

# 事業計画及び成長可能性に関する説明資料

---

アルー株式会社

証券コード：7043 2023年3月30日

- このプレゼンテーション資料は当社ウェブサイトに掲載しています。
- <https://www.alue.co.jp/ir/>

本資料は、当社の有価証券の売買の勧誘を目的として作成されたものではありません。  
本資料には、将来予測に関する記述があり、当社の事業計画、市場規模、競合状況、業界に関する情報、成長余力及び財務指標並びに予測数値が含まれておりますが、当社の本資料公表時点における、判断及び仮定並びに当社が現在利用可能な情報に基づくものであり、将来の業績や実績は、既知又は未知のリスク、不確実性その他の要因により、表示又は示唆するものから大きく乖離する可能性や将来変更される可能性があります。

本資料には、独立した公認会計士又は監査法人による監査およびレビューを受けていない、過去の財務諸表又は計算書類に基づく財務情報及び財務諸表又は計算書類に基づかない管理数値が含まれています。

本資料の進捗状況を含む最新の内容については、2024年3月に開示することを予定しております。

本資料には、当社の事業環境に関する分析や、一般的な経済動向に関する統計情報及び調査結果、外部情報に由来する他社の情報が含まれています。また、当社による事業又は財務に関する数値及び指標は、算定方法や基準時点の違いその他の理由により、他社公表の資料と比較して対照性が無い可能性があります。

会社名	アルー株式会社																
本店所在地	東京都千代田区九段北一丁目13番5号																
設立	2003年																
従業員	単体：149名* / 連結：190名*（2022年12月31日時点） <small>*正社員のみ</small>																
資本金	365百万円（2022年12月31日時点）																
事業内容	人材育成事業																
役員構成	<table border="0"> <tr> <td>代表取締役社長</td> <td>落合 文四郎</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>取締役 執行役員</td> <td>池田 祐輔</td> <td>常勤監査役（社外）</td> <td>荒幡 義光</td> </tr> <tr> <td>取締役 執行役員</td> <td>稲村 大悟</td> <td>監査役（社外）</td> <td>富永 治</td> </tr> <tr> <td>取締役（社外）</td> <td>西立野 竜史</td> <td>監査役（社外）</td> <td>和田 健吾</td> </tr> </table>	代表取締役社長	落合 文四郎			取締役 執行役員	池田 祐輔	常勤監査役（社外）	荒幡 義光	取締役 執行役員	稲村 大悟	監査役（社外）	富永 治	取締役（社外）	西立野 竜史	監査役（社外）	和田 健吾
代表取締役社長	落合 文四郎																
取締役 執行役員	池田 祐輔	常勤監査役（社外）	荒幡 義光														
取締役 執行役員	稲村 大悟	監査役（社外）	富永 治														
取締役（社外）	西立野 竜史	監査役（社外）	和田 健吾														
支社・関連会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関西支社</li> <li>・名古屋支社</li> <li>(連結子会社)</li> <li>・中国 艾陸企業管理諮詢(上海)有限公司</li> <li>・シンガポール ALUE SINGAPORE PTE. LTD.</li> <li>・フィリピン ALUE PHILIPPINES INC.</li> <li>ALUE TRAINING CENTER, INC.</li> <li>・インド Alue India Private Limited</li> <li>(非連結子会社)</li> <li>・インドネシア PT.ALUE INDONESIA</li> </ul>																

2003年10月	株式会社エデュ・ファクトリー(現 アルー株式会社)を文京区本郷に設立
2006年4月	アルー株式会社に社名変更
2008年3月	プライバシーマーク取得 (認定番号: 第10861604(01)号)
2009年11月	本社を新宿区市谷本村町に移転
2010年7月	大阪市北区に関西支社を開設
2010年7月	中国上海に艾陸企業管理諮詢(上海)有限公司を設立(現・連結子会社)
2011年10月	シンガポールにALUE SINGAPORE PTE. LTD.を設立(現・連結子会社)
2011年11月	インドにAlue India Private Limitedを設立(現・連結子会社)
2011年12月	インドネシアにPT.ALUE INDONESIAを設立(現・非連結子会社)
2012年1月	観光庁長官登録旅行業第1930号取得
2012年9月	フィリピンにALUE PHILIPPINES INC.設立(現・連結子会社)
2013年2月	英会話モバイルマンツーマントレーニング「ALUGO」サービス開始
2014年1月	名古屋市中村区に名古屋支社を開設
2016年4月	個人向け「ALUGO」サービス開始
2016年5月	本社を千代田区九段北に移転
2017年4月	フィリピンにALUE PHILIPPINE HOLDINGS INC.(現 ALUE TRAINING CENTER, INC.)設立(現・連結子会社)
2018年12月	東京証券取引所マザーズ市場に上場
2019年8月	etudes事業譲受
2022年4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所のマザーズ市場からグロース市場へ移行

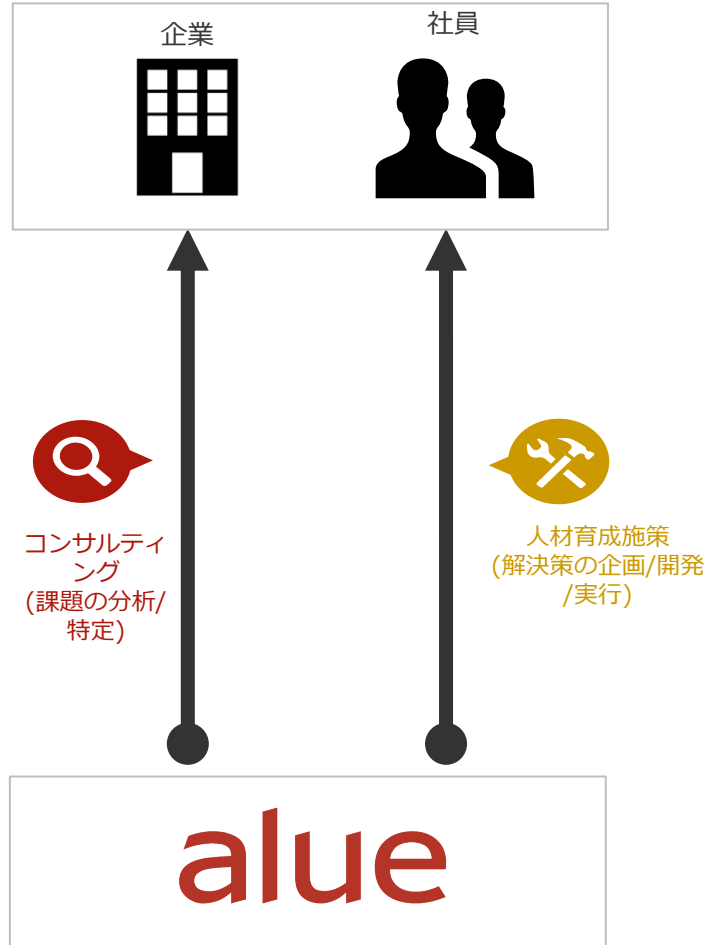
夢が溢れる世界のために、  
人のあらゆる可能性を切り拓きます

**- all the possibilities -**

<p><u>落合 文四郎（代表取締役社長 執行役員）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>東京大学大学院理学系研究科卒業</li> <li>ボストンコンサルティンググループを経て、2003年10月に当社設立。代表取締役社長に就任</li> </ul>	<p><u>池田 祐輔（取締役 執行役員）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>慶應義塾大学卒業</li> <li>A.T.カーニーを経て、2003年10月に当社設立。取締役に就任。各事業部長などを歴任し2021年より社長室長</li> </ul>
<p><u>稲村 大悟（取締役 執行役員）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>早稲田大学卒業</li> <li>朝日監査法人（現有限責任あずさ監査法人）を経て、2006年8月に当社参画。2016年10月より取締役に就任、コーポレート管掌コーポレート部長</li> </ul>	<p><u>西立野 竜史（社外取締役）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>東京大学大学院工学部建築学科卒</li> <li>ボストンコンサルティンググループ、ペインキャピタル、東京理科大学特任教授などを経て、2017年7月に当社社外取締役に就任</li> </ul>
<p><u>荒幡 義光（社外常勤監査役）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>みずほ銀行、新電元工業を経て、2017年にニッポンレンタカーサービス代表取締役社長に就任</li> <li>2022年3月より当社社外監査役に就任</li> </ul>	<p><u>富永 治（社外監査役）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>東京大学卒業、一橋大学大学院国際企業戦略研究課修了</li> <li>あずさ監査法人、GCAを経て、2010年に公認会計士富永治事務所を設立</li> <li>2017年7月に当社社外監査役に就任</li> </ul>
<p><u>和田 健吾（社外監査役）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>東京大学卒業</li> <li>あずさ監査法人、GCAを経て2015年にエイ・アイ・パートナーズ設立。代表取締役に就任</li> <li>2017年7月に当社社外監査役に就任</li> </ul>	<p><u>高木 康平（執行役員）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サンヤマモト、ベネッセコーポレーションを経て2014年4月に当社参画</li> <li>etudes事業管掌</li> </ul>
<p><u>山野 高将（執行役員）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ソニー、オープンハウスを経て2022年11月に当社参画</li> <li>IT管掌、業務プロセス管掌</li> </ul>	<p><u>東 ゆかり（執行役員）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本生命保険相互会社、ベルシステムを経て2010年5月に当社参画</li> <li>法人向け営業管掌</li> </ul>

