

ULURU

事業計画及び成長可能性 に関する事項

2023年5月25日
株式会社うるる
東証グロース(3979)

CGS	「Crowd Generated Service(クラウド・ジェネレイティッド・サービス)」の略。クラウドワーカーを活用して生み出されたサービスをいう(当社の造語)。CGSの代表格である入札情報速報サービス「NJSS(エヌジェス)」の他、「fondesk」「えんフォト」「OurPhoto」がある。	LTV	「Life Time Value(ライフ・タイム・バリュー)」の略。「顧客生涯価値」と訳される。一人、あるいは一社の顧客が、取引を始めてから終わりまでの期間内にどれだけ利益をもたらすのかを算出したもの。
クラウドソーシング	クラウド(crowd: 群衆)とアウトソーシングを組み合わせた造語。インターネットを介して不特定多数の人々との間で仕事を受発注することをいう。当社ではクラウドソーシングサイト「シュフティ」を運営。	ARPU	「Average Revenue Per User」の略。「アープ」と読む。本資料では、「NJSS」においては「一件当たり日割り売上高」、「fondesk」においては「一件当たり月割り売上高」をいう。
クラウドワーカー	クラウドソーシングを利用して仕事を受注する人々のことをいう。当社の「シュフティ」登録者は主婦がメイン。	MRR	「Monthly Recurring Revenue」の略。「月次経常収益」と訳される。初期費用や追加購入費用、コンサルティング費用などは含まれず、サブスクリプション売上とリカーリング売上で構成される。月における営業日数の影響を受けない。
BPO	「Business Process Outsourcing(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)」の略。企業が業務の一部(主にノンコア業務)を外部の専門業者に委託することをいう。当社では、データ入力やスキニングといった電子化業務をはじめとする総合型アウトソーシングの業務受託を行う。	ARR	「Annual Recurring Revenue」の略。「年間経常収益」と訳される。初期費用や追加購入費用、コンサルティング費用などは含まれず、サブスクリプション売上とリカーリング売上で構成される。「NJSS」はFY21/3_3Qまでは各四半期サブスクリプション売上高に4を乗じた数値、FY21/3_4Q以降は各四半期末時点のMRRに12を乗じた数値。「えんフォト」は各四半期リカーリング売上高に4を乗じた数値。「fondesk」は各四半期サブスクリプション売上高+各四半期リカーリング売上高に4を乗じた数値。
SaaS	「Software as a Service(ソフトウェア・アズ・ア・サービス)」の略。「サース」と読む。クラウドで提供されるソフトウェアのことをいう。	EBITDA	「Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization」の略。「イービットダー」「イービットデーイー」等と読む。本資料では、営業利益+減価償却費+のれん償却額をいう。当社では、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、重要指標としてEBITDAを設定。
サブスクリプション	製品やサービスなどを利用した期間に応じて代金を支払う方式をいう。近年では、ソフトウェアの利用形態として採用されることが多い。本資料では、料金は定額制で経常収益の構成要素。契約初月の売上計上額は日割り計算している。	YoY / QoQ	「year over year」/「quarter over quarter」の略。「ワイオーワイ」/「キューオーキュー」と読む。「前年(同期)比」/「前四半期比」をいう。
リカーリング	経常収益を得ることを目的としたビジネスモデルをいう。本資料では、料金は従量課金制で経常収益の構成要素。	PSR	「Price to Sales Ratio」の略。株価売上高倍率。時価総額を年間売上高で割ったもの。新興成長企業の株価水準をはかる指標として用いられる。

株式会社うるる (ULURU.CO.,LTD.)

本店所在地

- 東京都中央区晴海3丁目12-1 KDX晴海ビル9F

資本金

- 1,036,616千円(2023年3月末 時点)

決算期

- 3月

上場市場

- 東証グロース(2017年3月 新規上場)

証券コード

- 3979

子会社

- 株式会社うるる B P O
- Our Photo株式会社(2020年12月に株式取得)
- 株式会社ブレインフィード (2023年1月に株式取得)

連結従業員数(2023年3月末 時点)

- 338名

※臨時雇用者(パートタイマー、人材会社からの派遣社員)を含む。



1 ビジネスモデル

2 市場環境

3 市場での優位性及び競争力の源泉

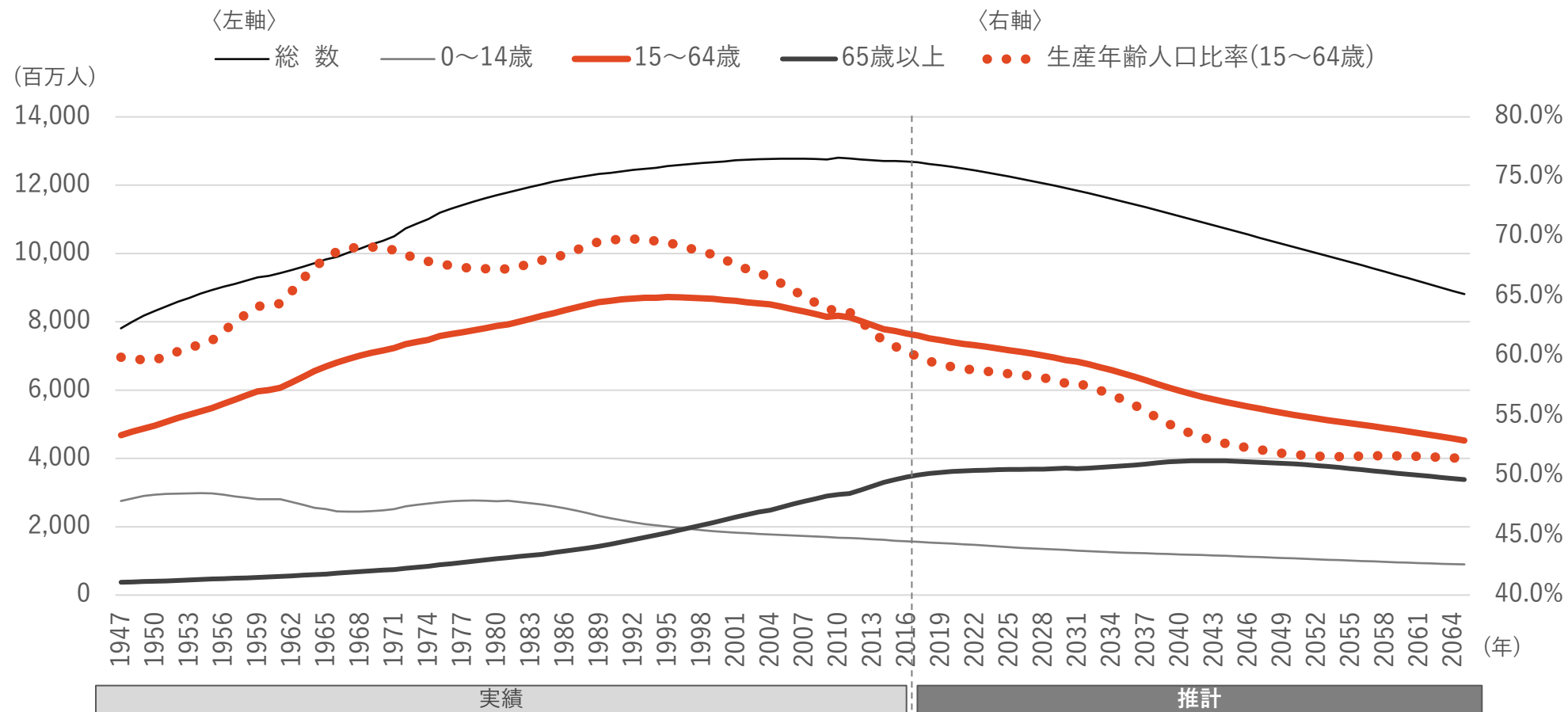
4 事業計画

5 リスク情報

1 ビジネスモデル

生産年齢人口の減少

- 少子高齢化に伴い、日本国内における生産年齢人口は2040年までに1,600万人減少し、69兆円分の労働力が消失する見込み



出所：総務省「情報通信白書(平成30年版)」

不足する労働力の代替候補

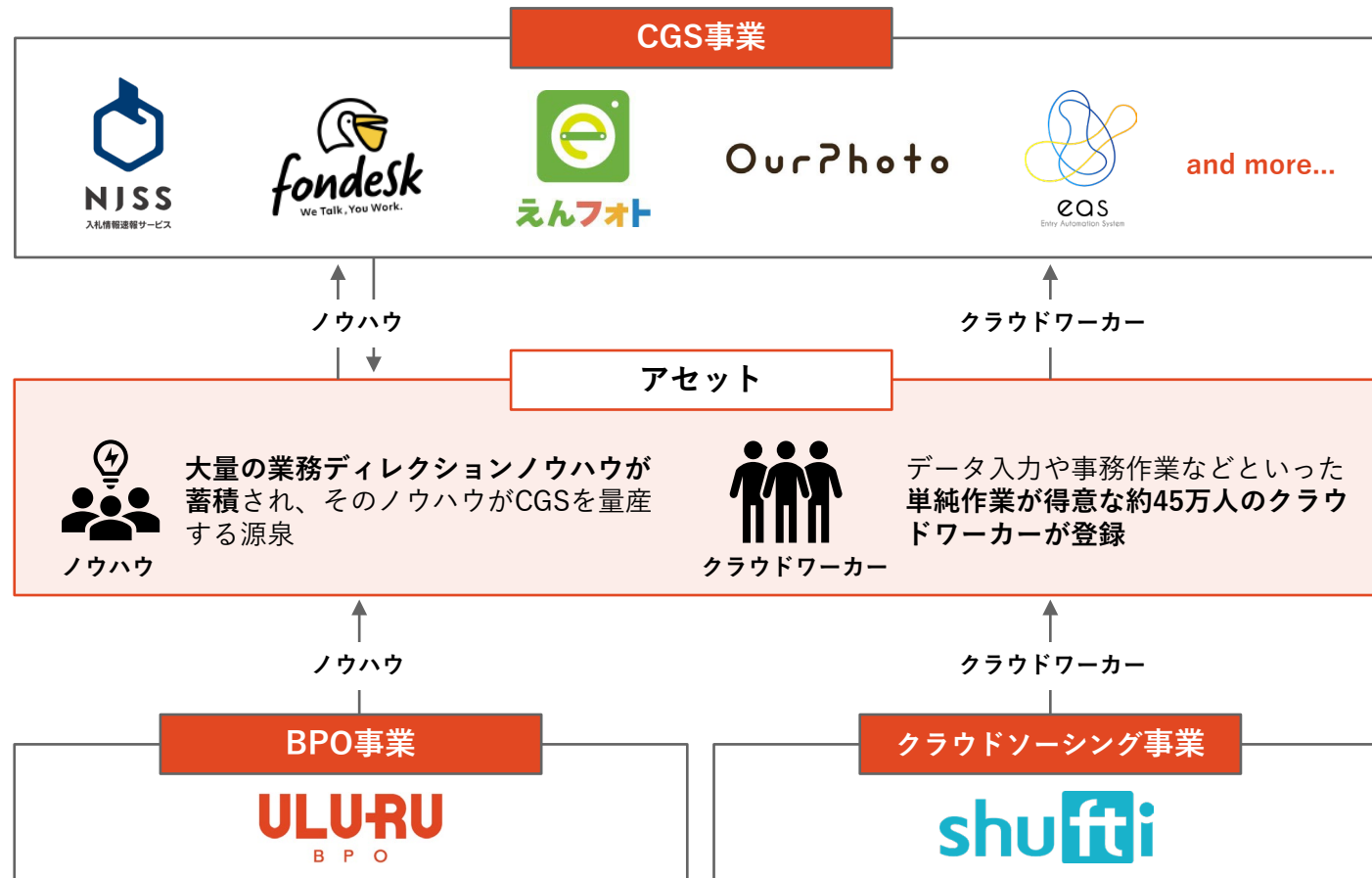
- 2040年に消失する69兆円の労働力は、クラウドワーカーや高齢者等の労働力、そして労働生産性向上・DXで代替されると予想
- 現在、CGS事業・BPO事業・クラウドソーシング事業を通して、クラウドワーカーという新たな労働力創出に取り組んでいる

不足する労働力の代替候補	補完される労働力		一人当たりの報酬額		不足する労働力の金額	備考
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
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	×	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)
労働生産性向上・DX	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)

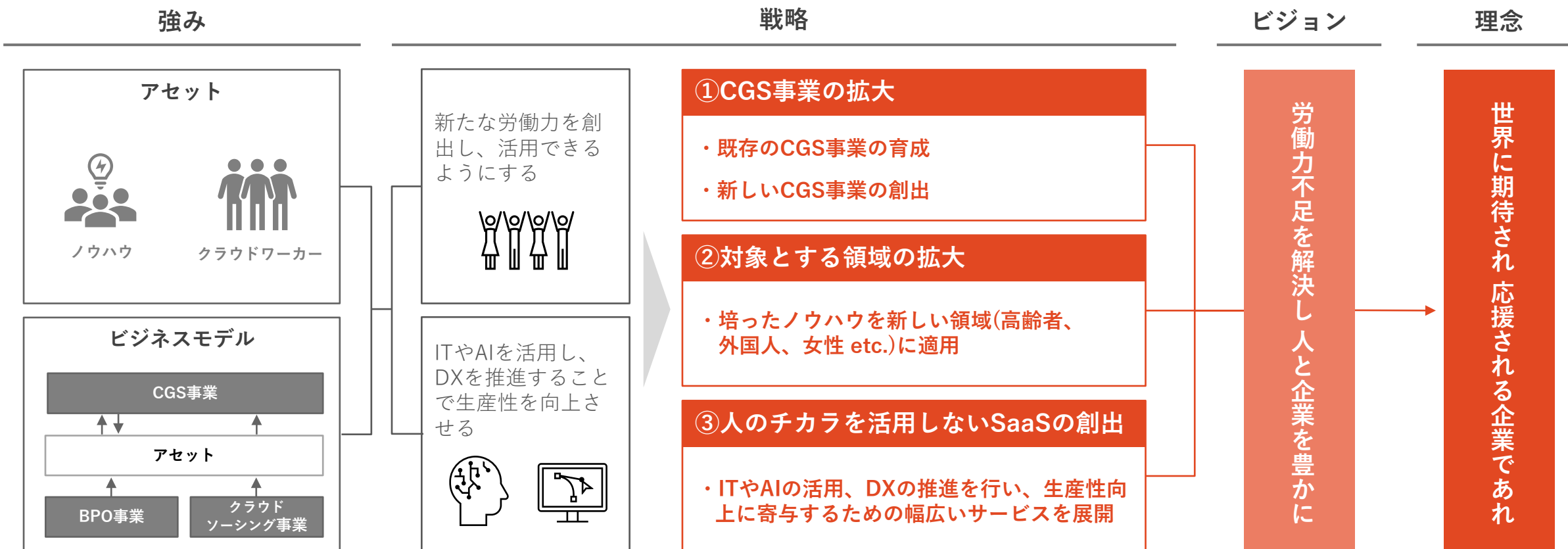
出所：当社推計

うるるの強みとビジネスモデル

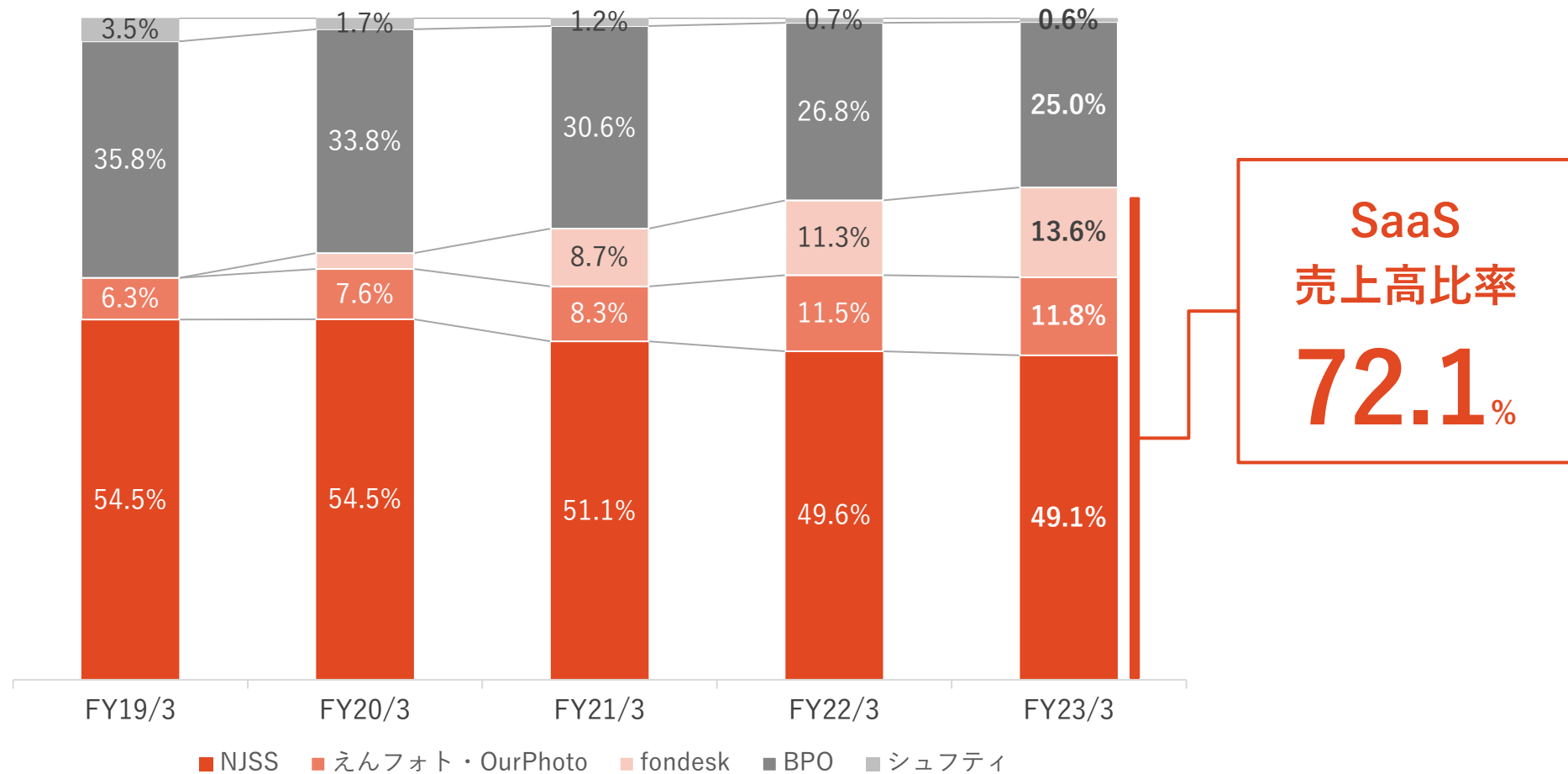
- BPO事業とクラウドソーシング事業により、大量の業務ディレクションノウハウと約45万人のクラウドワーカーというアセットを保有
- 培ったアセットを活用して、CGS事業を育成・量産することで、またノウハウが蓄積され、アセットも更に強化されるというビジネスモデル



- ・強みを活かして、①CGS事業の拡大、②対象とする領域の拡大、③人のチカラを活用しないSaaSの創出を行う
- ・3つの戦略を通して、社会課題である労働力不足を解決することでビジョンを実現し、理念である「世界に期待され 応援される企業」へ



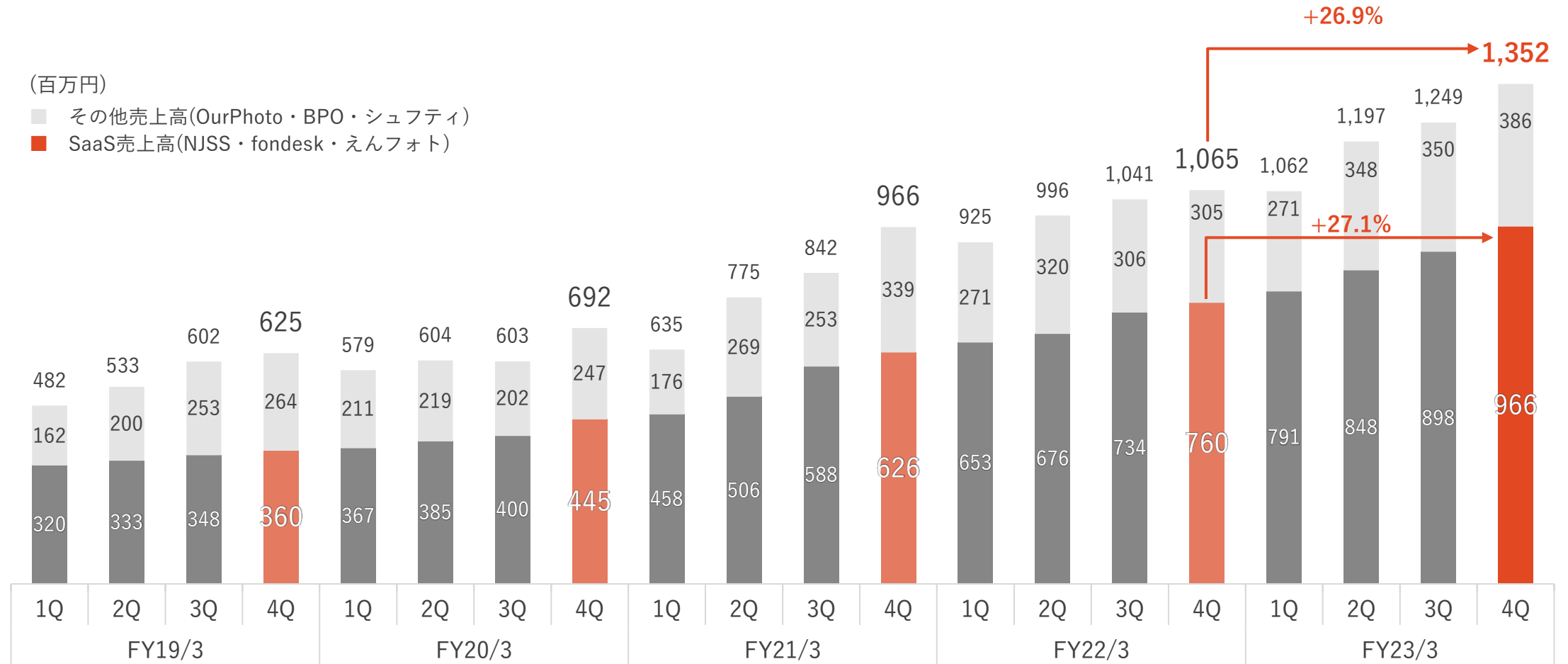
- 「NJSS」「fondesk」「えんフォト」といったSaaSが成長の基盤



※ SaaS売上高: NJSS・fondesk・えんフォト (OurPhotoは含まず)

四半期連結売上高(SaaS+その他)

- ・3四半期連続で過去最高の四半期売上高を更新し、**前年同期比+26.9%**
- ・「NJSS」「fondesk」「えんフォト」といったSaaSが成長し、SaaS売上高は**前年同期比+27.1%**



※ 2023年1月4日に子会社化した株式会社ブレインフィードは当期末より連結貸借対照表に計上しており、連結損益計算書への計上開始は2023年4月1日といたします

- 「NJSS」「えんフォト」「fondesk」といったSaaSのARRを合計した全社ARRは37億円を超え、成長基調を継続



ARR : 720百万円



(OurPhotoは含まず)

