



第3章

ガバナンス

第3章では、当社グループの持続的な事業成長を支えるガバナンスについて説明しています。社外取締役のインタビューを掲載しているほか、コーポレートガバナンスやコンプライアンス、リスクマネジメントについては、関連する重要課題（マテリアリティ）における定量目標や取り組みを記載しています。

CONTENTS

P76	- 社外取締役メッセージ	P88	- コンプライアンス
P80	- コーポレートガバナンス	P90	- リスクマネジメント
P86	- 取締役一覧		

03



迅速な意思決定を支える モニタリング機能を さらに強化していく

社外取締役 メッセージ

社外取締役／監査等委員
(監査等委員長・
指名報酬諮問委員長)

鈴木 真紀

社外取締役就任から 1年を振り返って

私は2022年8月に社外取締役に就任しました。就任前に、当社は「真面目な会社」だと聞いていましたが、この1年でその意味がよく分かるようになりました。当初私は、常勤の監査等委員がない当社において、社外取締役に對する情報共有体制に懸念を抱いていました。しかしこの点は、監査等委員会

事務局を中心にとっても誠実に対応いただいております。現状、特に大きな問題はないと捉えています。取締役会の場合でもCEOの寺田議長が自ら、各議案が執行側でどのような検討がなされてきたのかをご説明されますし、社外取締役がさらなる情報・資料の追加を求めると次の取締役会までに真摯にご対応くださいます。また、社外取締役が呈した疑問をきっかけに、寺田議長が議論の過程を振り返り、社内での検討が不

十分だった点を是正し改善するよう執行側に指示する場面もありました。取締役会で審議すべき事項の整理や見直しについても丁寧に社内で検討されており、取締役会での課題や助言をその場限りせず、誠実に対応する姿勢がある会社だと感じています。

加えて、取締役会では、社外取締役が忌憚なく意見や提言を述べやすい雰囲気醸成されています。2022年から社外取締役と執行役員との面談を

実施してきましたが、執行役員の方々からは担当プロジェクトやプロダクトに対する熱い想いととも、中長期的なビジョンやそのビジョン達成に向けた課題を包み隠さず共有いただいています。この熱量や、会社の成長の勢いにも表れている迅速な行動力は、当社のカルチャーであり、取締役会での経営の意思決定スピードの速さにも通じていると感じます。

監査等委員である 社外取締役の役割

社外取締役の役割は、株主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であり、また、そのために忌憚ない意見を述べていくことが重要だと考えます。

私は監査等委員長も務めており、監査等委員は取締役の職務執行を業務監査・会計監査する役割を担っています。この1年、監査等委員長として、社内からの報告や説明を聞いて承認するだけの場とすることのないよう、各監査等委員がその専門的知見を活かして意見を述べ、それらを集約して取締役会へ提言できるよう主導してきました。社外取締役だけの監査等委員会として、社内の内部統制を担当する内部監査室とは特に緊密に連携し、当社の経営に影響を及ぼす可能性のある情報等をいち早く把握できる体制の構築、強化を意識しています。

また、前述した執行役員との面談は、私たち社外取締役が当社への理解を深める上でもとても有意義な機会となっています。

取締役会での迅速な意思決定は、当社の企業価値向上にもつながる部

分ですが、それをうまく回すためにも、適切なモニタリングの遂行が重要です。スピード感のある意思決定の尊重を心がけながらも、各施策がどのように実行され、どのような結果を生み出し、またどのようなリスクを内包しているのか、それらをチェックし検証していくための体制が重要と考えます。

経営を支える モニタリング機能の強化

効果的かつ適切なモニタリング機能を果たすために、コンプライアンス事務局並びに監査等委員会事務局との連携を強化しています。特に、コンプライアンス事務局から共有される内部通報に関しては、個々の事案を丁寧に聞き取ってもらい、内容を精査した上で、個別に解決を図っていくべき事案なのか、それとも社内体制や制度等のシステムに起因した事案なのかを、監査等委員の中で協議し、対応しています。

取締役会で審議するさまざまな案件において、当社が事前に準備する資料からは、メリットやデメリット、リスク等を十分に検証したことが伺え、コンプライアンスの観点上、危ないと感じる議案は多くありません。また、社外取締役からの指摘箇所については早い段階で取締役会に報告され、我々の納得のいく方向に改善しようという意識もみられます。私たちとしても、取締役会等で検討した社内プロジェクトや投資案件は、決議して終わりとするのではなく、その後の報告も求めています。投資案件において当初想定していたリターンやシナジーが思ったように出ていなければ、重ねて今後の戦略を確認する等してモニタリングの強化を図っています。この1年でも、出資先の持分

譲渡に関して譲渡価格の適正性を含めて半年くらい継続審議を行った案件がありました。取締役会が予定されていない日でも、必要と判断すれば監査等委員が集まる機会を使って投資戦略のメンバーから進捗報告をしてもらう等、機動的かつ柔軟に進めることができたと思っています。

