

# UZABASE

2022年11月11日

# UZABASE

2022年第3四半期決算説明会書き起こしレポート

開催日：2022年11月9日（水）16時～

登壇者：代表取締役Co-CEO 兼 CTO 稲垣 裕介、代表取締役Co-CEO 佐久間 衡  
執行役員CFO 千葉 大輔

## カーライルからの公開買付けについて

- 開示内容：本日の取締役会において以下を決議し、開示
    - 同社による当社の完全子会社化を目的とした公開買付けに関して、賛同する旨の意見を表明
    - 当社の株主の皆様へ、本公開買付けへの応募を推奨
  - 賛同の理由：以下のサポートを得て、パーパス、持続的な成長、長期的な企業価値向上、の3つの実現可能性を高めることができると判断
    - 長期視点で、経済情報強化等の投資を前倒して行えること
    - 起業家精神と事業拡大を両立する経営システムを構築する専門性と執行力を有すること
    - カーライルの投資先のZoominfoやDealogicなどのグローバル経営の知見及びネットワークが活用できること
- ※詳細は、2022年11月9日公表の「株式会社THE SHAPERによる当社株式等に対する公開買付けに関する賛同の意見表明及び応募推奨のお知らせ」をご確認ください。
- 株主の皆様へ
    - 2022年9月末時点の株主名簿に記載または記録された株主様にレターが郵送されます
    - 応募の手続き等については、三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社またはauカブコム証券までお問合せください

5

佐久間 決算のお話の前に、本日カーライルによるユーザベースの公開買付けに対して、賛同の意見を表明しました。このことに関して、まずお話ししたいと思います。

はじめに、NewsPicks、SPEEDA、FORCAS、INITIAL、Incubation Suiteなど、ユーザベースのサービスをご利用いただいている皆様。今回の公開買付けがどのような結果になろうとも、ユーザーの皆様により役立つ、より良いサービスをしっかりお届けしていくことをお約束します。サービスの運営方針には、何の変更もございません。

公開買付けの詳細に関しては、プレスリリース（[適時開示](#)）をご覧くださいと思いますが、今回の1,500円という買付け価格。こちらは、弊社の中で独立性を有した特別委員会ですっかり協議された価格で、株主の皆様に対して応募を推奨できる適切な価格であると考えております。

そして、「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」というパーパス実現のために、カーライルをパートナーとして非上場化することが最善の道であると、私は確信しています。

例えば、私が注目していた会社で、Zoominfoという会社がございまして、ユーザベースと同じぐらいの時期に創業した会社ですね。実はDiscover Org時代からデータ・パートナーシップの関係で、過去にいろいろやり取りもしてきた会社でした。その会社に対して、カーライルは初期の投資家で、（ユーザベースと）同じ時期に

設立されたにもかかわらず、圧倒的に高成長して、1兆円規模の企業になっています。しかもその裏には積極的なM&A戦略があり、カーライルのサポートがあったと。

そのような、グローバルなソフトウェア企業の高成長をサポートしていくようなグローバルの知見とネットワークが、カーライルにはあります。ユーザベースは「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」ことを目指している企業です。日本ではなく、世界ですね。

2020年末にQuartz事業の撤退があり、ユーザベースのグローバル事業は大きく後退しました。再度グローバルに大きく挑戦していくためには、まず国内の事業をしっかり成長させ、収益性を高め、大きな投資余力を生み出していく必要がある。そして、グローバルに継続的に投資していく。その投資を、ユーザーにとっての大きな価値に結実させて、世界中にユーザーを増やしていく。

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、カーライルをパートナーとして非上場化するということが最善であると考え、私は本公開買い付けに賛同しています。

続いて、決算発表に移ります。またQ&Aの時間でも、決算の件に加え、公開買い付けの件に関するご質問いただければと思います。

## *Our 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

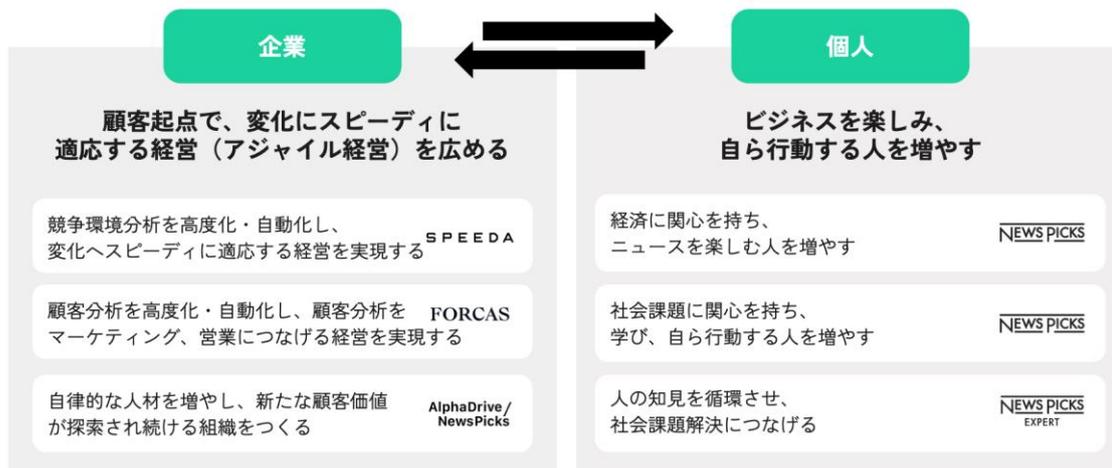
佐久間 ユーザベースは昨年、「経済情報の力で、誰もがビジネスを楽しめる世界をつくる」というパーパスを作りました。この実現のために、ユーザベースは存在しています。

## 目指す世界と提供するプロダクト

UZABASE

### 誰もがビジネスを楽しめる世界

社会、企業、個人のバーパスの調和的な実現



7

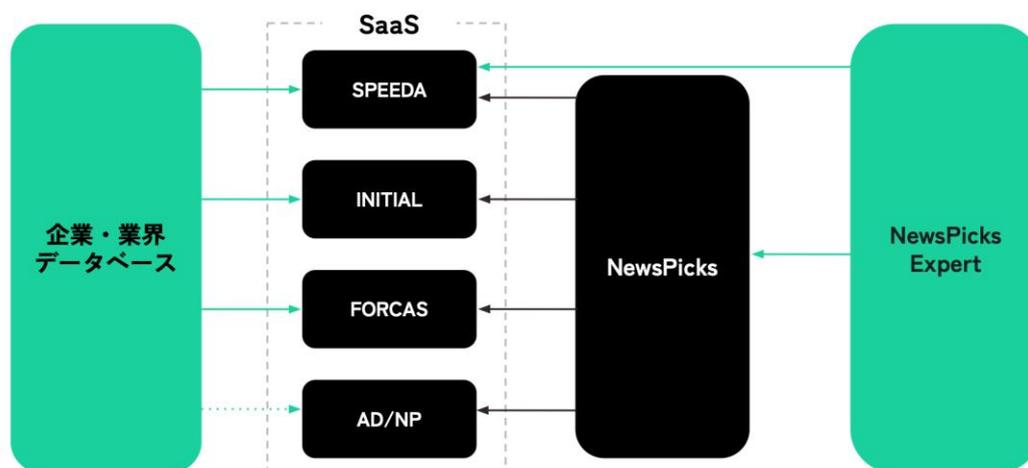
佐久間 企業側、個人側、両方のサービスを展開しておりまして、企業側に関しては、顧客視点で変化にスピーディーに適応する経営、アジャイル経営を広めていく。そのためのサービス、SPEEDA、FORCAS、AlphaDrive/NewsPicks等を展開しています。

個人向けには、ビジネスを楽しみ自ら行動する人を増やしていきたい、そのために、経済に関心を持ち、ニュースを楽しむ人を増やすNewsPicks。人の知見を循環させ、社会課題の解決に繋げていくために、NewsPicks Expertというサービスを展開しています。

## 経済情報の共同活用

UZABASE

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。



1. Alpha Drive / NewsPicks事業について、企業・業界データベースを活用したプロダクトをリリースする予定です。

2. 「企業・業界データベース」と「NewsPicks Expert」の詳細は、Appendix P47をご参照ください。

8

佐久間 パーパスに「経済情報の力で」とあるように、ユーザベースの最大の特徴は、経済情報の共同活用です。左側にあるように、SaaS事業で共通した企業・業界データベースを利用しております。また、NewsPicksのニュースをSaaS事業全体で活用しております。

さらにNewsPicks Expertという人の知見、その力をSPEEDA、NewsPicksで活用しております。このように、経済情報を全サービスで共同活用していくビジネスモデルであるがゆえに、経済情報に効率的に投資でき、大きなユーザー価値を実現できる。これがユーザベースの特徴です。

## 業績予想の修正について

2022年12月期 連結業績予想を修正			UZABASE
単位：億円	期初 業績予想	修正 業績予想	修正理由
売上高	195~200	182	NewsPicks事業の売上高未達が主な要因 (詳細は次ページにて記載)
EBITDA	10~15	10	売上高未達となるも、主にNewsPicks事業においてコスト削減を進め、期初業績予想内での着地を見込む
営業利益	4~9	3	NewsPicks事業においてソフトウェアの資産計上範囲を見直したことで、計画以上のソフトウェア償却費が発生したことが要因
経常利益	4~9	4	UB Venturesの保有株式売却によるプラスもあり、期初業績予想内での着地を見込む
親会社株主に 帰属する純利益	黒字	5	事業適応計画（成長発展事業適応計画）の認定に伴い、繰越欠損金にかかる繰延税金資産634百万円を追加計上したこと等により、大幅な上振れでの着地を見込む

1. 詳細は2022年11月9日公表の「2022年12月期 連結業績予想の修正に関するお知らせ」をご確認ください。

11

佐久間 次に業績予想の修正についてお話しします。NewsPicks事業の売上高の未達を主な要因として、今期売上高の予想を195億円~200億円、それを182億円に修正します。

また、EBITDA、営業利益、経常利益、純利益、これをそれぞれ10億円、3億円、4億円、5億円に修正いたします。約束した計画をしっかりと達成することができず、下方修正となってしまったこと、大変申し訳ございません。

