

Center on Japanese Economy and Business

日本
經濟
經營
研究所

The 11th Annual Mitsui USA Symposium **Entrepreneurship in Japan**

April 6, 2010

Speakers

Ernest Higa

Chairman and CEO, Higa International Co., Inc.

Atsushi Imuta

Founder and CEO, RISA Partners

Kohei Nishiyama

Founder and CEO, elephant design co., ltd.

Moderator

Murray Low

Director, Eugene Lang Entrepreneurship Center; Professor, Columbia Business School

Opening Remarks

Hugh Patrick

Director, Center on Japanese Economy and Business; R. D. Calkins Professor of International Business Emeritus, Columbia Business School

Presented in conjunction with The Eugene Lang Entrepreneurship Center and The Jerome A. Chazen Institute of International Business of Columbia Business School, and the Mitsui USA Foundation

Cosponsored by Columbia Business School's Alumni Club of Japan, Asian Business Association, Columbia Entrepreneurs Organization, and Japan Business Association

Symposium Summary Report

Yishane Lee, Writer

Andy Wanning, Editor

Office of University Publications

邦訳付

Japanese translation inside

Mitsui USA Foundation Symposium

“Entrepreneurship in Japan”

April 6, 2010



Murray Low, Ernest Higa, Kohei Nishiyama

On April 6, 2010, Columbia Business School’s Center on Japanese Economy and Business, The Eugene Lang Entrepreneurship Center, and The Jerome A. Chazen Institute of International Business, together with the Mitsui USA Foundation, presented “Entrepreneurship in Japan,” the first in a new series of symposia on global entrepreneurship in various countries. More than 250 people came to this event, the 11th annual Mitsui USA Foundation Symposium, held at Columbia Business School. Professor Murray Low, the director of The Eugene Lang Entrepreneurship Center, served as moderator for a panel of three entrepreneurs in Japan.

Ernest Higa, a Japanese-American from Hawaii, de-

scribed how he started his career in Japan in the lumber import business in the 1970s, at a time when an entrepreneur was perceived as someone who had failed to get a job at a large corporation. Subsequently, he imported medical devices and then obtained and developed the franchise introducing Domino’s Pizza to Japan. To help this enterprise succeed, Mr. Higa increased the variety of pizzas, improved service quality, made sure the food presentation was flawless, and positioned the brand as upscale. He said Domino’s was Japan’s first pizza company to do home deliveries, which is now a \$1.4 billion industry in Japan. The current Domino’s strategy in Japan is a “clicks and mortar” approach of taking food orders via the Internet and



From left: Hugh Patrick, Murray Low, Ernest Higa, Kohei Nishiyama

cell phones. Mr. Higa said its iPhone application is now the third most downloaded iPhone application in Japan.

Next, Kohei Nishiyama described his business as “wish-driven entrepreneurship.” A Japanese who grew up in South America and earned his undergraduate degree from Tokyo University, Mr. Nishiyama created Cuusoo.com, a Web site and online community of user-generated product designs. People share their product designs online, and once orders for a product reach the break-even point, it goes into production and is manufactured. Mr. Nishiyama partnered with Japanese retailer Muji and Danish toymaker Lego to introduce user-generated designs that incorporate group feedback and, if popular, will net the designer a portion of the sales. These deals allowed him to leverage his partners’ well-known, global brands, raising his company’s profile. He said the challenge now is to draw attention to the 99 percent of products that do not reach the break-even point, perhaps by harnessing social media to encourage site visits and product orders.

The third panelist, Atsushi Imuta, speaking from Tokyo via a live video feed, described a trip to London in which he realized that, unlike in Japan, almost anything was allowed, whether it be drinking milk directly from cartons or changing jobs frequently to test one’s ability. This inspired him to find his own work, and he quit his job at the Long Term Credit Bank of Japan. He was experienced in investment banking, real estate, and corporate reorganization, and he had a built-in network providing clients as well as employees; eventually, he succeeded, with his wife, in starting a company called RISA Partners. RISA began by providing due diligence services and advising investors, mostly from the United States, in distressed assets, real estate, non-performing loans, and asset management, and was able to capitalize on Japan’s banking crisis of the late 1990s.

This Japan-engendered, Japan-developed boutique investment bank now specializes in three main funds—real estate, private equity, and corporate restructuring—and has a market value of 16 billion yen.

The panelists spoke about the difficulties of starting a business, especially in a culturally risk-averse country such as Japan, where corporations are dominant. For instance, in Japan it is difficult to obtain credit cards without working for a big company, so Mr. Imuta said he applied to get three credit cards for personal use before he resigned. While building his company, he eschewed professional investors and invested what money he earned himself in properties and other entities, in order to grow it. Eventually, the company’s public offering allowed him to expand further.

Mr. Nishiyama said the difficulty of raising capital in Japan for start-ups limits entrepreneurship opportunities. It was only through angel investors in the United States, both Americans and Japanese, that he was able to get seed money.

Mr. Higa said he managed to obtain bank loans, a dif-



David E. Weinstein

difficult task without traditional means of collateral such as real estate. While there are still some hurdles—the establishment-oriented mindset in Japan means large companies and consumers both prefer dealing with other large companies, and the tax structure doesn't favor entrepreneurship—the environment for entrepreneurship is improving in Japan. It compares to 1960s America, when the social contract was upended and job security became more fragile. As American companies downsized, laid-off workers explored starting their own businesses. Japan's protracted financial woes for the past two decades have had the same effect of improving the quality of human capital available to create—or work at—start-ups.

Mr. Imuta said the current climate in Japan was more favorable than in the past for entrepreneurs. Both financial and human capital are more liquid, and the Internet and other technologies are easily or cheaply available.

The panelists were asked how Japanese companies could replicate on the world stage their success in Japan. Mr. Nishiyama emphasized again that one missing link is the ability for Japanese entrepreneurs to find Japanese investors. Mr. Imuta agreed that Japan lacks knowledge-

able bankers or venture capitalists who fully understand investing in start-ups. He acknowledged that his business is very Japan focused but pointed out that some elements of Japanese culture—such as anime, manga, and fashion—already have global audiences, demonstrating that Japanese creativity can find success beyond Japan.

Though Mr. Higa has brought U.S. products to Japan, he doesn't believe there are many opportunities for companies to bring Japanese products to the United States. He said the issue with the term "globalization" is that it really means "Americanization," more or less, and he wasn't sure if Japanese companies are up to the task of becoming Americanized in order to be successful abroad.

The panelists agreed that there is a generational difference in attitude toward entrepreneurship in Japan. Mr. Higa and Mr. Imuta, representing the older generation, said the current environment is more favorable to starting one's own company, although the climate is not as hospitable as it is in the United States. Speaking for the younger generation, Mr. Nishiyama said he believed young people increasingly view starting something new on their own as a desirable and respected activity.



From left: Murray Low, Ernest Higa, Kohei Nishiyama, Seiro Yano, Shinichi Hirabayashi, Hugh Patrick, David E. Weinstein

日本における起業家精神

2010年4月6日

コロンビア大学ビジネス・スクール 日本経済経営研究所は、同大学ユージーン・ラング・アントレプレナーシップ・センター、国際ビジネス・ジェローム・チェイズン・インスティテュート、および米国三井物産財団と共催し、第11回米国三井物産財団シンポジウム「日本における起業家精神」をコロンビア大学ビジネス・スクールにて開催した。同シンポジウムは、世界各国のグローバル起業家を取り上げるシリーズの初回であり、250名を超える観衆を集めた。日本で起業した3名がパネリストとして招かれ、ユージーン・ラング・アントレプレナーシップ・センター所長であるマーレイ・ロウ教授が司会進行を務めた。

ハワイ出身の日系アメリカ人で、現在株式会社ヒガインダストリーズの代表取締役会長であるアーネスト・比嘉氏は、起業は大企業に就職できなかった者がするものという見方が強かった1970年代の日本で、木材輸入を始めた経緯について述べた。その後、比嘉氏は医療器具輸入業者を経て、ドミノ・ピザの日本でのフランチャイズ権を獲得し、その拡大に従事。ビジネス拡大のために、比嘉氏はピザの種類を増やし、サービス向上に努め、商品の見栄えに細心の注意を払い、高級志向のブランドとして位置づけた。比嘉氏によると、ドミノ・ピザは宅配を行う日本初のピザ店であったが、日本の宅配市場は今や14億ドル規模に成長した。日本におけるドミノ・ピザの戦略は、「クリック・アンド・モルタル」方式であり、注文をインターネットまたは携帯電話で受ける。比嘉氏は、ドミノ・ピザのiPhone対応アプリケーションは、現在日本で三番目に多くダウンロードされているiPhoneアプリケーションであると述べた。

次に、エレファントデザイン株式会社社長の西山浩平氏が「願望に支えられた起業家精神」と呼ぶ同氏のビジネスについて述べた。南米育ちで東大卒の西山氏は、エレファントデザイン株式会社を創業し、ユーザーが手掛けるプロダクト・デザインのオンライン・コミュニティーおよびウェブサイトである「Cuusoo.com」を立ち上げた。プロダクト・デザインをオンライン上で共有し、ある製品に対する注文が損益分岐点に達するまで集まると、その製品の生産が始まり製造される。西山氏は日本の小売業者、無印良品と、デンマークの玩具メーカー、レゴと提携し、グループ・フィードバックを取り入れたユーザーによるデザインを製造。人気となった場合には売上の一部をデザイナーに支払う。このような仕組みを通して、パートナー企業の高い認知度と世界的に確立されたブランド力を利用して、西山氏自身の企業の認知度を高めることができた。西山氏は、今後の課題は損益分岐点に達しない99%のプロダクト・デザインへの関心をどのように喚起するかであるとし、ソーシャル・メディアを活用してウェブサイトへのアクセスと製品注文を増や

すことを検討するとした。

三番目のパネリスト、株式会社リサ・パートナーズ 代表取締役社長の井無田(イムタ)敦氏は、ロンドンへ旅行し日本とは違い何をしても許されることに気付いた、と言う。牛乳をカートンから直接飲むことしかり、自らの能力を試すために頻繁に転職することもしかりである。これをきっかけに、井無田氏は起業を目指して勤務先の日本長期債券銀行から辞職した。氏の経歴は、投資銀行、不動産、企業再編成におよび、顧客と従業員獲得のために必要なネットワークを既にもっていた。最終的に、夫人と共に株式会社リサ・パートナーズを設立。同社は主に米国の投資家を対象に、ディストレス資産、不動産、不良債権への投資、資産運用に関するデューデリジェンスおよびアドバイザリーサービスを提供し、1990年代後半の日本の金融危機という好機をうまくつかむことができた。この日本生まれ、日本育ちのブティック投資銀行は現在、不動産、プライベート・エクイティ、および企業再編の三種類のファンドに特化し、時価総額は160億円に上る。

パネリストは、リスクを嫌気する文化がある日本のように企業の存在が大きい国での起業の難しさについて語った。例えば、日本では大企業に勤務していないとクレジットカードの発行も難しいため、井無田氏は辞職前に3種類の個人クレジットカードに加入した。事業を立ち上げる間、井無田氏はプロの投資家は避け、事業拡大のために自らの資金を不動産やその他資産への投資にまわした。最終的には、株式公開により更に事業を拡大することができた。

西山氏は、日本では資金調達難の難しさが起業の機会をせばめていると述べた。西山氏の場合、米国人、日本人を含む在米のエンジェル・インベスターの支援を通してのみ、シード・マネーを得ることができた、と述べた。

比嘉氏は銀行からの融資を得ることができたと述べたが、通常は不動産のような担保がないと銀行からの融資は難しい。比嘉氏は、既存の体制を重んじる気風の強い日本では、大企業は大企業と取引することを好み、購買者も大企業から購入することを選好する、と述べ、税制も起業家に対して有利とはなっていない、と指摘した。氏は、現在の日本の状況は、社会契約が覆された1960年代の米国に似ていると述べた。米国企業がダウンサイズするなか、失業した者が起業の道に進んだのだ。過去20年間の長きにわたる日本の経済問題も同様に、起業家もしくはスタートアップ企業で働く人材の質の向上に貢献した。

井無田氏も、過去と比較して日本の現状は起業家に対してかなり好意的であると同意した。資本および人材ともに流動性が高まっており、インターネットやその他の

技術もより低コストで容易に確保することができるようになった。

パネリストに対し、日本企業はどうすれば国内市場での成功を世界市場でも再現することができるか、との質問が出された。西山氏は再度、日本の起業家は如何にして日本の投資家を見つけるかが課題となる、と強調。井無田氏も同様に、日本にはスタートアップをよく理解する銀行やベンチャーキャピタリストが欠如している、と指摘した。井無田氏は、氏のビジネス自体は非常に日本向けであるが、日本文化の中にもアニメ、漫画、そしてファッションのように既に世界で受け入れられているものもあり、日本のクリエイティブな商品が日本以外でも成功する可能性を示していると述べた。

比嘉氏は米国製品を日本に持ち込んだわけだが、日本製品を米国に売り込む機会はそれほど多くないと思うと述べた。比嘉氏は、「グローバルゼーション」という言葉の問題は、実際には「アメリカナイゼーション」とほぼ同義であり、日本企業が海外市場で成功するためにどれだけアメリカナイズする気があるか疑問である、と述べた。

パネリストは、日本では起業に対する態度は世代によって異なるという点で同意した。比較的上の世代を代表する比嘉氏と井無田氏は、米国ほどではないとは言え、現在の起業環境は以前よりも非常に好意的になっていると述べた。西山氏は若い世代を代表して、若い人々は起業を望ましい、立派な行動ととらえるようになってきていると思うと、述べた。

翻訳：小作尚美（日本経済経営研究所）

邦訳監修：水村笑子（日本経済経営研究所）

Sponsors of the Center on Japanese Economy and Business

Lead Corporate Sponsors

Sumitomo Corporation of America

Senior Corporate Sponsors

Advantage Partners, LLP

Major Corporate Sponsors

Daiwa Securities America Inc.

Kikkoman Corporation

RISA Partners, Inc.

Saga Investment Co., Inc.

Takata Corporation

Tsuchiya Co., Ltd.

Corporate Sponsors

Aflac Japan

Fuji Xerox Co., Ltd.

Japanese Chamber of Commerce & Industry of New York, Inc.

Mitsubishi International Corporation

Mitsubishi UFJ Trust and Banking Corporation

Mitsui Sumitomo Insurance Company, Ltd.

The Mitsui USA Foundation

Mori Building Co., Ltd.

The Tokyo Electric Power Company, Inc.

Individual Sponsors

Robert Alan Feldman

Shigeru Masuda, CEO, ZERON Group, M.B.A. '74

Friends of the Center

John and Miyoko Davey

Itoh Shokai Co., Ltd.

Satoru Murase

Sumitomo Chemical Corporation

Sadao Taura

Yaskawa Electric Corporation

Center on Japanese Economy and Business

Columbia Business School

321 Uris Hall, 3022 Broadway

New York, NY 10027

Phone: 212-854-3976

Fax: 212-678-6958

E-mail: cjeb@columbia.edu

<http://www.gsb.columbia.edu/cjeb>