

RAKSUL

ラグスル価値創造レポート2022



An aerial photograph of a densely populated city, likely Tokyo, taken during the golden hour of sunset. The sun is low on the horizon, casting a warm, golden glow over the entire scene. The city is filled with a variety of buildings, from small residential blocks to taller commercial structures. A prominent river or canal winds through the city, reflecting the sunlight. In the foreground, a multi-lane highway and a railway line are visible. The word "RAKSUL" is superimposed in the center of the image in a large, bold, white, sans-serif font.

RAKSUL



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。
ラクスルはそんな思いで事業を展開しています。

INDEX

Section 01	ラグスの価値創造ストーリー	04
	CEO Message	05
	At a Glance	09
	History	10
	Value Creation	11
	Business Model	13
	競争優位性	14
Section 02	企業価値を高める事業戦略	18
	ポートフォリオ経営	19
	事業戦略	23
	ラグス	23
	ハコベル	27
	ノバセル	30
Section 03	サステナブルな成長を支える基盤	33
	CFO Message	34
	マテリアリティ	37
	人材マネジメント	38
	環境への取り組み	44
	リスクと機会	45
	コーポレート・ガバナンス	47
	取締役紹介	50
	社外取締役メッセージ	51
Section 04	Facts	52
	財務情報	53
	株式情報	55
	会社情報・編集方針	56

Section 01

ラグスの価値創造ストーリー

CEO Message



代表取締役社長CEO
松本 恭攝

ラクスルのビジョンとその実現に向けて

私は、大学卒業後、外資系のコンサルティング会社に入社しましたが、その際にリーマンショックの影響でコスト削減を行う企業が多く、販管費を中心としたコスト削減を行う中、印刷費が最も削減率が高いことに気づき、この業界の面白さを感じました。これをきっかけに、こうした業界をコンサルとして労働集約的に一件ごとに効率化していくのではなく、仕組みとして業界全体を変えていくことを目指し、会社を設立しました。そして設立初日、真っ先にしたことが「仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる」というビジョンを掲げたことでした。設立当初から唯一変わらないもの、それが当社にとってのビジョンです。

ビジョンを実現していくためには、経営資源である「ヒト・モノ・カネ」、言い換えれば、「組織・事業・財務」の3つの連続性をいかにマネージしながら、非連続の価値を生み出していくかが重要となります。具体的には、長期のビジョンで方向性を示し、その実現のために必要なリソースとして「ヒト・モノ・カネ」を調達し、配分していく。次に、そのリソースを使い、「組織・事業・財務」のそれぞれを短期・長期の視点でデザインしていく。そして、これらを連続したサイクルの状態にすることで中長期的に事業を伸ばしていき、ビジョンの実現を果たしていく、というプロセスです。

BETTER SYSTEMS,
BETTER WORLD
仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる

ラクスルのビジョン実現に向けたサイクル 「ラクスルの弾み車」

当社では、このビジョン実現に向けたサイクルを「ラクスルの弾み車」と呼んでいます。この「ラクスルの弾み車」は、人的資本の創出プラットフォーム (Human Capital Creation Platform)、ビジネス創出プラットフォーム (Business Creation Platform)、そして資本の創出・蓄積プラットフォーム (Capital Creation Platform) で構成されています。

価値創造プロセス→P.12

人的資本の創出プラットフォーム Human Capital Creation Platform

優秀な人材が長期にわたって活躍するためには、3つの条件が必要だと思っています。1つ目は、ビジョンに対する共感、2つ目が自分で裁量を持ち、成長できる環境、そして3つ目が、生み出した成果に対して適切な報酬が支払われているという納得感です。当社では、複数の産業やフェーズの異なる事業を持つポートフォリオ経営を通じ、従業員に幅広い成長・活躍機会を提供するとともに、金銭報酬に加えて株式報酬制度 (ストックオプションおよび譲渡制限付き株式) を導入しています。強いビジョンのもと、機会と株式報酬の提供を通じ、優秀な人材の採用・定着を図っていきます。

ビジネス創出プラットフォーム Business Creation Platform

次に、Human Capital Creation Platform で生み出された多様なプロフェッショナル人材により、たくさんの事業開発のトライ&エラーを重ねていきます。たとえ成功率が50%であっても、十分な数の打席に立てていくことが重要です。そして、勝ち筋が見えたときには、顎が外れるほどの驚愕な規模の投資により、規模の経済が働くフェーズまで早期に到達することで、参入障壁と競争優位性を築きます。この結果として、BtoBプラットフォームの継続的創出が可能となります。

資本の創出・蓄積プラットフォーム Capital Creation Platform

一方、複数プラットフォーム事業を営むポートフォリオマネジメントにおいては、強い財務規律による筋肉質な経営も重要となります。戦略的な成長投資と高い資本効率の両立により、売上総利益・当期純利益・ROEの向上を図り、中長期的な株価や企業価値の向上を実現することができます。

組織・事業・財務がスパイラルとなり、人材を生み出し、ビジネスを生み出し、富を生み出していく――

このような仕組みを作っていくと考えています。お客様、サプライヤー様への価値提供を中心に、それを実現する従業員が気持ちよく働きかつ報われ、投資家も安心して投資ができる。こういった良いサイクルを生み出していくことにより、中長期的な価値を創出していくことを目指しています。



ポートフォリオ経営と

統合バーティカルプラットフォームへの進化

当社は、2013年3月に印刷のシェアリングプラットフォーム「ラクスル」を正式ローンチし、そこから2年半ほど経った2015年12月に物流のプラットフォーム「ハコベル」を開始しました。少しペースが早いですが、当社をどういった会社にしたかという問いに対し、伝統的な産業の中にインターネットを持ち込み、その産業構造の仕組みを変えることを継続的に行っていく会社でありたいと考えていました。よって、ラクスル事業がまだ立ち上がったばかりでしたが、当社のビジョンを実現していくためには、2つ目3つ目と続く事業をスタートする必要があると考え、成長する中で新しい事業を作っていくと考えました。

その後、2020年4月に広告のプラットフォーム「ノバセル」、2021年9月にコーポレートITのプラットフォーム「ジョーシス」を開始し、また、2020年10月にはラクスル事業の顧客基盤を活かした販促領域への事業展開として、株式会社ペライチの株式を49%取得いたしました。更に、2020年12月には、オフィス／産業資材への印刷領域の拡張と既存サービスとの相乗効果を目的として、業界最大規模の梱包材の受発注プラットフォーム「ダンボールワン」を運営する株式会社ダンボールワンの株式を取得し、2022年2月には完全子会社化と、業容拡大を続けており、ポートフォリオ経営が当社におけるキーワードとなっています。

また、こうした動きに伴い、ビジネスモデルも進化してきています。当初のラクスル、ハコベル事業においては、需要と供給をマッチングするシェアリングプラットフォームのみを展開しておりました。そこから、SaaSソフトウェアやBPO等のサービスの提供を通じ、お客様やサプライヤー様のコストの効率化やペインを解消し、EC/マーケットプレイスの価値を強めていながら、統合的なサービスを提供するプラットフォームに変化しつつあります。また、これらのプラットフォームは、印刷、物流、広告、コーポレートITというさまざまな産業、つまりはバーティカルに展開するプラットフォームであり、この運営により、当社のビジネスモデルは「統合バーティカルプラットフォーム」へと進化を遂げています。

「統合バーティカルプラットフォーム」への進化

	2018上場時	→	現在～中長期
ビジネスモデル	BtoBシェアリングエコノミー	→	統合バーティカルプラットフォーム
提供サービス範囲	EC/マーケットプレイス	→	サービス（決済、BPOなど） EC/マーケットプレイス SaaS
事業ドメイン	 	→	     
事業構築手法	内製のみ	→	内製 + M&A/出資



「解像度」の高い組織・チームづくり

こうしたプラットフォームを設計、実装し、利用者を巻き込むのは「人」であり「組織」です。

複数事業を展開していると、最初の事業よりお客様のエンゲージメントやニーズの捉え方等、知見が溜まることにより事業が立ち上げやすくなる一方、一人のリーダーが事業を立ち上げていく中では、その知見や経験値によって、立ち上げる確度や速度が変わってきます。それも含めてどうチームをつくっていくかが重要であり、チャレンジです。更には、0から1を立ち上げるチーム、1を10にするチーム、10を100にするチームと、それぞれがフェーズに合わせて移行していく形が理想であり、現在、まさにそこにフォーカスしています。

また、チームを構成する当社のすべてのメンバーにとって、最も大切なことを1つ挙げるとすれば、「解像度」だと考えます。メンバーそれぞれが対峙しているお客様の課題、事業P&L、組織等に対し、どこまで解像度が高い状態を保っているか。解像度が高ければ、正しい課題の設定ができるようになり、反対に解像度が低い場合は、課題の設定を間違ってしまう。一度課題を設定できれば、あとは実行し、管理していくのみとなるため、解像度の高い組織・チームをつくっていくことが最も重要だと考えます。

最後に

最後になりますが、お客様、サプライヤー様、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまの日頃のご支援に心より感謝申し上げます。私たちは引き続き、強いビジョンと哲学を持って経営を行い、仕組みを変え、世界をより良い場所としていくことにコミットしていきます。ステークホルダーの皆さまとこの方向性を共有し、長い時間軸で日本の産業構造の変革という大きなテーマに取り組んでいきたいと考えています。今後も当社へのより一層のご支援とご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願いいたします。

At a Glance

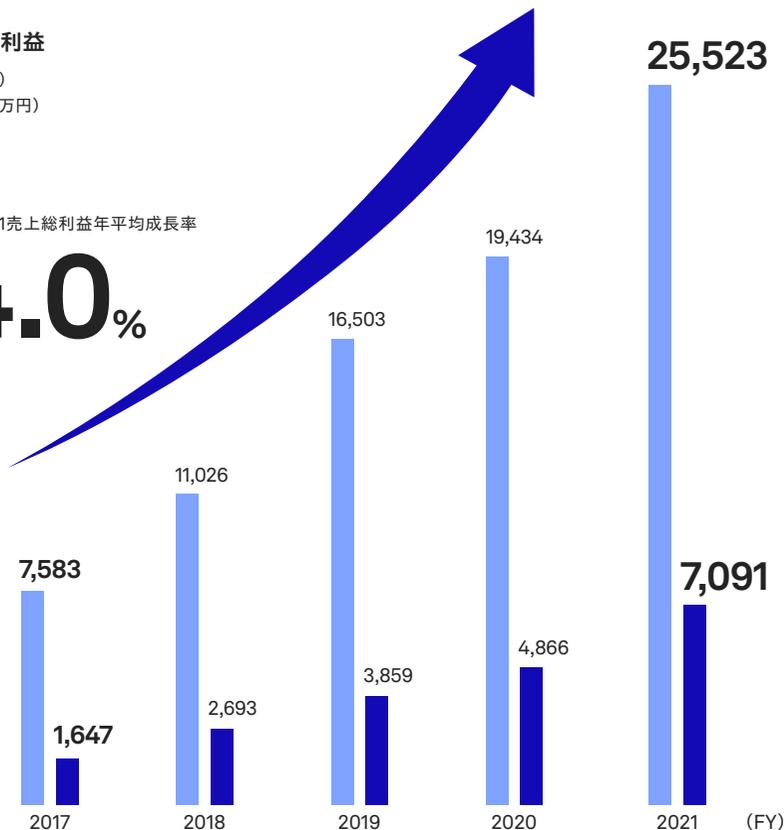
財務・非財務ハイライト

売上高・売上総利益

■ 売上高(百万円)
■ 売上総利益(百万円)

FY2017-FY2021売上総利益年平均成長率

44.0%



従業員数 **488**名

海外テック人員比率 **34.1%**

女性従業員比率 **38.3%**

女性取締役比率 **25.0%**

※株式会社ダンボールワン除く

 登録ユーザー数 **179**万人

サプライヤー数 **130**社

 登録ユーザー数 **5.0**万人

登録車両台数 **3.6**万台

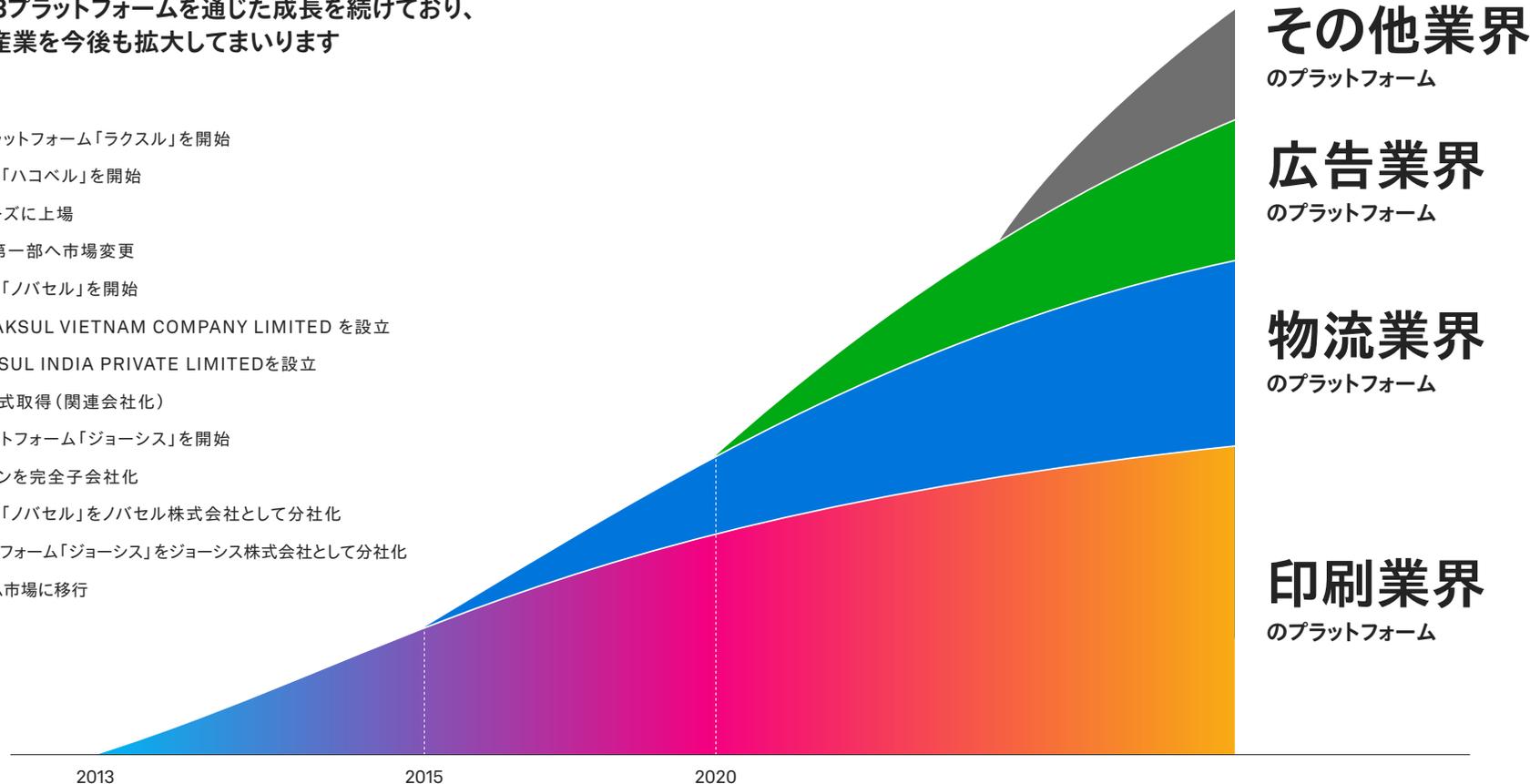
 累計顧客数 **439**社

※2022年4月30日時点

History

複数の産業を革新するBtoBプラットフォームを通じた成長を続けており、プラットフォームを展開する産業を今後も拡大してまいります

- 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
- 2015年 12月 物流のプラットフォーム「ハコベル」を開始
- 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へ市場変更
- 2020年 4月 広告のプラットフォーム「ノバセル」を開始
- 2020年 6月 ベトナムに開発拠点RAKSUL VIETNAM COMPANY LIMITED を設立
- 2020年 7月 インドに開発拠点RAKSUL INDIA PRIVATE LIMITEDを設立
- 2020年10月 株式会社ペライチの株式取得（関連会社化）
- 2021年 9月 コーポレートITのプラットフォーム「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 2月 広告のプラットフォーム「ノバセル」をノバセル株式会社として分社化
- 2022年 2月 コーポレートITのプラットフォーム「ジョーシス」をジョーシス株式会社として分社化
- 2022年 4月 東京証券取引所プライム市場に移行



