



RAKSUL

価値創造レポート 2024



BETTER SYSTEMS, BETTER WORLD

仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる

デジタル化が進んでいない伝統的な産業にインターネットを持ち込み、
産業構造を変え、世の中に大きなインパクトを与えていきたい。
RAKSULはそういった想いで事業を展開しています。

第二創業、 守ることと進めること

2023年8月、RAKSULは代表取締役CEOに永見世央が就任し、新たな経営体制をスタートさせました。創業以降、「仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる」というビジョンのもと、テクノロジーを通じて産業構造をアップデートする変革に挑戦し続けてきました。

新体制となり、私たちは大きな変革期を迎えていますが、様々なステークホルダーとの共創を通じて新たな価値創造を追求する姿勢に変わりはありません。

もちろん変化させることもあります。今期は以下の3点について、これまで以上に早く大きく進めてまいります。

- ・新しい経営チームの確立
- ・グループシナジーで目指す新たな価値創造
- ・事業成長と持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティへの取り組み

守ることと進めること。どちらも大事にしながら、私たちRAKSULグループは新しい章に向けて、走り出します。



Contents

01 Introduction

CEO Message	06
新旧CEO対談	09
沿革	13
価値創造ストーリー	14
価値創造プロセス	15

02 Businesses

ラクスル	18
- 事業戦略と取り組み	19
- テクノロジーが生み出す不変の価値	20
- ラクスルエンタープライズ顧客事例	21
- [座談会] サプライチェーンの共創	22
- M&Aを通じた領域拡張とシナジーの創出	25
ノバセル	26
- ノバセルプロフェッショナル対談	27
テクノロジー対談	30
- 次世代リーダー／グローバルリーダーシップ	33
中期的な拡大の方向性	34

03 Capital

CFO Message	37
-------------------	----

04 Human Capital

Infinity Talent Growthへの取り組み	42
次世代リーダー／キャリアストーリー	46

05 Sustainability

サステナビリティ対談	51
サステナビリティ推進体制	54
マテリアリティ	55
リスクと機会	56
環境への取り組み	58
コーポレート・ガバナンス	60
社外取締役インタビュー	63
コンプライアンス	66
Executives	68

06 Facts & Date

財務情報	73
人的資本データ	74
IR活動	75
会社情報・編集方針	76





01 Introduction



Introduction

新しい景色をつくる

CEO MESSAGE

永見世央
RAKSUL CEO

2023年8月に創業者の松本からバトンタッチを受け、当社のCEOに就任しました。就任して最初の一年である今期は、当社にとって変革期であるとともに、業績を大きく拡大することができた一年でした。拡大の背景にあるのは、グループシナジーを追求する経営への移行（足し算から掛け算の経営へ）です。今期のアクションとしては以下の3点が中心になります。

1

新しい経営チームの確立

私がCEOに就任して以降、CFO、CTO、CSO、CLOが新たに参画しており、これまで活躍してきたエグゼクティブチームに融合する形で、新しい経営チームの基盤を確立することができました。特に、グループシナジーを追求するための横軸機能の強化という観点で、テクノロジー領域及びコーポレート領域のリーダーシップを強化しています。

2

連続的なM&Aの実施

今期に入ってから、連結子会社化を伴うM&Aを5件実施しています。前期以前よりペースを加速させながら、財務ガバナンスとグループジョイン後のシナジー創出を重視したM&Aを実施しています。また、M&Aを行う専属組織も立ち上げ、より広範な機会を検討しています。

3

ソフトウェア(SaaS)事業の強化

ノバセルにおけるSaaS事業、連結子会社化されたペライチ社、グループにおける新規事業のジョーシス等、顧客の業務プロセスに深く入り込むSaaS事業が立ち上がっており、業績上もボラティリティの低減に寄与しています。

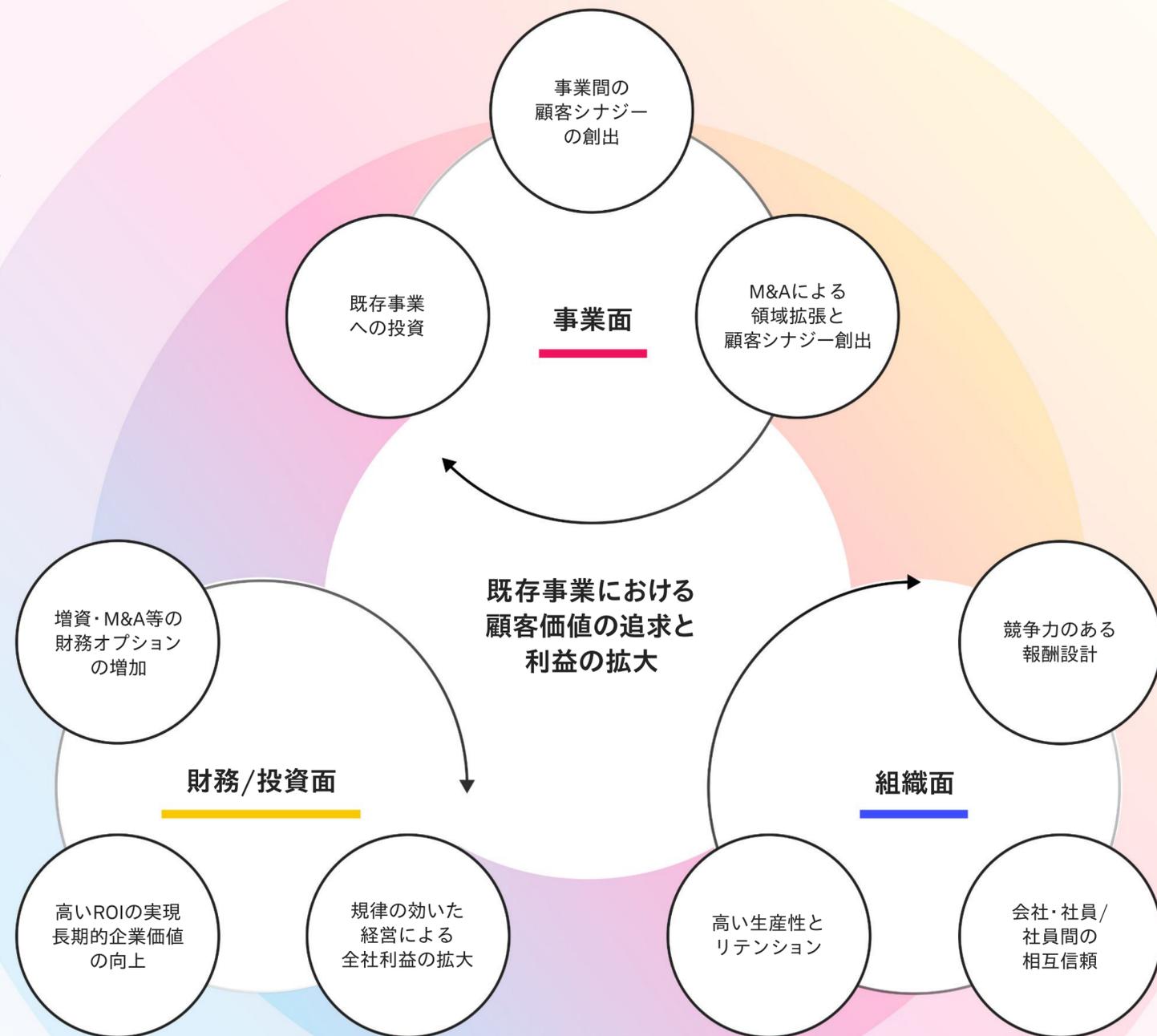
私自身CFOからCEOに役割が変わる中で、長期でRAKSULグループをどう進化させるかという方向性やビジョンの策定に、苦労しながらも多くの時間を割いています。その前提として想定している長期トレンドは、やはり国内における人口減、特に労働人口減です。効率化・省人化に資するサービスが隆盛となり、またそのような需要が高まることで、各産業においてプラットフォーム的な役割を果たす企業が拡大していく世界を想定しています。その中での当社の中期的な方向性としては、これまでのラクスル事業を中心としたEC事業(カスタマイズEC、物販EC、サービスEC)から、広範なBtoB業界における受発注のプラットフォームの進化を目指しています。

また、長期的にはグループ内で蓄積しているデータを活用した事業、また決済・金融サービスの提供も志向しており、産業のデジタルトランスフォーメーション、中小企業を中心とした企業のデジタルトランスフォーメーションを実現し、社会に貢献するプラットフォームへと進化していきます。

テクノロジープラットフォーマーとしては、Generative AI(生成AI)の活用が不可欠な時代です。AIを活用した社内業務や顧客対応の自動化は既に進めており、その先にはお客様、サプライヤー向けソフトウェアにおけるAIの活用と実装を進めていきます。

財務面では、利益とキャッシュフローの拡大を伴った成長であるQuality Growthという当社のポリシーを継続します。その上で、2024年3月に行った2024年7月期第2四半期決算発表において、これまでの中期ポリシーの確実な達成見込みと、新たな中期ポリシーの開示を行いました。2027年7月期までに売上総利益300億円、EBITDA100億円という新ポリシーは、いわゆる小規模な上場ベンチャーから、国内外でプレゼンスのある上場企業になるための足掛かりだと考えています。その先にはEBITDA200億円、300億円といった成長を継続していきますが、まずは確実に本中期ポリシーを実現すべく邁進していきます。実現に向けてのドライバーは、既存事業のオーガニック成長、連続的なM&Aの実施、既存事業とM&A先の間でのシナジー創出の3つになります。

最後に、「仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる」という当社のビジョンに内包されている社会や産業への貢献を、ESGの観点でも実現していきます。特に今期は、情報セキュリティ・プライバシーの強化、組織のダイバーシティ推進、コンプライアンスの遵守とその体制作りの3点に注力しています。これらは過去においても施策を進めているものではありませんが、社会的な要請の高まり、トレンド、またグループ企業が増えて多角化する当社の方向性を鑑みて、より注力するポイントとしています。長期的に繁栄し社会に貢献する会社となるべく、グループ社員一同これまで以上に尽力していきますので、引き続きご支援いただきますよう、よろしくお願いいたします。



RAKSUL 2024



新旧CEO対談

松本 恭攝

Yasukane Matsumoto



永見 世央

Yo Nagami



**CEO交代への思い、
そしてRAKSULグループの
未来像とは？**

2023年8月、RAKSULは経営体制を変更し、代表取締役社長CEOのバトンが松本恭攝から永見世央へ渡されました。創業以来のRAKSULはどのような歩みを進めてきたのか、そして今後のさらなる成長に向け、守るべきものと進展させるものとは。創業者であり取締役会長である松本と、新たに代表取締役社長CEOへ就任した永見が対談しました。

創業以来、第1章、第2章とフェーズを歩んできて、社長交代によって第3章が始まったと思っています。

周辺領域への「拡張」へ戦略が進化

松本さんがRAKSULのビジョンに込めた思い、そしてこの10年間で振り返り、そのDNAがどう成長してきたかをお聞かせください。

松本恭攝(以下、松本)：当社は創業以来、第1章、第2章とフェーズを歩んできて、永見さんへの社長交代によって第3章が始まったと思っています。

第1章は、印刷業界を変えるために全員で1つのチームを組んで、新しい仕組みを作るフェーズでした。2013年にラクスル事業を立ち上げ、2018年に上場することで会社の基盤を築いてきたのです。

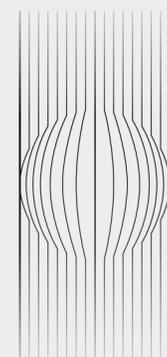
そして上場後、ほかの産業にもアクセスする第2章が始まりました。ハコベル、ノバセルが生まれ、2021年にはジョーシスも立ち上げました。複数の才能が集まり、それぞれチームを組んで、様々な産業の仕組みを変えてきたのが2023年までの5年間でした。

第1章から第2章にフェーズが移ったことで、会社のカルチャーに変化はありましたか。

松本：大きくは変わっていません。行動指針「RAKSUL Style」の1つである「Reality(解像度)」は、チームで現場主義を貫く仕組みづくりを積み重ね、当社の強いカルチャーとして根付きました。当社のビジョン「仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる」を実現するには、現場で何が起きているかを肌で感じる必要があります。そのため、「Reality」を追求する姿勢が浸透したということは、ビジョン実現に近づくためのカルチャーが醸成できたと言えるのではないかと思います。



RAKSUL Style ラクスルの行動指針



Reality

高解像度

現場の状況を実際に自分の目で見て、経験・把握した情報に基づく課題設定をすること。不確実なものを確実にするための、「小さな実験」とも呼ぶべき試行錯誤を経ること。上記に取り組んだうえで、課題の正しい優先順位付けができていくこと。



System

技術・仕組み化

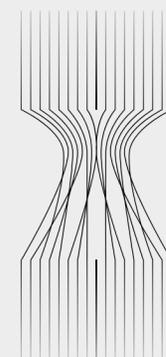
高度な技術や仕組み化によって、課題解決に導くこと。非効率を無くし、生産性を改善すること。独自の発想や創意工夫をもって、効果的なアプローチ方法を提案すること。



Transparency

情報共有

情報の非対称性が存在しない環境の構築。意思決定の背景や文脈を開示し、情報共有の透明性を確保。各メンバーのミッションや担当領域を明確にして、仕事をまかせ合うチームをつくること。



Team first

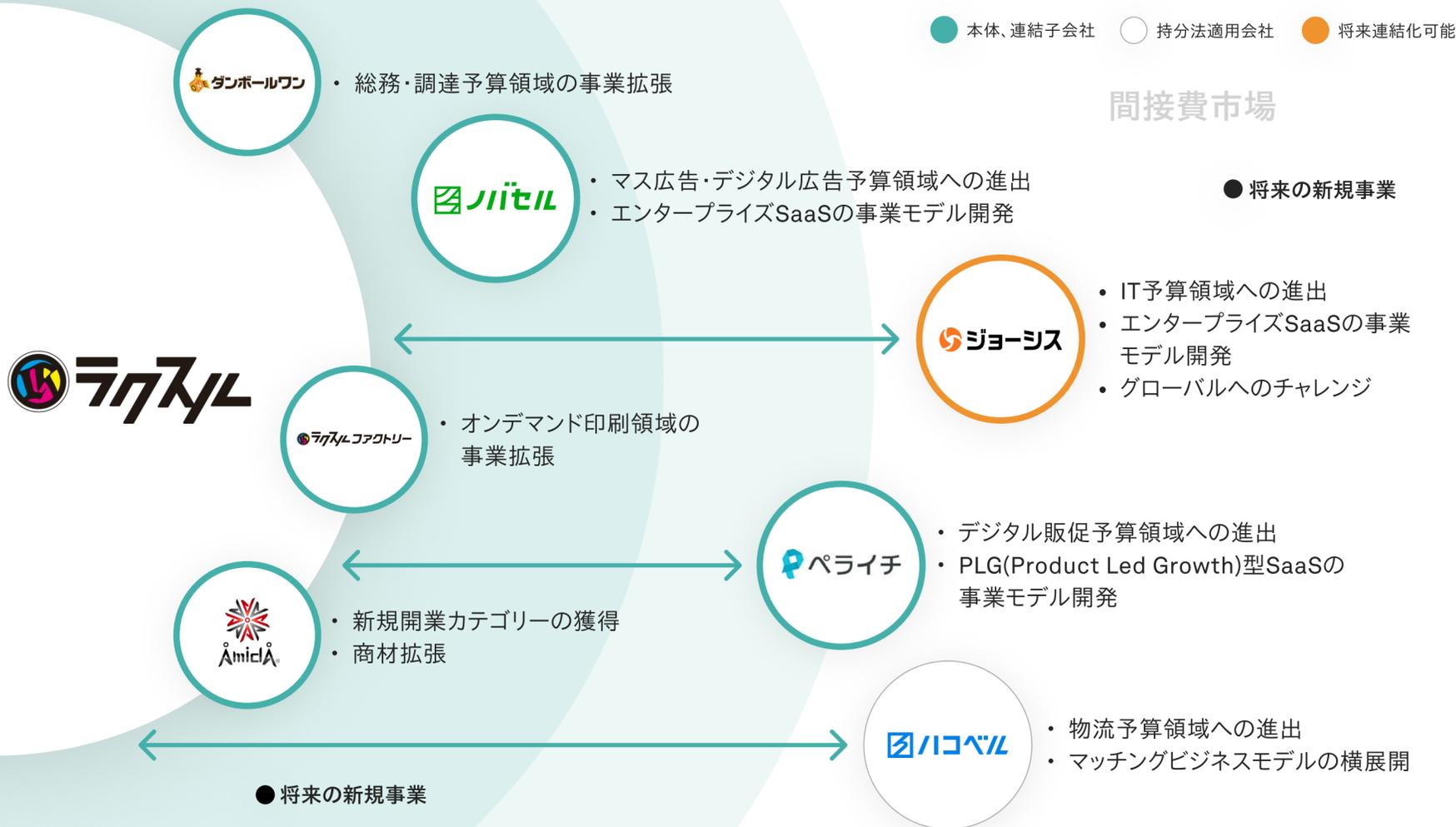
チーム構築

採用・プロモーションに責任を持ち、メンバーの成果を最大化する強いチームの構築。メンバーのオンボーディング、適切なフィードバック、モチベーションの維持を行い、チームの成功を実現させること。

事業ポートフォリオの進化をどう捉えていますか。

松本：ジョーシスやハコベル等、印刷業界とはやや距離のある産業変革への“拡大”から、既存事業の周辺領域に“拡張”するフェーズに進化したと捉えています。

第2章の期間にRAKSULグループに仲間入りしたダンボールワン社、ペライチ社、AmidAホールディングス社はいずれも印刷業界と近い位置にあり、グループとしてのシナジーを効かせて事業運営ができています。我々が培ってきた資産を活かして複数の産業構造を変える体制を築けた点において、M&Aの成功事例を生み出せましたし、第3章に向けた足がかりにもなりました。



社長交代は、経営における役割分担の変更

会社のフェーズを第3章に進めるにあたって、永見さんへ経営のバトンを渡そうと考えた経緯をお聞かせください。

松本：当社の第3章は、アントレプレナー精神を大切にしてきたフェーズから一歩進み、事業の大きなストーリーづくりや戦略転換が必要となります。この転換点にもっとも情熱をもって向き合えるのは永見さんしかいないと考えていました。

永見世央(以下、永見)：松本さんから今後の経営方針について最初に話をもらったのは、2023年1月頃でした。松本さんもジョーシスへ

のコミットメントが強くなっていったので、私としても、当社の経営体制を見直すタイミングが来ているとの思いがありました。

これまでもハコベルやノバセルを分社化してきましたが、ジョーシスの経営に関しては、なぜ松本さん自身のコミットメントを強くしたいと考えたのでしょうか。

松本：会社のフェーズによる影響が大きいです。ハコベルを立ち上げたときはラクスルも未成熟だったため、私は当社の経営を担い、ハコベルは専任チームを立ち上げて任せる体制を取りました。また、ノバセルは代表の田部正樹(当社上級執行役員 CMO / SVP of Novasell)がアイデアを出した事業で、誰よりも情熱をもっている彼に経営を託したのです。

一方ジョーシスは、コロナ禍のような経済が停滞する出来事が起きても会社が強くあり続けるために、私自身が2022年に立ち上げた事業です。この頃になると当社の経営基盤が整い、私が現場にいたくとも成長できる体制になっていたため、私はジョーシスの舵取りに専念することにしました。

永見：CEOのバトンを受け継いだものの、松本さんが当社の経営から完全に離れるわけではありません。2人の間では「社長交代」という大々的な出来事があったというより、経営における役割を変更し、分担したという感覚です。

松本さんは引き続き、当社の戦略の議論や人事にまつわるディスカッションに入りますし、指名委員会の一員としてガバナンスを司ります。

松本：具体的な私の役割は、大きく2つです。1つはガバナンスです。執行役が会社をしっかりと経営しているかを取締役としてモニタリングしていきます。もう1つは、永見さんが考える方向性に対して私が提供できる知見を伝え、サポートしていく役割です。この2つが、今後のRAKSULへ私ができる貢献だと思っています。

永見：役割分担が明確になったことで、松本さんとのコミュニケーションはより活発になっており、定例ミーティングのほか、Slackでは常に対話している状況です。創業者がメンターでありコーチとして関わり続ける環境で、「第二創業者」として新体制を率いる機会をもらったことはラッキーだと思っています。



ビジョンの実現を目指すこと、そして自分たちの価値観である「RAKSUL Style」はこれからも変わりません。

掛け算の経営で、さらなる成長を

永見さんは今後10年を見据えて、RAKSULのどのようなDNAを守り、どのような変革を起こしていられるのでしょうか。

永見：ビジョンの実現を目指すこと、そして自分たちの価値観である「RAKSUL Style」はこれからも変わりません。そのうえで、これからの10年は、社内で新規事業を創造した強みを活かしながら連続的にM&Aを実施し、周辺領域へ拡張していきたいと思えます。そして、単純な足し算で事業を増やすのではなく、会社や顧客、決済の基盤を活かしてシナジーを実現する、掛け算の経営を進めます。この2つの方針で、会社を成長させていくシナリオを描いています。

私がCEOを務める新体制では、CFO杉山賢、CSO田中丸雄一郎、CLO三ヶ野吾郎、そしてCTOとして竹内俊治が新たに当社の経営へ参画します。社内からの昇格者としては、上級執行役員SVP of Raksulの渡邊建、上級執行役員 CAO / SVP of Corporateの西田真之介が経営陣に加わりました。アップデートした経営体制のもと、今後の成長に向けて必要な人材を獲得するとともに、社員の評価や育成にも注力していきたいと考えています。



まだ見えない景色をつくるために

今後さらに事業ポートフォリオを広げるにあたり、松本さんはジョーシスに続く新規事業の立ち上げを考えていますか。

松本：ジョーシスでは、国内でソフトウェア管理ツールのインフラになること、それをグローバルに拡張し世界標準で戦うことの2つにチャレンジしていきます。

特に後者は、グローバルなチームで、日本等の特定国向けではなく、全世界のお客様へ一律のサービスを提供する前提のプロダクト開発をしようという前例のないチャレンジです。これはRAKSULグループだけではなく、日本のスタートアップ、ひいては日本経済全体にとって大きな意味を持つ挑戦になると思っています。

永見：RAKSULグループとしてはまずは事業そのものがしっかり成長することが重要だと思います。ジョーシスを含め、引き続き、

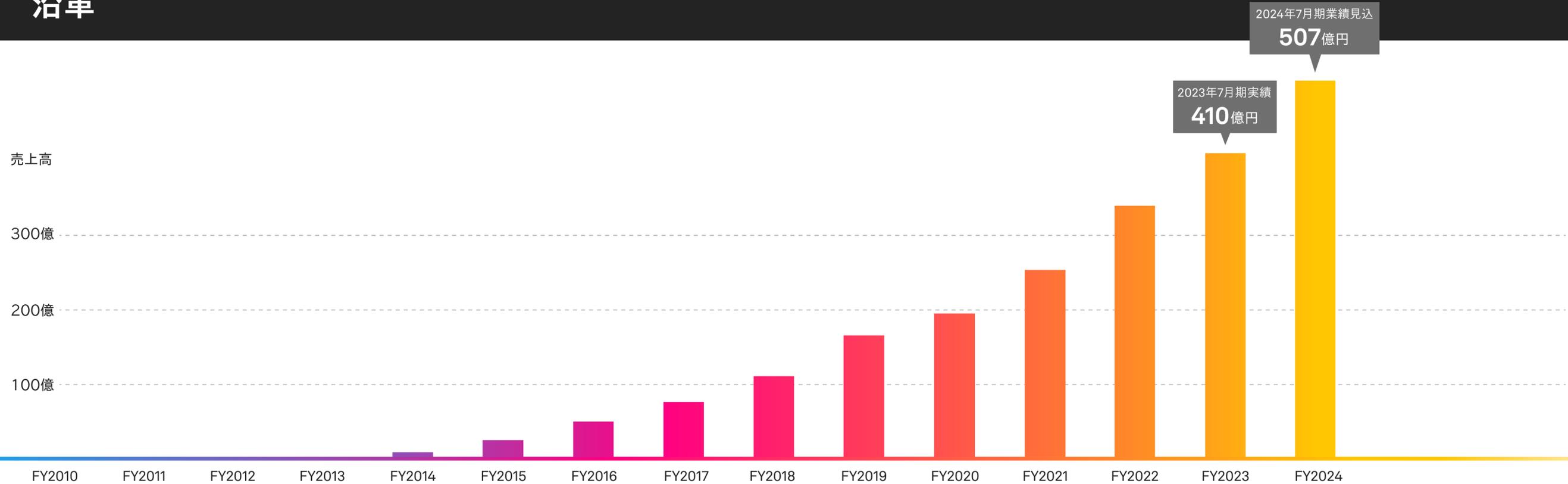
個々の事業成長を促していくつもりです。

今後も、経営形態は柔軟性をもたせつつ、ビジョンに立ち返りながら、様々な産業の仕組みを変えるための価値を発揮していくことが大切だと考えています。

最後に、お互いに向けた今後の期待について、お聞かせください。

永見：松本さんは、日本発の事業をグローバルで成功させられる数少ない起業家だと思っています。私としてはその実現をサポートしていきたいですし、応援しています。そして今後も、RAKSULグループの方向性を一緒にディスカッションできるパートナーであり続けたいと思っています。

松本：今回の体制変更で永見さんは、これまでよりも高い目標を掲げました。目標を大きくすることは、先が見通しきれない数年後に向けてコミットメントをする勇気が要るものです。こうした、「今は見えない景色」をつくるスタンスを持ち続けることで、RAKSULはさらにダイナミックな会社になっていくでしょう。



RAKSUL 第1章 創業と事業拡大

「仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる」というビジョンのもと、印刷業界を変えるために全員で1つのチームを組んで新しい仕組みを作るフェーズ。2009年に会社設立、2013年に印刷機の非稼働時間を活用したシェアリングプラットフォーム「ラクスル」を開始。テレビCMを中心としたマーケティングに大規模に投資し、事業を拡大。2018年に東京証券取引所マザーズ(現グロース市場)上場。翌年東京証券取引所市場第一部に市場変更。

- 2009年9月 会社設立
- 2013年3月 印刷のシェアリングプラットフォーム「ラクスル」を開始
- 2014年6月 テレビCM放映開始
- 2018年5月 東京証券取引所マザーズに上場
- 2019年8月 東京証券取引所市場第一部に市場変更

RAKSUL 第2章 複数産業への進出と事業ポートフォリオの変化

2018年の上場後、印刷業界のみならず広告、物流、コーポレートITと複数産業への進出をスタート。才能ある複数の人材がそれぞれチームを組んで、それぞれの産業の仕組みを変えてきたフェーズ。また、内製だけでなくダンボールワンやペライチといった企業への投資、ハコベルのJV化等、ポートフォリオ経営に向けた足がかりに。

