



# 経営統合後の中期経営計画に関するご説明

2022年3月15日 アララ株式会社（証券コード4015） / 株式会社バリューデザイン（証券コード3960）

## 中期経営計画

1. 2025年8月期 業績目標
2. 基本方針概要
3. 経営統合後の組織

## 統合の背景

1. 経営統合までのあゆみと意義
2. 独自Payの成長余地
3. 独自Payによるキャッシュレス社会への布石

## 各事業の施策・取組み

1. キャッシュレス事業の施策・取組みについて
2. キャッシュレス事業（海外）の施策・取組みについて
3. ソリューション事業※1の施策・取組みについて
4. 本社機能の施策・取組みについて

※1ソリューション事業には、アララ社のメッセージングサービス事業、データセキュリティサービス事業、その他（AR事業）が含まれます。



## 中期経営計画

統合による経営資源の集中・業務効率化により収益性を高める。  
独自Payの国内トップシェアのポジションを生かした事業展開により  
収益拡大を目指す。

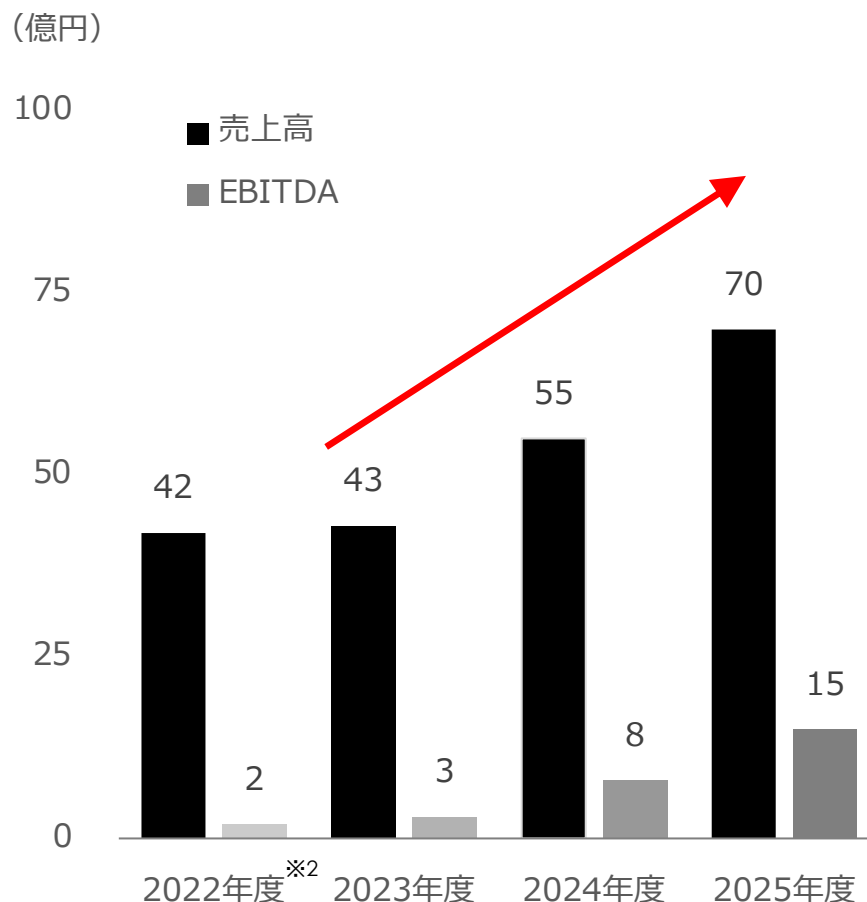
## 中期経営計画

# 売上高70億円

# EBITDA<sup>※1</sup>15億円

※1 統合後の重要業績指標としてEBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization/ 利払い前・税引前・減価償却前・その他償却前利益) を採用する方針です。