より詳細に説明しますと、売上高が下方修正になる中、コスト削減を主にNewsPicks事業で進めたため、EBITDAに関しては業績予想内での着地を見込んでいます。

営業利益については、ソフトウェアの資産計上範囲を見直した影響により3億円に下方修正しております。

経常利益についてはUB Ventures の保有株式の売却によりプラスがあり、4億円の業績予想内での着地を見込んでいます。

純利益に関してはコロナ税政、事業適応計画の認定に伴い大きな上振れが発生し、5億円の着地を見込んでいます。

NewsPicks事業の未達要因と対策		UZABASE	
		未達要因	対策
有料課金事業	内部要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>Q2にヒットコンテンツが不足し、解約が新規会員獲得を上回り有料会員数が減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>YouTube・TikTok等の新しい会員獲得チャネルの強化</li> <li>ヒットコンテンツに依存しない、有料会員獲得ファネルを構築する</li> </ul>
広告事業	内部要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用の遅れ（広告営業と広告制作）</li> <li>顧客単価の未達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>今は採用を終え、リソース不足は解消済み</li> <li>トップセールスの高価格提案（単発契約ではなく年間契約等）のノウハウを型化し、セールス人材を育成する</li> </ul>
	外部要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>B2C企業へのインフレの影響、スタートアップの資金調達環境の悪化の影響等により、ターゲット顧客の一部で広告出稿意欲が減退</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>広告商品毎に、継続活用を目指す顧客層を特定し、その企業群へのアプローチに即した体制を構築する（Account Based Marketingの徹底）</li> </ul>
その他事業（出版）	内部要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>前年レベルの大ヒット作が出ていないことと、編集者不足による刊行数の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出版事業の不確実性の高さを反映した、保守的な計画の策定（来年以降）とリーンな体制の維持</li> </ul>

**上記対策の実施に留まらず、NewsPicks事業は来期黒字化を必達とし、まず収益性を向上させることを重視する**

12

佐久間 続いて、NewsPicks事業の未達の要因と対策について、内部要因と外部要因に分けてお話しします。まず外部要因について。BtoC企業に対するインフレの影響、また弊社の広告事業の主な顧客であるスタートアップ事業の資金調達環境悪化の影響、これにより広告出稿の減少が発生したことが、外部要因と言えるかと思えます。

内部要因は、有料課金事業における第2四半期のヒットコンテンツが不足した影響により、解約が新規会員数獲得を上回り、有料会員数が減少したことが挙げられます。

また広告事業の内部要因として、広告営業、広告制作ともに採用が遅れた影響により、体制作りが遅れてしまった。そして顧客単価が想定より低かった。

出版事業においては、前年レベルの大ヒット作品が出ていないこと、刊行数の減少が挙げられます。

# UZABASE

2022年11月11日

これらに対応していくために、有料課金事業においてはYouTubeやTikTok等のNewsPicksの公式アカウントの登録者数は伸びておりますし、その新しい会員獲得チャンネルを強化していきます。

また、ヒットコンテンツに依存しないような有料会員獲得ファネル、Wi-Fiモデルなどを事業開発的に構築してまいります。

広告事業における採用の問題は現在解消しています。トップセールスの高価格提案を型化し、顧客単価をしっかりと引き上げていく取り組みを、今後も続けてまいります。

また広告商品ごとに、継続的にリピーターとして広告出稿いただけるような顧客層を特定し、マーケティングや営業活動に集中していく。SaaS事業において徹底しているABM (Account Based Marketing) をNewsPicksの広告事業においても徹底していきます。

出版事業においては、どうしても不確実性が大きい。そもそもの計画の作り方を変更し、来年以降、保守的な計画を策定し、その中でも利益を出せる体制を作っていきます。

[長期経営戦略説明会](#)において、「NewsPicks事業は2023年には黒字化していく」と宣言いたしました。その宣言通り、NewsPicks事業は来期黒字化を必達とします。そして、成長よりも収益性を向上させることを優先する経営を実行してまいります。

## マテリアリティ及び2022年代方針の進捗

サステナビリティ：各マテリアリティに沿った取り組み		UZABASE
マテリアリティ	主だった取り組み	
Social	1 人の知見の循環	<ul style="list-style-type: none"> <li>大きなアップデートは無し</li> </ul>
	2 異能は才能	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外従業員を含めたD&amp;Iを実現すべく、海外版（シンガポール・中国・スリランカ）産休・育休ハンドブックをリリース</li> <li>2022年10月1日施行の改正育児・介護休業法を見据え、当社グループの男性従業員向けに育休取得推進に向けたイベントを開催</li> </ul>
	3 誰もが経済を身近に感じられる社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済情報を通じて親子の対話や子供たちの好奇心や多様性を育むために、「NewsPicks for kids」がオフラインでの子供向けイベントを各種開催</li> </ul>
	4 テクノロジー・カンパニー	<ul style="list-style-type: none"> <li>沖縄最大級の学生向けTechイベント「Tech BASE Okinawa for Students」を10月2日に開催、沖縄県のエンジニア市場の活性化を支援し、ユーザベースとしても沖縄拠点のエンジニア採用を強化</li> </ul>
Governance	5 持続的なデータ・コンテンツマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>データの自社組成加速に向けて、第三者の権利侵害の防止を目的に「データ組成に関するガイドライン」を策定、周知</li> </ul>
	6 SaaSとメディアを融合する事業モデル	<ul style="list-style-type: none"> <li>SaaSを通じてNewsPicksの価値を提供するために、FORCASの全既存ユーザーのIDを、NewsPicks IDへ年内に切替</li> </ul>
Environment	7 気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動問題を詳細に取り上げ、多くの企業や個人の行動変容を促すために、NewsPicksとSPEEDAで気候変動問題に関連するコンテンツを多数配信</li> </ul>

1. 記載内容及び数字に関しては、2022年7月1日-2022年10月31日までの期間を対象としています。

佐久間 続いてマテリアリティおよび2022年代方針の進捗についてお話しします。マテリアリティはパーパス実現のため優先すべき、我々にとっての重要課題です。このページにおいて、7つのマテリアリティの進捗に関してお伝えしています。その中で今回は特に2つについてお伝えしたいと考えております。

### マテリアリティ：誰もが経済を身近に感じられる社会

UZABASE

家庭の枠を越え、多様な視点に気づきを得る場として「NewsPicks for Kids」がイベントを開催。「新聞」で各家庭内での対話のきっかけを作り、「紙面」に閉じない体験を提供することで、親子の新しいコミュニティの形成を目指す。

#### デザインを体験



① **ドット絵ワークショップ**  
六本木蔦屋書店とのコラボでワークショップを開催。限られたマス目で絵を描くドット絵では、対象を観察する力とそれを抽象化する表現力が必要。ワークショップを通じて、デザイナーが普段取り組む抽象化と具象化を行き来するプロセスを体験。

#### プログラミングを体験



② **親子プログラミング教室**  
ユーザベース「Play Engineeringプロジェクト」とのコラボ開催。現役エンジニアからプログラミングを学びながら、「NewsPicks for Kids」紙面との運動クイズにも挑戦し、エンジニアリング×ビジネスの世界を体験。

#### アートを体験



③ **赤をきわめる**  
「こどもエリー学園」とコラボし、学長でアーティストの大宮エリーさんを講師に迎えてワークショップを開催。「赤をきわめる」をテーマに、海を赤一色で描くことに子供達が挑戦。海＝青で描くという固定観念の枠を外し、制約の中で工夫することで新しいものが生まれるプロセスを体験。

1. NewsPicks for kidsは、NewsPicks プレミアム会員、Learning会員限定のオプションプランとしてお申し込み可能です。

佐久間 「誰もが経済を身近に感じられる社会」というマテリアリティについて、「NewsPicks for Kids」を夏にリリースしました。

紙面における体験ももちろん重要です。しかし紙面に閉じない、デザイン、プログラミング、アート等、親子で一緒に体験できる場を提供することで、新しいコミュニティの形成を目指し、NewsPicks for Kidsのユーザー数の拡大を目指したいと考えています。

**マテリアリティ：気候変動への対応**
UZABASE

**気候変動問題に関連するオリジナルコンテンツ例**

**SPEEDA**

■ **トレンドレポート「カーボンニュートラル素材」**  
 カーボンニュートラルの実現に重要な素材（セメント、コンクリート、鉄鋼など）に焦点をあてつつ、ネットゼロへの移行を推進するプロセスや技術を紹介。



■ **「【実務家に聞く】TCFD開示、やってみて見えたこと」**  
 東証の市場区分の再編と合わせて進むTCFD開示について、今後の開示に向けた取り組みの推進や、経営戦略として気候変動対応も含めて検討している経営者や担当者に対し、様々なエキスパートの見解・知見をレポート形式で紹介。



**NewsPicks**

■ **地球極限GREENイノベーションジャーニー**  
 NewsPicks初のドキュメンタリーシリーズ。パンサーの向井慧さんをナレーターに迎え、気候変動や戦争によるエネルギー・食糧危機など、人類の存亡に関わる地球規模の課題に果敢に挑み、想像を超えるイノベーションを生み出すエクストリームな人々を追う紀行番組をお届け。



■ **その他のコンテンツ例**

NewsPicks：【新】カーボンニュートラル経営で「大躍進」した企業の秘密  
 NewsPicks：気候変動とワイン  
 SPEEDA：トレンドレポート「充電インフラ」  
 SPEEDA：SPEEDA Insights「脱炭素の本丸SCOPE3 事例で見る傾向と対策」 etc

1. TCFDとは、Task force on Climate-related Financial Disclosuresの略です。

佐久間 2つ目は、気候変動への対応についてです。我々はメディアプラットフォームとして、気候変動への対応を社会に広めていく責務を担っていると考えています。

SPEEDAにおいては「[カーボンニュートラル素材](#)」というトレンドレポート、「[【実務家に聞く】TCFD開示、やってみて見えたこと](#)」などの記事を公開しております（記事の閲覧にはSPEEDAへのログインが必要です）。

またNewsPicksにおいては断続的に気候変動に関するコンテンツを提供しています。例えば「[地球極限GREENイノベーションジャーニー](#)」というドキュメンタリーシリーズを公開しております。

今後もユーザベースグループでは、気候変動への対応を社会に広めていくようなコンテンツを、継続的に提供していきます。

2022年大方針の進捗について		UZABASE
大方針	主だった取組	
1 SaaSの高成長事業、SPEEDA EXPERT RESEARCH、FORCAS、AD/NPIに継続投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材採用は順調に進捗。2022年の採用枠をほぼ全て充足</li> </ul>	
2 SaaSの共通データへの投資を強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事異動情報、セグメントデータ、KPIデータ等を順調に強化</li> </ul>	
3 NewsPicksのマーケティングに段階的に投資し、成長の再加速を目指す	<ul style="list-style-type: none"> <li>上期のトライアルで効果が出たパターンによるテレビCMを、10月15日~11月13日に関東・関西エリアで放映</li> <li>NewsPicksの売上進捗に鑑み、投資金額を大幅に縮小</li> </ul>	
4 SaaSとNewsPicksの融合：ユーザーIDの共通化を進める	<ul style="list-style-type: none"> <li>FORCASのユーザーIDを、NewsPicks IDへと切り替え開始</li> </ul>	
5 SaaSとNewsPicksの融合：NewsPicksをSaaSのマーケティングチャンネルに	<ul style="list-style-type: none"> <li>EventHub社と資本業務提携を実施（詳細は次ページにて記載）</li> </ul>	

佐久間 次に2022年大方針の進捗についてお話しします。1つ目はSaaSの高成長事業への投資です。こちらは順調に進んでいます。最大の投資は人材採用でして、既に2022年の採用枠をほぼ全て充足しています。