- 2020年4月 広告のプラットフォーム「ノバセル」を開始
- 2020年10月 HP作成SaaS運営「株式会社ペライチ」の株式を取得し関連会社化
- 2020年12月 ダンボール・梱包材EC運営「株式会社ダンボールワン」の株式を取得し、関連会社化
- 2021年9月 コーポレートITプラットフォーム「ジョーシス」を開始
- 2022年2月 株式会社ダンボールワンを完全子会社化
- 2022年4月 東京証券取引所プライム市場に移行
- 2022年8月 物流のプラットフォーム「ハコベル」を分社化し、セイノーホールディングスとのJV化

RAKSUL 第3章 周辺領域への集中と事業間シナジーの創出

ハコベルやジョーシス等、印刷業界とはやや距離感のある産業を含めた拡大から、内製に加えて連続的なM&Aによる既存事業の周辺領域へ拡張していくフェーズ。単純な買収でなく会社や顧客、決済の基盤を活かしてシナジーを実現する、掛け算の経営に進化。

- 2023年8月 松本から永見へ経営のバトンタッチ
- 2023年8月 株式会社ラクスルファクトリーを完全子会社化
- 2023年8月 株式会社ダンボールワンを合併
- 2023年8月 株式会社ペライチを連結子会社化
- 2023年10月 株式会社AmidAホールディングスを完全子会社化
- 2024年3月 当社子会社による株式会社Wild Sideの完全子会社化

Issue

日本の構造的課題

日本の生産年齢人口は2010年から2020年の10年の間で10%減少し、今後も同じペースでの減少が続くと予測されています*1。
また、日本の労働生産性は、米国の3分の2程度に相当し、OECD加盟38か国中23位、G7の中でも最下位となっており、生産性は世界的に見ても低い状況にあります*2。

*1 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年4月）」

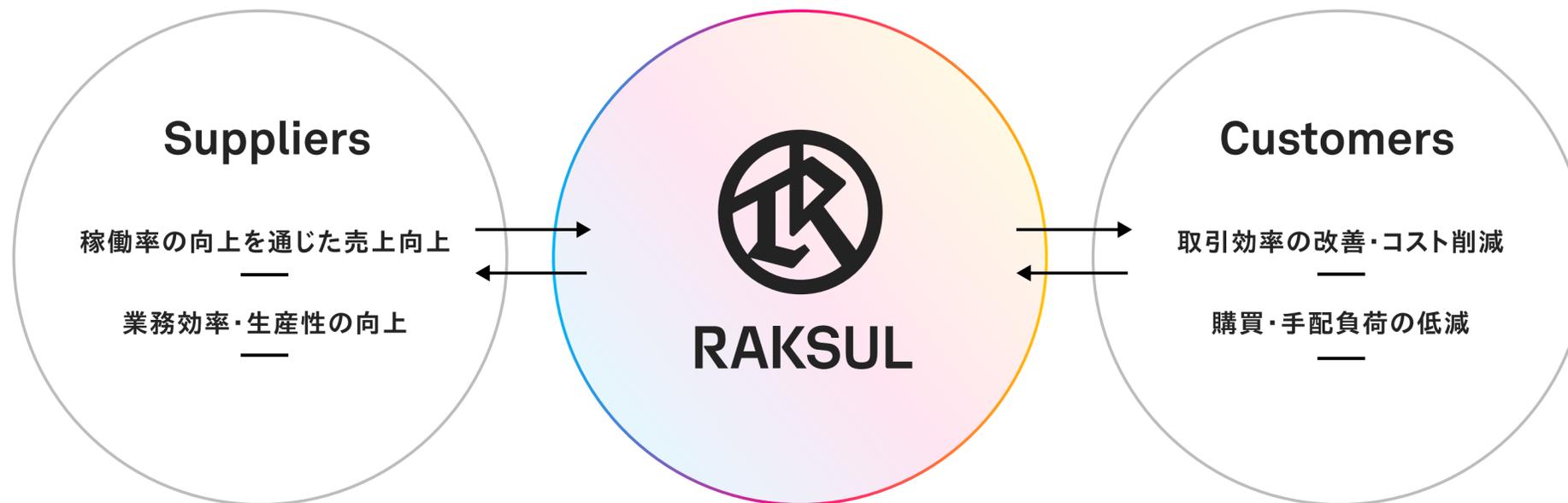
*2 OECD

産業の構造的課題

20世紀にできた多くの産業では、企業が装置（印刷機、トラック等）を購入し、営業がそのキャパシティを販売するという製販一体型でした。これにより、大企業が外注を多用し、大企業を頂点としたピラミッド型の多重下請け構造が生まれました。
この結果、大企業の管理費や付加価値の低い中間業者の存在により取引コストが高くなり、需要と供給双方における最適化が実現されていない状況が続いています。



Solution



当社は、需要と供給の取引/業務効率を改善し、産業の非効率な構造をなめらかにし、

DXを通じたお客様・サプライヤー様双方の生産性向上、及びエンパワーメントに取り組んでいます。

「仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる」というビジョンのもと、デジタル化が進んでいない伝統的な産業に、インターネットを持ち込み産業構造を変えることで、より良い世界を実現する——これが当社の価値創造ストーリーです。

価値創造プロセス

当社は、社会課題と向き合いながら、経営資源の投入とユニークなビジネスモデルの創造を通じ、ステークホルダーに多様な価値を提供し、社会価値と経済価値の一体的な創出により、ビジョンを実現していきます。

Input

Business (社会関係資本)

- グローバルなプラットフォーム開発力
テック人員数 _____ 181名
- 顧客基盤の安定・拡張性
ラクスル 登録ユーザー数 _____ 231万ユーザー
ノバセルSaaS利用社数 _____ 200社
- サプライヤーエンゲージメント
ラクスル(ダンボールワン含む)
サプライヤー数 _____ 約360社
- マーケティング投資
及びテクノロジー投資 _____ 49.9億円

Capital (財務資本)

- 強い財務規律
総資産 _____ 326.6億円
現預金 _____ 146.4億円
純資産 _____ 139.0億円

Human Capital (人的資本)

- メンバーが成長、活躍し続ける環境づくり
従業員数 _____ 533人
女性従業員比率 _____ 44.7%
Infinity Talent Growth _____ P42
行動指針 RAKSUL Style _____ P44

Business model



価値創造を支える基盤
環境への取り組み コーポレートガバナンス

Output / Outcome

領域拡張と深化で、
さらに便利なプラットフォームへ

- 顧客価値追求による顧客の企業価値向上
顧客工数削減時間 _____ 平均49.0時間/件
顧客コスト削減率 _____ 45.0%
テレビCM効果可視化による広告効率向上
- サプライヤーとのサプライチェーンの共創
サプライヤー生産性改善率 _____ 11.2%

資本効率の最適化を、
さらに前進させる

- 持続的な利益成長・拡大
売上総利益CAGR _____ +35.5%
EBITDA _____ 31.4億円
- 高い資本効率の実現
ROE _____ 12.7%

社員の無限の可能性を切り開く

- 多様な人材・次世代リーダーシップの活躍推進
女性管理職比率 _____ 23.2%
グループ会社経営層の継続輩出
マネジメント研修の受講実績
- 高い生産性の実現
役職員一人あたり売上総利益 _____ 27.8百万円

社会価値
の創出

経済価値
の拡大

・2023年7月31日時点の情報をもとに作成。ただし「ノバセルSaaS利用社数」は2023年2月1日-2024年1月31日の1年間の利用社数
 ・顧客工数削減時間：一注文あたりの発注から納品までの平均工数時間を試算し、ラクスル導入前後で比較したもの
 ・顧客コスト削減率：一顧客あたりの平均コスト削減金額を試算し、ラクスル導入前後で比較したもの
 ・サプライヤー生産性改善率：生産性指標(上位サプライヤーにおけるラクスル発注額をラクスル業務従事人数で除した数値)を前年度と比較したもの
 ・売上総利益CAGR：2018年7月期から2023年7月期の売上総利益の年平均成長率
 ・EBITDA：営業利益+のれん償却額+減価償却費+株式報酬費用

02 **Business**

**BETTER SYSTEMS,
BETTER WORLD**



Business

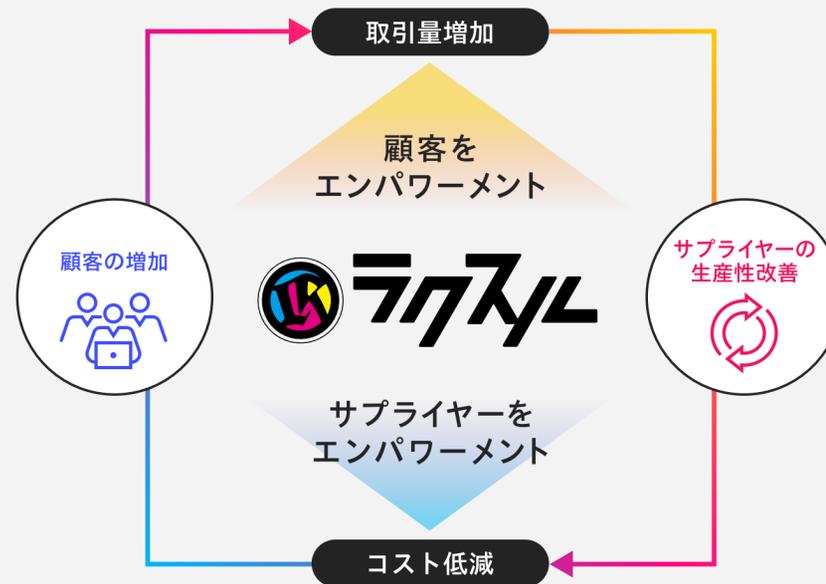
領域拡張と深化で、さらに便利なプラットフォームへ

ラクスル

ラクスルは取引複雑性の高い「カスタマイズ商品」をテクノロジーの力で圧倒的にカンタンにするプラットフォーム事業です。祖業である紙媒体の印刷事業を起点として拡大を進め、2022年には国内のネット印刷ECにおいて登録ユーザー数No.1*を達成するなど大きく成長を遂げてきました。紙以外の印刷においても、オフィス/産業資材領域や集客支援領域におけるサービスの幅を広げ、顧客がワンストップで購入できる利便性の高いサービスを目指しています。また、テクノロジーを積極的に取り込み培ってきた仕組みや顧客価値を活かしながら、複雑化した大企業の購買フローの効率化にも取り組んできました。引き続き、既存商材における付加価値の創出、そして既存商材とシナジーが見込める領域における内製での事業立ち上げやM&Aを通じたシナジーの創出を通じて、「はたらく人をラクにするカスタマイズECプラットフォーム」を実現していきます。

ビジネスモデル

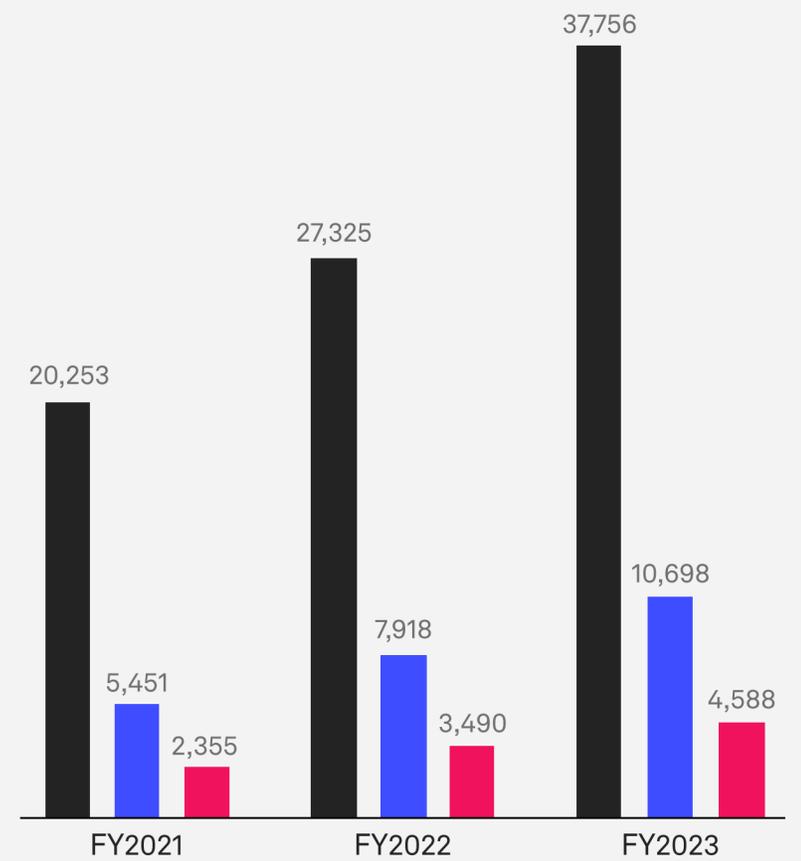
ラクスルは、全国の印刷会社をネットワーク化し、印刷キャパシティをダイレクトに顧客に届けることによって、取引コストを最小化し、効率的かつスピーディにサービスを提供することを可能にしています。顧客や取引量の増加が、サプライヤーの更なる生産性改善につながり、サプライヤーの生産性向上によるコスト低減が価値向上、更なる顧客と取引量の増加につながる、需要・供給の両サイドにWin-Winな自律成長モデルとなっているのが特徴です。



業績

(百万円)

■ 売上
■ 売上総利益
■ セグメント利益



*東京商工リサーチ調べ(2022年12月時点 主要ネット印刷サービスにおいて)

上級執行役員 SVP of Rakusul

渡邊 建

ラクスルは、サービス開始から10年を迎えました。一貫して伝統産業の構造的課題に向き合い、取引の非効率を解消する等、テクノロジーの力で仕組みを変革しながら進化してきました。今後は主顧客層である中小企業向けのサービスラインナップ拡張、及び大企業向けサービスの開発・拡大を軸に、ネット印刷のリーディングカンパニーとして産業の効率化、業界発展を目指し、日本一便利な「カスタマイズECプラットフォーム」への進化を目指します。

ラクスルの事業戦略と取り組み

ラクスル事業は4つの戦略を柱に更なる事業価値向上を目指します。

- 各領域で選ばれ続ける価値(Core Value)を創り、その領域を広げていきます(Market Expansion)
- 複数領域の価値を統合して任せきってもらう価値(Portfolio Value)で差別化を行います
- すべての領域と価値を使い産業変革の本丸である大企業へ顧客ターゲットを広げます(Segment Expansion)

価値の洗練

領域拡張

Core Value

安い・早い・ラクの実現

- ・テクノロジーが生み出す不変の価値 (P20)
- ・[座談会] サプライチェーンの共創 (P22-P24)



Market Expansion

商材拡張

AmidAホールディングス社の子会社化 (P25)



BtoB間接材のカスタマイズEC化

[CPO×CTO対談]
グループ間シナジー創出への挑戦 (P30-P32)



顧客拡張

ラクスルエンタープライズ顧客事例 (P21)



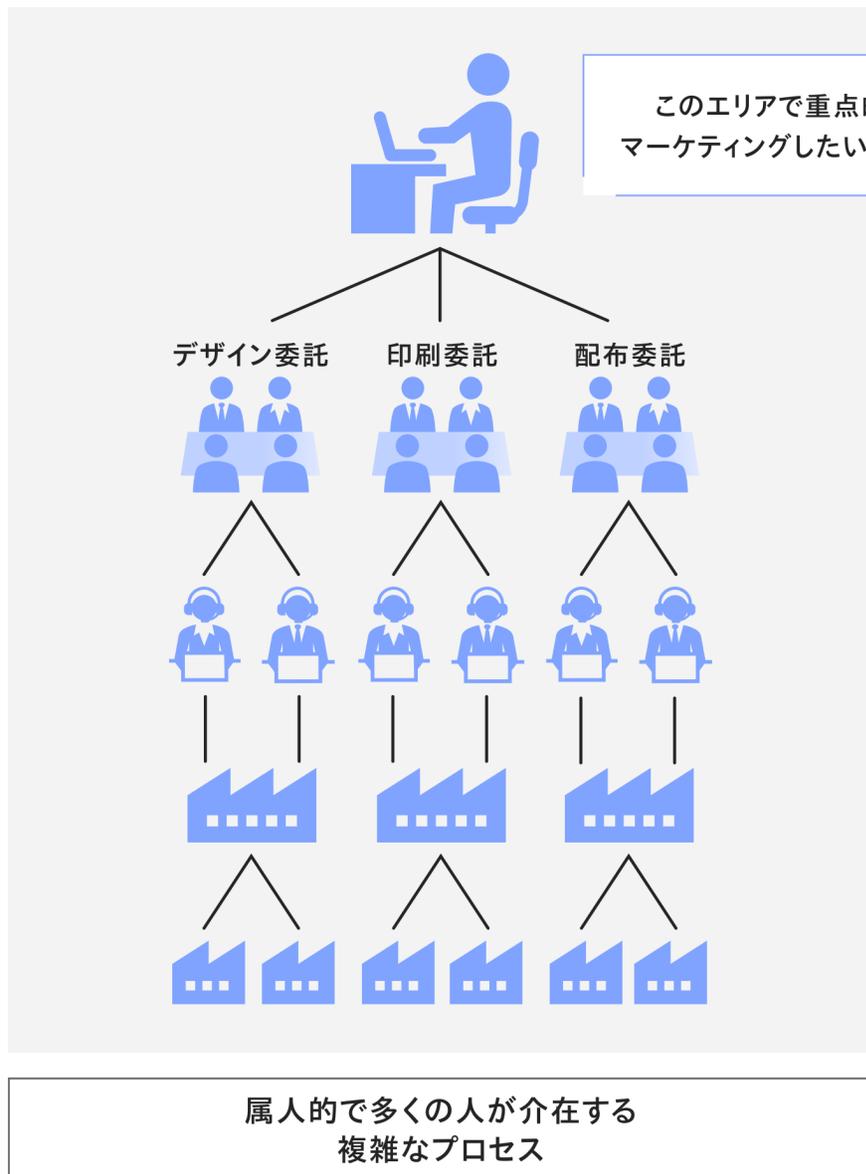
Portfolio Value

Segment Expansion

テクノロジーが生み出す不変の価値

ラクスルのプラットフォームでは、インターネットでの注文や販売にとどまらず、注文から納品までのプロセスにおける非効率なヒューマンオペレーションまで自動化しました。これにより、専門知識や技術を持たなくても、誰でも印刷物をインターネットで簡単に注文することができるようになり、また安定した品質で安く迅速に受け取ることができるようになりました。

従来の顧客行動



個々のサービス

デザイン

- ・ オンラインデザイン
- ・ 入稿データのチェック自動化



無料のデザイン制作ツールでデザインテンプレートから簡単に印刷データを作成

印刷

- ・ マーケットプレイス
- ・ 付け合わせ自動化／最適発注アルゴリズム



20種類を超える商品カテゴリとラインナップ、パートナー企業と低価格・高品質・短納期を実現

配布

- ・ ポスティングエリア指定



直観的なインターフェースで、デザイン～印刷～配布までをワンストップで提供（新聞・ポスティング・DM）

エンタープライズサービス

- ・ アカウント/グループ管理機能
- ・ 注文管理/明細出力
- ・ 承認機能(ワークフロー)
- ・ デザイン管理機能



企業全体の購買を最適化するために必要な機能の提供

取引効率改善・コスト削減・利便性向上

ラクスルエンタープライズ 顧客事例

TEIJIN

帝人ヘルスケア株式会社

コスト削減 / 購買・手配負荷の低減 / 本部による営業サポートの充実

帝人グループのヘルスケア事業の一翼を担い、医療関係者に対して、医薬品の情報提供活動、並びに在宅医療機器等の営業・サービス提供を行う帝人ヘルスケア社は、複合機によるチラシ印刷コストの増大に課題を感じていました。同社では外部支払コストの最適化について組織横断的に取り組んでいましたが、定期的なモニタリングの中で、講演会案内チラシのカラー印刷を主因とした複合機コストが年々増大していることに気がつきました。

そこでまずはトライアルとして特定の営業拠点でラクスルを利用することから始めました。従来複合機で印刷していたチラシをラクスルでは紙質が良い光沢紙に印刷できるので、営業拠点からは明らかに見栄えが違くとフィードバックがあり大変好評でした。さらに従来の1/3ほどにコスト削減ができたので、これならいけると確信しました。また、各営業拠点では複合機印刷が高いことから印刷部数を絞るケースが少なからずありましたが、ラクスルの導入によってコスト削減ができたことでより多くのチラシ印刷が可能になり、営業担当が医療関係者への講演会案内や情報提供活動をより積極的に実施できるようになりました。

一方で、発注時の入稿データアップロードや必要事項の入力、発注担当変更時のマスターデータの更新といった工数が発生したため、工数削減のためラクスルエンタープライズの「専用注文サイト機能」の導入を決めました。同機能では全国の営業拠点ごとにアカウントが付与され、発注担当自身で更新が可能になり、またデータ入稿や確認が不要になったことで発注手順がシンプル化されました。

導入後は、営業拠点の発注者から「発注が楽になった」という声も届いてますし、営業拠点ごとのチラシの印刷部数が可視化されたことで、講演会ごとの活動量の把握など講演会を企画する本社側での対応にも活かされています。

MAKINO

Promise of Performance

株式会社牧野フライス製作所

過剰在庫の削減 / 購買・手配負荷の低減

高精度な工作機械を開発するメーカーである牧野フライス製作所は、常時100種類以上のカタログを保有しており、その在庫管理や旧式カタログの処分に課題を感じていました。カタログの印刷は以前からお付き合いのある印刷会社に発注していましたが、最小ロットが1,000部と商談数が少ない製品に対しても過大に発注しなければなりません。在庫のカタログを使い切る前に仕様変更されて使えなくなり、廃棄することが多々あったため、コスト面・環境面から課題認識をしていました。

そこで一部の営業拠点で、小ロットでの発注が可能なラクスルに部分的に切り替えることにしました。切り替えたことで各営業所は過剰在庫を抱えることが無くなり、廃棄する場合も少量で済むようになりました。また、1か所だけ改定するようなカタログ変更は、従来営業所で改定シールを貼って対応していたのですが、その手間も最低限に抑えられるようになり、小さいながらも社員の工数削減という意味では大きな改善ができました。

ラクスルの利用により過剰なカタログ在庫の削減という成果を得られた一方で、営業拠点からデータ入稿時の不具合による誤発注、並びにその防止のためのデータチェックの負担増加というフィードバックが相次いで寄せられました。そこでラクスルエンタープライズの「専用注文サイト機能」の提案を受け、実際に導入してみることにしました。

同機能の導入により、各営業所では必要な部数と送付先を指定するだけで手元にカタログが届くようになったため、発注データの確認が不要になり発注作業に係る負荷が低減されました。また、使用するカタログデータは本社で不備が無い確認の上、専用注文サイトに登録しているため各営業所での誤発注も防げています。



商品・カテゴリ管理

販促ツール・販促資材をカタログ化
利用できる商品の制御にも貢献



最短10秒注文

圧倒的にカンタンな注文体験
まるで物販のように依頼可能



座談会 サプライチェーンの共創

「デジタル領域の小ロット印刷」に強みを持つ ネットスクウェアとの統合で、Core Value の実現に前進

ラクスル株式会社 上級執行役員 SVP of Raksul
株式会社ラクスルファクトリー 社外取締役

渡邊 建

ネットスクウェア株式会社 代表取締役社長
株式会社ラクスルファクトリー 代表取締役社長

浦上 義久

ラクスル株式会社 ラクスル事業本部 SCM統括
株式会社ラクスルファクトリー 取締役

上村 太介



市場で急成長する「デジタル印刷」への志に共感し、グループへ参画

まずは、今回のネットスクウェアの一事業切り出しと、ラクスルファクトリーとしての分社化の概要について教えてください。

浦上義久（以下、浦上）：ネットスクウェアのラクスル向けオンデマンド印刷事業を会社分割する形で、ラクスル株式会社に譲渡し、ラクスルファクトリーとして2023年8月1日から事業を開始しました。このラクスル向け事業は、グループ連結の年間売り上げ約50億円の半分ほどの割合となっています。今回の体制変更で、アルバイトを含めて150名ほどの従業員が転籍し

ました。現在、私はネットスクウェア及び統合後のラクスルファクトリー、両方の社長を務めています。

渡邊 建（以下、渡邊）：ネットスクウェアとは主力パートナーとして長年のお付き合いがあり、当社からはこれまでに2段階での出資をおこなっています。初回の投資では、2021年9月にネットスクウェアの株式を40%取得し、関連会社化。そして今回、2023年8月にラクスル向けの事業を切り出す形で譲り受けました。

私はラクスル事業本部の責任者として、初回出資時のシナジー設計から、グループインに伴うスキームの検討、PMIに関わる戦略の立案までを担当しています。

上村 太介（以下、上村）：私は初回出資期からネットスクウェアに出向し、事業運営を一緒におこなってきました。今回のグループインに関しては、PMIにおけるリーダーとして具体的な事業計画の検討、実行を担っています。

グループインにより、小ロット印刷におけるCore Valueが実現可能に

ネットスクウェアにとって、グループインの決め手はなんだったのでしょうか？

浦上：産業のなかではまだ新しい「デジタル」の領域で印刷業界を盛り上げるべく、同じ志を持つ方たちと事業運営をしたかった。シンプルに表現すると、この一言に尽きると思います。ネットスクウェアがかつておこなっていた実店舗事業をクローズし、次なる成長戦略を考えたときに、当時市場が急成長していたネット印刷事業に本格的に乗り出そうと決めました。ただ、当時は社内にノウハウがなかった。一方ラクスルは、私たちがまったく考えもしなかった「ネット印刷のプラットフォーム」を構築し、成長を続けていました。協業からグループインに至ったのは、ある意味で自然な流れだったと言えます。その意味でも、今回の統合について私は、同じ夢を持つ人たちの輪のなかに入らせてもらったのだと捉えています。

ラクスルファクトリーの立ち上げに関して、ラクスルの狙いや目指す未来についてもお聞きしたいです。

渡邊：ラクスル事業本部は、成長戦略の1つに「Core Value」——つまり、選ばれ続ける価値を創ることを掲げています。我々の「Core Value」とは「安い、早い、ラク」であることです。

これまで中部数領域以上を中心として、パートナーネットワークを広げ、パートナー企業と共に改善活動を進めて価値を磨いてきましたが、一方、用途の多様化に伴い拡大する極少数領域にはアプローチできていませんでした。それは少数に最適したデジタル

印刷は発展途上で歴史も浅く、新しい技術を取り入れながらイノベーションを起こしていかないといけない領域だからです。そこで、デジタル印刷に特化して変化を取り入れながら生産技術を磨かれていたネットスクウェアさんとなら「Core Value」を共に大きくしていけると考えました。

歴史の長い印刷市場において、デジタル印刷の領域はまだまだ発展途上です。技術面でも多様なイノベーションが起こり続けており、投資余地が非常に大きいと見込んでいます。この領域で“勝ち切る”ために、ラクスルファクトリーを設立しました。

