

共通論題：『企業家と信頼：出会い，ネットワークそして運』

0.9と1.1

本城 慎之介 (Shinnosuke HONJO)

株式会社音別 代表取締役

私もいろいろなテーマで講演をする機会は多いのですが、今回のような「出会いや運」ということについて話をするのは初めてです。正直言って、自分の思っていることを思うように伝え切れるかどうかというのは不安になりながら、今回の準備をしていましたが、そんな中で感じた「出会い」のエピソードをまずはご紹介してスタートしたいと思います。

私がこの場にいるのは、先ほど問題提起をされた金井先生とのご縁です。私は北海道の出身でして、母校の高校が今年開校50周年を迎えました。その記念行事の一つとして、卒業生の著作リストというのを同窓会が作りしました。私自身の著作はないのですが、私の活動が取り上げられていたり、インタビューを受けている本がいくつかありましたので、そのリストの中に私の名前も掲載されていました。そして、そのリストを見ると、驚いたことに金井先生のお名前もあったんです。金井先生とは知り合って7年くらい経つわけですが、北海道出身ということは知っていましたが、同じ高校の先輩だと知って本当にびっくりしました。今回の「出会いや運」をテーマにしたパネルディスカッションの準備をしている時に、まさにこういうことがあると、やはり出会いや運というものを強く感じました。また、今回ご一緒させていただいている南部さんともご縁があるんです。もう今からもう12年ほど前になりますでしょうか、大学院2年生の春、就職活動中にパソナの会社説

明会に参加したんです。その時に、南部さんのお話しを聞きました。お話しの内容をととても鮮明に覚えています。「風船は、とにかくフーツと大きく膨らませないと飛んでいかないんだ。だから、とにかくいろんな思いを吐き出して大きく夢を膨らませていきましょう！」というお話でした。こういったご縁のあるお2人とうちやって同じパネルディスカッションのパネラーとして登壇できることを、本当にうれしく思っています。

さて、先ほどご紹介いただきましたように、私は1996年の秋頃から楽天株式会社の創業に関わり、2002年10月まで取締役副社長を務めました。その後、教育に軸足を移し、活動を続けています。2005年4月から2年間、神奈川県横浜市の公立中学校で校長を務めました。当時、32歳ということで全国でも最年少の公立中学校の校長でした。おそらくこの場に呼んで頂いているのも、こうした経歴があつてのことだと思いますので、そういったことと絡めながら、「企業家と信頼：出会い，ネットワークそして運」ということについて話題の提供をさせていただきます。

運とかネットワークということを経験にすると、私にとっては、やはりインターネットとの出会いというのは、非常に大きなものでした。私は、1991年に慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス（以下、SFC）に2期生として入学しました。私が、このSFCに入学することになったのは高

校時代の数学の先生の強い薦めがあったからです。「本城、君にぴったりの大学がある。どこかという慶應のSFCというところだ。なぜ君にぴったりかという、とにかく新しい。君は多分そういうところのほうが力を発揮できる」と。その先生は担任でも部活動の顧問でもありませんでしたが、私の特性をよく理解されていたと思います。そんなことで、SFCがどういものなのかよくわからないままに入学し、インターネットに出会いました。1990年代前半、専門性のない学部生が24時間インターネットに徹底的に触れることができたのは、日本では恐らくここだけだったでしょう。ところが、インターネットは整備されていましたが、それ以外の設備は工事中のところが多く、図書館もなければ体育館もない。えらい工事中のところに入學しちゃったなと思いましたけれども、ここでインターネットという技術に出会ったと同時に、それ以上に「インターネットの思想」に出会ったことが、私にとっても大きな影響を与えました。その中でも、「情報発信者のところに情報は集まる。ギブ・アンド・ギブ・アンド・ギブ・アンド・ギブ・アンド・ギブなんだ。」と、いろいろな先生が、先生だけではなく、先輩や仲間が、そして私自身もいろいろな場面で言い続けてきたことは、そのインターネットの思想の中でも大きく私の価値観に影響しています。そのことは、私が就職活動をする時に、実際の活動として具体化していきました。

