

# UZABASE

2021年12月17日

# UZABASE

2021年 長期経営戦略説明会

開催日：2021年12月16日（木）18時～

登壇者：代表取締役Co-CEO 稲垣 裕介、代表取締役Co-CEO 佐久間 衡

執行役員CFO 千葉 大輔

# UZABASE

2021年12月17日

## UZABASE

### 長期経営戦略説明資料

事業計画及び成長可能性に関する事項

株式会社ユーザベース / 2021年12月

司会 みなさま、本日はお忙しい中ご参加いただき、誠にありがとうございます。定刻となりましたので、ただ今より株式会社ユーザベース 長期経営戦略説明会を開催いたします。

それではまずはじめに登壇しております当社役員をご紹介します。  
株式会社ユーザベース 代表取締役Co-CEO 佐久間 衡、代表取締役Co-CEO 稲垣 裕介、執行役員CFO 千葉 大輔、以上3名でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

佐久間 本日はユーザベースの長期経営戦略説明会にご参加いただき、ありがとうございます。オンラインで普段の決算説明会より多くの方にご参加いただいていると聞いております。お時間を割いていただき、ありがとうございます。

私、先日の決算説明会で直前に盲腸になってしまい参加できず、本当に申し訳ございませんでした。今はもう完全に復調いたしましたので、本日は元気にお伝えさせていただければと思います。よろしくお願いいたします。



## 本資料の前提について

### ● 利益指標の変更について

以下の、2点の考えから2022年より、当社の給与報酬制度の中に株式報酬を組み込む予定です。

1. 起業家・経営者・株主の目線をもつ社員を増やすとともに、中長期目線での企業価値向上を目指す
2. 国内外に通用する制度設計・報酬水準により最高の人材を集める

従前より、当社グループでは非現金支出費用の影響を取り除いたEBITDAが、当社グループの業績評価には有用であると考え、EBITDAを最重要利益指標に設定しています。同様の方針に則り、今後発生することが見込まれる非現金支出費用である株式報酬費用についても、その影響を取り除いた調整後EBITDAを2022年以降の利益指標として開示予定です。具体的な調整後EBITDAの計算式は以下の通りです。

調整後EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + **株式報酬費用**

本資料における2022年12月期以降のEBITDAは調整後EBITDAとなっています。

### ● 業績数字について

当社グループは、2020年11月に米国Quartz事業（以下、Quartzという）から撤退していますが、本資料内の連結業績に関しては、Quartzを含んだ業績となっています。

佐久間 今年2021年から稲垣・私の経営体制に変わりました。そこから5年、2025年に向けて、我々がどういう世界を目指し、そこにどういう戦略で向かっていき、どういう経営数値を目指していくのかということ、本日お伝えさせていただきたいと思います。

最初に資料の前提に関してお伝えさせてください。3つございまして、1点目が利益指標、EBITDAですね。来期から、より株主の皆さんとしっかり目線を合わせて経営するためにも、株式報酬の導入を検討しております。株式報酬の調整として、来年以降のEBITDAに言及する場合は、株式報酬費用を足し戻した調整後EBITDAを使っている点にご留意いただければと思います。

2点目は業績の数字です。過去の連結の業績に関しては、Quartzを含んだ数値を使用しております。

## セグメント区分について

- 2022年以降、SaaS事業とNewsPicks事業の2つのセグメント区分での業績開示に変更予定

これまでB2B向け事業について、SPEEDA事業とその他B2B事業に区分して業績開示をしてきましたが、2022年12月期よりSaaS事業として統合して開示する予定です。

また、2021年12月期までNewsPicks事業として開示している連結子会社、株式会社アルファドライブ、株式会社アルファドライブ高知、及びNewsPicks事業内で法人向けに展開している「NewsPicks Enterprise」「NewsPicks Learning（法人版）」を、2022年12月期よりSaaS事業として開示する予定であり、本資料において、AlphaDrive/NewsPicks（略称：AD/NP）としてSaaS事業に含める形で開示しています。

- 変更の理由

- ①SPEEDA事業とその他B2B事業は共通のコアセットを活用したSaaS事業であり、また、今後クロスセル含めた一体的な事業経営をしていくため
- ②AD/NPはNewsPicksを用いたSaaSプロダクトによる法人ソリューションであること
- ③AD/NPと同様に、SPEEDA・FORCAS・INITIALでもNewsPicksを用いており、AD/NPのみをNewsPicks事業に含めることが実態にそぐわないため

セグメント区分	プロダクト・提供サービス
SPEEDA事業	SPEEDA
その他B2B事業	FORCAS FORCAS Sales INITIAL
NewsPicks事業	広告事業
	有料課金事業 NEWS PICKS Enterprise NEWS PICKS Learning
	その他事業 AlphaDrive

AlphaDrive/NewsPicks に統一

セグメント区分	プロダクト・提供サービス
SaaS事業	SPEEDA INITIAL SPEEDA FORCAS FORCAS Sales AlphaDrive/NewsPicks
NewsPicks事業	広告事業（従来通り）
	有料課金事業
	その他事業（出版・コンテンツ販売 etc）

UZABASE 1. MOOC Enterpriseは2021年11月にNewsPicks Learningに名称変更しています。（詳細は [こちら](#)） 3

3つ目はセグメントの区分ですね。来年に向けてセグメントを変更する予定であり、この資料ではそれを先行的に反映しております。どういう区分けかと申しますと、来年以降SaaS、NewsPicksという2つのセグメント区分にしていきたいと考えておりまして、今までSPEEDA事業、その他B2B事業と開示していたものを、まず1つにまとめます。

そこにNewsPicksの中で法人ソリューション事業を提供しているAlphaDrive/NewsPicks事業ですね。AD/NP事業という略称で今後呼ばさせていただきますが、それをSaaS事業に含めていきます。SaaS事業は全てNewsPicksのコンテンツを使っておりますし、AD/NPだけを別にするのは実態に合わないので、SaaS事業としてまとめて開示し、NewsPicks事業は広告、有料課金、その他の事業という形で、すっきりしたシンプルにした構成でお伝えできるかなと思います。

この3点にご留意いただければと思いますよろしく申し上げます。



## 企業概要



### 会社概要(Key Facts)

設立	2008年	連結ARR	116億円
グループ従業員数	743名	SaaS ARR	91億円
サブスクリプション 売上高比率	73%	NewsPicks ARR	25億円

1. 記載の数字は2021年9月末時点の数字となります。
2. 金額は切り捨て表記しており、サブスクリプション売上高比率及び成長率は小数点以下第一位を四捨五入しています。(以下同様)
3. グループ従業員数は、正社員と契約社員の合算となります。
4. サブスクリプション売上高比率は、連結売上高のうち、定期的に得られる売上高の合計額が占める割合となります。
5. ARR (Annual Recurring Revenue) は、年間経常収益、サブスクリプションにより得られる今後1年の収益を表します。MRR (Monthly Recurring Revenue) 月間経常収益の12倍の値です。
6. SaaS ARRは、SPEEDA・INITIAL・SPEEDA Edge・FORCAS・FORCAS Sales・AD/NPのARRの合計値となります。
7. NewsPicks ARRはプレミアム会員、NewsPicks Learning個人会員から得られるARRとなります。

UZABASE

5

最初に企業の概要をお伝えします。

我々2008年に設立した会社として、今グループ従業員は743名、連結ARRが116億円、SaaSのARRが91億円、NewsPicksのARRが25億円です。

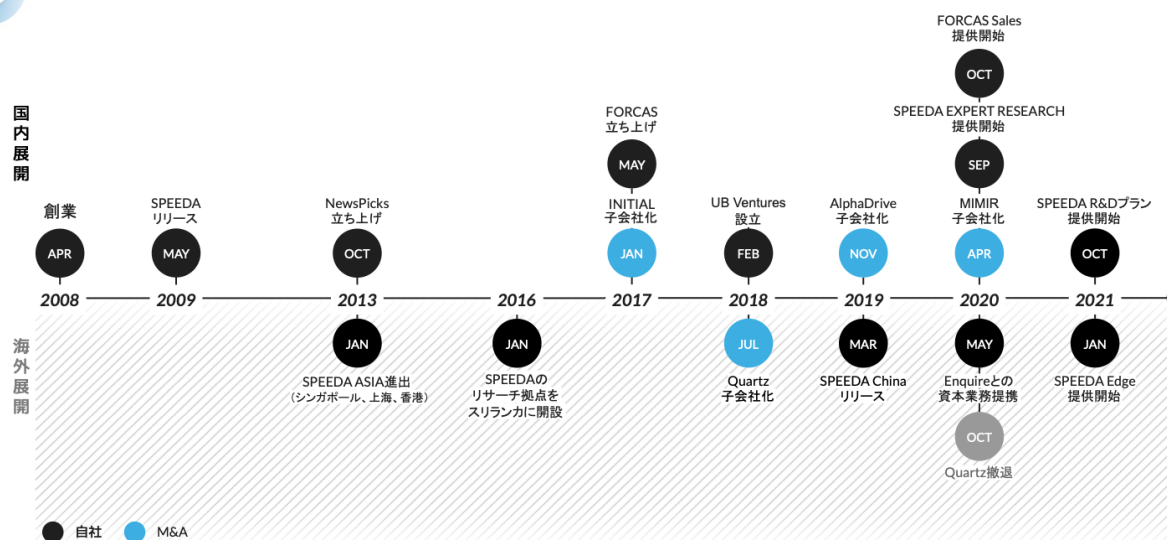
先日の決算説明会資料に出した数字と一部変わっておりまして、それはAlphaDrive/NewsPicks事業のARRが6億円ですので、それがNewsPicksからSaaSに移ったとご理解いただければと思います。

ここでARRを出しているように、ユーザベースは安定的な収益でしっかり持続的に成長していくことを重視しておりまして、サブスクリプションの売上高比率が73%です。

それ以外にNewsPicksの広告事業の売上やSaaS事業の中のコンサルティング的な売上が一部入ります。

# UZABASE

2021年12月17日



UZABASE

1. INITIALは2019年11月に株式会社ジャパンベンチャーリサーチから社名を変更しています。
2. 2020年11月よりQuartzは連結対象外となっております。詳細は [こちら](#) からご確認ください。
3. Enquire, Inc. は2021年9月にGlobalWorx, Inc. から社名を変更しています。

6

こちらのページでは我々の沿革を示しております。国内・グローバルともにいろいろなプロダクトを出して挑戦を続けてきております。

特に2013年のタイミングでNewsPicksを立ち上げ、SPEEDAも海外に進出しました。直近5年は大きな展開が続いておりまして、FORCASを立ち上げ、INITIALを子会社化し、AlphaDriveを子会社化し、MIMIRを子会社化し、直近2年ではFORCAS Sales、SPEEDA EXPERT RESEARCH、SPEEDA Edge、SPEEDAのR&Dプランという新プロダクトの提供を開始しております。

Quartz事業は失敗し撤退したわけですが、ここに書いているSaaS事業のM&A、INITIAL、AlphaDrive、MIMIR、これらは全て大成功しておりまして、そのM&Aの成果についても後ほどお伝えさせていただきます。

## サービス概要

### SaaS

アジャイル経営の実現をサポートするSaaS

#### 事業戦略：

経営計画の策定、競争環境の  
リサーチ、M&A、投資戦略の  
策定、新規事業開発等

SPEEDA SPEEDA **EDGE**  
INITIAL

#### 顧客戦略：

顧客ターゲット、セールス・  
マーケティングのデジタル  
化、新規事業開発等

FORCAS **FORCAS**  
Sales

#### 組織戦略：

組織文化改革、人材育成、  
人材発掘、新規事業開発等

AlphaDrive/  
NewsPicks

### NewsPicks

国内最大規模の  
経済ニュースメディア

国内外100メディア以上の厳選した経済  
ニュースや、NewsPicks編集部が作成した  
オリジナル記事・動画を配信。各コンテン  
ツに各界の有識者・専門家などのコメント  
・解説を加えて読者に提供。

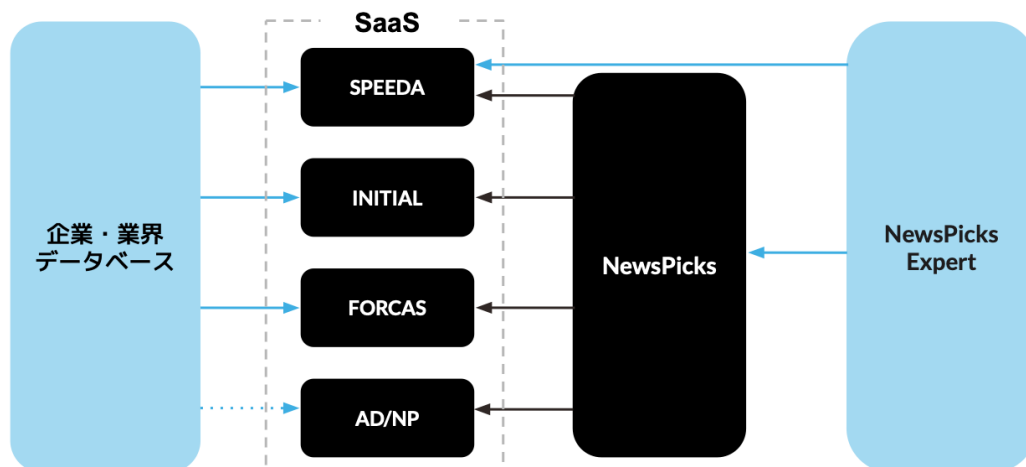


我々のサービスは大きく2つ。SaaSについては、経営のど真ん中の価値を届けるサービスを展開しております。事業戦略、顧客戦略、組織戦略、それぞれで、顧客起点で、変化にスピーディーに適應する経営、アジャイル経営の実現をサポートするサービスを提供しております。

もう1つのサービスがNewsPicksですね。国内最大規模の経済ニュースメディアを運営しております。

## 経済情報の共同活用

グループ全体で経済情報を共同活用することで競争優位性を実現。



# UZABASE

2021年12月17日

我々の最大の特徴としては、この2つが非常に絡み合っている、かつSaaSに関して共通のデータを用いているという部分です。

企業・業界データベースを用いたSaaSを提供していますが、これらは全サービスで共通しております、さらにNewsPicksのコンテンツも全てのSaaSで利用している。

昨年買収したMIMIR。NewsPicks Expertと名称変更しました。NewsPicksの最大の価値の1つが豊富な知見を届けるコメント欄ですが、NewsPicks Expertからコメント価値を引き上げるプロピッカーが生まれています。また、SPEEDA上ではエキスパートリサーチという価値を届けております。

このような形で企業・業界データベース、NewsPicks、NewsPicks Expertと共通の経済情報を活用してサービスを展開しております。

したがって、共通の経済情報に対する投資効率が非常に高い状態を実現しております。それにより高い競争障壁を実現し、高成長と高収益を両立できると考えております。

実現したい世界



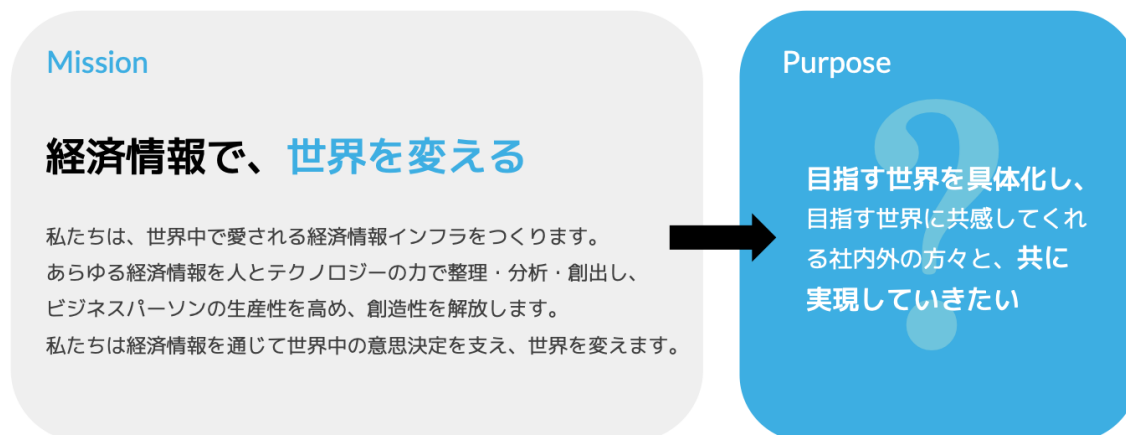
## ミッションから パーパスへ変更します

UZABASE

10

次に我々が実現したい世界についてご説明します。  
これまでミッションを掲げてまいりましたが、それをパーパスに変更していきます。

## ミッションからパーパスへ変更



「経済情報で、世界を変える」というミッションを掲げており、このミッションのもといろいろな事業が生まれ、成長することができてきました。

今これをパーパスに変更した理由が2つあります。1つは社内ですね。ユーザベースの中。本当にいろいろなサービスが生まれてきたので、最終的に目指したい世界をよりクリアに具体化していかないと、サービス間の連携を深め、全体として大きな力を実現することが難しい。逆に目指す世界をクリアに共有できれば、多様な事業間の大きなシナジーが実現できていく。

