



Monstarlab ::

# 事業計画及び成長可能性に関する事項

2025年3月

## Monstarlabについて

- 事業及びサービス概要
- DX市場におけるユニークなポジショニング

## 成長戦略

## 業績ハイライト

## リスク情報



## Mission

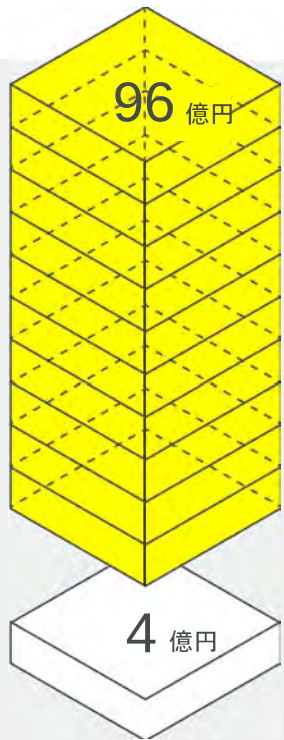
**多様性を活かし、テクノロジーで世界を変える**

## Business

**世界中の人材を活かし、クライアントのイノベーティブな  
DXを実現するデジタルコンサルティング事業**



# 大手企業向けデジタルコンサルティング事業を主要事業としつつ、 市場の共通課題に対して“SaaS型” プロダクト事業を展開



デジタルコンサルティング事業

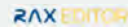
## Digital Consulting

クライアントの事業に係わるDXについての包括的サービス提供

プロダクト事業

## Product Business

世界や市場の共通課題を解決する複数のSaaS型サービス



店舗向けBGM

中小企業向けRPA

FY2024売上 **100** 億円

- 注：DX=デジタルトランスフォーメーション。
- デジタルコンサルティング事業の大多数は準委任契約(クライアントにサービスを提供する人材の時間あたり単価と稼働時間をベースに請求)となっています。



戦略策定、システム開発、データ解析、  
プロセス最適化等の  
包括的ケイパビリティを活かし、  
クライアントの経営課題解決を目指す



**Business & Strategy**  
デジタルを活用することで、  
どう事業モデルを変革できる？  
新規事業が生まれない…

**Experience Design**  
ユーザーにとって本当に最適な  
サービスは何か？どのような  
顧客体験を提供すべきか？

**Data Analytics**  
我が社には膨大なデータがあって  
活用したら事業が強くなるのに、  
どうしたら良いか分からない…

**Technology & Development**  
最新技術を活用すれば社内プロセ  
スが最適化できるのは分かっている  
が、社内には知見がない…

Client

## 包括的ケイパビリティを活かし、クライアントの経営課題解決に貢献した3つの事例

			
課題	<p>35施設、約200店舗に<b>多様なゲスト</b>が訪れるTokyo Dome City。<b>異なるニーズ</b>を解決する基盤となるアプリを<b>迅速に開発し、継続的に機能を増強</b>し続ける必要があった</p>	<p>長年の伝統の中、<b>紙とペンで最適化</b>されてきた鮮魚買付けプロセスが<b>業務効率化の障害</b>となっていた</p>	<p>シンガポールの大手生命保険会社であるIncome社が、若年層の保険離れを受けて、<b>若年層取り込み</b>に向けた<b>新規事業開発</b>を推進</p>
モンスタラボのアプローチ	<p>体験設計を専門とするデザイナーチームとテクノロジーチームが<b>高度に融合</b>した「デュアルトラックアプローチ」を採用。多様なニーズを満たす新機能を、継続的かつ迅速に実装</p>	<p><b>徹底的な「人間中心設計」</b>により、現状の業務フローに徹底的に合わせることで、<b>本当に活用されるシステムを開発</b></p>	<p>徹底的な<b>若年層のニーズ深掘り</b>による新規事業のアイディエーション及びシステム開発を<b>包括的に支援</b></p>
結果	<p>開発したアプリはユーザーから<b>高い評価</b>を獲得。<b>顧客体験の基盤</b>として継続的進化を遂げている</p>	<p><b>紙からデジタルへの移行 100%</b>を実現。デジタル化により取得したデータを活用し、<b>更なるDXを推進</b></p>	<p><b>若年層の獲得</b>で大きな成功を収めると共に、その事業モデルの革新性が<b>業界で高い評価</b>を獲得</p>

# 東京ドームシティは、35施設・来場者数4,000万人※の巨大施設が故に、多様な来場者の多様なニーズを満たす基盤となるアプリの開発が求められていた

## 多様な施設

4,000万人

東京ドームシティ  
年間来場者※

35施設

東京ドームシティ  
施設数

約200店舗

テナント店舗数



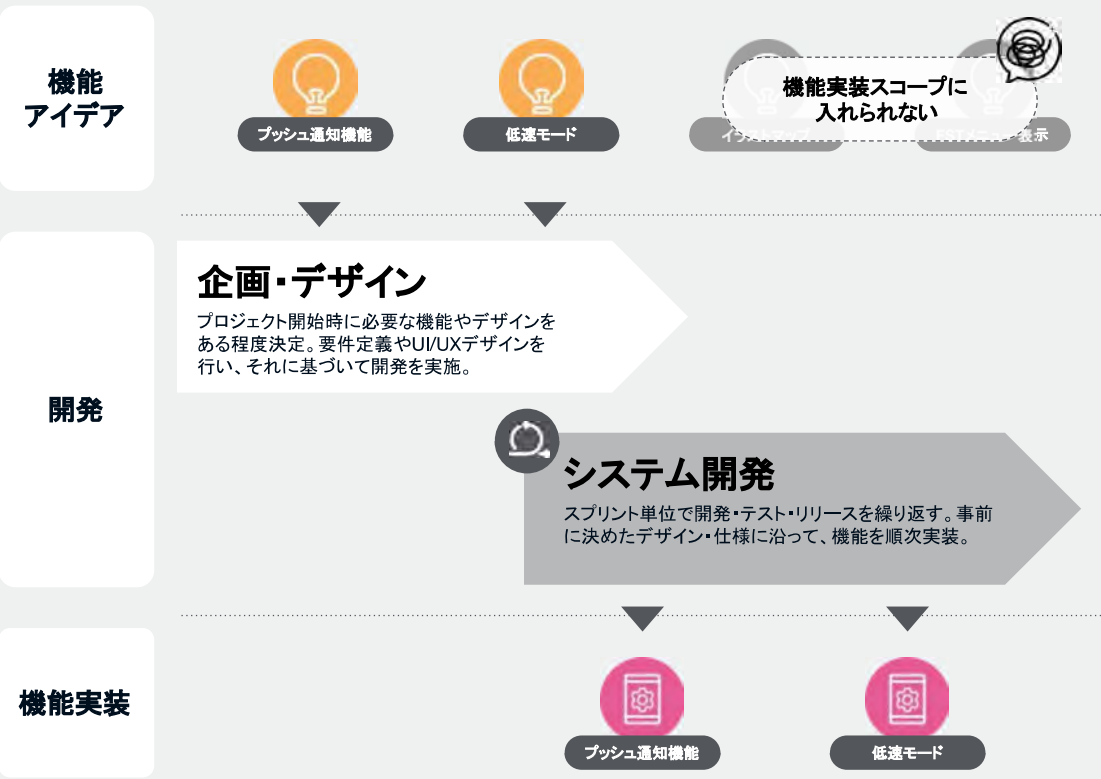
※2019年度

## 多様なニーズ



開発では、企画・デザインとシステム開発のプロセスを並行して進める「デュアルトラックアジャイル」を採用。多様なニーズを満たす新機能を、継続的かつ迅速に実装

### 通常のアジャイル開発アプローチ



### デュアルトラックアジャイル (Monstarlabのアプローチ)





開発したアプリは、来場者のデジタル体験強化の基盤として高い評価を獲得。  
さらに、デジタルの世界にとどまらないビジュアルコミュニケーションも合わせて支援

プロモーション  
キャンペーン  
定常プロモーション



イラストマップの  
販促物への展開



4.5 ★★★★★

アプリケーションストア評価

星4.5 獲得

(2025年3月時点)



角上魚類の鮮魚買付業務は、属人化とアナログ作業が効率化の制約となっていた。

Problem  
**01**

デジタルツールへの心理的抵抗



紙とペンでの業務に慣れており  
デジタルツールに対し心理的な壁

「紙に書くのが一番早いし、慣れている方法が安心」という心理が、デジタル化の足かせに。現場が慣れ親しんだ方法を踏襲した、使いやすいツールの設計が重要に。

Problem  
**02**

属人化と非効率な業務フロー



セリ業務が手書き伝票が主流で  
特定の担当者に業務が依存

市場での買い付け内容は「セリ原票」と呼ばれる紙の伝票に手書きで記録されており、その情報はFAXで本社に送信。本社では、受け取った情報を基幹システムに手作業で入力していた。

Problem  
**03**

データ管理の分散化



セリの結果が紙と手書きで管理され  
マニュアルオペレーションが中心

セリ業務で発生するデータは、紙の伝票やFAX、個別のエクセルシートなどに分散して管理され、事務工数の増大や、手書き伝票による記載ミスが発生。

## 人間中心設計で、徹底的にユーザーに寄り添ったシステム開発を進めたことで、アナログ中心だった業務を、一気にデジタル化することに成功



### 徹底的ユーザー目線による人間中心設計

- ・ 延べ**20時間**におよぶ現地視察調査(新潟・築地市場)  
バイヤーの行動観察とインタビューを通じて、業務フローや課題を詳細に分析
- ・ 買い付け・物流・配送の**28タイプ**の業務を詳細に分析し、リアルな業務の流れを可視化。  
「現場に馴染むデジタル化」を設計し、違和感なく導入可能に。

### 紙⇒デジタルへの100%移行

現場で慣れた「紙のセリ原票」のデザインをそのままタブレットに再現し、最小限の変更で馴染みやすい操作感を提供。バイヤーが慣れた「受注明細」と「セリ原票」のフォーマットをデジタルに忠実に再現。複雑な記入箇所を整理し、視覚的にシンプルな入力画面を設計。

タブレット上でペンを使用した直接入力機能を実装。手書きのスムーズさとデジタルの正確性を両立。実際の現場で何度も試作をテストし、バイヤーの声を反映してUIを改良。利用者視点のデザインで現場の負担を最小化。

セリ原票の作成時間

**1時間** / 日 短縮

紙の使用量

**6,000枚** / 年 削減

### データ連携による業務効率化

紙に記載された買い付けデータをFAXで本社に送信し、手動で基幹システムに入力する二重作業が発生していた。データの入力ミスや遅延により、会社全体の業務効率が低下していた。

タブレットアプリでの入力内容を基幹システムでリアルタイムに連携する仕組みを開発。本社事務員の二重入力を不要にし、確認作業のみに集中できる環境を構築。手入力や紙伝票管理の時間を削減し、ミスの発生率を大幅に低下。

データの転記ミスもなくなり、データの正確性が向上。「もう紙に戻れない」と現場のスタッフから高い評価を獲得。

事務処理時間(4人分)

**8時間** / 日 削減

# セリ原票アプリで取得したデータを活用し、プロセスのデジタル化や買い付け品質の向上といった、より本質的DXまで継続的に支援

## Digitization

### アナログデータのデジタル化



これまで紙に手書きで記録していたセリ原票をタブレットアプリに置き換えデータをデジタルで記録・送信できるようにすることで、手書きミスやFAX送信の手間を削減しリアルタイムでの情報共有が可能に。