Value Creation

価値創造ストーリー

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

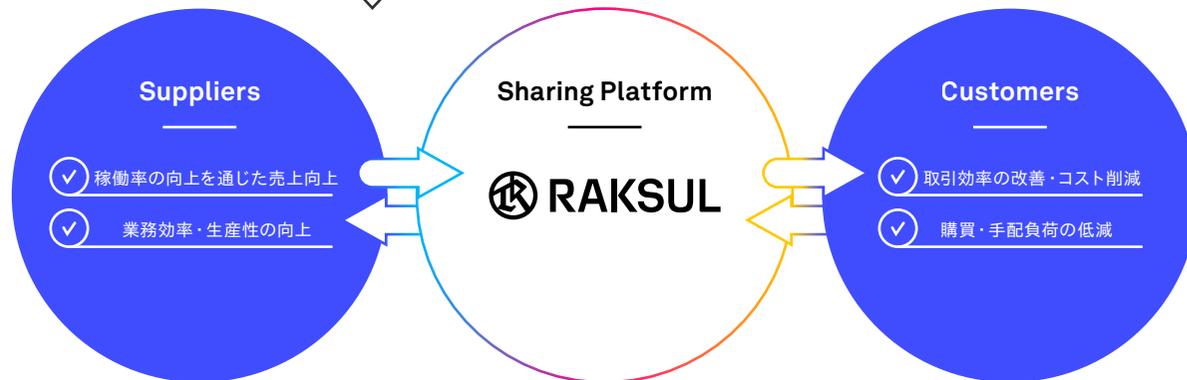
20世紀にできた多くの産業では、企業が装置（印刷機、トラック等）を購入し、営業がそのキャパシティを販売するという製販一体型でした。これにより、大企業が外注を多用し、大企業を頂点としたピラミッド型の多重下請け構造が生まれました。

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。

ラクスルの価値創造

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、およ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——これがラクスルの価値創造ストーリーです。



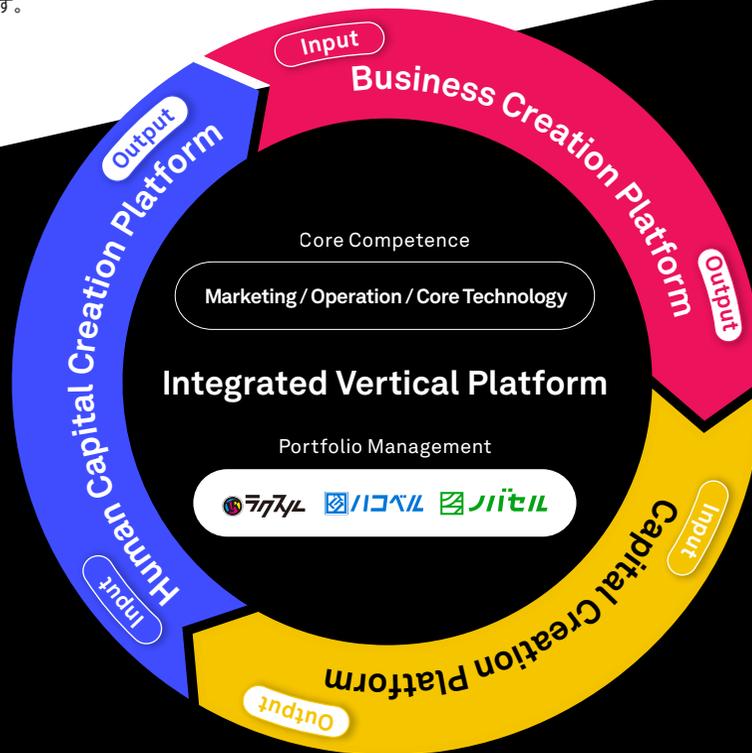
Solution

価値創造プロセス

当社は「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、「ラクスルの弾み車」のサイクルをまわし、テクノロジーの力で社会課題を解決することにより、持続的な社会への貢献と企業価値の向上を実現します。

価値創出

ラクスルの弾み車



外部環境

労働人口の減少

低い生産性/非効率な産業構造

デジタル化の加速

シェアリングエコノミーの進展

Input
成長・活躍機会と競争力のある報酬の提供
 ✓ 従業員が成長、活躍し続ける環境づくり
 ✓ 労働市場における競争力のある報酬の実現

Output
優秀な人材の採用・定着
 ✓ 多様なプロフェッショナル人材からなる異能多様なチーム

Outcome
 従業員へ
競争力の源泉となる人材力

Input
**複数事業開発のトライ&エラー/
大規模投資による参入障壁構築**
 ✓ 複数の新たなシード事業の構築、アールステージ事業のPMF実施
 ✓ フェーズ移行に伴う大規模投資、参入障壁構築と、規模の経済への早期到達の実現

Output
BtoBプラットフォームの継続的創出
 ✓ 顧客基盤の安定・拡張性
 ✓ パートナーであるサプライヤーとの長期的関係構築
 ✓ 産業毎の購買体験や業務/発注プロセスを革新するプラットフォーム開発力

Outcome
 社会へ
**テクノロジーによる
既存産業の仕組み革新**
 お客様へ
顧客企業の価値向上
 サプライヤーへ
**サプライチェーン全体での
価値創造**

Input
強い財務規律
 ✓ 筋肉質な経営基盤の実現
 ✓ 戦略的な成長投資と高い資本効率の両立

Output
長期的な企業価値向上
 ✓ 売上総利益・当期純利益・ROE向上による企業価値向上

Outcome
 株主へ
持続的成長と利益の還元

Vision

BETTER SYSTEMS, BETTER WORLD

Business Model

各産業において、「トランザクション」を主としながら、「ソフトウェア」「サービス」を併せ持つ、統合
 パーティカルプラットフォームを運営しています。

需要と供給の両サイドに深く入り込み、それぞれの課題を解決することにより、産業そのものの
 在り方を変え、生産性・収益性の高い業界への変革を目指し、事業を展開しています。

					新規事業/ 大規模投資先
統合パーティカル プラットフォーム	サービス 決済、BPO等		データ・トランザクションに基づいた付加価値の提供 需要・供給それぞれのペインの解消		
	トランザクション EC/マーケットプレイス		需要・供給の両側に深く入り込んだ2sideプラットフォーム 取引コストの最小化		
	ソフトウェア SaaS		顧客内情報のデータ化とトランザクションの蓄積の源 業務コストの最小化		

Marketing Operation Core Technology

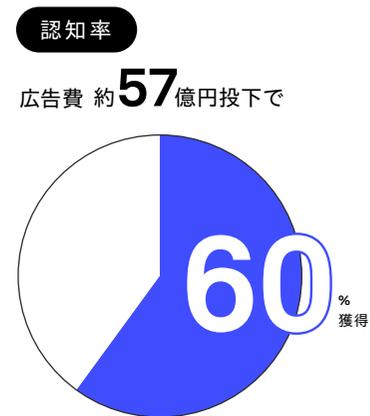
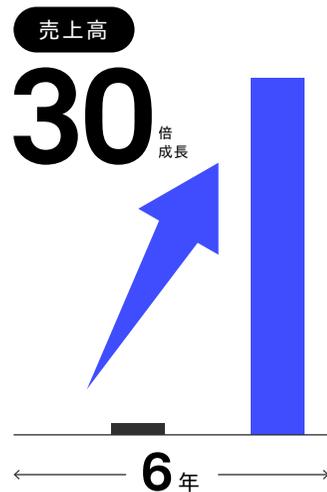
価値創造の源泉となる競争力

テクノロジー企業でありながら、オペレーションに深く入り込み、
マーケティングによるレバレッジを最大限に活用する——
純粋なインターネット企業とも既存産業とも異なる当社の競争優位性の源泉は、
「人」と「組織」です。

Marketing

当社の売上を6年で30倍に成長させた実績とノウハウ

累計50億円以上の広告宣伝を、マーケティング戦略の策定、広告宣伝企画から効果検証まで、自社でPDCAを回し続けてきたからこそできるオペレーション力、そして事業会社出身者も多いマーケターによる事業観点からのプランニング・実行は、当社における競争優位性の源泉となっています。



Operation

産業の需要と供給の両サイドに深く入り込むオペレーション



サプライマネジメント

様々な業界での経験を通じ、ナレッジを有するプロフェッショナルが、サプライチェーンに深く入り込み、「小ロット・多品種」のオーダーに最適な生産プロセスの設計や磨き込み、その仕組み化を継続的に実施しています。これにより、サプライヤー様に生産性改善をはじめとする付加価値を提供するとともに、各サプライヤー様が抱える様々な課題に取り組むことによりナレッジが溜まり、そのナレッジの共有によるサプライヤーネットワークレベルの継続的向上が実現可能となっています。



カスタマーサポート

総勢60名以上が所属し、電話やメールにてお客様対応を行っています。そこで集められたお客様の声は、随時プロダクトメンバーや事業部の事業企画のメンバーと連携が取られ、開発やサービス改善の材料として事業に還元してより高品質なサービスを全チームが一丸となって追求しています。また、BPOベンダーも一部活用し、繁忙に合わせて運営体制を変更しつつ、高品質な応対を維持するための組織体制を構築しています。

Core Technology

産業の仕組みを購買体験、業務プロセス、発注プロセス等の観点から革新することのできる統合バーティカルプラットフォームの開発力が当社の強みです。

特定の技術に依拠せず、各産業における課題をデザイン・プロダクト・エンジニアリングの観点より高い解像度で特定し、複数の技術の組み合わせにより最適なソリューションを提供しています。

1 コアテクノロジー

2 ケイパビリティ

3 ソリューション事例

統合バーティカルプラットフォームの開発力

Design

顧客体験を最大化するための
デザイン力

Product

各産業への高い解像度をもとに解決策を提示する
プロダクトマネジメント力

Engineering

ソフトウェアやロジックに落とし込む
エンジニアリング力



- 印刷デザインの自動生成
- 印刷データの加工プロセス自動化



- 運送会社(委託先)への発注最適のアルゴリズム
- 荷主企業のトラック発注業務を簡素化する
ハコベルコネクト(SaaS)



- テレビCMの効果がリアルタイムに可視化される
ニバセルアナリティクス(SaaS)

Design Product Engineering



取締役CPO
水島 壮太

印刷物のECサイトからスタートした当社のソフトウェア・プロダクトですが、現在では単なるマーケットプレイスだけではなく、周辺領域のSaaSプロダクトを含めて、複数の領域でBtoBの統合パーティカルプラットフォームを展開しています。お客様が投稿した印刷データを自動解析して補正、最適な委託先に発注するプロダクト、荷主企業と運送会社のデータを管理し最適な価格でマッチングするプロダクト、テレビCMの効果を可視化するプロダクトなど、産業で発生している非効率なヒューマンオペレーションを自動化、または半自動化し、滑らかな顧客体験を提供してきました。

当社が対象としている市場は、業界慣習や産業構造上も取引コストが高く、バリューチェーンも長いため、ソフトウェア・プロダクトを利用したデジタル・トランスフォーメーションの難易度が非常に高いですが、ハイコンテキストな要件定義を最適に行えるプロダクトマネジメント力、多機能で複雑化するUI/UXの設計をリードするデザインプロセスを蓄積することにより、高品質で、差別化された、「お客様に使われる」プロダクトを創出することができます。産業のDXを加速するプロダクト開発を今後も強化してまいります。



取締役CTO
泉 雄介

当社のビジョンの実現に欠かせないのは「テクノロジー」だと自負しています。これまで当社は、印刷における製販の分離、物流における下請け構造のフラット化、テレビCMにおける効果測定のある方を変えてきましたが、これらを可能にしたのはウェブ開発技術に加えて、価格予想や効果測定を可能にするデータ分析技術、物流のルーティングや付け合せ印刷を効率化させるためのアルゴリズム開発、それらのサービスをセキュアかつ安定的に提供するためのインフラ技術などです。

当社が扱う事業ドメインは決して単純なものではありません。そこに登場する多様なユーザー、複雑な業務プロセス、膨大な情報を高い解像度で理解し、日々進化するテクノロジーを武器にソフトウェアを作っているエンジニア組織は当社の企業価値の源泉だと確信しています。また、日本の採用競争が激化する中、現在当社のエンジニア組織は、ベトナム・インドの開発組織の拡張、コミュニケーションの英語化が急速に進んでおり、グローバルタレントを取り込むことが新たな競争力につながると信じています。

Section 02

企業価値を高める事業戦略

ポートフォリオ経営



取締役COO /ラクスル事業本部長
福島 広造

当社は祖業である印刷に始まり、物流のハコベル、テレビCMのノバセルと複数事業を持つポートフォリオ経営へと進化を遂げてきました。ポートフォリオ経営を通じ、利益創出と成長投資を両立させ、利益の複利成長を実現し、企業価値が向上し続けるスパイラルを目指しています。

事業展開にあたっては、複数事業を運営する意義である再現性、時間軸、シナジー、調達力を重視することで、より効率的で、迅速な事業開発を追求してまいります。更に、複数事業の運営で培った知見を、内製の事業開発だけでなく、グロース企業M&Aにおいても活用して、単なる規模の拡大ではなく、出資先の企業価値と当社全体ポートフォリオへの貢献を高めていきます。

今後は、ポートフォリオを事業と人材の両面で拡充していき、リスクを分散する目的にとどまらず、新たな事業機会の探索や健全なエコノミクスを維持した事業への成長投資を増やすことで、複利成長の加速化を実現してまいります。

