

やりがいある仕事を

必要なのは「複線型キャリアパス」と

市場原理のなかで

「ビジネスモデル構築力」

実現する！渡邊正裕

光文社

なぜ、  
WEBの広告なし、  
有料ニュースで  
儲けられるのか

会社、親、先輩の言うことを

真に受けてはいけない。

誰かが用意した道には、何もない。

やりがいとカネ儲けを両立させる

第3の道を指し示す。



9784334975500



1920034015001

ISBN978-4-334-97550-0

C0034 ¥1500E

定価(本体1,500円+税)

私が一貫して思ってきたのは、国や社会のために「よい仕事」をしている人が報われな  
いのは絶対におかしい、ということだ。大企業の歯車をやっている人間よりも、世のため  
人のため公共のためにNPO・NGO的な仕事に命をかけている人たちのほうが何倍も  
稼げて、しっかり報われる世の中になるべきだ。(中略)このジレンマを解決するため  
には、個人が市場原理のなかで公共の目的を達成できるだけの秀逸なビジネスモデル構  
築力を磨き、実行するしかない。そして、それは決して机上で学べるようなものではない  
から、キャリアパスとしてビジネス経験のなかで身につけるべきだし、若い段階で計画的  
にスキルアップしていく必要がある——「あとがき」より

やりがいある仕事を

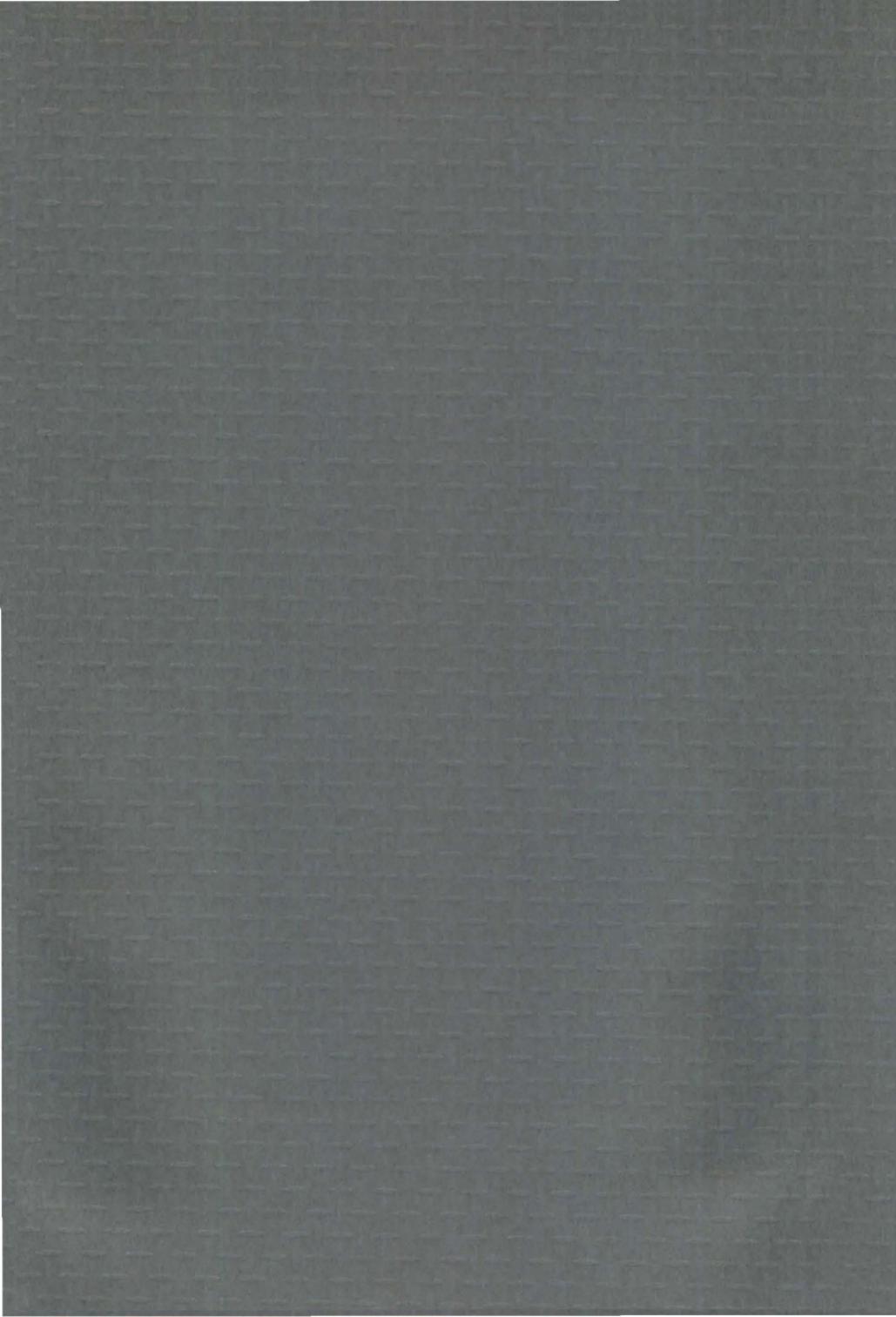
必要なのは「複線型キャリアパス」と

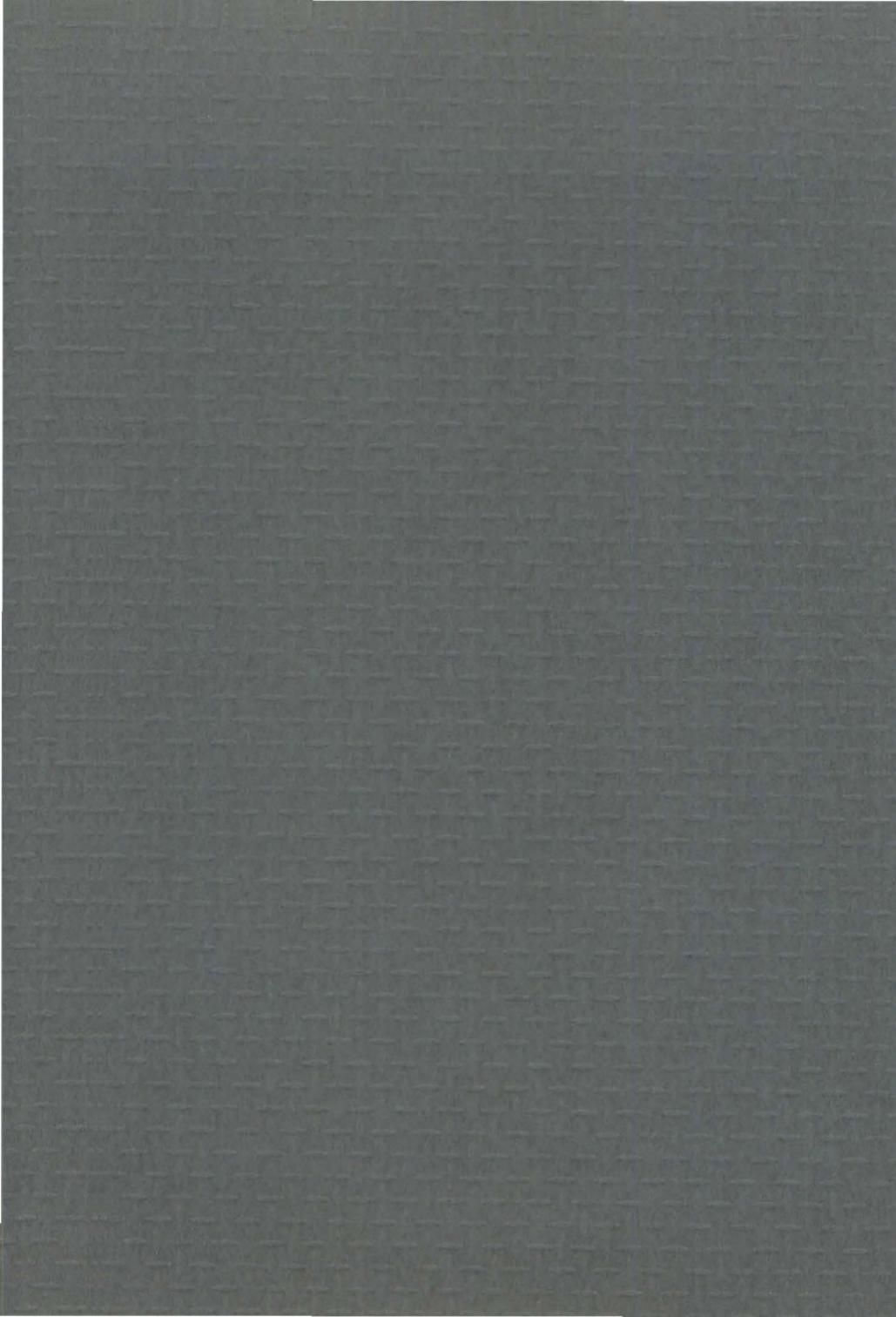
市場原理のなかで

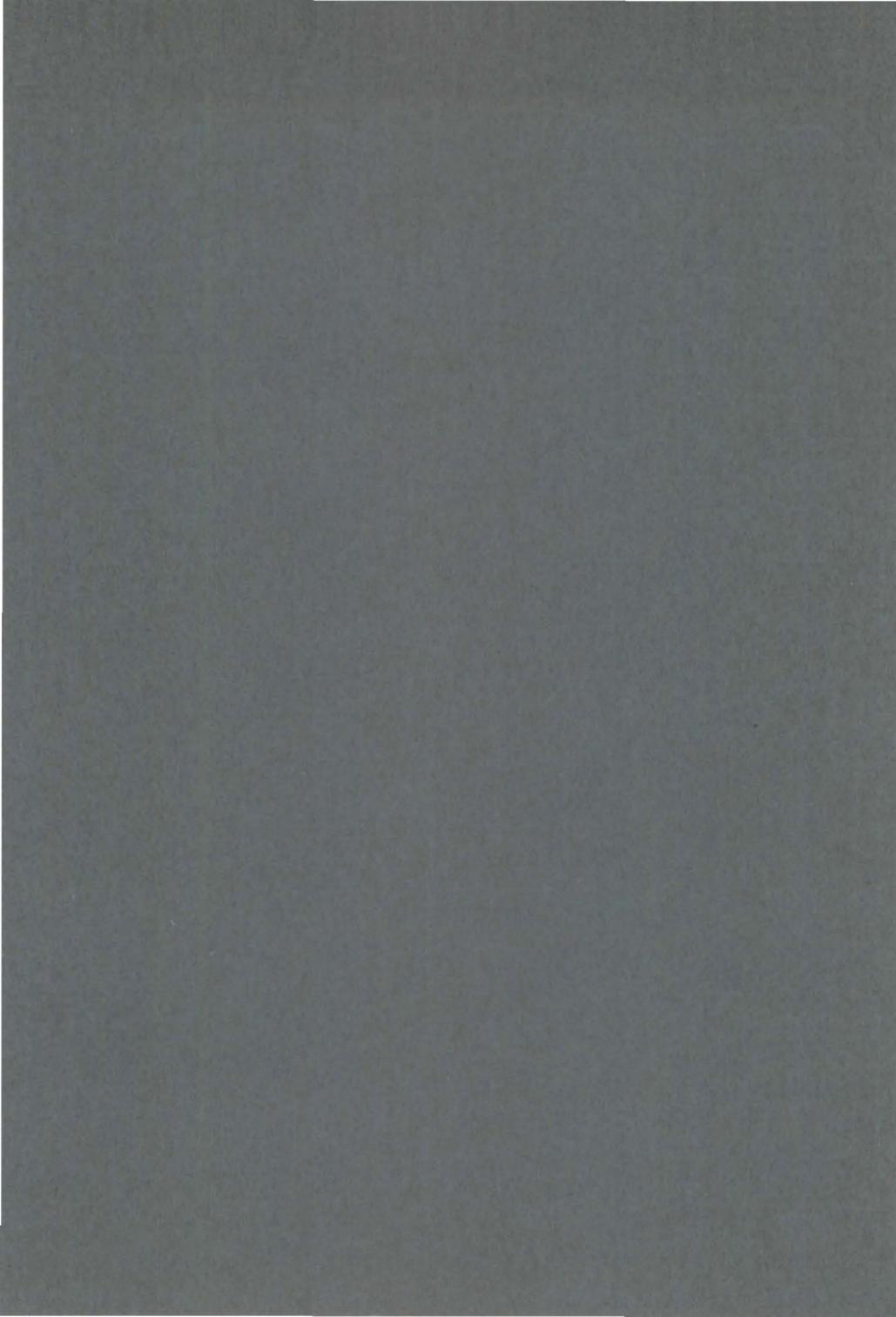
「ビジネスモデル構築力」

実現する！渡邊正裕









やりがいある仕事を

必要なのは「複線型キャリアパス」と

市場原理のなかで

「ビジネスモデル構築力」

実現する！渡邊正裕

やりがいある仕事を市場原理のなかで実現する！  
c o n t e n t s

chapter chapter chapter chapter chapter chapter chapter

7 6 5 4 3 2 1

はじめに ..... 3

なぜ今、「ビジネスモデル構築力」が必要なのか ..... 9

やりがいある仕事でサラリーマン以上に稼ぐポイント ..... 25

新聞記者時代に身についてたこと ..... 75

コンサルタントとして身についてたこと ..... 105

本格的なビジネスモデル構築 ..... 133

新事業スタート後の試行錯誤 ..... 185

実際の経営データ推移 ..... 227

あとがき ..... 243

はじめに

## やりがいある仕事を、市場原理のなかで実現する時代

「カネ儲けのために働くのではなくて、もっと社会的な意義を感じられる仕事をしたい」「社会的な弱者を救ったり、地域を盛り上げたりするような、やりがいのある仕事をしたい」――。学生からも、20代、30代のサラリーマンからも、よく聞く話だ。だが、こう続く。「でも、そういう仕事は政府や国際機関がやるものだし、NPOや市民団体ではろくに食べていけないし、老後も不安だし……」

そして結局、志は胸の奥にしまって、「株主に高い配当を出すこと」を第一の目的とする株式会社の子会社の1つに組み込まれてゆき、定年後にボランティア活動に参加する日々を夢見ながら、40年近くも満員電車で通勤するはめになる。

だが、そんな消化不良な人生はやめたほうがいい。時間の無駄だ。

民間企業が私的利益追求のために自由競争し、その結果として発生する格差、貧困、人権、環境問題などを解決する仕事は政府やNGOの役割だ、なぜなら、そういった公共性の高い仕事は民間でやっても、儲かるはずがないのだから——。これは全体で見れば嘘ではないし、だからこそ政府が再配分するわけだが、民間で実現できる部分も相当ある。

実際、ノーベル平和賞を2006年に受賞したムハマド・ユヌス氏が創設した「グラミン銀行」は、バングラデシュの農村部貧困層を主な対象として低金利の無担保融資を行い、民間の立場から約30年間、貧困問題の解決を推進してきた。今では株式の9割超を借り手自身が所有しているという。

「私は、あれにノーベル平和賞を与えるのはおかしい、と言っている。その心は、むしろノーベル『経済学賞』のほうがふさわしい、ということだ」。経営コンサルタントの大前研一氏が自身の番組内でそう述べていたのを聞いて、まさにそのとおりだと思った。

無担保を実現したのは「顧客5人による互助グループ化」「翌週から返し始める」「借りは、毎週行われる集会に必ず出席する」といった、不良債権化を防ぐ独自のビジネスモデルを構築した成果であり、「貧しい人には信用などなく、貸せるはずがない」といった従来の常識をブレイクスルー（突破）した点で、経済・経営分野での功績である。

経営者が知恵を働かせ、秀逸なビジネスモデルを作れば、民間企業でも貧困問題解決に役立つ活動ができることを証明したのだ。グラミン銀行方式は、ODA（政府開発援助）よりも、よほど効率よく問題解決に役立っている。

同じバングラデシュで言えば、日本の「マザーハウス」という会社も、従来の「施し」型の援助や寄付が必ずしも末端の人々に届かない現実を知った山口絵理子氏が、現地特産の麻の一種「ジュート」を使ったバッグを現地生産して日本で販売するビジネスにより、民間企業の立場から国際貢献を実践し、日本国内に直営店を続々オープンさせている。

## 小規模での成功は不可能ではない

一見、儲かりそうでない事業分野でも、確固たる動機を持ち、精巧なビジネスモデルのもとで粘り強くやりとおせば、勝算はある。私自身、自らニュースサイト『MYNEWS Japan』を設立し軌道に乗せていくなかで、そう感じている。MYNEWS Japanが売る「ジャーナリズム」という商品の社会的な役割は「権力の監視」だ。要するに「社会的には重要なことだけれど、商業的には儲からなさそうなもの」の典型と言ってよい。

ジャーナリズムは、儲からないのが定説だった。『朝日ジャーナル』は休刊し、『週刊金曜日』もジリ貧を続けている。休刊した『噂の真相』はかなり頑張ったが、アングラ・サブカル系から広告収入を得ており、エロ・グロを排した正統なジャーナリズムではなかった。「綺麗に稼ぐ」のは難しいのだ。「市民みんなが記者」を掲げた市民ジャーナリズムサイト『オーマイニュース』は、ソフトバンクが7億円弱も拠出したのに経営を軌道に乗せられず、2008年8月で「ニュース」の看板を下ろした。

なぜ売れないかという点、①本物のジャーナリズムにはタブーがないから、大企業のこととも例外なく書く、むしろ積極的に企業が隠そうとする事実を報道する。②そうすると、もちろん企業からの広告収入は途絶える。③メディアは収入の約4割（新聞・雑誌）〜約8割（テレビ、WEB）を広告に依存するから、ジャーナリズムを追求するほど経営が成り立たなくなる——この3段論法なのだ。

だから、MYNEWS Japanで連載した「トヨタで過労死した30歳社員の遺族が書いた手記」や、「時給300円台で過酷な労働を強いられる新聞奨学生のリポ」は、絶対に既存マスコミでは読めない。いずれも過労死や搾取労働という社会問題を解決するうえで貴重な報道だが、トヨタは年1000億円の規模の広告宣伝費を投じているから、過労死問

題が連載されることはないし、新聞奨学生のようなマスコミ自身の問題もタブーであった。

それでも弊社(株)MY News Japan)は現在、WEB上の有料ニュースサイトで、国内で唯一、成功している。ネット新聞が、広告モデルではなく、有料課金モデルで事業化にこぎつけたのは、日本の歴史上、初めてのことだ。なにも大規模でやる必要はない。「社会的な役割が求められているにもかかわらず、ビジネス化が困難だと思われる市場」は、いわゆるブルーオーシャン(競争がない静かなマーケット)で誰も参入しないため、まずは小規模で高収益のビジネスを設計すればよいのだ。

## やりがい、カネ儲けかの二者択一ではない

経営書で学者が机上の理論を述べるのは簡単だが、実行するのは、ただごとではない。私は現在進行形でジャーナリスト、編集長、社長と3役の機能を担っている。サラリーマン時代と比べ、自分が意義を感じる仕事しかやらないからストレスもなく、仕事は充実している。時間もカネも好きにだけ投入し、妥協せずプロの仕事に徹することができる喜びは、何ものにも代えがたい。

本書では、私の実践してきたことをベースに、これまで定説としては売れそうにないと思われる分野、政府が手掛けないと成り立たないと思われる分野でも、やり方次第では市場原理のなかでビジネス化が可能である、ということを示す。

第1章では、ビジネスモデル構築力が必要な時代背景について述べ、第2章では、ビジネス化が困難な分野で成功するために求められる「目的志向の複線型キャリア構築」の考え方、及びWEBを活用した「ビジネスモデル構築の例」を解説し、第3章以降で、私の実践事例を、数値データも含め、時系列で紹介する。かなり具体的に記しているので、事業を成り立たせるうえで、どのレベルで悩み、どのレベルまで考えればよいのか、が分かるだろう。

「カネ儲けマシンの歯車として、サラリーマン仕事をやり続ける」、「辞めて、儲からなさそうだけど社会的意義のある、NGO・NPO的なやりがいある仕事をやって、貧乏に耐える」。両者はこれまで二者択一と思われてきたが、実はキャリア構築やWEBの使い方によっては、「やりがいのある仕事で、かつ民間以上に稼ぐ」という第3の道があることを、本書で伝えられればと思う。

なぜ今、「ビジネスモデル構築力」が  
必要なのか

C h a p t e r

1

世の中に「WEBのニュースはタダ」という悪しき常識がはびこるなか、私は有料ニュース事業を軌道に乗せることができた。「軌道に乗せる」などという趣味やバイト感覚のものとは勘違いされそうなので断っておくと、自分がやりがいを感じる公共性の高い仕事だけに注力しつつ、日経新聞の同期入社組の記者と比べて実質2倍、一般的な大企業社員の3〜4倍の年収を安定的・恒常的に稼げるようになったということだ。

ここは後ほど述べるように決定的に重要なポイントなのであるが、「自由と貧困のトレードオフ」（一方が増えれば他方は減る、つまり、自由にやりがいを求めるほど貧困に陥る）ラインをブレークスルーしたのである。「好きなことを仕事にすれば食べていけない」「仕事にやりがいを求めるなら貧乏を我慢しなければならない」などという戦後日本体制における「脅し」や「神話」は、早々に打ち崩さなければならぬと強く思っているので、最初に強調しておく。本書は、まさにそのために書いた。

## パイが増えない「生きにくい時代」になった

なぜ今、「ビジネスモデル構築力」なのか。それは、現代の格差社会、そして「生きに

くい」と言われる時代を生き抜くうえでの、不可欠な「科目」となりつつあるからだ。

私は、企業の広報を通さずに直接、現場社員にアクセスして本当の事実と社員の本音を聞く取材を5年も続けているが、現在、日本の20代、30代の若者は、時代の変化に伴う2つの問題に直面している。

第一に、シビアな競争社会になったことだ。

日本は2005年から人口が減少に転じ、経済は、ほとんどゼロまたはマイナス成長が当り前の時代に突入している。これを打開する使命は主に国会議員にあるが、驚くべきことに、必要とされる代表的な政策である「外資の呼び込み」「生産性向上のための経済的な規制撤廃」とは正反対に、選挙での票目当てのバラマキと規制強化ばかりが行われている。

自民党国会議員の約4割が世襲で、地盤を引き継いだがゆえに選挙では比較的有利なはずなのにこうなのだから、絶望的だ。労組を大きな支持母体とする民主党も「正社員過保護の是正」を打ち出せず、正社員のイスが空かないために非正規社員は塩漬けにされ、格差の固定化と経済の停滞に拍車をかけている。政府には何も期待できないと見てよい。

この政治の貧困と混乱を見てはつきり言えることは、我々日本人にとって、「減って行くパイの取り合い」というシビアな競争をこなさなければ満足に食べていけない時代が、今後、長期にわたって続くということだ。しかも、経済のグローバル化で、パイの取り合い合戦には、地球規模で見た上から下まで（能力・人件費とも）の外国人も参戦してくるのだから、格差拡大も不可避である。

増えていくパイを分配していた我々の親世代の時代は、言われたことを愚直にこなしていれば「のほほん」と生きていった。サラリーマンの給料は黙っていても右肩上がりだった。私も父親から「真面目に頑張っている人は報われるんだ」などと言われたものだが、今や、いくら頑張っても、「頑張るフィールド」や「頑張る方向」を間違えている人は競争に負けて無駄に苦勞するだけだ。

## 能力開発のチャンスさえない非正規社員

全体のパイが増えない、または減っていくなかで、どうやって新しいパイを生み出せる

のか。小さいながらも確実に付加価値を創出し、お客さんから気持ちよくお金を払ってもらうには、自分の能力の何をどういうスパンで磨き、どういうツールで回収すればよいのか。もはや「商売のことなんて考えたくない」では済まされなくなったのだ。

安定成長のもと、何かにすがって生きることが許されたかつての時代と異なり、縮小するパイの取り合いをめぐって世界規模のプレイヤーが参戦する現在においては、なによりも競争社会を生き抜く「経営力」が必要とされる。

経営というと大きな響きがあるので、「商売力」と言ってもよい。より正確に言えば、「ビジネスモデル構築力」だ。要するに、自分の能力を開発し、お金に換えていく力のことである。にもかかわらず、その能力開発のチャンスさえ奪われた非正規社員のポジションに労働者の3人に1人が就いているのであるから、問題は深刻である。

こうなると、親の時代と比較して「生きにくい時代になった」のは当然だ。一言でいえば、一人ひとりが、コマーシャリズム（商業主義）との折り合いをつけて生きねばならない、しんどい時代になったのである。

## 「やりがい」探しのできごとく時代

我々が直面している第二の問題は、「やりがい」に関するものだ。非正規社員が、第一の問題であるシビアな競争社会のなかで能力開発さえできず、満足に食べていけない「生きにくさ」を感じている一方、やりがい問題は、主に正社員にとっての「生きにくさ」の原因となっている。

これまでの日本では、「カネを稼ぐために仕事をする」ことが当たり前だった。確かに、戦後の焼け野原から復興するうえでは、もつとも優先されるべきことだった。私の親の世代から上の人たちは、イモの皮を食べて育ったような貧しい時代だったから、物質的に豊かになることが何より優先されたのである。

だが私の世代（いわゆる団塊ジュニア）前後からは、既に生まれたときから豊かだったので、「生きるため」や「カネ儲けのため」の仕事ではなく、「やりたいことを仕事にすべきた」と言われ始めた。まさに、経済学者ケインズが述べたとされる「生きるために働く

必要がなくなった時、人は人生の目的を考えなければならなくなる」状況になったのである。

ここで、世代間の葛藤が生まれた。私の1つ上のグループにあたるバブル期入社組までは、戦後のカネ儲け至上主義が圧倒的に支配していた。だから、仕事内容などかまわず、がむしゃらに猪突猛進、会社のために、魂を売り払ったがごとく働く。

私が新入社員時代、上司に仕事の意義を問うと、「オマエは問題意識が強すぎる」「言われたことをやっていればいい」、挙句の果てには「誰から給料貰っていると思っっているんだ！」とキレられたものだ。

つまり、バブル期入社組までは、仕事の目的が経済成長とカネ儲けという単純なもので、その目的が社会全体で共有されていた。こういう人たちとは対照的に、バブル崩壊後の就職氷河期以降に社会に出た世代には、むしろ「個人的な人生の目的」と「仕事内容」をオーバラップさせて考える人が多いのである。

## 「好きな仕事＝貧乏」のもっともらしい嘘

だから、我々氷河期世代の発想は、身近な年上の人たちから理解されない。親を見ても、なりふり構わずワーカホリック（仕事中毒）なだけだし、バブル世代から上の「会社人間」として凝り固まった人たちは、やりたいことをやるために会社を辞めようとする人が理解できず、「好きなことを仕事にするんなら、貧乏を覚悟しなければいけない」という、一見もっともらしい言説をととき、脅す。

確かに、好きなことを仕事にしているNPOやNGO、市民団体などの組織体は、日本においては発展途上であり、ほぼイコールで経済的な困窮を意味している。厳しい競争のなかで経営スキルを身につけた人が経営していないから、頑張る「方向」を間違えてしまいがちなのだと思う。

働かない社員が淘汰とたされる民間企業とは異なり、NGOやNPOは働かない人や成果をあげない人を退場させる仕組みがないから、サークル化して、仕事が非効率になる。だか

ら、目的達成のための「機能体」ではなく、活動を楽しむための「共同体」のまま、無駄なコストがかさみ、メンバーも極貧を強いられ人並みの生活ができない。そして、それを見聞きしたサラリーマンが、「やっぱり会社勤めでないと食べていけない」と参入を躊躇する、という悪循環だ。それが前述の「辞めたら貧乏」という脅し文句につながっている。

この脅しは強烈だ。これだけ年金不安が報道され、消費税も上がることは確実だし、資源もなく食料自給率も低い日本は、高騰しつつある燃料価格や食料価格に対して、なすすべもない。ただでさえコスト高社会に向かっているのだから、自己防衛のために、仕事内容はともかく、とにかく稼いで老後に備えなければならぬ環境にあるのは明らかだからである。

となると、「一人前に稼ぐ」だけでは、絶対条件として譲れない。豊かな時代とはいえ、シビアなグローバル競争社会のなかで、いつ転落するかわからないし、今はよくても、少子高齢化の進行で将来不安は拭えないのだ。

こうして、「やりがいはいマイチなれど、サラリーマンをやるしかない」という環境のなかで、もがき苦しんでいるのが、第二のやりがいに関する問題なのである。

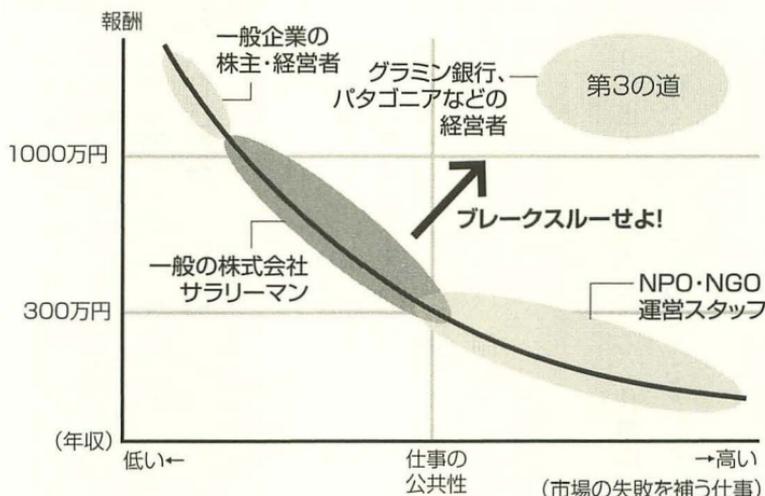
## サラリーマンのトレードオフ曲線

このように、シビアな競争で満足に食べていくのも大変、仕事の目的が複雑になってやりがいを感じるのも大変、という時代になった。今の若者は、人並み以上に稼ぎつつ、同時に、やりがいのあることを仕事にする、という重荷を背負っているのだ。

時代の移り目で身近に前例がない環境のなか、「やりがいとカネ儲けのトレードオフ」をブレイクスルーする必要があるが出てきたのである。私はこれをサラリーマンのトレードオフ曲線と呼んでいる（次ページの図参照）。

一般的に、やりがいのある仕事は、世のため人のためになるから公共性が高く、市場の失敗を補うような市場に馴染まない仕事だから、NGOやNPOに所属する人たちがボランティア的に活躍するフィールドになっている。一方、外資金融に象徴されるように、カネを左から右に流して何億円、という世界では、カネだけが評価指標になり、何のために働いているのか、と悩む人が多い。両者を両立させる、第3の道を模索すべき時代なので

## 仕事のやりがいと報酬のトレードオフ曲線



ある。

### 対症療法にいそしむサラリーマンたち

時代の転換期には、どうしても追いつくまでにタイムラグが生じ、適切に対応できない人たちが大量発生するものだ。現状の多くの20代、30代はどのように対応しているのか。

まず、仕事術本や勉強本を読み漁り、日々の仕事の生産性をアップするよう努める。キャリア全体の俯瞰図で方向性が誤っている場合は、日々の仕事が少ないスピードアップしても無意味なのだが、そこまでは考えず、目の前のことしか見ていない。

さらに、自己啓発本の読み過ぎでプラス思考にはまり、今現在の仕事に、無理やり「やりがい」を見つけたし、本当の自分自身を騙す。さらには、役に立たない株式投資の本などを買って、副業に手を出す。この手の本が売れるため、本屋のビジネス書コーナーには、これら「自己啓発」「仕事術」「副業」の本が溢れている。

だが、これらはすべて、対症療法だ。勉強術を駆使して大企業の「歯車」を少し早く回せるようになっても、歯車自体にやりがいがないことが多い。「自分の代わり」はいくらでもいるし、明日から突然いなくなっても、来週には、会社は何事もなかったかのように回っている。あなたは「株主様向けカネ儲けマシン」の小さな部品の1つに過ぎないことを思い知るだろう。また、副業で小金稼ぎをしても本業のむなしさが解消されるわけではない。

やはり、根本的な問題である「仕事内容のやりがい」を意地でも追い求め、かつ、人並み以上に稼ぐ仕組みを打ち立てるといふ、二重の解決を図らねばならないのは明白なのだ。

## 誰かが用意した道には何も無い

問題を深刻化しているのが、既存の教育制度である。日本の教育は絶望的な暗記主義で、ビジネスモデルを構築するうえで必須となるような思考力や発想力、創造力、考え抜く力は、まったく開発されない。

「経営」「キャリア」「マネー」といった新時代に不可欠な基本知識すら、義務教育課程に入っていない。だから偏差値が高くても、現在の状況には、何ら対応できない。偏差値の高い大学に行き、大企業に入りさえすれば勝ち組、という時代ではまったくなくなつたということだ。

確かに、大企業に入れば、第一の問題たる貧困くらいは逃れられる可能性が高まるが、生まれたときから物質的に豊かな我々の世代は、第二の問題である「やりがい」にどうしても直面し、その際、既存の教育でいくら優秀であっても、何も太刀打ちできない。

やりがいのある仕事というのは、既に誰かがやっていることではないからこそ価値があつて、やりがいを実感できるのであり、それを実行するには、どうしても経営力が必要になつてくる。誰かが用意した道には、何もないのだ。

## 周りが役に立たないタイムラグ問題

つまり、現代の若者は、第一にシビアな競争社会のなかで「食べていくこと」、第二に、「仕事にやりがいを持って生きていくこと」という、2つの問題に直面しており、やりがいとコマーシャリズムの両立を実現することを迫られているわけである。

だから、この2つの問題がなかった時代をずっと生きてきて、過去の成功体験しか頭がない親世代やバブル世代以上の先輩の言うことを真に受けて聞いてはいけなしいし、カネ儲け第一主義の企業の都合を押し付ける人事部の言うことも聞いてはいけなしい。さらには、これまで受けてきた公の教育も、ほとんど役に立たない。時代の移り目にもなう様々なタイムラグで、世の中は敵ばかりである。

私自身、5年ほど前、IBMのコンサル部門で働いていたとき、ずいぶん悩み、考えた。プロジェクトリーダーとして徹夜で仕事を頑張つて、クライアント企業の業務改善が進んだりITが導入されたりして利益が上がつて、IBMの利益も上がつて株主が儲かつて、自分の給料も多少は上がつて……だが、そこから先、S o w h a t ? が繰り返されるのだ。だから何なのだ、と。

そこで、「カネ儲けとやりがいのトレードオフ」をブレイクスルーするための挑戦を行い、なんとかかひと段落させることができた。それが、私の場合は、ジャーナリズムの追求を目的としたビジネスモデルの構築であった。

では、どうすれば「ビジネスモデル構築力」は身につくのか。第2章では、私がこれまで取材してきたこと、そして自分が実践してきた経験から言えることをまとめたので、参考にしていただきたい。



# 2

C h a p t e r

やりがいある仕事で  
サラリーマン以上に稼ぐポイント

「やりがいのある仕事で、かつ民間以上に稼ぐ」という第3の道を歩むためには、何を考えるべきなのか。私自身が実践した経験から言えることをまとめると、左記のようになる。

「目的志向の複線型キャリアパスを意図的に描き、自分が活躍したい分野での現場感覚・知識・人的ネットワークを身につけつつ、もう一方のキャリアラインでビジネスモデル構築力を磨く」

つまり、明確な使命を帯びた複数キャリアのシナジー（相乗効果）である。以下、具体的に説明してゆく。

## 「やりがい」は使命感から生まれる

まず、ここで言う「やりがいある仕事」を定義しておこう。前章でも述べたとおり、私の親世代までは物質的豊かさの向上 $\Rightarrow$ やりがいという分かりやすい共通認識があったが、今や一人ひとりが心の奥底に潜む使命や目的から抽出しなければならぬ時代となり、やりがいは多様化している。

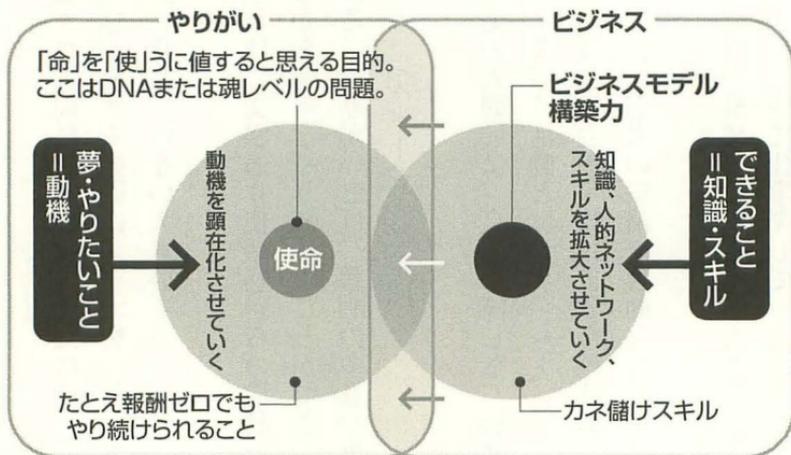
個々の人間には、DNAまたは魂のレベルで異なる使命感（ミッション）があり、その使命感が発する動機によって突き動かされる「夢」や「やりたいこと」を持っている（まだ顕在化していない人もいる）。

それは、文字通り使命感からの活動であるため、たとえ報酬ゼロであっても、ワクワクしながら延々とやり続けることができるのが特徴だ。これがつまり、「やりがいのある仕事」である。やりがいとは、報酬の多寡<sup>たか</sup>やカネ儲けとは、次元の異なる軸であることが分かるだろう。（次ページの図参照）

普通の人間には、良心や優しさ、公共心が備わっているため、多くの場合、この「使命感」に基づく活動とは、主として、社会の安定的発展や社会福祉に向けられる。たとえば、若者の就労機会不平等による格差解消や、恵まれない子供に対する教育水準の向上といった、社会的弱者の救済を目的としたNPO活動などとして実施されることが多い。

これらの構成員は、もっとも直接的に使命感に向かった人たちの典型であり、当然、やりがいを持って仕事をしている。つまり、ここでいう「やりがい」ある仕事とは一言でい

## 目的志向の複線型キャリアパス



ビジネスモデル構築力を磨き、使命にぶつけていく!