私は学部卒業後、そのままSFCの大学院へ進学しました。私の研究テーマは当初、「インターネットにおける福祉」でした。「与える、与えられる」という関係の福祉ではなく、インターネット上で見受けられる「相互依存、相互関係の福祉」というのが新しい形としてありえるのではないかと思っていたのです。そういった研究をしながら修士課程の2年生になり、私も就職活動をするようになりました。就職活動をスタートしたわけですが、とにかく情報が無い。リクルートのような会社から、大量に資料が送られてくるわけですが、欲しいと思えるような

情報はほとんどない。どこに情報があるのかもわからない。そこで私は何をしたかというと、ホームページを開設し、「情報が無い」ということも含めた就職活動の様子を日記のように公開していったのです。今で言うブログですが、当時は1996年の春、まだWindows95が出て間もなく、インターネットの普及もまだまだな頃でした。そういう時代でしたから、学生が就職活動の様子をホームページで公開するというのはとても珍しく、同じように就職活動をしていた学生達のアクセスを集めました。そして、私と同じように就職活動に関する情報発信をしている学生達をリンクで結びました。私の日記は、そんなに大層なことを書いているわけではありません。例えば、履歴書を書いてみただとか、靴を買った、靴は茶色の靴じゃなくて黒の靴を買ったとか、そういうレベルのことです。しかし、そういう日記でも見てくれた人がいて、様々な質問を私にメールで送ってくるわけです。例えば、「本城さん、スーツは三つボタンではダメでしょうか?」。今となっては、スーツも三つボタンが珍しくないですが、当時、就職活動中の学生としては、流行したばかりの三つボタンスーツを着てもいいのか、それともオーソドックスな二つボタンがいいのかは悩みの種でした。それ以外にも、「靴はやはり茶色ではなく、黒が無難なのではないでしょうか?」というふうな質問が、全国の就職活動をしている学生たちからけっこう寄せられたんですね。ところが、私も就職活動は初めてでしたから、いまいよくわからない。よくわからないんだったら、よくわからない者同士をつなげちゃえということで、メーリングリストをつくりました。就職活動をしている学生のネットワーク、これは日本で恐らく初めてだったと思います。全国、北から南まで200名ぐらいの学生、学部生だけではなく、院生、短大、専門学校の学生たちが、このメーリングリストの中で様々な情報交換をしました。当時、この「就職活動中の学生のメーリングリスト」は、反響を呼び、いくつかの新聞や雑誌にも取り上げられました。そして、何より

も私自身の就職活動をより豊かなものにしました。まさに「情報発信者のところに、情報は集まる。」です。

さて、この時の私の就職活動について少しお話ししたいと思います。この就職活動中の出来事は、私の「出会いと運」を象徴するものでしょう。私は、日本興業銀行（以下、興銀）に絶対入りたい、興銀に入って日本の産業をもっともっと元気にしたいというふうに思って、就職活動をしていました。たくさんOBの方にもお会いし、「絶対にここに入社しよう、活躍しよう」と思いを強めていました。SFCには、会社を辞めた社会人も何人か入学していましたが、その中の1人に、まさにこの興銀を辞めて入ってきた女性がいらっしゃいました。そして、「興銀も最近、辞める人も結構いるんだよ、紹介できるけども、会ってみる？」というふうに言われまして、「なんであんなすばらしい銀行を辞めるんだ、その理由をぜひ知りたい」と思ったわけです。当時の私は興銀に惚れこんでいましたから、「あんなすばらしいところを辞めるなんてほんとに失礼だな、辞めた人の顔が見てみたい」というふうに正直思ったんですね。そして、その辞めた人に会うために、1996年4月17日、リクルートスーツに身を包んで、広尾のマンションの一室を訪ねました。ラフな服装で出てきたその男性に、「何で興銀を辞めたんですか？」と質問をぶつけたんです。「本城君、もう銀行とか商社のような大企業が日本を変えたり、社会をつくっていく時代はもう終わったんだ。中小企業とか個人が既成事実をつくることで世の中を変えていく時代が来たんだよ。」、真っ直ぐに私を見つめて、彼は熱っぽく語ったのです。「既成事実が世の中を変える」、この言葉に私は心底痺れました。これが、私と三木谷浩史さん、楽天株式会社の創業者との出会いです。先ほどお話ししたホームページの日記には、この日のことをこう書いています。

OB訪問に行ってきた。でも、今日のOB訪問はちょっと普通じゃないのだ。その会社を辞めた人で、現在は社員数3名のベンチャー

をやっている人に会ってきたのだ。目がぎらぎら輝いてて、話しもすごくおもしろくて、しかも現実味があった。正直言って、心がゆれ動いた。とりあえず、また明日ちょっとバイトっぽいことでその人のところに行くことにした。もしかするともしかして、そこで働くことに決めちゃうかもしれない...

