

株式会社スカラ [4845]

<https://scalagr.jp>

中期経営計画 COMMIT5000

三つのケイパビリティによる
価値共創プラットフォームへの飛躍
～価値が溢れ出る世界へ～

地球上の誰一人として取り残さない世界の実現への貢献
全ての人々の幸せと全人類の進歩への貢献
全てのステークホルダーの心をつかむ企業価値の創造への貢献

2025年6月期に売上収益 1,000 億円

2030年6月期に売上収益 5,000 億円

2019年8月14日

目次

I. エグゼクティブサマリー	1
これまで：三つのケイパビリティによる大企業向け コミュニケーションツールで業界トップへ.....	1
大企業に対して「顧客の心をつかむ三つの戦略」を推進.....	1
これから：三つのケイパビリティをさらに強化し 10年で売上収益 5,000億円をめざす	1
グローバル・全民間企業・政府自治体などに多様なソリューションを提供	2
成長ドライバー～価値創造経営+AI/IoT コンサルのワンストップソリューション	3
新セグメントの概要と各事業の売上目標	6
三つの新セグメントで事業分野を整理	6
企業価値の見える化のフレームワークの整理：GCC 経営®	9
Growth・Connection・Confidence の三要素で企業価値を見える化	9
経営デザインシートによる整理	12
経営デザインシートとは	12
II. 企業理念・経営理念	13
企業理念	13
経営理念（ビジョン・ミッション・バリュー）	13
企業理念・経営理念を具現化したもの～中期経営計画の根幹	16
III. 目指す価値共創プラットフォームの意義	17
共創の意味～何を共感して創造するのか？	17
世界の社会問題を AI/IoT と価値創造理論で解決する	17
地球上の誰一人として取り残さない世界の実現への貢献	17
全ての人々の幸せと人類の進歩への貢献	17
全てのステークホルダーの心をつかむ価値創造力の向上の貢献	17
「真善美」と「GCC」：人類の進歩と各ステークホルダーのより良い状態の達成	17
GCC 経営®を支える3つの理論	18
人の理論：ポジティブ心理学～Well-being	19
知識創造の理論～暗黙知・形式知・AI/IoT	20
株主価値の理論（資本の理論）	21
エクセレントゴールという考え方	25
社会問題の中で特に重要なエクセレントゴールにフォーカスすることの重要性	25
Scala Co-creating Shared Value	26
CSV の持続的な向上を目指す	26
IV. 全体戦略の概要	28
三つのケイパビリティの向上で売上収益 5,000億円を目指す	28

これまで：三つのケイパビリティによりコミュニケーションツールで業界トップへ.....	28
これから：三つのケイパビリティの対象を拡大し売上高 5,000 億円をめざす.....	33
成長をドライブする AI/IoT 分野・SDGs などの社会問題等の解決分野.....	34
三つのケイパビリティの強化の方向性と成長ストーリーの骨子	35
V. 個別戦略の概要～5,000 億円の詳細	39
2020 年 6 月に実現が進む分野～セグメント別説明	39
IT/AI/IoT 事業：2030 年 6 月期売上収益 2,200 億円を目指す	39
価値創造経営支援事業：2030 年 6 月期売上収益 1,800 億円を目指す	40
社会問題解決型事業：2030 年 6 月期売上収益 1,000 億円を目指す	42
VI. 既存事業の現状	46
主要既存事業の概要	46
SaaS/ASP 事業	47
他社とは一線を画すビジネスモデル	47
SFA 事業.....	50
フィールドマーケティング事業	50
カスタマーサポート事業の現状	51
その他事業の現状	52
企業価値の主要ドライバー・財務戦略	53
財務戦略	53
資金調達	53
配当政策	54
VII. 企業概要・沿革	55
免責事項.....	58

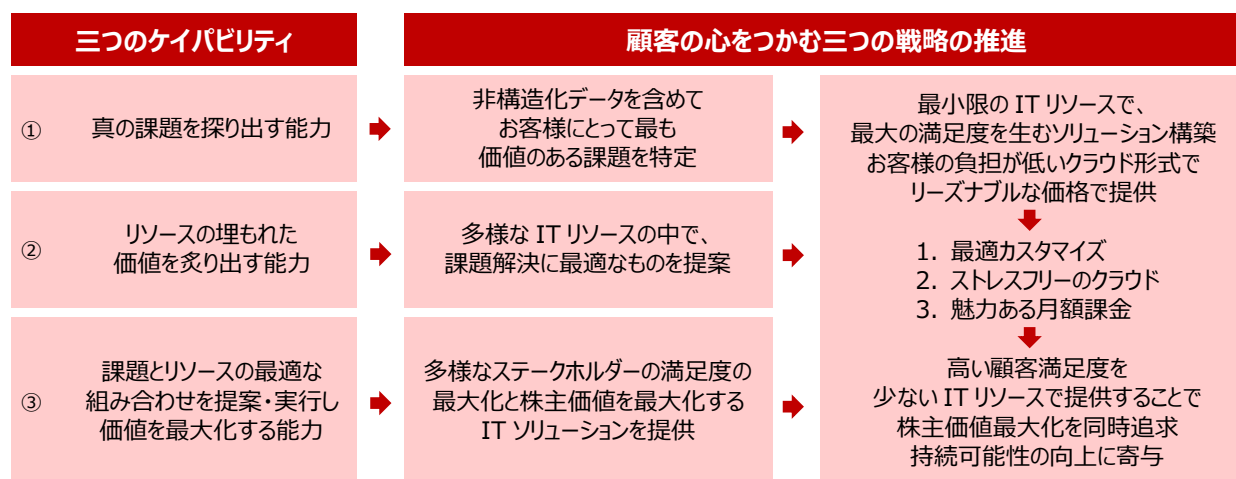
I. エグゼクティブサマリー

これまで：三つのケイパビリティによる大企業向け コミュニケーションツールで業界トップへ

大企業に対して「顧客の心をつかむ三つの戦略」を推進

スカラグループは、日本の上場企業等、大企業約 1,000 社に対し、①最適カスタマイズ、②ストレスフリーのクラウド、③魅力ある月額課金、という「顧客の心をつかむ三つの戦略」を推進し、セキュリティを強化したクラウドベースのコミュニケーションツールを SaaS/ASP で提供する手法でトップクラスの実績を築いてきました。その結果、業績は堅調に推移し、2019 年 6 月期の連結売上収益は 171 億円となりました。「顧客の心をつかむ三つの戦略」を支えてきたのが、①真の課題を探り出す能力、②リソースの埋もれた価値を炙り出す能力、③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、という三つのケイパビリティ¹です。

■ スカラグループの三つのケイパビリティと大手企業向けコミュニケーションツールで業界トップとなった背景



大企業向けのコミュニケーションツールの分野は、課題とリソースの最適な組み合わせにおいて改善の余地が大きかった。
スカラグループは後発ながら、以上の三つのケイパビリティによって業界トップとなった

これから：三つのケイパビリティをさらに強化し 10 年で売上収益 5,000 億円をめざす

これまでスカラグループは、①日本の大企業、②スカラグループの社内 IT リソース、③顧客とスカラグループの間の最適な課題とリソースの組み合わせを対象に、三つのケイパビリティをベースにした価値提供により成長してきましたといえます。

¹ 「ケイパビリティ (Capability、直訳すると、「能力」「才能」「素質」「手腕」を意味する) とは、企業成長の原動力となる組織的能力や強みのことを指し、経営戦略を構成する上で重要な概念

グローバル・全民間企業・政府自治体などに多様なソリューションを提供

これからは、下図で示すように三つのケイパビリティの対象を飛躍的に拡大させます。

- ① **真の課題を探り出す能力**の対象は、日本のみならずグローバル、全ての民間企業、政府・自治体・NPOを範囲とします。活動領域としては、これまでの営業に加えて、経営コンサルティング、メディアプラットフォームなども強化していきます。
- ② **リソースの埋もれた価値を炙り出す能力**の対象は、社内だけでなく社外のリソースも含め、AI/IoT 技術は最大限活用し、さらには課題解決に關与する「人・もの・金・知識」すべてのリソースに拡げていきます。また、活動領域は、組織設計、リーダー社員教育、資金投資、M&A アドバイザーなど、「人・もの・金」まで拡大していきます。
- ③ **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**の対象は、顧客とスカラグループだけでなく、關係する全てのステークホルダーを対象にします。活動領域は、AI ベースのマッチングプラットフォーム運営、価値最大化を時価総額として実現する IR 支援などにも拡げ、多様なソリューションを提供していきます。

三つのケイパビリティの対象の拡大による売上収益・営業利益の中長期的な目標

三つのケイパビリティ	これまでの対象と活動内容		これからの対象と活動内容	
① 真の課題を探り出す能力	対象	日本・大企業	対象	日本・グローバル・全ての民間企業 政府・自治体・NPO
	活動	直販営業	活動	営業・経営コンサル・ メディアプラットフォーム
② リソースの埋もれた価値を炙り出す能力	対象	社内リソース	対象	社内・社外のリソース IT、AI/IoT 全般 人・もの・金・知識すべての提供
	活動	設計・実行・運営	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
③ 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	対象	顧客とスカラグループ	対象	顧客・スカラグループ 關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	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

これらの中でスカラグループの三つのケイパビリティの対象を発揮でき、今後 10 年で数百兆円の市場となる
①AI/IoT によるソリューション、②SDGs などの社会問題を解決する二つの分野にフォーカス

	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

三つのケイパビリティの強化で、スカラグループが提供するサービスは「価値共創プラットフォーム」へと飛躍し、価値が溢れ出る世界の実現に貢献します。地球上の誰一人として取り残さない世界の実現への貢献、全ての人々の幸せと全人類の進歩への貢献、全てのステークホルダーの心をつかむ企業価値の創造への貢献により、「世界に求められる理想的な企業」を目指します。

重視する分野は、高成長が期待でき、それぞれ数百兆円規模でグローバルに市場が生まれる、①AI/IoT 分野、②SDGs³ など社会課題解決に取り組む分野です。2025年6月期において、売上収益 1,000 億円、営業利益 100 億円、2030年6月期において、売上収益 5,000 億円、営業利益 500 億円の達成を目指します。また、その実現のために三つのケイパビリティを大幅に強化します。

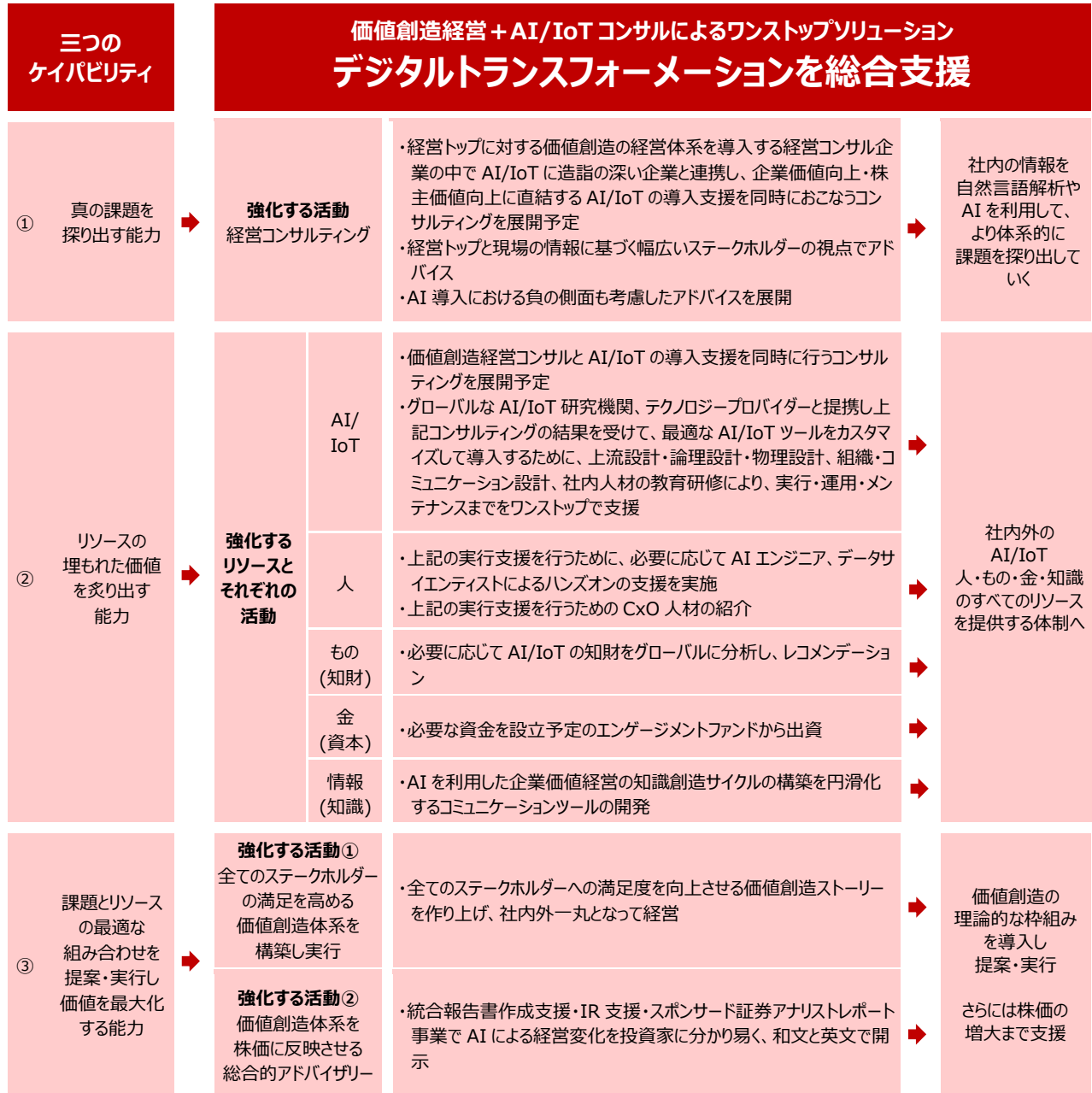
成長ドライバー～価値創造経営+AI/IoT コンサルのワンストップソリューション

企業が経営において課題とリソースの最適組み合わせを実現する上で、今後ますます AI の利用が重要になっていくと予想されます。そこで、価値創造支援と AI/IoT の導入支援を同時に行う経営コンサルティング体制を構築していきます。価値創造プロセスの見える化で実績のあるコンサルティング会社と連携し、またグローバルな AI/IoT 研究機関、テクノロジープロバイダーとも提携し、コンサルティングと組み合わせ、最適な AI/IoT ツールをカスタマイズして導入する事業に取り組めます。上流設計・論理設計・物理設計、組織・コミュニケーション設計、社内人材の教育研修により、実行・運用・メンテナンスまでをワンストップで支援します。さらに、上記の実行支援を行うために、CxO（COO や CTO、CFO など、Chief ~ Officer と表記される業務執行の責任者の役職）レベルの人材紹介を通して、各プロジェクトに必要なチーム体制によるハンズオンの支援を実施します。特に、「価値創造経営+AI/IoT コンサルによるワンストップソリューション」により、デジタルトランスフォーメーション（DX）をワンストップで支援していく体制を作り上げます。また、投資ファンド業務を拡充し、AI ベースで価値創造支援を資金的にも支援するエンゲージメントファンドの立ち上げも計画しております。また、コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）も立ち上げ、ベンチャーと大企業の最適な組み合わせの実現も支援します。企業の DX を「人・もの・金・知識」の全の面から支援していきます。

以上の方向性の中で、2020年6月期において構築する予定の「価値創造経営+AI/IoT コンサルによるワンストップソリューション」体系の概要を示すと以下の図のようになります。

³ 持続可能な開発目標（SDGs）とは、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」にて記載された 2016 年から 2030 年までの国際目標です。持続可能な世界を実現するための 17 のゴール・169 のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さない（leave no one behind）ことを誓っています。

■ 価値創造経営 + AI/IoT コンサルによるワンストップソリューション



後述で詳細に説明しますが、その他の点も含めて次の表で示すような形で 2020 年 6 月期において、三つのケイパビリティの強化策を総合的に実行していく予定です。

■ 三つのケイパビリティの 2020 年 6 月期における強化策の全体像の概要

三つのケイパビリティ	2020 年 6 月期に実行予定の強化策とその意義												
<p>① 真の課題を探り出す能力</p>	<p>強化する活動① 経営コンサルティング</p> <p>強化する活動② データベース メディアプラットフォーム</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・SDGs などの社会問題に関して、課題とリソースの最適組み合わせが進んでいない分野をターゲットに課題データベースを構築し、その情報を基に、メディアプラットフォームを立ち上げ、真の課題を探り出す能力を強化するとともに、経営コンサルティングとして、解決に寄与するリソースや課題とリソースの最適組み合わせの提案力の強化にも寄与する ・価値創造経営コンサルと AI/IoT の導入支援を同時におこなうコンサルティングを展開 	<p>AI およびテキストクロージングや自然言語解析などにより、より体系的に自動的に課題を探り出していく</p> <p>バックワードキャスト的に企業価値拡大につながる真の課題を探り出す</p>										
<p>② リソースの埋もれた価値を炙り出す能力</p>	<p>強化するリソースとそれぞれの活動</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="630 801 686 958">AI/IoT</td> <td data-bbox="694 801 1187 958"> <ul style="list-style-type: none"> ・グローバルな AI/IoT 研究機関、テクノロジープロバイダーと提携し、最適な AI/IoT ツールをカスタマイズして導入するために、上流設計・論理設計・物理設計、組織・コミュニケーション設計、社内人材の教育研修により、実行・運用・メンテナンスまでをワンストップで支援 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="630 969 686 1070">人</td> <td data-bbox="694 969 1187 1070"> <ul style="list-style-type: none"> ・上記の実行支援を行うために、必要に応じて AI エンジニア、データサイエンティストによるハンズオンの支援を実施 ・上記の実行支援を行うための CxO 人材の紹介 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="630 1081 686 1227">もの(知財)</td> <td data-bbox="694 1081 1187 1227"> <ul style="list-style-type: none"> ・大企業へのベンチャー企業紹介 ・特許データベースによる課題解決に寄与する技術等の提供 ・M&A 支援事業も立ち上げ、経営のゴール達成のために必要な資源を M&A 仲介や事業提携で支援 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="630 1238 686 1339">金(資本)</td> <td data-bbox="694 1238 1187 1339"> <ul style="list-style-type: none"> ・エンゲージメントファンドを立ち上げ、AI を応用してバリューアップを図る ・CVC ファンドの立ち上げ </td> </tr> <tr> <td data-bbox="630 1350 686 1413">情報(知識)</td> <td data-bbox="694 1350 1187 1413"> <ul style="list-style-type: none"> ・知識創造サイクルの構築を円滑化するコミュニケーションツールの開発 </td> </tr> </table>	AI/IoT	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルな AI/IoT 研究機関、テクノロジープロバイダーと提携し、最適な AI/IoT ツールをカスタマイズして導入するために、上流設計・論理設計・物理設計、組織・コミュニケーション設計、社内人材の教育研修により、実行・運用・メンテナンスまでをワンストップで支援 	人	<ul style="list-style-type: none"> ・上記の実行支援を行うために、必要に応じて AI エンジニア、データサイエンティストによるハンズオンの支援を実施 ・上記の実行支援を行うための CxO 人材の紹介 	もの(知財)	<ul style="list-style-type: none"> ・大企業へのベンチャー企業紹介 ・特許データベースによる課題解決に寄与する技術等の提供 ・M&A 支援事業も立ち上げ、経営のゴール達成のために必要な資源を M&A 仲介や事業提携で支援 	金(資本)	<ul style="list-style-type: none"> ・エンゲージメントファンドを立ち上げ、AI を応用してバリューアップを図る ・CVC ファンドの立ち上げ 	情報(知識)	<ul style="list-style-type: none"> ・知識創造サイクルの構築を円滑化するコミュニケーションツールの開発 	<p>社内外の AI/IoT 人・もの・金・知識のすべてのリソースを提供する体制へ</p>
AI/IoT	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルな AI/IoT 研究機関、テクノロジープロバイダーと提携し、最適な AI/IoT ツールをカスタマイズして導入するために、上流設計・論理設計・物理設計、組織・コミュニケーション設計、社内人材の教育研修により、実行・運用・メンテナンスまでをワンストップで支援 												
人	<ul style="list-style-type: none"> ・上記の実行支援を行うために、必要に応じて AI エンジニア、データサイエンティストによるハンズオンの支援を実施 ・上記の実行支援を行うための CxO 人材の紹介 												
もの(知財)	<ul style="list-style-type: none"> ・大企業へのベンチャー企業紹介 ・特許データベースによる課題解決に寄与する技術等の提供 ・M&A 支援事業も立ち上げ、経営のゴール達成のために必要な資源を M&A 仲介や事業提携で支援 												
金(資本)	<ul style="list-style-type: none"> ・エンゲージメントファンドを立ち上げ、AI を応用してバリューアップを図る ・CVC ファンドの立ち上げ 												
情報(知識)	<ul style="list-style-type: none"> ・知識創造サイクルの構築を円滑化するコミュニケーションツールの開発 												
<p>③ 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</p>	<p>強化する活動① 全てのステークホルダーの満足度を高める価値創造体系を構築し実行</p> <p>強化する活動② 価値創造体系を株価に反映させる総合的アドバイザー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・価値創造経営のコンサルティングに参入 ・統合報告書作成支援・IR 支援・スポンサー証券アナリストレポート事業へ進出 	<p>価値創造の理論的な枠組みを導入し提案・実行</p> <p>さらには株価の増大まで支援</p>										

スカラグループの三つのケイパビリティを飛躍的に高め
①AI/IoT によるソリューション、②SDGs などの社会問題を解決する分野において高成長を達成する

新セグメントの概要と各事業の売上目標

三つの新セグメントで事業分野を整理

以上の強化策を反映させ、今後は次のような新セグメントで事業分野を整理していく予定です。まず「①真の課題を探り出す能力」を主に強化するセグメントとしては新たに「**価値創造経営支援事業**」セグメントとします。次に「②リソースの埋もれた価値を炙り出す能力」を主に強化するセグメントとして、基本的に既存事業の、SaaS/ASP、SFA 事業を含む情報関連の事業のすべてをベースに AI/IoT への取り組みを強化した、「**IT/AI/IoT 関連事業**」セグメントとします。「③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」を主に強化するセグメントとしては、新たに「**社会問題解決型事業**」セグメントとします。

■ 三つのケイパビリティと新セグメント

三つのケイパビリティ		新セグメント	
①	真の課題を探り出す能力を強化するセグメント	→ 新設	価値創造経営支援事業
②	リソースの埋もれた価値を炙り出す能力を強化するセグメント	→ 既存事業の強化	IT/AI/IoT 関連事業
③	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を強化するセグメント	→ 新設	社会問題解決型事業

2020年6月期における具体的な取り組み例（取り組みに関する周りの状況により、具体的な内容は随時変更する可能性があります）を、各セグメントとそれぞれの主要サブセグメント別に示し、さらに2025年6月期、および2030年6月期の売上目標を示したのが次の図表です。

IT/AI/IoT 関連事業の 2020 年 6 月期における具体的な取り組みと中長期売上収益目標

主要サブセグメント	概要	売上収益目標	
		2025 年 6 月期	2030 年 6 月期
SaaS/ASP	<ul style="list-style-type: none"> ・スカラグループの中核事業。大企業 1,000 社の顧客に対して、法人向けコミュニケーションツールを SaaS/ASP で提供 ・AI ベースの自然言語解析を取り入れた価値創造総合アドバイザーとセットで提案し、経営トップの理解の下、AI/IoT の設計・導入・運用までワンストップで提供するサービスとして強化 	600 億円	2,200 億円
SFA	<ul style="list-style-type: none"> ・連結子会社のソフトブレン[東証一部:4779]が展開。営業支援システム提供。業務改善、導入効果、サービス満足度、システム満足度で 1 位を獲得。総合満足度 No.1*の CRM/SFA として評価。大手企業から中小企業まで規模、業界、業態を問わず幅広い顧客から支持されており、5,000 社を超える取引実績 		
フィールド マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ・連結子会社のソフトブレン[東証一部:4779]の子会社であるソフトブレン・フィールドが展開。全国の登録スタッフによる営業支援や市場調査を行っている。ミステリーショッパーや店頭調査などの手法により全国から集積したデータを基に、営業や人材採用の支援の他、実際に販促や営業代行を実施 		
コールセンター・ その他	<ul style="list-style-type: none"> ・コールセンターのコンサルティングやシステムの受託開発などを行う。分析手法や情報収集方法において、AI/IoT を強化して高成長を目指す。 		