## Digitalization

### プロセスのデジタル化



データダッシュボードを導入し、買い付けの履歴や値入率を可視化。過去のデータを活用することで、仕入れ量や価格の調整がしやすくなり、バイヤーの経験に頼らず、より精度の高い仕入れ判断が可能に

## Digital Transformation

### 買い付け品質の向上



買い付け実績や利益データをリアルタイムで分析できるようになり、長期的な売上や利益を見据えた仕入れを実現。市場の変動や店舗の販売状況を考慮し、より戦略的で無駄のない買い付けを可能に。



## シンガポール大手保険会社のNTUC Income社にとって、保険加入率の低い若年層をいかに取り込むことができるかが経営上の重要課題だった

保険の説明を読んでも、  
難しい用語ばかりで  
理解できません。  
もっとシンプルな選択肢があ  
ればいいのに。

保険の担当者に説明されても、ど  
れを選べばいいのか  
決められません。  
結局、放置してしまいます。

貯金もほとんどないのに、  
毎月何百ドルも  
保険料を払うのは  
現実的ではありません。

「不確実な将来のために貯  
蓄するよりも、  
今を楽しむこと  
にお金を使いたいです。

自分が重い病気になるなんて  
想像できないので、  
保険の必要性を感じません。

会社で保険に入っていますが、  
正直なところ、  
何が補償されているのか  
全くわかりません。

### Research

若年層の人生におけるリスクへの  
価値観や保険に対するニーズを  
包括的な顧客インタビューを通して明確化



#### Pain point

保険商品が複雑すぎて  
理解できない



#### Pain point

そもそも人生のリスクに無関心で保  
険商品に関心がない

## 徹底した若年層のニーズ深掘りにより、日常生活に寄り添ったマイクロインシュアランスプラットフォーム「SNACK」の事業アイディア策定とアプリ開発を支援

### 高いカスタマイズ性:

個々のライフスタイル及び予算に応じて、保障内容を柔軟にカスタマイズ可能

### マイクロランザクション:

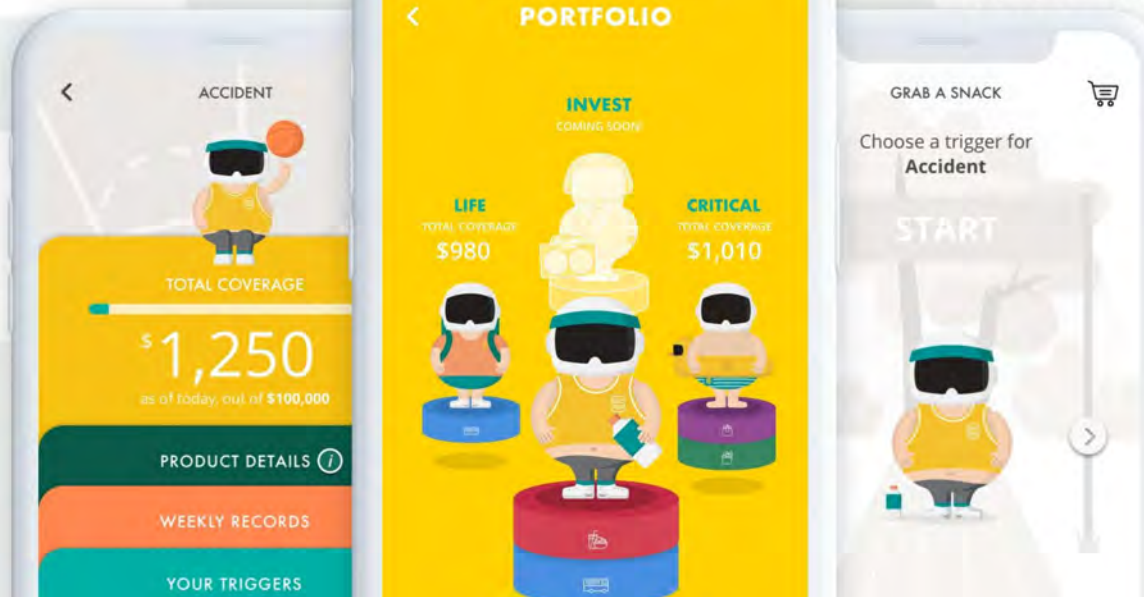
コーヒーを飲む、通勤する、ワークアウトする等、日常の何気ない活動に対して、\$0.30から保障をつけることが可能

### リワード&キャッシュバック:

VisaやFitbitを含む150以上のパートナーと提携することでリワードやキャッシュバックを受けることが可能

### AIによる自動提案:

支払い内容やライフスタイルの変更に応じて、保障内容変更をAIが自動的に提案



### ソーシャルシェア・インセンティブ:

友人の紹介やSNSなどでのシェアで、相互にインセンティブリワードが存在



# 「SNACK」は、若年層の獲得で大きな成功を収めると共に、その革新性が業界で高い評価を獲得

公式アプリストア  
評価



4.6

Singapore FinTech Festival  
シンガポール  
金融機関部



2位

ダウンロード数



200,000超

注: ダウンロード数は2025年02月時点、アプリストア評価はアプリローンチ時点



受賞数

**MAS SFF Global Fintech Awards**

Singapore Financial Institution 2nd place

**Insurance Asia Awards 2021**

Mobile App of the Year

**US CIO 100 Awards 2021**

**DigFin Innovation Awards 2021**

Best Solution for Market Access

**2021 Indigo Awards**

Mobile App Design Silver

**Mob-Ex 2020**

Best Use of Mobile:Insurance Services

**Efma-Accenture Innovation in Insurance Awards 2021**

Innovation of the Month

**SBR Technology Excellence Award 2021**

API - Business Insurance Gigsurance)

**SBR Technology Excellence Award 2021**

Mobile - Life Insurance

**ORIGIN Innovation Awards**

Best Corporate Innovation (SNACK & Tribe)

**Asian Experience Awards**

Digital Experience Award of the Year - Life Insurance

**Asian Experience Awards**

Product Experience Award of the Year - Life Insurance (Tribe)

# 時代の流れに応じて、新規テクノロジー領域を迅速に強化し続けると共に、M&Aも組み合わせながらグローバル化を推進してきた



2006

音楽配信プラットフォーム事業開始



2008

デジタルコンサルティング事業開始



2014

ASEAN進出

2017

欧州の「Nodes」を買収



2019

米国の「Fuzz」を買収



2021

中東に本格展開

2024

EMEAの構造改革



テクノロジー面のフォーカス

RIA / Javascript

Flash

Social app

Smartphone app

アジャイル

UX

AI/ML

AIソリューション強化

Code Rebuild AI

AI駆動開発チーム



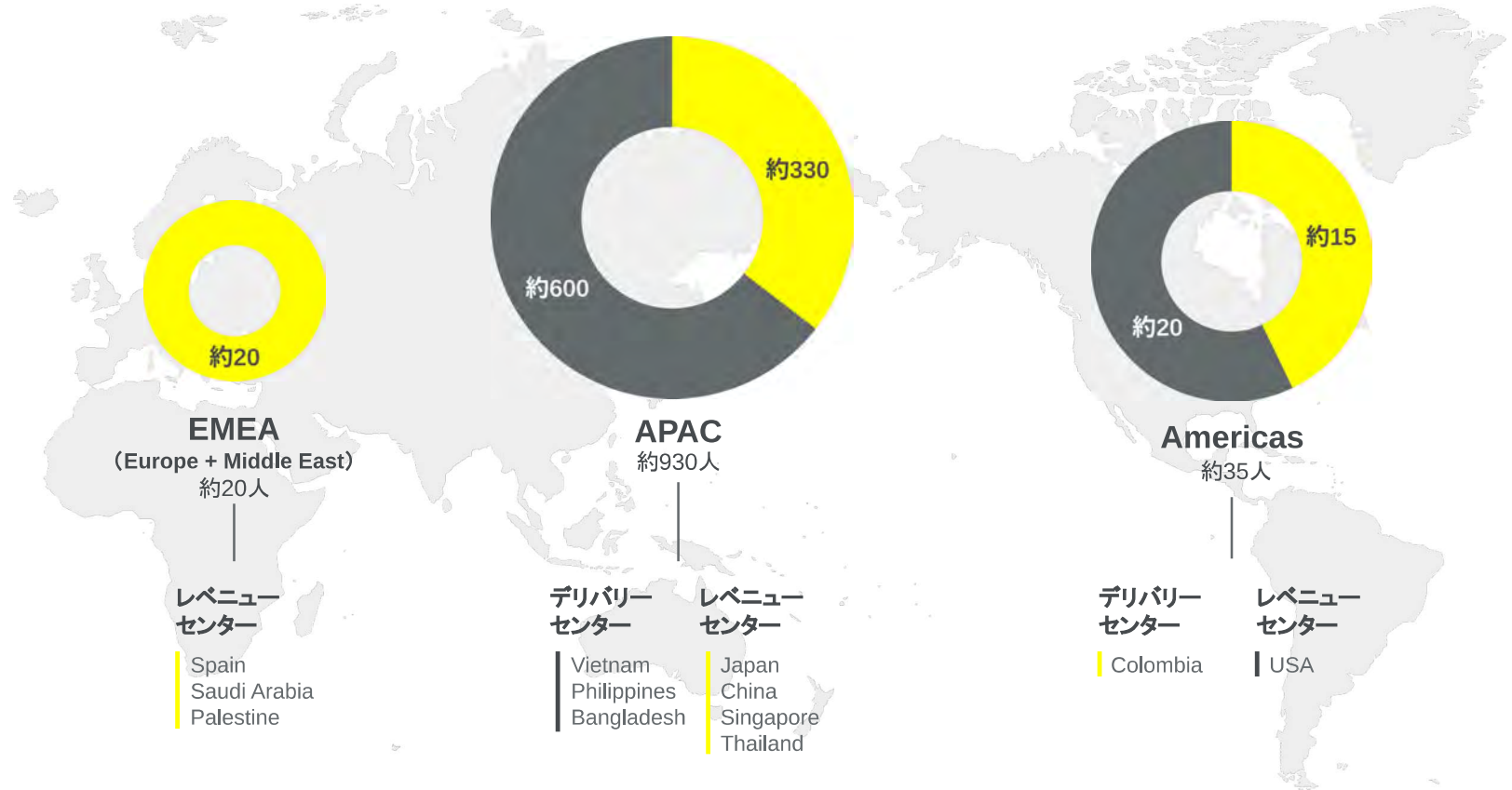
# 日本・西欧・北米を中心としたレベニューセンターと、東南アジア・南米を中心としたデリバリーセンターから構成される、グローバル約1,000人の体制を構築

## 展開地域

**12**カ国 **20**拠点

## 社員数

約 **1,000**人



注: 2024年12月末時点。拠点数は子会社のものも含む。APAC=Asia Pacific地域

2024年にEMEAの利益体質を強化するために抜本的な構造改革を実施した影響で、2023年12月時点から、EMEAで約270人減、AMERで約10人減となっている。なお、子会社等の異動の状況については、本資料P46参照