※2 2022年度は、アララ社2022年8月期、バリューデザイン社2022年6月期の業績予想にて開示しております売上高、営業利益の単純合算となります。



# 基本方針概要

## 2023年8月期

売上高 43億円  
EBITDA 3億円  
EBITDA マージン 7.0%

## 2024年8月期

売上高 55億円  
EBITDA 8億円  
EBITDA マージン 14.5%

## 2025年8月期

売上高 70億円  
EBITDA 15億円  
EBITDA マージン 21.4%

### 収益基盤の強化 と経営資源の集中

- サービス拡充による  
決済手数料収入の増加
- 決済額拡大
- 本社コスト削減
- 海外拠点の選択と集中

### 機能拡充による 差別化

- 決済関連機能の拡充
- マーケティング機能の  
拡充

### 原価効率の さらなる改善と 将来への布石

- 独自Payプラット  
フォームの共同  
センター化
- 次の顧客セグメント  
への本格的な拡大

↑ : 売上増加

↓ : 費用削減

↻ : 効率性向上

# 経営統合後の組織

キャッシュレス事業をバリューデザイン社に集約。  
ソリューション事業の事業会社化。（手法・詳細は、決定後速やかに開示）

## 2022年6月

経営統合時

アララ（上場維持会社）



100%

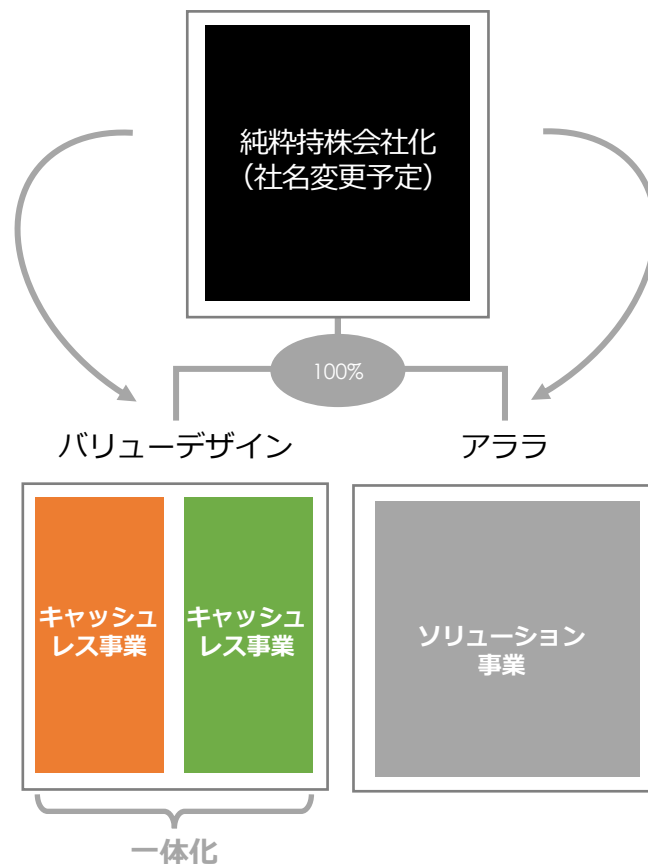
バリューデザイン



## 2022年内

純粹持株会社化

ホールディングス（上場維持会社）

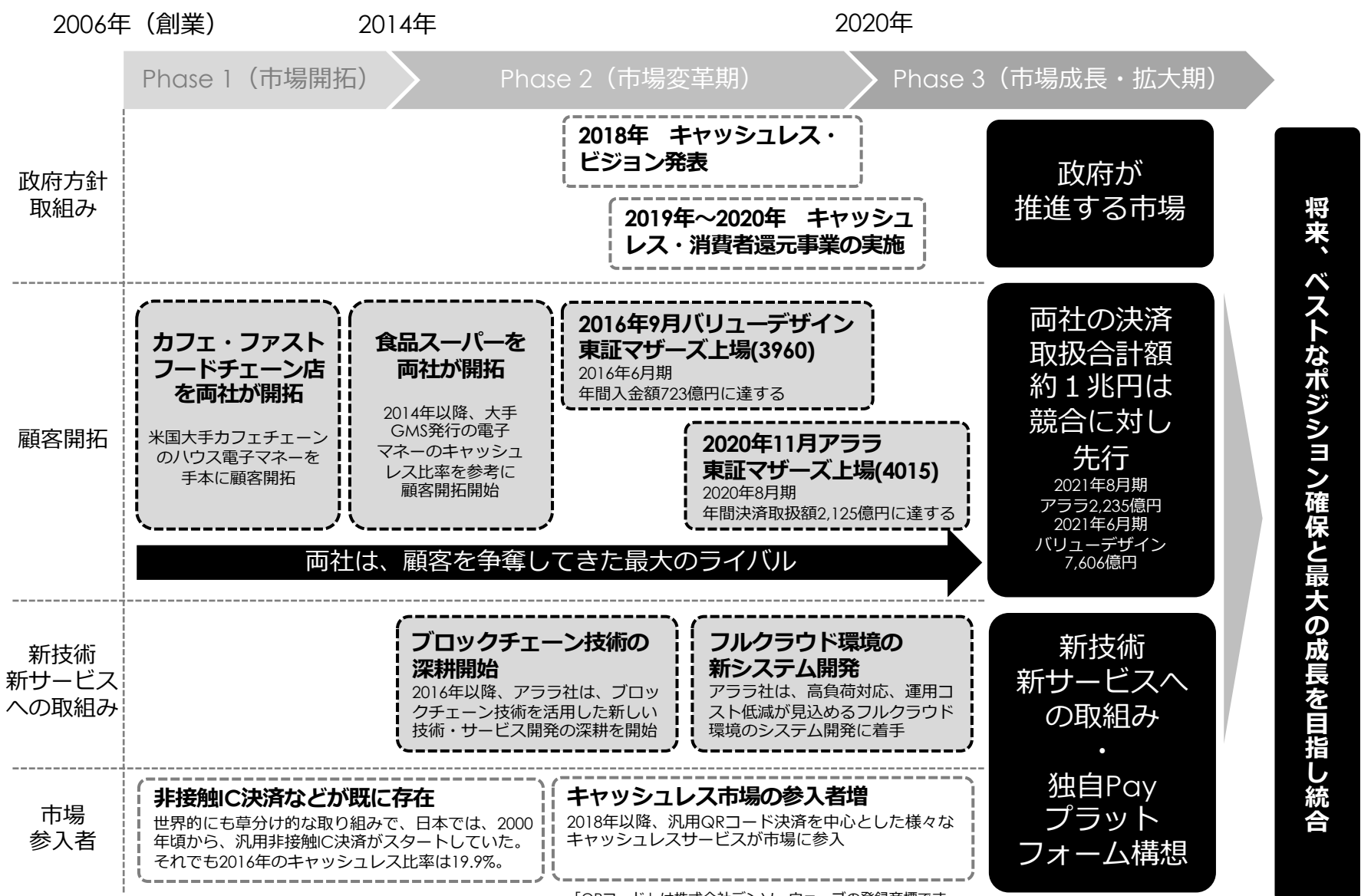




## 経営統合の背景

# 経営統合までのあゆみと意義

変化の激しいキャッシュレス市場。独自Pay市場における両社は、市場をゼロから開拓し、独特のポジションを確立。  
競合→成長の最大化にむけて、両社は経営統合。



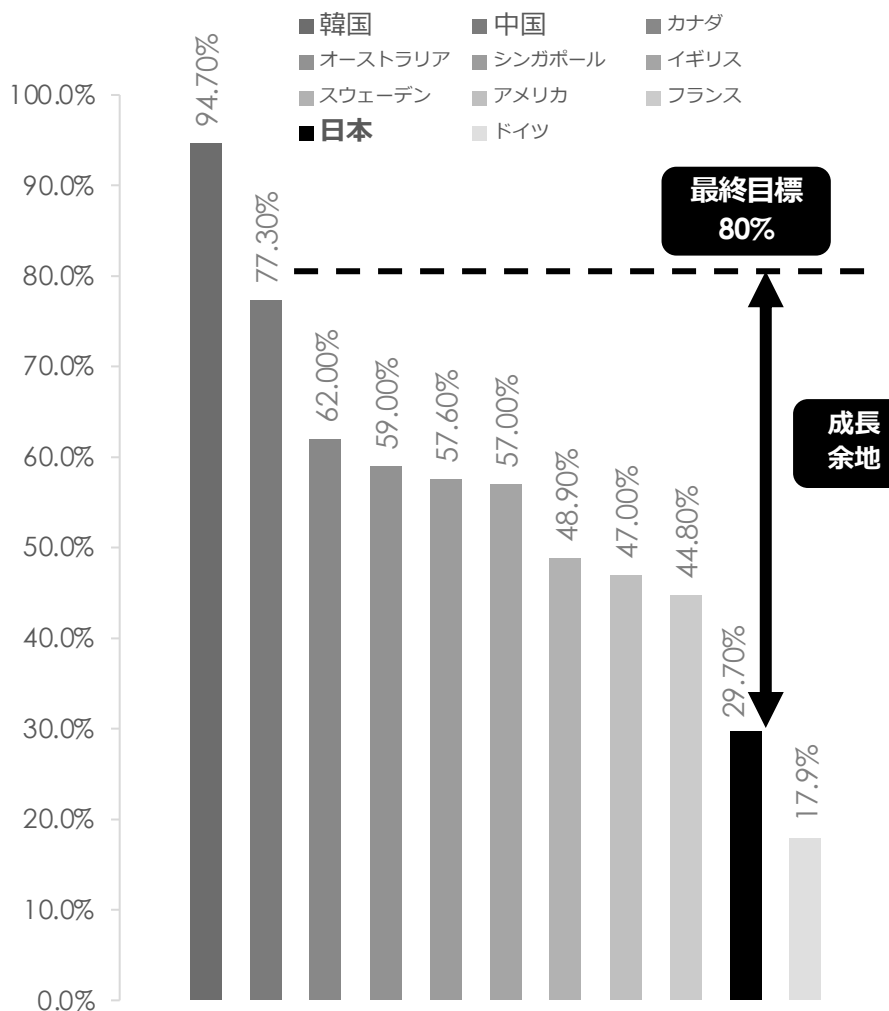
将来、ベストなポジション確保と最大の成長を目指し統合