「共に目指すゴール」を提示することで、スムーズなPMIが実現

事業統合後、どのようにPMIを進めていったのでしょうか？

上村：まず、徹底しておこなってきたのは「ゴールからの逆算」です。これまで浦上さんがネットスクウェアの成長を強く牽引してこられ、ラクスル向け事業も順調に伸びています。そんななかでドラスティックな変化を起こすのは、現場の抵抗感が強いのではないかと考えました。

そこで、ゴールを鮮明に描いて現場の社員に提示し、そこに向かって一緒にチャレンジする——そういった文化を作り社員の成長を促したい、と考えました。「現状の課題に対し、このような投資や施策をおこなうことで、業務効率や利益の向上に寄与する」などと、事柄や数値を具体的に示しながら伝える。その計画とプロセスに心から納得してもらい、行動を起こして小さな成功体験を積み上げていく。この繰り返しによって、徐々に現場の意識が変容していきました。「私たちは、変化によって良い結果を生み出せる」と、組織としての自己効力感が醸成されたように思います。さらに、成功事例をもとにPDCAを効率的に回せるようになったことも、大きな変化の1つです。

ラクスル側は、どのような体制でPMIに臨んだのでしょうか？

上村：体制上は、私が一人で指揮を取った形になります。ですが、私が所属していたラクスル事業本部SCM部の多くは多種多様なバックグラウンドと知見を持つ社員なので、新たなスタッフとのシナジーを楽しみにしてくれていました。

渡邊：現場の方々には「RAKSULにグループインしてよかった」と思っていたきたい。

上村さんは、大手食品メーカーのキューピーにて副工場長として中国新工場の立ち上げをおこなう等、製造現場でのマネジメント経験が豊富です。彼こそ、2社間の接合と、さらなる価値創出につながるオペレーションの磨き込みに適任だと考えました。

グループインによって生まれた、定量的な成果と自律的な動き

今回のM&A及びラクスルファクトリー設立によって、どのような成果が生まれているか教えてください。

渡邊：前提として、2021年9月におこなった初回の投資開始から統合前までの期間で、すでに150%の成長率を実現しています。ラクスル事業全体の年間成長率が120%~130%で推移していることをふまえると、著しい成長を実現できていると言えるでしょう。

また、ラクスル事業では「安い、早い、ラク」という「Core Value」に



おいて、国内で圧倒的な存在になりたいと思っています。まだ道半ばではありますが、ラクスルファクトリーなら、デジタル領域の小ロット印刷においてNo.1になれるという確信も持てました。

上村：成功要因には様々な側面があると考えられますが、ネットスクウェアが培ってきた小ロット印刷における知見や確かな技術にも支えられて、成果につながったと感じます。

渡邊：最適かつ戦略的な事業計画、ラクスル側のリーダー、そしてその人材を受け入れてくれるグループインする側の組織リーダー。PMIにおいては、この3つの要素がうまく機能することが不可欠です。なにより、グループイン前の約8年で経営面での考えを共有できていたことが、一番の成功要因です。あらゆる場面で「一緒になればさらなるシナジーを生み出せる」と、確信を持ちながら実行へと移せました。

浦上：ネットスクウェアの経営はこれまでトップダウンスタイルでした。継続的な事業拡大を目指す上ではスタイルを変えなければいけないと思っていた矢先に上村さんが出向され、丁寧に幹部メンバーとコミュニケーションを取りながら成功体験を積み重ねてくれました。おかげで、彼らとの信頼関係や自律的な文化がつけられていったと感じます。

今や現場における意思決定のほとんどを社員に安心して任せられるほど成長してくれました。2023年8月の統合から、1年にも満たない期間で組織文化が大きく変わったことは、グループイン最大の効果といえます。

最後に、ラクスル事業本部を統括する渡邊さんより、今後の展望をお願いします。

渡邊：当社は、圧倒的な日本一良いサービスの提供を目指します。ラクスル事業本部内では「産業のインフラとなり、100年選ばれ続ける、エクセレントサービス」というスローガンも新たに策定しました。ラクスルファクトリーの設立によって、デジタル領域の小ロット印刷においても、ありがたい姿に最速で到達したいと考えています。

印刷業界をはじめ、伝統的な産業の市場が横ばいもしくは縮小する傾向にある中、各企業では「継続的な成長」が大きな経営課題となっています。RAKSULグループでは、そのような領域にテクノロジーの力を持ち込み、産業構造を変えることで、社会に新たな価値を生み出していきたいと考えています。今後も、RAKSULグループと成長を共にしていただける企業の皆さまと出会えたら幸いです。



M&Aを通じた領域拡張とシナジーの創出

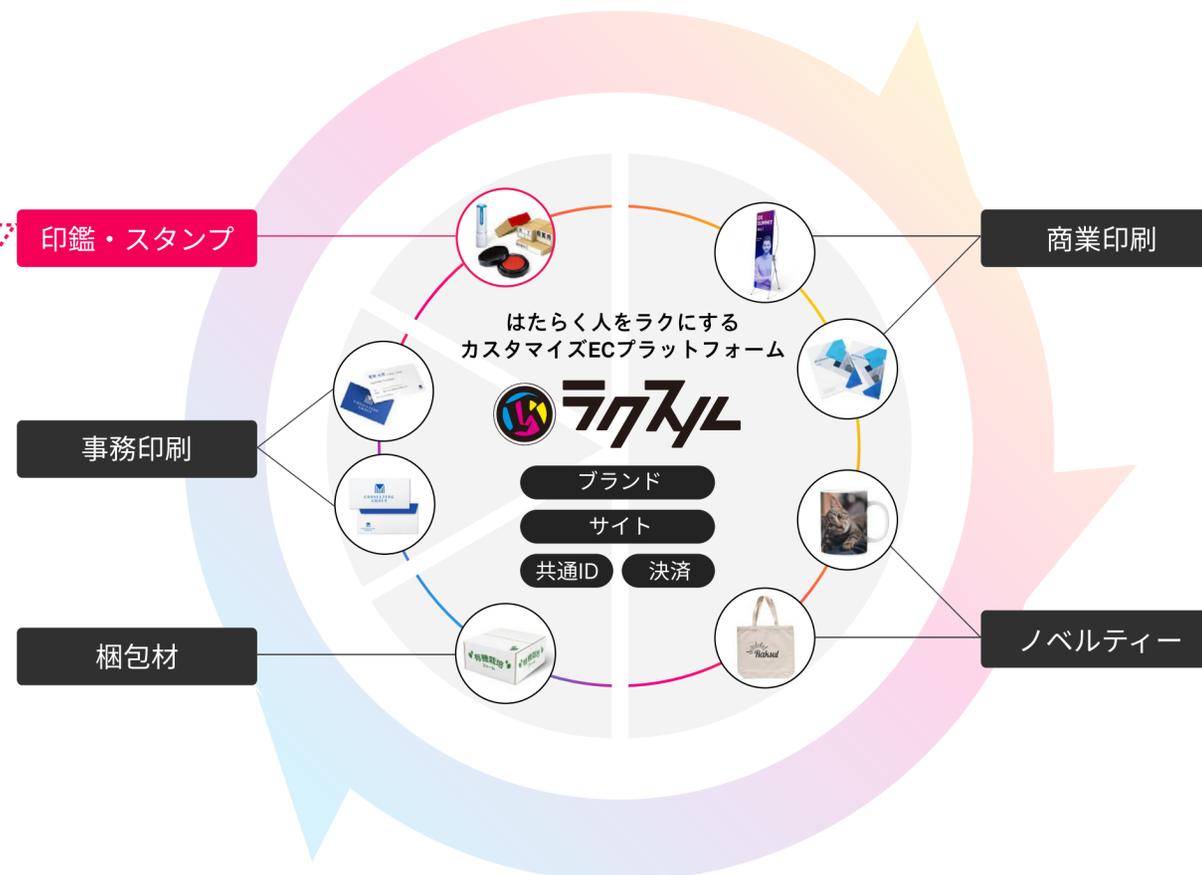
当社では、「はたらく人をラクにするカスタマイズECプラットフォーム」の構築を目指し、内製での事業立ち上げに加えて、近隣領域への拡張を目的としたM&Aを推進しています。2023年8月にはダンボール・梱包材ECプラットフォームのダンボールワン社を吸収合併、2023年10月には印鑑ECのハンコヤドットコムを運営するAmidAホールディングス社を完全子会社化したしました。商品ラインナップを拡充することでビジネスに必要なものをワンストップで購入できるよう、顧客の利便性の向上を図り、顧客価値の拡大を加速させていきます。

顧客セグメントの拡大



起業する国内法人
10社に1社
が実印・ハンコサービスを利用

商品ラインナップの拡充



上級執行役員 CAO / SVP of Corporate

西田 真之介

当社にとって領域拡張の柱である商材拡張と顧客拡張の2点を同時に満たせる機会であり、両社の既存のお客様に対しても、より利便性の高いサービス提供ができるようになることを考えAmidAホールディングス社のTOBを決定しました。2022年のダンボールワンの完全子会社化以降、アーリーステージ、設立後20年超を経過、東証の上場会社と様々なフェーズの会社のM&Aを実行しております。グループインした会社への期待と役割に応じてガバナンスレバーを定めることにより、PMIの範囲と強度を決定し、最短での効果最大化を目指しております。

グループシナジーの創出(予定)

ダンボールワン社とのPMI経験を活かしつつ、売上・コスト相互のシナジー発現に向けてPMIを推進中です。

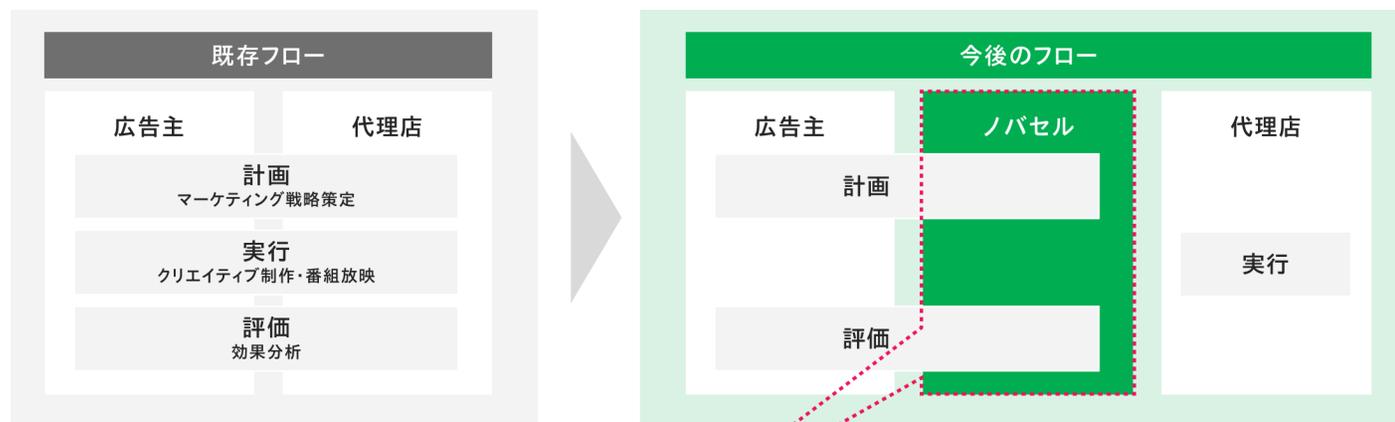
売上	<ul style="list-style-type: none"> ハンコヤドットコムを利用する起業・事務顧客に向けたラクスル商材のクロスセル アカウント連携やブランド融合を通じた相互送客 	コスト	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート機能や業務システムの統合 決済システムの連携 マーケティングの効率化
----	---	-----	--

ノバセル

ノバセルは、これまでラクスルの売上を6年で30倍を向上させたマーケティングノウハウを活用し、運用型テレビCMの市場の創造と普及に大きく貢献してきました。今後は、この基盤を活かしマーケティングのブラックボックス化を解消するため、顧客データの収集・分析技術やコンサルティングサービスを駆使し、誰でも簡単にマーケティングの効果を測定できる環境を整備します。

また、広告主と広告代理店のニーズに応え、"3rd agency"として客観的な立場で中長期的な支援を提供します。さらに、マーケティング業務の仕組み化に注力し、企業が自らマーケティングを強化できる環境を整備します。これにより、企業の成長を支え、配置転換等の変化に強い環境を構築し、マーケティングの自走可能な仕組みを確立します。

ノバセル プロフェッショナル(コンサルティングサービス) 概要



プロセスコンサルティング

メディアプランニングと評価の仕組み作り
業務プロセスの改善

- プロ人材派遣
- 独自ツールによる、データ解析
- 番組/代理店評価ルール設計
- KPI設計
- ノバセルの独自データに加え、視聴率/質や1st party dataの組み合わせも可

エグゼキューション

キャンペーンプランニング・バイイング・運用の実行に並走

- プロ人材派遣
- 独自ツールによる、データ解析
- 分析・運用リソース不足の解消
- 代理店との情報の非対称性の解消
- 内製化に向けたご支援

ノバセルトレンド

自社・他社のテレビCM効果を「指名検索」という指標で比較

ノバセルアナリティクス

自社のテレビCMの効果をCVまで含めて精緻に分析

ノバセルMMM

ペイド、PR等の非ペイドや市況感など事業KPIに与えるあらゆる変数の影響を可視化

上級執行役員 CMO / SVP of Novasell
ノバセル株式会社 代表取締役社長

田部 正樹

テレビCMやWEBマーケティングも含めた総合的な施策や効果分析・改善の提案を第三者目線で行い、企業が広告費の使い方や提案価格を正確に判断できるようにサポートしています。広告主企業のマーケティングDXを促進し、誰もが正しい効果を把握しマーケティングを使いこなせることができる世界を目指して「マーケティングの民主化」を実現していきます。



ノバセル プロフェッショナル対談

SUBARU 安室敦史 × ノバセル 清水洋平

国内販売台数が6年ぶりにプラスに データドリブンの施策で生まれた 組織内の好循環

SUBARUのマーケティング施策を変えたノバセル プロフェッショナル

株式会社SUBARU
マーケティング推進部 宣伝課 課長兼
ビジネスイノベーション部
カスタマーエクスペリエンスグループ主査

安室 敦史

ノバセル株式会社
マーケティングDX事業部
第2コンサルティングG Manager

清水 洋平

SUBARUでは、2023年5月よりテレビCMにかかわる広告代理店の管理及び評価、広告運用をサポートする伴走コンサルティングサービス「ノバセル プロフェッショナル」を導入しました。

SUBARUの宣伝チーム11名に対して、ノバセルのメンバー6名がサポートする形で、データ分析を含めたテレビとデジタルマーケティングのサポートを行っています。ノバセルのメンバーにはSUBARUの社員証やPCが貸与され、ビジネスチャットツールでも常にコミュニケーションを取るなど、まさに伴走するパートナーとしての役割を果たしています。導入のきっかけや効果について、SUBARUの安室敦史氏とノバセルの清水洋平が振り返ります。



専門性のあるメンバーが我々の事業を伴走してくれるという点が、求めていた支援のイメージにも合致し、導入の決め手となりました。

「メディアバイイング」と「人材育成」 SUBARUが抱えていた マーケティング課題

SUBARUがノバセル プロフェッショナルを導入した背景について、お聞かせください。

安室敦史（以下、安室）：当時のSUBARUのマーケティング部門には、メディアバイイング（広告枠購入）、そして人材育成といった大きく2つの課題がありました。

まずメディアバイイングについて、SUBARUは20年以上セントラルメディア・バイイング（委託した広告代理店1社が膨大な数のメディアバイイングをすること）を続けていたものの、2023年4月に僕が現職に着任する以前は効率的なバイイングに至らない状況でした。自社のデータマーケティング基盤で調べると、CMの効果を示す検索リフトの値は非常に悪く、提供番組内で流すタイムCMにかかるパーコストも高くなっていました。そのため、タイムCMからスポットCMへの舵切りやクリエイティブの変更等、CM戦略をデータに基づく形で大きく改革する必要があったのです。

また、我々のような製造業は2～3年といった短周期でのジョブローテーションが非常に多いです。今、テレビ領域を担当している

メンバーも、能力は優秀ながらマーケティングの知識はほぼない状態で人事部から異動してきました。僕自身も着任時点でデジタルマーケティングは専門分野でしたが、テレビのバイイングに関する知見はそこまで持ち合わせていませんでした。

そのため、「専門性の高い外部人材が必要ではないか」と考えていた折にノバセルの方と知り合い、代理店の元メディア担当といった経歴や人となりを踏まえて、協業のご相談をしたのがきっかけです。専門性のあるメンバーが我々の事業を伴走してくれるという点が、求めていた支援のイメージにも合致し、導入の決め手となりました。

清水洋平（以下、清水）：お話をいただいたときは本当に光栄でしたし、マーケティング戦略を大きく変える変革のタイミングで、「なんと少しでも結果を出さなければ」という責任を感じました。SUBARU社内での環境も整えていただき、「いちSUBARU社員」として何ができるのかを考えるとところからスタートしました。

ノバセルの支援内容としては、来期の予算やマーケティング・媒体計画策定といった上流の工程から、全テレビ局の放送結果分析業務、そのデータを踏まえ出稿枠を決める「線引き評価」といった泥臭い作業まで全て担当します。テレビCMであれば、放送予定枠が毎週何千とあるなかで、検索リフトといった過去のデータを突合してどの放送枠が適しているのかを1枠ずつ見ていきます。この

方法は非常に効果的ですが、そこに割く人員の数が必要となる領域でもあります。ノバセルでは膨大な数の放送枠と過去実績データを紐づける仕組みを独自ツールとして開発しているのも、より生産的に結果を出すことが可能でした。

“3rd agency”として広告主と代理店が 共に活躍できる環境づくりをサポート

ノバセルを導入した結果、どのような変化がありましたか？

安室：かつて、テレビCMの評価指標といえば視聴率くらいしかありませんでした。しかし現在は、放映後に対象キーワードの自然検索数がどの程度上昇しているのかを測定する「検索リフト」といった明確な指標が存在しています。さらに、自社のデータ基盤を活用すれば、各テレビ局が提示するCM枠の費用対効果やテレビとデジタルでの獲得単価の差もわかる。これらのデータが集まれば、効率の悪いテレビCM出稿分はデジタル広告に回すといった判断もできるようになるのです。裏を返せば、例えば年間10万台の販売数を目指すとすると、コンバージョン単価やコスト等から必要な露出量を逆算し、目標のために必要な年間のテレビCM出

稿量等も計算可能ということになります。

視聴率ありきの時代と違い、広告主がデータドリブンなメディアバイイングを行うことで、テレビ局や広告代理店側にも「もし数字が悪ければCM枠を買ってもらえない」という緊張感をもってもらうことができる。そして、このデータドリブンな広告運用はノバセルに支えてもらっているなど実感しています。

清水：テレビ業界は情報の非対称性が非常に大きい業界です。これは、安室さんがおっしゃっていた大企業における短周期のジョブローテーションという課題にもつながってきます。というのも、テレビ局や広告代理店の担当者はプロフェッショナルとして長く業界に携わる一方、広告主側となる企業は担当者がころころと変わってしまいがちです。その結果、広告主側は代理店の提案を適切に判断しづらい、という課題が生まれていたのです。

そこに、マーケティング支援を行うノバセルが、広告主と代理店やテレビ局の間に“サード・エージェンシー（第三の代理店）”として入ることで、それぞれにとって有意義な関係を築くお手伝いをする。我々は、広告主と代理店がワンチームで活躍できるような支援をする立ち位置にあると捉えています。

安室：クリエイティブに関しても、従来からABテスト等は行っていましたが、ノバセルと協業することで他社CMとの効果比較ができるようになりました。他社を含めたクリエイティブへの定量的な評価比較が可能となった結果、検索リフトも14.5倍にまで伸びました。これまでSUBARUは男性向けのイメージが強かったのですが、データを基に女性をターゲットにし、安全性にフォーカスを当てたCMを打ち出したことが功を奏しました。そのほか、同じCMのバージョン違いを3本つくって実際に放送して結果の良いバージョンを残す等、デジタルマーケティングの考え方をテレビCMに持ち込んだ結果、2023年暦年でSUBARUの登録車国内販売台数は対前年比10.3%増、実に6年ぶりのプラスとなったのです。

データドリブンが企業の悪循環を断ち切るきっかけに

マーケティング戦略や広告実行を伴走する上で、困難はありましたか？

清水：安室さんが目指している目標は高く、正直難易度は高いものでした。ただ改善できる自信はあったので、サイト来訪数を最大化させるための変数を定義し、施策を1つずつ全力で進めていきました。

その中で、最終的に結果につながったのは各代理店様、テレビ局様の対応が優れていたこと、そしてSUBARU担当者様と密に

連携が取れ、目線を合わせて実行改善できたことが非常に大きく、皆様に大変感謝しています。

安室：ノバセルチームと一緒にマーケティング施策を進めるなかで、うちの担当者も自信がついたように感じます。なぜなら、自分が頑張ってきた成果が数字でわかりやすく“見える化”されるからです。自分の仕事がビジネスとしての指標に直結するので、当然自信にもつながってきますよね。

担当者の自信だけでなく、評価の指標や環境への意識も育まなければなりません。特に日本の大企業は、施策をやるだけやって振り返らないという悪癖があります。そして短周期のジョブローテーションで専門性も培われず、企業としてのナレッジは一向に蓄積しない—そんな悪循環に陥りがちです。しかし企業としては、担当者が異動しても確定した指標に基づいて高速でPDCAを回せる環境を用意することが重要なのです。

「SUBARU=安全」の浸透を目指して

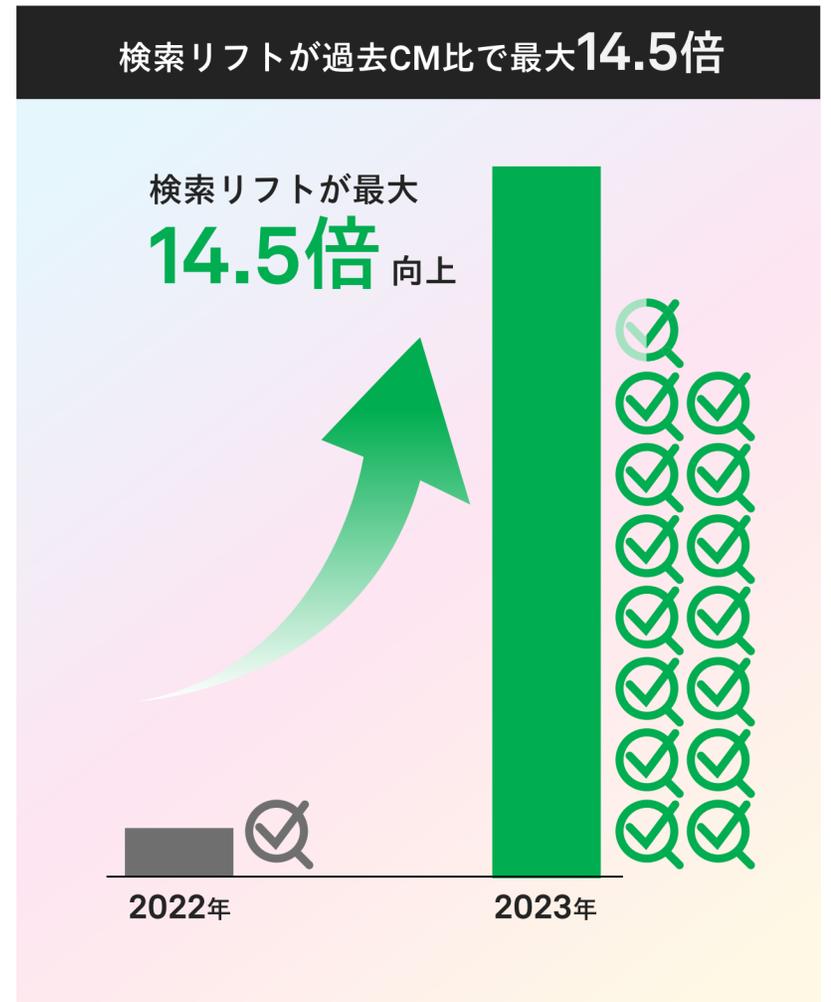
最後に、SUBARUとノバセルの協業における今後の展望について教えてください。

安室：SUBARUは今、「2030年に死亡交通事故ゼロ」を掲げています。安全にかける想いは、中島飛行機としての創業時から脈々と受け継がれてきました。ひとりでも多くのお客様にSUBARUの車をご購入いただき、交通死亡事故を世の中から減らしたい。「SUBARU=安全」を僕らの目指す最終的なゴールとして、目指していきたいです。

清水：マーケティング全体で見ると、まだ「SUBARU=安全」という紐づけはさらに強める余地があると思います。テレビは大きくリーチできる媒体なので、バイイングの最適化や効率改善も引き続きサポートさせていただきたいです。

一方で、販売台数の目標達成はメディアバイイングだけで解決できない部分もあります。ターゲット選定や訴求軸、これらと絡めたメディアプランニング等、マーケティングの上流工程についてまだまだお手伝いできる部分があるはず。SUBARUが掲げる目標を達成するため、テレビだけでなく他の媒体とも連携しながら、結果を出していく所存です。

安室：これまでの成果を見ても、改革後のマーケティング戦略は方向性として間違っていないはず。それでもまだ、細かく改善できる伸びしろがいっぱいあって、結局それは一朝一夕でなく、愚直に泥臭くやっていく必要があります。方向性の正しさは確認できたので、今後は粛々と改善を続けながら一気にアクセルを踏んでいくしかないですね。





テクノロジー対談

上級執行役員 CPO / SVP of Product

水島 壮太

上級執行役員 CTO / SVP of Technology

× 竹内 俊治

アセットを活かした基盤システムを
整備しグループ間シナジーを
生み出す挑戦

失敗を恐れないエンジニアカルチャーを前進させていく——



様々な産業・領域に参入して
根本的な変革に挑戦する企業であり、
実際、その印象は入社した今も変わっていません。

竹内俊治
2011年より楽天グループにて国内外における
複数事業の開発とデータ利活用の責任者
を兼任。2022年ウェルスナビへ参画し、CTOと
して成長ベンチャーの基盤・体制を強化。
2024年2月RAKSULへCTOとして参画。

楽天グループで複数事業の開発とデータ利活用の責任者を兼任し、ウェルスナビのCTOを務めた竹内俊治が、2024年2月、RAKSULのCTOに就任しました。2023年夏より新体制がスタートしたRAKSULグループにおけるこれまでのテクノロジーのあり方、そしてこれから注力していく新たな価値創造について、CPOとしてラクスルの開発組織を指揮してきた水島壮太と共に語り合いました。

すべて人が行っていた作業が6年間で8割の自動化に成功。
人間の生産性向上に寄与していく

これまでのRAKSULの歩みを振り返り、テクノロジーという観点からどのような価値を創造してきたと考えていますか？

水島壮太（以下、水島）：RAKSULグループでは、デジタル化が進まず取引が属人的で複雑な産業領域にITの仕組みを導入することで、より良い世界を作ろうと“クイック&ダーティ”に取り組んできました。印刷や物流、テレビCMといった産業において、テクノロジーの力で取引やコストを最適化してきたのです。

