

キャピタル・アイ特別企画：～新規上場企業のいま～

ラクスル（4384）

複数の産業を変えるプラットフォーマー



永見世央取締役 CFO

ラクスルが 2018 年 5 月に東証マザーズに上場してから 1 年 3 ヶ月後、2019 年 8 月には東証一部に指定替えした。同社は、ネット印刷の「ラクスル」と運送マッチングサービス「ハコベル」などのシェアリングプラットフォームを運営する。上場当時を振り返りつつ、今後の展望などを永見世央取締役 CFO に聞いた（2019 年 10 月時点の情報に基づく）。

投資家との対話で成長

―上場後の変化について

東証マザーズへの上場後、事業は堅調に推移している。高い成長率を維持したまま、2019 年 7 月期通期は黒字を確保して、事業に再投資しながら成長を実現できた良い 1 年だった。

その実現のために 3 ヶ月に一度、四半期の決算を報告するサイクル自体が経営のシステム上機能している。また、知名度の向上や人材の獲得というメリットがあった。例えば採用候補者、特に新卒メンバーや大企業からの転職者にとっては、上場企業の安心感がある。それが採用やリテンションにつながるポジティブな効果があった。

知名度向上の派生的な効果もある。我々は、印刷事業では印刷工場を保有せずに印刷会社と、運送事業では運送会社のドライバーとパートナーシップを組んでいるが、そういったサプライヤーからの見方や評価という点でも、上場企業として責務を果たす会社としての認識や安心感が、従来の関係の維持・継続や新しい関係の構築につながっている。

さらに、今年 8 月に東証 1 部に指定替えした。まだ 2 ヶ月が過ぎた程度であるが、いろいろな方々からリアクションがあり、重ねて認知・知名度を獲得できた。

加えて、上場後の投資家との対話を通して、経営者や会社としての学びも多く、経営の考え方や打ち手がより洗練されることは上場のメリットとして大きく感じるし、成長を一層加速する要因になる。

―上場準備のエピソードは

体制面では、会社全体のガバナンス構造がしっかりしているか、労務では、未払い残業がないか、残業しすぎている役職員がいないか、形を作るというよりは実態を充実させる方策を絶えず考え、修正・改善した。継続的に慢性的な残業が発生しないことを意識しながら仕組みを作ってきた。

業績も上場準備・審査では重要な項目だと考えており、過去から準備・審査に至るまで予算の精度は毎年上がってきた。会社の各事業が予算を意識しながら執行したことで、上場準備というイベント自体がそもそもガバナンス整備のきっかけとなって、会社の成長実現や予算の精度の向上につながった。

■産業・顧客と向き合う

―業務の現状は

会社全体としては強く成長していて、上場後の最初の1期である2019年7月期は、売上高が54%、売上総利益が43%成長し、営業利益も黒字を確保し増益した。印刷事業が継続して伸びながら、周辺の広告サービスや運送事業が急拡大した。いくつかの収益源があることが会社全体の売り上げをドライブする構造が前提としてある。

印刷事業では、継続的な新規サービスラインナップの拡大や顧客満足度の向上がリピートにつながるため、カスタマーサポートの充実や、サプライヤーの原価率改善などサポートにも引き続き取り組んでいる。産業や顧客と向き合ってサービスの徹底を行っていることは強みであるし、それが表れた1年だった。

―紙の値段の高騰の影響は

業界全体が悪影響を受けたもので、資材の共同購買などにより印刷業界の中では、紙不足・価格高騰の影響を最小化したと思う。

―広告サービスについては

広告サービスでは、テレビCMの広告枠の販売サービスを開始し、詳細な開示には至っていないが、案件を少しずつ受注している状態で堅調に伸び始めている。一定の審査はあるが法人であれば誰でも使える。印刷事業との顧客の重なりも高く、加えてスタートアップにも利用してもらっている。すぐにはないが印刷事業とのクロスセルの効果もあると思う。

— 運送事業について新事業所の開設と自社物流の取り組みは

ハコベルについては、この1年弱で配送の登録トラック台数が大きく増えた。これまで軽貨物中心だったところから、比較的距離の長い一般貨物のサービスにシフトしてきており、会社の増収に貢献している。運送業界では、インターネットやデジタル上でマッチングするなめらかな仕組みが確立されていないため、荷主への営業が必要でチームが拡大していく。それに伴いオフィスを拡張した。