2つ目、SaaSの共通データへの投資。人事異動情報は、第2四半期決算説明会でお伝えした通り、リリースを完了し順調に情報を拡充しています。さらにセグメントデータ、KPIデータ等、他社から供給を受けにくいデータに関しては、[UB Datatech](#)内でデータを組成し、ユーザーにお届けする体制ができています。

3つ目のNewsPicksのマーケティングに投資し、成長の再加速を目指していく。こちらは先ほど申し上げた通り、NewsPicksの売上が計画に達しないということを鑑みて、金額を大幅に縮小しております。

4つ目、SaaSとNewsPicksの融合、ユーザーIDの共通化を進めていくこと。この点は順調です。FORCASのユーザーIDをNewsPicks IDへと切り替えていくことを開始しています。

最後5つ目、NewsPicksをSaaSのマーケティングチャンネルにしていく。この点に関しては、EventHub社との資本業務提携（[プレスリリース](#)）を実施したのでお伝えします。

EventHub社との資本・業務提携を実施UZABASE



## EventHub



## UZABASE

**強み**

**国内シェアNo.1  
イベントマーケティングプラットフォーム<sup>\*1</sup>**

- オンライン・ハイブリッド・オフライン、すべてのイベントやウェビナー開催に関わるプロセスを一気通貫で管理
- Web商談機能やデータ分析機能をはじめ、「顧客との接点」や「ビジネス創出につながる出会い」を最大化するコミュニケーション機能を多数保有
- エンゲージメントの高いイベントやウェビナーを実現し、企業の売上につながるリード・商談の獲得を通してマーケティング・営業活動を支援

**強み**

- 企業データとコンテンツ力
- 高品質なイベントの企画実施ノウハウ
- グループ全体で保有する人の知見のネットワーク

- これまでにオンライン・オフラインのB2Bイベントを多数企画・制作
- B2BイベントはSaaS事業最大のマーケティングチャネルであり、NewsPicks広告事業の持続的な成長を支える上でもB2Bイベントの取り組みを重視
- 昨年末にイベントノウハウとコンテンツ力を活用した番組配信事業「NewsPicks Stage.」を立ち上げ、SaaSとNewsPicksの融合を推進

※ このたびの資本・業務提携契約の締結に基づく第三者割当増資の引き受けと、Sansan株式会社が保有する株式の一部譲渡により、株式会社EventHubは当社ユーザーベースの持分法適用関連会社となります。

<sup>\*1</sup> 国内シェアNo.1は、日本マーケティングリサーチ機構調べ「オンラインイベント」に関する競合調査(2021年8月期)の結果となります。 18

佐久間 EventHub社についてはご存知の方も多いと思います。国内シェアNo.1のイベントマーケティングプラットフォームです。

EventHub社とユーザーベースはかなり古い付き合いがあります。EventHub社と共に、大規模なオフラインのイベント、コロナ渦のオンライン展示会などに挑戦してきた過去がございます。

お互いに非常によく知っている企業で、EventHub社の「人と人を繋げるプラットフォームの力」と、ユーザーベース、特にNewsPicks事業の「企画力、集客力」を合わせれば、デファクトのサービスが作れる。「日本でビジネスイベントと言えば、Event Hubであり、NewsPicksだ」と言われる世界が作れると考えています。

UZABASE

**両社の持つ強みを掛け合わせ、  
B2Bイベントマーケティングの進化を加速する**

▶ 今回の事業提携は、NewsPicks Stage.事業及びNewsPicksにおけるイベント事業（広告売上に計上）を主軸とし、イベントの相互協力及びデータ・コンテンツ連携を進めてまいります。さらに、FORCASにおけるインテントデータの拡充や、NewsPicks EXPERTの活躍の場の拡大、NewsPicksのコミュニティ価値の強化など、ユーザー価値の拡大を実現します。

▶ EventHub社のイベントマーケティングプラットフォームの力と、ユーザーベースの持つデータ及びコンテンツ、クリエイティブの力をかけ合わせることで、イベントを起点に我々のパーパスである「誰もがビジネスを楽しめる世界」の実現を進めるとともに、イベントマーケティングの進化を加速します。

19

**佐久間** NewsPicksのイベントプロデュース事業だけではなく、NewsPicks Stage.事業ではよりダイレクトな連携が実現できます。FORCASとの関連でも、イベントマーケティングは、ABMを実行する施策として王道です。

それを我々自身が結果として示し、成長してきました。なのでFORCASにおけるイベントマーケティング連携、ターゲティングにおけるインテントデータ等の提携もできる。NewsPicksのみならずユーザーベースの多くの事業において、相乗効果をもたらせると考えています。

特に「誰もがビジネスを楽しめる世界をつくる」という文脈において、コンテンツの力だけではなかなか難しい。実際、人は人から影響を受け行動が変わる。そのためにはイベントの力が不可欠だと考えております。パーパスの実現のために、この資本業務提携は非常に大きいと考えています。

続いて四半期業績に関して、CFOの千葉からお伝えします。

## 2022年12月期 第3四半期実績 - 連結業績ハイライト

2022年Q3ハイライト		UZABASE		
事業 セグメント	Q3サマリー	ARR (成長率)	売上高 (成長率)	EBITDA (EBITDA率)
連結	<ul style="list-style-type: none"> <li>主にNewsPicks事業におけるコスト削減により、EBITDAは前四半期のマイナスから黒字に転換</li> </ul>	143.2億円 (YoY+23%)	44.7億円 (YoY+18%)	1.4億円 (3.2%)
SaaS事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>約30%のARR・売上高成長率を実現</li> <li>EBITDAは前四半期と同水準で推移</li> </ul>	117.6億円 (YoY+29%)	32.4億円 (YoY+29%)	3.4億円 (10.6%)
NewsPicks事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>ARR・売上高はほぼ横ばい</li> <li>コスト削減とテレビCM放映がQ4にずれの影響により、前四半期比で赤字幅が縮小</li> </ul>	26.5億円 (YoY+3%)	12.4億円 (YoY-2%)	-1.8億円 (-)

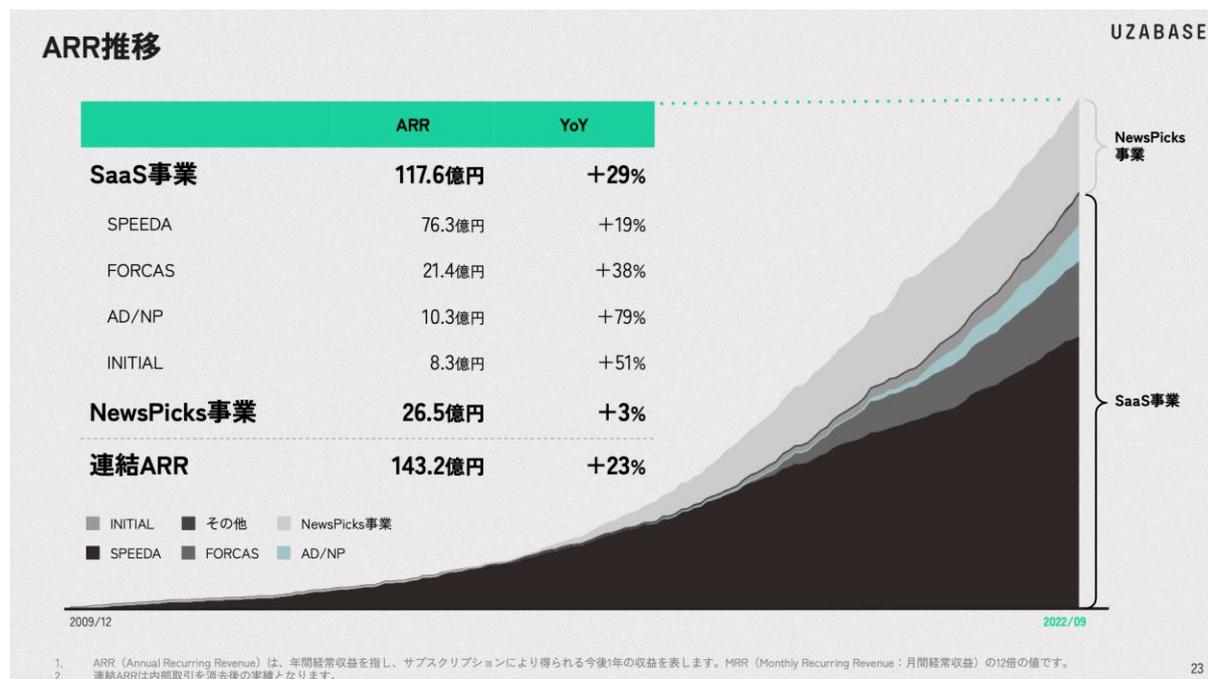
1. 金額は切り捨て表記しています。成長率及び進捗率は小数点以下第一位を四捨五入しています。(以下同様)  
2. ARR (Annual Recurring Revenue) は、年間経常収益を指し、サブスクリプションにより得られる今後1年の収益を表します。MRR (Monthly Recurring Revenue: 月間経常収益) の12倍の値です。  
3. SaaS ARRは、SPEEDA・INITIAL・SPEEDA EDGE・FORCAS・FORCAS Sales・AD/NPのARRの合計値となります。  
4. NewsPicks ARRはプレミアム会員、NewsPicks Learning個人会員、から得られるARRとなります。  
5. EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 (のれん償却費含む) + 株式報酬費用 (以下同様)

22

千葉 CF0の千葉です。私から四半期業績についてご説明いたします。まず連結業績のハイライトになります。ARRは前年比23%増の143.2億円。売上高は前年比18%増の約45億円。EBITDAは1.4億円を着地しています。売上成長率に関しましては、第2四半期を上回っての着地となりました。また、第2四半期の決算説明会でご説明した通り、当初はEBITDA赤字を想定していましたが、コスト削減の結果、黒字での着地となりました。

事業別に関しましては、SaaS事業がARR、売上ともに30%にかなり肉薄した水準での着地となっております。EBITDAに関しては、前四半期比ほぼ同水準で着地しています。

一方でNewsPicks事業は、前年比ほぼ売上・ARRともに横ばいで着地しておりまして、コスト削減と下期に実施するテレビCMの放映タイミングのずれによって、当初の赤字幅よりは縮小した形での1.8億円の赤字で着地しております。



千葉 続いてARRの推移のグラフになります。プロダクト別の成長率およびARRの実額に関してはご覧の通りになりますが、引き続きFORCAS、AlphaDrive/NewsPicks、INITIALが力強い高成長を果たしていることがお分かりいただけると思います。

### 対修正業績予想

修正業績予想に対する、財務数値の進捗は右の通り。

単位：億円	2022年Q3 累計実績	修正業績予想	進捗率
売上高	131	182	72%
EBITDA	7.9	10	80%
営業利益	2.4	3	83%
経常利益	4.0	4	101%
親会社株主に帰属 する当期純利益	7.0	5	142%