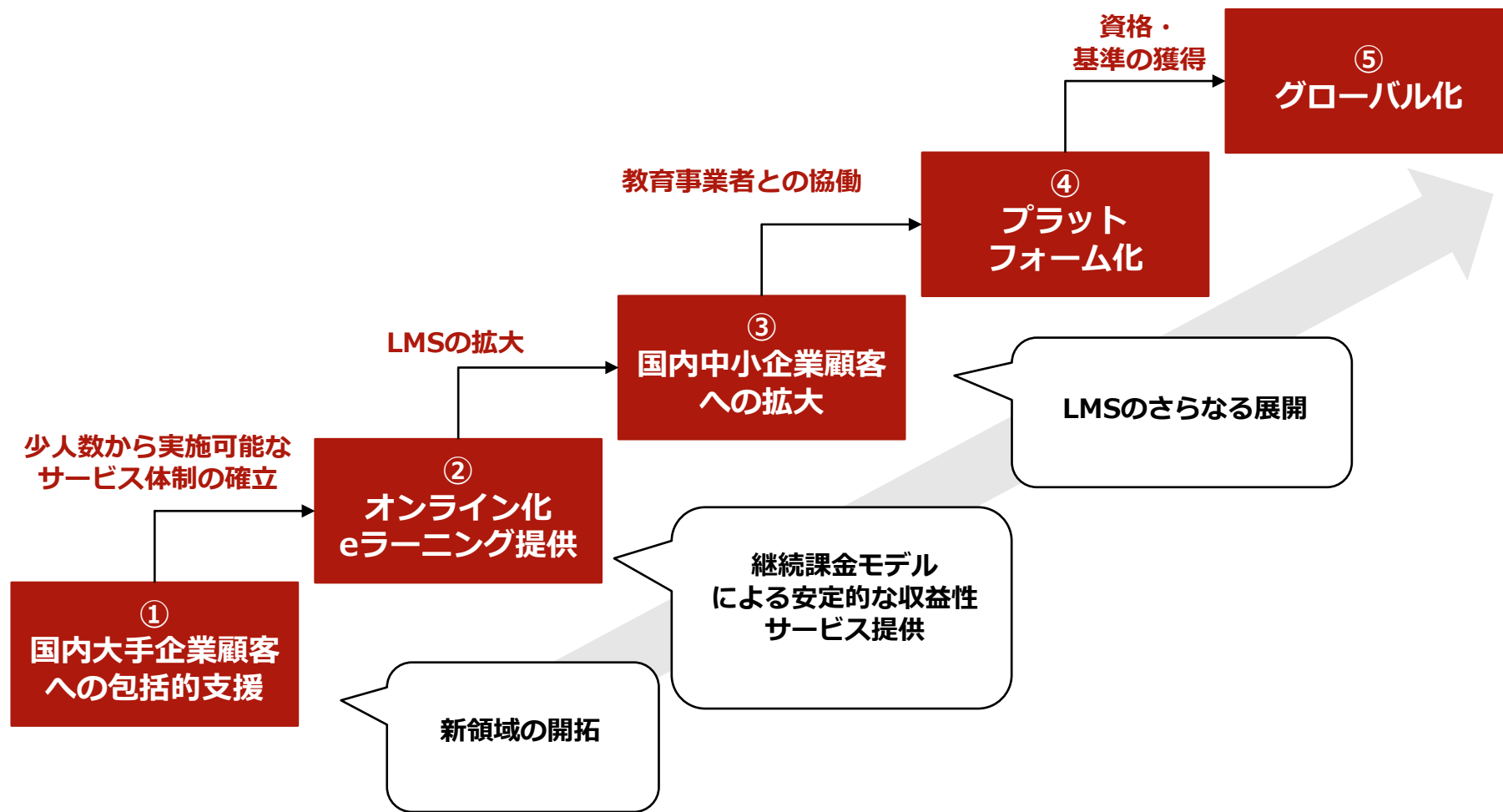
\*2023年4月1日からの体制

## ビジネスモデル



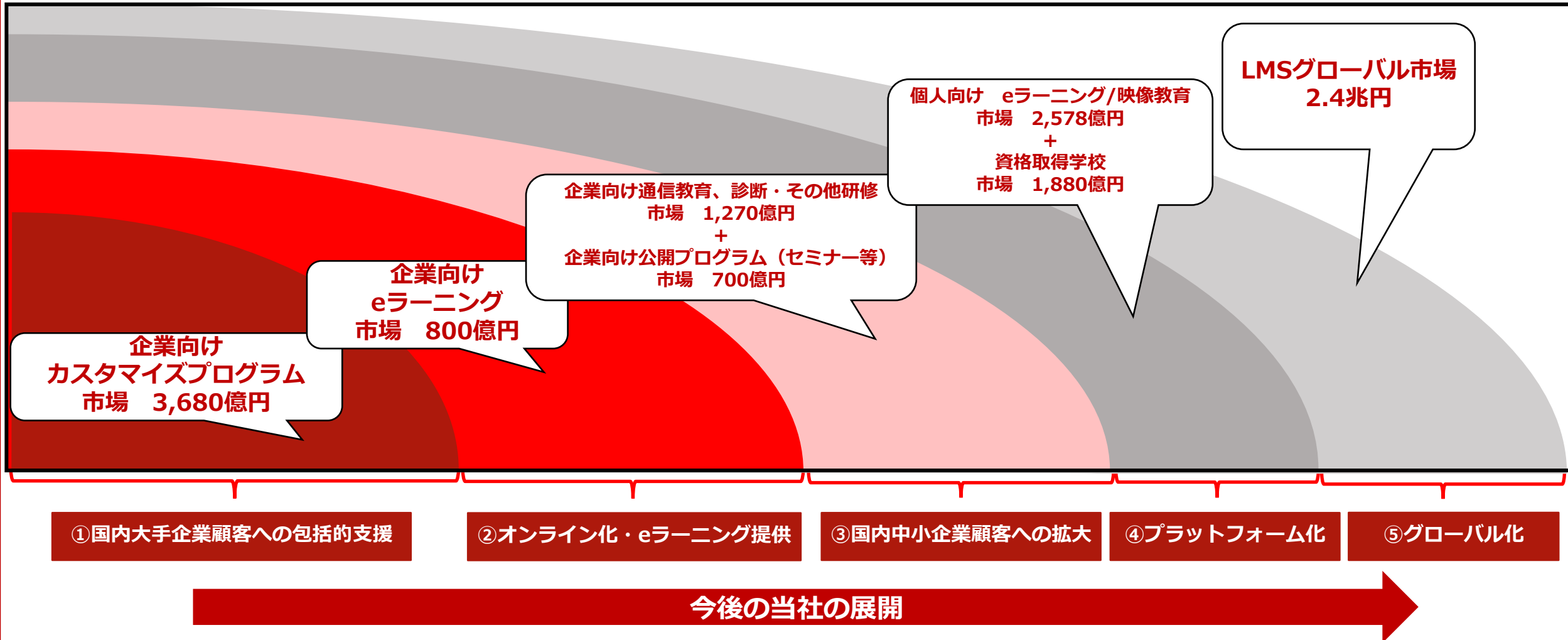
## 提供サービス

法人向け 教育事業	教室型研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内企業の課題解決のため最適化(カスタマイズ)した教室型研修を提供。</li> <li>オンライン研修の実施を中心に従来の集合研修など、状況を選ばない研修を実施。</li> </ul>
	グローバル 人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外拠点と連携し国内企業のお客様へグローバル人材の育成を目的とした研修を提供。</li> <li>渡航しての現地研修の他、海外でのビジネススキル研修や語学研修をオンラインで提供することにより受講場所を選ばない研修実施を実現。</li> </ul>
etudes事業	etudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人向けに、クラウド型のラーニングマネジメントシステム(LMS)やeラーニングを提供。</li> </ul>
その他	海外 教室型研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国、シンガポールにおいて海外現地法人向けの教室型研修を提供。</li> </ul>





## 今後の展開と当社を取り巻くサービス市場規模2022年（予測）



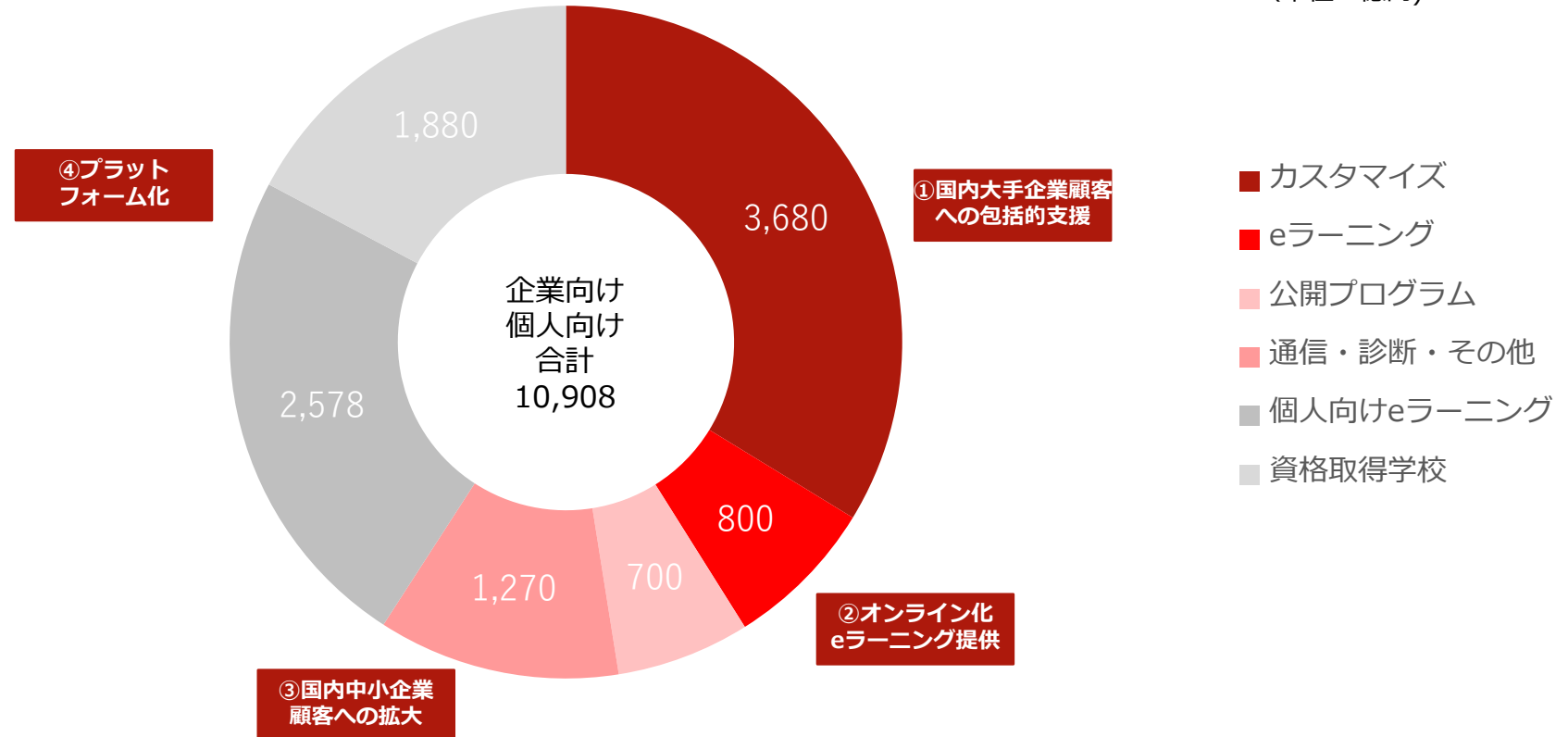
\*矢野経済研究所調べより当社作成

注1. 企業向け市場は一部カスタマイズプログラムと重複。  
相殺後企業向総額5,320億円（重複額1,130億円）

- 学習塾等を除いた当社がターゲットとする  
国内の企業向け+個人向けの**教育研修市場**は、**1兆円超**規模。

## 2022年度 企業向け+個人向け 国内教育研修市場規模 (予測)

(単位：億円)



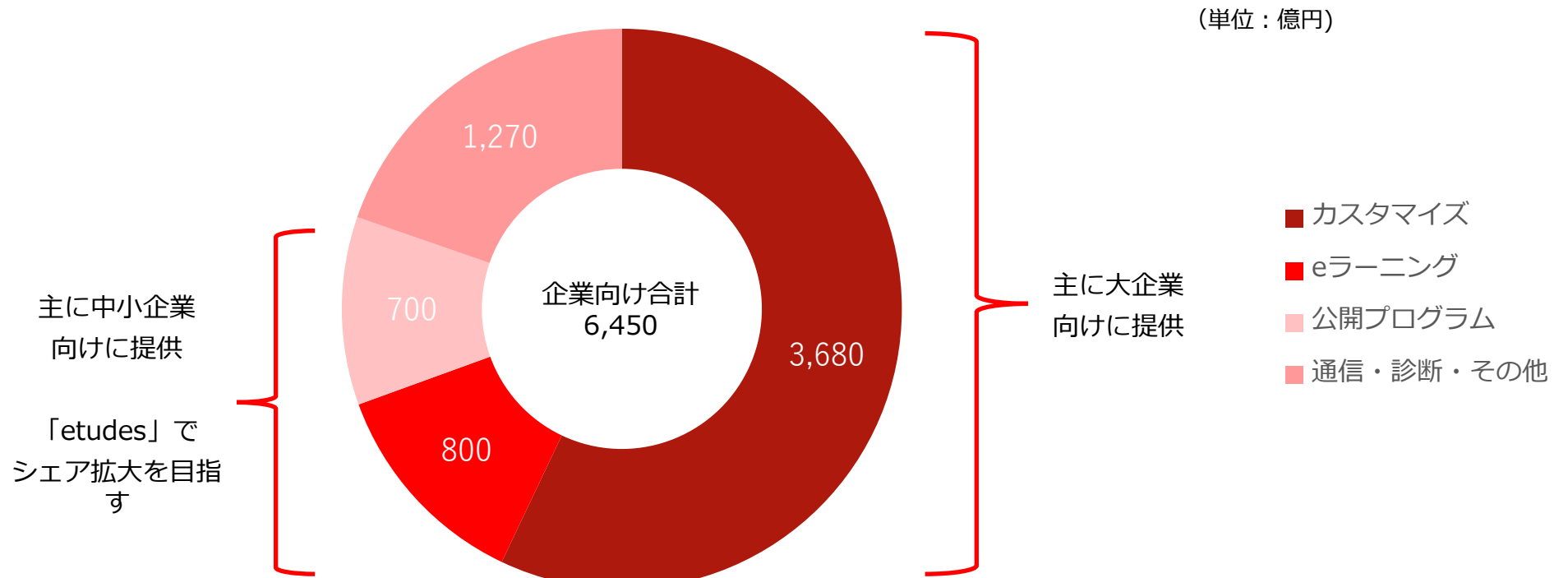
\*矢野経済研究所調べより当社作成

注1. 提供事業者売上高ベース

注2. 企業向け市場は一部カスタマイズプログラムと重複。  
相殺後企業向総額5,320億円 (重複額1,130億円)

- 当社が現在強みとする主に大企業向けに提供される**カスタマイズ**研修の市場に加え、  
当社のLMS「**etudes**」を中心に**eラーニング**の市場へ現在**販路を拡大**中。  
「etudes」を使用することで、中小企業向けの**eラーニング**の市場だけでなく、  
**公開プログラム**等の市場へもリーチしていく。

2022年度 教育研修市場規模 企業向け内訳（予測）



\*矢野経済研究所調べより抜粋

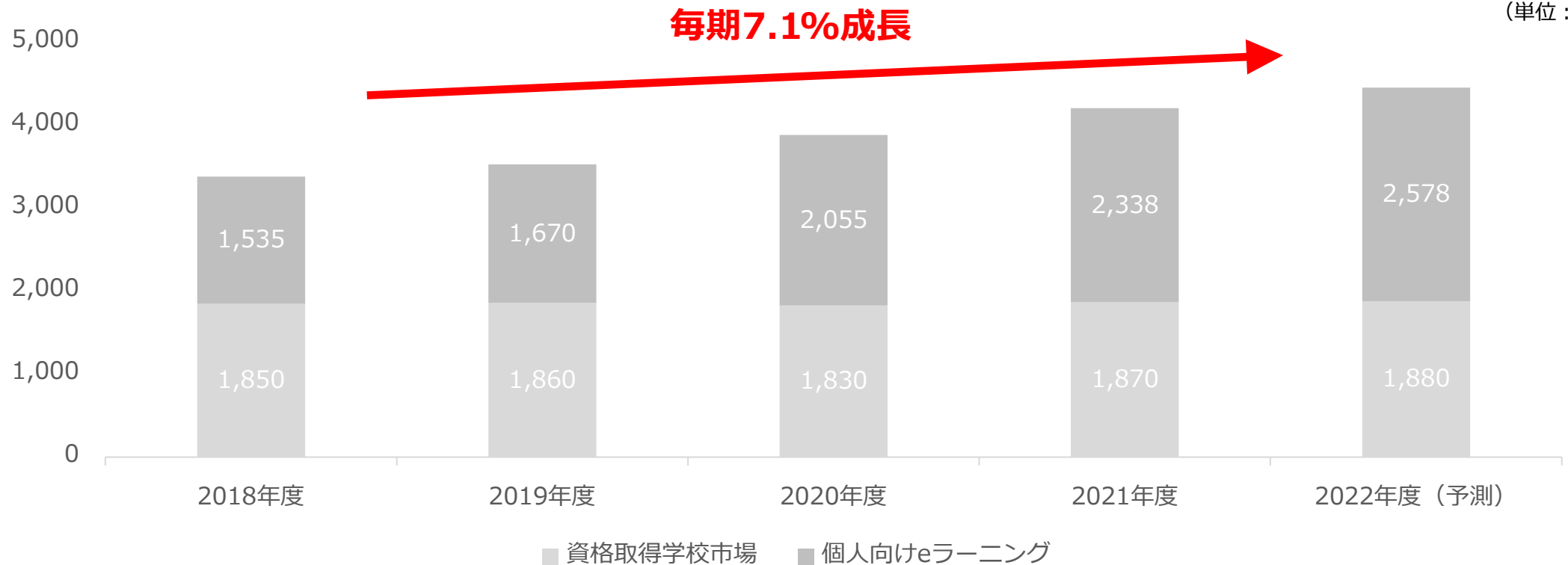
注1. 提供事業者売上高ベース

注2. 企業向け市場は一部カスタマイズプログラムと重複。  
相殺後企業向け総額5,320億円（重複額1,130億円）

- コロナ禍によって**個人向けeラーニングの市場は拡大**。
- LMSのプラットフォーム化を進め**拡大を続ける市場の獲得**を目指す。

個人向けeラーニング及び資格取得学校 教育研修市場規模

(単位：億円)