例えば、印刷業におけるラクスルのテクノロジー的な強みは大きく2つあります。1つは、世界的に見てもトップレベルに注文しやすいECサイト設計。これはユーザーの行動をつぶさに観察し、解像度を上げた結果です。もう1つは、注文時の「入稿データのチェック」やサプライヤーネットワークへの「印刷割当て」アルゴリズムの自動化。私が入社した2017年時点で、データチェックやサプライヤーである印刷会社に対する印刷物の割当てはすべて人間が行っていました。しかし、現在はその8割近くを自動化していて、結果、従業員一人あたりの生産性は5倍にまで伸びました。

一方でハコベルでは、紙とLINEによるやり取りが中心だった既存の物流業界に対して取引データベースを構築することで、取引データの構造化を実現。これによってAIで自動化できる範囲が増え、人間の生産性向上につながっています。

様々な産業における根本的な変革に
挑戦する企業であり続ける

竹内さんは2月にCTOとしてジョインしたばかりですが、RAKSULのテック体制やカルチャーをどのように見えていますか？

竹内俊治（以下、竹内）：外から見たRAKSULというのは、デジタル技術によって印刷会社のマッチングシステムや受注発注のプロセスを変える...まさに「デジタルトランスフォーメーション(DX)」を、その言葉が普及する前から実現している企業でした。また、様々な産業・領域に参入して根本的な変革に挑戦する企業であり、実際、その印象は入社した今も変わっていません。

RAKSULは構想を実現する「0→1」が上手な集団であり、それを可能にしているのは「解像度」を突き詰める姿勢にあると感じています。ある産業の解像度を上げていくと、そこで得た知見やノウハウは別の産業でも活かすことができる。こうした横展開によって、新規参入した異業種でもDXを実現してきました。解像度に対するこだわりが磨き上げられている点において、テックベンチャーとしての強いマインドを感じます。この強みに加えて、「1→10」を効率的に実施できる開発組織を作っていくことが、自分のミッションだと考えています。

そして、ボーダーを超えるのが上手いと思っています。1つ目は産業のボーダー。これほどまでに様々な産業領域を超えられる日本企業は数えるほどしかないはず。2つ目はロケーションのボーダー。2020年にベトナムに開発拠点を設立し、積極的な開発投資を行って

きました。現地社員のリーダーシップ育成にも注力し、80名規模(2024年3月時点)の組織に成長しています。

水島：当社は既存産業が抱える問題や機能不全に対して、デジタルの力で仕組みを変革・改善...つまり、DXすることで成長してきました。プロジェクトレベルでなく、事業の根幹としてDXがあるわけです。そうやって既存の産業構造基盤を変えることが、日本社会への貢献やソーシャルインパクトにもつながると考えています。

強みを活かしながら、パートナー企業やシステムを統合・
接続する技術を磨いていく

2023年8月永見世央さんがCEOに就任され、新体制でのスタートを切りました。この新体制におけるテクノロジー領域の方針とはどのようなものでしょうか？

水島：これまでの当社は自分たちの手によって「0→1」を多く生み出すことで、既存産業の変革を強みとしてきました。しかし現在の当社は、M&A等を通じて資本・規模的な拡大を続けており、これからは外部のパートナーと共に我々のビジョンを加速させるフェーズへと移行しています。今後は自分たちの強みを活かしながら、様々なパートナー企業やシステムを統合・接続する技術が必要となります。さらに、それぞれを掛け合わせることで、足し算ではなく掛け算の価値を届けていかなければならないのです。

例えば、ラクスルとグループ企業サービスのアカウント統合が進めば、



エンジニアこそたくさん失敗してもいいと思っているんです。失敗を恐れているは何もできません。

水島壮太
IBM、DeNAを経て、2017年10月RAKSULへ参画。CPOとしてラクスル事業のプロダクト開発を指揮し、2020年11月にデザイン推進室を立ち上げ、ブランディングデザインを牽引。日本CPO協会理事、デジタル庁CPOを兼任。

他サービスの顧客に対してラクスルの印刷物をお届けするサービスへとつながる等、グループでシナジーを生み出せるアイデアはたくさんあるはず。特にラクスルは様々な業態の顧客基盤を有しているので仕掛けられることは多い。

しかし、グループが拡大すればその分、外部の仲間たちとは使っている基盤システムや技術レベル、また企業文化等も異なってきます。こうしたなかで、グループ全体をどのようにして束ねていくのが、今後の大きなチャレンジです。これまで自分たちのやり方で進めていたものを外部の仲間と協調していくためには、インフラやアプリケーション基盤といったテクノロジーが重要となります。

竹内：すでにグループで共通となる基盤システム整備のプロジェクトがスタートしていますが、どれだけ多種多様なパートナー企業や産業分野を巻き込んでいけるかが鍵となります。

例えば、ラクスルが現在運用している決済基盤やID基盤というのは、これまで培ってきたアセットでもあります。この決済システムや会員顧客情報が利活用できるとなれば、我々に自社を統合してほしいと考える企業もあるはず。

基盤となるシステムがどれだけの価値を持つかというのは、AmazonのAWSを考えるとわかりやすいでしょう。Amazonは自社基盤であるAWSをとことん磨き上げた結果、市場における競争優位性があると考え、クラウドサービスとしてビジネスを展開しました。顧客はサーバー構築やOS導入といった過程から解放され、今なお高い支持を得ています。これに限らず、グループで共通となる基盤整備は自社の大きな強みと

なります。しかし、これは「0→1」を多く生み出すのとは次元の違ったチャレンジです。基盤システムをどれだけ迅速に、かつきちんと創り込んでいけるか。これが我々の次に挑むべきことなのだと考えています。

RAKSULの強みである「モノゴトに対する高い解像度」を市場における価値として創り込んでいく

新体制においてテック投資への注力も掲げるなかで、R&Dの現状や今後の展望について教えてください。

竹内：我々は中長期的に価値を生み出しうる領域をR&Dの対象と捉えていて、現時点の方向性としては大きく2つあります。

1つは、先ほど挙げたデータ基盤整備のプロジェクトです。複数の産業にまたがるRAKSULグループにおいて、共通化すべきシステム基盤と各サービス、あるいは産業ごとに開発する基盤はそれぞれ異なります。一方でグループ共通の基盤ができれば、例えば複数サービスにまたがるデータを活用した新しいマーケティング施策の可能性も考えられるでしょう。基盤整備だけでなく、基盤を起点とした各産業におけるデータ利活用の研究も、R&Dの領域に含まれます。

そしてもう1つは、R&Dを通じてRAKSULの強みである「モノゴトに

対する高い解像度」を、市場における価値として創り込んでいく方向性です。例えば、生成系AIが普及して多くの作業がAIに代替された社会において、RAKSULの市場優位性や果たすべき役割、また生み出せる価値等について深掘りをしていくのもR&Dの役割です。

水島：当社ではこれまでも年に1度はエンジニアによるハッカソンを行っていて、そこから発足した専門の研究開発チームによる生成AIプロジェクトもすでに動き始めています。また、LLM(大規模言語モデル)技術こそ使っていませんが、2018年時点でアルゴリズムによるデザイン生成機能「らくらくデザイン」も展開していました。これはもともと「印刷物のデザイン作業が負担」という課題設定から始まったプロジェクトですが、当時から新しい技術に挑戦するマインドがあったわけです。そういう意味では、経営陣もテック部門から新しく面白いモノが出てくるのを期待していて、そこへの投資は惜しまないつもりです。

GO BEYOND—

失敗を恐れないエンジニアカルチャーを構築したい

今後、RAKSULグループが目指すテクノロジー組織、文化はどのようなものですか？

水島：RAKSULのエンジニアカルチャーとして、「GO BEYOND」を掲げています。やはりエンジニアには事業や顧客だけでなく、テクノロジーの解像度を常に高く持っていてもらいたい。急速に進化するテクノロジーの解像度が上がれば、自分たちの目指す未来も見えてくるはずですし、ただ顧客に迎合するだけのエンジニアリング組織にはならないでほしいと考えています。そういった意味で、私はエンジニアこそたくさん失敗してもいいと思っているんです。失敗を恐れているは何もできません。昔、ラクスルで複数枚の紙から成る印刷データチェックの自動化にチャレンジした時も、「技術的に無理だ」と言われていた当時ですら、やり遂げられたわけです。解像度を突き詰めてからチャレンジして失敗するなら、得られるものもある。恐れずにチャレンジしてほしいですね。

当社は、2020年にベトナムに開発拠点を設立し、積極的にグローバルタレントの強化を行ってきました。現地社員のリーダーシップ育成にも注力し取り組み、様々な事業とサービスに合わせた技術ソリューションを提供しながら、約80名規模の組織に成長しています。

事業成長の牽引へ注力している取り組み

プロダクトオーナーシップを発揮した開発

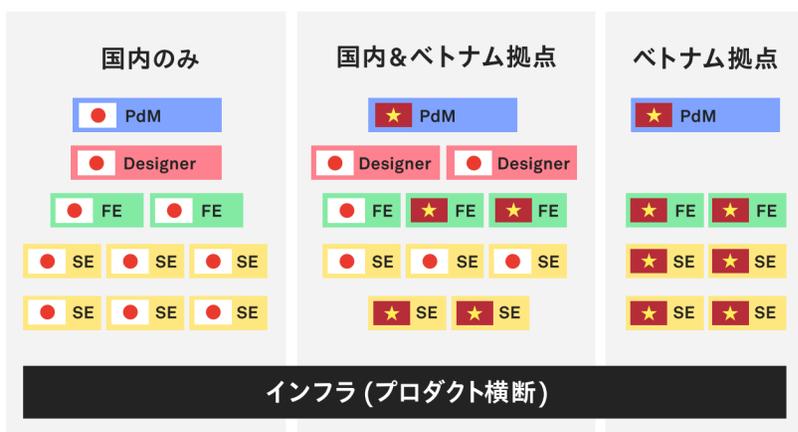
RAKSUL Vietnamは、印刷ECのラクスル事業やプロジェクトに携わりながら、強いオーナーシップを重視しています。複数事業のプロダクト（ノベルティ、アパレル等）の開発と運用の他、エンタープライズサービス運用の日本チームからの段階的引き継ぎ、また新規ECプラットフォームの構築も現在は行っています。



リーダーとして活躍できる成長機会の創出と環境整備

急成長する事業拡大を支えるため、優秀な新卒社員やインターンシップ生を受け入れ、育成プログラムを策定・実行することで、印刷ECとは別に直近一年で30名規模の新たな開発チームを立ち上げることができました。さらに、他拠点の開発チームと連携し、プロダクトのグローバル化にも貢献しています。また従業員の満足度が高く、長く活躍できる職場環境を目指す取り組みが評価され、ベトナムでソフトウェア開発者が最も働きやすい会社の1つとして「Vietnam Best IT Companies 2024*」の中小企業部門に選ばれました。

*ベトナムのIT企業で働く従業員が投稿した21,500件以上のレビュー（2023年1月1日～2023年12月31日）に基づき、組織風土、福利厚生、労働環境、マネジメント体制、人材育成に優れたベトナムのIT企業上位30社（大企業15社、中小企業15社）を選出するアワードです。ベトナムのITエンジニア専門求人サイト「itviec」を運営する、ITVIEC JOINT STOCK COMPANYが主催しています。



Vice President of RAKSUL Vietnam

Nhan Nguyen Thanh Ho

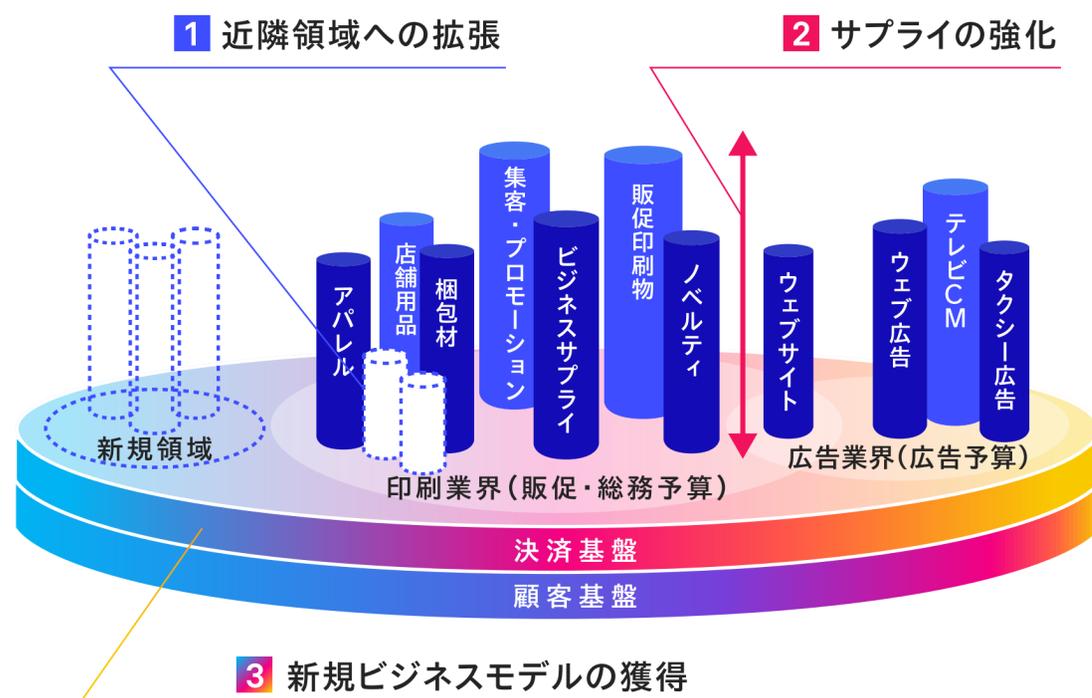
2020年からRAKSUL Vietnamにてアーキテクト、エンジニア組織開発まで幅広くソフトウェア開発に関わる責務を担っています。

RAKSUL Vietnamは、連続的なM&Aが進む中、各事業や各プロダクトの状況や要件に対応した技術的なソリューション、リソースを提供していきます。グループインした会社のレガシーシステムを迅速に統合・改善し、顧客価値の向上と事業成長を実現し、技術的なPMIプロセスに貢献していきます。

今後も開発チームは拡大しつつ、グループにおける生産性を向上させるため、マネジメント層の採用と育成を通じて組織力を強化していきます。開発面では、既存プロダクトを新しいプラットフォーム戦略に統合し、新たな顧客価値の創出と事業成長を実現していきます。

中期的な拡大の方向性

当社は、これまで利益/CFを伴って事業拡大していく“Quality Growth”というポリシーのもと、ラクスル、ハコベル、ノバセル、ジョーシスと様々なBtoBサービスを生み出してきました。既存事業の成長により財務基盤がさらに強固なものになっており、今後は既存事業のオーガニックな成長や内製による事業立ち上げだけではなく、積極的にM&Aを活用し、さらなる顧客価値の拡大を追求していきます。



連続的なM&Aの実績	
2024	<ul style="list-style-type: none"> 3月 当社会社による株式会社Wild Sideの完全子会社化 10月 株式会社AmidAホールディングスを完全子会社化
2023	<ul style="list-style-type: none"> 8月 株式会社ダンボールワンを合併 株式会社ラクスルファクトリーを完全子会社化 株式会社ペライチを連結子会社化
2022	<ul style="list-style-type: none"> 2月 株式会社ダンボールワンを完全子会社化 9月 ネットスクウェア株式会社の関連会社化
2021	<ul style="list-style-type: none"> 12月 株式会社ダンボールワンの関連会社化 10月 株式会社ペライチの関連会社化
2020	

執行役員CSO / VP of Strategy, Corporate

田中丸 雄一郎

Quality Growthに基づき、オーガニックの成長に加え、M&Aは当社の重要な戦略の1つです。連続的にM&Aを実施するためのソーシングの強化やM&Aチームの組成は着実に進んでおります。一方で、投資規律を持つために、投資ルールの策定や投資委員会の導入も実施しました。シナジーのある領域にて、顧客価値と事業の成長のために、戦略的かつ機動的にM&Aを行ってまいります。

1 近隣領域への拡張

印刷や広告等の既存領域及びその周辺領域におけるサービス強化・拡大

- ノベルティ・アパレルへの領域拡張
- AmidAホールディングス社の子会社化 (→p25)

2 サプライの強化

各領域に深く入りこみ、テクノロジーを活用した業務効率・生産性向上による顧客価値の拡大

- ラクスルファクトリー社の子会社化 (→p22-p24)

3 新規ビジネスモデルの獲得

顧客基盤に重なる基盤レイヤーを増やし、BtoB受発注プラットフォームの構築

- ラクスルエンタープライズ (→p21)
- ノバセルのSaaS事業への拡張
- ペライチへの投資

03 Capital





Capital

資本効率の最適化を、さらに前進させる



CFO Message

ステークホルダーと共に Quality Growthを前に進め 株主価値を高めていく

2023年7月期実績： Quality Growthの実現と持続

2022年6月にQuality Growthの方針を掲げ、初めての会計年度となった2023年7月期は売上高が前年同期比+20.7%、売上総利益で同+25.4%、EBITDAが31.4億円と堅調に推移しました。

(ハコベル非連結化の影響を除くと売上高が前年同期比+34.5%、売上総利益が同+31.7%)

Quality Growth二期目となる2024年7月期の業績予想は売上高が507億円(前年同期比+23.6%)、売上総利益が同+38.3%、EBITDAは43.0億円の成長を見込んでおります。

顧客価値創造を通じたオーガニック成長を継続しつつ、AmidAホールディングス社、ラクスルファクトリー社、ペライチ社を連結グループに迎え、Quality Growthを継続してまいります。



上級執行役員 CFO
SVP of Finance

杉山 賢



事業活動を通じた持続可能な社会への貢献

「BETTER SYSTEMS, BETTER WORLD／仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる」をビジョンにRAKSULグループは高い顧客価値を提供しつつ、既存産業に新しい仕組みを提案し続けています。当社の主要市場である日本は人口減による人手不足を喫緊の課題としており、サプライチェーンの生産拠点における稼働率の向上や生産プロセスの改善に貢献することにより、産業の効率化、資源の最適利用に貢献してまいります。サステナビリティ関連の格付けにおいてはMSCIのESG格付けはAを維持し、ESGの取り組みに優れた日本企業によって構成される「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に選定されております。当社のこれまでの取り組みや開示を評価いただけたことをうれしく思っておりますが、現状の取り組みや開示に甘んじることなく、実効性のあるサステナビリティの取り組みを加速してまいります。

MSCI
ESG RATINGS



CCC B BB BBB A AA AAA

THE USE BY RAKSUL INC. OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES (“MSCI”) DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF RAKSUL INC. BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED ‘AS-IS’ AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.



FTSE Blossom
Japan Index

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company)の登録商標)はここにラクスル株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company)の登録商標)はここにラクスル株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

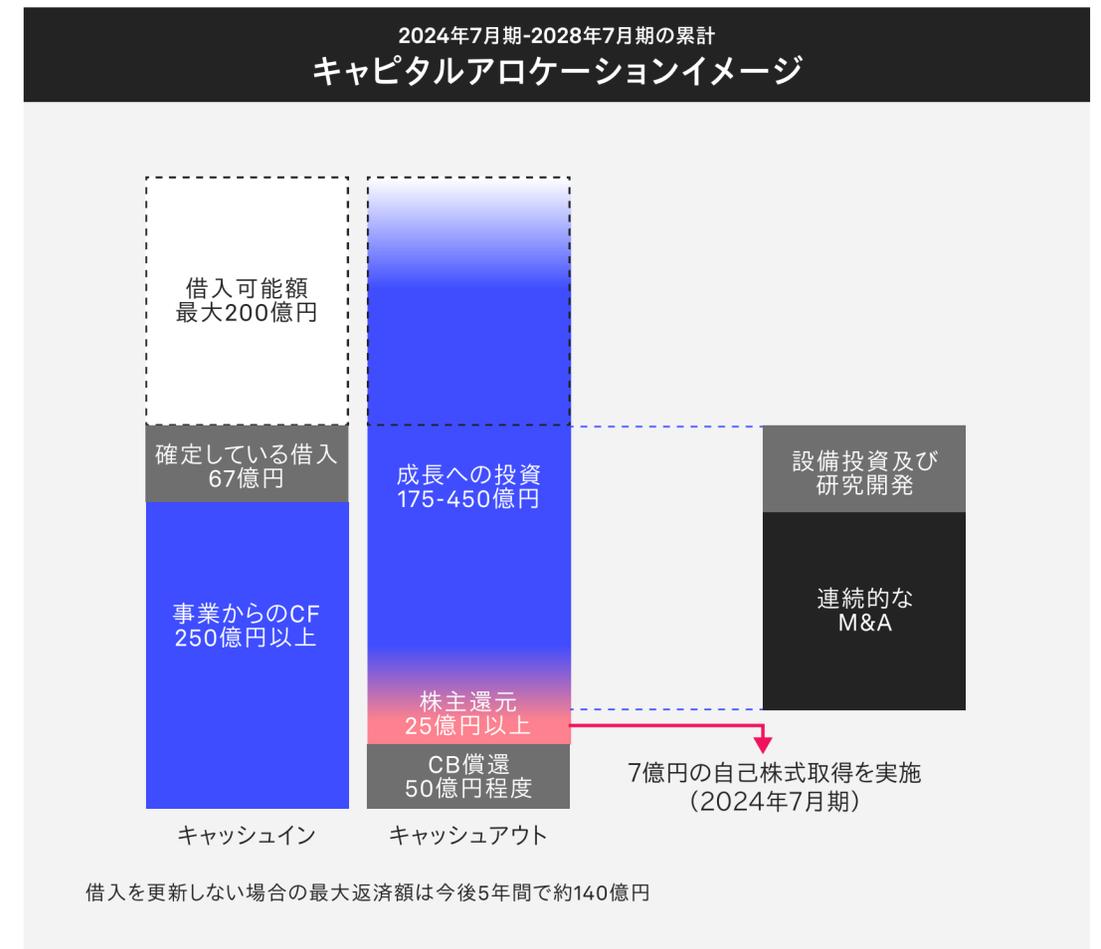
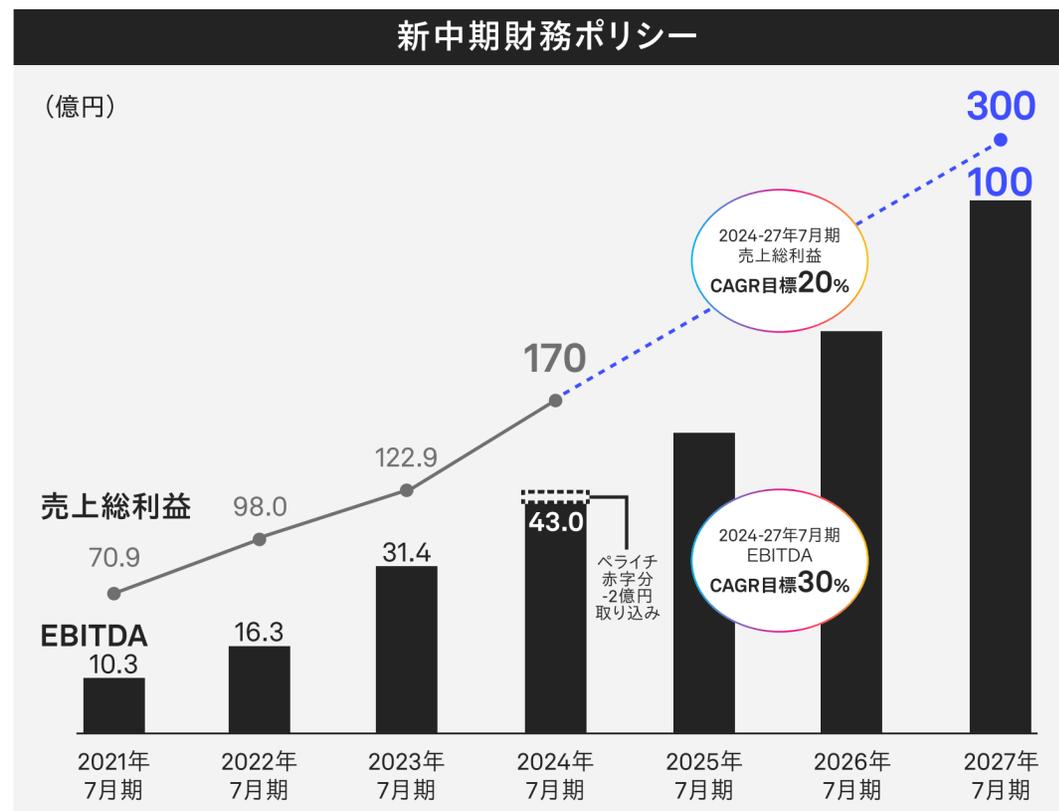
企業価値・株主価値を意識した経営対話、 透明性、資本効率の最適化へのコミットメント

RAKSULでは当社の株式を保有していただいたり、保有を検討いただいている投資家を、企業価値の向上における「パートナー」と捉えています。投資家の皆さまと共に企業価値・株主価値を最大化していくため、3つのお約束をいたします。

まずは「対話」です。当社では投資家の皆さまとの継続的な対話と、投資家の皆さまのフィードバックを経営に生かすループが経営に与えるポジティブな影響を確信し重要視しています。日々の対話からいただく示唆は社内のSVP会議等にて共有し、次の戦略や施策、または考え方に常に活かされています。

次いで「透明性」です。先行きの不透明な世の中で世界中の様々な資産の中から当社の株式を選んでいただいている皆さまにとって、当社事業や周辺で起こっている様々な事象や、当社自身が起こしていくコーポレートアクションを、背景や考え方を含めてタイムリーに、透明性高く開示していくことを日々心がけております。業績開示についても常に事業の状態や方向性がわかりやすい方法を常に模索し、透明性を高めてまいります。

最後に「資本効率の最適化」です。生まれたキャッシュを事業の成長に、合理的に投資することは最重要事項ではありますが、株主の皆さまからお預かりしている資本を最も効率的に投下するため、負債での調達、自己株式の取得、配当等も手段として用いて資本効率の最適化を図ります。