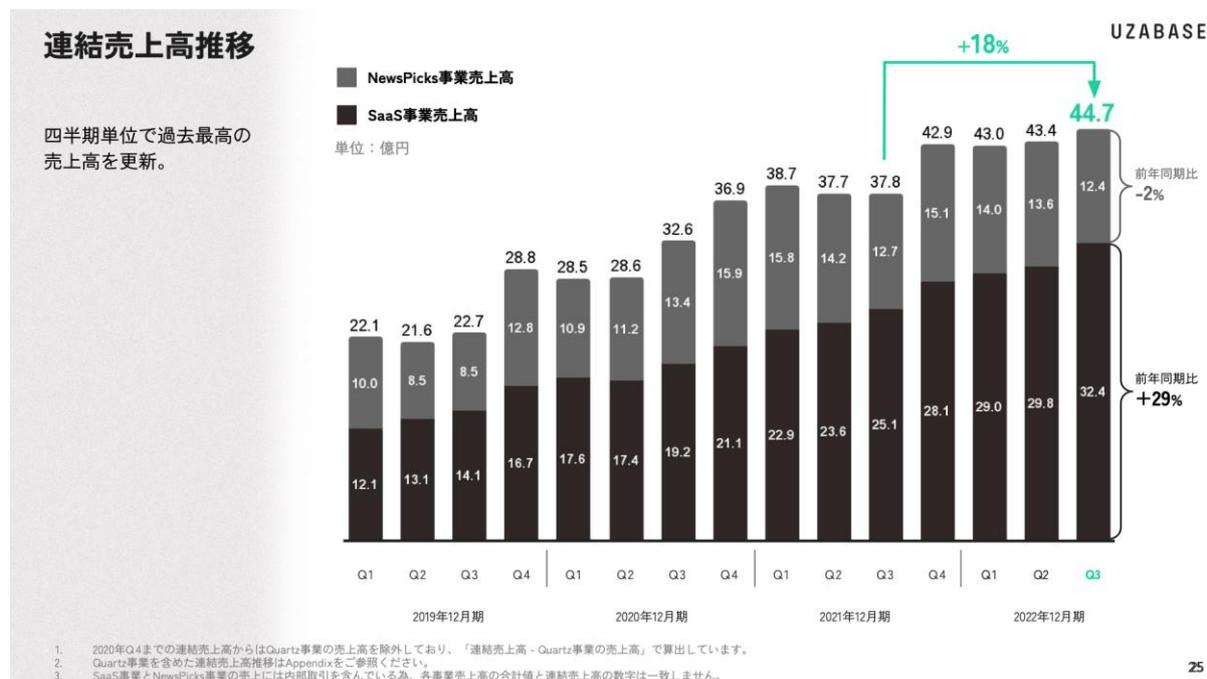
1. 修正業績予想は2022年11月9日公表の「2022年12月期 連結業績予想の修正に関するお知らせ」より詳細をご確認ください。

千葉 次に業績予想についての進捗です。今回修正をさせていただきましたので、修正後の業績予想に対する進捗をこの通り記載しています。佐久間からも説明がありましたが、今回下方修正をする形になってしまい、非常に申し訳なく思っています。

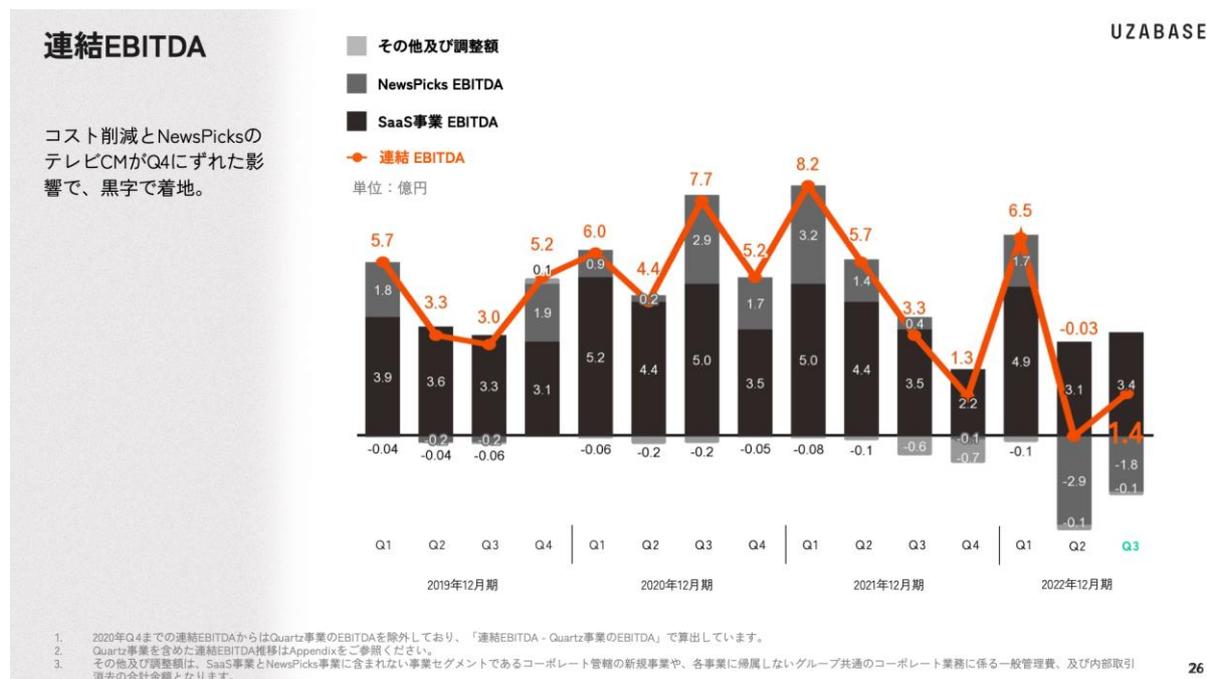
# UZABASE

2022年11月11日

修正した計画を上回る実績を達成し、2022年12月期を終えたいと思っています。追って第4四半期の決算説明会でご説明できればと思っています。



千葉 続いて連結売上高の四半期の推移になります。売上高に関しては四半期で過去最高の売上約45億円を達成することになりました。前年比で申し上げますと、18%の増収となっています。



千葉 続いて連結のEBITDAになります。第2四半期時点では、第3四半期がEBITDAのボトムになると想定をしていましたが、売上が想定を下回る中で、投資規律からコストコントロールを実行したことによって、無事黒字での着地となっています。セ

グメントの内訳に関してはご覧の通りになります。続いてセグメント別のご説明をしたいと思います。

## SaaS事業ハイライト

### SaaS事業のポートフォリオ・マネジメント方針 再掲

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していく。

今期もSPEEDA EXPERT RESEARCH、FORCAS、AD/NPの3事業に重点的に投資。

UZABASE

	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		

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。

**千葉** まずSaaS事業からです。繰り返しになりますが、SaaS事業は複数のプロダクトからなっています。そのため、ご覧の通り「ポートフォリオマネジメントポリシー」を定めておりまして、売上成長率を重視するフェーズと、売上成長率と収益性のバランスを重視するフェーズに分けて管理しています。実際のプロダクトの位置付けに関しては、半分から下のプロットをご参考いただければと思います。

区分		Q3サマリー	ARR (成長率)	売上高 (成長率)	EBITDA (EBITDA率)
SaaS事業全体		<ul style="list-style-type: none"> <li>約30%のARR・売上高成長率を実現</li> <li>EBITDAは前四半期と同水準で推移</li> </ul>	117.6億円 (YoY+29%)	32.4億円 (YoY+29%)	3.4億円 (10.6%)
SPEEDA		<ul style="list-style-type: none"> <li>安定成長と高い収益性を継続</li> </ul>	76.3億円 (YoY+19%)	20.8億円 (YoY+22%)	5.4億円 (26.0%)
INITIAL		<ul style="list-style-type: none"> <li>高成長と安定的な収益貢献を継続</li> </ul>	8.3億円 (YoY+51%)	2.0億円 (YoY+46%)	0.2億円 (13.9%)
高成長 投資事業	SPEEDA EXPERT RESEARCH	<ul style="list-style-type: none"> <li>高成長を継続</li> </ul>	—	—	—
	FORCAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>高成長を継続</li> </ul>	21.4億円 (YoY+38%)	5.2億円 (YoY+35%)	-0.5億円 (—)
	AD/NP	<ul style="list-style-type: none"> <li>高成長を継続</li> </ul>	10.3億円 (YoY+79%)	4.1億円 (YoY+49%)	-0.8億円 (—)

1. SPEEDAIにはSPEEDA EXPERT RESEARCHが含まれています。

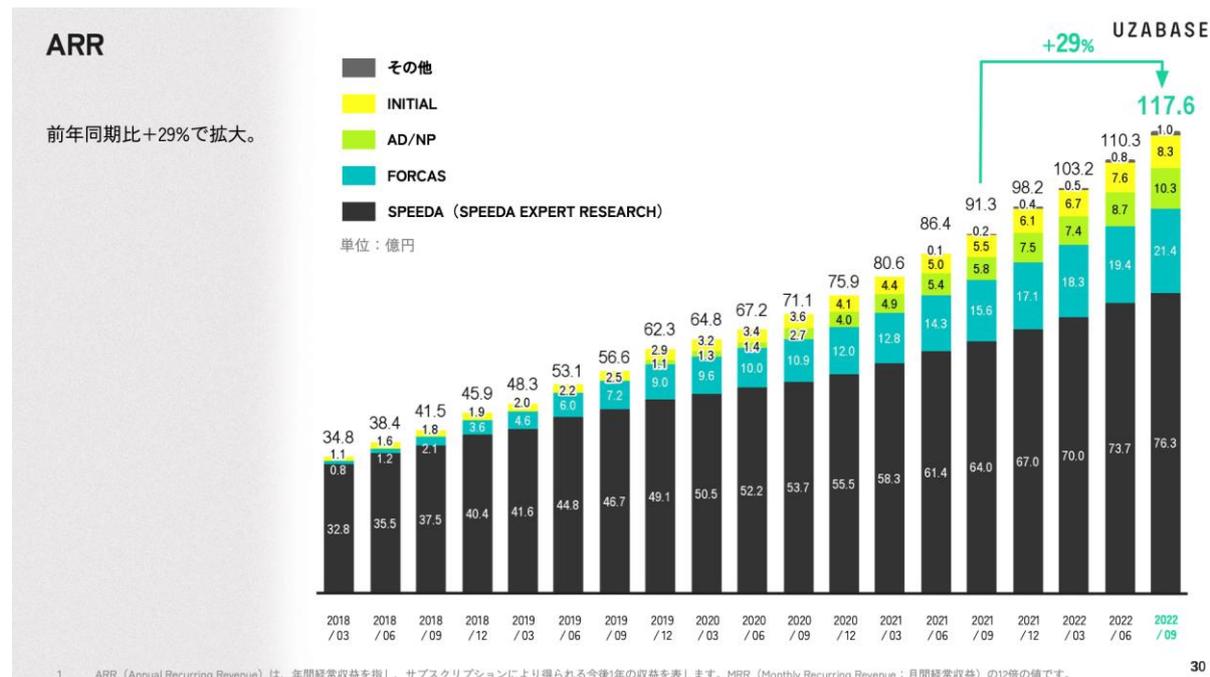
千葉 次にSaaS事業のハイライトです。SaaS事業としては、ARR、売上ともに30%成長を果たしたいと申し上げてきましたが、29%とかなり肉薄したところまで成長しています。第3四半期になって、ようやくこの水準まで成長を果たしてきたと感じています。

