

キャピタル・アイ特別企画：～新規上場企業のいま～

## ココナラ<4176>：上場で磨くプロダクト

ココナラが、東証マザーズ（現グロース）に2021年3月19日に上場してから1年が経った。同社は、個人の知恵や経験、スキルを売買できるマッチングプラットフォームである「ココナラ」や、ビジネス用途向けの「ココナラビジネス」などを運営する。上場の効果や準備にまつわる事柄、ディールの振り返り、今後の展望などを鈴木歩社長と中川修平 CFO（取材当時）に、3月中旬から下旬にかけて聞いた。



### ■採用に効く

—上場の効果は

鈴木歩社長：まだ誰もやったことがない新しい価値やサービスを提供しているので、その信頼性の向上が主目的だった。中長期でじわじわ効いてくるので、少しは効果が出ていると思う。

昨年の8月から新しいプロダクトとしてココナラビジネスをリリースしたところ、中小企業を中心に、大企業のエントリーも増えており、「上場企業が提供しているサービスだから」という後押しもあると思う。一方で、採用に効くことは目に見えて分かりやすく、「テレビCMもしているし、上場もしているあのココナラさんですよ」と、あらゆる職種でエントリーが増え、人的資本がとても重要なサービスにとっては良かった。

鈴木歩代表取締役社長 CEO

中川修平 CFO（取材当時）：また、東証1部（現プライム）の大型の銘柄では標準的かもしれないが、外国人投資家が上場早期から多く参加する資本構成であり、2021年8月末時点で40%と、マザーズでこの規模では彼らに成長への期待や関心を持ってもらえている。それだけではなく、彼らが普段から見ている東証1部やグローバルの銘柄と比較した時に、「どのような財務規律で投資をしているのか」といったことや、「成長に向けてマネジメントがリスクをどの程度把握したうえで、成長に投資していくのか」など、人によっては非常に厳しい視点でヒアリングしたうえで分析する投資家に、IRを通して接することができる。



中川修平 CFO

上場してみると多角的な視点で意見をもらえるため、経営陣、特に1番の舵取りをしている鈴木社長にフィードバックしながら、これまで以上に財務規律や経営に対するガバナンスを意識した事業運営が可能になった。数字で示すのは難しいが、経営としてのレベルの向上を感じている。



EC型のサービス（スキル）マーケットプレイス。50万件の出品サービスから検索・購入でき、注文から納品までの全てがオンラインで完結する

#### ■ルールを定める

―上場準備中に大変だったことや印象的だったことは

鈴木社長：いろいろあるものの、どの会社にも求められるガバナンスや会計の制度などは、自信もあったしスムーズにいった。我々のビジネスならではの特徴では、（マッチングサービスであるため、売り手と買い手の）両方の利用者が存在する領域で、SKU（出品者の在庫）を直接的に抱えるわけではないので、そのクオリティや健全性が問われた。

世の中に対して耐えられるものを、東証や証券会社と相談しながら組み立てて、プラットフォームとしてルールを作って綺麗にする作業が、上場のためというよりは、プラットフォームの今後の持続性のためにもとても意義あるアクションであり、かつ大変だった。

―どのように改善したのか

例えば、出品者の振る舞いが、購入者を傷付けない形になっているのかが争点になった。逆も然りで、購入者が出品者を傷付けないのかという部分もあった。まず、明確なルールを設けた。利用規約上のルールもそうだが、法律적으로는クリアしていたとしても、倫理上もっとここまで求めたいというものをココナラのルールとして明文化した。

法律違反については森・濱田松本法律事務所のような弁護士事務所と一緒にロジックを組み立て、消費者センターで毎月掲示される「こういう振る舞いは良くない」というものを全部参考にし、明確な規約と倫理的なルールを最初に定めた。また、自分たちの定めた基準に則っているか、ココナラに掲示する全サービスに対してスクリーニングをかけた。

―予実管理は

管理会計の仕組みを構築できていたので、精度に対する問題はあまりなかった。「SaaSでない限り赤字にしてはいけない、黒字の状態を示しなさい」というなかで、本来的には（赤字を）踏みたいフェーズで、マーケティング投資（のアクセル）を踏み切れない歯痒さはあった。