取締役会の 実効性に対する評価

取締役会の実効性に関しては、株主から期待される役割をどれだけ果たしているかという観点から、毎年、全取締役を対象に取締役会の実効性に関するアンケートを実施して評価を行い、その評価結果に基づいたPDCAを回すことでガバナンスの高度化を図っています。取締役会等の責務、規模や構成メンバー、開催頻度、意思決定プロセスについては適切と考えており、また、取締役会に提供される情報についても、個々の議案に関するメリットやデメリット等を多角的に検証した資料が共有されているため、問題ないと考えています。

取締役会の議長を社外取締役ではなく、CEOの寺田社長が務めている点に関しては、今後の当社の成長ステージに応じて検討課題の1つになると思いますが、現時点でそれによって実質的な議論が阻害されていることはありません。

取締役会後に開催する監査等委員会は、通常の監査を中心とする審議事項に加え、取締役会で審議した内容についても、個々の監査等委員がそれぞれの知見や専門性から振り返り、疑問や意見、感じたリスク等を自由に議論する機会にもなっています。

指名報酬諮問委員会の設置

2023年5月に任意の指名報酬諮問委員会が新設され、私が委員長に就任しました。取締役の指名、選解任、そして報酬の決定はモニタリングの要であり、委員会の設置を機に報酬の仕組みを整理し、取締役に対して業績連動報酬を新たに導入しました。取締役の指名・報酬等に関する独立性・客観性と説明責任という視点でガバナンスを大きく前進したと捉えています。

今後、当委員会ですべて議論を活性化・充実させていくことができるかは、私に課せられた課題と認識しており、非財務項目も含めた業績連動報酬の導入や、取締役の指名についても、既存の360度評価を基にどれだけ社外取締役が主体的に意見を加えていくべきなのか、これからの議論が必要です。そして長期的にはサクセッションプランの策定は重要な課題であり、株主の皆さまが納得できるようなプランを作成していきたいと思えます。

ガバナンスの高度化に向けた課題

ガバナンスを今後さらに高度化していくためには、さまざまな時間軸で対処すべき課題があります。短期的な検討課題としては、取締役会とは別に、個々の取締役の考えや意見を聞ける場を設けることを提案したいと考えています。取締役会では、完成度の高い資料が共有され、中長期的な経営課題や事業の方向性等も含め、議案についてはしっかりと議論ができていますが、議案と離れたテーマで自由に議論することが時間的制約もあってなかなかできません。執行側の熱い思いや

社外取締役の知見等を取締役会のメンバーで共有しながら、テーマを決めて1人ひとりが自由に論じる場があると、そこから新たな気付きやアイデアも生まれ、モニタリング機能のさらなる高度化にもつながると感じます。社内のマネジメントとともに私たち社外取締役が加わった自由な議論を企業価値の向上に役立てたいと思えます。

中期的には、社内からの女性取締役の輩出を期待すると同時に、現在積極的に進めている人材の育成にも注視が必要です。人材は事業成長に直結する部分であり、直近では、給与体系を見直したことで社員のモチベーションやエンゲージメント向上につながり、離職率もコントロールできている点を評価しています。一方で、採用後の人材育成については試行錯誤されているようにも感じており、現時点で大きな課題は認識していないものの、パフォーマンス次第ではダウングレードもあるという、よりメリハリの効いた当社の人事評価の仕組みが今後どう影響していくか、人事面で注視すべき点の1つと認識しています。監査等委員会でも、陣容の拡大と組織の拡大に伴う課題の1つとして、休職率、退職率を含め毎回議論しており、内部通報案件の聞き取り調査においても、人事体制に起因したリスクが潜んでいないか、引き続き確認していきます。

また、長期的には、サクセッションプランの策定が課題となっています。現在社内では、例えば100年後を見据えた時のSansanのありたい姿を考えるパーパスの議論が始まっており、社外取締役としてもそうした議論に積極的にかかわることで、後継者人材の育成、サクセッションプランの策定へとつなげていければと思えます。

企業価値の向上に向けて

当社の強みの1つは意思決定スピードの速さにあり、それが経営のさまざまなところに表れています。例えば、さらなる成長実現のために、足元の受注状況等から判断し、社内の営業体制をマルチプロダクト制から事業部制に戻したほか、直近では、信託型ストックオプションに対する対応もその好例です。本件では、当社は権利行使済みの信託型ストックオプションに係る源泉徴収を遡及して実施し、当社グループに在籍する取締役及び従業員等に対して追加的な負担増となる一部を金銭にて補填または代替的な給与として支給することを決定しましたが、これは目先の事象だけではなく、長期的な視点で考えられたものであり、素晴らしいチームワークと決断力の速さがみてとれました。社員にも寺田社長自ら説明する誠実な姿勢は、評価できるものだったと思えます。

こうした柔軟な判断が奏功することもある一方で、その決断が本当に大丈夫なのか、疑問を投げかけ、多角的な検討を促すのが社外取締役の役割です。会社に成長への勢いがある分、スピーディーな意思決定を阻害したくはありませんが、法的なリスクや意思決定の根拠の確認等、専門性や経験に基づく提言を通じてしっかりとモニタリング機能を果たし、当社の企業価値向上に寄与していきたいと思えます。

