



**RAKSUL**

ラクスル株式会社  
価値創造レポート 2025

# 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。  
ラクスルはそんな思いで事業を展開しています。



# CONTENTS

## 編集方針

本レポートは、当社の中長期的な価値創造に向けた取り組みやサステナビリティ活動について情報を開示し、株主・投資家をはじめ幅広いステークホルダーの皆さまに、当社の企業価値向上の実践をご理解いただくことを目指しています。

今年度版では、読みやすさと伝わりやすさを一層重視し、当社の価値創造において特に重要な情報を簡潔にまとめました。また、マテリアリティを軸に、「社会価値の創出」と「経済価値の拡大」のバランスを伴う企業価値の持続的向上について、より深くご理解いただくことに重点を置いています。さらに、新たな経営フェーズに向かう当社の中長期の方向性を示すとともに、ビジョン実現に向け変革を続ける姿勢につき、より具体的にお伝えできるよう構成しました。

なお、本レポートの編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」等を参考にしています。

報告対象期間 2023年8月1日～2024年7月31日（一部に2024年8月以降の活動も含まれます）

## 情報開示体系

より網羅的な内容については、他の開示媒体をご覧ください。



## 04 CEOメッセージ

## 05 価値創造プロセス

## 06 マテリアリティ

## 07 テクノロジープラットフォームを通じた社会の変革

- ・ 事業が生み出す社会的価値
- ・ End-to-Endで中小企業の経営課題を解決するテクノロジープラットフォーム
- ・ 調達プラットフォーム
- ・ マーケティングプラットフォーム
- ・ M&A/PMI

## 16 事業活動を通じた環境・社会への貢献

- ・ 環境・社会への取り組み
- ・ 気候変動への対応

## 19 可能性を引き出す人材のエンパワーメント

- ・ Infinity Talent Growth への取り組み
- ・ 個人のエンパワーメント
- ・ 組織のエンパワーメント

## 23 適切なリスクテイクを支えるガバナンス

- ・ コーポレートガバナンス
- ・ リスクマネジメント・コンプライアンス
- ・ Executives

## 29 Quality Growthの実現

## 31 データブック

# CEO MESSAGE

## 永見 世央

代表取締役社長 グループCEO

当社は2024年9月に創業15周年を迎えました。これもひとえにステークホルダーの皆さまのご支援のおかげであり、心より感謝申し上げます。

CEOとして2年目となる2025年7月期は、長期的な成長の実現と、社会に貢献するプラットフォームとしての存在感をさらに高めるためのトランスフォーメーションに注力しています。

当社のビジネスは、印刷会社や運送会社、地方のテレビ局といった事業者の空き時間やリソースをテクノロジーの力で顧客と直接結びつけ、小ロットかつ低コストで価値を届けるシェアリングビジネスモデルからスタートしました。そしてここまで多くの中小企業をはじめとするサプライヤーやお客様に支えられながら、成長を続けてきました。

しかし、日本の企業の9割以上を占める中小企業は、限られたリソースの中でいまだに多くの課題を抱え、本来の能力を発揮できていません。これらの課題をEnd-to-Endで解決し、既存の事業では行き届いていなかった領域にも挑戦し、AIやデータも活用しながらテクノロジーで新たな仕組みを構築していく必要があると考えています。当社はすでに100万社以上の中小企業の顧客基盤を有しています。だからこそ、それを活かし、企業の成長を支援することで、社会に貢献し続ける存在でありたいと考えています。

ラクスルがここまで成長できた理由は、「非効率に直面する人々をエンパワーしてきた」ことにあります。それこそがテクノロジーやインターネットの本質であり、その力を用いて人々をエンパワーする仕組みを作ることが、当社のやってきたことであり、これからもやり続けることです。

創業以来掲げている「仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる」というビジョンは変わりません。今後のラクスルは、「End-to-Endで中小企業の経営課題を解決するテクノロジープラットフォーム」として、さらなる成長を目指します。

引き続き、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。



# 価値創造プロセス

Macro

Input

Business

Output

Outcome

マテリアリティ  
事業を通じた価値創出

テクノロジープラットフォーム  
を通じた社会の変革

P.7 →

事業活動を通じた  
環境・社会への貢献

P.16 →

## 社会価値の創出

中小企業の  
エンパワーメント  
顧客企業の価値向上

中小企業累計登録ユーザー数 109万

サプライチェーンの共創

サプライヤー数 345社

個人と組織の  
エンパワーメント

グループ従業員数 929名

従業員一人あたり  
売上総利益 30.2百万円

## 経済価値の拡大

持続的成長と利益の還元

売上総利益CAGR +36.2%

EBITDA 45億円

ROIC 20.6%

株主還元 15億円

算出方法 末尾に掲載

人手不足

生産性の低迷

日本及び  
その99%を占める  
中小企業が抱える課題

デジタル化の遅れ

旧態依然とした  
産業構造

### 社会関係資本

- ・ 会員数
- ・ サービスの認知度  
や信頼性

### 知的資本

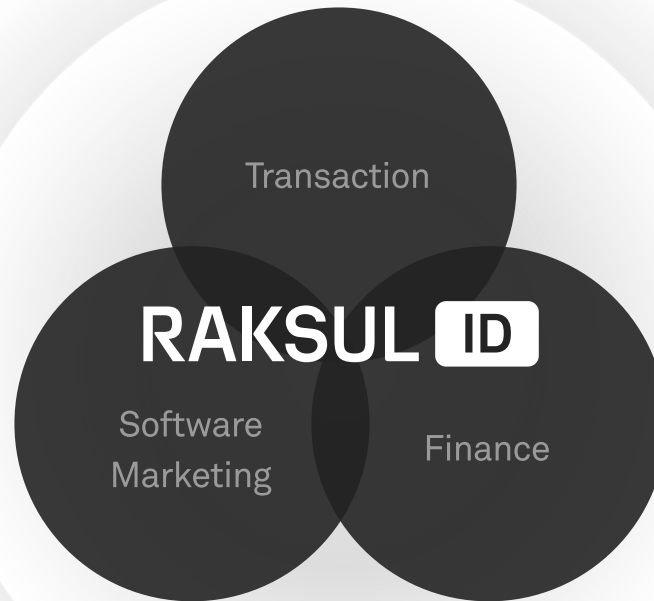
- ・ テクノロジー基盤
- ・ 蓄積する豊富な  
データ

### 人的資本

- ・ 非連続成長を生み  
出す事業家人材
- ・ 連続的なM&A/PMI  
実行能力

### 財務資本

- ・ Quality Growthの  
追求
- ・ 健全なBS /  
資本効率の最適化



End-to-Endで中小企業の経営課題を解決する  
テクノロジープラットフォーム



マテリアリティ  
価値創造を支える基盤

可能性を引き出す  
人材のエンパワーメント

P.19 →

適切なリスクテイクを支える  
ガバナンス

P.23 →



Introduction

テクノロジープラットフォームを通じた社会の変革

事業活動を通じた環境・社会への貢献

可能性を引き出す人材のエンパワーメント

適切なリスクテイクを支えるガバナンス

Quality Growthの実現

データブック

BETTER SYSTEMS, BETTER WORLD

# マテリアリティ

当社はビジョン実現に向け、4つのマテリアリティ(重要課題)を定めました。各ステークホルダーからの期待・社外から見た重要度と、当社にとっての重要度の2軸で抽出・整理した評価マップに基づき、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、マテリアリティを特定しました。

私たちは、創業時より「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。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ます。



## 事業を通じた 価値創出

### テクノロジープラットフォーム を通じた社会の変革

P.7 →

- ・ 中小企業のエンパワーメント
- ・ 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

### 事業活動を通じた 環境・社会への貢献

P.16 →

- ・ 資源の効率的利用
- ・ 廃棄物の削減
- ・ 気候変動への対応
- ・ 災害復興支援



## 価値創造を 支える基盤

### 可能性を引き出す 人材のエンパワーメント

P.19 →

- ・ 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

### 適切なリスクテイクを支える ガバナンス

P.23 →

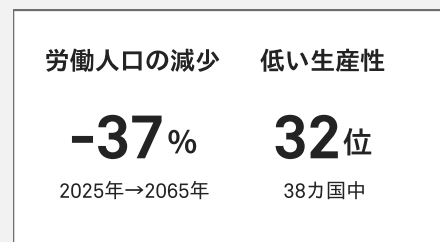
- ・ プライバシー保護とデータセキュリティ
- ・ 事業ポートフォリオ構築と資本効率の両立
- ・ 企業倫理と法令遵守の徹底
- ・ 情報開示の透明性

# テクノロジープラットフォーム を通じた社会の変革

# 事業が生み出す社会的価値

## 日本が直面する社会課題

日本の生産年齢人口は年々減少傾向にあり、2065年には現在の63%にまで減少すると予測されています。また、日本の労働生産性は依然として低水準であり、OECD加盟38か国中32位、G7諸国の中では最下位となっています。



