

事業計画及び成長可能性に 関する事項

2026年3月

Monstarlab ::

Contents

1. Monstarlabについて

1-1. 事業及びサービス概要

1-2. DX市場におけるユニークなポジショニング

2. 成長戦略

3. 業績ハイライト

4. 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、AIとデジタルの力で
企業の変革と価値創造に伴走するAI & Digital Partners事業

AIの進展により、システム開発とデジタル変革のあり方は大きく変化。当社は この構造変化を踏まえ「AI & Digital Partners」への進化を通じて成長を実現する

AIによる産業構造の変化

開発コストの劇的低下により、ソフトウェアはコモディティ化が進む

SaaSビジネスにおいても成長モデルは再定義が進行

一方で、企業内には未デジタル化・未プロダクト領域が多数残存。開発コスト低下によりデジタル化領域を拡張することが可能に

システム開発そのものではなく「どの業務をどうプロダクト化するか」が競争力の源泉へ

Monstarlabの強み

顧客業務に深く入り込むDXコンサルティング基盤

アジャイルによる不確実領域への対応力

全社的なAI活用による開発生産性の向上とプロダクト開発力

業務理解 × アジャイル × グローバル × AIを兼ね備えた稀有なポジション

AI & Digital Partnersへの進化

従来の「DXコンサルティング」の基盤に、AIによる変革力を構築

- AIを活用した開発プロセスの高度化、モダナイゼーションの実現
- AIプロダクト/AIエージェントの提供
- 顧客業務の継続的なプロダクト化と横展開

企業の変革を
“実装し続けるパートナー”へ進化

AIで開発が民主化された時代に、
AIを活用したデジタル変革のリーディングカンパニーへ

企業の変革を実現する包括的ケイパビリティの基盤に、独自のAIソリューションを組み合わせることで、企業の変革と価値創造に伴走

AI & Digital Partners

AIを活用したデジタル変革のリーディングカンパニーへ

独自のAIソリューション

独自のAI駆動開発プロセス

独自開発したAIプロダクトやAIエージェント

10年以上のグローバルでのデジタルコンサルティングで培ったデジタル変革を実現する包括的ケイパビリティ

Business & Strategy

全社DX戦略策定、
ビジネス変革戦略、新規事業戦略

Experience Design

ビジネス&サービスデザイン
UX/UIデザイン

Technology & Development

AI、AR/VR、IoT、
アプリ、Web、
システムインテグレーション

Data Analytics

データプラットフォーム構築
ビジネスインテリジェンス
プロダクト、事業データ分析

クライアントの経営課題解決に貢献した3つの事例



TOKYO
DOME
CITY



上角上魚類



SNACK
BY INCOME

課題

35施設、約200店舗に多様なゲストが訪れるTokyo Dome City。異なるニーズを解決する基盤となるアプリを迅速に開発し、継続的に機能を増強し続ける必要があった

長年の伝統の中、紙とペンで最適化されてきた鮮魚買付けプロセスが業務効率化の障害となっていた

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、若年層取り込みに向けた新規事業開発を推進

モンスターラボの アプローチ

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高度に融合した「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

徹底的な「人間中心設計」により、現状の業務フローに徹底的に合わせることで、本当に活用されるシステムを開発

徹底的な若年層のニーズ深掘り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包括的に支援

結果

開発したアプリはユーザーから高い評価を獲得。顧客体験の基盤として継続的進化を遂げている

紙からデジタルへの移行100%を実現。デジタル化により取得したデータを活用し、更なるDXを推進

若年層の獲得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業界で高い評価を獲得

CASE 1: 東京ドームシティ

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



多様なニーズ

混雑具合や待ち時間が
わからない施設や
店舗がある

子連れでも入りやすい
飲食店か、
子どもの好みに合う
食事が提供されているか
どうかを知りたい

TDC内にどんな施設や
店舗があるのか
全容を知らない

自分や一緒に行く
メンバーに合った
新しいイベント開催情報
を見逃したくない

マップ上で
バリアフリー
情報が探しにくい

自分のニーズに合う
店舗に出会いたい

クーポンを利用して
お得に楽しみたい

TDC内のお得な情報を
適切なタイミングで
キャッチできていない

CASE 1: 東京ドームシティ

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



CASE 1: 東京ドームシティ

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



プロモーション支援



アプリケーションストア評価

星4.5 獲得
(2026年3月時点)



イラストマップの販促物への展開

CASE 2: 角上魚類

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。



CASE 2: 角上魚類

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

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

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。

データ連携による 業務効率化

事務処理時間（4人分）

8時間 / 日 短縮

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。

CASE 2: 角上魚類

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

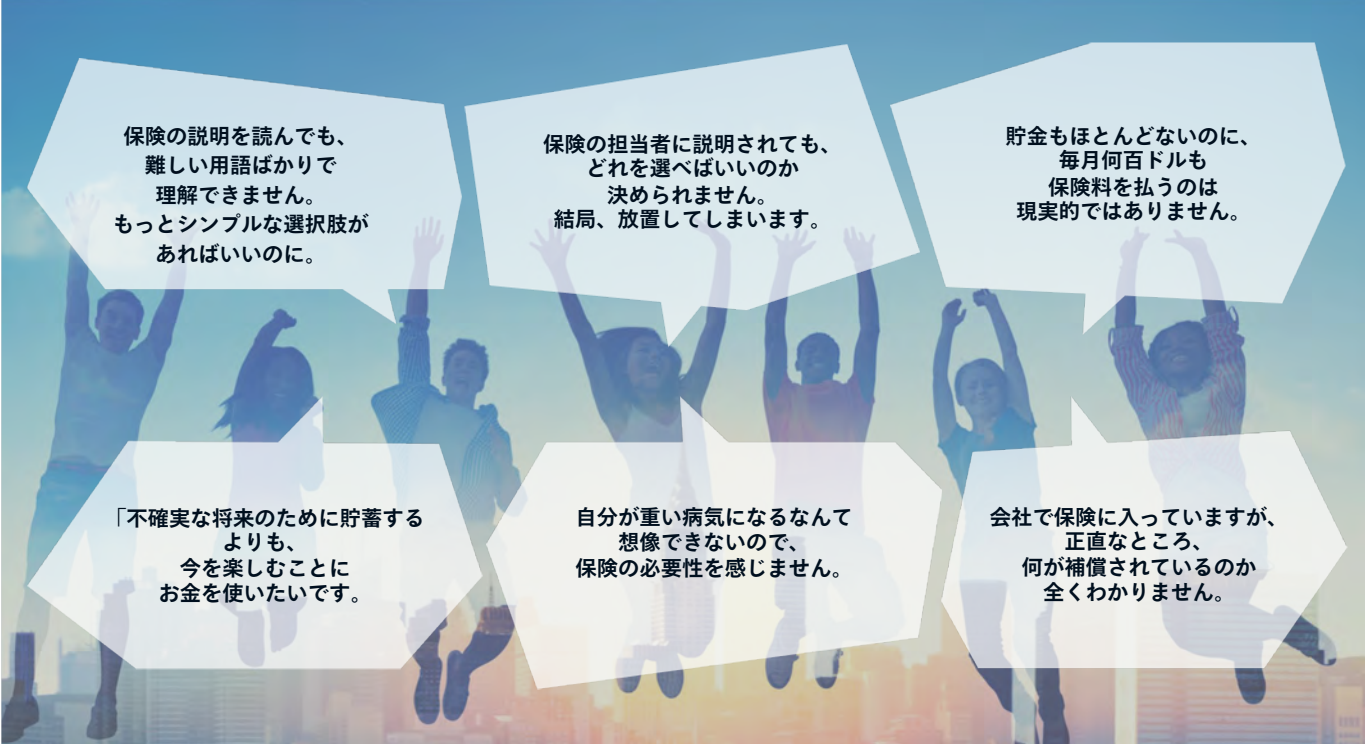


買い付け品質の向上



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。

CASE 3: NTUC Income

シンガポールの大手保険会社の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

若年層の声	Research
 <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>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</p>
<p>「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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p> Pain point 保険商品が複雑すぎて理解できない</p>
	<p> 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</p>

CASE 3: NTUC Income

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」の事業アイデア策定とアプリ開発を支援

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

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

リワード&キャッシュバック:

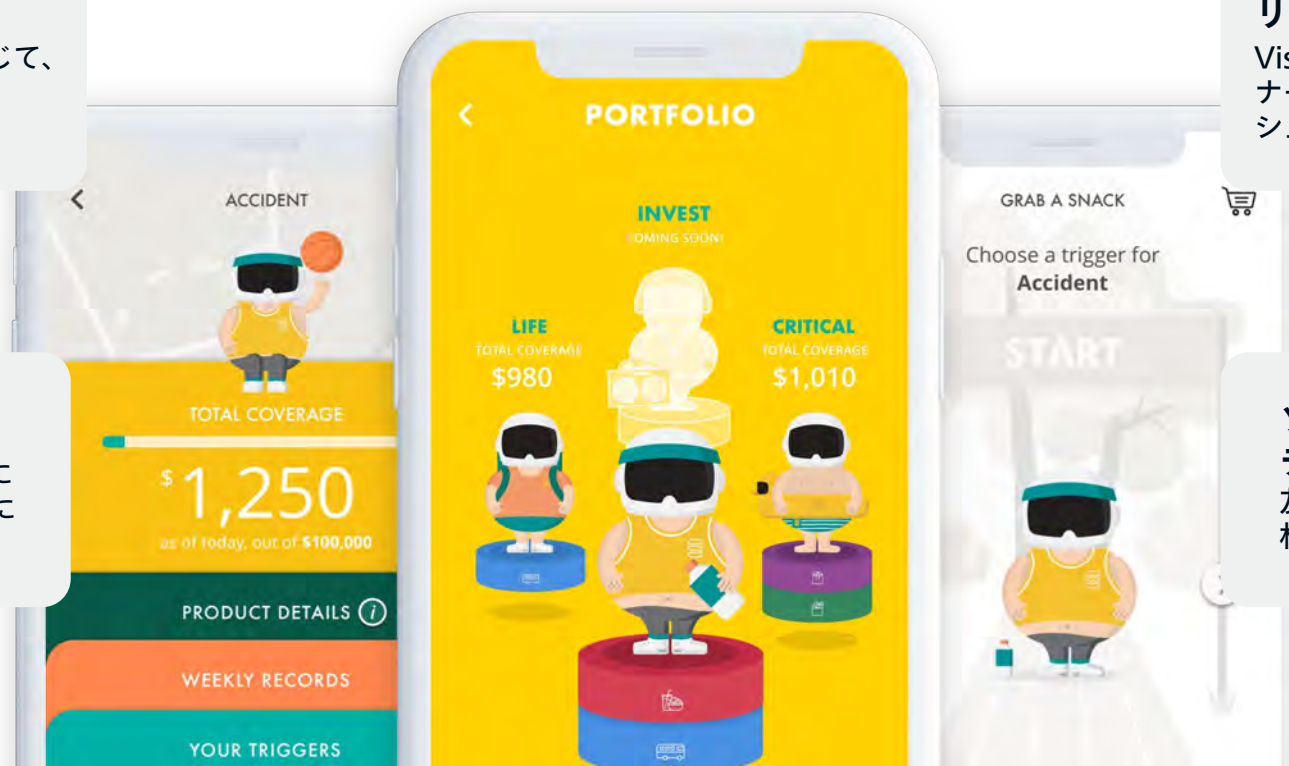
VisaやFitbitを含む150以上のパートナーと提携することでリワードやキャッシュバックを受けることが可能

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



CASE 3: NTUC Income

「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**

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

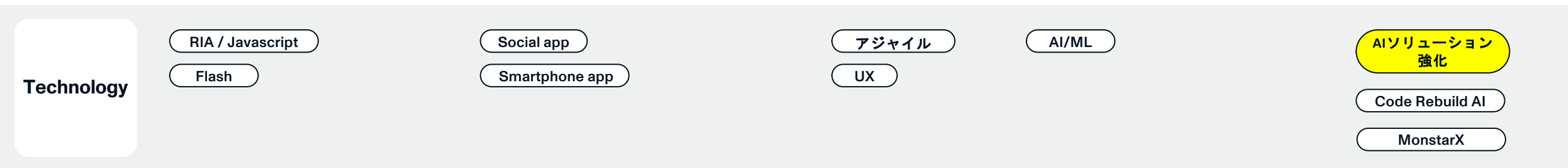
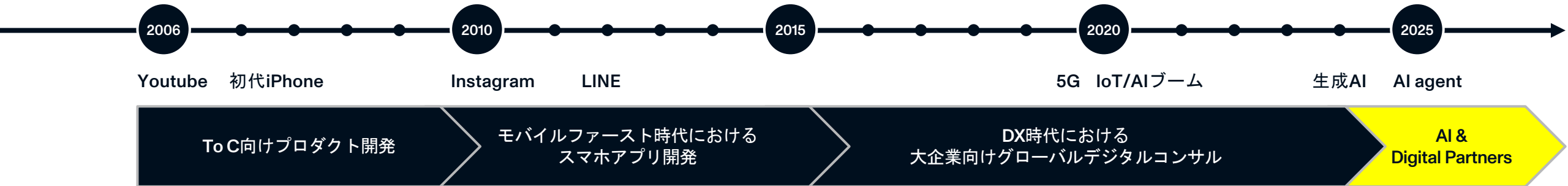
Digital Experience Award of the Year - Life Insurance

Asian Experience Awards

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

*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

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



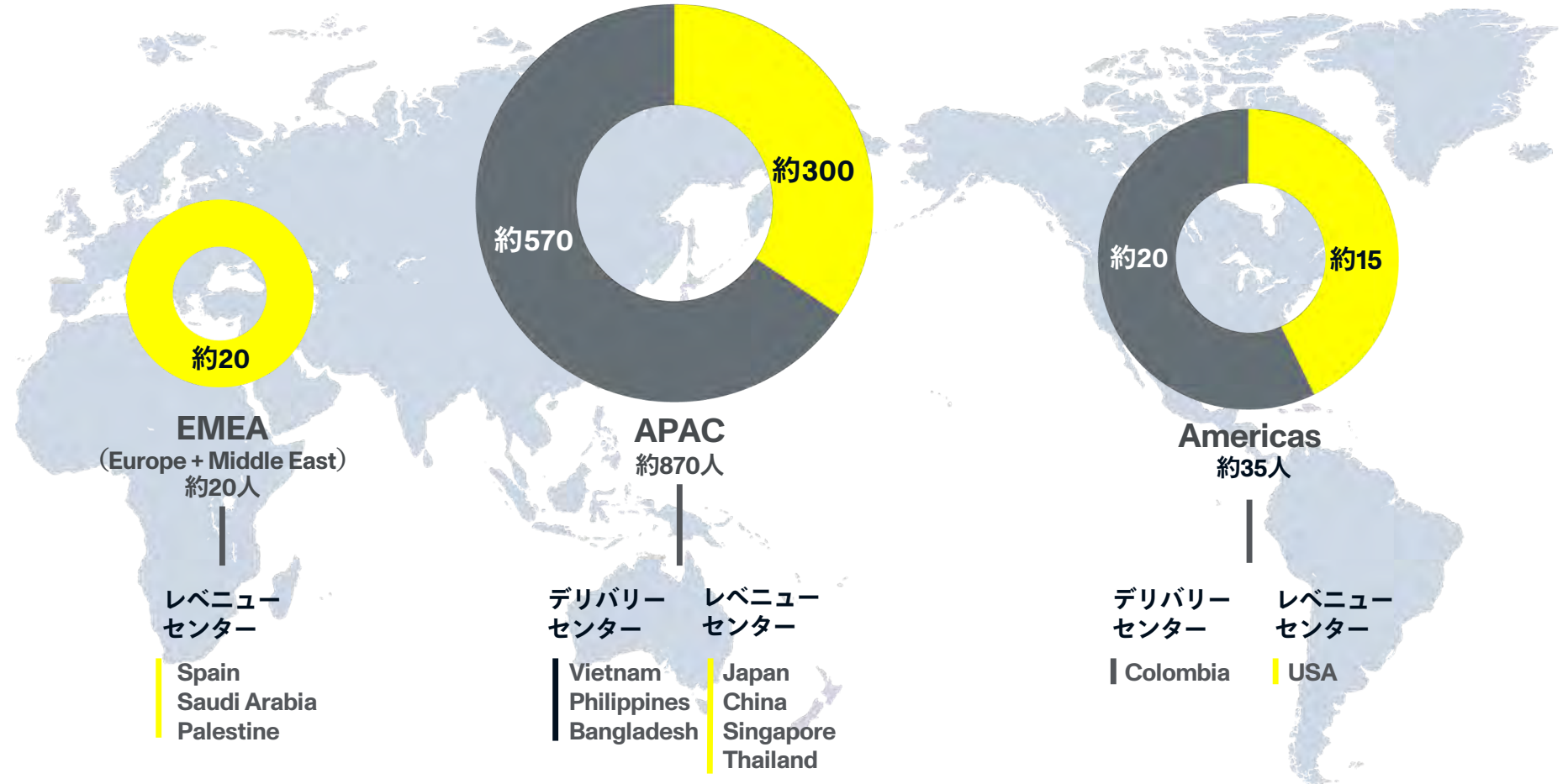
日本・西欧・北米を中心としたレベニューセンターと、東南アジア・南米を中心としたデリバリーセンターから構成される、グローバル約920人の体制

