

クラウドワークス、「クラウド経済圏」で個人へ新たな価値提供 通期総契約額は過去最高

2017年11月16日に行われた、株式会社クラウドワークス2017年9月期決算説明会の内容を書き起こしでお伝えします。

2017年9月期決算説明会

吉田浩一郎氏：こんばんは。

本日はクラウドワークスの決算説明会にお越しくださいませ、ありがとうございます。

もう何度か、だいぶ顔を拝見している方も多くなってきているかなと思うのですが、このように継続的に足をお運びいただいていることに、非常に感謝申し上げます。

Crowd Works

本日様 (左)：(ライター・バイナリー) 株式会社 上田 (右)：
がん闘病の覚悟を告げられ、人生を後悔したくない思いから就職。
働きながらがん治療を受ける「働く」を両立する生活を営む。
「自分のペースで好きなことをできる。
それが一番楽しいです。」

本日様 (左)：(デザイナー) 株式会社 朝日 (右)：
フリーランスデザイナー 5000名以上。
2017年クラウドファンディングコミュニティマネージャーに就任。
「自分らしい働き方ができる人を、
まずは神戸市から増やしていきたい。」

「働き方革命」 証券コード：東証マザーズ 3900
株式会社クラウドワークス 2017年9月期 通期決算説明資料

本日様 (左)：(ライター) 株式会社 三井 (右)：
クラウドソーシングの経験を活かしてフリーライターとして独立。
現在は複数のメディアと契約を結び、ライター業で成功を収めている。
「ライター業が軌道に乗り、現在は自分自身
でメディアを立ち上げました。」

本日様 (左)：(エンジニア) 株式会社 三井 (右)：
大手5社から選り抜かれフリーランスへ、クラウドワークスを
活用しながら、個人で複数の仕事を掛け持ちしながら収入を増やせる。
「日々全く違うことへのチャレンジができる
この環境に、とても感謝を受けています。」

今回は、この表紙ですね。

それぞれ、1名がクラウドワークスの社員・1名がクラウドワーカーのみなさんです。我々は6年続けてきた中で、AKB48ではないですけども、社員にとって「推しメン」のようなかたちで、自分の好きなクラウドワーカーさんがだんだん生まれてきました。そして、その人に会いに行ったというような感じです。

ですから、(社員とクラウドワーカーさんは) ネットの向こう側でつながっているわけですけども、このように実際に会ってみると、「どこかしら、みなさんは表

情が似ているね」と言っている話があります。そのようなかたちで、世界中・日本中の人とつながって、この新しい世界が生まれているという考え方をしています。

トピック

トピック



- **第4Q：業績予想通り、黒字化を達成**
 - ✓ 第4Q営業利益：6百万円（黒字化、前Q比+164百万円）
 - ✓ 第4Q営業収益：458百万円（前Q比+39%）
- **通期：費用を約40%圧縮し、総契約額は約40%成長した**
 - ✓ 通期総契約額：6,317百万円（前期比+38%）
 - ✓ 通期営業利益：▲335百万円（前期比+43%）
- **2018年9月期**
 - ✓ 総契約額100億円（成長率58%）・EBITDA黒字化へ

CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

1

トピックは、こちらのスライドのとおりです。

第4四半期は、1年前にみなさまにお話しした業績予想通り、黒字化を達成したということです。

続いて通期は、費用を約40パーセント圧縮し、総契約額は40パーセント成長したということで、我々の利益改善あるいは効率化が、順調に推移していることを報告いたします。

2018年9月期は、総契約額100億円ということコミットさせていただき、EBITDAで黒字化へということです。この後またお話しいたしますが、電縁社（株式会社電縁）の買収（連結子会社化）があります。この電縁社の売上計上の内容を含めた詳しい業績予想を、今精査中です。

クラウドワークスのビジョン「働き方革命」



クラウドワークスのビジョンは、「『働き方革命』世界で最もたくさんの人に報酬を届ける人になる」ということです。



2017年9月期累計で、約53億円の報酬をお届けしています。

少し、数字の計上を見直しました。我々の社員の中でも半分クラウドワーカーになっている人や、クラウドワークスで働いているアルバイトの方。また、クラウドワーカーで働いていたけれども、（社員として）うちで働くようになった方。そのような方がかなり増えてきて、グラデーションがさまざまになってきているので、我々が個人に対してお支払いしているすべての報酬を、総額で話しているということです。

そのため、うちにいちばん近いところと言うと正社員になりますが、正社員・派遣・アルバイト。アルバイトの中には、オンラインで働いている方もいらっしゃいます。

そこから、クラウドワーカー・フリーランスといったさまざまな方々が、インターネット（オンライン）・オフラインを含めて、あらゆるかたちで働いていらっしゃるという状況です。

クラウドワーカーの報酬事例（2017年9月期実績）

クラウドワーカーの報酬事例（2017年9月期実績）

年齢や性別・地域を問わず、さまざまな職種で活躍するクラウドワーカー

直近一年間の報酬事例

エンジニア・デザイナー 報酬事例 <small>※一部抜粋</small>		ディレクター・ライター 報酬事例 <small>※一部抜粋</small>		シニア・在宅ワーカー 報酬事例 <small>※一部抜粋</small>	
職種・属性	年間報酬額	職種・属性	年間報酬額	職種・属性	年間報酬額
デザイナー 30代男性	1,185万円	プロジェクト マネージャー 30代男性	1080万円	エンジニア 50代男性・神奈川県	230万円
フロントエンジニア 20代男性	1,080万円	WEBディレクター 30代女性	760万円	デザイナー 60代女性・沖縄県	119万円
デザイナー 40代女性	769万円	ライター 30代女性	585万円	ライター 70代男性・兵庫県	102万円
アプリエンジニア 40代男性	689万円	シナリオライター 40代男性	488万円	カンタン在宅ワーカー 30代女性・東京都	108万円
デザイナー 20代女性	587万円	ディレクター・事務 40代男性	383万円	カンタン在宅ワーカー 50代女性・埼玉県	68万円

※クラウドワークスを通して得られた年間報酬額を対象としています。

CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

4

クラウドワーカーの報酬事例です。

これは、クラウドワークスを通して得られた年間報酬額を対象としています。年間報酬額が1,000万円を超えている方も、だいぶ増えてまいりました。

やはり、クラウドワーカーの方もストック型になってきているので、だんだんと経験を積み、我々の「プロクラウドワーカー制度」という認定制度も踏まえて、報酬の額が継続する。このことによって、だんだんと（報酬を）得やすくなってきている・上がってきているという傾向があるかなと思っています。

通期の業績

通期の業績



総契約額・営業収益は過去最高を更新。営業赤字は前期比43.5%の改善。



CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

6

業績ハイライトです。

通期営業赤字を前期比で約2.6億円、43.5パーセント改善しました。社員数はほぼ変えておりませんので、そういう意味では、かなり圧縮に成功したと言えるかなと思います。

その一方で、総契約額は順調に成長して、前期比で38パーセント伸ばしました。この1年、この目標を達成する中で、既存のサービスの効率化・自動化に関するいろいろなノウハウが、我々の中でもどんどん進んできました。今期に関しては、さらにここより高い成長を目指せるイメージが湧いております。

