

米国ではインターネット関連のベンチャー企業が元気だ。株価に一時の勢いはないものの、ベンチャー企業を支援する仕組みが整っている米国では、アメリカンドリームを夢見て多くの人がベンチャービジネスに挑戦している。では、日本ではどうだろうか？ 本稿では米国と日本における実例を挙げながら、日本のベンチャービジネスの現状に迫る。

がんばれニッポンの企業家

ネットベンチャー 成功の カギを探る

編集部

取材協力：大内範行

Photo: Nakamura Tohru

Watarai Tokuhiro

Takioka Kentaro

Model: Mori Hiroataka

ベンチャービジネスをめぐる 米国と日本の環境

マイクロソフトやアップルといった大企業も、創業時はベンチャーとして誕生した。米国で盛んにベンチャー企業が生まれるのはなぜだろうか？ また、日本でベンチャービジネスが育たないと言われるのはどうしてだろうか？ 米国と日本を比較することで、互いの特徴が浮かび上がってくる。さらにそこから、日本が抱える問題点も見えてくる。

【語り】一橋大学教授 米倉誠一郎

情報・通信分野で多くの ベンチャー企業が誕生した背景

日本ではソニーやトヨタといった製造業が強いと言われています。日本で製造業のGNPに占める割合は25%、米国でも20%ほどです。つまり、いくら製造業が強いといっても、日本も米国も人口の4~5人に1人しか雇えない状況です。そこで、製造業以外、つまりサービスやソフトウェア、流通、金融といったセクターを見ると、日本ではこうしたセクターが国際的に弱くなっているというのが大きな問題です。金融やサービス、そしてソフトウェア関連のセクターでは、技術もマーケットも今までにないくらいのスピードで変化しています。マーケットニーズもどんどんどんどん変わっているわけです。

このようなことから、20世紀にわれわれが考えてきた企業モデルみたいなものが、いまや立ち行かなくなってきました。これまでの日本の企業が、大企業を中心に多角化をしてきたことも大きな問題点です。大企業だから大丈夫だと考えられてきました。たとえば皆さんは「カネボウ」と言うと化粧品会社だと思うでしょうが、もともとは鐘淵紡績という繊維会社でした。その繊維会社が多角化を進めて現在のようになっています。もともと通信機器の会社だった富士通も、今ではコンピュータ会社になっています。このように、かつては放っておいても富士通のような新しいビジネスが生まれてくるといった期待感がありましたが、今ではそれは非常に難しくなっています。なぜか

と言うと、グローバルコンペティション（国際競争）の中で「米国型の経営」と言われる株主主体の経営に向かう必要が出てきたからです。いまやソニーの株主の40%以上は外国人ですが、彼らにとってもっとも重要なのは株価と配当です。この要求に応えるためには、自社の強いところを絞り込んで徹底的に強くしたり、切り捨てるものは勇気をもって切り捨てたりする必要があります。こうして、米国の企業は体質を強化してきました。

米国の『Bad News』は1990年代の前半までの「雇用なき景気回復」です。企業は強くなったけれど、一方で雇用は増えませんでした。この時期には約800万人が職を失いました。ところが、『Good News』として驚くべき状況が起こりました。800万人が職を失うなかで、なんと新たに1200万人もの雇用が創出されたのです。これがどこで生まれたかと言うと、シリコンバレーを中心としたハイテク企業や、規制緩和によって出現した新市場だったのです。

ローリスク・ハイリターンで 多くの起業家がチャレンジする社会に

このまいくと、日本も米国と同じ道を歩まざるを得ないでしょう。なぜかと言うと、グローバルコンペティションで戦っている大企業は、資金調達やマーケットの面でもそうですが、世界の標準の中で仕事をせ



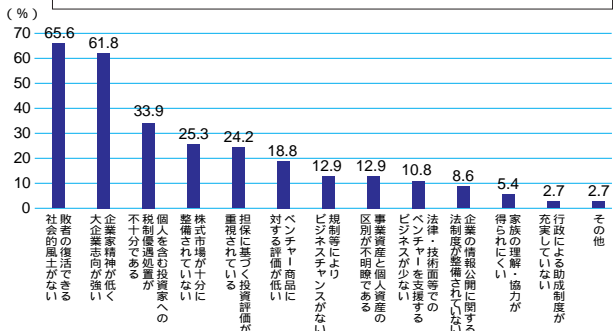
米倉 誠一郎

一橋大学イノベーション研究センター長・教授
一橋大学社会学部・経済学部卒。一橋大学大学院社会学研究科修士課程修了。ハーバード大学Ph.D.。その後、一橋大学商学部教授を経て現在に至る。ミシガン大学グローバル・リーダーシップ・プログラム・コアファカルティのメンバーも務める。

ざるを得ないからです。この世界標準はグローバルスタンダードと言われますが、実際には米国のスタンダードです。日本企業も米国型の株主を重視した経営をやらざるを得ません。そうすると、利益を追求するためにリストラなども行いますので、雇用に対しては負の作用をもたらします。

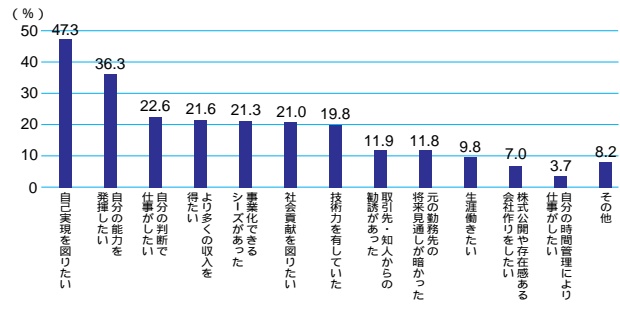
-Biz- Today

米国と比較したベンチャー活動における日本の問題点（支援側）



出典：中小企業白書（平成11年版） 資料：中小企業庁調べ 複数回答のため合計は100を超える。

日本における創業の動機



出典：中小企業白書（平成11年版） 資料：中小企業庁「中小企業創造的活動実態調査」98年10月 複数回答のため合計は100を超える。

そこで、日本に新しい雇用を作るといことが国レベルで最大の命題になってきます。そうしないと失業大国になってしまいます。雇用をどこに求めるかと言うと、一般的な製造業ではもはや難しく、前述のようにインターネットやインターネット上のサービス、情報ネットワーク系などの分野で雇用を作っていかなければなりません。ところが、この分野は技術もマーケットニーズもどんどん変わるので、従来どおりの古いやり方ではうまくいきません。そこで、どういうやり方が必要かということを考えなければならぬのです。

まず重要なのは、エントリーリスクを低くすることです。

ここで少したとえ話をしましょう。皆さんは『宝くじ』を買ったことがありますか？では、これまでに1億円に当選したことはありますか？また、友人で1億円に当選した人を知っていますか？私は当たったこともなければ、当選した人も知りません。ここで面白いのは、「何で多くの人が宝くじを買うのだろうか」ということです。1本が100円だったら買うと言うけど、1本が10万円だったら買いますか？たとえ5万円でも買わないでしょうね。また、1本が5万円とが10万円、当たりくじが100万円だったらどうでしょうか？絶対に買いませんよね。これと同じことがビジネスにも言えるのです。つまり、100円程度で参加ができるということは、エントリーリスクが低いのです。しかも、当選すれば1億5000万円と、リターンが大きい、これが非常に重要です。一方、リターン

が大きいということは、外れる人も多いということです。これは失敗を許容する文化や社会でなければとても成り立ちませんね。ところが、日本は失敗を許容するどころか、失敗に対してものすごい制裁が加えられるし、後で述べるように金銭的なリスクもすごく高いのが現状です。

今の日本でも、才能のある人たちが高いリターンを狙い、自らはローリスクで挑んでいる「市場」はあります。それはゲームのクリエイターやマンガ家です。たとえば『少年ジャンプ』などに1回連載すれば、その作品は何百万人もの目に留まるわけです。それで1回当たればリターンはとても大きい。ご存じのとおり、ヒット作に恵まれたマンガ家は、いつも高額所得者になっています。だから、たくさんの方がマンガ家になりたいとチャレンジしています。ゲーム産業も同様です。このようにインセンティブと大きなリターンが出る仕組みを作れば、僕は日本でもたくさんの起業家が出てくると思います。

