

キャピタル・アイ特別企画：～新規上場企業のいま～

フォースタートアップス<7089>：青い芝であり続ける

フォースタートアップスが、東証マザーズ（現グロース）へ2020年3月13日に上場してから4年が経った。同社はスタートアップ企業に関するデータベース「STARTUP DB」を基に成長産業支援事業を手掛ける。「ヒューマンキャピタリスト」がスタートアップ企業などに対する人材支援を行う「タレントエージェンシーサービス」を提供し、地方自治体などのスタートアップ政策やデータベースを活用した大企業とスタートアップの連携促進を「オープンイノベーション」で支援するほか「ベンチャーキャピタル（VC）事業」で投資も行う。上場の効果や準備、今後の展望などを5月14日に志水雄一郎代表取締役社長に聞いた。



志水雄一郎代表取締役社長

■地域の元気も応援

ー上場の効果について

上場からちょうど4年が経った。やはり信用が上がっていることは事実だと思う。上場後にファンドを組成する際に、SMBC グループのサポートを受けているが、同グループは通常であれば、実績のあるファンドにしかLP（Limited Partnership）出資をしない。ただし、当社には、スタートアップ投資の実績がなくても出資している。上場会社ならではの信用が生まれている。

売上も人数も上場後に一気に拡大しているが、売上を上げるための源泉は社員の数なので、採用が重要テーマだ。上場後により多くの人たちに知られ、応募してもらっているのが、上場によって前向きな企業体のストーリーを作ることができた。

展開している事業の一部に、「Public Affairs」というものがあって、スタートアップの政策支援を自治体向けに提供するが、我々が上場会社であるゆえに、多くを受託している。今、「スタートアップ拠点都市構想」があり、東京以外の地域から良いスタートアップを生むことが、その地域の元気や雇用、税収を生むことにつながるの政府が推進している。

東京を含めて 8 拠点中 6 拠点のスタートアップ政策、いわゆる“アクセラレーションプログラム”や“インキュベーションプログラム”を提供する存在になれているのは、やはり上場したからだろう。

■証券会社はパートナー

―上場準備中に印象的だったエピソードや大変だったこと、工夫したことなどは

我々の法人設立は 2016 年の 9 月だった。上場を狙っていたのは 2019 年で、設立後 2 年少しで上場しようとしていた。収益性が伴い、比較的単一のソリューションだったので、早いタイミングでの上場実現を見据えていた。

ただ、2018 年に経営陣を変更したことから、その目標を諦めた。やり直して 1 年で上場できたのは、コーポレートの力だった。設立後、上場までは 3 年半だったので、当時でいうと過去 2 番目のスピードだった。

―いろいろな会社の上場時の話を聞くと、予実管理や内部体制の整備などに課題があったが、その部分は比較的スムーズだったのか

3 年半で上場できる会社がどれだけあるかというと、多分とても少ない。ショートレビューを入れたのは設立の半年後なので、元々ビジネスモデルが成立していて、収益性も担保していた。もちろん 1 つひとつ見ていけば課題はあっただろうが、比較的順調なほうだったのではないかな。

経営陣を変更してやり直すという判断をしない限り、何らかの事情でもう 1 クール延ばしたということもないので、比較的ストレートに上場したのではないかな。我々は VC が入っているわけではないので、誰かの助言やサポートを受ける機会がない。唯一、我々に助言する相手がいるとすれば証券会社ぐらいだった。守りは監査法人、攻めというか上場のストーリー立ては証券会社だ。

ショートレビューが終わった瞬間に選定して、野村証券を主幹事にすると言っていた。創業後 1 年ぐらいには主幹事が決まっていて、上場前までの 2 年半ぐらいを共にしている。例えば、野村証券がある年だけ突出して上場を担当する案件が多いとか、大和証券がある年だけ 100 社の上場のうちの全部を占めることはないだろう。それぞれの証券会社で若干の強弱はありながらも、ポートフォリオは大体決まっているのではないかな。

我々が野村証券としっかりタッグを組んで歩んだということは、フォースタートアップスを自分たちの主幹事銘柄として、しっかりとスケジュール通りに上場させていこうという意志が働いていたもので、それはパートナーシップだと思う。

