

出会いからイノベーションを生み出す

### Mission

## 出会いからイノベーションを生み出す

いつの時代も、世界を動かしてきたのは出会いです。

人と人、企業と企業、その出会いの連鎖が社会を前進させます。

私たちは出会いが持つ可能性を再発見し、

未来につなげることでビジネスを変えていきます。

イノベーションにつながる新しい出会いを生み出す。

出会いの力でビジネスの課題にイノベーションを起こす。

そして、ビジネスの出会い、そのもののあり方を変えていきます。

### Vision

## ビジネスインフラになる

水を通す道、電気やガス、インターネットを通す道。

誰もが利用するさまざまな道が、生活のインフラとして人々を支えています。

私たちはビジネスという世界において、

誰も考えつかなかったような新たな道になろうとしています。

これまで行けなかった場所。見たこともない景色。それを現実のものにする。

ビジネスの中で誰もが毎日のように通るその道は、

人と人、企業と企業をつなぎ、イノベーションを生み出していくのです。

## Values

---

仕事に向き合い、情熱を注ぐ

Lead the customer

体験を想像する

意思と意図をもって判断する

最速を目指す

強みを活かし、結集する

感謝と感激を大切にする

変化を恐れず、挑戦していく

## Premise

---

セキュリティと利便性を両立させる

# 一 沿革

創業以来、当社グループは国内SaaS企業のリーディングカンパニーとして、革新的なテクノロジーの開発や独創的なオペレーションの確立により、企業や個人が抱えるビジネス課題の解決につながるサービスを提供してきました。今後も、社会課題に根差した潜在的なニーズに応えるサービスの創出に尽力し、持続的な事業成長と企業価値の向上を目指していきます。



売上高(百万円)\*1

年	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
売上高(百万円)	0	23	139	270	401	560	815	1,289	1,963

## 創業と事業立ち上げ 2007~2012年

## 大型資金調達による投資の強化

2007年「Link Knowledge」提供開始

2013年 法人向け名刺管理サービス  
2012年 名刺アプリ「Eight」提供開始



### 企業理念「Sansanのカタチ」

創業当初、会社という存在は無形ではあるものの、人と同様に血の通ったものにすべきだと考え、何を目指し、何に価値を置くのかを明確にした「使命」を設定しました。また、その使命実現のためのプロフェッショナリズムとして、「姿勢」(現バリューズ)を定めました。

### 歩み

当社は2007年6月に創業し、現在の「Sansan」の前身となる、「Link Knowledge」の提供を開始しました。創業者である現CEOが、国内外の数多くの企業との多岐にわたる取引を経験する中で、社内で名刺情報が十分に管理・共有されていないことに起因した非生産性に、強い問題意識を持ったことがきっかけです。創業から2012年までは、資金調達の手段が限られていたことから、少ない資金で事業立ち上げに取り組みました。

▼2007年  
三三株式会社(現Sansan株式会社)を設立

### 企業理念「Sansanのカタチ」

企業理念は、全社員で議論する時間を定期的に設け、これまで何度か変化させてきました。2012年には、会社のブランディングにも力を入れるべく、使命の呼称を「世の中に提供すべき価値」という意味を含んだ「ミッション」に変え、内容をシンプルで伝わりやすいものにしました。そして、2018年より現在の内容となっています。

### 歩み

2013年からは、ベンチャーキャピタル市場が活性化し、未上場企業における資金調達の難易度が低下しました。この変化を捉えて、2018年までに累計100億円以上の資金調達を行い、テレビCM等の広告宣伝活動を強化しました。2013年に初めて放映したテレビCMはアワードを受賞し、国内の注目を集める等、当社及びサービスの認知度向上に大きく貢献しました。

▼2013年  
第三者割当増資により約5億円を調達  
「Sansan」のテレビCM第1弾を放送開始  
Sansan Corporation  
(米国デラウェア州)設立

▼2014年  
商号をSansan株式会社へ変更  
第三者割当増資により約14億円を調達

▼2015年  
Sansan Global Pte. Ltd.(シンガポール)設立

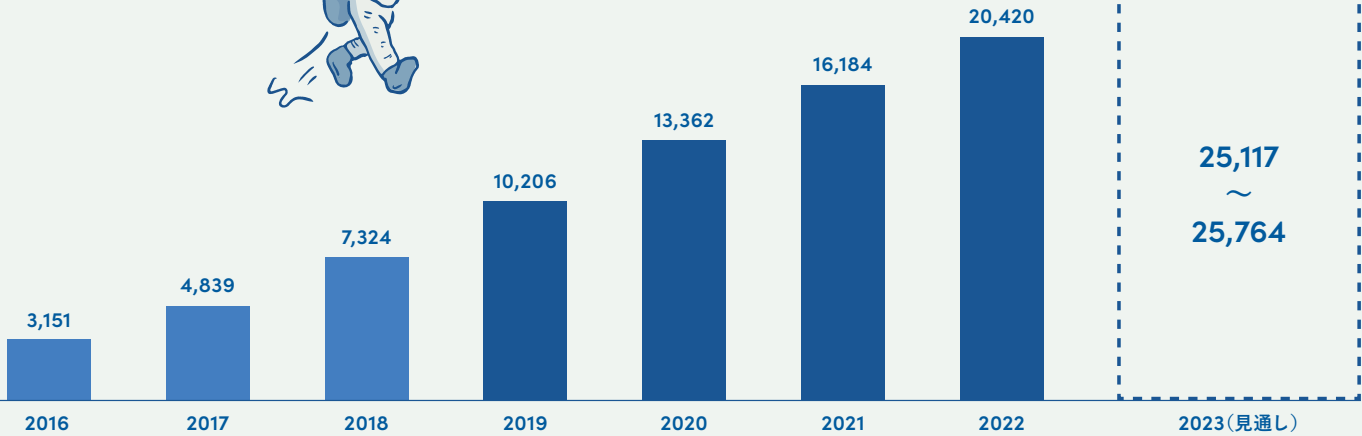
▼2016年  
第三者割当増資により約20億円を調達

▼2017年  
第三者割当増資により約42億円を調達

▼2018年  
第三者割当増資により約30億円を調達



中長期的な売上高成長、  
企業価値の向上に向けた挑戦



2013～2018年

事業分野・サービスの多角化 2019年～現在

「Sansan」に名称変更

2022年 営業DXサービス「Sansan」へ刷新

2022年 キャリアプロフィール「Eight」へ刷新

2020年 インボイス管理サービス「Bill One」提供開始

2021年 名刺作成サービス「Sansan名刺メーカー」提供開始

2022年 クラウド契約業務サービス「Contract One」提供開始

主なサービス

Sansan

Eight

Bill One

Sansan名刺メーカー

Contract One

## 企業理念「Sansanのカタチ」

2019年以降は、株式上場を行ったほか、順調な事業拡大を続ける中で、当社グループを取り巻くステークホルダーは日々増加しています。このような変化を受け、当社グループがどのような存在なのか社会に対して示す必要があると捉えるに至りました。そして、企業理念について全社員が議論する機会である「全社カタチ議論」を経て、2021年に「ビジネスインフラになる」というビジョンを当社グループの目指すべき姿として設定しました。ミッションである「出会いからイノベーションを生み出す」という独自の世界観の下、このビジョンを掲げ、当社グループが提供するサービスが世界のビジネスシーンにおいて広く受け入れられ、必要不可欠な存在になっている状態を目指しています。

## 歩み

2019年に東証マザーズ市場に上場した後、現在は東証プライム市場に属しています。2020年以降、「Sansan」や「Eight」で培った、アナログ情報をデジタル化するテクノロジーを活用し、請求書や契約書といったアナログな業務が残る他の事業分野へサービスを拡大しています。現在では、既存サービスの堅調な成長と事業分野・サービスの多角化により、マルチプロダクトと呼べるに至る体制を構築しており、これらの取り組みにより過去最高の売上高を毎期継続して実現しています。

### ▼2019年

東京証券取引所マザーズに上場し、公募による募集株式発行により約21億円を調達  
第三者割当増資により約47億円を調達

### ▼2020年

ログミー株式会社をグループ会社化

### ▼2021年

東京証券取引所市場第一部に上場市場変更

### ▼2022年

東京証券取引所プライム市場に移行



\*1 各年5月期の売上高(2016年5月期以前は単体売上高、2017年5月期以降は連結売上高)

## 目次

02 企業理念 04 沿革 06 目次

### 第1章 価値創造ストーリー

08 CEOメッセージ 14 価値創造モデル  
16 経営資源と生み出した成果 18 ビジネスモデル  
20 「Sansan」が提供する社会的価値  
22 「Bill One」が提供する社会的価値

### 第2章 価値創造戦略

24 中期経営方針 26 財務・非財務ハイライト  
28 CFOメッセージ 32 サステナビリティマネジメント  
38 環境 40 情報セキュリティ 42 CHROメッセージ  
46 人的資本 50 ガバナンス 60 リスクマネジメント

### 第3章 事業別戦略

64 事業責任者メッセージ 68 Sansan / Bill One事業  
74 Eight事業

### データ

76 会社・株式情報

## 編集方針

本統合報告書では、当社グループのミッション、ビジョンの実現に向けた戦略ストーリーや事業活動の進捗について、財務情報、非財務情報の両面から統合的に分かりやすくお伝えすることを目指しました。編集に当たっては、「国際統合報告フレームワーク」「価値協創ガイダンス」「TCFD提言」「SASBスタンダード」「GRIスタンダード」を参照しています。

## 報告対象期間

2022年5月期（2021年6月1日から2022年5月31日）

## 将来の見通しに対する注意事項

本書には、将来に関する前提や見通し、計画に基づく予想が含まれている場合がありますが、これらの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社として、その達成を約束するものではありません。当該予想と実際の業績の間には、経済状況の変化や顧客のニーズ及びユーザーの嗜好の変化、他社との競合、法規制の変更等、今後のさまざ

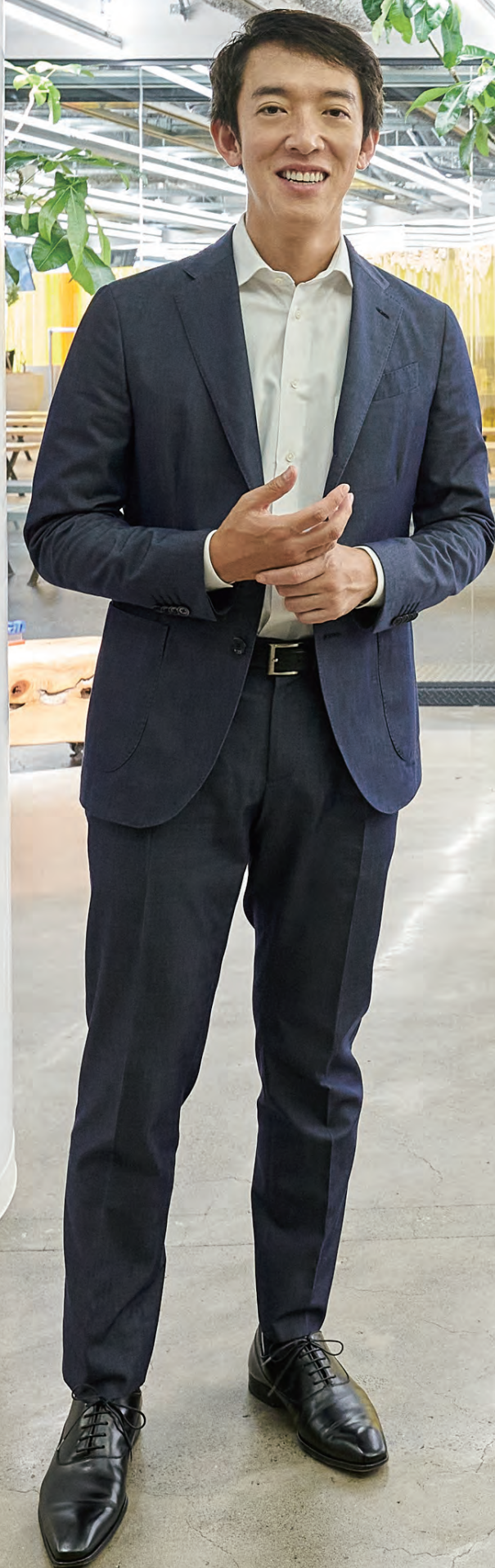
まな要因によって、大きく差異が発生する可能性があります。したがって、将来、実際に公表される業績等はこれらの種々の要素によって変動する可能性があり、当社は本書の情報を使用されたことにより生じるいかなる損害についても責任を負うものではありません。なお、当社は、新たな情報や将来の事象により、本書に掲載された将来の見通しを修正して公表する義務を負うものではありません。



- CEOメッセージ



代表取締役社長 / CEO  
寺田 親弘







# 環境変化を大きな成長機会につなげ、 ビジネスインフラを目指す

## 2022年5月期の振り返り

2022年5月期は、当社グループにとって重要な経営指標である連結売上高の成長率は前年同期比26.2%増となり、コロナ禍が長期化する中でも順調に業容は拡大しました。この定量的な業績結果については、私自身は決して胸を張って誇れるレベルだとは思っていません。しかし、期中の取り組みの中で成果として評価できることは、当社グループの売上高の大半を占める主要プロダクト「Sansan」と、「Eight」の刷新を図れたことです。名刺管理サービスとして提供してきた「Sansan」は、「営業を強くするデータベース」をコンセプト

に、100万件以上の企業情報が閲覧できる企業データベースと、名刺やメール、サイト経由の問い合わせ等のあらゆる接点を蓄積・可視化する機能を備えた営業DXサービスへと生まれ変わりました。「Eight」は、これまでの名刺アプリとしての主要機能は残しながら、新たにキャリアタブを実装してキャリアプロフィールへと刷新を図り、2022年5月第4四半期に達成した初の四半期ベースでの黒字化に続き、2023年5月期は通期での黒字化を目指すステージによりやく到達しました。こうしたプロダクト刷新の成果は、すぐには業績に反映されるも

のではありません。しかし、今後の中長期的な当社グループの売上高・利益成長に必ず寄与していくものであり、そうさせなければならないと考えています。また、2020年5月にサービスを開始したインボイス管理サービス「Bill One」は、2022年1月の電子帳簿保存法の改正、さらには2023年10月のインボイス制度の導入といった追い風の中で、請求書の電子化についての顧客理解が進み、2022年5月期には当初計画以上の伸びを見せました。2022年7月からは「Bill One」に請求書の受領のみならず、発行機能を付加する等、インボイス制度の適用に対応しながらさらなる進化を図っています。

創業から15年、山を登るがごとく、一步一步、前に歩を進めながら成長を遂げてきました。もちろん、まだまだ頂上が見える位置にまでは来ておらず、今後もこの登山は続きます。しかし、これまでの道のりを振り返っても、パンデミックの渦中にある今ほど、大きく社会が変容している時はありません。コロナ禍で人と人が対面で出会う機会が減ったことで、紙の名刺交換枚数そのものが減りました。オンラインでのミーティングやイベント開催等が広がり、その中で当社グループは、オンライン名刺機能の普及拡大に努める等、環境変化に応じた対応を迅速に行ってきました。しかし、この先のアフターコ

ロナのビジネスでの出会いの場を考えると、対面による名刺交換の場は従来の7割くらいに減少したまま元の水準にまで回復することはないのではないか、とも捉えています。その一方で、「Bill One」は、コロナ禍において、大きな事業機会を捉えて急成長しています。このように当社グループは、外部環境からプラスの影響もマイナスの影響も受けていますが、やはり中長期で見た時に、私はこのコロナ禍を当社グループが大きくギアチェンジする成長機会にしていかなければならない。3年後や5年後に振り返った時に、当社グループの成長にとって、今のこの時期が大きなターニングポイントになった、と言えるようにしなければならない。それこそが私の責務であると捉え、プロダクト刷新に臨んでいます。「Sansan」や「Eight」はソフトウェアですから、リリースをしたからといって、それが完成品なのではなく、継続的に進化させていく必要があります。コンセプトを刷新し、それがどう当社グループの成長を牽引していくのか、定量面も含めて2023年5月期以降、その真価が問われていくでしょう。私は、こうしたサービスの進化を牽引する姿勢やメッセージを当社グループが自ら打ち出していくことも、サービスを陳腐化させないためには重要で、新たな価値の創出につながっていると思います。

## 後から振り返った時に 今が大きなターニングポイントとなる

### 経営哲学と理念

この「新たな価値を生み出す」ということを、私は非常に大事にしており、常に強く意識しています。企業として価値を生み出すことは当たり前だと思われる方も多いかもかもしれません。この「新たな価値を生み出す」ことを、違う形で言語化したのが当社グループの企業理念である、ミッションやビジョン、バリューズです。「出会いからイノベーションを生み出す」という

ミッションやバリューズの言葉そのものは、何度も改訂を重ねて今の表現になっていますが、その過程でも一貫して変わらなかったものが、目の前に課題があり、その解決を図ることで価値を生み出し、そこに大きなビジネスの可能性がある、という考え方です。

大きな社会課題を前に、その解決に向けて起業する社会起



## 世の中にない新たな価値を生み出す

### ミッションを軸に、ビジョンの実現に向かう

業家もいます。しかし、私の起業の経緯を振り返ると、大きな社会課題よりもむしろ、もっと身近な課題を前にその解決に向けて起業に至っています。会社経営をしていた両親からの影響も多分に受けていたのでしょう。大学卒業後、最初は民間企業に就職しましたが、自分の中にはそれよりもずいぶん前から、いつかは自分で起業し、その事業を通じて社会にインパクトを与えていきたいという気持ちが自然と宿っていたように思います。それがなぜ名刺からスタートしたのかというと、自分自身が名刺の管理に困っていたことがきっかけです。当時、周りの同僚を見ても、皆、名刺の管理には困っていて、会社としても困っていた。自分の半径2～3メートル内に発生していたこの身近な課題が、解決できそうな何かに見えたのです。名刺の管理に困っているならば、データ化して共有化していけば意味のあるデータベースになるのではないかと。でもそのデータ化をどう進めていくかで皆、課題に直面している。であれば、そのデータ化オペレーションを構築すれば、新たな価値の創出につながるのではないかと。そして人と人とのつながりが可視化されたその先には、非連続的な大きな価値になるのではないかと。

私たちが手がけなければ生まれなかったかもしれないテーマや課題に向き合い、その解決を図ることで価値を生んでいきたい。そうした想いを、当社グループのミッションやバリューズに込め、ミッションドリブンな会社であることを大切に

さまざまな経営判断を行ってきました。社員との対話においても、ミッションやバリューズ、そして昨年新たに掲げた「ビジネスインフラになる」というビジョンの共有を図ることを非常に重視しています。

さまざまなバリューズがありますが、その中でも特に大切にしている考え方の1つが「Lead the customer」です。私たちは顧客をフォローするのではなく、私たち自身がリードしていくのだ、という思いをこの言葉に込めています。平易な言葉ではありますが、実は当社グループのユニークな部分を的確に表現できているフレーズでもあります。

これまで私たちが創造してきたサービスや提供価値は、既存サービスの模倣ではなく、全く新しい文化や習慣の提案を目指し、前例のないビジネスモデルに挑戦してきたものです。さまざまな課題を抱えている顧客から、真摯に話を聞くことで得られるインスピレーションやヒントは多々ありますが、その上で、最も理想的なソリューションを私たちが一人称になって考え抜き、顧客やマーケットをリードする。当社グループはまさに、この「Lead the customer」を体現することで成長を遂げてきました。

私たちは、これまで、まるで1枚1枚の薄皮を重ねるように、価値や実績を積み重ねてきましたが、この成長を支えてきたのが、課題の解決に向けて新たな価値を生み出す考え方と、それを実現できる技術やオペレーションです。「Sansan」で培っ

た名刺のデータ化オペレーションは、当社グループが誇れる競争優位性の1つですが、このオペレーションにおいては、機械学習等で進化するAIテクノロジーと人による手入力とを組み合わせることによって、名刺や請求書といったアナログ情報のデータ化を行います。そうすることで、現状ではどのようなOCR（光学文字認識技術）を用いてもそれだけでは達成することのできない、99.9%という高い精度を実現しています。この高精度なデータ化オペレーションを構築するまでには、膨大な枚数の名刺のデータ化が必要でした。相当に大変ではあ

りましたが、特許取得等の知財戦略も展開しながら、新たな競合が参入してきたとしても脅威とならない圧倒的な競争優位性を確立することができました。加えて、このAIテクノロジーやデータ化オペレーションの成功体験によって、名刺以外の請求書や契約書といったさまざまな書類のデータ化を伴うサービスの検討をしやすくなりました。データ化ができる前提で、最も理想的なソリューションや世の中になく新たな価値を検討し生み出すことができる点も、当社グループのコアコンピタンスと言えると思います。

## 中長期の成長戦略

コアコンピタンスを軸に、ミッションドリブンで集まった仲間とともに、当社グループは、人や企業との出会いをビジネスチャンスにつなげる、働き方を変えるDXサービスを提供する企業へと成長を果たしてきました。当社グループのビジネスは、企業のビジネスフローで見た場合に、営業、契約、請求といったさまざまな分野をカバーするマルチプロダクト体制へと進化し、業種・業態に関わらず、全ての企業向けに提供できるソリューションサービスとなっています。コロナ禍において世の中のデジタルシフトが加速したことは誰もが感じていることと思いますが、私は、これらのサービスを通じて多様なビジネスデータの活用を推進し、企業やビジネスパーソンの働き方に改革をもたらしたいと考えています。

「Sansan」は法人向け名刺管理サービスではシェア83.1%<sup>\*1</sup>、9年連続で業界トップシェアとなっていますが、その利用者数は、日本の労働人口の3%程度<sup>\*2</sup>に留まっています。その潜在市場規模を考えると、まだ数十倍の拡大余地があり、今回のプロダクト刷新によって、大企業や中堅企業の獲得、単価の向上に期待できると考えています。

「Bill One」も、2022年5月末時点において、約4.1万社のインボイスネットワークを構築し、高い成長が見込まれる請求書受領サービスの市場でシェアNo.1<sup>\*3</sup>を獲得しています。ただし、そのネットワーク規模は、日本国内のわずか2%程度<sup>\*2</sup>の企業をカバーしているに過ぎない段階ですので、広大な開拓余地が存在していることになります。請求書の発行機能やネットワーク参加企業同士のコミュニケーション機能といったプロダクト強化によって、インボイスネットワークのさらなる拡大を図っていきます。

また、2022年1月からは、紙や電子といった全ての形式の契約書を一元管理し、業務効率化とリスク管理を同時に実現する「Contract One」の提供を開始しています。進化した「Sansan」や「Eight」「Bill One」の成長加速を図りながら、このような新規事業についても今後2～3年で大きく成長させていきます。

そしてその先、5年後、10年後の長期的視点で当社グループが目指す道標は、ビジョンに掲げた「ビジネスインフラになる」ことです。昨年の統合報告書では、ビジネスインフラを、人々

## 企業やビジネスパーソンに不可欠な 「ビジネスインフラ」を目指す

が普段特に意識することなく当たり前利用する道に例えましたが、要は「あると便利なもの」ではなく、「ないと困るもの」になることです。「Sansanのサービスがなければ仕事にならない」と言われる。そのような状態に近づけていきたいと考えています。

また10年後には、当社グループの事業が国内だけではなく、海外でも一定の規模を有している状態を実現したいと思います。現状の海外売上高比率は低いものの、当社グループのビジネスモデルや強みは、グローバル市場においても非常にユニークであると捉えており、まずは「Bill One」をシンガ

ポールやタイ等のアジアに展開していきます。企業が請求書を受け取る仕組みや、受領後の処理に関わる課題は、国境を超えても共通する部分が多くあります。もちろん、言語や商習慣等、国をまたぐことで異なる要素もありますが、まずは“地続き”の共通課題を解決していくアプローチで、グローバルでの事業拡大を図っていきます。

\*1「営業支援DXにおける名刺管理サービスの最新動向2022」(2021年12月 シード・プランニング調査)

\*2 分母となる国内の総企業数及び従業者数は、総務省統計「2016年経済センサス活動調査」を基に算出

\*3 デロイト トーマツ ミック経済研究所「驚異的な成長が見込まれるクラウド請求書受領サービス市場の現状と将来」(ミックITレポート2022年7月号)

## ESG視点を強化し、 持続可能な成長の実現に向けて挑戦を続けていく

### ステークホルダーの皆さまへ

2022年4月の東京証券取引所の市場再編後、当社の上場市場はプライム市場となりました。上場企業として、そしてグローバル展開を志向する企業として、これまで以上にサステナビリティ経営やESGの視点に基づく情報について、積極的に对外発信していく必要があると考えています。

2022年6月には、当社グループにおける重要性和社会における重要性的の両側面から、当社グループが優先して取り組むべき5つの重点分野、10の重要課題(マテリアリティ)を特定し、環境、社会、ガバナンスそれぞれの課題に対する取り組みを進めています。先ほど当社グループの競争優位性として、新たな価値を生み出す考え方と、技術やオペレーションを挙げましたが、これは換言するならば人的資本からもたらされるものです。研修等の人的資本投資は従前から強化してきましたが、人材が最も育つのは、働く環境そのものが成長していることだと思いますので、事業成長が続く状態をしっかりと維持し続けることが大事です。そして、集まった優秀な仲間1人ひとり

が成長することで、さらに当社グループの事業成長につながります。事業を伸ばす最終的な責任は私にありますので、私自身、より多くの社員と対話やコミュニケーションを図りながら、より生産的に働ける環境づくりに注力しています。また、ガバナンスについては、上場前後において、独立役員や女性の社外取締役の参画といった多様性の拡充に取り組んできましたが、今後もさらなる強化、高度化に努めていきます。

私は毎日、非連続的に成長したいという強い想いを抱きながら経営に当たっています。ただ、非連続的な成長はある時、空から降ってくるものではありません。非連続的な成長を志向し、「変化を恐れず、挑戦をしていく」ことを常に心がけ、とにかく未来に向かって成長のための布石を打ち続けていく。その結果として、“非連続を取り込んだ”連続的な成長をこれからも着実に実現していきたいと思っています。