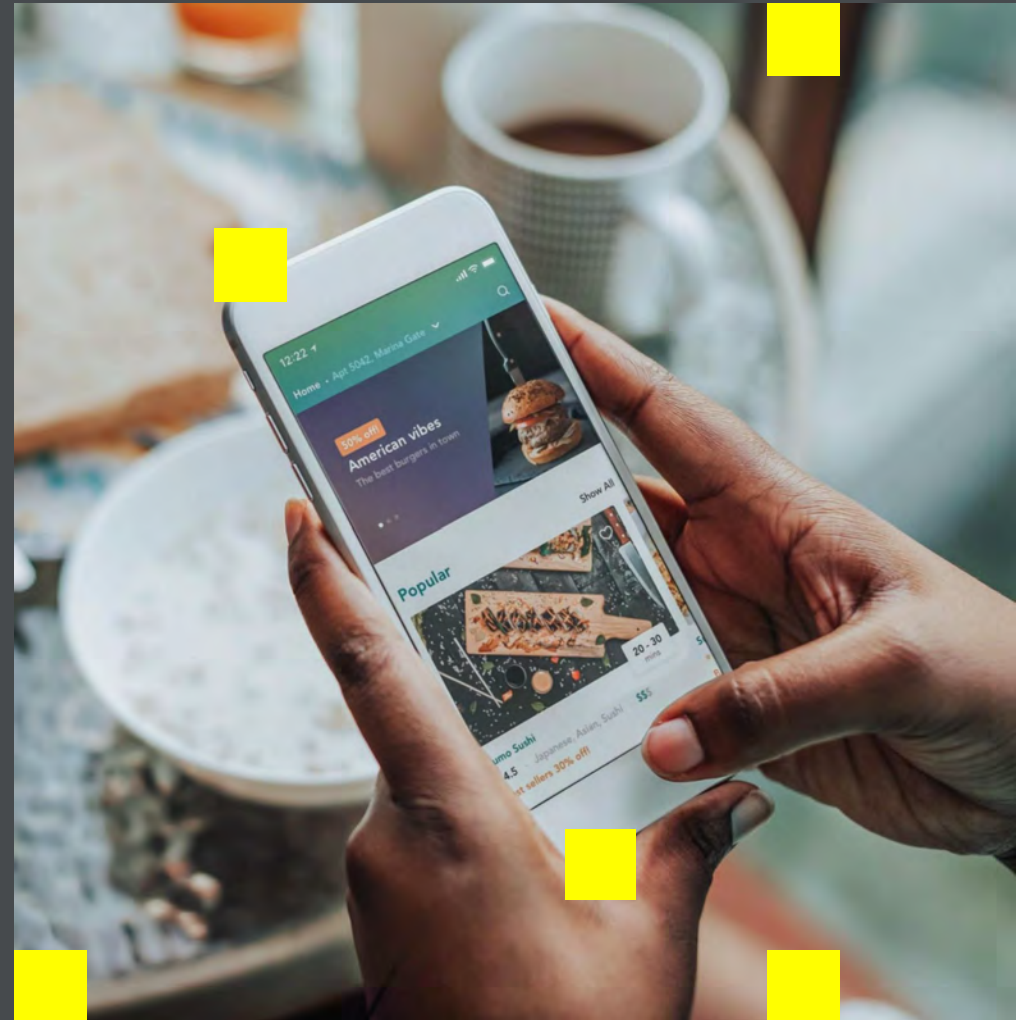
## Monstarlabについて

- 事業及びサービス概要
- **DX市場におけるユニークなポジショニング**

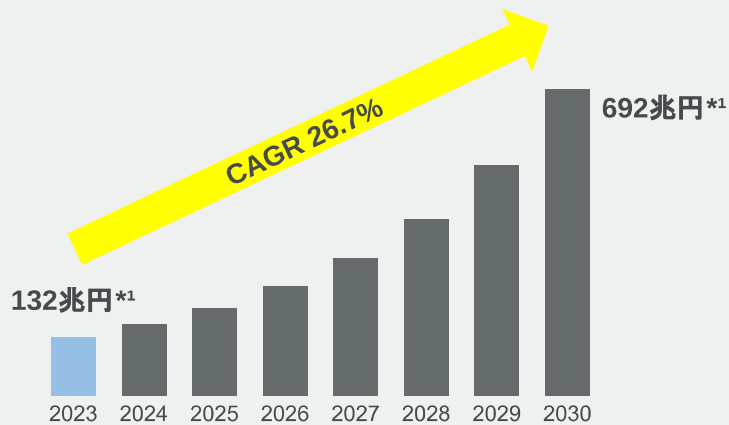
## 成長戦略

## 業績ハイライト

## リスク情報



## DX市場は年率20%超の高成長市場。その中で、イノベーション創出や売上向上型DXの市場は、世界で約32兆円の広大なマーケット



132兆円\*1

DX市場規模

45兆円\*2

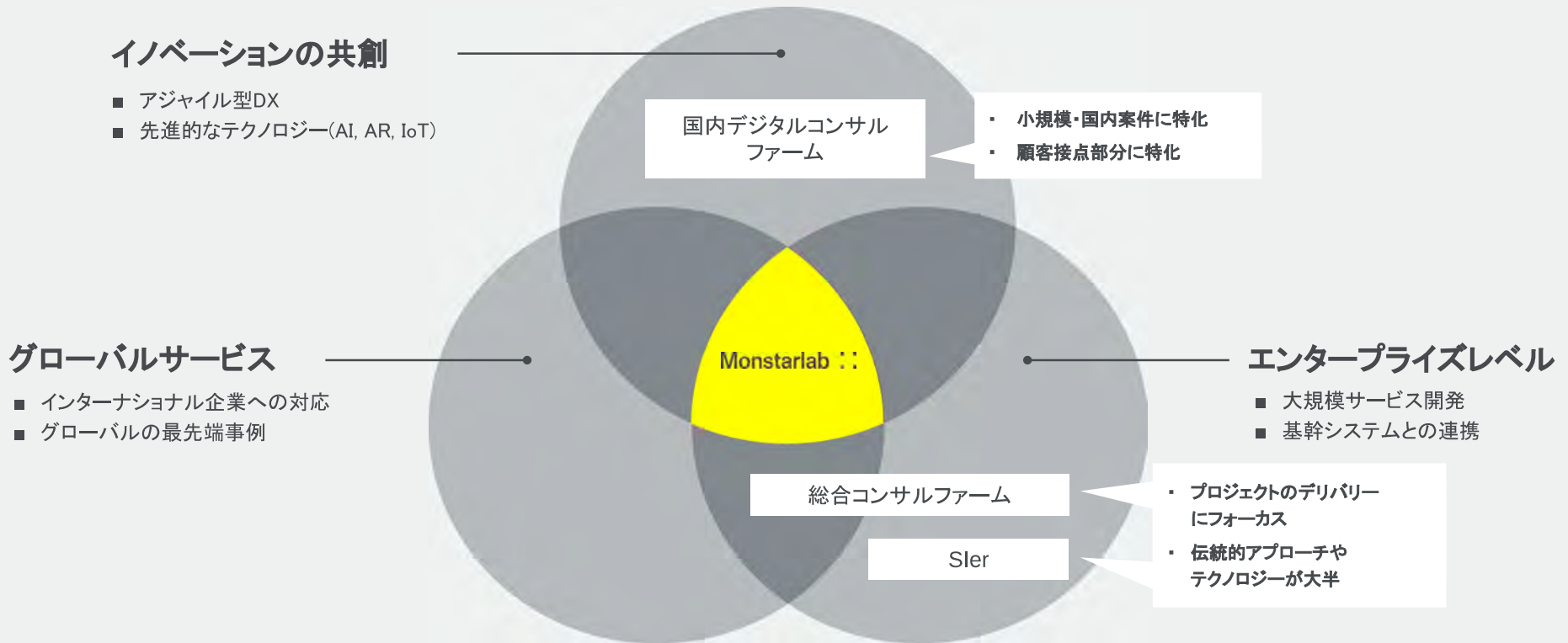
イノベーション、売上向上に関  
わるDX市場規模

出所1 : GRAND VIEW RESEARCH "Digital Transformation Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2022 - 2030"。USD = 150JPYとして算出。

注2 : Monstarlabにより算出。(一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会の「企業IT動向調査報告書 2022」においてIT予算における「バリューアップ予算の目標比率が 34.4%」という数値から、イノベーション、売上向上に関わるDX市場規模をDX市場の34.4%を占めるものとして算出。)

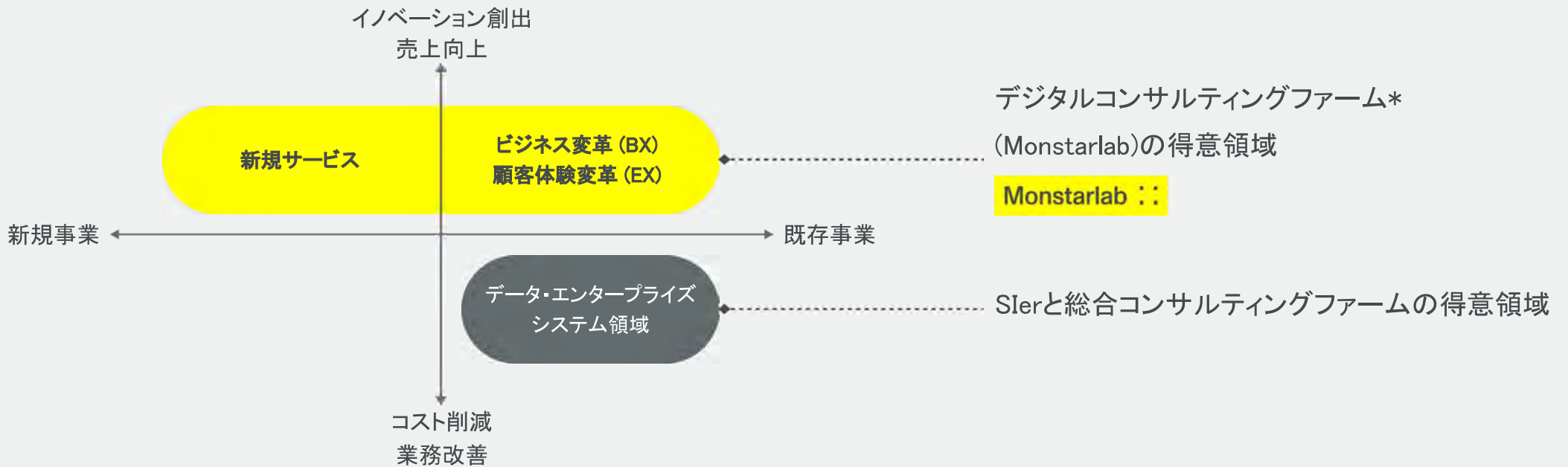
市場規模は、一般に公開されている資料に基づいており、また、統計調査の範囲には一定の限界があり、過去の傾向の利用を含む推定による計算のため、推定市場規模は実際の数値と異なる場合があります。

# モンスターラボは、イノベーションの共創、エンタープライズレベルのサービス、グローバルサービスの全てを兼ね備えている稀有な存在



注: Monstarlabの視点からの傾向。

# モンスターラボは、新規サービス やビジネス変革、顧客体験変革 といった イノベーション創出 や売上向上型 DXが得意領域



注: デジタル戦略、エクスペリエンスデザイン、テクノロジー、データ分析等のサービスに特化したコンサルティングサービスを提供する企業。  
上の分類はモンスターラボの分析に基づく分類。

