



2021年7月期決算説明会資料

第二部：ビジョン実現のための事業展開と蓄積し続けるアセット

ラクスル株式会社（東証 市場第一部：4384）

2021年9月10日

# RakSul

## インベストメントハイライト 「統合バーティカル プラットフォーム」 への進化

- 上場時は、主に印刷市場におけるBtoBシェアリングプラットフォームのポジショニング
- ハコベル・ノバセルが成長し、今後も事業ドメイン数は増加
- 内製での新規事業に加えM&A/出資によりTAMを拡張
- ラクスルは複数の間接費市場の仕組みを変える統合バーティカルプラットフォームに進化

### 上場時(2018)

### 現在~中長期



上記を実現する上での競争優位性：  
蓄積し続けるアセット(事業、組織、財務)を通じた拡張の再現性

1. ビジョン実現のための事業展開
2. 長期で蓄積するアセット：事業
3. 長期で蓄積するアセット：組織
4. 長期で蓄積するアセット：財務
5. ビジョン実現を支えるガバナンスポリシー
6. 参考資料

2021年7月期業績及び2022年7月期業績予想については、同日開示の別資料「第一部」に掲載

# 1

## ビジョン実現のための事業展開

## ビジョン／事業概要

- 印刷、広告、物流といった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

「仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる」

印刷・集客支援の  
プラットフォーム



2013年3月開始



物流の  
プラットフォーム



2015年12月開始



広告の  
プラットフォーム



2020年4月開始



## 成長の方向性

- TAMが大きい間接費(間接材、間接サービス)市場の各産業を統合バーティカルプラットフォームで変革する
- 各産業の隣接領域のTAMも大きく、拡張余地が大きい(例：印刷→パッケージ関連、物流→倉庫)
- フラグメントな供給側構造及びEC化の進展余地を有した市場での事業構築が強み

企業のPL

売上高

—

直接費

—

間接費

=

営業利益

国内間接費市場 全体で約**140**兆円

2013年3月開始



商業・業務用印刷・ノベルティ  
プロモーションメディア (紙関連)

6.3  
兆円

2015年12月開始



トラック物流

14  
兆円

2020年4月開始



テレビCM  
タクシー広告

1.7  
兆円

2021年9月開始



コーポレートIT

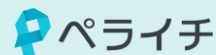
6.2  
兆円

大規模投資先



パッケージ

2.5  
兆円



HP制作

0.3兆円

TAM  
計**31**兆円

## ビジネスモデル

- 間接費市場の各産業で「トランザクション」を主とし「ソフトウェア」「サービス」を合わせ持つ統合バーティカルプラットフォーム
- 需給マッチングのみでなく、需給の両サイドに深く入り込むことで、トランザクションから継続的なマネタイズを実現(現状の主な収益源)
- 結果として、取引コストと業務コストの効率化を通じて、伝統的産業を生産性・収益性の高い業界に変革する

### 統合バーティカルプラットフォーム



新規事業/  
大規模投資先

#### 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



## 複数事業の ポートフォリオ経営

- TAMを拡張していくために、複数事業のポートフォリオ経営を前提とした体制を整備

## 当社が複数事業を運営する意義



印刷事業で培った  
ノウハウを活用し  
た事業立ち上げ



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



顧客資産の共有  
テクノロジー・  
コーポレート機能  
の共有



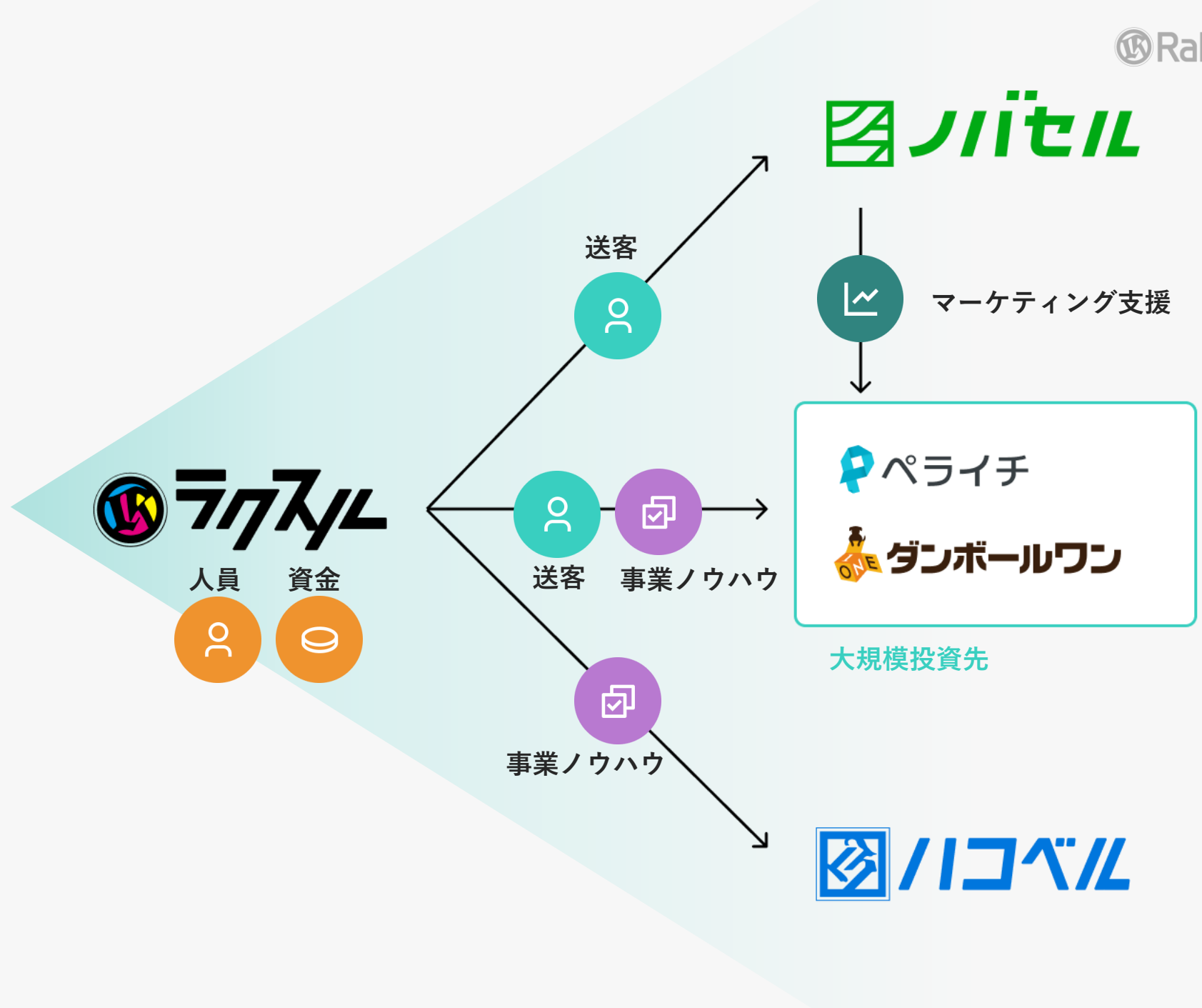
グループ一丸で  
行うことで競争力  
を確保





## 現事業ポートフォリオ間のシナジー

- 祖業のラクスルセグメントからの送客や事業ノウハウの共有、人員の派遣や資金提供により、各事業の立ち上げを確実に実現していく体制





## M&A実施の考え方と 既存の2出資案件の進捗

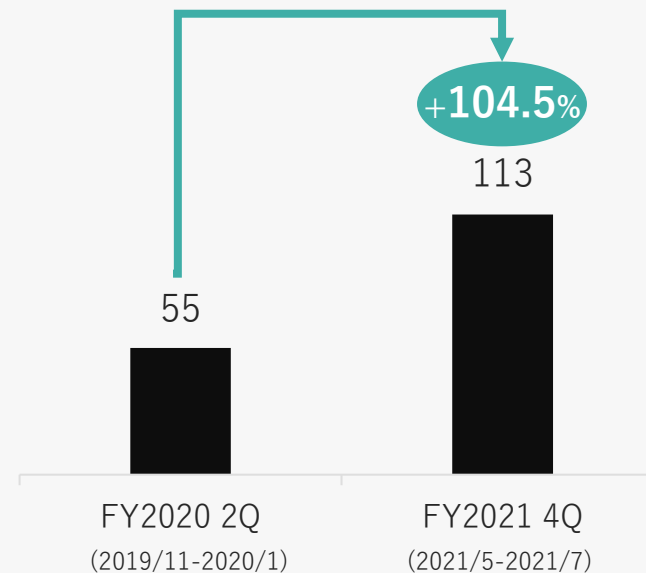
- 健全なBSを保有していることから、内製での事業展開に加えて、M&A/出資による事業拡張を積極的に実施
- M&A/出資の軸は2つ
  - ①対象領域の拡張
  - ②既存領域内では単なる規模の拡大ではなく、提供価値の強化と統合を目的とする
- 昨年49%の持ち分(非連結)をそれぞれ取得したペライチ社、ダンボールワン社共にPMIが順調に進捗。コロナ環境下でも継続的に成長

### ペライチ社

(2020年10月投資)

- 事業モデル: SaaS
- 売上総利益率: 80%前後
- 主なPMIアクション: サービスプランの見直し、エンジニア組織の拡張と開発体制の強化

売上高(百万円)

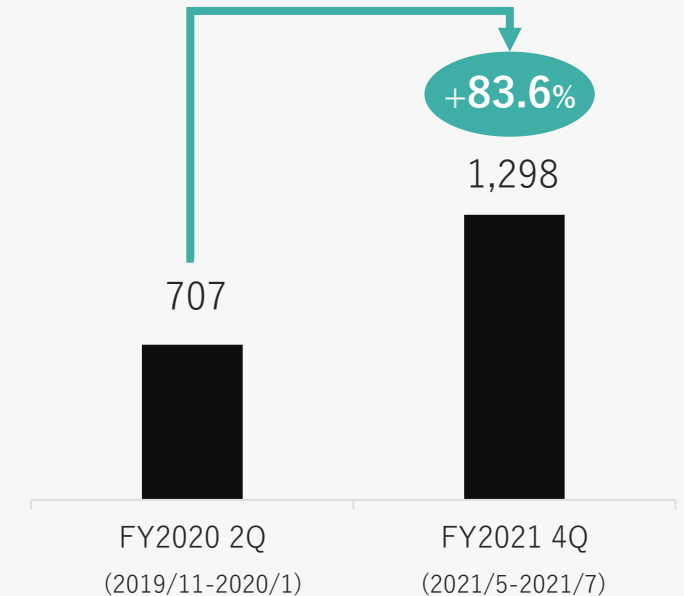


### ダンボールワン社

(2020年12月投資)

- 事業モデル: EC(ファブレス)
- 売上総利益率: 30%前後
- 主なPMIアクション: マーケティング支援、オペレーション組織とエンジニア組織の拡張

売上高(百万円)



# 2

長期で蓄積するアセット：事業



## 各事業における顧客 及びサプライヤー基盤

- 年々蓄積する顧客基盤と  
サプライヤー・パートナー  
基盤が参入障壁となっている

	顧客	サプライヤー
ラクスル	登録ユーザー数 <b>153万人</b>	サプライヤー数 <b>約130社</b>
ハコベル	登録ユーザー数 <b>4.3万人</b>	登録車両台数 <b>2.9万台</b>
ノバセル	累計顧客数 <b>335社</b>	全国のテレビ局 主要な都内タクシー会社



