

目次

| | | |
|--------|---|-----|
| | 主な登場人物 | iii |
| | 略語・用語集 | v |
| | はじめに | 1 |
| 第 1 章 | 僕の起業家人生の始まり | 7 |
| 第 2 章 | 生まれつきか教育か サンフランシスコでの成長 | 19 |
| 第 3 章 | 最初のビジネス原則：ニーズを見つけ、解決せよ | 25 |
| 第 4 章 | コムケート社の誕生：事業着手の基本の基本 | 35 |
| 第 5 章 | ベンチャーキャピタリストとの出会い (すべてはネットワーク) | 49 |
| 第 6 章 | 初期の顧客との契約：出来立てのほやほや製品を売る | 61 |
| 第 7 章 | 失敗に直面・・・そして立ち直る | 71 |
| 第 8 章 | 暫定 CEO を雇う：僕の最初の大きなミス | 87 |
| 第 9 章 | COO を探して：経営陣募集 | 95 |
| 第 10 章 | 出張戦士：忘れられない売り込み | 121 |
| 第 11 章 | 僕は高校 2 年生：仕事・学校・生活のバランス | 143 |
| 第 12 章 | シリコンバレーでの生活： Me, Inc. (自分ブランド株式会社) | 163 |
| 第 13 章 | 製品開発プロセス：安さか、品質か、それとも速さか | 185 |
| 第 14 章 | 儉約儉約の世界：避けられない資金難の中で 自己資金の投資を続ける | 195 |

| | | |
|------|--------------------------|-----|
| 第15章 | 長く厳しい闘い：規模拡大を達成すること | 203 |
| 第16章 | 使命を果たす、1度に一人の顧客 | 215 |
| 第17章 | これからの道のり：フラット化する世界のリーダー | 221 |
| 第18章 | 自分のお墓にたどり着いたとき、なんと叫んでいる？ | 227 |
| 付録A | 次は何 | 235 |
| 付録B | 1日1つ、優れた起業家になるための1ヶ月計画 | 236 |
| 付録C | 僕の読書リスト | 241 |
| | 推薦の言葉 | 246 |
| | 謝辞 | 250 |
| | 注 | 252 |

役に立つアイデア

| | |
|------------------------------------|----|
| 手を挙げたらその先何が起きるか誰にもわからない | 11 |
| 「好きな道」についてのいろいろな議論 | |
| ——どうやって自分の好きな道を見つけるか | 23 |
| ふと浮かんだ考えのリスト：そこからすごいアイデアが生まれる | 27 |
| フィードバック、そしてまたフィードバック | 31 |
| ビジネスプランの迷信 | 39 |
| 仕事を他の人より多くこなす（そして本当のビジネスを始める）人がいる。 | |
| なぜだろう。 | 45 |
| メンターのカ | 51 |
| ばかみたいな質問をしていい時はいつ？ | 56 |
| 質問をする：いい方法と悪い方法 | 65 |
| 僕には戦略計画がある。それは“する”という計画だ。 | 69 |
| 粘り強さを身に付ける——応用可能な指数 | 78 |

| | |
|---|-----|
| 諮問委員会をどうやって作り、活用するか | 84 |
| 幸運を最大にする 3つの確実な方法 | 93 |
| 仲間になってもらう口説き方 | 105 |
| 失敗への恐れを克服するには | 115 |
| プレゼン——熱中する価値がある | 125 |
| 設立間もない企業の価格設定 | 135 |
| 起業家のライフスタイルの見直し：睡眠、食事、運動 | 146 |
| 「コーポレート・アスリート」になる | 154 |
| ネットワーク作り 101 | 167 |
| ネットワーク作り 202 | 170 |
| 売り込み電話（Cold Call）も暖かいものになる ——最初のふれあいを実りあるものに | 172 |
| 「自分」ブランドの創造と開発 | 174 |
| あえて並に甘んじる：良好は完璧の敵である | 191 |
| お金を借りること vs. アドバイスをしてもらうこと | 199 |
| 顧客関係重視のビジネス | 207 |
| 良い収益を増やし、不良収益を減らす | 211 |
| 意義を作り出そう： 君や君の従業員が毎日起きる時の活力となるのは？ | 219 |
| 起業家は楽観主義者だ | 231 |

