

# ULURU

労働力不足解決カンパニー

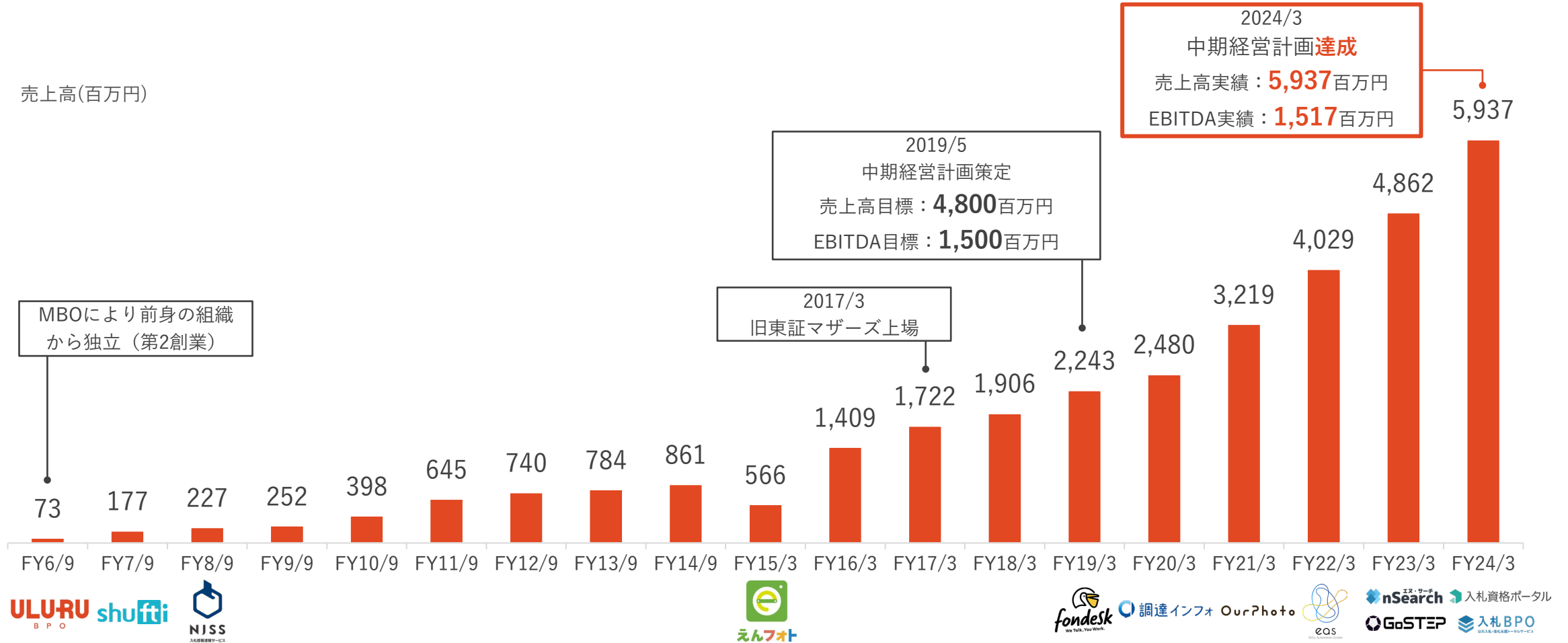
2024年版  
統合報告書/価値創造ストーリー  
ULURU Sustainable Growth

2024年11月15日  
株式会社うるる  
東証グロース(3979)

# 1 うるるの軌跡

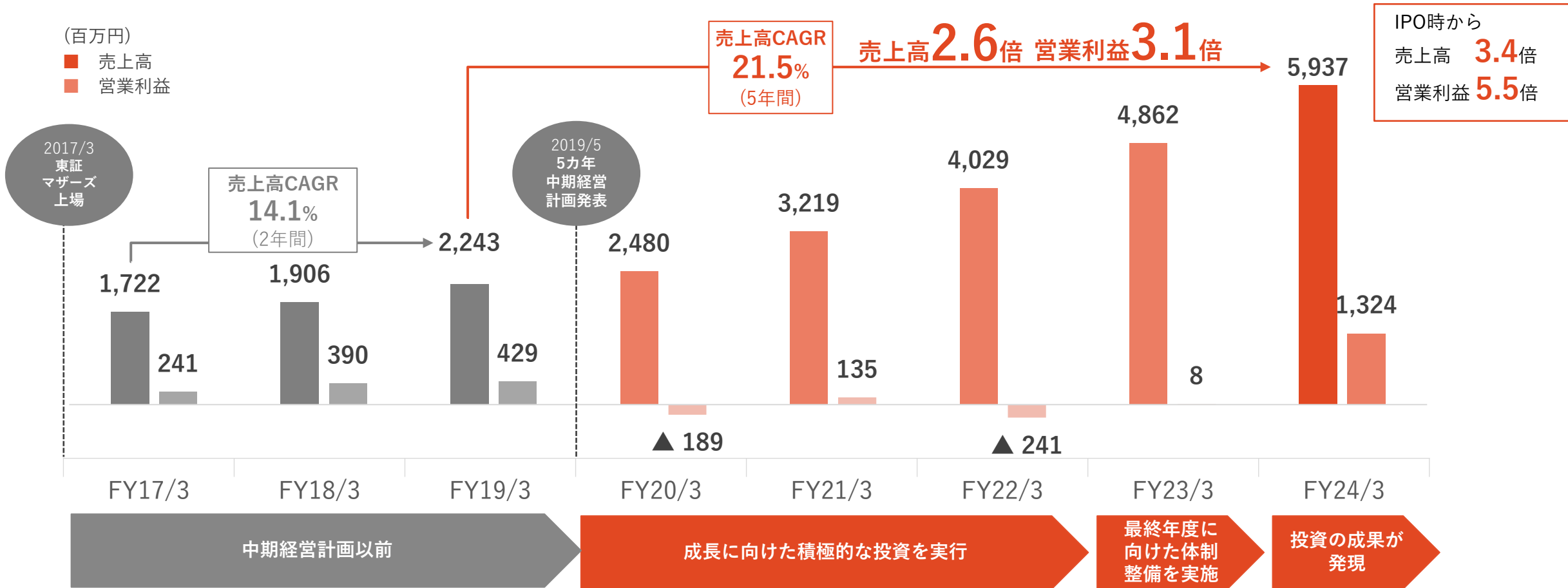
- 2003年10月に在宅ワーカーを活用したデータ入力専門店を立ち上げてから、一貫として労働力不足を解決するビジネスを創出し続けることで企業成長を持続

売上高(百万円)

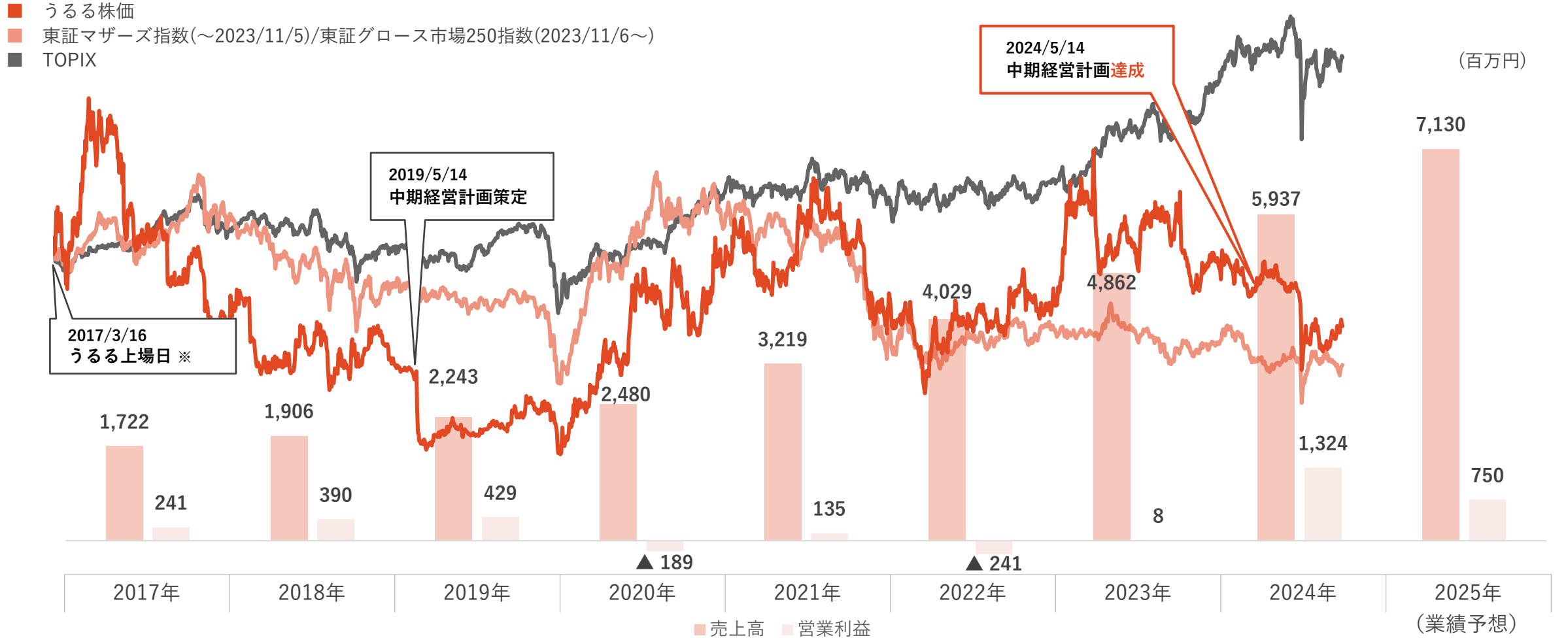


# 中期経営計画の振り返り(成長過程)

- 「短期的な利益追求ではなく中長期的な企業価値の向上」のコンセプトのもと、FY20/3～FY24/3に中期経営計画を実施した結果、売上高は計画実施前のFY19/3と比較し2.6倍成長。営業利益も3.1倍成長



