

ベル投資環境レポート

企業をみる目を養う

～7つのエピソード～

2011年10月11日

鈴木 行生

はじめに

企業をみる目を養うには、何事もそのつもりで見て、聴いて、考えて、最後は感じることであろう。投資家として、1) 起業家の気持ちを知ること、2) サステナビリティに向き合うこと、3) 新しい会計(IFRS)の議論を真剣に聴くこと、4) 経営力を見抜こうと努力すること、5) 今のマーケットの規模に捉われないこと、6) ゲームのルールの変化に注意すること、7) 新しく台頭する会社を理解しようすることなど、いろいろな視点がある。ここでは7つの論点を挙げたので、参考にしていただきたい。

1. やはり起業しよう！

起業家を知るための5つの視点

・10月4日(投資の日)に群馬経済シンポジウムで、群馬出身の企業家3人の話を聴いた。野村證券高崎支店60周年記念の催しであった。3人の経営者に、いくつかの質問がなされたが、その質問の内容が実に的を射ていて、経営者の本音が聞けて参考になった。こういう話をきちんと聞いておくと、普段の会社説明会の内容がよくわかってくる。

・5つの視点とは、①創業期の苦しかったこと、②事業を拡大する局面で考えたこと、③今どんなことを強調しているか、④海外展開はどうするのか、⑤10年後はどんな会社にしたいのか、という点である。

・コシダカホールディングス(コード:2157、まねきねこのカラオケ・カーブスのフィットネス)の腰高博社長、ジェイアイエヌ(コード:3046、アイウェア・メガネ)の田中仁社長、ホットランド(築地銀だこ・たこ焼き)の佐瀬守男社長が、経営観を話してくれた。

①創業期の苦しかったこと

〈コシダカHD、腰高社長〉家業のラーメン屋が債務超過となり、30歳の時に新規事業として、カラオケボックスを起業した。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

〈JIN、田中社長〉24歳の時、とにかく資金繰りが厳しくて、銀行に行くと連帯保証人が必要と言われた。

〈ホットランド、佐瀬社長〉25歳の時、焼きそば屋としてスタート、客が来ないので、チラシ配りを兼ねて新聞配達をした。

②事業を拡大する局面で考えたこと

〈コシダカ HD、腰高社長〉カラオケの居抜き出店で事業効率のコツとつかみ、これだと思った。

〈JIN、田中社長〉ラッキーの後苦境に陥った、2年前に志とビジョンを作って、新たな気持ちでもう1度創業するという覚悟をもった。

〈ホットランド、佐瀬社長〉銀座に事務所を置いて、いつの間にか客を見ていないことに気づき、強い思いで、本社を被災した石巻に移すことにした。

③今どんなことを強調しているか

〈コシダカ HD、腰高社長〉慢心するな、安逸に流れるな、いい時期に入っている社員には、いかに創業の精神を伝えるかが重要である。

〈JIN、田中社長〉日本発の世界ブランド、世界モデルを作りたい、おもてなしの心でメガネ（アイウェア）の新しい市場と業態を作っていく。

〈ホットランド、佐瀬社長〉石巻の何も無いところから社員の現場力を鍛えていく、ここでは自分が動かないと何も始まらない。

④海外展開はどうするのか

〈コシダカ HD、腰高社長〉韓国に出てみて、インフレを実感した、経営の仕組み作りにはかなり違う前提が必要である。

〈JIN、田中社長〉アジアはアグレッシブ、日本は元気がない、競争の場で自らを何とかするという本気度が問われる

〈ホットランド、佐瀬社長〉韓国に5年前に出た、当初はとにかく売れた、でもすぐにまねされて負けた、参入障壁をいかに作るかである。

⑤10年後どんな会社になりたいのか

〈コシダカ HD、腰高社長〉日本ではアクティブシニアを、アジアでは若者をターゲットに事業展開する。

〈JIN、田中社長〉グローバル化するには海外の人材が必要、そのマネジメント力を付けていく。

〈ホットランド、佐瀬社長〉日本発のもので、世界のマック（マクドナルド）のようになりたい。

・そして、若い人に対して、腰高社長は「世のため人のためになりたいなら起業せよ、起業するなら早い方がよい」、田中社長は「起業＝リスクではない、自分で決められる良さもある、大企業では上司に決められているのではないか」、佐瀬社長は「起業して苦労ばかり、でも、いい仲間といい仕事をして、いい酒を飲みたいではないか」という。