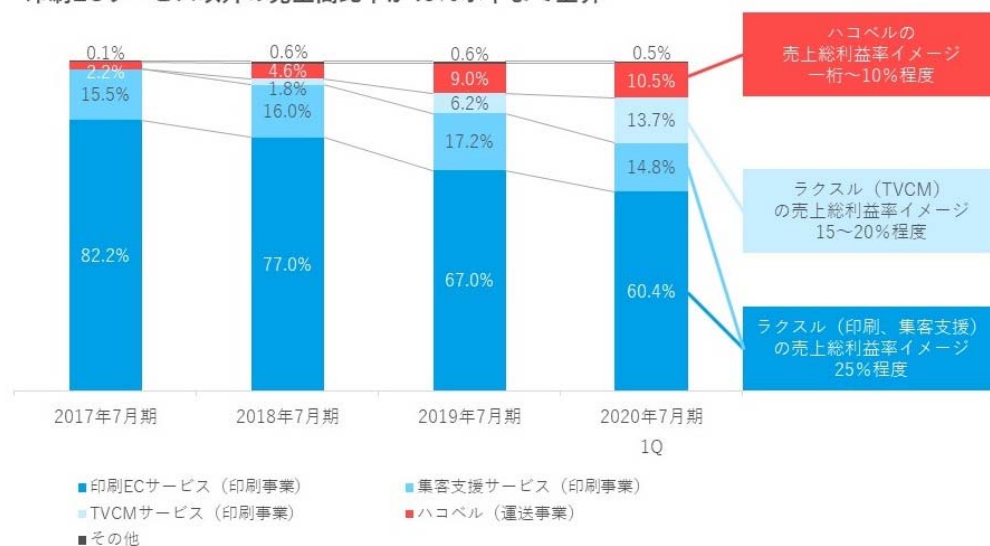
■ BtoB をテックで変える

一定款を変更したが、今後の成長戦略は

ビジョンの実現のために、複数の BtoB の産業をテクノロジーで変えていきたい。そのためには事業への継続的な再投資が必要と考えていて、再投資が終わるとキャッシュフローや利益がどんどん大きくなる事業がある一方、短期的には売り上げの伸びとともに損が増えていく事業もあると思う。

⑤ RakSul 事業別売上高構成比の推移

印刷ECサービスが継続的に拡大する中、他サービスが同時に拡大しており、複数の産業向け事業が多層的に成長
印刷ECサービス以外の売上高比率が40%水準まで上昇



複数の産業を革新するBtoBプラットフォームを通じた持続的成長

中長期では、プラットフォームを展開する産業を拡大



定款は、広範囲に事業機会を模索・実行していくために変更した。何年かに一度新しい産業向けの事業を増やしていくスタンスは変わっていない。

— どのようなプラットフォームになっていきたいのか

昨年5月の上場時点で、印刷事業以外の貢献度合いが短期で3割を超えるとっており、実際に超えている。4～5年の単位では印刷を伸ばしつつも、その構成割合を半分にしたい。複数の産業がラインナップに加わっていくことを考えていて、その事業間のシナジーがあればなお良い。

―海外展開について

インドネシアとインドへの投資については、昨年時点で減損を発表しており、現時点では大規模な投資を想定していない。ただしトライはしていきたい。

―投資計画は

開示している通り、今後5年で運送事業に最大で50億円の投資を計画している。一方、印刷事業はキャッシュフローと利益が出るタイミングで、キャッシュが積み上がっていく。広告宣伝費は売上高の8%ほどを基準に売上高対比の割合を少しずつ減らしていきたい。

―パートナーの数は増えるのか

数も増えるし、パートナーは収益を上げると自分の工場に再投資するため、既存パートナーのキャパシティが増える。サプライヤーが儲からなければサステイナブルなビジネスモデルではないと思っているため、共存共栄型にしていくべきと考える。

―社外取締役の選任の狙いは

直近ではオリックスの宮内義彦シニア・チェアマンを招聘した。BtoBの大規模な会社を数十年リードして、国内有数の会社を育てられた方から、その経緯も含めて、勉強させてもらいたいというのが主眼となっている。

■上場準備は想いを込めて

―ステークホルダーに向けてひとこと

ビジョンの実現に向けて役職員一同頑張っていくため、長期目線で応援してもらいたい。

―上場を考えている企業に向けて

上場準備のプロセスには事務的なものも含まれるが、本質的に実体としての企業を創って作っていくものと思っているため、定型的に対応するというよりも、一つひとつのことに意味を持たせてしっかり想いを込めて設計していくことで、より良い会社になるのではと考えている。



永見取締役 CFO は、既存産業に対するスタンスについて、破壊的なものにはならないと話していた

画像などの出典：ラクスル

[2019/10/23：キャピタルアイ・ニュース 鈴木 洋平]