



Monstarlab :

# 事業計画及び成長可能性に関する事項

2024年3月

## Monstarlabについて

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

## 成長戦略

## 業績ハイライト

## リスク情報



## Mission

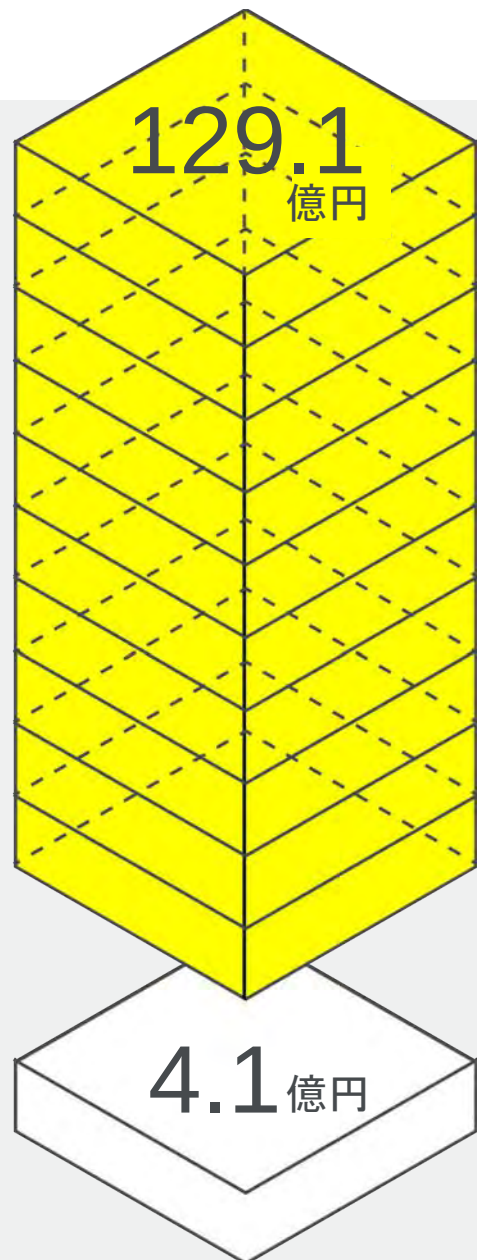
**多様性を活かし、テクノロジーで世界を変える**

## Business

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



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



デジタルコンサルティング事業

## Digital Consulting

クライアントの事業に係わるDXについての包括的サービス提供

プロダクト事業

## Product Business

世界や市場の共通課題を解決する複数のSaaS型サービス



店舗向けBGM

中小企業向けRPA



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

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



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

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

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

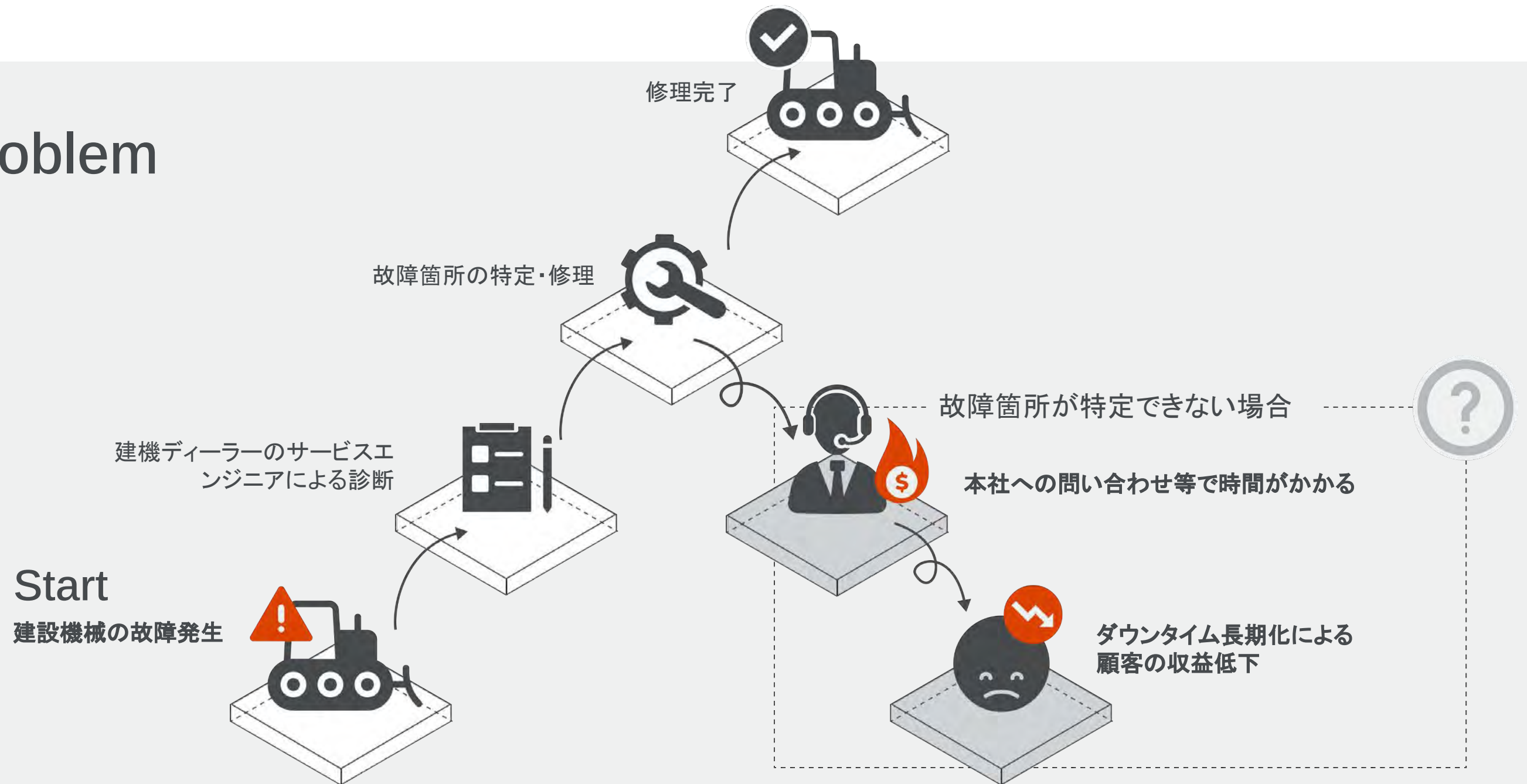
**Technology & Development**  
最新技術を活用すれば社内プロセ  
スが最適化できるのは分かっている  
が、社内には知見がない…

Client

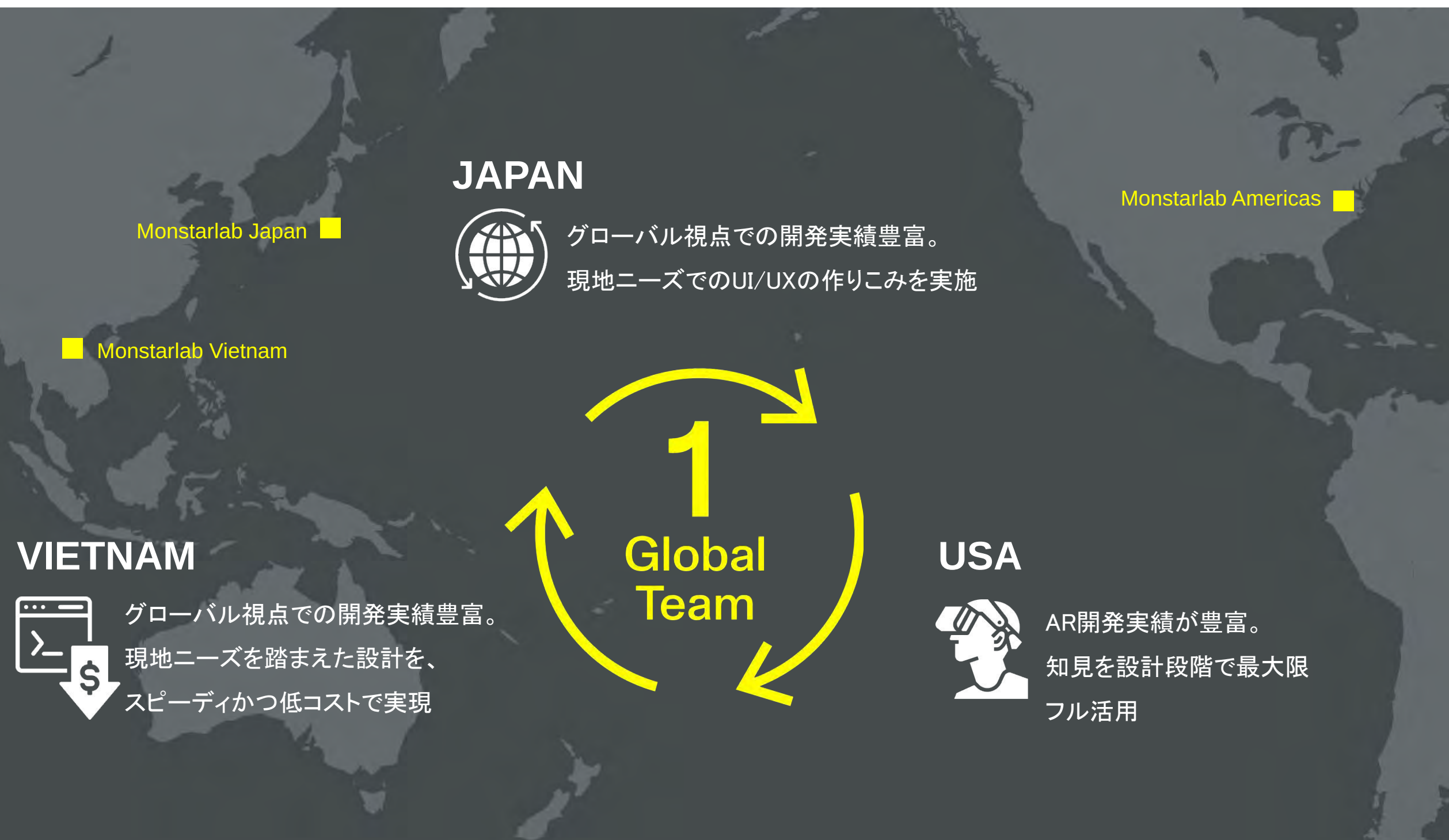
Kubotaのビジネスは、故障対応の良否が顧客収益に直結。  
故障対応品質をデジタルの力で高められるかが大きな課題だった。



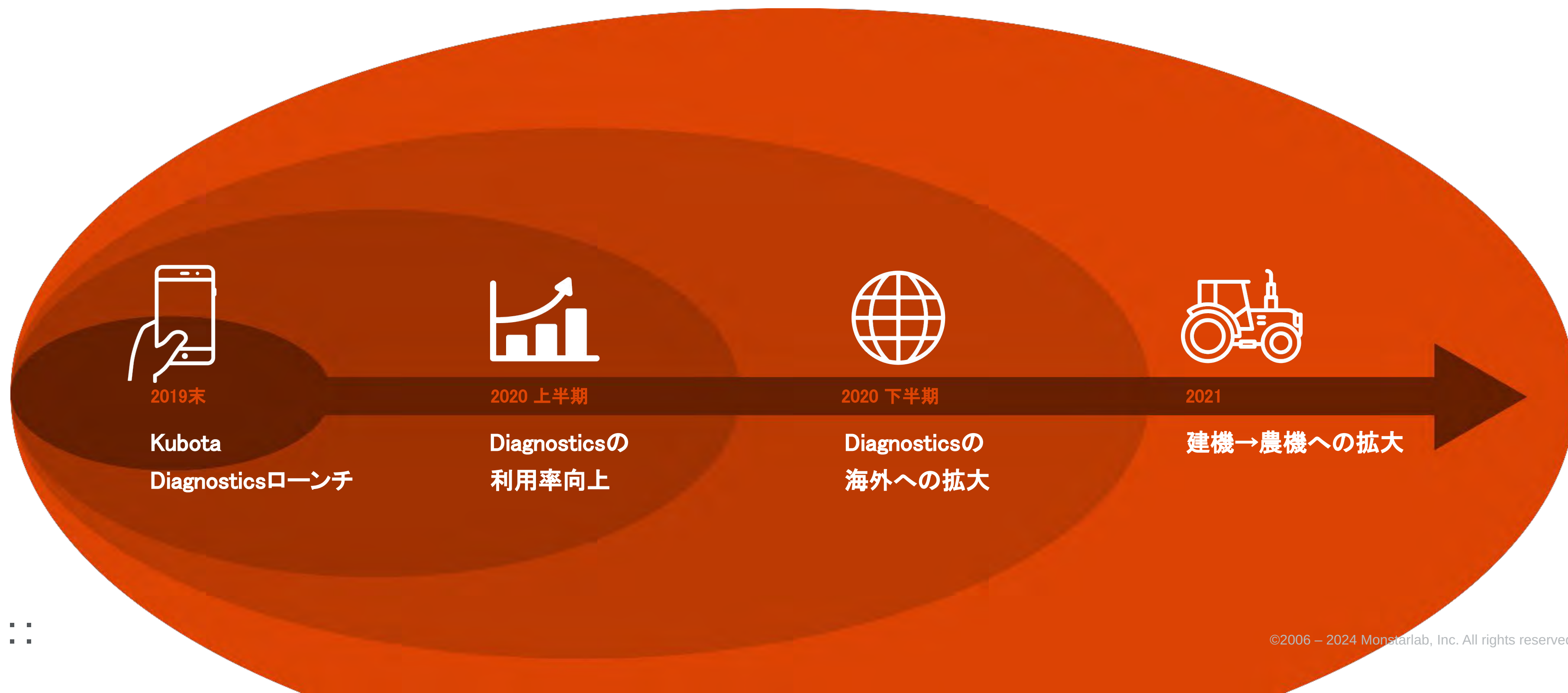
## Problem



# Globalの得意領域を集約することで、開発開始から6か月という短期間で、 現地ニーズに合った高品質なアプリ(Kubota Diagnostics)開発に成功



## Kubota Diagnosticsでの成功を基盤として、その後の事業課題に継続的に伴走





# モンスターラボは、トライの数々のIT化施策に伴走することで、同社事業のEd-Tech化を推進



分からない点に重点的に時間を使えるようになり、生徒の学習効率が向上。ニーズが証明された。



ユーザーは増えたが、勉強を継続できる生徒は少ないという課題が見つかった。

## 映像授業中心の新コース設立

### 映像と個別指導を組み合わせるビジネスモデル化

映像授業だけでは勉強を継続できる生徒が少ないという課題から、トライの強みであるリアル塾と映像授業を掛け合わせたビジネスモデルを確立。

## Try IT

### 授業映像の永久無料開放

地理的・経済的条件による教育格差をなくすため、全国の中高生600万人を対象に無料で4,000本の映像を公開。近年は地方自治体や中学校・高校でも活用されている。

## MVP

### 授業の映像・アーカイブ化

学習の効率化・均質化を図るため、当初オフラインでの授業が当たり前だったなか、映像授業を開始。

# モンスターラボならではの知見・技術を活用し、 トライのビジネスモデルの変革をサポート

## MVP



UIは生徒が使い慣れているYoutube(当時)を意識して設計。学習の効率化を向上させるチャプター機能を提案・実装した。

## Try IT



中間期末テスト前の急激なアクセス増に対応できるインフラ設計や、教科書のあらゆる単語に対応するSEOを実施。

## 映像授業中心の新コース設立



2017年の新コース設立時では、教室のチューターとも連携し、映像授業に適した動線の設計やコースの時間配分まで張り込んだ。

# 結果、トライはEd-techの先進企業として、 1,100億円超の企業価値評価を獲得することに成功

Try IT会員ユーザー数

**150** 万人突破

YouTubeチャンネル  
登録者数

**60** 万人突破



トライイットっていうアプリ、  
超わかりやすい！おすすめ！



プリントよりトライイットの  
動画の方が100倍わかりやすい



トライイットには歴史に地理に  
数学までお世話になってます

注：コメントはトライイットに関して寄せられた2017年中のツイッターコメントを抜粋。  
ユーザー数及び登録者数は2022年12月実績  
出所：日本経済新聞 (2021年10月11日)、MARR