うと、「市場の失敗を補う、公共性の高い仕事」と定義できる。(自由競争のなかでガンガン勝ち抜いて世界一のカネ持ちになることがやりがいだ、という人もいるのはよく分かるが、それは本書のテーマではないので、定義から外す)

だからこそ、ウデに自信のある東大生が、あえて面倒な試験を受けて官僚になる。給与は安いし年功序列で若いうちには恵まれず、公務員制度改革のなかで将来どうなるかも分からないのに、である。待遇面が劣悪なNGO、NPOにすすんで勤める若者も多い。いずれも、やりがいがあると思えるからだ。

たとえば「国会議員になる、大臣になりたい」と言う人に、「なんで？」とは聞かない

だろう。本来、官僚や政治家は、国の機能として市場の失敗を補う役割を持っているため、やりがいは自明なのである。

## カネ儲けは資本主義ゲーム、やりがいは持ちにくい

一方、「ビジネスモデル構築力」のほうの定義だが、こちらは要するにカネ儲けスキルだ。やりがいは別の軸であって、資本主義ゲームの要素すらある。たとえば、デイトレーダーを職業とする人が1日で1億円稼いで、「今日は、やりがいある仕事をめいっぱいしたな!」と本心から思える人は、あまりいないだろう。金融機関に勤めるトレーダーなどでも同じだ。

外資金融のJPMorgan証券でM&Aのコンサルティングを担当していた社員を取材したことがある。年俸は新卒でも初年度から700万円を超える高給だ。

「同僚とも、まず外資でスキルを身につけて、それから日本企業に移って、外資のためではなく日本のために仕事をしよう、日本を良くしよう、という話をよくしていたんです。

でも、忙しく働かされているうちに忘れちゃったね。ディールを3つかけもちでやっている  
と、深夜2時までが平均の仕事時間になって……」

上場した株式会社の目的は株主利益の追求なので、やりたくない仕事も、延々、たくさ  
んやらされる。社員に拒否権はない。結局、この人はやりがいを見出せぬまま、入社1年  
目の終わりに転職した。

これは末端社員だけでなく、社長になっても同じである。外資系企業日本法人のいわゆ  
る「雇われ社長」はその典型だ。たとえばアップルコンピュータや日本マクドナルドを渡  
り歩く原田泳幸社長は、マクドナルド店長の残業代不払い訴訟で2008年1月に敗訴(東  
京地裁)したが、これは、社員の残業代を利益に換えてでも株主利益を増やすリスクを冒  
さなければ、社長として評価されないことを意味している。

同じく外資で成功を取めたトリンプ・インターナショナル・ジャパン元社長の吉越浩一  
郎氏は、著書『「残業ゼロ」の仕事力』(日本能率協会マネジメントセンター)などでワー  
ク・ライフ・バランスを主張する。「仕事はお金を稼ぐゲーム」で、「誤解を恐れずとい  
うと、パチンコや競馬と変わらない」というのが持論だ。だから、ワーク(仕事)とライフ

(生活) は完全に切り離し、仕事そのものはゲームなのだから、残業せずにさっさと終わらせ、生活を楽しもう、という主張である。吉越氏は、ゲームに過ぎない仕事に、やりがいなど最初から期待していかないのだ。

外資であろうが日本企業であろうが、株式会社の本質は変わらない。私はコンサル業界に5年いて、国内、外資双方のコンサルティング会社の知人が多いが、コンサルタントは自己成長心の強い人が多く、仕事内容そのものにやりがいがあるからやっているというよりも、自分のスキルアップ、キャリアアップ、そして高い報酬のためにやっている人が多い。仕事そのもののやりがいについては、なかなか聞いても答えが出てこない。

私が取材を重ねている一般的な大企業の社員についても似たようなもので、必ず仕事のやりがいについて尋ねるが、一部、NTTで「通信インフラを担っている」といった公共心を語る社員もいるにはいたが、「そう思わないとやってられない」と投げやりな感じだ。ほとんどの社員は仕事に明確なやりがいを見出せないでいた。それはそうだろう。大企業は業務が細分化されるので、営業は、誰が作ったのか分からないものを売らなきゃいけないし、調達はひたすら下請けをいじめ抜いてコスト削減を要求する。そこにやりがいを見出すのは困難である。

一方で、やりがいについてNPO、NGOの人に聞けば、すぐに自信を持って、明快な答えが返ってくる。「社会の底辺の人に仕事を与える」「外見による偏見のない社会を目指す」「アジアの児童買春問題を解決する」……など、ミッションが明確だからだ。ビル・ゲイツが、なぜ莫大な個人資産を慈善事業に寄付するのかといえば、そこに、仕事だけでは満たされないやりがいがあるからだろう。

## 複線型のキャリアで成功した人たち

ビジネスモデルを作るのがうまい株式会社や、金儲けマシンとして、市場原理にもとづきマーケットを食い散らかす。その結果、大きく負けた人や被害に遭った弱い人たちを、政府やNPOの人たちが、やりがいを感じながら救済する。前者は富に恵まれ、後者はどちらかというところ貧困だ。両者は、目的が異なるので、両立しえない——これが従来の考えだ。

だが、あくまで、仕事そのものにやりがいを求めるべきだ、両立させねばならない、と

というのが本書の主張である。両立のためにすべきことは、意図的に両方のキャリアを歩むことだ。揺るがぬ目的を持って、複線型のキャリアを歩み、市場原理のなかで、限界の限界まで公共性の高い仕事を成り立たせることを考え抜く。なかでも、その複線型キャリアのなかで必修科目となるのが、ビジネスモデル構築力を身につけること、である。

たとえば、「キツザニア」という民間企業の職業体験テーマパークがあるが、現在（2008年夏）でも、週末は3ヶ月先までほとんど予約が埋まっている大盛況ぶりだ。キツザニア甲子園（大阪府）も2009年春にオープンする予定だ。一方、厚生労働省管轄の雇用・能力開発機構が運営する「私のしごと館」は、雇用保険料など公的資金約580億円を投じて2003年にオープンしたが、毎年20億円近い赤字が続き、行革で廃止せよと槍玉にあげられている。

キツザニアが成功したのは、もちろん社長の住谷栄之資氏のビジネスモデル構築力による。入場料収入と同じくらい出展企業からのスポンサー収入を得ていると言われ、営業力によって企業のPR費を大きく取り込んでいるところがポイントだ。役人には不可能な発想である。

そのスキルが磨かれたのは、勤務していた藤田観光でのキャリアや、その後の、海外レストラン「カプリチオーザ」「トニーローマ」などを日本に輸入して成功させてきたキャリアにおいてである。キツザニア自体、メキシコで成功したテーマパークの輸入だった。

このように、ビジネスモデル構築力を携え、公共的な分野でビジネス展開できる人材は、国と地方合わせて1000兆円もの借金を抱えるこの国の財政下では、公共分野を改革していくうえにおいても、ますます必須となっている。

住谷氏がそうであるように、ビジネスモデル構築力が磨かれるのは、競争の激しい民間での実践しかありえない。たとえば、成果主義で知られるリクルートで新規事業担当部長などを歴任した藤原和博氏は、2003年に杉並区立和田中学校の校長に就任し、「よのなか科」の創設や、民間学習塾「サピックス」と連携した課外授業「夜スペ」を導入、現在は大阪府でも橋下徹知事のもと、教育改革を進めている。

サピックスとの契約で講師の授業料を半額以下に抑えるなど、民間で鍛えた交渉力や発想力がなければ実現しえないものばかりであり、そもそも公務員の教師からは、自らを否定するような民間の学習塾導入などは、最初からできないものだった。地域の大学生らと

連携し、ボランティア的に低コストで教育に活用していく手法などは、ビジネスモデルとして秀逸である。

住谷氏にせよ藤原氏にせよ、自ら意図しているか否かは別として、複線型のキャリアのなかでビジネスモデル構築力を身につけ、公共性の高い分野で、自らのやりたいことを実現しつつある。2人はそれぞれ60代、50代だが、意識的にキャリア設計すれば、これを30代で実現できる、というのが私の考えだ。

### **従来型の単線型キャリアしかない中年歯車社員に訪れる悲劇**

私が言う複線型キャリアとは、従来、日本企業が当り前のこととしてきた、単線型のキャリアパスと正反対に位置するものだ。これは、戦後の安定的な経済成長のなかでは特に問題がなかった。だが、物質的に豊かな社会となり、個人のやりがいが多様化し、個人のキャリア目的実現と会社の論理は、折り合わなくなってきた。

たとえば日本の新聞社は、記者を記者漬けにして「記者バカ」に仕立てあげる一直線の

キャリアパスしか用意していない。自費留学すらご法度で、会社を辞めるしかないのが実態だ。だから、入社して10年以上、ひたすら取材して記事を書くという単調な仕事が続く。私の同期（30代半ば）は、すでに全員記者バカになっている。その後は40歳前後でデスク、そして支局長と、やはり編集畑内で完結させるキャリアアしかない。

20代前半で入社し、2年もやれば記者の基礎的なスキルは一通り、身につく。本来、もつとも能力開発ができるのは、吸収力がある20代のうちだ。20代後半は、新しいスキルを開発するのにもつとも適した貴重な時期といえる。だが、その時期に記者業以外の経験も教育も一切、認められないために、成長が止まってしまふ。だから新聞記者を見たら、3年目も15年目も、たいして能力に差がないことに気づくはずだ。

企業の論理としては「会社の歯車」になってくれればよいし、それ以上に成長したら転職されてしまう恐れも出てくるから、記者バカがもつとも都合がよい。だが、既に人口減の経済縮小時代に変わったことを思い出してほしい。なかでも新聞社は、広告費が数年以内にインターネットに抜かれることが確実視されており、衰退産業の代表格だ。収益力トックラスの日経新聞でさえ過去10年で約1000人も社員数を減らし、縮小均衡させて何とか生き延びている状況で、このリストラスピードが売上減に追いつかない地方紙のなか

には、既にボーナスゼロで<sup>し</sup>でているところもある。

ニュース速報はWEBで十分だし、解説や書評・映画評などはプロガーのほうが優れているから、若者にとつては、もはや新聞を読む理由がない。大前研一氏は、自身が新聞の定期購読を止め、独自に選んだWEBのソースからRSSでニュースを読んでいる理由について、常々こう述べている。「どれがトップ記事で、どれがサブで、と新聞が格付けして大きな文字で見出しをつけた情報を見ると、あたかもそれが重要なニュースであるかのように錯覚して判断を誤る、RSSは、すべて同じ大きさの文字で、横一線で情報を見るため、自分の頭で考える力やリテラシーが向上する」というわけだ。私も新聞は読まないが、その通りだと思う。

新聞業界は、数年内には、再編や倒産が活発化するだろう。そうなったとき、記者バカとして育てられた中年歯車社員は、どうなるのか。新聞は衰退産業だから、業界全体で記者は余っており、業界内に転職先はない。そうかといって、他のスキルは何一つとして身につけていない。どこかの企業の広報部で、給料を半分にして雇ってもらえればラッキーなほうだ。

## 複線型のキャリアを意識した異動・転職

私がいたコンサル業界でも、やはり企業の短期的な利益を追求するうえでは、専門バカにしてしまうのが手っ取り早いという理屈は同じだった。だが、それでは個人の自律的なキャリア形成上の損失を招き、主体性を持つ優秀な人材は転職してしまうから、「リソースマネージャー」のような中間管理職を置いて、会社と個人の利害を調整し、なるべく本人のキャリアプランに沿ったアサイン（プロジェクトへの配属）を行う仕組みを作っている。

所属プロジェクトが変わるたびに年俸を上下させるわけにはいかないから、キャリア開発のために新しい分野を経験させると、確かに短期的には会社にとってコスト高になってしまう。だが、「人が資本」のコンサル業界においては、中長期的な人材育成に努めることで優秀な人材を引き止められるメリットのほうが大きいのだ。

こういう発想は、新聞社にはまったくなかったし、ほとんどの日本企業にはない。表面

的には「人財」だの、高い研修費を使っているのだと言う会社は多いが、そういう会社に限って、専門バカ集団だったりするから要注意である。

こうした新聞社的な状況は、あらゆる産業で進行している。理系の技術者でも、会社の論理としては、研究所に閉じ込めてずっと1つの分野でスキルアップを続けて貰ったほうが都合がよいし、それ以外のキャリアパスは用意されていないのが普通だ。

だが本人は、自分が担当する技術が陳腐化して市場性がなくなるおそれもあるし、また、やりがいの点から、その技術を使って新事業を起こしたいと考え、財務や営業も経験したいかもしれない。だが、それを会社に伝えたら、「前例がない」と一蹴いっしょくされて終わりだ。

2つのスキルを持っている人、複線型のキャリアを歩めた人は、会社から見ると新人を2人育てるようなものだから、コストが沢山かかる。だから企業は許さない。だが、その裏返しとして、転職市場では、たとえば技術と営業の双方を3年以上ずつ経験している人は競争力が高い。

私が取材したなかでも、自動車メーカーのいすゞで、設計（9年）と技術営業（4年）

の両方を経験できていた人は（社内では異例のキャリアだそうだが）、その後、三菱ふそうトラック・バスや日産自動車を経て、2007年、40歳になる年に、建機や造船といったいずれも自動車以外の業界で、5社から内定を得た。精密機械メーカーのオリンパス、建設機械メーカーのコマツ、コベルコ建機、外資系建設機械メーカー、そして大手造船会社の5社で、そのうちの1社に転職している。

もちろん両方のキャリアとも中途半端では意味がない。最低でも3年は1つの職種を経験していることが望ましいし、キャリアに軸がないといけない。この人の場合は、当初から産業用エンジンを軸としたキャリア構築を行った。彼は「スキル開発を考えたら、設計部門では、黙っていても先輩が育ててくれる日本企業のほうがスキルが伸びやすく、より文系職種に近い購買や営業でキャリアを積むなら、若いうちから権限を与えられる外資的な企業のほうがよい」と話していた。

ビジネスモデル構築力は、このような、職種横断的なキャリアのなかで育つ。会社の言いなりになって、気がついたら1つの職種のスペシャリストから抜け出せなくなっていた、というのは、最悪のパターンである。

## 目先の給料に釣られない転職を考える

人事部の指示に従っていたら、破滅が待っているだけだ。とにかく30歳までには、経営的なセンスを身につけられる環境に自分を置き、ビジネスモデル構築力を磨き、市場価値を高める必要がある。

なぜ30歳がめどなのかというと、人間の能力開発は、吸収力のある30歳前後までが効率がよいからだ。つまり、社会に出て10年以内に、商売力が身につく環境でOJT（仕事をしながら行う訓練）を受ける必要がある。

そのためには、社内で異動できないと分かったら、給料を下げてでも転職を厭わ<sup>いと</sup>ない発想の転換が必要だ。「転職で給料アップ！」などという広告に釣られて人材紹介会社にそのかさね安易に転職する者があとを絶たないが、彼らは人を紹介して、紹介先企業から年収の3割を受け取るという「ヒト転がし」<sup>なわい</sup>を生業としているので、無理やりにでも給料の高いポジションに転職させようとする。

だが、目先の給料は大事ではない。私自身、経営センスを磨くために外資コンサルに転職することで、いったん年収を約200万円も下げているが、これは市場原理から考えればやむをえなかった。むしろ、20代の伸び盛りのときに、ゼロから、まったく新しい分野のスキルを身につけられることを喜ばないといけない。

5年スパンで見れば、200万など、たいしたカネではない。これはスキルアップのための「投資」なのだ。そのリターンとして、今では200万くらい一ヶ月で稼げている。かたや新聞記者を続けている多くの社員は、業界丸ごと、将来不安に覆われている。

## ビジネスの単位が小さいほうが経営を学べる

食べて行くために、そして、やりがいある仕事で稼ぐために、親や会社の言いなりになることなく、近視眼的ではない中期プランを持って自律的なキャリア開発を行う。特に、若い段階で経営的な視点を学ぶことを、キャリア設計のなかに組み込むことが重要である。

業種でいえば、商社（リクルート含む）やコンサル会社は経営に近い仕事を多く経験できる。なぜなら、商社やコンサルは、会社として何も生産設備やモノを所有しておらず、社員個人の経営力を軸としてビジネスを回している業種だからだ。たとえ大手であっても、コンサルは個人商店の集合体だし、商社は別個のビジネスを行う中小企業の集合体なので、若い段階でビジネスを回すチャンスに恵まれやすい。

商社の場合、鉄鋼や石油などの重厚長大ではなく、情報通信やリテールといった、市場の動きが速く、小回りのきく部門のほうがよい。仕事のなかで、全体のビジネスモデルをつかめるからだ。

たとえば、住友商事出身で現在、アライドアーキテクツの社長を務める中村壮秀氏は、97年の新卒時、希望どおりリテールに配属となり、ファミリーレストランなどの現場を学ぶ。その後、ゴルフとインターネットを結びつけるビジネスを実践するため、2000年に年収を半分に下げてゴルフダイジェストオンラインに転職、創業から参画し、マザーズ上場を果たし、執行役員として経営に携わった後、2005年には自分の会社を作り、やりたい仕事に邁進まいしんしている。

中村氏の場合、社会人になってから自分の会社を作るまで、その間、わずか8年だ。短期的な年収減にこだわらず、若い段階でビジネスモデル構築力を磨くキャリアを重視していることがよく分かる。

技術系でいえば、トヨタや日産のような、下請けも含めたピラミッド全体の組織力で勝負する自動車業界よりは、ソニーやキヤノンのような、比較的小さな製品を作っている会社のほうがビジネス経験は積みやすい。経営的な視点を持つためには、ビジネスの単位が大きすぎないことがポイントである。自動車とデジカメでは関与している人数のケタが違う。自動車のように、巨大なピラミッドのなかの1つというポジションでいくらキャリアを積んでも、若い段階でビジネスモデル構築力は身につかない。

三菱重工のような重厚長大産業も動きが遅く、ビジネスサイクルが長いために、どうしても社員に大組織の歯車となることを求めがちだ。たとえば海外プラントを受注するために2〜3年かけるのも普通だし、原発なら10年スパンになる。逆に、ビジネスサイクルが速い軽薄短小系の産業（ソフトウェア業界など）のほうが、若い段階でのビジネス経験という点ではチャンスが多い。

金融・証券会社ならば、1つのフロアに営業も経理も開発も収まる程度の規模だと、ビジネスモデルを意識した仕事をしやすくなる。私の大学時代の同級生も、一貫して営業のキャリアを積んできたが、将来は海外の金融会社での経営陣入りを目指していることから、現在はワンフロアにすべての機能が収まっている中規模の外資系資産運用会社に転職し、営業を軸に、ビジネスモデル全体を学べる環境で仕事をしている。

大企業であれば新規事業プロジェクトに積極的に参画すべきだし、それが叶わないならば、大企業からベンチャー企業に転職して、1人でビジネスサイクルを回せる環境に身を投じるのも有効だ。

### **会社を辞めなくてもできることはある**

とはいえ、業種や職種を超えたキャリアチェンジには、常にリスクがともなう。サラリーマンの場合、会社を辞めなくても、できることはある。

リアルコミュニケーションズというベンチャー企業を経営する鈴木秀則氏は、埼玉県の

熊谷支局で朝日新聞の記者をやっていた99年4月、ネットショップを始めた。記者とは何の関連もない趣味から始めたものだ。夏休みを利用してバンコクに飛び、民芸品を買い付け、ネットで販売したら、すぐに完売。自分の「目利き」力に自信を持ち、バイトも使って徐々に拡大していった。もちろん会社に在籍したまま、通常業務をこなしたうえで、である。

2年を経て軌道に乗せ、2001年4月、まる6年勤めた朝日新聞を退社して自分の事業に専念。当時は、楽天に支配される立場の弱いショップ側が一方的な出店料引き上げなどによって、「楽天ばかりが儲かってショップが大変だ」と言われていた時期だ。

「零細、小口のショップが、ちゃんと生き残れる仕組みを作り、業界を底上げしなければならぬ」（鈴木氏）と、小口のメーカーが、ネットショップとマッチングできるような流通インフラを整えていった。今ではドロップシッピング事業などで年商20億円となり、上場も見えてきている。

私自身も半年間、会社に在籍しながら自分の事業を行い、在籍する必要がなくなってから辞めた（第5章参照）。平日の昼間でなければできない仕事は無理だが、それ以外の時

間でビジネスモデルの構築を実践するチャンスはいくらでもある。私はコンサルタントをやりながら、夜に取材していた。要するに、一時期、他人の2倍働けばよいのだ。

前出の鈴木氏もネットショップを始めた当時を振り返って言う。「寝なかつたですよ、楽しかったから。魂にウソをついてはいけない。まずやってみよう、と」。そうなのだ。魂レベルから発する使命感に突き動かされる動機があれば、睡眠時間を削って仕事に打ち込めるのである。この感覚は、私も2004年に経験している。

特にWEBを活用したビジネスの場合は、柔軟性が高いため、サラリーマンと二足のわらじで並行して進めることでリスクヘッジしやすい。

## 「やりがい」を顕在化させることも重要なキャリア

さて、ここまでは「やりがい」を自明のものとしたうえで、ビジネスモデル構築力を磨くためのポイントについて述べてきたが、やりがいが見つかからない、いわゆる「やりたいことが見つからなくて困っている症候群」はたくさん存在する。

そもそも、いきなり学生の時点で使命感を持ってやるべきことが決まっている人などいないだろう。ただ本来は、大学まで学んでいる人ならば、そもそも学部の選択の時点で自分の動機に基づいた判断が下されており、さらに入学後に様々な一般教養の授業を受けるなかで刺激を受け、自分の興味分野は自然と発見されて動機が顕在化する。さらにゼミの選択、会社の選択で、ほぼ見えてくる。つまり、真面目に学ぶ姿勢を持つていれば、やりがいを持つてゐる分野の方向性は、社会人になる時点でおおむね定まるはずだ。

ここで改めて28ページの図に戻って説明すると、左の円がやりがいを示す。中心にあるのは使命感である。最初は誰しも分からない、もやもやとした「やりがい」だが、これを、仕事をしていくなかで顕在化させ、「やりがい」の円を大きくしていくことが、キャリアにおいては重要である。

そして、もう一方の「ビジネス」側の円を拡大するべく、必要ならば転職をして、ビジネスモデル構築力を磨いていく。自分の「やりがい」分野と関係のある知識や人的ネットワークを増やす活動（円が交差する部分）は怠らず、磨かれたビジネスモデル構築力を、左側のやりがいある分野に移動させ、本丸である「使命」にぶつけていく。これが、やり

がいある仕事を市場原理で実現する、目的志向の複線型キャリアパスのモデルである。

つまり、やりがいを顕在化させることも、複線のうちの1つにあたる、重要なキャリアだということだ。やりがいが分からない人は、とにかく責任ある仕事を、競争の激しい市場原理のなかで行い、切磋琢磨するなかで発見していくことだ。

厳しい環境で働くなかで、同僚や上司との軋轢あつれきや議論が生まれ、「同僚はなぜこんな仕事に自分の時間を使うのか」「この仕事のこの部分はよいが、ここにはやりがいを持てない」などと、他者との違いを確認しながら自分の価値観が明らかになってゆき、動機が顕在化してゆくからである（私のケースを第3章に詳述した）。だから、「やりたいことがないからフリーター」というのは最悪で、分からない人は環境が厳しいほどよい。三井住友銀行や野村證券にでも入社して、日々、「鬼軍曹」に鍛えられれば魂に火がつくだらう。

## 目的が明確ならオンリーワンキャリアになる

何をやりたいのか分からない人は、意識的に他人と異なる道を歩むことも重要だ。やり

がいというのは、「自分にしかできない感」から生じやすい。皆ができて、既にやっていることなら、自分でやる必要はないから、最初から目的にはなりえない。

たとえば東大卒は毎年3500人も市場に出てくるわけだが、それだけでは市場で差別化されていない。偏差値よりも、その後のキャリア構築で、ずっと大きな希少価値を生むことができる。たとえば私と同様に「新聞記者と外資コンサルを両方3年以上経験」という人材は、ほぼ皆無だ。私は国会議員のキャリアに興味があるので調べたことがあるが、いなかった（記者3年未満ならば茂木敏充もてぎとみみつ前大臣がいる）。だからオンリーワンのキャリアとなり、私にしかできない仕事ができるから、やりがいが増している。それは他者から見たら参入障壁となり、私の先行者利益にもなっている。

その点でいうと、「今の会社が嫌だから」「就職が決まらないから」といって短絡的に資格の勉強に逃げるのは最悪だ。会計士や弁護士資格を持っている人など腐るほどのだから、それだけでは、投資した時間が長いわりに市場価値は高まらず、やりがいのある仕事で稼げるようにはならない。動機に基づく、他のキャリアとの組み合わせが必要なのだ。繰り返しになるが、誰かが作った道には何もない。

逆にいえば、使命感や目的が明確な人は、社会的に達成されていない目的をベースにキャリアを考えると、必然的にオンリーワンのキャリアを歩むことになるし、それがビジネスモデル構築において武器になる。

私の場合は、新聞×経営に、大学時代からのWEB知識が加わって、インターネット新聞経営のオンリーワンキャリアになった。動機は、社会的弱者の視点で権力を監視するジャーナリズムをツールとして、社会をより良いものに改革したいというもので、もともと学生時代からマグマのように持っていた動機が、新聞記者時代に顕在化した。

記者のスキルと、その後転職した経営コンサルのノウハウとのシナジーで、今のビジネスが成立している。大学からいきなり今の仕事はできなかったし、新聞記者を辞めて社会人4年目に新メディアを立ち上げられたかというところ、それも失敗したと思う。コンサルでビジネスモデル構築力を学びつつ、メディアでの人的ネットワークを広げながら、時機をうかがった。新メディア立ち上げの目的を達成するためには修業期間が必要だったから、目的志向の複線型キャリアを実践したのである。

## 短絡的な発想は自己満足に過ぎない

目的志向でないキャリア、つまり28ページの図の左側だけを重視したキャリアは、本当のやりがいを満たせない可能性が高い。なぜなら、目的が達成されないからだ。たとえば大学時代に国際協力や環境問題を勉強していた人が、いきなりNPOや国際機関などの非営利機関に就職するケースは多い。「国際協力だから、その実施機関であるJICA（国際協力機構）」「国際貢献したいから国連」という、やや短絡的な発想である。

だが、これが「社会問題・国際問題の解決」という目的の達成につながるかというと、私は自己満足にしかならないと思う。非営利機関は、民間では採算が合いにくい分野で仕事をする。ということは、民間よりも高度な経営ノウハウを必然的に要する。生き馬の目を抜く市場原理の世界で働いたことがない人間が、いきなり非営利のぬるま湯世界に入っても、効率の悪い仕事しかできない。

したがって、民間で経験を積み、経営の発想を学び、市場原理のなかでできることをま

ずはやりつくす。そのうえで、どうしても解決しない問題が残るならば、最後の最後に、民間で磨いたスキル・経験を活かして非営利組織に入り、腕を振るえばよい。

いきなり「ファーストキャリア」で非営利組織に入っても、既にでき上がった歯車の1つを回す仕事くらいしかできず、現状を変えることはできない。つまり、「社会貢献に関わっている」という自己愛は満たせるだろうが、本来の使命や目的（社会問題の解決）は達成できない。現状に問題を感じ、変えねばならないと思っているのならば、NPO一筋というのは、ありえない選択肢だ。せっかく動機が顕在化しているのに、非常にもったいない。

NPO系の人に多いが、気合とか根性とか熱意とかで仕事ができると思ったら大間違いで、世の中はそれほど甘くない。それなりに厳しい環境に身を投じて、市場原理のなかで鍛えてこそ、目的は達成されるのである。

## 動機がないとビジネス力だけでは成功しない

実際のビジネス化、つまりビジネスモデル構築力を磨いたうえで、いよいよ自身で確信

を持った「やりがい」がある分野に適用していく段階までくれば、つまり複線型キャリアになつていけば、それなりに成功する確率が高い。なぜなら、使命感を持つている人は、達成する動機が明確にあるため、延々とやり続けることができるからだ。継続は力なりで、とにかく、やり続けられるというのは決定的に重要な要因である。

学生対象のビジネスプランコンテストなどを見ていて思うのだが、いくらアイデアがすばらしくてビジネスモデルを綺麗に描けていても、動機とのマッチングがない限り、ビジネスは成功しない。なぜなら、続けられないからである。人間は、動機があるから続けられるのだ。

新しいビジネスを軌道に乗せるうえでは、当然、様々な問題が発生する。それを乗り越えるうえでは、どんなに頭がよくてもダメだ。なんとしてもやり遂げねばならないという、使命感からくる動機がないと続かない。MBAを持つていようが、どんなに優秀な戦略コンサルタントだろうが、動機のない仕事は挫折する。魂のこもっていないビジネスモデルはうまくいかない。

## 儲かりにくい業界に人材が育っていない

逆に、動機が明確でビジネスモデル構築力があるならば、儲かりにくい公共性の高い分野でも、成功することは不可能ではない。儲かりにくい仕事の特徴として、規制に守られていたり、公共分野であるがゆえに、競争が激しくなく、ぬるま湯で、ゆで蛙になっている人が必然的に多いからだ。