情報化とマーケットの変化で企業に対する考え方も変わる

こうして情報化が進み、マーケットが整備され、多くの起業家がいろいろな事業機会を求めてニッチを埋める作業を始めたことで、すべてのビジネスを内部で抱え込むよりも、外部で調達したほうが安いという状況が生まれました。最近のはやり言葉で言うと、ネットワーク、バーチャルコーポレーション、アウトソーシング、ルースカップリングといったものですが、意味するところは1つです。たとえばあるコンピュータメーカーが、汎用コンピュータの製造だけでなく、

中型コンピュータも作り、PC作り、半導体の開発も全部自社でやろうとすれば、それぞれの分野の開発に莫大なコストが必要になります。それなら、半導体を作る会社とライセンス契約をしようということになるのが自然な流れです。ソニーにしても、東芝と組んでプレイステーション2の開発に取り組んでいます。こうして、あらゆるものを内部化することのコストを見直す動きが大きくなってきました。これまでの「企業は大きいほうがいい」、「従業員は多いほうがいい」、「売上が大きいほうがいい」という考え方が変わってきたのです。

同様に、R & D (Research & Development = 研究開発) を内部に抱え込むことも考え直す必要が生じてきました。たとえば、システムズでは「A & D」という考え方が生まれてきました。これはどういうものかと言うと、R & Dの「R」(研究)の部分は自分たちでやらずに、ベンチャー企業や大学に委ねてしまうのです。そして、それを「Acquisition」(獲得)するという考え方です。だから「A & D」になるわけです。技術革新やマーケットの変化が早く、何がブレイクするのかわからない状況で多額のコストをかけるよりは、小さくても特定分野に精通したベンチャー企業や大学の研究室が新しいものを考え、それを獲得するほうがいいという発想です。ベンチャー企業はアイデアだけでもいいのです。「こんなものができそうだ!」というのを、それが本当に面白いと思えば、マイクロソフトのような大企業が買ってくれるわけです。

米国では大学と企業の間で準備もかなり進んでいます。たとえばスタンフォード大学では、教授が果たした仕事の成果について、

大学の取り分は何パーセント、学部の取り分は何パーセント、学科の取り分は何パーセント、個人の取り分は何パーセントといったことがすべて決められています。米国では、いい仕事をすれば大学も豊かになり、学科も豊かになるのです。そうすることで、大学も積極的に取り組むようになります。このような点では日本は遅れていると言わざるを得ません。

**これからは社会に求められる
スペシャリストに育とう**

組織に対する考え方が変わると、人材の育成についてもこれまでとはやり方が変わってきます。昔は、1つの会社に入って、いくつかの部署を経験しながらゼネラリストになっていくというのが出世街道でした。しかし今では、1つの企業でゼネラリストになるよりは、どこへ行っても通用する汎用性の高いスペシャリストを目指すということのほうが重要になってきています。

米国では、小さなベンチャー企業が大企業からCEOなどを引き抜いてくることもあります。ベンチャーにはお金がないので当然高額な給料は払えません。そこでストックオプション制度を利用するのです。どうして外部からCEOを引き抜いたりするのかというと、彼らは「経営者のプロ」だからです。たとえばBMのルー・ガズナーはRJナビスコというビスケットの会社から来ました。アップルにいたジョン・スカリーもペプシの出身です。

ところが、日本はこのようなやり方で人を育てていないから、「あなたはどのような人ですか?」と聞いても「私は日立の です」というような答えが返ってきます。こういう人は、自社の仕事はできて、他社では通用しません。これは、日本の大企業がゼネラルな知識と経験を持つように人を育てているということです。米国では早い段階からスペシャリストを育成してきたため、人材の流動性が生まれ、人材の市場もできました。

なぜ日本にスペシャリストが多く育たないかと言うと、まず第一に、これまではスペシャリストを育てる理由もなかったからです。というのも、人材の流動性がゼロなので、他の会社に移る可能性はほとんどありませんでした。第二にビジネススクールに行き勉強することもなかったからです。いまスペシャリストの不在が大きな問題になっているのは、こうした社会的な背景が変わったからです。

**ベンチャー企業を支える
株式市場とベンチャーキャピタル**

「米国と日本とは何が違うのか」と言うとき、日本にはシリコンバレーのようなベンチャーキャピタルがない、そして高い利益が期待できるNASDAQに匹敵するような株式市場がないといったことが指摘されます。日本の金融は、基本的には銀行からお金を借りる「間接金融」が中心です。銀行から借りたお金は「セーフマネー」といって安全なお金だと言われています。これは誰にとっても「安全」かという決してそうではなく、貸し手（銀行）にとって安全だという意味です。銀行から借りたお金は、どんな理由があっても返さなくてはならないうえに、利子も払わなければなりません。万が一、払えないときは抵当を取られます。つまり、銀行にとっての「セーフマネー」は、起業家にとって「リスクマネー」なのです。だから、ベンチャー企業が銀行の借りに頼ることは、絶対にしてはいけないことだと思います。

一方、米国で起業家を支援しているベンチャーキャピタルは、起業家の才能に対して投資します。その企業が潰れてしまえばそれでチャラになってしまうのです。

また、シリコンバレーのベンチャー企業が盛り上がっているのは、NASDAQのような整備された株式市場の存在が大きな要因になっています。このような環境においては、IPO（株式公開）によってハイリターンが得られるからです。たとえば、ネットスケープの株価はIPO時に16ドルの値段が付きま

したが、エンジェル（ベンチャーに資金を提供する個人投資家）やベンチャーキャピタリストといった初期のころに投資した人たちは、同社の株式を1株50セント程度で購入していました。50セントの株が16ドルになるということは、1億円投資していたら32億円、10億円投資していたら320億円になることを意味します。起業家にとってはローリスクで、起業家と投資家の双方にハイリターンです。こういう状況が起こると、多くの人がベンチャーの起業や支援に参加するようになります。これがシリコンバレーのベンチャー企業の資金面での重要なポイントです。日本にはこうした仕組みがないため、誰も市場に参加しないわけです。日本にもNASDAQという店頭公開市場がありますが、米国と比べると整備は非常に遅れています。さらに、それを本気でつなぐベンチャーキャピタリストも育てていないのが現状です。



このような話をすると「米国のようになるのがいいのか?」、「米国にも多くの問題がある」といった話が出てきます。私は、今の日本の大きな問題に、日本人がすごく傲慢になってしまったことが挙げられると思います。1950年代とか60年代の日本は非常に謙虚で、「アメリカから学ぼう」という意識で頑張ってきたのに、バブル経済に浮かれた日本人は、かつての謙虚さを失ってしまったのではないのでしょうか。

【談】

話題の米国ネットベンチャーはこうして成功した!!

これまで述べてきたように、米国ではベンチャー企業を支援する環境が非常にうまく機能している。ここでは、そんな米国のベンチャー企業の中から、インターネット関連のビジネスを手掛けて急成長している3社にフォーカスを当て、それぞれの成功のポイントに迫りたい。

細江治己（ワールド・ストック・ジャーナル代表）

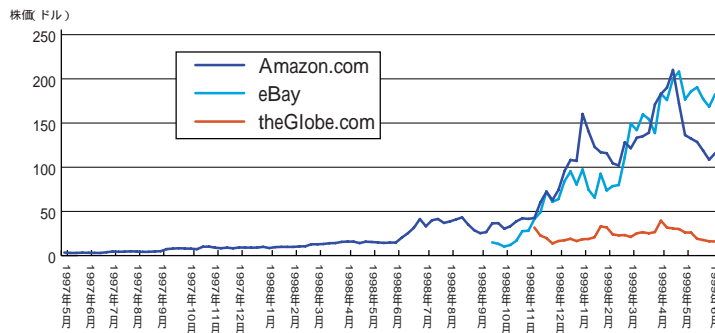
URL <http://www.csj.co.jp/wsj/>

- Biz - Today

株価からも見えてくる急成長のカギ

インターネット関連企業の株は「ネット株」などと呼ばれ、インターネットビジネスに関心のある投資家によって積極的に売買されている。ところが、ここで紹介しているAmazon.comやtheGlobe.comのように赤字企業が少なくないのも事実で、一部で「バブル現象だ」とも囁かれている。しかし一方で、赤字とはいえ売上げを着実に伸ばしている企業については、目先の業績よりもその将来性を評価する向きも多く、赤字の原因は膨大な広告費や設備投資、M&Aの原資など、「将来に向けた積極的な事業展開」によるものだとの声も強い。いずれにせよ、各社の急成長には株式市場（NASDAQ）の存在が欠かせない。

各社の株価の動き



いまや名実ともに世界最大の書店!