企業価値評価 (2021年10月)

**1,100** 億円超

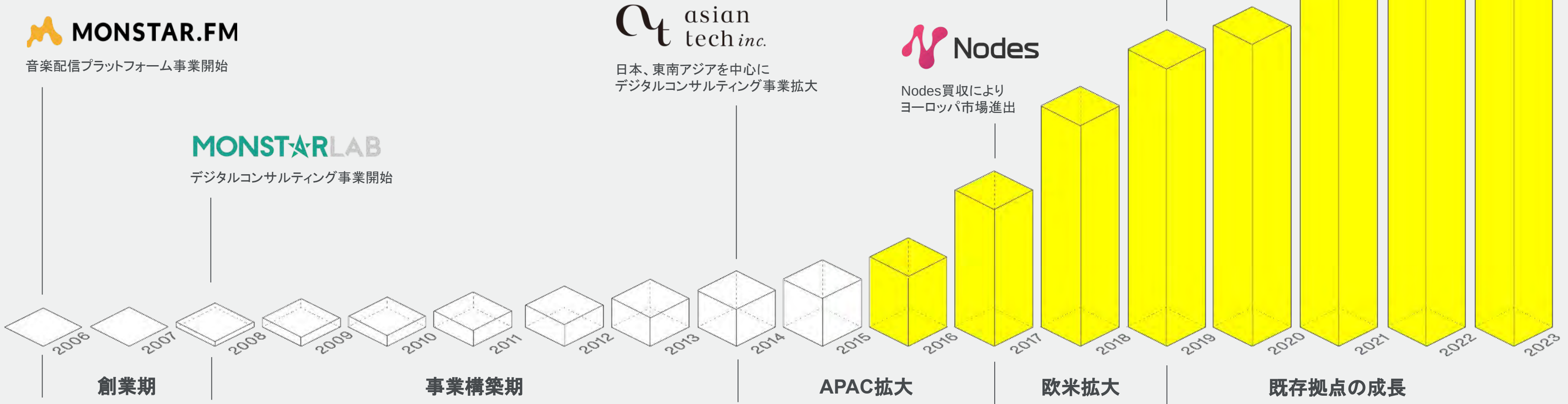
“ トライの魅力は、(省略)マンツーマン指導を  
オンラインでどこでも受講できる体制を構築  
している点で、無料の映像授業サービス『Try  
IT』と連携させるなど、デジタル投資が成功し  
ている点が挙げられます。

”

CVC アジア・パシフィック・ジャパン代表取締役  
日本共同代表 パートナー 杵山 幸功



# M&Aも組み合わせることで、10年間で、 APAC、ヨーロッパ、アメリカ、中東に拠点を拡大してきた



注：欧米拡大後＝2016年～2023年  
グラフは売上収益推移

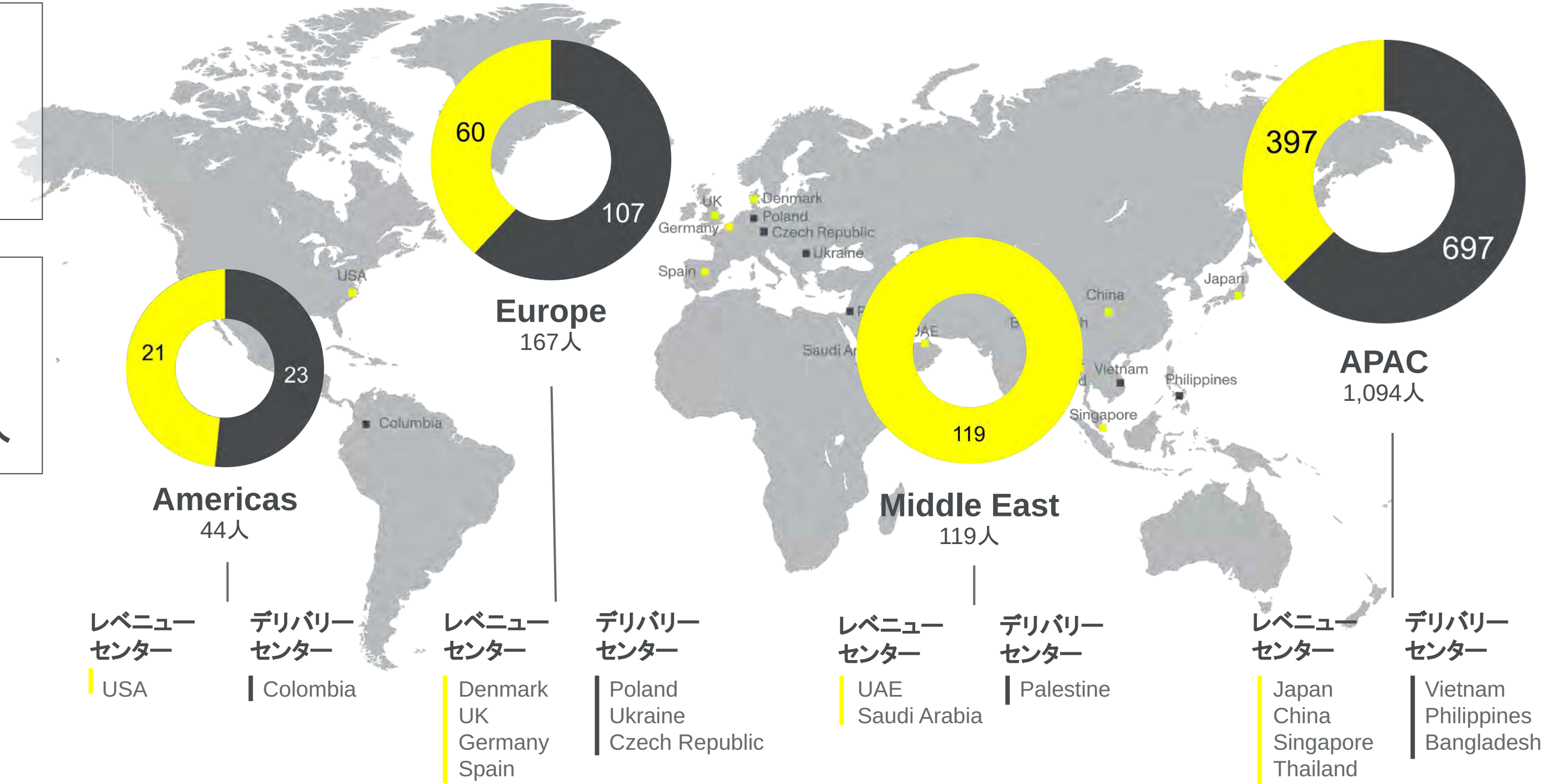
# 日本・西欧・北米を中心としたレベニューセンターと、東南アジア・東欧・南米を中心としたデリバリーセンターから構成される、グローバル約1,400人の体制を構築

