



2025年度版
統合報告書/価値創造ストーリー
ULURU Sustainable Growth

2025年12月17日 株式会社うるる 東証グロース(3979)

ULURU

労働力不足解決カンパニー

目次

Contents

| | |
|--------------------|------|
| 01 ビジョンと目指す姿 | p.3 |
| 02 価値創造ストーリー | p.7 |
| 03 持続的戦略に向けた戦略 | p.17 |
| 04 価値創造を支える人的・組織基盤 | p.33 |
| 05 コーポレート・ガバナンス | p.40 |
| 06 パフォーマンスとデータ | p.45 |



01

ビジョンと目指す姿

社会課題を成長エンジンに、持続的な企業価値向上へ

現在、日本が直面する「労働力不足」は、産業の成長を妨げる深刻な課題です。しかし私たちは、この課題こそが、持続的な飛躍を生み出す成長の源泉であると確信しています。

創業以来、ITの力でクラウドワーカーをはじめとした「個人の可能性」を社会の活力に変え、課題解決そのものを成長エンジンとする独自のモデルを築いてまいりました。

その中核は、AIの効率性と人の創造性を融合させた「人とAIのハイブリッド型価値創造」にあります。技術による自動化で圧倒的な拡張性を保つつつ、要となる判断や細やかな対応は人が担う。この高度な協働こそが、他社には真似できない独自の優位性を確立しています。

私たちの成長戦略は、既存事業の深化に留まりません。持続的かつ安定的な成長のために、新たな事業を継続的に生み出す力こそが今の私たちに問われている課題であると捉え、M&Aや戦略的提携、

新規事業も積極的に展開し、従来の枠を超えた「非連続的な成長」の実現を追求してまいります。

この戦略を推し進めるのは、個々の力を全体の力に変える柔軟な組織文化です。独自に育んだこの風土こそが、変化に即応し、挑戦を続ける私たちの行動力を支え続けています。

今後、AIと技術の進化は無限の機会をもたらします。私たちはその最前線で、「世界に期待され 応援される企業」として新たな価値を創出し続け、企業価値の持続的な向上に尽力してまいります。

ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

代表取締役社長 CEO 星 知也





オーストラリアの中心にある『ウルル(エアーズロック)』という世界最大級の一枚岩。
オーストラリアの先住民であるアボリジナルたちの聖なる地とされています。

弊社代表の星知也が二十歳でオーストラリアを旅したときに、
「この世にこんなにも壮大で神秘的な景色があるのか」と、強く感銘を受けたのがウルルです。

「とてつもない大きな存在感に地球の偉容を感じた。世界にはまだまだ壮大で神秘的な場所が沢山あるが、
あのとき味わった感動をこれからも味わっていきたい。そして、味わっていただきたい。
「地球のヘン」と呼ばれる世界の中心であるこの場所のような存在になりたい。」

それが星の起業の理由でもあり、
その感動を事業に関わる沢山の人と共有したいという想いを込めて「うるる」を社名にしています。

企業理念

世界に期待され 応援される企業であれ

私たちうるるは、創業当初から挑戦を続け、社会に価値を届けてきました。社会に貢献し、「あの人気がいたから今がある」と思われるような存在でありたい。ただ自己のために生きるのではなく、「次は何を実現してくれるのだろう」と期待され、挑戦を応援される存在でありたい。

私たちの考える「期待される」とは、驚くような成果を、うるるらしいユニークな方法で実現してくれるのではないかと、世界中から期待されること。「応援される」とは、その考え方と共感し、体現する姿に心を動かされ、社会がより良くなることを願って応援されること。

私たちは、存在意義を持ち続け、共感の輪を広げることにこだわりながら、これからも、一人ひとりの個のチカラを掛け合わせ、大きな一枚岩として、社会を驚かす挑戦を続けていきます。

ビジョン

労働力不足を解決し 人と企業を豊かに

今、日本は「労働力不足」という大きな社会問題に直面しています。2040年までに約1600万人、約69兆円の労働力が失われるとされ、日々、問題は深刻化しています。日本社会の成長において、無視することができないこの問題の解決に、私たちうるるは取り組んでいます。

新たな労働力を創出し、活用できるようにすること。ITやAIを活用し、DXを推進することで生産性を向上させていくこと。

また、既成概念にとらわれずユニークな発想で解決方法をどんどん考えて生み出していくこと。

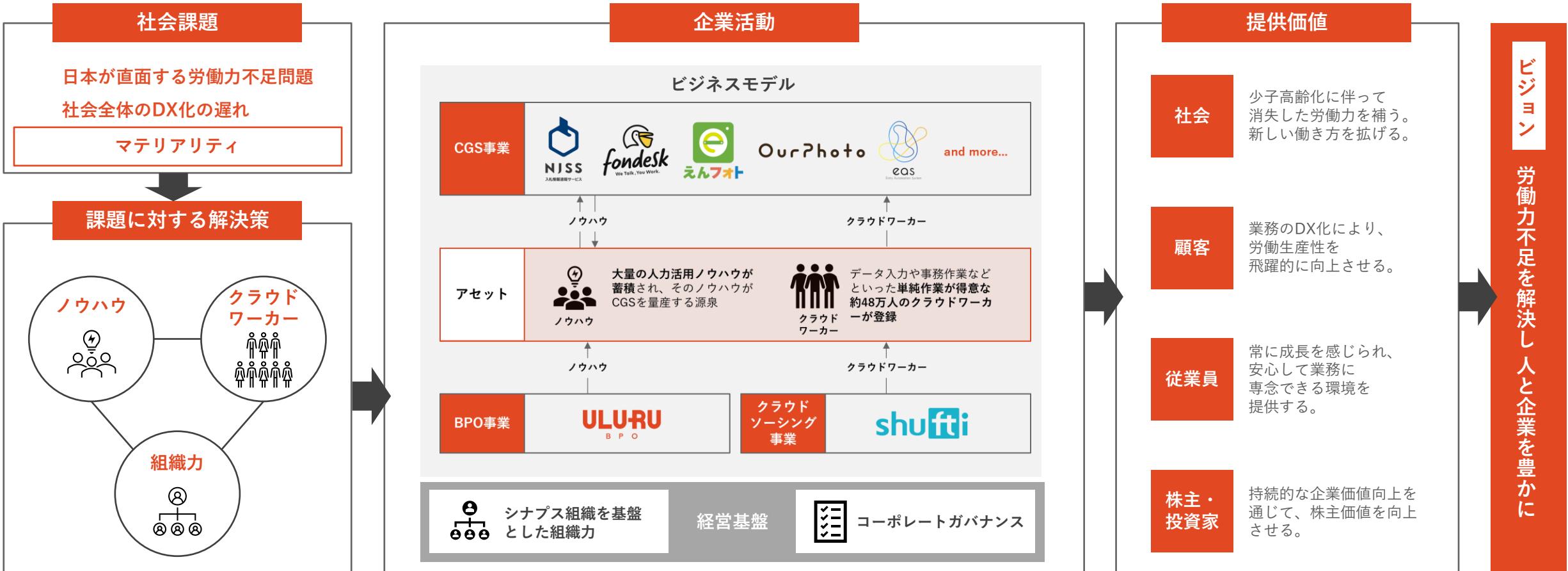
私たちうるるは、日本が抱える深刻な社会問題を解決し、さらには、世界全体の社会問題と向き合ってまいります。

02

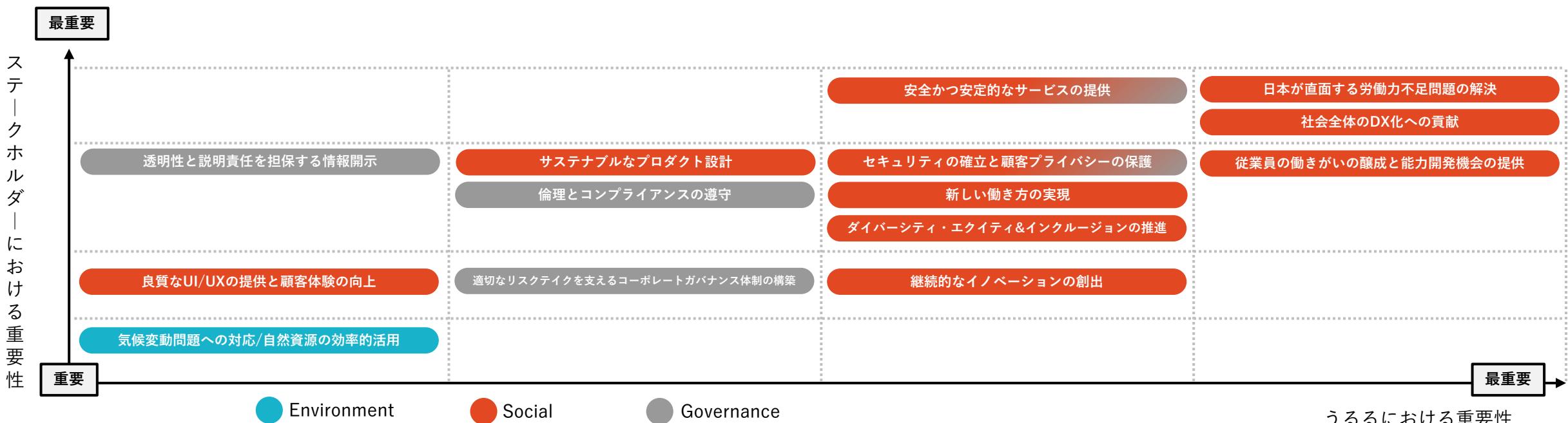
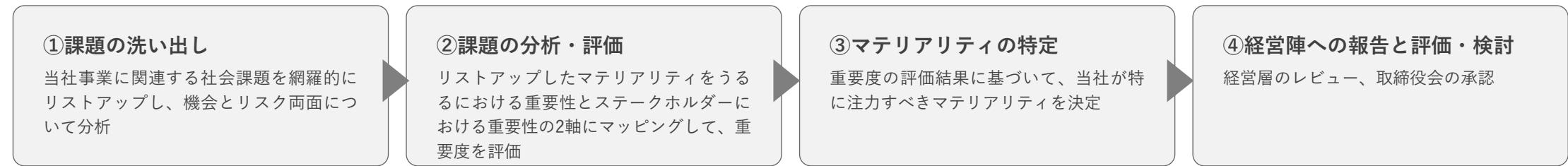
価値創造ストーリー

価値創造プロセス

- マテリアリティ解決に向け、ヒトのチカラとAI・システムのチカラを掛け合わせたユニークなビジネスを展開。持続的な社会への貢献と企業価値の向上を通して、「労働力不足を解決し 人と企業を豊かに」 というビジョンの実現を目指す



- 社会課題を踏まえ、ESGに関わ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て当社が取り組むべきマテリアリティを特定



社会課題への取り組み – CSR基本方針

- 当社は、企業理念である『世界に期待され 応援される企業であれ』に基づき、企業ビジョンである『労働力不足を解決し 人と企業を豊かに』の実現のため、既成概念にとらわれずユニークな発想で新しい解決方法を考えて生み出すことで、クラウドワーカー・お客様・社員・社会その誰もが豊かになれる世の中を目指す。このような世の中を実現するために、うるるの社員一人ひとりが社会の課題に真摯に向き合い、社会貢献活動に積極的に関わっていく