中川 CFO（取材当時）：もう 1 つは、他社にも起きることかもしれないが労務関連だった。上場準備を始めた頃は、30 人ぐらいの従業員数で、上場したタイミングでは 100 人を超えた。労務の法律に対して組織としてどうあるべきか、外部の知見を持つ人からアドバイスを受けながら構築してきたが、30 人の規模では正しかったものが 150 人の規模になって正しいのかというと、やはり変わってくる。上場準備の過程で、いろいろな論点をクリアしなければならないので、1 つクリアした後は、組織の成長に追いついているものにアップデートできていない部分もあった。

30 人の時代に上場していれば上場後に起きていた問題だったが、どの会社も規模が大きくなる過程で制度が硬直的であってはならず、その趣旨や組織の規模に沿っていろいろなものを変えていかなければならないことに直面した。

#### ■旧臨報で 50%超

ディールで工夫した点が 3 つある。1 つ目は IPO の 2 年前に、プレ IPO のディールとして、フィデリティ・インターナショナルに入ってもらった。これは未上場企業に対するクロスオーバー投資だ。初めてのクロスオーバー投資は、ラクスルに対するマイナーな投資だが先進的なものであった。ただ、時代の潮流もあってか、その後に流行することはなかった。一方、当社の場合は、ディールを単独で実施する程度、かつ過去と比較して大きい規模で参加してもらった。IPO に向けて、投資家が入って一定のステップとして価格目線が出来上がっている状態を形成できた。未上場企業が上場に向けていかにスムーズに価格形成していくかというプロセスを作ることができた。

2 つ目はコーナーストーン投資だ。セーフイーや Finatext ホールディングスが行ったが、日本で初めて実施したのは当社だった。親引けという仕組みを使ったが、その流れは以前からあった。当社より 2 年前に、全く違う仕組みではあるが、フリーがグローバル・オフアリングで、IOI（Indication of Interest）という方式で、投資家の購入意向を英文目論見書にだけ書ける仕組みを使っていた。これはグローバル・オフアリングだけに許されるものだった。

他方、我々は旧臨時報告書方式を目指していたので、その枠組みがなかった。それを切り開くために用いた仕組みが親引けだった。親引けは、発行会社が投資家を指名するもので、過去に問題があったため、主に日証協規則で厳しく縛られていたが、過去に事業会社に向けての事例があった。機関投資家向けの親引けは前例がなかったし、それをコーナーストーンとして使ったのも初めてである。

とはいえ、法の趣旨に反せず、グローバルから見ればコーナーストーンが一般的になっており、日本で実施する意義がある。ガバナンスに向けてしっかりと意見を言う投資家が長期的に保有する目的であれば、親引けという枠組みを用いることは趣旨として正しいことを、日証協と大和と協議して導入した。

今までこのようなものは禁止されていると皆が思っていたので、我々の時は、事前に話ができるのは元々の株主であるフィデリティだけだった。当社が 1 度これをやると、ほかの投資家の間でも、「できるんだ」と活性化し、セーフイーの時は Janchor Partners Pan-Asian Master Fund など元々の株主ではない投資家の側から、IPO 時に親引けで入りたいと言うようになった。

3 つ目の工夫は、旧臨報方式での外国人投資家へのアロケーション比率だ。元々は 49.9%までしか認められない不文律の業界慣行が証券会社と財務局の間にあり、それを取り払ったのも我々のディールだった。上場前から海外機関投資家向けの IR を長く続けており、IPO ロードショーの時には 5 回目（の対話の機会だった）という投資家もいたぐらい繰り返していた。海外から見ても浸透していたことから強い需要を作ることができたが、49.9%ではその需要に答えられる規模ではなかった。大和に入ってもらいながら関東財務局と交渉して合意を取り付け、初めて 50%を超えた。

グローバル・オフアリングを行う意味を変えたものでもあったと思う。最も大事なポイントは、北米の機関投資家に積極勧誘できるか否かが大きな違いだけで、旧臨報方式は、北米の投資家を勧誘してはならず、向こうから来たものが入って良いだけだ。英文ドキュメントを作るかも違いではあるが、日本株担当には日本語ができる投資家も多いこともあり、欧州やアジアの投資家に対しては同様に勧誘できると、当社より大きい 1000~2000 億円の時価総額のディールでグローバル・オフアリングをしなくても、海外機関投資家に販売するポジションを作ることができる。

