

我が国ベンチャー企業における課題克服のための
ICT活用方策に関する調査研究

平成 22 年 3 月 20 日

総務省 情報通信国際戦略局 情報通信経済室

(委託先：みずほ情報総研株式会社)

～目 次～

1. 調査の目的	1
1.1 本調査の目的.....	1
2. 課題分析フレームの策定	2
2.1 我が国における起業活動の課題.....	2
2.2 ベンチャー企業の成長ステージ.....	3
2.3 分析フレーム.....	4
2.4 調査項目.....	4
3. 課題及びICTを用いた解決策の分析	5
3.1 調査対象企業.....	5
4. 事例別取り組み状況	6
5. まとめ	21
5.1 成長段階別の課題に対するICT活用策.....	21
5.2 地方立地による「人・組織」「戦略」「ファイナンス・資本市場」面でのメリット.....	22

1. 調査の目的

1.1 本調査の目的

我が国においても優れたビジネスモデルを武器に、市場で一定のシェアを獲得しているICTベンチャー企業が存在している。これらの先行ベンチャー企業においては、ICTをうまく活用することで競争力を確保し、また経営コストおよびコミュニケーション・コストを抑えている。さらに、大消費地から離れて立地した上でICTを活用し、情報発信をおこない、顧客獲得に成功している企業もある。

本調査においては、先進ベンチャー企業が企業成長の各ステージで、ICTをどのように活用し、「人・組織」「戦略」「ファイナンス・資本市場」といった観点において、どのように課題を解決していったかまた、しようとしているのかについて事例ベースの分析を行った。

2. 課題分析フレームの策定

2.1 我が国における起業活動の課題

2.1.1 企業活動率

主要国における企業活動率¹（図 2-1）をみると、他国と比較して我が国の起業活動は活発とはいえない状況にある。

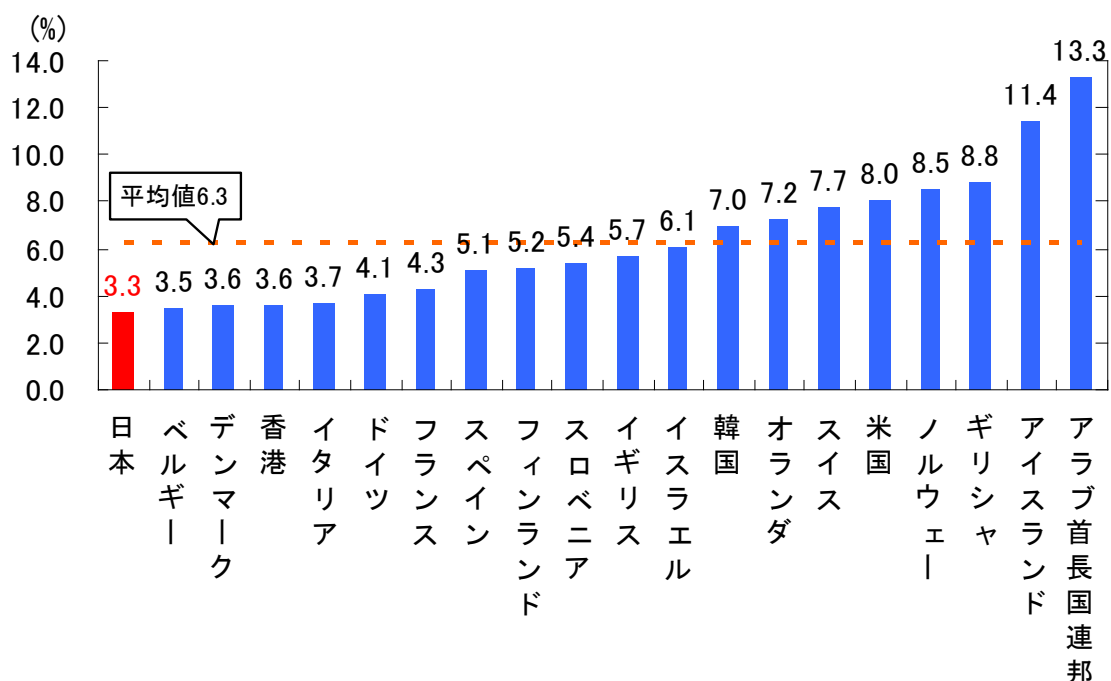


図 2-1 主要国における企業活動率

出所：Global Entrepreneurship Monitor 2009（GEM）より引用

※Innovation-Driven Economies のカテゴリーに属する 20 ヶ国を対象に作成

2.1.2 我が国固有の課題

日本とベンチャーの創出が盛んな米国との差を比較分析すると、「人・組織」、「戦略」、「ファイナンス・資本市場」において固有の課題があると指摘されている²。

人・組織の面では、日本では、米国に比べて起業家を育成する教育・社会環境が整っておらず、起業そのものが高リスクで、敬遠される傾向にある。また、戦略面においては、日本のベンチャーは、比較的短期の視点で経営を行っており、米国のベンチャーは、グロ

¹ 起業活動率（TEA、Total Entrepreneurial Activity）とは、18歳から64歳までの人口に占める起業活動を行っている者（起業準備中の者および起業後3年半以内の者）の割合

² 総務省「ICTベンチャー・グローバル・マネジメント・プログラム」
(http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/02ryutsu02_000004.html)

ーバル市場で急成長させることを念頭に置いて戦略を立てている。ファイナンス・資本市場に関しては、米国のベンチャーは、より大規模な資本を取り入れやすいといえる。

2.2 ベンチャー企業の成長ステージ

先進事例の調査を行うにあたり、企業の成長段階の定義には様々なものがあるが、本調査では British Private Equity & Venture Capital Association による以下の 5 つの成長段階への分類を参考とした。ビジネスプランやプロトタイプを作成し、事業コンセプトが出来上がった段階を「Seed」、製品の開発を行い、初期のマーケティング資金を調達するが製品はまだ販売されていない段階を「Start-Up」、製品開発が終了し、商業的に製造販売を始めてはいるが、利益はまだ生み出していないかもしれない段階を「Other early stage」、企業が成長・拡大し、生産能力の向上や製品開発、マーケティングのために資金を調達する段階を「Expansion」と分類した（図 2-2）。

