GMOインターネット

企業技術戦略研究シリーズ

第10回

●熊谷 正寿　GMOインターネット株式会社 代表取締役会長兼社長

■インタビュアー 井芹 昌信 本誌編集長
本文：柏木 恵子
写真撮影：渡 徳博

「すべての人にインターネット」というコーポレートフィロソフィーキャッチコピーで、1995年からサーバー提供やドメイン提供のサービスを展開してきたGMOインターネットは、2005年6月に東証一部上場を果たした。さらに8月には信販会社を買収し、金融分野への進出も狙う。インターネットを構築する事業から、利用する事業への拡張に乗り出した経緯と今後の戦略を、同社代表取締役会長兼社長の熊谷正寿氏に伺った。

インターネットマガジン／株式会社インプレスR&D
©1994-2007 Impress R&D

GMOインターネット株式会社のプロフィール

●所在地　東京都渋谷区
●設立年月　1991年5月24日
●代表取締役会長兼社長　熊谷 正寿
●資本金　33億1113万円(2005年6月現在)
●株式公開　有
(東証1部:9449、子会社2社ヘラクレス:4784、東証マザーズ:3769)
●従業員数　約2000名(連結)
●ウェブ　http://www.gmo.jp/

●事業内容
1995年にインターネット事業を開始し、「すべての人にインターネット」をコーポレートフィロソフィーキャッチコピーに、インターネットのサービスインフラを提供。「安価で簡単」というコンセプトで日本最大のレンタルサーバー会社となる。1999年には当時日本で唯一の公式ドメイン名登録機関に選出され、汎用.jpドメインでは世界1位の登録数を誇り、日本で最も多くのホームページを立ち上げてきた企業でもある。
ブロードバンド時代を迎えた今後もサービスインフラ事業を展開し、法人および個人、すべてのインターネット利用者に技術とサービスを提供し、人々の笑顔と感動を創造するために貢献していく。

「インターネットのインフラをワンストップ・ワンペイメントで提供」

ドメインと レンタルサーバーで 日本のホームページを 一番増やした

■ 御社の「ニッポンのインターネット部をめざして!」というのはユニークなキャッチコピーですね。

● インターネット部をインターネットクラブと思われることもありますね(笑)。そうではなくて、「部」は部署の部なんです。GMOインターネットグループの業態を一言でいい表したもので、分かりやすくいうと、我々は日本でホームページを最も増やしたインターネットグループです。提供しているサービスは、一番多いのがドメイン、次がレンタルサーバー。インターネットそのものが、ドメインの上にレンタルサーバーがあって、その上にセキュリティー、決済、集客というピラミッド構造になりますので、それに沿っています。

ドメイン提供数は、M&A分を含めて約80万件。JPRS(日本レジストリサービス)の登録ランキングの半分、上位10のうち5つはGMOグループのものです(2005年10月13日JPRS 汎用JPドメイン名の登録サービス提供指定事業者ランキング)。JPRSの.jpの登録と比較しても、.com、.netも含めた私どもの登録の方が多い。今、.jpドメインだけで5割近く、累積だと4割がうちのドメインです。.jpは高価ですから法人のユーザーが主ですが、.com、.netは個人の方にも多くお使いいただいてます。

そのシェアとレンタルサーバーの提供数を考えてみますと、ホームページを一番増やしたといっても嘘ではありません。というわけで、企業には経理部、人事部などがありますが、ホームページを一番増やしているインターネット部、ということです。

■ インターネットという新しいインフラができた今、それを担当する部署やミッションをアウトソースで請け負うという意味ですね。お客さんには理解されていますか。

● キャッチコピーで使い始めてやや浸透してきたかなと思いますが、パーツごとで見た場合は全体像が見えないので、まだこれから浸透していくところですね。このキャッチコピーは当分変わりません。一般的には、まだネットの活用度合いは低いです。一部上場企業やIT寄りの企業はインターネットのシステムがありますが、日本の635万の事業所のおよそ90パーセント程度はそういうものを持っていません。企業規模では、635万のうち500万が10人未満の事業者ですので、インターネットやシステムの専任の従業員なんて置けません。そういう事業所から大企業まで、すべてお手伝いしたい。そういう、アウトソーシングを請け負う代表的な企業になりたいという思いを込めたキャッチコピーです。

■ BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)という言葉があります。サーバーを貸

インターネットマガジン／株式会社インプレスR&D
©1994-2007 Impress R&D

しますというような単機能のアウトソーシングではなく、例えば人事プロセスそのものをアウトソースする、プロセスの診断とコンサルティングなども含めたものですが、そういうものを意識されていますか。

● いずれ範囲に入ってくるでしょうが、その部分は、先ほどいいましたピラミッドでいうと一番上のごく一部だと思います。アウトソースを受けるだけのプロフェッショナルな集団がいなければいけませんし、専門的な知識が必要ですよね。将来はそこまでやるべきでしょうし、またやりたいと思いますが、今の段階ではまだ裾野を広げる方に注力するつもりです。