・腰高社長は母校の東北大学と連携し、田中社長はファーストリテイリングの柳井社長の問いかけに一大発奮して、そして、佐瀬社長は石巻への本社移転から、次の新しいことを起こそうとしている。ぜひ注目したいと思う。

2. サステナビリティ実現への戦略

・9月に開かれた東京国際環境会議 2011 に参加して、いくつかの話を聴いた。その中で、駐日欧州連合代表部大使・シュヴァイスグート氏の話が興味深かった。サステナビリティという、投資の世界ではESG（環境、社会、統治）への配慮を意味するが、世の中では地球環境をどう守るかというウエイトが圧倒的に高い。

・生物多様性（COP10）を守り、気候変動（COP16）にどう対応していくか。その課題と対応が示唆に富む。第1は、EUは今や財政危機で、リーマンショック第二波が激震をもたらすかもしれない局面にある。お金がなくなれば、建前など言っていられなくなるのではないかと、という懸念がある。第2は、国際的な会議では多様な意見がぶつかり合い、利害が対立するので、何かを決めようとしても時間がかかり、外での対立（国対国）に加え、どの国も国内に戻れば内での対立（国内での利害調整）があり、そもそも決まらない可能性がある。第3は、福島原発の事故以来、地球環境をどう考えるかというよりも、エネルギー政策が優先されてしまって、論点がズレていってしまう、という問題である。

・まず1つ目の課題に対して、EUでは、“予算のグリーン化”を行っている。普通に考えれば、緊縮財政の下、気候変動に関わる予算はカットされやすい。それに対して、サステナビリティがいかに重要かという総論を本流化させて、2014年から2020年にかけての予算枠という考え方を打ち出している。長期的な視点で重要性に枠をはめるというやり方である。

・加えて“グリーン経済”の強調と「見える化」である。地球環境を守るといっても、そんなことにお金を使っても、当面効果はないと考え、逆に何もしなくても別にすぐには困らないになってしまう。この不作為のマイナス効果をはっきりさせる。つまり、今手を打たないと、後になればなるほどコストがかかって負担と打撃が大きくなると、見える化することである。

・同時に、サステナビリティへの投資は、GDPへの寄与が大きく、雇用を生むという点を実感させることである。例えば、昆虫による授粉は、もしもその昆虫がいなくなると、人手で対応したら150億ユーロ(1.5兆円)に相当するとか、生物多様性、つまり多様な生物からいかに医薬品のシーズ(元ネタ)は生まれているか、などを見せてわからせることである。

・2つ目の課題である合意を得る意思決定の難しさに対しては、グローバルなテーマを掲げて徹底的に議論する。議論を通して問題の重要性に対する共通認識を深めていく。但し、その中で、低い水準での安易な合意はしない。経済の弱い国、発展途上の国には合意内容について差を認める。高い目標の実現に向けて、先頭グループを走らせつつ、全員が参加できるようにするという発想である。こうすると、意外に早く、合意形成ができるという。

・3つ目の課題である環境保護とエネルギー政策についても、環境保護が最優先か豊富なエネルギーの確保が最優先かといった二律背反的な議論ではなく、環境とエネルギーは相互に関連しており、いかにうまくトレード・オフ(折り合い)をつけていくのかの道筋をみせることである。EUにおいては、一人当たりGDPが5000ユーロを超えると環境への意識が目覚め、同8000ユーロを超えるとその国における公害が減り始めるという。つまり、新たな成長曲線がありうる。国が豊かになると、無駄な資源を使わなくなるという言い方もできるし、無駄な資源を使わずに、豊かな国が実現できるようになるともいえる。