例えば、自分たちが「ハイバリュエーションで上場する誰から見ても良いスタートアップだ」というのであれば、証券会社をパートナーとしてではなく、上場をサポートもしくは審査してもらうための仕組みと捉えるスタートアップ群がほとんどだろう。強いスタートアップであればそれでいい。

我々は、パートナーが誰もいない状態で上場を迎える予定だったので、監査法人に誰を選ぶか、証券会社は誰を選ぶか、その人たちとともに「お互いにとってメリットのあるストーリーをどう作るのか」と歩む期間はとても重要だった。

野村証券を選ぶ時には、投資はしてもらっていないが付き合いのある VC 群に窓口があったので、「この証券会社からこの営業担当者が来ているが、どこが良い営業を付けているか分かる？」と裏取りした。そうすると、野村証券は我々に対して若手のエースクラスを付けていることが分かったので、だったらこの人と歩もうということで進めた。

■国策銘柄とコロナ禍

一上場してからの事業の進展や業界の状況、立ち位置の変化などについて聞きたい

2022 年の「骨太の方針（経済財政運営と改革の基本方針）」に、スタートアップ支援・育成が入ってきた。私はロードショーをしていた時に、機関投資家に「国策銘柄です」と伝えていた。まだ国策ではなかったが、絶対にそうなるという確信があった。

官庁筋が既に、スタートアップからコメントを集め、ヒアリングし、VC 群が官庁に出向いてスタートアップ投資をどう考えているかという議論を進めていたことは、我々がスタートアップ支援会社であるからこそ、よく分かっていた。おそらくスタートアップ支援が国策となる時代が早いタイミングで来ることを想定していたが、そうでない時期に前向きなメッセージを出していた。

その当時に、「フォースタートアップスがやっている事は国策だ。国策が下支えをする」というメッセージが SNS などでもたくさん書かれていたが、そういう時代が来た。

上場した 2020 年 3 月 13 日は、（日経平均株価が）1800 円暴落した。そのような日であるとは事前に誰も分からない。我々は勝手に自分たちのことを期待していた。

2020 年 3 月の上場銘柄は、ビザスク<4490>や我々、フォーラムエンジニアリング<7088>、サイバーセキュリティクラウド<4493>などいろいろあり、過去最高ぐらいの数が上場した。（IPO の）第三者評価のサイトを見ると当社の評価は、大体 1~2 位だった。自分たちの未来に期待を持っていた。

ところが、当日を迎えて 1800 円暴落した。2.5 倍程度の株価が付くものと想定していたら、初値が割れて、終値でやっと同じ水準になるというデビューだった。その日までテレビ局が我々を追いかけて撮り溜めていた。夜の経済ニュースで華々しく、「過去 2 番目のスピードで上場したスタートアップです」と出る予定だったが出られなかった。経済ニュースとしては、1800 円暴落のほうが大事だろう。その局では、スタートアップのエンタメ番組をやっていて、後に、コロナ禍の影響を日本で最も受けた社長としてデビューしたと（紹介され）真逆のスタートだった。

さらに言えば、上場後、コロナ禍によって社会で行動規制が起きた。人が生きるためのものは存在するが、前向きな未来を作るためのものに関しては経済が全てストップした瞬間があって、それが4月や5月ぐらいだった。

スタートアップが採用活動を全部ストップし、上場した瞬間に受注が半減した。その時に事業計画を書き直し、決算発表が5月だが進行期の着地予想を発表できなかった。荒波のなかをスタートした感じだった。

2020年の7月ぐらいのことだったと記憶しているが、「リーマン・ショック並みの出来事なのか」という危機感を持ちながら、採用活動などを全てストップするなどコストを最小化しながら運営するという判断をしていた。だが、「これはリーマン・ショック級ではない」ということを理解し、「攻めに出ても、今準備したものは来年度に必ず帰ってくる」と踏んで、新卒・中途採用を全面開放して一気に勝負に出た。

その狙いは当たって、2021年度にはジャンプアップした。第1四半期のタイミングで上方修正を発表して、株価が6000円以上になるタイミングで、時価総額も200億円以上まで一気に駆け上がる瞬間だった。その時は国策としてのスタートアップ支援もあり、スタートアップの資金調達市場が拡大していくなかで、圧倒的な追い風を受けて、成長できると見ていた。

■米国から“冬の時代”

