



Monstarlab :

事業計画及び成長可能性に関する事項

2023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

- 大口顧客育成によるオーガニック成長
- 「成長の源泉」 地域におけるM&A
- 高成長を支える人材及びオペレーション強化

ファイナンスハイライト

リスク情報



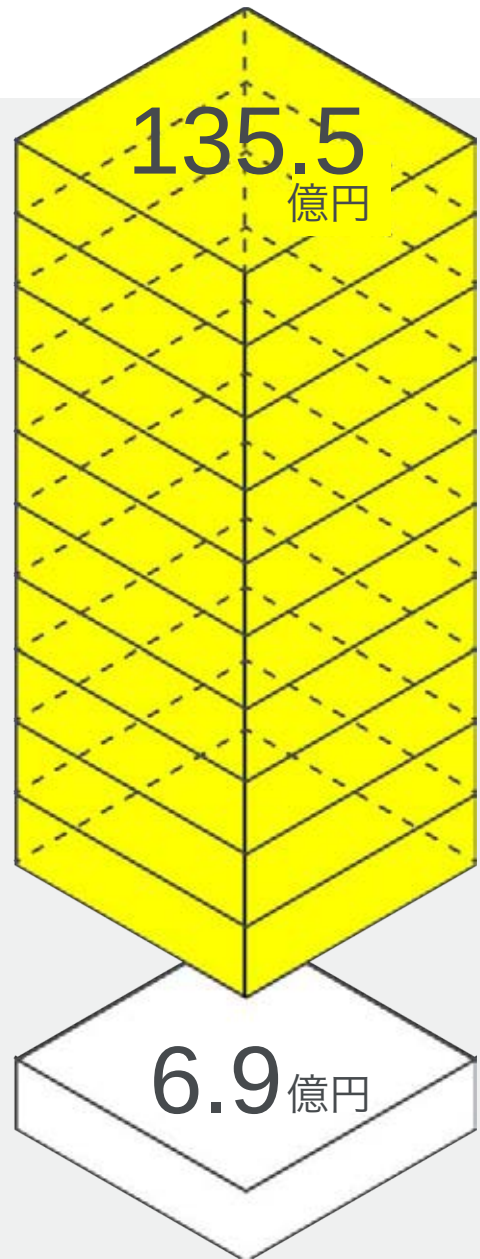
Mission

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。

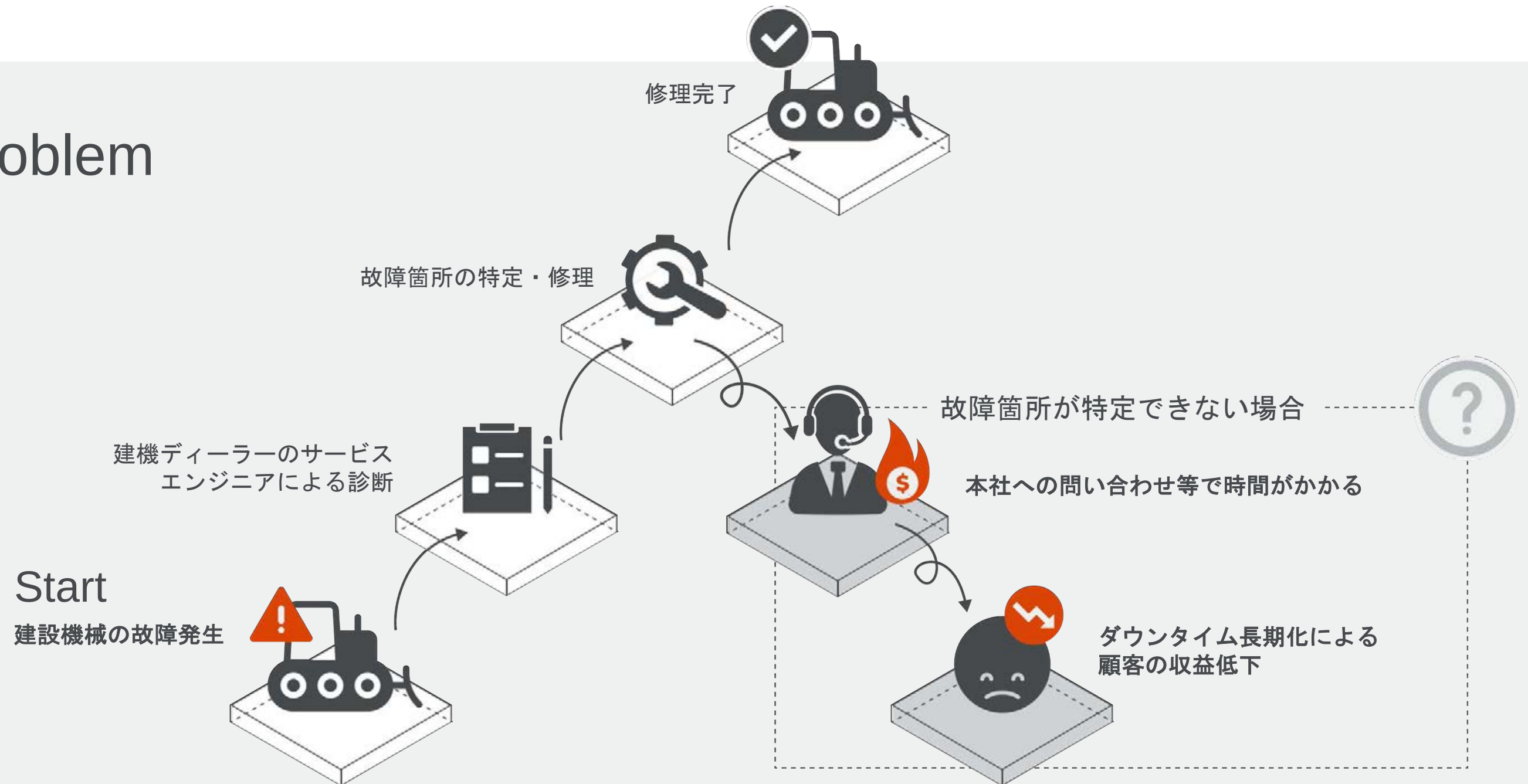
戦略策定、システム開発、データ解析、
プロセス最適化等の包括的ケイパビリティ
を活かし、クライアントの経営課題解決
を目指す



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。



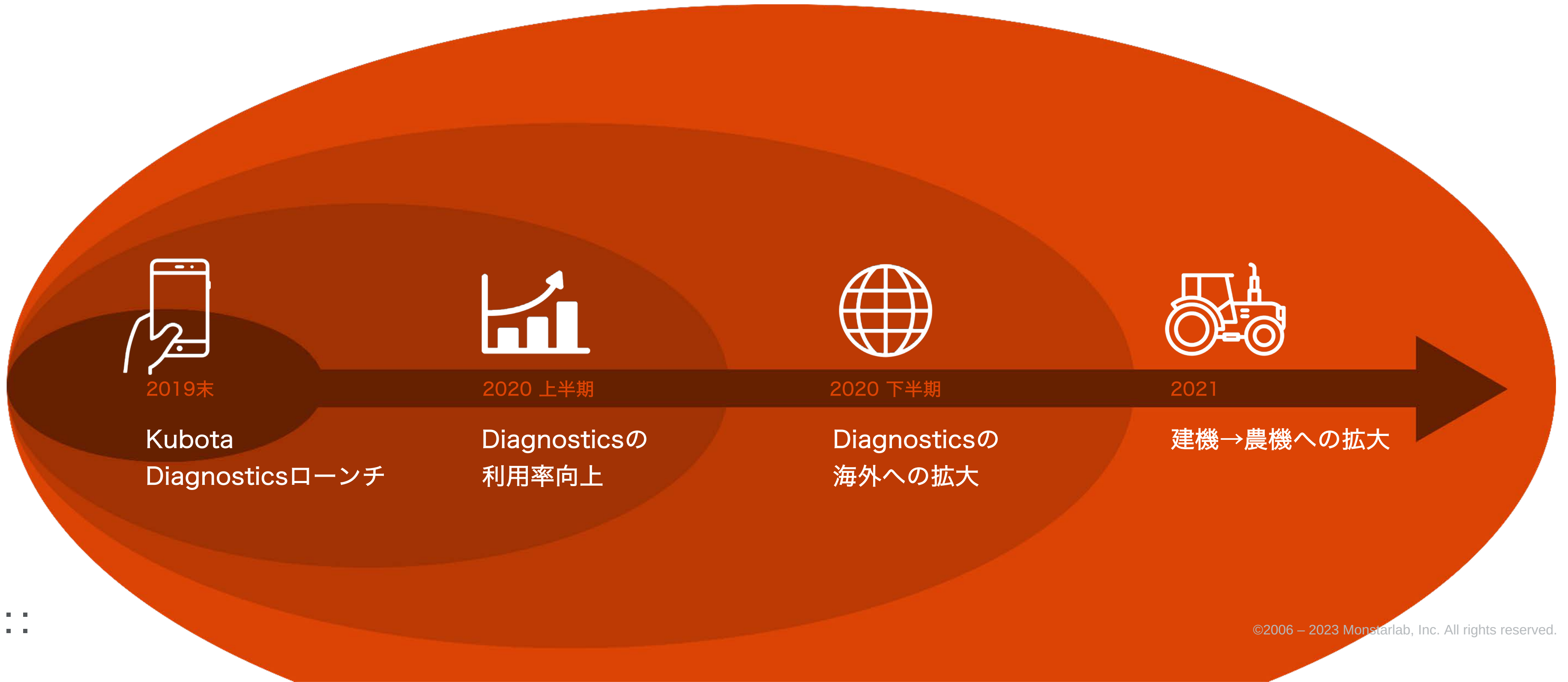
Problem



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。



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。

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。

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 てビジネスモデル化

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。

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

Try IT

映像授業中心の新コース設立



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。



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。



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

-
-

©2006 – 2023 Monstarlab, Inc. All rights reserved.

企業価値評価 (2021年10月)

1,100 億円超

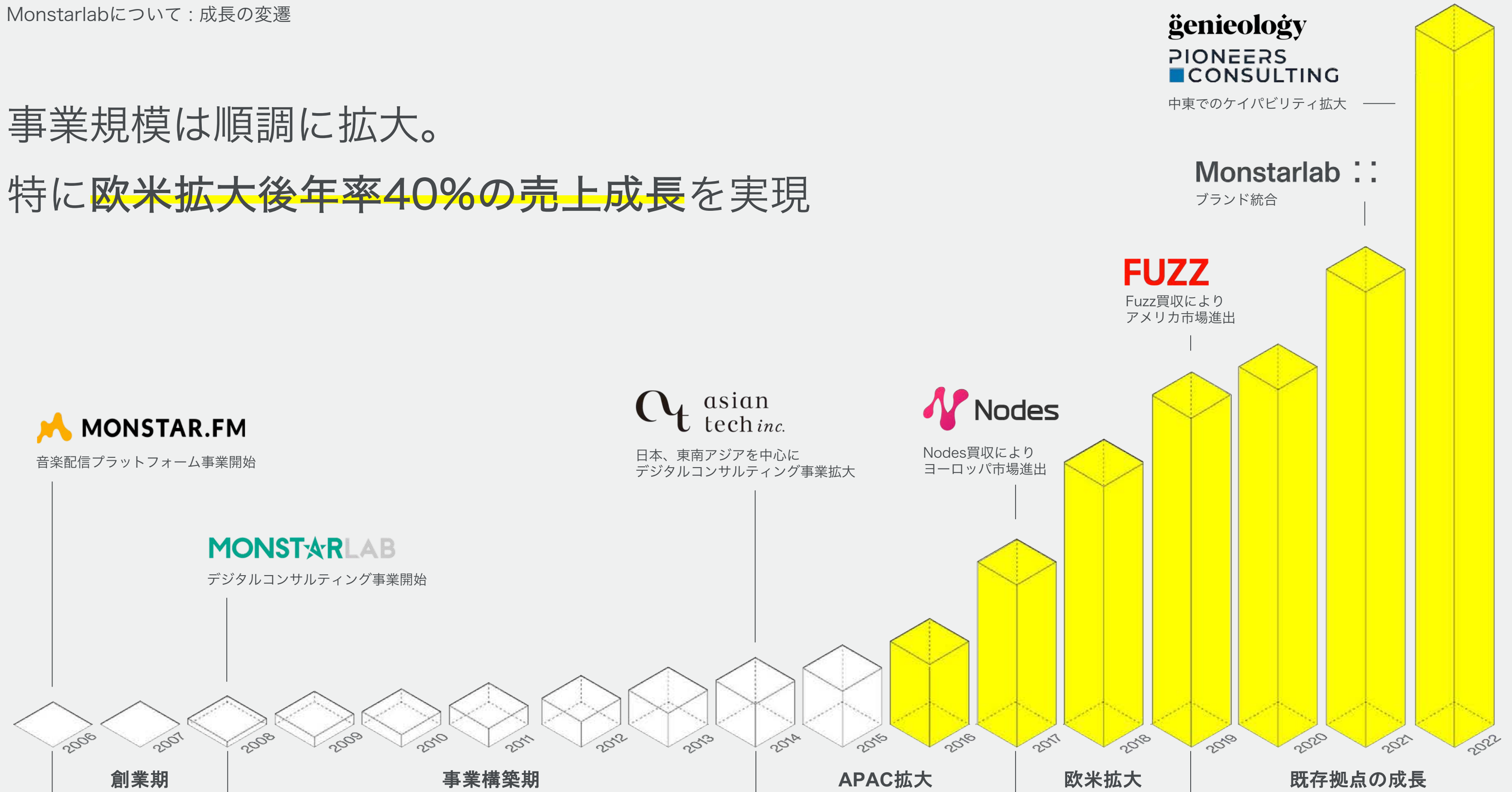
“ トライの魅力は、(省略)マンツーマン指導をオンラインでどこでも受講できる体制を構築している点で、無料の映像授業サービス『Try IT』と連携させるなど、デジタル投資が成功している点が挙げられます。”

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



事業規模は順調に拡大。

特に欧米拡大後年率40%の売上成長を実現

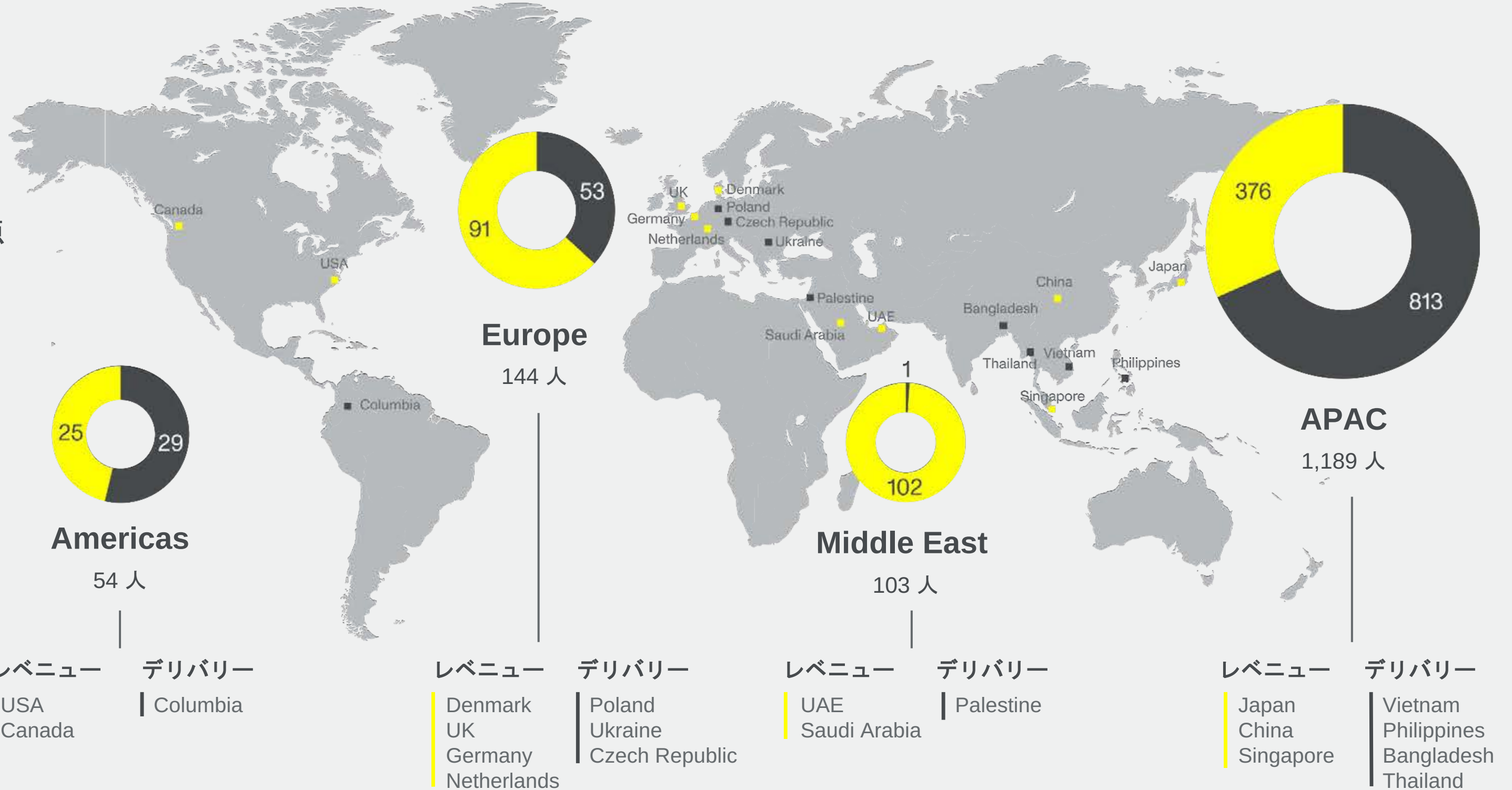


注：欧米拡大後＝2016年～2022年。

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1,500人の体制を構築

拠点数
20カ国 33拠点

社員数
約1,500人



注：2023年1月末時点。拠点数は子会社のものも含む。APAC=Asia Pacific地域。

ボーダレス及び多様性のあるガバナンス・執行体制を構築している

グループ取締役



鯉川 宏樹
グループCEO



中原 淳博
グループCFO



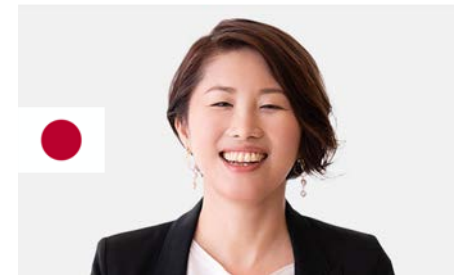
松永 正彦
取締役



Mark Jones
EVP/Director



長井 利仁
社外取締役



頼 嘉満
社外取締役

グループ機能責任者



長田 寛司
グループCIO/
株式会社モンスターラボ
代表取締役



Michael Rendell
ピープル&カルチャー



Roger Lakhani
グループファイナンス



山口 拓也
CEO室長
(戦略・M&A)