また、儲かりにくいと思われるからこそ、優秀な人材が参入しておらず、やる気だけの人や、根性や気合だけの人はたくさんいるのだが、キャリアとして、ビジネス化を進められる人が育っていないケースが多いのだ。

マスコミはその典型で、新聞は、再販売価格維持の特殊指定という政府の規制に守られているために、たとえば1部130円という末端販売価格を新聞社が勝手に決めることができ、価格競争がないことによって不況だろうが潰れずに生き残ってきた業界だ。ソニーなどの電化製品は厳しい国際競争にさらされ、ヤマダ電機など末端販売店で熾烈な値引き

競争が行われるため、利益を圧迫されるが、新聞は、国民の多様な知る権利を守るといった名目（実態は新聞業界の利権に過ぎない）から、特殊な商品と認定され、政府の庇護のもとで生き延びている半官半民のような業界なのだ。

だから、規制がなくなれば大手のなかからも潰れる社が出るだろう。市場原理のなかでは、成立しにくい分野なのである。ということは、規制に守られている。ぬるま湯だから、優秀な人材が育つ素地がない。よって、人材も輩出していない。ビジネスとは無縁のキャリアを漫然と送っている人が多い。これは、外の世界で腕を磨けば、勝てるチャンスがある、ということだ。

## WEBを使えば小規模なモデルを描ける

もちろん大規模に成功するのは難しいが、小規模なビジネスモデルを描くのは、そう難しいことではない（第5章参照）。小規模、少人数からスタートさせるうえで、あらゆる分野において有用な手段となるのが、コストを革命的に下げることができるWEBの活用である。

特に、調達、製造、営業、販売、物流、アフターサービスといったビジネスの一連の機能のなかで、販売（決済）と物流のコストが劇的に下がる。さらに、情報を扱う商売の場合、調達と製造のコストも、紙がいらなくなることによって、劇的に下がり、物流面では在庫リスクもなくなる。こうなると、ビジネス化を考えるうえでは、WEBを活用しない手はない。まだ歴史が10年程度と浅いため、活用の余地は大きい。

とはいえ、「言うは易く行うは難し」だ。机上の理論はいくら書いても虚しい。そこで、私自身が実行したエッセンスを以下にまとめた。「もの書き」を例にして、今後、どういうビジネスモデルがあり得るのかを考えたものだ。他の業界のかたも、自分ならどういうモデルがあり得るか、を考えながら読んでいただきたい。

## もの書きの場合のビジネスモデル構築例

学生時代からネット環境にあった我々の世代は、「紙をネットに置き換えるだけ」の発想しかない60代のマスコミ出身者よりも圧倒的に強い。これは鳥越俊太郎氏、元木昌彦氏

といった60代が編集長を務めて失敗した『オーマイニュース』を見ていても、強く感じる。

毎月、とてつもない数の本が出版されている。特に、ここ数年は新書ブームで、誰でも本を出せる時代になった。世の中に、こんなに書き手がいるのか、と驚くほどだ。だが、そのほとんどが、自分のサイトで商売をしていない。資産家で裕福な人はその必要もなからうが、普通に何かを表現したくて、何かを伝えたくて本を出している人がほとんどのはずだから、自分のサイトで課金して、より多くの人に読んでもらったほうがよい。無料で載せたら本が売れなくなるから、課金の導入が、全員にとって最良の方法なのだ。

課金以外の方法で、ブログで生計が立てられればそれに越したことはないが、アルファブロガーと呼ばれる人でも成功していない。おそらく日本でもっとも人気の高いブロガーである小銅弾氏は、その書評力においてマスコミよりも影響力があるはずだが、アマゾンのアフィリエイトプログラムの紹介料収入が、2008年1月分で、約60万3千円（商品数6360）だった、と公表している。この水準だとマスコミの給料のほうが高いし、40代、50代で一家の大黒柱となるのは苦しい。やはり、課金なしで、ものを書いて生活できるビジネスモデルは、いまだ存在しない。

## 定着した有料メルマガモデル

従来の表現者、もの書きと言われる人たちは、出版社を通すしか伝達手段がなかった。自分で印刷して配ってもよいが、流通手段がないために、伝えられる人数はたかが知れていた。だが、WEBの登場によって、顧客とダイレクトに取引ができるようになった。

もっとも手軽なのは、メルマガである。これは申込者に一斉でメールを出すだけなので、「ゼウス」「インフォカート」といった決済代行会社をはさんで課金すれば、あとはメール配信ソフトなどを使えば簡単に運営できる。年会費は、おおむね1万円程度が相場だ。

私を知る限りでも、日垣隆氏（『ガッキイファイター』、2000人超）、勝谷誠彦氏（『勝谷誠彦の××な日々。』）、佐々木俊尚氏（『ネット未来地図レポート』）、井指賢氏（『JN EWS』）、そして有料ではないが広告モデルでは田中宇<sup>まかい</sup>氏（『田中宇の国際ニュース解説』）が実践している。

メルマガは初期投資もほとんどゼロだからノーリスクで、赤字にならない。JNEWSは97年5月から有料化した老舗で、私は当時から注目していたが、もう11年も続いている。「個人会員が60%、法人会員が40%の構成比率」と発表しているので、法人からの収入が安定化に寄与しているようだ。

これらの運営者は、全員40代以上のベテランで、正直、よくあれだけ書けるものだ、と感心するほどの文章量である。まさに職業ライターだ。だが、文章量がこれほど多い必要はないし、もっと短文で回数も月に数回から始めてもまったく問題なく、そのほうが読者にとって親切な場合もあるので、もっと手軽に多くの人が始めてみたらよい。

## WEBでの情報課金モデルは少数派

学生時代からインターネットに慣れ親しんだ私の世代（30代以下）になると、紙媒体での活字離れも影響しているためか、PC画面で、文字だけの長文を読むことが、どうにもセピア色のものを感じられ、違和感がある。文字だけだったニフティサーバの電子会議室も、時代的に、かするくらいで馴染みが薄い。

私自身、新聞記者出身ながら、だからだらした長文が好きではない。今でこそ毎週4〜5冊は本を買って読んでいるが、小さい頃は本嫌いだった。「こんなに嫌いな私でも、どうやったら興味深く文章を読めるだろうか」と考えているうちに、書き出しや構成を真剣に考えるようになって、その結果、文章力が上達した経緯がある。

第5章で詳細に述べるが、そもそもWEBの特長は文章にはない。むしろ文章は眼に優しい紙媒体に比べて劣り、目を疲れさせる有害性すらあって、カラーでリアルな画像情報やデータベースとしての機能にこそWEBの強みがある。だから同じ内容の情報を伝えるのなら、文よりもカラーの図表や写真、概念図などのほうがプロフェッショナル（顧客志向）だし、証拠資料などの動かぬ証拠を画像で見せるほうが付加価値が高く、それがWEBの圧倒的な強みなのだ。

フリーライターやマスコミ出身者は、そもそもキャリアとして、画像処理スキルを必要としてこなかったし（編集部のデザイナーが分業でやってくれるため）、エクセルを使い慣れていないから図表を作れなかったり、パワーポイントを使えなかったり、といったスキル上の問題があつて、WEBの強みを使いこなせていない。だから有料メルマガも、無

料の日記サイト『さるさる日記』の延長になっている。

若いもの書きの人には、WEBならではの強みを生かせるブログやウェブサイトを、課金機能付きにして運営することを推奨する。たとえばジャーナリスト・山岡俊介氏の個人サイト『アクセスジャーナル』は資料類も多く収録しており、年間9千円で1000人超の会員を確保している。私が運営する『My News Japan』は1本につき必ず4つの画像情報を付けており、月1890円で約1500人の会員がいる。

## 全世界にファンが500人いれば成り立つモデル

計算すれば分かることだが、会員が500人いれば毎月約90万円の収入になるわけで、最低限の生活は成り立つ。逆にいえば、全世界で日本語をWEBで読める人のなかから、たった500人もファンを集められないのならば、もの書きなど辞めたほうがよい。単価1500円の単行本でも初版7千部くらいが普通だから、500人という数字が、いかにハードルが低いかわかるだろう。

初期投資は、私の場合は本格的な事業を目指していたため500万円ほどかけたが、プログラムを複製してデザインを変えればよいだけなので、これから始めたい人がいるなら、安価で提供したいと考えている。サーバーの維持・管理などはWEB開発会社に委託することになるが、トラブルもほとんど起きず安定しているので、コストはそれほどかからない。

WEBだけでなく、ケータイで読んでもらって課金することも可能である（もちろんドコモ公式サイトなどは審査のハードルが高いから非公式で十分だ）。これら自分のサイトで連載したものを、単行本で出版していくか、その逆（単行本出版→サイト掲載）をやる。My News Japanは既に各種連載から6冊が単行本として刊行されている。

私は、世に単行本として刊行された文章がWEBでは読めないことが不思議でならない。著作権を持っている筆者からすれば、新規の調達コストはゼロなので、ビジネス感覚があればWEBで課金しない手はない。単行本は1冊売れても著者の取り分は10%なのに対し、WEBでの課金代行費はせいぜい7〜8%なので、粗利は9割以上になる。

たとえば野口悠紀雄氏や立花隆氏といった膨大な著作を持つ有名な著者なら、私なら確

実に会員になる。売り出し中の若手でも、気になる著者ならWEBで読んだうえに本も買うだろう。既に資産が有り余っている重鎮作家は別として、皆がWEB上に有料で著作を展開する時代になってほしい。

これは読者にとつても有益だ。デジタル世代の私の感覚では、かつて読んだ本のなかから、かすかに思い出したキーワードで検索してじっくり読み直したいと思うことがあるが、結局、紙の上にはかないために見つけることができなかつたりする。その瞬間、本の著者は、自書の伝達機会、引用機会を失ったわけで、何かを表現したくて本を出している以上、不幸なことである。

私の著作はすべてニュースサイト上にアップされているので、会員になれば、全書横断の全文検索が可能になっている。いずれグーグルがアマゾンと組んで、出版社や著者の了解を得てスキヤン&OCRでサービスを始めるとは思いますが、今でも著者1人がやる気になればできることだ。

### 3度、4度売りでレバレッジを利かせる

WEBから本への展開が成功し、単行本を出版すれば、週刊誌などで関連テーマの特集をやるときにコメントを求められたり、原稿を書く機会が増える。私は2007年、『週刊東洋経済』『プレジデント』などの雑誌で特集を書いたが、その原稿料は1年間で計100万円強だった。その文章もすべて有料サイトに収録している。

サイトに載せた文章は、様々なニュースサイトに配信できる可能性がある。法人化の必要があるが、MyNewsJapanはヤフーとライブドアに配信して対価を得ている。著者が個人でも、ニュース価値があれば、私が編集長を務めるMyNewsJapanにぜひ配信していただきたい。常に大募集中である。

これらのWEB、ケータイ、書籍、雑誌が収入的には中心となり、そのほかに、本を出していると、フェイスブックフェイスの講演会の話が来る。私は昨年、大学や出版社が主催するもので講演をした。今年は独自に企画して会員限定で募集をかけたら、すぐに50人以

上が集まったので、実施した。また、テレビはハードルが高いが、私はテレビ朝日系『朝まで生テレビ』に出演した（2008年4月）。これらもPRおよび収入になる。

このビジネスモデルの決定的なポイントは、コンテンツの使いまわしである（第5章で詳述）。これはもの書きのビジネスモデルを構築するうえで重要なことなので、ジャーナリストの田原総一郎氏が取材に来たときも強調した。

---

「渡邊に企業情報を提供するのは、主としてそれぞれの企業内の従業員で、いわゆる内部告発であった。告発される企業にとってはたまらないが、受け手である会員にとっては貴重な情報である。だが、こんなことをしてやっていけるのか、と渡邊に問うと、『週刊誌や月刊誌、単行本と、3度、4度売りをするのだ』と、笑って答えた」（『週刊朝日』2007年11月30日号）

このように、コンテンツさえあれば、あとは、あらゆるメディアを使って、3度売り、4度売りを行って顧客に伝えていくことでレバレッジを利かせ、秀逸なビジネスモデルが成立する。

多くの場合、顧客は重なってくる。本を買ってくれた人のなかから、サイトの会員になってくれる人がいて、講演にも来てくれるようになる。いわば、ファンだ。ネット時代は、このファンが500人いるだけで、もの書きはやっていける。

ファンの側としてもそれを望んでおり、WIN-WINの良好な関係を構築できる。雑誌で読んでくれる人↓本を買ってくれる人↓会員になってくれる人↓講演に来てくれる人、と次々にアップセル（より上位のものを買ってもらう）に応じてもらい、ロイヤルカスタマーになってくれる人が増えていくのが理想だ。細木数子氏の商売は、まさにこれを実践して成功している例である。

## あらゆる表現者が第2の収入を得られる

自分では気づいていないかもしれないが、多くの人が日々、現場で仕事をしている以上、何らかの専門家になっている。WEBの世界はどんなにニッチでも、損益分岐点が限りなく低いためにビジネス化できる。恐れる必要はない。

継続的に足で稼いだ専門的な情報を提供できるようになりさえすれば、全世界で500人の顧客を集めるだけで、もの書きとして生計を立てられる時代になった。これは、あらゆる表現者にとって、革命的な変化といえる。

しかも、まずは会社勤めをしながら匿名で始めてもよい。自分がやりがいを感じる分野においてアンテナを張り巡らせ、自らの現場情報と絡めつつ、情報提供を考えればよい。海外在住であれば、それだけで現地のリアルタイム情報は価値が高い。

私は、プロの表現者がどんどん育ち、稼いで、言論や報道が活性化して欲しいと願っているし、MY News Japanにも記事を書いて欲しいと思っている。ぜひともトライしていただきたい。

## 顧客がいればビジネス化できる

以上、もの書きを例にビジネスモデル構築の例を説明したが、教育の分野ならEラーニングが可能だろうし、環境の分野なら、環境についての情報提供に加えて関連商品を販売

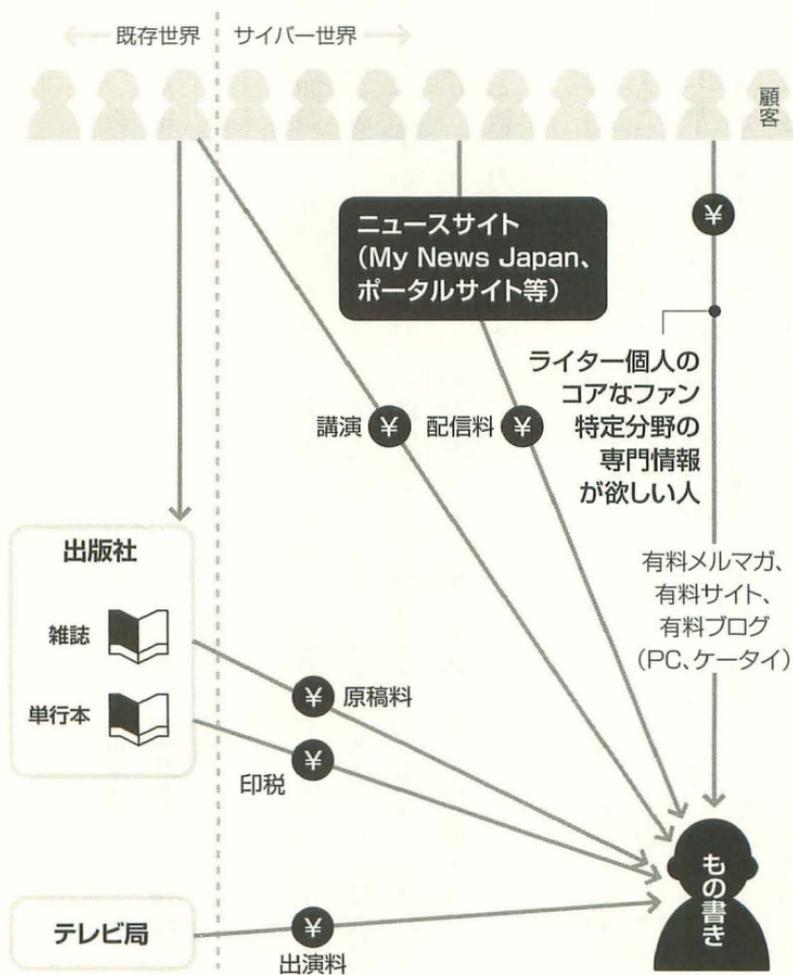
すればよいだろう。

海外の貧困、教育、医療問題ならば、現地への視察ツアーと情報提供、マスコミへの企画売込みなどを組み合わせるなどが考えられる。ビジネスモデル構築力と、動機に基づく知識・人的ネットワークさえあれば、あらゆるビジネスが可能になるはずだ。

労働の格差問題であれば、大変だ、大変だ、と現場の苦労話や貧乏話ばかり訴えていないで、具体的に就労できるようなビジネスモデルを描けばよい。そのためには人材紹介業でのキャリアが必要かもしれないし、就労のための教育ビジネスと組み合わせたほうがよいかもしれない。いずれにせよ、その発想をひねり出すためにも、複線型キャリアによるビジネスモデル構築力は必須となる。

これら公共性の高い分野には、必ず困っている人とは別に、「助きたい」という顧客が存在し、助かることによってメリットを享受する者もいる。あとは、プロフェッショナル（顧客志向）に徹し、どうやって顧客に訴え、どうやって気持ちよく、継続的に、お金を支払ってもらうかを考える。そのためには心理学の知識も必要だろうし、ピンポイントで収益化可能な小さい範囲を特定するスキルも必要だ。それらもひっくるめての、ビジネス

## 「もの書き」の新ビジネスモデル



モデル構築力である。

環境問題や人権問題の分野は、誰も反対できない分野だから、顧客は必ずいる。顧客のために仕事をすれば対価を得ることはできる。その仕組みづくりは、資本主義ゲームの世界である。市場原理のなかで十分、やっていけるだろう。私などから見ると、環境系の「グリーンピース」や人権系の「アムネスティ」などは、そのどん臭さにイライラしてしまう。思想的な自己満足で動いているだけで、ビジネスモデル構築力がゼロに近いのだ。

重要なことなので繰り返すが、ビジネスモデルには、魂がこもっていないとダメである。これは精神論で言っているのではなく、28ページ図の左側の「やりがい」の中心にある、使命感がないと継続性がないからダメなのだ。「成功の要諦は成功するまで続けることだ」という松下幸之助氏の言葉の意味は、まさにこの継続性を生み出す使命感、動機とのマッチングにある。

## 誰にでもチャンスがある時代

社会問題にかかわるような分野ではない、既存のマーケットでビジネスを始めようと考えているかたでも、「やりがい」「ビジネス」双方の重要性は変わらない。むしろハードルは低い。そもそも、社会問題を事業エリアとする「社会起業家」が注目されることがあるが、何が社会問題なのかは明確に定義できないので、あまり両者を分けることには意味がない。重要なのは使命であり、目的である。

たとえば孫正義氏が率いるソフトバンクも、新規参入によってADSLの低価格化、携帯電話の低価格化を断行し、貧困層に安価に通信インフラを提供してきたのだから、立派な社会起業家である。同じ事業を政府やNPOがやったら非効率になる。

WEBの登場によって、個人ベースで、誰にでもチャンスがある時代になった。小資本でも、中間業者らにマージンを抜かれることなく、顧客に直接、付加価値を提供したうえで利益を残せる。誰に支配されるでもなく、オーナーシップを保持したまま、独立的な立

場で活き活きと仕事ができるのだ。

目的志向の複線型キャリア構築を行い、自分がやりたいことに対し、文字通り「志」を「向」けて貫き、会社や親や世間に振り回されることなく、断固たる姿勢をもって、目的達成のために必要となるビジネススキルを身につけていたいただきたい。

そして、やりがいある仕事を市場原理のなかで実現してほしい。そういう人が増えれば、日本はより活気のある社会になるはずだ。3章以降の私の実例が、読者のかたがたとつて、それぞれの分野において成功するための参考になれば幸いである。



# 3

C h a p t e r

新聞記者時代に  
身についたこと

## 「発表モノ前倒し」系スクープに興味持てず

大学を卒業した翌月に、何の地縁もない福岡・博多駅近くの西部支社に1人で赴任した私は、同期入社組すらいない孤独な環境にぶち込まれた。東京から一番遠い拠点への配属だった。

「アジアに近くなっただじゃないか」。人事部の次長にそう言われたのには、訳があつた。

当時は新卒入社試験の日程が春（青田買い）と秋（正規試験）の2回あり、春は私を含む記者28人、秋は2人だけ。だが、8月の筆記試験は、青田買いルートで内定している人も、形式だけ受けねばならなかった。私はこういう建前や形式主義が大嫌い、同じような試験を2度受ける必要もなからうと思ひ、人事部に話して、その時期はバックパッカーとしてベトナム、カンボジアを旅することにし、試験の代わりに旅行記を提出していたのだ。

この配属について、同期の1人はこう評した。「僕なんか叩かれたらヘナって落ち込ん

じゃうけど、渡邊の場合は、叩くほど反発して強くなりそうなタイプだもの」。この配属は、いま思えば、生意気で青臭いやつを厳しい環境で鍛えてやろう、という意図だったと思う。入社試験の作文でもニュージールランド1人旅で現地の宗教学と議論した話を書いたから、確かに「1人で九州行き」は適任と思われるでも仕方がない。

私がコストが安い通信手段であるWEBを最大限活用するようになったのは、自然の流れだった。私は友人・知人を数十人、メーリングリスト化し、日記のようなものを書き連ね、週ペースでEメールを送ることにした。だから、その当時のメールには、心境が率直に記されている。

以下は赴任して1ヶ月ほど経ったころに、「スクープ」という題で送ったものだ。要するに、先輩と議論しながら考えた話を書きとめたものだった。現在のビジネスに至る、そもそもその問題意識が記されている。

スクープについて以前から疑問を感じている私とは、いつも議論になる。

「例えば、普天間基地の返還を一日速く報じたからって、それが何のためになるんですか？ どうせ、数日後には、わかることでしょう」

普天間基地返還のスクープは、日経のワシントン支局が他社を丸一日抜いた大スクープだ。(中略)ほとんど自動的に社長賞が与えられることには、どうしても疑問が残る。新聞が抜かなくても、数日後には政府が発表することは確実なのだ。速いことが本質的に価値があり、重要な問題なのだろうか。

(中略)

これは、東京三菱銀行の合併についても言える。世界一の規模を持つ銀行が誕生するという、歴史的な意義も高いニュースは、多くの人が早く知りたいことだし、投資家などにとっては経済的な実益にもなるだろう。

しかし一方で、それらが、多くの一般大衆にとっては、ほとんど意味をなさないニュースであることも多い。それに、いわゆる「とぼし」というやつで、スクープ合戦に走るあまり、事実と違うことを報じるケースもままあり、結果として、世を混乱に陥れることさえある。

結論として、特ダネやスクープにも二種類あることに気付く。一つは「新聞がやらな」と明るみにでない調査報道」、もう一つは「何もしなくても早晚発表になるが、注目

度の高いもの」。私は前者の方が圧倒的に質が高いものと考えのだが、新聞協会やキャップには、この区別はないようだ。実際、新聞・放送などの業界団体である新聞協会は、授賞に際し、この二つを明確に分けていない。

何より、新聞協会は朝日新聞の世紀の大スクープであるリクルート事件報道さえ、受賞させなかった過去がある。リクルート疑獄は朝日の記者がいなかったら明るみにならない可能性のある、調査報道の典型だった。

いずれ見える事実よりも、見えないものを明らかにする方が、どれだけ有益か。隠された悪事を明らかにしたり、物事の底流に流れる大事なことを明らかにするのがジャーナリズムだと思う。これは、私の価値観の問題なのかもしれない。何はともあれ、キャップとの議論の中で、自分の記者として目指すべきものが見えた気がした。

普天間基地の返還合意（96年度）、三菱銀行と東京銀行の合併（95年度）ともに、日経が新聞協会賞を受賞していた。賞を出す新聞協会という組織は、日本の新聞社が加盟する業界団体「日本新聞協会」のことだ。要するに内輪で出している賞である。

ここに書かれているように、私は調査報道こそがジャーナリズムで、「待ってれば確実に発表されるネタ」を前倒しで伝える行為は、過大評価すべきでないと考えていた。この考えは今でもまったく変わらない。だが日経、そして新聞協会の評価指標においては、まさに「発表モノ前倒し系」のスクープこそが、最高評価なのだった。

自分が、血眼ちまなこになつて銀行の合併などをいち早く報じることに使命感を持てるか、文字通り「命」を「使」えると思えるか。これが一番の悩みであった。なにしろ労働時間は長く、若いうちは、まさに「24時間働けますか」という世界だ。使命感を持ってないまま、単に生きるためにカネのために働けと言われても、とても続けられる自信はなかった。

## どうみても労基法違反な日々

簡単に当時の記者の毎日を説明すると、通常、企業担当の記者なら、だいたい1日2件くらい取材を入れる。早ければ午前9時から取材をして、夕方6時ごろ、「記者クラブ室」という、企業が各社にプレスリリースを投げ入れる箱が置いてある部屋で発表資料をピックアップして会社に戻り、ノートや資料を見ながら、記事を書き始める。

翌日付の記事は22時ごろにはゲラチェックも終わるが、日付が変わっても大半の記者は会社において、ほかの記事を書いたり翌日の取材準備のために過去記事をデータベース検索したりしている。

月に3回まわってくる泊まり番の日は最悪だ。朝刊にギリギリ情報をつつ込める午前3時まで、突発的な事件や事故に備え、デスク（次長）の補助作業を行い、死亡記事を書いたりする。デスクはローテーションで夕方から出勤してくるからいいが、こちらは午前中から働いているのだ。

午前3時過ぎ、デスクが帰ると、近くの『セブナイレブン』で買った夜食を食べるか、または24時間営業のラーメン店『一蘭』がある天神までタクシーを飛ばしてラーメンをすすって会社に戻り、印刷、配送の人たちと一緒に大浴場に浸かり、2段ベッドの仮眠室に行く、もう4時を回っている。

朝7時に目覚ましをセットして倒れるように眠るのだが、この瞬間は本当につらい。18時間働いて疲れているのに、どうせ3時間しか寝られず、一瞬のうちに朝は来る。しかも

翌日も同様、深夜まで18時間労働が続く。チーム制ではないから、代わりはいない。仮眠室のカレンダーを見て、「こんな奴隷状態が、あと何ヶ月続くのか」と真剣に考えていた。

最低でも月150時間超の残業が恒常的なので、いま考えると明らかに労基法違反だが、当時は考える時間もなかった。バイオリズムは崩れ、精神的にも正常とはいえなかったが、体が丈夫なので一度も病気にはならなかった。どうりで、採用の最終面接と同時に入念な健康チェックをやるわけだ。

警察担当の1年目記者は、日曜でも事故があるとポケベルで呼び出される。「なんか、船が沈んだみたいだからさ、ちよつと臨港署（博多臨港警察署）、いつてきてよ」。現地直行である。こういうのを楽しめる人はいいのだが、もちろん代休という言葉は存在しない世界で、先輩からも「仕事を趣味にして楽しめない人には、無理だね」と言われた。

しかも労組が会社べつたりで、違法状態が問題とされないばかりか、逆に団交では「血尿を出した記者もいるほど働いているんだから給与を引き上げろ！」と平気で主張するのだから、正気の沙汰ではない。既に社員の平均年収が約1300万円と十分高いのだから、本物の労組なら1人あたり労働時間の短縮を訴えるべきなのに、この時代錯誤ぶりには驚

いた。

私が会社を辞めた3年後、新人記者が不審な亡くなり方をして、新人の入社半年後研修が始まった。精神的にも肉体的にも限界を超えさせるような働き方が常態化しているので、私はそれを聞いたとき、「起こるべくして起こった、労使による殺人だ」と感じた。

## 広告と編集とサラリーマン

こうした奴隷労働は確かに問題だったが、私が新聞記者を辞めた理由の圧倒的な1番目は、やりがいのある調査報道ができそうにないことが分かったからだ。そして第2が、長時間拘束の非効率労働を強いられること、第3が、言論の自由がないこと、と続く。

この1番目の「やりがいのある調査報道」については、第1章で述べたとおりだ。新聞社は、速報記者を高く評価するのだが、なぜそちらに力を入れるのかというと、それで株価が動くから読者（投資家）にとってカネ儲けの種になるという理由もあるが、逆に、調査報道をさせたくないというマイナスの理由もある。

調査報道はヒトもカネもかかる割に、広告主である企業にとっては、痛いところを突かれたら困るので、突っ込んだ調査などやってほしくない。なぜ広告を出してあげている媒体に、痛いことを書かれねばならないのか、調査報道なんかやるなら広告の出稿を止めてやる——となるのはごく自然だろう。

そうなると新聞社の売上が下がるから、調査報道などに人員を割く理由がない。だから、広告モデルメディアと本物のジャーナリズムは、共存しえない。このあたりの事情を現場で感じることはできたのは、現在のビジネスモデル構築において役立った。

以下は、冒頭の「スクープ」と同様、メールで送ったものだ。入社3年目の11月13日、既に116本目になっていた。題は「広告と編集とサラリーマン」である。

---

午前1時30分ごろのことだが、デスクから電話が会社にあった。私は会社に泊まり番だ。(中略) 要するに霧島酒造という焼酎メーカーが麦焼酎の新商品の発表会をやるから、後輩に出るように伝えてくれ、ということだった。(中略) デスクに言わせると、これは部長経由の要請で、どうしても出ないとまずいということだった。

もちろん、ニュースバリユーなどは関係ない。霧島酒造は大手で、九州では無視できない広告主なので、広告収入が前年比1割減と落ち込んでいるため、良好な関係を保たねばならない、というのが本音なのである。(中略) 私は、深夜にもかかわらず、後輩に電話することにした。自分が逆の立場だとしても、早朝に起こされるよりは、まだからだ。

(中略) 私も去年、同じような経験をした。そして、編集と広告や販売が、ある程度はリンクしていることを実感したものだ。それは、バレない程度のささやかなものが多かったが、よく広告部の人から「これ、何とか記事にならないかな」とお願いが来ることもあり、ベタ記事で申し訳程度に処理していたものだ。その程度なら良いが、部長経由で来る悪質なものもなかにはあった。

組織的にやっているものもあった。「九州経済特集」などという地域特集モノを見かけたことがあるだろう。あれは「広告が取れたら書く」というもので、内容も明るいものでなければならなかった。だから我々は「九州ミスリード特集」などと呼んでいた。

---

OTTOやアサヒコーポといった落ち目企業はまったく触れられず、ひたすら景気の良さそうな内容ばかりを書かされる。広告主が喜ぶようなものでなければならぬから。テレビCMのクライアントが虐殺モノや深刻な内容のニュース番組の提供を「商品イメージに関わる」と敬遠するのと同じ論理である。(中略) 無意識にサラリーマン化しつつある自分に気付いた私は、少し危機感を覚えた。

このように、広告部門の担当者から、「この会社、いま営業かけてるから、取材だけでもってきてよ」と言われることは日常的にあった。つまり、日経に広告を出さないか、と企業に営業をかけると、「じゃあ、こんどウチこういうプレスリリース出すから記事にしてよ」と言われ、バスターっぽい空気になって、担当記者のところに話が来るわけである。

建前としては、編集と広告は分かれていて、記事に広告主の意向は反映されないことになってるが、実態はそう単純ではない。記事の配置を決めるデスクが、「同じ紙面にJALの広告入ってるから、このJALの記事は離れた場所にずらして」という光景もよく見かけた。たとえば記事が航空会社の赤字転落記事で、その真下に航空チケット販売の広告があったら広告効果が下がるだろうし、逆に記事がイケイケの内容だったら、この記事もタイアップ企画ではないかと疑われるからだろう。

雑誌に比べれば新聞はましなほうで、積極的に広告主のPR記事をデカデカと書かされることはない。それはスキャンダルになる。その手口は、あくまで消極的、かつ巧妙なものだ。

ただ毎日新聞ははっきりしていて、私が実際に記者から聞いた話でも、記者が創価学会のイベントを取材して記事にするよう指示を受けている。学会系の書籍広告が多いうえに、『聖教新聞』の依託印刷を受けているから、批判できないばかりかPR記事まで書かされるのだ。

日経はそこまで露骨ではないが、非明示的な形によって、暗黙知の世界で、自己規制カルチャーができあがっている。これは鋭い人や業界関係者は気づくレベルだ。以下は、2008年5月、ネットラジオで同世代の人事コンサルタント・城繁幸氏と対談したときの内容である。

---

城・当時から思ってたんだけど、広告を出す量によってぜんぜん報道の仕方が違いますよね。僕が富士通にいた頃も、周りでみんなそう言っていて、たとえば、同じように今期、

100億下方修正を出すという場合でも、富士通は当時、業績悪くて広告出稿を減らし  
ていて、富士通の場合は「減収減益」、NECなら「50億赤字」、みたいな書きかたなん  
です。そういうことって、社内であるんですか？

渡邊…確たる証拠を残さないんですよ。残すと大問題になるので。見えないルールがあつ  
て、ムラの掬みたいのが分かってる人でないと部長以上になれない。もちろん明文化し  
たルールがあるわけではなくて、『オマエ分かっているよな』という世界。