## Monstarlabについて

- 事業及びサービス概要
- DX市場におけるユニークなポジショニング

## 成長戦略

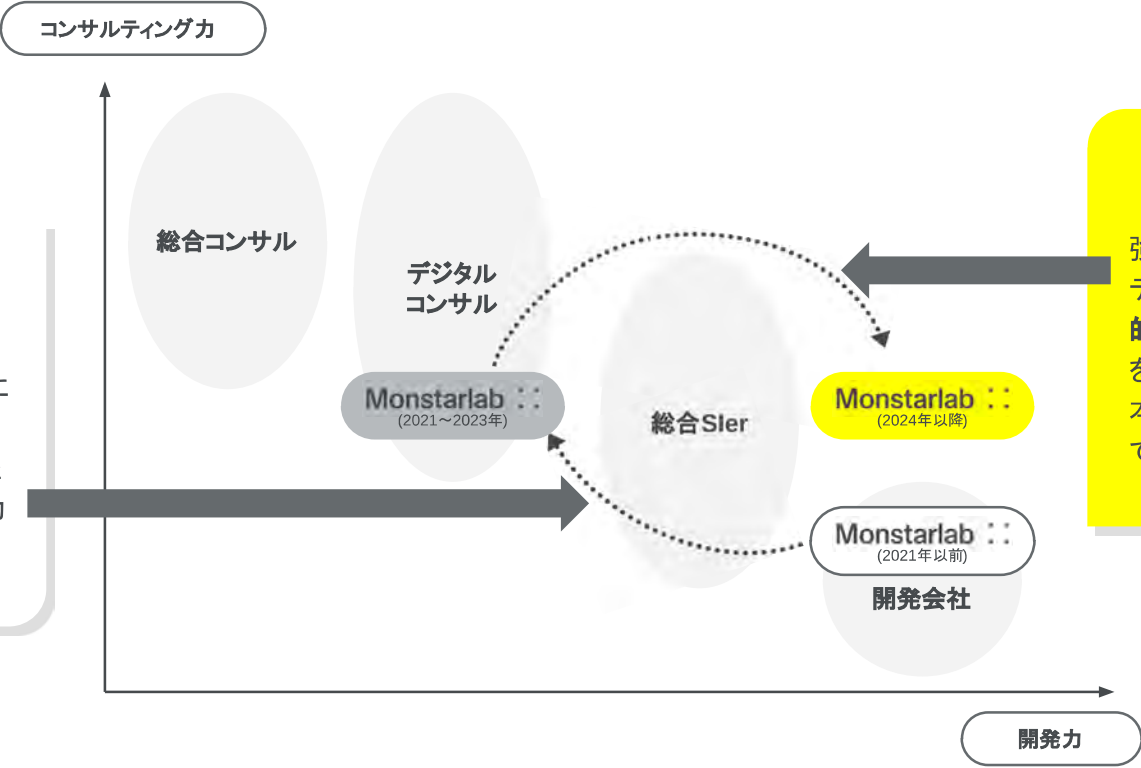
## 業績ハイライト

## リスク情報



# 今後の成長に向けた方向性 : 強みである開発に原点回帰した上で、強化してきた「コンサルティング力」を組み合わせることで、独自のポジショニングを作っていく

## モンスターラボのポジショニング



### 今までのポジショニング

2021年頃からコンサルティング力を強化し、開発会社からデジタルコンサルにブランディングを変更。  
その結果、上流案件は順調に増加したが、利益の源泉である開発案件獲得力が低下

### 今後目指すポジショニング

強みである開発領域に原点回帰。デジタルコンサルで培った知見に、世界的にも安価な地域に多数のエンジニアを有する強みを組み合わせることで、日本や米国などで開発案件獲得に注力していく



# 成長に向けた3つの柱

## 従来の方針を堅持

### 1 データ・エンタープライズシステム領域強化

- MLが得意とするSoE領域の価値を高めるデータ領域強化(位置情報データ、価格感応度等の購買行動データなど)
- 生成AIを活用したエンタープライズシステム開発強化(Code Rebuild AIの継続的機能強化等)
- 生成AIを活用した業務最適化ソリューションのプロダクト化による拡販強化

### 2 ボーダレスな組織運営による独自の価値提供

- 世界でも豊富なエンジニア人材を抱える地域で大規模開発拠点を有している強みと、日本及び欧米での豊富なデジタルコンサルティングの実績を組み合わせることで自社独自の付加価値を提供
- デザイン及び開発の機能間でもボーダレスな組織運営を推進することで、独自の付加価値を提供

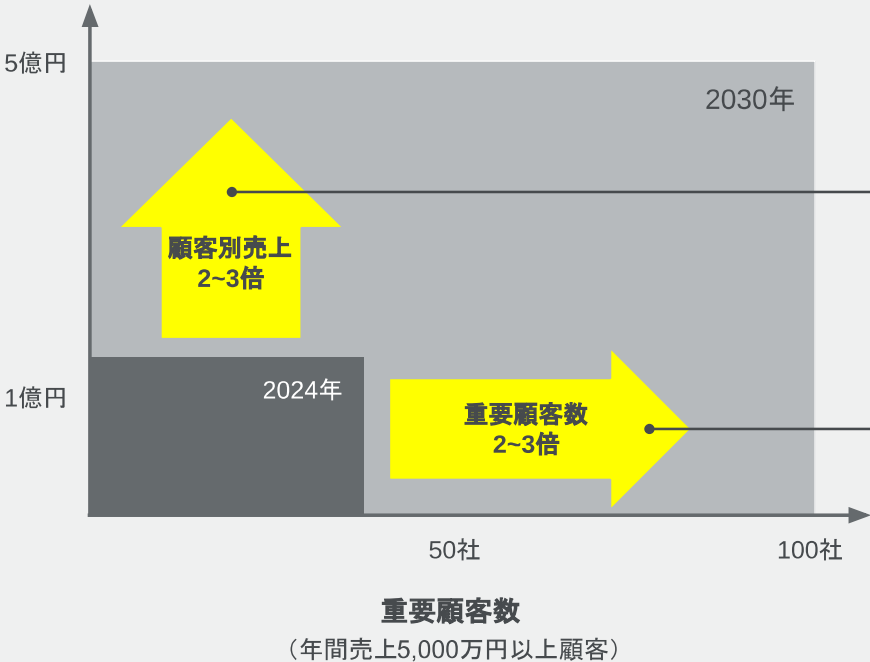
### 3 AIによる生産性革新

- システム開発プロセスのあらゆる工程でAIを導入することで生産性を圧倒的に向上し、開発期間の短縮や価格競争力の強化を図る
  - 豊富な過去実績をベースに独自のLLMを開発することで、高品質な要件定義書やワイヤーフレームを短期間に自動生成
  - ユーザーストーリーやスプリントプランニングなどもAI駆動による大幅なスピード向上を実現



# 3つの成長に向けた施策により、重要顧客数と重要顧客あたり平均売上を、それぞれ2~3倍に拡大していくことを狙う

重要顧客あたり平均売上



### 新規領域強化による顧客別売上拡大

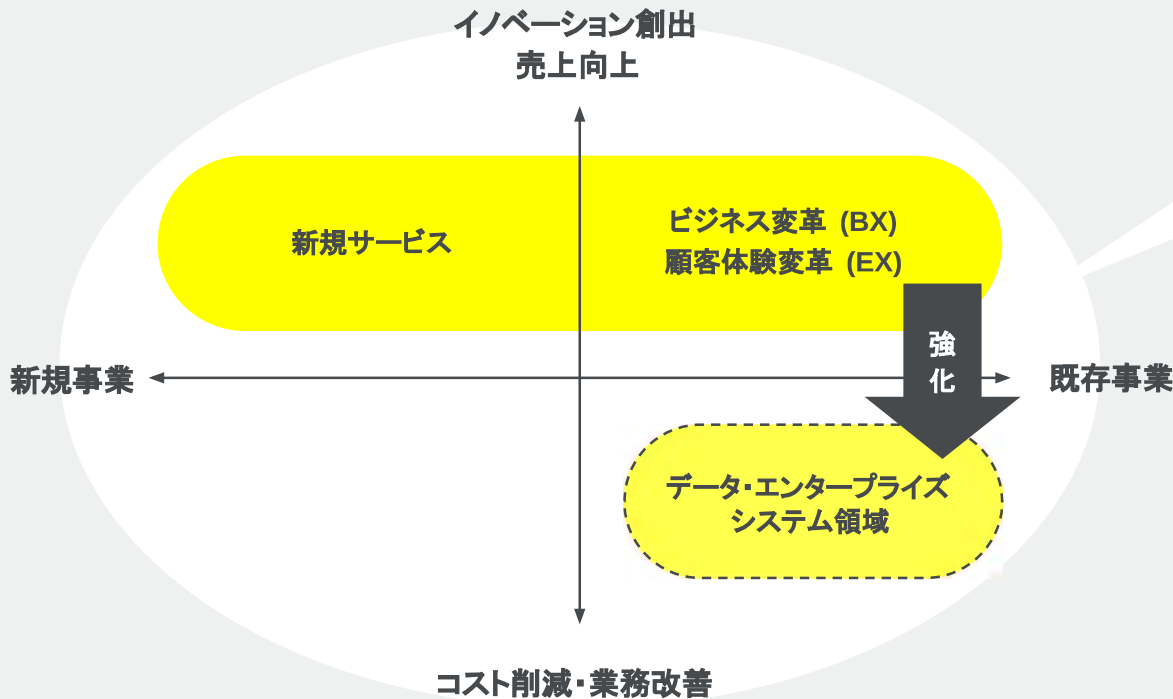
- ・ システム刷新ニーズが拡大しており、案件規模の大きいデータ・エンタープライズシステム領域強化に向けた独自ソリューション開発
- ・ 今後拍車がかかるIT人材不足へのソリューションとして、人材採用支援やオフショア専属チーム構築の強化

### 顧客獲得及び育成の仕組み化

- ・ グループ会社の人材採用支援企業のコネクション等をフックにした新規顧客獲得力の強化
- ・ 既存顧客へのクロスセル提案のKPI管理の徹底とベストプラクティスの横展開



従来強みとしている「イノベーション創出」「売上向上」領域 (SoE領域) に加え、データ・エンタープライズ領域を強化していく



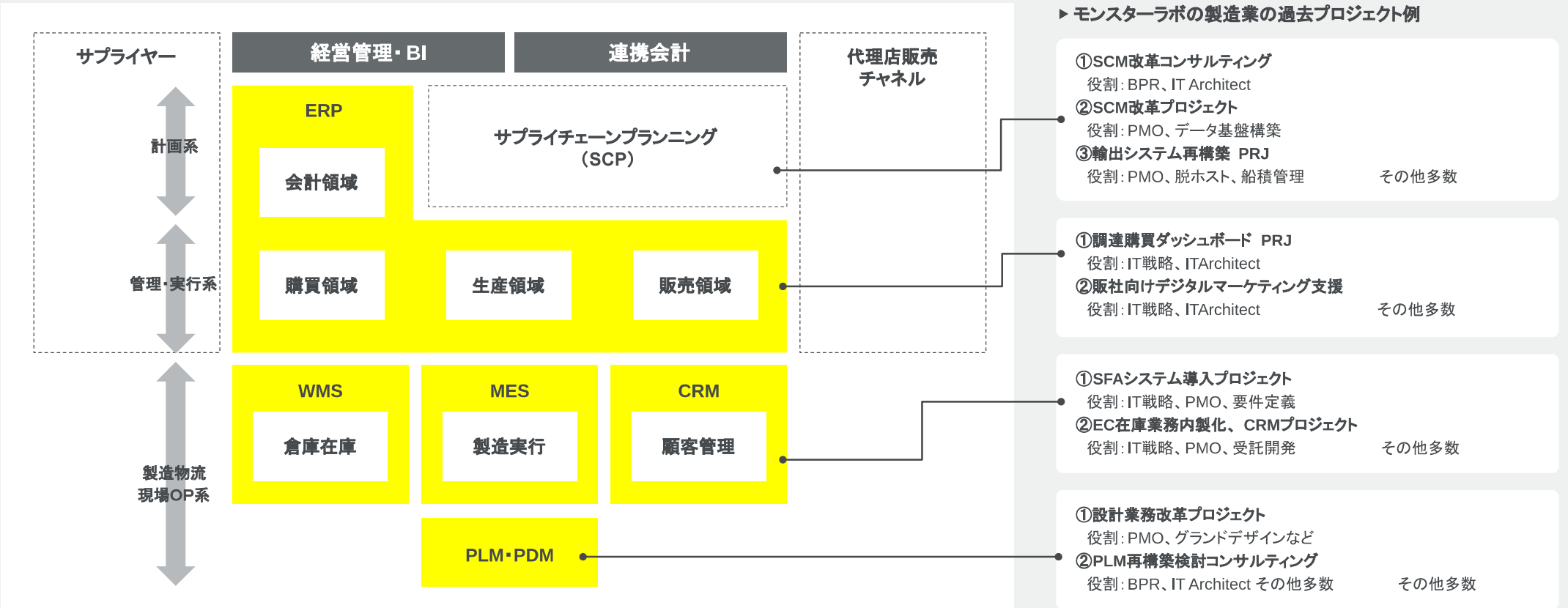
### データ領域 (SoI) 強化

- MLが得意とするSoE領域の価値を高める領域強化 (位置情報データ、価格感応度等の購買行動データなど)