四半期営業費用



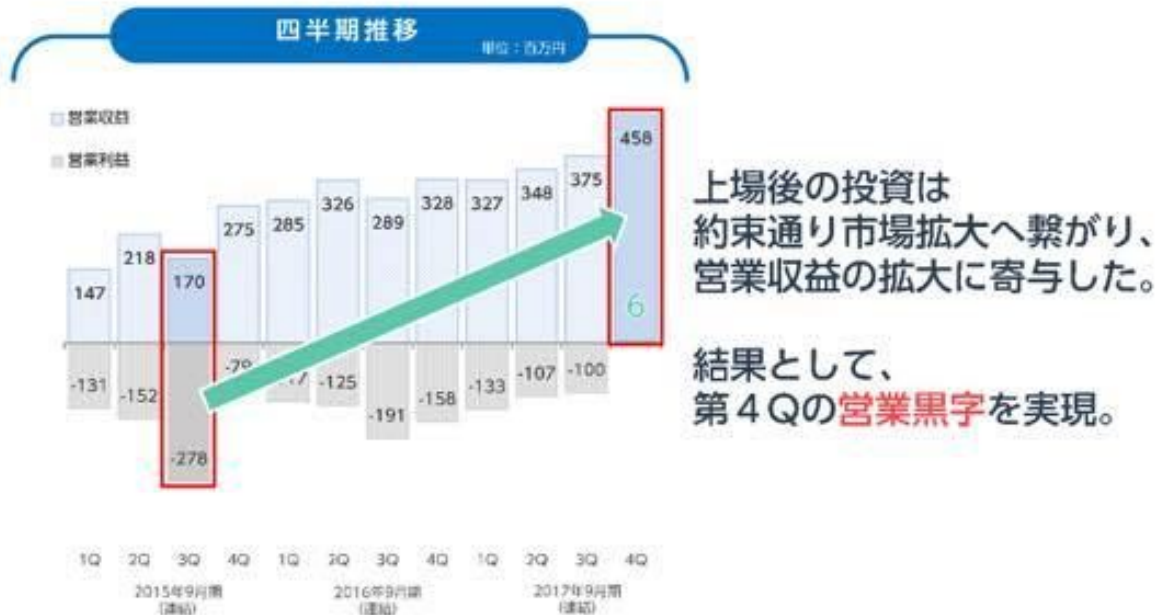
続いて、四半期の推移のご説明です。上場したのが、2015年の第1四半期ということになります。

そこからぐぐっと投資を重ねてきて、総契約額に対して65パーセントの費用をかけて投資しているというのが、（費用割合として）最大だったのです。現在は、それが25パーセントというかたちになっています。上場時の（黒字）水準はもう少し低いのですけれども、ほぼそのような水準になってきたというかたちです。

四半期営業収益と営業利益

四半期営業収益と営業利益

2017年9月期の目標として掲げた、四半期黒字を達成。



そちらに伴い、四半期ごとの営業収益と営業利益の推移は、ご覧のようになっています。

2015年9月期の第3四半期が、最も投資をしている状態で、2億7,800万円を投資していました。これは合算していただくと、だいたいほぼ今の数字になっているかなと思います。

つまり、（上場後に）投資している金額がそのまま、1年半を経て市場拡大につながりました。かつ今期は、上場直前の時のように、また黒字化を果たしたということです。

黒字化を達成する一方で、この第4四半期も、四半期別でも総契約額を伸ばしてきているというかたちになります。

四半期業績推移

四半期業績推移

営業収益は伸ばしつつ、コスト効率を改善して費用は一定に抑制。
広告や外注などの投資は一定維持したまま黒字化となり継続的な投資体制へ。



四半期業績推移の、細かい数字をご説明いたします。

こういう時に、よく「投資を絞ったからではないか？」と言われることがあるのですけれども、その（ご説明の）ためにこの表を用意しています。

この3本のグラフの右側に、「広告費・外注費を除く費用（固定費）に対しては、営業収益が6,000万円のプラス」と書いています。これはつまり、逆に言うと、広告費・外注費を6,000万円かけているということです。

そういう意味では、グラフのコストの部分の推移をみていただくとわかりますように、この第4四半期は特別に抑えているわけではなくて、広告費や外注費といった投資は、効率が合うものはそのまま継続しているというかたちです。

2017年9月期通期 P/L

2017年9月期通期 P/L



トップラインは前年比+38%増加し、営業費用は前年並みのまま好成長を実現。営業利益・当期純利益ともに赤字を縮小し、大きく改善。

単位： 百万円	2017年9月期 (連結)		2016年9月期 (連結) 実績
	通期 累計 実績	前期比	
総契約額	6,317	+38.2%	4,570
営業収益	1,509	+22.8%	1,228
営業費用	1,844	+1.2%	1,821
営業利益	△335	+257	△593
経常利益	△331	+258	△590
当期純利益	△351	+296	△647

注：財務諸表規則により、実績数値は百万円未満を切り捨てて表記。前期比は百万円未満の数値を考慮し算出しております。

CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

10

2017年9月期の通期のP/Lは、このようになっております。総契約額は63億円、営業収益は15億円、営業利益がマイナス3億3,000万円というかたちです。（前期比では）総契約額が38パーセント、営業収益が22パーセントということで、ここの成長が総契約額に対して少し遅れをとっています。ただ、我々としては規模の拡大、総契約額＝クラウドソーシングの市場の発展と感じています。そのため、この短期的なところは、あまり気にしておりません。今年度以降ここの部分は、また改善が可能であると考えております。

2017年9月期通期 B/S

2017年9月期通期 B/S

自己資本比率56.1%と盤石な財務基盤。

単位：百万円	2017年9月末 (連結)	2016年9月末 (連結)	前期末比
流動資産	2,542	2,702	△5.9%
固定資産	232	208	+11.3%
総資産	2,774	2,911	△4.7%
流動負債	1,154	1,106	+4.4%
固定負債	42	47	△11.4%
純資産	1,578	1,757	△10.2%
自己資本比率	56.1%	60.3%	-

注：財務諸表規則に則り、実績数値は百万円未満を切り捨てて表記。前年対比は百万円未満の数値を省略し算出しております。

自己資本比率も56.1パーセントというかたちで、順調に維持をしています。

SaaSビジネスモデル：ストック収益基盤

総契約額の82.6%がストックから生み出されるSaaS型ビジネスモデル



事業の状況です。

おかげさまで、四半期ベースでみた時に、既存のクライアントからの発注がもう80パーセントを超えているということです。

よく、クラウドソーシングには（もともと）「毎月毎月、0から発注しているではないか」「単発のマッチングではないか」というイメージがあります。

（しかし当社では）すでに80パーセント以上の収益が、既存のクライアントから生み出されている、非常に安定的なプラットフォームになっているということを、こちらでご報告申し上げます。

新規のクライアントに関しては、（総契約額の82.6パーセントから見ると）残り17パーセントということになります。

SaaSビジネスモデル：新規獲得効率

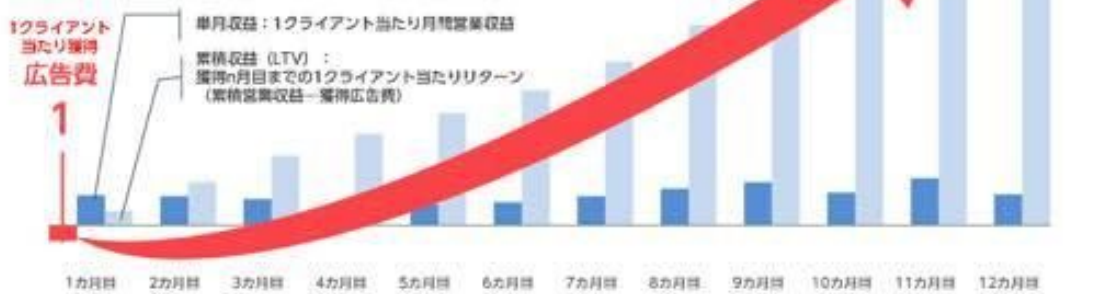
SaaSビジネスモデル：新規獲得効率

新規クライアント獲得は、コストを1か月で回収し、年間のリターンは22倍
上場後の広告投資経験により、投資継続性のあるコスト最適化を実現した

1クライアント獲得から生み出される収益の月ごとの経過

※1クライアント当たりの獲得広告費=1とする

新規クライアント獲得における
広告投資効率は年間22倍（1か月目で回収）



こちらのページをご覧ください。詳しい金額は、世の中の市場環境や競合環境などを踏まえて、今回は非開示といたします。

1クライアント当たりの広告の費用を、この1年で劇的に改善しています。（1クライアント当たりの獲得）広告費を1（とした場合、それ）に対して、1ヶ月目でクライアントの広告費用を回収しました。1年間では、投資に対して22倍（のリターン）出ているというかたちになっています。

この内容を維持する限りは、さらに追加で投資をしても、長期的に収益が見込めるというモデルが確立したと考えています。そのため、80パーセントの既存クライアントがあり、20パーセントの新規クライアントについても、投資対効果があるモデルになっている。このかたちの中で、第4四半期が黒字となったと考えています。

