

新装版

未来をつくる起業家

日本発スタートアップの失敗と成功

20 ストーリー

ケイシー・ウォール

Casey Wahl



はじめに

日本は転換期を迎えている。この国のグローバルな評判を築いた大手電機メーカーが長期にわたって低迷する一方で、新しい世代のスタートアップによって復活の土台が静かに築かれつつある。そうしたスタートアップは、今後、世界的に大きな影響力をもつことになるだろう。

急成長する中国の陰に隠れて忘れられがちだとはいえ、日本はいまでも世界第3位の経済大国である（大きく水をあげられてしまっはいるが）。だが、今後も存在感を保ちたければ、日本は変わらなければならない。識者のなかには、日本が必要な変革を起こせるのか疑問視する人も多い。自分を周りに合わせ、リスクを嫌う文化があることに加えて、現状に満足しているかのような変化の乏しい状況が数十年も続いているからだ。

しかし歴史を振り返れば、この国は危機にさらされるたびに素早く対応してきたことがわかる。欧米列強による植民地化の波が迫ったときは、明治維新で工業化を実現した。戦後の焼け野原からも、自然災害の爪痕からも目覚ましい復興を遂げた。危機感が社会全体にまで広がれば、日本の持ち味である一致団結の精神によって、変化を力強く推し進められるだろう¹。

魚の大群がいっせいに向きを変えるように。20年におよぶ経済の停滞、最近の中国の独善的な動き、人口の減少といったさまざまな問題を抱える今こそ、変化が求められている。そして現在、スタートアップがその起爆剤になりつつある。

長年続いてきた景気の低迷は、放置できないところまできている。日本の経済的な地位を国際的に高める原動力だった、昔ながらの大手

1 『日本-喪失と再起の物語 黒船、敗戦、そして3・11』(デイヴィッド・ピリング 著、仲達志 訳、早川書房、2014)

メーカーは、かなり危うい状況にある。そのことは既に、国外でも国内でも事実と受け止められている。ここ数年間、大手メーカーでは大規模な人員削減が次々に行われている。企業と従業員とのあいだの基本的な取り決めとしてかつて誇られていた、終身雇用のシステムが崩れようとしている。このシステムを今でも維持している日本企業は8.8パーセントしかなく²、伝統あるトップ企業から優秀な人材がどんどん抜けている。

心理的なレベルでは、責任ある地位に就きはじめた30代や40代の若い世代のあいだで、日本の経済的影響力をグローバルに再構築しようという意識が高まりを見せている。そして、チャンスに恵まれず、プライドを傷つけられ、自己実現を図れないまま長年溜め込んだ思いが爆発すると、起業することになる。

日本では、初めて起業する人の数が着実に増えている。労働年齢人口のうち、自分で会社を立ち上げて運営することができると思う人の割合は、ここ2年で30%も増加した³。いまや、第4次スタートアップ・ブームが起こっているのだ。過去のブームの土台がまだ残っているところに、今回は新たな推進力が加わった。国内のメディアが、スタートアップのカルチャーをハリウッド・スタイルで徹底的に称賛しているのは大きな利点だ。大学を卒業したばかりの人や、やる気のあるトップレベルのホワイトカラーが思い切って起業することに大きな魅力を感じはじめ、スタートアップの合併と買収が起こる頻度も増えている。それによって資金が循環し、次のベンチャーに向けて資金力、経験、野心を向上させた才能あるトップ・リーダーが、二つ目の

2 "Debating the Merits of Lifetime Employment," Philip Brasor; Japan Times, November 1, 2014;

3 <http://www.japantimes.co.jp/news/2014/11/01/national/media-national/debating-merits-lifetime-employment/>

"Persistently Low Levels of Activity – But High Activity Among Those with Positive Entrepreneurial Attitudes"; Global Entrepreneurship Monitor, 2014; <http://www.gemconsortium.org/country-profile/76>

"Time to Get Started"; The Economist, August 31, 2013; <http://www.economist.com/news/business/21584328-shinzo-abe-giving-new-hope-japans-unappreciated-entrepreneurs-time-get-started> 参照

スタートアップを創業しはじめた。そうしたなかで、2014年に日本の株式市場で新規公開された株式のうち、テクノロジー企業の占める割合は50%を超えた。イグジットを一つか二つ見込む、経験豊かな起業家たちがビジネス・シーンをリードし、グローバル市場に挑戦しているのである。