### エンタープライズ (SoR) 領域強化

- 事業と直結したカスタムシステム
  - 製造業の生産管理やSCM領域
  - 小売業のSCM領域など
- 生成AIを梃子にしたレガシーシステムのモダナイゼーション

モンスターラボは、データ・エンタープライズシステムのコンサルティングで豊富な実績を有する。これらの実績・知見を梃子に、今後は開発領域獲得を狙う



# 2023年には、生成AIを活用しエンタープライズ領域のモダナイゼーションを実現する「Code Rebuild AI」を独自開発。既に案件獲得に寄与しており今後積極的活用を図る

## “2025年の崖”を迎え レガシーシステム刷新のニーズが拡大

1

すでに保守切れを起こしている  
もしくは保守切れを抑える  
システムへの対応が  
追いついていない

2

システムの採用技術が  
時代遅れになっており  
そのスキルセット(人材)を確保する  
のが難しくなっている



Client

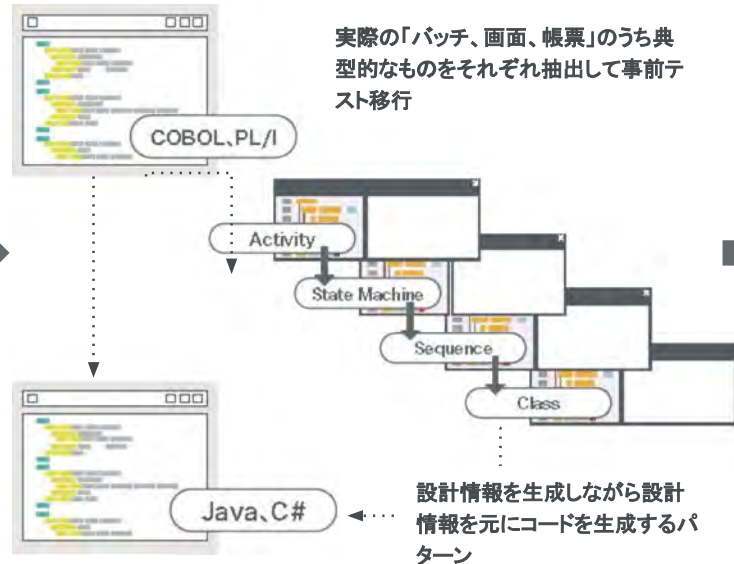
3

システムの構成が非常に複雑で  
改修時に  
工数と費用がかさんでしまう

4

システムが  
ブラックボックス化していて  
保守や変更が困難

## 生成AIを活用したモダナイゼーションツール “Code Rebuild AI”を開発



レガシーシステムの  
モダナイゼーションの実  
現可能性を、  
最短2カ月で検証可能。

その後の  
開発プロジェクトに  
つなげるツールとして活  
用していく

## 各拠点の強みを結集したボーダレスな組織運営により、独自の価値提供を強化していく

2024年中に発生した事例の一部



### ボーダレスな組織運営体制

- 拠点間売上を社長室の重要KPIとして設定
- 日本の週次マネジメントミーティングにAPACの拠点長が必須出席し営業・組織課題を議論
- グローバルの拠点長会議を月次で実施

特にAPACは、ボーダレスに一体化したキャリアパスを整備すると共に、海外オフィス主体の営業及びデリバリー活動を推進することで、成長加速を目指す



### ボーダレスなキャリアパスの整備

海外オフィスと日本オフィスで一体的な評価制度や報酬規定を整備し、ボーダレスなキャリアパスを形成



MLならではの  
キャリア提供による  
採用力強化

### 出向者による直接営業及びデリバリー活動

海外オフィスから日本オフィスへの出向者の受け入れと、出向者による日本企業に対する直接的な営業及びクライアントサービス実施



豊富な  
人材提供力による  
売上増

## システム開発プロセスはAIによる生産性革新の余地が大きい。あらゆるプロセスに導入し、競争力を強化していく



### 市場調査

- 業界及び競合企業のデータを取得・集計
- 新規サービスのアイディエーションや価格戦略、競合に比した強み等の整理をサポート



### 要件定義

- 数百ある過去プロジェクトの要件定義書をベースに独自のLLMを開発
- 新たな事業アイデア等をAIエージェントと10~20分議論することで、要件定義書を自動で生成



### ワイヤーフレーム作成

- 数百ある過去プロジェクトのアプリのワイヤーフレームをベースに独自のLLMを開発
- 新たな事業アイデア等をAIエージェントと10~20分議論することで、ワイヤーフレームを自動で生成



### ユーザーストーリー作成

- 生成された要件定義やワイヤーフレームをベースに、ユーザーストーリーを自動で生成
- アジャイル開発基準の観点からの必要十分性を検証



### スプリントプランニング

- 開発期間、機能の重要性、相互依存性の観点からタスクを自動的に優先順位付け
- スプリントプランの基本的戦略と、リソースアロケーションを自動的に提案



### コーディング

- コード生成やリファクタリング、バグ検出などをAIがアシスト
- コーディングのベストプラクティスやセキュリティ基準への準拠をサポート



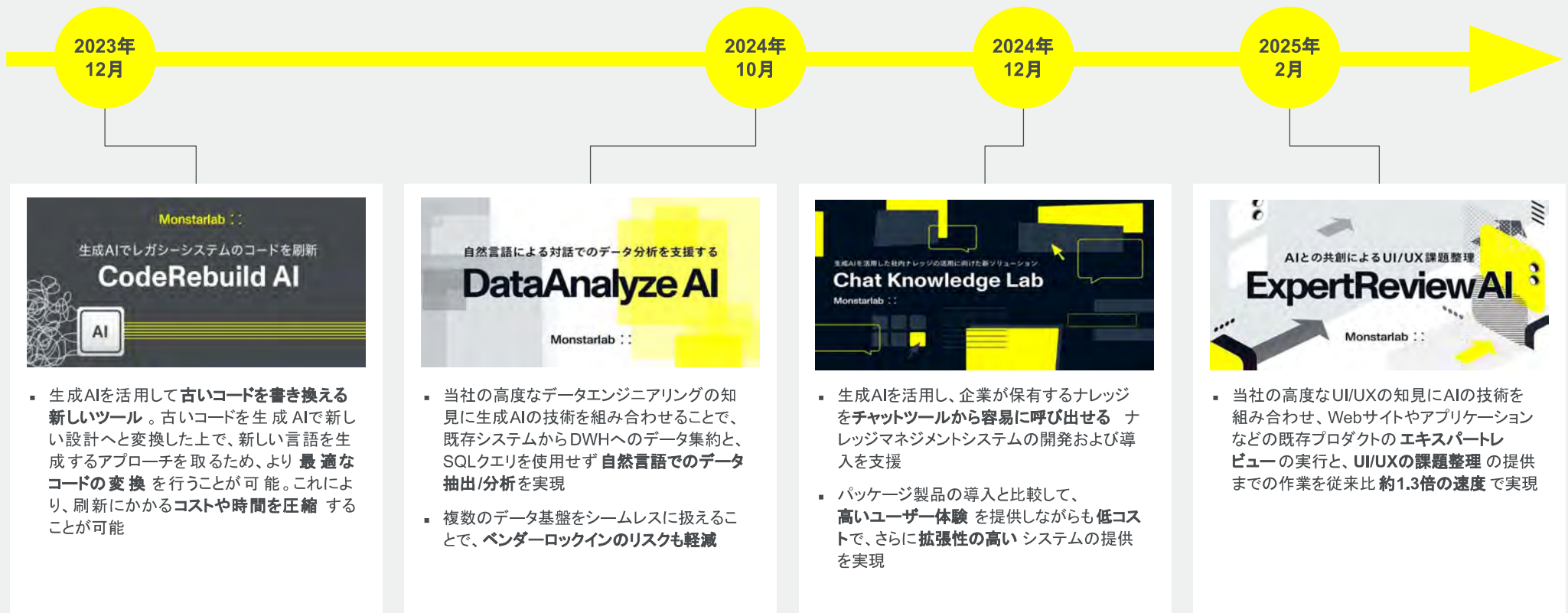
### QAテスト

- 要件定義及びユーザーストーリーに基づいてテストケースを自動生成
- エッジケースを識別し、QAテストの網羅性をサポート



プロセス全体を通じた生産性の抜本的向上により、コスト競争力強化と短納期化の双方を実現していく

## 2023年12月のCode Rebuild AIを皮切りに、生成AIを活用した独自ソリューションを複数開発。MLならではのアプローチで開発案件獲得を狙う



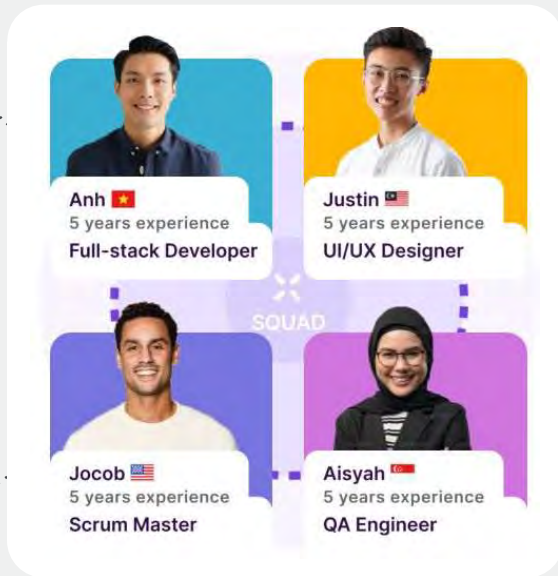


2025年2月には、AI駆動型PoC/MVP開発ソリューション『MonstarX』をシンガポールで立ち上げを発表。今後同様のソリューションを全拠点に拡大していく予定