代表取締役社長／CEO 寺田 親弘

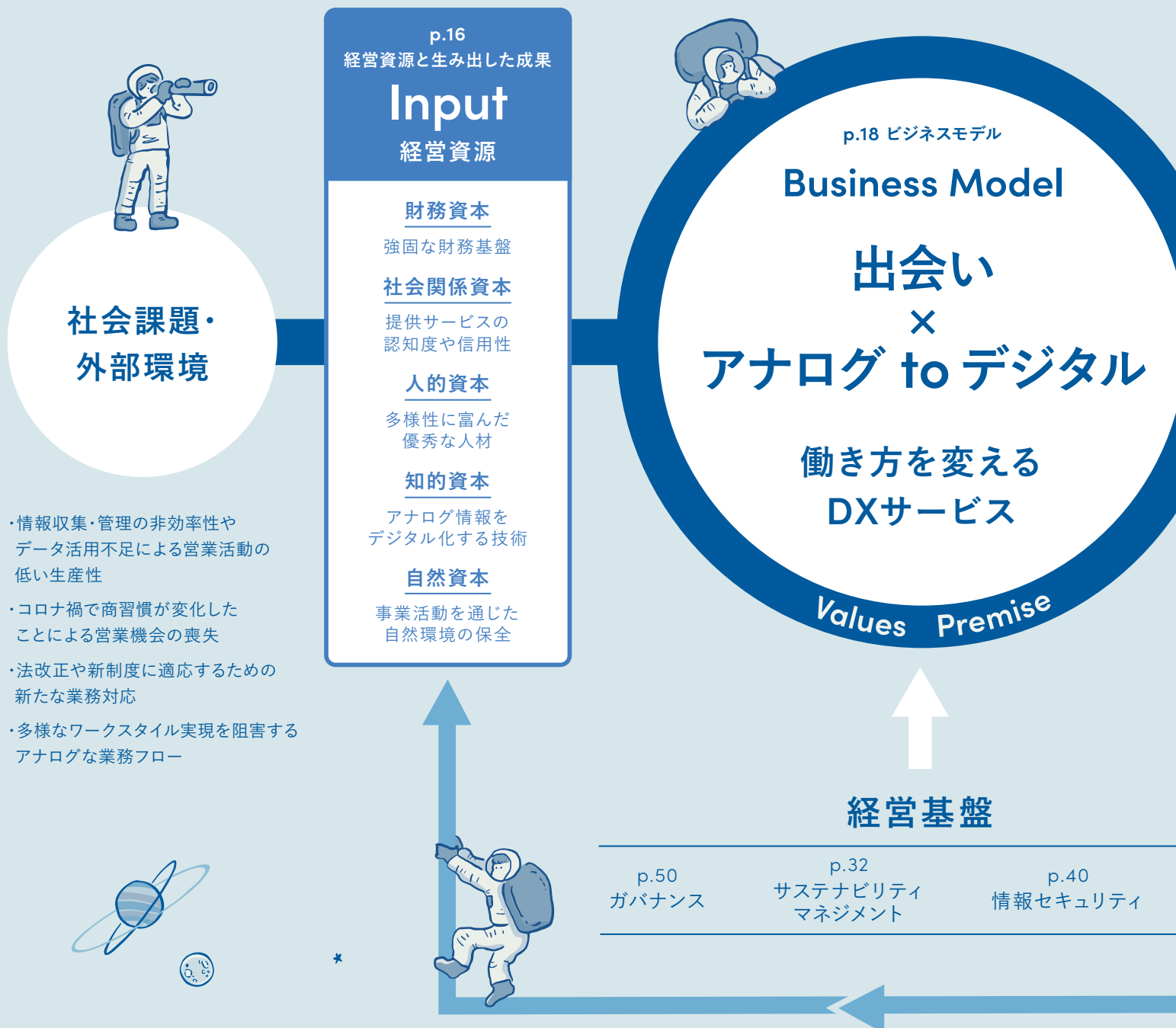
# － 価値創造モデル

当社グループは、ミッションやサステナビリティ方針、ガバナンス体制等に支えられたユニークなビジネスモデルに対してさまざまな経営資源を投入することで、社会課題の解決に向き合っています。これらの営みによる成果や社会への価値提供を通じて、ビジョンの実現を目指しており、継続的かつ持続的に価値創造が可能となるサイクルを構築しています。

p.2 企業理念  
企業理念

# Mission

出会いからイノベーションを生み出す



## 社会課題・外部環境

- ・情報収集・管理の非効率性やデータ活用不足による営業活動の低い生産性
- ・コロナ禍で商習慣が変化したことによる営業機会の喪失
- ・法改正や新制度に適応するための新たな業務対応
- ・多様なワークスタイル実現を阻害するアナログな業務フロー

p.16  
経営資源と生み出した成果

## Input

### 経営資源

#### 財務資本

強固な財務基盤

#### 社会関係資本

提供サービスの認知度や信用性

#### 人的資本

多様性に富んだ優秀な人材

#### 知的資本

アナログ情報をデジタル化する技術

#### 自然資本

事業活動を通じた自然環境の保全

p.18 ビジネスモデル

## Business Model

出会い  
×  
アナログ to デジタル

働き方を変える  
DXサービス

Values Premise

## 経営基盤

p.50  
ガバナンス

p.32  
サステナビリティ  
マネジメント

p.40  
情報セキュリティ

p.64 事業別戦略

**sansan**

**BillOne**  
powered by Sansan

**ContractOne**  
powered by Sansan

**sansan**  
名刺メーカー

**Eight**

p.60  
リスクマネジメント

p.16  
経営資源と生み出した成果

## Output

生み出した成果

### 財務資本

経済価値の向上

### 社会関係資本

サービスを通じた  
提供価値の拡大

### 人的資本

多様な人材が  
活躍する組織

### 知的資本

圧倒的な競争優位性

### 自然資本

環境への貢献

p.20 社会への提供価値

## Outcome & Impact

提供する  
社会的価値

- ・社会全体のDX化
- ・イノベーションに基づく生産性の高い企業活動
- ・安心安全なデータ活用
- ・多様な人材が活躍する社会
- ・透明性の高い企業経営
- ・環境低負荷型の社会

# Vision

ビジネスインフラになる

## 一 経営資源と生み出した成果

当社グループが重要テーマと設定する社会課題の解決に向け、価値創造の源泉となる、多様性に富んだ優秀な人材やアナログ情報をデジタル化する技術等のさまざまな資本をビジネスモデルに投入しています。これらの結果、サービスの提供価値拡大のほか、国内有数のSaaS組織、強固な競争優位性の構築といったさまざまな成果を創出しています。

### Input 経営資源

#### 経営資源<sup>\*1</sup>

##### 財務資本

強固な財務基盤  
資産合計 26,292百万円  
現金及び預金 15,432百万円  
株主資本 11,832百万円

売上高成長率の最大化を目指し、成長機会に応じた機動的かつ積極的な投資が必要なフェーズである中で、強固な財務基盤を構築しています。事業成長と財務健全性のバランスを安定的に保ちながら、適切な投資戦略を実行しています。

#### 社会・関係資本

##### 提供サービスの認知度や信用性

「Sansan」の高い認知度  
当社サービスに対する信用性

2013年からの継続的なテレビCMの放映により、「Sansan」は国内におけるBtoBサービスの中で、高い認知度を獲得しています。また、これまでのサービス運営の実績により、当社が手がける各種サービスに対して、利用企業からの高い信用を獲得しています。

#### 人的資本

##### 多様性に富んだ優秀な人材

従業員数<sup>\*1</sup> 1,205名  
STEM部門従業員数<sup>\*2</sup> 404名  
女性社員比率<sup>\*3</sup> 33.6%  
外国籍社員比率<sup>\*3</sup> 2.6%  
セキュリティ意識向上に対する取り組み

価値創造を支える源泉は人材であると考えており、重要な成長戦略の1つとして、エンジニアリング人材をはじめとした、多様性に富んだ優秀な人材の採用強化に努めています。また、当社が提供する各種サービスは秘匿性の高い情報を扱うことから、個人情報保護士資格を全従業員が取得する取り組みを進めています。

#### 知的資本

##### アナログ情報をデジタル化する技術

99.9%の精度を実現する  
デジタル化の仕組み  
AI・画像認識技術

99.9%の精度と早いスピードを実現しながらアナログ情報をデジタル化する技術は、当社のビジネスモデルを支える各サービス共通の強みです。AIや画像認識技術の開発、磨き込みによってデータ化の仕組みをさらに改善することで、さまざまな事業分野にも応用可能とし、サービスの多角化に寄与しています。

#### 自然資本

##### 事業活動を通じた自然環境の保全

総エネルギー消費量<sup>\*4</sup> 14,193GJ  
取水量<sup>\*5</sup> 4,093m<sup>3</sup>  
植樹活動「Scan for Trees」

自然環境の保全をしていくことは、安定的な経済発展や持続的な企業成長を実現する上で、極めて重要な取り組みであると捉えています。当社グループでは、サステナビリティ方針の下、気候変動問題や自然資本の効率的な活用といった課題に対して取り組みを進めています。

<sup>\*1</sup> 2022年5月期の連結実績(2022年5月31日時点) <sup>\*2</sup> 2022年5月期の実績(当社及び当社子会社Sansan Global Pte. Ltd.の正社員・契約社員におけるエンジニア職、研究開発職、クリエイター職を対象) <sup>\*3</sup> 2022年5月期の実績(当社及び当社子会社Sansan Global Pte. Ltd.の正社員・契約社員を対象) <sup>\*4</sup> 省エネ法に基づく算出方法を用いた上で、電気とガスの消費量の合計値(単位:ギガジュール)で算出しています。※ガス消費量は、消費量の把握が可能な一部オフィスにおける実績を用いてオフィス面積当たり消費量を算出した上で、当該数値にガス利用が可能な全オフィスの





## Output 生み出した成果

### 経営資源\*1

#### 経済価値の向上

売上高 20,420百万円  
5年間の年平均売上高成長率 33.4%  
売上総利益率 87.7%

連結売上高は「Sansan」の堅調な成長や「Bill One」の高成長等によって過去最高の実績となり、5年間の年平均成長率は33.4%となりました。また、事業運営の工夫等によって原価の低減が進んだ結果、売上総利益率は87.7%の高水準となりました。

### 社会・ 関係資本

#### サービスを通じた提供価値の拡大

サービス総契約件数\*6 約12,000件  
「Sansan」市場シェアNo.1\*7  
「Bill One」インボイスネットワーク約4.1万社  
「Bill One」市場シェアNo.1\*8  
「Eight」ユーザー数 310万人

さまざまな分野において、働き方を変えるDXサービスを提供し、各サービスの機能強化や拡販に取り組んだ結果、件数は約12,000件となりました。また、「Sansan」「Bill One」とともに、No.1の市場シェアを獲得しています。

### 人的資本

#### 多様な人材が活躍する組織

国内有数のSaaS営業・  
マーケティング人材\*3 479名  
個人情報保護士取得者 900名  
女性管理職比率\*3 16.5%

多様な人材の採用や育成を継続的に強化してきたことにより、SaaS営業やマーケティング活動において高いノウハウを保有する組織を構築しています。また、全従業員が活躍できる環境や仕組みの整備を進めてきた結果、女性の管理職比率は16.5%となっています。

### 知的資本

#### 圧倒的な競争優位性

アナログ情報の自動デジタル化率  
特許件数 9件（出願中 27件）

データ化の仕組みを支える各種技術の研究開発に取り組んだ結果、99.9%の精度を維持しながら、テクノロジーだけでデータ化を実現する自動化率が向上しました。また、多様なビジネスデータの活用に関する研究開発にも取り組んでおり、各サービスの競争優位性を高めるさまざまな特許の取得につながっています。

### 自然資本

#### 環境への貢献

累計植樹本数 11,759本  
（2022年9月時点）

国内の被災地に対して「Sansan」「Bill One」「Contract One」でデータ化した書類の総枚数に応じた植樹活動を行うことで、森や水等の自然環境を豊かにする取り組みを行っています。

総面積を乗じて算出しています。 \*5 上水道の利用量で算出しています。また、利用量の把握が可能な本社オフィスにおける実績を用いて従業員1人当たり取水量を算出した上で、当該数値に総従業員数を乗じて算出しています。 \*6 「Sansan」「Bill One」「Eight Team」の有料契約件数の合計値 \*7 「営業支援DXにおける名刺管理サービスの最新動向2022」(2021年12月シード・プランニング調査) \*8 デロイトトーマツミック経済研究所「驚異的な成長が見込まれるクラウド請求書受領サービス市場の現状と将来」(ミックITレポート2022年7月号)

## － ビジネスモデル

# DXを実現するビジネスモデル

当社グループは、働き方を変えるDXサービスを提供しており、各サービスは共通するビジネスモデルによって支えられています。このビジネスモデルは、人や企業のビジネスにおける出会いに注目し、そこで生じる業務効率化や生産性の向上といった各種課題に対して、アナログ情報をデジタル化し、データの活用を促進するという手法で解決に導く特徴を有してい

ます。日本国内では、多くのビジネスシーンにおいて、未だアナログで非効率な業務が山積していることから、このビジネスモデルはさまざまな分野に適用できる高い汎用性があるものと捉えています。また、このビジネスモデルを実現する「アナログ情報をデジタル化する技術」を創業以来、磨き続けたことで、当社グループは高い競争優位性を有しています。

## 共通するビジネスモデル

当社グループでは、人や企業との出会いをビジネスチャンスにつなげる、働き方を変えるDXサービスを提供しています。具体的には、営業活動や請求、契約業務といった分野においてサービスを展開しており、これらは共通するビジネスモデルによって支えられています。ビジネスモデルの特徴として、当社が掲げるミッション「出会いからイノベーションを生み出す」に基づき、各サービスはいずれもビジネスにおける人や企業との「出会い」に関連したものとなっている点が挙げられます。その上で、「アナログからデジタル」による課題解決、すなわち、多様な企業情報や顧客との接点情報、請求や契約業務において発生する書類や業務フローといったアナログ情報をデジタル化し、ビジネスデータとしての活用を推進することで、企業やビジネスパーソンの業務効率化や生産性向上に寄与するものとなっています。日本では、デジタル庁の新設や、各企業・団体が喫緊の課題対応としてDX化を進めていることが表すように、企業の業務フローには紙媒体等の非効率なアナログな状態が未だ多く残っています。そのため、デジタル化による効率化の余地が大きく残されており、当社のビジネスモデルは、これらのさまざまな分野に適用可能な高い汎用性を有しているものと捉えています。

この「アナログからデジタル」を実現可能とするのは、クラ

ウドソフトウェアにテクノロジーと人力によってアナログ情報をデジタル化する技術を組み合わせた独自の手法です。いずれもクラウド型のサービスで高いセキュリティの下で運営がなされており、これまで培ってきたサービスに対する安心性や信用度は当社グループの重要な事業基盤となっています。また、アナログ情報を迅速かつ正確にデータ化する技術は、各サービス共通の競争優位性です。当社グループは創業以来、アナログ情報のデジタル化に向き合い、データ化精度99.9%とスピードの両立を実現するに至るまで技術を磨き上げてきました。この結果、創業事業である「Sansan」は、法人向けクラウド名刺管理サービス市場においてシェアNo.1<sup>\*1</sup>のサービスに成長したほか、2020年に提供を開始した「Bill One」もクラウド請求書受領サービス市場において売上高シェアNo.1<sup>\*2</sup>を獲得しています。このアナログ情報をデジタル化する技術は、他のビジネス分野へ展開する上で高い汎用性を有しており、日本国内においてはアナログに起因する多くの社会課題が山積していることから、当社グループのビジネスモデルには高い持続可能性があるものと捉えています。

\*1 「名刺管理サービスと営業サービス(SFA/CRM/オンライン名刺交換)の最新動向」(2020年12月シード・プランニング調査)

\*2 デロイト トーマツ ミック経済研究所「驚異的な成長が見込まれるクラウド請求書受領サービス市場の現状と将来」(ミックITリポート2022年7月号)

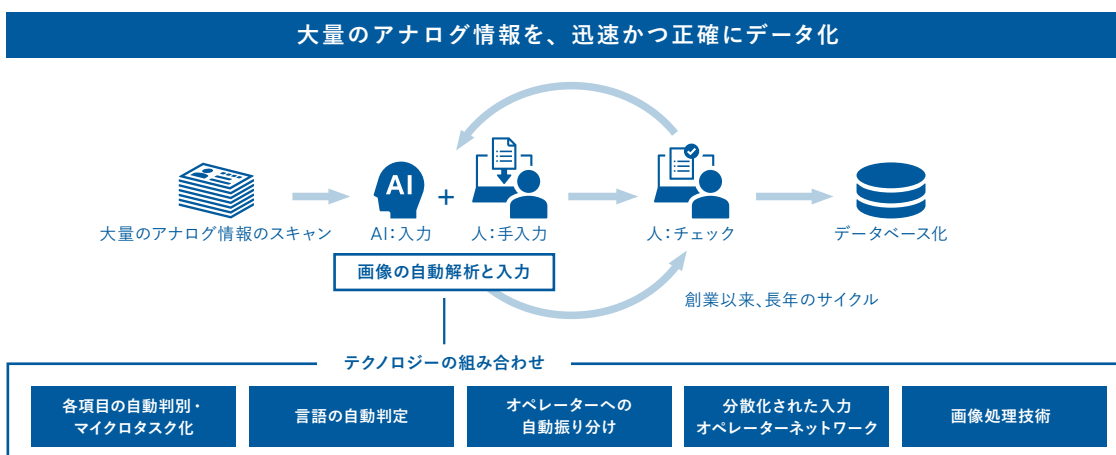
## アナログ情報をデジタル化する技術

### 99.9%の精度を実現するデータ化オペレーション

当社サービスでは、機械学習等によって進化するAIテクノロジーと人による手入力の組み合わせによって、名刺や請求書といった各種アナログ情報のデータ化を行っています。当社独自の技術に限らず、現在全世界に普及しているようなOCR（光学文字認識技術）を用いたとしても、それだけで99.9%のデータ化精度を実現することは困難であるため、

必ず人の手入力で精度を補完する必要があります。当社グループでは、研究開発組織でのAI技術研究等によって機械での自動データ化比率を高めると同時に、数十万人以上のオペレーターによる手入力を効率的に組み合わせることで、大量のアナログ情報を、低コストかつスピーディーに正しくデータ化するオペレーションを構築しています。

### アナログ情報のデータ化フロー



### 名刺の場合

#### ① スキャン・撮影

ユーザーが専用のスキャナやスマートフォンのアプリケーションで名刺をスキャン・撮影すると、取り込まれた名刺画像が当社のデータセンターに送付されます。

#### ② 画像処理

名刺画像は、画像処理技術により背景処理がなされ、文字を際立たせるホワイトニング等の画像補正処理によって文字が読み取りやすい状態へと加工されます。

#### ③ 項目の分類

名刺上の文字のかたまりを機械によって自動判別し、分割した後、そのかたまりを会社名・姓名・肩書き・住所・メールアドレス・会社のロゴといった各項目へ分類します。

#### ④ 切片化

分類した項目には、姓名や電話番号、メールアドレス等が含まれるため、セキュリティに配慮し、個人情報を含む画像は、情報として価値が無くなるまで、切片化します。

#### ⑤ データ入力

切片化したそれぞれの項目を機械処理によって自動でデータ入力を行います。機械による自動入力でデータ化を確定できなかった場合には、人が手動で入力を行います。

### 高精度なデータ化を実現する仕組み・テクノロジー

#### データ化システム「GEES」

大量のアナログ情報をセキュアな状態で、正確かつ効率的にデータ化する当社独自のオペレーションシステムです。

#### AI・画像認識技術

独自に開発した画像認識技術やAIの活用によって、アナログ情報を高速かつ高精度でデータ化しています。

#### 「NineOCR」

メールアドレスを99.7%以上の精度でデータ化する独自のOCRで、名刺全項目の適用に向けた開発をしています。

## － 「Sansan」が提供する社会的価値

# 「Sansan」ユーザー事例

「Sansan」は、「営業を強くするデータベース」をコンセプトとした、個人や組織の営業力を強化する営業DXサービスです。「Sansan」を導入すると、100万件を超える企業情報や利用企業がこれまで取得・蓄積してきた顧客との接点情報、そしてこれらを掛け合わせた利用企業ならではのデータベースを高いセキュリティの下でさまざまな事業活動に活用することができます。主には営業やマーケティング活動におけるビジネス課題の解決に寄与する機能が中心となりますが、サービスの基本設計として、導入企業の全部署・全社員での利用を前提としているため、現在では業界や業種を問わない多く

の企業で利用されています。実際のユーザーの活用シーンとして、例えば、「Sansan」をデータベースとして活用することで、営業活動の強化に成功した事例や業務効率化につながった事例のほか、データ品質の向上を実現し、マーケティング活動で高い成果を上げた事例等が挙げられます。

創業事業である「Sansan」は、これまでにない新しい市場を創造しながら、堅調な成長を続けており、業務効率化による生産性の高い企業活動の実現や、安心安全なデータの利活用によるDX化の実現等、営業活動におけるビジネス課題の解決を通じて、社会に対して価値を提供しています。

### 事例1 | 営業・マーケティングの強化

## 三菱倉庫株式会社

部門や拠点間で顧客情報が共有されていないことに起因した営業上の課題を抱えていた同社は、「Sansan」をデータベースとして活用したマーケティングを展開し、営業活動の強化に成功したユーザーです。同社では、営業活動におけるパッシングを回避するためのツールとして「Sansan」の導入を検討し始めましたが、同時にマーケティング強化を目的としたSFAの導入についても社内から多くの要望が寄せられていました。そこで、SFA活用の効果を最大化するには顧客情報の整理が重要だと考えた同社は、まずは「Sansan」導入によって名刺情報を全社で一元管理し、その後、CRMやSFAを段階的に導入する計画を策定しました。「Sansan」を導入した後は、効率的な営業活動が可能になったことで、一部の営業部署のアポ

イント獲得数が2倍以上に拡大したほか、メール配信機能を使ったメールマーケティングによって、従来よりも案件化率や成約率が高くなる等、大きな成果を上げることができました。また、「Sansan」の活用を通じて、名刺は全社で活用すべき資産という共通認識が生まれ、名刺のデータ化が社内に定着しました。



## | 事例2 | DXによる業務効率化

**経済産業省**

同省は、さまざまな産業に対して推奨するDXを自らが体現する取り組みの一環として、「Sansan」を採用し、業務の効率化やパフォーマンスの向上に成功したユーザーです。導入前までは、個人で名刺管理を行っていたために情報共有が十分になされず、同一の対象に対して複数の職員がアプローチしてしまうことがありましたが、「Sansan」の導入後は、対象先の名称を検索するだけで各職員のやり取りや顧客接点が直ぐに分かるため、効率的なアプローチが可能になりました。また、部署異動の頻度が高い部門において、人脈や情報を「Sansan」の活用によって、スムーズに引き継ぐことができるようになりました。そのほか、オンライン会議の機会が増えている中で、オンライン名刺機能を活用することで、これまで紙の名刺交換のみでしか正

確に取得できなかった相手の方の所属部門名や役職を確実に把握し、人脈を構築することもできるようになりました。この結果、利用ユーザーから高い評価を得ることができたため、導入当初は一部の部門のみの利用に限定していましたが、現在は全職員にまで対象範囲を広げています。



## | 事例3 | デジタルマーケティングの改善

**NEC ソリューションイノベータ株式会社**

デジタルマーケティングの基盤となるデータの品質に対して課題を抱えていた同社は、「Sansan」を活用することで、効率的にデータ品質の向上を実現し、マーケティング活動において高い成果を上げたユーザーです。さまざまなクラウド型のツールを複合的に活用する上で、その効果を最大化するには高品質なデータが必要となりますが、これまで得てきたデジタルデータには項目の欠損や表記の揺れ等の課題があり、これらを整備するには多くの時間が必要でしたが、「Sansan」を導入し、自動でデータ品質の整備が可能となったことで、年間400から500時間かかっていたデータクレンジングの作業を、完全に自動化することが出来ました。また、これまで展示会で獲得した名刺のデータ化にはアナログな入力作業を要していましたが、これを自動化

させただけでなく、帝国データバンク連携機能の活用によってリード情報をリッチ化させたことで、マーケティングのアプローチを高い精度で行えるようになりました。これらの取り組みを実施した結果、マーケティング起点での案件創出額は、「Sansan」導入以前と比べて2.6倍となり、劇的に改善しました。



## 「Bill One」が提供する社会的価値

### 「Bill One」ユーザー事例

「Bill One」は、「請求書受領から、月次決算を加速する」をコンセプトとした、経営の意思決定スピード向上を支援する経理DXサービスです。「Bill One」を導入すると、紙の請求書の処理が不要となり、全ての請求書の受領・発行業務をオンライン上で完結できるようになるほか、請求書情報が検索性の高いデータベースで一元管理されることから、さまざまな用途でデータを活用することができるようになります。加えて、「Bill One」は改正電子帳簿保存法等に対応しているため、大きな負担をかけることなく、企業の法改正対応を可能とします。実際のユーザーの活用シーンとして、例えば、効率的な請

求書の受領を実現したことで業務フローを大きく改善できた事例や、スピーディかつ正確な請求書情報のデータ化によって生産性向上に成功した事例のほか、ペーパーレス化によって多様な働き方の実現につながった事例等が挙げられます。

2020年のサービス開始以降、急速に多くの企業への導入が進んでおり、「Bill One」の提供を通じて、企業の請求関連業務におけるDXを促進することで、業務効率化や生産性向上に寄与しているほか、データ活用によるコストコントロール・新たな営業機会の創出といったさまざまな側面で価値を提供しています。

#### 事例1 | 業務効率化

#### 株式会社アサヒファシリティズ

受領した請求書の約9割が紙であり、建物管理事業の特性上、複数の拠点でバラバラに受け取った後の処理に大きな課題を感じていた同社は、「Bill One」の導入によって、請求書業務フローを大きく改善できたユーザーです。これまで全国の約100拠点に届いた紙の請求書は、都度、全国27箇所の各センターへ送付後、各支店へ集約され、最終的に経理担当者に届くという非常に長いリードタイムを要していました。また、紙の請求書ゆえに、これらの請求書回収フローには郵送の手間やコストがかかるだけでなく、現在どこに届いているのか所在がすぐに分からないことにも課題を感じていました。「Bill One」導入によって、これらの工程が全てオンライン上で完結可能になったことで、リードタイムや工数を大幅に削減できたほか、東京本店だけ

でも月4,000枚の請求書の仕分けと検算の作業時間を毎月20時間から1時間に短縮することができ、毎月必須だった残業がなくなりました。また、「Bill One」は改正電子帳簿保存法に対応していることから、新たなシステム導入といった負担をかけることなく、スムーズに法改正へ対応することができました。



## | 事例2 | 生産性の向上

**ディップ株式会社**

アナログな請求書処理業務に課題を抱えていた同社は、「Bill One」導入によって生産性の向上に成功したユーザーです。新型コロナウイルス感染症が拡大し始めた段階で、同社は受領する請求書の9割以上を、郵送からメールでのPDF受領といった電子化に切り替えることができていたものの、PDFは画像データであるために、結局は請求書と購買情報を目視で照合するアナログな作業が必要でした。また、非常に短い期間で対応することが求められる月次決算業務の中で、月1,000件近くの経理担当者に届くメールへの返信はもちろん、PDFの名称変更やフォルダ格納等の保存作業を手作業で正確に早く行わなければなりません。「Bill One」導入後は、スピーディかつ正確に請求書情報の必要項目がデータ化されることで、照合作業の効率化

が進んだほか、「Bill One」が請求書受領を代行し、自動的にデータ保存を行うことから、メールでの個別対応や請求書保存にかかる工数を削減することができました。結果として、経理部門での残業時間の削減だけでなく、効率化によって創出した時間を新たに戦略的な経理業務に充てることもできるようになりました。



## | 事例3 | 多様な働き方の実現

**東映アニメーション株式会社**

請求書業務がリモートワーク推進の阻害要因となっていたことに課題を抱えていた同社は、「Bill One」導入によって請求書のペーパーレス化を進めた結果、社員の多様な働き方を実現したユーザーです。これまで同社の請求書業務では、まず各担当者が紙の請求書を受領し、次に承認者が処理を行い、最終的に経理担当者が請求書を受け取って支払いを行うという業務フローを組んでいました。これらは紙のやりとりであるがために、担当者の出社が求められ、コロナ禍で推進していたリモートワーク導入の大きな足かせとなっていました。「Bill One」の導入によって、関連業務の全てがオンライン上で完結できるようになったことから、全社でのリモートワーク導入が可能となりました。また、請求書を管理する上での紛失リスクを軽減することがで

きたほか、請求書の処理状況がオンライン上で確認できるため、通知機能を用いて各担当者との連携を強化し、処理工程のボトルネックをフォローする等、効率化を実現することができました。加えて、請求書情報を検索性の高いデータベースで一元管理できることから、監査対応をスムーズに進められるようになりました。



## － 中期経営方針

# 売上高成長と利益成長の両立を目指す

当社グループは株主価値及び企業価値の向上実現に向け、現在の各事業のフェーズや売上高成長に必要な投資規模等を踏まえ、2023年5月期から2025年5月期にかけての中期

的な財務目標を設定しています。この財務目標の達成に向け、各事業における成長戦略や、共通基盤の強化につながるさまざまな経営戦略を推進していきます。

## 重視する経営指標と中期目標

2023年5月期から2025年5月期にかけての中期的な目標として、売上高成長と利益成長の両立を目指します。まず、最も重要な経営指標である連結売上高については、20%台以上の堅調な成長の継続を目指します。次に、重視する利益指標として、株式報酬関連費用や企業結合に伴い発生する費用を控除した調整後営業利益<sup>\*1</sup>を採用し、各事業の売上高成長に向けた必要な投資を行いながらも、毎連結会計年度におけ

る調整後営業利益率の向上を目指します。利益率の向上を実現するに当たっては、2025年5月期における「Sansan」「Bill One」サービス合計<sup>\*2</sup>の調整後営業利益100億円以上の計上と、Eight事業における通期での安定的な調整後営業利益の計上を目指します。

<sup>\*1</sup> 営業利益+株式報酬関連費用+企業結合に伴い生じた費用（のれん償却額及び無形固定資産の償却費）

<sup>\*2</sup> Sansan / Bill One事業における「Sansan」「Bill One」の合計値であり、「その他」は除く

### 1 連結売上高

20%台以上の堅調な成長の継続

### 2 調整後 連結営業利益

#### 毎決算期における利益率の向上

##### Sansan / Bill One事業

2025年5月期での「Sansan」「Bill One」  
合計の調整後営業利益100億円以上の計上  
(同セグメント内の新規サービス等の「その他」は除く)