クラウドワーカーに対し

時間や場所に捉われない新たな働き方を通じ、報酬の提供だけでなく、生きがいややりがいを届けることで、物・心ともに豊かな生活を実現いたします。



お客様に対し

クラウドワーカーという新たな労働力を活用し、今までにない価値を提供することで、すべてのお客様の課題の解決に貢献いたします。



社員に対し

うるるを自己実現の場として活用してもらい、社員とその家族の生活を豊かにします。また、雇用を生み出すことで、社会や経済の発展に寄与いたします。

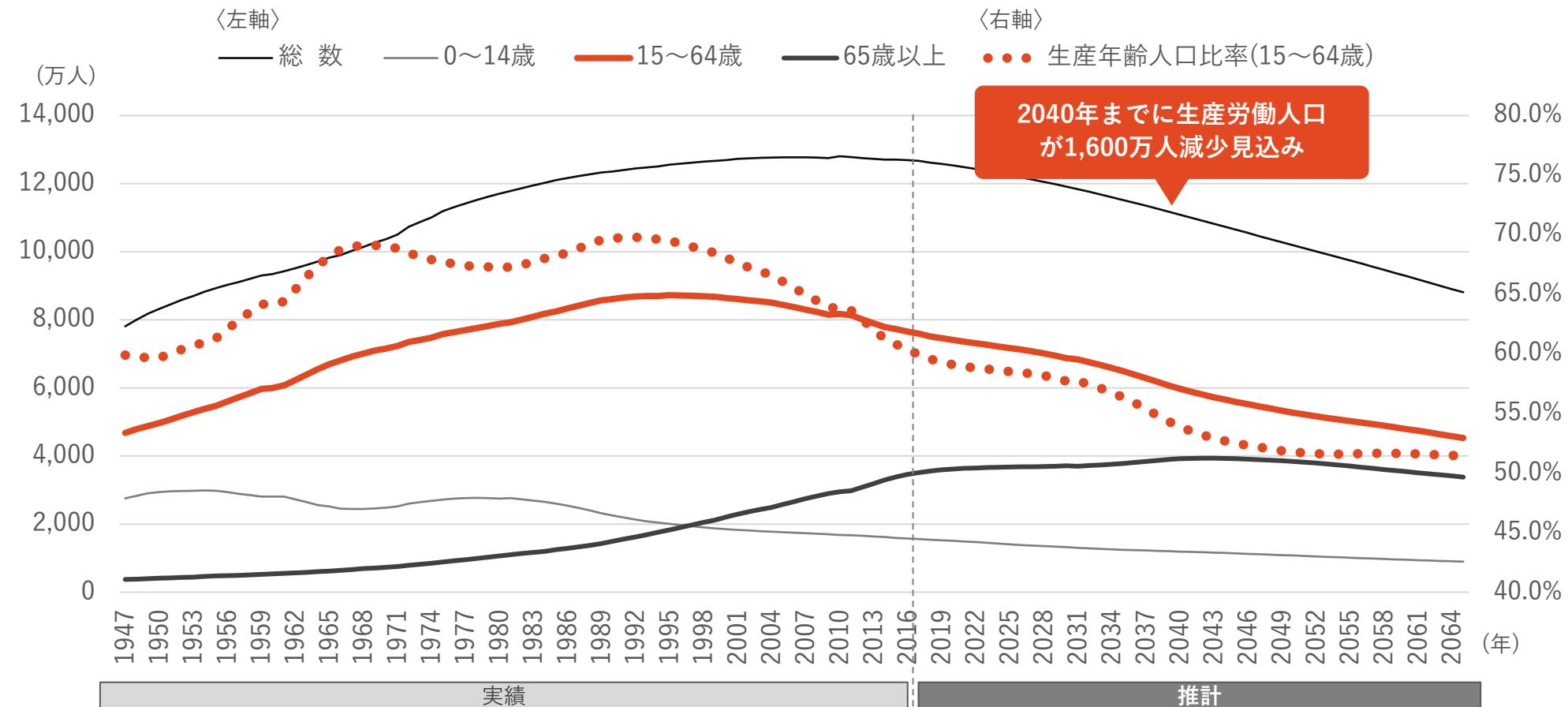


社会に対し

労働力不足の解決を通じ、豊かな社会づくりに貢献していきます。
また、責任ある社会の一員として、健全な経営と事業活動、また社会貢献活動を実施することで、社会や経済の発展に寄与いたします。

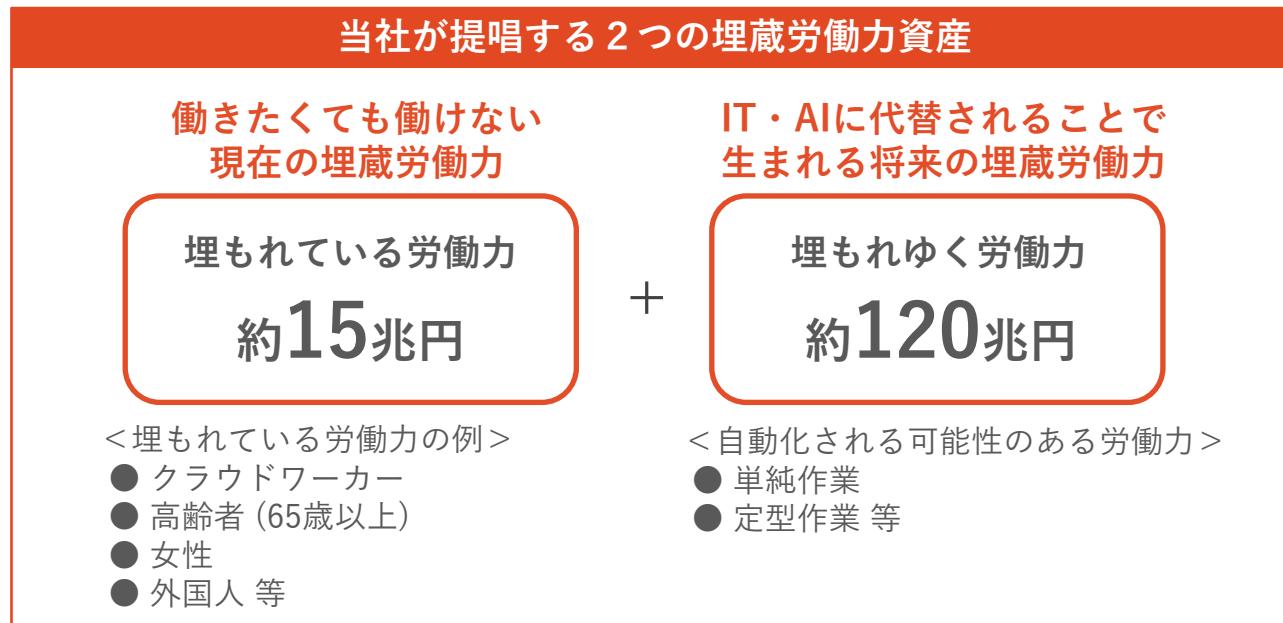
生産年齢人口の減少

- 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)」

- 当社は2025年2月に、日本に存在する未活用の「埋もれている労働力」と、IT・AIの進展による労働代替によって生じる「埋もれゆく労働力」という2つの視点から経済的価値を独自試算し、これらを総称して「埋蔵労働力資産」と定義
- この概念を提唱することで、これまで可視化されてこなかった潜在的な労働力の存在と活用可能性を社会に訴求し、人口減少化における持続的な経済成長の一助とすることを目指す
- 当社としては、日本の労働力不足解決を実現にむけて、埋蔵労働力資産を積極的に活用することで、日本経済成長後押しへの挑戦を行う

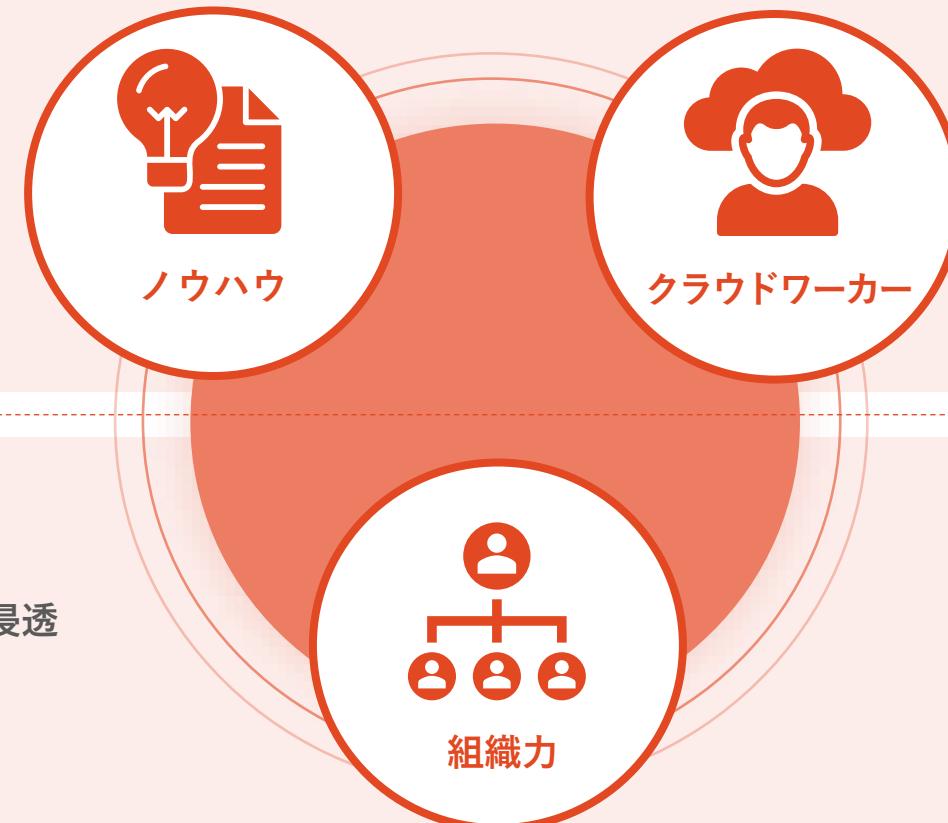


独自のビジネスモデルを支える仕組み

- 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

事業基盤

- ① BPO事業とCGS事業の運営によって培われた大量の業務ディレクションノウハウ
- ② IT・AIと人のチカラ双方を深く理解した独自のビジネスモデルと事業構築ノウハウ



経営基盤

- シナプス組織により高純度でカルチャー・戦略が従業員に浸透

- 主にデータ入力や事務作業等といった単純作業が得意な48万人以上のクラウドワーカーが「シュフティ」に登録

独自のビジネスモデルを支える仕組み：①ノウハウ

- 労働力不足に対し、「人のチカラ」と「IT・AIのチカラ」を適切に組み合わせる独自のビジネスモデルを構築
- 効率性や正確性が求められる業務にはテクノロジーを、柔軟な判断や創造性が必要な業務には人のチカラを活かす
この配分とディレクションの最適化こそが、うるるの強み

IT・AIと人のチカラを活用した事業展開実績

人のチカラの活用

- 創業以来、クラウドソーシングプラットフォームの運営だけでなく、当社自らがクラウドワーカーを活用する事業を展開
- 今後も柔軟な判断や創造性が求められる業務において、人のチカラを最大限に活用

IT・AIのチカラの創出

- 効率性や正確性が重視される業務の課題を解決するため、IT・AIの力を最大限に活用した複数のSaaSサービスを開発し提供
- 今後もこれらのサービスを通じて、企業の生産性向上を推進

IT・AIと人のチカラの融合

- 人とテクノロジーを融合することで、さらなる付加価値創出に貢献
- 今後も自社サービス・プロダクトの開発だけでなく、M&A・出資等を通じて、多様なサービスの展開を目指す

(当社の事業領域)



独自のビジネスモデルを支える仕組み：②クラウドワーカー

- 全国に48万人以上のクラウドワーカーのネットワークを構築
- 時間や場所に捉われない新たな働き方を提供し、報酬だけでなくやりがいも届けることで、豊かな生活を実現

クラウドワーカーのネットワーク

48万人以上の労働力基盤

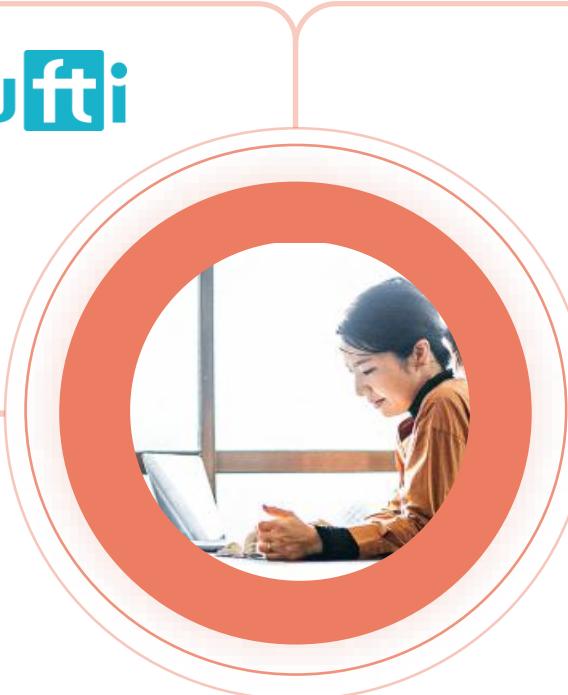
- 主にデータ入力や事務作業得意とする48万人以上のクラウドワーカーが登録
- 大量の人力が必要なCGSをスピーディーに量産するための土台の役割を担う

クラウドワーカーの声

… クラウドワーカーとして働くようになった理由

- 会社員として育児休暇から復帰しようとした時、通いやすい保育園が見つからなかったので、退職して在宅で仕事をしようと思った
- 産休育休を期に、社会から取り残される不安から始めた

shufti



クラウドワーカーの業務を支える仕組み

クラウドワーカーへのケア

- **業務選択の工夫：**
オンライン説明会開催・業務適性の確認等の実施
- **丁寧なコミュニケーション：**
未経験者向けマニュアル等のサポートツール整備

… クラウドワーカーとして働いた結果

- 自分の都合に合わせて働きたい時に働くことができる
ので、想定していた働き方ができている
- 空き時間で、自分のペースに合わせて働けるところが
とてもマッチしている