Sara Bastholm
PR/ブランド



鈴木 澄人
法務

事業リーダーシップ



泉 清崇
株式会社モンスターラボ
取締役



宇野 智之
株式会社モンスターラボ
常務執行役員



小日向 博充
株式会社モンスターラボ
常務執行役員



平田 大佑
Japan+CTO/
株式会社モンスターラボ
常務執行役員



Calvin Hart
デザイン
プラクティスリード



Paul Klinkhamer
戦略
プラクティスリード



Steffen Sommer
国際CTO

注：国旗は居住地を示す。

Monstarlabについて

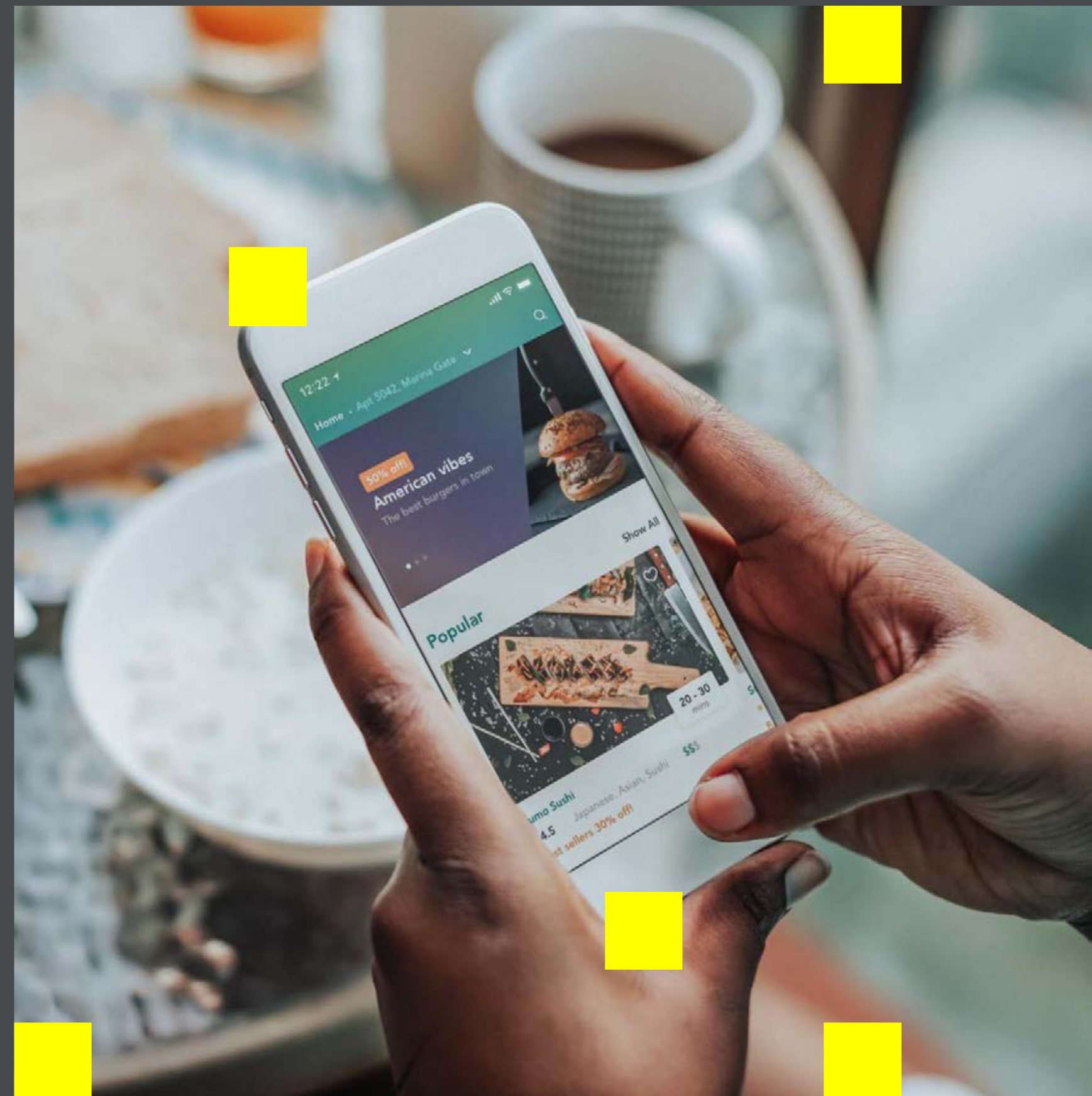
- 事業及びサービス概要
- **DX市場におけるユニークなポジショニング**

成長戦略

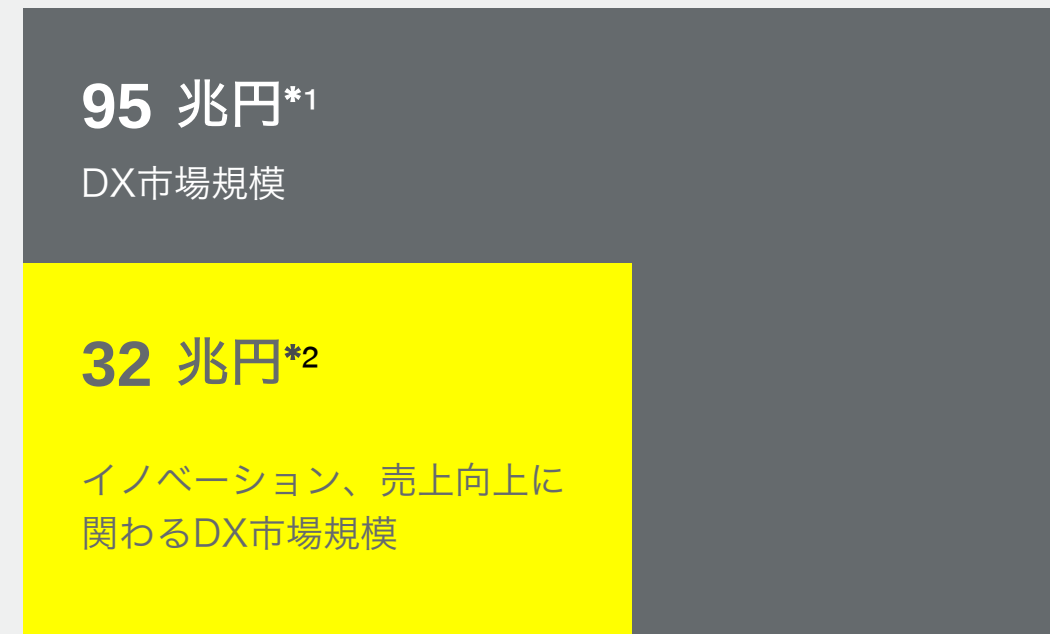
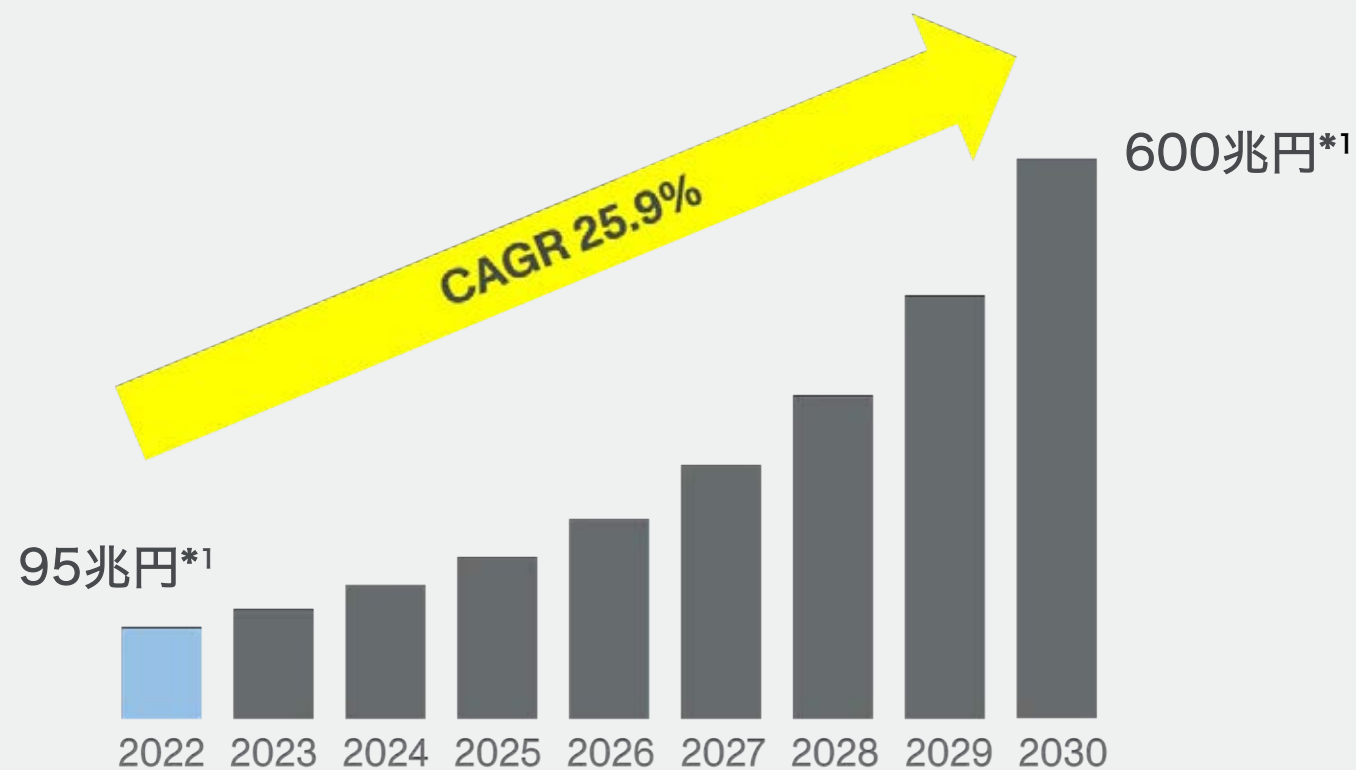
- 大口顧客育成によるオーガニック成長
- 「成長の源泉」 地域におけるM&A
- 高成長を支える人材及びオペレーション強化

ファイナンスハイライト

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

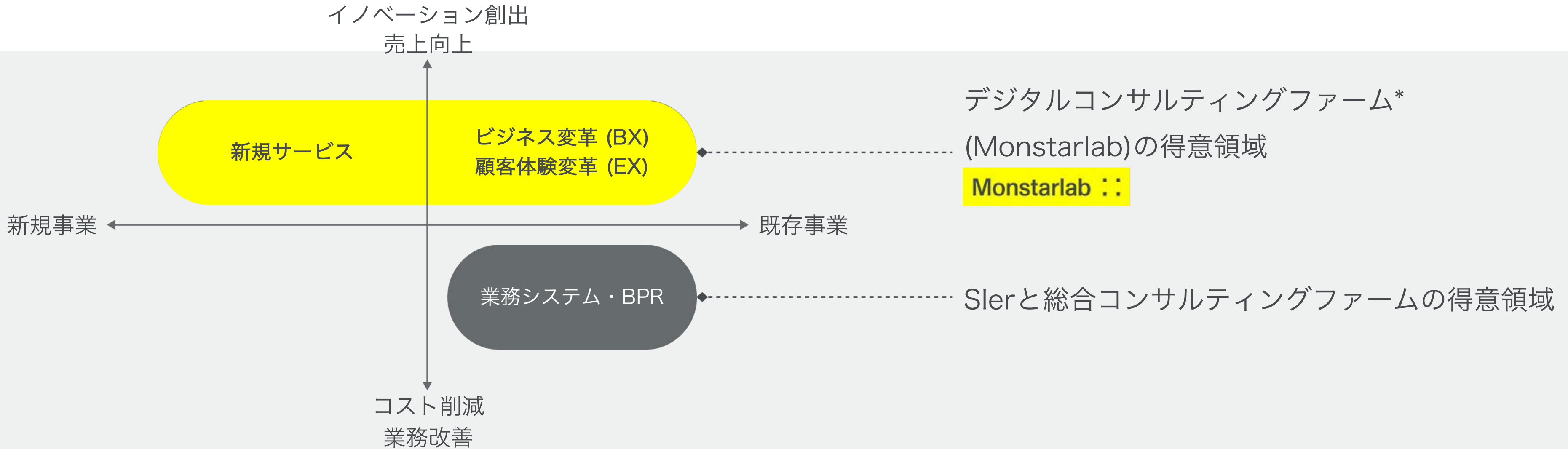


出所1 : GRAND VIEW RESEARCH "Digital Transformation Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2022 - 2030". USD = 130JPYとして算出。