## Afterラクスルで創出した顧客及びサプライヤー価値

- 単純な需給マッチングではなく、顧客及びサプライヤーに対する価値の創造を長期に亘り積み重ねることを重視

		Before	After
ラクスル	顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コストが下がらない</li> <li>・購買業務が非効率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまでより安価に発注できる</li> <li>・なめらかな購買体験により、業務効率が上がる</li> </ul>
	サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・下請け中心で収益性が低く、成長できない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国の事業者から新たな需要が創出できる</li> <li>・当社からの資材調達支援、ナレッジシェアにより収益性・生産性が改善できる</li> </ul>
ハコベル	顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トラックを見つけるのに手間がかかる</li> <li>・単価が上昇している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル上で運送会社と直接マッチングすることで手間をかけずに安価にトラックを手配できる</li> </ul>
	サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・稼働率が低く低収益</li> <li>・電話・FAXが中心の非効率な業務ゆえ、やるべき業務に集中できない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・空き時間に配送案件を見つけることで稼働率向上</li> <li>・業務のデジタル化により生産性が向上する</li> </ul>
ノバセル	顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>・費用が高い</li> <li>・効果が視えない/合わない</li> <li>・放映の仕方が分からない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小ロットから安く放映できる</li> <li>・効果が視える・効果が合う</li> <li>・簡単に放映できる</li> </ul>
	サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テレビCMを新規で実施する企業が増えず、大型案件依存が大きい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テレビCMを新規で実施する企業が増え、顧客基盤が安定する</li> </ul>

# RakSul

## 内製事業を創出する仕組み①

### 事業ポートフォリオ マネジメント

- 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た事業ポートフォリオ運営
- 探索フェーズは成長フェーズ事業の育成を目的に、複数のテーマに投資を実施
- 成長フェーズでは健全なエコノミクスをもとに投資を強める
- 上場時と比較し、キャッシュポイントが強化されつつ、探索・成長フェーズの事業も増加

	探索フェーズ	成長フェーズ	収益フェーズ
投資方針	成長投資		CF創出 (キャッシュポイント)
ポートフォリオの位置づけ	・成長フェーズに移行可能な事業テーマ	・高成長 ・エコノミクスが健全な状態	・安定成長 ・CF創出が可能な状態(黒字)
ラクスル	3~4事業	ノベルティ事業	印刷EC事業 集客支援(DM・配布)事業
ハコベル	ハコベルコネクト(SaaS)	物流マッチング事業	
ノバセル	ノバセルアナリティクス(SaaS)	広告エージェント事業	

: 上場時の主な事業構成



## 内製事業を創出する仕組み② 継続的な成長を支える プロジェクトの仕組み

- 事業における非連続な価値創出と事業リーダーの育成を目的としたプロジェクトの仕組みを上場以前から導入

### プロジェクト制度の目的

- 事業の延長線での運営アプローチとは違う、将来的に創出したい非連続な価値から逆算して思考し、課題設定及び解決に向かう取り組み
- プロジェクトを通じた事業リーダーの育成

### 過去実施したプロジェクトからの成果(例)

ラクスル	ハコベル	ノバセル
<ul style="list-style-type: none"> <li>・印刷データの自動データチェック及び加工の仕組み</li> <li>・オンライン上でのデザイン作成機能</li> <li>・サプライヤーへの最適発注基盤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自動マッチングの仕組み</li> <li>・売上総利益率の非連続な改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(新規事業としての)事業の立ち上げとサービス開発</li> </ul>

## コアテクノロジー

- 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ができる、統合バーティカルプラットフォームの開発力が競争優位
- 特定の技術に依拠するのではなく、複数の技術の組み合わせにより最適なソリューション提供を実現している

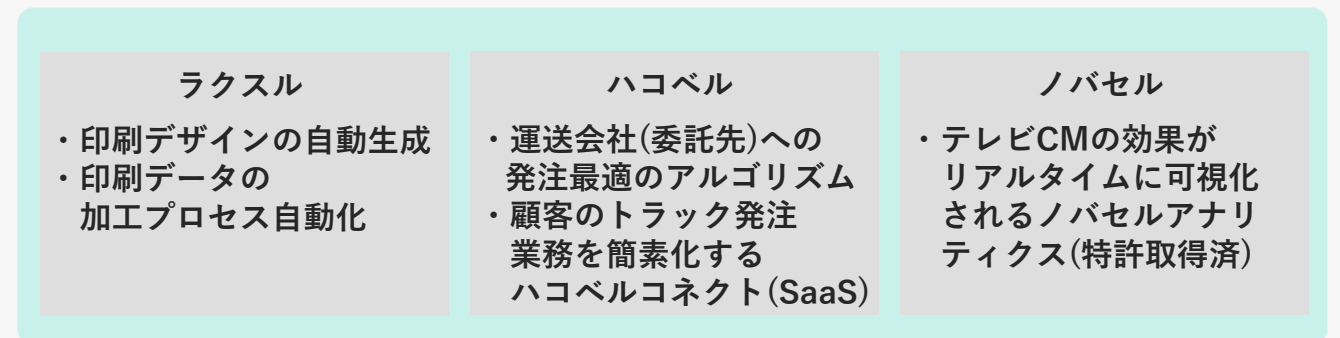
コアテクノロジー

実現するための  
ケイパビリティ

各事業で創出した  
ソリューション例

# 統合バーティカルプラットフォームの開発力

産業毎の購買体験や業務/発注プロセスを革新する基盤







## ブランド

- 全セグメントにおいて  
高い認知/関心度を確立し、  
今後も拡大を目指す



ネット印刷認知度

**No.1**



配車計画システム関心度

**No.1**



運用型テレビCMサービス  
効果可視化ツール  
利用度・認知度

**No.1**

# 3

長期で蓄積するアセット：組織





## 現状の組織状況

従業員数<sup>(1)</sup>

**399人**  
(日本のみ357人)

男女比率<sup>(1)</sup>

男性**63.2%**(日本のみ61.3%)  
女性**36.8%**(日本のみ38.7%)

平均年齢<sup>(2)</sup>

**33.5歳**  
(日本のみ33.9歳)

平均勤続年数<sup>(2)</sup>

**2.3年**  
(日本のみ2.5年)

**注**

(1)海外拠点含む、正社員・契約社員・アルバイト/パート・派遣社員、求職者含まず、ヘッドカウント

(2)海外拠点含む、正社員のみ



## 人事組織ポリシー

- ビジョン実現と長期企業価値の最大化を大上段の目的とした組織設計

<p>ビジョンとRaksul Styleの徹底</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ビジョン「仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる」、及びそれを実現するためのRaksul Style(行動規範)*を最重視した組織設計</li> </ul> <p>Reality/System/Co-operation*</p>
<p>テクノロジーチームの強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 産業の仕組みを変えていくためのテクノロジー投資は不可欠であり、国内外でのチームの体制強化を重視</li> <li>• インド及びベトナムに既に開発センターを開設済みで拡大予定</li> </ul>
<p>Diversity &amp; Inclusion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 既に全社員における女性比率が約37%、海外国籍比率が約10%であることを強みとし、国内外からベストなタレントを採用・リテインできる環境と機会提供を整備していく</li> <li>• 今後は特に女性及び海外国籍メンバーの幹部比率上昇を企図</li> </ul>
<p>生産性の改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 生産性(売上総利益÷人件費)が毎年改善していくことを各事業での新規採用時の長期ポリシーとしている</li> </ul>
<p>長期株式価値と連動したインセンティブ設計</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 現金報酬に加えて株式報酬制度(ストックオプション及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を導入</li> </ul>



## 株式インセンティブの強化とその考え方

- 株式インセンティブについては、RS制度導入を開示した2019年7月期4Qから一貫して同じ趣旨・考え方

<p>目的</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役職員のインセンティブ及びコミットメントを長期的な株式価値の最大化と合致させる</li> <li>・ 当社の競争優位性は組織・人であり、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</li> </ul>
<p>形式と設計思想</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 譲渡制限付株式とストックオプションを基本形式とする</li> <li>・ シンプルかつ投資家も被付与者も予期できる設計にする</li> </ul>
<p>希薄化影響</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今後10年間で、最大10%の希薄化を想定（年1%程度）</li> <li>・ 各年の内訳は都度柔軟に設計</li> <li>・ 当社の潜在株式比率は上場時点7.3%、2021年7月期4Q末時点5.5%であり、他の成長企業と比較して低い水準（次頁ご参照）</li> </ul>
<p>PL/CF影響</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2021年7月期は年額612百万円の株式報酬費用</li> <li>・ 2022年7月期は年額750-850百万円程度の株式報酬費用<sup>(1)</sup></li> <li>・ キャッシュフロー上はニュートラルのため、株式報酬影響を除いたnon-GAAPの利益を併せて開示</li> </ul>

注

(1) 2021年9月時点見積。株価の変動による



## 株式インセンティブ 残高

- 株式報酬総額を過去から増額しており、タレントの獲得及びリテンションにフルに活用

		2019年7月期末	2020年7月期末	2021年7月期末
ストックオプション	期首残高	1,801,200	1,532,600	1,824,700
	付与	0	700,000	0
	行使	-256,600	-388,300	-367,200
	放棄	-12,000	-19,600	-2,000
	期末残高	1,532,600	1,824,700	1,455,500
RS（譲渡制限株式）	期首残高	0	0	66,817
	付与	0	76,590	91,930
	（対期末発行済株式数）	(-)	0.27%	0.32%
	譲渡制限解除	0	-8,673	-27,302
	失効	0	-1,100	-10,966
	期末残高	0	66,817	120,479
合計	期首残高	1,801,200	1,532,600	1,891,517
	付与	0	776,590	91,930
	（対期末発行済株式数）	(-)	2.75%	0.32%
	行使/譲渡制限解除	-256,600	-396,973	-394,502
	放棄/失効	-12,000	-20,700	-12,966
	期末残高	1,532,600	1,891,517	1,575,979
株式インセンティブ割合（対期末発行済株式数）		5.51%	6.69%	5.49%
期末発行済株式数		27,805,200	28,270,090	28,729,220

