

2024年5月期の事業環境

2023年5月に、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付けが5類に移行され、この1年は真の意味でポストコロナの事業環境でした。ちょうど2年前、私は『統合報告書2022』で人と人との対面での出会いがなくなった2022年5月期を振り返り、このコロナ禍を当社グループが大きくギアチェンジして成長機会にしていくことが自身の責務であり、後から振り返った時にコロナ禍の取り組みが大きなターニングポイントになるだろうと申し上げました。そして、Sansan、Bill One、Eightの刷新を進め、2023年5月期には、組織をコロナ禍前の事業部制に戻し、一段高い成長ステージに突き抜けるために、各事業の売上の最大化を図るべく取り組みを進めてきました。

この1年の事業環境を振り返ると、経済全体がコロナ禍から 回復する中で、Sansanにとっては名刺利用が戻ってきたという 大きな事業変化がありましたし、それはEightにとっても同様で した。また、2023年10月のインボイス制度開始に向けて、強い 追い風が吹いていたBill Oneに関しては、それに伴う駆け込み 需要がなくなるところも含め、大きな環境変化を経験した1年で した。

また、コロナ禍の中で、例えば、会議から飲み会に至るまで、オンラインを活用したさまざまな試みを多くのビジネスパーソンが経験してきたことで、オンラインとオフラインの使い分けに関するリテラシーが圧倒的に高まったと感じています。企業のDXに対する意欲や積極性は、コロナ禍の中での向き合い方に比べると、より本質的なものに変化してきており、「出会いからイノベーションを生み出す」ことをミッションに掲げる当社においても、お客様のビジネス現場におけるDXを、当社がいかにリードしていけるか、その本質的な価値に向き合ってきました。

2024年5月期の振り返り

2024年5月期は売上高、調整後営業利益¹¹ともに好調に推移しました。当社で最重要視している経営指標は売上高の成長率ですが、2024年5月期は、売上高が期初に公表した業績予想のレンジ(前期同期比28%~32%増)の上限を上回り、前年同期比32.8%増の338億円と成長が加速しました。調整後営業利益も前年同期比81.5%増の17億円と、当初想定していたレンジの中央値を上回る水準を達成しました。

Sansanは、ポストコロナで成長率を再加速していくために、 人材採用をしながら営業体制の強化を図りました。この2年間で 見て、Sansanの営業生産性^[2] は約13%改善し、契約件数も非 常に力強い伸びを達成しており、堅調な売上成長につなげるこ とができています。

Bill Oneは、ARR^[3] が期初目標としていた70億円以上を上回り、76億円超となる等、引き続き高成長を示しました。インボイス制度が施行され、外部環境に起因した受注はなくなったものの、「月次決算を加速する」経理DXサービスとしての本質的な価値を訴求し、しっかりと売上高の高成長を継続しました。

Eightは、2023年5月期に四半期ベースでの黒字化を達成し、2024年5月期は通期での黒字化を成し遂げることをテーマとして進めてきました。好調なBtoBサービスでは、契約件数の増加に加えて価格改定も後押ししたほか、BtoCサービスも堅調

に推移し、増収となりました。また、収益性に焦点を当てた事業運営に移行したことで、サービス開始以来、初めて通期での黒字化を実現し、目標を達成しました。Eightの次のターゲットは、売上成長を継続しつつ、本社経費等を配賦したベースでの利益で黒字化を達成することです。

また、海外事業については、まだ十分に事業の状況等を説明していくだけの規模にはなっていませんが、フィリピンのセブにグローバル開発センターを開設し、エンジニアの採用を進めたり、タイのバンコクに営業・販売拠点を開設し、販売を強化したりしており、少しずつ、新規の顧客も増えてきています。

Eightが黒字化し、Bill Oneが新たな事業の柱として力強い成長を見せる中で、今後の中長期を見据え、それに続く次なる成長ドライバーをどのように作っていくかも大きな課題です。クリエイティブサーベイ等のグループ会社も含め、既に複数の新規サービスはありますが、これらを本当に成長軌道に乗せられるかどうかという目線で向き合っていく必要があります。Sansan、Bill Oneに続く第3の柱として育成できると判断すれば、経営リソースを積極的に投下していきますが、今は、そうした投資モードに入れるよう、育てていく段階との認識です。