展開地域

12 カ国 **20** 拠点

社員数

約 **920** 人



❑❑ * 2025年3月末時点。拠点数は子会社のものも含む。APAC=Asia Pacific地域

Contents

1. Monstarlabについて

1-1. 事業及びサービス概要

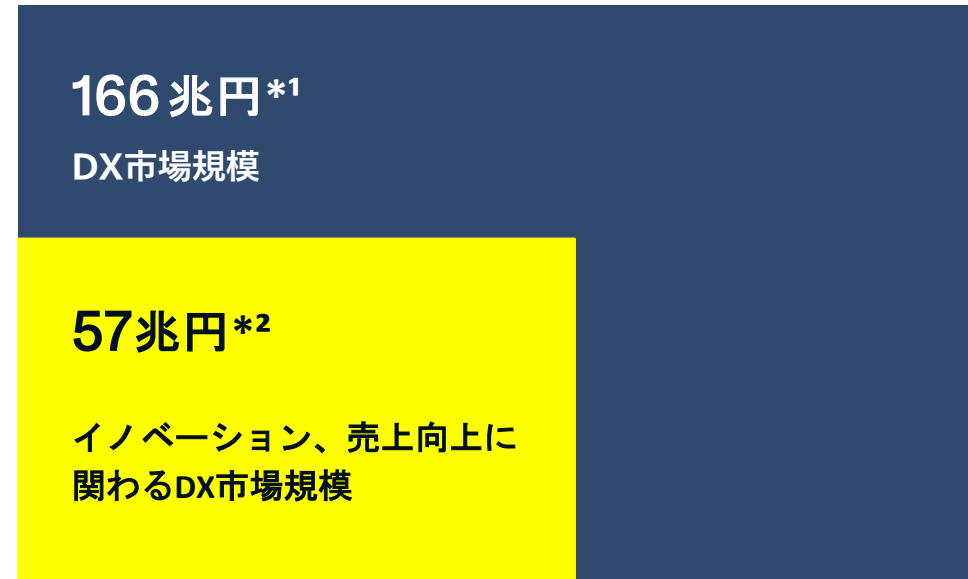
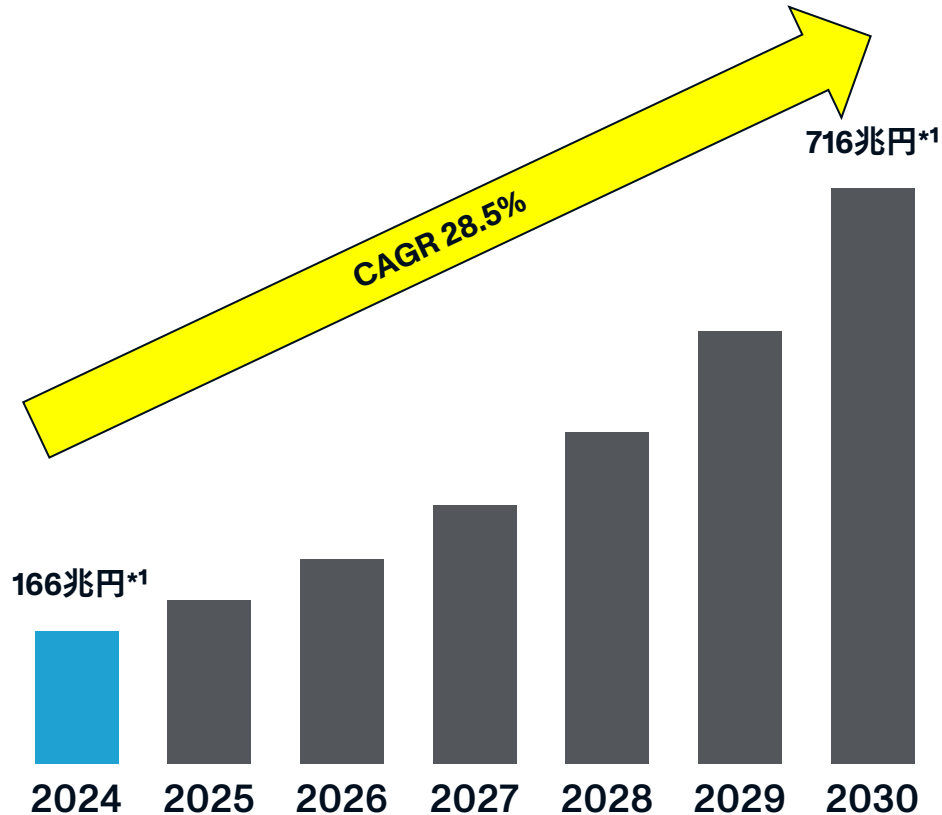
1-2. DX市場におけるユニークなポジショニング

2. 成長戦略

3. 業績ハイライト

4. リスク情報

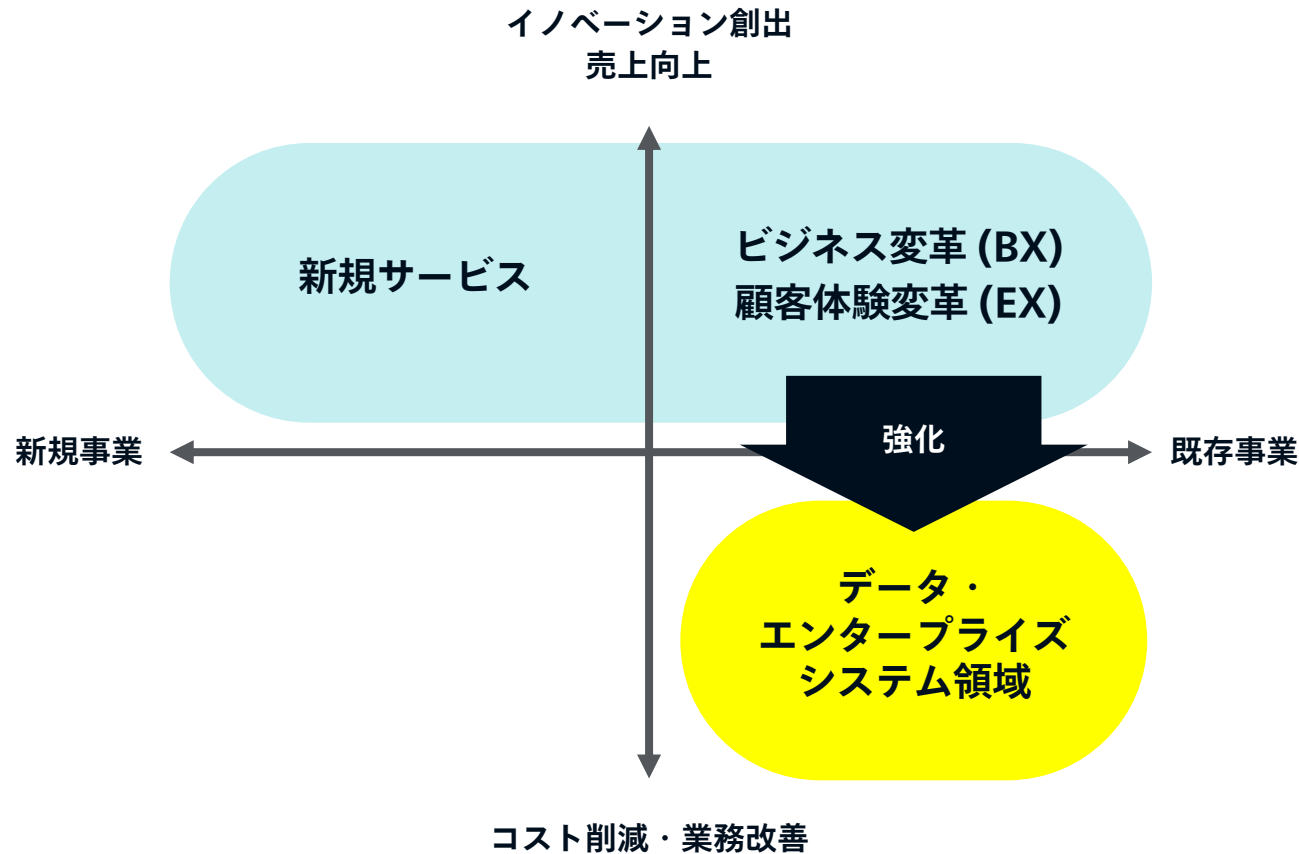
DX市場は年率20%超の高成長市場。その中で、イノベーション創出や売上向上型DXの市場は、世界で約57兆円の広大なマーケット



*1: GRAND VIEW RESEARCH "Digital Transformation Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2025 - 2030". USD = 155JPYとして算出。

*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。

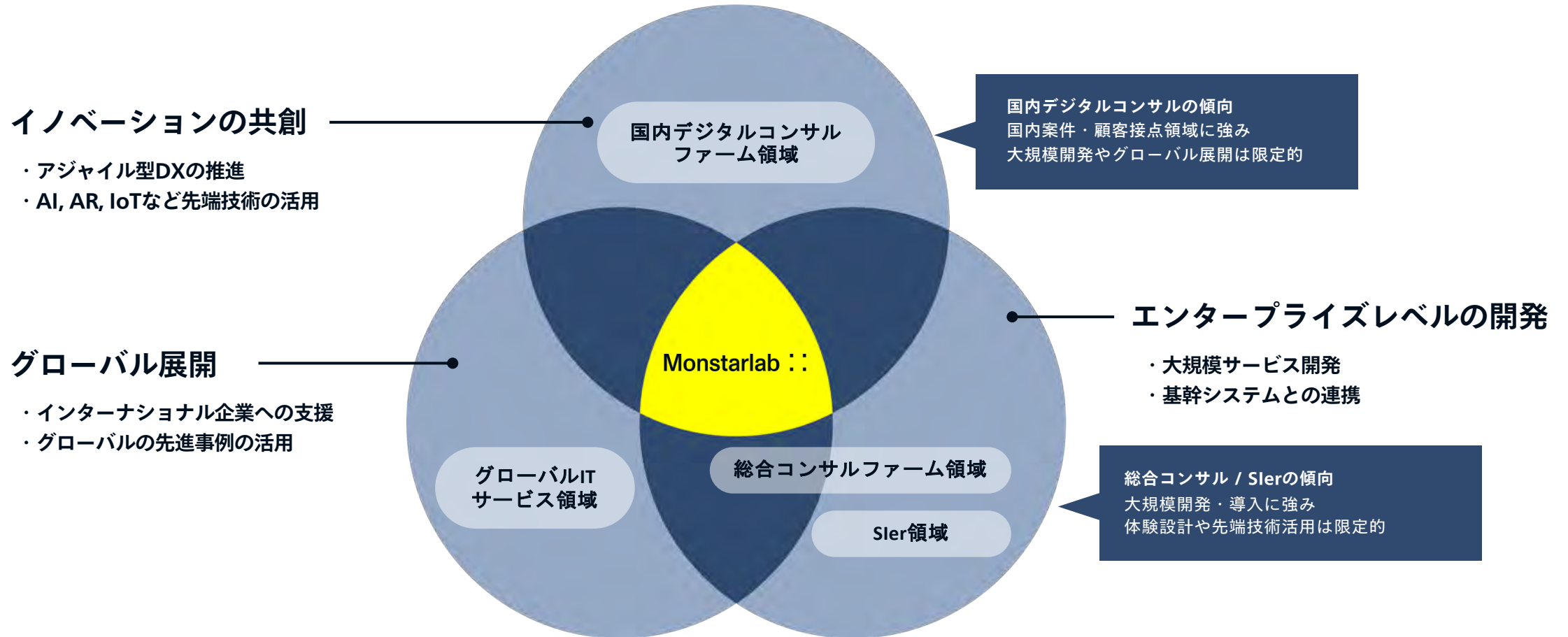
モンスターラボは、イノベーション創出や売上向上型DXが得意領域。 AIを活用することでデータ・エンタープライズ領域の強化も進める