\*矢野経済研究所調べより抜粋  
 注1. 提供事業者売上高ベース  
 注2. 2022年度は予測値

- 以上の取り組みを進めることで、国内でのシェア拡大に努めるほか、前述のサービス群を**グローバルへ展開**することで企業成長を促進させていく。
- **2027年には5兆円の市場規模**となることが予想されるLMS市場において、当社はグローバル化の第一歩として**アジア圏でのLMS市場の獲得**を目指す。

## LMSのグローバル市場規模



\*MarketsandMarkets™より抜粋  
注1. 1 USD:130.51円にて算出

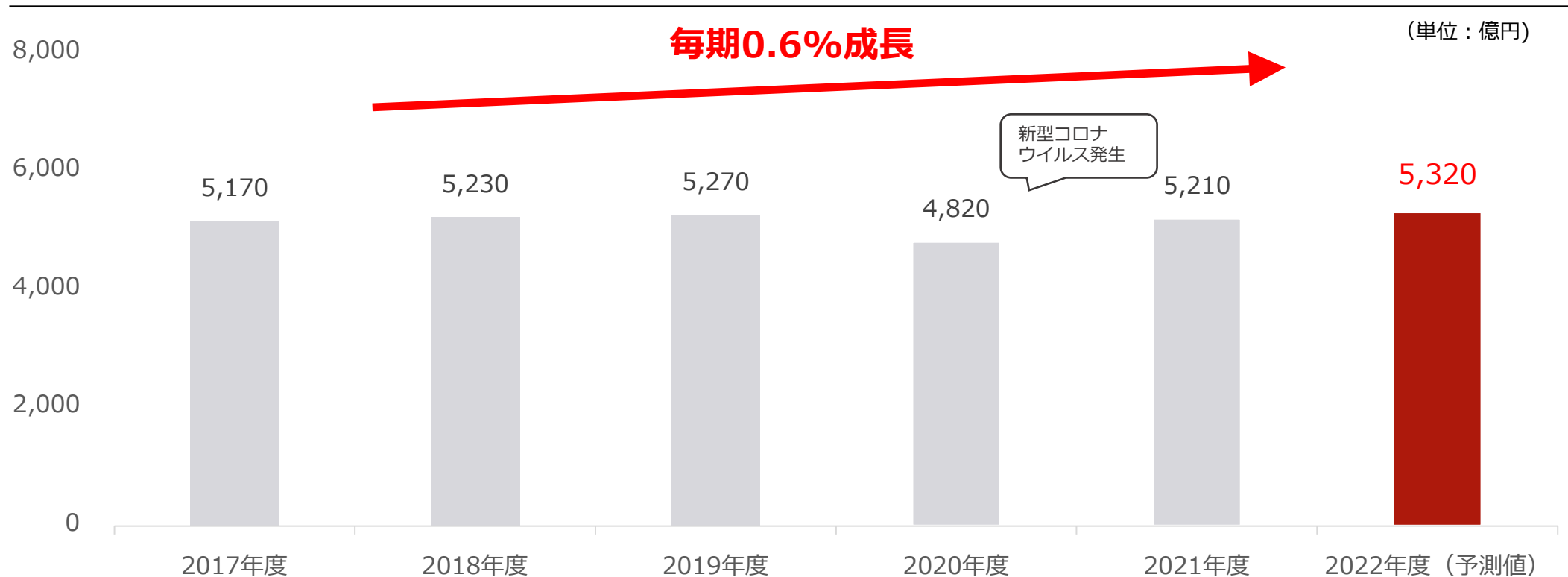
alue

当社を取り巻く環境（法人向け教育事業）

---

- 国内の企業向け研修市場は、企業の積極的な新卒採用を背景とした新人研修が牽引し**堅調に成長**。
- 2020年度は、新型コロナウイルスの影響を受け一時的に大きく落ち込んだものの、**コロナ禍に対応した研修サービスへの移行が加速**し、2021年度の市場規模は以前の水準まで回復見込み。

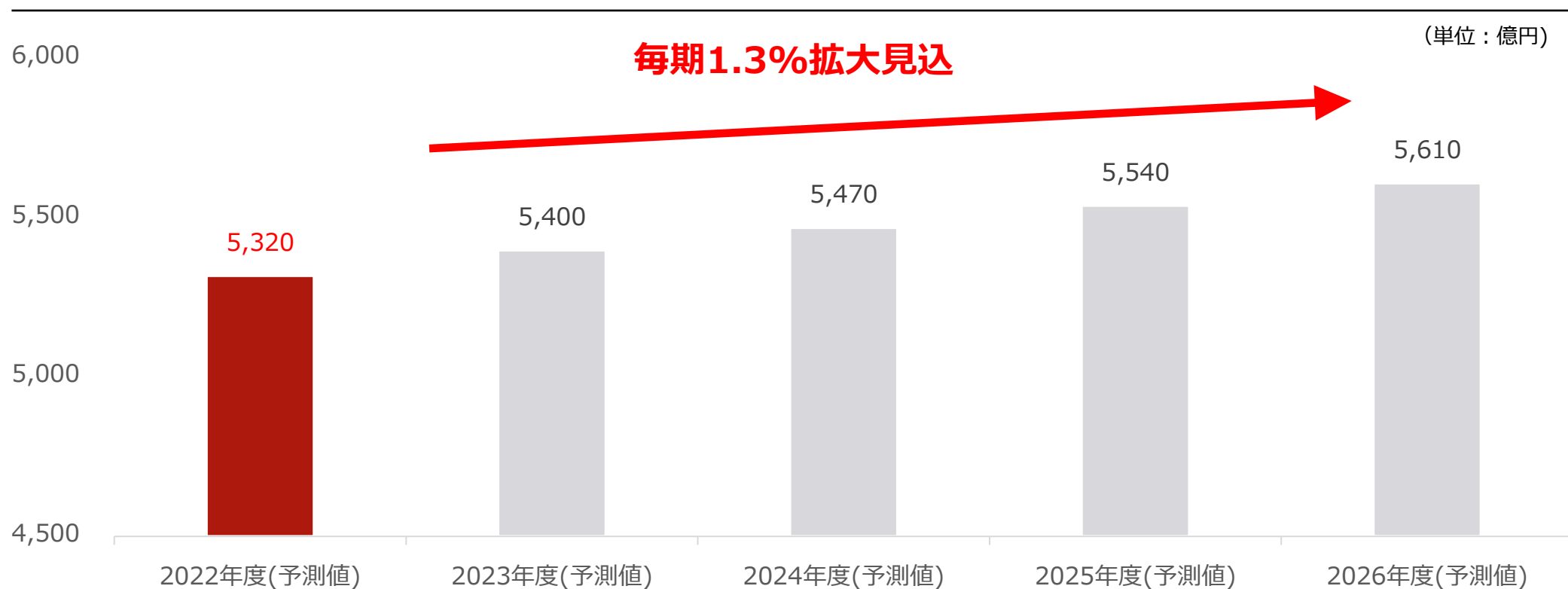
### 企業向け研修サービスの市場規模



\*矢野経済研究所調べより抜粋  
 注1. 提供事業者売上高ベース  
 注2. 2022年度は予測値

- 2021年以降の国内企業向け研修サービスの市場規模は、引き続き成長していくものと予測。
- ジョブ型雇用の増加によるキャリア自律にも注目が集まっており、市場規模は**引き続き拡大見込み**。

### 企業向け研修サービスの市場規模予測



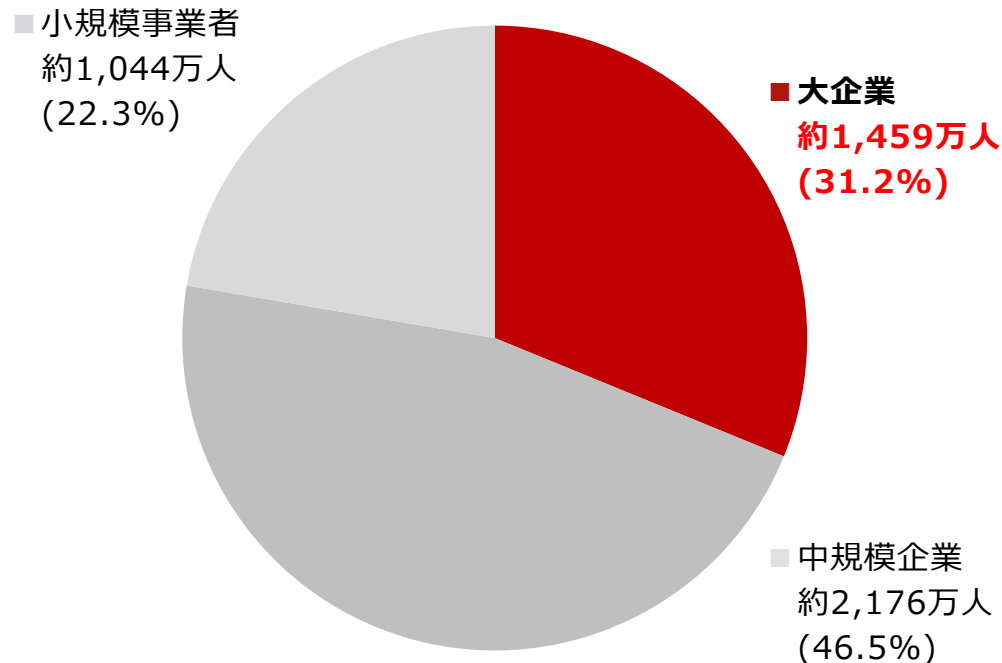
\*矢野経済研究所調べより抜粋  
 注1. 提供事業者売上高ベース  
 注2. 2022年度は予測値



- 当社の主なサービスは、大企業向けに提供する人材育成であり、**全従業員のうち大企業に所属する従業員は全体の30%を超えている。**
- 大企業では、従業員が多いため教育研修費用の総額も大きく、1研修あたりの規模も大規模。
- **顧客単価も、従業員規模に応じて大きくなる傾向。**

企業規模別従業員数(2016年)\*

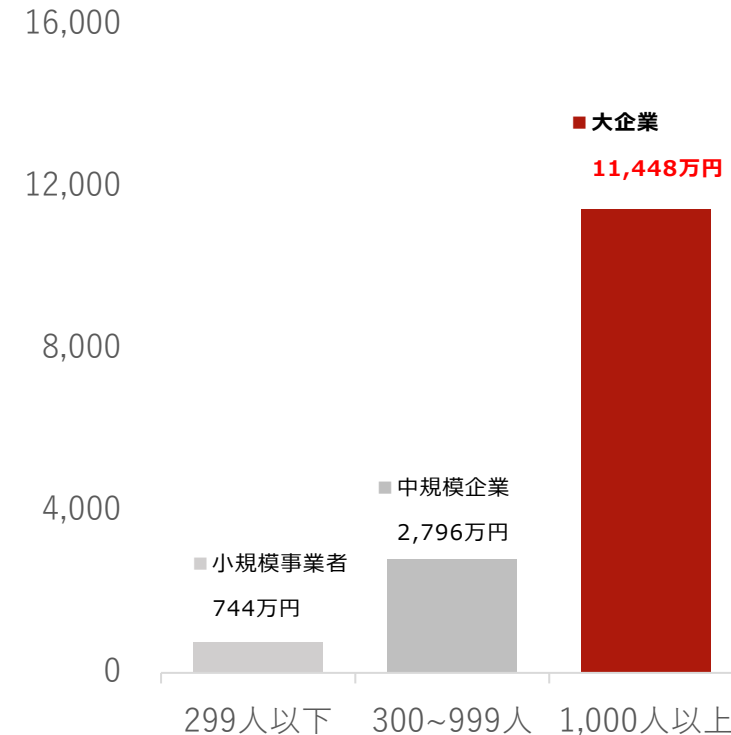
(単位:万人)



\*2020年版中小企業白書より

(単位:万円)

規模別平均教育研修費用総額 (1社あたり)

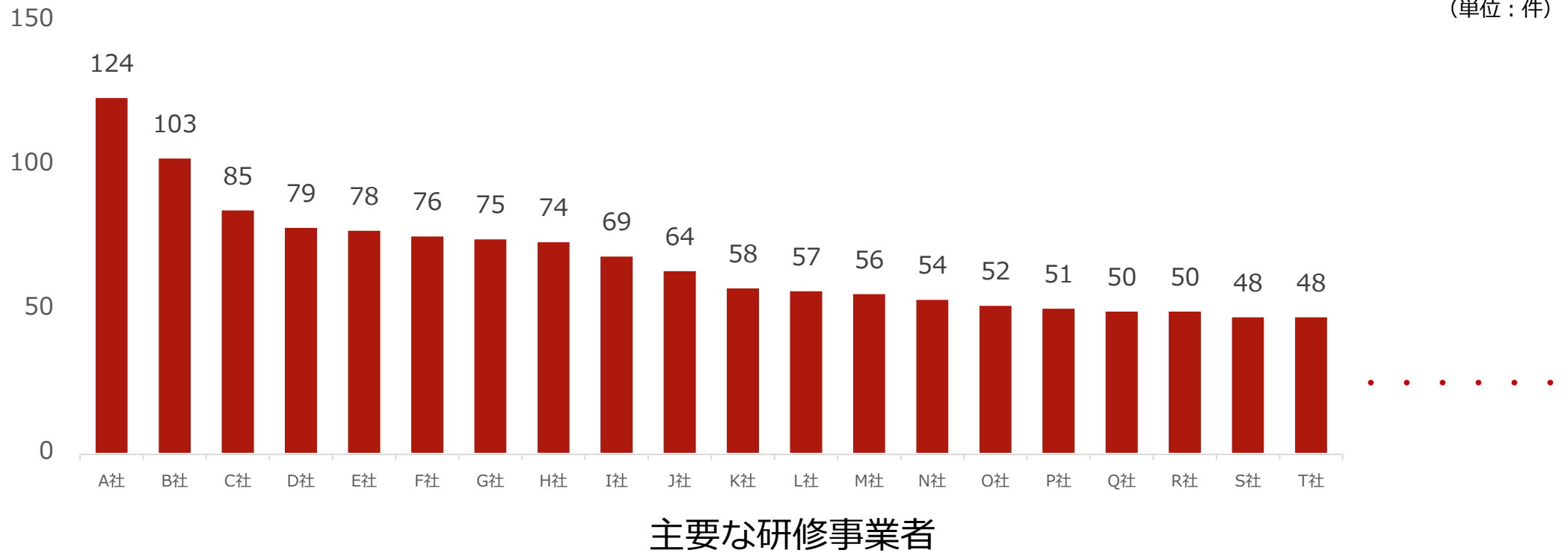


\*産労総合研究所「企業と人材」2020年度 教育研修費用の実態調査より



- 同業・競合他社が多数存在する中でも、顧客ニーズの多様化により突出したシェアを持つ事業者は少ない。
- 同一企業でもニーズ毎に発注先のベンダーが別々な状況が存在。