開発プロセスに関与する **全メンバー** がAI駆動で業務を処理するチームを組成



エンジニアリング  
エージェント



SQUAD

Anh 🇻🇳  
5 years experience  
Full-stack Developer

Justin 🇲🇾  
5 years experience  
UI/UX Designer

Jacob 🇺🇸  
5 years experience  
Scrum Master

Aisyah 🇲🇾  
5 years experience  
QA Engineer



QA/テスト  
エージェント



プロダクト  
コンサルティング  
エージェント



UI/UXデザイン  
エージェント



**18x**  
人員あたり生産性

**6x**  
開発スピード

## Monstarlabについて

- 事業及びサービス概要
- DX市場におけるユニークなポジショニング

## 成長戦略

## 業績ハイライト

## リスク情報



2024年は、模構造改革に伴う一時費用や減損で、大幅な営業損失を計上したものの、一時的要因を除くとQ4で黒字化に成功

単位：百万円

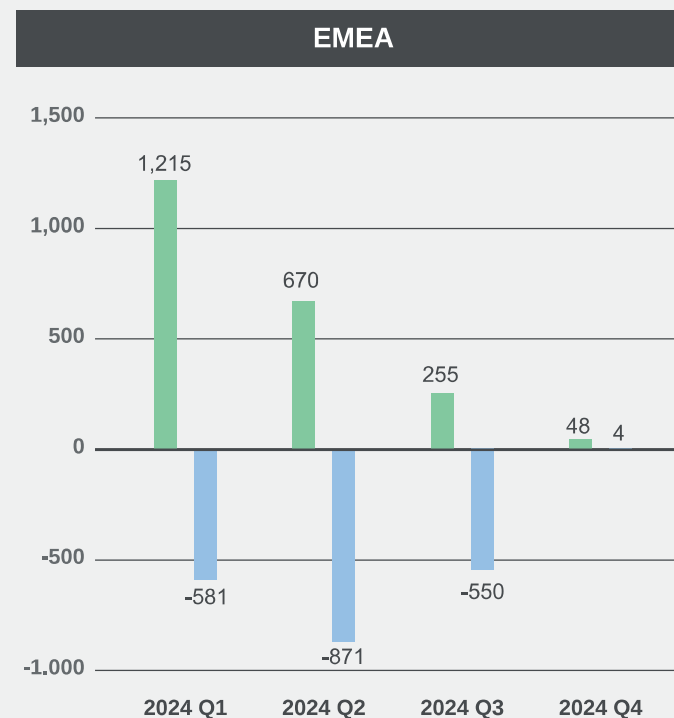
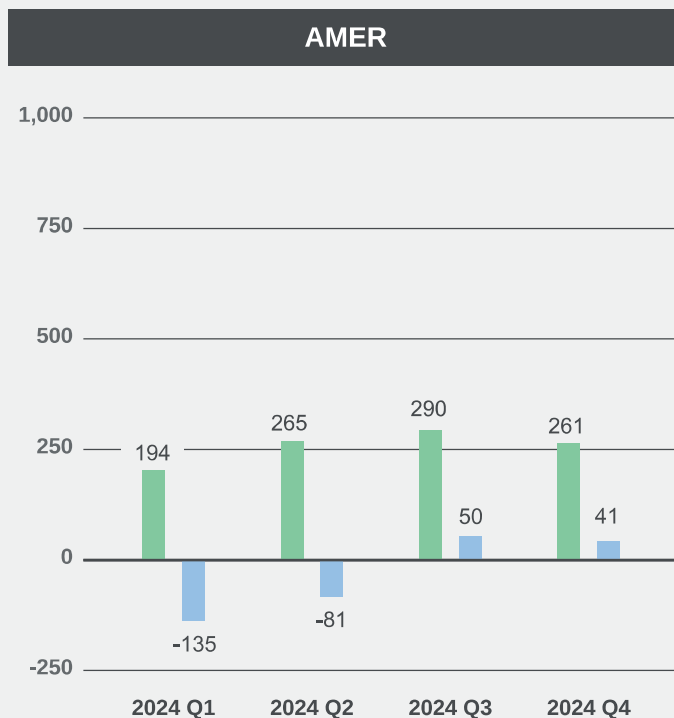
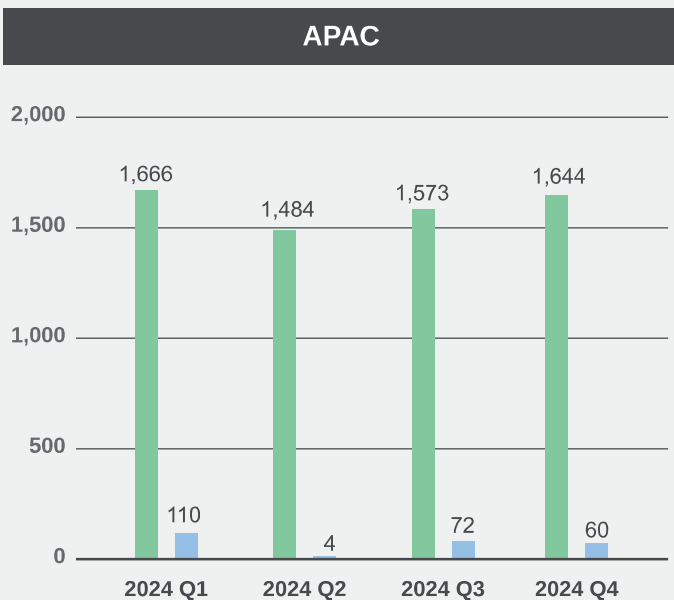
	FY2023	FY2024					
	Q4	Q1	Q2	Q3	EMEA除く Q3	Q4	EMEA除く Q4
売上収益	3,236	3,179	2,542	2,221	1,966	2,060	2,012
売上原価	2,540	2,507	2,666	1,955	1,232	1,448	1,414
売上総利益 (率)	695 (22.1%)	671 (21.1%)	△124 (-)	265 (11.9%)	734 (37.3%)	612 (29.7%)	597 (29.6%)
販売費及び一般管理費	1,370	1,577	1,837	1,307	—	2,497	—
その他の収益	156	18	8	1,167	—	0	—
その他の費用	44	4	4,145	901	—	617	—
営業利益/損失	-562	-891	-6,099	-776	—	-2,502	—
構造改革等一時要因	250	—	779	330	—	1,669	—
のれん等減損	—	—	4,140	—	—	920	—
構造改革費用と減損を除く 営業利益/損失 (率)	-312 (-)	-891 (-)	-1,179 (-)	-445 (-)	74 (3.7%)	87 (4.2%)	83 (4.1%)
税引前利益/損失	-1,260	-268	-5,505	-2,031	—	-2,040	—
親会社の所有者に帰属する 当期純利益/損失	-1,264	-340	-5,553	-1,841	—	-2,213	—

## 抜本的な構造改革によりQ4には全リージョンで構造改革費用を除いて黒字化を達成。FY2025から売上成長と利益創出を両立させた再成長期へ。

APAC：Q2より本来の強みである開発にフォーカスすることで新規開発案件獲得、既存開発案件売上共に増加。Q2を底に売上、利益ともに再成長軌道に。

AMER：構造改革によるコスト改善に加え、注力領域の売上拡大によりQ3に黒字化。Q4は季節要因で一時的に売上減少したが今後売上、利益共に成長予定。

EMEA：拠点閉鎖及び非連結化を行い、事業規模を極小化。サウジアラビアに小規模の営業人員を配置する体制となり、日系企業向け等の案件を獲得し黒字化。



単位：百万円

■ 売上収益 ■ 構造改革費用を除く営業利益・損失

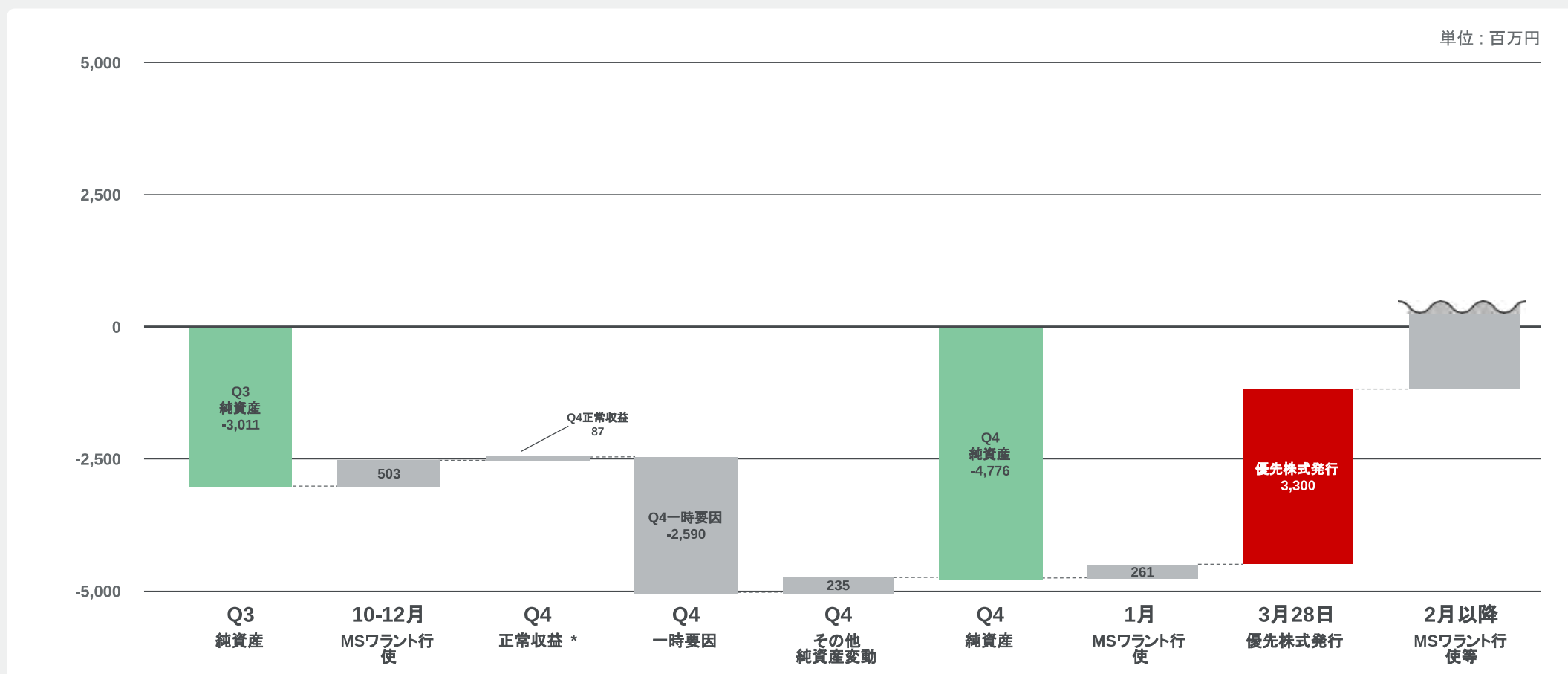
## FY2025業績予想：通期黒字化、EMEA除く売上はプラス成長となり、売上成長と利益創出を両立した再成長フェーズへ移行

- FY2025以降の指標である「EMEA除くFY2024実績」比では売上YoY+8%と再成長フェーズへの移行の年に。  
(FY2025売上はFY2024の構造改革によりEMEA売上約22億円がなくなるため、「FY2024実績」比では売上YoYは-14.8%減。)
- 構造改革費用及び減損等一時要因を除いた正常利益はFY2024 Q3から既に黒字化しており、FY2025通期は黒字の見込み。

単位：百万円

	FY2024実績	EMEA除く FY2024実績	FY2025予想	増減 (FY2024実績比)	増減 (EMEA除くFY2024実績比)
売上収益	10,003	7,815	<b>8,517</b>	-1,486 (-14.8%)	+702 (+8.9%)
営業利益又は営業損失	-10,269	—	<b>360</b>	+10,629	—
構造改革等一時要因を除く 営業利益又は営業損失	-2,429	-251	<b>360</b>	+2,789	+611
税引前利益又は税引前損失	-9,845	—	<b>274</b>	+10,119	—
親会社の所有者に帰属する 当期純利益又は当期純損失	-9,947	—	<b>206</b>	+10,153	—

