



世界に求められる理想的な企業へ。

SCALA GROUP

2021年6月期 決算説明会資料

株式会社スカラ 2021年8月20日

目次 CONTENTS

| | |
|-----------|----------------------|
| P 01 ▶ 13 | 1. 決算概況 |
| P 14 ▶ 26 | 2. 事業セグメントごとの概況 |
| P 27 ▶ 36 | 3. トピックス (2021年4月以降) |
| P 37 ▶ 53 | 4. 中期経営計画の達成の展望 |
| P 54 ▶ 55 | 5. 会社概要 |

1. 決算概況 スカラグループの事業概要

- IT/AI/IoT/DX事業を中心とするポートフォリオを通じて、価値創造と社会問題解決を実現する

IT / AI / IoT / DX



カスタマーサポート



人材・教育



EC



投資・
インキュベーション



1. 決算概況 事業セグメント

| 開示セグメント | グループ会社 | 事業内容 |
|----------------|--|--------------------------------------|
| IT/AI/IoT/DX事業 | <ul style="list-style-type: none"> 株式会社スカラコミュニケーションズ 株式会社スカラサービス | SaaS/ASPサービス提供 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 株式会社スカラネクスト | SaaS/ASPサービスの開発、オフショア開発 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 株式会社コネクトエージェンシー | クラウド型PBXサービス |
| | <ul style="list-style-type: none"> 株式会社Retool | クラウド活動管理ツールの企画・開発・販売 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 株式会社ソーシャルスタジオ | 行政・自治体のDXやSDGs推進 |
| カスタマーサポート事業 | <ul style="list-style-type: none"> 株式会社レオコネクト | カスタマーサポート（コールセンター運営等）のコンサルティング |
| 人材・教育事業 | <ul style="list-style-type: none"> 株式会社アスリートプランニング | 人材採用（新卒採用、中途採用）支援等 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 株式会社フォーハンズ | 幼児教育、コミュニティ開発支援等 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 株式会社スポーツストーリーズ | 運動教育、スポーツ教室運営等 |
| EC事業 | <ul style="list-style-type: none"> 株式会社スカラプレイス | 対戦型ゲームのトレーディングカード売買ECサイトの運営 |
| 投資・インキュベーション事業 | <ul style="list-style-type: none"> 株式会社スカラ | グループ本社・持株会社機能・投資事業 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 株式会社スカラパートナーズ | イノベーション・インキュベーション・インベストメント |
| | <ul style="list-style-type: none"> ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社 | 価値創造経営支援（アナリストレポート・統合報告書作成、ファンド運営支援） |
| | <ul style="list-style-type: none"> 合同会社SCLキャピタル | 投資ファンド運営 |
| | <ul style="list-style-type: none"> SCSV1号投資事業有限責任組合 | 投資ファンド |

中期経営計画 COMMIT5000 概要

■ 2025/2030年 目標

| | 売上収益 目標 | 営業利益 目標 |
|-----------|----------|---------|
| 2025年 6月期 | 1,000 億円 | 100 億円 |
| 2030年 6月期 | 5,000 億円 | 500 億円 |

達成に向けた3つのセグメント

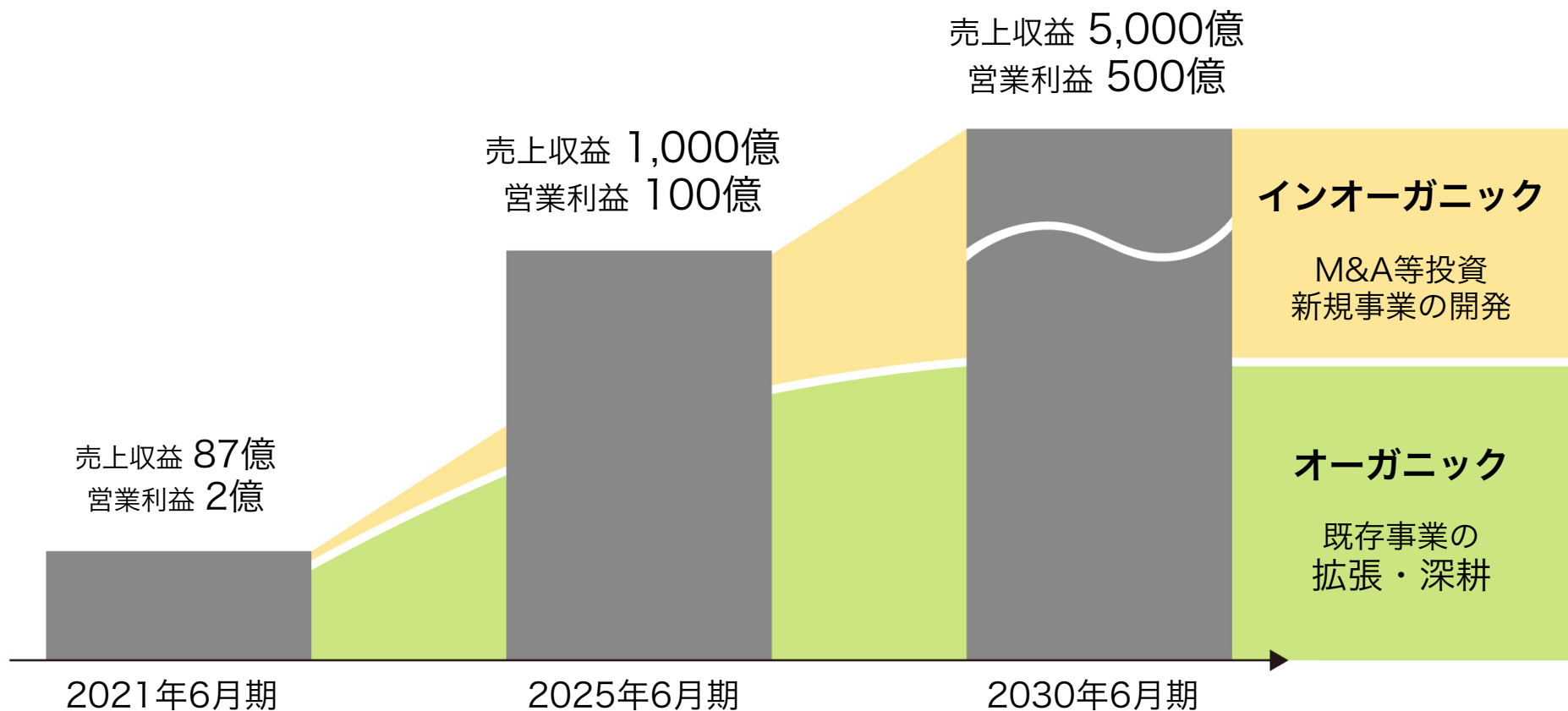
社会問題解決

価値創造経営支援

IT/AI/IoT

中期経営計画 COMMIT5000 概要

- オーガニック成長とインオーガニック成長の両輪により達成を目指す



1. 決算概況 中期経営計画 COMMIT5000 進捗

■ これまで (2020年6月期まで)

- ・創業から30年、IT環境の大きな変化に柔軟に対応しながら土台を構築
- ・ここ10年で売上規模を約10倍に成長させてきた

■ 現在 (2021年6月期)

- ・ソフトブレーン株式売却に伴い、同社事業が非継続事業となったことで売上・営業利益は減少
- ・ただし、株式売却益として多額のキャッシュインを確保済み
- ・大きな事業展開、新たな事業の開発、投資・M&Aの仕込みに注力

■ 今後

- ・中期経営計画達成に向け、これまで仕込んできた種、これから仕込んでいく種が花開くことが必要
- ・これらの種を連鎖的に開花させるべく、着実に事業展開の取り組みを推進

中期経営計画 フォローアップの詳細

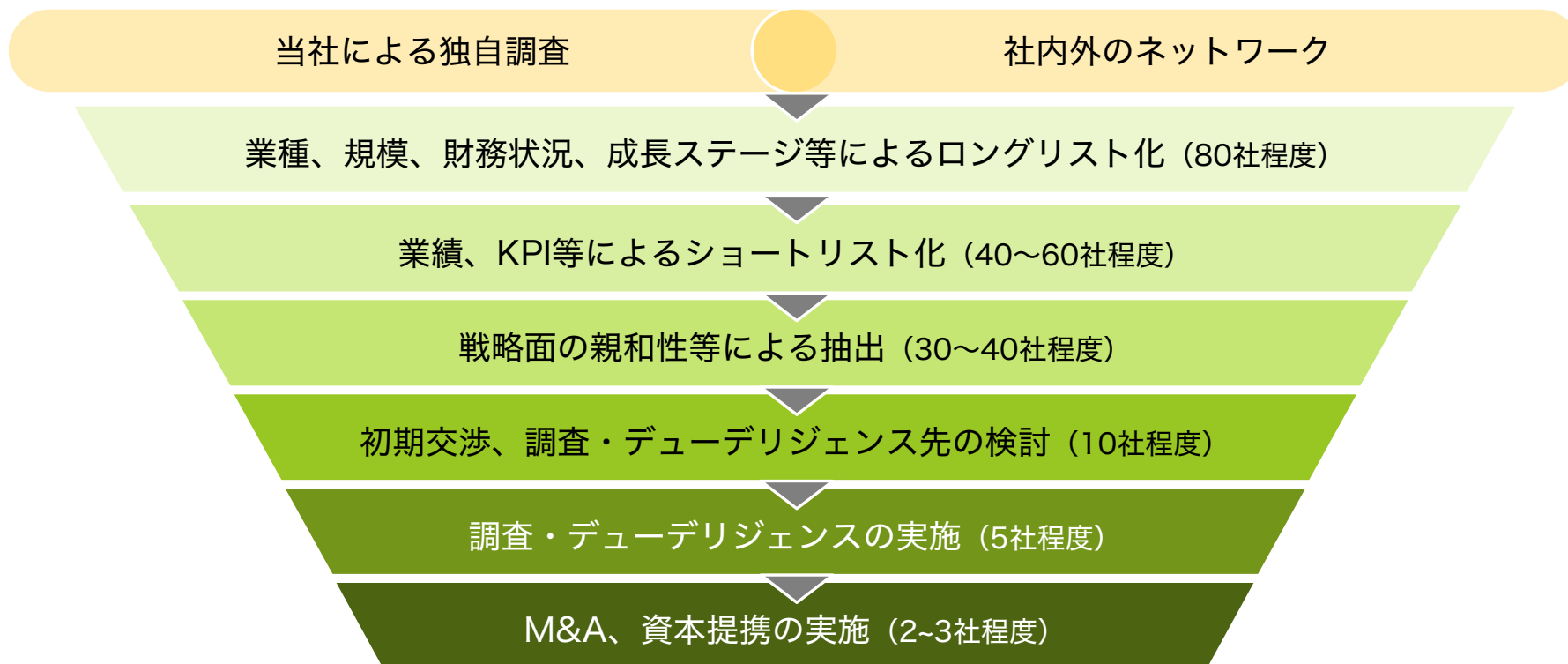
スカラグループは、DXの対象となる各業界の現状の構造を
再定義することにより本質的な改善と変革を
追求することを目的として事業を進行

(参照) 2021年8月19日付「中期経営計画COMMIT5000 フォローアップレポート」

1. 決算概況 M&A等インオーガニックの取り組み状況









- 有望な投資先候補の発掘、調査・デューデリジェンスを継続中
- 投資が決まった段階で開示予定

投資判断プロセス（イメージ）



1. 決算概況 投資ポートフォリオ

■ 国内・海外の上場企業やスタートアップに投資

| ポートフォリオ企業 | 事業内容 | 投資理由 |
|--|----------------------------------|-----------------------------|
|  Branding Technology ブランディング テクノロジー 株式会社 | ブランディング支援、デジタルマーケティング事業等 | 地方企業のブランディングを介した地方創生を展開するため |
|  アーキテクト・スタジオ・ジャパン 株式会社 | 登録建築家と加盟建設会社のネットワーキング等 | 共創により新規事業を開発するため |
|  クックビズ 株式会社 | フード関連業に特化した有料職業紹介、求人サイト運営、研修等 | 共創により新規事業を開発するため |
|  xID 株式会社 | マイナンバーカードを活用したデジタルIDソリューション等 | 行政や地方のデジタル化に関する事業を展開するため |
|  VALT JAPAN 株式会社 | 障がいのあるワーカーと就労継続支援事業所のプラットフォーム事業等 | 障がい者就労に関する社会課題解決事業を展開するため |
|  AGBIOTECH 株式会社 | 自然栽培関連事業、システム開発等 | 農業に関する社会課題解決事業を展開するため |
|  トゥルーバグループホールディングス 株式会社 | 動産評価等ABL関連サービス、M&A・事業承継支援、農業等 | 地銀など地域金融を介した地方創生を展開するため |
|  MyanCare Co., Ltd. | 東南アジアにおける遠隔医療サービス等 | 医療に関する社会課題解決事業を東南アジアで展開するため |