Amazon.com

<http://www.amazon.com/>

インターネットを利用した書籍販売によって事実上の「地球上で最大の書店」を築き上げたのがアマゾン・コムである。消費者はすべてアマゾンのサイトから本を検索・発注し、決済はクレジットカードで行う。注文された本は宅配便などで配送されて来る。

アマゾンの成功の理由は、大きく分けて3つ挙げられる。

まず第一に、アマゾンは物理的な店舗を持たないことだ。そのため、店舗維持にかかるコストと在庫リスクから解放され、その結果として書籍の値段を大きく下げることができた。実際に、創業当初は在庫をまったく持たず、注文を受けてから発行元に注文して取り寄せていたほどだ!

第二のポイントは、インターネットが持つ優れた検索機能をいち早く取り入れたことだ。これにより、アマゾンのサイトに行けば、自分の欲しい本を24時間いつでもすぐに探せるようになった。また、すでにアマゾンでショッピングをした人の感想もうまく整理されており、新たに買う際に参考できる。

第三に、あまり知られていないが、実はアマゾンの成長の秘密はもう1つある。それは「アフィリエイト広告」である。これは、個人のサイトであってもアマゾンのサイトにリンクされたボタンを付けることによって、そこからアマゾンにアクセスした人が書籍を買えば、購入額の一定の比率で紹介料が支払われるシステムである。これによって無数

Data

本社：米国ワシントン州シアトル
 設立：1995年
 代表者：Jeffrey P. Bezos (CEO)
 従業員：2100人
 98年度の業績（カッコ内は97年度）
 売上高：6億1,000万ドル（1億4,780万ドル）
 利益：-1億2,450万ドル（-2,760万ドル）



のホームページがアマゾンの「販売代理店」になった。

現在年商1,000億円ペースである。創業5年である。「地球最大」であると同時に「地球で最速成長の本屋」であることは間違いない。

コミュニティで増殖するネットオークション

eBay

<http://www.ebay.com/>

Data

本 社：米国カリフォルニア州サンノゼ
 設 立：1995年
 代表者：Pierre Omidyar (Chairman)
 従業員：138人
 98年度の業績 (カッコ内は97年度)
 売上高：4,740万ドル (570万ドル)
 利 益：240万ドル (90万ドル)

「驚異の自己増殖プロセス」。eBayの特徴を一言で言うところなるだろうか。インターネットで最大手のオークションサイトである。何かを売りたい人は24時間登録が可能で、買いたい人もいつでもビット(オークションに参加)できる。出品料はわずか25セントから2ドル、このほかに、売買が成立したときにその価格の1~5%(平均1.75%)を徴収する。eBayの出現により、売り手と買い手の双方が、eBayのサイトに行けば世界中の売買情報を一度に手にすることができるようになった。

多くの個人経営のアンティークショップ

などがそこで一気に商売を伸ばしただけでなく、会社勤めをしていた人が会社を辞め、家でeBayを使って営業するといったような現象まで起きた。

eBay自身はインターネットのウェブサイト、売り手がオークションを行う場所を提供しているだけである。そこでの売買のために売り手と買い手がコミュニティを作り上げ、そのコミュニティが独自にアメーバのように広がっているのだ。

同社のサイトでは、中古のパソコンなどが主に取引されているが、社会現象となったマーク・マグワイヤの70号ホームランボー



ルまでが取り引きされ、一気に知名度を高めた。

株式公開後5分間で株価が10倍に急騰!

theGlobe.com

<http://www.theglobe.com/>

Data

本 社：米国ニューヨーク州ニューヨーク
 設 立：1995年
 代表者：Michael S. Egan (Chairman)
 従業員：120人
 98年度の業績 (カッコ内は97年度)
 売上高：550万ドル (80万ドル)
 利 益：-1,600万ドル (-360万ドル)

「ザグロブ・コムは単なる無料ホームページを提供している会社ではない」と設立者の1人、バターンノット氏は言う。無料ホームページサービスを提供しているだけならジオシティーズをはじめ、ほかにもたくさんある。ザグロブでは、それに加えて、ニュースや株価、地域情報などの情報が自分用に編集できるようになっている。さらに、電子メールやアドレス帳、カレンダーやチャットなどの無料のツール類が極めて豊富に用意されており、ユーザーは他のサイトに行く必要がない。

すなわち、現時点のインターネットで使えるあらゆる種類のツールを1か所に集めることで、コンテンツや機能を豊富にし、そ

れがユーザーのアクセスを呼ぶという仕組みをいち早く作り上げた。

その結果、訪問者数も1998年1月の約100万人から、同年12月には930万人と、約1年で10倍に跳ね上がった。口コミによるものが50%を占めており、その便利さゆえに、ユーザーがユーザーを呼んでいることを証明している。

しかし、ザグロブ・コムが世間にその名を知らしめたのは、NASDAQへの株式公開である。1998年11月13日、公開価格の9ドルは取引開始からわずか5分間で約10倍の97ドルに跳ね上がり、新聞やテレビが「史上最大の上昇率」として同社の株式公開を熱狂的に報道した。それが評判となり、



知名度の向上とユーザーの獲得にも大きく貢献した。

現在の収入のほとんどがバナー広告によるものであるが、今後はECによる売り上げも伸ばしていく方向で、ショッピングサイトを買収し、オークションサイトとも提携した。



田中 遼

(株)ワールドビューテクノロジー
ベンチャーキャピタル代表取締役社長
一橋大学商学部卒。日本合同ファイナンス(現ジャフコ)の
取締役国際営業部部長を勤めたのち、96年5月に独立。

田中氏は1996年、金融系VCであるジャフコの海外投資部門での実績をもとに、独立系VCとしてワールドビューを設立した。

ワールドビューのオフィスは東京、パロアルト(シリコンバレー)、シンガポールにあり、そのビジネスの現場はすべてアメリカだ。

かつては設立間もないIPSINetなどにも投資を行ってきたという同社の投資メンバーは、これまでに総額350億円のファンドを設立している。独立系のVCが集める資金としても巨額だが、その出資者の60%以上が米国の資本だ。

ベンチャーキャピタリストが語る シリコンバレー型ベンチャー企業と 日本企業はここが違う!

資金面はもちろん経営面においてもベンチャー企業をサポートしているベンチャーキャピタル(以下、VC)。日本では意外に知られていないが、米国では企業の成長過程においてVCが果たす役割は大きい。今回は米国を中心に活躍する(株)ワールドビューテクノロジーベンチャーキャピタル(以下、ワールドビュー)の田中遼社長に話を聞いた。アメリカのベンチャーへの投資で成功しているワールドビューは、米国のベンチャーを肌で知っている数少ない日本のVCだ。

米国で行われたVCに関する調査でも、ワールドビューはトップ20のアクティブなVCとして評価されている。もちろんこのリストに日本のVCの名前は、ワールドビュー以外には見当たらない。

▶ ワールドビューの主な投資先は?

これまでの出資先は、すべて情報テクノロジー分野の米国のベンチャー企業です。米国のVCの投資の8割近くがバイオなども含めた技術開発系の企業です。

▶ 技術がベンチャーのコアだと考えているわけですね

技術競争のエリアは、小さな企業のほうが資源を集中投下できる分、コストとスピードの両面で大企業よりもずっと効率的です。また特許(特許)により、技術は規模に関係なく保護されます。その意味でも、技術競争の分野は、小規模な企業がビジネスを起こすべき分野です。本来、成功するベンチャーの多くは、技術志向型であると思います。

▶ 投資する企業の具体的なイメージは?