### 主要な研修事業者の利用度

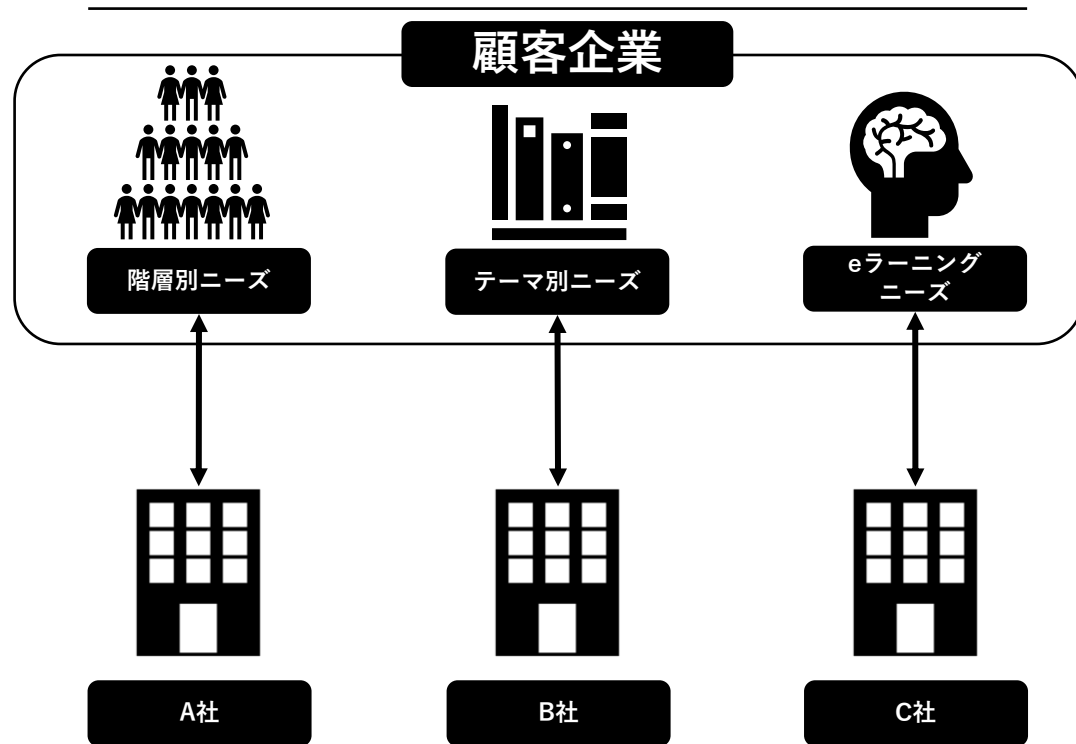


\*矢野経済研究所調べより抜粋

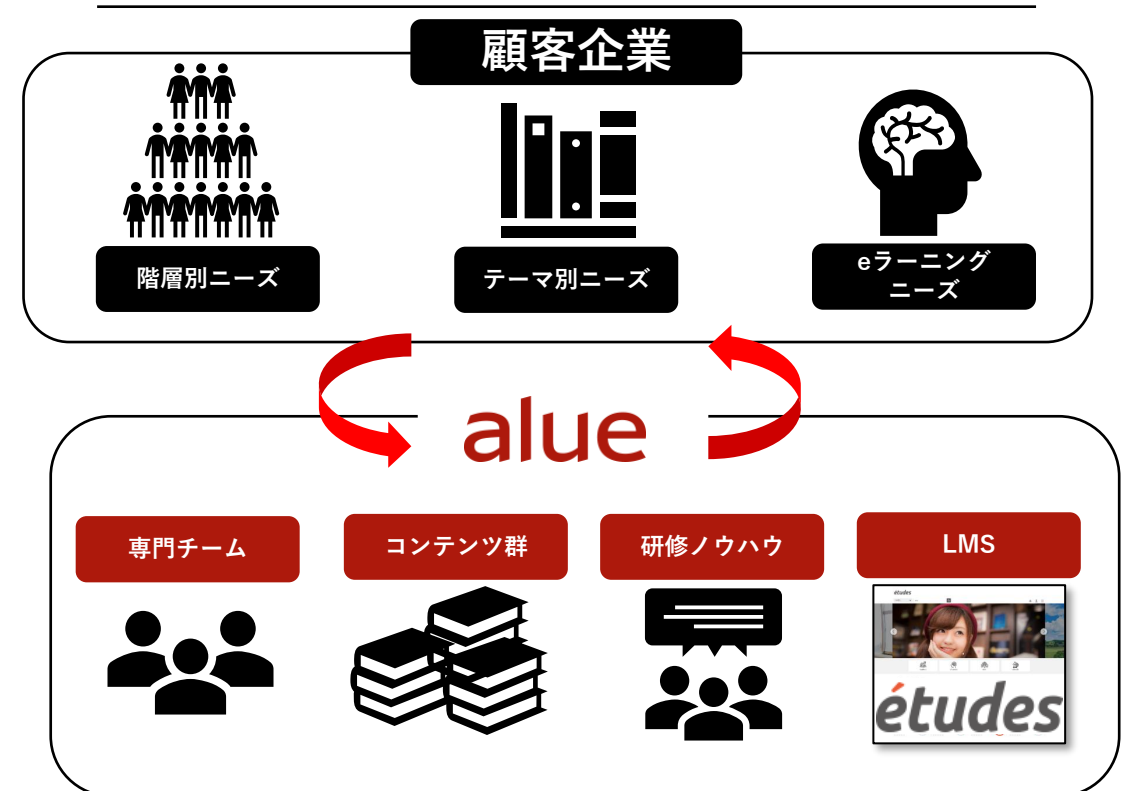
注. 従業員数500人以上の企業・組織団体 (対象1,000社) に、主要な研修事業者を  
 列挙した上で「利用したことのある研修事業者」を聴取し、研修事業者ごとに該当件数を集計

- 顧客ニーズの多様化により、より**高度な専門性を有する事業者へのニーズ**が高まってきている。
- 今後は、**単一の領域に特化した事業者**と**複数の専門領域を持つ事業者**の二極化が進む見込み。
- 当社は**専門のチーム**をそれぞれ組織することで、**複数の領域にわたったサポート**が可能。

単一領域特化型事業者のサービス



総合的に顧客ニーズに応える当社のサービス



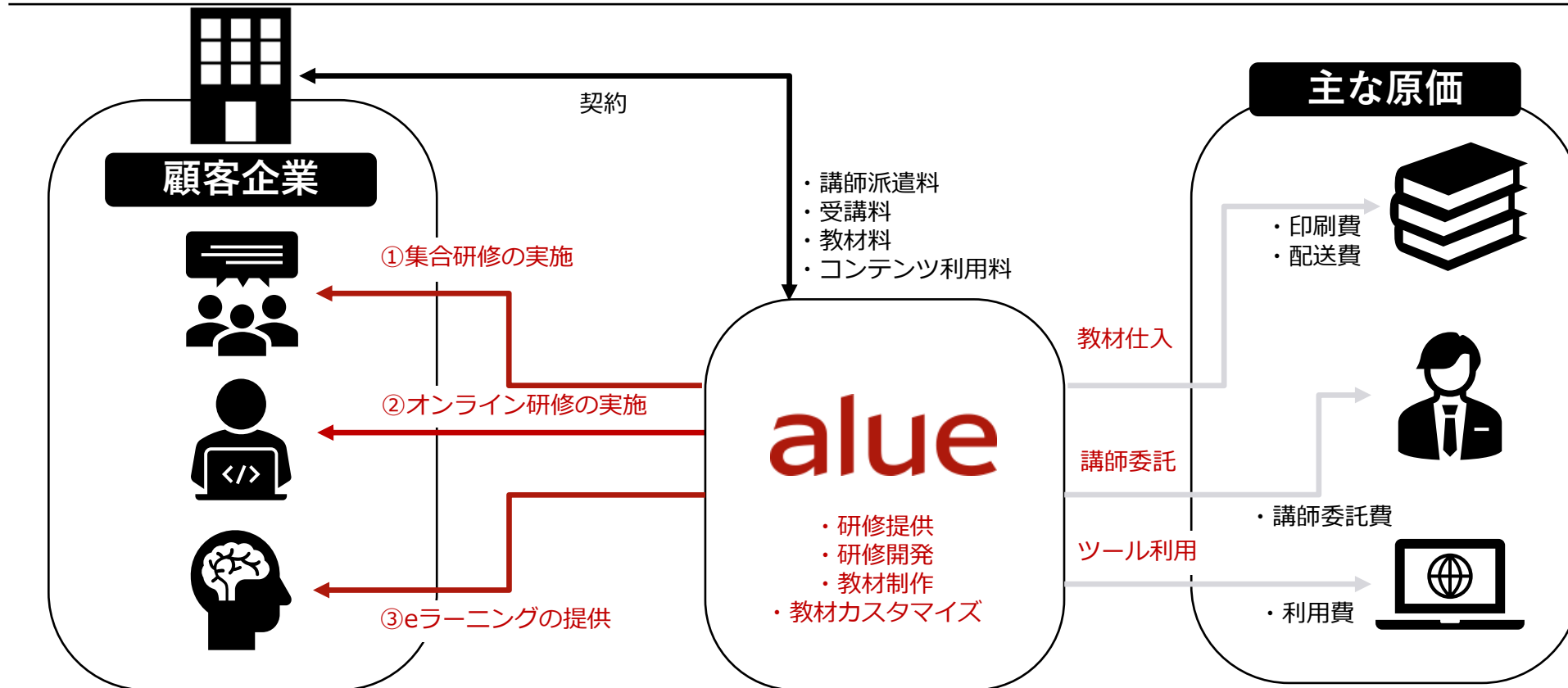
alue

ビジネスモデル（法人向け教育事業）

---

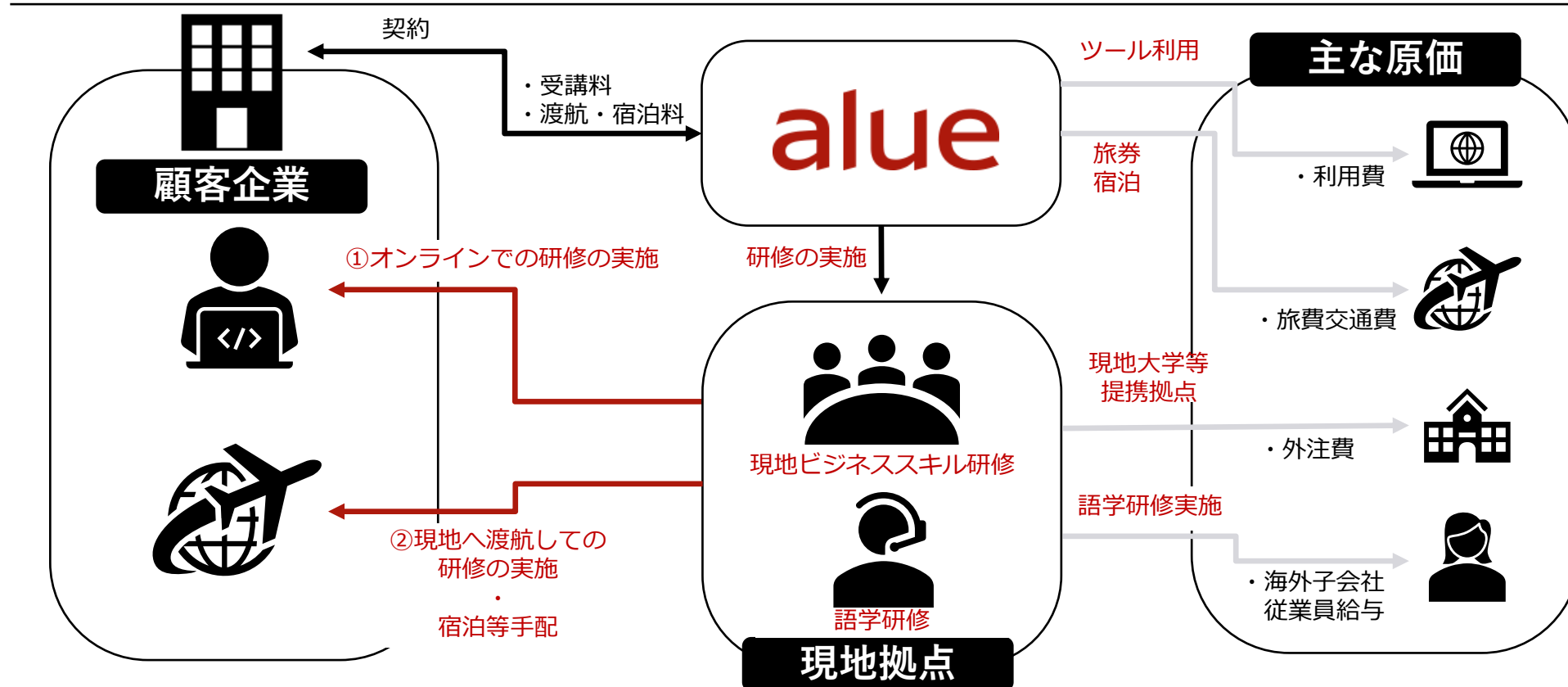
- 大企業向けのサービスである、教室型研修や海外教室型研修は、顧客企業へ様々な形で**研修を提供**することで、**講師料や教材・コンテンツの利用料**を**売上**として受け取るビジネスモデル。
- 主に発生する原価は外部委託する講師への報酬や教材印刷費等。

