



パッション トーク セッション

VOL.19

特別ゲスト

ネクシィーズ 近藤 太香巳社長 × GMO インターネット 熊谷 正寿代表取締役会長兼社長
グループ代表

バカラの置物が気付かせてくれた 自社サービスで一番を取ることの大切さ

19歳で起業。2004年、自らの直感と情熱を武器に、当時最年少となる37歳で東証一部上場を果たしたネクシィーズの近藤太香巳社長。一介の若者から成功者へと駆け上がったその起業人生には、数えきれない成功・挫折が含まれている。そんな近藤社長が、次世代を担う経営者を招いて経営について語るのが同連載だ。第19回となった今回は、特別ゲストとして近藤社長がメンターと仰ぐGMOインターネットの熊谷正寿会長兼社長・グループ代表が登場。二人の出会いから経営者としての理念など、幅広いテーマで語ってもらった。

近藤 熊谷代表にはパッションリーダーズで特別顧問をしていただいているほか、ネクシィーズの社外取締役も務めていただいています。もともとお付き合いを始めていただいていたのは今から14、5年前ですが、そのときからとにかくお世話になりっぱなしの方でもあります。

当時、当社は今のオフィスの隣にあるインフォスターに本社を構え、GMOインターネットも、まだ「インターネット」という社名でした。そのときにエレベーターで熊谷代表に声をかけていただいたのがきっかけです。そこからは事をさせていただいたり、当時、当社は上場していなかったのに、IRは全部熊谷代表に教えてもらいました。

熊谷 まあ教えたというか、近藤社長が来て、僕のビデオをずっと見ていただけでしたけどね(笑)

近藤 インターキエのオフィスに行つて個室でビデオを何時間も見ていくわけですね。そうすると「IRはこういうものなんだ」となってくるわけです。特に熊谷代表はIRが非常に上手なので、そういう人に教わっている私としては、いきなり高いレベルから教わることができました。

熊谷 うまいというか、当時は私自身も上場企業のなりたてで、まあやりました。1999年の8月27日に上場したんでね。当時は私もIRを先輩経営者から学んだんですけど、あちこちの総会に行ったりだとか、投資家を立ち上げる際、どのような視点で事業を選別してこられたのですか？

熊谷 ちょうど今年、私がインターネット事業を開始して20年が経つのですが、それを紐解いていくと当社にもいくつかの段階がありました。事業を開始した当時は、まずインターネットというものが広がること自体に確信を持っていて、そこでお客様に喜んでもらえるプロダクトから考えました。そしてそれにプラスして、「無くない」「ストック収益型」「自分たちで作れるもの」というキーワードをもとに、プロバイダーから開始しました。そして次にドメイン事業、その次はサーバー事業、カート事業、決済事業という流れで成長してきました。

私は、企業というものは基本的に続かないものだと思っています。実際、統計でも会社設立後5年で7割の会社が無くなっていますし、10年経ったら98%が無くなってしまうと言います。20年存続する企業となると、だいたい0.3%、つまり、普通の会社だったら無くなってしまふのです。ですから普通と同じことをやってもダメだという考え方を常に持っていますし、無くないために「継続型のビジネスモデルをやる」とか「一番お客様に受け入れられるものは何だろうか？」というように、逆算式に因数分解して考えるようにずっと事業展開をしています。

近藤 私は最近すごく考えているこ

様向け説明会のビデオを見せていただいたりとかして、僕自身もいろんな方の背中見て教わったんですよ。

それが正しかったかはわからないけど、当時のIRとしてはまあよかったですよ。当時、当社の時価総額が1兆3000億とか1兆4000億といった時代だったので、ちゃんと投資家に対してアピールできていたんだと思います。だからその頃は、それを近藤社長に伝えたかったです。

