

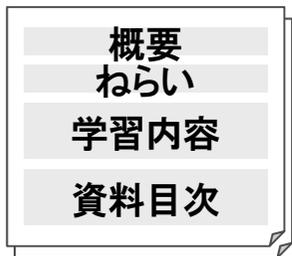
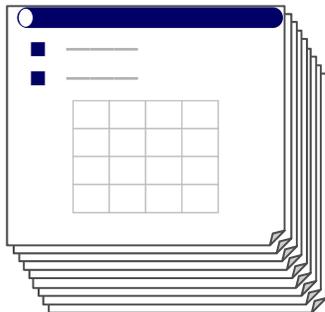


# ICTベンチャー・ リーダーシップ・プログラム

テキスト

総務省 情報通信政策局  
情報通信政策課

# 各章の構成

	イメージ	ページ数	記述内容	利用方法
レジュメ		・ 2ページ	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 講義のガイドライン</li><li>・ 各章の概要、狙い、学習内容及び資料の目次</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 講義の際に、レジュメとして配布されることを想定</li><li>・ もしくは、レジュメ作成の際の参考資料として使用されることを想定</li></ul>
資料		・ 10~20ページ程度	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 各章の学習要素についてポイントをまとめたもの</li><li>・ 図、データ、事例等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 講義の際の参考資料として配布・投影されることを想定</li></ul>
解説編		・ 5~10ページ程度	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 各章の学習要素に関して、特に説明を要すると判断したテーマについての解説</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 講義での使用ではなく、学習内容について、理解を深める際に参照されることを想定している補足教材</li></ul>

# 目次

第1章	ICTベンチャーの類型(事例紹介)	4
第2章	ICTベンチャーと技術	36
第3章	ベンチャーの成長ステージ	60
第4章	アイデアから事業機会へ	96
第5章	ビジネスコンセプト	124
第6章	マーケティングの基礎	144
第7章	ベンチャーのマーケティング(事例紹介)	192
第8章	ビジネスモデル	202
第9章	ベンチャーとグローバル化	236
第10章	ベンチャーとコスト	268
第11章	資金調達と人材確保、事業リスクと対策	312
補講	ビジネスマナー	348

# Memo

---

# 第1章

## ICTベンチャーの類型 (事例紹介)

## 概要

- 特に有名なICTベンチャー企業が設立以降、どのような経緯をたどって大きく成長したかを解説する
- 技術主導型ICTベンチャー、営業主導型ICTベンチャーなど、ICTベンチャーの類型を示し、具体例を解説する

## ねらい

- ICTベンチャーの記号類型を理解し、具体的に会社名を挙げられるようになる
- 事例の中から挑戦する起業家像を読み取り、求められるものを理解する

## 学習内容

1. ICTベンチャーとは  
～なぜICTベンチャーが注目されているのかを理解する～
  - ・「IT」から「ICT」への流れを理解しよう
  - ・ベンチャービジネスとはどのようなビジネスなのかを理解しよう
  - ・「ベンチャー企業」の定義を広義に解釈しよう
  - ・ベンチャーブームによって産業構造が変革してきた歴史を概観しよう
  - ・「ICTベンチャー」とは何かを理解しよう
  - ・ICTベンチャーの類型と事業内容を理解しよう
2. 有名なICTベンチャー  
～ICTベンチャーを具体的にイメージする～
  - ① ヤフー株式会社
  - ② Amazon.co.jp®
  - ③ 楽天株式会社
  - ④ 株式会社ミクシィ
  - ⑤ 株式会社サイバーエージェント
  - ⑥ 株式会社マクロミル
  - ⑦ 株式会社ディー・エヌ・エー
  - ⑧ サイボウズ株式会社
  - ⑨ (各地の企業事例)

資料目次

1. ICTの定義
2. ベンチャービジネスの定義
3. ベンチャー企業の定義
4. ICTベンチャーの類型
5. 日本におけるベンチャーブームの歴史
6. インターネットバブルの概要
7. ヤフー株式会社の概要
8. Amazon.co.jp®の概要
9. 楽天株式会社の概要
10. 楽天株式会社の創始者の経歴
11. 株式会社ミクシィの概要
12. 株式会社サイバーエージェントの概要
13. 株式会社サイバーエージェントの創始者の経歴(1/2)
14. 株式会社サイバーエージェントの創始者の経歴(2/2)
15. 株式会社マクロミルの概要
16. 株式会社マクロミルの創始者の経歴(1/2)
17. 株式会社マクロミルの創始者の経歴(2/2)
18. 株式会社ディー・エヌ・エーの概要
19. サイボウズ株式会社の概要
20. サイボウズ株式会社の創始者の経歴(1/2)
21. サイボウズ株式会社の創始者の経歴(2/2)
22. (各地の企業事例)

# 1 ICTの定義

## ICTとは

- ICT = 「Information and Communication Technology」の略で、「情報通信技術」と訳されることが多い
- 「IT」と「ICT」で明確な区別はなく、ほぼ同様の意味で用いられている
- 「IT」は主に米国で、「ICT」は主に欧州でよく使われているが、日本においてはどちらも用いられている

## 2 ベンチャービジネスの定義

- ベンチャービジネスとはどのようなビジネスなのか理解しましょう。

### ベンチャービジネスとは

- 語源は「ベンチャー【venture】＝冒険。冒険的な企て。また投機。（大辞泉）」
- 「ベンチャー」という言葉は、1970年に開催されたボストンカレッジ・マネジメント・セミナーに参加した通商産業省（現経済産業省）によって日本に紹介される

ベンチャー企業論の古典書籍である『ベンチャー・ビジネス 頭脳を売る小さな大企業』（1971年、日本経済新聞社）を著した清成忠男・中村秀一郎・平尾光司の各氏によって具体的に定義付けられる

#### ベンチャービジネスの定義

- ・ 研究開発、デザイン開発における能力発揮型の創造的新規開業企業
- ・ 小企業であるであるが、独自の存在理由をもち、高収益企業である
- ・ 経営者自身が高度な専門能力と才能ある人々を魅きつけるに足る起業家精神を有する

## 3 ベンチャー企業の定義

- ベンチャー企業とはどのような企業を指すのか、明確に定義されていませんが、固定的なイメージを持たず、広義に考えてみましょう。

### ベンチャー企業とは

- 「ベンチャー」という言葉が日本に入ってきた当時と比べて、日本の社会制度や産業構造は大きく変わっているため、広義に解釈することが必要
  - － 最低限、「リスクを恐れずに新しい領域に挑戦する若い企業」と言える（松田修一氏）
  - － 起業家に求められるのは、夢や目標を掲げ、リスクを取って果敢に挑戦していく精神、すなわち起業家精神、強いリーダーシップと独創性
- 「Venture Company」は和製英語で、米国ではベンチャー企業のことを指す言葉として「Start-up」が使われている

# 4 ICTベンチャーの類型

■ 本資料では、ICTベンチャーを「技術志向型」「サービス志向型」の大きく2つに分類しています。

ICTベンチャーの類型		事業内容	本資料における事例	
ICTベンチャー	技術志向型	ものづくり型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・半導体の部品設計</li> <li>・コンピュータ/周辺機器の開発</li> <li>・通信インフラの整備・運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ノキア社</li> <li>・デル社</li> <li>・アライドテレシス株式会社</li> </ul>
		ソフトウェア開発型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パッケージソフトの開発</li> <li>・ソフトウェアの受託開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サイボウズ株式会社</li> <li>・シー・アール・エフ社</li> </ul>
	サービス志向型	インターネット販売型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通販・オークション等のネット販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Amazon.co.jp®</li> <li>・楽天株式会社</li> <li>・セブンアンドワイ株式会社</li> <li>・アップル社</li> <li>・株式会社ネットプライス</li> <li>・株式会社一休</li> <li>・夢の街創造委員会株式会社</li> </ul>
		インフラ従量提供型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・データセンター・ASP等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株式会社マクロミル</li> </ul>
		インターネットサイト構築・運営型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インターネットサイトの構築・運営</li> <li>・ビジネスモデルとしてはメディア事業であり、広告からの収入がメイン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヤフー株式会社</li> <li>・株式会社ミクシィ</li> <li>・株式会社サイバーエージェント</li> <li>・株式会社ディー・エヌ・エー</li> </ul>

# 5 日本におけるベンチャーブームの歴史

■ 日本では、ベンチャービジネスが群をなして立ち上げられたベンチャーブームが3回ありました。

	第1次 (1970～1973年)	第2次 (1980年代前半)	第3次 (1990年代初め～2000年初頭)
背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>・列島改造論を契機とする高度経済成長</li> <li>・米国におけるベンチャーキャピタルの発展</li> <li>・米国からの技術導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資金面でのベンチャービジネス支援体制の整備</li> <li>・証券系、銀行系、外資系のベンチャーキャピタルの設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バブル経済崩壊後、長期低迷する日本経済情勢への危機感</li> <li>・産学官主導のインフラ整備によるベンチャー支援</li> </ul>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自動車・電機を中心とする加工型組立型産業の周辺に研究開発型のベンチャーが多数輩出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・流通・サービス業中心の第3次産業の拡大</li> <li>・高度先端技術を中心とした多彩なベンチャーの設立               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ハイテク</li> <li>➢サービス業</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IT産業におけるベンチャービジネスの活性化</li> <li>・新たな証券市場の誕生によるベンチャー設立の加速化</li> </ul>
象徴的なできごと	<ul style="list-style-type: none"> <li>・68年に創業したインテルが71年にアメリカ店頭株式市場(現ナスダック)に株式公開</li> <li>・日本初のベンチャーキャピタルである京都エンタープライズディベロップメント(KED)が設立(1972年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベンチャーキャピタルによる日本初の投資事業組合方式の導入(1982年)</li> <li>・店頭株式市場の公開基準の緩和(1983年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京証券取引所マザーズの開設</li> <li>・大阪証券取引所ナスダック・ジャパンの開設</li> </ul>
誕生したベンチャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コナミ</li> <li>・日本電産</li> <li>・第一興商</li> <li>・ファナック</li> <li>・ローランド 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソフトバンク</li> <li>・ソフマップ</li> <li>・カルチュア・コンビニエンス・クラブ</li> <li>・エイチ・アイ・エス</li> <li>・カプコン 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヤフー株式会社</li> <li>・Amazon.co.jp®</li> <li>・楽天</li> <li>・ミクシィ</li> <li>・サイバーエージェント</li> <li>・マクロミル</li> <li>・ディー・エヌ・エー</li> <li>・サイボウズ</li> <li>・ぐるなび</li> <li>・アイスタイル 等</li> </ul>
終息のきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・73年末の第1次石油ショックを契機とする不況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・円高不況</li> <li>・ベンチャーキャピタルの競争によるベンチャー企業への過剰投資と失敗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インターネットバブルの崩壊</li> </ul>

## 6 インターネットバブルの概要

- 1990年代後半、米国株式市場を中心にIT関連企業の株価が急騰した現象を一般的に「インターネットバブル」と呼びます。
- インターネットバブルの影響は世界に波及し、日本においてもIT関連企業の株価が急騰しましたが、2000年初めのバブル崩壊によって多くのIT関連企業が失速していきました。

### インターネットバブルの概要\*

内容	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 1990年代後半、アメリカを中心にIT関連企業の株式が極端に買われて株価が激しく上昇した</li><li>・ 設立して間もない赤字会社の株価まで、何十倍と値上がりするような大混乱となった</li><li>・ 「ネットバブル」、「ITバブル」とも呼ばれる</li></ul>
背景	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 消費者との直接の双方向的通信を大量に処理できるeコマースの可能性が現実化した</li><li>・ 情報・通信産業の急激な発展に過度な期待を寄せた投資家が過剰投資をした</li></ul>
結果	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 2000年の初め頃をピークにバブル崩壊し、上昇した株価は暴落した</li><li>・ 多くのIT関連のベンチャー企業が倒産した</li></ul>

### 日本における影響

- ・ 1998年頃に始まり、2000年春に崩壊したとされている
- ・ ソフトバンクの株価は1999年1月に6000円台だったのが2000年2月には19万8千円の上場来高値を記録し、時価総額は20兆円を超えたが、バブル崩壊直後の同年5月には株価は2万円程度、時価総額は6兆6000億円にまで暴落した
- ・ 倒産企業や収益が横ばいの企業が多い中、ヤフーや楽天のように生き残り、急成長した企業も存在する
- ・ バブル崩壊後は新興株式市場は一気に冷え込み、ベンチャー企業にとって資金調達の困難な時期が続いた

\* DVD『e-dreams』が参考になる。アメリカのインターネットベンチャー「Kozmo.com」のスタートアップから急激な成長、そして突然の終焉までの全てを、カメラが克明に捉えたドキュメンタリー作品。

## 7 ICTベンチャーの具体例 ヤフー株式会社の概要

### 概要

ヤフー株式会社は、『Yahoo!』の日本語版である『Yahoo! JAPAN』を運営している会社です。現在の『Yahoo! JAPAN』は、検索機能だけでなくさまざまな機能や情報を提供しており、アクセス数において国内トップのポータルサイトとなっています。

1995年にヤフー・コーポレーションが設立され、同社は本格的に『Yahoo!』のサービス提供を開始しました。そして、同社は1996年に、孫正義氏が創業したソフトバンク株式会社と共同でヤフー株式会社を設立し、日本語による『Yahoo! JAPAN』がスタートしました。現在、ヤフー株式会社の筆頭株主はソフトバンクグループとなっています。

### 『Yahoo!』の誕生、そして『Yahoo! JAPAN』スタート

『Yahoo!』は1994年、スタンフォード大学電気工学科の博士課程で学んでいた2人の開発者であるデビッド・ファイロ(David Filo)とジェリー・ヤン(Jerry Yang)によって始められました。2人は大学生の頃、インターネットの個人的な趣味を記録するために、自分たちの「道知るべ」を作り始めました。しかし、彼らはすぐにこの手作りのリストがあまりにも長く不恰好であることに気づきました。こうして、趣味で始めた『Yahoo!』に徐々にのめり込んでいき、やがて多く時間を費やすまじになりました。

彼らは、『Yahoo!』を進化させ、ユーザーたちがインターネット上に置かれているさまざまな情報を効率よく探し、評価し、整理することができる独自のソフトウェアを開発しました。このWebサイトは、リンクが階層的に分類され、ジャンル別に検索しやすいと評判になりました。「Yahoo!」という名前は、「Yet Another Hierarchical Official Oracle」の略だと言われていますが、デビッドとジェリーの2人は自らをならず者(yahoo)だと思っているからこの名前を選んだと主張しています。最初、『Yahoo!』はジェリーの「曙(akebono)」という名前の研究用ワークステーションに、サーチ・エンジンはデビッドの「小錦(konishiki)」という名前のコンピュータに置かれていました(彼らは2人とも相撲の大ファン)。

1995年の初めに、インターネット黎明期のブラウザ『Mosaic』、および米ネットスケープ社の『Navigator』の開発者で、同社の共同創始者でもあるマーク・アンドリーセンがデビッドとジェリーに、彼らのファイルをネットスケープが持っているもっと大きなコンピュータに移さないかと提案しました。そして、同年4月にヤフー・コーポレーションが米カリフォルニア州に設立され、Webサイトのリンク集のようなものだった『Yahoo!』が事業化したのです。

その後、日本におけるインターネットの普及を見込んで、日本のインターネット利用者に同等のサービスを提供すべく、1996年1月、ヤフー・コーポレーションは日本のソフトバンク株式会社と共同でヤフー株式会社を設立しました。