ところが、2022年のタイミングで米国のシリコンバレーバンクの破綻などがあり、例えば、GAFAMがリストラするといったいわゆる“スタートアップ冬の時代”が、日本からではなく米国から起きた。テクノロジーセクターが冬の時代に入った瞬間で、日本もあおりを受けた。米国ほどではないが、日本の資金調達市場が前年対比でマイナス30%減という状態に移行するなかで、スタートアップ群がランウェイ（企業が現状の資金でどれだけ長く運営できるかを示す言葉）を意識し、筋肉質な組織・事業運営をするなかで、コストを最小化する判断をした。そのなかで模索して工夫しながら経営した2022年度、2023年度で、2022年度は過去最高益を出した。ただ、その年に過年度の決算訂正という経営課題があった。その影響を受けてでも過去最高益を出した。

2023年度はスタートアップ冬の時代が最も色濃く出た1年で、売上高を14%弱伸ばし、営業利益に関しては半減すると想定していた。目標は3億3000万円だったが、4億2000万円台で着地した。前年対比でマイナス27%程度だが、増収減益でありながら自分たちの目標値を超えることができた。工夫しながら戦えた1年だった。

コロナ禍からスタートして上場した瞬間にバラ色から真冬のストーリーになり、次にスタートアップ政策が進むことで、真夏の瞬間を迎えて、さらに前に進むものと見ていたら、突然、スタートアップ冬の時代が来て、そのなかをうまく乗りこなし、売上高も30億円超まで拡大し、従業員数も200人規模の体制まで拡大して、今期に突入している。

■トレンド激変、年収上昇

一累計支援企業が600社を突破し需要も高まっているが、必要とされる人材のトレンドや、顧客の要求について聞きたい。4年前の上場会見では、エンジニアやカスタマーサクセス要員が必要とされ、バブルの様相を呈していたが、今はどうか

前回話したタイミングは、SaaSバブルの真っ只中だった。セールスフォースが実践する「The Model（販促からサービス導入後の顧客支援に至るまでの情報を定量化・可視化する手法）」をどのように自分たちの事業モデルに組み込むのかという時代だった。

インサイドセールスやカスタマーサクセス、エンタープライズセールス（大規模顧客向け営業組織・人員）があって、「The Model」を構成するそれぞれのところに大型調達をして、大型マーケティングをかけて、その反響で営業を仕掛けるモデルをどう実現するのかという議論になっていた。我々でも特に、顧客のセールス体制をどう作るか、そのセールスが売るためのプロダクトの開発体制をどう整えるかがかなり重要なテーマだった。

1つは、その当時から領域が変更されている。VCでは2022年ぐらいまでの最重要投資テーマがSaaSだった。ところが2023年にはそのトップファイブからSaaSが消えた。バイオや新エネルギー、自動運転、生成AI、宇宙などが上位になっている。

2016年9月から事業を始めて、トレンドのなかにSaaS、BtoBのソフトウェアはなかった。当初はCtoCや動画、フィンテックといった領域を行っていた。その時に、フリー<4478>やマネーフォワード<3994>が“会計クラウド”という言い方で存在し、SaaSとは言っていなかった。

テクノロジーやイノベーションのトレンドが激しく変移している。我々は、それをキャッチアップし続けられるチームであることが1つの特徴だ。資金調達のランキングは「STARTUP DB」から出すが、今は上位がディープテックの色合いが強くなっている。

ただ、BtoBへの投資は止まっているわけではない。昔のような「The Model」の採用よりは、SaaS系ではエンタープライズセールスの募集が増えた。大企業向けに、SI（System Integrator）化している感じで、1本（の契約）で大きな収益を得る。そうすると例えば、あるスタートアップでは、エンタープライズセールスだけを置いて、その平均年収が1500万円というチーム（会社）もある。

我々の開示データから分かるように、スタートアップ群の平均年収がどんどん上がった。大体800万~900万円という世界だ。各社にとっては、（会社が）より筋肉質になったので、より高い専門性を持つ人や、経営や事業推進が可能な人たちの採用が、メンバーを増やすことよりも重要になっている。市場のニーズに合わせて我々が会う層の水準が上がり、オファー年収も上がった。ほかのメディアが出すデータでも、平均年収が上昇し、上場会社平均を超えるものも出てきた。