※株式会社 ESP 総研調べ、2018 年 5 月 全国 20~60 代の男女/会社経営者・役員/団体役員、会社員・団体職員（派遣社員、契約社員含む）/CRM/SFA の利用者/300 名/Web アンケート

価値創造経営支援事業の 2020 年 6 月期における具体的な取り組みと中長期売上収益目標

主要サブセグメント	概要	売上収益目標		
		2025 年 6 月期	2030 年 6 月期	
価値創造 総合アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> ・心理学・知識創造の理論や情報数学の理論・株主価値向上の理論をベースに、ワンストップで人・もの・金・知識をコンサルティング。ものについては、CVC と連携して必要な技術をマッチングし、さらには M&A アドバイスを手かけ提案 ・AI/IoT を導入することにより企業価値の向上の可能性を網羅的に分析・提案 ・IT/AI/IoT 事業と連携し、概念設計・論理設計・物理設計まで総合アドバイス ・人事や組織のあり方、研修・リーダー育成事業もを行い、価値創造経営と密接に連携した人の育成アドバイス、および必要に応じた CxO レベルの人材紹介 ・知識創造理論に基づいたコミュニケーションデザイン・組織デザインをアドバイス ・大企業のネットワークを活用し、総合的な M&A アドバイザー業務を展開 	300 億円	1,800 億円	
ファンド	エンゲージ メントファン ド			<ul style="list-style-type: none"> ・価値創造総合アドバイザー業務でバリューアップの可能性がある企業に投資して、キャピタルゲインの獲得へ。投資家向けコミュニケーション支援で株主価値を時価総額まで反映
	CVC			<ul style="list-style-type: none"> ・大企業や社会問題の解決に寄与するベンチャーに投資 ・IT/AI/IoT 事業や社会問題解決型事業、また価値創造総合アドバイザー事業と連携して、確実な EXIT を図る
投資家向け コミュニケーション支援	<ul style="list-style-type: none"> ・価値創造総合アドバイザー事業と連携し、エクイティストーリーを作成、統合報告書・説明会支援・投資家ミーティングの設定・スポンサー証券アナリストレポートの作成など ・AI による証券アナリストレポートの自動生成システムの開発に着手 			

社会問題解決型事業の2020年6月期における具体的な取り組みと中長期売上収益目標

主要サブセグメント		概要	売上収益目標	
			2025年6月期	2030年6月期
発展途上国対象	保険	<ul style="list-style-type: none"> ・発展途上国の安心・安全な環境構築（食文化／衛生環境／健康意識／保険環境の改善）を進め、現地のよりよい国づくりに貢献。ミャンマーにおいて既に実践スタートしており横展開を図る ・パーソナルヘルスデータの集約・保険データへの連携をして保険ビジネスで事業化 ・現地の優秀な人材を、人材コネクションからの発掘、現地コネクションへのアプローチ ・現地パートナー企業等のネットワークからバリューチェーンを構築 ・コミュニティサイト、スマホアプリ、IoT/ビッグデータベース・AI 学習プラットフォームにより総合的な健康に対する食事からの健康レベルの向上を目指す ・エンゲージメントファンド、国・政府からの助成金を活用 ・先進国の医療とリモートで連携し、医療の質も高める ・総合的な産業育成を支援し、具体的な価値創造インパクトは、人材流入度数値化、流入転換プロセスコンサルをおこない数値化、一人当たり所得の増加へ ・SDGs の保健/水・衛生/成長・雇用に該当。2017年時点での市場規模 318 兆円* 	100 億円	1,000 億円
	教育	<ul style="list-style-type: none"> ・IT + 経営など実業に関する教育の提供による起業家創出、先進国化を推進。起業家創出の効率的な教育プログラムの提供 ・教材の電子化。e-learning、学習結果の分析、競争意識づけアプリ。人材系企業、国・政府からの資金導入活用 ・生産性数値化による、先進国化プロセスコンサル ・SDGs の教育に該当。2017年時点での市場規模 71 兆円* 		
環境問題		<ul style="list-style-type: none"> ・藻類など、微生物ベースのバイオテクノロジーをベースにした資源循環理論をもとに、環境問題を幅広い視点で解決するために、課題データベース、リソースデータベース、最適組み合わせアドバイザー機能を備えた総合情報プラットフォームを立ちあげる。環境問題をあつかう各種団体、研究機関、技術を持つ大企業と連携 ・SDGs の、水・衛生/エネルギー/イノベーション/気候変動/海洋資源/陸上資源に該当。2017年時点での市場規模 1,888 兆円* 		
地方創生		<ul style="list-style-type: none"> ・日本および海外の地方都市を対象に、地方自治体、地銀、中小企業と連携し、地方文化の継承問題を支援し、地域活性化から国全体の発展へ。産業連関表による波及効果分析等 ・人材／マネタイズ／文化発信のためのマッチングプラットフォームを構築。若手人材ネットワーク、地方文化継承者ネットワークを構築 ・文化発信メディア、マッチングプラットフォーム、最適チームビルディングシステムで支援。地方自治体予算、地銀と連携 ・地方文化／技術の別事業への応用価値創造 ・SDGs の成長・雇用/不平等に該当。2017年時点での市場規模 329 兆円* 		
投資ファンド		<ul style="list-style-type: none"> ・事業化が見込めるようなものに投資して、キャピタルゲインを狙う 		
特許知財データベース		<ul style="list-style-type: none"> ・社会問題解決に寄与する分野に関連する特許・知財のデータベースを作り、AI でマッチングアルゴリズムを生成。課題とリソースの最適な組み合わせを支援 		

* デロイトトーマツ、<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/dtc/sdgs-market-size.html>

企業価値の見える化のフレームワークの整理：GCC 経営[®]

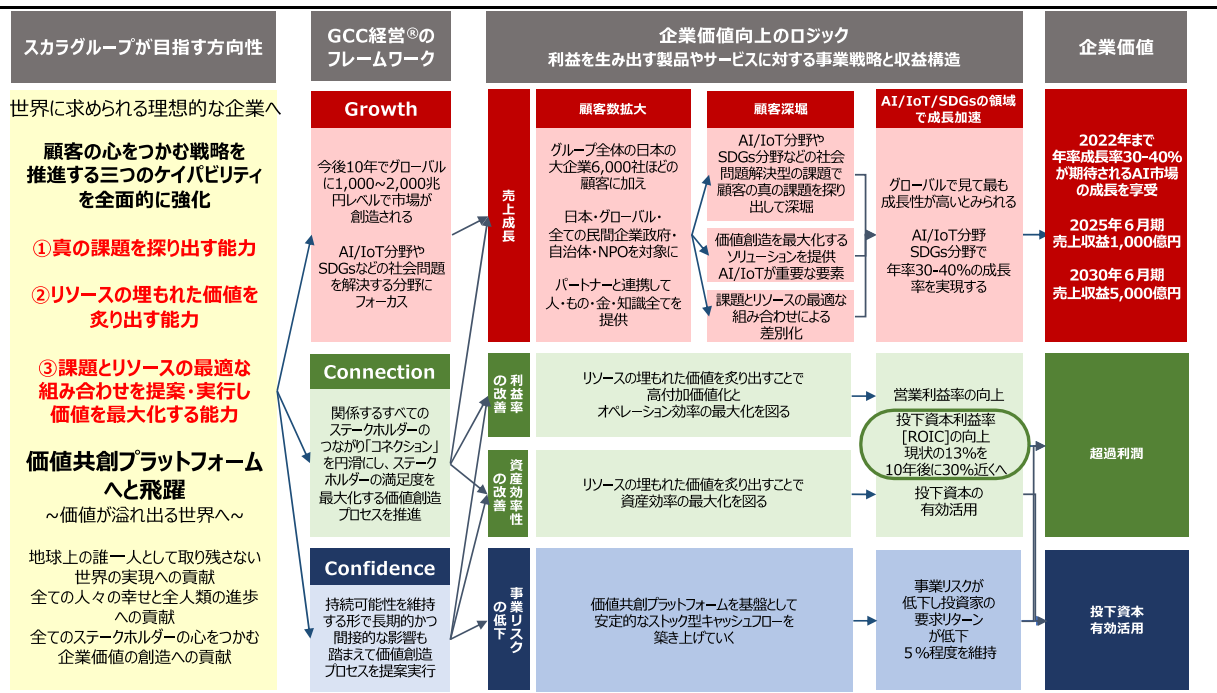
Growth・Connection・Confidence の三要素で企業価値を見える化

スカラグループでは、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を高め、すべてのステークホルダーの価値の向上を追求するため、新しい技術への積極的な挑戦と経験・ノウハウ・実績から、顧客への信頼の獲得を積み上げ、顧客のニーズに真摯に耳を傾けることにより獲得される真の課題から新しいサービスが生まれるきっかけとし、継続的な成長につなげるといふ、独自のストックビジネスモデルを展開してきました。

今後、この考え方をさらに拡張し、「人・もの・金・知識」のすべてを網羅する統合的な価値創造体系を構築するために、企業価値創造の経営アドバイザー業務を展開しているジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社（以下「JPR」）⁴が独自に開発した GCC 経営システム[®]の考えを導入します。

JPR では、心をつかむ企業価値の創造経営の3要素として「①挑戦者としての社会貢献による成長：Growth」「②全てのステークホルダーの絆による収益性と資産効率性の向上：Connection」「③信頼・安心の向上：Confidence」が重要と考え、頭文字をとって GCC 経営[®]という概念で整理しています。企業価値の要素としては、①が売上成長、②が投下資本⁵利益率（Return on Invested Capital）、③が事業リスク（資本コスト/WACC⁶）となります。GCC 経営[®]の概念でこれまで説明してきた内容をまとめると以下のようになります。

GCC 経営[®]のフレームワークによる企業価値の創造プロセスの見える化



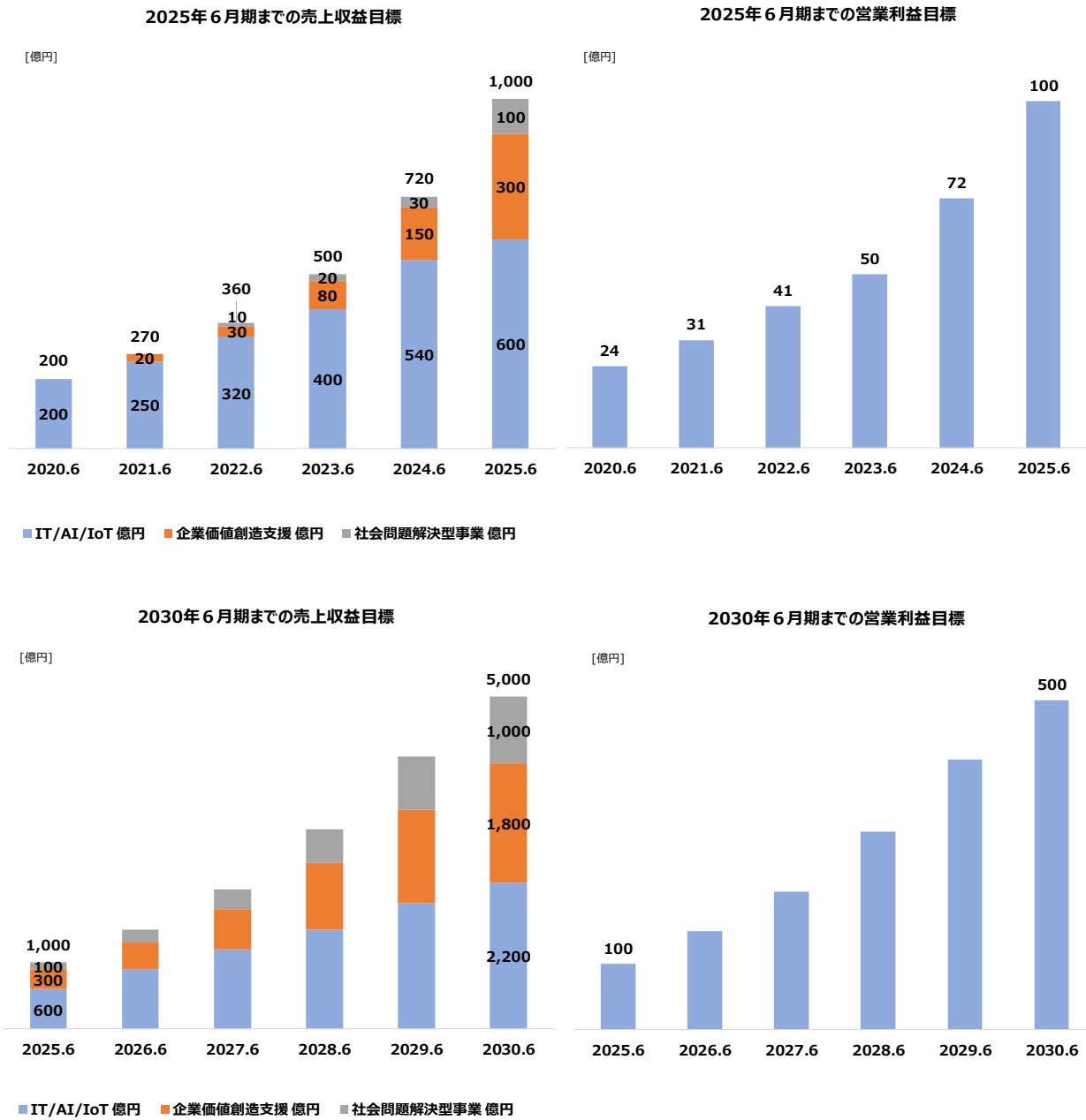
⁴ 2003年創業の総合価値アドバイザー会社。経営コンサルティング、IRコンサルティング、スポンサー証券アナリストレポートなど、価値創造経営に関する幅広いコンサルティング活動をおこなっている。詳細は以下参照：<https://www.j-phoenix.com/>

⁵ 投下資本とは、資本市場から調達されて事業に投資されている資本。総資産-余剰現預金等非事業資産-有利子負債以外の流動負債で計算。

⁶ 投資家の要求するリターン。債権者と株主の加重平均で算出。資本コストまたは Weighted Average Cost of Capital, WACC とも呼ばれる。事業リスクが高ければ、高くなると推測される。

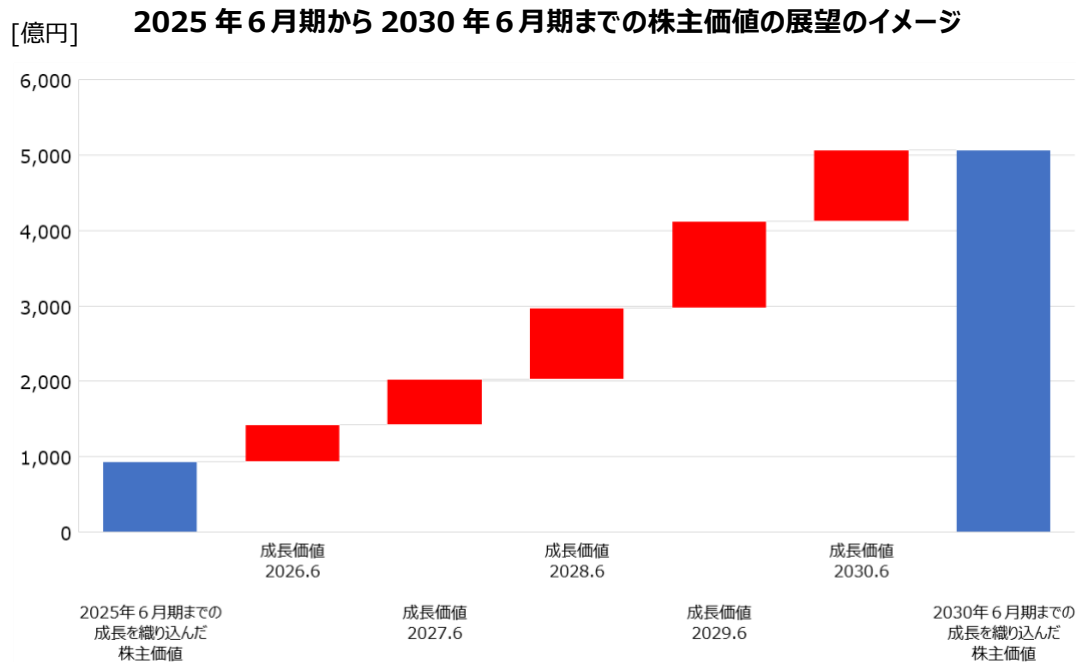
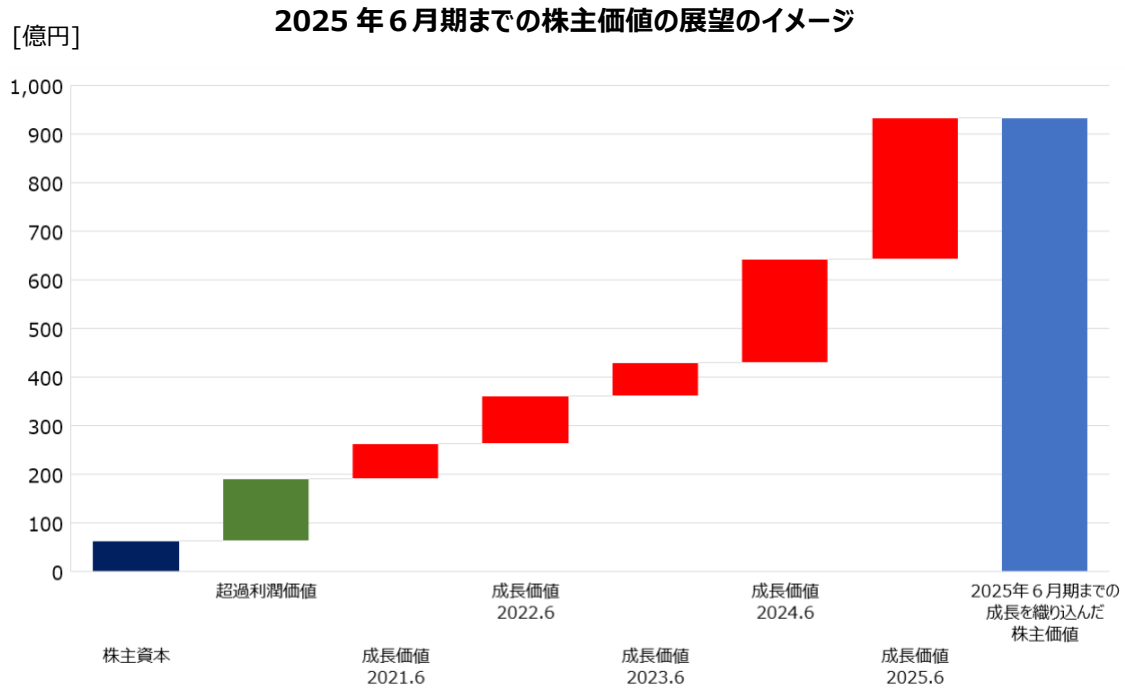
以上の計画の、年ごとの売上収益および営業利益のイメージを示したのが次の図です。

■ 中期経営計画の達成目標



以上を前提に、超過利潤法⁷のフレームワークで企業価値の向上の長期的な動きをイメージしたのが次の図です。長期的には理論的に株主価値 5,000 億円の達成をめざします。

■ 超過利潤法で見た株主価値の展望～中期経営計画の目標が達成した前提で推計



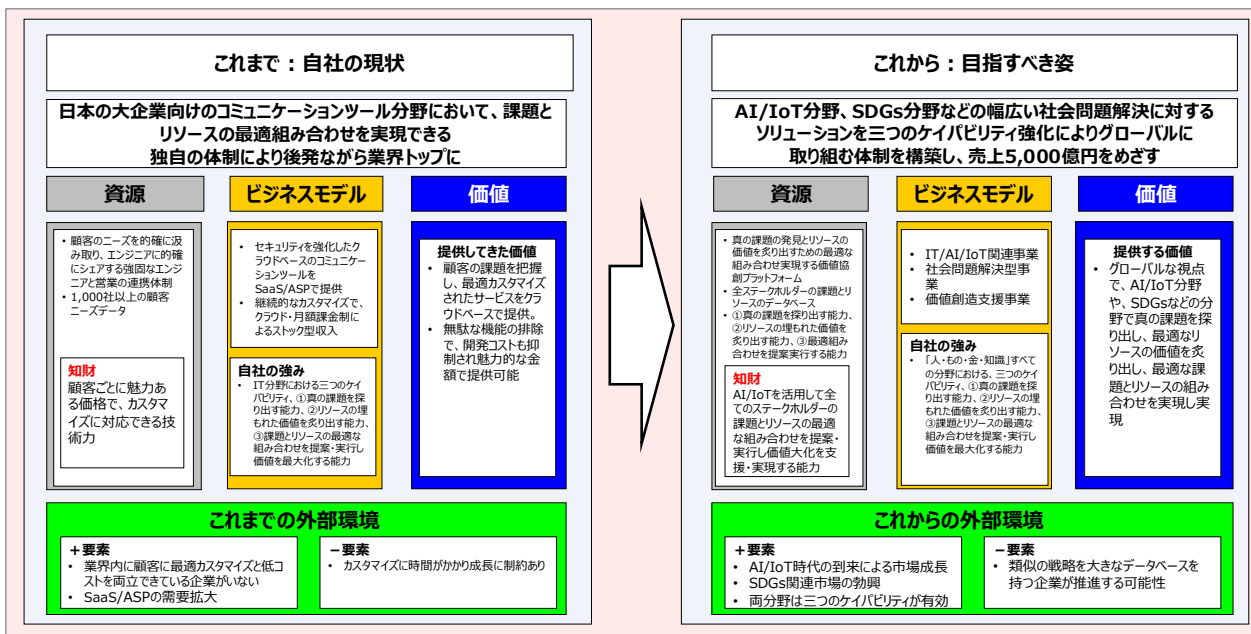
⁷ 超過利潤は、利用している投下資本に対して、投資家の満足するリターンを超えた利益を推計します。その現在価値が「超過利潤価値」となり、超過利潤が成長していく場合は、「成長価値」となります。また、事業に利用されていない資産を非事業資産価値として加算し、理論的な企業価値を推計します。理論的にはディスカウントキャッシュフロー法（DCF法）と超過利潤による企業価値推計値は同じになります。

経営デザインシートによる整理

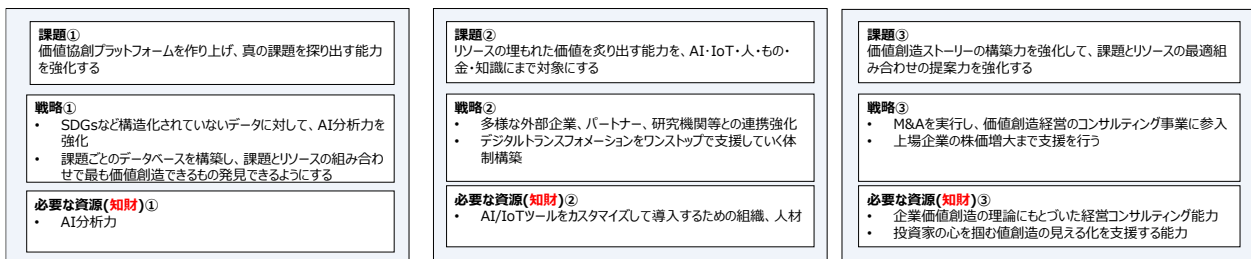
経営デザインシートとは

経営デザインシートとは、内閣府知的財産戦略推進事務局が作成した「知財が企業の価値創造メカニズムにおいて果たす役割を的確に評価して経営をデザインするためのツール」です⁸。社会・経済環境が、安定的なモノの供給が市場を牽引する 20 世紀型から、体験や共感を求めるユーザーの多様な価値観が市場を牽引する 21 世紀型へと変化する中、経営の牽引力の源泉となる知財が果たす役割は増大しており、そのような動きを見える化するために各界の識者・実務家の英知をベースに開発され、2018 年 6 月に公表されました。時間軸を意識した企業の経営を俯瞰することができ、「資源」と「ビジネスモデル」と「価値」の関係性を意識することが容易になります。まさに大きく変換するスカラグループの方向性を分かり易く示すために最適なフレームワークだと考え、これまで述べた内容を、経営デザインシートの内容をベースにアレンジして整理したのが以下の図です。