会社名	ヤフー株式会社
設立	1996年1月31日
公開日	1997年11月4日 店頭市場(JASDAQ市場)
代表者名	代表取締役社長 井上雅博
従業員数	2,662人(2007年12月31日現在)
売上高	2,125億円(2006年度)

### 沿革

- ・1996年1月:米ヤフー・コーポレーションと日本のソフトバンク株式会社の合併でヤフー株式会社設立
- ・1996年4月:国内初の商用検索サイト『Yahoo! JAPAN』のサービス開始
- ・1997年11月:店頭市場(現JASDAQ証券取引所)に登録
- ・2000年1月:日本で史上初の株価1億円を突破
- ・2000年7月:1日あたりのアクセス数が1億ページビューを突破
- ・2001年9月:ソフトバンク子会社のビー・ビー・テクノロジー株式会社が『Yahoo!BB』のADSL商用サービスを開始
- ・2003年10月:東京証券取引所第一部へ上場
- ・2004年10月:1日あたりのアクセス数が10億ページビューを突破
- ・2005年3月:日経平均株価に採用
- ・2007年2月:JASDAQ証券取引所にも重複上場

会社名	Amazon.co.jp
創立	サービス開始:2000年11月1日

### Amazon.com®の概要

アマゾン、世界最大手のオンラインショップ『Amazon.com』を運営する会社です。本社はアメリカのワシントン州にあります。1995年7月に『Amazon.com』としてサービスを開始し、1997年5月に株式公開を果たしました。日本版では2000年11月に『Amazon.co.jp』としてスタートしました。現在、アマゾンが進出している国はアメリカ、カナダ、イギリス、ドイツ、フランス、日本、中国の7カ国です。

世界で最も顧客重視の企業であることを目指すことを理念とするアマゾンはオンラインストアとして、書籍をはじめDVD、エレクトロニクス製品等、顧客がオンラインで買いたいと思うあらゆるものを検索、発見でき、しかも可能な限り低価格でそれを提供することを追求しています。そのため、新製品のみならず第三者によるユーズド製品も扱っています。

創始者であるジェフ・ベゾスの考えには、アメリカ国内で最大規模の書店が最大で20万点の書籍を扱っているのに対し、インターネット書店であれば、何倍もの種類の商品を扱うことができるという期待がありました。設立当初の4～5年の期間は、利益が十分に上がらないことが当事者自身によって戦略として予測されていたことが特徴的といえます

2000年にアメリカを中心に起こったネット不況によって、この戦略の妥当性は裏付けられました。1990年代末に多くのIT企業が急激な勢いで成長を遂げる中、アマゾンは堅調な成長を続けたのです。アマゾンの「低速な」成長は投資家にとっては不評でしたが、インターネット・バブルがはじけて多くの企業が姿を消す中、堅調な成長に支えられて2003年から黒字化しました。

### アマゾン®の名前の由来

現在のアマゾンのビジョンの1つでもある「地球上で最も豊富なセレクトション」を象徴するかの如し、南米の大河アマゾン川がベースとなり、社名になりました。

### Amazon.co.jpの沿革

- ・2000年11月:日本語サイト『Amazon.co.jp』「本」のストアをオープン
- ・2001年1月:札幌にカスタマーサービスセンターを開設
- ・2001年6月:「音楽」「DVD」「ビデオ」のストアを同時オープン
- ・2001年10月:「ソフトウェア」と「TVゲーム」のストアをオープン
- ・2002年11月:「Amazonマーケットプレイス®」をオープン
- ・2003年7月:「エレクトロニクス」ストアをオープン
- ・2003年11月:「ホーム&キッチン」ストアをオープン
- ・2004年10月:「おもちゃ&ホビー」ストアをオープン
- ・2005年8月:経済産業省より、対日投資貢献企業として表彰
- ・2005年11月:ブックストアにて、「なか見!検索」を開始
- ・2005年11月:「スポーツ」ストアをオープン
- ・2006年8月:「ヘルス&ビューティー」ストアをオープン
- ・2006年10月:Amazonショッピングカードをコンビニエンスストアにて販売開始
- ・2006年10月:「お急ぎ便」の提供を開始
- ・2006年12月:Yahoo!インターネットガイド主催「Web of the Year 2006」ショッピング部門第1位
- ・2007年2月:「Amazonポイント®」サービスを開始
- ・2007年2月:「Amazonクレジットカード」を発行開始
- ・2007年3月:「時計」ストアをオープン
- ・2007年6月:「ベビー・マタニティ」ストアをオープン
- ・2007年6月:初の会員制プログラム「Amazonプライム™」を開始
- ・2007年7月:第1回 JEPA電子出版賞 サーチ・テクノロジー賞
- ・2007年10月:「アパレル&シューズ」ストアをオープン

### マーケットポジション

- ・通販ブランド求心力調査にて総合1位を取得(2005年8月、日経リサーチ)
- ・2006年「国内企業顧客満足度調査」にて、全254位中7位、小売業では1位にランクイン(2006年6月、週刊ダイヤモンド)
- ・「インターネットショッピング2007調査報告書」にて、「一番気に入っているネットショップ」として、1位にランクイン(2007年8月富士通総研)

## 概要

楽天株式会社は、日本最大級の通信販売オンラインショップ「楽天市場」をはじめとし、多様なオンラインショッピングサイト運営している会社です。

楽天市場を開設した1997年当時は、インターネットショッピングモールの多くが、ただカタログをWebにしただけのようなつくりとなっていました。そこで、「システムに強い人間が商売をする」のではなく「商売が上手な人が簡単に店を開ける仕組みを創る」ということをまず考え、インターネット上にマーケットプレイスを設立することを目指したのです。出店者にはシステム、トラフィック、ノウハウの3つを提供し、消費者にはネット上での買い物の楽しさを提供してきました。

2000年の株式公開後、M&Aによる関係会社の増加により、インターネット上での資産が複合的に使えることになったことも、事業上のアドバンテージだと言えます。EC関係システムを顧客に提供する「サービス・プロバイダー」、インターネット上での「マーケット・プレイス」、媒体価値を有する「メディア」の3本柱を基点に、Jリーグ、プロ野球への参入のみならずポータルメディア事業、EC事業、トラベル事業、金融事業と、有能な人材が経営者のようにそれぞれの事業を指揮していく分散型経営により、多様な展開を図っています。

## 沿革

- ・1997年2月：株式会社エム・ディー・エム設立
- ・1997年5月：楽天市場サービス開始
- ・1999年6月：楽天株式会社へ社名変更
- ・2000年4月：日本証券協会へ株式を店頭登録（ジャスダック上場）
- ・2000年12月：インフォシークを完全子会社化
- ・2002年3月：東京ヴェルディ1969とメインスポンサー契約締結
- ・2002年8月：楽天トラベル株式会社設立
- ・2003年3月：カンパニー制導入
- ・2003年9月：マイトリップ・ネット株式会社を完全子会社化
- ・2003年10月：楽天ブックス株式会社を完全子会社化
- ・2003年11月：DLJディレクトSFG証券株式会社（現：楽天証券株式会社）を子会社化
- ・2004年3月：ヴィッセル神戸をメインスポンサー契約を締結
- ・2004年5月：みんなの就職株式会社を完全子会社化
- ・2004年9月：株式会社あおぞらカード（現楽天クレジット株式会社）を完全子会社化
- ・2004年10月：楽天株式会社野球団設立
- ・2005年12月：オークション事業を会社分割し、楽天オークション株式会社を設立
- ・2006年9月：楽天証券ホールディングス株式会社を設立

会社名	楽天株式会社
設立	1997年2月7日
公開日	2000年4月19日 店頭市場（JASDAQ市場）
代表者名	代表取締役会長兼社長 三木谷浩史
従業員数	単体：1,706人（2007年12月31日現在） 連結：3,527人（2007年12月31日現在） ※役員を除く契約社員を含む在籍者ベース
売上高	単体：616億円（2007年12月期） 連結：2,139億円（2007年12月期）

## 主なビジネスユニット

- ・楽天市場事業：インターネットショッピングモール『楽天市場』の運営
- ・オークション事業：個人向けオークションサイト『楽天オークション』の運営
- ・パッケージメディア事業：書籍販売サイト『楽天ブックス』の運営
- ・ゴルフ事業：ゴルフ場予約サイト『楽天GORA』の運営
- ・ビジネスサービス事業：企業向けサービス取引市場『楽天ビジネス』の運営
- ・証券事業：インターネット証券取引サービス『楽天証券』の運営
- ・パーソナルファイナンス事業：個人向けカードローン『楽天クレジット』の運営
- ・KC事業：クレジットカード、ファイナンス事業
- ・トラベル事業：インターネット総合旅行サイト『楽天トラベル』の運営
- ・インフォシーク事業：インターネット総合ポータルサイト『Infoseek』の運営
- ・リサーチ事業：データベースマーケティングリサーチサービス『楽天リサーチ』の運営
- ・人材事業：就職情報コミュニティサイト『みんなの就職活動日記』の運営
- ・ブログ事業：ブログサービス『楽天ブログ』の運営
- ・CS放送事業：CS放送チャンネルの運営
- ・プロスポーツ事業：プロ野球球団『東北楽天ゴールデンイーグルス』の運営
- ・電話事業：IP電話サービス『フュージョン・コミュニケーション』などの運営

## 名前の由来

様々な商品・サービスが活発に取引される場である「楽天市座」に、明るく前向きな「楽天」のイメージを合わせるにより「楽天市場」という名前が生まれたそうです。楽天株式会社という社名もこの「楽天市場」に由来しています。

## 10 ICTベンチャーの具体例 楽天株式会社の創始者の経歴

### 三木谷社長の略歴

- ・1965年3月:兵庫県生まれ
- ・1988年3月:一橋大学商学部卒業
- ・1988年4月:株式会社日本興業銀行(現株式会社みずほコーポレート銀行)入行
- ・1991年6月:米国ハーバード・ビジネス・スクールへ留学
- ・1993年5月:米国ハーバード・ビジネス・スクールMBA取得
- ・1993年8月:本店・企業金融開発部にてメディア関連のM&Aを担当
- ・1996年2月:株式会社クリムゾングループを設立、同社代表取締役社長に就任(現任)
- ・1997年2月:株式会社エム・ディー・エム(現楽天株式会社)設立、同社代表取締役社長に就任、「楽天市場」スタート
- ・2000年4月:日本証券業協会へ株式を店頭登録(ジャスダック上場)
- ・2001年2月:株式会社インフォシーク代表取締役会長兼社長に就任
- ・2002年8月:楽天トラベル株式会社代表取締役会長に就任(現任)
- ・2003年3月:同社代表取締役会長兼社長 執行役員 楽天事業カンパニー担当
- ・2003年10月:マイトリップ・ネット株式会社代表取締役会長に就任(現楽天トラベル株式会社)代表取締役会長に就任
- ・2003年12月:DLJディレクト・エスエフジー証券株式会社(現楽天証券株式会社)代表取締役会長に就任
- ・2004年3月:同社代表取締役会長兼社長 最高執行役員 ECカンパニー社長兼ポータル・メディア事業カンパニー社長に就任
- ・2004年9月:株式会社あおぞらカード(現楽天クレジット株式会社)代表取締役会長に就任(現任)
- ・2005年6月:国内信販株式会社(現楽天KC株式会社)代表取締役会長に就任(現任)
- ・2005年8月:同社代表取締役会長兼社長 最高執行役員 EC事業カンパニー社長兼セキュリティ本部本部長に就任
- ・2005年9月:LinkShare Corporation Directorに就任(現任)
- ・2006年9月:楽天証券ホールディングス株式会社代表取締役会長に就任(現任)
- ・2006年11月:同社代表取締役社長兼会長 最高執行役員 チーフエグゼクティブオフィサー兼チーフプロデューサーオフィサー コーポレート統括本部本部長 楽天市場事業長に就任
- ・2007年7月:同社代表取締役社長兼会長 最高執行役員 チーフエグゼクティブオフィサー コーポレート統括本部本部長 セキュリティ本部本部長 楽天市場事業長に就任(現任)

# 11 ICTベンチャーの具体例 株式会社ミクシィの概要

## 概要

株式会社ミクシィは、その名の通り、SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)『mixi(ミクシィ)』を運営している会社です。『mixi』は2004年2月に日本初のSNSとして開始されました。企画当初から、「居心地の良いサイト」「身近な人や、趣味・興味が同じ人との交流」をコンセプトに開発が行われ、今では1,331万人以上の方が利用しています(2008年1月30日現在)。『mixi』は、Web of the Year 2006「コミュニティ部門1位」「話題賞3位」、Yahoo!JAPAN 2006検索キーワードランキング1位などを受賞し、2006年には大変話題になりました。

ミクシィはインターネットメディア事業として『mixi』の運営、インターネット求人広告事業としてIT系求人サイト『Find job !』の運営を行っています。ミクシィは『Find job !』の運営から始め、前身である有限会社イー・マーキュリーを経て、『mixi』というSNSを開発しました。ミクシィは設立して10年経たない若い会社ですが、『mixi』の登録数とともに急激に拡大し、2006年に東京証券取引所マザーズへ上場を果たしました。

## 沿革

- ・ 1997年11月: デジタル系求人サイト『Find job !』の運営を開始
- ・ 1999年6月: 有限会社イー・マーキュリーを設立(資本金300万円)
- ・ 2000年10月: 株式会社イー・マーキュリーへ組織変更(資本金1000万円)
- ・ 2001年2月: プレスリリース配信代行サイト『@Press』の運営を開始
- ・ 2001年11月: 資本金を2000万円に増資
- ・ 2002年5月: 中小企業創造活動促進法の認定を受ける
- ・ 2003年4月: 全国求人情報協会に加盟、資本金を3000万円に増資
- ・ 2004年2月: ソーシャル・ネットワーキング・サイト『mixi』の運営を開始
- ・ 2004年4月: 資本金を6420年に増資
- ・ 2005年9月: @Press事業をネットエイジキャピタルパートナーズ株式会社へ譲渡
- ・ 2006年2月: 株式会社ミクシィへ社名変更
- ・ 2006年9月: 株式会社東京証券取引所マザーズ市場で株式上場

## 名前の由来

「mixi」は、「mix(交流する)」と「i(人)」を組み合わせて作った言葉です。人と人が交流をして、友達の輪がどんどん広がっていくという出会いの場として作られました。友情を深めるということと、友達を作る、そして、その中で刺激を受けあう、影響を受け合うということで名付けられたそうです。

会社名	株式会社ミクシィ
設立	1999年6月
公開日	2006年9月 東証マザーズ市場
代表者名	代表取締役社長 笠原健治
従業員数	単体:232人(2008年2月末現在) ※契約社員等を含む
売上高	52億円(2007年3月期)

## 事業内容

- ソーシャルネット・ワーキング・サービス『mixi』
  - 国内最大のSNSで、参加者からの招待がないと加入できないサービス。加入自体は無料で、ブラウザだけで利用できる「日記」、テーマに沿って参加者が集まる「コミュニティ」、映画や本の感想を見ることができる「レビュー機能」、自分の聴いている曲をリアルタイムにリスト化して公開できる「mixiミュージック」、携帯電話からmixiが利用できる「mixiモバイル」などがある。
  - フォトアルバムやアンケート、日記にHTMLタグを使うといった拡張機能が利用可能になる300円の有料オプション「mixiプレミアム」もある。
- IT系求人情報サイト『Find job !』
  - ITベンチャー企業を中心に、未経験者からプロフェッショナル向けまでの求人情報を紹介している。転職や派遣からアルバイト、新卒、SOHOなどのあらゆる雇用形態の情報を扱っており、RSSによる求人情報の配信や、Google Maps APIを利用した地図検索も実施し、一日に約300件の求人情報をほぼリアルタイムで更新している。

## 概要

株式会社サイバーエージェントは、インターネットメディア事業・インターネット広告代理事業・投資育成事業を軸に事業展開しているインターネット総合サービス企業です。藤田晋社長は1998年に24歳の若さでサイバーエージェントを設立し、インターネット業界の成長とともに急成長しましたが、2000年3月には史上最年少の26歳という若さで東証マザーズ上場を果たしました。

しかし、インターネットバブルの崩壊とともにサイバーエージェントも大きな危機を迎えました。株価は一気に下落し、株主からは非難の声が上がりましたが、「21世紀を代表する会社を創る」という信念のもと、事業の多角化を進め、復活したのです。サイバーエージェントは日本を代表するICTベンチャー企業として成長し続けています。

サイバーエージェントの中心事業であるブログメディア「Ameba(アメブロ)」は、国内のブログサイト数が1,500万(2007年時点、野村総合研究所調べ)の中、ブログ開設者270万人(2008年3月時点)を誇り、閲覧者をふくめた利用者は月間1,200万人以上という国内最大のブログサービスです。爆発的な伸びを見せ、マーケティングツールとしても個人のメディアとしても注目を浴びるブログを将来の収益の大きな柱にするべく、「Ameba(アメブロ)」を中心に、クチコミマーケティングなど、時代に即した新しいサービスを展開しています。

会社名	株式会社サイバーエージェント
設立	1998年3月18日
公開日	2000年3月 東証マザーズ市場
代表者名	代表取締役社長 藤田 晋
売上高	連結:760億円(2007年9月期)

## 沿革

- ・1998年3月:東京都港区に株式会社サイバーエージェントを設立(資本金1000万円)
- ・1998年7月:クリック保証型バナー広告ネットワーク「cyberclick!」の営業を開始
- ・1998年12月:クリック保証型電子メール広告ネットワーク「clickincome」(現melma!)の営業を開始
- ・1999年7月:大阪市北区に大阪支社を設置
- ・1999年11月:オンラインショッピングポータル会社「株式会社ネットプライス」を設立
- ・2000年3月:東京証券取引所マザーズ市場に上場
- ・2000年5月:携帯電話向け広告事業の株式会社シーエー・モバイル設立
- ・2001年11月:株式会社インターナショナルスポーツマーケティングの株式を取得し、子会社化
- ・2003年12月:株式会社ジークレストの株式を取得し、子会社化、オンラインゲーム事業に参入
- ・2005年7月:株式会社アイスタイルと共に広告代理事業の株式会社フラウディアコミュニケーションズを設立
- ・2005年7月:オークション事業の株式会社クラウンジュエルを設立
- ・2006年4月:クチコミマーケティング事業の株式会社サイバー・バズを設立
- ・2006年4月:ベンチャーキャピタル事業の株式会社サーバーエージェント・インベストメントを設立
- ・2006年4月:博報堂及び博報堂DYメディアパートナーズと共にインターネット広告代理事業の株式会社シーエー・エイチを設立
- ・2007年4月:SEO(検索エンジン最適化)事業の株式会社CAテクノロジーを設立
- ・2007年7月:行動ターゲティング広告事業の株式会社マイクロアドを設立
- ・2007年12月:出版事業の株式会社アマーパックス新社を設立
- ・2008年1月:タレントキャスティング、PR事業の株式会社CyberCasting&PRを設立
- ・2008年2月:米国にCyberAgent America,Inc.を設立
- ・2008年3月:ファッションコミュニティ事業の株式会社プーペガールを設立

# 13 ICTベンチャーの具体例 株式会社サイバーエージェントの創始者の経歴(1/2)

## 藤田社長の略歴

1973年、福井県生まれ。バンド活動に明け暮れた高校時代、元々はミュージシャン志望だったが才能の壁を自覚し断念。将来は経営者になろうと考えるようになった。偏差値40台だった3年の夏から猛勉強し、青山学院大学経営学部へ入学。大学在学中に、広告代理店にて営業のアルバイトを始める。

大学卒業後の1997年4月、当時32歳だった宇野康秀社長(現 USEN社長)率いるインテリジェンスに就職。新入社員ながら1年で5,000万円の粗利益を挙げるなど、営業として会社の売上記録を何度も更新した。

1998年3月に退職し、サイバーエージェントを設立。インターネット広告代理事業で急成長。「2年目に上場」の宣言どおり、2000年3月、26歳で東証マザーズ上場を果たす。その後も、「Ameba(アメブロ)」をはじめとするさまざまなメディアを立ち上げ、現在、連結子会社40社、グループ従業員数1,551人(2007年12月時点)、2007年9月期連結売上高760億円の大企業に成長させた。自著『渋谷ではたらく社長の告白』(アマーバックス新社)がベストセラーになった。

## 高校時代 ~ミュージシャン志望から会社経営者を目指して~

- 小学校時代:将棋・オセロが得意
- 中学:バンド活動(ボーカル)→発表の場として大事な学園祭を運営するため生徒会長になる
- 高校:剣道部、麻雀、バンド活動→友人を生徒会長にして、指名制で副会長になる

プロのミュージシャンになりたいと考えていたが、高校時代に歌が下手だとはっきり自覚するようになった。そのため目標を切り替え、同じ夢を持っている才能ある友人をデビューさせるために、レコード会社をつくと宣言したのが経営者を目指すという目標の第1歩だった。

ビジネスの中心地・東京に行き、大学に進学するために高校3年の夏から猛勉強を開始。それまでまったく勉強していなかったため、偏差値40台からの大学受験だったが、青山学院大学経済学部合格、上京。しかし、入学して1、2年は雀荘のアルバイトにはまり、怠惰な生活を続けた結果留年。雀荘のアルバイトを辞めた後に行ったバーテンダーのアルバイト先で、先輩に夢を問われ、起業家の夢を思い出す。

自分から質問されるように仕向けた感もあるが、夢や目標を聞かれるシチュエーションをつくることは大切だと藤田氏は語る。その先輩に「私は会社を創りたいのです」と宣言した後、まずは「会社」というもので働いてみようと思立ち、すぐにアルバイト情報誌を購入して新たなバイト先を探し始めた。

## 大学時代 ~広告代理店で営業スタート~

会社といえばスーツを着て働くところと、単純に考え、スーツを購入した藤田氏は、アルバイト情報誌である広告代理店の募集広告を見つける。その広告には「営業はスーツ着用での勤務となります」という一文が書かれていた。そして藤田氏は、オックスプランニングセンター(現オックスプランニング 以下、オックス)という、元リクルート社員たちが中心になって立ち上げた会社で営業の仕事をした。

大手通信会社が発行するフリーペーパーに始まり、採用情報誌、スクール情報誌、タウン情報誌、看護師向け求人情報誌など、さまざまな業種、業態のメディアの広告営業を経験する。夏の暑い日でも、飛び込み営業を1日100件課し、決めたら決して妥協を許さず、一所懸命仕事したという。ミュージシャンは歌が下手ではなれないように、社長も仕事ができないとれない。そんな焦りもありながら、大学卒業までの約2年半、オックスで働いた。

大学4年になり、オックスの専務から、「うちに就職してもいいけれど、ほかの会社も見ておいたほうがいいぞ」と言われ、就職活動を開始。大手企業に行くつもりはまったくなく、ベンチャー企業に絞って会社を探した。

この頃『ビジョナリー・カンパニー』という本を読んで、「経営者が変わっても、時代を経てもずっと繁栄し続け、皆から憧れられる会社をつくりたい」と決意し、「21世紀を代表する会社を創る」という将来の目標を打ち立てた。

その中で出会ったのが、インテリジェンスだった。現在USENの代表取締役社長である、宇野康秀氏が立ち上げた会社である。ここの新卒セミナーで、宇野氏の壮大な計画性と真剣なまなざしに、「もしかしら、この会社で自分の志を共有できるかもしれない」と強く心を動かされた。オックスを裏切るようで、心苦しい気持ちを抱えながらも、藤田氏はインテリジェンスへの就職を決断した。

# 14 ICTベンチャーの具体例 株式会社サイバーエージェントの創始者の経歴(2/2)

## インテリジェンス時代 ～起業ありき、そしてインターネット業界へ～

インテリジェンスに入社した藤田氏は、希望通り採用コンサルティング部門に配属された。始発で会社に来て、始業時間が始まる頃には営業に出かけ、夜は終電ぎりぎりまで仕事に打ち込んだ。土日などの休日も出社した。ゴールデンウィーク、夏休みもとらず、1日も休むことなく働き続けたのだ。当時のモチベーションは、毎月の自分の営業目標をどれだけ大きく超えられるかどうかだったという。結果、1年目にしてひとりで稼いだ粗利益額は5,000万円にもものぼる。そうすることで、常に自分のパフォーマンスを意識していたという。

当時、インテリジェンスでは「キャリアモザイク」という求職サイトを運営しており、藤田氏はこのサイトの営業にも携わっていた。藤田氏は、大学4年生の頃からインターネットを使っており、何となくではあるが将来の可能性も感じていたという。後にインターネット事業での起業を決めたのも、この頃の営業経験が少なからずあったのだろう。ちなみに、「キャリアモザイク」の採用管理システムをつくっていたのが、当時、オン・ザ・エッジの代表取締役社長だった堀江貴文氏だ。

入社して1年目の12月、友人からの1本の電話をきっかけに、藤田氏は起業することを決意する。宇野氏をはじめ、インテリジェンスの先輩たちからは何度も留意されたが、藤田氏は一度決めたら絶対に信念を曲げない性格だった。最終的に宇野氏からの出資を受け、1998年3月18日、サイバーエージェントを設立した。

会社をつくることは決めたものの、事業内容はぎりぎりまで決まらなかったという。それでもインターネットの将来的な可能性の大きさ、そして、インターネット業界に営業がいなかったということもあり、インターネット業界の営業代行という方向性で事業を運営していくことを決めたという。こうして、「21世紀を代表する会社を創る」という目標に向かって、藤田氏のネクストステージが始まった。

## 創業時 ～独自のサービスを展開～

サイバーエージェントのスタート時は、メンバーが藤田氏を含めて3人だけ。当時のインターネット業界は、技術者ばかりで営業やマーケティングが弱かった。そこに目をつけ、インターネット専門の営業代行を事業内容としてスタートした。社員は皆、朝から晩まで、ウェブマネーという電子マネーの取扱サイトの開拓や、Webサイトの制作請負など、様々なインターネット関連商品・サービスの営業代行に明け暮れた。平日は朝9時から深夜の2時まで、土日は12時間ずつ働いたという。創業当初は、仕事が少なく時間は余っていたが、無理に働く時間を捻出することで、藤田氏は自分に対して仕事をさせるよう仕向けていた。毎日、社内で新規事業コンテストもやっていたという。

インターネットのマルチベンダーのままでは、将来どうなるか危うい。そう考えていた藤田氏は、この頃から自社開発の強い商品・サービスを確立せねばと思っていた。そんな中生まれたのが、クリック保証型のバナー広告システム「サイバークリック」だ。そして、「バリュークリック」との熾烈な顧客獲得競争が始まった。クリック保証型広告事業に、サイバーエージェントが参入したことで、インターネット広告市場は広がりを見せる。

実は、「サイバークリック」のシステム開発を手がけたのは、当時のオン・ザ・エッジだ。サイバーエージェントが新サービスを企画し、オン・ザ・エッジがシステムを開発、そしてそれをサイバーエージェントが売るという循環がうまく機能し始めたことで、事業は徐々に拡大を見せる。その後、クリック保証型メール広告ネットワークの「クリックインカム(現melma!）」も、オン・ザ・エッジと組んで世に出したサービスだ。

こうして自社独自のサービスができ上がり、徐々に社員数も増え、初年度の売上高2,000万円は、翌年1999年には一気に4億5,000万円と急増した。設立から2年後、東証マザーズに上場を果たした。その当時、藤田氏の年齢は26歳と最年少での上場だった。

そして、次々に新規事業を展開していった。藤田氏は、新規事業を展開していく上で、「こういうコンテンツを見たい、こういうものがあつたほうが便利だ」というユーザーの感覚が非常に重要で、インターネットに関する技術はあまり問題ではないと考えている。一人のインターネットユーザーのニーズをどう満たすかということについて考え抜ける能力が必要だという。サイバーエージェントは、世の中にないものを考え、スピードを重視し事業を垂直に立ち上げ、また既存事業を改良しながら成長していったのだ。

# 15 ICTベンチャーの具体例

# 株式会社マクロミルの概要

## 概要

株式会社マクロミルは、日本最大のインターネット調査専門会社です。面接や郵送、電話などによる従来の市場調査は納品まで時間がかかり、多くの費用を必要とするものでした。このような従来型の市場調査の課題を解決しようとしたマクロミルは、インターネットと自社開発のリサーチシステムを駆使し、迅速かつ低コストのインターネットリサーチを実現しました。2000年1月設立以来、インターネットリサーチの有用性が広く認知されるにつれて急成長し、2004年1月には東証マザーズ上場、2005年4月には東証一部上場を果たしました。マクロミルは今や注目されるICTベンチャーの1つと言えるでしょう。

創業者である杉本哲哉氏が、リクルート出身の仲間と5人で起業したのがマクロミルの始まりです。杉本氏はリクルート時代に新規事業開発を担う部署において、市場調査を依頼する立場にありました。既存の市場調査会社の高額な調査費と結果が出るまでの長い時間に不満を感じ、「インターネットを活用することで、より安く、手軽に迅速な市場調査サービスを実現できるのではないか？」と思いたち、マクロミルを設立しました。

2000年以降における、インターネットの普及とブロードバンド化などの技術革新を背景に、インターネット調査の信頼性と利便性が向上し、インターネットリサーチ市場は企業に急速に拡大してきており、2005年には日本におけるアドホック調査で最も利用される手法にまで成長しています。マクロミルは、システム開発、営業、ブランディングに関する経営資源をインターネットリサーチの分野に集中し、インターネットリサーチのトップブランドとして、業界シェアで首位を獲得しています。

## 沿革

- ・ 2000年1月：東京都港区に株式会社マクロミル・ドット・コムを設立
- ・ 2001年12月：社名を株式会社マクロミルに変更
- ・ 2002年12月：社団法人日本マーケティング・リサーチ協会に加盟
- ・ 2004年1月：プライバシーマークを取得、東京証券取引所マザーズ上場
- ・ 2004年2月：大阪市中央区に関西支店を設立
- ・ 2005年4月：東京証券取引所市場第一部上場
- ・ 2005年7月：株式会社エー・アイ・ピーの株式取得・子会社化  
社団法人日本経済団体連合会加盟
- ・ 2005年10月：アントレプレナー・オブ・ザ・イヤーJapan2005日本代表を創業者の杉本哲哉氏が受賞

会社名	株式会社マクロミル
設立	2000年1月31日
公開日	2004年1月 東証マザーズ市場 2005年4月 東証一部市場
代表者名	代表取締役社長 辻本秀幸
従業員数	207人(2008年1月末現在) ※契約社員を含む
売上高	連結：63億円(2007年6月期)

## 主な事業内容

- ・ インターネットを活用した市場調査(ネットリサーチ)
- ・ ネットリサーチ専用ASPシステム【AIRs(Automatic Internet Research System)】の提供
- ・ 携帯電話を利用した市場調査(モバイルリサーチ)
- ・ 世界各国の消費者を対象にした海外市場調査(グローバルリサーチ)
- ・ オーダーメイドによる高度なネットリサーチ(カスタマイズリサーチ)
- ・ リサーチの企画設計・集計・分析サービス
- ・ リサーチ機能を持たない他社サイトへの【AIRs】ライセンス提供および運営代行事業
- ・ その他リサーチサービス(定性調査など)およびマーケティング全般に関するコンサルティング業務

### 創業者 杉本哲哉氏の略歴

- ・1967年:神奈川県生まれ
- ・1992年3月:早稲田大学社会科学部社会科学科卒業
- ・1992年4月:株式会社リクルート入社
- ・2000年1月:株式会社マクロミルを設立、代表取締役社長に就任
- ・2003年9月:同社代表取締役社長CEOに就任
- ・2004年1月:東京証券取引所マザーズ上場
- ・2004年2月:創業ベンチャー国民フォーラム起業家部門にて中小企業庁長官賞受賞
- ・2005年4月:東京証券取引所第一部に市場変更
- ・2005年9月:同社代表取締役会長CEOに就任
- ・2005年10月:アントレプレナー・オブ・ザ・イヤー(EOY)Japan2005日本代表を受賞
- ・2006年9月:同社代表を退き、取締役ファウンダーに就任

### 起業の経緯

杉本氏は、1992年に大学を卒業後、株式会社リクルートに就職した。杉本氏は、同社へ「自らが新しい事業を創り出す人間になりたい」という思いをもって入社し、まず営業を経験、会社の最前線で売上を上げるための苦労と営業ノウハウを知る。次に、企業における資金の調達、売上の分配や運用の仕組みを知る必要があると考え財務部を経験している。その後、新規事業開発室に異動し、同社における既存ビジネスのリニューアルや新規事業の立ち上げを担当することになる。杉本氏が新規事業開発室に携わった1995年以降はマイクロソフト社のWindows95の発表等により、多くのPCがネットワークに接続され始め、インターネットの社会への浸透が本格的に進んでいった時期でもあり、同社においてもこういった時代の流れに沿ってインターネットを活用したビジネスの開発がいくつも行われた。杉本氏は、こういったビジネス開発に携わるにあたって、市場調査を行う機会があり、マーケット把握のための調査を、既存の市場調査会社に依頼することがあった。

しかしながら、当時の市場調査は、郵送や電話でアンケートを実施するなどの方法であり、コストは数百万円かかってしまうことに加えて、調査期間も数ヶ月を要するという状況であった。新規事業の開発という立場で、スピーディな意思決定が求められていた(例えば、インターネットの世界では、今日変更したサイトのデザインの評価は、数日で知り、改善が必要ならすぐにも改善したい、そのぐらいスピードが重要であると考えていた)のに、市場調査に時間が掛かりすぎ、その結果が出るのを待っている間に市場ニーズが変わってしまう。杉本氏は、そのような市場調査の状況に対して不満を感じ、もっと早く、もっと安く、必要なデータを簡単にリサーチしてくれる会社はないものかと探していたが、結局、見つからなかった。であるならば、自らその事業を創ろうと杉本氏は思い立ち、「インターネットを活用すれば、もっと市場調査を手軽で、スピーディなサービスにできる」と考え始めた。

杉本氏がインターネットを活用した市場調査を構想した1999年頃は日本国内におけるインターネット利用人口は約1500万人とまだインターネットの普及率は低く、利用者はIT技術者や情報感度の高い方に限られているといわれていた。しかし、これからは誰もがインターネットに繋がっていく時代がくると考え、2000年1月に株式会社マクロミル(創業当時の商号は「株式会社マクロミル・ドット・コム」)を設立した。

マクロミルは、調査に必要な工程を徹底的にシステム化し、一気通貫で市場調査を自動処理する「自動インターネットリサーチシステム(AIRs)」を独自開発し、このシステムにより、24時間以内に調査結果の納品、コストは5万円から、という迅速で低価格な「ネットリサーチ」を実現させた。

## 17 ICTベンチャーの具体例 株式会社マクロミルの創始者の経歴(2/2)

### 事業成功の秘訣

事業が成長した要因について、杉本氏は以下のように述べている。(2005.3.4.「情報通信ベンチャー支援センターHP」インタビューより抜粋)

IT関係の起業話だと、どうしても独自技術を掲げ、華々しく登場する姿が目に見えすぎてしまいます。しかし、技術シーズ発想型のベンチャー企業は、創業後にマーケットのニーズへどのように結びつけるかで苦勞し、中には素晴らしい技術を持ちながらも、ビジネスとして失敗してしまうところも少なからず存在します。当社はこのようなプロダクト・アウトではなく、潜在的な需要のあるマーケットに対し既存の技術を応用するというマーケット・インのビジネス・モデルだったことが大きいと思います。

また、競合との差別化を図るため、営業強化、システム機能向上による顧客の付加価値向上、リサーチおよび分析商品のバリエーション整備、リサーチ結果の品質向上、積極的なPRなどを集中的に行っています。例えば品質向上に関しては、調査モニタの矛盾回答チェックをシステム化し、クリーニングを強化しています。また、04年4月にはネットリサーチの手法に関して専門的な研究を行うシンクタンク、「ネットリサーチ総合研究所」を社内に設立しました。この研究所では、回収時間による回答者属性の変化や、アンケートの質問の仕方(複数回答形式や、表形式、自由回答形式などの質問)によって回答にどのような差異や影響が発生するかなど、ネットリサーチに関する独自の研究を行い、その研究結果を顧客に対して積極的に情報開示しています。

会社名	株式会社ディー・エヌ・エー
設立	1999年3月4日
公開日	2005年2月 東証マザーズ/2007年12月 東証一部
代表者名	代表取締役社長 南場智子
従業員数	連結: 438人(2008年2月25日) 単体: 279人(2008年2月25日) ※契約社員等を含む
売上高	連結: 142億円(2007年3月期)

### 概要

株式会社ディー・エヌ・エー(DeNA)は、オークションサイトを始めとするeコマース事業、モバイル事業、インターネット広告代理事業の3本柱として、さまざまな分野に進出しているICTベンチャーです。起業からわずか5年で東証マザーズへの上場を果たしました。1999年11月にインターネットのオークションサイト「ビッダーズ」を開始し、ショッピングやモバイルの分野も強化し、2004年3月には携帯電話専用のオークションサイト「モバオク」を開始しました。そして2006年2月、ケータイゲーム&SNSサイト「モバゲータウン」を開始したのです。

モバゲータウンの成功がディー・エヌ・エーの成長を後押ししました。モバゲータウンは開始以来急成長し、2008年2月には会員数940万人を突破しています。モバゲータウンはすべての機能を無料で提供していて、広告で収益を上げています。モバゲータウン内の仮想通貨モバGを貯めると、アバターの服を着せ替えたり、モバゲータウン内の自分の家の装飾品を購入したりできるのですが、広告主のサイトの会員登録や、広告のクリックなどによってモバGが貯まるというインセンティブを付けることで、効率的に広告主のサイトにユーザーを誘導しています。モバゲータウンは他の会社が参入していなかった分野を開拓し、クチコミで会員数を一気に伸ばしたことで成功したのです。

最初から成功したのではなく、「ビッダーズ」を開始してから目指していたサービスを提供するまでに丸1年かけています。その後、南場社長は2002年上期までは赤字覚悟でサービスの規模拡充のために投資を続けました。さらに、構造的に収益を生み出すためにコストの見直しを行って社内の隅々までコストの意識を浸透させたのです。これによって、計画より早く赤字を黒字に転換できました。常にヤフーへの対抗意識を燃やし、世の中のニーズの多様化・細分化に合わせたカテゴリーにおいて成功を積み重ねています。

### 沿革

- ・1999年3月:インターネット上のオークションサイトの企画・運営を行うことを目的として、東京都世田谷区に有限会社ディー・エヌ・エーを設立
- ・1999年8月:株式会社に組織変更して株式会社ディー・エヌ・エーとなり、本社を東京都渋谷区に移転
- ・1999年11月:オークションサイト「ビッダーズ」のサービスを開始
- ・2000年7月:提携サイトに対し電子商取引(以下「EC」)のプラットフォームを提供する「ビッダーズECプラットフォーム」のサービスを開始
- ・2001年2月:リサイクル総合情報サイト「おいくら」のサービスを開始
- ・2001年5月:会員制EC支援サービス「クラブビッダーズ」を導入し、オークション&ショッピングサイト「ビッダーズ」にリニューアルする
- ・2001年10月:株式会社フォーバルと提携し、法人会員向けサポートサービス「バイヤーズクラブビッダーズ」のサービスを開始
- ・2004年3月:株式会社インデックスと提携し、携帯電話専用オークションサイト「モバオク」のサービスを開始
- ・2004年6月:携帯電話向け総合ショッピングサイト「ポケットビッダーズ」のサービスを開始
- ・2005年1月:KDDI株式会社と提携し、モバイルオークションサイト「auオークション」のサービスを開始
- ・2005年1月:携帯電話向け総合ショッピングサイト「ポケットビッダーズ」がiモード公式メニューで初のオークションサービスを開始
- ・2005年2月:東京証券取引市場マザーズに上場
- ・2005年6月:会社分割により分社化し、子会社、株式会社モバオクを設立
- ・2006年2月:eショッピングモールサイト「au ShoppingMall」の開始
- ・2006年2月:ケータイゲーム&SNS「モバゲータウン」を開始
- ・2006年2月:子会社として株式会社モバコレを設立
- ・2006年5月:子会社として株式会社ベジエントを設立
- ・2006年7月:株式会社エアリンク及び株式会社瀧本を子会社化
- ・2007年2月:初の全国CM(一部地域を除く)がオンエア
- ・2007年12月:携帯電話向け総合ショッピングサイト「モバデバ」を開設
- ・2007年2月:DeNA北京、携帯電話専用無料SNSサイト「加加城」を開始
- ・2007年3月:スカイゲート株式会社を子会社化
- ・2007年12月:東証一部に上場

# 19 ICTベンチャーの具体例 サイボウズ株式会社の概要

## 概要

サイボウズ株式会社は、Webベースのグループソフトウェア製品を中心に、企業向けソフトウェアを提供している会社です。難しい情報システムを簡単に実現できるような商品開発とサービス提供に取り組み、主力商品であるグループウェア「サイボウズ Office」シリーズは、国内23,000社を超える企業に導入されています。

社員のスケジュールやアドレス帳、掲示板など、社内のあらゆる情報共有を可能にすることで、業務効率化を実現するグループウェア。その国内における市場を開拓し、創業10年にして、グループウェア国内トップシェアを果たしました(株式会社ノークリサーチ「2007年中堅・中小企業のITアプリケーション利用実態調査報告」)。2006年7月には東証一部上場も果たし、今後の動向が大きく注目されています。

## 事業内容

⇒企業向けソフトウェアの開発とライセンス販売

### 【サイボウズかんたんシリーズ】

- ・かんたん安心グループウェア「サイボウズOffice7」
- ・お手軽webデータベース「サイボウズデジ I」
- ・お手軽webグループメールシステム「サイボウズメールワイズ」
- ・セキュアで安心、モバイルアクセス「サイボウズリモートサービス」
- ・ASP型企業間グループウェア「サイボウズコロボレックス」
- ・10言語対応の国際版グループウェア「サイボウズshare360」

### 【サイボウズガルーンシリーズ】

- ・EIP型グループウェア「サイボウズガルーン2」
- ・お手軽汎用ワークフローシステム「サイボウズワークフロー for ガルーン2」
- ・“売れる営業”育成型SFA「サイボウズドットセールス」
- ・お手軽社内ブログ「サイボウズブログ」
- ・「ガルーン2」で動く座席管理ソフト「Zaseki7 for ガルーン2」
- ・お手軽eラーニングシステム「Easy Learning for ガルーン2」

## 名前の由来

“電腦”を意味する「cyber」と、親しみをこめて“子供”を呼ぶ「坊主(bozu)」の造語によるものです。「電腦社会の未来を担う若者たち」という意味も込められているそうです。

会社名	サイボウズ株式会社
設立	1997年8月8日
公開日	2006年7月 東証一部市場
代表者名	代表取締役社長 青野慶久(本名:西端慶久)
従業員数	205名(2007年9月末現在)
売上高	100億円(2007年1月期)

## 沿革

- ・1997年8月:愛媛県松山市にサイボウズ株式会社を設立
- ・2000年2月:「99年最優秀製品・サービス章 日経産業新聞章」受賞
- ・2000年7月:東京オフィス開設
- ・2000年8月:東京証券取引所マザーズ上場
- ・2000年10月:「ソフトウェア・プロダクト・オブ・ザ・イヤー2000」受賞、「第13回190万読者が選ぶパソコン・ベスト・ソフト『エディターズチョイス賞』」受賞
- ・2000年12月:日経コンピュータ誌「第6回顧客満足度調査」グループウェア部門第1位
- ・2001年5月:米国現地法人 Cybozu Corporation 設立
- ・2002年3月:東京証券取引所市場第二部へ市場変更
- ・2003年10月:「ソフトウェア・プロダクト・オブ・ザ・イヤー2003」受賞
- ・2005年1月:導入企業数20,000社突破
- ・2005年5月:株式会社インフォニックスを連結子会社化
- ・2005年8月:研究開発専門の子会社サイボウズ・ラボ株式会社設立、クロス・ヘッド株式会社を連結子会社化
- ・2005年12月:ユメルミンク株式会社を連結子会社化
- ・2006年7月:東証第一部に指定

## 20 ICTベンチャーの具体例 サイボウズ株式会社の創始者の経歴(1/2)

### 青野社長の略歴

大阪大学工学部情報システム工学科を卒業後、松下電工株式会社に入社。BA・セキュリティシステム事業部の営業企画部に在籍。1997年愛媛県松山市にてサイボウズ株式会社を設立し、取締役副社長に就任。マーケティング担当としてWebグループウェア市場を切り開く。その後「サイボウズ デヂエ」「サイボウズ ガルーン」など、新商品のプロダクトマネージャーとしてビジネスを立ち上げたのち、事業企画室担当、海外事業担当を経て、2005年4月に代表取締役社長に就任。

### 起業の経緯

青野氏は、大学卒業後、新卒で松下電工に就職する。最初は営業企画として、営業ツールや企画書などをつくって、営業スタッフの活動をバックアップする仕事をしていたのだが、あるとき、社内のネットワーク管理を任されることになる。部内のパソコンのセットアップ、ソフトのインストールなど、インターネットやEメールを利用するためのインフラづくりをゼロから行なうこと。その際に部内でさまざまな情報を共有できる「グループウェア」というソフトを導入することになったのだ。

何とかみんなに活用してもらいたいとあれこれ考えるが、実際にフタをあけてみると誰も使ってくれなかった。理由は操作が複雑だったからだ。

そもそもグループウェアは社内の情報共有を目的としたソフトなので、全員に使ってもらわないと意味がない。たとえばグループウェアの掲示板に誰かが「重要なお知らせ」を書き込んだとする。でもそれを社員の3分の2しか読んでいなければ、まったく無意味というわけだ。また、青野氏は自身が管理者になって、導入する立場からすると社内教育というのは、ものすごく面倒くさいと感じたらしい。何か新しいソフトを導入しようものなら、朝から晩まで質問攻めに遭うのだ。だから、導入を検討する担当者にとって、教育の手間がいらない、使いやすいソフトというのはとってありがたいというわけである。

しかし、当時市販されていたソフトには、そんな需要を満たす製品が存在していなかった。このとき青野氏は、「もっと操作がシンプルなグループウェアがあったら、絶対にユーザーから支持される！」と思ったのだ。

この出来事をきっかけに、青野氏の中で「新しいグループウェアを世に生み出したい！」という思いがどんどん強くなり、26歳のとき会社の仲間2名と一緒にサイボウズを立ち上げた。

一般的には、大手企業が大きなシェアを持っている市場に、資金力のないベンチャー企業が、しかも後発で参入しても勝ち目はないだろう。当時「Lotus Notes」や「Microsoft Exchange」といった大手のグループウェアがすでに存在していたにもかかわらず、あえてグループウェアというソフトに注目したのは、こうしたネットワーク管理者としての経験があったからなのである。

### 創業時の苦労

創業メンバーは、自身を含めてたった3名。当時はお金がなかったため、愛媛県の松山市に家賃7万円で2DKのマンションを借りていた。最初の半年間は全員給料ゼロ。もちろん貧乏だったが、それを辛く感じたことはなかったらしい。外から見れば大変そうに見えたかもしれないが、本人たちはとても充実した毎日を過ごしていたと言う。ただ収入が途絶えてしまったため、年金や保険料、住民税などが払えない……。困り果てて松山市に相談したところ、「払える分だけでいいですよ」と言って頂き、とりあえず急場をしのいだという。

青野氏は、創業時が人生で最高に楽しい時期だったかもしれないと振り返っている。逆に企業が成長してからの方がはるかにしんどい。当時はお客様もゼロで、会社が潰れても何の責任もないが、2万5千社250万人のお客様(2007年5月時点)がサイボウズを使っているわけで、もし重大なバグでも見つければ、たくさんのユーザーに迷惑をかけてしまうのだ。

## 21 ICTベンチャーの具体例 サイボウズ株式会社の創始者の経歴(2/2)

### ソフトウェアの認知度アップ作戦

創業から2ヶ月後にソフトが完成し、販売をスタートすることになっていたが、それをCDに焼いて、パッケージをつくり、流通に流すだけの資金がなかったため、苦肉の策として、当時普及しつつあったインターネットを活用して販売するという手段をとった。ただ、ダウンロード販売にしたことで、その分ソフトの価格を下げることもできたのだ。価格は、50ユーザー版を19万8千円に設定。なぜ19万8千円かというと、20万円以下であれば事業部内で購入することができるからです。とくに大企業の場合だと、部長決済のラインが20万円というケースが多い。価格が100万200万になると、情報システム部門の許可が必要になってくるので、そうそう許可は下りません。そこをうまくスルーするための価格設定をしたのだ。

販路がインターネットのみということもあり、広告をたくさん打った。当時は利益の50%を宣伝広告費につぎ込んでいたそう。それでも競合の大手企業に比べたら、当時当社が使える広告費なんて100分の1にも満たない。だから彼らの絶対やらないプロモーションをしようというポリシーで取り組んだのだ。当社のイメージキャラクターであるボウズマンもそんな発想から生まれた。

プロモーションについては、他にもいろいろやっていて、たとえば販売促進用のお菓子として「サイボウズスナック」もつくった。話題性を高めるためにいっそ駅前で配ろうということになったが、東京23区の警察署に確認したところ、ほとんどの区がアウト。しかし唯一港区がOKということで、品川と新橋の駅前で配ることになった。でもただ配るだけじゃ面白くないということで、なぜか「青野さん、ボウズマンのヘルメットをかぶって来てください」と朝7時に呼び出され、駅前でせっせとお菓子を配ったこともあったそう。

### 日経コンピュータの「顧客満足度調査」でグループウェア部門7回連続1位

ソフトの普及とともに、徐々に認知度も上がっていった。基本的にサイボウズのグループウェアは、無料でダウンロードして一定期間製品を試用することができるので、購入したお客さんのほとんどが満足してくれるそう。逆に、使ってみて満足しなかった人は買わない。だから、ユーザーの顧客満足度がとても高い。そうすると、気に入ってくれたお客さんというのは、口コミで製品の良さを拡げてくれる。これがサイボウズのグループウェアが普及した理由のひとつではないかと青野氏は考えている。サイボウズは、日経コンピュータが毎年実施している「顧客満足度調査」で、グループウェア部門7回連続1位の評価を受けている。

そしてもうひとつ、1999年にはトヨタの「ヴィッツ」やドコモの「i-mode」など、そうそうたる製品・サービスと並び、サイボウズのグループウェアが日経産業新聞の優秀製品サービス賞の最優秀賞を受賞している。この出来事は、当社の認知度アップの大きな後押しとなったといえる。

しかし、当時青野氏らは、この賞がどれくらいすごいのかを理解していなかったらしい。とりえず授賞式があるという話だったので、ここは一つ目立ってやろうという訳のわからない使命感に駆られ、いつものノリでボウズマンのヘルメットを持ち込んだところ、日経の方から「それだけはやめてください」と懇願されたのだという。

概要

会社名	
設立	
公開日	
代表者名	
従業員数	
売上高	

名前の由来

沿革

・〇年〇月:

事業内容

# Memo

---

# Memo

---

# Memo

---

# 解説編

# ICTベンチャーとは(1/2)

## ■ICTとは

「ICT」とは、「Information and Communication Technology」の略で、多くの場合「情報通信技術」と訳されます。従来頻繁に用いられてきた「IT」とほぼ同様の意味で用いられるもので、「IT」に替わる表現として定着しつつあります。ICTはIT (Information Technology)の「情報」に加えて「コミュニケーション」が具体的に表現されています。ICTとは、ネットワーク通信による情報・知識の共有が念頭に置かれた表現であると言えます。

すでに海外では、ITよりもICTの方がよく通る名称として通用するようになっていきます。日本でも、総務省の「IT政策大綱」が2004年には「ICT政策大綱」に名称が変更されました。また、2000年に総務省が提唱した「e-Japan(イージャパン)構想」では「IT」が盛んに用いられましたが、2004年に提唱された「u-Japan(ユージャパン)構想」では、「ICT」が用いられています。「e-Japan構想」とは、2005年までに世界最先端のIT国家を目指す構想、戦略、政策の総称です。「e-japan2002プログラム」では、高速・超高速インターネットの普及の推進、教育(機関)の情報化・人材育成の強化、ネットワークコンテンツの充実、電子政府・戦士自治体の着実な推進、国際的な取組の強化という5本の柱を基本方針として、重点化を図りました。e-Japan戦略の結果、ブロードバンドの普及や安い料金設定などの着実な成果をあげ、目標は大きくクリアしました。

その後の「u-Japan構想」では、2010年に日本が最先端のICT国家として世界を先導するフロントランナーとなることを大目標として掲げ、2010年までに「いつでも、どこでも、何でも、誰でも」ネットワークに簡単につながる「u-Japan」、すなわち「ユビキタスネットワーク社会」にすることを目標として掲げています。ユビキタス社会の実現に向けて、有線中心のインフラ整備から有線・無線の区別のないシームレスなユビキタスネットワーク環境への移行を目指しています。u-Japanの「u」はユビキタス(ubiquitous)の「u」に加え、ユニバーサル(universal)、ユーザー(user-oriented)、ユニーク(unique)の3つの成果の「u」を表しています。

このように、「IT」と「ICT」で明確な区別はありませんが、インターネットの普及とともに、情報を伝達する技術だけではなく、その際のコミュニケーションも重視されてきているということが言えます。

## ■ベンチャービジネスとは

現在、世の中で“ベンチャー”と呼ばれており、耳にしたことがある人も多いと思います。「ベンチャー企業」とは一体どのような企業を指しているのでしょうか。「新しい会社」、「急成長している会社」など、漠然としたイメージがあると思いますが、具体的にどのような会社を指すのか考えましょう。

語源は、「ベンチャー[venture]=冒険。冒険的な企て。また、投機。(大辞泉)」です。松田修一氏は、『ベンチャー企業』(2005年、日本経済新聞社)の中で、「ベンチャービジネス(Venture Business)」という言葉は、1970年5月に開催された第2回ボストンカレッジ・マネジメント・セミナーに参加した、通商産業省(現掲載産業省)の佃近雄氏によって、初めて紹介されました。これを具体的に定義づけたのは、『ベンチャー・ビジネス 頭脳を売る小さな大企業』(1971年、日本経済新聞社)を著した清成忠男・中村秀一郎・平尾光司の各氏です。」と述べています。

ここで、ベンチャー・ビジネスとは、「研究開発集約的、またはデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開業企業」と述べられています。さらに、一般的な中小企業とは異なり、「小企業として分類するが、従来の新規開業小企業の場合と違うのは、独自の存在理由をもち、経営者自身が高度な専門能力と才能ある創造的な人々を引きつけるに足る魅力ある事業を組織する起業家精神をもっており、高収益企業であり、かつ、この中から急成長する企業が多く現れている」と定義されています。

「ベンチャー」という言葉には、実は既に40年近い歴史があるのです。アメリカでは一般的に、「スモールビジネス」と総称され、テクノロジーを重視し、新しいビジネスに挑戦するという意味で、「ニューテクノロジー・カンパニー」、「ニューベンチャー」、「スモールベンチャー」と呼ばれています。

# ICTベンチャーとは(2/2)

## ■ベンチャー企業とは

「ベンチャー」という言葉が日本に持ち込まれた当時と比べて、日本の社会制度や産業構造は大きく変わっており、広義に解釈することが必要になります。

松田修一氏は、ベンチャー企業を「成長意欲の強い起業家に率いられたリスクを恐れない若い会社で、製品や商品の独創性、事業の独立性、社会性、さらに国際性を持ったなんらかの新規性のある企業」と定義しています。各要素を完璧に備えているのが、典型的なハイテクベンチャーですが、最低限「リスクを恐れず新しい領域に挑戦する若い企業」としています。

また、『日経ベンチャー企業年鑑2004』に掲載する会社の定義は、「日本経済新聞社が最近、企業として新聞、雑誌、書籍で取り上げたことのある企業(非上場、非ジャスダック公開)を中心に、(i)独自の技術、ノウハウを持っている、(ii)ここ数年の成長率が高い、(iii)会社設立後比較的若い会社、もしくは社歴が古くても最近業種転換した企業など」としています。

ベンチャー企業の定義として明確に定まっているものではありませんが、概ね満たすべき要件として、次の3点が考えられます。

まず第1に、会社設立からの期間が短いことです。約10年以内と言えます。第2に、事業内容が従来型産業ではなく、提供する技術、製品、サービス等に新規性があることです。最後に、将来的に株式公開を目指しているなど、成長指向型であることです。

ベンチャー企業は、その創業者＝起業家が会社を設立しなければ始まりません。起業家とは、起業家精神、すなわち「夢や目標を掲げ、リスクを取って果敢に挑戦していく精神」の持ち主です。起業家は性別・年齢・学歴などとは関係ありません。新規事業を成功させ、ベンチャー企業を発展させていくためには強いリーダーシップと独創性が必要となります。

## ■ベンチャーブームの歴史

日本では、過去3回「ベンチャーブーム」がありました。ベンチャー企業や起業家を輩出した時代は、産業構造の変革期であり、新産業の新たな担い手が期待されるという時代背景と連動しています。

第1次ブームは、1970年から1973年の脱サラブームです。素材中心の大量生産・大量消費産業から加工組立型産業(自動車・電機)への転換期でした。コナミや日本電産などが誕生しています。しかし、1973年末の第1次石油ショックによって一気に終息しました。

第2次ブームは、バブル前夜の1982年から1986年のサービス産業ブームです。この時期は、製造業中心の産業構造から転換し、流通・サービス業中心の第3次産業の拡大期でした。エイチ・アイ・エスやソフトバンク、カプコンなどが誕生しています。しかし、1985年末からの円高不況で相次いで倒産し、「ベンチャー冬の時代」と言われてしまいます。第2次ブームには、ベンチャーキャピタル(ベンチャー企業への資金提供者)の設立も増加しました。

第3次ブームはバブルが崩壊し、長期不況に突入した1995年以降です。第3次ブームでは、産官学によるベンチャービジネス育成のための環境整備が進行し、「ブーム」が「定着」に移行していったと言えます。1999年に東京証券取引所「マザーズ」、2000年に大阪証券取引所「ナスダック・ジャパン」(現ヘラクレス)が開設しました。

## ■なぜICTベンチャーなのか

「e-Japan戦略」以降、日本のICTインフラ環境の整備は順調に進み、世界で最も安価で高速なブロードバンド通信の整備を達成しています。その一方で、少子高齢化、人口減少などのさまざまな課題に直面しているため、ユビキタスネットワーク環境の形成による社会基盤を整備し、社会システムの改革を進めるとともに、ICT産業を日本の経済の継続的な発展と雇用を支えることができるリーディング産業として期待されているのです。しかし、実際には、日本のICT産業の競争力は極めて低いです。

このような状態を打破し、日本のICT産業が今後の発展できるように、イノベーションの担い手として期待されているのが先進的・独創的な技術やビジネスモデルにより新規事業を創出するICTベンチャーなのです。

# Memo

---

# 第2章

## ICTベンチャーと技術

## 第2章

# ICTベンチャーの技術 < レジューメ >

### 概要

- 特に有名なICTベンチャー企業について、それを支える技術的な仕組みを理解する
- ICTベンチャーに使用される技術要素を理解する

### ねらい

- 有名なICTベンチャーを支える技術を知り、他のICTベンチャー企業との違いや技術がICT業界に与えた影響を理解する
- ICTベンチャーの技術と自分の生活との結びつきを実感できる
- どのような技術を使えば何ができるのかを理解している(システム等を構築する立場ではなく、あくまでビジネスアイデアを実現するために利用する立場での理解)

### 学習内容

1. 検索エンジンとは  
～検索エンジンとは何かを理解する～
  - ・ 検索エンジンの仕組みを理解しよう
  - ・ 2種類の検索の考え方を理解しよう
2. アマゾンの戦略と技術  
～なぜアマゾンが成功したのかを理解する～
  - ・ リアル書店にはないアマゾンの付加価値を理解しよう
  - ・ 楽天とアマゾンのビジネスモデルを比較し、お金の儲け方を考えよう
3. CGMへの注目  
～CGMをビジネスにどのように活かすことができるのかを考える～
  - ・ CGMの具体例をイメージし、なぜ利用者が増えているのかを考えよう
  - ・ SNSの運営者がどのように儲けているかを理解しよう
4. ICTベンチャーの代表的な技術  
～ICT技術によるビジネスの広がりを理解する～
  - ・ Ajax
    - Ajaxが利用されているサービスを使ってみよう
    - Ajaxを利用したサービスを考えてみよう
  - ・ RSS
    - RSSを利用することで齎されるメリットを考えよう
    - RSSリーダーを利用して効率的に情報を収集してみよう
  - ・ API
    - APIを利用したサービスを使ってみよう
    - APIを利用したサービス開発の方法を考えよう

## 資料目次

1. 検索エンジンとは
2. 従来の検索エンジンと新しいタイプの検索エンジンの比較
3. 検索ツールバー
4. 検索エンジンによる検索結果画面の例
5. アマゾンの戦略と技術
6. CGMの種類
7. SNSの収益モデル
8. Ajaxの概要
9. 代表的なAjax型のアプリケーション
10. Ajaxを利用したアプリケーションの例
11. RSSの概要
12. RSSリーダーの例
13. APIの概要

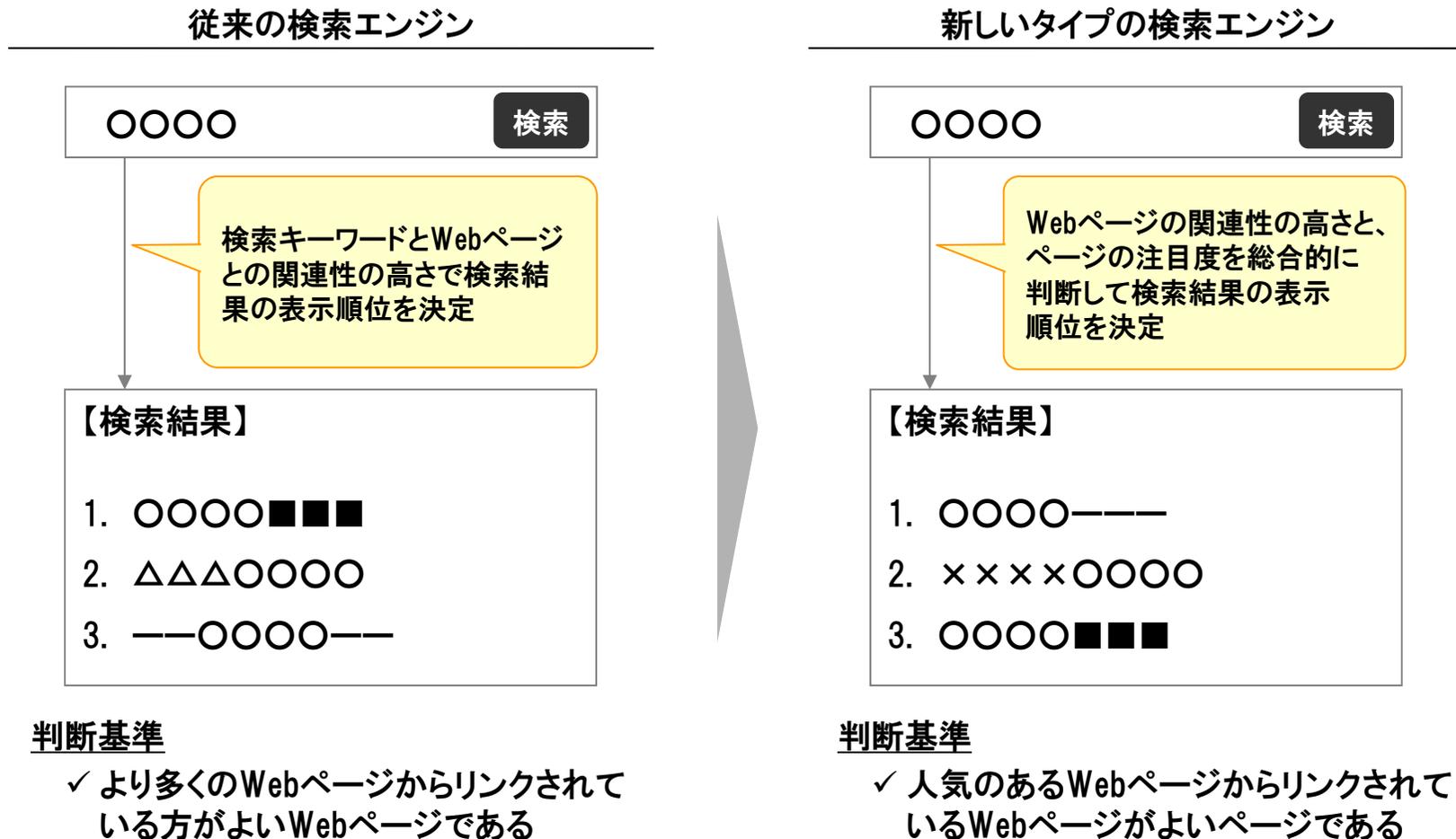
# 1 検索エンジンとは

## 検索エンジンとは

- 検索エンジンとは、自分の欲しい情報が載っているWebページを検索できるツール
- 検索したいサイトの名称や情報の一部をキーワードとして指定することで、そのキーワードを含むWebページのリンクの一覧が表示される

## 2 従来の検索エンジンと新しいタイプの検索エンジンの比較

- 従来の検索エンジンは、Webページの内容と検索キーワードとの関連性の高さによって検索結果の表示順位を決定していました。
- 新しいタイプの検索エンジンは、「どれだけ多くの人注目しているか」という新しい指標を組み込み、検索結果に対するユーザーの信頼を獲得しました。



### 3 検索ツールバー

- ツールバーとは、インターネットで検索するブラウザに追加することのできるツールで、インストールすると検索エンジンのサイトに移動せずにWeb上のどこからでも検索することができます。

< 検索結果画面の例 >



ツールバー



検索エンジン: 調べたいキーワードを入れると検索結果が表示される

## 4 検索エンジンによる検索結果画面の例

- 検索エンジンで検索すると、以下のような画面が表示されます。
- 画面の上部(赤い四角で示した部分)に、検索連動広告の一種であるキーワード広告が表示され、下部に検索結果が表示されます。

### 検索結果画面の例

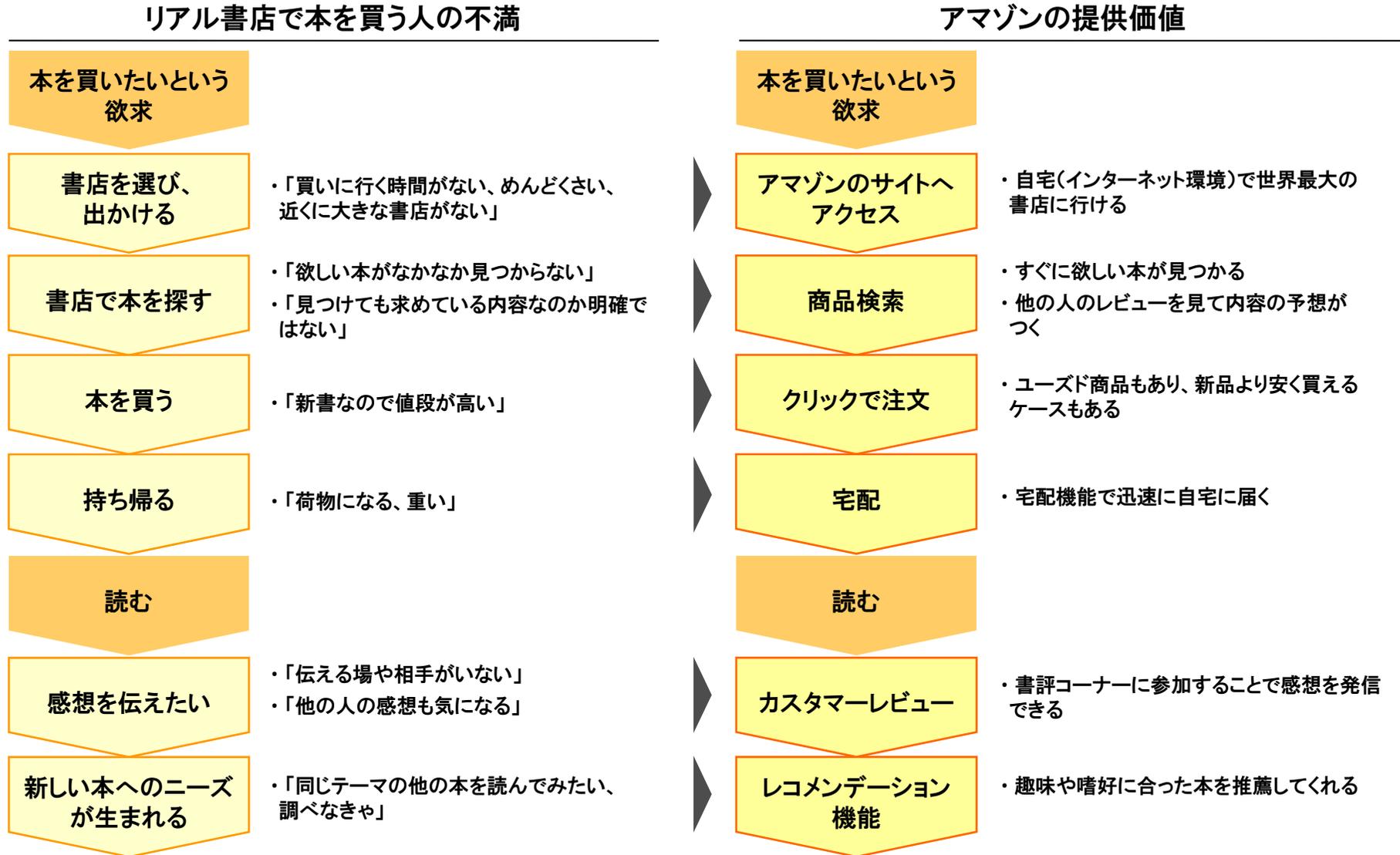
The screenshot shows a Yahoo! JAPAN search results page for the query '露天風呂'. The page includes a search bar, navigation links, and search results. Two large red-dotted boxes highlight keyword advertisements. The left box is labeled 'キーワード広告' (Keyword Ad) and the right box is labeled 'キーワード広告' (Keyword Ad). The search results section is labeled '検索結果' (Search Results).

検索結果

1. [あつ露天風呂](#)  
全国の露天風呂、共同浴場を紹介。無料のものが中心。... あつ露天風呂 カーナビ対応『銭湯より安い全国共同浴場を求めて』『予約なしで泊まれる全国健康ランドを求めて』『限りなく無料に近い全国の露天風呂を、求めて!』CONTENTS ...  
[www.asahi-net.or.jp/~tck4t-hri](http://www.asahi-net.or.jp/~tck4t-hri) - ブックマーク: 69人が登録 - キャッシュ
2. [またたび露天風呂ナビ](#)  
関東地方の温泉リスト、温泉の種類、効能、入浴方法。... 知っててトクするウンチク 温泉・露天風呂 - アー何? 温泉の種類と効能 温泉の正しい入浴法 温泉・露天風呂の内幕 Copyright

# 5 アマゾンの戦略と技術

## ■ 書籍販売のケース\*



\* 日本語サイト『Amazon.co.jp』は和書・洋書以外に、CD、DVD、ビデオ、PCソフトウェア、ゲーム、エレクトロニクス、ホーム&キッチン、おもちゃ&ホビー、スポーツ、ヘルス&ビューティー、時計、ベビー&マタニティ、アパレル&シューズ関連商品を取り扱っています。(2008年2月時点)

## 6 CGMの種類

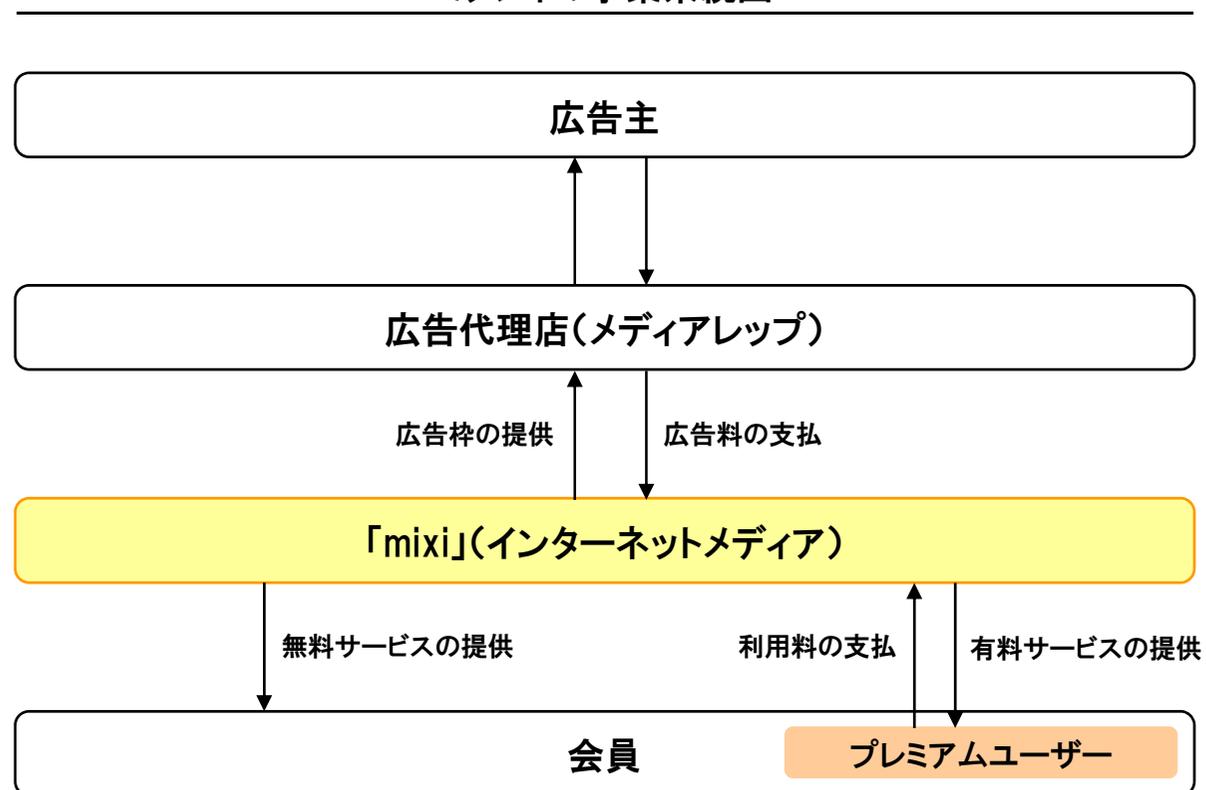
- CGM(=Consumer Generated Media)は、インターネットなどを利用して消費者が内容を作り上げるメディアのことを指します。
- 一般の消費者が直接情報を投稿することが簡単になった結果、実体験や生の声がリアルタイムにかつ膨大に提供・集積されるようになりました。

CGMの種類	説明	具体例
ブログ (blog)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ウェブログ(Weblog=ウェブの記録)の略称</li> <li>・ 個人や少数のメンバーが、日記をつけるように時系列的に記事を追加し、読者はそれにコメントをすることができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Livedoor blog</li> <li>・ 楽天ブログ</li> <li>・ ココログ</li> <li>・ はてなダイアリー</li> </ul>
クチコミサイト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インターネット上の掲示板</li> <li>・ 投稿者が実際に体験した感想や意見などを書き込み、閲覧者がそれを商品購入やサービス利用などの判断材料に使う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 価格コム</li> <li>・ アットコスメ</li> <li>・ フォートラベル</li> <li>・ みんなの就職活動日記</li> </ul>
SNS (ソーシャルネット ワーキングサービス)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インターネット上のバーチャル(仮想)コミュニティ</li> <li>・ 参加するユーザーが互いに自分の趣味、好み、友人、社会生活などのことを公開しあったりしながら、幅広いコミュニケーションを取り合う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ mixi</li> <li>・ Yahoo!DAYS</li> <li>・ GREE</li> </ul>
Q&A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ユーザー同士の互助的なコミュニケーションサイト</li> <li>・ 何かわからないことや困ったことを「質問」として投稿すると、その解決方法を知っているユーザーがその「回答」を投稿してくれる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教えて！goo</li> <li>・ Yahoo!知恵袋</li> <li>・ Okwave</li> </ul>
掲示板	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運営者が設定したテーマについて、参加者が自由に意見を投稿し、書き込みを連ねていくことでコミュニケーションを取り合う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2ちゃんねる</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上記のいずれにも該当しないサイト</li> <li>・ 例えば、オンラインの百科辞典や動画共有サイトなどがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ウィキペディア</li> <li>・ YouTube</li> </ul>

## 7 SNSの収益モデル

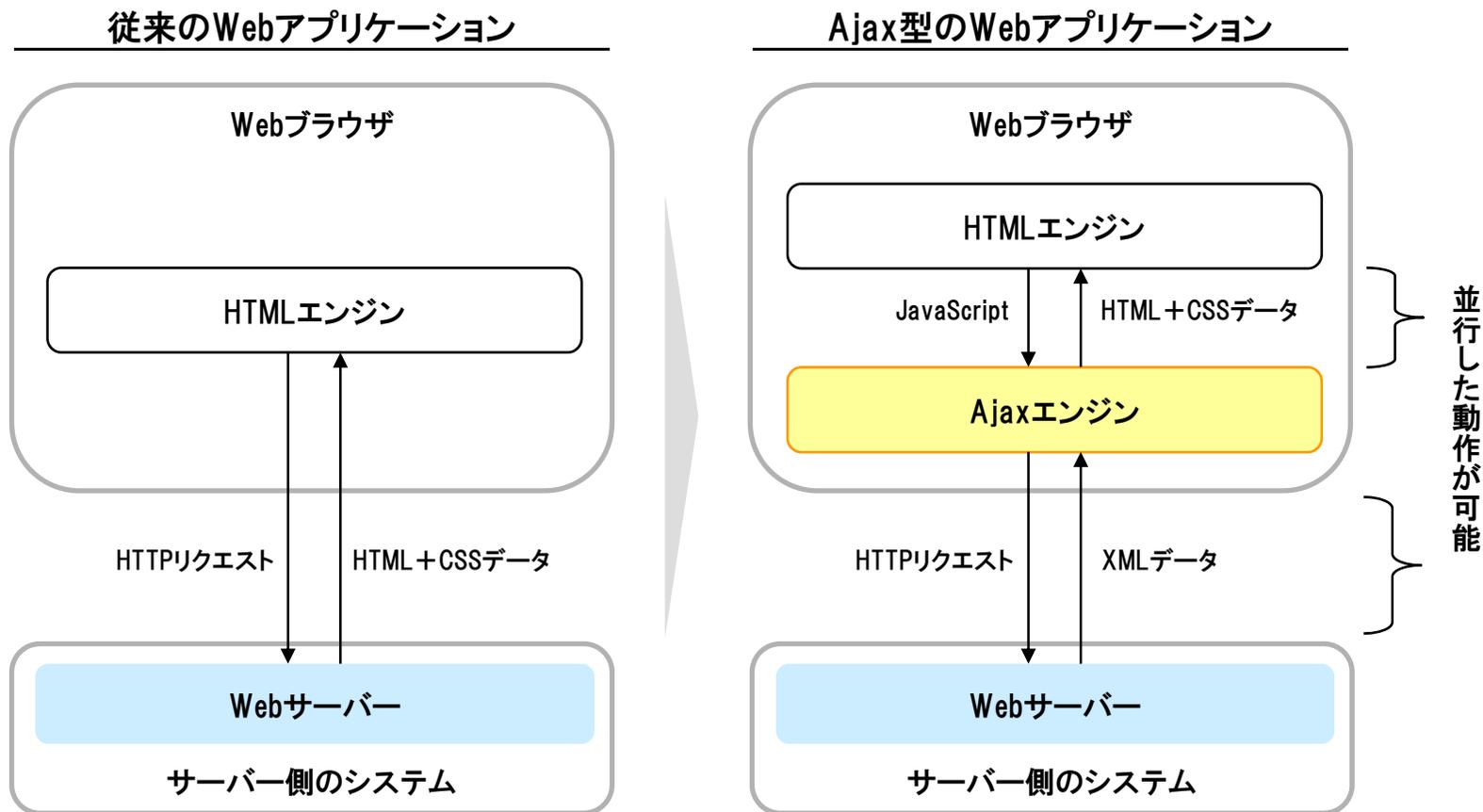
- SNSの収益基盤は、SNS内の各ページに掲載する広告収入と、プレミアム会員料金による直接的な収入で成り立っています。
- 収入のほとんどがインターネット広告サービスによるもので、SNS自体を「メディア」とした収益率の高い広告モデルによって収入を伸ばしています。

ミクシィの事業系統図



## 8 Ajaxの概要

- 「Ajax(エイジャックス)」とは、Asynchronous+Javascript+XMLの略で、Webブラウザ上でページ全体を再読み込みすることなく、必要なコンテンツだけを更新できるという技術のことです。
- Ajaxは革新的に新しい技術ではなく、既存技術の組み合わせによって新しい利用方法を再発見したもので、「Google Map」に利用されたことで有名になりました。



## 9 代表的なAjax型のアプリケーション

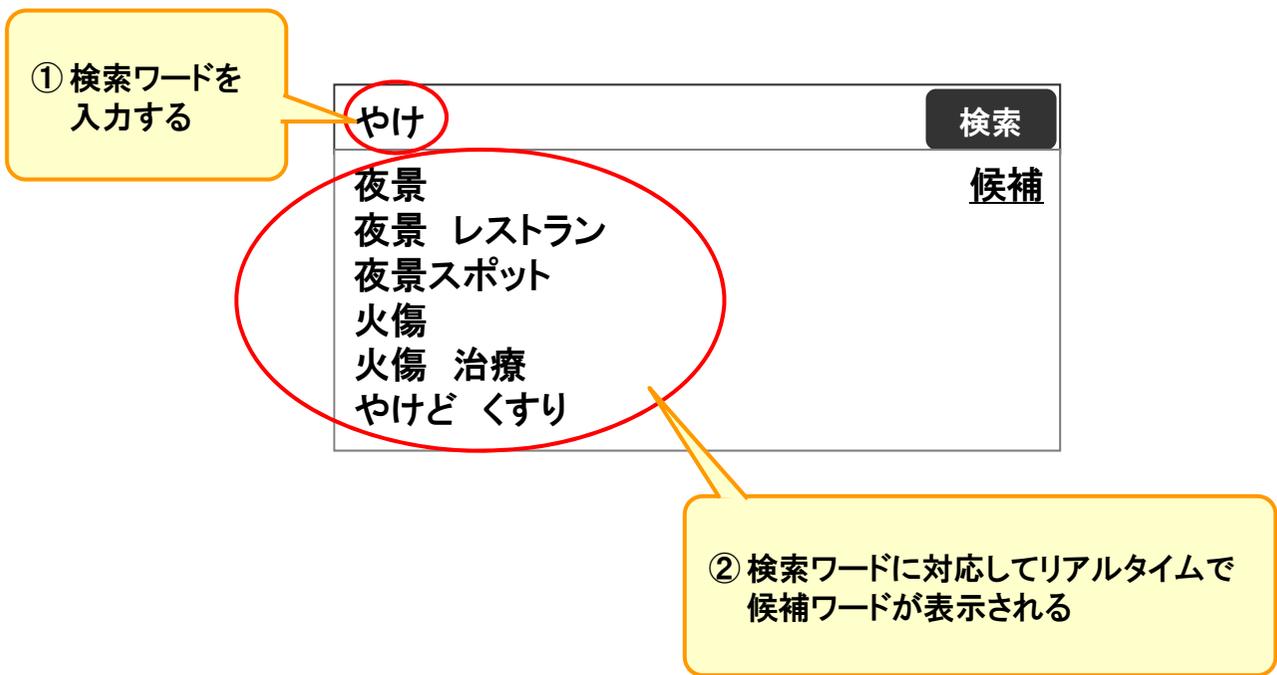
- 「Google Maps」をはじめとして、Ajaxを利用した代表的なアプリケーションには以下のようなものがあります。

Google Maps、goo ラボ	地図上でマウスをドラッグすると、デスクトップアプリケーションのように軽快に表示領域が変わり、移動や縮尺の拡大/縮小ができる。
Google Suggest	検索ワードの提供サービスで、入力したキーワードに応じて対応する候補を動的に逐一リストを表示する。
Gmail	宛先を一文字入力するごとに候補を絞り込む無料のウェブメールサービス。
A9.com	アメリカのAmazon.comが運営する検索エンジンで、Webサイト、書籍、画像、ウィキペディアなどの検索結果をまとめて表示する。
Amazon.com Diamond Search	宝石検索サイトで、形状やカラット数、価格などの希望条件を指定することで、該当する商品のヒット数をリアルタイムで表示する。

# 10 Ajaxを利用したアプリケーションの例

- Ajaxを使うと、ユーザーが検索窓にキーワードを入力するに従って、キーワードに続く入力を予想し、リアルタイムで候補となる言葉を表示することができます。
- 例えば、“やけ”と言葉の一部を入力すると、“夜景”、“夜景スポット”、“火傷”、“火傷 治療”のような候補を表示するでしょう。

## Ajaxを利用した検索エンジンの例



# 11 RSSの概要

- RSSとは、「Rich Site Summary」の略で、インターネット上の情報を取得しやすくするために、Webサイトの情報をまとめるための書式のことです。
- RSSは主にサイトの更新情報を公開するのに使われており、RSS文書を用いることで、多数のWebサイトの更新情報を統一的な方法で効率的に把握することができます。

## <gooニュース画面>

The screenshot shows the goo News homepage with several sections:
 

- 注目ニュース**: Top stories including news about a murder case and a car accident.
- 社会**: News about a doctor's resignation and a student's death.
- スポーツ**: News about a tennis match and a baseball game.
- 政治**: News about a cabinet reshuffle and a bill.
- エンタメ**: News about a new anime and a baseball game.

 Each category title has a small orange RSS icon next to it. A red arrow points from one of these icons to the XML code block on the right.

クリックすると、通常XMLで書かれたテキストが表示される

```
<?xml version="1.0" encoding="utf-8" ?>
<rss version="2.0" xmlns:content="http://purl.org/rss/1.0/modules/content/">
  <channel>
    <title>スポーツ注目のニュース - gooニュース</title>
    <link>http://news.goo.ne.jp/topstories/</link>
    <description>最新のスポーツ注目のニュースを6本を配信します</description>
    <language>ja</language>
    <pubDate>Wed, 12 Mar 2008 09:31:23 +0900</pubDate>
  </channel>
  <item>
    <title>未来戦されたミルコの相手は</title>
    <link>http://news.goo.ne.jp/topstories/sports/20080312/e90973ba65540aff47073cfebb87db00.html?fr=RSS</link>
    <category>スポーツ</category>
    <pubDate>Wed, 12 Mar 2008 09:31:23 +0900</pubDate>
  </item>
  <item>
    <title>高津、練習前に突然の解雇通告</title>
    <link>http://news.goo.ne.jp/topstories/sports/20080312/bad0b713dbcb1809f940ddcca4e9e92e.html?fr=RSS</link>
    <category>スポーツ</category>
    <pubDate>Wed, 12 Mar 2008 10:25:54 +0900</pubDate>
  </item>
  <item>
    <title>ダル「中田健策賞」で怒られた</title>
    <link>http://news.goo.ne.jp/topstories/sports/20080312/c275c929b3c52e334b3a95e9b2470e9a.html?fr=RSS</link>
    <category>スポーツ</category>
    <pubDate>Wed, 12 Mar 2008 07:10:35 +0900</pubDate>
  </item>
  <item>
    <title>11勝点王少、二死一塁で暴投</title>
    <link>http://news.goo.ne.jp/topstories/sports/20080312/7edf3700904599f632c3044d69eb1047.html?fr=RSS</link>
    <category>スポーツ</category>
  </item>
</rss>
```

## 12 RSSリーダーの例

- RSSは、効率的に情報を収集したいユーザー、効率的に更新情報を届けたい企業など、双方にとって大変便利なソリューションです。
- ユーザーの視点で見れば、RSSは関心の高いサイトを登録しておくことで、ニュースやブログの更新情報を確実に受け取ることができて大変便利です。
- 一方で、配信側の視点で見れば、RSS配信を行うことで、ユーザーに更新情報を届けることでユーザーの再訪率が高まり、長期的にユーザーと付き合いしていくことができる可能性が高まります。



## 13 APIの概要

- APIとは、「Application Programming Interface」の略で、アプリケーションをプログラムするにあたって、プログラミングの手間を省くため、もっと簡潔にプログラムできるようにする仕組みのことです。
- 例えば、下記の例では、旅行のWEBサイト上で、「Google Maps」上に「世界遺産」の情報が掲載されていますが、これは、グーグル社が「Google Maps」のAPIを公開することによって初めて可能となるのです。APIはシステムとシステムをつなぐコンセントのようなものと理解すると分かりやすいでしょう。

### 旅行のクチコミサイト「フォートラベル」

世界地図から世界遺産をお探しください

4travel.jp

旅行のクチコミサイト フォートラベル

海外旅行 国内旅行 世界遺産 旅行会社 予約・手配 トラベラー MYページ

世界地図で見る世界遺産ガイド

フォートラベル:世界地図で見る世界遺産ガイド

世界地図で見る世界遺産ガイド

ローマ歴史地区、教皇庁とサン・ピエトロ・イン・バチカン

アイコンをクリックすると世界遺産のページにアクセスできる

文化遺産  
自然遺産  
複合遺産

・使い方・  
表示されている範囲内でアクセスの多い上位50件の世界遺産を表示しています。地図をズームしたり、移動したりすると世界遺産が表示されます。  
地図上に表示されているアイコンは、それぞれ自然遺産、文化遺産、複合遺産を指しています。  
アイコンをクリックすると、世界遺産のページにアクセスすることができます。

Google Maps APIを使って呼び出した地図画像に世界遺産の情報を表示している

# 解説編

# 検索エンジン

## ■検索エンジンとは

検索エンジンは、インターネットで公開されている情報をキーワードなどを使って検索できるWebサイトのことです。特定のWebページを表示するためには、そのページの所在地(URL:Uniform Resource Locator)を指定しなければなりません。しかし、事前に欲しい情報のURLを正確に知っていることは滅多にありませんし、欲しい情報の載ったページが存在するかどうかすらわからないこともよくあります。最近では、雑誌や広告などでURLを目にすることが多くなりましたが、一目見ただけでは正確には覚えられません。このようなときに、欲しい情報のWebページを探してくれるのが検索エンジンです。現在では、インターネットを利用する上で欠かせないツールとなっています。

検索エンジンには、インターネット上で公開されている情報を集める、そして検索するという2つの機能があります。

まず、ユーザーが求めるWebページがどこにあるのかというリストが必要です。Webページの収集は、人間の手作業で行う場合と、検索ロボットと呼ばれるプログラムを使う場合があります。以前は、人間が手作業で作成する検索エンジンも多かったのですが、急速に増え続けるWebページに対応するため、現在ではほとんどの有名な検索エンジンがロボット方式を採用しています。

このように収集した情報を、その内容によってサイト単位で階層的に分類するものと、特に分類せず、全てのWebページの情報を網羅的に蓄えるものがあります。

前者のような検索エンジンでは、例えば「Yahoo! JAPAN」→「Yahoo! ニュース」→「記事全文」というように、大きなカテゴリから小さなカテゴリへと分類項目を階層的にたどることで、目的のWebサイトにたどり着くことができます。このような分類および検索方法を採用した検索エンジンをディレクトリ型と言います。

一方、後者のような、ユーザーが入力したキーワードに対し、そのキーワードを文中に含んだWebページを全て表示する検索エンジンを全文検索型と言います。ディレクトリ型がWebサイトごとの検索、つまり検索結果として各サイトのトップページへのリンクが表示されるのに対し、全文検索型はWebページごとの全文検索を行います。従って、同じWebサイトの異なるページも検索対象に含まれるため、検索結果が膨大な件数になることもしばしばです。