ARR : 584百万円

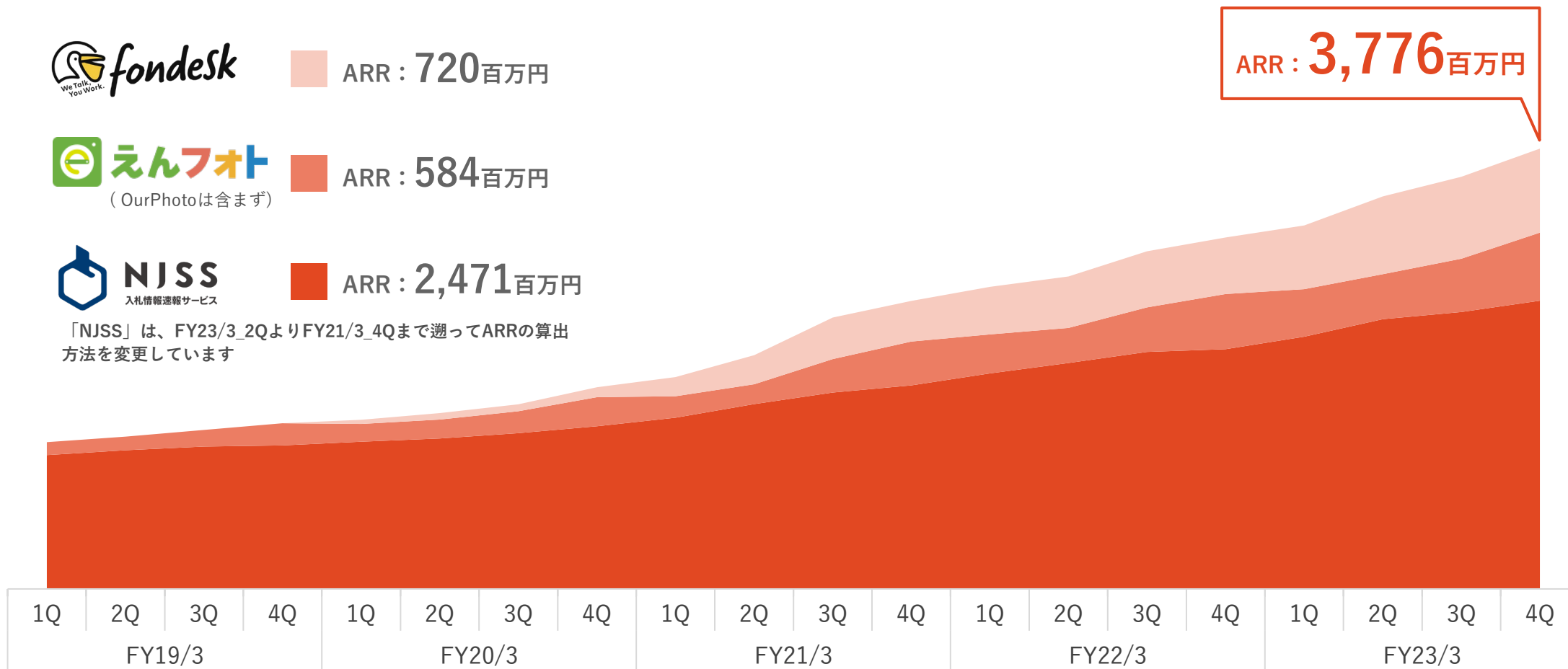


入札情報速報サービス

ARR : 2,471百万円

「NJSS」は、FY23/3_2QよりFY21/3_4Qまで遡ってARRの算出方法を変更しています

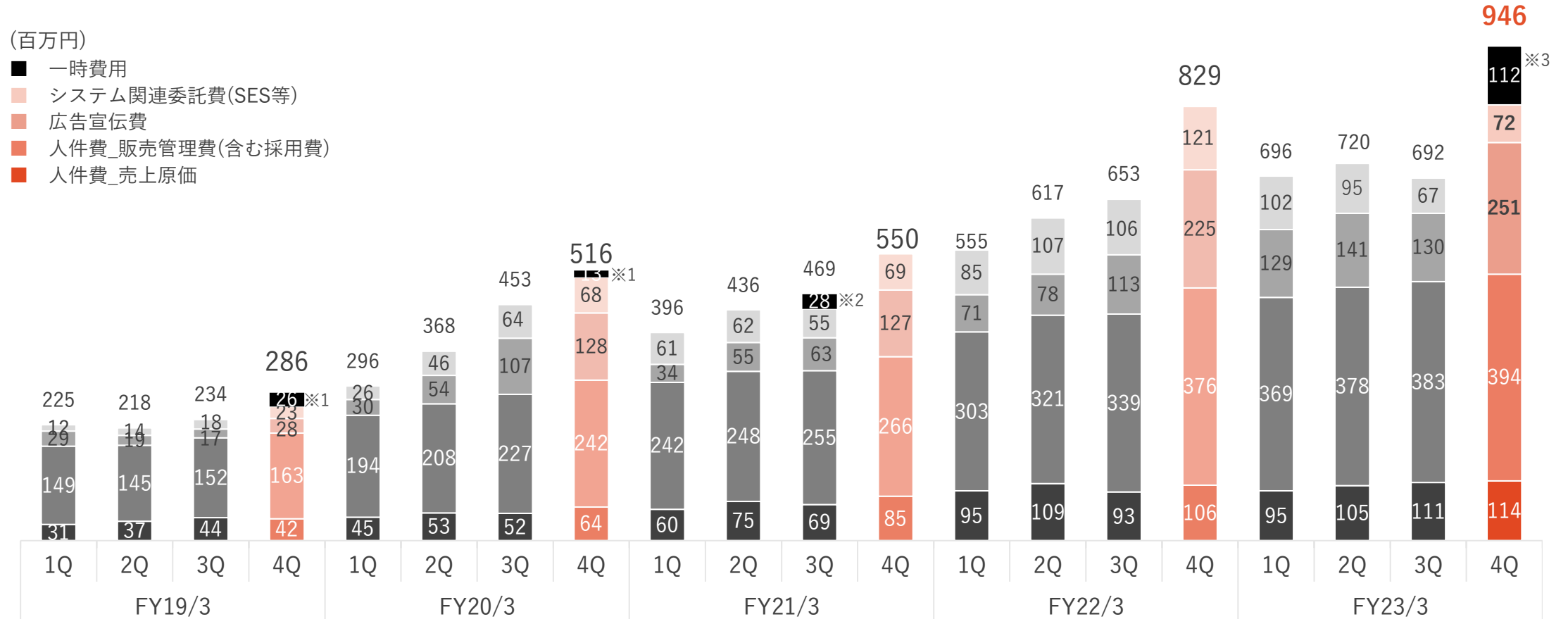
ARR : 3,776百万円



※ ARR (Annual Recurring Revenue) : 年間経常収益を指す。「NJSS」はFY21/3_3Qまでは各四半期サブスクリプション売上高に4を乗じた数値、FY21/3_4Q以降は各四半期末時点のMRRに12を乗じた数値、「えんフォト」は各四半期リカーリング売上高に4を乗じた数値、「fondesk」は各四半期サブスクリプション売上高+各四半期リカーリング売上高に4を乗じた数値

主な費用推移

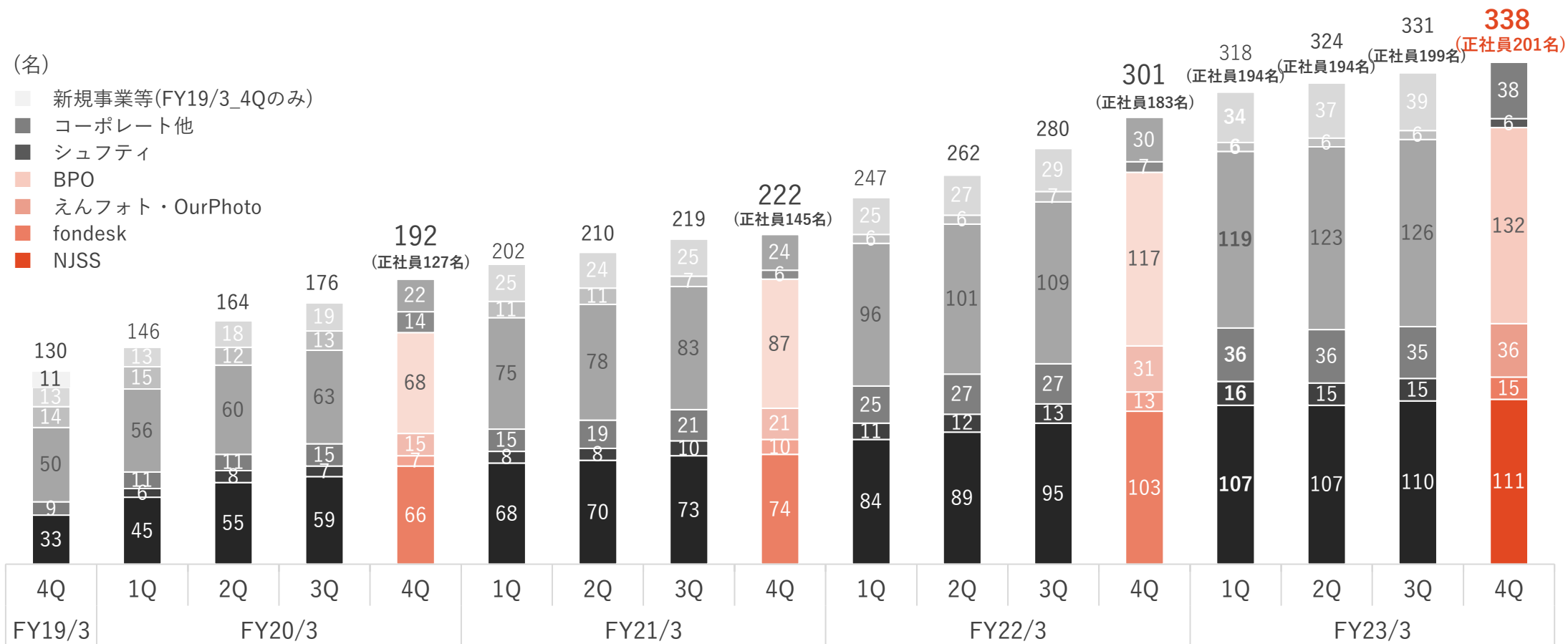
- 「NJSS」へのWeb広告、「fondesk」へのTVCM・タクシー広告などに積極投資を行ったことで、広告宣伝費が前四半期比で大幅増
- 徳島第三センター、大分センターといった新センターの設立及びブレインフィードの買収など一時的な費用が112百万円発生



※1 徳島第一・第二センター設立費用等 ※2 M&A(OurPhoto子会社化)関連費用等 ※3 徳島第三・大分センター設立費用、M&A(ブレインフィード子会社化)関連費用等

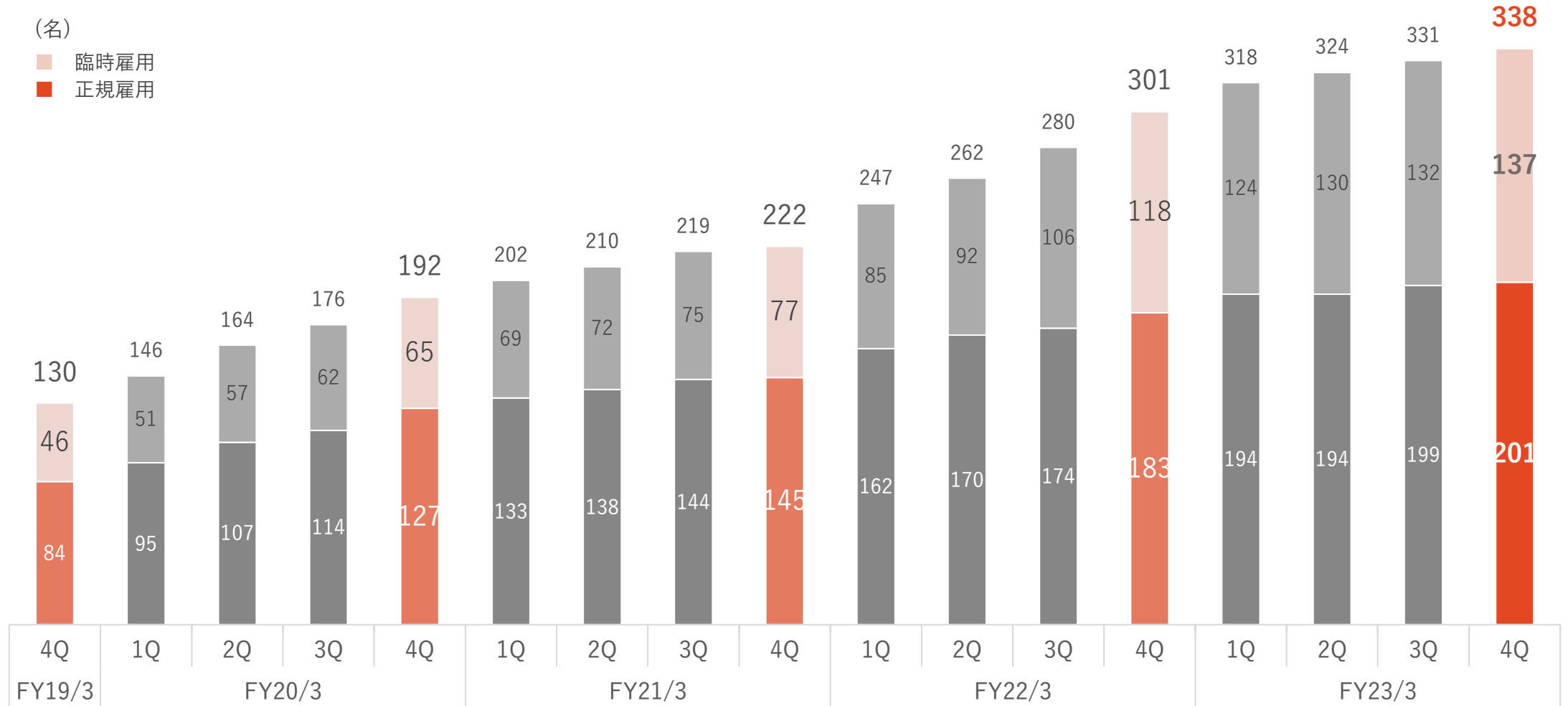
事業別従業員数推移

- ・中長期的な成長を見据えて、全社的に増員。正社員は**前年同期比+18名**、**前四半期比+2名**
- ・「BPO」は足元の受注が好調につき、臨時雇用者を中心に増員



※ 臨時雇用者(パートタイマー、人材会社からの派遣社員)を含む。臨時雇用者数は、年間の平均人員を換算

雇用形態別従業員数推移



※ 臨時雇用者数は、年間の平均人員を換算

- 「fondesk」のTVCM・タクシー広告といった広告宣伝等の積極投資を4Qに行ったため、EBITDAと営業利益は赤字で着地

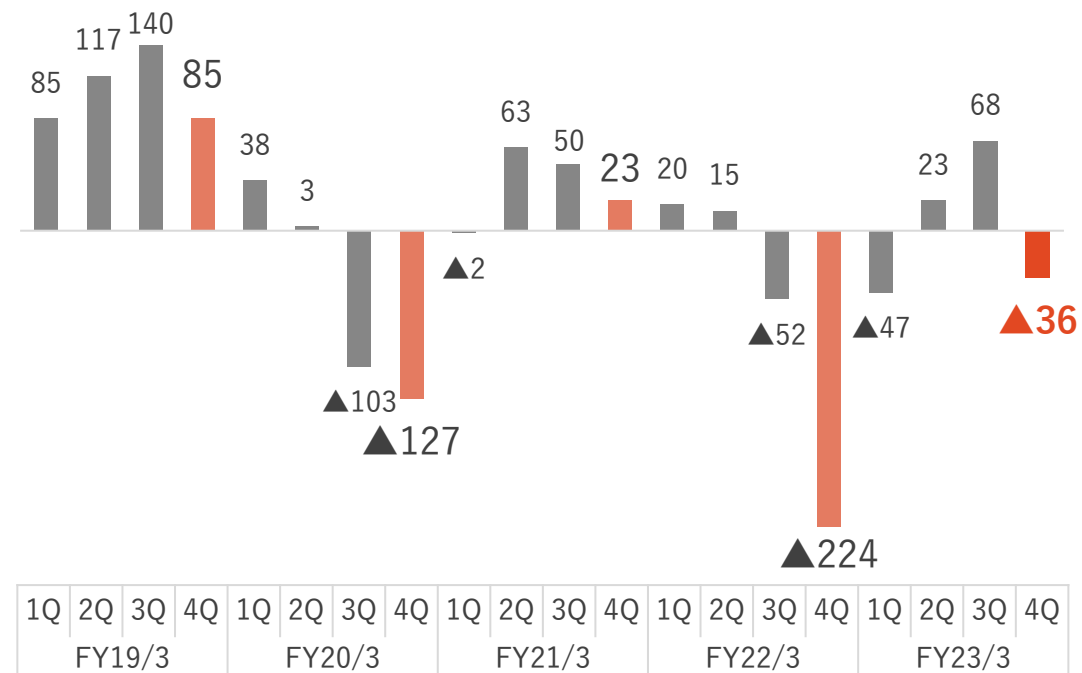
EBITDA

(百万円)



営業利益

(百万円)



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8,300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



- ・「月1万円から使えるスマートな電話番サービス」
- ・企業宛に掛かってくる電話をクラウドワーカーが代理受電し、受電内容をSlack、チャットワーク、Microsoft Teams等のチャットツールで伝言