スカラグループの戦略展開の経営デザインシートによる整理



「自社の現状」と「目指すべき姿」から導き出される三つの課題と三つの戦略



⁸ https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html 参照。

II. 企業理念・経営理念

これまで示してきた経営の方向性の根幹を担う、企業理念・経営理念について詳細にご説明いたします。

企業理念

スカラグループでは、以下の三つを企業理念として掲げています。

■ スカラグループの企業理念

倫理的価値観を持つ

全ての企業活動において社会倫理に照らし、正しいかどうかを判断基準として行動します

- 社会ルールを守る
- 曖昧さを含み、捉え方によっては採るべきではない行動はしない
- 社員一人一人が高い倫理観を持ち、常に信用ある行動をする

社会的責任を全うする

企業としての社会性を認識し、様々なステークホルダーの要請に応えながら、社会の維持・発展に貢献します

- 社員・お客様・株主がスカラグループを選んで良かったと思える会社にする
- ステークホルダー間の利益のバランスを強く意識する
- 「良き企業市民⁹」となるよう、社会の維持・発展に貢献する

永続的に繁栄する

10年後、50年後の日本の未来に貢献するため、長期的・堅実に成長することを目標とします

- 「人々の幸せと人類の進歩に貢献する」ことを大きな目標とする
- 必ず達成するという強い意志を持つ
- 環境の変化に柔軟に対応する
- 計画を達成するために積極的に努力する

以上の企業理念をベースに、具体的に以下の経営理念（ビジョン・ミッション・バリュー）を掲げています。

経営理念（ビジョン・ミッション・バリュー）

ビジョン（目指すもの）：人々の幸せと人類の進歩に貢献する

人と人、および企業と人のコミュニケーションを促進する幅広いサービスの提供により、価値ある人・モノ・情報を発見し、その価値を認める人にタイミング良く届け、世の中に広まることを全面的にサポートすることにより、人々の幸せと人類の進歩に貢献することを目指します。

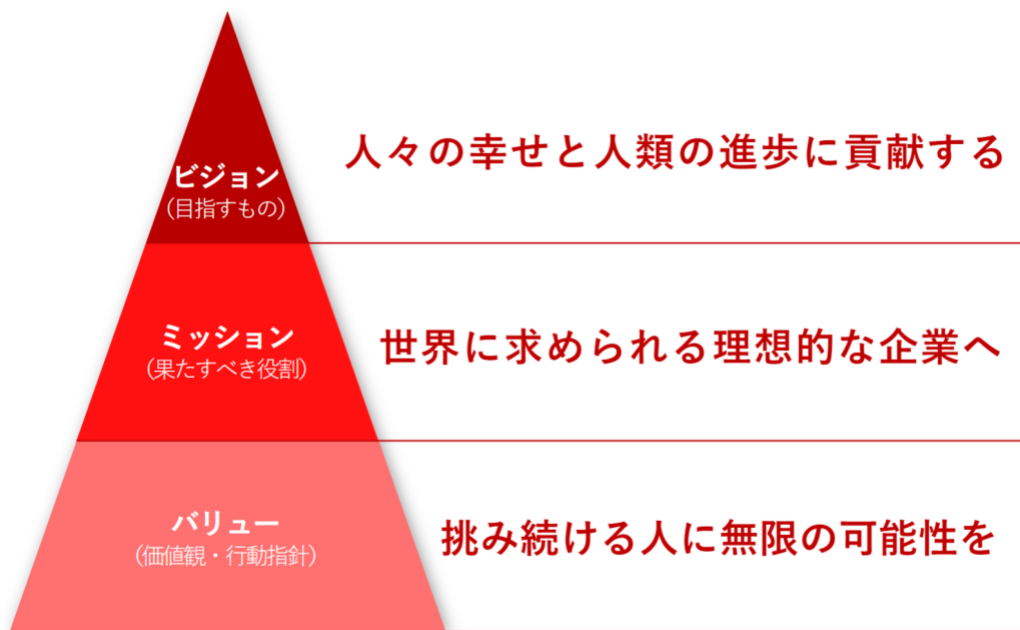
また、価値とそれを認める人を発見し、適切なタイミングで届けること、価値が正当に比較され、より価値の高い物が世の中に残り、さらにそれを超える価値が生まれることが加速される世界を追求し、様々な社会問題を解決する考え方や、人類の進化につながる技術が創造されることで「価値が溢れ出てくる社会を創る」ことを目指します。

⁹ 企業市民：経営学用語の一つ。企業は利益を追求する以前に良き市民であるべきという概念。社会においては、企業は権利を行使できることと同時に義務を負うべきであるということであり、地域においての市民であるという自覚を持つべきであるということである。（Wikipedia より）

そのうえで、スカラグループのストック型ビジネスモデルが世界中のビジネスに採用され、真に役立つ価値を世の中に広める基本と認識されることで、スカラの事業モデルを世界のスタンダードにすることを目指します。

その結果、夢の実現に強い意志を持ち、達成のために挑み続ける人（社員を含む）に、無限の可能性を提供すること、失敗を気にせず、新しい／興味がある／得意なことに関係するビジネスに挑戦でき、その成功の可能性が高くなること、社員だけでなく、家族、友人、同じ意志を持つ仲間、株主、顧客、地域社会を含め、スカラグループを通して間接的に社会の維持発展に貢献できることで、全ての夢を叶えるスカラとなることを目指します。

■ **スカラグループの経営理念（ミッション・ビジョン・バリュー）**



ミッション（果たすべき役割）：世界に求められる理想的な企業へ

果たすべき役割として、ミッション「世界に求められる理想的な企業へ」を掲げています。科学技術の進歩による豊かさ、その陰にある新旧の社会問題の発現に、IT 事業領域における直接的な社会貢献のみならず、人々の幸せに間接的に貢献すること、日本のみならず、世界・地球規模の課題解決と人類自身の進歩・進化にまで貢献することを目指します。

そうした役割の中で、埋もれやすい真の価値を、スカラグループ独自の仕組みで発掘し、世に出るハードルを打ち壊し、いわば“バリュー・インキュベーション・サイクル”を活性化させることで世の中の発展スピードのアクセラレータとなり、「埋もれた価値を炙り出す」ことを実現していきます。

人々の幸せにつながる真の価値は、科学技術の進歩はもとより、「人々のコミュニケーションの加速」によって成し得ると考えます。人と人、人と企業が同じゴールに向かって互いにインプット／アウトプットを繰り返すことで、新しい価値は創造され、発見されます。そうした「コミュニケーションをデザインする」ことを意識したサービス創りを心がけます。

そして、個人レベルの幸せから社会全体の幸せのために、グループ全体の能力を結集して、創造された価値を最大化し、世の中に大きく広まるためのサポートをしていきます。スカラグループのビジネスモデル自体がスカラグループの最大の価値であり、スカラグループ社員およびスカラグループに関わる全ての人々の幸せにつながるバリューインキュベーションとなることを目指します。

日本特有の“おもてなし精神”により進化させてきた、比類なきストック型ビジネスモデルが当社の価値・多くの仲間や同志を募り、夢を語り、熱く想い、果敢に実行し、組織的に連携して世界に展開することにより、「IT を利用した新しいビジネス展開モデルで世界のトップ」を目指し、世界のスカラグループとなります。

バリュー（価値観・行動指針）：挑み続ける人に無限の可能性を

挑み続ける人に無限の可能性を与えます。スカラグループにいるからこそできることを、自分の夢に結び付け、常に大きな志をもつことで、自らが成長するとともに、自身の幸せを実現することを社員に動機づけします。また、目標から逆算で具体的なステップに落とし込み、とことん達成にこだわることを。そして、常に現実と大きな目標や計画を照らし合わせ、ズレを明確化し、対処すべき課題に対して PDCA サイクルを繰り返す。過去の成功体験や既成概念、既得権益といった現状を打破しながら、大きな夢を実現しようと夢にこだわることを、スカラグループの価値観として重視します。

また、高い倫理観を持って正々堂々と正しい仕事をする、正しいことをしていれば、理解者や協力者が現れ、一人ではできない大きなことを達成できる環境の整備を重視します。

他人が簡単にできないことを実現することが、スカラグループの成長の根源であると考え、「できる！」の可能性を徹底的に追求できる豊富な環境が個人の成長につながると考えます。それが「スカラバリュー」であり、あきらめない行動を重視します。

皆で大きな目標を達成しようとする強い想いがあるからこそ、共に働く仲間に対して互いに尊重し合い、協力し合い、高め合うことにつながると考えます。それがスカラグループと、そこに集まった皆の成長につながり、目的を同じにする企業との連携で、組織的に構成されるストック型ビジネスモデルで世界に挑み、トップを掴むことを目指します。

企業理念・経営理念を具現化したもの～中期経営計画の根幹

以上の企業理念・経営理念をまさに具体的に 10 年で実現することが、以下詳細に説明する全体戦略の根幹にあります。「倫理的価値観を持つ」「社会的責任を全うする」「永続的に繁栄する」「人々の幸せと人類の進歩に貢献する」「挑み続ける人に無限の可能性を」を体現することが、三つのケイパビリティの強化につながり、その力で中期経営計画の達成を目指すことになります。

企業理念・経営理念が三つのケイパビリティの強化につながり、中期経営計画の根幹へ



III. 目指す価値共創プラットフォームの意義

共創の意味～何を共感して創造するのか？

共創と似た概念に協創という概念があります。ともに多様なステークホルダーが力を合わせて価値を創造することを意味していますが、共創はより、目指す方向性について共感しながら創造していくという意味が強いと考え、スカラグループでは「共創」を使用します。

世界の社会問題を AI/IoT と価値創造理論で解決する

価値共創プラットフォームでは、「世界の社会問題を AI/IoT と価値創造理論で解決する」ことを目指します。これにより、「価値あるものが溢れ出てくる世界」を実現し、あらゆる人類の幸せと人類の進歩に貢献することを目指します。AI/IoT と価値創造理論を基盤に、人や企業のコミュニケーションを通して、相手を知り、互いに理解し、伝え、発見し、実現し、以下の三つの貢献を実現します。

地球上の誰一人として取り残さない世界の実現への貢献

スカラグループは、日本のみならず世界の人々の幸せに貢献します。地域間、人種間に根深く残る格差を AI/IoT の技術力と心理学の理論を用いることで、世界全体の利益のために働きます。

全ての人々の幸せと人類の進歩への貢献

全ての人々に幸せの価値観を提示しそれらが満たされるための支援をすることで、宗教や文化を超えた幸せを実現します。また、世界の人々の生活がより豊かに、より快適になるための技術及びシステムの進歩に貢献します。

全てのステークホルダーの心をつかむ価値創造力の向上への貢献

全てのステークホルダーの心をつかむとは、社員・顧客・株主・地域社会など企業を取り巻く全ての人々をワクワクさせることを意味します。まずは、社内からワクワクの輪を顧客、そして株主にまで広げていきます。

以上、3つの貢献を世界の社会問題を解決することで実現し、「世界に求められる理想的な企業の姿」及び「究極の社会貢献を目指す姿」を世界に示していきます。

「真善美」と「GCC」：人類の進歩と各ステークホルダーのより良い状態の達成

既に述べたように、AI/IoT 分野や、SDGs などの社会問題解決に関連する分野がターゲットとなりますが、そのターゲットに取り組む際には、二つの概念を重視していくことが重要だと考えます。

第一が、「真善美」です。すなわち、「真」の追求により物事の本質を捉えようとし、「善」の追求により、倫理にかなったよい行いをし、「美」を追求することで、人々を導くことが可能になり、またステークホルダーの共感を得ることが可能になります。企業として理想の「真善美」に近づき、人類全体の進歩に貢献しながら事業展開を行っていくことを意識してターゲットを選別していきます。第二が、先に説明した GCC 経営[®]の考え方です。個々人と、人の集合である企業の幸せには共通概念があるとの信念で、JPR が開発した経営哲学のフレームワークです。Growth、Connection、Confidence というコンセプトで、人の幸せの向上、企業の幸せの向上、投資家の幸せの向上が、どのように企業価値の要素、売上高成長率、ROIC、WACC につながり、企業価値が向上するのかを体系的に分

析することを目指した考え方です。GCCにより、各ステークホルダーにとってより良い状態と企業価値の向上の同時達成をマネジメントしていくことが可能になると考えます。

GCC 経営[®]では、全てのステークホルダーの心をつかむ非財務情報と財務情報を統合

GCC 経営[®]は、すべてのステークホルダーの幸せにフォーカスすることで、非財務情報と財務情報を統合的に結びつけて、株主価値の持続可能性を評価することを目指す分析フレームワークです。投資家の幸せは企業価値の三要素のフレームワークを用います。社員や幸せは、米国の著名な心理学者、マズローの五つの欲求段階説を用います。五つの欲求が満たされれば、人は幸せを感じると思われれます。同じ株主価値でも、社員の幸せが向上する仕組みがビルドインされていればより持続可能性が高いと判断できます。GCC の概念で、全ての社員の幸せの向上がビルドインした戦略が生み出した超過利潤を JPR では「しあわせ付加価値[®]、Happiness Value Added[®]」と呼んでいます。

■ GCC 経営[®]による全てのステークホルダーの心をつかむ企業価値創造の分析



幸せを高めることが企業の存在意義つまり「なぜその企業は存在するのか（Why）」を問うことになり、それがどのように（How）価値に結びついているのかという視点が企業価値の視点となります。このフレームワークを用いることで、社員にわかりやすく企業価値の創造の概念を説明することが可能となります。

「真善美」を追求することで人類全体への貢献、「GCC」を追求することで、すべてのステークホルダーの個々の幸せにバランスよく考慮することが可能になると考えます。こうした二つの要素を追求することに共感していただきながら、価値を「共創」するプラットフォームを多様な利害者とともに作り上げていきたいと考えます。

GCC 経営[®]を支える3つの理論

企業経営は、「人・もの・金（資本）・知識」をいかに活用するかということに集約されます。GCC 経営では、人の理論、知識創造の理論、資本の理論（株主価値の理論）の三つの理論を背景にフレームワークが展開されています。

■ GCC 経営®を支える三つ理論

長期的な企業価値を示すための理論的枠組み

人の理論	知識創造の理論	株主価値の理論
末端の社員まで全員の心をつかみ、全社一丸となる組織運営の強み	企業価値の創造に必要な経営活動を支援する知識創造体系	超過利潤法の理論に基づき人と知識の動きを株主価値に整合的に融合

人の理論：ポジティブ心理学～Well-being

人の理論では、ポジティブ心理学を重視しています。ポジティブ心理学とは、個人や社会を繁栄させるような強みや長所を研究する心理学の一分野です。この考え方は元米国心理学会会長であったペンシルベニア大学心理学部教授のマーティン・E・P・セリグマン博士が提唱したモデルに基づいています。セリグマン博士のモデルによると、幸福感の計測のために「ポジティブな感情（Positive emotion）」「没入・没頭（Engagement）」「ポジティブな人間関係（Relationship）」、人生や仕事に意味を感じる事、何か自分よりも大きなことのために貢献しているという感覚としての「意味（Meaning）」、仕事や活動の「達成感（Achievement）」という五つの因子を提案しています¹⁰。これらの指標が上向くと、肉体的・精神的・社会的に良好な状態「well-being（ウェルビーイング、良好状態）」となり、人の創造性、生産性、社会性が改善されるとされ、マズローの5段階の欲求も満たされた状態になると考えられます。

■ ポジティブ心理学と GCC 経営の関係

ポジティブ心理学の五因子		
P	Pleasant Emotions ポジティブな感情	● 熱意・喜び・希望・感謝・愛・畏敬の念などのポジティブな感情を持ったり感じたりすること
E	Engagement 没入・没頭	● 仕事や社会活動、また人間関係などに深く関与し没頭しているという感覚、一体化しているという感覚を持つこと
R	Relationship 良好な人間関係	● これは愛情・サポート・理解・信頼のある人間関係の中にいること、また、多様で豊かな人間関係を持っていること
M	Meaning & Purpose 人生や仕事に意味を感じる事	● 人生の目的に合う活動をしているという感覚や自分より大きな何かに貢献しているという感覚を持つこと ● また、自分の日々の活動や人生に意義を感じていたり、自分が大切な存在であることを感じていたりする状態のこと
A	Achievement 仕事や活動の達成感	● 活動から何らかの達成感を得ていたり、目標達成からの喜びを感じていたりする状態 ● 活動を通して上達しているという実感、うまくなっているという手ごたえ

社員の五因子の状態が良い状態 = 精神的・肉体的・社会的に良好な状態 = Well-being



社員の創造性・生産性・社会性が増大。売上増大・ROIC 改善・WACC の低下に貢献
Well-being の向上 = GCC の向上へ

¹⁰ Wikipedia <https://ja.wikipedia.org/wiki/ポジティブ心理学>

創造性の向上は、高付加価値商品の開発、すなわち売上高成長、生産性の向上は ROIC の向上、社会性の向上は、労務リスクの低下すなわち事業リスクの低下による WACC の改善に寄与すると考えられ企業価値向上と密接な関係があると推測されます。GCC[®]経営では、これらの関係性を生かした経営システムを構築していきます。

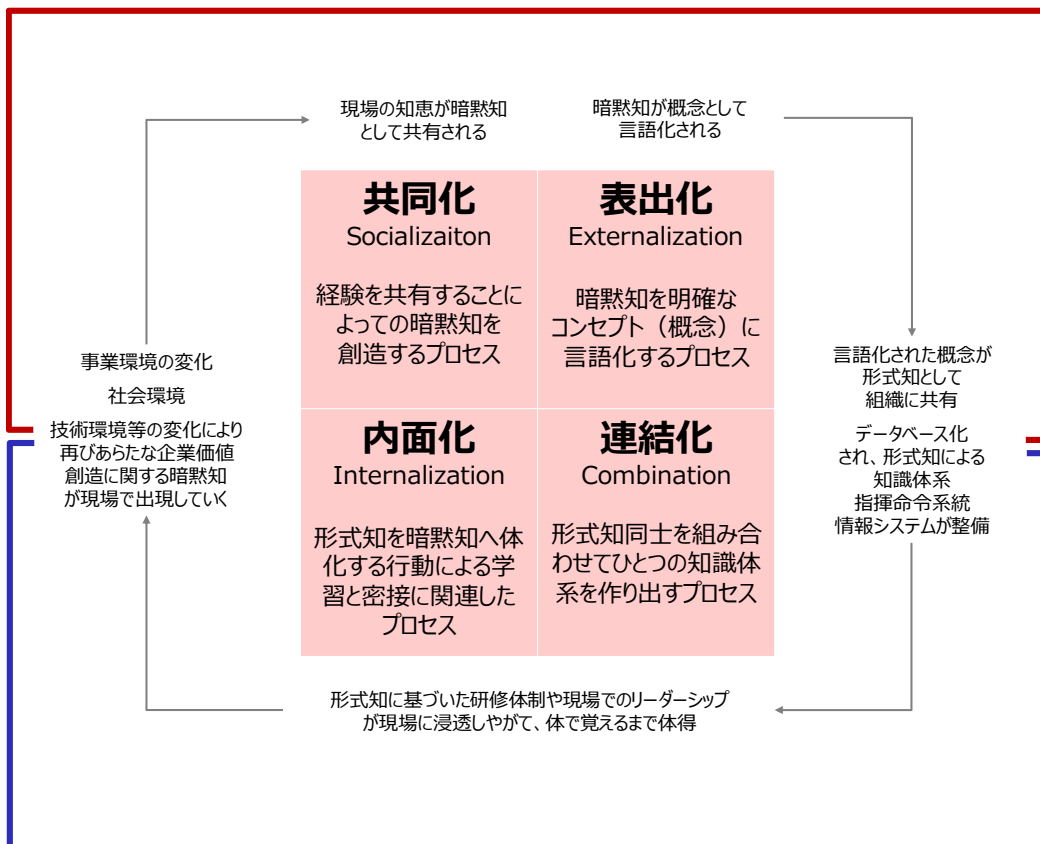
知識創造の理論～暗黙知・形式知・AI/IoT

GCC 経営[®]では、野中郁次郎一橋大学名誉教授（一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授）が提唱した、知識創造活動に注目した、ナレッジ・マネジメントの枠組みを体系化した理論を重視しています。個人が持つ暗黙的な知識（暗黙知）は、「共同化」（Socialization）、「表出化」（Externalization）、「連結化」（Combination）、「内面化」（Internalization）という四つの変換プロセスを経ることで、集団や組織の共有の知識（形式知）となるという理論です。四つのプロセスの頭文字から「SECI モデル」とも呼ばれています。

「共同化」とは、経験の共有によって、人から人へと暗黙知を移転することです。「表出化」とは、暗黙知を言葉に表現して参加メンバーで共有化することです。「連結化」は、言葉に置き換えられた知を組み合わせて再配置したりして、新しい知を創造することです。そして「内面化」は、表出化された知や連結化した知を、自らのノウハウあるいはスキルとして体得することにあります。

知識創造の理論と AI/IoT の関係

大量の非構造化データの分析が主 = AI分析が有効



大量の構造化データの分析が主 = IoTによるビッグデータ分析が有効

暗黙知とは大量の非構造化データにほかならないため、この理論に基づいたマネジメントを加速するために、AI による暗黙知の共同化、表出化を加速させることで、現場発の情報を生かした企業価値創造経営がより効率的に推進されると考えられます。いったん形式知となれば、大量の構造化データを IoT で入手して解析することが重要になると考えられます。

株主価値の理論（資本の理論）

GCC 経営[®]の体系では、株主価値や企業価値は超過利潤法に基づく理論に依拠しています。超過利潤もしくは、経済付加価値（Economic Value Added EVA^{®11}とも呼ばれる）は、東京証券取引所の第 5 回企業価値向上表彰で大賞となった花王株式会社が導入するなど、世界的に企業価値を推計する指標として普及しています。超過利潤による計算では、企業価値を投下資本、超過利潤価値、成長価値、非事業資産の 4 つに分解することで、より深く企業価値の創出構造を理解することが可能となります。時価総額が理論的な株主価値より大きければ、割高の可能性、低ければ割安の可能性を示唆します。各年度別の企業価値への貢献を次ページの図のようにビジュアル化することが可能です。この図では、株主資本＝投下資本＋非事業資産－有利子負債等として試算し、よりシンプルに示しています。このようにすると何年後までの成長が株価に織り込まれているのかも推測可能であり、多様なステークホルダーのとの円滑なコミュニケーションを促進します。

超過利潤は、利用している投下資本に対して、投資家の満足するリターンを超えた利益を推計します。その現在価値が「超過利潤価値」となり、超過利潤が成長していく場合は、「成長価値」となります。また、事業に利用されていない資産を非事業資産価値として加算し、理論的な企業価値を推計します。理論的にはディスカウントキャッシュフロー法（DCF 法）と超過利潤による企業価値推計値は同じになります。簡易的に次のように計算することが可能です。