最近ほ、どんどんエスカレートして企業モノの事実を報道しなくなっている。2006  
年5月、北米トヨタ・大高英昭社長の女性秘書へのセクハラに関する自粛報道は有名だ。  
女性が社長と北米トヨタ、トヨタ自動車を相手取って慰謝料など約215億円の損害賠償  
を求める訴えをニューヨーク州地裁に起こした事実について、トヨタの広告がほとんど入  
らない夕刊紙は派手にトップで報じたが、日経新聞はAP電を引用する形でベタ記事を載  
せただけだった。

国内販売が伸び悩むなか、北米はトヨタの利益の源泉で、不買運動でも起これば業績へ  
の影響は計り知れない。そのトップが訴えられても、ベタで続報なし。結局、トヨタは6

日後に社長更迭を余儀なくされ、日経も記事を書かざるを得なくなつた。

このような事情は学生の頃は露知らず、新聞はもつと書生じみて青臭い正義で動いているものと考えていたが、結局は株式会社だ。広告モデルでは、短期的な売上につながる調査報道に人を割く理由は見当たらず、実際に「調査報道部」のようなものも編集局内に存在しなかつた。ジャーナリズムはこの組織では不可能であることが分かつた。

## ◆ブログ◆ 全面閉鎖で会社と衝突

会社を辞めた第3の理由である「言論の自由がないこと」は説明を要する。私は1994年、ブラウザが「Mosaic」の時代からWEBに親しみ、大学の教室だけでなく、約7万円のモデムを買って自宅からもナローバンドで接続していた。「世界中からアクセスできるなんて、これは革命的な仕組みだ」と感動していた。

すぐに自分のWEBサイトも作り、小論文やら旅行記を載せていた。これが今のMYNEWSJapanの原型だ。表現者にとって、これほど便利なものはない。憲法で保障さ

れた「表現の自由」は、各自がサイトを持っていさえすれば守られるのだ。文を書くのは好きだし、デイベートでの「立論」も得意で、チームで争う政治学のデイベート大会では準優勝したこともある。

その後、何度かサイトは引越したが、社会人になってからも、文章のアップは断続的に続け、サイト誕生から14年目の現在、他の記者の人たちの記事も載せ、ついには毎月の売上が300万円を超えるようになった。このように、趣味でやってきたことなので、仕事が苦にならない。

問題は、それを快く思わない勢力がいることだ。新聞記者時代は、激務をこなしつつも、週1くらいは本章で引用したエッセイをメールで送っていたのだが、途中からメールリクエストに入った人のバックナンバー参照用に、主要なメールをサイトに遅れてアップするようにした。

内容は、今でいうブログのようなものだ。当時、企業はWEBに疎<sup>うと</sup>く、WEB利用のルールもなかった。それどころか、私が大学1年のときから与えられていた電子メールアドレスすらなかった。99年頃は、取材先企業では既に普通に導入されつつあって、仕方がない

のでリムネットの個人アドレスで、富士通の広報やIT企業の社長とやりとりをしていた。

サイトには事実しか書いておらず、新聞社である以上、公表されて困るような話があるならば改革すればよい。個人の表現の自由は最大限守られねばならないし、特に新聞記者は社会において、その守護神的な存在である。欧米型の署名記事が当然だと思っていた私は、WEBも署名入りで書いていた。

実質24時間働いているから、仕事の話が中心になるのは当然だ。タイトルだけみても、「県警記者クラブ改革法」「脱・記者クラブ論」「報道協定」といったものがあり、新聞社及び新聞業界の既得権や問題点、改革の方向性について、現場にいる立場から提言している。ジャーナリズムをやりたくてもできない私にとって、こうした報告は良心の発露であり、免罪符的な意味合いがあった。

### 「異動で支援できない」と閉鎖を命じる部長

1年ほど経ったころ、会社が直属の部長を通して、私に文句を言ってきて、閉鎖しろと

いう。私が『週刊朝日』の取材を受けて、実名を明かしてWEBで問題提起をしている旨をコメントしたところ、それを読んだ本社の人間が気づいたそうだ。

閉鎖など、とんでもなかった。そもそもバックパッカー時代の20ヶ国近くの旅行記やら、オススメ本の書評やら、コンテンツは盛りだくさんだ。表現の自由を制限したいならば、どこが問題なのか具体的に指摘し、その基準を定めた規定を作るべきだろう。

すると、管理職になってまだ数ヶ月の新米部長はあたふたして、「私の言うことを聞かないならば人事異動で支援できないぞ」「つながらないようにしろ」などと脅し始め、全面閉鎖を命じた。どうしようもないので「明確な基準を会社として作って欲しい」と要請し、個人的に契約していたリムネットのサイトを閉鎖した。今考えると、この人は管理能力がなさすぎだった。社員とコミュニケーションをとって最善の策を話し合うべきところを、頭ごなしに命令することしかできなかった。

会社はこれで一件落着と考えたらしく、問題を完全に放置した。私は1年も待ったが、会社は何もする気がないことは明らかだったので、サイトを再開することにした。会社に長居する必要もなかったし、改革推進の一石を現場から投じて足跡を残したほうが、世の

ためになると思ったのだ。

## 懲戒処分で蓋をする閉鎖的体質

すると、また半年以上も経ってから、何かの拍子で見つけ、呼び出された。また会社が懐柔してくるかと思つたら、いきなり2週間出勤停止の懲戒処分を下してきて、驚いた。現在、テレビ東京の社長ポストに天下っている島田昌幸・編集局長（当時）が、「常務会で決まったから」と直々に電話で言ってきた。

その直前、元司法記者のエースだったという法務室次長らがやってきて、私を8時間も密室に閉じ込めて説得し、会社側に都合のよい上申書なるものを書かせるなど、徹底した工作をしてきた。こちらは弁護士もついていない入社数年の記者だ。キャリアが違う。8時間に及んだのは私が屈するタイプではなく交渉が長引いたからだ、そこまでして利権を守りたいのか、と思わせる対応だった。

会社が言ってきた理由は、「言いがかり」「こじつけ」の類であった。本3冊分はある膨

大な文章のなかから重箱の隅を突つくように理由を見つけたしていた。原稿のメ切時間について触れたところを持ち出し「会社の機密をもらさないこと」という規程に違反した、取材先の具体名を書いたところを「会社の経営方針あるいは編集方針を害するような行為をしないこと」に違反した、と言う。経営方針や編集方針は明文化されたものが一切なく、現場に伝わっていないのだから、論理的に通らない。それでも強引に「知っているはず」と言い張るのだった。

要するに、私が記者クラブなどの利権を批判したり、取材先から賄賂づけにされている構図などを具体的事例を示して問題提起したのだから、ビビったのだ。普通はそこで改革しようと思うものだが、因縁をつけて蓋をしとけ、となったわけである。まさに会社の閉鎖的・軍隊的な体質を象徴していた。

「会社の職務または自己の職務を利用して私利を図らないこと」という服務規程にも違反した、とも言われた。私費で開設したWEBサイトに自分の文章を書いて、広告も入れていないし、課金しているわけでもないから、1円にもならないばかりか持ち出しだ。

私が書いた程度というのは、全体でみたら表現の自由の範囲内であり、一部に疑問があ

るなら、話し合いで解決すべき問題である。懲戒処分などという強権的な行為は、明らかに過剰反応、行き過ぎもいところである。

## 竜馬ではなく半平太なのか

私の毎回のレポートを熱心に読んでいた大学時代のゼミ指導教授の草野厚先生に報告すると、返事がきた。

「渡邊は竜馬ではなくて、半平太なのかなとも思います。結局、半平太は早い段階で、暗殺されるよね。竜馬も倒れるけれど。やや、直情径行。(中略)週刊朝日のコメントを受けるように頼んだのはボクだし、その意味では、何かの因縁ですね」

確かに直情径行に見えたらうが、私は本来の意味での「確信犯」だったし、それが本当の自分自身なのだ。自分に嘘をついてまで会社に食わせてもらうほど無能ではない、という自信もあった。実際、今では独立にも成功しているが、会社に従っていたら飼い殺した。た。

会社はまる1年も気づかないほどのITオンチだったから、おそらく『週刊朝日』に載らなかつたら、3年は気づかなかつたかもしれないし、私ももつと長く会社に在籍したと思う。また、部長が普通にベテランだったら、話し合いで解決したような気もする。だが、歴史に「もし」はない。

社内規定「業務外のホームページ等に関する規定」が施行されたのは、処分から7ヶ月後の、1999年9月だった。結局、グレーゾーンを放置した経営側の責任はまったく問われず、ネットのような新しい分野を開拓する者は、潰される。しかも、2年以上前に指摘しているのに、である。こういった日本の悪いDNAは、ホリエモンの事件を見ている、同じものを感じる。

## 「正論を言えば、左遷する」カルチャー

私はこの事件を通して、「いつさい誤りはない」とする新聞社の無<sup>む</sup>謬<sup>びやう</sup>性が、かなり末期的であることを実感した。その後、夜ごと赤坂のクラブに取締役らを引き連れて会社のカネで豪遊する鶴田卓彦体制の腐敗が次々に明るみに出て、現役社員の告発が続いた。

2003年3月には、現役の中堅ベンチャー市場部長だった大塚将司氏が、子会社の内装工事が社が架空取引で手形を乱発した疑惑などを理由に鶴田社長の取締役解任決議案を提出する動きを見せたところ、あつけなく懲戒解雇に。大塚氏は、この問題が子会社にとどまらず、日経本体の裏金作りだった疑惑を指摘していた。

2004年2月には、現役の経済部次長（土屋直也氏）が、相談役制度の廃止（＝相談役に退いていた鶴田元社長の辞任）を株主提案し、その経緯を月刊『文藝春秋』4月号に自ら手記として寄稿するという事態になった。

これを読んだときは、まったくその通り、5年前と変わっていないな、と思った。

「実は私は当初、編集局のデスククラス5〜6人で相談役制度廃止を共同提案するつもりでした。賛成してもらえそうな20人程度に個別に相談したところ、驚くべきことに、それらの人の反応はほとんど同じでした。『提案自体は正論であり、全面的に賛成だ。だが、株主提案権の行使には賛成できない』というのです。多くの人が最大の理由に挙げたのは『人事で報復を受ける』ということでした。いっしょに株主提案をしないかと

相談したぐらいの人たちですから、いわゆる会社人間はいません。皆まともな常識人で正義感の強い人ばかりです。そういう人たちでさえ、会社は『正論を言えば、左遷する』と感じていたことになりました。この萎縮状態は普通の会社でも異常な事態です：」（同氏手記より）

結局、その年に相談役も辞任に追い込まれた鶴田氏だが、彼が引き上げた取締役連中が仕切っているだけなので、「正論を言うと左遷される」という、言論機関として絶望的なカルチャーは、変わらない。鯛は頭から腐るといって、11年に及ぶ長期政権で、そのカルチャーは末端まで浸透していた。言論の自由もなく、会社人間として人事の報復を恐れながら生きることを選択した若い社員たちには、心から同情する。

## 迷わず転職活動へ

慣例的に地方勤務は3年なので、99年4月に東京本社に異動になった。まさに「人事で報復を受ける」形となり、資料部という暇な間接部門で、特に仕事らしいものはなかった。1年くらい大人しくしていれば取材部門に戻れる感じはあったが、時間があって大手町勤

務なので、転職活動には抜群の環境だ。次が決まり次第、迷わず転職することにした。

この時点では、自分で会社を作ったり、独立して生計を立てる、ということは考えられなかった。まだ27歳だったから、とにかく自分の潜在的な能力を最大限引き伸ばせて、30代で自分がやりたいことを実現するために役立つ転職さえできれば、それ以外の条件はどうでもよかった。

そもそも私は大学で政治学や政策プロセスを専攻し、将来は社会を変えるための政策決定を仕事にしたかった。ゼミの1つ上の先輩は府議会議員や民主党職員をやっている。私は、その一環で新聞記者になった。経済が分かっている人が政治をできるはずがないと考え、経済紙ならいいだろう、と選択したのだ。だから朝日や毎日には、入社試験すら受けていない。

そこで浮かんでくるのが、政治家を輩出している松下政経塾だった。99年7月には、さっそく松下政経塾の説明会へ赴く。政経塾の「経」の字は、「経営」の略であり、これからは政治を経営する時代だ、という考えで設立されたのが1979年。30年後の今、国と地方合わせて1千兆円の借金まみれだ。幸之助氏は、なんと先見の明があるのだろう、と感

動すら覚える。

実際に見学した茅ヶ崎の全寮制の塾は、毎日午前6時起きでラジオ体操と掃除、といった規律主義がどうにも時代遅れに感じた。今の私は時間割で縛られるのではなく、「いいものを書き終えるまでは寝ない」といった成果主義の環境が一番、自分の能力を伸ばせると考えていた。

## 外資コンサル会社へ転職

この時期、後に共同で起業することになるゼミ同期の井上卓也からは、「能力的な適性としては、やっぱりもの書きが一番向いていると思う」「週刊金曜日などのジャンルはどうか」とアドバイスを受けた。確かにその通りだが、ピンとくる雑誌がなかったのと、既存の仕組みの中に入っても、何も変わらない、と感じていた。やはり、もの書き以外の能力を伸ばす必要性を感じていたのだ。

そう考えたら、もつとも適していると思ったのは、成果主義の徹底で有名な、外資系コ

ンサルディング会社だった。コンサル出身で政策立案も手掛け、都知事選にも出ていた大前研一氏の影響もあった。政策決定で必要となる「問題解決力」を、仕事を通じて身につけられそうなのが魅力だった。

だがまったく関係のない業界への転職は容易ではない。戦略系のコンサル会社には、ことごとく落とされ、不採用通知を受け取りまくった。「まことに立派なご経歴ではございますが……」といった、米国本社 of 定型文書をそのまま日本語訳したようなものも多く、7通受け取って参った。

8社14人と面接を行い、引つかかった1社がプライスウォーターハウスコンサルタントだった。年俸は540万円と安かったが、キャリアアチェンジなのだからやむをえまい。カネなど、生活できればよく、いかに自分が成長できるか、が重要だった。

業務内容としては、現場社員へのインタビューを徹底的に行うことで、業務を「単価」×「回数」×「時間」に分解し、「顧客価値を生まない労働」を明らかにし、業務改革を進めるのだという。面接した事業部長は「僕は、世の中をすっきりさせたいんです」と言っていた。これにはピンときた。日経は、非効率で価値を生まない仕事が多すぎたからだ。

## 身についたタフネス

新聞社で身についたものは確かにあった。奴隷労働で、どんなに精神的・肉体的にハードな仕事も耐える自信はついた。そして、頭の中で文章を描きつつ、不足分を取材し、短時間で数時間後のメ切までに一定水準の記事を執筆するという、単純だがそれなりの訓練を要するスキルも身についた。同期で同じ大学出身の記者は入院に追い込まれていたが、私は健康に問題はなかった。

同時に、新聞社は記者クラブや再販の特殊指定（値引き販売の禁止）という規制に守られているために、理不尽な体質が温存されている実態を、実体験として知ったのは大きかった。年功序列、年次主義、終身雇用、軍隊的な上意下達のカルチャー、非効率な紙文化、立派な建前とカネ儲け主義の本音。そして利権に触れると豹変し、容赦なく潰しにかかる。どうにも、共産国家的なのだ。

問題は、これが一社だけでなく、朝日、読売、産経、毎日、日経、共同通信、時事通信

と似通っており、新規参入の新聞や外資の新聞がほほないところにある。だから、読む側としても、働く側としても、選択肢がない。転職しようにも、まるで「日本新聞協会」を持ち株会社として事業会社が7つある、という感覚だ。これは、いかにも不健全である。

このように、場をつくることの重要性を身に染みて感じたことが、今の新メディア経営につながっている。



# 4

C h a p t e r

コンサルタントと  
身についたこと

## 若さと景気で決まる転職の実態

問題解決力の向上、そして経営センスを磨くために、外資コンサルという別業界、別職種への無謀な転職を図り、なんとか実現した。これは27歳という若さに加え、景気のタイミングがよかったことも幸いした。99年夏の当時はITバブル崩壊前であり、IT系を中心としたコンサル業界全体が急拡大中だった。アンダーセン（現アクセンチュア）はじめ各社が社員数の倍増計画を打ち出しており、景気がよかった。

私が入社したプライスウォーターハウスクンサルタント（PWC・現IBMビジネスコンサルティングサービス）は、部署の評価基準のなかに採用数まであった。採用権限が各部署にあり、計画通りに多くの人を採用できた部署を高く評価し、ボーナスに反映させるのだ。当時の日経新聞が「1割削減し、4000人体制へ」とリストラを推進していた（注：2007年末で3566人にまで縮小）のとは対照的で、拡大中の組織には活気があった。

私が採用された、活動基準原価計算という手法で業務の分析・改革を進める部署は、社

内で採用基準までオープンに議論されていた。当時のデータベースを見ると、「リーダークラス及びワーカー共に必要なため『落とす』クライテリア（判定条件）が難しいところだ」との発言もある。採用権限は実質、現場のシニアマネージャークラスにあり、ある面接官は以下の「落とす」基準を示していた。

- 
- ・ 希望年収を¥700万以上欲する（リーダークラスを除く）
  - ・ 人に極端に弱い（目線が定まらないなど）
  - ・ 明らかに中途半端な30歳代
  - ・ 入社に3ヶ月以上かかる（リーダークラスを除く）
  - ・ 地方出張を拒む

この程度の基準だと、落ちるほうが難しい。実際、この部署は30人弱だったものが、この年に約3倍に拡大した。面接も30代半ばの事業部長1回だけで、それもすぐに「いつから来られそう？」みたいな話になった。同じ時期に中途入社した人に聞くと、皆そんな感じで、そのあとに人事部の確認面接があるだけ。

入社の基準は低くしておき、ついてこられる人だけ残ればいい、という考え方だ。実際、

中途で入ってきた人たちは、感覚的に言って、半年以内に半分は去っていった。論理思考力が弱い人は、仕事を始めるとすぐに分かる。チーム内の会議では実力がすぐに見えてしまう。年2〜3割入れ替わる組織で私が5年も在籍できたのは、もともと大学でのデイベイトも得意で、適性があるほうだったからだろう。

## 雲泥の差だった効率性、生産性

コンサルは、新聞とはまったく正反対な世界だった。ここで学んだことは、今の事業に直結している。3点にまとめると、以下のとおりだ。

第1に、仕事の効率性、生産性を追求していた。仕事内容は、小規模なものでいえば、顧客である企業とたとえば3ヶ月3千万円で契約してコンサルタント3名のプロジェクトチームで業務分析を行い、業務プロセス改革や最適な人員数、最適な人件費を提言、受け入れられれば、次に実行支援もする。

何がしか経営者に対して助言行為を行う以上、自らが見本を見せないと説得力がないか

ら、社内業務は効率化を徹底していた。業務のペーパーレス化、モバイル化が徹底され、社員数の3分の1しか会社に座席がない。紙の書類は一切作らずにデジタル化して、ノートPCとイントラネット上の共有データベースに保存するから、キャビネットのスペースもほとんどない。

こうなると、仕事の場所を選ばなくなる。クライアント先のプロジェクトルームが主戦場であり、あとは自宅なり喫茶店なり移動中の新幹線なりが、どこでもオフィスになる。会社が主張していた「もつとも集中できる場所は個人によって異なるのだから、好きに選べ」という論理は、そのとおりだと思った。

新聞社時代はシマ型配置のオフィスで、シマ6人のうち私以外の5人がスモーカー、煙モクモクの職場で部長に改善要求すると「タバコ吸うほうが効率上がるやつが多いんだから仕方ないだろ」といういかにもブンヤらしい時代錯誤な答えが返ってくるので、集中するどころの話ではなかった。新聞社にしても、コンサル同様、取材現場が主戦場なのだから、プロ集団ならばオフィスなど最小限でよいはずだ。

経営コンサルが自分を棚に上げて非効率な経営をやっていたら信頼を失って倒産する。

そこには新聞業界のような、自分を棚に上げて企業を批判する「棚上げ体質」はまったくない。新聞は、自分らが一番古い体質のくせに、旧態依然とした企業に対しエラそうに批判的な記事を書くが、コンサルに言行不一致はなかった。

クライアントへのインタビュ어도、記者時代の取材の要領で紙にメモをしていたら、ノートパソコンにそのまま打ち込むと言われ、最初は困惑した。「紙にメモして、それを再度PCに入力しなおすのは、無駄な重複業務だ」という。これはそのとおりなので、すぐにインタビュイーが話すのと同じスピードでPC入力できるようになり、効率が上がった。

## ホンモノの成果主義

第2に学んだのは、コンサルが完全な成果主義で、年功序列でなかったことだ。25歳でプロジェクトマネージャーをやっている人もおり、年齢がまったく関係ない世界だったことには驚いた。しかも、プロジェクトチームで働くと、メンバーの誰がどのくらい仕事ができるのかが一目瞭然となるので、評価の納得性も高かった。

29歳でシニアマネージャー、年収1200万円の人がいる一方、30代で550万円のヒラのコンサルタントもゴロゴロいた。私はキャリアをリセットしたため、1人前と言われるマネージャー（年収は900万円台）に昇格するのに3年半かかっており、自分より若い上司と働くのも当り前だった。

プロパー社員はキャリアが長い分、昇格も早めなので、プロマネが一番年下で、次に若いのが現場リーダー、そしてヒラのコンサルが一番年上、ということも普通にあった。健全な成果主義が機能しており、入社年次でほとんど決まる新聞社よりも、よほど性に合っていた。やはり自分は、成果がリアルタイムに認められる環境で仕事がしたいのだと実感し、独立の素地ができた。

裁量労働制で、労働時間はまったく関係なく、仕事の成果のみで評価されるから、皆、成果を上げるために土日も働く。ペーパーレスの「どこでもオフィス」なので、働こうと思えば場所も時間も選ばずに働けてしまう。「おたくは社員を徹底的にコキつかって働かせる仕組みが、ホントによくできてるよね」と、クライアント企業の担当者があきれられるほど感心していた。

コンサルが分散型の組織を徹底しているのも、成果主義と関係がある。モノではなく、コンサルタントというヒトを1日いくらで顧客にチャージしているので、ヒトを調達し、育成できなければ成果には結びつかない。だから、実質的な採用権限も、各部門の現場、それも30人程度の組織にも与えられていた。新聞社のような中央集権体制ではまったくない。

富士通に代表されるように、エリート人事部が何万人もの組織を中央で一括採用して異動管理する会社もあれば、外資コンサルのように2000人にも満たない会社なのに、現場に権限を与え、人事はサポートにまわる会社もあった。

## プロフェッショナルリズムの徹底

第3に、プロフェッショナルリズムについて考えさせられた。プロフェッショナルは、顧客志向で高い付加価値を提供する。キーワードは「顧客」である。この一見当り前のことがサラリーマンは分らない。実際、新聞記者は顧客を意識して仕事をしていない。ビジネスモデルとして、広告（企業）と購読料（読者）が売上のおよそ半分ずつなので、両者

のバランスをとらざるをえない構造になっている。

たとえば大企業の違法行為などは、読者は知りたい情報だが、大企業としては触れて欲しくない。つまり、読者と大企業（広告主）は利益相反する存在で、新聞社は両方からお金を貰っているがゆえに中途半端な仕事しかできず、このビジネスモデル的理由から、新聞記者はプロになれない運命にある。

特に、読者の評価については知ろうとさえしていない。記者時代に、部会に編集局長がやってくるというので、質問したことがある。「新聞の、どこがどの程度読まれているか、というマーケティング調査はやっているんですか？」と聞いたら、「特に定期的にはやっていないものはない」という。独占経済紙だから、黙っていても顧客はついてくる、という考えであろう。自分の仕事に対する顧客の評価を知りたいのは当然だ。実際、コンサルティング会社ではクライアント企業に顧客満足度アンケートを行い、その調査結果が部門ボーナスに反映されていた。

以上、転職による環境の変化で、1〜3で述べたような学びを得た。働く環境や人間の種類というのは、資本や業界でここまで異なるものなのか、と驚いたことが、後の働く環

境を評価する『企業ミシユラン』シリーズの企画につながっていった。

## 経営センスを磨く

コンサル時代に身につけたスキルは何かと聞かれれば、第1に、ツールとしてのエクセルとパワーポイントに習熟し、話すスピードでキーボード入力できるようになったこと。インプットとアウトプットを効率的に行うことは、知的生産活動において重要なスキルだが、新聞記者をやっていたら、これは絶対に身につけなかった。

新聞記者は、文字情報に偏りすぎており、その内容も事実関係の速報に特化され、分析力は弱い。「社説」欄など根拠のない言説が多いので、まともな社会人は読まない。一方、コンサルのアウトプットは、発掘した事実を分析して共通点を抽出したり、抽象的な概念を図で表すことが多い。私が2007年2月に発表した『若者はなぜ「会社選び」に失敗するのか』（東洋経済新報社）は、マトリクス図を多用して、働く側から見た企業のポジショニングを行っているが、これは新聞記者にはできない仕事だ。

第2に、コンサルをやることによって、「どこから先が自分の付加価値なのか」が分かるようになった。これが分からないと経営はできない。原理的には、顧客は付加価値に対してお金を払うから、それを創出できなければビジネスは成立しない。価値があるかどうかを判断するのは、あくまで顧客だ。プロとしてのマインドが身についたのだ。

確かに、新聞記者をやっていると「何がニュース価値が大きいか」「どこから先がニュースか」を考えるが、たとえば夕刊に載る「○○容疑者、逮捕へ」といった記事のように、捜査情報を前倒して書くことに血眼になっている。夕刊を読んでいる人も激減するなか、人的リソースの配分として顧客に価値を与えているとは到底、思えない。要するに、記者クラブの内輪の「抜いた抜かれたゲーム」になっているのだ。

第3に、経営の基本的な考え方に日々、触れることで、経営センスを磨くことができた。経営は、低いコストで高い売上をいかに生み出すかという、政治や政策に比べると極めて分かりやすい単純なゲームだ。徹底したローコストオペレーションと、顧客に対する付加価値創出としての売上高最大化、それを考える手段としてのロジカルシンキングほか各種フレームワークと経営理論は、事業を設計するうえで、確かに役立った（具体的には、次章）。

## 引き寄せられるように同志に出会う

転職して半年くらいは、まったく違う脳ミソをフル回転させる日々で、休日は死んだように眠り続けることが多かったが、1年近く経つと、本来の目的であるメディアを立ち上げる仕事も並行して行うようになっていった。同志は、同じ波長で引き寄せられるかのように集まってくるものである。

2000年7月、当時、慶應大学院生だった中里基から、「迷っています」というタイトルのメールを貰った。私と同様、PWCに内定しているが、同時に新聞に興味があり、朝日を辞めた若手や、既存メディアに問題意識を持つ学生らと、「新しい新聞社構想」の活動を行っており、コンサルと新聞とで迷っているという。そして、質問を受けた。

もしもう一度、大学生の頃に戻れるなら、

### 1. 新聞記者

### 2. コンサルタント

### 3. 新しい新聞社構想

どれがご自分の人生をかけるにふさわしいものとお思いですか？  
何らかのアドバイスをいただければ嬉しく思います。

私はこう返答した。

私なら、やはり既存の新聞社に入るでしょう。コンサルから新聞記者になることはほとんど無理だし、良くも悪くも、新聞社が蓄積してきたノウハウを盗める。新聞記者からコンサルになるのはかなり難しく、ほとんど新聞記者のノウハウは生かせない。私はかなり稀なケースだった。新しい新聞社は、いきなりやるよりも、何らかの知識と経験を身に付けた上でやったほうがうまくいく可能性が高い。

ただ、人生をかけるにふさわしいかという点、既存新聞社はまったくふさわしいとは思えないので、あくまで手段と考えてのことです。問題は、新しい新聞社ができる見通しがゼロなこと、大金持ちの誰かが私財を投じるくらいでないことと難しそう。

そして、すぐに渋谷の『ロイヤルホスト』で彼らに会った。「新しい新聞社構想」は同

じく慶應の文学部に在籍していた佐藤裕一（現『日刊ベリタ』取締役）が代表を務め、他のメンバーには読売新聞に内定している学生ら5人ほどがいた。学生が新しいメディアに興味を持って活動しているのは嬉しかったので、私も活動に加わることにした。

手始めに、同志にコンタクトをとることに。元朝日新聞編集委員の本多勝一氏が、かつて『朝日ジャーナル』などで新しい新聞社構想を発表し、直近でも「来年にも始めたい」と発言していたために、佐藤さんが連絡をとったら、あっさり会ってくれることになり、『週刊金曜日』のオフィスに、私と佐藤さんと朝日を3年で辞めた山谷さんの3名で会いに行った。2000年10月24日のことである。

当時の議事録の一部が左記である。本多氏は意に沿わず『週刊金曜日』編集長に就任してしまったために時間をロスしたが、本当にやりたいのは、やはり新聞なのだと言出し、やる気満々であった。

——これまで、創刊の支援者は出てこなかったのか。

「やるなら参加したい、という輩やからはいるし、その類の手紙は結構もらった。でも、私は『誰かがやるなら乗る』という程度の間人は経験上、信じていない。『誰もやらなく

でも自分達でやってやろう』という意気込みを持った人間でないと信じられない。そういう意味で、君たちには期待している」

——資金面に不安はないか。

「1人で5000万円出すと言っている人もいる。30億円なんて簡単に集まると思う。全面広告を朝毎読に出して、読者株主を募る。全面広告には、紙面作りに協力してくれる各界の専門家を10000人載せる」

その後、「もう、つぶれちゃったかな」などと言いながら、飯田橋のスナックに連れて行ってくれた。私は記者時代に一連の氏の著作を読み、かなり考え方に共感していただけに緊張したが、往年のスター記者時代のオーラや面影はまったく感じさせず、気さくなおじさんだった。

活動としては、本多氏の関係者も合流し、月3回程度、集まって話し合いながら進めることになった。メンバーには、現役の共同通信記者や朝日新聞記者などもいて、喫茶店「ルノール」の貸し会議室で紙面案を作ったりした。今、新聞販売問題でMYNewsJapanに記事を書いていたという黒藪哲哉さんともこの活動で知り合っている。

とにかく、経営の話を進めなければならない。本来の新聞は「社会の木鐸」などと言われるとおり極めて公共性が高く、もともとNPO・NGO的な存在だ。そこで、メンバーの知人がいるということで、NGOとして「世界一周船の旅」の国際交流事業を18年も続けていた「ピースボート」に、創業時からの話を伺えることになった。

「ピースボート」はいまだ設立時の借金が返せておらず、さらに未払いの労働債務が日々、溜まっていて、それが紙のノートで管理されている状態で、学生のサークルよりも、さらに資金管理が杜撰な印象があった。世界一周分のボートをチャーターするには莫大なお金がかかるわけだが、話を聞く限り、当時は創業者の辻元清美氏の独特な「義理人情パワー」で関係者を拝み倒して資金難を乗り切っていたようだ。

翌2002年3月、秘書給与流用問題で辻元氏が議員辞職した際には、妙に納得してしまった。悪意はないと思うが、NPOにありがちな「いいことしてるんだから、お金のことは大目に見てくれて当然」という甘えた発想があったと思う。こうした資金繰りをはじめ、経営が分かっている人材は、やはり必須である。

この新メディアを作る活動は、結局、メンバーに編集出身者しかいなかったのが致命的で、経営的な視点から推進役となる人材のアテもなく、資金集めなども進まないまま、1年持たずに自然消滅した。

## 『オーマイニュース』の衝撃

2001年4月、昼のFNNニュースをたまたま見ていたら、韓国で『オーマイニュース』というネットメディアが影響力を増しているというリポートがあり、衝撃を受けた。常駐4人、「ニュースゲリラ」と呼ばれる市民記者が1万1千人もいて、一般市民が記事を書くのだという。

この仕組みは画期的である。書き手が現場の市民ならば、立場や視点が現場発となり、自動的に目線の低い原稿になる。記事を書く行為はマスコミ記者の特権ではまったくなく、ネットの特性を生かした優れた仕組みだ、と思った。

この年の8月、佐藤さんと2人でオーマイニュースを視察することになった。通訳のか

たに仲介してもらい、ソウル中心街にある「世宗路大宇ビル」5階の一室（80坪）を訪れ、創刊メンバーで大学休学中だというパク・チョングンさんに話を伺った。半年前に移転してきたというオフィスには、3つの大きな机（運営用、取材記者用、編集用）に、パソコンが計20台ほどあり、黙々と作業していた。21人が働いているという。

私がつとも知りたかったのは、ビジネスモデルと経営状況である。パクさんによれば、月次収支では、売上が3500万ウォン（約350万円）で、その85%が広告収入。10%がコンテンツ販売、5%が記者養成講座の授業料収入だという。支出が4500万ウォン（約450万円）で、その60%が人件費、15%が取材費、10%が原稿料、残りが家賃・光熱・通信費。毎月、1000万ウォン（約100万円）の赤字だということだった。

なお、MY News Japanは昨年通期（2007年）で月次売上が350万円強となり黒字化もしているので、この当時のオーマイニュースの経営成績を既に超えている。

オーマイニュースは、原稿料が、通常は1千ウォン（約100円）。メインのトップに採用されると1万ウォン（約1000円）。メインのサブと、20個ある各面トップが5千ウォン（約500円）。記事に広告がついており、クリックすると一回50ウォン（約5円）が

加算される仕組みだという。これでは、ほとんどボランティア活動だと思った。2000年2月の設立当時は、資本金2億ウォン、サイトのプログラム開発で1億ウォン以上を投資したそうだと。