・そして、それをうまく動かすために、価格メカニズムを使うべしと強調する。コスト意識をつけ、インセンティブを図ることが政策の誘導に繋がる。環境税もそのためには必要である。経済発展とサステナビリティは対立するのか。そんなことはない。アプローチは4つあり、①自発的に減らす、②新技術の確立に向けて補助金を出す、③政府が法的に介入する、④価格メカニズムを使って、CO₂を排出するほどコストが高くなる、減らすほど税金が安くなるという仕組みを作る、ことである。

・①サステナビリティ投資はGDPを増やし雇用を生む、②合意形成には格差を認める。③サステナビリティ実現の成長曲線を見出す、④価格メカニズムを工夫する、といった政策の視点は、企業評価にもぜひ活用していきたいと思う。

3. IFRS で変わること

・アナリストから見た IFRS (国際財務報告基準) 導入のインパクトについて考えてみたい。最大のポイントは、経営者の経営判断と投資家の投資判断にどう影響するか、であって、このことをよく検討する必要がある。

・今、国際会計のルールが変わろうとしている。日本でも、いずれ何らかの形で、IFRS (国際財務報告基準) を上場企業は取り入れていくことになる。渦中にある IFRS 自体がどんどん進化している。会計基準が変わるということは、企業のもっている財産や儲けた利益の測り方が変わる可能性がある。基準が変わると、それを使う経営者の意思決定が今までと違って来るかもしれない。それを見ている投資家の投資判断も変化して来る可能性がある。まだ変化の過渡期にあるが、IFRS についてはその原則を理解しておく必要がある。

・会計の基準が変わったからといって、もともとの企業の本質や中身は変わらない、という考えには基本的に賛成である。しかし、必ずしもそうとは言えない可能性がある。形式が変わると見えてくるものが変わってくるからである。そうであるならば、何が変わるのかについて、その内容をよく理解しておく必要がある。

・一般的に人びとは形式にとられる。よって、形式の違いで評価が変わることがありえる。その場合大事なことは、会社の意思決定が変わるかどうかである。もし会計基準によって意思決定が変化するのであれば、投資家は会社の何を実態利益として捉えればよいのか。我々はそこを知りたいと考える。

・まず経常利益がなくなる。税引き前利益がそれに代わるものになり、その後当期利益と、その他包括利益(OCI)が出てくる。米国会計基準を適用している日本企業には、既に経常利益はなく、包括利益 (= 当期利益 + その他包括利益) も包括利益計算書に載っているので、さほど違和感はないかもしれない。株式の時価評価や為替の変動による資産価値の変化など、バランスシート(貸借対照表)上の評価損益を反映した OCI(その他包括利益)が明示されることは便利であって、何ら不都合ではない。しかし、それが 1 年で稼いだ企業の損益かといわれると、違和感がある。

・大事なのはキャッシュフロー(CF)であって、会社の実態はどのくらいキャッシュフローを生み出す力があるかという点にある。したがって、EBITDA (減価償却前営業利益) をみればよいという考えも有力である。ただ、減価償却の方法が今までのやり方から変化して来る可能性があるため、EBITDA の数字も変わってくる。とすると、M&A などの時に重視する EBITDA も変わってくるので、企業の価値評価に影響してくる。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

・研究開発費（R&D 費用）の扱いも変わる可能性がある。研究費と開発費は分けて、開発費は一旦資産計上するという考えだ。無形資産の評価も変わる。M&A を行った時ののれんの償却は一定期間で均等償却するのではなく、実際に価値が減価したと判断した時に減損（impairment）すればよくなる。これをもって、M&A がやりやすくなるという見方がある反面、下手をすれば大きな減損が一気に出るので、経営者のアカウンタビリティ（説明責任）は一層重くなるのである。

