

ITベンチャーの経営とは

藤田 晋氏

(株)サイバーエージェント 代表取締役社長

《略歴》

1973年生まれ。1997年青山学院大学経営学部を卒業。同年株式会社インテリジェンスに入社、人材コンサルティング業務に携わる。1998年、24歳の時にインターネット企業のマーケティング力・営業力の弱さに着目し株式会社サイバーエージェントを創業、同社代表取締役社長に就任。その後、2000年3月には東証マザーズに上場。現在は、インターネットメディア事業・インターネット広告代理事業・投資育成事業を展開するインターネット総合サービス企業のグループCEOとして、積極的に事業拡大を図っている。

倉田雅美子氏

(株)ラッシュインターナショナル 代表取締役社長



左 藤田氏 右 倉田氏

ようということやってきましたね。

倉田：特にこれがなければ、ということは何ですか？

藤田：やはり、創業は相当大変なので、覚悟は必要ですね。当時は全然分からなかったから、希望に満ち溢れていましたが、また0からやれと言われると考えるだけでうんざりしますね。

倉田：そうですね。会社を起こすとすると、やはり犠牲にするものとかが出ては私には仕方がないのかなと思っているのですが。

藤田：本当に0から1を立ち上げたいと思っているのであれば、それ以外のものは、一旦、あきらめなきゃいけないと思っています。多分、その後でいくらかでも取り返せますから。

倉田：藤田さんの本を読んでいると、そういう感じが伝わってきます。

藤田：ベンチャーを目指す人の中には、耳ざわりのいいところだけを聞こうとする人がいますが、それくらい覚悟を決めないとダメなほど大変なことだと思いますよ。

倉田：そのくらい頑張って社長をやっている、時にはくじけそうなこととか、真面目に考え出すとこの先、自分の会社はどうなっていくのかという不安は、起業した私たちには常につきまとってくると思うのです。

藤田：それは、確かにそうですね。今は少し状況が変わりましたが、インターネットってどうなんだろうみたいなことは、考えるといくらでも色々な方向で考えられました。思い込みみたいなものは大事ですね。結局、思い込んだ人だけが、四苦

八苦しながらもそこへ近づいていくわけですから。

倉田：そうですね、私も人から無謀だと思われてもあきらめないで、やっていくことが多いです。

藤田：あきらめないで耐え忍ぶというのは、必要な能力だと思います。

倉田：社長業というのは大変で、先ほどの不安とも似ていますが、答えのないことをずっとやっているような部分がありますよね。私は社長としてこうすれば正しいという明確な答えはないような気がするのですが、どうでしょうか。

藤田：経営自体に、そもそも答えがあるかあるかどうか分からないですからね。それでも答えを探そうとしているわけで、それは「過去の経験」と「そこから生み出される知恵」みたいなものとの勝負みたいなところがありますね。

倉田：いろいろと精神的に落ち込んだ時の回復手段とかはありますか。

藤田：落ち込みそうになったり、不安を感じそうになったら、めっちゃめっちゃ働くようにしていますよ。そうするともう、辛いことや不安などは忘れてしまいます。

流れを読む！

倉田：運とか思い切りのいい行動と、成功との相関関係はあると思われませんか。

藤田：運がいいですねとよく言われるんですけど、実はやっていて運がいいと思ったことはないんですよ。要は、ある種の計算で最短距離を選び、努力してがんばっているということで、「全ては自分の実力です」と言うつもりはないんですが、運でうまくいくほど、この世界（創業して成長や発展をすること）は甘くはないということです。

倉田：運もあるかもしれないけれど、基本的には自分の努力がベースだということですね。

藤田：運が良かったと思ったこともないし、逆に悪いと思ったこともないですね。ただ、流れがいいとか悪いとかというのはあります。いい流れが来ているのでここは攻め時だとか、悪い時なのできっちり引かなければとかいうことですね。

倉田：例えば、藤田さんの著書の中にもあったような、新しいオフィスを借りられる時に、もしかしたらこれは厳しいかもしれないと思ったとしても、思い切って借りられたというようなことと