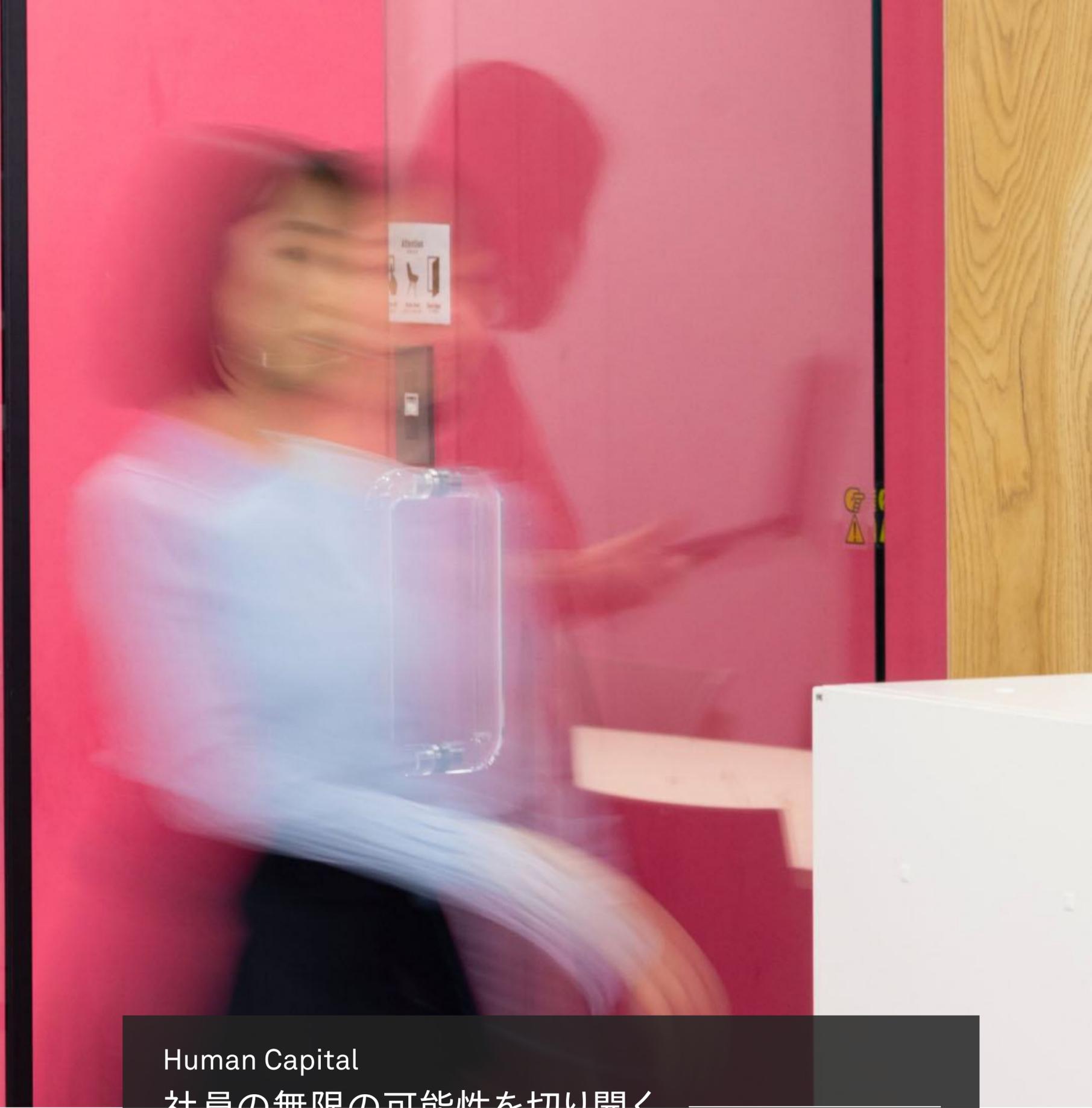


2024年3月には2027年7月期に売上総利益300億円、EBITDA100億円を目指す「新中期財務ポリシー」と、今後5年間の事業において発生するキャッシュフローと負債での調達資金を事業の成長と株主還元に分けていく「中期的なキャピタルアロケーション」を発表しております。Quality Growthを着実に継続しながら、2027年7月期にはEBITDA規模を今の2倍以上に引き上げつつ、資本効率の最適化を継続してまいります。

これらのお約束と実際の事業活動を通じて、当社の企業価値と株主価値の最大化をステークホルダーの皆さまと共に、持続可能な社会を実現しながら目指してまいります。引き続きご支援いただきますよう、よろしくお願いいたします。



04 **Human Capital**



Human Capital
社員の無限の可能性を切り開く

Infinity Talent Growth

社員の無限の可能性を引き出す



当社は創業以来、「仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる」というビジョンの実現に向けて、事業と組織を成長させてきました。高い解像度で課題を特定し、産業変革の道筋を立てる「biz」、複雑で入り組んだ産業課題を、技術とデザインの力で解決する「product & tech」、ユーザーと向き合い、効率的な仕組みの活用・運用に導く「ope」の3つのチームのコラボレーションにより、顧客価値を追求しています。

価値創造の源泉は、「人」と「組織」です。社員一人ひとりのチカラが最大限に発揮され、多様な価値を創出し続ける組織のチカラへ昇華させる企業文化に絶えず変革していきます。

RAKSULにとって全ての社員は最大の資産の“人財”であり、その無限の可能性を信じて、社員と共に成長してまいります。

外部環境の大きなダイナミクスのみならず、当社においても、新社長の就任やM&Aの加速により、会社として大きな転換期に入りました。当社が創業来大切にしてきたビジョン、そしてこれまでのRAKSULを形作ってきた行動指針であるRAKSUL Styleを守りながら、社員と組織のあり方も進化していかなければなりません。ビジョンのさらなる実現に向けて、個人と組織の成長が事業の成長のエンジンとなるべく、「Infinity Talent Growth」として個人と組織の進化を描いていきます。

社員一人ひとりの成長や強みの発揮にフォーカスをおく“個人のエンパワーメント”と、ビジョンや行動指針の浸透を通じて、多様な人財が活躍できる“組織のエンパワーメント”を両輪で回していくことにより、健全かつ意義の大きい企業としての成長があると思います。

RAKSULにとって全ての社員は最大の資産、“人財”であり、その無限の可能性を信じて、社員と共に成長してまいります。

Infinity Talent Growth への取り組み

	現状の課題	取り組み/KPI	目指すべき姿
個人のエンパワーメント	<ul style="list-style-type: none"> アーリーフェイズゆえの、計画的ではない人財育成や個人のキャリアパス 	<p>取り組み 求められる個人のチカラを伸ばす為のサポート</p> <ul style="list-style-type: none"> RAKSULにおける個人のチカラを定義 Learningプログラムの整備 <p>KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> 自己成長指標 各種研修の受講実績 <p>人的資本データ → p74</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社員一人ひとりのキャリアと向き合い、個性を活かした圧倒的な成長 社員のそれぞれの強みを最大限に発揮できるチームを組成し、チームワークを通じたインパクト創出
組織のエンパワーメント	<ul style="list-style-type: none"> 組織拡大に伴う共通理解、共通認識のずれ チームでなく個人で成果を出す自己責任スタイル 	<p>取り組み 事業・組織を成功に導くRAKSUL行動指針を徹底・浸透</p> <ul style="list-style-type: none"> RAKSUL Styleを刷新、組織共通の価値観の醸成 評価軸の再設計と年2回の徹底運用、変動賞与への反映 従業員サーベイを通じた組織状態のモニタリング マネジメント研修の実施 <p>KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> Vision SurveyによるRAKSUL Style浸透指数 マネジメント研修の受講実績 女性管理職比率 <p>人的資本データ → p74</p>	<ul style="list-style-type: none"> ビジョンに基づく戦略・行動指針がすみずみまで浸透して、シナジーを生み出す組織 多様な人財・役割が活躍できる環境づくりを通じ、多様な価値を創出し続ける組織

人財を進化させるプロセス

- [取り組み]
- タレント・組織開発の専任部門を新設
 - 次世代リーダー育成プログラム「Talent Discussion」の開始
- [KPI]
- 会社・事業経営層の輩出実績

安心して働ける環境

- [取り組み]
- 福利厚生制度「カナエル」

上級執行役員 CHRO / SVP of HR

潮崎 友紀子

RAKSUL Styleの刷新

良いチームを作り、チカラを最大限発揮できるようにする

2022年に刷新されたRAKSUL Style (行動指針) は、ビジョンの実現に向けて多様な社員の判断の拠りどころであり、互いに信頼し合える状態をすべてのチームに作ることをゴールとして掲げています。

RAKSUL Style の体現は、共感度を重視した採用や人事評価に組織軸 (Transparency/Team First) を導入して浸透に活用するほか、定期的な社内表彰ではその想いや実践した内容を社内で共有するなど努めています。

従業員サーベイを通じた組織状態のモニタリング

当社では、半期に1度、全50問程度のアンケート形式の従業員サーベイを実施しています。サーベイの結果 (定量調査) をもとに一部社員へのヒアリング (定性調査) を行い、その分析結果をSVP会議にて報告しています。その後、全社や部門毎の課題を踏まえたアクションプランを作成し、職場環境の改善に取り組んでいます。

RAKSULで働く上で重要なものTOP3に対する満足度 (2023年12月実施)

※5段階評価のうち4及び5評価の割合

自己成長／やりがい

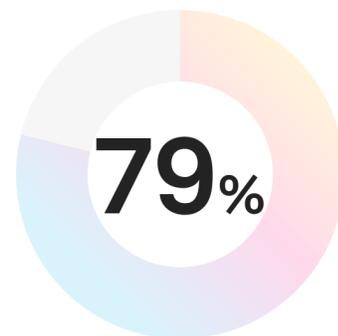
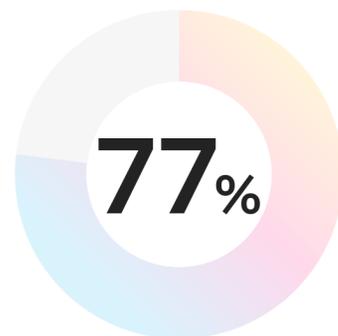
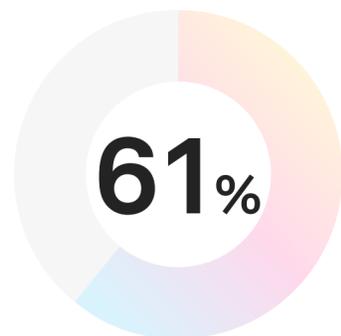
- ・ 仕事でのやりがいや成長
- ・ 自己成長を助ける仕組み

人的資源

- ・ 尊敬できる魅力的な人財
- ・ 互いに尊敬しあえる上司・チーム

理念戦略

- ・ 理念やビジョンへの共感
- ・ RAKSUL Styleの浸透



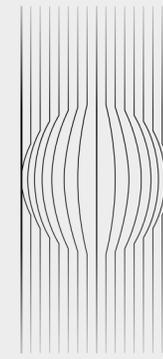
当社で働く上で重要だと感じている項目を優先的に対応することで、会社のビジョン実現と社員の自己実現とが共存できる組織、社員が長く活躍できる組織を目指していきます。

「自己成長／やりがい」に関しては、Learningプログラムの導入に加え、マネジメント研修を通じて一人ひとりの個人キャリア成長の支援を行っています。

また、「人的資源・理念戦略」に関しては、新しく加入した経営陣とともに、改めて会社の目指す方向性をメンバーにとっても理解できるように、ワークショップ等により双方向のコミュニケーション機会を作ることで実現していきます。

RAKSUL Style

ラクスルの行動指針



Reality

高解像度

現場の状況を実際に自分の目で見て、経験・把握した情報に基づく課題設定をすること。不確実なものを実際に確かにするための、「小さな実験」とも呼ぶべき試行錯誤を経ること。上記に取り組んだうえで、課題の正しい優先順位付けができていくこと。



System

技術・仕組み化

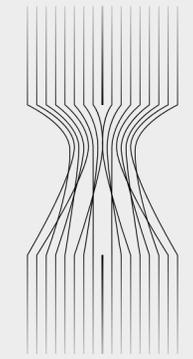
高度な技術や仕組み化によって、課題解決に導くこと。非効率を無くし、生産性を改善すること。独自の発想や創意工夫をもって、効果的なアプローチ方法を提案すること。



Transparency

情報共有

情報の非対称性が存在しない環境の構築。意思決定の背景や文脈を開示し、情報共有の透明性を確保。各メンバーのミッションや担当領域を明確にして、仕事をまかせ合うチームをつくること。



Team first

チーム構築

採用・プロモーションに責任を持ち、メンバーの成果を最大化する強いチームの構築。メンバーのオンボーディング、適切なフィードバック、モチベーションの維持を行い、チームの成功を実現させること。

RAKSUL Styleの浸透指数

※5段階評価のうち4及び5評価の割合

		会社の浸透度 (組織が実行している)	社員の自己認知 (自身は実行できている)	差異
RAKSUL Style 浸透指数	Reality (高解像度)	83%	76%	+7pt
	System (技術・仕組み化)	79%	72%	+7pt
	Transparency (情報共有)	67%	75%	-8pt
	Team First (チーム構築)	68%	82%	-14pt

課題・改善方針

- ・ 会社の浸透度は、“Reality”と“System”は高く、“Transparency”と“Team First”が弱い。
- ・ 社員の“Transparency”と“Team First”に対する達成度との乖離があり、社員自身は日々意識・実行できていると自己認知しているが、周囲や会社からの“Transparency”と“Team First”は低いと感じているという状態。

“Transparency”と“Team First”の浸透度を重要視し、マネジメント研修を通じたリーダーシップ層への徹底・浸透及び全社のコミュニケーション設計の見直し等、継続的なアクションを実行していきます。

社員の成長をサポートし、キャリアに寄り添う仕組み

社員一人ひとりの自律促進とポテンシャル向上のため、当社で求められる“個人のチカラ”を定義しました。そして、個人のチカラを体系的に習得する“Learningプログラム”を整備し、そのチカラを継続的に伸ばすことで組織力の強化につなげていきます。また、2024年7月期より、人事部門内にタレント・組織開発の専任チームを新設し、社員の“Will”に向き合い、中長期的なキャリア形成に寄り添うサポートを強化していきます。

<RAKSUL Styleの実行に求められるチカラ>

- Reality : 目指す姿へ道筋をつくる“課題設定力”
- System : チームをゴールへ導く“仕組み化力”
- Transparency : 情報透明性を高める“対人関係力”
- Team First : チーム力を最大化する“組織運営力”

Learningプログラム



持続的な成長を支えるRAKSUL Leadersの戦略的育成

次世代リーダーの持続的な創出に向け「Talent Discussion」を開始しました。社員を会社の最大の資産ととらえ、戦略的なローテーションや積極的な機会提供を通じて、全社横断の育成体制を強化していきます。当社の顧客・サプライヤーと協働し、社会課題に紐づく持続的な事業価値の創出を実現する人財の確保を目指していきます。



SVP人財の維持・引き上げ

次世代リーダー候補の育成

- 各部門より選抜された次世代リーダー候補者の決定
- 候補者個別の「Career Development Plan」を策定、そのアクションのモニタリング
- 直近の成果や保有する潜在能力と将来性をモニタリングし、今後のキャリアプランや全社横断のローテーションに対する確認・合意形成

次なる成長をドライブする組織力のためのマネジメントワークショップ

事業成長を超える組織成長を実現するために、当社における“マネジメント”を明文化して意思統一を図るマネジメントワークショップを実施しました。

参加者：管理職 85名 (参加率93.4%)

主な議論内容

- チームで成果を出す「目標設定・管理」
- 社員の成長とキャリア形成をサポートする「育成」
- 当社が求めるワークモチベーションや能力を有する社員の「採用」
- 社員の持続的な活躍につながる「労務管理」



安心して働ける環境の実現 — 福利厚生制度「カナエル(KanaL)」

多様な社員が公平な機会のもと、安心して長期で活躍できる職場づくりを実現するため、3つの観点から制度を拡充しています。



多様な人材・働き方を支援

フレックス制度	社員が出社時刻と退社時刻を自由に設定できる制度です。フレキシブルな働き方を実現することができます。
借り上げ社宅制度	会社が賃貸物件を借り入れ、社員に貸し出す制度です。給与から家賃が天引きされるため、所得額が減り節税につながります。
育児介護休業制度	性別・役職・年齢・勤続年数を問わず、育児休業・介護休業の取得可能な制度。希望日から円滑に取得でき、多くの社員に取得実績があります。
産育休復帰祝金制度	産前産後休暇または育児休業日数対象期間に応じて、会社が祝金を支給する制度です。社員が産前産後休暇または育児休業から復職した際に受け取ることができます。
慶弔見舞金制度	社員やその家族の慶事・弔事に、会社から社員に対して一定額が支払われる制度です。同性パートナーを持つ社員も同様に利用することができます。
企業主導型保育園利用制度	自治体を通さず、保育園と直接契約を結び保育利用ができる制度です。0歳から2歳までの子供のいる社員が利用することができます。
内閣府ベビーシッター割引券制度	ベビーシッター利用料が、1人の子供につき1回 2,200円割引になる制度です。

キャリアアップを支援

スキルアップ支援制度	会社が認めた場合に外部セミナー・研修受講・語学学校の通学・資格試験受験やそれに向けたテキストの購入に伴う費用を年間1人15,000円(税抜)まで会社が負担する制度です。※コースによる
言語習得支援	社内の専任英語講師による英語レッスンを受講できる制度です。マンツーマンまたはグループで、就業時間内に無料で受講することができます。※一部対象者のみ適用
技術書買いホーダイ制度	会社が認めた場合に技術書の購入ができる制度です。自発的にスキルアップをすることができます。※エンジニア / デザイナー / PdMが対象

貢献を賞賛

Thanks holiday制度	社員の勤続年数に応じて、リフレッシュ、健康維持、自己啓発を目的としたThanks holiday休暇(有給)を付与
長期勤続祝い褒賞金制度	社員の長期勤続を称える制度です。勤続年数が5年及び10年に達した社員には褒賞金が支給されます。



ラグスル事業本部オペレーション統括CS部
京都オフィス勤務

金子 綾香 2018年9月入社
【勤続5年9か月】
2020年7月～ 約1年半の産休・育休取得

KanaL／育児休業からの復帰

好きな接客の仕事からの転職のきっかけの1つとして、前職はシフト勤務のため、休日や勤務時間が不規則になりがちで、結婚や出産などライフステージの変化を見据えた働き方がありました。また、接客で培ってきたお客様と向き合う経験をカスタマーサポート業務でも活かせると思い入社しました。

第一子の産休・育休期間は、メンバーとSlackを通じて気軽に連絡することができました。復職時にはフォローアップ研修があり、組織体制や業務の変更点をあらかじめ確認することで、長期間仕事を離れていても安心して戻ることができました。現在は、オフィスへの出勤は週1日程度で、それ以外の日は在宅勤務です。リモートワークにおいてもSlack上ですぐに相談や質問ができ、日常業務に支障はありません。また、子どもの体調不良

等で急な送迎が発生した時は、チームメンバーが快くフォローしてくれるので心強いです。今、大きな不安なく働くことができるのは、あたたかい職場環境があってこそだと思っています。

インターネット上で完結できるECサービスを提供する中で、お客様と直接お話しできるのはカスタマーサポートだけです。今後は、CS起点でラグスルのファンを1人でも多く増やせるようにチームとして成長していきたいですし、いつもメンバーに支えてもらっている分、チームに貢献したい気持ちは人一倍強い... チームメンバー全員にとって楽しく働きやすい環境を目指して日々様々な改善や工夫を積み重ねていきたいです。

大学時代は観光文化を専攻、観光に関わる仕事を志す。新卒で入社した観光客に人気の京都の老舗漬物店で4年ほど接客の仕事に従事。当社入社後は、オペレーターの対応品質を管理するチームに所属。セクションリーダーとして、チームミーティング進行やメンバーフォロー等を担当する。

KanaL／永年勤続表彰

この10年を振り返り

DTP組織の成長とともに様々な役割を経験しました。印刷データチェック担当から次第にメンバーのマネジメントを行う役割になり、オペレーターとして「印刷物の品質・納期」、「迅速な修正」と“モノ”に向き合うことから、スーパーバイザーになり“人”に向き合う時間が格段に増えました。マネジメント業務経験がほぼゼロでしたので最初は不安もありましたが、メンバーの仕事への向き合い方や個々の力を最大限発揮できる環境等、今までと異なる視点で仕事を捉えることができ良い経験をさせてもらったなと思います。現在は、新規サービスの業務設計やリリースまでの進行管理等、“サービス”に向き合う日々を送っています。10年過ぎた今でも新鮮な気持ちで仕事に向き合っています。

2012年7月派遣社員としてCS/DTP担当。同年11月より直接雇用へ。その後、DTPのSVとしてメンバーマネジメント等を担当。組織が拡大する中、DTPの統括SVとしてSVのマネジメント、新規サービスの受け入れに従事してきた。現在、印刷DTP企画グループ/業務デザイナーというポジションで、新規サービスをDTPにつなぎ込むための業務設計やリリースまでの進行管理などを担当する。

仕事への原動力

正直、辞めようと思ったことは数え切れないほどあります(笑)。なぜ続けてこられたのか... 第一に仲間が大好きだということです。悩むことがあっても穏やかなメンバーと話すうちに、自然とポジティブな自分に戻っています。そして、「印刷やDTPが好きだ」というのが根底にあります。DTPを取り巻く環境は日々進化していて変化の真っ只中にあることが楽しいです。好きな印刷やDTPに関わりながら新しいものを創り上げていく過程で、各部門のメンバーと会話し、意見を聞き、新たな考え方や発想に触れたときに大きな学びがあります。その学びを活かしてサービスへ貢献し、顧客価値につなげることができたときには更に嬉しい... この思いは入社時から変わらず、その「楽しい」があるからこそ、やめられないのだと思います。



ラグスル事業本部オペレーション統括DTP部

小川 望 2012年11月入社
【勤続11年7か月】

05 Sustainability





Sustainability

持続可能な社会を目指す、具体的なアプローチ



社外取締役 村上 由美子 × CFO 杉山 賢

サステナビリティへの注力を
事業の本質的な価値へとつなげていく

変革とともに起こし続ける具体的なアクションの重要性

経営体制及び金融・ESG観点の強化を目的として、
当社は2021年、MPower Partners Fund L.P.ゼネラルパートナーの
村上由美子氏を社外取締役として迎えました。
村上氏の参画もあり、積極的に推進してきたサステナビリティに
関するRAKSULの取り組みが、今どのような局面にあるのか、
2023年にCFOに就任した杉山賢と語り合いました。

基本マインドは十分。サステナビリティを 「実現」するためのアプローチを

RAKSULでは、村上さんが社外取締役に就任された2021年頃から積極的にサステナビリティ活動に取り組んできました。その姿勢をどのように評価されていますか？

村上由美子（以下、村上）：私が参画した当時から、当社はサステナビリティに対する基本的なマインドや問題意識が強い環境にあるなど感じていました。一方で、サステナビリティを実現するためにはシステムチックなアプローチも重要です。そのため、私が合流してからはサステナビリティ委員会の設置や制度整備等、体系的な取り組みを進めてきました。

特にここ2〜3年は、ESG評価機関がいくつかの評価軸を定めることで、サステナビリティやESGをグローバルな共通言語・価値として統一しようとする動きが顕著です。その中で、当社は国際的な機関からも高い評価を得られるようになりました。言い換えれば、多種多様なステークホルダーに対し、ESGという共通言語を通じてRAKSULの企業価値が広く伝わっているということになります。

そもそもサステナビリティやESGは一見抽象的な概念なので、その意義を理解しないまま、ただトレンドに乗る振りをした企業が非常に多いのも事実です。しかし、RAKSULではサステナビリティやESGの文脈を踏まえて、それを自分たちの事業にどう落とし込めるかをマテリアリティ(重要課題)として設定している。ただ「絵に描いた餅」の議論で終わらせずに、会社として企業価値を高めるための具体的なアクションに落とし込んでいくその姿勢こそが、重要なのです。



多種多様なステークホルダーに対し、
ESGという共通言語を通じてRAKSUL
の企業価値が広く伝わっている。

村上 由美子
国際連合から米国大手証券会社に長く勤務。2013年にOECD（経済協力開発機構）東京センター長就任。国際機関及びグローバルカンパニーにおける経験に基づいたダイバーシティ推進に関する提言を行う。

RAKSULが取り組んできた3つのアクション

村上さんからのご指摘も踏まえて、RAKSULでは具体的にどのようなアクションを起こしてきたのでしょうか。

杉山賢（以下、杉山）：サステナビリティやDEI（Diversity Equity & Inclusion）の進捗は企業の社会インパクトやひいては企業価値を回す共通言語として重要です。当社では様々な取り組みを行い、開示してきた結果、複数のサステナビリティ関連のインデックス（市場指数）にも採用いただきましたが、決してこれはゴールではありません。当社では、様々な活動を自分たちの事業に深く落とし込み、企業価値の本質的な向上につなげるかということに向き合ってきました。

具体的には、大きく3つのアクションがあります。1つ目は、会社の中のありとあらゆる指標や取り組みを開示することで、透明性を高めながら改善のサイクルを回していくことです。年々、情報開示の高度化が求められる中、財務情報のみならず非財務情報の開示も充実させていくことで、PDCAを回していくことに加えてESG評価機関にも客観的な評価指標をお示しすることができます。

2つ目に、サステナビリティ委員会の設置です。社内外の様々な意見を取り入れることで、次の取り組みへとつなげてきました。

そして3つ目は、人的資本関連の開示です。これはサステナビリティ委員会で村上さんからご指摘いただき、我々経営陣としても特に重要なことだと捉えています。私たちの取り組みについて、評価機関から高い評価を得られれば良いかという表層的なことではなく、「実際に現場レベルで実現できているのか」を注視する必要があります。現場の実情を考えるとという意味で、経営陣がDEIや離職率といった指標を継続的にモニタリングし、単なるポーズで終わらせないことを重要視しています。

根本的原因を理解し仕組みを変える— そして生まれた新たな課題にも立ち向かえるビジネス戦略を

村上：当社の強みは大きく2つあって、1つは社会・経済構造が抱える問題に対して、一番効率の悪い部分や社会の痛みがどこにあるのか？という着眼点を強く持っていることです。問題の根本的原因を同定する力が、成長を支える大きなエンジンになっていると感じています。

そして、もう1つの強みが、こうした根の深い問題に対して既存のシステムを変えることで、抜本的なソリューションを提供していることです。小手先の解答や改善ではなく、仕組み自体を作り変えるというのは、ある意味一番難しいチャレンジでもあります。



良い事例から学びながら、成長を支えられる
ハッピーなワークプレイスをつくりたいんです。

杉山 賢
ゴールドマン・サックス証券に入社後、投資調査部門にてアナリスト業務に10年間従事、2016年より同社投資調査部ヴァイス・プレジデント。株式会社サイカCFOを経て、2023年11月CFOとして参画。財務戦略・IRを中心に企業価値向上を牽引。

ただ、既存の社会や経済問題の根が深ければ深いほど、そこには経済機会もある。当社は印刷仲介から始まり印刷ECで成功し、M&A等も実施しながら事業を広げていますが、様々な産業やセクターに対して根本的な問題点を見出すことで大きなビジネスチャンスを見出す、という一貫したアプローチを取っていますよね。

ただし、既存のシステムを変革すれば、当然今までにない問題が起こることも多々あります。新たな問題が表面化した際に、企業としてのスタンスやソリューションを提示するのは会社の責任です。それらをすべて勘案した上でのビジネス戦略が必要になります。