主な強化ソリューション

- CodeRebuild 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
- 業務効率の抜本的な改善を目的としたAIエージェント開発
- 製造業をコアターゲットとした業務システム構築

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開発、グローバル展開の全てを兼ね備えている稀有な存在



Contents

1. Monstarlabについて

1-1. 事業及びサービス概要

1-2. DX市場におけるユニークなポジショニング

2. 成長戦略

3. 業績ハイライト

4. リスク情報

AI & Digital Partners, Unlocking Human Potential

AI & Digital Partnersとしての成長戦略

1 AIによる独自ソリューションの強化

- 「Code Rebuild AI」を核としたレガシーシステムのAIモダナイゼーションソリューションを展開
- モンスターラボが培った開発プロセスをAIエージェント化した独自AI駆動開発エージェント「MonstarX」を展開。プロダクト開発・グロース支援を強化

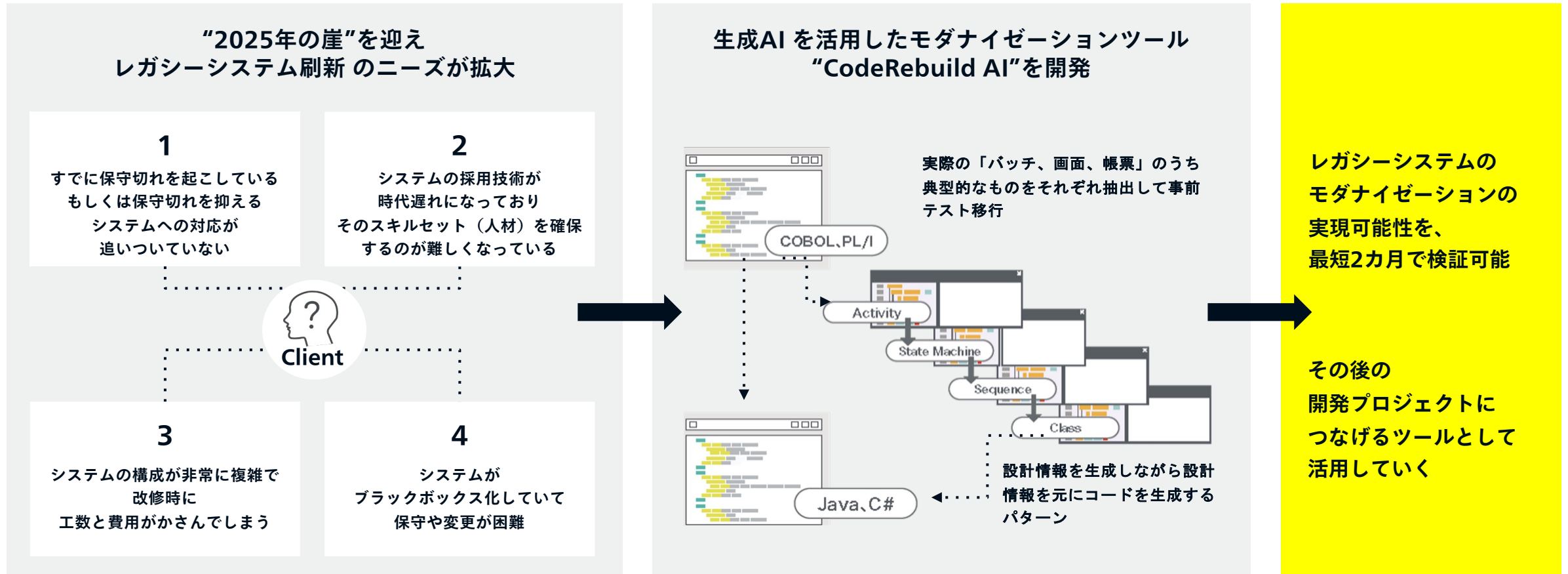
2 データ・エンタープライズシステム領域強化

- AI・データ・エンタープライズシステム領域に特化した組織体制を強化。大手顧客に対する基幹システム刷新・AI活用支援を強化
- 製造業のエンタープライズシステム領域に強みを有するSOLIZE PARTNERSとの提携を活かした提供価値強化

3 ボーダレスな組織運営による独自の価値提供

- グローバル拠点を横断したAIナレッジ共有と共同デリバリー体制の強化
- アメリカの先進的なソリューションをAPACに持ち込むことで成長を加速
- グローバルでのキャリアパス構築による高度人材の継続的獲得と育成

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「CodeRebuild AI」(CRA)を独自開発



Monstarlabの開発プロセスをAIエージェント化したPoC開発プラットフォームのMonstarXを開発

対話だけで誰でも簡単にアイデアを実証レベルの高度なプロトタイプとして構築
2026年1月15日には機能強化アップデートを実施

1

PoC高速化

要件整理～UI～コード生成をエージェント分担、非エンジニアでも短期間でプロトタイプ化

3

企業向けセキュリティ

プライベートクラウド／ローカルLLMに対応、データは外部学習に不使用

NEW

5

2026/1/15 アップデート

入力手段の拡張

音声やファイルアップロードなど4つの方法でAIに情報伝達が可能により柔軟で実務的なPoC開発を実現

monstarX



2

本開発へシームレス移行

当社開発体制にそのまま引継ぎ、事業化までのリードタイム短縮

4

グローバル品質

世界12の国と地域で約20年にわたり蓄積してきたプロジェクト経験を活かし、高水準の品質を確保

NEW

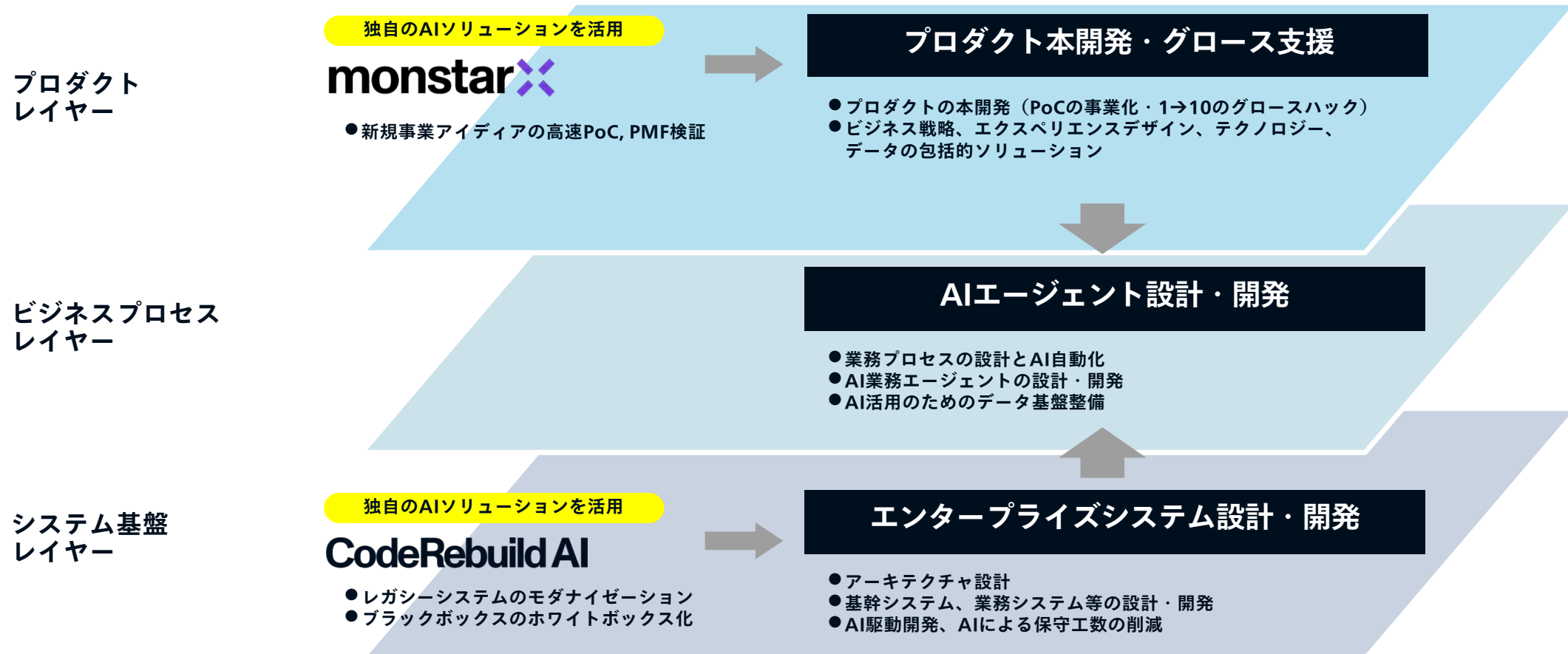
6

2026/1/15 アップデート

UI/UX、安定性の改善向上

操作画面のUI/UXを改善
細部の機能改善など安定性を向上

独自AIソリューションを梃子に、顧客接点～基幹システムまでの幅広い領域のDX及びAXを支援



2023年12月の「CodeRebuild AI」を皮切りに、AIを活用した独自ソリューションの開発を継続。今後新たなAIソリューションを順次追加していく



データ・エンタープライズ領域の本格的展開を確実なものとするため、組織面を大幅に強化

1

データ・エンタープライズ領域の専属組織を立ち上げ、強化

- ・ 2025年4月の組織改編で、データ・エンタープライズ領域のソリューションを専門的に提供する組織として「Enterprise DX」を立ち上げ。2026年は組織人員数を約5割増員を予定
- ・ 特に、レガシーシステムのモダナイゼーション領域において、CodeRebuild AIやアジャイル開発、先進的UIなど、モンスターラボならではの強みを活かしたソリューションを提供