クライアント数

クライアント数

四半期推移

単位：万社



© CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

クライアント数は順調に伸びていまして、20万6,000社を突破しています。

ユーザー（クラウドワーカー数）

ユーザー（クラウドワーカー）数

四半期推移

単位：万人



CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

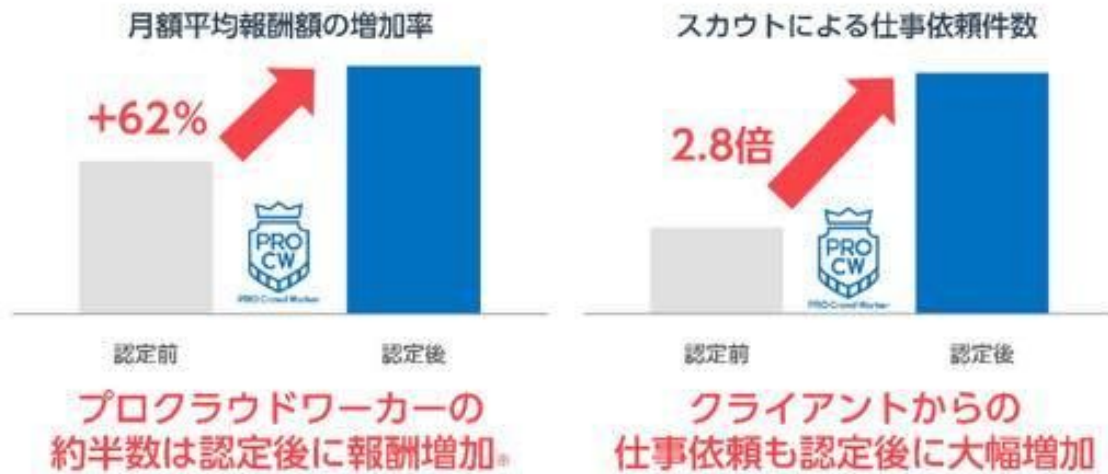
ユーザー（クラウドワーカー）数も（前年同期比で）45パーセント増で、150万人を突破しています。

さらに稼げるプラットフォームへ

さらに稼げるプラットフォームへ

プロクラウドワーカーの月間平均報酬額は+62%と大幅に増加
クライアントからのスカウトによる仕事依頼件数も2.8倍へ

プロクラウドワーカー認定で仕事依頼と報酬が増加



※認定後に報酬が増加したプロクラウドワーカー2900名の報酬増加率

CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

こちらは、次の中期経営方針で詳しく説明いたしますが、プロクラウドワーカーに認定することで、クライアントと交渉しやすくなり、月間平均報酬額が増加しているというデータがあります。

新サービス群が成長、前年同期比2.3倍へ

新サービス群が成長、前年同期比2.3倍へ



新サービス群は前年同期比で約2.3倍に急成長。
サービス領域拡大のため、投資を集中してさらなる成長を目指す。



CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

18

また、新サービス群も、今順調に成長しております。前年同期比で約2.3倍です。こちらにも、次の「クラウド経済圏」のご説明で、詳しく触れさせていただきたいと思っております。

急成長事業を子会社化へ

急成長事業を子会社化へ

ビジネス領域のお仕事マッチング市場を拡大。
成長性の高い事業は、積極的に分社化し、各市場の寡占を図る。



株式会社ビズアシ
代表取締役社長 奥野 清輝

BIZ ASSISTANT
ONLINE

事務のプロフェッショナル人材が
在宅・フルリモートワークで
企業の人材不足を解消



株式会社ブレンパートナー
代表取締役社長 金子 和也

BRAIN PARTNER

エグゼクティブや経営幹部などの
各分野のスペシャリストが
様々な企業の経営課題解決

アシスタントの85%は継続
1年で総契約額は16倍へ

子育てママ300万人のための
国内最大のオンラインワーク市場
を目指す

サービス開始3か月で500名の
スペシャリスト人材が登録

専門分野のスペシャリストたちが
日本企業のイノベーションをけん引
総契約額 初年度2.7億円を目指す

CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

「急成長事業を子会社化へ」です。我々はベンチャーですので、立ち上げ当初からいろいろな人材が入ってくる中には、「将来は起業したい」「将来は社長をやってみたい」というような人材が、数多くいます。

そういう中で、急成長している彼ら自身が立ち上げて急成長させてきた事業は、当事者意識を持たせて、P/LやB/Sを自分たちで見えていくというように考えて、分社化を図っています。さらに、それぞれの市場に対してマーケットヒットをしていく、市場を寡占化していくというようなかたちで考えています。

ドコモ7,488万人*のすきま時間を活用

ドコモ 7,448万人*のすきま時間を活用



NTTドコモと連携し、NTTドコモの新サービス「dジョブ™」に、クラウドワークスの仕事情報を提供し、スマホワーク市場が広がる。



*出典：NTTドコモ 携帯電卓登録契約数 <https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/finance/operator/index.html>

CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

20

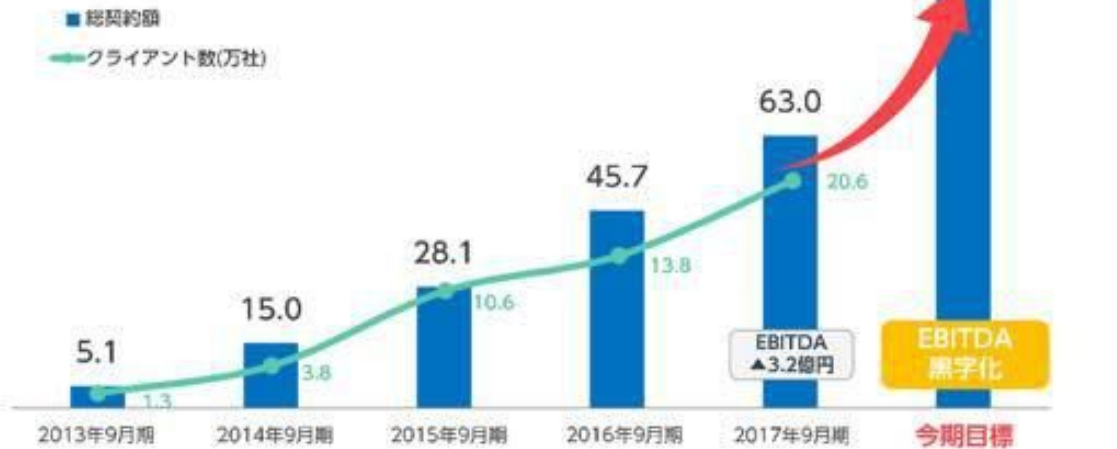
株式会社NTTドコモさんと連携したサービスの「dジョブ™」です。まだまだポテンシャルがあると思っていますし、このような送客の連携は、今問い合わせをいろいろいただいている状況です。これを皮切りに、さらに送客を連携・ワーカーを増やしていくということです。それを重ねていければと思っています。

2018年9月期通期 目標

2018年9月期通期 目標

2018年9月期、総契約額は前期比53.8%増の100億円、EBITDA黒字化を目指す。

「クライアント獲得コスト」 < 「年間営業収益」
というSaaS型ビジネスモデル確立により
クライアント獲得がそのまま総契約額へ連動する形に



2018年9月期は、上場来ずっと言っていた「総契約額100億円」を、今回（目標に）掲げております。

先ほど申し上げた通り、クライアント獲得コストに対して、年間営業収益が大きく上回るかたちになっています。そのため我々は、この100億円に対して、必ず達成できると考えております。

その中で、通期に関してもEBITDAの黒字化を、今回目標としてお話しいたします。

株式会社電縁を連結子会社化

株式会社電縁を連結子会社化



ブロックチェーンテクノロジーの国内リーディングカンパニーの1社である株式会社電縁を買収

※当該株式の取得が2018年9月期の当社連結業績予想に及ぼす影響については現在精査中であり、2018年9月期の通期業績については、今後、業績予想数値の算出及び公表が可能になりました段階で速やかに開示いたします。



- ・ 創業：2000年
- ・ 従業員数：116名（2017年4月）
- ・ 事業内容：システムコンサルティング
システムインテグレーション
- ・ ブロックチェーン関連の実績
 - ・ 三井物産海上、日本損害保険鑑定人協会と共同でブロックチェーン技術を活用した損害鑑定業務の実証実験を実施
 - ・ 日本初のブロックチェーン技術による賢治露崎サービスアプリリリース
 - ・ 取締役の石原は、日本ブロックチェーン協会事務局を兼務