展開地域

**19** の国と地域

社員数

約 **1,400** 人



注: 2023年9月末時点。拠点数は子会社のものも含む。APAC=Asia Pacific地域

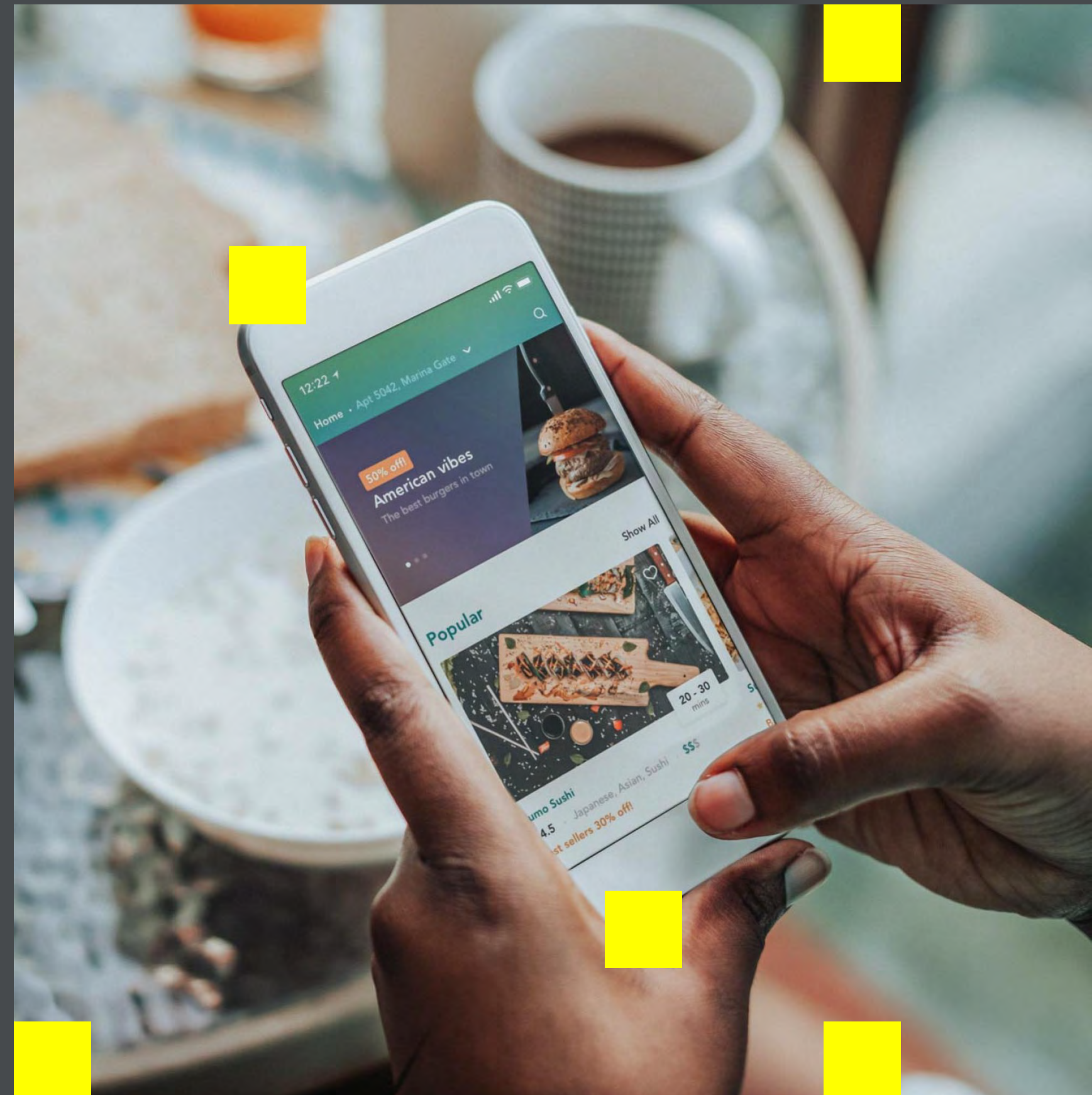
## Monstarlabについて

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

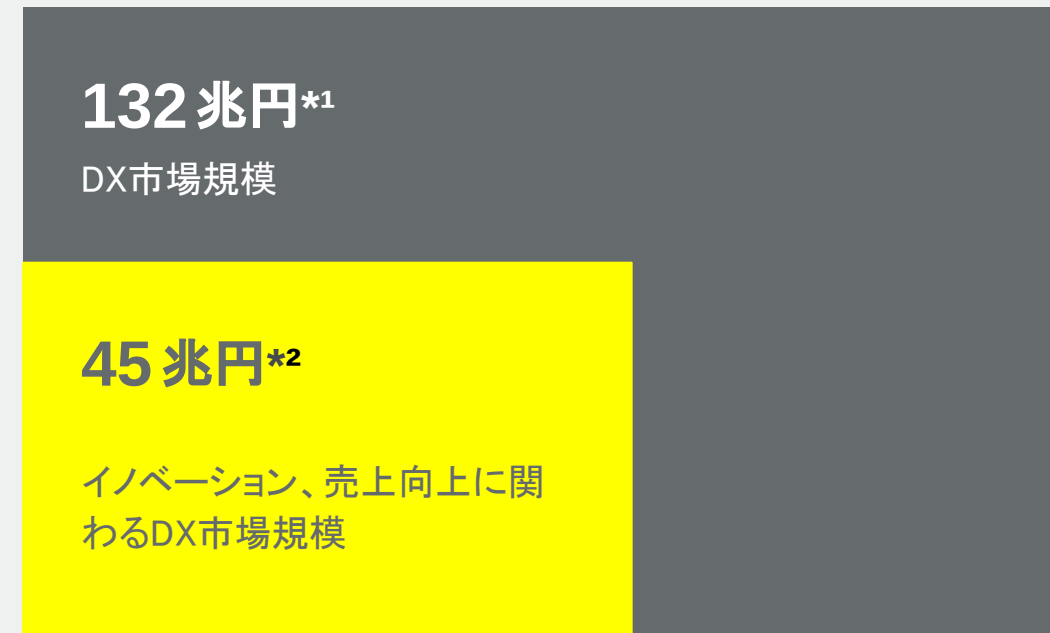
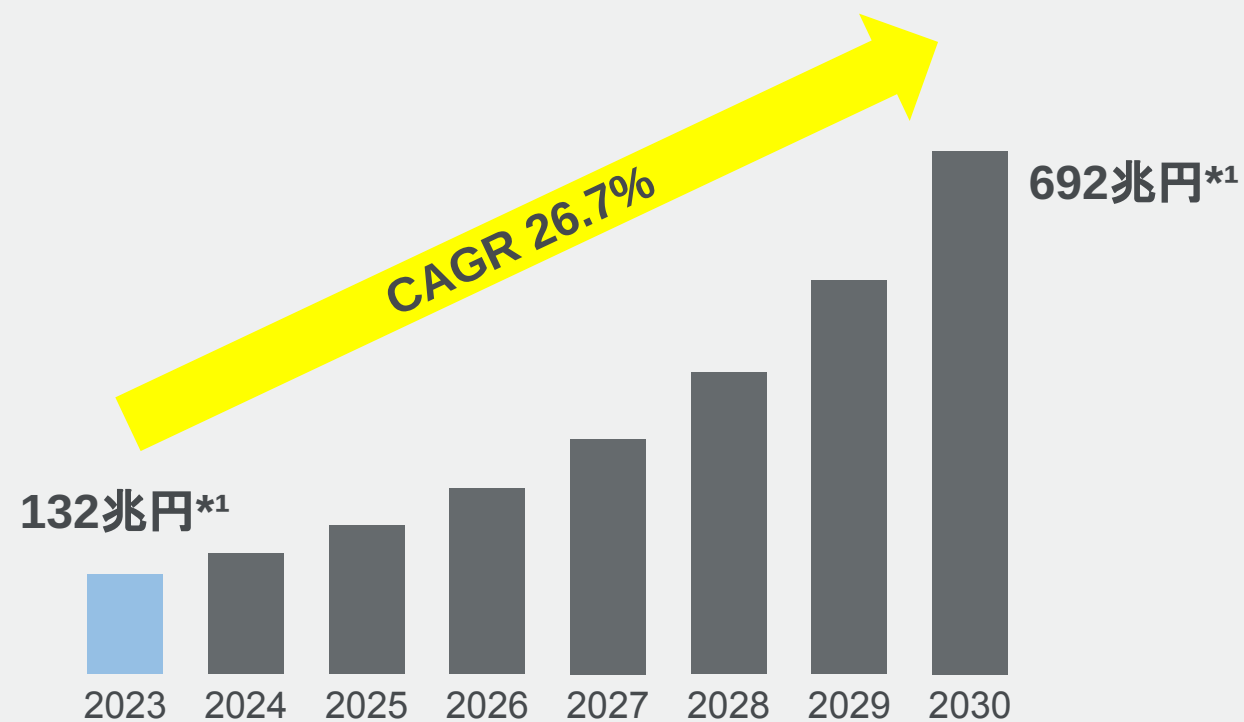
## 成長戦略

## 業績ハイライト

## リスク情報



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

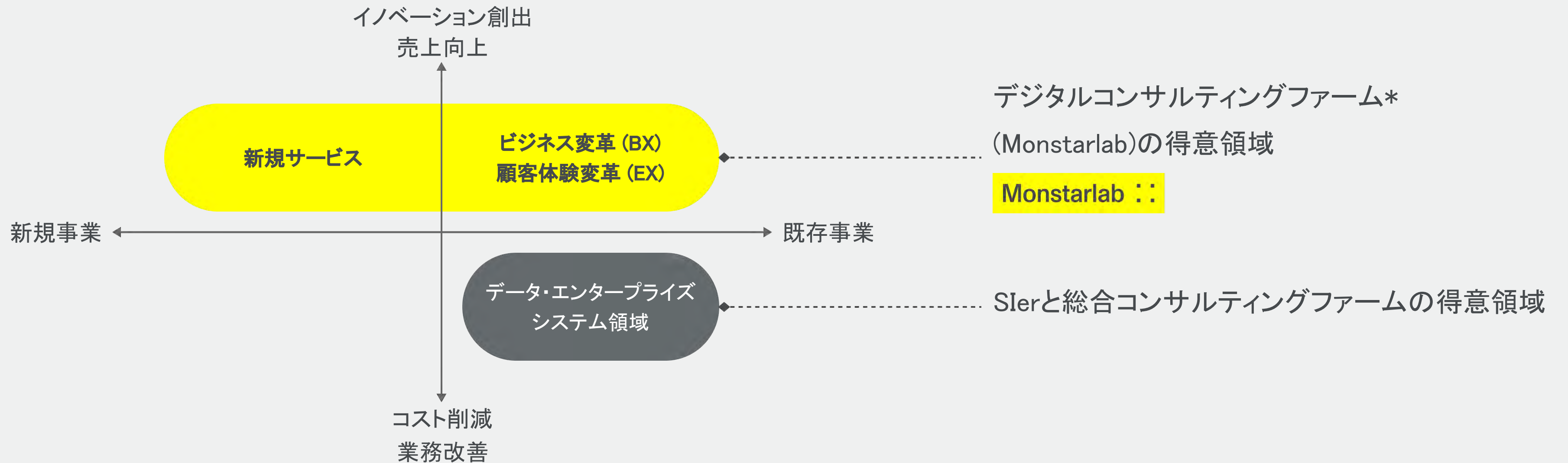


出所1 : GRAND VIEW RESEARCH "Digital Transformation Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2022 - 2030". USD = 150JPYとして算出。

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

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

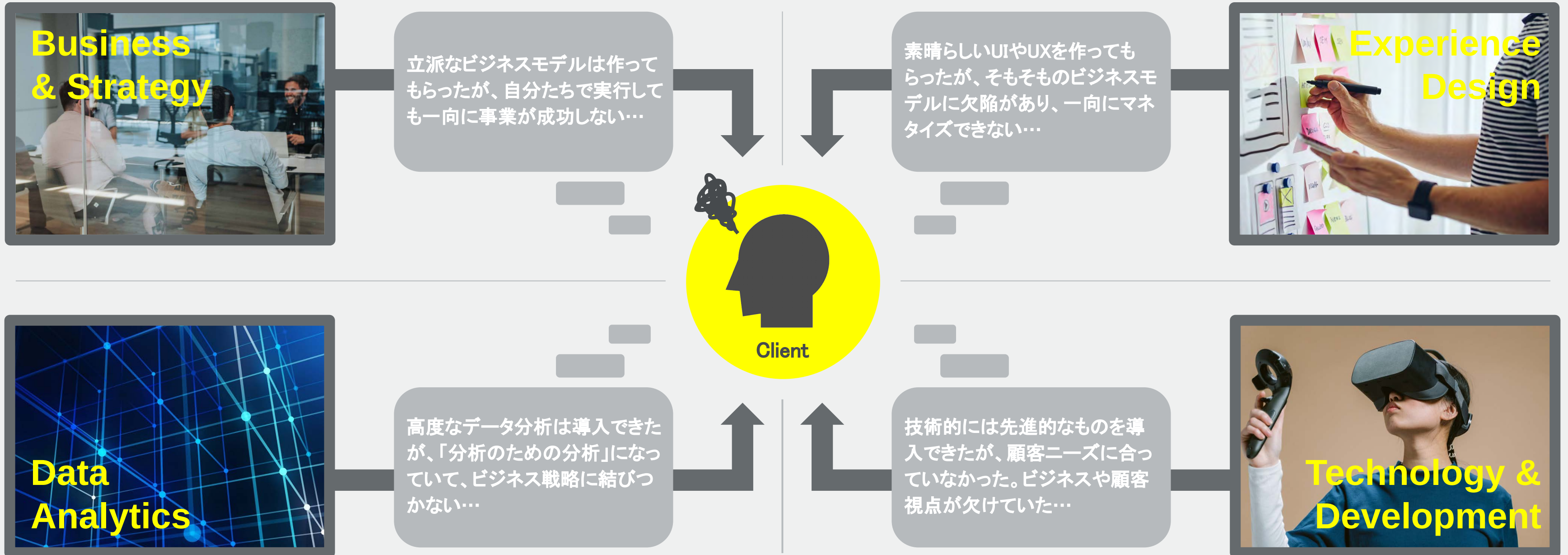
# モンスターラボは、新規サービスやビジネス変革、顧客体験変革といったイノベーション創出や売上向上型DXが得意領域



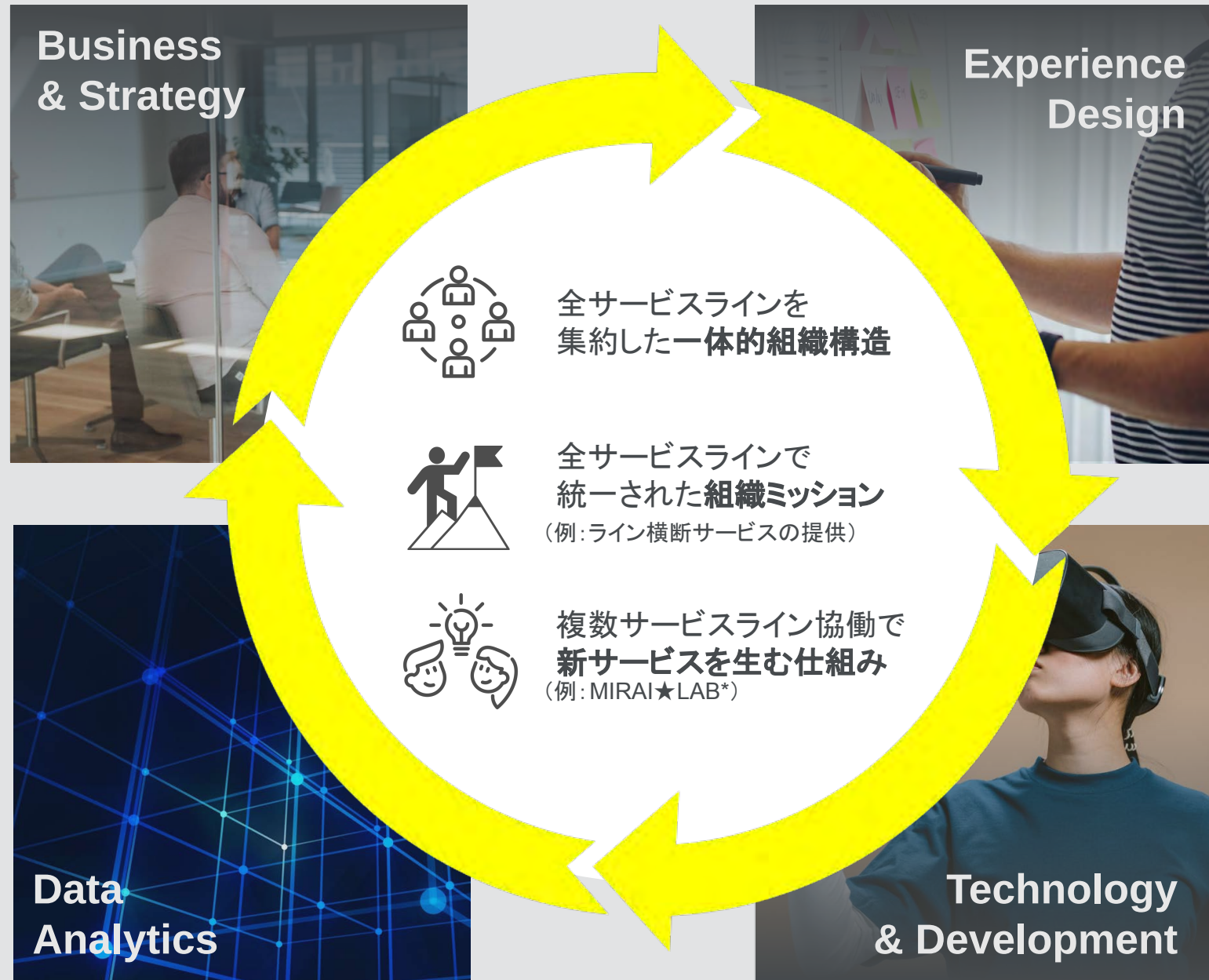
注: デジタル戦略、エクスペリエンスデザイン、テクノロジー、データ分析等のサービスに特化したコンサルティングサービスを提供する企業。  
上の分類はモンスターラボの分析に基づく分類。