社外取締役／監査等委員

鈴木 真紀

社外取締役コラム

- 取締役会の議論

私は長年のベンチャーキャピタルでの経験から、さまざまな企業のマネジメントと接してきましたが、Sansanの取締役会での、社外役員も自由に意見を述べることのできる雰囲気や、社外からの意見に対して気付きがあれば寺田社長をはじめとした社内取締役がそれをスピーディーかつ真摯に対応する姿勢を高く評価しています。今後のさらなる取締役会の機能向上及びガバナンス高度化に向けて、社内取締役は議論活発化のために徹底した準備をしてしっかりと説明責任を果たし、社外取締役は提供サービスや周辺事業への深い理解醸成を図ることが必要だと考えます。



社外取締役／監査等委員

赤浦 徹

- リスクマネジメント

Sansanは、企業の重要情報を扱うサービスを提供していることから、情報セキュリティをはじめとしたさまざまなリスクに備えていく必要があります。現時点で予見できるリスクに対して未然防止策や発生時のガイドライン等を整備しているほか、重要課題「データプライバシーの保護と情報セキュリティの徹底」において定量目標を掲げる等、取り組みが充実している印象です。一方で、ビジネス領域の拡大や海外展開により、これまでに対峙したことがない新たなリスクについても注視しなければなりません。徹底した議論を重ねることで、リスクマネジメントを強化していきます。



社外取締役／監査等委員

塩月 燈子



社外取締役／監査等委員

齋藤 太郎

- サステナビリティ

サステナビリティは経営の重要なテーマであり、ステークホルダーからも非常に強い関心が寄せられていると認識しています。Sansanは、2022年から重要課題の設定等、サステナビリティの取り組みに着手しており、2023年には社内取締役がマテリアリティオーナーとして、それぞれ、長期の定量目標を掲げました。まずはできることから着手していく姿勢を評価していますが、本格的なサステナビリティと経営の統合は、まだ始まったばかりです。この取り組みそのものを深化させるために、ステークホルダーの一員として社外取締役からもしっかりと意見を述べていきたいと思えます。

コーポレートガバナンス

当社は、持続的な企業価値及び社会的価値の最大化を実現し、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、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、「コーポレートガバナンスの強化」を特定しており、取締役による監督機能の強化や内部統制システムの運用徹底等、さらなる経営の健全性と透明性の確保に向けてさまざまな施策に取り組んでいます。

重要課題(マテリアリティ)

当社グループでは、2022年に特定した5つの重要分野のうち、「急速な事業成長を支える強固な経営基盤の確立」において、「コーポレートガバナンスの強化」を重要課題として特定し

ています。また、2023年8月には、2030年5月期における定量的な長期目標を定めており、女性取締役比率30%以上の達成に向けて各種施策に取り組んでいます。

マテリアリティ目標

重要分野	重要課題	2030年5月期目標		2023年5月期実績
		女性取締役比率	30%以上	
急速な事業成長を支える強固な経営基盤の確立	コーポレートガバナンスの強化	女性取締役比率	30%以上	22.2%

コーポレートガバナンス強化の変遷

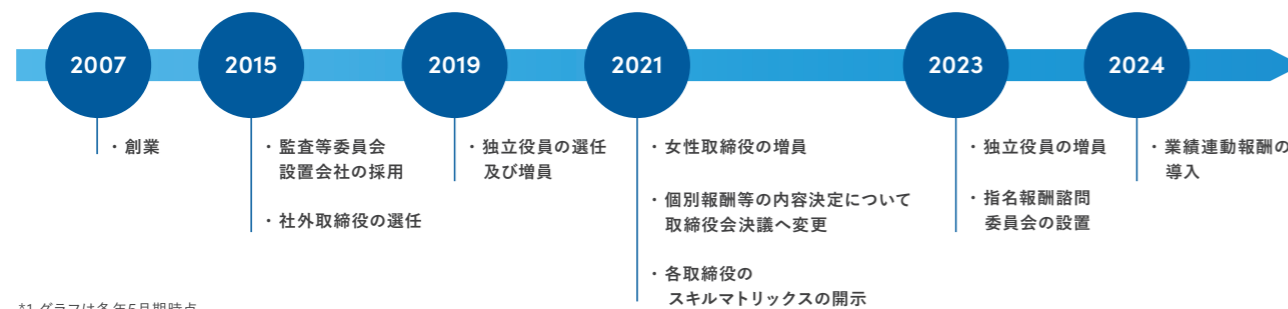
当社は、経営の健全性と透明性の実現に向けて、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

2023年には独立役員の増員を行ったほか、指名及び報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性を高めるとともに説明責任を強化する目的で、取締役会の任意の諮問機関とし

て指名報酬諮問委員会を設置しました。

また、取締役会のさらなる機能向上を目的に、2024年5月期以降は取締役(監査等委員である者を除く)に対し、事業年度毎の業績向上に対する短期インセンティブ報酬として業績連動賞与を支給することとしています。