独自のビジネスモデルを支える仕組み：③組織力

- カルチャーを持続的な成長のための競争力へ転換する、独自の価値観『うるるスピリット』と『シナプラス組織』

うるるスピリット

- 理念・ビジョンを実現するために最重要視している価値観
- 組織づくり等あらゆる企業の活動の軸となるものであり、高い次元で体現することを全社員に求めている

① うそをつかない、悪いことをしない

② 会社はホーム、社員はファミリー

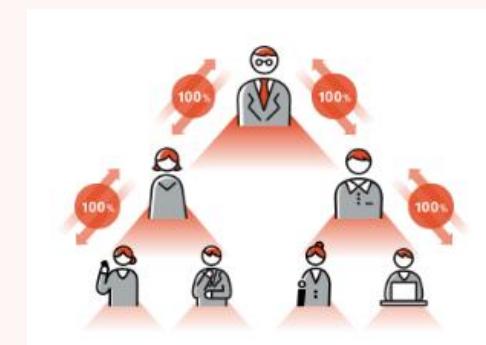
③ 相手の期待を超える「おもてなし」

④ 当事者意識を持って、納得して働く

⑤ ベンチャースピリットを持ち、挑戦し続ける

シナプラス組織

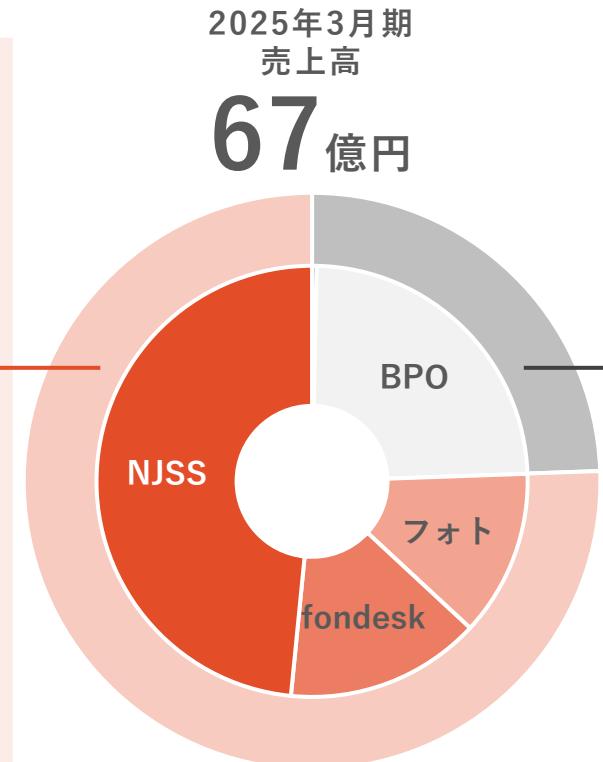
- 「うるるスピリット」を全社員が高い次元で体現し続けることを重視
- しかし、組織が成長・拡大する中で、価値観をただ言葉として掲げるだけでは、いずれ希薄化してしまう
- だからこそ、カルチャーを守り、育て、浸透させ続けるための仕組みとして「シナプラス組織」という独自の組織論を設計
- スピリットを軸とした行動や意思決定が、どのチームでも自然と機能する工夫を、組織のあり方そのものに組み込み



03

持続的成長に向けた戦略

- 2025年3月期売上高は67億円。主力のCGS^{*1}事業が売上の75.5%、BPO事業^{*2}が24.1%を占める

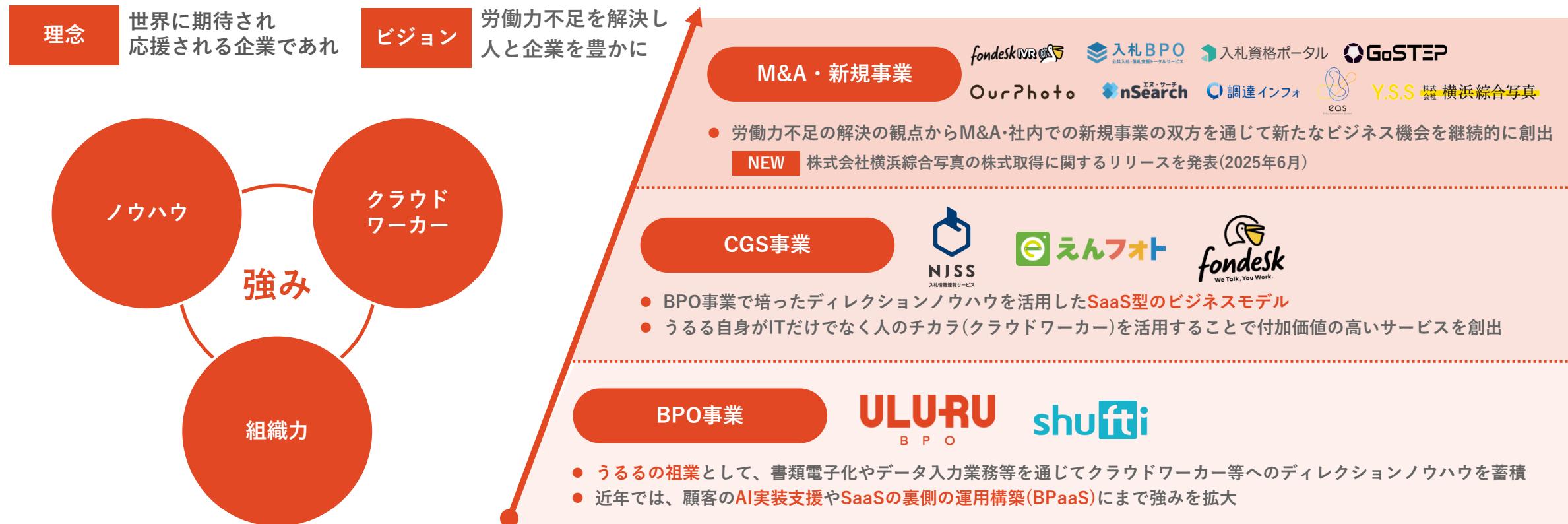


※売上高・事業構成比率は2025年3月期通期実績

*1 「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)

*2 「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

- BPO^{※1}事業を祖業とする当社は、ディレクションノウハウを蓄積し、クラウドワーカーのネットワークを構築
- 現在では、上記で培った強みを土台に、事業領域を拡張・深化させ、SaaS型ビジネスのCGS^{※2}事業を展開
- 今後は、既存事業の成長に加え、M&Aや新規事業開発によるサービス展開を図り、理念・ビジョンの実現を目指す



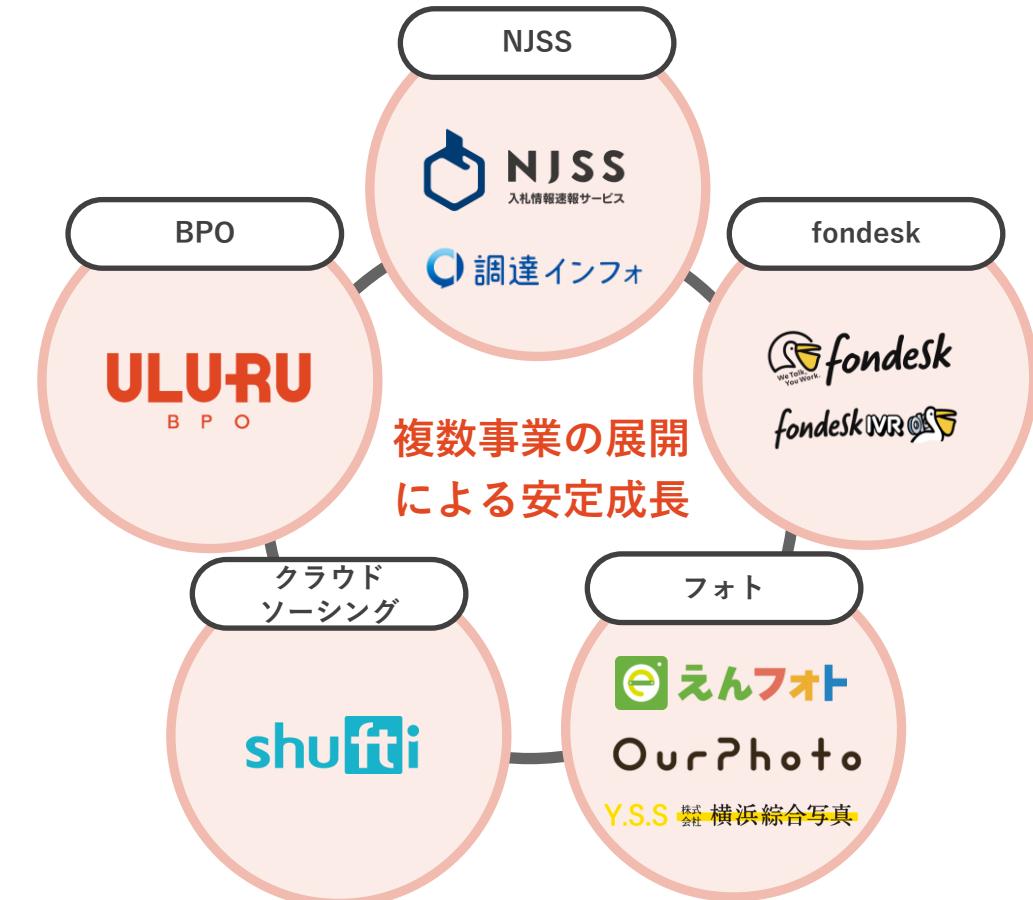
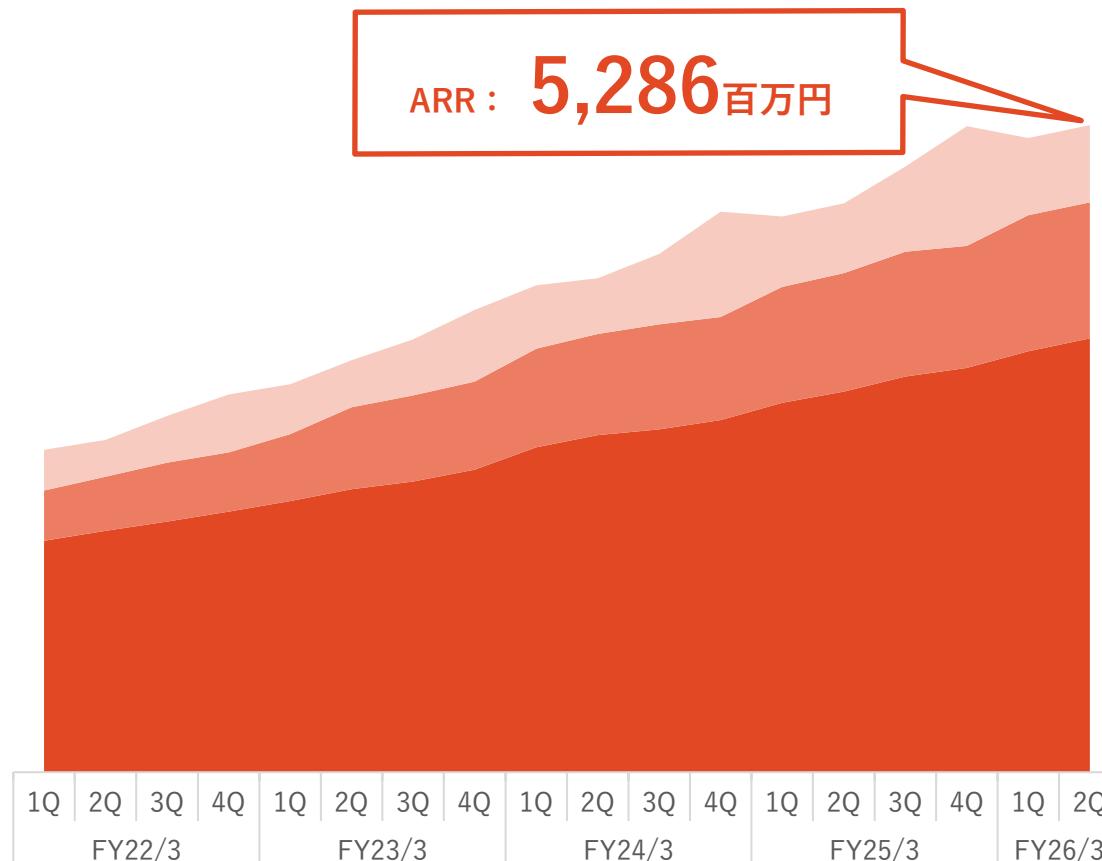
※1 「Business Process Outsourcing(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)」の略。企業が業務の一部(主にノンコア業務)を外部の専門業者に委託することをいう

※2 「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)

