

ここ1〜2年で、ネットショッピングが格段に利用しやすくなったと感じた経験はないだろうか？
大手のネットショッピング・モールを経由しなくても大丈夫。ほしい商品のキーワードを検索すれば、直接商品を販売しているショップにつながり、簡単に商品情報を得ることも、買い物をすることもできる。たとえばその店が地方の小さな町にあっても、である。品揃えや発送などの対応がよければ、本拠地がどこであれ、日本中と商売ができるのだ。

そんな状況を作り出した縁の下の力持ちが、齋藤真織氏が代表取締役を務めるテレウェイヴである。テレウェイヴは現在、ソリューション事業を主力事業として展開しているが、ITソリューション・ビジネスであれば、大手企業を中心にたくさん企業が参入している。テレウェイヴの特徴は、ビジネスの対象を中小企業に特化していることだろう。

もっとも、テレウェイヴも最初から戦略的に中小企業に特化していたわけではない。同社は、創業者の村山拓蔵氏が1997年に設立した会社である。

「村山は96年に携帯電話の販売から事業をスタートさせました。当時、携帯電話サービスは始まったものの電波がつかない地域や、ビルの高層階や地下など圏外のエリアがまだ多く、そういう場所や店舗などを開こうとする人たちは公衆電話が必要でした。ところがNTTの販売代理店の多くは携帯電話時代を見越して販売から撤退しており、NTTは山のような在庫を抱えている状況でした。

だから一介の若者にもいきなり販売のライセンスをくれたのでしょう。村山は丸井のキャッシングで10万円を借り、1台の公衆電話を仕入れて売り始めました。最初の1年で中小企業や商店に2000台売り、日本一の代理店になったのです。その頃から中小企業を対象にビジネスをするというDNAができたのかもしれない」

しかし、電波状況が改善されるにつれ、その事業だけでは当然立ち行かなくなる。齋藤氏がテレウェイヴに入社したのは2000年だが、当時は1999年に手がけたTメール(T-mail)という事業を半年で撤退するなど、事業の方向性が定まらない時期だった。

ソリューション事業をあえて中小企業に展開

齋藤氏はいえ、大学卒業後入社した日本長期信用銀行からアメリカへの留学も経験し、さらには外資系証券会社へ転職するなど、よりやりがいのある仕事を求めて模索していた。そんなときに村山氏と出会い、テレウェイヴに取締役経営企画室長として入社する。

「学生時代、海外輸入のベンチャーをやっていました。そのときにずいぶん資金面で苦労をしたため、大学を卒業するときは資金繰りについてもっと勉強したいと思い、長銀に入ったんです。ところが1年目で上司と大喧嘩して札幌支店に異動になりました(笑)。地縁も血縁もなく、辞めようかと悩んだこともありましたが、結局ここで個人事業主と中小企業を対象とした営業を経験し、大きな財産を得ることができました。中小企業の社長のお話のほうが大企業の人たちの話よりもずっと面白かったし、納得できました。そのときからですね。私が中小企業が大好きになったのは」

テレウェイヴに入社したとき、齋藤氏が考えたのは社内の空気とは正反対のことだった。ソリューション事業のターゲットを中小企業から大手企業にシフトしようというのが社内の大勢だった時期である。会社がある程度大きくなってくると、必ず大手企業を対象に事業を展開したいと思うときがくる

齋藤真織

株式会社テレウェイヴ
代表取締役

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。「落ちているもの好き」を自称するテレウェイヴの齋藤真織社長。IT業界で敬遠されてきた400万社ある中小企業に、商機を見出した。

決断の瞬間

文・千葉望 / 写真・栗原克己

が、テレウェイヴもその時期を迎えていたのだった。しかし齋藤氏は競争が激しく消耗戦になりがちな大手企業対象ではなく、業界を特化し、もつと徹底して中小企業をサポートしようと考えたのである。

「以前半年で撤退したTメール事業では、継続的な課金売上げを狙っていましたが、ところが5人や10人の会社のトップって、技術がどれだけでもいるかなんて興味がないんですよ。いいソフトウェアを売ったとしても、オーナーが忙しいとホームページ（HP）さえ作れない。そこでまずはHPを制作して納品することから始めました。その前はハードやソフトを売るだけだったからあとの成長がなかったんです。もちろん『HPを作るかどうかは客の自由、売っておしまい！』という企業もありますが、われわれはそのあとに人手をかけてみました。そうしたら半年で2億6000万円もの赤字。人件費が積み上がったのです。

そこで次は必要なモノをすべてパッケージにして業界ごとに販売することにしました。必要なツールとサポートをすべてつける。それが2000年の9月です。新生ソリューション事業のスタートでした」