「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です



# 「独自Pay」の成長余地

世界各国のキャッシュレス比率比較（2018）※1



## キャッシュレス・ビジョン※2

- 政府は、キャッシュレス化の目標を設定。2025年40%、最終目標は80%。現段階で最終目標の50%にも満たず、成長余地は大きい。

## 中国では、決済+マーケティング

- 2大QRコード決済は、汎用決済手段だけでなく、店舗の集客手段も提供することで、キャッシュレス化が拡大した。

## 日本では多くの企業が決済手段を提供

- 日本では、鉄道・流通・通信サービス等、多くの消費者を抱える各企業が様々な決済手段を提供。

## 中央銀行デジタル通貨（CBDC）が始まると予想

- 中国では既にCBDCが始まっており、そこに手数料は発生していない。今後は、流通コストのかからない汎用キャッシュレスと目的をもった独自Payでキャッシュレス社会の住み分けが進むと考える。

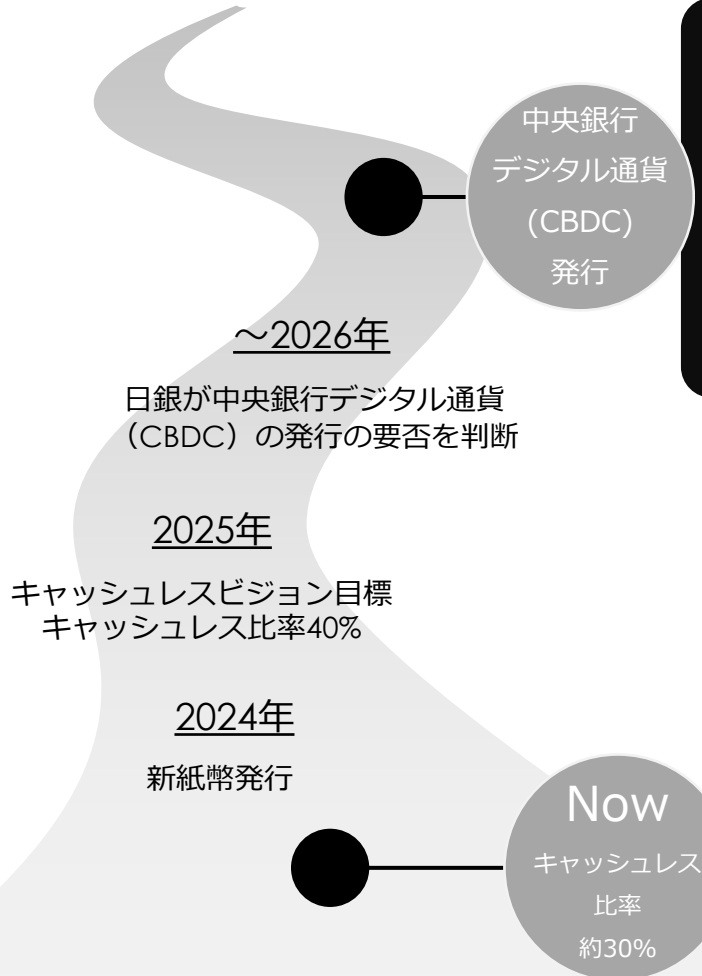
キャッシュレス化が進む中で  
決済+マーケティングの「独自Pay」は  
さらに拡大していくと考える

※1 2021年8月経済産業省商務サービスグループキャッシュレス推進室作成「中間整理を踏まえ、令和3年度検討会で議論いただきたい点」を参照し作成。日本については2020年の数値を記載

※2 2018年経済産業省発表「キャッシュレス・ビジョン」参照

# 両社の統合で、独自Payによるキャッシュレス社会への布石を打つ

キャッシュレスビジョン最終目標  
キャッシュレス比率80%



## 独自Pay市場がさらに拡大

CBDCが始まると、いよいよ現金利用は減り、汎用的なキャッシュレスサービスとCBDCが混在する状況に。その中で、目的をもった独自Payは、一定の役割をはたし、さらに、ニーズが拡大すると予想。ネット上でのC2Cプラットフォームやメタバース内でも独自Payのニーズが広がり、それがリアルと行き来するような世界になると予想。