1 電話対応

お電話ありがとうございます
株式会社うるるです

制作部の佐藤様はいますか？

あいにく佐藤は不在ですので
折返しご連絡差し上げます

お名前・お電話番号・ご用件
をうかがえますか？



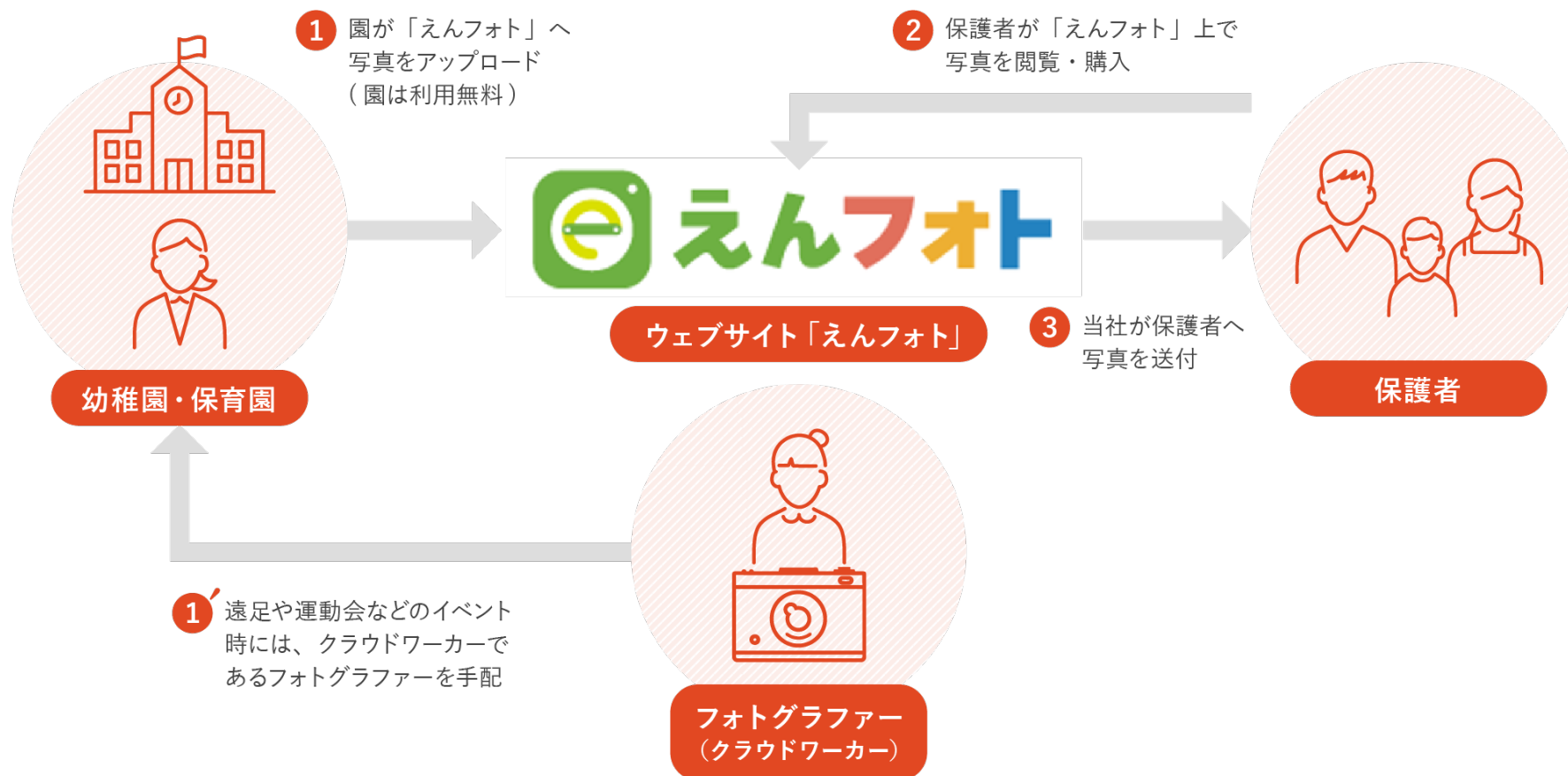
2 受電報告

 fondesk オペレーター
10月22日 15:10

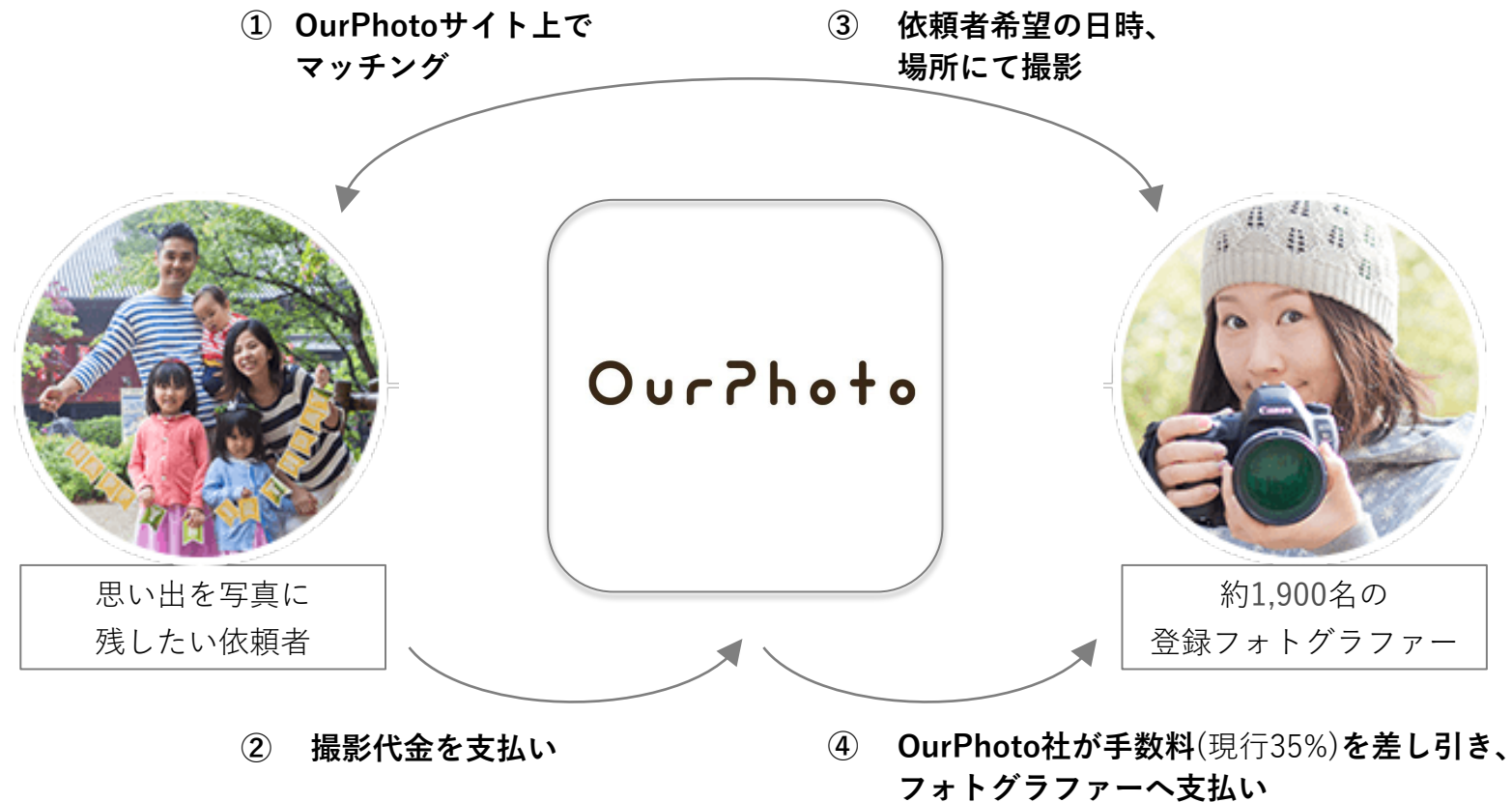
fondeskオペレーターです
以下内容のお電話がありました
ご確認ください

入電時間：2018-10-22 15:05:27
お名前：△△社 すずき様
電話番号：090-xxxx-xxxx
ご用件：制作部のさとう様に入電
折返し：必要

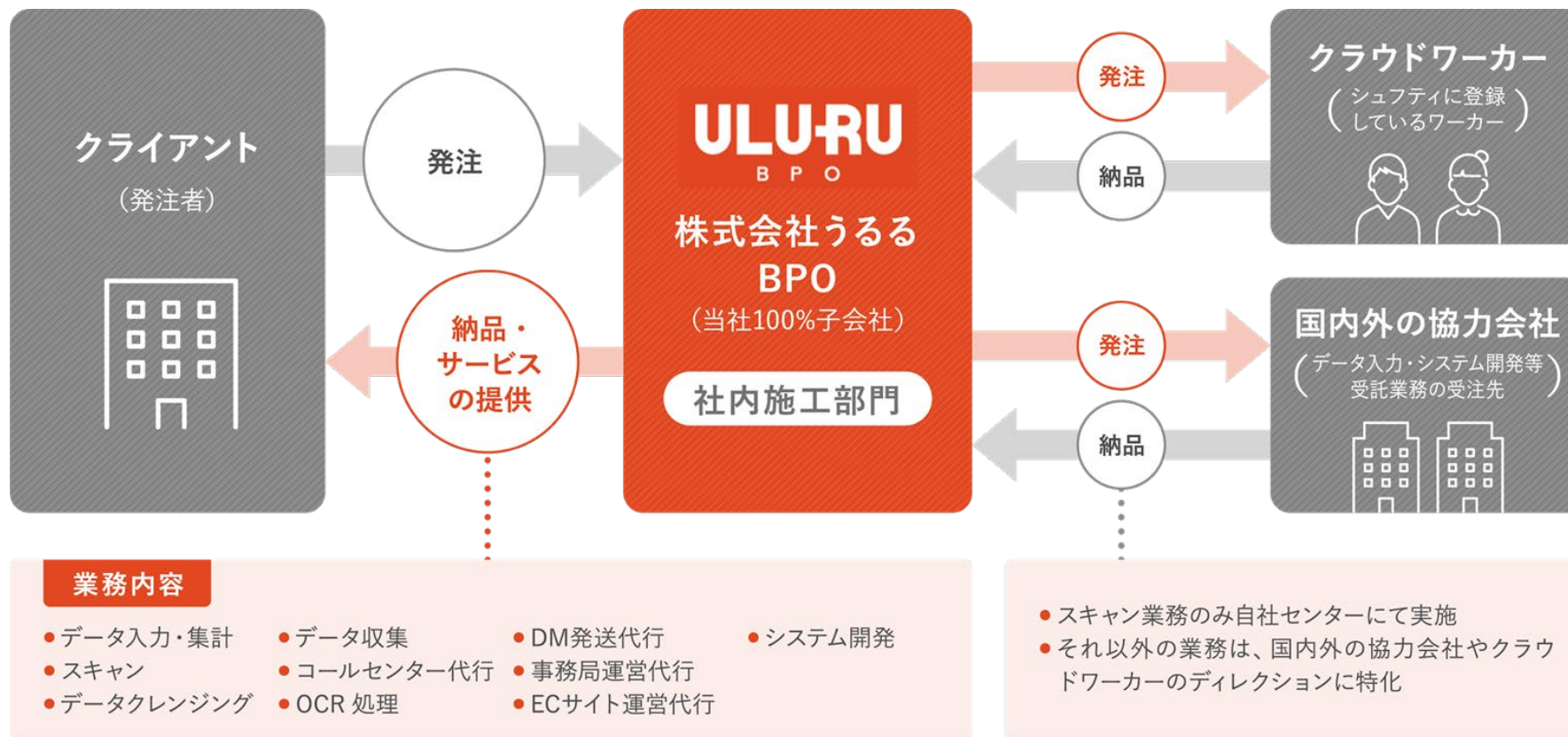
- 幼稚園・保育園と保護者の手間を大幅に削減する写真販売システム
- 園のイベント時にクラウドワーカーをフォトグラファーとして手配することで付加価値を提供



- 出張撮影マッチングサービス
- 思い出を写真に残したい依頼者と約1,900名(2023年5月現在)の登録フォトグラファーがOurPhotoサイト上でマッチング。撮影代金からOurPhoto社が手数料を差し引き、フォトグラファーへ支払い



- 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



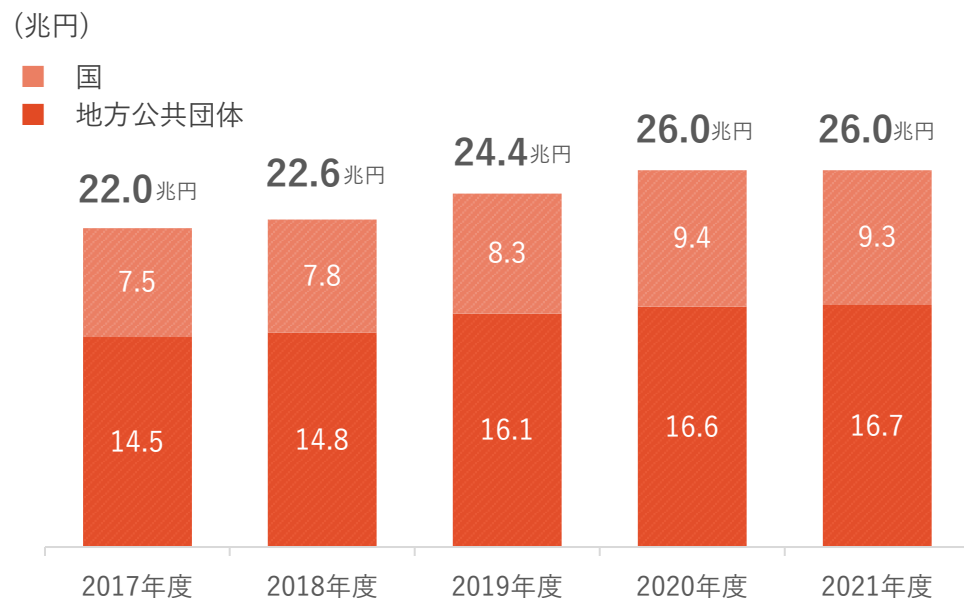
- クラウドソーシング・プラットフォーム「シュフティ」で、仕事を依頼したいクライアント(企業)と時間や場所の制約なく働きたいクラウドワーカーをマッチング
- 約45万人のクラウドワーカー登録を有する(2023年5月現在)



2 市場環境

入札市場の推移

- 年間**25兆円**※を超える安定的な市場



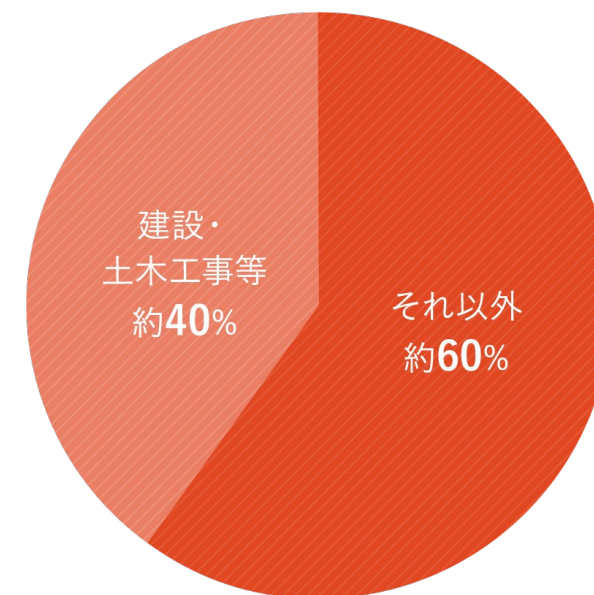
※2019-2021年度平均値

出所：

- 中小企業庁「中小企業・小規模事業者向け契約実績」「地方公共団体の官公需契約実績の推移」
- 地方公共団体の実績は都道府県、人口10万人以上の市及び東京特別区の合算

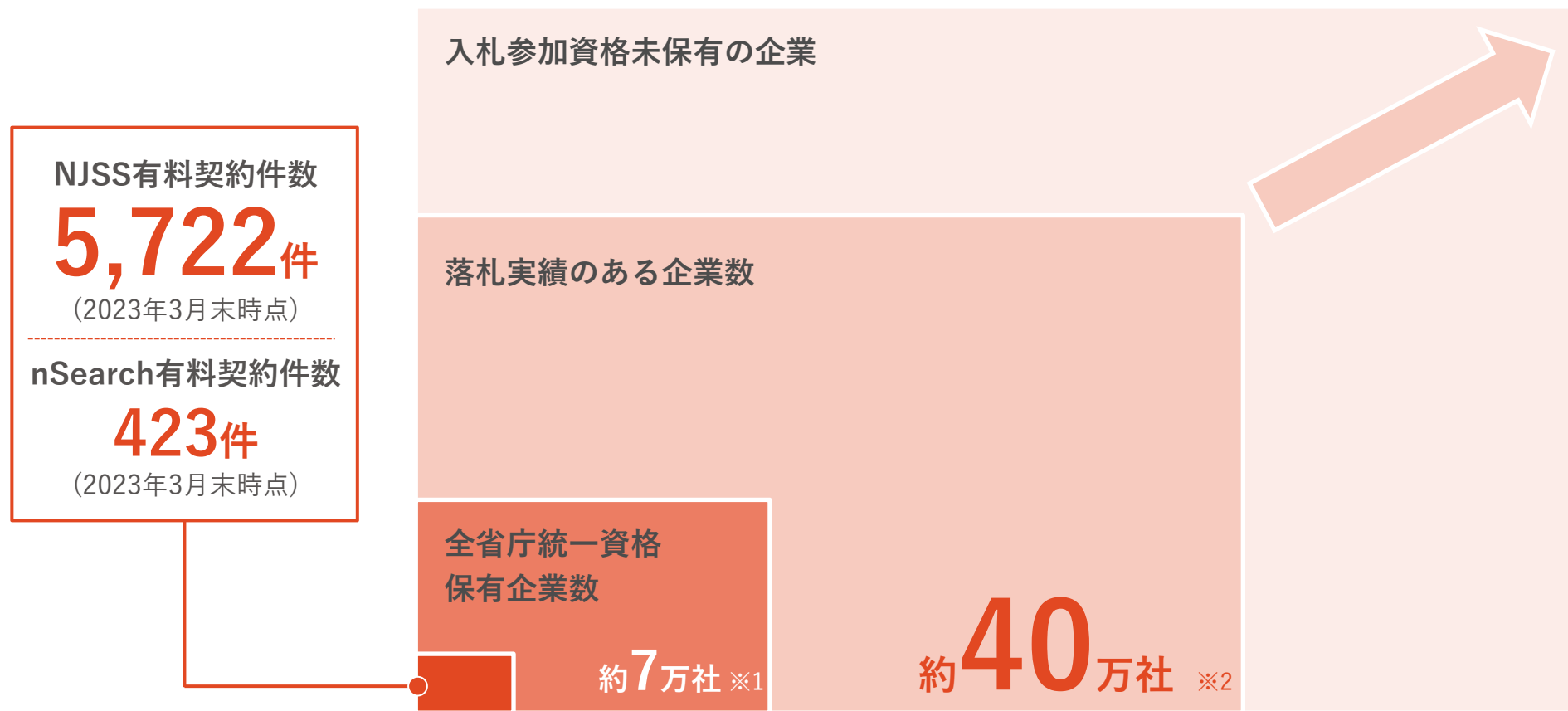
業種の比率

- 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「官公需法に基づく「令和4年度国等の契約の基本方針」の概要等について」

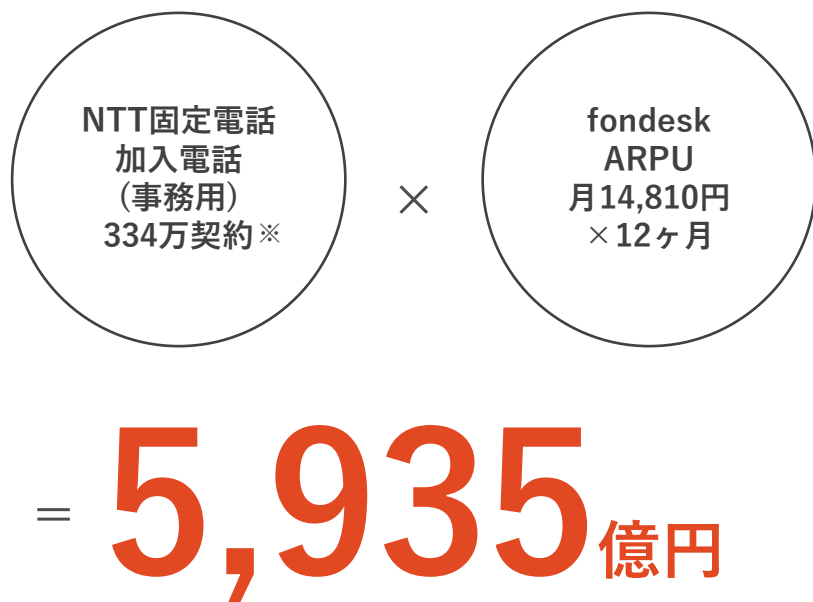
- 「NJSS」と「nSearch」を合算した有料契約件数は落札実績のある企業数約40万社の約2%、全省庁統一資格保有企業数約7万社の約9%であり、ポテンシャルは十分
- 今後の事業成長を鑑み、入札参加資格未保有の企業へのアプローチを開始しはじめており、TAMは今後拡大する見込み



※1 平成30年度行政事業レビューシート総務省より ※2 2019年時点、NJSSデータベースより

- 新型コロナウイルスの影響で、テレワーク及びDX需要は大きく拡大し、オフィスの電話対応をゼロにする動きが進行

潜在市場規模 (TAM)



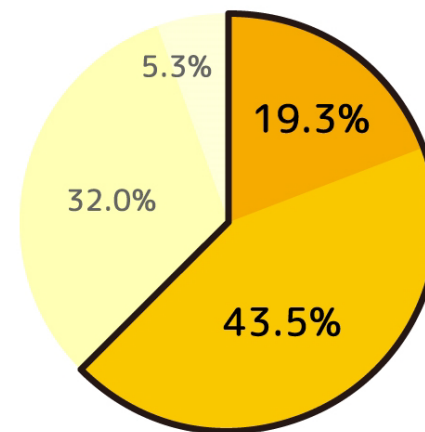
※ 出所：「令和2年版情報通信白書」（総務省）より、2019年度末時点

「職場の電話対応の実情」に関する調査結果

社会人の6割以上が「会社や部署の代表電話（以下、会社への電話）を不要と感じたことがある、会社への電話を受けることにストレスを感じている」状態にある

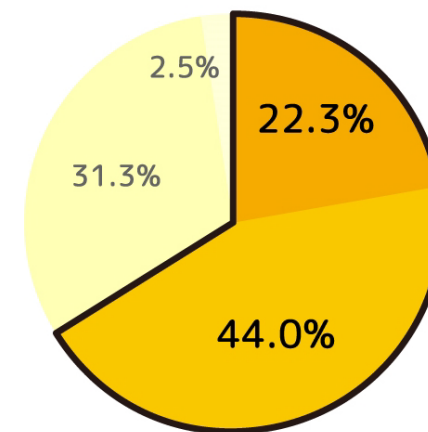
Q.
会社への電話を受けた際に「不要な電話」と感じることはありますか。

- とても感じる
- まあまあ感じる
- あまり感じない
- まったく感じない



Q.
不必要だと感じる会社への電話を受けた際、ストレスを感じることがありますか。

- とても感じる
- まあまあ感じる
- あまり感じない
- まったく感じない



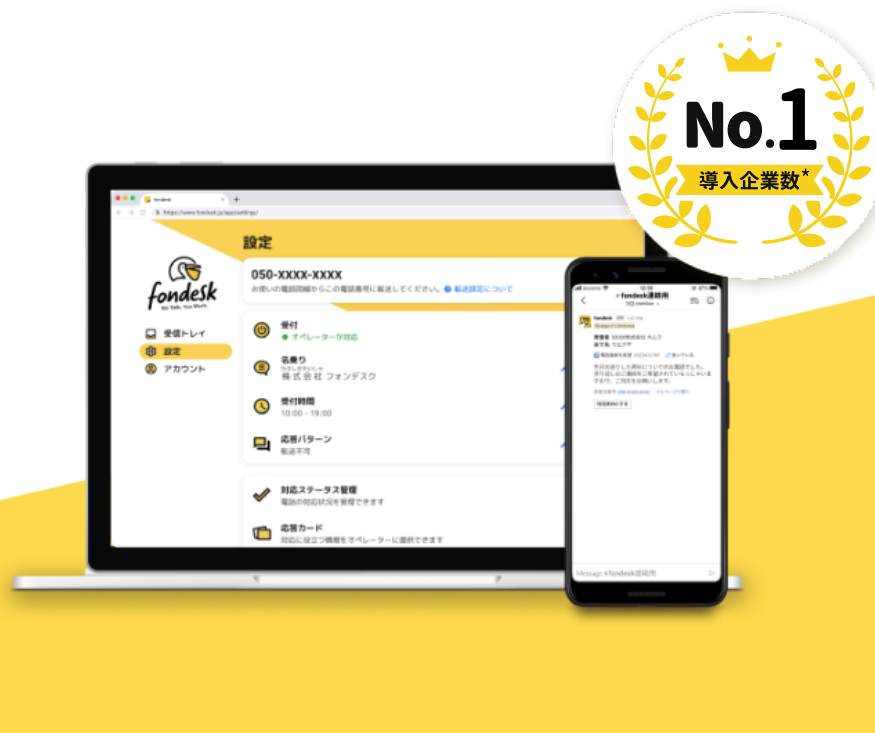
※出所：当社調べ

fondeskの市場環境 | 有料導入企業数でNo.1を獲得

- 2023年2月に日本マーケティングリサーチ機構が実施した電話取次・代行サービスに関する調査において有料導入企業数No.1を獲得

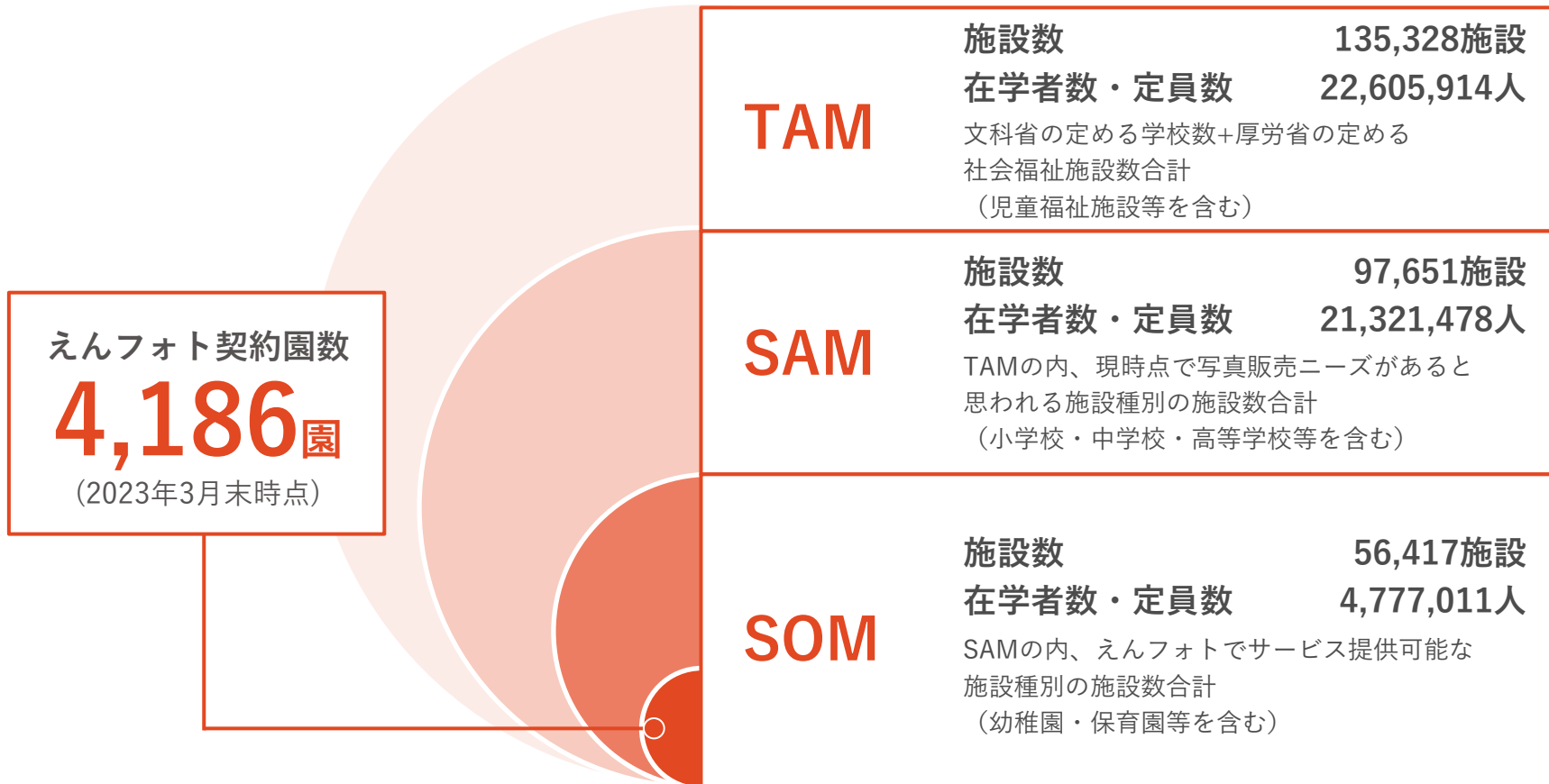


オフィスの電話対応を
ゼロに



調査方法	インターネット調査
調査期間	2023年2月期_指定領域における市場調査
調査対象	電話取次や代行サービスを展開する6社(うるる含む)
取得キーワード	導入企業数No.1 ※2023年1月31日時点のアクティブ社数
調査会社	株式会社日本マーケティングリサーチ機構

- 主に公立園においてICTツール導入に未着手な園が多く、成長余地は十分
- 現在考えられるTAMには含めていないが、将来的にはキッズスポーツクラブなどへの展開も可能性あり



出所：「社会福祉施設等調査」、「学校基本調査」

3 市場での優位性・競争力の源泉

- 既に展開しているCGS事業を絶え間なく改善しながら、強みである大量の業務ディレクションノウハウと多数のクラウドワーカーというアセットが活かせる新規領域に進出



1 SaaSモデルでサービス提供

クラウドソーシング(Crowd-Sourcing)を用いて作った入札・落札データベースをクラウド(Cloud)で提供。
高い粗利率を誇る(粗利率：2022年3月期 91.9% 2023年3月期 91.7%)。