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



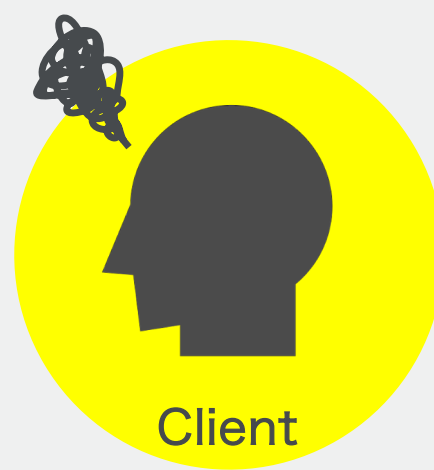
Business & Strategy

立派なビジネスモデルは作ってもらったが、自分たちで実行しても一向に事業が成功しない…



Experience Design

素晴らしいUIやUXを作ってもらったが、そもそものビジネスモデルに欠陥があり、一向にマネタイズできない…



Client



Data Analytics

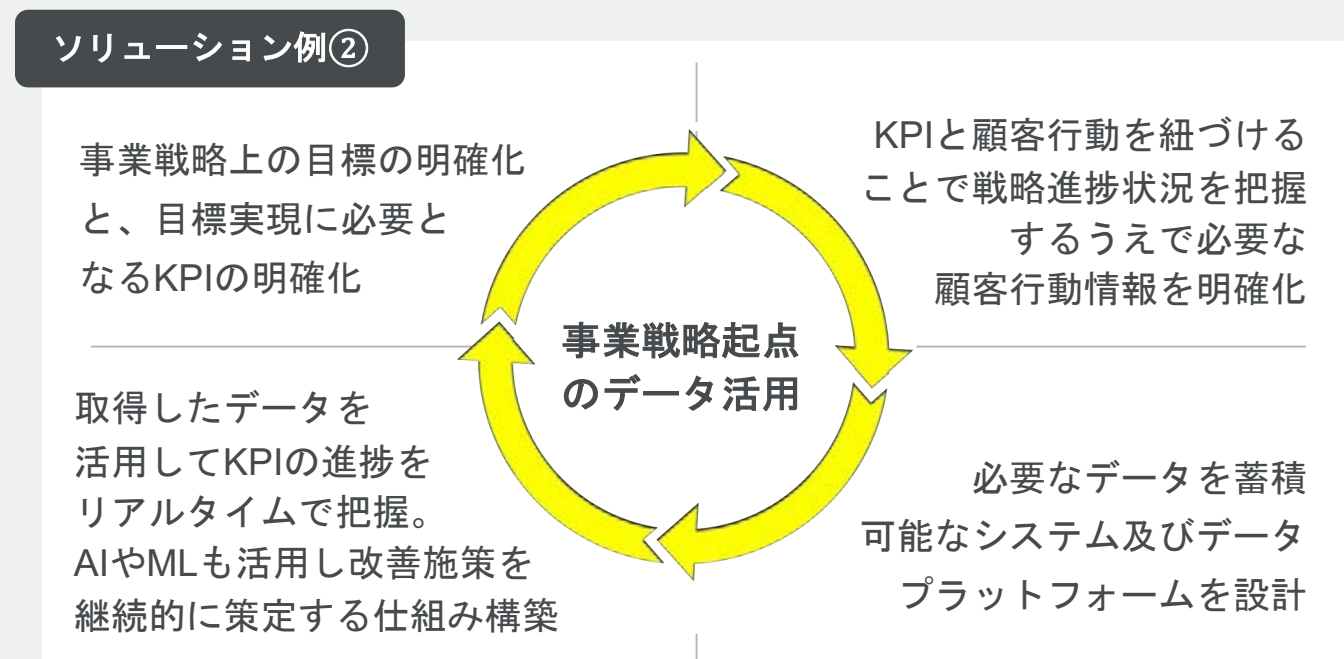
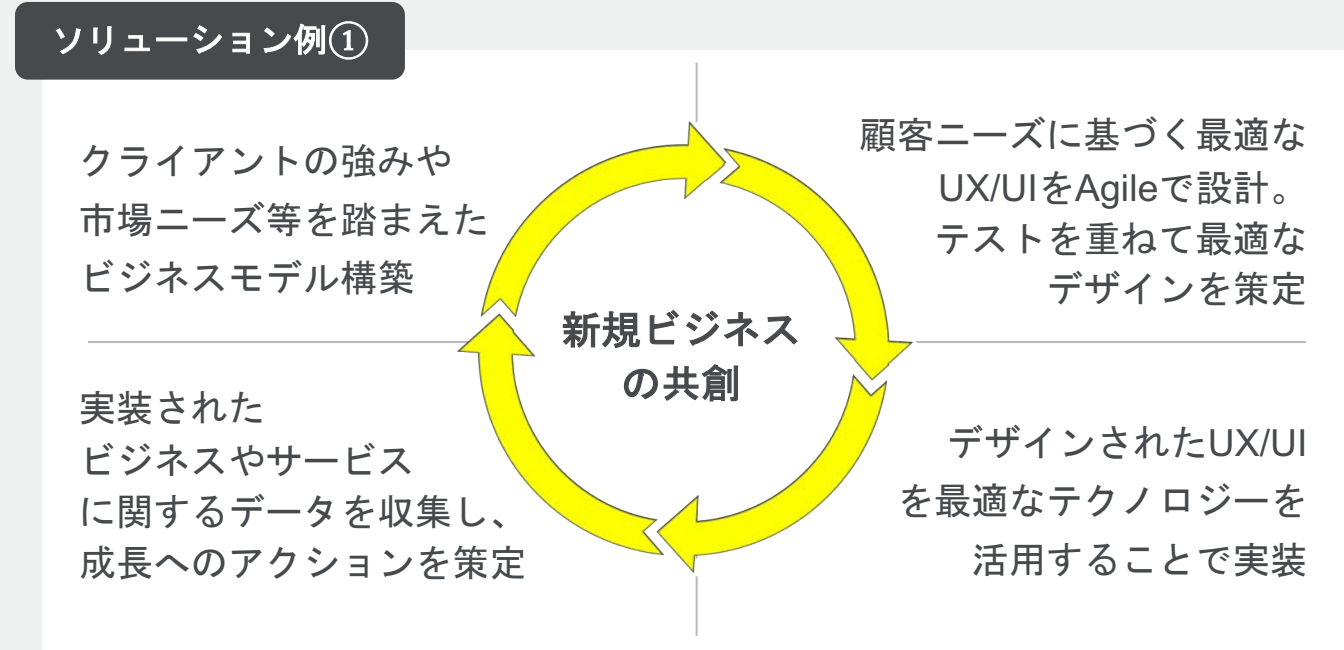
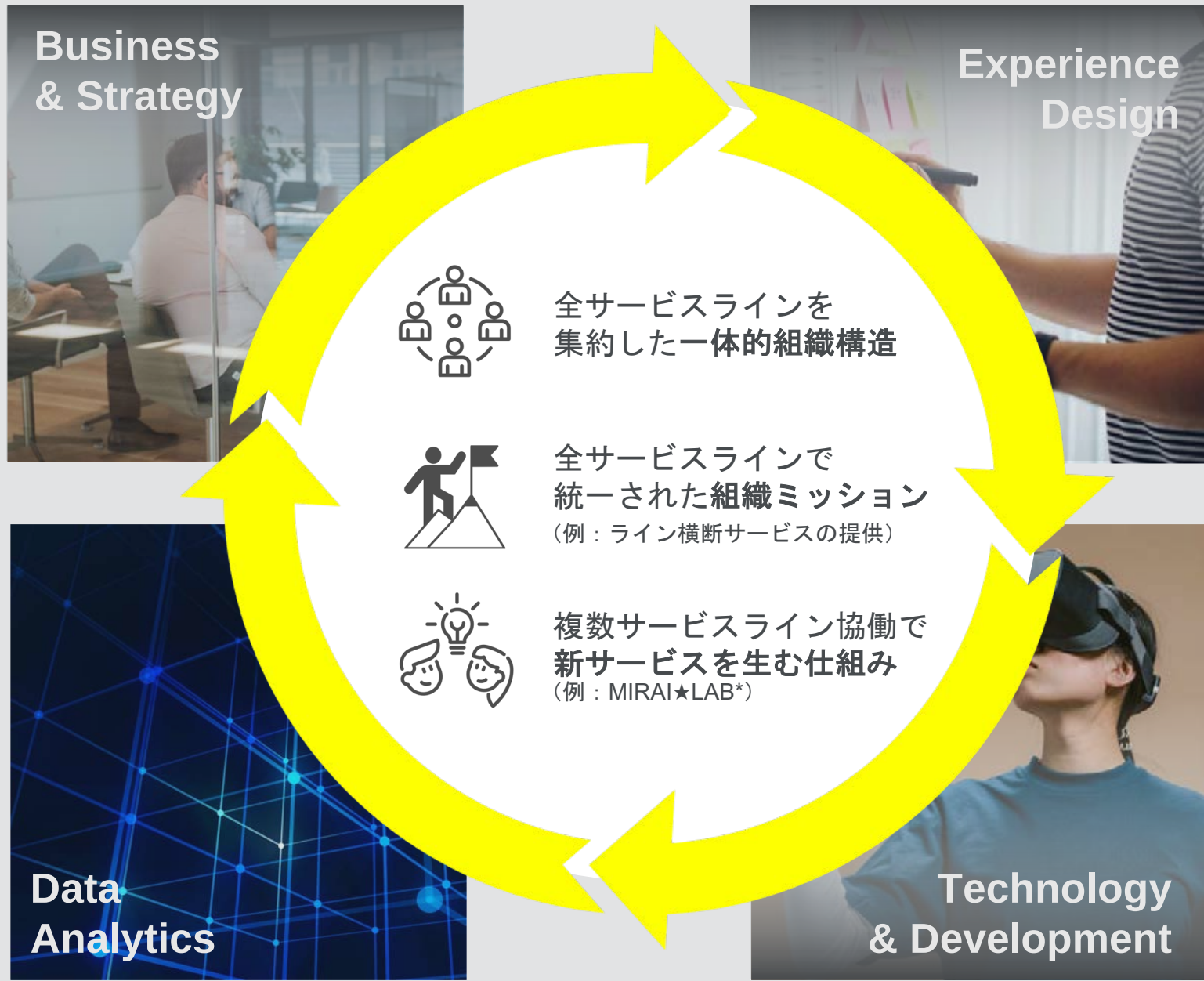
高度なデータ分析は導入できたが、「分析のための分析」になっていて、ビジネス戦略に結びつかない…



Technology & Development

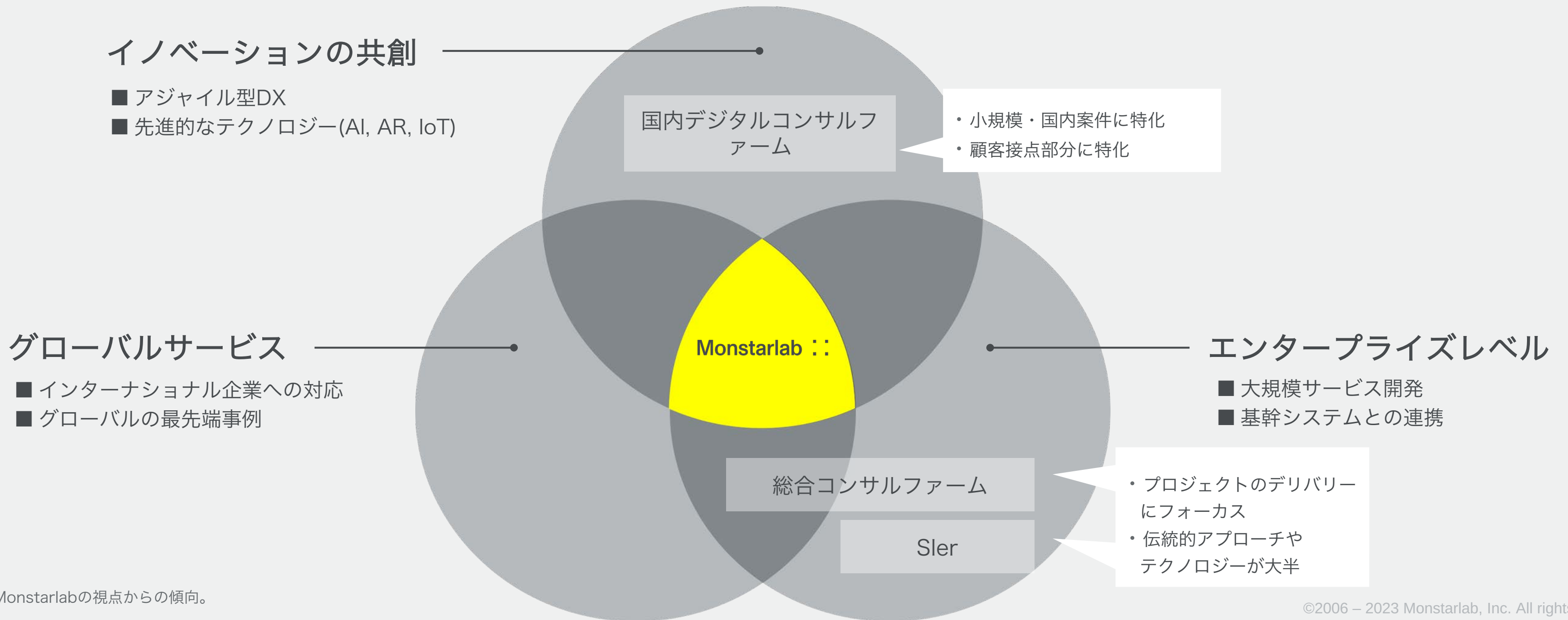
技術的には先進的なものを導入できたが、顧客ニーズに合っていなかった。ビジネスや顧客視点が欠けていた…

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、グローバルワンチームの全てを兼ね備えている稀有な存在



注：Monstarlabの視点からの傾向。

成長戦略



今後の成長戦略は3本の柱で構成

3 高成長を支える人材及びオペレーション強化

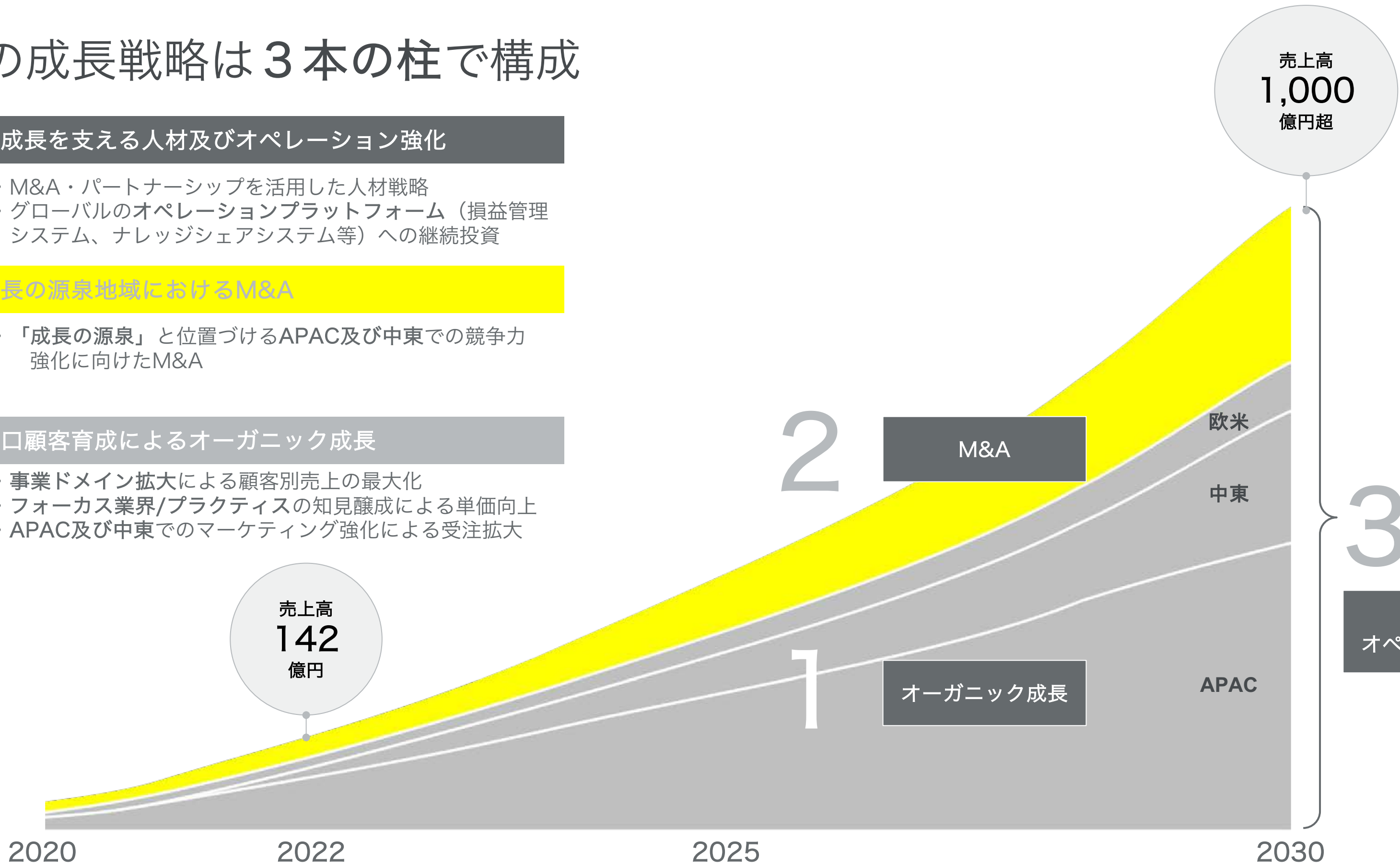
- ・ M&A・パートナーシップを活用した人材戦略
- ・ グローバルのオペレーションプラットフォーム（損益管理システム、ナレッジシェアシステム等）への継続投資

2 成長の源泉地域におけるM&A

- ・ 「成長の源泉」と位置づけるAPAC及び中東での競争力強化に向けたM&A

1 大口顧客育成によるオーガニック成長

- ・ 事業ドメイン拡大による顧客別売上の最大化
- ・ フォーカス業界/プラクティスの知見醸成による単価向上
- ・ APAC及び中東でのマーケティング強化による受注拡大