ブロックチェーン技術など最先端テクノロジーの深耕、サービスとの融合で、市場をリードする

## 独自Payのニーズが増加

独自Pay導入企業における決済比率は、汎用決済手段と比べ非常に高い。

キャッシュフロー、ロイヤルティプログラム等に寄与する独自Payの市場ニーズが高まっている。



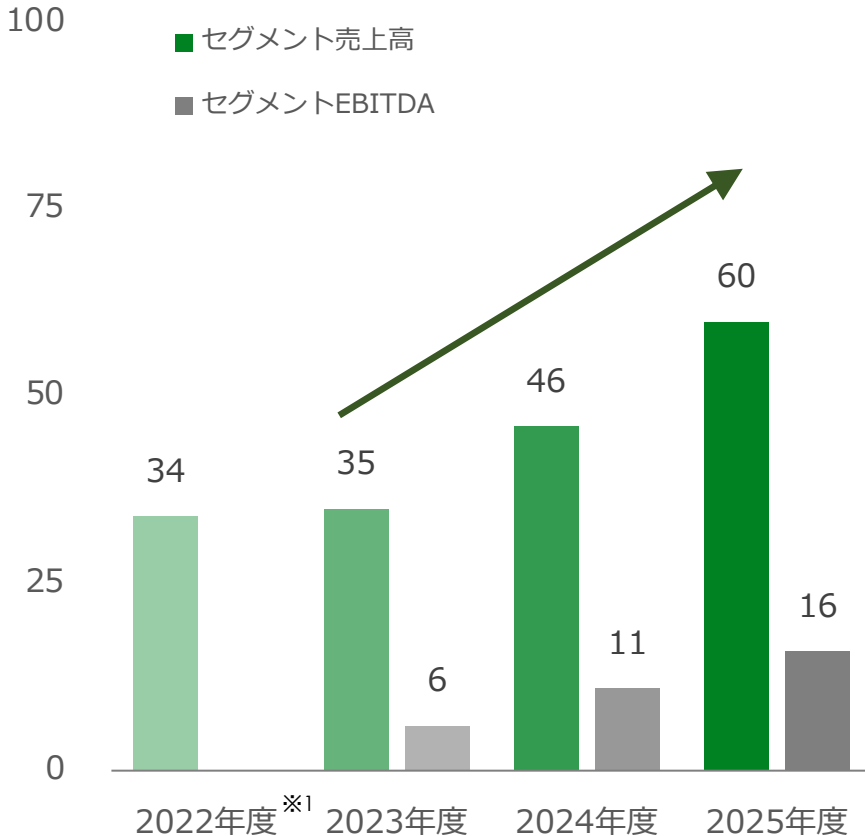
## 各事業の施策・取組み

キャッシュレス事業の  
施策・取組みについて

# キャッシュレス事業 セグメント業績目標

## キャッシュレス事業

(億円)



※1 2022年度は、アララ社2022年8月期、バリューデザイン社2022年6月期の業績予想等で開示しておりますキャッシュレス事業の売上高の合算値のみを示しております。

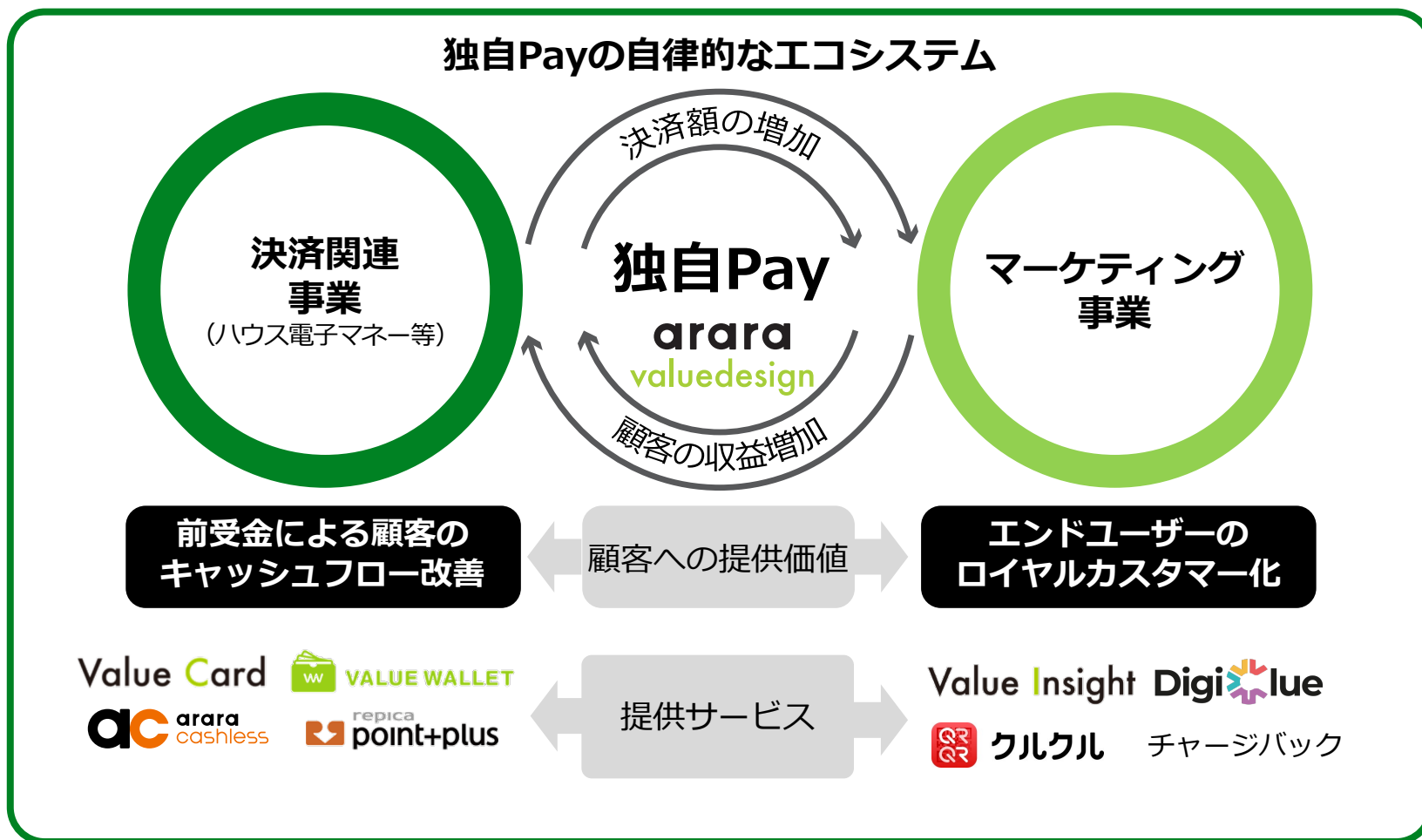
### 成長のドライバー

- 両社ノウハウの共有など各種取組みに注力し、決済手数料売上を中心とする売上高の増加を目指す。
- 2024年8月期には新たなマーケティング機能等による売上、2025年8月期には新たな顧客セグメントへの本格的な拡大などを見込む。

### コストの低減

- 両社の経営統合によりシステム投資コストを見直し、重複する機能開発の削減、外注費の削減などにより将来の開発コストを低減することが可能。
- 営業においても管理体制の一元化や新規営業先の統一などにより、拡大予定であった将来の人件費削減が可能。