もう1つは社外ですね。我々だけで「世界を変える」という大きなことはできないので、目指す世界をしっかりと具体化して、そこに共感してくれる社外の方々、いろいろな企業・個人の方々と一緒に実現していきたい。そのために、自分たちだけを向いたミッションではなく、目指す世界を具体化し、社会と共有するパーパスに変更していきます。



## Purpose

# 経済情報の力で、 誰もがビジネスを楽しめる世界をつくる

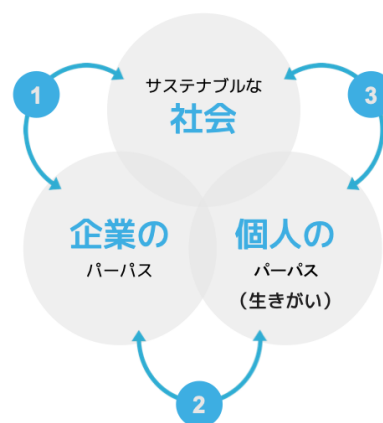
UZABASE

12

こちらが我々のパーパスです。「経済情報の力で、誰もがビジネスを楽しめる世界を作る」。このパーパスは、私と稲垣の新しい経営体制になって1年、特に社内のメンバーと議論を重ね、ユーザベース全員で作りに上げてきたパーパスです。

誰もがビジネスを楽しめる世界とは、  
社会、企業、個人、それぞれのパーパスが調和的に実現されている世界

- 1** **持続可能な社会と企業のパーパスの両立**  
経済合理性の追求と持続可能な社会は矛盾しない。多くの顧客はサステナビリティを支持し、競争環境が持続可能な社会を目指す企業に有利になり、明確な社会善（サステナビリティ）のパーパスがあれば、企業は最高の人材を採用できなくなる。企業が持続可能な社会を目指すことは経済合理的になっていく。
- 2** **企業のパーパスと個人のパーパスの両立**  
働きがいは生きがいの一つ。ビジネスを楽しめれば、人生をもっと楽しむことができる。働いている企業が目指す方向（パーパス）に共感し、それが自分の生きがいに染み出していれば、働くことは生きるための手段ではなく、生きる目的の一つになる。
- 3** **個人のパーパスと持続可能な社会の両立**  
持続可能な社会の実現に近づき、自分や子どもたちの未来へ大きな希望を持つ様になってこそ、ビジネスを楽しみ、人生を楽しむことができる。自分の人生を犠牲にして働くのではなく、自分自身がサステナブルで楽しめる働き方を実現してこそ、それを社会全体に広げていくことができる。



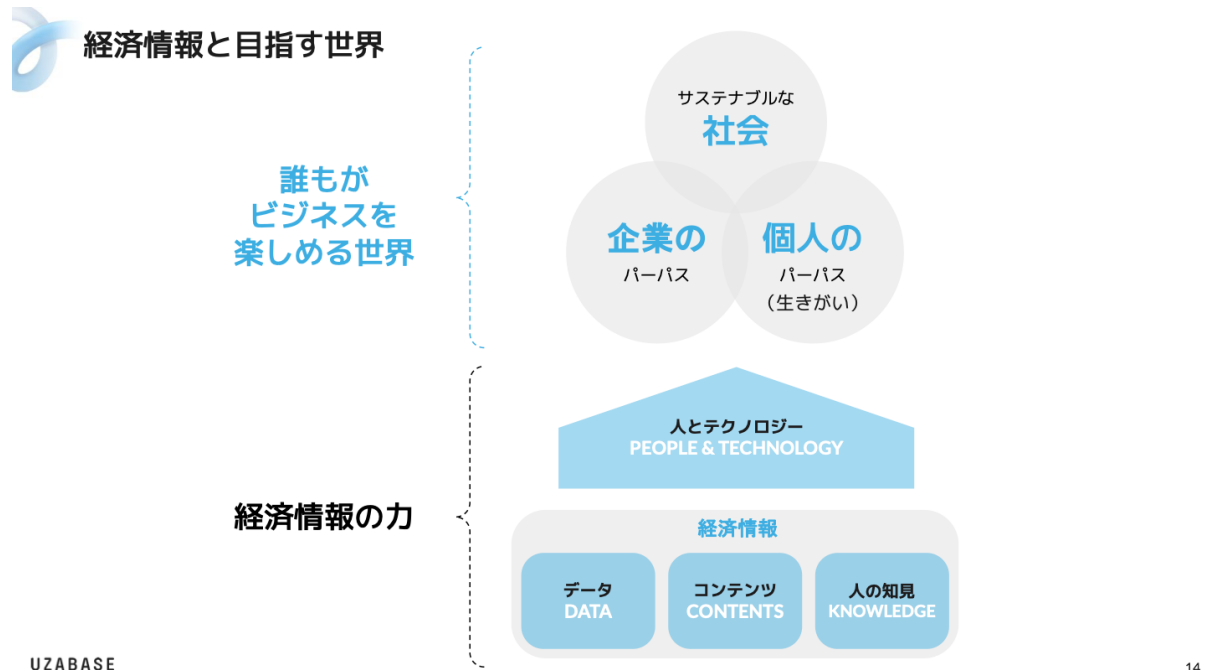
UZABASE

13

誰もがビジネスを楽しめる世界とは何なのか。我々は社会、企業、個人それぞれのパーパスが調和的に実現されている世界だと考えています。持続可能な社会の実現と経済的なリターンを上げていくことは決して矛盾しません。



そして自分たちの子どもを含め、将来に不安がない状態を作ってこそ、しっかり今を楽しみ、ビジネスを楽しみ、人生を楽しむことができる。個人のパーパスが企業のパーパスと一部でも一致して、企業がそのパーパスの実現に近づいていくことに共感できてこそ、よりビジネスを楽しみ、人生を楽しむことができる。そういう世界の実現を目指していきます。



我々のコアなアセットは経済情報です。データ・コンテンツ・人の知見。これを人とテクノロジーの力で増幅し、誰もがビジネスを楽しめる世界を実現していきます。

## パーパス実現のために、私たちが実践すること

### 経済情報の力で、 誰もがビジネスを楽しめる世界をつくる

#### データで意思決定を支える。

人が、企業が、それぞれのパーパスにかなう正しい意思決定を行うには、正しいデータが必要だ。それは、早く、正しく、特定され、創出され、整理され、分析される必要がある。我々はそのプロセスを担うインフラをつくる。外部環境の変化に適應したスピーディな意思決定が、企業の発展、社会全体の持続的な発展に結びつく世界をつくる。

#### コンテンツで変化を生む。

人、企業の変化の総体で、社会全体の持続的な発展が実現されていく。変化には勇気が必要だ。心躍る自分に正直に行動する後押しが必要だ。我々はコンテンツの力を信じる。コンテンツが、人の心を掻き立て、実際の行動変容につなげる力を信じる。コンテンツの力により、人、企業の変化が創発され、社会全体の持続的な発展が実現されていく。

#### 人の知見を循環させる。

固有の体験から生まれる情熱、長年蓄積された施行と学び、それらから生まれる人の知見の力を信じる。多様な人が、自分の知見を発信し、発信が経済的価値を生み、さらに発信が促進される循環をつくる。そして多様な人の知見が可視化され、容易にアクセスできる様になり、社会全体の持続的な発展に活かされていく世界をつくる。

#### テクノロジーで世界を変える。

テクノロジーの力を信じる。人の創造性をテクノロジーで増幅することこそ世界を変えると信じる。人の手だけではなく、テクノロジーを用いたプロダクトを通じてユーザーに価値を届ける。社内プロセスも自動化を進め、テクノロジードリブンな新たな企業モデルを社会に提示し続ける。

#### ビジネスを楽しむ。

個人のパーパス、企業のパーパス、サステナブルな世界の三つが調和的に実現されてこそ、誰もがビジネスを楽しみ、持続的に発展する世界が実現される。我々自身が日々ビジネスを楽しみ、その世界を実現するプロダクトと、思想と実践を伝えるコンテンツを届けることにより、誰もがビジネスを楽しみ、人生を楽しむ持続的な世界をつくる。

# UZABASE

2021年12月17日

データ・コンテンツ・人の知見・テクノロジー・ビジネスを楽しむという我々のパーパスのキーワードに関して、具体的にどういうふうに、どのような世界を作っていくのかを、文章にしました。

例えば「テクノロジーで世界を変える」という部分は、「テクノロジーの力を信じる。人の創造性をテクノロジーで増幅することこそが世界を変えると信じる。人の手だけではなく、テクノロジーを用いたプロダクトを通じてユーザーに価値届ける。社内プロセスも自動化を進め、テクノロジードリブンの新たな企業モデルを社会に提示し続ける」

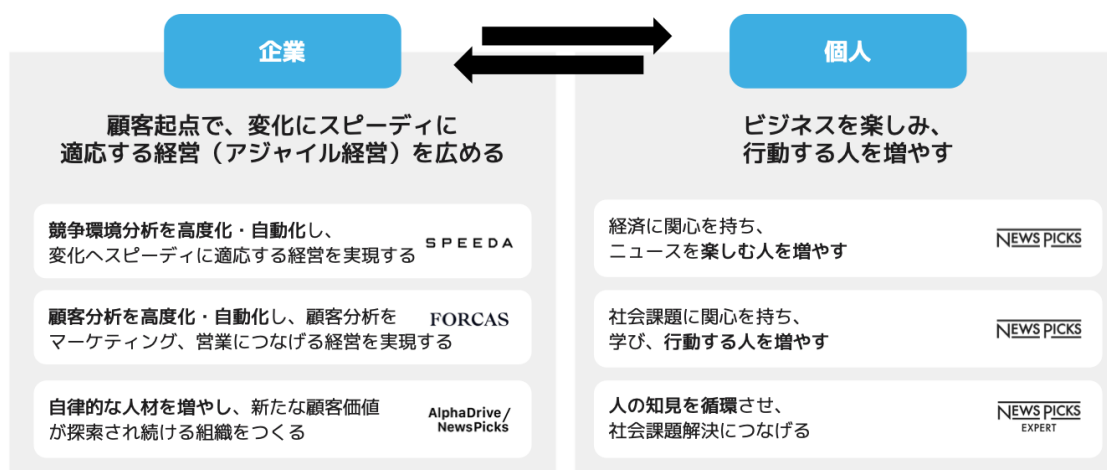
このようなより具体化されたメッセージを、我々のみならず社会全体と共有して、「経済情報の力で、誰もがビジネスを楽しめる世界をつくる」を実現していきたいと考えています。



## 目指す世界と提供するプロダクト

### 誰もがビジネスを楽しめる世界

社会、企業、個人のパーパスの調和的な実現



UZABASE

16

これが我々のビジネスとどう紐づいているか。我々は企業、個人それぞれにサービスを提供しています。

企業向けのサービスに関しては、顧客起点で変化にスピーディーに適応する経営、アジャイル経営を広めていく。これは日々顧客に接する人自身が、「成果がしっかり顧客に届いている」という実感を得て、意思決定に関与し、現場起点で変化に適応していくという、まさに誰もがビジネスを楽しめる社会を実現する経営だと考えています。

そのために、SPEEDAであれば競争環境分析を高度化・自動化し、変化にスピーディに適応する経営を実現していく。FORCASでは、顧客面積を高度化・自動化し、顧客分析をマーケティング、営業につなげる経営を実現していく。AlphaDrive / NewsPicksでは、自律的な人材を増やし、新たな顧客価値が探索され続ける組織をつくっていく。

個人向けのサービスでは、より直接的に、ビジネスを楽しみ、行動する人を増やしたい。NewsPicksのスローガンは、「経済を、もっとおもしろく」です。経済に関心を持ち、ニュースを楽し

# UZABASE

2021年12月17日

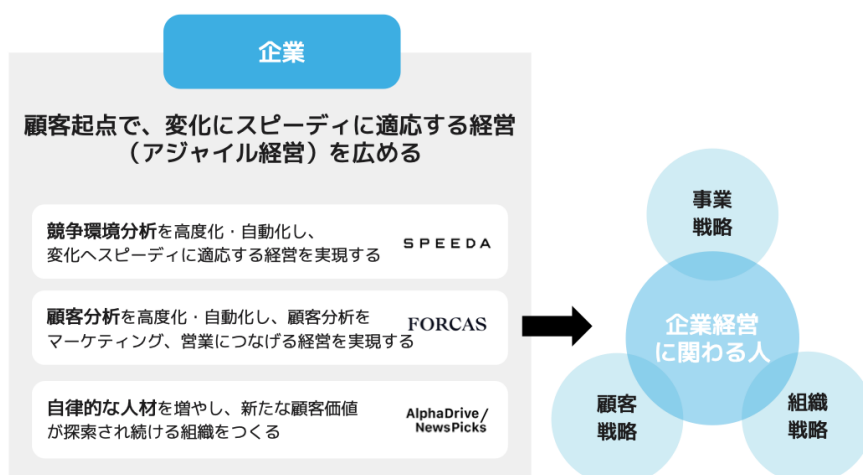
む人を増やしていく。それがさらに学びにつながり、社会課題を解決する行動につながっていく。そういう人を増やしていきたい。

そして様々な社会課題を解決するには、多様なバックグラウンドを持つ人の知見の循環が必要だと考えています。我々は特にNewsPicks ExpertやNewsPicksを通じて人の知見を循環させ、社会課題の解決につながっていく。そういうサービスを目指していきたいと考えています。

## 目指す世界と提供するプロダクト

SPEEDAやINITIALは事業戦略、FORCASは顧客戦略、AD/NPは組織戦略や事業戦略の重要テーマを扱う。

これらは全て企業経営の最重要テーマという観点で一致。



UZABASE

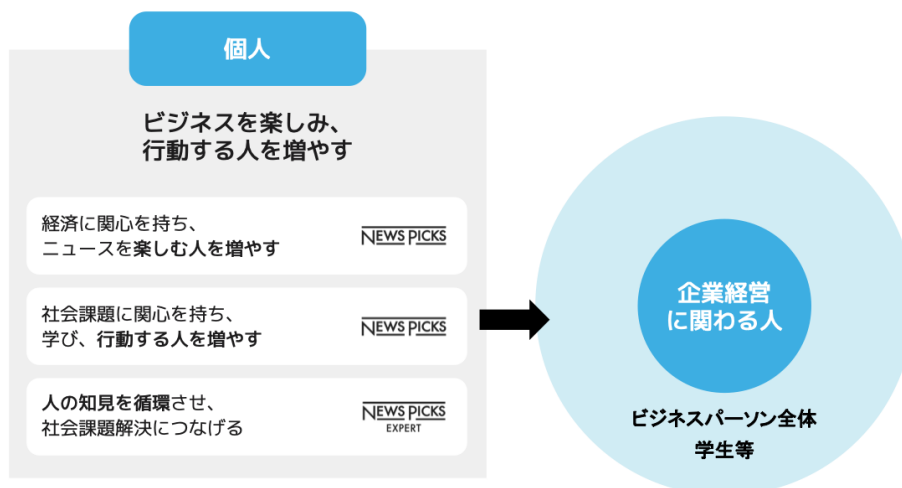
17

そして、この2つが価値を届けたい先が重なります。SPEEDA、INITIALは事業戦略、FORCASは顧客戦略、AlphaDrive / NewsPicksは組織戦略や事業戦略に関するサービスを提供しています。これらは全て経営の最重要テーマであって、企業経営に関わる人にサービスの価値を届けていくことを目指しています。



## 目指す世界と提供するプロダクト

NewsPicksはより広く、ビジネスパーソン全体や学生の方等にも価値を届けることを目指すが、パーパス実現のためのコアユーザーの1つは企業経営に関わる方々であり、SaaSと一致。



UZABASE

18

NewsPicksが価値を届けたい先はより広い。ビジネスパーソン全体や学生の方等も含みます。ただ、日本を変え、世界を変えていくためには企業を変えていく必要があります、企業経営に関わる人がコアなターゲットになります。なので、サービスの価値を届けたい先は、SaaSとNewsPicksで一致すると考えています。



## パーパス実現のために、 SaaSとNewsPicksを融合します

(NewsPicksのメディアとしての報道の独立性は担保)

