

ULURU

2020年3月期~2024年3月期 中期経営計画

2019年5月14日
株式会社うるる
証券コード：3979

1 ビジョン・事業概要

2 中期経営計画

3 中期経営計画後の未来

1

ビジョン・事業概要

人のチカラで 世界を便利に

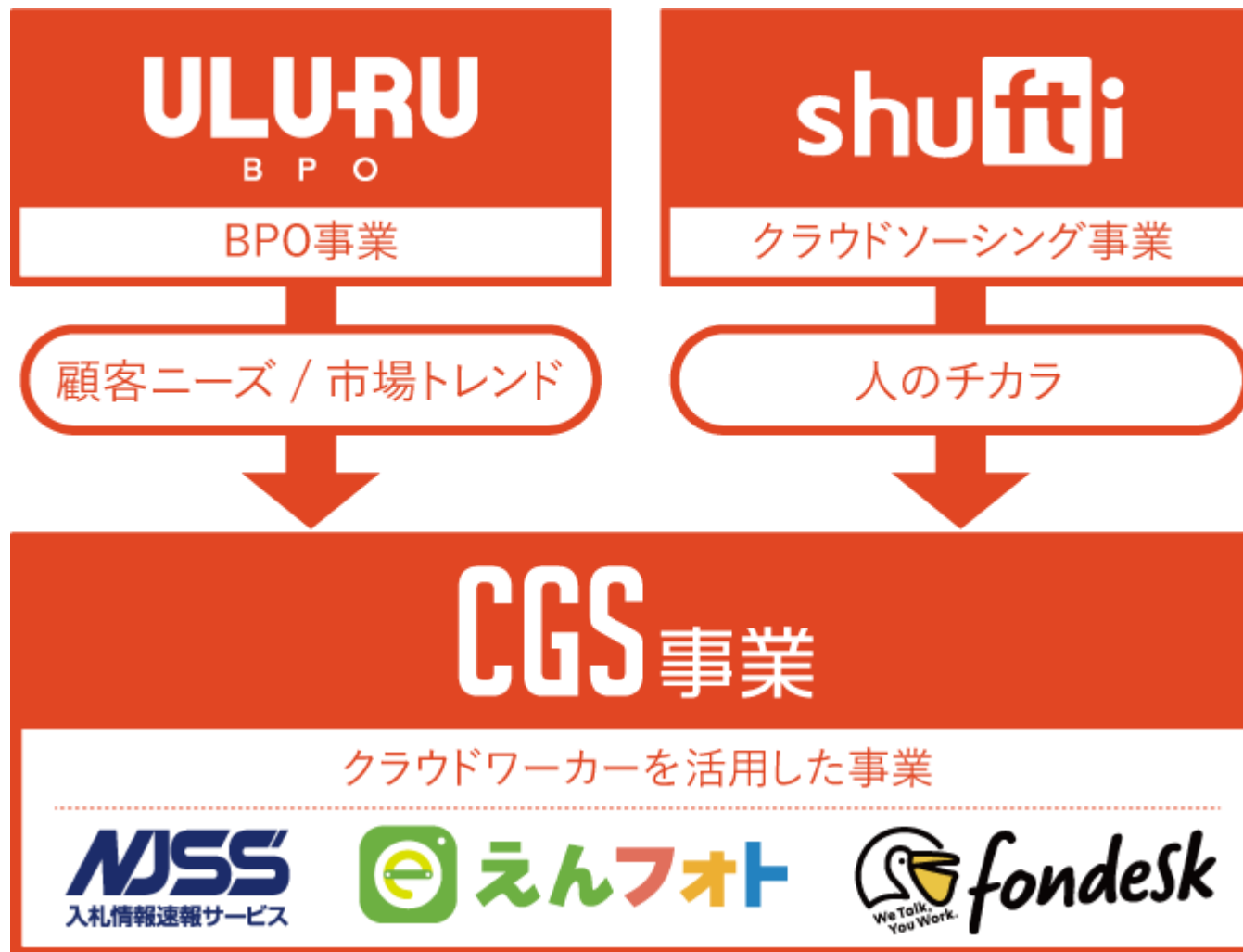
うるるの考える『人のチカラ』とは、
Web上にネットワークされた世界中の人の
英知・マンパワーを指します。

Webの進化によって、場所や時間の制約なく、
私たちは『人のチカラ』を運んだり集めたりすることが
できるようになりました。

私たちは『人のチカラ』を活用できる仕組みをつくり、
今までにない便利なサービスを世の中に提供することで、
社会に貢献していきます。

事業構成

- 当社はCGS(Crowd Generated Service)、BPO、クラウドソーシングの3つの事業で構成。



CGS事業 入札情報速報サービス「NJSS(エヌジェス)」

- 官公庁等が発注する入札情報のデータベースを提供するサービス。
- 数百名のクラウドワーカーが約7,600もの入札実施機関から情報を収集し、当社が入札・落札案件情報のデータベースを構築。



① 入札というニッチかつ巨大なマーケットに着目

- 日本国内で**年間契約額約22兆円**という巨大なマーケットに着目したサービス。
(中小企業庁『官公需契約の手引 施策の概要(平成30年度版)』より)