当社が複数事業を運営する意義



再現性

印刷事業で培ったノウハウを
活用した事業立ち上げ



長い時間軸の許容

ペネトレーションに要する
長い時間軸を吸収できる
複数事業体制



シナジー

顧客資産および
テクノロジー・
コーポレート機能の共有



採用/資金調達力

グループ一丸で行うことで
競争力を確保

Organic Growth

内製の事業開発においては、CF創出のポイント（キャッシュポイント）と投資のポイントを明確にし、時間軸とフェーズを分けたポートフォリオマネジメントを行っています。これまでキャッシュポイントの強化を図りながら、探索・成長フェーズの事業を増やしており、今後も利益創出と成長投資を両立しながら、事業ポートフォリオを拡大してまいります。

内製事業のポートフォリオマネジメント



■ 上場時の主な事業構成

Inorganic Growth

“Buy & Build”型M&Aによる事業開発

内製の事業展開に加え、“Buy&Build”型のグロース企業M&Aによる事業開発も実施しています。

M&A/出資においては、対象領域の拡張であることを軸とし、既存領域内における単なる規模の拡大ではなく、提供価値の強化と統合を目的としています。

出資後は、これまで蓄積した事業・組織・財務面でのアセットをフル活用し、PMIに十分なリソースを割くことで、投資のリスクをマネージしながら、

シナジーを実現することが可能となっています。また、ハンズオンでのPMIにおいては、次世代リーダーが経営を経験する機会の創出にもつながっています。



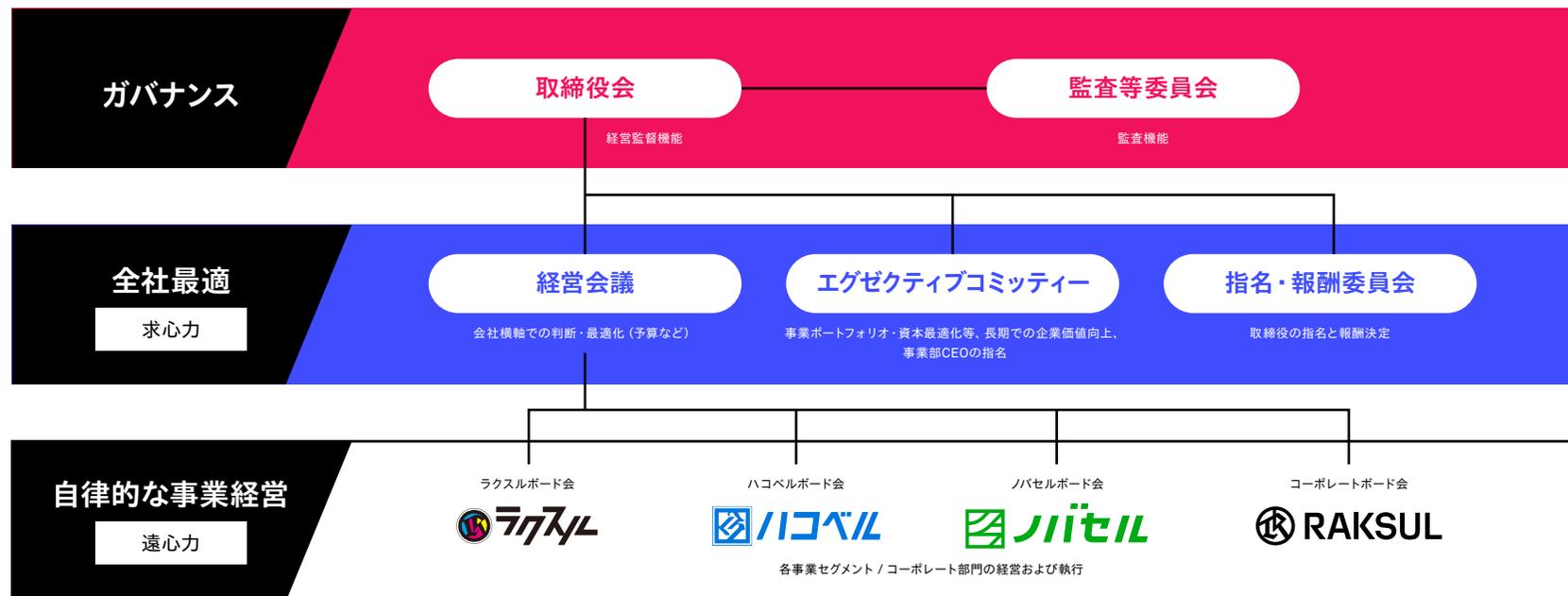
ポートフォリオ経営を支える組織体制

複数事業のポートフォリオ経営を行いながら企業価値の保全・最大化を図るべく、全社最適（求心力）と自律的な事業経営（遠心力）を両立させたガバナンス体制の構築に努めています。

全社最適の観点では、全社執行メンバーからなる経営会議、および中長期でのポートフォリオの最適化等につき議論するエグゼクティブコミッティーを運営しています。 コーポレート・ガバナンス →P.47

各事業においては、執行メンバーと事業外メンバーから構成されるボード会を設け、執行メンバーは説明責任を果たしながら、権限移譲のもと、自ら意思決定をしています。

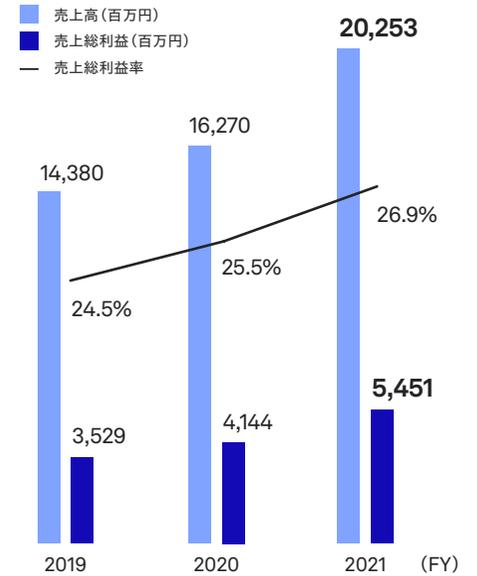
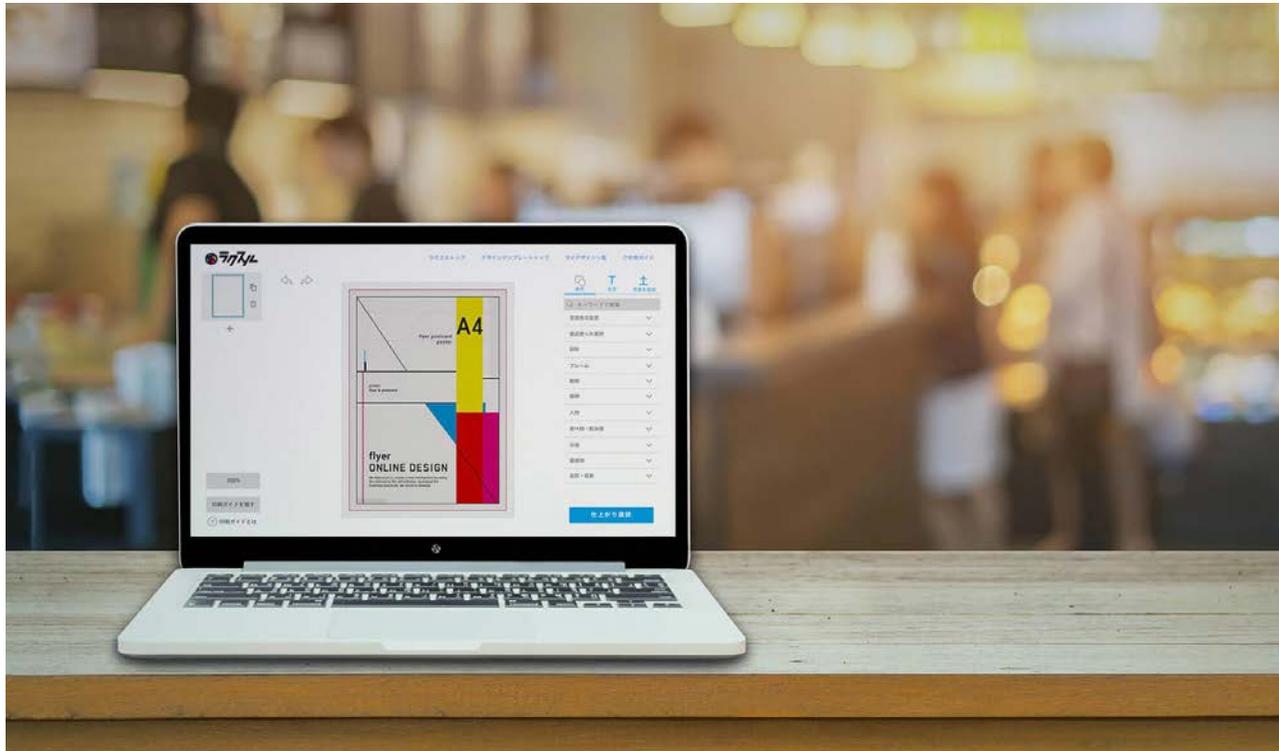
これにより、「迅速な意思決定」「ガバナンス」「経営人材の育成」を両立させた経営が可能となっています。





ラグスル事業は、全国の提携印刷会社の保有する印刷機の非稼働時間で印刷することにより、高品質な印刷物を低単価で提供しています。印刷物のみならず、新聞折込やポスティングなどの集客支援サービスもウェブからワンストップで行っています。

印刷のシェアリングプラットフォーム



累計登録ユーザー数

93万人 → 153万人

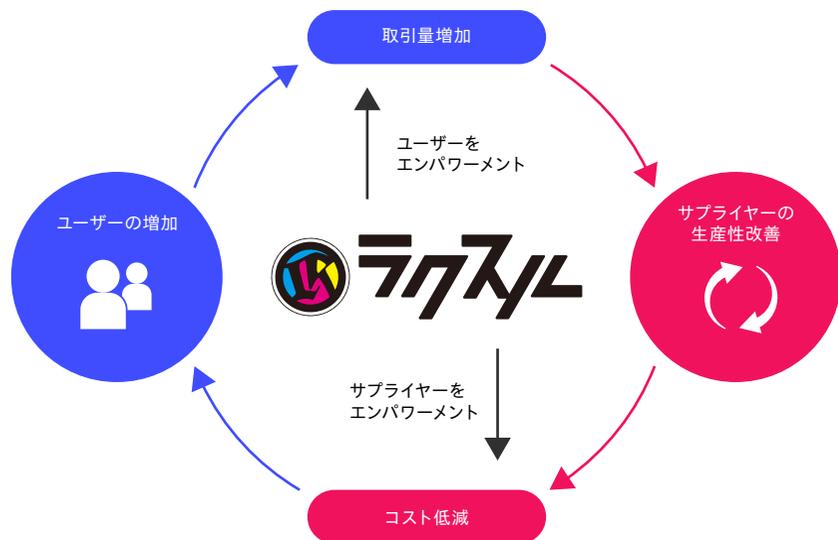
Business Overview

当社は、全国の印刷会社をネットワーク化し、そのキャパシティをダイレクトにお客様に届けることによって、その取引コストを最小化し、オンデマンドにサービスを提供することを可能にしています。

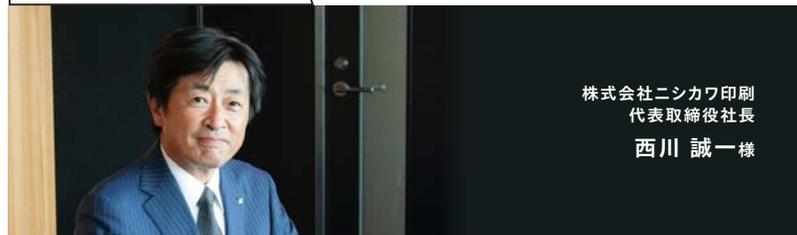
サプライヤー様にとっては、余剰キャパシティを活用することによる稼働率・生産性向上の実現が可能となり、お客様にとっては、小ロット・低コストでの発注が可能となるため、中小企業の皆さまをはじめ裾野広くご利用いただくことが可能となります。

お客様やその取引量の増加が、サプライヤー様の更なる生産性改善につながり、サプライヤー様の生産性向上によるコスト低減が、更なるお客様とその取引量の増加につながる、需要・供給の両サイドにWin-Winな自律的成長モデルとなっているのが特徴です。

また、当社にとっても、アセットライトモデルによる高い資本効率性の実現につながるとともに、サプライヤー様への生産ノウハウの提供や、お客様へのカスタムニーズにお応えすることにより、双方との拡張的かつ長期的な関係を構築することのできる、ユニークなビジネスモデルとなっています。



Partner's Voice



株式会社ニシカワ印刷
代表取締役社長
西川 誠一様

ラクスルとは2014年12月に業務提携、2015年3月から生産を開始しました。ラクスルとの関係性におけるターニングポイントは2つありました。

1つ目は2014年12月の提携開始です。私が社長になった2001年以降、主力顧客であった不動産関連市場はリーマンショック等の影響で縮小の一途をたどり、2011年の東日本大震災も不振に拍車をかけました。厳しい成熟産業で、悲観論ばかりの印刷業界を『魅力的なマーケット』と言ってくれた松本社長との会話がきっかけでした。同じ印刷業界にしながら、自分と正反対の想いを持っている松本社長に感銘を受け、協業を決めました。2つ目のターニングポイントは2018年5月のラクスル社のマザーズ上場です。ラクスルの上場は、なかなか認知されなかった印刷ECが「ビジネスモデルとして認められた証」で

した。「ラクスルを信じて一緒に頑張ってきた考えは間違っていなかった」と実感した瞬間でした。

パートナーとしてラクスルの成長と一緒に実現していくために、我々自身も新しいビジネスモデルの構築に挑戦し続けたいと思っています。今後も、新たなビジネスチャンスに成功に導いていけるようなWin-Winの関係を構築していきたいと思っています。

そして、「安くいいものを短い納期で」は当たり前になってきています。製造業としてSDGs、脱炭素化など企業責任も果たしていかなければなりません。ラクスルには、この企業責任を果たすということにおいても、その推進に力を貸してほしいと思っています。一社ではできないことが、ラクスルとならば実現していく、それこそがラクスルとビジネスを行うことのメリットだと考えております。

ラクスル事業戦略

チラシ印刷で成長・獲得した顧客基盤とシェアリング基盤を活用し、2方向の領域拡張により、TAM (Total Addressable Market) の拡張と1顧客あたりの収益拡張を目指しています。

オフィス/産業資材への印刷

ラベル ウェア 筆記具 モバイル周辺機器
バッグ・袋 段ボール(ダンボールワン)

シェアリングノウハウを活用し、
オフィス/産業資材の小ロット印刷へ進出

印刷会社 / シェアリング基盤

市場規模 **3-5** 兆円
EC化率 **1** %

紙への印刷

チラシ 名刺 冊子 封筒 ハガキ等

チラシ等紙への小ロット印刷
当社は該当市場で最も高い成長を実現

市場規模 **3** 兆円
EC化率 **3-4** %

集客支援

折込チラシ ポスティング DM
テレビCM(ノバセル) ウェブサイト(ペライチ)