# イノベーション創出や売上向上型のDX領域では、SIerや総合コンサルファームが得意とする「個別ソリューション売り」が原因で、顧客に不満が存在

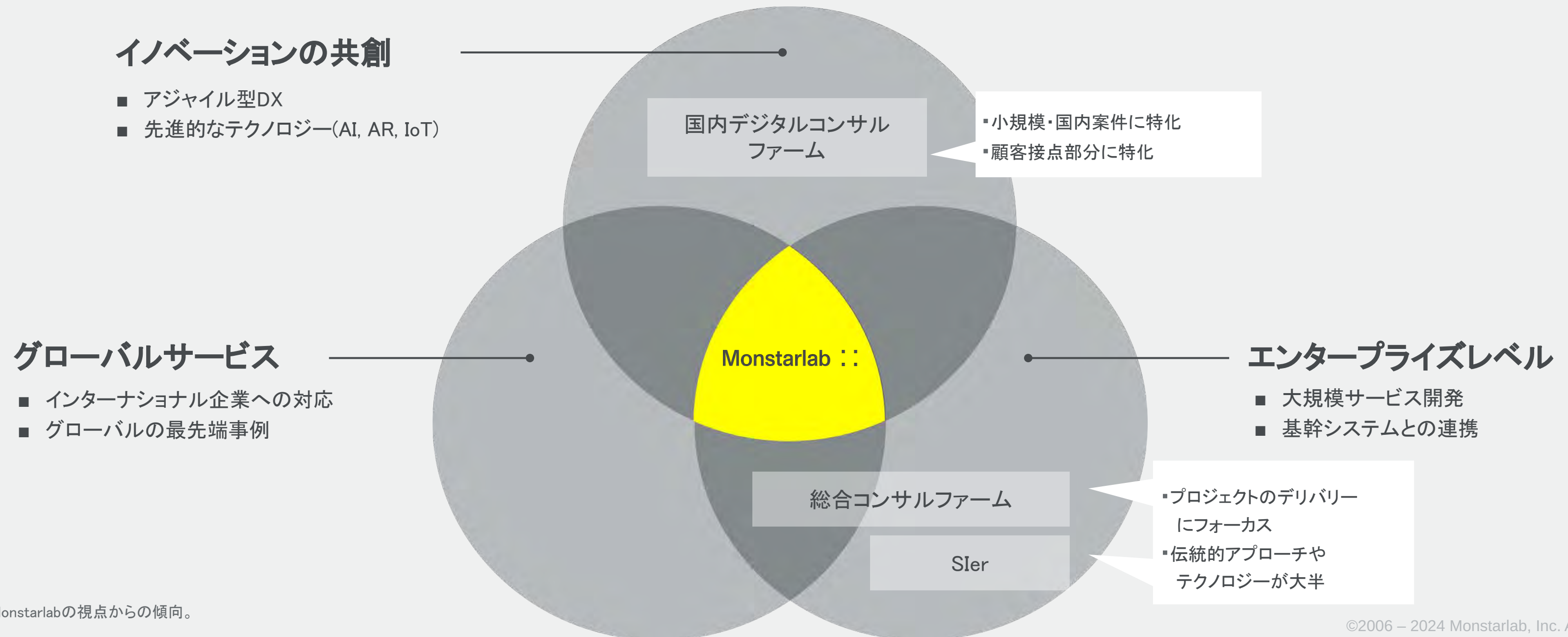


# モンスターラボは、全サービスラインを集約したアジャイルな組織や仕組みを設計し、シナジーを最大化することで、独自のDXのソリューションを提供



注: 新規事業を創出する社内プラットフォーム。部門間で新規事業のアイデアを持ちより、独自予算をかけて事業化を図っている。

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



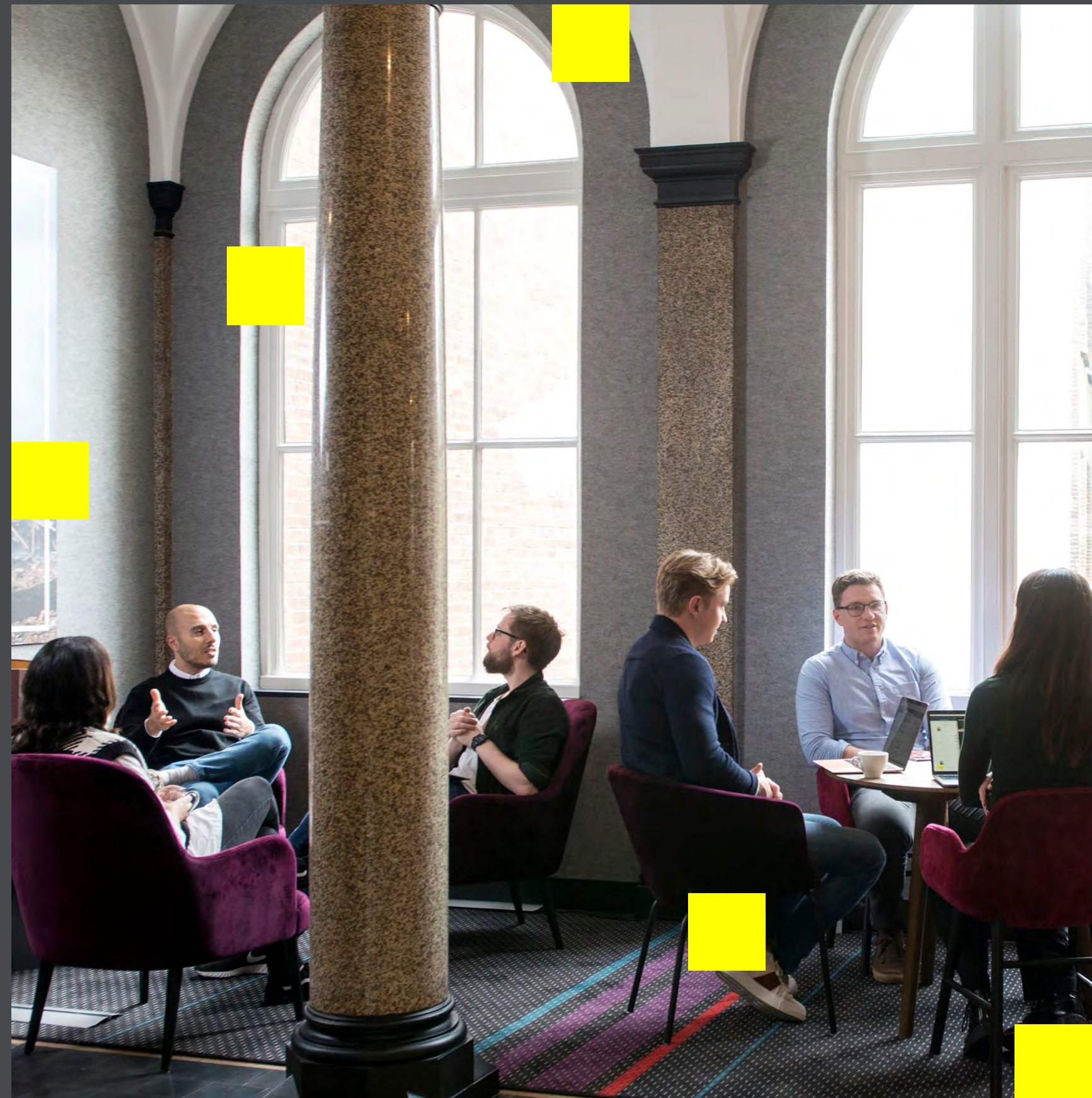
## Monstarlabについて

- 事業及びサービス概要
- DX市場におけるユニークなポジショニング

## 成長戦略

## 業績ハイライト

## リスク情報



# 今後の成長戦略：3つの成長に向けた施策を推進していく

**3** 出資・提携等を梃子にした競争力強化

- ・出資/提携を活用し、差別化につながる知見やテクノロジーを強化
- ・出資/提携先の顧客ネットワークを活用し営業力を強化

**2** デジタル・ケイパビリティ構築支援領域強化

- ・人材採用支援やオフショア専属チーム構築などを通して、クライアントのデジタル・ケイパビリティ構築を支援。顧客課題解決に中長期的に伴走していく

**1** データ・エンタープライズシステム領域強化

- ・MLが得意とするSoE領域の価値を高めるデータ領域強化（位置情報データ、価格感応度等の購買行動データなど）
- ・上流で強みを有するエンタープライズシステムの開発領域強化

売上高  
**133**億円

**2** デジタル・ケイパビリティ構築支援領域強化

**1** データ・エンタープライズシステム領域強化

**3** 出資・提携等を梃子にした競争力強化



2023

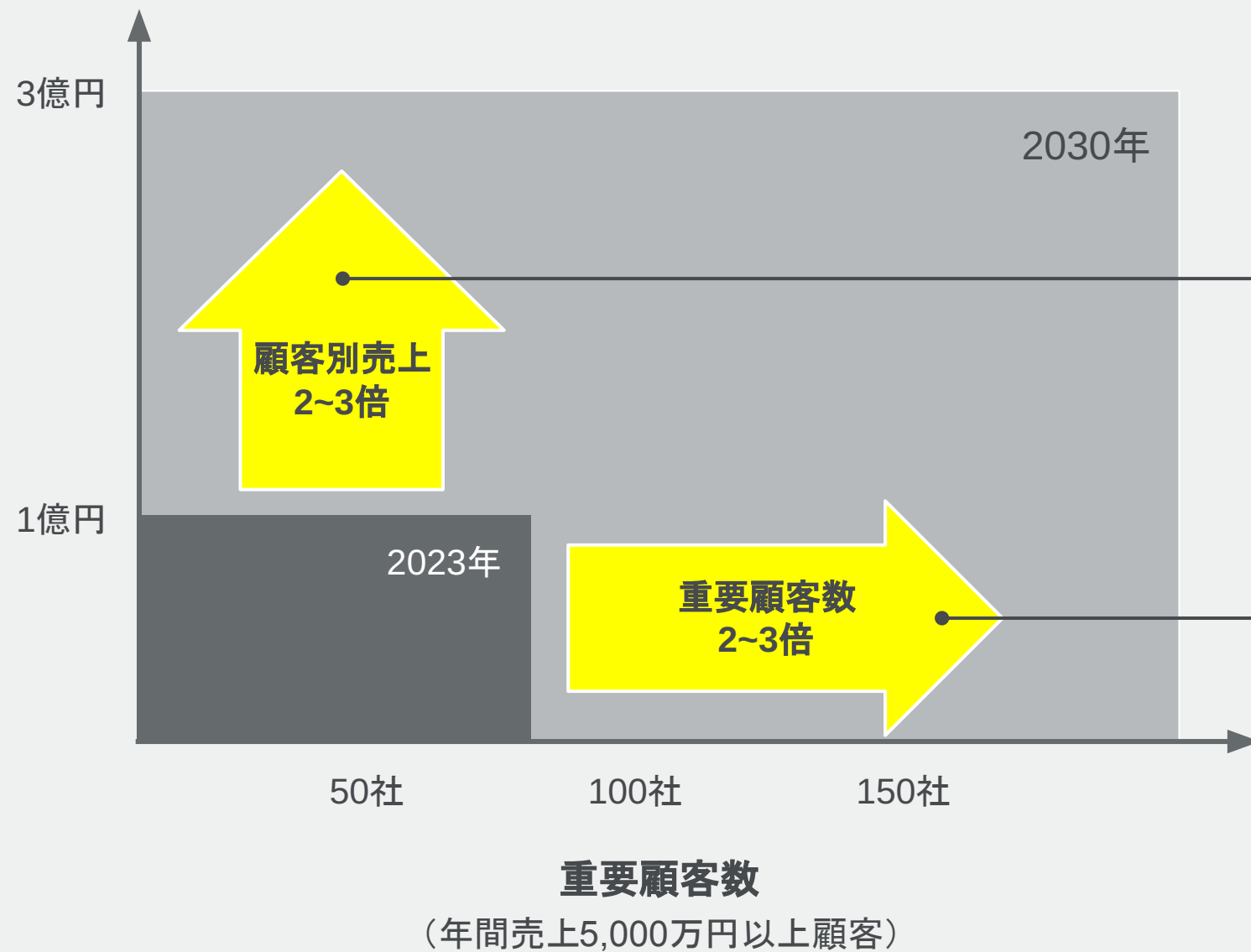
2025

2030

SoE領域：イノベーション創出や売上向上に紐づくシステム開発領域

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

重要顧客あたり平均売上



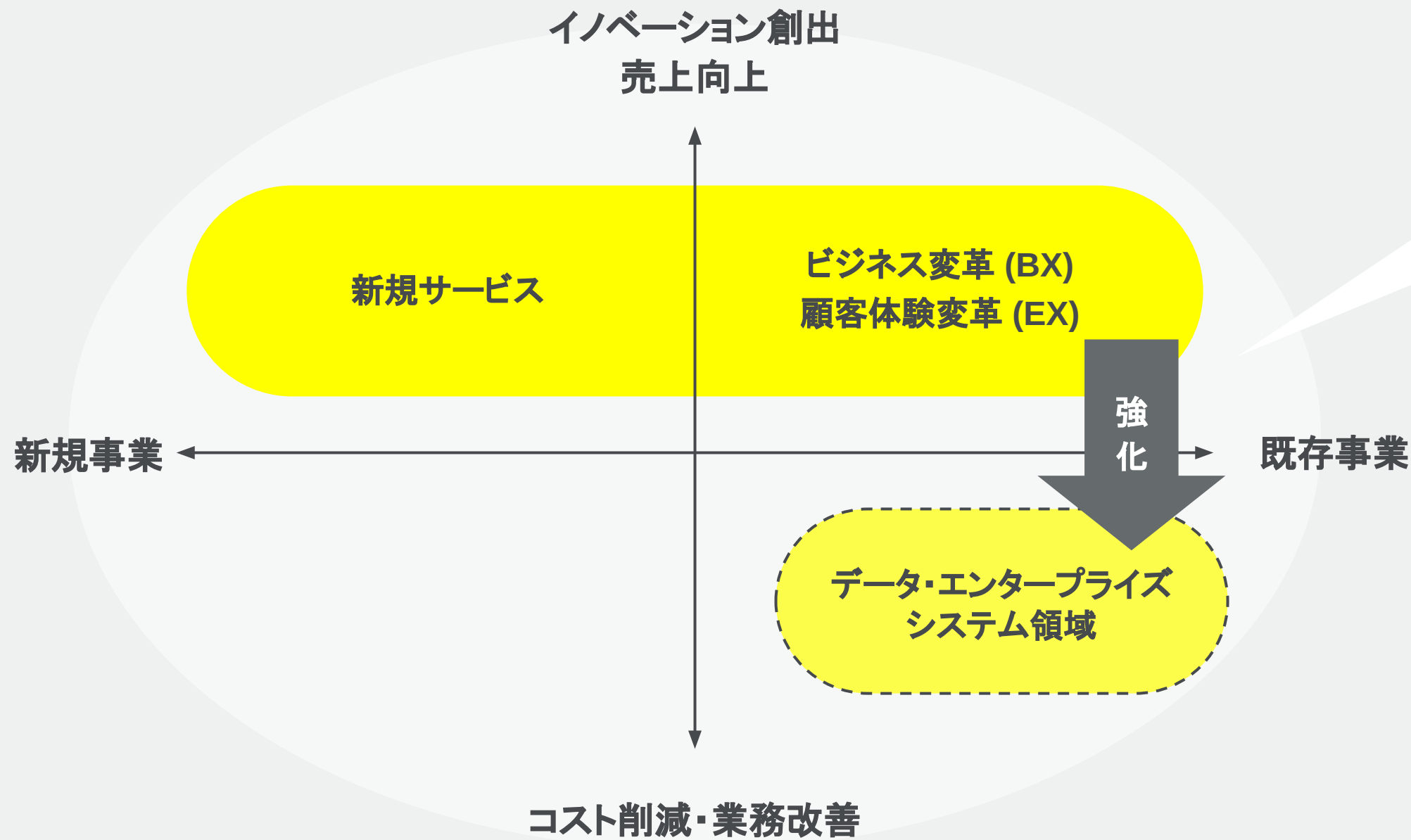
## 新規領域強化による顧客別売上拡大

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

## 外部連携を梃子にした重要顧客数拡大

- ・ 大企業との強固なネットワークを有し、かつMLのデジタルコンサルティングと補完関係のある企業との資本提携・業務提携による顧客獲得力の強化
- ・ 独自の位置情報テクノロジーや人材採用支援サービスをフックにした顧客獲得力の強化