業界ごとのパッケージソフトを リース方式で定着させる

最初にターゲットとしたのが小売業界。日本にある400万社もの中小企業のうち100万社は小売業である。次に60万の工務店、50万の飲食業、20万のクリニックと対象を決めた。フルラインのサービスを、それまでと同じく中小企業をターゲットに提供する。ただし業界を特化してソフトウェアをパッケージ化するというのが齋藤氏の戦略だった。もうひとつ重要だったのはサービスにリースを取り入れたことである。



中小企業に限定し 業界ニーズに特化した 支援サービスを提供

さいとう・まおり
1966年生まれ。上智大学法学部卒。大学在学中から学生ベンチャーを手がけ、貿易会社を経営。卒業後、日本長期信用銀行（現・新生銀行）に入り、アメリカ留学（MBA取得）。テレウェイヴの事業がずっと成長していけるという見通しがついたら新しい仕事に移りたいという。「次はゲノム・ビジネスを、日本ではなくアメリカでやりたいですね」



他人が振り返らないもの 他人がやらないことに 面白いものがある

「われわれはパッケージソフトをすべてリース契約にしました。小さな会社や商店では月々数十万を払えないところはたくさんあります。しかしリースの手法を取り入れて、フルパッケージで月額2万〜3万円に価格設定すれば負担は少ないと考えました。当社としても、リースを使えばリース会社から営業コストなどもすべて一括で入金されます。また5年契約ですから、お客様は必ず5年間コミットしてくださる。相見積もりをとられて消耗することもない。インターネットパッケージをリースで手がけたのは当社が初めてですが、オリックスさんに事業内容やサービスを熱心に説明し価値を認めていただいて、リースを取り入れることができました。新事業です。将来性を認めていただいたものと感謝しています」

ビジネスモデルはできあがりつつあったが、大変だったのは社内の調整だった。齋藤氏は取締役経営企画室長として入社してきた落下傘部隊。だが従来の方向のほうが良いと考える社員も大勢いたため、現場は混乱をきたし、一時は賛同者がひとりもないという状況に陥ったという。齋藤氏は新しい事業が失敗したら半年で退社することも覚悟したという。実際、新生ソリューション事業が軌道に乗る

前は、既存の事業を担当する部長クラスの社員がソリューション事業の社員に対して「おまえたちの給料はおれたちが稼いでいる」と言葉を吐いたこともあったとか。

だが、半年たつうちに新しい事業は確実に成長していった。その理由は、他社が中小企業を対象とするビジネスに参入してこなかったことが大きい。

「ほかの会社がどこも大手企業をターゲットにしていくのを見ながら、あえてそちらに進まなかったことは大きな決断でした。私が中小企業好きということもありますが（笑）、何より中小企業は営業コストが低いということが魅力でした。営業に行つて、メリットを説明して社長が納得してくれば即決断。社内への根回しなどは不要ですから。契約は順調に増えていきました。社長に対する営業トークはとてもシンプルです。『社長、売り上げを伸ばしたいですよ。でも営業担当者を一人雇うと一カ月30万円かかります。ほかに使っているのはチラシですか？一回につき10万〜20万円はかかりますよね。リターンは0・1%ぐらいですよ。それに比べるとインターネットなら月3万円のリース料にサポート経費が3000円から5000円。それで24時間365日働いてくれますよ。やってみたらどうですか？』これで社長は動いてくれました。



すか？』これで社長は動いてくれました。

大変だったのは導入後です。社内に技術者がいないものですから、パッケージソフトを開発する仕事は外部委託をしたのですが、バグがあるなどトラブルの連続。稼動させても動かない、購入したはずの商品が届かないなど、問題ばかりです。お客様が増えればますますクレームの嵐となっていました。結局その問題を解決するためには、ひとつひとつ丁寧に問題箇所を洗い出し、つぶしていくしかないんです。土日でも当たり前のように私の携帯にはお客様からの電話が入っていました。かといって私は技術的なことがわからないので、自分では何もできません。できることといったらシステムを提供している会社に夜出かけていって差し入れをしたり、技術者の肩を揉んであげるぐらいのもの。社内人間には、『どんな大変でも、絶対に俺の心は折れないから』と言って励ましました。半年ほどたった頃から少しずつ落ち着いてきましたね。

当時、私の心のよりどころとなったのはネットのショッピングモールを作ってくれたベンチャービジネスの社長さんです。『これからは大手ネット企業が運営するショッピングモールのサブモールとして

参加するのではなく、個々の中小企業が自分で店を開けるテレウェイヴさんのショッピングモールが絶対にスタンダードになるよ」と言ってくれました。私自身、当社が提供するオープン型のショッピングモールが最先端を行くと自負しています」