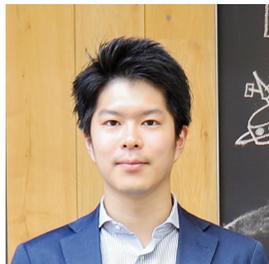
既存顧客へのクロスセルで
顧客のARPU向上を実現

顧客基盤 / 中小企業販促予算

市場規模 **1-2** 兆円 ^{※1}
EC化率 **1** %未滿 ^{※2}

※1テレビCMを除く ※2 ウェブサイトを除く

グロース・インキュベーション



ラクスル事業本部
グロース事業統括
ノベルティ事業部 部長

中嶋 岬

ラクスル事業はチラシのネット印刷を祖業に、名刺やポスターなど紙領域に事業を拡大し、サービス開始以来順調に成長してまいりました。そしてこの成長過程を通じて、紙に限らず幅広い印刷・販促への知見を得るとともに、今のサービスでは解決できていない新たなお客様の課題に直面してまいりました。

当社のビジョンは「仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる」であり、社内にはこの思想が根付いています。このビジョンを念頭に、紙以外の印刷・販促領域や、未解決のお客様の課題を新たに变えるべき「仕組み」と捉え、新領域の事業をグロース事業として立ち上げています。

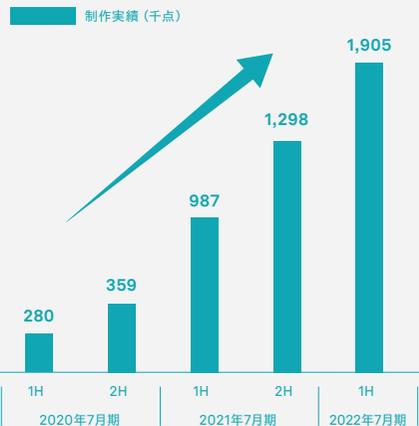
最近のグロース事業の具体例として、印刷領域拡張におけるノベルティ事業や、お客様の課題へのアプローチとしてエンタープライズ事業があげられます。

ノベルティ事業は、紙で培ったラクスルの事業価値をモノへの印刷に展開した事業であり、立ち上げから早々に年間売上10億円規模に到達いたしました。エンタープライズ事業は、大企業の複雑な購買フローを効率化するDX事業で、導入企業数は687社にのぼります。他にも社内では複数の探索フェーズの事業があり、ここまで培ってきた事業開発ノウハウを活かす形で、今後も事業ドメインの拡張は続いていく見込みです。

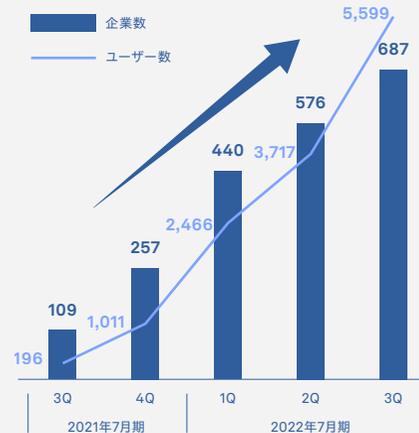
また、このような事業の拡張は人材の育成機会創出にもつながり、経験を積んだ人材が更に次の事業を立ち上げるといった、事業と人材のポートフォリオの好循環につながっています。

今後も新領域の探索・早期立ち上げを通じ、ビジョンの更なる実現に向け、TAM拡張や高成長を続け、顧客、委託先、従業員、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに価値を創出・提供してまいります。

ノベルティ事業



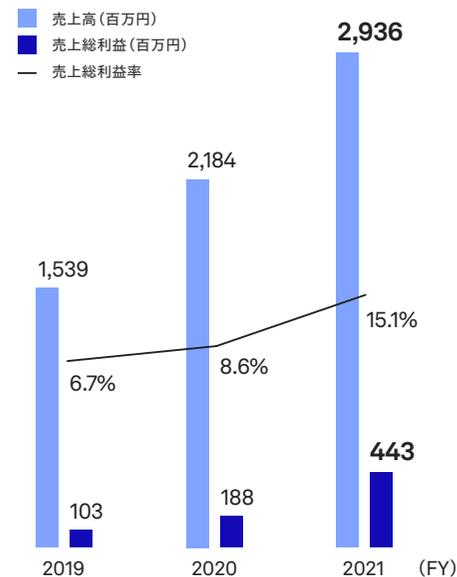
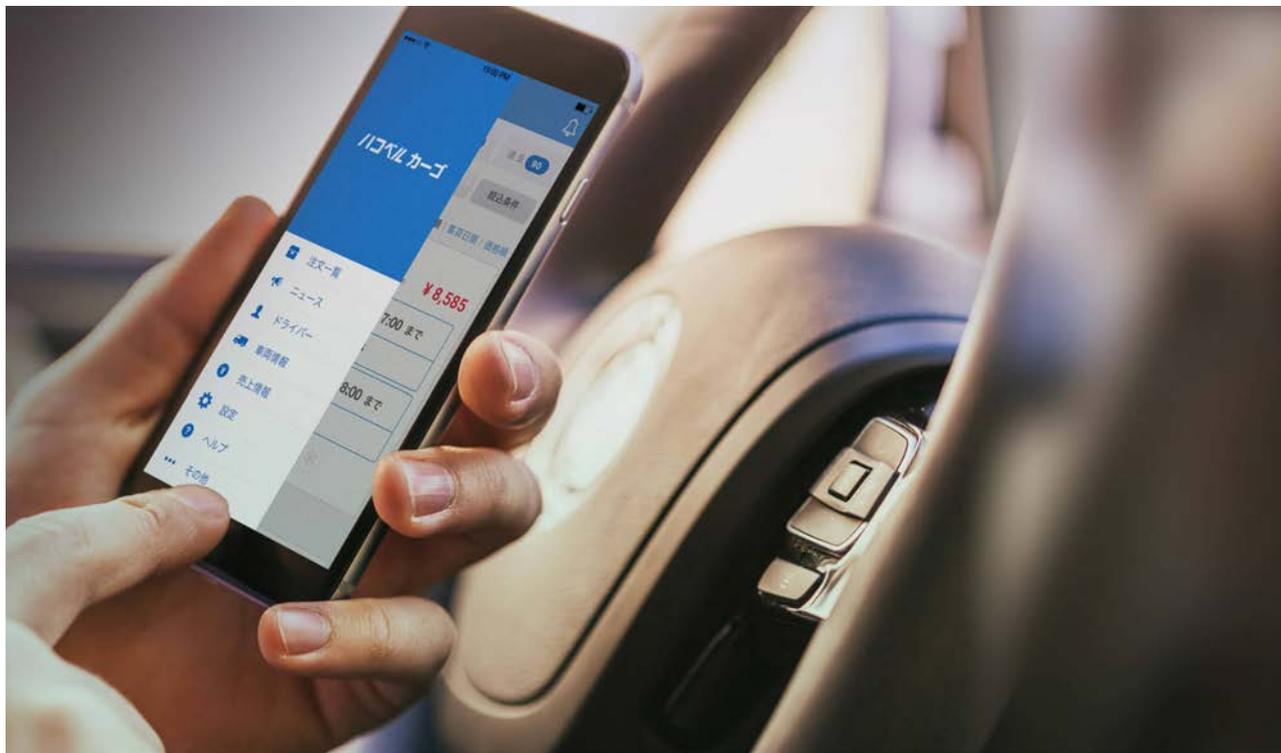
ラクスルエンタープライズ





ハコベル事業は、全国の提携運送会社の非稼働時間を有効活用し、高品質かつ低価格な運配送の仕組みを開発しています。
また、荷主企業・運送会社のオペレーションをデジタル化し、運送計画の最適化や、協力会社との受発注から請求まで、ワンストップで実現しています。

物流のプラットフォーム



登録車両台数

9,501台 → 29,296台

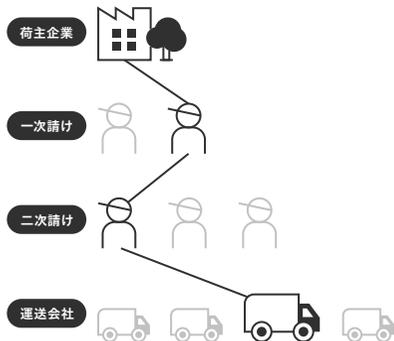
Business Overview

物流業界では、労働環境や低賃金によるドライバー不足等を背景とし、業界全体での需給が最適化されておらず、非効率な状況にあります。
ハコベル事業は、マッチングプラットフォームおよび配車管理システム（ハコベルコネク）の提供を通じ、物流業界の課題を解決し、業界全体の生産性を上げ、需給・稼働を最適化するプラットフォーム事業を運営しています。

運送業界の課題

多重下請け構造

- 運送会社6万社中、30台未満の小規模の会社が9割を占める
- 相対取引による情報の非対称、アナログな運用による多重下請け構造の形成



アナログ業務による低生産性

荷主企業・運送会社ともにデジタル化が進んでおらず、電話・FAXを中心とした非効率な業務による低生産性



ハコベルの解決策とビジネスモデル

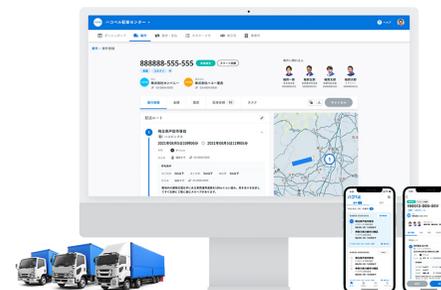
マッチングプラットフォーム

取引をデジタル化し、荷主企業と運送会社を直接結ぶことで稼働を最適化し、潤滑な取引を実現



ハコベルコネク (SaaS)

配送オペレーションのデジタル化・自動化による生産性向上・業務コスト削減の実現



ステークホルダーの声

ハコベルは、お客様、サプライヤー様と共に、物流業界の課題解決にチャレンジしています。

Customer's Voice

日清エンタープライズ株式会社 物流部
情報システム課 課長
日清食品ホールディングス株式会社
情報企画部 係長
庄田 茂広様



当初、弊社の抱えていた課題は、運送会社様との情報交換が電話やFAXを中心とした「アナログな運用」となっていることでした。業務に無駄が多く、サプライチェーンのデジタル化を推進していく中で、物流業務のステークホルダーをつなぐ仕組みが必要不可欠でした。

上記のような状況下で、「ハコベルコネク」の提案を受け、弊社課題を解決する効果が期待できると感じたため、トライアルを開始する運びとなりました。

結果はすぐに出ました。ご協力いただいた運送会社様から、非常に価値あるサービスだというご意見をいただきました。特に自社トラック比率が高いパートナー様からは、ドライバーとの情報交換にかかるコミュニケーションコストが大幅に改善されたと評価をいただきました。

加えて、弊社配車担当にも1日200枚以上のFAX処理業務からの解放など、大きなメリットが

あるとともに、急な車番変更もリアルタイムに連携されるため、出荷現場の混乱も抑制されました。早く本運用へシフトしたいと言う、現場のコメントから、半年後の本稼働を決めました。

また、ハコベルのサポート体制は手厚く、説明会支援やQA対応のレスポンスが早く、弊社にとって大きな負担なくトライアルを終えることができました。

現在、稼働から半年以上が経過していますが、当初の構想通り業務領域を拡大し、稼働時には無かった機能の利用もしています。提案の際には、弊社の声を反映いただいたことに感謝しています。

日清食品グループとして、今後も積極的に新しい仕組みを活用し、物流現場の改善、環境問題に貢献していきたいと考えています。

Partner's Voice

トランスポートアトミック株式会社
代表取締役社長
久松 孝治様



弊社は創業から大阪の地場の輸送を中心に展開をしてきました。事業拡大のため関東方面への展開を決定し、埼玉営業所を立ち上げた当初、効率的な新規顧客の獲得やドライバーとの連携・配車業務・運行管理などの業務量過多が課題となり、偶然見つけたチラシから連絡をしたことがハコベルとの出会いです。

ハコベルコネク導入後はアプリ上でドライバーと連携が取れるため、配送業務が効率化されました。また、従来は紙やFAX、電話で行っていた請求処理もウェブになり、コスト削減にもつながりました。

その後、新型コロナウイルス感染症の流行による弊社の売上停滞、ハコベルにおいてはサプライヤーキャパシティの強化という課題が出てまいりました。そこで、専属車両の取り組みを強化し、両社の課題を共に解決していくことにチャレンジすることになりました。

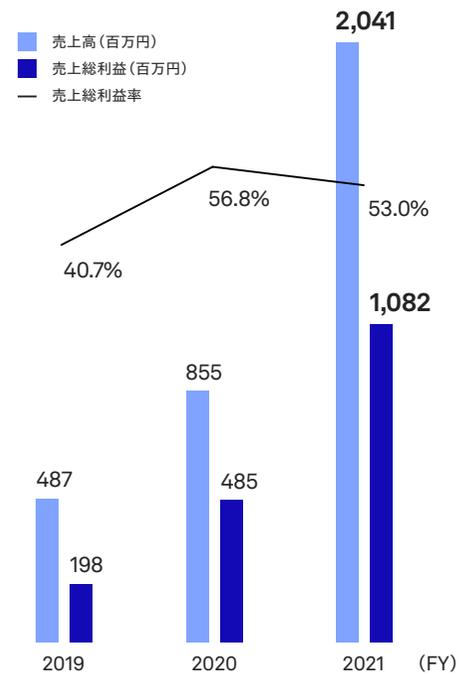
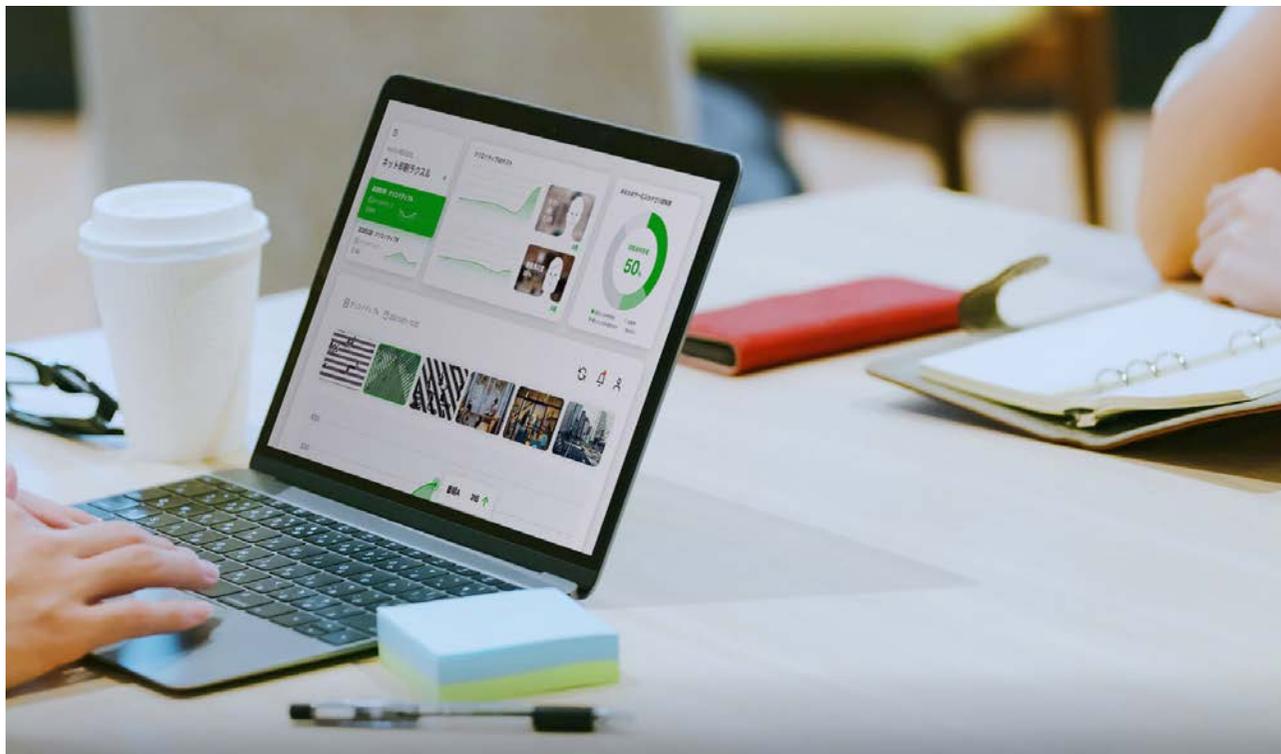
更なる議論を通じ、弊社の経営改善を現場レベルまで含め取り組むことで効果を最大化できるという結論になったため、様々なディスカッションを行い、改善提案をいただいています。私としては良き理解者が増えた感覚であり、社員にとっても改善に向けたアクションプランを共に考えてくれる存在となっていただくことで、会社全体の意識に変化が出てきていると感じています。