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



### データ領域 (SoI) 強化

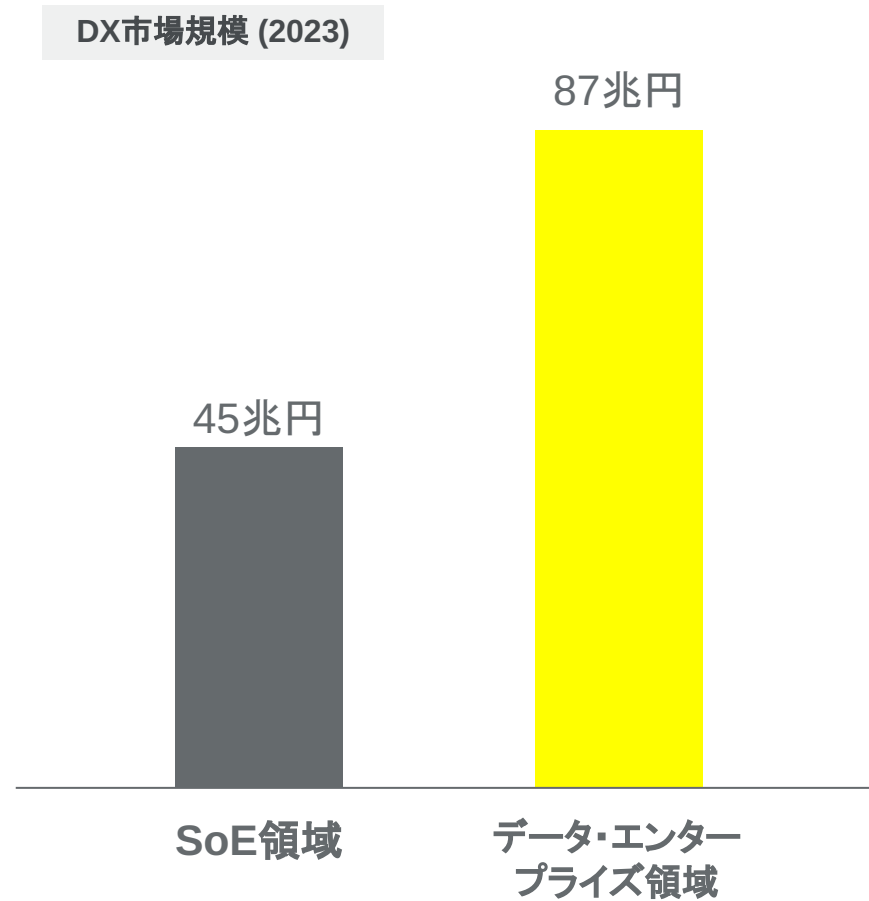
- MLが得意とするSoE領域の価値を高める領域強化 (位置情報データ、価格感応度等の購買行動データなど)

### エンタープライズ (SoR) 領域強化

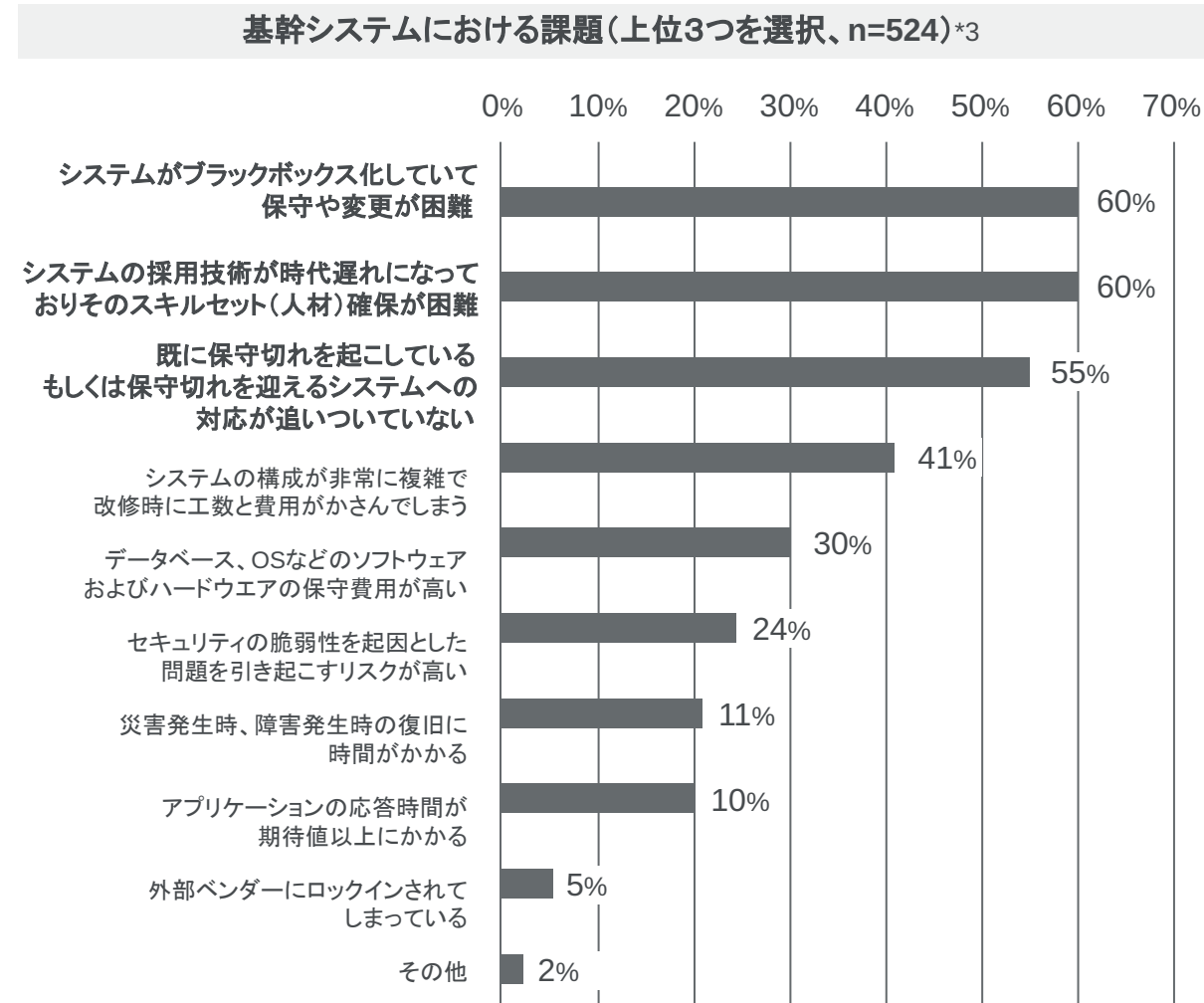
- 事業と直結したカスタムシステム
  - 製造業の生産管理やSCM領域
  - 小売業のSCM領域など
- 生成AIを梃子にしたレガシーシステムのモダナイゼーション

# データ・エンタープライズシステム領域は市場規模が大きく、レガシーシステム刷新ニーズも大きい。案件規模も大きく、今後の売上成長を担える領域

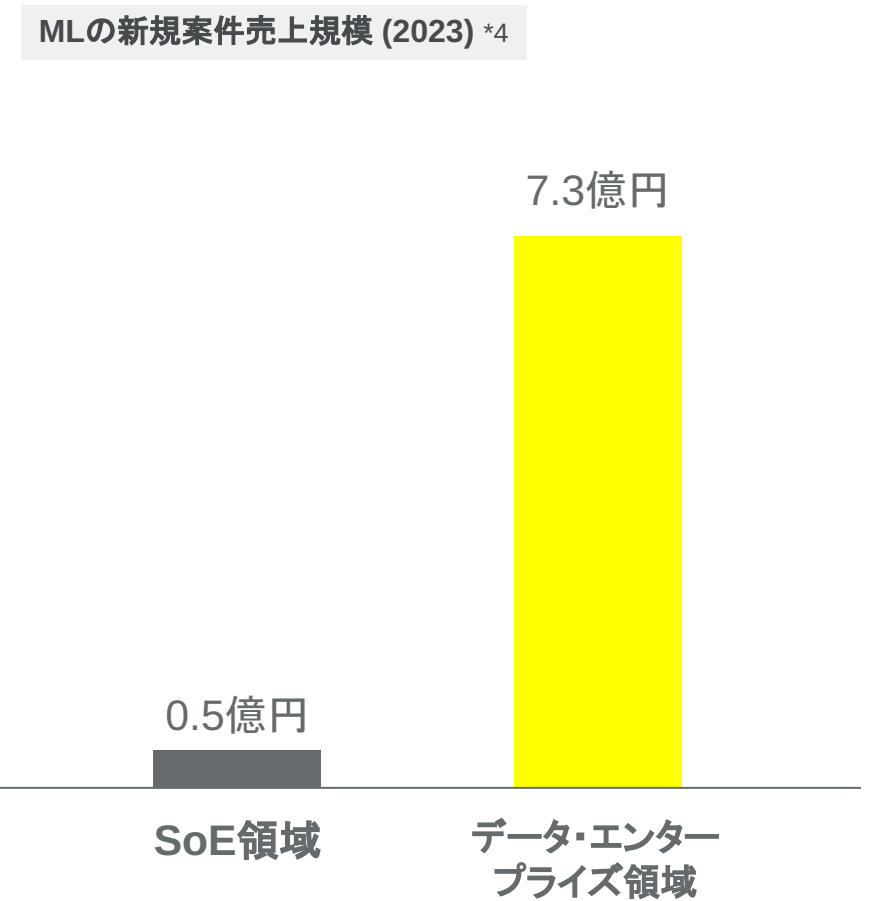
データ・エンタープライズシステム領域のDX市場規模は、SoE領域に比べて約2倍\*1



エンタープライズシステム領域は、いわゆる「2025年の崖\*2」問題でシステム刷新ニーズが大きい



エンタープライズシステム領域の案件規模は、SoE領域の約15倍



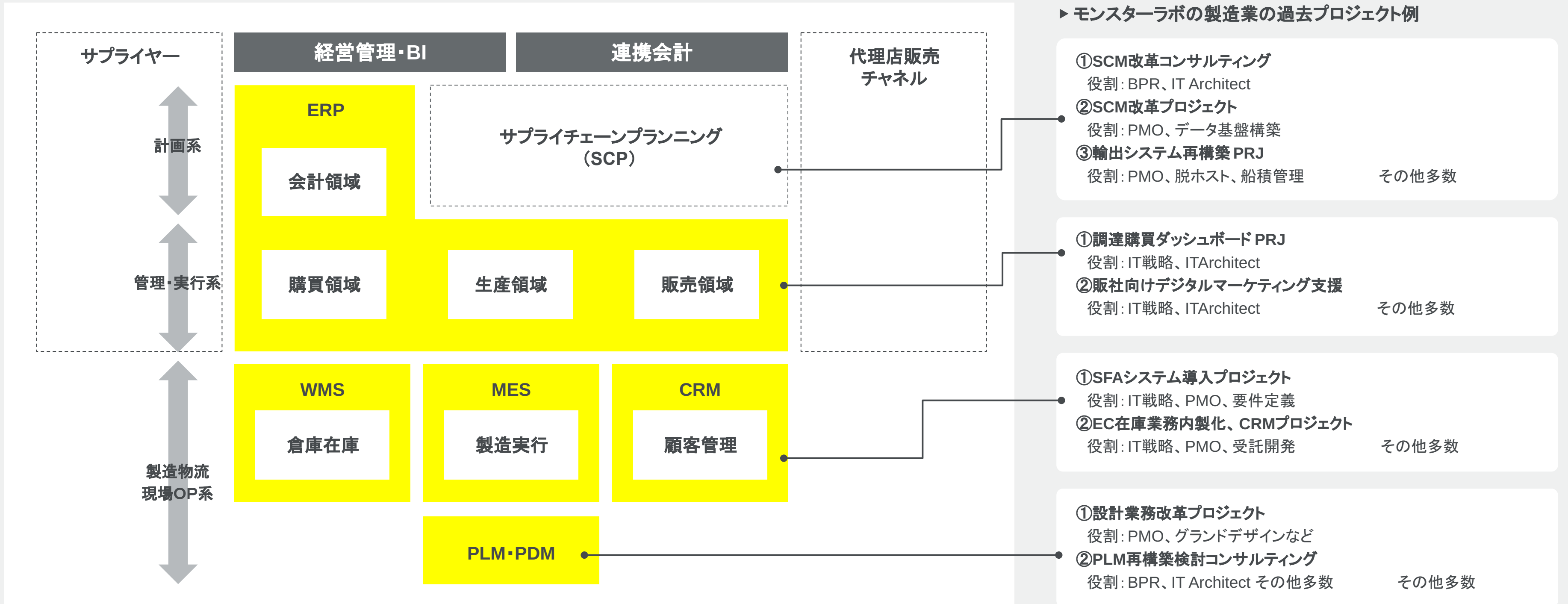
\*1: Monstarlabにより算出。(一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会の「企業IT動向調査報告書2022」においてIT予算における「バリューアップ予算の目標比率が34.4%」という数値から、売上向上に関わるDX市場規模をDX市場の34.4%を占めるものとして算出。)

\*2: ブラックボックス化したシステムのサポートが終了する2025年以降、企業の損失が巨大化していく問題。経済産業省がデジタルトランスフォーメーションに向けた研究会で2018年に定義した \*3: PwC 2022年DX意識調査より (n=524)

\*4: 2023年の新規案件の売上規模平均 (SoE領域のうち、1,000万円以下の極めて小規模な案件は除外。データ・エンタープライズ領域は複数年にわたるプロジェクトが多いため案件規模も大きくなる)