2 売上はサブスクリプション

売上はサブスクリプションから構成されるストック型。

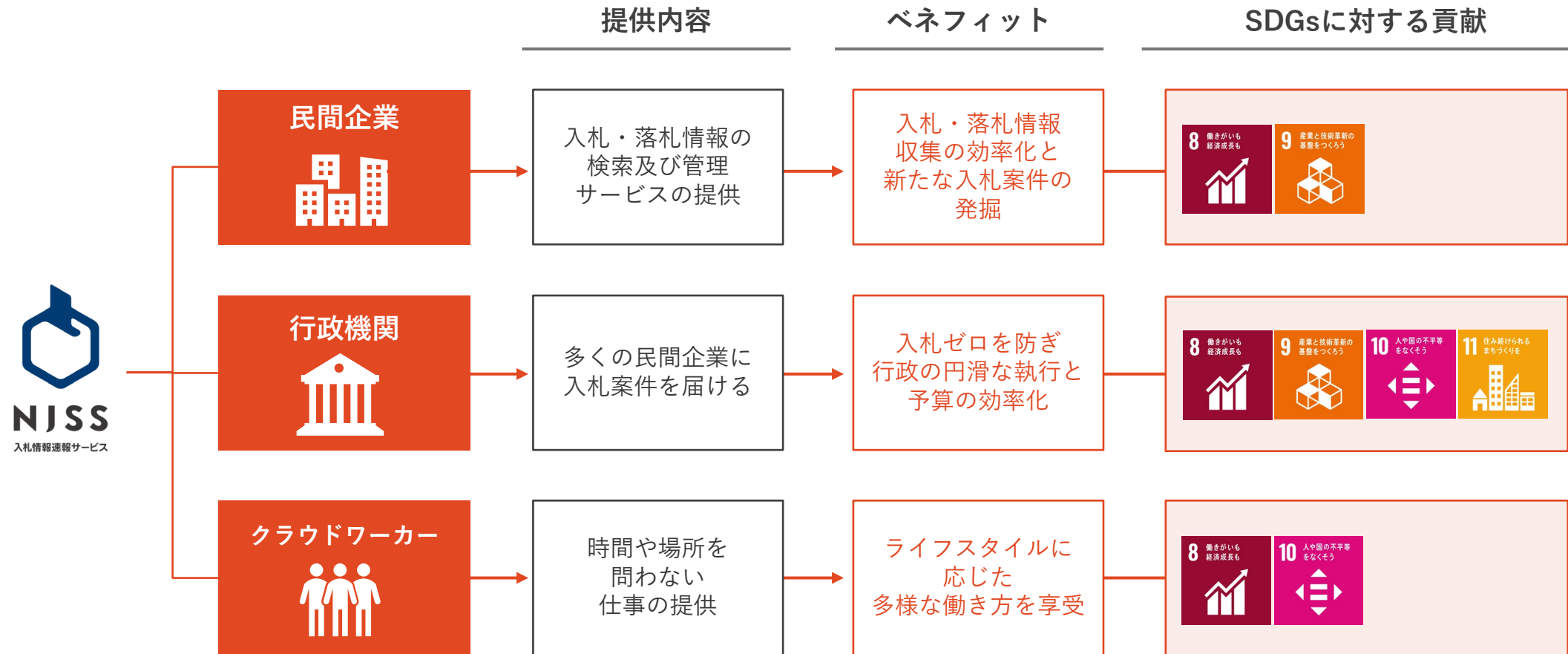
3 独自ビジネスモデルと参入障壁

クラウドワーカーという大量の人材とWebクローラーやAIといったIT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。
また、落札データを過去に遡及して収集することは困難であり、参入障壁となる。

4 FCF(フリー・キャッシュ・フロー)貢献度が高い仕組み

原則、契約時に利用料金を前受金として受領。
売上高が増加するほど、FCFが増加。正常運転資金は発生せず。

- 「NJSS」は多様なステークホルダーに対して、社会的価値を提供



1 売上のベースはサブスクリプション

売上はサブスクリプションから構成されるストック型をベースに、一定件数を超えると受電件数に応じた従量料金が発生する二段構成

2 洗練されたUI・UX

Slack、チャットワーク、LINEといったビジネスチャットツールを活用して受電内容を通知。申込は全てオンラインで完結し5分程度でサービス利用が開始できる点も強み

3 クラウドワーカー活用ノウハウ

クラウドワーカーの教育やシフト管理を綿密に構築することで運営体制を確立。クラウドワーカーを活用したプロダクト運営は高度なノウハウが必要

1 えんフォトは**ストック型**のビジネスモデル

園の**利用料金は0円**のため継続率は極めて高く、契約園が増えるほど売上高拡大に大きく貢献する**ストック型**のビジネスモデル

2 **登録フォトグラファー派遣による付加価値の提供**

遠足や保育園といった園のイベント時などに、えんフォトに登録しているフォトグラファーを派遣することで付加価値を提供

3 えんフォト-OurPhoto間での**シナジー**

以下のシナジーを創出することで、さらなる競争力の強化を図る

- えんフォト-OurPhoto間での**フォトグラファーストックの共有**
- **えんフォト保護者ユーザーをOurPhotoへ送客**
- えんフォトが保有する写真プリントなどの商材について、OurPhotoにおける**クロスセル**による単価アップ

1 徳島・大分に自社センターを保有

徳島には主にスキャン業務を担う徳島第一・第二・第三センター、大分にはSaaSの裏側の複雑かつ高難度業務を担う大分センターを保有。自社でも大規模施工に対応できる体制を整備

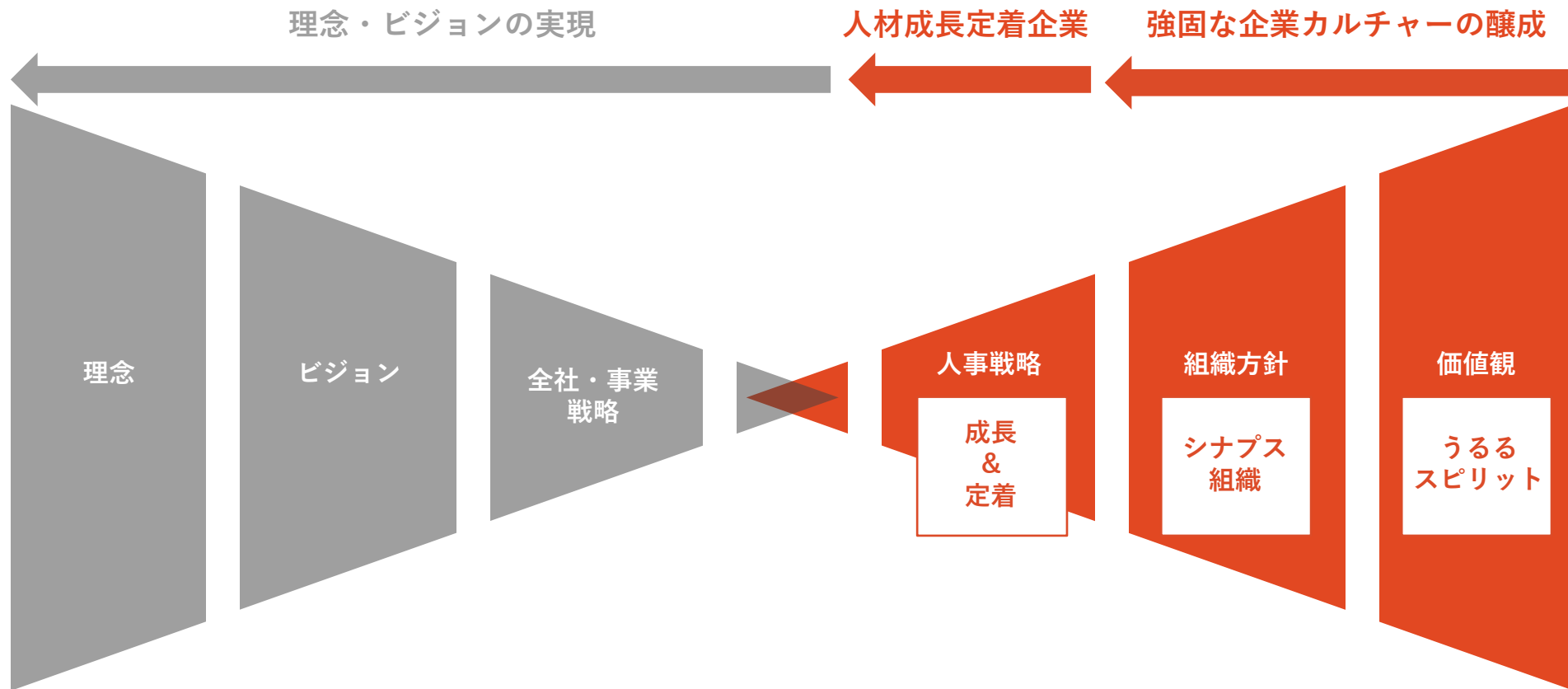
2 多様な外部リソースを保有

データ入力などのスキャン以外の業務については、国内外の協力会社やクラウドワーカー等の様々なリソースを活用することにより、固定費を最小化。多種多様なリソースを活用するためのディレクションノウハウに強み

3 SaaS型 BPOサービスの展開

AI-OCRと人力をかけたSaaS型データ入力自動化サービス「eas(イース/Entry Automation System)」をベースに、複数のSaaSプロダクトをバーティカルに提供していくことで競争力の源泉創出を図る

- 労働力不足という大きな社会問題を解決し、労働力不足解決のリーディングカンパニーとなるためには、価値観を大切にし、変化に対応しながら成長を続けられる組織でなければならない
- そういった組織を実現するための二大方針として「強固な企業カルチャーの醸成」と「人材成長定着企業」を掲げている



- 当社におけるカルチャーが浸透している状態とは、理念、ビジョンの実現へと組織全体が向かっており、当社が重要視している価値観である”うるるスピリット”が体現されている状態のこと
- 高純度で組織全体にカルチャーを浸透させ、戦略を落とし込むため、「シナプス組織」という組織体制を構築

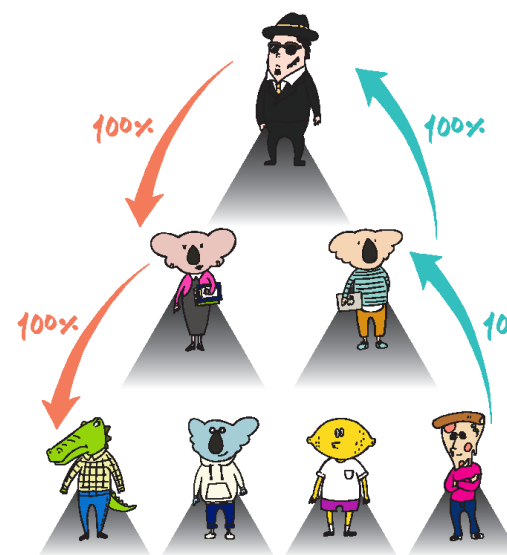
うるるスピリット

“**ULURU
SPIRIT**”

うるるが
大事にしている価値観

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

シナプス組織



シナプス組織では、
上司やチームリーダーのことを「コア」、
「コア」の部下やチームメンバーのことを
「コアラー」と呼びます

コアがコアラーに対して、カルチャーと戦略を
純度100%で伝えていくことはもちろん
コアラーもコアに対して現場の声を、
純度100%で伝えていくことが重要です

このトップダウンとボトムアップの
双方の純度100%で伝えあっていく動きが
シナプス組織論では肝になります

コアが発揮するリーダーシップを
「コアシップ」と呼び、

コアラーが発揮するフォロワーシップを
「コアラーシップ」と呼びます

■シナプスブック

<https://speakerdeck.com/ulurubiz/uluru-synapse-book-2022>

■カルチャーブック

<https://speakerdeck.com/ulurubiz/uluru-culture-book-2022>

- 理念・ビジョンの実現に向け、事業戦略を推進するためには「人材成長定着企業」であることが必要。成長とは常に成長を感じられる環境・機会があることであり、定着とは安心して業務に専念できる状態が続くということ
- 人材成長定着企業を目指し、当社では様々なアクションを実施



成長に関する取り組み

採用

うるでの就業イメージをよりリアルに感じていただけるよう社員面談の実施を徹底するなど、入社後にお持ちの力をスムーズに発揮できることを目的とした候補者様に寄り添った採用活動を行っています。

成長支援

特に管理職の育成に力を入れています。事業成長に伴い、常に新たな管理職が必要な状態であり、人事部主導で、外部パートナーの人材開発コンサル会社様と共に、うる独自の管理職候補育成プログラムを構築し、確かな実力を持ったマネージャーが安定的に誕生しています。



定着に関する取り組み

エンゲージメント

エンゲージメント向上委員会によって様々な取り組みが行われています。委員が非管理職の正社員であることが特徴の委員会ですが、現場のリアルな声を吸い上げ、本質をついた改善活動を行うことで、エンゲージメントスコアは着実に上昇を続けています。

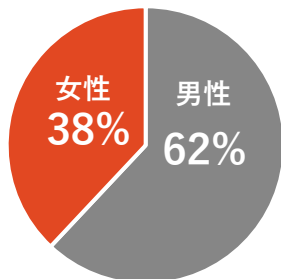
働く環境改善

従業員が安心して長期的に働けるよう、子育てパパやママを支える制度を充実させるだけでなく、リモートワークや時差勤務、時間単位有休など働き方に関する制度の充実も図っています。

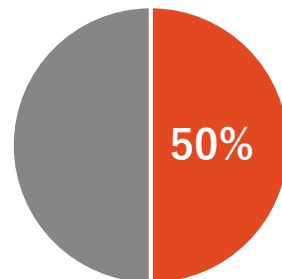
データで見る人材・組織力①(23年3月末時点)

- 経営において最も大切な資本を「人」と捉え、多様な人材がその能力を存分に発揮できるよう、人的資本へ積極的に投資
- 現状を把握し、より優れた環境を生み出すべく、継続的に改善を実施

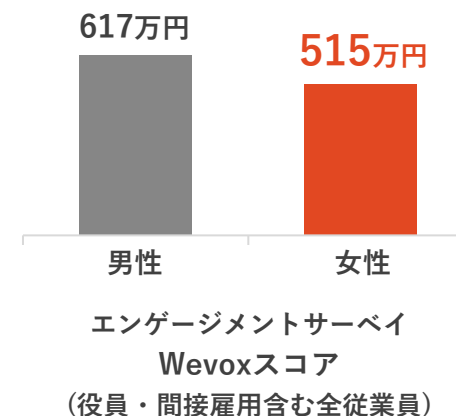
男女比(正社員)



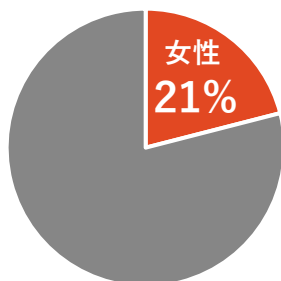
男性育休取得率(正社員)※1



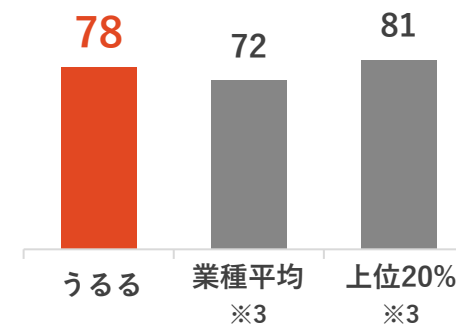
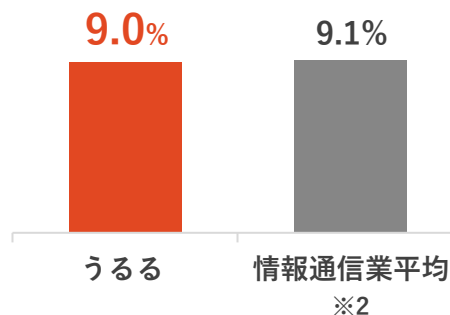
男女間賃金格差(年収、正社員)



女性管理職比率(正社員)



離職率(正社員)



※1 育休等を取得した男性従業員の数/配偶者が出産した男性従業員の数 ※2 出所：厚生労働省「令和3年雇用動向調査結果の概要」
※3 左：[インターネットサービス]-[業務支援Webサービス (B2B)]-[201-500名]の企業群の平均、右：左の企業群のうち[High-Performance上位20%]の企業群

データで見る人材・組織力②(23年3月末時点)

		FY21/3	FY22/3	FY23/3
男女比 (正社員)	男性	69.0%	64.5%	62.2%
	女性	31.0%	35.5%	37.8%
男性育休取得率 (正社員)※1		20.0%	30.0%	50.0%
男女間賃金格差 (年収、正社員)	男性	593万円	605万円	617万円
	女性	487万円	510万円	515万円
	差分	106万円	94万円	101万円
女性管理職比率 (正社員)		-	21.1%	21.3%
離職率 (正社員)		7.1%	9.8%	9.0%
エンゲージメント サーベイ Wevoxスコア (役員・間接雇用含む全従業員)	うるる	80	81	78
	業界平均※2	-	-	72
	上位20%※2	-	-	81

※1 育休等を取得した男性従業員の数/配偶者が出産した男性従業員の数

※2 左：[インターネットサービス]-[業務支援Webサービス (B2B)]-[201-500名]の企業群の平均、右：左の企業群のうち[High-Performance上位20%]の企業群

4 事業計画

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

中期経営計画(FY20/3～FY24/3)の進捗

- 全社では、売上高・EBITDAともに通期予想を上回る形で着地
- 事業単位においても、概ね予想通りに着地しており、着実に事業成長を実現

事業	評価	中期経営計画4年目 (FY23/3)				詳細
		項目	実績	通期予想	進捗率	
全社	◎	売上高	48.6億円	48.5億円	100.3%	売上高は予想どおりに着地。EBITDAは、4Qに広告宣伝等の積極投資を行ったにも関わらず、予想を大幅に超過して着地。
		EBITDA	1.0億円	0.5億円	211.8%	
NJSS	○	売上高	23.8億円	24.0億円	99.4%	着実に有料契約件数が増加し、解約率は最低水準の1.4%台を継続。システム開発への投資が落ち着いたことで、EBITDAは拡大。
		EBITDA	9.4億円	8.5億円	110.7%	
fondesk えんフォト OurPhoto	◎	売上高	12.3億円	12.0億円	102.7%	「えんフォト」の契約園数は変わらず増加傾向。「fondesk」は2022年7月に料金改定を行ったことでARPUは上昇、有料契約件数も4,000件を突破。
		EBITDA	▲2.4億円	▲2.5億円	-	
BPO	○	売上高	12.1億円	12.0億円	101.3%	4Qは受注好調につき、過去最高の四半期売上高を更新。好調な受注を背景に、徳島に第三センター、大分に新センターを開設するなど大型投資を行ったため、EBITDAは予想を未達。
		EBITDA	0.6億円	1.0億円	62.7%	

※シュフティにつきましては事業規模を勘案し記載しておりません。

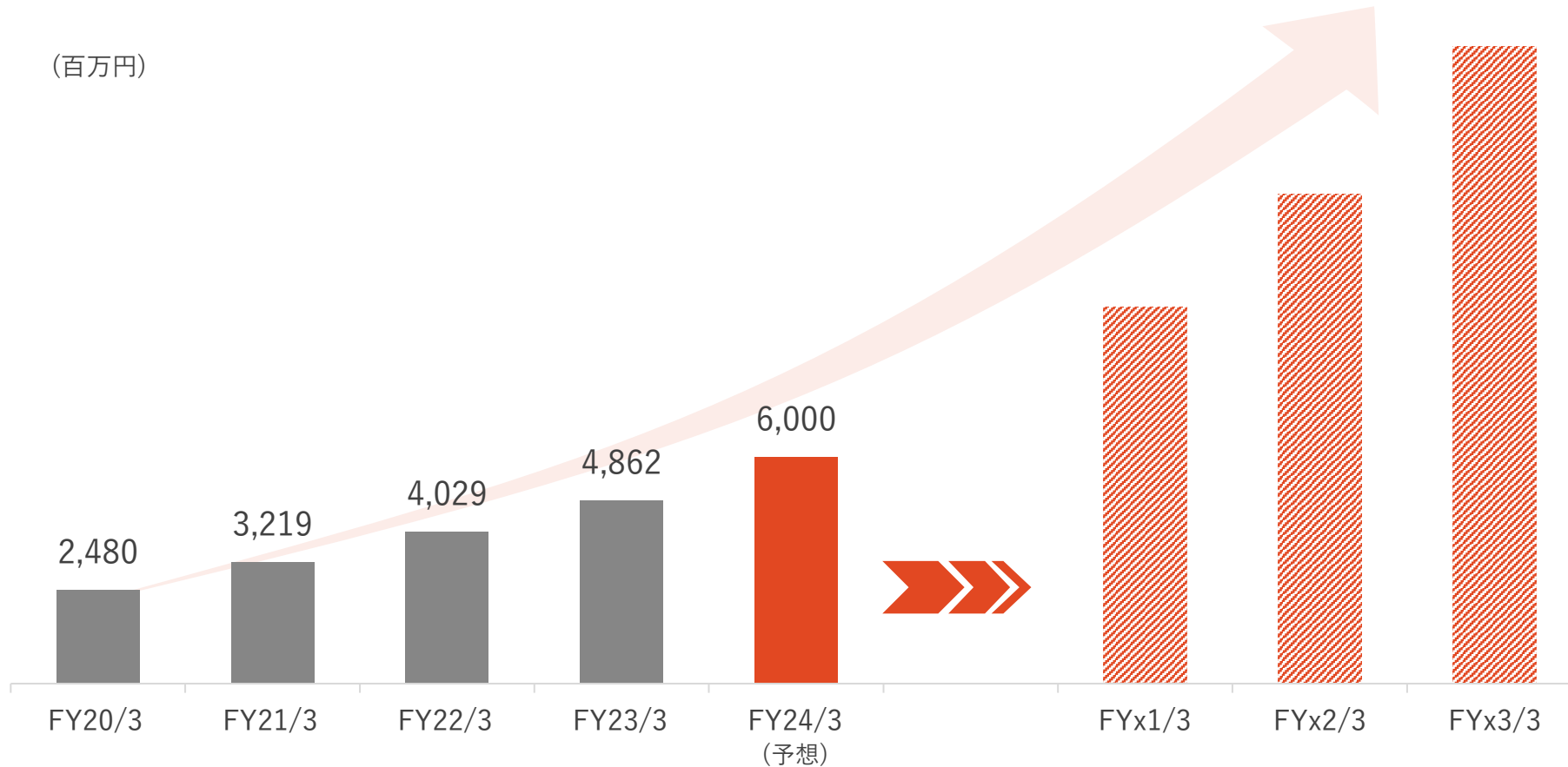
中期経営計画と実績/今期予想 | 全社

- 5年目の計画について、業績予想に合わせて売上高を2億円上方修正。2023年3月期に引き続き20%超の成長を見込む
- EBITDAはこれまで行ってきた広告宣伝費やシステム関連委託費などの先行投資を抑制することで15億円の達成を図る

当初計画(19.5.14)/ 修正計画(21.5.14),(22.5.13)	(当初計画) FY20/3	(当初計画) FY21/3	(21.5.14 修正計画) FY22/3	(22.5.13 修正計画) FY23/3	(22.5.13 修正計画) FY24/3
売上高	23億円	-	39億円	48.5億円	58億円
EBITDA	▲3億円	±0億円	▲2.5億円	0.5億円	15億円
EBITDA率	-	-	-	1%	25%
期末従業員数	177名	-	-	331名	341名
▼					
実績/予想	FY20/3	FY21/3	FY22/3	FY23/3	(予想) FY24/3
売上高	24億円	32億円	40億円	48.6億円	60億円
EBITDA	▲1億円	1.8億円	▲1.6億円	1.0億円	15億円
EBITDA率	-	6%	-	2.2%	25%
期末従業員数	192名	222名	301名	338名	339名

- 2025年3月期以降も継続的な成長を志向
- 現中期経営計画終了後の中長期方針につき、今期中に一定の方向性を開示予定

売上高成長イメージ



2024年3月期 連結業績予想 | 全社

- 売上高は2023年3月期に引き続き20%超成長を見込む
- 中期経営計画のとおり、2024年3月期はEBITDA15億円を目標とし、これまで行ってきた先行投資を抑制する予定