成長と安定を両立させる事業構成

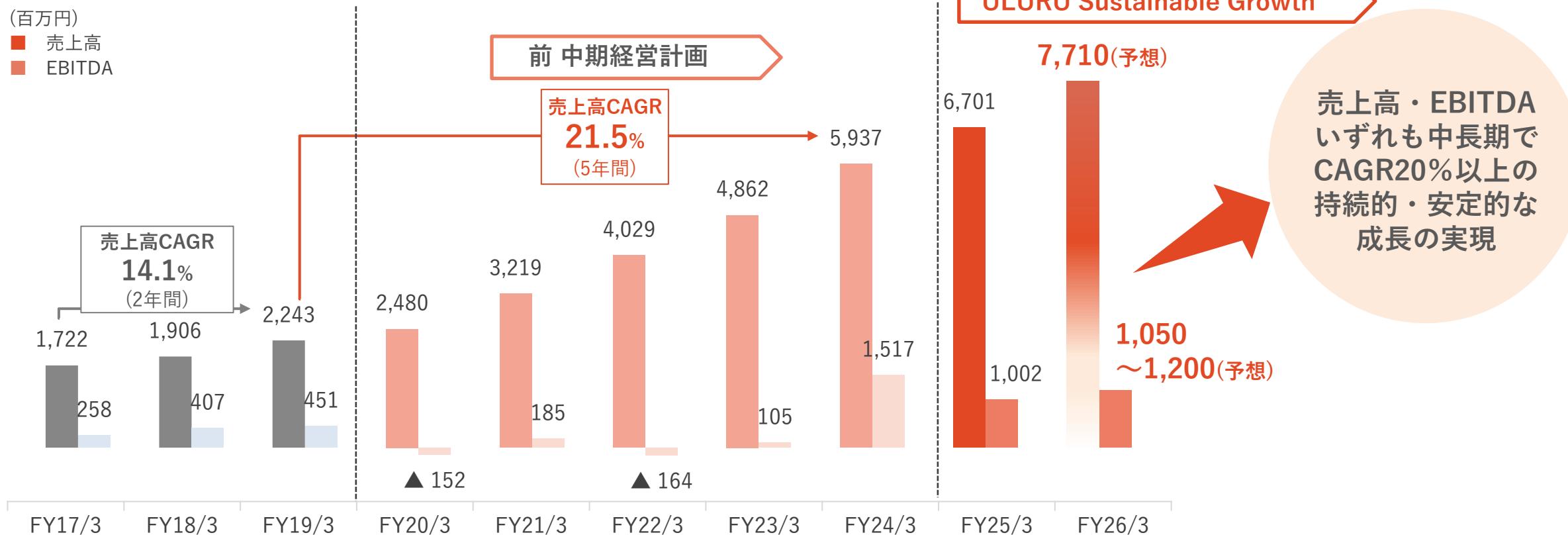
- 成長性の高いストック型事業モデルの売上が全体の約8割を占め、ARRが50億円を突破し着実に拡大中
- 外部環境の変化に左右されにくい持続的かつ安定的な成長を実現するため、複数の事業を戦略的に展開

ストック型事業の継続的な成長



成長フェーズの変遷

- 上場後2年間の低成長を打破するため、一時的な赤字も辞さない中期経営計画(FY20/3～24/3)を断行した結果、5年間で売上高は2.6倍、EBITDAは3.4倍に大きく成長した一方で、年度間の利益のボラティリティも大きい形で推移
- FY25/3からは新たな成長フェーズとして「ULURU Sustainable Growth*」を掲げ、売上高だけでなく利益についても、より持続的・安定的な成長を目指すフェーズへと移行



- ビジョン実現に向け、強みを活かしたサービスをニッチマーケットで創出し、高収益×業界No.1のサービスを複数展開
- 今後は、さらなる成長を実現するため、M&A・新規事業開発等を積極的に展開

サービスの着眼点

実績

さらなる成長

① うるるの強み

- BPOサービスを祖業とした
ヒト×ITのビジネスモデル

shufti 48万人

② ニッチを攻める

- 大手が参入しないニッチな
マーケットで複数事業を展開

① 収益性の高さ

- 売上総利益率 **70%**
- EBITDAマージン **15%**

※FY25/3実績

② 業界No.1サービスの創出



具体的な方策

① M&Aの実施

② 新規事業開発

③ ULURU IMPACT BASE (マイノリティ出資)

④ ビジネスコンテスト主催

ビジョン

労働力不足を解決し 人と企業を豊かに

- 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規律ある成長投資を行うことで、継続的な売上高・利益成長と株主還元の両立を目指す

売上高・利益成長

FY26/3

人的資本投資・マーケティング投資を中心とした成長投資を実施

EBITDA **10.5～12億円**として投資予算を設定

(期中の投資をより機動的に判断・実施するためレンジ開示)

FY26/3以降

引き続き人的資本を中心とした規律ある成長投資を行うことで継続的な売上高成長と利益成長の両立を目指す

**売上高
・EBITDA**

いずれも中長期でCAGR20%以上を目指す

(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)

株主還元(TSR向上)