## 2024年で構造改革に目途をつけ利益体質に改善。MSワラントと、優先株式発行により2025年内に債務超過解消の蓋然性を高める



\*構造改革及び減損等の一時要因を除く営業利益

## 債務超過解消に向けた優先株式発行を実行

### 本優先株式発行の概要

割当予定先	山陰合同銀行	普通株式を対価とする取得請求権 (引受側)	払込期日から3年経過以降、普通株式の交付を引き換えとして本優先株式の全部又は一部を取得することを請求できる  株式数: (取得請求に係る本優先株式の数) × (本優先株式1株あたりの払込金額(100円)) / (取得価額(95.9円))  取得価額: 95.9円
発行株式数	33,000,000株		
議決権	無し		
調達予定金額	3,300,000,000円		
剰余金の配当	日本円TIBOR(6カ月物) + 2.0% (2025年2月14日時点において約2.7%)		
発行決議	第19期定時株主総会	金銭を対価とする取得条項 (当社側)	当社は、払込期日の翌日以降いつでも、14日前までに書面による通知を行った上で、金銭を対価として、本優先株式の全部又は一部を取得することができる
発行・割当	2025年3月28日(予定)		

## Monstarlabについて

- 事業及びサービス概要
- DX市場におけるユニークなポジショニング

## 成長戦略

## ファイナンスハイライト

## リスク情報





## 有価証券報告書記載の「事業等のリスク」より当社の事業特性上、特筆すべき事項(1/2)

### ・ デジタルトランスフォーメーション市場について

デジタルトランスフォーメーション市場は今後高い成長率で成長すると予測されるものの、当社グループの予想を上回るほどの景気悪化や経済情勢の変化に伴い、企業のデジタルトランスフォーメーションへの投資が抑制される等、事業環境が悪化した場合、あるいは既存顧客の継続、新規顧客の獲得が想定通りとならない場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。

### ・ 競合について

当社グループは、新規事業や顧客体験の変革、ビジネスモデルの変革などクライアントの売上向上に関わる部分のデジタルトランスフォーメーションに強みを持ち、さらにグローバルでスケラブルなサービスが提供できるというユニークなポジショニングを作り上げてきました。

しかしながら、当社グループを取り巻く市場の競争環境が激化し、コスト面や技術力等で競合他社に対し、競争優位性を確保することが困難となる場合、あるいは既存顧客の継続、新規顧客の獲得が想定通りとならない場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。

### ・ 外注先について

当社グループは、自社の人材の確保及び育成に注力していますが、一方でプロジェクトを成功させるためには、プロジェクトの各局面に応じてタイムリーに適切な外注先を確保することも必要と考えています。そのため、パートナー・外注先との関係を強化し、柔軟に事業規模の拡大が図れるような仕組み作りに取り組んでいます。しかしながら、プロジェクトに対するパートナー・外注先の関与割合が高まった場合には、顧客が要求する品質水準に達するまでに、契約時点では予見不能な追加コストが発生する可能性があるほか、当社グループの品質水準を満たすパートナー・外注先を選定できない可能性や、パートナー・外注先の経営不振等によりプロジェクトが遅延し又は遂行できなくなったり、パートナー・外注先の提供するサービスの瑕疵により当社が顧客に対して責任を負担することとなったものの当該パートナー・外注先からの当社の損害の回復が困難となったりする可能性があります。

かかるリスクに対し、当社グループでは外注先に委託する比率を低減するほか、国内・海外拠点のリソースをグローバルで管理するチームを組成し、外注先の選定について与信等も含めて十分な検討を行っております。さらに、プロジェクトの遅延や外注先の納品物の品質水準に懸念が生じる可能性がある場合には、早い段階で顧客に相談して調整を図ることで、リスクの低減に努めております。しかしながら、これらの取り組みによってもリスクを回避できない場合、プロジェクト業績の採算の低下等により、当社グループの事業展開、経営成績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。

### ・ 開発プロジェクトの採算性について

当社グループでは、プロジェクト管理者が品質・納期・コスト・リスク等の管理を行うとともに、プロジェクト管理システム等で工期や費用の費消の状況をモニタリングしております。しかしながら、システム開発においては、契約の受注時に採算性が見込まれるプロジェクトであっても、開発中の大幅な仕様変更等が発生し、作業工数が当初の見積り以上に増加することにより、最終的に案件が不採算化することがあります。また、長期のプロジェクトは環境や技術の変化に応じた諸要件の変更が生ずる可能性があると考えられます。

かかるリスクに対して、当社グループではプロジェクトのフェーズを顧客と合意の上で細分化し、各フェーズにおいて追加の対応やスケジュールの調整などの必要性を顧客と都度整理しております。また、追加の見積等が発生する可能性が見えた段階で顧客ときめ細かいコミュニケーションを取ることで、不採算化のリスク低減に努めております。しかしながら、突発的で大幅な仕様変更や諸要件の変更あるいは品質上のトラブルが発生した場合、プロジェクトの採算の低下等により当社グループの経営成績及び財政状態に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。

::

## 有価証券報告書記載の「事業等のリスク」より当社の事業特性上、特筆すべき事項(2/2)

### ■ 海外での事業展開について

当社グループは、日本国内のほか、アジア、米州及び中東に事業拠点を設置し、事業を展開しております。海外での事業展開において適用を受ける関連法令・税制・政策の制定、改正又は廃止、並びに解釈の相違、政治経済情勢・外交関係の変化、法令・規制・商慣習の実務上の取扱いの変更、人件費の上昇、著しい為替レートの変動等が発生した場合や、一般的に売掛債権の回収期間が長期となることなど日本との商習慣との違いから生じる取引先等との潜在的リスクが顕在化し、現地での事業活動に悪影響が生じる場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

かかるリスクへの対応として、当社グループでは海外で事業展開する各子会社と本社(日本)との連携を通じてグローバルな政治・経済情勢や各国法規制動向等を定常的に把握しております。また、地域毎に弁護士等の専門家と連携し、当社の事業運営に影響を及ぼすリスクが顕在化した場合には、対応策を早急に講じることができる体制を整えています。為替レートの変動リスクについては、海外拠点において日本から包括的に外貨建て預金残高の調整を行い、海外子会社でも必要に応じて外貨建て預金残高を増減させることにより、為替変動リスクの低減に努めております。また、当社グループは収益を実現する拠点及び原価の発生する拠点が世界各国に分散していることから、為替変動の影響を自然とヘッジできる収益構造となっております。インフレに関連した人件費の上昇につきましては、顧客へ理解を求めつつ、同時に海外拠点の従業員のスキル向上も推進することで、顧客が売価上昇の要因を許容しやすくなるよう努め、売価上昇を実現することで収益性を維持しております。

### ■ M&A等の投融資に関するリスクについて

当社グループでは、今後の事業拡大の過程において、サービスラインの強化、グローバル展開の加速及び新たな事業領域への展開等を目的として、出資、M&A等の投融資を実施する場合があります。投融資については、弁護士・税理士・公認会計士等の外部専門家の助言も得ながら緻密にデューディリジェンス(適正価値精査)を実施し、投資リスクを十分に検討しております。しかしながら、事業環境や競合状況の変化等に伴って当社グループが期待する利益成長やシナジー効果が当初の想定どおりに実現できない可能性があり、これが顕在化した場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。当該リスクの発生タイミングの予想は困難ではありますが、定量的かつ明確なKPIの設定及びそれに基づく定期的なモニタリングを通じ、最重要会議体にて適宜報告・議論を行う体制をとることにより、リスクに備えております。また、当社グループとのシナジー効果を十分に発揮できず売上や利益が想定を大きく下回るなど、期待したリターンが得られないリスクについては、当社グループとのシナジー創出による買収先会社の継続的成長を重要視し、案件の規模や内容に応じてロングタームインセンティブ(一定期間の勤続に伴う報酬)やアーンアウト(買収価格の分割払い)等のスキームを活用しています。

なお、発生した兆候が識別された際は、適切な測定手続きを実施して、適正に財務諸表に反映する体制を構築しております。業務執行と監督の体制は、有価証券報告書の、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等」を、リスクが顕在化したときの影響額については、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 連結財務諸表注記 9 のれん及び無形資産、11. 非金融資産の減損」をご参照ください。また、投融資を計画する場合において、適切な対象会社が発掘できない際には、事業成長を視野に入れた出資、M&A等が実施できないことが想定され、事業成長に悪影響を与える可能性があります。

# Appendix



# 2024年度版の成長戦略進捗と、2025年度の成長戦略

## 2024年度版成長戦略骨子

## 2024年度の進捗

## 2025年度の成長戦略の方向性

### データ・エンタープライズシステム領域強化

- 生成AIを活用した独自ソリューションであるCode Rebuild AIを梃子に複数のPoC案件を獲得
- 過去から多くの実績がある製造業系にフォーカスし、複数の新規顧客獲得に成功
- 獲得した案件を梃子に大規模案件への育成に向けたアカウントプランを徹底する体制を構築

- 引き続き本領域を成長の基盤とする領域として強化
- 本格的な成長に向けて、組織面及び人材面を強化していく（本領域にフォーカスした組織の明確化、社外を含めた組織責任者の登用等）

### デジタル・ケイパビリティ構築支援領域強化

- クライアントのデジタル・ケイパビリティ構築のニーズに対応するため、社内の組織及びシステムを強化
  - オフショア専属チーム構築: ベトナムやフィリピンなどのオフショア拠点による営業体制強化
  - 人材採用支援: 生成AIを活用したサーチシステム及びオペレーションシステムを開発。人材サーチの高度化・効率化を実現

- 引き続き本領域を成長の基盤とする領域として強化
- なお、オフショア拠点の人材を活用した支援のみではなく、レベニューセンター間の知見やソリューションも含め、MLならではの強みをより幅広く活用していくため、「ボーダレスな組織運営による独自の価値提供」に表現を変更している

### 出資・提携等を梃子にした競争力強化

- 2024年度（特に下期）に関しては、抜本的な構造改革にフォーカスしたことで、競争力強化を目的とした新たな出資・提携等は限定的。既存パートナーと協働した案件提案等を通じた関係性強化を着実に推進

- 出資・提携等は、機会に応じて是々非々に推進するが、必ずしも「出資・提携等ありき」ではないことから、本年度骨子からは除外
- 代わりに、AIの重要性が大幅に高まる中で、AIを成長戦略の骨子に据え、独自ソリューション開発に投資

## 経営上重視している重要な経営指標

FY2024は売上収益の減少により、大規模アカウント数及び大規模アカウント売上成長率が低下。一方、構造改革により利益水準は改善

		2021	2022	2023	2024 (EMEAを除く)	
売上高の 健全な成長	当期既存顧客売上の対前期売上割合*		93%	113%	73%	75%
	大規模アカウント数	5000万円 ～1億円	39	34	32	20
		1億円超	16	34	32	15
	大規模アカウント 売上成長率	5000万円 ～1億円	+49%	-10%	-4%	-11%
		1億円超	+23%	+148%	-1%	-13%
	健全な 利益水準の確保	粗利率*		31%	34%	25%
調整後販管费率*		45%	37%	44%	39%	