##### Eight事業

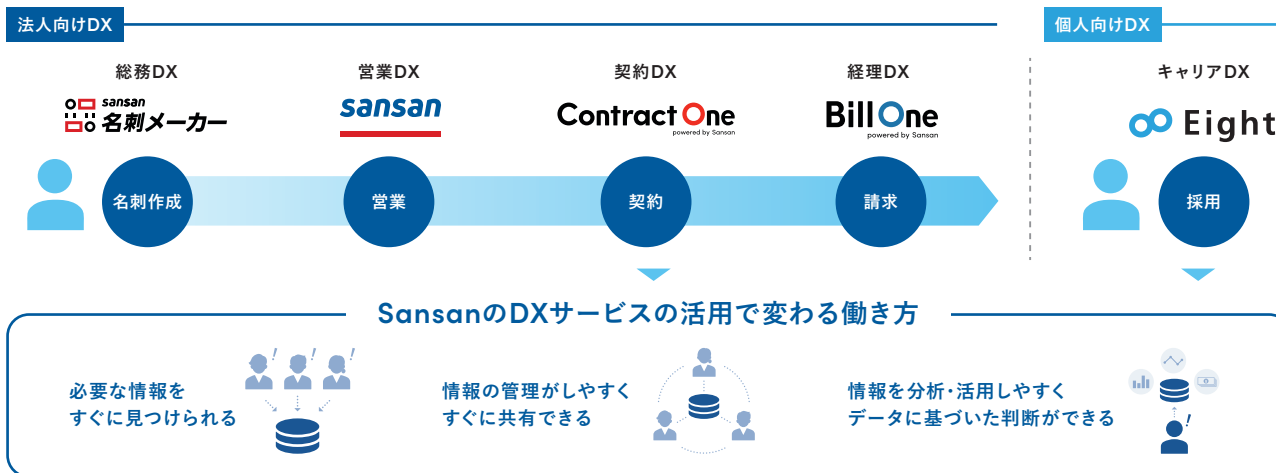
通期での安定的な調整後営業利益の計上

## 経営戦略

当社グループは人や企業との出会いをビジネスチャンスにつなげる、働き方を変えるDXサービスを展開しており、企業のビジネスフローの観点では、人材採用から、営業、契約、請求といったさまざまな分野を網羅するマルチプロダクト体制

を構成しています。今後、この働き方を変えるDXサービスが「ビジネスインフラ」として広く認識され、持続的な成長が実現できるよう、優秀な人材の確保や技術力の強化等のさまざまな施策に取り組んでいきます。





## 広大な市場機会と高い安定性を誇る収益モデル

リモートワークが普及したことでの働き方の変化やDXへの意識改革、SaaSビジネスへの関心の高まり等によって、当社サービスに関連する市場は拡大が続いています。DX市場は2030年において5兆1,957億円（2020年比3兆8,136億円増）<sup>\*3</sup>、国内SaaS市場は2026年に1兆6,681億円（2022年比5,790億円増）<sup>\*4</sup>の規模に達すると予想されています。

また、名刺や請求書、契約書といった書類は、現在でも紙のまま日常的に利用されていてデジタル化が進んでおらず、業務効率化や有効活用の余地が大きく残されていると考えています。各サービスの潜在市場について、まず「Sansan」は、法人向けクラウド名刺管理サービス市場で83.1%<sup>\*5</sup>のシェアを有していますが、日本国内の総労働人口を対象として捉えた場合、「Sansan」利用者数の割合は約3%<sup>\*6</sup>に留まっており、潤沢な開拓余地が残されていると考えています。次に「Bill One」では、無料利用を含めた契約企業と、各契約企業に対して請求書を送付する企業で構成されるインボイス

ネットワークを構築していますが、2022年5月末時点におけるネットワーク参加企業数は、日本国内の企業の約2%<sup>\*6</sup>に当たる4.1万社に過ぎないため、広大な開拓余地が存在していると考えています。

なお、「Sansan」「Bill One」の課金モデルは、継続収入が見込める月額課金を中心となっており、安定的かつ継続的な事業成長が見込めるモデルです。また、サービスの月次解約率は直近12か月平均で1.0%以下に留まっており、契約当たり売上高の拡大に努めることで、顧客LTV(生涯価値)の最大化を推進しやすいことから、魅力的なモデルであると捉えています。

<sup>\*3</sup>「2022 デジタルトランスフォーメーション市場の将来展望 市場編、ベンチャー戦略編」富士キメラ総研

<sup>\*4</sup>「ソフトウェアビジネス新市場2022年版」富士キメラ総研

<sup>\*5</sup>「営業支援DXにおける名刺管理サービスの最新動向2022」(2021年12月 シード・プランニング調査)

<sup>\*6</sup> 分母となる国内の総企業数及び従業者数は、総務省統計「2016年経済センサス活動調査」を基に算出

## 優秀な人材の採用・育成と多様性の確保

当社グループの持続的な成長のためには、多岐にわたる経験を持つ優秀な人材を多数採用し、営業体制や開発体制、管理体制等を整備していくことが重要であると捉えています。

当社グループの企業理念や事業内容に共感した優秀な人材が、高い意欲を持って働ける環境や仕組みの構築を進めるとともに、人材の多様性確保にも取り組んでいきます。

## セキュリティリスクに対する管理体制の強化

当社グループは個人情報等の重要な情報資産を多く扱っており、情報管理体制を継続的に強化していくことが重要であると考えています。現在においても個人情報保護方針及び情報

セキュリティ方針を策定した上で、情報資産を厳重に管理する等、個人情報保護に係る施策には万全の注意を払っていますが、今後も社内体制や管理方法の強化・整備を行っていきます。

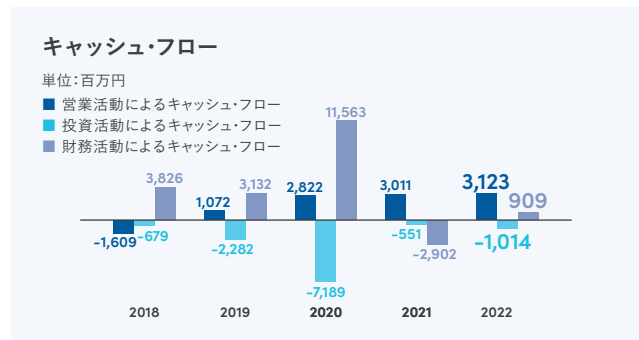
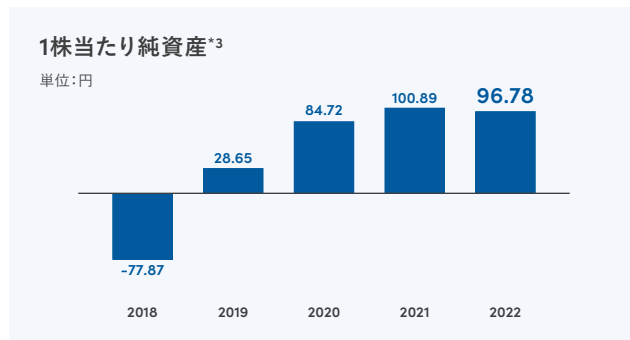
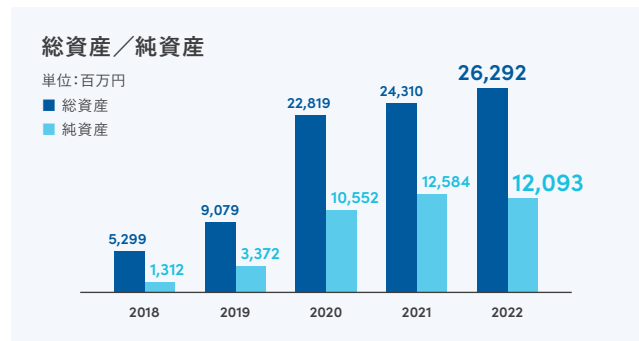
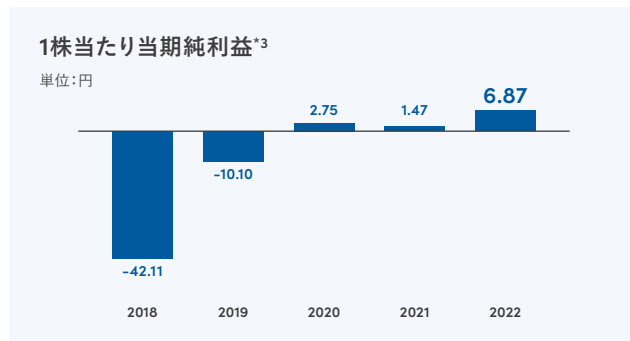
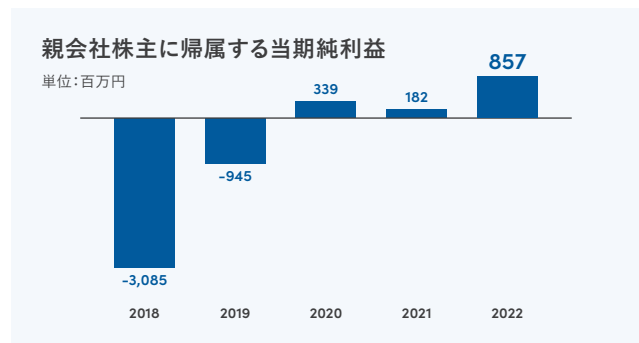
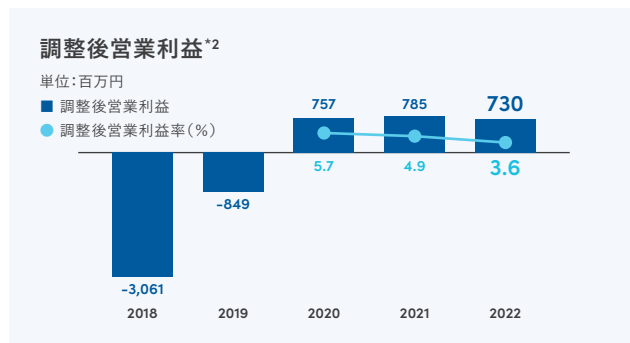
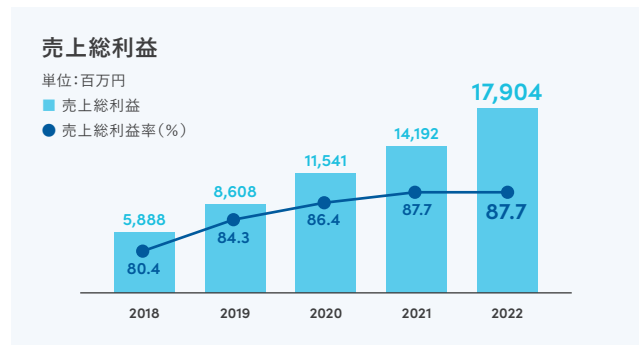
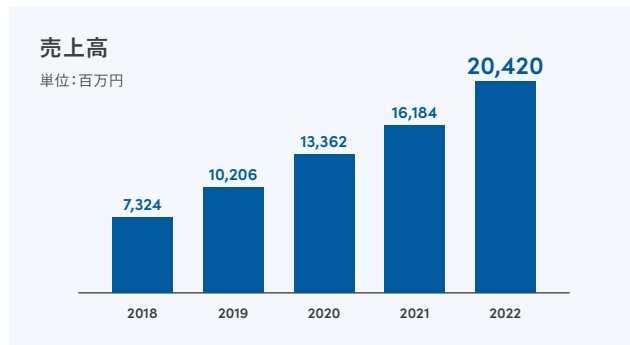
## 技術力の強化

アナログ情報を正確にデジタル化する技術は、当社グループの競争力の源泉であり、当社グループが手掛けるさまざまなサービスの成長を支える共通基盤でもあることから、継続的な

改善、強化が重要であると考えています。優秀な技術者の採用や先端技術への投資・モニタリング等を通じて、国内を代表する技術者集団になるべく、技術力の向上に取り組んでいきます。

## 一 財務・非財務ハイライト

### 財務実績<sup>\*1</sup>



\*1 各年5月期の連結実績 \*2 営業利益+株式報酬関連費用+企業結合に伴い生じた費用(のれん償却額及び無形固定資産の償却費) \*3 2021年12月1日付で普通株式1株を4株とする株式分割を行っているため、2018年5月期の期首に分割されたと仮定した上で、算定しています。 \*4 各年5月期(単体実績)。スコープ1は、各オフィスにおけるガス消費量に係るGHG排出量を集計し算出しています。なお、ガス消費量は、消費量の把握が可能な一部オフィスにおける実績を用いてオフィス面積当たり消費量を算出した上で、当該数値にガス利用が可能な全オフィスの総

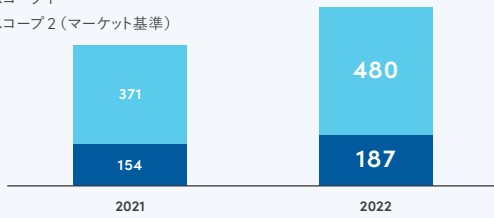
## 非財務実績

### GHG排出量\*4

単位: t-CO<sub>2</sub>

■ スコープ1

■ スコープ2 (マーケット基準)

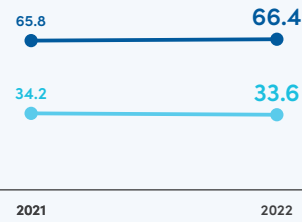


### 全従業員における性別割合\*5

単位: %

● 男性

● 女性

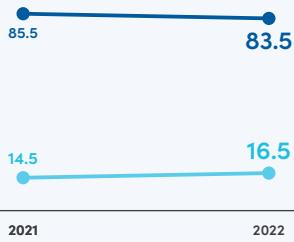


### 管理職における性別割合\*5

単位: %

● 男性

● 女性

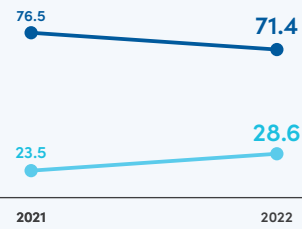


### 新卒採用における性別割合\*5

単位: %

● 男性

● 女性

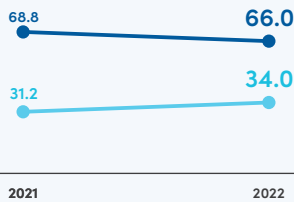


### 中途採用における性別割合\*5

単位: %

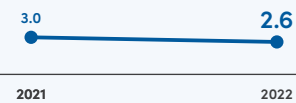
● 男性

● 女性



### 外国籍の従業員割合\*5

単位: %



### 障がい者雇用比率\*6

単位: %

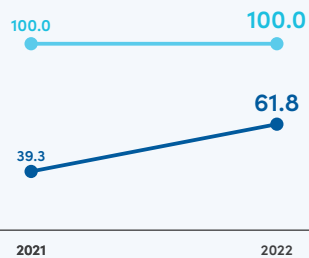


### 育児休暇取得率\*7

単位: %

● 男性

● 女性



面積を乗じて算出しています。また、スコープ2は、各オフィスにおける電気消費量に係るGHG排出量を集計し算出しています。 \*5 各年5月期(当社及び当社子会社Sansan Global Pte. Ltd.の正社員、契約社員を対象) \*6 当社の正社員・契約社員・アルバイトを対象、3月期決算の期間(4月から翌年3月)に読み替えて算出 \*7 各年5月期(当社の正社員を対象)

## — CFOメッセージ



### 事業機会を捉え、 売上・利益双方の成長を実現する

取締役／執行役員／CFO／コーポレート本部担当

橋本 宗之

#### 2022年5月期を振り返って

2022年5月期の連結業績は、売上高が前年同期比26.2%増の204億20百万円となりました。営業利益は6億31百万円となり、成長戦略として進めている人員採用を強化した影響で14.2%の減益となりましたが、経常利益と親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券売却益等を計上したことで大幅な増益となりました。

売上高・営業利益ともに、概ね計画通りに進捗し、期初に公表したガイダンスの中央値近辺の実績となりました。2022年5月期を振り返ると、緊急事態宣言の発出期間が長期間続き、事業活動に制約が生じ、ユーザーの名刺交換枚数にもマイナスの影響がありました。「Sansan」にとってはなかなか苦しい1年となりましたが、ただその中でも着実に受注を獲得して売上高を伸ばせており、悲観的には捉えていません。一方、

想定以上に急成長したのが「Bill One」です。期初に思い描いていた以上に中堅・大企業の新規契約獲得が進みました。顧客単価が上昇し始めたタイミングで、社内リソースを機動的に「Sansan」から「Bill One」へとシフトさせた結果、MRR(月次固定収入)は前年同期の約6倍に拡大し、ARR(年間固定収入)は期初目標の10億円を大きく上回る13.9億円となりました。「Bill One」は、2年前にリリースしたばかりのサービスですが、順調な拡大が続いており、当社グループのSaaS事業を立ち上げる力を再認識することができました。また、「Eight」については、上場時からいずれはとお伝えしていた黒字化を、単月、四半期ベースで達成し、通期での黒字化を目指すフェーズに入りました。

私は、市場の期待を上回ってこそインパクトを残せるものと考えます。その意味では、今後も、中長期にわたって売上高成長率を高い水準で維持するための施策を打ち続けていく必

要があります。現在、進めている次の打ち手をより高速で推し進め、「Bill One」に続く事業を作っていきたいと思えます。

## 2022年5月期 連結実績の概況

単位:百万円

	2021年5月期		2022年5月期	
	通期実績	通期実績	前年同期比	
連結業績	売上高	16,184	20,420	+26.2%
	売上総利益	14,192	17,904	+26.2%
	売上総利益率	87.7%	87.7%	-
	営業利益	736	631	-14.2%
	営業利益率	4.6%	3.1%	-1.5pt
	経営利益	375	968	+158.3%
	親会社株主に帰属する当期純利益	182	857	+369.7%
EPS <sup>*1</sup>	1.47円	6.87円	+368.8%	

## 2022年5月期 セグメント別実績の概況

単位:百万円

	2021年5月期		2022年5月期	
	通期実績	通期実績	前年同期比	
売上高	連結売上高	16,184	20,420	+26.2%
	Sansan/Bill One事業	14,605	18,105	+24.0%
	Eight事業	1,582	2,213	+39.9%
	その他	-	126	-
	調整額	-3	-25	-
営業利益	連結	736	631	-14.2%
	Sansan/Bill One事業	5,278	5,725	+8.5%
	Eight事業	-754	-386	-
	その他	-	-28	-
	調整額	-3,787	-4,678	-

\*1 2021年12月1日付で普通株式1株を4株とする株式分割を行っているため、2021年5月期の期首に分割されたと仮定し、EPSを算定しています。

## 2023年5月期の連結業績見通し

2023年5月期については、売上高は「Sansan」「Eight」の製品刷新の効果と「Bill One」の高成長によって、23.0%から26.2%の増収を見込んでいます。また、進捗期より重要な経営指標として設定した調整後営業利益は25.5%から76.3%の増益を見込みます。引き続き成長投資を実行していくため、販管費の増加も見込んでいますが、売上高が堅調に成長することから、増益を実現できる計画となっています。

今回のガイダンスもレンジでの開示としていますが、営業DXサービスに進化した「Sansan」が当社の想定以上に早く

顧客に受け入れられれば、業績のアップサイドが期待できます。当社グループは、市場ニーズの一步先を捉えて価値を感じられるプロダクトを顧客に訴求し、潜在ニーズを喚起していくところを強みとしているため、通常は、プロダクト価値の認知が浸透するまでに一定の時間を要するものと保守的に捉えています。また、コロナ禍の先行きや経済環境等のマクロ動向がもたらす当社事業への影響についても引き続き注視していきます。

## 2023年5月期 連結業績見通し

単位:百万円

	2022年5月期		2023年5月期 <sup>*2</sup>	
	通期実績	通期実績	通期見通し	前年同期比
連結業績	連結売上高	20,420	25,117 ~25,764	+23% ~+26%
	Sansan/Bill One事業	18,105	21,998 ~22,632	+21.5% ~+25.0%
	Eight事業	2,213	2,900 ~3,010	+31.0% ~+36.0%
	調整後営業利益 <sup>*3</sup>	730	917 ~1,288	+25.5% ~+76.3%
	調整後営業利益率	3.6%	3.7% ~5.0%	+0.1pt ~+1.4pt

\*2 営業利益以下の段階損益については、当社の株価水準によって大きく変動する可能性のある株式報酬関連費用や、一部の営業外損益等の合理的な見積もりが困難であることから、具体的な予想数値の開示は行っていません。

\*3 営業利益+株式報酬関連費用+企業結合に伴い生じた費用(のれん償却額及び無形固定資産の償却費)

## 中期的な財務目標

当社はまだ、企業としての成長ステージは一合目にあり、今後も売上高を伸ばし続けることが重要であると考えています。2023年5月期から2025年5月期にかけては、売上高成長率20%台以上の堅調な成長の継続を目指します。中期的な売上高成長を実現するためにも、投資すべきところにはしっかりと投資を実行します。

これまで当社グループでは、成長戦略として人員採用や認知度の向上とユーザー数の拡大を目的とした広告宣伝活動を積極的に実施してきました。これらは売上高の成長に寄与する必要な投資であり、今後も最大限の予算を振り向ける方針に変更はありません。ただし、こうした成長投資を行いながらも、毎決算期における調整後営業利益率の向上も図り、堅調な売上高成長と安定的な利益成長の両立を目指していく方針です。当社グループはすでに、必要な投資を継続しても利益を創出できる強固な収益基盤を確立できたと認識しており、この中期的な財務目標は、投資を継続しても利益の成長率が落とさない、という私たちの強い意思表示でもあります。

## 成長投資と資金調達

成長投資には、広告宣伝活動や人材採用のほかに、機会に応じての検討となるM&Aやマイノリティ出資等も含まれます。調達サイドに関しては、2022年5月末時点で手元資金は約150億円あり、事業を運営する上での必要資金は準備できています。資本効率の面からもバランスシートの健全性は保っていききたいと思います。M&A等で資金需要が生じた際には、自己資金に加え、金融機関からの借入やエクイティファイナンス等の多様な調達手段の中から、必要額や用途に合わせて最適な方法を柔軟に検討していく方針です。

M&Aや出資案件については、投資戦略室を中心に、1つひとつの案件をさまざまなシナリオの下で精査して進めています。具体的には、中長期を見据え、出資対象企業が当社グループの事業にどのように寄与するかといった定性面と、グループ会社化した時の財務諸表へのインパクト等の定量面の両面から検討を進めています。出資規模と当社のバランスシートのサイズから、できることとできないことが見えてくる部分もありますが、特にグループ会社化を検討する上では、当社の目指す方向性と照らして、対象企業が加わることでしっかりとしたストーリーが作れるかどうか重要です。M&Aによるシナジーがすぐに発現できなくても、将来のポテンシャルに投資する可能性もあります。そうした条件を満たした上で、買収価格、相手先の経営陣や組織体制等も加味して総合的に投資判断を行います。

2020年8月にはログミー株式会社をグループ会社化し、2021年5月には、将来的なグループ会社化を見据え、Unipos株式会社と資本業務提携をしました。M&Aを実行した後は、役員の派遣や事業連携・協業等を通じて近い関係を維持しながら、バックオフィス業務の一部統合等、相手先企業の効率化に資する施策も進めています。

## 株主還元について

株主の皆さまに対する利益還元については、適切に行っていくことが重要と認識しています。現在の当社グループは成長フェーズにあり、財務体質のさらなる強化に加え、事業拡大に向けた内部留保の充実等を図り、資金を成長投資に充当して、しっかりと結果を出していくことが、株主の皆さまに対する最大の利益還元につながると考えています。そのため、配当は現時点では見送りとさせていただいており、中長期的な

時間軸で検討していきたいと考えています。

## 重視する非財務情報

財務諸表からは読み取れないものの、受注金額と解約率については重要な指標として注視しています。受注金額は、その後の売上高の動向に直接的につながる指標です。また、解約率はいかに当社サービスが安定して利用されているかを示す指標であり、低い水準に保つことが非常に重要です。2022年5月の「Sansan」の直近12か月平均での月次解約率は0.62%<sup>\*1</sup>となり、1%未満の低水準を維持しました。2022年5月期からは「Bill One」の月次平均解約率についても開示を始めましたが、0.49%<sup>\*1</sup>の低水準となっています。低水準の解約率を維持していることは、ご利用いただいているユーザーにとって、当社サービスが重要なビジネスインフラとなりつつあることを示しているとも捉えられます。名刺管理やクラウド請求書受領といった個々のサービスでは、当社よりも低廉な価格でサービスを提供する競合も存在します。しかし、データが自律的に蓄積される当社サービスをご利用いただくと、使い続けるほどその価値が上がるため、顧客満足度が向上し、解約に至りにくいという競争優位性があると考えています。

\*1 各サービスの既存契約の月額課金額に占める、解約に伴い減少した月額課金額の割合

## ステークホルダーの皆さまとの対話を重視

私は外資系金融機関等を経て、2017年11月に当社に入社しました。当社が成長を続ける中で、自分の得意領域で重要な職務を任されていることにやりがいを感じています。と同時に、財務機能の果たす役割や重要性、その責任の重さも認識しています。CFOとして私が常に意識しているのは、財務が事業成長の足かせにならない状態を保つことと、適切なリスクテイクを可能にする基盤を整えることです。資金不足等の財務的制約によって、事業成長に必要な投資ができなくなるといったことのないよう、財務余力があっても抑えるところは抑え、投資すべきところに資金リソースを集中するというメリハリをつけています。

また、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションには、常に誠実に対話する姿勢が重要との考えで臨んでいます。企業への評価は市場が決めるものですから、自分たちの実力以上に期待をいただく時もあれば、なかなか理解されにくい時もあります。当社では、毎四半期、100件前後のIRミーティン

グを実施していますが、どのような時であっても地に足のついたコミュニケーションを心がけ、対話の中でいただく貴重なご意見は、定期的に取り締役に報告し、経営の意思決定に役立てているほか、事業サイドとも共有を図っています。

加えて、機関投資家の方だけではなく、個人投資家の皆さまにも当社に興味・関心を持っていただきたいと考えており、分かりやすい情報開示に努めています。2021年12月には株式分割を実施したことで、投資単位の価格が下がり、株式の流動性も改善しています。

当社グループは、国内で最大級のSaaS企業と自負していますが、データ(名刺や請求書のデータベース)、テクノロジー(データ化技術)、プロダクト、セールス、ブランドの5つの資産を保有している点が、他のSaaS企業にはない最大の特長です。SaaSの領域は事業機会に満ちています。今後も、これら5つの資産を組み合わせることで事業機会をしっかりと捕捉し、勢いのある成長を実現していきます。

取締役/執行役員/CFO/コーポレート本部担当 橋本 宗之

## ログミー株式会社のグループ参画

ログミー株式会社は、2013年8月に設立され、主なサービスとして、公演や対談、決算説明会等を全文書き起こしてログ化することで、本来限られた人しかアプローチできない情報を、より多くの人に届けるメディアを運営しています。提供する各メディアの合計で、月間300万人のユーザーを有する等、高い認知度やブランド力、ユニークなビジネスモデルを有しています。

当社は、同社サービスの潜在力や当社事業との連携・シナジー効果等に期待し、両社サービスのさらなる価値向上を目的に、2020年8月に同社をグループ会社化しました。その後、同社業績のさらなる拡大や当社との連携による提供サービス価値の向上等に取り組んでいます。具体的には、経営人材の派遣や経営管理業務支援、成長資金の支援等により同社の経営基盤

の強化を図るとともに、当社が有する技術力やノウハウの共有によって、新規サービスの開発や既存サービスの強化を図っています。また、Eight事業において展開している各種ビジネスイベントサービスや広告サービスにおける連携商品の開発にも取り組んでいます。



## イベント書き起こしサービス「logmi Biz」「logmi Finance」「logmi Tech」

ログミー株式会社が提供する「logmi」シリーズは、優れたスピーチや対談等を全文書き起こしてログ化し、価値ある情報をより多くの人に届けるためのイベント書き起こしサービスです。企業向けのサービスとして提供しており、イベント等を開催する企業ユーザーは、「予定が合わないため、イベントに参加できない」「イベントのアーカイブ動画を観るのが面倒」等の理由でイベントにアクセスできない人に対して、「logmi」の正確な書き起こしを通じて、イベント

内容を届けることができます。「logmi」シリーズでは、ITやイノベーション、起業等をテーマにしたイベント・カンファレンスの内容を情報感度の高いビジネスリーダー層に届けるメディア「logmi Biz」や、アナリスト・機関投資家向け決算説明会等の情報を、個人投資家を中心とした幅広いステークホルダーに届ける「logmi Finance」、最新テクノロジーから、エンジニアのスキル、キャリアアップに役立つ情報を提供する「logmi Tech」の3つのサービスがあります。

## － サステナビリティマネジメント

# 事業成長と持続可能な社会の実現を両立

当社グループでは、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献することが持続可能な社会の構築に寄与し、ひいては当社グループの持続可能な成長や企業価値の向上につながるものと考えています。このような考え方の下、当社グループを

取り巻く事業環境や経営状況、事業ステージといったさまざまな要素を考慮した上で、全てのステークホルダーとの協働・連携を通じ、サステナビリティの実現に向けた各種活動を推進します。

### 重要課題（マテリアリティ）




当社は、2022年6月の取締役会において、環境・社会・ガバナンスの面で当社グループが優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定しました。本業を通じて、これらの

課題解決に取り組むことで、国連で採択されたSDGs（持続的な開発目標）達成への寄与、ひいては持続可能な社会の構築へ貢献していきます。





#### 重要課題（マテリアリティ）の特定プロセス

重要課題の特定プロセス①	重要課題の特定プロセス②	重要課題の特定プロセス③
<b>重要課題候補の選定</b> SASB (Sustainability Accounting Standards Board) のガイドラインやSDGs (持続的な開発目標) におけるゴール・ターゲットを参照したほか、当社取締役や機関投資家との対話・議論等を通じて、当社グループに関連性が高い重要課題候補を選定しました。	<b>課題の重要性評価</b> プロセス①で選定した各課題について、「持続可能な社会を実現する上での社会（ステークホルダー）にとっての重要性」と、「当社グループがビジョンの達成や事業成長を実現する上での重要性」の2軸の観点で、当社の全取締役が個別に評価を行いました。	<b>取締役会での議論・決定</b> プロセス②での評価結果について、取締役会で議論・審議を行い、5つの分野に整理される10の重要課題を特定しました。

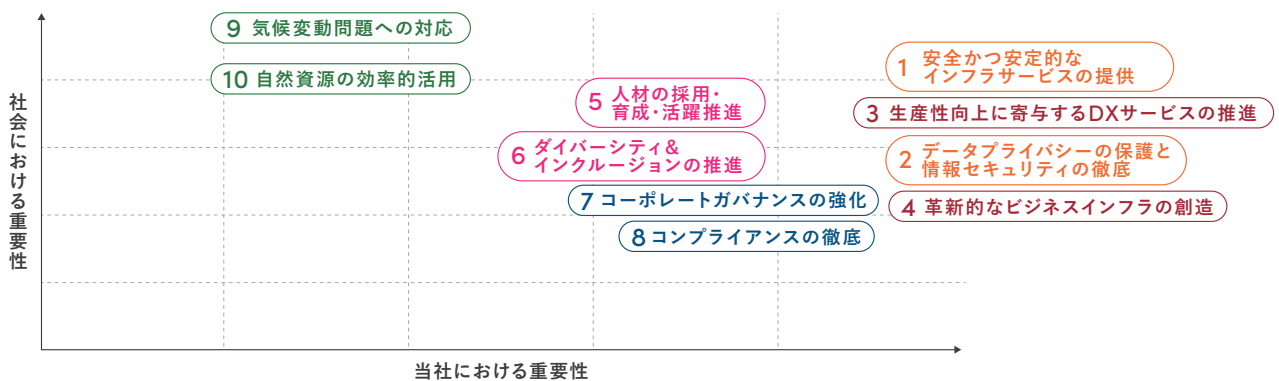
#### 重要課題（マテリアリティ）の内容

重要分野 (1)	<b>セキュリティと利便性の両立</b> 利便性を確保した上で、全従業員を対象としたデータプライバシーの保護や情報セキュリティ対策を講じ、安全性の高いサービス提供を安定的に行います。 <b>重要課題</b> 1. 安全かつ安定的なインフラサービスの提供 2. データプライバシーの保護と情報セキュリティの徹底	
重要分野 (2)	<b>革新的なDXサービスで働き方を変革</b> ビジネスインフラになるべく、当社の強みであるデータ化技術を活用し、社会・経済の生産性を大きく向上させる革新的なDXサービスの開発・提供に取り組みます。 <b>重要課題</b> 3. 生産性向上に寄与するDXサービスの推進 4. 革新的なビジネスインフラの創造	
重要分野 (3)	<b>人材の多様性を尊重し、イノベーションを生み出す</b> 出会いの力でビジネスの課題解決につながるイノベーションを生み出すため、多様性に富んだ全ての人材が活躍できる機会の創出や環境の整備を推進します。 <b>重要課題</b> 5. 人材の採用・育成・活躍推進 6. ダイバーシティ&インクルージョンの推進	



重要分野 (4)	<b>急速な事業成長を支える強固な経営基盤の確立</b> コーポレートガバナンスの強化やコンプライアンスの徹底により、マルチプロダクト体制下での事業成長を支える経営基盤の強化を推進します。 <b>重要課題</b> 7. コーポレートガバナンスの強化 8. コンプライアンスの徹底	
重要分野 (5)	<b>事業活動を通じた自然環境の保全</b> DXの推進やペーパーレス化の支援、環境に配慮したサービスの導入等、事業活動を通じて気候変動問題への対応に取り組むことで、自然環境の保全を推進します。 <b>重要課題</b> 9. 気候変動問題への対応 10. 自然資源の効率的活用	  

## マテリアリティマップ



## ステークホルダーエンゲージメント

当社グループでは、持続的な事業成長や企業価値の向上を目指していく上では、さまざまなステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを通じて、当社グループに対する期待や懸念、要望等を的確に把握し、経営や事業活動に反映し

ていくことが重要であると考えています。このような考え方の下、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係や協働関係の構築に向け、安心・安全なサービスの提供をはじめとした各種取り組みを積極的に推進しています。

ステークホルダー	取り組みの概要	主な取り組み例
お客さま	お客さまに、安心・安全なサービスを安定的に提供し、課題解決につながる新しい価値提供を継続できるよう努めています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カスタマーサクセス部による日常的なサポート</li> <li>・サービスのお問い合わせ窓口の設置</li> <li>・ホームページやソーシャルメディア等を通じた情報発信</li> <li>・各種イベントやセミナーの開催</li> </ul>
株主・投資家	株主の皆さまの期待に応えるべく、正確かつ公平な情報開示のほか、双方向での対話が可能な機会の積極的な創出等に取り組んでいます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株主総会や決算発表、適時開示等を通じた情報発信</li> <li>・機関投資家及び個人投資家向けの各種説明会の開催</li> <li>・統合報告書の発行</li> <li>・IRお問い合わせ窓口の設置</li> </ul>
取引先・パートナー	公平・公正な取引の下、取引先やパートナーと適切な連携関係や情報管理体制を構築し、安心・安全なサービス提供に努めています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・購買活動を通じた日常的なコミュニケーション</li> <li>・コンプライアンス・リスクチェックの徹底</li> <li>・購買等に関する業務規程の整備</li> <li>・業務委託先の安全管理</li> </ul>
従業員	ミッションやビジョンの実現に向け、多様性に富んだ従業員が活躍できる機会や環境の整備に努めています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全従業員参加型の企業理念に対する議論や見直しの機会設定</li> <li>・エンゲージメントサーベイの実施</li> <li>・各種社内制度・相談窓口の整備</li> <li>・研修やセミナーの実施</li> </ul>
地域社会・NPO	「これからのために今からできること」をコンセプトに、地域社会の一員として、本業を通じた社会課題の解決、共通価値の創造に取り組んでいます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Sansan for NPO</li> <li>・こどもめいしプロジェクト</li> <li>・神山まるごと高専支援</li> <li>・よいこ for CSR</li> </ul>

# サステナビリティマネジメント

特集 CEO対談

## サステナブルな事業活動を通じ、 より豊かで持続可能な社会の構築に寄与する

昨今では、持続可能な社会の実現に向けた企業のあり方に対して、さまざまなステークホルダーから期待や関心が寄せられています。Sansan株式会社と株式会社メディアドゥは、創業からこれまで、社会課題の解決に向け、それぞれの事業活動を通じて価値創出に取り組んできました。この両社が企業経営の中で、サステナビリティにどう向き合い、その実現に向けてどのように取り組んできたのか、両社CEOが語り合いました。

Sansan株式会社  
代表取締役社長／CEO

**寺田 親弘**

三井物産株式会社に入社。情報産業部門に配属された後、米国シリコンバレーでベンチャー企業の日本向けビジネス展開支援に従事する。帰国後、社内ベンチャーの立ち上げや関連会社への出向を経て、2007年にSansan株式会社を創業。

株式会社メディアドゥ  
代表取締役社長 CEO

**藤田 恭嗣**

1994年大学在籍時に起業し、1999年に株式会社メディアドゥを設立。同社代表取締役社長 CEOを務めるほか、2020年には起業家支援を目的とした一般社団法人徳島イノベーションベースを設立し、代表理事に就任する等、さまざまな地方創生事業にも注力。

## 企業経営におけるサステナビリティとは

**寺田 親弘(以下、寺田)** サステナビリティの実現に向けては、本業そのものを通じて社会課題の解決に寄与することが第一と考えています。実際、当社グループが提供するサービスは、さまざまな企業活動を支え、DX化を進めることで生産性の向上に資するという、社会課題の解決を目的としたものとなっています。本来、このような社会のニーズに合わせた結果として対価をいただくこと以外で事業を成り立たせることはできないと思います。したがって、事業活動と社会貢献活動とははっきり区別する必要はなく、事業活動を通じて、もしくは事業活動に極めて近いところで社会との関係性を構築していくことが自然だと考えます。例えば、当社では「Scan for Trees」<sup>\*1</sup>という取り組みを続けており、当社サービスの利用者からは、自然なユーザー体験の一部として受け止められています。事業活動から少し手を伸ばして、その延長線上で社会への還元を意識し、貢献していく。これらを積み重ねることで、サステナビリティという文脈の中での当社の存在意義を発信しているのではないかと考えています。

\*1 サービスを通じてデータ化された書類の総数が1枚の木から製造できる枚数に達するたび、植樹が必要な地域に木を植えるプロジェクト

**藤田 恭嗣(以下、藤田)** 企業経営は持続的に存続可能なものとしていかなくはなりません。そのためには、いかに社会から求められる存在であるかの連続性が重要と考えています。寺田社長のご意見に重なりますが、社会から求められない価値観や事業、スキームといったものは淘汰されることは必至であり、社会から必要とされるビジネスモデルを常に追求し表現し続ける、それが重要なのだと思います。

また、株主・投資家の皆さまが何に投資してくださっているかを考えると、当然企業そのものに対してではあるのですが、同時に企業のハンドリングを託している経営陣であり構想者に対してという側面もあると捉えています。当社が掲げ、取り組むサステナビリティの施策は、社会と自社のつながりを踏まえ、提供可能な価値に対する構想力をお示しする機会でもあると思うのです。例えば、起業家支援に取り組む一般社団法人徳島イノベーションベース(以下、TIB)は本業とは異なる領域ですし、当社として多額の投資をしているわけでもありません。それでも、TIBから始まった起業家を生み育てる活動は広がり、参加者も全国で数百名を超えています。彼ら、彼女らと一緒に何ができるか。仕組みを作り、それが受け入れられることでムーブメントになって社会を動かすかもしれない。決

算書という過去のトラックレコードだけではなく、こうしたことから未来をどう見据え、価値をどうデザインし、実現しようとしているのかは伝えられるものだと思います。

## 社会課題の解決という機会、企業としての責任やリスク管理

**寺田** コンプライアンスやガバナンスのあり方は、グローバルでの資本市場や社会の状況、また、自社の事業フェーズ等のさまざまな要因によって、求められる水準は常に変化していますよね。その意識がないと、多くのところでリスクが顕在化してしまうため、社会の要請に応える責任とリスクマネジメントという双方の観点から取り組んでいく必要性を感じています。当社では、サステナビリティに関する取り組みを企業として再現性のある形で浸透させて実践していくために、直近1年で、サステナビリティ方針の策定や重要課題の特定、対応戦略の検討等を進めてきましたが、その重要課題の1つに、コーポレートガバナンスの強化やコンプライアンスの徹底を設定することにしました。このようにステークホルダーの皆さまに道筋を示すことで、企業としての取り組みを一層加速させることができるものと考えています。

**藤田** ESGの重要性に対する経営層や社員の理解は上場前後で全く違うと感じます。上場によって、企業は社会の公器としての責任が増すだけでなく、ステークホルダーがより増えることで売上・利益を上げて事業を成長させていくことの重みも増していきます。これは当社の社員も前向きな意味で理解してくれていると思います。しかし、攻めばかりでなく、守りの側面も重視しなければ、どれほど事業が良くても結果として社会にネガティブインパクトが生じることもあり得ます。成長とは正負の差分なので、統合報告書の発行やコーポレートガバナンスコードへの対応、リスク管理委員会をサステナビリティ推進委員会に変えるといったさまざまな角度からも、現場の社員もどんどん参画させる活動を広げ、より正の事象を積み重ねていかなくはならないと思います。

## 人材育成という共通項、共通価値

**藤田** 日本にこれから確実に訪れる未来として労働人口の減少があります。当社においても人材戦略は大きなテーマの1つです。また、私の生まれ故郷、徳島県の旧木頭村(現那賀町

## 特集 CEO対談

木頭地区)で色々な地方創生の活動に取り組んでいますが、個人ができることの限界も感じています。企業や活動を将来にわたって持続可能なものにしていくには、私がいなくなる前に広がり続ける仕組みやつながりをつくり、そして担える人を育てなくてはならないと考えました。そしてこれは、メディアドゥの社長である私のサクセッションにつながることであり、地方、そして未来の日本のサクセッサを用意することでもあります。これは経営者として、また起業家だからこそできる持続可能な未来に向けたアクションだと捉えています。

**寺田** 当社は徳島県神山町で神山まるごと高専(以下、本高専)の支援をしています。この始まりは、私が一個人として当社のビジネスでは届かない社会課題に取り組みたいと思ったことでした。さまざまな選択肢の中から、学校をつくるのが一番良いのではないかと考え、個人で動き始めて形をつくり、有志メンバーとともに学校構想を立ち上げ、現在は2023年4月の開校に向けて準備をしています。最終的には理事長も私自身が務めることになりましたが、その前後では、当社経営と本高専設立プロジェクトとの関係性について、取締役陣でずいぶん議論を行いました。議論を重ねる中で気付いたのですが、今回のプロジェクトの根底にある課題認識は、当社の経営者として考えているものと同じところにあったのです。本高専が育成を目指す人物像として掲げるテクノロジーとデザイン、起業家精神を三位一体で学んだ、「モノをつくる力で、コトを起こす人」は、今まさに当社が必要としている人材です。一方で、その視点で日本全体を見た時には、企業活動を含めた既存の枠組みだけでは足りないと思い、社内における人材育成から考え方のスコープを拡大し、学校を支援するのは有意義なことだという結論に至りました。事業活動を通じた人材育成と比べると、さらに大きく長期的なものではありますが、

より本質的な活動になるものと確信しており、本高専の支援を当社の重要課題における対応策の1つにしています。

**藤田** しかし、学費無償化に向けて基金100億円を目指すという規模の大きさだけでなく、ファンドを生成・運用するスキームもすごいですし、社会におけるインパクトや反響はかなりのものではないですか。

**寺田** 反響があったら嬉しいですね。御社からの支援もそうですが、神山町の企業版ふるさと納税を活用して計24億円を集めたのも大変意義のある取り組みでした。このような制度の活用がより一般化してくると、企業が意思をもって必要なところに資金を振り向けるようになってくるのではないかと思います。今、学費無償化に向けて取り組んでいるスキームも、平たく言うと、日本企業から現金を借りて運用させてもらい、社会課題の解決に充てようというものです。仕掛けとして新しいことができていく実感と、来年の開校に向けてかなり面白い形が整いつつある手応えを感じています。

また、初めて藤田さんに本高専の構想を説明した際に、「経営者として立体感が出るから絶対に良いよ」と背中を押していただいたことは印象的でした。

**藤田** ITベンチャー、起業家といったキーワードに対するネガティブなイメージは、未だに少なからずあるように感じます。そういうものを払拭するのも私たちの役割ではないかと考えていて。こうした新しい形で社会との共通価値を創出できれば、私たちのような新興企業をより立体的に捉えてもらえるのではないかと、という話をさせていただいた記憶があります。

実際にメディアドゥでは、面接等でサステナビリティの施策に関する質問を受けることが非常に多いです。面談・入社前から、学生の皆さんは藤田恭嗣という人間のイメージをIT企業の社長という印象以外にも、社会的にさまざまな活動を行っている人というように立体的に感じてくれています。今の学生の皆さんはただ成功することだけでなく、どこに貢献できるのかということに非常に高い関心を抱いています。

**寺田** ミッションやビジョンを掲げる重要性とも通じていますよね。自分たちが提供する事業のゴールや果たすべき使命を社会的な存在意義という観点から言語化して確認することで、



企業の求心力が高まります。実際、本高専の支援をしているということに対して、社内からポジティブな反響を受けていますし、好循環の1つのきっかけになっていると感じます。

## サステナブルな社会全体のために、 企業や起業家にできること

**寺田** 一言では言い表せないですが、良い資金の流れを創出していくことは重要であると思います。今回、自分で寄付や奨学金基金のための出資を募ることで、それをより強く実感しました。ちょっとした工夫や良い意味でのプレッシャー、つまり社会からの期待があるところへ資金が向くと、流れが良い方向に変わったり、資金に意思が入ることで、何か一部分がスムーズに良くなったりしていくことを実感したのです。本高専設立の過程でさまざまな立場の人と議論させていただく機会があったことも貴重な学びとなりました。例えば、米国と比べて日本の企業は人的資本に対する投資が非常に少ないです。しかし、ネガティブな情報だけでなく、解決策と一緒に上手く認知が広がっていくと、日本の短所も長所も含めて皆で改善に取り組んでいくことを促せます。そういった流れに一石投じることができたら、企業や起業家としてより広い意義を発揮できるのではないのでしょうか。

**藤田** 事業はもちろん、個人としても人を育てるということを継続するのが非常に重要だと考えています。例えば先日、徳島大学で「起業を知ろう」というテーマの授業に登壇させていただきました。そこで私は、アントレプレナーシップ、つまり起業家精神とは、社会における課題と理想の差分を知ることで自分に何ができるかを考え行動することであり、何も自分で資本金を集めて起業することに限ったことではないのだと話しました。教師や医師、弁護士、会社員、どんな職業に就いても、社会課題を見つけることが大切なのだということです。これを聞いた学生たちは、自分にも当てはまることを知り、目を輝かせていました。私たち経営者や起業家が当たり前のように取り組んでいる社会課題の解決に挑むことから類推して、職業を問わずその感覚をもつことの大切さを教えていくこと、それが御社は神山の学校で生徒に、私たちはTIBを通じて起業家に教えて育てていく。そういった活動をしていく役割が、起業家にはあるのではないかと実感しました。



## 最後に

**藤田** 事業に関しては、経営者、経営チームとしてEPSを上げていくことと、可能性のある事業を生み出して成長と利益還元を果たしていくことに尽きます。一方で私は、事業の飛躍的な成長は、経営者が先に圧倒的な成長を遂げなければ実現できないと考えています。そのために自社の事業に力を入れていくのは当然のことですが、私たち経営者が発起人となって企業が学校設立やTIBといった活動をする事で得られる経験、普段接点のない方たちとコラボレーションすること、つまり他者との共創によって初めて得られる経験や価値を経営に取り込み、自分の器を大きくすること。それが企業として非連続な成長を遂げていくために、経営者が取り組むべきことだと思います。事業の実績とともに、経営者がどのような思いや哲学を持って取り組み、この先何をしたいこうとしているのかという点にも、ぜひとも着目いただきたいです。

**寺田** 当社はアナログとデジタルの間をつなぐ立場で、さまざまなサービスを企業やビジネスパーソンに届け、生産性の底上げに寄与することに力を注いでいます。名刺や請求書、契約書を自らでデジタル化する際には、かなり痛みを伴う側面がありますが、当社は独自のアプローチで、その社会の痛みを取り除いていく事業を広く手掛けています。結果として、各サービスが着実に使われ、社会全体に広く受け入れられ、ある種のインフラのような存在になっていくことを当社のビジョンとして掲げていますが、この実現こそが当社が社会に提供できる大きな価値ではないかと考えています。この実現は、事業成長と隣り合わせにあることですので、多くのステークホルダーの皆さまに応援していただければ幸いです。

## 一 環境

# 事業活動を通じた自然環境の保全

事業活動が自然生態系に与える影響を正しく把握し、適切な配慮や対策を行い、自然環境の保全に取り組むことが重要であると捉えており、これまで収益の一部を植樹活動に充て、森林保全を通じた水資源や生物多様性の保全に努めてきました。

また、当社グループが提供するサービスは、アナログ情報のデジタル化によって環境負荷の低減を実現するという特徴を有しており、事業活動におけるDXの推進やペーパーレス化の支援等によって自然環境の保全に貢献しています。

## 自然資源の効率的活用

### 提供サービスを通じたペーパーレス化支援

当社グループの主要サービスは、アナログ情報をデジタル化するという共通点を持っており、企業のDXを支援するものです。特に名刺や請求書、契約書といった書類は未だ紙媒体が中心であるために企業は業務効率性の課題を抱えています。「Sansan」では、オンライン上で名刺交換を可能とする

機能を提供しているほか、「Bill One」では、クラウド上で請求書の受領や発行業務を可能としています。これらのサービス提供を通じて、紙媒体を介さずにクラウド上でビジネスデータをやり取りすることで、ペーパーレス化を実現し、自然環境の保全に寄与しています。

### 植樹活動「Scan for Trees」

「Scan for Trees」は、当社グループが提供するサービス「Sansan」「Bill One」「Contract One」でデータ化した書類の枚数に応じて、植樹が必要な地域に木を植えるプロジェクトです。

名刺や請求書、契約書等で使われる紙は、多くのケースにおいて元は木からできています。本プロジェクトは、当社グループのサービス利用を通じた森や水等の自然環境を豊かにする取り組みであり、これまで、2011年の東日本大震災で被害を受けた岩手県宮古市や宮城県大崎市、2016年の熊本地震で被害を受けた熊本県上益城郡山都町にて植樹活動を行いました。2016年6月のプロジェクト開始以来、植樹実績は10,000本を超えています。現在では、「Scan for Trees」の対象範囲を名刺に加えて、請求書や契約書にも拡大したほか、データ化された紙の書類だけではなく、「オンライン名刺」やメールの添付等で受領したPDF形式の請求書といったデジタルで取り込んだ書類も枚数として換算しています。リモートワーク等によってオンライン化が進む今日においても、森林の回復や被災地復興の後押しをしています。



## 環境に配慮した名刺作成サービス「Sansan名刺メーカー」

「Sansan名刺メーカー」は、名刺作成からSDGsへの取り組みを後押しするサービスです。必要な分だけ小ロットで紙の名刺印刷を発注することができ、資源を無駄にすることがありません。また、石灰石を主原料とする「LIMEX(ライメックス)」

等の環境に配慮した素材を自社の名刺に採用することができ、名刺から資源保全への貢献が可能になります。「LIMEX」は、紙の製造過程で必要な樹木や水を削減し、資源保全に貢献するリサイクル可能な新素材として注目を集めています。

## 気候変動問題への対応

### TCFD提言に基づく開示

当社グループでは、気候変動問題に関して、適切な体制の下で事業上のリスクや機会を把握・監督し、課題への対応力を高めていくことは、安定的な経済発展や生活の基盤確保等を目指して、低炭素経済、ひいては脱炭素社会への移行を進

める上で極めて重要な取り組みであると捉えています。このような考え方の下、当社は2022年6月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)が公表する提言に賛同を表明しており、当該枠組みに基づく開示を以下の通り、行っています。

### ガバナンス

当社グループでは、気候変動問題への対応を含めた、サステナビリティの実現に資する各種方針や重要事項等については、取締役会で審議し、決定しています。

気候変動に関する課題への対応は、代表取締役の監督の下、IR室やオフィス戦略部、財務経理部等のコーポレート部門で構成される気候変動対

応プロジェクトを設置し、検討しています。当該プロジェクトにおいて、検討、集計及び特定等がなされた気候変動に係る各種指標や事業上のリスク、機会といった事項は、取締役会が毎年報告を受け、監督しており、事業戦略や計画は、当該重要事項を考慮した上で決定しています。

### 戦略

当社グループでは、気候変動による気温上昇を2°C未満に抑えた事業環境への対応力や適応力を強化するべく、主には、IPCCの共有社会経済経路・代表的濃度経路といったシナリオ(SSP1-2.6)を利用し、分析した上で、気候変動によってもたらされる事業上のリスクや機会を特定し、対応戦略の策定を行っています。

各国で法規制が強化され、炭素税が導入されるといった移行リスクや機

会に対しては、中長期的な視点をもって、GHG排出量の削減や再生可能エネルギーの利用方針を整備し、各種取り組みを推進することで対応します。また、当社サービスに係る移行リスクや物理的リスク、機会に対する対応策の多くは、既に成長戦略の一環として対応を進めている事項になりますが、今後は、電力をはじめとした各種利用サービスの多様化・適正化等によるコスト削減の取り組みについても検討を進めていきます。

### リスク管理

当社グループでは、各領域の管掌取締役と気候変動対応プロジェクトとの協議の下でシナリオ分析を行い、気候変動に関する事業上のリスクと機会を特定し、重要性の評価や財務影響の算出、対応策の検討を行っています。

当該事項は年次で取締役会に報告され、取締役会は、これらリスクや対

応策といった重要事項を考慮した上で、事業戦略や計画を決定しています。また、気候変動に関する重要なリスクは、内部監査等で実施する全社的なリスク分析の結果と統合し、管理しています。

### 指標と目標

当社グループでは、気候変動に関する評価指標としてGHG排出量を選定しています。直近2か年におけるGHG排出量<sup>\*1</sup>の実績は下表の通りです。なお、スコープ3におけるGHG排出量実績の算出は現在検討を進めています。各指標における目標設定については、将来的な開示の充実に向け、世

界の動向や日本国内における法規制の状況といった外部要因に加え、当社の各事業における戦略や施策の進捗状況、リスクや機会といった内部要因を踏まえて、現在、総合的な検討を進めています。

項目	単位	2021年5月期	2022年5月期
スコープ1 <sup>*2</sup>	t-CO <sub>2</sub>	154	187
スコープ2 <sup>*3</sup> (マーケット基準)	t-CO <sub>2</sub>	371	480
スコープ2(ロケーション基準)	t-CO <sub>2</sub>	324	452
スコープ1+2(マーケット基準)	t-CO <sub>2</sub>	525	667
スコープ1+2 GHG排出量原単位(売上高当たり)	t-CO <sub>2</sub> /億円	3	3

<sup>\*1</sup> Sanson株式会社単体の実績を集計しています。

<sup>\*2</sup> スコープ1は、各オフィスにおけるガス消費量に係るGHG排出量を集計し算出しています。なお、ガス消費量は、消費量の把握が可能な一部オフィスにおける実績を用いてオフィス面積当たり消費量を算出した上で、当該数値にガス利用が可能な全オフィスの総面積を乗じて算出しています。

<sup>\*3</sup> スコープ2は、各オフィスにおける電気消費量に係るGHG排出量を集計し算出しています。

## 情報セキュリティ

# セキュリティと利便性を両立させる

クラウドサービスの展開では、多くのケースで利便性とセキュリティは相反するものとなりますが、社会や経済の効率性や生産性を上げていくには、双方のバランスを高度にとっていくことが重要です。当社グループは、企業理念において「セキュリティと利便性を両立させる」を掲げており、「安全か

つ安定的なインフラサービスの提供」と「データプライバシーの保護と情報セキュリティの徹底」を重要課題として特定しています。安心、安全なサービスの提供に向け、あらゆる対策を講じ、セキュリティリスクの最小化に取り組むことで、各サービスのさらなる成長を追求しています。

## 情報セキュリティへの考え方と管理体制

当社グループが提供するサービスは、企業や個人のユーザーに対して、顧客情報といった個人情報に該当するさまざまな重要情報の管理や利用を促進するものであるため、情報の取り扱いや保護については、経営の最重要項目に位置付けています。当社グループでは、個人情報保護方針及び情報セキュリティ方針を策定した上で、情報資産を厳重に管理し、あらゆる手段を講じてリスクの最小化に努めています。セキュリティ管理体制においては、プライバシーリスクやセキュリティリスクに対して迅速かつ全方位的に対処できるよう、執行役員

がCISO<sup>\*1</sup>及びDPO<sup>\*2</sup>の役割を担っています。また、グループを横断する情報セキュリティに関する専門部署として、CSIRT<sup>\*3</sup>を設置しています。そのほか、2007年の会社設立当初より、個人情報マネジメントシステムを構築しており、社内におけるデータ保護の取り扱いに関する環境を整備するとともに、最新セキュリティ技術を駆使して、さまざまな重要情報を24時間365日監視できる体制を整えています。

\*1 最高情報セキュリティ責任者

\*2 データ保護責任者

\*3 Computer Security Incident Response Team

## 情報セキュリティに関する主な役割

### CISO

情報システムにおけるセキュリティ及びリスク管理に関する責任と権限を有し、情報セキュリティリスク方針並びに管理方法について統括します。

### DPO

PMS運用の責任と権限を有する個人情報保護管理者の役割と、GDPRの遵守状況を監視することを主な業務とするデータ保護責任者の役割を担います。

### 情報システム管理者

情報システム管理業務を所管する組織の長が、CISOと協議の上、組織、分掌及び職務権限規程における承認に基づいた業務を遂行します。

### CSIRT

情報セキュリティを脅かす可能性のある事象やシステムの脆弱性に関する情報、サイバー攻撃予兆等を収集し、対応方針や手順を策定します。

## インシデントガイドライン

当社グループでは、災害や事故、不正アクセス、脆弱性の問題等のサービス提供に係るインシデントが発生した場合に備え、各部署においてインシデントに対する体制・指揮命令系統や判断基準、対応手順に関するガイドラインを定めてい

ます。具体的には、インシデントの種別を機密性・完全性・可用性という3つの観点で種別し、それぞれの対応について優先度を設定した上で、各部署におけるインシデントの判断・対応の意思決定者を定めています。