[1] 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) [2] フィールドセールス1人当たりの受注金額

[3] ARR (Annual Recurring Revenue):年間固定収入

環境の変化を機会として捉え、 事業基盤を強固なものに



Sansan、Bill Oneの成長戦略

Sansanは、サービスの強化や営業生産性の向上を進めると同時に、2024年5月期は、営業体制の強化に向けた人材採用を進めてきました。フィールドセールスの人員数を約29%増員し、新たに採用した人員の戦力化も進展しつつあります。新規顧客の獲得に加え、既存顧客に対するアップセルも順調に進み、引き続き安定的にネガティブチャーンできまりです。現時点でのSansanはコロナ禍を経て、再び事業成長が加速していますが、多くの企業で利用者数はまだ限定的です。現時点でのSansanの利用者数は、日本国内の全労働人口を分母にするとわずか4%程度に過ぎません。日本国内だけでも数十倍の開拓余地が存在しており、新規顧客開拓と同時に、既存顧客におけるアッ

[1] サービスの解約で減少した収入に対して、既存契約における収入増加が上回った状態のこと

プセルにも注力することで、引き続き事業成長の最大化を図っていきます。

Bill Oneはさらなる事業成長に向けて、引き続き営業体制を強化しながら、新たな機能を追加することで、事業領域の拡大にも取り組みます。2020年5月にBill Oneのサービスを提供開始して以降、請求書の受領機能を中心に成長してきましたが、2022年2月には請求書発行機能を搭載し、2023年6月には法人向けクレジットカードを発行して、FinTech領域にも参入しました。2024年6月からは、Bill Oneビジネスカードを用いた経費精算機能「Bill One経費」の提供も開始しており、さらに、2024年9月には、請求書発行から入金消込までを一気通貫で

完結する入金消込機能の提供も始めています。既にBill One経費の営業活動の中で、「立替経費をなくし、月次決算を加速する」というコンセプトには大いに共感していただいており、一定の手応えを感じるほどの好感触を得ています。2024年5月期末で、Bill Oneは2,800件超の有料契約を獲得し、Bill Oneに接点をもつインボイスネットワーク参画企業数は約18万2,000社となりました。しかし、日本国内には約200万社の企業があります。全体の母数に比べると、急拡大を遂げているBill Oneのネットワークはまだ小規模であり、Sansan同様に、現在の数十倍とも言えるほどの大きなターゲット市場を前に、十分な成長余力が残されています。

サービスの本質的な価値に向き合い、 力強く成長を加速していく



2027年5月期までの中期財務方針

当社はこれまで、中期的な売上高見通しに関しては、20%中盤以上の成長率継続を掲げてきましたが、2025年5月期の期初に、3年後の2027年5月期までの中期財務方針として、3年間の売上高CAGR(年平均成長率)22%~27%、2027年5月期の調整後営業利益率18%~23%の見通しを公表しました。当社として、この水準は達成できるという目線で策定し、公表に至っていますが、同時に、この財務方針が、当社の事業成長や投資等、経営として本質的に進めていくことを妨げる要因になってはいけないとも考えています。

公表した内容については、資本市場の皆さまにはポジティブに受け止めていただいており、3年後の事業ポートフォリオのイメージ等についてもご質問を受けます。ただ私は、Sansan、Bill One、Eight等、個々の事業を積み上げて中期的な数値をイメージしているというよりも、私たちの経営リソースを、その都度、最も生産性の高いサービスに振り向けていくことで達成できる数値という捉え方をしています。これは、コロナ禍でSansanの販売に苦戦し生産性が低下した際に、営業リソースの最適化を図るべく、機動的にBill Oneに寄せていくことで成長を果たせたことも、1つの経験値となっています。中期財務方針の公表に当たっては、IR活動の強化を通じて、資本市場の皆さまとのコミュニケーションの機会を増やしてきた中で、こうした当社の成長力に関するシミュレーションについて、当社からある程度、前提となるガイダンスを示す方が良いと判断しました。