2

データ・エンタープライズ領域に関して豊富な知見を有する統括責任者が参画



松島 栄一

常務執行役員 /
APAC地域エンタープライズ統括責任者

Profile

外資系コンサルティングの製造業・オートモーティブ（自動車）産業の事業部リーダーとして、国内外の製造業界に対し新規事業戦略、ビジネストランスフォーメーション、ITトランスフォーメーション、組織改革などのコンサルティング実績を保有。特にERP（SAP）の導入や運用においてはプログラマーとしても高い専門知識と豊富な経験を有し、25年間にわたリインダストリーコンサルタントとしてSoR領域での大規模プロジェクトのBPRに従事。

製造業のDX・モダナイゼーション加速に向け、製造業領域で豊富な実績を持つ SOLIZE PARTNERSとの業務提携を2025年11月に発表

製造業の課題

老朽化システムの
ブラックボックス化

自前主義による対応の限界

技術承継の困難さ（属人化）

本提携によるソリューション

CodeRebuild AI（CRA）によるモダナイゼーション

- ・ AIを用いて複雑な古いプログラム言語を解析・可視化
- ・ 「負の資産」を整理し、持続可能なシステム基盤へ再構築

AIテクノロジーを活用した設計・開発領域におけるDX

- ・ SOLIZEの委託設計領域にモンスターラボのAI技術を統合
- ・ 自社内完結では困難だった高度な領域のDXを共同で実施

「熟練の知見」のデジタル資産化・AI化

- ・ 個人に依存していた熟練技術者のノウハウを形式知化
- ・ デジタル化されたノウハウにより、若手技術者の育成を支援

CRAを起点に、モンスターラボが強みとするアジャイル開発やUI/UXを組み合わせることで、1~2年でのモダナイゼーションを実現。案件売上も数億円規模に

	検証 (2~4か月)	本開発 (1年程度)	本番立ち上げ・拡張 (中長期で伴走)
目的	CRAを活用したフィージビリティスタディ・プランニング	CRAによるモダナイゼーション。ブラックボックス化しているシステムをホワイトボックス化	ホワイトボックス化したシステムを順次拡張。新機能追加
アプローチ	アジャイル開発	ウォーターフォール開発	ウォーターフォール開発
アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> CRA適合検証 アプリケーションの現状分析、結果検証 CRA全体計画 ToBeアーキテクチャーの最適化検討により全体規模感見積、全体計画案策定 	<ul style="list-style-type: none"> CRAによる機能解析と要件定義 UI/UXチームによる効率性を考慮した画面デザイン AI駆動によるシステム開発 業務チームによる業務改善提案 結合・総合テスト 	<ul style="list-style-type: none"> 通常のシステム開発プロセスを適用 要件定義、AI駆動によるシステム開発、結合テスト、UAT
案件売上	2,000~4,000万円	2~3億円	数千万~1億円

一連の強化によって、データ・エンタープライズシステム領域における案件獲得は順調に推移

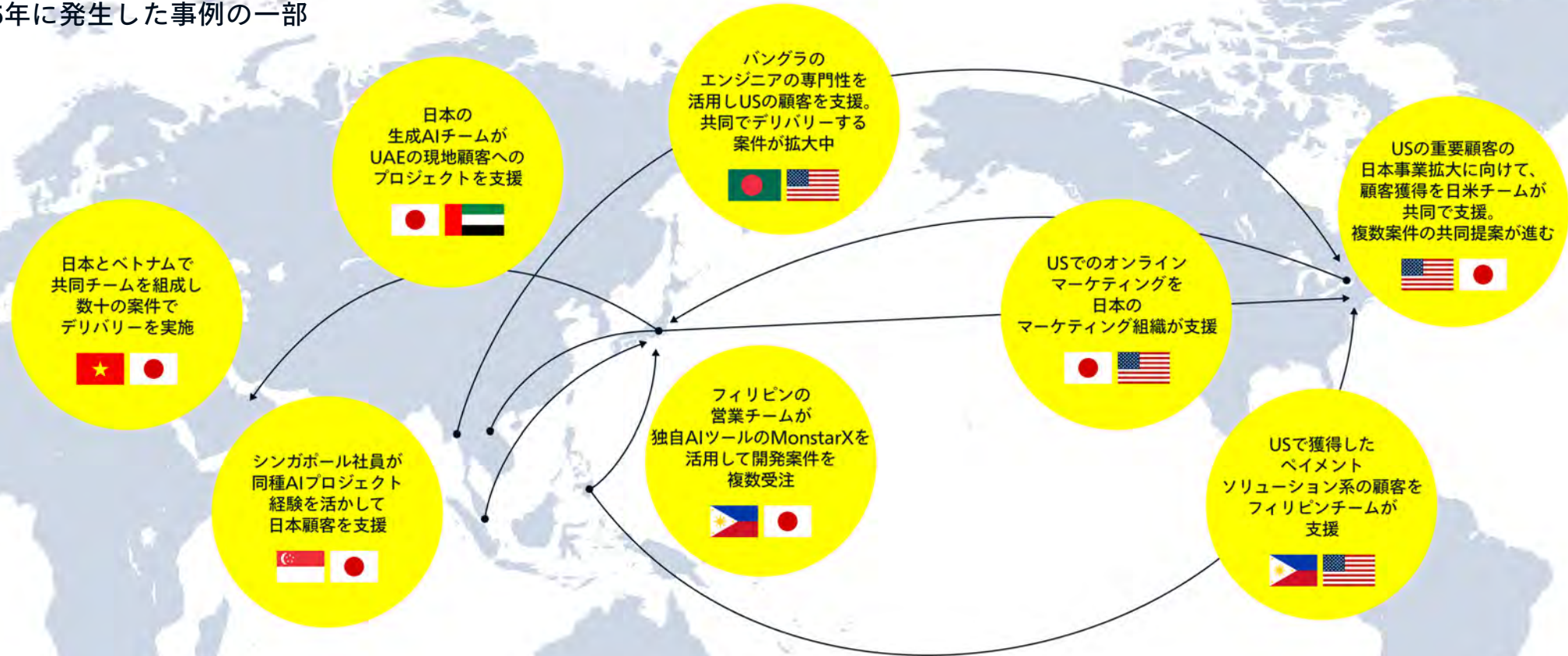
業種	プロジェクトの前提となるクライアントニーズ	2025年Q4の進捗
非鉄金属	基幹システム運用による追加開発・仕様変更のAI活用による効率化	分析フェーズ完了 次期フェーズに向けた議論中
建材メーカー	基幹システムの8割がブラックボックス化した老朽化システムに対するリプレイス検討	分析フェーズ開始
福祉・介護・医療サービス業	ブラックボックス化したシステムの解析・リプレイス	分析フェーズ受注
製造業	パッケージ基幹システムのリプレイス	分析フェーズ受注
精密機器	AIを活用したSCM領域の可視化	2026年Q1開始予定
鉄鋼業	製造プロセスの属人化とブラックボックスの解析	初期分析実施 2026年Q2開始に向けた議論中

+

他にも、案件始動に向けた具体的提案・検討が進行している企業が複数存在

各拠点の強みを結集したボーダレスな組織運営により、独自の価値を提供

2024~2025年に発生した事例の一部



ボーダレスな組織運営体制

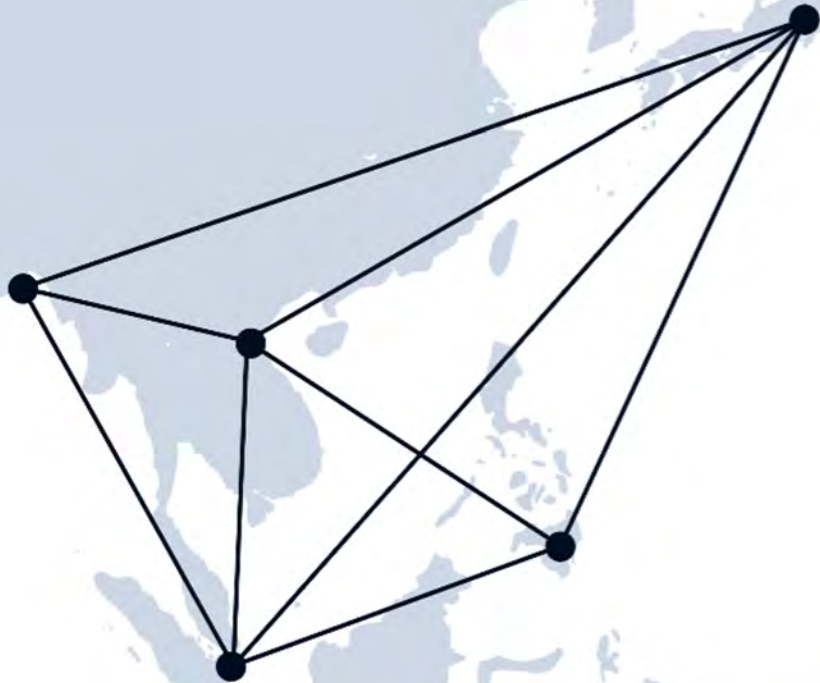
- 拠点間売上を社長室の重要KPIとして設定
- 日本の週次マネジメントミーティングにAPACの拠点長が必須出席し営業・組織課題を議論
- グローバルの拠点長会議を月次で実施

アメリカの先進的なAIプラットフォームやビッグテックとの提携により、最先端のソリューションをAPACに持ち込むことで成長を加速

2025年の事例



拠点間で一体化したキャリアパスを整備することで、 複数拠点で高度テクノロジー人材を獲得・育成し、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