また、EBITDAはEBITDAマージン10.6%の3.4億円という形で着地しています。前ページでご覧いただいた通り、ポートフォリオマネジメントポリシーに沿った形で運営をしていますので、高成長フェーズにあるFORCAS・AlphaDrive/NewsPicksに関しては、売上の成長率を重視して投資を行っています。

一方で収益貢献を既に始めているINITIALが、売上成長率、EBITDAともに貢献をしてくれていまして、ベースとなっているSPEEDAが安定的な売上成長と高収益な構造になっているのがご覧いただけるかと思います。

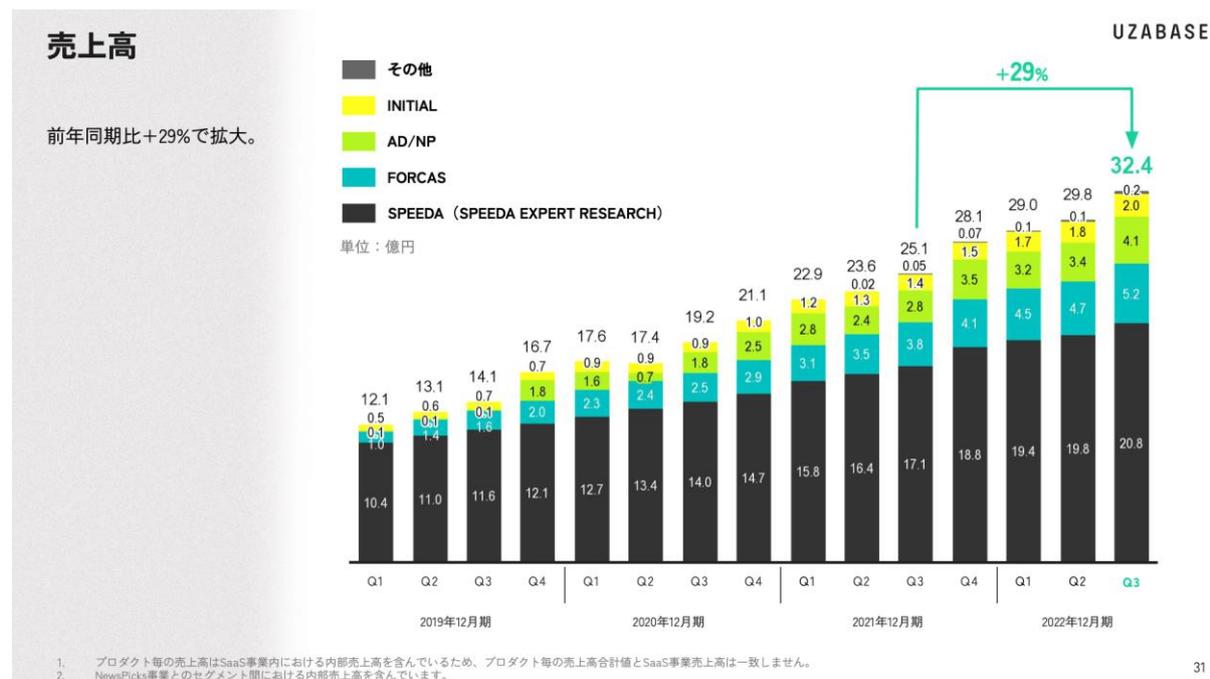
# UZABASE

2022年11月11日

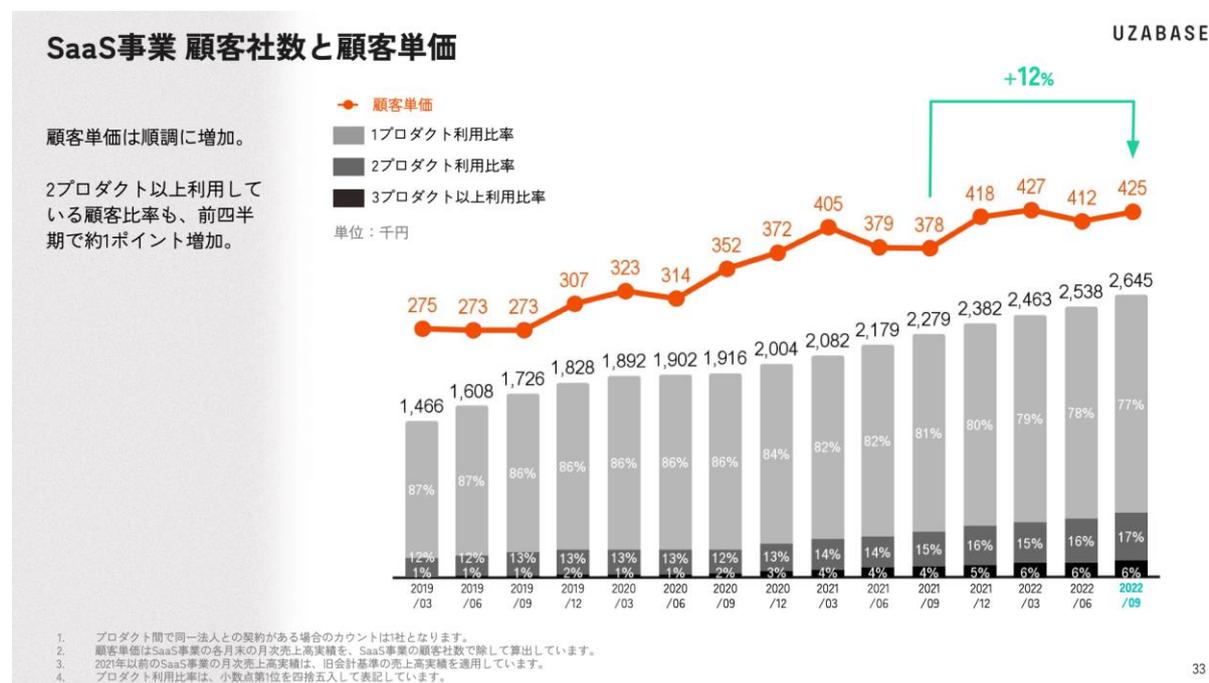
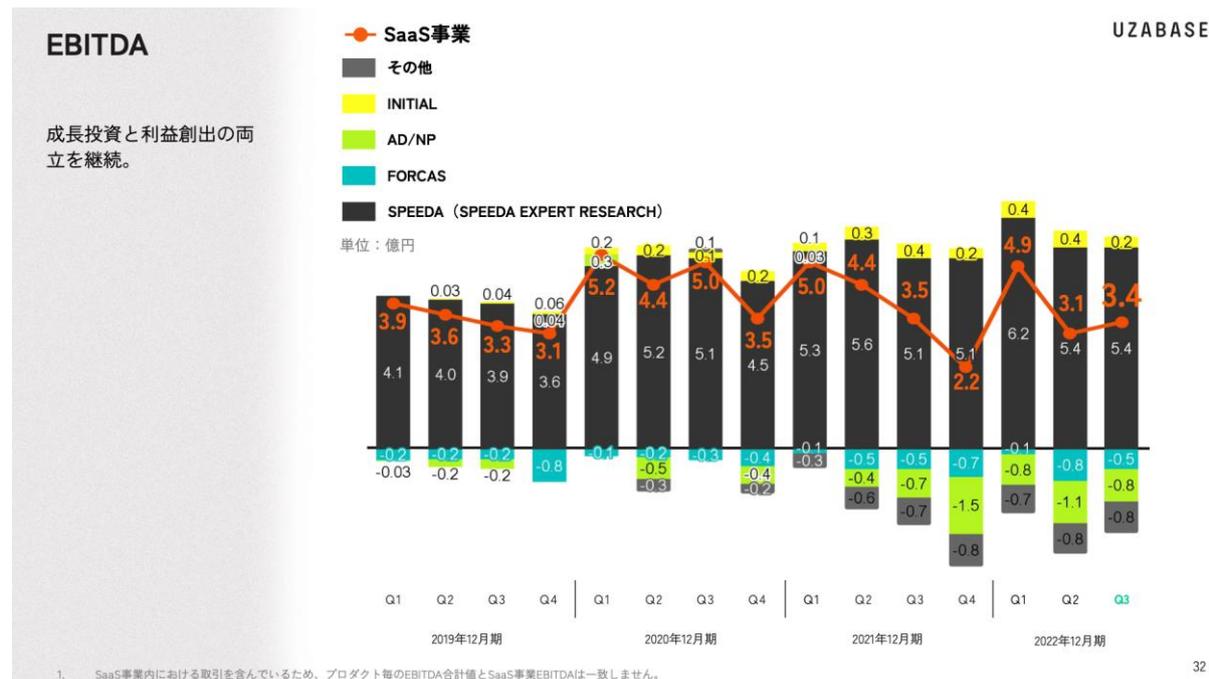


30

千葉 続いて、SaaS事業のみのARR推移になります。  
 プロダクト別に関してはご覧の通りになります。続いてプロダクト別の売上およびその次ページにて、EBITDAの内訳を開示していますので、ご確認いただければと思います。