<電縁社 直近の業績>

	(株) 電縁 2016年12月期	アイ・オーシステムインテグレーション(株)	
		2016年7月期	2016年12月期
総資産	246百万円	168百万円	189百万円
総負債	1,434百万円	266百万円	290百万円
売上高	2,323百万円	500百万円	186百万円
営業利益	82百万円	49百万円	25百万円
経常利益	79百万円	60百万円	25百万円
当期純利益	58百万円	▲9百万円	21百万円

※電縁社は子会社であるアイ・オーシステムインテグレーション株式会社を有しておりますが、連結経営指標を作成しておりません。そのため、上記には電縁社とアイ・オーシステムインテグレーション社それぞれの個別経営指標を記載します。
 ※アイ・オーシステムインテグレーション株式会社は、決算月を変更したことにより平成27年9月1日～平成28年7月31日の11ヶ月決算、平成28年12月期は平成28年8月1日～平成28年12月31日の5ヶ月決算です。

CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

また、すでにリリースがある通り、株式会社電縁を連結子会社化しています。こちらは、我々がやっているクラウドソーシング的な人材ビジネスだけではなく、ブロックチェーンのR&D、研究開発を手がけております。（このあとの）中期経営計画で述べさせていただく、新しいプラットフォーム外の取引を行っていく、ブロックチェーンの取り組み。

これに対しても非常にシナジーがあるということで、株式会社ガイアックスさんから、電縁社を買収しています。

業績の内容を見ていただくとわかる通り、だいたい概算で足すと、営業利益ベースで1.3億円ということで、67パーセントを6億円強で買収できたということは、このあとのPMIを考えても、非常に良い価格だったと考えております。

中期経営方針「働き方革命」

戦略

クラウドスコア構想 ~AIスコアリングからFintechへ

- ① ビジョン : 報酬額目標1.7兆円
- ② 成長戦略 : 「クラウド経済圏」
- ③ コアバリュー : AIスコアリング「クラウドスコア」
- ④ 技術基盤 : AI・ブロックチェーン領域の研究開発

目標

2020年9月期 総契約額400億円、EBITDA20億円

~ 早期の総契約額1000億円突破へ

続きまして、中期経営方針の「働き方革命」についてお話しいたします。
戦略は「クラウドスコア構想」と題しまして、①ビジョン、②成長戦略、③コアバリュー、④技術基盤の4つをお話しいたします。

また、目標は、2020年9月期で総契約額400億円・EBITDA20億円を掲げております。こちらは上場時に（総契約額）100億円を掲げて、今期に達成見込みであることと同じように、ここから3年をかけて総契約額400億円・EBITDA20億円を、必ず実現してまいりたいと考えております。

クラウドスコア構想



まず、「クラウドスコア構想」からお話しいたします。
我々のビジョンは、以前から申し上げている通り「世界で最もたくさんの人に報酬を届ける会社になる」ということです。20世紀は、大企業の中で正社員が働いていて、その正社員の雇用が1つの社会的意義・貢献であると言われていました。しかし我々は、正社員でなくてもインターネットを通して、報酬を届けることができる。正社員ではなくても、どのような人でも、パソコンとインターネット、あるいはスマホとインターネットがあれば働けるような世の中になる。このインターネットを通して報酬を届けるということを、1つのイノベーションの指標としています。

①ビジョン：報酬額目標1.7兆円

①ビジョン：報酬額目標1.7兆円



日本一のオンライン就業インフラを目指す

報酬額の長期目標

40万人×422万円

2017年9月期末実績
1,270人×422万円



53.6億円



1兆6,880億円

従業員数ランキング ※参照：Yahoo!ファイナンス 2017年11月14日現在
1位 トヨタ 37万1,888人、2位 日立製作所 30万7,699人、3位 日本電信電話28万0,850人
出所) 商研庁『平成29年分民間給与実態統計調査結果』

CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

5

その中でビジョンとして、届ける報酬額目標を1.7兆円にするということ。日本一のオンラインの就業インフラというものを、目指しています。

次に、成長戦略ということで、「クラウド経済圏＝シェアリングエコノミー市場＋Fintech市場」の2つをおいています。個人に対して、新しい価値提供を行っていきたいと思っております。

それにおけるコアバリューが、昨日今日（2017年11月15日・11月16日）で連続して発表させていただいた、AIスコアレンディングの「クラウドスコア」という、個人の与信システムです。

さらに、その基盤になるというところで、AI。そして今後の取引の自由化を目指すべく、ブロックチェーン技術の研究開発といった、4段の構造になっています。

②成長戦略：クラウド経済圏

②成長戦略：クラウド経済圏

クラウド経済圏=シェアリングエコノミー市場 + Fintech市場



出所) 内閣府「平成27年度国民経済計算」、情報通信総合研究所(2017年6月)

CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

6

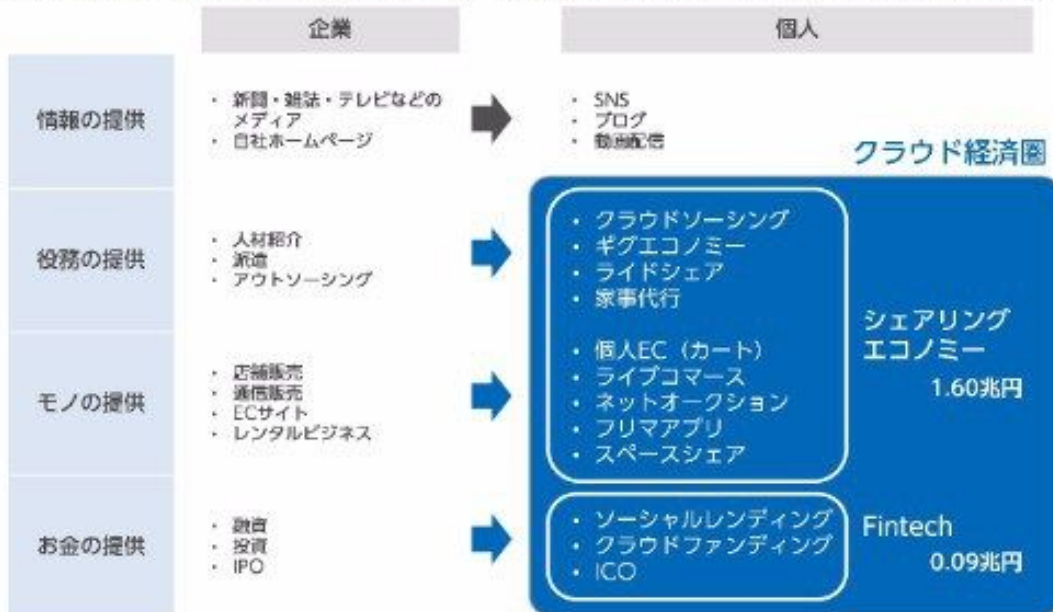
こちらは、日本一のオンライン就業インフラを目指すということで、現在(2017年)9月期が、約1,270人に対して日本人の平均年収422万円を掛けると、53.6億円の報酬になります。

これを、我々は400倍にしていくということで、40万人。これで(422万円を掛けた)1兆6,880億円といったかたちです。(従業員数ランキングでは)トヨタが最新の数字で37万人なのですけど、これを超えて日本一のオンライン就業インフラを目指す。新しい社会インフラを、インターネットを通じて作るということを目指しています。

②クラウド経済圏 = 個人が主役の経済

②クラウド経済圏 = 個人が主役の経済

企業が主役の経済から、個人が主役の経済へ
ITにより企業にしかできなかったことが個人でも可能になり新しい市場が広がる



CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

7

その中の成長戦略として、「クラウド経済圏」というものをおいています。シェアリングエコノミーとFintechというのは、両方とも個人にとって意味がある事業だと思っています。まずシェアリングエコノミーによって、個人は生活・仕事、あるいは生活の中のサービス（で報酬を得られる）。