近藤 私はメンターと呼べる兄貴分は4人いますが、その中で熊谷代表は一番学んでいる。メンターです。立場前から色んなことを教えていただいております。

熊谷 それは私にとっても同じです。私にとっても一番の弟分ですけど、やっぱり近藤社長の人間性に私が惚れているからです。出会った当時から私と全く違う強みを持った起業家として敬意をもって接していましたし、今でもそう思っています。

一番しか生き残れない時代だからこそ求められる自社プロダクトと内製化

近藤 熊谷代表は覚えていらっしやらないかもしれませんが、昔、熊谷代表に「1」の形をしたバカラの置物をいただいたことがありました。その当時当社は、Yahoo! BBの入件数400万件の内、日本一となる137万件普及させ、時価総額は900億円、年間株価上昇ランキング

2位の企業にまでなりました。当然、自社の企画・営業力が強いということには自覚していましたが、一方、熊谷代表から事業の「川上」を押さえていないという意見もいただけていました。

ただ私にも言い分はあって、自分ではできない、ソフトバンクの3000億円といったスケールの大きなプロジェクトに、企画と営業という花形のパートを低リスクで行えるということは、やりがいやビジネスのメリツトが非常にあると思っていました。

しかしその後Yahoo! BBの拡販が終了し、突然当社の仕事もなくなると、それまで上昇し続けていた株価も反転し、その年の下降ランキング2位になるほど落ち込みました。その時に、そのバカラの置物の意味が分かったのです。1番と2番の違いは1番と1000番ほどの差があることと、それまでの代理店ビジネスでも分かっていました。この時改めて気付いたのが「自社ですべてを完結できる事業」で一番になることの重要性だったのです。

熊谷 近藤社長が普及させたインターネットによって、人は昔のように情報の獲得にコストや時間がかからなくなりました。そして消費者はすべての物事において、「このサービスが一番であるか、そうでないか」を簡単に比較することができるようになってしまったのです。つまり企業は、一番以外のものを提供していたら、いつかはお客さんにそっぽを向かれてしまうということです。だからこそ、何をやるにも

一番じゃなければダメなのです。

近藤 最近、熊谷代表が仰るその言葉の意味がよく分かりました。当社がゼロから立ち上げた電子雑誌出版のグループ会社であるプランジスタ社が上場し、ネクシィーズで手がけているLED照明レンタルも日本一の導入件数になりましたが、一番というのは、誰から見ても最も魅力的で分かりやすい指標なのです。私は御社のように世界一の事業をまだ作れてはいませんが、それを作ることの重要性はすべて熊谷代表に教えてもらったと思っています。

熊谷 インターネットの出現によって、一番じゃないと生き残れない時代になったのです。だからこそ、当社が提供するプロダクトやサービスは、価格・スペックなど全てにおいて一番であるように絶えず努力しています。そしてそれは「自分たちで作る」ということ。現在、当社は4550名のスタッフがいますが、その内モノを作るエンジニアやクリエイターが40%を占めています。そして今後はさらにこの比率を5割以上までしていこうとしています。やはり自社で作るとスピードがある上、コストも安く、お客様の声をダイレクトに受けて改善も早くなります。一番のモノを作り、お客様に喜んでいただく。それが重要なのです。

目指すべきは年商1000億円超
世の中に必要不可欠な存在であるために

近藤 熊谷代表は自社でプロダクト

(次頁に続く)



Masatoshi Kumagai

Profile **熊谷正寿** (くまがい・まさとし)

1963年7月、長野県生まれ。95年インターネット事業をスタート。99年店頭公開、2005年東証一部上場。上場企業9社を含むグループ87社、4500名超のスタッフと共に、「すべての人にインターネット」を掲げ、日本を代表する総合インターネットグループとして邁進。2005年米国ニューズウィーク社「Super CEOs(世界の革新的な経営者10人)」に選出。2015年財界「経済者賞」を受賞。著書に「一冊の手帳で夢は必ずかなう(かんき出版)」、「20代ではじめる「夢設計図」(大和書房)」など