加えて、グローバル・オフアリングは弁護士費用が数億円ととても高い。一方で、旧臨報方式は 1000~2000 万円ほどでコストが劇的に異なる。この方式を使えると、多くのスタートアップにとっては非常にコストと人手がかかり、準備に著しく時間がかかるグローバル・オフアリングをしなくても、海外機関投資家に十分にアクセスできる。準備するための人的リソースの違いも非常に大きいこともあり、スタートアップ業界にとってもインパクトが大きかったと思う。ただし、昨年 12 月以降の市場の急激な冷え込みで、海外機関投資家が日本から劇的に引いているので、このようなスキームの活用は市場環境による部分はある。

—財務局との交渉はタフだったのか

財務局や日証協との交渉というより、証券会社の業界慣行との戦いのほうがタフだった。証券関係のディールを扱う弁護士と話をし、「法的にもロジックを作れるが業界慣行としてやらない」という話があるなか、森・濱田松本法律事務所の弁護士に入ってもらい、ロジックを固めた。それを作っても証券会社の人たちは、「いやいやこれは絶対無理です」と言う。その人たちをどう説得するか苦労した。

主幹事の三社が無理だと言いながらも、大和の公開引受部の担当者が、私が依頼することになり誠実に向き合ってくれ、会社として正式に財務局や日証協に交渉をしてくれた。弁護士事務所の意見書を踏まえつつ、当社の目的や経緯を聞いて、今の世の中では海外機関投資家を入れてガバナンスをしっかり作っていくことで認められたと理解しており、ステュワードシップコードやガバナンスコードを作ってきた金融庁や当局側の意向を踏まえると、（当局側は）「趣旨に沿っているからやったほうがいい」と考えていたのではないかと推測している。業界慣行と当局者の間にギャップができていたのかも知れない。

親引け規制が導入された過去と今では、証券業界や発行体側の金融市場への姿勢が変わっており、そのあり方は規則や慣行通りではなく、それに対してどの程度真摯に向き合えたかということではないか。



## ■市場を先取り

—投資家との対話は、現状でどのような形で活かされているのか。

市場の変調が IR を通して先んじて分かる。例えば、上場に向けてロードショーをしていた時は、世のなかに資金が潤沢に存在し、「お金をどんどん使って成長させなさい」という投資家ばかりだった。投資効率を全く見ないことはないが、資本効率が維持できる限りは「赤字はどんどん掘りなさい」という考え方だったため、当社としても「どんどん踏んでいこう」と思っていた。

だが、2021 年の夏前ぐらいから、金融が引き締め方向に行くかもしれず、「投資効率に対する目線はもっと厳しくなるし、場合によっては赤字を踏んでいいと言わなくなるかもしれない」とアドバイスしてくれる投資家が現われ始めた。そのうえで「目線をしっかり持って規律を世の中に発信していかなければならない」ということが対話のなかで分かってきた。関与度の高い投資家から、「今やっていることに対しては正しいと思うし、続けたら良いと思うけど、市場の状況はこうだよ」とアドバイスを受けながら進めることができた。

昨年の秋以降には、アドバイスを踏まえて投資規律を発信した。市場が変調するなかで、かなり厳しい目線での質問を受けるようになり、我々も一定の準備を済ませたうえで話をすることで、信頼を勝ち取ることができた。さらに言えば、我々が思っている以上に、「投資した効果の解像度を上げてほしい」であるとか、規律に対してもっと具体的に、例えば、「今後起きるパターンがどのようなものであればどうなるか、条件付きでもいいので、投資家から見た解像度を上げて欲しい」という意向が高まっている。世のなかの多くの人が期待しているような発信をある程度しなければならぬと考え、ブラッシュアップにつなげている。

—海外機関投資家の比率を高めると、株式の流動性への影響もあると思うが、最適な配分は

何%というのは難しく、今から言うことが正解か分からないが、あり得る考え方と我々の取り組みを示す。昔ながらのやり方だと思うが、上場時には海外機関投資家比率はあまり高くなく、上場後に IR を通して徐々に増えていく。その過程で海外機関投資家が注目する銘柄だという情報が徐々に発信され、個人も海外機関投資家も買うことでモメンタムができ、時間総額の高まりとともに海外投資家比率も上昇する流れができる。