注：当期既存顧客売上の対前期売上割合は、当期開始時点で過去にプロジェクトを実施したことがある顧客の当期売上に対する前期売上の割合。

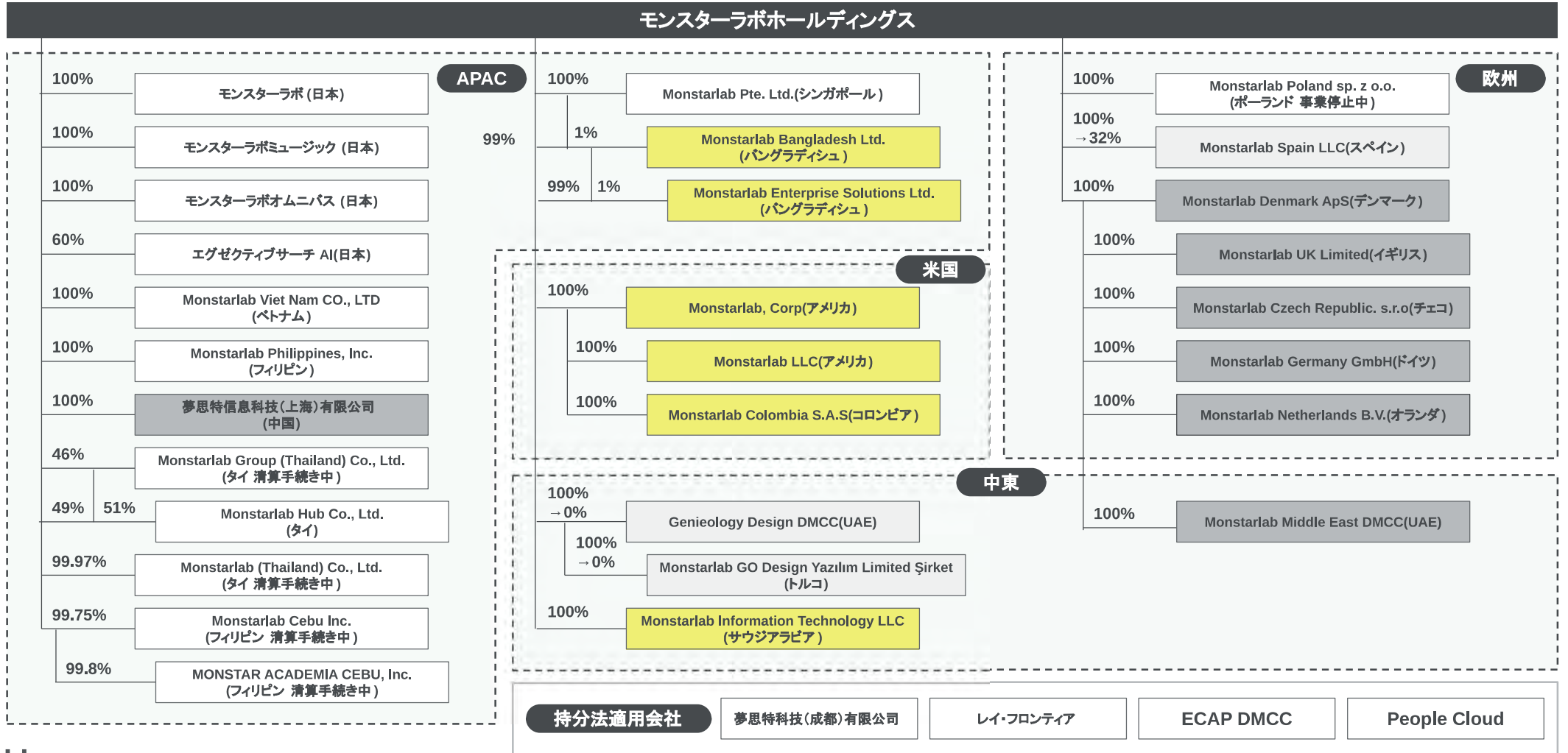
販管费率は、構造改革費用を除外して算定している（2022年：322百万円、2023年：417百万円、2024年：8,625百万円）

粗利率は、構造改革費用を除外して算定している（2024年：144百万円）

©2006 – 2024 Monstarlab, Inc. All rights reserved.

# 資本関係図

人員削減
  MBO
  破産・清算に伴う連結除外



## 人財ビジネスの追求

我々のミッションである、「多様性を活かし、テクノロジーで世界を変える - Empower talent everywhere to create awesome products, services and ecosystems; building a brighter world for us all」の実現の根幹には常に人財があります。その意味で、社内外を問わず、世界中の人財への投資は私たちの存在意義であり、DNAであると考えています。



### ガザ地区における雇用創出



パートナー団体とともにパレスチナ・ガザ地区にてエンジニアチームを組成し、オペレーションを開始。ガザ地区では、継続する輸出入の制限・封鎖と度重なる軍事衝突により、若年層の失業率は60%を超えており、雇用機会提供により若者の経済的自立への貢献を目指す

### バングラデシュの ストリートチルドレン等へのテック教育



ダッカのストリートチルドレン、農村で生活する子ども達を対象に、コンピュータ・実践英語・映像技術・デザインなどの授業を行う全寮制リーダー育成センターであるエクマツラ・アカデミーで、プログラミング授業などを通じて運営を支援

### ウクライナの社員・パートナー企業支援



2022年2月以降、ウクライナを以下活動を通して、人道的・非軍事的支援を提供

- ・ 当社従業員を危険地帯から離れた地域に避難させ、数名を国外退避。パートナー企業従業員避難の書類準備も支援
- ・ 周辺国にある当社オフィスを、避難民にワーキングスペースとして開放
- ・ 周辺国の当社メンバーが必需品を国境に配送

## テクノロジーで世界を変える

私たちは、売上向上や新規事業創出に関するDXを実現する「エクスペリエンス・トランスフォーメーション・パートナー」として、世界中の何百、何千というプロジェクトに携わっています。プロジェクトで生まれる革新的なプロダクトを通してイノベーションを生み出し、ステークホルダーの体験を変革することで、より良い世界の実現に貢献します。



### デジタル世代に向けた 新たな教育の姿の設計



家庭教師のトライグループ様とのプロジェクトを通して、オンライン授業プラットフォーム開発を支援。各生徒のニーズに合った授業を、場所にかかわらず提供することが可能に

### 安心して効率的な観光体験を デジタルの力で実現



世界的にも有名な植物園において、コロナ感染症への対策も踏まえた最適な顧客体験の再設計を支援。AR技術を活用し、来園者にとって最適、かつ極力接触を減らす導線及びオペレーションを実現することで、安心して効率的な観光体験を実現

### 伝統的な魚の買付け業務を デジタルの力で革新



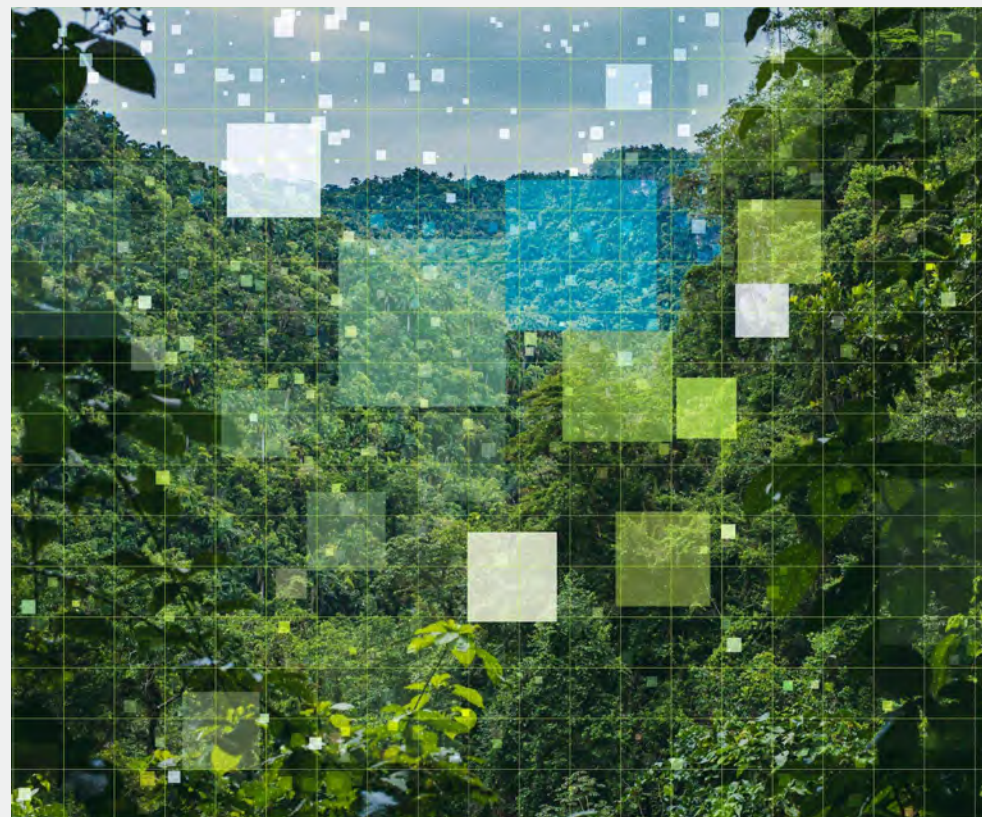
日本の鮮魚大手様とのプロジェクトを通して、紙面で行われていた鮮魚買付けプロセスのデジタル化を支援。デジタル化によって発注ミスの削減や時間短縮を実現すると共に、ペーパーレス化を実現



## DXを通じた環境問題への貢献

私たちは、デジタルトランスフォーメーションを支援するパートナーとして、クライアントの事業をデジタルの力で変革することが地球環境問題への貢献につながるものと考えています。マニュアル作業や人海戦術で行われているプロセスをデジタルの力で変革することで、オペレーションの無駄削減、人員の最適配置を実現することになり、ひいては電気消費量の削減や、CO2排出量削減につながるものと考えています。

また、私たち自身が徹底したデジタル化を進めることで、ペーパーレス化の推進、オフィスにとらわれない働き方による省電力化を追求してまいります。



## ガバナンスの徹底

私たちの「バリュー」の一つに「Do what's right」があるように、私たちはグローバルでガバナンスを重視しています。

我々の組織が常に「Do what's right」を体現するために、グローバルでガバナンス規定を整備し、システム及びプロセスとして組織への浸透を図っています



本資料は、当社の企業情報等のご案内のみを目的として当社が作成したものであり、米国、日本を含む一切の法域における有価証券の取得勧誘または売付け勧誘等を構成するものではありません。米国、日本を含む一切の法域において、適用法令に基づく登録もしくは届出またはこれらの免除を受けずに、当社の有価証券の募集または販売を行うことはできません。本資料に記載された情報は、事前に通知することなく変更されることがあります。本資料およびその記載内容について、当社の書面による事前の同意なしに、何人も、公開、複製、第三者に対して伝達又は譲渡することはできません。本資料に記載された将来に関する情報は、将来予想に関する記述です。将来予想に関する記述には、以下に限りませんが「信じる」、「予期する」、「計画する」、「戦略をもつ」、「期待する」、「予想する」、「予測する」または「可能性がある」というような表現および将来の事業活動、業績、出来事や状況を説明するその他類似した表現を含みます。将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいています。そのため、これらの将来予想に関する記述は、様々なリスクや不確定要素に左右され、実際の業績等は将来予想に関する記述に明示または黙示された予想とは大幅に異なる場合があります。したがって、将来予想に関する記述に依拠することのないようご注意ください。

本資料に記載されている当社以外の企業等に関する情報および第三者の作成に関する情報は、公開情報等から引用または作成したものであり、そのデータ・指標等の正確性・適切性等について、当社は独自の検証は行っておらず、当社は何ら責任を負いません。

本資料のアップデートについて、今後、年度末決算の発表時期(3月)を目途として開示を行う予定です。



多様性を活かし、テクノロジーで世界を変える

Monstarlab ::