Company Data **GMOインターネット**

設立日: 1991年5月24日 所在地: 東京都渋谷区
 資本金: 50億円 (2015年9月末日現在) 売上高: 1093億6800万円 (2014年12月期)
 事業内容: インターネットインフラ事業、インターネット広告・メディア事業、インターネット証券事業、モバイルエンターテインメント事業 等

た。だから売上高1000億円単位の会社にならなすぎやダメですよと言われました。それともう一つ、数字という意味ではスタッフの数についても言われました。それがスタッフの数が数百人とかではなく、1000人以上、また5000人を超えてくるとすごい迫力になってくるとい言葉でした。

契約が一日5000件から一万件、サービスの契約が一日5000件程度、SSLが全世界で7、800件というように、毎日千件単位で契約が発生しています。ですからその仕事に対応できる人材という意味でも、毎日一名以上の方が入社してきています。

近藤 5000名を間近に控え、御社で目に見えて変わってきたことはありますか？
 熊谷 やはりこれくらいの規模になってくると、スピード感も出てきますし、1000人スタッフが増えても負担感が変わりません。当社の場合、上場企業も9社ありますが、それと同様で、上場企業が社増えなくても会社全体の負担は変わりません。だからこそ実感するのですが、会社というのは一定のところまで行くと、本当に加速してくるのが分かります。逆に一番苦労するのは、スタッフ数が1000名程度、上場企業で言う一社目ですかね。

近藤 実は私も、最近それを心がけているんです。これからの近藤太香巳のこと、社員にも発表したのですが、基本的な部分は社員にドンデン任せるようにしています。会議でも冒頭に気になることや質問をまとめて行い、それ以降は会議に出ないようになっています。ただそうすることで逆に上層部の気合が入りだして、結果的にいい循環が生まれてきています。

熊谷 いいですね。任せる経営がいいですよ。

熊谷 いいですね。任せる経営がいいですよ。

熊谷 新規契約数では、ドメインのうですか？

近藤 ベンチャー企業の多くは、社長がトップ営業マンとして飛び回るケースをよく聞きますが、なかなか仕組み化できていないようですね。

とがあるのですが、それは何かということ会社には3つの種類があるのではないかといいことです。一つ目はあっても無くてもいい会社。これは一番倒産する恐れがあり、キラーカード(独自性)がない会社です。そして二つ目が世の中にとって便利な会社。これが当社のこれまでのポジションだと思っています。そして三つ目が社会にとって必要不可欠な会社。そしてようやく私も、その会社になるための事業を見つけたのです。それがLED事業

であり、メディアであり、パッションリーダーズなのです。
 熊谷 私も今から16年前に上場した時に、あるアナリストさんから言われた言葉があって、それが今近藤社長がおっしゃった三つでした。私の場合は、一つ目が売上高10億円までのあっても無くてもどっちでもいい会社。そして二つ目が売上高100億円までのあると便利な会社。そしてもう一つが年商1000億円超の、世の中にとって無くならない会社というものでし

益も大切ですが、それはある意味一過性のものです。仲間を大切にするといい気持ちには未来永劫続く組織の根幹です。そのためには、愛、ある目標を、熊谷 組織力は徹底力、社長自らが率先し、愛、ある目標を

熊谷 社長がいなければ動かないという会社の体制は非常に良くないです、伸びません。社長というのは、苦勞している感じがあると、「俺は求められている」と感じたり、自分で営業していること自体が楽しくなってしまう。

し、子会社ではなく「グループ会社」、M&Aではなく「仲間作り」と言っています。仲間があつて初めて組織が運営できるわけですから、スタッフに対してフラット視線、愛視線です。社長の影響力があることは事実です、時に私もスタッフを叱ります。しかしだからと言って上下関係で陰湿なことはありませんし、成長を願って愛を込めて叱る。この視線が組織を成長させる上ですごく大事です。やはり愛のある経営をしないと組織が成長しないんですよ。