# うるるの株価と業績の推移

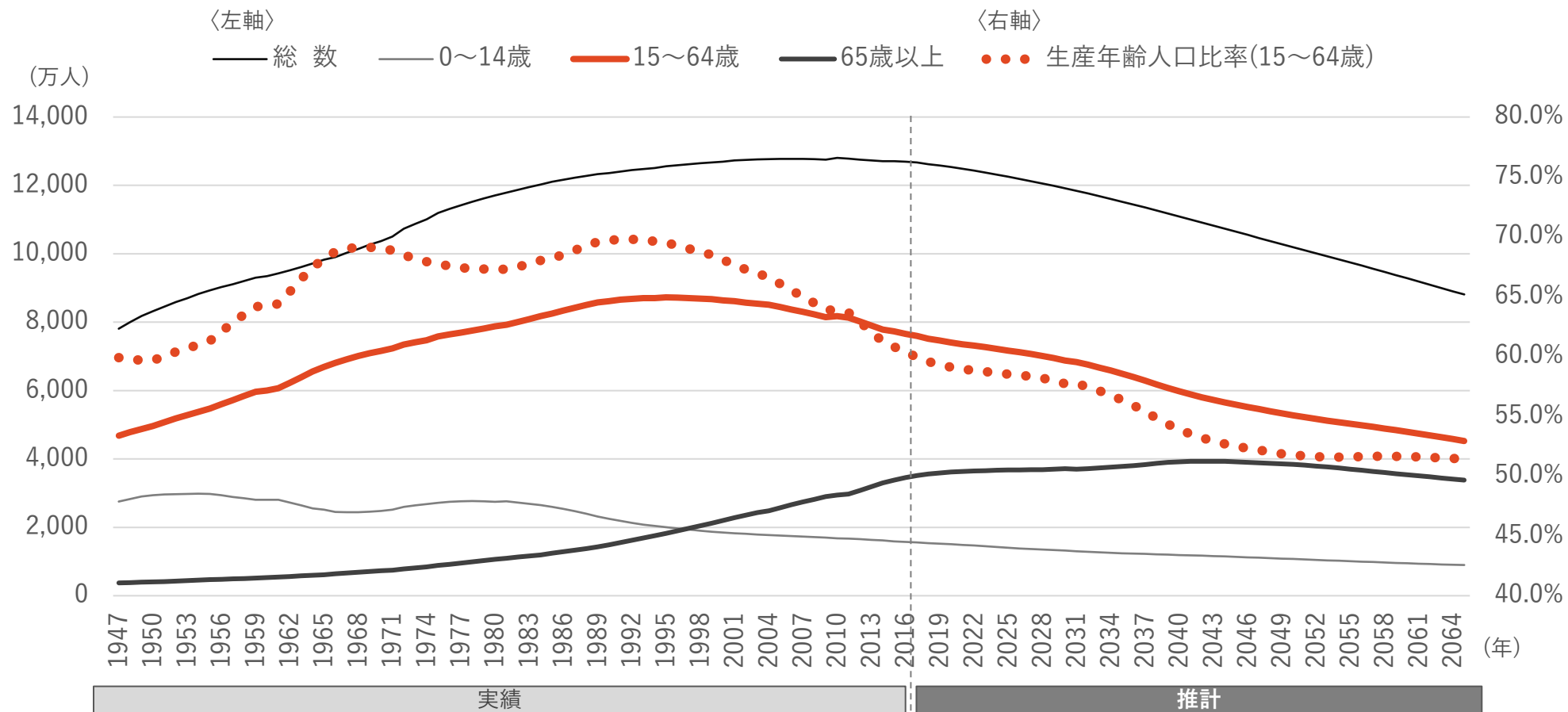


※2021年10月1日を効力発生日として、株式1株につき2株の分割を行っております。上記は当該株式分割に伴う影響を加味し、遡及修正を行った株価となっております。  
 ※株価推移グラフは、うるる株価、東証マザーズ指数/東証グロース市場250指数、TOPIX、それぞれ2017年3月16日の終値を100とした場合の増減を表示しております。

## 2 価値創造プロセス

# 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

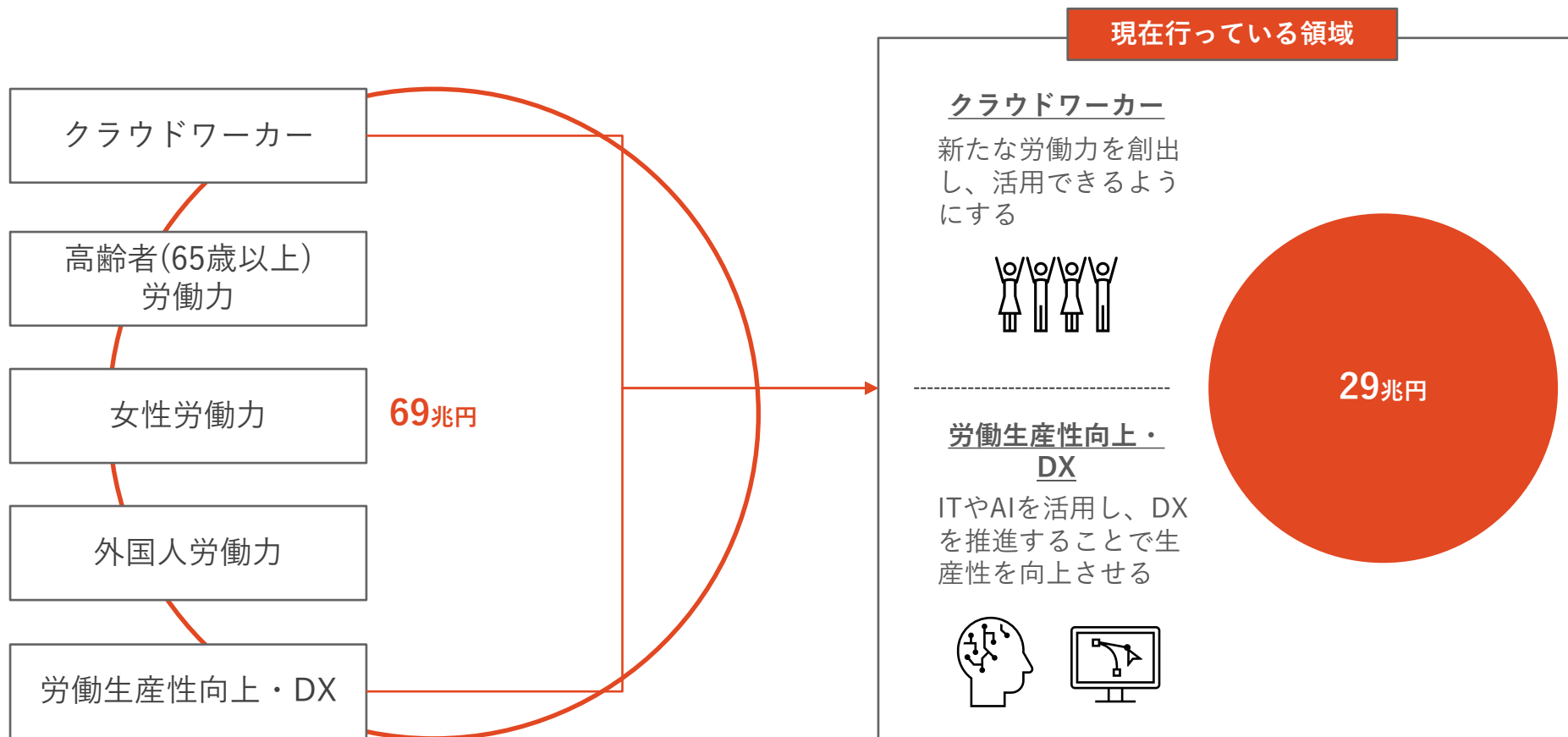
- 2040年に消失する69兆円の労働力は、クラウドワーカーや高齢者等の労働力、そして労働生産性向上・DXで代替されると予想

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)

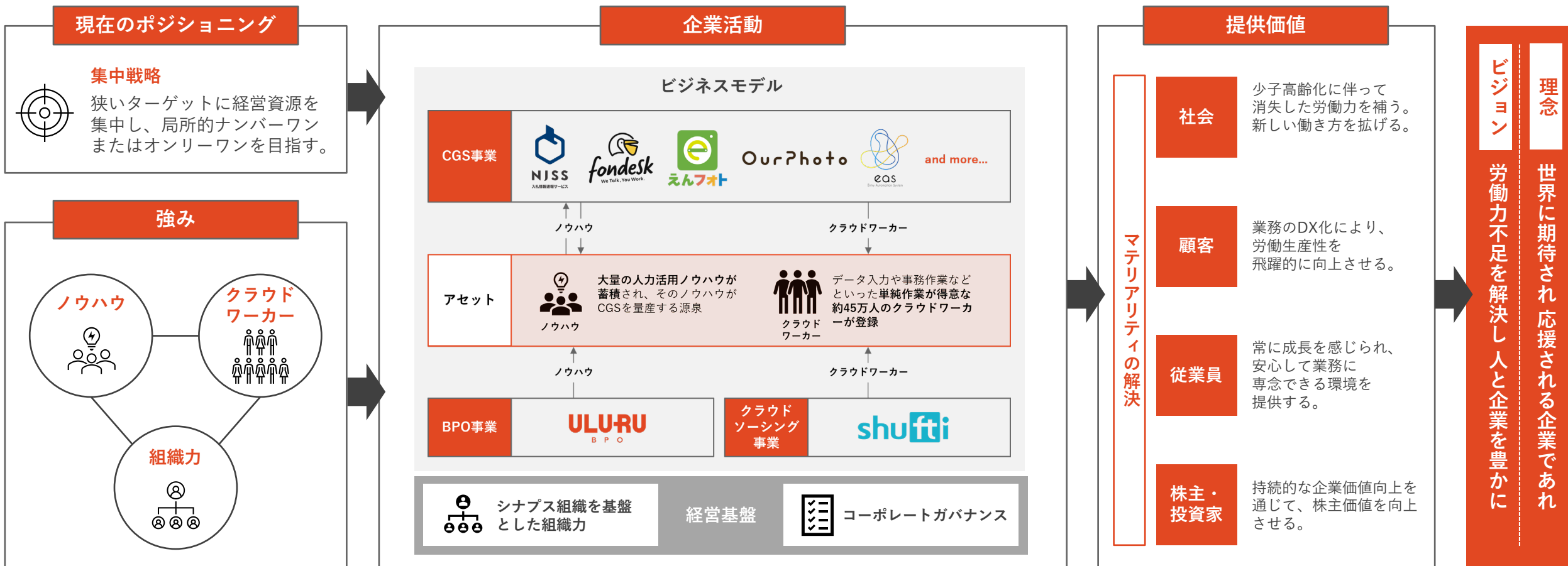
出所：当社推計



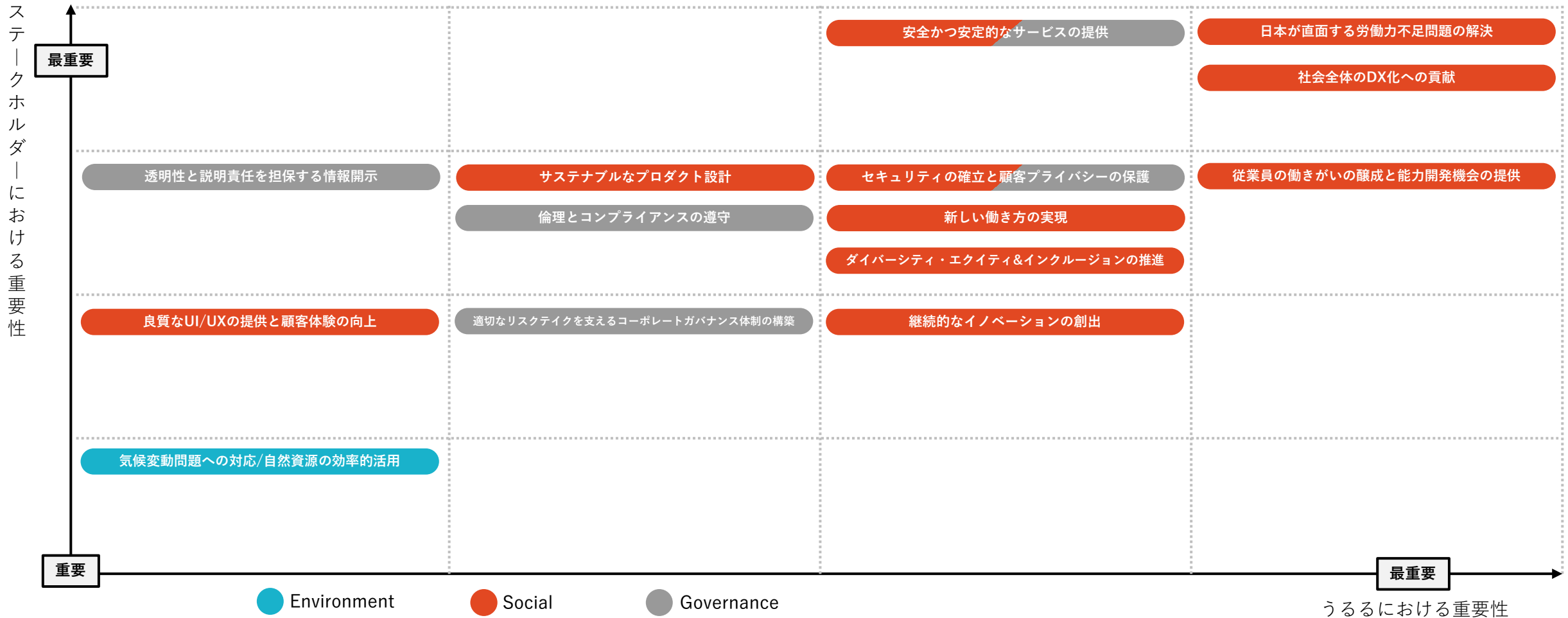
- うるるは「労働力不足解決カンパニー」として、クラウドワーカーとDXの活用で深刻な社会課題である労働力不足を解決する