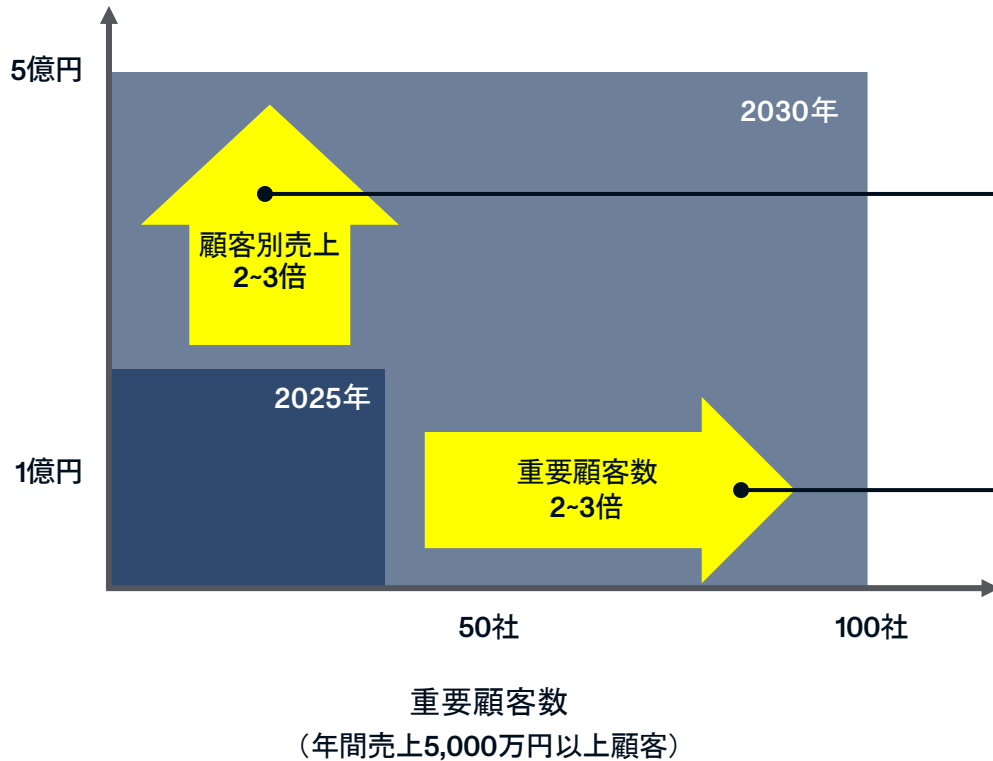
海外オフィスから日本オフィスへの出向者の受け入れと、出向者による日本企業に対する直接的な営業及びクライアントサービス実施



豊富な
人材提供力による
売上増

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、案件規模が2~3億円となるデータ・エンタープライズシステム領域を強化することで顧客別売上規模を拡大
- ・顧客接点~基幹システムまでの幅広い領域のソリューションをカバーすることでクロスセルを拡大

顧客獲得及び育成の仕組み化

- ・AIによる独自ソリューションの強化とマーケティング活動により、新規リード創出力の強化
- ・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

Contents

1. Monstarlabについて

1-1. 事業及びサービス概要

1-2. DX市場におけるユニークなポジショニング

2. 成長戦略

3. 業績ハイライト

4. リスク情報

2024年の構造改革を終え、2025年は一過性要因除き全四半期で営業黒字を達成

単位：百万円

	FY2024				FY2025				前四半期増減率 QoQ	前年同期増減率 YoY
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
売上収益	3,179	2,542	2,221	2,060	1,899	1,879	2,051	1,964	-4.3%	-4.7%
売上収益 (EMEAを除く)*1	1,964	1,872	1,966	2,012	1,899	1,879	2,051	1,964	-4.3%	-2.4%
売上原価	2,507	2,666	1,955	1,448	1,164	1,191	1,043*2	1,246	+19.4%	-14.6%
売上総利益 (率)	671 (21.1%)	-124 (-)	265 (11.9%)	612 (29.7%)	735 (38.7%)	688 (36.6%)	1,007 (49.1%)	718 (36.6%)	-28.8%	+17.3%
販売費及び一般管理費	1,577	1,837	1,307	2,497	666	683	551*2	715*3	+29.8%	-71.3%
その他の収益	18	8	1,167	0	25	30	39	0	—	—
その他の費用	4	4,145	901	617	1	2	8	803*3	+9,937.5%	+30.1%
営業利益/損失	-891	-6,099	-776	-2,502	93 (4.9%)	32 (1.7%)	487 (23.8%)	-801	—	—
構造改革等一過性要因	—	779	330	1,669	—	—	-250*2	889*3	—	-46.7%
のれん等減損	—	4,140	—	920	—	—	—	—	—	—
一過性要因と減損を除く 営業利益/損失	-891 (-)	-1,179 (-)	-445 (-)	87 (4.2%)	93 (4.9%)	32 (1.7%)	236 (11.5%)	88 (4.5%)	-62.8%	+0.7%
税引前利益/損失	-268	-5,505	-2,031	-2,040	-171	-186	593 (28.9%)	-554	—	—
親会社の所有者に帰属する 当期純利益/損失	-340	-5,553	-1,841	-2,213	-137	-115	553 (26.9%)	-637	—	—

*12024年のEMEAを中心とした拠点撤退を含む大規模な構造改革を踏まえ、当期との比較可能性を保つため、EMEA拠点を除いた売上収益額を表示しております。

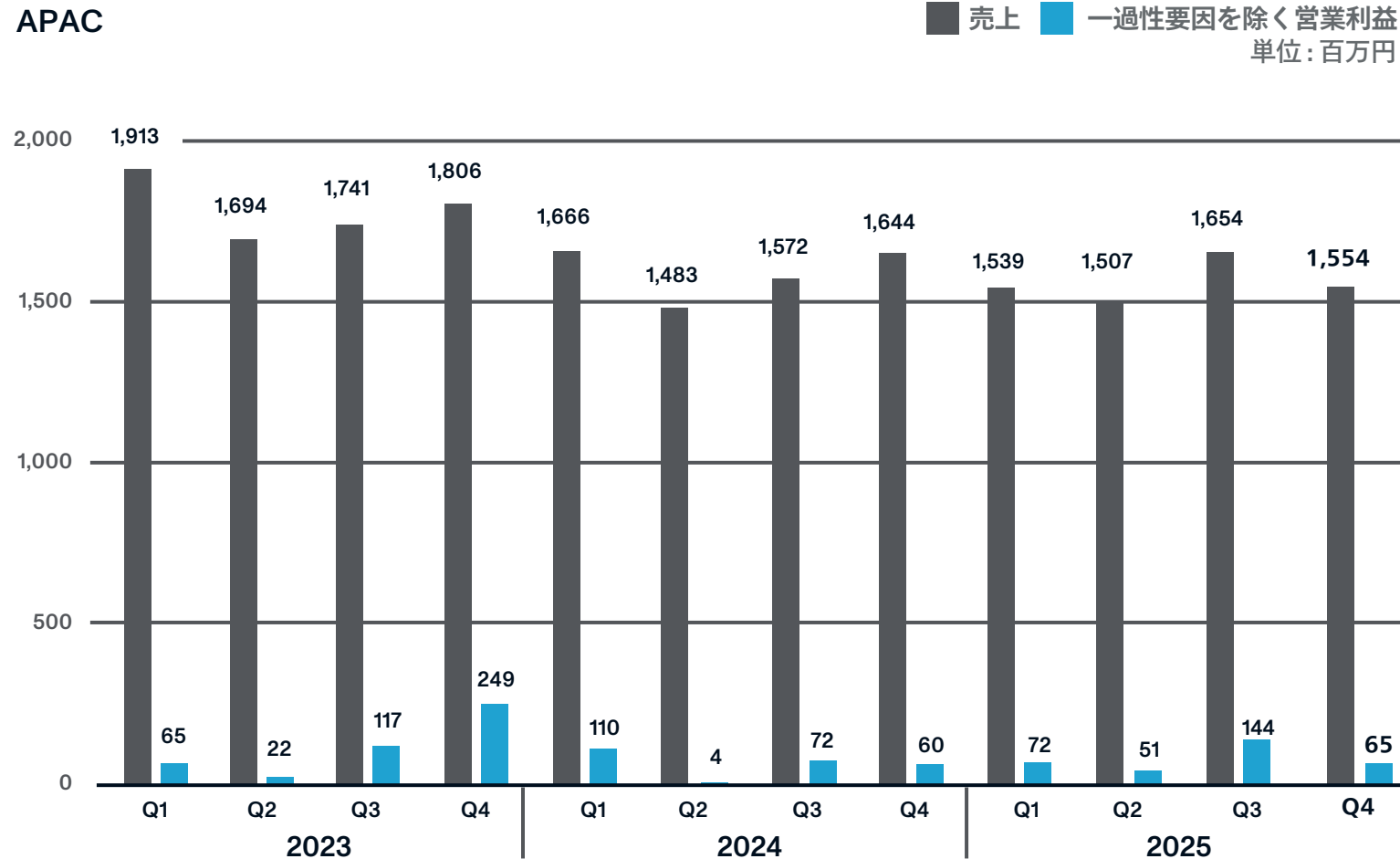
*2ストックオプションに係る株式報酬の費用戻入等が発生しているため「売上原価」「販売費および一般管理費」が影響を受けております。

合計額は「構造改革等一過性要因」に記載しております（影響額：売上原価-127百万円、販売費および一般管理費-122百万円）

*3Chowly社株式の評価損を694百万円計上した他、本社および子会社においてソフトウェアを中心とした固定資産の減損、人員削減費用等を195百万円計上しております。