株価上昇

**キャピタル
ゲイン**

**中長期のEPS成長を重視することにより
中長期的な株価の上昇を目指す**

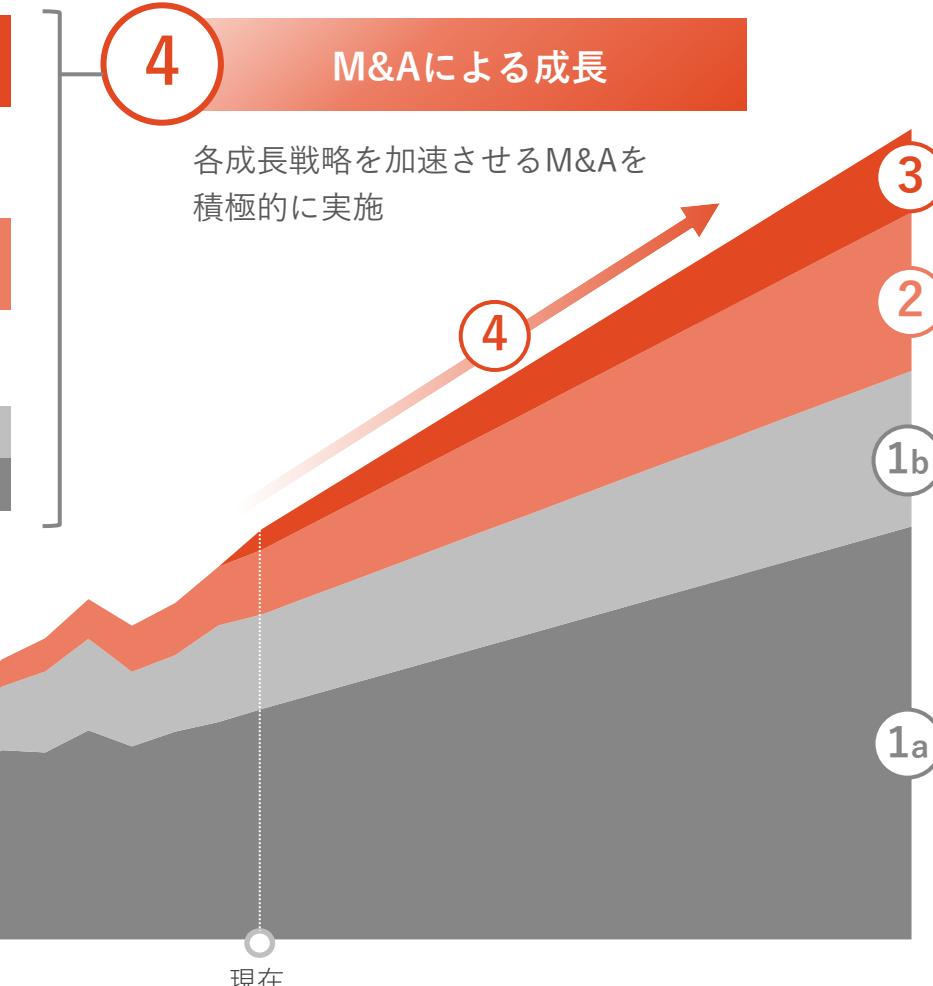
配当方針

**インカム
ゲイン**

**FY25/3決算以降15%以上の配当性向を
目安とした累進配当を基本とする**

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



Y.S.S 株式会社 横浜綜合写真



- 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

1a 既存事業の成長

2 既存事業の周辺領域での成長



A | NJSSを核とした入札マーケットの拡大
自治体DXへの展開

1b 新規事業の成長

2 既存事業の周辺領域での成長



B | fondesk、えんフォト、BPOの更なる展開

3 新規事業の創出による成長

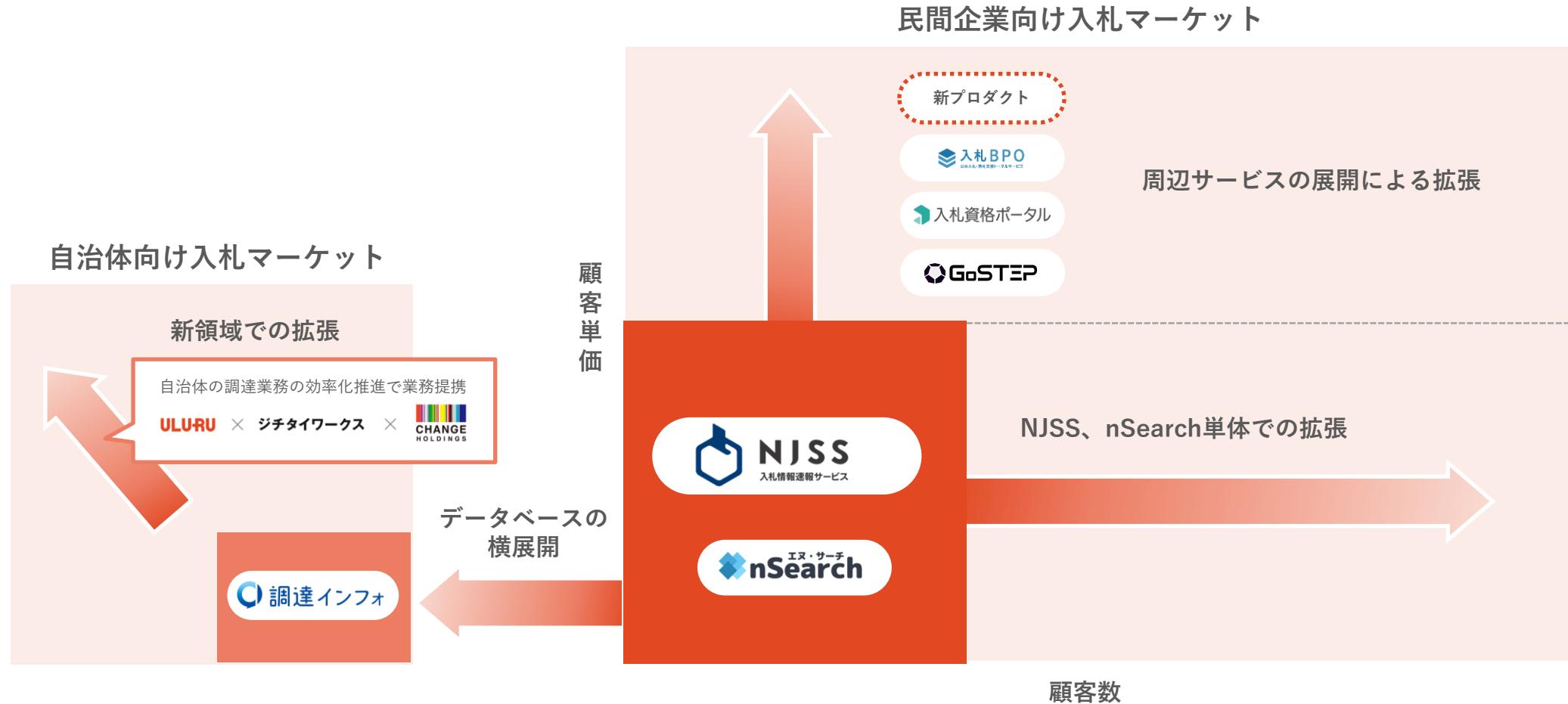
4 M&Aによる成長



C | M&A・新規事業創出

A-1. 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

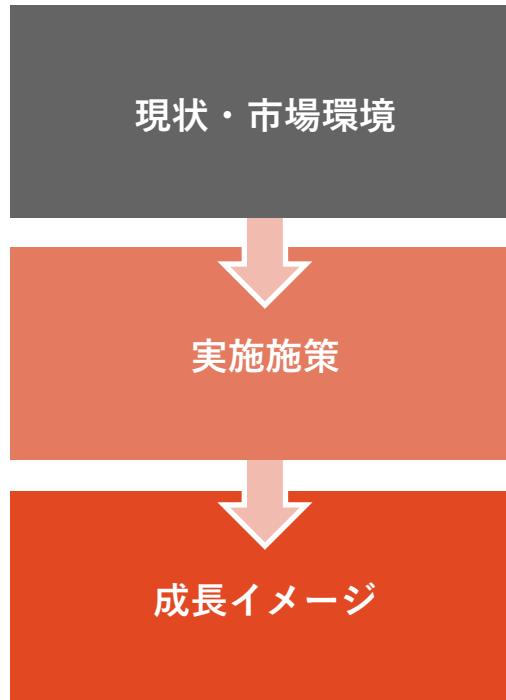


A-2. 自治体DXへの展開

- 『入札情報DB』から『自治体DX』プラットフォームへ



B. fondesk、えんフォト、BPOの更なる成長

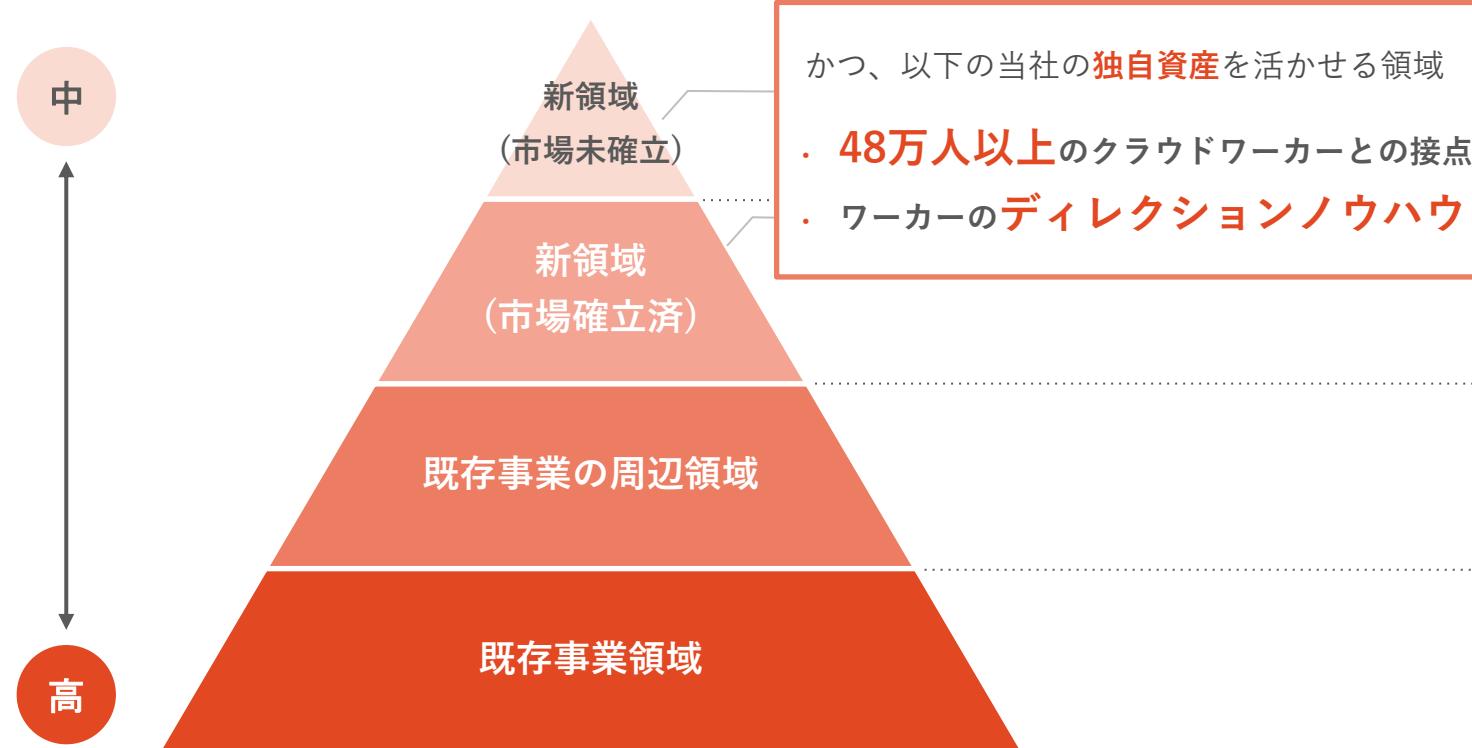


- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">市場での認知は拡大しているが、マスへの認知度は不足fondesk周辺領域の市場開拓余地 | <ul style="list-style-type: none">園写真関連市場における成長余地フォトグラファー不足の社会問題化 | <ul style="list-style-type: none">社会におけるDX化ニーズの高まり社会におけるSaaSプロダクトの増加 |
| <ul style="list-style-type: none">通年でのマス広告施策の継続プロダクトのマーケット開拓・継続開発新規プロダクトfondesk IVRのリリース | <ul style="list-style-type: none">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リソースの確保M&AによるTAMの拡大 | <ul style="list-style-type: none">営業活動によるスキャ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AI活用(lightblue) |
| <ul style="list-style-type: none">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 | <ul style="list-style-type: none">契約園数の拡大&園当たり売上高の拡大フォトグラファリソース確保による競争優位性の確立小学校・中学校の新たな市場開拓 | <ul style="list-style-type: none">DX化を促進するスキャ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案件数の拡大によるリケーリング収益の拡大 |

C. M&A・新規事業創出

- 成長を著しく加速させるため、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



これまでの実績

3 新規事業



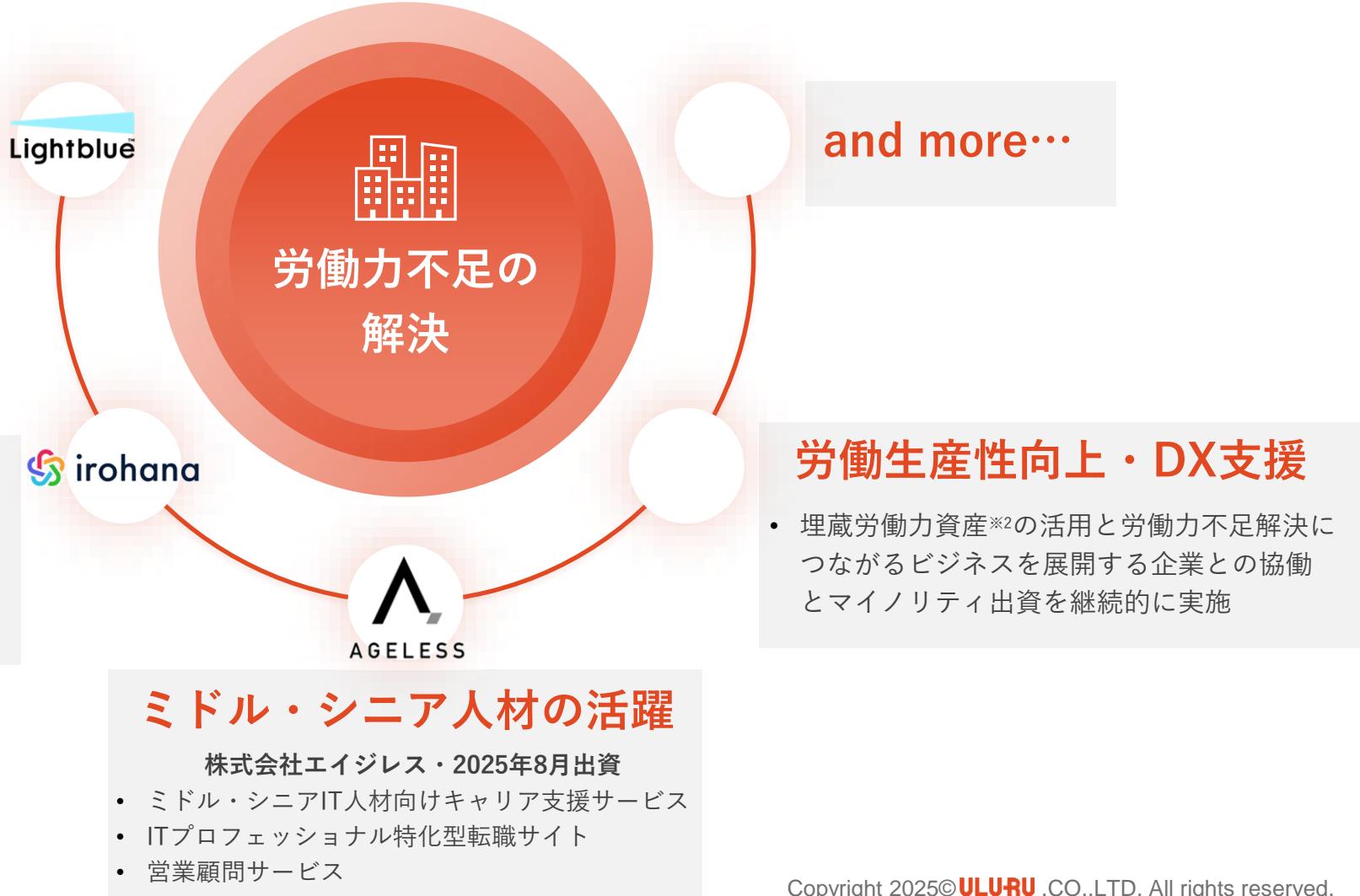
4 M&A



ULURU IMPACT BASE(マイノリティ出資)の取り組み

ULURU
労働力不足解決カンパニー

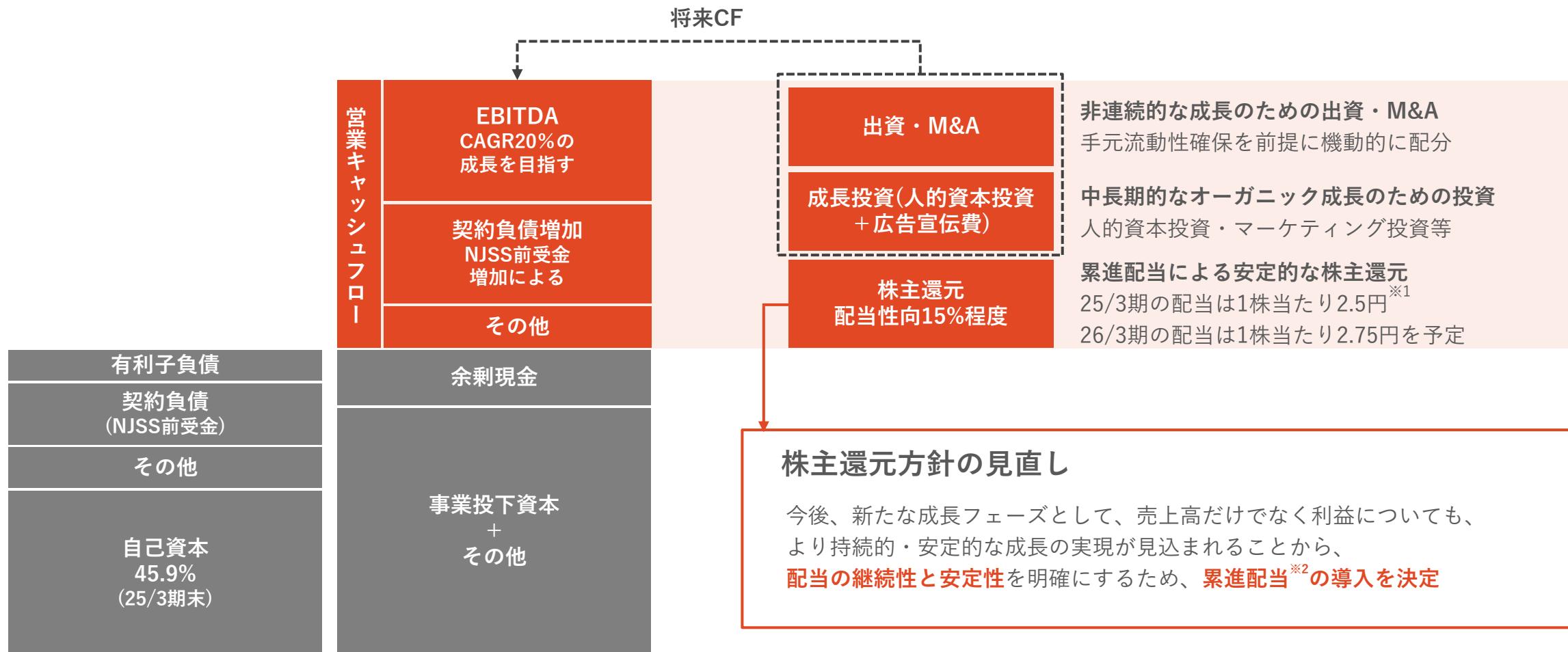
- ビジョン実現にむけ、志をともにする企業へのマイノリティ出資^{※1}や協働を通じて、社会全体にポジティブなインパクトを生み出す
- 中長期的な時間軸で、当社既存事業とのシナジー創出や非連続成長のための事業領域拡大に向けた新規事業アイデアの探索を図る



※1 マイノリティ出資(株式の保有比率50%未満の出資形態)による投資
(将来的な追加投資の可能性あり)累計投資額5億円・新規投資分として年間2億円・
1件当たりの上限1億円以内で運用

※2 「埋蔵労働力資産」発表に関するプレスリリース(2025年)
(<https://www.uluru.biz/news/14928>)

- 営業CFを原資とし、成長投資や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



※1 2025年10月1日を効力発生日として普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行ったため、株式分割前の配当実績は1株当たり10円

※2 「累進配当」とは、原則として減配せず、配当の維持もしくは増配を行う配当政策を意味する



執行役員/CFO

内丸 泰昭

Yasuaki Uchimaru

持続的な利益成長・CF創出フェーズへの移行 —規律ある成長投資と株主還元の両立

2017年3月に当時の東証マザーズ市場に上場した当社ですが、上場後2年間の売上高CAGRは14.1%と、上場直後のグロース企業としては、率直に申し上げて満足のいく水準ではありませんでした。その停滞を打破するため、2019年3月期から2024年3月期にかけての5年間の中長期経営計画において、私たちは短期的な赤字も辞さず事業基盤の拡大に注力し、その挑戦は、売上高成長率の向上（CAGR14.1%→21.5%）と、2024年3月期におけるEBITDA15億円という過去最高益の達成として、確実に結実しました。