杉山：既存産業の仕組みを変えていく中で解決すべき課題が新たに出てくるというのは、まさに当社が様々なビジネスで直面してきたことです。特に、日本全体を見渡すと「人手不足」という深刻な問題があります。サステナビリティといった観点だけでなく、実際に人が不足して困っているパートナー企業はたくさんあって、当社としても真剣に向き合わなければなりません。「人」という資本については、経営陣の中でも解決すべき課題として認識しています。

そして、働き方という意味では、ライフステージによって一時的に休んだり、また戻って働ける自由がある状態をつくらなければなりません。当社のパートナー企業の中には、企業内保育園や外国人労働者に良い環境を提供して人材確保に努める等、先進的な取り組みをされている企業も多くあります。そういった良い事例から学びながら、成長を支えられるハッピーなワークプレイスをつくりたいんです。

村上：良いですね。よく「人的資本」とか格好良く小難しい言葉を使いますが、結局必要なのは、ハッピーなワークプレイスなんですよね。

ダイバーシティがなぜ競争優位性や企業価値につながるのか？

村上：ダイバーシティに関しては世界的に見ても、男女という観点でまだまだ改善の余地があるというのは事実です。そもそも、企業のトップ層が「ダイバーシティがなぜ競争優位性や企業価値につながるのか？」を理解していなければ、ダイバーシティの実現などできません。RAKSULは、取締役会長の松本さん自身がグローバルビジネスを立ち上げる中で、「自分と違う人を受け入れる文化をつくらなければ、優秀な人材を採用できない」という気づきを得たのだと感じます。様々な企業を見てきた中で、特にテック系企業は、女性の働き方について実情を理解できていない傾向が強いように感じますが、当社は、根本の問題に気づいている数少ない企業でしょう。今の経営陣や人事体制を見ても、完璧なソリューションの提示とはいかないまでも、しっかりと問題意識を持って対応策を模索していると評価できます。

杉山：社員全体で見ると男女比は半々ですが、管理職以上になるとまだ男性比率が高いのも事実です。これを解決するためには1つの策では無理でしょうし、時間もかかるはず。ただ、サービスを提供

する我々に多様性がなければ、私たちが向き合うお客様のことも理解できないと思うので、抜本的な対策案を出していきたいですね。

直近では、CHRO潮崎のリーダーシップの下、ありとあらゆる研修と評価制度を刷新しています。上司と部下の対話を重視し、社員の環境やライフステージに寄り添い、個人のキャリアを考えながら、人事(OS)のアップデートを進めています。まだ道は長いですが、ジェンダーやバックグラウンドに関わらず活躍ができて、自らが望むキャリアを進められる環境や雰囲気をつくってきたいです。

企業価値を高め前に進むために必要なサステナビリティを追求していく

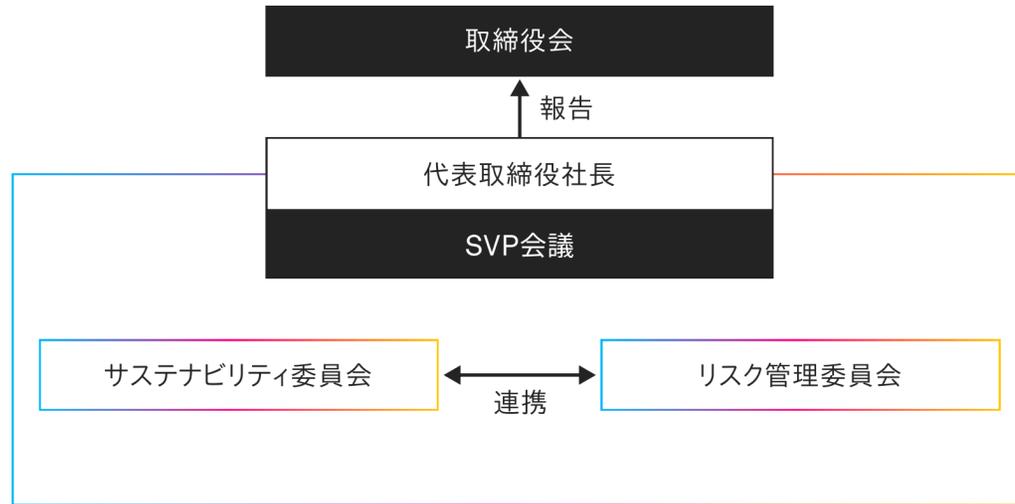
村上：サステナビリティやESGをめぐっては、現在、アメリカで機関投資家を含めた大規模な反ESG運動が起こる等、世界的な逆風が吹いています。このタイミングでこそサステナビリティやESGといったアングルが、企業価値向上にどう貢献するのかを改めて考えて、認識を深める必要があると思います。その上で、ESGに関する様々な取り組みがステークホルダーにとっても価値があり、究極的にはRAKSULの企業価値を高めるということを、認識するだけでなく対外発信できるようにならなければなりません。ESGへの逆風が強まる今こそ、外に向けてESGの意義を発信する力こそが重要なのです。

杉山：本日の対談で終始一貫していたこととして、サステナビリティへの注力を事業の本質的な価値へとつなげていくという大前提がありました。その上で、データセキュリティやコンプライアンス、ダイバーシティ、またカーボンフットプリントといった環境負荷の問題についても向き合っていかなければなりません。いずれも、当社がさらに前進するためのマテリアリティであると考えています。

サステナビリティ推進体制

当社は、サステナビリティへの取り組みを一層推進するため、代表取締役社長を委員長としたサステナビリティ委員会を設置し、四半期毎に実施しています。

サステナビリティ委員会では、サステナビリティの実現に向けた方針・計画策定及び取り組みを推進し、特に重要な事項については取締役会やSVP会議に報告され、また、重要な社会課題は、リスク管理委員会と連携しながら全社リスクに統合し、経営基盤の強化を進めています。



サステナビリティ委員会の活動状況

時期	主な議論内容
2022年11月	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会設立の趣旨説明 重要課題への取り組みに関する進捗報告(全体) ESG改善活動と外部評価結果報告 TCFD分析報告
2023年2月	<ul style="list-style-type: none"> 重要課題への取り組みに関する進捗報告(組織状態の報告及び要因について) ステークホルダーエンゲージメントの報告 マテリアリティ(重要課題)の見直し検討
2023年5月	<ul style="list-style-type: none"> 統合報告書2023発行の報告 重要課題への取り組みに関する進捗報告(男女賃金格差の要因について)
2023年11月	<ul style="list-style-type: none"> 重要課題への取り組みに関する進捗報告(情報セキュリティに関する取り組み) ESG改善活動と外部評価結果報告 サステナビリティ/ESGの最新動向について

ステークホルダーエンゲージメント

当社はステークホルダーの皆さまとの日々のコミュニケーションを大切にしています。皆さまからいただいた貴重なご意見を事業活動へ反映しながら、サステナビリティを推進することで企業価値の向上に努めています。

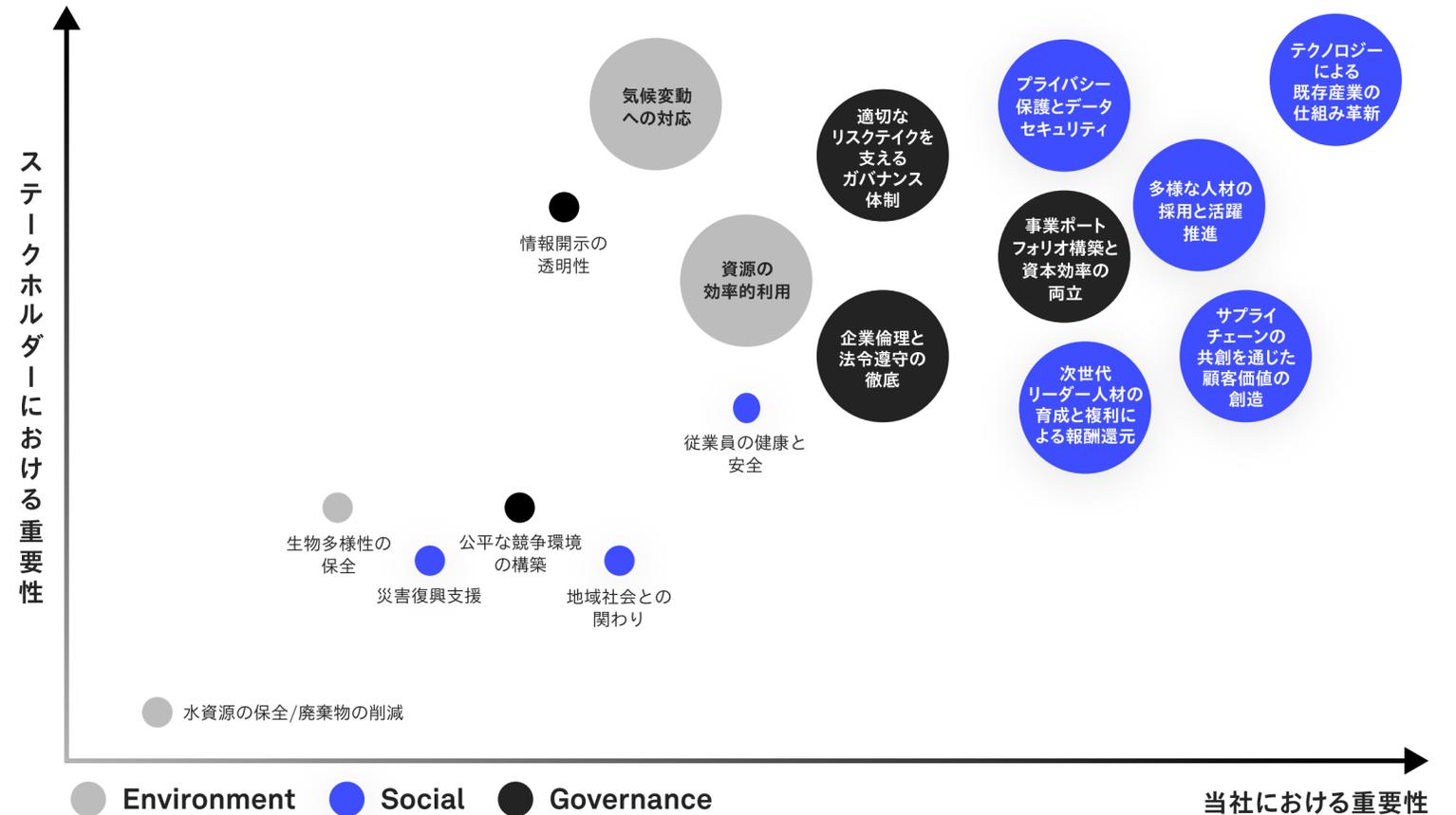
ステークホルダー	主な対話機会・手段
顧客	<p>顧客から寄せられたのご意見やご要望に応える体制を構築し、プロダクト・商品開発や事業活動の改善に反映させることで、価値あるプロダクト・サービスを提供していきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> カスタマーサクセス、法人サポートによる電話・メールによる窓口対応 オンライン面談、定期訪問、各種展示会/セミナー ウェブサイト、メルマガ サステナビリティ関連の調査アンケート 顧客の声を反映するプロダクト/商品検討会議(隔週)
サプライヤー	<p>サプライヤーと双方向のコミュニケーションを通じて円滑な意思決定や課題解決を行うことで、持続可能なサプライチェーンの構築とともに、相互の企業価値向上を目指します。</p> <ul style="list-style-type: none"> サプライヤーとの月次定例会 サプライヤーとの品質月次定例会 サプライヤー説明会(半期1回) ESG面談、トップ訪問(年1回)
従業員	<p>従業員がやりがいを感じ、多様な能力を発揮できる職場環境の構築や、新たな価値の創造に向け挑戦できる風土の構築を通じて、従業員の自己実現と持続的な企業成長の実現を目指します。</p> <ul style="list-style-type: none"> 定期1on1、イントラネット/社内報 グループ朝会(毎週)、Vision Day(年1回) 従業員サーベイ(年1回)、内部通報窓口 各種研修やセミナーを通じた能力開発 社員表彰、従業員持株制度
株主・投資家	<p>株主・投資家に対して適切かつ公平に情報を発信するとともに、建設的な対話を通じて経営への反映や透明性の高い情報開示に努めていきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> 株主総会、決算説明会 IRミーティング ESG活動における個別面談 統合報告書、IRサイト

マテリアリティ

毎年1回、株主・投資家との対話や主要なサプライヤーへのインタビュー、従業員サーベイを実施し、当社に対する期待を把握しています。抽出・整理した社会課題について、当社経営戦略との関連性を評価し、サステナビリティ委員会や取締役会における議論を通じて、マテリアリティ(重要課題)の見直しを行っています。マテリアリティのなかでもフォーカスエリアを定めて重点的に取り組みを進めることで、持続的な成長の基盤づくりを推進していきます。

2024年7月期 重点フォーカスエリアと対応策

マテリアリティ	対応策
<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の採用と活躍推進 次世代リーダー人材の育成と複利による報酬還元 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ促進における目標の精緻化 Learningプログラムの促進 次世代リーダー育成プログラムの実行 マネジメント育成による組織力強化
<ul style="list-style-type: none"> プライバシー保護とデータセキュリティ 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ委員会の運営見直し等 セキュリティホワイトペーパーの策定と取り組み開示
<ul style="list-style-type: none"> 企業倫理と法令遵守の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> 継続的なコンプライアンス研修の実施
<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオ構築と資本効率の両立 	<ul style="list-style-type: none"> 中期的キャピタルアロケーションの姿の議論及び投資家とのコミュニケーション
<ul style="list-style-type: none"> 資源の効率的活用 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル印刷の生産プロセスを通じた環境負荷低減 リサイクルされたものを売る仕組み作りへの模索検討



2023年7月期 重点フォーカスエリアと進捗

マテリアリティ	指標	進捗
<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の採用と活躍推進 	<ul style="list-style-type: none"> 一定グレード(等級)以上の女性従業員比率 	16.3% (+2.9pt)
<ul style="list-style-type: none"> 次世代リーダー人材の育成と複利による報酬還元 	<ul style="list-style-type: none"> 会社・事業経営層の継続輩出 	直近の3事業年度で8名
<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンの共創を通じた顧客価値の創造 	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーンの刷新による顧客価値の向上 	ラクスルファクトリー社の子会社化

*女性活躍の推進を実現するため、当社給与制度における一定グレード(等級)以上の女性従業員の割合を2025年7月期までに20%以上にすることを目指しています。
 *会社・事業経営層の継続輩出は、当社各事業やグループ会社の経営会議における意思決定権を持つ事業の執行責任者、グループ会社の役員の該当する人数です。

リスクと機会

当社は、コーポレート・ガバナンス体制のもと、経営に対して大きな影響を及ぼすリスクに適切かつ迅速に対応するため、リスク管理委員会を設置し、グループ横断での共有、審議、改善を行っています。代表取締役CEOを委員長とし、SVP及びCLOが参加のうえ、四半期毎に実施しています。特に重大インシデントについては、取締役会及びSVP会議に報告され、監督機能を発揮できる体制を整備しています。

	リスク	対応	機会	関連するマテリアリティ	
事業環境	外部環境・マーケット	<ul style="list-style-type: none"> 金利及び株式相場の変動による資金調達コストの上昇や資金調達力の悪化、収益・資産状況へのマイナス効果 グローバルな経済・政治動向の変化等を受けた原材料のコスト上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達手法の多様化により十分な資金を保持する財務基盤の構築 コントロール可能な自社業績の向上への集中 販売価格の見直し等による収益の安定化 <p>CFO Message → p37-p39</p>	<ul style="list-style-type: none"> 機動的コストコントロールを可能とするファブレス経営とそれに伴うキャッシュフロー創出・増加の確実性 	<p>●</p> <p>事業ポートフォリオ構築と資本効率の両立</p>
	競合他社の動向	<ul style="list-style-type: none"> 類似の商品・サービスや技術による他社のキャッチアップ、新規参入等による競争環境の激化 開発やサービスが予定通り進展しなかった場合の競争力低下 	<ul style="list-style-type: none"> 商品ラインナップの拡充、積極的なマーケティング活動やカスタマーサポートの充実、提供サービスの拡大・品質向上等、サービスの絶え間ない差別化 模倣困難なビジネスモデルの確立、知的財産等による高い参入障壁の構築 <p>テクノロジーが生み出す不変の価値 → p20</p> <p>M&Aを通じた領域拡張とシナジーの創出 → p25</p>	<ul style="list-style-type: none"> 新たな市場創出の取り組みにおける、事業者数増加に伴う市場の認知度向上や市場拡大への貢献 革新的な開発による成長機会の獲得、競争力の高い商品の創出 	<p>●</p> <p>テクノロジーによる既存産業の仕組み革新</p>
	ラクスル(印刷EC)事業への依存	<ul style="list-style-type: none"> 主力事業であるラクスル事業の売上高比率が大きく、利用者の減少や市場規模の縮小等の要因による売上高減少、及びそれに伴う全社財政状態や経営成績の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> プラットフォームを展開する産業の継続的な拡大 継続的なM&Aの実施を通じた、各事業におけるケイパビリティの拡大 <p>CEO Message → p6-p8</p>	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業の創出による新たな社会価値の創造 <p>中期的な拡大の方向性 → p34</p>	<p>●</p> <p>事業ポートフォリオ構築と資本効率の両立</p>
	シェアリングエコノミー形態による生産体制	<ul style="list-style-type: none"> ラクスル(印刷EC)事業におけるサプライヤーをネットワーク化するシェアリングエコノミー形態による生産体制において、各社の経営状況の変化等による業務継続不可等、供給の不安定化 	<ul style="list-style-type: none"> 一部の印刷資材について、集中購買によるサプライヤーへの印刷資材の安価提供・サプライヤーへの利益貢献による投資余力の創出 定期的なコミュニケーション等による複数サプライヤーとの良好な関係構築 <p>[座談会] サプライチェーンの共創 → p22-p24</p>	<ul style="list-style-type: none"> 機動的コストコントロールを可能とするファブレス経営によるサプライヤーへのマージンの適正化 サプライヤーの状況や特徴に合わせた「適材適所」の生産体制による供給の安定化 <p>[座談会] サプライチェーンの共創 → p22-p24</p>	<p>●</p> <p>テクノロジーによる既存産業の仕組み革新</p> <p>サプライチェーンの共創を通じた顧客価値の創造</p>

● Environment ● Social ● Governance

	リスク	対応	機会	関連するマテリアリティ	
事業体制	人材確保	<ul style="list-style-type: none"> テクノロジー人材等、優秀な人材の採用・リテンションの競争激化による成長機会の損失 	<ul style="list-style-type: none"> 多様なバックグラウンドを有する人材の採用強化による多様性の向上 組織の中核となるCxO人材の採用 日本国外の開発拠点設立と、開発力の強化のための継続的な施策の推進 従業員がやりがいを持って働き続けることのできるインセンティブの設計 経営人材の抜擢・育成等、従業員が成長・活躍し続けることのできる機会・環境づくり 従業員が健康的・衛生的に働ける環境の整備 <p>Infinity Talent Growth → p42-p48</p>	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な人材の確保・育成による競争力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の採用と活躍推進 次世代リーダー人材の育成と複利による報酬還元 従業員の健康と安全
	コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 社員による法令違反や第三者の保有する知的財産権侵害等による信頼の低下や事業活動の制限、関連コストの増加等、企業価値の毀損 	<ul style="list-style-type: none"> ポリシーに基づいたコンプライアンスを実践する企業文化の醸成 (コンプライアンス年間計画の策定と実施、研修・周知によるコンプライアンス意識向上の促進、内部通報窓口の設置等) <p>コンプライアンス → p66-p67</p>	—	<ul style="list-style-type: none"> 適切なリスクテイクを支えるガバナンス体制 企業倫理と法令順守の徹底
	情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> 重要な情報資産の滅失、棄損、あるいは漏洩、またそれに伴う風評被害、損害賠償負担、社会的信用の失墜 	<ul style="list-style-type: none"> 情報リスク管理体制の整備 (社内規程の制定、プライバシーマーク及びISMSの取得並びに社内運用、情報セキュリティ教育の実施、監査・点検の徹底、情報セキュリティ委員会における定期チェックと対策検討) <p>情報セキュリティ → p67</p>	—	<ul style="list-style-type: none"> 適切なリスクテイクを支えるガバナンス体制 プライバシー保護とデータセキュリティ
	投融资	<ul style="list-style-type: none"> 初期に期待した投資効果が発現しなかった場合やのれんを含む無形資産の減損損失の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 買収対象のデューデリジェンスの慎重な実施 投資委員会における、リスク及び回収可能性の十分な事前評価に基づいた意思決定 買収後の事業統合計画の入念な検証、定期的モニタリング体制構築 <p>中期的な拡大の方向性 → p34</p>	<ul style="list-style-type: none"> 新たな経営資源の獲得による成長基盤の構築 <p>中期的な拡大の方向性 → p34</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオ構築と資本効率の両立
	気候変動	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動リスクへの対応に伴うコスト増や収益低下等、事業環境の変化 環境保全への社会からの期待・要請に対する対応遅れによる、顧客・資本市場からの評価低下 	<ul style="list-style-type: none"> 紙資源の効率的利用等による地球温暖化の原因となる温室効果ガスの削減と事業活動の効率性の両立 外部有識者や投資家等との対話の充実 <p>環境への取り組み → p58-p59</p>	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対応への貢献が期待できる商品・サービスの提供拡大、及びそれに伴う市場価値や収益の増大 <p>環境への取り組み → p58-p59</p>	<ul style="list-style-type: none"> 資源の効率的利用 気候変動への対応

事業体制

その他

● Environment ● Social ● Governance

環境への取り組み

当社は、中長期的な企業価値の向上、並びに持続可能な社会を実現していく上で、気候変動への対応は重要な経営課題の1つと認識しており、環境負荷の低減と企業価値の向上の両立を実現していきたいと考えています。

1 ガバナンス

当社では、サステナビリティ委員会において、気候変動に関する方針や重要課題への対応について検討を行い、その対応状況や特に重要な事項等については、年1回取締役会へ報告され、取締役会の指示・助言のもとモニタリングを行っています。

2 戦略

気候変動に関する事業影響を把握し、気候関連リスク・機会への適応力を強化することを目的として、TCFDが提唱するフレームワークに基づいたシナリオ分析を実施しております。パリ協定を踏まえて低炭素経済に移行する1.5℃シナリオと現状予想以上に気候変動対策が推進されない4℃シナリオを中心に、2030年時点における外部環境の変化を予測し、分析を行っています。これによって特定した事業上のリスク、機会及び対応策は下表のとおりです。

分析対象範囲：主力事業であるラクスル（印刷EC）事業のみを対象

リスク評価と対応策（影響度が大きいもの抜粋）

項目	財務への影響	2030年における影響評価	影響度*	主な対応	
1.5℃シナリオ	リスク	原材料コストの上昇	紙需要の増加による紙資源価格の上昇	中	・ 紙の集中購買を実施、紙資源価格上昇の影響低減
			印刷用アルミ版の原材料コストの上昇	中	・ 従来の印刷機から、アルミ版を使用しないデジタル印刷機へ一部転換
	機会	消費者の嗜好変化	環境対応紙の需要の高まり	中	・ 環境対応紙の取り扱い拡大、需要取り込みによる売上向上
		消費者の嗜好変化による商品・サービス需要の減少	脱炭素の推進や廃棄物削減により大企業顧客の離反が進むことによる売上減少 印刷市場（特に事務印刷）縮小の加速による売上減少	中	・ デジタル販促等のサービスへの移行需要を取り込む ・ 集客デジタルコンテンツの拡充や紙印刷市場から集客市場及び印刷周辺領域への展開等による新たな収益源の確保 ・ 効果検証付きチラシ等、付加価値の高いサービスの提供
4℃シナリオ	リスク	原材料コストの上昇	紙需要の増加による紙資源価格上昇	大	・ 紙の集中購買による紙資源価格上昇の影響低減
	機会	消費者の嗜好変化	環境対応紙の需要の高まり	小	・ 環境対応紙の取り扱い拡大、需要取り込みによる売上向上

※8億円以上：大、5～7億円：中、0～4億円：小

3 リスク管理

気候変動に関するリスクと機会は、サステナビリティに関する事項を所管する部門において、社内の関係部門の協力のもと特定・評価を行い、サステナビリティ委員会に報告・提言し、全社的な気候変動への対応を推進しています。サステナビリティ委員会で挙げた気候変動に関わる重要な環境リスクや気候変動問題を含む社会課題については、リスク管理委員会と連携し、全社リスクに統合しています。

4 指標と目標

気候変動に関する評価指標としてGHG排出量を算定しております。

CO2排出量 (t-CO2)	2021年度	2022年度	2023年度
Scope1, 2	124	133	162
Scope1, 2 CO ₂ 排出量原単位	0.49	0.39	0.40
Scope3	48,525	56,939	71,491
総排出量	48,649	57,072	71,653

TCFD提言に基づく開示
<https://corp.raksul.com/esg/environment/tcfd/>



具体的な取り組み

環境配慮型商材の販売

【TCFD対応策】環境対応紙の取り扱い拡大、需要取り込みによる売上向上

当社は、持続可能な資材使用といった顧客ニーズに応え、環境保全への取り組みをさらに進める目的から、2023年3月7日に、FSC森林認証制度の「FSC CoC認証」を取得しました。CoC認証とは、原材料の調達から製造・加工・流通を行う連続性を認証したもので、製品のトレーサビリティ(生産・流通履歴の追跡)が可能になるため、適切に管理された森林から作られた信頼性の高い製品であることを示します。

顧客に対してFSC認証紙製品を提供し、FSC®マークのついた製品を選択いただくことで、普段の活動のなかで無理せず森を守ることができ、環境保全に積極的に取り組んでいる企業と認知いただくことができます。当社では、FSC認証紙を採用した封筒やダンボールのEC販売を行っております。当社では環境に配慮した商品の供給を通して環境問題に取り組んでいきます。

*提携パートナー企業が認証取得している封筒の森林認証紙を活用



デジタル印刷を通じた環境負荷低減

当社子会社のラクスルファクトリー社は、デジタル印刷を展開しています。デジタル印刷は、必要なタイミングに必要な量を印刷できる小ロット印刷に適しており、在庫を持つ必要がなく無駄な印刷を削減できます。また、オフセット印刷では、刷版工程におけるCO2排出量が全体の4-50%弱*を占め、刷版数に

