

ITビジネスとヤフーの経営戦略



講師 宮坂 学氏 (みやさか まなぶ)

ヤフー株式会社 代表取締役社長

日時：10月16日（水）18：00～19：30

講演会出席者数：121名 内訳：教職員17名、高校教員5名、学生・院生17名、年間会員26社46名、一般29名、関係者7名

講師略歴

1967年山口県出身。同志社大学経済学部卒業。出版 職。社長に就任後、業績を拡大させる。ソフトバンク社勤務を経て、ヤフーに入社。メディア事業部長、（株取締役を兼務。執行役員コンシューマ事業統括本部長などを経て現

報告要旨

1. Yahoo! JAPANの社長就任までのキャリアと経緯

今回は「Yahoo! JAPANはどういうことを考えているのか」という、経営戦略よりも上のレイヤーである「ビジョン」や「志」について話をしたい。経営戦略は環境や状況に応じてよく変わるが、ビジョンや志は変わらない。今日は、その変わらない部分の話をしたいと思う。

私は1967年生まれで現在45歳。大学卒業後入社したのは、印刷物を受注して製作する編集プロダクションであった。全社員にマッキントッシュのPCが貸与されていて、すべての端末がLANに繋がっているという点が、この会社を選んだ理由だった。しかし、入社したとたんにバブルが崩壊し、夢をもってベンチャー企業に入社したが、現実には大変苦労した。そのような中、たまたま先輩からインターネットの話を聞き、インターネットに人生をかけることとした。まさに、上まで続いているかわからない地獄の蜘蛛の糸を登っていくような心境だった。

1997年に53番目の社員としてYahoo! JAPANに入社した。入社後は、Yahoo!ファイナンス、Yahoo!スポーツ、Yahoo!天気・災害、Yahoo!ニュースなどのサービスに携わった。2002年には、メディア事業部長に就任し、それらのサービスの統括責任者となった。当初は5～6名の規模で部下をみていたが、それが100名規模でマネジャーとして部下をみることとなり、どうしたら部下がうまく働いてくれるのか、苦労しながらマネジメントをしてきた。

2012年に社長に就任した。私が社長を託されたのは、スマホのインターネット・サービスで勝つためである。そのため、就任から半年ほど経過してから幹部人事に着手し、スマホに強い人材に大きく入れ替えた。私はよく「若い社長」と言われるが、世界をみるとIT業界では決して若くはない。フェイスブックのザッカーバーグ、米ヤフーのメイヤー、グーグルのページなど、世界のITビジネスの主力は30代である。40代で若いと言っては駄目だと思っている。また自分としては、次の若い社長を育てていくことが重要な仕事だと思っている。

私は、選ばれた人が社長をやるものとは思っていない。キャリアは個人が主導権をもってマネジメントすべきだと考えている。会社に任せてはいけない。また、社員に対しても自分のメンタルを自分でコントロールするよう話している。例えば自分の中では、仕事事業部（約7割）、家族事業部（約2割強）、趣味事業部（約1割弱）というバランスでマネジメントしている。

2. Yahoo! JAPANの成長とeコマース・ビジネスの戦略

「Yahoo!」という社名は、創業者であるジェリー・ヤンとデビット・ファイロの「会社が大きくなってもならず者でいたい。ワイルドでいたい。」という思いに由来している。Yahooとは、ガリバー旅行記に出てくる、ならず者である。その名前を社名として使った。

日本でウィンドウズ95が発売された1995年は、日本が本当の意味で情報社会になった年で、重要な年である。この時、それまでコンピュータは会社に1台であったのが、一家に1台に変わった。Yahoo! JAPANは、その翌年1996年に誕生した。この時は、インターネットは怪しいということが良く言われていたが、我々は必ずコンピュータはネットワークにつながるという確信を持っていた。

インターネットの普及率は、1997年の9.2%が、2012年には79.5%になり、相当普及したが、ここ数年は伸びが鈍ってきているように見える。しかし一方で、質的な変化が起こっている。元々はダイヤルアップなどのナローバンドだった（例えるなら、田んぼのあぜ道）が、今はブロードバンドが普及し、すべての家庭が高速道路でつながっている状況。同じ普及率80%でも、質が大きく変わってきている。もう一つの質的な変化は、ユビキタス化である。一家に1台から、一人1台に変わってきている。一人でパソコンもスマホも所有する時代である。さらにこれからは、自動車、テレビ、体重計などがインターネットにつながる時代に変わる。一人の端末につながる時代になっていき、さらに端末一つ一つが高速化する時代になっていく。

Yahoo! JAPANは今のところ16期連続で増収増益を達成している。時価総額は業界において日本ではNo.1、世界では8位。Yahoo! JAPANでは、No.1の上にOnly1があると考えていて、市場シェア50%を超えないと、Only1とは認めていない。最低でも2位に対してダブルスコア、そこに行けるかどうか勝負だと考えている。

Yahoo! JAPANのビジョンは「課題解決エンジン」、ミッションは「情報技術を使って社会やユーザーの課題を解決していくこと」である。個人ではどうにもならない、解決できない問題がある。それを集団の力で解決できることがある。また、大手企業にしかできない課題解決もある。Yahoo! JAPANでは、ベンチャー企業にはできないような、大きな課題を解決していきたいと考えている。