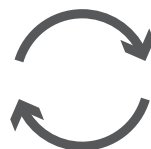
## 顧客独自の決済サービス『独自Pay』 = 決済+マーケティング



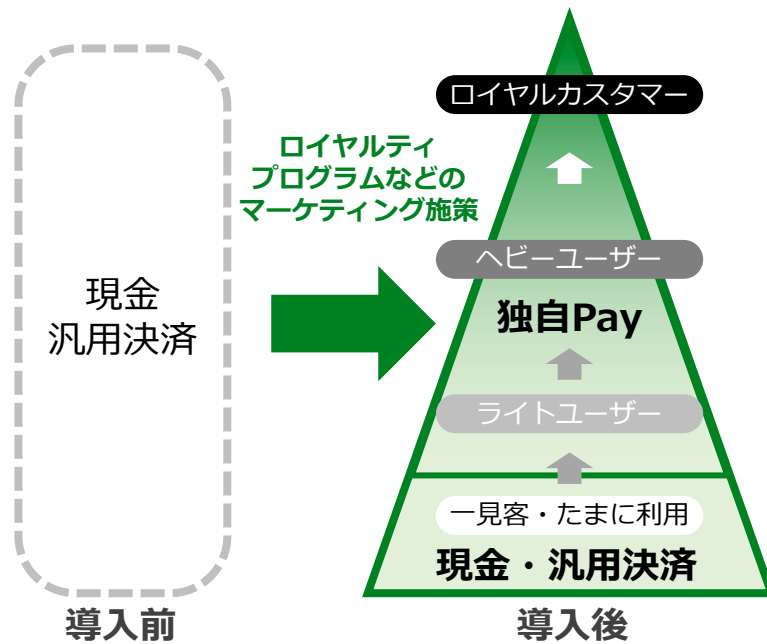
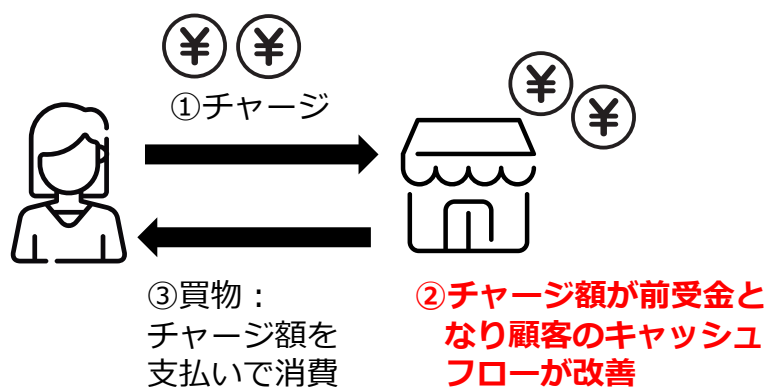
## 決済とマーケティングの相乗効果

マーケティング機能によりエンドユーザーのチャージ・利用額が増加し、ロイヤルカスタマー化する。  
さらに、顧客のキャッシュフローがより改善するという好循環が生まれる

前受金による顧客の  
キャッシュフロー改善

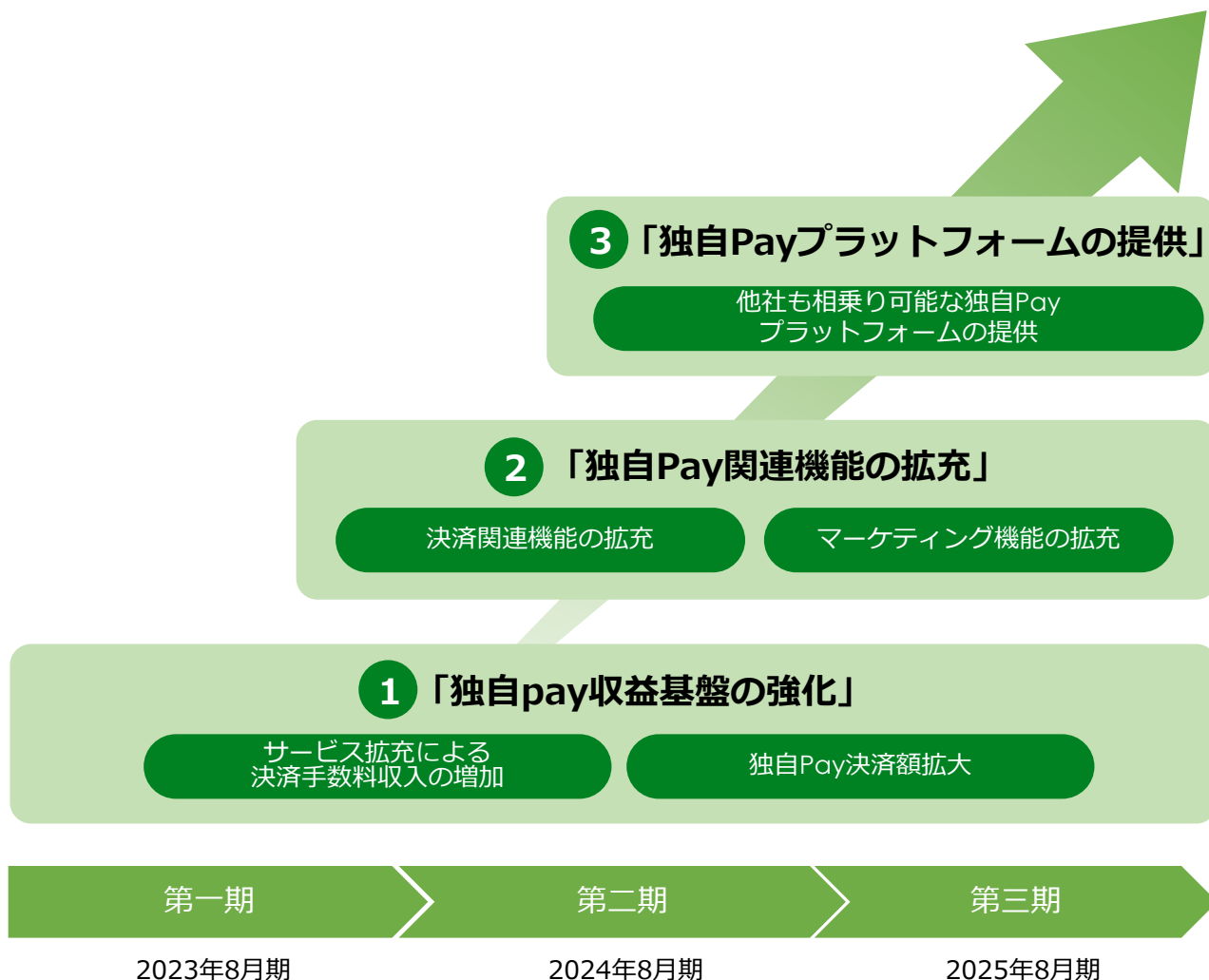


エンドユーザーの  
ロイヤルカスタマー化



# キャッシュレス事業 成長のロードマップ

当社のキャッシュレス事業は、成長市場であるキャッシュレス市場において、国内シェアトップの独自Payを提供する企業として確固たるポジションを確立しながら、収益力を向上させる施策を推進し、さらなる将来に向けた布石を打つ。