いろいろなかたちで、このシェアリングエコノミーが生まれることによって、個人が報酬を得られるということです。例えば、カーシェアリング。ドライブシェアのUberのドライバーでも収入が得られますし、Airbnb（宿泊施設・民宿貸出サービス）で部屋を貸すことによって、収入が得られるということもあると思います。そのようなシェアリングエコノミー全般を「クラウド経済圏」において、クラウドソーシングを軸足にして、それぞれ広げていきたいと思っています。

一方で、Fintechです。昨今、麻生（太郎）さんも言及されていたように、今、インターネットを通じて、個人の資金調達ができるようなプラットフォームが広がってきています。

またICO（Initial Coin Offering）という、企業体が上場しなくても自分たちで資金調達をするような流れがあります。私の考えでは、こちらもおそらく5年、10年かけて個人にも広がってくるのではないかと考えています。

そのような流れの中で、従来は企業でしかできなかったものが、インターネットを通じて個人と個人がつながることにより、個人でどんどんできるようになってきている実態があると思っています。

情報の提供については、従来は新聞・雑誌・テレビなどのメディア、自社ホームページがメインだったものが、個人でもSNSやブログで簡単に情報を発信し、情報を得ることができるようになっていきます。

役務の提供については、従前は企業が提供していたものが、クラウドソーシングによって個人が直接提供できるようになっています。

モノの提供については、従来は店舗で人が売っていたものから、個人によるeコマースが生まれたり、個人がダイレクトに動画配信をして報酬を得るライブコマースも可能になっています。

お金の提供についても、インターネット特有のソーシャルレンディングなどがあります。

個人が個人にお金を貸すことも含めて、シェアリングエコノミーとFintechの全体像をクラウド経済圏と置き、クラウドソーシングを1つのイノベーションの軸足に置き、周辺事業にどんどん拡大していきたいと考えています。

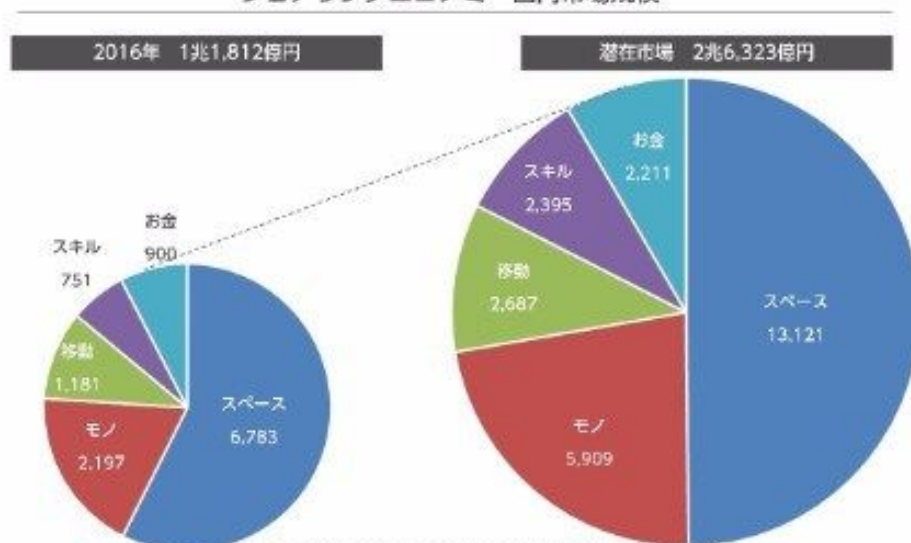
②シェアリングエコノミー関連事業の創出

②シェアリングエコノミー関連事業の創出



国内の潜在市場規模2.5兆円を超えるシェアリングエコノミー関連サービスを中心に、あらゆるかたちの報酬を届ける事業を創出していく

シェアリングエコノミー国内市場規模



出所) 情報通信総合研究所 (2017年6月)

CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

8

シェアリングエコノミーの関連事業の創出としては、資料に書いているとおり、モノと役務の両建てがあります。スペースも1つの役務になるかもしれません。モノあるいは移動も役務です。そのようなものをシェアリングしていくことにより、まったく新しい市場が生まれようとしています。

アメリカのベンチャーの時価総額ランキング上位10社の約半分がシェアリングエコノミー銘柄となっていて、我々はこの市場にまだまだ高いポテンシャルを感じています。

②Fintech領域の研究と事業化

② Fintech領域の研究と事業化



2017年11月、クラウドワークスは「ICOビジネス研究会」に参画
メガバンク3社、野村・大和証券等20社・団体とともに日本におけるICOルールへの提言を行う
<https://crowdworks.jp/press/?p=7358>

世界のICOによる資金調達額はVC投資の3.4倍に



世界のクラウドファンディング市場も急成長



出所) coindesk "STATE of BLOCKCHAIN Q2 2017, statista

CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

Fintech領域において、クラウドワークスは「ICOビジネス研究会」に参画しています。メガバンク3社、野村証券・大和証券等20社・団体とともに、金融庁とも連携してICOルールを整えていくことをやっています。

こちらは多くが法人を前提としたICOなのですが、その中でも我々は非常に特色のあるかたちで参加しています。個人のICOの可能性を含めて、この中で意見交換をして、ICOルールを整備していきたいと思っています。

②クラウド経済圏へ向けて社内・M&A・提携を積極活用

②クラウド経済圏へ向けて社内・M&A・提携を積極活用



国内外のシェアリングエコノミー事業を中心に立ち上げ・M&A・提携し、今後、Fintech領域と併せて加速していく

シェアリングエコノミー

株式会社クラウドワークス
代表取締役社長 吉田

取締役社長 成田

代表取締役 野村

取締役 佐々木

Fintech

執行役員 大塚

執行役員CFO 藤江

株式会社ビスアシ

株式会社ブレンパートナー

株式会社growlee

株式会社電隊

代表取締役社長 奥野

取締役 上田

取締役 後津

代表取締役社長 金子

取締役 舟橋 (16歳卒)

代表取締役社長 大塚

代表取締役社長 加藤

取締役 石京

Crowd Works Crowdtch Crowdtch Share Forge WOW/MS BILL ASSISTANT 379 DENEN

CrowdFlare Scribu gengo JustRide TOMARUBA Inc Paid CrowdCash

手段を問わず
最速で推進

社内
立ち上げ

M&A

JV・
事業提携

CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

10

上場後に、「クラウド経済圏へ向けて社内M&A・提携を積極活用していく」というお話をしたのですが、今回は1つステージが進みまして、いろんな成果が出始めています。資料に書いてあるロゴや人がいろいろな取り組み事例になりますので、いくつかご紹介いたします。

②社内立ち上げ：新規事業群は、前年比2.3倍成長

②社内立ち上げ：新規事業群は、前年比2.3倍成長



社内立ち上げの新規事業群は前年同期比で約2.3倍に急成長、クラウド経済圏へ向けた新規事業立ち上げが法則化され再現性を持つ状態に



11

今、新サービスを続々とリリースしていきまして、資料に書いてあるロゴはすでにリリースされているものです。新規事業群は、この1年で前年の2.3倍の規模になっています。

これはうちの会社の特色なのかなと思っていますが、新規事業のほとんどは私が考えていないものです。社員からアイデアがどんどん出てきて、一つひとつが事業になり、会社になるということがありました。

先ほどご紹介した、「ビズアシ」や「ブレイクパートナー」も社員の発案です。そのような意味で、会社の1つの事業の再現性が社員によって生まれているということは、ここから伸ばしていくと、無限に広がる可能性があるわけです。

Fintech領域のような新しい展開に関しては、私がコミットしてやらせていただくのですが、既存事業からのアイデアで、社員がどんどん新しい事業を生み出していくということで、トップとボトムからの両建てで、シェアリングエコノミー全般に進出していくような構図ができあがっています。