注：上記はあくまでイメージであり、実際の売上とは異なります。

Monstarlabについて

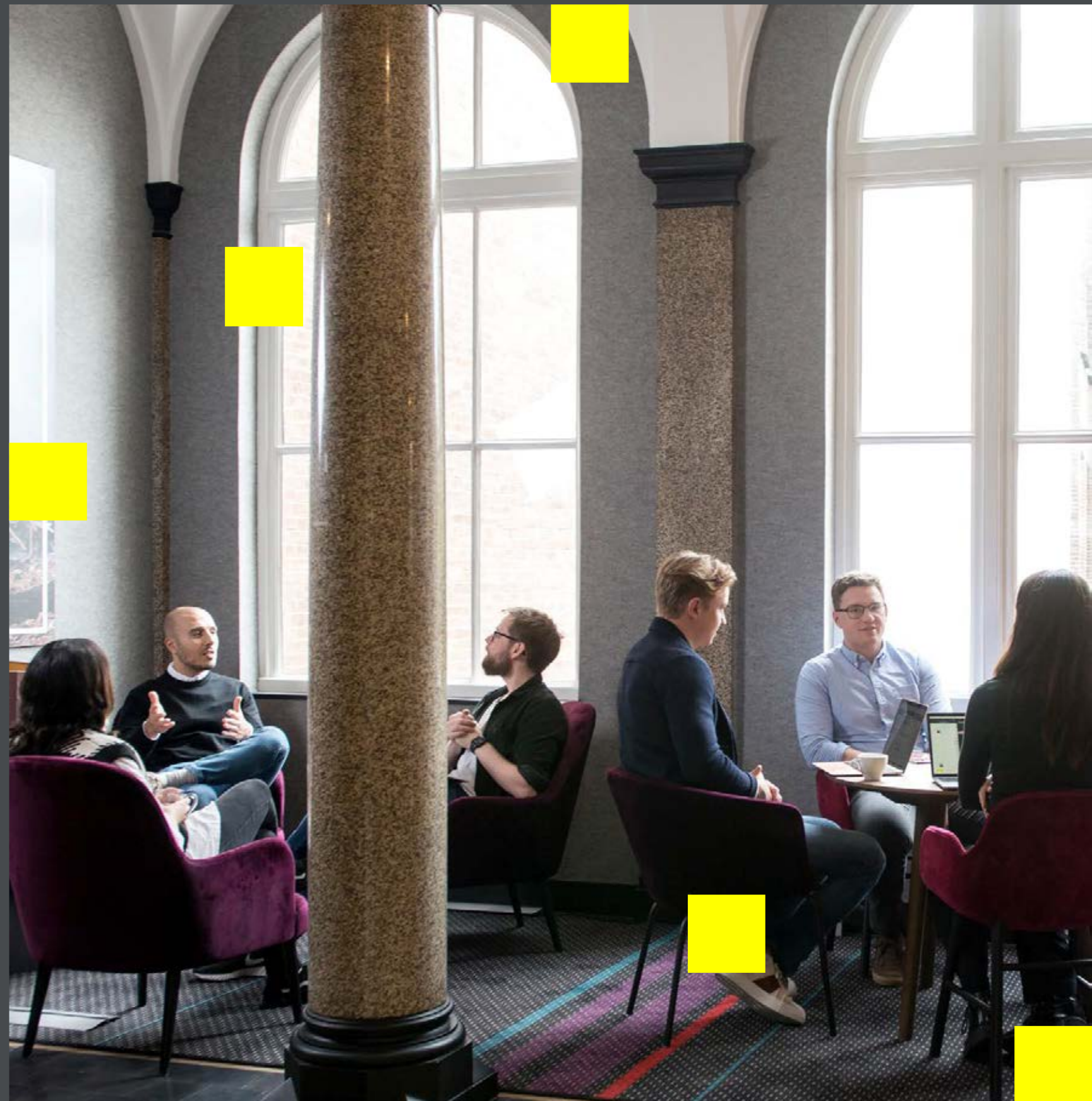
- 事業及びサービス概要
- DX市場におけるユニークなポジショニング

成長戦略

- **大口顧客育成によるオーガニック成長**
- 「成長の源泉」 地域におけるM&A
- 高成長を支える人材及びオペレーション強化

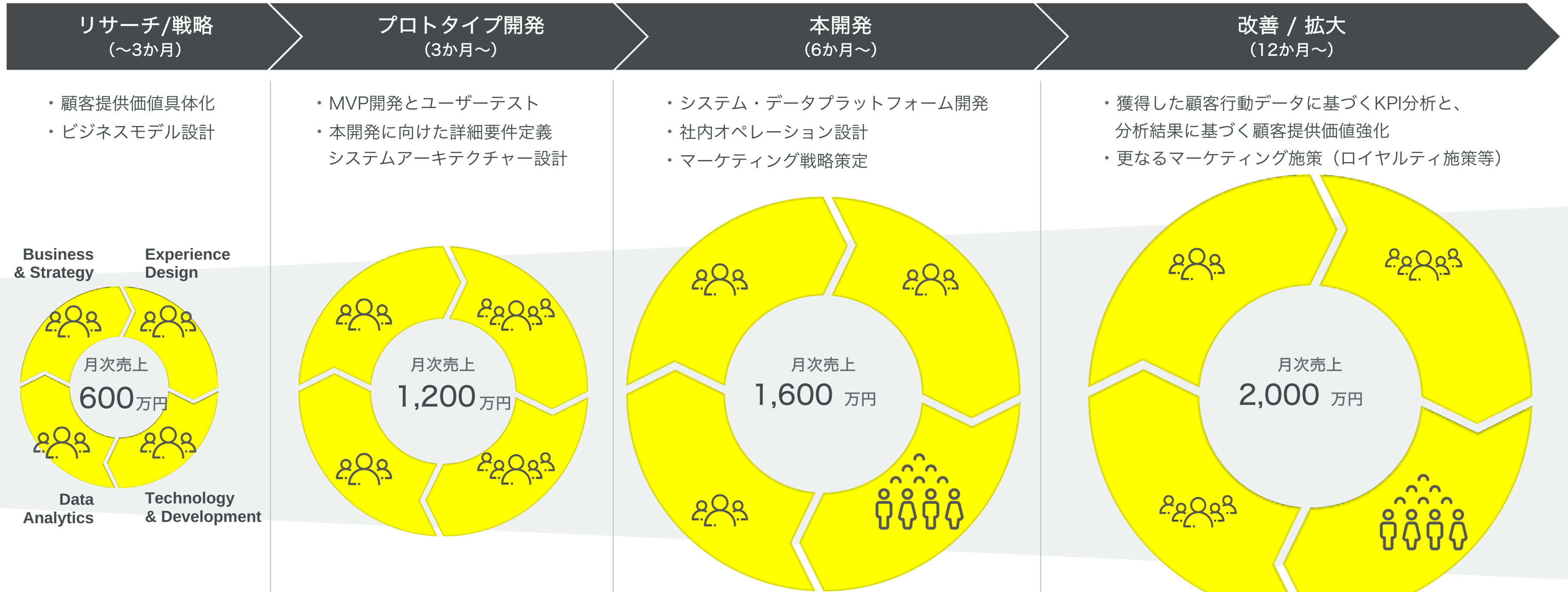
ファイナンスハイライト

リスク情報



イノベーション創出型DXは、サービス・事業を改善し続けるため、売上が継続的に増加しやすいビジネスモデル

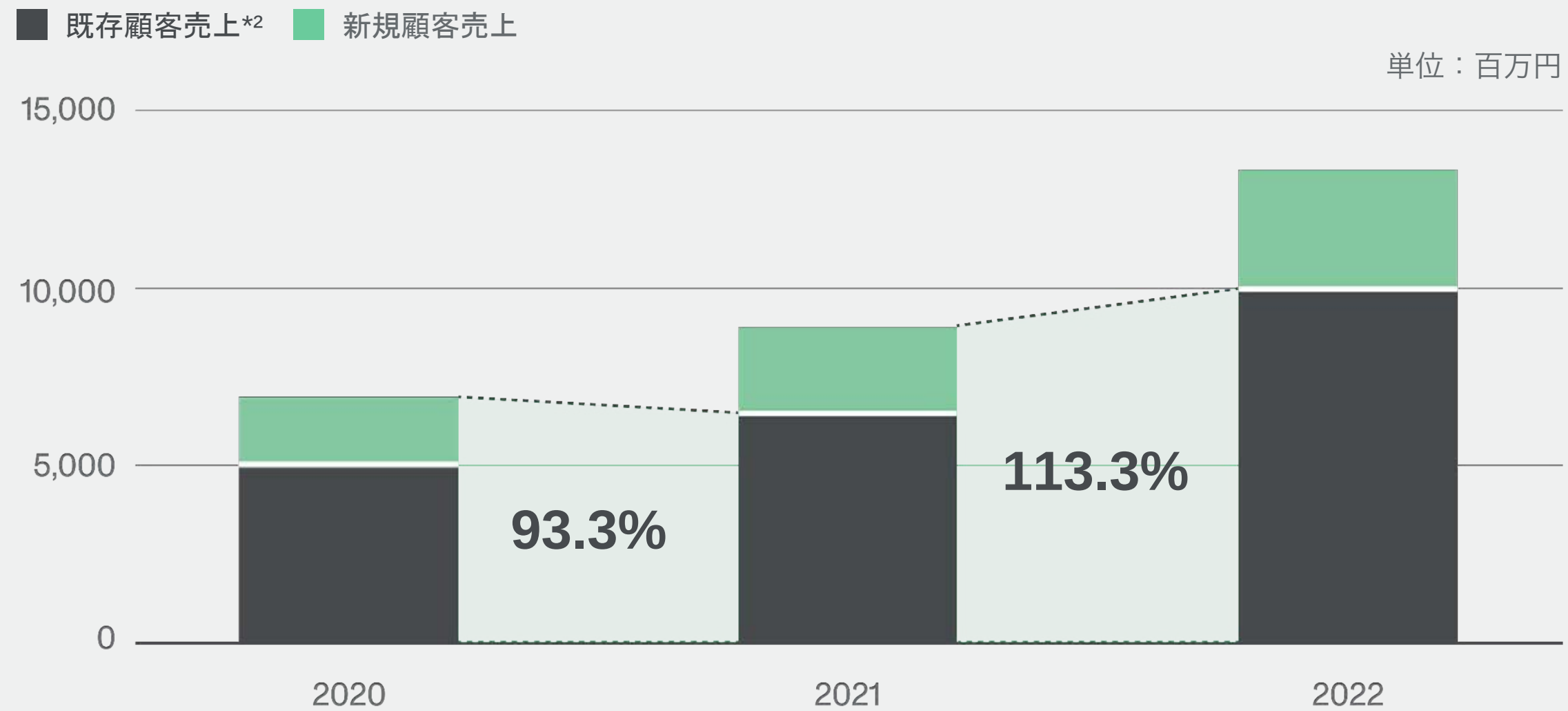
MonstarlabのDXモデル例



注：上のモデルは一例であり、実際には多くのケースが存在。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）であり、月次売上は、人月単価 x プロジェクトに関与する人員数で算定される。

実際、既存顧客からの売上のみで、前年売上の110%超を積み上げており*1 ストック性が高い事業特性

デジタルコンサルティング事業売上構造



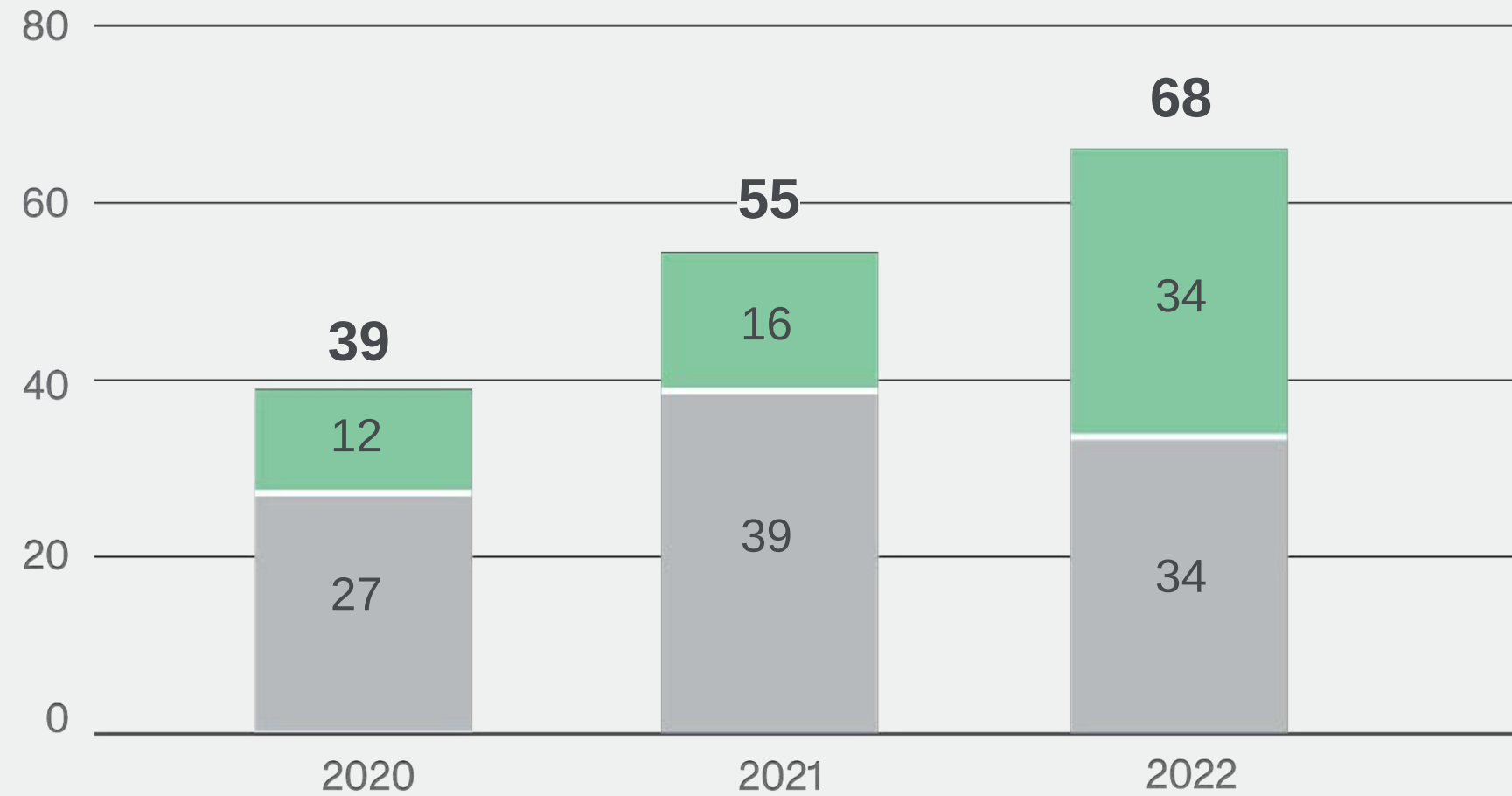
注1：デジタルコンサルティング事業の売上。
注2：既存顧客は、2019年度以降から該当年度期初までに売上があった顧客。