■ 規模の小さい事業者の方へということですか。

● 今でも小規模のお客さんはいますし、どこに偏ってということではないです。取引先は44万社以上なので、日本の企業構造の縮図になっています。だから、一部上場企業から中小企業まで、全部自分でできるという会社以外はすべて何らかの形でうちのお客さんなんですよ。インターネットのパーツですから。ただ、将来はもっとビジネスプロセスの上の方へ向けたソリューション型のサービスも必要でしょうね。

サービスの種類も 提供のプロセスも グループ内でワンストップ

■ 他のシステムインテグレーターなどとGMOインターネットグループの差別化ポイントは何ですか。

● ワンストップ・ワンペイメントというのを、差別化の一番の武器にしていこうと思っています。インターネットの黎明期の頃は、ドメインはA社、ホスティングはB社、決済はC社でしたが、ワンストップ・ワンペイメント・ワンIDで、すべてうちでできますよというのが僕たちの考え方です。

それを支える差別化要因は技術力。我々は単に仕入れて売るリセラーではなく、自前の技術でやっています。セキュリティーだけは米GeoTrustの総代理店ですが、それ以外はすべて社内で製造して直販します。ネットの黎明期には、作る会社、売る会社、マーケティングの会社と分かれていましたが、製造からマーケティング、販売、サポートまですべて自社でやります。ワンストップ・ワンペイメントは商材だけの意味ではなくて、作るところから売るところまで全部というのが強みですね。そういうところは他にないと思います。

■ お客さんから見たら会社ごとに機能が分かれて見えると思いますが、迷ってしまうことはないのでしょうか。

● どんな産業でも、黎明期はパーツごとのサービスが提供されます。情報感度の高い人、イノベーターやオピニオンリーダーといわれる人は、個別に物を選びますよね。

オーディオに例えると、昔はヤマハのチューナー、JBLのスピーカー、アンプは山水でなければといったことがありました。これは、音響に関するイノベーターやオピニオンリーダーがそういうことをいっていたわけで、アーリーアダプターやフォロワーの層はそんな選び方はせずにコンポーネントで買います。今はほとんどの方がステレオを持っていますし、ミニコンポになってコンポという言葉自体が死語になりつつあります。

これは、求める本質が変わってくるということだと思います。ネットの世界でも、昔はドメインの会社、サーバーの会社、セキュリティーの会社とばらばらでよかったんですが、これから求められるの

インターネットマガジン／株式会社インプレスR&D
©1994-2007 Impress R&D

はワンストップ。難しいことはよく分からないけれど、とりあえずホームページがあればいい、あるいはコマースができればいいという時代が来ると思います。

今はまさにその過渡期で、両方必要だと思っています。実際にそういうワンストップ型の商品も作っていますし、5チームくらいがソリューション型の販売を行っています。しかし、ソリューション型のワンストップの販売だけに特化するのはまだ早すぎます。同時に、昔ながらの個別の販売もやっています。

内部成長とM&Aは事業内容で使い分け

■ 企業戦略としては、M&Aによる拡大の方針ですか。

● 各社の内部成長とM&Aの両輪ですね。なぜかというと、スピードを上げるためにはPL（長期戦略）とBS（短期戦略）と両輪の方がいい。未上場の場合はPLしか使えませんが、今は上場したからBSが使いやすい。両輪使うために上場したという面もあります。

■ M&Aやアライアンスで、一緒にやっていこうという選択の基準は何ですか。

● まずは、志を1つに合わせられること。私たちの使命であるインターネットを広めて人々のお役に立とうという志を合わせられるという点が1つです。もう1つは、私たちはマーケットシェアをすごく意識しているので、そこを補完できる会社であったり、技術やサービスを補完できる会社ですね。

■ 例えば、サーバーの会社なら1つあってそこを育てればという考え方もあると思うのですが、ハードルを低くしてたくさんグループに入れているように思いますが。

● ISP事業とホスティング事業では違います。ISP事業は、いわゆる電気系とかキャリア系が損益を無視したコストで顧客を獲得しているので、買った方が早いし安いんです。だから、ISP事業はM&A戦略です。

一方、ホスティング事業では、基本的には1ブランドを大きくしていく戦略です。ただ、「ロリポップ！レンタルサーバー」や「iSLE」など複数あるというのは、法人向けと個人向けは違うグループだからです。両方のグループを獲得していますから、ホスティング事業に関しては、補完関係がない限りこれ以上ブランドを増やす考えは持っていません。今あるものを強くしていきます。

事業の3本目の柱はデジタルだけで成立する金融

■ 今後のビジネス面での方針はどのようなものがありますか。

● グループ全体では、金融事業への進出に着手しました。ネットの総合グループとしては遅い方ですが、計画は5年ほど前からありました。今回オリエント信販と資本提携しましたが、これを皮切りに、インターネットの金融関連事業を、インフラ系の事業、メディア系の事業に続く3本目の柱として走っていこうと思っています。