また、この取り組みのおかげで収支改善やサプライキャパシティの拡張に明確な結果が出てきていますが、改善の余地はまだあると思っています。今後はより強固なキャパシティを整備していくことで、ハコベルが安心して受注を増やすことができ、弊社もその荷物を受け切ることができるというWin-Winの関係を築いていけたらと考えています。

ノバセル

ノバセル事業は、マーケティングの民主化をテーマに、テレビCMなどの広告動画の企画・制作・放映・分析までをワンストップで提供しています。広告効果を可視化させることで、改善のサイクルを向上させ、企業の事業成長を支援します。

広告のプラットフォーム



Market Overview

日本においては、インターネット広告費がテレビ広告費を抜いたものの、30代以上は依然として、テレビの方が視聴時間が長く、30歳以上の人口が全体の約73%を占めます。また、テレビCMにおけるリーチのコスト効率は主要なデジタルチャンネルと比較して圧倒的に良いことが分かっています。

一方、広告手段としてのテレビCMは「費用が高い」「効果が見えない・合わない」「分からない」という理由により、テレビCMを使わない企業が多く存在する状況にあります。

Business Overview

ノバセルは、こうした課題を解決すべく、「マーケティングの民主化」というビジョンのもと、広告エージェンツ事業とSaaS事業を展開しており、「運用型テレビ市場の創造」をミッションとしています。広告エージェンツ事業では、テレビCMの調査・企画～制作～放映～分析までを一気通貫で行うことができる、運用型のテレビCMサービスを提供しています。

SaaSソフトウェアのノバセルアナリティクスは、特許取得の独自分析手法で、CM放映直後のユーザー反応をもとにCM1本ごとの効果を可視化します。効果の良かった放映局、時間帯、番組、クリエイティブ素材がリアルタイムに可視化されることにより、テレビCMの最適化運用が可能となります。

広告エージェンツ事業を通じた高い解像度での業務理解により、サービス提供オペレーションの徹底した効率化が可能となり、その過程で生まれた機能の外販を通じたSaaS事業（ノバセルアナリティクス）の成長に貢献しています。広告エージェンツ事業とSaaS事業の両輪だからこそその優位性を活かし、今後も運用型テレビ市場を牽引してまいります。

テレビCMの制作・放映・効果分析を提供

効果の可視化×高速PDCAで

テレビCMの
勝ち筋を見つける



テレビCMの効果と改善点が見える
ノバセルアナリティクス





取締役CMO /
ノバセル株式会社代表取締役社長
田部 正樹

ノバセルマーケティングプラットフォームと実現したい世界

これまでノバセルは、テレビCMの領域から、広告エージェンツ事業・SaaS事業を通じ、課題解決に取り組んできましたが、それはあくまでマーケティングにおける一領域にとどまり、マーケティング業界には、戦略人材やノウハウの不足、多額な費用をかけた施策の効果が可視化されていない、費用が不透明など未だに様々な課題があります。

今後、ノバセルの「マーケティングプラットフォーム」を通じ、マーケティング業界の課題に幅広くアプローチすることで、「マーケティングの民主化」、つまりは誰もが正しい効果を把握できる「広告効果の民主化」と、誰もがマーケティングを使いこなせる「プランニングの民主化」を実現してまいります。

より具体的には、日本の全テレビCMの効果を可視化する「ノバセルトレンド」や、誰でも安く簡単に顧客調査を実施することを可能にする「ノビシロ」、成果報酬型のテレビCM×ウェブマーケティングの「クロスコミット」等、戦略立案・リサーチからテレビCM、ウェブ広告まで、幅広いサービスを提供してまいります。

「マーケティングプラットフォーム」を通じ、属人的な判断とアナログ業務が無くなり、最適化されたオペレーションが実現するとともに、無駄な広告が減り、投資対効果が最適化されます。

マーケティング業界全体のPLを改善し、「マーケティングの民主化」を実現する——これがノバセルの実現したい世界です。



※1 最短20分で顧客100人の声を集めて経営判断に生かせる超高速定量調査サービスです。調査会社を介さずにモニターに直接アンケート配信を実施することにより、安価な調査実施が実現可能となっており、またノバセルのノウハウによる必要最低限の機能を選定することにより、調査の簡便さも実現しています。

※2 ノビシロに加え、さらに調査設計や調査結果の分析、そこからの戦略設計などマーケティング活動全般においてサポートし、マーケターが伴走するサービスです。

※3 あらかじめ広告主と合意した成果指標を元に成果報酬制で広告費が決まるサービスです。

Section 03

サステナブルな成長を支える基盤

CFO Message

ビジョン実現に向けた持続的成長基盤の構築と 社会との共通価値創造を通じ、 企業価値向上を目指す

取締役CFO
永見 世央

明確なビジョンのもと、 ステークホルダーへの価値提供に 真摯に向き合い、業界の変革を目指す

当社の強みは大きく3つあると考えています。1つ目は「仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる」というビジョンが非常に研ぎ澄まされていることです。私自身もこのビジョンに魅かれて参画いたしました。同様にビジョンに共感し、「社会に貢献し、インパクトを与えていきたい」と考える多くの優秀な人材が集まっていることは大きいと考えます。2つ目は印刷や物流、広告といった大きな業界であれど、インターネットを持ち込み、しっかりと時間をかけて変えていくところです。3つ目はお客様やパートナーであるサプライヤー様に対し、当社がサポートすることでどういった価値提供ができるかを常に真剣に考えていることです。ここで提供したお客様やサプライヤー様に対する付加価値が売上となり、利益となり、最終的には株式価値や企業価値の向上につながると考えています。よって、この価値の提供を起点に、ステークホルダーの皆さまに真摯に向き合ってきたことが強みであると認識しています。





企業価値の源泉である売上総利益と、 中長期の財務ポリシー“Quality Growth”

当社では上場以来、「売上総利益が企業価値の源泉である」というメッセージを一貫して打ち出してきました。お客様がサービスを使ってくださること、すなわちお客様からの信頼が売上高に結びつき、お客様やサプライヤー様への付加価値提供が売上総利益率の向上につながり、その総和が売上総利益になると考えています。

この売上総利益の最大化を長期的に目指していくことを財務活動の目標としており、そのための再投資を続け、これに比する成長を実現してまいりました。一方、しっかりとコストコントロールを行い、バランスを取りながら利益を創出できる体制を構築しており、今後はより一層、利益とキャッシュ・フロー

の質を伴った成長モード (Quality Growth) に移行してまいります。

具体的な中長期での財務ポリシーですが、売上総利益は2021年7月期を起点に2025年7月期までのCAGR (年平均成長率) 30%をターゲットに考えています。また、売上総利益が拡大していく局面においては、営業利益、キャッシュ・フローも間違いなく拡大しており、毎年の増益を基本ポリシーに資本を毀損しない形で利益を創出していきます。なお、一時的な投資局面が発生した際には、市場との対話を十分に行った上で実施していきたいと考えています。

規律あるB/Sマネジメントで 高い成長率と資本効率の両立を追求

バランスシートについては、上場時 (2018年7月末時点) は総資産が約90億円でしたが、2021年7月末時点では200億円を超える規模に成長しており、しっかりとB/Sマネジメントを行いながら事業ポートフォリオの構築と資本効率の両立を追求しています。M&A/出資については、純資産の7割程度をのれんの上限とし、買収時のバリュエーションとともに保守的にマネージしつつ、既存事業の周辺領域においてシナジーを創出できる機会があれば、積極的に検討してまいります。

2021年7月期の営業キャッシュ・フローは約15億円となり、今後更なるキャッシュ・フローの拡大が見込まれることから、資金調達については、借入・社債の発行、およびCBの発行を優先し、機会があった場合にはエクイティ調達も視野に入れてまいります。また、中期では、上場企業としての資本効率をしっかりと意識し、ROEまたはROICで20%以上を目指し、しっかりと財務規律を持って運営してまいります。

ビジョンに基づく事業活動そのものが 持続可能な社会の実現につながっていく

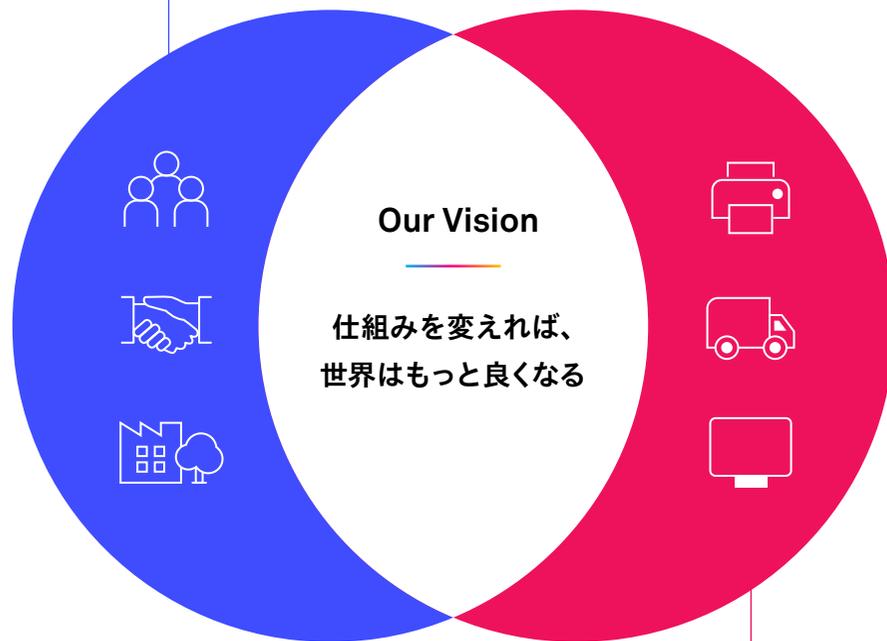


当社は2022年4月に新市場区分におけるプライム市場へ移行いたしました。これまで支えて下さった株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに深く感謝申し上げます。今後も、公平かつタイムリーな情報開示に努めるとともに、ステークホルダーの皆さまとの対話を積極的に行い、中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

また、企業としてサステナブルな成長を実現していくには、ESGへの取り組みも非常に重要です。私たちのビジョン「仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる」は、社会をより良くしていくことを内包した当社のパーパスでもあり、ビジョンに基づく事業活動そのものが、持続可能な社会の実現に資するものと考えています。

当社は今後も、社会の公器である上場企業として、企業ビジョンに基づき、事業活動を通じた持続的な企業価値向上と社会課題解決の双方を実現してまいります。

地球・社会の一構成員として
向き合うべき多様な環境・社会課題



産業のプラットフォームとして
解決に取り組んでいる産業・社会・顧客課題

マテリアリティ

当社は、ステークホルダーの期待や要請に応じていくため、優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を策定いたしました。これらの重要課題に取り組むことで、社会に対する継続的な貢献と当社の企業価値向上の両立を目指していきます。

マテリアリティの特定プロセス

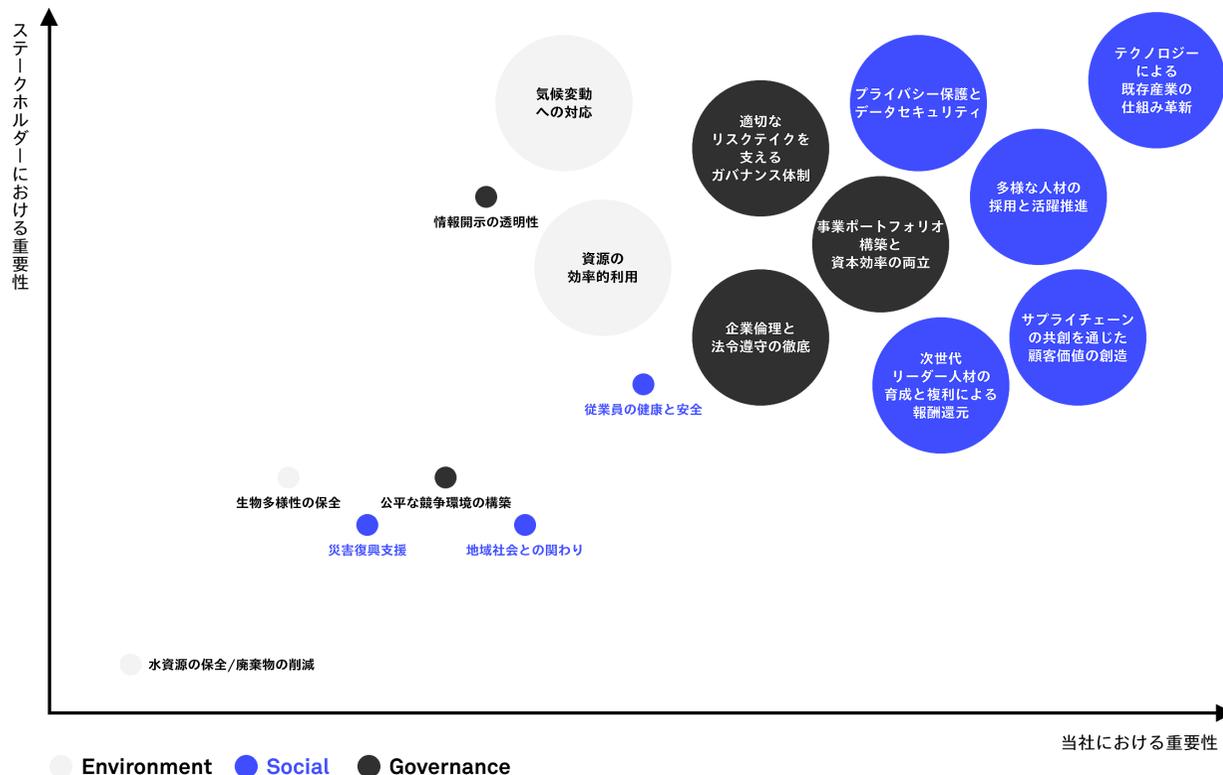
- 1 課題候補項目の抽出**

SASB（サステナビリティ会計基準）やGRIスタンダード、SDGs（国連の持続可能な開発目標）といった国際的な指標を参照し、またステークホルダーの声を踏まえ、当社の事業活動や企業文化に関連性の高い社会課題を抽出いたしました。
- 2 ステークホルダーとの対話を通じた、当社における重要課題の把握と整理**