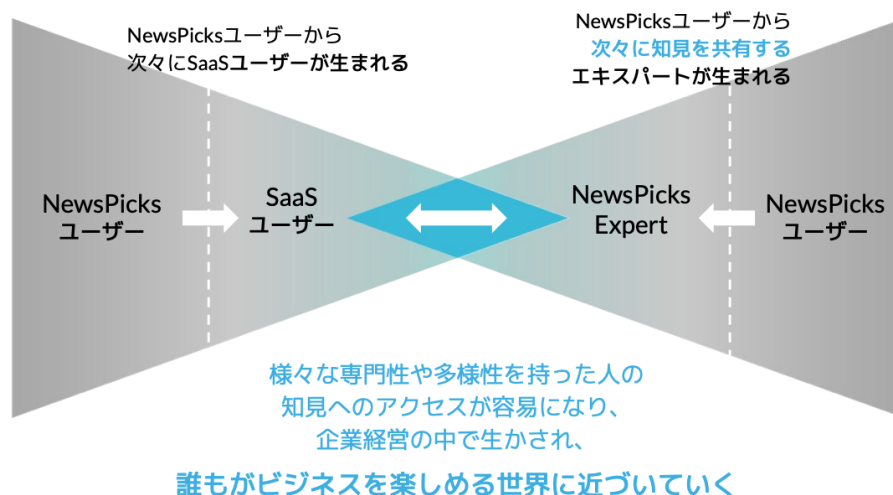
UZABASE

19

パーパス実現のために、SaaSとNewsPicksを融合していきます。  
これが本日最大のメッセージです。



## SaaSとNewsPicksの融合で実現する定性的な効果は何か？



UZABASE

20

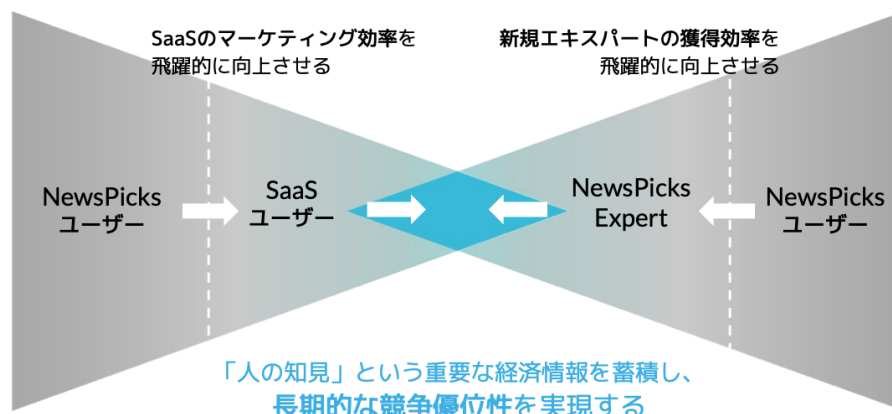
SaaSとNewsPicksの融合とは何なのか、そこで実現する効果は何かということをご説明します。まず定性的な話として、NewsPicksユーザーをしっかりと増やし、そのNewsPicksユーザーから次々にSaaSユーザーが生まれる状態を作っていきたいと考えています。

この図の逆側として、増加したNewsPicksユーザーの中から、次々に知見を共有するエキスパートが生まれることを目指します。そうして様々な専門性や多様性を持った人の知見へのアクセスを容易にする。なかなか人の知見へのアクセスというのは簡単ではない。そこにSaaSを用いて、経営課題と人の知見とのマッチングを実現していく。

そうして様々な多様な人の知見が企業経営の中で生かされ、誰もがビジネスを楽しめる世界に近づけていきたいと考えています。



## SaaSとNewsPicksの融合で実現する定量的な効果は何か？



UZABASE

21

定量的な効果としては、SaaSのマーケティング効率を飛躍的に向上させる。今、日本には多数の優れたSaaS企業があります。そのSaaS企業が成長するために、多額のマーケティング投資を、例えばテレビCMや交通広告等に投下しています。

我々もSaaSが高成長を続けるためには、マーケティング投資を巨額化させていかなければいけない。そのマーケティング投資を外部化するのではなく、部分的にでもNewsPicksを活用して内部化し、マーケティング効率を飛躍的に向上させていきたいと考えています。

これはNewsPicksとSaaSでターゲットユーザーが同じであるからこそ、長期的に実現できると考えています。

同様に、この図の右側ですね。新規エキスパートの獲得効率を飛躍的に向上させ、たくさんのNewsPicks Expertの方に我々のネットワークにご参加いただきたいと考えています。そうすることで人の知見、最も貴重な経済情報をしっかり集積する構造を作ります。

それを全てのSaaSに接続し、様々な業務の場面で実際に活用される状態をつくり、長期的な競争優位性を実現していきたいと考えています。



# UZABASE

2021年12月17日



## 既に実現されているSaaSとNewsPicksの融合

SPEEDAのコアコンテンツとして、NewsPicksのオリジナル記事を長年に渡り提供。

NewsPicks EnterpriseとしてNewsPicksを活用したSaaSを展開。今年から、INITIAL、FORCAS SalesでもNewsPicks記事の提供を開始。

NewsPicksアプリのみならず、SaaSを通じて、NewsPicksのコンテンツの価値を多くの方に届けていく。

UZABASE



22

すでに実現されているSaaSとNewsPicksの融合に関してご説明します。

SPEEDAのコアコンテンツはNewsPicksと記事なんです。これはあまりお伝えする機会はなかったと思うんですが、私が実際SPEEDAのユーザーさんにインタビューをしていると、「SPEEDAで一番なくなって困るのは、トップの企業経営者への切れ味鋭いインタビュー記事だよ」みたいなことをよく言われます。それはそれで他の価値をしっかりと感じていただきたいという点はあるんですけども、それくらいNewsPicksオリジナル記事が、SPEEDAの中でコアな価値になっています。

NewsPicks Enterpriseですね。これ先ほど申し上げたAlphaDrive / NewsPicks事業のサービスです。こちらは2019年秋からサービスを展開しておりまして、NewsPicksのコンテンツを起点に組織を改革していくというサービスを展開しております。

また、今年からINITIAL、FORCAS SalesでもNewsPicksの記事の活用を開始し、ユーザーの方から好評を得ております。

なのでNewsPicksのコンテンツの価値を最大化する意味でもSaaSが必要というように、相互に補完関係があると考えています。



## SaaSのマーケティングにおけるNewsPicksとの連携

SaaSの最大のマーケティングチャンネルは高いオロリティで支持を集めるオンラインビジネス番組。

企業経営に関わる方を中心に、毎回数千人規模が参加。

来年から、NewsPicks経由で番組を提供し、NewsPicksユーザーがSaaSユーザーに転換するファネルを磨く。

SaaS

NewsPicks



UZABASE

23

SaaSのマーケティングにおけるNewsPicksの連携についてお話しします。

コロナのタイミングでSaaSのマーケティングは大きく変わりました。それまでマーケティングにおいて、メインのチャンネルの1つだったオフラインイベントがほぼ実施不可能になり、それをいかにオンライン化するか。そこに我々は取り組み、SaaS企業の中でも先端的な価値をつくることができましたと考えています。

ここに書いているのは、SaaSのマーケティング目的のオンライン番組ですね。これらは毎回数千人規模の方に参加いただき、リード化することができます。しかも企業経営に関わる方が非常に多いんですね。

コロナのタイミングでマーケティングが大きく変わり、オンラインイベントの重要性が非常に高まっている。参加者のNewsPicks認知度も高く、NewsPicksと非常に相性が良いので、今後NewsPicks経由でこのような番組を提供し、NewsPicksユーザーがSaaSユーザーにどんどん転換していくファネルを、長期的に作っていきたいと考えています。



**経済情報の力で、  
誰もがビジネスを楽しめる世界をつくる**

**そのために、SaaSとNewsPicksを融合します。  
NewsPicksのユーザーを増やし、  
そこから多くのSaaSユーザーを生む構造をつくります。**

経済情報の力で、誰もがビジネスを楽しめる世界をつくる。そのためにSaaSとNewsPicksを融合します。NewsPicksのユーザーを増やし、そこから多くのSaaSユーザーを生む構造をつくっていきます。

## 実現できる理由



### なぜ実現できるのか

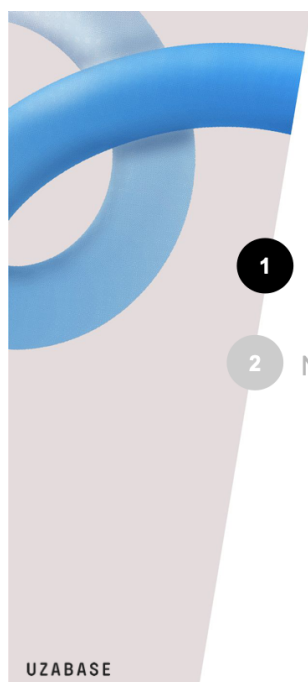
- 1 Must-haveなSaaSを次々につくることが出来るから
- 2 NewsPicksのユーザーを増やしていくことが出来るから

次にそれをなぜ我々が実現し、高成長できるのかという理由を説明いたします。

# UZABASE

2021年12月17日

理由はシンプルです。Must-haveなSaaSを次々につくることができる。NewsPicksのユーザーをしっかりと増やしていくことができる。この2つに関してご説明します。



## なぜ実現できるのか

- 1 Must-haveなSaaSを次々につくることができるから
- 2 NewsPicksのユーザーを増やしていくことができるから

UZABASE

27



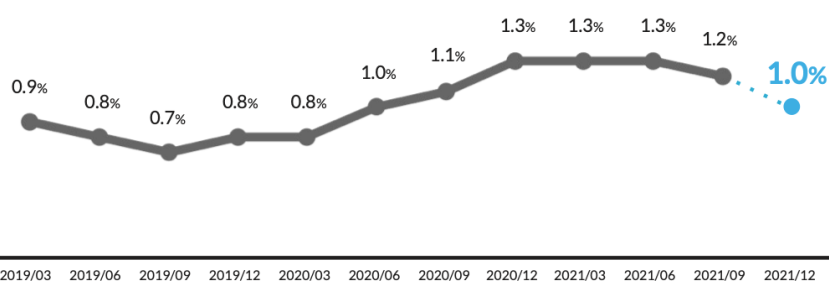
## SPEEDAの解約率の推移

コミットした2021年末  
1.0%の水準を達成。

ユーザベースは、ユーザーの理想から始め、Must-haveなサービスをつくることができる。

数値開示はしていないが、FORCAS、INITIALの解約率も順調に低下。

直近12ヶ月の平均月次解約率推移



UZABASE

1. 解約率は Gross Revenue Churn Rate となります。

28

SPEEDAの解約率は1.0%を達成することができました。

# UZABASE

2021年12月17日

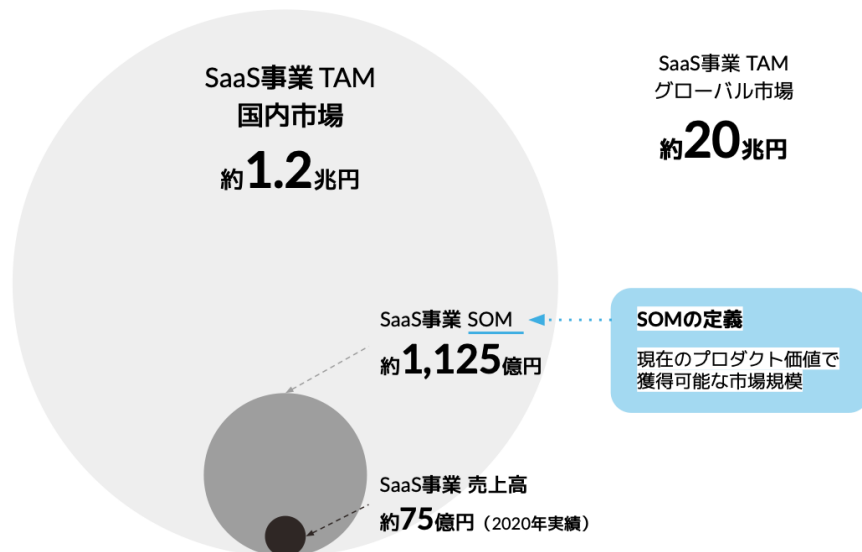
解約率がコロナのタイミングで上がってしまい、これを2021年末までに1.0%の水準に戻していくということをコミットしまして、今まだ2021年は終わっていないんですけども、年末の解約率の数字は一定見えておまして、1.0%を達成できることが明確にわかっています。

これが1つの明確な証拠ではないかと考えております。我々はユーザーの理想から始め、Must-haveなサービスをつくることができると考えています。数値開示はしておりませんが、FORCAS、INITIALなど全てのサービスの解約率も順調に低下しています。

## 経営コンサルティングという巨大市場のクラウド化・民主化を目指す

将来的に獲得できる可能性がある最大の市場規模、TAMは国内1.2兆円、グローバル20兆円。

一方、今のプロダクトで十分価値を届けられる、企業名まで特定できている市場規模、SOMは現在SaaS全体で1,125億円。



UZABASE

1. TAM (Total Addressable Market) は、当社 SaaS 事業において想定される潜在的な市場規模であり、国内市場は IDC Japan 株式会社公表 (2021年7月1日) の「国内コンサルティングサービス市場予測を掲載」に記載されている国内コンサルティングサービス市場予測を参照しており、グローバル市場は、Global Industry Analysts Inc. (GIA) が発表した「経営コンサルティングサービス-グローバル市場の動向と分析」を参照しています。
2. SOM (Serviceable Obtainable Market) は、FORCAS を活用してプロダクト毎のターゲット社数を算出し、プロダクト毎の想定顧客単価を積算して推計しています。

29

次に我々伸びしろですね、しっかりサービスをつくることができる、それを伸ばしていくことができるということに関してご説明します。

市場規模の説明に関して、改めて今回言葉をしっかり定義して説明させていただきたいと考えています。

まず我々が届けているサービスの価値ですね。SaaSについて、先ほどもお話ししましたように経営のど真ん中、事業戦略、顧客戦略、組織戦略、その価値を届けている。これは経営コンサルティングという市場をクラウド化し、高度化し、民主化していくことにつながる。

この Total Addressable Market (TAM)、最終的に到達可能な市場規模ですね。それが国内でいうと1.2兆円。グローバルだと20兆円。ともに高成長を続けている市場ですが、これが最終的に我々が到達することができる市場規模であると考えています。

一方、我々がこれまで説明会等でお話させていただいていた市場規模ですね。こちらは Serviceable Obtainable Market の略で SOM と言いまして、今のサービスでしっかり価値を届けられる市場です。

# UZABASE

2021年12月17日

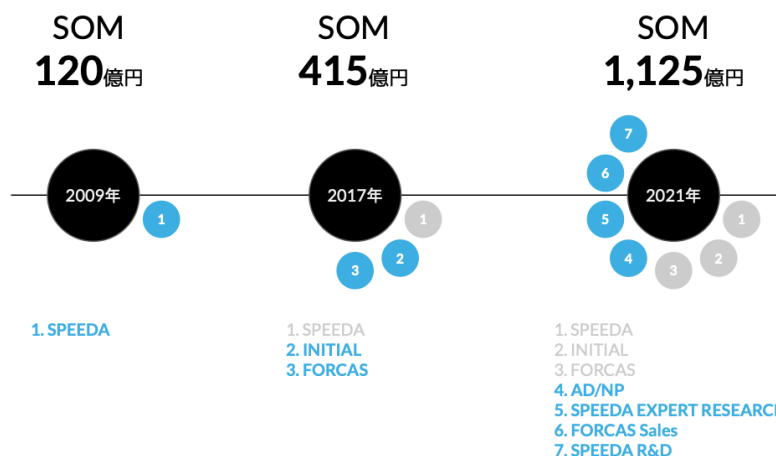
我々は高度な顧客戦略を実現できるFORCASを内部に持っておりますので、FORCASを活用して、今お見せしている1,125億円、これは全て企業名までバイネームで特定できております。これらの企業の方には、今のサービスでしっかり価値を届けられる。その市場規模であるSOMが、SaaS事業合計で1,125億円あると考えております。

したがって我々の前年度のSaaS事業の売上高は75億円です、その10倍以上のSOMが見えておりますし、最終的には国内1.2兆円、グローバル20兆円の市場を目指していきたいと考えています。



## 継続的な新規プロダクトのリリースによるSOMの拡大

経営コンサルティングという巨大市場の中、次々に経済情報を活用したプロダクトをリリースし、SOMを拡大させ続けてきた。



UZABASE

1. 各プロダクト毎の SOMの詳細に関しては、AppendixのP60-P61をご参照ください。

30

このSOMは静的なものではなく、新機能の追加、新規プロダクトの開発によって拡大しています。こちらに載せているのがその推移ですね。

我々が2009年にSPEEDAをリリースしたタイミングで、証券会社、コンサルティングファーム等の市場が特定できておりました、そのときのSOMが120億円。それからSPEEDA自体も事業会社に広く価値を届けられるようになり、INITIAL、FORCASといった新たなサービスをリリースし、2017年時点でのSOMが415億円。

今、それに加えて、AlphaDrive / NewsPicks、SPEEDA EXPERT RESEARCH、FORCAS Sales、SPEEDA R&Dなどいろいろなサービスが加わり、これが1,100億円を超える規模まで成長してきております。繰り返しになりますが、ここは企業名までバイネームで特定できている市場規模です、今のサービスでしっかり価値を届けられる市場規模だと考えています。



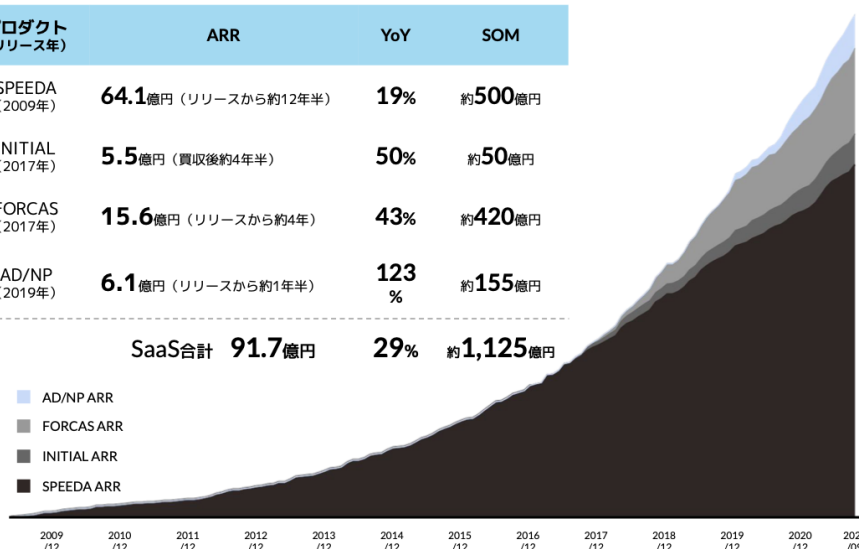


## SaaS事業における複数プロダクトの成功実績

複数のSaaSを立ち上げ、短期間で高成長させた豊富な実績を持つ。

特に、FORCASはリリース後約4年でARR15億円を超え、AD/NPIはリリース後約1年半でARR6億円を超える急成長を実現。

プロダクト (リリース年)	ARR	YoY	SOM
SPEEDA (2009年)	<b>64.1</b> 億円 (リリースから約12年半)	<b>19%</b>	約 <b>500</b> 億円
INITIAL (2017年)	<b>5.5</b> 億円 (買収後約4年半)	<b>50%</b>	約 <b>50</b> 億円
FORCAS (2017年)	<b>15.6</b> 億円 (リリースから約4年)	<b>43%</b>	約 <b>420</b> 億円
AD/NP (2019年)	<b>6.1</b> 億円 (リリースから約1年半)	<b>123%</b>	約 <b>155</b> 億円
-----			
SaaS合計		<b>29%</b>	約 <b>1,125</b> 億円



UZABASE

1. 記載の数字は、全て 2021年9月末時点の数字となります。  
 2. ARRのSaaS合計には SPEEDA EdgeのARRも含まれます。  
 3. 各プロダクト毎の SOMに関しては、AppendixのP60~P61をご参照ください。

31

しっかりリーチできる市場規模を拡大できるのはいいと。ただ実際に成長できるのか？ という部分にお答えしたスライドです。SaaS事業における複数プロダクトの成功実績を示しています。

全プロダクトで高成長することができておりますし、特に近年FORCASですね。リリースから約4年で、ARR15億円を達成している。冒頭にお伝えしたSaaS事業に移動したAlphaDrive / NewsPicks事業に関しては、リリース後1年半、非常に短い期間でARR6億円を達成しています。

なぜこれができるのかと申しますと、経済情報というコアセットがあり、それをういてSaaSをつくるのがスピーディーにできますし、そこでユーザーの理想を実現するノウハウが蓄積されているからです。なので今後も新規プロダクトはリリースし続けますし、そこには我々のアセットとノウハウが蓄積されて、短期間で高成長を達成できると考えています。



## SaaS事業におけるM&Aの成功実績

スタートアップ情報プラットフォーム

エキスパート・ネットワーク・サービスを提供

企業変革を推進するソリューションを提供

### INITIAL

(2017年1月より連結化)

- 営業組織とクロスセルの強化
- 開発やマーケティング組織の共通化

### MIMIR

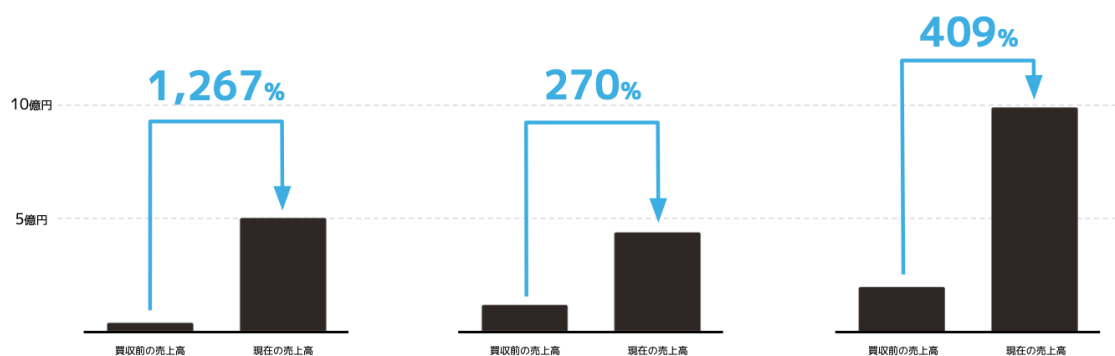
(2020年5月より連結化)

- 営業組織とクロスセルの強化
- SPEEDA Expert Researchの立ち上げ、Flash Opinionのリリース

### AlphaDrive

(2019年11月より連結化)

- 営業組織の強化
- NewsPicks Enterpriseの立ち上げ、Incubation Suiteのリリース



1. 買収前の売上高は、買収直前月を起点とした過去12カ月間の売上高実績となります。  
 2. INITIALの買収前の売上高は、買収前の直前決算期（2015年6月～2016年5月）の売上高実績となります。  
 3. 現在の売上高は、直近12カ月（2020年10月～2021年9月）の売上高実績となります。  
 4. MIMIRの売上高はどちらもネット売上高となり、AlphaDriveの売上高には、AlphaDrive高知の売上高が含まれ、現在の売上高はAD/NPの売上高実績となります。

UZABASE

32

こちらは冒頭の沿革で申し上げたM&Aの成功実績です。

INITIALに関して、2017年から連結化して約4年半ぐらいですかね。それで12倍の規模に成長しております。MIMIRについては2020年5月より連結化しまして、それから1年と少しで約3倍の規模に拡大しています。AlphaDriveに関して、2019年11月より連携連結化、2年経っていない状態で4倍の規模に拡大しています。

このようにSaaS事業のM&Aは全て成功しております、しかもこれまでプロダクトを持たず、例えばデータベースやノウハウ、そういうものを持っている会社、MIMIRとAlphaDriveを買収し、それをプロダクト化し、SaaSとして高成長を実現することができてきたと考えております。なので、今後もM&Aは我々の主要な成長戦略の1つとして、しっかり投資を続けていきたいと考えています。

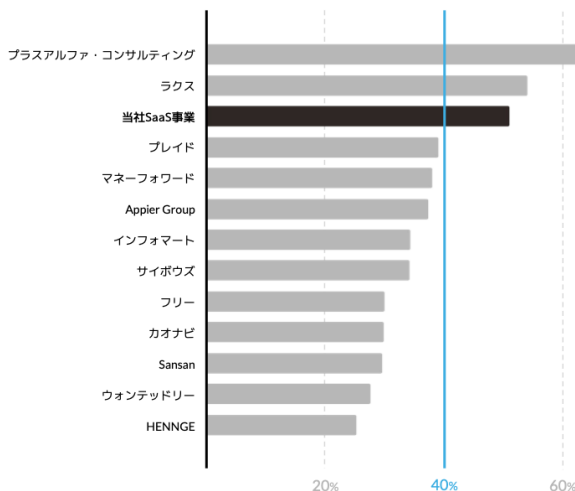


## SaaS企業のRule of 40%比較

SaaSビジネスを展開している企業として、売上高成長率とEBITDAマージンを合算した数値が、40%を超えれば優良であると言われていいる。(Rule of 40)

国内で40%を超過している企業は少なく、当社のSaaS事業は40%を超過。

【売上高成長率(YoY) + EBITDA率比較】



1. Rule of 40%については、売上高成長率に営業利益率やフリーキャッシュフローマージンを加算して算出する方法もありますが、当社ではEBITDA率を採用しています。  
 2. 各社の売上高成長率とEBITDA率は、各社が公表している連結or単体の最新決算情報の直近12か月間（1年間）の業績に基づいて、SPEEDAを活用して当社が算出したものとなります。  
 3. 売上高に対するサブスクリプション売上高比率が65%以上、かつ、ARRが30億円以上の企業に限定して掲載しています。（当社調べ）

こちらはちょっとテクニカルな指標ではあるんですが、売上高成長率とEBITDAマージンを足し合わせた数値です。主に米国で「Rule of 40%」という言葉がございますが、成長と収益それぞれを足し合わせた指標で40%を超えると、優れたサービスであるというような見方がございます。

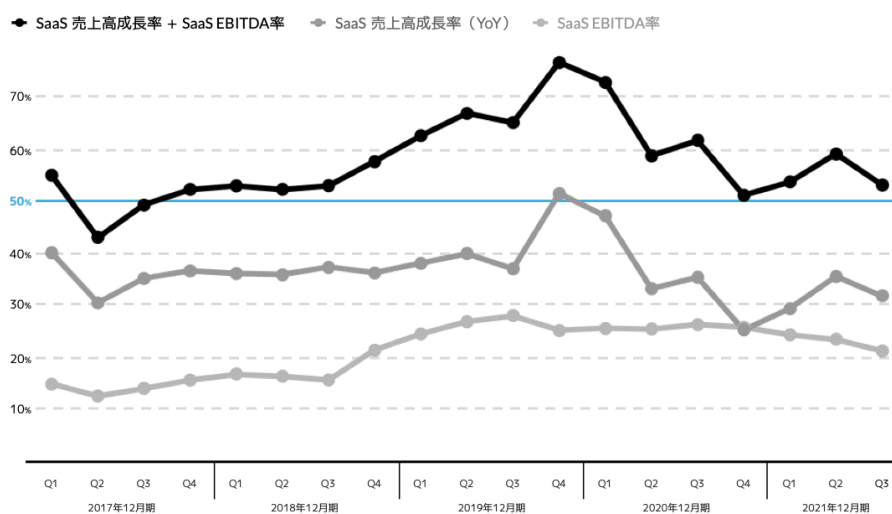
我々は高い成長率と高収益を両立し続けていきたいと考えておりまして、この数値で見ると50%を超える数値で、国内でもトップクラスの数値であると考えています。



## SaaS事業において高い成長性と収益率を両立してきた実績

経済情報というコアアセットを共同活用することにより、SaaS事業全体として、高い売上高成長率とEBITDAマージンを両立。

Rule of 40を超える合計50%の水準を持続的に達成。



1. SaaS売上高成長率には、SPEEDA・FORCAS・FORCAS Sales・INITIAL・SPEEDA Edge・AD/NPの売上高が含まれます。  
 2. EBITDA率はSPEEDA・FORCAS・FORCAS Sales・INITIAL・SPEEDA Edge・AD/NPの直近12か月間の業績を用いて算出しています。

これがたまたま良かった数値というわけではなく、こちらで過去の推移を示しています。

# UZABASE

2021年12月17日

一番上の濃い黒色の部分が売上高成長率とEBITDAマージンを足した数値でして、1つ下が売上高成長率の数値、その下がEBITDAマージンの数字ですね。

50%を継続的に超えており、長期にわたって高い成長率と高い収益性を両立することができている。今後もしっかり高成長と高収益を両立できると考えています。

なぜ実現できるのか

- 1 Must-haveなSaaSを次々につくることが出来るから
- 2 NewsPicksのユーザーを増やしていくことが出来るから

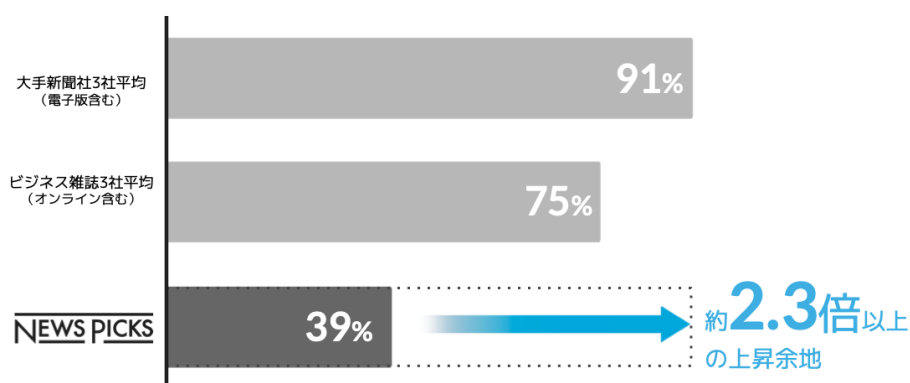
UZABASE

35

次にNewsPicksのユーザーを増やし、成長することができると我々が考える理由に関してご説明します。

## 経済メディアの認知率

NewsPicksは他の経済メディアと比較して認知率が低く、大きな成長余地が存在。



UZABASE

1. 経済メディア認知率は、外部企業によるビジネスメディア利用者3,000人に実施した認知度調査の結果（2020年1月に実施）となります。

36

本件に関する問合せ先：株式会社ユーザベース IR担当（03-4533-1999）

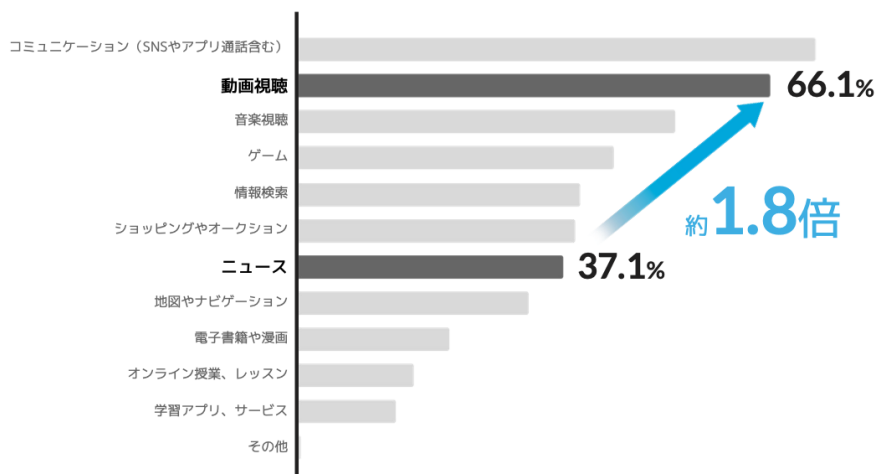
# UZABASE

2021年12月17日

これはNewsPicksの伸びしろを端的に示すグラフです。  
NewsPicksはここまで高成長を続けてきましたが、NewsPicksの認知率は他の経済メディアと比較して約半分で、まだまだ大きな伸びしろが存在します。

## スマホでの主なネット利用

今年の調査において、スマホの利用の用途は、動画視聴が66.1%であり、これはニュースの37.1%と比較して、2倍近い水準。



UZABASE

1. グラフは、KDDI株式会社が運営するWebメディア「TIME&SPACE」内のアンケート結果を元に、当社が作成したものととなります。詳細は[こちら](#)をご参照ください。

37

この伸びしろをどう捉えていくのか？ 我々が勝ち筋を見い出しているものが動画です。

これはコロナのタイミングの後のスマホをどのように利用しているのかという調査ですね。動画の視聴が66%を占めています。ニュースの約2倍の大きな市場がございます。ここにしっかり経済コンテンツを届け、市場を獲得していきたいと考えています。

## スマホでの経済動画領域を強化

どのような番組が、ユーザーの視聴につながり、有料会員を多数獲得できるかをデータ分析により把握し、効率的な動画コンテンツ制作を実現。



番組名：「**2sides**」

概要：二つの見識に迫る“新・議論番組”。  
毎回2人のゲストをお迎えし、1つのビジネステーマに関する「表と裏」を深掘りし、建設的な議論を展開。



番組名：「**2040 未来からの提言**」

概要：成毛眞が、各分野のスペシャリストと未来予測。現状の課題を踏まえて、10年後の未来に向かって何をすべきか、対談形式でお届け。



番組名：「**デュエリだん!**」

概要：毎回、成長著しい企業1社にフォーカスして、記者による綿密なリサーチと経営トップへのインタビューから、企業の「本当の実力」を正しく見極める。



番組名：「**伝書鳩TV**」

概要：シリコンバレーに住むジャーナリストと謎のセレブ投資家Rayが、アメリカ発の最新ニュースや話題をテーマ毎にお届け。

UZABASE

38

我々は4年前から動画コンテンツに取り組んでおりまして、今年も非常に多くの新たな経済動画番組をスタートさせています。その経験の蓄積があり、どのような番組がユーザーの視聴につながって、見られるだけではなくて有料会員の獲得につながるのかということ、長い期間をしっかりとデータ分析し、把握し、しっかりユーザーに刺さり、経済的な成果にもつながる効果的な動画コンテンツをつくることができると考えています。

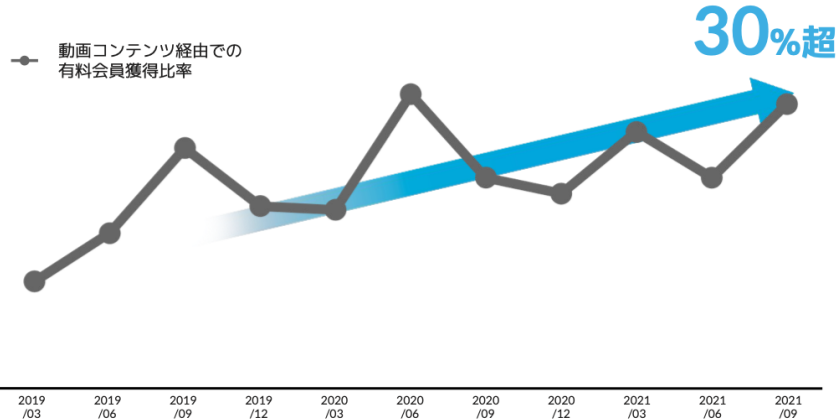
投資家の方にはあまり知名度がないので、ぜひNewsPicksアプリを開いていただいて、「番組」というタブがございますので、例えばここで加藤浩次さんが司会を務める「2sides」ですとか、左下にある成長企業を根掘り葉掘り調べていく「デュエリだん！」ですとか、そういった番組をぜひ見ていただきたいなと思います。面白い！と思っていただけるかと。我々はこの番組ラインナップに自信を持っています。