■ ライブドアなども金融に進出しようとしていますが、方向としては同じということですか。

● あまりよそを考えないで、勝ちの構造を作っています。

今までの2本の柱は、両方ともインターネットを作る事業です。まず、インフラ系の事業。その上に、集客を行うメディア系の事業。集客を他のメディアに頼った経営をしていると、そのメディアから切られてしまったらもうネットの中で生きていけません。だから、メディアグループ戦略としてインフラ系とメディア系の両方の事業を持つということを、7、8年前からずっといってきました。これらのウェブを増やす事業もメディアの事業も、インターネットを作っている側ですね。

次は、産業のサイクル的にそろそろインターネットを使う側の事業を始めるべきだと思います。インターネットというメディアを使う事業で何がいいかと考える

インターネットマガジン／株式会社インプレスR&D
©1994-2007 Impress R&D

と、いわゆるデジタルコンテンツか、インターネット金融となります。デジタルコンテンツについては、今はオンラインゲームをやっています。そして、今回本格進出したインターネット金融に関しては、今後力を入れていきます。

結果としてライブドアやソフトバンクグループと近い動きですが、私はそういう考えでやっています。結果としてライブドア様やソフトバンクグループ様と近い動きですが、他社が進出するから金融事業を始めるのではなく、数年前から3本目の柱を模索し、構想を練って弊社の考えで進めています。

■ インフラがあってメディアがあって、サービスのレイヤーとしてインターネットを使うという分野にいくわけですね。

● その時に、ネットとシナジーが効き、0と1だけで成立して物が動かないもの。物が動く事業は既存の会社の方が強いですから。物が動かず情報だけで済むのはネット金融とデジタルコンテンツです。そこで金融を選びました。

コンテンツというと音楽と映像とゲームなどがありますが、GMOインターネットではオンラインゲームをやっているので、実際には金融とコンテンツ両方やっていることになりますね。音楽と映像に関しては、個人的にはすごく好きですが、勝ち目のないけんかはしない方がいい。将来は分かりませんが、今の段階ではそこは1ユーザーとして楽しませてもらおうと思います。

金融というのは、ギリシャの両替商から始まり2500年間続いている、なくならない事業。かといって、2000年以上続いている会社はなくて、100年以上続いている会社がやっとある程度。つまり、プレーヤーは入れ替わる事業です。今は、インターネットというものを使ってプレーヤーが入れ替わる時期にきているなと、チャンスを見出しています。

会社は人々が幸せになるための道具 どうせなら一番役に立つ道具に

■ 会社が多いとグループガバナンスは大変だと思うのですが、気をつけていることは何ですか。

● 26社約2000人のグループですから、基本的には各社の社長に権限委譲して任せるという方針です。それを会議で情報共有したり、指示すべきことがあればそうします。

■ 似たようなドメインに複数の会社がいる場合、利害関係が生じませんか。

● それぞれの持ち味を生かして、ポジショニングマップを作って、そこに特化させます。集中的に掘り下げて、トータルで勝つという方針です。

そこで仮にバッティングするケースがあってもかまわないと考えています。むしろすべきでしょう。というのは、まだ市場が広がっているので、戦って誰か1人が生き残るゲーム型の市場ではなく、レース型でみんなで走っている状況。バッティングしたのどうのと小さなことをいってる場合ではありません。市場が飽和した時に調整すればいい。みんな思う存分戦って同じことをどんどんやった方が、マーケット全体が広がりますから。調整するのは最後でいい。

■ GMOインターネットグループとしての夢や目標は何でしょうか。

● GMOインターネットグループとしては、インターネットのインフラあるいはサービスインフラとして、日本で最も「笑顔」や「感動」を残すというのが目標です。

会社はそもそも道具です。何のための

道具かというと、人々が幸せになるための道具。そこにこそ会社の存在価値がある。どうせなら一番いい道具になりたい。技術とサービスを通じて、圧倒的ナンバーワンの、人々のお役に立つ道具に、この会社を成長させたいと思っています。

昔から私は、技術とサービスを切り分けることについては反対論者です。技術系の会社は技術に、サービス系の会社はサービスに特化すればいいように思われがちですが、ユーザーサイドから見たら払った代価の分だけ便利に快適になりたい、楽しくなりたいという気持ちは同じです。だから、一体化させて販売すべきだと思います。

昔のレンタルサーバーは、契約するにも専門用語がたくさん出てきました。そういうのを求めている人もいるけれど、求めていない、わけが分からないからもっと簡単にしてくれという人もいるわけです。その両方を一体化して、ニーズに応じてすべて提供できる企業になりたい。テクノロジーも最高、サービスも最高という会社を目指しています。

■ ありがとうございました。

インターネットマガジン／株式会社インプレスR&D
©1994-2007 Impress R&D

All-in-One INTERNET magazine 2.0

impress R&D

［インターネットマガジン　バックナンバーアーカイブ］ ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D（株式会社インプレスから分割）が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン　バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

http://i.impressRD.jp/bn

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容（技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど）は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者（執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など）が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元（株式会社インプレスR&D）、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレスR&D（当時は株式会社インプレス）と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接的および間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp

Copyright © 1994-2007 Impress R&D, an Impress Group company. All rights reserved.