## 中小企業が抱える経営課題

日本の企業の99.7%を占める中小企業は、大企業のサプライチェーンを支えるだけでなく、私たちの生活に密着した財やサービスを提供することで、日本の経済活動の重要な基盤となっています。

しかし、中小企業の成長を阻害する課題は多く、特に労働力不足や生産性の低さは大企業より深刻な状況です。さらに、大企業やスタートアップではデジタル化による効率化が進んでいる一方で、多くの中小企業はリテラシーや資金面での課題を抱え、約7割がデジタル技術の導入に踏み切れていないのが現状です。

## ラクスルがもたらすインパクト

当社は、テクノロジーを活用し、中小企業をはじめとする顧客の生産性向上と、サプライヤーのエンパワーメントに取り組んでいます。

顧客に対しては、これまで人手で行われ、時間がかかっていた調達業務を自動化・デジタル化することで時間を創出し、中小企業が成長と、競争力強化に専念できる環境を提供します。

一方、サプライヤーに対しては、資材・生産・物流領域の現場にも深く入り込み、共に変革することを大切にしています。この活動が結果として顧客が求める価格・サービス・購買体験につながり、サプライヤーの利益拡大や雇用創出、設備投資の促進を後押しし、持続的な成長を支えています。

当社のプラットフォームを利用する顧客が増えることで、より多くの中小企業の時間創出と生産性向上を実現し、エコシステム全体の発展につながる好循環を生み出しています。

出典/算出方法 末尾に掲載

## RAKSUL のもたらすインパクト

国内企業数全体の99.7%

	大企業	中小企業	顧客	サプライヤー
企業数	1万社	336万社	調達のデジタル化による業務効率改善	取引量拡大とオペレーション改善によるエンパワーメント
労働力不足指数 (雇用人員判断D.I)	-23%	-39%	顧客工数削減時間 <b>49</b> 時間/件	サプライヤー数 <b>345</b> 社
従業員一人あたり労働生産性	1,383 百万円	533 百万円	中小企業登録ユーザー数 <b>109万</b> ユーザー	生産性改善率 <b>+4.6%</b>
デジタル化	74%	29%	中小企業ユーザー利用回数 <b>802万</b> 回	設備投資に伴う人員増加率 <b>+16.4%</b>



# End-to-Endで中小企業の経営課題を解決する テクノロジープラットフォーム

当社は、オフィス、店舗、EC等、様々な事業環境で必要とされるカスタマイズ商品や、最適なマーケティングサービスを提供するプラットフォームを展開しています。  
今後も、中小企業をはじめとする顧客の開業から成長・拡大、その後のさらなる発展まで、各段階で直面する経営課題をEnd-to-Endで解決できるプラットフォームへと発展させていきます。

## 登記・開業

## 事業開始

## 事業成長

## 従業員数・取引拡大

印鑑購入	店舗・ オフィス 用品購入	銀行口座 の開設	名刺作成	商品の 仕入・振込	ホーム ページ 作成	チラシ 配布	SNS/Web マーケ ティング	ネット通販 開始	商品梱包	ノベルティ 作成	顧客管理	ユニフォーム 作成	従業員 台帳管理	法人 カード	資金借入	テレビCM 放映	販促管理
------	---------------------	-------------	------	--------------	------------------	-----------	------------------------	-------------	------	-------------	------	--------------	-------------	-----------	------	-------------	------

大企業向けサービス



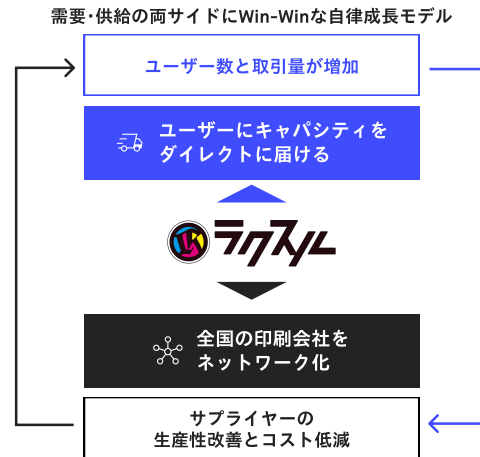
# 調達プラットフォーム

## 提供サービス

印刷・集客支援、カスタマイズ商品のプラットフォーム



従来の印刷業界は、大手企業の案件が中小印刷会社に外注される「多重下請け構造」が続いていました。ラクスルでは、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顧客に届けることによって、その取引時間とコストを最小化しました。顧客やその取引量の増加が、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、更なる顧客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な自律成長モデルとなっているのが特徴です。



周辺領域のECサイト

顧客がビジネスに必要な商品をワンストップで購入できるよう、提供商品の拡充を進めています。

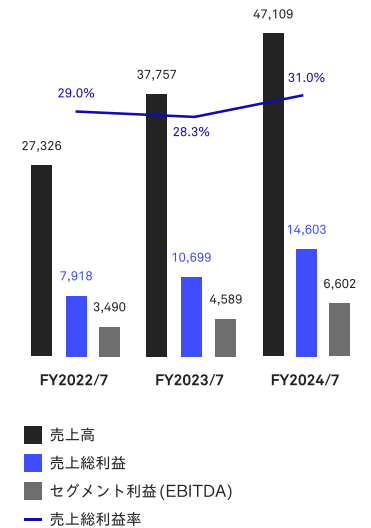
**ダンボールワン** ダンボール・梱包材の受発注プラットフォーム

**ハンコヤドットコム** 法人・個人向けの印鑑やスタンプを販売する、ハンコの総合ECサイト

**トートバッグ 工房** トートバッグ・エコバッグのオリジナルプリントに特化したECサイト

## セグメント別業績

(百万円)



## 競争優位性

### オペレーション カスタマーサポート

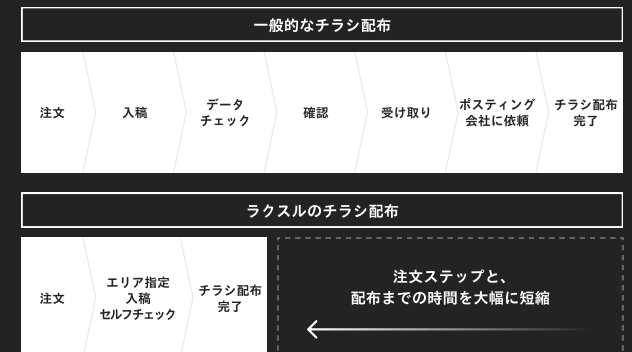
60名以上のカスタマーサポートチームが、電話やメールで顧客対応を行っています。顧客の声は随時プロダクト開発や事業企画チームと共有され、サービス品質の向上に活かされています。

### オペレーション サプライチェーンマネジメント

ラクスルの仕組みを支えるのが、「三現主義」(現地・現物・現実)に基づくサプライチェーンマネジメントです。サプライヤーの資材・生産・物流の現場に深く関わり、共に変革を推進することで、持続的な成長を実現しています。

### <> テクノロジー

人を介した商慣習を自動化する技術力は、当社の企業価値の源泉です。ただインターネット上で注文や販売ができるだけでなく、納品までのプロセスにおけるヒューマンオペレーションを自動化することで、専門知識や技術を持たなくて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、また安定した品質で安く迅速に受け取れる仕組みを実現しています。



# 調達プラットフォーム

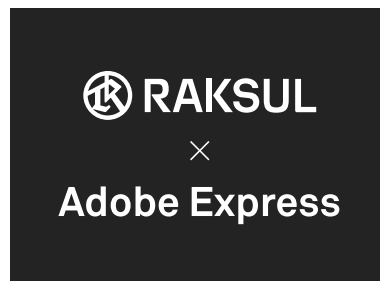
## 成長戦略

調達プラットフォーム事業は4つの戦略を柱にさらなる事業価値向上を目指します。

### 1 Core Value 安い・早い・ラクの追求

生成AIを搭載したAdobe Expressとのデザインプロセスにおける機能連携(準備中)

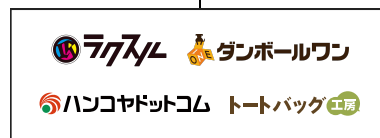
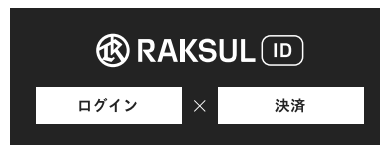
アドビが提供する生成AIを搭載したAdobe Expressと、デザインプロセスでの機能連携に向けて準備をしています。リリース後は、ラクスルからAdobe Expressを起動し、デザイン制作から印刷までより簡単に完了できるようになります。