こうした明るい面もあるものの、日本は数十年前から、起業するのが難しい国であることに変わりない。スタートアップの創業と経営のしやすさという点では、日本は国際的にきわめて低い順位をつけられている。2014年の調査によると、日本の順位は世界で第83位という悲惨なものだった⁴。既存の社会、法律、金融システムのままでは、見込める利益とリスクのバランスがとれていないのだ。日本では、経営者と会社を同一人格化した法制度がとられているので、仮にベンチャー企業が成功しそうにない状況下に陥ってしまったとしても、経営者にとっては見切りをつけるのが極端に難しく、失敗したアイデアから別のアイデアに移りにくい。スタートアップの従業員にストックオプションが設定されることもあまりない。そのせいで、このシーンに入る意欲をそがれている優秀な人材が大勢いる。こうした向かい風が吹くなかで、日本における数少ない起業家となり、インスピレーションを生み出すのに必要なリスクをとる気概を見せてきたのは、異端児や変わり者しかいないという状況だった。

エコシステムは急速に改善しつつある。しかし、持続可能でダイナミックなシーンをはぐくむための道のりは遠い。本当の意味でのスタートアップの数が、まだ十分ではない。つまり、右肩上がりに成長中で、ベンチャーキャピタルが投資する機の熟したスタートアップが少ないのだ。エンジェル投資家もいるが、まとまっていないので見つけるのが難しい。東京だけでなく日本全国に、アクセラレーターやシー

4 Doing Business, Economy Rankings; <http://www.doingbusiness.org/rankings>

ド・ラウンドのベンチャーキャピタルもあるが、シリーズBより上では資金源が枯渇することが多い。数少ないシリーズAの投資家も、投資できるチャンスが限られている。マーケットが本当に花開くには、流動性がまったく足りていない。

最近、「東京は“次のシリコンバレー”になれるか」と題した興味深い記事が、国内メディアや海外メディアで繰り返し語られている。日本は近年、ベンチャー・シーンで大きく前進してはいるが、シリコンバレーになるにはまだ先が長い。日本がシリコンバレーの本当のライバルになるとは考えられないし、それを目標にすべきでもない。その理由はいくつもあげられる。スタートアップが少なすぎること。社会的リスクと財政的リスクをとろうとする起業家が少なすぎること。投資の機会が限られていること。国外からもアクセスできるサービスを創るには、言語と文化の壁が大きすぎること。成長力のある会社を創業するために必要な新しいアイデアとエネルギーをもたらす海外出身者が少なすぎること。シリコンバレーにはこのすべてがそろっている。シリコンバレーには、他のどこにもないほど豊富なアイデアや資金、才能が世界中から集まる。これは容易にまねることができない。

もっとも、日本はシリコンバレーを模倣する必要はない。日本では、利益の多い国内市場に競争相手がいないうえに、資金の調達コストを下げ、労働力を比較的安く抑えられる⁵という強みを活かして、世界的な影響力をもつグローバル企業を創ることができる。競争力があり、資金を大量に投入するシリコンバレーのシステムを性急に取り入れようとするれば、日本を世界でも独自の国にしている特徴の多くが失われてしまうだろう。

島国である日本は、歴史的に見て人口が多く、国民の均質性が高い

5 日本のエンジニアの件数費はシリコンバレーのエンジニアの3分の1で、バイリンガルでない場合は特に差が大きい

他に類を見ない特徴がある。地理的な条件が文化を生み、文化がビジネス環境を決めている。日本をよく知らない海外投資家は、この国を黄金の蔵が隠された城とみなし、しかも数少ない番兵がほとんど眠っていると考える傾向にある。しかしこの城には巨大な堀がある。初めの印象よりもずっと広い堀がある。外からやって来ても、この堀を渡って富を得られる人はほとんどいない。言葉と文化という高い壁が、有能で効率的な海外の競争相手をはじき返している。もちろん逆に言えば、日本社会に受け入れられるようにローカライズして、破壊的なサービスを展開したスタートアップは、成功の見込みが大きいということでもある。

あえて一般化すれば、日本とシリコンバレーの起業家には、いくつか重要な違いがある。日本のほうがイグジットの機会が少なく、サイクルがかなり長い。そのため、シリコンバレーの一部で見られるような、欲だけに突き動かされて会社を立ち上げる例はあまり見られない。日本では、長期にわたって投資してくれる相手と信頼にもとづいたパートナーシップが築かれるため、すべての取引において短期的な利益を最大化しようとする動機がなくなる（ただし、だまされていないかと不安を感じることはある）。より深く、より有意義な関係が生まれると、ビジネスリーダーは従業員の幸せに対して責任を強く感じることが多い。ゆっくりとしたサイクルで作られたスタートアップ・システムの影響は、資金と才能のあるリーダーが一つの会社に長く留まり、システムの倫理性を高く保つという形で現れる。絶えず新しいスタートアップに移り、イグジットするたびに資本と専門性を手放すシリコンバレーとは対照的だ。

