

ノミネートメンバー講演会

ユニコーンとなったSmartHRの成長の軌跡から考える、日本のスタートアップ育成戦略の要諦

シリーズ第6回目となるノミネートメンバー講演会が、8月31日に開催された。今回はSmartHRの取締役COO、倉橋隆文氏より「ユニコーンとなったSmartHRの成長の軌跡から考える、日本のスタートアップ育成戦略の要諦」と題し、同社が遂げてきた成長の軌跡と、その中での事業開発、フェーズ別の経営のあり方、そしてオープンイノベーションへの示唆などについてお話をいただき、参加者との活発な意見交換を行った。

**倉橋 隆文**(くらはし たかふみ)

SmartHR 取締役・COO

現在、2021・2022年度働き方改革委員会副委員長として活躍。



当社は現在、推定時価総額1,700億円を突破し、従業員数は700人ほどに拡大した。いわゆるユニコーン企業といわれる未上場スタートアップの規模になった。今日は、どのような歴史をたどってこの規模になってきたかの紹介と、経験から日本のスタートアップ育成に関して考えられることについて、お話ししていきたい。

未来の大きな成功をつかみたいという気持ちでキャリア選択

私は大学まで理系一筋で研究者を目指していた。しかし途中で挫折し、ビジネス界に足を踏み入れた。最初に就職したのは外資系コンサルティング会社だ。海外案件をやりたいと思っていたが、入社してすぐにリーマン・ショックが起き、チャンスが縮小してしまった。代わりに海外留学に進んだが、そこでの学びから実業に身を置きたくなった。帰国後に楽天に入ってまさに実業を経験したが、スタートアップでさらに経験を積みたくなり、縁あって今の会社に入った。社員数25人程度の草創期の時期だ。実はこの時、給与は半分以下になっている。それでも未来の大きな成功

をつかみにいきたいと思っていた。

SmartHRの歴史を簡単に紹介したい。創業は2013年で、2人の若者がKUFU(クフ)という会社名で立ち上げた。他社の受託開発を行いながら自社サービスの開発をしていたが、仕事の獲得も簡単ではなかったと聞く。ずっと芽が出ず、最後だと思って挑戦したのが、あるアクセラレータープログラムだった。「こんなアイデアどうですか」「まったく駄目だね」というやり取りを何十回も繰り返し、たどり着いたのが、社名にもなったSmartHRのサービスだ。

当時から給与システムや勤怠管理システムの市場はあったが、人事はそれ以外にも細かい業務をやっている。例えば、入社時の社会保険手続きを手作業でやっている会社も多いことだろう。SmartHRはこれをシステムで簡易化した。ちょうど「電子政府」が推進された時期だったことも後押しになった。コンテストで軒並み高評価をいただいた辺りから、一気に状況が好転しだした。資金の出し手が増え、受託案件をしなくて済むようになった。名の知れた企業が使ってくれたことで、他の会社に展開しやすくなった。さらに、会社への興味を持って参画する仲間が増えてきた。次々と新たなサービスを追加し、約3年で従業員数は300人ほどに拡大した。

拡大期にあった仕組み作りとアグレッシブな意思決定が成長の鍵

この時期に発展できた理由を四つ挙げたい。一つ目は、生産性の高いオペレーションができるように、組織や仕組みを整備した。草創期から仕組み化が必要だと



は限らない。フェーズごとに最適な仕組みは異なる。先の変化を見越して手を打てたことが大きかったと思う。

二つ目は、アグレッシブな投資だ。2017年にテレビCMを打つ意思決定をしたが、資金的にはぎりぎりだった。しかし、類似サービスが出る中で他社を圧倒することが重要だと考えた。その後米国の機関投資家と話して、1桁違う成長を考えるべきだという発想も生まれた。だからこそ早期の黒字化や上場ではなく、未来の発展を軸に経営している。

三つ目として、足元を固めるために、プロダクトの機能拡大を計画的に行ってきた。オプション機能としてよく売れたのは雇用契約書の追加機能で、業務工数削減にも寄与したと思う。