コーポレートガバナンス強化の歩み^{*1}



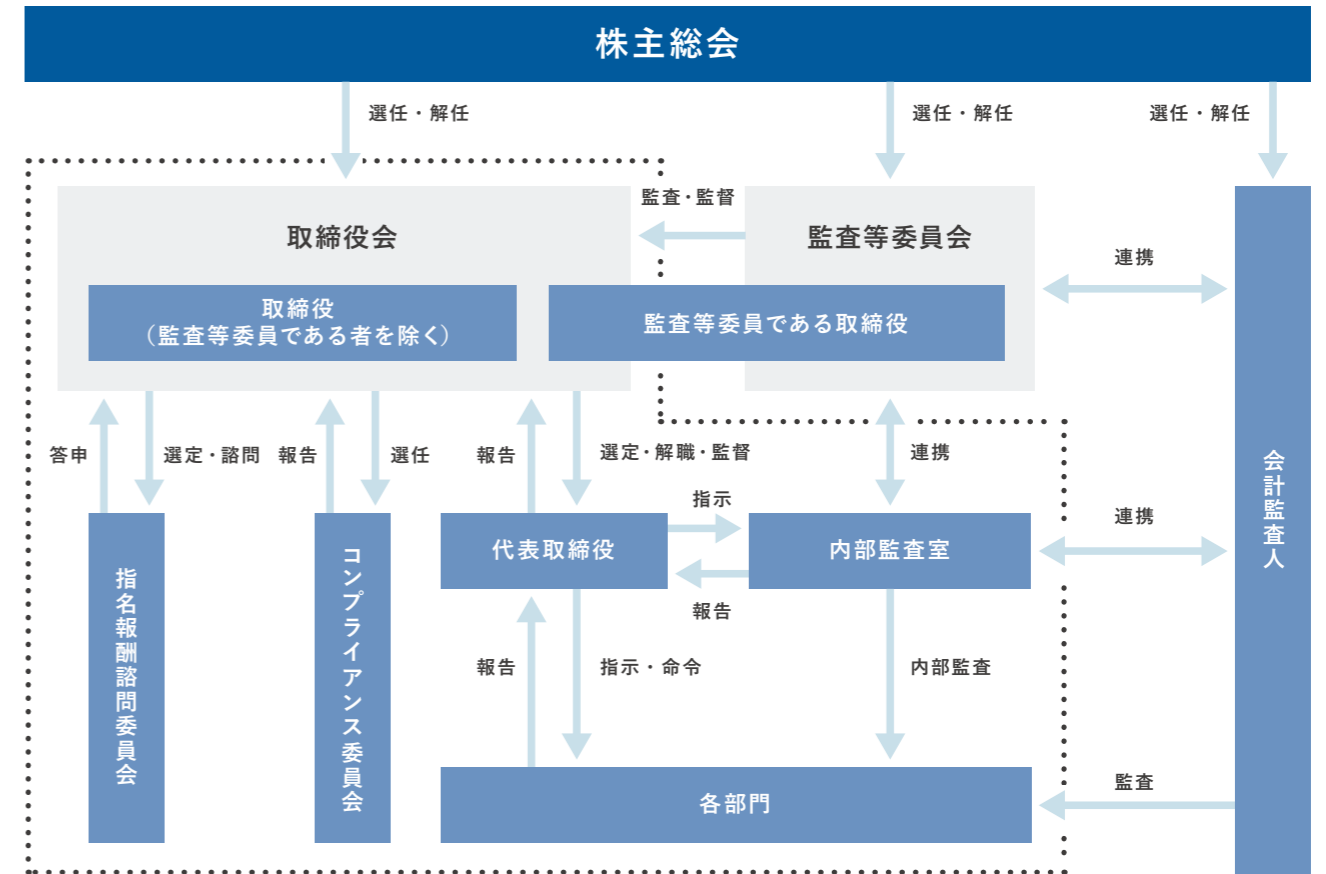
*1 グラフは各年5月期時点

コーポレートガバナンス体制

当社は監査等委員会設置会社であり、任意の委員会として指名報酬諮問委員会を設置しています。当社は、経営の透明性確保や、公正かつ迅速な意思決定を実現する上で、現在の

コーポレートガバナンス体制が取締役会の意思決定・監督機能強化と業務執行の迅速化を両立できる企業統治システムと判断し、現体制を採用しています。

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	指名報酬諮問委員会
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	業績連動賞与の導入 ストックオプション制度の導入
取締役の任期	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
監査等委員である取締役	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	サステナビリティサイト (コーポレートガバナンス)