## 長期事業Value

### 独自Payを 第4のキャッシュレス決済 手段にする

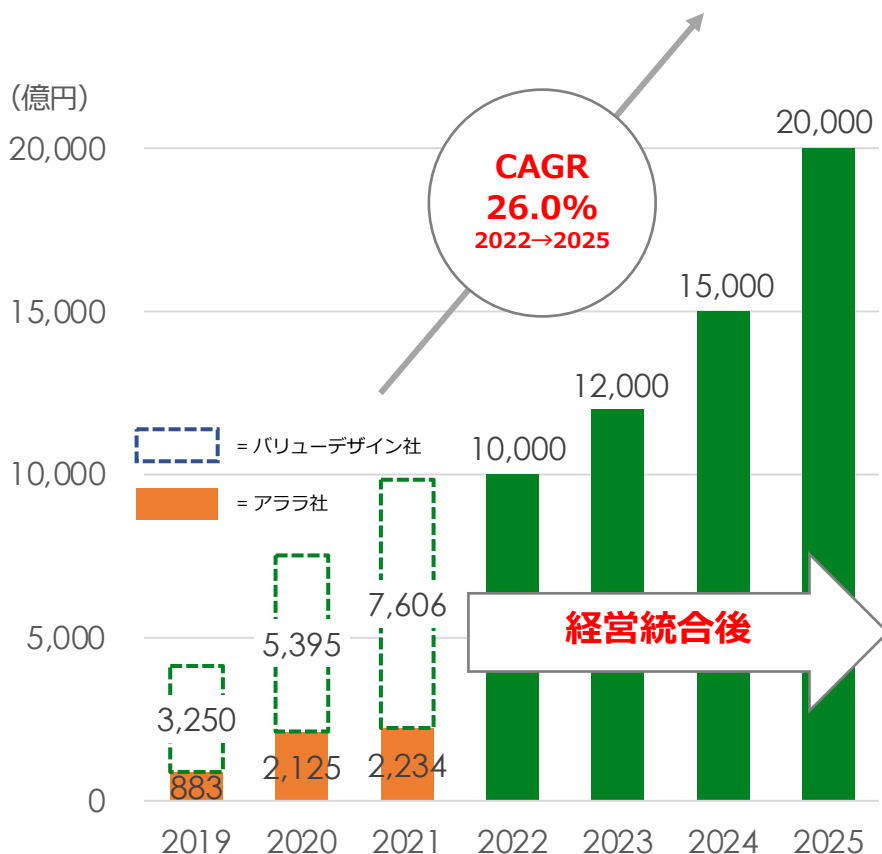
クレジット、非接触IC、QRコード決済に次ぐ決済手段として独自Pay業界をリードする。

独自Payを軸とした総合的なサービスを実現し、展開する。

# 成長のロードマップ 独自Pay収益基盤の強化

今後は顧客メリットを訴求し、顧客と共通の目標を持ち、サービス拡充により手数料収入を拡大する。また、両社のノウハウを結集し、既存顧客の利用促進を進める。

## 独自Payの年間決済額(GMV)



## サービス拡充による決済手数料収入の増加

- 独自Payの導入メリットとして、顧客の前受金が増加し、CCC(Cash Conversion Cycle)が良化する。エンドユーザーのロイヤルカスタマー化により、チャージ額がさらに増加し、顧客は資金調達と同等の効果が得られる。
- キャッシュフローが改善するというメリットを適切に訴求していくことで、廉価販売に陥ることなく、独自Payのサービス拡充により決済手数料収入を増加。

## 決済額の拡大

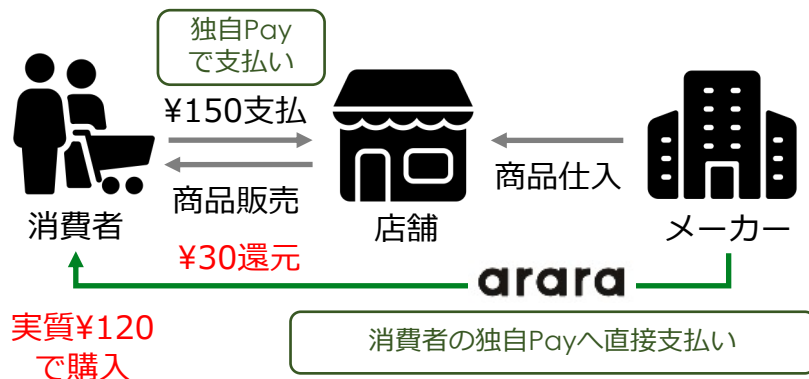
- 独自Payの利用がキャッシュフロー上・マーケティング上のメリットがある点を再認識していただき、顧客に独自Pay決済額の拡大という共通目標を持っていただく。
- 顧客売上に占める独自Payの決済額（決済比率）が増加するノウハウを、カスタマーサクセスを通じて提供することで継続的な決済額の拡大を進める。



## 成長のロードマップ 独自Pay関連機能の拡充

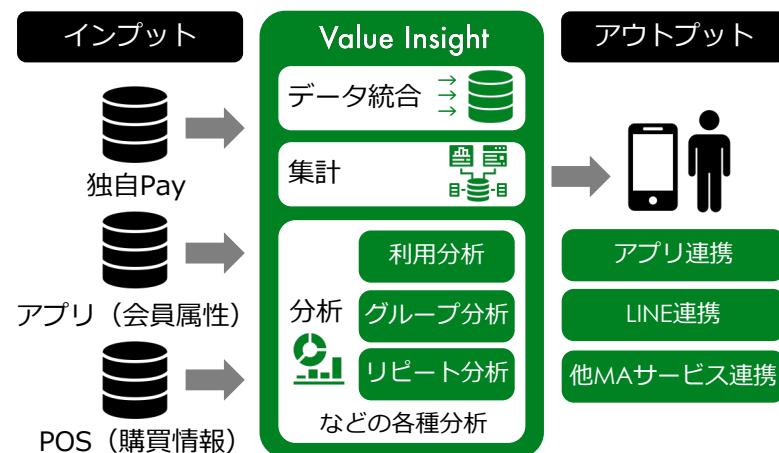
独自Payの決済額の拡大には、マーケティング事業が不可欠。購買データと決済データの分析のValue Insightとメーカー販促と独自Payを組み合わせたチャージバックで、独自Payの決済額を拡大する。競合企業とも提携し展開していく。