## 動画経由での有料会員獲得比率が増加

経済動画コンテンツ充実と、YouTubeなどの獲得チャンネルを磨くことで、動画経由での有料会員獲得比率が大幅に上昇し、30%を超える水準に。



UZABASE

1. 動画コンテンツにはYouTube等の動画コンテンツも含まれます。  
2. 当社の戦略上、具体的な数字の公表は差し控させていただきます。

39

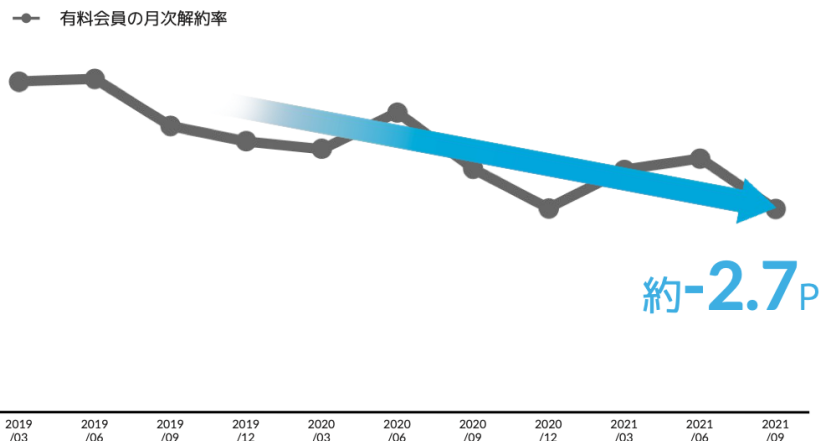
実際に有料会員の獲得に関して、動画が占める割合が大幅に増えてきています。YouTubeなどを獲得のチャンネルとして、動画経由での有料会員獲得が非常に効率的に伸びておりまして、今は30%を超えています。これが近い将来50%を超えてくると考えています。



## 有料会員の解約率の推移

直近2年半、有料会員の解約率を下げることにフォーカスし、解約率は大きく低下。

継続率が高い状況を作れたため、2022年以降、動画価値を訴求したマーケティングを実施し、有料会員を増加させていく。



UZABASE

1. 有料会員の中には、月額契約、年割契約、3年割契約のコースが含まれます。  
2. 当社の戦略上、具体的な数字の公表は差し控させていただきます。

40

そして重要なのは、解約率ですね。特に経済の動画マーケットに勝機を得て、この認知を取りに行く、そのためのマーケティング投資を増やしていくことを考えています。ただ、マーケティングで新規会員を獲得しても、すぐに辞められたのでは全く意味がありません。

# UZABASE

2021年12月17日

なので直近3年ぐらいですね。新規会員の獲得というよりは、コロナで一気に新規獲得が増えた時期はあったんですけども、それより今の会員に継続してお使いいただくという開発を過去3年、優先してやってまいりました。

その結果として、このグラフに2.7ポイントという数字がございしますが、解約率をしっかりと低減することができました。これは新たに会員を獲得すると、その方が継続的にNewsPicksを使っていただけということの意味します。この状態がしっかりできましたので、マーケティング投資を増やして、動画価値を訴求し、ユーザーを増やしていけると考えています。

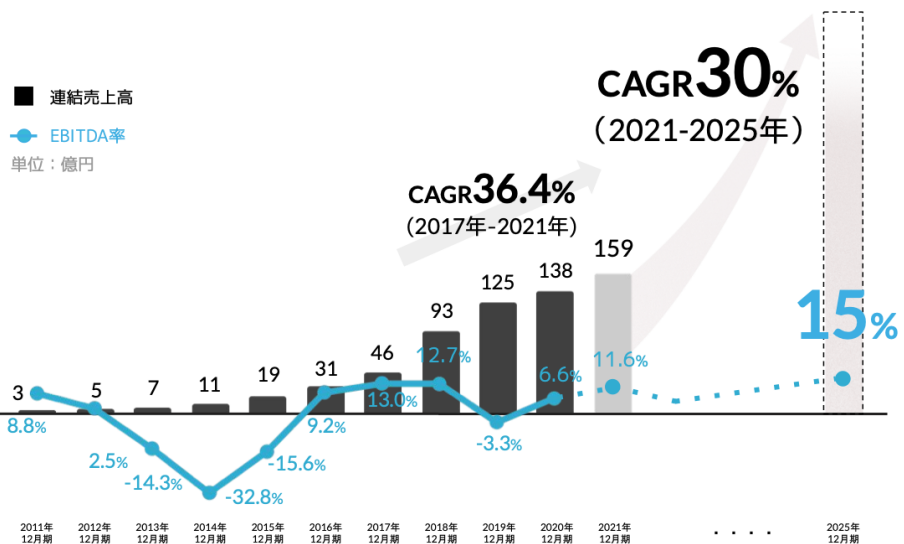
## 2025年に向けて

### 2025年に向けての財務目標

2025年に向けて、連結売上高成長率はCAGR30%を目指す。

2022年は、SaaS事業の人員拡大投資、NewsPicksのマーケティング投資により、ユーザーベース連結のEBITDAは10-15億円程度を想定。

その後、段階的に収益性を向上させ、2025年に連結EBITDAマージン15%の達成を目指す。



UZABASE

1. 記載の数字は、Quartz事業の業績が含まれています。  
2. 2021年12月期の数字は、2021年11月4日公表の修正後の業績予想となります。

42

次に2025年に向けての数値計画を含んだ話をさせていただきます。

2025年に向けて、連結売上高の成長率はCAGR(Compound Average Growth Rate/年率平均成長率)で30%を目指していきます。これは以前にお話させていただいた数値と変わりません。

特に2022年について、SaaS事業の人員拡大への投資をしっかりやっていく。NewsPicksのマーケティング投資をやっていく。そしてユーザーベース連結のEBITDAは10~15億円程度の規模を想定しています。これは今年の着地見込みより低い数字なので、2022年を収益性のボトムとして、そこからしっかり収益性を回復させていき、2025年に連結EBITDAマージン15%、これまで我々が達成できていない数字を達成したいと考えています。



## SaaS事業のポートフォリオ・マネジメント方針

経済情報を共同活用した新規事業を次々に生み出し、SaaS事業としての継続的な高成長と安定収益を同時に実現。

2025年まで特に、SPEEDA Expert Research、FORCAS、AD/NPの3事業に大きく投資する。

	新規事業立ち上げ	高成長フェーズ	安定成長
成長率 目安	50%以上	40%程度	~30%
収益性 目安	~0	0~20%	20~35%
事業戦略 分野	SPEEDA Expert Research SPEEDA Edge	INITIAL	SPEEDA (Expert Research除く)
顧客戦略 分野	FORCAS		
組織戦略 分野	AD/NP		

UZABASE

1. 成長率は売上高成長率、収益性はEBITDAマージンとなります。  
2. 各プロダクトのプロットは、2021年9月末までの実績に基づいたプロットになります。

43

特に投資していくのが、SaaSですね。SaaS事業のポートフォリオマネジメント、投資方針に関してご説明します。

経済情報を共同活用したSaaSを、我々はどんどん生み出しています。左にあるほど新規立ち上げフェーズですね。右にあるほど安定成長になり、収益性がしっかり出せるフェーズになってきたということを意味します。

まだ新規事業立ち上げフェーズであり、高成長を記録しているサービスがたくさんあります。特に濃い青でハイライトしているSPEEDA EXPERT RESEARCH、FORCAS、AlphaDrive / NewsPicks、この3事業に2025年に向けて大きく投資していきたいと考えています。

成長率が下がれば収益性を高め、この成長と収益のバランスをしっかり取っていきます。



## 成長のための事業別の投資規律

ユーザーベース全体で高成長、高収益率を目指すために、各事業に定量的で明確な成長のための規律を設定。

### SaaS事業

全事業、売上高成長率+EBITDAマージンの合計を**40%以上**に

### NewsPicks事業

マーケティングは**段階的に投資**。LTVが明確に獲得コストを上回っていることが投資条件

マーケティングが効率的に実施できれば、2022年にはNewsPicks単体の一定の赤字は許容するが、その場合でも**2023年に黒字化し、その後、収益性を段階的に向上させる**

### 新規事業

全ての新規事業は、リリース後、**3年以内に単月黒字化**を達成する

UZABASE

1. SaaS事業、NewsPicks事業の直近の業績に関しては、Appendix P73をご参照ください。  
2. 上記規律を満たさない場合の判断は、その都度全社の状況を見て最適な意思決定を行う方針となります。

44

成長のための投資に対しては、事業別の投資規律が必要だと考えています。

SaaS事業に関しては先ほどRule of 40%を説明させていただきましたけど、まさにその数値ですね。全事業、売上高成長率+EBITDAマージンの合計率40%以上というものを目安にしています。これは今、しっかり達成できている水準です。

NewsPicks事業に関しては、先ほど動画領域に特に勝ち筋があるというような話をしましたが、マーケティング投資に関しては当然不確実性がございますので、段階的にその効果を見極めながら投資していきます。ユーザーのLTV(Life Time Value/顧客生涯価値)が明確に獲得コストを上回っている。それを投資条件にして、段階的に投資を進めていきます。

マーケティングが効率的にしっかりROI高く実現できれば、2022年、来年にはNewsPicks事業で一定の赤字になることを許容します。ただその場合でも、2023年にはNewsPicks単体で黒字化することをマストの条件にしていきます。

この部分ですね。NewsPicksのマーケティング投資のブレがあるので、来年のユーザーベースの連結EBITDAとしては、10~15億円というブレがある数値でお伝えさせていただいております。

新規事業に関しては、例えばAlphaDrive / NewsPicksに関しては1年半ですし、まだ3年経っていないものもあります。全ての新規事業に関して、今後出していくものも含めて3年以内に単月黒字化していくと。これは当然、FORCASやINITIALも達成しております、これをクライテリアにして新規事業をつくっていきたくて考えています。



## SaaSとNewsPicksが融合した事業モデルへの転換

2025年に向けて、SaaSとNewsPicksを融合した事業モデルへ転換。

マーケティング効率の向上、ユーザー継続率の向上などの定量的な効果につなげていく。

SaaS

NewsPicks

これまで

今年の達成

2025年に向けて

各事業個別に成長を実現	<p><b>ユーザーIDの共通化</b> INITIALとFORCAS SalesのユーザーIDをNewsPicks IDに統合</p> <p><b>共通データの利用</b> 各プロダクトの企業データベースを統合し、APIを通じて柔軟に活用できる体制を構築</p> <p><b>共通データへの投資</b> 共通データ組成強化のためにUB Datatechを設立</p>	<p>ユーザーIDの共通化の完了</p> <p>NewsPicksを最大のマーケティングチャンネルに</p> <p>NewsPicks Expertを全SaaSの共通価値に</p> <p>共通データへの投資拡大</p>
有料会員の成長が鈍化	<p>解約率を大幅に低下</p> <p>動画経由の有料会員獲得の増加</p>	<p>マーケティング投資を強化</p> <p>動画をメインの価値の1つに</p>

UZABASE

45

事業モデルの転換ですね。どうやってSaaSとNewsPicksを融合していくのか。

SaaSに関しては、パーパスの話でもお伝えした通り、「経済情報で、世界を変える」という、ある意味解釈の余地が広いミッションのもと、バラバラに成長してきたというような過去がございます。

2020年に私がSaaS担当の取締役になり、2021年から全体の代表も稲垣と一緒に務め、この構造を変革しています。

まずユーザーIDをNewsPicks IDに共通化していく。これでNewsPicksからSaaSへのユーザーの転換を可視化し、効率化できますし、そのみならずSaaS間でのIDが統一化されることで、SaaS間でのクロスセルが非常に効率的になることが期待できます。

次に共通データの利用ですね。これも冒頭に説明させていただきましたが、一部バラバラに使っている状態であったデータの利用というものを、企業・業界データベースを統合しまして、そこからAPIベースで各サービスへ理想的に活用できる体制をつくってきました。

これで我々のデータへの投資が非常に効率的に行える土台が作れましたので、共通データへの投資を拡大させていく。そのためにも、UB Datatechという会社を設立しております。

NewsPicksに関して、有料会員の成長が鈍化してきたと。いきなりそのタイミングで新規獲得を追うというよりは、まずしっかり継続的に使ってもらう状態を目指して、解約率を大幅に低下させると。それが実際数値にも表れる成果が出てきております。そして、動画からの有料会員獲得が増えてきている。

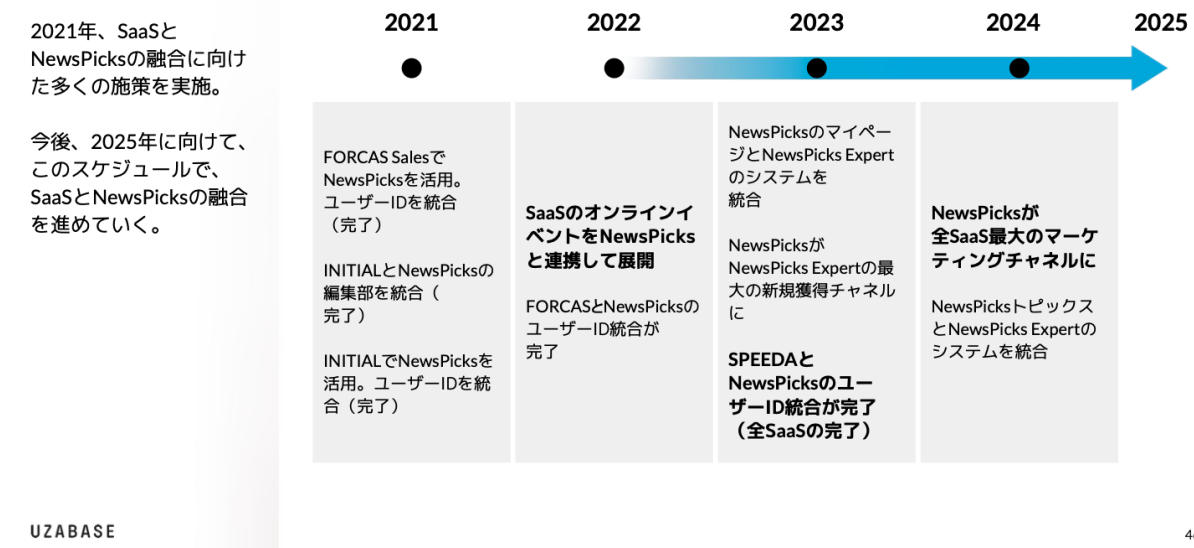
これが今年の達成でございます。2025年に向けてはこの方向性をさらに進めて、SaaSとNewsPicksが融合した事業モデルを作っていきます。

# UZABASE

2021年12月17日

ユーザーIDを全SaaSで共通化していく。NewsPicksをSaaSの最大のマーケティングチャンネルにしていく。NewsPicks ExpertをSPEEDAのみならず、全SaaSで利用し共通価値化していく。共通データへの投資を拡大させ、競争障壁をしっかりと築いていく。そして、NewsPicksは動画をメインの価値の1つに転換し、マーケティング投資を段階的に拡大する。

## SaaSとNewsPicksを融合するタイムライン



これはかなり長い話です。今年実現したことは先ほどお話した通りなのですが、2025年までという時間軸で実現していくのか。もちろん、すぐに実現できることはすぐに実現していきます。例えばSaaSのオンラインイベントをNewsPicksと連携して展開していくことは、来年すぐに実現していきます。

ただ、SPEEDAとNewsPicksのユーザーIDを完全に統合するのは時間がかかる。開発もそうですし、ユーザーの方へのメリットをしっかりと作り、訴求していかないといけない。そのために2023年を完了のタイミングに置いています。

そして、NewsPicksが全SaaS最大のマーケティングチャンネルになるのは2024年を目安にしています。2025年に向けて、このスケジュールでSaaSとNewsPicksを融合し、大きな価値をつくっていきたくと考えています。





## 各事業が2025年末に目指す姿と主な投資領域

ビジネス領域	事業	2025年末に目指す姿	主な投資領域
全社		SaaSとNewsPicksが融合し、持続的なユーザー価値の拡大、高成長が見通せており、「経済情報の中で、誰もがビジネスを楽しめる世界」の実現に大きく近づいている	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業データ</li> <li>エキスパート拡大</li> <li>M&amp;A、マイノリティ出資</li> </ul>
SaaS	全体	Uzabaseが提供するSaaSを組み合わせることで、「パーパス実現のために、顧客起点で変化にスピーディーに適応する経営」(アジャイル経営)への変革が、特に大規模な企業で次々に実現されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>SPEEDA Expert Research</li> <li>FORCAS</li> <li>AD/NP</li> </ul>
	SPEEDA	事業会社が活用するエキスパートリサーチで日本No.1になる。エキスパートリサーチ、SPEEDA R&Dに続くアップセルプロダクトが次々に生まれ、顧客価値の増大、顧客単価の増加が継続的に実現されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>SPEEDA Expert Research</li> <li>レベニュー組織</li> <li>アップセルプロダクトの開発</li> </ul>
	FORCAS	BtoBのデータマーケティングで圧倒的な日本No.1になる。マーケティングを超え、セールス、カスタマーサクセス、プロダクト開発、経営戦略分野でのFORCASの利用が定着し、顧客起点の経営の輪が日本全体に広がり始めている	<ul style="list-style-type: none"> <li>FORCAS Sales</li> <li>AI / MLによる企業分析</li> </ul>
	AD/NP	組織変革、新規事業開発で圧倒的な日本No.1のサービスになる。企業の中で働く自律型人材を日本中に拡大させている	<ul style="list-style-type: none"> <li>レベニュー組織</li> <li>アップセルプロダクトの開発</li> </ul>
メディア	NewsPicks	NewsPicksの認知率を2倍の80%以上に引き上げる。社会課題を解決するために行動する人が、NewsPicksを通じて次々に生まれ、経済を楽しみ、社会課題の解決を目指すメディアとして認知されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>認知拡大</li> <li>スマホ動画</li> <li>トピックス</li> </ul>
グローバル	SPEEDA SPEEDA Edge	現地ユーザーのMust haveサービスになり、高成長フェーズに入っている。SPEEDA Chinaで成長モデルを確立し、米国など他の地域にも展開でき始めている	<ul style="list-style-type: none"> <li>SPEEDA China</li> <li>SPEEDA Edge</li> </ul>

UZABASE

47

各事業が2025年末に目指す姿と主な投資領域を書いたものです。

全社に関してはこれまでお話をさせていただいた通り、SaaSとNewsPicksを融合し、持続的なユーザー価値の拡大、高成長が見通せており、経済情報の中で、誰もがビジネスを楽しめる世界、その実現に大きく近づいているという状態を2025年末に目指していきます。

SaaSに関しては、全体として先ほど申し上げたSPEEDA EXPERT RESEARCH、FORCAS、AlphaDrive / NewsPicksに大きく投資をしていきます。そして、さらにクロスセルですね。SaaSサービスを全て使い、経営を大きく変革していく。その価値の実現を2025年末に向けてしっかり実現していきます。

そしてパーパス実現のために、顧客起点で変化にスピーディーに適応する経営を日本中に広めていく。そういう状態を目指していきます。

NewsPicksに関しては特に認知率が大きな課題なので、これを効率的なマーケティング投資により、80%以上、2倍以上に引き上げていきたい。そして、NewsPicksに対するパーセプション、どういうメディアか？ということも変革し、社会課題を解決するために行動する人がNewsPicksを通じて次々に生まれ、経済を楽しみ、社会課題の解決を目指すメディアとして認識されている状態を目指します。

グローバルに関してはまだまだだと考えておまして、先ほどのSOMIにもグローバルに関しては含めておりません。例えば、SPEEDAの中国事業が今年大きく伸びてきたというようなポジティブなものがありますが、まずはしっかり現地のユーザーにMust-haveなサービスになっていくこと。そして高成長フェーズに入っているということ、2025年末に目指していきたいと考えています。



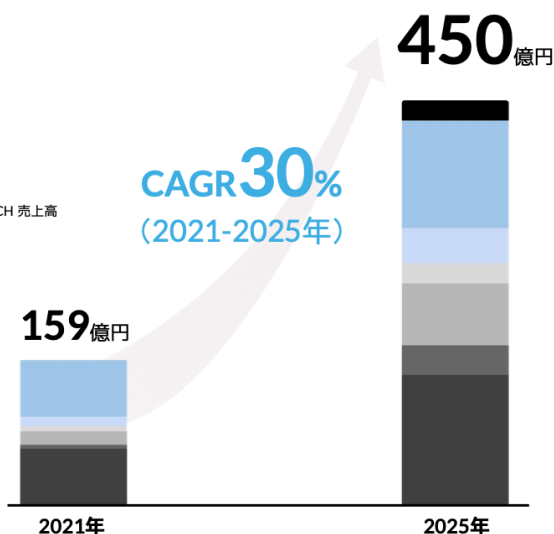


## 2025年の事業別の売上高のイメージ

2025年に売上高450億円の実現を目指す。

その時には、特に、SPEEDA Expert Research、FORCAS、AD/NPが大きく成長し、売上高ポートフォリオが変化する想定。

- その他 売上高
- NewsPicks 売上高
- AD/NP 売上高
- INITIAL 売上高
- FORCAS 売上高
- SPEEDA EXPERT RESEARCH 売上高
- SPEEDA 売上高



UZABASE

2025年に向けて、我々の事業ポートフォリオ、売上高の分布は大きく変化します。これがそのイメージを示した図ですね。30%のCAGRは、2025年時点の売上高が約450億円ということの意味します。

そこに特にSaaSの3事業、SPEEDA EXPERT RESEARCH、FORCAS、AlphaDrive / NewsPicksが大きく成長し、このような形で事業ポートフォリオが変化している状態を目指していきます。



## 持続的な事業成長にコミットする強いチーム経営の体制を構築



UZABASE

# UZABASE

2021年12月17日

この長期的な成長にしっかりコミットしていくために、本日プレスリリースを出させていただきましたが、グループ執行役員制度を導入しています。我々いろいろな事業がございますが、その事業を横断し、SaaSとNewsPicksの融合を図っていく。そのための強固な経営陣をつくっていきます。

特にグループ執行役員や我々取締役に対して、株式報酬制度をしっかり入れていく。そして株主の皆様と目線を共有して、長期的な成長を実現していきたいと考えています。取締役3名は現金報酬を減らし、株式報酬を入れることを考えております。



## 最後に

SaaSとNewsPicksを融合し、2025年には、  
「経済情報の力で、誰もがビジネスを楽しめる世界をつくる」  
の実現に大きく近づけます。

同時に、大きな成長、大きな経済的リターンをステークホルダーの方全員に向けて実現し、我々自身が、パーパスの実現と経済合理性の追求が矛盾しないことを証明します。

代表取締役Co-CEO 稲垣裕介 / 佐久間 衡

UZABASE

50

最後ですね。SaaSとNewsPicksを融合し、2025年には「経済情報の力で、誰もがビジネスを楽しめる世界をつくる」、その実現に大きく近づいていきます。

同時に大きな成長、大きな経済リターンをステークホルダーの全員に向けてしっかり実現する。そして我々自身がパーパスの実現と経済合理性の追求が矛盾しないことをしっかり証明していきたいと考えています。以上です。

---

## 質疑応答

司会 それではこれより質疑応答に移りたいと思います。まず会場よりご質問を頂戴いたします。

**Q1:** 前提として佐久間さんのご経営・執行能力には期待するのみなんですが、対株式市場のコミュニケーションに関して確認させていただきたいことがございます。

本件に関する問合せ先：株式会社ユーザベース IR担当（03-4533-1999）

# UZABASE

2021年12月17日

今年の2月の通期の説明会で—御社の場合は説明会の議事録は正確かつご丁寧に全て公開されているので、お手元でも確認可能かと思いますが、「**2021年の結果を受け止め2022年**については利益のガイドラインをつくっていきたくて考えています。各事業別の**50%ルール**を規律として持っておりますので、来年にかけて利益率は基本拡大させていただくことを考えています。利益を下げて投資をしていく、新たな事業の大きな成長の兆しが見えて投資していく際は改めてご説明したいと考えております」とご発言されていらっしゃいます。

その後の説明会でも、**2022年2月に2022年度の利益**に関してはご説明したいというご説明があったので、もし今日はそういう場ではないとしたら、そういうご回答で結構なんですけど、そうすると仮に2月のご説明を前提とすると、そこから何か基準が変わった、あるいは新たな大きな成長の兆しが見えてきたから、来期についていろいろ考え方が変わったのかなと考えられるんですけど、この**10~15億円**を前提にすると利益率が下がっていることになりますので、それはそのときのご発言の背景、そしてその後どういう変化があってこういう数字を出されるに至ったのかというところをご説明いただきたい。

**Q2: 2025年の数字**を出す意味ですね。そもそも**SaaS事業**について見ると、大きな赤字をして投資している会社も少なくない中で、佐久間さんの中でそういう利益の見通しを出すということが、そもそも**5年後**だろうと**来年**だろうと、どういう意味合いを持っているのかということを含めて、**2025年**にこういう数字を出されたのかと。これについてもある意味**来年の10~15億円**にしても、**2025年**の数字にしても、何かの変化があった場合、兆しがあった場合については、変更の可能性がある数字と我々は受け止めるべきなのかということも含めて、そのあたりをご説明いただければと思うんですけども。

佐久間 ご質問いただきありがとうございます。まず**2022年**の前提の変更があったのかということに関して、ご説明させていただきます。

特に**SaaS事業**に関して、想定以上に成長している事業がいくつかございまして、例えば**AlphaDrive / NewsPicks**は先ほどご説明した通り、**1年半**で大きく伸びてきております。**FORCAS**の中の**FORCAS Sales**も今年大きく伸びました。

もちろん我々は利益がコントロールできる事業をつくっていますので、利益を今年対比で増やしていくことができる。ただ、新たな事業の大きな成長の兆し—**AlphaDrive / NewsPicks**、**FORCAS**、**NewsPicks**の動画領域。それをしっかり捉えて投資をしていくべきではないかという議論のもと、数値を変更させていただいているというものが、**2022年**に対するお答えになるかと思っております。まずこの点から追加でご質問あれば。

質問者 そうすると御社の中での方針の変更ということでしょうか。2月のご説明のときは「何か事業において大きな成長の兆しがあれば」という前提だったんですけど、何か事業の実態として将来に対しての変化が出たからということではなくて、御社の中でのあくまで戦略の変更ということですか？

佐久間 事業の大きな成長の兆しがあり、戦略を変更しました。兆しとしては、**AlphaDrive / NewsPicks**が大きく伸びて、**FORCAS**に関しても内部の**FORCAS Sales**というのが大きく大きく伸びたんですね。ここにしっかりと投資をして伸ばしていくべきではないかと。**NewsPicks**に関し

# UZABASE

2021年12月17日

ても、動画に関して非常に良い結果が出ているので、しっかり投資していくべきだという我々の変化を捉えた方針の変更です。

質問者 動画について1点確認なんですけれども、今NewsPicksのYouTubeのチャンネルの登録者数でいくと、数日前に私が見たところ43~44万人だったかな。過去の動画1つひとつは、YouTubeの中の再生回数だけで見ると多いもので10万とかあるんですけども、だいたい数万という形でした。これは動画自体が好評を博しているのか、まだそこに至ってないのか、そこがちょっと外から見ると見極めが難しい数字だなと思っています。

動画については手応えに関して、有料会員への動線としてというご説明ありましたが、そこまでその動画について期待を高く持つに至る背景を、我々が見えていない、あるいは理解してない部分を含めてご説明いただくと助かります。以上です。

佐久間 ありがとうございます。YouTube経由の獲得も非常に効率的にできるんですね。そのLTVは他の獲得経路に対しても非常に高い。かつ実際NewsPicksの有料会員で、もちろん記事と動画の双方を見ていただいているユーザーがマジョリティなんですけども、ほぼ動画しか見ていない、動画の価値にまっすぐ行ってるユーザーがかなり増えてきております。なので、ここは既存のユーザーに対する価値を見ても、新規獲得を見ても、大きな可能性があると感じています。

質問者 現状の数万人というのは佐久間さんから見て、かなり強い数字だというご理解なわけですね？我々がNewsPicksのYouTubeから確認できる再生回数は、経済動画というジャンルの中では相当手応えがある数字と捉えていらっしゃるという理解でよろしいでしょうか？

佐久間 全体の動画の一部切り抜きなど、マーケティング向けに色々な動画を出しております。なので、その再生数だけを追っているというのではなく、あくまでマーケティングチャンネル1つと捉えています。なので、再生数は数万から数十万とバラツキがあります。重要なものは有料会員数であり、YouTube以外のチャンネルもございますし、YouTubeの再生数を最重要に追っているというわけではないです。

あともう一つのご質問に答えられていなかったのので、今後の方針は基本変更することは考えていません。2025年に15%という数字は、しっかり目指していかないといけない数字だと認識しております。私も今回は全ての事業の成長戦略を描き、数値的なシミュレーションを行い、その上で策定した数値です。

そして利益をなぜ目指すのかという点。利益に関しては、シンプルに我々は株主資本がまだ少ないと考えています。これを大きく上げていってこそ、大規模な投資機会を捉えつつ、安定的に成長できる。しっかり利益を出して株主資本を厚くして、大きなチャレンジに耐えうる体制にしていけることが、今の段階、2025年まで非常に重要だと考えています。

**Q3:**ご説明ありがとうございました。資料**42**ページの**2025**年に向けての財務目標というところで、**3Q**の決算説明会のレポートを読ませていただいて、その**Q&A**で**2028**年まで**CAGR30%**で**1,000**億円を目指すという回答があったんですが、今回これが**2025**年までに短縮されたというところで、これは方針的に**2028**年は一度取り下げたという理解でよろしいのかなというところと、この**EBITDA15%**を目指すにあたって、資料を見るとマイナスにはなっていないので、赤字を掘るほ

# UZABASE

2021年12月17日

どの投資はせずに、利益を出しながら**15%**を目指すという理解でよろしいのか、確認をさせていただきます。

佐久間 ありがとうございます。CAGR30%というのは変えていないので、2028年の1,000億に向けて、オントラックの数値が2025年時点で450億であるをご理解いただければと思います。

利益面に関しておっしゃる通りでして、赤字を掘って大きく投資していく、自分たちの利益の幅を超えて投資していくことは考えてないです。

司会 ご質問ありがとうございました。それではSli.doからのご質問に回答させていただきます。

**Q4:P.68**の会社評価は今でも十分高いかと思いますが、1年半ほど前までは日本全体で**2-3位**でした。それが今ではだいぶ下がってしまっているとも受け取れます。書き込みの中身を見てみると経営方針の変化に異を唱えるものが多かったです。現場の士気が下がっていないか心配です。

稲垣 私から回答させていただきます。

率直に包み隠さずお伝えしたいなと思います。まずこの書き込みが多かったのは、おそらくQuartzの売却を決めたタイミングだと思います。当時はそれ自体がまず当社にとって非常に大きな判断でありましたし、そこから経営体制も変えて新しい戦略でというところでしたので、新しい方針に腹落ちできないというメンバーも率直にいたるのではと思いました。

そこで新たな方針に納得できるかどうか、メンバー1人ひとりに対してもフェアにオポチュニティを持ってもらうために、期限を決めてそこまでに納得できないというメンバーに対しては退職という選択肢も取れるように、退職パッケージを用意したという背景があります。

その中で率直にコミュニケーションをして、10名弱のメンバーが退職するということがありました。ただそこで全て白黒ははっきりさせ、残るメンバーのみんなには前を向いて、僕らと一緒にできる人たちだけに残ってほしいと伝えた上で、今を迎えています。

そこからも、もちろん実際に実行していく中で様々な葛藤が生まれていくこともあるはずなので、全体での発信や1人ひとりとの対話など、いろいろな施策も経て、1つの会社として強度を持ってみんなでチームでやっていけるように努力をしてきました。その後、新たに組織サーベイの製品を導入して、組織の状態を可視化できるようにしました。

詳細な他社比較の数値は開示許可をいただけませんでしたが、そのサーベイの内容を見ても、その会社さんからのコメントとしてはかなり高い数字、トップクラスの数字が出ていると言っています。なので、その定量的な数字もそうですし、私自身がみんなとの対話を通して体感している士気感覚から見ても、現状、強い意志で頑張ってくれており、大きな問題はないと思っています。来年もしっかりチーム一丸で事業をより良くする方向に、しっかりと向かっていければと思っています。



# UZABASE

2021年12月17日

**Q5:** 今日あった資本業務提携の売上寄与について、どのぐらいの期間で、どのぐらいの規模を想定しているか。

佐久間 Archesとの資本業務提携ですね。まだ資本業務提携が始まったばかりでして、まず特に東南アジアの領域でエキスパートの価値を我々のお客様にも届けられるような状態をつくっていく段階です。なので、現在まだ売上規模というのは具体的には見込んでおらず、まずはユーザーの皆さんに連携した価値をしっかりとつくっていくことかなと考えています。

**Q6:** ユーザーベースにしかない強みは何ですか。

佐久間 大きく2つあるかなと考えておまして、1つは先ほど稲垣がご説明差し上げた組織の強みですね。日本トップクラスの水準。これが画一の集団ではなく、本当に多様な集団で実現できている。ビジネス、デザイン、記者・編集者、エンジニア、アナリスト、クリエイター、日本も海外も。

いろいろなスキル、バックグラウンドを持つメンバーが融合してこそ、それぞれの強みをしっかり組み合わせ、価値があるものをつくり、お客様に届けることができる。SaaSとNewsPicksが融合する複雑な事業を支える多様性がある組織力というものが1つかなと。

もう1つは、プレゼンの中でも何回もお話させていただいた経済情報ですね。経済情報に関しては、実際に保有しているデータ、コンテンツも多岐にわたりますし、例えば質の高いコンテンツをどんどん廉価でつくっていく、そういうキャパシティをスリランカに保有し、もう5年以上運営しております。

このようにデータ、コンテンツで、あとまさにArchesとの提携の話もありましたけれども、NewsPicks Expertの人の知見の分野。この経済情報に関して、我々は強みを持っていると考えております。

**Q7:** 「面白い」「楽しい」のニュアンスは幅広いと思いますが、「funny」と「interesting」ではどちらでしょうか。現状は「funny」に寄っている印象があります。

佐久間 これはシンプルな回答を持っておまして、「Play」ですね。「経済情報の力で、誰もがビジネスを楽しめる世界をつくる」、これの英語訳が「Awaken a world of play in business, with our insights」です。

「Play」という単語は意味が広いと思うんですね。遊ぶだけではない、Play a Role、しっかり役割を果たすという意味もありますし、しっかり役割を果たすことで喜びを感じ、楽しみにつながっていく。そういうような複合的な意味。

夢中になって遊んでこそ創造性が最大限に発揮されて、いい仕事ができるということもございまして、そういう役割を果たす、楽しむ、夢中になる、そして良い仕事ができる、みたいなものを「Play」という言葉に込めています。

**Q8:** 経営陣の方々が株で報酬を受け取るのは素晴らしい取り組みであると思うのですが、多少なりとも希薄化してしまうのが残念です。例えば現在経営に参画していない創業者の新野さんや梅田さんから時価で買い取る等のスキームは考えられなかったのでしょうか？

# UZABASE

2021年12月17日

千葉 私から回答します。おっしゃっていただいたことも検討し、最終的には今回の制度を導入しています。株主の方々と同じ目線を持って、さらにその想いを共にする新たなタレント、優秀な人材を引き入れるために、今回の制度を導入したいと考えています。

報酬に関わる場所ですので、取締役に関しては株主総会で議論をさせていただいた上での確定になりますが、我々としては今このような制度を進めていきたいと考えていますので、ご理解いただければと思います。

**Q9:**コンテンツ等や新しい取り組み、いつも楽しく見させてもらっています。ただ、IRなどから社会的意義は感じるものの、株主としては売上等の数字に結びつきにくいように見えるのが実感です。IRでは何を重視して発信されているのでしょうか。

千葉 基本的には我々のIRのポリシーとしては、株主の方々にお伝えすべきもの、もしくは株価への影響があるかどうかという視点で考えてはいます。ただ、おっしゃる通り、売上等か利益の結びつきの時間軸が、おそらく発信する内容によって異なっているかなと思いますので、よりPR的なものとIR要素の強いものを分けて、今後は開示していければと思っています。

**Q10:**多種多様な経済情報を一般の投資家向けにアレンジして新サービス化などは考えておられないのでしょうか？

佐久間 我々が有する経済情報を一般の投資家向けに提供するという事は、創業のときのピッチ資料にも書かれております。なので、常に検討している領域でございます。しかし個人投資家向けの領域にはもう様々なサービスがございまして、そこで我々が圧倒的な価値を届けられるというものが、いまだに思いついていないというか、取り組めていないのが実情です。

ただ、誰もがビジネスを楽しめる世界にしていくために、個人投資家の方にも価値を届けるサービスを将来的につくっていきたくて考えておりますので、この分野は継続検討していきたいと考えています。

**Q11:**経営陣が株を持つことは良いと思いますが、経営指標を達成した際にストックオプションなどを活用してもらいたいです。ここまで落ちた株価で、経営指標未達でもばら撒いて希薄化するのはいまだモヤモヤします。

千葉 これまでも我々は業績目標を設定したストックオプションというのを使っていますので、これからもその時々状況に応じて柔軟に対応していきたいと思っています。今回の主旨は、現金報酬を減らして株式報酬を増やすというところが1つポイントになりますので、どちらかという株主の方々や投資家の方々と同じ目線で、リターンをしっかりと得るという制度になっていると改めてご理解いただければと思います。

稲垣 少し補足させていただきますと、私たち経営陣の評価もそうですし、そこに対する報酬というものは全てこの経営指標にリンクしておりまして、しっかりと規律を持って自分たちの報酬を決めています。かつその報酬を私や佐久間の金額も含めて全て社内に公開してございまして、メンバーたちからも何か異論があれば言えるように全てオープンにしています。



# UZABASE

2021年12月17日

そういったガバナンスも前提に、私たちの成果が価値として認められる部分があれば、しっかり報酬に還元していくことにしています。今後もしっかり規律を持った形での報酬制度をつくっていくこととお約束いたします。

司会 皆様たくさんのご質問ありがとうございます。一旦、会場の皆様よりご質問を受付いたします。会場の皆様でご質問のある方、挙手をお願いできますでしょうか？

**Q12:** 社長が2人体制になられたということで、執行役員のご紹介のページ見ると、**SPEEDA**事業に関しては**CEO**である佐久間社長が最終的な意思決定を取られるのかなと思いますが、**NewsPicks**事業はやはりお2人とも社長であり**CEO**ということで、このあたりのコミュニケーションと、最終的に意思決定、ハンドリングがどのような形で今後行っていく予定なのかお聞かせください。

佐久間 NewsPicksの組織構造としては、完全にユーザベース全体とミラーですね、ユーザベース全体で私と稲垣で共同CEO体制をしております、私が主に事業面、稲垣が組織面を担当しています。

そこで意思決定は分かれる。ただ私と稲垣は長らく一緒にやってきて意思決定の原則を共有しており、背中を預け合ってやっています。その同じ構造がNewsPicksにも成立していると。そうやって意思決定をスピーディーにすることができるとご理解いただければと思います。

司会 ご質問いただきましてありがとうございます。それでは続いてSli.doのご質問に移らせていただきます。

**Q13:** 女性管理職の研修、学び直しなどは国策とも絡んでくる部分だと思うが、地方公共団体や大企業でのモデル的な取組に発展する可能性は考えているか。

佐久間 これはIBMさんと共同で取り組んでいく我々のプレスリリースに対するご質問ですかね。こちらは稲垣からご回答差し上げます。

稲垣 IBMさんの話は12月13日にプレスリリースを出させていただきましたが、それ以外でもいただいている学び直しのところもそうですし、学んだものをどう生かしていくのかというところで副業推進など、現在日本にとって課題であり、私たちのパーパスとしてやるべきことを支援していきたいと考えています。

大企業の方もそうですし、地方行政のみならず経済産業省などからも、いろいろなお話をいただくケースはあります。現在はそれをまとめて、どういう形で取り組んでいくのがいいのかを絶賛協議中ではありますので、このあたりは開示できるようになりましたら、また私からご説明できればと思っております。

**Q14:** サービスを融合させるのは良いことだと思いますが、それにより新しいものが生まれて、大きく事業成長するイメージが湧きません、その辺りはどのようにお考えでしょうか？

佐久間 我々、「The 7 Values」という自分たちの価値観を掲げておまして、その1番目に「自由主義で行こう」です。「自由」というものを真正面から掲げておまして、我々が最も大切にしてい

# UZABASE

2021年12月17日

るバリューです。自由であるからこそ創造性を働かせ、ユーザーの理想を叶える新しい価値をどんどんつくることができる。

私もユーザベースでは長年、その自由を体現し、ユーザーの方だけを向いているいろいろなサービスを作ってまいりました。なので、このDNA、カルチャーは絶対になくさない。我々の先ほど申し上げた組織の強みの根幹だと考えています。

なので、この自由と融合の両立ですね。ここが今後のユーザベースの経営にあたっての大きなテーマになる。私の社内に対するメッセージでも常にこれを話しております。

融合するからこそ、どんどん自由に新しい価値を作り、成長することができる。これまた事実であると考えております。例えば、FORCAS Salesという新しい事業は、NewsPicksをコアな価値にすることで、早くお客様にその価値が届いて、大きく成長することができてきています。経済情報という我々の共通の基盤が融合してあるからこそ、それを用いた事業を、ユーザー起点で自由に、クイックに立ち上げて大きく成長することができる。

なので、自由と高成長を両立するものは「共通の強み」です。なので、経済情報という強みと組織の強み。

経済情報に関わる分野では、他で起業してやるよりユーザベースの中で起業してやる方が圧倒的に早く成長できる、自分のビジョンに近づけるというような状態を実現していきたいと考えています。

**Q15:** プライム市場への移行はどのぐらいのスパンを想定していますか。

千葉 具体的な時期については、申し訳ありませんがお答えすることはできません。従前からお伝えしている通り、最短での市場変更を実現したいと考えています。

本日適時開示をさせていただいてますが、来年の4月1日時点ではグロース市場にエントリーすることが決まっておりますので、そこから最短でプライム市場への市場変更を計画し、実行していきたいと思っています。

**Q16:** 業績は順調に推移しておりますが、株価のダウントレンドが続いています。この点に関して、どのような施策を考えておられますでしょうか。株主還元、成長投資への傾斜、投資家との対話など具体的な取り組みについて差し支えない範囲で教えてください。

千葉 株主還元に関しては、ありとあらゆることを議論して常に可能性を検討しています。具体的には今のタイミングだと申し上げられないので、差し控えさせていただきます。

成長投資に関しては先ほど別のご質問で、利益を出すフェーズなんじゃないかというご意見もありましたけれども、我々としてはまずトップラインの成長率を上げていきたい、長期的なCAGR30%を実現したいというところがメインのシナリオになりますので、そこに向けて着実に投資を実行し、売上拡大という形で投資回収していきたいと考えています。

# UZABASE

2021年12月17日

一方でIRチームとしては、まだまだ投資家の中での認知率やコミュニケーションがうまくいってないと実感する部分がございますので、常に改善し、新しい投資家の開拓もかなり積極的にやっています。しっかり成果につなげていきたいと思っておりますので、引き続きご支援のほどよろしくお願い致します。

**Q17:** 有料会員の解約率が低下しているのは有料会員数の成長鈍化も関係していると考えられますが、その点はどのように分析されておりますでしょうか。

**Q18:** NewsPicksの解約率を下げるために具体的にどのような対策をされたのか知りたいです。

佐久間 続いて2つの質問にお答えさせていただきます。  
まさに2つ目の質問に関しての答えが、1つ目の質問の回答にもなっているかなと考えておまして、解約率を下げるというのは、ありとあらゆることをやるしかなくて、もう妙策というものはありません。

例えば、具体的には有料会員になっていただく際に、毎月の更新の会員より、年割の会員に誘導する。例えば、ユーザーの転換率が高い、しかも継続していただけるコンテンツをしっかりと当てていく。例えば、翌月継続率が高いマーケティングキャンペーンに重点的に投資していく。そのような施策の積み重ねでございまして、そのような施策別の効果を分析し、認識できておりますので、有料会員数が成長鈍化してきたから解約率が低下しているとは考えておりません。

**Q19:** 今までの決算説明では今期が収益性ボトムとなり、来期以降の収益に繋がるという説明だったと記憶していますが、来期が収益性ボトムという説明が先ほどありました。これはどういうことでしょうか。認識齟齬がありましたら申し訳ありません。

佐久間 この点については、冒頭ご説明差し上げた通り方針転換です。今期をボトムとして来期以降に収益を上げることを、今年の頭には考えておりました。しかし先ほどお話し差し上げた通り、新たな成長の種が見えてきていることを捉えた方針転換でございます。

**Q20:** SaaSが乱立している印象があり、サービスの特徴やターゲットが理解しにくい構造になっているように感じるが、顧客の反応はどうか。

佐久間 今回の長期経営戦略説明資料のAppendixに、実際のお客様の声が載っておりますので、そちらをご参照いただければと思います。

我々は「ユーザーの理想から始める」ということを「The 7 Values」、ユーザーベース全体での価値感も掲げており、ユーザーの価値を起点にしたサービスを展開できていると感じています。その証拠の1つが、先ほどご説明差し上げた通りSPEEDAで解約率を下げるができています。その他のサービスに関しても、解約率というのは究極のお客様の満足度を表すものでありますので、その数値をしっかりとウォッチしてユーザーのみなさまに価値を届けていきます。

# UZABASE

2021年12月17日

**Q21: SPEEDA** を使ってみたいので、株主優待(保有株数に応じて利用期間が延びるなど?)としてぜひ検討いただけると嬉しいです。

佐久間 はい、こちら検討させていただきます。

**Q22: KPI**の月次開示等は考えておられますか？

佐久間 現状、月次でKPIを開示することは検討しておりません。今後、事業の特性上そのニーズが非常に高まることが出てきたら、検討していきたいと考えております。

**Q23: 2025年**時点の各セグメントのEBITDA率はいくつになる想定でしょうか？

佐久間 こちら凸凹はございます。エキスパートリサーチを除いたSPEEDAに関しては、30%を超える高いEBITDA率を達成していく。その他の事業については、SaaSに関して事業ポートフォリオのマネジメントの図でご説明差し上げた通り、成長率が下がるとしっかり収益性を高めていくという構造を考えております。

NewsPicksに関しても、だいたい全体の収益性の回復と同じような推移をしていくことを想定しております。

**Q24:** プライム市場の流通時価総額の基準を満たすためには、現状の株価の2倍にする必要があり、容易ではないと思います。株主目線からすると、我々のプライオリティが低いように感じています。市場から信任されるためには何が必要だと考えていますか。

佐久間 先ほど千葉から、投資家の方とのコミュニケーションに関して改善していくとお話させていただきましたので、私からそれに加えてお話をさせていただけることは、やはりしっかり方針を示して、そして実績を上げること、これに尽きるかなと考えております。

今回2025年に向けての方針を説明させていただいたので、あとは実績を示し、この戦略を実現し、経済的な結果も出していくことに全力を注いでいきたいと考えています。

**Q25: 2025年末**にエキスパートリサーチで、日本No1になるとのことですが、売上高で1番ということでしょうか？具体的に意識されている競合となるサービス、会社はありますか？

**Q26:** 大きな競合としてビザスクが存在していますが、現状エキスパート数でビザスクに負けています。どの様にビザスクと戦っていくのでしょうか？

佐久間 事業会社の方に対する売上高でNo.1になることを目指していきたいと考えています。競合サービスに関しては、ここに書いていただいているビザスクさんもございますし、海外ですとGLG、GuidePointなどをいくつかの会社があると考えています。

# UZABASE

2021年12月17日

エキスパート数に関して、もちろんエキスパート数というのは非常に大切な指標ではあるんですけども、それよりクオリティが高い、しっかりいろいろな方のニーズに回答できるエキスパートを揃えて、回答差し上げていくことが非常に重要だと考えておりますので、豊富なご経験を豊富にお持ちのエキスパートの方にしっかり登録していただく。

それを本日発表したArchesさんとの提携ですとか、GlobalWonks、直近「Enquire AI」と名称変更しておりましたけど、そこに出資しておりますので、その会社との提携ですとか、そこでしっかりユーザーの方の質問にお答えできるデータベースをつくります。

後はやはりテクノロジーですね。エキスパートネットワークサービスというのは非常に歴史が長いサービスです。例えばコンサルティングファームの方から、「こういう事業分野の、こういう経験を持った人がいないか？」みたいな要望を受けて、そこに対してマッチする人を人の手で探し出して、数日から数週間かけてマッチングさせていくと。

我々は事業会社の方が日々使うSPEEDAというプラットフォームを持っています。そのプラットフォーム上で、テクノロジーの力を使って「FLASH Opinion」というサービスを展開しております。従前のやり方とは異なり、エキスパートの方にクイックにアクセスできる。こういう事業分野の、こういう素材の、こういう応用方法に関する質問をすると、もうその日中に、早ければ数時間で回答が成立するという状態を実現しております。

このように、エキスパートの数自体も重要ですが、そこに実際お客様に回答を差し上げられる方がどれだけいるのかという点と、それをテクノロジーの力でしっかり増幅させていくことを重視していきます。

**Q27:** 将来的に、NewsPicksがSaaS事業の最大のリードチャネルになるとのことですが、カスタマージャーニーのイメージを教えてください。

佐久間 イメージをお伝えしますと、先ほどのオンライン番組のところのイメージがわかりやすいと思うんですけども、例えばモビリティ・アズ・ア・サービス(MaaS)ですとか、スマートシティですとか、SPEEDAの競争環境分析にダイレクトにつながるテーマのオンライン番組を展開しています。これはNewsPicksのユーザーの方からしても、当然価値がある内容だと思うんですね。

そういう番組を展開し、ただその番組を視聴いただくために、所属企業名などのリード情報をご登録いただく。そしてその番組の内容にご満足いただき、その番組と関連あるサービスの価値をしっかりと訴求していくという流れをつくるということを想定しています。

これまでオフラインイベントであったマーケティングの形のオンライン化です。ここには我々大きな可能性を感じております。

**Q28:** 現状の株価について、どうお考えでしょうか？

佐久間 先ほど申し上げた通り、我々のIR、投資家の方にしっかり成長ストーリーをご説明させていただき、クリアな将来イメージを持っていただくということが十分にできてないため、株価が低い状態であると考えています。



# UZABASE

2021年12月17日

なので今回の説明も含め、我々の成長ストーリーをしっかりとイメージいただき、そこに納得感を持っていただき、そういう方を増やし、実績を示し、株価を引き上げていきたいと考えております。

**Q29:** これまでNewsPicksの記事をSPEEDA以外のプロダクトで利用していなかったのはどういう背景か？

佐久間 特に大きな背景はなくて、FORCAS Salesというのは立ち上げ当初からNewsPicksのコンテンツを活用しておりますし、INITIALに関してメディア化してリードを獲得するという動きは最近です。なので、そういう動きにシフトしていくタイミングで、NewsPicksの価値を取り込んでいく、NewsPicksとSaaSを融合していくことを実現してきました。

**Q30:** NewsPicksユーザーがSaaSユーザーになる流れが分かりにくい。多くのユーザーではなく、プロダクトの導入を意思決定出来る決裁権のあるユーザーに対してSaaSプロダクトの利用をアプローチするとの理解で良いか？

佐久間 先ほどお話し申し上げたカスタマージャーニーの話と重なりますけども、もちろん意思決定権、決裁権のある方にサービスの価値を理解いただくことは非常に重要なんですけども、それ以上に重要とも言えるのが、実際にサービスを利用する現場の方に価値を理解していただくことなんです。

ということかという、日本は海外と比較して稟議承認率が高い国でして、現場の方がサービスの価値を理解して稟議を上げれば、通る確率が高いんですね。加えてSaaSというものは、たとえ導入しても現場の方が納得しない、価値を感じてもらえないと、解約されてしまうサービスです。なので現場で実際サービスをご利用いただく方に、そのサービスの価値を理解いただいて、導入につなげていくことが非常に重要であり、そこにNewsPicksと融合したマーケティングの効果を実現できると考えております。

**Q31:** NewsPicksの2025年売上目標について。課金、広告などの構成比をどう見えていますか

佐久間 現状の構成比から大きく変わることは考えておりません。

**Q32:** SaaSプロダクトのSOM1,125億円について、現在のプロダクトで価値を届けられる市場とこのことだが、他社製品との競争力、つまりリプレイス出来る実現性はどのように見ているのか？また、現在のプロダクトで獲得できるSOM1,125億円自体は毎年成長しているのか？

佐久間 もちろんプロダクトごとに違うんですけども、我々基本、あまり他社製品とかぶる領域でサービスを展開していくことは考えてなくてですね。先ほど申し上げましたように経済情報という我々のユニークな価値がございますので、そこで独自のサービスを展開して、しっかり成長することができると。

もちろん先ほどお話ししたように、例えばエキスパートリサーチの分野ですと、お話しした競合が存在していたり、それ以外の分野でも競合と呼ぶ企業さんはたくさんいらっしゃいますけども、我々独自のユニーク

# UZABASE

2021年12月17日

な経済情報という強みと、それをテクノロジーの力で増幅していくことで、リプレイスを含め価値を創出し  
ていけると考えております。

現在のプロダクトで獲得できるSOMは、毎年かどうかわからないんですが、成長していきます。そのた  
めに、これは新規事業のみならず、例えばSPEEDAでもエキスパートリサーチですとか、事業会社向け  
の機能拡充ですとか、SPEEDA R&Dですとか、そういったことでSOMを段階的に成長させております  
ので、そういうターゲットが明確な新しいサービス・機能をリリースしてSOMを成長させていくことを考え  
ております。

**Q33:**動画コンテンツについては非常にクオリティが高いと感じているが、インベスターズのように面白く  
ても新規会員の獲得には結びつかないコンテンツもある。新規ユーザーを獲得するコンテンツと現在の  
ユーザーを満足させるコンテンツは別物なのか？また、番組の製作能力についてキャパシティを上げて  
本数を増やしていくのか、質を上げていくのか？

佐久間 有料会員に対する「浸透率」という指標を持っておりますけども、有料会員のうちの割合の方  
が実際その記事を見たり、番組を視聴したりしたのかという点と、新規獲得数ですね。この2つのKPIを  
見えています。

その中で、もちろん新規獲得には大きくはつながらなかったけども、既存の有料会員に対する価値が大  
きいというコンテンツはございます。ただ、それほど大きな差はなくて、我々こういったことがしっかり数値  
上モニタリングできておりますので、既存のユーザーをしっかりと満足させ、新規獲得を増やしていくという  
コンテンツをつくれていくと考えております。

番組の制作能力のキャパシティに関しては、現状を大きく引き上げていくことは考えていないですね。た  
だ例えば、我々のオリジナルのコンテンツに関して動画の割合を段階的に増やしていくことは考えてい  
ます。なので、本数を大幅に増やしていくというよりは、本数をなだらかに増やし、質を上げていくとい  
う形でご理解いただければと思います。

**Q34:**役員に対する報酬制度等の取り組みは理解しましたが、成長を実現するための組織、人への投  
資はどのように考えておりますでしょうか？

稲垣 今期は昨年末の方針変更から、一時的にエンジニアを中心に人材強化の投資をかけてきまし  
た。おかげさまでチームは無事につくり終えていて、いい状態をつくれております。そのため、来期は人  
材の強い先行投資は行わず、各事業の成長に合わせた形での順当な人員増加という形で考えていま  
す。

それに対して、そのメンバーたちがしっかり成長できる状態をつくっていくことが非常に重要だと考えてい  
ます。最も人が成長するのは、やはり新規事業のところですね。ですので、この部分をしっかりと立ち上  
げていくようなスキームをつくっていき、新たな事業をつくるために抜擢された人たちが、しっかりと挑戦  
して成長していけるようにしていきたいと思っております。

これ自体は会社の事業自体が伸びていくことと全く矛盾しない形になります。新規事業にどんどん挑戦  
して、それぞれの挑戦を高速回転させていくことが事業・組織両面での成長に生きてくることになると  
思っております。



# UZABASE

2021年12月17日

**Q35: NewsPicksの認知率が低いとあるが、認知していない層はどういった特徴があるのか？そもそも認知したとしてニーズはあるのか？ また、決算説明会では「地方」「topicks」がキーワードだったが、今回は「動画コンテンツ」に重きが置かれている理由は？**

佐久間 逆にNewsPicksの認知が高い層というのは、年齢層でいうと20代・30代の方ですね。なので、その逆を言うと40代・50代。年齢層が高くなるほど認知率が落ちる傾向はございます。

あとはやはり経済情報への感度が高いというか、経済情報が業務に大きく関わるビジネスパーソンの方には認知率が高い。ただそこから少し離れて、経済情報に接する必要性がそれほど高くない方は認知率が低くなる傾向がございます。

なので、我々動画の訴求というのは主に後者ですね。もちろん前者にも価値は訴求できると思うんですけども、NewsPicksのクオリティが高い記事を毎日読むというところまではいかないけども、なんらかそれが動画ベースで面白く解説されていると、それは見たいというような層に、しっかりアプローチできるんじゃないかなと考えております。

後半の、「決算説明会では『地方』『topicks』がキーワードだったが、今回は「動画コンテンツ」に重きが置かれている理由は？」について。今回は、長期的な我々の投資の方針に関して説明することに重きを置いて、動画コンテンツに関して重点的に説明しております。

当然地方にも大きく伸びしろはございますし、トピックスはユーザーの方にしっかりコンテンツをつくっていただく場をNewsPicksでつくことで、金銭的な還元も含めて、情報発信するユーザーの方にしっかり価値を感じていただける場をつくることには、非常に大きな可能性を感じています。

ただこれは両方長期的な取り組みでして、来年大きく投資をするというような分野ではございません。なので、今回投資に重きを置いて、その効果が大きく見込める動画コンテンツに関して重点的にご説明させていただきました。最終的には、この全てが融合して、NewsPicksの大きな成長が実現できると考えております。

**Q36: "UBが提供するSaaSを組み合わせることで、「パーパス実現のために、顧客起点で変化にスピーディに適応する経営」(アジャイル経営)への変革が、特に大規模な企業で次々に実現されている"という観点で、最も成功事例に近づいている大企業ユーザーさんの状況について匿名でも結構ですので教えていただけますでしょうか。**

佐久間 Appendixにユーザーの事例がございますので、そちら見ていただければと思うんですけども、例えばSPEEDAをお使いいただいているソニーグループさん。例えばソニーさんのB2Bのマーケティングを担当するソニーマーケティングさんでは、FORCASをお使いいただいております。

そのように競争環境の分析をSPEEDAでスピーディーにこなしていく。そこから得られたインサイトをもとに、さらに顧客の分析を組み合わせることで戦略を具体化し、営業・マーケティングにつなげていくということで、ソニーさんは一つの例かなと思います。

それ以外にも、例えば日立さんですとか富士通さんですとか、そういった大企業の方にSPEEDA、SPEEDA EXPERT RESEARCH、FORCAS、INITIAL、AlphaDrive / NewsPicksというような様々なサービスがクロスで利用されております。

# UZABASE

2021年12月17日

**Q37:AD/NP**のプログラムの内容を詳しく解説してください。競合となるようなプログラムがあればそれを挙げて、違いを教えてください。

佐久間 こちらもAppendixにございます。AlphaDrive / NewsPicksにはいくつかのサービスがございますが、メインのサービスとしては、ここに掲げているNewsPicks EnterpriseとIncubation Suiteというものになります。

NewsPicks Enterpriseに関しては、ニュースを起点に、人材を育て、発掘していくサービスですね。これは社内のクローズドなNewsPicksをつくって、そこに社内の独自の情報も発信して、NewsPicksだとコメントをして終わりなんですけども、そこで相互のコミュニケーションができるようになってるんですね。

そうすることで、特に大企業の方に、なかなか社内では探すことができなかった有能な人材をそのコメントベースで発掘してコミュニケーションすることも可能になりますし、社内の例えばトップのメッセージに関してちゃんとリアクションがある場をつくって、トップのメッセージをしっかり浸透させることができたり。

Incubation Suiteに関しては、新規事業の開発を包括的にサポートしております。新規事業のプログラムを運営していくサービスです。大企業の中で新規事業をコンテストのようなものを実施していくのは非常に煩雑なフローが必要で、例えば何百と応募があって、そこからいろんなピッチをしていただいてセレクトしていったり、その1つひとつのプロジェクトの進捗をウォッチしたりします。そのようなものがワンストップで可能になるサービスがこのIncubation Suiteです。

NewsPicks Enterprise、Incubation Suiteともかなりユニークなサービスでして、現状、明確な競合というものはございません。

**Q38:2022**年の利益を削って投資をするのであれば、売上成長は**30%**以上にならないとおかしいのではないのでしょうか。売上成長がそのまま投資を重ねて利益が減るのが納得できない。

佐久間 売上成長30%にしていく、その蓋然性を2025年に掲げて高めていく。そのための投資を2022年に行っていきたいと考えております。そのようにご理解いただければと考えております。この後もしっかり実績を示して、我々のこの方針に納得いただけるように努めてまいります。

**Q39:経営陣への株式報酬は、株価が上がらなければうまみが少ないため、株価対策とも言えると思います。ただ、以前からストックオプションをよく活用していることもあり、現状は希薄化という印象が強まっているように思います。いいかがお考えでしょうか。**

千葉 おっしゃる通り、IPOの前から発行しているストックオプションはまだ残っていますし、業績の達成条件がついているもの・ついていないものを含め、まだ残高が一定あるかなと思っています。

現状は資料にもあります通り、発行済みのだいたい10%ぐらいがストックオプションなのですが、ここは着実に行使されていきますので、残高を減らしながら株式報酬とのバランスを見て新たに発行していきたいと思っています。

今後は株式報酬をメインに、年間でだいたい1%ぐらいを目安にして、インセンティブとして発行していきたいと考えています。

# UZABASE

2021年12月17日

**Q40:** SPEEDAを個人投資家向けに廉価で出すことはないでしょうか。経済情報のインフラになるためには、敷居が高く感じます。

佐久間 先ほどのご質問にもあった通り、個人投資家向けに我々の経済情報を活用したサービスを出していくことは長期的に検討しており、今後も検討していきたいと考えています。敷居が高く感じさせてしまい申し訳ないです。

**Q41:** 本日発表のあった **NewsPicks Stage** について、これまでも**NewsPicks**上でスポンサー付きの番組が配信されていたと思いますが、違いを教えてください。

佐久間 先ほどお話しさせていただいたマーケティングジャーニーの話になるかと思いますが、スポンサーして終わりという形ではなくて、しっかりそのサービスの価値等に合った、視聴いただく方にも価値あるコンテンツを届けて、そしてリードの形でスポンサーの方にお返しするモデルをつくりたいと考えております。

なので、シンプルなスポンサーモデルではなくて、新しい時代の、オンライン動画によるコンテンツマーケティングをサポートするプラットフォームにしていくことを考えています。

**Q42:** 株式報酬制度について、代表取締役CEOで給与報酬の50%ということですが、株価が高ければ高いほど、支給時の報酬株数が減るという理解であっていますか？

佐久間 ご理解の通りです。金額ベースで固定して、それをそのときの株価で割って株数を算出する形を想定しております。

**Q43:** 利益方針を1年足らずのうちに変更されたように、4年後の利益水準も簡単に方針転換されてしまわないか心配です。

佐久間 こちらは転換してご心配をおかけして、非常に申し訳なく考えております。新経営体制で2025年を向いた体制をつくっていくために立てた計画でございまして、これを容易に変更することは必ずないとお約束します。

**Q44:** Uzabaseの解約率上昇の理由／原因はどのように考えていらっしゃいますか？

佐久間 これはSPEEDAのことですかね。SPEEDAですと先ほどご説明差し上げた通り、1.0%の数字の達成が見えておりまして、しっかり下げることができると考えております。

今後も1.0%の水準は基本キープしていきたいと考えておりまして、ただ新たなチャレンジをしていく、新たな顧客層に新たな機能を持って価値を届けていくときは、解約率が上がることは起こりえます。重要なことは、しっかりそれをコントロールして、中期的に1%以下の水準を基本的にキープしていくことだと考えております。

**Q45:** 北海道等自治体との連携に関しては、今後拡大する見込みがあるか。どのように利益を出すか

# UZABASE

2021年12月17日

稲垣 はい、拡大の見込みです。先ほど申し上げた通り、いろいろな地方行政からもお問い合わせいただいておりますので、私たちのパーパスとしてやるべきことはしっかり貢献したいなどに思っています。ここで私たちが一番利益を出せる場所は、先ほど佐久間が申し上げたファネルのところで、NewsPicksの認知率をしっかりと上げていく部分ですね。

1つ明確に成果が出ているものとしては、大阪府さんとの取り組みのところで、業務連携協定を結んで一緒に大規模イベントですとか、スマートシティの支援など、いろいろなご取り組みをご一緒させていただきましたが、そういった活動を通して当社にとってもしっかりとメリットが出ています。具体的には明確に関西でのNewsPicksの認知が上がり、その派生効果としてSPEEDAなどのSaaSの利用率も上がったというデータがあります。

ただこれは1つの地域のデータではありますので、いろいろなお取り組みをさせていただく中で効果を検証して、意義と利益、しっかりと相互にメリットがある形で、他の地域にも広げていければと思っております。

**Q46:**「誰もがビジネスを楽しめる世界」と「価値を届けるべきユーザーを確り選んでABMする」世界観は矛盾するかと考えています。確りカスタマーセクションを実施する御社の強みから方針転換されたのか、どう整理しているか教えてください。

佐久間 これは全く矛盾しないと考えています。2つお答えしますね。

ABM自体はしっかり価値を届けられるお客様にマーケティングを実施するというので、逆にこれがない世界をご想像いただくと、例えばアウトバウンドコールというか電話を1日200本して、誰でもいいから代表番号からアプローチして価値を届けるみたいな、圧倒的に疲弊する世界です。電話をしまくる人も疲弊しますし、その電話を受け取った先も「そんなサービス興味ないよ」というような感じで、お互い疲弊する世界だと考えています。

ABMがあれば、しっかり価値を届けられる。サービスの価値を感じていただける方に限ってアプローチしていきますので、そうすると実際アプローチする営業とかインサイドセールスの方も、「これはお客様の課題をしっかりと解決できる」と確信して提案できるので、楽しく仕事できますし、そのサービスの提案を受ける側からしても、自社の抱えている課題の解決につながるサービスを提案してもらえるので、いいことしかないと考えています。

おそらくご質問の趣旨は、これを我々が実施する場合ですよね。我々が実施する場合でも、我々がサービスを届けられる方に絞ってサービスを受けていく。そしてそれを拡大していくことですね。なので、先ほど申し上げた、SOM、我々のサービスで実際に価値を届けられるお客様を順次拡大していくことがとても重要だと考えています。

これがまさにABMと、誰もがビジネスを楽しめる世界が矛盾しない方法であると考えております。

Q&Aに関して、以上になります。

司会 たくさんのご質問をいただき、誠にありがとうございました。お時間を延長させていただきましたが、以上をもちまして株式会社ユーザベース 長期経営戦略説明会を終了いたします。本日はお忙しい中ご参加いただきまして、誠にありがとうございました。

## 免責事項

当資料につきましては、投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。

当資料に記載された情報や将来の見通しは、作成時点において入手可能な情報に基づいて作成したものであり、不確実性を含んでおります。今後、様々な要因の変化により、実際の業績や結果とは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

なお、本資料のアップデートは今後、本決算後の2月頃に開示を行う予定であり、次回更新タイミングは2023年2月頃を予定しています。

UZABASE

2021年12月16日