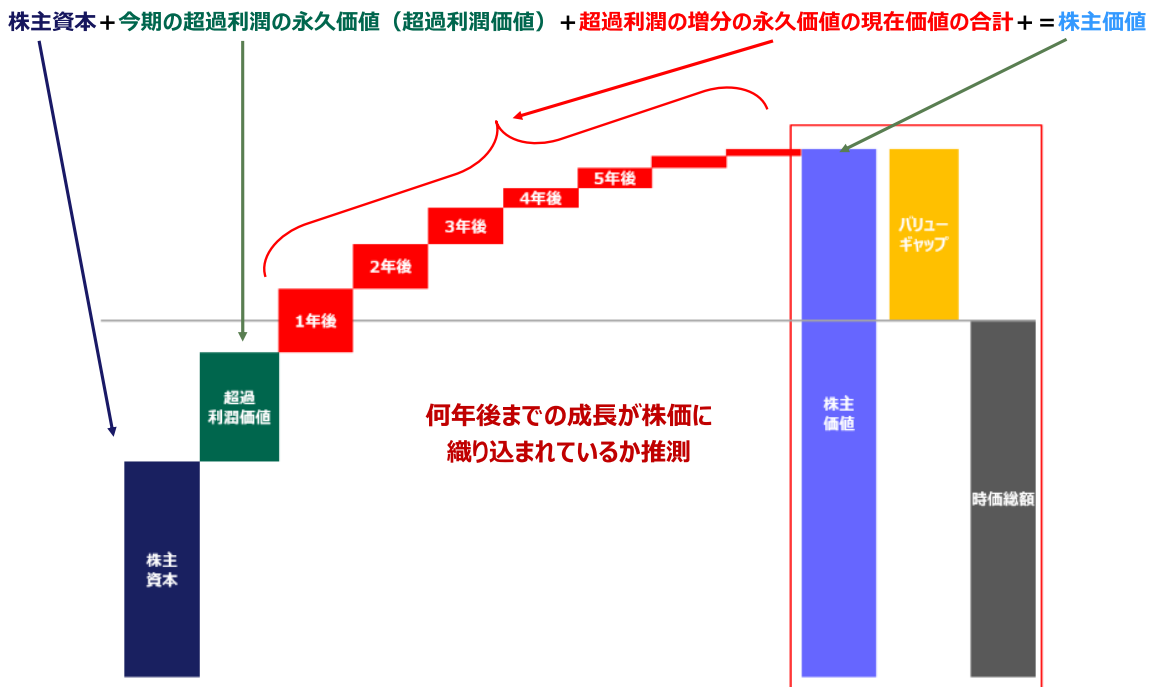
超過利潤の計算方法

超過利潤＝税引き後営業利益(NOPAT マージン)－投下資本×加重平均資本コスト
 税引き後営業利益 (Net Operating Profit After Tax: NOPAT) = 営業利益 × (1-実効税率)
 投下資本 = 総資産 - 非事業資産価値 - 有利子負債以外の流動負債
 非事業資産価値 = 売上高の 10%を超える現預金 + 短期有価証券 + 投資有価証券 + 繰り延べヘッジ損益 + 土地再評価額
 金 + 為替調整勘定
 加重平均資本コスト (Weighted Average Cost of Capital: WACC) = 税引き後有利子負債利率 × (D/(E+D)) + 株主資本コスト × (E/D+E)
 株主資本コスト = リスクフリーレート + リスクプレミアム × β
 β = TOPIX と対象企業株価の 5 年間の日次リターンの一重回帰式の傾き
 E = 計算時点での時価総額
 D = 計算時点での直近決算の短期有利子負債 + 固定負債 + 少数株主持分
 リスクフリーレートは、国債 10 年物利回り、リスクプレミアムは、過去の TOPIX の配当込みのリターンと国債利回りの差などから推計

¹¹ SternStewart&Co.の登録商標。

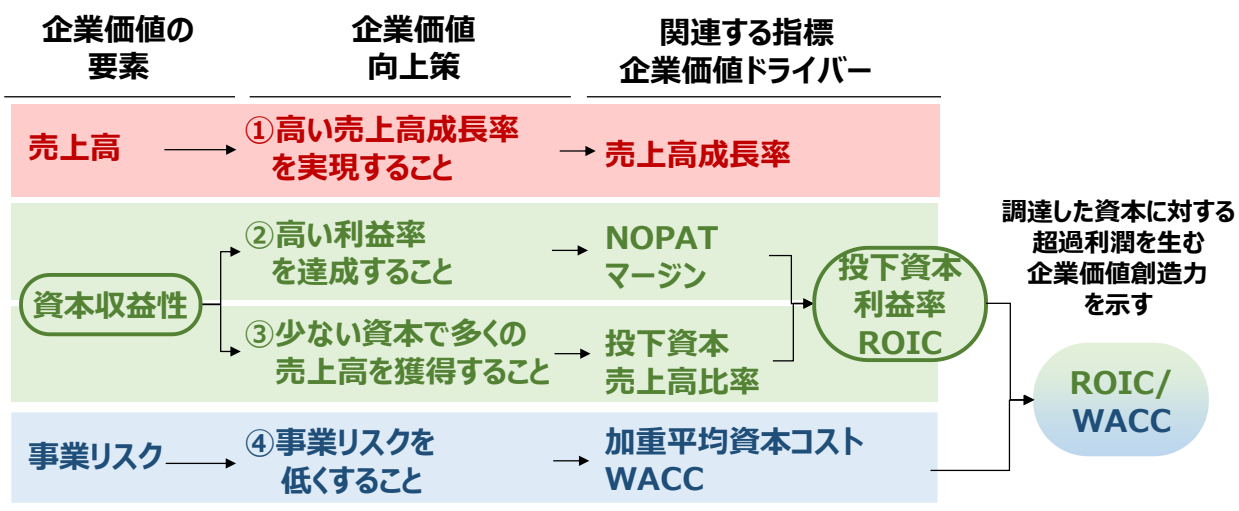
上記で求めた超過利潤の価値及びその毎年の増額の永久価値の現在価値の合計と株主価値を合計することで株主価値を計算することが可能です。図で示すと以下のようになります。

■ 超過利潤による株主価値の分解



超過利潤の考えを、経営の視点に結びつけたのが次の図です。

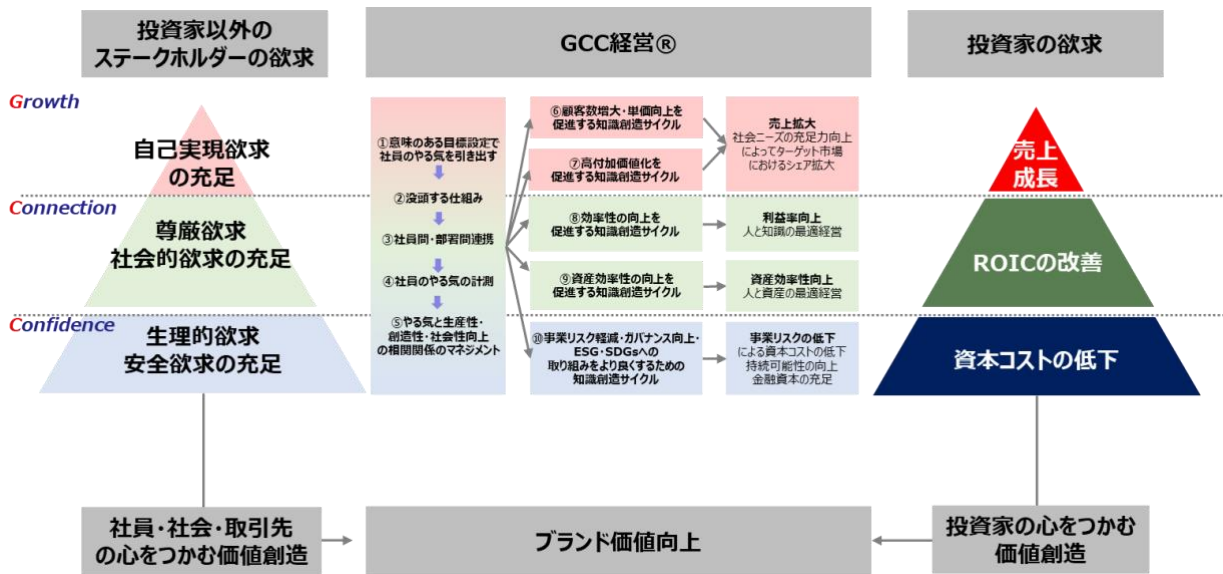
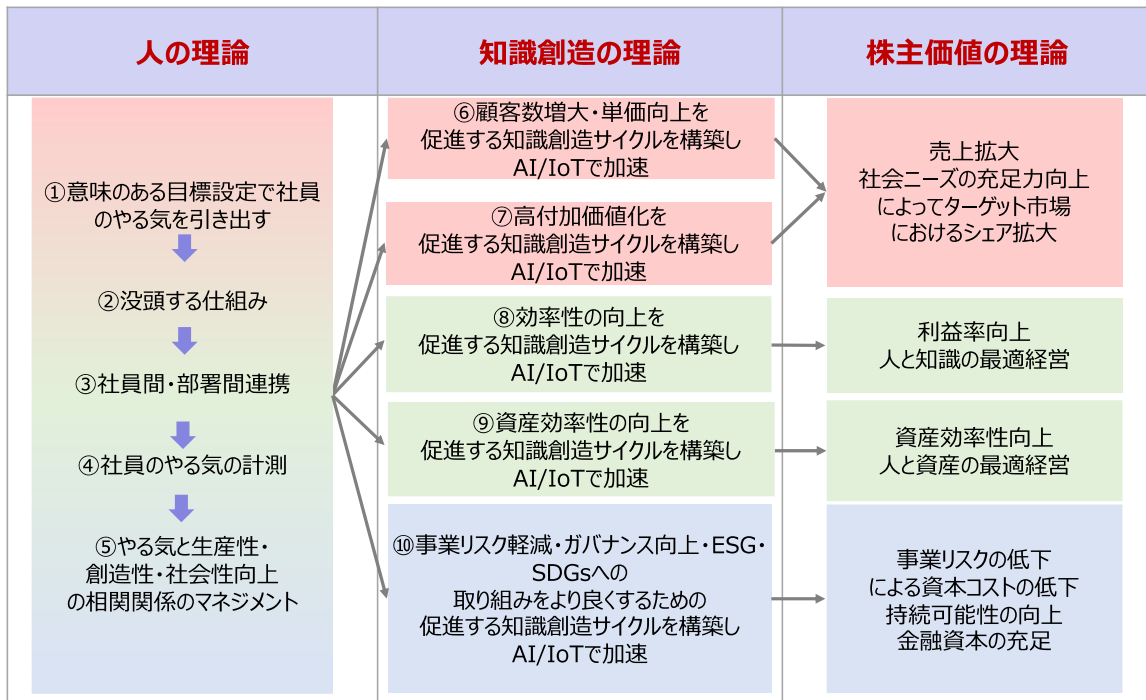
■ 超過利潤法と企業価値向上経営の枠組み



企業価値向上の大原則
 高いROIC/WACCを達成し、高い売上高成長を持続させる
 模倣困難な差別化・競争優位性を確立すること

三つの理論をまとめた GCC 経営[®]の全体像を示すと以下の図のようになります。

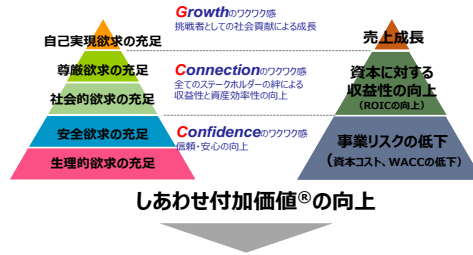
GCC 経営[®]の理論的根幹の概要



GCC 経営[®]の分析フレームワークでスカラグループの現時点での戦略を詳細に分析したのが以下の図です。幸せと企業価値の向上の好循環が追求された、持続可能性の高い戦略であると整理可能です。今後さらに以下のフレームワークで、これからの戦略を見える化して開示していきます。

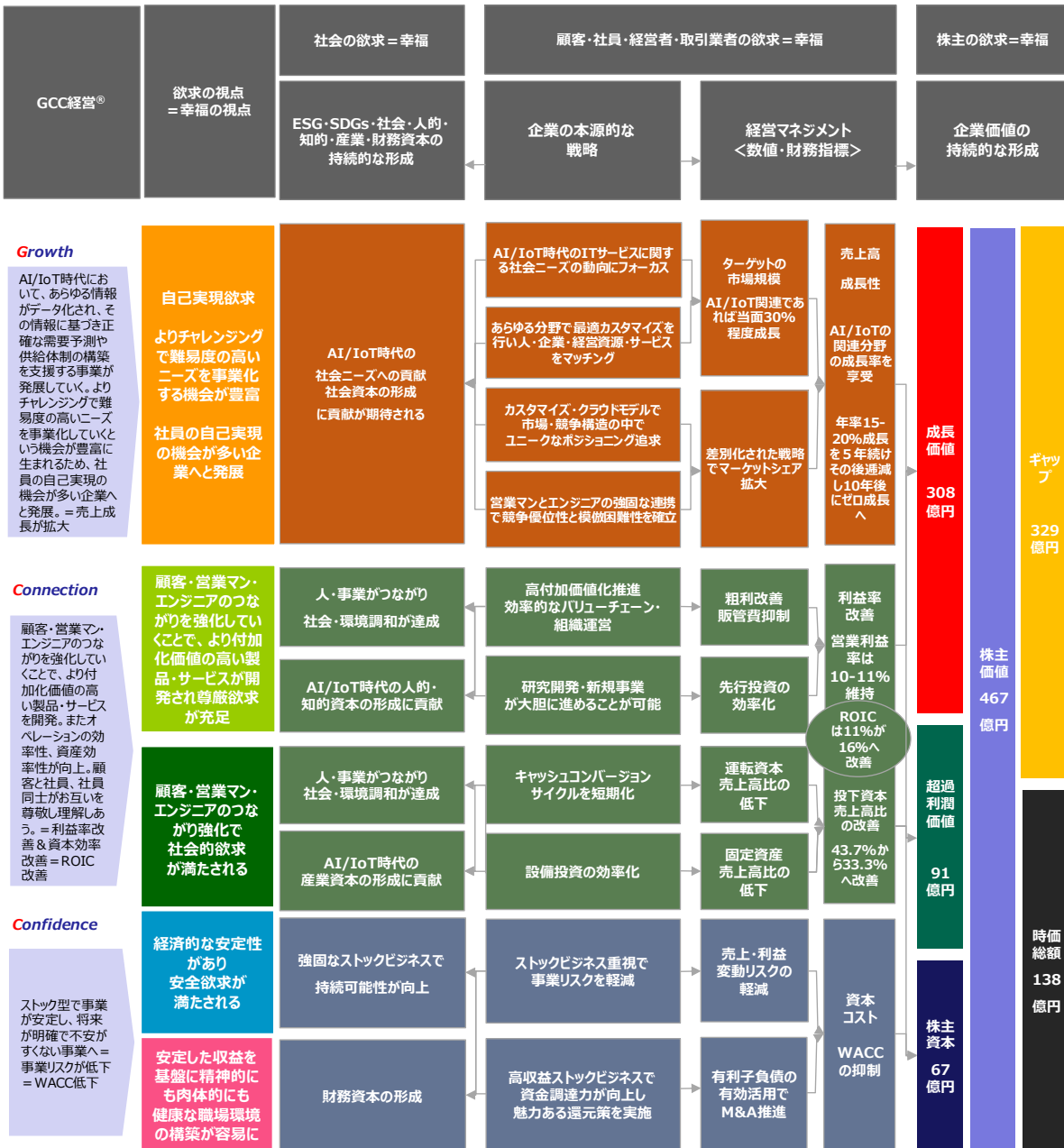
GCC 経営®のフレームワークで見たスカラグループの現状整理

GCC経営®の分析フレームワーク



スカラ社の分析～全てのステークホルダの幸せと企業価値の向上の戦略を整合的に整理可能

持続可能性が高いと評価することが可能



エクセレントゴールという考え方

社会問題の中で特に重要なエクセレントゴールにフォーカスすることの重要性

スカラグループでは、今後世界の社会問題について SDGs、政策、企業のビジョン、学術誌、過去の歴史など問題のデータベースを作成、社会へのインパクトの大きさや緊急性などを数値化し、優先順位を付けて「グローバル・エクセレンス・ゴール指数」を開発していきます。そしてそのゴールの難易度にも優先順位を付けた上で国内外に発信していくことを進めたいと考えます。つまりこのデータベースはスカラグループだけのゴール設定でなく、全世界の企業に向けて宗教、人種を越えた人類普遍のエクセレントゴールの提案まで出来るようにしていきます。そして一般人にもこのデータベースを公開していくことによってより多くの知恵が集合知となり、より意味のあるゴールを世界中で考えていくこと、「真の課題を探り出す能力」が世界的に高まることに貢献したいと考えます。

ゴールが決まった次の段階として、そのゴールに向かっていくためのリソースを確保していかなければなりません。これはまさに「埋もれた価値を炙り出す」ということになります。そして、最終的には最適なリソースとの組み合わせを提案する仕組みを構築していくことを目指します。これらの全てを支える、データベース・マッチングアルゴリズムの開発に取り組みます。

■ エクセレントゴールへの取り組み

エクセレント・ゴール

重要性の指数化・DB

リソースDB

人・もの・金・知識（各種ツール・知財・ノウハウ）形式知 + 暗黙知

マッチングアルゴリズムの開発

ゴールとリソースの最適組み合わせ

Scala Co-creating Shared Value

CSVの持続的な向上を目指す

以上説明してきた戦略を実践し、社会的な課題を自社の強みで解決することで、企業の持続的な成長へとつなげていく差別化戦略が実現できると考えます。この考えは、2011年にハーバード大学教授であるマイケル・E・ポーター氏とマーク・R・クラマー研究員が発表した論文『Creating Shared Value (CSV)』（『経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略』）で提唱した概念です。

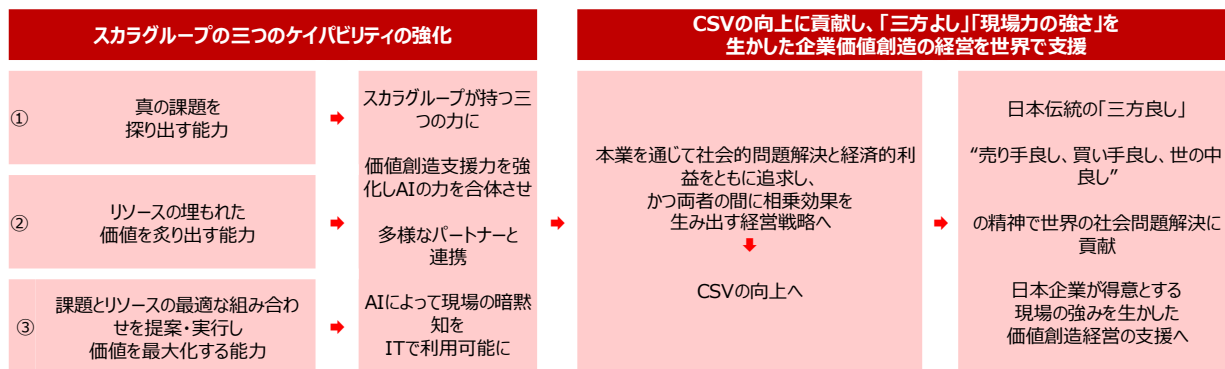
CSVとは営利企業がその本業を通じて社会的問題解決と経済的利益をともに追求し、かつ両者の間に相乗効果を生み出そうとする経営戦略です。経済効果と社会性との間にトレード・オフはなく、両方を同時追求でき結果、新たな市場を開拓できると考えております。

また、CSVを成功させるためには、多くの企業や公的機関など、多種多様な人たちとの「協創（co-creation）」が必要となります。大きな社会的問題解決には“多様性の連帯”は必須です。スカラグループが持つ三つのケイパビリティと価値創造支援力を強化し、AIの力を合体させ、多様なパートナーとの連帯を通じて、社会問題を解決することで、新たな市場を生み出し、経済的利益をもたらします。その結果、株価を最大化させて、投資家を満足させることにつながると考えます。

これは、古来、日本伝統の「三方よし」（“売り手よし、買い手よし、世の中よし”）の精神にも通じるものだと考えます。日本の伝統の経営哲学をグローバルに広げていくことを目指します。最終的に「価値が溢れ出る世界」の実現に貢献していきたいと考えます。

また、日本の企業は現場力の「暗黙知」が強みともいわれます。暗黙知は非構造化データであり、通常のITに生かすことが困難ですが、AIで暗黙知を構造化することができれば、IT経営に生かすことが可能になります。こうした日本の現場に埋もれた価値をAIによって炙り出すことも、日本企業の強みを生かすことにつながると考えております。

■ スカラグループが目指すもの



「価値が溢れ出る世界」を実現へ

地球上の誰一人として取り残さない世界の実現への貢献
 全ての人々の幸せと全人類の進歩への貢献
 全てのステークホルダーの心をつかむ企業価値の創造への貢献

スカラグループにおける価値共創プラットフォームでは、スカラグループの考え方に共感してくれる仲間を広く集めていきます。ビジネスで社会的問題を解決すること、すなわち経済効果と社会性を同時追求する CSV 戦略（Co-creating Shared Value）を広め、追求していきます。新たなマーケットができるからこそ、持続的な発展が得られると考え、“共創（co-creative）”環境を実現することを重視します。あらゆるプレイヤーを巻き込み、ビジネスとしての「多様性の連帯」を実現するために、大企業や VB（ベンチャービジネス）のみならず、アカデミア、公共支援機関、ユーザーにいたるまで、また、エンゲージメントファンドなどを通じて、投資家も「共に創る」プレイヤーとして位置付け、参画を強く促します。既成概念に捉われない、“TEAM JAPAN”で新たな市場を“共に創る”ことを目指す Scala Co-creating Shared Value という概念を重視します。

■ **Scala Co-creating Shared Value**

S C S V
 Scala **C**o-creating **S**hared **V**alue
 ||



IV. 全体戦略の概要

三つのケイパビリティの向上で売上収益 5,000 億円を目指す

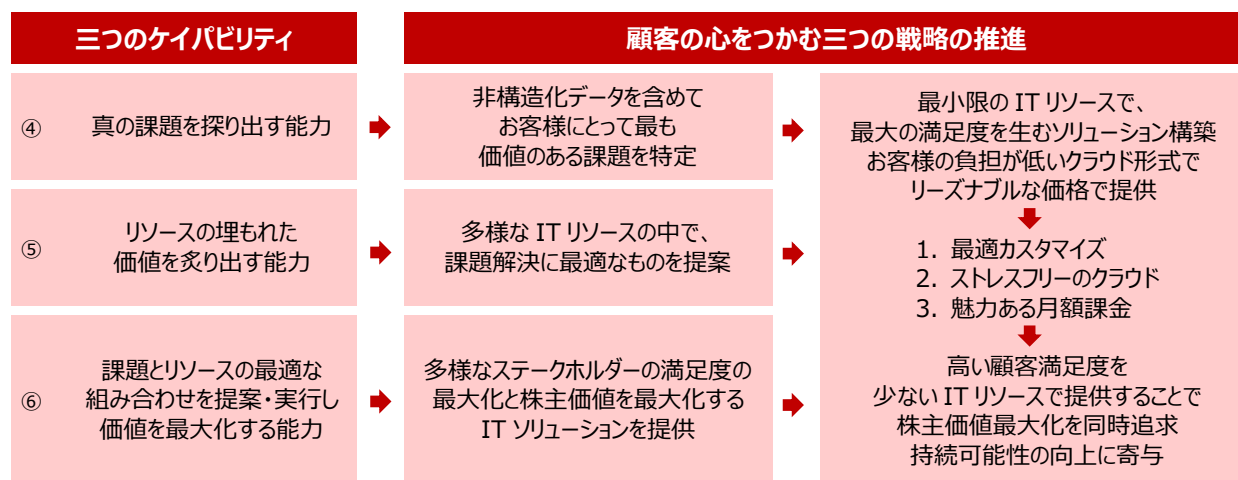
これまで：三つのケイパビリティによりコミュニケーションツールで業界トップへ

大企業に対して「顧客の心をつかむ三つの戦略」を推進

スカラグループは、日本の上場企業等、大企業約 1,000 社に対し、①最適カスタマイズ、②ストレスフリーのクラウド、③魅力ある月額課金、という「顧客の心をつかむ三つの戦略」を推進し、セキュリティを強化したクラウドベースのコミュニケーションツールを SaaS/ASP で提供する手法でトップクラスの実績を築いてきました。

これらを推進するため強化してきたのが、①真の課題を探り出す能力、②リソースの埋もれた価値を炙り出す能力、③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、という三つのケイパビリティ¹²です。以下の図で示したように、三つのケイパビリティにより、「顧客の心をつかむ三つの戦略」の推進と株主価値最大化を同時追求することが長期的に可能になります。長期的な株主価値向上は、価値提供力の持続可能性の向上に寄与するため非常に重要であると考えます。