一方、シリコンバレーを拠点とする起業家は、ほぼ例外なく、プロダクトにフォーカスする傾向がある。その場合、会社はプロダクトを作るために存在し、売却先が見つかったりサービスをより成長させられる人が現れたりすれば、別のことを始める。日本では伝統的に、プ

ロダクトにフォーカスする起業家は多くなかった。昔ながらの日本のエグゼクティブというのはカリスマ的なリーダーであり、個人や家族のアイデンティティが会社に深く染み込んでいた。会社は、顧客だけでなく社会の繁栄のためにも尽くした。会社の規模が大きくなっていく過程でCEOは父親のような役割をはたし、社会的なステータスも上がった。こうしてリーダーの哲学が受け継がれることによって、資金と才能は個々の「スタートアップ」に囲い込まれた。プロダクトは大企業を作るための手段でしかなく、その逆ではないという考えにもとづけば、会社を早く育ててすぐにイグジットするという考え方は直感に反する。それでも東京では、プロダクトにフォーカスする起業家が増えている。グローバルな野心をもつCEOは、特にその傾向が強い。若い日本の起業家にはシリコンバレーのカルチャーを知り尽くしている人が多く、プロダクト第一主義が定着しはじめている。これはテクノロジーのエコシステムが健全になるためのよい前兆だ。

本書でインタビューした起業家たちの話からわかるように、日本は独自の「日本らしさ」を保ちながら、グローバルな競争力のある会社を生み出すことができる。この国のスタートアップ・コミュニティにはすばらしい才能をもつ人がいて、若い起業家が大きなイグジットを成し遂げる事例も見られるようになってきている。この能力とノウハウを背景に、競争が少なく、資金と才能のプールに深くアクセスでき、勝者になれば支援されるという環境が合わされば、これから数年のうちに世界的なテクノロジー・ブランドがいくつか現れてもおかしくない。本書で紹介した日本人起業家のスターの何人かは、高額を買収やIPOでイグジットしたあと、グローバル・マーケットを“研究”して次のビッグ・チャンスを見つけるために、しばし活動を休んでいる。きっと新たなチャンスを見つけるだろう。孫正義や三木谷浩史の次の人材が、急成長する会社の土台を築きつつある。ソフトバンクや楽天につづく会社が、もうすぐ生まれるはずだ。そしてグローバ

ルな舞台で日本の地位を取り戻し、世界の力学を大きく変えていくだろう。

このプロジェクトを始める前の数年間、私は、日本で積極的にスタートアップを立ち上げようとした。しかし、創業したテクノロジー企業はすべて失敗に終わった。日本におけるスタートアップ・エコシステムのニュアンスや落とし穴を、私は試行錯誤をしながら、痛目にあいながら学ぶしかなかった。時間的にも、金銭的にも、感情的にも犠牲の多い試みだった。アイデアのアービトラージ、つまりシリコンバレーで急成長していた企業を参考にして、日本で自然発生する数年前にイノベーションを持ち込んだ。

ヘッドハンターの地位にいた私は、「起業家になりたいがなれないでいる」と何年も前から語っていた、日本人のエリート・ビジネスパーソンを創業CEOに雇った。次に、シリコンバレーからインスピレーションを得たサービスをもとに、開発チームが日本バージョンを作った。しかし、これは学習曲線のスタートに過ぎなかった。

プロジェクトを始める前に知っていればよかったと思うことがたくさんある。例えば、日本ではアーリーアダプターとインフルエンサーがまったく別のグループであること。日本国内のベンチャーキャピタルは、株式の過半数を保有する創業者一人だけとやり取りをしたがること。イグジットの機会が少ないため、会社を立ち上げるには長丁場に備える必要があること。これらすべてに私は足をすくわれた。日本で創業して成功できるかどうかを左右するこうしたインサイトは、東京にいる少人数のグループしか知らない。とても日本的なやり方だが、そのグループの一員ならすべての情報にアクセスできる。逆に言うと、ほとんどの場合、グループの一員でなければ情報にアクセスできない。本書の目的は、成功を収めている日本人起業家のインサイトを初めて共有し、社会的な壁をなくしていこうとすることにある。