単位: 百万円	FY24/3 業績予想	FY23/3	前期比	中期経営計画 修正計画(22.5.13)
売上高	6,000	4,862	+23.4%	5,800
EBITDA	1,500	105	-	1,500
営業利益	1,300	8	-	-
経常利益	1,280	5	-	-
法人税等	480	51	+832.3%	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	800	▲45	-	-

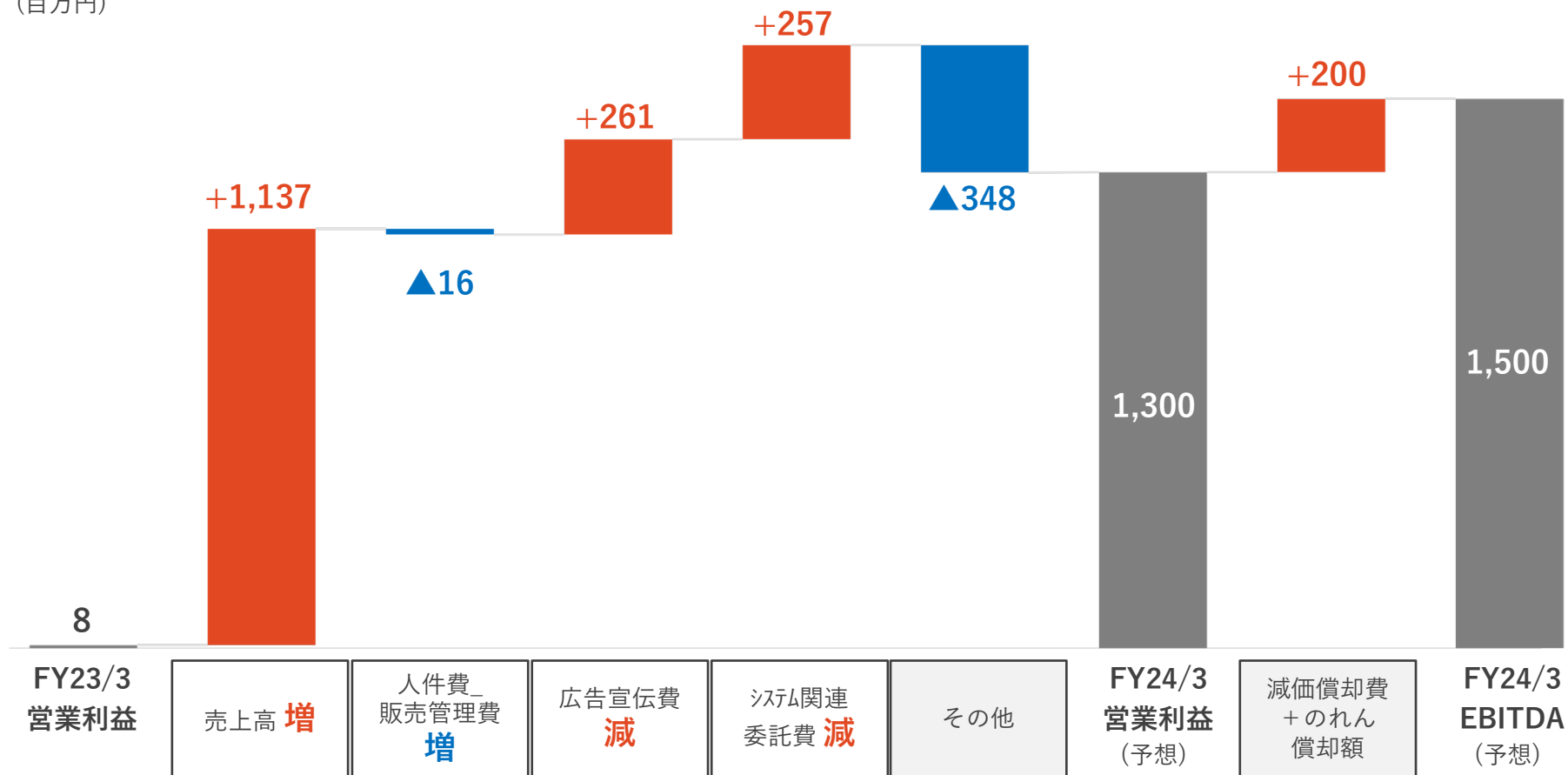
- 全事業で過去最高の売上高・EBITDAを更新する見込み

(百万円)		FY24/3 業績予想	FY23/3	前期比	中期経営計画 修正計画(22.5.13)
NJSS	売上高	2,850	2,386	+19.4%	2,700
	EBITDA	1,550	940	+64.7%	1,350
fondesk・ えんフォト・ OurPhoto	売上高	1,600	1,232	+29.8%	1,800
	EBITDA	350	▲240	-	500
BPO	売上高	1,520	1,216	+25.0%	1,300
	EBITDA	250	62	+298.7%	300

EBITDA・営業利益増減分析

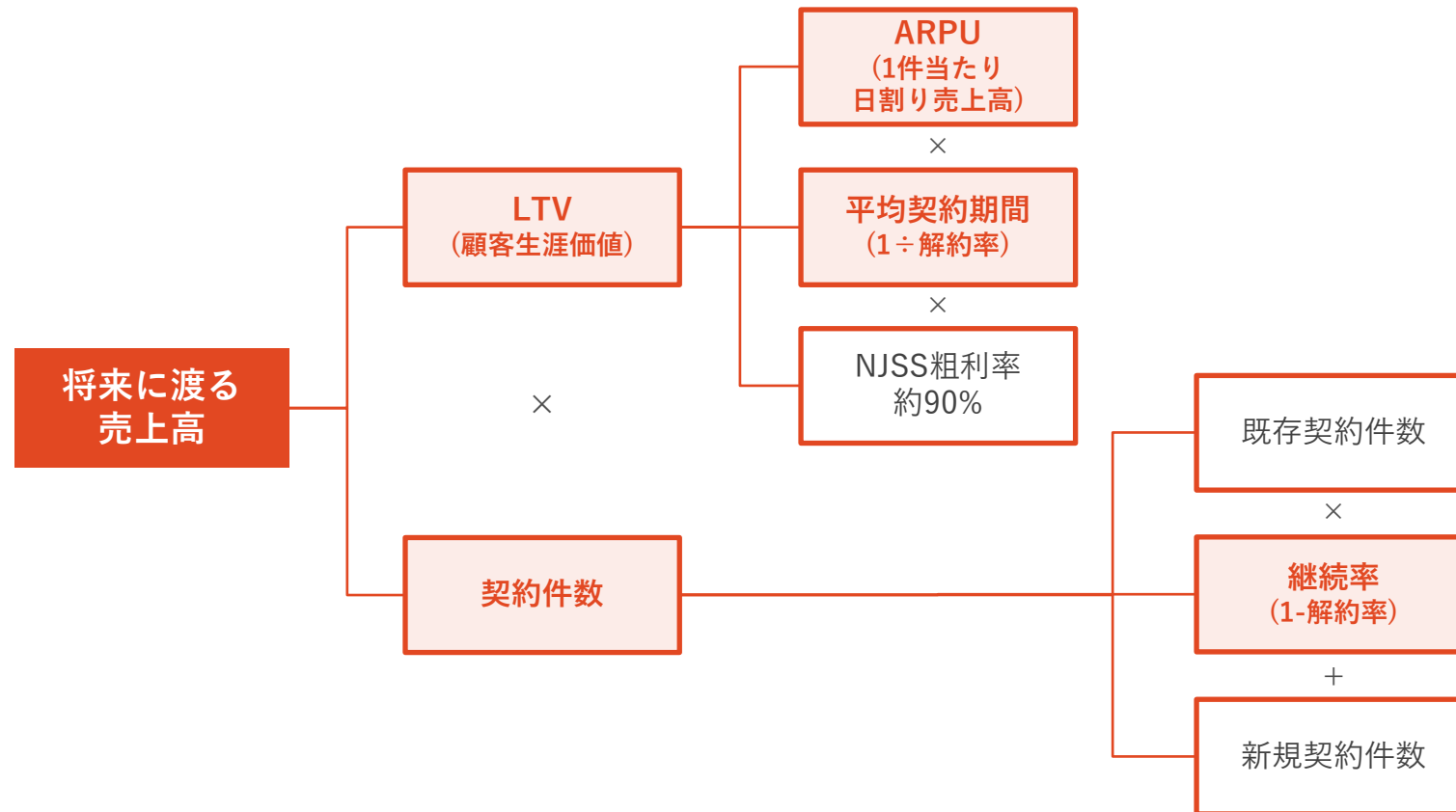
- これまで行ってきた先行投資を大幅に抑制しながら、10億円超の売上成長を達成することで、EBITDA15億円・営業利益13億円を見込む

(百万円)



当初計画(19.5.14)/ 修正計画(21.5.14),(22.5.13)	(当初計画) FY20/3	(当初計画) FY21/3	(21.5.14 修正計画) FY22/3	(22.5.13 修正計画) FY23/3	(22.5.13 修正計画) FY24/3
売上高	12億円	14億円	19億円	24億円	27億円
EBITDA	3億円	6.5億円	5.5億円	8.5億円	13.5億円
EBITDA率	25%	46%	-	35%	50%
期末従業員数	61名	-	-	110名	107名
実績/予想	FY20/3	FY21/3	FY22/3	FY23/3	(予想) FY24/3
売上高	13億円	16億円	19.9億円	23.8億円	28.5億円
EBITDA	4.2億円	7.4億円	7億円	9.4億円	15.5億円
EBITDA率	32%	45%	35%	39.4%	54.4%
期末従業員数	66名	74名	103名	111名	104名

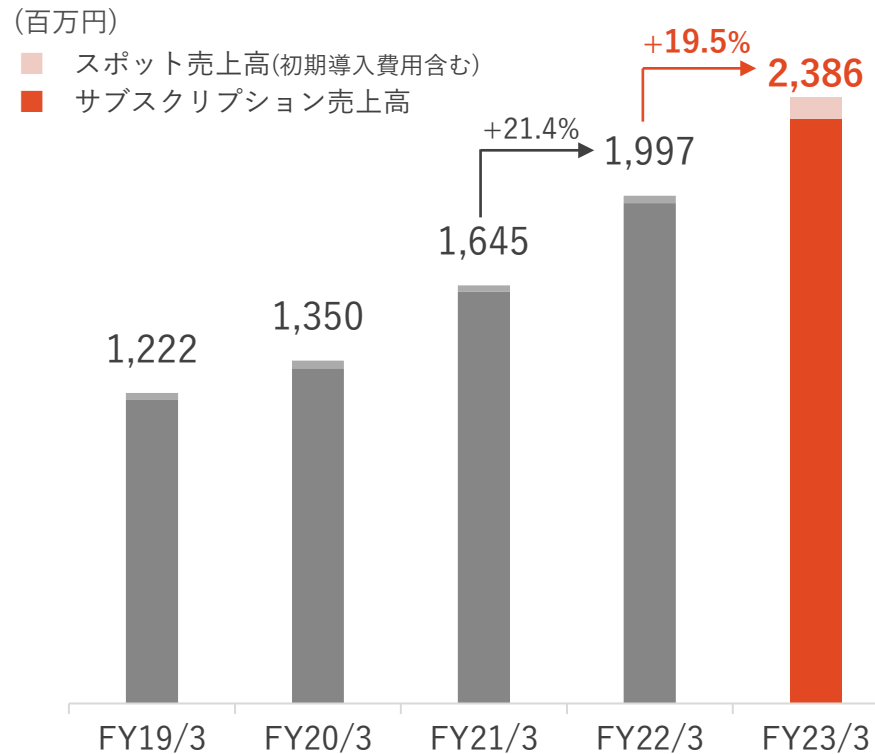
- 中期経営計画に基づき開発・人材・広告等に積極投資を実施。解約率を維持・改善しつつ、ARPUと有料契約件数の最適化を図ることで、将来に渡る売上高を拡大
- これまでターゲットとしていなかった顧客層へのアプローチの開始や、継続的な新機能リリース等により、将来に渡る売上高のさらなる成長を目指す



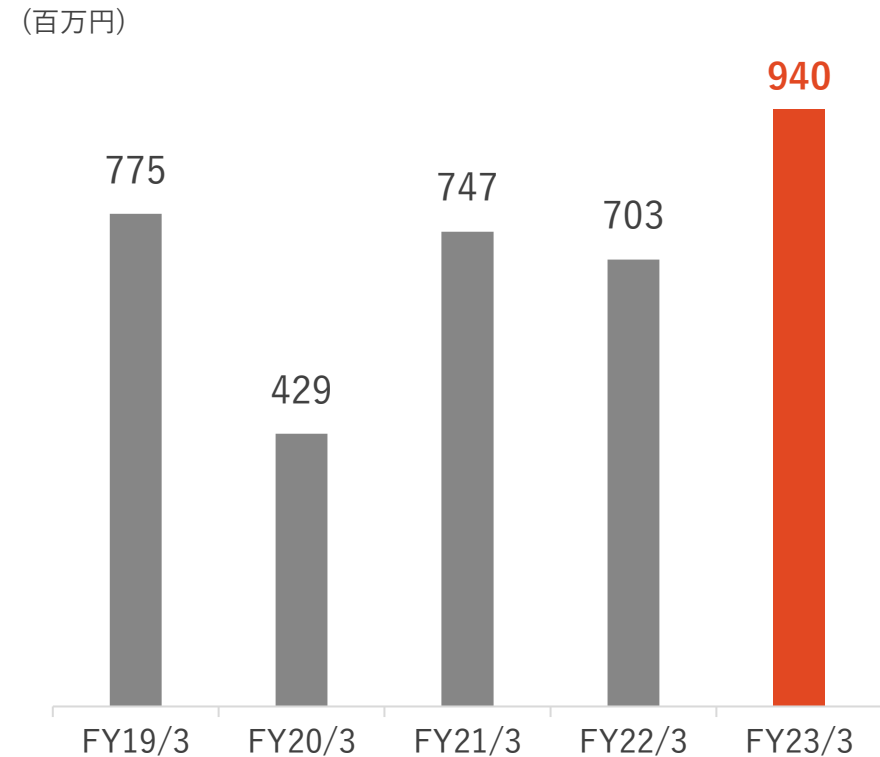
NJSS | 売上高・EBITDAの推移(通期)

- 基盤となるサブスクリプション売上高が順調に拡大し、売上高は**前期比+19.5%**
- 積極投資を行いながらも、EBITDAは上場来継続して黒字を達成

売上高



EBITDA



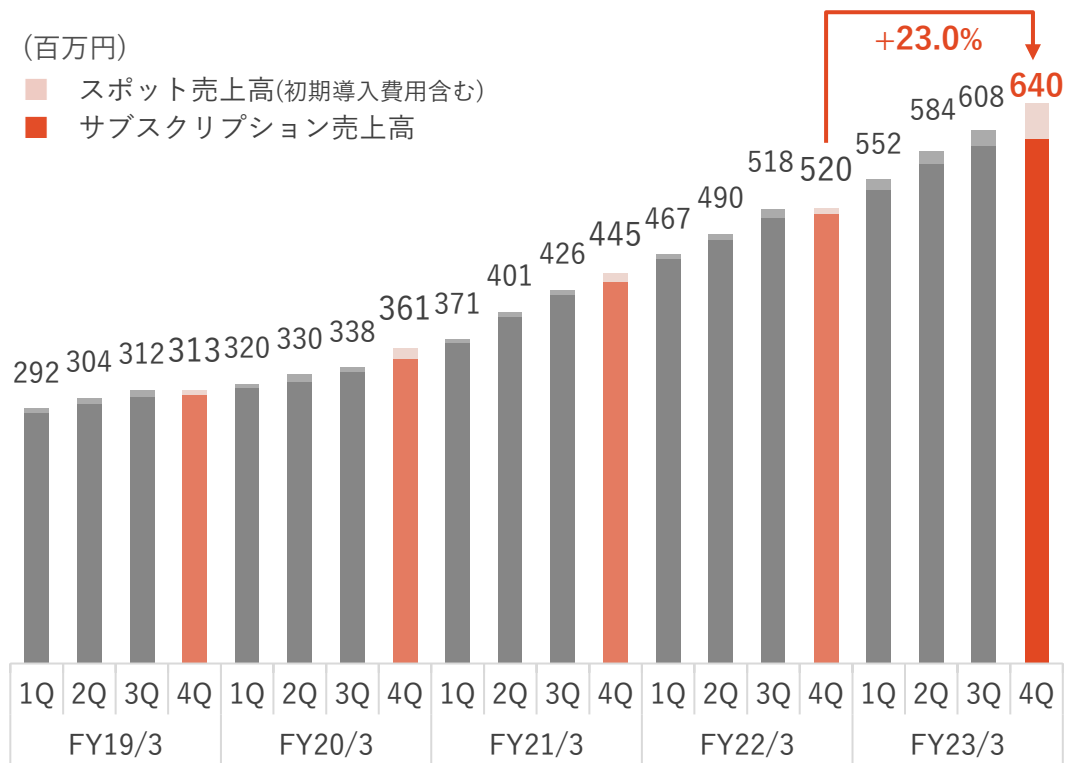
NJSS | 売上高・ARRの推移(四半期)

- 当該四半期の後半に新規契約が増えたことでサブスクリプション売上高は微増ながらも、ARRは成長基調を継続し、**前年同期比+16.2%**
- スポット売上高が伸びたことで、売上高は**前年同期比+23.0%**

売上高

(百万円)

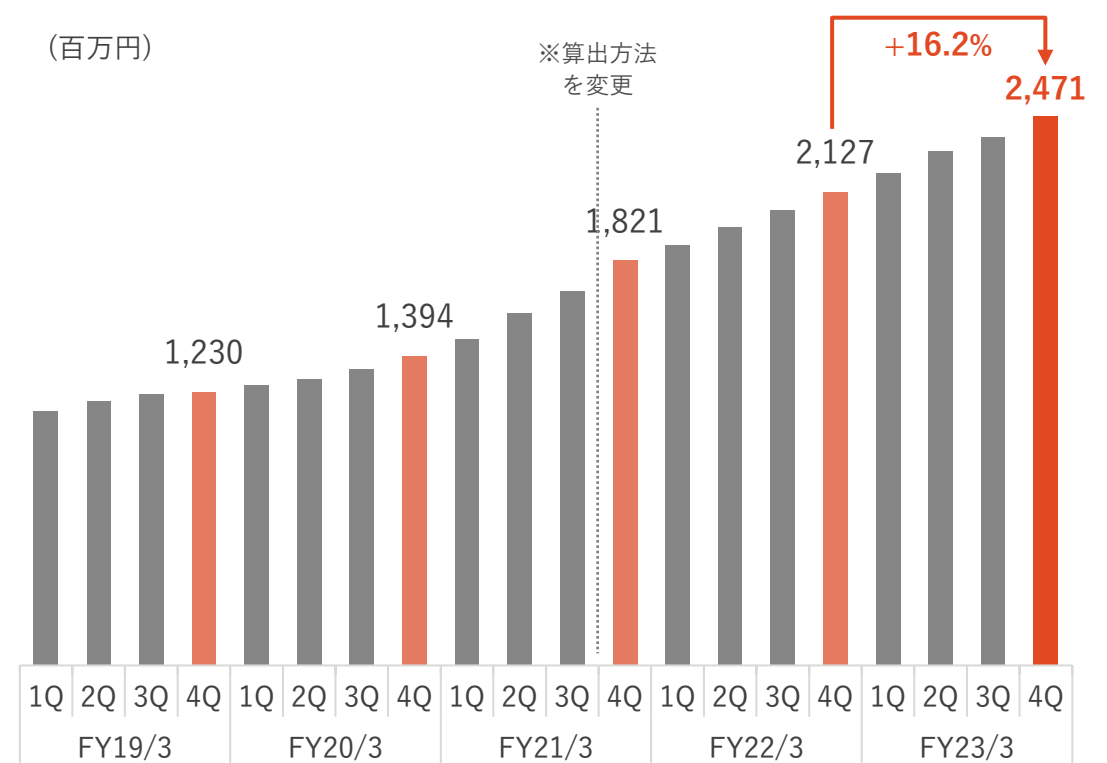
- スポット売上高(初期導入費用含む)
- サブスクリプション売上高



ARR

(百万円)

※算出方法
を変更

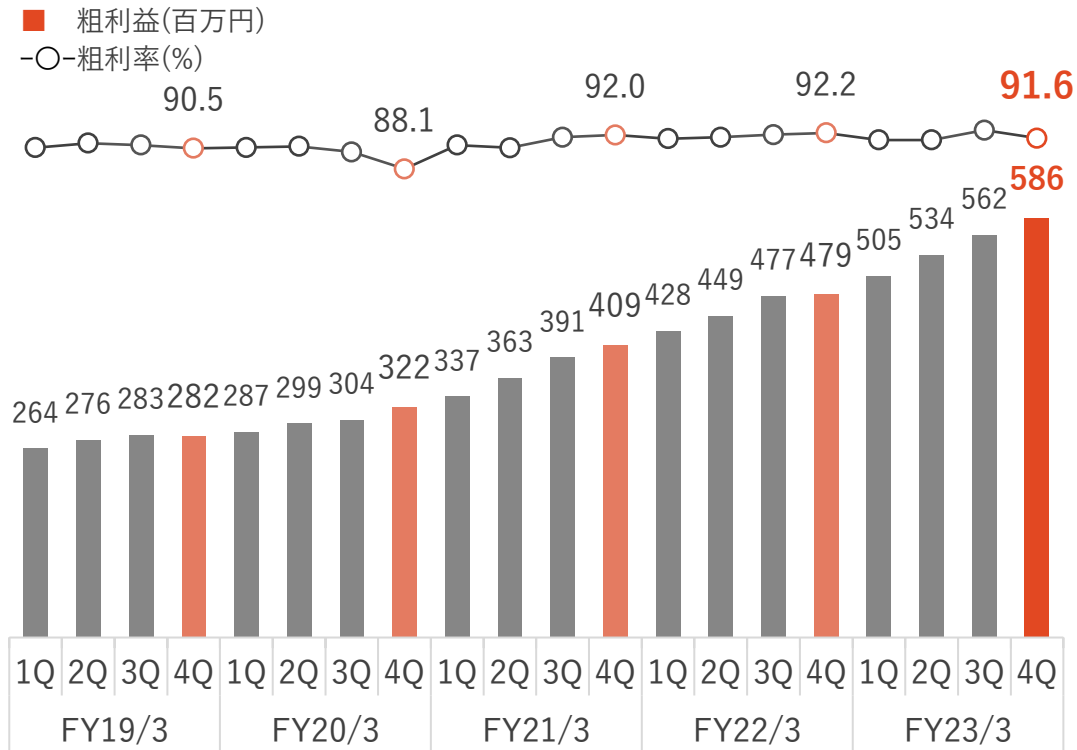


※ ARR (Annual Recurring Revenue) : 年間経常収益を指す。FY21/3_3Qまでは各四半期サブスクリプション売上高に4を乗じた数値、FY21/3_4Q以降は各四半期末時点のMRRに12を乗じた数値