## セキュリティに関する教育

当社グループでは、個人情報保護法と安全管理に関する正しい理解の習得を目的に、全役職員に対して個人情報保護士の資格取得を義務付けています。入社から一定期間が経過しても未合格の場合には、合格するまでは原則、昇給が保留されるルールを設けています。また、入社時と年に一度、情報セキュリティと個人情報保護に関する研修を実施し、定期

的な知識習得の機会を設けています。加えて、個人情報・機密情報のPCへの格納を禁止する等、情報資産に関する取り扱い手順の運用を徹底しているほか、内部監査室からの指名で、従業員がセキュリティ委員を務め、従業員間でセキュリティに関する相互監査を行う仕組み等を活用することで、セキュリティ意識を強化しています。

## 第三者機関認証の取得

当社グループでは、第三者機関によるセキュリティ関連の認証取得及び取得後の定期的な更新対応に取り組んでおり、プライバシーマーク制度や国際規格のISO/IECをはじめとし

たさまざまな認定を受けています。これらの認証取得は、情報セキュリティの強化だけでなく、サービスの信頼性獲得にもつながっています。

### プライバシーマーク

プライバシーマーク制度は、日本工業規格「JIS Q15001個人情報保護マネジメントシステム—要求事項」に準拠した「プライバシーマークにおける個人情報保護マネジメントシステム構築・運用指針」に基づいて、個人情報について適切な保護措置を講ずる体制を整備している事業者等を認定し、事業活動に関してプライバシーマークの使用を認める制度です。当社は2007年に認定を取得しています。

### SOC2 Type1

SOC2報告書は、米国公認会計士協会(AICPA)が定めたトラストサービス規準に従って、セキュリティ、可用性、処理のインテグリティ、機密保持、プライバシーのいずれかに関しての財務報告に関連しない領域を含む内部統制に対して、監査法人が意見を表明した報告書です。有限責任監査法人トーマツにより、「Sansan」におけるType1の「セキュリティ」に関する内部統制について、報告書が発行されています。

### 電子取引ソフト法的要件認証

公益社団法人 日本文書情報マネジメント協会(JIIMA)の「電子取引ソフト法的要件認証制度」とは、国税関係書類をコンピュータで作成し、電子的にやり取りする場合の当該取引情報の保存を行う市販ソフトウェア及びソフトウェアサービスが、電子帳簿保存法の法的要件を満足している場合に認証を付与する制度です。当社は「Bill One」及び「Contract One」において、2022年4月に認証を取得しました。

### ISO/IEC 27001 / ISO/IEC 27017

ISO/IECは、セキュリティに関する国際規格です。当社グループが提供する「Sansan」及び「Bill One」において、情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)に関する国際規格であるISO/IEC 27001を2022年5月に取得しました。また、それと同時に、「Sansan」において、クラウドサービスの提供や利用に対して適用されるクラウドセキュリティに関する国際規格であるISO/IEC 27017を取得しました。

## 技術的なセキュリティに関する取り組み

当社グループでは、安全なサービス提供を目的に、第三者機関や社内専門部署によるサービスの脆弱性診断やペネ

トレーションテストを実施しているほか、さまざまなセキュリティ対策に取り組んでいます。

### データセンターへの通信は全て暗号化

ファイアウォール機能を設置した上で、外部からアクセスされたデータセンターへの通信は、ユーザー認証HTTPSによる高度な暗号化等を行っています。

### 名刺のスキャン後、端末の画像を削除

外部からの侵入を防ぐソフトをインストールした「Sansan」のスキャナは、名刺画像をスキャンした後、端末から画像データを削除しています。

### 脆弱性診断とペネトレーションテスト

外部機関を登用し、システムの脆弱性の特定やサイバー攻撃を踏まえた侵入テストを通じて、セキュリティレベルをテストし、問題点の是正をする等、サービスの強化につなげています。

### サービスの高可用性

全てのサーバーは負荷分散がなされており、障害発生時には、サービスを迅速に復旧させることが可能です。また、データセンターの二重化を行い、災害時の機能・サービス停止リスクを最小化しています。

## — CHROメッセージ



事業成長の先にある、  
新しい世界を誰とつくっていくのか。  
重要なのは、ミッションドリブンな姿勢

取締役／執行役員／CHRO／人事本部担当

大間 祐太

### 意思と意図をもって判断できる それが私たちの求める人材

2007年に5名で創業したSansanは、15年間でその240倍あまり、1,205名（2022年5月末時点）が働く場になりました。特に上場してからの3年は、創業当初には想像できなかった世界が私たちの目に広がっています。「Sansan」というプロダクトでスタートし、「Eight」が加わり、そこからまた新しいプロダクトが増えて、マルチプロダクト体制へと事業のあり方が変わりました。投資戦略も加速し、グループ会社も生まれています。フェーズが変わろうとしている今、人材戦略、人材に対する投資の方法も、未来を見据えて変えていかなければいけない。その最もホットな領域が採用の分野です。2022年5月期は、新卒・中途合わせて約340名が入社しましたが、今後グローバルでの事業展開の加速を目指していく上ではさら

に優秀な人材が必要です。

ところで、優秀な人材とはどのような人のことを言うのか、それを当社なりに表すと、「意思と意図をもって判断できる人」ということになります。これまでさまざまな局面でどのような意思決定をしてきたのか。その積み重ねは、自分なりの「ありたい姿」というものを表しているでしょうし、それを実現していく意思是、会社や部署における判断や施策につながっていくと考えているからです。当社グループはそうした姿勢をとっても重視しています。私たちが掲げるバリューズの中に「Lead the customer」というものがあります。これは、当社グループの姿勢を端的に表している言葉でもあります。私たちは顧客からの要望を探り当て、それに応えるだけの会社ではありません。自分たちが描く世界を提示し、「確かにSansanがやっていることには価値がありそうだ。Sansanのサービス、プロダクトを使っていく中で、本当にそういう世界が実現するかもし

れない」と共感していただくことを第一義的に考えている。つまり「出会いからイノベーションを生み出す」というミッションにとことんこだわっているのです。誰もが出会いたい人、出会うべき人に出会える世界をつくるための手段として、名刺をはじめとしたさまざまな接点情報をトリガーとしたビジネスネットワークの可視化を目指しています。それこそ人材採用についても、現在提供しているサービスの先に私たちが見ている世界に対し、共感してくれる人たちと出会うための仕事であると私は思っています。

## 営業人員数の拡大と ハイレベルなエンジニアリング人材

私たちにとって、プロダクトの進化は生命線ですが、それと同時に、プロダクトの認知度を上げ、実際に利用していただけるよう営業をしていかなければ、ビジネスシーンは変革に向けて動き出さない。エンジニアが進化(深化)をつくり出す人材であるとすれば、営業は広がり(面)をつくり出す人材だと言い換えることができます。常にエンジニアと営業の、その両輪が重要ですが、現在、当社のフェーズにおいては営業の人員数を拡大することが重要な局面だと考えています。その一方で、エンジニアに関しては、ハイグレード・ハイレイヤーの人材を採用していきたい。そのために中途採用、ヘッドハンティング、リファラル採用等、いくつかのアプローチを組み合わせています。とは言え、どちらの人材であれ、ただ優秀であれば良いということではありません。そこはやはりミッションドリブな姿勢というものがあることが前提です。

## エンゲージメントを高める 「Sansanの全社カタチ議論」

会社が成長、拡大するにしたがって、目の前のタスクとミッションとの関係性は、どうしても見えにくくなってしまいます。そこで、私たちは「Sansanのカタチ」という企業理念をこ

とある毎に確認しており、創業当時からそのアップデートに全社員で取り組んでいます。例えば、「全社カタチ議論2022」では、「各部署は何のために存在していて、何を実現しようとしているのか。ミッションステートメントとして言語化せよ」というテーマで議論をしました。それ以前は、現在掲げているバリューズは、本当に今後も大事にしなければならないものなのか。「バリューズを見つめ直し、不要だと思うものは削除し、これから先、重視しなければいけない価値観を追加・提案せよ」といった命題を設定したこともあります。この「全社カタチ議論」では、1,000名以上の社員が職種、部門、社歴等をミックスした100を超えるチームに分かれ、延べ3時間以上かけて議論し、何らかのアウトプットをします。そのアウトプットを今度は所属部門に持ち帰って議論し、部署毎のアウトプットを行います。ここでも3時間程度の議論を実施します。その後、同じようにフェーズを区切って役職者での議論、経営会議での議論を経て、これらが「Sansanのカタチ」に採り入れられていくわけです。「全社カタチ議論」の中心に社員1人ひとりがいて、自分たちのアウトプットが会社の骨格に含まれていくことは、各社員にとって当社グループの世界観を自分事として捉えやすくなるというメリットがあると考えています。こうした体験自体が、ミッションドリブな組織を作り上げているのです。直近では、新入社員は入社から5日間、人事預かりとなって研修を受けています。そこでは、会社のルール、業務上必要最低限な知識、そして「Sansanのカタチ」について議論をします。入社後3か月のタイミングでは、上長とカタチに対して見てきたものについて議論したり、CEOの寺田が「Sansanのカタチ」の変遷を話したり。半年後に振り返りの機会を設けることもしています。

その他の取り組みとして、毎月エンゲージメントスコアを測るサーベイを社員に実施し、組織の状態を分析・可視化しており、課題に対してアクションを取るよう努めています。また、社員同士のつながりをつくる施策にも力を入れています。例えば、「Know Me (他部署を含む3名での食事に補助を出す制度)」や、「ななはち (新入社員1名と先輩社員2名が2on1を



する制度)」等、部門横断でのつながりを支援することで、新しいアイデアの創出や仕事上の円滑なコミュニケーションの醸成をアシストする制度があります。さらに中長期的には、マネジメント層が増加してきているため、各階層別のマネジメントポリシー等をもっと明確に固めていこうとしているところです。人材育成は特にアクセラを踏まなければいけない領域です。この点については、内在化された知見だけではなく、外部の専門家の力も借りながら、加速度的に進めていきたいと考えています。

## プロとしてフェアに向き合う ダイバーシティ&インクルージョン

私たちは全ての人材にフェアに向き合いたいと思っています。以前、バリューズとして「フェアに正しい判断をする」という価値観を掲げていましたが、新卒、中途、ジェンダー、あるいは国籍といった属性で判断するのではなく、むしろ区別しないということに重きをおいて判断するよう努め、1人のプロフェッショナルとしてフェアに向き合いたいと考えています。とは言え、人事部門として、女性社員の比率を上げていきたいと考えています。現在、3割ほどの女性比率を4割程度に引き上げていきたい。と同時に、女性役職者比率も女性社員の割合を反映する程度に引き上げていくことが目標です。また、グローバル採用については、国内で本社に勤める外国籍社員の採用に力を入れています。当社は、外の人からしたらどこの何者なのかも分からない頃から、世界のビジネスシーンを変えろと言って、常にグローバルの突破口をどう見出すかということに向き合ってきました。シンガポールの拠点で採用した外国

籍メンバー全員を、2022年6月に日本で行った全社会議に招致して日本人社員との交流を図る等、異文化コミュニケーションによって新たな気づきを得られる取り組みを行いました。そうした仕掛けを意図的に増やしていく予定です。逆に国内のエンジニアが海外拠点に赴く等、グローバルでのプロダクトに携わるメンバーが多様性を受け入れながら、ミッションを実現していく文化をつくり出そうと考えています。

## 優秀な人材とともに 成長を追い求め続ける

私がCEOの寺田と初めて会ったのは、創業間もない2007年で、採用を請け負う外部会社の担当者としてでした。やがて自分が入社することになるのですが、その時、「今は誇れるものは何もないけれど、つくりたい世界観とそれに共感してくれている素晴らしい仲間がいる。だから彼らに一度会ってくれ」と寺田に言われ、結局、営業、エンジニア、役員とそれぞれ食事に行ったことがありました。そういう場で、営業と話す「才能あふれるエンジニアがつくったプロダクトだから、営業としてその価値をマーケットに伝えないといけない」と言う。一方、エンジニアには「営業に恥ずかしいプロダクトを持たせるわけにはいかない。新機能を実装したプロダクトを持たせたら、きっと何か起こしてくれる」と聞かされました。外部の人間である私に、部門をまたいで仲間を尊敬し、「このプロダクトで世界のビジネスシーンを変えるから」と、立場や言い方は違えど、彼らは熱量高く語り続けていました。それはまさに私がつくりたかった組織でした。こんな組織だったら、この先、社員が50人になっても100人になっても、200人になっても、201番目に入社してくる社員が、ここにすることが誇らしいと言える組織になるのではないかと。201番目の社員を既存社員が「仲間として誇らしい」と言える組織ができるはずだ。そんな予感が、私が当社グループにジョインする決め手になりました。その時の思いのまま、さらなる成長を追い求め続けていきたいと思っています。そのため何をやるかはとても大切ですが、実はそれ以上に“誰と”やるかということが重要だと思っています。CHROとしての醍醐味も、どんな新しい仲間と出会い、彼女らから選ばれる組織にしていくのか、そこにあると思っています。

取締役／執行役員／CHRO／人事本部担当 大間 祐太



## ユニークな社内制度

優秀な人材がもっている優れた知見を組織が吸収し、さらなる成長を実現していくためには、1人ひとりの人材が高い意欲をもって働ける環境を整備することが重要であると認識しています。当社では、コミュニケーションの活性化や知識習得、多様な働き方の実現に向けたさまざまな制度を設けています。

### 会社理解や社内コミュニケーションの活性化

#### 全社カタチ議論

企業理念について全社員が議論する機会を設けています。会社の価値観や文化に全員で向き合うことは、社員の成長や生産性向上といった観点で重要な機会となっています。

#### Sansan Values Star表彰

相互評価・賞賛のためのサービス「Unipos」を通じて、ささやかなチップとともに社員同士が称賛を送り合い、バリューズを体現する社員を表彰する制度・機会を設けています。

#### Know Me

異なる業務に携わっている社員同士が3人1組で食事をする場合に、飲食費を補助する制度を設けています。社内交流を活性化し、各社員の業務の質を高めることに寄与しています。

### 知識習得と技術向上

#### コーチャ

個人の可能性から成長のための課題を発見し、行動の後押しをすることを目的に、ビジネスコーチの専門資格を持つ社員から、1対1でのコーチングが受講可能な制度を設けています。

#### Geek Seek

サービスの品質向上を目的に、エンジニア職や研究職、デザイナー職向けに知識習得や業務効率向上に必要な書籍、ツールの購入やイベント参加費用等を補助する制度を設けています。

#### OCEAN

海外の事業展開や外国籍社員の採用を背景に、英語または日本語の学習を支援する目的で、スクール講師とのレッスン代、参考書購入代等の費用を補助する制度を設けています。

### 多様な働き方の実現

#### 在宅勤務制度

一定の回数制限を設けた上で、在宅勤務を選択できる制度です。オフィスや在宅といった勤務形態を柔軟に組み合わせ可能とすることで、業務の生産性向上につなげています。

#### フレックスタイム制度

定められた総労働時間の範囲内で、日々の始業・就業時間を各自が自由に調整可能とすることにより、多様な働き方を実現し、業務の生産性向上につなげています。

#### OYACO

認可外保育園料の一部補助や学童保育料等の補助制度を設けており、産前産後休業・育児休業取得者の早期職場復帰や子供をもつ社員の仕事と育児の両立を後押ししています。

### 社員の声

#### 働くママによる「コーチャ」 — ビジネス統括本部 カスタマーサクセス部 内藤 雅美 —

ビジネス統括本部カスタマーサクセス部に所属し、2児の母親でもある内藤は、自らの意思でコーチングを学び始め、業務をはじめ、結婚や育児等のライフイベントにおける悩みを抱える社員と対話する社内コーチとして活動しています。

内藤自身が困難な課題にぶつかった時に、「コーチャ」の利用を通じて、行動を後押しされた経験があり、その価値を提供する側になりたいという思いから、コーチングを学び始めました。2021年3月より社内コーチとなり、現在では、コーチング対象がマネジメントや産休・育休明けの社員等に広がっています。内藤がコーチ

ングする上で大切にしていることは、その人自身が大切にしていることや、やりたいこと・なりたいたい姿を本人自身に引き出してもらうこと。課題に対して多角的な視点で向き合うことで、物事の捉え方に新たな一面を見出してもらうことです。その結果として、モチベーションアップだけでは終わらず、実際の行動に結び付けてもらうところまで後押しすることがコーチとしての役割だと捉えています。



## — 人的資本

特集 エンジニアインタビュー

# ユニークな事業環境で実現する エンジニアの成長と活躍

執行役員 / 技術本部 海外開発拠点設立準備室 室長

藤倉 成太

### 名刺から人脈へ。

#### 創業期におけるエンジニアの挑戦

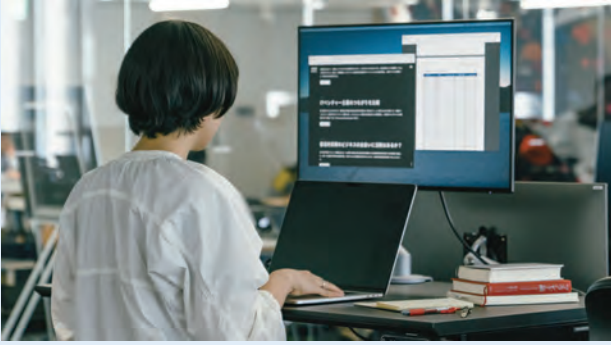
私が入社した2009年は、当時のSansanとしては非常に大きな決断をしてシステムを刷新するプロジェクトが動き出していた頃で、私はそのリーダーでした。それまでシステムの概念は「名刺」を核としていましたが、「誰と会って何をしたか」ということにフォーカスし、それを資産にしようとする、名刺単位で管理するには限界がある。そこで、「人物」に対して情報が集約されるよう変更したのです。名刺はその人物情報の1つという扱いになりました。概念や内部構造を変更したものの表面上は一切変わらない、そういうプロジェクトでした。

「Sansan」は法人向けのサービスで、A社のデータはA社の中でしか使えないし、B社のデータはB社でしか利用できない、そういう構造になっています。しかし、人脈には企業とし

てのリソース・資産という側面と、オープンなネットワークを表現する側面の2つの価値があります。「Sansan」では前者しかカバーできないため、後者の領域を担うプロダクトとして、2010年から「Eight」の試作が始まっていました。

#### プロダクトの成長フェーズ毎に見い出せるやりがい

世の中にない新しいアイデアがある。それにはこんなアプローチが可能かもしれない。実現できれば、今までにないものが生み出せる。そんな話があれば、当社では「それ、楽しそうですね」と言うエンジニアが多いだろうと思います。そういうエンジニアにとって、技術的にA案とB案があった場合、どちらが正しいのか判断することは比較的簡単です。ところが、未来が不確かな中で何らかの意思決定をしなければならないとなると、途端に難易度が上がる。例えば、事業上の制約が



大きく、それを受け入れた上でどういう方向にもっていくべきか、正解は分からない。このような時に必要なのは事業への深い理解です。エンジニアに技術力があるというのは当たり前の話で、その上で事業理解に基づいた意思決定ができるかどうか。そこにこそ、エンジニアの価値があります。運用16年目に入っている「Sansan」というシステムに新しい機能を付けるのは簡単ではありません。全体を理解し、膨大なソースコードを頭に入れた上で、新しい設定を影響のないように付加しなければいけない、それには経験が必要です。

一方で、ここ1～2年で立ち上がったプロジェクトは、まだまだ規模が小さいので、新しい機能を搭載するのは比較的簡単です。しかし、まだ基礎を固めないといけない局面だとすると、そこには別の難しさと醍醐味があります。そうしたさまざまなレベルでエンジニアリングを経験でき、活躍できる幅の広さが、当社で働く上での大きな魅力の1つだと思っています。フェーズ毎の特性に合った判断、意思決定、設計をするというのは間違いなくエンジニアの成長につながるからです。

## 共有化、効率化によるスケーラビリティの追求

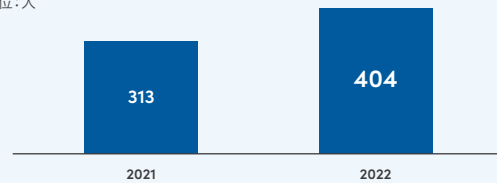
「Sansan」は、これまで見たことも聞いたこともない、それゆえ、その価値に気付きにくいプロダクトでした。それをつくり上げていくのは非常に大変な作業であるため、スピードを優先し、事業もシステム開発もとにかく「Sansan」だけに最適化してきました。こうしたアプローチは「Bill One」でも「Eight」

でも生きていて、事業毎に最適化を目指して取り組んできました。プロダクトの未来をある程度見通せない段階では、個別最適を求めていくことが良いと考えたからです。しかしながら、ここにきて大きな組織改編を行い、事業別から機能別へと社内組織を再編成しました。エンジニアは技術本部に所属し、横断的にそのほかの事業にも関わるようになりました。この狙いは、共通化、効率化を図ることで、スケーラビリティを出すことであり、各エンジニアの成長にも寄与するものと考えています。「Sansan」というプロダクトで十分経験を積んだエンジニアは、やはり次のフィールドに挑戦してもらった方がいい。と言うのも、「Sansan」での知見がそのまま「Bill One」や「Eight」で通用するのかというと、そうではなく、新しい景色を見ることになるからです。それは1つの刺激であり、成長の機会です。そういうチャンスが社内たくさん用意できるというのは、組織が大きくなってきたからこそその強みだと思います。

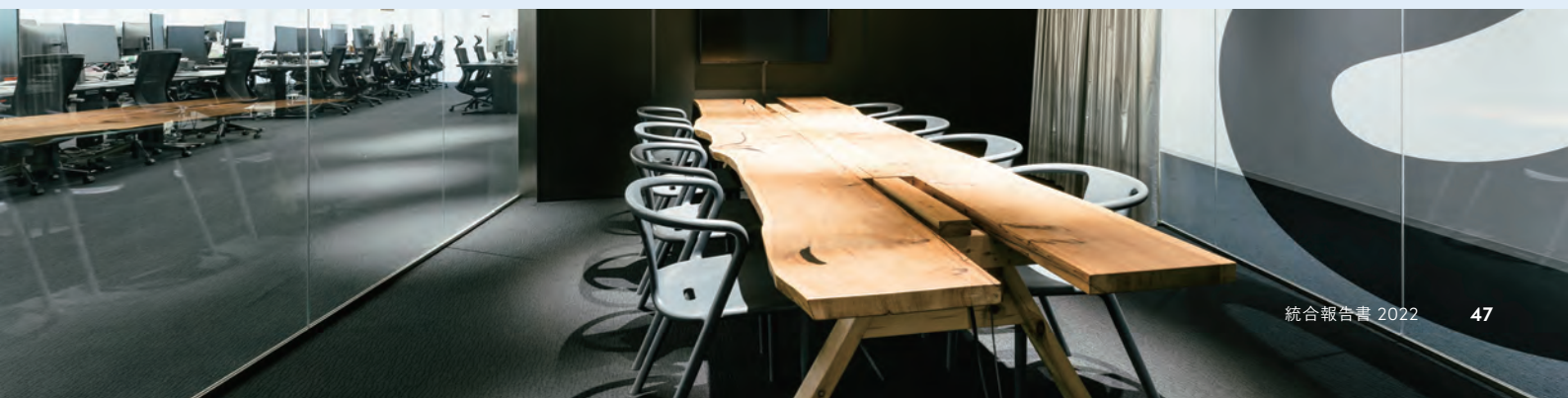
2022年5月末時点におけるSTEM部門従業員数<sup>\*1</sup>は、前年同期比91名増の404名と拡大していますが、今後のさらなる成長に向けては、引き続き優秀なエンジニア人材の増員が不可欠です。当社グループ独自のプロダクトをつくり上げていくダイナミックさと難しさ、あるいはマルチプロダクトの可能性等は、海外エンジニアの採用においても大きな魅力としてアピールできるはずで、2023年5月期以降は、国内に加えて、海外でエンジニアの採用を強化しています。当社グループに参画してくれるエンジニアのメンバーが新しい文化をもたらしてくれることを楽しみにしています。

STEM部門従業員数<sup>\*1</sup>

単位：人



\*1 各年5月期（当社及び当社子会社Sansan Global Pte. Ltd.の正社員・契約社員におけるエンジニア職、研究開発職、クリエイター職を対象）



## － 人的資本

# 人的資本への投資とD&Iの推進

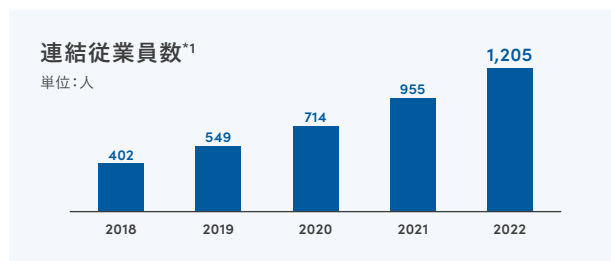
当社グループにおいて、人材は最も重要な経営資源の1つであり、これまで新しい市場を創造しながら高成長を実現できたのは、優秀な人材の活躍によるものと捉えています。今後のさらなる成長に向けては、多様性を受け入れ、1人ひとりの人材が高い意欲をもって働ける環境を整備することが重要

であると認識しています。このような考え方の下、当社グループの重要課題として「人材の採用・育成・活躍推進」「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」を特定しており、人材の活躍推進をはじめとした各種施策を通じて、ビジネスの課題解決につながるイノベーションの創造に取り組みます。

### 人材の採用・育成・活躍推進

重要な成長戦略の一環として継続的に人材採用を強化しており、2022年5月末の連結従業員数は1,200名を超え、開発や営業、バックオフィス等のさまざまな組織は、多様なバックボーンをもった優秀な人材で構成されています。採用においては、高い専門性やスキルを保有しているだけではなく、当社グループの企業理念に共感するミッションドリブンな姿勢のある人材を重視しています。これは、ミッションやビジョン、バリューズといった企業理念と、自らのありたい姿が合致する人材ほど、入社後に活躍できる可能性が高いと考えているためであり、これまで、ミッションドリブンな企業風土を構築してきたことが採用活動に効果的に機能し、多くの優秀かつ多様な人材の採用を実現しています。また、優秀な人材の活躍だけではなく、その優れた知見を組織が吸収し、周囲のさらなる成長につなげる人材育成・活躍推進に関する制度や環境の整備に取り組んでいます。例えば、人事制度として、業務上の権限や責任、処遇等を等級によって定めるミッショングレード制度を採用しています。その等級は実績だけではなく、

今後の期待値によって決定する設計とすることで、1人ひとりの成長にレバレッジをかけています。また、人事評価においては、1人の社員をさまざまな立場の同僚が評価をする360度評価の仕組みを採用しており、直属の上長以外からのフィードバックを総合的に取り入れることで、より公平な評価を実現しています。そのほか、月に1回、正社員や契約社員に対してエンゲージメントサーベイを実施し、回答の分析結果をセルフマネジメントや組織マネジメント、全社的な社内制度・施策の立案等に活用しています。



\*1 グラフは各年5月期

### 女性の活躍推進

経歴や性別といった特定の属性によることなく、積極的に優秀な人材を採用、登用する方針の下、全従業員に対して公

平な評価及び登用の機会を設けています。結果として、女性社員の登用比率は向上傾向にあり、2022年5月末の女性管理職



比率は16.5%となりました。毎期のモニタリングを通じて、特定の属性によらないフェアな評価運用を継続していきます。

また、さらなる活躍機会の拡大に向けてさまざまな社内制度を設計しており、妊娠や出産・育児等の負担が大きい社員がより活躍できるよう、育児と仕事の両立を支援する制度「OYACO」を設け、満3歳までの認可外保育園料の差額補助

やベビーシッター、家事サポート等の利用料金の補助を行っています。そのほか、育児や介護と両立しながらのキャリア形成の支援を目的に、社員個々の状況に合わせた働き方の選択を可能としており、さまざまな雇用区分の設定や適用を通じて、社員の意思と意欲を尊重した柔軟な働き方の実現を図っています。

## 外国籍、障がい者雇用の推進

積極的な海外事業展開を志向する上で、外国籍社員の採用に力を入れており、2022年5月末時点の外国籍社員比率は2.6%となっています。海外拠点に在籍する外国籍社員と、日本国内に在籍する日本国籍の社員との交流機会を創出する

等、コミュニケーションを活性化させることで、多様性に富んだ企業風土の醸成に努めています。また、2022年3月末時点の障がい者雇用比率は2.4%となっており、障がいがある人の就労機会の創出や活躍機会の拡大に取り組んでいます。

## 人材の育成支援（神山まるごと高専支援）

当社グループでは、神山まるごと高専（以下、本高専）の支援を通じて、これからの世の中を変えていく起業家の育成を後押ししています。当社グループの重要課題の1つとして「人材の採用・育成・活躍推進」を掲げており、本高専への支援は、