31



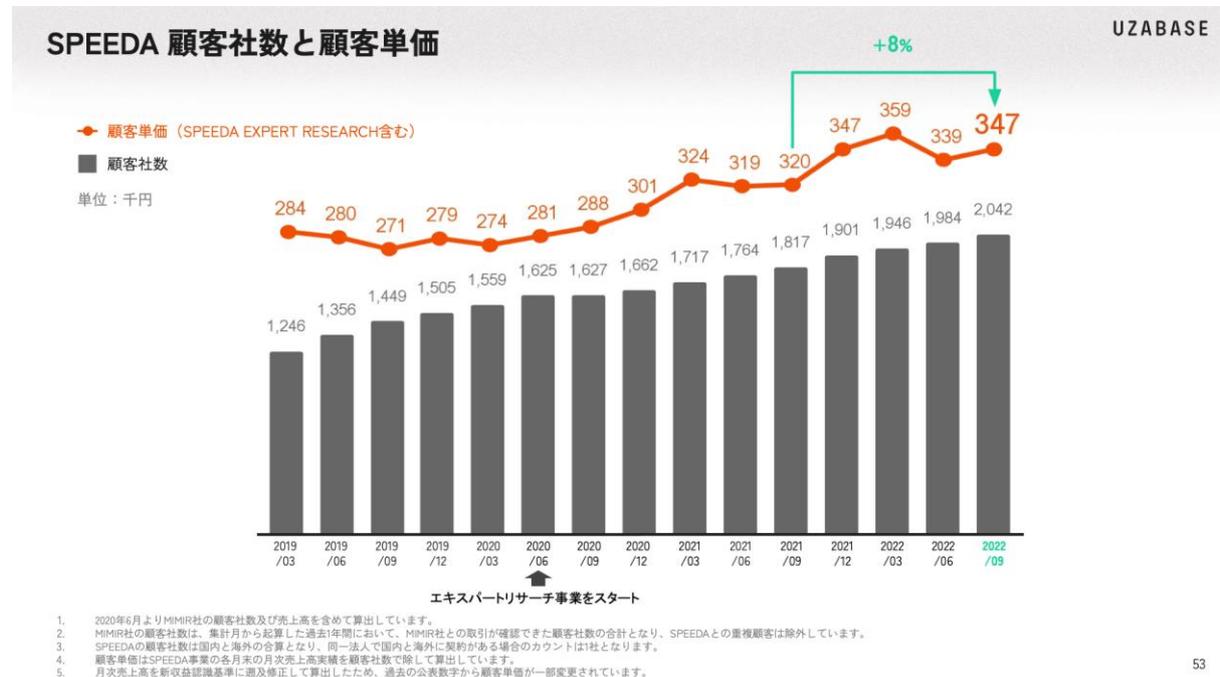
千葉 SaaS事業としては最後ですが、前四半期から開示しておりますSaaS事業全体の顧客社数と顧客単価の推移になります。

当該第3四半期においては社数が107社増加し、顧客単価も順調に12%増加しております。また我々は、SaaS事業のクロスセルを強化していきたいと考えていますので、今回でいうと2プロダクト利用者比率が1ポイント増加している点は、非常に順調であると認識しています。

# UZABASE

2022年11月11日

これからも複数のプロダクトをご利用いただける会社を、1社でも多く増やしていきたいと考えています。なおAppendixにSPEEDAのみの同じ指標を開示してますので比較感とともにご覧いただければと思います。



Appendix : SPEEDA 顧客者数と顧客単価

## NewsPicks事業ハイライト

### 2022年Q3 NewsPicks事業 ハイライト

UZABASE

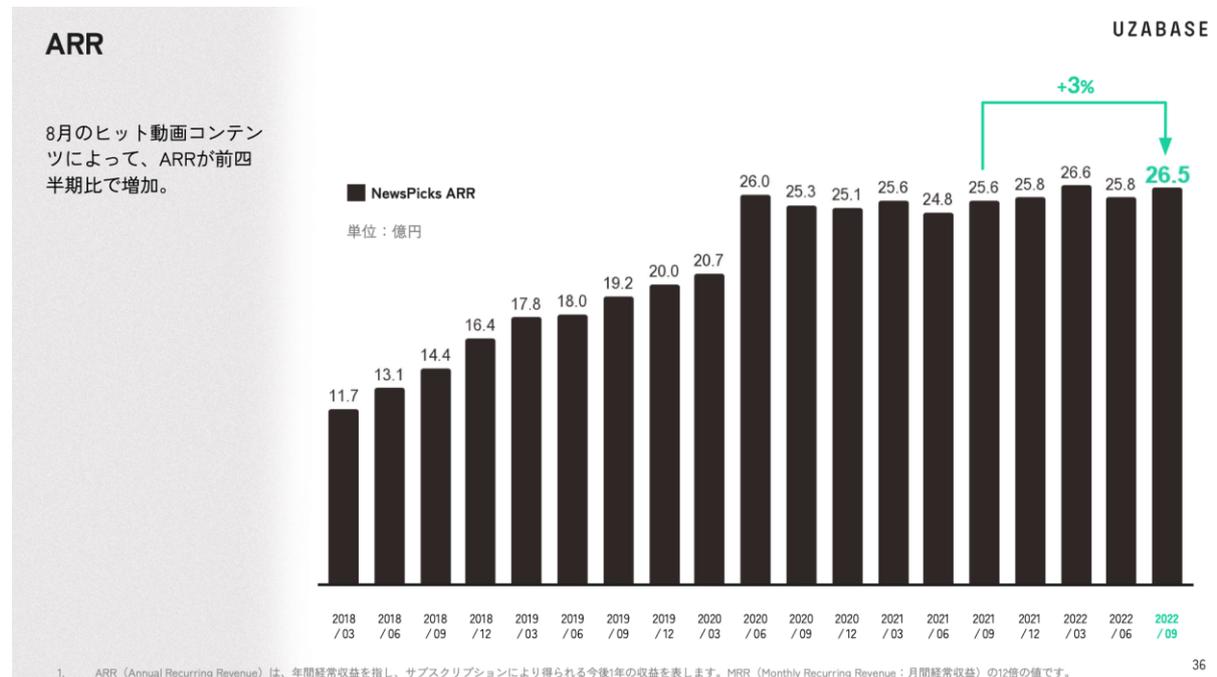
事業	Q3サマリー	ARR (成長率)	売上高 (成長率)	EBITDA (EBITDA率)
NewsPicks事業全体	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高は微減</li> <li>テレビCM放映がQ4にずれ、前四半期比で赤字幅が縮小</li> </ul>	26.5億円 (YoY+3%)	12.4億円 (YoY-2%)	-1.8億円 (-)
有料課金事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>ARR・売上高は前四半期比でも増加</li> </ul>	26.5億円 (YoY+3%)	6.1億円 (YoY+5%)	-
広告事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高が想定を下回った</li> </ul>	-	5.7億円 (YoY+11%)	-
その他事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>出版売上高が想定を下回った</li> </ul>	-	0.6億円 (YoY-65%)	-

# UZABASE

2022年11月11日

**千葉** 次にNewsPicks事業についてご説明します。まずハイライトですが、売上は前年同期比でほぼ横ばい。EBITDAに関しては前四半期の赤字幅より縮小した結果となります。

売上が思うように伸びない中で、投資規律によってコスト削減を行ったことにより、利益としては赤字幅を縮小する形で着地しています。

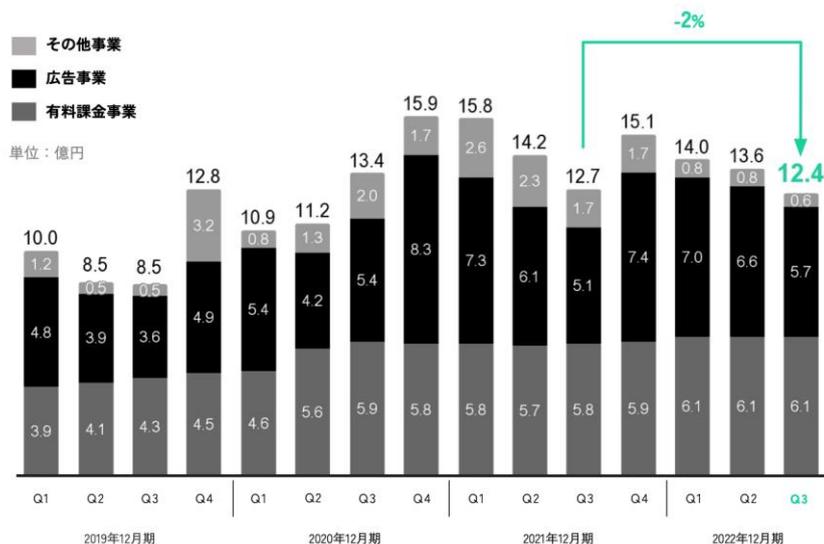


**千葉** 続いて売上の内訳ごとの状況をグラフとしてご説明したのがこのスライドからです。まずは有料課金売上におけるARRの推移について。第2四半期においては、前四半期でマイナスになってしまいました。

第3四半期に関しては、第2四半期比でしっかり伸ばすことができしております。ただ、2021年度の第3四半期に比べると、プラス3%という状態ですので、まだ課題は多く抱えている状況かなと考えています。

## 売上高

その他事業は減収となるも、有料課金事業と広告事業は引き続き前年同期比で拡大。



1. SaaS事業とのセグメント間における内部売上高を含んでいます。
2. 有料課金事業は、SaaS事業に移管したNewsPicks EnterpriseとNewsPicks Learning（法人）の売上高を除外しています。
3. その他事業は、SaaS事業に移管したAlphaDriveとAlphaDrive高知の売上高を除外しており、出版やコンテンツ販売等の売上高となります。

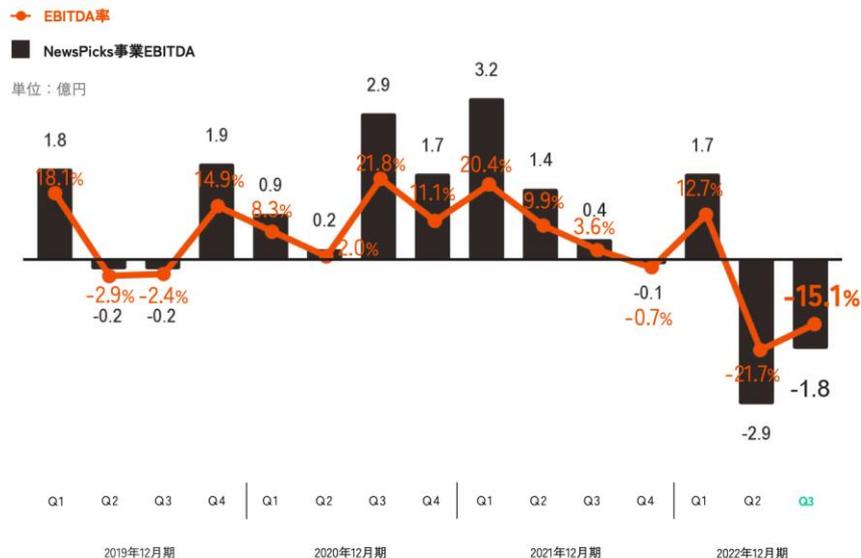
千葉 続いて売上の内訳です。広告売上に関しては前年同期比で増加していますが、当初想定していた金額には届かず、想定を下回る結果となっています。佐久間からご説明した今期の売上予想が下回っている主な要因の一つです。

外部要因・内部要因をご説明いたしましたが、内部要因に関しては既に対応できていると考えていますし、来期NewsPicks事業において黒字化を果たすための準備を、着実に講じていきたいと考えています。

その他の売上は、主に出版売上の想定以上の落ち込みが影響しているのご理解いただければと思います。売上の季節性に関しては例年通りだと考えていますので、後ほどご説明しますが、第4四半期は第3四半期に比べて強い売上が期待できるのではないかと考えています。

## EBITDA

コスト削減策とテレビCMのQ4への期ズレにより、赤字幅は縮小。



38

**千葉** 続いてNewsPicks事業のEBITDAに関してです。当社はSaaS事業のみならず全社において、売上成長率とEBITDAマージンをバランスを持って管理・経営をしています。

つまり売上において成長が一定果たせない場合、しっかり収益を改善するというガバナンスが利く経営になっていますので、当初の売上を下回った限りは投資を抑え、投資規律を働かせたことによって、EBITDAの赤字幅を縮小するということをやってきました。