② クラウドワーカーを活用した独自ビジネスモデル

- クラウドワーカーという大量の人力とWebクローラーの併用により、
網羅性の高い入札・落札データベースを構築。

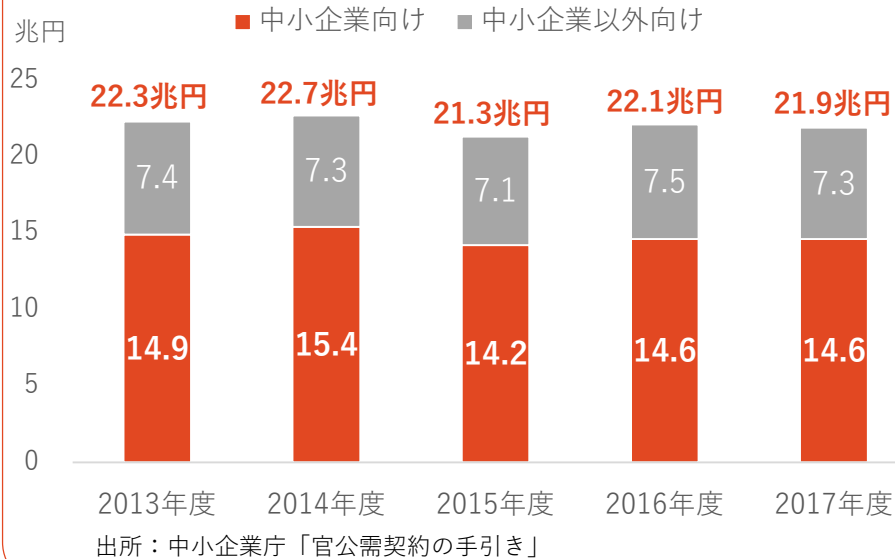
③ B2B向けSaaS型ビジネス

- 継続課金型のストックビジネスで、高い限界利益率を誇る。
- 2019/3期**セグメント利益率63%**。

入札市場概観

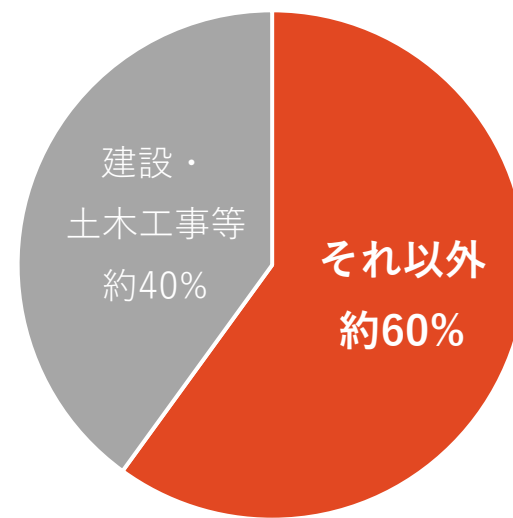
入札市場の推移

- 安定的に年間20兆円超の発注がなされる巨大市場
- 6割超が中小企業との契約で成立



業種の比率

- 建設・土木工事等の工事案件は金額ベースで約4割
- 物品・役務といった工事以外の案件が約6割を占める



出所：中小企業庁「官公需契約の手引き」

| NJSSのポテンシャル

- NJSS有料契約件数は落札実績のある企業数約40万社の約0.8%、全省庁統一資格保有企業数約7万社の約4%であり、ポテンシャルは十分。

落札実績のある企業数
約40万社

(2019年時点、NJSSデータベースより)

全省庁統一資格
保有企業数
約7万社

(平成30年度行政事業
レビューシート総務省より)

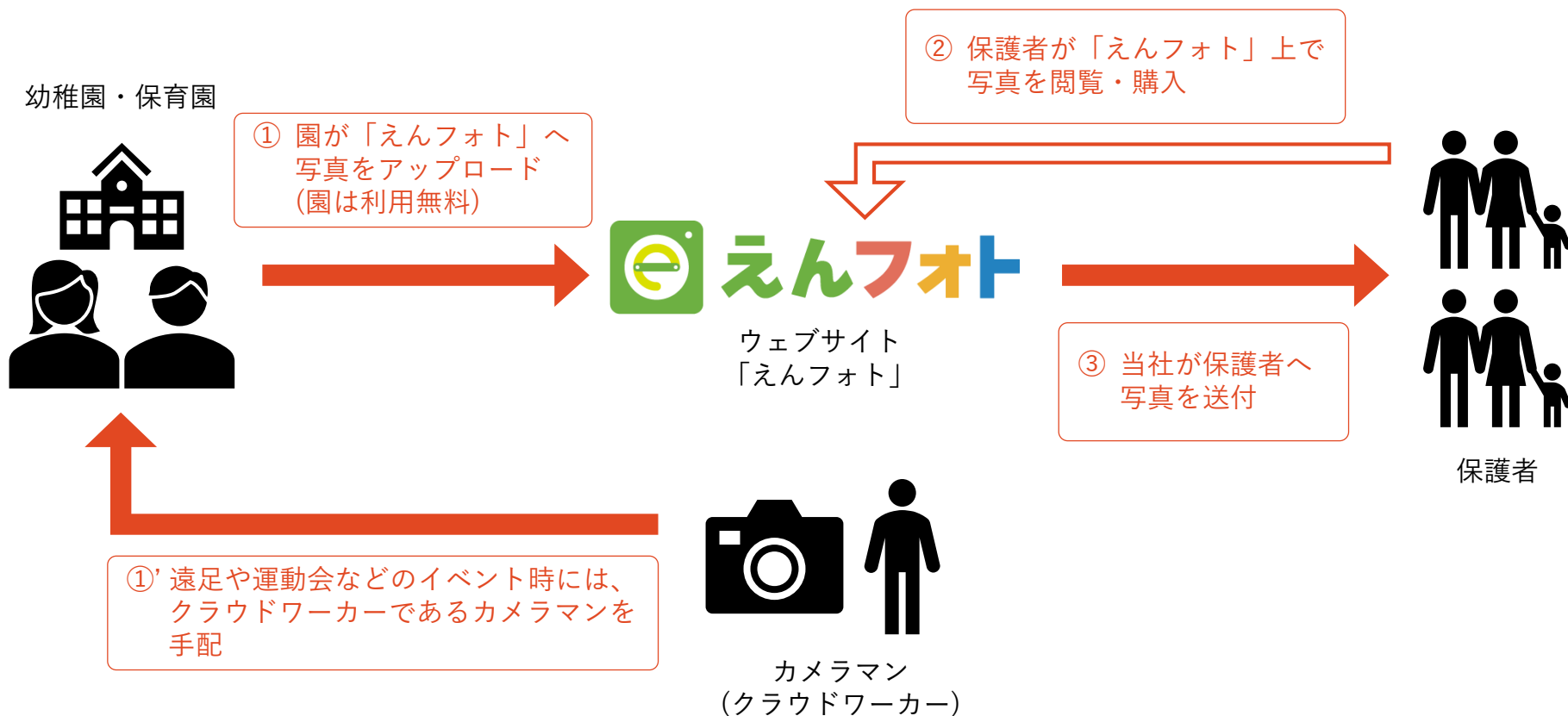
NJSS有料契約件数

3,028件

(2019年3月時点)