■上場後もカバー

—これまでは人材供給先が Pre-IPO（上場前）の会社だったところ、Post-IPO（上場後）の会社から声がかかるなど、領域が広がっているとのことだが先程、2023 年に工夫して戦ったという話をした。その理由は、重要クライアントが採用活動を弱める 1 年だったことだ。特に、大型調達をしてハイバリュエーションで上場しようとしていた会社が、上場タイミングを後ろにずらす、あるいは SaaS 事業だったとしても黒字化しなければならない状況になった。

Pre-IPO の会社も、比較対象となる銘柄は上場会社の同業なので、（それらと）同様のことが求められる状態になった。そうすると、1 年間かけて筋肉質な事業モデルへ転向する、単月黒字を目指す状況になった。そのクライアント群が採用活動をストップし、我々は新たな顧客群を開拓しなければならなかった。開拓を進めた結果、Post-IPO の部分が寄与して増収した。そうしなければ減収になっていた。

今年は、そういった大型調達・ハイバリュエーション上場を目指す会社群が筋肉質になって、4 月以降に我々のところに 1 年ぶりに戻ってきている。

今まで Post-IPO の局面から付き合うことはあまりなかった。上場すると我々だけでなく、リクルートやいろいろなところが支援できる状況になる。そういったチームをあまり色濃く支援していなかった。

Pre から Post に移行しても、そこから Post-IPO のチームの成長をもう一度支えることも我々の役割だろう。今後は Post-IPO から手伝うことも出てくるのではないかな。ただ、全ての会社ではない。

日本の国力の向上のために寄与できる会社や、これは具体例ではないが例えば、「国産クラウドを作ります」という会社があり、国力の向上につながるのであれば、今まではそうでなくても付き合うべきではないか。「自動運転を行う車を作ります」という会社がもし上場会社に存在するのであれば、そういう会社を支援することもあるだろう。

■スタートアップから広げる

社名がフォースタートアップスで、“スタートアップ”という言葉があると日本人からすると、イコール Pre-IPO になるが、グローバルでは上場してもスタートアップと呼ばれている。我々は、進化の中心にいろことを選択する挑戦者たちをスタートアップスと呼ぼうと定義し、事業ドメインも、「新産業創出」や「スタートアップ支援」とせず、「成長産業支援事業」としている。

大企業からカーブアウトするもの、あるいは大企業の新規事業、中小企業からのバリューアップ、起業から始まるスタートアップなど、自分たちが「様々なところから出る次の成長ステージに入っていく会社を支援する会社」として存在しようというのが元々だが、国内全体を見た時に最も不足していたのがスタートアップ支援だったので、そこから始めた。これは我々の規模とともに拡大すると考えている。

—いろいろな局面での活躍が期待できる

そうだ。人材ビジネスからスタートして、次にオープンイノベーションを立ち上げた。その立ち上げの発想の中核にあるのが「STARTUP DB」だった。そのデータを生かした BtoC のビジネスが、人材ビジネスだった。

上場すれば適時開示義務がある。うまくいっていることもそうでないことも開示しなければいけない。しかし、未上場であると義務がなく開示しなくて良い。そうすると、誰が成長する会社なのか、うまくいっているのか個人からは見えにくい。日本ではスタートアップに資する人やお金は世界に比べれば極小なので、誰から順番に投資をするかによって、日本の未来のアップデートスピードが変わる。

だからこそ、「STARTUP DB」で可視化し、市場に対して公開していくことが重要だった。これを BtoC で提供すると人のキャリアにつながる。BtoB につなげて、2 番目に立ち上げたのがオープンイノベーション事業だった。

法人を設立した際、「データドリブンな（人材と資金を組み合わせる）ハイブリッドキャピタルで、日本の再成長を実現すること」が設立趣意書の最初のメッセージだった。満を持して VC の事業を立ち上げたのが 2021 年で、自分たちが最もやりたかったことを上場後に始めることになった。そうしてポートフォリオを拡張してきた。

いろいろと立ち上がったなかで、自分たちで分かっていることは、タレントエージェンシー事業は、スタートアップ支援の人材ビジネスではナンバーワンブランドで提供価値も収益性も高い。これに再度フォーカスし、人材やオフィスというインフラを集中して徹底的に伸ばす体制を作る。自社でライバルを生み出すために子会社も作った。さらに複数の子会社を増やしていき、複数ブランドの展開によって、市場を席巻したい。オープンイノベーションはとても意味のある事業だが、収益性はまだ高くないので、コストを意識した運営をしながらしっかりと成長させる。