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を通じて、当社に対する期待について情報収集を行いました。また、定期的を実施している従業員サーベイの結果を通して従業員からの期待を把握しました。これらの対話を通じて、抽出した社会課題の重みづけを行いました。なお、外部のESG格付け機関からの評価も参照し、当該評価において指摘を受けている課題についても勘案しています。
- 3 自社による重要性の評価と特定**

抽出・整理した社会課題について、取締役会および経営会議における議論を通じて、当社経営戦略との関連性を評価し、取締役会決議を経て、優先的に取り組むべき重要課題を特定いたしました。

マテリアリティマップ



人材マネジメント

当社にとって、最も重要なアセットは「人材」です。

多様なバックグラウンドを持った人材が当社のビジョン実現には欠かせず、全従業員が成長・活躍し続けることのできる環境づくりに努めています。

プロジェクト制度

プロジェクト制度とは、事業の延長線での運営アプローチとは異なり、将来的に創出したい非連続な価値から逆算して思考し、課題設定および解決に向かう取り組みです。

日頃の業務に加え、非連続な機会を提供することにより、顧客価値に徹底的に向き合い、新たな価値を創り出す本制度は、お客様への価値提供のみならず、次世代リーダーシップ育成の観点において、重要な取り組みとなっています。



株式会社ペライチ
代表取締役CEO

安井 一浩

私は、2014年12月にラクスルに入社し、その後2020年に株式を取得し持分法適用会社となった株式会社ペライチに向向・転籍し、現在代表取締役CEOを務めています。

ラクスルにおいては、ポスティング、新聞折込等、集客支援事業を売上10倍規模に育てたのち、本制度において、オンラインデザインのプロジェクトを担当しました。ラクスルの弱かったデザイン機能を整え、デザインソフトをお持ちでないお客様に提供するサービスです。

プロジェクトで学んだことは3つ、中長期視点から逆算でのプランニング、0からの組織の組成、中長期のエグゼキューションです。

中長期視点から逆算でのプランニングにおいてプロジェクトの承認前に「顧客視点でサービスの課題を設定すること」「現在を考えず理想の姿を描くこと」「過程のプロセスを具体的にすること」をプロジェクトを審議する取締役から直接アドバイスいただき改善することができました。

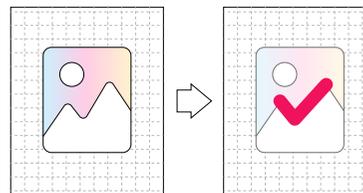
また、0からの組織の組成についてデザイン事業は既存事業のメンバーではスキルセット等が異なるため、1人チームの状態での採用からスタートしました。これにより、人材スカウト、面接、採用から業務の委譲、オフショアを利用したオペレーション拡大まで幅広く経験することができました。

中長期のエグゼキューションにおいては、定期的にプロジェクトで報告することにより、エグゼキューションのアドバイスをもらいつつ、1年程度で利用率1%から15%までの成長を成し遂げました。

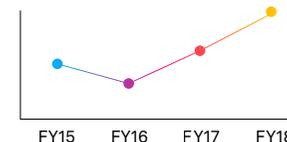
これらの経験は、ペライチの経営に必要なスキルである、中長期計画のプランニング、人事組織の組成、エグゼキューションとして、日々活かすことができています。現在、ジョインして1年8カ月程度ですが、売上の2倍成長を実現してまいりました。今後はCEOとして、本制度における経験を活かしながら、会社の更なる成長を目指します。

Output

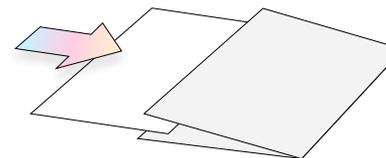
スピードデータチェック



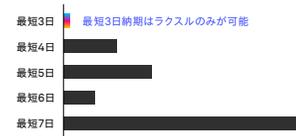
12.9億円の売上創出



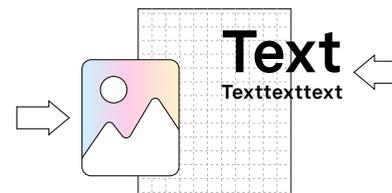
新聞折り込みの業界最速の納期体験



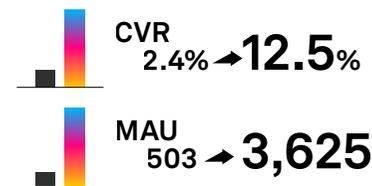
業界最短3日納期を実現



らくらくデザイン



印刷CVR/MAUが成長



※CVR=Conversion Rate, MAU=Monthly Active Usersの略

グローバルテクノロジーチーム

産業の仕組みを変えていくためのテクノロジー活用を実現するエンジニアチームの存在は不可欠であり、国内外における開発体制の強化を図っています。

2020年には、ベトナム、インドの2カ国に新たに開発拠点を開設し、順調に拡大を続けています。

今後もグローバルなチーム体制の構築を重視し、グローバルタレントの活用を強化してまいります。



RAKSUL VIETNAM COMPANY LIMITED 拠点長
泉田 史杏

ベトナムは、2010年代前半には先進国のITオフショア先として実績を築き始めており、優秀なエンジニアが増えている国として有名でした。一方、2010年代中頃から後半にかけ、私がベトナムエンジニアと共に開発をしていた時に感じたイメージとしては、彼らのキャリアパスは限られており、一部の人のみが限られた国内スタートアップや海外先進国へとチャレンジしている状況でした。そのため、世界で戦えるエンジニア組織として、強いプロダクトオーナーシップを持つエンジニア組織をベトナム国内に作ることで、世の中を変えることに熱意を持ったエンジニアのキャリアパスになるとともに、当社の目指すビジョン実現に向け、イノベーションを世界に起こせると思ったことが、法人設立を進めた大きな理由の1つです。

現在ラクスル事業部の約30%のエンジニアはベトナムで、直近2年では複数の新規サービスのリリースと、長く続いているサービスのリビルドや運用まで幅広く担当しています。また、ラクスル本社のエンジニアの育成やプロジェクト立ち上げにもベトナムの従業員がリードするケースも増えてきており、対等なパートナーとして全社のビジョン実現に向け、取り組みを進めています。

今後は既存事業のプロダクト開発に限らず、ベトナムでも海外メンバーを増やし、グローバルリーダーシップを当社全体で加速させ、近い将来アジアやグローバル向けビジネスへのチャレンジを含め、強くビジネスをドライブする組織を目指します。



RAKSUL INDIA PRIVATE LIMITED 拠点長
Sanjay Rajasekhar

リーダーシップとは、会社の文化、価値観、ビジョンを忠実に反映しているものと考えます。当社のトップマネジメントとの最初のミーティングを通じ、グローバル化の意図が明らかになるとともに、感動を覚えました。インドへの進出は、単なる労働コスト削減ではなく、多様なグローバル人材に投資し、当社の新しい製品やビジネスラインを構築するために、オーナーシップとアカウントビリティを与えようとする真の長期戦略だったのです。これは、技術者でありリーダーである私の使命感に深く響くものでした。

2020年後半にRAKSUL INDIAをスタートさせたときには、新型コロナウイルス感染症の影響がこれほど長く続き、チームが共に働き、絆を深めることのできない状況が続くとは思っていませんでした。

この逆境にもかかわらず、日本とインドのチームが優れた文化的統合を達成したことは、私たちの大きな誇りです。その結果、RAKSUL INDIA内に強力なリーダーシップを持つコア技術チームを立ち上げ、センター設立から12カ月でジョーシスのような新しい製品を作り上げることができました。この成果を更に特別なものに行っているのは、RAKSUL INDIAが今日までバーチャルセンターであり続け、全従業員が100%リモートワークでこれを成し遂げたことです。

RAKSUL INDIAの今後の目標は、チームの規模拡大、機動性を持った価値提供の多様化、お客様への価値提供に向けた熾烈な革新性を通じ、RAKSUL INDIAとしての成功を築くことです。RAKSUL INDIAは、当社のグローバル化のビジョンを実現するために、経験を最大限に活かし、力強く前進していくことを目指します。

インセンティブ設計

当社では、固定額による金銭報酬に加え、非金銭報酬として株式報酬制度（ストックオプションおよび譲渡制限付き株式）を導入しており、個々人の成果に対する対価が長期の株式価値の上昇を通して享受できる仕組みとなっています。

この制度は、優秀なタレントを採用・リテインできるよう、労働市場で競争力のある報酬水準を維持すべく活用するとともに、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与え、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を高める目的で導入しています。

2021年7月期の株式報酬費用は年額612百万円となっており、当社の潜在株式比率は2021年7月期末時点で5.5%です。各年の内訳は都度柔軟に設計し、希薄化は、2019年以降10年間で最大10%（年1%程度）の想定となっています。

人材育成

従業員一人一人が自立的にキャリアを切り拓き、専門性を高め、自己研鑽に努めることのできる環境づくりに取り組んでいます。



言語習得支援

事業を牽引する次世代リーダーやグローバル人材の育成のため、英語専任スタッフにより、就業時間中に英語レッスンを無料で受講できます。



技術書買いホーダイ制度

自発的なスキルアップを応援するため、技術書の購入を上限額無しで会社が負担します（エンジニア対象）

多様なワークスタイルの実現

従業員一人一人のライフスタイルに合わせた働き方を実現しながら、高いパフォーマンスを発揮できる環境の創出に努めています。



リモート勤務／手当

新型コロナウイルス感染症の情勢を踏まえ、リモートワークと出社を取り入れたハイブリットワークを実施しています。



育児・介護と仕事の両立支援

社員が育児・介護等と仕事を両立できるよう、各種制度の充実に努めています。配偶者の出産休暇や、産育休復職祝いによる産休・育休取得社員の職場復帰の後押し、内閣府ベビーシッター割引券を通じた育児中の仕事と子育ての両立サポート等、様々な制度を用意しています。

ダンボールワンのPMIを成功に導いた 多様な次世代リーダーシップ

ダンボール製造会社、梱包材メーカーと提携し、業界最大規模の工場ネットワークを構築する株式会社ダンボールワン。
同社の展開する梱包材プラットフォームの「ダンボールワン」は、2018年からダンボール・梱包材販売領域において
国内ナンバーワンシェアを維持し続けています。当社は2020年11月、ダンボールワンへの資本参加を発表し、2022年2月に完全子会社化。
今回は、そのPMI（統合プロセス）において、当社からダンボールワンに出向した3名のリーダー人材へインタビューを行いました。



経営者と現場の双方から安心と信頼を得て、 大きく成長できる組織づくりを実践

—ダンボールワンに入ってみて感じたこと、やってきたことを教えてください。

谷 当時のダンボールワンの一番の課題は、事業が急成長していく一方でオペレーション組織がついていけず、内部崩壊寸前の状態だったことでした。私はその立て直しのために、ダンボールワンとの資本提携を発表する約1カ月前の2020年11月からダンボールワンの現場に入っていました。昔、ラクスルでも、オペレーションがついていけず、組織崩壊しそうだったことがありましたが、ダンボールワンでは、特に組織の活気があまり感じられない状況で、現場は業務に忙殺されていました。

そこで、まずは組織として疲弊状態から脱却し、一人一人が心理的安全性を持って、自分らしく働いていけるようにしていきたいと強く思ったので、社員全員との個別でのコミュニケーションを重視していました。

木下 私は、谷の2カ月後くらいに加わりました。私はダンボールワンに対して、同じフェーズの頃のラクスルに比べると、利益を出していくことを重視した堅実な経営で、営業利益もしっかりと出しているという印象でした。ただ、なるべく人を増やさずに経営した結果、谷が触れたような状況に陥っていました。その中で、私の主なミッションは、事業管理や、取締役会の適切な運営、意思決定プロセスの整理といった経営面での統合でした。ラクスルでやってきたことでもあります。事業計画の見える化や組織図の整備といったことをメインでやってきました。

渡邊 私が関わり始めたのは2021年4月頃で、正式に出向したのは8月でした。木下が経営側、谷が現場側をしっかりグリップし、PMIの大きな方向性は定まっていたため、続く課題は、事業をどう進化させていくか、ということでした。会社の規模やフェーズが変わる中で、それまで社長の辻が一人で作ってきたビジネスモデルの進化や、組織拡大の骨格となる幹部採用、評価・育成制度・仕組み等、次の成長ステージに向けたテーマに取り組んでいるところです。

経験があるからこそ 自信を持って決断できる

— それぞれラクスルでの経験は活かしていますか？

木下 私は2016年4月に新卒第1期生としてラクスルに入りましたが、会社のフェーズが何回も変わり、大きくなっていく過程を体験し、目の当たりにできたことは、自身にとって財産になっています。また、入社4年目には、印刷事業本部ダイレクトマーケティング事業部長に就任しましたが、事業を背負う経験ができたことは何よりも貴重な体験でした。

事業部長のときは、特定の事業のP&Lに責任を持つ立場でしたが、ダンボールワンに来てCOOという役割になってからは、組織や財務の観点まで管掌範囲が広がり、より立体的に会社を捉えることができるようになりました。若手が成長できるかどうかは、「身の丈以上のチャレンジ」をどれだけ経験できるかにかかっていると考え、ダンボールワンではもう一段広く事業・組織を背負う機会として、理想としていた経験ができています。

渡邊 谷・木下のように、既に会社の成長過程における様々なフェーズを経験し、その先を見てきた人間でなければ組織を作ることは難しいため、そういった人材がダンボールワンに入っていたということは大きかったと考えます。事業成長における多くの問題は他の会社でも起こり、それらを先回りして解決できるからです。

また、ダンボールワンの梱包材業とラクスル事業における印刷業は、よく似ている産業であるため、強みを出していくことができます。一方、異なる部分もあり、印刷はテクノロジーが入りやすく勝ち筋を見出しやすかったのですが、梱包材はなかなか勝ち筋が見えてこない中、ようやく勝ちパターンを見つけつつあります。印刷でやってきたことは異なる新しいチャレンジに、私自身も腕が鳴ります。

