

蔵前工業会・東工大共催

第16回KVSセミナー(第1回蔵前ベンチャー賞受賞者記念)講演録

- 1.株式会社ぐるなび 会長 滝 久雄 氏 (1P-3P)
- 2.アスプローバ株式会社 代表取締役社長 高橋 邦芳 氏 (3P-5P)

1. 演題: ベンチャー企業の経営
～ぐるなび「NO. 1サイトへの道」～
講師: 株式会社ぐるなび 会長 滝 久雄 氏

このような栄えある賞の第一回の大賞を受賞できて、大変光栄である。



- 子供のころから、小林一三や五島慶太の話を聞いて育ち、事業を起したいと漠然と考えていていた。しかし、一度は東工大を卒業して、三菱金属(現、三菱マテリアル)に就職し、サラリーマンとなった。後に言う『サラリーマン天国』の幕開けの時代だった。
- 三菱金属入社3年目の頃には、社長になるには「運」も必要だけど副社長くらいにはなれるかなと生意気にも思っていた。そんなときに、ドイツ留学の話があった。三菱金属での仕事も楽しかったが、留学すると退職するのは道義的にも難しいと思い、退職して起業する決心をした。このことを常務(後に社長を20年続ける)へ報告したところ、「戦後、学士で辞めると言い出したのはお前が初めてだぞ。ライフワークのテーマを決めているのか?」と言われた。辞めることを決めるのに精一杯で、自分ではテーマを決めていなかったのがドキッとした。起業するからには、大企業のNO. 2を超える立場までいきたいと考えていた。
- 1～2年の間にライフワークのテーマがおぼろげに決まり、それは既にあるマス4媒体とは独立した新しいメディアを創造することをライフワークとすることにした。新しいメディアの骨格として、徹底的に進化するコンピューターと、当時自由化されていないが今後絶対に自由化するであろう電電公社(当時)や国鉄(当時)が保有していた通信回線と、世界一の都市の鉄道網、それぞれの街の玄関となっている駅のネットワークを利用することを構想した。
- 通信回線が自由化されるまでに、最初に手掛けたのが駅の広告(交通広告事業)だった。当時駅で未開発であった看板(後に『サインボード』と呼ばれる)に注目した。看板をモジュール化、ネットワーク化を行い販促メディア化することでマス4媒体に対抗できるメディアにまで認められた。こうして交通広告事業は、当時の経常で10億円くらいにまで成長した。ちょうどそのとき公衆回線が自由化を迎えた。公衆回線の自由化を契機に、交通広告事業で得た収益をIT分野

へ投資し、「JOYタッチ」という製品を発表した。これは、東京サミットでも採用されるなど、技術的な評価は高かったが、映像送信コストが高いことがネックになってブレークスルーには至らなかった。このころ、初めてインターネットにふれ「情報系の産業革命」が起こると確信した。これで、映像送信コストが2桁下がるぞという感触を得た。

- 飲食店は東京に10万件あったが、電話帳に載っているのは2500件程度であり、販促手段を持たないことを確認した。そこで、飲食店こそが最も情報系の産業革命の恩恵を受けると考えた。質の高い情報をリアルタイムに提供する『ぐるなび』というサービスをスタートしたところ、メディアがどんどん取り上げてくれて、波に乗った。まずは、企業のPCからアクセスするサラリーマンやOLがぐるなびのユーザーになった。次いで、ブロードバンドの普及に後押しされて、家庭からの利用が増えた。こうして「ぐるなびを見てから」外食する、というライフスタイルが定着した。
- また、最初は半信半疑だった飲食店側にも「ぐるなびを見てからお店に行く」ことが浸透し、ぐるなびが集客に欠かせないツールと認識された。ぐるなびは、飲食店にとって集客に影響するライフラインとなった。
- こうした結果、12年目の今期売上げ予想が約150億円、経常利益約23億円、詳細情報掲載店舗6万2千店、ぐるなび会員550万人というサービスにまで成長することができた。



質問タイム

Q: オフライン・オンラインシステムに対する人的体制はどうなっているか。

A: 飲食店の『検索プラットフォーム』を進化、維持するための人的支援＝『オンラインの仕組み』はもちろんのこと、6万2千店のうち約1万の店舗に対しては、2、3日に1回程度の頻度でお店を巡回する巡回スタッフを始め、販促プランを提案する担当者・コールセンター・法人営業担当者・リーダーなど1つの加盟店から見て複数名の当社スタッフが特定できる人的支援＝『オフラインの仕組み』を構築し、加盟店との『絆』を確立したことが成功の要因。

Q: 学生時代、何になりたかったか。

A: 勉強好きだったが、それにもまさって遊びが好きだった。育った環境の影響もあって事業家にも大変興味があった。そのためには、卒業して2～3年が勝負だと思う。今は事業展開が楽しい。家内からは「あなたは仕事を趣味でやっているから、どんなに大変でも同情しないわよ」と言われている。

未来判断をする能力は前頭葉にある。未来判断は、マーケティング調査では見えないものである。未来判断をする前頭葉の能力を発達・維持させるには、普段からの継続的な未来思考をする癖が必須になると思う。