アカウントサイズの大きい顧客を順調に拡大することで、急成長を実現してきた

アカウントサイズ別 顧客数

単位：社数

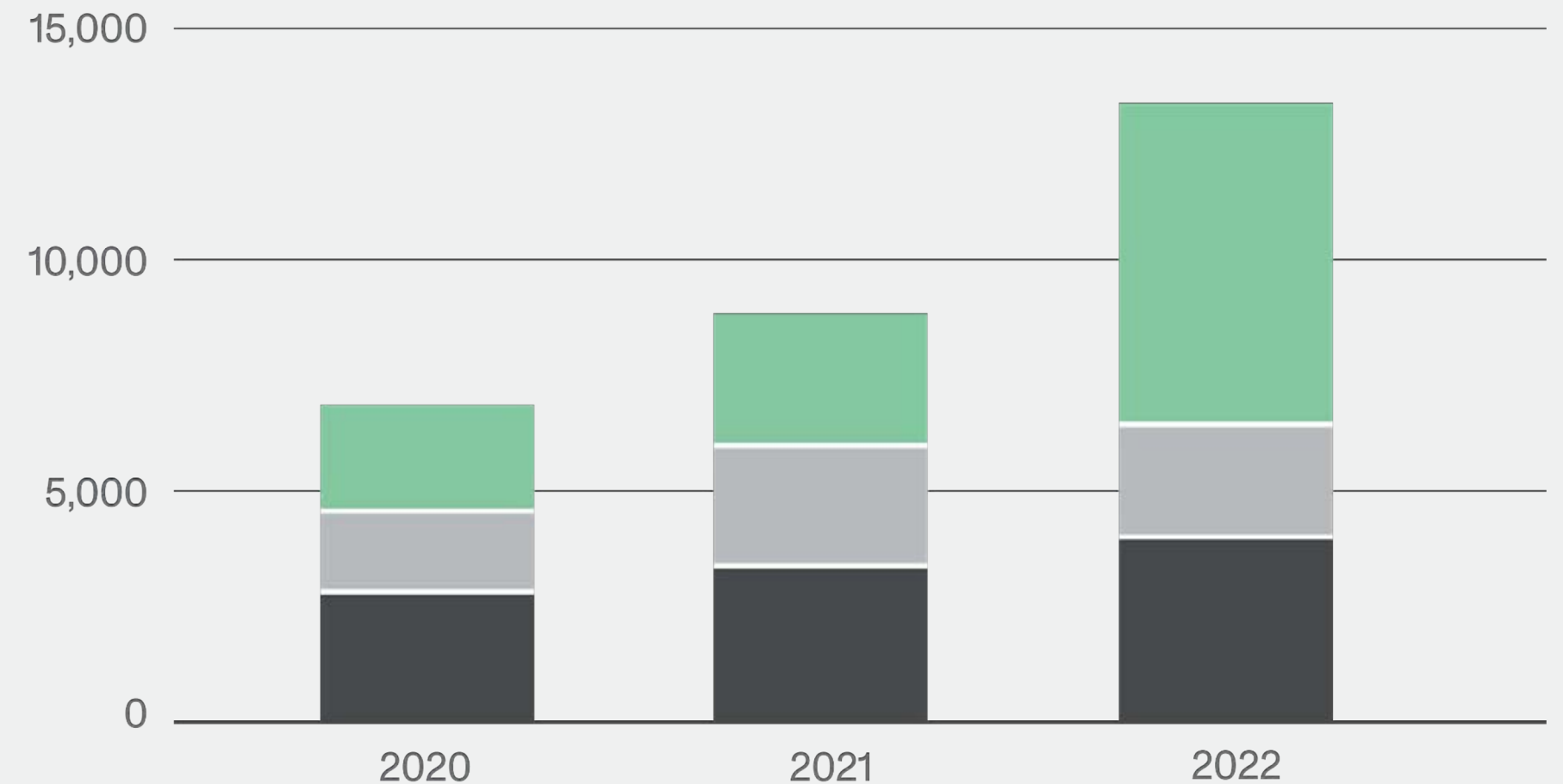
■ 年間売上5,000万円以上
1億円未満の顧客 ■ 年間売上1億円以上の顧客



アカウントサイズ別 売上構成

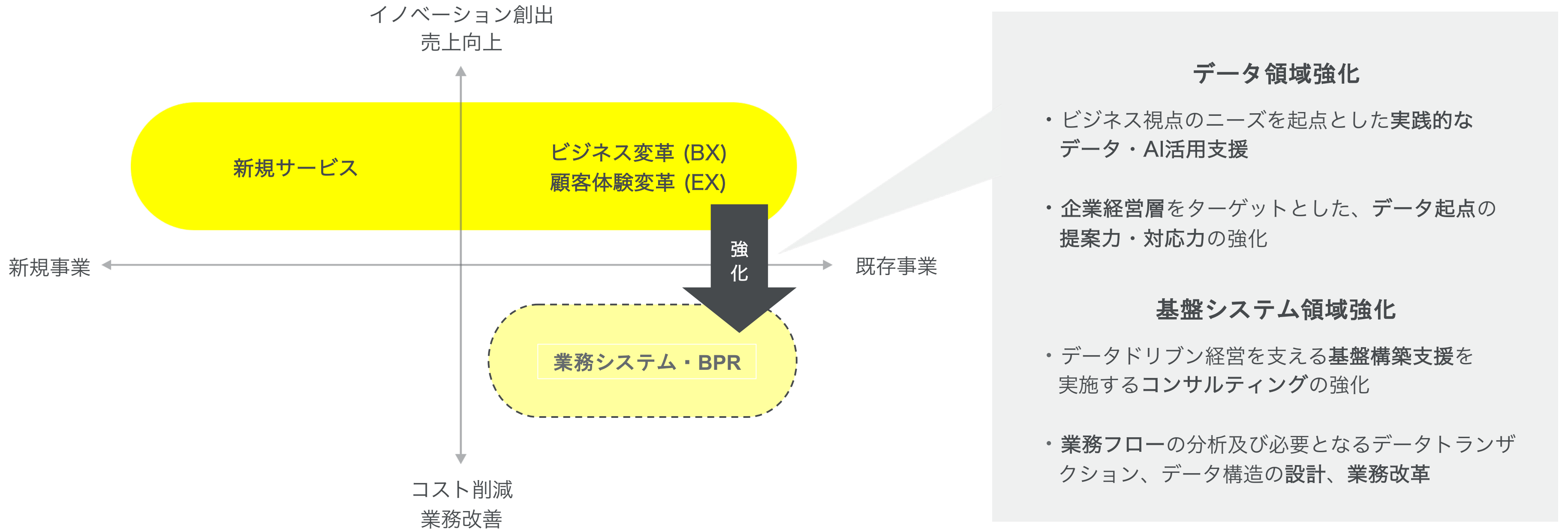
単位：百万円

■ 年間売上5,000万円未満
顧客からの売上 ■ 年間売上5,000万円以上
1億円未満顧客からの売上 ■ 年間売上1億円以上
顧客からの売上



注：売上はデジタルコンサルティング事業の売上。

「イノベーション創出」「売上向上」領域の既存の強みを活かし、
データ活用や業務改善の隣接領域を強化することで、顧客提供価値の最大化を狙う

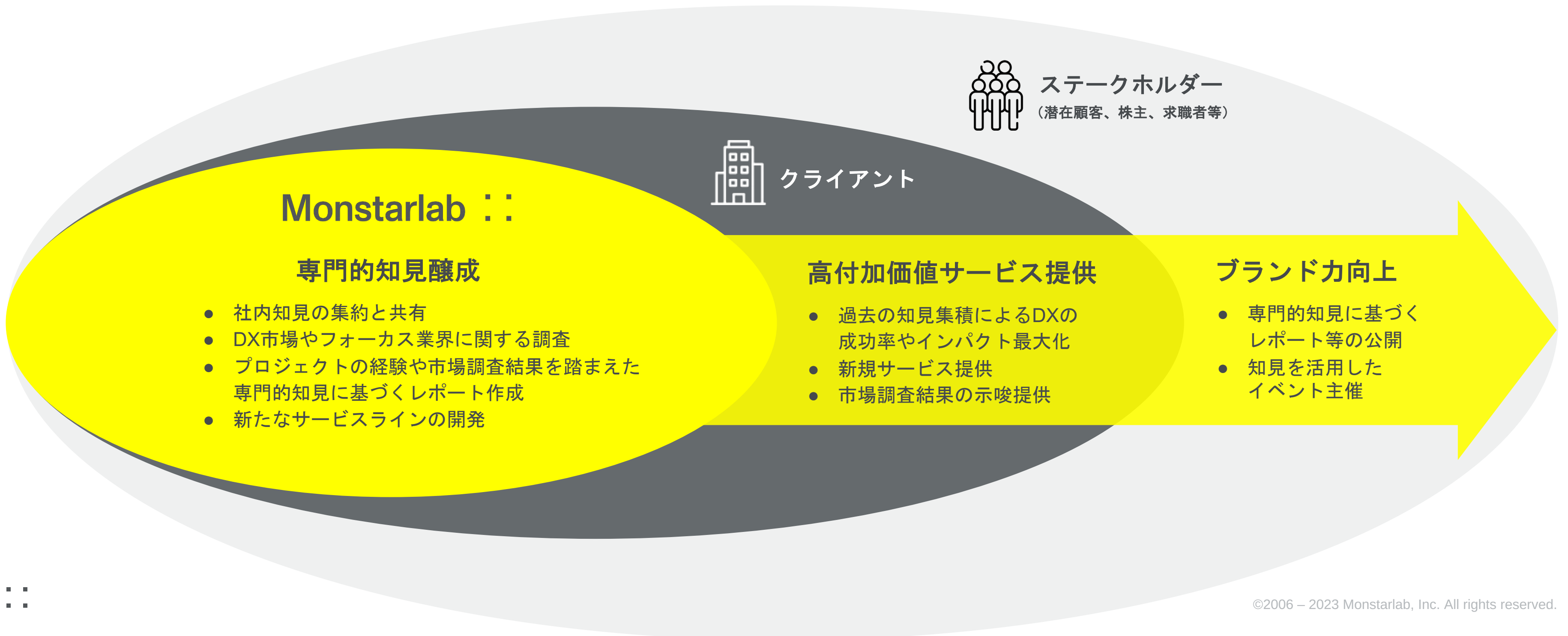


Monstarlabグループの得意領域の業界及びプラクティスにフォーカスし、グローバルで専門性を醸成していく

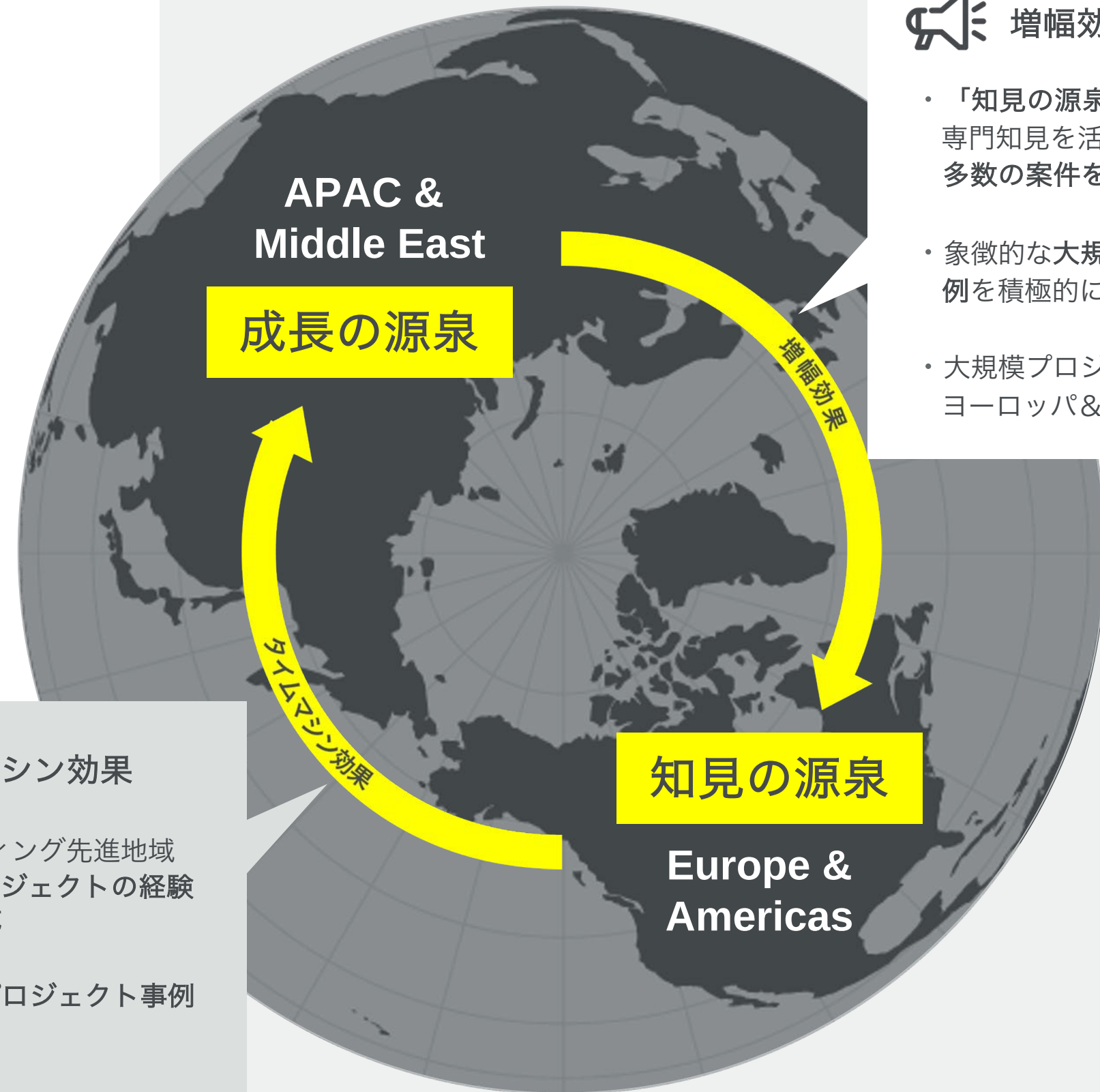


注：フィジカルはPhysicalとDigitalを組み合わせた造語。リアル世界とデジタル世界を組み合わせることによる価値提供を目指す。

フォーカス領域の専門的知見を醸成し、クライアントサービス及びブランディングに活用することで単価アップを実現していく



APAC及び中東を成長の源泉地域 と位置付け、欧米の先進知見を 取り入れることで成長を目指す



増幅効果

- ・「知見の源泉」地域で育成した専門知見を活用して成長地域で多数の案件を獲得
- ・象徴的な大規模プロジェクト事例を積極的に作る
- ・大規模プロジェクトの経験をヨーロッパ&アメリカズに還流

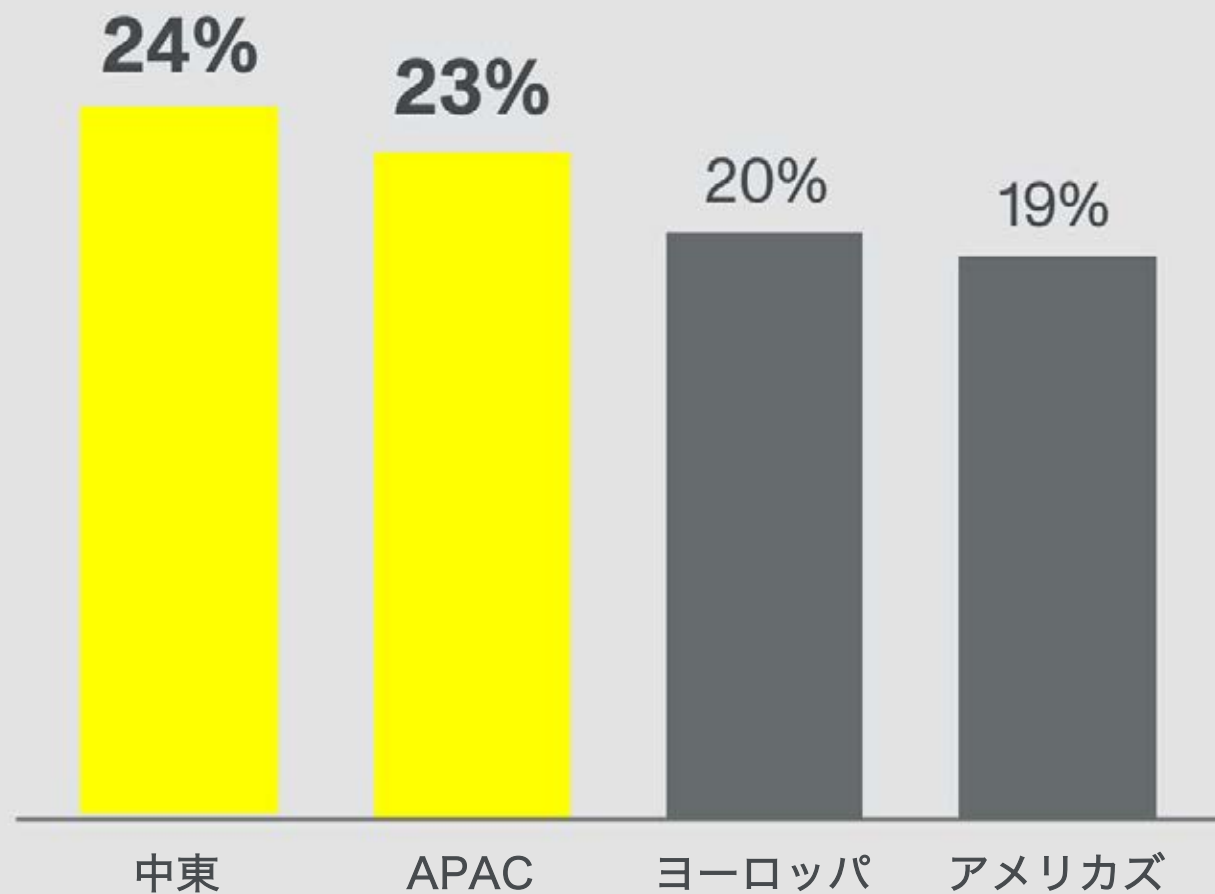
タイムマシン効果

- ・DXコンサルティング先進地域で、先進的プロジェクトの経験や技術力を育成
- ・象徴的な先進プロジェクト事例を積極的に作る
- ・先進的経験や事例をメインの成長エリアに移転

注：APAC=Asia Pacific地域。Americas=北米及び南米

APAC及び中東は、マクロ要因の追い風を受け、中長期的な成長が見込まれる

DX市場成長率 (2021-2027)



中東
先進領域世界トップを狙い
政府主導で大規模投資が進む

■ メタバース戦略 (UAE)

メタバース及び関連領域に集中的に投資し、
2022年から5年後までに同領域でドバイを
世界トップの都市とすることを狙う

■ 先進領域への投資 (サウジアラビア)

巨大スマートシティプロジェクトNEOMや
ブロックチェーン企業、通信・情報基盤強化に
集中的に投資



APAC
経済の高成長とデジタル化社会の
深化がDX市場の高成長を牽引

■ 経済規模の拡大

APACのGDP成長率は他地域を凌駕



■ デジタル化社会が成熟し先進国並みに

例) 現状APACのスマホ浸透率 (68%) は先進国水準
(EU=82%, Americas=86%) に劣るが、2025年には
先進国並み(83%)となる予測

- 注：DX市場成長率の中東はUAEとサウジアラビア。

- 出所：DX市場成長率はGlobal Digital Transformation Market Report (2021, KBV Research)、GDP成長率予測はIMF、スマホ浸透率予測はStatista、記事検索。

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

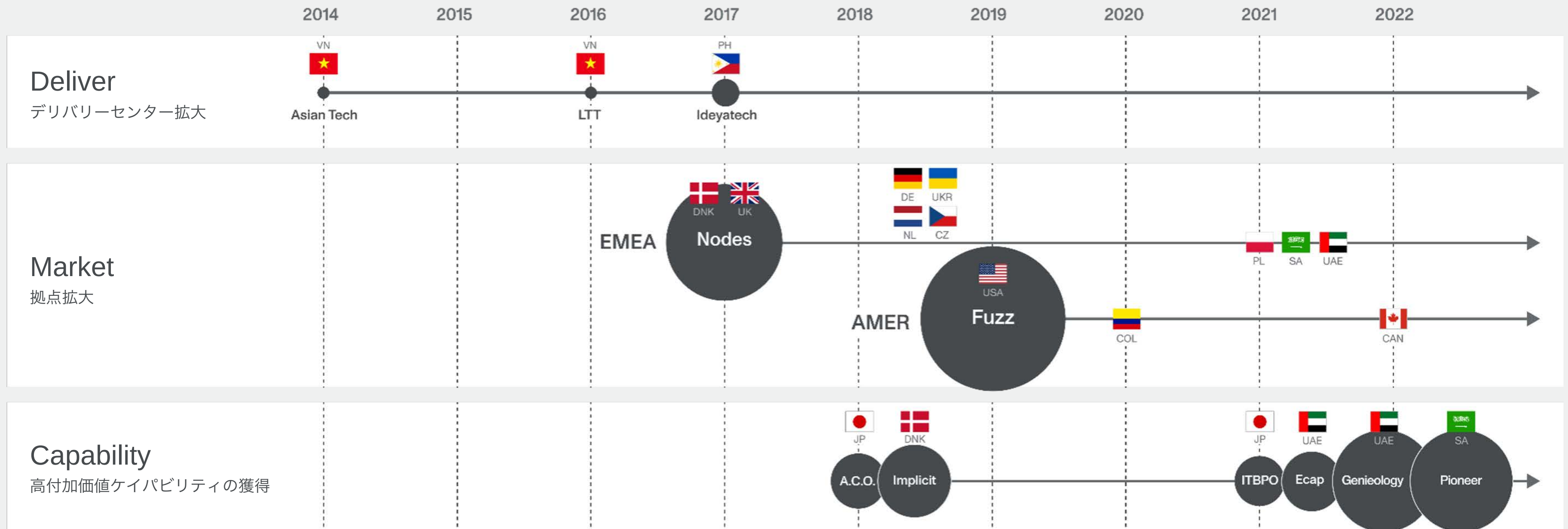
- 大口顧客育成によるオーガニック成長
- 「成長の源泉」地域におけるM&A
- 高成長を支える人材及びオペレーション強化