スカラグループの三つのケイパビリティと業界トップとなった背景



大企業向けのコミュニケーションツールの分野は、課題とリソースの最適な組み合わせにおいて改善の余地が大きかった。
スカラグループは後発ながら、以上の三つのケイパビリティによって業界トップとなった

差別化と模倣困難性を生み出すメカニズム

大企業向けのコミュニケーションツールの分野は、課題とリソースの最適組み合わせにおいて改善の余地が大きかったため、スカラグループは後発ながら、以上の三つのケイパビリティによって業界トップクラスの実績を残すことができました

¹² 「ケイパビリティ (Capability、直訳すると、「能力」「才能」「素質」「手腕」を意味する) 」とは、企業成長の原動力となる組織的能力や強みのことを指し、経営戦略を構成する上で重要な概念

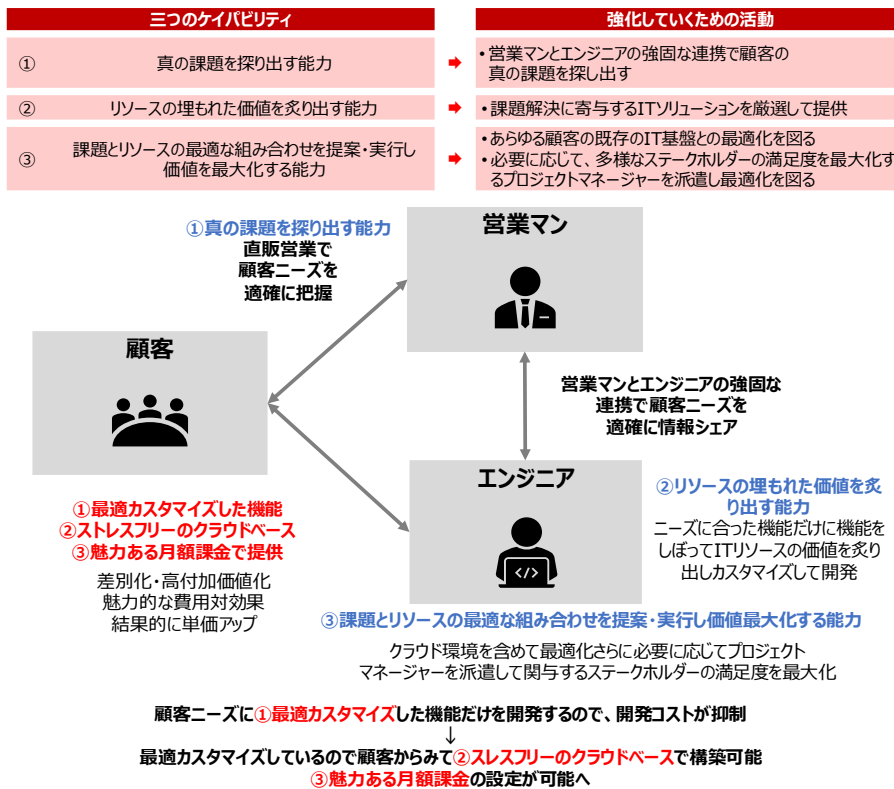
た。一般のクラウド型 SaaS/ASP 企業のビジネスモデルや受託開発型との差別化や模倣困難性を示したのが、次の図です。スカラグループと類似のビジネスモデルを持つ企業で、同規模以上の企業は存在しないと見えています。

■ スカラグループのビジネスモデルの差別化と模倣困難性

スカラの差別化戦略	模倣困難性	
	一般のクラウド型 SaaS/ASP 企業	受託開発企業
営業マンとエンジニアが密接に連携した体制を構築	あらかじめ最大公約数的な内容を網羅した SaaS/ASP 製品を開発する方法が主流であり機動的に顧客ニーズにあわせて最適にカスタマイズすることはさほど重視しない	徹底したカスタマイズは行いが、全ての費用を顧客に課金するスタイルで柔軟性が乏しい
適確にニーズを聞き出し費用を抑制した開発で 最適カスタマイズ	カスタマイズ開発を極力抑制し追加開発費用を抑制し先行投資を月額課金で回収	費用リスクの顧客と受託開発費用の負担が常に問題
開発を伴うにも拘わらず確実に超過利潤を確保	徹底したカスタマイズ開発を推進するための営業マンとエンジニアの連携が追求されていない	クラウド・月額課金などは導入困難
継続的なカスタマイズ クラウド・月額課金 で安定収益化		
三つの強みで大企業をターゲットに新規顧客開発・既存顧客深掘		

クラウドサービスの提供企業は、最大公約数的な内容を網羅したパッケージ製品を主に開発するため、カスタマイズは通常は行いません。またカスタマイズを要求すると高額な費用負担が求められます。一方で、受託開発企業は、カスタマイズは行いますが、月額課金が可能な形で費用を抑制することは困難であり、魅力ある月額課金を行うことは通常ありません。よって、スカラグループがいったん築き上げたサービスは容易に他社から模倣されるリスクは少ないといえます。現場レベルにおける三つのケイパビリティの運用内容を示したのが以下の図です。

■ 三つのケイパビリティのこれまでの強化の仕組み



利用者の三つのケイパビリティの向上に寄与することがスカラグループの提供する価値

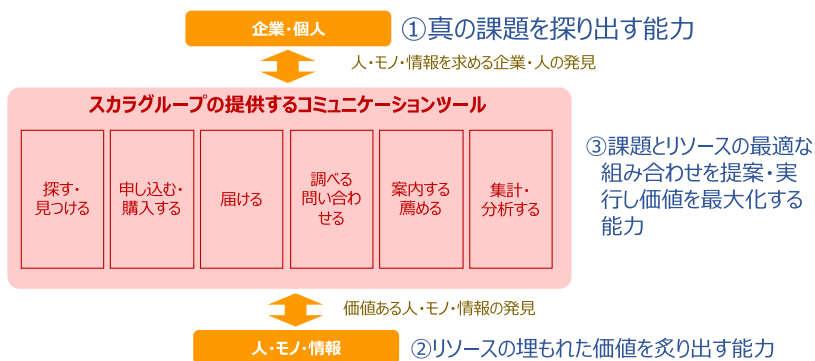
このようにして提供したコミュニケーションツールは、企業や個人が、必要な価値ある人・もの・情報の発見を行うためのプロセス、「探す・見つける」「申し込む・購入する」「届ける」「調べる・問い合わせる」「案内する・薦める」「集計・分析する」のすべてを網羅しています。これらのツールを利用することで、利用する顧客は「真の課題を探り出す」能力を高めること、その課題を解決するための「価値ある人・もの・情報」を炙り出して発見すること、「課題とリソースを最適に組み合わせること」が可能になります。つまり、利用者の三つのケイパビリティが向上するといえます。利用者の課題とリソースの最適組み合わせの能力を高めていくことが、スカラグループが提供するコミュニケーションツールの価値といえます。この考えを図示したのが次の図です。

■ スカラグループの提供する SaaS/ASP 事業のコミュニケーションツールと利用者にとっての意義

スカラグループが提供する SaaS/ASP 事業のコミュニケーションツールの概要

分類	サービス名	概要
サイト支援サービス	i-search	サイト内検索エンジン
	i-linkcheck	リンク切れ検知システム
	i-print	サイトプリントシステム
	i-linkplus	関連リンク表示サービス
CMS (コンテンツマネジメント) サービス	i-ask	FAQ システム
	i-catalog	商品サイト管理システム
	i-learning	e-ラーニングシステム
	i-flow	進捗管理・承認システム
CRM サービス	LaCoon	ウェブシステム構築プラットフォーム
	i-entry	総合アンケート CRM サービス
	dbecs	業務用 Web メーラー
	i-assist	バーチャルアシスタンス
電話系サービス	i-livechat	Web チャットシステム
ニュース配信サービス	i-gift	デジタルギフトサービス
データ管理・知財管理	SaaS 型 IVR	自動音声応答
サイト運営	法人ニュース	重要なビジネス情報提供
IoT・ビッグデータ	PatentManager	特許管理システム
SFA (Sales Force Automation)	GripManager	契約管理システム
フィールドマーケティング	Fresheye	検索・情報ポータルサイト
EC	安全運転診断	ビッグデータの処理・管理
カスタマーサポート	e セールスマネージャー	営業支援システム
	フィールド活動、フィールドリサーチ	マーケット調査・店舗フィールド活動
	オンラインカードショップ	トレーディングカードの売買サイト
	コンタクトセンター	カスタマーサポートコンサルティング

スカラグループが提供するコミュニケーションツールは
利用者の三つのケイパビリティを向上

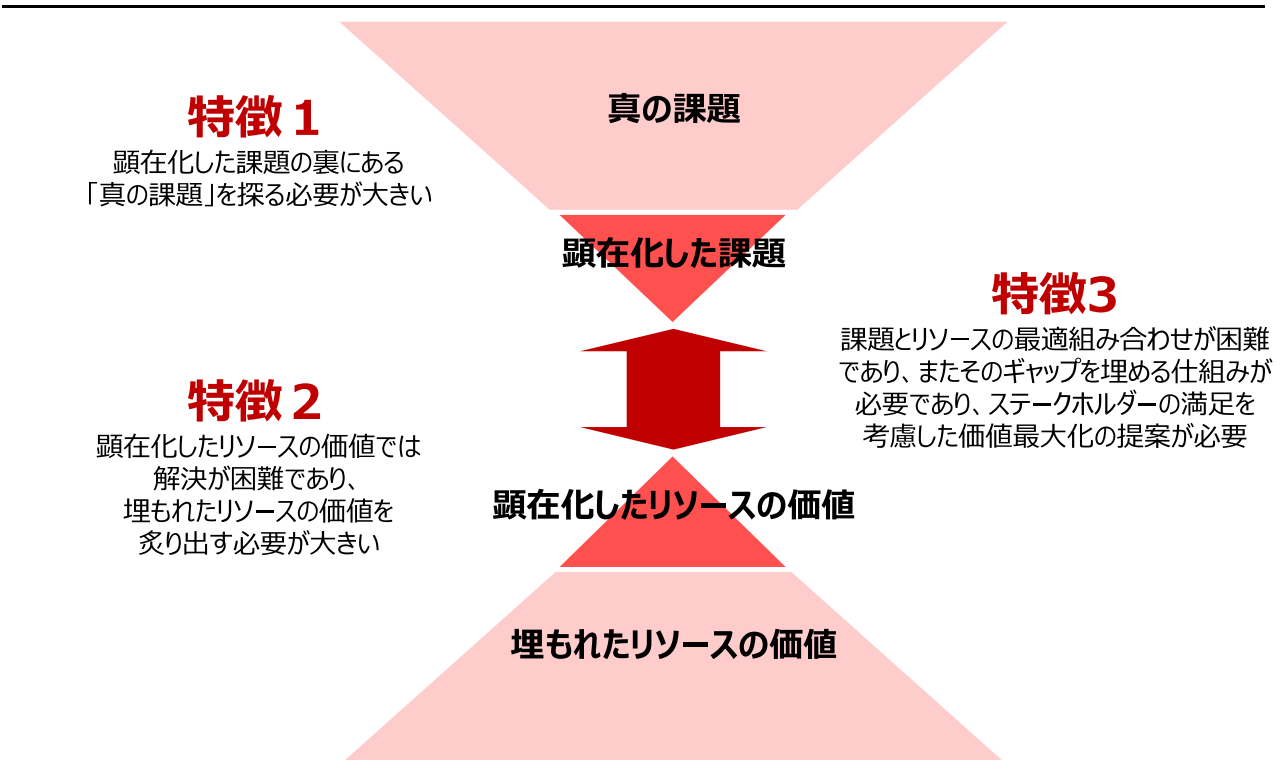


三つの特徴を持つ分野をターゲットにスカラグループは成長へ

こうした戦略を推進するスカラグループは、以下の図で示すような三つの特徴を持つ課題解決にフォーカスして、差別化を推進し、結果としてストック化、安定的なキャッシュフローを生み出す事業を展開してきました。第一の特徴が、『顕在化した課題の裏にある「真の課題」を探る必要が大きい』ということです。第二の特徴が、『顕在化したリソースの価値では解決が困難であり、埋もれたリソースの価値を炙り出す必要が大きい』こと、第三の特徴が、『課題とリソースの最適組み合わせが困難であり、またそのギャップを埋める仕組みが必要であり、ステークホルダーの満足を考慮した価値最大化の提案が必要』であることです。

この特徴がある課題において、三つのケイパビリティにより、長期的な視野で差別化したサービス・製品・ソリューションを提供することが可能になり、ビジネスのストック化が推進され、安定的なキャッシュフロー獲得が可能になります。

■ スカラグループがフォーカスしてきた課題解決のタイプ



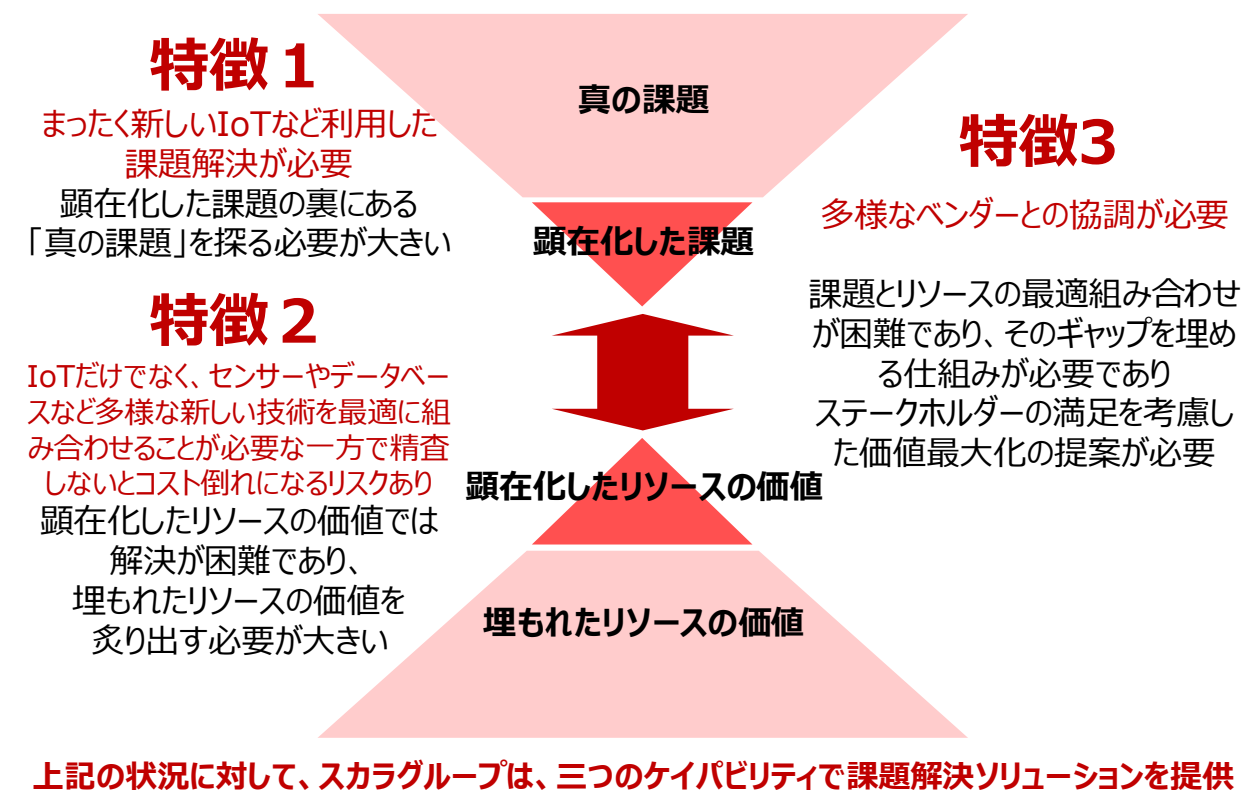
この三つの特徴を持つ課題解決は、三つのケイパビリティにより、長期的な視野で差別化したサービス・製品・ソリューションを提供することが可能になり、ビジネスのストック化が推進され、安定的なキャッシュフローを獲得へ

大手損害保険グループにおいて提供したサービスについて、上記の特徴を説明していきます。同グループの顧客企業の運送業者では、ドライバーの事故を防ぐための管理システムが必要でした。そこで、同グループでは、ドライブレコーダーなどのデバイスを設置し、事故を予防することで保険料を下げることに寄与するシステムの構築を行うことが検討されました。新システムによる新しい保険サービスをスタートし、業界を先行して広めるためには、初期開発スピードと、継続的な機能追加が必要でした。豊富な実績と安定した信頼性をもち、ユーザーの目線に立って共に新規事業として実現できるパートナーとして、スカラグループに相談があり、三つのケイパビリティにより的確に課題とリソースの

最適な組み合わせによるカスタマイズ対応によりニーズを満たしていった結果、スカラグループにとって年間売上が数億円規模の事業へと成長していきました。

この案件では、新しく IoT など利用して課題を解決する必要があり、『顕在化した課題の裏にある「真の課題」を探る必要が大きい』という状況でした。また、IoT だけでなく、センサーやデータベースなど多様な新しい技術を最適に組み合わせることが必要な一方で、精査しないとコスト倒れになるリスクがあり『顕在化したリソースの価値では解決が困難であり、埋もれたリソースの価値を炙り出す必要』が大きかったといえます。さらに、多様なベンダーとの協調が必要であり、『課題とリソースの最適組み合わせが困難であり、そのギャップを埋める仕組みが必要でありステークホルダーの満足を考慮した価値最大化の提案が必要』でした。これらの三つの特徴を持つ課題に対して、スカラグループは三つのケイパビリティでソリューションを提供することで、すでに述べたように、課題とリソースの最適な組み合わせによるカスタマイズ対応によりニーズを満たしていくことができました。

■ 大手保険グループが抱えていた課題における三つの特徴とスカラグループのソリューション



これから：三つのケイパビリティの対象を拡大し売上高 5,000 億円をめざす

これまで、スカラグループは、①日本の大企業、②スカラグループの社内 IT リソース、③顧客とスカラグループの間の最適な課題とリソースの組み合わせを対象に、三つの特徴を持つ分野に対して、三つのケイパビリティによる価値提供を行うことによって事業成長してきました。

これからは、下図で示すように三つのケイパビリティの対象を飛躍的に拡大させます。真の課題を探り出す能力の対象は、日本のみならずグローバル、また、全ての民間企業、政府・自治体・NPO を範囲とします。リソースの埋もれた価値を炙り出す能力の対象は、社内だけでなく、社外のリソース、また、AI/IoT 全般にまで範囲を広げ、さらには、課題解決に関与する「人・もの・金・知識」すべてのリソースに広げていきます。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の対象は、顧客とスカラグループだけでなく、関係する全てのステークホルダーを対象にします。

三つのケイパビリティの対象の拡大による売上高・営業利益の中長期的な目標

三つのケイパビリティ	これまでの対象と活動内容	これからの対象と活動内容								
① 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									
② 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・知識すべての提供</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・知識すべての提供	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・知識すべての提供									
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									
③ 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									

これらの中でスカラグループの三つのケイパビリティの対象を発揮でき、今後 10 年で数百兆円の市場となる

①AI/IoT によるソリューション、②SDGs などの社会問題を解決する二つの分野にフォーカス

	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

このような対象の拡大により、より規模の大きい、グローバルな領域において事業拡大し、その領域の顧客やステークホルダーに対して、真の課題を探り出し、解決のために必要な最適なリソースの価値を炙り出し、最適な課題とリソースの組み合わせを実現し高成長を実現します。特に重視するのが、高成長が期待でき、数百兆円規模でグロー

バルに市場が生まれる、①AI/IoT 分野、②SDGs¹⁴ など社会課題解決に取り組む分野です。2025 年 6 月期において売上収益 1,000 億円、営業利益 100 億円、2030 年 6 月期において、売上収益 5,000 億円、営業利益 500 億円の達成を目指します。また、その実現のために三つのケイパビリティを大幅に強化します。

■ SDGs とは？

- SDGs とは、「Sustainable Development Goals」（持続可能な開発目標）の略称で、2015 年 9 月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」にて記載された、2016 年から 2030 年までの国際目標です。
- 持続可能な世界を実現するための 17 の大目標と、169 のターゲットから構成され、世界が抱える問題を解決し、持続可能な社会をつくるために、「地球上の誰一人として取り残さない（leave no one behind）」ことを誓っています。
- これは、世界中で取り組まれる、幸せのための大きな潮流となってきました。

成長をドライブする AI/IoT 分野・SDGs などの社会問題等の解決分野

①AI/IoT 分野、②SDGs など社会課題解決をおこなうビジネスでは、真の課題が不明確なケースや適切なリソースが顕在化していないケース、数多くのステークホルダーの利害関係が複雑に絡むケースなどの問題が多く存在します。真の課題を探りだし、解決のためのリソースを特定し、課題とリソースの最適な組み合わせを実行すること全てを両立し、すべてのステークホルダーにとっての価値の最大化を実現することは容易ではありません。

例えば、AI については、マッキンゼー社の分析によると 2030 年までにネットで 13 兆ドル（約 1,385 兆円¹⁵）もの市場が出現すると予測される一方で、AI によって失われる仕事や失業によって発生するコストが数 100 兆ドルに達すると予測されています¹⁶。すべてのステークホルダーの価値を最大化することを考慮しながら、課題とリソースの最適組み合わせを提案していくプロセスは今後ますます重要になると考えます。また、SDGs は、「ビジネス & 持続可能開発委員会報告書¹⁷」によると 2030 年までに 12 兆ドル（1,280 兆円）の市場が創出されると予測されています。SDGs では、「地球上で誰一人として取り残されない」ということが重視されているように、非常に広範囲なステークホルダーの影響を考慮することが求められます。以上のことから、両分野に関連する分野では、スカラグループの三つのケイパビリティ、①真の課題を探り出す能力、②リソースの埋もれた価値を炙り出す能力、③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、を強化していくことで大きな価値創造の機会を実現できると考えます。

¹⁴ 持続可能な開発目標（SDGs）とは、2015 年 9 月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」にて記載された 2016 年から 2030 年までの国際目標です。持続可能な世界を実現するための 17 のゴール・169 のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さない（leave no one behind）ことを誓っています。

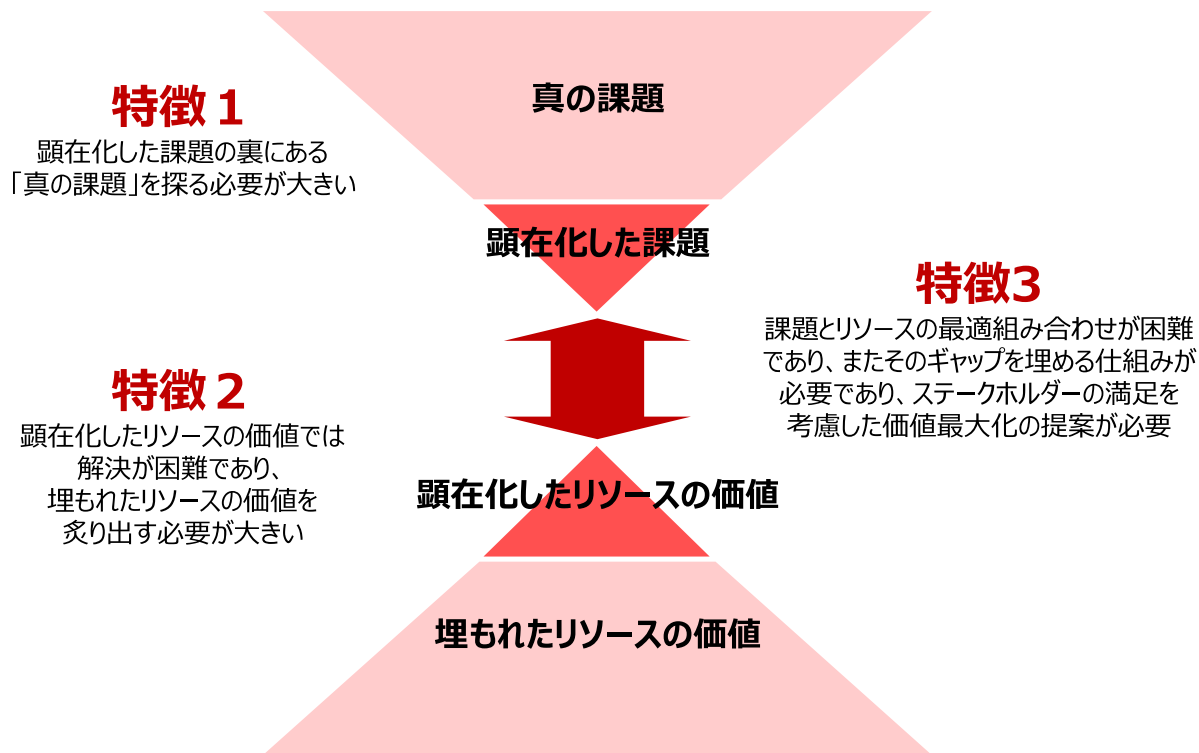
¹⁵ 8 月 4 日現在の為替レート（106.58 円/ドル）で計算。以下ドルの数値は、同様のレートで円換算・