また、本調査では Seed～Expansion のステージにある企業を調査対象とした。

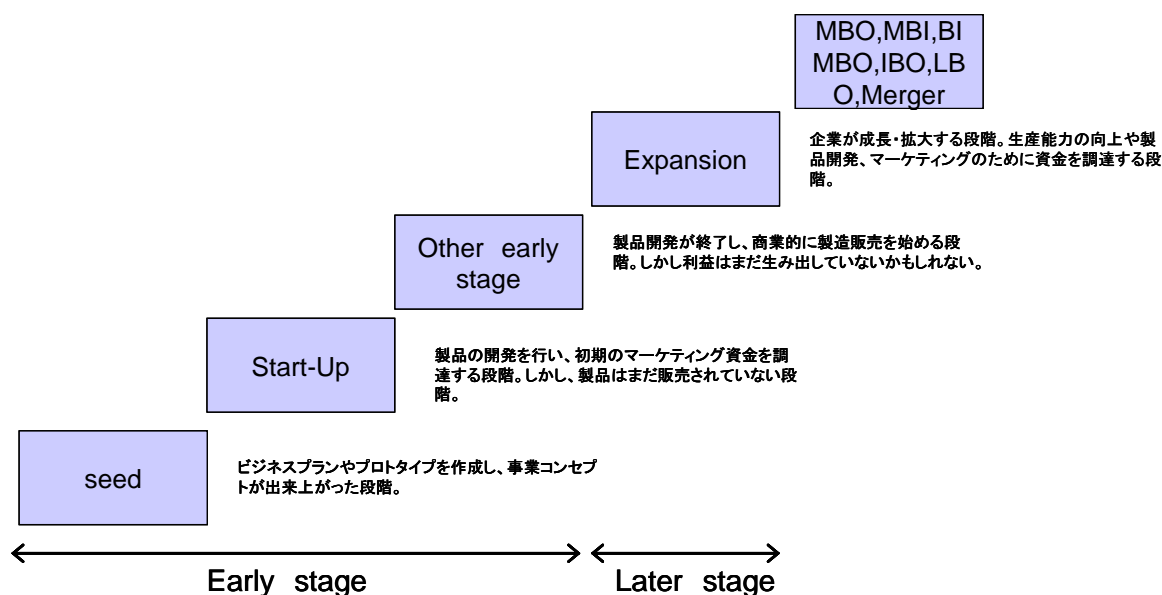


図 2-2 ベンチャー企業の成長ステージ

出所：ベンチャーキャピタルハンドブックより、みずほ情報総研作成

2.3 分析フレーム

2.1 で設定した企業活動の課題分野「人・組織」、「戦略」、「ファイナンス・資本市場」と2.2 の企業の成長段階 (Seed～Expansion) との対応関係をみるためのフレームを策定し、ベンチャー企業ごとに、課題および解決策（ICTによる解決策を含めた）を整理する。

表 2-1 分析フレーム

	人・組織	戦略	ファイナンス・ 資本市場
seed			
Start-Up			
Other early stage			
Expansion			

2.4 調査項目

以下にインタビュー対象者への調査項目を示した。

業務内容、所在地、経営者情報などの対象企業の基礎情報を収集した上で、その企業の分野別ステージ別に課題を調査した。さらに、課題に対する解決手段を、本調査では特にICTのかかわり方について注目した。ICTが解決手段になっている場合は表中にアンダーバーをひいた。

また、特にICTを活用したことが課題解決につながったステージ、課題分野については特に深く分析した。

インタビューによって収集した情報を前述した表 2-1 のマトリックスに整理を行った。

表 2-2 調査項目

(基礎情報) <ul style="list-style-type: none">・ 業務内容・ 所在地・ 設立時期(創業経過年度)・ 経営者情報
(きっかけ・背景) <ul style="list-style-type: none">・ 起業のきっかけ(設立時の考え方など)
(課題と解決策) <ul style="list-style-type: none">・ 分野別成長ステージ別の課題・ 上記 における課題解決策・取り組み・ 上記ステージ別のICTの関与状況 等
(その他) <ul style="list-style-type: none">・ 地方立地メリット 等

3. 課題及びICTを用いた解決策の分析

3.1 調査対象企業

調査企業の選定にあたっては、以下の条件を満たす企業を対象とした。

(1) 経営者の世代

76（ななろく）世代といわれる、1976年前後生まれの若者による起業が多いといわれている。そのため、本調査でも76年生まれを中心に「70年代～80年生まれ」の若手経営者を対象とした。

(2) ICT活用

自社のメインサービス・製品に「ICT」の活用を前面に据えている企業を対象とした。

(3) 独立系

自らサービス・製品を企画・開発している企業を対象とした。大手企業の社内ベンチャーや出資企業等は対象外とした。

(4) 地域

大都市立地型の企業だけではなく、大都市周辺部、地方都市の企業も対象とした。

以上の4条件で企業選定を行ったところ、調査対象は以下の5社となった。本調査では結果的に「情報通信サービス業」の業種が多くなった（表2-3）。

表 3-3 調査対象企業

企業【所在地】	業種	設立年数 経営者誕生年	事業概要/成長ステージ
A社【東京都】	情報通信サービス業 (モバイルサービス)	2008年7月30日 1976年生まれ	携帯電話からの利用に特化したタクシー相乗り、配車サービスを開発・提供している。 自社サービスを開始後、顧客登録数、タクシー事業者数は増加しており、成長ステージはStart-Upを越え、Other early stage期の後半に入る。
B社【神奈川県】	情報通信サービス業	1998年8月3日 1974年生まれ	Web系サービス受注開発と自社サービスの両輪でビジネス展開。安定的な受注開発と、自社サービスを数々生み出し市場投入している。成長ステージはExpansion期にさしかかりつつある。
C社【東京都】	サービス業 (自動車有償貸渡業)	2007年11月19日 1985年生まれ	当時日本ではまだ実施されていなかったカーシェアリングサービスに注目し、サービスインしている企業。自社予約システムを開発し、顧客管理を実施している。 自社サービスを開始後、顧客も定着しており、成長ステージはStart-Upを越え、Other early stage期に入る。
D社【徳島県】	出版印刷業 (情報誌発行)	2001年5月7日 1972年生まれ	地域密着型の情報誌を発行。同時に電子掲示板を設置し、投稿情報を元にした利用者視点での取材を行う。全国にFC展開し、現在13地域で同様のサービスを展開している。4月から新たに1地域が増える。 自社の主要サービスを全国に展開し導入地域を増やしており、成長ステージはExpansion期。
E社【東京都】	情報通信サービス業	2000年12月 1977年生まれ	レコメンドエンジン、検索エンジン等の独自技術の開発から始まった技術開発型ベンチャー。現在はWebサービスの受注開発が売り上げのメイン。大学在学中に仲間と起業。 Webサービス受注が順調に推移し、成長ステージはExpansion期。