ファイナンスハイライト

リスク情報

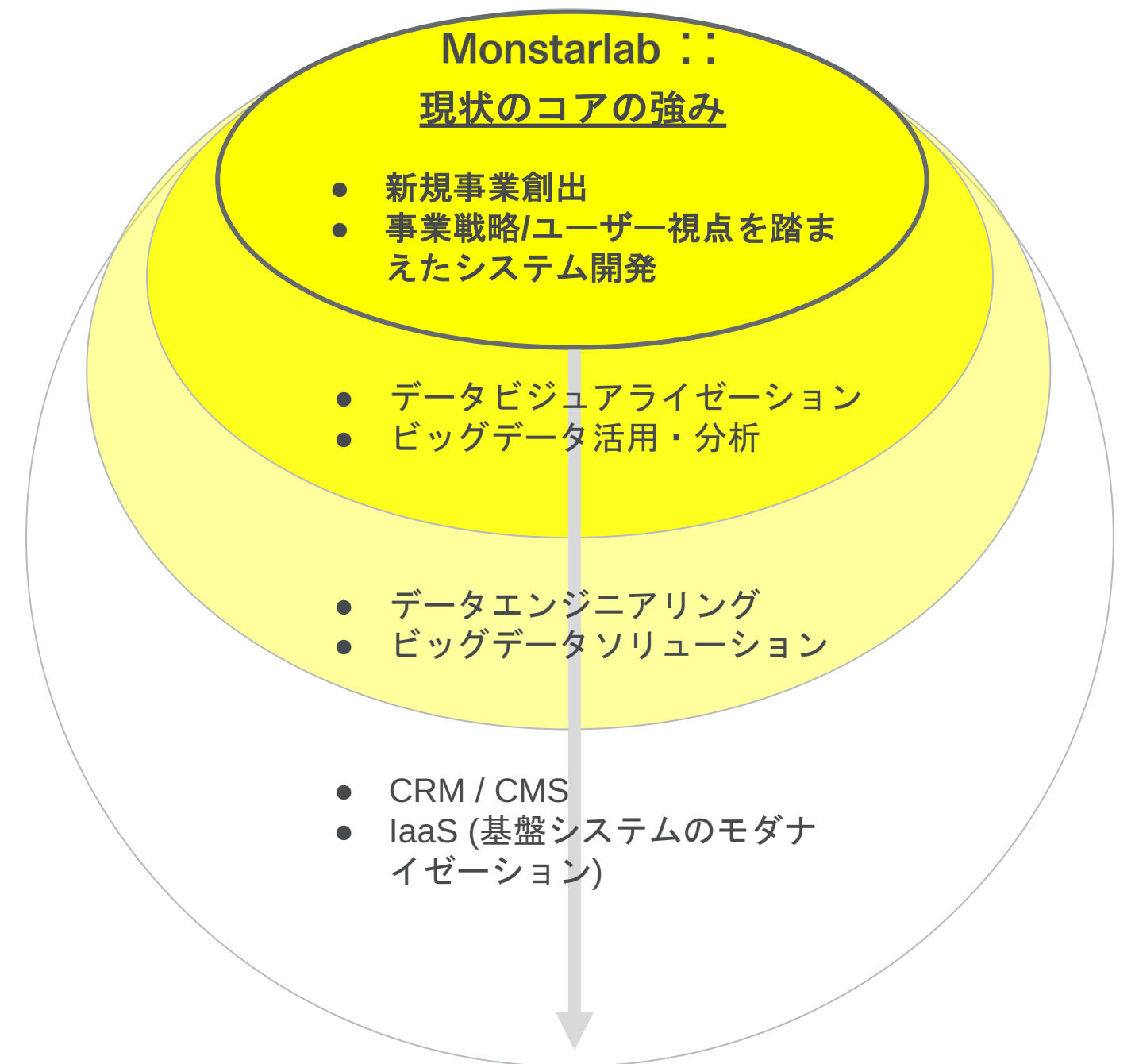
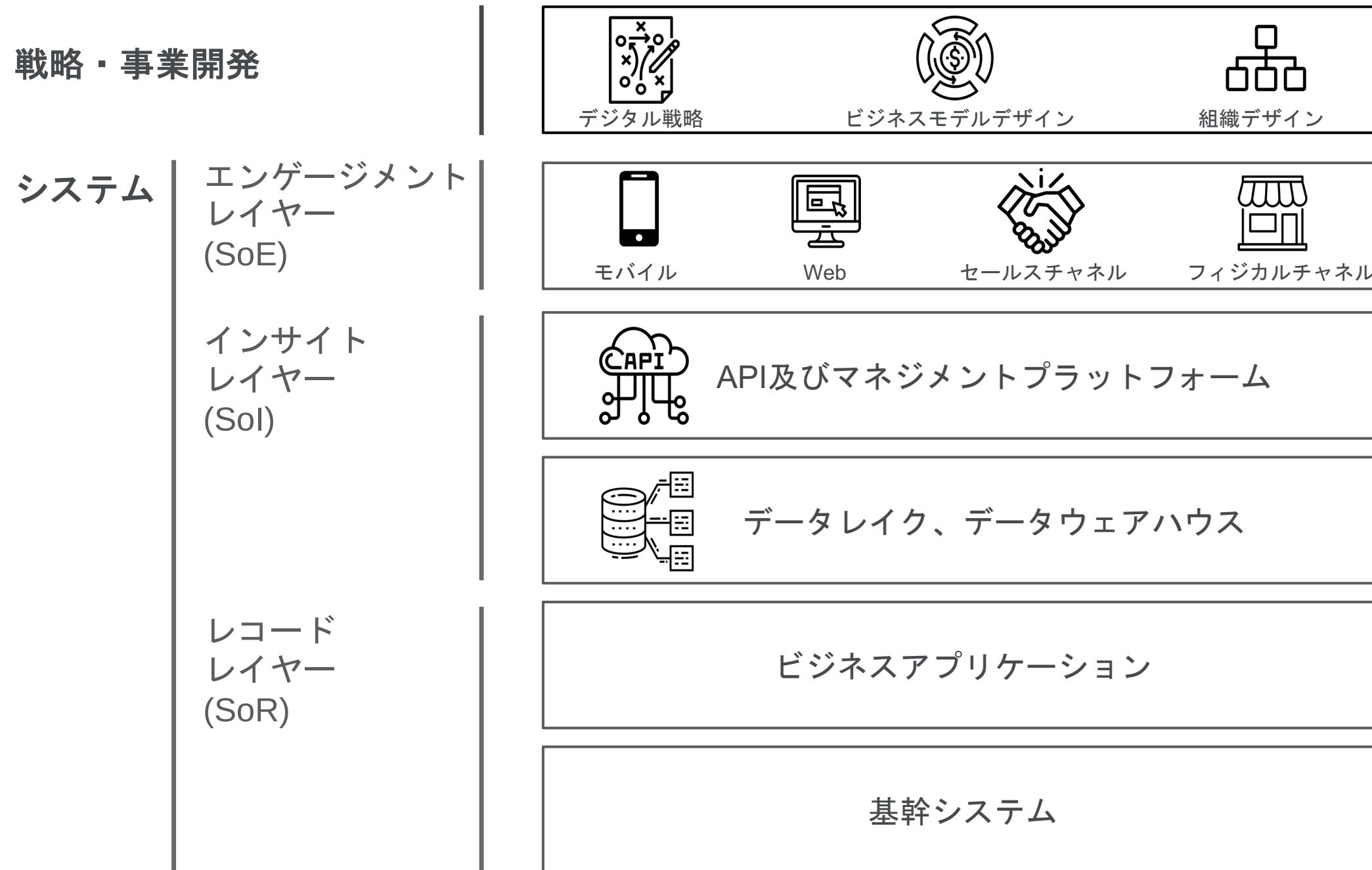


モンスターラボは、過去グローバルで10社以上の戦略的M&Aを実施。最近では、拠点拡大のM&Aから、より低リスクのケイパビリティ獲得のM&Aへ移行



注：円の大きさは買収額のイメージ。ケイパビリティ獲得のM&Aに関しては、既存のオペレーション基盤を活用できるため拠点拡大のM&Aと比べてPMIのリスクが低いと判断し、M&Aを実行。
 主要子会社の現商号は右記の通り；Nodes（現Monstarlab Denmark, ApS）、Fuzz（現Monstarlab, LLC） ©2006 – 2023 Monstarlab, Inc. All rights reserved.

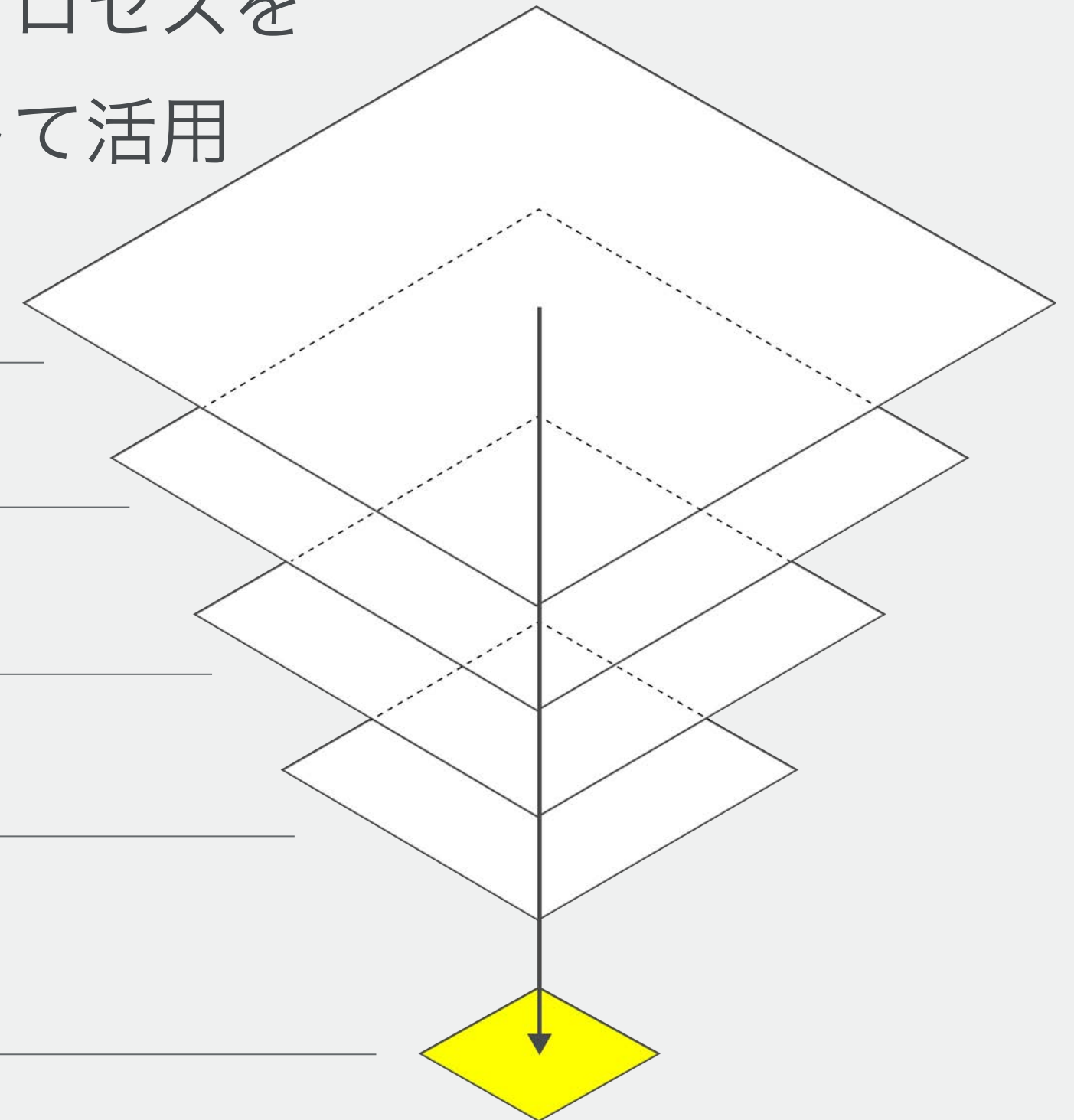
今後は、現状の強みであるSoEレイヤーを起点として、M&Aを活用しつつSoIレイヤー及び一部SoRレイヤーの強化を目指す



注：2023年3月28日時点で決定しているM&A案件は無し。SoE=System of Engagement. SoI=System of Insight. SoR=System of Record

案件のソーシングから買収交渉までの一連のM&Aプロセスを 自社で確立することで、M&Aを成長ドライバーとして活用

ロングリストの作成	約1,200社
スクリーニング、ミドルリストの作成	約250社
Monstarlab CEOと候補先企業経営陣の面談	約150社
Monstarlabによる各種DD、交渉	7社
買収	1社



注：Nodes社買収時のM&Aプロセス及び各フェーズにおけるおおよその買収候補社数の例

グローバルで機能別のチームを組織することで、M&A後の統合（PMI）と成長を成功させる強いオペレーションを確立

ノウハウ、ベストプラクティスなどの共有
プロセス、サービス品質の統一

	Japan	China	Dubai	Denmark	UK	USA
Marketing & Sales	●	●	●	●	●	●
Consulting & Design	●	●	●	●	●	●
Development & Data	●	●	●	●	●	●
Operation	●	●	●	●	●	●
People & Culture	●	●	●	●	●	●
Information	●	●	●	●	●	●
Finance	●	●	●	●	●	●

グローバルオペレーション例

ケーススタディ、業界知識の共有

ケーススタディ共有システムや、グローバル定例会で共有

デリバリーPlaybookの作成

戦略からデザイン、開発までグループでプロセスを統一

最新テックトレンドの共有

月次定例会で各国で起こっている最新のテックトレンド及びベストプラクティスを共有

MPlanner (グローバルアサインシステム)

自社開発システムを使い、グループ全体での人員のアサイン状況の把握及び調整

グローバル採用

グローバルでの必要人員を世界中の人材市場にアプローチ可能

Monstar university (教育プログラム)

Monstarlab社内で構築したグループ社員への教育プログラム

セキュリティ & ガバナンス

グローバルでシステムやセキュリティを管理。営業の受注判定や案件のリスク管理。

GFSSC (シェアードファイナンスチーム)

グループの経理をシェアードサービス化し、経理プロセスとコストを最適化

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

- 大口顧客育成によるオーガニック成長
- 「成長の源泉」 地域におけるM&A
- 高成長を支える人材及びオペレーション強化

ファイナンスハイライト

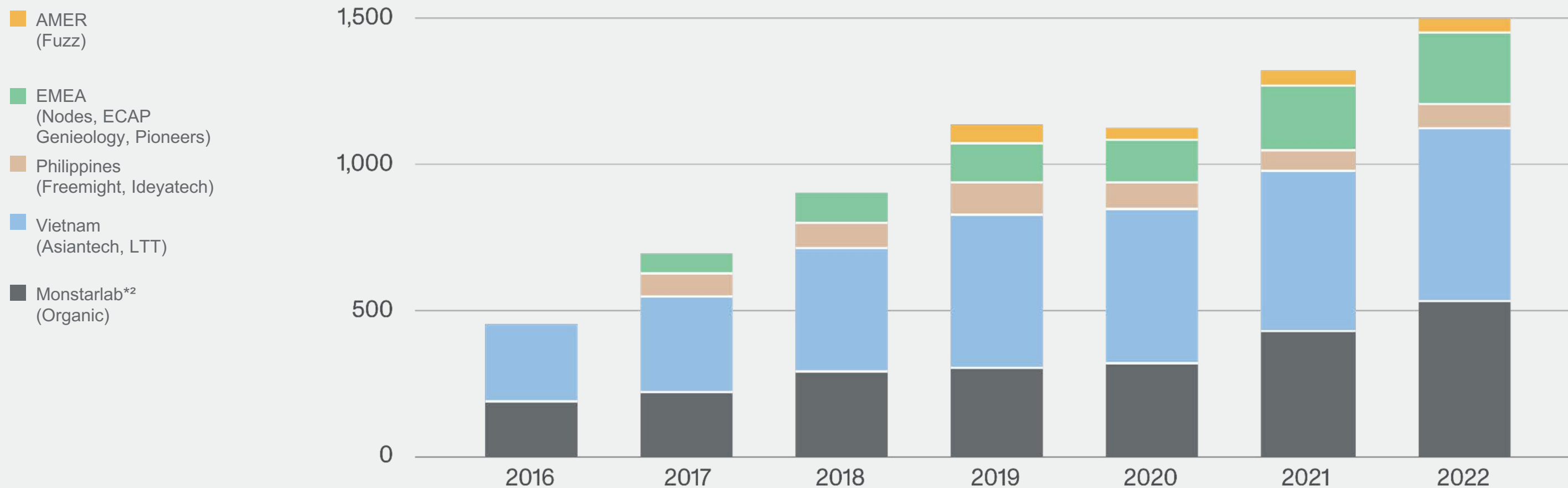
リスク情報



オーガニックでの採用と買収先企業の人員増により、人員数を順調に拡大

- 2016年からMonstarlabのオーガニック成長だけで人員数は約3倍に増加
- 幅広い業種のトップ企業から人材を採用することで、基幹システム連携のノウハウや業界知見などを獲得