### RS（譲渡制限株式）付与情報

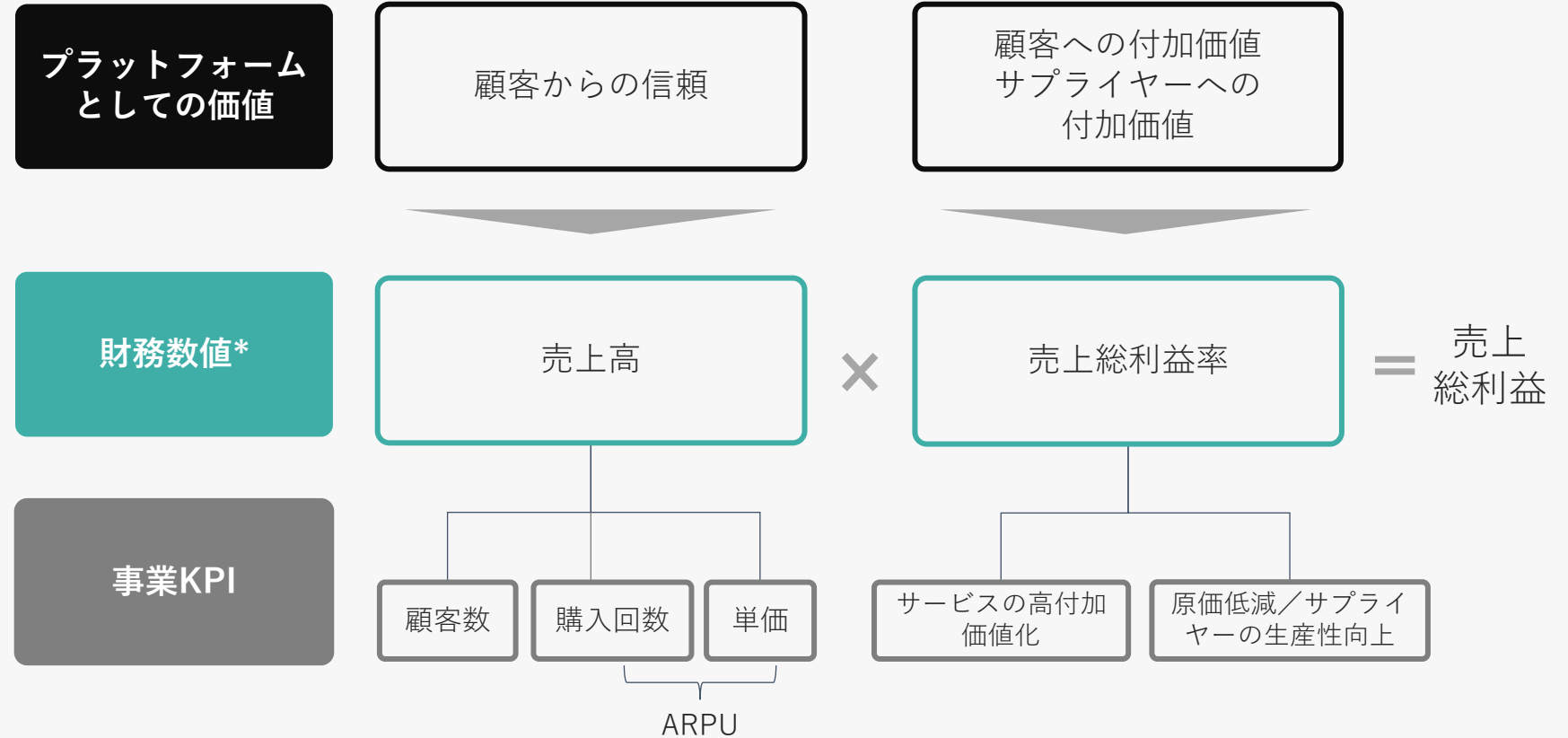
付与総額（百万円）	0	275	485
付与时株価（円）	0	3,590	5,280

# 4

長期で蓄積するアセット：財務

## 当社の企業価値の源泉

- 顧客からの信頼の総和である売上高及び、顧客・サプライヤーへの付加価値の総和である売上総利益の最大化を重視
- これまでのEC事業(トランザクションベース)に加えて、売上高のサイズは小さいものの売上総利益率が高いSaaSの事業拡張が今後見込まれることから、売上総利益がより企業価値に直結する指標と考えている



**\*売上高 / 売上総利益に関する会計基準**

売上高：顧客からの売上をグロスで計上

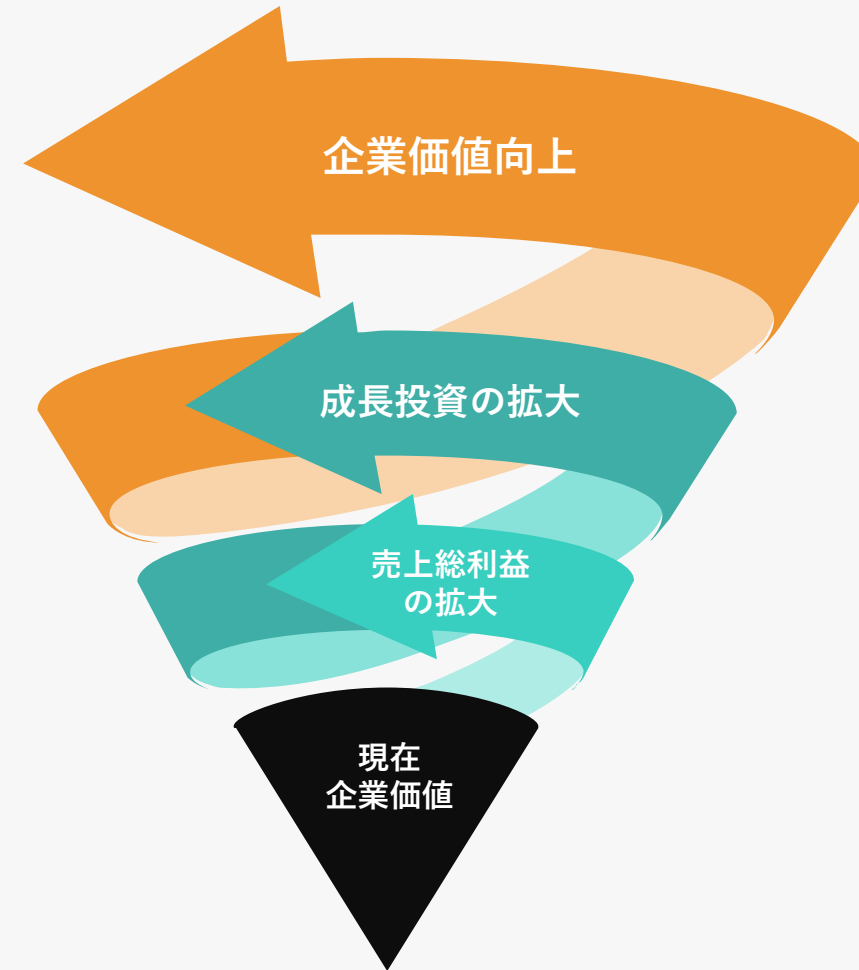
売上総利益：売上高からサプライヤーに生産原価を支払った残りを売上総利益として計上





## 再投資による企業価値 向上スパイラル

- 売上総利益額を最大化することで、営業利益以下の利益の継続拡張及びプラットフォーム価値を高めるための成長投資の拡大を両立

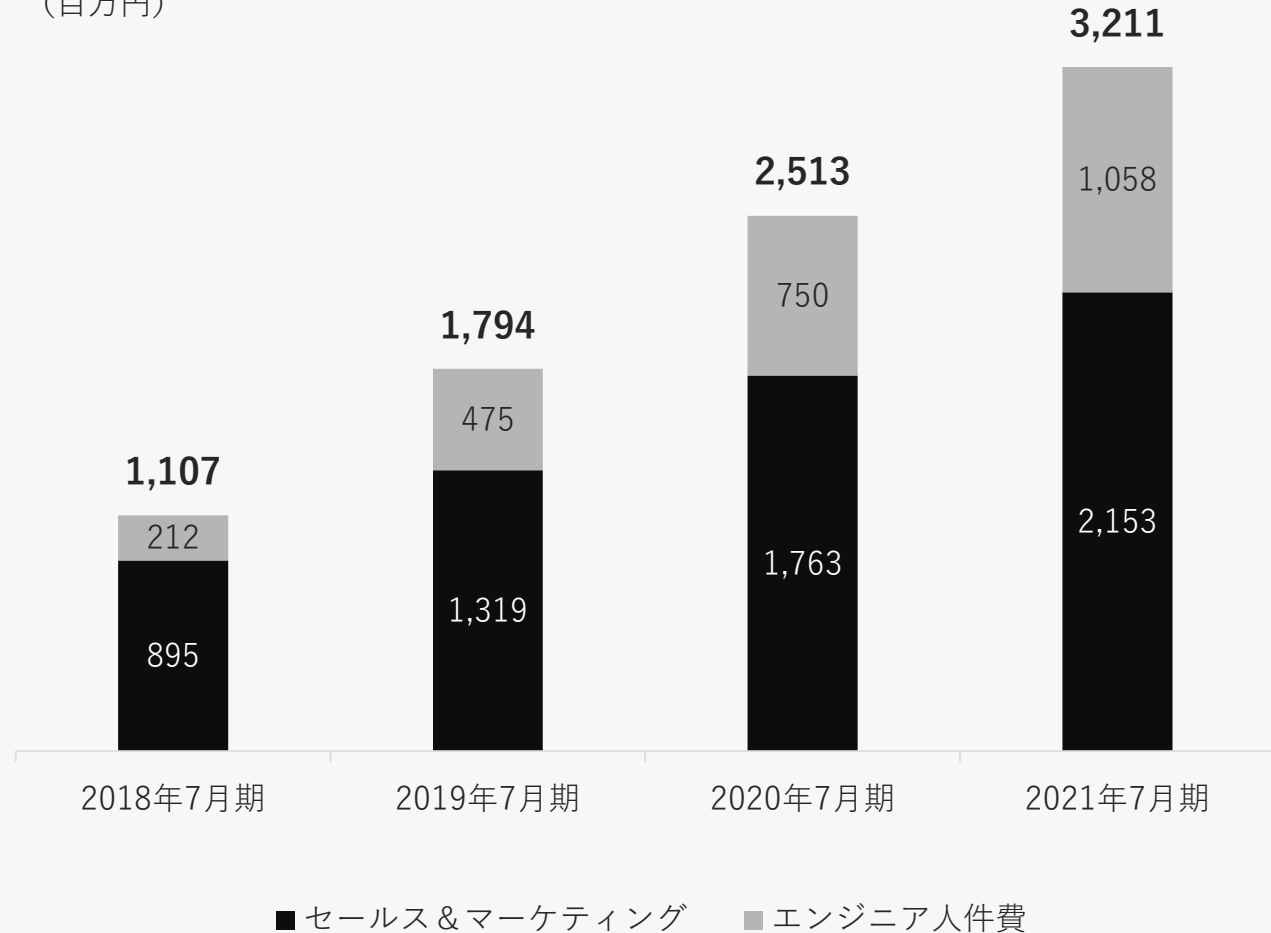




## 成長投資<sup>(1)</sup>の拡大

- 再投資による企業価値向上  
スパイラルの実現に向けて、  
成長投資を継続的に拡大
- 一方でコスト投下ペースは  
しっかりコントロールし、  
いつでも営業利益は創出  
できる状態

(百万円)



注

(1)成長投資 = セールス & マーケティング費 + エンジニア人件費

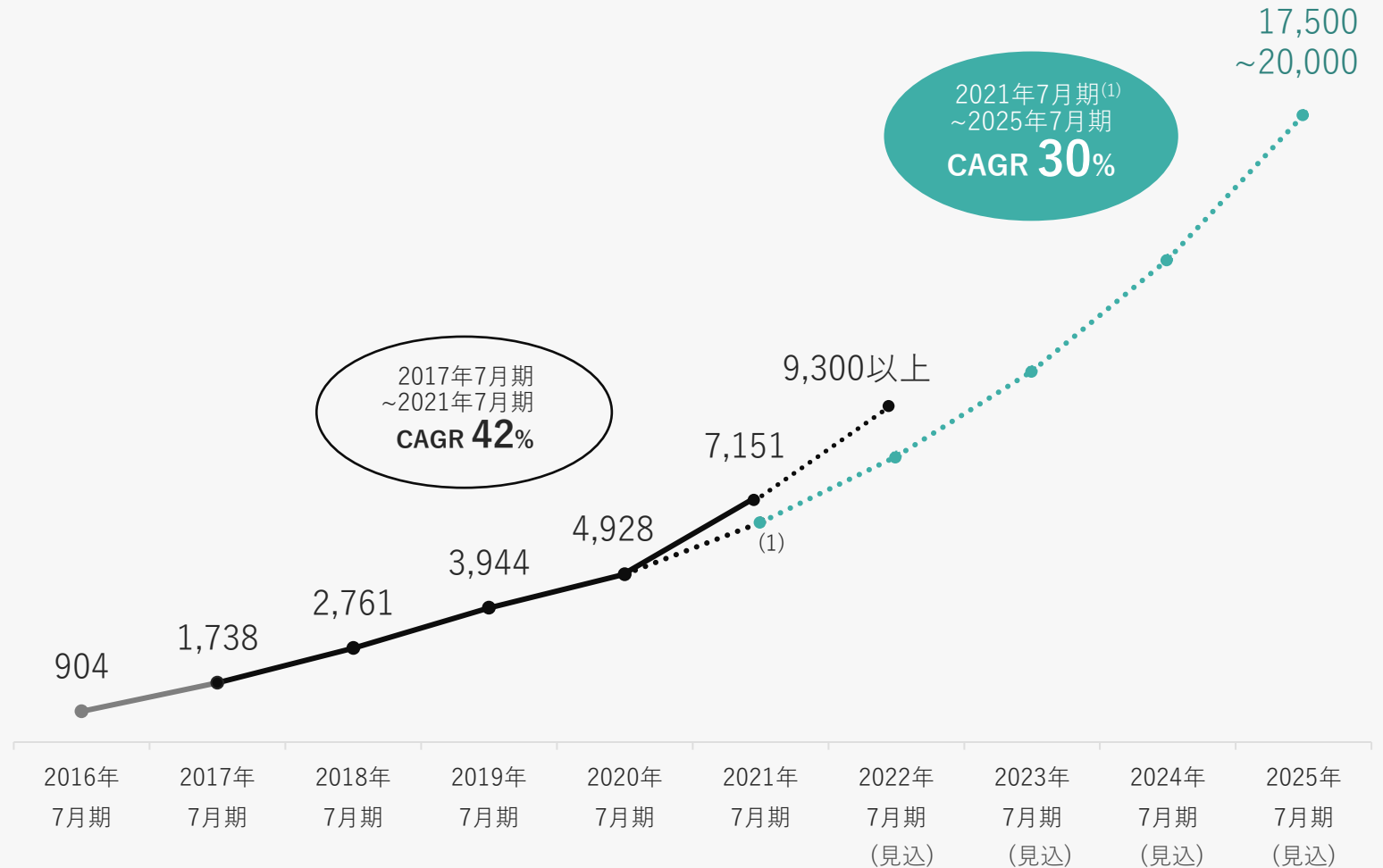


## 中長期での財務目標・ポリシー

- 売上総利益は中長期的にCAGR30%の成長をターゲットとする
- 営業利益以下の利益(non-GAAP)についても、毎年の増益を基本ポリシーとする(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)
- 上場企業として資本効率性も意識し、中期でROE/ROIC10%を目指す

## 売上総利益 中長期目標

(百万円)



注

(1)2020年9月10日開示の修正前2021年7月期通期業績予想の下限值

## BSポリシー

- 成長を重視しつつも、規律あるBSマネジメントを行うことで、事業ポートフォリオの構築と資本効率の両方を追求していく

### 資産

- ・ 今後M&Aを実施し、のれんが発生した場合において、純資産の7割程度をのれんの上限とする

### 負債/純資産

- ・ 今後CFの拡大が見込まれることから、借入・社債の発行、CBの発行を優先
- ・ その上で、大胆な投資が必要な際にはエクイティ調達も実施
- ・ 4-5年でまずはROE/ROICいずれかで10%超過を目指す

#### 2018年7月末時点

(百万円)

現預金 6,366	流動負債 1,846	固定負債 265
その他流動資産 1,314	純資産 6,675	
固定資産 1,107		

資産

負債/純資産

#### 2021年7月末時点

(百万円)

現預金 13,447	流動負債 5,068
その他流動資産 3,468	固定負債 8,851
固定資産 4,999	純資産 7,996

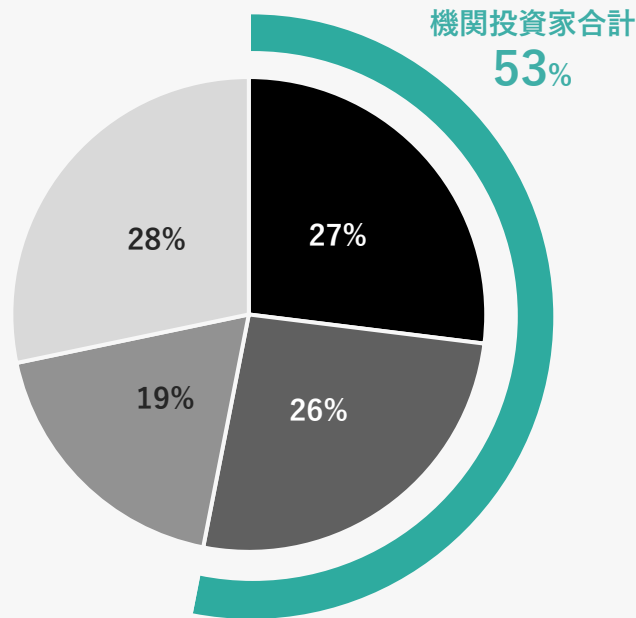
資産

負債/純資産

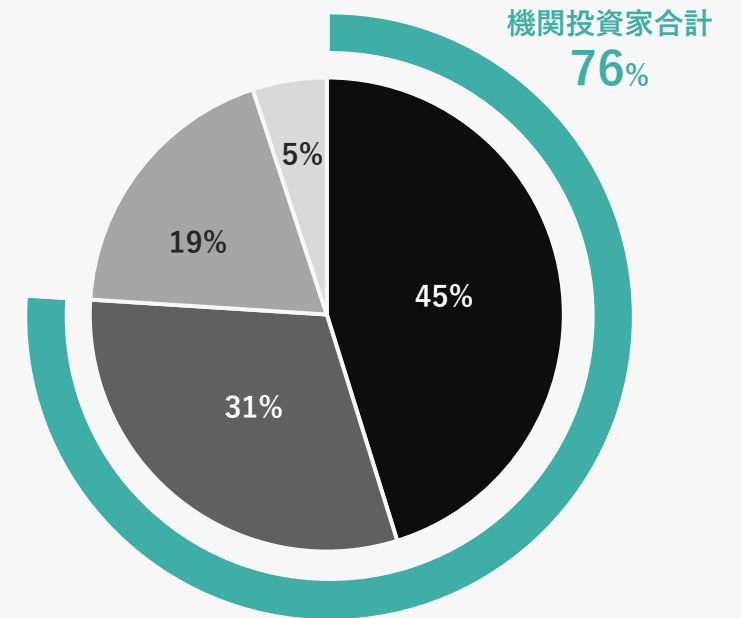
## 株主構成

- 2018年5月の上場から3年経過し、現在では機関投資家<sup>(1)</sup>の株式保有比率が7-8割程度に上昇
- オーバーハング懸念となるような株主は存在せず

2018年7月末時点



2021年7月末時点



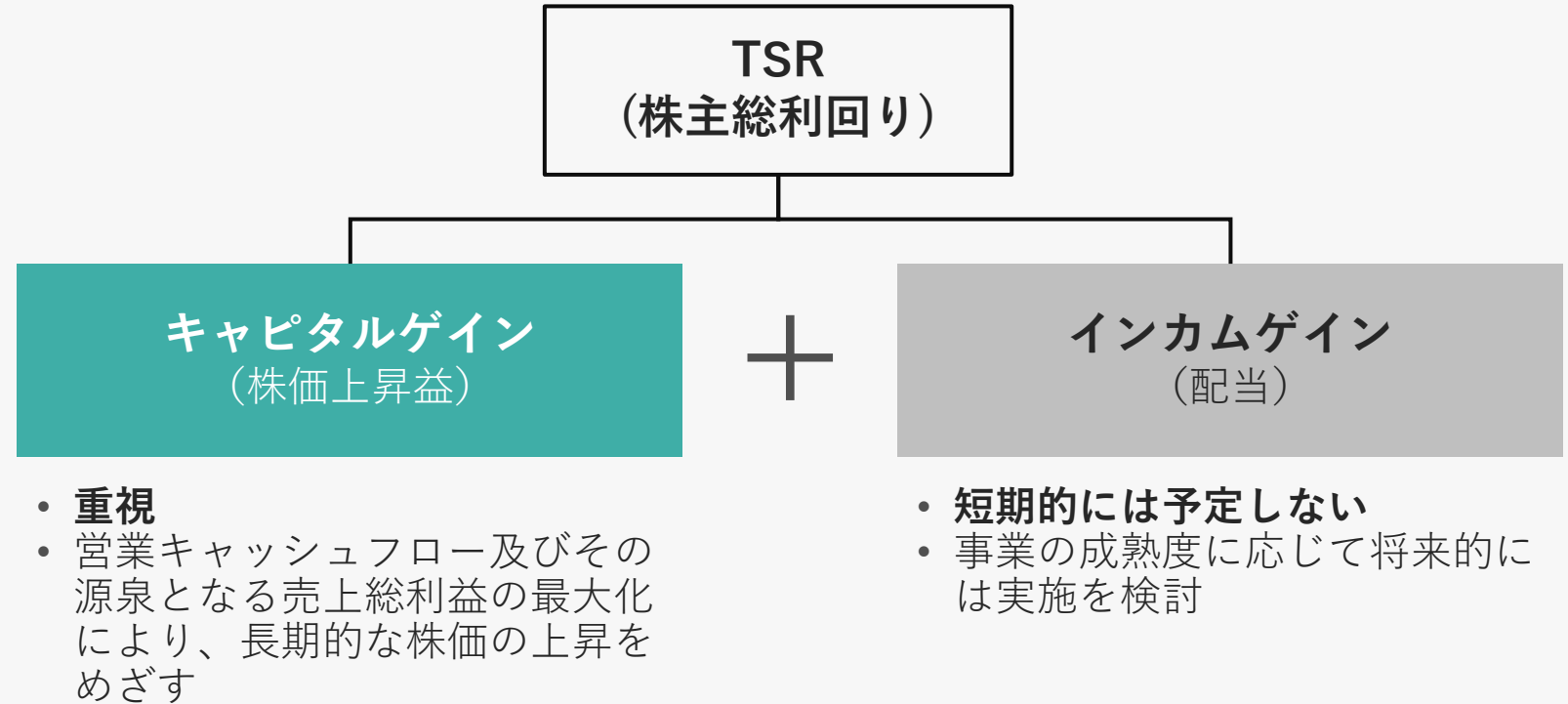
- 海外機関投資家
- 国内機関投資家
- 当社役職員
- 個人投資家・その他

注

(1)企業内容等の開示に関する内閣府令第三号様式「第一部 企業情報 第4 提出会社の状況 1 株式等の状況 (5) 所有者別状況」において定める属性の内、金融機関、金融商品取引業者及び外国法人等（個人以外）に分類されるものとする

## 株主還元についての考え方

- 長期的な株価上昇をTotal Shareholder Return(株主総利回り、以下TSR)上重視
- 売上総利益の拡大及びその後に続く営業利益及びCFの拡大と資本効率の改善により、長期的な株価上昇を実現していく
- 配当による株主還元は短期的には実施しない予定
- 自社株買いの予定も足元はないが、資本効率の改善のために将来は実施し得る



# 5

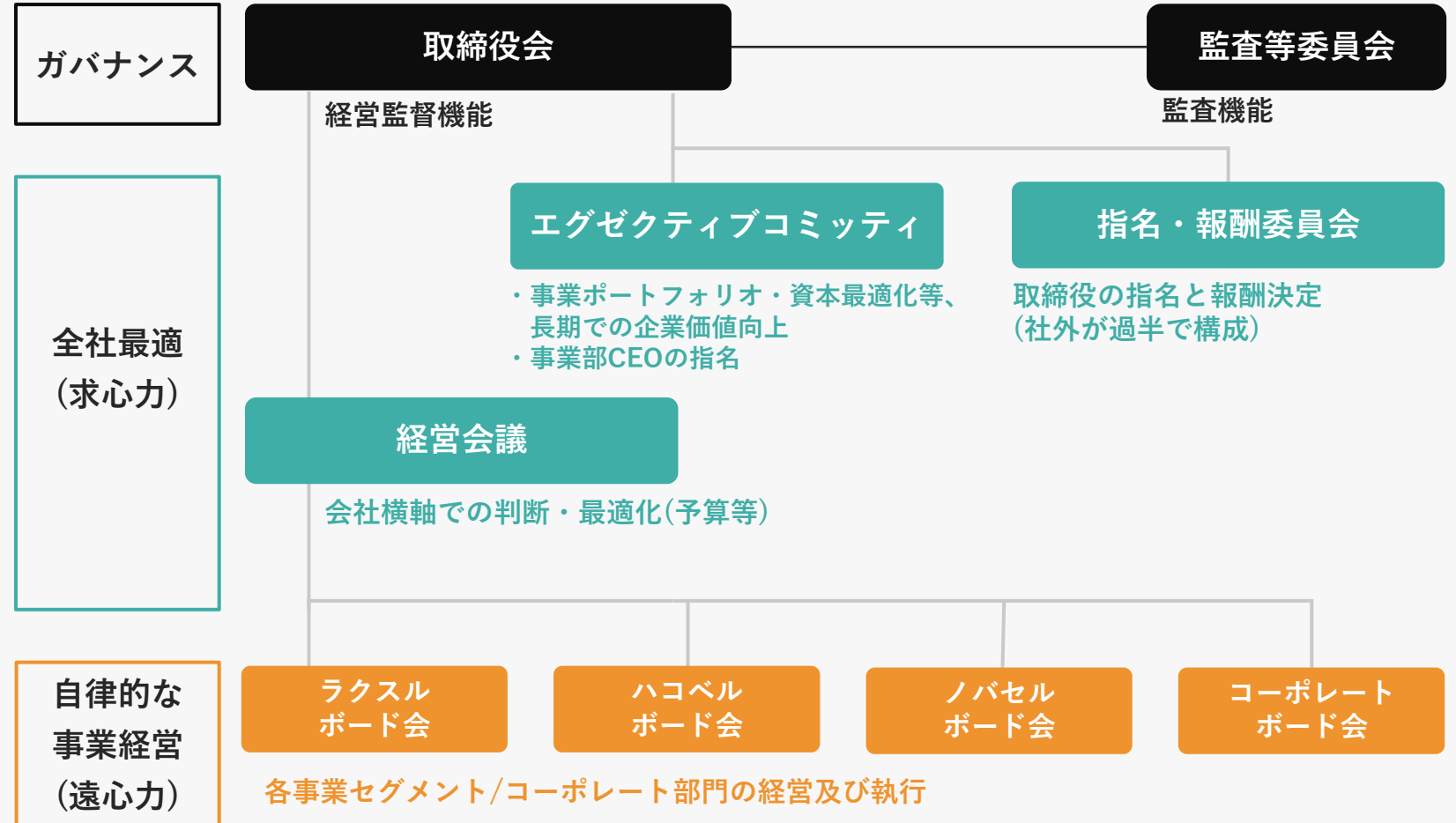
ビジョン実現を支えるガバナンスポリシー



## 適切なリスクテイクを支えるガバナンス体制

- 複数事業のポートフォリオ経営を行いながら、企業価値を保全・最大化するガバナンス体制を構築
- 全社最適(求心力)及び自律的な事業経営(遠心力)の両立を担保
- 社外取締役が過半で構成する指名報酬委員会を設置し、指名・報酬の両面における透明性を向上

### 各機構の役割





## ガバナンス体制の強化

- 経営におけるテクノロジー強化のため、執行役員CPOである水島が取締役に就任予定
- 金融・ESGの観点を強化するため、新任の社外取締役として村上由美子氏を招聘予定

### 水島 壮太氏 略歴

2005年4月 日本アイ・ビー・エム株式会社 入社  
 2011年1月 株式会社ディー・エヌ・エー 入社  
 2017年10月 ラクスル株式会社 入社  
 プロダクト開発部長  
 2019年7月 ラクスル株式会社執行役員CPO ※現任  
 2020年7月 RAKSUL VIETNAM COMPANY LIMITED  
 CEO ※現任  
 2021年1月 日本CPO協会理事 ※現任

#### 主要な兼職

デジタル庁CPO



### 村上 由美子氏 略歴

1989年8月 国際連合開発計画（バルバドス）  
 1991年1月 国際連合事務局（ニューヨーク）  
 1991年9月 国際連合カンボジア暫定統治機構（プノンペン）  
 1994年8月 Goldman Sachs International（ロンドン）  
 バイス プレジデント  
 1997年5月 Goldman Sachs and Co.（ニューヨーク）  
 マネージング ディレクター  
 2008年4月 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  
 2009年9月 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  
 2013年9月 OECD（経済協力開発機構）東京センター所長  
 2021年5月 MPower Partners Fund L.P.設立  
 ゼネラルパートナー※現任

#### 主要な兼職

株式会社大和証券グループ本社 社外取締役





## リーダーシップ体制の強化

- 複数事業のポートフォリオ経営期である現在では、各事業・コーポレートにおいてリーダーシップチームが強化されており、強い執行体制が確立
- 次世代経営メンバーの育成及び登用を重視

社内取締役：CEO 松本/ CFO 永見/ CMO 田部/ COO 福島/ CTO 泉  
 社外取締役：玉塚/ 宮内/ 小林/ 森/ 琴坂/ 宇都宮





## 当社におけるESGの重要性

- 当社ビジョン「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会社のDNAであり、存在意義(Purpose)でもある
- 従って、ビジョンに基づく事業活動と多様な環境・社会課題解決に向けた活動は当然両立すべきと考えている

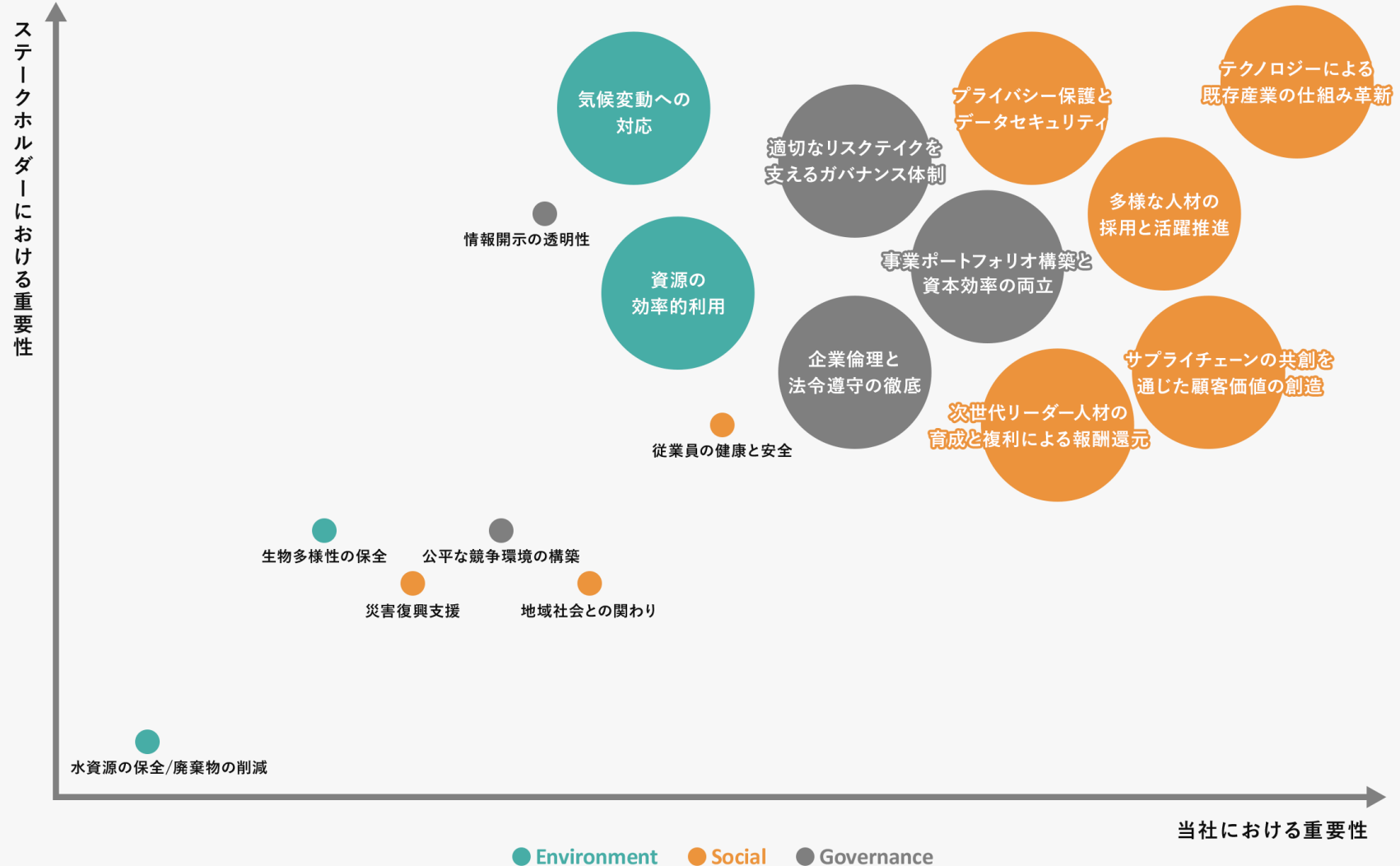


地球・社会の一構成員として  
向き合うべき多様な環境・社会課題

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

## ESGマテリアリティ

- SASBやSDGs等の外部指針を参照し、またステークホルダーとの対話や取締役会での議論を通して、当社における重要課題を特定
- 本マテリアリティマップに準じて、自社の取り組みを一層強化
- 社会の情勢変化やステークホルダーとの対話を勘案し、今後1-2年に一度はマテリアリティマップの見直しを実施



# 6

## 參考資料





## 会社概要

<b>会社名:</b>	ラクスル株式会社
<b>所在地:</b>	東京都品川区
<b>設立:</b>	2009年9月
<b>経営陣:</b>	松本 恭攝 代表取締役社長CEO 永見 世央 取締役CFO 田部 正樹 取締役CMO 福島 広造 取締役COO 泉 雄介 取締役CTO 玉塚 元一 社外取締役 宮内 義彦 社外取締役 小林 賢治 社外取締役 森 尚美 社外取締役 監査等委員 琴坂 将広 社外取締役 監査等委員 宇都宮 純子 社外取締役 監査等委員
<b>従業員数:</b>	351名 <sup>(1)</sup> (2021年7月末)

注

(1)フルタイム当量換算値

## 経営陣紹介



代表取締役社長CEO  
松本 恭攝

- 慶應義塾大学商学部卒
- A.T.カーニーを経て2009年9月に当社設立
- 印刷業界の遊休資産を活用する「シェアリング・エコノミー」というビジネスモデルを確立