4. 事例別取り組み状況

以下に、事例ごとのインタビュー調査結果を示す。なお、インタビュー中に出てくる数値等の情報はインタビュー実施時点（2010年3月）の情報となる。

(1) A社（Other early stage期）

携帯電話からの利用に特化したタクシー相乗り、配車サービスを開発・提供している。

■ 基本情報

所在地：東京都新宿区

設立年：2008年7月31日

社員構成：5名(アルバイト含む)。20代、30代中心の構成。代表取締役は76世代

業務内容：インターネット関連の情報サイト運営および、インターネット関連コンサルティング

■ 起業に至るまでの経緯・背景

前職は情報通信系ベンチャー企業に勤務していた。退職後、起業した。

■ 経営方針

自分にとって働くとは、そのことを通じて楽しめたり、成長できたりするような、生き甲斐を得られるものである。また、人から「ありがとう」と言われるような「意義のあること」をしたいと考えている。当社の根幹にはお客様の視点からのサービスを構築するべきとの考えがある。

「こんなあったらよいな」と思った事に取り組むようにしている。

お金を稼ぐことだけを追求すればよいとも思わない。サービスで得られた利益はユーザや協力者に還元していくべきと考えている。

■ 事業化リスク

事業リスクはあまり考えていない。

正確に言えば、情報通信分野のビジネスはニッチな市場を見つけ、早くサービスし、顧客を獲得した企業が残っていく構造である。アイデアはできるだけ早く形にして市場投入したほうがよい。資金はあまりかけないで小規模にしておくことで、失敗時の被害は最小限に抑えられる。基本は自己資金で賄える規模のサービスをしていくとの考え方でいる。リスクはつきものだが、小額であればあきらめもつく。それよりリスクを恐れている、他社に先を越されてしまうというのが実態。

サービスも1社で全てをまかなうのではなく、自社にとって一番強い部分に特化し、周

辺部分は外部からよいものを利用すべきである。

■ 社外との連携についての考え

自社だけで登録者を増やすことには限界がある。

外部の人に自社サービスを宣伝してもらうため、API を公開し、アプリケーション開発や外部サイトからのアフィリエイト利用をしやすいとしている。アプリケーション開発企業側もゼロから構築するのは大変である。API があると開発負担を減らすことが出来る。自社サービスにも Google マップの API や他社 API を取り込んでいる。

■ 人的なつながりは重要

毎月、情報系企業の経営者同士で朝食会を行い、情報交換をおこなっている。

前職で Blog を担当しており、そこで知り合った人たちに助けてもらうことが多い。サービスの検討の際には、弁護士、税理士、デザイナーの知人が社会的意義を感じ、無償で協力してくれた。

■ ICT の活用方法（自社内、対顧客向けの活用）

自社内の業務を進めるためには携帯電話(スマートフォンタイプ)、パソコンを利用している。

携帯電話は通話、メール、ウェブサイトの閲覧に利用している。特に携帯電話には、会社宛のメールを転送するようにしており、どこからでも見られるようにしている。

パソコンの Skype で社内外メンバーとの打ち合わせでほぼ毎日利用している。

もともと Blog での情報発信を行ってきたが、最近は Twitter を利用している。

Twitter は Blog に比べると、文章をよく考えなくてすみ、気軽に投稿できる。Twitter は会社の情報発信と、知り合いの状況を知るためにも利用している。知り合いがどの人と知り合いであるかが視覚化されているので人を紹介してもらいやすい。

■ 成長フェーズ、分野別の課題と ICT が寄与した点

ビジネスモデルを構築していたわけではないので、当社はいきなり Start-Up から始まっている。

現在は Other early stage の後半に差し掛かってきている。サービスを開始し、会員数が増えてきている段階。

Expansion はユーザ数 10 万人を達成した段階と考えている。

Start-Up、Other early stage での大きな課題は認知度の向上による。認知度向上のためにプレスリリースをうっている訳だが、ICT がないとマスメディアに取り上げてもらう手段が少なくなり（記者クラブへのポスティング程度）、効果をあげることができなかったと思う。

Other early stage では優秀な人材が必要となる。具体的にはデザイナーや、経営企画ができる人材が欲しい。経営企画は自身が行ってきているが制御してくれる人材がいるとよい。また、若い人の考えを常に入れる必要がある。20代の人に任せていきたい。

■ 76世代であること

就職難を経験した世代である。同年代の人をみると堅実な人が多いと思う。お金だけ稼げば満足という考え方の人はあまりいない。

■ まとめ

A社のヒアリング結果を、起業の成長ステージごとの活動の課題として以下にまとめた。A社では、ICTを自社サービス認知度向上のための情報発信に有効的に活用している。

・課題 ・解決策 -ICT活用方策	人・組織	戦略	ファイナンス・資本市場
seed <div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">会社設立 2008年7月</div>	課題:会社設立やサービスの実現上のハードルが不明(法的な課題の存在・解決) 解決策:人的チャネルによる相談(無償、ブログ読者)	課題:会社設立やサービス実現上のハードルが不明(法的な課題の存在・解決) 解決策:市場調査(Web検索による)	
Start-Up <div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">サービスイン 設立後半年程度経過 (2008年12月)</div>		課題:普及活動、営業力向上 解決策:情報発信(Webサイト、ブログ、プレスリリース、FAX)	課題:自己資本でのサービス化を前提。市場投入へのスピード感を重視するため自己決定が重要。 解決策:携帯電話に特化したシステム開発。開発期間の短縮と開発費用の低減を実現。
Other early stage <div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">サービス拡大(会員数増) 設立後1年半程度経過 (2010年3月)</div>	課題:①人材獲得(デザイナー、経営企画能力)、②経営人材の若返り 解決策:情報発信(Webサイト、ブログ、マイクロブログ)	課題:普及活動、営業力向上 解決策:情報発信(Webサイト、ブログ、プレスリリース、FAX)、 自社システムの開放(API公開)による外部からの誘客。 課題:業務効率化(業務関係者との会議、連絡) 解決策:携帯電話メール、スカイプ。	
Expansion			