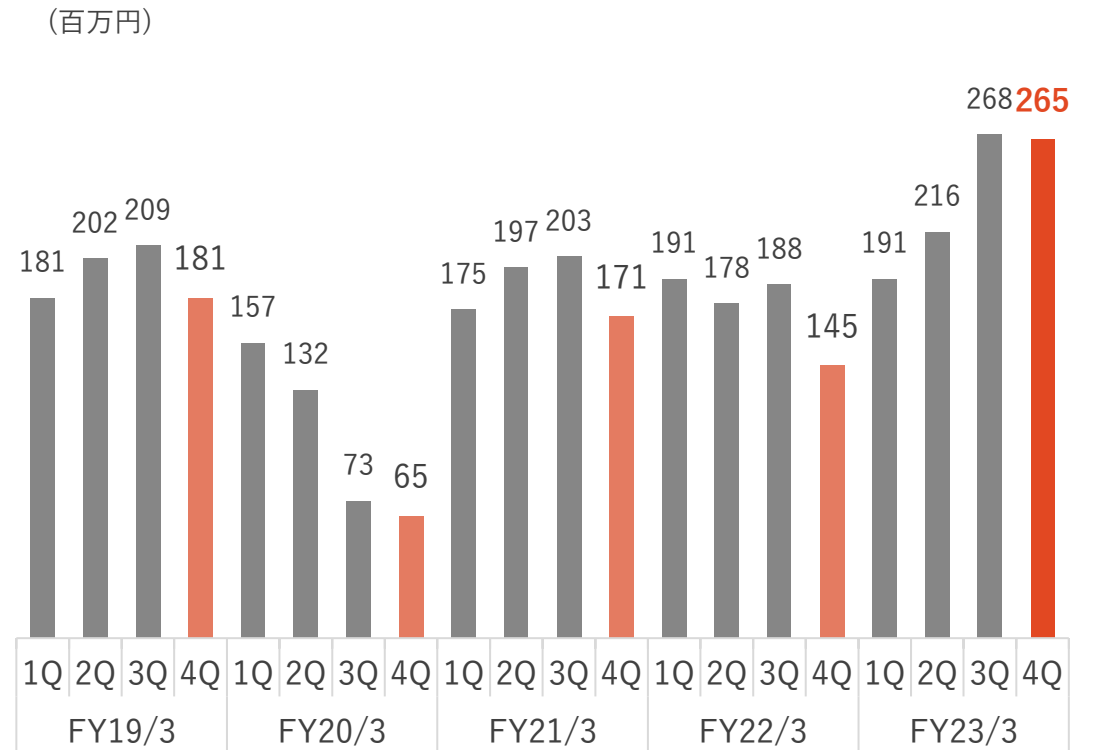
NJSS | 粗利率・EBITDAの推移(四半期)

- 粗利率は91.6%と高水準
- EBITDAは広告宣伝費やシステム関連委託費等の投資に左右されるものの、安定的かつ高い粗利率が「NJSS」の強み

粗利益

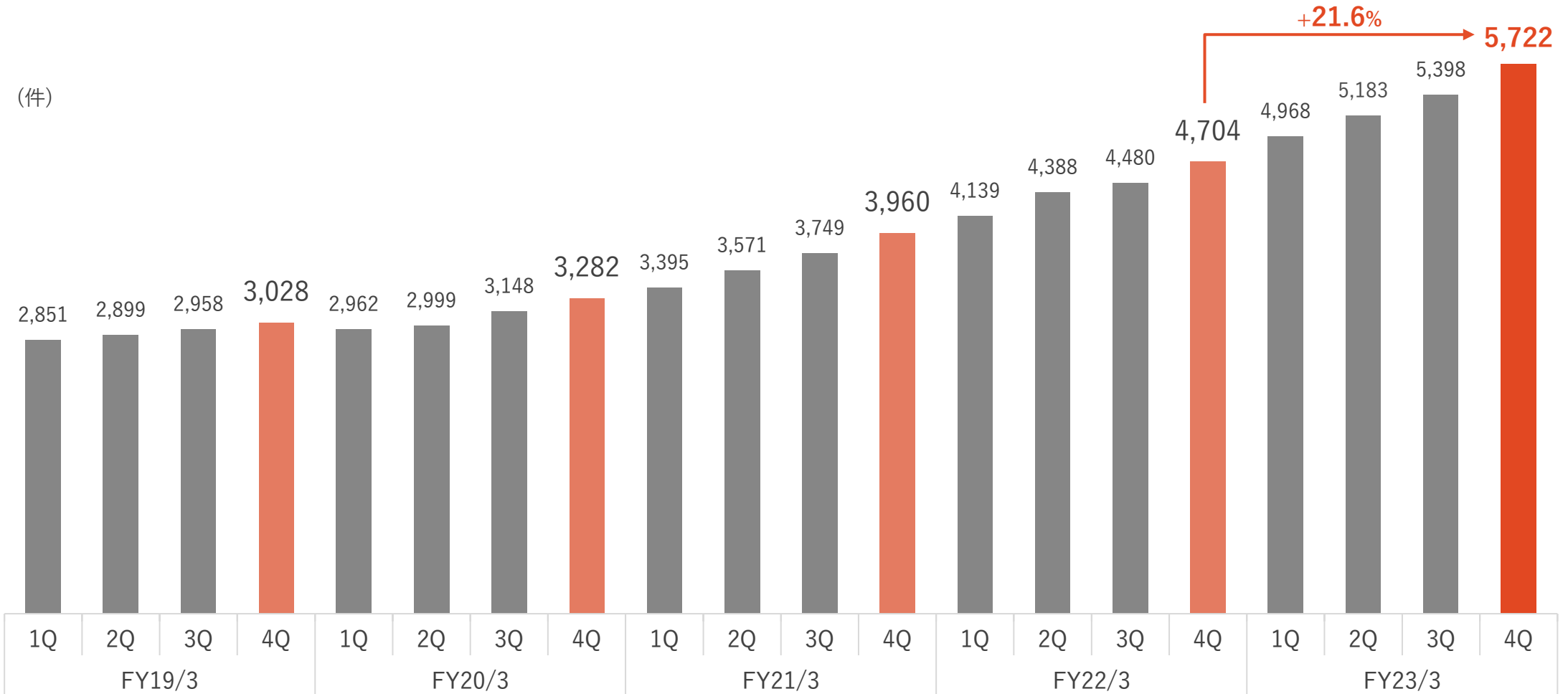


EBITDA



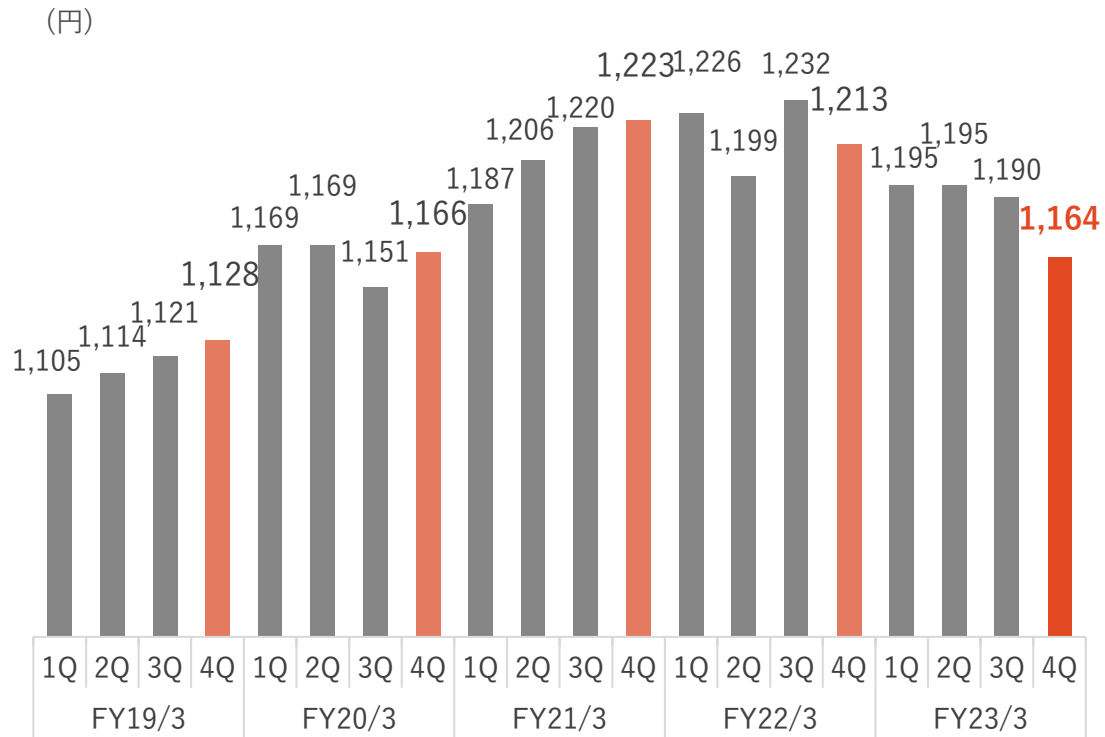
NJSS | 有料契約件数の推移(四半期)

- 営業プロセスの最適化により、着実に有料契約件数を積上げ、**前年同期比+21.6%**

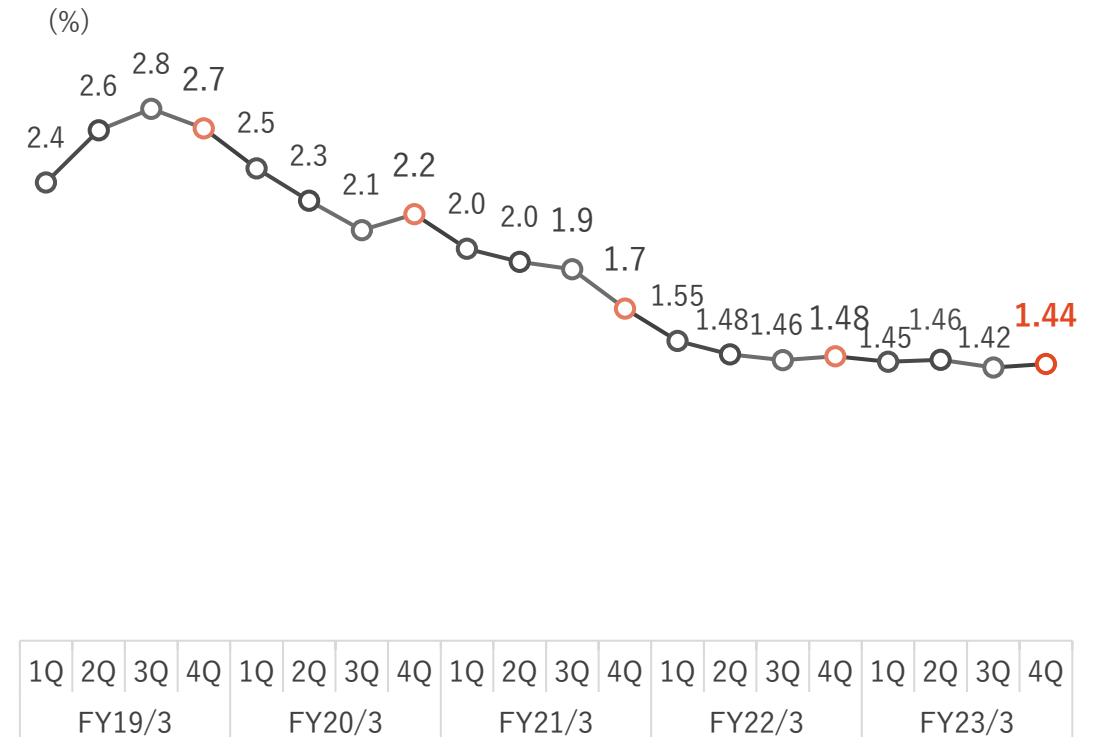


- 当該四半期後半に新規契約が増えたため、四半期売上高と四半期末契約件数をベースに計算されるARPUは減少。今後、オプションサービスのリリースやブレインフィード買収による競争緩和により、中長期的に維持・増加を狙う
- カスタマーサクセス部門を強化したことで、解約率も改善し、過去最低水準の**1.4%台**を継続

ARPU

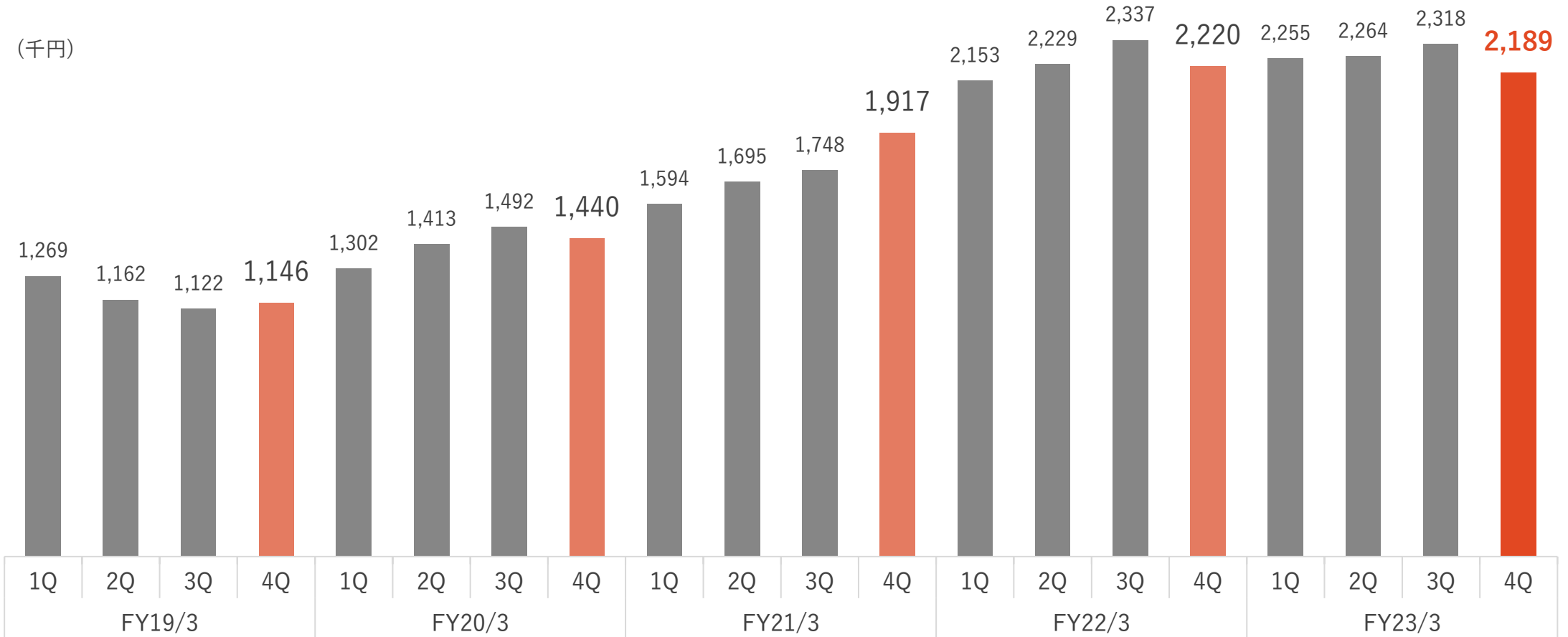


解約率



※ ARPUは一件当たり日割り売上高。解約率は、有料契約件数をベースにした直近12ヶ月の平均月次解約率

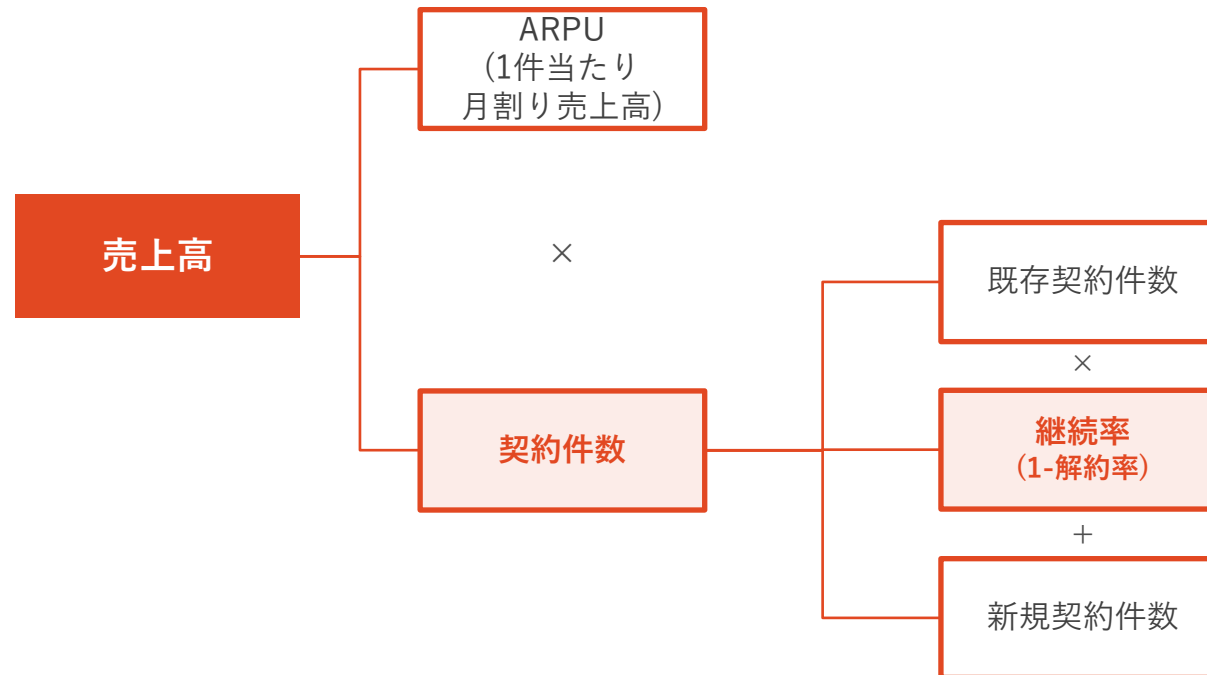
- ARPU及び解約率が落ち着いたことで、直近2年間はほぼ横ばいで推移



※ LTVはARPU×1/解約率×粗利率90%固定

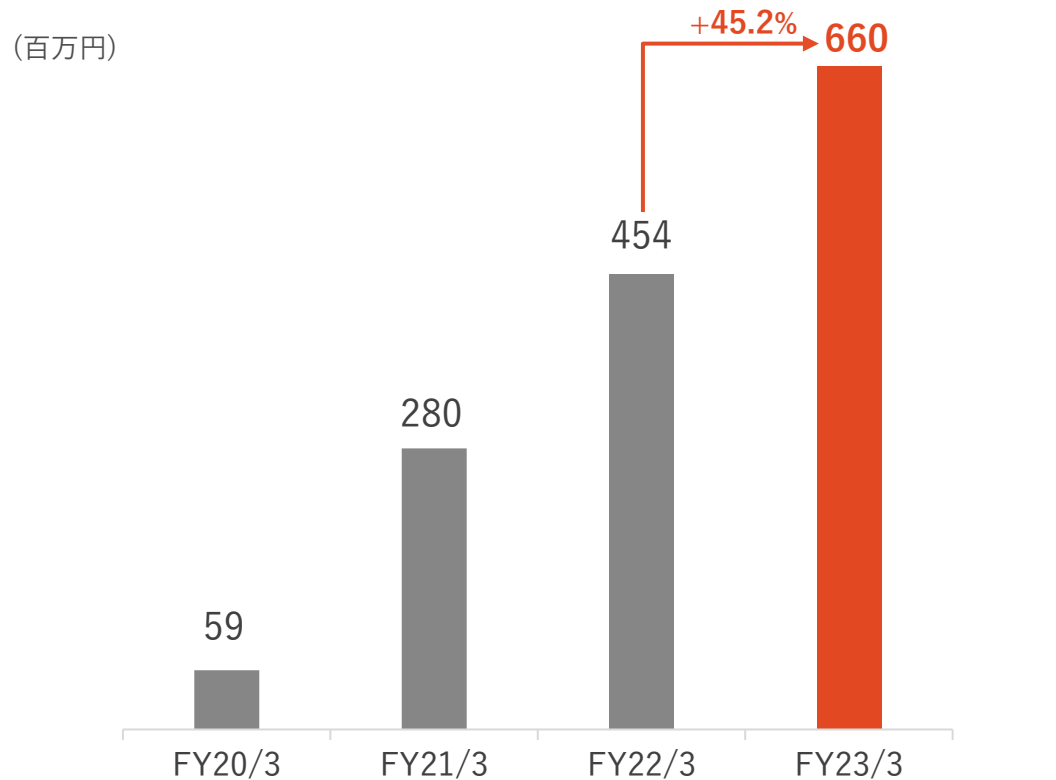
当初計画(19.5.14)/ 修正計画(21.5.14),(22.5.13)	(当初計画) FY20/3	(当初計画) FY21/3	(21.5.14 修正計画) FY22/3	(22.5.13 修正計画) FY23/3	(22.5.13 修正計画) FY24/3
売上高	2億円	-	8億円	12	18億円
EBITDA	▲1億円	-	▲3.5億円	▲2.5億円	5億円
EBITDA率	-	-	-	-	27%
期末従業員数	21名	-	-	55名	51名
▼					
実績/予想	FY20/3	FY21/3	FY22/3	FY23/3	(予想) FY24/3
売上高	2.3億円	5.4億円	9.1億円	12.3億円	16億円
EBITDA	▲1.6億円	▲1.6億円	▲2.9億円	▲2.4億円	3.5億円
EBITDA率	-	-	-	-	21.9%
期末従業員数	22名	31名	44名	51名	51名

- 機能の拡充と改善を行いつつ、契約件数の拡大を図る

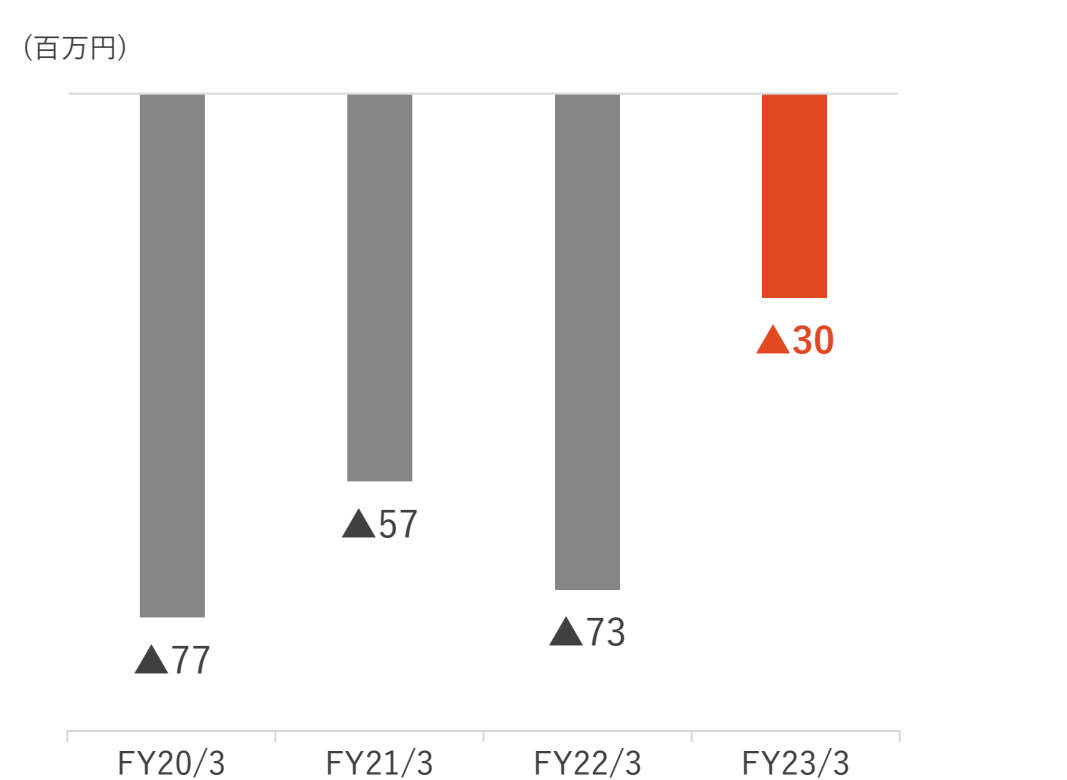


- テレワーク浸透に伴う電話代行需要の増加及びDX化の進行により、売上高は**前期比+45.2%**
- 前期を超える積極投資を行ったものの、売上高の成長に伴い、EBITDAの赤字幅は前期から減少