### 3 Portfolio Value 複数領域の価値統合

ラクスル本体とグループ企業間のユーザーIDと決済基盤を統合中

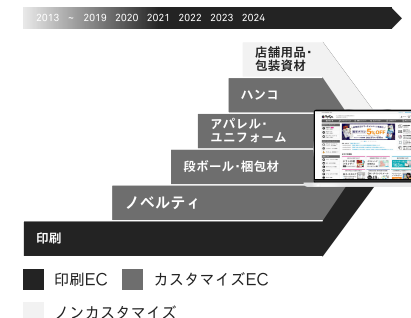
現在ラクスルとグループECサイト間で同じIDでログインや支払が可能になるよう、認証基盤と決済基盤の統合を進めています。



### 2 Market Expansion 商材領域の拡張

サービス群の広がり

印刷ECを起点として事業を開始し、ノベルティ、アパレルなどのカスタマイズECへ拡大してきました。さらに2024年6月にはノンカスタマイズ商材(物販)への展開を開始する等、継続的に領域を拡張しています。



### 4 Segment Expansion 顧客層拡大・ソリューション提供

ラクスルエンタープライズの拡大

「小ロット・短納期・低価格」の価値を活かし、大企業のコスト削減、購買・手配負荷の軽減、ブランド品質の保持、印刷物の廃棄物削減に貢献するサービスを提供しています。2025年1月末時点で3,659社の企業に導入いただき、前年同期比で2倍以上に増加しました。



# マーケティングプラットフォーム

## 提供サービス

### 広告代理店、マーケティングDX



従来、テレビCMはブランドイメージ向上に有効な圧倒的なリーチ力を持つ一方で、高額な投資を必要とし、Web広告のようなリアルタイムでの反響把握や効果測定が困難なため、効果的に活用しづらいという課題がありました。

それに対しノバセルはテレビCMの広告効果測定を「指名検索」という指標で可能にする運用型テレビCMを提供することにより、マーケティング投資の最適化を実現してきました。現在は、動画コンテンツの企画から制作、放映、分析までをワンストップで支援する広告代理店事業に加え、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、顧客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。



### 中小企業向けマーケティング

消費者行動の変化に伴い、企業のマーケティングにおいてSNSやインターネット広告の重要性が一層高まっています。

しかし、多くの中小企業にとっては、コスト負担や運用の難しさが課題となっています。これらの課題を解決するため、低コストで早く、簡単に利用できるマーケティングサービスを提供しています。

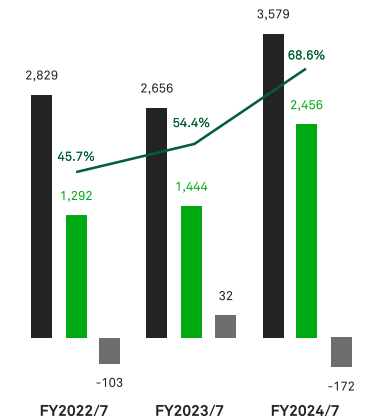


SNS等に使用するショート動画をプロのクリエイターが制作し、当日納品するサービス

誰でも簡単にウェブサイトや決済機能を構築できる、ホームページ制作SaaS

## セグメント別業績

(百万円)



## 競争優位性

### マーケティングノウハウ

ノバセルは、ラグスル事業の売上を成長させてきたマーケティングノウハウを基にサービスを提供する形で事業をスタートしました。また、運用型テレビCMのパイオニアとして、数多くのテレビCM施策を分析・改善・実行支援する過程で蓄積したノウハウは、ノバセルの競争優位性となっています。

### テクノロジー

テレビCMの効果を分析するには、毎週数千にも及ぶ放送枠の中から最適な枠を選定するために、膨大な人的リソースとノウハウが必要とされます。ノバセルはそれらのデータを自動的に紐付けて分析する独自のツールを開発し、広告効果の最大化を支援しています。



### ノバセルアナリティクス

従来難しかったテレビCMの効果や、エリア別・番組別・クリエイティブ別にリアルタイムで可視化できるツール



### ノバセルトレンド

自社だけでなく、他社がどのようなCMをどの枠で放映し、どの程度効果があつたのかを即時に可視化できるツール

# マーケティングプラットフォーム

# ファイナンス

## 提供価値の拡大

今後は、中小企業の成長を後押しするため、マーケティングをワンストップで支援するソフトウェアの提供を開始します。直近では注文の際にラクスルに入力する顧客情報(顧客データベース)、コンテンツ(チラシ、DM等)、商圏データを統合的に管理・活用できるソフトウェアの提供を準備しています。



## 提供サービス(予定)

中小企業の主な課題の一つが財務に関するものと言われています。個人向けには多くのECサイト、小売会社が銀行やクレジットカードなどを提供していますが、中小企業を対象とした金融決済サービスは選択肢が少ない状況です。

当社は、決済や資金繰りの仕組み変革に取り組み、中小企業にとって便利で経済合理性の高いユニバーサルな決済体験を提供することで、中小企業の財務業務の効率化を目指します。



出典 末尾に掲載

# ラクスルのM&A

## M&Aを推進する背景

当社は、マテリアリティの考え方にに基づき、積極的にM&Aを推進しています。

### サプライチェーンの共創を通じた顧客価値の創造

「ラクスルグループのサービスを利用することで、あらゆる調達業務や販促業務が効率化される」という理想的な顧客体験の実現を目指し、印刷物の提供にとどまらず、顧客の多様なニーズに応え、より広範な価値の提供を追求しています。また、ファブレス経営を維持しつつ、一部のサプライチェーンを強化することで、QCD (Quality: 品質, Cost: 費用, Delivery: 納期) の向上を実現し、顧客に対する価値提供を一層強化していきます。

### 次世代リーダー人材の育成と多様な人材の活躍推進

当社では、次世代リーダーの育成を目的に、M&A先企業へ派遣し、実践的な経営経験を積ませる取り組みを行っています。また、M&Aを通じた成長戦略の中で、買収先企業の経営者が持つ専門知識や経営スキルをグループ全体に共有することも、人材のエンパワメントの重要な要素と考えています。M&Aを通じて得られる多様な知見をグループ全体に還元し、次世代リーダーの成長を加速させ、組織全体の発展につなげています。

## 実施方針

下記の領域を軸に、継続的にM&Aを繰り返すことで資本の最適配分を促し、企業成長へとつなげていきます。

### 市場浸透

B2BカスタマイズEC等におけるロールアップM&A

### 製品開発

クロスセルにつながる製品ラインナップの拡充

### 市場開拓

新規顧客基盤の拡大

### 垂直統合

バリューチェーン拡張による付加価値拡大

### 多角化 (中長期)

ビジネスプラットフォームの構築・拡充



## 連続的なM&A実行能力

2024年7月期より、専任の経験豊富なM&Aチームを組成し、体制を強化しました。これにより、多様なM&Aチャネルを駆使し、年間約300件の案件を受領しています。また、健全なB/Sや高い収益性、調達余力を備えた強固な財務基盤により、連続的なM&Aの実行が可能となっています。その結果、2024年7月期には6件のM&Aを実施しました。



## ガバナンス

当社は、規律あるM&Aを推進し、投資対効果が見合わない案件や、獲得目的が明確でないM&Aについては実行しない方針です。この方針は、取締役会における活発な議論を経て形成されています。取締役会では、会社のフェーズや業種に応じた的確な指摘が行われ、事業モデルごとの重要要素が見極められます。対象企業ごとの個別の指摘がされ、その内容はデューデリジェンス (DD) の重点項目として取り入れられます。社外取締役の豊富な経験と知見を基に基準が設定され、慎重かつ確実な投資判断が行われています。

### フォーカスライテリア

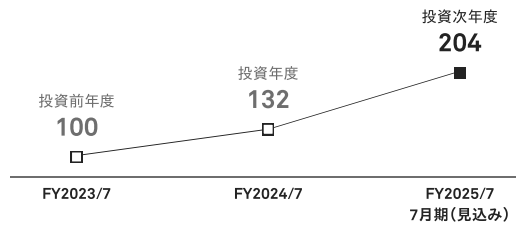
- EV/EBITDAマルチプル: 5倍前後目安
- のれん負けしない
- のれん純資産割合: 最大70%
- 生産性: モデルや改善余地の評価

# PMIとシナジー創出

## グループイン企業とともに成長

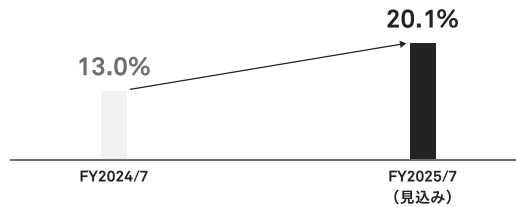
当社ではM&Aをして終わりではなく、グループインしていただいた後は、その事業の成長に注力します。ラクスルグループの送客や事業ノウハウ、経営基盤などを共有し、各社に適したPMIを実施することで、高い成長を実現します。