### チャージバックの概要



※特許第6898600号  
紹介動画：<https://www.youtube.com/watch?v=q1ClYU3GDsU>

### Value Insightの概要



- 特定の商品購入に対して、メーカーが直接消費者へ独自Payを利用し、販促できるサービスを提供する。
- 店舗は、値引きせず、メーカー負担で販促可。独自Payへのチャージバックで、再来店も期待できる。
- 独自Payの決済額も拡大し、チャージバックを提供することで、メーカーから新たな収益源を得る。

- 決済データ、スマホアプリ等により取得した顧客データ・POSの購買データを統合・分析するマーケティングDXサービスを提供する。
- キャッシュレス決済比率をモニタリングし、売上に占める独自Payの決済額を向上させる。
- 顧客動向の集計・分析に費やす時間を短縮し、顧客とより質の高いコミュニケーションを実現し、販促効果を最大化する。

## 成長のロードマップ 独自Payプラットフォームの提供

独自Payプラットフォーム（共同センター化）は、原価の低減という経営資源の効率化のみならず、競合企業も含め、他の企業が活用できることを目指し、収益を拡大させる計画。

### 独自Payプラットフォームの概念図

#### 独自Payのバックエンドをパッケージ化



### 独自Payのプラットフォーム (共同センター化)

- バリューデザインとアララの決済処理を統合し、共同センターとすることで当社の原価を低減。
- 決済のバックエンドシステムを、外部へ開放することで、競合企業も相乗り可能な独自Payプラットフォームとなる。
- 具体的な提携先の例として、アプリなどのフロントエンドを有する量販店などが想定される。

### 提携先のメリット

- 自社専用の独自Payを構築する場合、GateWay・POS接続などに高額な投資が必要だが、利用に応じた金額で決済が可能となる。



## 各事業の施策・取組み

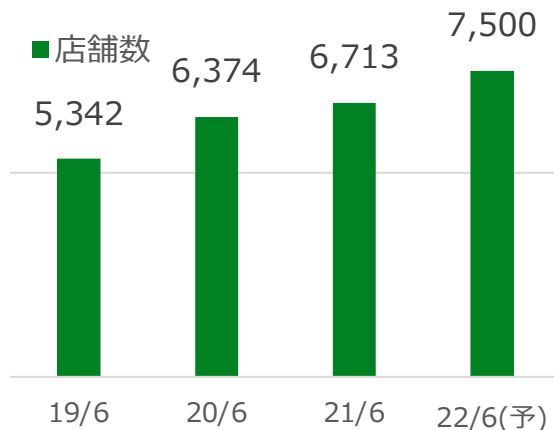
キャッシュレス事業（海外）の  
施策・取組みについて

## キャッシュレス事業（海外） 経営資源の選択と集中

海外子会社については、経営資源をインド・タイ市場に集中投下し、単年度黒字化を早期に実現することを目指す。



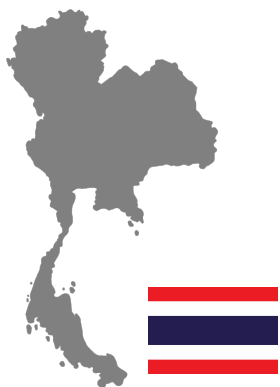
インド市場



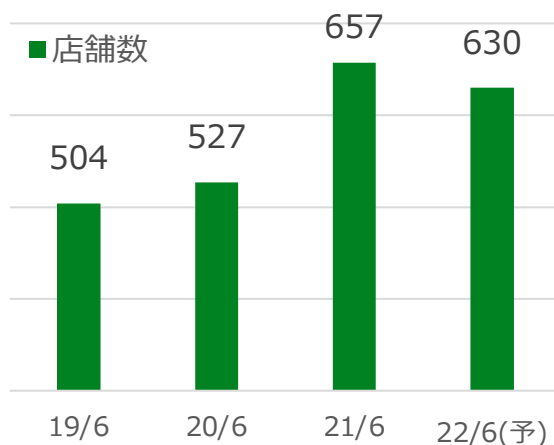
インド最大の商業都市ムンバイを中心に、キャッシュレス販促を展開。

現在、大手ドラッグストアを中心に、9ブランドのギフトカードによる販促を提供。

2億人を超えるDistribution Channelを利用し消費者へ提供し収益拡大予定。



タイ市場



コロナの影響で、店舗数の増減が発生している。

LINE連携で、利用者も増加傾向。販促効果があがってきており、通年での黒字化が目前まできている。

コロナ後の店舗数増と利用額の増加が期待できる市場。



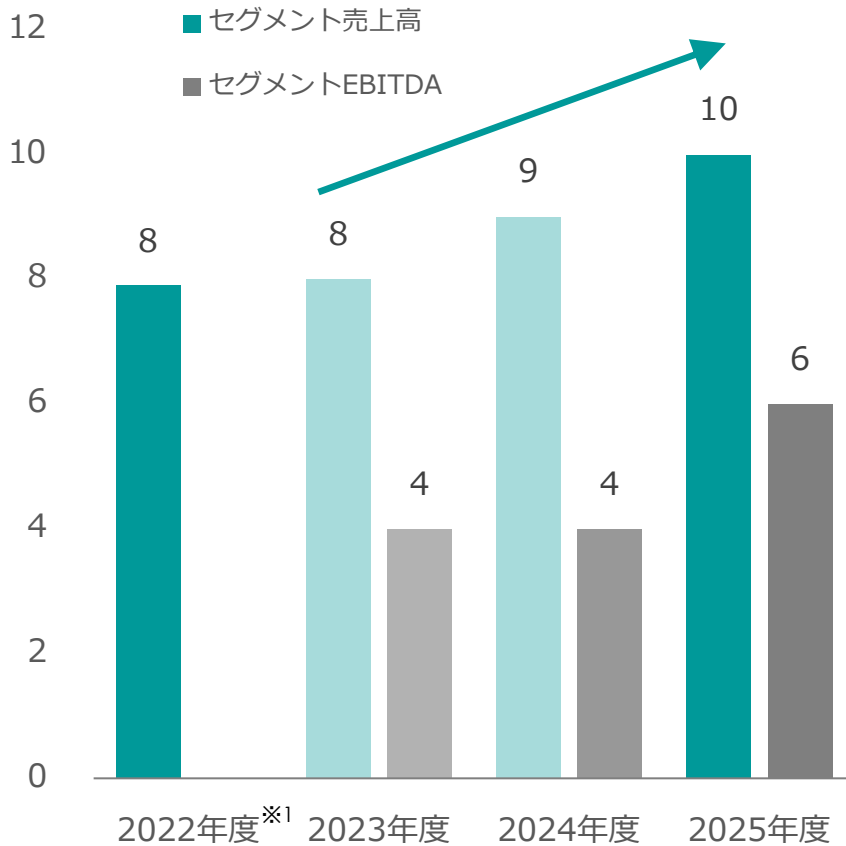
## 各事業の施策・取組み

ソリューション事業の  
施策・取組みについて

# ソリューション事業 メッセージングサービスへ注力

## ソリューション事業

(億円)



