

Nikkei Business

# 日経ビジネス

米ヒューレット・パッカード  
ハードは儲かる

エース ブランド創造戦略  
脱サムソナイトで飛躍

007.10.29

1泊6万円の舞台裏

# ホテル経済論

## サービス立国の夜明け



第22回 企業トップが選ぶベストホテル

東京1位 パークハイアット東京

大阪1位 ザ・リッツ・カールトン大阪

ドミニク・ペネローザ氏 **メタフォーグループ  
CEO(最高経営責任者)**

# 言葉の壁をネットで超越

4カ国語に対応したSNS「ワールドフレンズ」の生みの親。  
言葉の壁を超えたオンラインの社交場を3年で収益事業に育てた。  
ネットバブル崩壊を耐え抜いた不屈の信念と行動力が光る。

本拠は上海だが、ユーザーはアジアを中心に全世界に150万人。スタートから3年で黒字化を果たし、収益の7割を日本から上げる――。

そんなユニークなオンラインサービスが注目を集めている。メタフォーグループが運営する英語、日本語、中国語、韓国語の4カ国語に対応した多言語SNS(ソーシャル・ネットワーク・サービス)「ワールドフレンズ」だ。

ドミニク・ペネローザはその創業経営者。2000年初めに前身のベンチャーを香港で立ち上げた。東洋系だがどことなくエキゾチックな顔立ちに、180cm近い長身。カジュアルウエアを小粋に着こなし、一言でネーティブと分かる英語を操る。華僑であることは想像できても、出自を言い当てられる人はまずいない。本人に直接聞くと、「実はちょっと複雑でね」と、はにかむような笑顔で語り始めた。

ペネローザは1970年、カナダのトロントに生まれた。祖父母は中国福建省の出身で、戦前フィリピンに移住してフィリピン名を名乗るようになった。両親は60年代、フィリピンからカナダに移住した。こうして中国人の顔とフィリピン人の名前を持つカナダ人の起業家が誕生した。

大学時代までを過ごしたカナダでは、英語とフランス語が公用語。学校では

フランス語の授業が必修だった。友達とは主に英語で話し、両親とは福建省の方言の閩南語<sup>みんなん</sup>で会話。夏休みにフィリピンに里帰りすると、親戚たちはタガログ語やセブアノ語で話しかけてきた。就職して香港で働き始めてからは、中国語と広東語が加わった。

「いつだって異なる言葉と文化の壁を克服するのに必死だった。ワールドフレンズは、そんな自分自身の経験から生まれてきたんだ」

## ネーティブの外国人と友達に

インターネットに国境なしと言われるが、国や言語が違うユーザーに同一のサービスを提供するネット企業は意外に少ない。

例えば、日本最大のSNSであるミクシィのユーザーはほとんどが日本人。世界最大手の米マイスペースは、英語、スペイン語、日本語など多数の言語に対応しているが、ユーザーは同じ言葉を使う者同士で別々のコミュニティーを形成している。

これに対し、ペネローザは最初から国籍や言葉の違うユーザー同士がチャットを楽しんだり、友達を探したりするコミュニティーを立ち上げた。ワールドフレンズは4つの言語のどのページからでも、例えば「日本に住み、英語が話せる20代の男性」といった条件

で検索して、世界中のユーザーの中からお気に入りの相手を探せる。

とはいえ、通訳サービスは提供していない。言葉の違うユーザーと交流したければ、相手の言葉を学ぶ努力が必要。ペネローザはそれをネックとは考えていない。反対に、外国語を学ぶのに最適な場として売り物にした。

外国語を進んで勉強する人なら、ネーティブスピーカーと友達になりたいと誰しも考えたことがあるだろう。しかし現実には、外国人と日常的に接する職場に勤めているのでもない限り、チャンスは少ない。留学情報誌の「ペンパル募集」のページをめくって文通相手を探したり、そこに投稿したりした経験のある人もいるはずだ。

こうした熱心な学習者をネットで国境を越えて結びつけることができれば、大きなビジネスになり得る。ペネローザはそう直感した。

2003年7月にスタートしたワールドフレンズは、日本やアジアの英語学習者向けポータル(玄関)サイトや、欧米人向けに日本やアジアの情報を紹介するウェブサイトと提携しながら、ユーザーを着実に積み上げてきた。

「ワールドフレンズはもっともっと伸びる。グローバル化の趨勢を考えれば150万人はまだ序の口。1000万人も夢ではないはずだ」

もっとも、いくらユーザーが増えても、利益を上げられなければビジネスは成立しない。そこでペネローザが目にしたのは「日本」だった。

ドミニク・ペネローザ(Dominic Penaloza Jr.)氏  
1970年2月カナダ・オンタリオ州トロント市生まれ、37歳。  
93年西オンタリオ大学アイヴィ・ビジネススクール(経営学学士)卒。米スミス・バーニー(現シティグループ)  
香港法人、香港PAMAグループで投資業務に携わる。  
2000年1月ハングリーフォーワーズを創業しCEO  
に就任。2005年香港から上海に本拠を移転。

手に持っているのは、人と人を結ぶ「マッチ・メイキング」にちなんだ巨大なマッチ(上海のオフィスで)

世界中の言語の中で学ぶ人の数が一番多いのは、言うまでもなく英語である。特にアジアでは、よりよい仕事に就くためにお金を払ってでも英語を学びたいという需要が大きい。中でも日本に着目したのは、英語学習を1つの産業として見た時に、その規模がアジアで飛び抜けて大きかったからだ。

「日本では数百万人が民間の英会話教室に通い、何万円もの授業料を毎月きちんと支払っている。そう初めて聞いた時は驚いた。インターネットを使って今までにない英語学習の機会を提供すれば、絶対に受け入れられる」

ワールドフレンズは昨年7月に黒字化を達成した。それを支えるのは、ユーザー全体の約4%を占める有料会員からの会費収入だ。

ユーザー登録は無料で、自分のプロフィールを作って公開したり、ほかのユーザーのプロフィールを自由に検索することができる。しかし気に入った相手に自分から連絡するには、有料の「VIP会員」になる必要がある。

有料会員にはもう1つ、「オープンクラブ」と呼ぶ種類がある。自分から連絡することはできないが、VIP会員以外からも連絡を受け付けられるというもの。つまり無料会員でも、オープンクラブ会員に対しては自分からアプローチすることができる。

日本や中国では、英語は勉強したいがネイティブの外国人につたないメッセージをいきなり送るのは恥ずかしい



と躊躇する人が少なくない。自分よりも相手からアプローチしてほしいという内気なユーザーの希望に応えた。

「僕自身もアジア人だし、ずっと言葉で恥をかいてきた。ユーザーの気持ちはよく分かる」

### 英語を学ぶ日本人の心をつかむ

有料会員の会費は通貨と期間によって違い、円建ての3カ月契約ではVIP会員が7000円、オープンクラブ会員が7500円。個人向けのオンラインサービスとしては決して安くはないが、有料会員に占める日本人の比率は約7割に達する。

ペネローザは、ネット空間を遮る言葉の壁に隠れた手つかずの市場を見つけ出した。英語を学ぶ日本人の心をつかみ、ビジネスとしても軌道に乗せた。

しかし、仮に市場を見つけてもビジネスとして成功させるのは容易ではない。商習慣が異なる複数の国のパートナーと提携し、言葉も価値観も違うユーザーの気持ちに訴えるサービスを提供しなければならない。

メタフォーは上海、東京、香港の3カ所にオフィスを持ち、社員の国籍も中国、日本、カナダ、スイスなど多彩だ。事業が軌道に乗ったのは、やはり舵を取るペネローザの個性と手腕によるところが大きい。

「社員の意見がまとまらない時、様々な意見の中から不要なものを捨てて必要なものを残し、進むべき方向を導き出すのが絶妙にうまい」

米ダブルクリックの日本法人など複数のネット企業設立に加わった後、メタフォー日本法人で事業開発ディレク

ターを務める原田健は舌を巻く。

「畑違いの専門的な議論でも、ポイントを正確に見分ける鋭いセンスを持っている。打てば響くポストだからこそ、部下はやりがいを感じる」

そう語るのは、米IBMなどで長年システム開発を手がけ、現在は上海でメタフォアの技術ディレクターを務める姚津だ。

ベネローザの祖父は、戦後のフィリピンで米軍のスクラップの取引から身を起し、その後日本のベアリングの輸入代理店を創業して成功した。父はトロントの中華街で雑貨店やレストランを手広く営んでいた。ベネローザ自身の初めての起業経験は5歳の時、自宅の玄関前に開店したソーダ水の屋台である(右の写真)。



5歳の時、ソーダ水の屋台を出して起業体験(トロントで)

父が事業に失敗し、一家で夜逃げ同然にトロントを脱出した経験もある。それでも父は起業をやめず、フィリピン、米国、中国などに次々と会社を作った。ファミリーにとって、起業は成功も失敗も日常の風景。そんな空気をいっぱい吸って育った。

「祖父や父がそうだったように、自分は生まれつきの起業家。それは自然な選択だった」

大学では経営学を専攻し、父の中国の会社を1年間手伝った後、1994年に米証券大手スミス・バーニー(現シテイグループ)の香港法人に就職した。その後、香港の有力投資会社PAMAグループに移籍し、日本や中国大陸を含むアジア全域の投資案件を手がけた。起業を目指すベネローザにとって、ビジネスの目利きの力を磨くのに最高の修業の場だった。

転機が訪れたのは99年秋。後にネットバブルと呼ばれる起業ブームに世界中が浮かれていた。PAMAにも無数の提案書が持ち込まれたが、同社の姿勢は慎重で、バブルが弾けるまでネッ

ト企業には1件も投資しなかった。そんなある日、提案書をチェックしていたベネローザは、「これなら確実に利益を出せる」と思うものを見つけた。広告付きの電子メールを使ったマーケティングだった。PAMAとしての投資は見送ったが、起業のヒントとして頭の中にしまった。

ひらめきは突然やってきた。投資業界の最新の専門用語を覚えるため、ベネローザは英語と中国語を対訳した手製の単語帳をいつも鞆に入れて持ち歩いていた。ある投資案件を終えて休暇でイタリアに旅行し、ホテルの部屋で所在なく単語帳をめくっていた時のこと。単語帳を電子化し、広告付きの電子メールで毎日1語ずつ無料配信するアイデアが頭に浮かんだ。

## “7日間テスト”で信念貫く

「世界中の語学で苦労している人々の役に立てる。見かけ倒しのネット案件と違って収益の見通しも立つ。これこそ自分のやるべき仕事だ」

香港に戻ると、PAMAに辞表を出して起業の準備に着手。幸い、PAMAの上司やパートナーが個人の立場で出資に応じてくれた。単語帳配信サービスは「ハングリーフォーワーズ」と名づけ、2000年2月にスタートした。

ところが、起業の喜びもつかの間、ネットバブル崩壊の衝撃が襲ってきた。

追加出資の望みを絶たれ、資金が底を突けば即破綻という状況になった。事業規模をぎりぎりまで絞り込み、薄水を踏みながら黒字化を目指した。

しかし2年後に黒字化を達成しても、投資家の関心は戻らなかった。それでもベネローザは諦めなかった。ハングリーフォーワーズで培ったマーケティングのノウハウや提携先のネットワークと、黒字化で生まれたわずかな余裕資金を生かし、新たにワールドフレンズを立ち上げた。システムの開発コストを少しでも抑えるため、2005年には本拠を上海に移した。

PAMA時代からのビジネスパートナーで、香港の貿易流通大手リーアンドフン取締役の安田信は、ベネローザをこう評する。

「起業家に不可欠な旺盛なチャレンジ精神と強い信念、そして投資家に欠かせない冷静さと忍耐力を両方兼ね備えている。並の起業家ならとうの昔に投げ出していただろう」

実際、うまくいかないビジネスには早く見切りをつけ、次の商売を探すのが華僑経営者の典型的なパターンだ。ところがベネローザは、一度始めると成功するまで諦めない。ワールドフレンズを軌道に乗せた原動力は、バブル崩壊後の逆境を7年近くも耐え抜いた不屈の精神だった。