その日の夜、私はすべての就職活動を辞めることを決断しました。別に、「採用してやる」と言われたわけでもないのですが、自然にそう決意したのです。そして翌日から、当時はクリムズングループという会社名でしたが、三木谷さんがやっているその会社に毎日通って、なんでもやらせてもらっていました。

当時、友人達は私の豹変ぶりに驚いていました。一生懸命就職活動をして、「興銀に入るんだ!」と言っていた男が、いきなり就職活動を辞め、よくわからない会社に入りを始めたのですから。私が、このような行動を取ったのは、三木谷さんの言った「既成事実が世の中を変える」という一言に突き動かされたからです。この言葉に、僕は眩いばかりの閃きを感じました。三木谷さんの言葉と、先ほどご紹介したインターネットを活用した就職活動中の学生をネットワークする活動が、私自身の中でしっかりと結びついたのです。私個人が思いつきで始めた活動が、日本の学生の就職活動に影響を与え、変えつつある。私がスタートした活動が、既成事実となり、世の中を変えていく、そういう実感が「既成事実が世の中を変える」という言葉としっかりとつながったんですね。「この人が言っていることは、もしかしたら正しいかもしれない。いや、正しいかどうかではなく、僕はその言葉を信じられる」と強く思ったわけです。これが私の人生を大きく変える出会いになりました。

この「出会い」が、日本のインターネット界に大きな影響を及ぼす楽天の誕生に発展するわけですが、それには紆余曲折がありました。出会った頃は、コンサルティング会社ということ

で社員も数名いました。そんな中で、ある事業プランが持ち上がりました。当時三木谷さんと一緒にやっていたパートナーの方がこの新しい事業プランを推進しようとしていましたが、三木谷さんはこれには消極的、懐疑的でした。そのパートナーの方は、「本城、俺と一緒にこの事業を立ち上げよう。コンサルティング会社をやってもしょうがないだろう。会社を出て、一緒にやっていこう」と強く誘われました。正直言って、気持ちが揺れ動きました。私自身も自分で事業をやるということに強い興味がありましたからとても迷いましたし、気持ちの半分以上は、その方と一緒に新しい事業をスタートしようと思っていました。しかし、ある時、「待てよ、僕がここにいる理由というのは、三木谷さんが言った、既成事実が世の中を変えるという言葉に引かれたわけだ。だから、やはりその言葉を発した人と一緒に仕事がしたい」と思ったわけです。そんなことで、思いとどまり、会社に残りました。ところが、残ったはいいのですが、誰もいなくなりました。三木谷さんと私の2人っきりです。困った、じゃあ、どうしようかということで、考えたアイデアが3つ。1つは、地ビールレストランのフランチャイズ展開。アメリカではどうやらはやっているらしい。2つ目が、天然酵母のパン屋さん、これもフランチャイズ展開で何とかやっていけるんじゃないか。そして3つ目が、インターネット上のショッピングモール。これも面白い仕組みがアメリカであるらしい。さて、どうしようか。いろいろ議論した結果、ほぼ地ビールレストランに決めつつあったんです。ところが、そんなにお金がない。それなら、一番初期投資が少なそうなインターネット上のショッピングモールをやろう、サーバー1台二、三十万あれば買える。これからまずスタートしましょうというので始まったのが、今の楽天になったんです。