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



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

## “2025年の崖”を迎え レガシーシステム刷新のニーズが拡大

1

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

2

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



Client

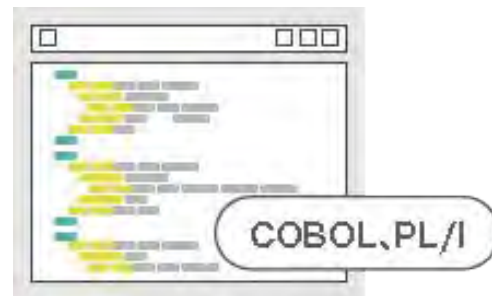
3

システムの構成が非常に複雑で  
改修時に  
工数と費用がかさんでしまう

4

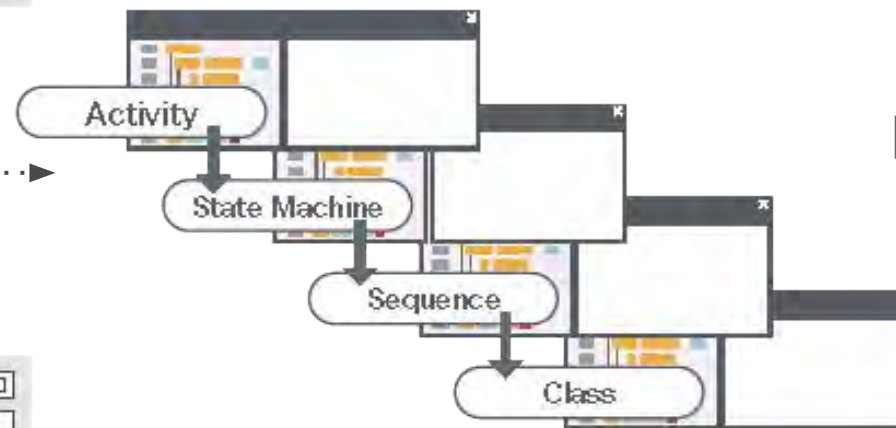
システムが  
ブラックボックス化していて  
保守や変更が困難

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



COBOL、PL/I

実際の「バッチ、画面、帳票」のうち典型的なものをそれぞれ抽出して事前テスト移行



Java、C#

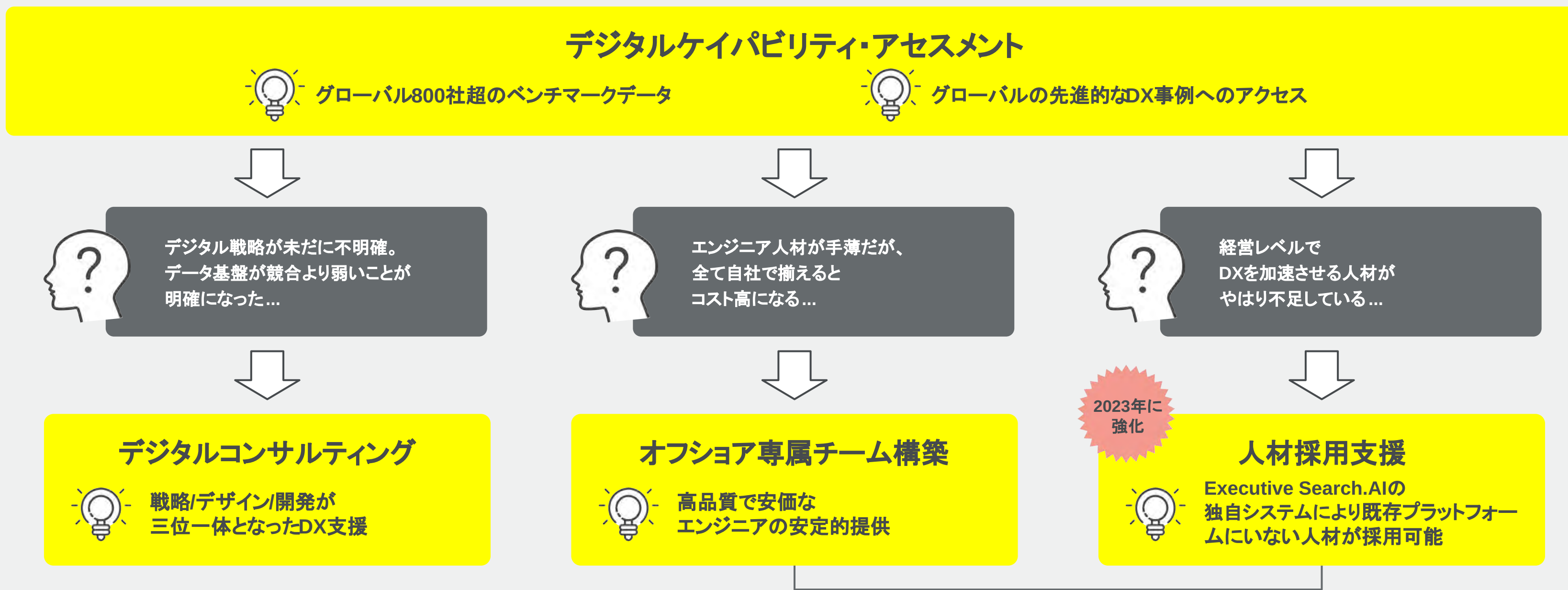
設計情報を生成しながら設計情報を元にコードを生成するパターン

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

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

2023年に強化した人材採用支援と、従来から強みとしているオフショア専属チーム構築を組み合わせ、総合的な「デジタルケイパビリティ構築支援」を提供していく

MLのサービス MLの強み



デジタルケイパビリティ構築支援

∴

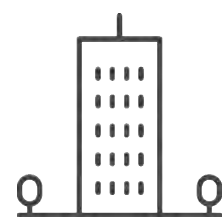
2023年10月に子会社化したExecutive Search AIの独自システムは、転職プラットフォームにいない人材サーチが可能。クライアントの人材採用面からDX推進を支援

### 一般的なサーチファーム

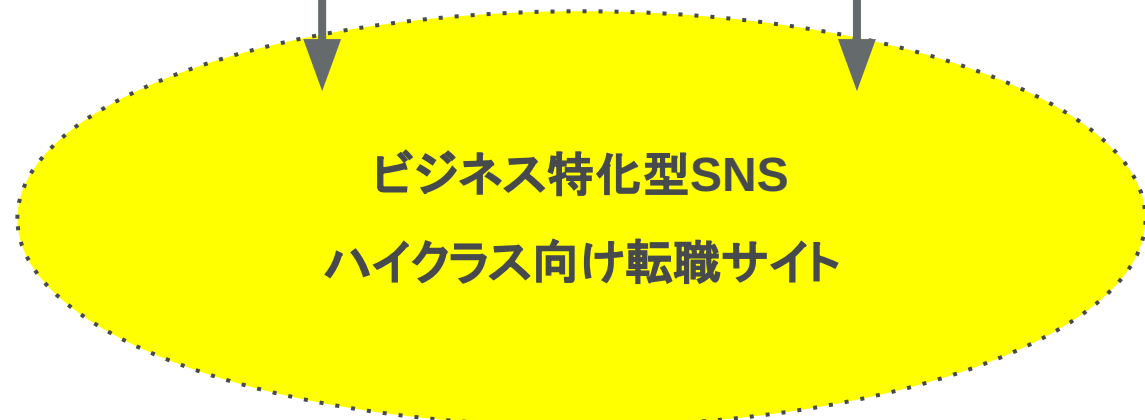
多くの場合、リクルーティングプラットフォームを活用して人材をサーチ



エージェント



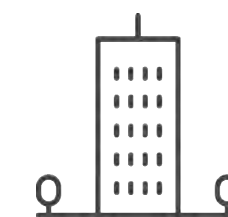
クライアント



同じプラットフォームにリーチするため、クライアントにとってエージェント活用のインセンティブが低い

### ExecutiveSearch.AI

自社開発のダイレクトリクルーティングシステムを活用。リクルーティングプラットフォームを介さず、直接候補者にリーチ可能



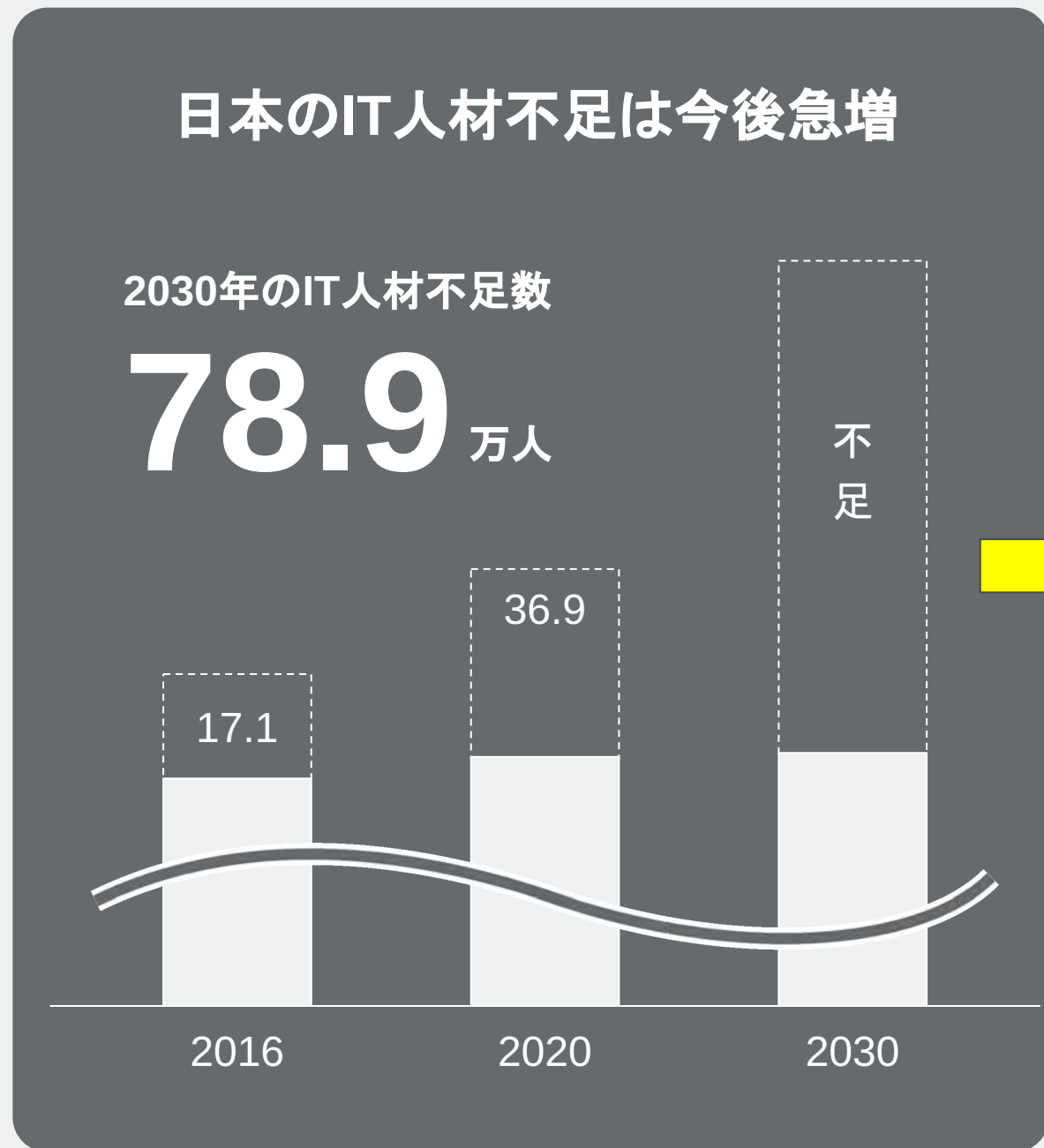
クライアント

ExecutiveSearch.AI



プラットフォーム外の人材にリーチできるため、対クライアントでの訴求価値が高い

2023年5月には、東欧の高度IT人材の紹介事業を運営するPeople cloudに出資。IT人材不足が加速する日本企業に対して、海外エンジニアの紹介が可能に



日本で働きたい東欧の高度ITエンジニアを募集し  
日本移住を支援すると共に日本企業に紹介



People cloudの強み

高度東欧IT人材の  
独自データベース



SNSを活用したダイレクトリクルーティング  
や東欧ネットワークを活用し独自のエンジ  
ニアデータベースを構築

日本語人材と  
日本語教育



東欧からの応募者は3割がすでに日本語  
学習経験を持つ。また、6ヶ月のオンライン  
日本語教育を提供

外国人の定着率を  
上げる仕組み



SAMI中心に出雲に東欧エンジニアコミュ  
ニティを形成。世界中のエンジニアに選ば  
れる街を協力して実現

# 2023年以降、出資や提携を加速。差別化に必要な知見やテクノロジー、ネットワークを強化していく



注: SoI=データ領域、SoR=エンタープライズシステム領域

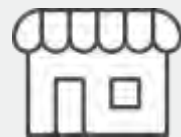




# 2023年12月に、独自の位置情報テクノロジーを有するレイ・フロンティアをグループ会社化。成長戦略に沿って、データ領域を強化



2023年12月に、AI位置情報解析やシステム開発、コンサル企画を提供するレイ・フロンティア社の株式を取得し、持分法適用会社化。同社は、独自開発した行動記録アプリ「SilentLog」の運用で培った位置情報取得・分析技術を提供しており、様々なユースケースに適用可能。

(右記参照)

## ▶想定されるユースケース例

|  |  |  |  |  |
|---|---|---|---|---|
| 小売・飲食   | 交通  | 観光  | ヘルスケア   | その他   |
| 商業施設の来館計測とペルソナ分析  | 行動データを活用した公共交通機関の利用者情報・動態把握   | 観光施設の来訪者分析と周辺地域の店舗マーケティング   | 移動データを活用した健康管理・運動促進   | 人流データを活用したオフィスビルの需要評価   |
| 来店者の属性やニーズに合わせたプッシュ通知   | 人流データを活用した交通渋滞の解消   | 人流データを活用した効率的な周遊ルート設計   | 病状や健康状態に合わせた行動管理  | 移動データを活用した自動車保険料金の算定  |
| 人流データを活用した店舗出退店の検討  | 位置情報を活用した交通事故の危険性の可視化   | 人流 × 購買データを活用したインバウンド向け消費促進   | 病院の混雑状況の可視化と効率的な受診環境の構築   | 人流データを活用した避難計画の策定   |
| 購買者の移動情報に基づいたセグメント別広告配信   | 位置情報を活用したオンデマンド型モビリティサービス   | ペルソナ分析を活用したセグメント別広告配信   | 人流データを活用したウイルス感染拡大時の感染対策の構築   | 情報銀行への位置情報データの提供  |
| 行動情報を活用した広告配信   | 移動データを活用した車両の運行情報の把握と管理   | 位置情報データを活用した空港内のナビゲーションの効率化   |   | スマートシティなどの大規模都市開発への位置情報技術の提供  |

2024年1月に、総合コンサルティングファームのPwCコンサルティングとの業務提携を発表。両社の強みを活かし、戦略的補完関係を強め、成長につなげていく

## Monstarlab ::

- **デザイン力**を強みとし、先端テクノロジーを**アジャイル**に取り入れながら開発につなげる**実装力**
- 世界19の国と地域にグループ拠点を有する**グローバル展開力**



- さまざまな産業や事業の深い領域に対する知見やノウハウ、複雑な課題を解決できる幅広いソリューションといった**「経営改革の総合力」**
- 多くの大企業を含む広範な**クライアントネットワーク**