- 「世界に期待され 応援される企業であれ」、「労働力不足を解決し 人と企業を豊かに」という理念・ビジョンのもと、強みを活かしたビジネスを展開し、持続的な社会への貢献と企業価値の向上を実現する



- ESGに関する各種ガイドラインを参考にしながら、当社及びステークホルダーの評価を組み合わせることでマテリアリティを特定

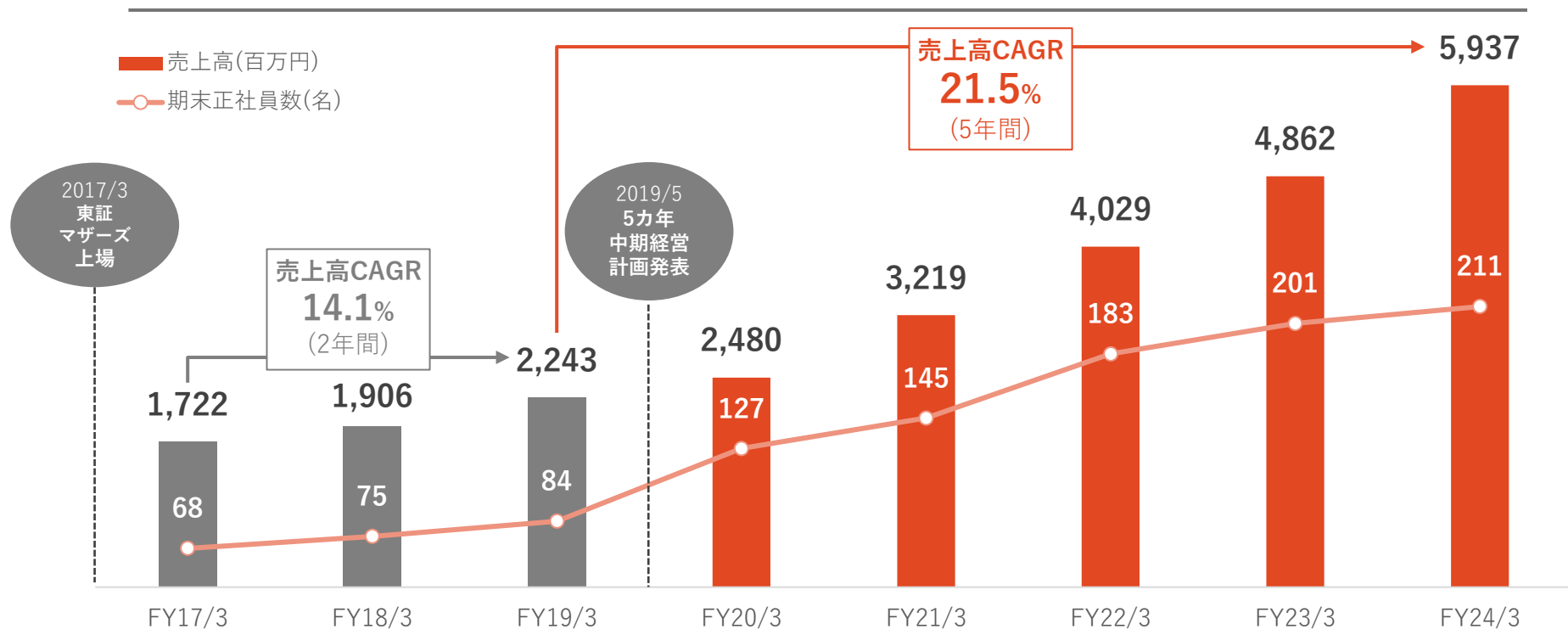


### 3 中長期方針 「ULURU Sustainable Growth」

# 売上高成長と正社員数の相関状況

- 売上高CAGR(年平均成長率)は、上場後2年間で14.1%であったのに対し、2019/5中期経営計画発表後の5年間は21.5%と大きく改善
- 過去8年間の売上高と期末正社員数は極めて高い相関関係にある

## 売上高および期末正社員数の推移



過去8年間の  
売上高と期末正社員数の  
相関状況(決定係数)

$$R^2 = 0.9184$$

# 中長期方針「ULURU Sustainable Growth」

- ビジョンの実現と当社の中長期的な成長を目的として人的資本投資を中心とした成長投資を規律を持って行うことで、継続的な売上高・利益成長を目指す

売上高

中長期でCAGR**20%**以上成長を目指す

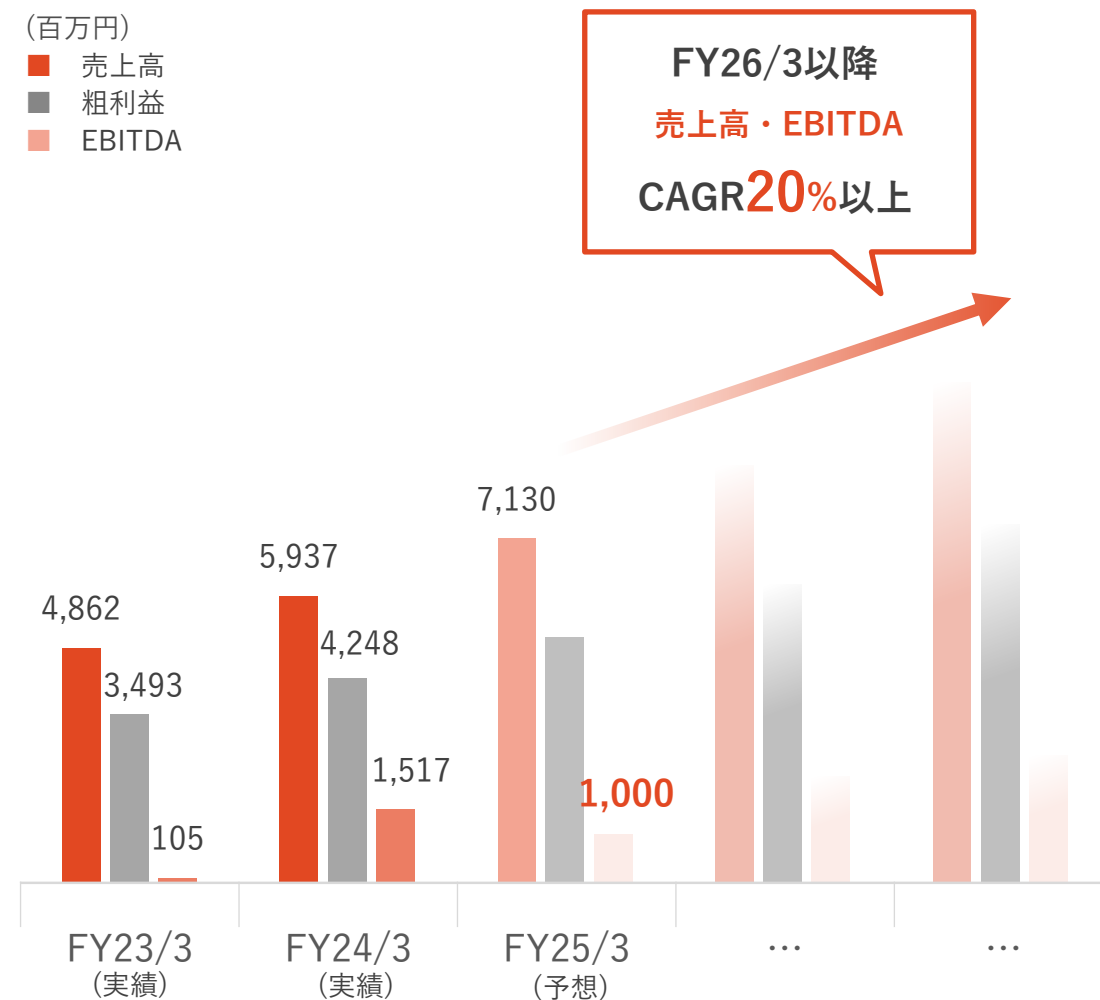
粗利益

現状水準の**70%**程度を維持ないし向上させる

EBITDA

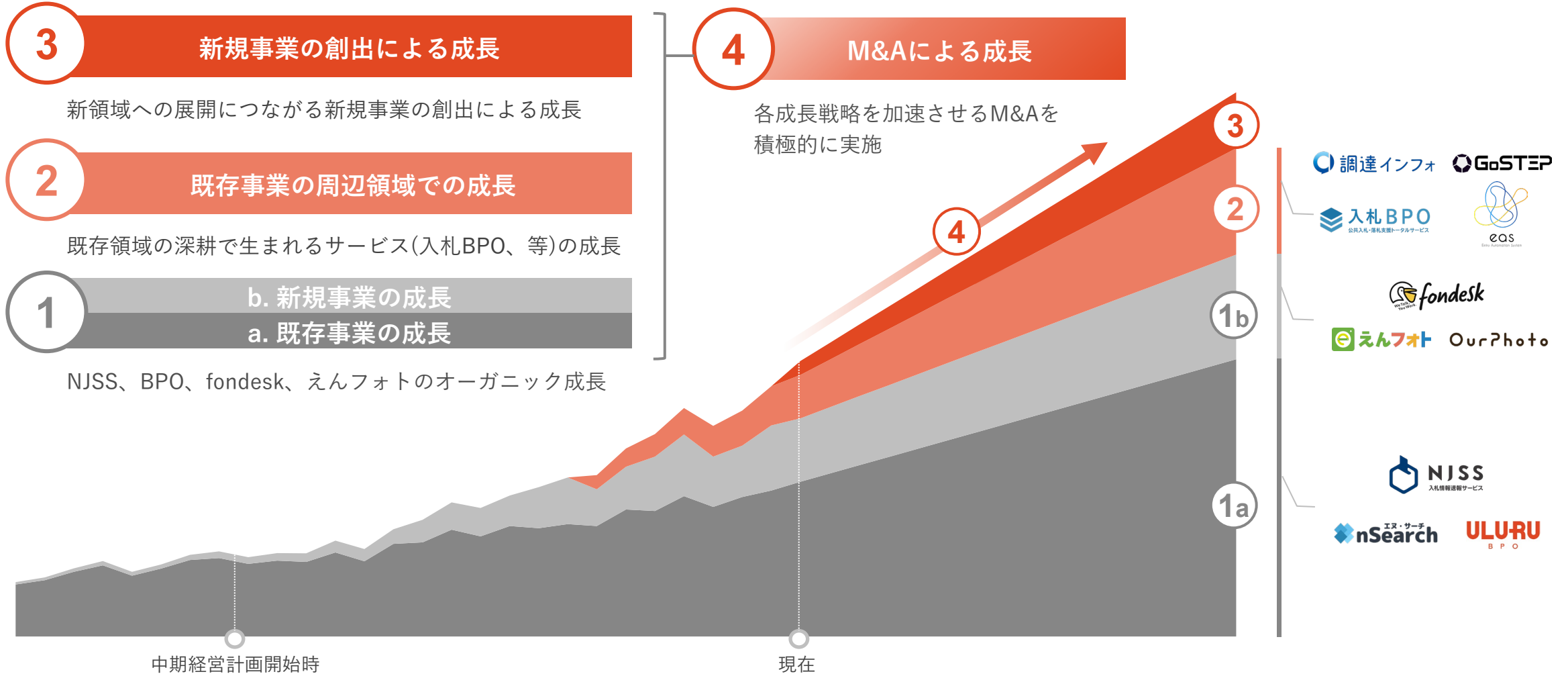
中長期でCAGR**20%**以上成長を目指す  
(現状想定していない一時的な投資等により  
単年度毎のEBITDA成長率は増減の可能性あり)