### FY2024/7にグループ入りした企業のEBITDA推移



FY2023 (投資前年度) を100とした場合

### FY2024/7にグループ入りした企業のROIC推移



EBITDA\* (1-30%の法人税率) / M&A時企業価値

グループイン事例インタビュー  
<https://corp.raksul.com/manda/#case>



## ハンコヤドットコム社のPMI

2023年10月にラクスルグループに参画した印鑑・スタンプのECサイト「ハンコヤドットコム」を運営するハンコヤドットコム社は、これまで培ってきた独自の強みを活かしつつ、グループの知見とリソースを取り入れ、数々のシナジー効果を生み出しながら成長を続けています。

### 取組

- Webマーケティング強化**  
集客強化・効率改善による売上貢献
- 商品開発の推進**  
法人向け商品追加による新規顧客獲得
- 生産体制の強化**  
採用・教育体制整備
- 業務効率化の推進**  
重複作業見直しやフローのDX化による生産性向上
- コミュニケーションの活性化**  
部門間の情報共有とコミュニケーション強化

### シナジー効果

新規商品売上

**14倍**

グループイン前    グループイン後

### シナジー事例

**CS業務の生産性改善**

2022年にグループインしたダンボールワンのカスタマーサービス (CS) 担当者が、ハンコヤドットコム社に出向し、CS業務の改善を推進

生産性+25%

グループイン前    グループイン後

### クロスセル

年間数千万円規模

+

### キャリア機会創出

業務量削減により、CSからマーケティングに1名異動、キャリア成長の機会を提供

### 組織強化/コスト減

必要組織における人員強化を内製にて実現、採用不要になり、結果コスト削減につながった

# 事業活動を通じた 環境・社会への貢献



# 環境・社会への取り組み

## 環境

ラクスル事業では、小ロット・短納期による印刷量の最適化や、独自の品質基準に基づく試し刷りの削減等を通じ、紙資源の廃棄削減に努めています。また、印刷工程におけるCO<sub>2</sub>排出量が少ないデジタル印刷の活用や配送の効率化を推進することで、サプライチェーン全体の環境負荷軽減にも貢献しています。

当社は今後も、持続可能な社会の実現に向け、環境に配慮したシェアリングプラットフォームを展開し、生産性の向上と環境負荷の低減の両立を図りながら、事業運営を推進していきます。

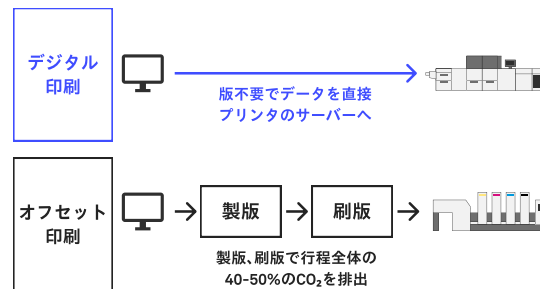
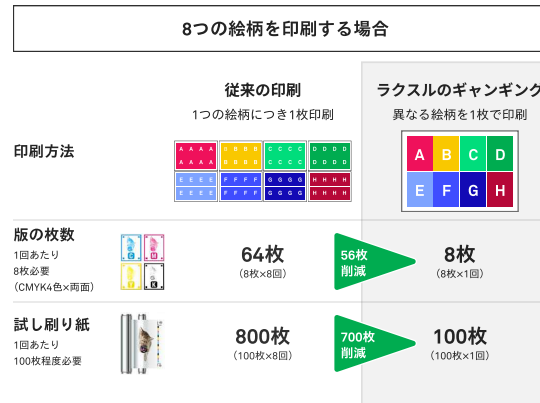
### 異種多面付印刷（ギャングング）

大部数の印刷の際に使われるオフセット印刷において、通常はA4判を8面取れる紙に、同じ原稿を複数配置し裁断します。この場合、一度に印刷できるデザインは1つのみで、印刷のたびごとに版の作成と試し刷りが必要になります。

これに対し当社では、受注した複数の案件をまとめて一度の印刷工程で済むよう、最も無駄が少なくなる組み合わせで配置し、サプライヤーへ発注しています。そうすることで顧客へは低コストで提供でき、サプライヤーは版の作成工程と紙の利用を削減できます。今後も日々テクノロジーを進化させ、ギャングング印刷を拡大し、取引量の拡大と資源の効率的利用を進めていきます。

### デジタル印刷

子会社のラクスルファクトリーでは、デジタル印刷を展開しています。デジタル印刷はアルミの版を使わず、印刷機に直接データを送信し印刷するため、アルミ版が必要なオフセット印刷と比較し一定部数までは環境優位性があると言われています。また必要なタイミングに必要な量を小ロットから印刷できるため、余剰な印刷在庫や廃棄を削減できます。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。



## 社会

### 能登半島地震への対応

2024年1月に発生した能登半島地震を受け、当社は石川県および一般社団法人災害緊急支援プラットフォームを通じ、災害義援金を寄付しました。また、ダンボールワンは、行政機関のマッチング型寄付を活用し被災地へ梱包資材を提供し、グループ全体で金銭的・物質的な支援を行いました。

ダンボールワン金沢オフィス周辺では、甚大な被害が発生し、一時的に勤務が困難な状況となった社員も少なくありませんでした。そのような中、梱包資材の供給を維持するため迅速に対応するとともに、社員とその家族の有志が支援物資の購入や搬入など、現地での支援活動に尽力しました。

今後も、ダンボールワン事業の成長を通じ、物流の現場を支え、社会への貢献を目指していきます。



出典 末尾に掲載

# 気候変動への対応

## ガバナンス

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。

## リスク管理

気候変動に関するリスクと機会は、サステナビリティ関連事項を所管する部門において、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・提言されます。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。

## 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、直近三年間における実績は表のとおりです。

グループの事業活動に伴うGHG排出量 (Scope1+Scope2) については、2027年度までに100%削減することを目標として新たに設定しました。バリューチェーン全体のGHG排出量削減に向けて、引き続きテクノロジーを活用した資源の効率的利用や廃棄物削減を推進していきます。

### CO<sub>2</sub>排出量 (t-CO<sub>2</sub>)

	Scope1,2	Scope3
FY 2022/7	133	56,939
FY 2023/7	162	71,491
FY 2024/7	969	112,439

国内連結子会社  
ラクスル株式会社のみ  
(FY2024/7に  
ダンポールワンと合併)

FY2027/7目標  
ラクスルグループにおける  
カーボンニュートラルの達成

## 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います。パリ協定を踏まえて低炭素経済に移行する1.5°C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°C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。

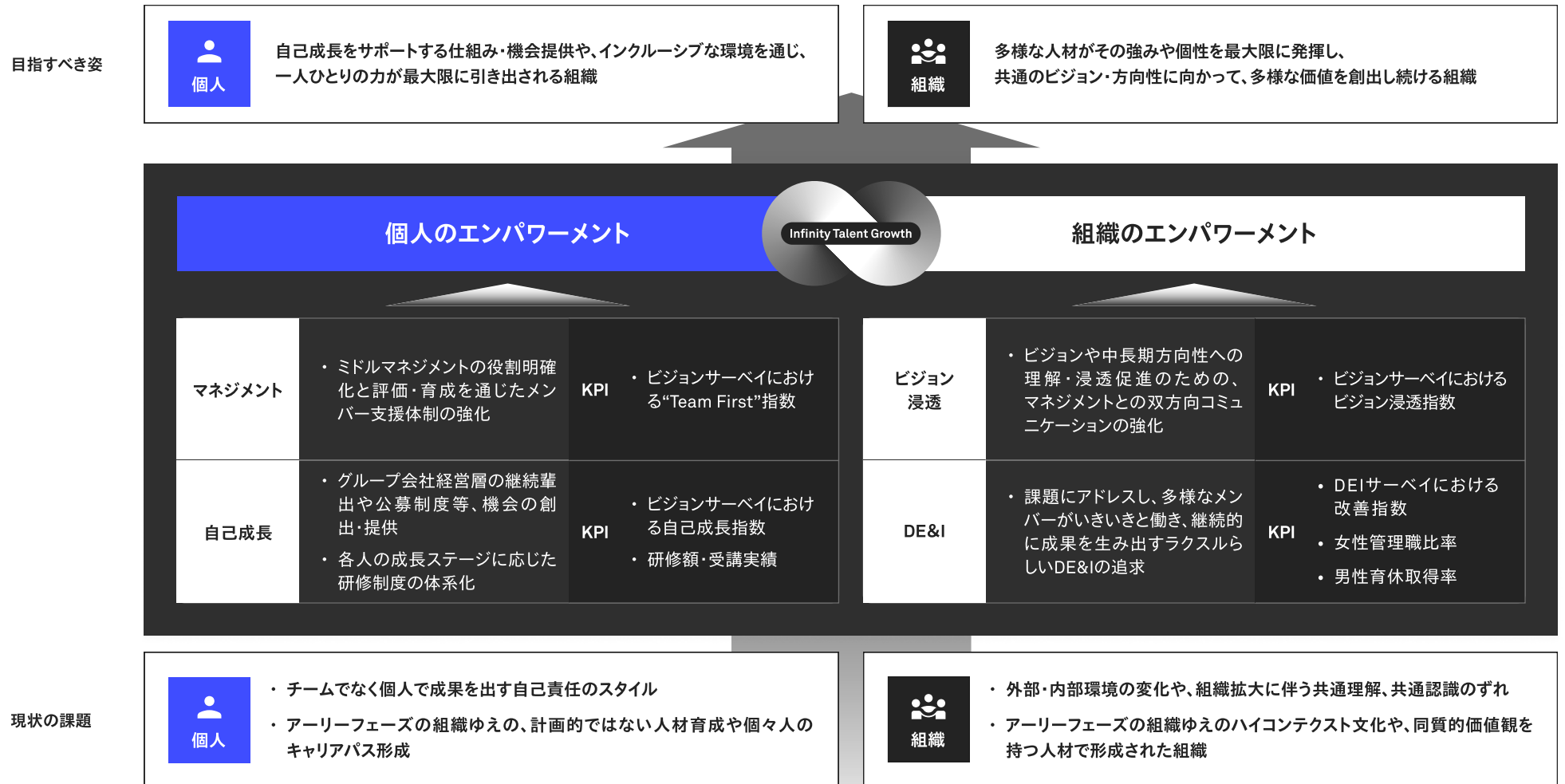
項目	財務への影響	2030年における影響評価	影響度	主な対応
1.5°Cシナリオ	リスク 原材料コストの上昇	紙需要の増加による紙資源価格の上昇	中	紙の集中購買を実施、紙資源価格上昇の影響低減
		印刷用アルミ版の原材料コストの上昇	中	従来の印刷機から、アルミ版を使用しないデジタル印刷機へ一部転換
1.5°Cシナリオ	リスク 消費者の嗜好変化による商品・サービス需要の減少	脱炭素の推進や廃棄物削減により大企業顧客の離反が進むことによる売上減少	中	デジタル販促等のサービスへの移行需要を取り込む
		印刷市場（特に事務印刷）縮小の加速による売上減少	中	集客デジタルコンテンツの拡充や紙印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