現在、投資している企業がいくつかありますが、そのうちの1つは半導体の開発を行っているベンチャーです。32名の社員のうち、28名がエンジニアで、さらに8名は博士の資格を持っています。スタンフォード大学の女性教授が1人、取締役として参加して

います。これは、日本のベンチャーから見れば驚くべき人員構成かもしれませんが、米国のベンチャーとしては決して珍しくない構成です。

▶ そのベンチャーの社長はどのようなキャリアの持ち主ですか?

社長は大手半導体メーカーの副社長だった人です。日本で言えば、大企業の事業部長クラスの間人でしょう。日本では、ビル・ゲイツのように学生から起業した成功物語がもてはやされ、ベンチャーの典型例のように言われていますが、米国では、大企業で成功した実績を背景にベンチャーを起こす例がほとんどです。

▶ 米国では、大学やVCがベンチャーに大きく影響していますね。

VCがベンチャー企業の育ての親だとすれば、生みの親は大学と大企業です。いま説明したベンチャーの例もそうですが、人材面で大学の教授や博士、それに大企業の幹部クラスがベンチャーを構成するコアになっていることが多いのです。

ワールドビューのファンドにも米国の大学が入っていますが、大学はベンチャーに対して積極的に投資をしています。単純に大学から企業への技術移転と言っても、人や資金も含めて移転していかなければ、現実的で早い成果は得られません。

▶ VCはどういう役割を果たすのですか？

私たちが投資する時期は、企業のごく初期の「シード(種)」といわれる段階です。利益が出始めてから支援しても、VCとしてのメリットはありません。経営・資金面でベンチャーに積極的に参加し、ベンチャーを急成長させるために必要な戦略的な決定やサポートをしていきます。取引先や提携先や技術の売却先を見つけてきたり、外部から必要な人材を投入したりします。必要であれば、社長を交代させるケースさえあります。

▶ 社長を交代させるなど日本では考えられないことですね。

資本と経営は分離しているべきです。日本のように社長が1人ですべての決定や実行をリードする体制は不自然で、効率が良くありません。そうした原則を理解してくれる

ベンチャーでなければ投資はしません。

もう一つ、その企業がExit(株式公開や事業の譲渡などの「出口」)のイメージをしっかり持っていることが大事です。Exitの手段は必ずしも店頭公開だけでなく、売却などのケースもあります。

▶ インターネットが果たす役割は？

大きいですね。ベンチャーでも時間をかけずに大企業と同じ情報を得ることができますから、インターネットはベンチャーや中小企業の競争力の源となると思います。インターネットそのものを事業としないベンチャーにとっても大きなチャンスになると思います。

▶ 今後、日本のベンチャーへの投資は？

考えていますが、これまではあまり積極的

ではありませんでした。外側の環境や制度だけ米国に真似をしても、結局は「人」の問題です。才能ある人材の流動性が確保されていないと難しい面があるのは事実です。

ただし、今後は技術を背景にECなどの分野での優秀な人材に投資をしたいと考えています。当然、インターネットはコアの技術になるでしょう。できれば技術、経営、戦略的決定の面で優秀な人材が2人から3人はコアになっている企業が望ましいと考えています。

起業家と支援者の「出会いの場」がインターネットに登場!

インターネットを使って起業家と投資家を結び付けるサービスが注目を集めている。米国ではガイ・カワサキ氏のgarage.com (<http://www.garage.com/>) などが有名だが、最近では日本でも未公開企業の支援にインターネットを利用しようという動きが盛んになってきた。経営コンサルティングやベンチャー支援コンサルティングなどを手がける東京総研 (<http://www.tmic.co.jp/>) では、99年11月にもインターネット上で「ベンチャー情報サービスセンター」(VIC)をオープンする(本格的なスタートは2000年夏を予定)。VICはインターネットを使って起業家と支援者(投

資家や法律家など)のマッチングなどを行うサービスで、通産省の公募によって選定されたプロジェクトの1つだ。起業家にとっては、自社のPRができるほか、経営や財務、法律などの専門家からアドバイスなどを得る機会にもつながる。また、投資家にとってはアーリーステージにある有望な企業の情報が入手できるようになる。VICでは、こうしたマッチングの仕組みを提供するほかにも、コンサルティングや投資ファンドによる支援も行い、ベンチャー企業の活動を支えていく。中小の企業にとって、自社の事業内容やビジネスプランを多くの人に知ってもらう機会はほ

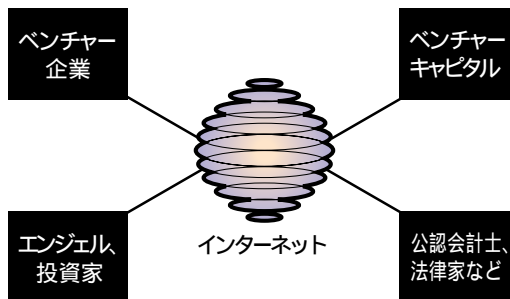
とんどない。そのため資金調達にも苦労し、設備投資に積極的になれない……。インターネットがこの現状を変えるかもしれない。最近では、民間企業による「出会いの場」だけでなく、自治体による取り組みも盛んになりつつある。



元森 俊雄

東京総研(株)代表取締役社長、公認会計士
 東京大学経済学部卒。ハーバード大学にて経営学修士(MBA)取得。その後、通商産業省、ボストン・コンサルティングなどを経て現職。

インターネットによるマッチング





剣持 忠

(株)メンバーズ 代表取締役社長
1965年生まれ。早稲田大学教育学部理学科卒。
90年に日本合同ファイナンス(現ジャフコ)入
社。その後、95年1月に(株)光通信入社。95
年6月に(株)メンバーズを設立、現在に至る。

利益の出るホームページ

インターネットがマーケティングツールとして十分に機能している今、この「利益の出るホームページ」という広告コピーに違和感を持つ人は少ないかもしれない。だが、3年前メンバーズが最初にこの広告を出したころ、インターネットをマーケティングツールとして明確に意識していた企業や広告代理店はまだ現れていなかった。

ビジネスチャンス「こじ開け」る

創業当時は営業に行っても、インターネットはマーケティングとはほど遠い部門が担当している有り様だった。ホームページの制作とウェブマーケティングをセットにした形で、コネも持たずに1つ1つ企業にアプローチして仕事を取ってきた。初年度、メンバーズは2,000万の赤字を計上したが、その後は着実に売り上げを伸ばしている。

その後、ウェブマーケティングは急速に本

いま元気な「日本産」ベンチャー企業に迫る!

ベンチャー企業を支える制度が整っているとは決して言えない日本だが、そうした環境でも元気のいいベンチャー企業はある。ここからは、そんな「Made in Japan」の企業にフォーカスを当て、各社が手掛けるインターネットビジネスに迫りたい。

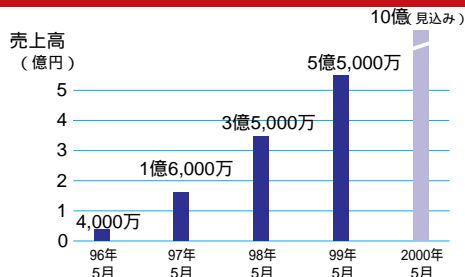
コンテンツ制作からマーケティングコンサルティングまで 株式会社メンバーズ

MEMBER'S Inc.