教室型研修・海外教室型研修 ビジネスモデル



- グローバル人材育成も大企業向けに提供するサービス。
- 日本の顧客に海外でのビジネススキル研修や語学研修を実施。
- 当社海外拠点へ渡航、またはオンラインにて総合的に提供。
- 旅行業免許も取得しており、現地での安全なサポートが可能。

グローバル人材育成ビジネスモデル

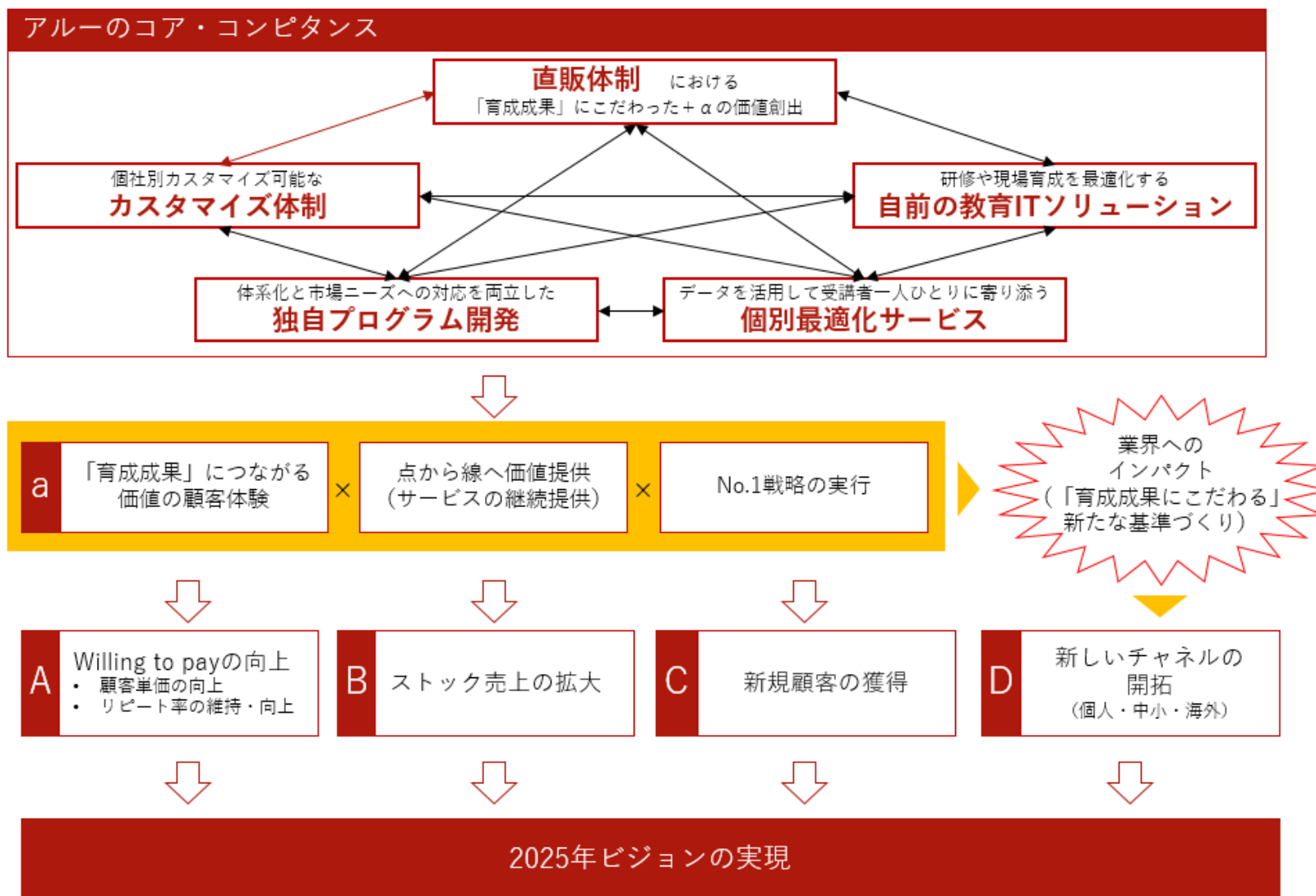


- 当社サービスの競合優位性は、**階層教育×体系化されたコンテンツ×カスタマイズ×ブレンドラーニング**。パッケージコンテンツを販売する企業や、コンテンツの量や講師の数に注力している企業に対して、大企業向けマーケットで優位に立つ。

	alue	A社	B社	C社	D社
新人向け研修	◎	○	○	×	○
管理職向け研修	○	×	○	○	◎
経営層向け研修	△	×	◎	◎	△
講師ラインアップ (講師人数)	○	○	◎	△	○
講師のファシリテーション力	◎	×	○	◎	◎
コンテンツの量	○	◎	×	△	△
コンテンツの体系化	◎	×	×	○	○
カスタマイズ	◎	△	×	×	×
反転学習・ブレンドラーニング	◎	○	×	○	×



「研修」から「育成」に価値をシフトし、**教育研修業界の新たなスタンダード**を作り出す。



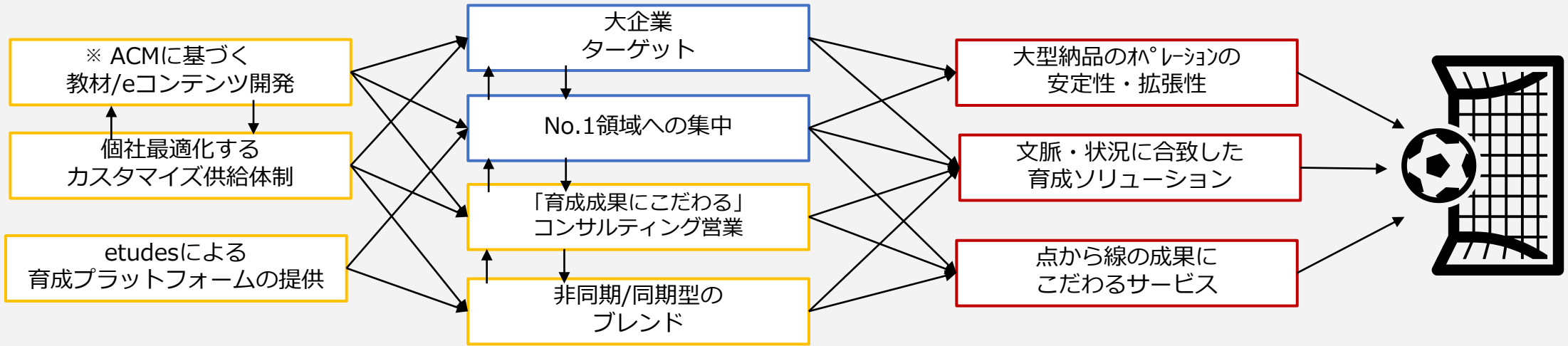
コンセプト：  
育成成果にこだわる

SP(Strategic Positioning)  
ポジショニングによる競争優位

OC(Organizational Capability)  
組織能力による競争優位  
★コア・コンピタンスに対応

顧客価値と競争優位を生み出す要素

顧客価値



蓄積する資産

教材/コンテンツ  
資産の蓄積

育成データ  
資産の蓄積

顧客資産の蓄積

講師資産の蓄積

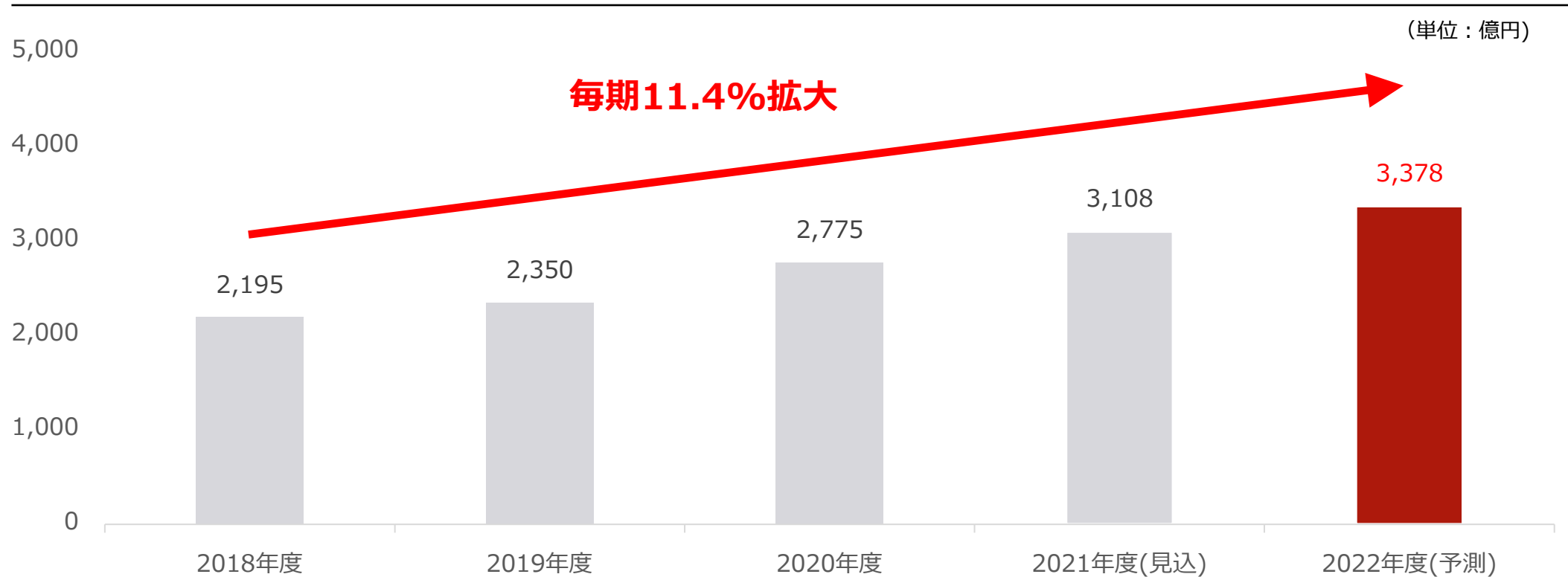
alue

当社を取り巻く環境（études事業）

---

- 国内のeラーニング市場は成長市場。
- 每期拡大を継続しており、今後も引き続き規模は大きくなると予測されている。

eラーニング市場規模推移(法人・個人向け総合)



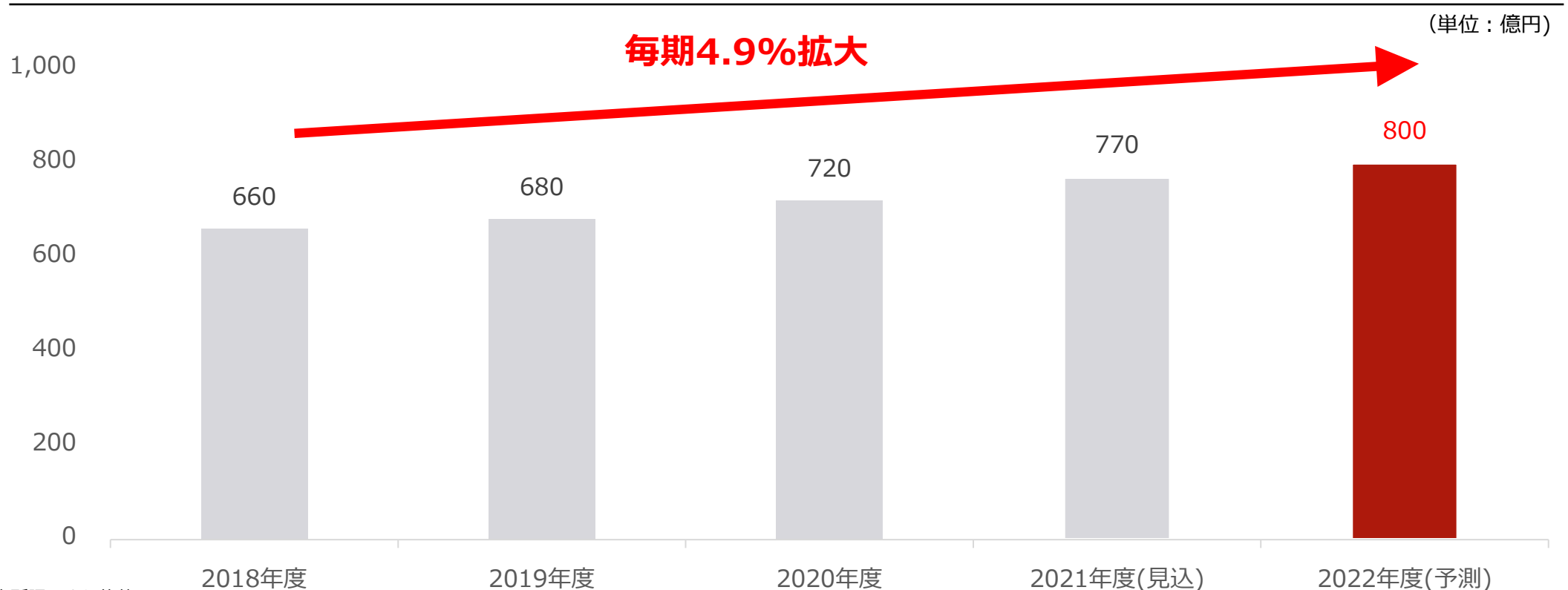
\*矢野経済研究所調べより当社作成

注1. 提供事業者売上高ベース

注2. 2021年度は見込値、2022年度は予測値

- 当社の属する法人向けの市場である**法人向けのeラーニング市場も継続成長**。
- 2021年の市場規模は前年度比6.9%増の770億円。
- 2022年度以降は、**テレワークの浸透にともない需要は維持される**ものと予測。

eラーニング市場規模推移(法人向け市場)