か。

藤田：運というと他人任せな感じがするんですけど、同じように方角とか字画とか占いには、全く興味がないですね。

倉田：経営者の方は、方角とか名前とか見られる方が多いですよね。

藤田：多いですね。芸能人とかも多いし。

倉田：そういうのは一切無いですか。

藤田：それだと自分の力でやってきたのが何なのか、分からなくなると思うんですよ。

倉田：他人からは一見、無謀に見えても、戦略的にちゃんと考えているという感じですね。

藤田：僕は、結構冷静です。そこまで思い切ってオフィスを借りたら、実態を近づけるために何をしなければいけないかということは、分かっているつもりですから。

ビジョンの共有が会社を大きくする

倉田：それでは次に、社員と共に成長し続けるために実践をされていることについてはどうでしょうか。

藤田：会社が成長したらそれだけ、人は成長しますが、とはいっても、社長と社員では成長の差が出ます。会社の成長につれて成長できるのは、社長だけです。

倉田：そうなんですか。

藤田：と思うんですけどね。

倉田：でもたくさん社員のの方に、自分の思っていることや「サイバーエージェントのマインド」みたいなものを伝えていきたいとは思われていますよね。

藤田：それは当たり前ですよ。

倉田：社員が多くなってくればくるほど末端まで伝える力は、弱まると思います。

藤田：やはりそうですね。だから、ビジョンの浸透とか社員の育成にかなりの時間も労力も割いています。面接も全部自分で立ち会っていますし、説明会でも話しますし、マスコミに出るのもそういったことを伝えるという面もあります。普通の経営者が朝礼で話さなければいけないことを、ブログにもたまに書いています。

倉田：自分の言葉を社員に直接伝える手段として、いろいろな媒体を使われているんですね。

藤田：会社を大きくしようというのは会社のビジョ

ンそのものでもあるので、みんなでそのビジョンを共有してますからね。もっと大きくしなければいけないし、もっと自分も成長しなければいけない。うちの会社へ入るとみんな成長意欲が強くなるような企業風土やカルチャーをつくってききましたから。

倉田：元々いる社員の皆さんがそういう雰囲気をつくっているの、新しく入ってきた人もそういう人たちを見て、自分も頑張る成長しなくちゃいけない、と思うような雰囲気になっていく感じですね。

藤田：例えば僕がいなくなっても、21世紀を代表する会社にするという会社のビジョンは、変わりませんから。

倉田：最初に「サイバーエージェント」を起業された時と今とで大きく違うところはありますか。

藤田：ベースは同じです。社長としてすごくカリスマ性を持って、俺が作った、俺の会社だ、みたいな感じでは最初から無く、「サイバーエージェント」という作品をみんなで作っているという印象は変わってないですね。

倉田：人材には力を入れようというのが、ブログを読んでいてもすごく伝わってくるのですが、サイバーエージェントに入りたいという人を選択する時の基準は何ですか。

藤田：複数あるのですが、「サイバーエージェント」のビジョンをきちんと共感できる要素があるかどうかが一番大きな選択基準ですね。それがあつた上で優秀かどうかとか、いろいろな面を見ていきます。

倉田：私の会社は、社員や在宅のスタッフさんとかを合わせ、60人ぐらいの規模なのですが、そういう人たちにも、すごく自社のビジョンやマインドを理解して欲しいというか、こういうふうな会



社にしたいということを伝えたいのですが、どう言ったら伝わるんだろうと、いつも思っていて試行錯誤しています。

藤田：言うタイミングとか、言う内容もいろいろとありますが、当然リーダーとしての役割はビジョンを示し、みんなをそこにまとめることです。それらの内容にもよりますが、どんなに言ってもぜんぜん響かない場合もありますね。

社員を選ぶ基準は？

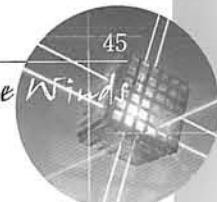
倉田：人によっても、これは分かるけどそれはイメージ分らないとか、その人の個性による部分もあると思うのですが、社員になってくれる人を、こういうところだけは気をつけて選択しているというポイントを1つだけ挙げるとすると、どんなことですか。

藤田：サイバーエージェントは会社のカルチャーを大事にしているし、強いビジョンを持っていることが会社が成長していく要因だと思っているので、ビジョンに共感できるかどうかが一番重要だと考えています。優秀だけどイヤな奴というのは採用していません。そういう採用活動を繰り返してきているので、強い会社の風土ができつつあります。

倉田：私も採用の時にはなるべく、優秀であることより人柄が良いというか、人としての質が高い人を選ぶようにしています。パソコンの操作とか、技術的なことは後から習得すれば良いことですが、人の質はそうそう変わりませんよね。だから、合う合わないを割と直感で決めてしまいます。今のところは成功していますが、それはまだ社員が少数だからで、たくさんになってきた時にどういふふうに人を選んで育てていくのだろうということがなかなか見えません。私たちベンチャー企業は会社を大きくしようという意気込みはあっても、そこまでの過程を経験してないので、そのあたりがまだ不透明なのです。そんな私たちが成長過程でステップを踏んでいかなければいけないこともあると思うのですが、何かよいアドバイスはありますか。