オーガニック及び買収企業別人員数*1



注1：各年の12月31日時点で各企業に所属する従業員数。
 注2：日本における人員数は組織統合しM&A後の人員を計測できないためOrganicとしてカウント。

ベトナムにおいて、10年以上に及ぶ大学との提携により インターンシップからの育成及び社員採用プログラムが確立済み

トップ大学と10年以上の提携

- Hanoi University of Science and Technology
- Hanoi University
- Hanoi University of Technology
- Da Nang University of Technology
- Da Nang University of Technology & Education
- Duy Tan University
- その他多数

2017年から2022年まで70以上の大学からインターン生を採用

確立されたインターン育成プログラム

3,050

2017年から2022年のインターン応募数

スクリーニング

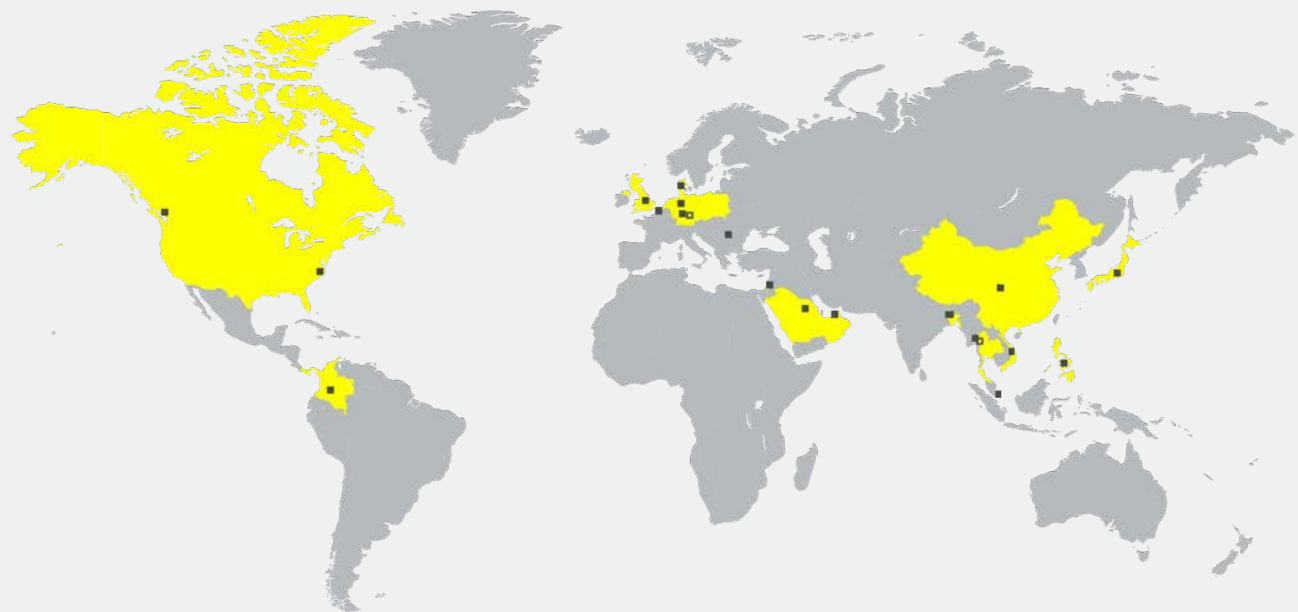
インターン生育成

430

2017年から2022年のインターンからの社員採用数

DX市場でのユニークなポジショニングと、グローバルのタレントプールへのアクセスを採用面の競争優位性として活かすことで、人材採用のボトルネックを解消

拠点の世界展開が世界中のタレントプールへのアクセスを可能にする



Monstarlabへの主な入社動機

イノベーティブなDXに戦略から実行まで関わることができる

- コンサルティングファームやSlerでは業務改善系DXが多い上、携われるフェーズも限定的

最先端のテクノロジーやビジネスに触れながら成長できる環境

- AIなどを使った最先端のDXや、新規事業などの案件が多く、仕事を通じて成長の機会が多い
- Monstar Universityなど、社員の成長を積極的に後押しする制度

グローバルな仕事環境

- ほとんどの案件は多国籍チームで構成されているため、多様で高度なスキルを持ったチームが編成可能
- ベストプラクティスやケーススタディーなどグローバルでの情報共有

スタートアップ企業の様な多様でオープンなカルチャー

- スタートアップやテック企業出身者が多く、多様でオープンなカルチャーを作ってきた
- 伝統的企業出身者や他業界、他国籍の人材もすぐに馴染みやすい、多様な人材を受け入れるカルチャー

更なるグローバルオペレーションの有効性および効率性強化のために、オペレーションプラットフォームへの投資を継続しておこなっていく

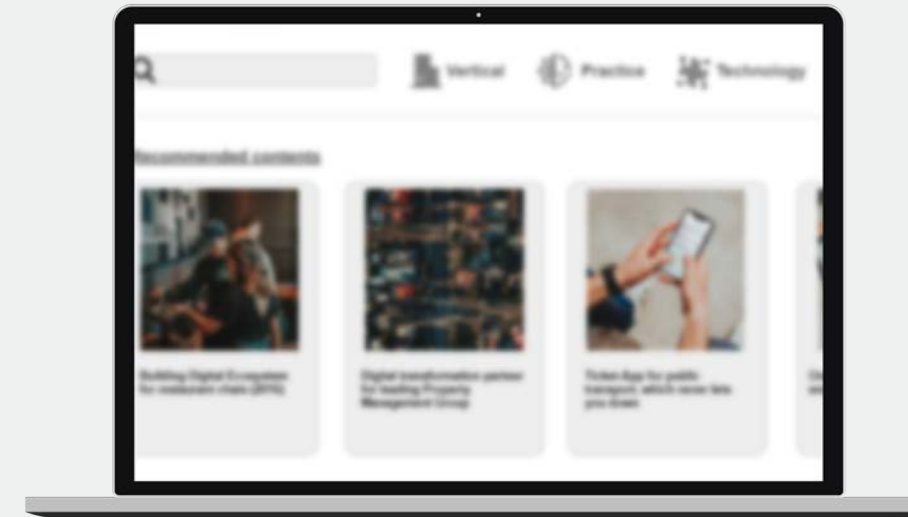
グローバルオペレーション管理システム



- 業界やプラクティス別の売上・利益・稼働率等の経常的なモニタリング
- プロジェクト別の損益やプロジェクト運営状況等の経常的なモニタリング

プラクティス別リソースの有効活用による利益最大化

グローバルナレッジ共有プラットフォーム



- 過去のプロジェクトのアプローチや実績、活用したテクノロジー及びそこから学びをグローバルで共有可能なプラットフォーム

リージョン別の知見統合による顧客提供価値最大化

Monstarlabについて

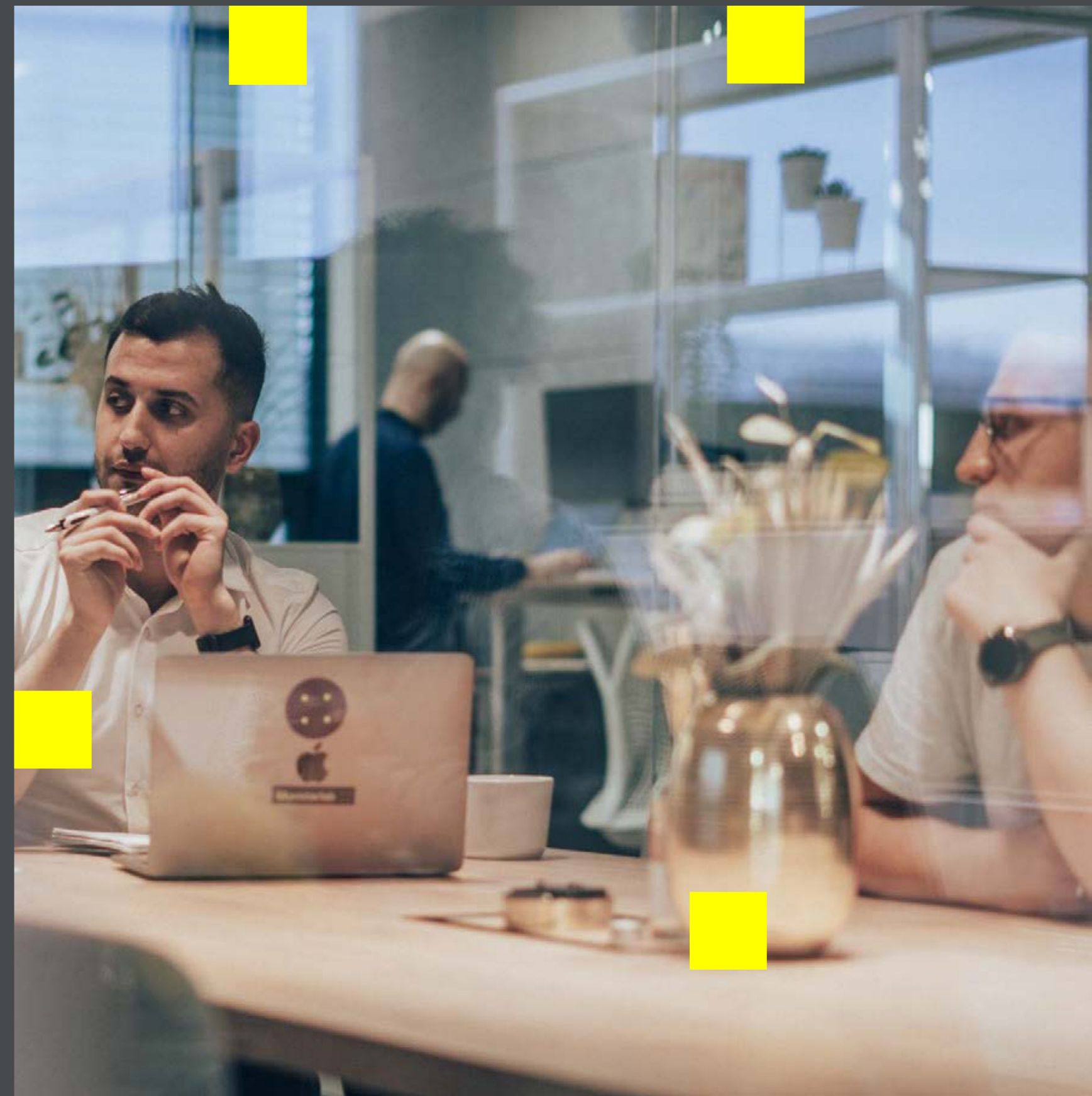
- 事業及びサービス概要
- DX市場におけるユニークなポジショニング

成長戦略

- 大口顧客育成によるオーガニック成長
- 「成長の源泉」 地域におけるM&A
- 高成長を支える人材及びオペレーション強化

ファイナンスハイライト

リスク情報



先行投資フェーズから、高い成長率を出しながら利益を創出するフェーズへと移行中

- EMEAでの拠点拡大、グローバル組織の組成などの先行投資により原価及び販管費が利益を圧迫し、2021年及び2022年は赤字が先行
- 2022年には先行投資が落ち着き、既存拠点の成長に注力することで高い売上成長率と共に利益を創出するフェーズへと移行中
- 足元では、FY2022 Q3から黒字転換済み

年度P&L	単位: 百万円		
	FY2021	FY2022	前年同期比
売上収益	9,346	14,270	+52%
売上原価	6,418	9,326	+45%
売上総利益 (率)	2,927 (31.3%)	4,944 (34.6%)	+68%
販売及び一般管理費	4,245	5,627	+32%
営業利益/損失 (率)	-3,222 (-34.4%)	-389 (-2.7%)	-
調整額*1	-1,907	-166	-
調整後営業利益/損失*2 (率)	-1,314 (-14.0%)	-223 (-1.5%)	-

第4四半期P&L	単位: 百万円		
	FY2021Q4	FY2022Q4	前年同期比
売上収益	2,728	4,145	+51%
売上原価	1,822	2,598	+42%
売上総利益 (率)	906 (33.2%)	1,546 (37.3%)	+70%
販売及び一般管理費	1,472	1,477	+0.3%
営業利益/損失 (率)	-2,678 (-98.1%)	160 (3.8%)	-
調整額*1	-2,085	0	-
調整後営業利益/損失*2 (率)	-593 (-21.7%)	160 (3.8%)	-

注1：調整額は一過性の損失及び収益。

FY2021の調整額は、EMEAについてののれん減損が-1,292百万円、PPA減損が-359百万円、事業用固定資産の減損が-479百万円、AMERのPPPローン免除益が223百万円。

FY2021Q4の調整額は、EMEAについてののれん減損が-1,292百万円、PPA減損が-359百万円、事業用固定資産の減損が-479百万円、AMERのPPPローン免除額が46百万円。

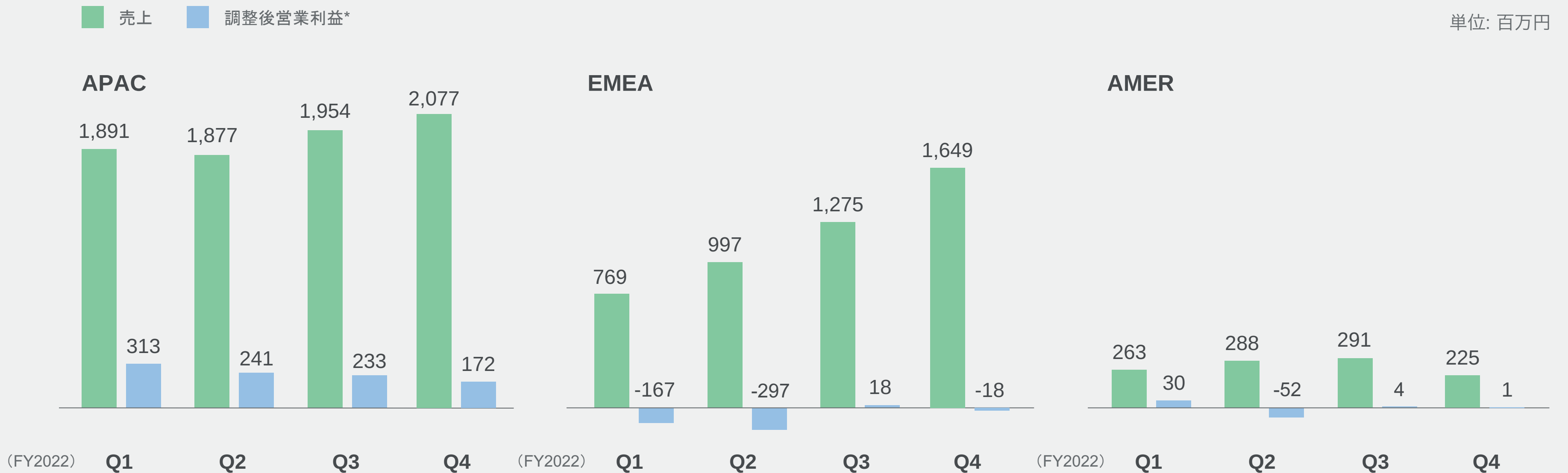
FY2022の調整額は、リストラ関連費用が-322百万円、PPPローン免除益が155百万円。

FY2022Q4の調整額はなし。

注2：調整後営業利益/損失は営業利益より調整額を除いた額。

安定的な営業利益率で成長するAPACを投資拡大フェーズのEMEAが追いつける構図

- APACは、直近で円安による利益率の下押しはあるものの、安定した粗利率と営業利益率で成長してきており、売上成長と営業利益を安定的に確保
- EMEAは、成長に向けた投資フェーズに位置しており高い成長率を維持。今後は、APAC同様に安定的な利益を創出していくフェーズに移行していく
- AMERは、知見の源泉として先進的な案件を獲得することに注力しており、成長率と利益率をコントロールしながら経営



- 注：調整後営業利益は営業利益より調整額を除いた額。
- FY2022Q1の調整額はなし。FY2022Q2の調整額はEMEAに関連したリストラ関連費用 -322百万円。
- FY2022Q3の調整額はAMERのPPPローン免除益が129百万円。FY2022Q4の調整額はなし。