そして当社は現在、その中長期経営計画を通じて得られた更なる成長への自信と様々な学びをもとに、また、株式市場の潮流の変化等も踏まえ、中長期経営方針「ULURU Sustainable Growth」という新たな成長フェーズに移行しています。

この中長期経営方針「ULURU Sustainable Growth」の核心は、「持続的な利益成長」と「株主還元」の両立にあります。

まず「持続的な利益成長」については、「売上高・EBITDAいずれもCAGR20%以上」を目指しています。グロース企業として売上高成長を志向することは大前提ですが、私たちはその上で、投資対効果や利益確保とのバランスも踏まえた「規律ある成長投資」を通じて、持続的な利益成長、そしてCF創出を目指してまいります。そして「株主還元」については、EPS成長による株価上昇を目指していくだけでなく、「15%以上の配当性向を目安とした累進配当」を方針として掲げています。グロース企業が累進配当を明示的に掲げることはあまり一般的ではないと認識していますが、これは前述の持続的な利益成長・CF創出に対する私たちの自信の裏返しです。これらを実現するための資源配分として、①人的資本などへの成長投資を最優先としつつ、②非連続な成長に向けたM&A・新規事業創出、そして③株主還元を、内部・外部環境を総合的に判断しながら、バランス良く且つ機動的に実施していくことで、中長期的な企業価値の最大化に全力で取り組んでまいります。

04 価値創造を支える人的・組織基盤

うるるが目指す 理想の会社と組織の状態

- うるるでは、以下の状態が理想の組織、従業員の状態であると明文化

- ① **自身の持つパフォーマンスを100%発揮すること**
- ② **仕事を通じて成長を続けること**
- ③ **「イキイキ」と働くこと**

- この状態を実現した理想の会社の状態を「**人材成長定着企業**」と定義
- これらを目指すうえで土台となるのが**うるるスピリット**
- うるるスピリットを土台とし、人材・組織開発制度を拡充させ、シナプス組織論を用いて、カルチャーや理念の浸透、ひいては理想の組織・従業員の状態を目指す

＼ 理想の組織・従業員の状態 ／



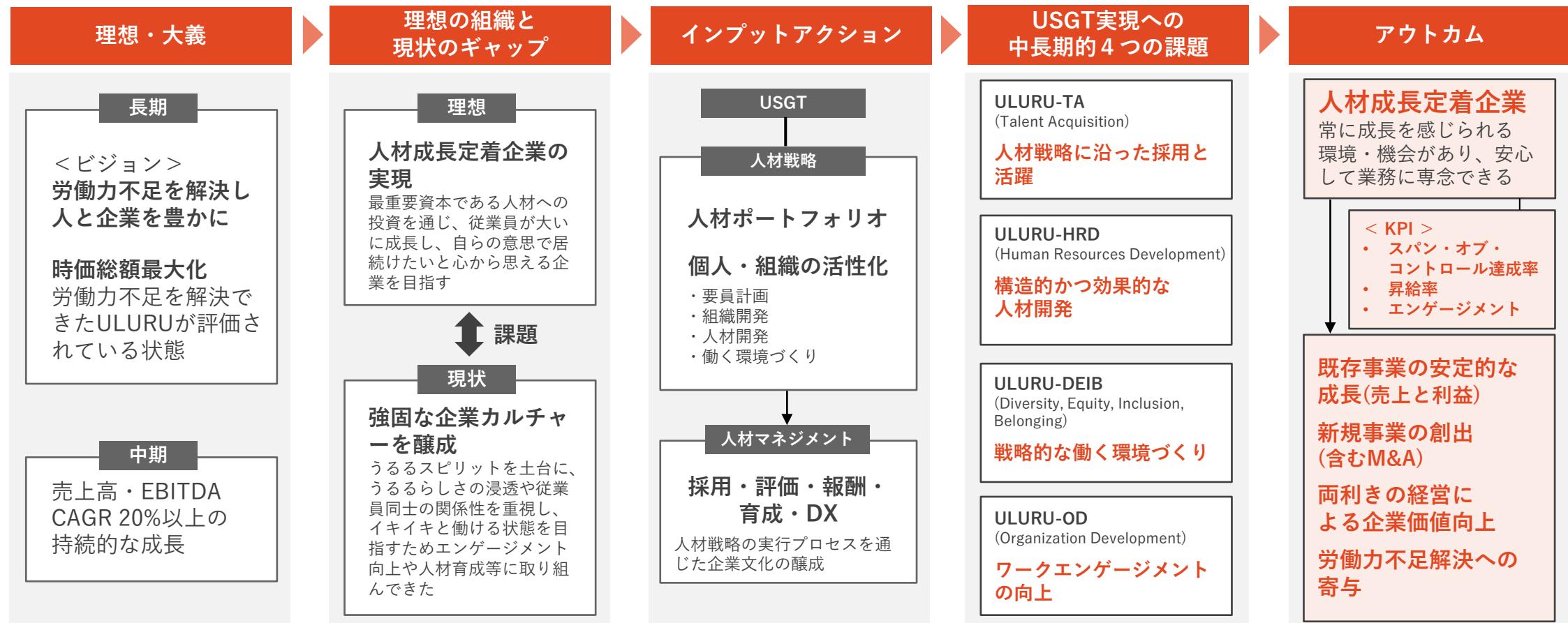
シナプス組織論

人材開発・組織開発

うるるスピリット



- ULURU Sustainable Growthを達成するため、人材方針や組織方針等「人」に関する方針を人材戦略として網羅的にまとめた「ULURU Sustainable Growth for Talent」(以下、「USGT」)の策定を行い、人材成長定着企業を目標とする
- 併せて、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



- 従業員の自律的な学び・挑戦を是とする風土作りを推進。また、社内での活躍に留まらず、従業員の市場価値向上にも繋がる制度・取り組みに注力
- 中長期的には、課題項目として「ULURU-HRD*」を掲げ、人材管理と配置、人材育成プログラム、人事システムの設計と運用を推進

一人ひとりの「挑戦」を後押し。キャリア・スキル向上へ

キャリアチャレンジ

全社員が応募できる社内公募制度「ジョブ・リクエスト」に応募可能。その他にも、希望職種や今後のキャリアを確認する「キャリアアンケート」や、希望者には人事面談を実施し、会社全体でキャリア形成をサポートしています。

ダブルワーク制度

申請制で副業が可能な制度。社外での経験を通じてスキルアップや視野の拡大を図り、自己成長を後押しします。

eラーニング

動画研修型自己学習ツールを導入し、自律的学習を促進。情報セキュリティ等の全社一律研修に加え、各分野に適した学習コンテンツを配信しています。

“求める人材像”に基づいた人事評価・成長支援制度



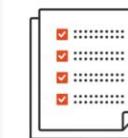
期待される役割に基づく6段階の等級制度

期待する役割を明示し、成長の指針とするもの。各等級詳細な定義を設定。

等級定義例

L5等級…

担当職務に責任を持ち、牽引し、目標達成のための戦略を設計、計画実行、完遂できる。また他部署でも活用できる専門知識は共有し、会社全体のレベルアップを図ることができる。



求めるコンピテンシー(行動特性)9つに基づく評価制度

各コンピテンシー項目ごとに、等級に沿った定義を踏まえ行動を振り返る形式。

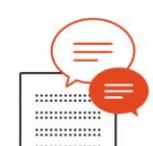
コンピテンシー項目例

課題解決力…

未来思考で自己研鑽に励み、成果の最大化を狙うためのもの

チームワーク / 協働力…

相手の考えを理解し、協働によって高みを目指すもの



自己視点と上司視点の両観点に基づく評価フロー

半期に一度、自己評価を上司と確認し、事業部単位で評価を摺り合わせ。

その他の摺り合わせ機会

各組織状況に鑑み、柔軟に面談機会を設定。

・3ヶ月に一度の中間面談

・月に一度の月次面談

・週に一度の1on1面談 など

その他制度

- セルスタ(書籍購入費支援制度)
- ライチャレ(資格取得補助制度)
- 管理職候補者研修

- どれだけ会社の規模が大きくなつたとしても、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く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。また、定期的に社内イベントも実施
- 中長期的には、課題項目として「ULURU-OD*」を掲げ、組織開発やカルチャー浸透等に注力

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>

エンゲージメントサーベイ

- ・ 月に一度、全社員を対象にエンゲージメントサーベイを実施
- ・ サーベイ内の各項目の変化をキャッチし、イキイキと働く環境に向けた支援に活用

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」をクオーター毎に実施
- ・ 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等を実施し、うるるのビジョンやカルチャーに触れる機会を創出

Ayers Rock Festival

うるるのカルチャーを全社で体感する、年に一度の象徴的イベント。表彰や感謝の場を通じて「一枚岩」としてのつながりを強める機会です。



Vision Cup

ビジョン実現に向けた具体的な取り組みの共有や、挑戦を称えるイベント。日々の業務の「その先」を見つめる機会です。



Synapse Award

シナプス組織論を体現しているリーダーを表彰・称賛するイベント。カルチャー醸成のメカニズムである「シナプス組織」に向き合う機会です。



Adventure Cup

自画・他画で選ばれた「挑戦者」がそのストーリーを発表するピッチイベント。失敗を恐れずに果敢にチャレンジする姿勢を全社員で称える機会です。



組織開発プロジェクト

- ・ 有志のリーダー・マネージャー層による組織開発の推進活動
- ・ 対話手法やチームビルディングへの学びを深め、実践に活用

- 自己成長とチャレンジを続けられる土台として社内環境を整え、一人ひとりが安心してキャリア・ライフ両軸のプランを描ける環境づくりに注力
- 中長期的には、課題項目として「ULURU-DEIB*」を掲げ、多様性の受容、多様な働き方、Sustainableな働き方の実現を目指す

自律&フレキシブルで、最適な働き方を

① ハイブリッドワーク

フルリモートも、オフィス出社もどちらも可能な「ハイブリッドワーク」。オフィスでの対面コミュニケーションも大切にしつつ、リモートワークの効率性も取り入れながら働いています。

出社頻度は各自の裁量とチームの判断により決定し、週1、2回の出社をしているチームが大半です。

*フルリモートは業務特性を踏まえて部署単位での導入判断となるため、部署によっては対応しておりません。

その他制度

- ・時間単位有給休暇(年40時間まで時間単位で有給取得可)
- ・半日有給休暇
- ・在宅勤務手当支給
- ・リモートワーク物品のレンタルサービス

② フレックスタイム制度

個々の裁量により始業時間・終業時間を柔軟に設定する仕組みとして、コアタイムありのフレックスタイム制度を導入しています。

快適なワークライフを保ちながら、個人の作業時間やミーティング・商談等とのバランスを考慮し、生産性高く働ける環境を整えています。

※業務特性を踏まえて各部署での導入判断となるため、全社一律での導入ではありません。

③ 時差勤務制度

10:00～19:00の定時を軸に、始業時間と就業時間を5段階にずらして勤務することが可能な仕組み。

フレックスタイム制度が適用外の部署において利用が可能であり、個々のワークライフを尊重した働き方を支援します。

ライフステージに合わせた「自分らしいキャリア」

④ 産前産後休業・育児休業

産前は6週間（双子以上の場合は14週間）、産後は8週間休暇を取ることができます。また子どもが1歳になるまで、育児のために休業することができます。

産育休から復帰に至るまでの計画表や面談プログラムがあり、安心した休暇設計が可能です。

最近では産後パパ休暇・育児休業の男性の取得もどんどん増えています。

⑤ こども休暇

小学3年生までの子どもを養育する社員が、子どもの病気や予防接種などの看護、園・学校行事などに参加する場合に、通常の有給休暇とは別で、1年間に最大10日間、有給休暇の取得ができる制度。

頻度高く発生する看護や行事でも子ども休暇の有給化により通常有給を消費することなく、子育て中の方でも安心して働ける環境を整えています。

その他制度

- ・慶弔見舞金
- ・出産育児一時金付加金
- ・育児短時間勤務制度
- ・育児フレックスタイム勤務制度
- ・介護休暇制度(有給)
- ・介護休業制度
- ・介護短時間勤務制度
- ・介護フレックスタイム勤務制度



執行役員/CCO
小林 伸輔
Shinsuke Kobayashi

カルチャーが企業価値を最大化する —戦略実行を加速させる組織の原理

ステークホルダーの皆様には、日頃より当社の経営にご理解とご支援を賜り、心より感謝申し上げます。

「企业文化は戦略に勝る」という言葉の通り、いかに優れた戦略も、それを実行する強固な組織文化がなければ価値を生みません。Chief Culture Officerとして、私はカルチャーを経営の最重要資産と位置づけ、その強化を通じて戦略実行能力を最大化することにコミットしています。

当社のカルチャーの根幹には、「うるるスピリット」と定義された5つの共有価値観があります。しかし、組織が拡大する中で価値観を形骸化させないためには、それを浸透させ続ける具体的な仕組みが不可欠です。そのために私たちが独自に構築したのが、経営と現場を双方向につなぐ「シナプラス組織」です。この仕組みを通じて、経営陣のリーダーシップと現場のフォロワーシップが有機的に結びつき、戦略や価値観が100%の純度で全社に行き渡ることで、組織全体としての一體感と迅速な事業推進を可能にしています。