CGS事業その他「えんフォト」

- 幼稚園・保育園と保護者の手間を大幅に削減する写真販売システム。
- 園のイベント時にクラウドワーカーをカメラマンとして手配することで付加価値を提供。



CGS事業その他「fondesk(フォンデスク)」

- クラウドワーカーを活用した「月1万円から使えるスマートな電話番サービス」。
- 従前Feasibility Studyを行っていた「フレックスコール」の名称を変え、2019年2月サービス開始。中小企業やスタートアップ企業、税理士事務所等の士業を中心に契約増加中。



| BPO事業

- クライアントのノンコア業務を受託し、国内外の協力会社やクラウドワーカーといった多様なリソースを活用してソリューションを提供。
- 特に、紙面情報の電子化を行うスキャンやデータ入力に強み。



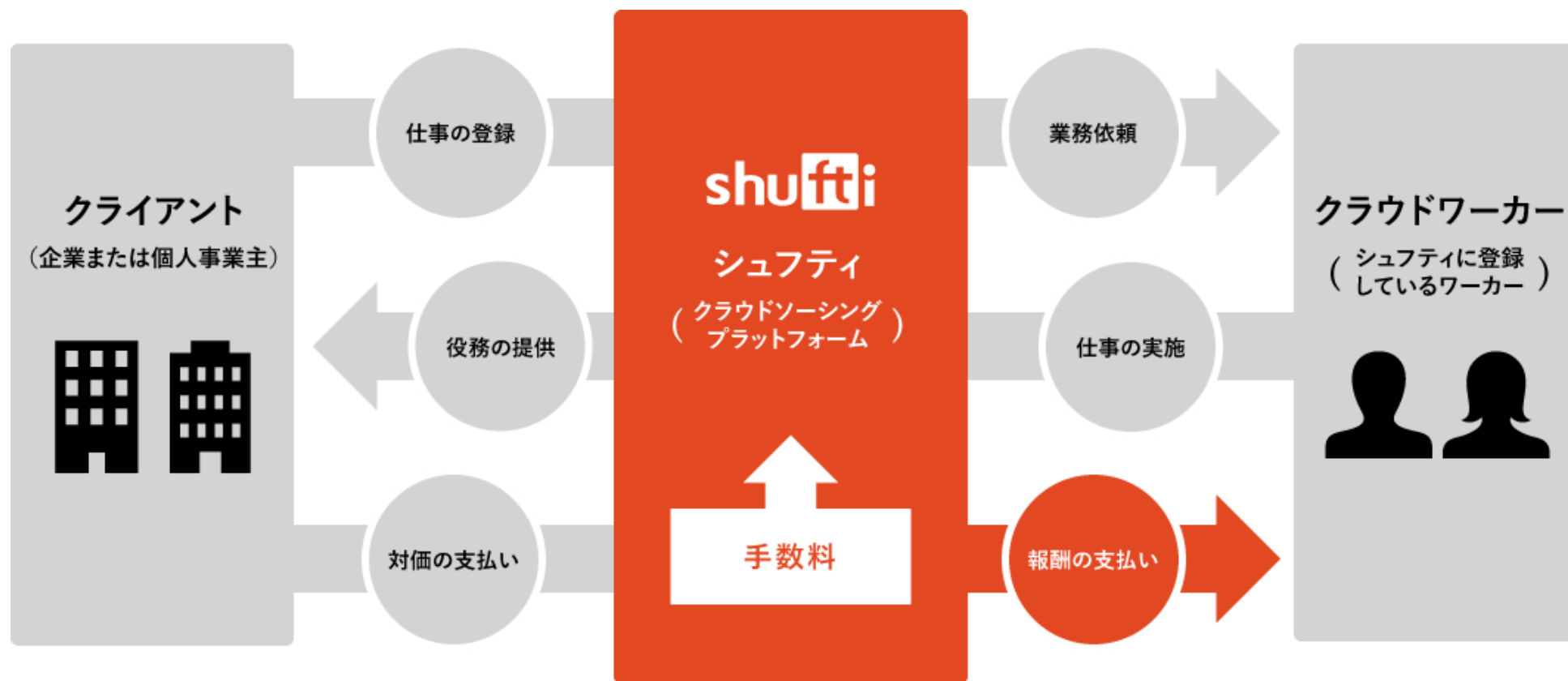
【業務内容】

- データ入力・集計
- スキャン
- データクレンジング
- データ収集
- OCR処理
- DM発送代行
- コールセンター代行
- 事務局運営代行
- ECサイト運営代行
- システム開発

- スキャン業務のみ自社センターにて実施
- それ以外の業務は、国内外の協力会社やクラウドワーカーのディレクションに特化

クラウドソーシング事業

- クラウドソーシング・プラットフォーム「シュフティ」で、仕事を依頼したいクライアント(企業)と時間や場所の制約なく働きたいクラウドワーカーをマッチング。
- 40万人超のクラウドワーカー登録を有する(2019年3月時点)。