日本国内におけるIT人材の創出に寄与するものと考えています。支援に当たっては、専門部署を当社内に設置しており、これまでの事業で培ったマーケティングやデザイン、PR等の知見を提供しています。

### 神山まるごと高専

神山まるごと高専は、2023年4月に徳島県神山町に開校する私立高等専門学校です。従来の技術教育を中心とした高専とは異なり、本高専では、テクノロジー、デザイン、起業家精神の3分野を同時に学ぶことで、社会を変えていける人材「モノをつくる力で、コトを起こす人」の育成を目指しています。生徒は15歳から20歳の5年間の一貫教育を受けられるほか、全寮制のため、同世代の仲間との共同生活を体験することができます。カリキュラムでは、演習や実験等の実践形式や講義形式を組み合わせた授業を予定しています。加えて、授業では、単に与えられた課題に取り組むだけでなく、少人数のグループディスカッションやグループワーク、

ディベートから生まれる双方向的なコミュニケーションを通じて、実践的な課題解決能力を育みます。そのほか、学校における授業だけではなく、課外活動や地域住民との交流等、生徒が主体的に成長できる機会の提供を予定しています。



## ガバナンス

## 特集 社外取締役対談

# 取締役会のモニタリング機能の向上を通じて、 中長期での企業価値向上に貢献する。

2022年9月、当社社外取締役の鈴木真紀氏と塩月燈子氏2名による対談を実施しました。

当社は、社外取締役4名の全員が監査等委員を兼務しており、

2022年8月の株主総会で選任された鈴木社外取締役は、監査等委員長を務めます。

対談では、社外取締役の役割・機能や当社のガバナンス体制に対する評価と課題等をテーマに、  
忌憚のない意見を述べてもらいました。

社外取締役／監査等委員

鈴木 真紀

社外取締役／監査等委員

塩月 燈子

## 社外取締役の役割・機能

— 社外取締役に求められる役割や機能について、どのように考えていますか。

**塩月 燈子（以下、塩月）** 社外取締役の基本的な役割は、社内的なしがらみや利害関係にとらわれることなく、独立的な立場から経営を監督し、意見や提言を述べ、中長期的な企業価値の向上に貢献していくことだと考えています。昨今、国内で目にする大きな企業不祥事も、紐解いてみると、社内的な悪しき慣習や物を言えない企業文化に根差している部分が多くあります。そうした問題にメスを入れる上でも、社外取締役は重要な役割・機能であり、私も常にこの基本に立って職務に当たっています。

**鈴木 真紀（以下、鈴木）** 私もその点を最も意識していかなければいけないと感じています。やはり株主の皆さまからの付託を受けて、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することが最大の役割ですから、具体的にその役割を果たすとすると、客観的な立場から外部の視点で意見や提言を行うことが大事だと考えます。私はこれまで弁護士として企業法務を中心に、主にM&A、投資、労働案件等に携わってきましたが、事実関係から法的リスクを洗い出し、それに対する解決策を提言するだけでなく、具体的に解決策を実行するために、法務部の方々に限らず、営業部等の担当者とも直に話をし、あるべき姿に向けてできることとできないことを考えながら、その中で取り得る最善の選択をしてきました。こうした経験や法的専門性を活かしていければと思います。

**塩月** 弁護士として数多くの企業を見られてきた鈴木さんは、より客観的な視点をお持ちだと感じていますので、是非一緒に取り組んでいきたいなと思います。

**鈴木** そうですね。やはり不祥事は、馴れ合いや声を上げることができないところから生じるというのは本当にその通りだと思います。外部の目をもって、企業が価値向上のためにどのような行動をとっているか、また、それらを実現するために最適な意思決定ができているかをモニタリングし、忌憚のない意見を述べていく、それこそが私たち社外取締役の役割だと思います。

## 当社のガバナンス体制の評価と課題について

— 取締役会やガバナンス体制の実効性について評価を聞かせてください。

**塩月** 取締役会は、人数やスキルの面でもバランスの良い構成となっており、皆さんのお人柄もあって、ほどよい緊張感があってもフランクに意見を言いやすい雰囲気の中、活発な議論ができています。過去には重要な投資案件についての議論が終わらず、取締役会後に予定していた監査等委員会を挟んで、再度、取締役会で延長戦として議論を続けたことがあるとも聞いています。そのくらい議論をし尽くせる環境にあるほか、もう1つ、非常に良い点だと思うのが、重要案件は検討段階の早いうちから報告事項として上がるため、取締役会での議論を案件の実質的な部分にも反映させやすいことです。社外取締役から指摘があった場合には、追加的な確認や内容の見直しが行われた上で、それらが反映された形で最終的な議案が上程されるということも何度かあり、大変真摯に対応していただいていると評価しています。

**鈴木** 全体像でいうと、取締役会の審議については、在任年数等にかかわらず、素朴な疑問や率直な意見を含め発言しやすい雰囲気、風通しの良い企業という印象を持っています。当社は社内に常勤の監査等委員がおらず、監査等委員会も社外取締役だけで構成されているため、実は今回就任するに当たって、必要な情報・データをきちんと収集できるのか、少し気になっていたんです。まだ就任間もないですけど、その点は、前任の横澤監査等委員長から話を聞いていた通り、内部監査室や事務局との連携が取れていて、情報収集の面でもさほど大きな問題がないように感じています。きっと、ここまでの体制になるまでにご苦労があったのかなと推察します。

**塩月** 徐々に進化してきたと思います。監査等委員に対しては、定時取締役会の前週に事務局からも取締役会の議題や論点について丁寧な事前説明をいただいているので、議案への理解に非常に役立っています。もちろんスピード重視で経営されているので、一部の資料が直前に出てくることはありますし、それも理解していますが、それでもだいぶ早くなってきたと感じています。疑問があればすぐに調べて、答えていただいていますし、うまくいっていると思います。

**特集** 社外取締役対談

**鈴木** 社外取締役としての役割に加えて、監査等委員会の一員として、取締役の職務執行を監査する役割もありますから、情報共有の仕組みがうまく回っていることはとても重要です。監査等委員長という重い責務も拝命しましたが、社内からの報告・説明を聞いて承認するだけの場とすることなく、それぞれの監査等委員がその専門性から意見し、それらを集約して取締役会へ提言できるよう主導していきたいと思っています。

— 逆に、ガバナンス上の今後の課題は何でしょうか。

**塩月** 監査等委員会設置会社として、取締役会のモニタリング機能を高め、より戦略的な事項を議論する場にしていくためにも、何を取締役会の決定事項とすべきかについて、会社の成長段階に応じて見直していく必要があると考えています。

**鈴木** 監査等委員会設置会社のメリットは、取締役会の決議によって重要な業務執行の決定の多くを取締役に委任でき、取締役会が経営のモニタリングに十分な時間を割けるようになる点が挙げられます。既に一部の投資判断等は担当取締役や執行役員への委任が進んでいますが、1つひとつの審議を充実させるためにも、今後も付議基準が適切かどうか、適宜検討していく必要がありますね。

**塩月** また、取締役の指名・報酬については、現在も取締役会で十分議論はされていますが、より透明性・客観性を高めるために、任意の委員会設置を検討するのも一案なのではないかと思っています。サクセッションプランについても、今すぐに必要な課題ではないものの、創業以来のメンバーで一体化した経営がなされている今こそ、これから先、どのように後継者を育てていくかを検討しても良いと考えます。それを考える過程で、会社のあり方についての議論もできると思いますし、会社の透明性向上や組織のさらなる活性化にもつながるのではないのでしょうか。

**鈴木** そうですね。具体的なサクセッションプランについてはいずれ考えなければいけない課題だと思います。また、現状、当社では、取締役及び執行役員が集まる任意の経営会議は存在しますが、正式な決定機関としての会議体はありませんので、今後は判断経過を明確にするためにも、業務執行と監理

監督の機能をより明確にしたり、報酬委員会といった取締役会とは別の、正式な委員会の設置についても検討が必要な部分だと、私も思います。

**長期的な企業価値向上に向けての提言**

— 長期的な企業価値向上に向けて、ESGやサステナビリティの視点も交え、提言を聞かせてください。

**塩月** 当社に限らず企業が長期的に社会で存続していくためには、サステナビリティ関連の取り組みが前提となると認識しています。当社でも、ステークホルダーの皆さまからの関心が高いサステナビリティ経営やESGについては従前より議論を重ねてきました。今年の5月から8月にかけて取締役会で議論を行い、TCFDが公表する提言への賛同表明や当社のサステナビリティ方針の策定を行ったほか、優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を正式に決議しています。こうしたサステナビリティに関する課題解決と企業利益の追求をいかに同時に実現していくか、経営の舵取りが必要です。特定した重要課題のうち、「データプライバシーと情報セキュリティの徹底」や「生産性向上に寄与するDXサービスの推進」については、日々の業務の中で意識しやすいものですが、例えば、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」や「気候変動問題への対応」については、場合によってはなかなか意識しにくい領域でもあると思いますので、社外取締役の立場から、積極的に関わっていくよう促していきたいと考えます。

**鈴木** 同感です。ステークホルダーの目線から、社会のサステナビリティにも貢献しているのか、しっかり提言していくこと



も私たちの役割だと思います。当社ではセキュリティと利便性の両立を前提として掲げていますが、企業価値向上に向けては、セキュリティリスクのコントロールが肝要であることは言うまでもありません。この点については、取締役会で毎回報告がありますし、経営に影響を与える可能性がある事故等が発生した場合には、内部監査室を通じて全監査等委員に共有される体制となっていますので、引き続き注視していく必要があると考えます。

**塩月** 当社が支援している神山まるごと高専の取り組みは、事業部の営業活動において顧客開拓をする際に、大企業を中心に高く評価されるという話も聞いていますし、社会と企業のサステナビリティが、同じ方向を向いて進んでいける部分も大きいと思います。一方で、人材のジェンダー面での多様性については、多くの女性社員が活躍しているのを目にはしていますが、管理職における女性比率は16.5%（2022年5月末時点）と決して高いとはいえません。日本全体でエンジニア職の女性が少ないという問題はありますが、管理職への積極的な登用や柔軟な働き方の採用等、できることから始めていく必要があると思っています。

**鈴木** 当社グループは優秀な人材については性別や国籍等の属性にこだわることなく積極的に採用・登用する方針を掲げています。女性活躍の推進という面でも、育児と仕事の両立支援制度が充実しています。しかしながら、当社の開発分野においては、女性の採用が他分野に比べて遅れています。これは、社会全体で理系出身の女性比率が低いために採用の難易度が上がっていることもあるかもしれませんが、企業が成長していく上で多様性を取り込んでいくことは必要不可欠



ですから、今後の取り組みを注視していきたいと思っています。

**塩月** コロナ禍で進んだリモートワークの環境も、女性がキャリアを中断することなく働き続けることができるという点では、追い風になるでしょうね。

**鈴木** そうですね。男性がリモートで働くことで、家の中の仕事の大変さに気付くという面もあると思います。少しずつ、社会全体の意識が変わっていくと良いですね。当社は女性の執行役員が1名いますが、そうしたロールモデルとなり得る人材がいるのといないのでは、後に続く女性たちにとって大きな違いです。積極的な登用を進めて欲しいですね。

## ステークホルダーに向けたメッセージ

—— 最後に、ステークホルダーの皆さまに向けて、一言、メッセージを聞かせてください。

**塩月** 私自身は、20年以上にわたってIT企業の常勤役員を務めてきましたが、変化の激しいIT業界においては、環境変化を的確に捉え、事業と組織を迅速に対応させていくことが不可欠です。社外取締役に就任してからこの1年、当社グループは既存事業を大胆に刷新し、より幅広い分野でサービスを提供していく、大きな転機を迎えました。環境変化に応じて迅速果敢に自ら変化に対応してきた力は、当社グループの大きな強みだと感じています。マルチプロダクト体制に移行し、これまで以上に事業機会も広がっており、ステークホルダーの皆さまには、当社グループが世界に通用するSaaS企業として成長する姿にご期待いただきたいと思います。

**鈴木** 塩月さんがおっしゃったように、当社グループは今、大きな転換期を迎えています。中長期を見据えながら、スピード感をもって成長戦略を実行していく当社の姿にぜひご期待いただきたいと思います。また、環境変化に対応するために、今後、より積極的にリスクテイクをしていく必要も出てきます。私たち社外取締役としては、想定されるリスクとリターンとのバランスやその実現可能性を勘案しつつ、目の前の数字だけにとらわれることなく、ステークホルダーの皆さまの視線を意識した提言・助言を心がけていきたいと思っています。

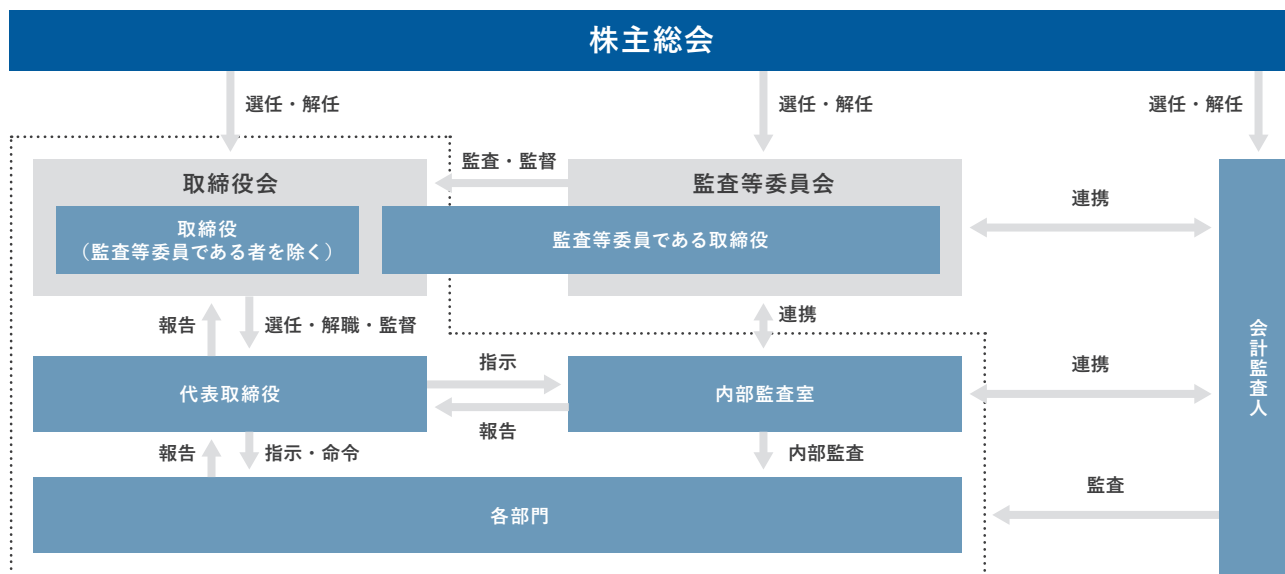
## － ガバナンス

# コーポレートガバナンス

当社は、持続的な企業価値の最大化と社会への貢献を実現し、全てのステークホルダーの皆さまから継続的な信頼を得ることが重要であると認識しています。このような認識の下、取締役による監督機能を強化することでコーポレートガバナンスの一層の充実を図り、経営の健全性と透明性をさらに向

上させることを目的として、当社は監査等委員会設置会社制度を採用しています。監査等委員会の設置により、経営の意思決定と業務執行の監督において透明性を確保するとともに、内部統制システムの構築及び運用の徹底を図り、コーポレートガバナンスの維持・強化に努めています。

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体制の状況

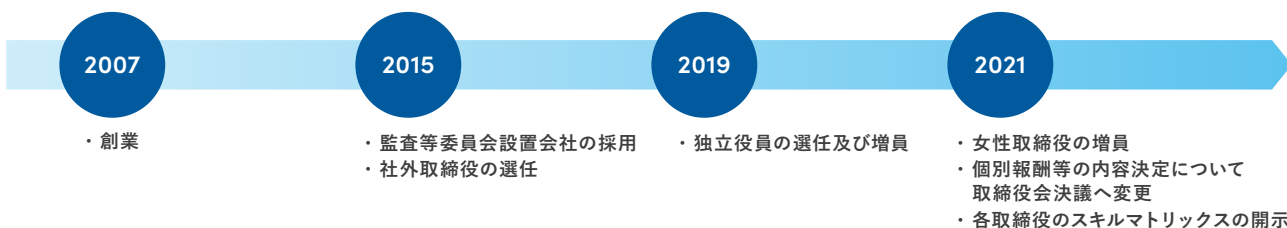
組織形態	監査等委員会設置会社	任意の委員会	なし
取締役	9名（うち社外取締役4名）	取締役へのインセンティブ付与	ストックオプション制度の導入
取締役の任期	監査等委員でない取締役:1年 監査等委員である取締役:2年	会計監査人	有限責任あずさ監査法人
監査等委員	4名（うち社外取締役4名）	コーポレートガバナンス報告書	<a href="https://ir.corp-sansan.com/ja/ir/management/governance.html">https://ir.corp-sansan.com/ja/ir/management/governance.html</a>

## コーポレートガバナンス強化の変遷

当社は、経営の健全性と透明性の実現に向けて、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。2015年には、監査等委員会設置会社を採用し、社外取締役4名を選任しました。また、2019年から2021年にかけては、独立役員を選定及び増員を行い、独立性の確保に努めました。加えて、

2021年には、女性取締役の増員（1名→2名）により、取締役構成の多様性向上に努めたほか、取締役（監査等委員である者を除く）の個別報酬等の内容決定について、代表取締役への委任から取締役会決議へと方法を変更しました。そのほか、各取締役のスキルマトリックスについて開示しました。

### コンプライアンス強化の変遷

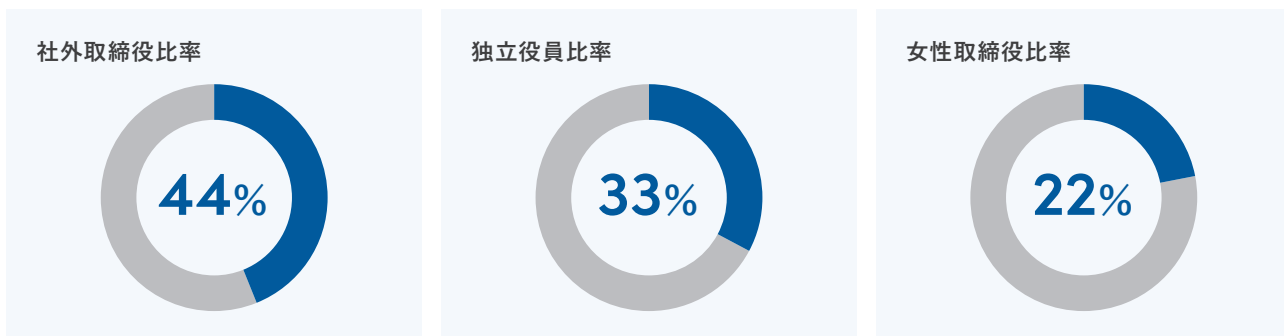


## 取締役会

取締役会は取締役9名で構成されており、うち4名の監査等委員である取締役は全員が社外取締役です。各自の企業経営及び専門分野に関する豊富な知見を活用するとともに、より

広い視野に基づいた意思決定と社外からの経営監視を可能とする体制作りを推進しています。定時取締役会を原則毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。

### 取締役の構成



## 監査等委員会

監査等委員会は監査等委員である取締役4名によって構成され、その全員が社外取締役であり、うち3名が独立役員です。監査等委員である取締役には、法務や会計等の専門知識を有する者や、他の企業の役員経験を持ち、企業経営について独立した観点が含まれており、各々の職業倫理の観点で経営監視が行われる体制を整備しています。監査等委員であ

る取締役は、取締役会等において、取締役の職務執行について適宜意見を述べています。監査等委員会は、ガバナンスのあり方とその運営状況を監視し、取締役の職務の執行を含む日常的活動の監査・監督を行うことを目的に、監査等委員会を毎月1回開催するほか、内部監査室及び会計監査人との会合を設け、監査に必要な情報の共有化を図っています。

## 一 ガバナンス

### 主な取り組み

当社は、コーポレートガバナンスのさらなる高度化を図るべく、取締役会の機能向上に向けた取締役会の実効性評価の

実施や透明性の高い経営に向けた各方針の策定等、さまざまな取り組みを行っています。

### 取締役会の実効性評価

株主より取締役会に委嘱された経営等について、取締役会実効性評価を行い、取締役会が評価結果に基づきながら自らPDCAサイクルを回すことにより、コーポレートガバナンスの高度化を図っています。

2022年5月期の実効性評価では、各取締役による評価結果をもとに監査等委員会による協議及び意見表明を得た上で、取締役会にて審議を行い、認識の共有及び改善方針を決定しました。本評価結果では、「取締役会等の責務」「取締役会の規模と構成メンバー」「取締役会の開催頻度等」「取締

役会の意思決定プロセス」及び「取締役に提供される情報の品質」について、適切または概ね適切であると評価する意見が多く、取締役会等の実効性は確保されていると判断しました。その上で、当社の事業規模や上場企業としての責務が大きくなる中では、取締役会審議のさらなる深化及び取締役に対する教育体制の拡充が必要との見解を踏まえ、取締役会付議事項の適切性向上や具体事例を題材とした対話の設定等による教育機会創出等の改善計画を策定し、実効性向上に向けた取り組みを行ってまいります。

### 取締役報酬の決定方針とプロセス

当社は、基本報酬の額や業績連動報酬・非金銭報酬の導入をはじめとした取締役の報酬等に係る決定方針について、

あらかじめ独立役員へ諮問し、答申を受けた上で、取締役会決議により、内容を決定しています。

### 基本報酬（固定の金銭報酬）に関する個別報酬等の額または算定方法の決定

取締役（監査等委員である者を除く）の個別基本報酬額は、株主総会にて決議された報酬総額の限度内において、各取締役の職責や業務執行状況及び会社業績や経済状況等を勘案し、每期、更新・決定するものとしま

す。なお、監査等委員である取締役の個別基本報酬額は、株主総会において決議された報酬総額の限度内において、監査等委員全員の協議により決定します。

### 業績連動報酬・非金銭報酬の導入及び決定

取締役の個別報酬等について、業績連動報酬制度または非金銭報酬制度を導入する場合には、取締役会の決議を要するものとします。また、当該報酬制度を導入する際には、その内容及び金額（算定方法）の決定方針並びに個別報酬等を構成する各報酬の割合についても、取締役会にて決議するものとします。

2023年5月期以降、取締役（監査等委員である者を除く）の個別報酬と

して、中長期のインセンティブ報酬としての株価条件付ストックオプションを付与する場合があります。当該ストックオプションについては、経営環境や他社における報酬水準等を踏まえ、取締役のパフォーマンス及び貢献意欲を最大化させ、かつ株主価値との連動性をより強化し、適切なリスクテイクが図られるようなインセンティブとするべく、基本報酬との割合の決定並びに適切な制限及び条件設定を行うものとします。

### 取締役報酬等の支給・付与の時期や条件の決定

取締役の報酬等のうち、固定報酬は月例とし、2023年5月期以降、取締役（監査等委員である者を除く）の個別報酬として導入する株価条件付ストックオプションについては、過去の付与実績や在任年数等を踏まえ、

付与の時期を検討するものとします。なお、報酬として支払われるべき費用が別途発生する場合にはこの限りではありません。

### 報酬等の決定の委任に関する事項

取締役（監査等委員である者を除く）の個別報酬等は取締役会決議により決定し、その可決条件は「取締役過半数」かつ「社外取締役全員」の賛成とします。

また当社は、報酬制度とは別のインセンティブ手段として、中長期的な企業価値向上への誘因を目的として「新株予約権信託」及び有償の「業績目標連動型募集新株予約権」を導入しています。



## 取締役候補者の選解任方針とプロセス

当社は、定款で取締役（監査等委員である者を除く）は8名以内、監査等委員である取締役は5名以内と定めており、取締役会構成メンバーは、経験、知見及び能力等のバランス並びに多様性を考慮した選任を行っています。取締役（監査等委員である者を除く）候補者の指名に当たっては、担当事業に関する豊富な知識と経験並びに担当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。監査等委員である取締役候補者の指名に当たっては、他の会社の役員経験を有する者や企業法務、会計及びコンプライアンスに精通する法律専門家等、各自の実務経験に基づく企業経営に関する豊富な知見を活用し、経営全般に対して意見

具申が期待できる人材を選定する方針としています。

取締役（監査等委員である者を除く）の選任手続きについては、方針に適合する人材を代表取締役社長が候補者として提案し、監査等委員会からの意見を得た後に取締役会にて協議の上、株主総会へ付議し、決定しています。監査等委員である取締役の選任手続きについては、方針に適合する人材を代表取締役社長が候補者として提案し、監査等委員会による同意を得た後に取締役会にて協議の上、株主総会へ付議し、決定しています。取締役会及び監査等委員会は各取締役の業務執行状況を監視・監督し、その要件を満たしていないと判断した場合には、当該取締役の解任について審議することとしています。

## 取締役のトレーニング方針

当社では、取締役による経営監督・監査が十分に機能するよう、取締役会資料の事前配布・説明及び関連情報の提供により、取締役会での審議の充実化に努めています。また、社外取締役で構成される監査等委員会において、円滑な職務遂行を支援する目的で専任の事務局員を配置しています。

当該事務局員による主要会議への参加、重要書類の閲覧等を通じて、監査等委員会の要請に応じた報告や情報提供を適時に実施しています。そのほか、取締役に対する第三者機関による研修の機会を提供しており、その費用は会社負担としています。

## 内部統制

当社は、「内部統制システムに関する基本方針」に基づき内部統制システムを構築するとともに、運用の徹底を図ることで、コーポレートガバナンスの維持・強化に努めています。本方針においては、取締役及び従業員は当社の企業理念に則り、高い倫理観に基づく適正な企業活動を行うことが定められています。また、代表取締役社長直轄に独立組織である内

部監査室を設置しており、内部統制システムの運用徹底に取り組んでいます。具体的には、同室による内部監査を実施し、法令や定款、社内規程等に基づく業務執行が行われているかを定期的に確認し、発見された課題については、随時改善を図るように指示及び改善状況の確認を行います。

## グループガバナンスの強化

子会社への経営関与に関する基本方針として、「子会社管理規程」を制定し、当該規程に基づき子会社との間で経営管理契約を締結する等、グループガバナンスの強化につながる

体制整備に努めています。また、子会社の法令、定款、社内規程等の遵守状況について、当社の内部監査室による定期監査を実施しています。

## 税務に関する考え方

当社グループでは、国や地域社会の発展に寄与するべく、高い倫理観と責任感の下、税務コンプライアンスの維持、向

上に努め、公正な納税を行います。具体的には、事業活動を行う全ての国・地域に適用される法令や規制を遵守します。

### 税務に関する各対応方法

- ・税務プランニングにより税務リスクを軽減し、適切な税務申告と納税を行い、納税者の責任を果たします。
- ・実体の伴わない事業体によるタックスヘイブンの利用等、租税回避を意図した税務プランニングや濫用的で事業目的に沿わない恣意的な租税回避は行いません。
- ・国外関連取引に適用する取引価格は、各国または地域の関連法令及び独立企業原則にしたがって算定します。
- ・税務当局からの情報開示要請等に真摯に対応し、良好な関係を維持します。
- ・税務の解釈が不明瞭な取引については、顧問税理士等を交えた十分な検討を行い、取扱いの明確化に努めます。

## ガバナンス

# 取締役一覧



氏名	寺田 親弘	富岡 圭	塩見 賢治	大間 祐太
役職	代表取締役社長／CEO <sup>*1</sup>	取締役／執行役員／CRO <sup>*2</sup> ／ビジネス統括本部担当	取締役／執行役員／CISO <sup>*3</sup> ／DPO <sup>*4</sup> ／技術本部・Eight 事業部担当	取締役／執行役員／ CHRO <sup>*5</sup> ／人事本部担当
重要な兼職の状況	—	Unipos(株) 社外取締役	—	—

経歴	三井物産(株)に入社。情報産業部門に配属後、米国・シリコンバレーでベンチャー企業の日本向けビジネス展開支援に従事する。帰国後、社内ベンチャーの立ち上げや関連会社への出向を経て、2007年にSansan(株)を創業。	日本オラクル(株)に入社し、上海やバンコクを拠点にグレーターチャイナ(中国、香港、台湾)、東南アジア、インドのマーケット開拓を担当。2007年にSansan(株)を共同創業し、営業DXサービス「Sansan」の事業を指揮する。現在はCROとして全社の事業収益を統括。	(株)物産システムインテグレーション(現・三井情報(株))で、大手携帯キャリア向けのメールシステムの設計・開発責任者等を務めた後、2007年にSansan(株)を共同創業し、2012年からキャリアプロフェッショナル「Eight」の事業責任者を務める。現在は、技術本部の本部長として技術戦略や組織強化を指揮。	人材系企業で採用コンサルティング事業の立ち上げを経験し、その後独立。取締役として採用領域のベンチャー企業立ち上げに携わる。2010年にSansan(株)へ入社し、営業部門のマネージャー、人事部長を務める。現在はCHROとして、人材価値を高めるための人事戦略を指揮する。
----	---	---	---	--

取締役就任時期	2007年6月	2007年6月	2007年6月	2019年8月
所有株式数 <sup>*7</sup>	41,432,920株	4,160,000株	2,320,000株	88,000株

取締役会出席状況	2022年5月期	17/17回	17/17回	17/17回	17/17回
----------	----------	--------	--------	--------	--------

### 保有するスキル／多様性

企業経営	●	●	●	●
データ領域・情報セキュリティ	●	●	●	
財務・会計・法務				
人事・人材開発				●
国際性	●	●	●	
サステナビリティ	●			

●を付けた主な理由・経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社創業者／代表取締役社長</li> <li>・米国での事業会社勤務</li> <li>・神山まるとと高等専門学校 理事長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社共同創業／取締役</li> <li>・アジアを中心とした事業会社勤務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社共同創業／取締役</li> <li>・当社CISO、DPO及び技術組織担当役員</li> <li>・米国での事業会社勤務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社取締役</li> <li>・当社CHRO</li> <li>・事業会社での取締役</li> </ul>
--------------	--	---	---	---



橋本 宗之

取締役／執行役員／  
CFO<sup>\*6</sup>／コーポレート本部  
担当

Unipos(株) 社外取締役

外資系証券会社に入社。東京及びニューヨークで約9年間勤務し、M&Aや資金調達のアドバイザリー業務に従事。その後、日本政策投資銀行のグループ企業でプライベート・エクイティ投資に携わり、2017年にSansan(株)へ入社。現在は、CFOとして財務戦略を指揮する。



鈴木 真紀

社外取締役／監査等委員

社外 独立

佐藤真太郎法律事務所  
弁護士

弁護士。2003年よりTMI総合法律事務所に勤務した後、ニューヨーク州弁護士に登録。2017年、佐藤真太郎法律事務所に入所し、2021年から第二東京弁護士会に所属。2022年8月、Sansan(株)の社外取締役に就任。企業法務やコンプライアンス等に関する専門的な知識を有し、法律や多様性の観点から提言を行う。



赤浦 徹

社外取締役／監査等委員

社外

(株)エスプール 社外取締役／インキュベイトファンド(株) 代表取締役/(株)ダブルスタンダード 社外監査役

インキュベイトファンド代表パートナー。日本合同ファイナンス(株)(現・ジャフコグループ(株))にて投資育成業務に従事後、ベンチャーキャピタル企業を独立開業し、現在に至る。2007年8月、Sansan(株)の社外取締役に就任。経営全般についての提言を行う。



塩月 燈子

社外取締役／監査等委員

社外 独立

(株)サイバーエージェント  
取締役 常勤監査等委員

(株)サイバーエージェント取締役。会計士補、法務博士(専門職)。日本航空(株)に勤務した後、(株)サイバーエージェントの常勤監査役を経て2017年から現職。2021年8月、Sansan(株)の社外取締役に就任。会計や法務の知見と事業会社での経験を通じ、監査や多様性の観点から提言を行う。



齋藤 太郎

社外取締役／監査等委員

社外 独立

(株)dof 代表取締役／(株)CARTA HOLDINGS 社外取締役/(株)CC 取締役／フォースタートアップ(株) 社外取締役/(株)ZOZO 社外取締役

(株)dof代表取締役。コミュニケーションデザイナー。(株)電通に勤務した後、(株)dofを設立し、2009年から現職。2022年8月、Sansan(株)の社外取締役に就任。コミュニケーションデザイナーとしての豊富な職務経験と複数企業の役員として得た見識を踏まえ、経営全般についての提言を行う。

2020年8月

67,200株

17/17回

●

●

●

2022年8月

0株

—

●

●

2007年8月

1,720,000株

17/17回

●

●

2021年8月

0株

13/13回

●

●

2022年8月

0株

—

●

●

・当社取締役  
・当社CFO  
・日本国内及び米国でのM&Aや資金調達のアドバイザリー業務

・日本/ニューヨーク州弁護士  
・企業法務やコンプライアンス、労務に関する法的知見の保有

・国内外に展開するベンチャーキャピタル業の代表取締役

・事業会社での常勤監査役  
・会計士補  
・法務博士(専門職)

・事業会社の代表取締役  
・米国での在任経験

\*1 最高経営責任者 \*2 最高収益責任者 \*3 最高情報セキュリティ責任者 \*4 データ保護責任者 \*5 最高人事責任者 \*6 最高財務責任者 \*7 2022年5月末時点

## － リスクマネジメント

# リスク・コンプライアンスの対応

当社グループでは、経営に大きな影響を及ぼす可能性があるリスクに対して、その発生可能性を認識した上で、発生の回避及び発生した場合の対応に努めており、リスク管理体制やリスク対応の手法について整備しています。また、当社

グループが取り組むべきガバナンス面での重要課題の1つとして、「コンプライアンスの徹底」を特定しており、各種施策を通じてマルチプロダクト体制下での急速な事業成長を支える経営基盤の強化に取り組みます。

## リスク項目と詳細／対応

当社グループの経営・事業上のリスクには、クラウド型のソフトウェアを主軸としたサービス展開をしている性質上、情報セキュリティや技術革新によるものが挙げられます。また、

コロナ禍によってもたらされたような商習慣やユーザー行動の変容といった不確実性の高いリスクも存在しています。これらのリスクに対して、管理体制や対応策の整備に努めています。

種別	項目	リスク内容	対応
情報セキュリティリスク	(1) 個人情報の取り扱いについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害や事故、外部からの悪意による不正アクセス行為及び内部の故意または過失による顧客情報の漏洩、消失、改ざんまたは不正利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人情報保護マネジメントシステムの構築・運用</li> <li>「プライバシーマーク」付与の認定</li> <li>ISMS、ISO27017の認証及びSOC2の発行</li> <li>全役職員への個人情報保護士資格の取得義務付け</li> <li>国内外の新たな法的規制等に関する情報収集及び必要な対策の実施</li> <li>法令遵守の徹底及び業務委託先の安全管理</li> </ul>
	(2) 設備及びネットワークの安定性について	<ul style="list-style-type: none"> <li>火災、地震等の自然災害や外的破損、人的ミスによるシステム障害、その他予期せぬ事象による当社グループの設備及びネットワーク利用への支障発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数のサーバーによる負荷の分散や定期的なバックアップ</li> <li>リアルタイムのアクセスログチェック機能やソフトウェア障害を即時に通知する仕組みの整備</li> <li>障害発生時を想定した復旧訓練</li> </ul>
サービスリスク	(3) サービス等の不具合について	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループのアプリケーション、ソフトウェアやシステムにおける各種不具合の発生</li> <li>当社グループ事業の運用に支障をきたす致命的な不具合の発見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>信頼度の高い開発体制の構築・維持・サービスのインシデントガイドラインの策定と実施</li> </ul>
外部環境リスク	(4) インターネットの利用環境について	<ul style="list-style-type: none"> <li>インターネットの利用に関する新たな規制の導入や弊害の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インターネットに関する法的規制等の情報収集及び課題抽出と解決策の実行</li> </ul>
	(5) クラウド事業について	<ul style="list-style-type: none"> <li>画期的なコンセプトの他社サービス出現による競争激化</li> <li>クラウドサービス自体の大幅な需要低迷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな提供価値の創造</li> <li>新技術の積極的な投入</li> <li>特許取得等による知的財産権の保護</li> <li>M&amp;Aや資本業務提携の推進</li> </ul>
	(6) 技術革新への対応について	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術革新等への対応遅延</li> <li>予想外の開発費等の発生</li> </ul>	

外部環境リスク	(7) 競合について	・既存事業者や新たな参入事業者との競争激化	・新たな提供価値の創造 ・新技術の積極的な投入 ・特許取得等による知的財産権の保護 ・M&Aや資本業務提携の推進
	(8) 新型コロナウイルス感染症の流行について	・企業の投資行動の慎重化による「Sansan」の新規営業活動へのマイナス影響 ・企業の採用活動の手控えによるEight事業の採用サービスの成長鈍化	・社会変容に対応したサービス・機能の開発 ・感染症拡大時に対応した事業継続計画(BCP)の策定と実施
投資リスク	(9) 広告宣伝活動等の先行投資について	・広告宣伝活動の方針や計画変更による大幅な支出増加	・広告宣伝活動の費用対効果のモニタリング
	(10) 企業買収等の投資について	・買収や出資後における事業計画の遅延	・対象企業に対する十分なデューデリジェンスの実施 ・対象企業に対するモニタリングやフォローアップの徹底
	(11) システムインフラ等への投資について	・サービスの安定運用のための、予期せぬハードウェアやソフトウェアへの追加投資	・外部からのアクセスに関するモニタリングの徹底 ・事業拡大に応じた適切なシステムインフラ投資の設計
人的リスク	(12) 経営管理体制の確立について	・事業規模に応じた事業体制や内部管理体制構築の遅延	・業容や従業員の増加に合わせた内部管理体制整備の徹底
	(13) 人材の育成及び確保について	・優秀な人材の不足 ・Sansan / Bill One事業の営業人材の確保遅延や流出	・積極的な人材採用 ・社内育成等による体制強化 ・労働環境の整備
	(14) 特定の人物への依存について	・代表取締役である寺田親弘の業務継続が困難となる何らかの事象の発生	・同氏に過度に依存しない体制の整備 ・役員間の相互情報共有や経営組織の強化
法的リスク	(15) 法令について	・国内外における新たなプライバシー関連法規の制定やインターネット関連事業者を規制する法律等による影響	・法的規制等の情報収集及び課題抽出と解決策の実行
	(16) 知的財産権の侵害等について	・第三者からの特許権侵害や商標権侵害を理由とする損害賠償請求や差止請求 ・第三者による当社グループが保有している知的財産権への侵害	・特許事務所を通じた特許権侵害調査の実施 ・商標の出願、登録 ・法的措置の実施
海外リスク	(17) 海外展開について	・対応が困難な海外特有のリスク発生 ・海外事業の収益化の遅延	・事業展開地域の情報収集及び課題抽出と解決策の実行 ・適切な事業計画の策定
その他	(18) インセンティブの付与について	・発行するストックオプションの行使による既存株主の株式価値の希薄化	・市場環境や既存株主への影響等を十分に考慮したストックオプションの設計

## － リスクマネジメント

### コンプライアンス

当社グループでは、企業理念に則り、高い倫理観に基づく適正な活動を行うことを基本方針として掲げ、自らの生み出す付加価値を競争力の源泉として、公正正大かつ責任あるビジネス展開に努めることが重要であると考えています。このよ

うな考え方の下、当社グループが優先的に取り組むべき重要課題の1つとして、「コンプライアンスの徹底」を特定しており、コンプライアンスに対する従業員1人ひとりの意識の浸透のために、さまざまな取り組みを行っています。

### コンプライアンス体制

当社では、コンプライアンスに関する基本事項を定めた「コンプライアンス規程」の下、コンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会は、コンプライアンス実行の最高責任者である代表取締役社長を委員長として、常勤取締役、内部監査部門長、法務部門長、人事部門長で構成

され、コンプライアンスにかかる方針・施策の策定や状況のモニタリング等、当社のコンプライアンスについて統括しています。コンプライアンス委員会は年1回の開催を原則としていますが、不祥事が発生した場合等は必要に応じて随時開催します。

### 内部通報窓口の設置

社内における法令違反や、そのおそれがある行為等に関する情報を迅速に把握し対応を図る目的で、内部通報制度を設けており、全グループ会社の従業員（契約社員や派遣社員、パート・アルバイトを含む）及び退職者が利用可能な内部通報窓口を設置し、運用しています。

内部通報窓口は、内部監査室が対応を行う社内窓口に加え、外部の法律事務所に委託した社外窓口、監査等委員である社外取締役だけで構成される監査等委員会が対応する

社外窓口の3つを設置しています。

各窓口においては、公益通報者保護法に基づき、通報段階での内容やプライバシーは保護され、通報者が不利益な取り扱いを受けることのない運用を徹底しているほか、社外窓口においては会社との独立性を完全に確保しています。また、内部通報窓口とは別に、ハラスメント相談窓口を人事本部に設置し、守秘義務の下、安心して従業員がハラスメントについて相談できるように運営しています。

### 内部通報の運用

各相談窓口においては、メールや専用フォーム、郵送等のいずれかの方法を選択し、匿名での通報も可能となっています。窓口担当者は、通報受領後にコンプライアンス委員会及び監査等委員会に対して報告した上で、通報内容や相談者への詳細なヒアリングに基づいて、公正かつ公平な調査を実施します。調査の結果、違法行為が発見された場合には、必要な是正措置等を実施します。また、速やかに再発防止措置を講じ、同様の問題が発生しないよう、徹底しています。

### 報告・相談窓口

窓口	担当
社内窓口	内部監査室
社外窓口（法律事務所）	委託先の法律事務所
社外窓口（監査等委員会）	監査等委員会
ハラスメント相談窓口	人事本部

## 反社会的勢力への対応

社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体に対する基本方針「反社会的勢力に対する基本方針」を定め、反社会的勢力との関係を遮断することの社会的責任、コンプ

ライアンス及び企業防衛の観点からの重要性を十分に認識し、当社の全ての役職員がこれを遵守することにより、業務の適切性と安全性の確保に努めます。

## 贈収賄リスクへの対応

国内外での事業展開を加速する上で、贈収賄に関する意識を高めることは重要な事項であり、贈収賄防止に関する基本原則と具体的行動指針を定めています。これまでに培って

きた倫理観と姿勢をさらに高度化するために、本行動指針を通じて、贈賄等（ファシリテーション・ペイメントを含む）防止のために全力を尽くします。

## 内部監査の実施

代表取締役の直下にある内部監査室が、各部門・組織の社内規定やコンプライアンスの遵守状況等について定期的に監査を行っています。具体的には、業務改善に向けた指摘や

指導並びに状況確認を実施し、監査結果を代表取締役及び被監査部門に報告しています。また、監査等委員会及び会計監査人と定期的な連携の場を設け、情報を共有しています。

## 網羅的監査

内部監査室は、当社の業務執行状況及び資産・設備の管理状況等が適正に執行・管理されているか、内部監査という独立かつ客観的な立場で確認しています。

## セキュリティ監査

内部監査室は、当社の個人情報保護マネジメントシステム(JIS)への適合状況及び個人情報保護マネジメントシステムの運用状況、並びに当会社の情報資産を扱う情報システム管理業務が適正に整備・運用されているか、内部監査という独立かつ客観的な立場で確認しています。

## コンプライアンスに関する研修の実施

全役員及び従業員を対象に、各種ハラスメント防止に関する研修を実施し、ハラスメントの発生要因となる「職場内の優位性の悪用・認識不足」「価値観の理解や知識の不足」といった事項や、ハラスメントを未然に防ぐための具体的な方

法等に対する正しい理解の醸成に取り組んでいます。また、内部者取引管理規程を定めた上で、インサイダー取引規制に関するセミナーや研修を定期的実施する等、役員及び従業員の法令遵守に対する意識や知識の向上に努めています。

## 新卒・中途の新入社員向けコンプライアンス研修

新卒や中途の新入社員に対して、一定の期間を設け、さまざまな研修を実施しています。具体的には、情報セキュリティやコンプライアンスに関するさらなる理解深化と浸透を図るため、講義形式やeラーニングによる研修を取り入れているほか、「個人情報保護マネジメントシステム」や「情報セキュリティ」「インサイダー取引」「SNSの取り扱い」等、さまざまなテスト形式のトレーニングの受講を義務付けています。



## 事業責任者メッセージ

特集 事業責任者メッセージ

創業15年。  
マルチプロダクト体制で次のフェーズへ

創業メンバーである、Sansan／Bill One事業のビジネスサイドを統括する富岡 圭と、  
Eight事業と技術本部を担当する塩見 賢治の2人が、  
当社の今日までとこれからを語り、当社グループが見据える未来を明らかにしていきます。



取締役／執行役員／CISO／DPO／  
技術本部・Eight事業部担当

塩見 賢治



取締役／執行役員／CRO／  
ビジネス統括本部担当

富岡 圭



## 会社の発展を支えるプロダクトと機能開発

— 前身サービス「Link Knowledge」から「Sansan」へ。そして「Eight」「Bill One」。これまでの事業、技術の進展について教えてください。

**富岡 圭（以下、富岡）** そもそも「Link Knowledge」につながるアイデアは、CEOの寺田が商社勤務の時に感じた課題を起点としています。商社という人脈の宝庫にしながら、組織構造上によるものなのか、その効率的な共有できていなかった。仮に1人ひとりが持っている名刺情報を社内でも共有できれば、大きな営業チャンスが生まれるのではないかと。そういう発想から始まっています。

**塩見 賢治（以下、塩見）** 当初は“名刺が企業活動のOSになる”というコンセプトで「名刺OS」と称していました。「Link Knowledge」というプロダクト名は、実は創業してから決まったものです。

**富岡** 「Link Knowledge」のリリースは2007年10月1日。その機能は非常にシンプルで、ユーザーが名刺をスキャンすると、裏側で私たちがデータ化して、ウェブ上で検索や参照ができるようになるというものでした。営業や技術の発展といった日々の活動を地道に積み上げて、2013年4月には導入企業が1,500社を超え、業界シェアNo.1となりました。そこで、2013年8月に、サービスの名称を「Link Knowledge」から「Sansan」に変更し、会社名に込めた「ビジネスにおける出会いの証＝名刺を資産に変え、人と人（～さん（＝San）と～さん（＝San））をつなげることで、働き方に革新を起こす」というビジョンを体現するプロダクトとして、法人向け名刺管理サービス「Sansan」のブランド価値を訴求していくことにしました。その訴求のために、業界初となるテレビCMも打ちました。それでぐっと認知が広がり、1段2段、フェーズが変わった印象がありました。

— この頃、機能開発としてはどのような進化があったのでしょうか。

**富岡** 「入力オペレーターによる正確なデータベース構築」に加えて、「組織で名刺情報を共有して収益の拡大につなげ

る機能」を提供するようにしました。具体的には、人事異動情報の自動配信やメール一括配信等の顧客管理・マーケティングに適した機能を備え、営業力を強化できるようになりました。

**塩見** その頃、私はすでに2012年にローンチした「Eight」に集中していました。当時、「Link Knowledge」の事業としての広がりが遅いと感じていました。そこで、個人向けのプロダクトをリリースして、一気に裾野を広げたほうがいいのではないかと判断から、コンパクトに新しい事業部を立ち上げて、名刺管理の個人版である「Eight」の開発を進めていたのです。

## 「Sansan」と「Eight」の相乗効果

— 大きく2つの事業があることの相乗効果とはどのようなものでしょうか。

**富岡** 「Eight」は個人向けのアプリとしてリリースされた後、ユーザー数の伸びがすごかったので、「Sansan」に対しても非常にインパクトがあったと思っています。

「Sansan」のテレビCMは大きな効果を生み出しましたが、やはり企業向けのサービスですので、リーチできることは限られています。一方、「Eight」は個人向けなので、裾野が桁違いに広い。そのことは「Sansan」にも好影響を与えたと思います。「Sansan」のことは知らなくても、「Eight」は使っていますといった話をよく聞きましたから。そこでの評判とか認知が、「Sansan」のビジネスにつながってきた面はすごく大きいと感じています。

**塩見** そうした相乗効果はもちろん期待していたものですが、まだまだという思いのほうが強いです。今、「Eight」は約300万人のユーザーに使っていただいています。それでももっとユーザーが増えていかないと、「Eight」というプロダクト上で名刺交換をすることが一般的になる世界は訪れないと思っています。

**富岡** 「Sansan」ユーザーからの要望もあって、例えば、「Eight」で名刺をアップデートすると、「Sansan」の人事異動情報もアップデートされるといったことができないか等、ビジネスパーソンと企業の重なりみみたいな部分で、「Sansan」と「Eight」のシナジーというか、ユーザーの価値につなげられる部分があると思っています。

**特集** 事業責任者メッセージ

## カスタマーサクセスの必要性

— Sansanの発展に、カスタマーサクセスのアプローチがどのような役割を果たしているとお考えですか。

**富岡** ユーザーの成功を支えるカスタマーサクセスは、非常に地味な作業です。人のつながりの情報をきちんとデータベース化して、アップデートし続ける。そのためには、やはり習慣化が鍵になります。それを泥臭くサポートしていくというのがカスタマーサクセスの役割です。実はカスタマーサクセスという部門を最初に立ち上げたのは、塩見さんなんですよ。

**塩見** 「Sansan」も「Eight」も、インストールしたらいきなり「お、面白い」とか、何かが得られるというものではなく、今持っている名刺情報を取り込むことで初めて価値が生まれてくる。なので、とにかくその初動の部分を徹底してやろうということは、それこそCEOの寺田の号令の下、かなり力を入れてやってきたことです。

**富岡** 実際、社内各部署、各人でこれまでに蓄えてきた名刺を「Sansan」に取り込むのが面倒という気持ちも分かります。それに対して、「スキャナがあるので簡単ですよ」と促しているだけでは前に進みません。私たちは、まずユーザーのオフィスに出向き、その膨大な名刺を、指に力が入らなくなるんじゃないかと思うほど、スキャンしてデータ化していました。

**塩見** そういう地道な活動こそ非常に重要で、カスタマーサクセスの王道だと思います。実は、今でもユーザーの名刺のスキャン代行はやっています。

## コロナ禍でのプロダクトマネジメント

— インボイス管理サービス「Bill One」が非常に好調です。コロナ禍の影響も踏まえ、今後の展望についてお聞かせください。

**富岡** 「Bill One」は2020年にリリースし、2022年5月時点における有料契約件数は776件となっています。プロジェクト自体は3～4年前から動いていました。ずっと社内ですらで、

シンプルだけでも非常に良いものができたという時にコロナ禍となりましたが、ユーザーのリモートワーク実現の後押しにもなるのではないかとということでローンチしました。法改正等の追い風も吹いたと受け止めています。

**塩見** 請求書は、郵送で届く紙のものであったり、メール添付のPDFだったり、書式も企業ごとにバラバラです。であれば、非定型の名刺を10年以上にわたり正確にデータ化してきた「Sansan」のテクノロジーとオペレーションが活かせるのではないかとというのが最初の発想です。今後は、2023年10月から導入予定のインボイス制度に対応した機能拡充を随時行っていく予定です。

— 「Sansan」についてはいかがですか。

**富岡** 今回、「Sansan」は、「営業DXサービス」と再定義しました。創業以来、初めて「Sansan」から名刺というキーワードが外れ、新たな勝負をしようとしているところです。特徴的なところでは、企業データベースを標準搭載したり、メール署名やウェブフォームから顧客情報を蓄積できるようにしたり、より複合的に出会いの価値を高める方向にシフトしています。今まで15年やってきましたが、もう一度「Sansan」を新たに立ち上げるつもりで、次の10年、15年に向けたベースをつくり上げる覚悟で取り組んでいます。

— 「Eight」についてもお聞かせください。

**塩見** 現在は、自分のキャリアを「Eight」を通してつくっていくというコンセプトにシフトし、ビジネスのライフタイムを通じて使っていただけるように進化しています。具体的には、転職、学び、イベント参加といった領域としっかりとミートさせることに注力しています。そういった展開を踏まえて、今まで以上のユーザーを獲得したいと思っています。

## マルチプロダクト体制で目指すもの

— 「ビジネス統括本部」「プロダクト組織」「技術本部」の3つの組織からなるマルチプロダクト体制となりました。その狙いはどんなところにあるのでしょうか。

**富岡** これまでプロダクトベースの事業部制で、それぞれの組織に営業もエンジニアもいましたが、プロダクトが増えてくると、リソースやオペレーションの重複がスピードダウンにつながっていた面がありました。そこで、営業部門とマーケティング部門を集約したビジネス統括本部と、開発部門と研究組織等を集約した技術本部を新設し、この2つの本部が両輪として、プロダクトの成長を引っばっていく形に移行しました。

**塩見** 事業部制は、それぞれの最適解を求める体制としては合理的ではありました。しかしながらプロダクトの増加に伴って、どうしてもエンジニアが分散してしまっている課題感を感じていました。エンジニアを一度集めて、プロダクトの共通基盤をつくることができれば、プロジェクトの立ち上がりも成長も、もっと加速することができる。そうなれば、「Sansan」でしか適用できなかったテクノロジーが、例えば「Eight」でも利用できるようになったり、「Bill One」の技術を他のプロダクトに持って来るとも非常にやりやすくなったり。まだまだ道半ばですが、社内の技術を再配置できる、底上げできる、そういった組織体制だと言えます。

— 最後に、それぞれ今後の抱負をお聞かせください。

**塩見** 創業から15年経ち、さらに大きなチャレンジができるだけのメンバーもいますし、実際に事業としてのコンセプトもかなりクリアになったと考えています。「出会いからイノベーションを生み出す」というミッションに向けて、ステージを1つ上げる準備はできたと思うので、しっかりやっていきたいと考えています。

**富岡** 弊社にとって大きな転換期を迎えていると思っています。特に、プロダクトの刷新を行った営業DXサービス「Sansan」をどう立ち上げられるのか、これをきちんと遂行し、ミッション、ビジョンに寄与できるように頑張っていきます。ご期待ください。



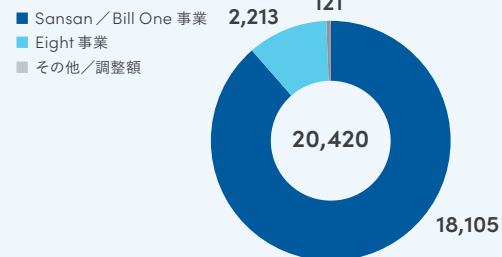
## 報告セグメントの構成

Sansan / Bill One事業では、企業向けにサービスを提供しており、創業サービスである営業DXサービス「Sansan」は、連結売上高の約87%を占め、当社グループの収益の柱となっています。また、同セグメント内のインボイス管理サービス「Bill One」は、2020年5月のサービス開始以来、高成長が継続しています。

Eight事業では、個人向けのアプリとしてキャリアプロフィール「Eight」を提供しており、登録ユーザー300万人以上のネットワークを活用した、さまざまな企業向けサービスの提供を行うことで収益化を進めています。

連結売上高の構成<sup>\*1</sup>

単位：百万円



<sup>\*1</sup> 2022年5月期、報告セグメント外の僅少なその他のサービスはその他、連結消去（売上高）及びセグメントに配賦しない各種コストは調整額に計上

## — Sansan／Bill One事業

# 企業のDXを促進するサービス

Sansan／Bill One事業では、法人向けに営業DXサービス「Sansan」や名刺作成サービス「Sansan名刺メーカー」、インボイス管理サービス「Bill One」、クラウド契約業務サービス「Contract One」等を展開しています。各サービスは、

ビジネス課題を解決するソリューションであり、アナログ情報のデジタル化による業務効率化や効果的なデータ活用手段の提供等を通じて、企業やビジネスパーソンの働き方を変え、DXを促進するものとなっています。

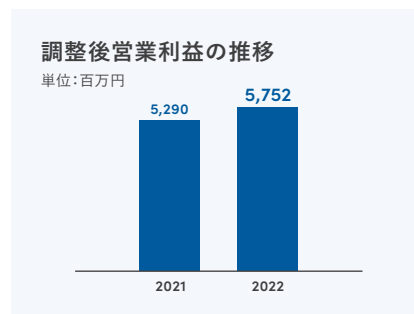
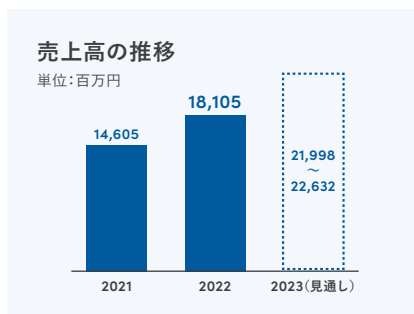
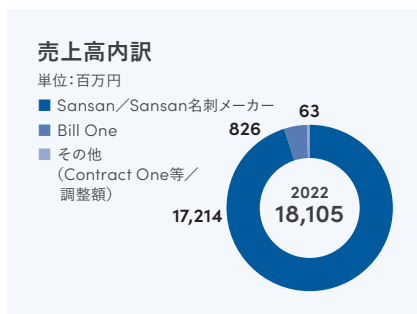
## Sansan／Bill One事業の概要

### 業績<sup>\*1</sup>

2022年5月期においては、「Sansan」の堅調な成長や「Bill One」の高成長継続等により、Sansan／Bill One事業の売上高は前年同期比24.0%増となりました。また、調整後営業利益は、主に「Bill One」のさらなる成長実現に向け、営業

体制やマーケティング活動を強化したこと等から、前年同期比8.7%増となりました。

2023年5月期における売上高成長率は、21.5%増から25.0%増を見込んでいます。



\*1 グラフは各年5月期

## 社会課題・ニーズ

企業のさまざまなビジネスフローにおいては、現在でも紙の利用をはじめとしたアナログな工程が残っており、デジタル化による業務効率化やデータの有効活用が遅れていることが大きな課題となっています。

営業活動においては、商談相手の会社名や氏名、役職名、連絡先といった正確な情報を取得し、効率的に活用することが非常に重要です。しかしながら、名刺交換やメール、商談履歴等の顧客との接点情報は、各人が個別で管理しているケースが大半であるため、本来貴重である情報資産が社内で

有効活用されていません。また、管理方法もアナログな手法であることが多く、デジタル化による業務効率化の余地が大きい領域でもあります。加えて、コロナ禍以降、非対面のミーティングの普及によって名刺交換の機会が減少したため、これまで以上に、商談相手の正確な情報取得や接点情報の管理・活用の重要性が高まっています。そのほか、これまで接点のない企業に関しては、売上高や業種、従業員規模、地域といった詳細情報を保有していないために、新規営業の対象とすべき適切なターゲット選定が困難であり、効率的な営業

戦略の立案ができないという課題も存在しています。

経理業務においては、未だ紙の請求書を取り扱う機会が多いため、郵送物の管理や社内承認のための回覧、支払い作業のための請求書内容のデータ入力等、アナログで非効率な業務が山積しています。また、紙の請求書を受領するには

出社が求められることから、多様な働き方の実現に向けては大きな阻害要因にもなっています。加えて、日本国内においては、官民を挙げて請求書の電子化に向けた取り組みが進んでおり、改正電子帳簿保存法やインボイス制度といった新しい仕組みへの対応が求められています。

## 競争優位性

### アナログ情報をデジタル化する技術

テクノロジーと人の手入力を組み合わせた独自のオペレーションにより、正確なデータ化精度を実現しています。(→p.18 ビジネスモデル)

### 国内における高い認知度

2013年に初めて「Sansan」のテレビCMを放映して以来、「Sansan」は国内において高い認知度を獲得しており、これは各サービスへの信頼性獲得に大きく貢献しています。

### 国内最大級のSaaS組織

当社グループは、国内SaaS最大級のポジショニングを構築する中で培った強固な営業・マーケティング組織や高いノウハウを保有しています。

## 主なサービス

営業DXサービス

**sansan**

名刺作成サービス

**sansan**  
名刺メーカー

インボイス管理サービス

**Bill One**  
powered by Sansan

クラウド契約業務サービス

**Contract One**  
powered by Sansan

## マルチプロダクトを支える事業運営体制

当社グループは、創業事業である「Sansan」を主軸として、これまで培ってきた強みを武器にビジネス分野を広げ、新たなサービスの創出に注力してきました。この結果、各サービスそのものとしての価値はもとより、サービス間の連携によって生み出されるシナジーの重要性が増しており、マルチプロダクトと呼べる事業ポートフォリオを構成できたと捉えています。このマルチプロダクトを支えるのがプロダクト組織、技術本部、ビジネス統括本部の3つの組織であり、事業成長のスピードを効率的に向上させる事業運営体制として機能しています。

具体的には、まず、プロダクト組織において、主要プロダクト毎に責任者であるGMを配置しています。事業戦略の立案や収益のモニタリング、事業計画のコミットメントまでの重要な役割や責任をGMが担うことで、

各プロダクトが自立して成長できる体制となっています。次に、技術本部では、各プロダクトのエンジニアリング機能が集約されており、競争優位性の源泉でもある技術力のさらなる向上に向け、高度な人材育成や研究開発リソースの有効活用に取り組んでいます。そして、ビジネス統括本部では、「Sansan」や「Bill One」等の営業部門とマーケティング部門を1つの本部配下に集約しています。これにより、成長性の高いプロダクトに対して機動的かつ柔軟に、最適な営業やマーケティングのリソース配分が可能となっています。

なお、Eight事業における採用関連サービスやビジネスイベント等をはじめとした各種サービスは、その性質上、マルチプロダクトを扱う体制下で販売していくものではないため、開発以外のその他のリソースについては、Eight事業部門内で運営を行っています。

## - Sansan/Bill One事業

### 営業DXサービス「Sansan」

営業を強くする  
データベース

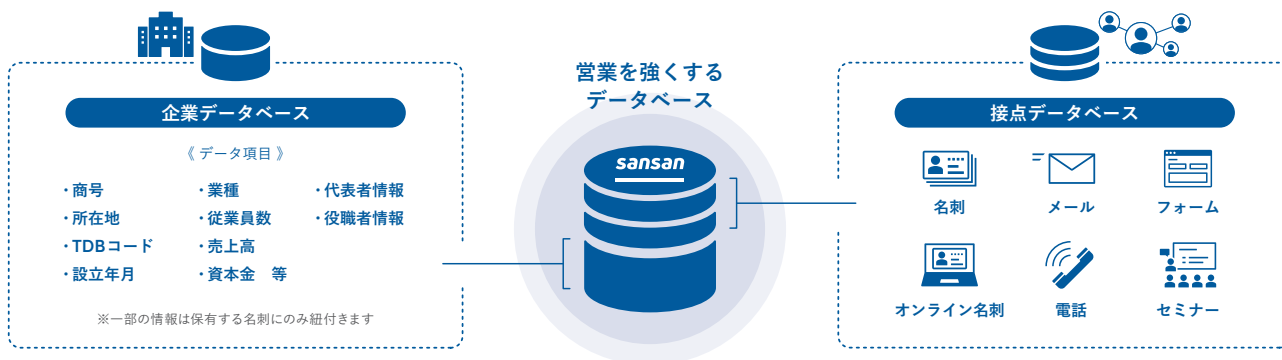
**sansan**



「Sansan」は、「営業を強くするデータベース」をコンセプトとする、企業データベースと接点データベースを組み合わせ

て利用企業ならではのデータベースを構築し、個人や組織の営業力を強化する営業DXサービスです。

### サービス概要



ユーザーは、100万件以上の企業情報を搭載した企業データベースと、名刺交換やメール、セミナー参加、ウェブサイトからの問い合わせといった顧客とのあらゆる接点を蓄積・可視化した接点データベースとを組み合わせることで、利用企業ならではのデータベースを「Sansan」上に構築することができます。このデータベースを活用することで、新規の営業先を効率的に発見できるようになるほか、営業先企業との最新の接点情報等を社内で共有することによって、営業担当者個人の営業力を強化することができます。また、外部システムと

連携させてデータを活用することで、顧客に合わせた高度な営業戦略の立案・実行が可能となり、組織全体の営業成果の最大化につなげることができます。

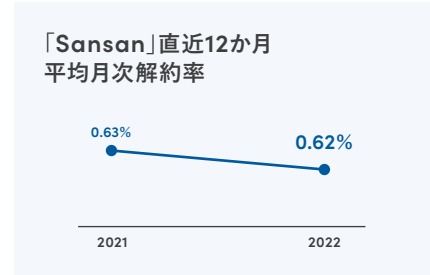
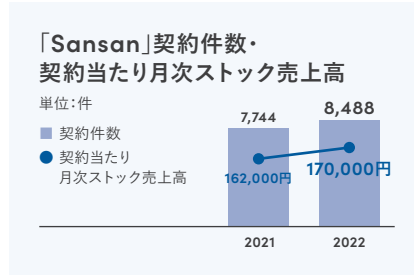
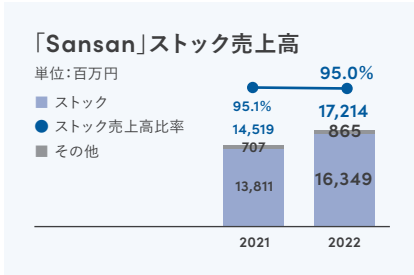
ビジネスモデルとしては、全社で利用するプランを基本プランとして提供しています。ユーザー企業の規模や用途に応じて算出されるライセンス費用に、スキャナレンタル料等が加算されたものが月額利用料となります。また、サービス導入時には、紙で保管している大量の名刺のデータ化や導入支援等の付加サービスを有料で提供しています。

## 実績<sup>\*1</sup>

2022年5月期においては、コロナ禍による一定のマイナス影響を受けたものの、営業体制の強化等が奏功し、中堅・大企業の新規契約獲得が進んだ結果、「Sansan」の契約件数は前年同期末比9.6%増、契約当たり月次ストック売上高は前年同期比4.9%増となりました。また、直近12か月平均の月次解約率<sup>\*2</sup>は、既存顧客の利用拡大に対する継続的な取り組みを行った結果、前年同期比0.01ポイント減の0.62%となり、低水準を維持しました。

この結果、「Sansan」売上高は前年同期比18.6%増、うち、固定収入であるストック売上高は前年同期比18.4%増、その他売上高は前年同期比22.3%増となりました。

今後のさらなる売上高の拡大に向けて、クラウド名刺管理サービス「Sansan」から、「営業を強くするデータベース」をコンセプトに、営業DXサービス「Sansan」へと刷新を行い、2022年6月からの利用開始に向けて、新たな機能の搭載に取り組まれました。



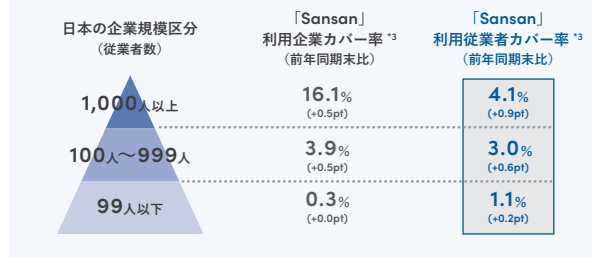
\*1 グラフは各年5月期 \*2 「Sansan」の既存契約の月額課金額に占める、解約に伴い減少した月額課金額の割合

## 戦略

「Sansan」は全企業を利用対象とするサービスですが、日本国内の労働人口で見た場合には、「Sansan」の利用カバー率は約3%<sup>\*3</sup>に留まっており、国内には大きな開拓余地が存在しています。

今後の成長に向けては、プロダクト刷新として取り組んでいる機能拡充をさらに推進することで、「Sansan」のビジネスデータベースとしての価値向上を図ります。加えて、営業体制の強化による契約件数の拡大や、ユーザー企業の全社員によるサービス利用（全社利用）を前提とした新規顧客獲得や既存顧客の利用拡大の促進等についても継続的に取り組むことで、契約当たり月次ストック売上高のさらなる拡大を図ります。

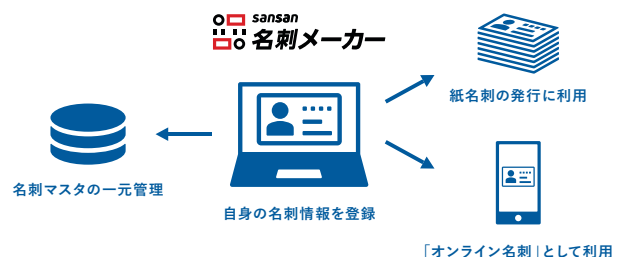
### 「Sansan」潜在市場規模



\*3 分母は総務省統計局「2016年経済センサス活動調査」を基にした数値、分子は2022年5月期Q4末における「Sansan」の契約件数及び合計ID数を基に算出

## 名刺作成サービス「Sansan名刺メーカー」

「Sansan名刺メーカー」は、「名刺作成から、働き方をアップデートする」をコンセプトとする、名刺作成や発注業務等をオンライン上で一元管理できる名刺作成サービスです。ユーザーは、「Sansan」をはじめとした各種プラットフォーム上で、名刺の発注、更新の申請から、承認、印刷までの業務をワンストップで行うことができます。2021年5月のサービス提供以降、ユーザーの利便性向上に向けて機能拡充に取り組んでおり、「Google Workspace<sup>TM</sup><sup>\*4</sup>」や「Microsoft Outlook<sup>\*5</sup>」「Microsoft Teams<sup>\*5</sup>」との機能連携を開始する等、外部サービスとの連携を強化しています。



\*4 Google Workspaceは Google LLC の商標です。

\*5 Microsoft Outlook、Microsoft Teamsは、米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。

## - Sansan/Bill One事業

### インボイス管理サービス「Bill One」

請求書受領から、  
月次決算を加速する

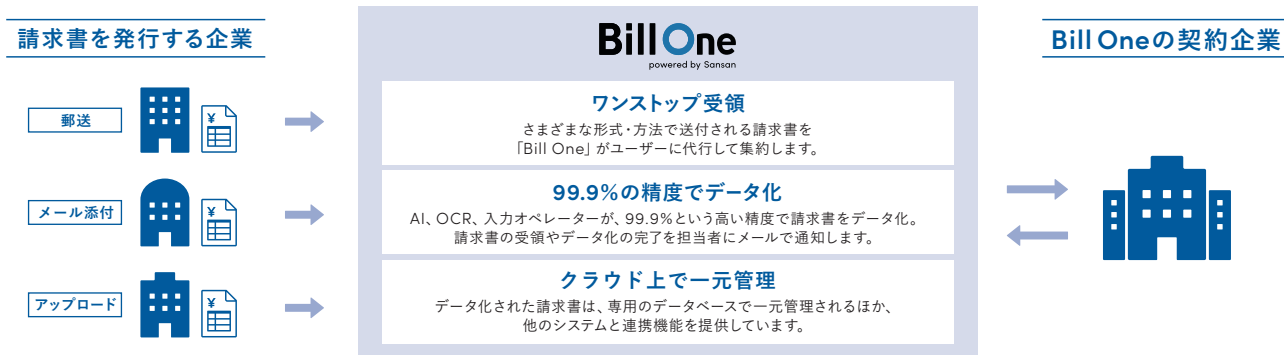
**Bill One**  
powered by Sansan



「Bill One」は、「請求書受領から、月次決算を加速する」をコンセプトに、請求書関連業務の効率化によって経理のDX

を促進することで、経営の意思決定スピード向上を支援するインボイス管理サービスです。

### サービス概要



多数の拠点や部門に紙やPDFといったさまざまな形式で届く全ての請求書は、「Bill One」が代行して受領した上で正確な精度でデータ化するため、ユーザーは、自ら作業することなく、初めから正しくデータ化された請求書情報にアクセスが可能であり、内容の確認や承認作業といった各種業務フローをクラウド上で完結することができます。また、この請求書の受領機能に加えて、発行機能をオプションとして利用することが可能です。さらに、データ化された請求書情報は検索性の高いデータベースで一元管理されることから、データ

を活用したコストコントロールや営業機会の創出、将来的な収益機会の最大化等にもつなげることができます。

ビジネスモデルとしては、導入支援等が含まれる初期費用と、ユーザー企業においてデータ化される請求書の枚数を基に算出される月額費用で構成される料金プランを提供しています。また、発行機能等の付加サービスを有料で提供しています。なお、従業員数が100名以下の法人向けには、一定の条件を設定した上で、初期費用と月額費用が無料のスマールビジネスプランを提供しています。

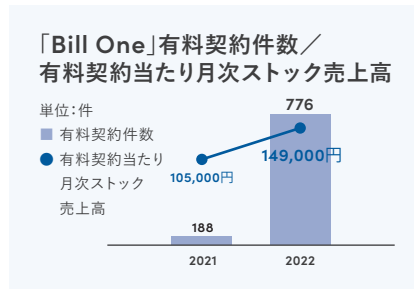
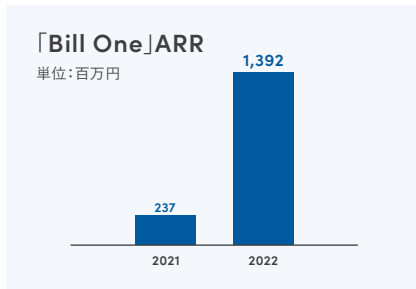


## 実績<sup>\*1</sup>

2022年5月期においては、人材採用等の営業体制やマーケティング活動の強化のほか、新たな機能の搭載等に取り組んだ結果、中堅・大企業の新規契約獲得が進み、有料契約件数は前年同期比312.8%増、有料契約当たり月次ストック売上高は前年同期比41.9%増となりました。また、直近12か月平均月次解約率<sup>\*2</sup>は0.49%となりました。

この結果、「Bill One」売上高は前年同期比878.1%増となりました。また、2022年5月におけるMRR<sup>\*3</sup>は前年同月比

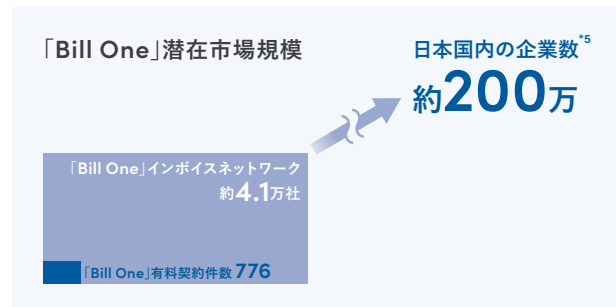
486.3%増、ARR<sup>\*4</sup>は1,392百万円となり、目標としていた10億円を大幅に上回りました。なお、「Bill One」は、本サービスを通じて請求書を受領する有料・無料契約ユーザだけではなく、当該利用ユーザーに対して請求書を送付するユーザーを含めたインボイスネットワークを構築しており、2022年5月末時点のネットワーク参加企業数は約4.1万社となりました。また、本ネットワーク上でやり取りされた請求書の合計金額は、2022年5月の単月実績で6,700億円を超過しました。



\*1 グラフは各年5月期 \*2 「Bill One」の既存契約の月額課金額に占める、解約に伴い減少した月額課金額の割合 \*3 Monthly Recurring Revenue (月間固定収入) \*4 Annual Recurring Revenue(年間固定収入)

## 戦略

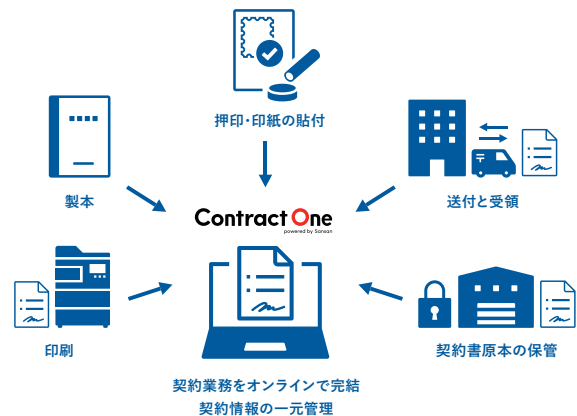
「Bill One」は、業種や規模を問わず、全企業を利用対象とするサービスであり、現在のインボイスネットワーク参加企業数である約4.1万社は、国内企業の約2%<sup>\*5</sup>をカバーしているに過ぎません。この広大な開拓余地を背景に、さらなる普及拡大による売上高の高成長継続に取り組んでおり、2023年5月におけるARRは、前年同期の2倍以上の水準を目指しています。具体的な施策としては、売上高の最大化に向け、営業活動やテレビCMを中心とした広告宣伝・マーケティング活動の強化や、インボイス制度導入を見据えた機能拡充等に取り組めます。



\*5 分母は総務省統計局「2016年経済センサス活動調査」を基にした数値

## クラウド契約業務サービス「Contract One」

「Contract One」は、「契約業務のDXから、リスクを管理する」をコンセプトに、紙や電子等のあらゆる契約書を一元管理し、業務効率化とリスク管理を同時に実現するクラウド契約業務サービスです。ユーザーは、紙の契約書の押印や保管、管理までのアナログな作業をオンライン上の指示だけで完結することができるほか、契約書が正確にデータ化されるため、紙・電子両方の契約情報をデータで一元管理することができます。2022年1月のサービス開始以降、マーケティング活動や機能拡充に取り組んだ結果、2022年8月末時点の契約件数は88件となっており、順調な立ち上がりとなっています。



## — Eight事業

# 個人のキャリア形成を後押しするアプリ

Eight事業では、基本機能が無料で利用できる個人向けのアプリとして、キャリアプロフィール「Eight」を提供しています。「Eight」は300万人を超えるユーザーに利用されており、

個人向けの有料サービスやネットワークを活用した企業向けの各種有料サービスを展開しています。そのほか、イベント書き起こしサービス「logmi」シリーズを提供しています。

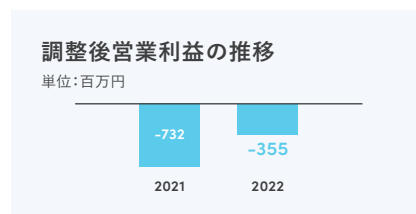
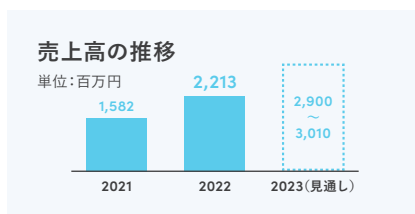
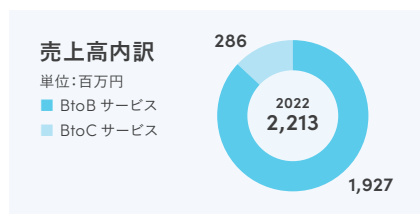
## Eight事業の概要

### 業績<sup>\*1</sup>

2022年5月期においては、BtoBサービス(企業向け有料サービス)のマネタイズ強化等に取り組んだ結果、Eight事業の売上高は前年同期比39.9%増となりました。また、売上高の増加に伴い、調整後営業利益は前年同期と比較して367

百万円損失が縮小しました。

2023年5月期における売上高成長率は31.0%増から36.0%増、調整後営業利益は通期での黒字化を目指しています。



<sup>\*1</sup> グラフは各年5月期

## 社会課題・ニーズ

近年、自らがキャリア形成を主導、開発をしていく「キャリア自律」の重要性が高まっている一方で、自立的にキャリア形成ができているビジネスパーソンは少数に留まっており、能動的にこれらが行える機会や環境の整備が求められています。また、企業では、優秀な人材の確保が喫緊の課題となっ

ています。求人広告や人材紹介サービス、SNSや知人を介した紹介等、採用手段の多様化が進んでいるものの、労働人口の減少が続く中において、これらの手段だけでは採用人数の充足に至っておらず、優秀な人材にアクセス可能な新たな採用手段が求められています。

## 競争優位性

### アナログ情報をデジタル化する技術

テクノロジーと人の手入力を組み合わせた独自のオペレーションにより、正確なデータ化精度を実現しています。(→p.18 ビジネスモデル)

### 300万人以上のネットワーク

2022年5月末時点において、310万人のユーザー<sup>\*2</sup>が「Eight」を利用しています。

<sup>\*2</sup> アプリをダウンロード後、自身の名刺をプロフィールに登録した認証ユーザー数

### ビジネスパーソンで構成されるユニークなユーザー層

「Eight」の利用開始時には名刺情報の登録が必要であることから、ユーザー層の大半がビジネスパーソンという特徴があります。

## 主なサービス

キャリアプロフィール



イベント書き起こしサービス



## キャリアプロフィール「Eight」

### サービス概要

「Eight」は、企業ではなく個人が登録するアプリです。利用開始時にユーザー自身の名刺情報を登録し、オリジナルのプロフィールを作成することで、無料の基本機能を利用できるようになります。本アプリでは、名刺管理機能を活用してこれまで培った人脈の管理ができるだけでなく、ユーザー自身の過去から現在までの名刺の登録ができることから、自身のキャリアを情報として蓄積・管理することが可能となります。また、自分磨きに役立つ情報やこれまで知り得なかった企業の情報、求人情報等のキャリア形成に役立つ機会や情

報を効率的に収集することができます。加えて、転職に対する意向度を設定することで、企業から採用の案内やスカウトを受け取ることが可能となります。

ビジネスモデルとしては、企業向けと個人向けに有料サービスを提供しています。BtoBサービス(企業向け有料サービス)では、採用関連サービスや広告サービス、ビジネスイベント、名刺管理サービスを提供しています。BtoCサービス(個人向け有料サービス)では、名刺管理のプレミアム機能が利用可能なサービスを提供しています。

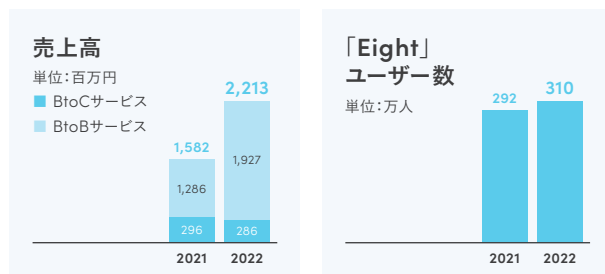
BtoBサービス	採用関連サービス	「Eight Career Design」	月額固定料金 <sup>*3</sup> (期間契約)	「Eight」ユーザーに対して企業がアプローチできる採用関連サービスです。
	広告サービス	「Eight Marketing Solutions」	配信量に応じた従量制料金 <sup>*4</sup> (期間契約)	「Eight」ユーザーに対して広告配信を可能とするサービスです。
	ビジネスイベント	「Meets」「Climbers」 「DX Camp」 「ビジネス IT & SaaS EXPO」	固定料金 <sup>*5</sup> (都度課金)	「Eight」のネットワークを活用した最適な集客やマーケティング活動を可能とするビジネスイベントサービスです。
BtoCサービス	名刺管理サービス	「Eight Team」	月額固定料金(年間契約)	「Eight」に登録した名刺情報の共有を企業内で可能にするサービスです。
		「Eight プレミアム」		名刺データダウンロード等のオプション機能が全て利用可能となるサービスです。

\*3 採用決定時に追加料金あり \*4 最低出稿価格あり、そのほか純広告メニューもあり \*5 開催形態等に応じて、複数の料金設定あり

### 実績<sup>\*1</sup>

2022年5月期においては、各種BtoBサービスの強化に取り組んだ結果、BtoBサービス売上高は前年同期比49.9%増となりました。また、「Eight」ユーザー数は前年同期末比18万人増となりましたが、コロナ禍におけるユーザー行動の変化等により、BtoCサービス売上高は前年同期比3.6%減となりました。

今後のさらなる成長に向けて、「Eight」を名刺アプリからキャリアプロフィールへ刷新しました。



### 戦略

「Eight」のプロダクト刷新を推進し、ユーザー自身のキャリア形成をサポートする機能の開発・強化を図ることで、「Eight Career Design」のさらなる成長につなげます。また、300

万人を超えるユーザーネットワークを活用し、BtoBサービスの強化に取り組み、通期での調整後営業利益の黒字化を目指します。

## － 会社・株式情報

### 会社情報<sup>\*1</sup>

商号	Sansan株式会社
本社所在地	〒150-0001 東京都渋谷区神宮前5-52-2 青山オーパルビル 13F
グループ会社	Sansan Global Pte. Ltd.(シンガポール) Sansan Corporation(アメリカ) ログミー株式会社
設立	2007年6月11日
資本金	6,426百万円

### 株式情報<sup>\*1</sup>

証券コード	4443
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
事業年度	6月1日から翌年5月31日まで
株主名簿管理人	東京証券代行株式会社
単元株式数	100株
発行済株式総数	124,963,596株
株主総数	9,773名

#### 所有者別分布状況



\*1 2022年5月末時点

## 大株主の状況

株主名	保有株式数	保有比率
寺田 親弘	41,432,920株	33.16%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	17,699,800株	14.16%
DCM Ventures China Fund(DCM VII), L. P.	5,420,000株	4.34%
A-Fund, L. P.	5,120,000株	4.10%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,859,900株	3.89%
富岡 圭	4,160,000株	3.33%
塩見 賢治	2,320,000株	1.86%
株式会社CNK	2,047,080株	1.64%
BBH BOSTON CUSTODIAN FOR NEXT GENERATION CONNECTIVITY ASIA FUND A SERIES T621052	1,772,100株	1.42%
赤浦 徹	1,720,000株	1.38%

## 外部評価

### 統合報告書

「Sansan株式会社 統合報告書2021」は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の運用機関から「改善度の高い統合報告書」に選出されたほか、米国の独立評価機関で

あるMerComm, Inc.が主催する「International ARC Awards」において、Traditional Annual Reports部門のHonors賞を受賞しました。

### コーポレートサイト

当社のコーポレートサイトは、日興アイ・アール株式会社が公表した「2021年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング調査」において、総合表彰の優秀サイトに選出されました。

本調査は、同社が全上場企業のホームページに関する充実度等の調査及び評価を独自の視点で行うもので、毎年公表されています。

### ESG指数

当社は、日本株の時価総額上位700銘柄の中から女性の管理職や採用比率が高い企業で構成されたMSCI日本株女性活躍指数(WIN)と、TOPIX構成企業の環境情報に関する

開示状況や炭素効率性(売上高当たり炭素排出量)等に基づいて運用されるS&P/JPX カーボン・エフィシエント指数の構成銘柄に採用されています。(2022年9月末時点)

## ウェブサイトのご案内

- ・コーポレートサイト <https://jp.corp-sansan.com/>
- ・IR情報 <https://ir.corp-sansan.com/ja/ir.html>
- ・サステナビリティ <https://jp.corp-sansan.com/sustainability/>

***sansan***