ニッチな市場を狙うのはベンチャーの鉄則だが、変化の速いインターネットビジネスでは、ニッチがやがて大きなビジネスに変わる。その過程で、マーケットの変化に合わせてベンチャー自身も変わる必要がある。ウェブマーケティングを手がけるメンバーズにその方向性を探った。

Profile

株式会社メンバーズ
<http://www.members.co.jp/>
代表取締役社長：剣持忠
設立：1995年6月
資本金：1億4,575万円
社員数：40名



格化し始めた。昨年ミサワホームが1,000万円の値引きで家を建てるキャンペーンをインターネットで仕掛けたが、そのキャンペーンにもメンバーズは100%かかわっていた。このほかにもマンションの大京、明治生命、自動車買取りのジャックなど、ウェブで見込み客を絞り込んで成約に結びつけるというビジネスを次々に手掛け、いずれも成果を上げている。

代表取締役社長の剣持忠氏は33歳。ベンチャーキャピタルの最大手であるジャフコの出身である。ベンチャービジネスを熟知したうえで、営業を経験するために(株)光通信に入社したという。営業として実績を上げ、光通信からも出資を受けてメンバーズを95年に設立する。

メンバーズは、今期99年5月の決算で5億5,000万円の売り上げを計上、来年度はこのままであれば、10億から20億の売り上げ高を達成できる見通しだという。

95年に資本金1000万円、3人で始めた事業は、40人の会社になり、現在は増資の作業に入っている。設立から5期目、2000年に予定する店頭公開も時間の問題だ。今後は、さまざまな企業とのパートナーシップや提携などを模索していく考えだという。

メンバーズの業種を一言で言うのは難しい。ホームページ制作、レンタルサーバー、お得サイト運営、広告代理店、マーケティングコンサルタント、メンバーズが携わっている業種を挙げても、どれも正解にはならない。そのすべてをつなぎ合わせて、結果として企業に利益をもたらす仕組みを構築するところにメンバーズは立っている。

自社のポジションが需要

剣持氏も安易にメンバーズの業種を1つの言葉にしたがらない。インターネットをマーケティングの中心に使うという基本路線は変わらないものの、「利益の出るホームペー

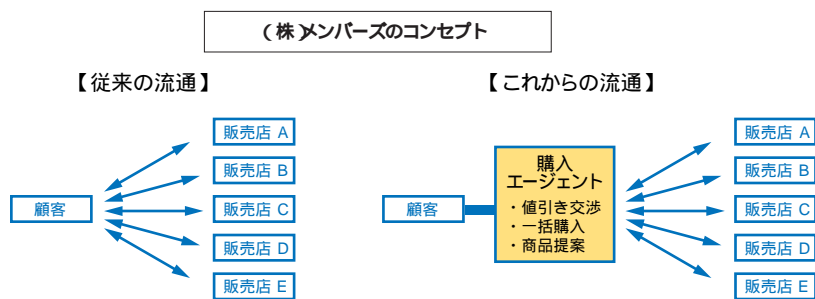
ジ」は「戦略的な次世代型ウェブの構築」に姿を変えつつある。それに伴い、競争相手も変わってきている。3年前の競争相手はホームページ制作会社だったが、今は大手広告代理店やシステムSIの大企業と競合するようになっている。コンピュータシステムの会社はマーケティングに疎く、広告代理店ではテクノロジーをうまく生かしきれない。メンバーが狙うのは、そこに生じた隙間だ。こうして実績を積み重ね、今では企業の戦略的な問題にもアドバイスを与えられる立場になった。

そして今年、メンバーはその方向を大きく変え始めた。「ウェブエージェント」と名付けられたサービスを4月から開始し、あらたにコンシューマー向けのビジネスにチャレンジしている。格安航空券、自動車の値引き交渉代行と、企業のプロモーションとは完全に離れて、ユーザーの利益を徹底的に追求したサービスを実現しようとしている。このエリアでの代表的な競合相手は「ISIZE」を運営するリクルートだ。

ユーザーを「メンバー」にするビジネス

当初は法人向けサービスでスタートしたが、現在は個人向けサービスにも力を入れている。剣持氏によれば「会社の名前を付けたときから、ユーザーが『メンバー』になりたがるような個人相手のビジネスを考えていた」と言うように、法人向けと個人向け、一見正反対のビジネスも、事業の上では1本の線でつながる。企業のウェブマーケティングでの経験を通じ、商取引のアナログ部分とユーザーのニーズの両方を熟知したうえ

で、本来目指していたビジネスに取り組む。ニッチなエリアをこじ開けながら、マーケットの拡大に合わせて常に適切なポジションを取っている。店頭公開というExitの先をも、しっかりと見据えているように見える。



これからの流通は、エージェントが顧客のニーズをまとめることで販売店との交渉力を強める。それにより値引き交渉や一括購入が可能になり、顧客にもメリットが生じる。

ベンチャーに活躍の場を見出した若い世代の声 「“会社人間”ではなく、自分は“仕事人間”だと思う」

99年にメンバーズに入社した斉藤隆秀氏(26歳)は、就職先としてベンチャー企業を選んだ理由を2つ挙げた。まず1つは、「最短で上り詰められる場所だから」という。40人規模の会社であれば、業務

の中核に入り、戦略的な仕事を行うチャンスも増えると考えたからだ。まだ入社から半年も経たない斉藤氏だが、現在はメンバーズが新たに手がけているコンシューマー向けのビジネスの事業企画や業務の組み立てに、たった2人で取り組んでいる。確かに大企業にはあり得ないことだ。もう1つは「自身のヒューマントラストを高めるため」だ。取材中、斉藤氏はヒューマントラストという言葉を何度も口に

していた。個人の信用力を高めることが、やがて自分で事業を立ち上げる際の財産になると考えている。そのためには常に第一線で仕事に当たる必要がある。大企業でコツコツ成果を積み上げていくのでは、個人の実力が外からは見えにくいし非効率だと言い切る。ベンチャーでの仕事は、責任範囲も大きくハードになる。その代わりにストックオプションなどによって、成長に応じた見返りが期待できる。やがては独立す



斉藤 隆秀

(株)メンバーズWebサービスグループ
1973年生まれ。慶應義塾大学商学部卒。
(株)インテリジェンスを経て現職。

ることを視野に入れているという斉藤氏が語る「自分は会社人間ではないが、仕事人間だ」という言葉は、ベンチャーを志向する若者らしい言葉だと言えるだろう。



三木谷 浩史

楽天(株)代表取締役社長

1965年生まれ。一橋大学商学部卒業後、日本興業銀行入行。米国ハーバード大学経営大学院にてMBA取得。95年に興銀を退職、(株)クリムソングループを設立。その後、97年2月に(株)エム・ディー・エム(現楽天株式会社)を設立、現在に至る。

消費者のニーズに応えることこそ重要

楽天市場のアイデアが浮かんだ96年9月当時、インターネット上のショッピングに対する周囲の評価は冷ややかだったという。しかし三木谷氏は「面白いショッピング空間を提供すればきっとうまくいく」と考え、準備に取り掛かる。

準備には約9か月を要し、97年5月にオープンした。当初は13店だった出店者数も、現在は契約ベースで700

店、1か月に80~100店のペースで増え続けている。その間、97年2月に(株)エム・ディー・エム(現在の楽天(株))を社員2人で設立した。

楽天市場では、売り上げに応じたマージンなどは徴収していない。出店者は



オークションや懸賞など次々と新たなサービスを提供してきた「楽天市場」

コミュニティ指向のモール運営で急成長 楽天株式会社

Rakuten Inc.