2027年5月期の見通し数値については、私たちがこれまで行ってきた営みが継続できる限りにおいては、むしろ上振れも期待できるほどの自信があります。その営みとは、一言で言えば「イノベーション」を生み出すことです。当社の矜持は、私たちにしかできない付加価値を社会に提案し、それをビジネスに変えてきていることです。今この瞬間にも、私たちは「Sansanでこう

いう新しいアングルのソリューションを作れないか」「Bill Oneでこうした課題を解決できるソリューションが生み出せないか」と、1つひとつ、イノベーティブな挑戦を続けています。イノベーションを生み出すのはプロダクトです。私自身が、CPO(Chief Product Officer)も兼務する形で、どういうサービスを生み出していくのかということに深くコミットして進めているからこそ、中期的な見通し数値にも自信がもてています。

まずは、2025年5月期の業績見通しとして示した数値に対しても、上振れを狙う意気込みで、しっかりと実績を出していきます。そして、その実績数値を基に、次年度の見通しを策定する時に、今回の財務方針で示した数値よりも強気の見通しが出せるよう、サービスを仕掛けていきます。2025年5月期は、私たちが「Model 4」と呼んでいるBill Oneの機能拡充と、現在仕掛かり中のSansanの新規ソリューションを通じて、サービスの強化、イノベーションの創出をしっかり実現していきます。



プロダクトの創造的破壊にも挑む

CEOがCPOを兼務しているからこそ出せる質感もある一方で、CPOとしての職務がフルタイムでないがゆえのマイナス面もあり、歯がゆいところです。イノベーションはプロダクトから起きるものであり、しかるべきCPOを育成していくことは、サクセッションを考える目線でも重要と認識しています。

しかし、CPOとしては、Bill Oneの「Model 4」にたどり着いたことに加え、ここ最近は、自分のもてる時間の全てを振り向けたいくらいの気持ちで、「デジタル名刺」に再度向き合ってきました。現状、SansanユーザーやEightユーザー同士であればデジタル名刺交換は可能です。ただ、まだ世の中のスタンダードにまではなりきれていません。名刺交換をする前に「名刺を使っていますか?」という会話は不要ですが、デジタル名刺交換をするためには「SansanやEightを使っていますか?」という会話が現状は必要だからです。これでは流行りません。私が今、CPOとして最も高い優先度で進めているのは、この「デジタル名刺」を、Sansan、Eightを使っていない層でもスムーズに受け取れる体験の創出です。当社ユーザーが紙の名刺に代わる「準名刺」としてデジタル名刺を相手に渡せる。その体験価値を磨き、企業がデジタル名刺を促進する理由を整理できた時に、そろそろ山を動かせるのではないか、と考えています。

当社は紙の名刺をデータ化してきましたが、見方を変えれば、初めはデータだった情報をわざわざ紙に印刷したものを再度データに戻している、と言えます。紙の名刺は確かに便利です。私たちにとってはビジネスの前提でもあります。コロナ禍が明けて、紙の名刺が戻ってきたことで、事業環境も復調しています。それでも、名刺の完全デジタル化をやり遂げたいと思っています。紙の名刺は創造的破壊をすべき対象でもあり、そうしたプロダクトにも挑戦しています。

企業カルチャーの継承

中期財務方針を開示しましたが、もし事業成長を阻害する要因があるとすれば、それは、当社においてイノベーションが止まってしまった場合です。今もイノベーション創出に向けて取り組みを続け、生産性の高いサービスにリソースを投下し続けていますが、イノベーションを止めないために重要となるのが、企業カルチャーです。

当社はここ数年、積極的に陣容を拡大してきたため、現在の 社員数の半分くらいは、ここ3年内に入社したメンバーで構成さ れています。イノベーションを追求する当社の企業カルチャーを 維持・強化しながら、新たに入ったメンバーを早期に戦力化して いくこと。これが、当面の経営課題です。