この「シナプラス組織」によって育まれるのが、挑戦を是とし、失敗を許容する「心理的安全性」の高い組織風土です。これは単なる居心地の良さではなく、社員がリスクを恐れずに新しいアイデアを提案し、未知の領域へ踏み出すことを可能にする、イノベーションの土壤そのものです。このカルチャーこそが、M&Aや新規事業といった「非連続な成長」戦略を支える、見えざる競争優位性であると確信しています。

事業環境が激しく変化する中にあっても、強靭でしなやかなカルチャーを持つ組織は、変化を機会として捉え、持続的な成長を遂げることができます。私たちは、この組織文化への投資こそが企業価値向上における最善の策の一つであると信じています。今後もカルチャーを経営の中核に据え、戦略を着実に実行し、ステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいる所存です。

05 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する考え方

当社のコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方は、企業価値の中長期的な拡大と株主重視の立場に立って経営の健全性の確保と透明性を高めることであると認識しております。

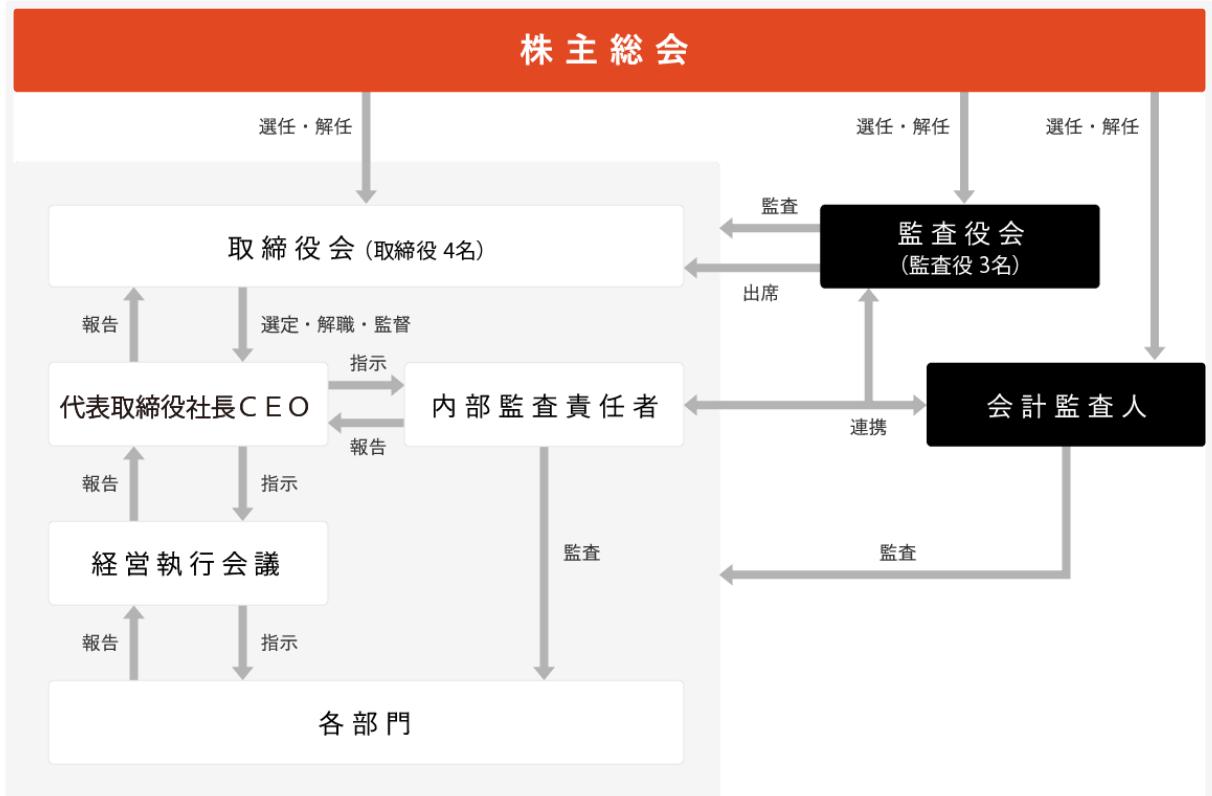
そのために、財務の健全性を追求すること、迅速且つ適切な情報開示を実施すること、取締役及び監査役がそれぞれ独立性を保ち業務執行及び監査責任を果たすことを経営の最重要方針としております。

また、コーポレート・ガバナンスの効果を上げるため、内部統制システム及び管理部門の強化を推進し、徹底したコンプライアンス重視の意識の強化とその定着を全社的に推進してまいります。

■体制概要(2025年12月15日現在)

| | |
|--------|---------------|
| 機関設計 | 監査役会設置会社 |
| 取締役の人数 | 4名(うち社外取締役2名) |
| 監査役の人数 | 3名(うち社外監査役2名) |
| 役員の任期 | 取締役：2年・監査役：4年 |

ガバナンス体制図



取締役



代表取締役社長CEO
星 知也



取締役副社長COO
(株)うるるBPO 代表取締役社長
桶山 雄平

社外取締役

社外取締役 **市川 貴弘** 社外取締役 **松岡 剛志**

監査役・社外監査役

監査役 **鈴木 秀和**

社外監査役 **鈴木 規央** 社外監査役 **萩原 恵奈**

※新たな経営体制について

2025年10月1日に、ビジョンとして掲げる
「労働力不足を解決し人と企業を豊かに」の
実現と、中長期経営方針「ULURU
Sustainable Growth」の達成に向け、経営体
制を刷新

- (1)CEO・COO職を新設し、代表取締役および取締役副社長の役割を明確化
- (2)取締役会は経営監督機能に注力し、業務執行はCOOが統括する執行役員ラインに一本化

| 氏名 | 役職 | 独立役員 | 経営全般・ガバナンス | 事業戦略・マーケティング | 新規事業開発・M&A | ファイナンス・会計 | デジタル・テクノロジー | 組織・人事・カルチャー | コーポレートコミュニケーション(PR/IR) | 法務・コンプライアンス・リスクマネジメント |
|-------|---------|------|------------|--------------|------------|-----------|-------------|-------------|------------------------|-----------------------|
| 星 知也 | 代表取締役社長 | | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ | |
| 桶山 雄平 | 取締役副社長 | | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ | | |
| 市川 貴弘 | 社外取締役 | ○ | ○ | | | ○ | | | | |
| 松岡 剛志 | 社外取締役 | ○ | ○ | ○ | | | ○ | ○ | | |
| 鈴木 秀和 | 監査役 | | ○ | | ○ | | | | | ○ |
| 鈴木 規央 | 社外監査役 | ○ | | | ○ | ○ | | | | ○ |
| 萩原 恵奈 | 社外監査役 | ○ | | | | | | ○ | | ○ |



社外取締役
松岡 剛志

Takeshi Matsuoka

ヤフーを経て、ミクシィで取締役CTO 兼人事部長に就任。その後、株式会社 Viibarの最高技術責任者を経て、株式会社レクターを創業し、代表取締役に就任。一般社団法人日本CTO協会の設立と同時に代表理事に代表理事に就任

2022年8月コインチェック株式会社の執行役員CTOに就任し、2025年10月より常務執行役員CTO 開発・AI本部長

「人」の熱量を「技術」で最大化する。

—技術と組織の「監督」と「対話」で、AI時代の非連続な成長を確かなものにする

これまでのキャリアにおいて、私は複数のIT企業でCTOや人事責任者として事業の急拡大期における技術的課題や組織の壁に向き合ってきました。その経験から確信しているのは、企業が持続的に成長するためには、ビジネスモデルの優位性だけでなく、それを支える「テクノロジー」と、それを生み出し運用する「組織」の強さが不可欠であるということです。

うるるの強みは、クラウドワーカーという「人の力」と独自のビジネスモデルにあります。私の役割は、このモデルに対し、インターネットサービス分野での経験に基づき、「技術」と「組織」の両面から経営の妥当性を客観的に評価・監督することです。

AIによる「攻め」の投資と、技術ガバナンスの両立

技術革新は「人の力を增幅させる好機」です。私は、AIへの大胆な投資を推奨すると同時に、それが独りよがりな技術導入にならぬよう、事業フェーズに見合った「スケーラビリティ」と「安全性」が担保されているかを注視しています。時には既存のルールを減らす「引き算」の意思決定も含め、非連続な成長を阻害しない技術戦略を描くことが重要です。

持続的成長を支える「エンジニア組織」の監督

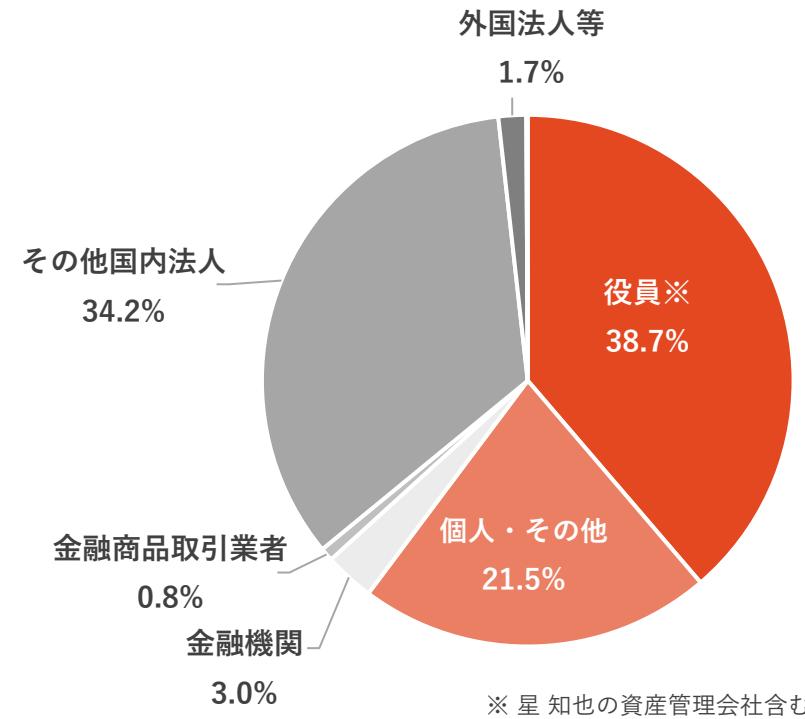
優れた戦略も、実行する「人」が鍵です。特にエンジニア組織において、ビジネスサイドと共通言語で対話できる風土や、挑戦を支える心理的安全性が「採用力」や「開発速度」に結びついているかを監督しています。「人とAIのハイブリッド」という挑戦に対し、技術的リスクと組織課題を先回りして指摘する客観的な立場から、10年先の企業価値最大化とガバナンス強化に貢献してまいります。

労働力不足という社会課題に対し、「人とAIのハイブリッド」で挑むうるるの挑戦は、これから日本社会において極めて重要な意味を持ちます。客観的な助言者としての立場を保つつつ、未来を見据え、企業価値の最大化とガバナンスの強化に貢献してまいります。

■株主数等(2025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 | 1,401名 |

■株主構成(2025年9月30日現在)



■大株主(2025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 | 株式会社UH5 | 518,900 | 7.50 |
| 5位 | 光通信株式会社 | 475,300 | 6.87 |
| 6位 | 株式会社エスアイエル | 441,300 | 6.38 |
| 7位 | 桶山 雄平 | 381,800 | 5.52 |
| 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 | 五味 大輔 | 181,200 | 2.62 |

※発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数

06 パフォーマンスとデータ

主要な財務データ(FY25/3実績)

- 安定したSaaS型のビジネスモデルを柱に、**成長性と収益性を両立**したビジネスを展開
- FY24/3に初配である特別配当を実施。FY25/3からは**普通配当を開始**。今後は配当性向15%以上を目安に**累進配当**を実施

売上高CAGR
(5年間^{※1})

22%

売上高は5年間で24億円から
67億円へ約2.7倍に成長

5年間平均^{※2}
売上総利益率

70%

収益性の高い
ビジネスモデルを展開

FY25/3 EBITDA・
EBITDAマージン

10億円 • 15%

成長性だけでなく
高い収益性も確保

ARR^{※3}
(年間経常収益)

52億円

SaaS売上高比率は70%超
前期比+15.3%と堅調に成長

利益目標
連続達成年数
(EBITDAベース)