「ニュースゲリラ」も4人紹介してもらい、街中で、そして居酒屋で、じっくり話を聞いた。市民記者が多いのは軍事政権のもと、言論の自由が日本以上に制限されていたという背景が影響しているようだ。実際、ソウルを歩けば明らかで、街中でデモ行進を見られるし、地下鉄に乗れば若者が演説を始める。大学を訪れば政治集会をやっていた。とにかく、この国は政治的に熱い時代を迎えており、日本が冷め切っているのとは対照的なのだ。冷めた日本には、熱い書き手がいないから、同じメディアは作れない、と思った。

### 裁判を完了させ、けじめをつける

この時期、どうしてもやっておかねばならないことがあった。日経が仕掛けてきた懲戒処分に対して、取り消しの訴訟をやってケリをつけなければならなかったのだが、その時効（賃金未払いは2年）が迫っていたのである。2001年3月21日、処分の無効と

1022万円の損害賠償を求め、東京地裁に提訴した。泣き寝入りは権力の思う壺だし、いずれにせよ、歴史に刻んでおいたほうがよい。今後のキャリアを考えても、私の立場を明確にする必要があった。

資金力もなく、弁護士もほとんど手弁当だ。潤沢な資金を持つ企業とは、そもそも投入できるカネも時間も差があつて不利だ。日経側も、現役の人事部長や在籍当時の直属の部長（日経産業新聞編集長に昇進していた）を証人として出廷させるといふ力の入れよう、万全の対策で臨んできた。

集中証人尋問では、私も含め証人3名が並んで証言台に立ち、「良心に従つて真実を述べ、何事も隠さず、偽りを述べないことを誓います」という宣誓文を読み上げ、3時間超に及ぶ尋問をやりあつた。

2003年1月、最高裁で上告が却下され決定するまで2年弱、争つたものの、訴えは認められなかった。サイトの全面閉鎖については、

— 同部長の原告に対する前記業務命令は、削除すべき部分を特定することなく、就業規則

上何ら問題のない文書を含むHP全体を閉鎖しよう命じたものであって、到底許されないもので、これに従わなかった原告の行為をもって「責任者の命に従わなかった」ものであるとして懲戒処分の対象とすることは許されないのである。

とし、「業務命令権の範囲を逸脱した無効なものであるというべき」と判断されている(地裁判決)。つまり、私は少なくとも部長の命令に従う必要はなかったことが、認められた。にもかかわらず、この違法な命令の結果として、何が問題箇所なのか不明であるがゆえに全面的に再開せざるをえなかったサイトの内容については一部に懲戒事由が認められるから、処分は適法だ、とされた。

つまり、原因は部長が作ったものであっても、結果にはヒラ社員が責任をとらされるということで、部長は「けん責」、ヒラ社員が「2週間出勤停止」。これではバランスが悪いし、むしろ逆なら私も納得したかもしれない。

結局、裁判所は、ITなど技術革新によって生まれた、まだ法律が整備されていないグリーゾーンでの活動を判断する際、徹底的に権力側の肩を持つのだという「見えないルール」を、実体験として知った。いずれにせよ、これでケリはつき、泣き寝入りせず闘った

自分には納得している。

重要なことは、提訴時も、判決が出たときも、どのメディアも完全に黙殺して書かなかつたことだ。『週刊新潮』は取材に来たが書かず、『週刊文春』は企画会議で通らなかつた。言論の自由を争うような地味な話は週刊誌は好まず、スキャンダラスな内容でないと取り上げないのだ。

このときは、「これは何としても自分でメディアを作らないと、世の中には重要なのに伝えられていないマイニュースが溢れているはずだ」と実感したものだ。だから現在、弊社では、販売店が読売新聞を訴えた裁判や、消費者が花王を訴えた裁判、社員がマクドナルドを訴えた裁判などを、さまざまな証拠資料とともに積極的に取り上げ、生活者の立場から、泣き寝入りせずに闘う人たちを応援している。

## メディア系への転職活動をする

訴訟がひと段落ついた頃から、本格的に、キャリアとしてコンサルの次の展開を考える

ようになった。2002年6月には、当時、表参道にあったヤフーに、オーマイニュース的なものをヤフーで展開する提案書を持ってゆき、中途採用面接に臨んだ。日本は韓国よりも人口が2・6倍だし、ネットユーザー数でも1割以上多いから、記者登録も記事数も韓国並みに見込め、年5億円の営業利益を生む、だから私にやらせてくれ、という試算を出した。トップ企業なら力関係が強いため、やり方次第ではジャーナリズムも可能だと考えていた。

だが、2次面接で管理職クラスの人が出てきて、通らなかつた。

「うちは独自でコンテンツは作らないので、韓国オーマイニュースの日本版みたいなのができて、そこから配信を受けるといふのならありえるんだけどね」と若手のプロデューサーが言っていた。実際、5年後の2007年からは、その通りになった。オーマイニュースとMy News Japanは、現在、ともにヤフーに記事を配信している。

2002年7月には、英国などで成功しているフリーペーパーを日本で展開し始めた会社があると聞きつけ、「HEADLINE TODAY」を創刊したばかりのヘッドライン社（東京・六本木）に赴き、社長秘書なる人物の面接を受けた。フリーペーパーが普及すると新聞業界には脅威なので、「新聞社が製紙業界や印刷所に圧力をかけてストップさせ

るなど、露骨な嫌がらせを受けている。取材に来るのはNHKだけ」と言っていた。

100%広告に依存するモデルは基本的にヤフーなどネットニュースと同じだから、ジャーナリズムは望めないし、日本の新聞よりひどい状況になりそうなので、私にできることはなかった。このフリーペーパーは現在(2008年9月)でも「TOKYO HE ADLINE」として存続している。

## ネット新聞へと傾く

その頃には、紙媒体は衰退するメディアだし、印刷や配送の問題があつてハードルも高いため、いよいよネット新聞を本格的にやるしかない、と思い始めていた。一緒に韓国視察に行った佐藤さんがWEBのプログラムに詳しいため、mynewsjapan.comのURLを取得し、まずはテスト版を作ってもらった(次ページ)。2002年の4月のことである。記者登録から原稿の出稿、編集者による編集、掲載までできる本格的なものだった。

2002年秋から2003年春にかけては、市民参加型メディアは動きが慌ただしく、

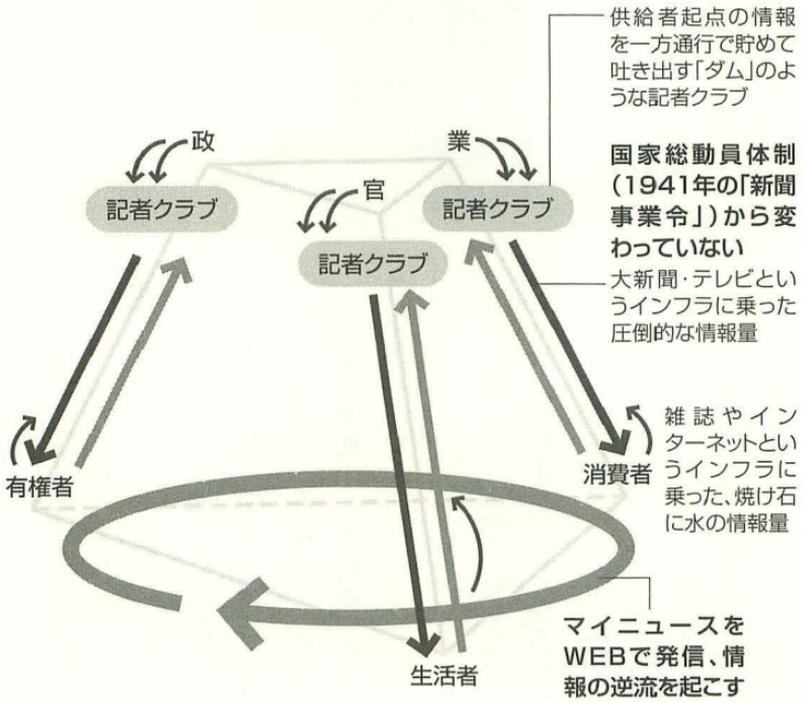


サイバーエージェントがメルマガで読者投稿による『みんな特派員』を始め、富士フットがスポンサーとなってオーマイニュースを模した『JAN JAPAN』が創刊(2003年2月)された。私はJAN JAPANの取締役陣に対してはMy News Japanの理念をプレゼンしたが、NPO型を標榜する竹内謙社長とは、方向性が違っていた。

次ページの図を見せて説明すると、竹内氏は鎌倉市長時代に記者クラブ室を廃止した実績があるだけに、現状の情報の一方向的な流れについての問題意識は共有できるのだが、私のほうが、より戦闘的なのだ。つまり、単に市民が情報発信すればいいのではなく、現在の権力たる供給者側を積極

# 日本国内の情報の流れ

## 供給者・組織



## 受益者・個人

的に監視し、調査報道をかけ、事実を発掘して、積極的に問題点を明らかにしていく。

さらに違うのは、私はジャーナリズムとコマースリズムの双方にこだわりがあり、共に高水準で両立させねばならないと考えていたが、竹内氏はビジネスにはまったく興味がなく、市民が情報発信する仕組みづくりにこだわっていたことだ。だが、その実態は富士ソフト1社丸抱えの社会貢献活動なので、企業の気が変わったら終了する。そのような自主性のないもろい基盤では、人生をかけられるはずもない。竹内氏自身は朝日の編集畑と鎌倉市長のキャリアだから、経営についてのノウハウはなかった。

JANJAN創刊の辞は、「はじめに美しく生きる地球市民の皆さん」で始まる。いきなりこう呼びかけられたら、かなりの人が引くだろう。このあたりの感覚の差は決定的なものだった。

ただ、JANJANはいろいろな人に協力を呼びかけており、横のつながりができた。佐藤さんの紹介で山中登志子さんとも知り合った。山中さんは『週刊金曜日』在籍中に『買ってはいけない』などのヒットを飛ばした生活者の視点を持つ編集者で、会社を辞めて休養中だった。

## 会社を辞めるくらいでないと……

2002年12月、私は井上にメールを書いている。「やっぱり会社辞めるくらいでないと、新しいことは始められないね。何度集まって議論しても結局、進まないよ。結構、やる気になってきたよ。来年は決断の時になりそうだ」

MYNews Japanのテスト版は、まだ課金システムとつながっていないので、売上は立たない。どの程度を課金するかは別としても、課金する以上は、やはりプロに頼んで、本格的なサイトにアップグレードし、安定的に運営する必要がある。2003年を通して個人のプログラマーの人たちと開発を進めたが、途中で止まってしまうことが続き、やはり個人ではなく「会社対会社」で進めねばスタート後の成長も望めないだろうと考え、法人化の意思が固まっていった。

本格的なビジネスモデル構築

C h a p t e r

5

## 針の穴に糸を通すビジネス設計

2003年の夏前、私は「マネージャー」に昇格した。一般の会社という課長のようなもので、リーダーとしての役割でプロジェクトを成功させた証明ができないと昇格できない。外資系コンサルディング会社ではマネージャーになって一人前と言われるので、1つの達成感があった。

同時に、その上を目指すことは考えられなかった。自分がコンサルをやっている目的はスキルアップであり、自分が本当にやりたい仕事は、ここではない「次」にある、本来は社会全体に影響を及ぼせる仕事をしたいのだ、ということとは明確だった。となったら、これまで同志と研究を進めてきたニュースサイトで独立できるのが一番よい。

コンサルの仕事と並行して、ビジネスプランを作り始めた。事業は1人ではできない。会社を作るだけでも、ヒト（当時は取締役・監査役で計4人）が必要だったし、カネ（まとまった初期投資）も要る。幸い、これまでの活動の蓄積があった。「会社を作って独立

するが、「出資してくれないか」とゼミ同期でコンサルタントの井上に相談すると、「ああ、カネも出すけど、クチも出すよ」と二つ返事でOKしてくれ、取締役となり200万円も出資してくれた。このときは本当に嬉しかった。

その後、さらに増資で150万円を資本金に入れている。旧知の友人とはいえ、なかなか350万円も出せるものではないから、心底、感謝するほかない。井上は大学時代からの身近な相談相手で、政治の議論を交わした仲だ。私が海外を旅した際に書いたたくさん の紀行文や記者時代のエッセイも、逐一面白がって読んでくれ、すべてに感想を書いて送ってくれる。私のよき理解者であり、心強かった。

経営面では、井上のほか、やはり外資コンサル会社にいた中里基（監査役に就任）、そして佐藤裕一（現『日刊ベリタ』取締役）らで、ネットニュースのビジネス化を議論した。表参道の『ヤフーカフェ』などに毎週末集まり、PC画面を見ながら、必要な機能やビジネスモデルについて話し合った。

もちろん真剣だ。最初の設計でミスれば、レバレッジ効果で何倍にもなって跳ね返ってくる。自分と井上のカネをつぎ込むのだ。失敗はできない。しかも、ジャーナリズムで成

功しているネットメディアは1つもない。もともと儲かりにくい分野をビジネス化しようとしているのだから、針の穴に糸を通すような細かいビジネス設計が求められる。それまでのキャリアを総動員して考えた。

## 広告でも、有料課金でも、イバラの道

まず、肝心の売上をどう立てるか。誰からお金を貰うのかを考えると、柱となり得るのは「広告を載せて企業から貰う」か「読者から購読料を貰う」かの2種類しかない。

当時、ニュースの「広告収入モデル」は [asahi.com](http://asahi.com) など既存新聞社が運営するサイトでさえほとんど儲かっていなかった。唯一、韓国の『オーマイニュース』は、WEB単独の広告モデルだけでは依然として赤字だったが、2002年4月に記事を週刊誌に転載して発売することによって、「紙への広告ならば出す」という企業も多かったことから、売上の約半分を週刊誌から得るようになった。そして2002年11月、創刊2年9ヶ月目で単月黒字化に成功した、と発表されていた。

この爆発的なアクセス数で韓国社会に影響力を持つ『オーマイニュース』でさえ、広告だけでは経営が厳しかったのだ。日本でも、ヤフーなど広告モデルのトップ企業も、ITバブル崩壊後に売上の伸びに急激なブレイキがかかり、わずか1年余りのうちに株価が10分の1以下に暴落していた。

企業は景気が悪くなると、経費を切り詰めるために、3K（交際費、交通費、広告費）をカットする。2008年9月にも、業績が悪化しつつあるトヨタが今期のマスコミ向け広告宣伝費を前期比で3割弱もカットするというニュースが業界では話題になっている。

広告というのは、自分の努力とは関係なく上下する「景気」の波をモロに受ける不安定な収入源だから、ギャンブルみたいなものだ。堅実な経営を目指すうえで、とても主軸に置くべき収入源ではない。

一方、広告を排して読者に課金する「有料課金モデル」のほうは、米国の証券マンなどが読む『ウォールストリート・ジャーナル』くらいしかネット上での成功事例がなく、紙媒体では『週刊金曜日』が、広告も中途半端に少し入れてはいるが、購読料収入を中心に据え、生き延びている。

一部の個人が発行する有料メルマガや、株、ギャンブル、アダルトなどの分野では既にWEB上で有料課金モデルが確かに成立していたが、一般的な社会問題を扱うニュースサイトでは有料のものは皆無だ。要するに、広告モデルだろうが、課金モデルだろうが、どちらもかなり難しい、というイバラの道なのである。

そもそも日本のメディアは、新聞と雑誌が「紙媒体に広告を入れて、販売収入と広告収入で売上を立てる」というビジネスモデルでずっとやってきたところ、90年代初頭にWEBが出現し、そのリーダー的存在だったヤフーがトップページに「トピックス」としてマスコミから買ってきたニュースを無料表示したことで、10年ほどの間に、いつのまにか「WEB上の一般的なニュースは無料」という相場ができ上がり、読者もそのカルチャーに慣れてしまった。そのまま、次の時代へは進んでいないのだ。

## プロフェッショナルに徹する

カルチャーの問題というのは手ごわい。水はかつては無料が当たり前だったが、今ではペッ

トポトルでジュースやコーラと同じ価格で売られている。一方、情報課金の分野でも、ケータイでは、なぜか月決めの小額課金が当り前というカルチャーが定着している。

カルチャーは一朝一夕には変えられない。では、広告を100%なしとするのか、それとも既存の紙マスコミのように、購読料と広告を半々くらいにするのか。

「広告ゼロ、購読料のみ」とすることに、特に迷いはなかった。どうせどちらもイバラの道なのだし、そもそも私がやりたいのは、日経にいたらできないこと、つまり「権力を監視する」という極めて純粋な意味でのジャーナリズムだ。ジャーナリズムにタブーがあつてはならないから、広告主の圧力を受けずに自由に報道できなければいけない。だから広告主はいないほうがいい、いや、いてはならないのである。

コンサルティング会社で叩き込まれた「プロフェッションナリズム」も大きく影響していた。プロとは顧客志向であり、顧客の期待以上の成果を挙げることだ。対価をもらって顧客のために仕事をする以上、仕事内容に迷いや利害相反があつてはならない。だが、既存マスコミは、「広告主」と「読者」という、2種類の利害相反する可能性がある顧客を持つてしまっている。

だから、たとえばトヨタに都合の悪い情報を新聞記者がつかんだ場合、「読者は知りた  
いけど広告主（トヨタ）は大きく取り上げてほしくない」という、2種類の顧客の間での  
利害が相反する事態が起こるから、そもそも疑惑があっても、マスコミは最初から調査報  
道に取り掛からない。

マスコミは、ビジネスモデル上の理由で記者がプロに徹することができない悲しい組織  
だ。その点で、日経も朝日も、プロの本質的な定義から言えば、アマチュア媒体でしかない。

ポジショニング戦略上も、「広告ゼロ」は望ましかった。そういう媒体がなかったからだ。  
広告がないからタブーに挑戦できる、と唯一うたっていた『週刊金曜日』が、「広告を一  
切とらないのではなく、主な収入源として依存しないということです」などと言い訳がま  
しく書いて細々と広告を募集していたのを見て、これは経営戦略としては賢くないな、と  
思っていた。中途半端にとるくらいなら、「一切とりません！」と宣言したほうが明らか  
に読者へのアピールになるし、そこで独自の市場を創出できるからだ。

『週刊金曜日』は、経営戦略上は「企業広告をとらないからこそ書ける分野、つまり大企

業タブーに特化する」というのが正解である。1冊500円という、通常より割高な料金を顧客に払わせる以上、その付加価値を読者に感じさせねばならない。だが実際には、憲法や教育など「ミニ朝日」的な編集が目立ち、「割高なミニ朝日新聞」になってしまっていると感じる。

## 影響力との両立の議論

だが、有料課金モデルでジャーナリズムを追求すると、ミニコミ紙に過ぎなくなるおそれがあった。次ページのコンセプト図からも分かるとおり、ジャーナリズムとコマースリズムは反比例するからだ。右下の既存大手マスコミは商業的には成功しているが、それは広告主（大企業）からの収入によるところが大きく、したがって権力を監視するような内容のコンテンツは避けられる。テレビは免許事業、新聞は特殊指定という政府の規制に守られているため、本格的な政府批判も難しい。

逆に、権力監視的な内容に特化していくと、市場が小さくなってゆき、影響力が弱まり、商業的に成功しなくなる。これが図の「ミニコミ／自己満足地帯」である。この地帯は常



に休刊のリスクがある。「アエラ」は1988年の創刊時は「本格的なニュース週刊誌」を目指し、外交・国際問題など硬い内容も多かったが、部数低迷で赤字が続いたため軌かい路線にシフト。今では、働くキャリアアウーマンをターゲットにした「おバカな奥様雑誌」(元アエラ記者談)へと修正していくことで広告媒体としての価値も上げ、採算のとれる雑誌へと変貌を遂げたが、ジャーナリズムからはほど遠いものになった。忠実に反比例曲線を右下へと移動したわけである。

当初は左上から始まって、ジャーナリズム性を維持しつつ、コマーシャルリズムとも両立させていく、つまり図の「両立地帯」「超両立/社会現象地帯」へと右方向に持つていかねばならない。現状では、両立できているのは定期発売のメディアではほとんど存在しておらず、個人名か、個別作品になる。立花隆氏の『田中角栄研究』(講談社文庫)や佐野真一氏の『東電OL殺人事件』(新潮文庫)などは商業的にも成功している。沢木耕太郎氏の一連の著作はどれも目線が低く、ジャーナリストティックだ。鎌田慧あきとし氏の『自動車絶望工場』(徳間書店)はいまだ語り継がれている。『買ってはいけない』(週刊金曜日)にいたっては企業批判モノで200万部弱も売れ、社会現象になった。

両立できているものの共通点として言えるのは、いずれも「高い大衆性を有している」

というのが私の結論である。難しい専門的な話を、格好つけて難しく書いても一般大衆には伝わらないし、影響力は持ち得ない。思想的なものとはともかくとして、小林よしのり氏の『戦争論』（幻冬舎）などは漫画という大衆性の高い表現手法で伝えているからこそ、小難しい内容でも売れるのだ。山中登志子さんが手がけた『買ってはいけない』は商品名が企業名とともに写真入りでしつかり出ているから誰の眼にも分かりやすく、大衆性があつたのだ。

そこでMY News Japanは、実績のある山中さんに企画・編集で協力を仰ぎ、井上が中心となって、消費者・生活者の立場から、日常生活に欠かせなくなったコンビニ商品における添加物のリスクを評価する「食の安全」企画を、オープニング連載の1つとして始めることにした。おにぎりで比較したところ、発色剤や人工甘味料などを多用しているサンクスがワースト1で、am/pmがもっともリスクが低いという結果だった。

## キラークンテンツをつくる

広告はとらず、購読料だけで経営を成り立たせる。コンテンツの内容は、ジャーナリス

ム。つまり、アダルトでもギャングブルでも株でも、コンプレックス情報（ダイエット、モテるノウハウなど）でもなく、いわゆる一般的で硬派な社会性のあるニュースだ。これを商業的に成功させ、そこそこの影響力を持たせる。これは実現すれば歴史的な一歩にはなると思った。

まず、カネをとれるような連載企画を、少なくとも1つ、キラークンテンツとして持たねばならない。コンサルティング用語では、「Critical」（決定的な）という言葉をよく使う。経営は、やるべきことに優先順位をつけ、選択と集中を促すことが解決策となるケースが多い。その際に、決定的なポイントは何なのかを外すとプランは失敗に終わる。これはKSF（Key Success Factor）とも呼ぶ。ニュースの有料化においてクリティカルなKSFは、まさに競争力の高い独自のキラークンテンツを生み出せるか、否かにあった。

キラークンテンツというのは、当然、容易にマネができない内容でなければいけない。つまり、私と井上と、広告をとらないMYNEWSJapanというメディアの、それぞれの「強み」を組み合わせ、時間とカネを集中投下してはじめて実現するような内容でなければならぬ。「強みを生かす」「リソースを集中する」というのは経営学者のピーター・

ドラッカー氏も繰り返し述べているとおり、経営の基本である。

まず、紙と比べた場合のWEBの強みは何かというと、

- ・データベースに適している（時空を飛ぶ）
- ・生のカラー画像（写真、資料）をリアルにたくさん見せられる
- ・スペースの制約がない

My News Japanのビジネスモデルの強みは、

- ・広告をとらないから企業にへつらわなくてよい
- ・タブーがないので既存マスコミの問題も書ける

人的（要するに渡邊と井上）な強みは、

- ・ 人事、評価制度の分野に強い
- ・ 大企業へのコンサルティング経験が豊富
- ・ 2人とも学生時代からの人脈が豊富

これらをフルに活かしたうえではじめて実現できる、カネを払ってでも読みたい記事とは何か――。

## 就職・転職の分野に的を絞る

面白いだけの記事ではダメだ。どの強みも活かしていない。そもそも、単に面白いだけの情報なら、雑誌や漫画、テレビなど、世の中の様々な媒体で、かなり安価に提供されている。

また、オピニオン（意見）でもカネはとれない。仮に朝日や日経の社説レベルが有料化されたとしても、おそらく10円であっても払う人はほとんどいないだろう。私も絶対に払

わない。あの程度は社会人なら誰でも書けるし、オピニオンはどうしても思想が入ってくるため、特定のラディカルな層をターゲットにしなければならず、オピニオン系のコンテンツ作成において、我々の強みは発揮できない。やはり新しいファクト(事実) || ニューズで勝負しなければならない。

頭に浮かんだのは、新規参入の情報誌ビジネスで急成長を遂げたリクルートの事例だった。リクルートは、カスタマー( || 情報誌の読者) とクライアント( || 広告主) をつなぐビジネスモデルで、次々と新媒体を打ち出してきた。その際の切り口は「人生の節目」だ。つまり、お稽古(ケイコとマナブ)、就職・転職(リクナビ)、結婚(ゼクシイ)、住宅購入(フォレント)、車(カーセンサー)……。これらの情報は、人生の方向性にかかわる決定的に重要な情報だから必ず市場がある、というのがリクルートの発想で、それはきわめて妥当な考えだと思われた。

我々の強みを活かして、人生の節目を扱えそうなものといえば——「就職・転職」の分野しかなかった。なぜなら、私自身が、典型的な旧来型日本企業である日経新聞と、典型的な外資であるプライスウォーターハウスコンスルタント、そして、それを買収した、もともと日本の外資といわれる日本IBMという3社を体験し、いかに会社によって制度や

カルチャーが異なっているかを実感し、働く前段階ではその情報を容易に知り得ないことに対し、問題意識を持っていたからだ。

そして、私が得意としていたコンサルティングの内容が、業務プロセス分析を行い、人件費を賦課して生産性向上の施策を打ち出すというものだったため、営業や経理をはじめとした、ホワイトカラーの業務プロセスの知識が自然と身につけていたこと、また、大企業の給与や福利厚生の情報にも詳しく、社内のデータベースを見れば300社分の人件費情報に容易にアクセスできたことも大きかった。

さらに、井上と中里という役員2名は、偶然にも現役バリバリの人事コンサルタントとして活躍中であり、人事・評価制度に詳しくあった。我々のキャリアはすべて活かせるのだった。

## 強みを活かした記事の切り口

では、就職・転職を、どういう切り口でやれば強みが活かせて、ジャーナリズムとして

価値があるのか。これは、働く側の立場で、企業の良いことも悪いことも、フラットにタブーなく書けばよい。これで「広告をとらない」という強みを活かせる。たとえばリクルートは広告モデルなので、サービス残業の実態や高い離職率など、広告主（企業）の意向に沿わない都合の悪い情報は、絶対に載せられないのだ。

現実問題として取材ができるのかというと、私も井上も、一般に比べ人脈はあるほうだった。取材源の問題なので差し控えるが、国立大学出身者にもコネがあった。これも強みだった。

各社の社員を直接取材し、働く場としての企業評価を行うことは、社会的なニーズも高くないはずだし、終身雇用が崩壊し、今後、転職者が激増するのは確実であることから、市場は拡大するばかりだろう、と考えた。

見せ方としては、コンサル経験を活かして、一定の基準をもとに「仕事」「生活」「対価」の3つの点から、フランスの「ミシユラン」のように、各社を点数付けするフレームワークを考えることにした。これもコンサル出身の強みで、記者にはマネできない発想であった。

## 連載企画「ココで働け! 生活者のための企業ミシユラン」

### 東京海上火災保険

「コトは出来る?」「麻酔は強い?」「酒ほどのくらい飲める?」新入社員は全員、部署に配属される前の人事部との面接で、必ずこの3つを聞かれる。販売代理店によっては、これらが業務遂行上、必須のスキルとなるからだ。最も厳しいのは自動車ディーラー担当の営業部門(D)。ディーラーの社長と飲みに行くのが日課となる社員もいるという。(10/05 2004)



### NEC

NECの社風が「事なかれ主義」だと思っている人は、入社前は10%強に過ぎなかったが、社員へのアンケートでは、4割以上が事なかれ主義と感じている。2004年3月に実施した、翌月入社予定の内定者と現役社員のギャップを測るアンケートで、そんな結果が出ている。(09/24 2004)



### 新潮社

名誉毀損訴訟の被告として有名な新潮社。2003年10月には史上最高額の賠償金支払い命令も出ている。だが「週刊新潮」編集部では、「これは裁判マターだから注意してください」と早川清編集長が一言、注意するくらい。訴訟が増えたからといって自粛しようとか止めようといった雰囲気は、全くないという。(09/14 2004)



### 電通

電通は毎年コンスタントに40人程度を採用している。ある若手社員は、出身大学名入りの内定者名簿を見て「さすがにこれはないだろう」と驚いた。いわゆる一流大学では全くない名前がずらりと並んでいたからだ。その後分かったことは「約100人がコネ」。(09/10 2004)



### 三菱商事

三菱商事の若手社員は、同期入社組で集まり情報交換するのを極め樂しみにしている。同期それぞれが、全く違う部署で違う性質の仕事をやっているため、お互いライバル心を持つ必要もなく、普段のストレスを発散できるからだ。(08/30 2004)



### シャープ

シャープと「えは、液晶」。同社は、液晶テレビ向け大型液晶パネルを増産するため、次々と生産ラインを拡大。2004年は主力の亀山工場(三重県)において、1月に続き8月に第2期のラインを稼働させたが、まだ完成度は全体の半分だ。業績も好調。しかし、社員は「やらねあかんからや」といって感じて、現場のモチベーションはそれほど高くはないという。(08/30 2004)



### 野村総合研究所

野村総研の「前編」といえば、84年の入社以来、20年こわたって研究畑を歩んできたリチャード・クロー氏や、昨年9月に早稲田大学教授へと転身するまで在籍していた植草一秀氏が有名。<br>それぞれ「首席研究員」「上席エコノミスト」といった肩書きで、テレビや雑誌に頻りに登場していた。しかし、彼らから同社の実際の仕事内容を想像するのは難しい。(09/03 2004)



### 松下電器産業

「向かV字回復なんだか、社員の報酬を削って利益しているだけじゃないか」。中村改革の成功が外向けに華々しく喧伝されるなか、現場社員の間では、こんな不満の声も多い。現場ま人が疲って休くなるばかりで、V字回復の恩恵は全くないという。(07/12 2004)



### サン・マイクロシステムズ

「またかよー」。思わずそんな声が出るほど、サン・マイクロシステムズではミストラが毎年の恒例行事になっている。社員同士、顔を合わせれば転職の話を持ちきたり。昨年度も昨秋から冬にかけて希望退職が募集され、2004年6月期中に200人強が会社を去った。(07/04 2004)



「仕事」「生活」「対価」の3つの視点でレーダーチャートを作成した

## データベース的に使える強み

さらに、WEBの強みを活かすため、データベース的に企業名で並べて見せるようにした。たとえ2年前の記事であっても、他にはない内容なので、十分に情報価値はある。WEBの特性として、異なる時間の情報、異なる空間の情報を、ハイパーテキストでリンクを貼ることによって、一律で、隣同士に横に並べることができる。これが紙だと、いちいちページをめくったり、1年前の情報は別の本を開いたり、と面倒なことこの上ないのだ。

WEBがデータベースに適していることは、既に『日経テレコン』や『アサヒコムパーフェクト』などで過去記事の課金モデルが成立していることから明らかだった。同じWEBでも、ニュースにはお金を払わないが、WEBのデータベース上の過去記事には、ちゃんと払うカルチャーが既にある。

だから、MYNewsJapanの連載企画は、すべてデータベース的に使える内容にした。今では、企画『ココで働け！ 企業ミシユラン』は企業名がズラリと並び、働く場

としての企業情報が満載のデータベースだ。企画『食の安全』はコンビニの商品がデータベース化され、企画『こだわりグルメ』は、自然食の店をデータベース化。企画『スピリチュアル検証』では、霊能者がデータベース化されている。

データベースは、単発での調べ物だけでなく、必要なときにいつでもアクセスして調べられる便利さがあり、これが付加価値となつて、継続的にお金を払う理由になる。しかも、顧客が必要なときに自動的に支払つて読むために、我々が寝ている間も過去記事が働いてくれて、どんどん稼いでくれるわけだ。いずれも、どんなにグーグルで検索しても出てこない信頼できる情報なので、有料で当り前なのである。

### 文字が読みにくい弱みを、パート分けとデザインで補強

では紙と比べた場合のWEBの弱みは何かというと、

- ・文字が読みにくくて疲れる
- ・WEB上の文字情報は信憑性が低くみられる

といったところである。これらの弱点を積極的に補強しなければ、到底、ニュースでお金をとることはできない。

まず第一に、「文字が読みにくくて疲れる」という問題は、PC画面の解像度がまだ低いことによるものだが、WEBの強みである「スペースの制約がない」と表裏一体の関係でもある。

確かに弊社では、1本で1万5千字もあるような記事もあれば、6千字の記事もあり、無駄にカットしたり字数合わせすることなく、読者にとって必要十分な情報を容れこむことができてはいる。

だが、紙媒体のような制約がないからといって情報量をやみくもに増やせば、読者を疲れさせるだけである。そこで『企業ミシユラン』では、1本の記事を「仕事」「生活」「対価」と3つのパートに分け、必要な箇所だけ読むこともできるようにした。全体ではたとえ6千字と長くても、これなら2千字の記事が3本あるようなものだ。

## 目に優しいトップページデザイン



文字が読みにくい弱みを補強するため、デザインは最初からプロにお願いすると決めていた。井上のツテでWEBデザイナーの片田陽子さんに依頼し、ブルー系を基調に、目が疲れないような文字サイズ、フォント、背景色を慎重に検討した。シテイバシクやブルームバークのサイトなどを例示したが、それよりも明らかに優れたものができる上、そのセンスの良さに満足している。

確かに、紙媒体のほうが目には優しい。PC画面に、相当な技術的ブレイクスルーが起きない限り、文字自体の読みやすさでは、紙にはかなわない。だからこそ、その他の利点を最大限に活用してカバーしなければならぬのである。