ソリューション事業は、アララ社のメッセージングサービス、データセキュリティサービス、その他（AR事業）を指し、リカーリングビジネスを中心に展開。

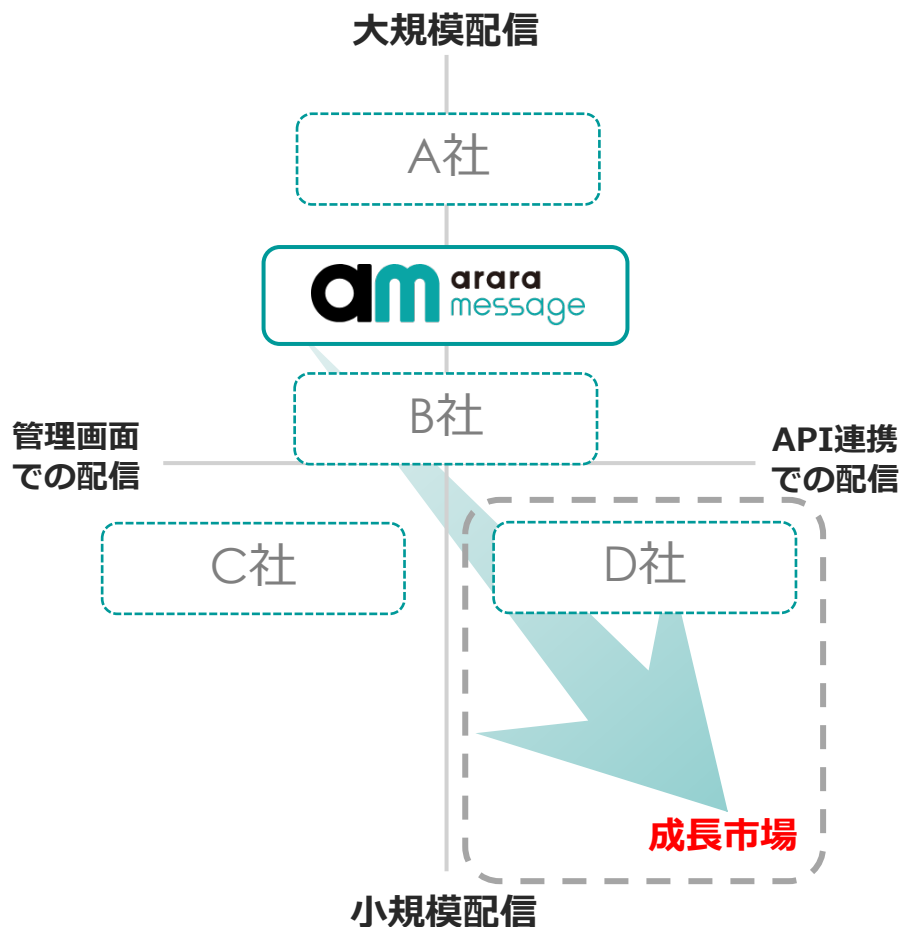
特にメッセージングサービスに注力していく。

※1 2022年度は、2022年8月期の業績予想等で開示しておりますアララ社のメッセージングサービス、データセキュリティサービス、その他（AR事業）の売上高の合算値のみを示しております。

# ソリューション事業

## API連携×小規模配信の成長市場に注力

### メッセージングサービス競合環境



オンラインで  
簡単申込み



豊富なAPI提供



充実した  
迷惑メール対策



- 現状月額定額制で大規模配信の法人顧客中心にサービスを展開。
- API連携を強化し、様々なWEBサービス、ECサービス等への組み込みを進める。
- 既存サービスメニューに「通数課金」「無料トライアル」「Web申込み」を加え、スタートアップ企業がその日から利用できるサービスを2022年12月に提供開始。
- 今後は海外への展開も計画。



## 本社機能の施策・取組み



# 本社機能 経営統合によるメリット

## 運営の強化／効率化

- 経営と事業の分離による効率化
  - － 持株会社は経営戦略の観点から大局的な意思決定が可能
  - － 事業会社は運営に必要な迅速な意思決定が可能
- 管理リソース拡大による採用力強化
- バックオフィス業務のナレッジ共有

## コスト削減

- オフィスの統合による賃料削減
  - － 在宅勤務などのコロナ後を見据えたオフィス運営
- 監査費用の削減
- 上場維持費用の削減
- 取締役と監査役集約による役員報酬削減
- 統合により不足人員を確保し、将来的な採用費を抑制

## 経営統合によるメリット

### 成長速度の加速

- 効率化、コスト削減、将来の採用減により、最終年度までに年間約1億円の統合効果を図る
- 両社のノウハウ及びナレッジ集積によって多面的に策定した経営戦略を推進
- 積極的なM&Aにより、事業拡大を図る
  - － 既存事業の成長を促進する事業
  - － 既存事業と補完関係にある事業
- 外的環境変化に対するリスク耐性強化

## キャッシュレスの、その先へ

アララは、キャッシュレス社会が広がった先に、より便利で人々をハッピーにするサービスの実現を目指してきました。

## アジアNo.1のプロセッシングカンパニーを創る

バリューデザインは、キャッシュレス化が進む海外も見据えてキャッシュレス事業を拡大してきました。

**経営統合した両社が、国内外で事業を拡大し、  
みんながハッピーになるキャッシュレス社会の実現を目指します。**

本資料は、当社の業界動向及び事業内容について、当社による現時点における予定、推定、見込み又は予想に基づいた将来展望にも言及しております。

これらの将来展望に関する表明の中には、様々なリスクや不確実性が内在しております。

既に知られたもしくは未だに知られていないリスク、不確実性その他の要因が、将来展望に関する表明に含まれる内容と異なる結果を引き起こす可能性がございます。

当社の実際の将来における事業内容や業績等は、本資料に記載されている将来展望と異なる場合がございます。

本資料における将来展望に関する表明は、当記述を作成した時点において利用可能な情報に基づいて当社によりなされたものであり、将来の出来事や状況を反映して、将来展望に関するいかなる表明の記載も更新し、変更するものではありません。

また、本資料に含まれる当社以外に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性、適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、またこれを保証するものではありません。

「事業計画及び成長可能性に関する事項」については、統合後、速やかに統合後の状況に更新し、開示する予定をしております。