四つ目に、時代の流れも後押しした。テレワークの拡大が進む中で大々的に交通広告を打ったところ、出社を余儀なくされている労務担当者の方がやはりいらっしゃったのだろう、SNSでのつぶやきや、各種メディアでの取り上げともあいまって、大きな反響をいただいた。

成長フェーズごとのテンポの違いを前提に どうコラボできるか

そして今は第3期に突入している。一度は海外への道も考えたが、日本の社会保険制度に合わせて作ったサービスなので、あまり向いていない。成長させ続けるため、そしていずれは海外に挑戦できるプロダクトを手に入れるために、多角化という道を選んだ。

多角化にも二つある。一つは既存の事業領域で幅を広げる方法で、私たちはタレントマネジメント領域に広げた。人事データをより良い組織づくりへと活用する事業を加速している。二つ目は新規事業を作っていく方法で、グループ会社を6社つくって「第2のSmartHR」を作ろうと取り組んでいる。まだ大成功と言えるレベルではないが、参考までに経営の考え方をお伝えしたい。

まず、グループ各社は人事上のシステムも含めて完全に別会社になっている。SmartHRの仕組みでは、少人数による新会社の機動力が出せないと考えたためだ。さらに、資金は小出しに渡すようにしている。小さく結果を出して、次へと進んでもらうとともに、早い段階で事業の是非を見極めることにも役立つと思っている。

一方で、最近直面した課題をご紹介したい。あるグルー

プ会社で開発したサービスが好評だったので、SmartHR本体でもそれを販売しようと決めた。動くまでに1カ月かかった。SmartHRにとっては早い方だったが、グループ会社側は遅いと感じていた。おそらくオープンイノベーションをすると、似たようなことが起きるのではないだろうか。規模によるテンポの違いがかみ合わない要因になると痛感した。

これに対して、私自身もまだ良い解を持っていない。今はお互いのテンポの違いを認識した上で、歩み寄れるところを全てチャレンジしようとしている。

会社の規模が大きくなる中で、社会的な責任も大きくなってきた。そこで、他社で経営経験を積まれた方に社外取締役に入っていただいた。経営経験に長けた方が私たちと本気で議論してくださることで、だいぶ安定してきたと思う。スタートアップをいろいろな方が応援してくださることこそ、非常に大きな力になると感じる。

もう一つ当社が特徴的なのは、今の経営体制かもしれない。ある時、創業社長が自ら交代を言い出した。そして技術系をリードしてきた者がCEOとなった。

環境がどんどん変化する中で、適材適所にしていくことは重要だ。創業者は今、新規事業に生き生きと取り組んでいる。

大企業が利用すること自体が スタートアップを活性化させる

最後に、私なりに考えるスタートアップ育成についてくつかお話ししたい。

一つ目に、良い事業であることだ。運はコントロールできないので、トライする回数を増やすしかない。例えば近ごろ問い合わせが多いレポート機能は、数年前までまったく売れなかった。しかし、人的資本経営の波が来る中で注目を集めている。

二つ目に、スタートアップへの関心を持つ人が社会に増え続けることだ。自らスタートアップを起業する人、スタートアップに参加する人、そして応援する経験豊富な経営者の方も含む。同時に挑戦しやすい環境も大事だろう。うまくいなくても次の道を見つけやすい社会であることが、スタートアップへのチャレンジを増やす。併せて、スタートアップで活躍するエンジニアが増えるための社会的施策も期待したいところだ。

三つ目には、リスクを許容する資金のあり方である。黒字化を急かすだけではなく、リスクマネーを許容する投資家の増加がスタートアップの後押しになるだろう。

そして四つ目は、目先の給料よりも未来の大成功を信じる私のような「愚か者」がいかに増えるかだと思っている。そのためには、刺激となる成功事例が生まれ続けることが

必要だ。私たちはメルカリの上場を見て刺激を受けた。私たちが大成功事例になれるようにさらに頑張っていきたいと思うが、併せて成功を称賛する社会になることも重要だ。

今日聞いていただいた皆さまには、知名度ある企業による応援もスタートアップにとって大きなエネルギーになると、あらためて認識いただけるとありがたい。メルカリが初期のユーザーになってくれたおかげで、SmartHRは元気になった。その後に数多くの大企業に導入され、事例の紹

