

事例報告 3

ベンチャー企業の果たす重要性



株式会社オプト 代表取締役社長CEO 鉢 嶺 登

皆さん、こんにちは。オプトの鉢嶺と申します。本日はよろしくお願いたします。最初に、本日、学生の方が多いようなので、お伺いしたいのですが、将来、起業してみたいという方、どのぐらいいらっしゃるのでしょうか。

司会者 正直に手を挙げてください。

鉢嶺 少ないですね。まだ、少ないですね。逆に、あとはベンチャー企業へ就職してもいいという人は、どのぐらいいらっしゃいますか。

司会者 正直にお願いします。

鉢嶺 これも少ないですね。なるほど、わかりました。ありがとうございます。私は、オプトという会社、インターネットのマーケティングの会社を起業いたしました。本日はどちらかという、オプトの紹介というよりは、一人のベンチャー起業家として、話をさせていただきたいと思います。

私自身は1991年にこの早稲田大学の商学部を卒業し、森ビルという会社に就職をいたしました。丸三年勤めた後、1994年にこのオプトという会社を設立しました。ですから、もう二十年前になります。

オプトは、インターネットの広告を主にやっております。一言で言いますと、Yahoo!やGoogle、最近ですとFacebookやLINE、YouTubeといった、インターネット上のメディアをさまざま活用しながら、企業のマーケティングをサポートする仕事、企業の売り上げを最大化させるサポートをしている会社です。

創業からの簡単なグラフ（売上と従業員数のグラフ）がここにあります。1994年に設立してから、ネットバブルがあった1999年、2000年のころまでは、非常に苦しい時期でした。ゼロから会社を設立し、最初は私一人からスタートして、約7年間は、24時間、365日、会社の成長のことばかり考えてやっていたにもかかわらず、なかなか利益が出ないというような時期でした。7年間苦しみましたけれども、そこからようやく日本に大きな波がきました。そして、その波に乗ることができて、2001年以降、売上がバンバンと増えていくといった状況でした。

まず1990年、ちょうど僕が大学を卒業する1年前の「世界の時価総額ランキングベスト30」という資料が、こちらにある表です。これを見ていただきますと、上位の30社中21社が日本の企業という、こんな時代があったわけです。これがいわゆる1950年ごろから始まった日本の高度経済成長時

代の終焉だったのではないかと思います。このようなことは、これからまたあるのかわかりませんが、世界的な企業の時価総額ランキングの上位をほぼ日本企業が占めるという時代が、1990年にあったわけです。

しかし、皆さんご存じのとおり、1989年の株価を頂点にバブルが崩壊し、それから24年間、株価は右肩下がりという状態です。1950年から1990年まで、40年間かけて上がった株価が、24年から25年かけて下がり続けているわけです。幸いにも、ここ数年はアベノミクスで若干戻りつつありますが、アメリカ経済が1990年以降、大きく株価を伸ばしているのに比べますと、日本の市場は非常に低迷していると言わざるを得ないような状況が、ここ20年以上続いています。

では、「アメリカはどうなっていたのか」ということです。アメリカは、実は1987年、われわれ日本がバブルで浮かれていたときに、ブラックマンデーという、当時で言う大暴落が起きました。その後、1995年ぐらいから急激に株価は上がり、それ以後、9・11のテロや、リーマンショックがあり、一時的に株価は落ちていますが、今ではそれをもカバーして、最高の株価をつけている、という状況になっております。この違いが何なのかということなのだと思います。

私なりに思うには、1987年、日本の高度経済成長時代の最後には、「製造業の争いでは、もうアメリカは勝てない」という状況になったわけです。一方で、日本の製造業は非常に強い、世界的に強い優位性を発揮する時代になりました。アメリカは、「もう世界的に製造業では食べていけない」という中で、「国として何に投資をすべきか、新産業は何なのか」と考えました。次の時代の新産業、まずIT、そしてその次にインターネットというものに目をつけました。そして、国を挙げて投資をし、資金が流れるようにし、優秀な学生を配分するように、国を挙げて新産業を支持をしていったのではないかと、思うわけです。

それによって、アメリカは、「IT」と「インターネット」で世界の覇権を握っていきます。現時点の時価総額ランキング、世界のベスト50を見ますと、半分以上がアメリカの企業です。一方、日本はトヨタ1社しか入っていないという、1990年に比べますと惨憺たる状態です。かつ、業種別に見ても、世界の上位50社のうち、半数が「IT」と「インターネット」の企業になっています。ここにいくつかロゴを載せていますが、皆さんがご存じのAppleや、最近ではGoogle、Facebook、Amazonといった企業です。このような企業が、アメリカ発で生まれ、世界を席卷する。そして、アメリカの国力を上げている、アメリカを繁栄に導いている、ということなのです。