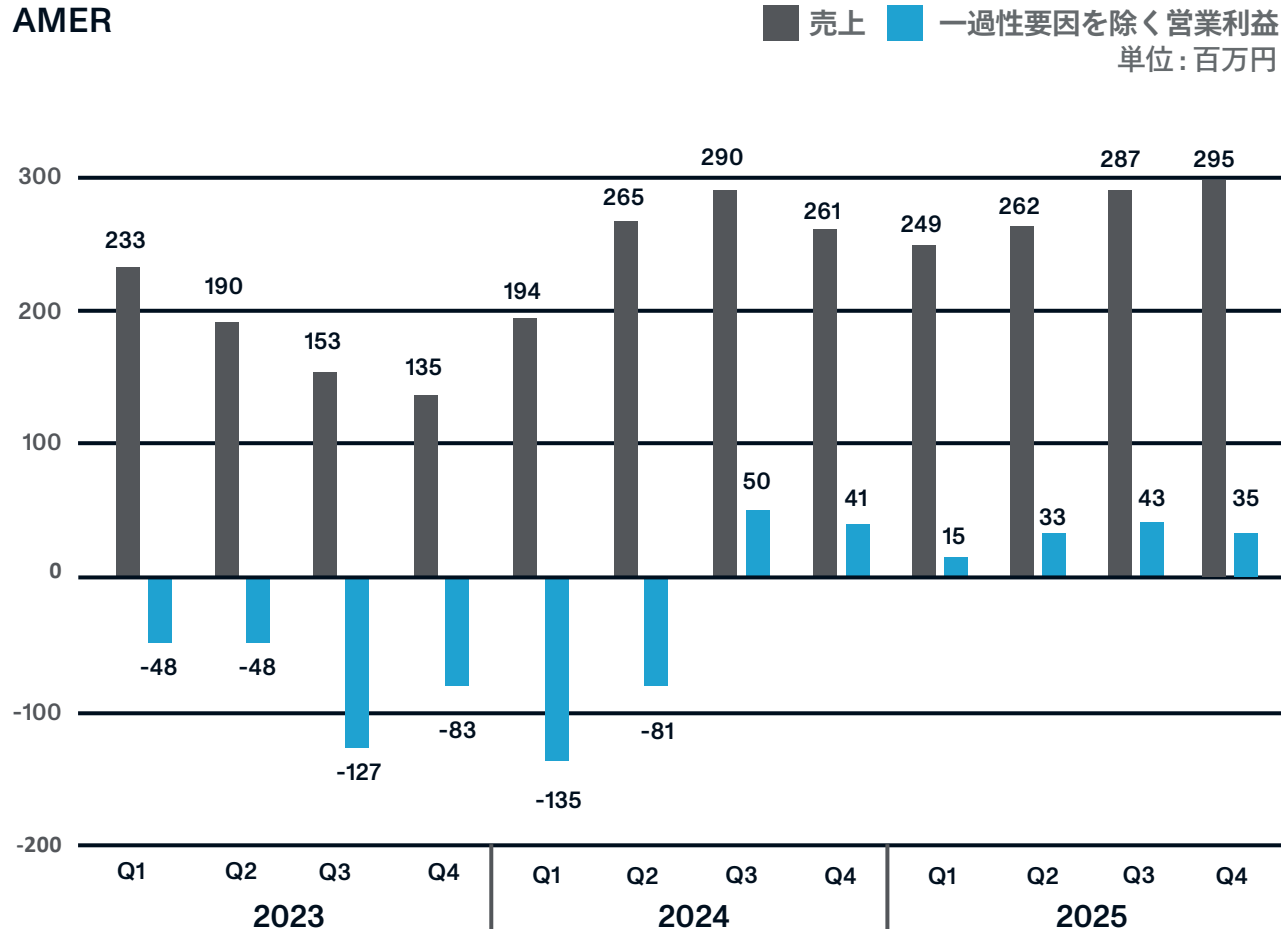
（影響額：販売費および一般管理費86百万円、その他の費用803百万円）

APAC：前四半期比で売上・利益は減少も、前年同期を超える利益水準を維持し、Q4においては来期以降の成長へ向けた取り組みを重視



- ・第4四半期は、来年度以降の安定的かつ持続可能な成長に向け、パイプラインの積み上げ、提案活動の推進など成長基盤をより強固にする事に比重を置き、売上として足踏み。
- ・旧ホールディングスにおける子会社吸収合併による組織構造合理化等もあり、営業利益は堅調に推移。

AMER：ペイメント領域など、安定的な顧客基盤により売上・利益共に堅調に推移。 デリバリーセンターの効果的な活用で、営業利益率は約12%を確保



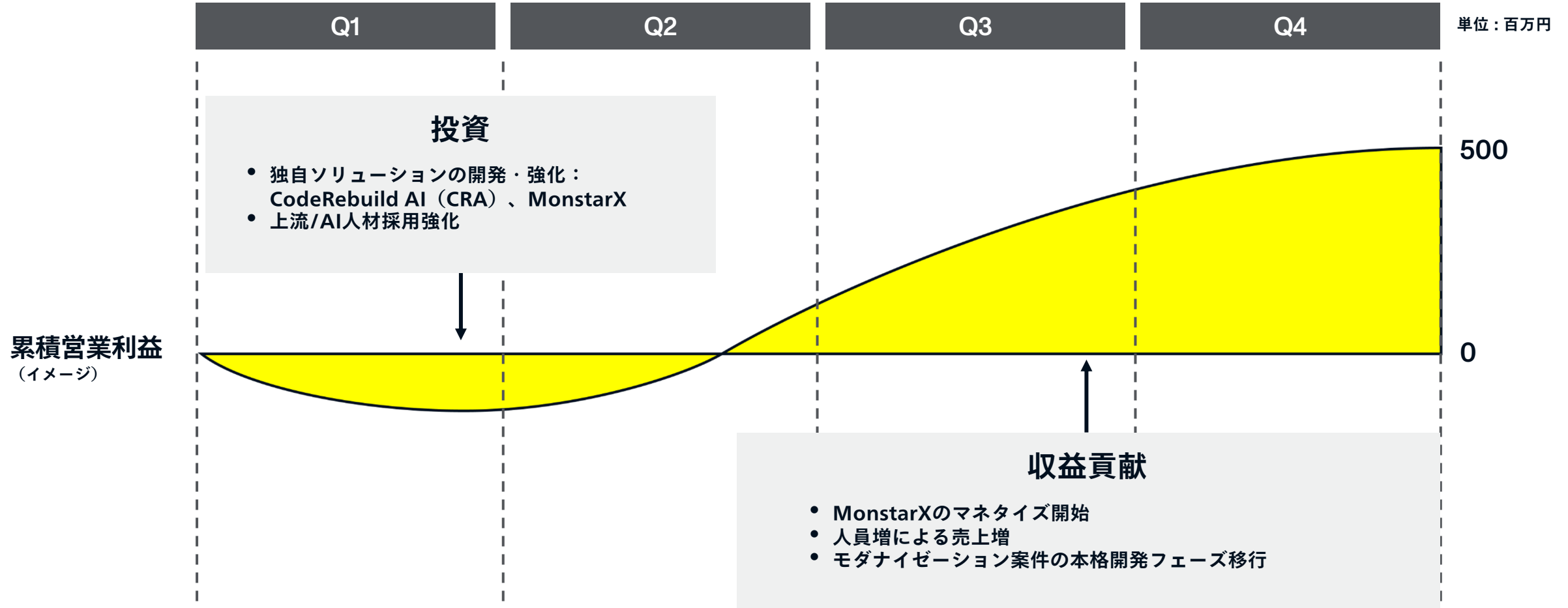
- ・ペイメント領域など、既存大手クライアントを中心に安定的なパイプラインを構築しており事業環境は安定的に推移。コロンビアやバングラデシュなどのデリバリーセンターの効果的な活用ができていることで、年末休暇の影響で営業日数が少ないにも関わらず、第4四半期を通して良好な営業利益率を実現。
- ・今後は、引き続きAdyen、Stripeなどのペイメントソリューション企業との提携を活かすと共に、マーケティング活動も本格化させることで、更なる成長に向けたパイプライン強化を図る。

2026年は、独自AIソリューションを梃子にした、顧客接点～基幹システムまでのDX・AI化支援を加速。売上、利益共に反転成長を目指す

- 売上収益においては約9%増。営業利益は、一過性要因を除いたFY2025営業利益と比較して約11%の増加を見込んでいる。
- 税引前利益および親会社の所有者に帰属する当期純利益については、当社の保有する外貨建て資産が決算日の為替レートによって大きく評価額に影響を受ける事から、合理的に見積もる事が困難であると判断し、公表を差し控える。

	FY2025実績	FY2026予想	増減	前年比増減率
売上収益	7,795	8,500	+704	+9.0%
営業利益	-187	500	+687	-
一過性要因除く営業利益	451	500	+49	+10.8%
税引前利益	-319	-	-	-
親会社の所有者に帰属する 当期純利益	-337	-	-	-

2026年は、上期での先行投資による利益減、下期から投資回収による利益増を見込む



Contents

1. Monstarlabについて

1-1. 事業及びサービス概要

1-2. DX市場におけるユニークなポジショニング

2. 成長戦略

3. 業績ハイライト

4. 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。

・競争について

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、発生の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。