## 信憑性の低さを、リアルなカラー画像で補強

第二の弱点である「WEB上の文字情報は信憑性が低くみられること」は、ジャーナリズムとして、絶対に放置できない問題だった。

確かに、紙にいったん刷られたものは修正がきかないから信憑性が高い情報で、逆にWEB上の情報はすぐに消したり修正できるものだから信憑性が低い情報、と思われやすい。

このハンデを克服するため、つまり記事の信憑性を高めるため、WEBの強みである「リアルな画像をたくさん見せられる」点を活用することにした。1本の記事に、4つの画像をつけられるようにし、しかもそれが、記事内容を裏付ける証拠書類となるようにしたのだ。

この証拠画像というのは、たとえば人事制度の資料であったり、社内で流通する「社内報」だったり、本人しか入手できない給与明細だったりする。

これらは社員でないと入手できないものだから、確実に社員に取材を行ったことの証拠となり、文字だけの情報に比べ、圧倒的に記事の信憑性が高まり、かつ「無料で読めなくて当然」感が出るわけである。

### 無料でどこまで見せるか

もちろん、これらの画像は会員限定で、画面には縮小された画像が表示されており、会員登録した人だけが本来の大きさの画像情報を入手できる仕組みだ。

記事をどこまで見せるかも、無視できない議論だ。1個目の画像と、最初の1500文字程度をタダで読めるようにして、「そこから先は有料です」ということにした。左記3つの理由からである。

- ・ 影響力との両立（概要くらいは分からないと、ニュースが広まらない）
- ・ 読者の納得性（お金を支払ってよいか判断できない）

・筆者の納得性（せっかかく書いたんだから多くの人に読まれたい）

たとえばワシントンポストやニューヨークタイムズなど米国の新聞は、日本よりもずっと分厚く、1本あたりの記事内容も濃いですが、一面に主要記事があつて、「続きは3面へ」などと、より詳しく知りたい読者を誘導する形になっている。

My News Japanは、ニューヨークタイムズでいえば、「一面だけは立ち読み可」ということだ。そこで興味を持ち、もっと詳しく知りたければ有料になります、という合理的な仕組みにしている。記事は通常、6千字程度だから、25%を無料で立ち読みできることになり、そこまで読んでつまらないと判断されたら、記事に力がなかったのだから会員になつてもらえなくて当然。もっと先を読む価値アリと判断されたら、会員になる。両者にとって極めて合理的である。

これは日経新聞が「3割ルール」でやっているのと似ている。Nikkei.netでは要約や短い速報のみとし、記事全文の3割までしか載せない。残り7割も読みたければ、紙の新聞を買って読んでね、という方式だ。だが、日本の新聞社はろくに調査報道をやらないし、

紙の新聞を買ってみたいとしたことが書いていないことが読者から見抜かれているため、若い人ほど新聞を読まず、「ヤフーニュースで十分」という人が増えているのが実態である。

## サンプル記事を書く

以上で述べたように、データベース化、長文のパート分け、そしてプロによる眼に優しいデザイン、そして証拠画像主義、1500字立ち読み可など、キーワードコンテンツの見せ方についての設計ができ上がった。企画内容について井上に話すと「それは面白い、やる意義がある」ということになり、すぐさま「働く場としての企業評価」の基準案を作ってくれた。

それを「仕事」「生活」「対価」の3つの視点に分類し、5点満点で、各点の詳細基準を作成した。たとえば大項目「仕事」のなかの小項目「キャリア」のうちの1つは、望ましい状態が「仕事を通じて汎用性の高い、市場価値のある専門能力が身につく」となっている。井上が作ったものは、ほぼ原型どおり今の基準に残っている。まさに人事コンサルの経験あつてのものである。

さっそく取材にとりかかり、何社かサンプル記事を書き上げた。自分としても、役に立って面白かったし、ジャーナリズムとして価値の高い調査報道モノになった、と自信を持って言えるものだった。社内（IBM）のプロジェクトメンバーに読んでもらうと好評で、これはいける、と確信を持った。

こうしてできた連載企画「ココで働け！ 企業ミシユラン」は予想どおり読者の支持を得て、今でも人気コンテンツとなっている。

## 「寝た子を起こすな」理論と「フィットネスクラブ症候群」

キラーコンテンツが固まり、見せ方も固まった。次に考えたのが、このコンテンツを、どうやって最大限にマネタイズ（お金に換える）していくか、である。ドリームインキュベータの堀紘一会長は「ベンチャーの成功＝差別化×回収エンジン」だと述べている。回収エンジンがなければ、どんなによいコンテンツを作れてもビジネスとしては成立しないのは当然である。

まず考えねばならないのが、1本ずつその都度課金するのか、月額定額課金の自動更新にするのか、だ。これは、それほど悩む必要がなかった。

思い出したのは、IBMのある事業部での会議である。IBMは顧客企業とサーバーの保守契約を結んでいるが、これを制度改定すべきか、という話になった際、それをやると、顧客と契約しなおすことになるから、デメリットが大きいという話になった。

「寝た子を起す必要はないでしょう」。つまり、全員に通知すると、保守契約をしていくことすら忘れていく企業が、気づいてしまう。忘れていく企業は相当数いて、保守はいらない、または料金が高すぎる、という話になりかねないというのだ。特に大企業のサラリーマンはどんどん担当者が代わっていき、自分のカネでもないもので、忘れても困らないのだろう。ビジネスとはそういうものか、と実感したものだ。

こうした「寝た子」は、必ずしも忘れていく訳でもなく、頭の片隅にはある場合も多いはずだ。それではなぜ解約しないのかというと、いつでも好きなきときに手を煩わさずに利用できる安心料みたいなものである。いわば、通うつもりはあるけれど三日坊主になって

いる「フィットネスクラブ症候群」と同じだ。このあたりは心理学の世界である。

「寝た子」が大活躍しているのが、ケータイ電話の世界だ。ケータイでは、たとえば今なら、辞書横断検索「JLogos」は、月額315円の自動更新で、125冊の辞書を使い放題、約3万人もの会員を持つ（2008年8月現在）。もちろんその有用性で会員数を伸ばしている訳だが、それに加え、通話料と合算されて自動更新で請求されているため、加入を忘れている客も相当数おり、解約が少ない。使いたいと思ったときにすぐに使える安心料として解約しない人も多いはずだ（私もその1人である）。

多くの顧客は、いちいち一本ずつ課金の判断を迫られることを望んでいない。「これ1本でまた100円か」などと思いつつ読むのは、気が滅入るだけである。これはタクシーのメーターが90円ずつ上がっていくのを見ながら乗っているようなもので気分はよくない。人間心理として、少額ほど気になるから、読み放題のほうが気楽でよい。

こうして、たいして考えるまでもなく、ケータイ方式、つまり、月額固定の自動更新方式、とすることに決めた。考えねばならないのは、月額いくらにするか、という価格設定のほうだった。

## エルメスやシャネルを目指す

価格で1つ確実なことは、「下げるのは簡単だが、上げるのは難しい」ということだった。途中で上げたら、確実にトラブルの種になる。一方、途中で下げて文句を言う顧客はいない。だから、まずは割高であるのが、高めから開始するのがセオリーである。

価格はブランド戦略とも密接にかかわるため、軽視できない。自己満足のボランティアではなく、ビジネスとして顧客に支持され、気持ちよくお金を払ってもらい、それによって売上を最大化し、それを再投資して媒体を成長させ、さらに顧客の利益になるようコンテンツを充実させねばならない。

ブランドとしては、我々はブティックであり、大新聞のような百貨店にはなりえないことも確実だった。あらゆる情報をカバーするようなメディアを、小資本の我々がやっても強みを活かせず、勝ち目はない。井上が「目指すイメージとしては、エルメスとかシャネルみたいなものだよ」と言い、私も同意した。

情報そのものの価値に加え、ブランドのプレミアムにお金を払ってもらおうようにしなければ、利益は伸びない。同じ機能のテレビでも「ソニー」のロゴがついていれば多少高くても売れる。日本IBMでは、昔から定価販売を基本とし、値引きはあまりしないのだが、ある部長が会議で言っていた。「うちのサーバーは同じ性能でも、他社より1割高くても買ってもらえるが、それ以上は無理になってきている」。この1割がブランドプレミアムである。当然、ブランド品は価格が高めになる。

高い価格からスタートし、ブランドの確立を目指す。では、具体的にいくらにするべきか。高いと感じるのはいくらからなのか。これは、市場調査などやってもあまり意味がない。この種の調査には、「安いほどいい」と答えるに決まっており、本心は出てこないのだ。おそらくアンケート調査をしたら、月500円程度という結果になるだろう。

## 慎重なヤフーを見て価格を決める

紙媒体では、会員制の月刊誌（『FACTA』『選択』『テーマミス』……）は、企業広告

もかなり入っているが、購読料は月10000円でなぜか定着している。それくらいは払う人が多いということだろう。だが、私から見ても、これらの雑誌はイマイチ読むところがない。一時期、何誌か定期購読を申し込んだことがあったが、結局、1本も読むところがない号が多く、止めてしまった。

なぜか考えてみたが、無理やりウラを読んでいるような憶測記事ばかりで、生活者の視点がなく、ニュース（＝新しい確定した事実）がないからだ。業界では知られた話だが、これらの雑誌の主要なネタ元は、大手マスコミの新聞記者だ。彼らが、「ウラがとれない」「社論に合わない」などの理由で自社の媒体には書けない話や解説を、アルバイトで、匿名で書くケースが多いのである。

だから、確定していない事実や、強引な推測ばかりになる。特に政局モノなど、明らかにデスクが下っ端記者から集まってくるメモを見てつなぎ合わせて解説しているだけで、どこかに一度載ったような話が多かった。政治家発の情報だから、有権者の視点などまるでない。

現役バリバリの経営コンサルタントである私が見て1つも読むところがないものが1冊

1000円で成り立っているのだから、私自身が執筆する以上、少なくとも2倍程度にしても十分にマーケットはあるだろう、いや、なければやる意味がない、と思った。

WEB上で課金しているものを調べると、アダルト系は1500〜2000円程度が多く、ビッグロープなどのプロバイダーが課金を代行していることが分かった。市場がより近いヤフーの『新聞記事横断検索』サービスは、読売・毎日・産経の見出しと本文、過去記事2年分を讀めて月額1890円の自動更新だった。

ヤフーのような、慎重に物事を決める大企業がこの価格にするからには、相当に市場調査を重ねたに違いない。月1890円ならばニュースにカネを出す、という調査結果があったはずだ。そう考え、最後はエイヤーで、1890円にした。

月刊誌を買っても、せいぜいしっかり読むところは2本というのが普通だろう。私は仕事から1本でもあれば買うが、普通は1本なら立ち読みで終わらせ、買わない人が多いだろう。少年漫画誌でも「読みたい連載が3つあれば買う」という調査結果があるそうだ。たとえば『文藝春秋』1冊800円で実質2本ならば、1記事あたり400円である。月1890円となると、読むべき記事が4〜5本あればよい。

課金方法は、クレジットカードのみとした。ビジネスでは、中間マージンをいかに排するかが重要だ。ゼウスという会社にお問い合わせすることにした。ポイントは、豊富な対応カードの種類、有効期限の自動更新（一部カードは未対応）、そしてカード決済に関する24時間対応のコールセンターなど、サービスのラインナップが一通りそろっていたからである。

課金代行しているケータイ会社が、コンテンツ配信会社から徴収するマージンは、ドコモで9%（顧客対応など含む）だ。クレジットカード決済の代行費は、それよりもはるかに安く、まあ納得していた。これまで決済システムダウンなどの大きなトラブルにも見舞われていないので、合格点ではある。

## 多メディア展開の仕組み

キラークンテンツが決まり、一連の課金まわりも決まった。とはいえ、記事を量産できるだけの人材はもちろんいない。確実な書き手としてのキャリアがあるのは、私一人だけだ。

最小の労力で最大の売上を立てるために何をすべきかを考えたとき、自然と浮かび上がってきたのが、記事の複数メディア展開だった。要するに「使いまわし」だ。苦勞してでき上がった原稿には、ヘトヘトになるまで最大限、働いてもらわないといけない。念頭にあったのは、円城寺次郎氏が社長だった時代の日経新聞である。

日経新聞はご存知のとおり、朝日や毎日などとは異なり、本紙『日本経済新聞』のほかに、『日経産業新聞』、『日経MJ』（旧日経流通新聞）、『日経ヴェリタス』（旧日経金融新聞）、そして会社四季報を真似た『日経会社情報』と、たくさんの専門媒体を発行しているのだが、この多媒体使いまわし戦略を進めたのが円城寺氏であった。

日経は、1人の記者が取材して得た情報を、各媒体に書き分ける。特に中堅以下の企業や地方企業については、担当が記者1人であることが多いため、その記者が1つのネタを、産業、金融、流通向けに、それぞれ少し詳しい情報を加えて字数を増減し、各媒体向けの専門記事に仕立てる。投資家向けの『日経会社情報』の情報も、2年目のペーパー記者でも、普段の取材をもとに普通に書いている。

私を書いた経験からも、本紙に4000字の文字だけの記事が載れば、その1・5倍くらいで日経産業新聞に少し詳しい記事が、こちらには写真付きで載ることも多かった。デスクの様子を見ると、「ニュースだから載せる」のではなく、「紙面があるから、スペースを埋めなきゃならないから、まあこれでいいや」、そんな感じだった。だから業界でも日経の記者は「ライティングマシン」と呼ばれるのである。

書く場所を増やして訓練の場とし、専門媒体は原則署名記事とすることで記者のモチベーションを上げ、さらに、収容する器を広げることによって、バブル崩壊前の経済成長期には広告収入を増やせて、部数増で販売収入も増やせたのだから、いいことづくめである。円城寺時代の戦略は功を奏し、日経は80年代に急成長を遂げ、単なる一業界紙の枠から、一気に全国紙の仲間入りを果たした。

これは戦略としては見習うべきものがある。記事をフル活用してマネタイズに成功し、モチベーションアップにもつながるのである。

同様に、韓国『オーマイニュース』が記事を週刊誌に載せて発行することによって、それまでネットに疎かった大企業などが「紙媒体なら」と広告を出すようになり、単月黒字

化に成功（2002年11月）した件も参考になった。いかに1本の原稿をたくさん使いまわして売上に変換していくかが経営上、重要なのは疑いがなかった。

そこでMY News Japanでは、連載企画を最終的に書籍化する、最初から書籍化できるような水準の記事しか載せない、という方針にした。もちろん、書籍化の前に、雑誌への掲載、ポータルサイトへの配信、ケータイへの配信も行える体制を整備していく。WEB上の1本の記事、1つの情報が、3重、4重、5重に稼ぎ出し、さらに配信先のメディアを入り口としてWEBに新規顧客を招き入れる、というサイクルを作るのだ。

## 株式会社を設立

このように、大方のビジネスモデルはでき上がり、いけそうな気になっていた。あとは遂行あるのみ。ベンチャーというのは、ここが肝心だ。机上の戦略などやってみなければ分からないので、実行に移す気合が大事なのである。

まずは最初の成功事例を作る必要がある。連載企画「ココで働け！ 企業ミシユラン」

を書籍化までこぎつけることを第一の目標に据え、2003年の秋から、取材にとりかかった。

私と井上の周囲の人間を片っ端からリストアップし、協力を仰いだ。学生時代からの人脈は決定的に重要なものだった。しかも何の実績もないサイト、まだ出版できるかも分からない企画に、ほとんどの人が協力的だった。私は広く浅い人付き合いはできないが、裏表を作れない分かりやすい性格なので、特段、警戒されることもなかったようだ。

紹介、その人の紹介、そのまた紹介、と5回繰り返し取材させてもらったこともある。もはや完全な他人なのだが、それでも、すべてボランティアで取材を受けてくれた。時間を割いてくれたうえに謝礼ゼロで、まことに申し訳なかった。

IBMでのコンサルの仕事はマネージャーになったことでコントロールしやすくなり、チームのメンバーに権限を移譲し、さらにメンバーにも取材協力してもらった。プロジェクトメンバーの紹介で、ソニー、日立、全日空などを取材できた。当時は、金曜の夜は、IBMのオフィスで、コンビニで夜食を買ってきて、ひたすら朝まで、両方の仕事をするのが常だった。

当時、私は新丸子（川崎市）に住んでおり、毎日のように都内で取材。時には新幹線で名古屋、大阪、そして飛行機で福岡へ飛び、取材し、記事を書きまくった。行きつけの理髪店のオーナーにも、大企業に勤めるお客さんを紹介してもらったりもした。あの勢いは、おそらく、独立・創業時に独特の「とにかくやり抜くしかない」という切迫感があったからこそ、可能だった。今の3倍ほどのスピードで記事を書いていた。とてつもなく高い生産性だった。

2004年の2月には、井上と『キンコーズ』で印刷した定款ていかんに捺印し、公証人役場に持って行って、法務局に届け出て、株式会社の設立も行った。

## 休職でリスクヘッジ

挫折を繰り返し、紆余曲折を経た肝心のサイト開発も、2004年の年明けから、大学の後輩が経営するWEB開発会社に制作を依頼し、着々と進んでいった。

IBMコンサルとしてのプロジェクトが一段落した2004年春、もはや次のプロジェクトに入るモチベーションはなく、心が自分の仕事に完全に傾いていたのが分かった。そこで、上司に相談した。「4年以上やってきて、今後のキャリアについてじっくり考える余裕が欲しい、3ヶ月ほど休職したい、ダメなら辞めようと思う」といった趣旨を伝えたのだ。すると、あっさり休職させてくれた。

確かに、コンサルは精神的に参ってそのまま辞めてしまう人も多い仕事なので、3ヶ月くらい休ませて復帰するのなら、辞められるよりも良い。私は昨年、昇格したばかりで、実績も認められていた。このあたりは、日本企業とはカルチャーがまったく正反対である。日経で休職させろと言ったら、無視されるか、依願退職に追い込まれるか、運よく認められても左遷コースをたどること間違いなしだ。

有給休暇もたまっていたので、結局、退職までの半年（4～9月）は、ほとんどコンサルの仕事はせず、自分の事業に集中できた。この間、まったく会員が増えなかったり、出版が決まらなければ、会社を辞めない選択肢も残されており、リスクヘッジにもなっていた。とにかく、この半年間が勝負だ。かつてない高揚感があった。

## 高いハードルを乗り越えて出版

とはいえ、出版企画のほうは、予想どおり難航していた。前年から各社に企画書を送って電話をかけたたり、ツテをたどって編集者に会って説明していたのだが、私が過去に出版の実績がないうえ、企業モノということで、スポンサータブーが重くのしかかった。大手企業20社以上を、現役社員への取材で分かった事実をもとに一律で評価する内容なので、もちろん、ネガティブな話も多く含まれるからだ。

ある中堅出版社では、編集者レベルは乗り気でも、社長に「訴訟になったら誰が責任をとるんだ」と一蹴され、潰された。別の中堅出版社に持ち込んだときは、「たとえば富士通1社だけなら何とかヘッジできても、これだけ大手が揃うと、どうしようもないな」と編集長に言われた。

わらをもつかむ思いで探し続け、結局、日経関係者が紹介してくれた幻冬舎の役員に会えたのは、7月7日。サンプル原稿を読んで「面白い」と言ってくれ、驚くべきことに、

その日のうちに出版が決まった。幻冬舎では一般的な企画会議のようなものは存在せず、編集者と見城徹社長の1対1の話し合いで決まるそうだ。さすがベンチャーは違う、と思った。

出版が決まり、俄然、取材のほうもスピードアップした。大手23社の複数の社員に、会社を通さずに取材をかけたわけだが、短期間に、よく探し出したと思う。週6人のアポイントなど、今ではとても無理なスケジュールを強引に組んで取材し、結果をエクセルにまとめ、パワーポイントで図表をつくり、ワードでひたすら記事を書く。「ライティングマシーン」の記者時代よりもたくさん書いた。

## 大企業に頼らず、自分の足で生きてゆける喜び

11月に出版できることが決まり、会社に在籍する必要もなくなったので、上司（執行役員の芝尾芳昭さん）に事情を説明して辞める話を打診すると、飲みに入れて行ってくれ、応援するから頑張れ、と言ってくれた。コンサルにはこういった独立志向の強い、デキる先輩が多かった（芝尾さんはその後、アルテミスビジネスコンサルティンクの社長に転じ

た)。皆、会社など端はなからアテにしていない。

日経を辞めるときとは大違いだ。なんといつても、私の日経の退職届の文言は「公益企業としての新聞社の問題点を指摘した記者を安易に処分する絶望的な経営姿勢に抗議するため、1999年9月末日をもつて退職しますのでお届け致します」で始まる。我ながら気合が入っていた。

同じ上司でも、日本企業の年功序列・終身雇用に染まって「井の中の蛙かむず」と化した人と、外資を渡り歩き実力の世界で生き抜いてきた人とで、こうも部下への対応が変わるものなのか、としみじみ思ったものだ。

結局、転職して丸5年となった9月末、フェードアウトするように退職した。日経を辞めるときには独立して食べていく自信はまったくなかったが、今回は違った。既に自分の会社があり、一緒に働く信頼できる仲間がいて、ニュースサイトの経営も始まって売上も立ち始め、出版による印税収入も期待できる。不安はまったくなかった。大企業に頼らずとも、自分の足で生きてゆける喜びをかみしめていた。

とはいえ、9月の会員数は46人（第7章の推移グラフ参照）だけで、売上高は8万円ほどに過ぎない。その他の収入はゼロだから、これでは家賃と駐車場代を合わせた12万円すら払えない。交通費など取材費もかかるため、貯蓄は底をついた。印税が入ってくるのも12月だ。その状況を伝えると、井上は生活費・取材費としてポンと150万円貸してくれた（その後、キャッシュ難は解消しなかったため、増資して資本金に繰り入れてもらった）。

振り返って改めて思うのは、随分とみなに世話になったことだ。登記上の本社は、新宿の山中登志子さんが経営する会社の一角を月1万円で貸してくれたので、ほとんどオフィス代はかからなかった。税理士も山中さんが紹介してくれ、格安で経理や決算をやってもらった。

設立時の資本金は500万円だが、ほぼ同額の500万円ほどをサイト構築のための初期投資にかけたため、2004〜2005年は、生活費も取材費も常に足りない状況が続いた。親父は私名義の通帳があるから、と500万円ほど出してくれ、私は友人と親の支援で何とか食いつなげたことになる。

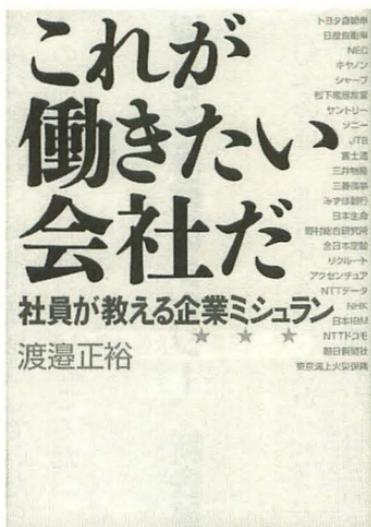
## 7 箇所に書評、記事が載る

いよいよ11月の出版が近づいた。サイトの信憑性を高めるといっても書籍化は重要なイベントで、いわゆる「クリック&モルタル」によるシナジー効果を期待していた。

独立後のスタートを象徴する書籍は、とにかく売れてほしかった。取材は1年かけた。内容には自信があるし、類書もない。出版社はミリオン連発の幻冬舎だ。完全に出版について素人だった私は、井上と「10万部以上は売れるよね」などと話していた。

万全を期して、PRを、平塚一恵さんというプロにお願いすることになった。茂木健一郎氏がブログで書いているとおりの、パワフルな女性だ。

『オフィス ブラインド スポット』の平塚一恵さんは凄腕のpublic relationsの達人。その畳みかけるようなプロモーションの仕方を見ると、今まで私たちが仕掛けてきた出版記念の対談とか、インタビューとか、ああいったものは素人仕事だったと思ってしまう。(「クオリア日記」12月31日、2007年)



平塚さんに依頼するのではなく、平塚さんのほうに本を選ぶ権利があり、平塚さんがダメだと思えば担当しない。出版社よりも力関係が上なのだから、すごい。まさにPRのプロフェッショナルとして、業界で一目置かれる存在なのだ。書名も平塚さんが捻り出した『これが働きたい会社だ』に決まった。

平塚さんの力で、『赤旗』から『週刊現代』まで、本の内容を紹介する記事や書評が7箇所に載り、ラジオにも2つ出演した。なるほど、書評というのいろいろな裏があるのかな、と出版界の裏側を垣間見た思いだ。書評もカネ次第で、載らないものも載る。なんの実績もない著者の本でも載る、というわけだ。売り込みをかけられるほうの編集者も忙しいので、こうしたプロの「目利き」によるアドバイスは重宝しているようだった。

『日経ビジネス』の1ページ著者インタビューは、ゲラの段階で、日経本社から出向しているデスクと編集長が見つけたために、

載らなかった。編集長は見逃していたら左遷コースだから、胸をなでおろしたことだろう。この懐の狭さが日経らしいところだ。

## WEBと書籍のシナジー、新会員は50人だけ

幻冬舎は、書店営業がすごかった。入り口付近に何百冊と並べられた丸善本店では週末だけで150冊売れたと聞いた。自分の書いた本が本屋に並んでいるのは不思議な光景で、自分の子供みたいな感覚なのだろう。1年の取材が形になったことがうれしかった。

営業もすごいが、広告も1冊独占でデカイのを打つ。日経の総合面に1冊だけで載った全5段の広告（新聞は全面広告で15段）には度肝を抜かれ、IBMの部長からも、見たよ、という連絡を受けた。読売新聞にも毎日新聞にも出していたので、どうやって採算を合わせているのか、不思議であった。

果たして、デビュー作は重版1回、2万部で止まった。大企業モノなので東京では売れるが、地方では振るわなかったという。とはいえ、ビジネス書の世界では「初版6千部止

まりで重版なし」などは当り前で、2万部は十分に健闘したほうだ。10万部という数字が  
いかに厳しいものかを実感した。世の中、そううまく行くものではないのだ。

それでも、「サバティニー青山」で平塚さんや幻冬舎の編集者らと打ち上げをして、十  
分に達成感があり、続編も依頼された（翌年に出版している）。書籍には、一緒に取材し  
てきた井上の名前も入れたかったが、井上が会社との関係などから固辞した。

「モルタル&クリック」で、本からサイトへ誘導されるようにしたかったので、本を読ん  
だ人はその旨を申請して申し込んでくれれば会員料金1ヶ月分が無料になる、というキャ  
ンペーンを「あとがき」に書き込んだ。結果は、このキャンペーンに乗った人は50人と  
どまり、目覚ましい効果はなかった。

本の出版と同時並行で、同じ原稿をMy News Japanに月2〜4本掲載しつつ、  
他の原稿も載せていった。原稿料を払う余裕はなく、ボランティアだ。有料会員は11月  
121人、12月154人と、少しずつ増えていったが、まだ月30万円に満たなかった。

本の印税というのは、暗黙の了解で販売価格の10%なので、PR費を抜くと2万部売れ

ても300万円に満たない。そこそこ売れたという程度だと、取材費、人件費を考えたなら、単体では絶対にペイしないのだ。

いいかげんな取材で中身の無い本を量産し、それが定期的にそこそこ売れば何とか食べていけるが、まともな「もの書き」やジャーナリストはインプットに時間をかけるから、紙オンリーだと貧困生活から抜け出せない構造である。ときどき勘違いしている人がいるが、一部のベストセラー作家を除き、印税だけではまともに食べていくことはできないのだ。

だから、WEBから回収する仕組みは決定的に重要なものとなるが、なぜかもの書きの人たちは紙にこだわる。著作権は出版社が持っている、とても勘違いしているのかもしれないが、よい仕事をするためには取材費が必要なことから、大金持ちは別として、同じ原稿を書籍にもWEBにも両方に載せて双方から回収する仕掛けは、今後ますます必須となるはずだ。

## WEB ↓ 雑誌 ↓ 本 という3媒体展開の成功パターン

本以外の媒体については、平塚さんが紹介してくれた花田紀凱かずよしさんが月刊『WILL』を創刊する準備を進めており、マイニュース（＝私にとってのニュース）の原稿を見せると、「よし、やろう」と11月26日の創刊号からコーナーを作ってくれることになった。当時、暴行事件を起こした島田紳助氏の書類送検を、テレビ局が気を使って島田容疑者とせず、「島田司会者」「島田タレント」などとニュースで呼ぶのはおかしだろう、という井上が書いた秀逸なマイニュースだった。

それから今に至るまで、毎号2ページずつ貫っており、記事を配信し続けている（ページ数の調整のために時々載らない号があるが）。紙媒体の読者に存在を知らせることができるのは貴重であり、花田さんの即断には感謝している。

本を出してからは、その内容に沿って、週刊誌や月刊誌に記事を書いたり、取材を受けたりするようになった。『FLASH』『週刊SPA!』『週刊ポスト』『週刊現代』『プレ

ジデント』などである。これらの媒体向けに新たに取材をする必要はなく、原稿の再構成、使いまわしであるから、記事を配信しているようなものだ。

たとえば『プレジデント』で1回、特集をやると30万円ほどの売上が立つ。WEB↓雑誌↓本という3媒体展開の成功パターンは、ひとまずでき上がったことになる。(その後、ポータルへの配信は2006年8月のライブドアまで、約2年かかった)

しかも、編集者はネットワークが広いので、大企業の社員を紹介してくれることも多く、取材先も拡大していった。

このように、書籍、雑誌へと展開していくことで、1つの記事が何重にも売上を生み出す仕組みを作った。固定費ビジネスなので、損益分岐点を超えたら、すべて利益になる。従来型の「原稿用紙1枚いくら」の世界では、いくらやってもラクにならないが、1つの記事が3回稼ぐようになれば、余裕が出る。ここが、このビジネスモデル構築におけるポイントだ。私がROA(=Return On Article、1本の原稿が生み出す売上高)と呼ぶ重要な指標は、見る見るうちに上がって行き、2007年には25万円ほどになった。

新事業スタート後の試行錯誤

C h a p t e r

6

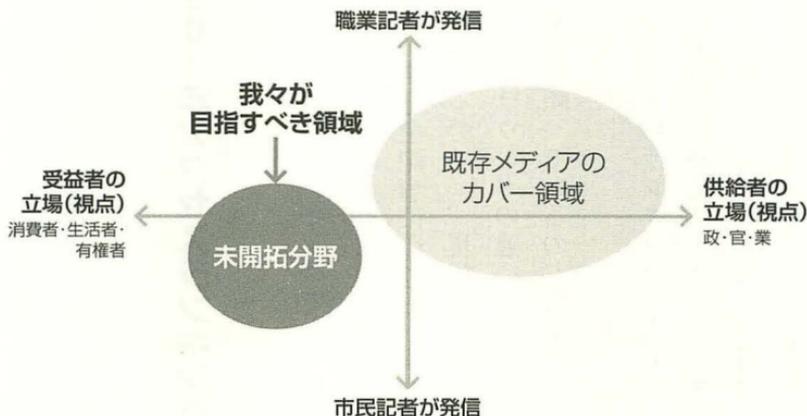
## 個人による現場発マイニュースを増やす

キラココンテンツの企業評価モノは、まずまず順調に船出できたが、それ以外の分野の記事をいかに充実させるかがポイントだった。社会人でも学生でも、職業記者に限らず、誰でもが記者登録できて、現場で個人が見て聞いて体験したマイニュース（＝私にとってのニュース）を送ってもらい、それを編集がブラッシュアップ、バリエーションアップして掲載していく、というのがMY News Japanのコンセプトだ。

図で表すと次ページのようになる。これまでのニュースというのは、供給者側の視点で、記者クラブなどで官僚や企業が発表した情報や、個別にリークされた情報が記事になるのが王道だった。日経の一面トップなど「財務省は〇〇する方針を固めた」のような官僚リーク記事が非常に目立つ。政治面など、ほとんど永田町政局紙であり、政治家発の情報で埋め尽くされ、有権者の視点など不在である。

そこで、生活者、消費者、有権者という受益者の視点で記事を書くことを大前提とし、

## ニュースのカバレッジ



職業記者＝組織に所属し、生活基盤の全てを所属する組織に頼り、仕事としてニュースを書く者  
市民記者＝通常は他の職業を持ち、必要を感じた時にのみ取材し、ニュースを書く者

しかも、現場にいる個人が、職業記者であるか否かにかかわらず記事を書くことを基本とした。ここが既存メディアとの違いである。とはいえ、いわゆる市民記者の募集から教育、動機付けまでのノウハウはなく、その分野での強みもない。そこにリソース（人、カネ）を投入する余裕はなく、来るのを待つ、という姿勢だった。

徐々に内部告発が来るようになり、2006年の年間アクセスランキングでは、2位が「ソフトバンク店員が詐欺的商法を告発」（8万700PV）、<sup>ベジビュイ</sup>3位が「NTTデータが偽装請負」（6万9500PV）と、現場発の個人の報告が上位に食い込んだ。いずれも、内部告発モノの性格上、記者名は仮名になっているが、編集部で本人とコンタクト

をとって裏をとり、一部代筆するなどして、あくまで記者自身の書いた記事として掲載しているのが、迫力が違う。いずれも証拠資料とともに掲載した。

## 2007年アクセスランキング

2007年のランキングでも、「吉野家の牛丼から骨」(9万4187PV)が5位にランクインした。最近(2008年8月)では現役の東大生が東大新聞などを調べて卒業生の進路の変遷を記事にするといった(「東大生、売り手市場で官庁不人気 外資はキャリア官僚に迫る勢い」、現場発の情報をごんごん増やしている。とはいえ、もともと韓国とのバックグラウンドの違いが大きいことは予想どおりで、プロのフリージャーナリストによる記事に頼っているのが現実だ。