異なるカルチャーとの融合には、 信頼を得られるコミュニケーションが最重要

— 異なるカルチャーで一緒に仕事をしていくときに意識していることはありますか？

谷 私は、日頃から本音を引き出すようなコミュニケーションを取るよう心掛けており、相手が腹を割って話してもらえよう、自分の方から本音を打ち明けられるようにしていました。相手が情報を明かしてくれなかったり、拒絶されてしまうことにより融合できないことが一番のリスクだと思っているので、ダンボールワンの社員の方々の警戒心を解くようなコミュニケーションを心掛けていました。

また、私もラクスルが急成長してきた中で様々な経験をさせてもらいましたが、その経験の中で、良い組織を作るためには、誰が欠けてもいけない状態のチームを作ることが重要だと考えています。その状態を目指すためには、個々人の個性をしっかりと見抜くことが重要であり、例えば行動の背景を聞くことで、その人独自の価値観を知ることが意識していました。ダンボールワンでもその経験を活かすことで、メンバーそれぞれが能力を発揮できるチームづくり、および信頼関係の構築ができたと思っています。

木下 人の感情の機微を敏感に察知できる谷の強みは、ダンボールワンでも活かしたいと思います。

私の場合は、社長である辻に安心してもらうことを意識していました。辻はダンボールワンの創業社長で、ラクスルに対してかなり好意的ではあったものの、やはり自分の子供のような会社を、ラクスルから来た、自分より事業経験年数の浅い人間が成長させてくれるのか、と不安もあると思っていました。よって、取締役会の議論や経営合宿などを通して、辻がやっていきたいことをしっかりと聞き、実際のビジネスに落とし込む役割に徹しました。また、ラクスル経営陣との橋渡し等、様々なコミュニケーションの場面に意図的に入っていくことにより、辻からも相談してもらえるような関係を築きました。

渡邊 建

2017年にラクスルに入社。印刷事業SCM部の一員として、BtoB印刷プラットフォームのサプライサイド構築に取り組み。SCM戦略企画、パートナー工場BPR等を推進。SCM部長を経て、執行役員印刷事業部長に。2021年8月よりダンボールワンの取締役副社長を務める。



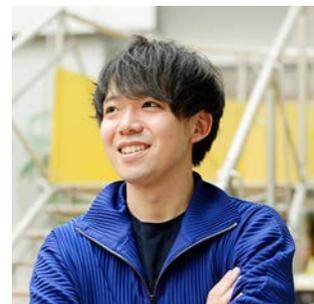
谷 香菜美

2016年にラクスルに入社。オペレーションセンターの拠点立ち上げに携わり、カスタマーリレーション部長に。2020年11月よりダンボールワンへ出向、ダンボールワンCS部で部長を務める。



木下 治紀

2016年にラクスルに入社。印刷事業部の事業開発責任者、集客支援事業部にて商品開発・サプライチェーン開拓等を担当し、ラクスル印刷事業本部ダイレクトマーケティング事業部の事業部長に。2021年3月よりダンボールワン執行役員COOを務める。



※役職は2022年3月時点のもの



あらゆるフェーズでの経験の蓄積が、 更なる成長と成功につながる

—最後にこの経験を今後どう活かしていきますか？

渡邊 ラクスルでは再現性を非常に重要視していますし、人材育成の中でも同様に考えています。事業成長を最前線で経験してきた人材は、経営者・事業家としての意思決定力や精度も上げていくことになるので、リーダーとして非常に強くなります。ラクスルでは、事業を何度回してきたかにより経験値を表すこともあるのですが、今回は私にとって2周目を回せる機会でした。1周目に比べ、2周目は、それをどう自分のものにしてバリエーションを出すか、効果を最大化するか、といった点を実践できました。他の業種に行っても、これは間違いなく活きると思います。

木下 ラクスル自体は、現状のダンボールワンの二段階先のフェーズにいて、成長し続けているような状況であるため、ダンボールワンをしっかりと成長させ、今のラクスルのようなフェーズに入り、そこを経験することをやりたいです。このチャレンジはとても面白いと思いますし、そこを経験したメンバーは同じフェーズに戻れるため、そういった人材をたくさん輩出できることは会社として強いと思います。

谷 ラクスル自体も今後M&Aも含め、更に色々な事業ができていく会社になっていくと思います。今回ダンボールワンで、事業としては2周目ですが、PMIとしては1周目のような経験ができましたので、また次に活かしていきたいと考えています。私はこの4月にラクスルに戻りましたが、ラクスル・ダンボールワンで経験したことを活かして新たなチャレンジをしていますし、そういったことがラクスルでは楽しみながら経験できると実感しています。

環境への取り組み



ハコベルコネクトCO₂算定支援サービスの提供

ハコベル事業では、企業様が脱炭素に取り組む上で重要となるScope3排出量の把握に向けて、ハコベルコネクトご利用企業様向けに「CO₂算定支援サービス」を提供しています。

大規模事業者を中心に、サプライチェーンにおける組織活動に伴って発生する温室効果ガス排出量の把握と削減の努力が行われていますが、Scope3は対象となる範囲が広く、サプライヤーなどからのデータ収集も難しいと言われており、自社の排出に比べ取り組みが進んでいないことも多い状況です。更には、データの収集や集計を含む可視化までの工数が重く、リアルタイムにデータを活用できていない点が問題視されてきました。

これらの課題に対し、ハコベルコネクトCO₂算定支援サービスを利用することにより、CO₂排出量の自動計算、およびリアルタイムでの排出量把握を可能としています。今後も荷主企業様がサステナビリティへの取り組みを加速させる後押しをさせていただきます。



ビジネスモデルを通じた紙資源の効率的な利用の実現

サプライヤー様

印刷工場への発注はお客様の仕様をベースに最適な設備を持った工場に発注する仕組みになっています。また、小ロット多品種の受注体制、およびオフセット印刷の版を使用した印刷特性を活かし、1回の印刷で複数のお客様の情報を面付するギャングングを行っています。

これらにより、印刷資材（紙、版）や電力使用量の削減、排出ガス抑制等に大きく貢献しています。

お客様

ラクスル事業では、テクノロジーを活用し発注から納品までの取引コスト（労力・時間・お金）を少なくする仕組みを構築しています。

これにより、お客様は必要な量を必要な時に受け取ることができるようになり、余剰な販促物（チラシ・冊子等）の大量在庫の保持・廃棄を防ぐことができています。企業向けのプラットフォームである「ラクスル エンタープライズ」をご利用の方を対象とした調査では、ご利用企業の31.25%がラクスルに切り替えてから紙資材の廃棄量を削減できたと回答しました。本部が全拠点分を一括で見込み印刷していた方法から、各拠点における個別最適化を図れた結果と考えられ、今後も印刷方法の工夫に加え、最適な印刷量の可視化を通じ、環境問題に配慮した企業の販促活動に貢献してまいります。



リスクと機会

	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"> ●金利およ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 →P.35</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 	<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
	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>競争優位性 →P.14-17</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>プロジェクト制度 →P.38</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●テクノロジーによる既存産業の仕組み革新
	ラグスル(印刷EC)事業への依存 <ul style="list-style-type: none"> ●主力事業であるラグ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、およ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を継続的に拡大 <p>ポートフォリオ経営 →P.19</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>Organic Growth →P.20</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
	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"> ●ラグスル(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の構築 <p>Partner's Voice →P.24, 29</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●機動的コストコントロール実施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・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 	<ul style="list-style-type: none"> ●テクノロジーによる既存産業の仕組み革新 ●サプライチェーンの共創を通じた顧客価値の創造

	リスク	対応	機会	関連するマテリアリティ
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持った人材の採用強化による多様性の向上 日本国外において開発拠点を設立し、継続的に開発力の強化のための施策を推進 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>人材マネジメント →P.38-40</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"> ポリシーに基づく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推進、内部通報窓口の設置等） <p>ビジネス倫理 →P.49</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およびISMSの取得ならびに社内運用、情報セキュリティ教育の実施、監査・点検の徹底等） <p>ビジネス倫理 →P.49</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
投融資	<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、リスクおよび回収可能性の十分な事前評価に基づく決定 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>Inorganic Growth →P.21</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 	<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および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(ラクスル) →P.44</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、およ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(ハコベル) →P.44</p>	<ul style="list-style-type: none"> 資源の効率的利用 気候変動への対応

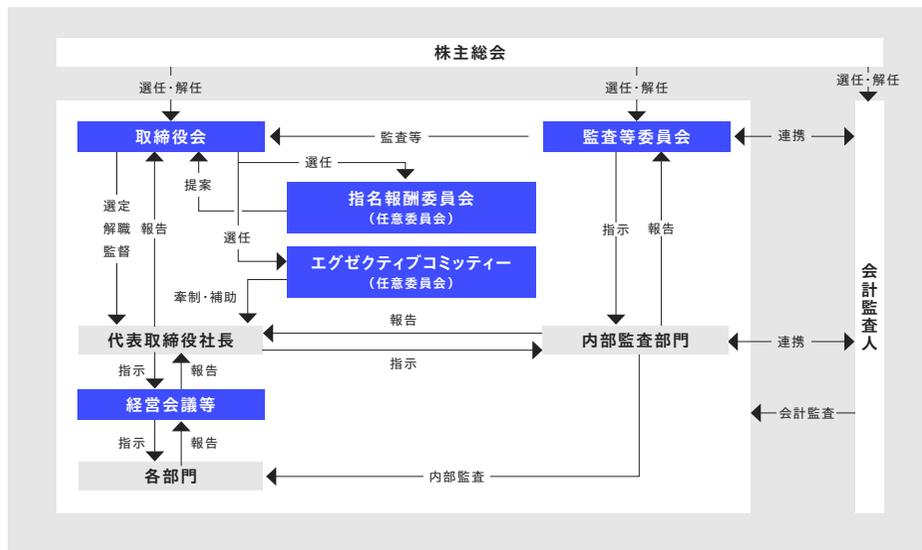
コーポレート・ガバナンス

当社は、「仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる」という企業ビジョンに基づき、社会の公器としてステークホルダーの責任と期待に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、コーポレート・ガバナンス体制の強化を最重要課題の1つとして認識しており、その強化およ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

当社は、取締役会の監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、監査等委員会設置会社を選択しています。

コーポレート・ガバナンス体制は以下の通りです。



取締役会

取締役会は、原則として月1回開催し、必要に応じて臨時でも開催しています。毎月開催される定時取締役会に加え、取締役会は、経営上の意思決定機関として、法令又は定款に定める事項の他、経営方針に関する重要事項を審議・決定するとともに、各取締役の業務執行状況の監督を行っています。

経営会議等

業務執行の重要な意思決定を担う会議体として、社内に経営会議および各事業本部単位での会議体を設置しています。経営会議は、業務執行取締役を構成員とし、全社横断の業務執行に関する重要な事項の審議および決議を行っています。各事業本部単位での会議体は、事業本部における重要な業務執行を行うことを目的に各事業本部単位で設置され、エグゼクティブコミティーでの審議を経て取締役社長が選任した者を構成員としています。

指名報酬委員会(任意委員会)

指名報酬委員会は、任意委員会の1つとして、取締役の指名報酬に関する客観性と透明性を担保する目的のもと、その構成員の過半数を独立社外取締役として設置しています。主として取締役の選任や報酬の策定を担っており、取締役の選任・報酬議案については指名報酬委員会での検討を経て、取締役会にて決議されます。

監査等委員会

監査等委員会は、原則として年14回開催し、必要に応じて臨時でも開催いたします。監査等委員会は、取締役会での活発な議論を通じて現状や会社の課題認識を深めることで監督機能を発揮します。また会計監査人と定期的な意見交換を実施し、会計監査人から監査方針・監査計画並びに四半期・本決算に関する監査結果について説明を受けるほか、個々の監査に関し懸案事項が生じた場合は、都度意見交換を行います。加えて、監査等委員会は内部監査部門とも定期的に情報交換を行い、内部統制システムの整備・確立、リスク評価について意見交換を行います。これら会計監査人や内部監査部門と情報を共有することにより、監査等委員会監査の実効性を高め、必要に応じて正勧告を行います。

エグゼクティブコミティー(任意委員会)

エグゼクティブコミティーは、任意委員会の1つとして、取締役社長による重要な業務執行の客観性と透明性を担保する目的のもと、取締役会において指名された者を構成員として設置しています。主として全社の事業ポートフォリオの最適化による企業価値向上の視点から、非連続な変革を目的として使用される戦略予算計画の策定や計画執行者の指名、重要な使用人の選解任等を担っており、エグゼクティブコミティーでの検討を経て、取締役社長等による業務執行が行われます。

取締役会実効性評価

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います。2021年7月期に実施した取締役会の実効性評価の概要は以下の通りです。

当社は、取締役会としての実効性評価に関し、各取締役への記名型のアンケートを実施し、その結果について取締役会へのフィードバックを実施いたしました。取締役会において、資本の最適なアロケーション、ESG、コーポレートリスク等の企業価値に直結する多様な観点での議題について、社内外役員を問わず、自由闊達で建設的な議論、意見交換が行われている等の回答を受け、概ね実効性が確保されていると評価しています。今後の検討議題としては、2021年7月期より開始された任意委員会を活用した取り組みについて、定期的な検証を通じた更なる改善実施等が挙げられます。



役員報酬

報酬決定のプロセス

前年度の業績等を踏まえて、年度末から定時株主総会の開催後最初の取締役会までに検討・決定しています。固定金銭報酬は月額固定金額にて支給し、非金銭報酬である譲渡制限付株式は毎年11月にその後3事業年度にわたる職務執行の対価に相当する額を一括して支給しています。2021年7月期末から、任意の指名報酬委員会において、報酬議案の策定を行った後、取締役会においてその決議を行う方針としています。

尚、監査等委員である取締役については、監査等委員会の協議により決定しています。

報酬

2021年7月期の役員報酬総額は、株主総会で承認された報酬限度額の範囲内において取締役会にて決定されています。

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)	152 (15)	100 (11)	— (—)	52 (4)	8 (3)
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	23 (23)	20 (20)	— (—)	2 (2)	3 (3)
合計 (うち社外取締役)	175 (39)	121 (31)	— (—)	54 (7)	11 (6)

尚、2022年7月期以降の役員報酬総額は、株主総会で承認された報酬限度額の範囲内において、指名報酬委員会での検討を経て、取締役会にて決定されます。

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」、「社外取締役の独立性判断基準」に定めています。

コーポレート・ガバナンス報告書
<https://corp.rakusul.com/wp-content/uploads/2021/10/24acf76a6f5e78e12e1995921c71742.pdf>



社外取締役の独立性判断基準
<https://corp.rakusul.com/wp-content/uploads/2019/04/6a574fc29dad004a1e07914f828e532b.pdf>



ビジネス倫理

コンプライアンス・腐敗防止

ビジネス倫理への考え方

当社は「企業倫理と法令順守の徹底」を経営課題の一つとしています。役職員の行動基準を定めたコンプライアンスポリシー（ラクスル・グループ行動基準）に基づき、コンプライアンスの推進ならびに腐敗防止に努めています。