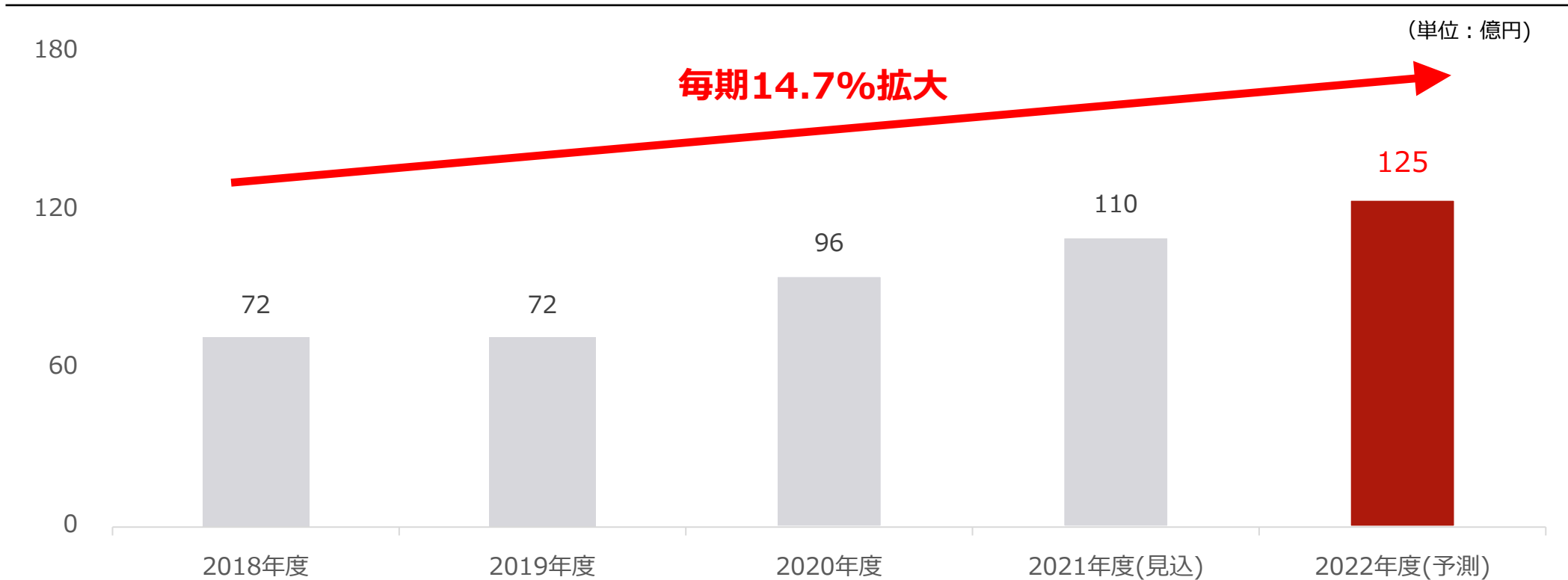
\*矢野経済研究所調べより抜粋

注1. 提供事業者売上高ベース

注2. 2021年度は見込値、2022年度は予測値

- 国内のLMS市場はコロナ禍による研修のオンライン化の影響もあり大きく成長。
- 長期的なeラーニングの活用を見据えて実施環境を整え始める企業が増加。  
今後も引き続き規模は大きくなると予測。

LMS市場規模推移(法人・個人向け総合)



\*矢野経済研究所調べより抜粋

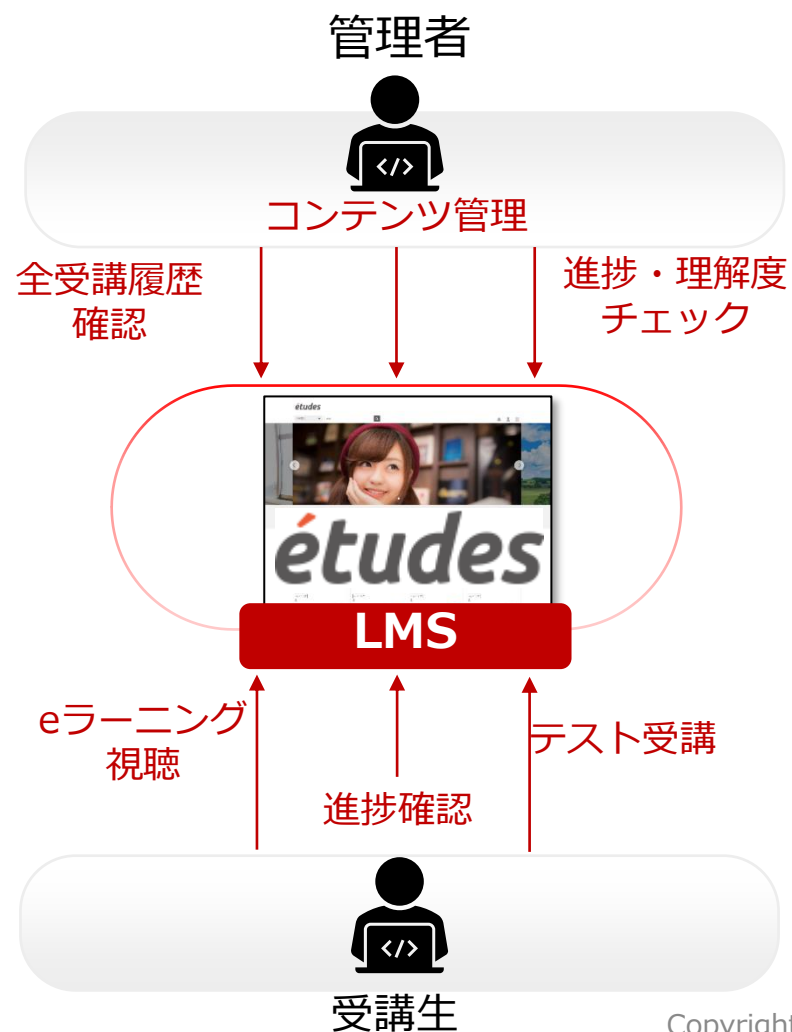
注1. 2021年度は見込値、2022年度は予測値

alue

ビジネスモデル (etudes事業)

---

## etudesサービスイメージ



## etudesとは

当社のラーニングマネジメントシステム

### 【受講生】

- ・ eラーニングコンテンツ視聴
- ・ テスト受講
- ・ 進捗度の確認

### 【管理者】

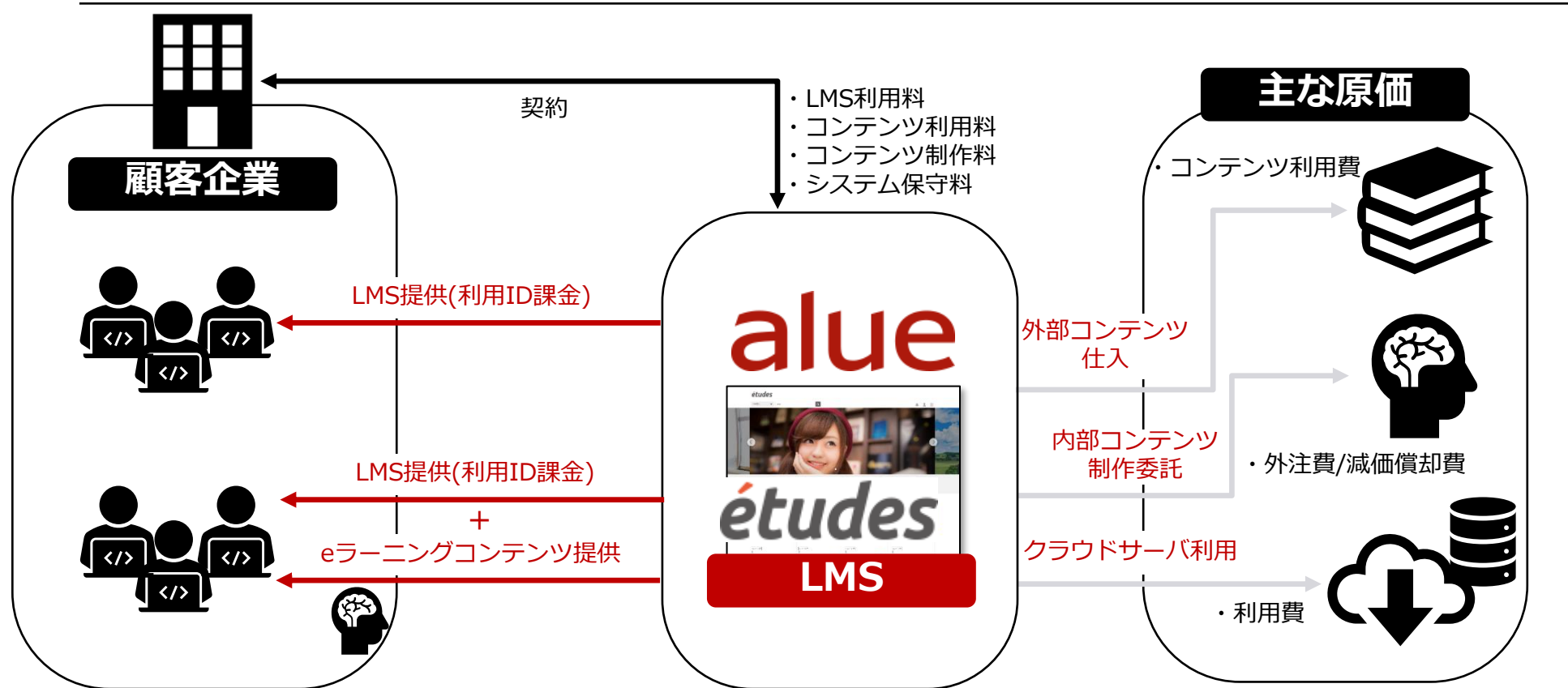
- ・ 受講生の**学習の一括管理・確認**

幅広く対応が可能な  
総合的なプラットフォームサービス



- etudesサービスは、**従量課金**モデル。
- LMSの利用者数IDやコンテンツ利用に応じて、収益が上がる**継続型ストックビジネス**。
- コンテンツのカスタマイズの際は制作費用を収益としてスポット的に加算。

etudes ビジネスモデル



- 大企業向けeラーニング市場では、①コンテンツが階層教育と接続しているか  
②システムの企業内教育における管理機能が充実しているかが重要になる。
- etudesは大企業向けにサービス提供することを重視。コンテンツ、システム面で優位性を持つ。

	alue	A社 (中小向け)	B社 (eラーニング 専業)	C社 (個人向けからの 参入ベンダー)	D社 (LMS専業)
コンテンツの量	○	○	◎	◎	×
階層別教育としての コンテンツの量	◎	△	△	×	×
コンテンツの質	◎	△	◎	△	×
LMS管理機能の 充実度	◎	◎	×	△	◎
LMSのUI	◎	△	◎	◎	◎
LMSに搭載可能な 教材の種類※	◎	◎	×	△	◎

## 2022年12月期 重点投資項目と振り返り

---

### 1. 新規顧客獲得強化

<p>営業・マーケティング 人員強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業組織拡充とともに、機能分化を進め、効率化と戦力化スピードを向上させる。</li> <li>・これにより売上成長率向上と1人あたり売上の向上を目指す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 22.通期投資額 18名 100百万円</li> <li>■ 新規採用による増加人件費・採用費</li> </ul>
<p>マーケティングツール 導入・販促強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規リード獲得を強化し、新規開拓量を増やす。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 22.通期投資額 37百万円</li> <li>■ 販売促進費・システム利用費</li> </ul>

### 2. etudes事業投資・eラーニング投資

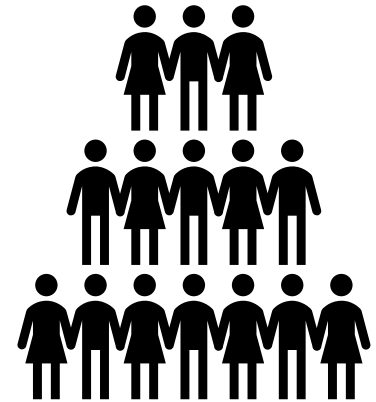
<p>販促強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規リード獲得を強化し、新規開拓量を増やす。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 22.通期投資額 15百万円</li> <li>■ 販売促進費・広告宣伝費増額</li> </ul>
<p>etudes新規機能開発 次世代etudes開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・eラーニングプラットフォームの機能開発、性能強化を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 22.通期投資額 84百万円</li> <li>■ 開発人件費等</li> </ul>
<p>eラーニングコンテンツ 開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・階層教育に適した体系的コンテンツ群を開発し、既存顧客へのクロスセルを促進する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 22.通期投資額 (無形固定資産) 10百万円</li> <li>■ 開発外注費</li> </ul>

### ◆ 営業・マーケティング人員強化

- 1年をかけて営業・マーケティング人員強化を実施。

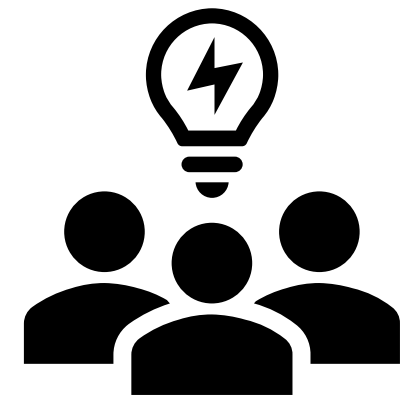
営業担当及びマーケティング担当人員を

採用予定18名のところ採用実績は19名※と投資目標を達成。



- 一方、新規の営業・マーケティング人員の増加した人件費と採用費を合算した金額は90百万円強と100百万円の予算内で着地。

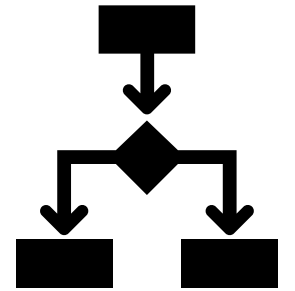
- 人員への投資は、営業・マーケティング人員の他にも、教材やシステムの開発人員の増強やDX主導のための人材の採用など、今後の成長に寄与する人材の確保を実施。



※2022年1月～2022年12月の正社員・契約社員の入社者実績

### ◆マーケティングツール導入・販促強化

- マーケティングツール導入・販促強化への投資では、新規システム導入や広告出稿、イベント出展などを通し、重点投資**目標と同額の通期37百万円**を投資。引き続き新規顧客獲得に力をいれていく。