一方で、当社や 2020 年 12 月から 2021 年 4 月ぐらいのディールに多いが、ヤプリーやプレイド、ウェルスナビ、その後は我々で、4 月に上場した Appier Group、ビジョナルの海外機関投資家比率は著しく高い。特にビジョナルは 90%ぐらいが海外だったのではないかな。

海外のロングオンリーは、長く保有し、良いアドバイスをするので非常に良い投資家だが、売買せず流動性ができない。ヘッジファンドや個人投資家が売買するから流動性ができる、ロングオンリーもいつかは売らなければならぬため、リスク管理上、「売る時は売れる」ということを見るので、流動性があるからこそ投資ができる。つまり、当社を含めてだが、極端に海外のロングオンリーの比率が高い状態で始まった銘柄は、出だしで流動性を作るのに苦労していたのではないかな。

どちらが良いかは難しいが、我々はコントロールしたつもりだった。海外投資家への配分を 8~9 割カバーできると言われながら、65%で抑えた（開示では 56%だが、一部、日本のブックで海外ロングオンリーが買っているので実際には 65%となっている）。

65%ですら出だしに流動性の問題で苦労したので、高ければ高いほど良いものではない。特に我々のケースは先程挙げた会社の中では時価総額が小さい。上場時で 300 億円ぐらいいに対し、オファリングサイズは総額 170 億円で、この規模に海外機関投資家を入れようと思うと、海外比率を上げないとなかなか参加しにくかった。50%の壁を破るのは非常に重要だった。

時価総額やオファリングサイズをもっと大きく維持できるのであれば、海外投資家比率を頑張り過ぎず、ヘッジファンドや個人投資家の株主をしっかり作って流動性を作ることは大事で、バランスを取る必要がある。

#### ■切り出したサービスも成長

―事業の現状や注力領域について

鈴木社長：出品サービス数も購入者数も非常に順調に増えているが、開示しているなかで特に近年ココナラの成長を支えているのが、制作ビジネス系のセグメントだ。ドライブをかけてより成長させていくため、昨年 8 月に、ビジネス購入に特化して使い勝手を向上させる「ココナラビジネス」を作った。また、今年度の第 1 四半期から独立して開示しているが、「ココナラ法律相談」というココナラから外に切り出したプロダクトの成長が著しく、2021 年度も 100%以上の成長をしており、しっかり伸ばしていくための体制を強化中だ。

―ほかに取り組みはあるか

短期では、ビジネス利用を加速していくために、ココナラビジネスの機能拡張に積極的に取り組んでいる。請求書や納品書をリリースできるようにし、プロジェクト管理機能で、部署単位・複数人で使いやすいような機能を導入している。とはいえ、ココナラはプライベート利用や相談系の利用も含めて広く遍くサポートするので、ビジネス領域の強化に加えて共通機能の強化も、バランスを見ながら引き続き走らせている。



ビジネス目的の購入に特化し、サービスキュレーションや請求書払い、チーム・部署利用の場面で便利なプロジェクト管理機能などを実装する

—請求書や納品書のリリース機能はプロダクトのなかで完結するものなのか。あるいはAPI（Application Programming Interface）で他のシステムとつなぐことも可能なのか

全てココナラのなかで完結して、独自に機能を実装した。ココナラは、短期では2段階で自前主義だ。機能を内製で作り、業務委託をせずにエンジニアを全て社員として雇用する。一方で、これから100倍近い成長をしていくに当たって、社員として抱えることにこだわりはあるものの、世のなかで既に外にあるものをAPIでつなぎ、経済圏の中心にさえいられれば良く、全て自前する必要はないという発想がある。アライアンスに近いネットワークを作っていくことには関心があり、検討している。



GMV1000 億円の早期達成と長期的なキャッシュフロー最大化  
に向け、各フェーズに応じて適切な施策を実施する

「オンラインで匿名の知らない人に発注することは怖い」という文化に対して、利便性と便益が上回る状態を作っていくための啓蒙活動を行いたい。それを名もなき会社がやっても仕方がないので、これから1~3年ぐらいかけて、短期でGMVとトップラインの圧倒的な成長を実現し、国内でスキルシェアリングといえばココナラと完全に言い切れる状態にしたい。