取締役CFO  
永見 世央

- 慶應義塾大学総合政策学部卒
- 米国ペンシルバニア大学ウォートン校MBA修了
- みずほ証券、カーライル、ディー・エヌ・エーを経て、2014年4月に当社入社
- 金融・投資会社を通じて幅広い知見を有しており、財務戦略全般に精通



取締役CMO  
田部 正樹

- 中央大学文学部卒業後、丸井グループ、テイクアンドギヴ・ニーズを経て2014年8月に当社入社
- テレビCMを中心とした新規顧客獲得とデータドリブなCRMによるリピート率の安定化を得意領域とし、プロモーションだけでなく、4P戦略全般を管掌



取締役COO  
福島 広造

- 慶應義塾大学理工学部卒業後、フューチャーアーキテクト、ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）を経て、2015年7月に当社入社
- 経営計画、生産管理や事業部支援などに携わっている



取締役CTO  
泉 雄介

- ニューイングランド音楽院作曲科卒業後、モルガン・スタンレー証券（現モルガン・スタンレーMUFJ証券）で主に債権関連商品の取引システム開発に従事した後、ディー・エヌ・エーを経て2015年10月に当社入社
- 主に技術部門全般を管掌

## 経営陣紹介 (社外取締役)



社外取締役  
玉塚 元一

- 慶應義塾大学法学部卒業後、旭硝子入社
- 1998年 日本アイ・ピー・エム入社
- 2002年 ファーストリテイリング代表取締役社長兼COO
- 2005年 リヴァンプを創業し、代表取締役
- 2016年 ローソン代表取締役会長CEO
- 2017年6月 ハーツユナイテッドグループ  
(現デジタルハーツホールディングス)  
代表取締役社長CEO
- 2017年10月 当社取締役
- 2021年6月 株式会社ロッテホールディングス代表取締役社長



社外取締役 監査等委員  
森 尚美

- 埼玉大学教育学部卒
- 1997年10月 監査法人トーマツ  
(現 有限責任監査法人トーマツ) 入所
- 1998年11月 朝日監査法人  
(現 有限責任あずさ監査法人) 入所
- 2013年12月 佐藤誠会計事務所入所
- 2014年10月 当社社外監査役 (現社外取締役 監査等委員)



社外取締役  
宮内 義彦

- 関西学院大学 商学部卒
- ワシントン大学 経営学部大学院修士課程 (MBA) 修了
- 1964年4月 オリエン特・リース株式会社  
(現 オリックス株式会社) 入社
- 1980年12月 同社 代表取締役社長・グループCEO
- 2000年4月 同社 代表取締役会長・グループCEO
- 2003年6月 同社 取締役兼代表執行役会長・  
グループCEO
- 2014年6月 同社 シニア・チェアマン
- 2019年10月 当社取締役



社外取締役 監査等委員  
琴坂 将広

- 慶應義塾大学環境情報学部卒
- オックスフォード大学経営学修士課程修了
- オックスフォード大学経営学博士課程修了
- 2004年9月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク  
入社
- 2013年4月 立命館大学経営学部准教授
- 2015年4月 フランス国立社会科学高等研究院日仏財団  
アソシエイト・フェロー
- 2016年4月 慶應義塾大学総合政策学部准教授 (現任)
- 2017年6月 当社社外監査役 (現社外取締役 監査等委員)



社外取締役  
小林 賢治

- 東京大学大学院 人文社会系研究科修士課程修了
- 2005年4月 株式会社コーポレート ディレクション 入社
- 2009年4月 株式会社ディー・エヌ・エー入社、  
執行役員就任
- 2011年6月 同社 取締役
- 2017年5月 同社 退社
- 2017年7月 シニフィアン株式会社設立 (共同代表)
- 2020年10月 当社取締役



社外取締役 監査等委員  
宇都宮 純子

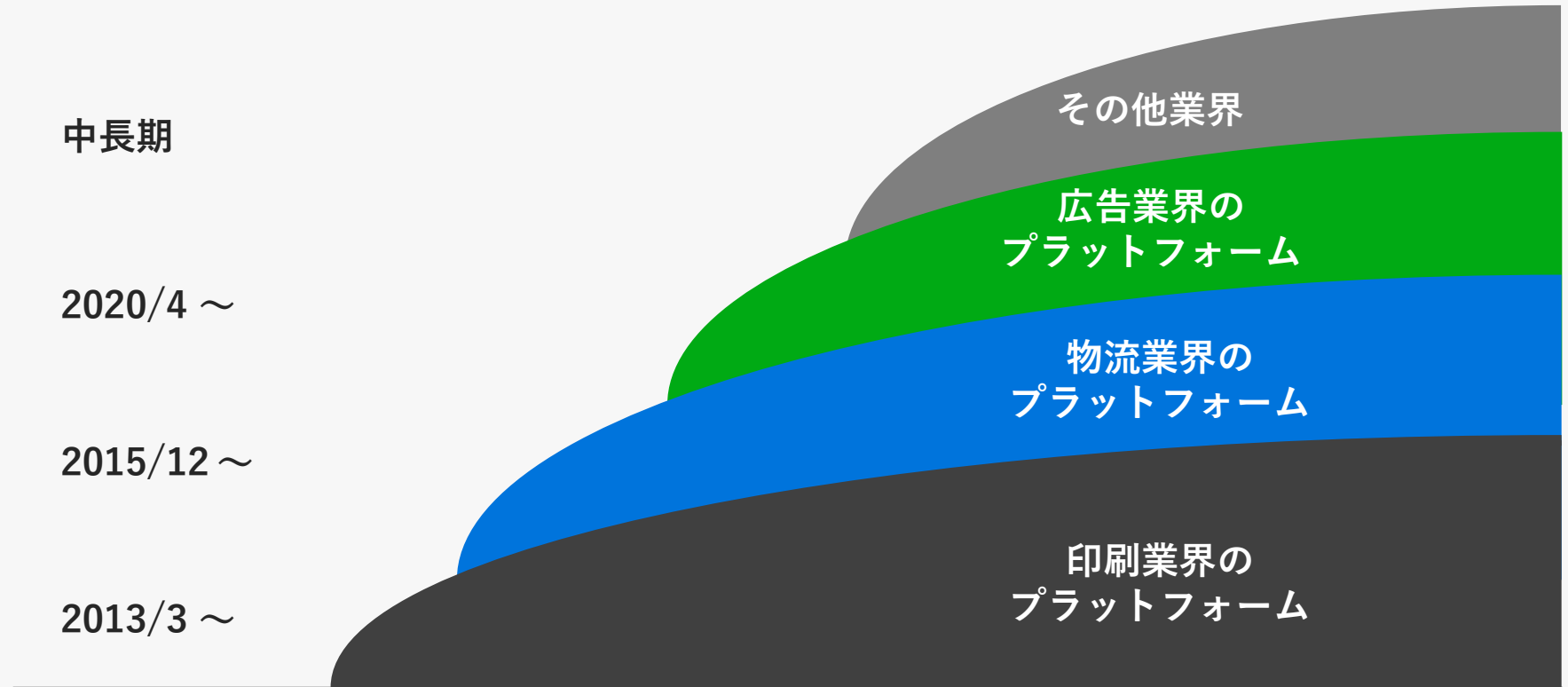
- 東京大学法学部卒
- コロンビア大学ロースクール修士課程 (LL.M.) 修了
- 2000年4月 弁護士登録  
長島・大野・常松法律事務所入所
- 2007年10月 株式会社東京証券取引所出向
- 2011年11月 宇都宮総合法律事務所開設
- 2018年2月 宇都宮・清水・陽来法律事務所開設  
パートナー (現任)
- 2018年10月 当社社外監査役 (現社外取締役 監査等委員)





## 複数産業の革新

- 中長期では、プラットフォームを展開する産業を拡大



# RakSul

## 産業に深く入り込むための組織構成

- 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競争優位性を有する



## 海外開発拠点設立について

- 開発体制の強化のため、2020年にベトナム、インドの2カ国に新たに開発拠点を開設

### ベトナム

- 2018年よりオフショア開発を担う現地企業とともに、ラクスルセグメントの運用/サービス開発を実施
- 拠点の設立により、現地での開発メンバーの採用力を強化。ラクスルセグメントを中心にプロダクト・サービスの磨き込みを図る

<概要>

会社名：RAKSUL VIETNAM COMPANY LIMITED

所在地：ベトナム社会主義共和国 ホーチミン

設立：2020年6月

### インド

- IT技術者数で世界3位<sup>(1)</sup>となるインドのベンガルールに開発拠点を設立し、開発力を強化

<概要>

会社名：RAKSUL INDIA PRIVATE LIMITED

所在地：インド共和国 ベンガルール

設立：2020年7月



ベトナム拠点の様子

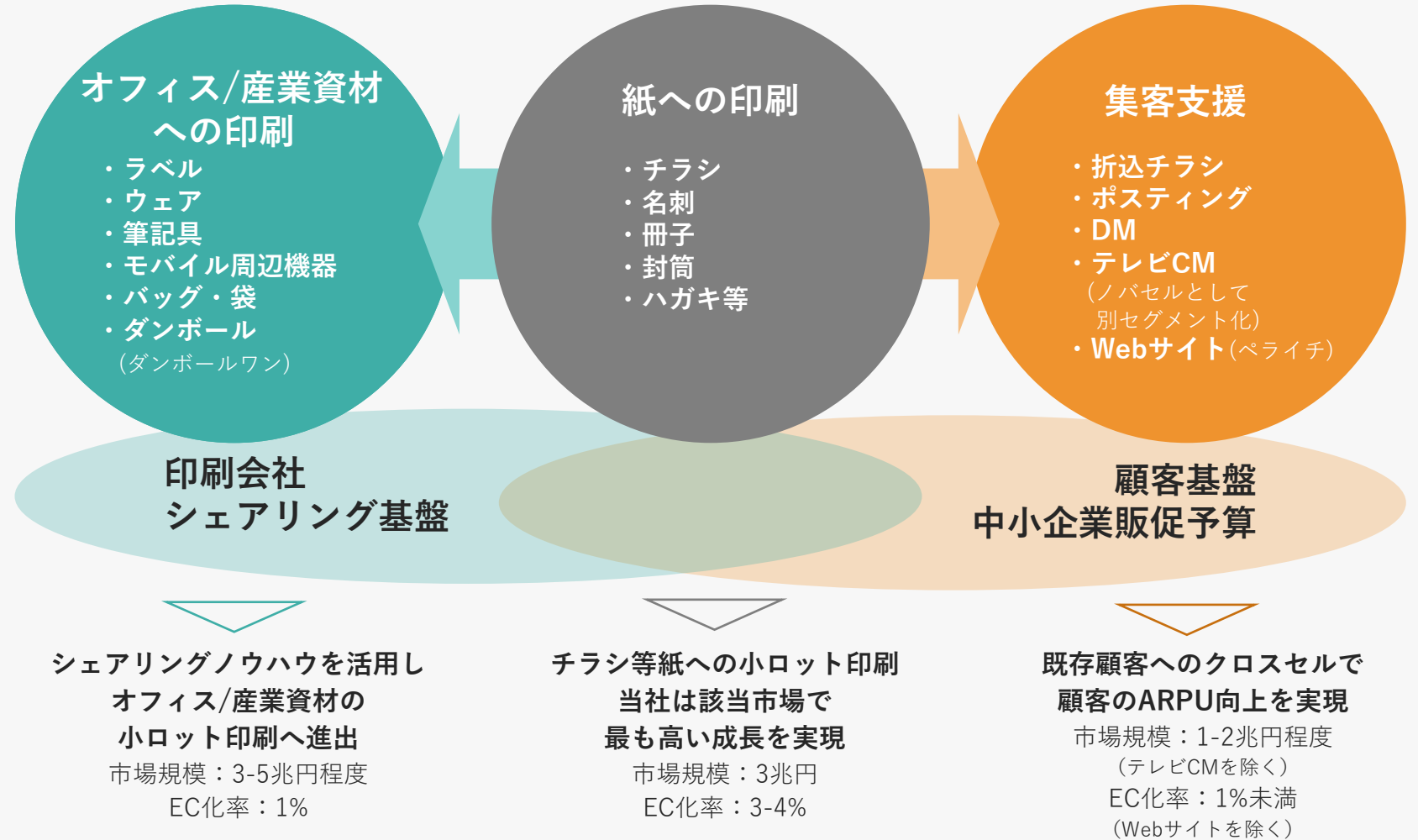
注  
(1)出所：ヒューマンリソシア調査(2020年3月)