・日本企業はどんどん海外に出ていく。グローバル経営を実践する上で、海外子会社との会計上の整合性や経営の一体化はますます必要になる。新たなグローバル管理会計も必要になろう。IFRS は、考え方が今の日本が使っているルールベース（細かいルールがきちんと決められた細則主義）ではなく、原則のみをきちんと決めるプリンシプルベース（具体的にどうするかは経営者の意思を反映して決める原則主義）である。プリンシプルというやり方に馴染んでない日本は戸惑うことも多いとみられる。

4. 経営力を見抜く

・エディオン(コード 2730)の個人投資家向け会社説明会に参加した。久保社長は、家電量販店の中でどう勝ち残っていくかについて興味深い話をしていて、これからは消費者がモノを買う時代ではなくなる。家電量販店もモノを売るだけでは成り立たなくなるかもしれない。顧客は商品やサービスの機能を求めているのであって、その機能に価値を見出してお金を払ってくれる。

・つまり機能を提供して、その機能の利用に見合っただけ料金をもらうのである。実際、エアコンを売るのではなく、エアコンによって得られる冷暖房という機能を提供し、その使った分に見合う使用料をいただくという。そういう課金システムを開発中で、近々サービスを開始すべく準備している。

・1995年の家電量販店のトップはベスト電器、2位が上新電機、3位がコジマであった。それが2000年には1位がコジマ、2位がヤマダ電機、3位はヨドバシカメラとなった。そして2010年には1位がヤマダ電機、2位がエディオン、3位がケーズデンキと大きく入れ替わった。経営戦略の巧拙が影響した。

・エディオンは大型合併を梃子に業界2位にまで上昇してきた。それでもヤマダ電機との差は開いている。これからも成長機会はいろいろあるが、PBR（株価純資産倍率）は0.5倍を下回っている。今のマーケット環境にあって割安になっているという見方ができる一方で、将来の成長機会が現状の延長では乏しいのではないかという懸念があるのかもしれない。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

い。それに対して、「商品売るのではなく、機能を売っていく」という今までにないビジネスモデルの革新に挑戦していく。全く新しい発想である。

・伊丹教授(東京理科大学大学院イノベーション研究科)は、経営戦略とは長期的な基本設計図であり、イノベーションを起こすには主張を持って、未知のニーズを掘り当てることであるという。経営者の決断は常に作用と反作用を生むが、それに挑戦しなければ新しい道は拓けない。現状の延長線上ではなく、ビジネスモデルの革新をいかに起こそうとしているか。これが経営者の経営力を見るポイントであろう。

・通信や電力のような業界には、使っただけ支払うという課金システムはある。ケータイ、スマホはその典型である。スマホ時代に新しいeビジネスを展開し、従来の家電量販店という枠にとどまらないビジネスモデル(企業価値創造の仕組み)を構築できるかどうか、大いに注目したい。

5. 上場企業が克服すべきハードル

・上場企業として投資家に認められるにはどうすればよいのだろうか。それを規模の点から考えてみる。2011年8月の上場企業数は3639社。2008年度から毎年100社ペースで上場会社が減っている。このうちアナリストが継続的にカバーしている会社は1200社を下回っている(カバレッジ率31%、因みに米国も25%前後)。うち新興市場は120社程度で全体の10%、カバレッジ率も10%前後である。

・時価総額別では、以下のように分類される。

- ・1群 3000億円以上 180社
- ・2群 500～3000億円 520社 (1群、2群の合計で700社)
- ・3群 100～500億円 960社 (200億円以上で500社)
- ・4群 100億円以下 1970社 (30億円以上で990社、30億円以下で980社)

よって、アナリストカバレッジがつくには時価総額が原則500億円以上、広く取っても時価総額が200億円以上となる。

・もし今の市場が正しいとすれば、ここからいくつかの課題があげられる。上場するなら、あるいは上場しているなら、機関投資家が対象とする1群、2群を目指したい。時価総額500億円以上、PER15倍として、経常利益60億円を目指せるビジネスモデルかどうかが問われる。さもなければ個人投資家をとらえる3群を目指す。時価総額100億円以上、PER10倍として、経常利益20億円を目指せるビジネスモデルかどうかが目安となる。