藤田：人選びを直感でというのは、実はとても賛成です。それで正しいと思いますよ。ですが実際のことを言えば、最後は分からないですね。

倉田：私は社員のスキルをみて、このぐらいのハー



ドルは越えて欲しいなと思うラインが浮かぶのですが、中には私は超えられるだろうと思っているのに、「自分には超えられない」というような社員がいたりしますが、同じような経験はありますか。

藤田：もちろん、あります。

倉田：そういう時にはどう対処されますか。

藤田：僕が見ている人は企業の責任者クラスになっているので、入社して間もない人のことは分からないが、よくジャック・ウェルチなどが言っていますが、一番優秀なのはビジョンが共感されていて優秀な人で、その次はビジョンは共感してるけどダメな人、実は、ビジョンは共感してないけどできる人がいちばん問題で、ビジョンを共感してない人は辞めさせる…。

倉田：GEのジャック・ウェルチ氏ですね。この話はよく本にも出てきますよね。4つ目は、社長なら大抵は同じ思いじゃないかと思えます。

藤田：社員としては2番目ぐらいがいいんじゃないですか。実力的にはだめだけど、人的にいいやつという人を、励まして、目標を与えて、頑張らせる。

倉田：やはり大きくなられても、藤田さんは勉強し続けて、社長として他の経営者の方から学んだりすることをずっと続けていこうと思われていますか。

藤田：それはそうですね。うちの経営陣は皆勉強熱心なので、役員会とかで「あの本読んでない？」みたいな話も出ます。

倉田：さすがにジャック・ウェルチを知らない人はいないと思いますが、それもきっと風土ですね。みんなが知っているところで、自分だけが知らないというのは、いけないと思わせるメンバーを育てていくという感じですね。

藤田：そうですね。

ベンチャー企業成功の考え方

倉田：あいちベンチャーハウスは、25社のIT企業が集まっているインキュベータ施設なのですが、入居の条件が起業して5年以内の事業者となっています。そんな駆け出しベンチャー企業の社長さんたちへ向けて、成功への提言みたいなものはありますか。

藤田：そうですね、いろいろあると思うのですが、

ITという世界自体がまだ新しいですから、あまり事業計画とかを綿密に立てても無駄だと思うんです。例えばレストランとかだったら、過去に事例があるので、ちゃんと調べて研究して、良いビジネスプラン立てるべきだと思うのですが、前例がないことをシミュレーションすることは、ある程度は必要でしょうが、適当に作ってまず始めて、始めながら良さそうなものに軌道修正していくという方がいいと思います。

倉田：私も同じ意見です。先がわからないことは思いついたらとりあえずやってみて、引き際だけは間違えないように、大怪我にならないように、ダメだと思ったらさっと引くというやり方をしましたが、藤田さんとしても、それでいいと思われているということですか。

藤田：そうですね。小さくはじめて大きく育てるという方法ですね。我が社でもそれをコンセプトとして取り入れているんです。実際に「これはいい！」と思って、最初からドンと投資すると、失敗するケースの方が多い。小さく始めてみて良かったら追加投資するし、ダメだったら即、撤退するというのがいいですね。

倉田：でも、私は次々にこれがやりたい、あれがやりたいと沸いてきてしまうタイプなんです。

藤田：堀江さんみたいですね。タイプが似ていますね。

倉田：そんなすごいものじゃないですけど、アイデアだけは次々と思いつくんです。根拠はないのですが、「きっと何とかなる、多分できる」と思えてきて、やってみてダメだったらやめればいいと、気軽な気持ちで始めてしまうのですが、社員からは「また、社長がなんだか急に言い出しちゃったよ…大丈夫なのかな？」と思われていますね。私が革新的でみんなが保守的なのです。何となくそれで、ラッシュはバランスがとれているのかなと思っているのですが。

藤田：うちもそうですけどね。

倉田：藤田さんが言い出した内容について、社員さんから反対されたりしますか。

藤田：反対というか、社員のみんなが手堅いというのか、僕を見て、自分がしっかりしなきゃみたいと思うのではないのでしょうか。

倉田：まったく同じ思いをうちの社員もしているかもしれませんね。

今日は本当に有難うございました。