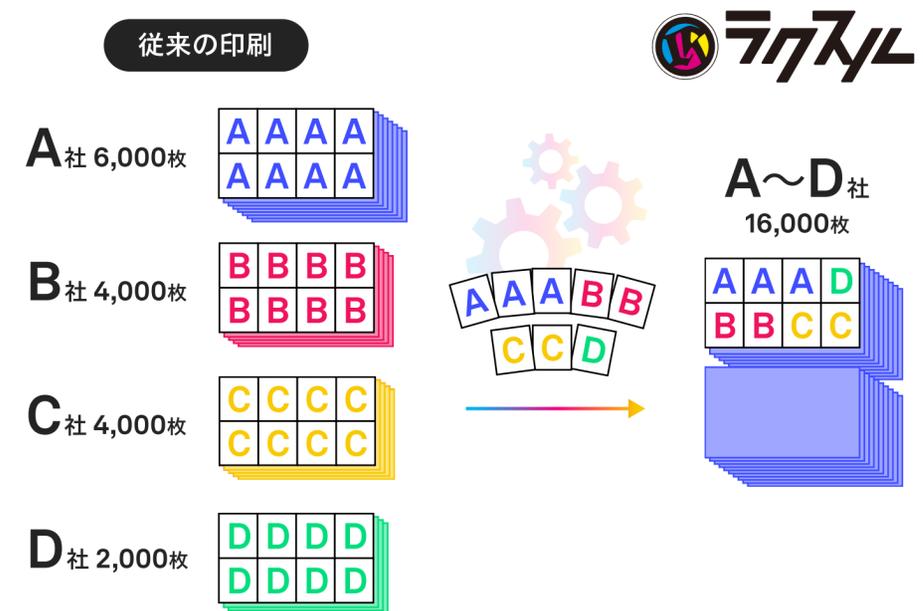
比例してCO2排出量が増加します。デジタル印刷は刷版が不要なため、イニシャルコストを抑制するだけでなく、CO2排出量が減り環境負荷の低減につながります。今後も需要に応じたデジタル印刷への一部転換を通じて、環境負荷低減の取り組みを進めていきます。

*参考・出典：公益社団法人日本印刷技術協会 デジタル印刷とオフセット枚葉印刷のCO2排出量の比較調査 2009年
https://www.jagat.or.jp/past_archives/content/view/1197.html

紙資源の効率的な利用： 異種多面付印刷(ギャンギング)

通常の印刷では、A4が8枚印刷できるサイズの紙に同じ原稿を複数印刷し裁断しますが、ラクスルではECサイトで全国から受注した案件を最も無駄が少なくなる組み合わせになる形で印刷データを作成しています。お客さまへ少部数のチラシを低コストで提供でき、サプライヤーである印刷会社は紙の利用を削減できます。

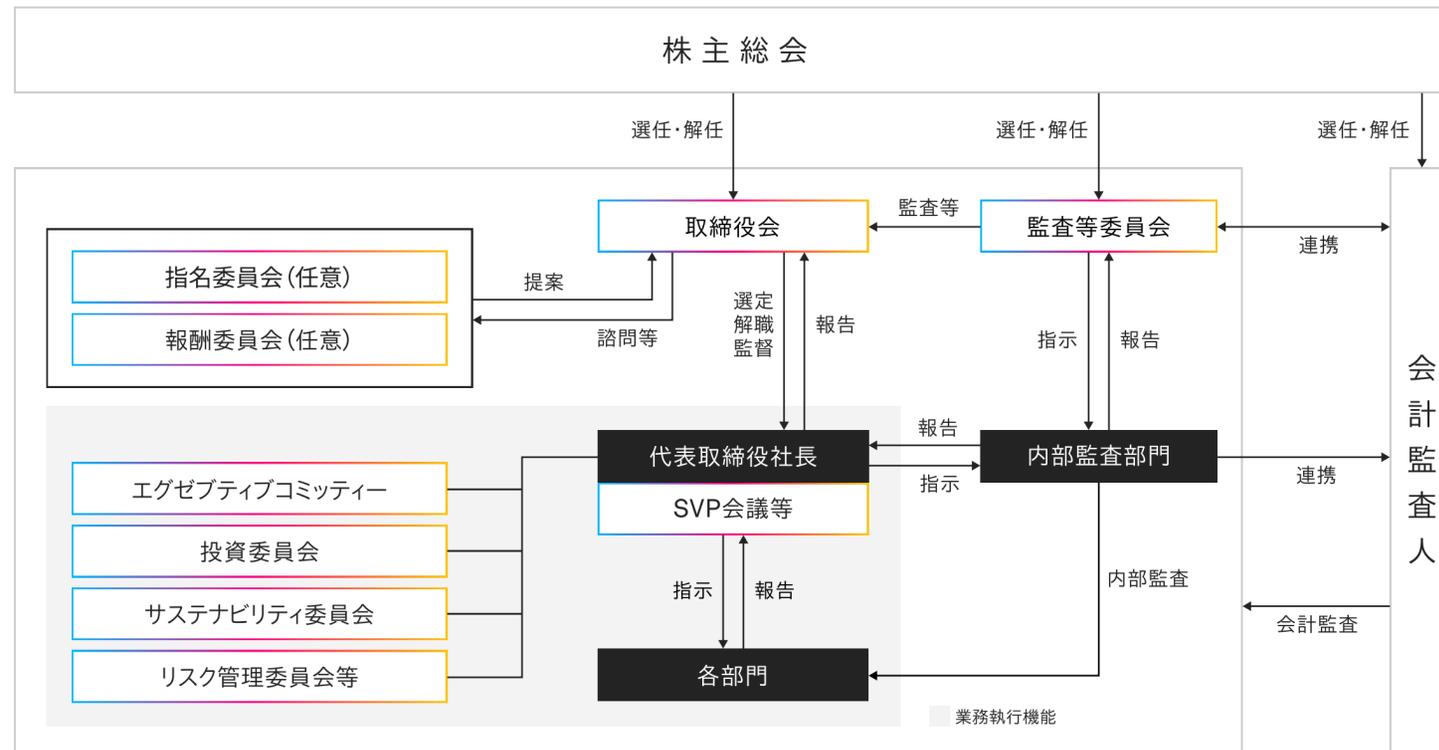
様々な会社の印刷版を独自テクノロジーで組み合わせ



コーポレート・ガバナンス

当社は企業ビジョンにもとづき、社会の公器としての責任とステークホルダーの期待に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現すべく、コーポレート・ガバナンス体制の強化及び充実に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制図

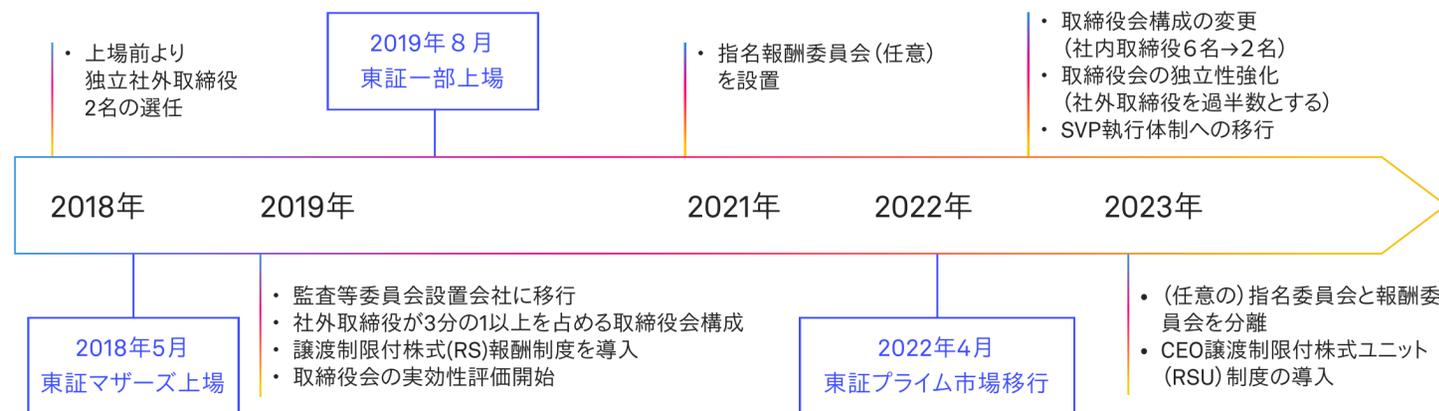


コーポレート・ガバナンス体制の状況(2023年7月期実績)

組織形態	監査等委員会設置会社	
取締役会	議長	松本 恭攝
	人数	8名(うち独立社外取締役6名)
	社外率	75%
	開催回数	13回
監査等委員会	人数	3名(3名全員が独立社外取締役)
	社外率	100%
	開催回数	14回
	出席率	100%
指名報酬委員会	議長	小林 賢治(社外取締役)
	人数	5名
	社外率	60%
	開催回数	9回
出席率	100%	
	会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

*取締役会の議長は、2024年7月期より現代表取締役社長CEO 永見世央へ交代しています。
 *指名報酬委員会は、2024年7月期より指名委員会と報酬委員会に分離して運営しています。
 *会計監査人は、2024年7月期より有限責任監査法人トーマツに交代しています。

コーポレート・ガバナンスの変遷



直近の取り組み

- より集中した審議を目的とした指名委員会と報酬委員会の分離
- グループ経営体制の刷新(取締役社長CEOの交代)
- 取締役社長CEO及びSVPの報酬体系の設計見直し
- 機動的な投資・出資を目的とした投資委員会の新設
- 取締役候補の選任指名及び解任の方針を策定

取締役会実効性評価の課題・評価・取り組み内容(2023年7月期)

当社は、取締役会において年1回以上、取締役会全体の運営について振り返りを行っております。今期も取締役(監査等委員である取締役含む)を対象にアンケート形式(合計23設問)で実施しました。

2022年度 課題

- ・ 経営の監督と業務執行の分離体制への議論深化
- ・ 各委員会(任意)の役割明確化による効果的・効率的な運用向上
- ・ 議案資料の一層充分な事前開示を充実させることによる機能向上

【評価項目】

- ① 取締役会の役割・責務
- ② 取締役会の規模・構成
- ③ 取締役会における審議・運営
- ④ 取締役会等の機関設計・運用
- ⑤ 株主との関係・対話

2023年度 評価

- ・ 取締役会の「規模・構成」は大幅改善
- ・ 任意委員会であるエグゼクティブコミッティーや指名報酬委員会の「役割の明確化・適切な運営」に関して大幅改善
- ・ 取締役会の提出資料の内容・分量や事前検討の時間確保は改善

2023年度 課題と改善方針

- ・ 各委員会との連携推進により、取締役会での議論を深める必要性
→各委員会から取締役会への情報共有を強化する
- ・ 「経営戦略の策定と実施・検証」が全体比較でやや低い評価
→戦略的に重要と考えられる議案と議論の充実に努める

取締役候補者の選解任の方針とプロセス

取締役の選解任においては、「取締役候補の選任指名及び解任の方針」を策定しています。社外取締役が委員の過半数を占める指名委員会(任意)において、当該方針に基づき、選解任基準に照らし合わせて取締役候補者案を策定し、取締役会での議論及び承認を経た上で、株主総会で選任しております。また、監査等委員である取締役については取締役会への上程前に、監査等委員会の同意を得るものとしております。

取締役会の構成についての考え方

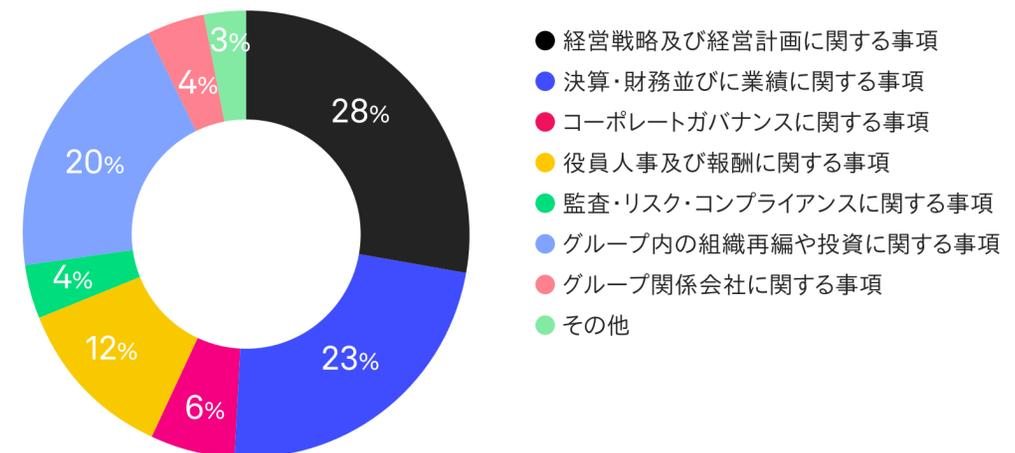
当社は、任意の指名委員会・報酬委員会で審議を行った上で、取締役会の決議により取締役会の構成に関する考え方を以下のとおり定めています。

- ・ 取締役会は定款上の定員である10名以内で構成され、審議の活性化を図るとともに、的確かつ迅速な意思決定を行うために適正と考えられる規模を維持すること
- ・ 経営の透明性及び監督の客観性を確保するため、取締役会における独立社外取締役比率は過半数となるように独立社外取締役を置くこと
- ・ 取締役会の役割・責務の実効性を高めるため、スキルマトリクスに基づき、知識、経験、能力を全体バランスよく備えるとともに、ジェンダー、国際性、職歴、年齢の要素に考慮した多様な役員で構成すること

取締役会の審議状況(2023年7月期)

当社は、毎年の実効性評価における課題・改善方針に基づき、重要な審議テーマの設定や時間配分を検討し、社内外の環境変化に応じた審議を行っています。

審議内容の時間配分



その他コーポレート・ガバナンスに関する事項は、「コーポレート・ガバナンスコード」、「社外取締役の独立判断基準」に定めております。

コーポレート・ガバナンス報告書

https://corp.raksul.com/wp-content/uploads/2023/10/CG_20231027.pdf



社外取締役の独立判断基準

<https://corp.raksul.com/wp-content/uploads/2019/04/6a574fc29dad004a1e07914f828e532b.pdf>



取締役の報酬決定方針とプロセス

取締役の報酬は、固定金銭報酬としての基本報酬と、非金銭報酬である株式報酬から構成されています。報酬額の水準については、国内外の同業または同規模の他企業との比較及び当社の財務状況を踏まえて設定しています。

固定金銭報酬は、各取締役の職責及び企業業績・中長期的な企業価値構築への貢献に応じて決定します。業務執行取締役については、当社ビジョンの実現に向けた非連続な成長を実現するための意思決定及びその実行面を重視し、非業務執行取締役については、当社ビジョンの実現のため、独立した立場から多角的かつ健全なリスクテイクを担保するモニタリング面を重視します。また、固定金銭報酬は、月額固定金額にて支給します。

非金銭報酬について、代表取締役社長CEOは、強いリーダーシップへの期待とともに、株主との一層の価値共有を進める目的から、事後交付型リストラクテッド・ストック・ユニット(RSU)を付与します。

代表取締役社長CEOを除く取締役については、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与え、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を高めるべく、譲渡制限付株式(RS)を毎年継続的に付与します。付与数の算定にあたっては、前段の考慮要素に加え、当社株価水準を加味して決定し、固定金銭報酬とRSの割合は、決定時点の当社株価を基準とした金銭評価を前提として、概ね2:1とします。各事業年度のRSは、原則として定時株主総会の開催後最初の取締役会までに検討・決定しており、譲渡制限期間は原則として3年間とします。

取締役の個人別の報酬内容は、独立社外取締役が過半数を占める任意の報酬委員会での審議を経た上で原案を策定し、取締役会においてその決議を行います。なお、監査等委員である取締役の報酬は、監査等委員会の協議により決定します。

役員報酬の実績(2023年7月期)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員(人)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(監査等 委員を除く) (うち社外取締役)	140 (24)	83 (13)	— (—)	56 (10)	9 (3)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	24 (24)	24 (24)	— (—)	0 (0)	3 (3)
合計 (うち社外取締役)	165 (48)	107 (37)	— (—)	57 (11)	12 (6)

取締役(監査等委員を除く)及びSVP(上級執行役員)の報酬構成

代表取締役社長CEO

2023年度より新たに代表取締役社長CEOに就任した永見世央については、当社のビジョン実現に向けた非連続な成長の実現のために強いリーダーシップを発揮することを期待し、ロングタームインセンティブパッケージ(社外取締役インタビュー→p63-p65)を設定すること、その1つとして譲渡制限付株式ユニットを導入し、株式報酬の割合を最大限高く設定します。

固定金銭報酬 基本報酬	非金銭報酬 譲渡制限付株式ユニット(RSU)
15%程度	85%程度
1,800万円	以下条件を満たした場合、各事業年度終了後に87,700株ずつ譲渡制限を解除 ・勤務条件:各事業年度末までCEOとして在籍 ・業績条件:連結売上総利益が前年比15%超成長

※本制度における報酬等の上限は、当社が本制度に基づき対象取締役に對し2023年度分から2032年度分までの10事業年度分のRSUにより交付する株式数の合計877,000株以内とします。
※権利確定後に最初に開催する取締役会にて、当該事業年度にかかるRSU1ユニットにつき1株で換算される数の当社普通株式につき、新株発行又は自己株式の処分を決定し、対象取締役に無償交付します。
※対象取締役に一定の非違行為、当社取締役会において定める一定の理由による退任等がある場合は、本制度に基づく報酬等を受ける権利を喪失するとともに、一定の非違行為が有った場合は、交付済みの株式の返還を求められることができるものとします。

代表取締役社長CEOを除く取締役(監査等委員を除く)

固定金銭報酬 基本報酬	非金銭報酬 譲渡制限付株式(RS)
70%程度	30%程度

※取締役の報酬等は、同規模の上場企業における非業務執行取締役又は社外取締役の報酬水準、各取締役に期待する役割・機能(各委員会の委員若しくは委員長等)等を勘案して決定しています。

SVP(Senior Vice President)

固定金銭報酬 (月額)	短期インセンティブ報酬 (賞与)	株式報酬型 ストックオプション
60-70%	20%	10-20%
グレードに準じた水準	・単年業績評価(80%) 売上総利益、EBITDA ・組織定性評価(20%) 育成、多様性、離職率等	グレードに準じた水準

2024年7月期から5か年を評価対象とする金銭報酬(中長期インセンティブ報酬)では、売上総利益、EBITDAを業績評価指標として採用しています。各業績評価指標の達成条件は以下のとおりです。

業績評価指標	達成条件
売上総利益	300億円
EBITDA	100億円

画期的なCEOインセンティブ設計に込めた意図 新体制のRAKSULに期待すること

「第二創業者」による新経営体制で、さらなる飛躍へ

2023年8月、RAKSULの代表取締役社長CEOは松本恭攝から永見世央へと引き継がれました。この交代に際して、指名報酬委員会の委員長を務めたのが、2020年より社外取締役を務めている小林賢治氏です。創業経営者からのサクセッション、そして日本では例を見ない報酬設計に込められた思いについて、小林取締役に話を聞きました。

事業拡大に向け、RAKSULはポートフォリオ経営へ 思いが一致した新体制へのバトン

昨年RAKSULの代表取締役社長CEOが交代し、新体制への移行が発表されました。その経緯について、改めて教えてください。

松本さんから社長交代の議論をしたいという話をいただき、指名報酬委員会で新経営体制の検討を始めました。指名報酬委員会としても彼が立ち上げた新規事業「ジョーシス」が順調に伸びており、それをさらに成長させるべきタイミングだと感じていたため、トップ交代に異論はありませんでした。

複数の事業群を抱える大きな事業体となったRAKSULは、相応の経験値や特技を持つ経営者にバトンタッチすべき時を迎えました。松本さんには、新たなチャレンジである「ジョーシス」のグローバル市場を含めた展開に専念いただき、今後重要となるポートフォリオ経営の舵取りをするのは永見さんが最適だと判断したのです。

新CEOを外部から招聘する選択肢はなかったのでしょうか。

通常であれば、それも含めて検討するのが定石でしょう。しかし今回は、永見さんを超える人材は指名報酬委員会として思い浮かびませんでした。永見さんはCEO就任後に積極的なM&Aを方針に掲げましたが、それ以前からダンボールワン社等の買収を経験していました。会社としてM&Aによる拡大ができる手応えを得てから、その戦略を得意とするCEOへバトンタッチしたという理想的

なプロセスです。

そして、松本さんは次世代に対する余計な口出しを嫌うリーダーです。永見さんへ「新体制へ移行したら、会社のあらゆることを変えて構わない」とはっきり伝えた姿を見て、このバトンタッチはうまくいくだろうと感じました。

指名報酬委員会の活動状況(2023年7月期)

時期	主な議論内容
2022年8月～	取締役候補者及び代表取締役候補者の指名の答申 SVP(重要な使用人)の報酬制度の検討及び個人報酬案の答申
2023年1月～9月	SVP(重要な使用人)の候補者の指名の答申 2024年度 経営リーダーシップ体制の検討 指名報酬委員会の諮問・審議事項に関わる検討 取締役社長(CEO)の報酬制度の検討及び個人報酬案の答申 代表取締役候補者及び役付取締役候補者の指名の答申 取締役会構成の考え方とスキルマトリクスの審議 SVP(重要な使用人)報酬制度の検討及び個人報酬案の答申 指名報酬委員会の構成変更の検討

「第二創業者」にふさわしい報酬設計の狙い

今回の新CEOに対するインセンティブ設計は、日本ではかなり特殊なケースだと思います。報酬設計に対する狙いや思いをお聞かせいただけますか。



社外取締役
指名委員会 委員 / 報酬委員会 委員長

小林 賢治

報酬を決める上で核となるコンセプトは、永見さんを「雇われ経営者ではなく第二の創業者」にしたいという松本さんからの発案でした。「第二の創業者」とは、精神的な意味合いはもちろん含んではいませんが、それにとどまらず、「一定の株式を保有して企業価値を上げていくオーナーシップを持つ」ということも含意したものです。とてもよいコンセプトだと思いましたね。

ただ、コンセプトそのものは指名報酬委員会で早々に合意したものの、詳細設計を決めるプロセスでは紆余曲折ありました。あらゆる議論を経て、アメリカの経営者のサクセッションにおける大規模な株式報酬付与の事例等を参考にしつつ、設計を進めました。

私は、「第二の創業者」も創業者に匹敵するくらいの経済的リターンを狙えるようにすべきだと思っています。創業者がユニコーン企業を創ること、ユニコーンから1兆円企業に成長させることのどちらもとても難しいことですが、日本では後者の事例はほぼなく、極めて難しいことだといえます。ところが、「第二の創業者」が仮に「雇われ経営者」としては高額な年間数億円の報酬をもらったとしても、1兆円企業にまで成長させた場合の報酬総額は、創業者がユニコーン企業を創り上げた際のリターンの足元にも及ばないのです。

このようなアンバランスが起きないように、大きな成功をおさめた際のアップサイドが大きい報酬設計をしようと考えました。譲渡制限付株式ユニット(RSU)については、毎年の粗利成長額で一定水準を超えることを要件として定めています。これは、当社が今後も継続的に事業規模を拡大していくことと足並みを揃えるためのもので、「規律」をもたらす目的です。RSUに加え、業績(EBITDA)と株価の両面で飛躍的な成果を達成した際に行使可能となる新株予約権(有償ストックオプション)を付与しました。こちらは、「巡航速度」に

とどまらない大きな成長に対する「期待」です。さらに、報酬とは異なりますが、永見さん個人に借入を行ってもらい、それを元手に株式を購入する、ということも合わせて行います。これは、まさに「第二の創業者」としての「覚悟」を示すものです。

このスキームによって、ユニコーン企業の創業者が得られるような大きなリターンが「第二の創業者」にももたらされます。前述のとおり、永見さんは借入をして株式を買い付けることになりすから、大いなるアップサイドの可能性とともに、まさに創業者が起業した際に感じるようなヒリヒリするようなリスクも負う、という報酬設計です。

リスクを取れる経営者だからこそ挑める長期視点のチャレンジ

今回の報酬設計を進めるなかで感じていたリスク、あるいは不安点はありませんか。

日本に前例がない大きなスキームですし、一部の投資家の議決権行使のガイドラインに抵触する内容を含むため、株主に承認されるかは未知数でした。ただ、この報酬設計は株主と目線が揃っているものだと思っていたので、ご理解いただけるという期待は持っていました。

議決権行使で問題となった点とは、RSUのベスティング期間です。通常、日本企業の報酬設計では3～5年程度の目線で設計されることが多いですが、議決権行使ガイドラインにおいて「ベスティング期間として付与から2(もしくは3)年を置くこと」という定めている機関投資家が一定数いました。一方、今回の報酬設計は、

「10年間」という非常に長い期間を想定した設計になっています。報酬設計の年限は、経営者のリスクの取り方に大きな影響を与えます。これを2～3年にしたら、経営者は短期間で成果を出せるリスクしか取れなくなりますが、10年あれば長期視点でリスクを取れる大きなチャレンジができると考えました。その結果、「10年間にわたって毎年ベスティングされていく」という設計が、前述のガイドラインに一部抵触していたのです。

10年という期間を前提とした報酬設計を議決権行使ガイドラインに入れているファンドは極めて稀だと思います。結果として、一部のファンドから賛成を得られなかったのは事実です。

一方で、海外の投資家を中心に、一部ガイドラインに抵触しているものの、全体として理にかなった報酬設計だという意見もいただきました。また、透明性の高い開示も評価されました。大胆な株式報酬設計を見慣れている海外株主が多いことも追い風となり、結果として87%の株主から承認を得られたのです。

これだけのリスクを負える後継者は、なかなかいないのではないのでしょうか。

その通りです。他社に容易に勧められるものではありません。この報酬は、株価の下落局面でCEOが強いプレッシャーを受ける設計になっています。

実は、当社は業績は順調に伸びているにもかかわらず、ここもとの株価のパフォーマンスが冴えません。いくつかの要因が想定されますが、1つの要因としては市況の影響を大きく受け、当時グローバル企業の評価指標として広く用いられていたPSRのマルチプルが大きく崩れたことがネガティブに働きました。しかしここ最近では、収益性を高め、利益(EBITDA)をしっかりと創出できる企業体に成長しています。結果として、EV/EBITDAでの評価に徐々にシフトしつつあります。EBITDAは会社が利益成長できていれば確度高く伸ばせる指標ですし、EBITDAが積み上がれば、マルチプルが急騰しなくても株価は好転していく可能性が高いと言えます。永見さんが就任時に掲げた戦略はその方向性とも合致しており、リスクを負う観点でも、新CEOはやはり永見さんが適任だと考えています。

RAKSULが起こしてきた日本を変える「極端な出来事」

今回の報酬設計は、日本のベンチャー企業が飛躍するにあたっての新たな一手になるのではないのでしょうか。

間違いなく、この報酬設計は日本のベンチャー界における転換点になるでしょう。私は、日本という国が大胆に変わるの、ある1つ

CEOに対するロングタームインセンティブパッケージ

名称	性質	株数(希薄化率*)	行使条件
金銭報酬(基本報酬)	金銭報酬(基本報酬)	—	—
譲渡制限付株式ユニット(RSU)	株式報酬(勤務要件+単年業績要件)	10年分合計 最大877,000株 (1.5%)	以下二点を満たすことを条件に、 各事業年度終了後に87,700株づつ譲渡制限を解除 ・各事業年度末までにCEOとして在籍 ・連結売上総利益が前年比15%超成長
新株予約権(有償SO)	業績連動型株式報酬(株価要件+業績要件)	877,000株 (1.5%)	3トランシェ設定 1. 株価8,500円+EBITDA100億円:20%行使可能 2. 株価12,000円+EBITDA150億円:33%行使可能 3. 株価17,000円+EBITDA200億円:47%行使可能 期間10年間で5年後以降判定を実施
市場取引・大株主との相対取引	キャピタルゲイン	877,000株(-)	当社創業者の松本恭攝及び株式市場から買付予定(資金の一部又は全部を会社が貸付)