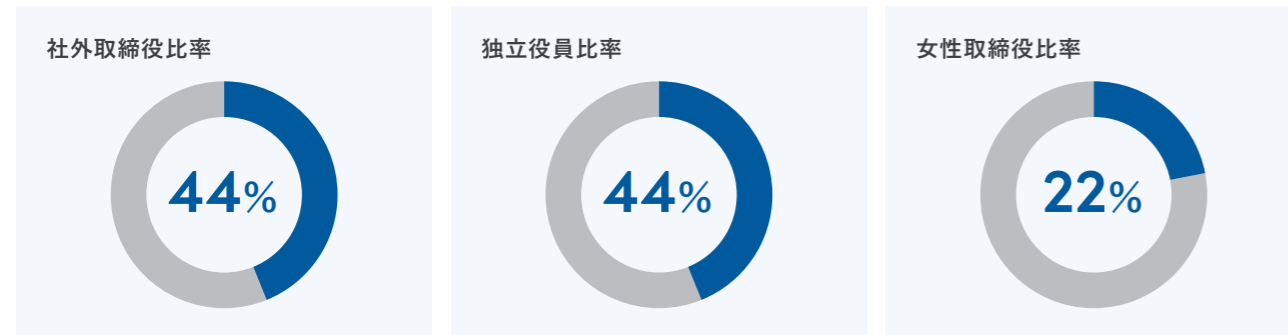
取締役会

当社は、定款により取締役(監査等委員である者を除く)の員数を8名以内、監査等委員である取締役の員数を5名以内とそれぞれ定めており、現在は取締役9名(うち、男性7名、女性2名)を選任しています。取締役会を構成するメンバーについては、経験、知見及び能力等のバランス並びにジェンダーや国際経験を含む国際性、職歴の面を含む多様性に配慮した選任を行っています。ジェンダーについてはその重要性を認識しており、2030年5月期における女性取締役比率30%以上の目標達成を目指します。また、独立社外取締役を1/3以上

選任することとし、監査等委員である取締役として財務・会計に関する相当程度の知見のある者を1名以上選任することとしています。

当社は、定時株主総会招集通知等に取締役候補者のスキルマトリックス及び各候補者の選任理由を記載し、当社が備えるべき経営陣のスキル構成を開示しています。また、独立社外取締役には自身が企業経験をもつ者や現任において他社の取締役を兼任する者を含めており、自社によらない意見具申が期待できる体制を整えています。

取締役の構成



- 取締役会の活動状況

2023年5月期において、当社は取締役会を17回開催しており、取締役の出席状況は100%でした。経営計画、事業及び投資戦略といった会社成長に資する根本的な議題をはじめ、

売上最大化を実現するための組織改編及び人事戦略、重要課題(マテリアリティ)の特定等のサステナビリティ関連事項やガバナンスに関する事項について審議しました。

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、その全員が独立社外取締役です。監査等委員である取締役には、法務や会計等の専門知識や、他の企業の役員経験をもち、企業経営について独立した観点を有する者が含まれており、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。

- 監査等委員会の活動状況

2023年5月期において、当社は監査等委員会を13回開催しており、監査等委員の出席状況は100%でした。監査方針

及び計画や、取締役(監査等委員である者を除く)の指名、報酬に関する意見形成について主に議論したほか、監査等委

員である取締役の選任議案に関する同意等について審議しました。
また、監査等委員会と各業務執行取締役及び代表取締役

とのディスカッションを開催し、各業務執行取締役の管掌範囲の状況や代表取締役の経営方針の確認を行った上で監査等委員会としての意見を述べました。

指名報酬諮問委員会

当社は、2023年5月1日に指名報酬諮問委員会を設置しました。指名報酬諮問委員会は取締役会の決議によって選任された3名以上の委員で構成され、委員会の独立性を確保するため、その過半数を独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役である委員の中から委員会の決議によって選任していま

す。指名報酬諮問委員会は、取締役の指名、選解任、取締役(監査等委員である者を除く)の報酬に関する事項、その他取締役が諮問する事項について事前に審議し、取締役会に答申を行います。取締役会は委員会の答申内容に基づいて、取締役会にて決定することとしています。

- 指名報酬諮問委員会の活動状況

指名報酬諮問委員会の設置は2023年5月1日であり、2023年5月期における当委員会の開催回数は1回、委員の出席状況は100%でした。具体的な検討内容として、取締役の指名に

関する方針と手続き及び取締役(監査等委員である者を除く)の報酬に係る決定方針と手続きに関する事項について審議しました。

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を目的とし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種方針の策定等、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、毎年、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。

2023年5月期の実効性評価では、全取締役を対象として取締役会等の実効性に関するアンケートを実施し、その調査結果について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調査結果の審議を行い、認識の共有及び改善方針を決定しました。本調査結果では、アンケートの主項目である「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「取締役会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、取締役のトレーニングの一環として中長期的な経営課題や事業の方向性に関する議論の機会を設け、社外取締役の知見を取り込んだ多角的な視野の醸成及び経営基盤のさらなる強化を図るほか、社外取締役の事業内容及び事業の方向性の理解を深める情報提供及び取締役会審議に資する資料・情報提供の拡充等を行い、当社の事業規模や上場企業としての社会的責任等に鑑みた取締役会の実効性向上に関する継続的な取り組みを行っています。

- 取締役報酬の決定方針とプロセス

当社は、取締役(監査等委員である者を除く)の報酬に係る決定方針につき、指名報酬諮問委員会への諮問を行った後、その答申内容に基づいて取締役会において決定しています。2023年7月開催の取締役会において、2024年5月以降の取締役(監査等委員である者を除く)の報酬に係る決定

方針を一部変更し、短期のインセンティブ報酬である業績連動賞与を支給する旨及び株主総会の承認決議を条件として取締役(監査等委員である者を除く)の個別報酬として非金銭報酬である株式報酬型ストックオプションを付与する旨の決議を行っています。

基本報酬(固定の金銭報酬)及び業績連動報酬に関する取締役の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)に対する個別の金銭報酬等として、基本報酬(固定の金銭報酬)及び事業年度毎の業績向上に対する短期のインセンティブ報酬としての業績連動賞与を支給します。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、毎期、更新・決定するものとします。取締役(監査等委員である者を除く)の個別業績連動賞与額