1. 決算概況

連結決算概要(IFRS)セグメント別の売上収益・営業利益

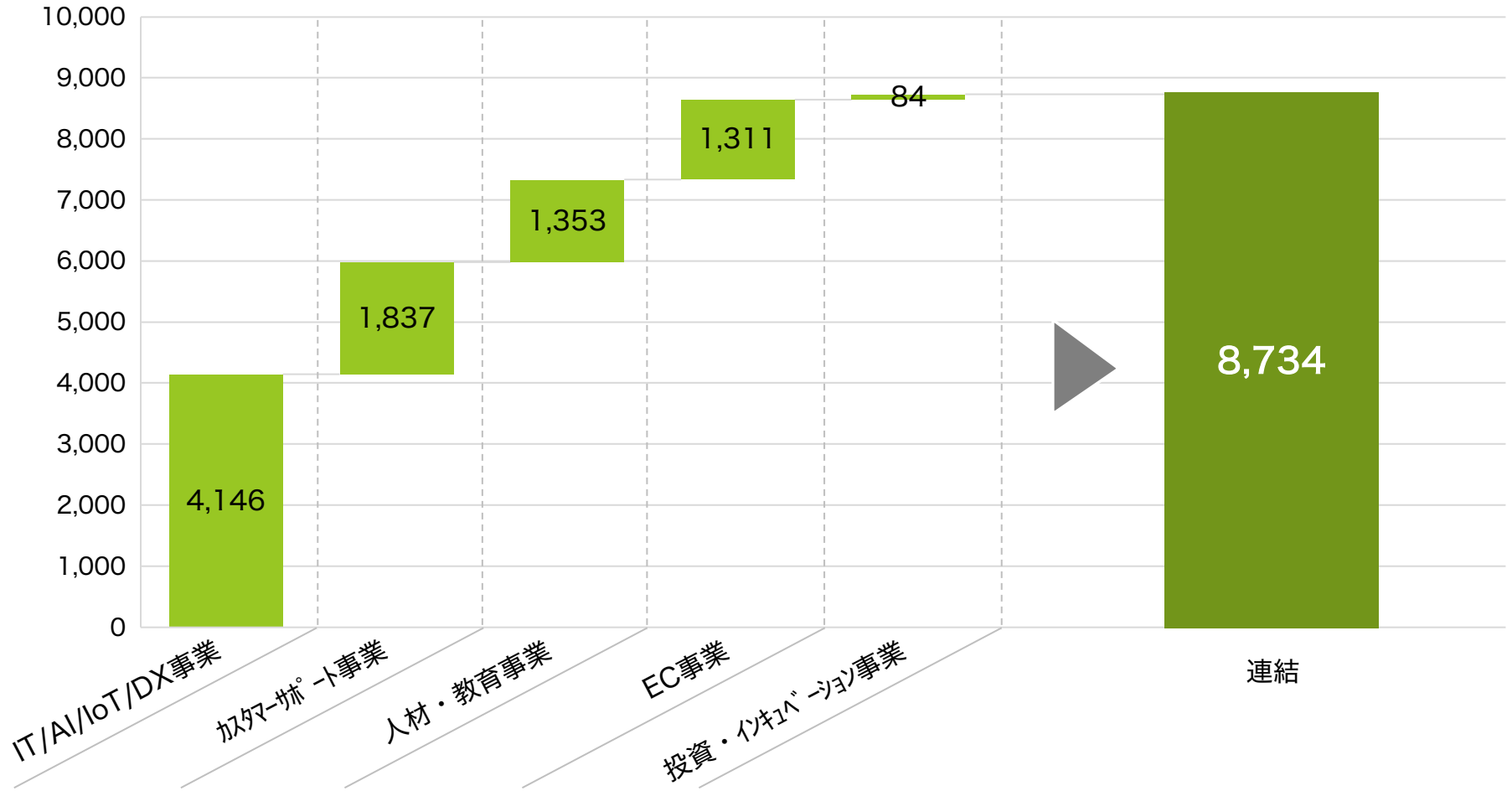
[単位：百万円]

| | 2020年6月期 通期 | | | 2021年6月期 通期 | | | 前年同期比 | |
|--------------------|-------------|-------|-----------|-------------|-------|----------|---------|----------|
| | 売上収益 | 営業利益 | 営業利益率 | 売上収益 | 営業利益 | 営業利益率 | 売上収益 | 営業利益 |
| 連結 | 7,624 | 227 | 3.0% | 8,734 | 220 | 2.5% | 14.6% | △ 3.0% |
| IT/AI/IoT/DX事業 | 4,123 | 832 | 20.2% | 4,146 | 756 | 18.2% | 0.6% | △ 9.1% |
| カスタマーサポート事業 | 2,261 | 29 | 1.3% | 1,837 | △ 12 | △ 0.7% | △ 18.8% | △ 142.1% |
| 人材・教育事業 ※ | 216 | △ 139 | △ 64.6% | 1,353 | △ 144 | △ 10.7% | - | - |
| EC事業 | 986 | 95 | 9.6% | 1,311 | 162 | 12.4% | 33.0% | 71.3% |
| 投資・ インキュベーション事業 | 37 | △ 383 | △ 1029.5% | 84 | △ 387 | △ 457.4% | 127.6% | △ 1.1% |

注記：人材・教育事業について、2020年6月期 通期の数値は2020年4～6月における数値のみ（※）

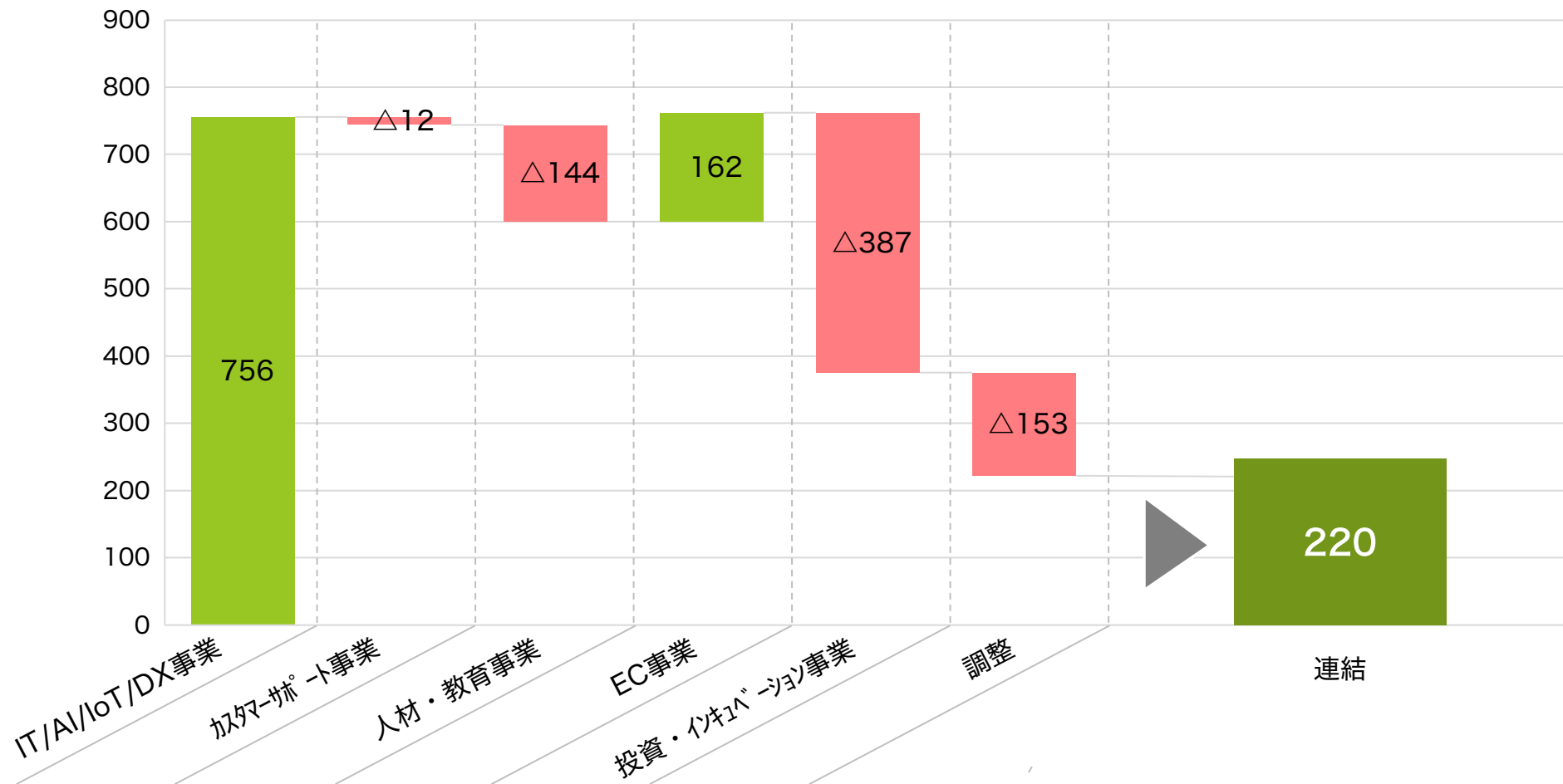
1. 決算概況 セグメント別の内訳：売上収益 (IFRS)

売上収益 [単位：百万円]



セグメント別の内訳：営業利益 (IFRS)

営業利益 [単位：百万円]



1. 決算概況 業績予想 (連結)

[単位：百万円]

| | 2021年6月期 (実績) | 2022年6月期 (予想) | 増減率 |
|--------|------------------|------------------|--------------------|
| 売上高 | 8,734 | 12,000 ~ 20,000 | 37.4 % ~ 129.0 % |
| 営業利益 | 220 | 450 ~ 1,200 | 104.2 % ~ 444.6 % |
| 営業利益率 | 2.5 % | 3.8 % ~ 6.0 % | - |
| 税引前利益 | 188 | 400 ~ 1,150 | 112.1 % ~ 509.8 % |
| 税引前利益率 | 2.2 % | 3.3 % ~ 5.8 % | - |
| 当期利益 | 3,225 | 300 ~ 800 | △90.7 % ~ △ 75.2 % |

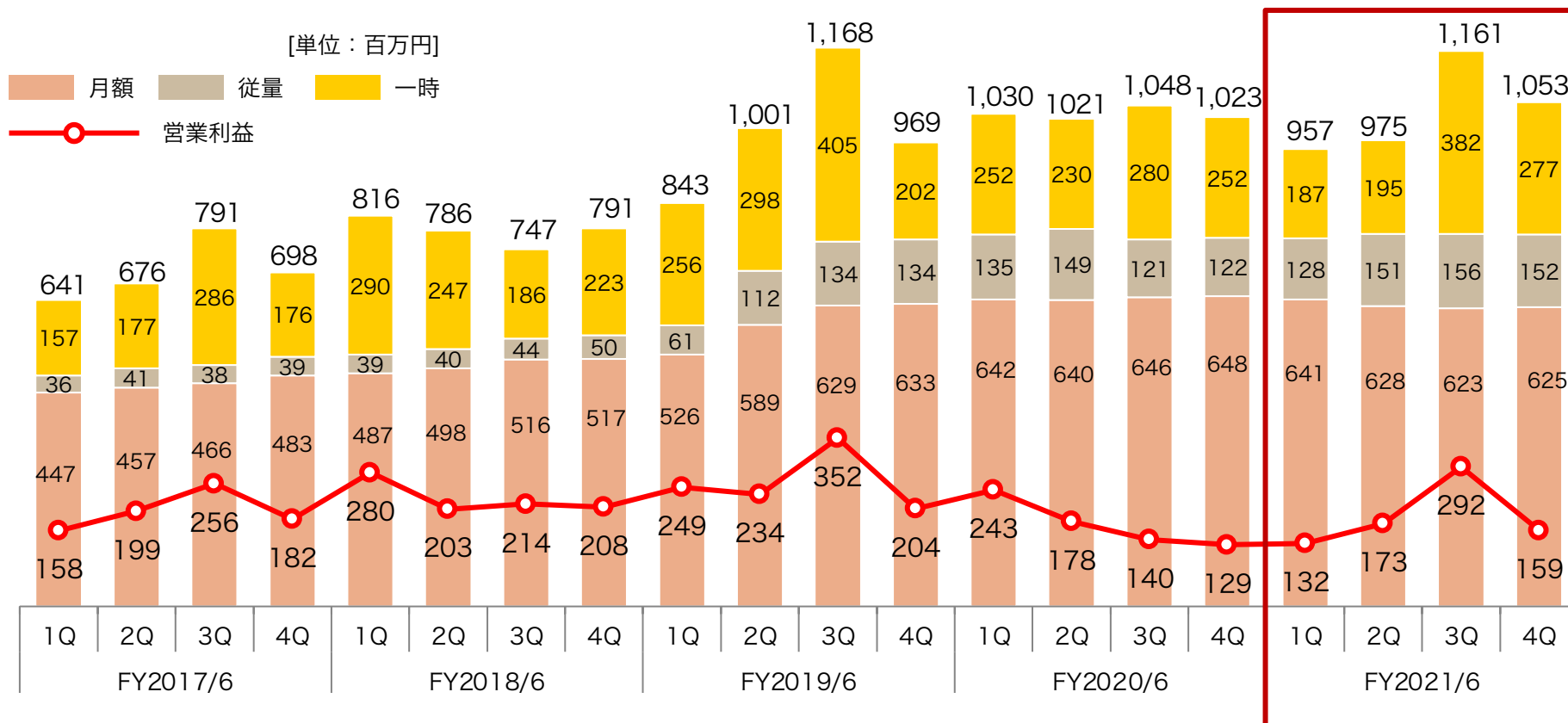
目次 CONTENTS

| | |
|------------------|------------------------|
| P 01 ▶ 13 | 1. 決算概況 |
| P 14 ▶ 26 | 2. 事業セグメントごとの概況 |
| P 27 ▶ 36 | 3. トピックス (2021年4月以降) |
| P 37 ▶ 53 | 4. 中期経営計画の達成の展望 |
| P 54 ▶ 55 | 5. 会社概要 |

2. 事業セグメント
ごとの概況

IT/AI/IoT/DX事業 (売上収益・営業利益の推移)

- コロナ禍においても、月額・従量のストックは安定的に推移
- 個別の開発案件も獲得、今後も大型案件の受託を目指す



2. 事業セグメント
ごとの概況

IT/AI/IoT/DX事業 (今後の取り組み)

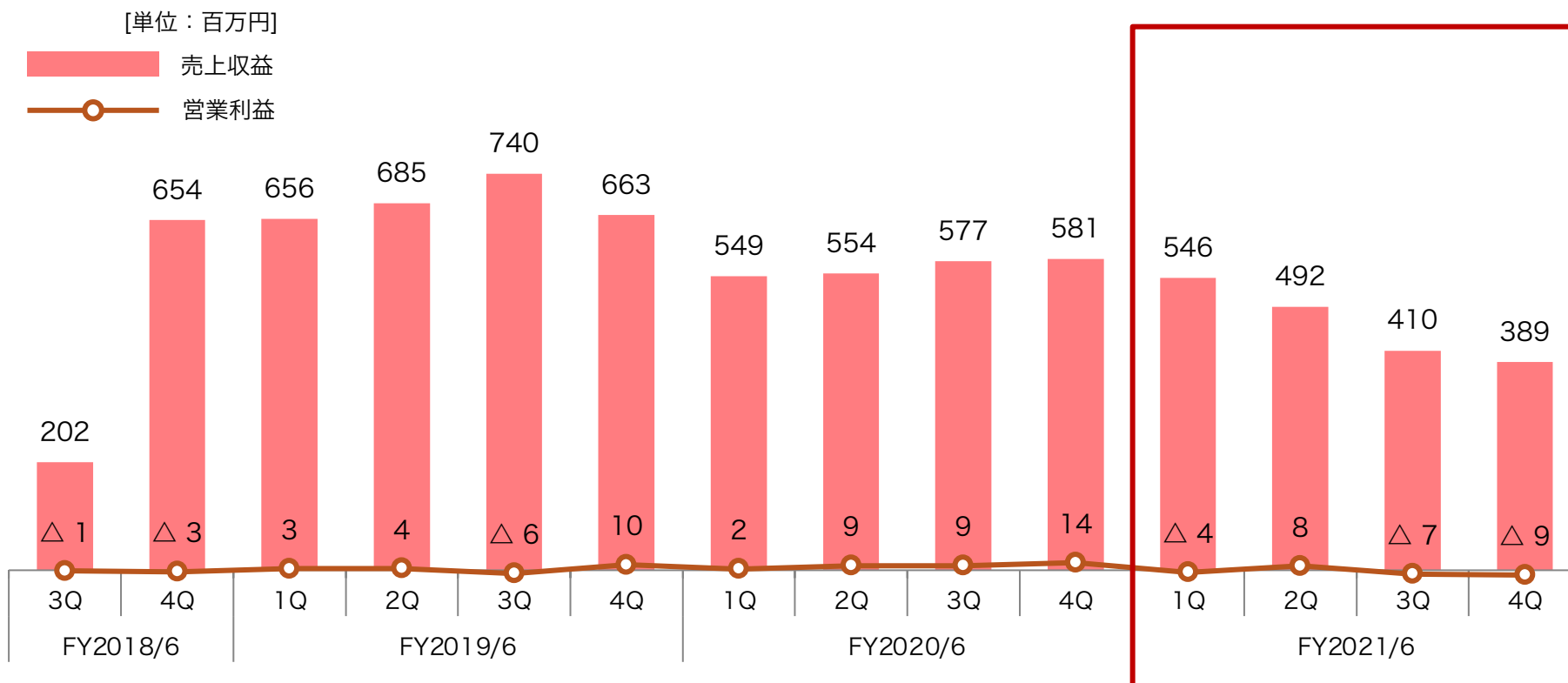
- 新サービスや他事業をフックに新規契約を獲得し、ストックを厚くする
- 個別でも大型開発案件や新規事業につながる案件の獲得に取り組む

| | 2021年6月期 (実績) | 2022年6月期 (予想) | 2025年6月期 (予想) |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| i-シリーズ 単価 約10万円/月 解約率7%未満 | 2,401件 | 2,550件 | 3,000件 |
| エンタープライズ 単価 約30万円/月 解約率2%未満 | 165件 | 190件 | 250件 |
| 共創 単価 200万円/月超 解約率0% | 27件 | 35件 | 100件 |

2. 事業セグメントごとの概況

カスタマーサポート事業 (売上収益・営業利益の推移)

■ コロナ禍により、従来型のコールセンター業務の規模は縮小基調が継続



カスタマーサポート事業 (今後の取り組み)

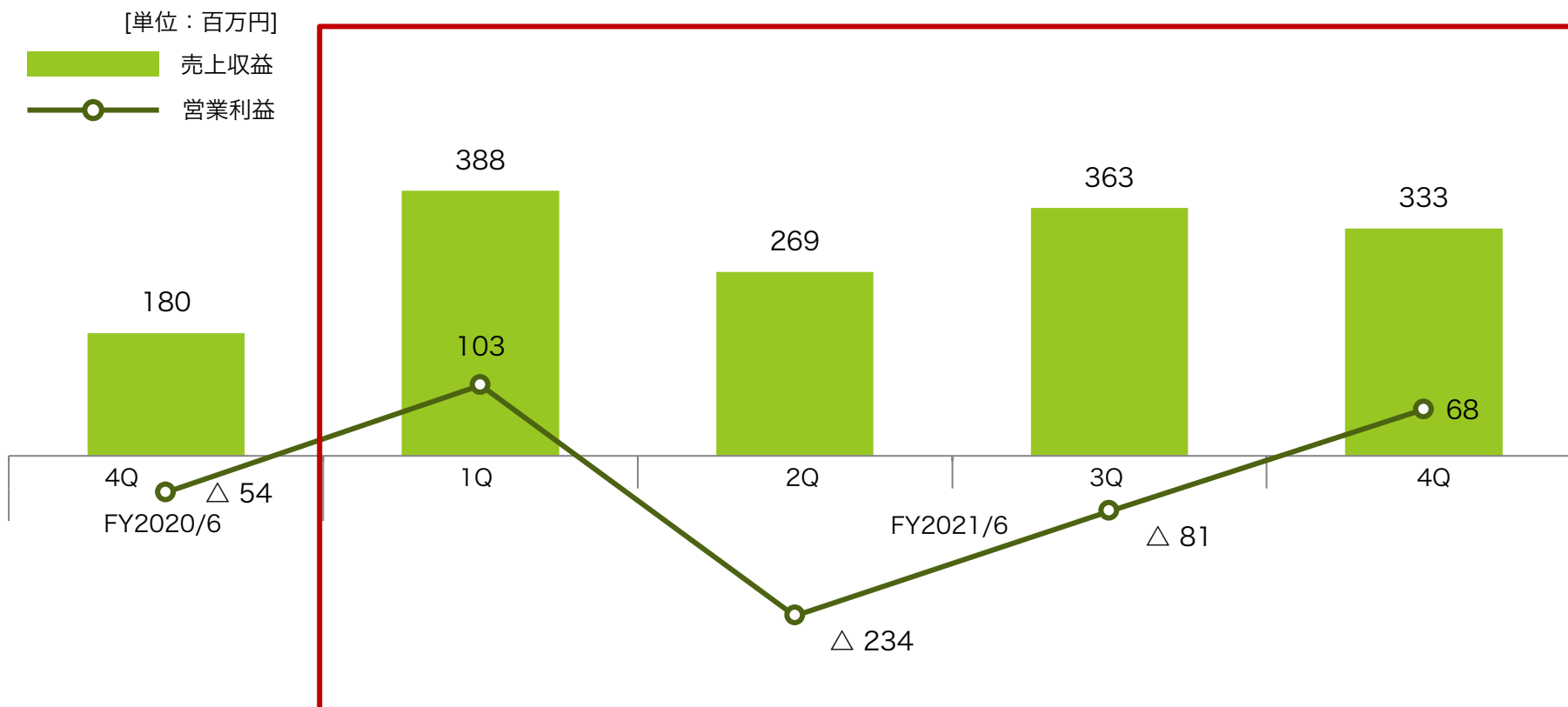
- カスタマサポート領域のサービスの付加価値を高めていく
- 具体的には、利益率の高いコールセンターの構築と、スカラグループの商材と掛け合わせ、利便性や生産性等を高めたカスタマーサポートを展開していく

| | 2021年6月期 (実績) | 2022年6月期 (予想) | 2025年6月期 (予想) |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|
| コンサル対象 コールセンターの 席数 | 300席 | 200席 | 100席 |
| 内製コールセンター の席数 | 0席 | 50席 | 500席 |
| カスタマーサポート の獲得契約数 | 250件 | 300件 | 500件 |

2. 事業セグメント
ごとの概況

人材・教育事業 (売上収益・営業利益の推移)

- 人材採用支援や教育はコロナ禍の影響を受けた
- 営業のテコ入れや人材紹介の強化など対策が奏効し、マイナス分を補完



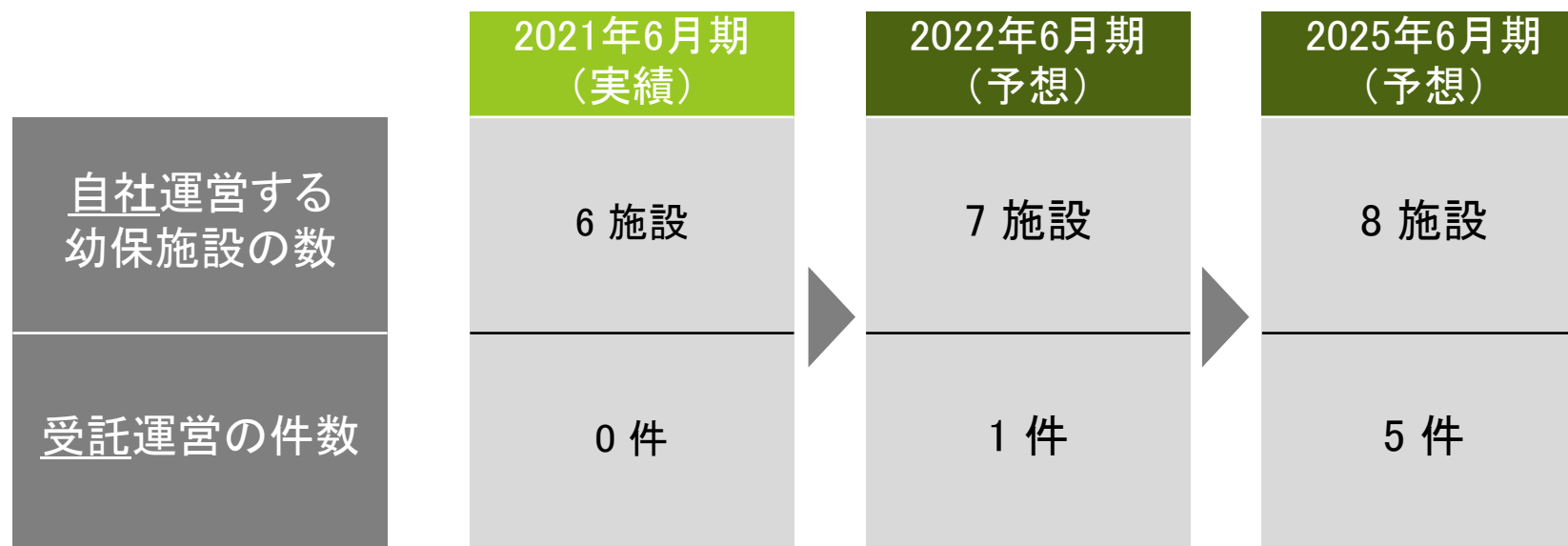
人材・教育事業（今後の取り組み 1）

- 新卒採用や人材紹介について、求職者の登録数拡大に取り組む
- コロナ禍により採用関連イベントの開催数は抑えた状況が改善し次第、今後は開催数拡大に取り組む

| | 2021年6月期 (実績) | 2022年6月期 (予想) | 2025年6月期 (予想) |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|
| 求職者の登録数 (新卒体育会学生) | 17 千人 | 18 千人 | 21 千人 |
| 求職者の登録数 (新卒女子学生) | 13 千人 | 14 千人 | 22 千人 |
| 求職者の登録数 (人材紹介) | 7 千人 | 8 千人 | 14 千人 |
| 採用関連イベント 開催数 | 72 件 | 80 件 | 110 件 |

人材・教育事業（今後の取り組み 2）

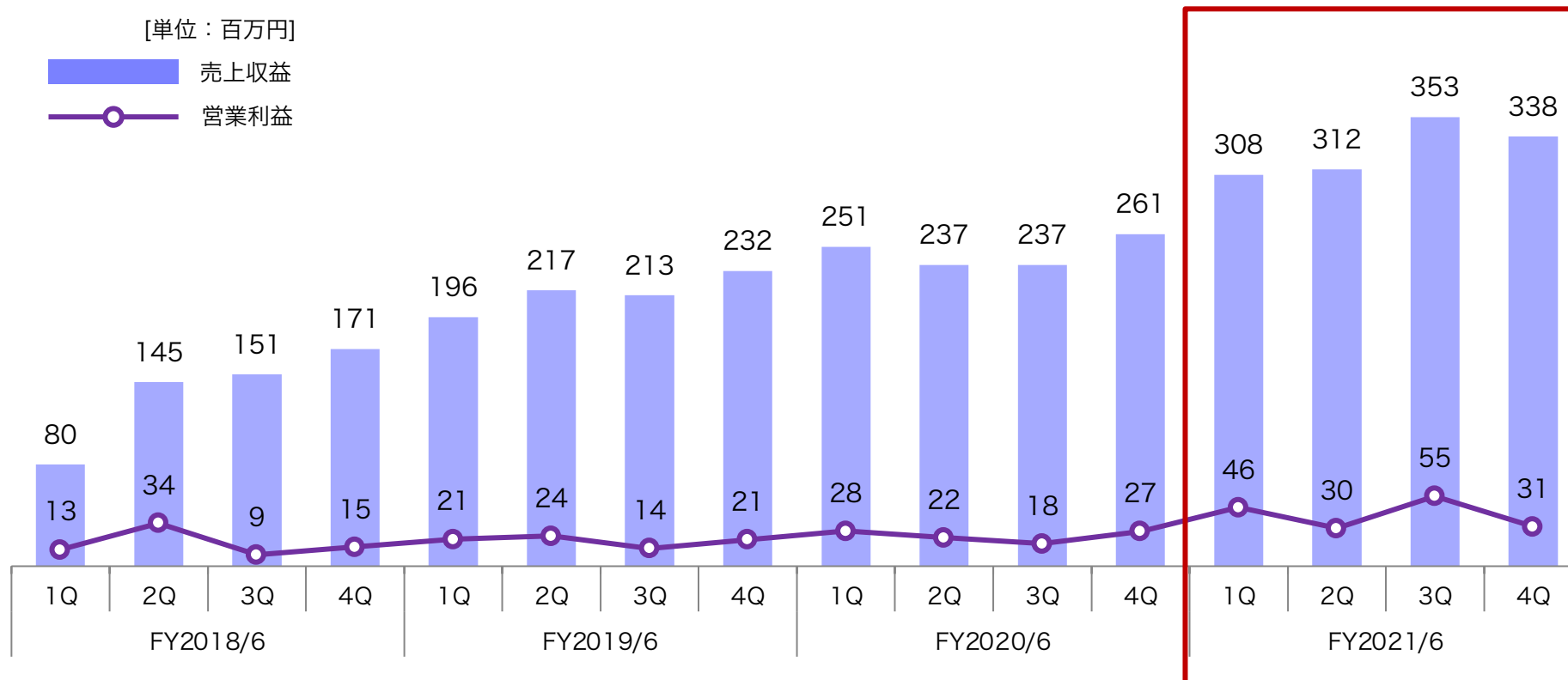
- 教育について、従前の自社運営にとどまらず、そこで培ったノウハウを生かし、受託運営への展開を進める
- これにより、自社運営の施設に縛られない、拡張性を追求する
- 教育コンテンツの開発・販売、ライセンスングなど



2. 事業セグメント
ごとの概況

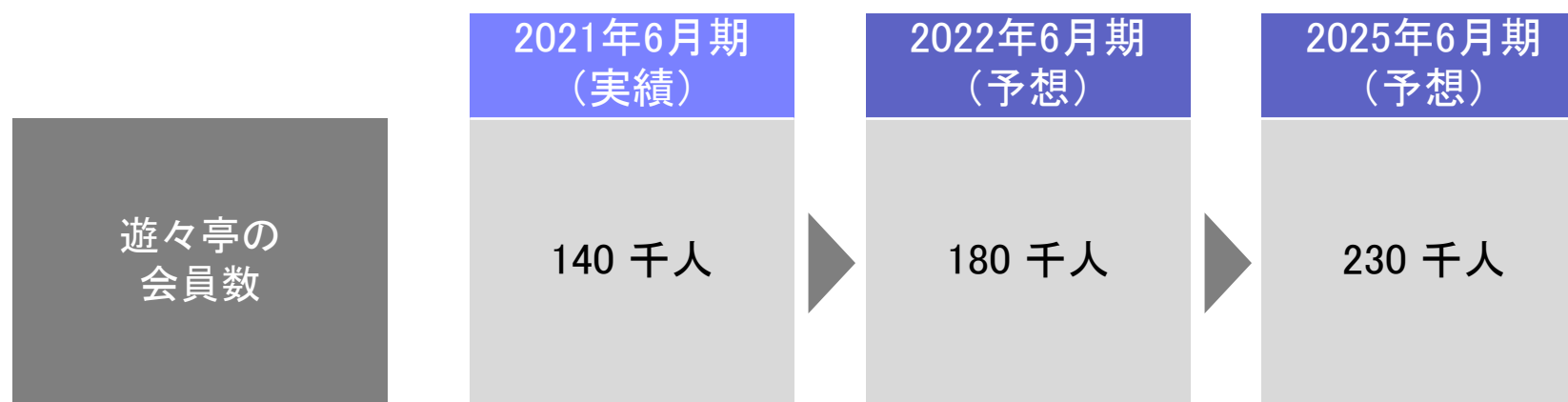
EC事業 (売上収益・営業利益の推移)

- TCGネットショップ大手として、コロナ禍の巣籠もり需要を追い風に堅調に成長
- 携帯端末への最適化等の施策も奏効



EC事業 (今後の取り組み)

- システムの継続的な改修改善、デジタルマーケティング強化を推進、これによる会員数の拡大、販売枚数の拡大に取り組む

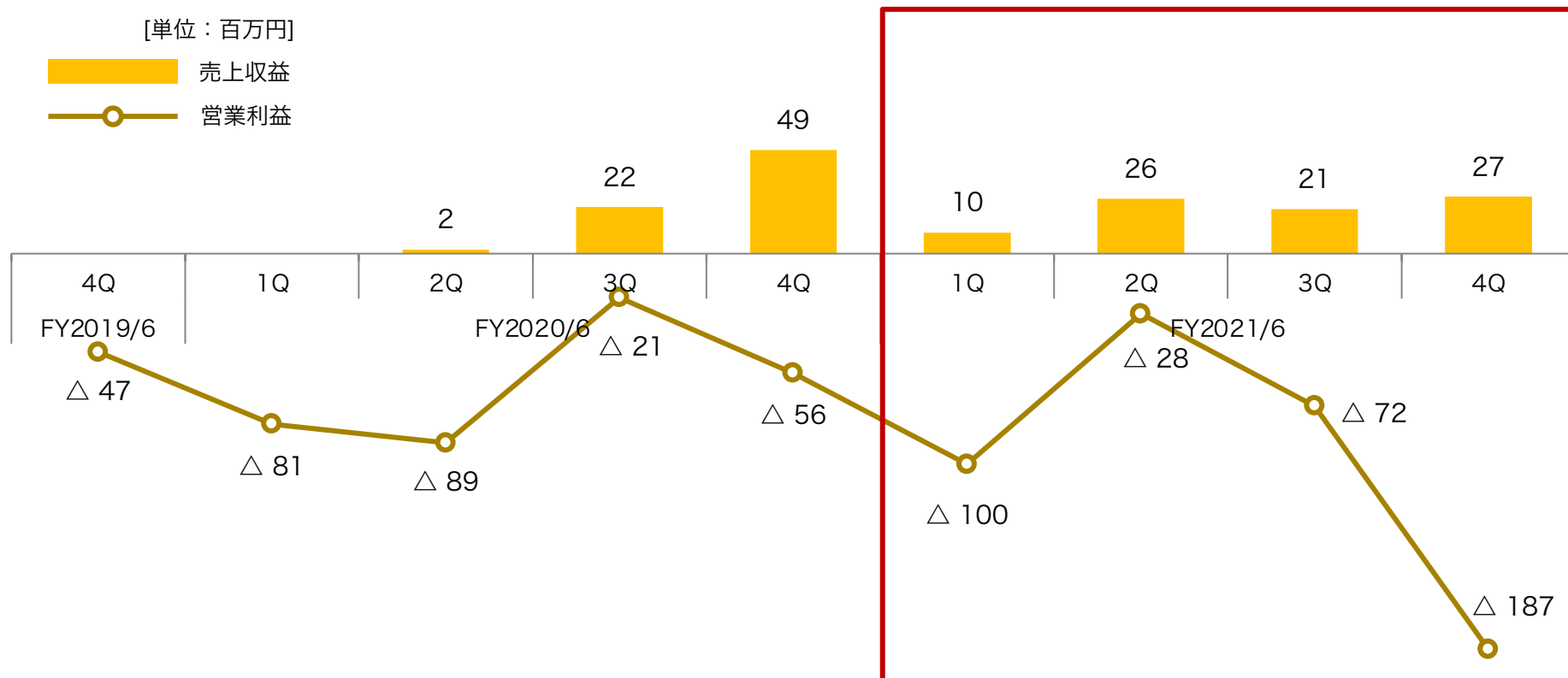


- 継続的なフルフィルメント業務の改善、システム化の推進
- 新サービスの開発、ユーザーエクスペリエンスの向上等に向け、継続的なチャレンジを実施

2. 事業セグメント
ごとの概況

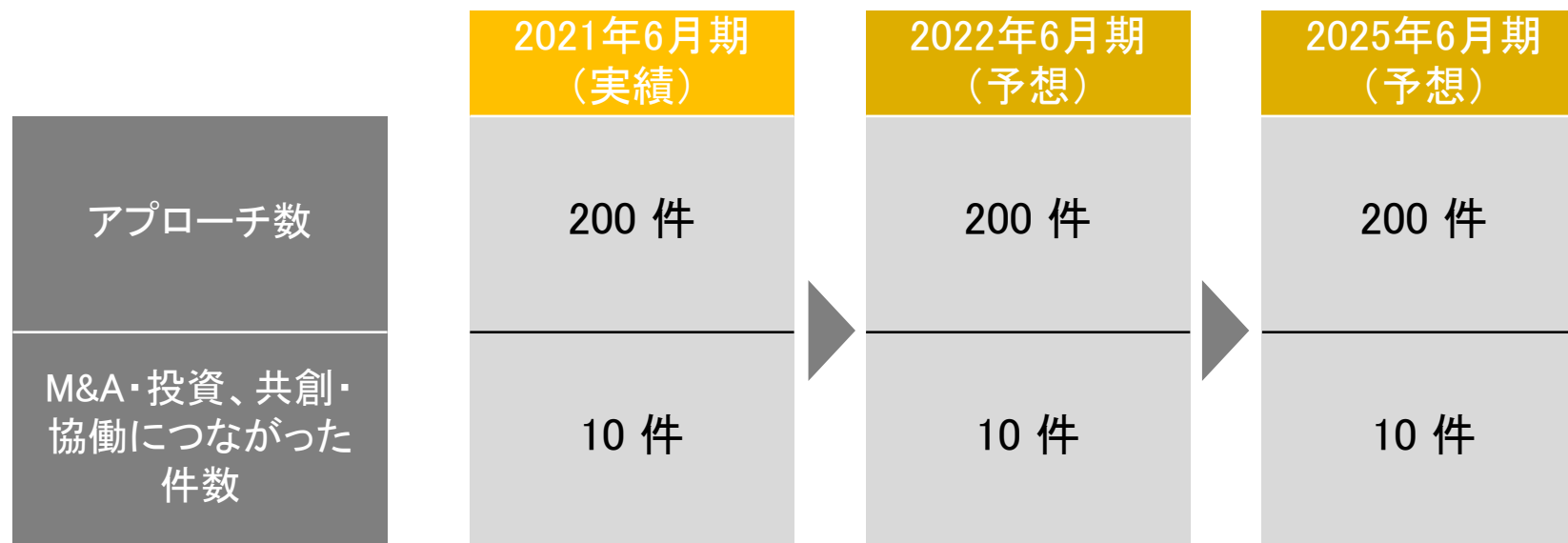
投資・インキュベーション事業 (売上収益・営業利益の推移)

- 価値共創エンゲージメントファンドの運営等の既存事業のほか、「逆プロポ」をはじめとする新規事業を開発・リリース
- 次世代の収益源の創出に取り組む



投資・インキュベーション事業（今後の取り組み 1）

- 年間200社程度に継続的にアプローチ
- M&A・投資のみならず、共創・協働につなげる



投資・インキュベーション事業（今後の取り組み 2）

- 2021年にローンチした「逆プロポ」の拡大と収益化に取り組む
- 今後、マッチングを進め、より広範な地方公共団体で実績を積み上げる
- マッチングをきっかけに受託開発案件の獲得につなげていく

| | 2021年6月期 (実績) | 2022年6月期 (予想) | 2025年6月期 (予想) |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| マッチング 成約件数 | 2 件 | 15 件 | 30 件 |
| マッチングした 地方公共団体の数 (延べ数) | 4 団体 | 15 団体 | 100 団体 |
| マッチングをきっかけ とする受託案件数 | 1 件 | 3 件 | 30 件 |

目次 CONTENTS

| | |
|------------------|-----------------------------|
| P 01 ▶ 13 | 1. 決算概況 |
| P 14 ▶ 26 | 2. 事業セグメントごとの概況 |
| P 27 ▶ 36 | 3. トピックス (2021年4月以降) |
| P 37 ▶ 53 | 4. 中期経営計画の達成の展望 |
| P 54 ▶ 55 | 5. 会社概要 |

3. トピックス 株主還元：増配

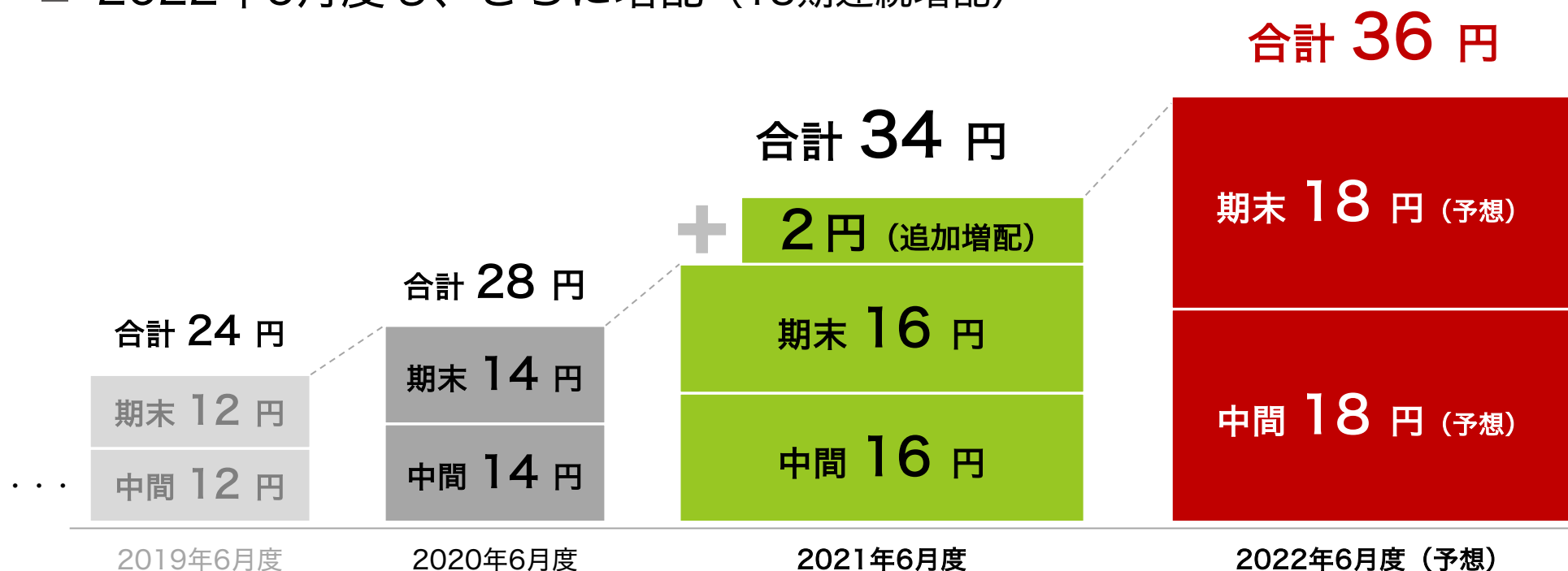
■ 2021年6月度の期末配当を追加増配（従前の配当予想から追加増配 開示済み）

- ・ 設立30周年記念として
- ・ 投資で得た利益の一部還元として

（参照）適時開示「2021年6月期 配当予想の修正（増配）に関するお知らせ」

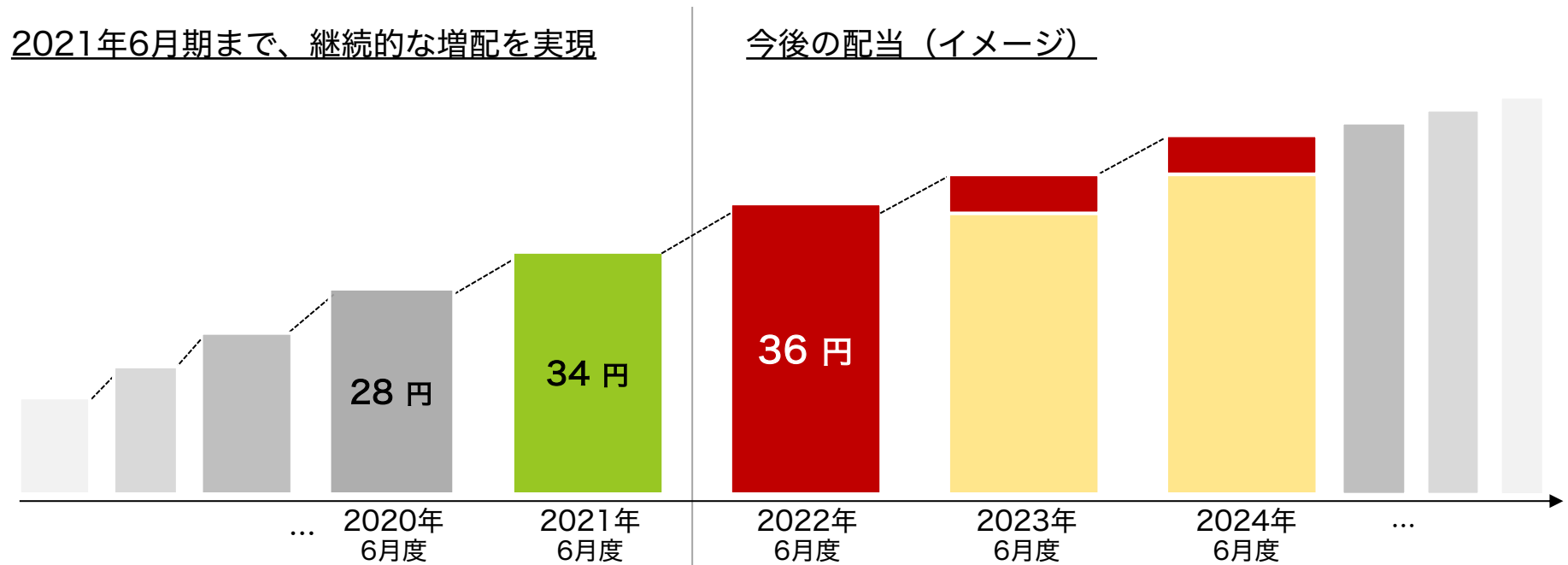
2021年5月17日付

■ 2022年6月度も、さらに増配（13期連続増配）



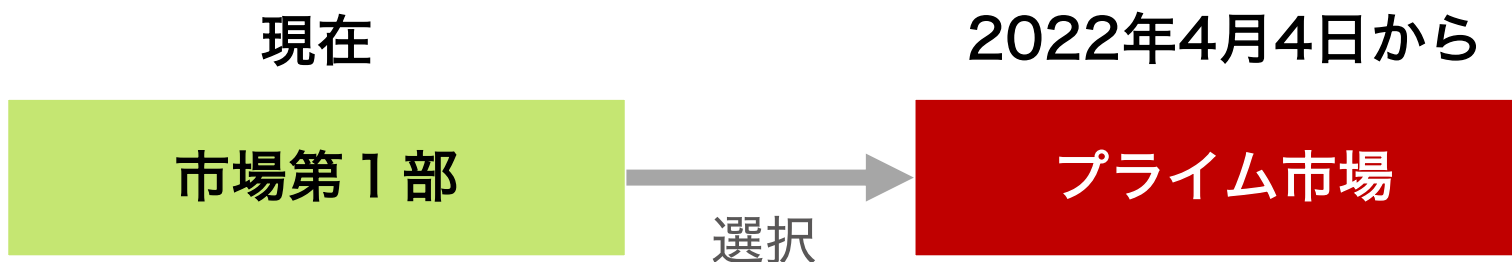
3. トピックス 株主還元：配当方針

- 株主への利益還元を重視し、増配を目指す
- 利益成長に合わせて、今後も積極的に株主への還元を行う



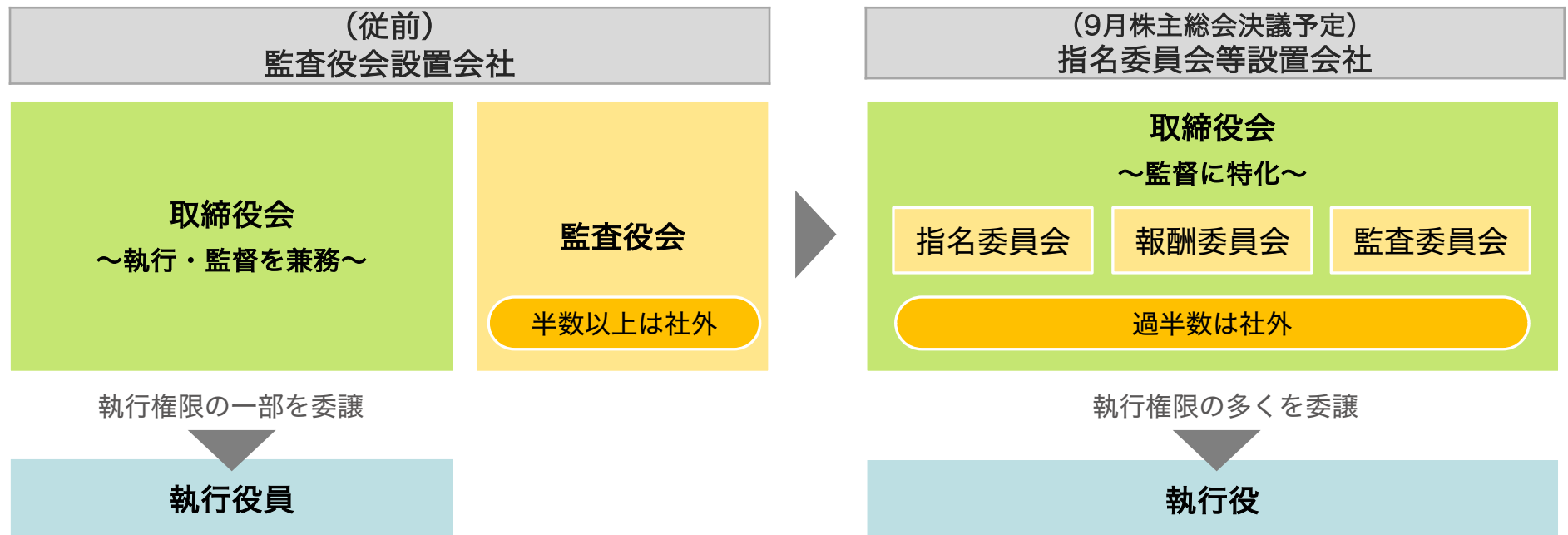
3. トピックス **あらたな市場区分：プライム市場の選択**

- 中期経営計画を実現し、資本市場の高い期待・要請に応えていくため、当社はプライム市場を選択する予定
- プライム市場の上場維持基準への適合を確認
- 本年9月に申請し、来年4月から、あらたな市場へ移行



3. トピックス 指名委員会等設置会社への移行

- 監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行
- 中期経営計画を達成し、企業価値の最大化を支える果敢な経営を実現
- 投資家利益を支える実効的かつ高い水準のガバナンスを実現



3. トピックス **資本業務提携**

トゥルーバグループホールディングス(株)との 資本業務提携および合併会社の設立

地方創生・地域産業の持続的発展を支援

同社が有するABL（Asset Based Lendingの略称、動産・債権を担保とする融資手法）に関する豊富な経験とノウハウ、日本全国の147金融機関との強固なリレーションと当社が培ったデジタルテクノロジー、自治体ネットワーク、人材活用のノウハウなどを融合

■合併会社 株式会社スカラトゥルーバ

共同で展開する農業を中心とした地方創生のさまざまな取り組みや地域産業の持続的発展の後押しの実現に向け、両社の強みを生かした全方位的な解決策を、共創により行う

3. トピックス **共同開発**

官民共創マッチングプラットフォーム「逆プロポ」 官民共創プロジェクトが始動



(株)Public dots & Company と提供する「逆プロポ」は企業が社会課題と資金を用意し、自治体がアイデアを出す、新しい官民共創サービス

■ マッチング事例

- ・ 第1弾：イーデザイン損害保険(株) × 2自治体（神戸市・滋賀県日野町）
【公募テーマ】 より安全な交通環境・社会の実現
- ・ 第2弾：(株)ワイヤレスゲート × 2自治体（大阪府枚方市・奈良県生駒市）
【公募テーマ】 公共サービスの理想と現実のギャップ

■ 現在募集事例

- ・ 第3弾：ドクターメイト(株) 【公募テーマ】 適切な夜間救急搬送モデル
- ・ 第4弾：(株)ファミワン 【公募テーマ】 妊活×まちづくりで暮らしやすい／働きやすい街
- ・ 第5弾：(株)電通国際情報サービス 【公募テーマ】 ソーシャルスコア(思いやり活動のスコア)を活用した地域づくり、関係人口の事業性評価

3. トピックス **業務提携**

クックビズ(株)との業務提携

飲食店を取り巻く環境の激変に対応すべく、持続可能な飲食ビジネスに係るDXを共創

フード産業特化の人材サービスを中心に食領域での事業開発を行なっているクックビズ(株)に対し、価値共創経営の視点でIR支援するとともに、共創して持続可能な飲食店ビジネス構築することを推進を企図して業務提携

SCSV1号投資事業有限責任組合にて第三者割当増資を引き受け



食を、世界のまんやかに。

3. トピックス システム開発

新型コロナウイルスワクチン予約に xID(マイナンバーカード)を活用 自治体に提供

(株)Public dots & Company および資本業務提携先であるxID(株)と連携し、
利用者がスマートフォン上に読み込ませたマイナンバーカードを接種予約に使えるシステムを開発

同時に、ワクチン接種に必要な紙の接種券に代えて、「xID (マイナンバーカード)」による
予約管理の実証実験を開始

■今後の展望

予約システムから派生した「自治体向け各種申請システム」の開発を進行中
マイナンバーカードをデジタル本人認証に使うことで、ワクチンのみならず
災害時の給付金申請などにおいても、即日の適正給付を目指す



3. トピックス 子会社化

(株)readytoworkの全株式を取得 新たな拠点としてネパールの開発体制の強化

ネパールの首都カトマンズに開発拠点を有し、日本国内の顧客に対してウェブシステムを軸に新規事業開発やDX推進を行っている同社を完全子会社化

ネパール国内でのITサービスの展開を見据えると同時に、当社グループは、日本、ミャンマー、ネパールの3拠点の開発体制を擁することにより、現在進めている様々なDXの開発面において、開発スピードの向上やノウハウの蓄積が可能となる体制の構築を進める



目次 CONTENTS

| | |
|------------------|------------------------|
| P 01 ▶ 13 | 1. 決算概況 |
| P 14 ▶ 26 | 2. 事業セグメントごとの概況 |
| P 27 ▶ 36 | 3. トピックス (2021年4月以降) |
| P 37 ▶ 53 | 4. 中期経営計画の達成の展望 |
| P 54 ▶ 55 | 5. 会社概要 |

中期経営計画の達成展望のキーワード

再定義でDXの本質を追求するスカラ

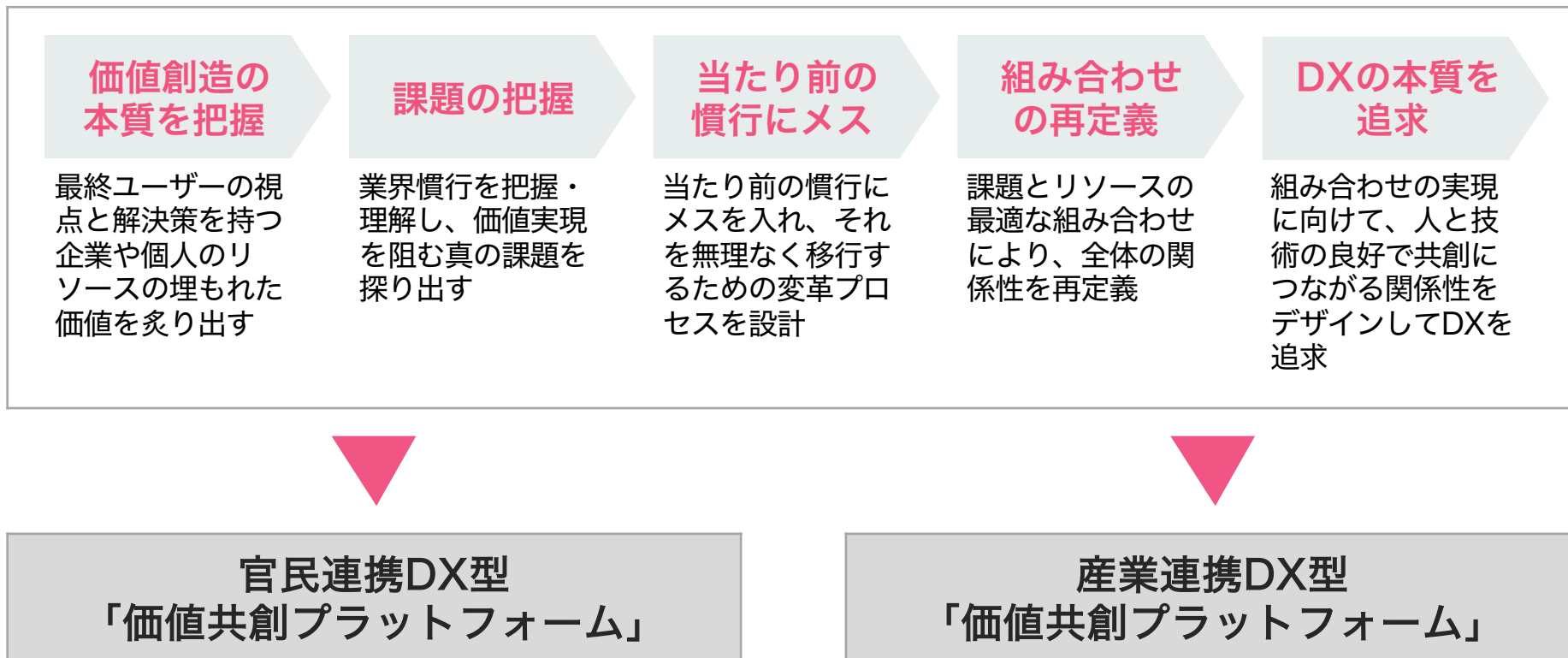


野心的な変革目標を持つ（MTP）※を持つ
「価値共創プラットフォーム」基盤づくり

指数関数的な成長を目指す

※野心的な変革目標、MTP=Massive Transformative Purpose、シリコンバレーに2008年に設立されたシンギュラリティ大学創設メンバーの一人であるサリム・イスマイル氏は、著書『シンギュラリティ大学が教える飛躍する方法』（日経BP社）で、MTPを持つ企業はワクワク感が人々の心を掴み、社内外を巻き込むため指数関数的な急成長を実現し、「飛躍型企业」になる可能性が高いと分析しています。

価値共創プラットフォームの創出プロセス



幅広く上場企業・自治体にアクセスするルートを確保し、
多数の案件を構想中

4. 中期経営計画の
達成の展望

官民連携DX型「価値共創プラットフォーム」

| プラットフォーム名 | ターゲット受益者とパートナー | 社会課題 | 野心的な変革目標 |
|--|---|--|--|
| 官民共創マッチングプラットフォーム「逆プロポ」 | 自治体住民・関連産業 (株)Public dots & Company (PdC) | 円滑な官民共創を阻む障害 | 自治体と民間企業がシティズンエクスペリエンスを向上させるという同じ目線で、解決によりインパクトのある課題の定義と解決プロセスを共創で実行 |
| 共創型DXプラットフォームシステム「CO-DO」 | 自治体住民・関連産業 一般社団法人 官民共創未来コンソーシアム | 「デジタルで何ができるか」の視点が先に立ち、使うことが目的になりがち | パブリックマインドを持ち、自治体との深いリレーションを持つ人材による支援により、官民共創を加速 |
| 自治体向けデジタルID認証各種申請システム | 自治体住民・関連産業 PdC、xID(株) | 紙の発行・郵送を原則としているため、手続きが煩雑化、問い合わせ多数 | マイナンバーカードの活用により、本人認証および電子署名で、効率化・自動化 |
| DX推進基盤「エールラボえひめ」 | 自治体住民・関連産業 PdC、愛媛県、xID(株) | 自治体が進めるDXの内容と自治体住民の期待のズレ | 自治体と県民の個人までつなぐ事による住民参加型の共創プラットフォーム構築 |
| 地域子育てDXプラットフォーム | 幼児・小学生・地域市民 | 子育ての問題を起因とする貧困化、地域の不活性化、少子高齢化 | グローバルに「地域の真ん中に子育てがあるといい町」を推進 |
| Komforta Workation『Work x Location x Connection』 | 新規事業開発企業・社員 (株)スパイスアップ・ジャパン (株)みらいワークス、(株)休日ハック | 人口減少と少子高齢化による、地域コミュニティ存続の危機、WorkxVacation 両立の難しさ | 快適に働くことができ、地域の住民や複数の民間企業の社員との対話創出により、地域課題を解決する場となり、地域を活性化 |
| どこでも学べる「旅するキャンパス」 | 就学児童およびその家族 (株)クラスジャパン学園 | 地方移住の障害となる子育て環境の障害、不登校問題 | どこでも安心できる良質な学びの場をICT、地域交流により提供 |

4. 中期経営計画の
達成の展望

産業連携DX型「価値共創プラットフォーム」

| プラットフォーム名 | ターゲット受益者とパートナー | 社会課題 | 野心的な変革目標（MTP） |
|------------------------------------|---|--|---|
| 不動産トラストDX プラットフォーム | 施主・不動産取引の関連者全て （株）シノケングループ （証券コード：8909）、xID（株） | 膨大な量の紙ベースの処理を必要とする 不動産取引の安全性・信頼性の確保の難 しさ | 多くの人々が安心・安全に不動産取引を 簡単に安全に行える場の提供 |
| 建築家住宅ECサイト 「PROTO BANK STATION」 | 施主・不動産取引の関連者全て アーキテクト・スタジオ・ジャパン（株） （証券コード：6085） | 建築家住宅の取得には非常に多くの手間 と時間がかかる | 名作住宅の図面をWEBカタログ化し、建 築家との家づくりを最速化 |
| 飲食ビジネス DXプラットフォーム | 飲食産業の関連企業・社員 クックビズ（株）（証券コード：6558） | 飲食サービス業の「低労働生産性」「店 内売上・新規顧客依存」 | 各種フードテック、スマートキッチンに よる新食体験・食サービスを共創 |
| 価値創造経営・DX ワンストップ支援 | 海外および日本企業 | 価値創造につながる本質的なDXプロ ジェクトが容易に進展しない | 野心的な変革目標の設定と実現のための DXでワンストップ支援 |
| 経営管理DX プラットフォーム | 海外および日本企業 | 社員の活動時間の可視化が困難 | 社員の活動時間を正確に手間をかけずに 分析しマネジメントサイクルを適正化 |
| カスタマーサポート プラットフォーム | 海外および日本企業 | カスタマーサポートオペレーター体験に 課題があり離職率が高い | 利用者体験・オペレーター体験の最大化 で顧客と共に価値を創造 |
| 人材採用・成長支援 プラットフォーム | 学生・社会人・採用企業 | AI/IoT時代における 組織と人材のミスマッチ | AI/IoT時代で活躍する能力の継続育成と 組織とマッチング |
| 社会課題解決に向けた マッチングプラットフォーム | 海外および日本企業 | 日本の企業・人材が海外の社会課題に取り 組むことは簡単ではない | 海外の社会課題をデータベース化し、解 決する企業、人材と技術を最適化 |
| ゲーミフィケーションによる 価値提供プラットフォーム | 全ての消費者 | ゲーミフィケーションによる価値提供の 可能性の追求されつくしていない | 好奇心を満たすゲーミフィケーションを 通じて人生の全てで価値提供 |
| スポーツ教育プラットフォーム | 幼児・小学生・地域市民 | スポーツの健康・運動能力・人格形成・ 学業への最新理論が未活用 | スポーツの健康・運動能力・人格形成・ 学業への最新理論の実践 |

4. 中期経営計画の
達成の展望

中期経営計画の概要

| 三つのケイパビリティ | 2019年6月期までの対象と活動内容 | 2020年6月期からの対象と活動内容 | | | | | | | | |
|---|---|--------------------|------------|----|---------------------|--|----|---|----|---|
| 真の課題を探り出す能力 | <table border="1"> <tr> <td>対象</td> <td>日本・大企業</td> </tr> <tr> <td>活動</td> <td>直販営業</td> </tr> </table> | 対象 | 日本・大企業 | 活動 | 直販営業 | <table border="1"> <tr> <td>対象</td> <td>日本・グローバル・全ての民間企業 政府・自治体・NPO</td> </tr> <tr> <td>活動</td> <td>営業・経営コンサル・ メディアプラットフォーム</td> </tr> </table> | 対象 | 日本・グローバル・全ての民間企業 政府・自治体・NPO | 活動 | 営業・経営コンサル・ メディアプラットフォーム |
| 対象 | 日本・大企業 | | | | | | | | | |
| 活動 | 直販営業 | | | | | | | | | |
| 対象 | 日本・グローバル・全ての民間企業 政府・自治体・NPO | | | | | | | | | |
| 活動 | 営業・経営コンサル・ メディアプラットフォーム | | | | | | | | | |
| リソースの埋もれた 価値を炙り出す能力 | <table border="1"> <tr> <td>対象</td> <td>社内リソース</td> </tr> <tr> <td>活動</td> <td>設計・実行・運営</td> </tr> </table> | 対象 | 社内リソース | 活動 | 設計・実行・運営 | <table border="1"> <tr> <td>対象</td> <td>社内・社外のリソース IT、AI/IoT全般 人・もの・金・知識全ての提供</td> </tr> <tr> <td>活動</td> <td>設計・実行・運営 組織設計・リーダー・社員教育 資金投資・M&Aアドバイザー</td> </tr> </table> | 対象 | 社内・社外のリソース IT、AI/IoT全般 人・もの・金・知識全ての提供 | 活動 | 設計・実行・運営 組織設計・リーダー・社員教育 資金投資・M&Aアドバイザー |
| 対象 | 社内リソース | | | | | | | | | |
| 活動 | 設計・実行・運営 | | | | | | | | | |
| 対象 | 社内・社外のリソース IT、AI/IoT全般 人・もの・金・知識全ての提供 | | | | | | | | | |
| 活動 | 設計・実行・運営 組織設計・リーダー・社員教育 資金投資・M&Aアドバイザー | | | | | | | | | |
| 課題とリソースの最適な 組み合わせを提案・実行し 価値を最大化する能力 | <table border="1"> <tr> <td>対象</td> <td>顧客とスカラグループ</td> </tr> <tr> <td>活動</td> <td>最適組み合わせの 提案・実行支援</td> </tr> </table> | 対象 | 顧客とスカラグループ | 活動 | 最適組み合わせの 提案・実行支援 | <table border="1"> <tr> <td>対象</td> <td>顧客・スカラグループ 関係する全てのステークホルダー</td> </tr> <tr> <td>活動</td> <td>最適組み合わせの提案・実行支援 AIベースのマッチング プラットフォーム運営 IR支援・時価総額増大支援</td> </tr> </table> | 対象 | 顧客・スカラグループ 関係する全てのステークホルダー | 活動 | 最適組み合わせの提案・実行支援 AIベースのマッチング プラットフォーム運営 IR支援・時価総額増大支援 |
| 対象 | 顧客とスカラグループ | | | | | | | | | |
| 活動 | 最適組み合わせの 提案・実行支援 | | | | | | | | | |
| 対象 | 顧客・スカラグループ 関係する全てのステークホルダー | | | | | | | | | |
| 活動 | 最適組み合わせの提案・実行支援 AIベースのマッチング プラットフォーム運営 IR支援・時価総額増大支援 | | | | | | | | | |

| | 売上収益目標 | 営業利益目標 |
|----------|---------|--------|
| 2025年6月期 | 1,000億円 | 100億円 |
| 2030年6月期 | 5,000億円 | 500億円 |

「再定義でDXの本質を追求するスカラ」への
変貌によりCOMMIT5000達成への基盤づくりが進む

野心的な変革目標の事例

建築家住宅ECサイト「PROTO BANK STATION」の概要と展望

| | 内容 |
|------------|---|
| パートナー企業・組織 | アーキテクト・スタジオ・ジャパン(株) 日本最大級の建築家ネットワークを活かし建築家とフランチャイズ化した建設会社を結びつけ、顧客が望む住宅・商業施設等を供給 |
| 社会課題 | ■建築家住宅の取得には非常に多くの手間と時間とコストがかかる |
| 変革目標 | ■名作住宅の図面をWEBカタログ化し、建築家との家づくりを最速化・豊かなまちづくりに貢献 ■施主、工務店、不動産会社、銀行の全てにおいて手間いらずの建築家住宅の建設体験を提供 ■「建築家との家づくり」を通じて、美しい日本を創造するために |
| 将来展望 | ■1棟150万円の営業利益×9,000棟＝135億円の価値創出を支援（年間） 2020年度の注文住宅市場規模※1は、9兆2,702億円であり、建築家注文住宅+大手ハウスメーカー注文住宅の合計約9万棟※2となっている。5年後に約10%シェア＝9,000棟と受注すれば135億円の営業利益の拡大が期待される。当社は、WEB上のコミュニケーションツールや、カスタマーサポートによる会員に対するナーチャリング、簡易的なファイナンシャルプランニングのアドバイス、銀行ローン締結のオンライン化を支援。各種サービスにおいて利益配分を受ける契約を検討。 |

※1. 国土交通省「建築着工統計調査 住宅着工統計」新設持家戸数2020年度263,097戸、住宅金融支援機構「2020年度フラット35」利用者調査p25、注文住宅融資利用者の2020年度建設費の平均3,523.5万円から試算。

※2. 建築家注文住宅については、矢野経済研究所調べ、2019年度ベース、11,200棟。 https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2502。大手ハウスメーカーについては、2019年度、積水ハウス、積水化学工業、旭化成ホームズ、大和ハウス工業、住友林業、ミサワホーム、パナソニックホームズ、トヨタホーム、三井ホーム、ヤマダホームズの合計で68,700棟、住宅産業新聞社調べ、<https://www.housenews.jp/house/18246> および、一条工務店ホームページ、<https://www.ichijo.co.jp/corporate/> 14,000棟 の合計93,900棟。

4. 中期経営計画の
達成の展望

「価値共創プラットフォーム」の創出プロセス

探索・構想

計画・開発
実行・運営・深化

価値創造の
本質を把握

課題の把握

当たり前の
慣行にメス

組み合わせ
の再定義

DXの本質を
追求

①バリューデザイン

ワクワクする野心的な変革目標を設定

②GCC経営システム™

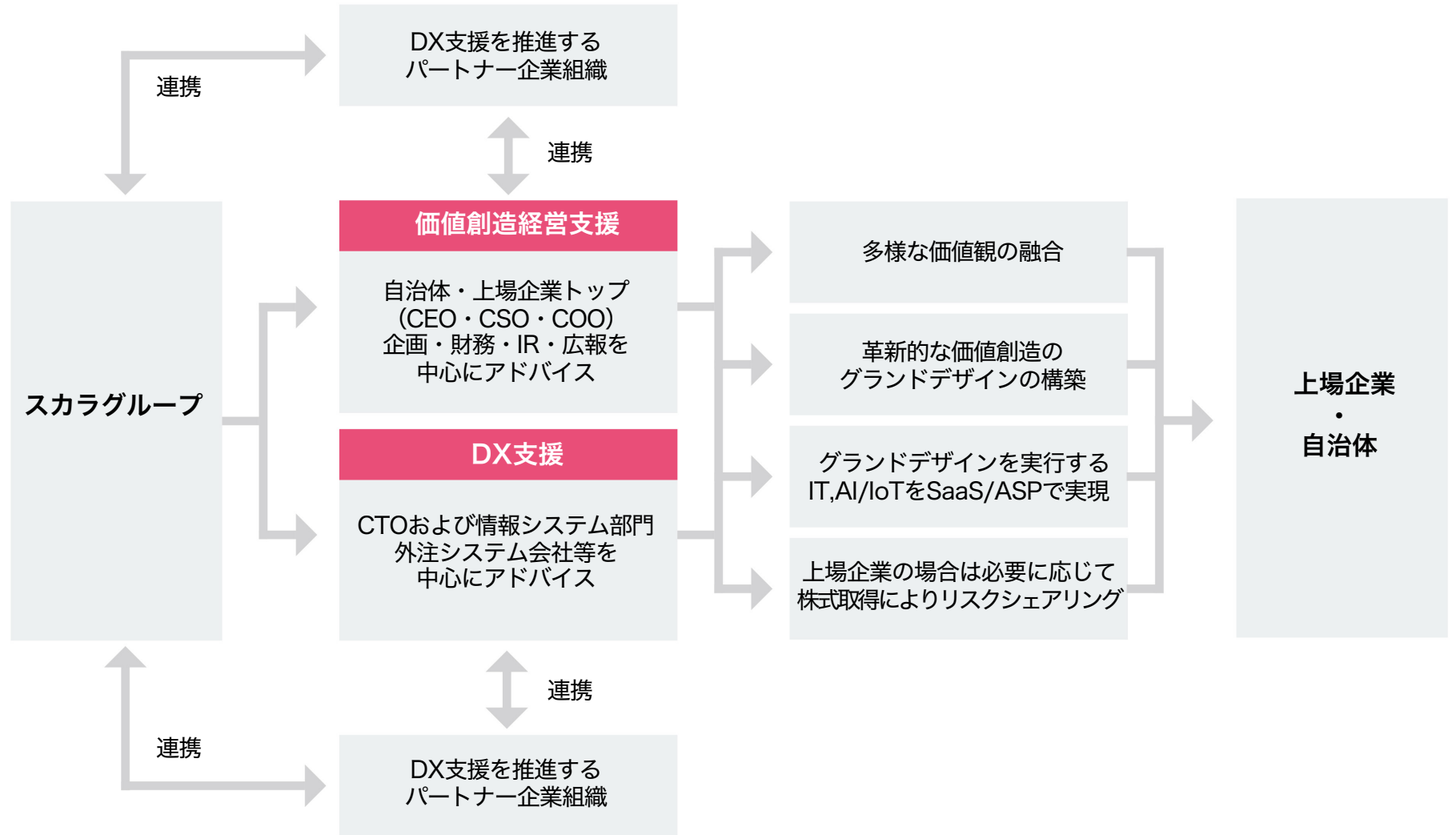
SDGs、ESGの視点で株主に対する
説明ストーリーをデザイン。
魅力ある株主価値の創出ストーリーをデザイン