¹⁶ MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE “NOTES FROM THE AI FRONTIER MODELING THE IMPACT OF AI ON THE WORLD ECONOM” September 2018

¹⁷ 「より良きビジネスより良き世界」（2017 年 1 月） ビジネス&持続可能委員会報告書

■ AI/IoT や SDGs などの社会課題解決型の分野は、スカラグループがターゲットとする三つの特徴を持つ

数多くのステークホルダーの利害関係が複雑に絡むなどの問題が多く存在
 真の課題を探りだし、解決のためのリソースを特定し、課題とリソースの最適な組み合わせを実行すること
 全てを両立し、すべてのステークホルダーにとっての価値の最大化を実現することは容易でない



スカラの三つのケイパビリティ対応が可能な三つ特徴を持つ

三つのケイパビリティの強化の方向性と成長ストーリーの骨子

以上の実現のために、スカラグループは三つのケイパビリティを大幅に強化します。2020年6月期では、M&A や 事業提携、大学研究機関、公的支援機関等、各種外部パートナーとの連携により強化し、

- ① 価値協創プラットフォームを作り上げ、真の課題を探り出す力を強化する
- ② リソースの埋もれた価値を炙り出す能力を、AI・IoT、人・もの・金・知識にまで対象にする
- ③ 価値創造ストーリーの構築力を強化して、課題とリソースの最適組み合わせの提案力を強化することに取り組みます。

① 価値協創プラットフォームを作り上げ、真の課題を探り出す力を強化する

具体的には、例えば、以下のような SDGs の課題ごとに課題データベース構築を構築し、の中でどのようなことが最も価値創造にインパクトがあるのかを把握していきます。

SDGs の課題と 2017 年における市場規模の推計¹⁸

大項目	分野	ゴール	2017年の物価水準における市場規模(兆円)
1	貧困	2030年までに、現在1日1.25ドル未満で生活する人々と定義されている極度の貧困をあらゆる場所で終わらせる。	183
2	飢餓	2030年までに、飢餓を撲滅し、すべての人々、特に貧困層及び幼児を含む脆弱な立場にある人々が一年中安全かつ栄養のある食料を十分得られるようにする。	175
3	保健	2030年までに、世界の妊産婦の死亡率を出生10万人当たり70人未満に削減する。	123
4	教育	2030年までに、すべての子どもが男女の区別なく、適切かつ効果的な学習成果をもたらす、無償かつ公正で質の高い初等教育及び中等教育を修了できるようにする。	71
5	ジェンダー	あらゆる場所におけるすべての女性及び女児に対するあらゆる形態の差別を撤廃する。	237
6	水・衛生	2030年までに、すべての人々の、安全で安価な飲料水の普遍的かつ衡平なアクセスを達成する。	76
7	エネルギー	2030年までに、安価かつ信頼できる現代的エネルギーサービスへの普遍的アクセスを確保する。	803
8	成長・雇用	各国の状況に応じて、一人当たり経済成長率を持続させる。特に後発開発途上国は少なくとも年率7%の成長率を保つ。	119
9	イノベーション	すべての人々に安価で公平なアクセスに重点を置いた経済発展と人間の福祉を支援するために、地域・越境インフラを含む質の高い、信頼でき、持続可能かつ強靱（レジリエント）なインフラを開発する。	426
10	不平等	2030年までに、各国の所得下位40%の所得成長率について、国内平均を上回る数値を漸進的に達成し、持続させる。	210
11	都市	2030年までに、すべての人々の、適切、安全かつ安価な住宅及び基本的サービスへのアクセスを確保し、スラムを改善する。	338
12	生産・消費	開発途上国の開発状況や能力を勘案しつつ、持続可能な消費と生産に関する10年計画枠組み（10YFP）を実施し、先進国主導の下、すべての国々が対策を講じる。	218
13	気候変動	すべての国々において、気候関連災害や自然災害に対する強靱性（レジリエンス）及び適応の能力を強化する。	334
14	海洋資源	2025年までに、海洋ごみや富栄養化を含む、特に陸上活動による汚染など、あらゆる種類の海洋汚染を防止し、大幅に削減する。	119
15	陸上資源	2020年までに、国際協定の下での義務に則って、森林、湿地、山地及び乾燥地をはじめとする陸域生態系と内陸淡水生態系及びそれらのサービスの保全、回復及び持続可能な利用を確保する。	130
16	平和	あらゆる場所において、すべての形態の暴力及び暴力に関連する死亡率を大幅に減少させる。	87

また、潜在的ニーズはすぐにデータベース化できない状態で構造化されていないケースが多いため、非構造化データを取り扱う AI 分析力を強化していきます。

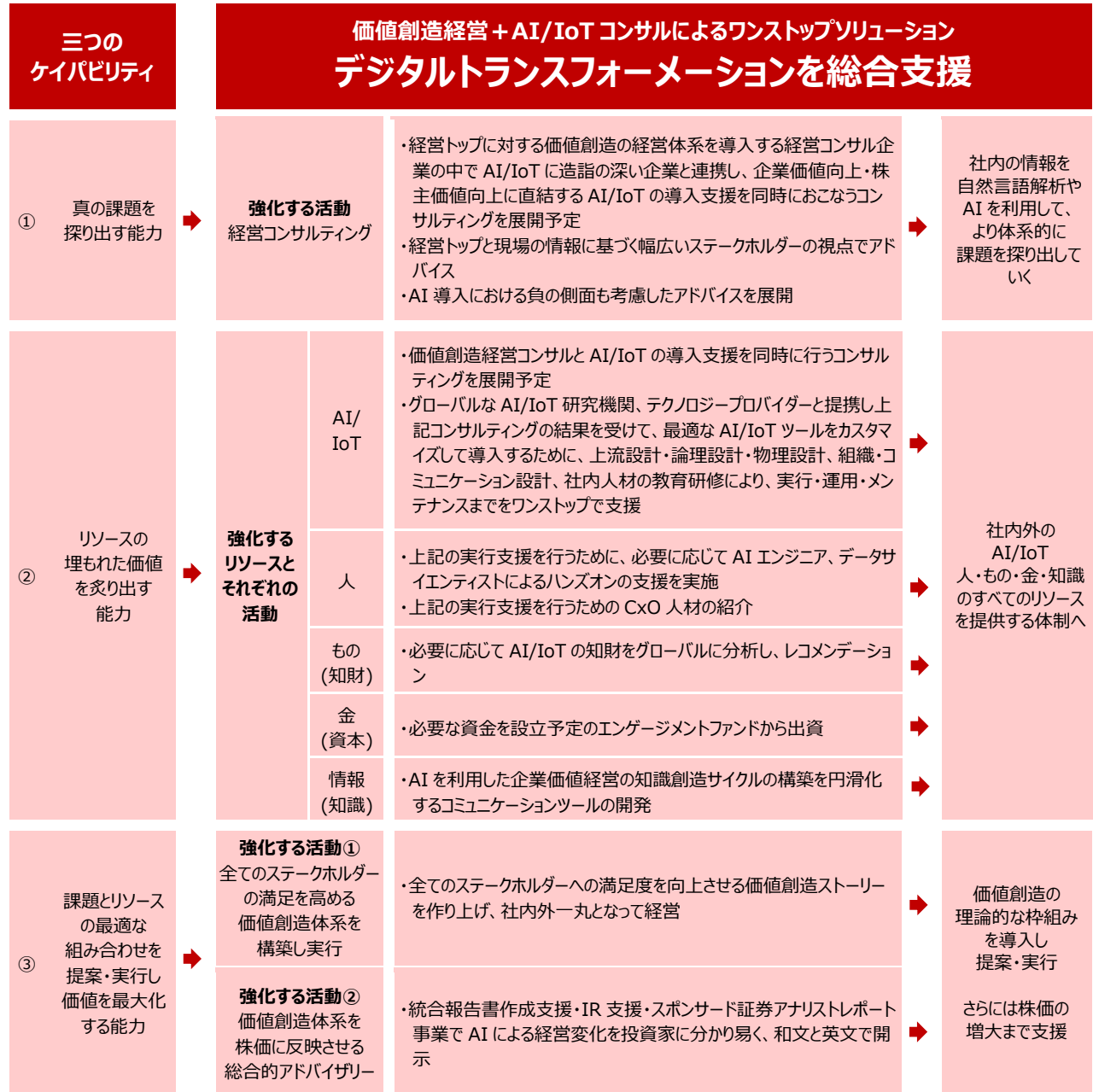
②リソースの埋もれた価値を炙り出す能力を、AI・IoT、人・もの・金・知識にまで対象にする

現在、多様な外部企業、パートナー、顧問、研究機関、公的支援機関との連携を進め、AI・IoT、人・もの・金・知識のすべてを課題に合わせて、必要に応じて埋もれた価値を炙り出す能力を高めていく体制を構築しております。

特に重視するのは、価値創造支援と AI/IoT の導入支援です。価値創造支援と AI/IoT の導入支援を同時におこなう経営コンサルティングを展開予定です。さらに、グローバルな AI/IoT 研究機関、テクノロジープロバイダーと提携し、上記コンサルティングの結果を受けて、最適な AI/IoT ツールをカスタマイズして導入するために、上流設計・論理設計・物理設計、組織・コミュニケーション設計、社内人材の教育研修により、実行・運用・メンテナンスまでをワンストップで支援します。また、上記の実行支援を行うために、CxO 人材紹介を通じて各プロジェクトに必要なチーム体制によるハンズオンの支援を実施します。価値創造経営 + AI/IoT コンサルによるワンストップソリューションにより、デジタルトランスフォーメーションをワンストップで支援していく体制を作り上げます。以下が 2020 年 6 月期において構築する予定のソリューション体系です。

¹⁸ デロイトトーマツ、<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/dtc/sdgs-market-size.html>

■ 価値創造経営 + AI/IoT コンサルによるワンストップソリューション



大きな動きとしては、「金（資本）」の全面的な強化も挙げられます。今後ですが、企業が経営において課題とリソースの最適組み合わせを実現する上で、AI の利用が不可欠となるとみています。価値創造支援と AI/IoT の導入支援を同時におこなう M&A など経営コンサルティング機能や投資ファンド業務を拡充し、AI ベースで価値創造支援を体系的に支援するエンゲージメントファンドの立ち上げを計画しております。また、コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）も立ち上げ、ベンチャーと大企業の最適な組み合わせの実現も支援します。

③価値創造ストーリーの構築力を強化して、課題とリソースの最適組み合わせの提案力を強化する

最終的な価値を実際の上場企業において実現するためには、インベスターズリレーションも重要であるため、統合報告書作成支援・IR 支援・スポンサード証券アナリストレポート事業に参入します。具体的には M&A 等で、そうした機能を持つ事業を取り込んでまいります。

■ 三つのケイパビリティの 2020 年 6 月期における強化策の全体像の概要

三つのケイパビリティ		2020 年 6 月期に実行予定の強化策とその意義		
① 真の課題を探り出す能力	強化する活動① 経営コンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> ・SDGs などの社会問題に関して、課題とリソースの最適組み合わせが進んでいない分野をターゲットに課題データベースを構築し、その情報を基に、メディアプラットフォームを立ち上げ、真の課題を探り出す能力を強化するとともに、経営コンサルティングとして、解決に寄与するリソースや課題とリソースの最適組み合わせの提案力の強化にも寄与する ・価値創造経営コンサルと AI/IoT の導入支援を同時におこなうコンサルティングを展開 		AI およびテキストクロウリングや自然言語解析などにより、より体系的に自動的に課題を探り出していく
	強化する活動② データベース メディアプラットフォーム			バックワードキャスト的に企業価値拡大につながる真の課題を探り出す
② リソースの埋もれた価値を炙り出す能力	強化するリソースとそれぞれの活動	AI/IoT	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルな AI/IoT 研究機関、テクノロジープロバイダーと提携し、最適な AI/IoT ツールをカスタマイズして導入するために、上流設計・論理設計・物理設計、組織・コミュニケーション設計、社内人材の教育研修により、実行・運用・メンテナンスまでをワンストップで支援 	社内外の AI/IoT 人・もの・金・知識のすべてのリソースを提供する体制へ
		人	<ul style="list-style-type: none"> ・上記の実行支援を行うために、必要に応じて AI エンジニア、データサイエンティストによるハンズオンの支援を実施 ・上記の実行支援を行うための CxO 人材の紹介 	
		もの(知財)	<ul style="list-style-type: none"> ・大企業へのベンチャー企業紹介 ・特許データベースによる課題解決に寄与する技術等の提供 ・M&A 支援事業も立ち上げ、経営のゴール達成のために必要な資源を M&A 仲介や事業提携で支援 	
		金(資本)	<ul style="list-style-type: none"> ・エンゲージメントファンドを立ち上げ、AI を応用してバリューアップを図る ・CVC ファンドの立ち上げ 	
		情報(知識)	<ul style="list-style-type: none"> ・知識創造サイクルの構築を円滑化するコミュニケーションツールの開発 	
③ 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	強化する活動① 全てのステークホルダーの満足度を高める価値創造体系を構築し実行	<ul style="list-style-type: none"> ・価値創造経営のコンサルティングに参入 		価値創造の理論的な枠組みを導入し提案・実行
	強化する活動② 価値創造体系を株価に反映させる総合的アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> ・統合報告書作成支援・IR 支援・スポンサード証券アナリストレポート事業へ進出 		さらには株価の増大まで支援

スカラグループの三つのケイパビリティを飛躍的に高め
 ①AI/IoT によるソリューション、②SDGs などの社会問題を解決する分野において高成長を達成する

V. 個別戦略の概要～5,000 億円の詳細

2020 年 6 月に実現が進む分野～セグメント別説明

これまでの事業展開を、セグメントとして考えると、①IT/AI/IoT 関連事業、②社会問題解決型事業、③価値創造支援事業、三つにグルーピングできます。（なお、まだこの内容は法廷開示書類等には反映させておりません。2020 年 6 月期として内容が固まり次第、法廷開示に反映します。）

それぞれの分野について 2020 年 6 月期において具体的な展開が想定される取り組みについて概要をご説明いたします。

IT/AI/IoT 事業：2030 年 6 月期売上収益 2,200 億円を目指す

以下のような事業展開で、2030 年 6 月期において売上収益 2,200 億円の達成をめざします。

IT/AI/IoT 事業の概要

主要サブセグメント	概要	売上収益目標	
		2025 年 6 月期	2030 年 6 月期
SaaS/ASP	<ul style="list-style-type: none"> ・スカラグループの中核事業。大企業 1,000 社の顧客に対して、法人向けコミュニケーションツールを SaaS/ASP で提供 ・AI ベースの自然言語解析を取り入れた価値創造総合アドバイザーとセットで提案し、経営トップの理解の下、AI/IoT の設計・導入・運用までワンストップで提供するサービスとして強化 	600 億円	2,200 億円
SFA	<ul style="list-style-type: none"> ・連結子会社のソフトブレン[東証一部:4779]が展開。営業支援システム提供。業務改善、導入効果、サービス満足度、システム満足度で 1 位を獲得。総合満足度 No.1*の CRM/SFA として評価。大手企業から中小企業まで規模、業界、業態を問わず幅広い顧客から支持されており、5,000 社を超える取引実績 		
フィールド マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ・連結子会社のソフトブレン[東証一部:4779]の子会社であるソフトブレン・フィールドが展開。全国の登録スタッフによる営業支援や市場調査を行っている。ミステリーショッパーや店頭調査などの手法により全国から集積したデータを基に、営業や人材採用の支援の他、実際に販促や営業代行を実施 		
コールセンター・ その他	<ul style="list-style-type: none"> ・コールセンターのコンサルティングやシステムの受託開発などを行う。分析手法や情報収集方法において、AI/IoT を強化して高成長を目指す。 		

※株式会社 ESP 総研調べ、2018 年 5 月 全国 20～60 代の男女／会社経営者・役員・団体役員、会社員・団体職員（派遣社員、契約社員含む）／CRM/SFA の利用者／300 名／Web アンケート

5,000 社にわたる大企業の営業基盤を徹底活用

これらの事業は、現在、連結ベースの既存事業がベースとなります。総合的に大手企業を中心に、5,000 社の顧客を保有しています。2019 年 6 月期においては、171 億円の売上収益となっており、コミュニケーションツール、営業支援ツールなど、情報関連のサービスを展開しております。2020 年 6 月期においては、AI/IoT 関連のサービスを拡充させ、今までの事業基盤をベースに飛躍的な成長をめざします。

AI/IoT に造詣の深い経営コンサルティング企業と連携し高成長を実現

後述する価値創造総合アドバイザー事業と連携し、企業価値創造のコンサルとセットで、カスタマイズした AI/IoT による企業価値創造のコンサルを展開します。AI/IoT の展開でもっとも重要なのは、それぞれの企業の文化や経営哲学に沿った形で、かつ現場のオペレーションに円滑に組み込むことです。企業価値経営コンサルティングで豊富な実績のある外部パートナーでかつ AI に造詣の深い企業と連携して、経営トップの理解を促進したうえで、現場にマッチしたアドバイスをを行い、設計・実装・運用、必要な AI 人材、データサイエンティストの教育も行います。

グローバルな AI/IoT 研究機関、テクノロジープロバイダーとの提携し、上記コンサルティングの結果を受けて、最適な AI/IoT ツールをカスタマイズして導入するために、上流設計・論理設計・物理設計、組織・コミュニケーション設計、社内人材の教育研修により、確実に実行・運用・メンテナンスまでをワンストップで支援します。

価値創造経営支援事業：2030年6月期売上収益 1,800 億円を目指す

以下のような事業展開で、2030年6月期において売上収益 1,800 億円の達成をめざします。

価値創造経営支援事業の概要

主要サブセグメント	概要	売上収益目標	
		2025年 6月期	2030年 6月期
価値創造 総合アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> 心理学・知識創造の理論や情報数学の理論・株主価値向上の理論をベースに、ワンストップで人・もの・金・知識をコンサルティング。ものについては、CVC と連携して必要な技術をマッチングし、さらには M&A アドバイスを手掛け提案 AI/IoT を導入することにより企業価値の向上の可能性を網羅的に分析・提案 IT/AI/IoT 事業と連携し、概念設計・論理設計・物理設計まで総合アドバイス 人事や組織のあり方、研修・リーダー育成事業も行い、価値創造経営と密接に連携した人の育成アドバイス、および必要に応じた CxO レベルの人材紹介 知識創造理論に基づいたコミュニケーションデザイン・組織デザインをアドバイス 大企業のネットワークを活用し、総合的な M&A アドバイザー業務を展開 	300 億円	1,800 億円
ファンド	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントファンド <ul style="list-style-type: none"> 価値創造総合アドバイザー業務でバリューアップの可能性がある企業に投資して、キャピタルゲインの獲得へ。投資家向けコミュニケーション支援で株主価値を時価総額まで反映 CVC <ul style="list-style-type: none"> 大企業や社会問題の解決に寄与するベンチャーに投資 IT/AI/IoT 事業や社会問題解決型事業、また価値創造総合アドバイザー事業と連携して、確実な EXIT を図る 		
投資家向け コミュニケーション支援	<ul style="list-style-type: none"> 価値創造総合アドバイザー事業と連携し、エクイティストーリーを作成、統合報告書・説明会支援・投資家ミーティングの設定・スポンサード証券アナリストレポートの作成など AI による証券アナリストレポートの自動生成システムの開発に着手 		

価値創造アドバイザー事業

この分野では、実績のある価値創造アドバイザー企業と連携して強化していきます。心理学・知識創造の理論や情報数学の理論・株主価値向上の理論をベースにワンストップで人・もの・金・知識に関して言及しながら総合的なアドバイスを展開していきます。ものについては、設立予定の CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）と連携し必要な技術や知財をマッチングし、さらには M & A アドバイスも手掛けていきます。AI/IoT を導入することによる企業

価値の向上の可能性を網羅的に分析・提案します。IT/AI/IoT 事業と連携し、概念設計・論理設計・物理設計まで総合アドバイスします。そのためには、成功に導くために以下の5ステップでプロジェクトを推進していきます。

■ AI 導入のための5つのステップ

1. 推進力を獲得するために最も効果が期待されるパイロットプロジェクトを実行する
2. 社内 AI チームを構築する
3. 幅広い AI トレーニングを提供する
4. AI 戦略を策定する
5. 社内および社外のコミュニケーションを開発する

最重要なのが1のステップです。この前提として価値創造体系の方向性が定まっていることが重要であり、その点を価値創造アドバイザーで特定していきます。

また、人事や組織の在り方、研修・リーダー育成事業も行い、価値創造経営と密接に連携した人の育成アドバイス、必要に応じてCxOレベルの人材紹介も行います。知識創造理論に基づいたコミュニケーションデザイン・組織デザインをアドバイスも展開します。

なお、AI 導入によって失われる仕事も多数発生すると予測されるため、その失われた仕事に従事してきた人の再教育、再配置なども同時に考慮し、すべてのステークホルダーの満足度を長期的には引き上げることを重視したアドバイスを展開していきます。

ファンド事業

エンゲージメントファンドとCVCを展開します。すでにそれぞれ実績のある企業との連携することで、事業展開の早期拡大を目指します。価値創造総合アドバイザー業務でバリューアップの可能性がある企業に投資して、キャピタルゲインの獲得を目指します。投資家向けコミュニケーション支援で株主価値を時価総額まで反映させて、確実にリターンを上げていく形を目指します。

CVCでは、大企業や社会問題の解決に寄与するベンチャーに投資し、IT/AI/IoT 事業や社会問題解決型事業、また価値創造総合アドバイザー事業と連携して、確実なEXITを図ります。

投資家向けコミュニケーション支援事業

顧客が上場企業の場合、埋もれた価値を炙り出して実現する上で、投資家とのコミュニケーションが極めて重要です。この点でも長年実績のあるアドバイザー会社と連携して、事業展開をはかります。価値創造総合アドバイザー事業と連携し、エクイティストーリーの作成・統合報告書・説明会支援・AIを通じた最適な投資家の抽出及び投資家ミーティングの設定・スポンサー証券アナリストレポートの作成などで、総合的に株主価値を適切に反映させる時価総額の形成を支援します。