今後は、eコマース革命にチャレンジしていく。現在の売上は、6割が広告、4割がeコマースによって構成されている。今後はeコマースが2桁成長できるようにしようと考えている。eコマース革命では、2つの「フリー」を掲げている。1つ目は、「無料」としてのフリー。Yahoo!ショッピングの出店料を全部無料にした。Yahoo!オークションの利用手数料もすべて無料にした。2つ目は、「自由」としてのフリー。プラットフォームビジネスでは、囲い込みをしたくなるが、参加者の嫌がることをやめることにして、外部リンクなどを認めることとした。これら2つのフリーによって、eコマースの出品者を10倍にしたいと考えている。現在、eコマースは個人消費のうちたった3%しかない。ハードルを下げて、出店者を増やすことが必要だと考えた。出店者が増えれば消費者が増える。消費者が増えればさらに出店者が増える。とにかく、出店者を増やすためにフリーとした。

これまでのメディアでは、誰でも情報を得ることができたが、自分が発信する側になることはできなかった。本を書いたり、雑誌を出したりする主体者になれなかった。インターネットは、それを誰でもできるようにしたことが大きなポイントである。誰でもフリーで主体者になれることは素晴らしい。しかし、eコマースだけはそうっていなかった。eコマースでも誰もが主体者になれるよう、フリーとした。それでは、Yahoo! JAPANはどうやって儲けるのか。Yahoo! JAPANは検索エンジンの広告料で大きな収入を得ている。インターネットでは、誰もがサイトを作ることができるため、膨大な無数の無料の参加者の中でお金を払って目立とうとする人を対象に広告ビジネスが成り立つ。eコマースにおいても、目立とうとしたら料金を得るビジネスとしている。Yahoo!ショッピングは、楽天やアマゾンに対して後追いとなっており、本家のコピーでは勝てないと考えた。自分たちの一番得意なやり方である広告モデルでeコマースをやろうということにした。そのため、楽天などへリンクを貼られても気にしないこととした。

3. スマホのインターネットビジネス

iPhoneが発売された2007年は、インターネットにとって重要な歴史的転換点であった。インターネット大陸と呼んでいるが、現在はスマホのインターネット大陸が徐々に出現してきている。Yahoo! JAPANでは「スマデバファースト」を掲げている。「スマデバ」とはスマートデバイス。優先順位としてはスマホが一番という考え方。現在、世界中のソフトウェア企業やIT企業が、この新大陸に移住しようとしている。全世界で、現在28億人にスマホが普及しており、世界で最も巨大な未開拓の国はスマホのインターネットとなっている。

Yahoo! JAPANとして絶対やろうとしていることは、メイ・フラワー号のように（ある程度市場の見込みをもって確実に航海するクイーンエリザベス2号ではない）、がむしゃらにスマホの世界に飛び込んでいくこと。Yahoo!の起源はならず者の会社。最後は、理屈ではなく、直感的に、絶対に面白そうだと考える新しい世界に行こうとしている。自分たちもウィンドウズと同じように、切り開いていこうとしている。

まだまだインターネットでやれることはある。例えば、インターネットで医薬品の販売、遠隔医療、選挙活動、個人間同士の送金などを自由にできるようにしたい。その方が絶対に便利である。インターネットにはまだまだ可能性が残されている。

日本でいま一番大きな課題である東日本大震災の復興を支援する会社として、宮城県の石巻にオフィスを置いている。Yahoo! JAPANらしく、ITでできる課題解決を行いたい。具体的には、1年目はeコマースをやって、インターネットで現地のものを販売した。2年目は、他の地域の人たちが現地に行く理由を作ることや文化を生み出そうということをやりたい。そのために、三陸で自転車レースを開催することにした。その中で、参加者は民泊しながら現地の人と触れ合うことも考えた。しかし、いろいろやってみて規制があることやその理由を知った。外に出て行って、いろいろ試すと、さまざまなことを学ぶことができる。

インターネットはとても豊かな大地である。インターネットでできることは世界中に残されている。学生の皆様には、ぜひITの世界に入って欲しい。なぜなら、まだまだ切り開かれていない大地があるからである。ITはあらゆる業界に関わる。スマホはすべての人にとって大きなチャンスである。スマホで日本を広く活性化できる可能性がある。

Yahoo! JAPANは、「ならず者でいよう。ワイルドでいよう」ということを大切にしている。見たい景色は自分で作るのが一番早い。会社の中にカフェを作ってほしいという要望があった時、社員には「カフェをつくりたいと思えば、自分で作れ」と言った。会社の中でカフェを作りたい人を応募したら300人ぐらいの手が挙がった。会社の中でプレゼン大会をして、5～6人が選ばれた。自分でやりたくてやっているから、高いパフォーマンスを発揮できる。なるべく社員が立候補して、自分でやっていくということを大事にしてやっている。もちろん、会社としてやってもらう必要がある仕事もあるので、それとの両立をいかに組織として図っていくかが重要な問題となっている。

どの山に登るかによって、半分以上成果は決まってくる。企業で言えば、大事なのは「どの事業立地で仕事をするか」である。一番大事なのは、その山が市場として魅力があるかどうか。あとは、早く上手に登る方法を考えるだけ。登る山を選ぶ時、それが「本当に登りたいか。楽しいか」を考えることも重要。個人レベルでも、会社レベルでも、NPOでも、どの山に登るかを選ぶことは非常に重要である。

今日は、経営戦略の上のレイヤーである「自分たちがなぜこのような事業をやっているのか」という話をさせてもらった。今日の話が少しでも皆様の役に立つことがあれば嬉しく思う。