たしかに今のところサブモールだと、買いたい商品を探し当てるまでに手間がかかる。オープン型のショッピングモールに直接たどりついたほうがよほど簡単なのだ。中小企業にとってはビジネスの主体性を取り戻すきっかけになる。

「お客様の数も増えてきて社内に着きが出てきたのですが、それだけ市場が大きくなってきても競合はまったく出てこないんですよね。中小企業相手の仕事は手間がかかって利益も上らないと思ってるからでしょう。おかげで、当社の顧客獲得成長率は55〜60%。営業は楽にテイクオフできました。小売業を対象とするサービスを開始して8カ月後には工務店向け、さらにその4カ月後には飲食業とクリニックなど医療関連業種向けへと展開していくことができました」

営業活動は順調に進んでいた。大変だったのは新しく手がけるパッケージソフト作りやサポートである。若い社員には技術的知識もなければ、各業界の知識も足りなかった。

若手社員を各業界に向向派遣 現場のニーズを肌で学ぶ

そこで齋藤氏が考えたのは、若手社員をそれぞれの業界に向向させることだった。美容室、酒販店、魚の卸売業、アパレルショップ……。何カ月も顧客の現場を経験させる。相手の会社の中で働いてみると、想像以上にさまざまな問題があることがわかってきた。

「実はインターネットを使っていないとか(笑)。そんなことは中に入ってみたいとわからなかったと思います。また、成功しているケースについてはいろいろと教えてもらうようにしました。中小企業の経営者は、みな快く教えてくださいますから。それを社内に持ち帰って共有し、業界のプロトタイプを作るんです。その作業を進めるうちに、工務店やクリニックなどの顧客管理ソフトは、この順番だと入力しやすいとか、普段使っている会計ソフトと画面のレイアウトを似せると使いやすいなど、現場に即した開発ができました。

そもそも市販のパッケージソフトって、機能が多すぎるものがほとんどじゃないですか？機能はシンプルのほうがわかりやすいし、文字は大きいほうが喜ばれる。これも現場に入っている社員が実感させられたことです。このようにソフトを改良しているニッチなソフトウェア製作会社は、なぜか地方にあるものだから、岐阜や和歌山の会社に協力してもらい、パッケージに入れていきました」

そのうち新しいビジネスも生まれました。インターネットのビジネスで受注が増えるのは嬉しいが、注目が集中しすぎる場合がある。母の日の生花店などである。大量に注文が舞い込み、仕事がこなせない店舗にテレウェイヴの社員が応援に行ったこともある。社長が忙しすぎて、注文メールに答えられないこともある。そこで考えたのがインターネット店長の秘書代行サービスである。実店舗の出店のために敷金保証金を立て替えることもある。そのためテレウェイヴは貸金業の免許も取得した。すべて、走りながら考えた、あるいは生まれたビジネスである。

あまりにも事業内容の変化が激しいからか、創業時と会社の様相はすっかり変わってしまった。「創業メンバーはほとんど残っていませんね。今活躍しているのは四世代目ぐらいです。当社の強みは

現場力で、変化するスピードもそれだけ速い。そのスピードを大変と思ったらついていけません。スピードを楽しめる社員が残っていくでしょう」

テレウェイヴは今春、新卒の大量採用にふみきつた。4月入社者は350名、来春は450名の採用を目標にしている。入社後もっとも早い例では15カ月でマネージャーに昇進。平均でも32カ月で昇進する。年ではなく月で数えるところがスピード感を物語る。

人が振り返らないものにこそ 大きなチャンスが隠れている

ここまでの成長を実現した原動力は何だったのだろうか。

「そうですね。まず隠れたニーズを掘り起こしたことででしょうか。中小企業にフォークラスしたことが最大の決断なのかもしれません。次にほかの企業がやらないことをやること。ほかのNNTT代理店が手を引いてしまった公衆電話の販売に創業者の村山があえて入っていった。その頃からのDNAが残っているともいえますね。最後に強い敵とは戦わないこと。大手企業と競つても意味がないですから。

実は私は、子どもの頃から落ちていくものが大好き。道を歩いているときに、落ちこちているものを拾い集めてきては母にまとも捨てられていました(笑)。人が振り返らないものの中にこそ面白いものがある、と今でも思っています。この考えを徹底してみたのが当社のビジネスなんです」

自称「落ちていくもの好き」だった齋藤氏の育てた会社が、NNTTパートナーで株式公開第一号になった。おいしそうな市場にわれもわれもと群がることが多い日本。齋藤氏の「決断」は、そんな現状にひとつの反証を突きつけたのである。