そうして赤字幅を減らすことによって、新たに迎えた株主に対しても、売上高が成長し、利益も出していける会社であることを標榜していく責任があり、そのようなことを実現しなければならないタイミングだと考えている。改めてだが、タレントエージェンシーをしっかりと伸ばし、ほかのコストを最小化し、それでも成長を目指す。



スタートアップ 2 万 4000 社の企業概要や資金調達情報、評価額、特許情報などを集約した国内最大級のプラットフォーム。スタートアップの情報に限らず、投資家や投資企業のポートフォリオ、GP 出資と LP 出資のいずれに当たるかといった情報も集約している

■高い上場確率

—VC 事業について。決算上、収益性の課題などいろいろあるだろうし、上場準備中のポケットークなどにも投資しているが、評価損を取り返せるのか、もう少し長い目で見ていく必要があるのか

今回、保有株式の評価損が出ている。保守的に見積もって事業計画との乖離が大きい場合のみ減損処理が発生すると認識している。それは我々だけでなく、我々をサポートしている監査法人と決めていく流れになると見ている。

そういったなかで、保守的に整理している。その上で、見る人が見ると分かるが、我々の投資先は時価総額が全て 3 ケタ億円にまで拡大し、なかには 4 ケタ億円に到達している会社もある。

また、全ての投資先に国内最高峰の VC が投資している。フォースタートアップスの投資先を投資家が見ると、「良いチームへの投資をしている」という見え方になる。ただし、そういったチームの IPO タイミングは、ハイバリュエーションなので、後ろに 1~2 年ずれている。取り返すどころか、我々の投資先の上場確率は多分国内最高ぐらいの形となるはずだ。どのタイミングで来るかということだが、一般の株主からするとそれは見えにくい。未実現な利益水準がどの程度あるかは非開示だが、とても可能性があると思定している。

1 号ファンドの投資余力が一部あるので、厳格に見極めながら出資するが、どこにでもそうしているわけではなく、日本最高の VC にとっての投資優先順位が最も高いところに相乗りするスタイルを継続していきたい。

—方針の変更はなく、原則に沿った動きをそのまま進めていくということか

もちろん厳格な投資判断はありながらも、我々は、次なる日本の競争力の上位につながるチームにしか出資しないので、それは継続していく。あくまでもハイブリッドキャピタルの構想なので、タレントエージェンシー事業で全面的にサポートしている会社にかぶせて出資すること以外はしない。

—それは本体出資と重複するという意味ではないのか

本体出資の条件は、採用支援パートナーとして長期に伴走することと、キャピタルゲイン目的ではないこと、と整理している。この内容に当てはまる出資案件も今後出てくるかもしれない。

—VC 事業に関して補足事項は

減損したものは、減損した分だけミニマムで返ってくるのは事実で、さらにそれ以上、上場や M&A によって、大きく返ってくるものだと思定している。現状ではダウンバリュエーションした会社はない。今回、減損対象になった会社でさえ上場準備をしているので、我々の投資事業は、比較的早いタイミングの未来に、より大きく返ってくる可能性がある。

ハイブリッドキャピタルの戦略に関しては、こういった事業を止めるという判断はしていない。しっかりとターゲットを見極めながら、引き続き投資活動を行っていく。

■採用数と退職数

—今後の展開に関連し、経営課題の 1 つである人員体制について。社員のリテンション強化、退職抑制に注力し、社員が志を持って挑戦しているか示す「Kokorozashi 指数」を開発・運用している。人的資本経営やその開示の話なども含め、どうしていくことができれば良いのか
前期（2024 年 3 月期）に整理して開示する必要性があった。やはり、上期には“スタートアップ冬の時代”を認識して大きな危機感を持っていた。予算編成をする時には、減収も覚悟するマーケット状況で、仲間を増やさなければ自分たちが成長できないと考え、市場を見極めながら採用活動をしなければならなかった。

2024 年 3 月期中途・新卒採用数の合計値は、その前年度（2023 年度 3 月期）までと同数で、下期に相当しっかり採れた。半面、前年と違い、純増数がそこまで到達しなかった理由は、退職者が多かったため。極論すると自分たちがこれだけの人を取ってこれだけ辞めるだろうと想定していたものが、それだけ辞めてしまった 1 年だった。これをきちんと開示せず、採用できない会社だと思われることは、我々の現状が正しく理解されないことにつながる。採用はできているが、前期はその前期と比較して退職者が倍になってしまった。これを開示し、課題解決に努めることを市場にしっかりと説明し、その後も皆に見てもらおうほうが重要であり、純増数ではなく、採用数と退職数を示した。