(百万円)  
■ 売上高  
■ 粗利益  
■ EBITDA

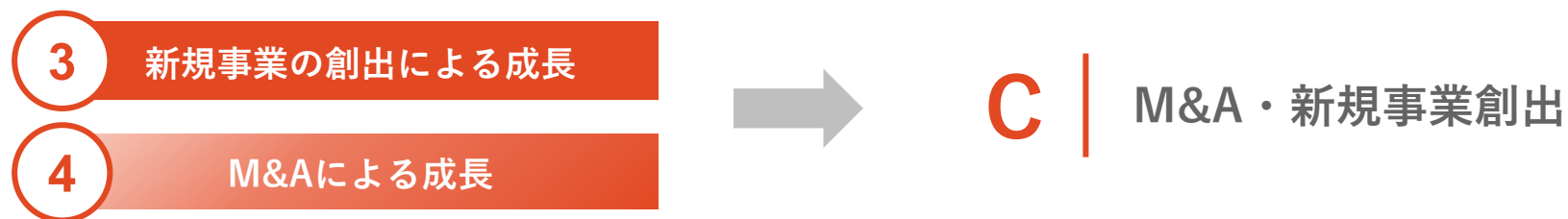


# 中長期的な成長イメージ

・既存事業のオーガニック成長に加え、蓄積したアセットを活用した周辺領域での展開、新規事業の創出、M&Aにより、更なる成長を目指す



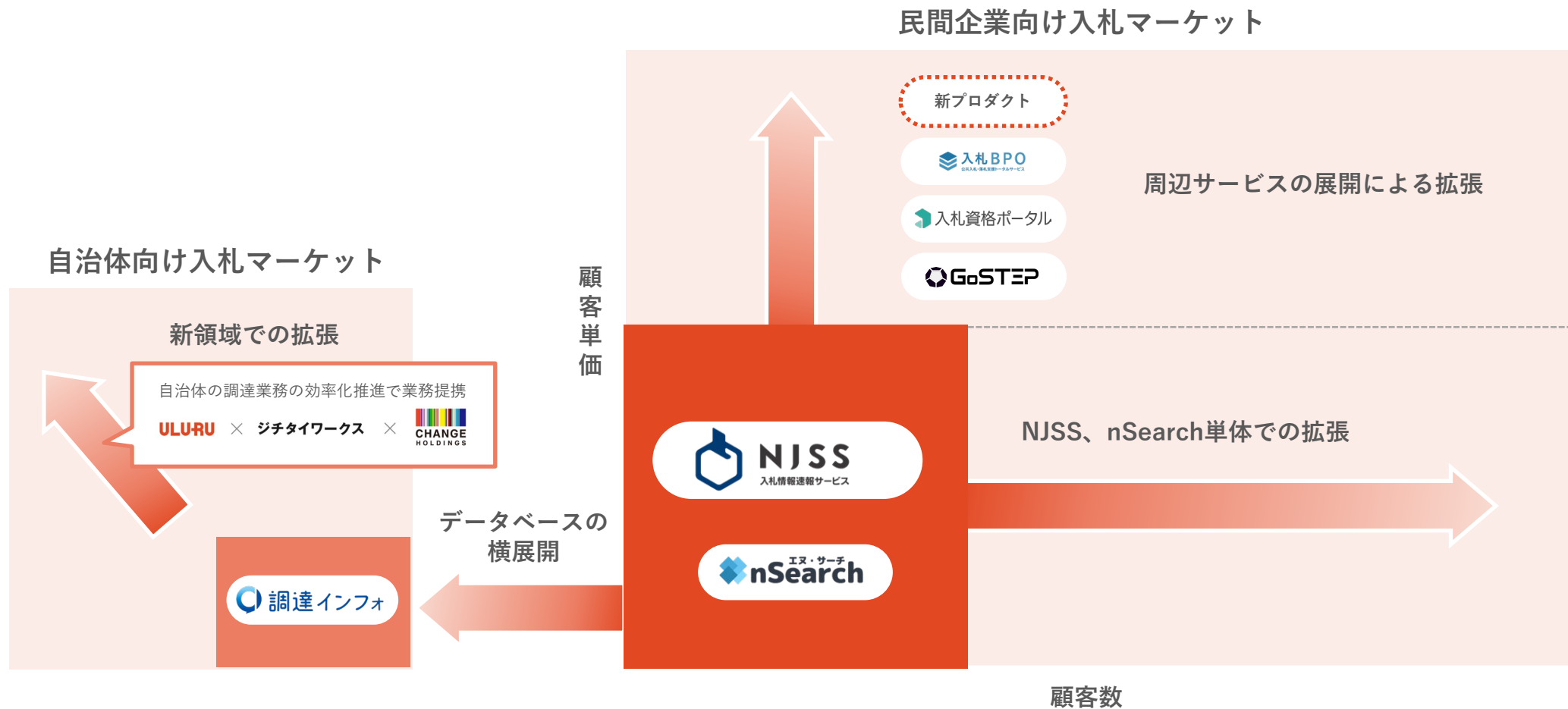
- 中長期的な成長を実現すべく、具体的に3つの事業戦略を推進していく方針





# A. NJSSを核とした入札マーケットの拡大

- NJSSを核とし、周辺サービスの展開やデータベースの横展開を通じて、入札マーケットにおけるシェアを獲得していく



## B. fondesk、えんフォト、BPOの更なる成長



### 現状・市場環境

- 認知度不足
- fondesk周辺領域の市場開拓余地

- 園写真関連市場における成長余地
- フォトグラファー不足の社会問題化

- 社会におけるDX化ニーズの高まり
- 社会におけるSaaSプロダクトの増加

### 実施施策

- 通年でのマス広告施策の再開
- 新規プロダクトの検討・開発

- プロダクト改善&カスタマーサクセス強化
- OurPhotoとの連携によるフォトグラファーリソースの確保

- 営業活動によるスキヤンの潜在ニーズの掘り起こし
- SaaS事業者のカスタマーサクセス機能外注化ニーズの掘り起こし

### 成長イメージ

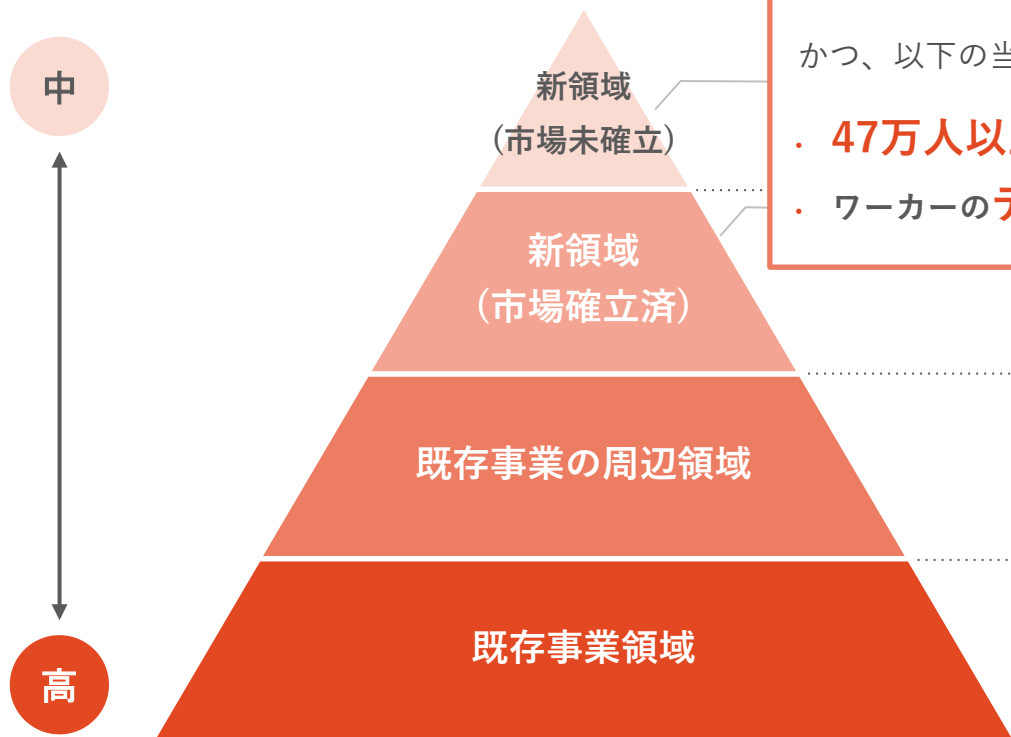
- 認知度向上による市場拡大
- 新規プロダクト売上の上乗せによるfondeskセグメントの成長加速