途中で投げだそうと考えたことはないのか——。そう本人に質問すると、こんな答えが返ってきた。

「自分で決めた“7日間テスト”というのがあるんだ。起業のアイデアは無数にあるが、あらゆる角度から7日間考え続け、自信が揺るがなかったものだけ実行する。これに合格したのはハングリーフォーワーズとワールドフレンズの2つだけ。成功を信じていたから、諦める気なんてなかったよ」

＝文中敬称略(北京支局 田原 真司)

Dominic Penalzoza, Meta4 Group CEO

## Transcending the language barrier with the help of the Internet

Relying on strong conviction and tireless energy, after surviving the original Dotcom crash, the creator of the WorldFriends multi-lingual social networking service made the business profitable within three years.

A unique online service named WorldFriends is attracting people's attention. From its main office in Shanghai, WorldFriends achieved profitability three years after its launch. It now has 1.5 million registered members from all over the world and mainly from Asia. Japan is the source of 70% of WorldFriends' earnings. WorldFriends is an Internet social networking service (SNS) operating in four languages: English, Japanese, Chinese and Korean.

Dominic Penalzoza is the founder and CEO of WorldFriends. Early in 2000, he started started Meta4 Group, the company that operates WorldFriends, and a few short months after launch the Dotcom bubble burst, leaving him to struggle to keep the company growing within the difficult business environment. Penalzoza seems to be Asian but looks somehow exotic and tall at nearly 180cm, wears smart casual clothes and speaks native English. Anyone might guess he is an overseas Chinese, but perhaps few would correctly guess his origins. So, we directly asked him. He started to tell us with a shy smile "well, it's a bit complicated". He was born in 1970 in Toronto, Canada. Penalzoza's grandparents are from Fujian, China; they moved to the Philippines before World War II and changed their surname to a Filipino name. His parents emigrated from the Philippines to Canada in the 1960s. This is how a Canadian entrepreneur with a Chinese face and Filipino surname was born. He was born and raised in Canada, where English and French are the official languages, and lived there until he graduated from university. French was a mandatory subject in school, (but although he spoke English with friends,) the language he first spoke with his parents was 'Hokkien,' Fujian's Minnan dialect. When visiting the Philippines over the summer holidays, his relatives spoke to him in Cebuano and Tagalog. Mandarin and Cantonese were added after he started to work in Hong Kong. "My whole life has been a series of cross-cultural situations, feeling at home everywhere, yet nowhere, at the same time. I always tried my best to overcome cultural

and language barriers. WorldFriends was born from my own experiences,” says Penalzoza.

### **Becoming Friends with Native Foreigners**

Although the Internet is a global communications technology without borders and geographic boundaries, surprisingly few companies have truly exploited this to provide a robust international service to users of different nationalities and languages. For example, the users of Japan’s largest SNS, Mixi, are almost entirely Japanese people. The world’s largest SNS, Myspace, does provide multi-lingual services in languages including English, Spanish, and Japanese, but each site is managed as a ‘national silo’ and there is little inter-mingling of the various sub-communities. In contrast, Penalzoza’s vision is that due to the pace of globalization, the global village is becoming reality and the emerging ‘global culture’ is already larger than most people realize. Despite the trend in creating mono-lingual SNSs, Penalzoza created an online community where users of different nationalities and languages can enjoy chatting with each other, and find friends. With the quadrilingual WorldFriends service, users can find other users who match with their interests from all over the world. For example, a user could set a requirement such as as men in their 20s who speak English and live in Japan, and get plenty of search results. However, WorldFriends does not provide a translation service. Penalzoza developed the service as the best place to experience ‘social learning,’ the ideal way to improve foreign language ability, appealing to anybody who has an interest in learning foreign languages and new cultures. The most effective and fun way to learn a new language is to become friends with native speakers of that language. However, in reality, it’s difficult to find frequent opportunities to socialize with such people. In fact, unless you work in the company where you deal with foreigners on a daily basis, such chances are rare and finding them requires a lot of effort and expense. Some of the readers may have browsed through the classifieds section in exchange program booklets, looking for a penpal, or posted an advertisement with hopes in finding one. As a person who had lived in seven different countries, Penalzoza had the insight that the real world demand for cross-culture friendship and language exchange far exceeded the supply, and believed that a big business could be built by bridging the demand-supply imbalance using the Internet.

WorldFriends was launched in July 2003 and its member base of internationally-minded people steadily grew. Penalzoza devised a flexible distribution platform by partnering with websites for Japanese and other Asians who study English and websites that introduce Japan and other Asian countries to Westerners.

“WorldFriends has tremendous growth potential, and 1.5 million members is just the beginning. With the acceleration of globalization, 10 million is very achievable.” says

Penaloza.



**Dominic Penaloza at his Shanghai office, holding a giant match symbolizing the ‘match making’ bridge between people (of common interests.)**

**Side bar: Dominic Penaloza Jr., born in February, 1970 in Toronto, Canada, 37 years old. Graduated from the University of Western Ontario in Canada with an Honors Business Administration degree. After graduation he worked in Hong Kong as an investment banker at Smith Barney Inc. (now part of Citigroup) and private equity investment company PAMA Group. In January, 2000 he founded HungryForWords and assumed the role of CEO. He moved from Hong Kong to Shanghai in 2005.**

Since profitability is just as important as growth in the member base, Penaloza initially focused on the Japan market. While English is the most studied language all over the world, in Asia demand for learning English is very high. Asian people are willing to spend significant amounts on English learning to boost their career prospects. The reason he decided to focus on the Japanese market was that Japan is Asia’s largest market for English learning.

“I was inspired by the fact that millions of Japanese people take private English courses and pay tens of thousands of yen every month. I was sure that people would be interested in brand new ways and opportunities to learn English using the Internet, (especially if it would be more fun and effective, yet less expensive, compared to English conversation school or study abroad.)” says Penaloza.

WorldFriends reached profitability in July last year. WorldFriends' revenue comes from member subscription fees and about 4% of all members purchase premium service subscriptions. Registering, creating profile, and searching the member base are all free of charge. But in order to initiate communication with another member, you need to be a "VIP" service subscriber. There is another kind of paid membership, "Open Club". With Open Club, users cannot initiate contact with others, but anyone can contact Open Club members free of charge, including regular members. There are many people in Japan and China who want to study English, but feel embarrassed to send poorly written messages to native English speakers. Open Club is designed for such people who want others to initiate the contact. "I am also Asian, I have experienced the embarrassment and challenges of learning languages and cultures myself, and so I understand users' feelings." says Penaloza.

### **Winning the hearts and minds of Japanese people who study English.**

Subscription fees are different based on the market, currency and length of subscription. A 3-month VIP subscription is 7000 yen and a 3-month Open Club subscription is 7500 yen. It is not cheap compared to general online services; however, 70% of revenue comes from Japan.

Penaloza found an untouched market in the Internet space which was blocked by the language barrier. Even after identifying a need demanded by consumers, it is not easy to make it a successful business, especially a complex need such as international friendship, culture exchange and language exchange. Partnering with many distribution partner websites from various countries whose business practices, and languages are different, and providing a service that is attractive to a very diverse group of users is a large operational challenge. Penaloza won hearts and minds of Japanese who study English and got his business on track.

WorldFriends operates from three offices in Shanghai, Tokyo and Hong Kong and one of its competitive strengths is its "international DNA" provided by the melting pot of its internationally-minded staff from China, Japan, Canada, Switzerland, and several other countries. The business got on track due to Penaloza's personality and capability.

"Dom has excellent skills in picking what is necessary and unnecessary from the many ideas from our employees and decide which direction the company should go," praised Ken Harada who joined WorldFriends as business development director after starting up various Internet companies in Japan such as DoubleClick Japan.

“Dom has excellent skills in accurately understanding the important points, even if the subject of discussion is outside of his field. He is a responsive boss, thus employees feel inspired to work hard,” said Jim Yao, WorldFriends’ IT director in Shanghai who has extensive experience in technology management and development in both USA and China at IBM.

Penaloza’s grandfather was an entrepreneur who started his business trading spare parts with US forces in Philippines after the war. Later, he started a successful business importing ball bearings and roller bearings from Japan into the Philippines. Penaloza’s father is a serial entrepreneur who was a pioneer in opening up a series of shops and restaurants in the original Chinatown in Toronto. Penaloza started his first business venture early, when he was five years old. He opened a lemonade stand in front of his home in Toronto (photo, right).



**Description of photo: first entrepreneurial venture at age five; a lemonade stand in Toronto**

Penaloza was raised in an entrepreneurial family, and he experienced first-hand the ups and downs of entrepreneurial life. Penaloza’s father started businesses in the Philippines, the USA and China. Regardless of success or failure, building companies in foreign countries has been the daily life of the family for at least three generations.

“Becoming an international entrepreneur was the natural choice for me. My grandfather was an entrepreneur, and my dad is an entrepreneur, even my grandmother and mother are entrepreneurs,” says Penaloza.

Penaloza majored in business administration and after graduation he headed to China for one year to help establish his father’s company in the market. He then became an investment banker with Smith Barney Inc.’s Hong Kong office in 1994. Later, he joined PAMA Group, a prominent pan-Asia private equity investment company, and worked on

investment deals in across Asia including Japan and Greater China. It was an ideal training ground for Penaloza, whose goal was to become an entrepreneur.

Penaloza's entrepreneurial turning point occurred in autumn 1999 when the whole world was focused on the so-called Internet bubble. Countless investment propositions had been sent to PAMA, but PAMA was very cautious and passed on all of them. However, one day Penaloza came across a business proposal that grabbed his attention. It was about permission email advertising, which he deemed to have profitable potential. PAMA passed on this one as well, but he kept it in his mind for future entrepreneurial plans.

Inspiration came suddenly. As a finance professional struggling to master Mandarin, Penaloza traveled with handmade flashcards with English on one side and Chinese on the other side for him to study new investment terminology. After accomplishing the IPO of a PAMA investee, he took a holiday in Italy, and when he was flipping through the flashcards at his hotel room, the idea suddenly bloomed in his mind; personalize the flashcards and send them daily free of charge inside emails, supported by advertisers who would pay to reach a white-collar, highly educated audience.

### **7 days test policy**

"I can provide free education to help millions of people around the world who are trying to learn languages. It's not just a substance-less dotcom, but can surely be a profitable business. This is the work I should pursue." thought Penaloza.

He tendered his resignation at PAMA when he returned to Hong Kong and started to prepare for the business. Fortunately, Penaloza's bosses and partners at PAMA agreed to invest as individuals. The flashcard service was named "HungryForWords.com" and launched in February 2000. However, the happiness and thrill of launching the business was short-lived, as the Internet bubble was burst a few months after the launch. His hope for further financing was extinguished and he faced near bankruptcy. Penaloza reduced the scope of the business and skated on thin ice towards profitability and financial self-sufficiency. Two years later, HungryForWords.com became profitable, but investors were still not interested in Internet businesses. But Penaloza never gave up and established WorldFriends, making use of his marketing know-how, business networks and a little excess cash from HungryForWords. In order to reduce operating costs and to move closer to a future major market, he moved the main office to Shanghai in 2005.

Mr. Makoto Yasuda, director of Li and Fung Ltd., the leading trading company in Hong Kong, a WorldFriends shareholder who was also Penaloza's colleague at PAMA describes Penaloza, said "Dom has a tremendous drive to succeed and a huge spirit for challenge

which are crucial for an entrepreneur, and also calmness and patience which are crucial for investors. If he was just an average entrepreneur, he might have given up a long ago.”

In fact, it's common for Overseas Chinese businessmen to give up on businesses at the first signs of challenge and look for a new business opportunity. However, Penaloza never gives up until he succeeds. The driving power to make WorldFriends become a profitable business was his daring spirit which survived years of hardship after the bubble burst.

Asked if he had ever thought of giving up, Penaloza replied “I have my own ‘7-day rule’. I consider myself an ‘ideas person’ and I think of new business ideas all the time, perhaps once per week on average. I have many ideas about business opportunities, but after examining the ideas from various angles, I still feel strongly about few of them after seven days. Only HungryForWords and WorldFriends passed the test. I was so sure of the success, so I never thought of giving up at all.”

(Shinji Tahara, Nikkei Beijing branch)