②既存事業：生産性1.8倍目標で利益創出、再投資へ

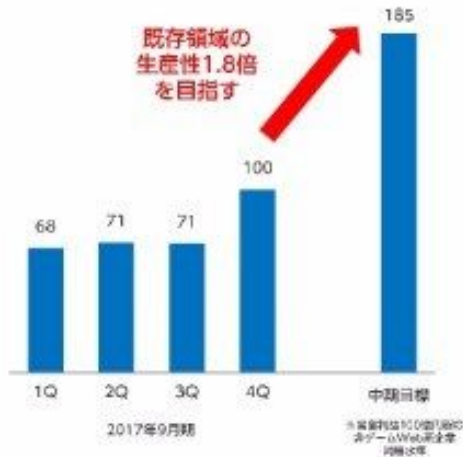
②既存事業：生産性1.8倍目標で利益創出、再投資へ



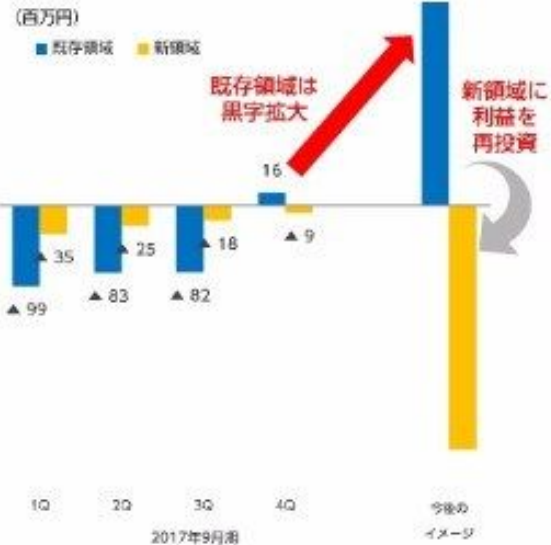
既存領域においては生産性向上により利益を創出。
新たな領域に再投資することで、さらなる成長を目指す

既存領域生産性（営業費用1万円当たり営業収益）目標

全社黒字化した2017年9月期4Q=100とする



領域別の四半期営業利益推移



CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

既存事業も黒字化に向けて、普通の企業としては当たり前かもしれませんが、コストダウン、自動化、生産性の向上、効率化を図って、生み出された分を投資に回すといった、さまざまな取り組みをしました。これをさらに高めていき、今期は既存領域の生産性1.8倍を目指し、それによって生み出された利益を再投資していくことを考えています。

②M&A：PMIの成果と共に買収規模を拡大へ

②M&A：PMIの成果と共に買収規模を拡大へ

2017年5月に買収したgraviee社はPMIにより、当初予想を上回る営利で着地
電縁社は3年連続増収増益で昨期営利 約1.3億円で着地、買収後更なる成長へ



M&Aでは、PMIの成果も上がってきました。2017年5月に買収したgraviee社は、買収前の営業利益予想では2,000万円程度という話があったのですが、PMIにより5月の買収からわずか4ヶ月で3,000万円を超える着地となりました。

こちらも予実管理やマネジメントの連携を通して、PMIの1つの小さなカタチができあがったと思っています。

企業価値1億円のgraviee社に対して、電縁社は企業価値9.6億円という、比較的大きな規模になったのですけれども、今度は1つ桁を上げていくということで、現状1.3億円という年間EBITDAへの想定貢献分が読めています。こちらをPMIを通して上げていくということ、次回・次々回決算の中でご説明いたします。

②Fintech新規事業は、創業メンバーと新CFOで立ち上げ

② Fintech新規事業は、創業メンバーと新CFOで立ち上げ



事業立ち上げ経験が豊富な創業メンバーとメガバンク出身の新CFOにより早期立ち上げへ



全体責任者：
代表取締役 CEO 吉田
(創業メンバー)

東京学芸大学卒業。
バイオニア、リードエグジクティブジャパンを経て、株式会社
ドリコム 執行役員として実証マージス上場を導いた後、独立。
アジアを中心に海外へ事業展開し、日本と海外を行き来する中で
インターネットを活用した訪問と顧客に合わせた新しい働き方に着目。
2011年11月、株式会社クラウドワークスを創業。
クラウドソーシングサービス「クラウドワークス」を立ち上げ、
日本最大級のプラットフォームに成長させる。



事業責任者：取締役副社長 COO 成田

慶應義塾大学経済学部社会学中よりアスタニューで株式会社に参加。
オープンイノベーション支援サービス「astanuse」の事業企画を手掛ける他、
大卒人材紹介会社との提携事業を立ち上げ、サイトディレクション、Webマー
ケティングなどを担当。
その後、株式会社アトコレを設立し、代表取締役社長に就任。アート作品の解説
サイト「lavokore」の立ち上げが中心のアプローチ開発などを行う。
2012年より株式会社クラウドワークスに参画。取締役兼執行役員に就任。
2014年8月、同社副社長に就任。
2015年4月、同社取締役社長に就任。



開発責任者：開発担当取締役 野村 (創業メンバー)

慶應義塾大学総合理工学部社会学中よりプログラミング系研修やウェブサービスを
開発・運営する。
卒業後は所得コンタクトプロバイダにて接客、開発担当等のフェーリングを中心
に働く。ウェブサービスの企画・開発・運営に開発責任者として従事。
その後、フリーランスとしてクラウドソーシングサービスの開発責任者も兼
務する。
2011年11月、株式会社クラウドワークス設立、開発室に就任。



法務責任者：執行役員 CFO 桑江

早稲田大学在学中、ラグビー部副主将として全国制覇を果たし、学生日本代表を
務める。
2005年、株式会社三井住友銀行に入社。国内法人RMA、日本銀行出身者として、
約4年間に、販売・総務・施設管理におけるM&A、財務リスクアジャス
トメントを数多く担当。在社中に、グローバル経営大学院修士課程を修了。
2015年、独立系大手の新電力、株式会社E-Powerに参画。
常務執行役員グループ総務室に就任。戦略、企画、広報、人事部門の立ち上げ
等、複数の重要プロジェクトに従事。
2017年6月よりクラウドワークスに参画。執行役員兼CFOに就任。

Fintech新規事業の推進については、今日ここにいる桑江が新しくCFOに就きました。彼は三井住友銀行でも知られた存在で、今回の電縁社の買収においても、三井住友銀行からもお金をお借りして、一緒に取り組んでいます。このようにメガバンクとも連携をしながら、次の買収、PMIも仕掛けていきたいと思っています。既存事業は社員からどんどん生み出されていますが、Fintech領域を明確に事業として掲げてやっていくのは初めてになります。そこに対しては、クラウドワークスを創業したときのような体制で、私自身もコミットして、創業メンバーである成田・野村と銀行出身の桑江の4人でやっていきたいと思っています。こちらスケジュールを引いていますので、年内か年明けに、個人に対する新しい領域のFintechをいろいろとご紹介できるかなと思っています。

③ 個人が主役の時代に合わせた新たな与信


③個人が主役の時代に合わせた新たな与信





AIを活用することで、所属組織や勤続年数などの画一的な基準ではなく個人単位でスコアリングが可能。金融のあり方が大きく変わる


AIによる融資審査が広がりつつある


インターネット上のデータを与信に活用する例も


 **J.Score** 将来の収入を加味した融資審査をする日本初AIスコア・レンディング。
みずほ・ソフトバンクによるJV

 芝麻信用 アリババグループサービスの利用状況に基づき信用を判定し、スコア上位者に自社サービス優遇

 **WeLab** ビッグデータから与信額を算定し非対面で少額融資を実現する香港のフィンテック

 Kabbage SaaSやSNSのデータを基に、個人や中小企業に無担保融資を提供

 **branch** スマホ内のデータを分析し最高500ドルの融資が10秒以内に受け取れる、ケニアのモバイル融資アプリ

 **Timebank** SNSのデータに基づき個人の1時間当たりの価値を算定し、時間を「証券化」

 **VALU** Facebookのデータに基づき個人の価値を算定し、それを基に資金調達が可能

CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

15

今回のクラウドスコアのポイントについてお話しいたします。まず最近CMでも話題になっている、みずほとソフトバンクによるジョイントベンチャーのJ.Scoreです。このようなかたちで、既存の銀行では融資できない、あるいは融資に対する制限があるために、個人の領域に対してまったく別の与信を立てていこうという流れがあります。

我々としては、報酬のデータがあって、企業の評価データがあるので、このような与信のデータこそ我々が整備すべきではないかという議論が以前からありました。今回いよいよ事業化していくかたちとなります。それが「クラウドスコア」ということです。