### ■ 主な内容として**新規リードの獲得を目的**として大規模イベントへの出展

- 『HRカンファレンス2022-春-』
- 『日経ビジネスLIVE 2022 Summer』
- 『HR SUMMIT 2022 ONLINE』
- 『HRカンファレンス2022-秋-』

デジタルマーケティング部長  
羽鳥丈太



代表取締役社長  
落合 文四郎



コンセプトデザイン部長  
中村 俊介



執行役員  
etudes事業管掌  
高木 康平



取締役執行役員  
社長室長 池田祐輔



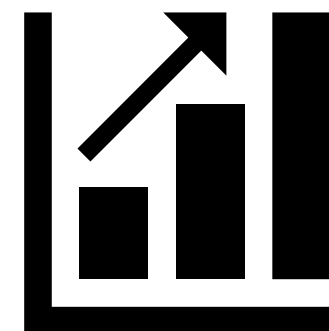
商品開発部長  
須藤 賢太郎



### ◆ 販促強化

- etudesの**利用拡大**を目指し**広告出稿**及び**販促活動を強化**。  
 期初目標の投資を行い、**ASP売上の積み上がり**に貢献。

	21.通期		22.通期
広告宣伝費	1百万円	⇒	12百万円
販売促進費	2百万円	⇒	6百万円



### ◆ 次世代etudes開発・etudes新規機能開発

- 22.1Qよりスタートした**次世代etudes開発**。

22.4Qにはフェイズ1 開発が**完了**し、  
**機能・サービスリリース**。

次項でふれる「**etudes Plus**」等の**機能リリース**に伴い、  
 ソフトウェアへ**20百万円**を計上。



### ◆次世代etudes開発・etudes新規機能開発

- 「使いやすいLMS」と「学びたくなる教材」と「体系化されたコンテンツ」の受け放題で効果的な人材育成を図ることが出来る

「etudes Plus」の提供を22.4Qよりスタート。

- 学習者に向けた「ラーニングガイド」だけでなく**教育担当向け**に人材育成ノウハウを提供する

「ナレッジボックス」を用意。

育成の効果を高める**知識の向上**を支援。

- 「etudes Plus」のサービス開始に注力したため、**新規でのeラーニングコンテンツ開発**については、**今期資産計上**を行ったものはない。



01

自律学習しやすい階層別・課題別の受け放題eラーニング教材

創業以来、階層別研修を中心にサービス提供してきたアルーだからこそ設計できる教材が充実。

階層別に「対ジブン」「対コト」「対ヒト」の領域で身につけてほしいスタンスとスキルを整理したコンテンツをご用意。個別課題に合わせて受講できるスキル別コースも豊富で、継続的に教材ラインナップを拡充しています。

学習者向け	管理・研修者向け	研修・研修者向け	研修・研修者向け	研修・研修者向け	研修・研修者向け
1. 基礎知識の習得	2. 実践スキル習得	3. 実践スキル習得	4. 実践スキル習得	5. 実践スキル習得	6. 実践スキル習得
7. 実践スキル習得	8. 実践スキル習得	9. 実践スキル習得	10. 実践スキル習得	11. 実践スキル習得	12. 実践スキル習得
13. 実践スキル習得	14. 実践スキル習得	15. 実践スキル習得	16. 実践スキル習得	17. 実践スキル習得	18. 実践スキル習得
19. 実践スキル習得	20. 実践スキル習得	21. 実践スキル習得	22. 実践スキル習得	23. 実践スキル習得	24. 実践スキル習得
25. 実践スキル習得	26. 実践スキル習得	27. 実践スキル習得	28. 実践スキル習得	29. 実践スキル習得	30. 実践スキル習得



02

学習者に必要な教材が分かる専用WEBサイト

推奨カリキュラムを紹介するWEBサイト「ラーニングガイド」で階層別の期待役割に応じた学習テーマや、学習者の課題を解決する教材を見つけることができます。



- 顧客あたり売上高が伸び、コロナ前の水準を超える。顧客数については通期当初計画に対してビハインド。
- マーケティング・システム投資による事業活動支援により、1人あたり売上高が増加。

## 19.通期～22.通期法人向け教育事業KPI

	19.通期実績 (19.01-19.12)	20.通期実績 (20.01-20.12)	21.通期実績 (21.01-21.12)	22.通期実績 (22.01-22.12)	22.通期当初計画 (22.01-22.12)
売上高(百万円)	2,339	1,527	2,030	2,333	2,217
顧客数(社)	336	301	313	329	340
顧客あたり売上高(千円)	6,961	5,074	6,488	7,092	6,522
期初人員数(人)	94	84	89	87	95
一人あたり売上高(千円)	24,883	18,182	22,819	26,819	23,343

※売上高に個人向けALUGOを含む  
 ※年間10万円未満の顧客を含む  
 ※顧客当たり売上に個人向けALUGOは含まず

- 売上高全体は既存顧客でカバーしたものの、新規開拓は**通期当初計画**に対し**ビハインド**。
- 22.4Q会計期間では新規開拓社数23社となり、新規開拓社数は増加傾向。引き続きマーケティング投資を継続することで、中期経営計画の目標値に対して挽回する。

## 19.通期～22.通期法人向け教育事業 取引属性別計画値

	19.通期実績 (19.01-19.12)	20.通期実績 (20.01-20.12)	21.通期実績 (21.01-21.12)	22.通期実績 (22.01-22.12)	22.通期当初計画 (22.01-22.12)
<b>既存</b>					
売上高(百万円)	2,051	1,320	1,732	2,084	1,917
社数(社)	250	232	224	257	240
単価(千円)	8,204	5,689	7,733	8,112	7,989
<b>新規</b>					
売上高(百万円)	256	192	292	245	300
社数(社)	86	69	89	72	100
単価(千円)	2,984	2,784	3,285	3,414	3,000
<b>全体</b>					
売上高(百万円)	2,307	1,512	2,024	2,330	2,217
社数(社)	336	301	313	329	340
単価(千円)	6,868	5,023	6,468	7,082	6,522

※個人向けALUGOを除く  
 ※年間10万円未満の顧客を除く

- 販促活動の強化が功を奏し、取引社数が拡大。
- 一方で小規模な取引先が増加したことで平均取引額は計画値を下回った。

## 22.通期～24.通期etudes事業ASP

	19.12月 (単月実績)	20.12月 (単月実績)	21.12月 (単月実績)	22.12月 (単月実績)	22.12月 (単月当初計画)
ASP売上高(千円)	6,393	12,274	15,138	18,191	19,173
取引社数(社)	57	78	111	152	147
平均取引額(千円)	112	157	136	120	130

## 2023年12月期 重点投資項目と連結業績予想

---

## 1. 新規顧客獲得強化

<p>営業・マーケティング 人員強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業、マーケティング人員を拡充。売上拡大のスピード向上を図る。</li> <li>・組織力の強化を担う部門や納品を担う部門の人員を拡充し、さらなる業務効率化を進める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 23.通期投資額 <b>110百万円</b></li> <li>■ 新規採用による増加人件費・採用費</li> </ul>
<p>マーケティングツール 導入・販促強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前期から継続。新規リード獲得の最大化を目的にマーケティング・販売促進を強化。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 23.通期投資額 <b>51百万円</b></li> <li>■ 販売促進費・システム利用費</li> </ul>

## 2. etudes事業投資・eラーニング投資

<p>販促強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前期から継続。新規リード獲得の最大化を目的にマーケティング・販売促進を強化。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 23.通期投資額 <b>57百万円</b></li> <li>■ 販売促進費・広告宣伝費増額</li> </ul>
<p>etudes新規機能開発 次世代etudes開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・eラーニングプラットフォームの機能開発、性能強化を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 23.通期投資額 <b>88百万円</b></li> <li>■ 開発人件費等</li> </ul>

- 2023年12月期は、新規顧客開拓ならびにetudesへの積極投資による売上高の伸びを優先し、連結業績予想については、売上高は18.2%増収、営業利益率は維持することで増益とする。
- 配当については、積極投資による売上高成長を優先させ、1株当たり7円を維持する。

(単位：百万円)

	21.通期 (実績)	22.通期 (実績)	対前年同期 増減率	23.通期 (予想)	成長率
売上高	2,396	2,772	15.7%	3,277	18.2%
営業利益	278	230	-17.1%	270	17.0%
営業利益率	11.6%	8.3%	-3.3	8.2%	-0.1
経常利益	280	227	-18.8%	263	15.6%
経常利益率	11.7%	8.2%	-3.5	8.0%	-0.2
親会社株主に帰属する当期純利益	183	166	-9.0%	174	4.3%
1株当たり当期純利益(円)	72.59	65.89	-9.2%	68.71	4.3%
1株当たり配当金(予定)(円)	7.00	7.00	0.0%	7.00	0.0%

alue

## 2023年度事業戦略と3か年計画

---

- ①新規顧客獲得強化、②etudesへの投資を行い、24年売上成長率20%超、連結営業利益率は25年20%を目指す

(単位：百万円)

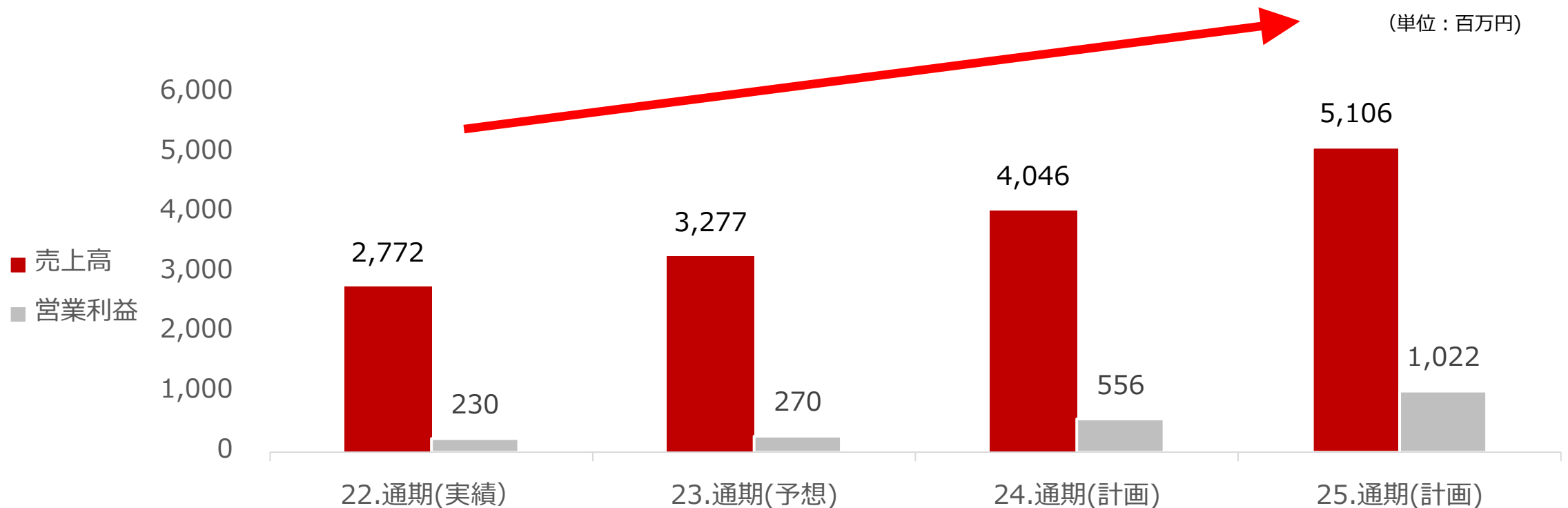
## 2023年度 中期経営計画

	22.通期 (実績)	23.通期 (予想)	増減比	24.通期 (計画)	増減比	25.通期 (計画)	増減比
連結売上高	2,772	3,277	18.2%	4,046	23.5%	5,106	26.2%
法人向け教育事業	2,333	2,700	15.7%	3,201	18.6%	3,855	20.4%
etudes事業	307	410	33.6%	660	60.7%	1,036	57.0%
その他	131	166	26.4%	185	11.4%	215	16.2%
連結営業利益	230	270	17.0%	556	106.2%	1,022	83.6%
連結営業利益率	8.3%	8.2%	-0.1	13.8%	5.5	20.0%	6.3



- 法人向け教育事業は、2023年より、事業フェーズとして売上成長の加速と利益創出が両立する拡大期に入る。
- etudes事業について23年は利益より売上拡大を優先するため、連結営業利益貢献は24年以降となる。

### 22.通期～25.通期売上高・営業利益計画



※22.通期の数値は実績数値、23.通期以降は計画値

(単位：百万円)

	2022年期中初予想		2023年		2024年		2025年		
		成長率		成長率		成長率		成長率	
2022年度 中期経営計画	連結売上高	2,655	10.8%	3,184	20.0%	3,894	22.3%	—	—
	法人向け教育事業	2,217	9.2%	2,611	17.8%	3,145	20.4%	—	—
	etudes事業	316	20.0%	439	38.7%	613	39.6%	—	—
	その他	121	19.5%	134	10.5%	136	1.5%	—	—
	連結営業利益	190	-31.7%	345	81.8%	658	90.6%	—	—
	連結営業利益率	7.2%	—	10.8%	—	16.9%	—	—	—
	2022年実績		2023年		2024年		2025年		
		成長率		成長率		成長率		成長率	
2023年度 中期経営計画	連結売上高	2,772	15.7%	3,277	18.2%	4,046	23.5%	5,106	26.2%
	法人向け教育事業	2,333	14.9%	2,700	15.7%	3,201	18.6%	3,855	20.4%
	etudes事業	307	16.6%	410	33.6%	660	60.7%	1,036	57.0%
	その他	131	29.4%	166	26.4%	185	11.4%	215	16.2%
	連結営業利益	230	-17.1%	270	17.0%	556	106.2%	1,022	83.6%
	連結営業利益率	8.3%	—	8.2%	—	13.7%	—	20.0%	—
	2022年差異		2023年		2024年		2025年		
		成長率		成長率		成長率		成長率	
差異	連結売上高	117	4.9	92	-1.7	152	1.2	—	—
	法人向け教育事業	116	5.7	88	-2.1	56	-1.9	—	—
	etudes事業	-8	-3.4	-28	-5.2	46	21.0	—	—
	その他	10	9.9	32	16.0	49	9.9	—	—
	連結営業利益	40	14.6	-75	-64.8	-101	15.7	—	—
	連結営業利益率	1.2	—	-2.6	—	-3.1	—	—	—