図 4-1 企業の成長ステージ別の課題 (A社)

(2) B社 (Other early stage 期後半)

Web系サービス受注開発と自社サービスの両輪でビジネス展開。

安定的な受注開発と、自社サービスを数々生み出し市場投入している。

■基本情報

設立：1998年8月3日

所在地：神奈川県鎌倉市

従業員数：92人

業務内容：Webクリエイターを中心とした人材がWebやモバイルのコンテンツを生み出している企業

■経営理念

「つくる人を増やす。」同社が社会に貢献する目的であり、手法として掲げる。「つくる」という行為は、誰かのことを考え、自分を見つめ、誰かに与え、つながる行為と考える。つくる人を増やすことで社会はよくなっていくと考える。

■社会貢献

また、企業である以上、社会貢献することは必然であると考えている。その上でどういう手段で社会に貢献するかを指し示すものが経営理念であると考えている。ビジネスでの価値観が稼ごう、稼ごうという時代から一巡し、逆に社会貢献を目指す方向にふれてきているのではないか。社会貢献を目的とするソーシャル・ベンチャーが出現しており、一般企業も一定の影響を受けているのだと思う。

■起業リスク

学生時代の友人3人で起業。「何をするか」より「誰とするか」を行動指針としているが、いっしょにやりたい仲間とやりたいことをやるために起業した。起業へのリスクはさほど感じなかった。リスクヘッジよりも、世の中にはない新しいものを発信し、変化することを推奨している。

■社外との連携

社外との連携は積極的である。週2～3回は知り合いの社長同士で会うようにしている。社外の人と会うことで刺激を受けビジネスのヒントが生まれることもある。

仕事柄、ネットはよく利用しているが、直接会うことも大切であるとの考えを持っている。

■情報発信のツール

様々なメディアがあるが、今の時代、テキストが力を持つと考える。自身の Blog ではいかに論理的に思考を伝えられるかを心がけるようにしている。Blog は自身の考えを外に発信するもの。また作品であるとの認識でいる。

Blog 等のターゲット層は、他の経営者と若いビジネスマン、学生を意識している。企業は Blog をやっているかどうかで事業や企業メッセージの発信面で大きな差がある。情報発信は経営者にとって必要な能力である。

■ICTの役割

ICT環境がないと、情報発信が出来なくなるので、事業が出来ないことになる。そもそも起業できなかったら。日本のベンチャー企業は情報インフラ環境の恩恵を受けていると思う。

Blog、Twitter は自社サービスの宣伝と社員の採用につながっている。

■ICTの成長ステージごとの役割

戦略面の課題に対して、ICTによる情報発信は、シード段階からエクспанション（現在）に至るまで、すべての段階で効いている。

人・組織の課題に対しても、社内評価システムを自社構築した。これにより客観的な評価情報を社内で参照でき、人のアテンドもやりやすくなっている。

ICTは業務を円滑に進めるためのコミュニケーション用途で利用している。自由が丘の支社とはテレビ会議システムを導入している。

■立地について

当社にとってベースは人である。そのため、いかにして優秀な人材を採用するかが重要である。当社の人材の職能は3種（デザイナー、プログラマー、ディレクター）であるが、当該職種において優秀な人材は基本的に都市部に多く集積している。当社も彼らの近くに立地していることから、目につきやすく応募が来やすい。

さらに、当社は都市部でも近郊の鎌倉と中心部から若干離れた場所にある。そうすると、「とりあえず受けてみよう」というレベルの人は応募してこないで、「本気で働きたい」という意識を持った人材のみが来るようになっている。都市近郊という立地のおかげで、当社で働きたい優秀な人材だけに絞り込める“フィルタリング”のような効果が得られていると思う。

■まとめ

B社のヒアリング結果を、起業の成長ステージごとの活動の課題として以下にまとめた。B社の起業に際しては、ICT環境が整備されていたことが貢献したと考えられる。また、ICTでの情報発信が経営者に必須のスキルであるとの認識を有している。

・課題 ・解決策 -ICT活用方策	人・組織	戦略	ファイナンス・資本市場
seed 会社設立 (1998年8月)		課題：いかに自社を知ってもらうか(考え方やサービス内容) 解決策：情報発信(Webサイト、ブログ、ミiprolog)	
Start-Up サービスイン 設立後1年程度経過 (1999年7月)			課題：自己資本の範囲内での業務(合資会社) 解決策：情報発信(戦略参照)
Other early stage 事業確立 設立後3年程度経過 (2001年11月)	課題：社員の業務別コミットメント割合の把握・マネジメント 解決策： <u>社内人材評価システム(社員相互評価システム)</u>		課題：業務効率化(関係者との意思疎通) 解決策：テレビ会議
Expansion サービス拡大 設立後11年半程度経過 (2010年3月)	課題：社員の業務別コミットメント割合の把握・マネジメント 解決策： <u>社内人材評価システム(社員相互評価システム)</u>		

図 4-2 企業の成長ステージ別の課題 (B社)

(3) C社 (Other early stage期)

日本ではまだ実施されていなかったカーシェアリングサービスに注目し、サービスインしている企業。自社予約システムを開発し、顧客管理を実施している。

■基本情報

所在地：東京都世田谷区

設立：2007年11月19日

業務内容：カーシェアリングを専業としている。独立系の事業者である。

■経営方針

誰も出来ないことをやりたい。新しいものを創造していきたいと思っている。

■起業に至るまでの経緯・きっかけ

大学4年生の時に一人で起業した。

大学時代に無線LANの基盤構築の日本法人設立に関わっていた。そこで資金面以外の会社運営のすべてを経験できた。ただ、卒業してもその会社に勤めるつもりはなかった。当時は別のビジネスを考えており、大学4年生の平成19年11月に同社を設立した。