当時はこのような4つの仮説を立てました。

- (1) インターネットは、もっと簡単に、もっと便利になる。
- (2) インターネットは爆発的に普及をする。

(3) 日本人はインターネットで買い物をするようになる。

(4) インターネットでは流通は変わる。

1996年秋頃、まだまだインターネットに接続するのも難しく、本当に普及するのかと疑問視されていた頃です。私はインターネットを自然に活用している人が多いSFCにいましたが、それでも友人達からは、「本気なのか？無茶だ。インターネットで買い物なんかするわけがない。止めておけ」と散々言われました。別に楽天は、日本のインターネットショッピングモールの最初ではないんです。当時、既にいくつもいろいろな会社がショッピングモールを開設していました。そしてすべてうまくいっていない、失敗していました。娯楽性を追及した三次元のショッピングモール、セキュリティの高い技術先行型のものなど、どれも非常につまらなかったり、当時の技術や環境では利用者が限定されてしまったりしていました。そして、どのショッピングモールにも共通していたのは、情報の更新がされていない。つまり、夏なのに冬物が販売されていたりするなど情報が古いものがほとんどでした。1996年当時は、今のようにホームページを作り、それを随時更新することは非常に難しく、いちいちデザイン会社やシステム会社に依頼して、情報更新しているところがほとんどでした。それでは、お金も時間もかかるので、情報更新をだんだんしなくなる。魅力的な情報は伝わらないままでした。私たちは、ショッピングモールというのは、魅力的な売り手がいて、商品がたくさんあって、買い手がそこに集まって、だんだん流通が増えていくというサイクルはずだ。魅力的なお店というのは、意欲があって、情報更新をどんどんする。そのことにより、お客さんが集まり、売上げが増えて、ますます意欲が高まり、さらに魅力的なお店になっていくというサイクルをつくるのがポイントだと考えていました。ただ、先ほどお話ししたように、当時は意欲があっても、情報更新のコストが非常に高い。ここが一番の課題だろう、ここを解消すれば日本でもインターネット上に

魅力的なお店も増え、買い物する人も増え、その結果として、流通が変わるのではないかと考えたわけです。そこで、この課題を、今の言葉で言うならばASP (Application Service Provider) という方式で「ホームページをつくり、情報を更新する」システムを提供し、それを使っているお店の集合体としてのショッピングモールを運営すべうまくいくんじゃないかということで、楽天がスタートしたわけです。

楽天の創業時のメンバーは6名です。どういうメンバーだったかと言いますと、元興銀マンであり、ハーバード・ビジネス・スクールのMBAである三木谷さん、海外留学経験もあり外資系投資銀行で勤めていた三木谷さんの奥さん、私も含めた慶應SFC出身者が3名、そして京都大学でコンピュータサイエンスを学んだエンジニア。社員のほとんどがUNIXを使い、インターネットを理解していたという状況でした。楽天は、金融関係やMBAの人たちだけが集まっても誕生しなかったでしょう。また、SFCのようなインターネット関連の人たちだけが集まっても生まれなかったでしょう。やはりこの組合せ、出会いが楽天を誕生させたのだと思います。その出会いを生んだのは、「興銀を辞めた人の話を聞いてみよう」という、私の思いつきが大きなきっかけになっています。それがいろんな出会いを生み、ネットワークを広げ、楽天につながってきたのだと自負しています。

このように私は、三木谷さんと出会えたことも含めて、いろんな方との出会いがあり、今こうして皆さんの前で話をさせてもらえるような経験をしてきました。そういう点では、非常に「運がいい」と呼ばれる部類の人間でしょう。確かに、私は運がいいと思っています、運がいいと信じています。でも、これも、もしかしたら考え方ひとつなのかなとも思っています。それは、他の人からすると些細な出会いや出来事ということ、非常に強く、「あ、これは自分にとって必然性がある」とか「非常に意味がある」というふうに捉えているとも言えるでしょう。些細なことに反応し、それに対応し、発展

させる。そういった点で言うと、「点をつなげて線にしていこう、線をつなげて面にしていこう、面を重ねて層にして、層を重ねて立体にしていこう」、そんなことを私は日々強く意識し、行動し、人との出会いを楽しんでいます。「点」というのは、いわゆる「日常的な出来事」です。ぼつ、ぼつ、ぼつ、ぼつと、いろんなことが起こっている。いろんな人と会話したり、会食をしたりする。その「出来事」をどんどん重ねていき、その関係性を意識していくと、それが「線」になっていく。その線が、いろいろな形で交わり、そしてつながり、ある一定の広さを持った「面」になっていく。そのときに私は初めて「運」というものを意識します。ただ単に「出会っている」、つまり点だけでは、そこで終わってしまう。それが他のものとなつながつて線になり、面になり、それで「運」に発展していく。その運が、次の具体的な行動をする際の大きなステップになったりですとか、非常に大きな力、エネルギー、パワーになっていきます。そして、「運」がいい人は、いい「運」が繰り返しやって来ます。「面」が「層」になっていくイメージです。いろんな人との「ネットワーク」が生まれていく。「ネットワーク」がどんどんどんどん重なっていくと、それは「立体」になっていって「信頼」というものを形成するのではないのでしょうか。非常に抽象的な表現ですが、点(出来事)、線(出会い)、面(運)、層(ネットワーク)、立体(信頼)というように私は捉えています。