## ラクスルセグメントの市場認識と成長戦略

チラシ印刷で成長し獲得した顧客基盤とシェアリング基盤を活用し、

- ① 販促サービスの拡張による、既存顧客のARPU向上
  - ② オリジナル製品の追加による、顧客基盤の拡大
- の2方向の領域拡張でTAMの拡張と1顧客あたりの収益拡張を目指す





## ペライチ社の株式取得

- ラクスの顧客基盤を活かした販促領域への事業展開の一環

会社名	: 株式会社ペライチ
事業内容	: HP作成SaaS「ペライチ」の運営
代表者	: 橋田一秀
財務状況	: 月次売上高30百万円程度。新型コロナウイルス環境下で成長が加速
今次案件概要	: 既存株主からの譲受及び増資引受により約49%を取得



### サービスの特長

- ・ 誰でも簡単にHPを作成できるSaaSサービス
- ・ ネットショップ向けに決済機能も提供
- ・ 日本全国の多様な業種の中小企業が販促・販売目的で利用しており、印刷EC(商業印刷)との親和性が高い



## ダンボールワン社の 株式取得

- シェアリングノウハウの活用、商品数増加による顧客基盤の拡大など、当社サービスにおける相乗効果を期待

会社名	: 株式会社ダンボールワン
事業内容	: ダンボール・梱包材の受発注プラットフォーム『ダンボールワン』の運営
代表者	: 辻 俊宏
財務状況	: 月次売上高3.5億円程度。新型コロナウイルス環境下によるEC取引の増加およびノバセルによるテレビCMサービスの提供によって事業成長が加速
今次案件概要	: 既存株主からの譲受により約49%を取得



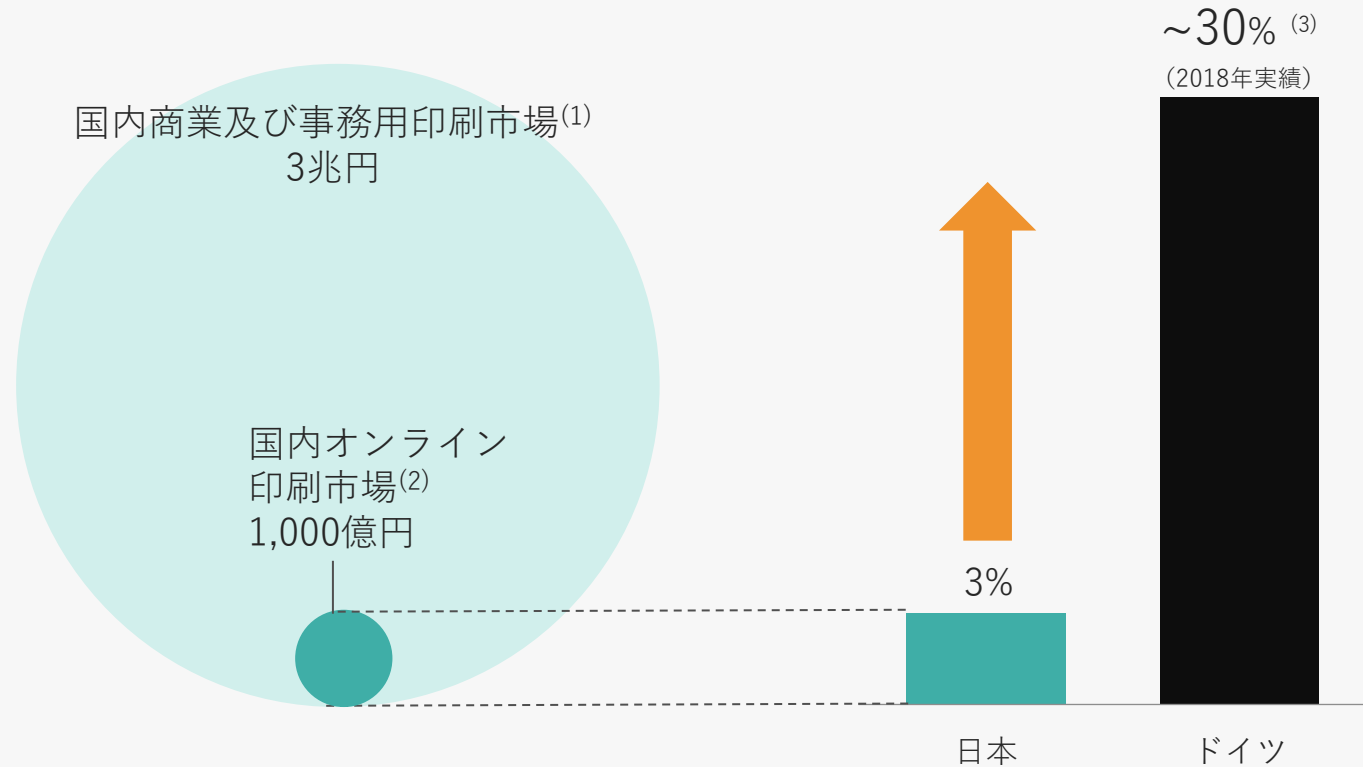
### サービスの特徴

- ・ ダンボール/梱包材専門通販ECサイトとして3年連続国内売上シェアNo.1
- ・ 業界最大規模のダンボール製造会社/梱包材メーカーのネットワークを保有。低コストかつ小ロットで商品を提供する仕組みを構築
- ・ 個人事業主や中小企業の利用が多く、印刷ECとの顧客基盤の親和性も見込む



## 印刷EC比率上昇による市場の成長ポテンシャル

- 印刷市場は、EC化の進展により今後も拡大の余地は大きい



出所 矢野経済研究所、経済産業省

注

(1)経済産業省「生産動態統計 紙・印刷・プラスチック」に基づき試算、事務用印刷及び商業印刷の合算、加工生産高ベース

(2)国内オンライン印刷会社の財務情報をベースに試算（2019年）

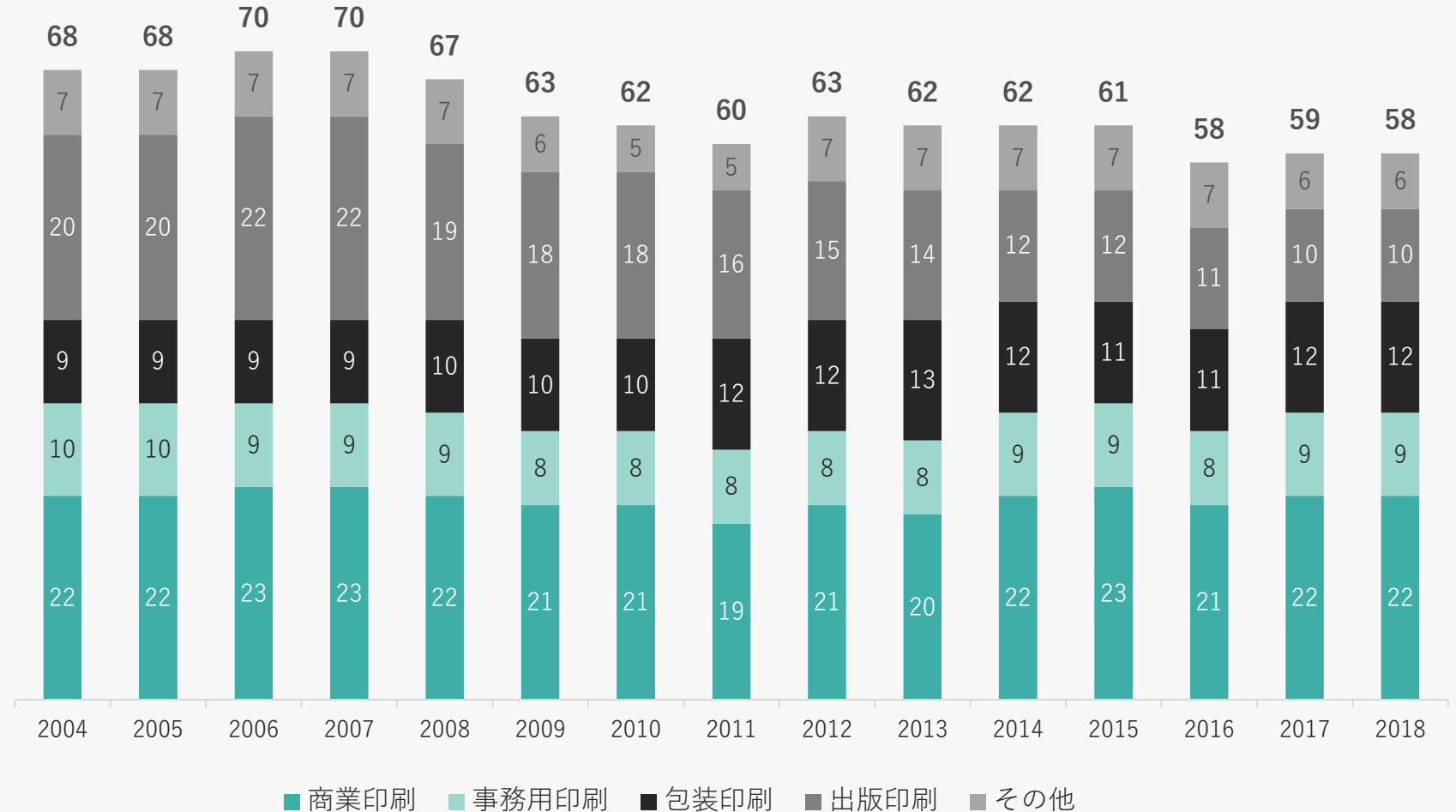
(3)zipcon consulting（2019年）



## 国内印刷市場推移

- 国内印刷市場は縮小傾向にあるが、その主な要因は出版印刷市場の縮小
- ラクサル対象市場である商業印刷、事務用印刷市場はほぼ横ばいで推移

(千億円)