2 中期経営計画

短期的な利益追求ではなく、
積極的に**投資**を実行し、
さらなる成長と
中長期的な**企業価値の向上**を図る

| 現状の課題と中期方針

- 中期経営計画において、3つの課題に立ち向かっていくことにより、企業価値の向上を図る。

現状の課題

高いチャーンレートによる
NJSS契約純増数の鈍化

NJSSへの売上・利益依存

低利益率になりがちな
BPO市場

企業価値向上に向けた中期方針

NJSSの継続成長化

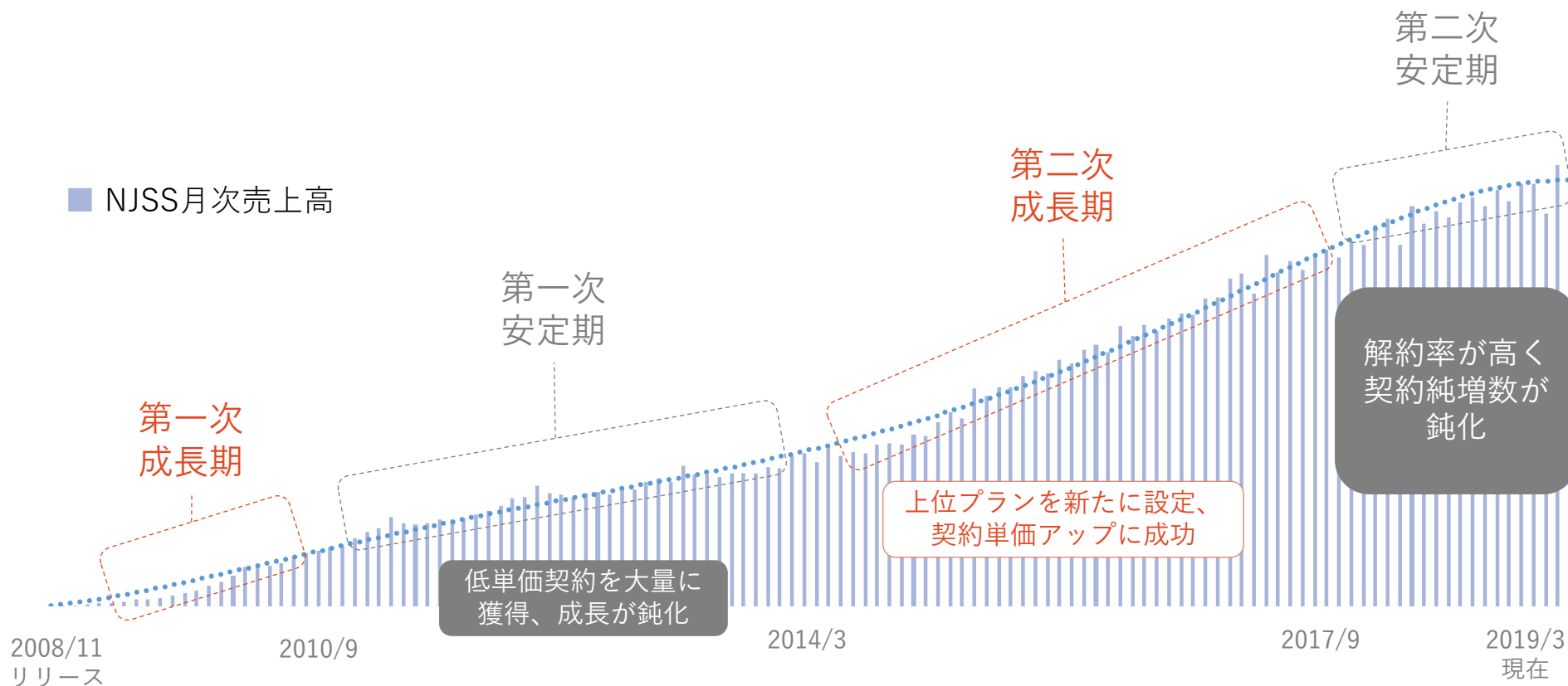
ストックビジネスとなる
新規CGSの創出・育成

BPOの高利益率化

NJSSの現状

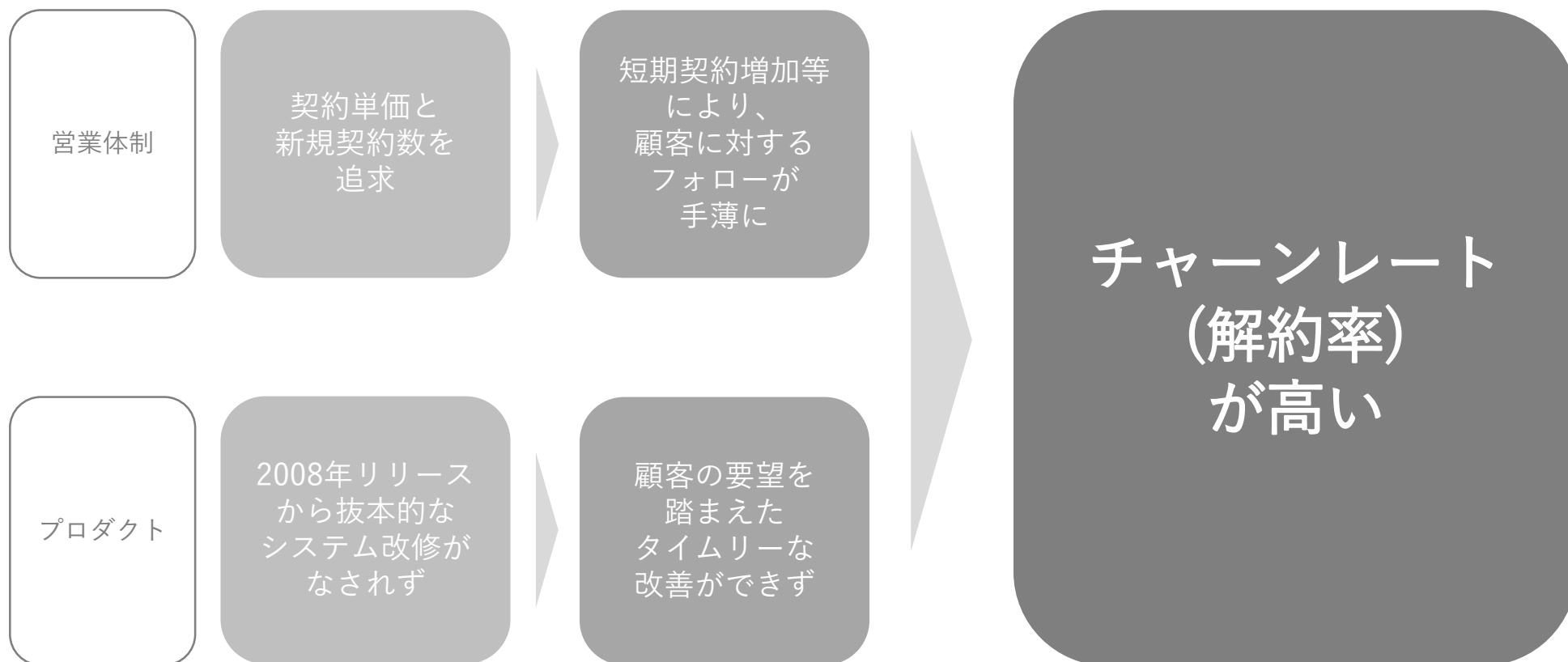
- NJSSは第二次安定期に入っており、次の成長期に向けた変革が必要。

NJSS売上高の推移



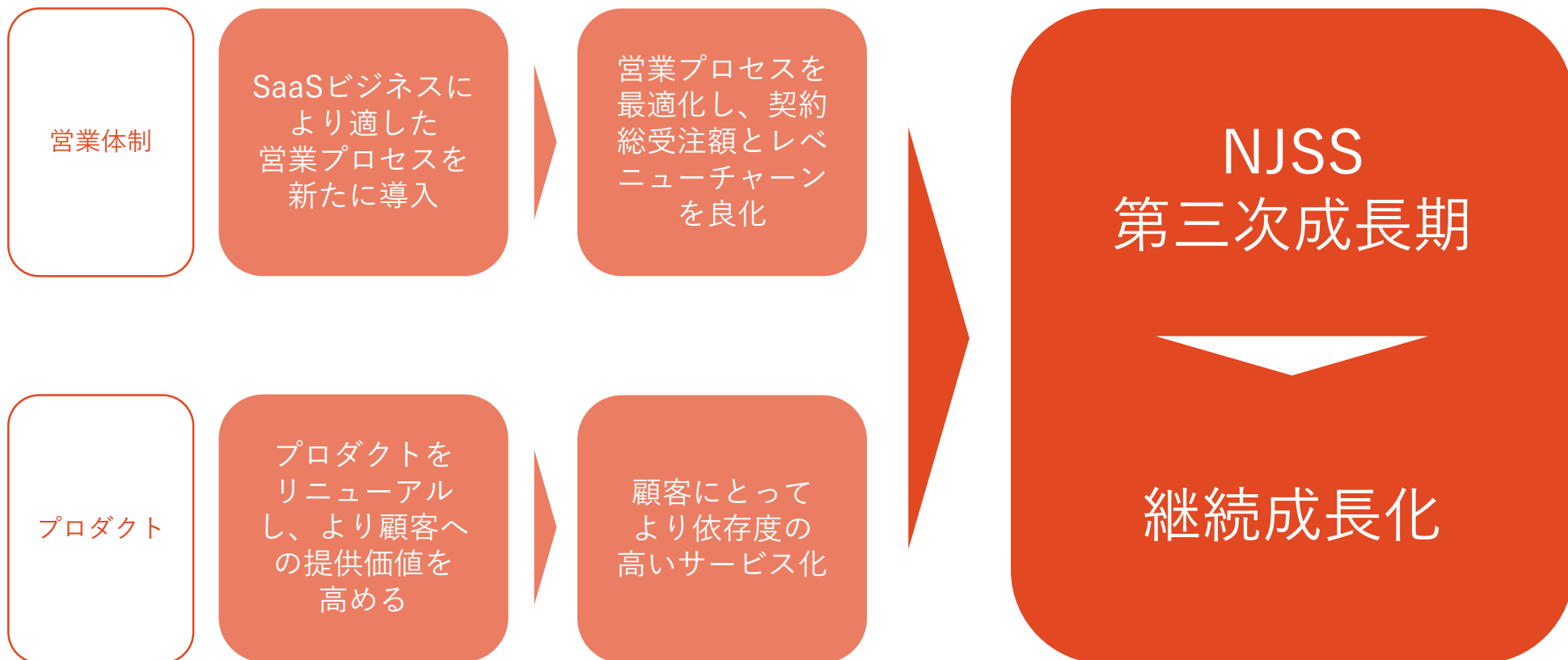
NJSSの課題

- 営業体制とプロダクトが抱える課題によりチャーンレートが高く、将来得られる利益を含む事業価値の最大化がなされていない状態。



| NJSSの2つの施策

- 営業プロセスの最適化とプロダクトのリニューアルという2つの施策によって事業価値の向上を図り、第三次成長期を経て継続成長化を目指す。



NJSS現状の営業体制

- 組織構造上の問題から、結果として部分最適の状態になっている。



NJSS営業プロセスの最適化

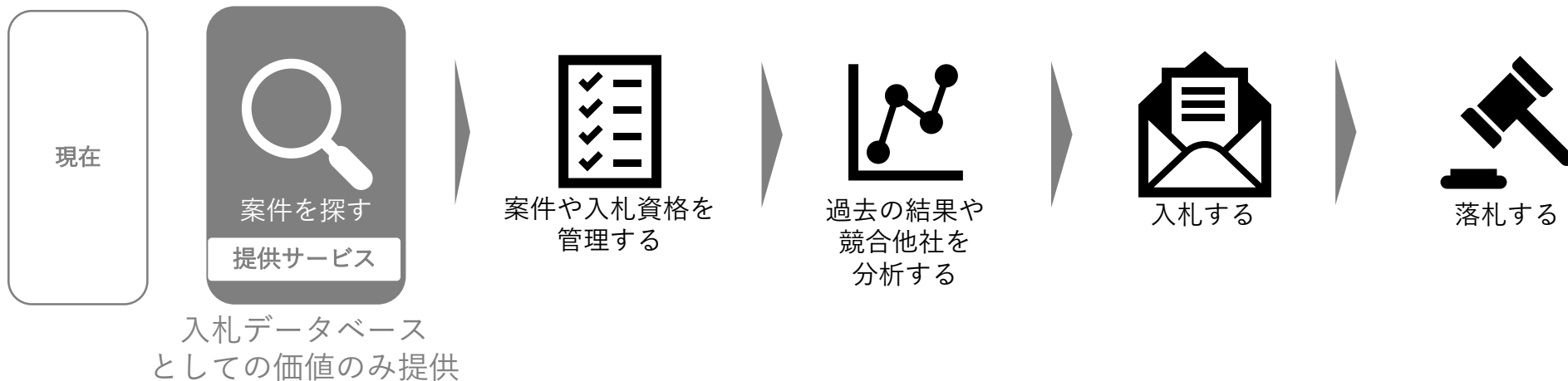
- 全体最適が図られるよう組織・KPIを大幅に改変、事業価値の向上を図る。



| NJSSプロダクトリニューアルによる進化

- リニューアルにより、顧客の行動のより多くの部分に対して提供価値のあるプロダクトへ進化。

カスタマージャーニーとNJSSが提供するサービス・価値



管理・分析機能を新たに開始することで、入札参加プロセスにおける幅広い価値を提供し、より継続的に利用されるプロダクトへ

NJSSマイルストーン

- 5カ年計画の内、当初2年間で投資フェーズ、後半3年間で投資回収フェーズとする。