なぜ辞めるのか。フォースタートアップスのことが嫌いとか、成長していないから、給与がもらえないから辞めるかと言えばそうではない。1 つには、スタートアップ冬の時代は少しあっただろう。もっと成長できる、もっと簡単にビジネスができるものだと思っていた人もいるだろうし、簡単な時代ではなかったことは事実だと思う。

■最高のインプット環境

あわせて、昨年度だけでなく、それまでの退職理由にも明確に含まれるが、当社はインプットがとても多い環境だ。日本を代表する起業家や投資家に来ていただき、事業プレゼンを受ける。イベントがあれば、そのような人たちが数百人来る。年間 150~200 回ぐらい、去年は 200 回ぐらいだ。1 年間活動すると我々の社員が、そのような日本を代表する起業家・投資家と SNS などで友達になれる数は 3 ケタになる。この環境はほかにはない。

そうすると、スタートアップ市場は国策がこうなっていて、資金調達市場はこうなっていて、そのなかでどんな会社が次の日本を代表する成長銘柄なのか、誰でも金太郎飴のように語るができるようになる。他社から見ると当社の社員は採用力もあって、若くて優秀で市場の事を語れる。そうであれば、「ぜひうちの会社にも来ないか」と VC や CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）、事業会社の投資事業や社長室からの誘いが多い。

我々は多分、日本で一番青い芝を知っている。青い芝を全て見る。自分が成功する姿や魅力的になる姿をそこに投影する瞬間が、多分日本で 1 番ある場所だ。その時に当社の未来よりも社外のほうが良いと判断されやすい傾向にある。

そういった意味で我々は、ある意味で常にリスクにさらされている。逆に言うと、日本最高のインプット的环境がない限り、スタートアップ支援はできない。重要なことは我々が青くなり続けることだ。情報を防御するとか、人に会わせないではなくて、インプットをさらに高めながら、自分たちの可能性を最大値に持っていく。

そうした時に、「Kokorozashi 指数」がある。元々挑戦心を持ってきたが、その挑戦心はこの会社に入っても継続しているのかという指標は、ともに存在するという理由においても、さらに活躍し続け、パフォーマンスをより高めるにも重要なので、定点観測していきたい。

—それは、東証が求めるような人的資本情報の開示といったものの趣旨に合致しているものなのか
義務のあるものは別途開示している。今のところ開示は最低限レベルで、「Kokorozashi 指数」は、どちらかといえば“エンゲージメント指数”のようなニュアンスのものだが、独自のものだ。

—対外的なものというよりも社内向けのものか
社内的に運用しているが、その一部を社外に開示して、エンゲージメントのようなニュアンスで使っていきたい。

■実績、データ、ネットワーク

—今年 3 月の株式売出しの際に、これからの協業の話が出たが、損益計算書にどのようにインパクトを与えていくのか

志水社長：まずは、エムスリー<2413>やストライク<6196>と資本業務提携を結んだ。エムスリーに関しては、まだ内容を細かく言えないが、起業家や経営陣向けの健康管理などを行っていくことは、未来のスタートアップ群を支えるためにとても重要で、同社とそのような取り組みができれば、もしくはヘルスケアのスタートアップにエムスリーが出資しているので、そういったバリューアップをとともに行うことができると考えている。

また、スタートアップの M&A は、ストライクが推進を強化している。同社とそれを進めることはとても重要だ。

それらがどのような事業モデルで、どの程度の収益性を持つかは、これから作っていくもので、今回の第三者譲渡先になった各社とは、提携の際にどのような事業モデルを創造していくのか、どのような収益性をもたらすか、どのドメインでお互いが資本業務提携を結ぶのか議論している。どのような事業を作っていくのか、それぞれと話をしているところだ。

—乞うご期待というところか

これから作っていくものであり、さらに、より大きなものをお互いで創造できる可能性すらあるので、あえて詳細を語らず取り組んでいる。ただ、それで分かったことが1つあった。当社は今まで全部自前で、自分たちの特徴を理解せず取り組んでいた。かつ、VCからの出資を受けていないのでピッチ（資金調達などを目的とした投資家に対するプレゼンテーション）なども行っておらず、自分たちの強みを整理してこなかった。