# 可能性を引き出す 人材のエンパワーメント

# Infinity Talent Growth への取り組み

当社の価値創造の源泉は、「人」と「組織」です。社員一人ひとりの成長と強みを最大限に引き出す「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材が活躍できる「組織のエンパワーメント」を通じ、従業員の無限の可能性を引き出します。これにより、従業員と企業が共に成長し、企業価値のさらなる向上につなげていきます。



※ビジョンサーベイ：当社では、半期に一度アンケート形式の従業員サーベイを実施しています。ビジョンやそれを実現するための行動規範“RAKSUL Style”(Reality/System/Transparency/Team first)を軸に設計されています。ベンチマークとして使用される指数は、5段階評価において4以上の評価を得た項目の割合を示しています。



# 個人のエンパワーメント

自己成長

自己成長指数 88%

## 自己成長機会の創出・提供

これまで当社では、人材開発がマネージャー個人やOJTに依存しており、ローテーションの仕組みや役割ごとのキャリアパスの提示、経営層による人材開発の議論等、体系的な人材育成の仕組みは発展途上にありました。

個人の成長は、会社の成長を牽引する原動力となります。そのため、今後は新規領域への挑戦機会の提供や、体系的な研修プログラムの導入を通じて、会社全体として一人ひとりの成長を積極的に支援するための仕組みを強化し、構築していきます。

### チャレンジ機会

#### ① 社内公募制度を通じた新規領域への挑戦

例：マーケティングソフトウェア事業、ファイナンス事業、ワンプラットフォームの基盤開発

#### ② グループ会社経営層の継続輩出



### 研修プログラムの体系化

当社で求められる個人の「チカラ」を定義し、その「チカラ」を体系的に習得するための“Learning Program”を整備

一人あたり研修時間：11.9時間  
研修関連費用総額：1,527万円



マネジメント

Team First指数 83%

## ミドルマネジメントの強化

これまで当社では、非連続な価値創造にフォーカスすることで、個人の能力や価値発揮に焦点が当たり、チーム全体としての能力発揮や組織貢献といった視点が十分に重視されていませんでした。

今後の組織拡大に向けて、チーム全体での成果創出は不可欠です。その中でも経営視点と現場視点を結びつける重要な役割を担うミドルマネジメントにおいて、スキルの体系化や育成を強化していきます。

### ① マネージャーの役割定義

ラクスルにおけるマネージャーの役割と、必要な能力を定義

役割

チームとメンバーの成長を実現し、チームを率いて成果を最大化する

必要な能力

- 課題設定力
- 仕組み化力
- 統率力
- チーム構築力

### ② マネージャーアセスメント

- 求められる能力を行動に落とし込んでいるかを客観的に測定
- Managerとしての強みと課題を解像度高く見える化

### ③ 育成アクション

- 今後のキャリアプランと育成計画・OKR作成のサポート
- 業務アサインやコーチングを通じた支援・伴走



# 組織のエンパワーメント

ビジョン浸透

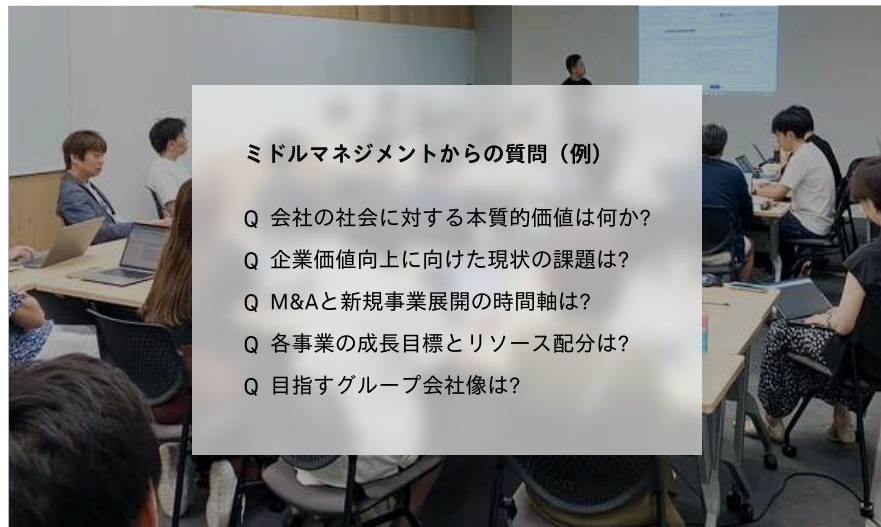
ビジョン共感指数 86%

## ビジョンや中長期方向性への理解・浸透

2023年から2024年にかけて、経営層の交代に伴う中長期方向性の提示や、M&A・新規領域立ち上げによる組織拡大の影響もあり、全社的なビジョンの浸透度が一時的に低下しました。これに対応するため、CEOによるQ&Aセッションをはじめとしたトップマネジメントのインプットや双方向コミュニケーションを強化し、ビジョンや中長期的な方向性に対する理解を深める場を設けました。また、その方向性の中核となる新規領域のポジションを社内公募し、その挑戦をマネジメントが後押しすることで、従業員が主体的にビジョンや戦略実現に参画できる機会を創出しています。

こうした取り組みの結果、2024年12月に実施されたサーベイでは、ビジョン共感指数は86%まで回復しました。今後も組織の一体感を醸成し、ビジョンや戦略の実現に向けて一丸となって取り組んでいきます。

### CEOによるビジョンQ&Aセッション



DE&I

## ラクスルらしいDE&Iの追求

当社では、年齢・性別・国籍を問わず、多様なメンバーがいきいきと働き、継続的に成果を生み出すことが、企業のパフォーマンス最大化と価値向上につながると考えています。そのため、DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の推進を重要な取り組みとして位置づけています。

2024年には、DE&Iに対する意識や文化の醸成を目的とした研修を導入するとともに、DE&Iに関する課題を特定するためのサーベイを実施しました。その結果、個人においては「(育児・介護・家事等による)時間的制約」、組織においては「心理的安全性」が最も重要な課題として上がりました。

現在、CEOをスポンサーとするDE&Iプロジェクトを立ち上げ、サステナビリティ委員会を中心に、マネジメント層がこれらの課題に対応するアプローチを議論しています。2025年2月の麻布台ヒルズへの移転を契機に、DE&Iへの取り組みを強化し、PDCAサイクルを通じて持続的に推進していきます。