事業計画の作成の際には、日本法人の関係者が相談に乗ってくれた。

自分の世代は大学卒業時点で特に就職に困る状況ではなかった。

■起業にあたっての考え

自分の中にはチャンスを活かすべきとの考えがある。よいものは人よりも先に提供しなければ他の人に先を越されてしまう。自分がいけると思ったもの、さらにそれが自分しか出来ないことであれば自分で動くべき。

■外部資金の活用

当初、数千万円規模の外部資金を活用した事業計画を描いた。しかしそうすると自分のやりたいことができないと思い、自己資金でできる規模にした。今思うと、カーシェアリングへの理解が十分に進んでいない市場の状態、大規模に取り組んでいたら失敗していただろう。

■カーシェアリングとの出会い

インターネットで検索し(車+シェア)で調べてみたところ「カーシェアリング」という言葉ですでに20年前からヨーロッパ取り組まれていることがわかった。無人で車を貸せる点も気軽によいと思った。

日本にはまだない仕組みであり、ビジネスになると確信した。

■ サービスに利用している I C T

カーシェアリング用のシステムは、国内数社から供給を受けている。現在次期システムを構築中であり、平成 22 年 4 月にリリース予定である。欧州でデファクト化しているシステムを日本に持ち込むつもりである。自社利用だけではなく外部への提供も開始する予定。

■ I C T の活用方法（自社内、対顧客向けの活用）

< 対顧客向け >

当社のビジネスは I C T がなければ成立しない。

カーシェアリングの予約はシステム化している。もし電話で予約をするとなった場合、利便性が損われるし、運用が大変である。

利用者を増やす広告も I C T。Web サイトがヒットするように SEO 対策を実施している。紙ベースのチラシはこれまでに 10 回くらい製作、配布した程度である。

社員がノートパソコンを常に携帯しており、顧客からの問い合わせやトラブル連絡があった場合、遠隔操作で問題を解決している。回線は e-mobile を利用している。定額で高速なモバイル回線が利用できていることでわざわざコールセンターを設置しなくて済み、コスト面でも助かっている。

< 社内 >

社内の情報共有のために GoogleApps を導入している。メールやカレンダーを利用する。Skype で会議もおこなう。

利用するデバイスは携帯(i-Phone)、ノート PC である。

■ 起業前段階、起業直後段階、事業化段階において I C T が寄与した点（人材・組織作り、自社戦略、ファイナンス面）

全段階において、I C T を利用して自社やサービスの広告・宣伝を行うことが出来ている。Web や Blog を使った情報発信が中心。最近では Twitter も使っている。自社の戦略面での効果がある。

起業前段階での Web 上を使った情報収集。カーシェアリングという言葉を知ることが出来た。他社事例やノウハウがネット上に転がっており、自社ビジネスモデルの構築に欠かせない。これができなければ事業計画は作れなかったかもしれない。

起業直後段階・事業化段階。人・組織面では自社内の情報共有の仕組みを外部サービスの利用によって、低コストで運用できている。元手を自社サービスに集中投下することが出来た。

まとめると、前段階における I C T を活用した情報発信による広告。次に I C T 利用環境や利用できるサービスは企業運営にかかるコスト負担を低減しており、起業のハードル

を下げたり、自社サービスに費用を集中投下できていると思う。自社にとって一番効果が大きいと感じたのは、起業前段階にICTによって事業計画の検討を進められたことである。

■まとめ

C社のヒアリング結果を、起業の成長ステージごとの活動の課題として以下にまとめた。C社ではICTは経営上必須のものである。ビジネスモデルの構築にインターネットが貢献した。また電子媒体による広告宣伝や、外部サービスの利用で運営コスト低減を実現している。

・課題 ・解決策 -ICT活用方策	人・組織	戦略	ファイナンス・資本市場
seed <div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 会社設立 2007年11月 </div>		課題:事業計画作成。欲しいサービスを検討。制度面の課題を検討。 解決策:市場調査(Web検索)、人的チャネル(先輩経営者からのアドバイス)	
Start-Up <div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> サービスイン 設立後半年程度経過 (2008年5月) </div>		課題:普及活動、営業力向上 解決策:情報発信(Webサイト、ブログ、プレスリリース、チラシ)	課題:自己資本でのサービス化を前提。自身の意思を貫くため 解決策:自己資本でのサービス化を前提。
Other early stage <div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> サービス拡大 (ステーション、会員定着) 設立後2年半程度経過 (2010年3月) </div>		課題:普及活動、営業力向上 解決策:情報発信(Webサイト、ブログ、プレスリリース、チラシ) 課題:業務効率化(関係者との会議、日程調整) 解決策:スカイプ、外部サービス(GoogleAPPS)。 課題:顧客問い合わせ、トラブル対応。 解決策:システム遠隔操作(ノートPC、高速モバイル通信環境)	
Expansion			

図 4-3 企業の成長ステージ別の課題 (C社)

(4) D社 (Expansion 期)

地域密着型の情報誌と電子掲示板を提供。全国にF C展開し、現在 13 地域で同様のサービスを展開している。4 月から新たに 1 地域が増える。

■基本情報

所在地：徳島県徳島市

設立年：2001 年 5 月 7 日

業務内容：地域の育児関連情報を扱っている情報誌を発行。

社員数：7 名

■経営方針

オモシロカンパニー。高杉晋作の言葉を参考にした。

■起業に至るまでの経緯・きっかけ

1996 年～2000 年まで県内最大の地域情報誌の雑誌編集者をしてきた。1999～2000 年の 2 年間は、同誌で編集長をしていた。

当時、タウン誌の扱うコンテンツがインターネット上で掲載されるようになり、ユーザー層が重なるようになった。タウン誌側はインターネットとの競合によりグルメ、レジャー、ファッションの 3 つのコンテンツではやっていけなくなると考え、中古車、映画、テレビ・ラジオ、ドライブ、求人情報と扱う情報の幅を広げていった。その分、冊子も分厚くなり、同時に取材のための人件費や印刷費が膨れていった。