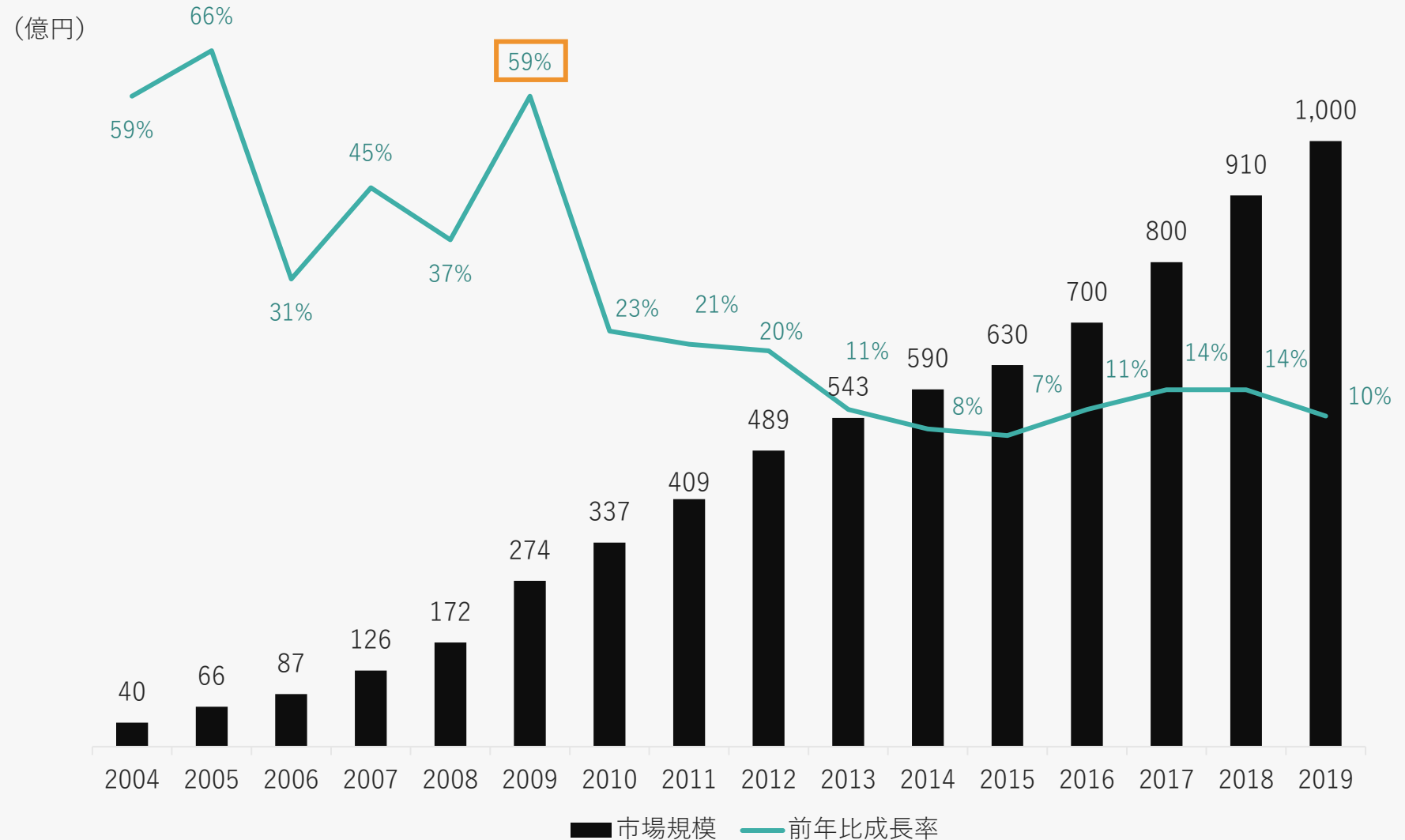
出所 印刷市場全体：経済産業省「生産動態統計 紙・印刷・プラスチック」をベースに試算、加工生産高ベース





## 国内印刷EC市場の推定市場規模および前年比成長率推移

- リーマンショック後の不況期に、印刷EC市場は大きく伸長



出所 矢野経済研究所（2004年～2014年）、国内オンライン印刷会社の財務情報をベースに当社試算（2015年～2019年）



## 事業領域

- 当初はラストマイルサービスとしてスタートし、現在は都市内輸送及び都市間輸送まで領域を広げサービスを展開

### ハコベルの主な対象領域

	ラストマイル	都市内輸送	都市間輸送
サイズ	軽トラック・カーゴ	小型・中型トラック (2t,4t)	大型トラック (10t)
案件単価	¥5,000 - ¥10,000	¥20,000 - ¥40,000	¥50,000 - ¥100,000
市場規模	4兆円 <sup>(1)</sup>	10兆円 <sup>(1)</sup>	
運送事業者	個人事業主/法人	法人のみ	法人のみ



出所 全日本トラック協会

注

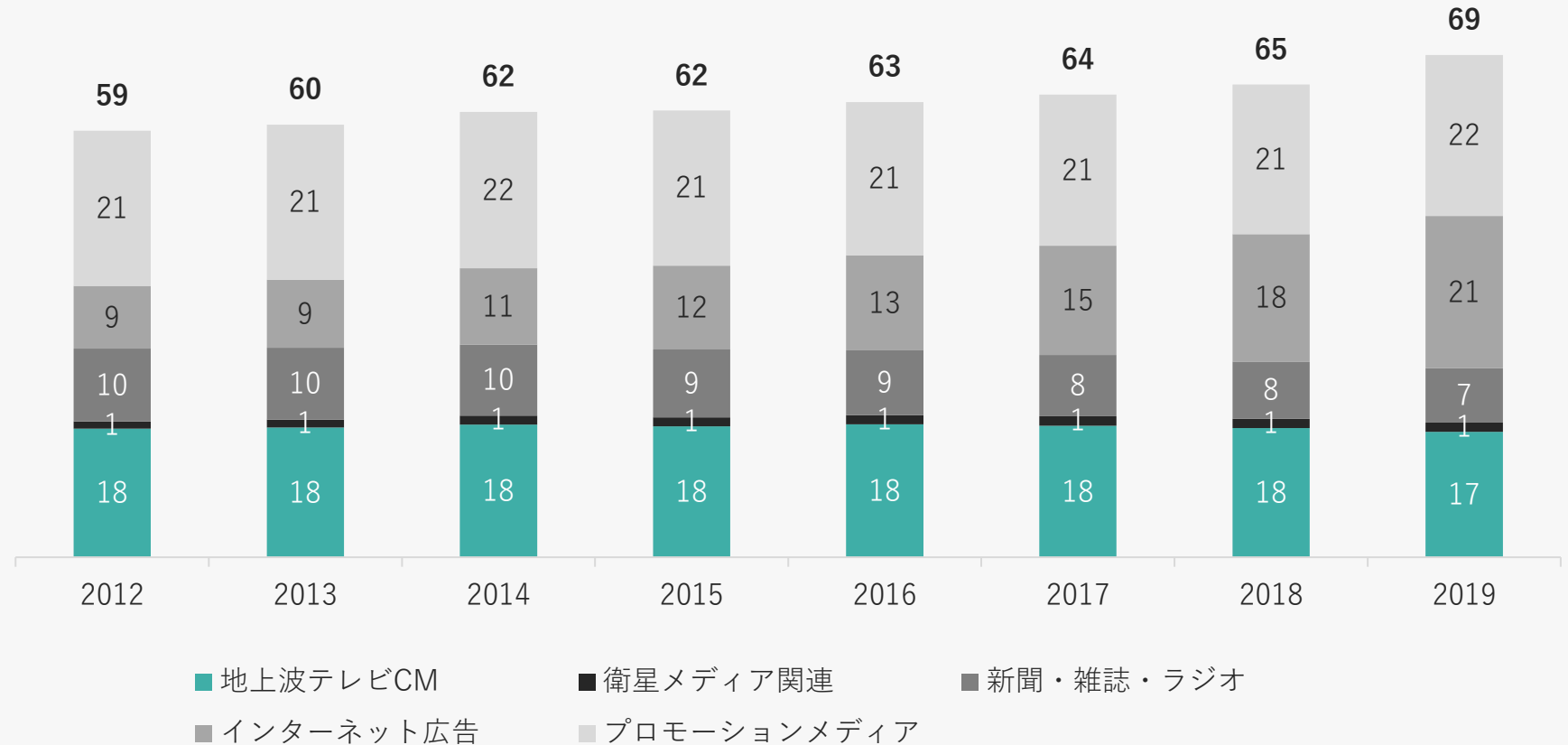
(1)全日本トラック協会「日本のトラック輸送産業 現状と課題2018」を元に当社推定



## 国内広告市場推移

- インターネット広告を中心に市場が伸長する中、地上波テレビCM市場も横ばいで維持

(千億円)



出所 電通「日本の広告費」(2019年)



## 外部からの評価 / 開示の強化

- 2021年4月に新規でMSCI ESG 格付けのBBBを獲得。継続的な対話を通じてさらなる改善を目指す
- 2021年6月に当社のESG 関連ウェブサイトを刷新。実際の取り組みと併せて、今後開示を強化

# MSCI ESG RATINGS



CCC	B	BB	<b>BBB</b>	A	AA	AAA
-----	---	----	------------	---	----	-----

As of 2021, Raksul Inc. received an MSCI ESG Rating of BBB.



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

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

\* 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

## P7 成長の方向性

- ・間接費：全東証上場銘柄（ETF/REIT/出資証券除く）の販売費・一般管理費合計
- ・商業・事務用印刷：経済産業省「生産動態統計 紙・印刷・プラスチック」に基づき試算、加工生産高ベースノベルティ：矢野経 ギフト市場白書 2020の『法人ギフト市場』をベースに試算  
プロモーションメディア(紙)=集客支援：折込、DM、フリーペーパーの合計：電通「日本の広告費」(2020年)
- ・テレビCM：電通「日本の広告費」(2019年) タクシー広告：交通デジタルサイネージ市場の一部のため、金額としては足し上げせず
- ・トラック物流：全日本トラック協会「日本のトラック輸送産業 現状と課題2018」を元に当社推定
- ・コーポレートIT=国内IT市場出荷額予測におけるデバイス合計金額+業種汎用型SaaSと定義：  
IDC Japan「国内IT市場 産業分野別/従業員規模別/年商規模別予測、2021年～2025年：2021年3月末時点のCOVID-19による影響を考慮」2021年5月  
富士キメラ総研「2021 クラウドコンピューティングの現状と将来展望<市場編>」2021年3月
- ・パッケージ=板・板紙製品 + 軟包装・シールラベルの合計：公益社団法人日本包装技術協会 2020年日本の包装産業出荷統計
- ・HP制作：ミック経済研究所 Web インテグレーション&ネット広告プラットフォーム市場の現状と展望 2017年版+CMS事業者の売上規模より推定

## P18 ブランド

- ・ネット印刷認知度：  
調査概要:ネット印刷に関するアンケート  
調査対象:月に使用している予算10万円以上 従業員100人以上かつ年商100億以上 印刷会社/印刷サービスに1年以内に発注をした経験がある人  
全国男女20-69歳（学生、専業主婦/主夫、パート・アルバイト、無職は除外）納品サンプル500s  
調査方法：インターネット調査  
調査実施主体：ラクスル株式会社  
アンケートモニター提供元：GMOリサーチ株式会社  
調査期間：2020年9月11日～9月14日
- ・配車計画システム関心度  
Logistics Today 2021年8月30日「配車計画システム関心度ランキングTOP40」
- ・運用型テレビCM サービス効果可視化ツール利用度・認知度  
調査概要:テレビCMの実施調査  
調査対象:年間広告費1億以上、テレビCM実施企業（過去実施含む）、22～69歳の会社員 マーケ/広報・宣伝部、経営、取締役層もしくは、経営企画部署の300名  
調査方法：インターネット調査  
調査実施主体：ラクスル株式会社  
アンケートモニター提供元：GMOリサーチ株式会社  
調査期間：2021年1月25日～1月29日



仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる

# ディスクレーム

## 本資料の取り扱いについて

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などにより、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。

## お問い合わせ先

経営管理部 財務・IRグループ  
Email : [ir@raksul.com](mailto:ir@raksul.com)  
IR情報 : <https://corp.raksul.com/ir/>