- 人員体制の強化を中心とした投資を実行。

	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
営業プロセスの最適化	1年掛けて組織 改変のFS実施				
NJSSプロダクト フルリニューアル					
基本機能実装	DB設計 CRM/SFA連携				
現状からの機能アップデート		検索・案件管理・分析機能 アップデート			
投資回収フェーズ			NJSS継続成長化		

組織改編の効果実現まで一定の時間を要することを想定し、計画上保守的に2020/3期売上高横ばいを見込む

セールス部門、カスタマーサクセス部門、及びプロダクトリノベーションを行うエンジニア部門の人員を中心に投資(計画上、人件費は保守的に全て費用計上)

NJSS	2019/3期 実績	2020/3期 目標	2021/3期 目標	2022/3期 目標	2023/3期 目標	2024/3期 目標
セグメント 売上高	12億円	12億円	14億円	17億円	19億円	21.5億円
セグメント EBITDA	7.8億円	3億円	6.5億円	9億円	11億円	13.5億円
EBITDA率	63%	25%	46%	54%	60%	63%
従業員数 (期末時点)	33名	61名	-	-	-	54名

| スtockビジネスとなる新規CGSの創出・育成

- 「えんフォト」と「fondesk」を新規CGSの柱として投資を行い、Stockビジネスとして育成。



主な投資ポイント

- 保育園運営管理システムの提供
- 卒園アルバム制作サービスの開発
- フォトブック制作機能の開発

- ユーザー獲得のためのマーケティング施策トライアル
- サービス運営におけるオペレーション体制の充実
- サービス改善のためのシステム投資

※ 上記以外の新規CGSの創出(M&Aの活用を含む)も積極的に検討する方針ですが、蓋然性の観点から中期経営計画の数値には織り込んでおりません。

その他CGS	2019/3期 実績	2020/3期 目標	2022/3期 目標	2024/3期 目標
セグメント売上高	1.8億円	2億円	6億円	13億円