そのときタウン誌の限界を感じた。総合的な内容を扱っていたのではインターネットに勝てないと思った。2000 年頃、多くの雑誌関係者が敵視していたインターネットとタウン情報の連動を会社に新事業として提案したが受け入れられなかった。

「それならば自分でやるしかない」と同じ会社で別の情報誌の編集長をやっていた 2 名と 2001 年 5 月 7 日に創業した。

知り合いにどのような情報が不足しているかをヒアリングした。小さな子どもを持つ母親に話を聞いた時に、子どもがいると外出先を選ぶのも大変だという話を聞いた。例えば、食事一つにしてもアレルギーは出ないか、子ども用の皿はあるのかなどいちいち調べるのが大変ということであった。このことがきっかけとなり、掲載対象を子どもがいる主婦向け情報に絞り込んだ。

■情報誌と電子掲示板

<内容>

1冊 360円で毎月 8,000部発行している（徳島版）。

フランチャイズ展開しており、2010年4月時点で14地域での発行を予定。

電子掲示板への書き込み情報をベースに取材を行い記事にするスタイルをとっている。

幼稚園・保育園・託児所の情報。公園、飲食店などのお出かけ情報、近くの病院、子どもの健康などが内容となる。

主な読者層は出産前のプレママ、未就学児童（小学校にあがる前まで）をもつ母親である。第1子が生まれたばかりの母親にとっては育児の不安は大きい。

■起業前段階、起業直後段階、事業化段階においてICTが寄与した点（人材・組織作り、自社戦略、ファイナンス面）

今のICT環境がなければ、掲示板への書き込みがなくなってしまうので、ビジネスそのものがまず成立しない。情報が不足しがちな地方都市でICT環境が整備されているメリットは大きい。

Seed段階ではビジネスモデルの検討に人的チャネルを使ってインターネットは使わなかった。自分が考えついた掲示板と雑誌の連動というアイデアがすでに実践されていないかを確認するため、テレビ、新聞、ラジオ、インターネットで調べた。

Start-Up～Expansionまでは、いかに主婦の利用者を増やして掲示板に書き込みをしてもらうかが重要。書き込みがなければ雑誌が作れない。

当社、情報誌、掲示板の認知度を上げるため、WebサイトやBlogを設置して情報発信をおこなった。特に自身がBlogで情報発信を積極的に行い、毎日続けている。

情報発信を行ったことで他のメリットも出てきた。当社への支援を得やすくなった。地方都市で人と違うことをしていると認知されるのが早い。サービスを始めてから比較的早い段階で地元行政や金融機関が活動に賛同してくれ支援をしてもらえた。

また、情報発信を行うことで県外にも自社のことが知られるようになり、社員（ライター）の募集面やフランチャイジーからの連絡が来るようになってきた。ライバルの多い、大都市でやっても埋もれてしまったかもしれない。

電子掲示板システムは、自分が仕様を決め、外部の企業に構築を依頼したもの。構築にあたっては地元の企業にこだわった。近ければ、コミュニケーションを緊密にとれ、やりたいことのイメージが伝わりやすい。また、トラブル発生時の早期サポート体制を構築したかった。

■まとめ

D社のヒアリング結果を、起業の成長ステージごとの活動の課題として以下にまとめた。D社はICT環境の整備を前提とした事業内容であり、ICT環境がなければ利用者ともつながれず、スタートアップもできない。また地方からICTで積極的に情報発信をおこなったことで注目されたり、認知されやすいなどのメリットがあげられた。

・課題 ・解決策 -ICT活用方策	人・組織	戦略	ファイナンス・資本市場
seed <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> 会社設立 (2001年5月) </div>		課題:雑誌(タウン誌)業界に将来、販売不振の時代が到来することを予見。また、地域特化型のメディアが存在しないことを懸念。 解決策:市場調査(人的チャネル)	課題:同左 解決策:雑誌制作会社から独立、自己資金にて設立(有限会社)
Start-Up <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> サービスイン 設立後半年程度経過 (2001年9月) </div>	課題:システム開発体勢の構築 解決策:地元企業にこだわって発注。コミュニケーションの緊密化、トラブル発生時の早期サポート体制を構築。	課題:利用者獲得、コンテンツ制作、認知度向上 解決策:掲示板システムの開発・提供(外部発注、PC/携帯用)、掲示板情報を基にした誌面作成、経営者自らによる情報発信(Webサイト、ブログ)	課題:安定運営、サービス拡大。 解決策:地元行政や金融機関からの支援。
Other early stage <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> サービス拡大(F C化) 設立後4年程度経過 (2005年) </div>	課題:人材獲得(ライター)、フランチャイジーの発掘 解決策:経営者自らによる情報発信(Webサイト、ブログ、地元テレビ出演)	課題:全国展開、営業力向上、 解決策:自社システムのフランチャイジーへの提供、ECサイト開発・設置、マスメディアからの取材(ブログが情報源となる)	課題:安定運営、サービス拡大。 解決策:地元行政や金融機関からの支援。情報誌・ECの販売額の再投資。
Expansion <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> サービス拡大 (F C拡大、新事業展開) 設立後9年程度経過 (2010年3月) </div>	課題:人材獲得(ライター)、フランチャイジーの発掘 解決策:経営者自らによる情報発信(Webサイト、ブログ、地元テレビ出演)	課題:全国・アジア展開、営業力向上 解決策:利用者コラボ製品開発、提供(Webでの過程公開、誌面・ECサイト販売)	

図 4-4 企業の成長ステージ別の課題 (D社)

(5) E社 (Expansion 期)

レコメンドエンジン、検索エンジン等の独自技術の開発から始まった技術開発型ベンチャー企業。現在は Web サービスの受注開発が売り上げのメインとなっている。大学在学中に仲間と起業。

■基本情報

所在地：東京都文京区

設立：2001年3月

業務内容：Webプロデュース、システムインテグレーション、アートクリエイティブ、そして統計・確率的手法、自然言語処理、データマイニング、テキストマイニングを用いた最先端技術の開発を行っている。