社会問題解決型事業：2030年6月期売上収益1,000億円を目指す

以下のような事業展開で、2030年6月期において売上収益1,000億円の達成をめざします。

社会問題解決型事業の概要

主要サブセグメント		概要	売上収益目標	
			2025年 6月期	2030年 6月期
発展途上国 対象	保険	<ul style="list-style-type: none"> ・発展途上国の安心・安全な環境構築（食文化／衛生環境／健康意識／保険環境の改善）を高め、現地のよりよい国づくりに貢献。ミャンマーにおいて既に実践スタートしており横展開を図る ・パーソナルヘルステータの集約・保険データへの連携をして保険ビジネスで事業化 ・現地の優秀な人材を、人材コネクションからの発掘、現地コネクションへのアプローチ ・現地パートナー企業等のネットワークからバリューチェーンを構築 ・コミュニティサイト、スマホアプリ、IoT/ビッグデータベース・AI学習プラットフォームにより総合的な健康に対する食事からの健康レベルの向上を目指す ・エンゲージメントファンド、国・政府からの助成金を活用 ・先進国の医療とリモートで連携し、医療の質も高める ・総合的な産業育成を支援し、具体的な価値創造インパクトは、人材流入度数値化、流入転換プロセスコンサルをおこない数値化、一人当たり所得の増加へ ・SDGsの保健/水・衛生/成長・雇用に該当。2017年時点での市場規模318兆円* 	100 億円	1,000 億円
	教育	<ul style="list-style-type: none"> ・IT＋経営など実業に関する教育の提供による起業家創出、先進国化を推進。起業家創出の効率的な教育プログラムの提供 ・教材の電子化、e-learning、学習結果の分析、競争意識づけアプリ。人材系企業、国・政府からの資金導入活用 ・生産性数値化による、先進国化プロセスコンサル ・SDGsの教育に該当。2017年時点での市場規模71兆円* 		
	環境問題	<ul style="list-style-type: none"> ・藻類など、微生物ベースのバイオテクノロジーをベースにした資源循環理論をもとに、環境問題を幅広い視点で解決するために、課題データベース、リソースデータベース、最適組み合わせアドバイザー機能を備えた総合情報プラットフォームを立ちあげる。環境問題をあつかう各種団体、研究機関、技術を持つ大企業と連携 ・SDGsの、水・衛生/エネルギー/イノベーション/気候変動/海洋資源/陸上資源に該当。2017年時点での市場規模1,888兆円* 		
	地方創生	<ul style="list-style-type: none"> ・日本および海外の地方都市を対象に、地方自治体、地銀、中小企業と連携し、地方文化の継承問題を支援し、地域活性化から国全体の発展へ。産業連関表による波及効果分析等 ・人材／マネタイズ／文化発信のためのマッチングプラットフォームを構築。若手人材ネットワーク、地方文化継承者ネットワークを構築 ・文化発信メディア、マッチングプラットフォーム、最適チームビルディングシステムで支援。地方自治体予算、地銀と連携 ・地方文化／技術の別事業への応用価値創造 ・SDGsの成長・雇用/不平等に該当。2017年時点での市場規模329兆円* 		
	投資ファンド	<ul style="list-style-type: none"> ・事業化が見込めるようなものに投資して、キャピタルゲインを狙う 		
	特許知財データベース	<ul style="list-style-type: none"> ・社会問題解決に寄与する分野に関連する特許・知財のデータベースを作り、AIでマッチングアルゴリズムを生成。課題とリソースの最適組み合わせを支援 		

* デロイトトーマツ、<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/dtc/sdgs-market-size.html>

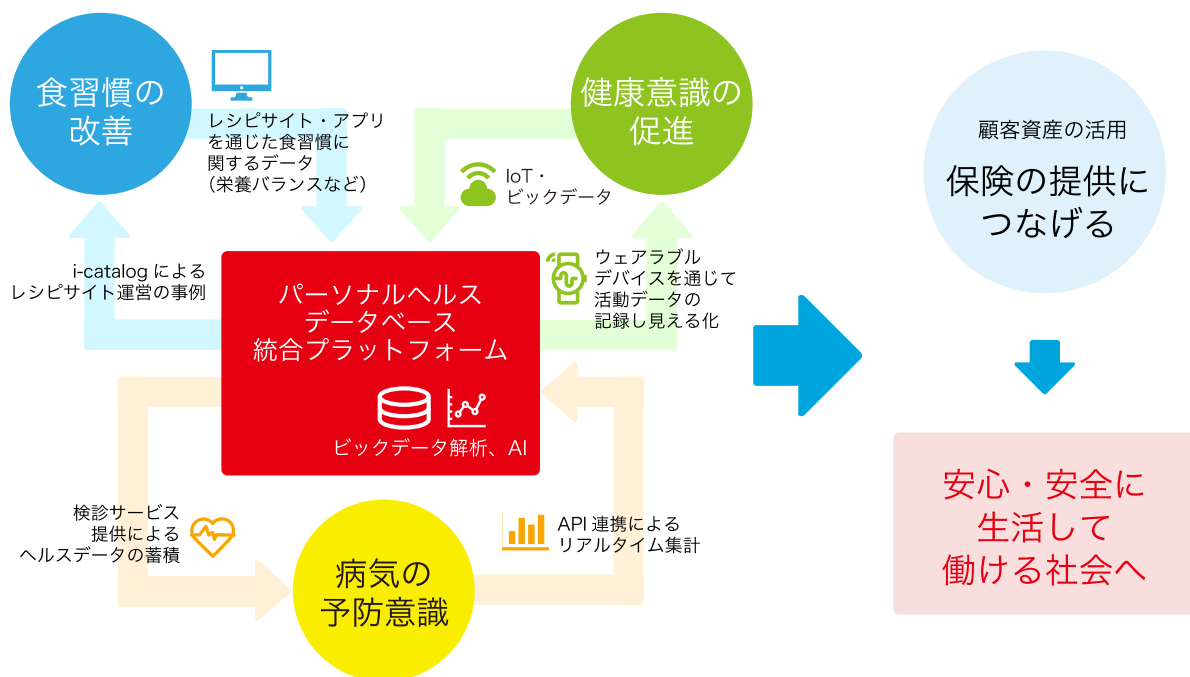
発展途上国対象事業～「保健」と「教育」にフォーカス

この分野では「保健」と「教育」について 2020 年 6 月期において具体的に取り組みます。

まず「保健」について、発展途上国の安心・安全な環境構築（食文化／衛生環境／健康意識／保険環境の改善）を高め、現地のよりよい国づくりに貢献する事業を展開します。すでにミャンマーにおいて実践を開始しており、成功すれば他の国へ横展開していきます。

発展途上国では、健康的な食生活の習慣に課題があることが原因で病気になるパターンが多い一方で、医療費が相対的に高く、また医者不足もあり、健康を害しても満足な治療を受けることができないという悪循環が生じているケースが多々あります。

■ 発展途上国対象事業～「保健」についてミャンマーですでに具体的に目指している取り組み



これに対して、まずは現地食材で、健康的な和食等をレシピとする調理法を啓蒙すると同時に、個人のパーソナルヘルスデータを集約し健康状態について分析し、保険データに変換、大手保険会社と連携し保険ビジネスで事業化を目指します。多くの方が実際に病気になったとしても保険でカバーできる体制の構築を支援します。また、医療についても、医者不足を補うために、画像認識技術を用いた先進国医療との連携によるリモート治療体制の構築を目指します。それらを事業化するために現地の優秀な人材を人材コネクションからの発掘し、現地パートナー企業等のネットワークからバリューチェーンを構築します。また、コミュニティサイト、スマホアプリ、IoT/ビッグデータベース・AI 学習プラットフォームにより総合的な健康に対する食事からの健康レベルの向上を目指します。エンゲージメントファンドの資金、国・政府からの助成金を活用し、資金的な支援も行っています。最終的には総合的な健康産業育成を支援します。具体的な価値創造インパクトは、人材流入度の数値化、流入転換プロセスコンサルにより数値化し、

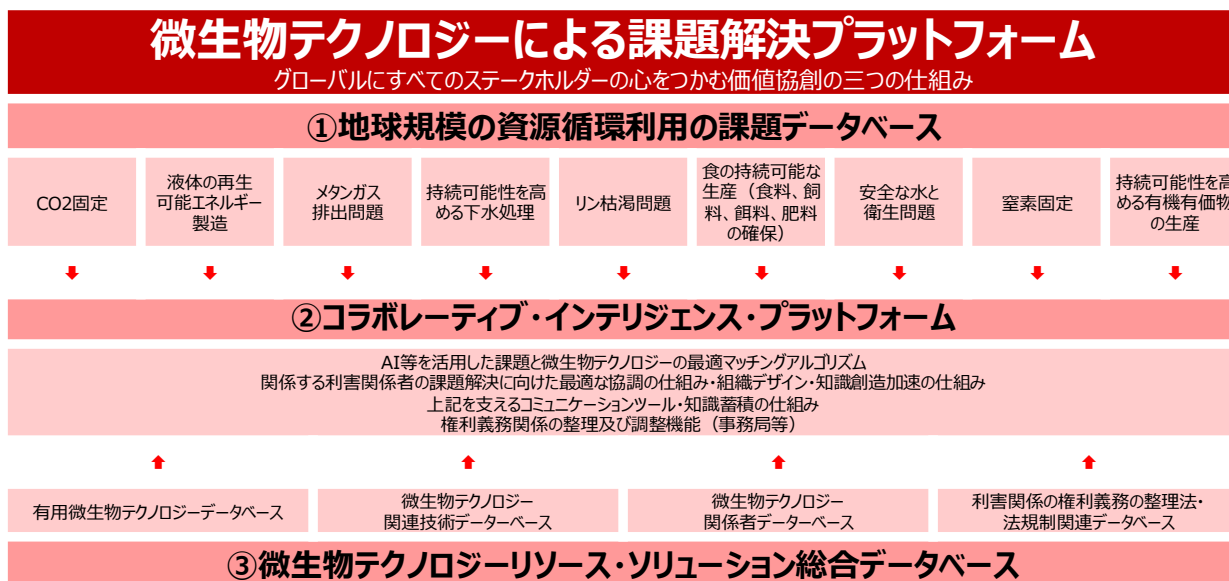
一人当たり所得の増加への貢献を目指します。SDGs の保健/水・衛生/成長・雇用に該当分野であり、2017 年時点での市場規模 318¹⁹兆円となります。

教育については、IT + 経営など実業に関する教育の提供による起業家創出、現地発展への寄与を事業化します。先進国化を推進するのがゴールとなります。起業家創出の効率的な教育プログラムの学習を通して実業家、教育に関する団体、現地での教育者教育などを支援します。教材の電子化、e-learning、学習結果の分析、競争意識づけアプリにより教育のハードルを引き下げ、動機付けもおこないます。人材系企業、国・政府からの資金導入を想定しています。生産性数値化による、先進国化プロセスコンサルも実施します。SDGs の教育に該当し、2017 年時点での市場規模 71 兆円となります。

環境問題

藻類など、微生物ベースのバイオテクノロジーをベースにした資源循環理論をもとに、環境問題を幅広い視点で解決するために、課題データベース、リソースデータベース、最適組み合わせアドバイザー機能を備えた総合情報プラットフォームを立ちあげる予定です。環境問題をあつかう各種団体、研究機関、技術を持つ大企業と連携します。SDGs の、水・衛生/エネルギー/イノベーション/気候変動/海洋資源/陸上資源に該当し、2017 年時点での市場規模 1,888 兆円となります。イメージは以下の通りです。

■ 環境問題を微生物テクノロジーで解決を図る



地方創成

日本および海外の地方都市を対象に、地方自治体、地銀、中小企業と連携し、地方文化の継承問題を支援し、地域活性化から国全体の発展へ寄与する事業を展開します。人材／マネタイズ／文化発信のためのマッチングプラットフォームを構築します。若手人材ネットワーク、地方文化継承者ネットワークを構築し、事業を地元で推進する人材も育成します。文化発信メディア、マッチングプラットフォーム、最適チームビルディングシステムで支援します。

¹⁹ デロイトトーマツ、<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/dtc/sdgs-market-size.html> 以下同様

地方自治体予算、地銀と連携します。地方文化／技術の別事業への応用価値創造を推進します。SDGs の成長・雇用/不平等に該当し、2017 年時点での市場規模 329 兆円です。

投資ファンド

社会問題解決型事業において、事業化が見込める中で、事業体を別途設立する必要性が生じた場合は、投資ファンドを設立して、資金を提供し長期的なキャピタルゲインを狙います。

特許知財データベース

社会問題解決に寄与する分野に関連する特許・知財のデータベースを作り、AI でマッチングアルゴリズムを生成し、上記の各種取り組みにおける課題を、リソースの最適な組み合わせを支援します。

VI. 既存事業の現状

主要既存事業の概要

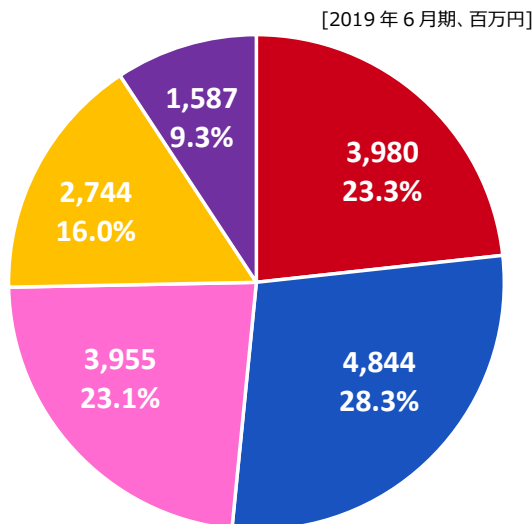
スカラグループは現時点では五つの事業に取り組んでいます。これらが IT/AI/IoT/事業として発展していきます。

■ スカラの事業内容

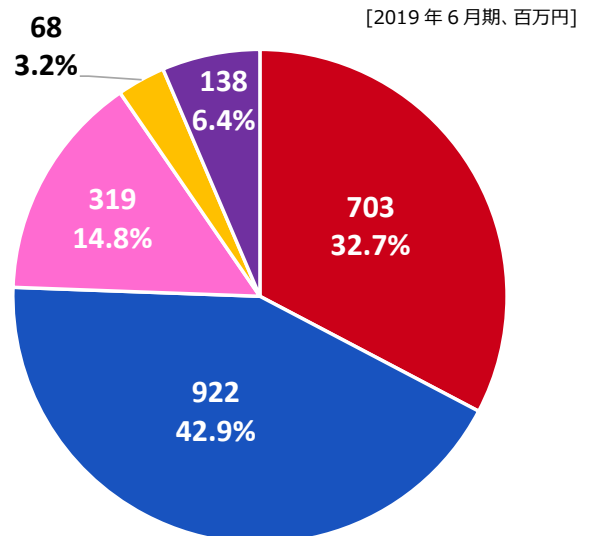
事業セグメント	事業内容
SaaS/ASP 事業	Webをはじめ、電話、FAX等の自動音声技術を利用したSaaS/ASP型サービスを、インターネットや電話回線を通じて提供
SFA 事業	営業支援システムのライセンス、Cloudサービス、カスタマイズ開発、営業コンサルティング、営業スキルトレーニング、iPad等を活用した業務コンサルティング及び教育等のサービスを提供
フィールドマーケティング事業	フィールド活動業務、マーケットリサーチ等のサービスを提供
カスタマーサポート事業	コールセンター運営及び各種BPOなど、カスタマーサポートに関わるコンサルティングサービスをワンストップで提供
その他	対戦型ゲームのトレーディングカード売買を行うECサイトの運営、ソフトウェアの受託開発、ビジネス書籍の企画・編集・発行等のサービスを提供

■ セグメント別売上高・営業利益

セグメント別売上高



セグメント別営業利益



■ SaaS/ASP ■ SFA ■ フィールドマーケティング ■ カスタマーサポート ■ その他

SaaS/ASP 事業

事業概要と主要サービスの動向

Webをはじめ、電話、FAX等の自動音声技術を利用したSaaS/ASP型サービスをインターネットや電話回線を通じて提供しています。これにより、大規模な設備投資なしで電話回線やインターネットを通じて、アプリケーションを利用可能となります。主な製品としては、画像を表示することで見やすさをアップし、ユーザーを的確に誘導できる検索エンジン『i-search』、よくあるご質問をあらかじめ企業サイト内に登録しておくことで、ユーザーの自己解決を可能にするシステム『i-ask』、企業の電話窓口で、音声による自動応答を行うシステム『IVR』などが挙げられます。また、IoT、ビッグデータに関するサービスとして、損害保険ジャパン日本興亜社が販売する安全運転支援サービス『スマイリングロード』向けにビッグデータの処理・管理サービスを提供しています。

既に示していますが、下記のように顧客企業のあらゆるコミュニケーションツールに関与したサービスを総合的に提供しています。

SaaS/ASP 事業のサービス一覧

分類	サービス名	概要
サイト支援サービス	i-search	サイト内検索エンジン
	i-linkcheck	リンク切れ検知システム
	i-print	サイトプリントシステム
	i-linkplus	関連リンク表示サービス
CMS (コンテンツマネジメント) サービス	i-ask	FAQシステム
	i-catalog	商品サイト管理システム
	i-learning	e-ラーニングシステム
	i-flow	進捗管理・承認システム
CRM サービス	LaCoon	ウェブシステム構築プラットフォーム
	i-entry	総合アンケート CRM サービス
	dbeccs	業務用 Web メーカー
	i-assist	バーチャルアシスタンス
	i-livechat	Web チャットシステム
電話系サービス	i-gift	デジタルギフトサービス
ニュース配信サービス	SaaS 型 IVR	自動音声応答
データ管理・知財管理	法人ニュース	重要なビジネス情報提供
	PatentManager	特許管理システム
サイト運営	GripManager	契約管理システム
	Fresheye	検索・情報ポータルサイト
IoT・ビッグデータ	安全運転診断	ビッグデータの処理・管理
SFA (Sales Force Automation)	eセールスマネージャー	営業支援システム
フィールドマーケティング	フィールド活動、フィールドリサーチ	マーケット調査・店舗フィールド活動
EC	オンラインカードショップ	トレーディングカードの売買サイト
カスタマーサポート	コンタクトセンター	カスタマーサポートコンサルティング

他社とは一線を画すビジネスモデル

直販営業で顧客ニーズの真の課題を探りだす

スカラグループは、売上の80%を占める直販営業で、個別の企業ごとのニーズを汲み取り、必要最低限のパッケージから個々にカスタマイズを加えています。このカスタマイズによって、顕在ニーズのみならず潜在ニーズを発掘し、

「真の課題を探り出して」社内の IT リソースの「埋もれた価値を炙り出し」「課題とリソースの最適な組み合わせを提案し、価値を最大化する」新サービスを提案しています。

既に詳細に述べたように、スカラグループでは SaaS/ASP 事業にもかかわらず、サービスをカスタマイズして提供しています。これは徹底的に顧客の要望を聞き出し、それに寄り添うカスタマイズをしているために実現できていることです。従来の SaaS/ASP であれば画一的なサービスを提供するのみで顧客ごとのカスタマイズは行いません。あえてそれを行うことでスカラグループは他社と大きく差別化することが出来ています。このビジネスモデルを可能にしているのは、全体のおよそ 80%を占める直接販売へのこだわりです。スカラグループでは顧客企業に営業スタッフが出向き、直接販売を行うことを基本としています。営業担当が顧客と話し合う場を設け、技術者が直接、真のユーザーとコンタクトしているのでニーズを正確に聞き出すことが出来き「真の課題を探り出す」ことができています。これにより企業のニーズを直に把握し、解決していくことができます。

他社とは競合しないスカラグループの製品

スカラグループの代表的な商品としては、『i-search』や『i-ask』などが挙げられます。『i-ask』は FAQ システムですが、他の大手 IT 企業も同様のサービスを提供しています。一般的なやり方であれば、新しいサービス作る時は先駆者の IT 製品の機能を調べてそれを上回ろうとしますが、開発に膨大な費用がかかってしまいます。それに加え開発している間に先発企業はさらに成長するために追いつくことが出来ません。一方、スカラグループは初期の機能では先発企業よりも大幅に少ないながらも、「真の課題を探り出して」社内の IT リソースの「埋もれた価値を炙り出し」「課題とリソースの最適な組み合わせを提案し、価値を最大化する」カスタマイズを行っていきます。製品ありきではなく顧客ファーストなので、他社製品と競合する必要がなくコストを低く抑えることが出来ています。

フック商材から幅広い利用への展開

スカラグループは『i-search』や『i-ask』をフック商材と位置付けています。その二つの商品での売り上げは限られています。まずそれらの商品を利用してもらうことでスカラグループの魅力を知ってもらい次の新事業でまたスカラグループを利用してもらうようにして事業展開をはかります。代表的な例が損保ジャパン日本興亜様です。はじめは『i-search』の導入からスタートし、現在では数十のサービスをご利用頂いており、利用額は月額数千万円にまで及んでいます。

長期利用率の高さでストック化・収益の安定性を向上

既に述べたように、スカラグループではサービス開発初期のみならず定期的に顧客の元へ営業担当が訪問し、その都度出た不満を吸い上げて即座に対応しています。これにより顧客満足度を高めているのでほとんどの企業が長期利用しています。

サービスの多角化で顧客満足度向上

多数の顧客の要望に応えてきたことで蓄積されたノウハウにより、低コストで多数のサービスラインナップを実現しています。複数サービスの連携により顧客単価及び顧客満足度を上昇させています。また、今までにないサービスの提供にも精力的に望んでおり、部署の細分化された大手企業では対応が難しいニーズにも応えています。

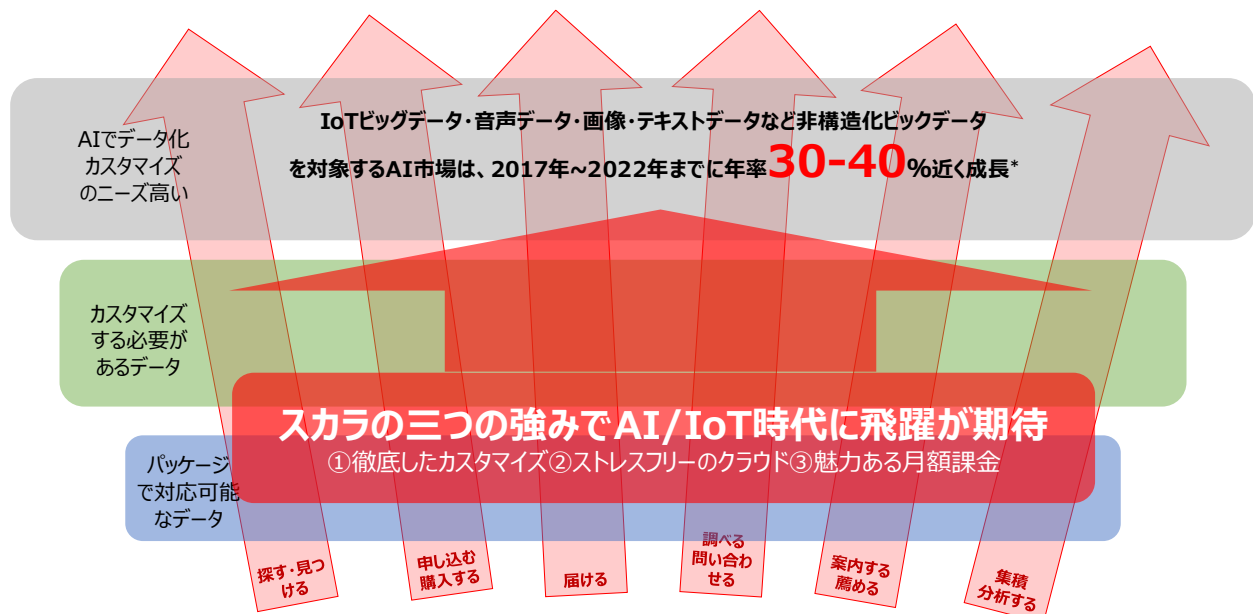
SaaS/ASP のさらなる進化・発展

スカラグループはすでにサイト内検索『i-search』や FAQ システム『i-ask』、自動応答音声システム『IVR』で業界トップクラスのシェアを築きつつあります。これらのサービスを代表として企業のマーケティングやユーザーとのコミュニケーションツールとして利用を活発化させることを目標として、CRM や CMS をメインとして、サービスの更なる改良および企業の要望にかなうサービス創造をしていきます。

AI/IoT 時代での飛躍

AI/IoT 時代においては、AI の対象となるデータの多様性が一層進むことにより、これまでデータ化されなかった多様な情報が IT 技術に融合するため、よりカスタマイズした対応が IT 企業に求められます。このことから、カスタマイズを軸とする戦略を推進する当事業においては大きな飛躍が期待できます。また、セキュリティが強化されれば、クラウドベースのストレスフリーなサービスに対するニーズも高まります。新たに事業化する価値創造経営支援事業とのシナジーにより、大きな成長を目指します。

■ AI/IoT 時代におけるビジネスチャンスの広がりとスカラグループのポジショニングの意義



* 独立系ITコンサルティング・調査会社である株式会社アイ・ティ・アール調べ（2018年12月11日公表。2017年~2022年度で年率平均成長率35.6%で成長すると予測。出展：<https://www.itr.co.jp/company/press/181211PR.html>）
また、日経新聞2019年4月2日付記事「IDC Japan、世界全体の人工知能システム市場の支出額予測を発表」によれば、Iシステムに対する支出額が2022年には2019年の2倍以上の792億ドルに拡大し、2018年~2022年の年間平均成長率（CAGR:Compound Annual Growth Rate）は38.0%になると予測