既に述べたように、日本経済を立て直すには、スタートアップ企業が先頭に立って日本を引っ張っていく必要がある。私は、起業したいと考えている人が大きな一歩を踏み出すきっかけになってほしいと願って本書を執筆した。本書には、インスピレーションにあふれる物語だけでなく、スタートアップを立ち上げる初期の段階で役に立つ実践的な情報、つまり簡単には取り消せない決断、会社のDNAの一部となるような影響力の大きい決断をする際に役立つ情報が記されている。知らなければ失敗につながるような情報だ。どんなときにベンチャーキャピタルから資金を調達すればいいのか？ その金額は？ 評価額は？ そのとき共同創業者との対立を解決するにはどうすればいいのか？ 会社を売却するまでのプロセスをどう進めるのか？

本書は、個人のストーリーを中心に構成されている。起業家の生の声と、ありのままの人間性が出るように努めた。本書を読めば、現在の東京のテクノロジー・シーンを幅広く知ることができる。日本のインターネットの基礎を築いた、デジタルガレージの伊藤穰一と林郁。東京のビジネス・シーンにいまに残る、ステレオタイプとジェンダーの問題に立ち向かう女性起業家。先見の明をもって起業家になった高校中退者、保守的なバックグラウンドを捨ててスタートアップの世界に飛び込んだエリート・サラリーマン。本書では、成功するまでに経験した失敗や、苦い体験をすべて語ってもらうようにした。こうしたヒューマン・ストーリーは記憶に残りやすい。共鳴できるからだ。本書に掲載された困難に立ち向かう物語を読んで、日本の新しい起業家は何に耐えなければならないかを肌で感じてほしい。

ありがたいことに、電子書籍とプリント・オンデマンドでまず発売された本書の日本語版はベストセラーとなった。メディアに取り上げられ、トークイベントやサイン会も開催された。どの会場にも、スタートアップを試したいという思いに胸を膨らませ、自分のプランを固めるのに役立つ新しいアイデアや情報を得たいと考えている、熱意あ

ふれる日本人がいた。その反応からは、本書によって背中を押したいと思っていた日本のスタートアップのトレンドが、確実に進んでいることが実感できた。

日本で大きなうねりになろうとしているスタートアップ・シーンに光を当て、同時に、日本のビジネス・メンタリティーをこれまでになかった形で紹介するために、本書の英語版も刊行された。日本のビジネスに関する英語で書かれた書籍には、小説のようなスタイルで会社の歴史を描き出したり、日本人CEOが自らの語り口で自らのストーリーを披露し、彼らの感情や意志が感じられるようなものは、まったくなかったと言っている。礼儀作法についてまとめるよりも、日本人起業家の心理を伝えられれば、日本への理解を深め、この国に外国人が近づきやすくなると私は考えた。保守的で礼儀正しいという日本のビジネスパーソンの一般的なイメージとは反対に、日本人のCEOのなかにも自信満々でアグレッシブな人もいる。しかし、人間に関することであればどんなことでもそうだが、話はそれほど単純ではない。矛盾もあれば、複雑なことも山ほどある。読者の皆さんにとって、本書が新しい一面を発見するきっかけとなってくれれば嬉しい。

新装版発刊によせて

2015年8月

東京原宿にて

ケイシー・ウォール

Contents

はじめに	3
小林 清剛 創業者 NOBOT / 創業者 & CEO Chanoma	15
木村 新司 エンジェル投資家 & co-CEO Gunosy / 創業者 アトランティス	27
南 壮一郎 創業者 & CEO BizReach	40
村田 マリ 創業者 & CEO iemo	63
光本 勇介 創業者 & CEO ブラケット	77
柴田 陽 創業者 Spotlight	91
Rob Laing & Matt Romaine 共同創業者 Gengo	110
福山 太郎 創業者 & CEO AnyPerk	135
井口 尊仁 創業者 & CEO DokiDoki / 創業者 Tonchidot, Telepathy	156

柿山 文博	173
創業者 & CEO MONOCO	
平野 未来	185
創業者 & CEO Cinnamon / 創業者 Naked Technology	
倉富 佑也	197
創業者 & CEO Panda Graphics	
秋好 陽介	209
創業者 & CEO Lancers	
山本 敏行	223
創業者 & CEO ChatWork	
須田 将啓	238
創業者 & CEO エニグモ	
坂井 光	250
創業者 & CEO インタレストマーケティング	
河端 伸一郎	263
創業者 & CEO Interspace	
武藤 友木子	272
創業者 & 元マーケティング副社長 ProTrade	
林 郁 & 伊藤 穰一	286
共同創業者 デジタルガレッジ	
謝辞	302