③クラウドスコアは、個人の収入増と生活の安定に貢献



③クラウドスコアは、個人の収入増と生活の安定に貢献



CWグループ各サービスの報酬ログやSNSのデータを統合し個人をスコアリング
第1弾として、スコア上位者に仕事の完了前の報酬前払いサービスを提供予定



CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

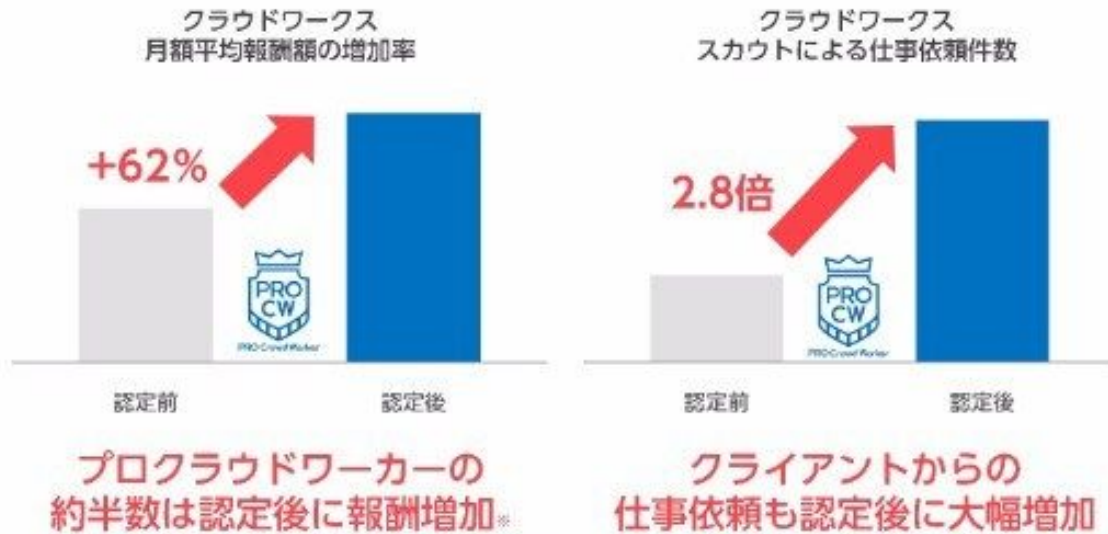
我々のグループ、各サービスに眠っている人の報酬データ、評価データ、行動データをスコアリングした上で、今回は第1弾として、株式会社CAMPFIREさんと組んで、「CrowdCash（クラウドキャッシュ）」という、契約済みの仕事の報酬前払いサービスの提供を始めてまいります。そして、第1弾で得られたデータをまたためて、さらなる次のサービスを準備してまいりたいと考えています。

③スコアリングにより報酬は62%増の実績

③スコアリングにより報酬は62%増の実績



既にプロクラウドワーカーの認定ロジックにスコアリングを採用、プロ認定されることで月間平均報酬額は+62%、仕事依頼も2.8倍の実績



※認定後に報酬が増加したプロクラウドワーカー2900名の報酬増加率

CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

17

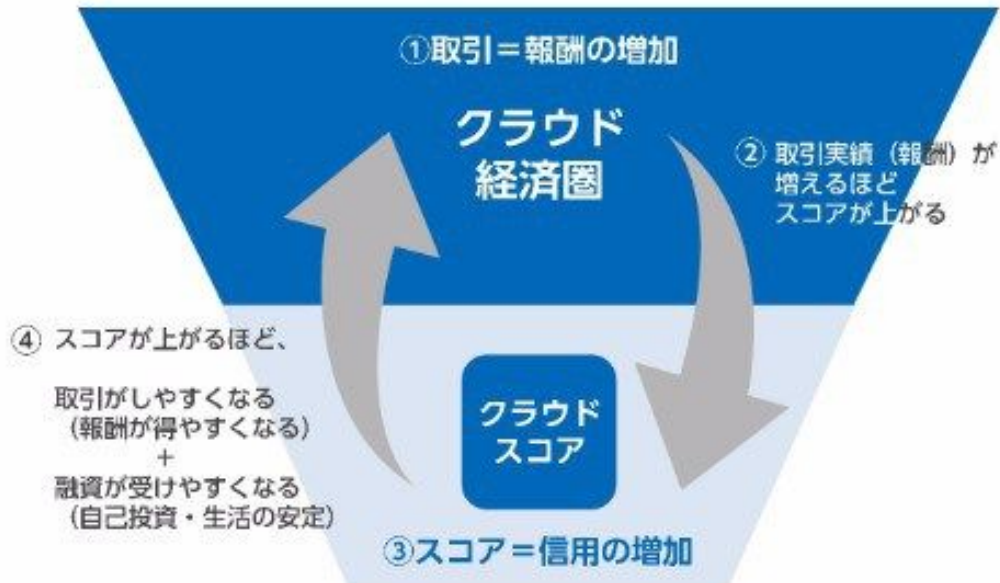
実はこのスコアリングはすでに裏側では動いています。2年前にプロクラウドワーカーというものを始めて、データをずっとためているのですが、プロクラウドワーカーを認定する中で、例えば、裏側でどのようなメッセージをやり取りされているか、メッセージの反応速度はどうか、あるいはログイン率なども見られるようにデータ化して、スコアリングしているのですが、これによる成果があります。ここではプロクラウドワーカーになると、月間報酬額が62パーセント上がるというデータが取れています。そのような意味では、この人たちは信用があるし、信用があると報酬が得られるというサイクルの実験ができています。

③クラウドスコアがクラウド経済圏を拡大

③クラウドスコアがクラウド経済圏を拡大



クラウドスコアにより個人が信用を得られる経済圏を作り、取引と信用の循環サイクルを回すことで報酬の最大化につなげていく



CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

18

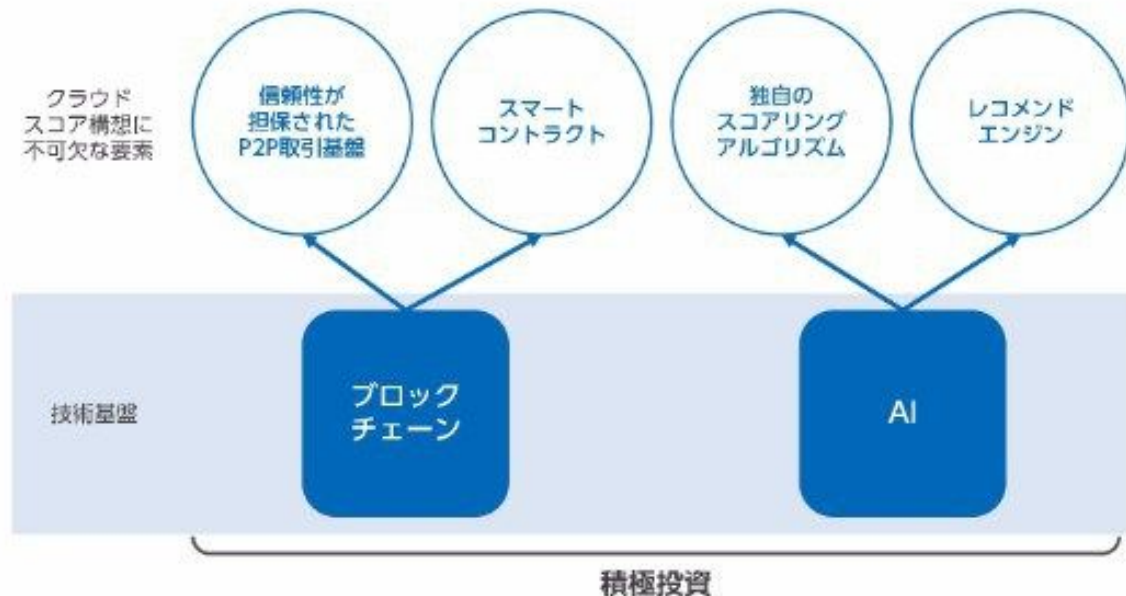
「クラウドスコア」自体をオープン化させていくことで信用が増加して、取引がしやすくなる（報酬が得やすくなる）、あるいは融資を受けやすくなる。その融資によって自己投資が行われて、生活の安定も得られるというサイクルができ、報酬が増大していくということです。これが「クラウドスコア」と「クラウド経済圏」との関係・サイクルです。