- 契約園数の拡大&園当たり売上高の拡大
- フォトグラファーリソース確保による競争優位性の確立

- DX化を促進するスキヤン領域における案件数の拡大
- SaaSプロダクトの運営を支援するBPaaS案件数の拡大

- 成長を蓋然性高く加速させるため、投資領域に優先度をつけた上で、M&Aと新規事業創出を積極的に行っていく方針

投資優先度



かつ、以下の当社の**独自資産**を活かせる領域

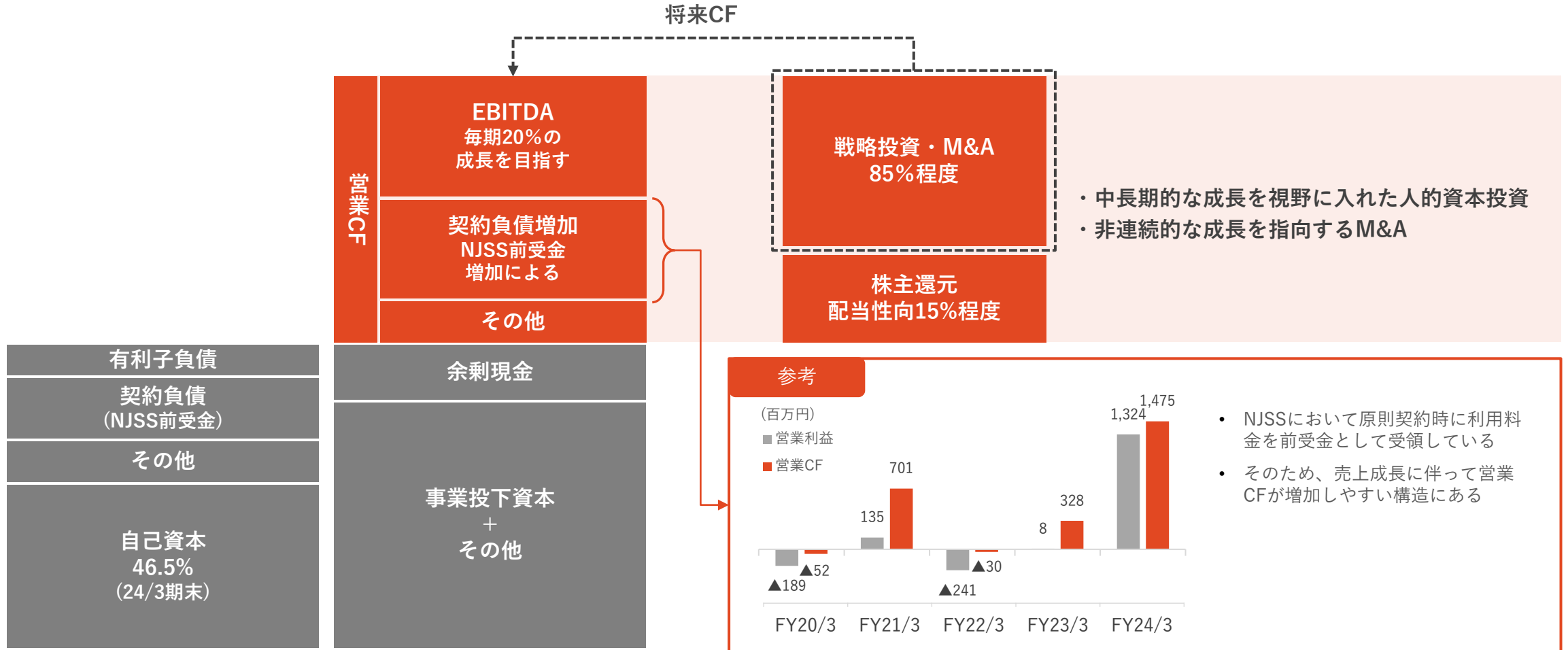
- 47万人以上のクラウドワーカーとの接点
- ワーカーの**ディレクションノウハウ**

これまでの実績

3 新規事業      4 M&A

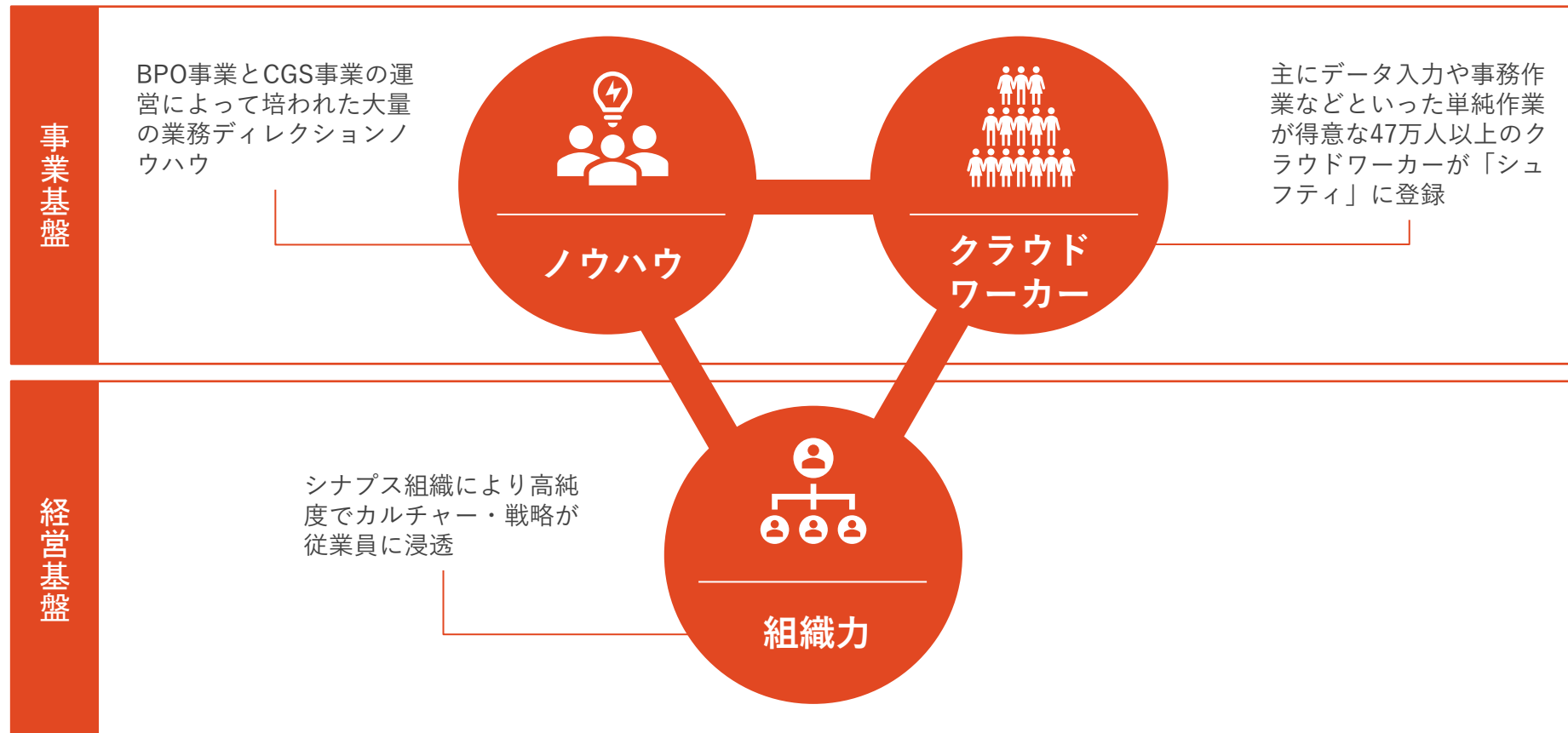
fondesk  
えんフォト  
GoSTEP  
入札BPO 調達インフォ  
OurPhoto  
nSearch

- 人材投資やM&A等の中長期的な成長に向けた投資を行いながら、安定的な株主還元も実現



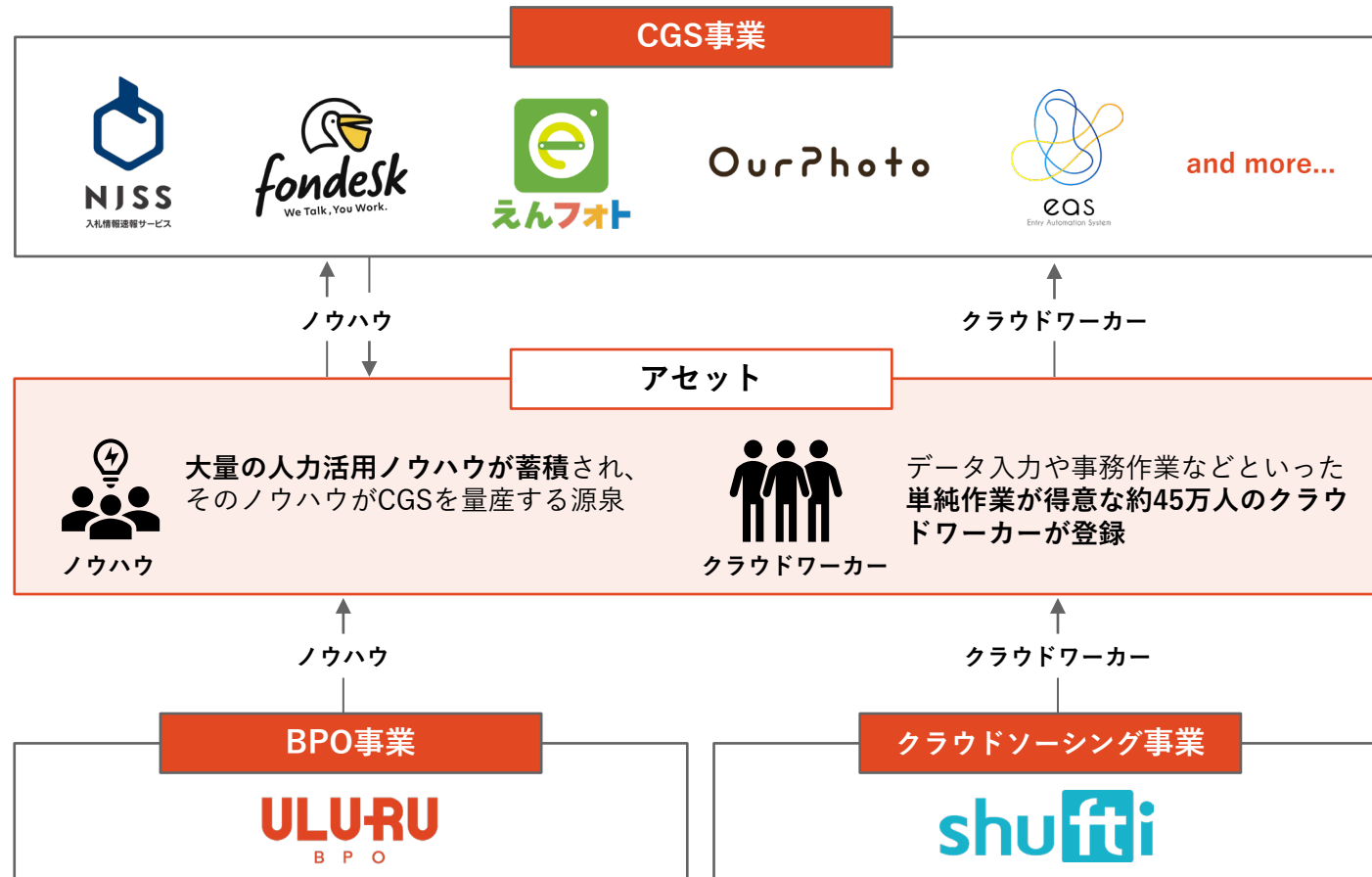
## 4 成長戦略

- ・ノウハウ・クラウドワーカー・組織力といった3つの強みがうるるの事業と経営の基盤
- ・強みを活用・強化させながら、企業価値向上と理念・ビジョンの実現を目指す



# ノウハウ・クラウドワーカーの活用

- BPO事業とクラウドソーシング事業により、大量の人力活用ノウハウと約47万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





- ・クラウドワーカーを活用しているため、ITだけでは出せない付加価値があり、低コストで運営が可能
- ・これまでに「NJSS」「fondesk」「えんフォト」等の複数のSaaSを創出



## 全国の官公庁・自治体・外郭団体の入札情報を一括検索・管理

市場規模25兆円以上の全国の官公庁・自治体・外郭団体、全国8,300以上の機関の入札情報を一括検索・管理出来る業務支援サービスです。



## 月額1万円からのシンプルで使いやすい電話代行サービス

会社・事務所の電話の一次取次を代行します。受けた電話はチャットやメールでもらさずお知らせ。



## 写真販売の手間を80%以上削減 保育園・幼稚園向け写真販売システム

先生や保育士さんが撮影した園児の写真をシステムにアップロードするだけですぐに販売ができ、保護者の皆様がパソコンやスマートフォンで簡単に購入できる写真販売システムです。