97年5月にオープンしたインターネット上のショッピングモール「楽天市場」。1日のアクセスは35万~40万ページビューを数え、開設から約2年で日本を代表するモールに成長した。この「楽天市場」を運営するのが、代表取締役社長の三木谷浩史氏が率いる楽天(株)だ。

Profile

楽天株式会社
http://www.rakuten.co.jp/
代表取締役社長：三木谷浩史

設立：1997年2月
資本金：6,000万円
社員数：27名
売上高、利益：非公開

月額5万円(規模により若干異なる)程度の料金を払うだけで、インターネット上に自分の店舗を持つことができる。また、専門知識のない出店者でも自由にページの編集ができるように「楽天マーチャントサーバーシステム」を開発した。技術はもちろん重要だが、サポート、企画力を合わせた「3本柱」が重要だという。

「インターネット通販=自販機」ではない

代表取締役社長の三木谷浩史氏は「楽天市場はインターネット“通販”ではなく、インターネット“対面販売”だと位置付けている」と話す。同様に出店主に対しても、顧客とのコミュニケーションの重要性を訴えている。「システム面でのインタラクティブ性だけでなく、売り手と買い手のコミュニケーションによって楽天市場のファンを増やす」のが狙いだ。

現在の楽天市場は日本市場を対象としたビジネスだが、インターネットは基本的にグローバルマーケットが対象になる。この点について三木谷氏は「将来的にはグローバルになっていく」としながらも、「我々のビジネスはコミュニケーションが重要なので、やはり言葉の問題は大きいと思う」と話し、今後はグローバル化が進みつつも、一方でドメスティック化も顕著になると分析する。

そうは言いながらも世界展開に向けた布石はすでに打っている。三木谷氏が経営す

るコンサルティング会社であるクリムソングループが手掛けるベンチャーキャピタル業務を通じて、米国のインターネット関連企業を中心に積極的に投資を行っている。数ある投資先の中でも注目していると言うのが、翻訳技術のベンチャー企業、eTranslate.com社だ。「インターネットにおける翻訳ビジネスには非常に関心がある」と話す三木谷氏は、eTranslate.com社とのタイアップによるビジネス展開も視野に置いている。

成功事例を提示したい

現在、楽天市場を通じて販売されている商品の総額は、1か月で2億円を超えている。売上高や利益は公開していないが、98年12月に行った決算以降、同社の業績は黒字化しているという。また、99年中には増資を行い、資本金を2億円ほどに増強する予定だ。さらに現在、2000年の株式公開を目指して準備を進めている。99年の目標は、楽天市場の出店者数を1000店にし、商品の売り上げも月額5億~10億円に伸ばすことだ。同社は、今後も楽天市場を中心に、Eコマース関連でオークションなどいろいろなサービスを提供していくという。

取材の最後で三木谷氏は「日本で起業家が育たないのは、成功事例がないことにも原因があると思います。まずは自分たちが頑張って成功事例を提示したい。事業を通して日本に新しい風を吹き込むことが目標です」と語った。

ビジネスのインキュベーターを目指す

株式会社ネットエイジ

NetAge Inc.

最近、ネットエイジが話題になっている。というのも、インターネット自動車販売ビジネス「ネットディーラーズ」を、ソフトバンクグループに売却（その後はマイクロソフトらとの合併会社であるカーポイントが引き継ぐ）して見事なExitを果たしたからだ。ネットエイジという「会社」ではなく、「事業」を売却してExitした今回のモデルは、日本では新しい。

Profile

株式会社ネットエイジ	設立：1998年2月	売上高、利益：非公開
http://www.netage.co.jp/	資本金：3,845万円	
代表取締役社長：西川潔	社員数：20名（含長期アルバイト）	

事業を苗木まで育てるのが役目

ビジネスのインキュベーター（孵化器）と代表取締役社長の西川潔氏が言うネットエイジのモデルは米国のベンチャー企業、アイデアラボ（http://www.idealab.com/）に範を得ている。これは、複数のビジネスアイデアを形にしていき、個々の事業ごとに提携や売却などのExit方法を模索する手法だ。株式の店頭公開が一般的なExitだが、ネットエイジそのものを店頭公開することは、当面考えていないという。これまでにネットエイジが立ち上げたビジネスモデルは3つある。ホテルの会議室や宴会場をインターネットで検索して予約する「スペースファインダー」は、すでに提携先をほぼ確定している。日本車、外車の新車カタログはヤフーにライセンスされ、「Yahoo! 自動車」としてサービスを開始している。そして、ソフトバンクの孫正義氏から直接売却を打診された「ネットディーラーズ」と、3つの事業ともそれぞれExitを迎えている。この他にも、eMercury社と提携して転職情報サイト「Find Job!」を運営している。

「ポスト資本主義的」なモデルを

「ネットディーラーズ」の売却額は数億円。これまでの投資額は数千円で、業務開始からわずか数か月でのExitはあまりに鮮やかであったために、次の一手も注目されている。一方で、まだ課題はある。売上高

などは公開されていないが、ネットディーラーズもスペースファインダーも、単独で利益を生み出すには至っていないという。

フォード自動車のディーラーとの提携も決まり、現在版社は192社だが、「ネットディーラーズ」を正式に売却する10月までに、さらにディーラーとの契約を増やさなければならない。

「まだまだ成功事例というにはほど遠い」

多くの取材を受ける中で、経営者として慎重な言葉を繰り返す。一方で「アイデアと実行力さえしっかりとしていれば、出資者は十分見つけれられる」と自信も見え隠れする。

会社設立が98年2月、友人や知人の出資による1500万円の資本金で出発してから1年強。社員20数人の人員の一部は、アソシエイツという形でネットエイジに賛同する人々を柔らかく集めている。また、事業と



西川 潔

（株）ネットエイジ代表取締役社長
東京大学教養学部卒。KDD、アーサー・D・リトル、AOLジャパンを経て、（株）ネットエイジを創業、現在に至る。

は別に、メールマガジンの発行や「ビットバレー」と命名した渋谷エリアを中心とした600人余が集まるベンチャーのコミュニティインフラの仕掛け人でもある。

今回のExitの例からも、日本のインターネットベンチャービジネスは機が熟していると言える。襖と畳がそのまま残るアパートメントに構えたオフィスからも、常に新しい風が伝わってくる。

ネットエイジのビジネス戦略

ネットディーラーズ

→ ユーザーがウェブ上で行う自動車の見積もりをディーラーにつなぐサービス

ソフトバンクに譲渡

スペースファインダー

→ 東京都内のホテルなどの宴会場検索と見積もり依頼サービス

提携先がほぼ決定

Yahoo! 自動車

→ 自動車に関するポータルサイト。現在販売されている新車の全車種を網羅

ヤフーと提携



松島 庸

(株)クレイフィッシュ代表取締役社長
1973年生まれ。武蔵大学経済学部中退。94年に任意団体クレイフィッシュにて活動を開始し、95年1月に(有)クレイフィッシュ・プロジェクトを設立、代表取締役役に就任。その後、95年10月に(株)クレイフィッシュ設立、現在に至る。

元祖「企業名.co.jp」サービス

「Hitmail」は月々1万円という低価格ながら、独自ドメインばかりでなく50個のメールアドレスまで取得できるという同社の看板サービスだ。オプションメニューの豊富さも人気を呼び、すでに約1万社の顧客を獲得し、今でも月間数千の勢いで顧客を増やしている。次から次へと顧客数を伸ばしている「Hitmail」だが、クレイフィッシュ自身が営業を行うことはない。と言うのも「Hitmail」はクレイフィッシュを中心とする3社の提携関係の上に成り立っているサービスだからだ。つまり、クレイフィッシュは商品開発やカスタマーサポートなどに徹し、営業と販売は(株)光通信が、サーバーセンターの運営や回線の管理などをITOCHU Technology(伊藤忠商事の米国子会社)がそれぞれ担当している。この3社の業務分担が「Hitmail」のポイントだ。なぜなら、ベンチャー企業が、単独でビジネスを展開し

裏方業務に徹する戦略で躍進

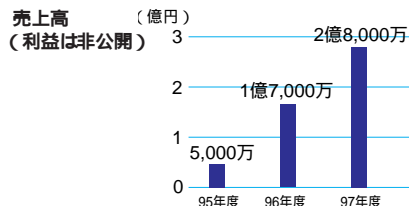
株式会社クレイフィッシュ

Crayfish Co., Ltd.