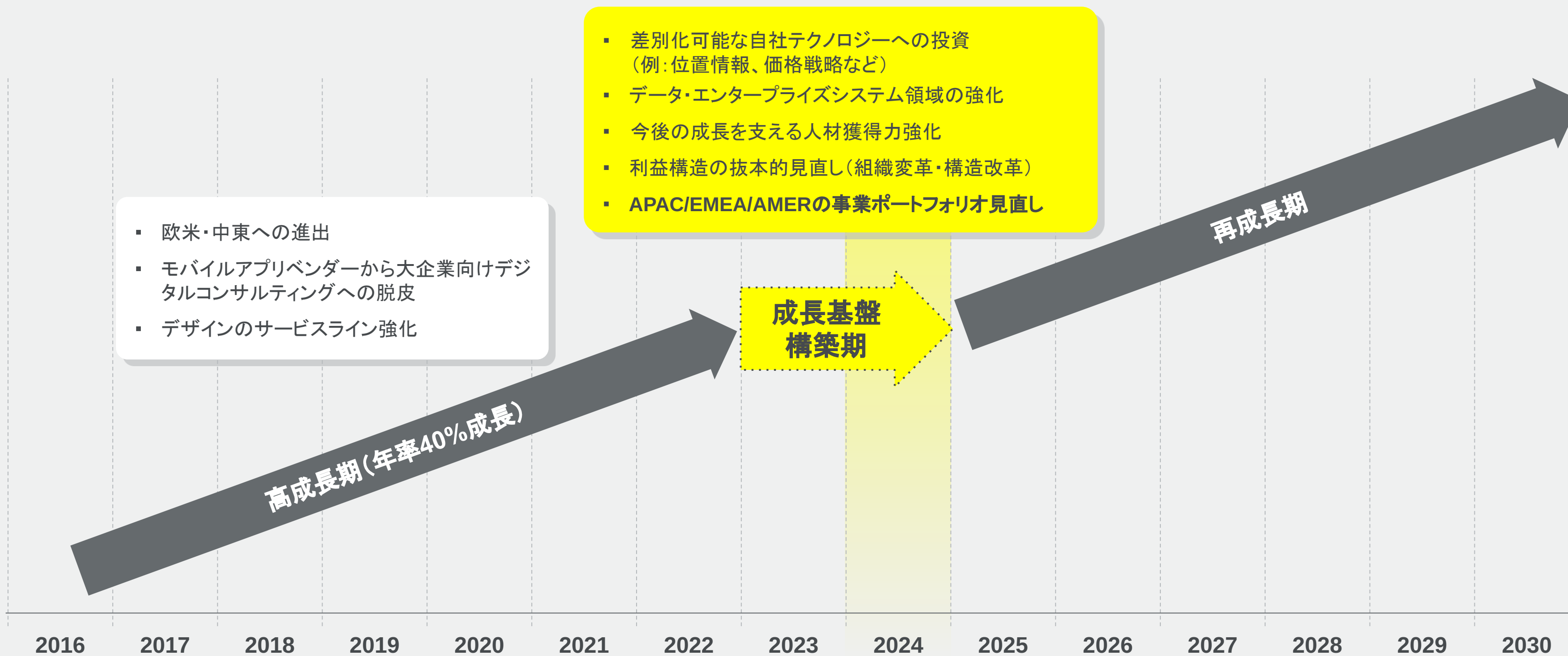


### モンスターラボのメリット

大企業の全社的DXに、より深く関与する機会が増加→**案件規模の拡大**が期待される  
積極的な案件協業や人材交流などで、経営改革のノウハウを強化→**顧客への付加価値の強化**が期待される



# 長期的成長に向けて、2024年は次の高成長を支える基盤を盤石なものとすることを狙う



## Monstarlabについて

- 事業及びサービス概要
- DX市場におけるユニークなポジショニング

## 成長戦略

## 業績ハイライト

## リスク情報



## 2023年3月28日に発表した業績予想と実績値との差異

単位：百万円

|                              | 期初予想(b) | 実績値(a) | 増減額<br>(b-a) | 増減率(%) | 前期実績<br>(FY2022) |
|------------------------------|---------|--------|--------------|--------|------------------|
| 売上収益                         | 17,441  | 13,346 | 4,095        | -23.4% | 14,270           |
| APAC売上収益                     | 8,828   | 7,176  | 1,652        | -18.7% | 7,797            |
| EMEA売上収益                     | 6,779   | 5,046  | 1,733        | -25.5% | 4,692            |
| AMER売上収益                     | 1,352   | 712    | 640          | -47.3% | 1,068            |
| 営業利益又は営業損失                   | 1,468   | -2,056 | -3,524       | —      | -389             |
| 税引前利益又は税引前損失                 | 1,388   | -2,156 | -3,544       | —      | -447             |
| 親会社の所有者に帰属する<br>当期純利益又は当期純損失 | 883     | -2,355 | -3,202       | —      | -674             |

- APACでの開発フェーズプロジェクト数の低迷、中東の季節性要因による受注遅延、欧米の景気後退懸念による受注減により、売上成長が鈍化
- 期初に22%以上の売上成長を前提として採用など先行投資を行っていたために売上に対してコスト高となった上、円安進行の影響も重なり、上期は想定外の営業損失となった
- 上記状況から収益性の早期改善を図るため、海外拠点の再編を含めた構造改革を実施。構造改革に伴う一時費用877百万円を計上したことも営業損失の要因となった

## 下期より業績は回復基調で推移したが、通期は減収減益で着地

単位：百万円

|                                 | FY2022           |                |                  |                  |                  | FY2023           |                |                |                |                  | 通期増減率<br>YoY |
|---------------------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|--------------|
|                                 | Q1               | Q2             | Q3               | Q4               | 通期               | Q1               | Q2             | Q3             | Q4             | 通期               |              |
| 売上収益                            | 3,107            | 3,317          | 3,700            | 4,145            | 14,270           | 3,638            | 3,121          | 3,350          | 3,236          | 13,346           | -6.5%        |
| 売上原価                            | 2,003            | 2,354          | 2,369            | 2,598            | 9,326            | 2,553            | 2,293          | 2,618          | 2,520          | 9,986            | +7.1%        |
| 売上総利益<br>(率)                    | 1,104<br>(35.5%) | 962<br>(29.0%) | 1,331<br>(36.0%) | 1,546<br>(37.3%) | 4,944<br>(34.6%) | 1,084<br>(29.8%) | 828<br>(26.5%) | 731<br>(21.8%) | 716<br>(22.1%) | 3,360<br>(25.2%) | -32.0%       |
| 販売費及び一般管理費                      | 1,121            | 1,707          | 1,321            | 1,477            | 5,627            | 1,470            | 1,686          | 1,668          | 1,391          | 6,216            | +10.5%       |
| その他の収益                          | 13               | 45             | 150              | 97               | 306              | 785              | 52             | 12             | 156            | 1,007            | +228.8%      |
| その他の費用                          | 4                | 1              | 1                | 5                | 12               | 46               | 16             | 100            | 44             | 207              | +1,528.5%    |
| 営業利益/損失<br>(率)                  | -7<br>(-)        | -701<br>(-)    | 158<br>(4.3%)    | 160<br>(3.9%)    | -389<br>(-)      | 353<br>(9.7%)    | -822<br>(-)    | -1,025<br>(-)  | -562<br>(-)    | -2,056<br>(-)    | —            |
| 構造改革費用を除く<br>営業利益/損失            | —                | —              | —                | —                | —                | 353              | -822           | -398           | -312           | -1,179           | —            |
| 税引前利益/損失<br>(率)                 | 200<br>(6.4%)    | -485<br>(-)    | 178<br>(4.8%)    | -340<br>(-)      | -447<br>(-)      | 251<br>(6.9%)    | -128<br>(-)    | -1,019<br>(-)  | -1,260<br>(-)  | -2,156<br>(-)    | —            |
| 親会社の所有者に帰属する<br>当期純利益/損失<br>(率) | 131<br>(4.2%)    | -576<br>(-)    | 135<br>(3.7%)    | -365<br>(-)      | -674<br>(-)      | 197<br>(5.4%)    | -189<br>(-)    | -1,098<br>(-)  | -1,264<br>(-)  | -2,355<br>(-)    | —            |

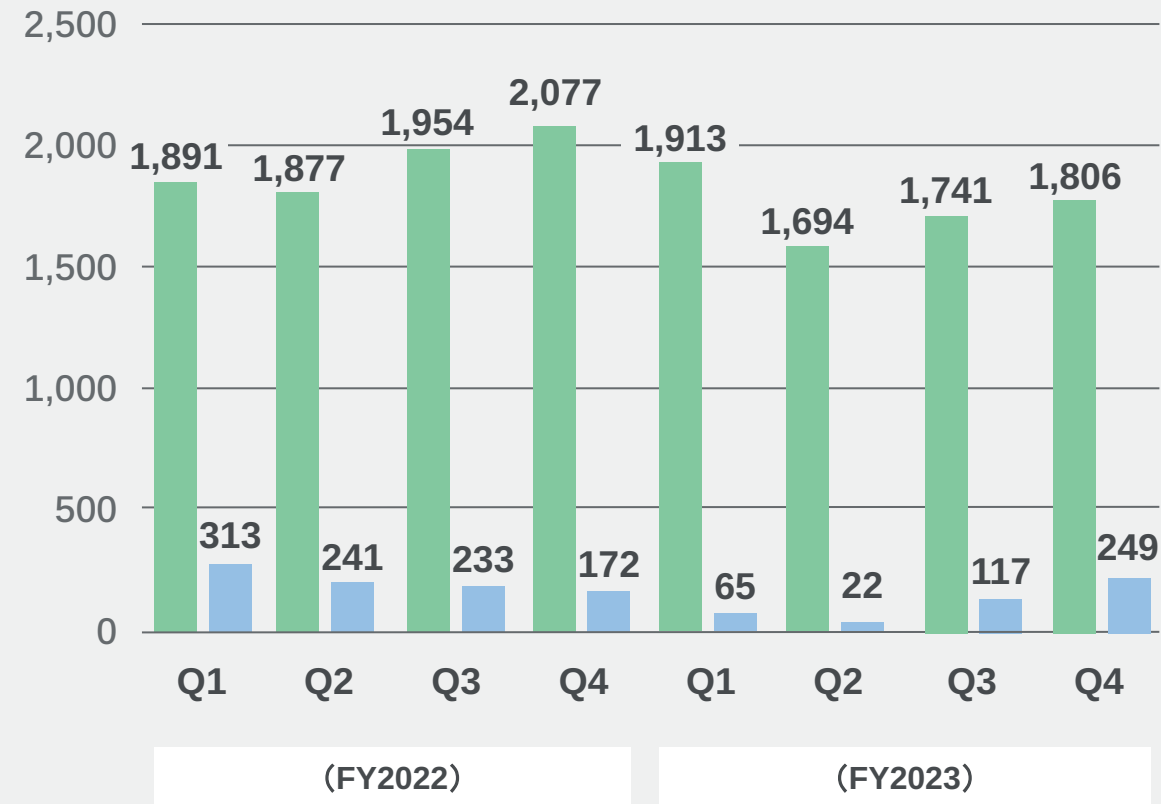
# 上期の売上減少に伴い、全てのリージョンにおいて戦略の見直しを実施

- APACは、戦略を見直したことで開発フェーズ案件が増加し、第3四半期から売上は回復傾向、第4四半期では収益性の大幅な改善に成功
- EMEAは、第2四半期を底に売上回復基調にあるものの、第4四半期は大型案件の失注、期ずれにより売上縮小。追加の構造改革の必要性について検討中
- AMERは、ライフサイエンスや金融等のターゲット領域の案件が成長しているものの、既存案件の縮小により売上減少が継続。コスト面で構造改革の効果が一部寄与