### 2025年2月麻布台ヒルズへの移転以降の施策

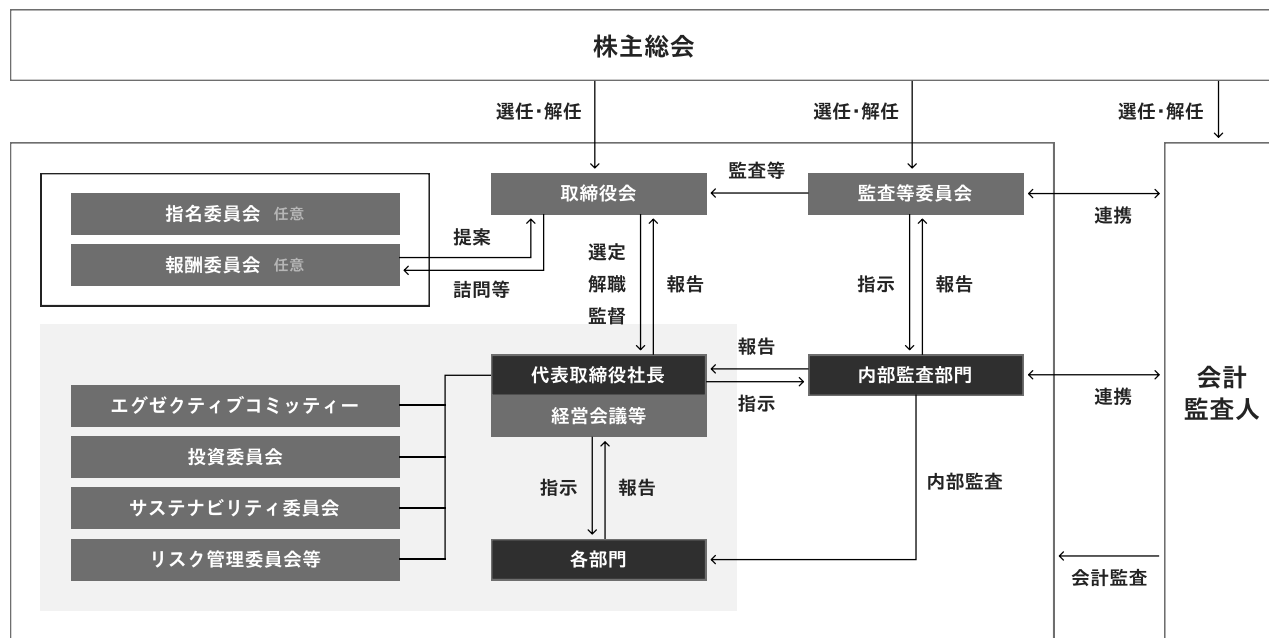


# 適切なリスクテイクを支える ガバナンス

# コーポレート・ガバナンス

当社は企業ビジョンに基づき、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るとともに、社会の公器としての責任を果たすため、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



■ 業務執行機能

組織形態: 監査等委員会設置会社 会計監査人: 有限責任監査法人トーマツ

## コーポレート・ガバナンス体制の状況 (2024年7月期実績)

	議長	人数	社外率	開催回数	出席率
取締役会	永見 世央	8名 (うち独立社外取締役6名)	75%	13	100%
監査等委員会	森 尚美 (社外取締役)	3名 (全員が独立社外取締役)	100%	14	100%
指名委員会 (任意委員会)	松本 恭攝	4名 (うち独立社外取締役3名)	75%	9	95.5%
報酬委員会 (任意委員会)	小林 賢治 (社外取締役)	5名 (うち独立社外取締役3名)	60%	7	91.4%

## 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います。

## 取締役会の実効性評価 (2024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います。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。アンケートの点数は総じて高く、概ね適切であると評価の意見が多く、取締役会の実効性は確保されていると判断しました。昨年の課題でもあった「取締役会における議論の量や深度」に対して大幅な改善が見られ、中長期的な観点踏まえた経営資源・資本配分に関する適切な報告及び関連な議論がなされているとの評価を受けました。一方で、実行中の経営戦略の検証における議論の量や深度については改善の余地があるとの意見もいただきました。

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



## 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に向けて、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、月額固定金額で支給されます。

非金銭報酬については、代表取締役社長グループCEOに対して、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)が付与されます。

代表取締役社長グループ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ため、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となります。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・決定され、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、取締役会において決議が行われます。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されます。

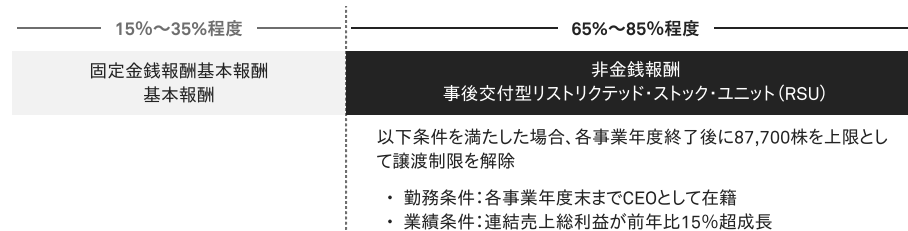
## 役員報酬の実績 (2024年7月期実績)

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)			対象となる 役員(人)
		基本報酬	業績連動報酬など	非金銭報酬など	
取締役(監査等委員会を除く) (うち社外取締役)	210 (28)	46 (15)	- (-)	164 (12)	5 (3)
取締役(監査等委員会) (うち社外取締役)	28 (28)	28 (28)	- (-)	- (-)	3 (3)
合計 (うち社外取締役)	239 (57)	75 (44)	- (-)	164 (12)	8 (6)

## 取締役(監査等委員を除く)及び上級執行役員の報酬構成

### 代表取締役社長グループCEO

代表取締役社長グループCEOの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を設定すること、その一つとして、事後交付型リストラクテッド・ストック・ユニット(RSU)を導入し、株式報酬の割合を最大限高く設定します。



\*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、一定の非違行為があった場合は、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。

### 代表取締役社長グループCEOを除く取締役 (監査等委員を除く)



\*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(各委員会の委員もしくは委員長等)等を勘案して決定しています。

### 上級執行役員



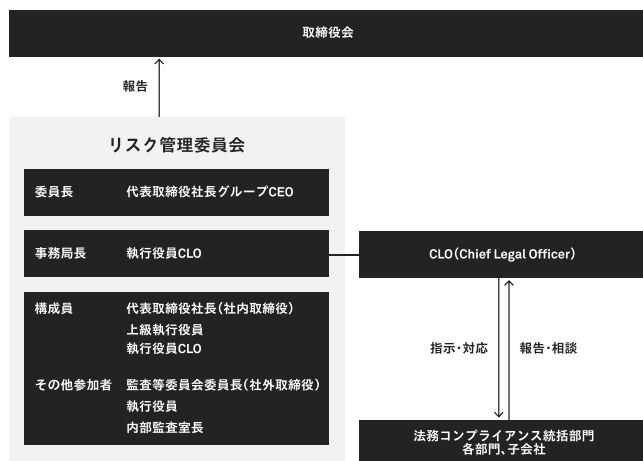
• 2024年7月期から5か年を評価対象として、売上総利益300億、EBITDA100億を業績評価指標とした中長期インセンティブ報酬(金銭報酬)を採用しています。

• 2027年7月期の事業年度において、EBITDA100億円を基準とする業績目標連動型ストックオプションを発行しています。

# リスクマネジメント・コンプライアンス

## リスク管理・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、統括責任者であるグループCLOのもと、法務・コンプライアンス統括部門が主導し、各事業部と連携して進める体制としています。また、代表取締役社長グループCEOを委員長とし、上級執行役員及びグループCLOが参加するリスク管理委員会を四半期に一度開催し、コンプライアンスや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。



## コンプライアンス研修

コンプライアンス年間計画に基づき、法令遵守や腐敗防止の研修等を定期的に役職員に実施しています。また、各部門の事業運営環境や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に関する個別研修も随時実施し、業務に必要なコンプライアンスの知識の習得と意識向上を図っています。

[従業員研修データ P.34 →](#)

## 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定めるとともに、反社会的勢力排除態勢を整備しています。また、取引先や役職員等に対する反社会的勢力に関する審査を行い、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。

## 内部通報制度

当社グループは、法令違反や不正を早期に発見し、是正・解決するため、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」において、いかなる不利益な取り扱いを受けないこと、匿名通報の受付及び機密保持について明確に定めています。

## 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、サプライヤーとの健全かつ公平な関係構築を課題と認識し、サプライヤーからのコンプライアンスに関する相談・通報を受け付ける窓口を設置しています。

## 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、体制強化を図ります。

### 情報セキュリティの取り組み

当社は、情報セキュリティの基本方針を定め、情報セキュリティ体制の構築を行っています。

#### セキュリティに関する教育

すべての従業員及び業務委託契約に基づき当社システムにアクセスする協力会社の従業員に向けて、年2回のセキュリティ研修を実施しています。

[従業員研修データ P.34 →](#)

#### 技術的対策

- ・従業員ごとに割り当てられたアカウントは、人事マスタと連動した管理システムで一元管理され、不正アクセスを防止しています。また、高度なマルウェア対策を導入し、外部からのサイバー攻撃に対処しています。
- ・各サービスに対して年1回以上の脆弱性診断を実施し、発見された問題は開発チームが迅速に解決しています。