(会員数などは講演当時の数値です)

2. 演題: 世界一の生産スケジューラーを目指して

～「技術力」を「お金」に変換する方法を考えよう～

講師: アスプローバ株式会社 代表取締役社長 高橋 邦芳 氏

本日の講演会は学生が多いと思い、ベンチャーを目指すことを想定して、若者向けに話をしたいと思います。

アスプローバは全世界の 1000 を越える工場に対し、生産スケジュールのサポートを行っています。海外工場に対してグローバルサポート体制を敷き、当社の少量多品種の生産スケジューラーを活用することによりそれぞれの工場が効率的に生産できるようにサポートしています。



世界中に約 20 社の販売特約店を置き、9カ国語での対応を行っています。言語コミュニケーションを重視してグローバルエンジニアによりサポートしています。アスプローバでは開発エンジニアを募集しています。若い方の応募を歓迎します。

「技術力をお金に変換する方法」を実現するために、諸先輩から頂いた金言をお話する前に、アスプローバがここに至るまでの私の歴史をお話します。

1958年生まれ

浜松北高校卒業後、1年浪人して東京工業大学に入学

1982年工学部情報工学科卒業

1984年物理情報工学修士課程卒業

株式会社コスモエイティ入社

1987年 東工大の同級生 4 人で株式会社ブレインズ設立

1994年株式会社スケジューラー研究所設立(アスプローバの前身)

[大学時代]

大学では上には上がっていることを知り、頭脳勝負は無理と判断して体力勝負に考えを転換した。

・自転車のツーリングを外国で行った。

Seattle から New York まで 5400Km (学部 3 年)

London から Cairo まで 4500Km (修士 1 年)

旅費はコンピュータープログラミングのアルバイトで貯めた。

➤このバイトの経験が、社会に出ても自力でやっていけるという大きな自信になった。

・山岳部に所属して、ロッククライミング(夏季)や冬山登山をした。

➤山を歩いたり自転車をこぎながら、人生をどうやって生きていくか考えた。

[20代前半]

人間はなぜ生きているの? どうやって生きたらいいの? と考えたが答えは出なかった。

➤その時の結論:

「結局わかりません!! 人間は死にたくないから生きているんだろ!!」

➤「死ぬときに後悔しないように生きよう」と考えた。

➤そこで、自分の「人生カレンダー」を作ることにした。

自分が死ぬまでの計画をA3版1枚のペーパーに作る。時々修正する。

祖母が102歳で亡くなったので、現在102歳まで作っている。



若い方々に、「技術」を「お金」に変換するための諸先輩からいただいた金言を贈りたい。

1. 常識を疑え;「大人の言っていることは間違いが多い」と中学の先生に言われた時に気づいた。
2. 人の心を読む;「君は技術も、やる気もあるけど、一つ足りないものがある。それは、人の心を読む力だ」とコスモエイティの常務に言われ、人の心を読む修行をした。
3. 困難な道を選ぶ;「若いときは、苦勞は買ってでもせよ」と職場の先輩に言われた。

4. 目先の利益を追わない;「ソフトメーカーはカスタマイズに手を出してはダメよ」とジャストシステムの専務から言われ実践している。
5. 自我を捨てる;「作りたいものを作って売り儲かったら天才だね」と成功したベンチャーの社長から言われ、自我を捨ててお客のためになることだけを考えるようになった。

[35歳～]

日本一を目指して、日本初の生産スケジューラー専門会社スケジューラー研究所(アスプローバ)を設立した。

当時、IBM、日立、NEC などの研究所も生産スケジューラーを研究開発していたが、一つのプログラムで多くの工場に対応することは不可能とみんな考えていた。

この開発は難問なのではなく困難(苦しい開発)なだけだと考えて、どんな苦しい開発でもやってみようという強い決意をした。

ビジネスモデル(もうけ方)

選択と集中：人工知能の応用分野を 20 リストアップした上で、生産スケジューラーを選択した<困難な道を選択>

カスタマイズの売上げを究極的に少なくする<目先の利益は追わない>

> 目標：製造コスト 0、在庫 0、粗利率 100%

損益分岐点を越えたら、売上げはすべて利益になる。

現在は、国内ではナンバーワンの生産スケジューラーとなった。国内のシェアは約 50%である。

第2の目標は世界のトップ

・国際的な人脈づくり

MITに寝食をともにする短期留学をした。

IMD(59カ国 460人が参加)に参加し、150人と名刺交換をした。

(注)International Institute for Management Development: スイスのビジネススクール

・グローバルな体制を作る。多くの外国事業者と話し合う。

・ビジネス上の共通語は英語、英語を話せないとお話になりません。ただし、言語能力よりも、どんな国の人々とも変わりなく接することができる馴れが重要である。

成功するためには、上の 5 つの金言に加えて、運が必要である。私は運がよいほうだと思うが、なぜ、運がよかったかといわれると、それは命がけで必死に仕事をしてきたからだと思う。これからは、世界一を目指します。自分には絶対できると信じて命がけで頑張るつもりです。

まだまだ、若輩者ですので皆様のご指導ご鞭撻をよろしく申し上げます。