クレイフィッシュは、ドメイン取得代行などを行うホスティングサービス「Hitmail」をはじめ、企業システムの管理受託や開発、ホームページ制作、OEMによるプロバイダー向けのサーバー・ライセンス事業を手掛けるベンチャー企業だ。同社は、これらの事業を4本の柱としてビジネスを展開している。

Profile

株式会社クレイフィッシュ
http://www.crayfish.co.jp/
代表取締役社長：松島庸
設立：1995年10月
資本金：5億7,137万5,000円
社員数：54人



て成長させていくのは容易ではないからだ。そこでクレイフィッシュは、大企業が乗り出さないエリアをいち早く手がけ、他社との提携を進めて業務を拡大する手法を採った。代表取締役社長の松島庸氏によれば、かつてシリコンバレーのレストランで、たまたま隣り合わせた伊藤忠の人に話かけた縁がもとで、同社との提携にこぎつけたと言う。

誰もやりたがらないことを手掛ける

創業の契機は94年に遡る。当時学生だった松島氏は、インターネット上に仮想都市を作って出店者を募るプロジェクトを手がけた。プロジェクト自体は「時期尚早だった」(松島氏)ことから失敗に終わるが、多くの企業がホスティング先を必要としているという確かな感触を掴んだという。「他に誰もやらないなら、自分でやってみよう」と会社設立を決めた。95年、松島氏が21歳の時である。

プロバイダーの乱立期だった95年当時、プロバイダー業務はあえて選ばず、ホスティングなど裏方の業務に絞って取り組んだ。

そこには「インターネットを初心者にも広げたい。そのためには、他人が面倒くさがることはすべて自分がやってしまう」という松島氏の思いがあった。創業当初に手掛けた仕事がきっかけで、高橋徹氏(日本インターネット協会会長)からも出資を受け、非常勤取締役として迎えている。

ベンチャー育成にも強い関心

昨年度、クレイフィッシュは2億8,000万円の売り上げを計上した。今年度は、半期ですでに前年度の倍以上の売り上げを達成したという。売り上げの内訳は、「Hitmail」などの4事業が、それぞれ約1/4ずつとなっている。

同社は、創業当初からシリコンバレー型のベンチャー企業を強く意識してきた。1つのステップとして株式の公開を目指しつつ、ストックオプション制度も真っ先に導入している。同時に、これまで支えてくれた株主に恩返しをしたいという気持ちも強いという。松島氏自身は「自分の会社だという意識はないので、もしも自分よりもクレイフィッシュを伸ばしてくれる人がいけば、私自身はトップのポストには必ずしもこだわらない」とも話す。

今後は、クレイフィッシュとしてもベンチャー予備軍をサポートしていく考えだ。「クレイフィッシュ内から生まれたビジネスのアイデアを育て、いずれは会社設立にまでつなげるようサポートしたい」とも話してくれた。

クレイフィッシュのビジネスの4本柱

Hitmail事業

ドメインの取得代行、オフィスのインターネット環境構築など

企業システムの管理受託・開発

企業におけるイントラネットなどのネットワーク構築やシステム管理の代行

コンテンツ事業

HTML、CGI、QuickTime VR、Java、ShockWave、Flash、JavaScriptなどの技術を使い顧客ニーズに応えるコンテンツを作成

プロバイダー向けサーバーライセンス事業

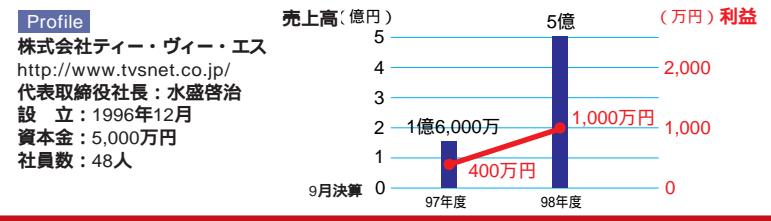
OEMによって提供するプロバイダー向けのレンタルサーバービジネス

独自戦略でインターネット電話の普及を目指す

株式会社ティー・ヴィー・エス

TVS, Inc.

ティー・ヴィー・エス (TVS) は、インターネット電話事業に取り組んでいるベンチャー企業だ。96年10月、長距離部分について回線を自前で持たなくても参加できるという郵政省の規制緩和 (公専公接続サービス) をきっかけに、その年の12月にTVSは設立された。



インターネット電話で通信市場に挑む

現在TVSが提供しているインターネット電話サービスは、交換局までの市内通話にはNTT網を使い、交換局から先の市外通話にインターネットを利用するものだ。

インターネット電話といえども、NTTや新電々が提供するサービスと本気で勝負するには全国各地に交換局が必要になる。そうすると、ベンチャー企業が単独で簡単に参加できるエリアではないと考えがちだ。しかし、TVSは「市外局番区域ごとに1つの交換局」を設置することを目指し、すでに全国の80か所を超える市外局番のエリアに交換局を設置した。さらに、今年末までには全国の83%の地域をカバーできる規模にまで広げること目標としている。

長距離や国際電話の通信ばかりが目されるインターネット電話だが、TVSでは、VoIP (Voice over IP) が将来の音声通信の主流になると考え、既存の大手企業が音質面の問題から参加に二の足を踏んでいる間に事業の基盤を築こうと考えている。

パートナー制度でエリアを拡大

TVSがここまで交換局を増やすことができたのは、「ビジネスパートナー制」というユニークな制度によるものだ。この制度は、全国各地の企業が「パートナー」として交換局の役割を担うものだ。自分のエリアからの通話料金の半額を売り上げ計上することができるだけでなく、自分のエリアに掛かっ

てきた通話料も半額が売り上げ計上できるのがポイントだ。これにより、本来ならTVSが行うべきインフラの整備を、市外局番ごとに存在するパートナーが担うことになる。投資とリスクの双方を分散させる手法である。

パートナーになるには、回線や設備の導入などで1,500万円程度の初期投資が必要だ。しかし、代表取締役社長の水盛啓治氏はパートナーに対して、目先の利益を保証する説明は一切しないという。今は日本各地にパートナーを増やし、インフラを整備することに専念する段階だと考えているからだ。水盛氏の戦略は「現在のインターネット電話は一般電話の音質よりも劣っているため、この時期にユーザーを募集することには何のアドバンテージもない」という考えに基づく。音声圧縮技術の向上とインフラの整備が満足できるレベルに達した段階で、積極的に打って出る考えだ。

他の産業にも影響を与えたい

これまでにTVSが計上している利益は、



水盛 啓治

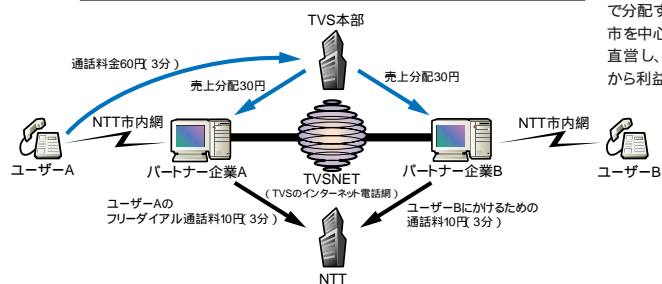
(株) ティー・ヴィー・エス代表取締役社長
1967年生まれ。関西学院大学法学部政治学科卒。日本エル・シー・エを経て、91年に貿易商社を創業。その後、93年に(株)ウィットコーポレーションを設立。96年に(株)ティー・ヴィー・エスを設立し現在に至る。

パートナー企業との契約金によるところが大きい。株式の店頭公開に向けて準備中というが、その目的は、資金調達はもちろんだが、今後パートナー企業との関係を再構築し、さらに強固なネットワークを作りたいとの思惑もある。

水盛氏は現在の事業を「他の産業に影響を与えるような事業」と位置付ける。インターネット電話の事業が成功すれば、金融や流通といった他のサービスも巻き込んで発展していく可能性があるからだ。

すでにTVSはサービス提供を始めているが、本格的なユーザー募集活動は99年末に開始する。TVSが描く、パートナー企業との「共存共栄」という理念が試されるのも時間の問題だ。

「パートナー制度」における料金回収の流れ (例)



ユーザーが支払う通話料を、発信側と受信側のパートナーで分配する。TVS自身も大都市を中心に16か所の交換局を直営し、そこを経由する通話から利益を得る仕組み。



板倉 雄一郎

元(株)ハイパーネット代表取締役社長・会長
1963年生まれ。1991年に(株)ハイパーネットを設立。96年にはニュービジネス大賞、通商産業大臣賞などを受賞する。97年12月24日、(株)ハイパーネットが倒産、98年1月23日には自己破産。現在は本の執筆や講演などを手がけている。