#### 第三者機関認証の取得

プライバシーマークの認証

- ・個人情報保護法とJIS Q 15001に基づく対策を実施し、一般財団法人日本情報経済社会推進協会(JIPDEC)より2年毎の審査でプライバシーマークを取得しています。

情報セキュリティマネジメントシステム (ISMS)






- ・ISO/IEC27001に基づく情報セキュリティ管理システム (ISMS) を構築・運用し、情報資産の機密性、完全性、可用性の維持に努めています。第三者認証機関BSI社からISMS認証を取得し、国際基準への準拠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.rakusl.com/esg/security/>

# Executives

## 役員紹介 (2024年10月31日時点)

氏名	主な経歴	期待される役割・活動状況	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
 <p>代表取締役社長 グループCEO <b>永見 世央</b> 取締役会出席回数 13回 / 13回 (100%)</p>	<p>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オートン校MBA修了。</p>	<p>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。</p>	●			●	●				●
 <p>取締役会長 <b>松本 恭攝</b> 取締役会出席回数 13回 / 13回 (100%)</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>	●	●	●		●		●		
 <p>社外取締役 <b>宮内 義彦</b> 独立 取締役会出席回数 13回 / 13回 (100%)</p>	<p>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・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。</p>	<p>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。</p>	●	●		●	●		●	●	
 <p>社外取締役 <b>小林 賢治</b> 独立 取締役会出席回数 13回 / 13回 (100%)</p>	<p>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>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。</p>	●	●	●		●				●
 <p>社外取締役 <b>村上 由美子</b> 独立 取締役会出席回数 13回 / 13回 (100%)</p>	<p>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 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等を歴任し、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。</p>	<p>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います。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。</p>					●	●	●	●	

# Executives

## 役員紹介 (2024年10月31日時点)

氏名	主な経歴	期待される役割・活動状況	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
 <p>社外取締役 (監査等委員) <b>森 尚美</b> 独立 取締役会出席回数 13回 / 13回 (100%)</p>	<p>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>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。</p>					●	●			
 <p>社外取締役 (監査等委員) <b>琴坂 将広</b> 独立 取締役会出席回数 13回 / 13回 (100%)</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>	●					●	●	●	
 <p>社外取締役 (監査等委員) <b>宇都宮 純子</b> 独立 取締役会出席回数 13回 / 13回 (100%)</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>						●		●	
 <p>2024年10月就任 社外取締役 (監査等委員) <b>黒澤 久美子</b> 独立 取締役会出席回数 -回 / -回</p>	<p>2002年10月に中央青山監査法人(後のみずす監査法人)に入所。2007年7月より新日本監査法人(現、EY新日本有限責任監査法人)にて監査業務に従事。2023年1月に黒澤久美子公認会計士事務所を開設し所長に就任。2024年7月より独立行政法人労働者健康安全機構の監事(非常勤)を務める。2024年10月に当社社外取締役(監査等委員)に就任。</p>	<p>公認会計士として長年の経験と、ファイナンス・会計分野での豊富な知識と監査経験を有しています。これらの専門性を当社の経営全般の監査・監督に活かし、ガバナンス体制の強化に貢献することを期待しています。</p>					●	●			

# Quality Growthの実現



# Quality Growthの実現

2024年7月期は、2024年3月に公表した中期財務ポリシーとキャピタルアロケーションに対して順調に進捗しました。

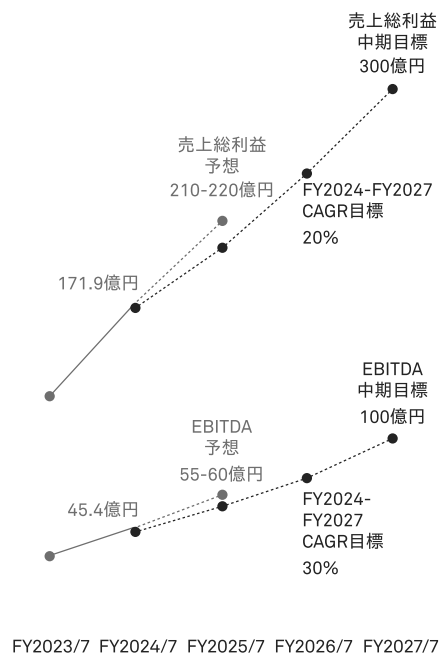
引き続き実績を積み重ね、持続的成長を追求するとともに、積極的な投資、株主還元、資本効率の向上を両立させ、企業価値の最大化を目指します。

## 事業成長と利益創出の両立

2024年7月期は、売上総利益171億円(前期比+39.8%)、EBITDA 45億円(同+44.6%)と大きく成長しました。2025年7月期も計画通り順調に進捗しており、引き続き事業成長と利益創出を実現します。

### 中期財務ポリシー

2027年7月期に売上総利益300億円、EBITDA100億円を目指す



## 積極的な投資と株主還元

2024年7月期以降約57億円の成長投資と15億円の株主還元を行い、順調な利益成長を背景にキャピタルアロケーションにおいて定めた投資と還元目標に対して高い進捗で推移しています。Net Debt to EBITDA比率は現時点で0.3倍と投資余力は十分にあり、引き続き投資と還元の両立を図っていきます。

### 投資

#### M&A

2024年7月期には6社を子会社化、51億円の投資を実行<sup>\*1</sup>。買収時のEV/EBITDAマルチプルは連結初年度の利益に対して5倍以下となっており、引き続き適切なバリュエーションでのM&Aを実行していきます。

#### 設備投資と新規事業

継続的な成長実現に向けた、既存・新規事業のソフトウェア・テクノロジーや生産設備自動化等、適切なハードルを設け、規律のある投資を実施しています。

### 株主還元

一株1.7円の配当と合計14億円の自社株買いを行い、合計15億円分の株主還元を実行<sup>\*2</sup>。今後も25億円を下限として積極的な株主還元を実施していきます。

### キャピタルアロケーション

2024年7月期以降の5年間の事業において発生するキャッシュフロー-250億円以上と負債での調達資金を、事業の成長と株主還元(25億円を下限)に配分する

事業からのCF	M&A・設備投資	株主還元
<div style="background-color: #ccc; padding: 10px; width: 100%;">250億円以上</div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; width: 100%;">27億円</div>	<div style="background-color: #ccc; padding: 10px; width: 100%;">175~400億円</div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; width: 100%;">57億円<sup>*1</sup></div>	<div style="background-color: #ccc; padding: 10px; width: 100%;">25億円以上</div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; width: 100%;">15億円<sup>*2</sup></div>
目標	目標	目標
FY2024/7実績	FY2024/7実績	FY2024/7実績

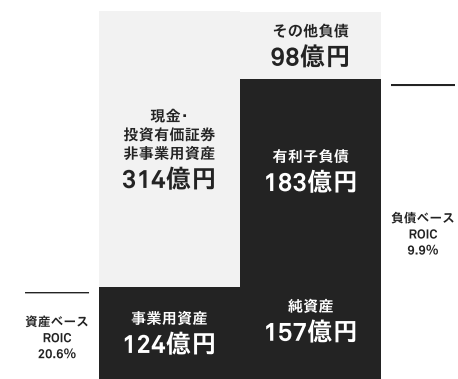
\*1 アーンアウトによる支出含む      \*2 2025年7月期実行分を含む

## 資本効率性の追求

資本効率性の高い成長を実現するため、ROICを重視しています。事業資産に対するROICは20.6%を達成する一方、純資産・有利子負債に対するROICは9.9%にとどまっています。この差を課題として認識し、M&Aでの高いROIC実現(PMI完了時点で20%超)や事業成長、投資有価証券の最適化を通じて、さらなる向上を目指します。

### ROICと資本効率性

M&A待機資金および新規事業に関する有価証券の保有により、資産ベースのROICと負債ベースのROICが乖離



\*事業用資産=有形・無形資産+ネット運転資金  
 \*負債ベースROIC = (Non-GAAP営業利益×(1-実効税率)) ÷ (有利子負債+純資産)  
 \*資産ベースROIC = (Non-GAAP営業利益×(1-実効税率)) ÷ (ネット運転資金+有形・無形資産)

# データブック



# 財務情報

(百万円)		FY2020/7	FY2021/7	FY2022/7	FY2023/7	FY2024/7
損益計算書	売上高	19,434	25,523	33,980	41,018	51,121
	売上総利益	4,866	7,091	9,803	12,295	17,192
	営業利益	-244	220	462	1,765	2,523
	EBITDA	1	1,030	1,634	3,145	4,547
	経常利益	-368	130	-167	1,168	2,041
	当期純利益	-494	160	1,021	1,329	2,118
貸借対照表	流動資産	18,023	16,916	19,660	20,589	24,981
	固定資産	1,356	4,999	8,973	12,076	18,881
	総資産	19,379	21,916	28,633	32,665	43,863
	流動負債	2,405	5,068	7,774	8,292	17,983
	固定負債	10,172	8,851	11,546	10,463	10,200
	純資産	6,801	7,996	9,312	13,909	15,678
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	-126	1,539	837	2,902	2,705
	投資活動によるキャッシュ・フロー	-283	-3,618	-2,808	297	-6,930
	財務活動によるキャッシュ・フロー	9,956	75	2,206	-2,238	5,671
	現金及び現金同等物の期末残高	15,451	13,447	13,682	14,644	17,004