・そうでなければ上場は再検討した方がよい。時価総額 30 億円、PER10 倍として、経常利益が 5 億円程度にとどまるビジネスモデルの場合はなかなかマーケットで注目されにくい。それでも上場を維持するには 時価総額 30 億円、PBR1.0 倍として自己資本 30 億円が条件となる。さらに、ROE10%として経常利益 5 億円を確保し、配当性向 50%として配当利回り 5%を安定的に確保ことが求められる。実際、この条件を満たす会社もある。

・上場会社は、まず次のハードルをチェックしてほしい。1) PBR1.0 割れの理由に手を打てるか、2) ROE8%以上をどうやって目指すか、3) 割高、または割安な PER に応えることはできるか、4) 配当利回りで安定的に 5%を目指せるか、である。

・その上で、革新的なビジネスモデル(イノベティブ・ビジネス・モデル、IBM)の再構築に取り組み、その実行戦略を投資家や、ステークホルダーに問う必要がある。投資家はその価値創造プロセスを見極めて、投資判断をしていく必要がある。その眼力が大いに養えるように、時価総額 200 億円以下の会社の IR(インディペンデント・リサーチ)アナリストレポートを書いて、投資家と企業家を創発していきたい。

6. ゲームの約束が崩れて行く

・9月に開催された東京ゲームショウ(TGS2011)に参加して、CESA(コンピュータエンターテインメント協会)の和田会長(スクウェア・エニックス・ホールディングス社長)の話の聞いた。日本が世界に誇るゲームがどのように進化していくのか、元アナリストの経験もある和田会長の分析は興味深い。

・コンピューターゲームは拡大の一途をたどっているが、局面によって市場は結構振れる。そのブレを左右するものが、ゲーム環境の変化とゲームの中身である。具体的には、ハードウェア(ゲーム機)とアプリ(ゲームソフト)の内容(コンテンツ)にある。当初はゲームを実現するのに特殊な機械を必要としたので、1ゲーム1台の機械がアーケード(ゲーム専門店)でスタートした。次に、ファミコンに代表される家庭用ゲーム機の登場で、個人がゲーム機を購入して楽しめるようになった

・90年代前半に家電メーカーがゲームコンソール(ハード)に参入した。ここまではゲーム専用機であった。それが2000年のPS2からゲーム機であると同時にDVDプレーヤーも兼用できるようになり、ハイブリッドになった。Xboxもゲーム+DVDである。これに伴い、顧客のゲームに対する投資額が相対的に少なくなってきた。遊ぶための環境投資(ハードやソフトへの投資)が減るごとに市場は拡大してきた。

・2000年前半にケータイにiモードが入った。ここでもゲームができるようになった。ゲ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ームが専用機でなく、PCはもちろんケータイでもできるようになり、ゲームコストが大幅にダウンしてきた。2007年はiPhoneが出てきた年であるが、全てがネット対応となった。それによって専用機は衰退したかという、そんなことはない。代替したわけではなく、新しいものが市場の中で上乗せとなり、ユーザーを拡大してきたのである。

・ゲームがコンソールからネットにシフトした。次はブラウザーからクラウドになる。ストレージがクラウド化し、さらにプロセッシング（処理）もクラウドしていく。そうになると、マーケットはさらに拡大していこう。顧客のエントリーバリア（ゲームを最初に始める時の敷居）が下がるので、やる気満々のゲーム愛好家ではなく、ちょこちょこゲームをやるカジュアルユーザーが増えてくる。コアユーザーに、カジュアルユーザーが多数入ってくることに注意しておく必要があると、和田会長は言う。