熊谷 一番誇りが持てる仕事をして、そこから生まれた一番のプロダクトでお客様が笑顔になる。それを受けてスタッフも笑顔になる。その結果、売上が上がり、株主様も笑顔になる。この笑顔の循環こそが企業の本質なのです。そしてそのためには愛を持って経営する。そうすると会社というのは

自然と自走式の形になるのです。自走式の組織を作ることが経営者の本質であり、力です。仕組みについては先ほど私が申し上げましたが、本質はここにあるのです。愛の経営、笑顔の循環でこそ企業は成長する。自走式の仕組みを作っているわけではないので、テクニクで作っているのではないのです。愛で作っている。これは本当に大切なことです。

ただよく考えてみてください。人はみんな一日24時間しか時間がありません。みんな同じリソースの中で戦っているのだから、それをどう効率的にするかというのが考えなければいけませんし、それが仕組み化ということなのです。絶えず自分だけしか営業できないという環境だったら、その24時間が限界になってしまいますからね。

近藤 以前は熊谷代表もご自身で前面に出られていたこともあったんですよ？

熊谷 最初はもちろん私が全部やっていたんですけど、徐々にそれを仕組み化して人に任せるようになっていきました。そしてそれが強い組織になる。こういう形でコントロールできるようになったら、その企業と経営者は強いんですよ。企業が大きくなっても社長がいつもそばにいるという環境では、普通の人々になっちゃって組織の維持ができなくなってくるのです。

近藤 まさにその通りだと思います。また改めて、ここまで徹底されている熊谷代表には脱帽です。今度はこういう話をパッションリーダーズで話していたいただきたいですね。

熊谷 最初はもちろん私が全部やっていたんですけど、徐々にそれを仕組み化して人に任せるようになっていきました。そしてそれが強い組織になる。こういう形でコントロールできるようになったら、その企業と経営者は強いんですよ。企業が大きくなっても社長がいつもそばにいるという環境では、普通の人々になっちゃって組織の維持ができなくなってくるのです。

近藤 組織力にもつながる部分ですが、人材の評価方法や接し方で意識していることはありますか？

熊谷 当社グループでは社員のことを「仲間」や「スタッフ」と呼びます

熊谷 当社グループでは社員のことを「仲間」や「スタッフ」と呼びます



Takami Kondo

Profile **近藤太香巳** (こんどう・たかみ)

1967年11月1日生まれ。19歳の時、50万円を元手に会社を創業。34歳でナスダック・ジャパン(現ジャスダック)へ株式上場し、37歳で2004年当時最年少創業社長として東証一部に上場。プロモーション&マーケティングを駆使したビジネスモデルでグループ10社にまで成長させ、LED照明レンタル事業、電子雑誌出版事業、経営者交流会「パッションリーダーズ」のいずれも日本一の規模を誇る。2015年9月、電子雑誌出版の(株)ブランジスタがグループ2社目となる株式上場を果たす。常に新たな分野へ挑戦し続け、早稲田大学や東京大学・一橋大学などでの講演活動も積極的に行い若者の心を持ち前の情熱でリードしている。JAPAN VENTURE AWARD 2006 最高位 経済産業大臣賞受賞。

近藤太香巳氏が主宰「パッションリーダーズ」とは…

強きリーダーが求められている現代において、自らリスクを取り、企業を立ち上げ、一步を踏み出す起業家たちの応援組織として2011年4月に創設。毎月1回の定例会をはじめ、アカデミー(人材教育)やビジネスマッチングに加え、様々な部会を開催。さらに、東北・名古屋・大阪・四国・九州といった支部(Branch)も展開。活動を通じて次世代を担うリーダーたちとの交流やモチベーションアップが図れることから、わずか5年で会員数は3000名を突破。今、最も「アツい」日本一の経営者団体である。

<http://www.passion-leaders.com/>