③DX3領域デザイン

顧客インターフェース層
ビジネスロジック層
データアクセス層

4. 中期経営計画の
達成の展望

典型的なプロセス



4. 中期経営計画の
達成の展望

① バリューデザイン

将来構想のキャッチフレーズ

目指す方向性を示すワクワクするキャッチフレーズ

現状

目指す姿とは乖離している現状

資源・活動

どのような独自性
のある資源、活動、
知的財産を利用し
ているのか？

価値提供
ビジネスモデル

誰に、何を提供し
ているのか？

顧客・社会の
ベネフィット

誰のどのようなベ
ネフィットに貢献
する持続可能な価
値創造体系が構築
されているのか？

課題（自社/社会）

ワクワクする未来像を実現するための課題



目指す姿

ワクワクする未来像

資源・活動

どのような独自性
のある資源、活動、
知的財産を利用し
ているのか？

価値提供
ビジネスモデル

誰に、何を提供し
ているのか？

顧客・社会の
ベネフィット

誰のどのようなベ
ネフィットに貢献
する持続可能な価
値創造体系が構築
されているのか？
どのような意味が
あるのか？

外部環境

ワクワクする未来像に影響を与える要因

いまからどうするのか（移行戦略）

今後1-2年で現状から目指す姿を実現するためにまずしなければならないことを具体的に列挙

② GCC経営システム™

幸せの要素

自己実現欲求の充足

有意義な自己実現が可能で
拡大していく仕事の割当

尊厳欲求・社会的欲求の充足

適切な従業員関係、
適切なリーダーシップ、
適切な社会との関係

安全欲求・生理的欲求の充足

適切なトレーニング
環境的、経済的に仕事に没頭できる環境

Growth

成長

Connection

つながり

Confidence

信頼

株主価値

売上成長の改善

イノベーションと社会貢献
成長価値

収益性の向上

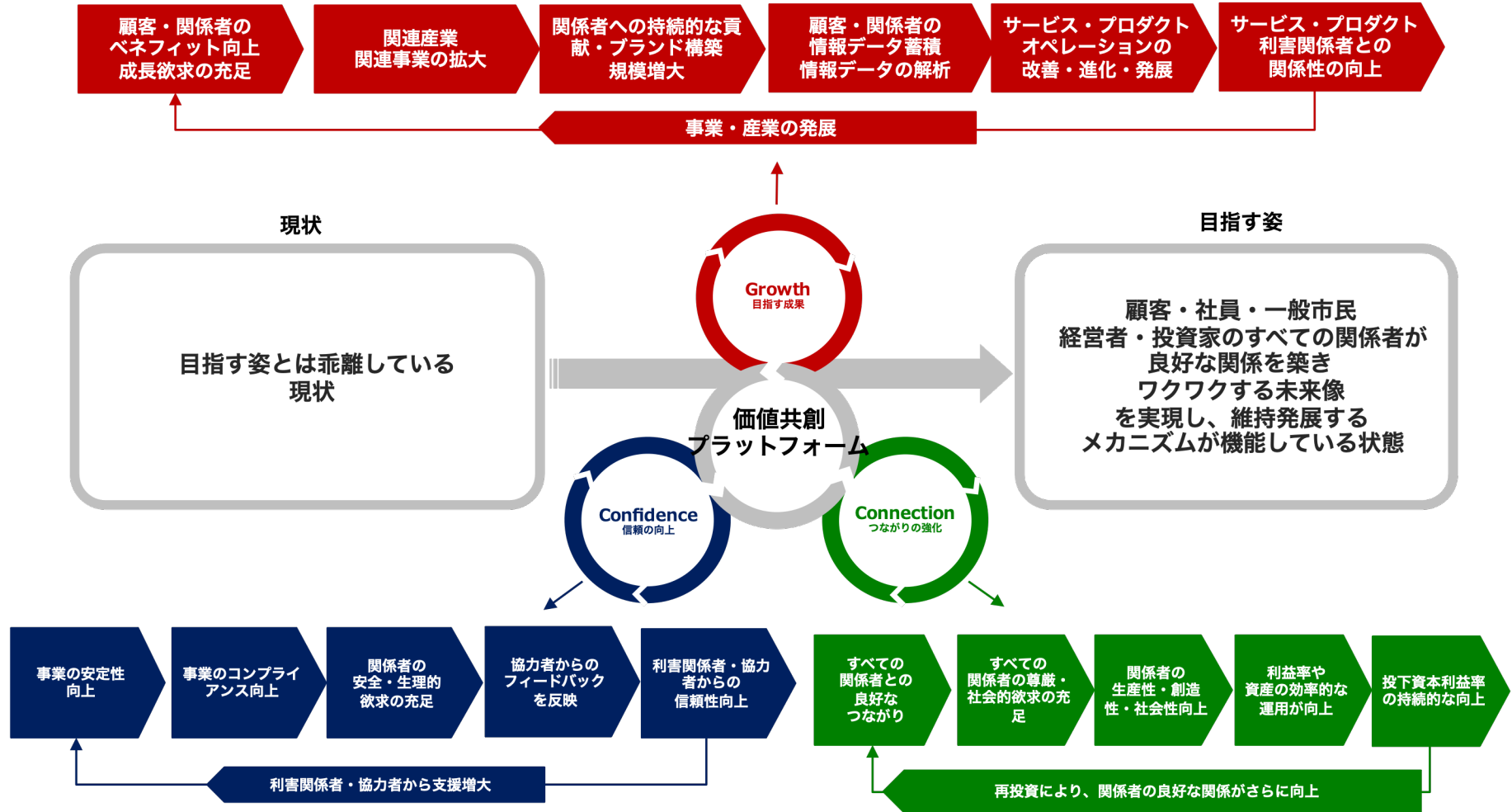
顧客、従業員、パートナーとの連携
超過利潤の価値

リスクの低減

株主資本の価値
資本コストの低下

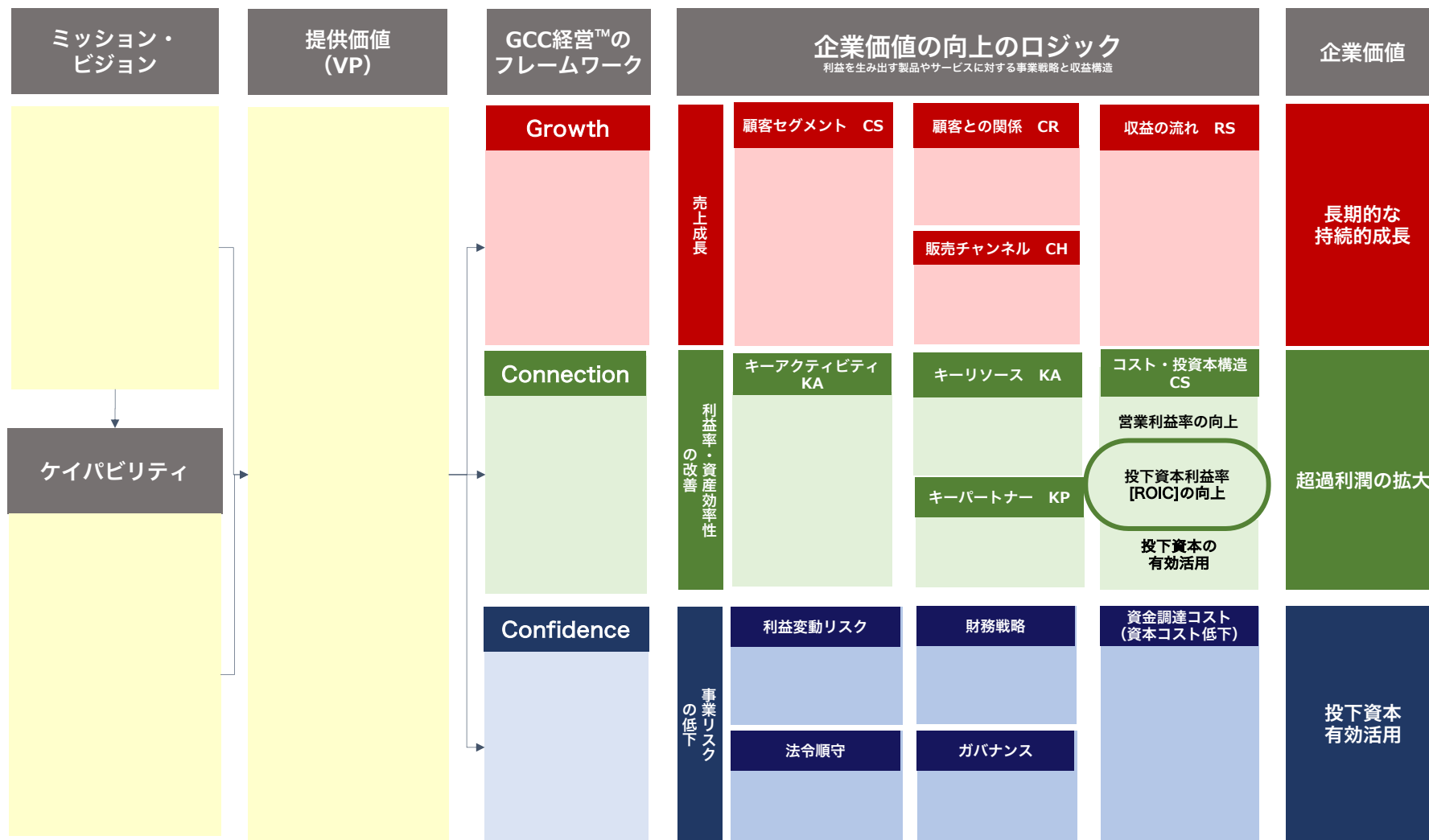
4. 中期経営計画の
達成の展望

② GCC経営システム™



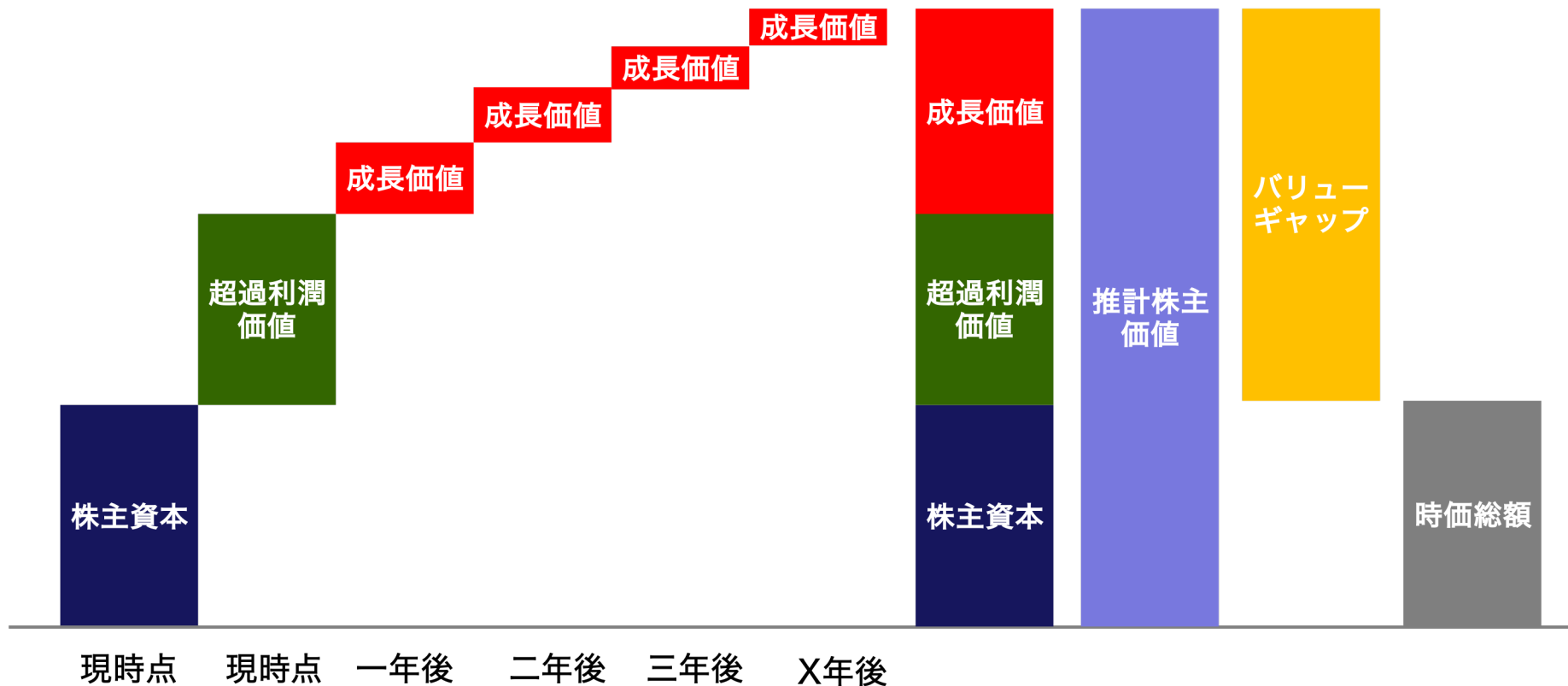
4. 中期経営計画の
達成の展望

② GCC経営システム™



4. 中期経営計画の
達成の展望

② GCC経営システム™



4. 中期経営計画の達成の展望

② GCC経営システム™



ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社～経営者と社員と投資家を価値創造でつなぐ
超過利潤法による企業価値分析レポート 証券コード 8909 2020年11月17日終値ベース、発行日2020年12月23日 JPR Independent Research & Advisory

株式会社 シノケングループ御中 page 1/2

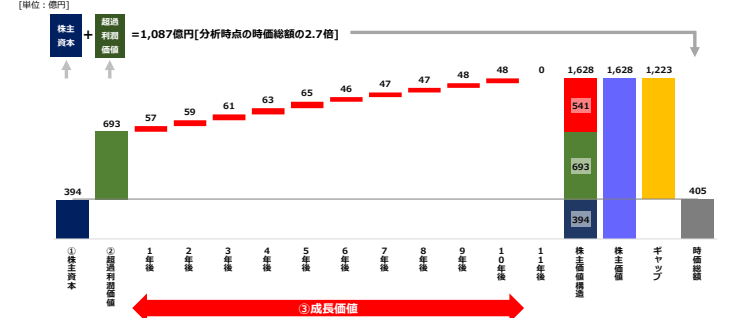
成長シナリオ次第で、株主価値は1,628億円。バリュウギャップは1,223億円
貴社を投下資本、超過利潤価値、成長価値などに分解する超過利潤法によって分析した。業績や将来見通しなどをベースに試算した結果、株主価値は1,628億円と推計することが可能である。5年程度で売上高が1,372億円、営業利益が124億円、10年程度で売上高が2,000億円、営業利益が180億円、投下資本の売上高比が現在の54.6%で一定推移となる前提である。株主価値と時価総額のギャップは1,223億円であり（時価総額の302%）、期待形成によってはアップサイドあり。

仮に試算した株主価値の1,628億円が時価総額に反映されると、株価は11月17日終値1,112円から4,474円へと402.3%アップする可能性がある。

- ① 株主資本 394億円**
 - 直前四半期末の投下資本は524.1億円、投下資本/今期売上高の比は④54.6%と推計。有利子負債等を差し引いて非事業資産を加えた株主資本は394.4億円と推計。【株主資本=投下資本-有利子負債等+非事業資産】
- ② 超過利潤価値 693億円**
 - 今期の税引後営業利益（NOPAT）は約60.8億円、NOPATマージン（NOPAT÷売上高）は⑥6.3%と推計。⑥÷④で算出される投下資本利益率（ROIC）は11.6%となる。
 - 投下資本に対し投資家が要求する最低限のリターン、加重平均資本コスト（WACC）について、JPRは株価、財務戦略、事業リスク等から5.0%と推計。1円の投下資本から創出する企業価値の割合を示すROIC/WACCは2.3倍となる。
 - これをベースに今期の超過利潤を推計すると34.6億円と推計される。今期のEVAの永久価値（超過利潤価値）は超過利潤÷WACCで計算され、693億円と推計される。
- ③ 成長価値 541億円**
 - 5年後の売上高が1,372億円、営業利益が124億円となる前提等で、成長価値は541億円と推計。

うち非事業資産 229億円
月商1.5か月を超えた現預金など、事業に投下した資本以外の「非事業資産」は229億円と推計。

超過利潤法による株主価値構造とバリュウギャップ分析



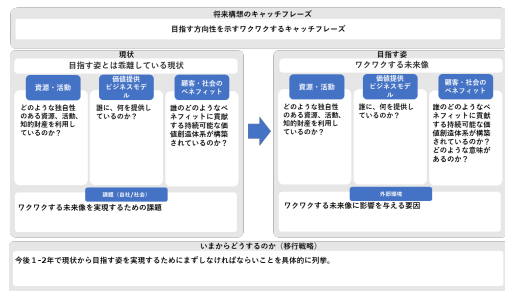
Copyright © J-Phoenix Research Inc. All rights reserved. [FactSet, 日経Needs, 会社開示資料等を利用して作成。2020年11月17日時点]
本資料は分析、評価、投資判断の参考資料として提供されています。この資料は特定の投資家向けに作成されたものであり、投資家ごとの状況や目的に応じて異なる解釈や判断を要する可能性があります。また、本資料は過去のデータに基づいて作成されたものであり、将来の業績や市場動向は不確実な要素を含みます。本資料の正確性や完全性を保証するものではありません。お問い合わせ先：JPR株式会社 取締役 代表取締役社長 佐藤 隆一様（TEL: 03-5561-1111）

③ DXの3領域デザイン

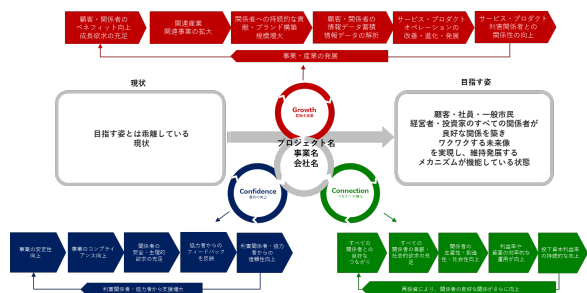
| ①顧客インターフェース層 | ②ビジネスロジック層 | ③データアクセス層 |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客にとって使いやすいデザイン ■ WEBコミュニケーションツールを駆使した円滑なやり取り ■ コールセンターなどのカスタマーサポートとの最適連携 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 野心的な変革目標を達成するためのステークホルダーの間の関係性をデザインし、取引のトランスアクションを円滑に設計 ■ 各プロセスにおいて最適なリソースや活動を提供するためのAIやビジネスロジックを利用した推論エンジン | <ul style="list-style-type: none"> ■ ①と②で発生するログ、トランスアクションデータ、およびマスターデータを最適に、情報漏洩なく、また改ざんが不可能な形で、クラウドや自社サーバーで最適なデータベースで保存 |
| <p>スカラが 競争優位性を持つ</p> | <p>パートナーと 共につくりあげる</p> | <p>スカラが 競争優位性を持つ</p> |

4. 中期経営計画の達成の展望

会社計画の作成プロセス



- 全事業部・子会社の責任者がバリューデザインを作成
- 13のシートを作成し全社で共有



- 13のシートのバリューデザインをベースにGCCのフレームワークで成長・つながり・信頼サイクルを13通りにデザイン
- 定性的な分析を定量化し、売上・利益目標設定

内発的動機に基づきバリューデザイン・GCCを作成
 全社で発表・共有し価値ストーリーに裏付けれた
 短期・長期目標を設定し各事業でのシナジーを確認へ

目次 CONTENTS

| | |
|------------------|----------------------|
| P 01 ▶ 13 | 1. 決算概況 |
| P 14 ▶ 26 | 2. 事業セグメントごとの概況 |
| P 27 ▶ 36 | 3. トピックス (2021年4月以降) |
| P 37 ▶ 53 | 4. 中期経営計画の達成の展望 |
| P 54 ▶ 55 | 5. 会社概要 |

会社概要

| | | |
|-------|---|--|
| 会社名 | 株式会社スカラ（東証一部 証券コード：4845） | |
| 所在地 | 東京都渋谷区渋谷2-21-1 渋谷ヒカリエ17F | |
| 設立年月日 | 1991年12月11日 | |
| 事業内容 | IT/AI/IoT/DX事業、カスタマーサポート事業、人材・教育事業 EC事業、投資・インキュベーション事業 | |
| 従業員 | 478名（2021年6月末時点 連結） | |
| 平均年齢 | 33.4歳 | |
| 資本金 | 1,750百万円 | |
| 決算期 | 6月30日 | |
| 子会社等 | 株式会社スカラコミュニケーションズ 株式会社スカラパートナーズ 株式会社スカラプレイス ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社 株式会社フォーハンス 株式会社レオコネクト（議決権比率66%） 株式会社コネクトエージェンシー（議決権比率51%） 株式会社スポーツストーリーズ（議決権比率80%） | 株式会社スカラネクスト 株式会社スカラサービス 合同会社SCLキャピタル 株式会社アスリートプランニング 株式会社Retool（議決権比率66%） 株式会社ソーシャルスタジオ（議決権比率51%） |



世界に求められる理想的な企業へ。

- 本資料には将来の予測に関する記述が含まれていますが、それらの記述は、資料作成時点で入手可能な情報に基づき判断したものであり、その情報の正確性を保証するものではありません。様々な要因の変化等により、実際の業績とは異なる可能性がありますことを御承知おき下さい。
- 本資料の作成に当たっては、記載されている情報に誤り・遺漏等が無いよう細心の注意を払っておりますが、その情報の正確性および完全性を保証するものではありません。
- 本資料は監査法人による会計監査を受けておりません。