その結果、連結ベースでは黒字で着地をしておりまして、最も影響が出たのがNewsPicks事業の赤字幅の縮小とご理解いただければと思います。

また、テレビCMの放映が第4四半期にずれ込んだこともありまして、その影響も一定織り込まれております。

## 第4半期の見通しと2022年12月期 第3四半期Q&A

2022年Q4の見通し		UZABASE
事業セグメント	Q4見通し	
連結	<ul style="list-style-type: none"> <li>SaaS事業の売上高・ARR成長率の若干の低下を見込む</li> <li>EBITDAは前四半期比で増加を見込む</li> </ul>	
SaaS事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンバー育成の遅れ等により、SPEEDA、FORCASの売上・ARR成長率は若干の低下を見込む</li> <li>FORCASのEBITDA黒字化、INITIALのEBITDA率の回復を見込む</li> </ul>	
NewsPicks事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>広告売上高は四半期単位で過去最高の水準を見込む</li> </ul>	

40

千葉 最後に、第4四半期の見通しと、第3四半期および公開買い付けに関するQ&Aを我々の方で作成させていただいておりますので、そちらについてご説明いたします。

業績予想の修正を行いましたので、第3四半期までの累計を差し引いていただければ、概ね我々が第4四半期をどの程度読んでいるかはご想像がつくのではないかと思います。

SaaS事業に関しては引き続き堅調に推移することを見込んでいますが、今期採用したメンバーの育成の遅れが若干ございまして、四半期単位で見たときの売上成長率は若干低下を見込んでおります。一方で収益性に関しては、FORCAS SalesというFORCASの新プロダクト込みのEBITDAにおいても黒字化を見込んでおりますし、この第3四半期で一時的に低下をしたINITIAL事業のEBITDAマージンの回復も見込んでいます。ですので、基本的にはここに記載の通り順調な着地を見込んでいる状況になっています。

また、NewsPicksの広告売上に関しては、四半期単位で過去最高の売上を達成できるのではないかとこのことを織り込んで、今回公表させていただきました業績予想の修正を行った次第になります。

## 2022年12月期 第3四半期Q&amp;A

UZABASE

**Q. 今期の売上高業績予想の未達要因は、主にはNewsPicks事業によるものとのことだが、SaaS事業は順調なのか。**

4QにSPEEDAとFORCASの売上・ARR成長率の若干の低下を見込んでいますが、概ね順調です。特にAD/NPとINITIALにおいては、計画を上回っています。

**Q. 長期経営戦略の売上高成長率30%目標は継続されるのか。**

長期経営戦略の修正の必要性について内部で検討中ですが、NewsPicksの成長率を引き上げることが出来なかった今年の（見込みを含む）結果に鑑み、全社での売上高成長率30%の実現は困難であると考えています。

**Q. 来年以降は利益率を段階的に引き上げていくとのことだが、その方針に変更はないか。**

方針に変更はございません。

**Q. NewsPicks事業は来期以降、収益性の向上を重視した安定成長を目指すとのことだが、どの程度の成長率を目指すのか。また、収益性は向上させられるのか教えて欲しい。**

今年の（見込みを含む）NewsPicks事業の結果を踏まえ、まずは成長より収益性の向上を優先します。収益構造を確立した後に、成長目標を改めて掲げたいと考えています。

41

千葉 続いて第3四半期の業績および、時期的に来期の業績、中長期経営計画に対する進捗等々、全て織り交ぜた、我々が想定しているFAQをこちらの通りご用意させていただきます。また、公開買付の公表も同時になりましたので、そちらに関する想定FAQも記載しています。

以上で私からのご説明を終了いたします。続いて質疑応答に移りたいと思います。

## 2022年12月期 第3四半期Q&amp;A

UZABASE

**Q. NewsPicksの広告売上高が前四半期比で減少しているのはなぜか。大型イベントによる広告売上高の増加を見込んでいたのではないのか。**

P12に詳細を記載していますので、そちらをご確認ください。なお、大型イベント「CHANGE TO HOPE 2022」の売上高はQ4に計上されるため、Q3の広告売上高には含まれていません。

**Q. NewsPicks事業の広告売上高において、足元の経済環境の変化による影響が一部出ているとのことだが、SaaS事業では影響は出ていないのか。**

足元の解約率や新規獲得の状況を見ても、明確な影響は出ていません。

**Q. 円安による業績への影響について教えて欲しい。**

当社の連結業績における海外事業の比率（売上高と費用）は、5%程度であることと、海外サプライヤーからの仕入コストやサーバー費用においても、総コストに占める比率は極めて小さいため、大きな影響はございません。

42

## カーライルからの公開買付けについて Q&amp;A

UZABASE

**Q. なぜ非上場化するのか。上場を維持した状態では出来ないことはなにか。**

「SaaSとNewsPicksを融合し、人の知見を循環させる」という長期経営戦略に合意したカーライルと共に、短期的な業績変動に動じることなく、国内事業の成長性、収益性を引き上げる中長期的な改革を行う。さらに、彼らのグローバル経営の知見やネットワークを活用し、グローバル拡大戦略を具体化し、長期的に、着実に遂行していく。これが、「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」ための最適な選択肢だと考えています。

**Q. 再上場は予定しているのか。**

現時点で決定していることはございません。将来的には、再上場の可能性も検討します。

**Q. なぜカーライルを選定したのか。他にも検討したファンドはいるのか。**

他のファンドも検討しました。その中でカーライルを選定した理由は、公開買付の条件に加え、「SaaSとNewsPicksを融合し、人の知見を循環させる」という長期経営戦略を執行し、パーパスの実現に近づくために、グローバル経営の知見やネットワーク、投資哲学等の面から最適なパートナーであると判断したためです。

1. その他、株式会社THE SHAPERからの公開買付に関する詳細は、「株式会社THE SHAPERによる当社株式等に対する公開買付けに関する賛同の意見表明及び応募推奨のお知らせ」をご確認ください。

2. 株式会社THE SHAPERはThe Carlyle Groupがその持分の全てを保有する、本公開買付のために設立された会社です。

**Q1 カーライルのTOBにあたり、今後の経営体制について教えてください**

佐久間 プレスリリース（適時開示）に一部記載していますが、今回の公開買付けが成功したとして、経営体制の変更は想定しておりません。また特定事業の売却等の事業ポートフォリオの変更も考えておりません。

**Q2-1 1,500円以上で買い付けた投資家の立場としては、現在のマーケットのボトムに近いタイミングでディールがあることについては不満に感じています。なぜ、このタイミングなのでしょう。**

**Q2-2 上場後短期間、かつTOB価格はプレミアム有とはいえ、昨年までに投資したほぼ全ての投資家が損をする水準でのTOB。経営陣として既存投資家をどう見ているのか？ また、株価低迷が続く中で、貴社の社外役員である平野氏が以前所属していたカーライルがTOBを行うのはコンプライアンス上問題はないのか？**

佐久間 まず平野さん（平野正雄氏）の関与に関しては、特別委員会から外れており、また取締役会決議からも外れているので、この点問題はございません。株価も、今回の買付価格に関しては、我々も公開買付け価格こそが既存株主の方にとって一番重要であると考え、特別委員会を通じてカーライルと何度も交渉し、価格を引き上げてまいりました。そして1,500円という価格であれば適切であろうという形で最終的に判断しました。

# UZABASE

2022年11月11日

ただ、もちろん、それ以上の価格で弊社の株式を買っていただいた株主の方がいらっしゃることは存じ上げております。そのような方々に関しては非常に申し訳ないと思っております。

**Q3-1** 今回の発表を経て、社内の人材流出についてはどのように考えられていますか？

**Q3-2** 優秀人材の獲得競争が激化する中、非上場化することに伴う採用力の低下やリテンション面についてはどう見ているのか？

**佐久間** 何よりも、今回の意思決定に関して社内のメンバーとしっかり共有して、同じ未来を見てやっていくことだと考えています。なので、まずこの決算発表の場の後にも社内のコミュニケーションの場を設けておりますし、そこで我々がしっかり話していくと。そして中期的にはカーライルの皆さんと共に、みんながワクワクするような未来を一緒に作っていくこと。これに尽きると考えています。

人材採用に関しては、我々にはNewsPicksがあるので、大きく会社としての認知度が低下することはないと考えています。また昨今は、我々の採用の競合としてもスタートアップの会社が非常に多いんですね。我々が非上場化することでストックインセンティブのようなものも出しやすくなるので、むしろ採用に関してはプラスの効果も期待できる。我々の意思として、プラスの効果をつくっていく、そう考えています。

**稲垣** 先ほど公表させていただいて、今この決算説明会に臨ませていただいている、メンバーたちとはこれからの対話になりますので、そこで1つひとつ会話していきたいと思っております。個人の感じ方はいろいろあるという前提で、ポジティブに感じる面もあれば、当然ネガティブに感じる面もあると思っておりますので、そこに1つずつしっかり対応していくということかなと思っております。

私の肌感としては、トータルで非常にネガティブに転ぶかということ、そうは思ってはいません。メンバーの多くは私たちの根源的価値というか、パーパスに向かってしっかりと事業を作っていくということに惹かれてユーザベースに入社してくれています。

なので、そこに対して今回どういう影響があり、どういう未来を見ていくのかということをしっかり話す中で、個人の選択は尊重しますが、結果としては大きな体制は揺るがずに、しっかり経営できるんじゃないかと思っております。

# UZABASE

2022年11月11日

Q4 超長期で貴社のパーパスを実現していく上で、今回の非上場化はどういう意味付けをされているのでしょうか？。上場株式投資家として、長期の成長可能性が高く、株主基盤も安定している貴社のような会社が、非上場化を選好されることに危機感を感じています。

佐久間 難しい質問ですが、我々としてまず当然ながら、先ほどからお話ししているように、公開買付価格が推奨できる水準であるというのが非常に重要。その前提で、我々のパーパスを実現していくために、今回下方修正も発表しましたが、事業に苦しんでいる状態であることは確かです。特にNewsPicksですね。

SaaSとNewsPicksを融合するというのはなかなか簡単なことではなくて、そのようなことができている会社はグローバルにもない。その可能性を信じてやっていく過程で、市場に、株主の皆さんに短期的な利益や売上をコミットしながらやっていくということは非常に難しい。

そしてグローバルにユーザー価値を拡大していくためにも、我々の経営のメンバーの中に今、その知見が豊富にあり、確度が高い戦略を作り、執行できるという者もいない。我々自身が試行錯誤を経て成長するのは当然として、パートナーが必要だとも考えています。なので、それらの総合的な条件から、今回非上場化し、カーライルをパートナーとして再出発したいと考えています。

稲垣 まずQuartzの問題から端を発して、経営体制の変更をし、事業の見直しをして、という中で、まだ株価を回復することができてませんでした。さらに市況の影響も受けて、今、IT銘柄はかなり株価が下がってる状況ですが、その中でもより私たちはスタートのところから下がってしまった影響から、かなり低い株価になってしまっているのが実態かと思えます。