体制

コンプライアンスの推進

コンプライアンスの推進に関する実践計画である「コンプライアンス年間計画」を社内取締役と従業員との議論の上、経営会議で決議しています。

内部通報窓口の設置

法令違反や不正の早期発見のため、内部通報窓口を社内・社外に複数設置しています。また、内部通報制度の周知活動を通じ、実効性のある制度として機能するように努めています。

取り組み

教育・啓蒙活動

定期的に従業員にコンプライアンス研修およびテストを実施しているほか、身近で発生し得るコンプライアンス違反の実例紹介を通じたコンプライアンス意識の醸成に努めています。

また、腐敗防止に関する取り組みとして、定期的な下請代金支払遅延等防止法（下請法）研修や営業担当者向け勉強会を行い、接待や贈答品授受に関する手続きを定めています。

セキュリティ

当社は「プライバシー保護とデータセキュリティ」を経営課題の1つとし、セキュリティの基本方針を定め、情報の保護に努めています。

CIO (Chief Information Officer) を委員長とする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・決議およ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。

全従業員を対象とする年1回のセキュリティテストの実施や、サイバー攻撃に対する教育として模擬の標的型攻撃メールを送信する模擬訓練を行っています。

また、ISMS (ISO / IEC27001) 認証監査を年1回受けており、個人情報保護体制を構築し、Pマークを取得しています。

情報セキュリティ研修受講者数・受講率
(人)



取締役紹介

取締役	
<p>松本 恭博 代表取締役社長CEO</p>	<p>主な経歴 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。2018年に株式会社アイスタイル社外取締役就任。</p> <p>選任理由 当社の創業者として先見性と強力なリーダーシップで当社を率いるとともに、BtoBシェアリングプラットフォームという当社ビジネスモデルの創出を主導してきたことから、今後も経営の重要事項の決定および業務執行の監督を行うにふさわしいと判断し、選任しました。</p>
<p>永見 世央 取締役CFO</p>	<p>主な経歴 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。米国ペンシルバニア大学ウォートン校MBA修了。</p> <p>選任理由 金融、投資、財務戦略全般について豊富な知見と経験を有しており、当社CFOとして資本政策および経営管理業務全般を掌管し、当社の成長を牽引、今後も経営の重要事項の決定および業務執行の監督を行うにふさわしいと判断し、選任しました。</p>
<p>田部 正樹 取締役CMO / ノバセル株式会社代表取締役社長</p>	<p>主な経歴 2004年に株式会社丸井グループ入社。株式会社テイクアンドギヴ・ニーズを経て、2014年に当社マーケティング部長として入社、2016年に当社取締役CMO就任。2022年にノバセル株式会社代表取締役就任。</p> <p>選任理由 マーケティング戦略全般について豊富な知見と経験を有しており、当社CMOとして新規顧客獲得からリピーターの安定化までのマーケティング戦略全般を掌管し、当社の顧客基盤の確立に寄与してきたことから、今後も経営の重要事項の決定および業務執行の監督を行うにふさわしいと判断し、選任しました。</p>
<p>福島 広造 取締役COO / ラクスル事業本部長</p>	<p>主な経歴 2002年にフューチャーアーキテクト株式会社入社。株式会社ボストン・コンサルティング・グループを経て、2015年に当社経営企画部長として入社、2017年に当社取締役COO就任。2020年に株式会社ダンボールワン取締役就任。</p> <p>選任理由 経営企画、生産管理全般について豊富な知見と経験を有しており、当社COOとして経営企画を掌管し、当社組織の効率化およびサービス供給体制の確立に寄与してきたことから、今後も経営の重要事項の決定および業務執行の監督を行うにふさわしいと判断し、選任しました。</p>
<p>泉 雄介 取締役CTO</p>	<p>主な経歴 2000年に株式会社ビジュアルジャパン入社。モルガン・スタンレー証券会社、株式会社ディー・エヌ・エーを経て、2015年に当社システム部長として入社、2017年に当社取締役CTO就任。</p> <p>選任理由 ITサービスの設計、開発について豊富な知見と経験を有しており、当社CTOとして技術部門全般を掌管し、当社の事業およびサービスの開発、改善に寄与してきたことから、今後も経営の重要事項の決定および業務執行の監督を行うにふさわしいと判断し、選任しました。</p>
<p>水島 壮太 取締役CPO</p>	<p>主な経歴 2005年に日本アイ・ビー・エム株式会社入社。株式会社ディー・エヌ・エーを経て、2017年に当社プロダクト開発部長として入社。プロダクト開発部長、執行役員CPOを歴任し、2021年に当社取締役CPO就任。2021年に日本CPO協会理事、およびデジタル庁CPOに就任。</p> <p>選任理由 ソフトウェアプロダクト開発について豊富な知見と経験を有しており、当社CPOとしてプロダクト戦略の策定および実行を掌管し、当社プロダクトを通じた事業成長に寄与してきたことから、経営の重要事項の決定および業務執行の監督を行うにふさわしいと判断し、選任しました。</p>

社外取締役	
<p>宮内 義彦 社外取締役</p>	<p>主な経歴 1960年に日綿實業株式会社(現、双日株式会社)入社。1964年にオリエント・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に務める。</p> <p>選任理由 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が期待でき、経営の重要事項の決定および業務執行の監督を行うにふさわしいと判断し、社外取締役として選任しました。</p>
<p>小林 賢治 社外取締役</p>	<p>主な経歴 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。</p> <p>選任理由 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が期待でき、経営の重要事項の決定および業務執行の監督を行うにふさわしいと判断し、社外取締役として選任しました。</p>
<p>村上 由美子 社外取締役</p>	<p>主な経歴 1989年より、国際連合開発計画(ハルバドス)、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に務める。</p> <p>選任理由 国際機関およびグローバルカンパニーにおける経験に基づき、当社の経営全般に関する助言が期待でき、経営の重要事項の決定および業務執行の監督を行うにふさわしいと判断し、社外取締役として選任しました。</p>
<p>森 尚美 社外取締役 監査等委員</p>	<p>主な経歴 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。</p> <p>選任理由 公認会計士であり、財務および会計に関する専門知識と豊富な監査経験を当社の経営全般の監査・監督に活かしていただくことで、当社のガバナンス体制強化に資するものと判断し、社外取締役として選任しました。</p>
<p>琴坂 将広 社外取締役 監査等委員</p>	<p>主な経歴 2004年にマッキンゼー・アンド・カンパニー入社。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、株式会社ユークレナ、株式会社アブ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。</p> <p>選任理由 企業経営およびコンサルティング業務についての豊富な経験および経営学に関する専門的知見をもとに、当社の経営全般の監視と有効な助言をいただくことで、当社のガバナンス体制強化に資するものと判断し、社外取締役として選任しました。</p>
<p>宇都宮 純子 社外取締役 監査等委員</p>	<p>主な経歴 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。</p> <p>選任理由 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をいただくことで、当社のガバナンス体制強化に資するものと判断し、社外取締役として選任しました。</p>

社外取締役メッセージ



社外取締役
宮内 義彦

当社の設立来、今日に至る成功は著しいものがあり、執行部の推進力には大いに敬意を持っています。当社は漸次ガバナンス充実に配慮しているものの、事業の展開と合致していないケースも起こっており、現在は発展途上にあるといえます。この点はじっくり見守る姿勢と同時に、執行部の持つ対応力を注視しています。社外取締役としてはこうした当社独自の背景を認識し、現在の業容に見合った監督機能の整備にいきさかでも資するよう貢献したいと考えています。株価・時価総額・売上伸長率といった当社のいくつかの経営指標は外部依存性の高いものを含んでおり、必ずしも事業の進捗とは一致しません。これからは本質的な中長期成長を目指す体制作り挑戦することを期待しています。



社外取締役
小林 賢治

当社は常に進化し続けています。単に規模を拡大するだけでなく、単一事業経営からポートフォリオ経営へと変化する中で、根幹となる意思決定システムを常に磨き、最適なコーポレート・ガバナンスを模索し続けてきました。各事業のボード会と経営会議、エグゼクティブコミッティー、取締役会を階層として分け、個々の事業の解像度の高さを追い求めつつ同時に全社最適もはかる、当社ならではのコーポレート・ガバナンスを社内外の取締役が連携して作り上げています。この仕組みを導入して2年目になりますが、意思決定の強度は明確に上がっています。これに満足せず今後も更に磨きをかけ、当社の将来の成長に貢献していきます。



社外取締役
村上 由美子

ガバナンス体制を構築する際、思考の多様性を担保することは重要です。同質性の高い人達の集まりでは、潜在的なリスクやチャンスを見逃すことがよくあります。様々な視点を持つ取締役がガバナンスを強化し、それが企業価値にも貢献することを当社は深く認識しています。例えば取締役会では、参加者がそれぞれ異なる立場から自由に発言し、活発な議論が行われています。当社は上場以前から、積極的に社外取締役を選任し、客観的な視点を経営に活かす体制を築いてきました。激動する世界情勢を背景に、ビジネス上のリスクやチャンスの見極めは益々困難になりますが、それに耐え得る強靱なガバナンス体制を当社は築いていると思います。



社外取締役
監査等委員
森 尚美

会社の重要な意思決定を行うとともに業務執行のモニタリングを行う取締役会において、社外取締役は上程される議案を各自各様のバックグラウンドに基づき第三者の視点で会社の中長期の成長に寄与するかを常に考え意見することが求められていると認識しています。また、監査等委員として内部監査部門や監査等委員相互の連携を図って情報収集に努め、監査等委員会では取締役の職務執行についてリスクテイクの状況とリスク低減のための対応策について審議を行っています。監査の観点から認識された課題は率直に業務執行取締役に伝えて改善を求め、必要に応じ助言を行うことを通じて、会社の成長を支えていきたいと考えています。



社外取締役
監査等委員
琴坂 将広

当社は「仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる」のビジョンを掲げ、事業創造のみならず、組織運営、ガバナンスにおいても先進となることを目指しています。当社の社外役員には、先例や慣例に縛られない革新を仕組化し、経営に実装していく経営陣に対して、ブレーキを踏むだけではなく、その革新を更に促す役割も求められると考えます。私は、エグゼクティブコミッティーおよび指名報酬委員会の一員として、当社経営陣に外部の視点から意見、提言をしてきました。今後も当社の成長と革新を支えるため、いわゆる「攻めのガバナンス」と「守りのガバナンス」の両翼を担えるよう、自身の研鑽に務めてまいります。



社外取締役
監査等委員
宇都宮 純子

当社は事業における「仕組み」作りがビジネスの大きな柱となっていますが、経営陣は自らの「仕組み」ともいべきガバナンスについてもいつも真剣に検討しています。特にこの1年で、社外役員の知見を経営に活かす上での「仕組み」ができ、なお工夫の余地はあるものの、議論の深度が深まるなど、経営に良い影響をもたらしていると感じています。非財務情報の開示もこの1年で当社が大きく進んだ点だと思いますが、今年はそれを踏まえSDGsの取り組みを加速していく年だと思っています。経営陣は持ち前の機動力を発揮して取り組んでいますが、事業から一歩引いた立場にあるからこそ見える、各取り組み間のバランスや中長期の視点、スピード感などにも配慮して随時意見していきたいと考えています。

Section 04

Facts

損益計算書 (単位:百万円)

	2017.7期	2018.7期	2019.7期	2020.7期	2021.7期
売上高	7,583	11,026	16,503	19,434	25,523
売上総利益	1,647	2,693	3,859	4,866	7,091
営業利益	-1,145	93	143	-244	220
non-GAAP 営業利益	-1,145	93	143	-159	833
EBITDA ※	-1,042	172	269	-168	361
non-GAAP EBITDA	-1,039	208	273	10	1,030
経常利益	-1,163	43	130	-368	130
当期純利益	-1,175	15	69	-494	160

※営業利益+減価償却費

貸借対照表 (単位:百万円)

	2017.7期	2018.7期	2019.7期	2020.7期	2021.7期
流動資産	3,832	7,598	7,981	18,023	16,916
固定資産	1,037	1,159	1,264	1,356	4,999
総資産	4,869	8,758	9,246	19,379	21,916
流動負債	1,495	1,846	2,332	2,405	5,068
固定負債	364	235	103	10,172	8,851
純資産	3,009	6,675	6,809	6,801	7,996
資本金	100	1,926	1,958	2,152	2,452
資本剰余金	4,082	4,733	4,765	4,959	5,260

キャッシュ・フロー計算書 (単位:百万円)

	2017.7期	2018.7期	2019.7期	2020.7期	2021.7期
営業活動によるキャッシュ・フロー	-974	137	11	-126	1,539
投資活動によるキャッシュ・フロー	-113	-139	-266	-283	-3,618
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,268	3,342	-206	9,956	75
現金及び現金同等物の期末残高	3,025	6,366	5,904	15,451	13,447

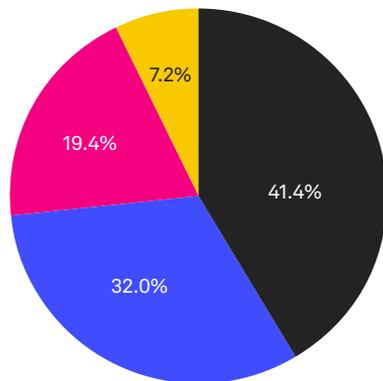
株式情報

2022年4月30日時点

上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 (2022年4月4日に市場移行)
証券コード	4384
発行可能株式総数	96,688,000株
発行済株式数	28,968,840株
株主数	5,612名
単元株式数	100株

株主構成

- 海外機関投資家
- 国内機関投資家
- 当社役員
- 個人投資家・その他



大株主 (上位10名)

株主名	所有株式数(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)	5,113,700	17.65
松本恭攝	4,977,100	17.18
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,759,400	6.07
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON TREATY ACCOUNT 15.315 PCT	1,060,000	3.65
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505303	840,000	2.89
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	775,300	2.67
THE BANK OF NEW YORK 133652	751,200	2.59
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	727,100	2.50
THE BANK OF NEW YORK 133612	599,400	2.06
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	552,238	1.90

会社情報

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	RAKSUL VIETNAM COMPANY LIMITED RAKSUL INDIA PRIVATE LIMITED ノバセル株式会社 株式会社ダンボールワン ジョーシス株式会社 株式会社ペライチ ネットスクウェア株式会社
設立	2009年9月
代表者	松本 恭攝
資本金	2,670百万円(2022年4月30日時点)
従業員数	533名(2022年4月30日時点)

編集方針

「ラクスル価値創造レポート2022」では、これまでの当社の歩みや成果を振り返るとともに、当社の目指す姿や、目指す姿を実現するための競争優位性、戦略、基盤をわかりやすくお伝えすることを目的として制作しています。財務情報と非財務情報を合わせて掲載することで、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、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ました。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」等を参照しています。

報告対象期間

2021年7月期(2020年8月1日~2021年7月31日)について報告していますが、2022年7月期の活動についても一部記載しています。

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。

IR・投資家情報
<https://corp.raksul.com/ir/>



サステナビリティ・ESG経営
<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すぎません。更に、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。