2007年のランキングでも6位に入っているが、新聞販売の問題も、マスコミが自分のことであるがゆえにタブーとせざるをえない分野であり、フリージャーナリストの黒藪哲哉さんを中心に、積極的に手掛けていった。既存メディアのマスコミタブー、大企業タブーを堂々と書けるところが弊社の強みであり、ほかでは読めないからこそ、読者はお金

## 2007年のアクセス数ランキング(PV)

	タイトル	アクセス
1	浜崎あゆみの美容整形疑惑に迫る (I) スッピン歌姫を見た美容外科医の“顔”分析	139,650
2	「納豆で血液サラサラ」は嘘 「あるある大事典」とNHKのトリック	122,567
3	エコナ、自社研究でもガン促進を示唆 花王はデータ公開拒否	114,191
4	ソフトバンク店員が最後の告発「甘い話には必ず罠が潜んでいます」	96,896
5	吉野家牛丼から骨 「フライドチキン並み」3本にも、店長「今日は骨多い」と平然	94,187
6	朝日新聞、販売店主にカラ領収証を強要 CDに記録された強権的「指導」の数々	89,972
7	「あるある」の花王 ヘルシア成分・茶カテキンサプリで、また肝障害	82,900
8	就職してはいけない会社	75,493
9	マイルドセブンに「ポロニウム」JT「入っていないと言い切れません」	58,434
10	人気企業20社、社員が本音で明かす社風と待遇	57,174

\*2006年12月～2007年12月に掲載された記事が対象

を払ってでも記事を読むのだ。

## 会員制情報誌『選択』、8000部→6万部の拡販手法

PRや営業については、ずいぶんと苦勞した。そもそも、まったくの無名サイトを、どうやって知ってもらえばよいのか。

マスコミ以外の新規参入組で、有料会員制で記事を販売して成功した事例は、WEB上にはなかった（今でもない）。紙媒体では、『選択』『FACTA』『エルネオス』『フォーサイト』『ベルダ』などの、自称「高級情報誌」が会員制で続いており、料金は年1万〜1万2000円が相場だ。

目線が受益者側にあるものとしては、月刊誌『食品と暮らしの安全』が年12冊で1万円であり、2008年8月現在、4000部を超えているというから、かなり成功している。輸入レモンのポストハーベスト農薬問題や、カップ麺容器の環境ホルモン問題を、独自に調査報道した実績がある市民運動系の団体だが、雑誌に加えてモノも売って販売収入を得

ており、『通販生活』（カタログハウス）のビジネスモデルにも近い。

こうした会員制雑誌群の老舗にあたる『選択』は、2004年に子会社の営業部長が厚生労働省職員への贈賄容疑で逮捕されて信用を失ったが、元専務の伊月利明氏が『エルネオス』に寄稿した特別手記は参考になった。

手記によれば、創刊時（1975年3月）の会員は800人だけ。その後、毎月800万円前後の赤字が続き、破たん寸前だったが、翌年4月、産経新聞で販売一筋約20年の伊月氏が入社して、創刊3年目の78年4月に1万部を超えたという。「個人購読数が7477部、企業購読が2941部で合計1万418部になった」というから、個人契約が7割を占めている。

さらに1995年5月には6万7503部、この年の年間売上は「10億円に達していた」と記しているので、広告は約2億円で、有料購読収入が8割を占め、磐石の経営基盤といえる。

注目の、その拡販施策とは何だったのか。手記によれば、「自分で根回しをして紹介者

への推薦文をいただき、献本をして3ヶ月後に購読申し込みをいただくという手間隙の  
かゝる推薦「拡販」であり、「後に首相となつた方や自民党幹事長になつた方、さらに経済人  
から個人的なお付き合いの方まで、実にたくさんの方が『選択』の個人推薦人になつてく  
ださつて年決め定期購読者を紹介してくれた」と記されている。

なるほど、有力者による紹介制。確かに、天下国家を論じる編集内容である『選択』の  
場合、有効なのは分かる。だが、有力者とのコネは私にはない。また、上から目線で天下  
国家を論じるのではなく、いわば「下から目線」で現場発のマイニユースを掲載する弊社  
には、どう応用すべきか悩んでしまう。日本の市民団体は胡散臭うさんくさいものがほとんどだから、  
市民運動系の有力者に頼む気も起きなかつた。

昨今は『選択』に書かないかと打診されているが、さすがにあの不祥事は決定的で、プ  
ランドイメージにかかわるから遠慮している。だが、創業期の推薦・紹介制は、今後の拡  
販において、何らかの形で応用できないか考えている。

## オープン当初はクチコミ頼み

では実際、弊社の場合はどうやって広がっていったのかというと、2004年5月のオープン当初は、「2ちゃんねる」などの掲示板に勝手にURLが貼られてアクセスが伸びるケースが多かった。また、大学生がブログで書いてくれたりして、そこからアクセスが来っていた。一時期は、京都大学の学生が就職活動について書いていたブログからのアクセスが多く、実際、その2ヶ月ほどは、住所が京都府でアドレスもa.c.jpの会員が増えた。つまり、クチコミ頼みだ。

クチコミ頼みだけでは芸がなさすぎる。とにかく人為的に知らせることで、知名度高めねばならない。手法としては左記くらいしかなかった。

- ・記事を配信してリンクで誘導する
- ・バナー広告を出す
- ・アフィリエイト広告を出す

- ・グーグルアドワーズなど検索連動広告を出す
- ・雑誌、書籍などネット以外のメディアに登場する

一番シンプルな方法は、読者層が重なるサイトと提携することだ。もつとも重なるのは、当初のメインコンテンツだった「企業ミシユラン」と読者層を同じくする就職・転職関係のサイト。これらに記事の冒頭だけでも無料配信し、リンクを張って読者を誘導してもらえればPRになる。

だが、うちのコンテンツはジャーナリズムなので、大企業のイタいところ、ネガティブな情報もほとんど書くから、求人サイトの広告出稿主とバッテリーングする。そのため、求人サイト、転職エージェントのサイト、人材紹介会社のサイトなどは、ことごとく提携先になりえない。彼らはクライアントが大企業なので、候補者を時には騙してでもクライアント企業に入社させることで企業からカネを貰うのが仕事だ。したがって、企業を褒めまくって、入社したくなるような情報でないと載せられない。生活者の立場を理念とするウチとは、利害が一致しないのだ。

ポータルサイトも基本的には広告主（大企業）に支えられているため、難しい。SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）大手のグリーに打診したところ、厳しい企業批判モノは難しそうだと言われた。結局、自分から動かぬうちにライブドアから声がかかって、2006年8月から記事を配信することになった。半年前にホリエモンの逮捕があつて大手の広告主は皆、引き揚げていたため、まったくタブーなしと、かえってタイミングがよかった。トップページのピックアップで取り上げられることも多く、当初半年からはアクセスの誘導がかなりあつて、PR効果は絶大だった。

その1年後、2007年9月からは、ヤフーに配信することになった。これもヤフー側から言ってきた。だが、大手スポンサーのトヨタや、ヤフーが出資するオリコンはお手柔らかに扱う、つまり外すよう言われた。広告モデルである以上、そこはやむをえないところだ。

結局、「コンテンツをつくれる人たち」が求められつつあつた時代の流れのなかで、勝手にオファーがやって来た格好となった。

## アフィリエイトは大失敗

バナー広告は自分自身、ほとんどクリックした記憶がなく効果に疑問があったので、成功報酬型で伸びつつあったアフィリエイト広告を試してみることにした。何も手を打っていなかったため、少し焦りもあった。

オープンして1年を経た2005年5月、国内最大規模をうたう「A8ネット」(ファロコミュニケーションズ)に申し込み、初期費用として23万1000円を支払ったが、これはまったくの誤算で、ほとんど効果ゼロだった。

アフィリエイトとは、個人運営のブログなどからリンクを張って貰い、リンク経由で会員登録が行われたら、リンク元サイトの運営者に成功報酬が支払われる広告手法だ。うちは月額1890円なので、800円を成功報酬に設定した。だが、自分が広告を載せる側だったら悪くない額だと思ったものの、市場からは、そう判断されなかったようだ。

どうすればよいか相談しても、「こちらとしても対策は検討致します」と言われたきり、何ら対策がでてこない。結局、のべ20件も成約しなかったと記憶している。

「浸透に時間がかかる、すぐに結果は出ない」と契約時に言われ、最低契約期間が6ヶ月に設定されているのも、よく考えれば胡散臭かったが、当時は「そんなもんかな」と思っていた。

A8ネットは、現在でも、アカウント開設費（5万2500円）と最低6ヶ月分の基本使用料（4万2000円×6）で30万円超が最低でもかかる。さらに成果報酬額の30%をコミッションとしてA8側に支払う。A8側には、まったくリスクがなく、都合がよすぎる仕組みである。自信があるなら、もっと完全成果報酬型に近づけられるはずなのだ。

毎月の基本使用料分（4万2000円）と同額以上の売上をアフィリエイト経由で得ている広告主がどれだけいるかが分かれば判断できるのだが、そういった全体の比率についての情報は完全に非開示になっているところが、この種の仲介業者（楽天市場なども同じ）のもっとも怪しいところである。2対8の法則のとおり、一部には効果があるが、8割は赤字のまま撤退なのではないか、だから公開できないのだろう、というのが実際にやって

みての感想である。かなり大規模な商業サイトでないといえないはずで、うちはそもそも、小規模すぎたようだ。

同社は2005年11月に上場を果たし、翌年1月には154万円の高値をつけたが、その後、利益が伸び悩み、2008年8月現在は6万円台にまで下落している。結局、顧客に対する「騙し」の要素があると、短期的には利益を得られても、中長期的な成長は見込めないのだと思う。

初期費用でいきなり30万円以上もとるため、そこでA8側は利益を回収し終えており、広告主とWIN-WINの関係を継続するモチベーションがなく、次々に30万円を獲得していくほうに向かうのも当然だ。アマゾンのアフィリエイト広告のように、完全コミッション制で初期費用も固定費もかからない場合はマイナスにならないし、 구글アドワーズ広告も、開設費用500円のみで固定費はゼロだ。WIN-WINの関係を築けない会社は早晚市場からの撤退を余儀なくされるだろう。

## 「誹謗中傷」だとNG認定したヤフーのオーバーチュア

次にトライしたのが、これも急速に普及し、一部で成功事例がマスコミで取り上げられつつあった、ヤフーとグーグルの検索連動型広告である。両者は今でも市場を二分している。

これは、ヤフーやグーグルで検索した際に、検索結果画面の右側に表示される広告のことである。うちの場合、たとえば「企業ミシユラン」企画なら、「ソニー 転職」で検索した場合に、ソニーの記事へのリンクが右側に表示されれば都合がよい。また、「食の安全」企画なら、「ローソン おにぎり」で検索した場合に、おにぎりの記事へのリンクが表示され、クリックごとに料金が発生するなら、きわめて合理的なPRになる。

ヤフーの検索連動広告は、オーバーチュアという会社が運営しているので2006年3月に申し込んだが、いきなりNGサイト認定を受けた。審査が通らなかったのである。

Sent: Friday, March 17, 2006 2:57 PM

Subject: Re: ケース ID79106916

【オーバーチュア】審査結果について

MyNewsJapan

渡邊 正裕 様

平素はオーバーチュアをご利用いただき誠にありがとうございます。

お客様からいただきました掲載内容のご依頼につきましては、大変申し訳ございませんが、以下の理由により承認されておりません。

【具体例】

<http://www.mynewsjapan.com/kikaku.jsp?sn=10>

【Top ページ（右）書き込み内（右）ね 23:24 03/05 2006】

「プラダは最悪。以前面接をして不採用になった。ここまでは良いが、たまたま面接を担当した人が今の会社の先輩と知り合いだったらしく、そのラインで私がプラダをうけていたことがばれてしまった。面接うけて

数ヶ月後のことだったが、個人情報流出する人事体制の会社なんだな、と思った。もしくは、この担当者の問題があるとしても、社員教育がきちんと出来ていない。」

上記内容につきまして、具体的な社名をあげ、他社を誹謗中傷する内容であるため、不適切な表現と判断させていただきました。

上記の理由を基にお客様の掲載内容およびサイトをご確認いただき、再度審査をご希望の場合は、左記の手順によりご依頼くださいますようお願いいたします。

恣意的な判断と思われるため、左記メールを送った。

審査についての確認です。

平等に扱われているかどうか、だけが気になっています。

左記「コメント」欄は、読者からの口コミ情報です。

あくまでサブ情報にすぎません。

もしこれがダメだというならば、口コミをメインとして成り立っているサイトは、すべてダメだということになりますね？

たとえば、

@コスメ <http://www.cosme.net/>

価格コム <http://www.kakaku.com/bbs/>

ケセラスタイル <http://www.queserastyle.com/>

など、とにかくいろいろありますが。

しかし、オウム返しで、とにかく、誹謗中傷する内容だからダメ、だという。クチコミ情報など、どれもウラをとれるはずがない信憑性の低い代物なのは当り前で、その事情は価格コムなどでも変わらない。それでも、ウチだけダメだというわけだ。価格コムは現在（2008年8月）でも、ちゃんと表示されている。これは間違いなく差別といえる。

こうした対応は、憲法が保障する「表現の自由」に抵触しないのか、と思ったのは私だけではないようで、

「videonews.com」を運営する日本ビデオニュース（神保哲生社長）という会社が、約1年前、似たような問題で東京地裁に仮処分申請をしていた。

ビデオニュース社の場合も、NGサイト認定を受け、「憲法改正」「靖国参拜」「中国反日デモ」などを含む広告文の掲載を拒否された。つまり、「憲法改正」で検索すると、他社の広告は表示されるが、ビデオニュース社の広告はNGサイトなので表示されない、という訳だ。しかも理由は、「特定の組織・団体への批判と見受けられる表現がある」とされた。

これを不服として、日本ビデオニュース社は2005年9月12日、東京地裁に広告の掲載を求める仮処分申請を提出。その後、本裁判となり、同社はオーバーチュア社に対して、広告掲載を拒絶されたことは掲載義務違反にあたるとして、広告の掲載と逸失利益3930万円の支払いを求めた。だが、2006年12月22日、東京地裁は、原告の請求を棄却する判決を言い渡した。

オーバーチュア社が不適切と判断すれば、その理由のいかんにかかわらず掲載拒否をしなくてもよい、という判決だった。

結局、この問題は朝日新聞などで報じられたほか、神保氏の友人（下村健一氏）がTBSのニュース番組で特集として取り上げたため、計り知れない広告効果を無料で獲得したことになる、そこは神保氏の戦略どおりというところだろう。

ビデオニュースドットコムは特段、ラディカルな内容でもなく、社会・政治問題をテーマとした、一般的な長時間トーク番組である。この程度の内容がNG認定され、産経新聞やTBSはOKだというから、訳が分からない。