セグメントEBITDA	▲0.2億円	▲1億円	±0円	5億円
EBITDA率	-	-	-	39%
従業員数(期末時点)	20名	21名	-	31名

BPOの高利益率化

- 営業体制及び施工体制の見直しにより利益率改善を図る。

営業体制見直し

■ アップセル提案の強化

- 見積を提示する際のアップセル提案を強化。
(ex.スキャン業務時のOCRによる検索用データ付加)

※ 当該体制変更のための人員増により、
2020/3期は前期比32百万円の販管費増加を見込む。

施工体制見直し

■ 徳島スキャンセンター新規開設

(2019年4月稼働開始)

- メイン業務の1つであるスキャン業務を、東京勝どきセンターより徳島へ移管、効率化とコスト削減を図る。

■ 外注時の発注先選定の適正化

- 発注先選定時の基準を明確化し、ディレクション
・フローを改善することで効率化を図る。

BPO	2019/3期 実績	2020/3期 目標
セグメント売上高	8億円	8億円
セグメントEBITDA	0.9億円	1億円
EBITDA率	12%	10%
従業員数(期末時点)	50名	54名

2022/3期 目標
9億円
1.5億円
16%
-

2024/3期 目標
12億円
3億円
23%
70名

クラウドソーシングの位置付け

- 中期経営計画において、クラウドソーシング「シュフティ」はCGSのためのプラットフォームとして位置付け。
- 10~20年後のスパンでクラウドソーシングの収益事業化を想定。

中期経営計画における位置付け

■ CGSのためのプラットフォーム

- NJSSをはじめとするCGSを成長させるためのプラットフォームであることを当面の目的とし、ユーザー視点で利用しやすいサービスへ改善投資を継続。

将来における位置付け

■ 生産年齢人口減少期の新たな労働力

- 情報通信白書によると、生産年齢人口は2017年の7,596万人(総人口に占める割合は60.0%)が2040年には5,978万人(53.9%)と、約1,600万人減少することが推計されている。
- 生産性向上や定年延長、外国人労働力活用などとともに、クラウドソーシングが労働力不足解消の一翼を担うことを目指す。