・初めてゲームをする人びとの市場が伸びる中で、「ゲームのお約束（慣例）が崩れていく」（和田会長）のである。ゲーム業界は現在第3の局面に入っている。第1の局面が、プロセッシング・パワー（ハードの処理能力）が成長のドライバー（牽引力）となった時代である。第2の局面がコントローラーやハンドヘルドなどのインプットの装置がドライバーとなった時期である。タッチやモーションがゲームにおける遊びの幅を広げた。ただ、それが行き渡ってしまうと、差別化にはならない。現在の第3の局面は、汎用機+ネット+マイクロペインメントが一体となったコミュニケーションの時代に入った、と和田会長は位置付ける。一度にビジネスモデルが大きく変わってきた。つれて、全く新しい会社が登場してきた。このコミュニケーションの局面はまだ始まったばかりで、当分続くことになろう。しかも、グローバルに市場は拡大していく。

・3Dが本物になって、もう一度デバイスの差別化に結びつくかどうかはまだわからない。このようにビジネスモデルが変革していく。①価格が従量課金（使っただけ支払う）から定額制（ソフト・アプリ購入代金）になり、②それがネット対応で、マイクロペインメント（随時課金）になってきた。顧客は自分の満足度に見合っ、お金を支払うようになった。ゲームを作る側も、それを前提に作る必要がある。つまり、ゲームのコンテンツのポイントが変わってきたのである。価値のシフトが起きている。顧客は再生できないものに対して価値を見出し、お金を払う。自らの経験に対して価値を見出す。これはエクスペリエンス・バリュー（experience value、経験価値）と位置づけられる。

・ゲームはルールのあるコミュニケーションである。新しい競争の本質を見極めよ、と和田会長は自らも戒めている。クラウド化時代が始まろうとしている。こうなるとユーザーのコストは一段と下がる。ゲームがゲーム業界に留まらず、他のエンターテイメントとの真っ向からの勝負にもなってくる。新しいビジネスモデル作りのイノベーションに大いに

注目したい。

7. グリーのめざす社会イノベーション

・ソーシャルゲームが巻き起こすパラダイムシフト

9月に催された東京ゲームショウ（TGS 2011）で、グリーの田中社長の話を聴いた。普段の会社説明会では聞けない本音の夢を語っていた。夢を実現すべく作戦を練っている。その作戦はこれからいろいろ実行に移されていこうが、まず田中社長が描く「ソーシャルゲームが巻き起こすパラダイムシフト」についてみておこう。

・2004年に起業

田中社長は1977年生まれで、現在34歳。幼い時からゲーム大好きオタクであったが、日本大学を卒業後、ソネット、楽天を経て、グリーを創業した。

・ソーシャルゲームは3つの変化が同時に起きる中で爆発

3つの別々の変化がソーシャルゲームに火を付けた。1つは通信環境の変化。いつでもどこでもつながるといふ常時接続ができるようになったことである。2つ目は、流通手段の変化。今までのパッケージゲームとは違って、いつでもどこでもゲームが電子配信で手に入るようになった。3つ目は、販売手法の革新。使った分だけ支払うというアイテム課金ができるようになったことである。

・次の5年で起きるもうひとつの大変化

それはコンピュータが限りなくタダになることである。コンピュータ業界の革新によって新しい統合基盤ができていく。ソフトウェアの発達で専用機能が高度化する。スマホが大発展し、POS 端末、ATM、クレジットカードなどを取り込んで、業務端末としての機能を高めていく。これを活かしたサービスをどう作っていくかが問われている。

・バリアフリー化でマーケットは急拡大

世の中には、ファストファッション、ジェネリック医薬品、タタモーターのナノ、スマホ（スマートフォン）など新しい革新が次々と起きている。ゲーム業界においては、ハード代がいらなくなる局面に入る。スマホでゲームができる。スマホはコンピュータの究極の姿として爆発的に拡大していく。

・グリーはこのチャンスを活かして一気にグローバル化を進める方針

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

グリーは、①SNS（ソーシャルネットワーク）の中で、②プラットフォームを築き、③自らもゲームのコンテンツを作成している。この3つを核とした垂直統合型のビジネスモデルは世界で通用するはずである。今は、日本でビジネスを拡大し、利益を出しているが、海外にいけば大きく伸びる可能性がある。直近のQ(クォーター、四半期決算)では売上高200億円、経常利益が100億円というレベルであるが、これを飛躍的に伸ばすことを狙っている。そのために、グローバルオペレーションの拠点をロンドンとシスコ（サンフランシスコ）に設置した。