当社グループはミッションドリブンな企業であることをとても大切にしてきました。果たすべき使命「ミッション」には「出会いからイノベーションを生み出す」を掲げています。このミッションのほか、目指すべき姿「ビジョン」、行動規範や価値観を表した「バリューズ」、そして、当社グループの事業における大前提である「プレミス」といった企業理念を「Sansanのカタチ」と称し、新たに参画した全てのメンバーが理解・共有できるよう、丁寧な研修を実施しています。その研修の一環で、私自身も入社後2、3か月目のメンバーと対話する機会をもっています。そこだけで

カルチャーが維持・強化されているかを測るのは見極めが難しいものの、年に数度行われている、「全社会議」をはじめとした 全社員が参加するイベントにおいては、メンバーが一丸となっている様子がうかがえ、ミッションドリブンな企業カルチャーはしっかりと維持されていることを確認できています。

CEOという立場上、組織の中で全社員と対話する機会は限られていますが、創業した時から常に変わらずにありたいと思っているのは、自分の半径5メートルの範囲内で起きていることに対してしっかりと向き合っていくことです。言うべきことは言いますし、おかしいと思ったら最前線にも出ていきます。

社会に対してどういう存在でありたいか、あるべきか? パーパスに向き合い濃いカルチャーを継承する



100年先の未来を見据えて

企業理念に関しては、この1年をかけて、100年先の当社のあるべき姿を見据え、パーパス(存在意義)についての議論を全社規模で進めています。普段はさまざまな意思決定を可能な限り迅速に進めることを是としていますが、こと、このパーパスの議論に関しては、あえて時間をかけています。

設立から17年、当社はミッションドリブンの企業であることを 大切にしながら、イノベーションを止めずに成長し続けることを 追求してきました。今後もその方向性に変わりはありませんが、 「ミッション」という言葉にはやはり「コンプリート」するものというニュアンスがあります。100年先を見据えると、もう一段抽象度を高くして、永続的な意味合いをもつ「パーパス」を考えたいと思い、議論をスタートしました。

これまでもミッションやバリューズの見直しに際しては、できるだけ多くの社員を巻き込みながら議論してきました。今回のパーパス議論も、社歴の長さに関係なく、全社員を巻き込んで議論を進めています。パーパスの位置付け、ミッションとの違い、

パーパスの捉え方、パーパスに用いる言葉等、さまざまな角度で議論を進め、ようやくフェーズ3に入ってきたところです。もちろん、全社員で議論はしていますが、民主的に決めるものでもありません。最終的には全社員の思いを受けた上での経営判断であると思っています。時間軸としては、2024年内に方向性が固まるかどうかという進捗ですが、期限を設けているものでもなく、越年しても構いませんし、議論次第では最終的にパーパスは設けないという判断をしても構わないとも考えています。

イノベーションの炎を広げていく

コロナ禍を経て事業成長が再加速し、今の当社の成長ステージは、2020年5月期の株式上場を機に突入した第3フェーズとは明らかに異なる、いわば第4フェーズと言える時期に入っています。

昨年には、100年先の未来像として、「上場企業」「ITサービス」という相対的な位置付けをもちながらも、その領域で絶対的な存在感を示す、オリジナリティにあふれた企業になっていたいとの考えをこの『統合報告書』の中で申し上げました。今もその考えに変わりはありませんが、そうしたありたい姿を実現するために、常に世界を変える新しい価値を生み出し続けたいと思っています。

イノベーションの機会はたくさん見えており、とにかくそれを 広げ続けていく。そこに尽きます。イノベーションは、M&A等に 依拠するものではなく、自分たちが作ってきたモノの価値が、社 会を変えるレベルになった時に、初めて非連続的に見えるだけ で、実態は連続的な取り組みの延長です。ですから、1つひとつ のイノベーションを積み重ねていくことが重要です。

私自身は、一度燃えた炎があったら、「それは必ず大きくすることができる。だって燃えているんだから」と信じる、そうした精神論を大事にしながら、名刺のデジタル化に17年向き合ってきました。その考えの中核には、本質的に企業はイノベーションを必要としているという確信があり、そこを起点に、私たちが提供するサービスを改善し続けていくイノベーションの連続が、100年先の当社の姿に通じると考えています。