*2023年7月31日時点の当社発行済株式総数58,476,092株(議決権数581,858株)を分母とする希薄化率

の極端な出来事が起きたときだと考えています。IPOを例に挙げると、RAKSULやメルカリの上場以降、制度変更があったわけではなくにもかかわらず、海外投資家に対する売出しの姿勢等、IPOのスタイルが大きく変わりました。これは、IPOを目指す会社が、「あの会社の素晴らしい事例を自分たちも採用しよう」と続いていったからに他なりません。当社は、その「極端な出来事」を起こしてきた会社です。他社の動きを見てから決断するのではなく、あるべき姿をゼロベースかつクリエイティブに考えるのが好きな人の集団だと思います。私が当社の社外取締役になって最も刺激を受けているのは、突然変異を起こすことへの期待ですね。

新しい戦略に合致した経営幹部の参画と 深刻な社会課題に立ち向かうRAKSULへの期待

永見CEOによる新しい経営体制について、どう評価されていますか。

幸先のよいスタートだと思います。永見さんが新たに採用した4名の経営幹部(CFO、CTO、CSO、CLO)は、新しい戦略に合致した人材です。M&AをしていくためにはCFOによるファイナンスの基礎体力が必要ですし、グループ企業が増える中で効率的に管理するシステムを構築するためにはCTOの力が要る。そして、戦略を確実に遂行するCSOも欠かせません。それぞれの分野で経験豊富な人材が揃いました。

今後のRAKSULへ期待することをお聞かせください

日本が抱える深刻な社会課題は、労働力人口の減少です。これは遠い未来に顕在化する課題ではなく、すでに我々の生活に影響を及ぼしています。タクシーを待っていてもなかなか来ないし、建設の担い手が足りず建物はなかなか完成しない。飲食店もスタッフが確保できず店舗を増やせていません。業界を問わず、日本市場で戦うプレイヤーにとっては避けられない課題になっています。

この課題に対し、当社が掲げている「仕組みを作る」ことを愚直にできる人たちが、解決の中心的な存在になっていくでしょう。なかでも、ローカルエリアにおける人材不足の解決は、仕組み化によって産業の効率化をはかる当社が付加価値を発揮する領域です。RAKSULが成功すればするほど、社会へよいインパクトをもたらすと信じています。



コンプライアンス

コンプライアンス推進体制

当社は、コンプライアンスの実践体制や運用を規定した「コンプライアンス規程」や、役職員の行動基準を定めた「コンプライアンスポリシー」に基づき、コンプライアンスの推進に努めています。コンプライアンスの推進にあたっては、統括責任者であるCLO組織の法務・コンプライアンス部が主導し各事業部と連携して進める体制としています。

代表取締役社長CEOを委員長とし、SVP及びCLOが参加するリスク管理委員会を四半期に一度開催し、コンプライアンス・腐敗防止に関わる重要事項について討議・方針決定を行っています。委員会では、現実が発生した事象に対する課題のみならず、ヒヤリハット事象も報告され、また社会情勢や事業環境の変化も踏まえた予防的な議論も行われており、企業価値及びステークホルダーの皆さまに影響が大きいコンプライアンス課題に対する取り組みを強化しています。

教育・啓発活動

コンプライアンス年間計画に沿って、法令遵守や腐敗防止のための研修等を役職員に実施しています。各部門の事業環境・サービス内容を踏まえて、日常業務で直面する特定テーマの個別研修も随時実施、業務上必要なコンプライアンスの知識の習得・意識向上を図っています。

2023年7月期実施の社内研修テーマの例

- ・ コンプライアンスポリシー（ラクスル・グループ行動基準）全般
（特に、良好な職場環境、贈収賄・腐敗防止、公正な競争、知的財産権等）
- ・ 個人情報保護法
- ・ インサイダー取引
- ・ 下請法

グループの組織規模が拡大する中、役職員が適時に適切なプログラムを継続的に行うことを目的に、2024年2月には、従来から行っていた社内講師によるコンプライアンス研修に加え、e-learningによるコンプライアンス研修の仕組みを導入し、教育・啓発活動の拡充をおこないました。役職員のコンプライアンス意識の醸成を通じて、ステークホルダーの皆さまに安心して取引いただけるよう、企業価値の更なる向上を目指してまいります。

e-learningによる研修実績（2024年3月末時点）

テーマ	対象	受検者数(人)	受講率
健康な働き方	全従業員(有期雇用含む)	441	100%
正しく理解しておくべき労務管理	管理職	92	100%

*ラクスル社・ノバセル社を対象

執行役員 CLO
VP of Legal & Compliance, Corporate

三ヶ野 吾郎

私たちは、「仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる」のビジョンの実現にむけ、常に正しく誠実であるため、社会の信頼に応え続けるため、コンプライアンスポリシーに則った企業行動を実践してきました。企業の成長に伴い、役職員やグループ会社の数が増える中、持続的な成長のためにはコンプライアンスは最重要課題の1つと認識しています。

成長にあわせて必要なコンプライアンスに関する仕組みのアップデートを行いつつ、我々の組織風土・カルチャーの中に当然のこととしてコンプライアンス意識を根付かせ、持続可能な成長を実現していきます。

内部通報制度

法令違反や不正を早期に発見し、是正・解決するため、内部通報制度を設けています。社内窓口、監査等委員窓口、社外窓口（法律事務所）の3つの内部通報窓口を整備し、役職員に周知しています。また、「内部通報規程」により、通報したことによりいかなる不利益な取扱いをしてはならないこと、並びに匿名通報の受付及び機密保持について明示的に定めています。2023年7月期の通報・相談件数は、ハラスメント・人権に関する相談1件となっております。

反社会的勢力排除に向けた活動

反社会的勢力との関係を遮断・排除するため、「反社会的勢力排除に関する規程」を制定し、反社会的勢力との関係遮断・被害防止に関する基本方針を規定するとともに、反社会的勢力排除態勢を整備しています。取引先や役職員等に対する反社会的勢力に関する審査、取引約款や契約書等における反社会的勢力排除条項の導入等を行っています。

腐敗防止に関する活動

贈収賄防止に関する基本的な考え方や役職員が遵守すべきルールを明確にし、贈収賄を未然に防止することを目的として、「腐敗防止ポリシー」を制定し、公表しています。

社内の接待・交際に関するルール整備を行うほか、サプライヤーからのコンプライアンスに係る相談通報を受け付ける窓口を設置しています。サプライヤーの皆さまと健全かつ公平な関係構築が、持続可能な事業成長、かつ産業のアップデートというビジョン実現にも直結する重要課題と認識しています。

情報セキュリティ

情報セキュリティ管理体制

当社は、情報セキュリティ委員会を設置し、情報セキュリティや個人情報保護に関する施策の検討・決議及びリスクのモニタリングを実施する体制で推進しています。また、全社の情報セキュリティガバナンスを一括して推進するため、2024年7月期より情報セキュリティを統括するための専門組織を新設して強化していきます。

セキュリティに関する教育

e-learning教材や独自の理解度テストを制作し、全ての役職員及び業務委託で当社システムにアクセスする協力会社の従業員向けのセキュリティ研修を年2回実施しています。また、報道された他社セキュリティインシデントや安全対策のトレンドをもとに啓発や発信を行い、リテラシーベースラインの維持・向上を図っています。（人的資本データ→p74）

技術的対策

- ・ 役職員が使用するシステムにはアカウントが役職員ごとに割り当てられ、人事マスタと連動したユーザー・権限管理システムにより一元的に管理され、権限のないスタッフによるアクセスや、不正アクセスに対する予防措置が講じられています。また、一般的なアンチウイルスだけでなく、振る舞いの検知等、より高度なマルウェア対策を実施することで、外部からのサイバー攻撃について検知及び対処を行っています。
- ・ 提供している各サービスについて、年に1度以上脆弱性診断を実施し、発見された問題について短期間で解消するように開発チームが対応を行っています。

第三者機関認証の取得

● プライバシーマークの認証

個人情報保護法及びJIS Q 15001の要求に基づき対策を講じており、一般財団法人日本情報経済社会推進協会（JIPDEC）より2年毎に外部審査を受け、プライバシーマークの認定を受けています。

● 情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）

情報セキュリティマネジメントの国際規格であるISO/IEC27001に基づく規定・基準を定めています。情報資産の損失、改ざん、サービス停止等、情報セキュリティを管理するシステム（ISMS）を構築、運用し、継続的に改善することにより、情報資産の機密性、完全性、可用性の維持に努めています。ISMSに適合している企業として第三者認証機関であるBSI社から認証を受けており、当社の情報セキュリティ管理システムは国際基準に準拠していることが認められています。

情報セキュリティの取り組みについて
（セキュリティホワイトペーパー）

[https://corp.raksul.com/esg/governance/
security-privacy/](https://corp.raksul.com/esg/governance/security-privacy/)



Executives

役員紹介(2023年10月31日時点)



① 永見 世央
代表取締役社長CEO
取締役会出席回数：13回 / 13回 (100%)



② 松本 恭攝
取締役会長
取締役会出席回数：13回 / 13回 (100%)



③ 宮内 義彦 独立
社外取締役
取締役会出席回数：12回 / 13回 (92%)



④ 小林 賢治 独立
社外取締役
取締役会出席回数：13回 / 13回 (100%)



⑤ 村上 由美子 独立
社外取締役
取締役会出席回数：13回 / 13回 (100%)



⑥ 森 尚美 独立
社外取締役(監査等委員)
取締役会出席回数：13回 / 13回 (100%)



⑦ 琴坂 将広 独立
社外取締役(監査等委員)
取締役会出席回数：13回 / 13回 (100%)



⑧ 宇都宮 純子 独立
社外取締役(監査等委員)
取締役会出席回数：13回 / 13回 (100%)

経歴と活動状況

区分	氏名	主な経歴	期待される役割・活動状況
取締役	①永見 世央	2004年にみずほ証券株式会社入社。カーライル・ジャパン・エルエルシー、株式会社ディー・エヌ・エーを経て、2014年に当社経営企画部長として入社、同年に当社取締役CFO就任。2023年に代表取締役社長CEOに就任。米国ペンシルバニア大学ウォートン校MBA修了。	金融、投資、財務戦略全般について豊富な知見と当社CFOとして成長を牽引してきた経験に基づき、当社の経営の重要事項の決定及び業務執行の監督を行っています。第二創業者として強いリーダーシップを発揮し、事業成長と長期の企業価値拡大への貢献を期待しています。
	②松本 恭攝	2008年にA.T.カーニー株式会社入社。2009年に当社を設立し、代表取締役社長CEOに就任。「シェアリング・エコノミー」というビジネスモデルを確立する。2023年に取締役会長就任。	当社の創業者として強いリーダーシップでビジネスモデルを創出してきた経験と事業立ち上げの知見に基づき、当社の経営全般に関する助言並びに経営の重要事項の決定及び業務執行の監督を行っています。中長期的な企業価値向上に向けて経営・事業戦略に貢献しています。
	③宮内 義彦	1960年に日綿実業株式会社(現、双日株式会社)入社。1964年にオリエン・リース株式会社(現、オリックス株式会社)に入社し、取締役、代表取締役社長・グループCEO、代表取締役会長・グループCEO、取締役兼代表執行役会長・グループCEOを歴任。2014年にオリックス株式会社シニア・チェアマンに就任。2019年に当社社外取締役就任。その他、株式会社ACCESS、カルビー株式会社、株式会社ニトリホールディングスの社外取締役を務める。	上場企業における代表取締役としての経験に基づき、当社の経営全般に関する助言並びに経営の重要事項の決定及び業務執行の監督を行っています。進化・改善を目指す当社のコーポレート・ガバナンス体制全般に貢献しています。
	④小林 賢治	2005年に株式会社コーポレートディレクション入社。2009年に株式会社ディー・エヌ・エー執行役員に就任し、2011年には取締役も務める。2017年にシニフィアン株式会社を設立し、共同代表に就任。2020年10月に当社社外取締役就任。	上場企業における経営者としての経験に基づき、当社の経営全般に関する助言並びに経営の重要事項の決定及び業務執行の監督を行っています。上場企業としてのポートフォリオ経営において、攻め・守り両面を意識したガバナンス体制の強化に貢献しています。
	⑤村上 由美子	1989年より、国際連合開発計画(バルバドス)、国際連合事務局(ニューヨーク)、国際連合カンボジア暫定統治機構(プノンペン)にて国際業務に従事。その後、Goldman Sachs International(ロンドン)バイスプレジデント、Goldman Sachs and Co.(ニューヨーク)マネージングディレクター、ゴールドマン・サックス証券株式会社マネージングディレクター、クレディ・スイス証券株式会社マネージングディレクターを歴任し、2013年にOECD(経済協力開発機構)東京センター長就任。2021年にMpower Partners Fund L.P.を設立し、ゼネラルパートナーに就任。同年に当社社外取締役就任、その他株式会社大和証券グループ本社の社外取締役を務める。	国際機関及びグローバルカンパニーにおける経験に基づき、経営全般に関する助言並びに経営の重要事項の決定及び業務執行の監督を行っております。組織のグローバル化、ポートフォリオ経営に向けた投資家としての視点、及び持続的な成長の前提となるダイバーシティの推進に貢献しています。
取締役 (監査等委員)	⑥森 尚美	1997年に監査法人トーマツ(現、有限責任監査法人トーマツ)入所。朝日監査法人(現、有限責任あずさ監査法人)、佐藤誠会計事務所を経て、2014年に当社社外監査役に就任し、2019年には社外取締役(監査等委員)に就任。2016年に森尚美公認会計士事務所を開設し、所長に就任。2020年に株式会社ダンボールワン監査役就任。	公認会計士であり、財務及び会計に関する専門知識と豊富な監査経験を経営全般の監査・監督に活かしていただくことで、ガバナンス体制強化に必要な役割を果たしています。
	⑦琴坂 将広	2004年にマッキンゼー・アンド・カンパニーインク入社。立命館大学経営学部准教授を経て、2016年に慶應義塾大学総合政策学部准教授就任。2017年6月に当社社外監査役に就任し、2019年に当社社外取締役(監査等委員)に就任。その他、株式会社ユーグレナ、株式会社アピリッツにおいて社外取締役、株式会社ユーザベースの社外取締役(監査等委員)を務める。	企業経営及びコンサルティング業務についての豊富な経験及び経営学に関する専門的知見をもとに、経営全般の監視と有効な助言をいただくことで、ガバナンス体制強化に必要な役割を果たしています。
	⑧宇都宮 純子	2000年に弁護士登録、長島・大野・常松法律事務所入所。2007年に株式会社東京証券取引所へ出向。2011年に宇都宮総合法律事務所を開設。2018年に宇都宮・清水・陽来法律事務所を開設し、共同代表パートナーに就任。2018年に当社社外監査役、2019年に当社社外取締役(監査等委員)に就任。その他、株式会社スタートトゥデイ(現、株式会社ZOZO)社外監査役、平和不動産株式会社社外取締役、ペプチドリーム株式会社社外取締役(監査等委員)を務める。	弁護士としての豊富な経験と幅広い見識を有するとともに企業法務にも精通しており、当社の経営全般に適宜助言又は提言いただくことで、当社のガバナンス体制強化に必要な役割を果たしています。

スキル・マトリックス

区分	氏名	監査等委員会	指名委員会 (任意)	報酬委員会 (任意)	企業経営・ 経営戦略	アントレプレナー シップ	デジタルプラット フォーム運営	M&A戦略	セールス・ マーケティング	ファイナンス・ 会計	法務・ コンプライアンス・ リスクマネジメント	グローバル経営	サステナビリティ・ ESG
取締役	①永見 世央				○			○		○			○
	②松本 恭攝		議長		○	○	○		○			○	
	③宮内 義彦				○	○		○		○		○	○
	④小林 賢治			議長	○		○	○		○			○
	⑤村上 由美子							○		○		○	○
取締役 (監査等委員)	⑥森 尚美	議長								○	○		
	⑦琴坂 将広				○						○	○	○
	⑧宇都宮 純子										○		○

06 Facts & Data





財務情報

(百万円)

		2019年7月期	2020年7月期	2021年7月期	2022年7月期	2023年7月期
損益計算書	売上高	16,503	19,434	25,523	33,980	41,018
	売上総利益	3,859	4,866	7,091	9,803	12,295
	営業利益	143	-244	220	462	1,765
	EBITDA*	256	1	1,030	1,634	3,145
	経常利益	130	-368	130	-167	1,168
	当期純利益	69	-494	160	1,021	1,329

(百万円)

		2019年7月期	2020年7月期	2021年7月期	2022年7月期	2023年7月期
貸借対照表	流動資産	7,981	18,023	16,916	19,660	20,589
	固定資産	1,264	1,356	4,999	8,973	12,076
	総資産	9,246	19,379	21,916	28,633	32,665
	流動負債	2,332	2,405	5,068	7,774	8,292
	固定負債	103	10,172	8,851	11,546	10,463
	純資産	6,809	6,801	7,996	9,312	13,909

(百万円)

		2019年7月期	2020年7月期	2021年7月期	2022年7月期	2023年7月期
キャッシュ・フロー計算書	営業活動によるキャッシュ・フロー	11	-126	1,539	837	2,902
	投資活動によるキャッシュ・フロー	-266	-283	-3,618	-2,808	297
	財務活動によるキャッシュ・フロー	-206	9,956	75	2,206	-2,238
	現金及び現金同等物の期末残高	5,904	15,451	13,447	13,682	14,644

*EBITDA: 営業利益+のれん償却額+減価償却費+株式報酬費用

人的資本データ

	区分	2022年7月期		2023年7月期		
		人数(人)	比率(%)	人数(人)	比率(%)	
従業員数	全体	526	—	533	—	
	男性	306	58.2%	295	55.3%	
	女性	220	41.8%	238	44.7%	
	Non-Japanese	65	12.4%	92	17.3%	
	エンジニア・デザイナー	174	33.1%	181	34.0%	
正社員数	全体	432	—	449	—	
非正社員数 (契約社員・アルバイト/パート)	全体	94	—	84	—	
管理職数(Manager以上)	全体	86	—	82	—	
	男性	70	81.4%	63	76.8%	
	女性	16	18.6%	19	23.2%	
採用数(正社員)	全体採用数	全体	163	—	132	—
		男性	100	61.3%	79	59.8%
		女性	63	38.7%	53	40.2%
	中途採用数	全体	154	—	114	—
		男性	93	60.4%	64	56.1%
		女性	61	39.6%	50	43.9%
従業員の年齢の状況(正社員)	30歳未満	127	29.4%	135	30.1%	
	30～39歳	215	49.8%	225	50.1%	
	40～49歳	85	19.7%	78	17.4%	
	50～59歳	3	0.7%	8	1.8%	
	60歳以上	2	0.4%	3	0.7%	

*ラクスル社・ダンボールワン社・ノバセル社・海外開発拠点を対象
 *「管理職数(Manager以上)」「採用数(正社員)」はラクスル社・ダンボールワン社・ノバセル社を対象
 *「離職率」「平均年間給与」「男女の賃金差異」「育児休業取得率」「有給休暇取得率」はラクスル社を対象
 *「障がい者雇用率」は、ラクスル社の障がい者雇用状況報告書の数値
 *男女の賃金差異:従業員の分類毎に平均年間賃金(総賃金を人員数で除した数値)を算出し、男性従業員の平均賃金に対する女性従業員の平均賃金の割合
 *正社員の賃金差異の主な理由は以下の通り
 ・報酬体系の異なるカスタマーサポート職の女性比率が高い影響
 ・給与水準が相対的に高いエンジニア職の男性比率が高い影響

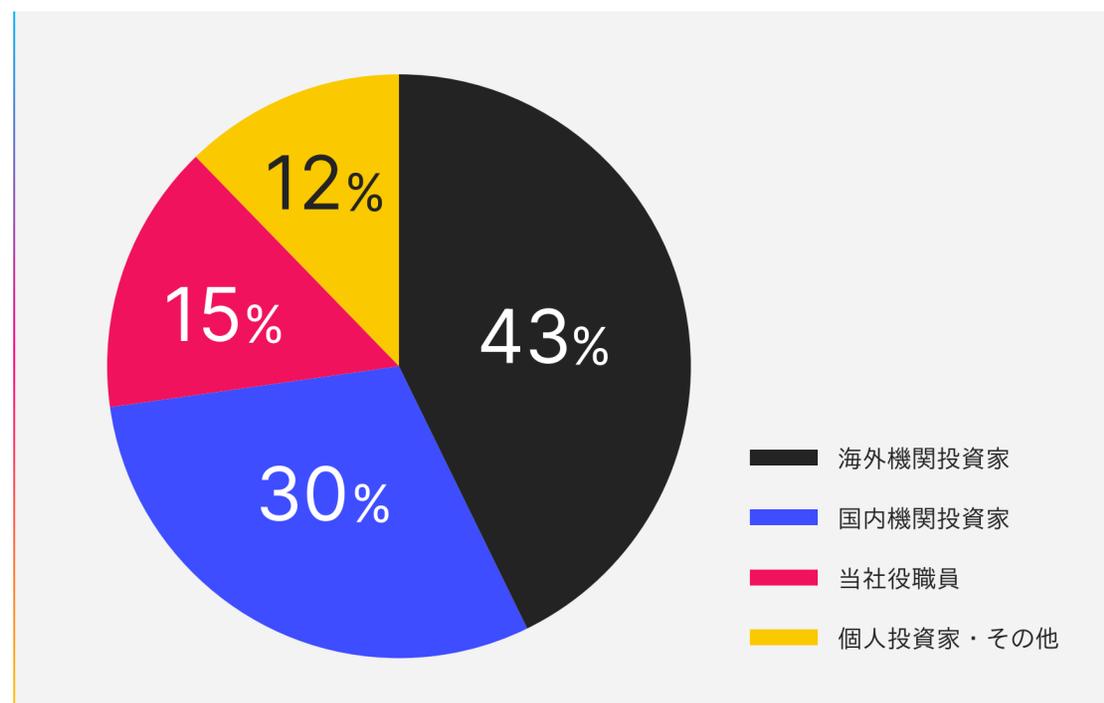
	区分	2022年7月期	2023年7月期
平均年齢	全体	34.0歳	32.9歳
	男性	34.1歳	33.6歳
	女性	33.1歳	33.4歳
平均勤続年数	全体	2.4年	2.5年
	男性	2.1年	2.3年
	女性	3.0年	3.2年
離職率	全体	15.7%	14.1%
平均年間給与	全体	6,310千円	7,030千円
男女の賃金差異	全体	52.2%	51.0%
	うち正社員	53.2%	49.8%
	うち非正社員	122.5%	119.0%
障がい者雇用率	全体	1.2%	1.5%
育児休業取得率	全体	88.5%	77.3%
	男性	72.7%	71.4%
	女性	100.0%	87.5%
有給休暇取得率	全体	61.0%	70.6%
リモートワーク制度利用率	全体	100.0%	100.0%

	対象	受講者数	受講率
語学トレーニング	管理職・希望者	84	—
アンコンシャスバイアス研修	管理職	58	100%
マネジメント研修	管理職(推薦者)	16	100%
新人研修(中途・新卒共有)	全新入社員	125	100%
情報セキュリティ研修	全従業員(有期雇用含む)	627	100%

IR活動

当社は、国内・海外機関投資家との面談について、合理的な範囲で積極的に対応しております。
 また、IRホームページ、統合報告書、決算発表資料(スクリプト形式含む)、株主総会招集通知等を通じて積極的に情報提供を行っています。
 株主との対話におけるご意見・ご要望については他ステークホルダーの対話内容と併せて取締役会へ報告しております。

株主構成



大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,104,300	17.27
松本恭攝	7,569,900	12.94
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,603,700	6.16
MSIP CLIENT SECURITIES	3,252,943	5.56
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505303	1,880,000	3.21
GOVERNMENT OF NORWAY	1,580,300	2.70
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	1,437,400	2.45
THE BANK OF NEW YORK 133652	1,364,200	2.33
THE BANK OF NEW YORK 133612	1,198,800	2.05
KIA FUND F149	1,033,200	1.76

2023年7月期活動状況

決算説明会	4回
機関投資家・アナリスト等との面談(海外含む)	237件
うち 国内機関投資家	99件
海外機関投資家	107件
証券会社アナリスト	24件
その他	7件

より幅広いIR関連情報を入手したい方は
 当社ウェブサイトをご覧ください



会社情報・編集方針

会社情報/株式情報 2024年1月31日時点

会社名	ラクスル株式会社
本社所在地	東京都品川区上大崎2-24-9 アイケイビル1F
グループ会社	ノバセル株式会社 株式会社ダンボールワン (2023年8月1日に合併済) ハコベル株式会社 株式会社ペライチ 株式会社ラクスルファクトリー (2023年7月設立、8月連結子会社化) 株式会社AmidAホールディングス (2023年10月31日連結子会社化) ジョーシス株式会社 RAKSUL VIETNAM COMPANY LIMITED RAKSUL INDIA PRIVATE LIMITED
設立	2009年9月
代表者	永見 世央
資本金	2,768百万円
従業員数	902名
上場証券取引所/証券コード	東京証券取引所プライム市場/4384
発行可能株式総数	193,376,000株
発行済株式の総数	58,756,910株
株主数	11,939名
単元株式数	100株

編集方針

本統合報告書は、経営方針や財務情報、ESG情報を整理し、開示することで、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーに、当社の持続的な成長と企業価値向上の実践を多面的にご理解いただくことを目指しています。

なお、編集にあたっては、国際統合報告評議会 (IIRC) の「国際統合報告フレームワーク」等を参照し、財務情報と非財務情報を併せて掲載しています。また、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまからいただいたご意見や、日々のエンゲージメント活動で得られた示唆を踏まえ、改善を行っています。

報告対象期間

2022年8月1日～2023年7月31日

(一部に2023年8月以降の活動も含まれます)

より詳細な決算・サステナビリティ関連情報を入手したい方は、HPをご覧ください。

<https://corp.raksul.com/ir/>

<https://corp.raksul.com/esg/>

ディスクロージャーポリシー

本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらの記述は、当該記述を作成した時点における情報に基づいて作成されたものにすぎません。

さらに、こうした記述は、将来の結果を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。実際の結果は環境の変化等により、将来の見通しと大きく異なる可能性があることにご留意ください。

上記の実際の結果に影響を与える要因としては、国内外の経済情勢や当社の関連する業界動向等が含まれますが、これらに限られるものではありません。

今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合において、当社は、本資料に含まれる将来に関するいかなる情報についても、更新・改訂を行う義務を負うものではありません。

また、本資料に含まれる当社以外に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性、適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、またこれを保証するものではありません。



RAKSUL