売上高



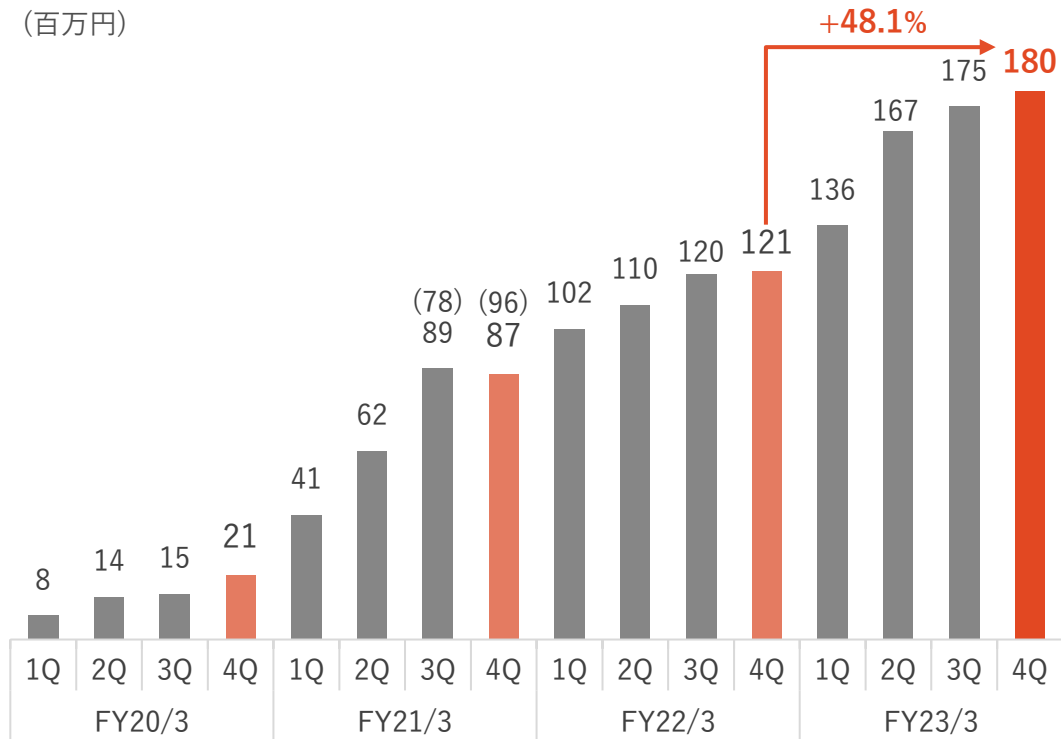
EBITDA



- ・順調な顧客獲得に加え、2022年7月の料金改定によってARPUが向上し、売上高は**前年同期比+48.1%**
- ・3Qに予定していたTVCMとタクシー広告が4Qに後ろ倒しとなったことで、EBITDAは前四半期から大幅減

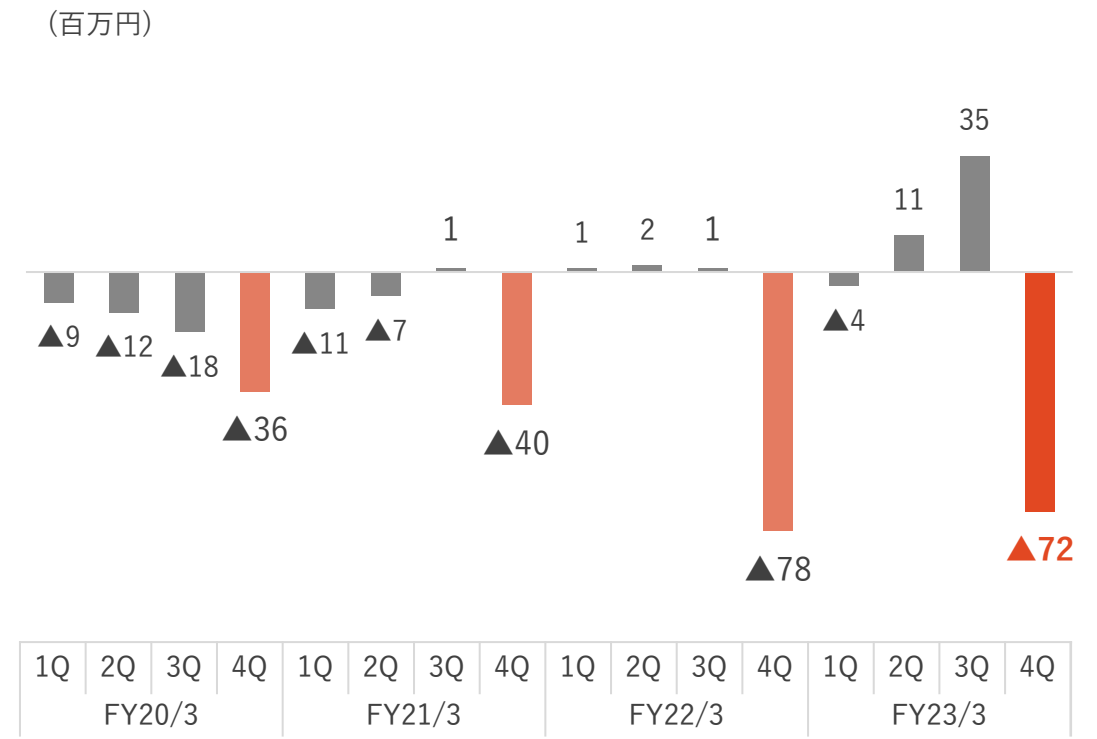
売上高

(百万円)



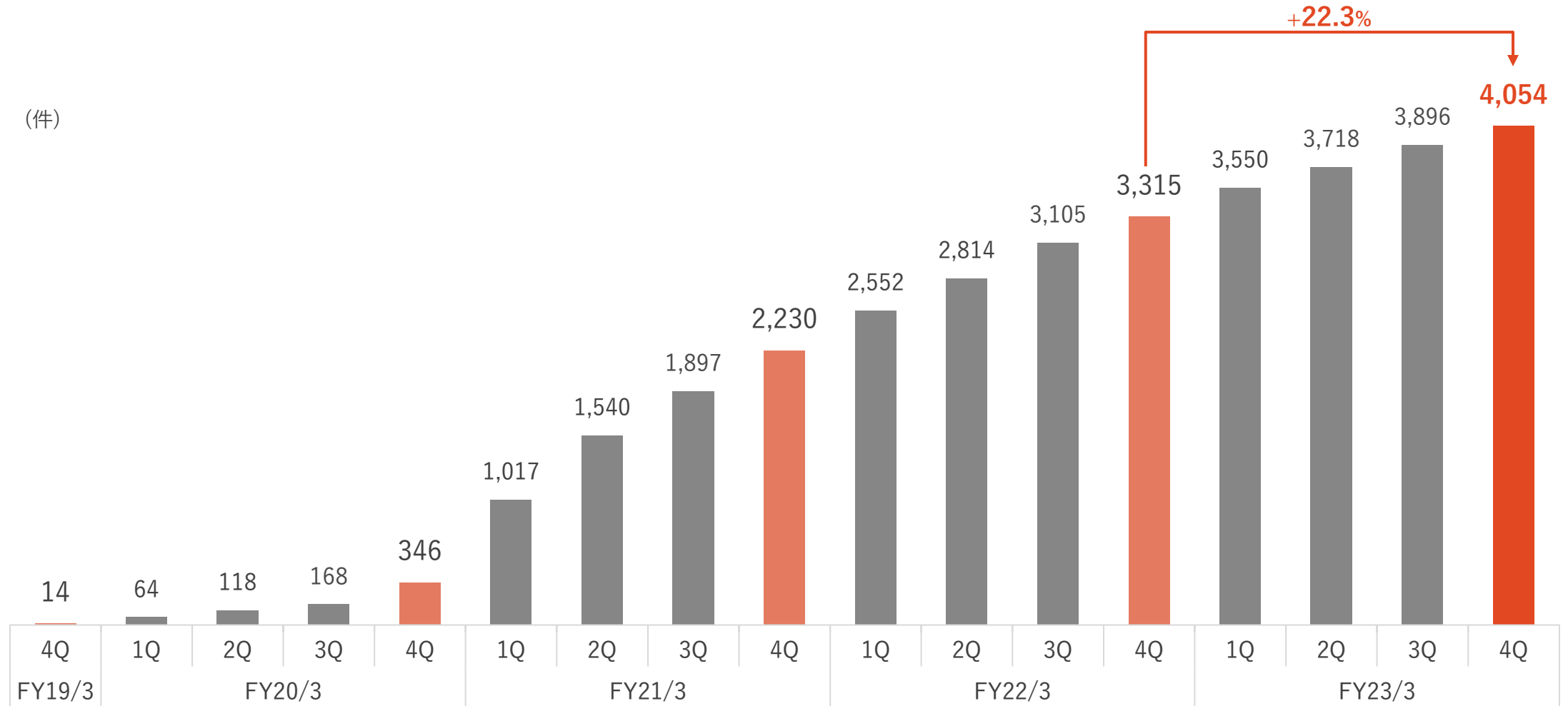
EBITDA

(百万円)



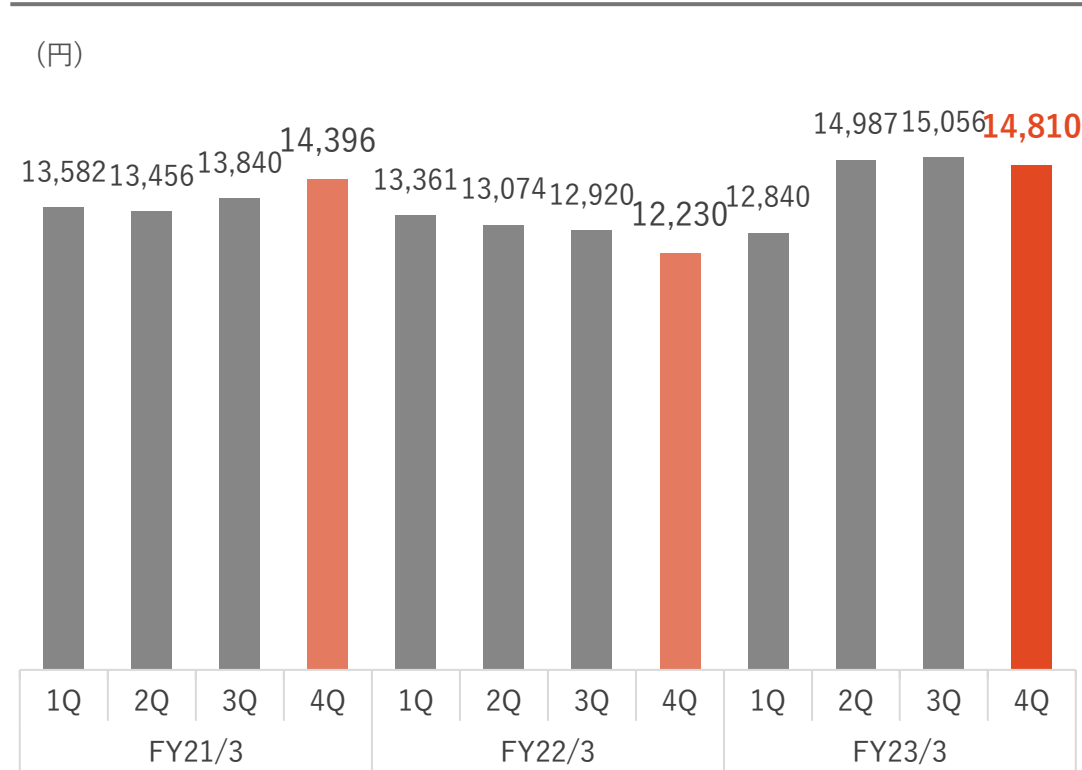
※ 2021年3月期3Qより収益認識基準を変更(括弧内は変更前の数値)

- 企業のDX推進を背景に有料契約件数は継続拡大し、契約件数は**4,000件を突破**し、**前年同期比+22.3%**

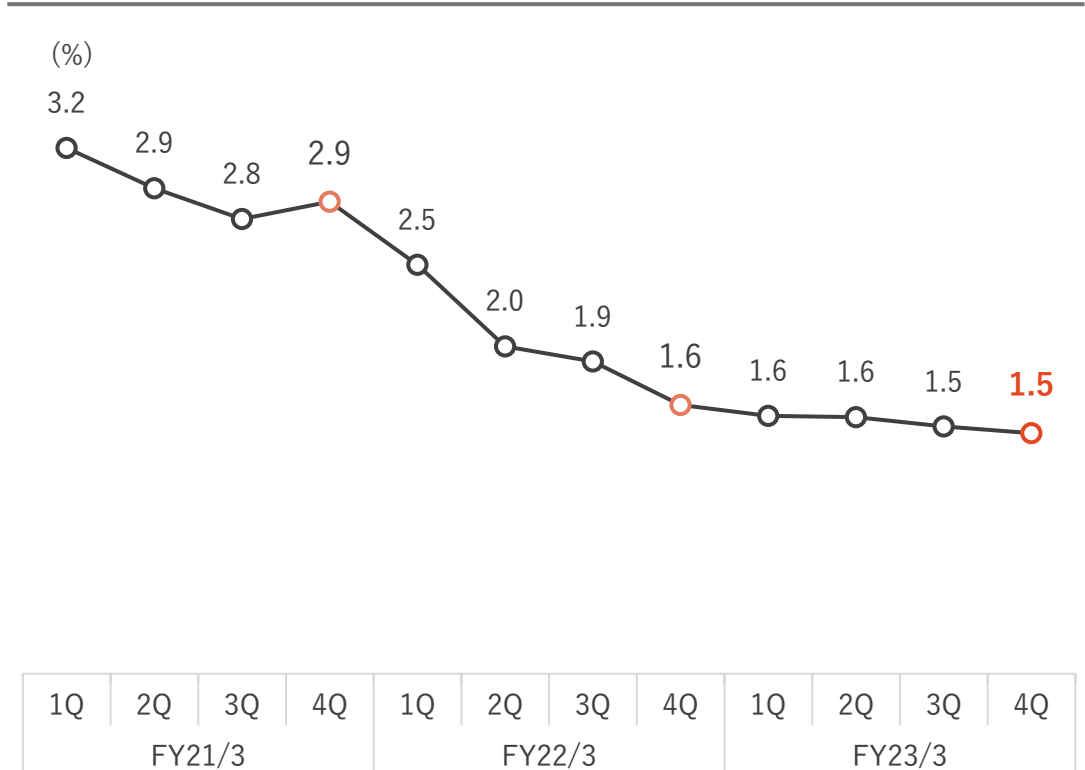


- 2022年7月に料金改定を実施。月額基本料金10,000円は維持して、月額基本料金に含む対応件数を引き下げ（受電100件まで→50件まで）。本改定により、従量料金収益が増えARPUが上昇（料金の詳細は右記URLのとおり <https://www.fondesk.jp/price/new/>）
- 継続的なプロダクト・サービス改善によって、直近12ヶ月の平均月次解約率は過去最低の**1.5%**を記録

ARPU

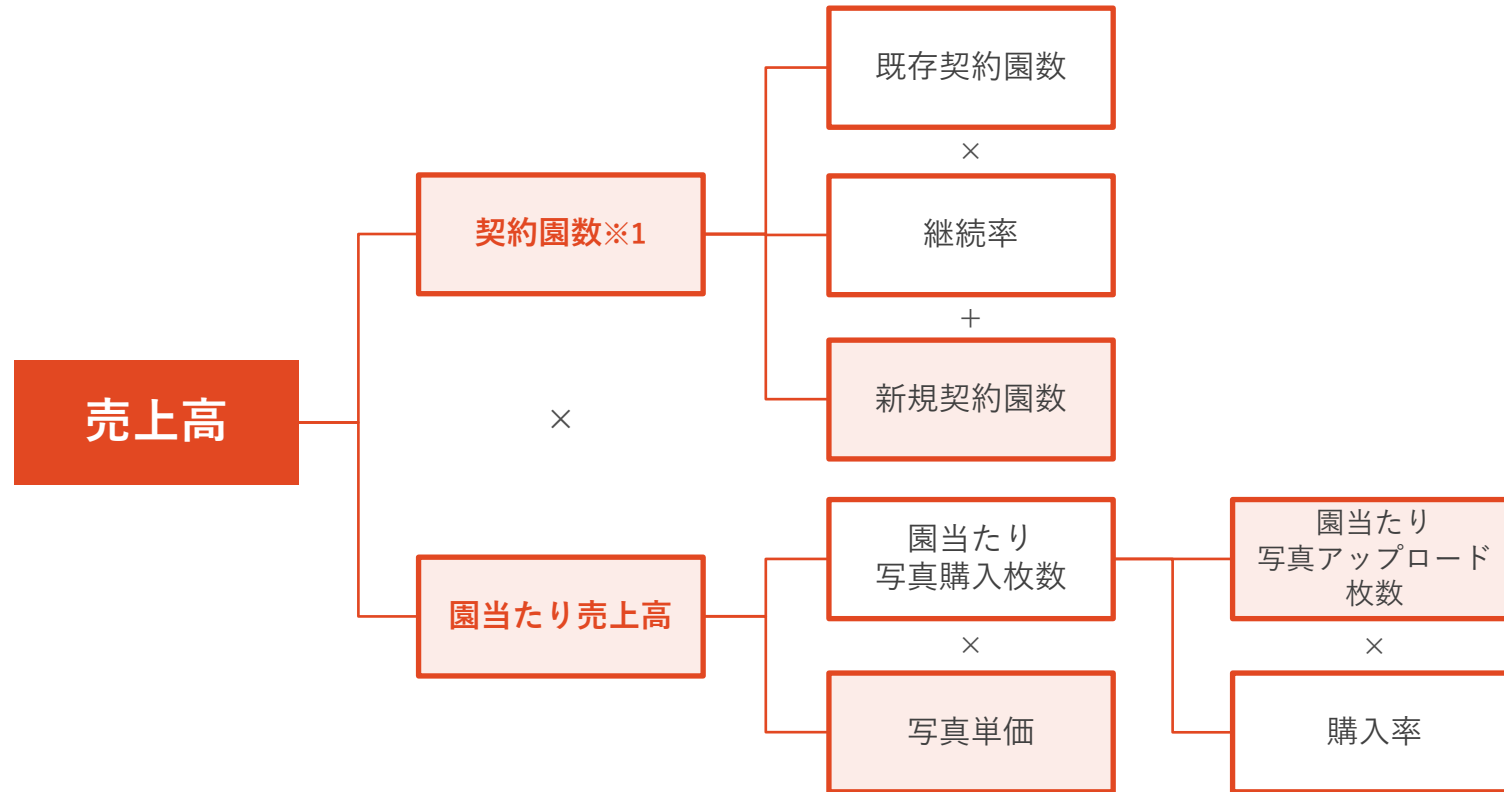


解約率



※ ARPUは契約一件当たり月割り売上高、かつFY21/3_3QとFY21/3_4Qは収益認識基準変更前の数値で算出。解約率は、有料契約件数をベースにした直近12ヶ月の平均月次解約率

- 契約園からの紹介などにより新規契約園数を増やすこと、園当たり写真アップロード枚数を増加させ、かつ商材を増やすことなどにより写真単価を上げることで、園当たり売上高を高め、売上高を最大化
- 園の利用料金は0円のため、継続率は極めて高く、契約園が増えるほど売上拡大に大きく貢献



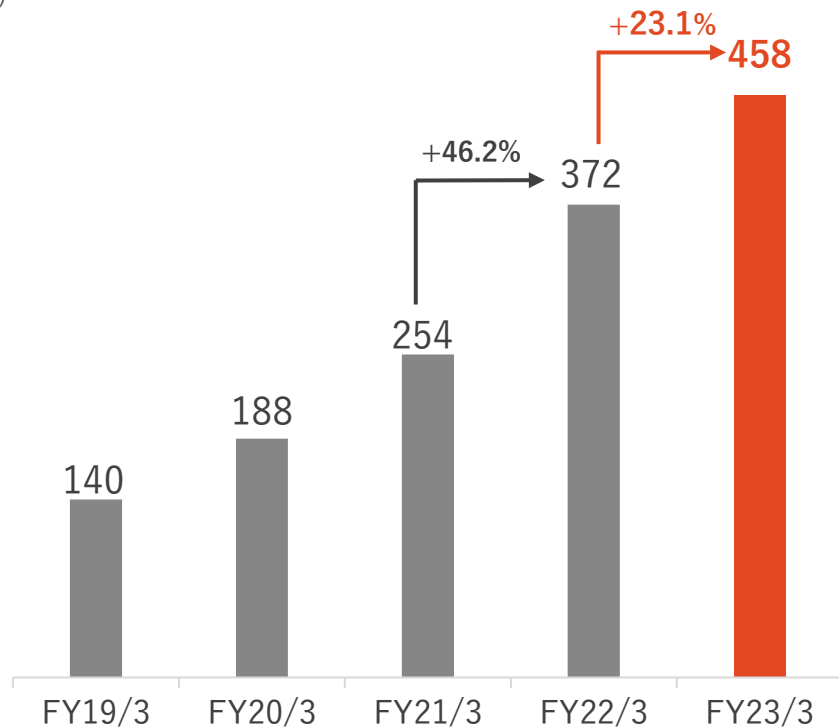
※ 契約園数は、園以外のクラブ・イベント団体向けに提供する写真販売サービス「クラブプリ」の利用者、およびパートナー企業の契約園を含む

えんフォト | 売上高・EBITDAの推移(通期)

- 物価上昇による消費者マインドの冷え込みがあったものの、園内日常写真の販売が底堅く、売上高は**前期比+23.1%**
- EBITDAの赤字幅は前期比で横ばい

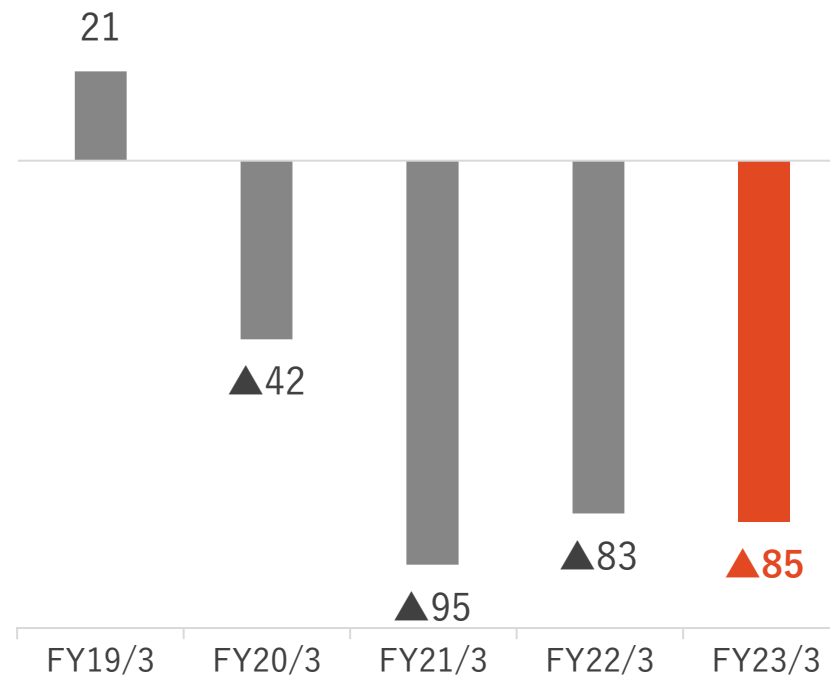
売上高

(百万円)



EBITDA

(百万円)