■経営方針

日本再生をミッションとしており、そのために技術と文化が融合した「いいもの」「ヤバイもの」³をつくる。

■起業に至るまでの経緯・きっかけ

高校卒業前後にNHKの「新・電子立国」でインターネットの存在を知り衝撃を受けた。大学入学後に実際にネットを利用することにより、はじめて「人が自由に情報を発信し、自由に情報を獲得できること」に感動して情報化社会で生きたい、貢献したいと思うようになった。

元々「日本を再生しなければならない」という意識を持っていたが、日本ではインターネットの技術志向の企業がないと漠然と思っていた。日本のような先進国が今後国際的な優位性を持つためには、技術だけではなく「オモシロイ」「カッコイイ」といった文化的なものを差別化の元にしなければならない。いわば「おしゃれハイテク」とか「おもしろハイテク」とかいったことをやる会社をつくりたいと思った。

しかし、1人でやるのはいやだったので、出身地出身の友人を巻き込んで2001年に卒業を契機に起業した。

創業資金はゼロ。自宅アパートでパソコン1台でのスタート。活動を休止していた親族の有限会社を譲り受けて起業した。

■外部資金の活用

外部から資金を調達するのは、いろいろなところから社会的制裁を受ける可能性があり、パブリックになることはリスクでしかない。シリコンバレーだったら、投資に対する考え方が「未来に投資する」というふうに異なるので外部資金を使っていたかもしれない。

³ 「すばらしい、良い、カッコ良い」等のプラス意味の若者を中心に用いられる言葉。

■組織の考え方

技術とデザインとを融合した形での開発を進める必要があるが、一方、技術革新のスピードも非常に速いので、各メンバーは狭い領域での専門性を深掘りせざるを得ない。こうした矛盾を解決するために、業務毎に毎回プロジェクトチームを編成してあたっている。そうした事情で社内に「組織」はない。社長もプロジェクトマネージャーの下でプロジェクトメンバーの1人として参加する。

■ICTの役割

ICT環境がないという環境は想像できない。

情報は全てオンラインで取得している。18才からテレビも新聞もなしで暮らしてきた。社内外との情報のやりとりはメール、メッセージ、ブログ、ツイッターなどを使っている。

■情報発信の考え方

ヤバイものをつくれれば、それが自然と情報発信になっていくと思っており、自分自身の情報発信量は必ずしも多くない。

■事業開始段階でのICT開発

超大量の情報があふれる世の中になっていくと、そこで生きていくための新たな情報プラットフォームが必要と考えた。具体的にはレコメンデーションエンジンや検索エンジンを自社で開発した。

■まとめ

E社のヒアリング結果を、起業の成長ステージごとの活動の課題として以下にまとめた。E社もICT環境を前提とした事業内容であり、ICTがない状況は考えられない。ICT活用による情報共有がプロジェクトチーム制を支え、営業社員はゼロ。「ヤバイもの」を作れば顧客は自然とつくという方針。

・課題 ・解決策 —ICT活用方策	人・組織	戦略 ※戦略的に動いているわけではない	ファイナンス・資本市場
seed <div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> 会社設立 大学4年 卒業時点 (2000年頃) </div>		課題: 日本を再構築する使命感を持っていた。高校卒業時にインターネットに衝撃を受ける。日本にはICTの技術オリエンテッドな会社が必要がない。 解決策: 自ら起業。	
Start-Up <div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> サービスイン 設立1年程度経過 (2001年頃) </div>	課題: 一人だけの経営では不安。仲間がいると楽しく進めることができる。 解決策: クチコミベースで人材獲得(信頼できる仲間を中心に5人で起業)	<div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> 課題: 社内外との意思疎通 解決策: オンライン(メール、メッセージ、ブログ、ミラログ) </div> 課題: 超大量の情報であふれる世の中になる。 解決策: <u>情報プラットフォームが必要</u> 、 <u>レコメンデーションエンジン</u> 、 <u>検索エンジンを自社開発</u> 。	課題: 資金なし。 解決策: 有限会社での出発。休眠状態の会社を活用した。
Other early stage <div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> 事業確立 設立2年程度経過 (2002年頃) </div>	課題: 技術とデザイン(アート)を融合することでこれまでにない製品・サービスが生まれる。 ある技術を追いすぎると狭くなりすぎ、専門家一人で追えることが少なくなる。 解決策: プロジェクトごとのチーム編成。メンバー全員が全ての工程に関わる。 情報をオンライン上に上げフラット化し、メンバーの意思疎通を円滑にした。	課題: 同左 解決策: 業務の柱に、技術に加え、文化・アート分野を据える。	課題: - 解決策: 自己資本
Expansion <div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> サービス拡大 設立後4年程度経過 (2004年頃) </div>	同上	課題: - 解決策: 事業再建、コンサルティング業務等も事業に据える。	課題: - 解決策: 自己資本

図 4-5 企業の成長ステージ別の課題 (E社)

5. まとめ

5.1 成長段階別の課題に対するICT活用策

本調査ではベンチャー企業の若手経営者5件にインタビューを実施した。以下にその結果をまとめた。

(1) バックグラウンド

若手経営者は、青年期（初期）段階においてWindows95やインターネット等のICTに触れており、それ以降、生活の中にICTを積極的に取り入れてきている。この経験を背景に、ICTの利用を前提に、自らがユーザ視点に立ったビジネスを立案し、既存のビジネスの枠組みを超えた新たなモデルを構築していた。

また、彼らは自己のやりたいことを実現するための手段として「起業」を捉えており、外部資金を取り入れることは自己裁量の自由度が減少する面をデメリットとして考えており、自己資本での会社設立が多くなっていた。

このような経営者がICTを駆使し自社・サービス・商品について、積極的に情報発信を行うことで注目を集め、認知されることで「人・組織」「戦略」「ファイナンス・資本市場」の各面にプラス効果を与えていることが分かった。

(2) 成長段階とICT活用のメリット

我が国のICT環境（ブロードバンド環境、モバイル環境）が経営上寄与していることは全員一致した見解であった。

ICTの活用によりどのような効果が得られているかを成長段階別にみると、seed段階での「情報収集面」、Start-Up段階以降での「情報発信面」に共通して効果がみられた。