自分たちの特徴の整理が必要だと考えて第三者譲渡先と話したところ、当社と一緒に取り組めば、いろいろな事業が生まれるものだとの期待された。我々には日本でナンバーワンのスタートアップ向けの人材支援実績がある。データを持っている。スタートアップのエコシステムビルダーの国内外のネットワークを持っている。

また、ウィルグループ<6089>が（親会社として）存在しており、「インサイダー×インサイダー」だったので（仮に意思決定が外部に漏洩すると親会社にも迷惑が及ぶことから）、交渉対象を絞った。交渉相手を広げずリスクを負わないので、ほぼ全ての相手と「手を結びましょう」となっている。もっと多くの会社とフォースタートアップスとで「何かやりませんか」と話をすれば、アライアンスを組むことができる可能性が大きい。

今回、副社長というポジションを作り、タレントエージェンシーの事業本部長だった恒田有希子氏が就いた。同事業にオープンイノベーションを付けてフォースタートアップスの既存事業を、全て彼女の管掌としている。

私は既存事業以外を立ち上げ、第2のフォースタートアップスを創るぐらいの意識でいる。それは、今の第三者譲渡先の各社とも作るし、今回は第三者譲渡先に入っていないが、新たに自分たちの強みで話をしていく相手とともに作るものだ。我々は成長産業支援事業者で、そのなかで総合スタートアップ支援企業を目指した。ただし、成長産業支援は、大企業からも中小企業からもいろいろなドメインから生まれる可能性がある。そこには課題解決をするソリューションやプロダクトが存在する。私は全社の経営もするが、そこを埋めていく役割も持っている。

■スタートアップをつなぐ

—局面が変わりつつあるということか

第2創業というメッセージを出したのは、株主が変わったからだけでない。自分たちのミッションやビジョンを達成するために、総合スタートアップ支援企業として進化してきたが、そこから真の成長産業支援事業者として、どう進化・成長できるか挑戦する。

今期は増収増益で、それは少なくとも、新たな株主をより多く迎えるなかでの上場企業としての責任だ。ただし、今年度に関しては麻布台ヒルズにオフィスを移転する。これは単純なミューハーだから行くわけではない。今、泉ガーデンタワーから移るのは、ワンフロアで今のオフィスの倍の規模にする。そうすると皆、「麻布台ヒルズはめちゃくちゃ高いじゃないか」という会話になる。

交渉もしているので、そんなことはない。我々が麻布台ヒルズに参画するメリットを、森ビル側も感じている。経済条件がしっかりと合っているからこそ進む。向こうには、「TOKYO VENTURE CAPITAL HUB」という 70 社の VC が集う場所がある。森ビルは虎ノ門ヒルズを含めて VC やオープンイノベーションのエコシステムビルダーを形成しており、そのハブとしてフォースタートアップスを迎え入れて、つなげていく。「SusHi Tech Tokyo」という東京都が主催するスタートアップのイベントが、今日と明日、明後日とあるが、そのアフターパーティも麻布台ヒルズのスカイラウンジで開かれ、我々が海外投資家も全て招聘する役割をずっと果たしていく。

一場所が人を呼び、人がその価値を高めるスパイラルができる場所が、今は麻布台ヒルズだということか
日本ではそこ以外にない。あとは渋谷にあるかどうかだ。我々は、「フォースタートアップスが来てくれれば、スタートアップのハブ、オープンイノベーションのハブができる」と思ってもらっている。

当社のカンファレンス事業では、GRIC（GROWTH INDUSTRY CONFERENCE）というイベントを開いていて、今年も“2024”を開催する。“2023”のスポンサーを見ると森ビル以外の大手不動産会社が協賛している。住友不動産も東急不動産も三井不動産もいて、と各社が並んでいる。不動産とインキュベーションは連動する。そこを期待する人たちがたくさんいる。これは不動産だけでなく自治体もそうだ。