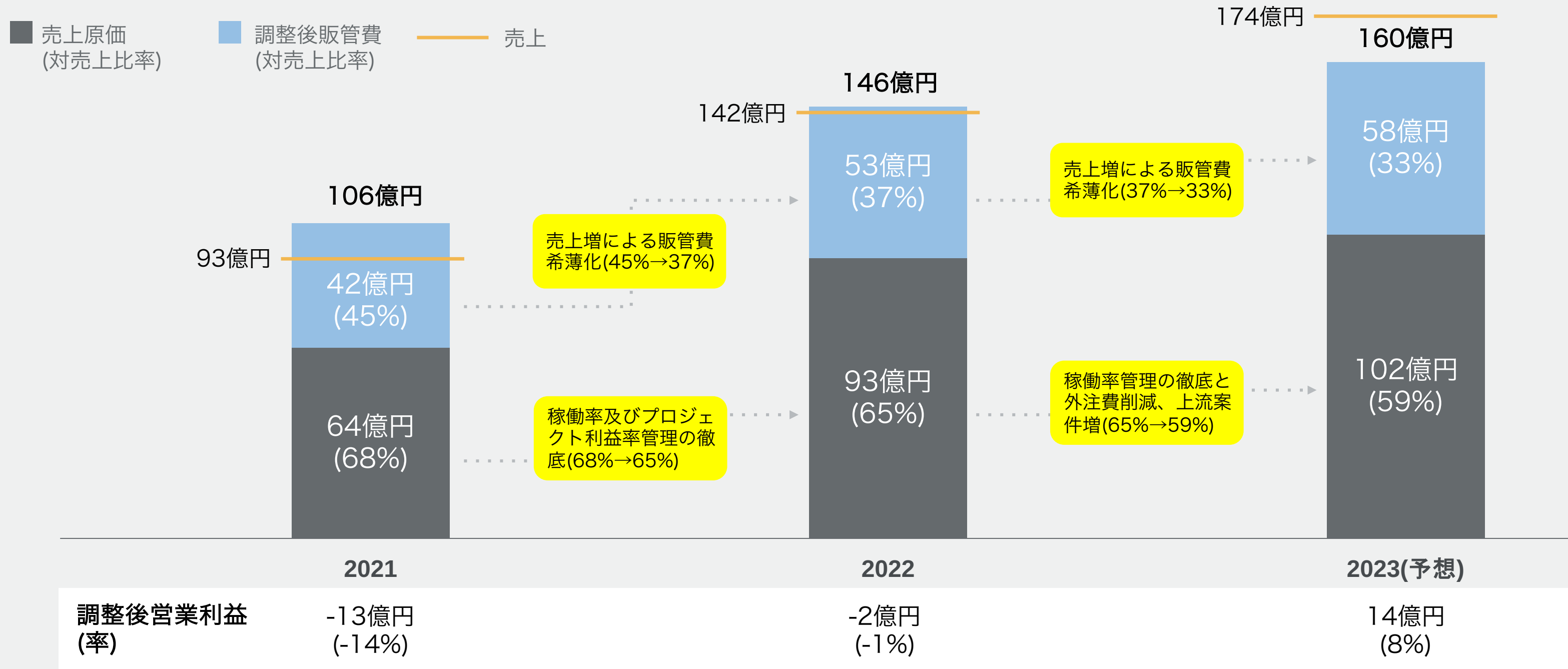
業績予想

- 先行投資が2022年に落ち着き、2023年は利益創出フェーズへの移行期という位置付け。
- 売上成長と共に利益が出る構造となっており、下期にかけて利益率が上昇する予定。

単位: 百万円

	FY2022/12 (実績)	FY2023/12 (予想)	増減率
売上収益	14,270	17,441	22.22%
営業利益/損失 (率)	-389 (-2.7%)	1,468 (8.4%)	-
税引前利益/損失 (率)	-447 (-3.1%)	1,388 (7.9%)	-
親会社の所有者に帰属する 当期純利益/損失 (率)	-674 (-4.7%)	883 (5.0%)	-

今後は、原価管理の徹底と、販管費の希薄化により、利益率が上昇する予想



注：調整後販管費は販管費より調整額を引いた額。調整後営業利益は、営業利益より調整額を引いた額。FY2021の販管費の調整額はなし。

- FY2021の営業利益の調整額は、EMEAについてののれん減損が-1,292百万円、PPA減損が-359百万円、事業用固定資産の減損が-479百万円、AMERのPPPローン免除益が223百万円。
- FY2022の販管費の調整額は、リストラ関連費用が-322百万円。FY2022年の営業利益の調整額は、リストラ関連費用が-322百万円、PPPローン免除益が155百万円。FY2022のグラフで売上-コストと調整後営業利益に差分が出ているのはPPPローン免除益155万円によるもの。FY2023は調整額なし。

経営上重視している重要な経営指標

売上高の健全な成長	当期既存顧客売上の対前期売上割合*	
	大規模アカウント数	5000万円～1億円
		1億円超
	大規模アカウント売上成長率	5000万円～1億円
		1億円超
	粗利率	
販管费率*		

	2021	2022
当期既存顧客売上の対前期売上割合*	93%	113%
大規模アカウント数	39	34
大規模アカウント売上成長率	16	34
粗利率	+49%	-10%
販管费率*	+23%	+148%
粗利率	+31%	+34%
販管费率*	+45%	+37%

- 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年の販管费率は、一時的なリストラ費用リストラ関連費用-322百万円を除いた調整後販管费率。

Monstarlabについて

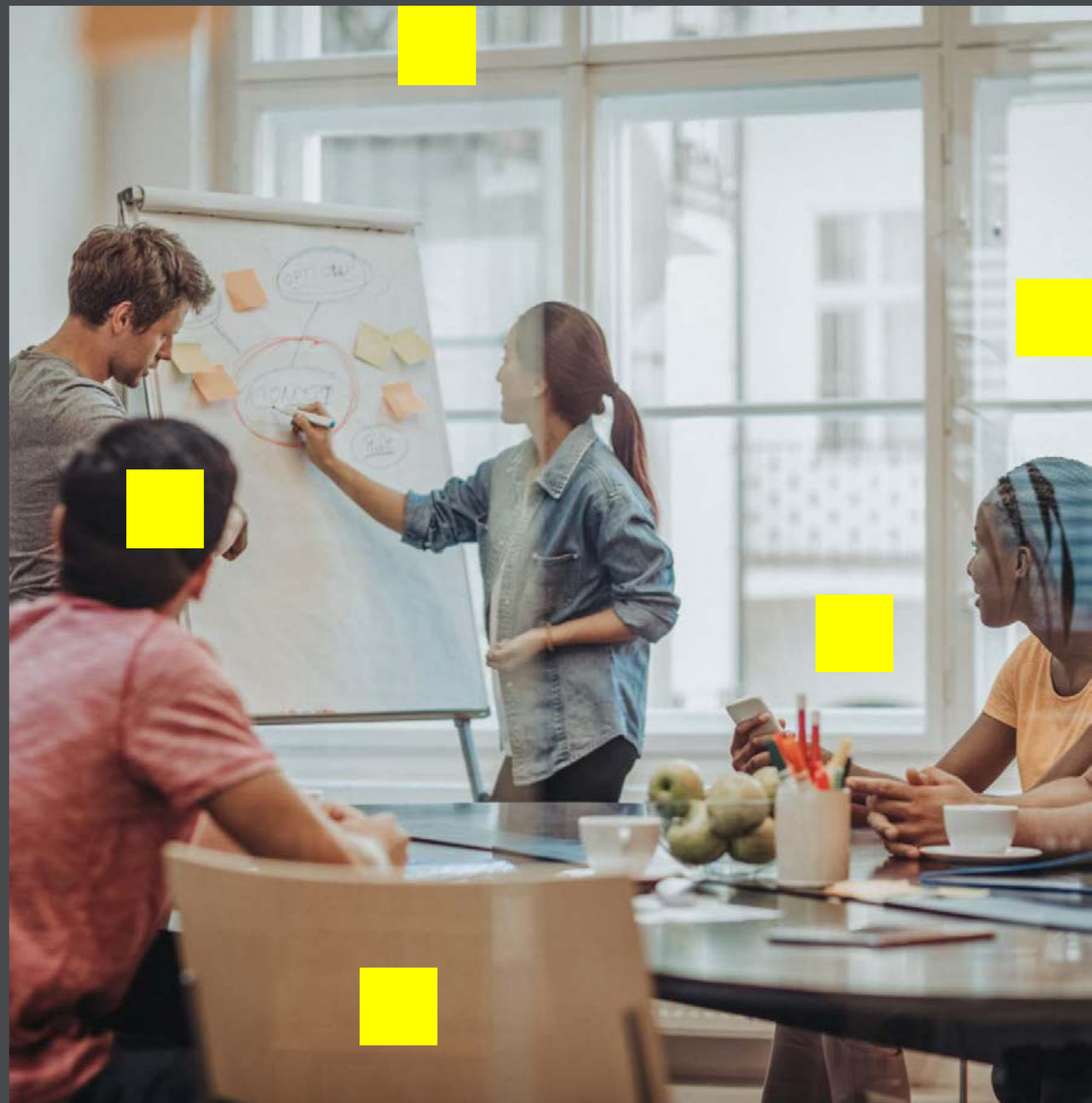
- 事業及びサービス概要
- DX市場におけるユニークなポジショニング

成長戦略

- 大口顧客育成によるオーガニック成長
- 「成長の源泉」 地域におけるM&A
- 高成長を支える人材及びオペレーション強化

ファイナンスハイライト

リスク情報



I の部記載の「事業等リスク」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ー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。

Iの部記載の「事業等リスク」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、2022年12月期における海外売上高比率は48.88%になっております。海外での事業展開において適用を受ける関連法令・税制・政策の制定、改正又は廃止、並びに解釈の相違、政治経済情勢・外交関係の変化、法令・規制・商慣習の実務上の取扱いの変更、人件費の上昇、著しい為替レートの変動等が発生した場合や、一般的に売掛債権の回収期間が長期となることなど日本との商習慣との違いから生じる取引先等との潜在的リスクが顕在化し、現地での事業活動に悪影響が生じる場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

かかるリスクへの対応として、当社グループでは海外で事業展開する各子会社と本社（日本）との連携を通じてグローバルな政治・経済情勢や各国法規制動向等を定常的に把握しております。また、地域毎に弁護士等の専門家と連携し、当社の事業運営に影響を及ぼすリスクが顕在化した場合には、対応策を早急に講じることができる体制を整えています。為替レートの変動リスクについては、海外拠点において日本から包括的に外貨建て預金残高の調整を行い、海外子会社でも必要に応じて外貨建て預金残高を増減させることにより、為替変動リスクの低減に努めております。また、当社グループは収益を実現する拠点及び原価の発生する拠点が世界各国に分散していることから、為替変動の影響を自然とヘッジできる収益構造となっております。インフレに関連した人件費の上昇につきましては、顧客へ理解を求めつつ、同時に海外拠点の従業員のスキル向上も推進することで、顧客が売価上昇の要因を許容しやすくなるよう努め、売価上昇を実現することで収益性を維持しております。

・M&A等の投融資に関するリスクについて

当社グループでは、今後の事業拡大の過程において、サービスラインの強化、グローバル展開の加速及び新たな事業領域への展開等を目的として、出資、M&A等の投融資を実施する場合があります。投融資については、弁護士・税理士・公認会計士等の外部専門家の助言も得ながら緻密にデューディリジェンス（適正価値精査）を実施し、投資リスクを十分に検討しております。しかしながら、事業環境や競合状況の変化等に伴って当社グループが期待する利益成長やシナジー効果が当初の想定どおりに実現できない可能性があり、これが顕在化した場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。当該リスクの発生タイミングの予想は困難であります。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。なお当該アーンアウトについて具体的には、2021年12月期に買収を実施した子会社ECAP DMCC、2022年12月期に買収を実施した子会社GENIEOLOGY DESIGN DMCCの買収対価の一部の支払方法としてアーンアウト（条件付対価）を利用しており、当該買収先の子会社がアーンアウト契約の中で定められている各期の業績（売上収益やEBITDA、利益剰余金）を一定程度達成した場合、その達成度合いに応じた報酬を、当社グループから買収時の創業者や株主等に支払う旨の契約を締結しております。実際の支払いは、両社とも2022年12月期の業績の確定をもって2023年12月期からなされますが、当該支払見込金額は通常の運転資金の収支の中で賄うことが予定されており、会計上は会計基準に基づきその公正価値を適切に見積った上で未払金として負債計上しているため、実際に支払が生じた際の資金繰りや業績への影響は軽微であると判断しております。

なお、発生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

- Sustainability -

人財ビジネスの追求

我々のミッションである、「多様性を活かし、テクノロジーで世界を変える - Empower talent everywhere to create awesome products, services and ecosystems; building a brighter world for us all」の実現の根幹には常に人財があります。その意味で、社内外を問わず、世界中の人財への投資は私たちの存在意義であり、DNAであると考えています。



ガザ地区における雇用創出



パートナー団体とともにパレスチナ・ガザ地区にてエンジニアチームを組成し、オペレーションを開始。ガザ地区では、継続する輸出入の制限・封鎖と度重なる軍事衝突により、若年層の失業率は60%を超えており、雇用機会提供により若者の経済的自立への貢献を目指す

バングラデシュの ストリートチルドレン等へのテック教育



ダッカのストリートチルドレン、農村で生活する子ども達を対象に、コンピュータ・実践英語・映像技術・デザインなどの授業を行う全寮制リーダー育成センターであるエクマットラ・アカデミーで、プログラミング授業などを通じて運営を支援

ウクライナの社員・パートナー企業支援



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

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

テクノロジーで世界を変える

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



デジタル世代に向けた 新たな教育の姿の設計



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

安心して効率的な観光体験を デジタルの力で実現



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

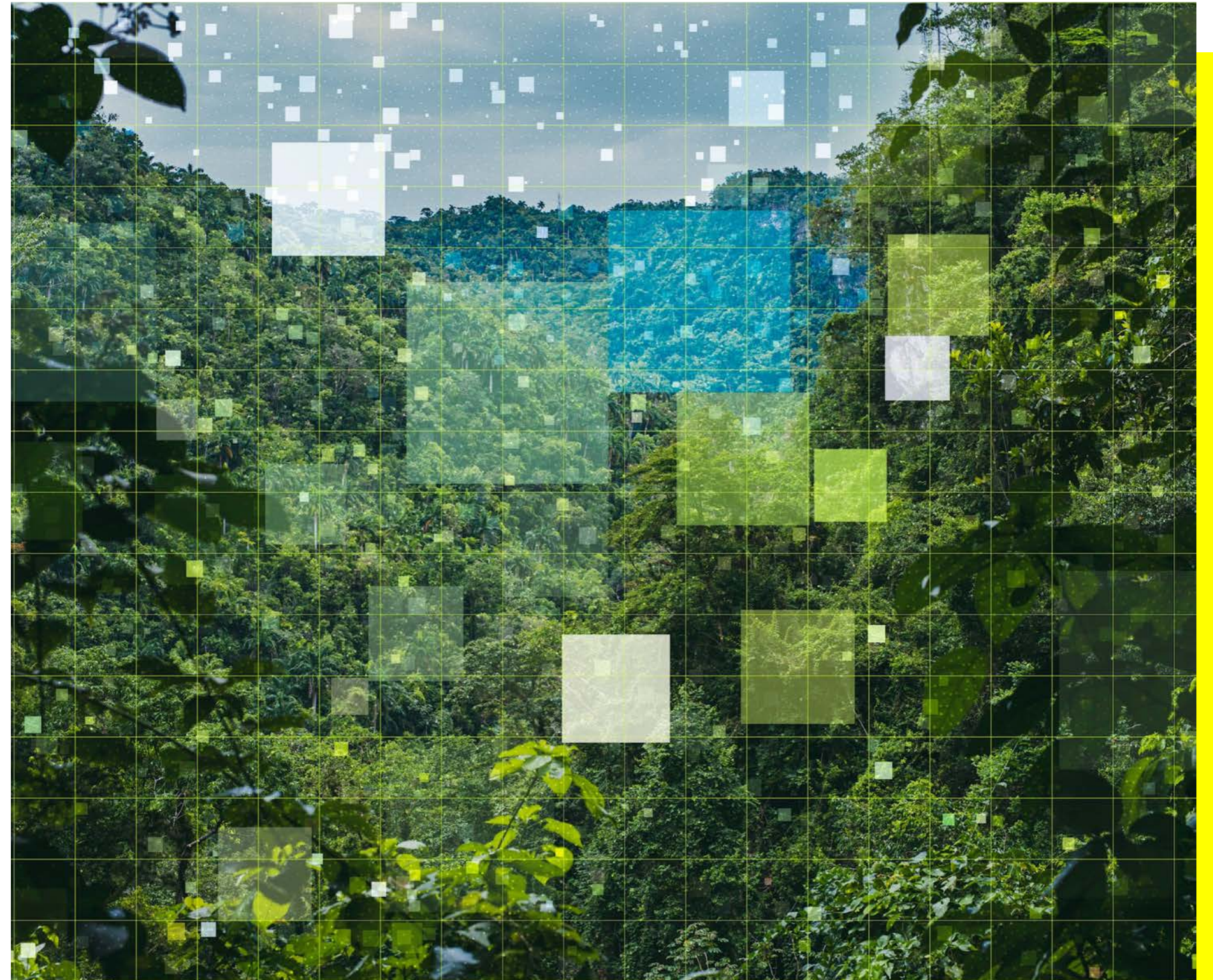
伝統的な魚の買付け業務を デジタルの力で革新



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

DXを通じた環境問題への貢献

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



ガバナンスの徹底

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

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



本資料は、当社の企業情報等のご案内のみを目的として当社が作成したものであり、米国、日本を含む一切の法域における有価証券の取得勧誘または売付け勧誘等を構成するものではありません。米国、日本を含む一切の法域において、適用法令に基づく登録もしくは届出またはこれらの免除を受けずに、当社の有価証券の募集または販売を行うことはできません。本資料に記載されている情報は、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 ::