ですから、日本もこういった状況に持っていかなければいけないと思います。そのアベノミクスの三本の矢、「成長の三本の矢」について、アメリカの著名な方々も口をそろえて、「日本が今後、繁栄するきっかけになるのは、ベンチャー企業と起業家精神、アントレプレナーシップである」というようなことを言っています。

ということで、ここに一つのデータ、ピラミッドのデータがあります。こちらをご説明いたします。一般的に、企業、法人というものは、「大企業」と「中小企業」に分類されます。これは、売上高や社員数、資本金の額などによって、「大企業」「中小企業」と分けられます。さらに、これを

「売上が毎年15%以上成長している企業」を、仮に「成長企業」と定義します。毎年15%成長しているということになると、規模の大小は関係ありません。社員数が1,000名の会社もあれば、10名の会社もありますが、「毎年15%以上成長している会社」を成長企業とします。そうすると、社数では、大企業はわずか数%、成長企業は7%、中小企業が何と90%以上になります。ですから、「中小企業が日本を支えている」と言われますけれども、まさしく数の上では圧倒的に中小企業が多いのです。これは、アメリカも同様の状況になっています。

けれども、次はGDPに占める割合です。企業がGDPに与えるインパクトです。つまり、いろいろなものを買ったり、賃料を払ったり、人を雇用して人件費を払ったり、このような経済活動をするためにGDPに貢献するわけですが、その割合でいきますと、何と48%が大企業となっています。これは当たり前かもしれませんが、44%を成長企業が占めています。つまり、大企業と成長企業、数の上ではたかだか7、8%ですが、この二つに分類されている企業群がGDP全体の9割以上を占めている、ということなのです。つまり、「成長している」ということ自体が、非常に大きな経済的なインパクトを与えるということになるわけです。

同時に、新規雇用にも注目してください。「新しく人を採用する」という新規雇用に関しては、何と87%を成長企業が生み出しています。大企業の場合にはリストラなどもありますので、必ずしも新規雇用を増やし続けているわけではありません。要するに、大企業でも中小企業でも、成長している会社というのは、人が足りないということで、新規雇用を増やしているということなのです。ですから、GDPに与えるインパクトや新規雇用といった点で、社会に与える影響度や貢献度が非常に大きいのは、実は成長企業である、といったことがこの数字の上からもわかるわけです。

つまり、日本がこれから繁栄をしていくためには、大企業も中小企業も、まずこの「成長企業」にならなければならないということだと思えます。大企業でも、イノベーションし続ける。先ほどのコメリさんのように、イノベーションし続ける、変わり続けるということが、成長の源泉になります。中小企業であったとしても、「毎年売上3億円、毎年売上10億円」ではなくて、「10億円の企業は、12億円に、15億円に成長しよう」と、そういう成長を志すことが、結果として日本の国力を上げることになると思えます。日本を繁栄に導くということが、こういった数字からもわかるわけです。

ですから、僕が学生の皆さんにお願いしたいことは、こういう資料を見て、単純に大企業に入るのではなくて、皆さんが入ったからには、自らの手によって新しいイノベーションを起こす、新規事業を起こす、会社を活性化させるというように、チャレンジしてもらいたいと思えます。あるいは単に「大企業だからいい」というのではなくて、やはり成長を志している大企業、中小企業に入ってもらいたいと思えます。先ほど、アメリカのグラフを見ていただいたとおり、1987年というブラックマンデーから、株価が上がり始める1995年まで、約7、8年かかっています。そして実際に今の株価に至るまで10年、20年と経過しています。ということは、僕らが、日本という国が、今後20年

後30年後に繁栄するためには、新しいイノベーションを起こさなければいけないし、新産業を創らなければいけないし、そういった産業にこそ優秀な人材が投入されなければいけないと思います。日本全体のポートフォリオで考えたら、そういうことが非常に重要なことなのではないかと思うのです。したがって、皆さんがもし、「俺は、私は、優秀なのだ」と思っていच्छるのであれば、よりイノベーションに貢献するような会社や市場に身を投じてもらいたいというのが私からの大きな願いということになります。