そして、CEOとしての私の責務は、そうしたイノベーションを 起こす起爆剤であり続けることです。しかし同時に、100年の論 理で企業のあり方を考えると、起爆剤としての役割が極度に属 人化してしまわないようにすることも重要です。 イノベーションの連続で、 100年先の当社の未来を形づくる



グロースマインドセットが浸透する組織へ

人材に対しては、変わらず「成果を上げること」を求めています。私はそれこそが、成長機会を提供していることにほかならないことだと、確固たる思いをもっています。今年、社員に対しては、成果に向き合う姿勢として「グロースマインドセット」が必要だと伝えてきました。

グロースマインドセットとは一般に、「人の能力は経験や努力によって伸ばすことができる」という考え方だと説明されます。「自己変容力」「自己成長力」とも言い換えられるかもしれません。自分も含め、1人の人の中にもいろいろな顔があります。私の中にもグロースマインドセットの顔と、その対となるフィックス

トマインドセットの顔があります。1人ひとりの多様な人材が、Sansanという組織・空間に身を置いた時に、自分の中のどちら側が刺激されやすいのか。そう問われた時に、グロースマインドセットの方が刺激される、活性化されるような組織でありたい。そうした企業カルチャーを醸成していく上で、グロースマインドセットと言語化できたことは、1つの大きな進化でした。

そしてそれが当社の持続可能なカルチャーになれば、100年 先に向けたサクセッションを考えていく上でも、ある種私がもち 続けてきたグロースリーダーシップを代替するものが生まれ得る と思います。

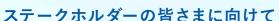
サステナビリティの取り組み

サステナビリティに関しては、私は「事業活動を通じた自然環 境の保全 | という重要分野のマテリアリティオーナーでもありま す。気候変動問題への対応、自然資源の効率的活用という点 で、スコープ1+2^[1] のカーボンニュートラルと、当社サービスに おけるペーパーレス機能の利用件数1.2億件という、2030年5月 期までの長期目標を掲げています。現時点でのSansanやBill Oneの事業成長は、十分スピードが出ていると思う一方で、1人 の地球人として、気候変動問題や自然環境の保全といった人類 の生死を分ける課題とを照らして考えた時に、果たしてこれで 十分なのか、これで足りているのかと、手応えを得ることが難し いだけに、常に自問しながら、取り組みを進めています。

[1] スコープ1は、当社が所有するオフィスや設備において直接排出されたGHG排出量を集計しています。スコー プ2は、各オフィスにて購入した電力や熱エネルギー等の使用を通じて間接的に排出されたGHG排出量を集







上場企業として5年間、ステークホルダーの皆さまと向き合っ てきて、企業価値向上のための最大の取り組みは、事業を成長 させることであり、それ以上でもそれ以下でもないというのが大 前提にあると感じています。今回、当社の未来の成長余地を、 正しく資本市場の皆さまに織り込んでいただきたいという思いも あり、中期財務方針や、自己株式取得の発表をしました。そこ には、当社の株価がアンダーバリューされている、との思いが あったのも事実です。

CEOとして、国内外の投資家の皆さまとのIRミーティングにも 積極的に取り組んできました。特に海外の機関投資家に向けて は、当社のようなSaaSが海外にはないため、1つひとつ丁寧に 事業環境や取り組みを説明してきたことで、当社に対する理解・ 評価が広がってきたと感じています。

私たちは、世界を変える新たな価値を生み出すイノベーション を起こし続けていきたいと思っています。1つひとつ、価値を積 み上げてきた結果が、事業成長の再加速につながっています。

国内だけでも大きな成長余地がありますが、さらに野心的なこ とを言えば、グローバルにおいてもイノベーションの炎を広げて いきたいと思っていますし、そのためにはあの手この手で何でも したいと思っています。ステークホルダーの皆さまには、引き続 きご支援をいただけますようお願い申し上げます。

代表取締役社長/CEO/CPO

寺田 親弘