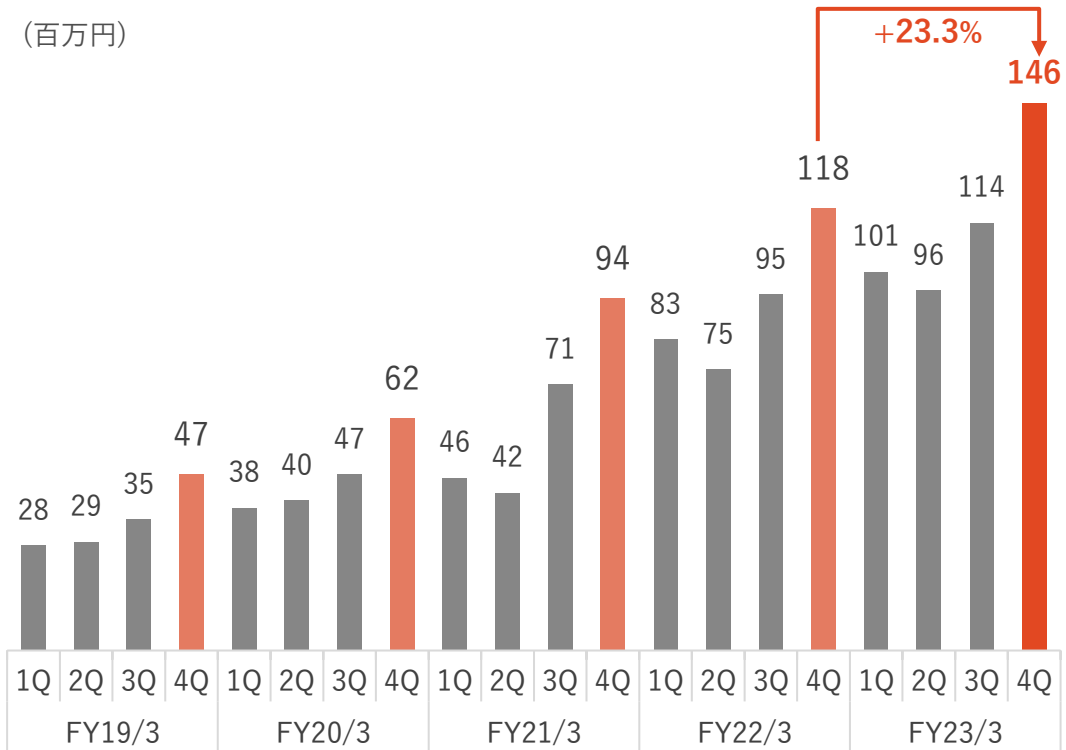


えんフォト | 売上高・EBITDAの推移(四半期)

- 契約園数を堅調に伸ばしつつ、園あたり売上高を向上させ、売上高は**前年同期比+23.3%**
- 売上高の大幅増に伴い、EBITDAは15四半期ぶりに黒字に転換

売上高

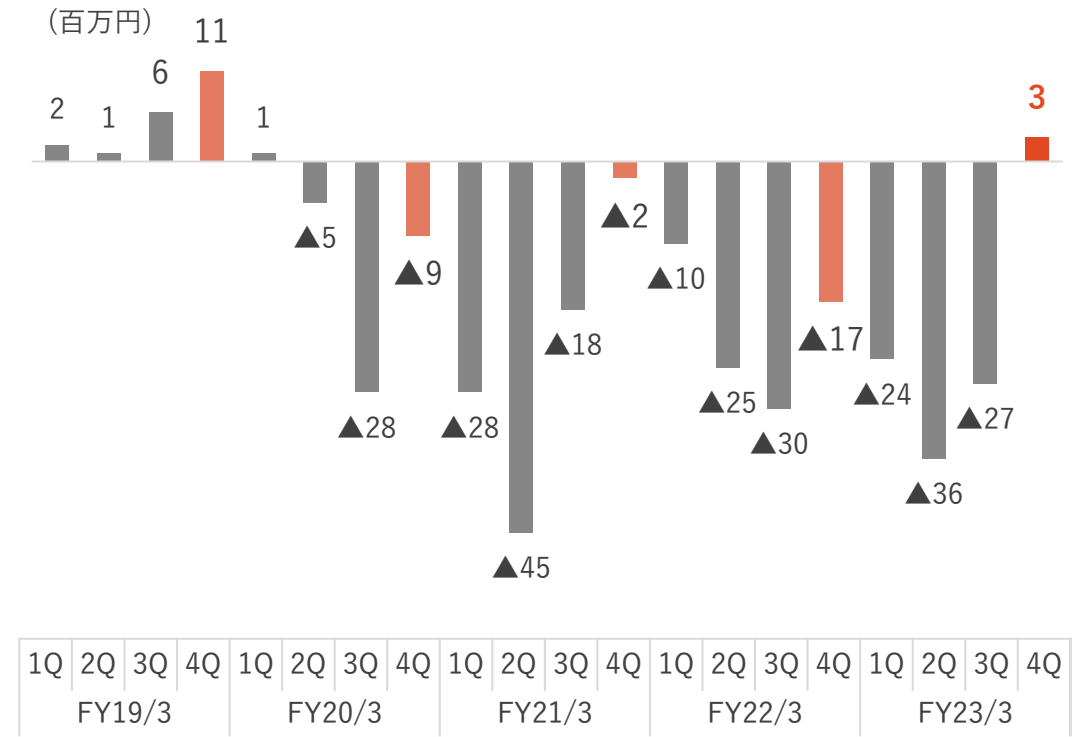
(百万円)



※ 4Qは運動会やクリスマスといったイベントの写真購入により増加傾向

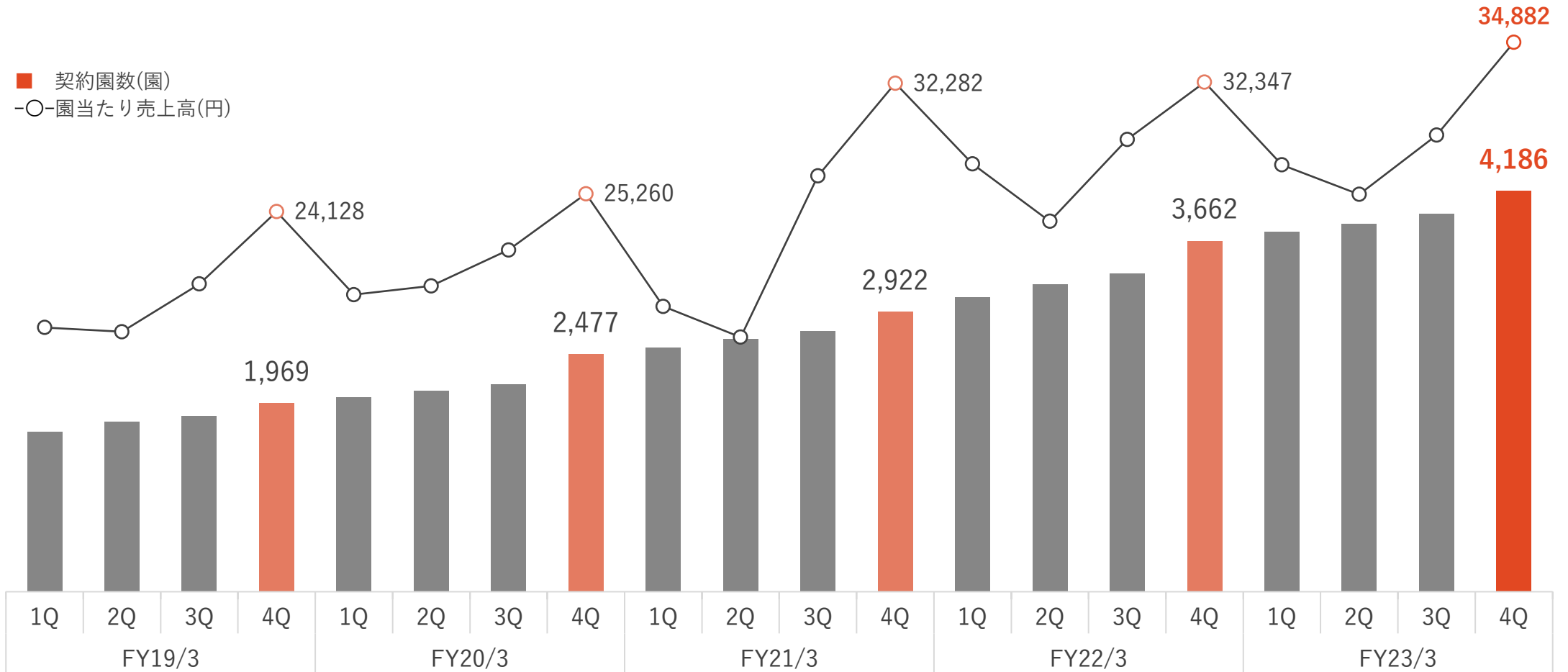
EBITDA

(百万円)



えんフォト | 契約園数・園当たり売上高の推移(四半期)

- 新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けながらも、着実に契約園数は増加
- 各種アップセル施策が好調であることや、フォトグラファー撮影増加による販売価格の上昇により、園当たり売上高は前年同期比で増加

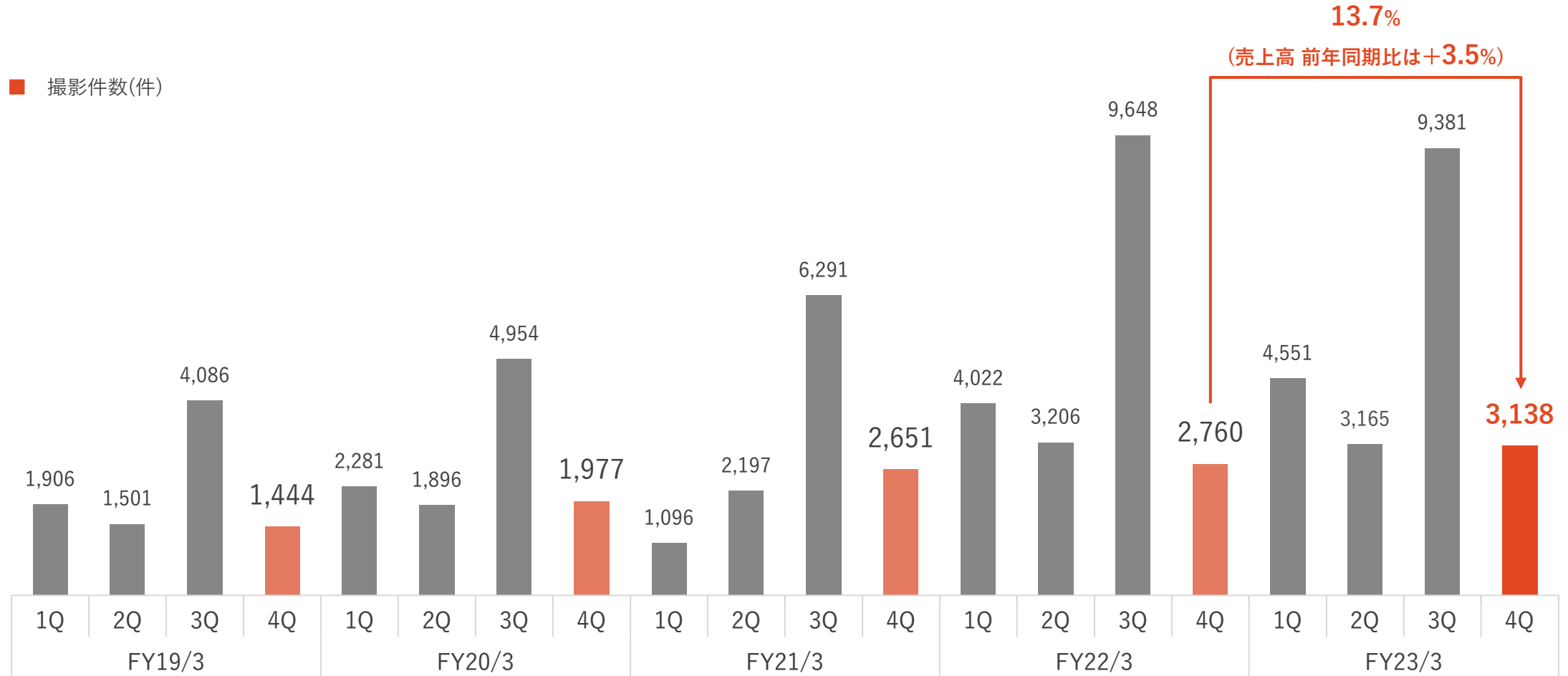


※ 契約園数は、園以外のクラブ・イベント団体向けに提供する写真販売サービス「クラブプリ」の利用者、およびパートナー企業の契約園を含む

OurPhoto | 撮影件数の推移(四半期)

- 撮影件数は4Qとしては過去最高を更新し、**前年同期比+13.7%**

■ 撮影件数(件)



※3Qは七五三の記念写真需要により増加傾向

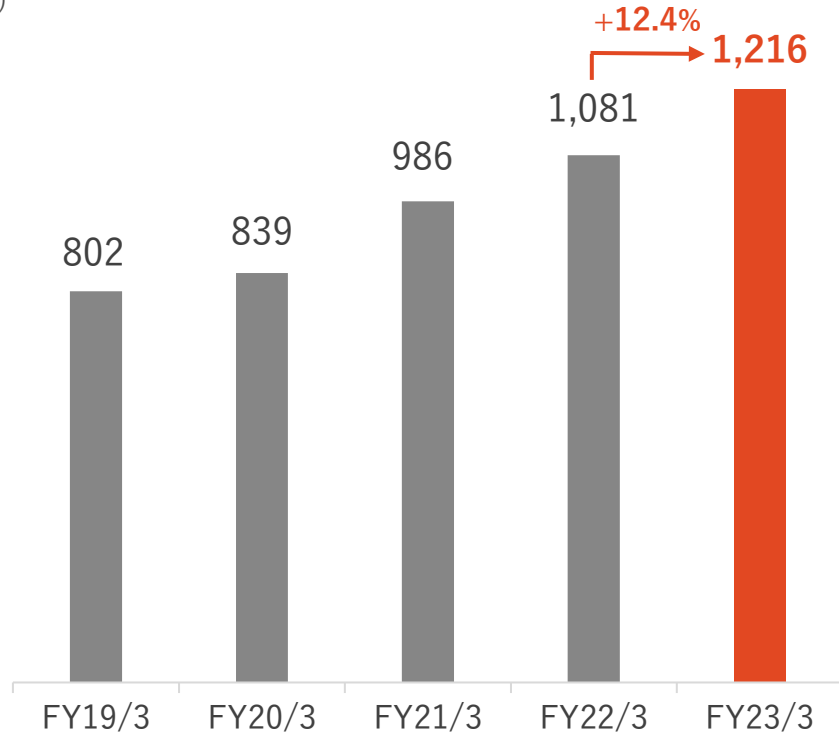
当初計画(19.5.14)/ 修正計画(21.5.14),(22.5.13)	(当初計画) FY20/3	(当初計画) FY21/3	(21.5.14 修正計画) FY22/3	(22.5.13 修正計画) FY23/3	(22.5.13 修正計画) FY24/3
売上高	8億円	-	11億円	12億円	13億円
EBITDA	1億円	-	1億円	1億円	3億円
EBITDA率	10%	-	9%	8.3%	23%
期末従業員数	54名	-	-	121名	129名
▼					
実績/予想	FY20/3	FY21/3	FY22/3	FY23/3	(予想) FY24/3
売上高	8.3億円	9.8億円	10.8億円	12.1億円	15.2億円
EBITDA	0.5億円	1.3億円	0.4億円	0.6億円	2.5億円
EBITDA率	7%	14%	4%	5.2%	16.4%
期末従業員数	68名	87名	117名	132名	135名

BPO | 売上高・EBITDAの推移(通期)

- DX需要の高まりに伴うスキャン案件の増加により、売上高は過去最高を更新し、**前期比+12.4%**
- 新センターの設立など大型投資を行ったものの、EBITDAは前期比で増益

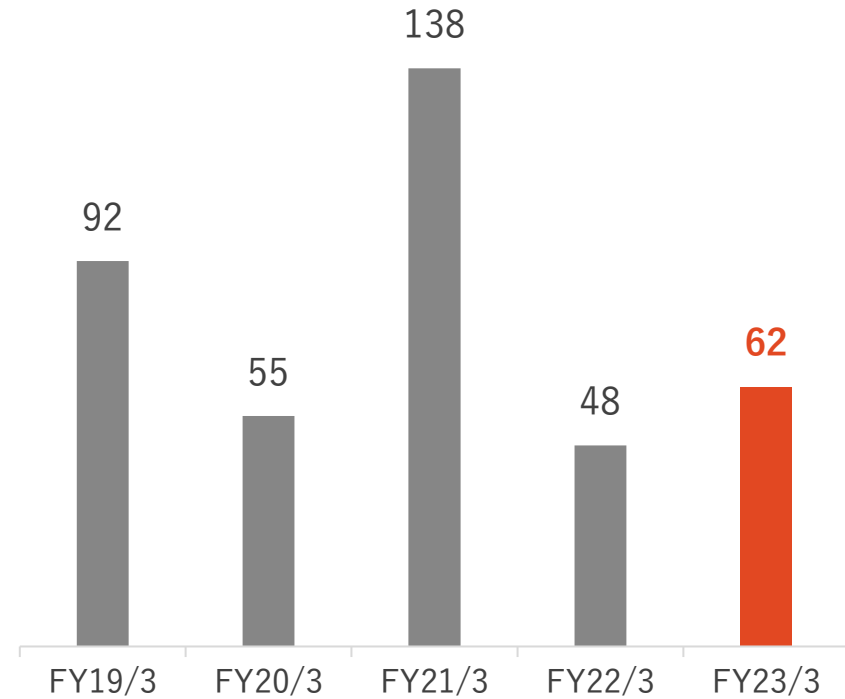
売上高

(百万円)



EBITDA

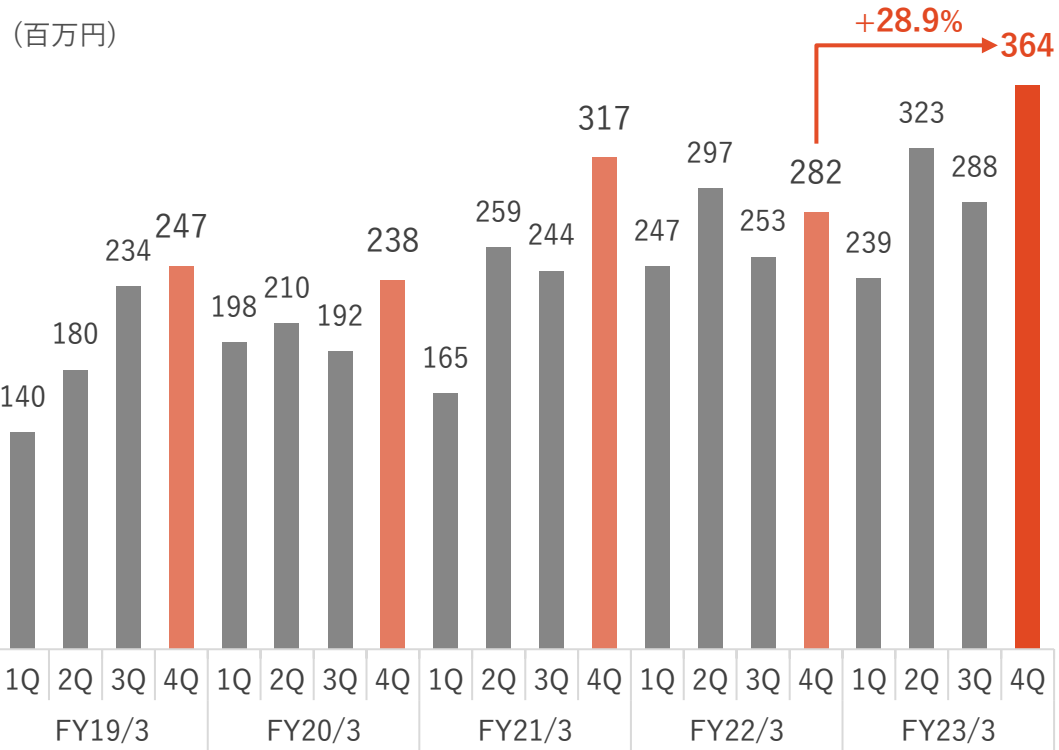
(百万円)



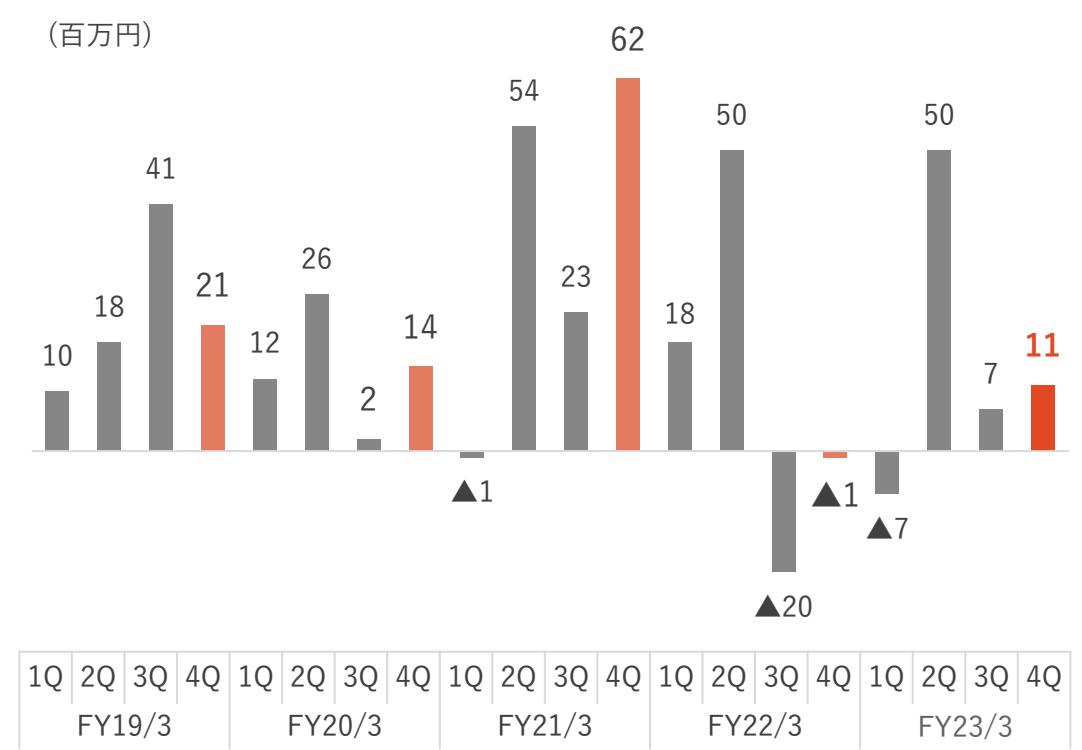
BPO | 売上高・EBITDAの推移(四半期)

- 受注好調につき四半期売上高は過去最高を更新し、**前年同期比+28.9%**。
- 新たに徳島第三センター、大分センターを設立するなど大型投資を行ったものの、EBITDAは黒字で着地

売上高



EBITDA



5 リスク情報

リスク	内容	現状・対応方針
中期経営計画における投資の進捗停滞のリスク	投資の進捗が停滞することで当社グループが掲げる「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」という中期経営計画の進捗に重大な影響が及ぶリスク	当該リスクは予期せぬ経済環境の変化等による追加的な支出の発生やその他予期せぬ制約の発生に伴って顕在化するものであり、顕在化の可能性や時期を合理的に見積もることは困難だが顕在化を未然に防ぐため、「実行可能な投資計画の立案」および「投資に必要な予算の確保」等を実施。また、万が一リスクが顕在化した場合は、取締役会などで迅速に意思決定をしたうえで必要な対応策を適宜実施することで対処していく方針。
NJSSの独自性・優位性の希薄化のリスク	入札情報の様式・データ形式等が統一された場合、NJSSの独自性・優位性が希薄化するリスク	足元のデジタル庁の動向では社会生活インフラのデジタル化等が取り組みのメインターゲットと見受けられ、入札制度にかかる制度改革には時間を要するものと考えているが、当該リスクの顕在化に対しては「NJSSの利便性向上によるプロダクト価値のさらなる向上」や「NJSS以外の事業の成長」を並行して行うことで対処していく方針。
コンプライアンスに関するリスク	コンプライアンス意識の欠如による重大な法令違反や不祥事件等の発生により会社存続が危ぶまれるリスク	当該リスクの顕在化を未然に防ぐため、企業倫理の向上及び法令遵守の強化等、強固なコンプライアンス推進体制を構築すべく「全役員・社員への教育啓発活動」を随時実施するなどして対処していく方針。

※他のリスク情報は「有価証券報告書」に記載のとおり

本資料の端数処理につきましては、切り捨て(%表示の場合は四捨五入)を原則としております。

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、予測及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及び国際的な経済状況が含まれます。

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。

なお、本資料のアップデートは毎年5月頃を目処として開示を行う予定です。

株式会社うるる <https://www.uluru.biz/>

お問合せ先 ir@uluru.jp

公式IR Twitter https://twitter.com/uluru_ir