長い目で見た時にはココナラの経済圏を構築したい。自前でサービスのマッチングというコアバリューを磨き込みながら、出品者やフリーランス、副業をする人も含めてココナラという経済圏が彼らの中心になるようにしたい。購入者に関しても、周辺領域を含めてココナラが中心にある状態にするための機能を開発したい。

—中長期的な展望は

長い目で見た時の抽象的な部分を含むが、これから10年間ぐらいを見通した時に、10年後に全てが揃うサービスマーケットプレイスでありたい。主にオフラインで行われている役務提供が、オンラインに一定程度置き換わることを実現でき、かつ、オンラインで利用するユーザーが便利に使ってもらうためのあらゆる機能が揃っている状態だ。GMVは当たり前1000億円を超えているし、会員登録数も1千万人を超えているような国民的なサービスになり得る状態にまで持っていきたい。

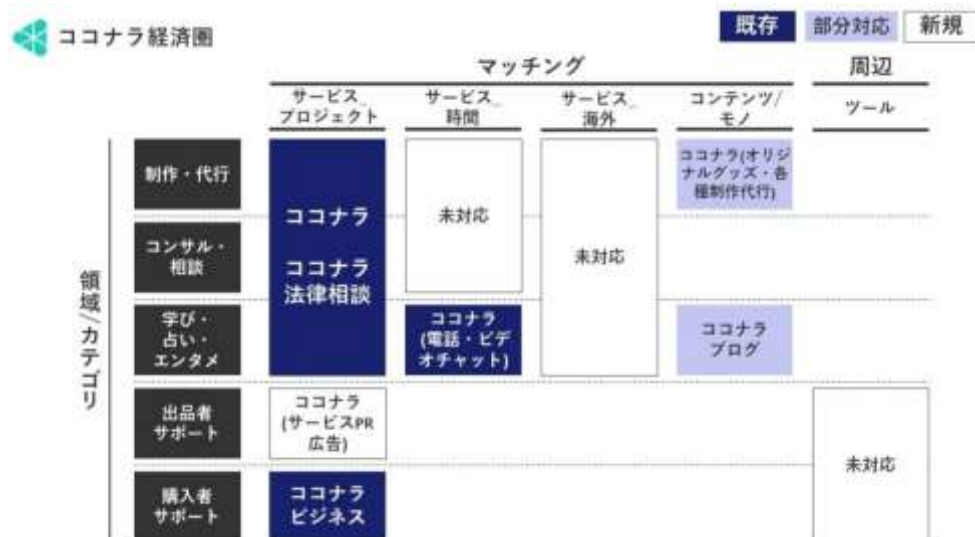
例えば、その中間の5年ぐらいのタイミングで、キャズム（製品が市場を獲得し定着するために超えるべき一線）を超えていくために、確実に日本人の価値観のようなものに作用し、影響を与えていかなければならない。



サービス提供・マッチング・課金手法や、カテゴリ、ユーザー属性の拡張を通じ、できないことをなくしていく

## ■ココナラ経済圏を中心に

フリーランスなどサービスの供給側にとってココナラ経済圏が中心になるということは、それ 1 本で生活できる人が現れるようなことを想定しているのか。今、ココナラが提供できるのは、役務のニーズとその供給のマッチングだと思う。もう少し周辺を考えた時に、例えば、出品する人が普段からフリーランスだとすると、お金の勘定を自分で管理しているし、必ずしもココナラだけで案件を受注していないのではないかと。 (受託した案件を) 統合管理できると便利だ。そのようなことも含めて、その人の働き方全般に対して、何らかの便利な機能を提供でき、その中心にココナラがいて、より深くロックインできるという発想だ。



ココナラ経済圏では、いろいろな機能を用意してフリーランスが働く機会を創出すると同時に、どのような購入者が訪れても、買いたいものが揃っている状態を実現するという

## ■カテゴリーは倍増か

プロダクトの磨き込みと同時にサービスカテゴリーも増えていくとの話だったが、今後の統廃合の方向性は基本的には、ユーザーがより使いやすく、出品・購入しやすいように統廃合はするものの、どこかのカテゴリーの扱いをなくすことはあまり考えておらず、単純に増えていく。創業期と比較して細かいものも含めて、カテゴリーが 450 ほどあり、これが倍近くまで伸びる可能性がある。2 パターンで増え得る。

フリーランス支援の機能をどんどん実装するイメージなのか

そのような方向性もあり得る。出品者向けと購入者向けのいろいろな観点で派生して価値を提供できるポテンシャルマーケットがあることも、積極的に検討していくということだけは言える。

可能性としての話だが、そのような機能を付加していくと、出品者側からマネタイズすることも可能になるのか

それはあり得ると思っていて、当社と同様にサービス提供のマッチングをグローバルで手掛ける Fiverr という会社がある。出品者向けにいろいろな機能を提供し、テイクレートを底上げしている。

出品者からの広告出稿もその一環なのか

そうだ。ただ、お金を儲けたいというわけではなく、基本的にはユーザーのためになる機能を提供して、結果的に win-win の形で我々も頂けるものがあればという考え方では、出品者広告はとても良い。出品者が 50 万人を超えており、どのタイミングで参入した人にも、機会を提供していきたい。広告機能は参入するフェーズに関係なく平等なので、積極的に準備中だ。



まず 1 つが、各カテゴリーでのサービス数が増えることで、より細かく分岐ができる。例えば、昔はイラスト制作といえは 1 つのカテゴリーだったが、イラストにもアニメ調やポップ調などのテイストがあり、SKU が増えて比較検討し、納得感があると選べる。そうできるボリュームになった段階で、1 つのジャンルになる。

もう 1 つは単純に新たなニーズによって増えていく。例えば、この 2~3 年は YouTuber や VTuber が台頭してきたので、動画編集や、VTuber のキャラクターをモデリングして動かすとか、モデリング技術を提供するカテゴリーが新しく生まれてくる。NFT (Non-Fungible Token) も流行っているので、今後はそのようなものに対応するかもしれない。この 2 パターンでカテゴリーを拡張していく。

#### ■CVC ではなく

ー2 月に子会社と孫会社のスキルパートナーズと CSP1 号投資事業有限責任組合を設立したが、ファンド事業の狙いは

鈴木社長：ココナラらしいスタートアップの応援事業をやっていこうと思っていて、特に南草行会長が肝煎りで取り組んでいく。最初は 10~15 億円の 1 号ファンドを作り、頂いたお金を適切に、将来の成長株の支援に使いたい。今後はもっと大きい 2 号や 3 号ファンドを作っていけたら良い。ココナラらしさが大事だと思っていて、単純にコーポレート・ベンチャーキャピタル (CVC) 的に儲かればいい、投資事業としてやっている発想はあまりなく、CVC という感じのストラクチャーではない。

一人にフォーカスしたイメージだが

完全に自己資本で CVC としてやる会社もあり、それでどれだけのリターンが出てということが全てということと比べると、社会性やココナラ本体とのシナジーを意識して人にフォーカスしている。スタートアップを応援する時に、もちろん資金を入れるが、専門家を抱えていることで、ハンズオンで成長にコミットする投資を行うこともある。そのように応援するスタンス自体がココナラという世界観を体現しており、本体に対するブランディングにも跳ね返ってくと思う。

ー専門家はプラットフォームであるココナラの登録者か、それ以外に別枠で抱えるのか

今は完全に別枠だ。超一流の人たちに個別に声をかけている。プロフェッショナルの人たちはココナラのなかにも多数存在するので、良いやり方があればそれはそれで面白いかもしれない。



ココナラは、15 のメインカテゴリ、トータルで 450 を超える小カテゴリを備え、購入者の課題や悩みをカバーする。利用の多いジャンルは、ココナラ法律相談などのように独立したプロダクトとして切り出す

### —資金調達の方角性について

中川 CFO（取材当時）：バランスシート上に資金も資本も潤沢にあるので、近くに考えているものはない。ただ、エクイティであれデットであれ、柔軟にあらゆるものを使いながら投資をして成長させたい。M&A にしても、おそらくスタートアップを買うことにすれば、のれんの大きいものとなるので、エクイティ・ファイナンスがセットになる可能性はある。