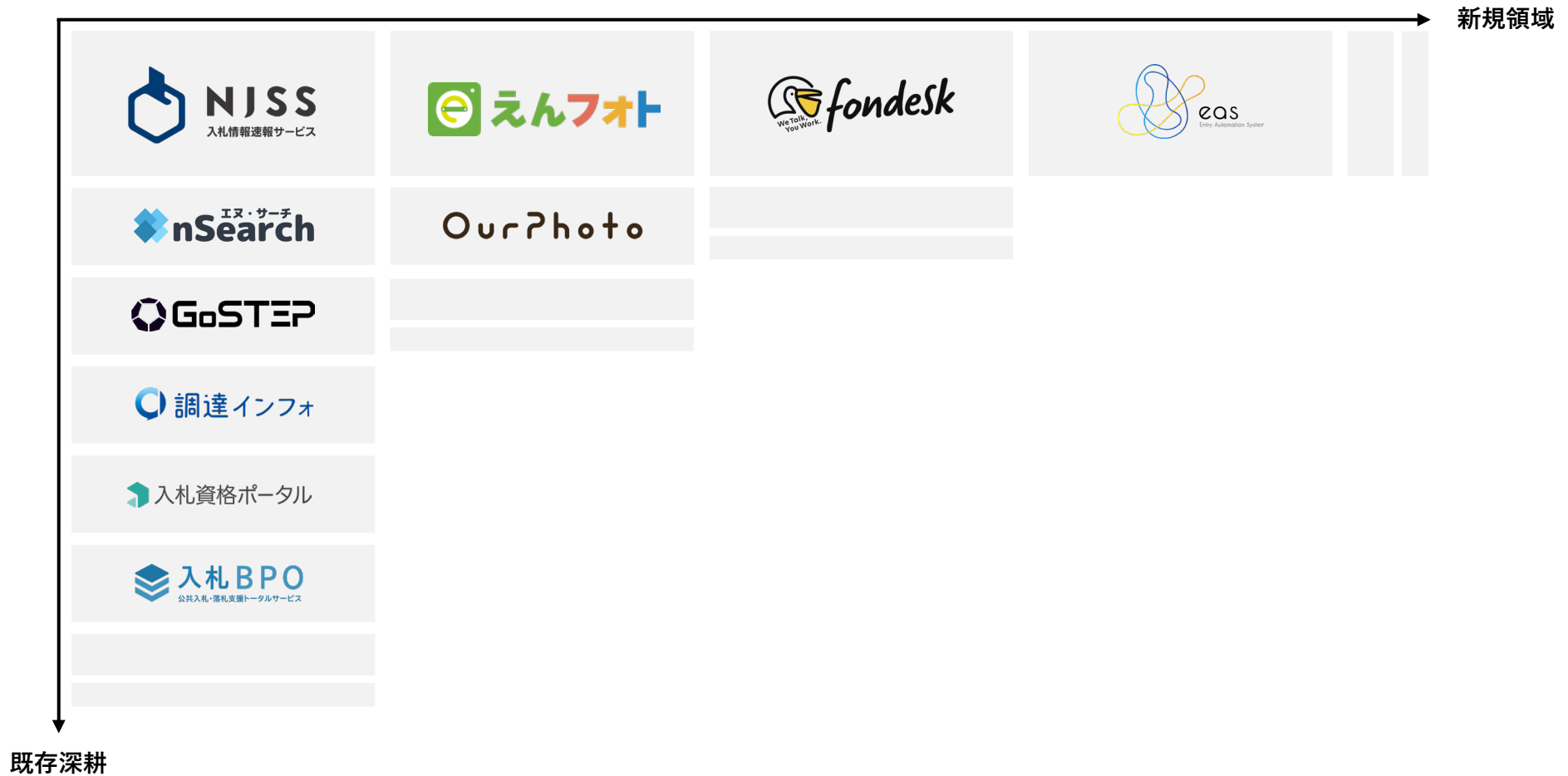


## 「AI-OCR」×「人のチカラ」の組み合わせにより、高速かつ高品質にデータ化を行う「次世代の入力サービス」

AI(人工知能)を取り入れたOCRと、クラウドワーカーのHRを組み合わせた新しいリソースタッグによる、次世代のSaaS型入力サービスです。



- 既に展開しているCGS事業を改善・拡充しながら、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することで、あらゆる市場における労働力不足を解決する



# 組織力の強化

# うるるの従業員に対する想い



うるるは創業以来、従業員が理想の状態になることを目指し、「人」を大切に経営を続けてきました。

私たちが考える従業員の理想の状態とは、従業員全員がビジョンに向かい、自身の持つパフォーマンスを100%発揮すること、仕事を通じて成長を続けること、そして何よりイキイキと働くこと。

これからも、私たちの最重要資本である「人」への投資を積極的に実施し、従業員の理想の状態を追求し続けることで、企業価値の向上に取り組めます。

- ULURU Sustainable Growth達成のため、人材方針や組織方針など「人」に関する方針を網羅的にまとめた、「ULURU Sustainable Growth for Talent」を策定
- シナプス組織論(p.30参照)の浸透と並行して推進することで、人的資本投資の効果の最大化を図る



- 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

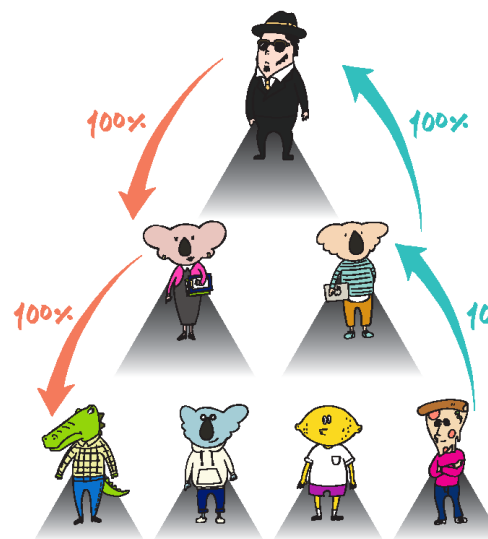
## うるるスピリット

“**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、

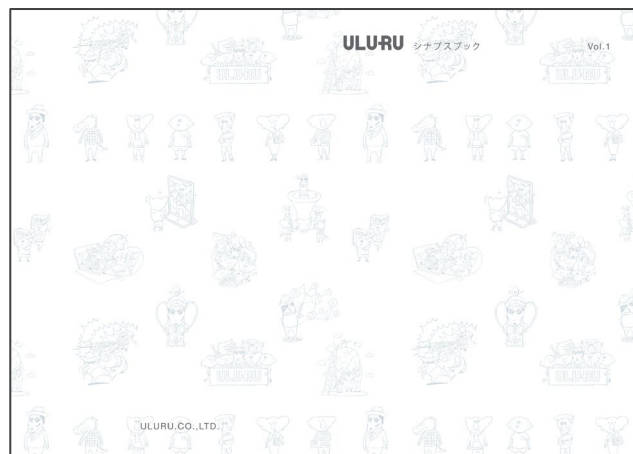
コアラーが発揮するフォロワーシップを  
「コアラーシップ」と呼びます

- どれだけ会社の規模が大きくなったとしても、一人ひとりの従業員が自分自身の言葉で会社の事を語れる状態をつかっていくことを目指して、当社の考え方を体系化した資料を作成・配布したり、定期的に社内イベントを実施

## シナプスブック・カルチャーブック

シナプス組織論をシナプスブックという1冊の冊子に体系化。  
カルチャーブックを作成し全従業員へ配布、採用時にカルチャーにフィット観点を入念に確認、社長や経営陣の想いをブログやslackにて社内外へ発信。

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>

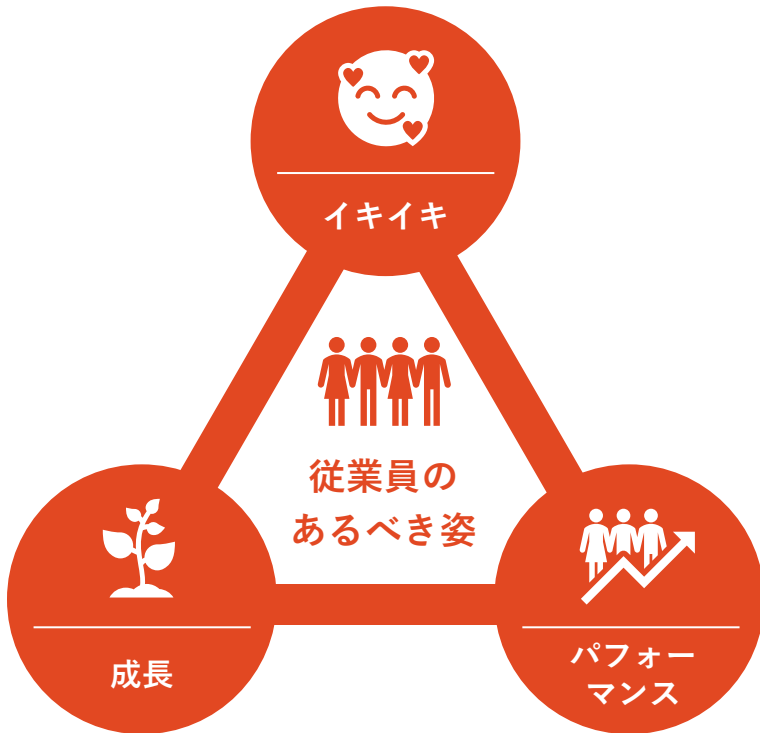
## うるる4大イベント

経営陣から従業員へ4つの最重要メッセージを届ける場として、「うるる4大イベント」をクォーター毎に実施。経営メッセージの発表、各種表彰や従業員プレゼンテーションなどを実施し、うるるのビジョンやカルチャーに触れる機会を創出。



- 従業員1人ひとりがパフォーマンスを100%発揮し、イキイキと成長実感を持ちながら働ける状態を目指して、管理職候補者研修等の独自の育成制度を構築し実行

## 代表的な独自の育成制度



### 新卒成長支援フォローアップ

新卒1年目の正社員に対する、全社横断の育成プログラム。  
新卒社員の配属先上長・育成担当・メンターと連携を取りながら、新卒メンバーの確実な成長支援体制構築を図る。  
人事がハブとなることにより、育成ノウハウの横断的活用・うるるとしての資産化を長期的に狙う取り組み。

### ちゅーとリアル（キャリア入社正社員向け オンボーディングプログラム）

キャリア入社の新入社員に対する、オンボーディングカリキュラム。  
社内ルール・カルチャー等を理解できるような、10種類のカテゴリーからなるコンテンツ。  
自主学習型カリキュラム・役員からの講習受講・人事との定期的な面談など、コンテンツの具体的内容は様々。