④ブロックチェーン・AI領域の研究開発

④ブロックチェーン・AI領域の研究開発



クラウドスコア構想ではプラットフォーム外のP2P取引も視野におき、その基礎技術としてブロックチェーンとAIへ積極投資をしていく



CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

19

こちらに書いてあるとおり、「クラウドスコア構想」では、プラットフォーム外のP2P取引も我々の新しい視点におき、ブロックチェーンとAIにも積極投資をしていきます。

クラウドワークスというプラットフォームはもちろん自由取引ですので、以前から中抜きというものがありません。中抜きというのは、我々のプラットフォームで知り合って、契約は外でやるという行為です。なぜそれをやるかというと、手数料があるからです。

ただ一方で、手数料があるのにうちを使い続けている人もいます。そのような人たちは、クラウドワークスでたまる信用データに興味があるということです。

例えば、クラウドワークスで仕事を100件やって、「5段階評価で4.8」となれば、プロフィールページが勝手に営業してくれて、勝手にスカウトが舞い込んでくるところに価値を感じているということです。

そのような意味で、プラットフォーム外の取引においても、我々の「クラウドスコア」を信用データとして使っていく方法はないかと考えたときに、ブロックチェーンを使って、「外でやるときはこちらの契約のブロックチェーンを使ってください」というかたちでデータをためていくことにより、クラウド経済圏を広げていくことが可能になるのではないかと考えています。

短期的にはクラウドワークスのプラットフォームとカニバることがあるかもしれませんが、プラットフォームの将来像として、代理店の商取引がインターネットによって中抜きされるという流れがありますので、我々のクラウドワークスのプラットフォームで中抜きされる取引内容というのは、遅かれ早かれプラットフォーム外で取引される可能性があるということです。

そのような意味では、クラウドワークスプラットフォームとブロックチェーンによるプラットフォーム外の取引の両建てで、我々が個人間の取引を整備していきたいと思っています。


AIにも積極投資をしています。クラウドワークスの仕事のマッチングエンジンはAIを使っていますが、こちらはまだまだ改善の余地があると思っていますので、ここにも研究開発をしていきたいと思っています。

④ブロックチェーンのP2Pプロダクトをテスト開始

④ブロックチェーンのP2Pプロダクトをテスト開始


ブロックチェーン技術を持つ株式会社電縁をグループ傘下に
共同開発で、P2P取引を想定した社内流通コインの運用実験を開始

ブロックチェーンテクノロジーの
国内リーディングカンパニーの1社を買収




- ・ 株式会社 電縁
- ・ 創業 : 2000年
- ・ 従業員数 : 116名 (2017年4月)
- ・ 売上高 : 23億2,300万円 (2016年12月期)
- ・ 事業内容 : システムコンサルティング
システムインテグレーション
- ・ ブロックチェーン関連の実績
 - 三井住友海上、日本損害保険鑑定人協会と共同でブロックチェーン技術を活用した損害鑑定業務の実証実験を実施
 - 日本初のブロックチェーン技術による仮借確認サービスアプリリリース
 - 取締役の石原は、日本ブロックチェーン協会事務局を兼務

ブロックチェーン技術を用いた
感謝を送り合う社内流通コイン
「ありがとうコイン」を運用開始



ありがとうコインのしくみ

- ・ 最初に各メンバーに配布用コインを付与
- ・ チームコミュニケーションツールslackでスタンプを押すことで、感謝を伝えたい相手にコインを送ることが可能
- ・ 期末時点で保有するコインを換金し、給与として支給

 **シェアリングエコノミーにおける自由取引を
実現するスマートコントラクト基盤構築へ**

CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

21

今回、株式会社電縁を買収して、P2P取引を想定した社内流通コインの運用実験を開始しています。

こちらの「ありがとうコイン」は分散型で、誰にでも「ありがとう！スタンプ」が送れて、その結果「ありがとうコイン」がたまっていき、社内でもちょっとしたボーナスになるとう取り組みです。

我々はこちらを社内で実験した上で、オープン化していきたいと思っています。当然我々のプラットフォームでも使えますし、外でも使えるというかたちでやっていきたいと思っています。

このようなプロダクトの関わりの中で、株式会社電縁と組んでいます。取締役の石原は、日本ブロックチェーン協会事務局を兼務しています。

そのような意味でも、個人間の取引にはブロックチェーンを中心とした仮想通貨の可能性があるのかなと思っています。

④AIの研究開発がサービスのKPI改善に繋がり、学会発表へ

④AIの研究開発がサービスのKPI改善に繋がり、学会発表へ Crowd Works

AI・機械学習は専任の研究チームにより、サービスへの実装もスタート
 悪質案件の自動検出AI開発は、その研究成果を人工知能学会全国大会で発表した

AI専任チームによる研究テーマ



AI開発責任者：
 執行役員 CTO 岡山

筑波大学大学院、電気情報学研究所修士を修了。
 在学中は、JAXA宇宙科学研究所での研究に専事する傍ら、複数のベン
 チャー企業にてアルバイトとしてWebサービス開発に携わる。
 2011年4月、株式会社インターネットイニシアティブに入社し、
 ルーティングサービスの開発・運用、新サービスの立ち上げ等に従
 事。

Ruby on RailsによるWebアプリケーション開発をはじめ、サービ
 ス基盤の構築、運用業務まで幅広く担当。
 2015年4月、株式会社クラウドワークスに参画。

2016年7月、同執行役員CTOに就任。

悪質案件自動検出AI	<ul style="list-style-type: none"> 2017年5月、「クラウドワークス」に投稿される依頼から、利用規約や法令、公序良俗に反する悪質案件を自動検出するAIを実装 人間による目視による検出との適合率91%を実現 研究成果を人工知能学会全国大会で発表
スコアリングアルゴリズム(クラウドスコア)	<ul style="list-style-type: none"> クラウドワーカーの過去の報酬実績や仕事の評価、サービス利用上のアクションなど多数の複合的なデータを解析しスコア化（上位者はプロクラウドワーカーとして運用開始済み） 取得情報の増加、外部サービスとの連携などに応じ、継続的にAIを進化
レコメンドエンジン	<ul style="list-style-type: none"> 「クラウドワークス」上で、過去のマッチング実績や評価などに基づいて、対クライアント企業におすすめワーカー、対ワーカーにおすすめ案件を自動紹介するレコメンドエンジンを開発中

資料の赤字で書いているのですが、悪質案件自動検出AIは、クラウドワークスへの実装が行われています。人間による目視の検出との適合率91パーセントということで、ほぼ自動化できていると言えます。

学会でもこの内容に興味を持っていただき、研究成果を人工知能学会ですでに発表していただき、けっこうな反響をいただいています。

労働は人が提供するものですが、労働の未来を考えると、おそらく人にしかできないものが残り、自動化でもいいものはどんどん自動化していかないと、この時代の最適化や新しい社会のデザインができないと思っています。そのような意味でも、我々は今後AIの研究開発に力を入れていきたいと思っています。

2018年9月期目標

目標

2020年9月期 **総契約額400億円、EBITDA20億円**

～早期の総契約額1000億円の突破へ

最後に目標です。現状、株式会社電縁の子会社化がありますので、売上と利益の予想は精査中です。現段階の目標として、今期（2018年9月期）の総契約額100億円、EBITDA黒字化を目指します。3年後の2020年9月期には、総契約額400億円、EBITDA20億円を目指します。

上場後の3年間、いろいろなかたちで事業計画の精査が進んでいます。その中で考えても、総契約額400億円とEBITDA20億円は十分に達成可能だということで、社内の経営陣で一致団結して、こちらの数字を掲げています。

また中期目標として、早期に総契約額1,000億円、EBITDA100億円を実現していきたいと思っています。

私たちのミッション



© CrowdWorks Inc. All Rights Reserved.

25

私たちの変わらないミッションは「働く”を通して人々に笑顔を」ということです。今までの報酬を届けるということから、報酬によってスコアリングをして、個人が報酬を届けるだけではなくて、お金を調達するところまで広げて提供しようと考えています。

個人が正社員ではなくても、普通に安心して仕事と生活が送れる世界が実現できたら、それは「働く”を通して人々に笑顔を」提供することになるのではないかと考えていますので、今期もがんばってまいります。私の説明は以上となります。ありがとうございます。