また、Start-Up以降、社内マネジメント（情報共有・評価）や、顧客向けサービス用に情報システムを外部サービスもうまく活用して構築し、コストダウンを計っていることがわかった。このコストダウンで得られた資金を本業部分に集中投下している。

一方でベンチャー企業経営者は、我が国のブロードバンド環境（モバイル含む）を、自社営業上、当然の選択肢として「自然に」取り入れている印象もうけた。改めて言われてみると、恩恵を享受しているとの認識を持つレベルである。ICTを使いこなせる企業と、そうでない企業において営業力に大きな差がでていたとの意見もでた。なお、ここでのICTの利活用とは、最近のICT技術トレンドに精通するだけではなく、ICTを社内でも利用し情報発信や情報分析までを実施することを指す。

外部企業によって提供されるICTサービス（ASP、SaaS、クラウド系）やアプリケーションについては、低価格・無償で利用できるものなどはコストダウン目的で積極的に活用されていた。特にコミュニケーション分野（メール、スケジュール、ファイル共有、通話・会議等）での利用が進んでいる。

さらに、ICTによる情報受発信のフラット化の実現を強く意識している若手経営者も

いた。ICTを活用することで誰でもが瞬時に情報を共有できるようになっているため、従来のように「組織」を必要とせず、「プロジェクトチーム制」での運営スタイルを確立している企業も複数存在した。これによって、社員ひとりひとりの自発的な行動を引き出し、モチベーションを高める効果を得られている。

我が国のICT基盤（ブロードバンド環境、モバイル環境）の整備があることを大前提として、企業の成長ステージ別の経営課題とICT活用による解決策を以下にまとめた（図4-1）。

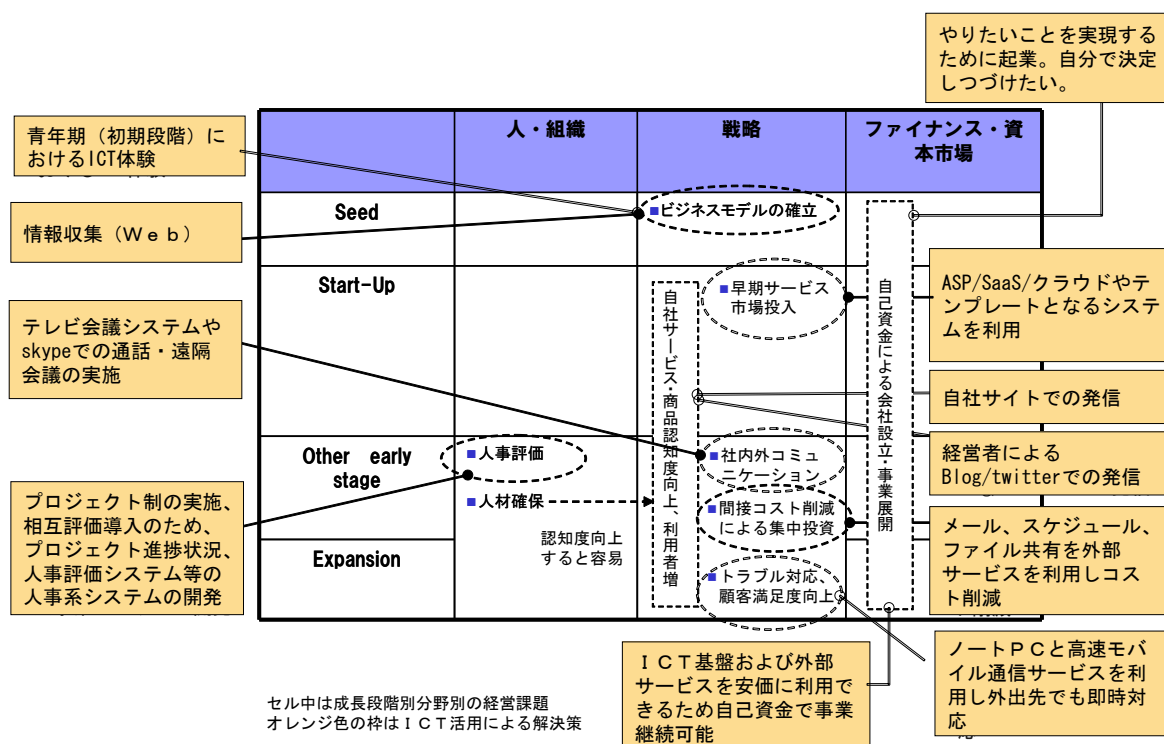


図 5-1 成長段階別の課題に対するICT活用による解決策

5.2 地方立地による「人・組織」「戦略」「ファイナンス・資本市場」面でのメリット

地方立地に関して徳島県、神奈川県立地の企業に質問した結果を以下に示す

(1) 地方立地による、戦略・ファイナンス上のメリット

ICT基盤（ブロードバンド環境、モバイル環境）が全国に整備されていることで、企業と利用者、利用者同士がネットでつながれるため、一律のサービスを展開しやすい。

地方都市での競争はライバルが限定されるため、大都市部ほど激しくならず、地方都市

で事業を行いある程度の期間が過ぎて認知されると、地域内での信用を得やすくなる。地元行政や金融機関も注目してくれ、ビジネスにつながるような情報面での支援だけではなく、資金的な支援も受けやすくなる。同時に、地方都市に立地して情報発信を行うと話題になりやすく、全国からの注目が得やすい。マスメディアからの取材も来やすい。

(2) 地方立地による人材確保上のメリット

人材の確保は重要であるが、地方都市ではもともと人員数は少ないため、専門性が高くなればなるほど、条件にあう人材を地域内で探し出すことは難しくなる。しかし、自社の知名度が高くなれば、全国から人材を確保することが可能である。情報発信を積極的におこなうことは人材確保の面からもプラスに働いている。但し専門的なスキルを有する人材は大都市部に集中している傾向があり、大都市部からあまり離れ過ぎない場所に立地した方が採用は行いやすい。

一方、大都市部と離れた場所に立地すると、気軽に来られない分、本当にその会社で働きたい熱意ある人材のみがアプローチしてくるため、自然とスクリーニングされた状態になる。その分、採用活動にかける自社の負担は減らして、優秀な人材を集めることができるというメリットがある。

以上