各自治体のインキュベーションやアクセラレーションプログラムを、フォースタートアップスが受けているのは、その地域からスタートアップを創出するための支援策を当社にやってほしいためだ。なぜならば、東京でスマートニュースやメルカリ、アンドパッド、SmarterHR、タイミー、GO など、時代をとくめく会社を最大限にサポートしたチームは、ヒトの分野では当社だ。かつ、お金やオープンイノベーション、政策を含めた総合的なスタートアップ政策・支援を進める事業体は、「うちにも来てくれ」という。この立ち位置を取れたことはすごく大きい。

■起業は自己表現

二重家賃とオフィス関連費用の投資に 1 億 8000 万円がかかるのは今年度だけで、それでも増収増益だ。この費用を除くことはできないが、（仮に）それを除いた本業は、6 億 3000 億円の営業利益を出す計画で、過去最高益の状態にある。来年度は、（売上高目標を）50 億円以上と開示しているが、50～55 億円を目指し、15%の営業利益率を目標とすると、7 億 5000 万円～8 億円ちょっとぐらいまでの営業利益を出すための体制を作る、「増収増益でいくぞ」という 1 年にするという整理をしている。

一会見の時に、超長期的な話として、高齢者が起業できるような環境を作りたいと話していたが

日本人の平均年齢が 50 歳に近づいていくなかで、世界の成功する起業家が創業する際の平均年齢は 45 歳だ。日本ではスタートアップは若い人たちのものとされがちだが、世界では、起業家というものは、再現性や勝ち筋を持ってから自分の残された時間、社会や未来をアップデートする時間を指で数えた時に、「今しかない」と創業する。

自分の生きている表現、もしくは自分が生きてきた答えが創業・起業だろう。今もこれからも活動していくなかで、若い人たちに創業させることも当然必要だが、経験がないから成功確率は低いと思う。そうであれば、経験があって勝ち筋を持った人が持つのは勇気もしくは、自分の可能性を知ることだ。「あなたは家族を守ると言っているけど、家族を守ることは成功することだよ」と。家族をサポートすることは社会を良くすることだということをどう実現していくのか、その仕組み作りは、産官学民合わせて我々が推進して、その社会構造を絶対に実現することは、やり遂げたい。



志水社長は『会社という迷宮 経営者の眠れぬ夜のために』（石井光太郎（著））を薦める。上場していると株価が気になるのは当たり前。そんななか、改めて、「何のために立ち上げた会社なのか？」、もっと言えば、「何のために自分は存在しているのか？」を思い返すことができる良本だという

■上場でイニシアティブを取る

一株主や投資家へひとこと。今の株価は割安ではないかという意見もある
ストレートに言うと、当然ながら自分たちの可能性を信じているので、とても安いと思っている。そうなった原因は自分たちが作っている。特に今回は（売り出しで）需給バランスが大きく崩れたはずだ。

それは、第2創業を迎えるに当たって、もしくは親子上場を解消することが社会的に重要であったタイミングであった。ただ、元々親子上場を解消しようとしていてこのタイミングになった。自分たちが未来を勝ち取るためには必要だった。なぜならば、我々はいつかグロースからプライムに移行しなければならない。実質的な流動性を獲得するためには、売り出しは必要であった。おそらく、第三者譲渡と売り出しを一緒に行い 50%を市場に（送り出し）、新たな株主を迎えるのは、株式市場においては、とても稀有な事例だ。同時展開は珍しく、この比率で移行したことも、年間に1~2件あればいいほうという取り組みであった。

市場には驚かれたかもしれない。ただ、明確に言えることは、我々は成長企業で、どういう計画で成長できるかはウィルグループも知っていた。その上で、お互いにとってこの決断が重要だったので離れた。我々の事業成長や日本の未来に必要なものが何かを見据えて、もし可能性があるのであれば、ぜひ投資株主になってもらえれば、我々が言えることは、自分たちが必ず成長するという約束は果たしていきたい。

—今後上場を目指す会社にひとこと。

上場することはとても大事で、なぜならば、産業のイニシアティブを取る存在を目指してほしいからだ。産業のイニシアティブを取るチームには、上場しないという判断はないのではないかと考えている。果敢に目指してほしいし、当社は上場会社4000社のうちの1社で、まだまだ成長過程だが、挑戦できる人がもっとたくさんいる。上場会社を作れる人はもっとたくさんいる。だったら作りに来てほしい。

画像・図表の出典：フォースタートアップス（2024/6）[2024/5/14:キャピタルアイ・ニュース 鈴木 洋平]