6年

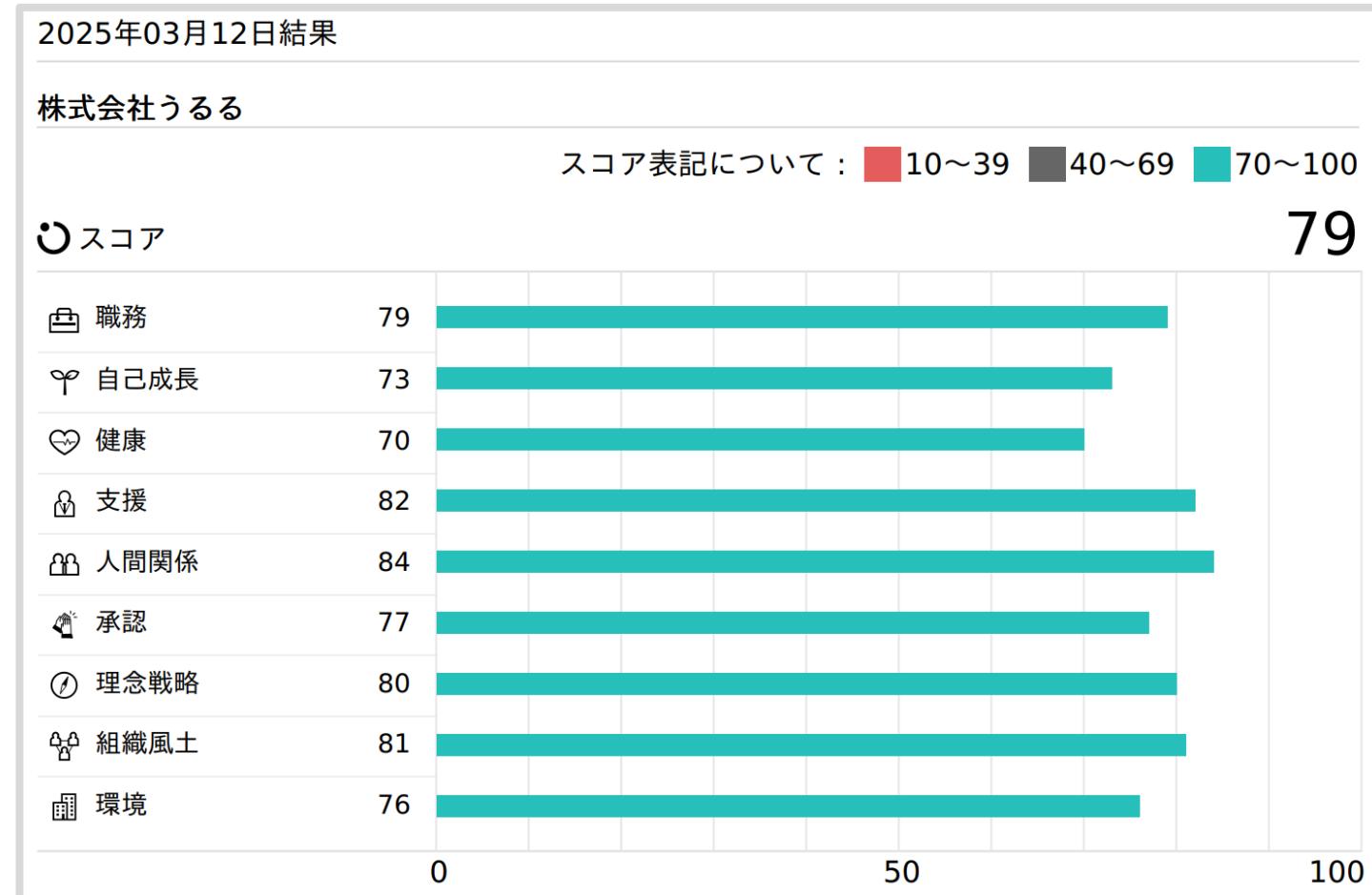
開示計画を継続的に達成する
安定したビジネスモデルと
高い業績コミットメント

連続配当年数

2年

中長期的な成長投資と
配当による株主還元を両立
今後、累進配当を実施

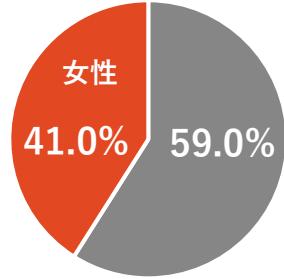
- 組織力向上プラットフォーム「Wevox」を用いた毎月のエンゲージメントサーベイにより、組織の状態をモニタリング
- 現場のリアルな声を吸い上げ、データに基づいた改善活動を継続的に実施し、組織力の強化を図る



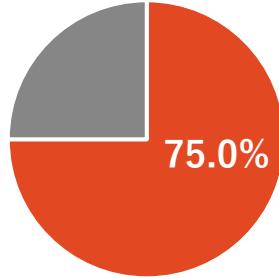
データで見る人材・組織力② (25年3月末時点)

- 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

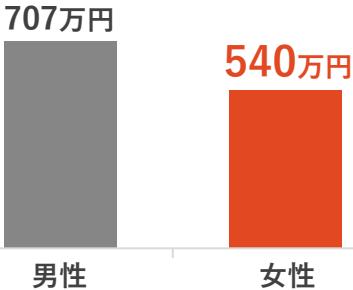
男女比(正社員)



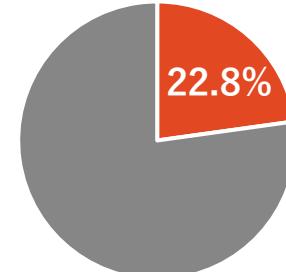
男性育休取得率(正社員)※1



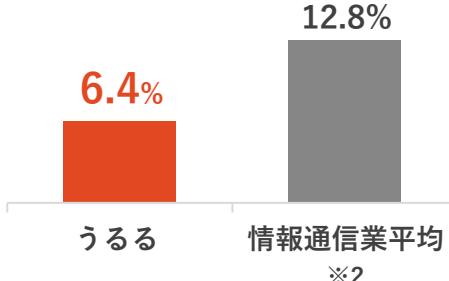
男女間賃金格差(年収、正社員)



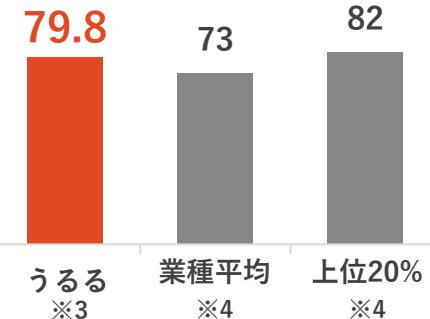
女性管理職比率(正社員)



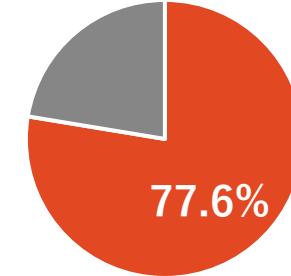
離職率(正社員)



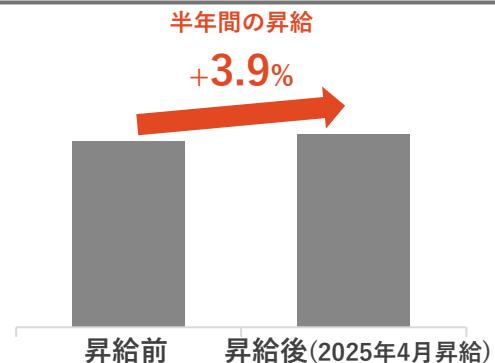
エンゲージメントサーベイ
Wevoxスコア
(役員・間接雇用含む全従業員)



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

サステナビリティデータ(推移)

環境(E)

| | FY23/3 | FY24/3 | FY25/3 |
|--|------------|------------|------------|
| CO ₂ 排出量 (kg-CO ₂) | 141,943.79 | 181,213.00 | 200,828.25 |
| 電気使用量 (kWh) | 362,612 | 436,057 | 466,294 |

※ 対象会社：株式会社うるる・株式会社うるるBPO

社会(S)

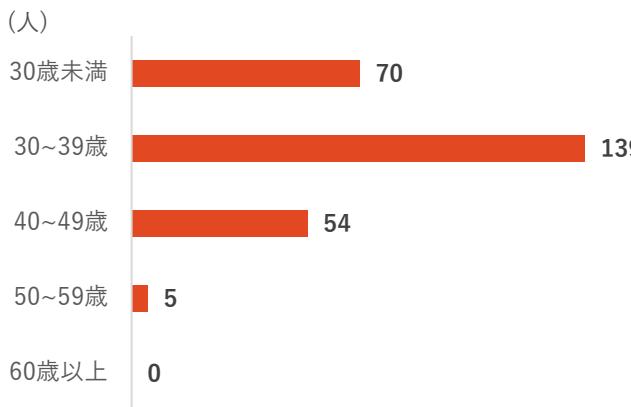
| | | FY23/3 | FY24/3 | FY25/3 |
|---|---------------------|--------|--------|--------|
| 男女比 (正社員) | 男性 | 62.2% | 61.6% | 59.0% |
| | 女性 | 37.8% | 38.4% | 41.0% |
| 平均年間給与 | | 590万円 | 598万円 | 624万円 |
| 離職率 (正社員) | | 9.0% | 7.9% | 6.4% |
| 女性管理職比率 (正社員) | | 21.3% | 18.8% | 22.8% |
| 男性育休取得率 (正社員) ^{※1} | | 50.0% | 40.0% | 75.0% |
| 男女間賃金格差 (年収、正社員) | 男性 | 617万円 | 663万円 | 707万円 |
| | 女性 | 515万円 | 524万円 | 540万円 |
| 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) | 差分 | 101万円 | 139万円 | 167万円 |
| | うるる ^{※2} | 80.0 | 78.4 | 79.8 |
| | 業界平均 ^{※3} | - | - | 73 |
| | 上位20% ^{※4} | - | - | 82 |

企業統治(G)

| | | FY23/3 | FY24/3 | FY25/3 |
|--------------|----|--------|--------|--------|
| 取締役数 (人) | 合計 | 8 | 8 | 8 |
| 社内取締役 | 6 | 6 | 6 | |
| 社外取締役 | 2 | 2 | 2 | |
| 取締役会 (回) | 合計 | 17 | 14 | 17 |
| 監査役会 (回) | 合計 | 15 | 14 | 14 |
| 株主総会 (回) | 合計 | 1 | 1 | 1 |
| 決算説明会 (回) | 合計 | 2 | 2 | 2 |
| 執行役員数 (人) | 合計 | 5 | 5 | 4 |

※ 期末時点

年齢別正社員数(25年3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 [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 ※4 業界の企業群のうち[High-Performance上位20%]の企業群の平均

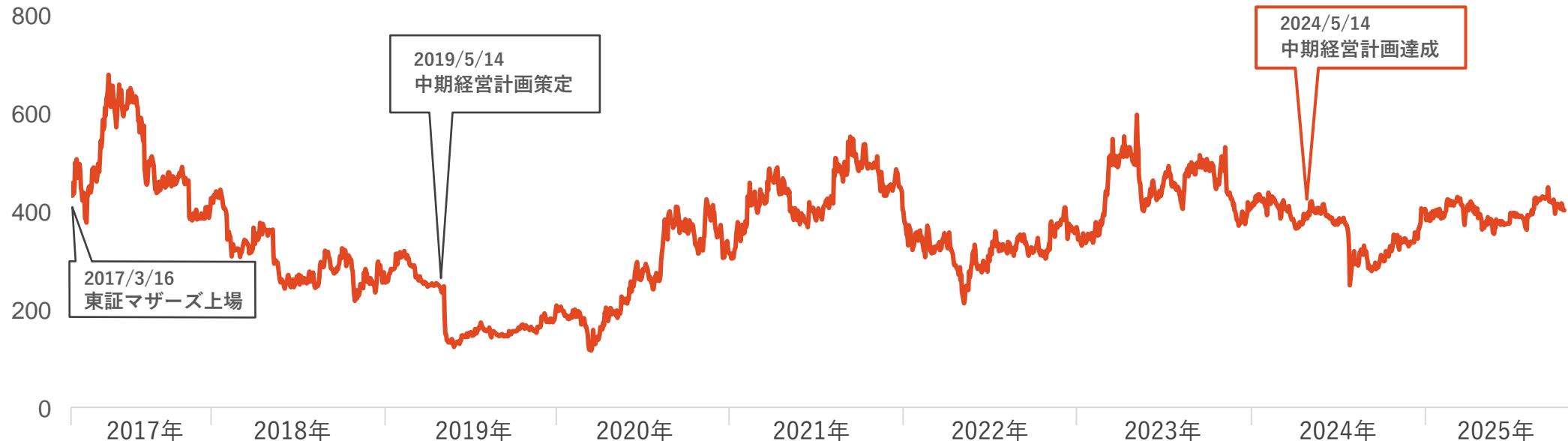
株価推移

| | | |
|-------|---------|--------------|
| 公募価格 | 375円 | |
| 初値 | 416.25円 | (2017年3月16日) |
| 上場来高値 | 700円 | (2017年6月1日) |
| 上場来安値 | 114.63円 | (2020年3月23日) |

| | FY21/3 | FY22/3 | FY23/3 | FY24/3 | FY25/3 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| EPS | 1.54円 | - | - | 26.3円 | 16.6円 |
| PER | 317.9 | - | - | 15.7 | 25.2 |
| ROE | 1.9% | - | - | 29.4% | 15.7% |
| PSR | 4.1 | 2.3 | 2.8 | 1.9 | 1.7 |

■株価(2017年3月16日～2025年10月31日)

(円)



※決算日の株価を用いて算出



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

| 公式IR X https://x.com/uluru_ir