### 管理職候補者研修

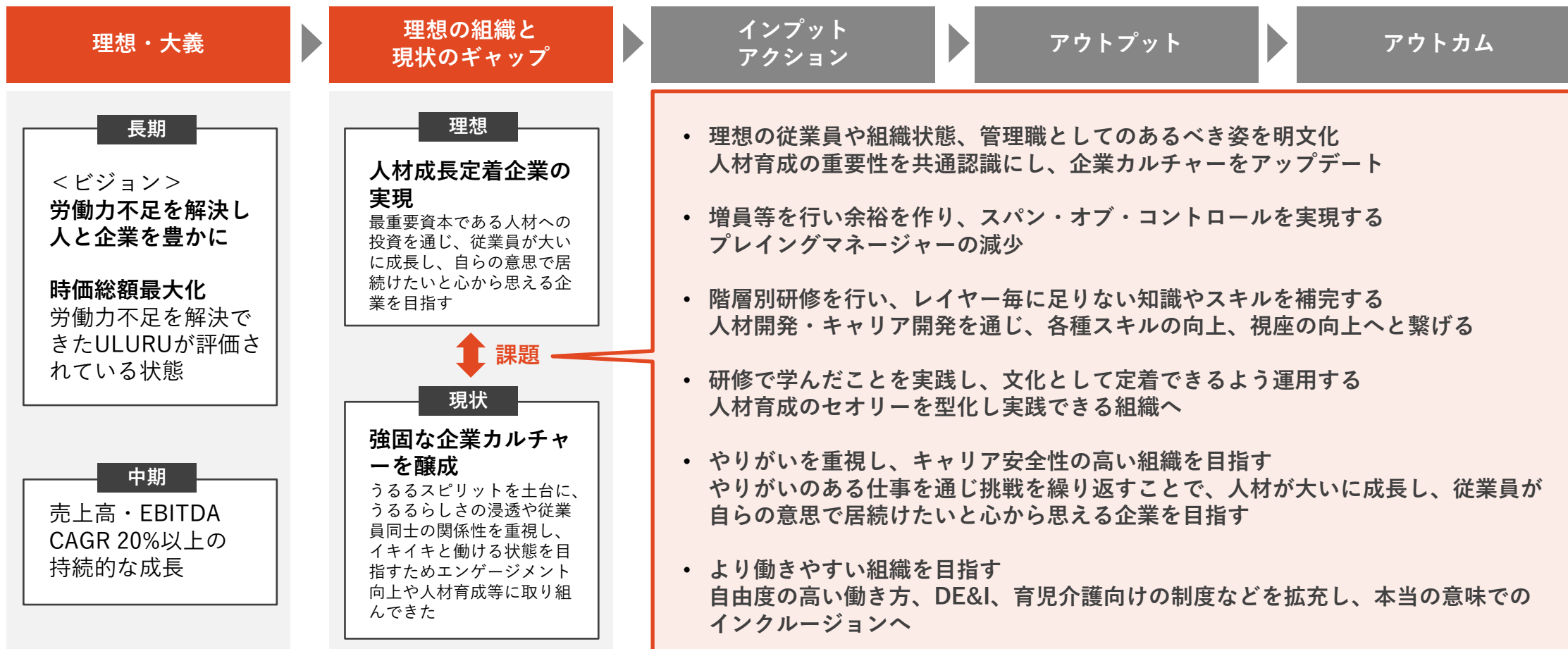
次期管理職を目指す正社員に対する研修。外部パートナーと共に独自の研修プログラムを構築・実行。  
研修受講生は、約9ヶ月間に渡り「事業マネジメント」と「人・組織マネジメント」について反復学習のサイクルを繰り返していく。  
管理職にあがる前段階から思考・行動の癖付けを狙う取り組み。



- 人材成長定着企業を目指して、その他数多くの組織開発施策・人材開発施策・福利厚生を実施

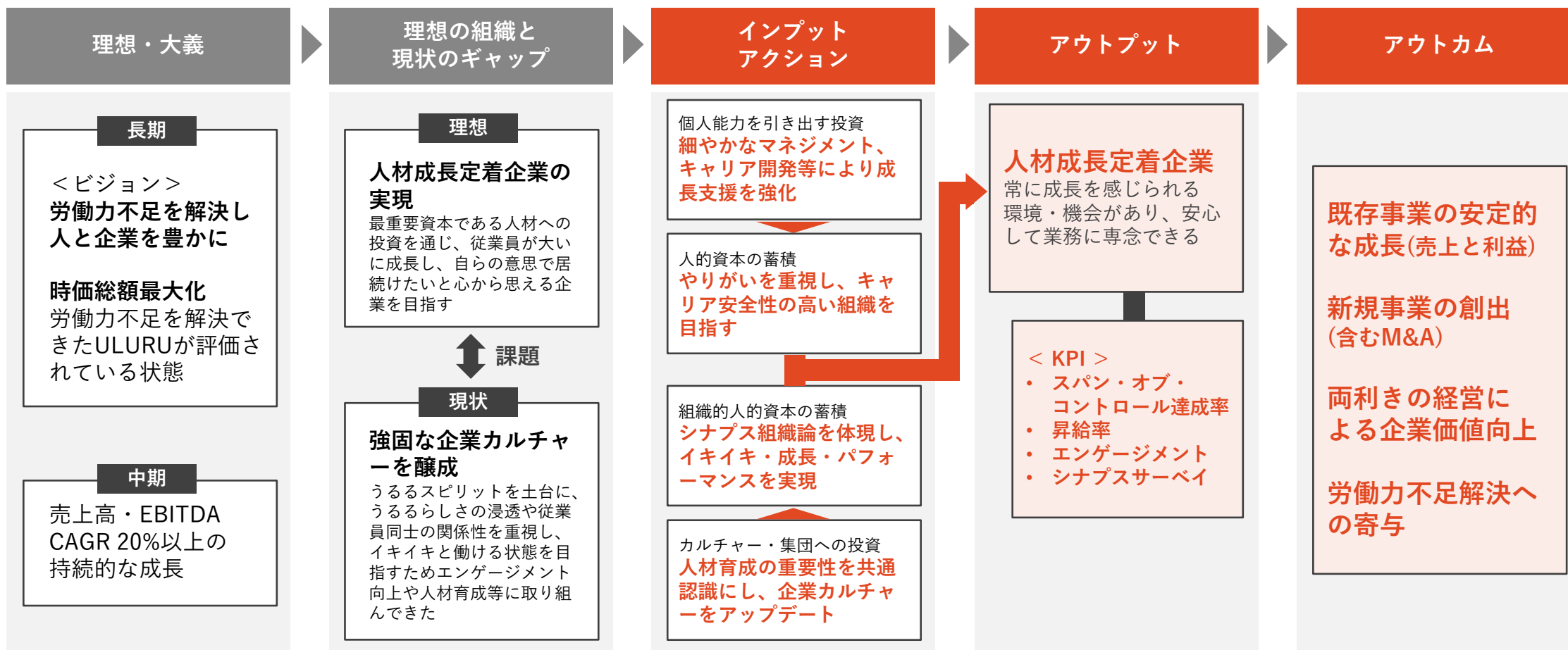
エンゲージメント	外トレ (外部研修制度)	136面談	Avenir「こころ」と「からだ」の健康相談サービス	時差勤務
飲みゅーん	社内公募型 ジョブリエスト制度	うるるん制度 (働く環境向上に関する制度)	ヤクルト1日1本無料	営業カフェ手当
うる部	うるるの虎 (社内新規事業創出プログラム)	ダブルワーク制度 (副業)	結婚祝金	持株会
セルスタ (書籍購入費支援制度)	社ランQ (社長とランチでQ&A)	オフィス書店	出産祝金	リモートワーク 環境整備支援 「リモートHQ」
ライチャレ (資格取得補助制度)	目安箱	うるるwOW (リモートワークとオフィスワークを併用する「ハイブリッドワーク」)	こども休暇	時間単位有給休暇 (柔軟な働き方)

- ・人材成長定着企業を目指して、シナプス組織を徹底するべく、組織開発・人材開発を軸とした各種アクションを実施
- ・中期ではCAGR20%以上の持続的な成長、長期ではビジョンの実現と時価総額の最大化を目指す



※人的資本経営フレームワーク(田中弦モデル) / Unipos株式会社提供

- ・人材成長定着企業を目指して、シナプス組織を徹底するべく、組織開発・人材開発を軸とした各種アクションを実施
- ・中期ではCAGR20%以上の持続的な成長、長期ではビジョンの実現と時価総額の最大化を目指す



※人的資本経営フレームワーク(田中弦モデル) / Unipos株式会社提供

- 組織改善プラットフォーム「Wevox」を用いたエンゲージメントサーベイや独自に行うシナプスサーベイにより、組織の状態をモニタリング

## エンゲージメントサーベイ

組織改善プラットフォーム「Wevox」を用いてモニタリング。現場のリアルな声を吸い上げ、本質をついた改善活動を実施し、スコア向上を図る。

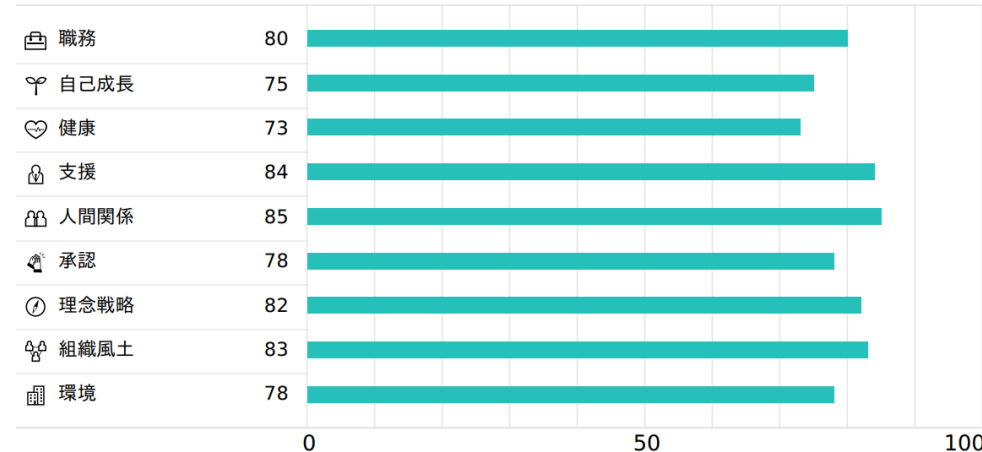
2024年09月11日結果

株式会社うるる

スコア表記について： ■ 10~39 ■ 40~69 ■ 70~100

スコア

81

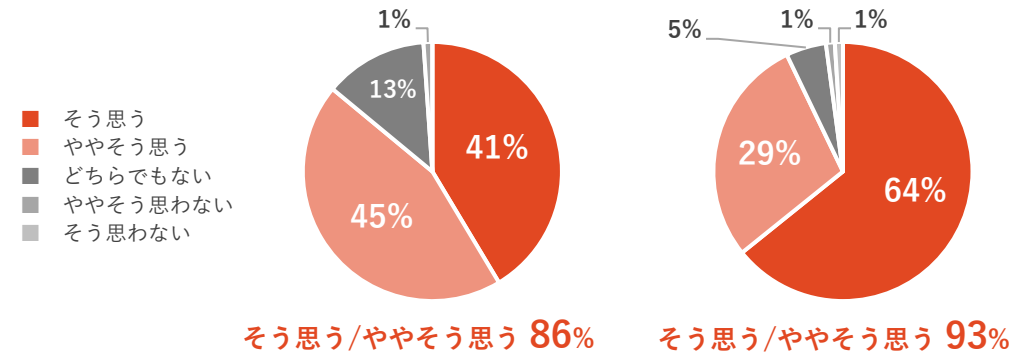


## シナプスサーベイ

価値観が組織に定着しているかを測るため、23個の質問項目を独自に作成し、従業員にアンケートを実施。

Q9.あなたはうるるの理念/ビジョン/スピリット/戦略を理解したうえで仕事に取り組むことができますか？

Q19.あなたはコアと信頼関係を持ったうえで仕事ができているですか？



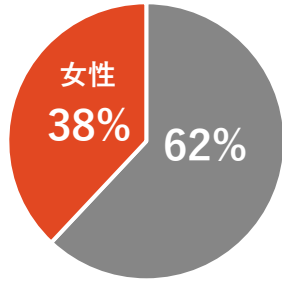
### シナプスサーベイにおける従業員の声 (自由記載項目より抜粋)