運やネットワーク、信頼につながる「出会い」ですが、これはいい出会い、悪い出会いと言う前に、とにかく人に会わなければ始まりません。「人に会う」ということを大切にしていける必要があります。ところが、意外にこの「人に会う」ということが大切にされていない。皆さん仕事に忙しいと、緊急度の高い仕事から手をつけて、それに忙殺されてしまう。ところが、その緊急度が高いことというのが、重要度が高いかという、必ずしもそうでない場合もあります。この重要度が低い、緊急度が高い仕事に時

間を費やしている場合が、実はけっこう多いのではないのでしょうか。「人に会う、出会う」というのは、重要度は高いが緊急度があまり高くない場合が多いのですが、ここにどれだけの時間を費やし、この時間をつくることを意識し、時間確保のための努力や工夫をするかということがとても大切です。「運がいい」と思われている人は、この緊急度が低くて重要度が高い「出会い」に多くの時間をかけているのではないのでしょうか。ですから、「運がいい」と思われている人は、実はじっと待っているわけじゃないんですね。運がいい人は、ものすごく自ら行動している。家の中にずっといる、会社の中との関係に閉じこもっているような人、つまり「行動していない人」には運が良さそうなイメージがありません。運がいい人は、やはり人と出会うために、非常にたくさんの努力と工夫をされている。いろんなところに出かけて、いろんな人と出会い、いろんなことを学んでいる。運がいい人というのは、待っているわけではなくて、自分自身を運のいいところへと「運んでいる」、そう思います。何か待っているわけじゃなくて、いい運とかいい出会いを追いかけたり、そこに自分自身を運んでいる。運ぶために動き、努力して、工夫して、学んでいるのではないかなというふうに感じています。

「運がいいというのは考え方」というようなことを先ほどお話ししました。最後に、それに関係することで、私が日々感じていることの一つをご紹介します。「0.9」と「1.0」と「1.1」、この3つの数字の単純な掛け算で、出会いや運についての教訓を導き出せると思っているんです。0.9をずっと掛けていくとどうなりますか？ そう、どんどん小さくなりますよね。では、1.1を掛けていくとどうでしょうか。大きくなりますよね。これを実際にやってみましょう。0.9を2回掛ける、つまり二乗は0.81、十乗で約0.349、二十乗で約0.122。このように、0.9は掛け合わせるほどに限りなく「0」に近づいていきます。1.0については、どこまでかけても「1」ですね。次に1.1をかけてみます。1.1の二乗は

1.21、十乗は約3、二十乗は約7つまり、どんどん増えていきます。

こうしてみると、「0.9」の2乗は「0.81」、 1.1^2 の2乗は「1.21」ですから、その差は1.5倍。同様に「0.9」の70乗は「0.001」、 1.1^{70} の70乗は「790」。その差は79万倍です。出会いとか運にも同じことが言えて、ちょっとしたことの積み重ねが出会いや運の幅を広げていく。一つひとつの出会いは、それほど大きなものではないかもしれませんが、でも、そういった小さな細かなものを積み重ねられている人は、やはり運がいい。運がいいとは何かというと、1.1の積み重ねで790にする努力と工夫をしているのか、それとも、それを無駄にして0.9の積み重ねで0.001になっていて、「私は運がない、出会いに恵まれない、境遇に恵まれないと」、日々嘆いているのか。この違いは、本当に大きい。人生を変えるような劇的な出会いなんて、事前にはわかりませんし、そんなもの一生に一度あるかないかでしょう。出会いや運と言ったときに、何か強烈な100とか200のもの待っているわけではない。そういったことを期待するよりも、日々の一つひとつの出会いを大切に、積み重ねていくことを大切にしたいと私は思っています。