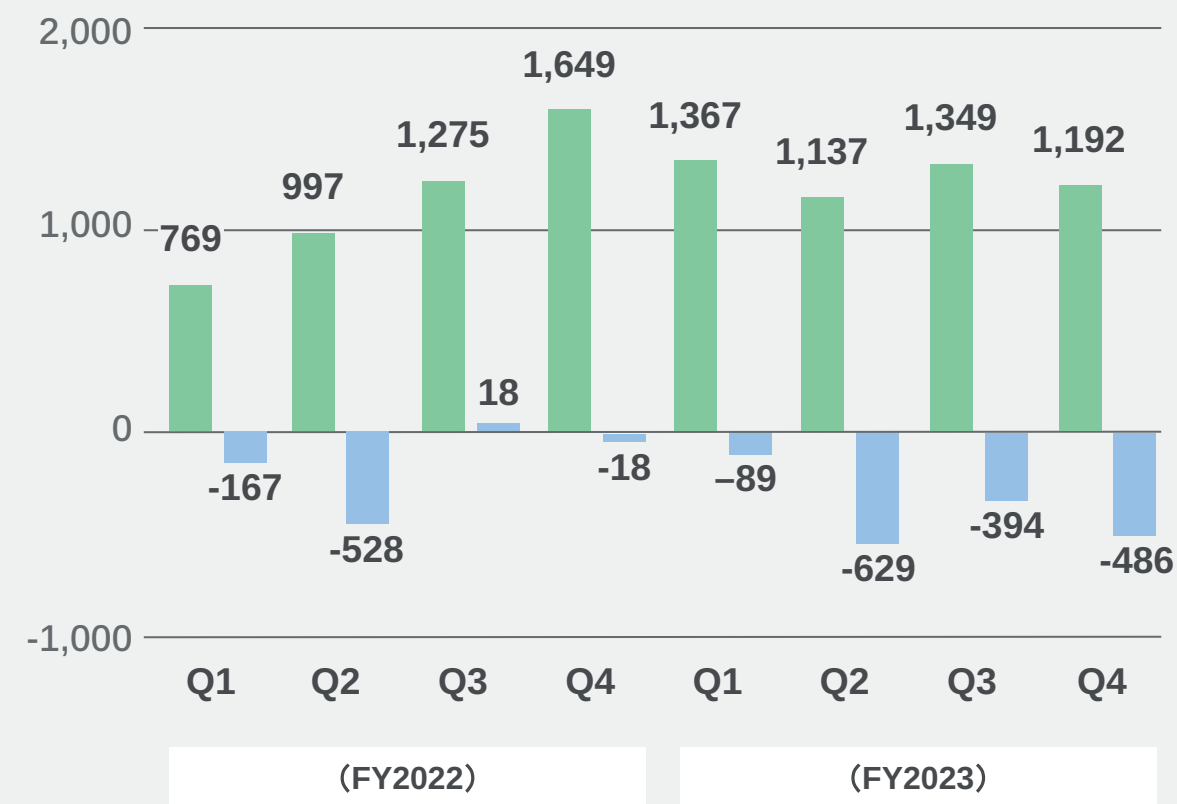
■ 売上 ■ 構造改革費用を除いた営業利益

単位: 百万円

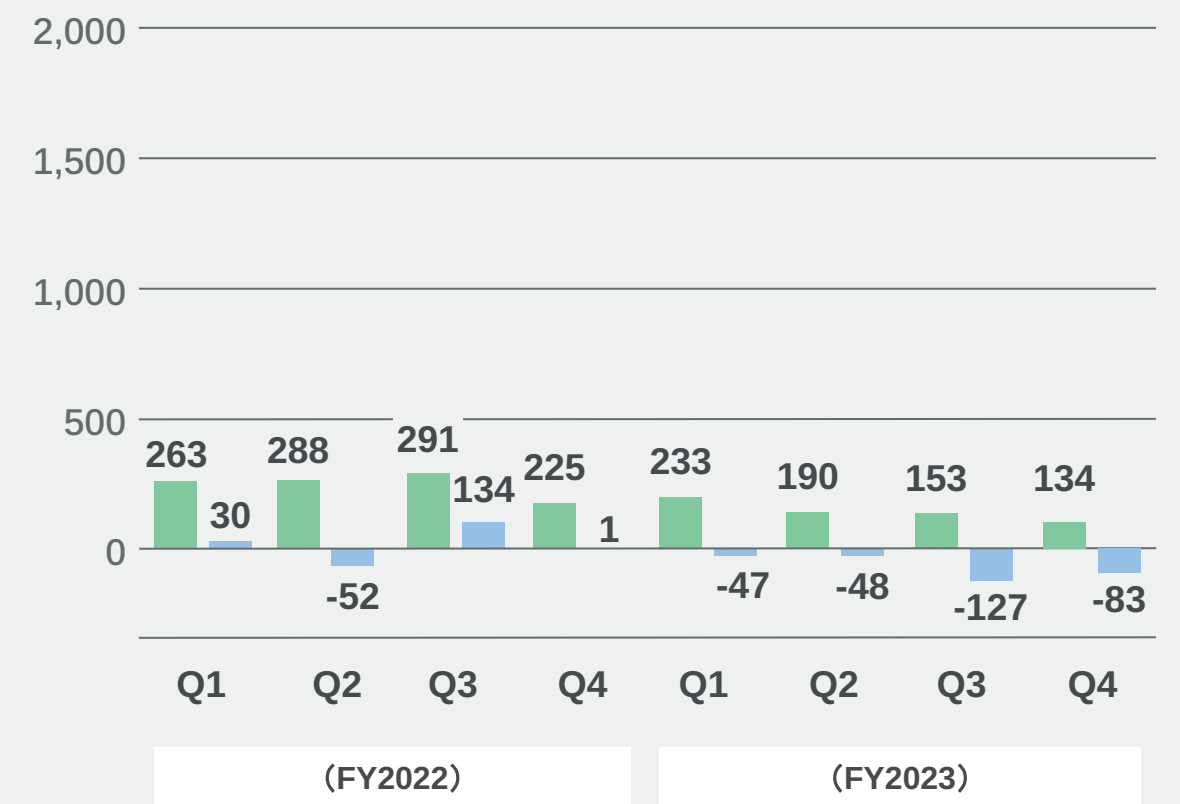
## APAC



## EMEA



## AMER



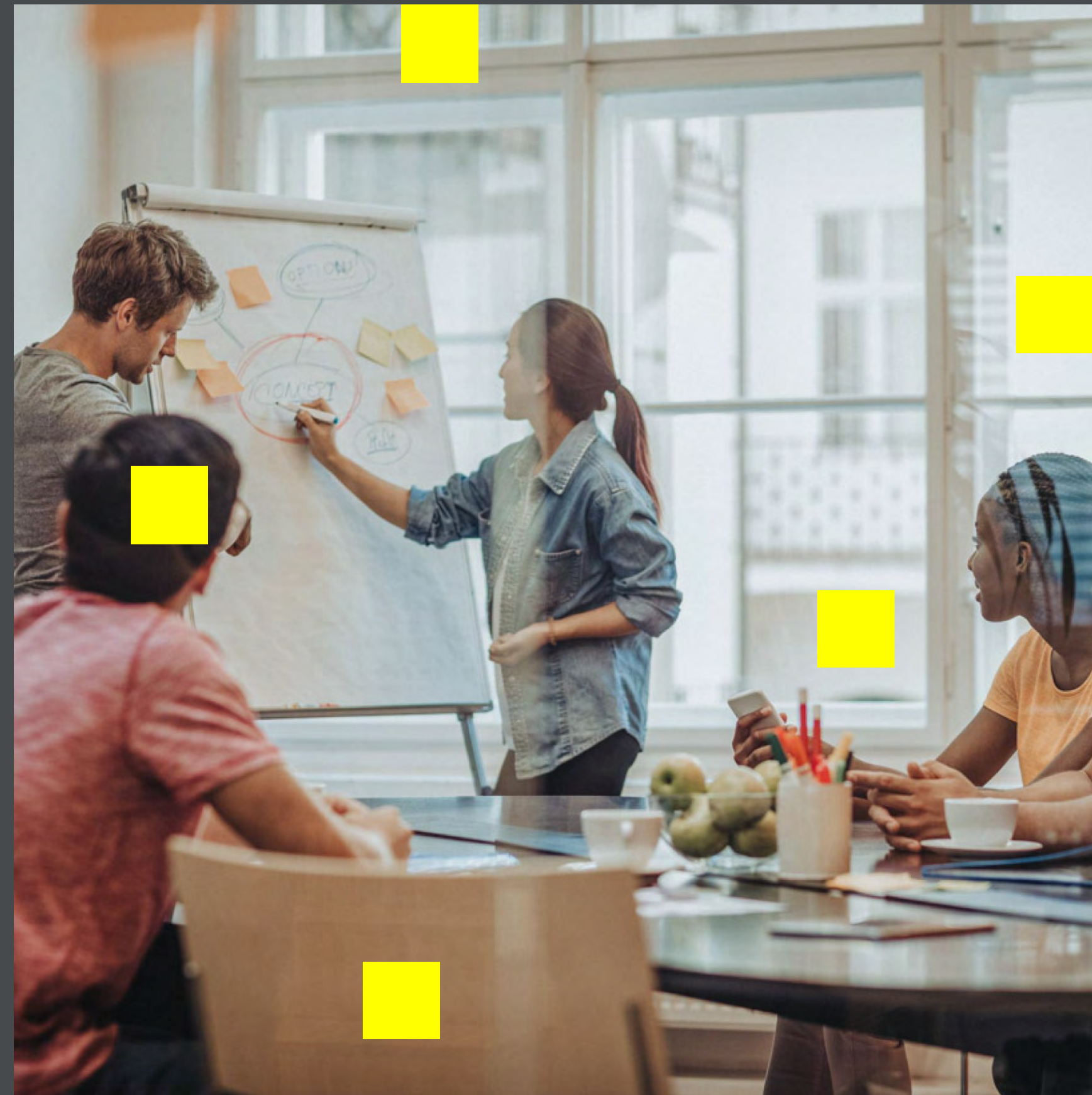
## Monstarlabについて

- 事業及びサービス概要
- DX市場におけるユニークなポジショニング

## 成長戦略

## ファイナンスハイライト

## リスク情報



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

### ・デジタルトランスフォーメーション市場について

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

### ・競合について

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

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

### ・外注先について

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

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

### ・開発プロジェクトの採算性について

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

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

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

### ・海外での事業展開について

当社グループは、日本国内のほか、アジア、欧州、北米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あります。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「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等」を、リスクが顕在化したときの影響額については「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 連結財務諸表注記 9. のれん及び無形資産、 11. 非金融資産の減損」をご参照ください。

また、投融資を計画する場合において、適切な対象会社が発掘できない際には、事業成長を視野に入れた出資、M&A等が実施できないことが想定され、事業成長に悪影響を与える可能性があります。



# Appendix



# 2023年度版の成長戦略進捗と、2024年度の成長戦略

## 2023年度版成長戦略骨子

## 2023年度の進捗

## 2024年度の成長戦略の方向性

### 成長目標

- 2030年の売上1,000億円の目標に対して、2023年度は9%のマイナス成長

- APAC、EMEA、AMERの事業ポートフォリオの抜本的見直しも視野に検討しており、事業の形が明確になったタイミングで、長期的成長目標見直しも検討

### 大口顧客育成によるオーガニック成長

- 大規模アカウント数(5,000万円以上の売上)は、2022年が68アカウントのところ、2023年は64アカウントと微減

- 大口顧客の育成は、引き続き中長期の持続的成長において最重要な位置づけ。よって大口顧客育成に向けた領域及びアプローチにフォーカスした成長戦略に改変
  - データ・エンタープライズシステム領域強化
  - デジタル・ケイパビリティ構築支援領域強化
  - 出資・提携等を梃子にした競争力強化

### 成長の源泉地域におけるM&A

- 成長の源泉としているAPAC地域で2件のM&Aを実行
  - 人材サービスファームであるExecutiveSearch.AI社を2023年10月に子会社化
  - 位置情報テクノロジー企業であるRei frontier社を2023年12月にグループ会社化

- 成長戦略実現に向けてM&Aが必要となる場合には、引き続きM&Aを実行していくことは変わらないものの、「M&Aありき」ではないことから、本年度骨子からは除外
- なお、M&Aは基本的に新規市場拡大ではなく、ケイパビリティ強化を目的としていく

### 高成長を支える人材及びオペレーション強化

- 人員数は売上のマイナス成長に伴って-5.6%の減少
- グローバルでの知見共有チーム設立や、プラクティス別損益管理などは着実に導入

- 引き続き人材及びオペレーションは当社事業における基盤として従来同様強化していく方向性だが、より売上成長にフォーカスするため本年度骨子からは除外

## 経営上重視している重要な経営指標

FY2023は売上収益の減少により、全ての指標においてFY2022より低下。現在、FY2022の水準を超えるための成長施策を検討中

|               |                   | 2021           | 2022 | 2023  |     |
|---------------|-------------------|----------------|------|-------|-----|
| 売上高の<br>健全な成長 | 当期既存顧客売上の対前期売上割合* | 93%            | 113% | 73%   |     |
|               | 大規模アカウント数         | 5000万円<br>～1億円 | 39   | 34    | 32  |
|               |                   | 1億円超           | 16   | 34    | 32  |
|               | 大規模アカウント<br>売上成長率 | 5000万円<br>～1億円 | +49% | -10%  | -4% |
|               |                   | 1億円超           | +23% | +148% | -1% |
|               | 健全な<br>利益水準の確保    | 粗利率            | 31%  | 34%   | 25% |
| 調整後販管費率*      |                   | 45%            | 37%  | 44%   |     |

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

2022年の販管費率は、リストラ関連費用 322百万円を除いた調整後販管費率。

2023年の販管費率は、構造改革費用 417百万円を除いた調整後販管費率。

# 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タ・アカデミーで、プログラミング授業などを通じて運営を支援

## ウクライナの社員・パートナー企業支援



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

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

# テクノロジーで世界を変える

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



## デジタル世代に向けた 新たな教育の姿の設計



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

## 安心して効率的な観光体験を デジタルの力で実現



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

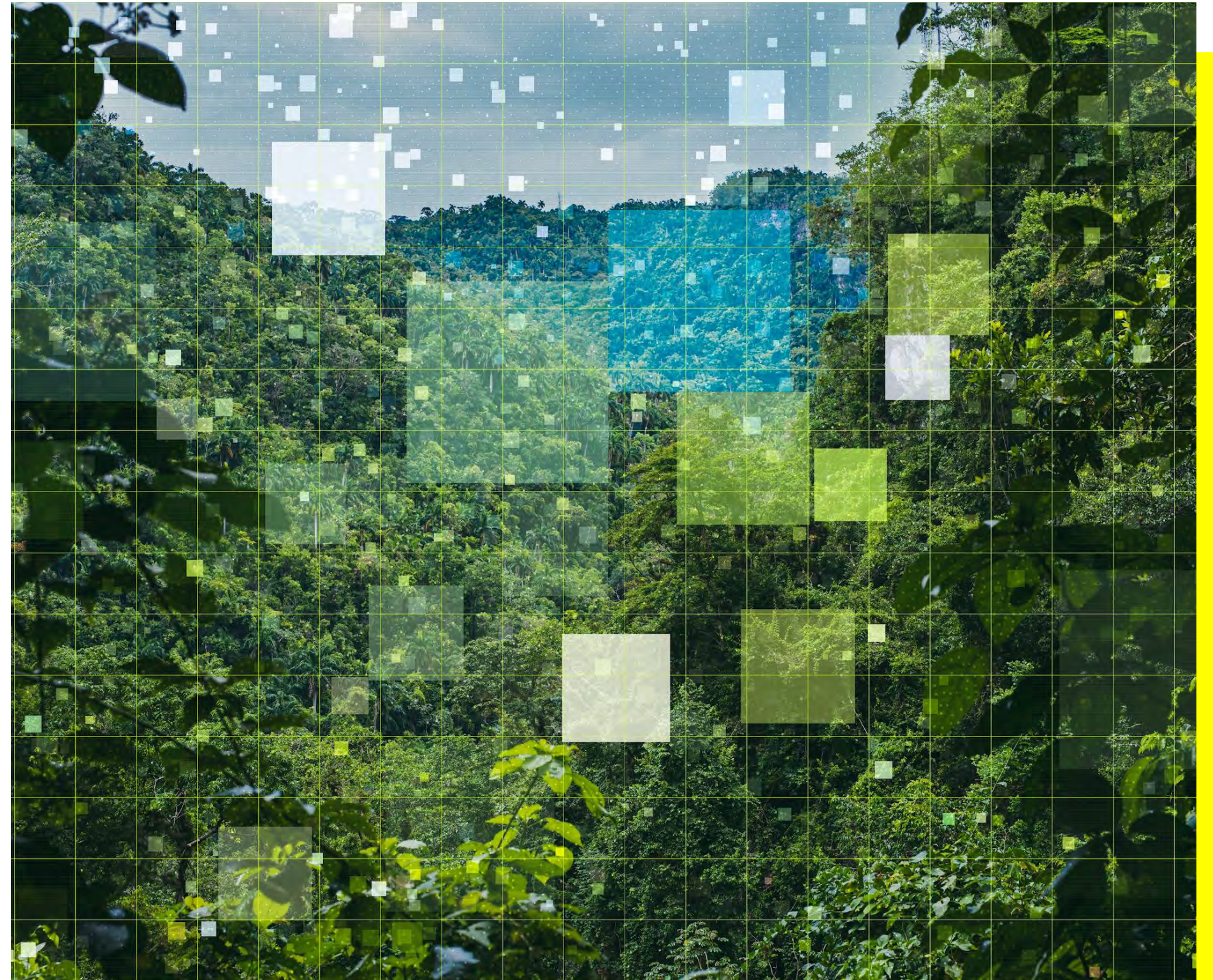
## 伝統的な魚の買付け業務を デジタルの力で革新



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

## DXを通じた環境問題への貢献

私たちは、デジタルトランスフォーメーションを支援するパートナーとして、クライアントの事業をデジタルの力で変革することが地球環境問題への貢献につながるものと考えています。マニュアル作業や人海戦術で行われているプロセスをデジタルの力で変革することで、オペレーションの無駄削減、人員の最適配置を実現することになり、ひいては電気消費量の削減や、CO2排出量削減につながるものと考えています。また、私たち自身が徹底したデジタル化を進めることで、ペーパーレス化の推進、オフィスにとらわれない働き方による省電力化を追求してまいります。



# ガバナンスの徹底

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

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



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

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

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



多様性を活かし、テクノロジーで世界を変える

Monstarlab ::