- コアは、コアラーの事を気にかけてくれており、各々の成長にもフォーカスしてくれているので、非常に仕事やりやすい。
- これだけ大所帯になると、下から上へのエスカレーションが弱まってしまうのが当然だと思うが、事業の方針や戦略や戦術の部分において目的を見据えた上で恐れず発言することで、自分が想定していた以上の影響を及ぼす瞬間がある。
- 経営陣の方が発するメッセージであったり、直属の上司がそれをわかりやすく噛み砕いて展開してくれている。

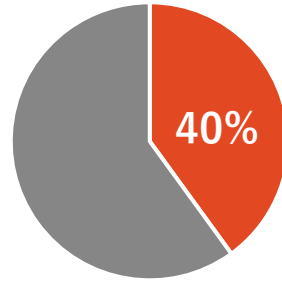
# データで見る人材・組織力② (24年3月末時点)

- 多様な人材がその能力を存分に発揮できるよう、継続的に働く環境の改善を実施

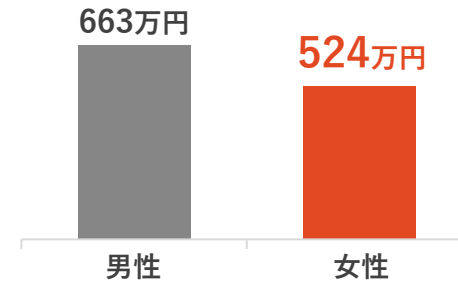
男女比(正社員)



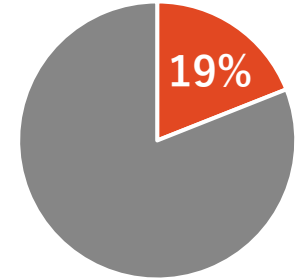
男性育休取得率(正社員)※1



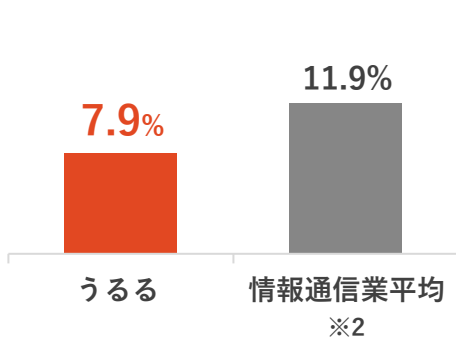
男女間賃金格差(年収、正社員)



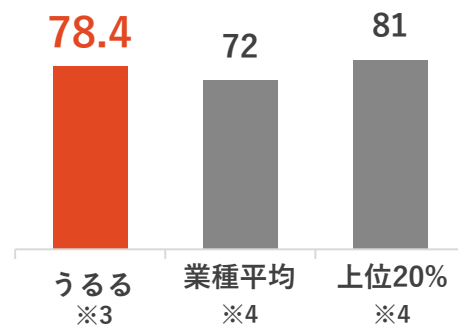
女性管理職比率(正社員)



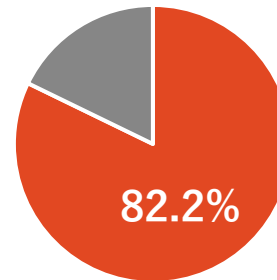
離職率(正社員)



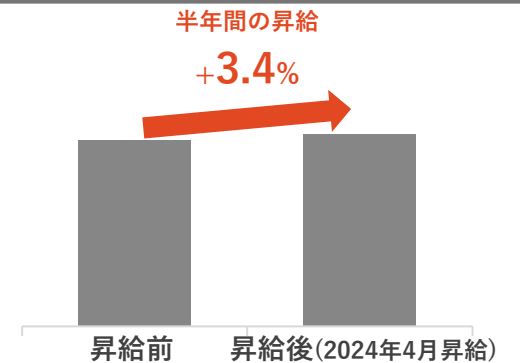
エンゲージメントサーベイ  
Wevoxスコア  
(役員・間接雇用含む全従業員)



スパン・オブ・コントロール  
(適切な部下数である管理職の比率)※5



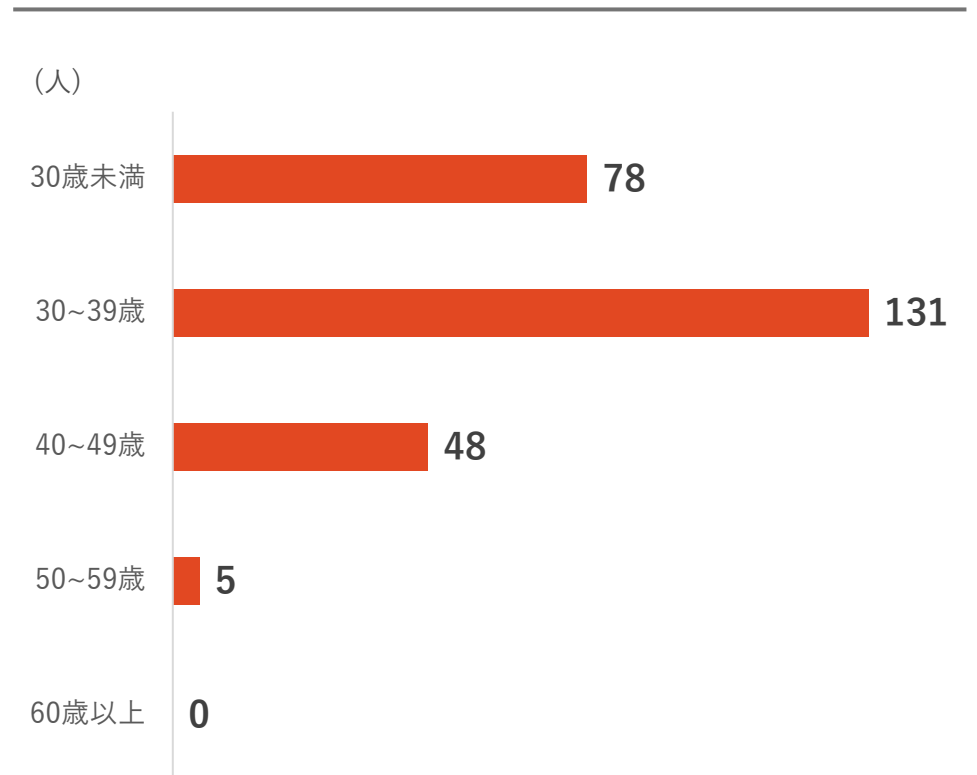
昇給率(正社員)※6



※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4年雇用動向調査結果の概要」 ※3 2023年4月~2024年3月の平均値 ※4 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 ※5 6名以下を部下に持つ管理職数/管理職数、100%に近づくほど良いと当社では認識 ※6 2024年4月現在の値

		FY22/3	FY23/3	FY24/3
男女比 (正社員)	男性	64.5%	62.2%	61.6%
	女性	35.5%	37.8%	38.4%
男性育休取得率 (正社員)※1		30.0%	50.0%	40.0%
男女間賃金格差 (年収、正社員)	男性	605万円	617万円	663万円
	女性	510万円	515万円	524万円
	差分	94万円	101万円	139万円
女性管理職比率 (正社員)		21.1%	21.3%	18.8%
離職率 (正社員)		9.8%	9.0%	7.9%
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※2	80.8	80.1	78.4
	業界平均※3	-	-	72
	上位20%※3	-	-	81

### 年齢別正社員数(24年9月末時点)



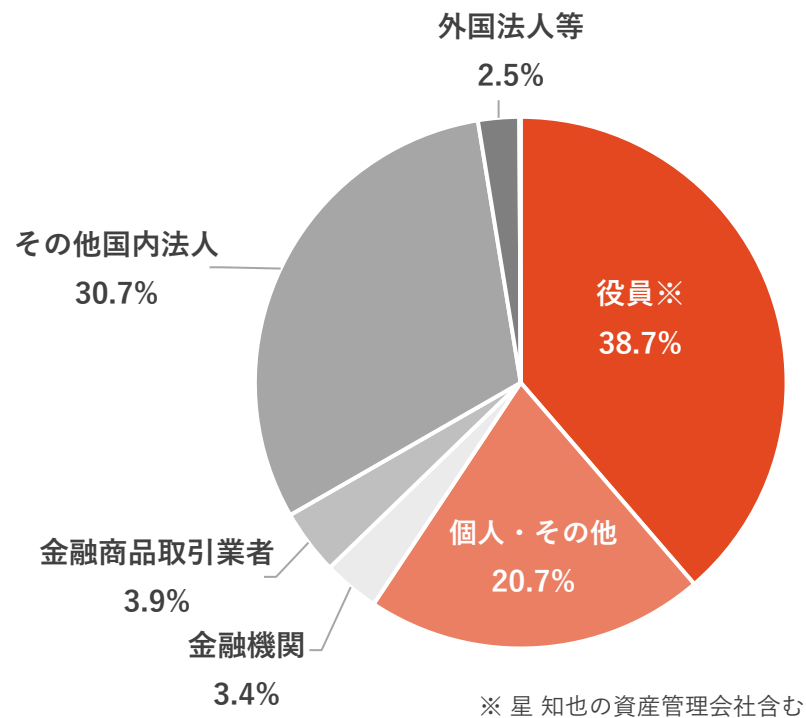
※1 育休等を取得した男性従業員の数/配偶者が出産した男性従業員の数 ※2 各期の4月~3月の平均値

※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

## ■株主数等 (2024年9月30日現在)

発行可能株式総数	11,199,200株
発行済株式数	6,925,400株
株主数	1,467名

## ■株主構成 (2024年9月30日現在)



## ■大株主 (2024年9月30日現在の株主名簿を基に作成、所有株式数の割合は小数点第3位を四捨五入)

順位	株主名	所有株式(株)	所有株式数※の割合 (%)
1位	星 知也	1,209,400	17.48
2位	株式会社エアーズロック (代表取締役社長 星 知也)	660,000	9.54
3位	株式会社UH Partners 3	529,200	7.65
4位	光通信株式会社	525,000	7.59
4位	株式会社UH Partners 2	525,000	7.59
6位	桶山 雄平	381,000	5.51
7位	五味 大輔	197,200	2.85
8位	長屋 洋介	192,300	2.78
9位	日本生命保険相互会社	190,000	2.75
10位	株式会社H設計工房	181,900	2.63

※発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数

公募価格	1,500円
初値	1,665円(2017年3月16日)
上場来高値	2,800円(2017年6月1日)
上場来安値	458.5円(2020年3月23日)

	FY20/3	FY21/3	FY22/3	FY23/3	FY24/3
PSR	1.5	4.1	2.3	2.8	1.9
PER	-	317.9	-	-	15.7
ROE	-	1.9%	-	-	29.4%

※決算日の株価を用いて算出

## ■株価(2017年3月16日～2024年10月31日)



※2021年10月1日を効力発生日として、株式1株につき2株の分割を行っております。上記は当該株式分割に伴う影響を加味し、遡及修正を行った株価となっております。



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。

- 株式会社うるる <https://www.uluru.biz/>
- お問合せ先 [ir@uluru.jp](mailto:ir@uluru.jp)
- 公式IR X(旧:Twitter) [https://twitter.com/uluru\\_ir](https://twitter.com/uluru_ir)