● 先輩からのメッセージ

| | |
|--------------------------------|-----|
| 責任を持つこと ハイディ・ロイゼン | 17 |
| メンターとの関係を次のレベルに引き上げる ブラッド・フェルド | 59 |
| 人生は営業だ ジェフ・パーカー | 142 |
| うまく行く人生 クリス・イエ | 161 |
| せつせと働け キャロル・ラトレン | 214 |
| 将来をどのように考えるか ショーン・ネス | 225 |
| 自分の心が導くままに従いなさい ティモシー・J. テーラー | 234 |

はじめに

僕は全速力で走っていた。ところカリフォルニアのオンタリオ国際空港。僕はいくつもの商談を済ませて疲れ果てていた。でも飛行機に乗らなければならない！ めちゃくちゃな速さで、靴も履かずに僕は走った。靴をぬいで空港の X 線検査機に入れてから、履き直す暇がなかったのだ。僕が乗るサウスウェスト機はまさに 5 分後にはゲートから離れようとしていた。

僕はうす茶色のスーツを着て、ネクタイはよれよれ、足元はといえば靴下だけだ。僕の 15 歳の体は汗でびしょり。空港は今やバスケットボールのコートと化していた。僕は腕の振りによる推進力とふくらはぎのバネに神経を集中した。サイドラインにはファストフードの店が立ち並び、中から歓声が聞こえる。途中のゲートに座っていた子供が大きな声で応援してくれた。「走れ、走れ、もっと走れ！」もちろん僕は走った。何が何でもあの飛行機に乗るんだ。

ようやくゲートにたどり着き、履き心地の悪いビジネスシューズにムリムリ足を突っ込んだ。きついなあ。僕はいつだって、ワンサイズ上か、ワンサイズ下なんだ。丁度いいとか、せめてまあまあ OK とか、そうなたためしががない。とにかく靴を履き、急いで飛行機に乗り込んだ。当然最後の乗客だ。飛行機は満席だった。僕は座席位置を予約していなかったので、たった一つ空いているはずの席を探して後ろの方へ歩いていった。あった！ 一番後ろの列の真ん中だ。いくつも通路を越して、ひじをぶつかけたり、人の足を踏んづけたりしながら、たどり着いた。シートベルトを

締め、空調をつけ、ヘッドレストに頭を沈めた。目がゆっくり閉じて、僕は眠りに落ちていった。

その朝は午前6時の便に乗るため、午前3時45分に起きたのだった。高校1年（日本の中3）の年の11月、いつもどおりの火曜日、僕は3万フィート上空にいた。大事にとっておいた「病欠」休みを使った日だった。

僕の起業家人生がスタートした頃のありふれた1日だ。

どうしてそんな場所にいるかって？ まだ子供じゃないかって？ 僕が中学の選択科目でとった“マッキントッシュの修復”の授業は、先生がとてもクレージーだった。クラスの写真を撮るとき、この「マック治療医」の先生は、^{ひげ}髭と髪の毛を顔と頭のきっかり半分だけきれいに剃り上げてきたのだ。その先生が、ある早朝の授業の時、アップルコンピュータ社の「Think Different」¹の詩を覚えてくるように生徒全員に命じた。僕はうちに帰ってこの詩を覚え、PRビデオを見た。ナレーターがガンディ²、マーティン・ルーサー・キング³、テッド・ターナー⁴、アルバート・アインシュタイン⁵などの画像にかぶせて、**自分が世界を変えられると本気で（クレージーに）信じる人たちこそが、本当に世界を変えていると語っていた。**僕はビデオをもう1度見た。そしてもう1度。このビデオは、それまで見たどのビデオ、映画とも違っていた。僕は心底感動したのだ。僕も世界を

1 [訳注] アップルコンピュータ社（現アップル社）が1998年に行ったキャンペーン。現在 YOUTUBE で当時オンエアされたCMが見られる。

<http://www.youtube.com/watch?v=rRTM0jJnjlw>（英語版）

<http://www.youtube.com/watch?v=A6Ea1BSXPfo&mode=related&search=>（日本語版）

詳しくは次のサイトも参照 <http://apple.ism.excite.co.jp/page/Think+different.html>

2 [訳注] インド独立の父と呼ばれる。非暴力不服従を唱えた。

3 [訳注] アメリカの牧師。アフリカ系アメリカ人の公民権運動指導者。

4 [訳注] アメリカ、CNNの創立者。

5 [訳注] ユダヤ系アメリカ人。物理学者。相対性理論で知られる。

変えたい、心からそう思った。

僕は待ちたくなかった。そして実際に待たなかった。

世界を変えようという僕の試みは二つの技術関連企業として実を結んだ。現在の僕の会社はコムケート社という。全米の中小の地方政府に、電子政府の住民サービス用ソフトを提供している。今やその分野の主要企業で、何千人もの公共部門の職員が毎日僕たちの製品を使っている。

この本は、この会社の創業物語だ。

でも本当は、一人の起業家と起業への道の物語、と呼んだ方がいいかもしれない。この物語はコムケート社の立ち上げに焦点を当てているが、もっと広い範囲に光を当てている。ツキとチャンスと粘り強さをうまく組み合わせられれば、やる気のある人がどれほどのことを達成できるかを伝えることができばうれしい。僕の考えでは、大事なことは起業家のように考えるということだ（この意味は本文を読めば明らかになると思う）。多くの人はそうしていない。大きな夢を持てば、失敗も大きいだろうと恐れるからだ。

この本の構成は僕の体験談が時間を追って進んでいく。ところどころに2種類の挿話がある。一つは「役に立つアイディア」（補足的説明とも言えるだろう）で、読者が自分の人生に応用可能なビジネスの教訓や戦略をまとめた。もう一つは「先輩からのメッセージ」で、僕のビジネスアドバイザー達が、貴重な経験に基づく知恵を授けてくれる短いエッセイだ。ビジネス界で成功した人々が、こんなに率直に成功への道を語るのには滅多にあることじゃない。でも、前もって言っておきたいんだけど、この本には成功への10ステップとか20の「成功の秘訣」とかは書かれていない。魔法の杖なんて無いんだ。ビジネスで成功するには、すごくたくさん働かなければならないし、運も良くなければならない。そしてやる気は自分自身の中から生まれてくるべきものだ。お金とか名声とか外部から与えられる報酬が動機になることはありえない。動機はもっと心の奥底から湧いてくるもの、もっと意味のあるものじゃなければならぬ。そ

の点、僕はとても幸運だった。周囲の人々のおかげで、この内部から僕を突き動かすもの、そして自分の人生で仕事が見つめる意味を見つけることができた。この本を通して、読者のみんながそれを見つけ実行するためのアドバイスをできたらとてもうれしいと思う。本を読み終わったら、www.mystartuplife.com のサイトを見て、僕との対話を続けてほしい。

僕はいろいろな意味で幸運だった。まず、僕が育ったところはビジネスや技術の分野で世界最高の頭脳が集まっている場所、サンフランシスコのベイエリアだった。僕の両親はとっても協力的だった。通った学校もよかった。でも、僕は読者のみんなに言いたい。成功するためにはこういう環境だけじゃ足りないんだ。僕はこれまで世界中の起業家の人たち、若い人にも年配の人にも会ったけど、そういう人たちに共通しているのは**精神**であって、断じて生まれ育った環境や場所なんかじゃない。必要な精神とは何かについて、作家でジャーナリストのジョーン・ディディオン (Joan Didion) は、カリフォルニア大学リバーサイド校卒業式の演説を以下のように締めくくっている。この言葉を読み、この本を読んだら、さあ外に出て実行あるのみだ！

私はここで皆さんに世界をもっと良くしようと語りかけているわけでは
ありません。進歩は必ずしも必要ではないと思うからです。ただ、こ
こに生きるということを申し上げたいのです。この世界でただ我慢する、
ただ苦しむ、ただやり過ごす、そういう生き方ではなくて、ここに生き
るのです。世界を観察し、思い描こうとするのです。恐れずに突き進み、
チャンスを捕まえるのです。自分の仕事を創り、誇りを持つのです。今
この瞬間を捉えるのです。どうしてわざわざそんなことをしなければな
らないのかとお尋ねになるかもしれませんね。それにはこう答えましょ
う。お墓は素敵な個室かもしれませんが、誰も喜んで入る人はいません。

そこでは誰も歌も歌わず、書きもせず、議論もせず、アマゾン川の逆流を見もせず、子供たちに触れることもありません。ですから、これこそが今ここでなすべき事なのです。それができる間に、チャンスがあるうちにそれをつかむのです。

第1章

僕の起業家人生の始まり

自分の本当の姿は自分の心を覗き込まないと見えてこない。周りの世界を眺める者は、白昼夢を見ているだけだ。自分自身を見つめる者のみが、目覚める。

——カール・ユング



僕の出発点は幼い頃からの夢なんかじゃない。ガレージから始めたのでもない。

起業家がよく自分の人生を振り返って強調しているようなあっと驚くひらめきがあったわけでもなかった。ジェリー・カプランは、技術で起業した人だが、そのすばらしい自叙伝 *Startup*¹によると、そのすごいアイデアがひらめいた時、感動で胸が一杯になったそうだ。「この特別な感情は、近代的で科学的に形を変えた宗教的な啓示とも言えるかもしれない。そのものが持つ力と純粋さは衝撃的であった。・・・私たちはしばらくものも言えなかった。ミッチェルの目はキラキラし、涙が出てきた。」

僕のひらめきもこのようなものだったら良かったのだが。実際はそうではなかったし、今でもほとんどがそうではない。

* * *

僕たちは、なんてことのない過去の一場面を、どうして完璧にありありと思い出すことができるのだろう。優勝決定戦、結婚式——そういうものなら記憶として脳に焼き付けられることもあるにちがいない。でも僕は何の変哲もない2000年のある日のことをよく覚えている。それは6年生の技術の授業だった。ポール・ウィリアムズ先生とカーク・ローリー先生が新しいウェブサイトに関する僕らのアイデアをボードに書いていた。僕はコンピュータ室の後ろの壁際に座っていた。そのアイデアはまあまあ面白く、学期中に取り組む計画としては面白かろうと思った。覚えている限りではこの「課題」について2度と考えなかった。でもこの日のこの場面をこんなにはっきりと覚えているということは、僕自身の中の何かが、これは新たな人生への第一歩だと気付いていたのだ。

そのアイデアは単純なものだった。みんなが身近で不満に思っていることを愚痴る場所をオンラインで提供する、というものだった。街灯とか

1 邦訳：『シリコンバレー・アドベンチャー：ザ・起業物語』（ジェリー・カプラン著、仁平和夫訳、日経BP出版センター 2003）

道路のデコボコとか邪魔な木の枝とかだ。僕達はまだ6年生だったから、アイデアの元はと言えば、キャンドルスティック・パークというのできてから49年もたつサンフランシスコにある古い野球スタジアムの汚い座席だった。みんながブーブー不満を言っている座席からこのアイデアが生まれたわけだ。僕たちのクラスはこのアイデアについて2、3ヶ月は話し合っていたが、だんだんつまらなくなると、他の話題に移ってしまった。そうこうするうちに学期が終わった。クラスでがんばった結果は具体的にほとんど何もなかったが、サイトの名前だけは残った。市民の「苦情解決ドットコム」だ。アイデアについての話し合いはすぐにまとまるが、アイデアを実行するのは難しいものだ。学校が終わったら、みんなそれぞれの道に散っていった。

でも僕だけは違った。2、3週間して、学校の高速インターネットを使いたくてコンピュータ室に戻ったのだ（僕の家インターネットはダイヤルアップ接続で、遅かった）。それは2000年6月のことだった。ベイエリアをドットコム熱が席捲していた。僕は技術の授業で使ったウェブページのファイルを開くことにした。ウェブページを作ることがいかに簡単かがわかると、その夏ほとんどの時間を市民の苦情解決ドットコムに費やし始めた。まずもとのアイデアをもう少し肉付けして具体化した。不満のはけ口となる場所をみんなに提供するだけじゃ十分じゃない。不満を解決する手助けにならなければ。みんな不満があっても誰に電話をしたらいいかわからなかったり（それに政府機関の職員に指示なんかだしたくないし）、地元の自治体から満足のいく解決策が得られなかったりするだろう。その時は僕たち（苦情解決）の出番だ。僕たちが助けに駆けつけるというわけだ。人の役に立つためには、カリフォルニア州の地方自治体全てを調べ上げてリストを作る必要があると思った。次はこのアイデアに筋肉をつけて強くしなければならない。役所というものは誰も知れぬバラバラな個人に対してよりも消費者支援グループなどの方に迅速な対応をするだろうと考えたわけだ。

こうして7年生（日本の中1）になる秋まで僕はウェブサイトの準備を続け、両親には自分の活動についてこまめに報告をしていた。ウェブサイト運営のことは何から何まで勉強しなければならなかった。HTMLをどうやってコード化するのも、ドメイン名の登録の仕方も知らなかったのだ。あれやこれや時間がかかった。もっと大きな問題はお金がかかることだ。どうやってこのささやかな活動の資金を得たらいいのだ？僕はマイクロソフトのワードを開き、メモテンプレートを選んで両親に短いメモを書いた。ウェブサイトを始めるために200ドル（約22,000円²）貸してもらえないだろうか。両親は何より面白がって僕の頼みを聞き入れ、クレジットカードを貸してくれた。

僕の計画が進むにつれて、気持ちは複雑になった。お金が目の前にちらついていたって？もちろんそれもある。億万の価値を持つ株を手中にした人々が日々新聞をにぎわし、僕はそれを毎日読んでいた。それにみんなの不満を解決するために役に立てるかもしれないと思うのはうれしかった。でももっと重要なのは、多分起業家なら誰でもそう言うと思うんだけど、壊れてしまったものを直すということがしたかったのだ。

* * *

「あなた、有名人よ」ある朝僕を起こしながら母がささやいた。サンフランシスコ・クロニクル紙はカリフォルニア州北部最大の新聞だが、そのビジネス面に「苦情解決ドットコム」についての囲み記事が出たのだ。僕はびっくり仰天した。たしかに僕は記者に自分の活動について話したけど、記者はインターネットの掲示板でこの活動について知り、僕の話を知っただけで、まだサイトは出来上がっていなかったのだ！折角みんながサイトに来てくれても準備中だと考えると、一時は本当に落ち込んだ。でもちょっと待て、記事でこの計画のお墨付きをもらったようなものじゃないか。サイト立ち上げの新しい活力を得て、僕は全てのページを仕

2 [訳注] 1ドル=約110円としている。以下同様。

☑ 役に立つアイデア

手を挙げたらその先何が起きるか誰にもわからない

起業するということは自分をさらけ出し、小さなリスクを負うということだけのことだ。

僕が受けた技術の授業では、ビジネスのアイデアに関してブレインストーミングをしたがその後のフォローがなかった。僕は夏中毎日学校のコンピュータ室に通い、僕達の話し合いを多少とも形のあるものにした。

僕は自分の姿をさらけ出した。

姿をさらけ出すと、きまり悪い思いをしたり、失敗したりするリスクがある。コムケート社を立ち上げた頃、僕は沢山のリスクを負った。試作品のプログラミングを外注した（まあまあな決断）。初期の顧客には大幅な値下げをして製品を納入した（良い決断）。暫定 CEO にお金を払って事業計画書を書かせた（悪い決断）。製品の使用先でのインストールではなく、ホストソフトウェアの提供を約束（多分良い決断）。特定企業のIT製品に依存していないユーザーの会合にこっそり忍び込んで、売り込み用会社案内パンフレットを投げ込んだ（良い決断）。

現在は以前よりは少し予測できるようにはなったものの、リスクを負っていることに変わりはない。潜在的なプラス面とマイナス面を考え、そのどちらが起きる確率が高いか考える。僕はブログで自分の個人的活動も仕事上の行動も明らかにし、人が批判するに任せている。批判はバケツに何杯も来る！僕は英語を話す人がほとんどいないような国々にも出かける。コムケート社の取締役会ではあえて不人気な意見を取り入れようとしている。

偉大な起業家というのは、自分をさらけ出し、小さなリスクを（時には大きいリスクも）負い、困ったときには手を挙げて教えを請い、周りでは何が起きているか、どうしたらもっと状況が良くなるかを理解しようとするものだ。

君が自分をさらけ出し、手を挙げたら、もうそれだけで90%以上の人々を凌ぐことになるよ。



上げ、サーバーにアップロードした。ほら！ 苦情解決ドットコム誕生だ。

僕は何もせずに、不平だらけのみんなから苦情が流れ込んでくるのを待った。待つて待つて待ち続けた。誰も不満はなかったの？ 僕は面喰らった。サイトができたなら、じっと座っているだけなんてできないんだと理解するまで1週間かかった。(僕の当時のお手本は「立ち上げれば客は寄ってくる」という信条のドットコム会社だった。) クロニクル紙の記事はとても良いと思えたので、公立図書館の本で見つけたテンプレートを使って、プレス・リリースをでっち上げることにした。父に印刷してもらって、地方テレビ局数社に送りつけた。見出しは「12歳の少年、スゴイ市民お助けドットコムを設立」。その3週間後、僕はただウェブサイトを立ち上げ、プレス・リリースを送っただけなのに、カメラチームが2つも僕の学校での一挙手一投足を追いかけることになった。自分の会社に注目させることをしなきゃだめだね！

* * *

僕はテレビインタビューなるものをしたことがなかった。地方テレビ局の人と僕の部屋で1対1のインタビューをする前の晩、父は古いビデオカメラを引っ張り出してきて、模擬インタビューをしてくれた。カメラが回っている前で、父は僕に質問をした「カリフォルニアの次は、どこに進出するお考えですか。」僕の答え「いい質問ですね。多分南へ、ラテンアメリカの海岸線に沿って向かい、それから内部へ、例えばパラグアイやブラジルに進出すると思います。」僕が冗談を言っていることに父が気付くと、僕は笑い転げた。実際のところ、インタビューは本当にうまく行ったのだが、一つだけ困ったことがあった。レポーターが僕の会社の「諸経費」について尋ねた時だ。なじみのないビジネス用語だったので、僕は困った顔をしてプロデューサーの方を見た。僕たちは話題を変えた。カメラのレンズが一度だけ怖い目をしてギラッと光ったことがあった。ある

サウスベイ³の報道局は、明らかにコンピュータ・オタクの少年という線
でストーリーをまとめたかったようだ。カメラをいったん僕の部屋から
ズームアウトして通りの向こうの公園で遊んでいる子供たちに焦点を合わ
せ、そして子供たちの笑い声を画面にかぶせながら僕を映した。そこで質
問「君は子供の楽しみを逃していると感じているかい？」ちょっとびっく
りして僕は叫んだ。「だって、僕、ハリーポッターの本は全部読んでいる
よ！ それにあそこにある僕のスポーツ・トロフィを見てよ！」

この後、僕はもっと真剣な一か八かのマスコミ経験をするようになる
が、この時一つだけわかったことがあった。報道の自由にはかなわない、
ということさ。

* * *

地元の新聞に記事が出てから、毎日いくつもの苦情が届きだした。州の
いたるところから、市民が地元の問題について投書してきた。400 ページ
もの「関係当局名簿」を参照しながら、僕はカリフォルニア州にある全地
方自治体の全部局の電話番号すべてをまとめ上げた。僕は必要と思われる
地方自治体の関係部局に電話をし、相手が出たら父と母が僕の代わりに話
してくれるのを黙って聞いていた。子供にとっては、大人のひと、それが
政府のお役人ならなおのこと、プロっぽく話をするなんて至難の業だ。だ
からこの時間は僕にとって話し方を学ぶ貴重な時間だった。電話をした後
は、市民の人たちに、最新情報をeメールで送った。

結局自分で地方の役所に電話をかけられるようになったけど、これは神
経がまいる経験だった。顧客の要望を電話で伝えるのはそう難しいことでは
ないが、電話での切り出し方、終わり方が難しかったのだ。特に、留守
電を吹き込んで終了する時のそれらしい言い方が。すぐに僕は2,3の表現
を覚えた。「お電話をお待ちしております。ありがとうございます。」と
か「ありがとうございます。それではまた。」とか、単に「ありがとう

3 [訳注] サンフランシスコ湾岸の一部。シリコンバレーの南部。

ございました」だけのときもあった。時にはしくじることもあった。自分の電話番号を言い、特別丁寧にお礼を述べてから、また台本通りの結びを言ったのだ。つまり「あらためて感謝申し上げます。誰それさん、ありがとうございました。」という具合に。その後、メッセージを残す気まづさには大人も悩んでいるとわかったけどね。

めちゃくちゃな留守電のメッセージにもかかわらず、公共サービスの責任者の人たちは僕との連絡になれてきて、僕たちは良い関係が築けた。地方新聞は僕の無料サービスについて相変わらず記事を書いていた。ベイエリアドットコムは僕の会社を「今週のサイト」に指定したのでアクセス量が急増した。僕にTシャツもくれた。今はもうなくなったインダストリー・スタンダード紙は僕の特集を組み、アマゾンドットコムの創業者ジェフ・ベソス氏は「今週のことば」として、僕の「今アメリカ中苦情だらけなんだ。だから今が設立のチャンスだと思ったわけさ」という言葉を選んだ。「天才少年」とか「神童」とかの見出しを見て僕は驚いた。だって僕がしたことはウェブサイトを立ち上げただけなんだもの。

* * *

仕事が増えてきたので、始めたばかりのビジネスに少し設備投資をする必要が出てきた。ちょっと困ったことを解消するためにもね。トム・アミアノー氏は、サンフランシスコ管理委員会の有名な委員だったが、ある時自分自身で苦情解決ドットコムに折り返し電話してきてくれた。そのとき、苦情解決ドットコムの電話番号はうちの電話番号と共用だった。僕の兄が電話を取って「おおっとー、誰かな？ トムってどこの？」とやってしまった。僕にとっては、トム・アミアノー氏に電話を返してもらうのは、ビル・ゲイツがマイクロソフト社の技術サポートの問い合わせ電話に直接答えるようなものなんだ。結局無事にことは収まったけど、その後の僕と兄とのやり取りはご想像にお任せする（暴力沙汰はなかった、もちろん）。このことがあってから、通話料無料の留守電用番号を確保した。か

かってくる電話には「出る」ことはできなかったけど、メッセージを受け取ったら、兄が電話を使っていないこと、裏庭で犬が吠えていないことを確かめてから、家の電話で折り返し電話をすることができた。

* * *

お金を稼ぐことは当初思い浮かばなかったが、クリック報酬型バナー広告会社と契約して僕のサイトに広告を出すことになった。誰かがバナー広告をクリックするたび2、3セント稼げた。広告会社の最初の支払いを受け取る前に僕は20ドル（約2,200円）必要だったが、その後この広告会社が倒産した時、僕の所持金は18ドルだった。その程度の稼ぎだった。ちょうどこの頃オークランド・トリビューン紙のインタビューで、どうやってお金を稼いでいるのか聞かれた。僕はうまく答えられなかった。そうしたらそのレポーターはちょっとイラつく高い声で笑いながら「えっ、あなたはドットコム企業の**起業家**でしょう？」と言ったのだ。僕はレポーターに向かって作り笑いをした。レポーターは正しかった。そして僕は疲れ果てていた。

* * *

僕は自分が成し遂げたことがうれしかったが、仕事が喜びではなく、退屈なものになり始めたことに気が付いた。これは次に進むべきだという最も明らかな合図だ。苦情解決ドットコムはすでにカリフォルニア州の数十の地方政府・機関と関係を確認し、100人以上の市民の問題解決を手助けしていた。お金は稼げなかったが、僕の活動は成功だったとみなすには十分な数だ。

7年生（中1）を終えたその夏、僕はどんなに僕の会社に夢中になっていたか、振り返ってみた。小さいけれど僕のインターネットの会社ほど面白く、かつ疲れるものはなかった。振り返っているのは僕だけではなかった。1990年代のITバブルが崩壊し、多くの起業家が深く考え込んでいた。

ただ、彼らはたった2,3年で5,000万ドル（約55億円）が吹き飛ぶなんて信じ難い思いであったのに対し、僕は誰とも違う特別な人間に本当になりたいのか、それとも学校の友達と誰が一番セクシーな女の子か（6年、7年、8年生くらいまで男の子同士の話はこればかりだ）について話していたのか、自問自答していた。

8月までに僕は政府がどのように仕事をしているのか、起業家がどうやって会社を立ち上げるのか、沢山のことを学んだと自覚した。多くのアメリカ人は所得税や固定資産税や交通違反の罰金などがどのように使われているかよく知らないが、僕は州・地方政府のシステムをますます理解するようになっていた。僕は公務員の仕事は時には非効率的だけれど、骨の折れる仕事だと評価していた。交通担当技師がどうやって赤信号の正確な長さを測るセンサーを道路の下に設置したか、その奮闘振りを30分にわたって熱弁をふるった時は、とりわけそう感じた。彼の仕事は、僕の会社の顧客の苦情に対応するためのものだったのだ。

ビジネス面では、自営業と株式会社の違いを学んだ。顧客への情報提供や、マーケティング、ビジネスレターの書き方、電話のかけ方も学んだ。技術面では、海外の請負業者との取引を学んだ。情報が全ての人に平等に行き渡る経済のすばらしさ、そしてそこには僕のような子供で未経験の人でも参加できるということも学んだ。

すべては一つの啓示に要約された。苦情解決ドットコムを通して沢山学んだけど、僕は次の段階に進む準備ができたのだ、と。何に向かって進むのかはわからなかったけど、何か大きいもの、何か世界を変えるもの……。

●●● 先輩からのメッセージ ●●●

責任を持つこと

ハイディ・ロイゼン

大学3年になって3週間後、私の恋人のジェフが飛行機事故で亡くなった。悲しくつらい出来事だった。そしてそれは私の人生を大きく変えた・・・良い方向に。

といっても、もちろんジェフが悪い人だったからではない。ましてや彼が死んだ方がいいような人だったからでもない。それどころか彼はすばらしい人だった。しかし彼の死によって私の人生に強い光が当てられ、そこに浮かび上がったものは見るに堪えないものだった。

ジェフが亡くなる前、私は幸せな普通の学生で、飛行機に乗る夢を追いかけていたジェフに大学卒業後もついて行くことで満足していた。一瞬にして私の計画は、計画と呼べるほどのものでもないが、消え去った。他の人の夢を追いかけて満足し、過去のどこかで自分の夢を捨ててしまった己の姿が目の前に突きつけられた。私はジェフを失って悲しみに打ちひしがれていたが、自分のアイデンティティを喪失し、完全にジェフの言いなりだったことに気付いてさらに打ちのめされた。私は自分自身に誓った。もう2度と人に依存しない。自分の人生の意味や方向性を他人に求めない。自分の人生は自分で責任を持つ、と。

そのときからおよそ30年がたつ。皆と同じように私もいろいろな問題に直面してきた。しかしそのどの問題についても、私は自分の人生を動かすのは自分だけだという信念に支えられてきた。他の誰にも私の針路を指図されたくない。私の失敗を肩代わりして欲しくない。私の問題を解決して欲しくない。私は自分で自分を幸せにする。この信念はつらい時期も私の背中を押し続け、重大な局面で成功を収める原動力ともなってくれた。このことは結婚しているとか、子供がいるとかは関係ない。ただ私は、自分の人生の目的すべてを夫や子供に預けることはしないということなのだ。

ジェフが亡くなって1週間後、彼宛の郵便物が届いた。彼の25時間の労働の対価、60ドルの支払小切手だった。その時私はこう考えたことを覚えている。もしこの時間分彼を呼び戻せるなら、私は喜んで百倍のお金を払うだろう、と。これは私にとって痛烈な時間の価値基準となった。時間がこれから先永遠に続くように思うならそれはどれくらいの価値があるだろう。それに対して時間がもうわずかしかない時、

あるいは失ってしまった時間にいくら支払うだろうか。このことから私は二つ目の教訓を得た。すなわち自分の人生に責任を持つということは人生を楽しむ責任を持つことでもあるということだ。人生を楽しんでいないからといって、それを人のせいにしてはいけない。自分の思うがままに人生を楽しむにはどうしたらいいか、自力で答えを見つけて出すことだ。

私の時間は私には貴重なものだ。笑ったり遊んだりするちょっとした楽しみを毎日持つようにしている。そしてベンや私が知っているすべての起業家たちを代弁してこう言いたい：楽しんでいれば、仕事でも成功する。

だから、一日一日に責任を持つことだ。自分の人生を人任せにはしてはいけない。これがあなたがこれから世の中から得るもの、そして世の中に差し出すものの中核をなすものだ。自分の人生に自分が責任を持つこと、これを決して忘れないでほしい。

ハイディ・ロイゼンは、かつて起業家であり、現在シリコンバレーのベンチャーキャピタリスト¹である。最近全米ベンチャーキャピタル協会理事も務めた。

1 [訳注] リスクの高い事業に資金を出す人。