SFA 事業

連結子会社のソフトブレンにより事業展開しています。「使い勝手 No.1 の CRM/SFA²⁰」を開発コンセプトに常に最先端のデバイスを捉えたサービスを展開しています。その結果、CRM/SFA のユーザー調査において使い勝手、業務改善、導入効果、サービス満足度、システム満足度で 1 位を獲得。総合満足度 No.1²¹の CRM/SFA として評価されています。

大手企業から中小企業まで規模、業界、業態を問わず幅広い顧客から支持されており、5,000 社を超える取引実績を誇っています。これらの多くの事例から得た確かなノウハウを基に、確かな営業課題解決ソリューションを提供しています。

フィールドマーケティング事業

当事業は、主にソフトブレン・フィールド株式会社により運営され、全国の登録スタッフによる営業支援や市場調査を行っています。絶えず変化を続ける事業環境に顧客企業が対応できるよう、ミステリーショッパーや店頭調査などの手法により全国から集積したデータを基に、営業や人材採用の支援の他、実際に販促や営業代行を行っています。

柔軟な雇用形態による独自のビジネスモデル

当事業は働き手を消費者と捉えて、その消費者が働きやすい形態、つまり「好きな場所で」「好きな時に」「好きな仕事を」「好きなだけ」働けるということをコンセプトとして雇用を創出しています。この理念に共感した全国総計 256,567 名のキャスト（2018 年現在）によるキャストネットワークにより、「フィールド・クラウドソーシング」という独自のビジネスモデルを形成しています。

特に、「主婦」という従来「消費者」としてとらえられてきた層を、サービスの提供者側から見た、厳しい消費者目線を持った魅力的なリソースとして捉えて、人手不足を補うための主婦層への注目とのシナジーを生み出しています。

フィールドマーケティング事業の戦略の方向性

企業と消費者をつなぎ、コミュニティの活性化に貢献することを目指します。ソフトブレン・フィールド株式会社は、キャストネットワークの主な登録者である主婦層に対して自分の生活圏での雇用を創出することにより、消費者を中心としたネットワークを地域コミュニティに形成します。これにより地域のビジネスを活性化するだけでなく、消費者向けに商品・サービスを提供する企業とキャストネットワークを結び付けて更なるコミュニティの活性化を狙います。

²⁰ CRM/SFA：CRM は「カスタマー・リレーションシップ・マネジメント」の略であり、「顧客関係管理」の IT ツールを意味しています。一方 SFA は「セールス・フォース・オートメーション」の略であり、「営業活動自動化」の意味を持ちます。CRM は「顧客関係管理」という経営概念でありそれを実現するためのシステムです。SFA はあくまで営業活動を効率化するシステムやツールを指します

²¹ 株式会社 ESP 総研調べ、2018 年 5 月 全国 20~60 代の男女/会社経営者・役員・団体役員、会社員・団体職員(派遣社員、契約社員含む)/CRM/SFA の利用者/300 名/Web アンケート

カスタマーサポート事業の現状

スペシャリストとスカラグループツールによるワンストップソリューション

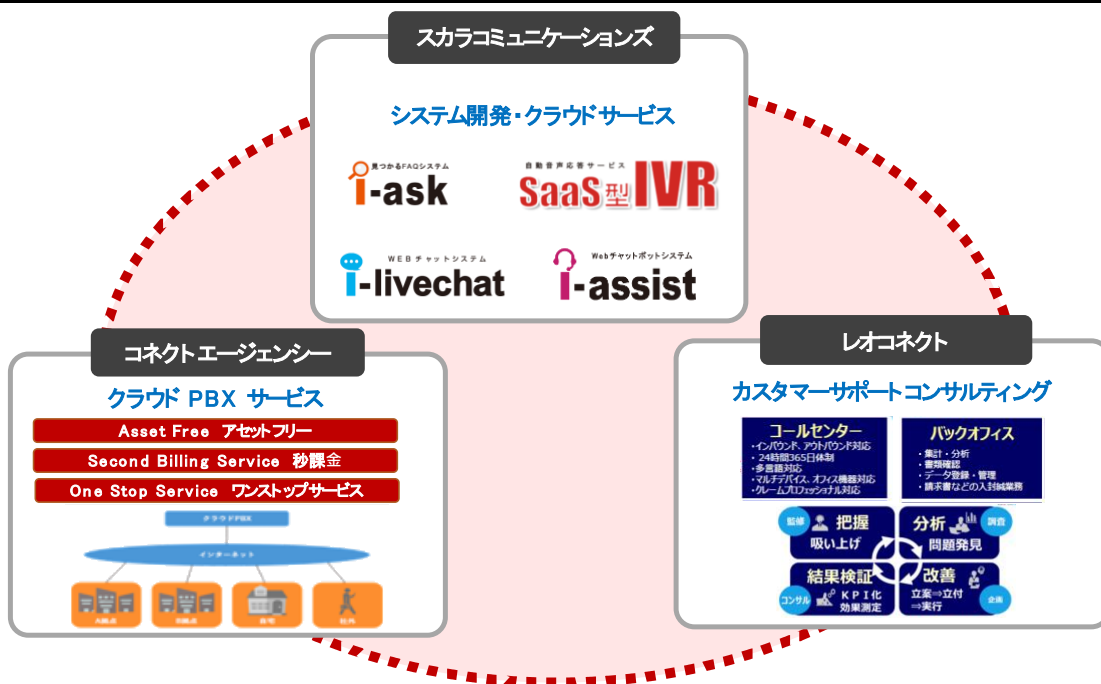
当事業は、光通信グループ各社からの業務受託のもと子会社の株式会社レオコネクが運営しています。主に光通信グループ各社商材に対するインバウンドコールセンター業務を請けており、問合せ受付から、対応後のフォローアップまでのコールセンター運営における諸課題をワンストップで解決しています。

レオコネクのノウハウをスカラグループのツールと組み合わせることにより、両社のサービス提供コストを半減させて利益率の向上を図るだけでなく、スカラグループの SaaS/ASP サービスが光通信グループ各社により受注・導入される機会を生み出しています。

カスタマーサポート事業の戦略の方向性

ノウハウとツールの更なる連携を推進します。当事業は、カスタマーサポートコンサルティングとコールセンター関連 IT サービスとの連携を加速し、顧客対応窓口の対応品質を向上させるだけでなく、商品購入の促進や、サービス解約の抑止などを行う、提案型のインバウンドセンターへの発展を加速させていきます。

■ 連結子会社各社とのシナジー創出



インバウンド対策サポートを充実化

当事業は、2019年のラグビーワールドカップや2020年の東京五輪を控えて年々増加する訪日外国人旅行者への対応として、各企業や自治体のインバウンド対策をサポートする多言語コールセンター機能を強化し、高品質なコンシェルジュサービスの提供を目指しています。自治体や各企業もインバウンド対策は決して十分とは言えず、多くのビジネスチャンスを逃している可能性があります。このため、各自治体や各企業等のFAQページの翻

訳と、そこで解決しない場合は多言語オペレータに繋ぎ、ビデオチャットでのサポート、コンシェルジュ対応を常時行うサービスの提供を、子会社のスカラコミュニケーションズとレオコネクトが連携して開始します。

その他事業の現状

システム開発事業

当事業は、主にソフトブレン・オフショア株式会社により運営されています。長年のオフショア開発のノウハウにより「属人性の排除」と「プロジェクト管理の徹底」を重視し、オフショア開発により陥りがちな失敗を回避しています。また、国内パートナーの活用などの方法を柔軟に組み合わせることで、ベストプラクティスを提供しています。

昨今の国内のソフトウェア開発事情は、

- (1) 慢性化する技術者不足による開発遅延
- (2) 増加する小規模開発案件への未対応
- (3) 運用コストの増加

等、ますます厳しい状況になってきています。そこで、スカラグループでは直面する課題に対して、

- (1) 海外の豊富な技術者を活用（オフショア開発）
- (2) 国内パートナーの活用（ニアショア開発）
- (3) メンテナンス業務（運用・保守）の海外委託あるいは海外要員での対応

を組み合わせ提供していく予定です。

出版事業

当事業は、「ダイヤモンド・セールス」創刊のため、ダイヤモンド社に「ダイヤモンド・セールス」編集部が設立されたのが出自です。2005年にソフトブレン株式会社が資本参加し、ダイヤモンド社との合併企業となりました。現在では経営、マーケティング、営業など、幅広いビジネス書籍の出版を中心に、企業をクライアントとする IR、ブランディング、マーケティング強化のコンサルティング、共同による出版事業を展開しています。

EC 事業

当事業は、対戦型トレーディングカードを売買する EC サイト「遊々亭」を運営する、株式会社 plube により運営されています。物流・システム・販売・買取・マーケティング等の内製化がなされている点が強みです。

plube 社は、TCG（トレーディングカードゲーム）ネットショップ No.1 として最高の売買体験を TCG ユーザーに提供するためにスマホアプリの開発等、提供するシステム・サービスを継続的に改善改修すると共に、新たなゲームタイトルの取り扱いも積極的に行います。またゲーム攻略情報をタイムリーかつ深い考察と共に提供し続けることで、TCG ユーザーが最も集まる場を創出して企業成長を図ります。この事業においてスカラグループは、商品の在庫管理、全国への発送、商品の値付け等の経験とノウハウを蓄積し、今後の個人向け EC サイト運営への展開を図ります。

企業価値の主要ドライバー・財務戦略

企業価値の主要ドライバーの推移のイメージを示したのが以下です。投下資本売上高比率が緩やかに低下し、ROIC は現在の 13%程度から 30%へと上昇することを目指します。

WACC は、過去の国債の利回り、TOPIX の総合利回りや、当社の株価の動き等から、GCC 経営の説明のセクションで説明した手法により総合的な視点で 5%と推計しております。

■ 企業価値の主要ドライバーの推移のイメージ

	2020年6月期	2025年6月期	2030年6月期
売上収益	200億円	1,000億円	5,000億円
NOPAT マージン	5%	6%	6%
ROIC	13%	20%	30%
投下資本* 売上高比	41%	30%	20%
WACC	5%	5%	5%

*投下資本は以下で定義。現預金-売上高の1.5カ月=余剰資金
総資産-余剰資金-有利子負債以外の余剰資金-IFIS上の評価暖簾とし、また、ソフトブレン社については持分のみを投下資本と換算した。

財務戦略

スカラグループは中長期的な企業価値向上を目標としており、Non-GAAP 指標における売上収益、1株あたりの当期利益を客観的な指標としてとらえています。持続的な成長を遂げるため、既存事業を推進し、成長をさらに加速させるため、M&Aを通して事業拡大及び他分野への事業展開を実現し、企業価値向上を目指します。

資金調達

スカラグループの資金需要は主に、株主還元政策の継続的实施、事業拡大・企業価値向上に向けた M&A や成長投資です。これらの資金は手元資金で賄うことを基本とし、必要に応じて金融機関からの借入や社債発行により資金調達を行います。

■ 配当政策

スカラグループは株主への適切な利益還元を重要な経営課題とし、財務体質の強化と事業展開に必要な内部留保を確保しつつ、安定的・継続的な配当を実施しています。スカラグループは中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行っており、2019年6月期は1株あたり前期比4円増の24円と10期連続の増配を予定しています。安定したキャッシュフローのビジネスを展開しているため高成長と足元では50%の配当性向となっています。長期的に見て、中期経営計画においては、EPS成長率は年率30~40%程度、一株当たり配当の増配率は年率20~30%の達成を目指します。

VII. 企業概要・沿革

■ 会社概要

会社名	株式会社スカラ
設立年月日	1991年12月11日
代表取締役社長	柳野 憲克
本社所在地	〒150-0012 東京都渋谷区広尾 1-1-39 恵比寿プライムスクエアタワー
資本金	1,604百万円
決算期	6月
上場証券取引所	東京証券取引所第一部 [4845]
連結従業員数	487名（2018年12月末時点 連結）※正社員・契約社員のみ

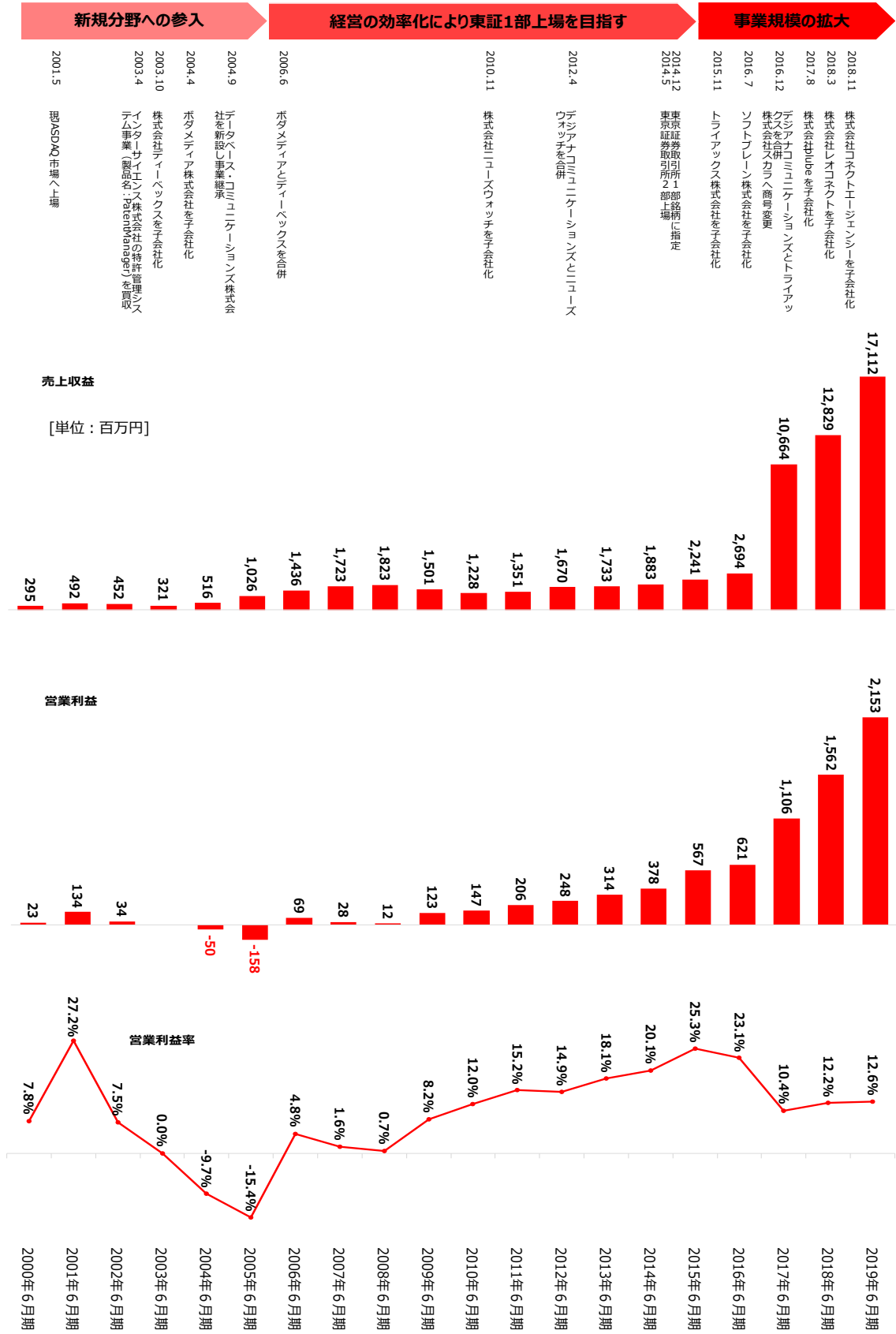
■ 会社組織図（2019年6月末）



■ 沿革

1991年	12月	田村健三が島津英樹を共同経営者としてデータベース・コミュニケーションズ株式会社（現 株式会社スカラ）を創業
	1月	米国 Computer Corporation of America 社及び Sirius 社と国内販売代理店契約を締結し、Model204 のサポートを開始
2001年	5月	大阪証券取引所ナスダック・ジャパン（現 東京証券取引所 JASDAQ（スタンダード））市場へ上場
2003年	4月	特許管理システム分野への参入を目的として、インターサイエンス株式会社の特許管理システム事業（製品名：PatentManager）を買収
	10月	CRM 分野への参入を目的として、株式会社ディー・ベックスを子会社化
2004年	4月	『IVR』（音声自動応答）分野への参入を目的として、ポダメディア株式会社を子会社化
	9月	持株会社制への移行により、株式会社フュージョンパートナーに商号変更すると同時に、データベース・コミュニケーションズ株式会社（現 株式会社スカラサービス）を新設会社として設立し、事業を承継
2006年	6月	子会社であるポダメディア株式会社と株式会社ディー・ベックスの両社を合併し、デジアナコミュニケーションズ株式会社（現 株式会社スカラコミュニケーションズ）へ商号変更
2010年	11月	株式会社ニューズウォッチを子会社化
2012年	4月	子会社であるデジアナコミュニケーションズ株式会社と株式会社ニューズウォッチの両社を合併（現 株式会社スカラコミュニケーションズ）
2013年	8月	柳野憲克が代表取締役社長に就任
2014年	5月	東京証券取引所市場第二部へ市場変更
	12月	東京証券取引所市場第一部銘柄に指定
2015年	11月	トライアックス株式会社を子会社化
2016年	1月	子会社であるデータベース・コミュニケーションズ株式会社を、株式会社パレル（現 株式会社スカラサービス）へ商号変更
	7月	ソフトブレン株式会社を子会社化
	12月	株式会社スカラへ商号変更
	12月	子会社であるデジアナコミュニケーションズ株式会社とトライアックス株式会社の両社を合併し、株式会社スカラコミュニケーションズへ商号変更
2017年	4月	株式会社スカラサービスが事業を開始
	8月	株式会社 plube を子会社化
2018年	3月	株式会社レオコネットを子会社化
	11月	株式会社コネットエージェンシーを子会社化
	11月	株式会社スカラネクストを設立
	12月	株式会社スカラネクスト マンダレー支店（マンマー）を設立

上場からの長期業績推移



新規分野への参入

- 2001.5 部ASP/AG世界へ上場
- 2003.4 ティンタースイートン株式会社の特許管理システム事業 (親名: PatentManager) を買収
- 2003.10 株式会社イー・ワンズを子会社化
- 2004.4 ホタメテック株式会社を子会社化
- 2004.9 データヘルス・ロジスティクス株式会社を新設し事業継承

経営の効率化により東証1部上場を目指す

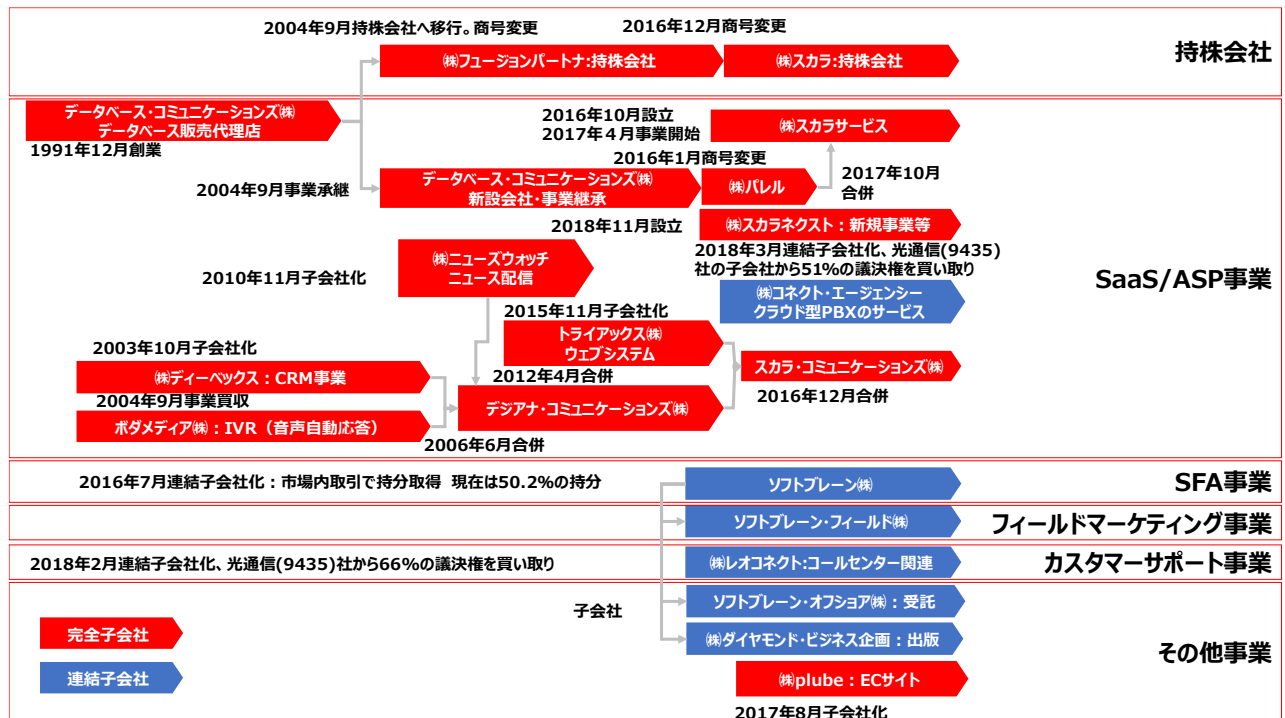
- 2010.11 株式会社ニースワッチを子会社化
- 2012.4 ユニオンロジスティクスを子会社化

事業規模の拡大

- 2014.12 東京証券取引所1部上場
- 2014.5 東京証券取引所2部上場
- 2015.11 エリアックス株式会社を子会社化
- 2016.7 ノンブレン株式会社を子会社化
- 2016.12 株式会社スリム入商号継承
- 2016.12 デシアパナロロニターム・システムソリューションズを合併
- 2017.8 株式会社ubeを子会社化
- 2018.3 株式会社ニースワッチを子会社化
- 2018.11 株式会社ロネウアー・ジェンマーを子会社化

■ スカラグループの事業内容と創業以来の事業発展の歴史

事業セグメント	事業内容
SaaS/ASP 事業	Web、電話、FAX 等の自動音声技術を利用した SaaS/ASP 型サービスを、インターネットや電話回線を通じて提供
SFA 事業	営業支援システムのライセンス、Cloud サービス、カスタマイズ開発、営業コンサルティング、営業スキルトレーニング、iPad 等を活用した業務コンサルティング及び教育等のサービスを提供
フィールドマーケティング事業	フィールド活動業務、マーケットリサーチ等のサービスを提供
カスタマーサポート事業	コールセンター運営及び各種 BPO など、カスタマーサポートに関わるコンサルティングサービスをワンストップで提供
その他	対戦型ゲームのトレーディングカード売買 EC サイト、ソフトウェア受託開発、ビジネス書籍出版等を提供



免責事項

本資料には株式会社スカラ（以下「スカラ」といいます）に関連する予想・見通し・目標・計画等の将来に関する事項が含まれております。これらはスカラが本資料作成時点において入手した情報に基づく、当該時点における予測等を基礎として作成されております。これらの事項には一定の前提・仮定を採用しており、一定の前提・仮定はスカラの経営陣の判断ないし主観的な予想を含むものも含まれております。

また、様々なリスク及び不確実性により、将来において不正確である事が判明し、あるいは将来において実現しない事があります。従って、スカラグループの実際の実績、経営成績・財政状態等についてはスカラの予想・見通し・目標・計画とは異なる結果となる可能性が有ります。

その為、本資料に掲載されている予想・見通し・目標・計画等の将来に関する事項について、スカラグループではそれらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。

本資料に掲載されている情報は、情報提供を目的としたものであり、いかなる有価証券・金融商品または取引についての募集、投資の勧誘や売買の推奨を目的としたものではありません。また、同時にその内容の正確性、完全性、公平性及び確実性を保証するものではありません。従いまして、本資料を利用した結果生じたいかなる損害についても、スカラは一切責任を負うものではありません。

なお、本資料の著作権やその他本資料にかかる一切の権利はスカラに属します。