経営上重視している重要な経営指標

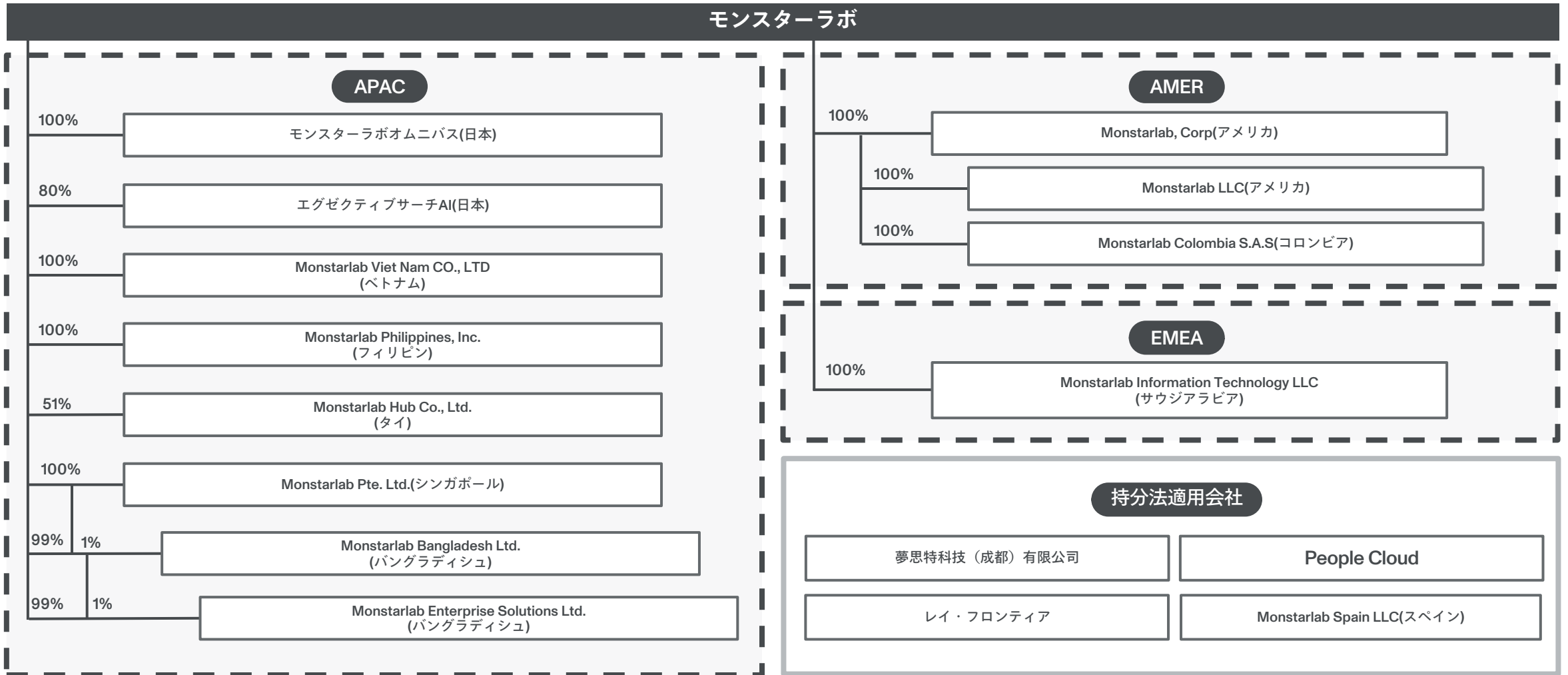
FY2024は売上収益の減少により、大規模アカウント数及び大規模アカウント売上成長率が低下。一方、構造改革により利益水準は改善

		2022	2023	2024 (EMEAを除く)	2025	
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*		113%	73%	75%	85%
	大規模アカウント数	5000万円 ～1億円	34	32	20	9
		1億円超	34	32	15	19
	大規模アカウント 売上成長率	5000万円 ～1億円	-10%	-4%	-11%	-58%
		1億円超	+148%	-1%	-13%	+28%
	健全な 利益水準の確保	粗利率*		34%	25%	33%
調整後販管費率*		37%	44%	39%	34%	

* 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。

- ■ 販管費率は、構造改革費用等の一過性要因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、2025年：-36百万円）
- ■ 粗利率は、構造改革費用等の一過性要因を除外して算定している（2024年：144百万円、2025年：-127百万円）

現在資本関係図（2025年12月31日時点）



Appendix



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ットラ・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

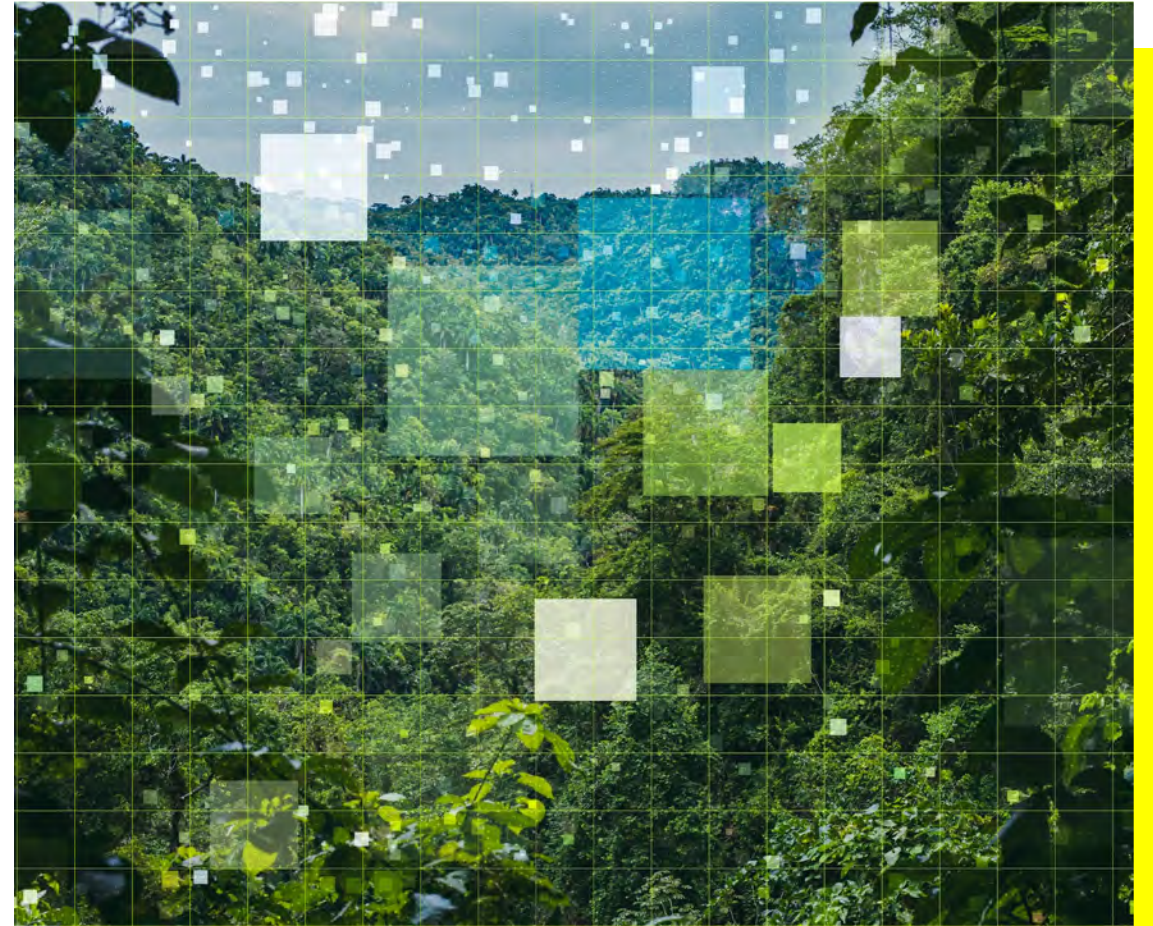


日本の鮮魚大手様とのプロジェクトを通して、紙面で行われていた鮮魚買付けプロセスのデジタル化を支援。デジタル化によって発注ミス削減や時間短縮を実現すると共に、ペーパーレス化を実現

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。

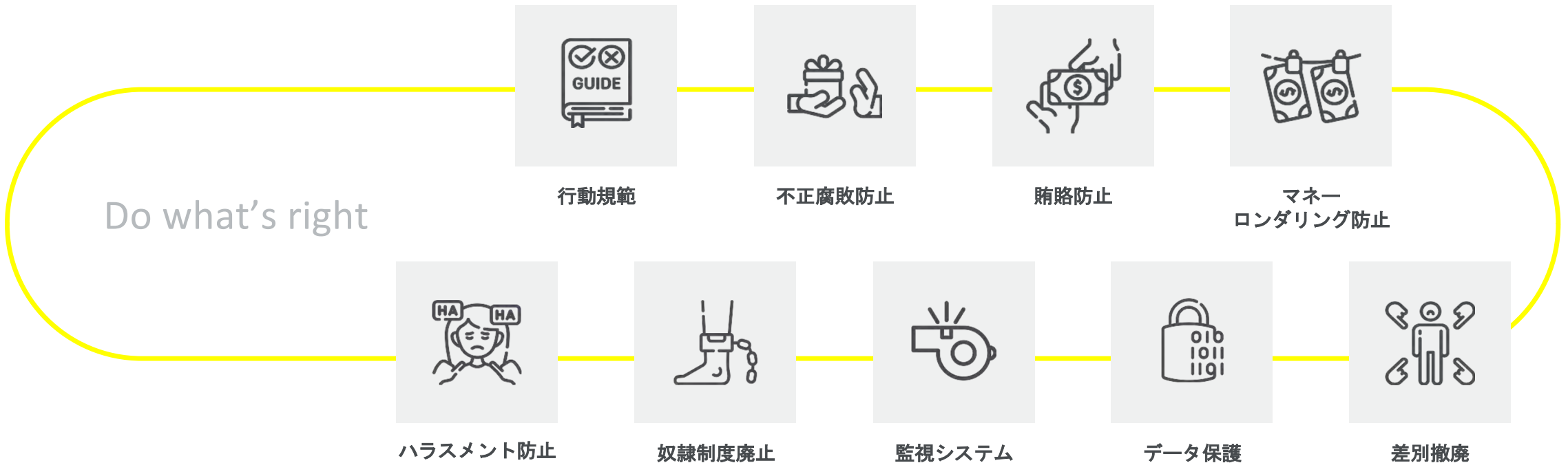
また、私たち自身が徹底したデジタル化を進めることで、ペーパーレス化の推進、オフィスにとらわれない働き方による省電力化を追求してまいります。



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。

Thank you.