# 人的資本データ

## 従業員

			FY2022/7	FY2023/7	FY2024/7
従業員数	全体	人	526	533	929
	男性	人	306	295	436
		%	58.2%	55.3%	46.9%
	女性	人	220	238	493
		%	41.8%	44.7%	53.1%
	Non-Japanese	人	65	92	85
		%	12.4%	17.3%	9.1%
	エンジニア・デザイナー	人	174	181	221
		%	33.1%	34.0%	23.8%
	うちNon-Japanese	人	-	-	75
		%	-	-	33.9%
	正社員数	人	432	449	643
	%	82.1%	84.2%	69.2%	
非正社員数	人	94	84	286	
	%	17.9%	15.8%	30.8%	
採用数(正社員)	全体	人	163	132	173
	男性	人	100	79	107
		%	61.3%	59.8%	61.8%
	女性	人	63	53	66
		%	38.7%	40.2%	38.2%
	中途全体	人	154	114	155
	中途男性	人	93	64	96
		%	60.4%	56.1%	61.9%
中途女性	人	61	50	59	
	%	39.6%	43.9%	38.1%	
平均年齢	全体	歳	34	33	36
	男性	歳	34	34	36
	女性	歳	33	33	36
年齢の状況(正社員)	30歳未満	人	127	135	141
		%	29.4%	30.1%	21.9%
	30～39歳	人	215	225	298
		%	49.8%	50.1%	46.3%
	40～49歳	人	85	78	165
		%	19.7%	17.4%	25.7%
	50～59歳	人	3	8	38
	%	0.7%	1.8%	5.9%	
60歳以上	人	2	3	1	
	%	0.4%	0.7%	0.2%	

			FY2022/7	FY2023/7	FY2024/7
平均勤続年数	年		2.4	2.5	4.0
	男性	年	2.1	2.3	3.6
	女性	年	3.0	3.2	4.6
管理職数(Manager以上)	全体	人	86	82	93
	男性	人	70	63	73
		%	81.4%	76.8%	78.5%
	女性	人	16	19	20
	%	18.6%	23.2%	21.5%	
一定グレード(等級)以上の女性従業員の割合	%	13.4%	16.3%	18.2%	
全取締役に占める女性取締役比率	%	25.0%	37.5%	37.5%	
有給休暇取得率	%	61.0%	70.6%	68.5%	
男女の賃金差異	全体	%	51.1%	49.2%	49.2%
	正社員	%	55.0%	52.3%	54.3%
	非正社員	%	95.9%	80.2%	42.1%
平均年間給与	全体	円	6,310,506	7,030,103	6,945,533
	男性	円	-	-	9,195,552
	女性	円	-	-	4,691,908
育児休業取得率	全体	%	88.5%	77.3%	74.1%
	男性	%	72.7%	71.4%	41.7%
	女性	%	100.0%	87.5%	100.0%
離職率		%	15.7%	14.1%	17.4%
	自主都合	%	100%	100%	100%
障がい者雇用率	%	1.22%	1.52%	2.52%	

\* 国内連結会社・海外開発拠点を対象

\* 「管理職数(Manager以上)」「一定グレード(等級)以上の女性従業員の割合」「有給休暇取得率」「男女の賃金差異」はラクスル社・ノバセル社を対象

\* 「女性取締役比率」「平均年間給与」「育児休業取得率」「離職率」はラクスル社を対象

\* 「障がい者雇用率」は、ラクスル社の障害者雇用状況報告書の数値

\* 男女の賃金差異:従業員の種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 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

\* 「-」データ取得区分の変更に伴い、過去データの収集が困難のため開示なし

## 従業員研修

		FY2022/7	FY2023/7	FY2024/7	対象	
総研修時間	時間	4,709	3,845	5,551	正社員、契約社員、パート・アルバイト、業務委託、派遣社員	
従業員一人当たりの研修時間	時間	-	-	11.9	正社員、契約社員、パート・アルバイト、業務委託、派遣社員	
新人研修	受講者数	人	171	125	157	正社員、契約社員、パート・アルバイト
	受講率	%	100%	100%	100%	
	総研修時間	時間	171	125	1,273	
語学研修	受講者数	人	35	59	34	管理職、希望者
	総研修時間	時間	3,926	2,938	2,652	
	1人あたり平均研修時間	時間	112	50	78	
	1人あたり平均研修日数	日	144	95	127	
マネジメント研修	受講者数	人	8	16	85	管理職
	受講率	%	100%	100%	93.4%	
	総研修時間	時間	48	112	170	
ダイバーシティ研修	受講者数	人	295	0	0	正社員、契約社員、パート・アルバイト
	受講率	%	56%	0	0	
	総研修時間	時間	295	0	0	
アンコンシャスバイアス研修	受講者数	人	18	58	0	正社員、契約社員、パート・アルバイト
	受講率	%	100%	100%	0	
	総研修時間	時間	27	87	0	
情報セキュリティ研修	受講者数	人	484	539	643	正社員、契約社員、パート・アルバイト、業務委託、派遣社員
	受講率	%	100%	100%	100%	
	総研修時間	時間	242	270	322	
	受講者数	人	0	627	740	正社員、契約社員、パート・アルバイト、業務委託、派遣社員
	受講率	%	0	100%	100%	
	総研修時間	時間	0	314	370	
コンプライアンス研修	受講者数	人	計2回実施	計8回実施	765	
インサイダー研修	受講者数	人	0	0	432	正社員、契約社員、パート・アルバイト
	受講率	%	0	0	100%	
	総研修時間	時間	0	0	216	
ハラスメント研修	受講者数	人	0	0	472	正社員、契約社員、パート・アルバイト
	受講率	%	0	0	100%	
	総研修時間	時間	0	0	236	
健康な働き方	受講者数	人	0	0	441	正社員、契約社員、パート・アルバイト
	受講率	%	0	0	100%	
	総研修時間	時間	0	0	221	
労務管理	受講者数	人	0	0	92	管理職
	受講率	%	0	0	100%	
	総研修時間	時間	0	0	92	

\*ラクスル社、ノバセル社を対象 \*一人当たり研修時間は、年間の受講時間を2024年7月末時点の派遣社員含む人員数で割って算出 \*語学トレーニング及びセキュリティ研修の対象は、ラクスル社・ノバセル社、海外開発拠点

\*マネジメント研修とアンコンシャスバイアス研修は上位管理職から順次受講予定 \*「-」データ取得区分の変更に伴い、過去データの収集が困難のため開示なし

## 注釈

P5 価値創造プロセス	中小企業累計登録ユーザー数	rakusol.comに登録している従業員数500人以下の企業に勤めるユーザー数
	サプライヤー数	ダンボールワンサプライヤーを含む
	従業員一人当たり売上総利益	年度の売上総利益を、毎月末の人員数（社内取締役・正社員・契約社員の合計値、非連結の海外開発拠点含む）の年間平均で除した数値
	売上総利益CAGR	上場後FY2018/7からFY2024/7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
	ROIC	(Non-GAAP営業利益×(1-実効税率)) ÷ (ネット運転資金+有形・無形資産)
	株主還元	2023年7月から2025年2月の累計
P8 事業が生み出す社会的価値	日本の生産年齢人口	厚生労働省「令和4年版 労働経済の分析」
	日本の一人当たり労働生産性	本生産性本部「労働生産性の国際比較2024」
	企業数	中小企業庁「都道府県・大都市別企業数、常用雇用者数、従業者総数(民営、非一次産業、2021年)」
	労働力不足指数(雇用人員判断D.I)	厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析 一人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について」
	従業員一人当たり労働生産性	中小企業省「2023年版 小規模企業白書」
	デジタル化	総務省「情報通信白書」令和5年版
	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削減時間
	中小企業登録ユーザー数	rakusol.comに登録している従業員数500人以下の企業に勤めるユーザー数
	中小企業ユーザー利用回数	rakusol.comのサービス開始以降の従業員数500人以下の企業に勤めるユーザーの累計注文回数
	サプライヤー数	ダンボールワンサプライヤーを含む
生産性改善率	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の3年平均を前3年平均と比較したもの	
設備投資に伴う人員増加率	上位サプライヤーにおけるラクスルからの業務従事人数3年平均を前3年平均と比較したもの	
P13 ファイナンス	中小企業の課題	中小企業庁「2020年版小規模企業白書第3-2-23図 重要と考える経営課題(企業規模別、業種別)」
P17 環境・社会への取り組み	デジタル印刷とオフセット枚葉印刷のCO <sub>2</sub> 排出量の比較	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CO <sub>2</sub> 排出量の比較調査 2009年

### 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。