・フェイスブックやツイッターにできることが、できないはずがないという気概

世界で10億人のユーザーを獲得することを目指す、という。世界に出る時、どの地域から狙うのかとよく聞かれるが、そんなことをあまり気にしていない。フェイスブックやツイッターはそんなことを気にしなくても伸びていった。本物なら言葉だけを翻訳すれば通用するはずである。日本の企業で世界に出て行って、ネットビジネスで成功した会社はまだ1社もないが、ゲームで世界に出て行って成功している会社はある。今、世界に行ってみると、どこに行っても日本のゲームをビジネスにしている人がいる。この人たちを活用すれば、グローバル展開は問題なくできると考えている。

・スマホシフトはこれから本格化

スマホシフトを半年やってみて、今までのものとさほど変わらないと認識できたようだ。10~20%ほどスマホシフトをしてきたが、スマホでも従来のゲームが使ってもらえるし、今後はスマホならではのものを本格投入していく。

・人間性は笑顔に出る

これから人材を大幅に強化していくが、欲しい人材は笑顔の可愛い人である、という。失敗しても分かち合っ前向きに進めるかどうかが一番大事である。大転換のときに、多少の経験や知識は役に立たない。ゼロから学んでいって、新しいことのできる集団を作ろうとしている。365日、24時間働くような感じになるので、渦に巻き込まれるのではなく、新しい渦を作っていくような人になってほしいと望んでいる。

・ヒットするかどうかは出してみれば勝負

今ゲームは数人で作っているが、いずれもっと大規模化していくことも予想される。それでも20代でどんどん作れるはずである。新しいソーシャルゲームは、ユーザーとともに、どんどん変わっていく。流行っているものを追いかけてもダメ、あまり早く新しいものに切り替えてもダメ、すぐに厭きてしまってもダメ、と判断はなかなか難しい。実際に行けると思っ出してから、中身を思いきり変えていったものもある。ユーザーの動きを見な

がら対応していくというフレキシビリティが必要である。ソーシャルゲームのサイクルはとにかく短い。リリースして、フィードバックを見て中身を変え、再リリースしていくサイクルが短いのである。

・日本を代表する世界企業になる

日本を代表する世界企業になる、いうビジョンを持って事業に取り組んでいる。大変ではあるが不可能ではない、と強調する。ゲームは世界最大のエンタメ産業である。スマホによって、ゲームは倍々ゲームで伸びていく。南米、アフリカでもスマホを持つ人々がゲームをやるようになる。そういう時代が来るのは見えている。スマホ（コンピュータ）が世界を変える。その中でグリーは10億人のユーザーを獲得して、社会イノベーションの先頭に立っていく覚悟を決めた。

・思いを実現する戦略に注目

ヒットの条件は情熱と技術（売り方も含めた）とタイミングにある。グリーは、今は会社そのものがヒットしている。これに乗って、日本発のグローバル SNS ゲーム企業になれるかどうか、その挑戦に注目したい。

まとめ

大事なことは、自分なりに納得することである。投資の視点でたえず会社を評価していく。株を買ったらすぐに必ず儲かるか、ということだけに捉われるのではなくではなく、自分の身近にある会社をたて、よこ、ななめから、分析してみる。あるいは、身近になるように、とりあえず出かけてみる。そこで、今までよくわからなかったこと、当然と思っていたことが、違って見えてくるようになれば、一歩前進である。なるほど分かった、という気分になったとしても、それは他の人にとっては既に常識かもしれない。それでも構わない。自分が納得して初めて、自信が湧いてくる。自信がついたからといって、うまくいくとは限らないが、面白くなりそうな感じはする。ぜひいろいろトライしていただきたい。