ただ、エクイティ・ファイナンスとはいっても、例えばビザスクのように優先株を発行することもあるし、資本は、のれんの大きい M&A やテレビ CM 投資には必要だということは常に頭の片隅に置きながら、柔軟に考えていく。



中川 CFO が勧める書籍は、『決定版 これがガバナンス経営だ！—ストーリーで学ぶ企業統治のリアル』（畠山和彦・澤陽男著）と『経営者・従業員・株主がみなで豊かになる 三位一体の経営』（中神康義著）。投資家との対話のありようや、投資家目線をどのように経営に反映させるかといったこれまで大事にしてきたことは、この 2 冊に影響を受けているという

### —ROE や ROIC の考え方は

今、何%という風に話をするような数字をコンセンサスとして社内では持っていない。ただ、WACC（加重平均資本コスト）がどれぐらいであり、最終的にこのぐらいを目指さなければという会話を鈴木社長や南会長としている。今は短期で言うと赤字で、その目線を持つのは難しい。ただ、当然持たなければならない目線としての ROIC や ROE は、最終的には多くの企業が言うような ROE8%などの数字よりももっと大きいものがないと、期待の水準ではない可能性もあるためよく検討していくが、まず短期的には投資規律を重要な経営指標の 1 つとして社内では挙げている。

### ■トップライン成長にコミット

#### —株主や投資家に向けてひとこと

鈴木社長：今、マザーズの環境が、特にグロース株の環境が厳しい状態だ。そのなかで、積極的に赤字を出してでもトップラインを狙う指針を出しているが故に、短期では迷惑をかけているところもある。我々は全てにおいて中長期的に、日本で本当に根づくサービスのマーケットプレイスを作っていこうとしているので、そこは信じてもらえるとありがたい。

#### —上場時の初値は 2300 円で、昨日（3 月 23 日）の終値は 782 円だった

我々が事業上で狙っているところやガイダンスから外している状態ではなく、未来に向けて描いている図に対して一步一步進んでいる状態だ。ただ、マーケット環境のなかで乱高下がある状態だと思うので、評価を真摯に受け止めるものの、右往左往するよりは、引き続きどっしりと自分たちが描いている図に対して、とにかくトップライン成長にコミットして事業を進めたい。

中川 CFO（取材当時）：我々は短期では赤字を掘るという開示も出しながら、今の市場環境がそれをサポートしにくいことは分かっているが、資本市場の状況と事業戦略を考えた時に、事業戦略が正しいのであれば赤字を踏むことはしっかりやっていくべきだと思っている。ただ、説明責任が増していることも理解している。

株主に対して説明責任を果たせるようにしっかり努めていくので、長期にどのようなところを見ていて、そのために短期でどういう苦しい思いをしながら進めていこうと考えているのか理解してもらいたい。我々のコミュニケーションが拙ければ、頑張って読み解いていただく、あるいは辛辣にでも指摘してもらいながらコミュニケーションをより深めたい。この先も長い目で温かく、厳しい言葉も含めて支援してもらえればと思う。

—今後上場を目指す企業に向けてひとこと

鈴木社長：上場の目的が会社ごとに全く違う実情を知っているので、一括りで言えないのも分かっており、けっこう難しい。ただ、本当に上場して良かったと思っていて、冒頭で話した通り、社会的な信頼を得るための第1歩を踏み出せたし、適切な調達もできた。パブリックになることで、例えば、プレッシャーが顕在化することを嫌がる人もいるが、それは全くなく、本気のプロフェッショナルなココナラの可能性を信じてくれる人々に囲まれるなかで、適切にストロークしてもらえる、真の問いを投げかけ続けてもらえることはすごくありがたい。そこからの気付きもあり、覚悟も生まれてくる。全てにおいて上場が良いほうに作用している。



鈴木社長は、社会起業家の一人ひとりの情熱が世の中を変えていくことに勇気をもらえんとして、『世界を変える人たち—社会起業家たちの勇気とアイデアの力』（デービッド・ボーンスタイン著、井上英之監修、有賀裕子翻訳）を薦める

写真・画像の出典：ココナラ（2022/4）  
[2022/3/17・24：キャピタルアイ・ニュース 鈴木 洋平]