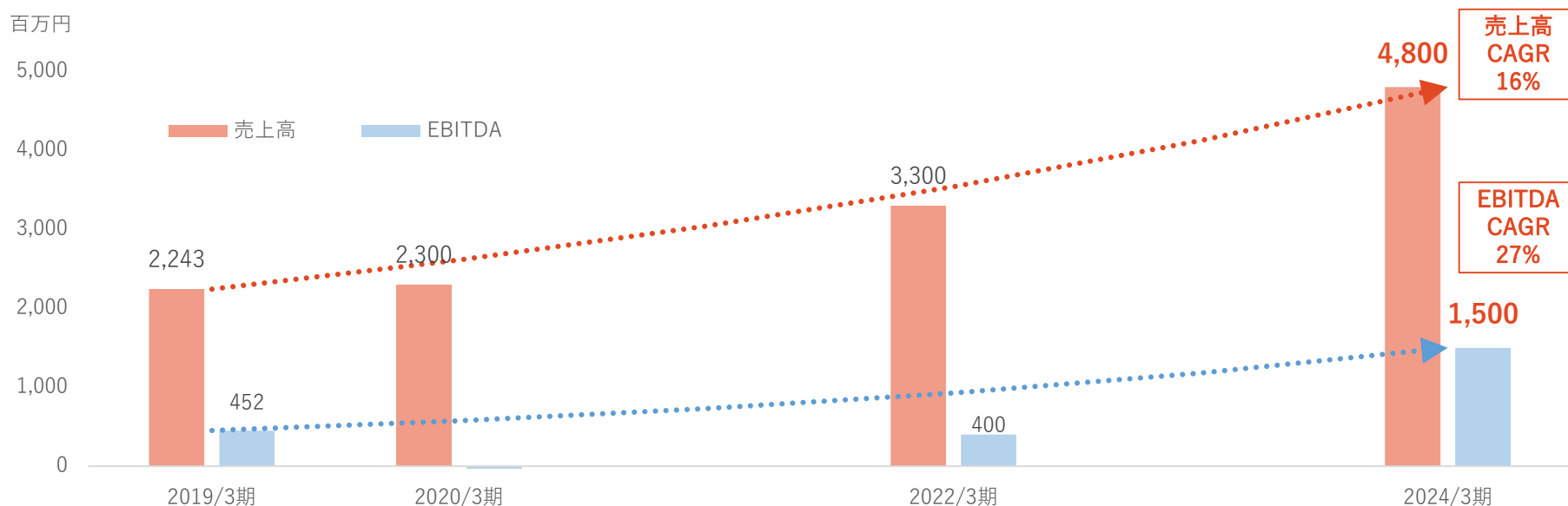
クラウド ソーシング	2019/3期 実績
セグメント 売上高	0.4億円
セグメント EBITDA	▲1.2億円
従業員数 (期末時点)	14名

※ EBITDAは每期概ね横ばいを見込む。

全社財務目標

- 中期経営計画達成に資するM&A等を積極的に検討するため、重要指標をEBITDAに設定。
- 売上高CAGR16%、EBITDA CAGR27%を目指す。

全社	2019/3期実績	2020/3期目標	2021/3期目標	2022/3期目標	2024/3期目標
売上高	22.4億円	23億円	-	33億円	48億円
EBITDA	4.5億円	▲3億円	±0円	4億円	15億円
EBITDA率	20%	-	-	12%	32%
従業員数 (期末時点)	130名	177名	-	-	196名



- ※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費
- ※ 各CAGR(年平均成長率)は2024/3期までの5年間より算出。

株主還元の方

- 中期経営計画終了後の2024/3期以降の配当開始を目指す。

現状(配当未実施)

- 主力事業であるNJSS及び新規CGSの投資余地大きい
- 過去の赤字により、会社法上の配当可能利益が小さい
(2019/3期末時点 当社単体配当可能利益 約1億円)

中期経営計画達成時の姿

- NJSSが継続成長化
- えんフォト、fondeskといった新規CGSが第2、第3の柱へ成長
- 他の新規CGSやクラウドソーシングへ投資を行ってもなお、配当可能利益が相当程度蓄積

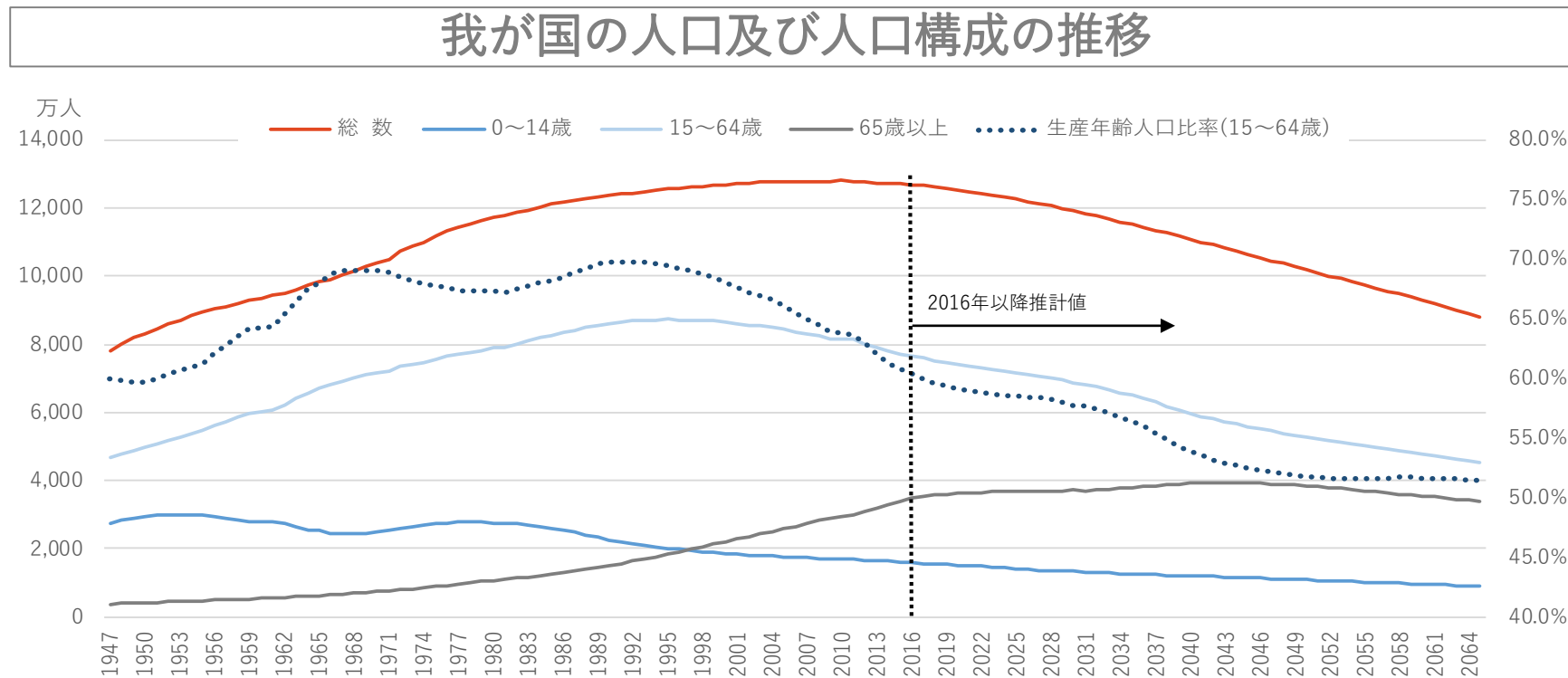
中期経営計画を達成し、
2024/3期以降から配当開始を目指す

3

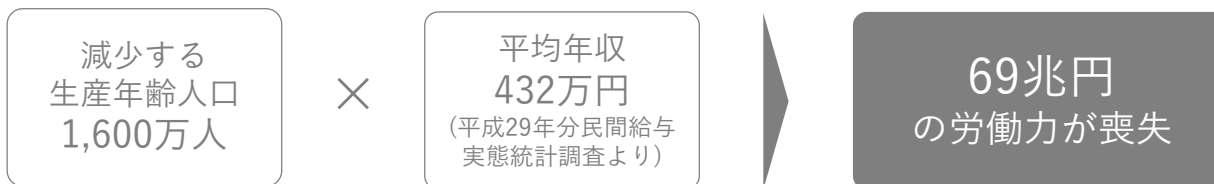
中期経営計画後の未来

深刻化する日本の労働力不足

- 15歳から64歳の生産年齢人口は2017年の7,596万人(総人口に占める割合は60.0%)が2040年には5,978万人(53.9%)と、約1,600万人減少することが推計されている。



出所：情報通信白書平成30年版



労働力不足に対する代替・補完手段と当社の役割

- 2040年に喪失する69兆円の労働力は以下によって代替されると予想。
- 内、3兆円は当社CGS・クラウドソーシングにより補完可能と想定。

不足する労働力の代替候補	補完される労働力		一人当たり年間報酬	=	補完される労働力の金額	備考
働き方改革による労働生産性向上	600万人	×	432万円 (平成29年分民間給与実態統計調査より)	=	26兆円	2040年時点5,978万人のうち1割程度生産性向上 (2016年時点の人数は情報通信白書平成30年版より)
高齢者(65歳以上)労働力	1,200万人	×	216万円 (生産年齢の労働時間1/2と想定)	=	26兆円	2040年時点3,921万人のうち3割程度が活躍
女性労働力	240万人	×	女性平均年収 287万円 (平成29年分民間給与実態統計調査より)	=	7兆円	2018年時点専業主婦600万人のうち4割が活躍 (専業主婦数は労働政策・研修機構調査より)
外国人労働力	200万人	×	432万円 (平均年収程度と想定)	=	9兆円	2018年10月時点146万人のうち4割程度増加 (外国人雇用者数は厚生労働省調査より)
クラウドワーカー	1,000万人	×	30万円 (年間300時間程度の労働を想定)	=	3兆円	スキマ時間を活用して働く人々を労働力として活用できる事業を当社が実施

合計
71兆円

出所：当社推計

中期経営計画達成後の当社が目指す姿

- 中期経営計画達成後、労働力不足という社会問題の解決の一翼を担う企業に向けて、当社ビジョンである「人のチカラで世界を便利に」の実現を目指してまいります。

中期経営計画達成時の姿

ビジョンの土台構築

- NJSS継続成長化により安定的なキャッシュ・フローを確保
- 配当などの株主還元を行いつつ、さらなる投資を行う余力がある状態

計画達成後の当社が目指す姿

ビジョンの実現へ

- 新たなCGSの創出やクラウドソーシングへの投資によって、クラウドワーカーという労働力を一層活用できる世界へ
- 労働力不足という社会問題の解決の一翼を担う企業へ

人のチカラで 世界を便利に



世界に期待され 応援される企業であれ

うるるは国境を越え、世界中の人々から期待を寄せて頂ける企業でありたいと考えています。

そして、期待に応えることで、信頼を築き、多くの人から応援していただける存在になるための努力を続けます。

1. うそをつかない、悪いことをしない
2. 会社はホーム、社員はファミリー
3. 相手の期待を超える「おもてなし」
4. 当事者意識を持って、納得して働く
5. ベンチャースピリットを持ち、成長し続ける



うるるとは、オーストラリアの中心にあるエアーズロックという世界最大級の一枚岩。オーストラリアの原住民であるアボリジニたちの聖なる地とされ、原住民語で『ウルル』と呼ばれています。

弊社代表の星知也が二十歳でオーストラリアを旅したときに、「この世にこんなにも壮大で神秘的な景色があるのか」と、強く感銘を受けたのがウルルです。

「とてつもない大きな存在感に地球の偉容さを感じた。世界にはまだまだ壮大で神秘的な場所が沢山あるが、あのとき味わった感動をこれからも味わっていききたい。そして、味わっていただきたい。「地球のヘソ」と呼ばれる世界の中心であるこの場所のような存在になりたい。」

それが星の起業の理由でもあり、その感動を事業に関わる沢山の人と共有したいという想いを込めて「うるる」を社名にしています。

本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」(forward-looking statements)を含みます。

これらは、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの基準と異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。

それらのリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。

今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社は、本発表に含まれる「見通し情報」の更新・修正を行う義務を負うものではありません。

本資料は当社についての情報提供を目的とするものであり、当社株式の購入や売却等の勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定はご自身の判断において行っていただくようお願いいたします。