最後です。こちらは日本経済新聞の記事ですが、「企業の内部留保が実は304兆円もある」という記事です。今、安倍政権の中で法人税減税というものが一つのトピックスになっています。このような企業が、仮に法人税減税で資金を得たとしても、それが内部留保に回ってはいは意味がありません。先ほどの経済産業省の石井さんのお話にもありましたが、「企業の内部留保のお金がベンチャー投資に回る、イノベーションへの投資に回る」というような施策も、非常に重要なのではないかと思います。一つ事例として、記事をお持ちしました。

私の中にこのような思いがありますが、その中で、オプトも本業の「eマーケティング」だけではなく、ベンチャー企業への投資や育成、あるいはオプトからの事業創造というものに力を入れようとしています。先日、「eマーケティングのオプト」から、「事業創造プラットフォームのオプト」に、事業体を変えていこうと発表したばかりです。私も上場する直前に、ベンチャーキャピタルから資金を投資していただきました。非常にありがたい資金でした。ただ、私をもっとベンチャーキャピタルに望んでいたもの、その投資をいただいたときにベンチャーキャピタルに望んでいたことは、三つありました。一つは、当たり前ですが「資金」です。それ以外に、「経営のアドバイス」。一番初めのグラフに戻りますが、資金調達をしたのはちょうど2000年です。ベンチャーキャピタルに投資をしていただいてから会社が伸びていきますが、それまでの1994年から2000年までは、一番苦勞していました。私の場合は親が公務員でしたし、また、親戚中に経営陣、経営者がいなかったということもあって、徒手空拳でスタートしました。1994年に会社を起こしてから、いろいろな社長に会いに行き、本を読み、独学で進んでいきました。ですから、どうしたらもっと成長できるのだろうと、ずっと日々悩んでいました。ベンチャーキャピタルから投資していただいたときには、「資金援助」だけでなく、二つ目の「経営のアドバイス」、そして三つ目に「顧客の紹介、人脈の紹介」というものを期待したわけです。日本の場合は、なかなか資金以外のものを提供していただくことが、その当時難しかったのです。日本のベンチャーキャピタルの場合、経営経験をした人がキャピタリストではありませんので、ここが一つ問題だと思います。

一方、アメリカのシリコンバレーは、会社を起こして、その会社を売った人がキャピタリストになりますから、そういった意味では、経営面でもアドバイスができますし、人脈も持っているというようなメリットがあります。このダイナミズムを感じると、やはり日本の場合も、そういった形にしなければいけないだろうと思います。これを解決する一つの方法が、「コーポレートベンチャーキャピタル」というものです。従来のベンチャーキャピタルだけではなくて、事業会社がベンチャー

キャピタル事業をやるということです。たとえばサイバーエージェントやGMO、最近ですと、KDDI、Yahoo!、リクルートなど、こういった企業が次々とベンチャー投資を進めています。こういった動きは、非常に重要なのではないかと思うわけです。

また、われわれも、純粹にお金を提供するだけではなくて、ベンチャー企業に足りないもの、たとえば「管理業務を全部アウトソースで受ける」ということをやっています。法務や広報、経理、研修、こういうものをベンチャー企業は持っていませんので、オプトが併せて提供しますと。お金以外に、管理業務は全部アウトソースで受けますので、本業に集中してくださいということです。サービスでサポートしたり、場合によっては人材も紹介、派遣します。われわれの中の研修のプログラムで、経営者育成研修というプチMBAみたいなコースがありますが、そのプチMBAで、人事やファイナンス、M&Aなど、そういったものを全部一通り学んだ人材を、ベンチャー企業に支援として送りますというものです。このような形で、お金以外のサポートも含めた「ベンチャー支援」というものを、オプトとして始めようとしています。

こういったことも含めて、私から皆さんにお願いしたいことは、大企業に入るということだけが選択肢ではなくて、「起業する」ないしは「ベンチャー企業に入る」ということも、一つの選択肢に考えていただきたいと思います。また、極端な話ですが、私は日本の起業というのは、ノーリスク・ハイリターンだと思っています。日本ほど、起業に対してリスクがない国は、世界中見渡してもそれほどないと思うのです。世界中に195、196カ国ある中で、起業して失敗したとしても、日本の場合は生活できないといったことはないと思います。当然、会社を倒産させれば格好悪いし、しばらくは銀行から融資を受けられないし、クレジットカードがつかれないといった問題はあるにせよです。いろいろなセーフティーネットがありますから。そういった意味では、日本の場合は、ベンチャーを起こすこと、そして失敗することに対するリスクは、ほとんどないのではないかと思います。ですから、ぜひ「起業」にもチャレンジしていただきたい、「起業」というものも選択肢の一つに考えてもらいたいと思います。短いですが、私からの話とさせていただきたいと思います。どうもありがとうございました。