非金銭報酬の導入及び決定

取締役(監査等委員である者を除く)の個別報酬等として、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及び株式報酬型ストックオプションを付与する場合があります。これらの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、適切ナリスクテイクが図られるようなインセンティブとなるべく、基本報酬との割合の決定並びに適切な制限及

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、取締役(監査等委員である者を除く)の個別報酬等として導入する業績連動賞与については、毎年一定の時期に一括して支給します。また、株価条件付ストックオプション及び株式報酬型ストックオプションは、過去の付与実績

報酬等の内容決定に関する事項

取締役(監査等委員である者を除く)の個別報酬等は、指名報酬諮問委員会への諮問を行った後、その答申内容に基づいて取締役会にて決定します。なお、取締役(監査等委員である者を除く)に対する株価条件付ストックオプション及び株式報酬型ストックオプションを発行す

は、株主総会にて決議された報酬総額の限度内において、各事業年度の業績目標値に対する達成度合いに応じて0%~200%の範囲で算出し、各取締役の職責等を勘案した上で、毎期、更新・決定するものとします。各事業年度の業績目標値には当社において最も重要な経営指標である連結売上高を用います。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ています。

び条件設定を行うものとします。また、その他取締役の個別報酬等として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。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、指名報酬諮問委員会への諮問を行った後、その答申内容に基づいて取締役会にて決定します。

や在任年数等を踏まえ、支給・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。

る場合、株主総会決議を得るものとし、株主総会議案の内容については、指名報酬諮問委員会への諮問を行った後、その答申内容に基づいて取締役会にて決定します。

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。

取締役候補者の指名手続については、代表取締役社長が上記方針に適合する人材として提案する候補者について、指名報酬諮問委員会への諮問を行った後、その答申内容に基づいて取締役会にて決定しています。取締役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、指名報酬諮問委員会へ事前に諮問を行い、取締役会はその答申を踏まえて当該取締役の解任について審議することとしています。

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。

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、取締役及び従業者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。

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。その他、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。

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。

税務に関する対応	<ul style="list-style-type: none"> ・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、取り扱いの明確化に努めます。
----------	---

株主との建設的な対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためには、株主を含む投資家と積極的な対話を行い、当社に対する期待や懸念、要望等を的確に把握し、得られた洞察を経営や事業活動に適切に反映させていくことが重要であると認識しています。

2023年5月期においては、機関投資家との面談が可能な複数のカンファレンスへの参加や、CEO及びCFOによる海外

の機関投資家訪問等、双方向での対話が可能な面談機会の積極的な創出に取り組みました。この結果、2023年5月期における面談件数は、国内機関投資家127件、海外機関投資家180件、証券会社アナリスト54件、その他15件となり、合計376件となりました。また、機関投資家向けの決算説明会を4回開催したほか、個人投資家向けの説明会を1回開催しました。

株主との建設的な対話に関する方針	<ul style="list-style-type: none"> ・株主との対話全般については、取締役/執行役員/CFO/コーポレート本部担当役員が統括するIR担当部署が原則対応することとした上で、合理的な範囲でCEOやCFOについても対話に臨んでいます。 ・建設的な対話実現に向けて、IR担当部署は関連部署と連携し、意見交換や情報収集を定期的に行う体制を構築しています。また、自社の株主構造の把握のため、毎年5月末における株主名簿に基づく実質株主の判明調査を行っています。 ・CEO及びCFOを話者とする、アナリスト・機関投資家向けの決算説明会や個人投資家向け説明会を定期的で開催し、当社ホームページ上で当該情報の開示を行っています。 ・対話において把握した株主の意見や懸念についてはIR担当部署が取りまとめた上で、適宜取締役会へ報告し、関係各部署と対応を協議しています。 ・インサイダー情報の適切な管理に当たっては、「適時開示規程」及び「内部者取引管理規程」を制定し、その定めに基づく運用を行っています。
------------------	---

取締役一覧



寺田 親弘



富岡 圭



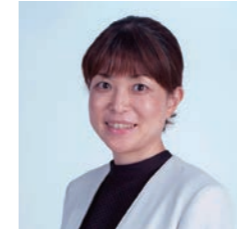
塩見 賢治



大間 祐太



橋本 宗之



鈴木 真紀



赤浦 徹



塩月 燈子



齋藤 太郎

氏名	寺田 親弘	富岡 圭	塩見 賢治	大間 祐太	橋本 宗之	鈴木 真紀	赤浦 徹	塩月 燈子	齋藤 太郎
役職	代表取締役社長／CEO ^{*1} ／CPO ^{*2}	取締役／執行役員／COO ^{*3} ／Sansan事業部・Bill One事業部 担当	取締役／執行役員／CISO ^{*4} ／DPO ^{*5} ／技術本部・Eight事業部 担当	取締役／執行役員／CHRO ^{*6} ／人事本部 担当	取締役／執行役員／CFO ^{*7} ／コーポレート本部 担当	社外取締役／監査等委員 [社外] [独立]	社外取締役／監査等委員 [社外] [独立]	社外取締役／監査等委員 [社外] [独立]	社外取締役／監査等委員 [社外] [独立]
重要な兼職の状況	—	Sansan Global Pte. Ltd. CEO Unipos(株) 社外取締役	Sansan Global Development Center, Inc. President	—	Unipos(株) 社外取締役	佐藤真太郎法律事務所 弁護士	インキュベイトファンド(株) 代表取締役／(株) エスプール 社外取締役／(株) ダブルスタンダード 社外取締役／(株) jig.jp 社外取締役／(株) ispace 社外取締役	(株) サイバーエージェント 取締役 常勤監査等委員	(株) dof 代表取締役／(株) CARTA HOLDINGS 社外取締役／フォースタートアップス(株) 社外取締役／(株) ZOZO 社外取締役
経歴	大学卒業後、三井物産(株)に入社。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を行い、帰国後は子会社の経営管理などに従事する。2007年にSansan(株)を創業し、営業DXサービス「Sansan」をはじめとした「働き方を変えるDXサービス」を提供。2021年、東証一部(現東証プライム)上場。	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トチャイナ(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COOとしてSansanをはじめ、BtoB SaaS事業を統括。2023年からSansan Global Pte. Ltd.のCEOに就任。	(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・開発責任者などを務めた後、2007年にSansan(株)を共同創業し、2012年から名刺アプリ「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。2023年からSansan Global Development Center, Inc.の代表取締役社長に就任。	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。	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。	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へ入所し、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など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。	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。	(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。	(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。
取締役就任時期	2007年6月	2007年6月	2007年6月	2019年8月	2020年8月	2022年8月	2007年8月	2021年8月	2022年8月
所有株式数 ^{*8}	41,432,920株	4,160,000株	2,320,000株	90,300株	81,200株	0株	1,720,000株	0株	0株
取締役会出席状況									
2023年5月期	17 / 17回	17 / 17回	17 / 17回	17 / 17回	17 / 17回	13 / 13回	17 / 17回	17 / 17回	13 / 13回
所属委員会									
監査等委員会						●	●	●	●
指名報酬諮問委員会	●			●		●	●	●	●
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	・当社創業者／代表取締役社長 ・米国での事業会社勤務 ・神山まるごと高等専門学校 理事長	・当社共同創業／取締役 ・アジアを中心とした事業会社勤務	・当社共同創業／取締役 ・当社CISO、DPO及び技術組織 担当役員 ・米国での事業会社勤務	・当社取締役 ・当社CHRO ・事業会社での取締役	・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 最高プロダクト責任者 *3 最高執行責任者 *4 最高情報セキュリティ責任者 *5 データ保護責任者 *6 最高人事責任者 *7 最高財務責任者 *8 2023年5月末時点

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社員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。

重要課題(マテリアリティ)

当社グループでは、2022年に特定した5つの重要分野のうち、「急速な事業成長を支える強固な経営基盤の確立」において、「コンプライアンスの徹底」を重要課題として特定しています。また、2023年8月には、各重要課題の2030年5月期にお

ける定量的な長期目標を定めており、重大なコンプライアンス違反件数0件、インサイダー取引規制やハラスメント防止といったコンプライアンス関連の研修受講率100%の達成を目指して、各種施策に取り組んでいます。

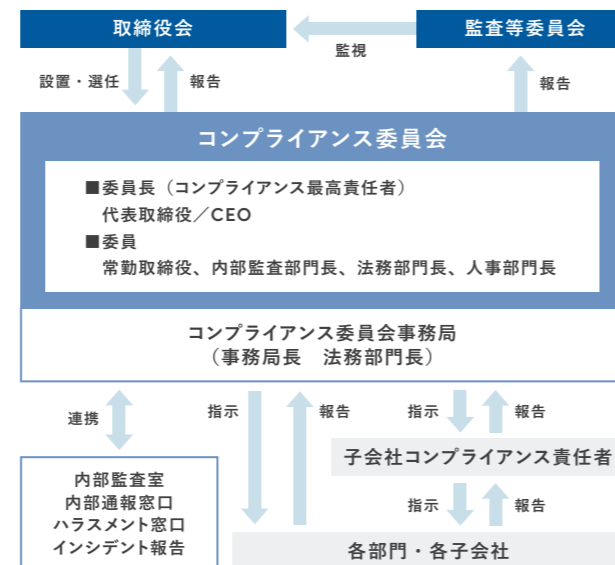
マテリアリティ目標

重要分野	重要課題	2030年5月期目標		2023年5月期実績
		急速な事業成長を支える強固な経営基盤の確立	重大なコンプライアンス違反件数	0件
	コンプライアンスの徹底	コンプライアンス関連の研修受講率	100%	100%

管理体制

当社では、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るコンプライアンス委員会を設置しています。同委員会は、方針・施策の策定や状況のモニタリングを行う等、当社のコンプライアンスについて統括しており、具体的には、コンプライアンス推進に向けた体制や仕組みをまとめたプログラムを設計し、PDCAサイクルを運用しています。

また、グループ各社で発生したコンプライアンス違反についてもコンプライアンス委員会事務局に報告される仕組みを整備しています。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。



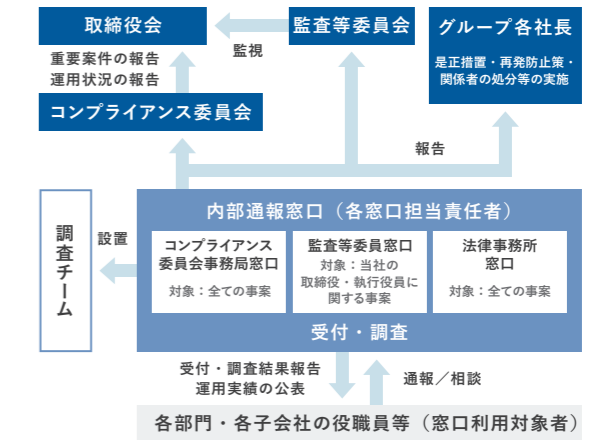
法令遵守に向けた取り組み

当社グループでは、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、不正・違反検知の仕組

みや役員向けへの周知・トレーニングといったさまざまな施策に取り組むことで、コンプライアンスの徹底に努めています。

内部通報窓口の設置

法令違反やそのおそれがある行為等の情報を迅速に把握し対応するために、内部通報制度を設けており、利用対象は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)及び退職者を含みます。内部通報窓口には、内部監査室が対応する社内窓口のほか、法律事務所へ外部委託した社外窓口、監査等委員会が対応する社外窓口の3つがあります。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、通報者が不利益な扱いを受けないように運営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、守秘義務の下で安心して社員がハラスメントに関して相談できるように運営しています。



内部通報の運用

各相談窓口では、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です。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報告した上で、公正かつ公平な調査を実施します。違法行為が発見された場合には、必要な是正措置及び再発防止措置を講じます。

内部通報件数(件)

2021年5月期	2022年5月期	2023年5月期
9	11	14

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、当社の事業活動における組織運営や業務プロセスを対象として、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的かつ客観的な立場で包括的に確認しています。

セキュリティ監査

内部監査室は、当社のセキュリティに関して、個人情報保護マネジメントシステム(JIS)のほか、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的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

全役職員を対象に、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、全役職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。

リスクマネジメント

当社グループの経営・事業上のリスクには、名刺や請求書といった企業の重要情報を扱うサービスを提供しているため、個人情報の取り扱いやシステムの整備等、情報セキュリティに関するものが挙げられます。また、インターネットの利用環境や技術革新、ユーザーの行動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おり、急速な事業成長を支える経営基盤の強化に取り組んでいます。

リスク管理

当社グループでは、経営に重大な影響を及ぼす可能性があるさまざまなリスクに対して、その発生可能性を認識した上で、リスク管理体制や各リスクへの対応手法について整備してい

ます。また、当社グループの事業を取り巻く環境の変化を踏まえ、リスクについては定期的な見直しをしており、リスク発生の回避を含めた対応策を検討しています。

リスクの把握・分析

当社グループでは、内部監査規程にしたがって内部監査計画を策定し、内部監査プロセスで定期的にリスク把握及び分

析をしており、発生頻度や影響度の観点からリスク評価を行い、リスクの未然防止や早期発見に努めています。

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。

大規模災害時におけるBCP対応

大規模な災害等の緊急事態に備えて、事業を継続するための体制や具体的な行動計画を含む事業継続計画(BCP)を策定しており、人員配置やライフライン遮断時における代替運用等、緊急事態に対応する体制を整えています。

具体的には、本社所在地で震度6以上の地震が発生した場合や、マネジメント間で協議し決定した場合に、BCPを全社に適用します。BCPが発令されると、事前に定めた各部署のマニュアルにしたがって、事業継続・

早期再開に向けたBCP対応に集中します。各部署は、それぞれの業務継続のための戦略や対策について、大規模災害が発生した場合の被害想定・影響度分析・復旧目標・代替案等を考慮してマニュアルを作成しており、定期的に見直しを図っています。

また、人命保護及び災害時の安定的な業務稼働を目的とした災害対応マニュアルを定めており、「社員の安全」を第一とした、有事下での組織体制や対応策を定めています。

事業等のリスク

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	・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	・個人情報保護マネジメントシステムの構築、運用 ・「プライバシーマーク」付与の認定 ・ISMS、ISO27017の認証 ・全従業員への個人情報保護士資格の取得義務付け ・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 ・法令遵守の徹底及び業務委託先の安全管理
	(2) 設備及びネットワークの安定性について	・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	・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 ・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 ・障害発生時を想定した復旧訓練
サービスリスク	(3) サービス等の不具合について	・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 ・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	・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
外部環境リスク	(4) インターネットの利用環境について	・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	・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
	(5) クラウド事業について	・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 ・クラウドサービス自体の大幅な需要低迷	・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
	(6) 技術革新への対応について	・技術革新等への対応遅延 ・予想外の開発費等の発生	
	(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	
投資リスク	(8) 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
	(9) 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
	(10) 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	(11) 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
	(12) 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
	(13) 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	(14) 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
	(15) 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	(16) 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	(17) 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 ^{*1}	・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

*1 2023年7月31日時点でのストックオプションとしての付与株式数は発行済株式総数の2.76%に当たる3,459,544株