## ◆売上高

- ・ 事業環境に大きな変化はないが、22年12月期において、法人向け教育事業の既存顧客売上が当初計画を上回る成長。顧客基盤が充実した分、23年以降の売上高計画を上方修正。25年の売上成長は20%を目指す。
- ・ etudes事業については、直近の実績から、eラーニング売上高を見直し。ASP売上高の新規顧客開拓ペースは落とさず、25年12月期において10億円規模の事業を目指す。

## ◆営業利益

- ・ 法人向け教育事業については、売上成長を優先させるべく、新規開拓のための人員増強、営業支援システムおよびシステム人員投資、マーケティング強化。
- ・ etudes事業については、24年、25年の売上拡大のため、マーケティング費用を積み増し。
- ・ 24年、25年の売上拡大のための販管費増加により23年、24年の営業利益を下方修正。

- 新規顧客獲得強化に向けて、営業機能分化と各プロセスの活動量増加のための各種投資を継続する。これにより、毎期の成長率を遡増させ、25年通期に20%の売上成長を実現する。
- 新規顧客獲得の効率性が改善するため、共通費配賦後利益は24年以降改善し、25年に利益率20%超を実現する。

21.通期～25.通期法人向け教育事業 サマリー

(単位：百万円)

	21.通期実績	22.通期実績	23.通期予想	24.通期計画	25.通期計画
売上高	2,030	2,333	2,700	3,201	3,855
売上成長率	33.0%	14.9%	15.7%	18.6%	20.4%
売上総利益	1,352	1,524	1,808	2,109	2,595
売上総利益率	66.6%	65.4%	67.0%	65.9%	67.3%
販売費及び一般管理費	568	668	769	896	983
営業利益	783	856	1,039	1,213	1,612
営業利益率	38.6%	36.7%	38.5%	37.9%	41.8%
共通費配賦後営業利益	360	331	397	543	917
共通費配賦後営業利益率	17.7%	14.2%	14.7%	17.0%	23.8%

※eラーニングの売上及び原価は法人向けからetudesに組換え

※個人向けALUGOを含む

- 売上成長率向上を重視し、新規顧客獲得関連投資（重点投資項目①）により、取引社数の拡大を実現する。
- 人的資本開示、リスクリング需要など、市場環境は追い風ではあるが、売上成長への寄与は3%程度と見込む。
- 当社のマーケティング活動を通じた認知拡大により、競合取引をリプレースする売上成長への寄与を13%と見込む。

## 22.通期～25.通期法人向け教育事業 KPI

	22.通期実績 (22.01-22.12)	23.通期予想 (23.01-23.12)	24.通期計画 (24.01-24.12)	25.通期計画 (25.01-25.12)
売上高(百万円)	2,333	2,700	3,201	3,855
顧客数(社)	329	400	490	580
顧客あたり売上高(千円)	7,092	6,750	6,534	6,647
期初人員数(人)	87	98	124	139
一人あたり売上高(千円)	26,819	27,552	25,820	27,735

※売上高に個人向けALUGOを含む  
 ※年間10万円未満の顧客を含む  
 ※顧客当たり売上に個人向けALUGOは含まず

- 大企業向けは、「LMS機能強化×階層別eラーニングコンテンツ×自社コンテンツ搭載可能」で、社内育成体系に合った育成が可能であることを武器に開拓。
- 中堅企業向けは、「etudes Plus=LMS×コンピテンシーマップ×eラーニングコンテンツ×自社コンテンツ搭載可能」を武器に開拓。
- 拡販のためのマーケティング関連投資、およびプラットフォーム改修投資を継続するため、利益貢献は24年以降。

(単位：百万円)

## etudes事業 中期経営計画

	22.通期実績	23.通期予想	24.通期計画	25.通期計画
売上高	307	410	660	1,036
売上成長率	16.6%	33.6%	60.7%	57.0%
ASP	206	306	534	898
eラーニング	42	60	81	93
その他	58	44	44	44
営業利益	69	61	193	313
営業利益率	22.7%	15.0%	29.3%	30.2%
共通費配賦後営業利益	-47	-70	62	139
共通費配賦後営業利益率	—	—	9.4%	13.4%

- 23年は、22年につづき、積極的な営業・プロモーション施策により取引社数増加を計画。
- etudes Plusの拡販、CS活動によるアクティブユーザー数増によりARPU向上を目指す。

## etudes事業 KPIサマリー

	22.通期実績	23.通期予想	前年同期 増減率	24.通期計画	前年同期 増減率	25.通期計画	前年同期 増減率
ARR(百万円)	222	393	76.9%	668	69.8%	1,120	67.7%
MRR(12月時点)(千円)	18,536	32,785	76.9%	55,674	69.8%	93,349	67.7%
利用企業数(12月時点)(社)	152	248	63.2%	397	59.9%	627	57.9%
ARPU(円)	121,947	132,181	8.4%	140,333	6.2%	148,989	6.2%

※ARR : Annual Recurring Revenueの略で、MRRの直近3か月平均に12を乗じた数値

※MRR : Monthly Recurring Revenueの略で、ASP月額利用額の合計額からスポット契約の金額を除いた数値

※利用企業数 : 対象時点でスポット契約を除くetudesを利用している企業数

※ARPU : Average Revenue Per Userの略で、対象時点でのMRRを利用企業数で除した数値

※解約率は、MRR解約率(金額ベース)の直近6か月平均

## études<sup>Plus</sup>

- 「使いやすいLMS」と「学びたくなる教材」と「体系化されたコンテンツ」の受け放題で効果的な人材育成を図ることが出来る「etudes Plus」の提供をスタート。



- 学習者に向けた「ラーニングガイド」だけでなく**教育担当向け**に人材育成ノウハウを提供する「ナレッジボックス」を用意。

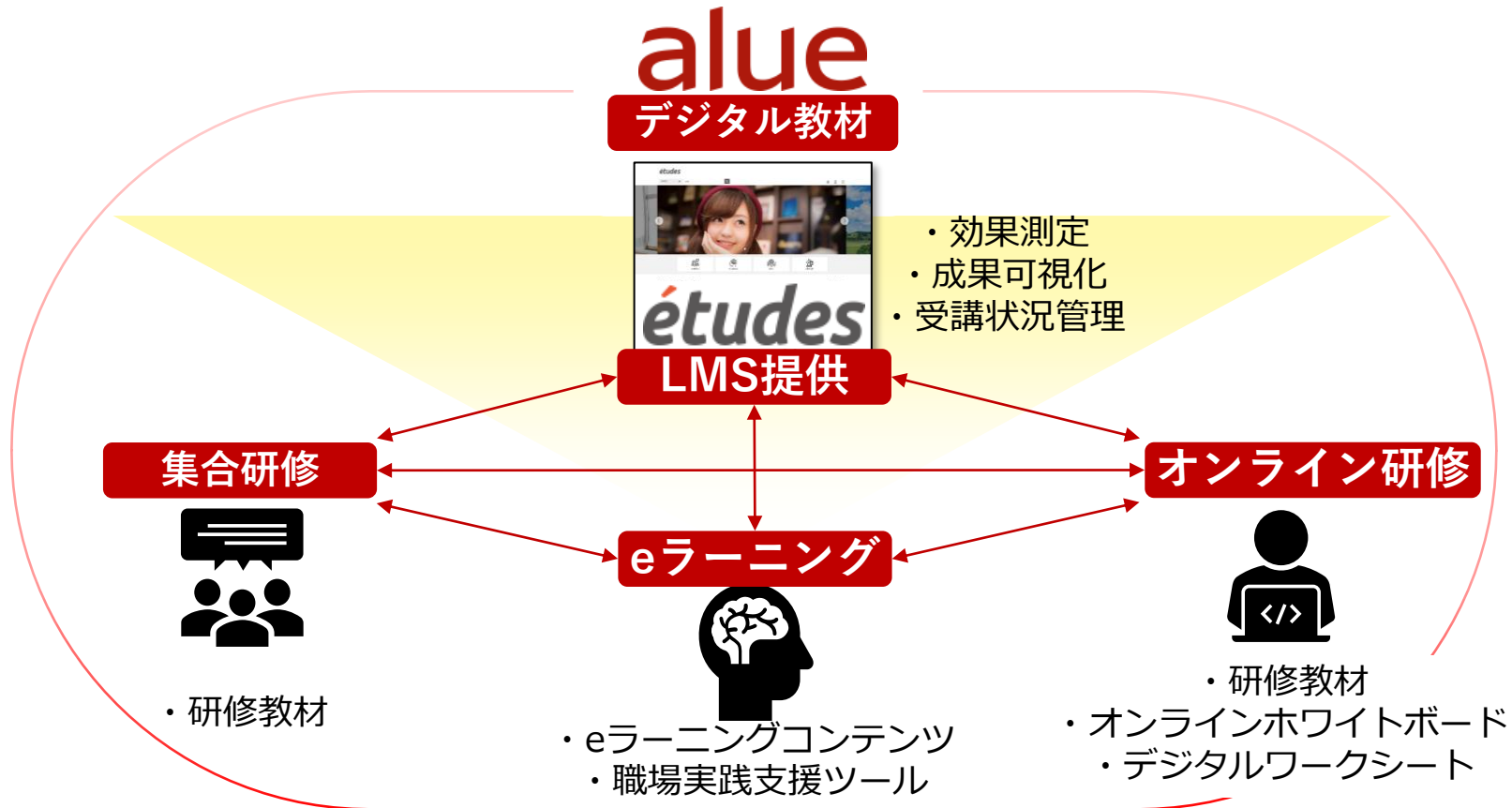
育成の効果を高める**知識の向上**を支援。

- ただのコンテンツの羅列ではなく、**コンピテンシーマップ**に沿い**体系化**されたコンテンツ

	ジブン:役割認識		コト:業務遂行力			ヒト:対人影響力	
	トランジション	リーダーシップ	課題/目標設定	戦略/計画立案	実行管理/改善	チームワーク	人材育成/組織開発
8	志と倫理観の研鑽	ミッション型のリーダーシップ	組織のビジョンの実現	組織の成長シナリオの立案	ミッションを実現するための環境の構築	他社との連携	組織行動規範(ミッション)の浸透
7	未知を切り拓く意識への転換	変革型のリーダーシップ	組織・事業の重点目標の達成	組織の重点戦略の立案	ベストプラクティスの実装	全社連携	成果が出せる組織風土の醸成
6	プレイヤーからマネジャーへの脱却	理感一致のリーダーシップ	部の目標の達成	重点戦略実行のための計画立案	KPIマネジメント	互酬性の醸成	中長期的キャリアを見据えた育成
5	新境地の開拓	共創型のリーダーシップ	職場のあるべき姿の実現	他部署・社外との連携を含めた計画立案	各メンバーの目標達成のフォロー・支援	コミュニケーションのハブ	成長する機会・環境の提供
4	プロフェッショナル意識の獲得	率先型のリーダーシップ	業務生産性の向上	計画実行における障害の解消	チームレベルの問題解決・標準化	本音を引き出す	OJT指導
3	志の獲得	自己マスター	業務本来の目的の達成	選択肢の案出・決定	担当業務の改善	ネットワーク	メンタリング
2	ひとり勝ち意識の獲得	経験学習サイクル	相手の期待を超える	優先順位付け	計画の進捗管理	他者への配慮	-
1	学生から社会人への意識転換	自己改善サイクル	相手の期待に応える	段取り	報告・連絡・相談	他者の受容・尊重	-



- オンライン研修導入企業**増加**の流れに乗り、  
**大企業顧客基盤を活かした事業展開**をすることで競合優位性を発揮し、  
 etudesを中心にeラーニング等へ積極投資し**ストック収益の割合を拡大**していく。



成長の実現や事業計画の遂行に重要な影響を与える  
可能性があるとして認識する主要なリスク及び対応策

---

成長の実現や事業計画の遂行に影響する主要なリスク

項目	主要なリスクについて	顕在化する可能性	時期	影響度	当社の対応策
事業環境	当社グループは、大手企業を主要顧客とし、法人を対象とした人材育成事業を提供しております。今後、23年～25年の期間において若年労働人口及び新卒採用動向の変化により新卒採用数が減少した場合、当資料記載の計画内容に大きく影響を及ぼす可能性があります。	小	長期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 新入社員向け研修に留まらず、中堅社員、管理職、経営層など幅広い階層別のテーマを拡充することで、新入社員向け研修だけに依存しないサービス体制の構築に努めております。</li> <li>② 新入社員向け研修は新人導入研修として4～5月に集中して実施される傾向がありますが、事前事後のサポート及びeラーニングの提供を促進し、導入研修のみに留まらない人材育成を提供しております。</li> </ul>
競合について	今後、当社の競争優位性として認識しております顧客との関係構築を通じたニーズに合わせたカスタマイズ力や、アセスメント等を通じた現場での育成成果の定着支援が他者に対する優位性が維持できなくなった場合、当資料記載の計画内容に大きく影響を及ぼす可能性があります。	小	中期	中	<p>当社の強みである、顧客ごとの個別最適化を継続して強化していきながら、オンライン研修やオンラインでの教材提供、eラーニングを総合的に組み合わせた「オールデジタル教材」の提供拡大を通じ競合優位性を維持してまいります。</p>

以上は、成長の実現や事業計画の遂行において重要な影響を与える可能性があるとして当社が認識している主要なリスクです。その他のリスク情報につきましては、有価証券報告書「第一部【企業情報】第2【事業の状況】2【事業等のリスク】」をご参照ください。



育成の成果にこだわる、を次のスタンダードへ。

さらに、個別最適化学習を加速させる。

すべては、人のあらゆる可能性を切り拓くために。

alue