この株価を前提として、しっかりと事業運営をしていくことが本来王道であることは重々理解をしています。それが理想でもあると思っていますが、今の状態が非常に危うい状態というのも事実であると思っています。

詳細は申し上げられない部分もありますが、株価が低いという状態にはいろいろなリスクの可能性が存在していますし、その中で私たちが未来を見据えて、日本発のグローバルプラットフォームを作ろうとしたときに、この株価ではどうしても手が縮こまってしまい、リスクを取れません。

私たちは何のために事業をしているのかというと、自分たちが掲げている、当初はミッション、今はパーパスをしっかりと実現していくこと、しっかり前を向いて事

# UZABASE

2022年11月11日

業をやっていくことが、常に市場の皆様にお約束し続けていることかなと思っております。それを前提に、今のこの市況感で何を最善手として打つのかを考えたときに、今回非公開化という手を打つことがベストではないかと考えました。ユーザー・社会への提供価値向上に対してベストな形で経営をしていく、これが一番の判断基準になります。

**Q5 佐久間さん稲垣さんはTOBに応募するのでしょうか？**

**佐久間** はい、応募します。

**稲垣** 取締役会に賛同しているのは、会社の顔としても個人の顔としても、ということになりますので、応募する予定であります。

**Q6-1 御社の従業員向け持株会などでの取得単価は1,500円を超える方もいると思いますが、インセンティブや、モチベーションの観点からどのように説明をされているのでしょうか？**

**Q6-2 経営陣の株式保有比率はどのようになるのでしょうか。カーライルが全株の獲得を目指すのか、御社取締役の保有分やストックオプションはどのようになるのでしょうか。道半ばでマネジメントがイグジットするのではないかと感じました。**

**佐久間** 1点目から回答させていただきます。現実今、ユーザベースの株価が大きく下がっている。当然それは我々の責任なんですけど、もうその時点で取得価格が1,500円を超えているような従業員の一部の方に対しては、モチベーションの観点で影響がある可能性はあった。そもそもそういう状態にあったと認識しています。

なので、1,500円というのが十分ではないと感じられる方もいるかもしれませんが、この価格で一旦リセットして、また新たな形でモチベーションを持っていただくような設計をしっかりとしていきたいと考えています。

2点目の経営の株式保有比率については、これはどうなるかはわかりません。カーライルの公開買い付けは3分の2以上の取得が条件になっています。ただ、私がユーザベースからエグジットすることは全く考えていません。カーライルの経営方針が許せば、非上場化した後の会社をしっかり出資して、リスクを取って経営を続けていきたいと考えていますし、それが今の私のスタンスです。

**稲垣** 情報としてまだ申し上げられない部分です。カーライルとも今後話さなければなりません。ただユーザベースという会社として全てのメンバーたちに対して、

# UZABASE

2022年11月11日

やりがいと報酬をベストな形で提供できる会社を目指していくことは、何も変わらず方針として掲げていきたいと思っています。その方針自体はカーライルも認識してくれており、その上でも一緒にやりたいと言ってくれていますので、そこに対して全力で協議して、しっかりと対応していくことを考えています。

当然ながら私自身も今回こういった意思決定をする中で、中途半端に何かを投げ出すことは絶対しないと腹をくくっていますし、結果的にこの意思決定が全ての方にとって、良かったと言っていただけのようにすることが責務だと思っています。今回関わってくださったステークホルダーの皆様にも、今後何らかの形で良かったと言っていただけのように、お返しができるよう、全力を尽くす所存です。

**Q7 Newpicks 事業に対して、コングロマリットディスカウントや売却を提案されることもあったと思いますが、カーライルとはどのようなディスカッションが進みましたでしょうか？**

**佐久間** SaaSとNewsPicksを融合する、そして人の知見を循環させる、そういうことを我々は長期的に実現していくんだという戦略に全面的に賛同いただいていますので、売却を提案されるようなことは全くありませんでした。

**千葉** 今回カーライルを選定した理由をスライドの中にも記載をさせていただいています。パーパスを共に実現するパートナーとしての趣旨には、現時点の事業をそのまま残して、かつ、その価値を上げるところに彼らに賛同してもらった経緯がありますので、そのようにご理解いただければと思っています。

**Q8 今回のTOBは貴社からのアプローチなのか、カーライル側からなのかどちらなのでしょうか？**

**千葉** 今回すごく長いプレスリリース（適時開示）を出しておりますが、その点詳細に時系列を追って記載をしていますので、そちらをご確認いただければと思います。

当初は我々の資本政策ですとか、ガバナンスのあり方という形で、まず我々から接点を持ち、最終的には彼らから初期的な提案を受け、具体的に検討を進めたというような流れの時系列ですとか、交渉の内容を詳細にプレスリリース（適時開示）に記載しています。量が多いですが、ご確認いただければと思っています。

**Q9 御社におかれては、未上場の時期から業績達成に対して強いこだわりを持った経営をされてきたと思いますが、その上で、今期の未達が発生してしまった経営計画体制や経営的な課題はどこにあったと捉えられているのでしょうか？**

# UZABASE

2022年11月11日

**佐久間** まず今回の未達の主なところはNewsPicksなので、NewsPicksに関してお話ししますと、もちろんお話したように、外部要因・内部要因いろいろあるんですけども。NewsPicksがこれまで大きな成長を達成してきたのは個の才能、意思の力ということは、非常に大きかったなと考えています。

それにより、いろいろなビジネスを楽しむ方を惹きつけ、大きな成長を実現してきました。ただ、それにより、NewsPicks全体の組織体制として、かなりサイロ化するというか、いろいろな部門横断的なユーザーを起点にした意思決定がやりにくいというような体制にあったことは、私は事実だと思っています。

それを今、ユーザー起点に組織体制も変え、その意思決定がスピーディーにできていく事業を作っていく過程にある。内部要因、外部要因といろいろお話しましたが、その根底にあることとしては、NewsPicksの成長フェーズの転換というものは大きいと考えています。

**稲垣** そうですね。答えとしては佐久間の話に近いんですけども。これまでユーザーベースでは、自由主義・異能は才能という言葉掲げ、個の才能がよりイキイキと生きる形での経営というものを推進してきました。それによって多くの事業が生み出されていますし、多くの経営者も生まれていまして、非常に可能性を持った企業であるというところを変わらず自負している部分があります。

ただ、それが今回200億円に到達するぐらいの水準になってきたときに、それだけはいけなかったと思っています。入ってくるメンバーたちが育つような仕組みですとか、多くの事業に対して一定以上の仕組み化された、生産的な動きが取れることができたのかというところでできておらず、全て属人化されたいわゆる自由意思の方に振りすぎてしまった、というところが大きな反省としてあります。

この部分はいろいろな挑戦をする中での、個人の自由を尊重したい、想いを尊重したいということが先行しすぎたと、本当に経営の判断としての失敗があったと思っています。

ただ、これはその部分が全て失敗だったということではなく、今ある良さと同時に仕組み化・システム化が構築されれば、新しいユーザーベースの経営体制をつくることができ、両面での良さを活かせる稀有な企業になっていけると考えています。

その構築を今期本来やり切るべきでしたが、それが追いつかなかったということが本当に恥ずべきことであると思っていますし、それを来期にかけて経営体制としてしっかり作っていくことにコミットしていければと思っています。

**千葉** 私からもCFOとしての観点でご説明できればと思います。そもそもの計画を策定するときどれぐらいのリスクを織り込むべきか、というところに甘さがあったんじゃないかなというのが一点目です。当然、売上は相手がいる話ですので、一定のリスクを織り込んでディスカウントして計画を皆様に開示すべきところ、そのディスカウントのパーセントがやはり誤っていたんじゃないかなというのが、結果としての一つ目のポイントになります。

二つ目は、日々進捗を確認している中で、ちょっとしたKPIのズレですとか、月ズレのコストでしたり、細かいところを拾っていなければならないのが、私が担当しているファイナンス部門の責任なんですけれども、そこが少しずつずれてしまって、最後売上として下限値に到達できないというアラートが鳴ったのがやはり遅かったんじゃないかなと思っています。

より早いタイミングでアラートを出すことができれば、対策も講じられたと考えていますので、この辺の経営基盤、数値管理のところのノウハウに関しては、今回パートナーとなる可能性のあるカーライルに期待してる部分でもありますし、この経営システムについてはまだまだ我々は磨いていかなければいけないレベルにあると感じていますので、ここが一つの要因だったと私としては考えているところです。

## Q10 NewsPicksの利用ユーザー自体を増やすための広告投資は縮小予定ですか？

**佐久間** 今期については資料の中でご説明差し上げた通り、売上未達なので新規獲得の方の予算も大幅に縮小しております。来期以降、当然広告投資は継続していきます。ただ、申し上げた通り、まず黒字化していく。その収益性の確立というものを第一優先に経営していきます。

## Q11 グローバル事業の拡大とのことですが、現時点ではどのような拡大戦略を考えていますでしょうか。

**佐久間** ユーザーベースの海外事業というのは、実は歴史が非常に長い。2013年からやってるのもう10年ぐらいになるんですね。私も同時期にユーザーベースに入ってやっています。その中で、過去最高に今、海外事業に関して芽が出てきている、解像度が高い状態です。これをやれば伸びるんじゃないかという芽が、中国事業や米国事業で出てきています。

しかし、なかなか今の我々の利益的な体力だと、そこに対して大きな投資をしていくことができない。なので、何よりもまず国内事業を成長させ、大きな利益を出せる体質を作り、その芽にしっかり投資できるようにしていきたいと考えています。

## Q12 TOBによって生じる不利益はどのようなものを想定していますか？

**佐久間** まず、しっかりコミュニケーションすることだと思います。従業員についても、我々のパートナー会社にとっても、不安を感じることがあると思いますので。我々として経営体制は変わらない、事業ポートフォリオも変わらない。サービスについては、ユーザーの皆様へ価値を届けるために、変わらずしっかり運営していくということを、しっかりコミュニケーションし、不利益が生じないようにしていきたいと考えています。

**稲垣** これからしっかり、また話していかなければいけないという前提ではありますが、今回はほとんど大きな不利益はないかなと思っています。一度会社として潜り、利益体制をしっかりと健全化し、その上でグローバルに挑戦していくということは、戦略としてアラインできるんじゃないかと思っています。

経営体制の変更もなく、事業ポートフォリオも変更もなく、今お伝えした戦略をしっかりとやっていけることさえできれば、どこにも損させずに、お互いがしっかりといい形でできるんじゃないかなと思っています。

このTOBという形態をとることに対するステークホルダーの皆様への影響は、先ほど申し上げた通りの形で、この決断が良かったと皆様に対してしっかりと証明できるように尽力していければと思っています。

**千葉** ご質問は以上になります。多くのご質問をいただき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。

UZABASE

2022年11月9日