

BASE株式会社  
統合報告書

# Integrated Report 2024

The logo consists of a black square with the word "BASE" written in white, bold, uppercase letters inside it.

BASE

## Mission

果たす役割

# Payment to the People, Power to the People.

ひとりひとりに眠る、想いが、感性が、才能が。世界中の、必要な人に届くように。

そこから生まれる、作品に、アイデアに、活動に。正当な対価を、受け取れるように。

ペイメントを、世界中の人へ解放する。

世界のすべての人に、自分の力を自由に価値へと変えて生きていけるチャンスを。

あたらしい決済で、あたらしい経済を。

## Foundation

根底の想い

# We are All Owners

私たちは信じている。インターネットによって、個人が主役の時代がくることを。

私たちは信じている。経済活動とは、個人から始まり、

ひとりひとりが幸せになるためのものだ。

BASEがつくっているのは単なる道具ではない。

自分を楽しみながら主体的に生きていく「人生のオーナー」を増やす社会基盤だ。

みんなの手で広げていこう。

We are All Owners.

# CEO Message

代表取締役CEO 鶴岡 裕太

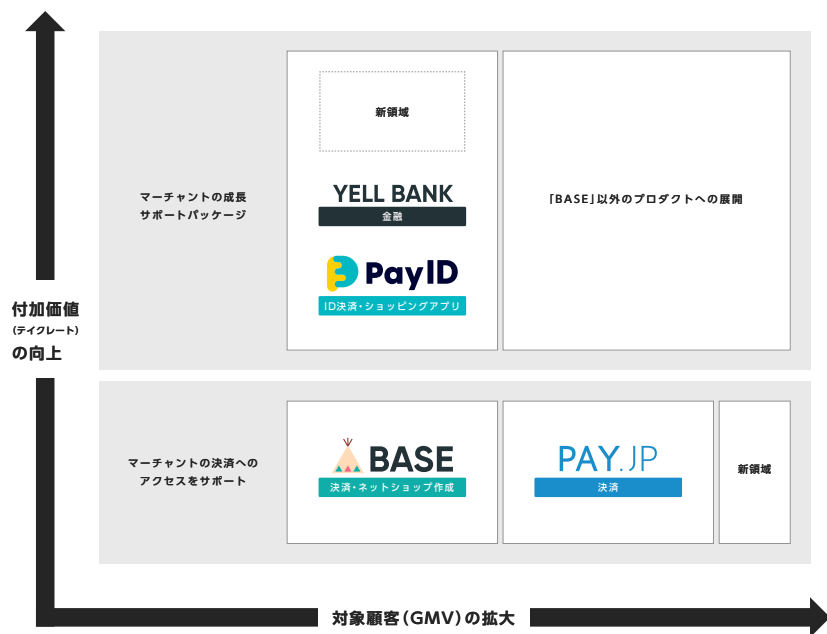
## BASEのミッションとプロダクト

BASE株式会社は、“インターネットによって個人や小さなチームがより強くなったその時に、世界はもっともっと良くなる”と信じ、個人やスモールチームをエンパワーメントすることにフォーカスした事業を展開しています。これは創業時から今この瞬間まで変わりません。企業ミッションの「Payment to the People, Power to the People.」は、誰もがかんたんに利用できる決済手段を提供し、個人やスモールチームを強くするという僕たちの姿勢を表したものです。人びとは何かの価値をつくり、その価値を別の価値と交換しながら生きています。何かをつくる人とそれを必要とする人が、よりシンプルなアクションで価値と価値の交換ができる。そんなプラットフォームの提供により、僕たちは「Power to the People.」してきました。

主力事業であるネットショップ作成サービス「BASE(ベース)」では、誰もが無料で始められて、商品が売れたときに初めて手数料が発生する料金プランを、サービス開始時からご提供しています。ショップの売上がたって初めて「BASE」も手数料をいただける構造のため、当社の成功には、ショップ様の成功が不可欠です。それは創業以来、最も大切にしてきた関係性でもあり、これからもお互いが成長し合えるWin-Winの関係を継続していきたいと願っています。売上の大きいショップだけに注力すべきという声をいただくこともありますが、「100億円の売上有る1社と」ではなく「10万円の売上有る10万ショップの皆様とお付き合いたい」という想いから、当社の短期的な利益成長だけを追求するのではなく、長期的な視点で経営しています。個人やスモールチームは、資本や組織規模では大企業に劣りますが、テクノロジーを利用することで、大企業を超える価値を生み出せると信じています。購入者側をエンパワーメントするためのサービスとして、

「Pay ID (ペイ アイディー)」も提供し、オンラインでのスムーズな決済体験や新しい商品との出会いをサポートしています。2023年にはBNPL機能「あと払い (Pay ID)」も追加しました。また、「BASE」を利用するショップオーナー様が、リスクを負わずに資金調達できる「YELL BANK (エールバンク)」も、当社独自のスキームでご提供しています。さらに、クレジットカード決済の仕組みをAPIで提供する「PAY.JP (ペイドットジーピー)」は、スタートアップ企業の皆様に多くご利用いただいています。これからも、EC、決済、金融領域で挑戦する際の障壁を取り払うためのプロダクトづくりを続け、個人やスモールチームの活動に寄り添っていきます。

## BASEグループが目指す価値創造



## ショップオーナーの皆様とともに成長した10年

僕は大学在学中に、インターン先の株式会社ハイパーインターネット (現:株式会社CAMPFIRE) でエンジニアリングやプログラミングを学び、自分でもいくつかかんたんなサービスをつくっていました。そんな頃に、洋品店を営んでいる母親から、「ネットショップをつくってみたいけど、どれも難しくよくわからない」という相談を受けたことがすべての始まりでした。当時はすでに大手ネットショッピングモールサービスが存在していましたが、そのどれもが、僕の母親には操作が難しく、費用的にも使いづらいものでした。当時のECサービスは、資本力や開発力を持つ人たちだけの特権で、母のような個人事業者はターゲットにはしていなかったのです。そして、自分の母親と同じように、挑戦してみたくても技術的な理由や経済的な理由でネットショップ運営を諦めている人たちがたくさんいるのではないかと考えました。そのことに気づいてから、誰もがかんたんにネットショップを開設し、決済まで導入できるサービスの構築に取組み、ネットショップ作成サービス「BASE」のローンチに至りました。

当社は個人やスモールチームを対象としているため、短期的な利益成長だけを追うことはありませんが、これまで存在しなかった新しい市場を創出し続けることで、マーケットとともに成長させていただいてきました。

そのように着々と実績を積み上げてきていた中、コロナ禍が始まった2020年にはネットショップ開設への需要が急増し、7年間かけて積み上げたGMVとほぼ同額のGMVが、1四半期の間に増加するという局面がありました。実店舗の運営が困難な中で、多くの方がインターネット上に販路を求めて「BASE」を利用されたからです。僕たちの想定を上回るトランザクションの増加で、サービスが一時的に止まってしまったこともありました。ユーザーの皆様には大変なご迷惑をおかけしてしまい、心苦しい思いもしました。それでも、あのような時期に皆様にサービスを提供することができたのはとても光栄なことでしたし、僕たちの存在意義を示すことができたと思っています。また、サービス成長に伴い採用を強化し、多くのメンバーに入社してもらいました。組織も多層化し、組織構造も一段レベルアップしたことで、僕自身、中長期の戦略策定など、経営者としての仕事にこれまで以上に注力できるようになりました。サービスを立ち上げたときに思い描いていた以上にたくさんのユーザー様に使っていただけて、皆様のおかげで会社の規模も大きくなり、取り組めることがもっとあることも見えてきました。

## 「We are All Owners」と言える社会に向けて

起業から10年が経過し、会社の規模も大きくなりました。これを機に、社会により貢献できる企業として今後も成長を続けるために、自分たちのミッションにあらためて向き合い、「We are All Owners」というFoundation(ファウンデーション)を新たに策定しました。「We are All Owners」の「We」は、世界中の人たちのことです。人は皆生まれ育つ環境が異なり、人生の選択肢が平等に与えられているとは決して言えません。それでも、誰もが自分の人生のオーナーとして意思決定でき、生きたい人生を生きられるようになることが、あるべき姿だと思いますし、インターネットでそれを実現できる時代になったと思うのです。インターネットは人との違いをその人の価値に変えられるツールです。インターネットが広まる以前は、人と人が同じ方向を向くことに価値が置かれていましたが、これからは自分が自分らしく生きることが、その社会に新たな価値を生むようになると信じています。誰もが自分らしく生きることがあたり前で、「We are All Owners」と言える社会が僕たちの理想です。



## 2023年の振り返り

コロナ禍における成長からの反動で厳しい事業環境の影響を受けた2022年に対し、2023年は連結売上高、連結売上総利益ともに増加し、営業損失も大幅に縮小したことで、財務体質を改善させることができました。BASE事業では、新機能のリリースと改善、月額有料プランの提供などが功を奏し、年間を通じて、国内のオンライン消費の成長率を上回る月間GMVの成長率を実現しました。PAY.JP事業は、長らく改善を続けてきた成果が目に見える形となって表れており、既存加盟店だけでなく、新規加盟店によるGMVも大きく積み上がる理想の成長構造になっています。「Pay ID」には新たにBNPL機能「あと払い(Pay ID)」を追加するなどの改善を進め、1,300万人を超えるユーザー様にご利用いただいています。また、「YELL BANK」も大小さまざまな改善を積み重ねることで、利用金額を大幅に伸ばすことができました。プロダクトの力で業績を伸ばすのは僕たちの本質的な強みですので、この結果を誇らしく思っています。

## 中長期の展望・成長戦略

中長期の成長戦略として、既存プロダクトの強化によるGMV成長と収益性向上を両立させることに注力します。さらにグループ横断の取組みとして、これまでは「BASE」のショップ様しかご提供できていなかったプロダクトを「PAY.JP」の加盟店にも横展開し、既存プロダクト間のシナジー創出を目指します。そして、強固な財務基盤を活かし、M&Aや提携などによるグループ全体の非連続な成長を目指していきます。こうした取組みを通じ、2025年12月期の営業利益黒字化を達成し、2026年12月期以降、売上総利益100億円の早期達成を目指していきます。僕たちがやりたいことを実現するには時間がかかるので、事業にはロングタームで向き合っていますが、より大きなチャレンジを続けるためにも、株主をはじめとしたステークホルダーの皆様の期待に応え続けることは絶対条件です。ユーザー様のために付加価値の高いプロダクトをつくるのと同時に、利益の最大化にもコミットして、企業価値の向上に取り組んでまいります。

## サステナビリティに関する取組み

当社グループは、「個人やスモールチームがより強くなったその時に、世界がもっとよくなる。」という信念のもと、誰もがあらゆる人生ステージ・社会環境・場所や時間に縛られない多様な生き方ができる世界の実現を目指しています。そのため、DE&Iには積極的に取り組んできました。多様性が社会の進歩や成熟に寄与するように、会社においても意見が多様であるほど良い意思決定ができるはずです。そのため採用にあたっては、似たキャリアやバックボーンを持つ人に偏ることがないように、意識的に幅広く人材を募っています。僕たちの企業ミッションとFoundationに共感してくれる人であることが大前提ですが、それをどう実現するかという点においては、さまざまな視点から活発な議論を行い、意思決定の精度を高めていきたいと思っています。労働条件に関しては、給与体系に男女差は存在しませんが、管理職層の人数においては男性が多く、今後は女性管理職比率を上げることを課題と認識しています。

さらに、持続可能な社会の実現に向けて、事業活動を通じたさまざまな環境負荷の低減にも取り組んできました。気候変動問題を事業に影響をもたらす重要課題の一つと捉え、グループ全体で気候変動対策に取り組んできました。2023年3月には、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明し、TCFD提言にある開示推奨項目に沿って開示も行っています。これからも、グループで提供するサービスや社内業務の見直しを通じて、環境に配慮した経営を実践していきます。

また、上場以来感じていることは、ガバナンスは会社の成長に不可欠であるということです。上場前の社内では自分の意見が何でも通ってしまうのではないかとこの恐怖感があり、本当は言いたいことが100あっても、50でとどめていたこともありました。これは、ガバナンスがかかっていないことによる、大きなデメリットだったと思います。経営者の暴走を防ぐことはガバナンスの重要な役割ではありますが、ガバナンス体制が脆弱であることが、逆にアグレッシブな経営判断が必要な場面で、それを疎外してしまうこともありました。上場してからは、コーポレート・ガバナンスを強化し適切な監督体制を整備してきたことにより、間違っていれば制止が入るという安心感から、遠慮なく100の意見を言えるようになりました。それが議論の末に55になったとしても、従来に比べて正しいリスクを取れるようになったと考えていますし、会社にとってプラスになったと言えます。

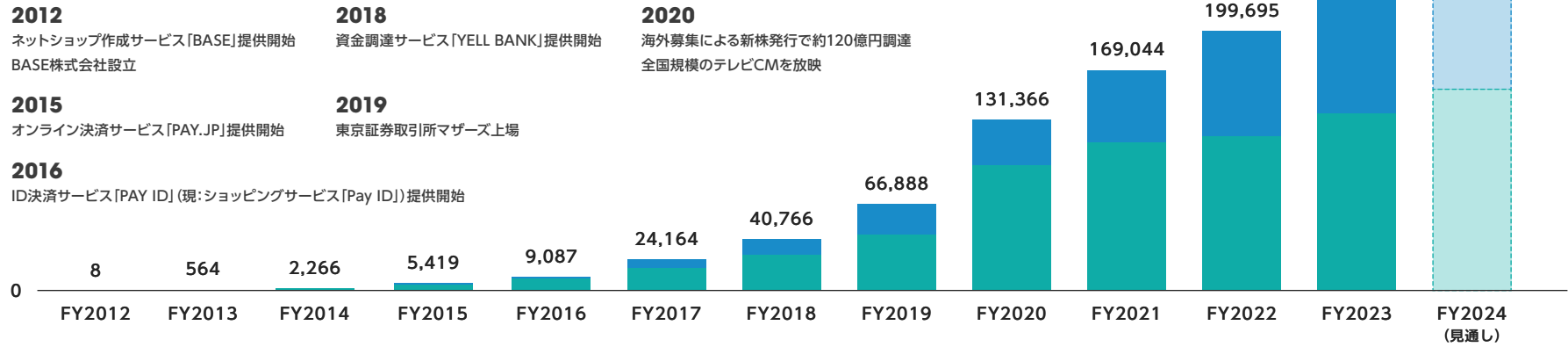
## ステークホルダーの皆様へ

僕たちのミッションを追求し続けることが社会から与えられている使命であり、上場企業としての責任であると考えています。ミッションを達成するために行う意思決定が、ステークホルダーの皆様の利益の最大化につながると信じています。僕たちの最大の強みは、ユーザーの皆様が本来持っている価値や可能性を世界の誰よりも一番強く信じていることです。自分たちにしかエンパワーメントできない方々をエンパワーメントしていると自負していますし、そのために良いプロダクトをつくっているという自信もあります。社会を良くしながら、すべてのステークホルダーの皆様に応援していただける経営に向き合っており、これからもよろしくお願いたします。



# History 沿革

GMV ■ BASE ■ PAY.JP (百万円)



**2012**  
ネットショップ作成サービス「BASE」提供開始  
BASE株式会社設立

**2015**  
オンライン決済サービス「PAY.JP」提供開始

**2016**  
ID決済サービス「PAY ID」(現:ショッピングサービス「Pay ID」)提供開始

**2018**  
資金調達サービス「YELL BANK」提供開始

**2019**  
東京証券取引所マザーズ上場

**2020**  
海外募集による新株発行で約120億円調達  
全国規模のテレビCMを放映

## 創業と事業立ち上げ (2012-2014)

当社は2012年12月に設立しました。ネットショップ作成サービス「BASE」を提供することで、それまでは大企業しかできなかったネットショップの開設や決済の導入に、個人やスタートアップチームの方も挑戦できるようになりました。2014年のピュレカ株式会社の子会社化を経て、翌年には主にスタートアップ企業を対象としたオンライン決済サービス「PAY.JP」もリリースし、インターネットの力であらゆるチームが決済を導入できるよう尽力してきました。

## 事業成長と事業領域拡大 (2015-2019)

BASE事業では、「BASEかんたん決済」の決済手段の拡充や拡張機能「BASE Apps」の提供に加え、リアル店舗出店スペース「SHIBUYA BASE」や「デザインマーケット」を開始するなど、事業基盤を拡大し、さらにマーケティング投資を強化しました。2016年にはID決済サービス「PAY ID」(現:ショッピングサービス「Pay ID」)、2018年には資金調達サービス「YELL BANK」もリリースし、「BASE」利用ショップへの付加価値向上に取り組んできました。

## COVID-19を機とした急成長 (2020-2022)

COVID-19を機に巣ごもり消費や応援消費が盛り上がり、BASE事業の利用ショップ数が大幅に増加し、GMVも大きく成長しました。急増したネットショップ開設需要に応えるべく、2020年9月に大型の資金調達を行い、マーケティング及び組織拡大への投資を強化しました。2022年4月からはグロースプランの提供を開始しました。PAY.JP事業もスタートアップ企業などから支持され力強い成長を実現し、グループがエンパワーメントするマーチャント基盤が大きく拡大しました。

## 成長軌道への回帰 (2023-)

COVID-19感染症拡大が落ち着き、BASE事業ではリオープニングに伴う反動減も見られましたが、2023年からは再び成長軌道に回帰しました。グループのその他のサービス「PAY.JP」「Pay ID」「YELL BANK」も順調な成長を見せる中で、既存のプロダクト間のシナジー効果の創出にも取り組んでいきます。さらに、対象顧客の拡大や、新旧顧客への付加価値向上を目的とした外部パートナーとのさまざまな形での連携により、インオーガニックな成長を実現するための取組みも開始しました。



# 目次

Mission 果たす役割	01
Foundation 根底の想い	02
CEO Message	03
History 沿革	07

## Value Creation

Value Creation	09
Materiality	10
SVPoD/CTO Message	11
User Interview	14

## Business

CFO Message	17
BASEグループの成長戦略	19
BASE ネットショップ作成サービス	22
Pay ID 購入者向けショッピングサービス	25
YELL BANK 資金調達サービス	26
PAY.JP オンライン決済サービス	27

## Governance

社外取締役鼎談	28
コーポレート・ガバナンス	32
プラットフォームの健全性	36
コンプライアンス	37
情報セキュリティ	38

## Sustainability

サステナビリティ	39
リスクマネジメント	41
人的資本	42
気候変動	43

## Facts & Data

財務情報	45
ESGデータ	46
会社情報/株式情報	47

## 編集方針

BASE株式会社 統合報告書 2024は、BASE株式会社及びPAY株式会社を対象として、業績及び経営方針・事業戦略、またサステナビリティに関わる情報など、財務情報と非財務情報を統合的にステークホルダーの皆様にご報告するものです。積極的に情報を開示することによって、ステークホルダーの皆様との重要なコミュニケーションツールとするとともに、皆様との新たな対話の機会を創出することを目的としています。

## 対象範囲

BASE株式会社及びPAY株式会社(100%子会社)

対象期間: 2023年1月1日~12月31日

ただし、一部に対象期間以前・以降の活動内容なども含みます。

## 発行時期

2024年5月

## 見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている将来の見通しに関する記述などは、制作時点において当社が判断したものであり、経済動向及び市場環境や業界動向など、さまざまな不確定要因により変動する可能性があります。今後、記述されている見通しとは異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

## お問い合わせ

BASE株式会社IR担当

お問い合わせフォーム: <https://binc.jp/contacts>

# Value Creation

Payment to the People,  
Power to the People.

## 人的資本

- 自身の仕事やキャリアに主体性を持ち、挑戦し続ける従業員をサポートする人材育成方針
- ワークライフバランスの推進とDE&I環境の醸成を促す社内環境整備方針

## 社会・関係資本

- 210万を超えるマーチャント基盤
- 1,300万を超える購入者基盤
- 全国の地方行政・自治体との連携
- クリエイターエコノミー協会

## 財務資本

- 強固な財務基盤

Input

YELL BANK

金融

BASE

決済／ネットショップ作成

BASE

PAY.JP

決済

PayID

ID決済／ショッピングアプリ

Output/Outcome

個人やスモールチーム、スタートアップ企業の経済基盤として、EC/決済/金融領域の課題を解決

- グループGMV 2,700億円超
- 売上高 116億円超

持続的な成長を支える優秀な人材の採用及びDE&Iの追求

- 女性管理職比率 19%
- 育休取得率
  - 女性 100%
  - 男性 83%

価値創造を支える  
コーポレート・ガバナンス

# Materiality 重要課題

## マテリアリティ(重要課題)特定プロセス

### STEP1 マテリアリティ候補の抽出

GRI スタンダード、SDGs (国連の持続可能な開発目標)、SASB (サステナビリティ会計基準審議会) といった国際的な指標及び、ISOや国際的なESG格付基準を参照し、当社の事業特性などを踏まえ、環境・社会・ガバナンスに係る重要課題候補を抽出しました。

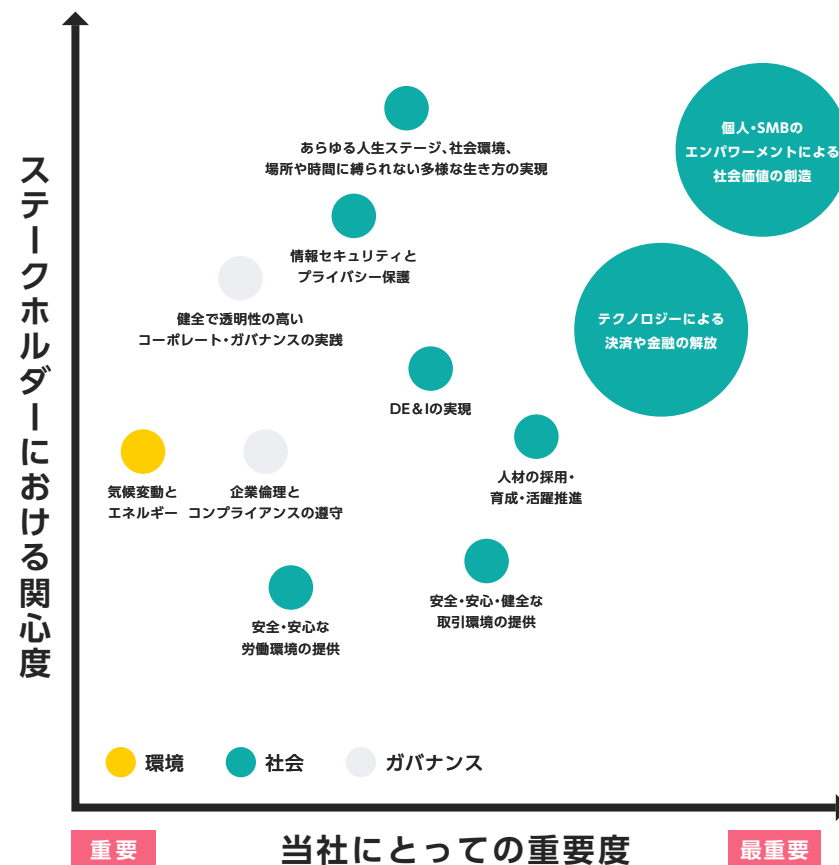
### STEP2 マテリアリティ候補の絞り込み・評価

社内外の取締役、上級執行役員、監査役及び株主・投資家にインタビューを実施いたしました。その結果をもとに、“自社にとって重要な課題”及び“ステークホルダーにとって関心度が高い課題”の観点から総合的に判断し、マテリアリティ候補の絞り込み・評価を実施いたしました。

### STEP3 マテリアリティの特定

取締役会及び経営会議における議論を通じて、当社ミッションや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しました。

## マテリアリティマップ





# SVPoD/CTO Message

上級執行役員SVP of Development **藤川 真一**

執行役員CTO **川口 将貴**

## おふたりの経歴と役割分担を教えてください。

**藤川:**「BASE」のリリース直後から技術顧問として関わり、2014年8月にCTOとして正式にジョインしました。現在は技術部門の最高責任者であるSVPoDとして、技術部門全体のマネジメントと情報セキュリティを中心としたガバナンスを統括しています。CTO職を別に設置したのは、会社の成長に伴い、IT内部統制や社内情報システムの整備など業務の幅が広がり、プロダクトを見る時間がなくなってしまったためです。技術的な意思決定に責任を持つ開発現場のリーダーとして、川口にCTOを担ってもらうことにしました。

**川口:**2017年5月に入社し、2019年7月に藤川からCTOを引き継ぎました。技術部門の現場トップとして、技術統括や戦略策定、技術者の採用など、プロダクトの開発と維持に直接関わる部分を率えています。

## 技術部門の仕事の内容をお聞かせください。

**川口:**まずは、プロダクトの開発やアップデートです。プロダクトマネジメントチームからの要望を聞いて、企画やデザイン担当とともに開発に落とし込んでいきます。その際、最初にすべての要望を聞いた上で、僕らがその実現可能性を判断し、合意をとってから実際の作業に入ります。

**藤川:**我々が提供しているサービスは24時間365日稼働していますが、サーバーエラーや思いがけないトラフィックの増加などによって不具合が生じたときの、迅速な対応も非常に重要な業務です。また、技術負債の解消も大きなテーマになってきました。「BASE」はリリースから11年が経過し、ユーザーが増え続けていますし、他のサービスもこれから長い時間をかけて育てていきます。そうすると、プロダクトのライフサイクルよりも、技術のトレンドが変わっていく方が早いわけです。例えばセキュリティでも、新しい脅威が常に現れてくることから、日々改善に取り組まないとサービスを支えることができません。日常的な改善をしている中でソースコードにも徐々に綻びが増えていき、大きな機能改修の際に大変な工数がかかるなど、生産性の観点からも重要な課題です。そのため、ユーザーのUI/UXは変わらなくても、内部のプログラムを全面的に書き換えるリファクタリングにも取り組んでいます。

**川口:**2020年に資金調達をさせていただき、必要なコストをかけられるようになったので、新規開発とのバランスを見極めながら進めています。

## 開発にあたっての姿勢や考え方をお聞かせください。

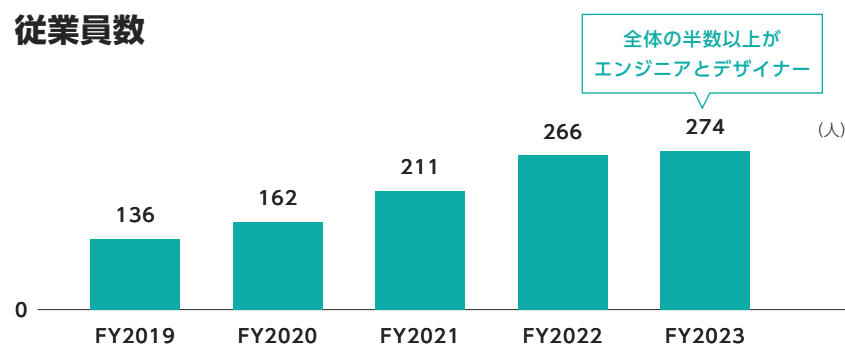
川口：ユーザーが快適に使えるサービスを提供することで、彼らの経済活動を支えることが最大の目的なので、そのために必要な技術であれば何でも使います。新旧いずれの技術でも、それがプロダクトを良くするのであれば使います。新技術のキャッチアップは常に行いますが、良いプロダクトをつくるために必要か否かが判断基準です。

藤川：サービス運用に付随する問題をいかに技術で解決するかを重要視しているのも、我々の特長で、不正利用の監視が一例です。「BASE」で1日に発生するトランザクションの量は人が監視するには多すぎるため、AIで絞り込んで最後に人が見るという体制を以前から整えています。もうひとつ我々の姿勢で重要なのは、強い当事者意識を要求することではないでしょうか。

川口：当事者意識を持ち、開発から運用まですべてを理解できるフルサイクルエンジニアが理想です。そんな人材を育てるために、新規プロジェクト担当のエンジニアも、ユーザー問い合わせに定期的に携わるようにしています。途中参加でもプロダクトの理解が進み、自分の職責以外に目を向けるチャンスにもなります。

藤川：組織の効率性から見ると、ユーザーの要望に対処するチームを独立させる方が良い場合もあります。あえてエンジニアに経験させているのは、24時間365日稼働しているサービスを維持することがどういうことかを理解し、視野の広いエンジニアになって欲しいからです。将来的には分業制に移行するかもしれませんが、職責の壁を超えられるエンジニアを一人でも多く育てたいですね。

## 従業員数



## 2020年以降に実施した組織拡大の狙いと成果を教えてください。

藤川：提供するサービスの幅を広げることが最大の狙いです。「BASE」の基本的な開発方針として、より多くのショップに影響を与え得る機能を優先していたため、特定のショップのご要望に特化した機能は優先度を下げていましたが、多様な要望の解消にも対応し始めました。

「Pay ID」や「YELL BANK」なども成長させないといけない。そのために、開発チームやプロダクトマネジメントチームの人員を増やしました。現在は、突発的な事態が発生した際にも対応できる体制になっています。同業他社のサービスと比べて劣後していた部分もおおむね解消することができたので、これからはプラスアルファの付加価値を向上させるフェーズに入ります。

## 次のフェーズに必要なことや課題は何ですか。

藤川：「BASE」を軸に、各プロダクト間のシナジーを強化しながら、収益性の改善に取り組んでいかないといけないフェーズです。そのためには今いるメンバーが、マネージャーやテックリードのようにチームをリードする立場に成長しなくてはなりません。今は一部のメンバーが複数の役職を兼務しているため、チームをリードするポジションを任せられる人材を増やすことに取り組んでいます。M&Aなども視野に入れ、新規事業を任せられる人材が社内にも多数いる状態をつくっていきます。将来の仲間については、当社サービスの将来性に共感してもらうことが重要です。現状維持で良いというサービスには優秀な人は入ってきません。このフェーズの会社ならではの面白さと今後10年のビジョンを示し、それを目指すことに共感してくれる人をアトラクトすることも自分のミッションです。

川口：良くも悪くも当社は、上場企業だから安定していると見られていて、面白い仕事を求めるエンジニアを引き付けられていない感覚があります。実際にはやることはまだいっぱいあるので、このフェーズならではの会社の面白さをもっとアピールしたいと思っています。事実、技術のレパートリーを増やしたい人には面白い場所です。

## これから一緒に仕事をするエンジニアには、 どんなことを求めますか。

藤川:インターネットが大好きであることが、当社で仕事をする大前提です。その上で、例えばXやFacebookはグローバルで動いているサービスなのに、メンテナンスしているところを見たことがないんですよ。一方で我々は、数ヶ月に一回はメンテナンスなどのために深夜の数時間、サービスを止めさせてもらっています。だから、技術にはまだまだ先がある。サービスを24時間365日支え続けて、それを実現する技術に興味がある人と一緒に仕事がしたいです。

川口:技術的な部分のキャッチアップは入社してからでも遅くなくて、プロダクトにコミットできるかどうかの方がより大切です。僕は入社するまでECには興味がなかったんですが、インターネットが大好きで、同じような想いを持つ社長がつくるサービスだったら絶対に世の中を面白くできるに違いないと思って入社しました。

藤川:当社のサービスはユーザー数が非常に多いため、ひとつトラブルが起きると必ず大量のデータを処理する必要があるのですが、AIを使って効率化するなど、今までできなかったことが実現できています。技術者にとっては、幅広い挑戦ができるベースが整ってきています。そういった経験を積みたい人たちにも面白い場所だと思います。



Question



### BASEのどんなところが好きですか？

Answer



川口

新たな機能を開発するときの意思決定において、特定のショップだけにメリットがある機能ではなく、どれだけ多くのショップに影響を与え得るかが判断基準になっているところですね。

Answer



藤川

他のECとは良い意味で正反対なところですよ。  
僕は以前にもEC業界を経験してきましたが、一般的な業界感覚と鶴岡の感覚がまるで違うんです。他社はショップあたりの売上の大きさを勝負するため、大手企業のECサイト制作がセールスポイントになります。当社の場合は真逆で、いかにたくさんのショップ様に使っていただくかにある。だから1ショップあたりの流通額は平均をとるとすごく小さい。  
「BASE」の初期の頃に、誰もが知っている大物アーティストの案件が来たのですが、いわゆるガラケーに対応することが条件でした。「BASE」はリリース当時からスマートフォンを前提としたサービスだったので、ガラケーには対応していませんでした。僕は開発経験もあるからやりますよと伝えたのですが、鶴岡は断りました。22、3歳くらいの若者が、それは他のすべてのショップ様のためにはならない、そんな時代じゃないという感じで断ったんです。このブレない意思決定はすごいなと、強烈に印象に残っています。

# ネットショップが ブランドの「名刺」に

## BASE User Interview

〈側島製罐株式会社〉

代表取締役 **石川 貴也様**     can 推進課 ネットショップ運営担当 **佐藤 美樹様**



**石川さん**:側島製罐は100年以上続く缶の製造会社です。ある時、「売れ残った缶を廃棄します」とSNSに投稿したところ、一般の方から「買いたい」という声がたくさんあって、BtoC事業を始めました。初めてネットショップを開設する際にいろんな人に話を聞くと、「BASE」ならかんたんにネットショップを開設できると勧められました。実際、Webの知識がなくても直感的に操作しやすいUIが「BASE」を選ぶ決め手となりました。

もうひとつの決め手は、BASEのポリシーに共感したからです。僕たちは、「大事なものを入れる」缶の本来の魅力や新たな価値を多くの人に伝えたいという想いから、2023年8月に新ブランド「側島心具製造所」を立ち上げました。人の想いを育み、心を豊かにするブランドでありたいという想いが詰まった僕たちのブランドの世界観を発信していくために、「BASE」はぴったりでした。

**佐藤さん**:「側島心具製造所」では“心の道具”をつくっています。“心の道具”とは、自分の心とゆっくり向き合ったり、大切な人の想いを大事にしたり、人と人をつなぐための道具のことです。ネットショップでは、「親子の絆を深める缶“Sotto”」やカラーバリエーションを展開する推し活にぴったりの「カラフル缶」など、大切なものと向き合うことができる缶を販売しています。缶の魅力に気づいてくださる方、私たちの想いに共感してくださる方が多世代に増えてきて、とても嬉しいです。ネットショップを通じて、大事なことに気づききっかけや体験を生み出していきたいと思っています。缶はサイズの大きさから小売店では数を置いてもらえない商材で、輸送コストを考えると全国のお店に置いてもらうのは難しいことがあります。オンラインならボタンひとつで全国の方の手に届けられるので、お客様にも喜ばれていると思います。

**石川さん**:新ブランドを始めてから、単なる缶ではなく付加価値のある缶をつくっている会社という認識を持っていただけるようになりました。ネットショップが名刺のような役割も果たしていて、BtoB事業の注文も増えてきたのは良い影響のひとつです。「世界にcanを」というミッションを達成すべく、これからも「BASE」のサービスを活用していきたいと思っています。



# 開発スピードを 落とさないUI・UXと サポートが 決済導入の要に

## PAY.JP User Interview

〈Check Inn 株式会社〉

代表取締役 田中 健太郎様



当社は宿泊施設向けオールインワンツール「Check Inn (チェックイン)」を提供しています。宿泊施設予約時の決済機能として、「PAY.JP」を導入しました。

施設運営の業務効率化やコスト削減により、施設運営者がこれまで以上にホスピタリティ向上に注力できれば、宿泊施設・宿泊者の双方に大きなメリットがあるはずだという想いから、2021年10月に宿泊施設を対象にサービスを提供開始しました。私が学生時代にホテル向けのサービスに関わった際に、ホテルが利用する管理サービスは複雑で多岐にわたり、ホテル側でのマーケティングデータ取得などが難しいことに課題を感じていました。この課題を自分自身で解決するため、2021年10月に当社を設立しました。

これまで宿泊施設では複数のツールの契約が必要でしたが「Check Inn」は部屋の予約や管理、備品の在庫管理など、包括的な施設管理ができるサービスなので、これまで複数のツールの使用に費やしていた時間を大幅に削減できます。現在は日本全国の旅館、ホテル、ヴィラなど幅広い形態の宿泊施設に利用されており、新規開業の宿泊施設も多数あります。

宿泊業界ではクレジットカード決済が主流で、オンライン決済の導入は必須でした。実は、初期は他社のオンライン決済サービスで開発していたのですが、英語で問い合わせる必要があり、開発が進まず困っていました。その際に、出資いただいているVCから勧められ、スタートアップ支援プログラム「PAY.JP Seed」のプランを利用して「PAY.JP」にリプレイスしました。

前職でエンジニアをしていたため開発は私一人で行っていましたが、不明点は日本語で問い合わせができ、サポートからの返事も早いため、開発スピードを落とさずリリースができました。

「PAY.JP」はシンプルで開発しやすく、ドキュメントもわかりやすいので選んで良かったです。

今後は、当社サービスのユーザーさん管理がよりかんたんになったり、少人数で宿泊施設を運営されていてキャッシュ・フローに課題を抱える事業者さんと一緒にサポートできたりするような機能を期待しています。当社も多くの宿泊施設のお役に立てるようにサービスを引き続き拡充していきたいです。





# 早期EC教育で ビジネス感覚を養い、 地域のために活躍できる 人材を育成

## 行政・自治体パートナー Interview

〈大分県教育庁〉

高校教育課 産業教育指導班 指導主事 **渡邊 司**様



大分県は2022年にBASEと包括連携協定を締結し、インターネットを活用した県産品の販路拡大や中小事業者のDX支援を通じた地域活性化を目指しています。教育委員会では、県の魅力を発信できる人材の輩出を柱に据え、商業系の学科がある高等学校を対象に「ビジネスリーダー養成事業」を推進しています。ちょうど生徒のキャリア形成に必要な学びを模索している時期にBASEからECの早期教育のご提案があり、協働して「ネットショップ開設体験授業」を実施することになりました。BASEからECの基礎知識やネットショップ運営のノウハウなどのレクチャーを受け、生徒たちがタブレットを操作してオリジナルのネットショップをつくるワークショップ形式の授業を行っています。

授業の成果は、大きく3つあります。1つは、ネットショップ開設に対する心理的なハードルが下がった点。2つめは、実際に販売はしていませんが、“生きた物流”にふれることができた点。3つめは、興味・関心が地域に向けられるようになった点です。自分たちが暮らす地域を知り、身近にあるものの魅力を再発見し、自分の言葉に置き換えて人に伝える。生徒たちが大分県をPRできるようになるきっかけとなっています。さらに、ネットショップでは多角的なアプローチで不特定多数にPRできる、自分から“攻める”売り方ができることも学んだようです。こうした体験からネットの活用の可能性を見出し、将来に活かそうと考えるようになった生徒もいます。

また「BASE」の知名度やブランド力が生徒のやる気を引き出したようで、授業に取り組む姿勢や体験後の反応がとても良く、「かんたんにできるとわかった」「いろいろ試すことができて、すごく楽しかった」とポジティブな感想も多く手応えを感じています。一連の体験授業の後には、教職員向けにもネットショップ開設体験講座を実施してもらいました。「興味はあるが、どのように実施すれば？」という教員の課題も、この講座を機に解消されており、体験授業を自ら授業で実施した教員もすでに出てきています。

今後はネットビジネスを想定した授業を多くの地域の学校で展開すべく、引き続きBASEと共創しながら、子どもたちの人生の選択肢を広げるサポートを続けていきたいと思っています。



# CFO Message

取締役上級執行役員 CFO 原田 健

## 2023年12月期の振り返り

2023年12月期は、期中に上方修正した業績予想をしっかりと上回ることができました。効率的な投資を心がけコストの圧縮を進めながらも、グループGMVを成長させ、2025年12月期営業利益黒字化に向けて財務体質を大幅に改善させることができました。

BASE事業は、2022年12月期はリオープンによる反動減で厳しい時期が続きましたが、従来よりも売上規模の大きな個人やスモールチームも対象とすることを目的に2022年4月から開始したグロースプランの効果が徐々に表れ、売上規模の大きなショップが中心となって成長を牽引したことから、2023年12月期のGMV成長につなげることができました。2023年4月からはBNPL決済「あと払い(Pay ID)」の提供を開始し、購入者の方の利便性の向上にも取組みました。ローンチ後も口座振替の追加やショッピングアプリでの利用対応など複数の機能拡充を行ったことで、利用率は順調に向上しています。

PAY.JP事業は、主にスタートアップ企業の皆様から強くご支持いただいたおかげで、非常に力強く成長しました。一部の成長著しい大型加盟店を除いても、期初想定を超える成長を実現できています。

その他事業は、主に「BASE」利用ショップを対象に提供する資金調達サービス「YELL BANK」です。当社が負うリスクを抑制しながらショップの資金調達力を高めるという難しい課題に、UI/UXの改善を地道に重ねながら取り組んでおり、こちらも大きく成長しております。

2023年は、2022年という、物販系EC市場全体にとって非常に厳しい1年を乗り越えた後、再び成長軌道に戻すことができた1年だったと評価しています。

## 中長期の経営方針

今後も「Payment to the People, Power to the People.」の企業ミッションを追求し、社会から必要とされる存在であり続けることで、中長期的な成長を目指していきます。

中長期の成長戦略としては、3つの柱を掲げています。1つ目は、「BASE」「PAY.JP」を中心とした既存プロダクトの強化によるGMV成長と収益性向上の両立。2つ目は、これまで「BASE」利用ショップだけに提供してきたプロダクトを「PAY.JP」の加盟店に横展開し、既存プロダクト間でのシナジーを創出することによる成長加速。3つ目は、グループの対象顧客の拡大や既存プロダクトの付加価値向上などを目的としたM&A及び提携などによる、グループ全体の非連続な成長です。こういった取組みを着実に遂行することによって、2025年12月期での営業利益黒字化を達成するとともに、2026年12月期以降に連結売上総利益100億円の早期達成を目指します。

また、当社は2020年に資金調達をさせていただいたおかげで、潤沢な現預金を有し、強固な財務基盤を維持しております。こちらのキャッシュ・アロケーションの方針といたしましては、まずは、現預金は非連続な成長を実現するためのM&Aなどに優先的に活用し、さらなる成長を追求してまいります。そして株主還元につきましても、グループの成長と、それを支えてくださるステークホルダーの皆様への還元を両立させることは重要な経営課題であると認識しておりますので、最適な財務戦略を検討していく方針ですが、現時点では、グループの事業成長のために優先的に投資させていただくことが、企業価値の向上に最も寄与すると考えております。

その過程で、さらなる資金需要が生じた際には、バランス・シートの健全性の確保を重視し、自己資金に加え、デッドファイナンスやエクイティファイナンスなど、最適な方法を柔軟に選択してまいります。

## 2024年12月期の連結業績予想

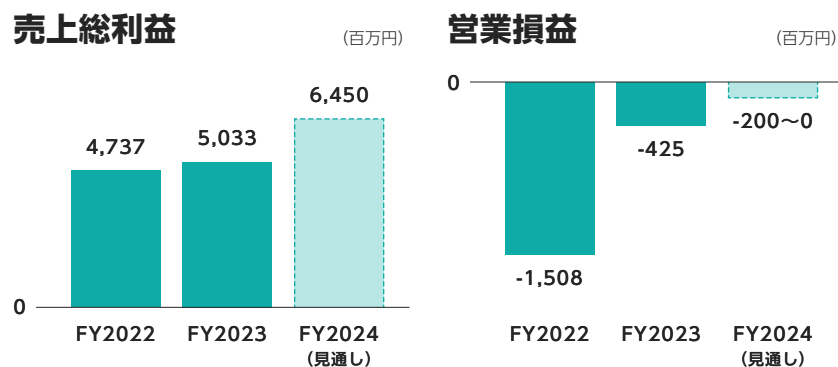
2024年12月期においても、中長期の経営方針に則った事業運営に努めてまいります。業績予想といたしましては、売上高147億円（前年同期比+25.9%）、売上総利益64.5億円（同28.1%）、営業損益は-2億円～損益分岐点の水準を目指し、引き続き財務体質を改善してまいります。

一貫して機能強化に努めてきたBASE事業では、2024年1月からグロースプランの月額費用を5,980円から19,980円に値上げさせていただきました。手数料は競合対比で競争力のある業界最安水準を維持しておりますが、ショップオーナーの皆様にはしっかりご納得いただいた上で継続利用していただけるよう、引き続きプロダクトの付加価値向上に努めています。PAY.JP事業においても、コアバリューである決済領域は継続的に強化しながら、金融領域の付加価値の向上にも注力してまいります。「YELL BANK」「Pay ID」においても、引き続き機能強化に努めながら、グループ全体の成長加速に貢献し得る取組みも同時に進めてまいります。

## ステークホルダーの皆様へ

当社が中長期的な目線での経営を続けさせていただくにあたり、ステークホルダーの皆様から経営陣をご信任いただくことが非常に重要であると考えております。IR体制を拡充して幅広い投資家の皆様と積極的に対話し、透明性の高いコミュニケーションを心がけることにより、資本コストの低減を図ります。

今後も当社の描く未来に期待し続けていただけるよう、企業価値の向上にいつそう努めてまいりますので、引き続きご支援賜りますよう、よろしくお願いいたします。





# BASEグループの 成長戦略

上級執行役員COO 山村 兼司 上級執行役員 高橋 直

執行役員VP of Product 神宮司 誠仁 BASE BANK Division Manager 柳川 慶太

PAY株式会社代表取締役 高野兼一

当社グループは、3つの柱からなる中長期の成長戦略を持っています。

1つ目は、主力のネットショップ作成サービス「BASE」をはじめ、オンライン決済サービス「PAY.JP」、購入者向けショッピングサービス「Pay ID」、資金調達サービス「YELL BANK」など、グループがこれまで提供してきたプロダクトの付加価値を強化し、プライシングの適正化とマーケティング施策の改善などを通じて、GMV成長と収益性向上を両立させるというものです。2つ目が、これまでは「BASE」でつくられたショップだけに提供してきたプロダクトを「PAY.JP」の加盟店に横展開し、既存のプロダクト間でシナジーを創出することによる成長加速です。そして3つ目が、対象顧客の拡大及び既存プロダクトの付加価値向上などを目的とした、外部パートナーとのM&Aや提携などによる、グループ全体の非連続な成長の実現です。各事業責任者から、プロダクトの成長戦略についてご説明します。

## 創業当初から変わらない個人や スモールビジネスのエンパワーメント

**山村:**「BASE」では、個人やスモールチームの方々にご提供する付加価値をさらに向上していきます。「海外向けに販売を強化したい」「リスクなく広告運用をして集客を強化したい」といった販路拡大のニーズにお応えし、これまで以上にショップ様の売上成長を強力にサポートしていきます。また、素敵な商品を「創り出す」ことが得意なショップ様と、その価値を多くの方に「伝える」ことが得意なショップ様をマッチングさせるといふ、非常に多くのマーチャントを抱える「BASE」だからこそ提供できるショップ様の成長機会もあります。こうしたプロダクトの強化に伴い、一部の拡張機能の有料化や、「Pay ID」を通じて保有している購入者アセットの収益化など、料金体系の適正化を実施させていただきます。また、2022年まで実施していたテレビCMによって圧倒的なサービス認知度を獲得することができたため、それをアセットとして最大限に活用しながら、「BASE」を使って実現できる「自分の人生にオーナーシップを持って生きる」という価値観に共感していただけるような個人やスモールチームの方々から、今後も選ばれ続けるサービスでいられるよう、マーケティング施策の改善に取り組んでいきます。



## マーチャントと購入者、 2サイドのネットワークを独自の決済体験の強みに

**高橋:**マーチャント向けのサービスだけではなく、購入者向けにもサービスを提供し、そのデータを保有しているのは当社独自の強みであり、貴重なアセットです。グループで抱えるマーチャントと購入者双方に対する「Pay ID」の付加価値を向上することで、購入者アセットの収益化を目指していきます。

**神宮司:**そのために、「Pay ID」が提供しているショッピングアプリとID決済機能をこれまで以上に拡充していきます。

具体的には、ショッピングアプリのレコメンド機能などを強化することで、「BASE」を利用されている素敵なショップ様と購入者の新しい出会いを創出し、ショップ様の成長と購入者のネットショッピングの体験を改善していく方針です。ID決済機能については、特にBNPLの「あと払い(Pay ID)」において分割払いなどを可能にすることで、購入者の支払いの選択肢を拡大していく方針です。このような取組みを通じて、より幅広い個人やスモールチームがネットショップにチャレンジできるようにしていきます。

## スタートアップ企業の力強い成長を支える 決済インフラになる

**高橋:**「PAY.JP」の力強いGMV成長は、開発者に寄り添ったプロダクトを愚直に追求してきた結果です。

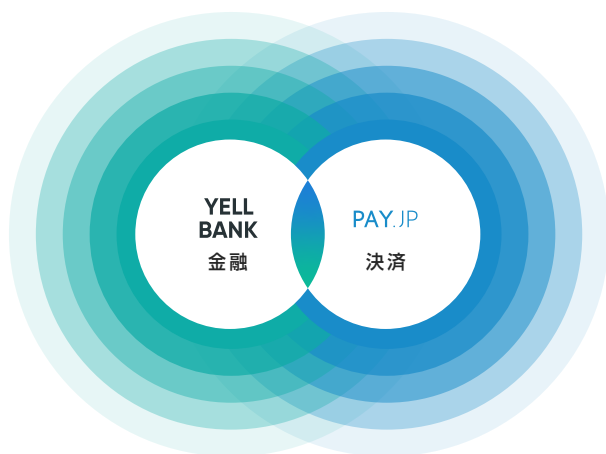
**高野:**今後も、コアバリューである決済領域の課題解消に取組み、競争力のあるプロダクトを提供し続けることは変わりません。それと同時に、提供価値の拡大に応じた料金体系の適正化や原価率の改善にも取組みます。また、新規加盟店の獲得経路を多様化し強化するために、セールス&マーケティングの体制を確立することに加え、既存の加盟店との関係構築を推進し、現在の高い継続率の維持に努めます。

## すべてのマーチャントの成長を強力に後押ししながら、 グループのプロフィットセンターを目指す

柳川:「YELL BANK」を中心とした金融サービスはこれまで、さまざまなアプローチで「BASE」をご利用されているショップ様のキャッシュ・フローを早期化することで、成長をサポートしてきました。それぞれのサービスのかんたんさにもこだわっており、今まで資金調達を考えたことがない方々にも、その意義を知り活用していただき、成長のきっかけとしていただくことにこだわっています。サービス開始から5年が経過し、当社側にもノウハウが蓄積されてきたことで、ショップ様が調達できる金額や支払い方法などを柔軟に提供できるようになり、利用ショップ数や利用金額が大きく成長しました。個人やスモールチームの固有のキャッシュ・フローの課題に対して、誰よりも向き合ってきたことで実現できた実績だと自負しています。

高橋:2024年からは、これまでは「BASE」を利用されているショップ様にしか提供できていなかった金融領域のサービスを、「PAY.JP」の加盟店にも提供することで、既存プロダクト間のシナジーを創出し、グループの成長を加速させていきます。

高野:「PAY.JP」としてはこれまで、スタートアップ企業の決済領域の課題解消にフォーカスしてきましたが、「YELL BANK」と協力しながら金融領域もサポートさせていただくことで、加盟店と当社双方のさらなる成長を目指していきます。



## 外部パートナーとの共創で、グループ全体の飛躍を実現

山村:当社の強固な財務基盤を活用しながら、M&Aや提携などによる、グループ全体の非連続な成長を目指していきます。想定している領域は、グループの対象顧客の拡大を目指すものと、そうして拡大した顧客基盤への提供価値の拡張を目指すものです。

高橋:2023年には、CEO直下の経営戦略室とCFOで構成するM&Aや連携などの実行体制を整えました。個人やスモールチームのエンパワーメントに資することが大前提ですが、お互いの価値観を共有できるパートナー様とは積極的に取組みを進めていきたいと考えています。まずはグループシナジーの最大化を目的に「YELL BANK」をはじめとする「BASE」をご利用のショップでしか使えなかったプロダクトを「PAY.JP」加盟店へ展開しますが、その先にはパートナー様との共創により、「BASE」や「PAY.JP」以外のプラットフォームを利用されているユーザーにも価値をお届けしていきたいと考えています。これからも、私たちのミッションである「Payment to the People, Power to the People.」の実現、インターネットの力でより多くの個人やスモールチームをエンパワーメントできる世界を目指していきます。



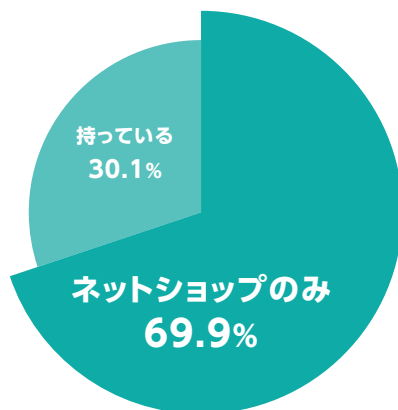


## ネットショップ作成サービス

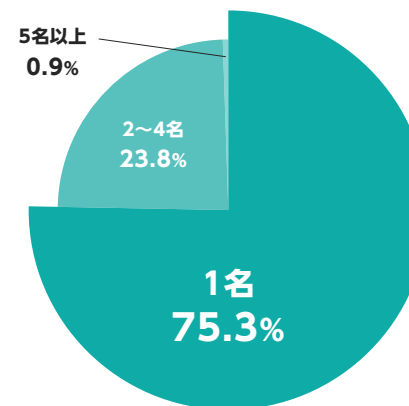
### 提供価値

「BASE」は、誰でもかんたんにネットショップを作成できるサービスを提供することで、自分が好きな生き方を選択する「オーナーズ」を応援してきました。多様な生き方を望む方々が増加する一方で、それを実現することが依然として困難だった時代に、インターネットの力でさまざまなハードルを取り除き、自分らしく自由に生きようとする個人やスモールチームの力を、誰よりも信じてサポートし続けてきたのが「BASE」です。誰でもかんたんに導入できる決済機能やかんたんに操作できるEC機能だけでなく、最小限のリスクでEC運営を始められる料金プランのご提供まで、あらゆる側面から個人やスモールチームの挑戦を支えています。

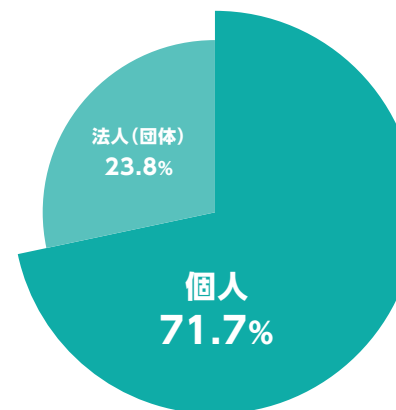
### 実店舗保有の割合



### 4名以下で運営するショップが99%



### 法人・個人の割合



(2023年10月BASE調査)



## ネットショップ作成サービス

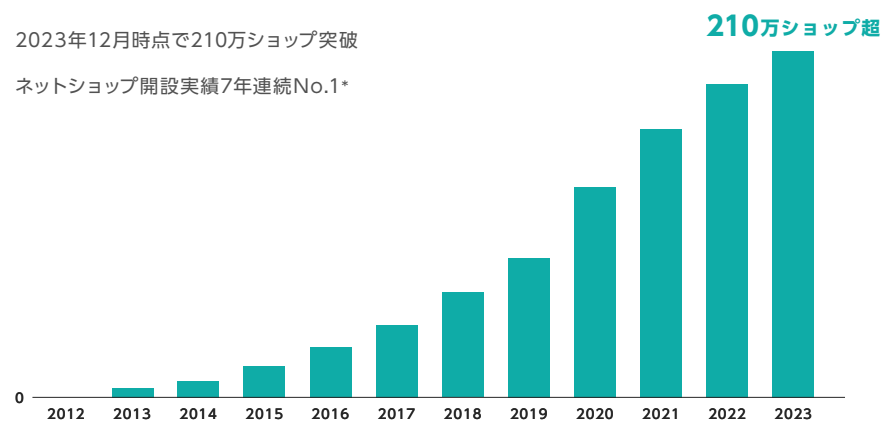
### 社会課題・事業機会

「BASE」には、趣味や副業としてネットショップを運営される方をはじめ、季節限定やイベント開催時に不定期で運営される方、本業として継続的にブランドを運営されている方など、さまざまなショップオーナーがいらっしゃいます。そして「BASE」を利用するショップオーナーには、ネットショップ運営を通じて新しいチャレンジをすることで、人生の充足度が上がったと考える方が多数いらっしゃいます。しかし日本で働く方々を対象とした調査(内閣府「国民生活に関する世論調査」2022年10月調査より)では、さまざまな理由から副業や兼業を望んでいても実態としては挑戦できていない方や、理想の働き方として「自分にとって楽しい仕事」を挙げながらも、実現できていない方がたくさんいらっしゃる事がわかっています。また、日本特有の問題として、少子高齢化に伴う事業承継や地域活性に関する課題がありますが、「BASE」は、インターネットの力を最大限活用し、誰でもかんたんに販路の拡大などを可能にすることで、事業を再生させたり、全国にファンを拡大したりするお手伝いをさせていただき、これらの課題解決にも貢献してきました。さらに、国内のEC市場全体に目を向けると、市場規模は拡大を続けていますが、諸外国に比べるとEC浸透率はまだまだ低く、成長余地も大きいと言えます。またZ世代などにおいては、SNSなどを活用して自ら積極的に情報収集を行い、人と被らないブランドやメーカーを好むという新しい購買行動や価値観が見られます(博報堂DYグループ「Z世代×ニューコマース調査」2023年5月23日より)。「BASE」は、SNSを最大限に活用したEC機能や「Pay ID」のショッピングアプリを通じて、より幅広い購買層にリーチできる機能を提供することで、市場成長とともにさらなる事業成長を図っています。

### 累計ショップ開設数

2023年12月時点で210万ショップ突破

ネットショップ開設実績7年連続No.1\*



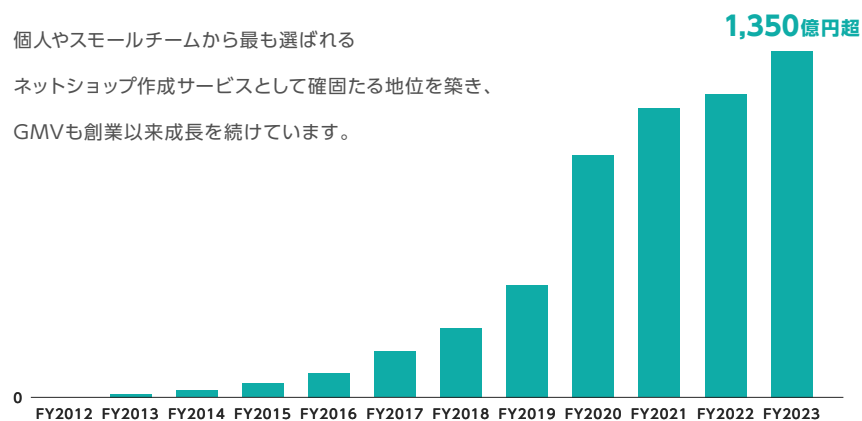
\*最近1年以内にネットショップを開設する際に利用した  
カート型ネットショップ開設サービスの調査(2024年2月 調査委託先:マクロミル)

### GMV

個人やスモールチームから最も選ばれる

ネットショップ作成サービスとして確固たる地位を築き、

GMVも創業以来成長を続けています。







## ネットショップ作成サービス

### 料金プラン

ショップオーナーのさまざまなニーズに対応し、売上が成長しても手数料を気にせずにネットショップ運営を続けられるよう、「BASE」では2つの料金プランをご提供しています。「スタンダードプラン」は、固定費が発生せず、ネットショップで売上が立ったときに手数料をお支払いいただくプランです。最小限のリスクでネットショップを始めたい方や、売上規模が比較的小さい方、不定期で運営される方を中心にご利用いただいております。「グロースプラン」は、月額費用をいただく代わりに、売上が立ったときの手数料率を業界最安水準におさえることができるプランです。売上規模が比較的大きく、継続的に商品販売をされている方を中心にご利用いただいております。

### BASE かんたん決済・EC 関連機能

「BASE」をご利用のすべてのショップに対して、独自の決済システム「BASEかんたん決済」をご提供しています。通常、個人のWebサイトに決済機能を導入するには複雑な手続きが必要であり、時間もかかってしまいますが、「BASEかんたん決済」ならかんたん手続きで最短即日ご利用いただけます。

また、EC運営に必要な不可欠な機能を、標準機能と拡張機能「BASE Apps」としてご提供しています。ショップと購入者の関係構築をサポートする顧客管理機能、販売促進をサポートするSNS連携機能や広告機能、ブランドの世界観を自由に表現できるノーコードのショップデザイン機能、ショップオーナーがクリエイティブ活動に集中できるようAIを活用して業務効率化をサポートする機能などを、専門知識がなくてもかんたんに使えるUI/UXにてご提供してきました。また、期間限定で実店舗出店ができるリアル店舗出店スペース「SHIBUYA BASE」「BASE Lab.」などを通じて、オフライン展開への挑戦も支援しています。

売れるまで費用がかからず挑戦を後押し スタンダードプラン		決済手数料をおさえて成長を後押し グロースプラン	
ショップをはじめるとき		ショップをはじめるとき	
初期費用	0円	初期費用	0円
月額費用	0円/月	月額費用	19,980円/月
商品が売れたとき		商品が売れたとき	
決済手数料	3.6% + 40円	決済手数料	2.9%
サービス利用料	3%	サービス利用料	0円





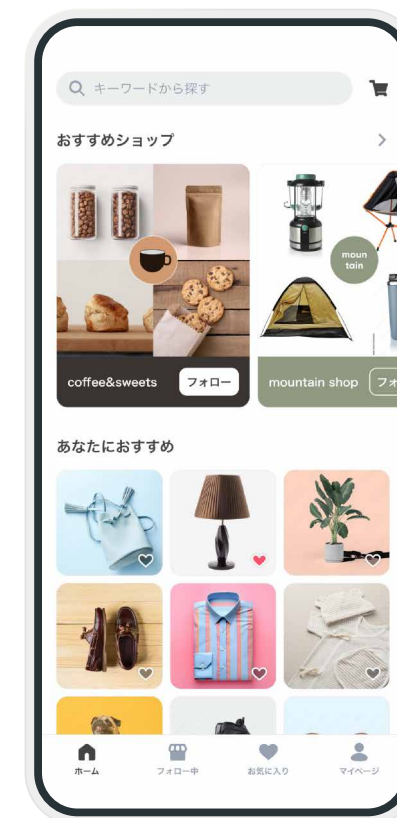
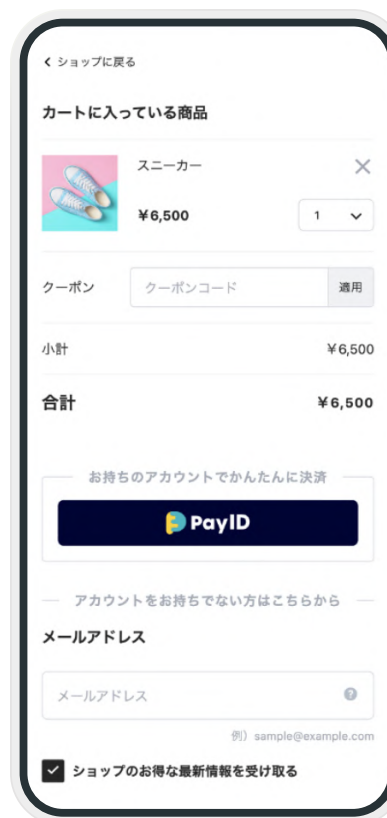
## 購入者向けショッピングサービス

### 提供価値・社会課題・事業機会

「Pay ID」は、新しい商品との出会いや好きなショップでのリピート購入と、ネットショッピングでのスムーズな決済体験をサポートする購入者向けショッピングサービスです。近年幅広い世代でSNSが普及し、ブランドと購入者が直接つながれるDtoC (Direct to Consumer) が広まったことで、モールを介さず独立したネットショップを立ち上げるブランドが増え、モール以外でネットショッピングを楽しむ購入者も増えてきました。こうした状況において、「BASE」利用ショップは、当社が提供するショッピングアプリを通じて、新規顧客やリピーターの獲得がよりかんたんになります。購入者も、ショッピングアプリとID決済を通じて、安全でスムーズなショッピングが可能になります。

### サービス概要

購入者向けショッピングサービス「Pay ID」は、ショッピングアプリとID決済機能を提供しています。ショッピングアプリでは、幅広いジャンルから、気になる商品を探したり、好きなショップをフォローしたりしてショッピングをお楽しみいただけます。フォローしたショップの最新情報や入荷情報がわかりやすく、一度購入したショップでのリピート購入がスムーズにできる仕様になっています。ID決済機能を使うと、購入者の方は「Pay ID」に住所などを登録するだけで、ショッピングの際に都度購入者情報を入力する必要なく、IDでログインしてスムーズに商品が購入できます。お持ちのクレジットカードを登録してご利用いただけるほか、後払い決済「あと払い(Pay ID)」でも、ログインから決済完了まで数タップで完結するシームレスな購入体験を提供しています。いずれも「BASE」をご利用のショップで使える機能で、ショップ数の増加にとまなない、「Pay ID」をご利用される方も増加し、1,300万人を突破しました。



# YELL BANK

## 資金調達サービス

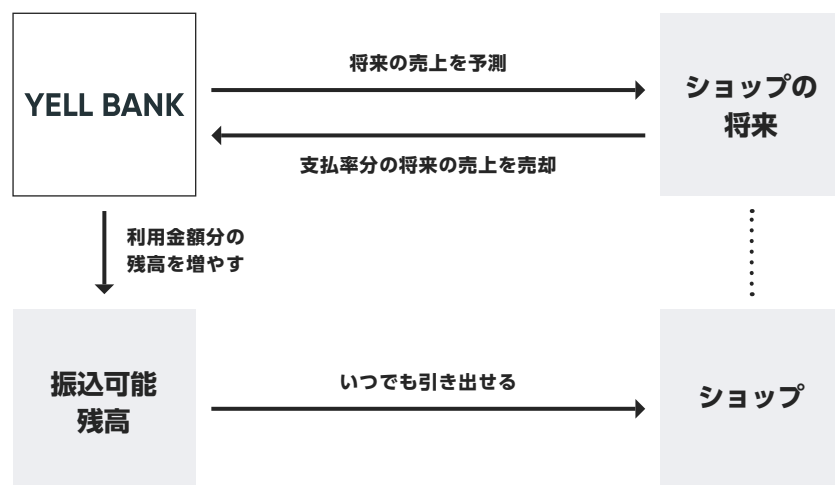
### 提供価値

「YELL BANK」は、「BASE」をご利用のショップが将来の売上を「すぐに、使えるお金」に変えることで、リスクなく即時に資金調達ができる金融サービスです。

### サービス概要

「YELL BANK」を使った資金調達は、「BASE」での販売実績などのデータから各ショップの将来の売上金額を予測し、「YELL BANK」がショップオーナーから買い取った将来の売掛債権の金額を即時に支払うことで、ショップオーナーは将来の売上をすぐに利用できるという仕組みです。

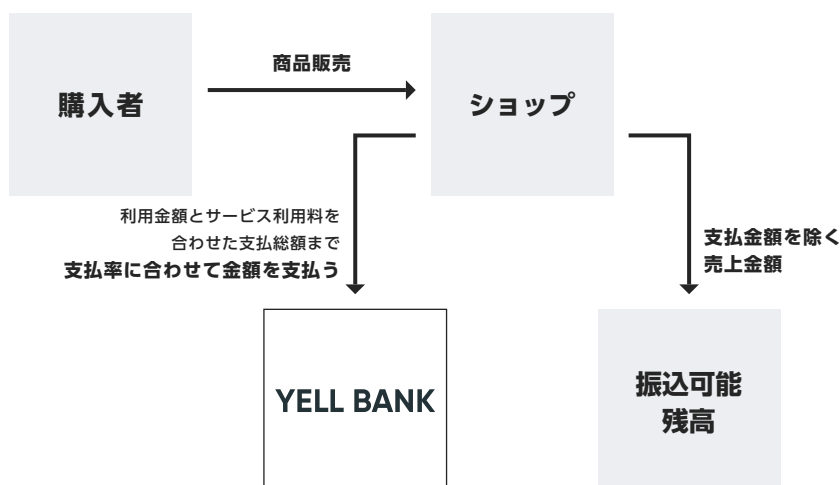
### 資金調達の流れ



### 社会課題・事業機会

「BASE」を利用する個人やスモールチームには、既存の金融サービスで希望通りの資金調達が困難なケースが多くあります。手続き自体も煩雑で、資金調達まで時間がかかります。例えば受注販売をするショップにおいては、商品を販売するまで入金がないと、制作数を制限せざるを得ない場合があったり、設備投資を行うことで販売体制を強化し、さらなる成長を目指したいショップもいらっしゃると思います。「YELL BANK」はそういった方々のキャッシュ・フローを早期化することで、成長をサポートしています。また、資金調達を考えたことのないショップオーナーにも、新たな選択肢としてご検討いただけるようになり、ショップの将来の可能性をさらに広げることに貢献してまいりました。

### お支払いの流れ



PAY.JP

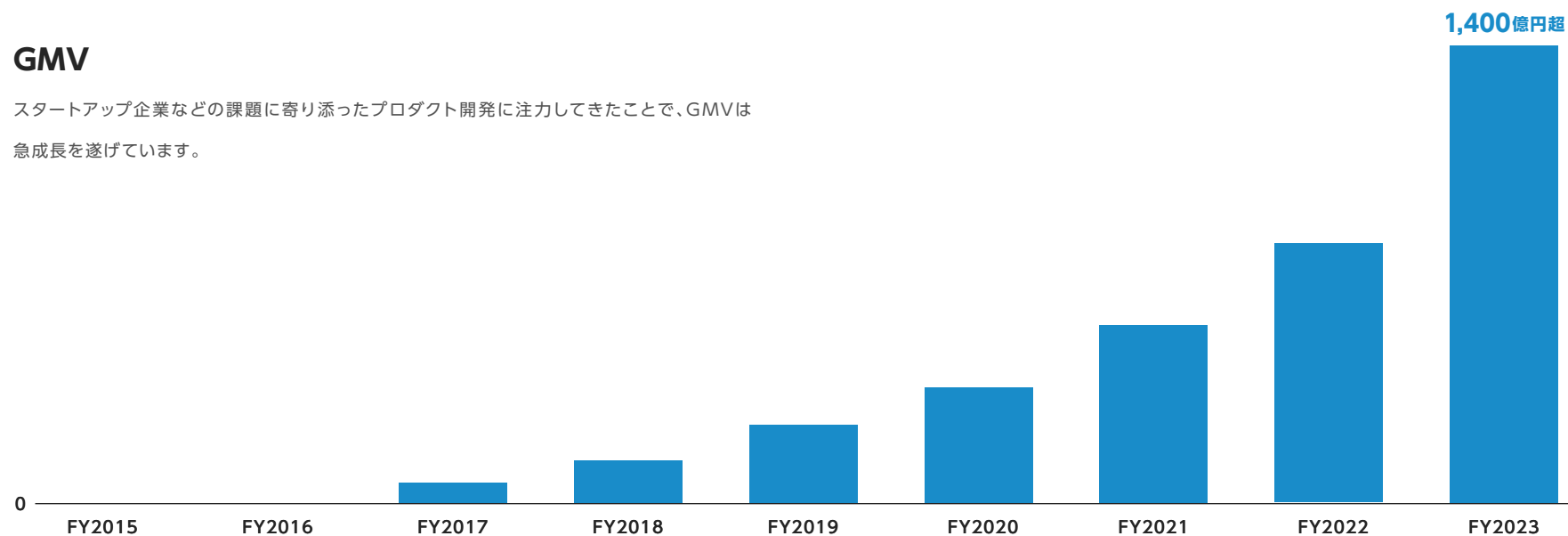
オンライン決済サービス

## 提供価値・社会課題・事業機会

「PAY.JP」は、スタートアップ企業や新規事業を立ち上げる際の、決済機能の導入にまつわるさまざまな課題を解決し、支払いのすべてをシンプルにすることで、加盟店の事業成長スピードを加速させる支援をしてきました。クレジットカード決済を含むキャッシュレス決済市場が急速に拡大する一方で、スタートアップ企業などの開発者が、クレジットカード決済を自社のWebサービスなどに導入しようとする、「申請・審査に時間がかかる」「使いにくい」「手数料が高い」という3つの課題に直面していました。

## GMV

スタートアップ企業などの課題に寄り添ったプロダクト開発に注力してきたことで、GMVは急成長を遂げています。



## サービス概要

「PAY.JP」は、3ステップで導入することが可能なシンプルなAPIで、業界最安水準の柔軟な料金体系をご提供しています。サブスクリプション決済やプラットフォーム事業といった新たな事業のニーズや、システムベンダーとの提携を通じたパートナー施策など、事業者の多様な成長に寄り添うためのサービスもご利用いただけます。また、「PAY.JP」はクレジットカード業界のグローバルセキュリティ基準であるPCI DSS Version 4.0に完全準拠しており、情報セキュリティにも最善を尽くしております。



# ガバナンス

## 社外取締役鼎談

代表取締役 鶴岡 裕太 社外取締役 志村 正之 社外取締役 松崎 みさ

鶴岡：志村さんには当社が上場した2019年10月の直前から5年間、社外取締役を務めていただいています。これまでの当社のコーポレート・ガバナンスに対する取組みをどう評価されていますか？

志村：当社が2019年10月に東証マザーズに上場した時、鶴岡さんは29歳でした。平成生まれの起業家の上場ということで、次代の企業だと注目を集めましたね。役職員全体の平均年齢も30歳前後だったと記憶しています。私がかつて勤めていたメガバンクでは、取締役や執行役員は基本的に50代で、40代でも中堅です。そのような年功序列が当然の日本の伝統的大企業で長年過ごした60代の私からしますと、BASEは驚くほど眩しく元気にあふれた集団に見えました。それが社外取締役就任当時の第一印象です。しかしそのような若い会社であるにもかかわらず、過去5年間、当社のコーポレート・ガバナンスは着実に進歩してきたと断言できます。

鶴岡：大企業と比べるとまだまだ未熟な部分も多く、ご心配をおかけしたと思います。

志村：上場直後の2020年には、当社はCOVID-19の感染症拡大に伴うネットショップ開設需要への

迅速な対応により、多くのユーザー様に寄り添うことで飛躍的な成長を遂げました。本業の爆発的な伸びは、システム負荷の予期せぬ急増など想定外の逼迫する事態を引き起こしましたが、社内はショップ様の経済活動を支えるインフラである「BASE」のサービスを停止させないよう必死に対応し、大きな困難を乗り越えていました。そして同時に、そうしたサービスの急成長に併せた、企業としての基盤づくりも怠りませんでした。これが私の評価している点です。

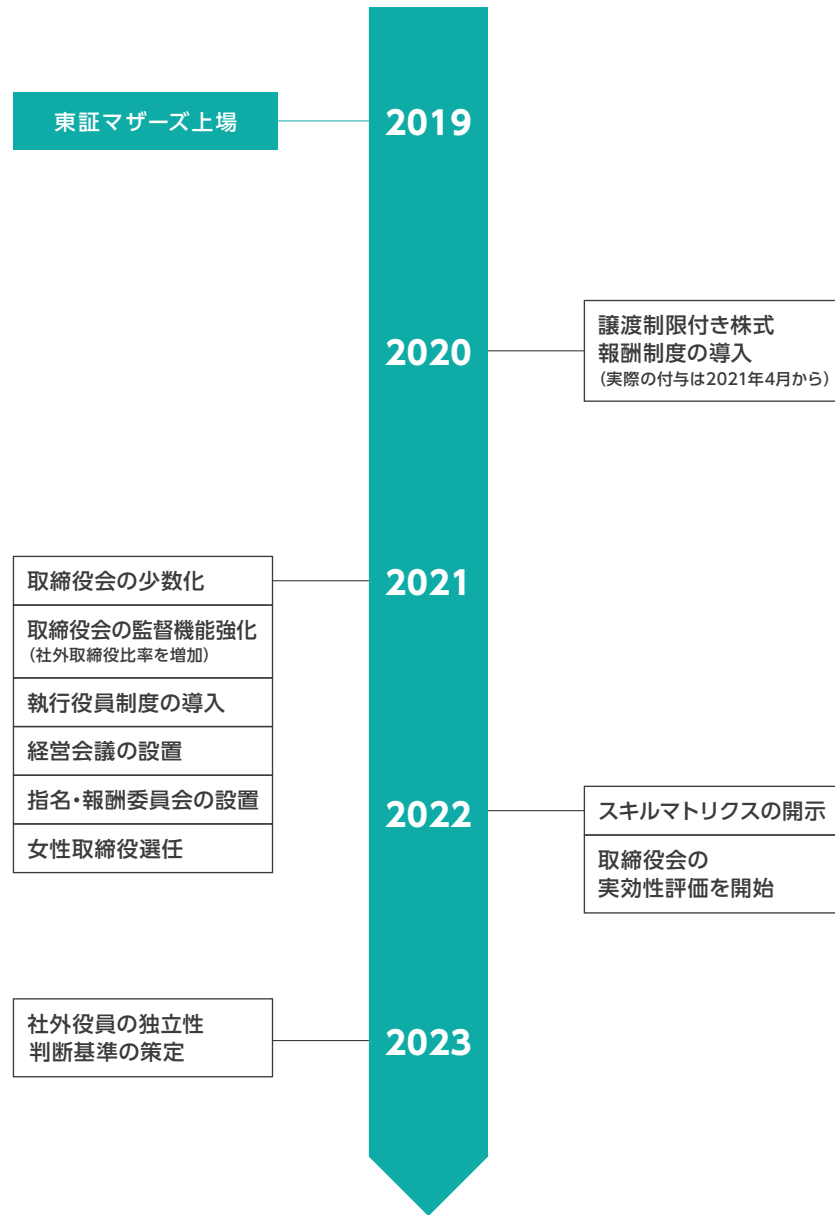
**鶴岡**: 具体的にどういう点でしょうか？

**志村**: 1点目は、2021年3月には業務執行サイドの社内取締役を4名から2名減らす決定を下し、社外取締役と同数にしました。これは、取締役会の監督機能を強化するために、「3分の1かつ2名以上の独立社外取締役を選任する」という原則の導入で、それは現在も堅持されています。2点目に当社の取締役会は上場した時には全員男性でしたが、同じく2021年から社外取締役のうち最低1名は女性を選任することにしました。現在は松崎さんが取締役会に参加しておられます。3点目に、同じく2021年に指名・報酬委員会をスタートさせました。

**松崎**: 当社の指名・報酬委員会では委員長が代表取締役の鶴岡さんではなく、志村さんが委員長に就任していることが重要だと思います。そしてメンバーは、委員長の志村さんに加え、委員である鶴岡さんと私の僅か3名で構成されています。そのコンパクトさも重要で、少人数であるがゆえに忌憚のない意見を述べる事ができています。

**志村**: 忌憚のない発言をする環境や、シンプルさは鶴岡さんがいつも大切にしていますね。

**鶴岡**: 取締役CFOの原田が、業務執行サイドからコーポレート全体のガバナンスに目を光らせ、



さまざまに問題提起してきた成果でもあります。

**志村:**業務執行サイドは攻めオンリーで、守りは社外取締役や監査役任せというのは危険ですし、正しいガバナンスとは言えません。業務執行サイドには攻めの姿勢がもちろん大事ですが、社外取締役から提言される前に、自律的に守りを固めることが求められます。鶴岡さんがそうした守りの要となる経営幹部に目配りし、上場直後から体制の整備・高度化に強い問題意識を持っていたことは、バランスの良い経営者として私は高く評価しています。

**鶴岡:**松崎さんに当社の社外取締役に就任いただいたのは2022年3月ですから、2年が経過しましたね。松崎さんをご自身が起業家ですし、2004年に女性最年少でIPOを成功させた実績もお持ちです。そして現在もさまざまなスタートアップや経営者と広く交流され、投資家としても経営者としても活躍されています。メガバンクで大きな組織を牽引されてきた志村さんとは異なる視点で当社を見ていらっしゃると思いますが、いかがですか？

**松崎:**私自身も、起業から上場を経験しており、アクセル全開で業績を上げることに集中するスタートアップフェーズから、ガバナンスを効かせ、アクセルとブレーキを同時に踏まなくてはいけないフェーズへの移行を経験しております。BASEにおいては、業務執行サイドの経営陣は煩わしく感じるだろうなあと思いつつも、社外取締役の役割として苦言を呈する時もありますが、この2年間で大企業で経験を積んだメンバーも参画し、幅広い観点が反映されたことで攻めと守りのバランスをとりながら、企業として成長している、というのが私の評価です。

**鶴岡:**具体的にはどういう点ですか？

**松崎:**2点あります。1点目は事業推進体制の進化です。BASEはさまざまな施策を検討し次々と発表・具体化していますが、この1、2年で各施策の精度が目に見えて上がっています。担当レベルから経営会議までよく議論を尽くしているなと感じます。また定例の取締役会には前月の実績や今月以降の業績見通しの報告が毎回ありますが、施策が成果を上げる確率が明らかに高くなってきました。そして業績見通しの精度も高くなっています。予実に乖離があったとしてもその原因分析はロジカルです。反省や新たに発見した課題が次の施策に活かされていて、PDCAがうまく回っているのが取締役会報告を聞いていてもよくわかります。

**鶴岡:**確かに、まだまだ成長余地は大きいですが、提供しているプロダクトの精度やその開発スピードも改善していますし、2023年12月からはSquare社と日本におけるサービス連携を発表

したり、日本郵便とオフィシャルパートナー契約の締結を発表したりしており、事業フェーズも大きく成長を続けていることを実感しています。

**志村:**最近ジョインされた経営幹部の皆さんが、新しい考え方や仕事の仕方を社内に持ち込み、それが良い刺激になって、PDCAサイクルのレベルが上がっているように感じます。

**松崎:**体制進化の2点目はガバナンス面です。事業推進体制だけでなく、ガバナンスも高度化してきていますね。私が取締役に選任された直後の2022年5月にはサステナビリティ委員会がスタートしました。同委員会は、ジェンダーや世代などの多様性を意識したメンバー構成で、活発な議論が行われています。

**志村:**鶴岡さんも「多様性」の大切さを絶えず社内に発信していますね。

**松崎:**従業員の自発的な取組みとして社内にAllyコミュニティが立ち上がったたり、有志でプロダクトのアクセシビリティの改善プロジェクトも開始されました。社員全員を対象に実施しているDE&I研修などを通じて、多様な生き方や価値観が浸透していることを私は評価しています。

**志村:**採用人材も多様なキャリアを持つ人が増えてきて、幅広い人材から選ばれる企業に成長してきています。

**松崎:**鶴岡さんが描く当社の事業戦略の着実な遂行のためには、優秀な人材の確保が必須です。2021年度に指名・報酬委員会を設置し、経営陣に対する評価の透明性も確保されたことは、今後の事業成長を見据えた優秀な人材獲得においても重要な進展だったと評価しています。私が参画した2022年度以降も、就任以前に想像していた以上に高頻度で対話を重ねてきました。



2023年度も多い月にはほぼ毎週指名・報酬委員の3名が集まり、譲渡制限付き株式報酬制度の導入を取締役に諮問したり、社内取締役だけでなく上級執行役員の実績に対する評価や選任、報酬の決定についても率直な意見交換を行うことができました。

**志村:**指名・報酬委員会は主に業務執行サイドの経営幹部が対象となります。ですから彼らとのコミュニケーションの機会を頻繁に持ち、彼らを十分理解することが大切です。そのため当社では上級執行役員と社外取締役が正式な取締役会以外に月に一度必ず定例MTGを開催していますが、お互いの交流の場としては極めて重要ですね。この定例打合せ会は2023年度から取締役会に付議する内容の事前説明という形式で試行的に導入したのですが、結果的に、鶴岡さんのいない場でのざっくばらんな会話を通じて、上級執行役員の人柄や悩みをヒアリングする貴重な機会になっていますね。

**鶴岡:**僕抜きですか。

**松崎:**代表取締役がすべてに顔を出しすべてを意思決定する体制に対して、ガバナンスの観点から最も危機感を持っているのは、鶴岡さんですから。

**鶴岡:**おふたりは社外取締役の役割としてはどういう点を大事にしておられるのか、あらためてお聞かせいただけますか？

**志村:**社外取締役の役割としては、私は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から経営を監督し、必要に応じて指導・助言することが大事だと考えます。日々の業務の執行は上級執行役員・執行役員で構成する経営会議に任せています。一方で代表取締役を牽制することも社外取締役にとっては大事な役割です。ですから松崎さんと私が時には鶴岡さん抜きで社外取締役の2名だけで鶴岡さんについて議論することも大切だと思っています。

**鶴岡:**はい、これからも続けていただきたいです。

**松崎:**社外取締役の役割としては、株主からの付託を受けて、すべてのステークホルダーの利益を代弁する立場、という意識が重要です。これは社外取締役に就任して以来、現在まで続く同じ想いです。自分がスタートアップの社長だった当時の軸となる考え方をそのまま基本としているとも言えます。株主だけでなく、社会、取引先、そして当社で働くメンバー全員を含む、マルチステークホルダーに対する視点も大事にしています。

**鶴岡:**松崎さんは社内のイベントに参加した時にも、当社のメンバーに積極的に声をかけて

いらっしゃいますね。

**松崎:**当社の競争力の厳選はプロダクトですので、その開発を担うエンジニアの比率が自ずと高くなります。日本全体でも、エンジニアの大半は男性です。したがって、経営層を含めて当社全体でもジェンダーバランスにおいては男性比率が高くなる傾向にあります。しかし「BASE」を利用するショップオーナー様もお買い物をしてくださる購入者様も、男女比に大きな偏りはありません。ですから当社の中では、女性も含めた多様な視点からの問題提起やプロダクトを開発する機運を、意図的に高めていくことが必要です。私は唯一の女性取締役として、企業の重要な意思決定に携わるメンバーの多様性を確保していくためにもお役に立たなくてはならないと考えています。

**志村:**前職の三井住友銀行ではシンガポールに駐在し、アジア・大洋州地域の責任者を務めました。10カ国にそれぞれ数百人規模の現地法人や支店があり、その全体を統括するのが私の役割でした。その経験で学んだことは、各拠点の風通しがいいか、モラルが高いか、マイナス情報がトップに上がっているかなどは、各拠点の支店長から報告を受けただけではわからないというシンプルな事実です。したがって私は、各国に出張した時には、経営幹部だけでなく、さまざまな職員とも直接コミュニケーションの機会を可能な限り持ちました。BASEでも週に2、3度オフィスに顔を出すこともあります。私はこれからも現場のメンバーとの交流を続け「現場主義の社外取締役」を意識して、中長期的な観点での監督や助言でお役に立っていきたくと考えています。

**鶴岡:**日頃の指名・報酬委員会のようにおふたりから忌憚のない率直な意見をたくさんいただくことができました。ありがとうございました。

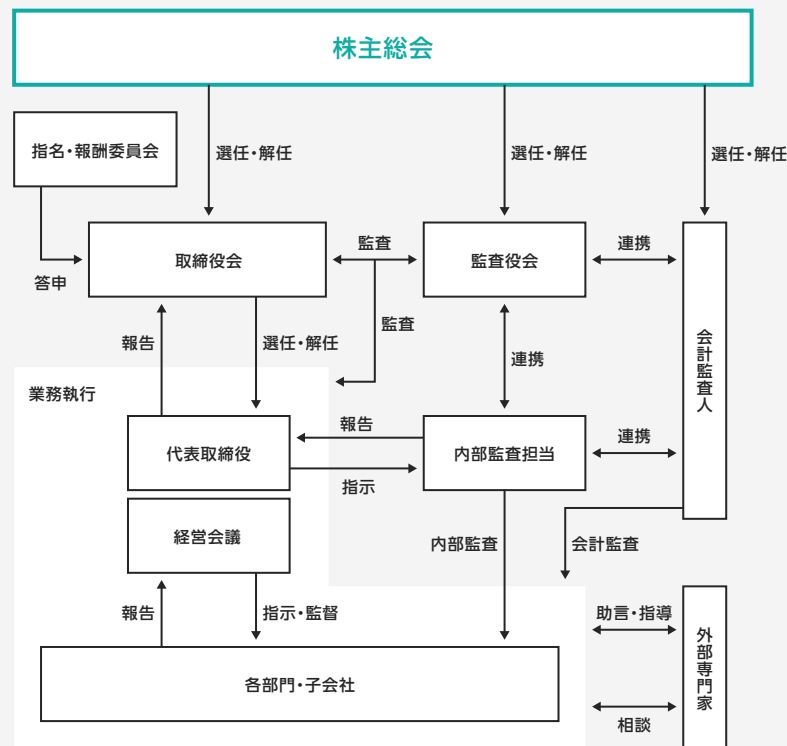




# コーポレート・ガバナンス

当社は、「Payment to the People, Power to the People.」をミッションとして掲げ、社会に貢献する企業となることを目指しています。このようなミッションのもと、企業価値の持続的な増大を図るためには、経営の健全性、効率性、透明性を高め、経営環境の変化に迅速かつ柔軟に対応できる組織体制を構築することが重要な課題であると位置付け、コーポレート・ガバナンスの体制強化、充実に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制図



## コーポレート・ガバナンス強化の変遷

当社は、コーポレート・ガバナンスの一層の強化・充実を図るため、2021年に執行役員制度の導入及び経営会議を設置することで、執行機能と監督機能を分離し、意思決定の迅速化と監督機能の強化を実施しました。また、同年、経営の客観性・合理性を高めることを目的に、任意の指名・報酬委員会を設置しています。

## コーポレート・ガバナンスの状況

組織形態	監査役会設置会社
取締役構成	4名
社外取締役	2名(2名全員が独立社外取締役)
任意の委員会の有無	任意の指名・報酬委員会を設置
会計監査人	有限責任あずさ監査法人

## 取締役会

### 取締役会の構成に関する考え方

当社は、定款により取締役の員数を8名以内にと定めています。社外取締役については、取締役会の監督機能を強化するために、3分の1かつ2名以上の独立社外取締役を選任することとしています。取締役会を構成するメンバーについては、知識、経験、能力などのバランス並びに多様性に配慮して選任を行っています。特に、女性取締役を1名以上選任することとしています。具体的には、任意の指名・報酬委員会で検討をした上で、スキルマトリクスを活用して取締役の選任を行っています。現在、当社の取締役は社内取締役2名、独立社外取締役2名の4名（男性3名、女性1名）で構成されており、独立社外取締役2名はいずれも他社での経営経験を有しています。

### 取締役候補者の選任プロセス

取締役候補者の指名にあたっては、事業に関する豊富な知識と経験並びに事業を通じた会社への高い貢献度が期待でき、取締役としての職務を全うし企業価値の向上に資する人材を選定する方針としています。任意の指名・報酬委員会において、上記基準に照らして候補者案を策定し、取締役会における議論及び承認を経た上で、株主総会で選任しています。

### 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会に関する課題を明確にし、その対策や改善を進めることで取締役会機能の向上を図り、ガバナンス水準や企業価値向上を図ることを目的に、2022年度から、年1回以上、取締役会の実効性評価を実施しています。2023年度は、前年度に引き続き、取締役会などの実効性は確保されていると評価しました。

### 報酬に関する考え方

#### 報酬の構成

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。具体的には、業務執行取締役の報酬は、固定報酬として基本報酬及び株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役についても、固定報酬として基本報酬及び株式報酬を支払うこととしています。当該方針は、取締役会の諮問機関であり過半数を社外取締役で構成する指名・報酬委員会での審議を踏まえ、取締役会の決議により決定しています。

#### 決定プロセス

個人別の報酬額については、取締役会決議にもとづき代表取締役CEOである鶴岡裕太がその具体的内容について委任をうけるものとし、その権限の内容は、各取締役の基本報酬の額及び各取締役の職責、貢献度及び執行状況並びに会社の業績や経済状況を踏まえて決定しています。委任した理由は、当社の業績などを踏まえ各取締役の評価を行うには代表取締役CEOが適していると判断したためです。取締役会は、当該権限が代表取締役CEOによって適切に行きわたるよう、指名・報酬委員会に原案を諮問し答申を得るものとし、上記の委任を受けた代表取締役CEOは、当該答申の内容を踏まえ決定をしなければならないこととしています。なお、株式報酬は、指名・報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会で取締役個人別の割当株式数を決議することとしています。指名・報酬委員会は、取締役会決議により選任された3名の取締役で構成し、その過半数は社外取締役としています。

## 役員一覧

氏名	役職	経歴	選任理由
 鶴岡 裕太	代表取締役 上級執行役員CEO	大学在学中にネットショップ作成サービス「BASE」プロジェクトを開始。2012年12月に22歳で当社を設立、代表取締役に就任。	2012年12月の当社設立以来、代表取締役として当社の経営の指揮を執ってきたことに加え、EC業界や決済業界に豊富な知見を有していることから、今後も経営の重要事項の決定及び業務執行の監督を行うにふさわしいと判断し、取締役として選任しました。
 原田 健	取締役 上級執行役員CFO	株式会社ミクシィ、株式会社フリークアウト（現：株式会社フリークアウト・ホールディングス）などを経て、2015年6月当社入社。2016年2月当社取締役に就任。	当社入社以来、一貫してコーポレート部門全体を統括し当社の成長を牽引するとともに、特にCFOとして財務戦略分野における豊富な経験と高い見識を有し、当社事業に精通していることから、今後も経営の重要事項の決定及び業務執行の監督を行うにふさわしいと判断し、取締役として選任しました。
 志村 正之	社外取締役	株式会社三井銀行（現：株式会社三井住友銀行）執行役員及び三井住友カード株式会社代表取締役専務執行役員などを歴任。2019年8月に当社社外取締役に就任。	決済関連企業における取締役としての経験に加え、金融・決済業界への深い知見を有しており、今後も経営の重要事項の決定及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。
 松崎 みさ	社外取締役	株式会社アガスタを設立し、東証マザーズ（現：東証グロース）上場を果たす。2022年3月に当社社外取締役に就任。	自身が起業した会社をはじめとして複数の企業における代表取締役及び取締役としての経営経験を有しており、今後も経営の重要事項の決定及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。

## スキルマトリクス

氏名・役職	経営経験	財務・会計	法務・ コンプライアンス・ リスク管理	ESG・ サステナビリティ	人事・組織開発	テクノロジー	業界知見 (EC・決済・金融)	国際性
鶴岡 裕太 代表取締役 上級執行役員CEO	○			○	○	○	○	
原田 健 取締役 上級執行役員CFO	○	○	○	○	○		○	
志村 正之 社外取締役	○		○	○	○		○	○
松崎 みさ 社外取締役	○			○	○			○

# プラットフォームの健全性

当社グループは、取引の場を提供する事業者として、ショップ運営者や購入者をはじめとするあらゆるステークホルダーが安心して取引を行うことができるよう、サービスの安全性・健全性を確保することが重要であると考えています。

## 加盟店管理

### ● 安全・安心への取組みについて

購入者が安全・安心に商品を購入できるよう、商品や販売内容のモニタリングやショップへのお問い合わせなどを行い、ショップへの指導を行っています。

### ● 取引に関するルールについて

ショップ向け、購入者向けのヘルプページを作成し、商品の登録、販売、購入、決済など、さまざまな情報を提供しています。また、お問い合わせの傾向に合わせて、日々ヘルプページの更新、拡充を実施しています。各商品ごとに違反通報機能を設け、販売条件や商品の内容、通報内容などに基づいたショップへの対応申し入れ、指導を実施するなど、速やかな対応に努めています。

### ● ショップ情報の開示

特定商取引法に基づく表記や各ショップごとにレビュー機能を設け、購入者が安心して商品を購入できるよう取組みを行っています。

### ● 購入時におけるトラブルについて

商品の不着、到着遅延など、ショップとのトラブルが生じた場合、利用規約に基づき、ショップへ対応の申し入れ、指導を実施し、速やかな対応や再発防止に努めています。

## 加盟店保護

### ● 不正決済に関する取組み

一般社団法人日本クレジット協会が定める「非対面取引におけるクレジットカードの不正利用対策」に基づいた防止施策を実施しています。また、属性・行動分析を行い、利用者の入力情報などから取引のリスク評価を行い、不正な取引であるか判定の他、不正利用された注文などの配送先情報を蓄積することにより不正利用被害を防止するよう日々努めています。その他、ショップへの不正利用注意喚起を行い、不正利用リスクに対する認知に努めています。

### ● アカウントの安全性の確保

不正アクセスに対する安全性を確保するため、ログイン時の2段階認証の導入などの対策を実施しています。また、ショップの管理画面ではスタッフごとにアカウントを発行し、運用ニーズにあわせた操作可能なメニューを設定することができるため、機密情報へのアクセスを制限することができます。

### ● 個人情報の保護

個人やスモールチームが安心してショップを運営できるように、特定商取引法に基づく表記における住所及び電話番号の非公開設定機能や、個人情報を記載することなく商品を発送できる匿名配送機能を提供しています。

# コンプライアンス

当社グループでは、法令遵守に加え、倫理その他社会規範を遵守するとともに、社会的良識を持って行動することが重要であると考えています。コンプライアンスを徹底するために、以下の取組みを実施しています。

## 人権方針・倫理規定の策定

企業活動のあらゆる場面において人権を尊重することで、持続可能な社会の発展に貢献することを目的に、人権方針を定めHPで公開しています。また、倫理規程を定め、役職員に対し高いすべての社会規範とその精神を十分に理解し、これらを遵守するとともに社会的良識を持って行動することを求めるとともに、コンプライアンス研修の内容に含めることで、その内容の浸透を図っています。

## 内部通報窓口の設置

法令違反行為その他コンプライアンスに関する問題の早期発見と是正を目的として、社内通報窓口、監査役及び社外弁護士を情報受領者とする内部通報制度を整備し、従業員に周知することで、問題の早期発見・未然防止を図っています。内部通報規程により、通報があった場合には、社内において十分な調査を行い適切な対応を行うとともに、通報者が内部通報窓口に通報したことにより不利益な取り扱いを受けることのない体制を整備しています。

## コンプライアンス推進体制

「リスクマネジメント及びコンプライアンス規程」に基づき、各部署のリスクの防止及び会社損失の最小化を目的として代表取締役を委員長とする「リスクマネジメント及びコンプライアンス委員会」を設置しています。委員会では、各事業部門のリスクを網羅的に洗い出し、評価、対策を行う全社リスク管理などを実施しています。委員会は定期的に開催し、その結果を必要に応じて取締役会、監査役会へ報告しています。

## コンプライアンス研修の実施

入社時、及び1年に1回、全従業員に対し、コンプライアンス全般、個人情報保護法、インサイダー取引防止、ハラスメント防止などに関するコンプライアンス研修を実施しています。研修内容は、全社共通の内容に加え、各部署の業務を踏まえた内容を盛り込んでおり、より実効性が高まるよう工夫しています。2023年度の受講率は100%となっています。

# 情報セキュリティ

当社グループが提供するサービスにおいては、サービス利用者の個人情報をはじめとしたさまざまな情報を預かっており、これらの情報を適切に管理し、ユーザーの皆様が安心・安全にサービスをご利用いただくことが重要であると考えています。

## 組織体制

### 情報セキュリティ管理体制

情報セキュリティ基本規程などの社内規程を制定し、これらに基づいて情報の適切な管理を徹底しています。また、情報セキュリティに関する専門部署の設置や、情報セキュリティ委員会を定期的に開催し情報セキュリティ上のリスクの洗い出しなどを行うことによって情報セキュリティ対策の強化を図っています。

今後も、グループ全体の教育・研修の実施やシステムの強化・整備を推進し、情報管理体制を強化してまいります。

## 社内セキュリティ

### 外部SaaS選定時のセキュリティレビュー

社外のSaaSを選定する際には、必ず社内セキュリティチームメンバーによるセキュリティチェックを行い不適切なシステムの利用を防ぎます。

### 社内通信のモニタリングの取組み

リモートワークにおける分散された環境においても、不正アクセスやマルウェア感染など、さまざまなイベントをモニタリングし、セキュリティイベントを検出した場合には迅速に対応しています。

### 研修・教育の実施

情報セキュリティに関する研修を年1回以上実施しています。2023年度の受講率は100%となっています。

## サービスのセキュリティ

### サービスの高可用性

重要なサーバはすべて負荷分散及び多重化されており、障害発生時には迅速なサービス復旧及び、高負荷時のアラート体制を通じて、迅速なサービスの拡張が可能で、決済トランザクションの保護、データの消失を防ぎます。

### データセンターへの通信の暗号化

サーバを管理する際の通信はすべて暗号化及び管理されたネットワーク経路でのみ通信可能になっており、不正アクセスを防ぎます。

### 安全にソースコードをデプロイする環境

開発されたソースコードは必ず自動テストを経由して本番サーバへ設置されます。自動的にソースコードをリリースする仕組みを通じて、新機能のリリースを安全に行えます。また、万が一、急なソースコードの変更が発生した際にも安定したシステム稼働を維持したままリリースを行います。このように管理された手段でのみソースコードを変更する仕組みにより、不正なソースコードの混入などを防ぎます。

### 脆弱性診断

Webサーバシステム全体の内部脆弱性スキャンや、定期的なペネトレーションテストの実施を通じて、不適切なモジュールの混入や不完全なシステム課題の発見及び指摘における第三者による試験を行います。

### サービスのモニタリング

サービスへの不正アクセスや高負荷、不具合検出などの自動的な検出を行い、適切にアラートを上げることで、問題の把握、対処について迅速な対応を行います。

### 第三者認証の取得

ユーザーが安心・安全に当社サービスを利用できるよう、第三者機関によるセキュリティ関連の認証を受けています。

BASE株式会社においては、クレジット業界におけるグローバルセキュリティ基準であるPCI-DSSのSAQ-Aに準拠しています。

PAY株式会社においては、クレジットカード情報を保有しているため、PCI-DSS Version 4.0に完全準拠した運用でクレジットカード情報を管理しています。



# サステナビリティ

## サステナビリティ基本方針

BASEグループは「Payment to the People, Power to the People.」をミッションに掲げ、インターネットテクノロジーによって、多くの方が必要としながらもまだ享受できずにいる決済や金融領域へのアクセシビリティを高め、それにより個人・スモールチームをエンパワーメントすることですべての人が活躍できる社会の実現を目指して企業活動を行っております。創業当初から、「インターネットによって個人・スモールチームがより強くなったその時に、世界がもっともっとよくなる。」ということを誰よりも信じ続けてプロダクトの企画・開発に取り組んでまいりました。その想いはこれからも変わりません。「Payment to the People, Power to the People.」私たちは1日も早いこのミッションの実現を目指して、社会に開かれた決済・金融を提供するプラットフォームとしての責任と役割に向き合い、サステナブルな社会を実現するためにグループ全体を通じてESGの取組みを推進してまいります。



## サステナビリティ 委員会の体制

当社グループでは、サステナビリティ基本方針、マテリアリティ、サステナビリティに関連する施策案その他サステナビリティに関する重要事項の審議、調整及びモニタリングを行うとともに、経営会議へ上程すべき重要事項を審議・検討することを目的に、2022年3月からサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会を経由して経営会議で審議・決定された事項及び進捗状況については、定期的に取り締役に報告しています。経営会議において決定した対応方針・施策などは、サステナビリティ委員会委員長である代表取締役CEOを中心として、担当部署がとりまとめ、社内の各部門が主体となって推進しています。

## ステークホルダーエンゲージメント

当社は各ステークホルダーの皆様との適切なコミュニケーションを行い、期待に応えていくことが企業価値の向上や社会的責任を果たすために重要であると考えています。皆様からいただいた貴重なご意見を事業活動へ反映するよう努めてまいります。

### 株主・投資家

適時・適切な情報開示により説明責任を果たすとともに、建設的な対話を通じていただいたご意見は、定期的に取り締役に報告し、当社の経営やIR活動などに活かしていきます。

#### 主な対話機会・手段

株主総会

決算説明会

個別面談

お問い合わせフォーム

### 顧客 (ショップオーナー、加盟店)

ショップオーナーや加盟店の皆様のご要望に応える体制を構築し、プロダクトや商品開発に反映させることで、より価値のあるプロダクト・サービスを提供してまいります。

#### 主な対話機会・手段

カスタマーサクセスによるサポート、オンライン面談

お問い合わせフォーム

Webサイト、メールマガジン

コミュニティイベントの開催

### 顧客 (購入者)

購入者や「Pay ID」アプリユーザーの皆様のご要望に応える体制を構築し、プロダクトや商品開発に反映させることで、より価値のあるプロダクト・サービスを提供してまいります。

#### 主な対話機会・手段

お問い合わせフォーム

Webサイト、メールマガジン

### 取引先

誠実さを持って取引先と接し、公平・公正な取引を行い、取引に関連する法令や社内ルールを遵守するとともに、連携して社会的責任を果たしていきます。

#### 主な対話機会・手段

商談

パートナー制度の創設

### 従業員

従業員がやりがいを感じ、多様な能力を発揮できるよう、挑戦し続けることを支援するとともに、公平・公正で人権に配慮した職場環境をつくります。また、従業員の心と身体の健康の維持に取組みます。

#### 主な対話機会・手段

事業方針説明会

従業員サーベイ

各種研修

内部通報窓口

# リスクマネジメント

当社グループは、経営に対して重大な影響を及ぼすリスクに適時適切に対応するために、代表取締役CEOを委員長として、四半期に一度、リスクマネジメント及びコンプライアンス委員会を設置し、全社的リスク管理を実施しています。

## 事業などの主要なリスク

種別	リスク	対応	マテリアリティ
外部環境・マーケット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リオープンや物価高騰などに伴う消費活動の変化により、電子商取引やオンライン決済サービス市場の成長が停滞するリスク</li> <li>・決済・インターネットに関する法規制の導入により事業が停滞するリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画の機動的な見直し</li> <li>・新技術への投資</li> <li>・情報収集・ロビイングの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テクノロジーによる決済や金融の解放</li> </ul>
競合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独立型のEC市場及びオンライン決済サービス市場において、既存事業者や新規参入事業者により競争が激化するリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・圧倒的に選ばれるサービスとしてのポジションの堅持</li> <li>・マーケティング及び機能開発の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テクノロジーによる決済や金融の解放</li> </ul>
サービスの健全性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社サービス利用者によるサービスの健全性を脅かすような行為により、取引の場を提供する者として当社グループに責任追及がなされるリスク</li> <li>・不正決済による売上金の返金や損害賠償請求などがなされるリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門部署を設置の上、当社が保有する取引データを機械学習などを活用して分析し、不適切な行為や不正決済を検知・防止する取組みを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安心・安全・健全な取引環境の提供</li> </ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材獲得競争の激化により優秀な人材の採用・リテンションが失敗し事業が停滞するリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・採用強化</li> <li>・人材育成や自律的なキャリア構築支援の実施</li> <li>・一人ひとりの能力が最大限発揮できる社内環境整備の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材の採用・育成・活躍推進</li> <li>・DE&amp;Iの実現</li> <li>・安心・安全な労働環境の実現</li> </ul>
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス違反や第三者の保有する知的財産権侵害による信頼の低下や事業活動の制限、関連コストの増加、企業価値の毀損</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法令遵守意識の向上を目的にコンプライアンス研修を実施</li> <li>・知的財産戦略を定めるとともに、知的財産の取得や研修を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業倫理とコンプライアンスの遵守</li> </ul>
情報セキュリティ・情報システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人情報の漏洩などにより、当社グループへの法的責任の追及がなされるリスクや、当社グループの信用が下落するリスク</li> <li>・大規模なシステムトラブルなどにより、当社サービスの安定的な提供ができなくなるリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報セキュリティ委員会によるセキュリティ対策の検討及び実施</li> <li>・情報セキュリティ研修の実施による役職員の意識向上</li> <li>・個人情報保護法を遵守した個人情報の管理</li> <li>・サーバ設備などの強化や適切な社内体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報セキュリティとプライバシー保護</li> <li>・安心・安全・健全な取引環境の提供</li> </ul>

# 人的資本

## 人材育成方針

当社グループは、持続的な成長や事業価値の向上を実現していく上で、人材は最も重要な経営資源であると考えています。そのためには、従業員が自身の仕事やキャリアに主体性を持ち、挑戦し続けることを支援することが従業員の育成のために重要であると考えています。

### 社内公募

社内公募制度を導入しています。社内公募制度は社外に出している求人に対して、社内の従業員も応募できる制度となっており、これにより社外の人材との競争力を持つことで、従業員のキャリア機会と自己成長を促進しています。このように、全社的な人材育成や自律的なキャリア構築支援のための取組みを実施しています。

## 社内環境整備方針

多様性を尊重する企業文化のもと、一人ひとりの個性や能力が最大限に発揮できる制度や職場環境を整備し、ワークライフバランスの推進とDE&I環境を醸成し、社員のワークエンゲージメントの向上を実現します。

### ワークライフバランス

フレックスタイム制度の導入や在宅勤務制度の導入、育児休暇取得の推進など、ライフステージの変化や多様化する価値観に合わせて、多様な従業員が生産性高く働ける仕組みを提供し、すべての人材が活躍できる環境を整備しています。

### エンゲージメントサーベイ

定期的に従業員に対してエンゲージメントサーベイを実施し、組織全体で課題の改善を行っています。これにより、従業員のパフォーマンスの向上とともに、事業成長の原動力とすることに取り組んでいます。

### DE&I

個人・スモールチームをエンパワーメントすることですべての人が活躍できる社会の実現を目指して企業活動を行っています。すべての人が活躍できる社会の実現を目指す企業として、性別・年齢・国籍・宗教・性自認・性的指向・性表現・民族・障がいなど、多様なバックグラウンドを持つあらゆるメンバーが働きやすい職場環境づくりを推進しています。具体的には、DE&I研修の実施による社内理解度の向上や、社内制度のアップデートを行っております。

### 女性活躍

女性の労働課題に対して施策を講じ、女性が活躍できる環境づくりを推進しています。これにより、性別・国籍・障がいなどの社内人材の多様性を広げ、そこから生まれるさまざまな視点を活かすことで、事業の成長にもつなげていくことを目指しています。なお、2030年までに下記を達成することを目標としています。

役員比率30%以上

女性管理職比率30%以上

# 気候変動

## TCFD提言への対応

当社グループでは、気候変動問題を事業に影響をもたらす重要課題の一つと捉え、マテリアリティ（重要課題）のひとつとしてグループ全体で気候変動対策に取り組んでおり、2023年3月には、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明しました。TCFD提言の「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の開示推奨項目に沿って、気候関連情報を開示いたします。

### ガバナンス

サステナビリティ基本方針、マテリアリティ、サステナビリティに関連する施策案その他サステナビリティに関する重要事項の審議、調整及びモニタリングを行うとともに、経営会議へ上程すべき重要事項を審議・検討することを目的に、2022年3月からサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会を経由して経営会議で審議・決定された事項及び進捗状況については、定期的に取り締役に報告しています。経営会議において決定した対応方針・施策などは、サステナビリティ委員会委員長である代表取締役CEOを中心として、ESG推進室がとりまとめ、社内の各部門が主体となって推進しています。

### リスク管理

「リスクマネジメント及びコンプライアンス委員会」において、事業活動を行う上で対処すべきリスクを認識・特定し、重点対応の協議を行っています。「リスクマネジメント及びコンプライアンス委員会」は代表取締役CEOを委員長とし、委員長により選任された委員で構成されており、四半期毎に開催され、特に重要と認識されたリスクについては定期的に取り締役会へ報告されます。今後はサステナビリティに関する事項を所管する部門にて、社内の関係部門の協力の下、特定・評価した気候変動に関するリスクと機会を「サステナビリティ委員会」に報告・提言し、全社的な気候変動への対応を推進していきます。また、「サステナビリティ委員会」で挙げた気候変動に関わる重要な環境リスクや気候変動問題を含む社会課題については、「リスクマネジメント及びコンプライアンス委員会」と連携し、全社リスクに統合していきます。

### 指標と目標

気候変動に関する評価指標としてGHG<sup>※1</sup>排出量を算定しています。直近2か年におけるGHG<sup>※1</sup>排出量の実績は右表の通りです。

Scope1+2 については、2025年度末までに2022年比で100%削減を目指し、目標達成に向けたアクションの検討及び実行を進めていきます。なお、Scope3については、当社事業の特性を踏まえた形で、算出可能な範囲についての検討及び議論を進めていきます。

当社グループにおけるGHG<sup>※1</sup>排出量

項目	2023年12月期	2022年12月期
Scope1 (燃料使用などによる直接排出)	0 (t-CO2)	0 (t-CO2)
Scope2 <sup>※2</sup> (購入した電力使用に伴う間接排出)	85 (t-CO2)	82 (t-CO2)

※1 Green House Gas (温室効果ガス)の略称 ※2 マーケット基準で算定

## 戦略

当社グループでは、気候変動がもたらすリスク及び機会につき、TCFDが提唱するフレームワークに基づいて当社グループ事業の特性を踏まえたシナリオ分析を行った結果、現時点においては以下のとおり認識しています。

### リスクの特定

種別	想定シナリオ	リスクの内容	影響度	対応策	
移行 リスク	政策 法規制	日本国内における規制強化に伴い、炭素税が導入される	炭素税導入による税負担増加リスク	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量の削減</li> <li>本社オフィス使用電力の再生エネルギー利用</li> <li>本社以外の使用電力量のカーボンオフセット対応</li> </ul>
	市場	クリーンエネルギー需要増加などに伴い各種エネルギー価格が高騰する	再生エネルギー価格の上昇による販売費増加リスク	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィス使用電力調達先の調査、多様化、適正化によるコスト削減</li> </ul>
		消費者の嗜好変化により、環境への配慮を行っていないサービスへの需要が低下し、サービス利用者が離脱する	当社サービスの利用者減少による売上減少リスク	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した取組みの推進及び開示</li> </ul>
	評判	ESG投資の加速により、ESG関連情報の開示対応をしていない企業の評判が低下する	気候変動対応や関連情報開示が不十分なことによる株価低下リスクや金融機関及び投資家からの資金調達に影響が発生するリスク	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した取組みの推進</li> <li>Scope1+2の100%削減</li> <li>金融機関及び投資家との適切な対話</li> </ul>
物理 リスク	急性	気候変動による異常気象で集中豪雨や洪水などの災害が頻発及び激甚化する	拠点及びデータセンターの浸水や利用システムのダウンによるサービス運営停止リスク	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業継続計画(BCP)の策定</li> <li>BCP対策を講じたオフィスへの入居</li> <li>リモートワークの推進</li> <li>堅牢なクラウドサービスの活用推進</li> </ul>

### 機会の特定

種別	想定シナリオ	機会の内容	影響度	対応策
エネルギー源	日本国内における規制強化に伴い、炭素税が導入される	GHG排出量ゼロの達成による炭素税の非課税	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量の削減</li> <li>本社オフィス使用電力の再生エネルギー利用</li> <li>本社以外の使用電力量のカーボンオフセット対応</li> </ul>
製品サービス	消費者の嗜好変化により、環境への配慮を行っている企業やクラウドサービスの需要が拡大する	ブランドイメージ向上による企業競争力の強化と当社サービスの需要拡大	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した取組みの推進及び開示</li> </ul>
強靭性	決裁・金融を提供するプラットフォームに対してレジリエントなプラットフォーム構築や運営体制構築が求められる	当社サービスの信頼性向上と需要拡大	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業継続計画(BCP)の策定</li> <li>BCP対策を講じたオフィスへの入居</li> <li>リモートワークの推進</li> <li>堅牢なクラウドサービスの活用推進</li> </ul>

# 財務情報

(百万円)

		2019年度 (2019年12月31日)	2020年度 (2020年12月31日)	2021年度 (2021年12月31日)	2022年度 (2022年12月31日)	2023年度 (2023年12月31日)
連結損益計算書	売上高	3,849	8,288	9,931	9,739	11,680
	売上総利益	2,231	4,992	5,623	4,737	5,033
	営業利益又は営業損失(△)	△ 441	803	△ 977	△ 1,508	△ 425
	経常利益又は経常損失(△)	△ 455	747	△ 960	△ 1,495	△ 409
	当期純利益又は当期純損失(△)	△ 459	584	△ 1,194	△ 1,732	△ 606
連結貸借対照表	流動資産	10,064	27,693	31,433	30,946	36,965
	固定資産	393	811	558	332	331
	総資産	10,458	28,505	31,991	31,278	37,297
	流動負債	7,244	12,224	16,823	17,720	24,244
	固定負債	56	63	61	57	52
	純資産	3,158	16,217	15,105	13,501	13,000
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	870	3,128	1,782	△ 1,706	△ 80
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 51	△ 471	△ 21	△ 28	△ 53
	財務活動によるキャッシュ・フロー	1,879	12,419	21	26	16
	現金及び現金同等物期末残高	7,195	22,271	24,053	22,344	22,227

# ESGデータ

## 環境

分類／項目		単位	2023年度
地球温暖化防止			
GHG排出量	Scope1	t-CO2	0
	Scope2	t-CO2	85

## ガバナンス

分類／項目		単位	2023年度
役員関係			
取締役会の構成	社内取締役(うち女性)	人	2(0)
	社外取締役(うち女性)		2(1)
監査役会の構成	社外監査役(うち女性)		3(1)
執行役員の構成	上級執行役員(うち女性)		5(0)
	執行役員(うち女性)		3(0)
指名・報酬委員会の社外役員構成率		%	66%

## 社会

(百万円)

分類／項目		単位	2023年度
従業員基本データ			
従業員数	従業員数	人	274
	男性		178
	女性		96
	女性比率	%	35
管理職数	管理職数	人	32
	男性		26
	女性		6
	女性比率	%	19
平均年齢		歳	34.3
勤続年数		年	2.8
雇用とDE&I			
採用人数	キャリア採用数	人	48
	男性		31
	女性		17
	女性比率	%	35
賃金	平均年間給与	千円	6,943
	男女の賃金の差異	%	71
障がい者雇用率		%	2
離職率		%	15
ワーク・ライフ・バランス			
育児	育児休職取得者数(延べ人数)	人	10
	男性		5
	女性		5
	男性育児休職取得率	%	83
	育休復帰率	%	100
有給休暇	年次有給休暇取得日数	日	2,427
	年次有給休暇取得率	%	74

## 会社情報

2023年12月31日時点

会社概要	
商号	BASE株式会社
代表者	代表取締役 鶴岡 裕太
本社	東京都港区六本木3-2-1 住友不動産六本木グランドタワー37F
設立	2012年12月11日
事業内容	Webサービス企画・開発・運営
資本金	86億6,910万円
決算期	12月31日
従業員数	連結274名
関係会社	PAY株式会社

## 株式情報

2023年12月31日時点

株式基本情報	
証券コード	4477
上場証券取引所	東京証券取引所 グロース市場
会社が発行する株式の総数	376,440,000株
発行済株式の総数	115,197,823株
株主数	37,897名
一単元の株式数	100株
基準日	12月31日
株式名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

## 大株主（上位10名）

2023年12月31日時点

株主名	持株比率(%)
鶴岡 裕太	15.6
株式会社丸井グループ	5.5
株式会社SBI証券	4.1
MORGAN STANLEY SMITH BARNEY LLC CLIENTS FULLY PAID SEG ACCOUNT	2.4
上田八木短資株式会社	2.3
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2.3
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	2.2
株式会社サイバーエージェント	2.0
THE BANK OF NEW YORK 133612	1.6
SAJAP	1.2

## 株主構成