『社長失格』

～ぼくが会社をつぶした理由～
著者：板倉雄一郎
発行：日経BP社
価格：本体1,600円＋税



▶ハイパーネット倒産後の活動

当時の僕は34歳でした。人生を70年とすれば折り返し地点で、その後の人生のためにも過去の整理をしようと思いました。また、自分が損害を与えた人に対する事情説明をする必要もありました。さらに、失敗の実例を多くの人にディスクローズすることによって、何かの参考になればいいなとも思い、これらの理由から『社長失格』を書いたわけです。

過去を振り返ってみて気が付いたことは、今までの人生というのは、自分から勝手に作り出した目標とかシナリオだとかをトレースしてきた人生だったということです。事業を始めたころは経験もなければ実績もなかつ

話題のアントレプレナーが語る

「実際に起業家にとって刺激を受けるのが一番」

話題の著書『社長失格』が好評の板倉雄一郎氏。過去にはいくつものビジネス賞を受賞し、マイクロソフトのビル・ゲイツとも面談した。そして97年末の倒産……。まさに「ゼロから登りつめ、またゼロに」という板倉氏だが、ここでは著書には描かれていないハイパーネット倒産後の活動を中心に、起業家の資質やインターネットビジネスについて話を聞いた。

たので、自分で実際に動いてみるしかありませんでした。だから、まずシナリオを作ってそれに合わせるように動いてきたんですね。

そこから今後のことを考えたとき、しばらくは明確な目標を決めずに「来るもの拒まず、去るもの追わず」という生活をしてみようと考えようになりました。逆に、いまは就職するとか、自分でお金を集めて事業を起こすとかいった、時間のコミットメントが必要なものはしばらくやりたくないですね。ただ、テンポラリーにできるものは、なるべく多くやりたい。本を書いたり講演で話をしたり、今度「起業塾」も始めます。いろいろなことを試してみても、本質的に自分に合っているものは何かを見極め、それから行動したいのです。考えてみれば、僕はそういうこと考える前に、19歳で創業してしまったんですね。

▶起業家に求められる資質

エネルギーとリーダーシップしかないと思います。と言うのも、何もないところから事業を起こすには相当なエネルギーが必要だからです。エネルギーは絶対に必要な条件です。一方で、起業家自身がビジネスに必要なすべてのスキルを持っている必要もないし、逆にあまりにもすべてを持っていて器用すぎると、人は付いてきません。たとえば営業力が自分に欠けていたとしても、リーダーシップさえあれば、ビジョンを示すことで能力のある人が周りに集まってくると思います。しかし、リーダーシップがなければビジョンを示すこともできないのではないのでしょうか。

ビジネスのアイデアはみんなが持っています。そんなことよりも、そこから一歩踏み込

めるかどうか重要なのです。踏み込めるかどうかはエネルギーがあるかどうかにかかっています。また、踏み込むときの経営リソース、とくに人を集めるにはリーダーシップが求められます。こうして見ると、やっぱりエネルギーとリーダーシップに集約できるのではないのでしょうか。こうしたことを勉強する方法は、実際に起業家に会うことです。そしてその人間から刺激を受けること、それが一番の刺激になると思います。

▶今後の活動

インターネットビジネスを手がけるかどうかと言えば、結果的にインターネットの分野は視野に入ります。でも、まず断っておく必要があるのは、次に事業をやるかどうかもわからないということです。仮に「やる」という前提で話せば、決着が早くつく商売をやりたい。僕にとってインターネットビジネスは、勝負が決まるのが早いことが魅力です。莫大な資本が必要というものでもないですしね。技術およびマーケティング、つまり力よりも頭が占める割合が高い数少ない分野だと思います。たとえば、ある時期に集中して休みもなしで、報酬も生きていける程度でいいという感じで猛烈に働けば、一気に勝負を決めてしまえるのです。このように決着が早いということは、僕だけでなく、若い世代にとっても都合がいいのだらうなと思います。

なぜかと言うと、人生にとって一番大切なのは『お金』じゃなくて『時間』だから。

起業塾の詳細は、ウェブサイト(<http://www.fbi.co.jp/itakura/>)に掲載。

**企業家精神とは
イノベーションを遂行する「能力」**

はじめに、私は企業家精神と言うときに、あえて「起」という文字を使いません。その理由は、「企業家精神」とは「能力」のことだからです。多くの人が、企業家精神とは心構えだと思っているようですが、これは大きな間違いです。「スポーツマンシップ」を「スポーツマン精神」と翻訳したように、「アントレプレナーシップ」を「企業家精神」と訳してしまったのでしょうか。企業家精神というのは、イノベーション(革新)を遂行する能力だと言えます。イノベーションを遂行する能力は、技術ばかりでなく組織においても求められます。したがって事業を起こすことだけがアントレプレナーシップではないのです。大企業にいてもイノベートできます。こうしたさまざまなことを実行する「能力」のことを企業家精神、アントレプレナーシップと言うのであって、決して単なる気持ちの問題ではないのです。

このことが何を意味するかと言うと、「能力」であるならば「学ぶことで修得できる」ということです。よく「企業家精神なんて学べないよ」と言いますが、決してそうではありません。たとえば優れた音楽家になりたければ、楽譜を読む勉強をしたり、多くの楽曲を聴いたりすることを当然のように行うのと同様です。経営にしても学べるのです。日本ではこの点が大きく誤解されています。大学などで一生懸命研究したり、いろんな人に会って話しを聞いたり、いろんな経営手法を学んだりすることは非常に大事なことだと思います。

**SOHOが創る
新たなニーズとマーケット**

これからは、Small OfficeやHome Office (SOHO)で働く人たちにも頑張ってもらいたいと思います。米国でもそうですが、SOHOで働く人たちがアイデアを出して市場のニッチ(隙間)を埋めていくことで、きめ細かなサービスを掘り起こしています。

同時にそれが新たな市場を生んでいくわけです。さらに、大企業を辞めて自宅でネットワークを使って仕事をするとき、彼らにはSOHOならではのニーズが発生し、今度は別の小さな企業がそのニーズを狙って登場します。こうして増殖的に市場の隙間を埋めていって、たくさんの雇用が生まれるのです。

また今後は、SOHOで働く人たちも手をつながなければいけないと思います。ホームオフィスを持つ人がたくさん増えてきたとしても、彼らはやはりコピー機やファックス機は買わなければならぬでしょう。そのときに共同購買組織があれば100台くらい一度に買うため、大企業と同じ交渉力が生まれます。さらにもっと大事なことは、こうして組織化すると、コピー用紙の管理やネットワークのメンテナンスといった仕事が生み出されることです。一度失敗した人でも、こうした裏方の仕事をしながら再起を図ることができるのです。このような相互的なシステムを機能させることもすごく重要だと思います。

皆さんの周りにもたくさんのチャンスがあります。いまの日本は、生活信条とか遊びとか道徳観といった面で、すごく箍が緩ん

でいます。しかし、もっとも箍が緩んでいなければいけないはずの「精神世界」は、非常にガチガチです。「どうせ世の中なんて変わらない」だとか「どうせ先は見えている」と思っている人が多いように見えます。本来は、いろいろな選択肢やチャンス、生き方があるはずなのです。先ほど言った「箍」を緩めると、いろいろなものが見えてくるし、

**日本に日はまた昇るか?!
意識を変えれば
世界を相手に戦える**

日米のベンチャービジネスについて、相違点や問題点、課題などについて述べてきた。日本において、ベンチャーで働く、あるいはベンチャーを起業するということはナンセンスなのだろうか? もちろん答えは否だ。グローバルコンペティションを勝ち抜くために、われわれの意識も大きく変える時代が来た。

語り 一橋大学教授 米倉誠一郎

いろいろな生き方があることもわかってきます。このことは声を大にして言いたいですね。最後に、スタンフォードの学長が卒業式で学生たちに向かって話したという、非常に印象的な言葉を贈りたいと思います。

「諸君。大きい企業に行くよりは小さいところに行きなさい。同じ小さいところに行くのなら、より新しいところに行きなさい。スペースや設備が足りなかったら大学を使いなさい。もしうまくいかなかったら、大学に戻ってほしい」

- Biz - Today



[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp