

2026 年 1 月 28 日公開

加藤 貞顕オーラル・ヒストリー

ZEN 大学  
コンテンツ産業史アーカイブ研究センター

収録日：2024 年 9 月 9 日

インタビューイ：加藤 貞顕

インタビュアー：遠藤 諭 ・ 大石 和江

インタビュー時間：2 時間 13 分 30 秒

著作権者：ZEN 大学コンテンツ産業史アーカイブ研究センター

#### 注意

- ・この資料は、著作権法（明治 32 年法律第 39 号）第 30 条から 47 条の 8 に該当する場合、自由に利用することができます。ただし、同法 48 条で定められるとおり出所（著作権者等）の明記が必要です。
- ・なお、現代では一般的ではない表現や、特定の個人・企業・団体に関する記述を含め、必ずしも元所属組織による事実確認や公式な承認を経たものではない内容についても、ご本人の記憶等に基づく一次資料であることの意義を重視し、改変や削除などは施さずに公開しています。
- ・加藤氏以外の発言は「——」となっています。
- ・はっきりと聞き取れなかった部分や、不明な箇所を「■■■」とし、あいまいな部分には「（？）」を付しています。

#### オーラル・ヒストリー

##### ○イントロダクション

——インタビュアーの遠藤諭です。

——大石和江です。

——本日は 2024 年 9 月 9 日です。加藤貞顕氏のオーラル・ヒストリーのインタビューを、ドワンゴ東銀座オフィスにて行います。よろしくお願いします。

##### ○生い立ちと「アスキー」への入社

——まずは加藤さんのキャリアについてお聞きしたいと思います。もちろん今日はネットがテーマなんですけど、それ以前の学生時代について、お話ししやすい範囲内でもいいと思うんですが。仕事にも関係してくるような過去のキャリアですね。学生時代にこんなことをやって、それからアスキー時代。僕は隣の編集部にいたんですけど、担当された雑誌とか書籍とか、そこでこんな経験をして、これがプラスになったとか。そういったお話から伺いたいと思います。学生時代くらいから、生まれからでももちろんいいんですけど。

加藤：分かりました。子供の頃、コンピュータが好きだったんですね。ちょうど僕は小学生の頃に、8 ビットパソコン、マイコン（：マイクロコンピュータ）って当時言いましたけど。

——何年生まれでした？

加藤：1973 年生まれです。8 ビットパソコンが流行って、つまり 10 歳ぐらいの頃、1983 年ですね。ベーマガ（：『マイコン BASIC マガジン』）が 1982 年で、『月刊アスキー』は 70 年代？

——77 年。

加藤：77 年か。もちろん月刊アスキーもあったし、僕は最初はベーマガから入って、『マイコン BASIC マガジン』という雑誌を買い、パソコンを買いまして、あとすがやみつるさんの『こんにちはマイコン』という本でパソコンを始めたんですね。当時は雑誌を買ってプログラミングするしかパソコンの使い方がなかったんです。ネットワークとかないこともないけど、まだあまり出来ない感じの子供には無理な感じの頃で。しょうがないので友達も、僕は新潟出身なんですけど、コンピュータとか知る人が誰もいないんですよ。むしろ知ってるというと恥ずかしいみたいな空気すらあって。パソコンとかやってるオタクはカッコ悪いみたいな空気もあって。それで本当にコソコソとパソコン雑誌を買って一人でやってたんですね。

本も好きだったんですよ。今やってる仕事は結構本とコンピュータが重なる部分なんですけど、やっぱりその頃から好きなものですね。8 ビットパソコンというのはもちろん非常に速度も遅いので、当然ですけどベーシックだけだと物足りなくなってきた、マシン語でそのうちプログラミングをするようになるんですよ。その時の経験は、実は今でも役に立っていて。要するにコンピュータの動作原理とか仕組みみたいなのは、むしろあの頃のシンプルなほうが理解しやすかったんで、あれはあれでいい経験でした。

高校生の頃はあまりコンピュータはしていなくて、むしろ音楽とか、そういうことを一生懸命やってたんですけども、大学の時にちょうどインターネットの黎明期なんですよね。大学生の頃はインターネットの黎明期で、僕が大学 1 年生の時はまだ一般家庭はほとんどインターネットを使っていない。プロバイダー側の IIJ（：株式会社インターネットイニシアティブ）とベッコアメ・インターネット（：株式会社ベッコアメ・インターネット）、リムネットぐらいが始まっていました。

『iINTERNETmagazine』もまだないぐらいの頃で、大学の学部生はまだインターネットは使えなかったんですよ。大学院生だけが使える状況でした。

それで僕は大学の情報センターに頼み込んで、インターネットをどうしても使いたいと思って、UNIX のワークステーションのアカウントを発行してもらってインターネットを使い始めたんです。当時僕がいた横浜市立大学の、今でも覚えてるんですけど、その回線が JUNET っていう、村井純さんが作った回線に接続されていて。その一番末端で、確か 64kbps とか。

——何年ぐらいですか？

加藤：何年だったかな？95 年より前ですよ。92 年とか 93 年とか、そのくらいじゃな

いですかね。だからすごい遅い回線だったんですけど、使ってる人もほとんどいなくて。僕と大学院生何人か、あとメールは使ってる人はいたけど。ブラウザはみんな、ちょうど Mosaic（: NCSAMosaic）が出たばかりの頃です。NCSAMosaic が出たばかりの頃で、それを使い始めたんですね。

ただ当時 UNIX がよくわからなくて。結構 UNIX の理解が求められたわけですよ、当然ですけど。Sun（: SunMicrosystems）のワークステーションでした。Sun-4 のワークステーションで使い始めて、UNIX がよくわからないのでこれはあかんということで。あと自宅でもインターネットは使いたいということで、自宅の当時 AT 互換機を持っていたんですけども、そこに Linux をインストールしまして。遠藤さんは知っていると思いますけど、秋葉原の LASER5。これ川上（: 川上量生）さんが関わっていた会社ですよ。

——そうなの？

加藤：そうですよ、確か。

——CD-ROM とか、いろんなそういう新しいメタメディアをやっていた。

加藤：はい。ドワンゴの創業者の川上さんも関わっていた LASER5 に行って、要するに CD-ROM で Linux のディストリビューションを買ってくるんですよ。というのはインターネット環境がないか、あるいはとにかく遅いので、デカイものはダウンロードができないので、CD-ROM でパッケージ化したもの（: 『Laser5 版 日本語 Linux+JE (JE3)』）を買ってきて、それで自分のマシンにインストールして使うという経験を実はしていました。

ただその頃はいろんなデバイスがあって、そして Linux も出始めだったから、自分のマシンで動かすようにするだけでまずひと苦労なんですよ。それであの頃、アスキーの『UNIXMAGAZINE』もめちゃくちゃ読みましたね。過去分とか仕入れたりとかして読んだりとかして、勉強して。結局、最終的に自分のマシンで動かすために、僕デバイスドライバを 1 行、ちょっとですけど書きましたもん。Linux のカーネルのソースコードを改造して書いたりとかして、それくらい UNIX を触ることのハードルが高い時期だったんです。

おかげでそうやって勉強していった結果、Linux のオープンソースコミュニティに多少関わることになるんですよ。それで実はちょうど僕が学生、大学院生の 1999 年なんですけど、アスキーで『LinuxMagazine』が創刊されることになって。で、原稿を書く人を探してるみたいなんだけどって言われて。僕、それで書いたんですよ、学生時代に。巻頭の特集の原稿を何ページかな？4 ページとか 6 ページか。忘れちゃったけど書きました。就職活動の段階になって、アスキーに就職したんです。

——その縁で？

加藤：その縁ですね。元々僕、将来何をしたいかというのがあんまり見通しがなくて。ただ、あんまりちゃんとしたスーツを着て丸の内のオフィスに通うというイメージは持たなくて、どうしたもんかなと思って大学院に行ったんですけど、さほど勉強も面白いと思えなくて。

ちなみに理論経済学を勉強しました。ミクロ経済学です。理論経済学の中でもオークションの理論を勉強している。これって実は後に偶然役立ったんですけど。つまりイ

インターネットのサービスってほとんどマッチングシステムじゃないですか、抽象的に言うと。なのでオークションの理論みたいなのか、インセンティブ設計とか、そういうのはすごく実は結果的に役立ったんですけど。当時は何をしていいか全然分からなくて。コンピュータにはまって半分ぐらい逃避をしていたわけなんですけども。そうしたら就職活動の時期にどうしても来てしまいまして、それでアスキーを受けたらたまたま受かって滑り込んだというのが就職した経緯です。本も好きだったし、コンピュータも好きだったし、ここならなと思って。多分当時アスキーはつぶれかけ？

——99年はかなり怪しいですね。

加藤：つぶれかけで。

——そんな時期に。

加藤：最終の役員面接で、副社長の興銀（：日本興業銀行）出身の方に「君、経済学とかやってるんだったら財務とかも分かるだろうけど、なんでうちに入るの？」って言われましたね。ただもちろん、そこで何か見つけられたらいいなと思っているんで。会社で、アスキーに入った時、みんなそうだと思うんですけど、一生会社に面倒見てもらおうという人もあまり少ないと思うんで。それでアスキーに入ったんですね。なので、割と最初から元々子どもの頃から好きだったこと、本とコンピュータっていうのがなんとなくつながって、なんとなくそのまま流れでアスキーに入ったという経緯があります。

アスキーはやっぱりなかなか面白い場所でしたね。本当に深夜までずっとみんな作業とかして、向こうの打ち合わせスペースですごい轟音が聞こえて。何かと思って見に行ったら、遠藤さんが会議室のテーブルの上で寝てるんですから。すごいかいテーブルをベッドみたいに真ん中でこうやって寝てるんですよ。こんな会社なかなかないじゃないですか。でも本当、みんなで夜中にプレステ（：PlayStation）の発売日にタクシーでプレステ買いに行ったりとか、あるいはカレーの出前を取ったりとか。学生のサークル活動に近いノリの会社で。でもみんなコンピュータが大好きでものづくりをするという会社。非常に面白かったです。

ただ、アスキー、僕が入った年って 2000 年なんですよ。2000 年入社で、2000 年ってその頃のアスキーは財務的にはつぶれかけだったと思うんですけども、ビジネス的にはそんな悪くない時期で、雑誌が 15 紙あって、それなりにどれも売れてたんですよ。『月刊アスキー』とか、月 1 億くらい広告が入ったり。

## ○「アスキー」での業務と新サービスへの視線

——その頃はだいぶ減ってると思うけど、ピーク時は毎月 1 億以上入っているんですよ。

加藤：そうですね。毎月とは言わないけど、まだ入ったりしてましたね。結構実は調子がまだいい頃だったんです。僕はパソコンの入門誌『アスキー・PC（アスキードットピーシー）』という雑誌に配属されたんですけども、それもぼちぼち売れていて。20 万部近く売れたのかな？10 万部後半くらい売れてたのかな？みたいな感じだったかなと思うんですけど、調子も悪くはなかった時期だったと思うんですけども。ただ一方で、インターネットが家庭に普及し始めた時期ですよ、2000 年というのは。なので、

パソコンを買ったけど使い方がよくわからないから入門書がすごく売れてたし、いろんな機器も売っていたので、いろんな機器を紹介するような雑誌も売れてたっていう時期で調子は良かったんです。

ただ 2003 年くらいから、みんながインターネットを使うようになると、僕は今でも忘れないんだけど、『アスキー・PC』のすごい人気の付録に Excel 関数辞典というのがあったんですよ。これを出すと毎年めちゃくちゃ売れるという号があって、僕らも Excel の使い方を説明することが特集でよくある雑誌だったんですけども、VLOOKUP 関数の使い方とか調べたい時はそれをみんなパッと見て使っているんですけど、ある時からここに関数辞典があるのに、Google で検索するようになったんです。これは編集部の人たちも同じだったと思うんですけど、一般の人たちも同じだったのか。大体それは 2003 年くらい。要するに Google とかが出てきて検索の精度がすごく上がって、みんなも慣れてきた頃というのがそのくらいの頃で。そのくらいの頃からやっぱり急速にそういう雑誌の売上が落ちていった実感がありますね。

僕らだって（：辞典を）引かないんだから、一般の人も引かないよということで落ちていって。それは全体の社会の流れなんですけど。同時に僕は書籍がやりたかったんですよ。書籍がやりたくて。書籍がなんでやりたいかという、自分の企画がやりたかったからですね。雑誌って編集長のものなんで、編集長が作った企画をみんなで作るというのが結構多いと思うんですけども、書籍だと自分がやりたいことができるなということで、書籍を一部、雑誌を作りながら作ってました。

それは例えば山形浩生さんの本であったりとか、いろんな書籍を作ってまして。何年かな？2004 年くらいですかね、英語の学習書の『英語耳（：英語耳：発音ができるとリスニングができる）』という本を作ったんですけども、それが今でも結構売れている本で定番になっている本ですけど、その編集をしたんですよ。それがきっかけで、やっぱり単行本もやりたいなということで、ダイヤモンド社（：株式会社ダイヤモンド社）に転職しています。同時にコンピュータの雑誌、そろそろきついなというのもあって。たまたまそのタイミング、アスキーがユニゾン・キャピタル（：ユニゾン・キャピタル株式会社）という企業再生ファンドに買収されて。ユニゾンがアスキーを立て直して KADOKAWA（：株式会社角川グループホールディングス）に売却したという時期で。ちょうど僕も一瞬だけ KADOKAWA グループの一員だったんですけども、その後すぐにダイヤモンド社に転職しました。

ダイヤモンド社で書籍を作ってたんですけども、この頃もですね、2005 年からダイヤモンド社かな？ビジネス書というのが非常に売れてた時期なんですよ。例えば、勝間和代さんの本とかがベストセラーになったりとか、本田直之さんの本がベストセラーになったりとか、ビジネス書というのがものすごく世の中にフィーチャーされている頃で。僕もダイヤモンド社の中でそういう本をたくさん作っていました。

例えば、『スタバではグランデを買え！（：スタバではグランデを買え！—価格と生活の経済学）』という本とか、『なぜ投資のプロはサルに負けるのか？（：なぜ投資のプロはサルに負けるのか？あるいは、お金持ちになれるたったひとつのクールなやり方）』とか、いろんないわゆるビジネス書を作っていたんですが、これも似たような流れですよ。やっぱり雑誌よりも少し遅れて同じような流れが来るんですけども、コンピュータ雑誌って最初にインターネットの影響を受けた分野だと思うんですけど、そのあとにいろんなあらゆるジャンルがその影響を受けていって、次に書籍にたどり着いてきた。やっぱりスマホの普及と共に歩調を合わせていろんな書籍とかにどんどん影響してきたという流れがあると思うんですけども。

僕が最後に編集した本が『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』という本があって、これはすごく売れて 280 万部とかそのくら

いの部数になったのかな。かなり売れたんですけども、同時に紙の本がすごく売れにくくなってきている実感があるタイミングでもあったんですね。あれは確か 2009 年の末に出た本なんですかね。ちょうど同じ頃、確か 2009 年の末にアメリカで iPad が出たんですよ。iPad がアメリカで出たって 2009 年でしたかな。

——2009 年とか 10 年ですね。

加藤：ですよ。日本が 10 年です。確か。あと iPhone が日本は 2008 年ですよ。アメリカの最初のやつは 2007 年かな？

——そうです。

加藤：ちょうどそのくらいの頃でビジネス書も大体そのくらいからちょっと売れなくなってくるんですよ。僕はちなみに iPhone は日本での発売日に買っているんですけど、現状まだかなりこれはプロトタイプに近い商品だけでも、「これに完全になるだろうな」ということは思っている。つまり、電子化したコンテンツの配信もだし（：仕組みがあるし）、制作の仕組みもいるし。いろいろ物づくり全体が変わるなっているというのは、その時に直感的に感じた。あの時に似てます。最初にデジカメを見た時に感じた。QV-10。QV-10 っていうのは確か、僕は大学生の頃なんですよ。

——95 年でした。

加藤：95 年か。あれも画質がまだ全然良くなかったですよ。全然良くなかったけど、上がるだけだから。上がるだけだし、プリンターもあったんだけど、すげえ画質悪かったんだけど、みんな「なんだ、こんな画質か」って言ってたんだけど。でも全部これになるんだなっていうのが確定した瞬間というか。その時にあったと思うけど。同じように iPhone っていうので、情報環境は全部変わるんだろうなっていうのを思ったんですよ。

出版社で売り上げも微妙に落ちてくる中、じゃあ何かやることないかなっていうことで、電子化をどうするかを検討・対策するチームっていうのを社内で作りまして。

——自分で声掛けて？

加藤：そうです。僕が発起人ですね。まず調査フェーズがあって。調査というのは当然ですけど、例えば音楽業界を見るんですよ。音楽業界のほうの本よりも先にネットの波に洗われているので、音楽業界を見て同じことが起こるだろうなということで。要するに、単純にまず売上が減ることが起きて、デジタルの配信の仕組みができたり潰れたり、できたり潰れたり、できたり潰れたりして、あとビジネスモデル全体が、例えばグッズに行くとかライブに行くとか、いろいろモデル全体が変わるということが音楽でも当時でも起こり始めていたんだけど、同じようなことが起こるだろうなということで調査をして。とりあえずやってみないことには始まらないので、電子書籍をちょっとやってみるかということで、当時まだ日本では Kindle が始まる前だったんですけども。iPhone の普及台数は確か 2、300 万台だったかな。そのくらいの頃、3G の終わり、3GS が出る前くらいの頃です。電子書籍をやるためにアプリを作って、AppStore で。要するに電子書籍リーダーのアプリにコンテンツを入れて、AppStore で売ってみよう、実験をしようということになったんですね。

それでエンジニアを、ちょうど僕その頃ネットでいろいろ遊んでたらエンジニアの人と知り合いまして。その人に頼んで一緒に作りました。つまり僕が PM、プロダクトマネージャーとしてエンジニアがついて、デザインも社内のデザインができる人。編集者の 3 人でチームを作って始めたんですね。結構突貫工事で 1 ヶ月くらいで作ったんじゃないかな？すごい勢いで作りましてですね。ちょうどその『もしドラ』という本が、なんとなく iPhone のユーザーとのマッチもいいんじゃないかっていうことで。それで僕が編集してたところもあって、ちょうど許諾も得られたんで、『もしドラ』を電子書籍のアプリにして、AppStore で売ってことをやったんですよ。これが結構うまくいったんですよ。AppStore の総合 1 位。AppStore の順位って、ダウンロード数の 1 位と売上の 1 位と 2 種類当時あったんですけども、売上のほうで 1 位になりましたね。2 位がスクエニ（：株式会社スクウェア・エニックス）のゲームでしたよ。だからすごくうまくいったんですよ。確か 1 ヶ月（：あたり）億単位の売上になっててうまくいったんですが、結構いろんな難しさがあるなということを同時に感じたんですね。

まず価格戦略をどうするかって話があって。なんとなくですけど当時僕、アプリって本より安くしてもいいんじゃないかと思ったんです。アプリっていうか、電子書籍か。電子書籍って紙の本より流通もないし、製造もないから安くしていいんじゃないのかなと当時思ったんです。今では別にしなくて良かったんじゃない？と思うんですけど、当時は安くしてもいいんじゃないの？と思って、本よりも安く。半額にしたのかな？本が 1,600 円なのを 800 円を出したのかな？これはおかげでうまくいったのは多分あるんですけども、めちゃくちゃ怒られましたね。書店や取次さんから。

これはもちろんそういうことはある程度想定をしていて、紙の本もこれで勢いがついて売れるんではないかというストーリーを作っていたし、営業部長ともそこは握って、営業部長は普通に男気がある人で、俺が全部責任を持つからこれでやっていいよと言ってくれたのでやったんですけど、もうめちゃくちゃ大変だったみたいです。その営業部長は 1 ヶ月くらい謝罪行脚をしたらしいです。やっぱり当たり前ですよ。おそらく書店さんとか流通の人からしたら、こんなことなんでやるんだみたいな話に当然なるし、しかも日本でもほぼ初めてのケースなんで。みんな慣れてないんで、非常に揉めたのが 1 つありました。ただ結果的に本も売れたんで、これが売れると本も売れるんですっていう我々の説明が通ったので、それ自体は良かったんですけど、やっぱりでも波紋を呼ぶんだということが 1 つ課題として思ったこと。

あとはこれはもっと深刻な問題かなと思ったんですけど、マーケティングができないんですよ。できないというか、マーケティングの方法が極めて限られている。要するにネットで口コミを募ることが 1 つやれることなんですけれども。それは結構やってまあまあワークしたんですが、他にプラットフォームの中でマーケティングする方法がないんですよ。実は 1 個だけあって、それは値段を下げるということなんです。値下げしか手段が、クリエイティブ側になんないっていうのが、あまりにも辛いなと。辛いし、僕は経済学を勉強してたんで思ったのは、これつまり僕らが今 1 社だけやってるから目立ってバーンって売れてるけど、みんながやるようになったらどうなるのか。手段が値下げしかない中でみんながこれをやるようになったら当然ですけど、値下げ競争になって、経済学の理論通りに競争均衡だとほぼみんなの利益はゼロのところまで均衡をするっていうのが、経済学の理論の教えるところなんで。これはこの先に出版の未来というか、賭けるっていうのは結構難しいんじゃないの？ってことを思ったんですよ。これは AppStore の販売者でも、おそらく Kindle でも同じことなんで。

現状ちなみにでいうと、今現在どうなったかということ、漫画なんかもうまくいってる

のはそれとまた別の理屈が動いてて、ソシャゲ（：ソーシャルゲーム）的な、追加で課金する仕組みを確立したんでうまくいってるんですけど、当時はその辺はあまり考慮してない。単純に思ったことは、やはりマーケティングの手段がプラットフォーム側に握られてるのはきついなと思います。

あともう一つが、プラットフォームがクローズドなのがきついなと。インターネットの良さってオープンなところだと思うので、オープンで簡単に誰かと繋がれるのがインターネットの良さなのに、プラットフォームがクローズドでマーケティングの手段が限られているってのは、これはつらい。出版社ってそれまでどっちかというとプラットフォーム側だったと思うんですよ。プラットフォーム側だったのに、いつの間にかタダコン（：無料コンテンツ）になってつらくなるから、これでいいのかな？「いいのかな？」っていうのちょっとおかしいんですけど、つまり、だんだんやりにくくなるんじゃないの？やりにくくなったら結果的にその面白いことが儲からなくなって、面白いことができなくなって、クリエイティブが続けられなくなるというのが非常にその時に直感的に思ったことなんですよ。

なので、AppStore で販売するということは続けていたんですけども、だんだんそこはあまり力を入れなくなってって、そんなことをしているうちに Kindle も始まっていたんですけど。Kindle のほうもあまり僕がそこを頑張る気にはなれなくて、というのがあったんですね。

あと同時に会社で、これはまた別の話なんだけど、ウェブサイト始める。いわゆるウェブメディアですよ。ウェブメディアを始めるというので、そのプロジェクトにも関わってまして。いろんな出版社がニュースサイトをやっているじゃないですか。ああいうやつを始めるという、広告配信でやるニュースサイトを始めるというので、それもプロジェクトメンバーにも入っていて。横で見て、手もあるので動かしていたんですけど、これはこれでかなり厳しいなと。つまり、ページビューを獲得して広告でファイナンスする仕組みのメディアですね。なんですけども、こんなに広告単価安いのかと。ページビュー単価ってご存じの通り、アドテクだと 0.1 円。頑張って純広（：純広告）を営業して 1 円とか、1 ページビューあたり 1 円とか。2 円とかいったら相当すごいみたいな世界だと思うんですけども。それ今でも変わってないんですけど。僕はクリエイティブ側、作り手側としてすごい思ったのは、その 10 倍くらい。ページビュー単価で 10 円とか 20 円ぐらいないと、すごい凝った面白いものを作る、クオリティ高いものを作るっていうのは結構難しいよなっていうのが、肌感として作り手側として思ったことなんですよ。なので、オープンなウェブサイトで広告でビジネスしてもページビュー単価が安い、広告単価が安いのでつらいし。クローズドのプラットフォームで課金してもつらいし。何かいい方法がないなというのが、ちょうど僕が会社を辞める 2010 年くらいに思っていたことです。

——プラットフォームが閉じられているというのが、ちょっとよく分からない。

加藤：AppStore のいろんなページって、AppStore を見ることがあるじゃないですか。GooglePlay ストアでも同じなんですけど、あれってオープンにアクセスできる URL がないんで。

——アプリをダウンロードした人だけが見るというようなもの？

加藤：ウェブ上にないということなんですよ。もちろん個別に、例えば GoogleMaps というアプリが iPhone の AppStore の中にあるじゃないですか。これって AppStore の中

では見られるけれどウェブからは見えない。ウェブにも URL があるけれど、押すと AppStore を開いてそこを開きますよね。だから AppStore の中でしか見られないんですよ。つまりそういうアプリの中でしか見られないコンテンツを、僕が「袋を閉じられたもの」と言っているんです。インターネットってそれ以外、普通のウェブ上のインターネットはオープンじゃないですか。

僕は、オープンなウェブのコンテンツというのが結構すごいものなのに、可能性を狭めているのはもったいないなというのが元々問題意識としてあった。最近ではめちゃくちゃウェブじゃない、アプリ前提時代なんですけど、そういうことを思ったんです。

その時の課題感を統合すると、オープンな場所でちゃんと広告も別に悪くないんだけど、課金できるファイナンスの仕組みがちゃんとないとダメなんじゃないかということのを非常に思ったんです。例えば出版とか。僕が雑誌をやっていた時にすごく思ったのは、出版ってよくできているなと思ったのは、雑誌って半分以上広告収益で動いているんです。雑誌によるけれど、広告と販売の、要するに課金と広告の両方を組み合わせたハイブリッド展開なんですよ。出版コンテンツは。新聞もそうですよね。新聞だってサブスクですから。サブスクで半分くらい広告。これは、やっぱり儲かるし、儲かるから結果的に、例えば朝日新聞社を例にして言うと全国に支局があって、世界中に支局があって、ヘリやジェット機まで持っているんです。

これを、新興のインターネットニュース会社ができるのか？あるいは 5 年後にできるのか？10 年後にできるのか？多分できないですよ。広告だけで回したりしていると。できないだろうなとその時は思ったんです。やっぱり新聞みたいに課金と広告の両方を併用する必要は当然あるし、広告の単価も上げる必要があるし、インターネットのメディアの収益構造を改革しないと多分そういうリッチなコンテンツ作りができなくなるだろうなということを感じました。

今でもそうなんですけど、宮崎駿さんが最新作を YouTube に載せて広告で収益とかやらないじゃないですか。もちろんそこそこ、というかかなり配信の回転は回って収益は入ると思うけれど、多分数億円ぐらいしか入らないじゃないですか。せいぜい数億円。でも、映画という仕組み、配給とかのあの仕組みに乗せてやれば、世界で何百億を稼げるわけじゃないですか。だから結構やっぱり既存のメディアの制作、配信、ファイナンスの仕組みって、映画なり、新聞なり、出版なり、それぞれがすごくよくできているんですよ。今でもかなりワークしている状況なんですけど、新聞社もつらいつらいと言っているけれど今でもまだ世界中にちゃんと。本当につらくなっている会社もあると思うけれど、大きな会社はまだ今でもちゃんと支局があるし、やっています。

そういう制作、配信、ファイナンスのこの 3 つをちゃんとするのが結構重要なんだけど、ネットにはそれがないなと。作るところはかなりやりやすくなって、むしろそこはネットが一番すごいところで誰でも何かを作って見られることができるのはすごく前進しているんだけど、配信のところとファイナンスにだいぶ課題があるなと思って。配信は SNS か検索ですよ。今またいろいろディスコードとかいろんなチャンネルができてきているけれど、昔でいうと SNS とか検索ぐらいしかなくて。どちらももちろんそこそこ広がるんですけど、やっぱりいろんな、例えば炎上みたいなリスクもあるし、いろんな課題があると。

さらに大きな課題は、やっぱりファイナンスかなと思っていて。ファイナンスはさっきも言ったように、広告だと収益制が低いし、課金もなかなかみんなできないという状況があるので、このインターネットのエコシステムをちゃんと作らないとダメだなということで思っていたところに、ちょうど、どうしようかなと思っていたら、『起業のファイナンス（：起業のファイナンスベンチャーにとって一番大切なこと）』という本の著者の磯崎哲也さんにたまたま知り合いました。「こういう状況なんですよ

ね」と言ったら「加藤さん、会社を作ってやったらいいじゃないですか」と言われて。僕はそういうこと全く考えたことがなかったんですが、会社とかの作り方が分からないですし、あまりそういう起業をしてドーンと行くようなタイプの人間でもないの分からないなと思った。そんなことに興味がなかったんですが、磯崎さんが「やったらできるんじゃないですか？」と言われたのと、あともう一つ僕は転職も考えたんですよ、実は。Apple（：AppleInc.）に転職しようかと思ったんですよね。

Apple が iBooks（：AppleBooks）のマネージャーを募集していたんです、当時。iBooks 事業を日本で始める直前で。転職も考えて結構真面目に面接の練習をしたりとか、向こうの本社の方に出張のついでに遊びに行って、iBooks のチームとちょっと会いましたね。結構本気で考えていたんです。結構本気で考えていたんですが、やっぱりさっきの Kindle と AppStore に関して話した話と同じで、要するに、やっぱりクローズのプラットフォームで部分的に改善しても多分イマイチなんじゃないの？ということがあって、やっぱり会社を作るしかないのかなということで始めたという経緯があります。すみません、ここまで長かったのですが大丈夫ですか？

## ○「note」の起業とサービスのはじまり

——ということで、転職も考えて起業も進められたと。そのタイミングでいろいろ考え方を持ったら、そんなタイミングになったと。

加藤：そうですね。起業した理由としては、本当はこれ、出版業界がやればよかったんです。だからこの業界の中で電子化とかやってただけど、結構大変だなと思ったんです。さっきも言ったように電子化をやると、それこそ流通とか書店とか、もちろんいろいろあるわけですね。というのは当たり前ですよ。要するに既存の事業は非常にロバストでうまくいってるんで、新しいことをやるとすると、当然ぶつかります。これはまさにイノベーションのジレンマですよ。

——全くそうです。

加藤：本当はね、だって食べログだって、エキスペディアだって、全部出版社がやってもおかしくなかったはずじゃないですか。ジャンルの全部、元々出版社がやったことなので。だけど、やっぱりこれは中からはなかなか難しかったんだなとも同時に思う。僕、ダイヤモンド社にいたので言うと、『地球の歩き方』なんて、エキスペディアになってもおかしくなかったですよ。だけどやっぱり中にいると、既存の事業とバッティングしちゃうのでなかなかやりにくいんで、結局その出版の中でやるっていうのは結構大変なんだなってことと、あと業界全体の課題でもあるから、課題を解決する会社を誰かが作って、それを業界に対して提供すればいいのかなということを思ったのが一つあります。

あともう一個は、出版がやらないんだったら IT 側、IT の人たちがやってもいいんじゃないの？と思ったんですけど、つまり自分であまりやりたくなかった。できれば誰かがやってくれないかなとずっと思っていて。IT の人たちがやるとなると、これも結構難しいのかなと思ったんですよ。というのは、クリエイティブ側の人が、最近はどうでもないんですけど、今はいろんな IT 会社がゲーム作ったり、アニメ作ったりしてるから全然そんなことないんですけど、当時はあんまり IT 会社がクリエイティブ側をやるという感じがなく、要するに IT 会社はクリエイティブをやらないし、出版は、出版というか、メディア会社は IT をやらないし。ということで両方を見据えてやるって、やっぱりなかなかないのかもしれないなと思って。それで、じゃあしょうがな

いからやろうかなということで始めたというのが経緯ですね。

会社を作りまして、ちょうどその頃はさっき言ったように電子系の仕事とかもやり始めていたので、そういう事例が増えていたこともあって、エンジニアの知り合いに声をかけて始めようかということで始めたのが、ピースオブケイク（：株式会社ピースオブケイク）という会社ですね。2011 年の 12 月に起業しています。先ほど言った磯崎哲也さんから出資も受けて始めています。その後、サイバー（：株式会社サイバーエージェント・ベンチャーズ。現・株式会社サイバーエージェント・キャピタル）さんからも出資してもらいましたね。サイバーエージェント・ベンチャーズから出資してもらって、それで最初に作ったのが cakes というサービスですね。2012 年 9 月に始めたんですけども、これは何を狙っているサイトかということ、今はもうないんですけども、課金をしてコンテンツを配信するっていうことを一旦ちゃんとやろうかということで始めたサイトなんですよね。これは BtoC 型ですね。つまり編集者、プロの編集者がプロのクリエイターの方と一緒にコンテンツを作って、サブスクリプションで課金をしてというモデルです。今は Netflix とか、あるいはメディアサイトが課金するとかも当たり前になっているので当たり前なんですけれども、当時はほとんどなかったんじゃないかな？朝日（：朝日新聞）が課金を始めてたかな？ぐらいのタイミングですね。ほぼなかったと思います、課金しているサイトっていうのは。

要するにコンテンツの課金っていうこと自体がやっぱり大きな課題なので、本丸のそこをまずやろう。それだけかしたいというわけではないんですけども、そこが一番ネットでできていないことなので、そこからやるのがいいと思うし。今、note ってプロの方も使ってますけど、プロだけじゃなくていろんな人、普通の人も使う、CtoC のサイトになってるんですけども、CtoC なのがネットらしくはあるんです。実は最初から CtoC も考えてはいたんですが、やっぱり課金という課題があまりにも大きく根源的なので、まずそこを解決するためにはプロのコンテンツから提供していったほうが分かりやすいんじゃないかなということで、最初はプロのコンテンツに絞ってコンテンツの課金をするという仕組みを作ってます。

ちなみにこれは、実は裏側も結構工夫されてて、見られた量に応じてお金を配分するような仕組みとか。出版社ってこれをアナログでやる組織なんですけども、取次に本を卸して、本がバーッと売れて取次からお金がドーンと入るんですよ。そこで本がどれだけ売れたって伝票がついて入ってきて、それを経理の人たちが分けてみんなに配るということを出版社は組織を上げてしてるんですけども、これもデジタルだったら全部ソフトウェアでできるわけだから、そういう仕組みを作ってしまうということ。新しいデジタルの雑誌に近いかな？雑誌に近いですけど、そういう仕組みを作ってたんですね。ちなみにこれはただ、僕らとしては B（：ビジネス）向けのコンテンツ配信のプラットフォームとして考えて作っていて、実は僕らの編集部以外にもいろんな版元さんにも声をかけて、版元さんのコンテンツも出してもらって、そのコンテンツも配信して、そっちにもお金を配分するという BtoBtoC みたいな形で実は始めたサービスです。

結果的にそこまで版元さんの参加は、結構何社も入っていただいているんですけど、われわれとしては、われわれがマイノリティになって版元さんとかのほうが大きくなってってことを目指していたんですけど、そこまでは行かなかったんですね。とはいえ、そのサービスが 2012 年の 9 月に始まって、そこから本になって売れたりとかベストセラーになったりとか、映像化する作品とか出たりとかしてるんですけども。それが始まって割とすぐに、実はもう note の制作にかかっているんです。実はこれは予定通り進めていたので。というのは、やっぱりインターネットの良さってオープンで、ということを実は先ほどから再三言っているんですけど、結局誰もが創作できるようにな

ったのが一番インターネットのすごいところなので。オープンでみんなが投稿できて、ちゃんと必要ならお金ももらえて。そしたらさっき言った制作、創作、流通、ファイナンスの 3 つがぐるぐる回るのが良いと考えていたので、オープンなそういう仕組みを作るべきだと思っていた。ただし、最初は B から、プロのコンテンツから始めて、そこでそういうコアを作って、C に広げるというのが一応プランとしてあったので。cakes ができて 1 年くらいでもう note の制作を開始して。ちなみに最初は cakes を拡張して note にしようと思ったんですけども、要するに BtoC のものを拡張して誰もが書けるようにして note にしようと思ったんですが、途中からやっぱりいろいろ設計するうちに、これは分けた方がいいだろうということで、別サイトとして note というサービスを始めました。これが 2014 年の 4 月かな。ちょうど 10 年経ったんですけど。始めましたね。

note は誰でも簡単に投稿できる、無料で使える、コンテンツ配信というか、作ったコンテンツを投稿できて、みんなに見てもらえて、必要なら課金することもできるというサービスで。現在 ID が 850 万 ID を超えています。note って見るだけなら ID がいらないので、見ている人の数は月間の MAU は変動があるんですけど、発表している数でいうと 7,000 万くらいのユーザーが note に訪れています（※取材時点）。

——それこそオープンだから。

加藤：そうです。オープンだから。ID を持っている人は、もうちょっと積極的に使っている人ですね。書いたりとか、あるいは買っている人です。コンテンツを買うときに ID が必要なので。なくても買えるんですけど、ID があったら便利に使えるので。なのでかなりプロアクティブに使っている人が ID を持っている人で、結構多くの人が note を使っている状態に今なってきています。ただ我々としては、Twitter とかみたいに、大体みんなが持っているところまで——今は X ですね。X みたいに、だいたい誰でも ID を持って、流通市場ができているところを目指しているので、まだまだやるのがいっぱいある状態なんですけど、そういう場所を作っています。

note はその場だけじゃなくて、やっぱりこれは僕が編集者だったことも関係していると思うんですけども、結構プラットフォーム自体に編集者的な機能を持たせたいなと思ってずっと実はやっているんですよ。というのは、編集者の重要な仕事って、「これ書いてみない?」、依頼ですよ。というのは結構大きな重要な仕事かなと思って。「なんとかさん、前になんとか好きって言ってたじゃないですか。あれ書いてみませんか?」とかいう、結構かなり重要な仕事ですよ。依頼っていうのは重要な仕事なので、それと似た仕組みとしてコンテストとかお題みたいな仕組みなんです。常にいろんなお題を募集して、みんなに「これ書いてみない?」って提案して。企業さんに参加してもらって、企業さんからお題を出してもらって賞金とかを出してもらいたいなことも事業としてやってるんですけども。

あと今、創作大賞っていう、これは出版社とかが 20 社以上関わって、ここに投稿したら、本を出したり、映像化したり、プロになれるよっていう——プロも参加していいですけど——コンテストなんかもやって、これなんかはこないだ 3 回目をやりました。毎年やってるんですけど、3 回目をやったんですけど。これまで累計で、10 万件くらい投稿があったかな。日本最大と言っていいのかな。これなんかはさっき言った編集者がやる依頼の仕事をオンラインに載せたようなものだと思いますし。

あとは締め切りも重要な仕事ですよ。依頼とセットで締め切りを厳守するのも編集者の仕事です。これもコンテスト機能で似たようなことをやっているし。あともちろん、出版社とか編集者がやる重要な仕事としては、それをどうやって広く届けるの

かみたいな部分ですよ。その中身はリコメンデーションの仕組みであつたりとか、SNSとの連携する仕組みだつたりとか、いろんなものを作ってそこをやって、あとはお金にするところも手助けする。デビューの手助けをする。結構、出版社とかがやったようなところを——これは別にそんな意識したわけではないんですけど、必要だと思っていることを作っていくと、それに近づいていく仕組みを今提供しています。

——原稿をいじるはないですか？

加藤：それは非常にいい質問ですね。そこはまさに、要するにクリエイターを直接的に手助けするところ。これが結構課題だったわけなんですけれども。AI ですよ。LLM によってこれが可能になってきたなと思ってますし、実は機能としても AI アシスタントという機能をつけまして、書いた原稿に対していろいろチェックをしてもらうことができます。誤字脱字のチェックもそうですけど、もっとよくするにはとか、もっと読まれるようにするにはとか。あるいはこれは法人向けの機能でちょっと有料の機能があるんですけども、炎上可能性を指摘してもらったりとか。そういう機能とかもついて、まさに編集者的な仕事ですよ。そこを提供するというのも始めてますね。

それでいうと AI は結構前からそういうことができるようになる可能性を感じて投資をしていて、具体的にいうと 2017 年ぐらいですかね？17 年にディープラーニングがすごく流行ったとき、ZEN 大学にも教授で入っていらっしゃいますけれども、松尾（：松尾豊）さんが、東大の松尾研が社会人も集めた第 1 回の。

——ありましたね。

加藤：あれ僕、参加したんですよ。

——その話をその頃聞いた気がする。

加藤：あれに参加して、東大生と一緒に毎週かなりきつい授業に出て、宿題も毎週プログラムを書いて、コミットする必要があるんですよ。その AI のモデルの性能のスコアが成績になるんですよ。かなりシビアな半年間の授業を 2 回、1 年間出たんですよ。なんでそれをやったかという、これも本当にあの時と似てます。それこそ QV-10 が出てデジカメでやばいわという時と、iPhone が出た時と結構似た感覚があつて。今までコンピュータで処理できなかったことが、これでどうとう処理できるようになるということです。僕は将棋とか囲碁とか好きなんですけど、チェスとか。特にやっぱり囲碁ですよ。囲碁がコンピュータには難しかったんですよ。なんで難しいかという、遠藤さんにはあれ（：「釈迦に説法」的な）ですけど、言われても分からないんですけど、囲碁で何がいい手なのかっていうのを人間が技術的に説明することが難しかったから、コンピュータのプログラムにしても強くなかったんですけど、AI というディープラーニングという仕組みで感覚を学習できるようになったから強くなったわけなんです。それができたので、これはコンテンツとかに関わる部分も絶対できるようになるなと思って。今までのコンピューティングと全然違うパラダイムが広がるなということで勉強しようかなと思って行ったんですよ。

その時から当社では AI は、例えばコンテンツの分類とか、リコメンドとか、あるいはネガティブなコンテンツを評価したりとか、いろんなところで使えるなということ。かなり使い始めてたんですね。ここに来てさらにその発展系とっていいかな。LLM

が来たので、そういう創作を助ける仕組みにもとうとう適用できるようになったし。あと実はこれ静かな野望としてずっと昔から思っていることで、ページランクを書き換えたいなってずっと昔から思ってるんですよね。

——Google のページランク。

加藤：うん。別に Google になりたいってことじゃなくて、コンテンツの評価方法っていうものが、ページランクってすごい発明じゃないですか。それによって Google ってあんな大きな会社になったわけなんだけども。あれってすごいもので、それによって僕らがアスキーdot PC で出してたエクセル関数辞典がなくなったわけで、もうすごい仕組みなんだけど。一方で本当にちゃんとコンテンツを評価してるわけじゃない。つまりあれって、コンテンツに対してリンクが貼られて、その数とか重さ検証でよし悪しを決めるって仕組みなわけなんですけども。もちろん今はもっと全然進化してると思いますが、当時ずっと僕が思ってたのは、つまりそれって事後的にしか分からないし、あと中身を本当に評価してるわけでもないし、なんかイマイチだなと思って。もうちょっといい仕組みできないもんかなってのは思ってたんですね。

ディープラーニングのときに思ったのは、これはとうとうページランクを書き換えられる可能性があるなと。つまりコンテンツの中身を、「これ面白い」とか、「こういうふう面白い」とか、別に優劣はないんだけど。それによってこういう好み、例えば遠藤さんとかに SF の映画とか推薦してもらったら多分面白い映画を僕に合わせて教えてくれると思うんだけど、こういうことってやっぱりコンピュータには難しかったんですよ。ただ、これができるようになるだろうなということを思ったわけですね。それで今 LLM は、今のご質問に答えると創作を助けると思ってもちろんやってるんですけど、それ以外に本当に中身を評価して、いい感じにぴったりあった人におすすめするみたいな新しい仕組みが作れるんじゃないかなというのは結構期待を持っているし、そしてその能力を生かせば、より面白いものを作る手助けを人に対してできる可能性もあるかなというのは思って。結構今、実は note で AI の子会社を作りまして、noteAIcreative（：noteAIcreative 株式会社）という会社なんですけど、その辺をいろいろ研究して事業化をしてやっていこうと思っています。

——それはそこで作ったエンジンがサービスとつながっているんですか？

加藤：そうですね、部分的にですね。

——でもつながっていくでしょうね。

加藤：つながっていくところもあるし、まだ実験段階のものもあります。もちろん、つながっていきます。

——なるほど、なるほど。ちなみに QV-10 の末高（：末高弘之）さんっていう人はこのシリーズでやりましたね。割と最近。

加藤：いや、QV-10 は本当に。

——画期的ですよ。

加藤：完全に世界を変えた発明ですよ。だってスマートフォンなんてあれがなかったらないし。

——このヒアリングでは出てこなかったんだけど、当時分解したときにやっぱり原価のしくみが分かるプロが編集部に来るじゃないですか。それでバラしたら、基板のグレードが低いと。要するに、安く作る設計がしてあると。当時、RICOH（：株式会社リコー）がほぼ同じ頃に出してくるんだけど、何層基板みたいな、超ハイテクで作って、QV-10 は冗談みたいな設計なんですよ。そこがすごいみたいな話があって。そのバランスのセンスってすごいですよね。

加藤：だってあれ安かったですもんね。

——それでも 59,800 円。（：正しくは 65,000 円）

加藤：そんなしましたっけ？

——そうなんです。

加藤：俺はニーキュッパのイメージだった。

——いやいや、いやいや。

加藤：でも他が何十万もしましたからね。

——全くその通りで。

加藤：最初からコモディティを狙ってところがすごい。

加藤：すごかったですよね。10 万画素でしたよね、確か。

——いや、20 万画素。（正しくは、25 万画素）

加藤：あ、20 万か。そっかそっか。20 万か。

## ○「cakes」「note」の運営と課題

——cakes、note と来た時に、何か課題だったこととか、それを解決するためにこうしたとか。いや、解決できなかったとか。今、どういうふうに進んできたかは伺ったわけですけども。

加藤：そうですね。課題はもちろん CtoC サービスでこれだけ多くの人が使っていたくと、課題はもちろんむちゃくちゃいっぱいあるんですけども、例えば、これは今現在 note だけでなくネット全体の課題だと思いますけど、誹謗中傷なんかは非常に大

きな課題ですよ。

実はこの課題って出版の時代からあるんですけど、要するに作家さんと作家さんがすごい喧嘩したりとか、もうあそこの雑誌には出ないぞとか。その話って実は昔からある、古くからあるような話でもあるんですが、やっぱりネットの中で大きく変わったのは、誰もが参加するようになって火力が上がったっていうことが大きいし。あと、やっぱりオープンだから、参加者も増えましたよね。要するに、どっかの文芸誌とどっかの文芸誌でクリエイターが喧嘩してても他の人にはほとんど関係ないんだけど、ネットでやるとみんなが見えるから、そこに人が集まるので火力が上がって、そして中にいる人は相変わらず人間なので衝撃が全然違うし。さらに言うと言論人だけじゃなくて普通の人も関わるようになっているので、非常に大きなテーマだと思っています。

なので、いかに治安というのかな、いかに過ごしやすい。別に悪いことが起きるだけじゃなくて雰囲気がいいことが起きる必要があるので、いい感じの場所にするかということに関しては、かなり意識的に運用していますね。僕らはこれ、街の運営に近いと思っているんですよ。街って、僕はニューヨークとか東京とか都会を特にイメージしているんだけど、なんでここに人がいっぱい集まるのかというと、たくさんの人がいて面白いことが起こって、そしてやっぱり、チャンスがあるから。あともちろん、クリティカルじゃない程度に治安はちゃんと保たれていて、治安に対する要求度は違うけれども治安も保たれていて、なんか楽しくていい感じだからだと思うんですね。そこを作るというのは結構重要で、そこはかなりいろんな仕組みで担保することを意識しています。

街の運営って、もちろんルールは大事なんです。ルールが大事だし、運営も大事で、運営を積み重ねたことによる文化も大事で。そういった総合的なもので街の空気ってできると思っているんですね。分かりやすい例で言うと、例えば軽井沢という街があります。あれはちょっといい感じじゃないですか。なんであんなにいい感じが保たれるのかというと、やっぱりルールとかも実は結構関係してて、軽井沢ってエリアによるんですけど、一番コアのエリアって約 300 坪以下の土地、確か 300 だったと思うんですけど、取引しちゃいけないんですよ（正確には 1,000 平方メートル・約 302 坪未満への分割禁止）。ちっちゃく分割できないんですよ。田園調布とかもやってるけど。そうすると当然ですけど景観が保たれますよね。景観が保たれる。保たれて、それによっていい感じが保たれるから、やっぱり街の価値も上がってみたいなのも起こるし。それが保たれればそういう文化もできるし、そしたらそこにそういう人々が集まってくるなら、じゃあいいフレンチレストランが来たりとか、いいイタリアンが来たりとか。そしてまたそこに人が集まって。そういう流れがルールと運営と、そしてそれを続けたカルチャーでできあがってるっていうのがあるわけだと思うんですけど。そこはネットも同じかなと思ってて、いろんなルールも作ってるんですけども、やっぱり運営でなるべく素敵なことをしている人がいい感じに見えて、そうでもない人たちはそうでもない感じに見えて。要するに、いい街を作るルールと運営をするというのは結構努力してやっている。簡単ではないんですけど。

——具体的にはどんなことなのですか？

加藤：分かりやすいことを言うとね、これは機能にもすごく関係するんですけど、note って、ユーザーができる一番最初のアクションは「スキ」ってボタンを押すってことなんです。これは「いいね」じゃなくて「好き」っていうのは結構重要なことかなと思って。要するにユーザーができる最初のアクションは好意を伝えるってこと

なんですね。これって、前向きなことをする方向に動きが向くというか、設計がそうなっている。さらにいうと「スキ」とかたくさんしてるとね、褒めてもらえたりするんですね。

——ハートなんですね。

加藤：そうです。実は Facebook が日本に来たときに、英語のリアクションの名前は Like だったんですよ、向こうでは。その日本の訳が「いいね」だったんですよ。なんで「好き」にしないのかなとすごい思ったんですよ。つまり「好き」のほうがすてきじゃないですか。note をやっているときはもう絶対「好き」だと思って「スキ」にして。やっぱりそういう行動ともたらされる結果みたいなのがみんなの動きを作るし、みんなの動きが文化になっていくから。

『フォートナイト』というゲームがあるじゃないですか。あれですごくいい機能だなと思ったのが、みんなで空中をバスか何かでっかい乗り物に乗って、こう行って、そこからバーンって下に飛ぶっていう始まりからするゲームですけど、あのバスでお礼をする機能があるんですよ、バスの運転手さんに。あれって何の意味もないっていうか、バスの運転手、コンピュータだし。何の意味もない機能なんだけど、あれは、たぶんすごい治安を守るのに意味がある機能で。要するにバスの運転手にみんながお礼をすると、なんか気持ちいいじゃないですか。気持ちいいから、なんか気持ちいいことしようっていう空気みたいになるし。みんながしてると俺もしようって思うし。それによって多分治安が何パーセントかアップしてるんですよ、あれで。そういうことって結構設計上大事だなと思ってて。note でもさっき言った「好き」はまさにそうですけど、それ以外にも例えばコメント。「好き」の下にコメントがあって、それを押すときに 1 回ワンアクションが出るんですよ。「あんまり書けないこと書いてないですか？大丈夫ですか？」みたいな。今はルールベースで出してるんですけども、これ多分そのうち中身を見て判定して大丈夫ですか？っていうようなことに多分なってくると思うし。こういうことを通じて、なんとなく平和が保たれる方向性というのをすることはやっていますね。

——全体は優しい色合いでしょうか？

加藤：デザインも重要だと思っています。あとレコメンデーションもね。やっぱりポジティブなもののほうが上に出やすいのかな。これはすごく大事なことですけど、そうした背景をそもそも話すと、インターネットですごい課題だなと思ったのが、広告しかファイナンスの手段がないことによって何が起きているかという話なんです。広告しかファイナンスの手段がないとページビューが欲しくなるんですよ。ページビューイコール広告だから、広告費だから。ページビューが欲しくなると何が起こるかという、表現が過激になるんですよ。表現が過激になれば見てもらいやすくなるから。これ、ちなみに既存のメディアでも紙で出している記事とネットで出している記事で見出しを変えたりしますからね。要するに過激じゃないと見てもらえなくなるから、みんながそういう競争をしているから。だから過激になりやすいし、悪口とかも作りたくなりますよね。

悪口って、僕はクリエイティブをやってて痛感したのは、悪口ってすごい面白いんですよ。僕の好みとかじゃないですよ。人間は悪口が好きってことで、やっぱり面白いし、さらに言うとも作るのも簡単なんですよ。非常に簡単にページビューを呼びやすいコンテンツです。だから、やっぱり広告で収益化をやっていると、どうしても過激

になりやすいし、悪口も増えやすくなる傾向がある。それはどうしたってある。インセンティブ設計上。

あともう一つ、ページビュー、広告でしか収益を上げられないと、仕入れ値を下げたくなるというのもある。仕入れ値を下げるにはどうすればいいかというと、コピペが一番いい方法ですね。仕入れ値が下がります。だから要するにコピペと悪口、過激な表現。これネットの定番になっていると思うんですけども、なんでこれがネットに多いのかというと、この何十年か広告しかファイナンス手段がなかったことがそもそも大きな原因であろうというのが、そもそもの仮説としてあったんですね。もちろんそれもある意味人間の性というか本性だとは思いますが、その部分を包括してしまうインセンティブ設計がネットに内包されているなど。そこはちょっと変えないと、大げさな言い方をすると人類にとっても良くないですよ。社会全体の幸福度にも多分関わってくるし。別に広告がすごく悪というわけじゃないんですよ。ただ、それしかない状態が非常にイマイチだなと。なので、やっぱり課金がないとダメだねって思ったのは、それで始めたということもあるんですよ。

note の話に戻すと、note って今のところ広告を入れてないんですよ。それはやっぱり課金のところをちゃんと、みんなに使ってもらって理解してもらって普及させるというのが目標なので、まだそうしているんですけど。やっぱり課金のプラットフォームにすると言論も変わるなというのは実感しているところで、なぜかという、やっぱり前向きなものが売れやすいんですよ。それはあります。だって気持ちのいい人と付き合いたくないですか？というのがあるので、基本的には前向きなもののほうが売れやすいというのも課金の特徴です。要するに役に立つものとか、面白いものとかが売れやすいという特徴です。

ただ、これはもちろん、そんな良いことばかりでもなくて、そういうネガティブなものも売って商売するみたいなことをする人も当然出てくるので。そういうのはルールで制限をしたり、運用制限をしたりするということはやっています。

## ○新サービス創出の背景と今後の展開

——なるほど。今『フォートナイト』の話が出てきましたけど、加藤さんのデジタルライフ、ないし普段の生活との関係ってあるんですか？この note のビジネス上は。

加藤：僕のデジタルライフとの関係かぁ。

——ないし、普段の生活でもいいし。以前もドローンのお話をしていた時に、ドローンって SF で描かれてなかったところが僕はすごいと思うんですけど、その話をしていた時に最近のオンラインゲームがあるよみたいなスッと返ってきたことがあって。

加藤：確かにゲームは好きですよ。

——今でもゲームやるんですか？ゴリゴリ。

加藤：やりますが、最近最後にすごくやったのは、『ゼルダの伝説ティアーズオブザキングダム』。最近じゃないな。

——とはいえ、なかなかやらないからね。

加藤：『ティーンズオブザキングダム』は、収録してもしようがないかもしれないけど、すごい作品だなと思いましたね。関係しそうな話をしようかな。要するにゲームとかアニメとか映像もですけど、今一番お金と才能が集まっている業界がやっぱりあそこだと思うので、そこはやっぱり見ておきたいなと思って見ているんですよ。Netflix もうちで見て。アニメとかも同じような。すごくやっぱり昔と変わった。しかも、そう思うのが、ああいう創作物、たまたまゼルダは日本の作品だけど、これ世界中でみんなやっているじゃないですか。世界中でみんな本気で楽しんでいるし、逆に向こうの Netflix の作品とかをこっちが見たりもするし。

——普通にヨーロッパのテレビ局も。

加藤：そう。普通に見てますよね。あとは日本の『推しの子』だって世界中で見ているし。今、コンテンツの垣根が本当になくなって、音楽も。

——ゲームを東欧とか北欧の小さいスタジオで作ったものが。

加藤：そうなんですよね。だから、クリエイティブがとうとう世界につながって、あとさらに世界の資本ともつながって、相当面白い流れができてきているなというのは実は実感、自分でもしているし。あと一方でわれわれもできるなというのもちょうど思っ、つまり、前ってハリウッドとかだけ特別で、別格でって感じしませんでした？昔。

——ハリウッドがなぜすごいかと、スカパー！の前のパーフェク TV の人と話したら、やっぱり供給力が違う。だからハリウッドしかないんだって。ものすごく特別でしたよ。他もあるんだけど、とにかくものすごい勢いで提供されるから。まさに主流って言うんですね。

加藤：そうですね。多分やっぱりディストリビューションとファイナンスのパワーが違ったんすよね。

——それしかないぐらいの勢いでしたね。かつてフランスだったものを奪い取ったということらしいんだけど。

加藤：今とうとうディストリビューションとファイナンスがつながってきて、ゲームなんかだと Steam もあるし、つながってきて、となると結構クリエイティブ勝負できるなというのが今すごく思っていることで。つまり日本のクリエイティブって世界全然行けるんだなというのを思っていますね。日本がこれから輸出するのは、車からクリエイティブ、IP になるんだみたいな話よくありますが、本当にそうかなと思ってはいるんですよ。元々僕、編集者なので実は物作りが一番好きだし得意なんです。そこはやりたいと思っています。

——会社ずっとやればいいじゃないですか。

加藤：まだまだ note はもうちょっと大きくしたいと思っているんですけど、実は小会社を作ったんですよ。IP をやる会社は新しく。

——AI 以外にも IP を？

加藤：ああ、そうです。

——それはその cakes の時みたいな、本のコンテンツを作るんじゃなくて、何を作るんですか？

加藤：Tales&Co. という会社なんですけれども、今、note に作家さんがすごく集まってくれているのもありますし、作家さんが集まってくれてコンテストとかやって出版社とかテレビ局とかに紹介して、いろんな IP ができ上がることが今もうすでに起きているんですけども、この真ん中の部分、面倒を見る必要があるなというのが、まずわれわれがそこでやったほうがいいなというのが思ったのが一つと、あとは、編集者は結構今、フリーランスですごくできる人が増えているんですよ。昔はものづくりをする人って、出版社とかテレビ局にいるしかなかったんですけども、実はフリーでやる人が増えてきています。彼らの受け皿になって、クリエイティブをする会社をということで始めたんですよ。

何を作るのかって言われると、結論から言うと何でも作るんだけど。要するに本も作ります。本も作るんですけど、クリエイティブって別に一発目が本である必要はないですよ。要するに作家さんとコンテンツを作る時に、極端な話、アニメから始めたっていいわけですよ。アニメから始めたっていいし、ゲームから始めたっていいし、Twitter で連載してもいいわけですよ。Twitter で連載してアニメやって、本を作ったっていいわけじゃないですか。だから順番は問わずにコンテンツを作る。物語を中心にいろんなクリエイターと組んで、いろんな編集者と組んで、ものづくりをする会社なんですよ。

——その会社の社員は、その外にいるフリーのディレクターなのか、プロデューサーなのか分からないけど、とやりとりをする。社員は何なんですか？

加藤：編集者も一部いますよ、社員は。一部いるんですけども、そういう人とやりとりする人もいます。事務局みたいな人もいます。

——エージェント的なのかしら？

加藤：そうですね。まだ始めたばかりなのでいろいろ実験段階なんですけど。今はだいたいぶ中にコアでやってる人がやるんですが、本当に最初から映像作品を作ったりとか、それを本にしたりとか。実は出口はかなり多様になっているので。しかも今、結構いろんな映像プラットフォームとか、漫画プラットフォームとかいっぱいできてきてるんで、かなり原作がたくさん必要とされている時代だなと思っていて、そこに対していろんな物語を供給するのが求められているなと思って始めた会社ですね。まだ僕自身その編集をするには至っていないんですけど、編集者で優秀な人がいるんで彼らの働きやすい環境づくりを今やってますね。出版社に近いかもしれない。本が専門じゃないけど、出版社に近いかもしれない。

——日本のそういう特殊性みたいなのもあったからな。先ほどエージェントって言ったけど。

加藤：タレントのマネジメントをするわけじゃないです。企画のマネジメントですね。

——なるほどね。ある種ソニー・ミュージック（：株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメント）的な。

加藤：そうなんですか？

——じゃないですか？

加藤：まあ、そうか。

——キャラクターグッズもやってれば、バービーの代理店も辞めちゃったけどやってれば、ゲーム実況の人たちのイベントをやってみれば、鬼滅（：鬼滅の刃）のなんかをやったりとか。

加藤：確かに。結局そこからアニプレックス（：株式会社アニプレックス）とかできたりとかしてますからね。

——全然ソニー・ミュージックじゃないですよ。出版もやってるし。

加藤：確かに。でも本当にね、グッズもやるし、同人誌もやります。

——同人誌？

加藤：はい。

——なんですか？それは。僕、急に。

加藤：いや、同人誌っていいじゃないですか。同人誌っていいじゃないですかっていうのはおかしいんだけど。同人誌ってやっぱりグッズの一種として考えてるのかな？

——本そのものがだんだんグッズ化しつつあるけどね。

加藤：そう。同人誌も作って、そこからメジャー作品にするみたいな流れとしてはあるんじゃないかなと思って、そういう実験もやっていこうかなと。

——note から同人誌的な。

加藤：そうですね、同人誌をフリーでみんながやってる場所ではあるわけですけど、それに対してプロの編集者をつけて。

——いいツッコミですね。

加藤：そうです、そうです。たまたますごいできるような人たちが何人か集まってくれたので、元々そういうのが必要だなと思ったんでやり始めたわけですね。

——とにかくデジタルを中心にそういうメディアの垣根とか構造とか、ちょっとヒアリングインタビューから離れちゃうんだけど、久夛良木健さんとお会いすることが最近あってものすごく驚いたことがあって、今の XBOX と PS5 って中身は一緒なんですよ。

加藤：一緒ってどのくらいの意味で言ってるんですか？

——レイアウトが違うだけで、塊のモジュールが一緒の並べ替えただけなんです。理由はものすごくはっきりしていて、パソコンなんですよね。

加藤：たしかに、ほぼパソコンですよ、あれはね。

——要するに、AMD と NVIDIA と今のコンピュータを、もちろんインテルはあるんだけど、AMD でやってるんですよ。まさに Steam とか PC ゲームが強くなってきて、アンリアルエンジンとか、ああいったものがもう PC 用にもものすごく行っちゃってるんで、XBOX と PS5 が頑張っても引っぱり切れないんですよ。なんで一気に歩み寄ったわけですよ。それが XboxOne と PS4 から起きて、これゲームをやる人が聞いたらびっくりするような話なんですけど、そういうものなんだそうです。でもそれをそう考えて、そう動いたマイクロソフト（：MicrosoftCorporation）。元々、マイクロソフトと SONY、意外に話をしてたらしいんですけども、そんな大異変が起きてるんだと。それってまさに今のデジタルの垣根が変わってフラット化じゃないんだけど、ものすごく象徴する事件なんだけど、意外に感じてないと思うんだよね。箱も違うし、チップも違うから、素人が見たら別に違うものなわけですよ。ソック（：？外装？）が違うわけなんで、そう見えるんだけど、実は積んでるものは一緒だった。だから同じ開発ツールが出てきている。そこが重要な点で、先ほどの北欧とか東欧のスタジオでも参入できるようになったので、そいつらを拾うのに今までだと EA（：ElectronicArtsInc.）みたいな、EA もちょっと先ほどの話に近いのかもしれないけど、EA みたいな会社が PC にあるゲームをゲーム機に持ってくるとかやってたわけなんですけど、そこがちょっと違ってきているということなんですよ。やる必要ないみたいな。実際はやるんだろうけど、ハードルはいきなり低くなる。

加藤：いいですね、なるほどね。

——すごい話だな、これ。

加藤：そうですね。確かに両方パソコンですもんね。

——すごい話だな、これ。並べ替えただけらしいんですよ。握ってやった。

加藤：握ってやったんですね。それはちょっと知らなかったですね。公表されてる話なの？

——いや、分からない。そこだけの話かもしれない。

加藤：確かに言われてみればどっちもパソコンだわ。握ってるとは知らなかった。

——すごいな。

加藤：任天堂（：任天堂株式会社）だけ別枠だけど。あれはスマホに近いかも。

——任天堂は孤高の世界で、でも、この話をするちょっとあれなんだけど、要はあれは JetsonNano なわけですよ。NintendoSwitch というのはね。JetsonNano がディスプレイなんで初めてバージョン 2 になりますよね。

加藤：次どうなるんでしょう？

——なので毎回違ったわけじゃないですか、プラットフォーム。

加藤：あれ、NANO の 2 が出るんですか？

——いや、と言われてましたね。

加藤：あ、そうなんですかね。じゃあ、NVIDIA（：NVIDIACorporation）と一緒に作ってるんだ。

——分からないですけどね。まあ、下馬評ではそうですよね。だからこそ NANO は安かったわけだけど。

加藤：そうですよね。

——じゃあ、戻りましょうね。とはいえ、やっぱりハードも追ってるんだとか、いろいろこの今の会話の中でかなり分かった。

加藤：僕、JetsonNano も持ってますよ。今、結構高値がついてるけどね。

——そうなんですよ、すごく高くなっちゃって。

加藤：ああいうのはとりあえず買うんで。

——なるほど、そうですか。

## ○「cakes」「note」の集客と作品の書籍化

——私からいくつか聞いてもいいですか？note がサービスリリースしたあとも、すぐお客さんがユーザー登録された、1 万人がサービス開始直後に登録されたという話を伺ったんですけども、それぞれ cakes、note を含め、サービスリリース後にどうやって集客をするかという戦略をどのように考えていたかというのが 1 つと、もう一つが、それぞれ cakes、note を含め、どのようにクリエイターさんを集めるような努力をなされたか？2 つの点をお伺いしたいなと思いました。

加藤：順番に言うと、まず cakes なんですけども、クリエイターを集めてからお客さんを集める。その順番で話すと、cakes はまず BtoC の雑誌に近いモデルなので、クリ

エイターの集め方は非常にシンプルで、ひたすらお願いをして回るというか、本当にそれだけなんです。本当に最初はすごくしんどかったですね。毎日のように人と会って、こんなものを作ろうと思っているので課金もしてこうでこうでってお話をして、皆さんに理解をいただいて始めるということを普通にやっていますね。

——最初リリースするとき、どういうジャンルのクリエイターさんを集めようみたいなものってあったんですか？構想として。

加藤：基本的にはもちろん僕が編集者として始めているので、僕の好きなというか興味がある人に当然声をかけていくんですけど、ただ 1 個考えたのが、ジャンルをあまり決めずにいきたいなと思って。よく雑誌を作るって言うと、必ずジャンル決めて読者を決めようというのが当たり前の作り方なんです。それをしないなんて言うと、疑われる、おかしいんじゃないかみたいなことを言われるんですけど、実は cakes は、もちろん最初はできないんですよ。限界があるから。人の限界があるからできないんだけど、一応オールジャンルを目指してたんですよ。

というのは、僕らが編集するだけじゃなくて、さっきちょっとだけ言いましたけど、いろんな出版社の方にも参加してもらって、あらゆるコンテンツが増えて、そしてそれをレコメンデーションして出すような仕組みにするべきであるというふうに考えていたので、とりあえず目指したところは全ジャンル。だから僕が人に声をかけて集めることをしたときも、実はかなり幅広くやって。ただもちろん僕の個性がどうしても出るんで、ちょっと割かし上品なサブカルミみたいな感じが始まっているんだけど。ただそうは言っても、料理とかそういうのじゃないようなものもあったし、ライフスタイル系とかも入れて広めにするのを心掛けていました。

あと集客ですよ。集客は、特に最初はまだ完全に手探りで、基本的には、これインターネットの集客の一番難しいポイントは、クリエイターのつぶやきが一番強力なんです。もう本当にそうなんです。インターネットってプラットフォームがどんだけ人を呼べるかっていうのは結構クリエイターにつぶやいてもらうのが第一にやるべきことで、それだけじゃダメなんですけど、それに勝つのがなかなか難しくて。やっぱりそれはどうしてもやってもらう必要があるんで、それはお願いしたし。あと、それを伸ばすためのサポートをわれわれが SNS でするっていうことを頑張ってたんですけど。宣伝とかは全然してないですよ。最初はお金もないですし、全然なくて。やっぱりちゃんと SNS でいかに広がるかってことを、特に課金のプラットフォームってやっぱり難しいのが、SEO は効きにくいんですよ。だって見えないから。検索してきた記事に課金のバーがあったら「なんだよ」って閉じるじゃないですか。だから SEO で集客が結構やりにくいので、やっぱり面白そうな記事を作ってクリエイターさんに呟いてもらってという流れを作るってことは結構重要で。

さっき申し上げましたが、クリエイターさんは見られた量に応じてお金をもらえる仕組みになっているんで、呟くインセンティブもあるんですよ。だからそういう設計にもなっているというのは、実はマーケティングとも直結していたのかなと思います。

note のほうはどうしたのかというと、それがあって cakes から始めているんですけど、やっぱり僕ね、CtoC で課金できるサイトを 1 から、そっちから始めなかったっていうのは結構ここが大きな理由で。街作りに近い行為だと思っていたので、街のコアがすごく重要だと思っていて。街のコアにあるもので街って決まるんでね。例えば、秋葉原は戦後、焼け跡に、僕理由はわからないですけど、電気屋さんが何となく集まったから電気街になったんだと思う。違ったらすみません。

——それは露店が神田にあったやつを移転したんですよね？

加藤：それ電気の露店なんですか？

——電気の露店が東京電機大学の近くに露店でできたんですよね。それを露店の撤廃命令が出た時に、当時の露天商をし切っていた方というか、それと GHQ（：連合国軍最高司令官総司令部、General Headquarters）と、当時運輸大臣の三木武夫、話をして移転させたんですよ。

加藤：というわけで電気屋が集まったんですよね？

——そうですね。

加藤：そうすると電気街になるんで、街ってコアに何があるかで結構街の空気が決まるんですよね。note で、何も工夫もなくいきなり課金ができる仕組みにすると、いまいちな、望まない感じの人たちが集まってきて、そしたらそういう感じになっちゃう可能性があるなと思ったんですよ。だからやっぱりね、ちゃんと BtoC で僕らが望んでる側の人たちに集まってもらって、作家さんに集まってもらって、その読者に集まってもらって、そこから note を始めるという手順を踏んだのは実はそういう理由もあるんですよね。それによって最初からある程度、こういう世界観かっていう空気が。要するに B の人が、プロもいればアマチュアもいて、そういうクリエイティブなことが好きな人がいて、みたいな人たちがサービスに、コアにいる状態で始めたので、note はその人たちがまず使ってくれて。それを見て人が集まるから、やっぱりそういう感じで人たちが集まってくれてっていうこともあって、ああいう感じの空気感ができ上がっているのかなっていうのは思いますね。だからかなり遠回りしているんですけど、cakes を作ったのが note の最大のマーケティングかもしれないです。

——note からの書籍化みたいなところを伺いたいと思うんですけども、何年か前にスマート新書みたいなレーベルが出されたとか、note からの紙っていう流れもあると思うんですけど、それは元々考えられていたんですか？

加藤：note からの書籍化っていうと 2 つ方向性があって、1 つはわれわれ自身がやるんじゃないくて（：外の）メディアさんにやってもらうという構成で、これはもちろん考えていて、cakes の頃からそういうのがいっぱいあったんですけども、それをより加速させるために実はクリエイター推薦プログラムというのがあって、何十社もの出版社、編集部と連携する仕組みを作っていて。最近こういうクリエイターさんがいて面白いし、このコンテンツこんな感じで読まれてまーすみたいなレポートを実はメディアに渡してるんですよ。それによって当然ですけど出るの（：書籍化）が加速するし、教えてもらえれば一緒にプロモーションも協力したりという流れを作ってるんで。これ別にお金もらってないんですよ。お金一切もらってなくて。要するに note に出すと、そうやってメディア、本になったりしやすくなるとクリエイターの人々も集まるじゃないですか。だから出口をいっぱい確保するってわれわれの仕事の一部だと思ってるので、そういうふうにして、そういう流れを作っています。

スマート新書というのはまた別枠で、うちが自社で出版を始めたプロジェクトです。これは note のプロジェクトというよりどっちかというと cakes のプロジェクトに近いかな。要するに cakes は編集部があったので、そこで新しい書籍を試しにやってみ

ようかなと。これはテスト的なプロジェクトなんですけれども、その時は思っていたのがこれも出口を増やすプロジェクトでもあるんですけれども、もう一個思っていたのが、本って結構長いなと思って。こんなに長くなくてもいいんじゃないのかと。今それは動画も短い動画がはやっていますけれども、もっと短い本があつていいなと。あとサイズも何かでかくて重いなということで、ちょっと小さい本があつたら面白いんじゃないのかなと思っていた時期がありまして。それでちょっと試しに、あれは実はスポンサーもいたんですよ。スポンサーもいたのでスポンサーさんのサイトで連載をして、そしてそれを本にするという流れが、スキームが作れたので、ちょっとやってみようかなということでやったプロジェクトですね。

でも新書って多分そういう感じで始まったと思うんですよ。そもそも。出版社とかでやってる新書も学術書とかが結構ごついので、もうちょっとコンパクトな教養を得られるものを作ろうと始めたものだと思うんです。同じような流れがもう一回やってみても面白いかもねってことでやったプロジェクトですね。実験に近いと思います。

——小さいサイズで読みやすいですよ。

加藤：スマホと同じ大きさで出したんですよ。

——他のメルマガとか、同じタイミングで他のサービスとか他の会社がやったものって同時代にあると思うんですけど。

加藤：有料メルマガとか。

——そういうものとの関係とか差別化的なところとかも伺えるといいかもしれないですね。

加藤：課金してコンテンツを配信する仕組みとして、当時ちょうど同じタイミングで有料メルマガというのが流行っていたんですよ。note より前から流行っていました。堀江（：堀江貴文）さんとかがすごい有料メルマガで、あと津田（：津田大介）さんとかね。ジャーナリストの津田さんとかが有料メルマガとか言って、あの辺のものが流行っていたんですけども、僕ももちろん購読したりもしていたんですけど、やっぱり思ったのはメールじゃない方が嬉しいなと。僕は利用者として思ったんです。あと実は発行側からしてもあるんじゃないかなと思ったのが、それこそメールってオープンじゃないので、マーケティングしにくいんですよ。ウェブの方がマーケティングしやすいし、読む側も便利だし、ウェブで課金できて読めた方が多分便利なんじゃないかなと。

ちなみに note はね、note のサブスクリプションってメールでも届くんですよ。だからこれメールの、メルマガの上位互換でもあるんですよ、実は。だからメールでも届いて、ウェブでも見れて課金もできれば、これがいいんじゃない？ってことで作った仕組みでもあります。

サブスクは結構重要だろうなと思って、作る側にとっても読む相手でもサブスクは利用するだろうなということで。ワンショットも単品売りもやっているんですけど、サブスクとワンショットは最初からその仕組みをほぼ入れていますね。

## ○他社サービスとの関係や提携と海外への展開

——当時意識していた競合サービスというか、海外、日本を含めてあったのでしょうか

か？

加藤：いっぱいありますよ。海外だと、Medium とかね。結構いっぱいあるんですけど、それぞれいろんな特徴とかいろいろあるけども、あとそれこそクラウドファンディングとかも競合ですよ。

ただ僕が思っているのが、この話はした方がいいですね。クリエイターの本拠地を提供してあげる必要があるんじゃないかと思っているんですよ。

どういうことかという、もうちょっと前の話からすると、作家さんとかがやっている活動をちょっと説明すると、大体みんな当時、公式ホームページを持って、公式ブログをやって、公式 Twitter をやって、公式 Facebook、公式 Instagram をやって。これ全部更新しているんですよ。新刊出るじゃないですか。で、本が出ましたってこれ全部に投稿するんですよ。Amazon にもリンク貼るんですよ。これって儲かるわけないと思うんですよ。儲かるわけないというか、大変じゃないですか。要するにこの 5 カ所全部で集客する必要があるんです。集客が分散してビジネスは別の場所に行っているんですよ。これって、あんまりいい状態じゃないなと思って。

課題は何かというと、今言ったことそのものなんだけど、創作する場所、集客する場所、ビジネスする場所が別々であることだと思うんですよ。これがまとまっていればいいはずなんだよなってことをずっと思っていて。note の設計思想にそこはすごく活かされているんですけど、コンテンツを作って配信して貯める場所、創作する場所。それを広める場所。それをちゃんと商売にする場所。この 3 つがくっついているという場所が僕は本拠地だと思うんですね。

個人でやっている人は多くないんだけど、会社だとあって、分かりやすく会社で説明しますが、Apple.com ってサイトありますね。これはね、本拠地と言っていいと思うんですよ。Apple のコンテンツ、みんなあそこにありますよ。SNS とかなんやかんやいろいろやっているけど、全部ここに集めているんですよ。集客が集中している。さらにお客さんとの関連付けが、AppleID みんな持っていますよね。そのサイトに ID がひも付いているんですよ、全員お客さんが。ビジネスもここでやっているんですよ。これは完璧な本拠地で、アメリカに本社とかあるけど、あれがある日どこかに引っ越してもなんら影響ないですよ。本拠地はあっちじゃなくて Apple.com なんですよ。一方で、なんでもいいんですけど、Panasonic.co.jp っていうサイトがあるんですけど、これは本拠地かって言うとね、たぶん全然そんなことないですよ。Panasonic（：パナソニック株式会社）の場合は東京と大阪に本社があるのかな。ここが本拠地。ウェブにあるのはネット出張というかネットの看板というか、ネットカタログに近いんじゃないかな？集客もさっきの作家と同じように Twitter やって、Facebook やって、Instagram やって、YouTube やって。新しい冷蔵庫が出ましたって全部更新して、Amazon にリンク貼ってやっていていると思うんです。

でも Dyson（：DysonLimited）は違いますね。Dyson は、あるいは Apple は、あるいは Tesla（：Tesla, Inc.）は、やっぱりネットに本拠地があるんですよ。

今、日本でこれができている会社ってあんまなくて。任天堂ぐらいかな？もちろん事業内容によってもできるできないあるんだけど、基本的に全部この方向に向かっていると思っていて、ウェブ上に本拠地を持つ必要がやっぱりどうしてもある。だって人々の過ごす時間がどんどんネット上になっているわけだから。今、僕らなんかは、多分日常生活の半分以上を超えていると思うんですよ、ネット上で過ごす時間が。だからネット上に本拠地ある会社の方が、僕らが利用するのは当たり前です。一般の人はまだそこまで行っていないと思うけど、ただ、これもさっきのデジタルの話と一緒に、ほぼ全員がネット上の時間の半分以上を超えるのは確定している未来ですね。だから企業

も当然そっち側に軸足を移した方がうまくいきやすくなるのは当たり前だし、個人も同じだと思う。もちろん逆張りしてあえてリアルに置いておくという手もあるんだけど、事業によっては。でも基本はそういう流れですよ。

だからウェブ上に本拠地を起こす必要がある。これが本当の DX だと僕は思うんだけど、DX を推進する必要があるのだけど、企業も個人も、自分でやるのはなかなか大変で、たまにできている会社があるけど、今はまだみんな途中にある。最近銀行が結構やりかけていますよね、日本だと。それでもまだ途中だと思うけど、銀行は結構やりかけているところだと思うけど、何が言いたいかというと、企業も個人もネット上に引っ越しをしている最中というのが今の僕の捉えている状況で、note というのはそれを提供することが必要なんじゃないかなと思っているんですよ。

具体的に言うと、個人に対して発信するものを発信しやすくして、それを置いておきやすくして、そこにさらにお客さんを紐付けてあげて。そして必要ならファイナンスを付けるということができれば、みんなが安心してネット上に引っ越せる。もちろん自分でサイトを作ってやることもできるけど、それって大変だからほとんどの人はプラットフォームを使うと思うんです。

企業も同じだと思っていて、note はちなみに企業向けの notepro という仕組みを提供しているんですけど、それはもちろんまだまだ全然機能も足りないし、言っていることができているのかということとできていないんですけど、そこを目指していますね。あとは僕らができるかできないかはともかく、間違いなく多くの会社がウェブ上に本拠地を移していく流れは止まらないのかなと思っています。僕のなんとなくの思いなので遠藤さんに「全然違うんじゃないの」と言われるかもしれないんですけど。

——いえいえ。

——あまり時間がなくなってきたんですけど、僕も元々編集者でしたから、すごくいろんなことを考えてやってらしたんだなということで感銘を受けながら聞いてました。質問というか、これ、海外との関わりみたいなのをお持ちなんですか？

加藤：はい。ありがとうございます。海外に関しては、現状はウェブなので、使ってくれる人がいれば使ってもらおうという状況でしかないんです。海外展開に関してはよく質問されるところで、考えているのかと言われればもちろん考えているんですけども、これもまたいろんな方向性がある。まずは英語のメニューを作って、外国の課金の手段を用意するとか、そういうところから始まるんだと思うんですけど。そういうこととか、あとはもちろん、もっと例えばちゃんと課金とかガッチリやろうと思うと、今度それぞれの国の商売の法律に合わせて何らかのカスタマイズがそろってくるので、まあ多分事務所とか作って、みたいな話になるんですけど。そこまではまだ今のところ考えてないです。

ただ、結局クリエイティブがネット上で課金とかを組み合わせで、いい感じに回っていく必要があるということに対して課題がある状況というのは、もう世界中全く変わらない。広告だけじゃ食えないというのは全く変わらないと思うので、必要なことだと思ってましてですね。やりたいなと思ってるんですけど、現状はそこに行くパワーがないというのが正直なところ。そこはただ、できたらやろうというのはあります。あともう一個、さっき言った IP も今度始めるんで、IP に関してはもう一足飛びに海外も全然あり得るなというのを思っているところです。

——この仕組みが海外、しかも英語圏に展開すると、また全然違う世界が広がるんじ

やないかなという。労力も大変だと思うんですけど、そんなふうに聞いてました。これだけのコンテンツが今、日本語であって。

加藤：ありがとうございます。

——note のサービス開始後の展開についてという質問の中で、テレ東ホールディングス（：株式会社テレビ東京ホールディングス）とかの業務提携とか、UUUM（：UUUM 株式会社）の業務提携とか、notepro とか、東証グロース上場とか、いろいろ質問があるんですが、その辺に関してどうですか？

加藤：いっぱいあるんで、どうしようかな？

——主に資本提携絡みですね。

——まず業務提携から。

加藤：資本業務提携は見ていただいた通りですね。基本的にメディアさんと多いですよ。日経新聞（：日本経済新聞）とか文芸春秋とか、TBS（：株式会社 TBS テレビ）、テレビ東京（：株式会社テレビ東京）とか、メディア系との取り組みがまず目につくと思うんですけども、これは割とシンプルな話でもありまして。要するに僕らというのはクリエイターさんにたくさん集まってもらって、さっき申し上げたとおり、クリエイターの出口をいっぱい作れば作るほどいいと考えてるんですよ。本が出たらよりクリエイターさんが集まるし、映像化されれば集まるし、という流れが非常に重要なんで。僕らからするとですね、そこをより広げたいというのがありますので、メディアさんと提携できるのであれば喜んで作りたい（：提携したい）というふうに、まず基本線を持っています。

あとはメディアさんの側はどういう思惑なのかというと、逆に彼らのほうは、ネット上にいい配信の仕組みがあればなというのが彼らのほうには思いとしてありますので、だいたいそこが合致して提携させていただくことが多いかなと思います。例えば日経さんなんかとは、note のクリエイター、経済系のクリエイターがたくさんいらっしゃるんで、そこが日経さんに取り上げてもらって書き手として参加させてもらったりとか、みたいな流れも一緒に作ったりとかやってますし。文春（：株式会社文芸春秋）とかもそうですね。同じように note でコンテストした人たちが文春で、それこそ『月刊文芸春秋』を書いたりとか、そういう流れを作ったりとか。あるいは本を出したりとか。その流れを作ってますかね。

UUUM さんは結構新しい会社なので、UUUM とか BASE（：BASE 株式会社）とかは別枠なんですけど、それぞれやっぱり UUUM も BASE もクリエイターさんをたくさん抱えている会社なので、彼らの出口として note という出目（：露出先）をいかに活用できるかというところを検討していただくというのが提携のポイントになるかなと思います。

——UUUM さんとの提携は、基本的に YouTuber を抱えるマネジメントだと思うんですけども、YouTube とは別に note でも何かをクリエイターさんが発信するということですか？

加藤：そうですね。結局彼らは、いろんな発信プラットフォームを使った方が会社のパワーが強まるのが基本線なので、それで note も一つ検討していただいているところ

ですね。あとは資本業務提携以外にも、吉本さんと連携していろいろやったりとか、そういうクリエイターさんを抱えている会社だったりとか、メディアを抱えている会社だったりとかは、随時そういういろいろな取り組みを実際やっています。芸能事務所さんなんかでもやったりもしますし。

——それはnoteさんから話を持っていかれることが多いのか、それともお声掛けしてもらうことが多いのか？

加藤：両方ですね。本当に相談が来たりすることもありますよ。うちのタレントの何とかさんがnoteを使いたいんですけど、どうしたらいいんですか、という場合はちゃんと打ち合わせして、サポートしたりとかしますね。

——メディアだからそういうのはって感じですよ。あと先ほど東証グロース上場って話が出ました。

加藤：なんでしたのかとかそういうことですよ？

——うん。

加藤：これは2つあって。そもそもいろんな物資とか出資受けてやってきてるんです。必要があるというのが一つなんですけれども、あともう一つは、やっぱりプラットフォームって基本的に、いかに規模を拡大するかがやはり重要なので。それを考えると柔軟に資金調達できる仕組みが使えるなら使ったほうがいいというのが基本線ですね。あとは資金調達以外にも、必要に応じてM&Aとかそういうこともできたほうが、よりプラットフォームを拡大するためにはいいわけなんで、その辺の自由度を高めるためにやっているということになります。

## ○システム開発と組織マネジメント

——あと事前に用意された質問事項的には、システム開発面での工夫とかオフショア開発。以前ベトナムでって話伺ったことが。

加藤：開発の話。

——うん。システム面とか開発面とかってどうなんですか？

加藤：視点ってなんですか？

——システム面。

加藤：システムね。開発の工夫ですか？

——いや、特にこの辺がポイントであるとか、こういう。

加藤：なるほどね。結構僕、今でも開発は話し合いをしています。僕自身も（：参加しています）。というのは、結局、長期的に大きくしていくぞと思ってやってるというはあるから。遠藤さんなんかくわしいと思うんですけど、開発って最初のデータ

コードの設計をミスったりすると、発展性がなくなったりすることも全然あるので。なので、その辺の長期的な視点に関しては、かなり大事だと思っていて。例えばレコメンデーションシステムなんかはデータ構造の設計が相当重要なので、そのくらいの段階から「未来こういうふうにしたい。今の AI ってこれができなくても、これができるようになったらこんなことが可能になるから、それができるのを見越したデータ構造の設計をしていこう」みたいな話は、実はかなり今でもしていますね。

一方で、そういうところ以外はもちろん現場でガンガン作ったりも当然するんですけども、そういう機動的にもうどうにかできる仕組みを作るというのは努力していますね。システム開発は本当に大変ですよ。

——一般にどうなんですかね。そこまで、もちろんエンジニアね。プラットフォームはだいたいプログラマー出身みたいな話があるじゃないですか。イーロン・マスク（:ElonReeveMusk）にしろ、Amazon にしろ。一般的にそこまで、今まで、そういう今の例じゃない、いろんなコンテンツ系のサービスなんかも含めて、どうなんですかね？社長がどのくらいコミットしてるんですかね？

加藤：それは全然違うんじゃないですか？全然しない会社もあると思いますけどね。結局僕らはあんまり世の中にないものを作っているじゃないですか。お手本がないんです。お手本がないものを作るときって、どうしても「こういうのを作ろう」っていうのは、誰かがある程度音頭を取る必要があって。その一番コアの部分はどうしても言わざるを得ないところがあるのかな。あと僕自身、元々システムをやっていたこともあって、そこはエンジニアと対話できると話が早いんで。結局、技術的に不可能なことはできない。逆に、実は難しいと思われてるけど「これできるよね？」ってこともあったりするんで、そこは話ができたほうが早いことは多いと思いますけどね。ただ現場は大変です。あとそこは委譲も結構課題にはやっぱりなりやすくて。権限委譲をしたほうがより広がるわけなんで、今そこはかなりできるエンジニアとか PM 的な人が増えてきて、委譲ができるようになりつつあるところなので、それもあってさっきの IP の場合とか、そういったことができつつあるというところですよ。

——そっちのほうに集中できる。

加藤：僕はできればしたいですね。

——人材面の、今、優秀なエンジニアがなかなか取れない話って延々と続いていると思うんですけど、オフショアの話もありましたけど。人材面で特にこういうことをやってきたとか、そういうのはあるんですかね？だんだん未来っぽい話、今から未来に向かっちゃってるんだけど。

加藤：オフショア開発は昔やったことあるんですけど。

——今はやってないですか？

加藤：今はやってないですよ。

——ああ、そうなんだ。

加藤：結構地味な話になるんですけど、オフショア開発って結構ハンドリングが難しいですね。開発会社とか、最初はいいい人を当ててくれるんですけど、中でチェンジして変わったりとかするし。よくあるんですよ。だって、その中にいるいい人って大体一番いい人が当てていくから変わっているし。あと遠方にいる人たち、これはまた僕らの力が足りないという面は大きいと思うけど、コントロールするのは結構大変なので。誰かが 1 人乗り込んでいって、がっちり管理しきるぐらいになったらできると思うんですけど、そこまでの感じでもなかったんで、国内でやってますね。

——人材面ってどうなんですか？人材を取っていくあたりは。

加藤：大変じゃないという人は今いないような気がしますけど。大変ですよ。大変です。

——最大の課題はなんですか？ちなみにその勢いで言うと。

加藤：最大の課題か。やっぱりこの事業自体があんまりお手本にする会社がないんで、ニコニコ（：ニコニコ動画）なんかもそうだと思うんですけどね。あんまりお手本にする会社がない事業って、マネージャー級の仕事の難易度は相当高いと思うんですね。

——ちなみに組織的にワンマン感が高いと普通に聞いていると思うと思うんですけど、どうなんですか？

加藤：それがね、3、4 年前くらいは相当高かったと思うんですけど、今はかなり権限委譲を進めて、逆にそれで時間ができたからその IP とかをすることができているっていうことでも実はあって。分からないです。それがまた続けられるかどうかは分からないんですけど、今はそこはある程度はできてきているという実感がありますけどね。

——なるほど。すごく先を読んでやられて、ものすごく計算づくでやっているように聞こえるインタビューだと思うんですけど、それでこういうふうにやれてきたご自身の資質なのか、会社がすでに持っている会社の資質なのか。それで大事なこととかそういうのもあるんですか？

加藤：もしそう聞こえたら、うまく話してしまったという話になるんですけども。大きな流れはもちろんある程度予想していたことはあるんですよ。

——業界にいればある程度はね。

加藤：ただ、大きな流れは、もちろん QV-10 は全部行くなとかそういうのはあるんですけど、ネットの流れがこうだなとか大きなところはもちろん予想していたんですけども、細かいところは全然予想通りではなくて、基本的にはもう手数が一番重要なんじゃないですか。

——手数ですか？

加藤：だと思えますよ。だってうまくいったことを続けているから。そのうまくいっ

たことを今話しているんで、なんかうまくいっているように見えるけども。うまくいってなくて辞めたことは全然あるんで。大きな方向性はもちろん外さずにずい。

——でも開発力ってことになるじゃん。還元すると。

加藤：開発力とPMの企画力になると。

——もちろん必要だと思うんだけど。

加藤：十分なんじゃないですか。もちろん開発力だけ、開発力はそんなに大手ほどいっぱいあるわけでもないからな。その組み合わせでやっているのかな？

——ノリの良さとかあるんですか？

加藤：ノリですか？どうだろうな。

——僕がアスキーにいたときに、もう浮いているから、この人はもう起業とかした方がいいんじゃないかとか。

加藤：僕、浮いてました？

——浮いているでしょ。

加藤：そんな浮いていた自覚ないんだよな、そうですか。

——全然他の編集部の人たちって、もうちょっとベタっとした、ある種アナログな人間の塊だったじゃん。編集長も含めて。

加藤：そうか。そうですね。何かを前提としてずっと続くものだと思っていないっていうのはあると思いますね。例えば出版にいたときだって、今もそうですけど、現在あるシステムってたまたまそうになっているだけだと基本的に全てにおいて思っているんで、何か大きな革新があるとガーッと変わるっていうのは思っているし。ただ一方で変わらないのは、人間って変わらないから。人間の性質とテクノロジー、そして時代の流れる方向性が組み合わさった結果、世の中がどこかに動いていくというのが基本的な世界観。なので、そこに対して面白いことができればやるぞ、って感じです。

## ○「note」のミッションとバリュー

——手数というのは意外な答えでしたね。

加藤：手数はまあ、相手の数かもしれない。手数とはちょっと難しいですね。そんなにいっぱい手があるわけじゃないですからね。

——いやいや、でもすごく重要かもしれない。

加藤：でも重要だと思いますよ。トライしてやめたことはいっぱいあります。

——なるほど。いいですね。

加藤：だから会社のバリューといって、6 個の標語みたいなものがあるんですよ。

——なんと。それを教えてください。

加藤：ここら辺は実は、バリューって Amazon がやっているのを真似して始めたんです。

——アメリカの会社は結構そういう（：のをやっていますね）。

加藤：ちなみにミッションは目指すところですね。北極星のようなものだと僕らは呼んでいるんですけど、ミッションは「だれもが創作をはじめ、続けられるようにする」です。

——ん？

加藤：「だれもが創作をはじめ、続けられるようにする」というのがミッションです。

——すごい。「VAIO」みたい。

加藤：バイオってなんでしたっけ？

——SONY の「VAIO」。

加藤：どんなものですか？

——そんなことだったんです。

加藤：そうなんですか。それ知らないです。

——「VAIO 憲章」っていうのがあって。

加藤：あ、VAIO 憲章ね。これがミッション。基本的にこれに適っているかということは常に問われる組織になっているんです。僕がなぜバリューを作ったかという、まさに自立的な組織にしたいって作ったんですよ。やっぱり僕、Amazon ってすごい会社だなと思うので。だって、昔はなかったじゃないですか。なかった頃を知ってますよね？なのに、たかだか何十年かであんなものができて世界を覆って、ジェフ・ベゾス（：JeffBezos）と一回も会ったことがない人が AmazonWay（：TheAmazonWay）をみんな実行してやっている。これって結構すごい驚異的なことだなんて思っていて。どうやっているのかなと思ったときに、バリューがあって強烈にそれをみんなに理解してもらって、なんなら評価にも使っているというんですよ。あ、それはやろうと思って。深津（：深津貴之）さんという CXO と一緒に、彼に入ってもらって一番最初にそれを作ったんですよ。そのバリューがね、ちょっと待ってください。

——北極星？

加藤：北極星はミッションです。ミッションは「だれもが創作をはじめ、続けられるようにする」で、バリューがね、6 個あるんですけど、1 個目が「CreatorFirst」です。これは要するに当たり前なんですけどね、クリエイターのために作っている会社なので、クリエイターファーストで。さらにクリエイターというのは、いわゆる作家とかだけじゃなくて、今の時代はみんなクリエイターだよという話なので。結局、顧客ファーストという話なんですけど。2 個目がね。

——「note バリュー」って検索したら出てきます。

加藤：出るでしょ？

——すぐ出ます。

加藤：すごく社外にも打ち出しているの。

——そうなんだ、知らなかった。失礼しました。

加藤：2 個目が「多様性を後押ししよう」ですね。PromoteDiversity か。さっきの cakes を始めるときに思っていたことなんですけど、通じるんですけど、コンテンツとかクリエイティブの根源的な話なんですけど、違うから表現するんです、みんな。みんな違うから分かってもらうために表現するので、これはやっぱり根源的なことなんです。あとプラットフォームって、結局放っておくと同じようなことばかり繰り返す場所になりかねない。なりやすいじゃないですか。そういう動きってどうしても力がかかるんです。これはやっぱりちゃんと言っておいたほうがいいだろうなということで。この 2 つはクリエイティブに関わるバリューです。

次の 2 つが、どちらかという仕事のやり方に関する話なんですけど、1 つ目が、英語で言うと BeCreative、日本語で言うと「クリエイティブでいこう」ということと、もう一個が「つねにリーダーシップを」です。本当にこれは仕事の話ですね。

——「リーダーシップを」ってどういう意味なんですか？

加藤：これもちゃんと説明のキャプションが全部ついています。

——失礼しました。

加藤：リーダーシップは当事者意識を持って、率先して実行しようぜと。傍観せずに自分でやりましょうみたいなことを書いたりしています。クリエイティブのほうも、創作、ものづくりをするということだけではなくて、ある状況とか問題に対して前向きに問題を解決する姿勢を示しますと。結構、やっぱり新しいものを作って、サービスを作ってやっているってなかなか難しいことなので、こういうのは重視してやっていこうというのは常に意識するし、これは本当に評価項目にも入っています。

あと 2 つが、TryFirst、「すばやく試そう」ということと、もう 1 個が ThinkBig ですね。「おおきな視点で考えよう」という。この 2 つが矛盾しそうな 2 つなんですけど、

大きな視点を持ってトライファーストしようぜという話なんですよ。結構これはみんな意識してやっていると思うし、自律的に、しかしながら1つの方向性を向いて。

——先ほど聞こうとした人格に近いものですね、会社の。

加藤：そうですね。そういう組織を作りたいなと思っているので、こういうのを作ってやっています。だからサイトを作る時の機能とかを作る時のモックとかも。

——最終的に迷った時にそれで決めると。

加藤：決めるし、モックとか作る時の仕事の仕方も、結構これはある程度決めています。例えばモックとかもね、よくある話なんですよ。例えば社長に新プロダクトや新機能のモック見せに来る時って、普通の会社だったらめっちゃくちゃ準備して、すごくきれいなパワポの資料とか作って。準備して、準備して、何週間後とかに1時間のアポとか取るじゃないですか。そうじゃなくて手書きで見せてくるんです。なんなら打ち合わせ中に書いて見せて共有するでもいいという。これはTryFirstの話と通じるんですけど、モックは手書きで見せようぜというのは結構社内でよく言っていたし。早くいいものができるほうが重要じゃないですか、社内でみんなの顔を立てるよりも。もちろんしっかり準備することが大事なときはそれはあるんですけど、例えばの話なんですけど、全体的にそういう文化づくりというのは意識しています。これまでもだんだん意識しないとみんなちゃんとやろうとする感じになるので、いやいや、もっと手書きで出そうみたいなところはフィードバックを逆にしたりとかもよくあります。

## ○ガイドラインの整備・運用とサービス名「note」の普及

——noteとして先ほどガイドラインとか整備してという話だったんですけど、炎上対策ってどのように取り組まれているかみたいなのところってありますか？

加藤：炎上対策はですね、大きなことを大まかに話すと、ルールと運用なんですよ。ルールと運用の話になる。ルールと運用と文化かな、さっきの話で。ルールと運用と文化の話で、ルールに関してはもちろん利用規約というのがあって、これは皆さんにも見てもらえるようなもので、利用規約に同意してまず加入してもらっているんです。もちろんそれ以外にもガイドラインというのも発表して、こういうのをわれわれいいと思っているので皆さんよろしくというのも出して説明するようなものを作っているの。この辺がルールに近いエリアだったんですよ。

あとは運用のほうは、運用は安全性にも関わるのであんまり詳しくは言えない部分もあるんですが、仕組みとしてはAIなどを活用したプロアクティブな探知もやっているし、人ももちろん使ってやっているし、あとは通報から来る対応なども両方やって治安を守るかという対応はしています。これはどこまで行っても全員が満足する状況というのは難しい。シンガポールみたいな厳しいのが心地いい人もいれば、もっと緩いところが心地いい人もいれば、なかなか難しいところは実はあるんですけども、何かいい形ができないかというのを常に努力しています。

——事前の会議をしていて思ったのですけれども、課金という特性上、どうしても情報を売る情報商材的なテーマでやられたり、稼ぐ系だったりとか。そういったように誘導するような方々も出てくると思うのですけれども、それはどのように対応されて

いたのか？

加藤：情報商材問題ですね。結構これも難しい。線引きは難しい。だって、本だって情報商材だから。だから、どこが OK でどこがダメかっていうのは、クリアカットに決められることではそもそもないんだけど、もちろん違法な内容のものはダメです。ある程度ここはダメっていうルールは決めてますし、さらに内部でパトロールするときのエリアとかも、線引きとかもしてるんですよ。その詳細はあんまり言えないし、言にくいんですけども、例えば違法なものとか、われわれがこれはいてほしくないなっていうのはダメにしたりとかして、内部的なルールも作ったりしてやってるし。あと随時その辺のルールは定期的に話し合いをして。すみません、あんまりきれいに答えられなくて申し訳ないです。

——線引きが難しいな。

加藤：難しいですよ。例えばね、いわゆるマルチっぽく、これを買った人は、あと 10 人にこれを買わせてどうのこうのというやつとか、一時期、昔はやった時代がある。note だけじゃなくていろいろとメルマガとかでそういうことをやるのをはやった時期とかあるんですけど、そういうものとかはもう明確に NG にしてますし。

——例えば思想的な話とかはどうなんですか？例えば反ワクチンみたいなデマだったりとか、そういったちょっと怪しい方向に行くような記事とかはどのように対応されているんですか？

加藤：まずはさっきも言った通りで、規約に書いてあるルールとかが基本です。それに触れないけれども、「これはな…」というのもあります。それに関してはね、サービスなんで規約で運用するのが基本なんですよ。ただ、われわれの運用の中で入っている幅は当然持たせることができ、それに関してリコメンドとかの順位を下げるとか、そういうことをわれわれのほうでそこは決めることなんで。どういうコンテンツをどうするかは申し上げられないんだけど、そういう対処をしたりとか。あとね、反ワクチンとか、特別なタイミング、でっかい地震がきたとか、特別なタイミングのときは、それに関するコンテンツに関して全部に一律に注意書きを出したりすることもあります。

例えばコロナに関するものだったら、政府の情報のところには必ずリンクを貼られるようにするとか、そういうことをするときもあります。まあ結構この辺は模索しながらいろいろ常にやっている感じですね。

——アップデートを加えて。

加藤：そうです。

——あと、聞き漏らしたことがあります。サービス名称っていうところで、cakes、note というのはどのような経緯でつけられたのかというのと。例えば note とかだと検索でちょっと不利なような気がするんですけど、素人ながら。

加藤：サービス名を普及させる過程でいいですかね？

——はい。どのように考えられるんですかね。

加藤：そうですね。cakes のときはそんなに深く考えていなくて、メディアなんでね、かわいらしい名前がいいなとか、美味しいものがたくさんあるから cakes にしようかなとか。それぐらいの軽い気持ちでつけてるんですけど、note のほうはね、結構考えてつけてまして。さっきもお伝えした通り、本当にみんなが使ってくれる流通の場にしようかなぐらいの気持ちで始めてるんですよ。なので、なるべくプレーンな、なんなら忘れられてもいいぐらいのデザイン、名前だけじゃなく、デザインもね、あんまりそのことを意識しなくていいようなぐらいのものにしたほうがいいんだろうなと思ったんですよ。

だから例えばブログサービスとかだと、このかわいらしいファンシーなブログサービスで、俺が書くのはどうなのかとかあったりするんですよ。要するに、サービスの色がこうする（：つく？）ことで起こる。逆もあるんだけど、このソリッドなところで俺が書くのがどうかなというのものもあるかもしれないし。とにかく、そういうのを一切なくしたかった。むしろ透明であるべきだという発想で始めていて。さらに書くこととか、アイデアとかに関係する名前がいいなということでnoteにしたんですよ。でも、そうは言っても、1 カ月くらいで検索順位、日産の note を超えましたよ。強いんです、あれが。最近 note 売れてるから伸びてきてるんですよ。結構いい勝負をずっとしてます。

——うちも打ち合わせのときに言ってたんですけど、みんなが note に書いたらどうですか？ どうですか？ って言うから、私、今更 note に書けてみんなに、学生に言われてるのかと思ったら、こっちの note っていうか。あ、この note ねっていう。

加藤：そうなんです。一般名称にすることの良さはそこもあって。そういうふうな感じで使われるようになったら勝ちですよ。それは結果的にそこまで考えてなかったですけど。

——サービス名は加藤さんがつけられた？

加藤：そうですね、最終的には。

## ○後進への提言

——これは研究者とか学生が見るものなんですけど、本来アーカイブなんで最初の方に伺った経緯が一番重要なんですけれども、後半出てきたところもあるんですけども、要するに今これからこの分野でやっていきたい学生とか、研究者に対して最後一言。こういう考え方がいいよとか、あるいはこうやったらどうだみたいな。

加藤：「この分野」って、どういう分野？

——ネット文化を作っていく、ネットないしはネットでビジネスをしていく。その 2 つ重なっていると思うんですけど、note の場合はね。

加藤：そうですね。ネット文化を作っていく、ネットビジネスをしていく。

——人生みたいな話でもいいですよ。

加藤：この辺は結構難しいんだよな。つまり仕事観にもよるんですけどね、なかなか難しいな。どうしようか。

——結構仕事人間なんですか？

加藤：いや、全然。僕は仕事がとにかくしたくなくて。それで大学院に行ったんですよね。仕事がめちゃくちゃ嫌なんだけど、この分野ならギリギリできないこともないかなと思って出版に行ったんですよ。なぜかという、出版だったら本は好きだし、コンピュータも好きだし、あと面白い人と会うことができるから。まあなんとかいけるかなということで行ったんですよ。だから僕は仕事からすごい逃げたんですけど、結果は好きなことをやったといえれば聞こえがいいんですけど、好きなことをやったというほどきれいな話ではなくて。好きで得意なことをやったのかな？好きで得意なことをやったのかもしれないですね。

おススメはですね、好きで得意なことをやるのが成功確率が高いかなと思うんですが、ちょっと待ってください。あんまり良いアドバイスにならないかな。こういうのって難しいですよ。スキル、得意なこと。

——なぜうまくいったんですか？

加藤：なんで僕が躊躇しているかに関係しているのは、結構運が良かったんじゃないですか。もちろんうまくいった部分もあると思うんですけど、結局こういうのってタイミングもあるじゃないですか。

——ライバルになるサービス出てこなかった。

加藤：そうそう。あと僕なんか、まさにパソコンの黎明期、インターネットの黎明期にちょうど若者だったんで。そこにいっぱい時間をコミットできたかなっていうのはすごく大きいし。

——その原稿を書いたんですよ、最近。

加藤：ああ、そうなんですね。

——要するに、コンピュータ業界って大体僕ぐらいの、1977 年ぐらいに学生だった連中がずっとその後を（：牛耳っている）。ジョブズ（：SteveJobs）も日本もアメリカも全部その世代なんだよね。いわゆる 76 世代。ネットの世界も結構大学生の時にネットを使った連中が結構牛耳ってるんですよ。未だに結構牛耳っている。LINE から何かみんなそうなんです。みたいな話があって。新しい商売ができそうなタイミング、新しい技術が出た時に学生であるかどうかっていうのはものすごい重要なんですよ。もう 3 年あとに生まれたらという発言をする人、本当にいるんですよ。

加藤：そうなんです。だから結構たまにまなこともあるなとは思って、好きなことがたまたま時代の流れに合っていたっていうのは相当大きいなというのは自分で実

感をしていて。もちろんそれでもうまくいったり、いかなかったりいろいろ人によってあると思うけど。だから好きなことが時代に合っている人はアクセルを踏むのは超お勧めだなと思うんです。ただこれも難しいんですよね。コンピュータもだって僕らは子供の頃って、とはいえクラスの人には誰も見向きもしなかったですから。時代に合ってなかったです、その頃はまだね。

——小学校時代にこれがあったっていうのは、自分で欲しかったから買って（：もらった）？

加藤：僕は自分で欲しくて買ってもらったんですよ。

——よく親父が買ってきたからとかいう人もいますよね。

加藤：それで言うとね、たまたま小さい博覧会が、昔は博覧会ってありましたよね。新潟博というの。

——ありましたね。

加藤：それで、新潟だからお分かりでしょう。

——ある。分かる。

加藤：小学校3年か4年のとき、新潟博に行ったんですよ。そのね、NEC（：日本電気株式会社）のブースでね。

——ここしか全然わからないみたいなの。

加藤：PC-6001 があったんですよ。それでね、欲しいと思ったんですよ。そういう、やっぱり好きなことをやるのがいいと思いますよって話になっちゃうんですけど、結構無責任な発言だなと同時に思ったっていう。ただ、若者が好きなこと、若者がすごいコミットできることが好きなことって、時代に合ってる可能性は高いですよ。ある程度は流行ってきているわけだから。ただ、僕は一般的にも市場性があるかどうかは結構気にしてた気がします。やっぱ編集者なんで。事業とかする上で、さっきも言ったように大きな流れとして。自分はコンピュータが好きで得意なんだけど、ちなみに編集者の時も、僕、将棋がすごく好きなんですけど、羽生（：羽生善治）さんをすごく尊敬してるんですけど、結局羽生さんの本は作らなかったんですよ。なぜならば、めちゃくちゃ売れる羽生さんの本を作れる自信がなかったから。羽生さんという偉大なひとの時間を使うには、ものすごいものをつくらなければいけないわけですが、そこまではできる気がしなかった。だから、やっぱり、成果が出ることは相当意識してますね。そう言えば。

ちなみにこの事業もそうですね。僕、本当は編集のほうが得意なんです。経営よりも多分。なだけ、このエリアで今やる人がいないから。IT とコンテンツと両方やってる人がいないから、そしてここは今空いてるって言うとおかしいけど、そんなマーケティング感覚で運営してる。必要だからやってる。だから、ある程度そういうことを考えてやる必要がある。僕、本当はだってコンテンツを作りたいですもん。note がめちゃくちゃうまくいって会社がすごくでかくなって、お金がジャブジャブに

なったら 300 億円くらいかけたゾンビ映画とか作りたい。

——ゾンビ映画？

加藤：そういう無駄の塊みたいなことがしたいですね、本当は。だけどやっぱりその前に、これをやるべきだからやってるのはある。とはいえ、我慢してやってるわけでもないんですけどね。自分の専門性ってあると思う。だからある程度好きなことで専門性を身につけて、成果を出して、より大きなところに変えながら行くっていう、すごくあんまり面白くないアドバイスになっちゃうんですけど。

——いやいやいや、全然食欲ですよ。じゃあゾンビ映画が出てきたらこれは相当いったんだなと思って見てればいいわけですね。

加藤：そうですね（笑）。

——ありがとうございました。

加藤：ありがとうございました。

——ありがとうございました。面白かった。

**※このテキストは、インタビューの書き起こしにインタビューイーが入朱したものです。**