要するに、既存マスコミから外れたものはダメだ、と適当に判断したとしか思えないので、MyNewsJapanも適当な判断で即NGサイトとされたのだろう。

## 「**グーグルは検索ワードでNG**」企業が拒否している

次は、グーグルだ。こちらも、のっけから、ガイドラインの壁にぶつかってしまった。登録したところ、企業名はいつさいダメだ、というのだ。これには驚いた。

【以下、2006年9月6日のメール】

ご担当者様

平素よりAdWordsをご利用いただき誠にありがとうございます。

さて、お客様の広告を確認しましたところ、Googleのガイドラインに沿わない箇所がありましたのでお知らせいたします。

キャンペーン名…キーワード連動広告

広告グループ名…企業ミシユラン

キーワード…アlico就職、アlico採用、アlico転職、ベネッセ就職、ベネッセ採用、ベネッセ転職、ヤフー転職、ヤフー採用、ヤフー就職

広告承認状況…不承認

問題となる点…商標用語を含むキーワード

~~~~~

SUGGESTIONS :

キーワード…アリコ、ベネッセ、ヤフーはご使用できません。

表示される広告文句のほうに商標用語があるからダメだ、というなら分かるが、そうではない。キーワードのほうがダメだ、というのである。これは要するに、グーグルにとって重要な収入源である大手広告主である大企業に、ひれ伏しているだけだ。検索利用者が自由に入力するワードなので、法的な問題などありえようはずもない。悪しき自主規制である。

たとえばキーワード「ベネッセ」で検索すると、ベネッセ自身の広告だけが「約5人に1人が選ぶ勉強法」などとして表示されるが、それ以外は表示されない。不公平である。ここにベネッセに批判的な内容の広告が表示されたら、ベネッセとグーグルの関係が

悪くなり、グーグルは重要な広告主を失うから、それは得策ではないというのか。これとはんでもないカネ儲け主義に偏った発想だ。

それでも、一律で平等に運用されているのなら、まだよい。不承認となったキーワードで検索してみたところ、なんと6つの広告が表示されたのだ。いったい、どういうことなのか。私は尋ねた。

【同年9月8日のメールより】

具体的に、「ヤフー 転職」で左記が表示されるわけですが、一方で私が登録しているものは表示されない理由を教えてください。明らかにダブルスタンダードです。不承認の理由をまったく理解できません。ただちに対応してください。

スポンサー

非公開求人〆で転職

公開されている求人情報はごく一部。

typeの人材紹介が適職をご紹介。

shoukai.type.jp

東京

転職情報はリクナビNEXT

年収や地域、経験などで全国の求人

情報を検索。企業からのスカウトも。

nextrikunabi.com/

渡邊

すると、以下のような回答があった。商標保持者の許可を得ていればよいということらしい。なんと、ヤフーからわざわざ「申し立て」があり、ウチのサイトはNG認定されたというわけである。そんな仕組み、アリなのだろうか。

【同9月11日のメール】

渡邊様

平素より Google AdWords をご利用いただき、誠にありがとうございます。

「Yahoo!」という商標所有者様からの申し立てを受けまして該当のキーワードを不承認とさせていただきます。

お客様が該当の商標用語をキーワードとして使用できる権限をお持ちである場合は、商標の所有者様との当事者間で問題を解決していただきますようお願いいたします。

商標用語に関わる権限に關しましては、商標所有者様がお持ちのため、お客様の広告やキーワードに商標用語「Yahoo!」を使用することを許可するためには、商標所有者様から許諾書をお送りいただく必要があります。

FAXにて書面を送付いただけない場合は、弊社では対応できかねますことをご了承ください。

FAX番号：03-4496-4350

1. 商標使用を許可する方の AdWords ログイン用メールアドレスまたはお客様ID
2. 商標用語
3. 商標所有者のお名前
4. 商標所有者様がこの商標を使用することを許諾する旨の記載
5. 商標の使用許諾者の会社名、および、ご担当者様のご署名

※上記1は、お客様の情報となります（お客様IDは、ログイン後右上に表示される10桁の数字です）。

---

この情報を添えて商標保有者様にご連絡ください。

2-15については、商標保有者様の記載が必要となります。

お手数をおかけしますが、何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

Google AdWords サポート

この時点で、まだ3つ表示されていた。つまり、この3つの広告主は、ヤフーからの許諾書を、わざわざグーグルに送ったのだろうか。そんなわけないだろう。にわかには信じがたい。再度、尋ねる。

【同9月12日のメール】

質問に答えていません。

左記3つは許諾書を持っているのですか？

そこが確認できない限り、恣意的な運用ということになります。

インテリジェンス転職支援

一般には公開されない非公開求人情報  
をご紹介します。まずは、ご登録を

[tenshoku.inte.co.jp](http://tenshoku.inte.co.jp)

転職情報はリクナビNEXT

年収や地域、経験などで全国の求人  
情報を検索。企業からのスカウトも。

[next.rikunabi.com/](http://next.rikunabi.com/)

約60の転職サイトを比較

真剣に転職をお考えの方。当サイト  
がお手伝い致します。提携

[tensyoku.jp.norog](http://tensyoku.jp.norog)

これに対する答えは、以下のようなものだった。

【同9月12日のメール】

渡邊様

平素よりGoogle AdWordsをご利用いただき、誠にありがとうございます。

Googleのポリシーに違反している可能性のある広告について、ご連絡いただきありがとうございます。Googleでこの件について調査し、適切な処置を取らせていただきました。

しかしながら、商標用語の一部を部分一致のキーワードで設定された広告は、表示される場合があります。

また、商標保持者様の許可を得たアカウントにつきましては広告は表示されます。

お問い合わせを頂戴致しました件でございますが、他社様の審査状況詳細を第三者様

に公示することはできません。

何卒ご理解を賜りますようお願いいたします。

この度は「yahoo」という商標所有者様からの申し立てを受けましてお客様の広告の該当のキーワードを不承認とさせていただきますました。

お客様が該当の商標用語をキーワードとして使用できる権限をお持ちである場合は、商標の所有者様との当事者間で問題を解決していただきますようお願いいたします。

商標用語に関わる権限につきましては、商標所有者様がお持ちのため、お客様の広告やキーワードに商標用語「yahoo」を使用することを許可するためには、商標所有者様から許諾書をお送りいただく必要があります。先日ご案内させていただきました許諾書を弊社へFAXにてお送りください。

また、許諾書をご送付いただき弊社にて対応させていただきますまでの期間は、この度お客様の不承認となられましたキーワードを「IT転職」などへご変更していただきご対応いただけますようお願い致します。

お手数をおかけしますが、何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

Google AdWords サポート

要するに、企業名の入ったキーワードと連動した広告については、企業側に、キーワードのほうで拒否権があり、広告が表示されるためには、もれなく「商標保持者様の許可」が必要だという。とはいっても、実際には人材紹介会社はOKなど、一律で恣意的な運用がなされている可能性が高く、具体的な審査状況は一切非公開なので分からない。

今現在（2008年8月16日）でも、たとえば「ソニー 転職」で検索すると、5つの広告が表示される。「マイナビ」「タイプ」といった企業の求人広告誌や人材紹介会社ばかりだ。そこには、企業を褒め称える、おべんちゃら文句ばかりが載っている。結局、グループも、先進的なのは見せかけだけで、やっていることは既存マスコミと同じ。情報のミスリードを拡大する機能を担って儲けているだけだ。

弊社のように、働く側からフラットな視点で情報提供するサイトは、「商標保持者様からの許可」が下りないから、グーグルアドワーズでは、永遠に広告することができない、というわけである。こうして、消費者・生活者のための情報はどんどん目に触れなくなり、企業側にとって一方的に都合のよい情報ばかりが加速度的にWEB上に流されていくのだ。

「グーグルアドワーズ八分」は不平等であり、このガイドラインはオーバーチュアの審査基準と同様、憲法違反の疑いがある。検索の世界はヤフー（オーバーチュア）とグーグルしかないから、MY News Japanは、検索連動広告の世界から締め出された。既存マスコミに有利な見えないルールは、確実に存在するのである。

## 地道なPR活動しかない

結局、対価を支払ってPRする一般的な手法は、すべて役に立たないことが分かった。となると、できることは左記である。

- ・地道にリンクを張ってもらおうようお願いする
- ・スクープを飛ばして、勝手にブログなどに引用してもらおう
- ・雑誌、書籍などネット以外のメディアに登場する

まず、ジャーナリストの山岡俊介さんが経営する個人ニュースサイト「アクセスジャーナル」がジャーナリズム系で有料化に成功している唯一のサイトだったため、相互リンクの提携をお願いした。

山岡さんは武富士の武井保雄会長を塀の中に追いやったジャーナリストだ。武富士の疑惑を追及する山岡さんの自宅電話の盗聴を指示した武井氏は、2003年、電気通信事業法違反（盗聴）容疑で逮捕されている。

アクセスジャーナルは年間9000円で、2006年5月に有料化してから5ヶ月で、既に1000人超の会員を確保していた。情報の価値を理解し、タダほど高いものはない、ということを見抜いている顧客がそれだけの訳で、シナジーが見込める。山中さんとも山岡さんの事務所を訪れると、二つ返事でOKしてくれ、2006年10月末から相互

バナーリンクを開始した。

あとは、ひたすら取材して記事をサイトに載せ、それを書籍化して出版し、雑誌に記事を書いたり取材に応じて知名度を上げる、といった地道な活動をしていくしかなかった。『プレジデント』『週刊SPA!』などでは、就職・転職関連の企画で、企業の働きやすさや報酬水準などについて、たびたび登場した。

企業ミシユランのシリーズは、2005年までに企業別・業界別で3冊出し、これを企業という縦の切り口ではなく、「転職力が身につくか」「評価に納得性はあるか」といった横の切り口で分析した4冊目を、1つの区切りとして出した。それが2007年2月に発売となった『若者はなぜ「会社選び」に失敗するのか』（東洋経済新報社）である。

その頃、月刊誌『サイゾー』で「タブーなきニュースサイトから、社会改革に挑む男」と紹介されたり、『Big Tomorrow』の連載で田原総一朗氏が取材にやってきたりと、メディアで取り上げられる頻度も増えた。2008年4月にはテレビ朝日系『朝まで生テレビ』にも出演。全体としては、アクセス数、会員数ともに右肩上がり、会員数は2008年6月、過去最高の1588を記録した。

確かにスクープの1本でも飛ばせれば、一気に知名度を上げられたかもしれないが、スクープは狙って飛ばせるものでもない。結局、記事を書き、雑誌に出て、本を書いて、という地道な活動をするしかない、というのが結論である。

## 決済代行会社の問題

会員数が増えるに従い、決済で失敗するケースも増えていった。全体に占める比率は5%程度で変わらなかったが、そもそもカード決済が失敗する人が5%もいるという事実が、想定外だった。

たとえば2008年6月は、年間契約を除く月契約会員が1494人。だが、7月5日の決済日には83人(全体の5.6%)が決済できなかった。理由は、有効期限が切れて自動更新されないケース(ゼウスは全カードの自動更新に対応していない)や、限度額オーバー、カード紛失など様々だ。

まず、有効期限の自動更新に対応していないカード会社をゼウスが放置しているのは問題だ。つまり、顧客のカードが2008年5月で有効期限切れになり、顧客のもとには2013年5月までの新カードが送られているが、その新カードでMY News Japanの決済は行われず、会員は継続の意思があるにもかかわらず支払いが停止され、会員資格も停止せざるを得なくなる。お知らせをしても、顧客は対応しないのが普通だ。

この場合、ゼウスに言わせると「会員に継続の意思があるなら新カードで登録しなおすはずでは」というのだが、これはまったくビジネスの現場が分かっていない素人考えだ。顧客は常に面倒くさがりやで、他のことをするのに忙しい。「クリック1つで読めるなら会員を続けてもまあよいが、また新たにカード情報を入力して読むのは、今度、読みたいニュースが掲載されたときにしよう」というグレイゾーンの顧客が多いのが現実であり、その「今度」は永遠にやって来ない。顧客を逃した瞬間である。

この場合、自動更新に対応していないゼウスが顧客を逃したことになるわけで、マジックが減るゼウスにとつても、ウチにとつても、損失となる。だから、全カードで自動更新できるように対応すべきだ。

## 「チャンスの女神に後ろ髪はない」

決済できない会員のなかで、もつとも納得できないケースは、カード紛失の場合だった。

カードをなくすことは誰でも経験があるだろう。この場合、カード会社に連絡して、悪用されないように、カード番号を無効にする。そして、番号を一部変えて再発行されるのが一般的だ。この場合、弊社の登録カード情報も無効になっているから、当然、決済はできなくなる。それは当然だ。

問題は、そのカードの持ち主が、再発行されたカードや、もう1枚持っている他社のカードで、弊社に再登録をしようとした際に、登録できないことだ。私自身、何度か問合せを受けているのだが、「ほかの店では普通に使えるのに、MYNewsJapanでだけ使えなくて困っている」と言われるのだ。

どういふことかとゼウスに問合せると、電話番号でロックをかけているというのだ。つ

まり、紛失したカードを登録した際に入力した電話番号と同じ番号を入力すると、イコール、犯罪者とみなして、認証失敗になってしまう。顧客はここでわざわざ問合せをしないのが普通だから、弊社は、ここで会員を減らしてしまうことになる。

「チャンスの女神には前髪しかない」はWEB決済の鉄則だ。決済しようと思ったその瞬間に決済できなければ、「また今度でいいや」となり、「今度」は二度とやってこない。カード番号や有効期限を入力するのは大変に気を使う作業であり、意味も分からずはねられたら、二度とやる気にならないのが普通だ。

なぜこのような仕組みにしているのか。ゼウスに聞いた。

——カードを紛失したから決済カードを変えたいという客は大量にいます。もちろん同じ電話番号で登録します。当り前です、同じ会員なのだから。なぜ、まったくおかしなことをしていないのに、顧客を犯罪者扱いして認証しないのですか？

「カードを紛失すると、一律で事故カードの扱いになって、問合せを受けるまで、解除されないのです」

——他の店では普通に使えるのだから、わざわざ問合せはしません。使えなくしているのはゼウスだけです。そういう無意味な上乗せ規制はやめてもらいたい。いったいどういうリスクがあるというのか？

「その人の電話番号を知っている身近な人が、カードを悪用することもある」

——本人が盗まれたことに気づかない間にカードを使われたら、いずれにしても防げない。気づいてストップをかければ被害は拡大しない。だから、同じ電話番号でロックをかけても犯罪は防げない。本人が再発行された別番号のカードでうちに再登録できないのは困る。

「そういうルールになっておりますので……。物販の場合など、悪用されると被害が大きいのです」

——電話で問合せる作業はハードルが高いから、ほとんどの会員はそこで購読をやめてしまう。それでは会員が減ってしまう。うちの場合は物販ではないので、被害に遭うリスクはない。上乗せ規制を止めてくれないか。

「システムの、一律の対応しかできない」

——それは、御社が情報システム投資を怠っているという問題だ。改善を望む。ほとんどありえないような少ないリスクのために顧客を失っている。まさか電話番号でロックがかかっているなど想像もできないから、顧客は問合せすらする気にならない。

「そういう情報があることは、社内で共有します」

カードを紛失したから決済カードを変えたいという客は、常に一定数いる。そのたびごとに、ゼウスにお伺いを立てねばならないというのは、訳が分からない。個別の加盟店単位で上乘せ規制を解除できるようにすべきである。

ニュースの有料化モデルが世に広まらない理由の1つは、せっかく料金を支払おうと決意した顧客を、このように理不尽な論法で遮断してしまうからだろう。カード決済会社の保身のために、なぜ末端顧客に迷惑をかけ、加盟店である弊社が損をしなければならぬのか。まったく納得できない。

結局、6月に決済できなかった83人のうち、再決済をかけたリ、銀行口座への振込み依頼をしたりして、債権は38人にまで減少した。一定の比率でカードを解約する人はいるから、ある程度はやむをえないのであるが、このなかに右記のような、再発行カードや別カードで再登録をしようと試みたものの途中でやめてしまった人が含まれるのは、まことにもったいないことこの上ない。この38人（全体の2・5％）分は、回収不能の不良債権となり、振込みがないと2ヶ月目に自動解約措置としている。



実際の経営データ推移

C h a p t e r

7

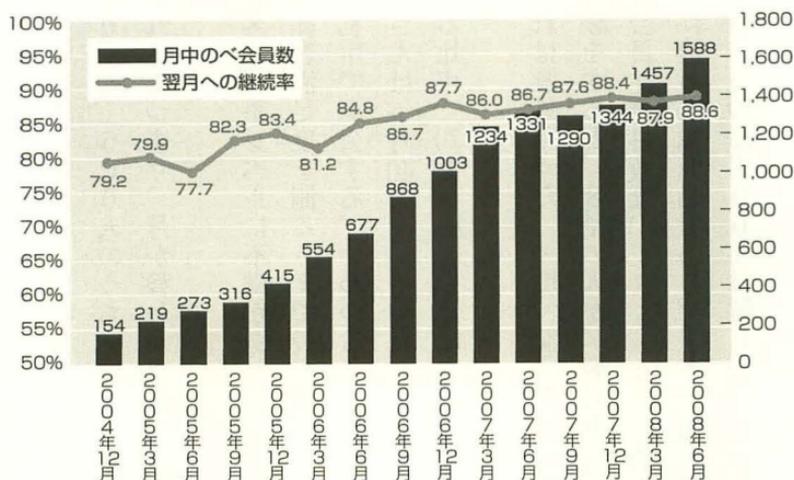
## 重要指標は継続率Ⅱ顧客満足度

My News Japanは2004年5月にスタートして以来、2008年夏時点で5年目になる。3ヶ月ごとの、月間のべ会員数と、翌月への継続率を示したデータが、次ページのグラフだ。

弊社の有料会員は、1ヶ月の間に1度でも会員になっているとチャージ（課金）されるというシンプルな仕組みになっており、月間のべ会員数とは、その人数を示す。2008年6月で1588人である。翌月への継続率とは、そのうちのくらいが退会せずに翌月も会員資格を継続してくれるか、である。同じく2008年6月では89%である。

継続率が高まり、リピーターが固定客になってロイヤルカスタマー化しなければ、このビジネスの安定は望めない。これは週刊誌の経営を考えてみていただければ分かりやすい。『週刊現代』は加藤晴之編集長時代、大相撲の八百長疑惑を扱ったり、『噂の真相』出身の辣腕ジャーナリスト・西岡研介氏を招いてJR労組の問題を追及するなど、スクープ中心

## 3ヶ月ごとの会員数と継続率の推移



主義の編集を行った。ジャーナリズムとして価値の高い仕事が多く注目していたが、トータル部数増にはつながらず訴訟だけは増え、2008年2月、穏便な編集長に交代となってしまった。

現場の編集者を何人も知っているの話を聞くと、確かにスクープ掲載号は多少は伸びても、毎号スクープを飛ばせるわけではない。だから、スクープがなくても必ず買ってくれる部数を下支えする「連載」の充実が不可欠であるが、『週刊現代』の連載はとにかくブアなのだ、という。スクープばかりに人的・資金的なりソースを集中しすぎで、連載などその他のコンテンツを求める固定客を減らしていたのである。

週刊誌はリピーター率を計測する手段がないが、WEBは計測できる。その指標が、この翌月継続率に相当する。当初1年間は8割前後だったが、現状ではほぼ9割弱で推移しており、約1500人のうち実に1350人が、翌月も会員資格を継続し、購読料を納めてくれる。つまり、月が替わった瞬間に最低250万円の売上が確定するわけである。

顧客は記事レベルに不満があれば無言で退会していくシビアな存在だから、この継続率は、顧客満足度を測るうえで最も重要な指標といってよい。サイトを始める前は1ヶ月だけの利用で退会する、いわゆる「一見さん」がかなりいるだろうと想定していたのだが、一見さんは毎月40人前後で推移しており（2008年6月は41人）、当月の新規入会者に占める比率で20%、顧客全体に占める比率では3%でしかない。

これは意外だった。一度、記事を読んで「ここまで現場の実態が分かるのか」という感動体験をすると、8割の人が、翌月も引き続き読んでみてやろう、と考えるのだと思う。平均会員在籍日数は、155・0日（約5ヶ月間）。月1890円なので、顧客単価は1万円に迫る高額商品である。1本の記事だけをピンポイントでどうしても読みたい、という人もいたので100%は難しいが、「翌月継続率95%」を目指している。

## 週刊誌と単行本は水モノ

同じ売上高にも、その内容によって水モノと固モノカタモノに分けられる。広告収入は企業の景気次第、気分次第のところがあるので、水モノだ。出版はまさに水モノで、ベテラン編集者でも、ほとんどの場合、出してみないと売れ行きが分からないという。

『バカの壁』（新潮新書）の400万部超を予想できた人はいないだろう。山中登志子さんも、自身で企画・編集した『買ってはいけない』が200万部弱まで売れるとはまったく想像していなかったという。だから、フリーのライターが単行本だけで生計を立てるのは、ほぼ不可能だ。計画しようがないのだから。

週刊誌や月刊誌の単発企画も、水モノの部類に入る。そのときどきの話題や編集者の気分で、たまたま執筆を依頼してきたり、取材協力の依頼を受けるわけであるが、自分ではまったくコントロールできない。

単行本に比べれば、配信料は比較的、固モノに近く、契約期間の定めがあるから、3ヶ月先くらいまでは読める。水と固形物の中間にあたる流動食みたいなものだ。弊社は月刊『WiLL』（2004年11月）、ライブドア（2005年8月）、オーマイニュース（2006年8月～2007年7月）、ヤフー（2007年9月）に記事を配信し、月の売上は全体で30～60万円程度と、そこそこ貢献している。これもオーマイニュースのように業績が悪ければ配信停止となるため、結局、自分ではコントロールできない。

## 会員収入は圧倒的に高い

数ある売上のなかで圧倒的に固モノなのが、会員収入である。なかでも、第5章でも述べたように、契約したことすら忘れていく「寝た子」や、いつでも好きなきときに手を煩わさずに利用できる安心料として払ってくれる「フィットネスクラブ症候群」は最強の固モノだ。もちろん、「タダほど高いものはない」を理解し、「ジャーナリズムとコマーシャルズの両立」というサイトの理念に共鳴して熱心に記事を読み続けてくれる会員は、理念が変わらぬうちは退会しないから、一番ありがたい存在である。

いい記事を掲載すれば、その日のうちに反応があつて、アクセス数も会員登録者数も増える。会員収入は、かなりの程度、自分でコントロールできる手堅い売上なのだ。

2007年の売上高(4550万円)における構成比では、書籍印税が19%、配信料が13%、単発の雑誌原稿料が3%だった。実に、残り65%が会員収入である。会員収入6割超というのは望ましい比率だ。プロ野球でも、「打線は水モノ」と言われるが、一発ホームラン狙いの出版よりも、顧客満足度を高め会員を増やす「投手力アップ」を基本に据えることが安定成長につながるからだ。

成果主義の企業でも、社員に対して、「基本給」+「ボーナス」で対価を支払う。基本給はその人の能力であつて、一度上がった能力は下がりにくいから固定費。ボーナスは、その年の景気などに左右される業績次第なので、変動費だ。あくまで基本給アップを目指す経営をしなければならぬ。

一方、ボーナスにあたる書籍は、数を打つてあてていく。サイトの連載企画を単行本として出版していくビジネスモデルは、着々と進んでいる。ジャーナリストの林克明さんが中心になって進めた連載企画「マスコミが書けない本当のトヨタ」は、2007年11月に

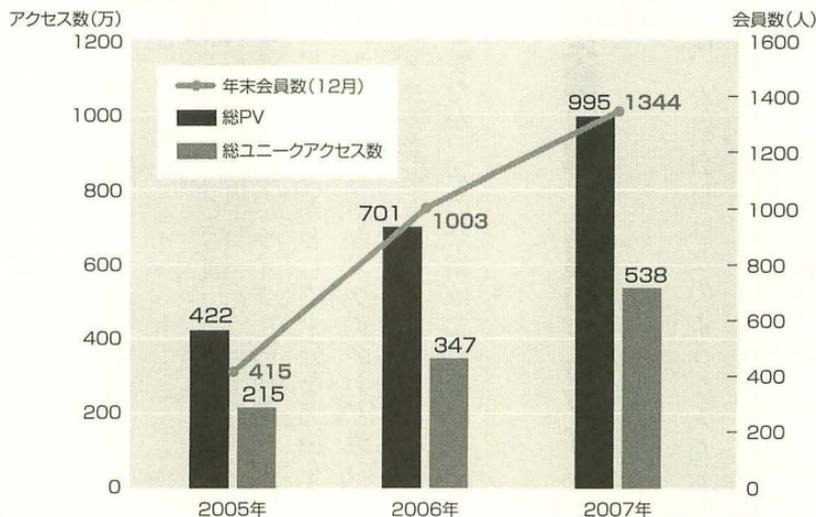
私との共著で『トヨタの闇』（ビジネス社）として発売され、4万1000部を売り上げている。他に山中さんが中心となって進めている「スピリチュアル検証」「CMリテラシー」も、単行本化を進めているところだ。

## アクセス数の推移

アクセス数も、順調に伸びている。2007年は年間でPVが994万になった。無料なので単純比較はできないが、ブログ界の有名人であるアルファプログラマーは年間1500万〜2000万くらいのPVだというから、まだまだ影響力は弱い。弊社は記事の更新頻度も月15本程度と、毎日更新が当り前のアルファプログラマーの半分程度にとどまっている。質・量ともに上げ、かつ配信先のポータルサイトなどをさらに開拓していかなばならない。

アクセス数は、新着記事が掲載されるとお知らせが届くメルマガの登録者数にリンクする。新着お知らせメルマガの登録数は、2008年8月末現在、ユニークで5511名となっている。

## アクセス数の推移



**記者登録は2700人だが……**

一方、記事を書くほうの記者の登録者数は、2008年8月末時点でちょうど2700人になった。ただ、ほとんどの人が登録しただけの、いわゆる幽霊記者だ。登録だけでも、双方にとって何もメリットはない。記事を書くという行為はなかなかハードルが高いらしく、なかなか原稿を自分から書く人は増えていない。

記事の形にはなっていないが、情報提供や内部告発のお知らせは増えている。トヨタ向けの自動車部品納入などで成長している下請けメーカー「大野精工」の社員が材

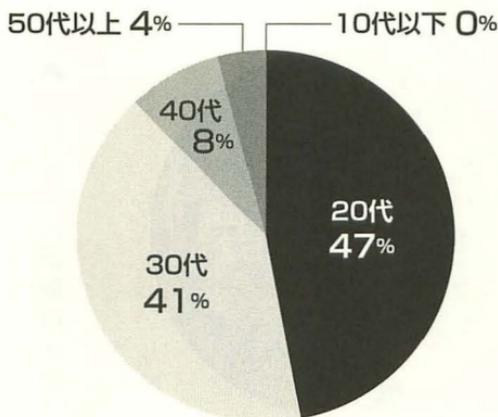
料偽装の内部告発をしてきたり、牛井「すき家」の工場で働く社員が衛生面の問題を告発したりと、現場発マイニユースの情報提供がくるため、それを受ける形で、ベテランのライターが本人に会って「聞き書き」を行って記事にする、という方法も定着してきた。

実際に記者として活躍しているのは、山中さんの紹介で書いてもらうことになった医師の三好基晴さんや、ライターの伊勢一郎さん、ジャーナリストの三宅勝久さん、石井政之さんなど、もの書きとして十分な実績を積んでいる4代のかたが中心だ。今後は、こうしたベテランの記者から、ライター志望の若手たち、普段はほかの仕事をしている一般の人たちにスキル移転していくような場を設けていきたいと思っている。記者教育のようなものも必要だが、その余裕はまだない。

## 平均年齢31歳、会員のプロフィール

では、有料会員はどのような人たちなのか。過去に1度でも会員になった人は、2008年8月末時点でのべ6920人おり、その平均年齢は31・5歳、年代別では20代で47%、30代で41%、40代で8%だった。性別では、男性が89・2%と圧倒的に多い。私

## 会員6920人の年代別内訳

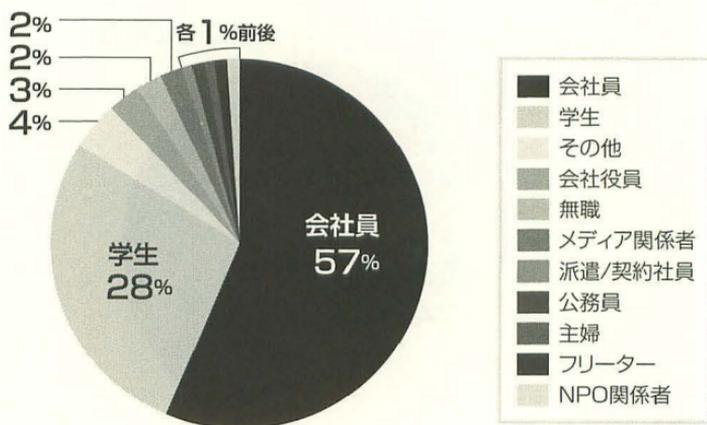


平均年齢=31.5歳、男性が89.2%を占める

はもともと団塊ジュニア世代以降をターゲットに据えて編集してきたため、予想どおりとってよい。

職業別では、会社員が57%、学生が28%で、両者で合計85%も占めている。会員のべ6920人の平均会員在籍日数は、2008年8月末時点で、155・0日と、約5ヶ月にもなっている。今春から開始した年契約の会員数は8月末時点で124名おり、これを増やすことで、よりキャッシュフローを充実させ、経営基盤を安定化させていく。

## 会員6920人の職業別内訳



### 最低限の目的を突破

当初は、会員5000人でとりあえず食べ  
ていけて、1000人で十分に持続可能な  
モデルを作った。そして、2006年末に  
1000人を達成した。2008年8月現  
在は15000人を超えており、余裕資金で  
ITや取材費に再投資を重ねながら成長で  
きる水準にある。2000人突破は見えて  
きており、一桁上げて1万人を超えること  
ができれば、影響力・存在感ともに劇的に  
変わってくるはずだ。現在、ケータイ対応  
や、会員メリットを感じられる数々の仕掛  
けを追加開発中である。

私の認識としては、ただいま、最低限の目的であった第1段階を乗り越えたところだ。それはすなわち、私個人が十分な取材費を得て、誰にも邪魔されずタブーなきジャーナリズム活動を行え、毎年2冊ほど単行本を出す。そして、サラリーマンのように会社の都合で時間を拘束されることもなく、ダメ上司の理不尽な命令とも無縁な環境で、かつ、サラリーマン記者の少なくとも2倍の収入を得られるようになる——ということだ。

社会や国をどう言う前に、まずは自分が生きて行かなければそれどころではないわけで、その基盤作りは、この事業を継続的に続けるうえでの必要条件であった。

2008年8月現在、概算でいうと、毎月の売上が会員収入300万、その他30万。それにプラスして、単発の雑誌やテレビの取材協力、講演、本の印税と増刷などがボーナス的に入る（2007年は『若者はなぜ』が7刷、『トヨタの闇』が6刷で、ならずと月50万ほど）。

## 月210万が「私が見える自由経費+給与」

一方、出費のほうでもっとも重視しているのは、記事を書いてサイトに貢献してくれる記者や編集者への支払いで、2007年実績で月平均90万円弱だった。

記事1本に対する支払いは4万円と、WEB上の記事としては相場以上を支払っている。誰でも記者になれるマイニュースという性格上、書き手は記事を書いた経験のない人も多く、私が半分以上を書き直すことも多々ある（なので2日に1本しか更新できない）。だから、要するに情報提供料だ。私の甲斐性の問題もあり、これは会員数が増えれば必ず値上げていく計画だ。オーマイニュースが1本300円で市民記者に書かせているのとは、考え方として対極に位置する。

現在、場合によっては旅費など必要経費も負担し、企画「スピリチュアル検証」では1回1〜2万円のカウンセリング料も半額経費で出しており、またアクセスランキング1位になるとプラス1万円、といったように成果報酬も出している。

出費としては、ほかにITの追加開発と維持管理が月にならずと約40万円、カード決済代行費が約20万円、融資返済が約20万円。大きな出費はそのくらいなので、残り210万円が「私が使える自由経費＋給与」である。そこから、固定的にかかるオフィスや自宅の賃貸料、税務代行費などを差し引いても、書籍代、取材先への謝礼、取材先紹介料、都内交通費、全国への出張費など、好きなだけ仕事に使うことができるようになった。

日経の同期記者は現在、13000～14000万円の年収で働いており、さらに退職金や企業年金も裏で積み立てられているから、実質で額面1500万円くらいだ。彼らは、仕事内容も選べず、住む地域すら自分で決められないが、その代償として雇用は今のところ守られており、自然減でどんどん社員数を少なくしてコスト削減を進めているため、あと10年くらいは会社も潰れないだろう。

規制も保障もないベンチャービジネスのリスクを社会通念上の一般論で考えると（私としては実力で稼げるようになったほうがむしろリスクは低いと感じているが）、客観的にはサラリーマンの2倍の収入、つまり実質3000万円程度は必要だ。つまり、まだギリギリのラインに近づいた程度である。ただ、マーケット規模から言っても、会員の増加傾

向から言っても、よほど経営を間違わない限り、このラインを超えるのは時間の問題だ。これは、私のビジネスモデル設計・構築が、大筋で間違っていないかったことを証明している。

これから先、私1人でできることには限界がある。今後の第2、第3段階では、人が育ち、皆がジャーナリストとして次々にいい仕事ができ、記事を發表でき、マスコミ以上の収入を得られるような場へと、発展させていかねばならない。人と組織の強化である。

私自身は、論客としてジャーナリスト活動に専念したので、このジレンマをどう解決するかが課題である。やる気のある若手には、記者も編集者も社長業も任せて、一緒に成長・発展してゆきたいと思っているので、ぜひ手をあげていただきたい。

## あとがき

「強くなければ生きていけない、優しくなければ生きるに値しない」。これはレイモンド・チャンドラーというハードボイルド作家が、1958年の作品で主人公に言わせた名セリフであるが、50年後、欧米へのキャッチアップをとうに終え、次の方向性が定まらず漂流する日本は、まったくその通りの時代になったと思う。

江戸の武士は時代も身分も安定していたから、商人より貧しくとも「武士は食わねど高楊枝」も可能だった。だが現代の日本はグローバル経済のなかで、個々人が稼がねば生きていけない社会で、やせ我慢は破滅を招きかねない。経済人として強くなければ、生きていけないのだ。

一方、カネ儲けだけに邁進していても、人の心は満たされない。同時に、やりがいある仕事に優しさの発露を求めてこそ、生きるに値する人生となるのは疑いなくところだろう。

学生時代に政治学のゼミにいた私は、どうしても、カネ儲けが目的の普通の株式会社就職する理屈が考えつかず、新聞記者を選んだ。同期の井上も、就職先に財団を選んだ。サークルの同期ともこのテーマは議論した。「結局、会社って、目的がカネ儲けなんだよね」。諦め顔でそう言った同期は仕事に励み、メガバンクで出世している。

社会に出ても、仕事のやりがいとカネ儲けについては、井上とよく議論した。「折口雅博はカネ儲けだけだよ、ベルファールから派遣、介護と脈絡がなさすぎる」「孫正義は、まだ理念を感じるよね、一貫性がある」。今思えば、最近の両者の明暗を占うかのような会話だった。

私が一貫して思ってきたのは、国や社会のために「よい仕事」をしている人が報われな  
いのは絶対におかしい、ということだ。大企業の菌車をやっている人間よりも、世のため  
人のため公共のためにNPO・NGO的な仕事に命をかけている人たちのほうが何倍も稼  
げて、しっかりと報われる世の中になるべきだ。

とはいえ、寄付や公的資金で運営が成り立っている組織の構成員が高い給与を得ていた  
ら、寄付する側や納税者としても、どうしても心理的に抵抗があるだろう。やはり人件費

などの間接費よりも、直接、現場への援助などに多く使ってほしいと思うのが人情だからだ。

このジレンマを解決するためには、個人が市場原理のなかで公共の目的を達成できるだけの秀逸なビジネスモデル構築力を磨き、実行するしかない。そして、それは決して机上で学べるようなものではないから、キャリアパスとしてビジネス経験のなかで身につけるべきだし、若い段階で計画的にスキルアップしていく必要がある、その証明のためにも、まずは自分で実現してきたプロセスをみせようじゃないか、というのが本書の趣旨だ。

公共分野の経営については、1990年に経営学者のドラッカーが著した『非営利組織の経営』は確かに時代を先取りした名著だと思うが、限りなく市場原理のなかで実現するという視点はなく、キャリア構築の視点もないところは不足していると感じた。ビジネスは机上で学べるものでもないと思うからである。

実践を重視したものとしては、「政治はすなわち国家の経営だ」として設立された松下政経塾があり、政治の生産性向上を説く幸之助氏の理念にはまったく同感だが、精神論が中心のようである。

この分野は、まだまだ、まったく未開拓なのだ。にもかかわらず、資本主義市場経済がグローバル規模で拡大していくなかで、もはや1つの国がまるごと「負け組」になるかもしれない、国のなかでの格差も開く一方である。市場の失敗を補う分野（＝やりがいのある仕事）を効率的に（＝市場原理のなかで）運用していくノウハウの蓄積および人材の育成は、重要性を増すばかりだ。

本書が呼び水となって議論が深まり、もっと再現性のある形でナレッジが整理され、広く活用されるようになってほしい。やりがいある仕事を市場原理のなかで実現するということは、すなわち人々が、強く、優しく生きることにつながるからだ。

2008年秋 渡邊正裕

渡邊正裕（わたなべまさひろ）

㈱MyNewsJapan代表取締役、編集長、ジャーナリスト。1972年、東京生まれ。慶應義塾大学総合政策学部にて政治学、政策過程論を専攻。卒業後、日本経済新聞記者を経て、27歳でIBMビジネスコンサルティングサービズ（旧ブライズウオーターハウスコンサルティング）に転じ、大企業ホワイトカラー業務の生産性向上を実行段階まで支援。31歳でニュースサイト『MyNewsJapan』の経営に乗り出し、ジャーナリズムとコマースリズムの両立を標榜。2008年現在、15000人超の有料会員に支えられ黒字経営を続ける。独自のネットワークで大企業現役社員の直接取材を重ね、働く環境やキャリアをテーマに連載中。著書は『これが働きたい会社だ』『企業ミシユラン』（以上、幻冬舎）、『これが本当のマスコミだ』（東邦出版）、『若者はなぜ「会社選び」に失敗するのか』（東洋経済新報社）、『トヨタの闇』（ビジネス社、共著）。

連絡先：masa@mynewsjapan.com

ブログ：http://www.mynewsjapan.com/blog/masa

やりがいある仕事<sup>しごと</sup>を  
しじまげんり

市場原理のなかで実現する！

必要なのは「複線型キャリアパス」と「ビジネスモデル構築力」

2008年10月30日 初版1刷発行

著者 渡邊正裕  
わたなべまさひろ

装丁 TYPEFACE

発行者 古谷俊勝

発行所 株式会社 光文社

〒112-8011 東京都文京区音羽1-16-6

電話 編集部 03(53395)8172 販売部 03(53395)8114

業務部 03(53395)8115

メール gakugei@kohunsha.com

落丁本・乱丁本は業務部へご連絡ください、お取替えいたします。

組版 萩原印刷

印刷所 慶昌堂印刷

製本所 榎本製本

本書の全部または一部を無断で複写複製（コピー）することは、

著作権法上での例外を除き、禁じられています。

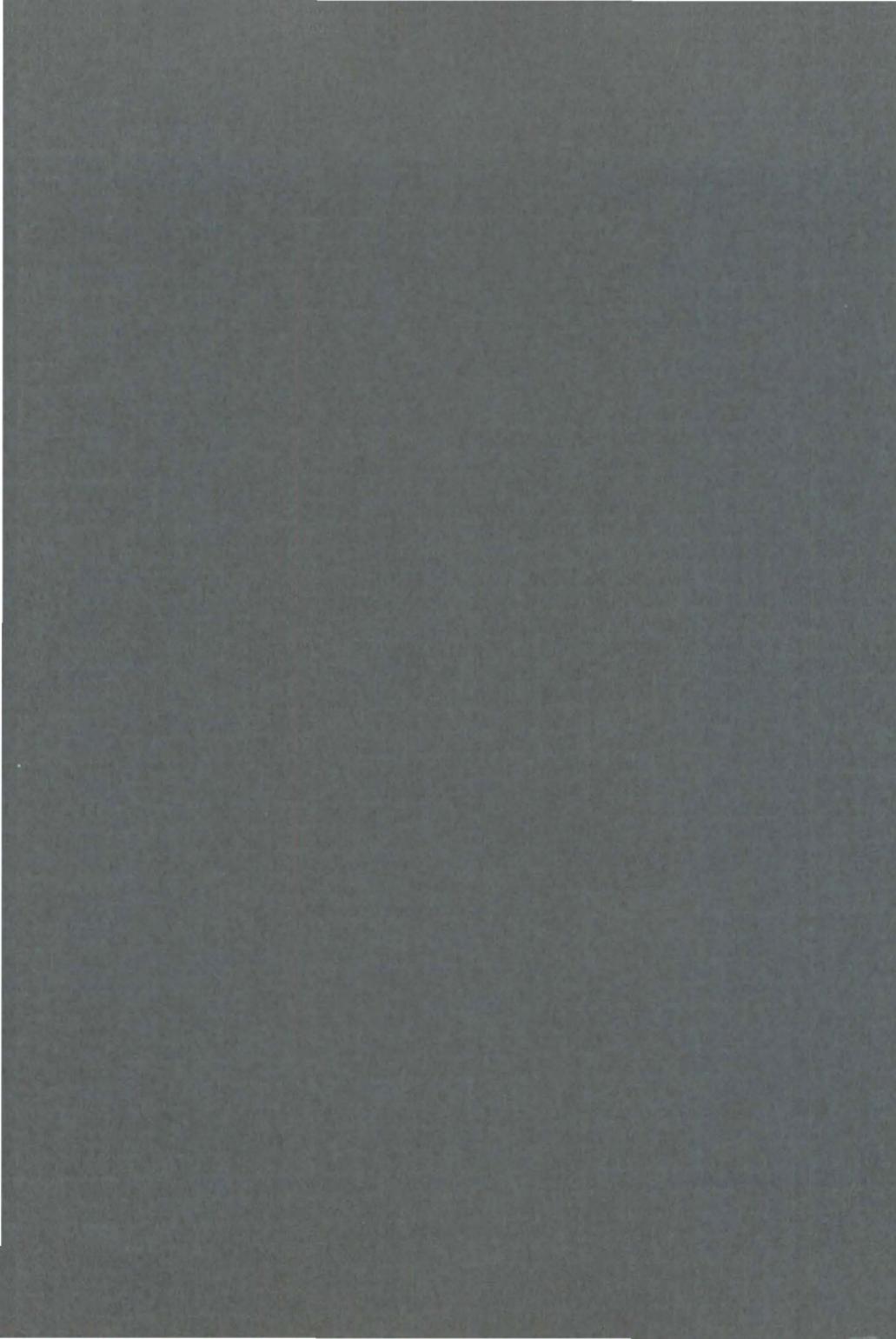
本書からの複写を希望される場合は、

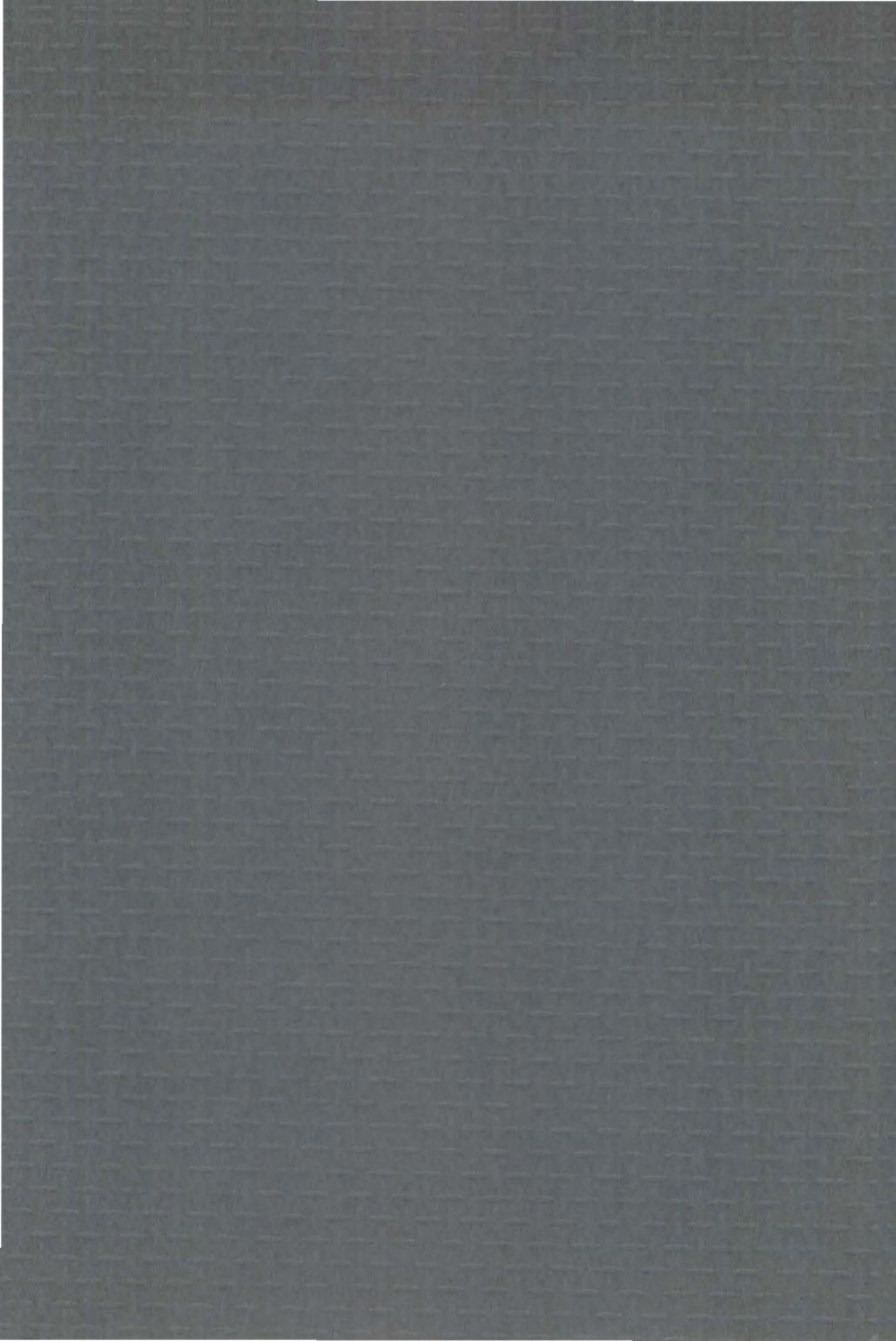
日本複写権センター（03-3401-2382）にご連絡ください。

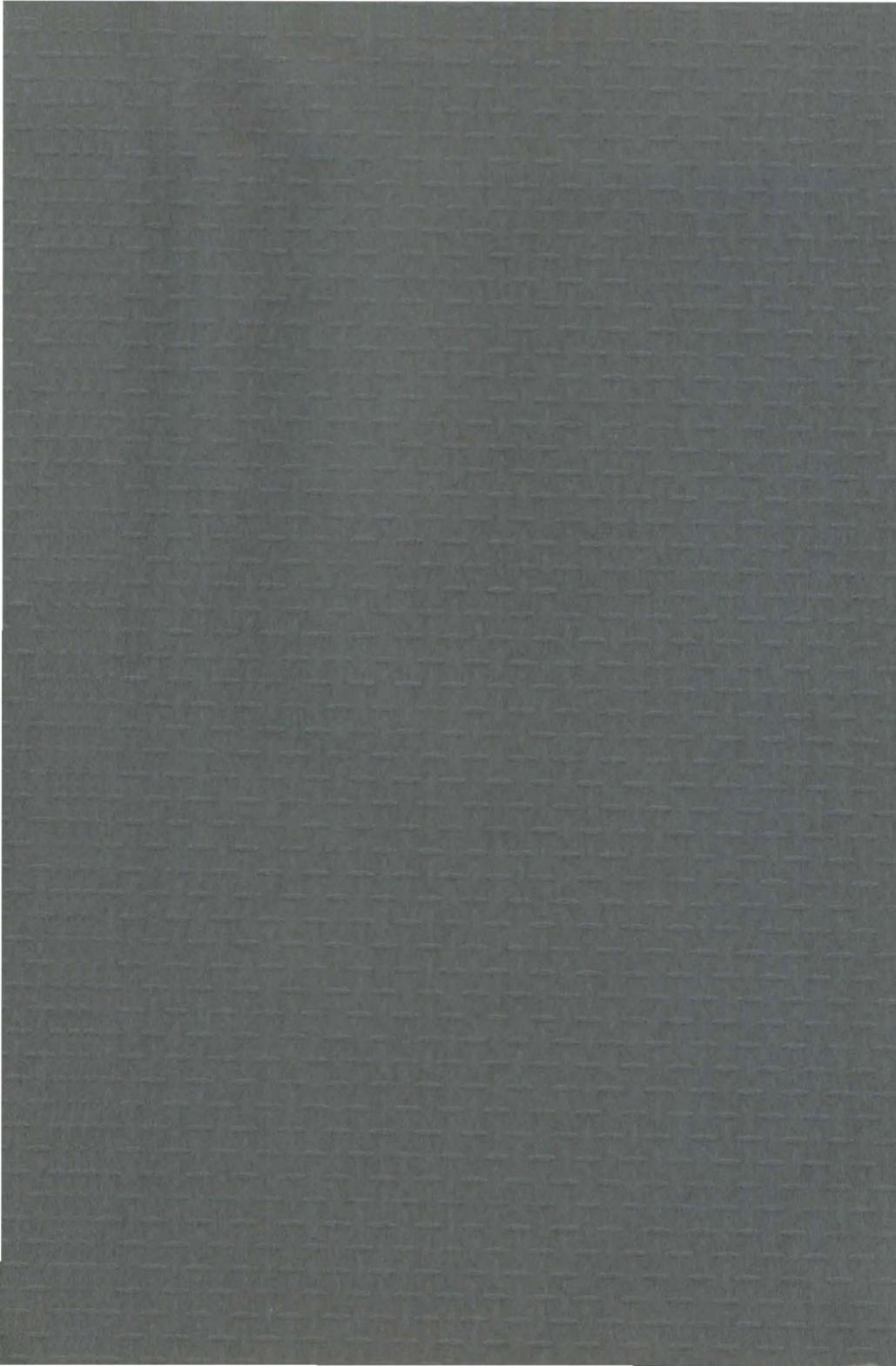
©Masahiro Watanabe 2008

ISBN 978-4-334-97350-0 Printed in Japan













**渡邊正裕**(わたなべ・まさひろ)

(株)MyNewsJapan 代表取締役、編集長、ジャーナリスト。  
1972年、東京生まれ。慶應義塾大学総合政策学部にて政治学、政策過程論を専攻。卒業後、日本経済新聞記者を経て、27歳でIBMビジネスコンサルティングサービス(旧プライスウォーターハウスコンサルタント)に転じ、大企業ホワイトカラー業務の生産性向上を実行段階まで支援。31歳でニュースサイト『MyNewsJapan』の経営に乗り出し、ジャーナリズムとコマーシャルリズムの両立を標榜。2008年現在、1500人超の有料会員に支えられ黒字経営を続ける。独自のネットワークで大企業現役社員の直接取材を重ね、働く環境やキャリアをテーマに連載中。著書は『これが働きたい会社だ』『企業ミシュラン』(以上、幻冬舎)、『これが本当のマスコミだ』(東邦出版)、『若者はなぜ「会社選び」に失敗するのか』(東洋経済新報社)、『トヨタの闇』(ビジネス社、共著)。

連絡先：masa@mynewsjapan.com

ブログ：<http://www.mynewsjapan.com/blog/masa>



9784334975500



1920034015001

ISBN978-4-334-97550-0

C0034 ¥1500E

定価(本体1,500円+税)