介にも協力いただいたことが今につながる大きな応援になった。皆さまの周りに良いと思えるスタートアップのサービスがあればぜひ使ってみて、その良さを口にしていただけないだろうか。それだけでも、スタートアップにとっては大きな力となるはずだ。私たちも、できていないことはまだまだたくさんある。これからもチャレンジをし続けていきたい。

● 主な質疑応答 ●

Q 著作権・特許をどのように駆使しているかについて伺いたい。

A 取得できたものから申請中のものもあるが、これまでに12～13件ほど申請している。ただし、模倣しやすいのがソフトウェアサービスの特性かもしれない。競争優位性については、特許以外に会社のブランドづくりにも力を入れている。

Q ITエンジニアも多様で、自社にとって本当に必要な部分を特定してカバーしていく難しさを感じている。お考えがあれば伺いたい。

A 実は一度、リスキルでの失敗経験がある。本人の希望で営業からエンジニアへのシフトを図り、育成に力を入れたが、結局営業に戻ってしまったのだ。他方で、徹底的に1～2年鍛え上げてリスキルに成功した他社事例も知っている。社会全体でエンジニア人材を増やすためには、ある種の政府による施策も必要ではないかと考えている。

Q 日本市場は人口減でシュリンクしていくが、その辺りはどう捉えているか。

A 短中期的にはまだ市場としての魅力があると思う。例えば、年末調整を何かしらのシステムを使って行っている人は、働く人のわずか5%程度だ。ただし長期的にはご指摘の通り、国内だけでは難しいと考えている。いずれ世界に通じるプロダクトを見つけて挑戦しようと、力を蓄えている最中である。

Q 女性活躍の状況について伺いたい。

A 全体では男性6割、女性4割の比率だが、マネジャー層になると女性比率は低い。社内取締役も男性のみである。今、社外取締役から女性の幹部拡大についてのアドバイスをもらいながら、より女性が活躍する企業になれるよう取り組んでいる。

Q 特に拡大期には人材の獲得に苦労されたのではないかと思う。給与面も影響したのではないかと思うが、工夫されたことはあるか。

A 人材確保はいまだに課題だが、一つには報酬設計面を工夫した。給与は高くないが、一緒に大きな夢を見てほしいというメッセージとしてストックオプションをかなり広く配る方法を取った。もう一つは採用広報にかなり力を入れている。同じスタートアップの中でも、AIやビッグデータ領域に比べると地味だと自認している。だからこそ「このコンテストで優勝した」「このお客さまに使っていただいた」といった情報を極力発信し、給与面も含めて広く会社についての情報を公開した。競合にも見られるリスクよりも、採用の重要性を一貫して考えている。

【今後の講演予定】

第1期 ノミネートメンバー：2021年度より正会員



伊佐山 元 (いさやま げん)

Wil 共同創業者兼CEO
2019年度教育問題委員会 / 2020年度教育改革委員会 / 2021・2022年度成長戦略評価・実行委員会 / 企業経営委員会 各副委員長

第2期 ノミネートメンバー



平野 未来 (ひらの みく)

シナモン 取締役社長CEO
2021・2022年度データ戦略・デジタル社会委員会 副委員長



本間 真彦 (ほんま まさひこ)

インキュベイトファンド 代表パートナー
2021・2022年度ラウンドテーブル・クロスリーチPT アジアPT 各副委員長



山野 智久 (やまの ともひさ)

アソビュー 取締役CEO
2021・2022年度観光再生戦略委員会 副委員長

(五十音順・敬称略。副委員長職は8月31日現在)