現在では、多くの検索エンジンが両者を併用している検索エンジンが主流です。日本の検索エンジンでは、両者を併用しているのは「Yahoo! JAPAN」「MSN」が有名で、全文検索型では「Google」や「infoseek」等が有名です。

## ■PageRank

従来、検索エンジンは、Webページの内容と検索されたキーワードとの関連性の高さを判断し、検索結果の表示順位を決めていました。しかし、グーグル社は「どれだけ多くの人が注目しているか」という新しい指標を検索エンジンに組み込みました。これが「PageRank(ページランク)」です。Webページの「重要度」によって検索結果の表示順位を決定し、グーグル社独自の 방법으로各Webページを数値で評価したランクです。従来からあった検索エンジンの判断基準は「たくさんリンクされている方がよいホームページである」という考え方でしたが、PageRankの基礎にあるのは「人気のあるページからリンクされているページは、よいページである」という考え方です。グーグル社は自社のホームページの中で、PageRankについて次のように紹介しています。

「PageRank(TM)は、Webの膨大なリンク構造を用いて、その特性を生かします。ページAからページBへのリンクをページAによるページBへの支持投票とみなし、Googleはこの投票数によりそのページの重要性を判断します。しかしGoogleは単に票数、つまりリンク数を見るだけではなく、票を投じたページについても分析します。「重要度」の高いページによって投じられた票はより高く評価されて、それを受け取ったページを「重要なもの」にしていくのです」(グーグル社ホームページ)

このような分析によって人気のあるサイトや有名なサイトから数多くリンクされたサイトには高い点数が与えられ、その点数に従って検索結果のランキングを並べ替えたのです。もちろん、重要度が高いページでも検索語句に関連がなければ意味がありません。グーグル社ではWebページの関連性の高さやPageRankの両方を総合的に判断して検索結果を表示しています。

# アマゾンの戦略

## ■アマゾンの強み(書籍販売のケース<sup>\*</sup>)

リアル書店で本を買う場合、実際に自分の足で書店へ行く必要があります。これに対してアマゾンでは、自宅や職場などインターネット環境であればどこでも注文することができ、本を買いに行く手間を省くことができます。

リアル書店で欲しい本を探す場合、ベストセラー商品であれば、店頭やコーナーにわかりやすく並べてあるため見つけやすいですが、それ以外の商品は見つけにくいこともあります。最近では、店舗の在庫検索や商品の場所検索ができる機械を設置している書店もあり、買う本が明確であればそれほど時間はかからなくなっています。しかし、アマゾンでは商品検索ですぐに欲しい本があるかどうかを確認することができ、リアル書店で本を探す時間に比べて高い検索性を有しています。欲しい本がピンポイントで決まっていなくても、レコメンデーション機能を有効活用し、「この商品を買った人はこんな本も買っています」と推薦リストを見て複数の類似商品を比較することができます。また、カスタマーレビューで他の人の書評を参考にすることもできます。

欲しい本が見つかったら、リアル書店では実際に本を買って持ち帰る必要がありますが、まとめ買いをした場合は荷物になり、持ち運ぶのが大変です。これに対してアマゾンは、一度購入した履歴があればクリックするだけで注文から支払いまでを行うことができ、あとは指定した場所に商品が届くのを待つだけです。アマゾンには第三者出品者による中古の商品もあり、1500円(税込)以上注文すれば国内無料配送なので安く手に入れることができます。さらに、最近では、会員向け無料配送サービス「Amazonプライム」も始まりました。配送注文後24時間以内の発送が可能で、手元に届くまでの時間も一段と早くなりました。

本を読んだ後、アマゾンのカスタマーレビューに書評を投稿することで自分の感想を発信することができます。また、前頁で説明したように、アクセスする度に商品のチェック履歴や購入履歴がレコメンデーションされるので、自分の趣味・嗜好に合った本を探しやすくなります。

このように、アマゾンはリアル書店で本を買う顧客の不満を解消し、さらには次の購入へつなげるという好循環を作り出しているのです。

### <レコメンデーション機能>

アマゾンの最大の特徴がレコメンデーション機能です。レコメンデーション機能とは、eコマースサイトなどでユーザーの好みを分析し、各ユーザーごとに興味のあるような情報を選択して表示する機能のことです。アマゾンのサイトで何かしら商品を開覧すると、ページの下の方に「この商品を買った人はこんな商品も買っています」と表示されており、類似商品を紹介してくれます。

別にユーザーが紹介してくれと頼んでいるわけではないので、もしおすすめが外れていても無視されてしまうでしょうが、逆にそのおすすめ商品が探していた商品よりもニーズに合っていればユーザーはラッキーだと思い、その商品を購入するかもしれません。このようなユーザーの行動を蓄積し続けることによって、レコメンデーションの機能が高度化されていくのです。

さらに、関連する商品を集めて「あわせて買いたい」と表示し、どれかを選ぶのではなくセットでの購入を勧めるというように重ね売りを狙っています。

また、トップページにも、「最近チェックした商品」と「同じテーマの商品」を並べて、前回のアクセスで明らかになったユーザーの興味を元にしたレコメンデーションを行っています。

### <「なか見！検索」>

「なか見！検索」はその名の通り、アマゾンで販売されている書籍の全文検索を行う機能です。検索キーワードがヒットしたページの前後をプレビューする”立ち読み”に相当する機能を持ちます。アメリカでは2003年10月に「サーチ・インサイド・ザ・ブック」として開始されました。日本では2005年11月に「なか見！検索」を開始し、当初から何百万点前後の取り扱いがある書籍のうち和洋書合わせて13万点以上をデータベース化していました。書籍の全文検索が可能になることで、タイトルでは探し出せなかった書籍を発見する機会が増えたのです。また、内容をプレビューすることによって、写真・図および文章の難易度の確認などもできるようになりました。

アマゾンは、インターネット上の仮想書店で売り場スペースに限りがないため、リアル書店よりもはるかに多くの商品を揃えることができます。数年に一度しか売れない本でも「全く売れない」よりはいいという考え方です。この小さな積み重ねがアマゾンに大きな売上をもたらしているのです。そして、アマゾンの書籍販売量は出版社にとって、徐々に無視できない大きさとなってきました。このように、アマゾンはリアル書店と異なる売り方で書籍販売シェアを増やし、出版社に対する影響力を大きくして、中身を検索できる書籍も増やしていこうという地道な戦略を展開しています。

◆ Amazon、Amazon.com、Amazon.co.jp、アマゾン、Amazonマーケットプレイス、Amazonポイント及びAmazonプライムは、Amazon.com, Inc.またはその関連会社の商標です。

<sup>\*</sup> 日本語サイト『Amazon.co.jp』は和書・洋書以外に、CD、DVD、ビデオ、PCソフトウェア、ゲーム、エレクトロニクス、ホーム&キッチン、おもちゃ&ホビー、スポーツ、ヘルス&ビューティー、時計、ベビー&マタニティ、アパレル&シューズ関連商品を取り扱っています。(2008年2月時点)

# ICTベンチャーの代表的な技術(1/2)

## ■ Ajaxとは

「Ajax(エイジャックス)」とは、Asynchronous+Javascript+XMLの略で、Webブラウザ上でページ全体を再読み込みすることなく、必要なコンテンツだけを更新できるという技術のことです。従来のWebアプリケーションでは、サーバにリクエストデータを送信後、レスポンスを新たにWebページとして受け取らざるを得ないため、画面遷移が発生していました。つまり、従来のWebアプリケーションでは、ページ内の一部だけを更新する場合にもWebページ全体をリフレッシュしなければならなかったことで、通信トラフィックが増大し、ユーザーにとっては読み込みスピードの遅さや画面のちらつきなどが気になる一因になっていました。

しかし、Ajaxでは、画面遷移を伴わない動的なWebアプリケーションを製作することができます。ページ上で発生したボタンクリックやテキストボックスの変更などのイベントが発生するたびにページ全体をリフレッシュする必要がなくなるので、ユーザーは操作を途中で中断されることなく、自分の作業に集中できるというわけです。例えばWeb検索に応用することで、従来は入力確定後に行っていた検索を、ユーザーがキー入力をする間にバックグラウンドで行うことでリアルタイムに検索結果を表示していくといったことが可能になるのです。

Ajaxの特徴は、既存の技術の組み合わせであることです。Ajaxは革新的に新しい技術ではなく、既に定着していた技術を組み合わせることによって新しい利用方法を再発見したのです。技術自体はこの用語ができる前から存在していたのですが、「Ajax」という名前が付けられたこと、ポピュラーなWebサイトが利用したことで有名になり、Webアプリケーションの可能性を広げるものとして注目されました。

この事例をきっかけに、JavaScript+Dynamic HTML+XMLによる組み合わせでWebページを構築する方法が急速に注目されるようになりました。このように、革新的ではない技術であっても、何かしらの名前を得た途端に普及するというのはICTの世界では珍しいことではないのです。

## ■RSSリーダー

RSSを使ってWebサイトの情報をまとめたファイルを用意し、Webサイトの外からアクセスできるようにすることを「Webサイトの情報をRSSで配信する」と言います。Webサイトの情報をRSSで配信するには、Webサイトの情報をRSSでファイルにまとめる必要があります。例えば、「Yahoo!ブログ」など、各社が提供しているブログ作成サービスを利用すると、ブログを書いた時点でRSSで書かれたファイルが作成され、ブログの情報をRSSで配信することができます。RSSファイルをチェックして、サイトから新着情報を表示するツールを「RSSリーダー」と言います。RSSリーダーは、「RSSフィード」と呼ばれるサイトの更新情報を「お気に入り」のように登録し、各サイトやブログの新着情報を一度にチェックできるツールです。

## ■RSSの情報発信モデル

電子メールは「プッシュ型」、つまり情報発信者側からユーザーに情報を自動的に発信するのに対して、Webページは「プル型」、つまりその都度ユーザーがURLを指定してページに情報を取りに来る情報発信します。RSSの場合、情報発信者はRSSのファイルをサーバー上にHTMLなどと同じように設置するだけです。RSSリーダーが設定された一定の時間ごとに自動的に最新の情報がなくどうかをチェックするため、ユーザーから見ると受動的に最新情報が閲覧できるようになっているという点では、メールと同じプッシュ型であると言えます。しかし、メールとの大きな違いが2点あります。

1点目は、ユーザーは自ら選択したWebサイトからしか情報を取得しないので、メールのように意図しない相手から情報が配信されるスパムが発生しません。

2点目は、RSSはユーザーが個々に最新情報がなくどうかをチェックしにRSSの置かれたサーバーにアクセスするのでトラフィックが多くなる可能性があることです。将来的にユーザー数が増加した場合にサーバーの運用コストが増加するということが懸念されます。

## ■インターネット広告とRSS

RSSは、効率的に情報を収集したいユーザー、効率的に更新情報を届けたい企業など、双方にとって大変便利なソリューションです。しかし、インターネット広告モデルを揺るがす考え方もあります。RSSはユーザーに見出しの部分を手渡すことになるため、ユーザーはRSSリーダーで関心のある見出しを見つけると、サイトのトップページを経由せず直接詳細情報のページにアクセスすることになります。Web広告モデルを主体

## ICTベンチャーの代表的な技術(2/2)

とするニュースサイトの場合、その多くがトップページから各ページにトラフィックを誘導していくため、トップページは最もアクセスが大きく媒体料が高いことが多いです。しかし、RSSによるニュースサイト利用者が増えると、トップページを経由しないで目的の記事ページを見ることになり、全体としてのアクセスが拡大しようともトップページへのアクセスが減少します。そのため、メディア側の企業としては広告収集を圧迫するのではないかという不安もあります。

しかし、各新聞社のサイトはRSS配信に乗り出し始め、ユーザーの情報収集ニーズにきめ細やかに応えています。今後どのような収益モデルが固まってくるかが注目されます。

### ■RSSの将来性

一見わかりにくいRSSですが、現在は急速に普及しています。インターネットマガジン別冊『WEB2.0への道』(2006年)によると、RSSが普及している要因として3つあります。

第1に、ブログが普及したことです。ブログは更新頻度の高いWebサイトであり、ブラウザのブックマークに入れて最新の記事をチェックするのは手間がかかります。自分が読みたいブログを選ぶ前に、更新されているかを一目で知ることができる便利なツールとしてRSSが利用されたのです。重要なことは、ブログを書いているユーザーは意識しなくても、記事を書くと同時にRSSが更新されるという点です。情報発信者の負担は少なく、ユーザーは最新の記事を簡単にチェックすることができます。

第2に、わかりやすいことです。複数のバージョンがあるものの、タイトル、リンク、日付を取得することが基本です。データ構造がシンプルで、個人でも作ることができ、情報発信者もさまざまなコンテンツをRSSで配信することができるため、導入の敷居が低かったのです。

第3に、常時接続が一般化したことです。ADSLやケーブルテレビ回線を使った料金定額制のインターネット接続サービスが普及したことによって、パソコンを起動したときから終了するまで常時インターネットに接続していることが可能になりました。RSSリーダーは一定時間おきに最新情報がないかチェックするため、常時接続であることが前提になります。

RSSはニュースやブログの更新情報を受け取るだけの仕組みとしてではなく、メディアとしての可能性も注目されています。RSSはユーザーニーズから立ち上がったユーザー指向のメディアだから世の中に受け入れられやすいのです。情報発信者はユーザーを無視してコンテンツを送り続けることはできず、ユーザーに読み続けてもらえるような情報を

提供し続ける必要があります。RSSは情報発信者にとっても、長期的にユーザーと付き合いしていくための強力なメディアになるのです。

RSSは、テキスト情報に留まらず、音声や画像、動画など、マルチメディアにも対応していきます。例えば、流通する衣類や食品などの商品に取り付けられたチップに記録された価格情報、鮮度情報、在庫情報などとRSSが連動すれば、消費者が欲しいものをタイムリーに知らされて購入できるようになるでしょう。端末もパソコンだけに限らず、携帯電話、テレビ、ゲーム端末、カーナビなどでも読めるようになっていくようになるでしょう。

### ■APIとは

APIとは、「Application Programming Interface」の略で、アプリケーションから利用できる、OS(オペレーティングシステム)やプログラミング言語で用意されたライブラリなどの機能の入り口となるものです。それぞれのソフトウェアの開発者がソフトウェアの持つすべての機能をプログラミングするのは困難で無駄が多いため、多くのソフトウェアが共通して利用する機能は、OSやミドルウェアなどの形でまとめて提供されています。各開発者は規約に従ってその機能を「呼び出す」だけで、自分でプログラミングすることなくその機能を利用したソフトウェアを作成することができるのです。主に、ファイル制御、ウインドウ制御、画像処理、文字制御などのための関数として提供されることが多いです。

例えば、会社だろうが自分の家だろうがパソコンを使いたいときにはバッテリーをパソコンとコンセントにつなぎます。これはどちらの場所でもコンセントという標準化されたAPIを備えているため使用可能なのです。もしコンセントがなければ、人は発電所までパソコンとバッテリーを持って行かなければならなくなります。日本のバッテリーは変圧器がなければヨーロッパでは使えないように、Windows用に書かれたプログラムは、他のOS上では機能しません。

# Memo

---

# Memo

---

# Memo

---

# 第3章

## ベンチャーの成長ステージ

## 第3章

# ベンチャーの成長ステージ < レジューメ >

### 概要

- 起業するための要件を解説する
- ベンチャー企業の成長プロセスを戦略的な視点で考える

### ねらい

- 起業のプロセスを理解し、ベンチャー企業の成長ステージをイメージできる
- ベンチャー企業の成長ステージにおける各時期に必要なマネジメントを理解する

### 学習内容

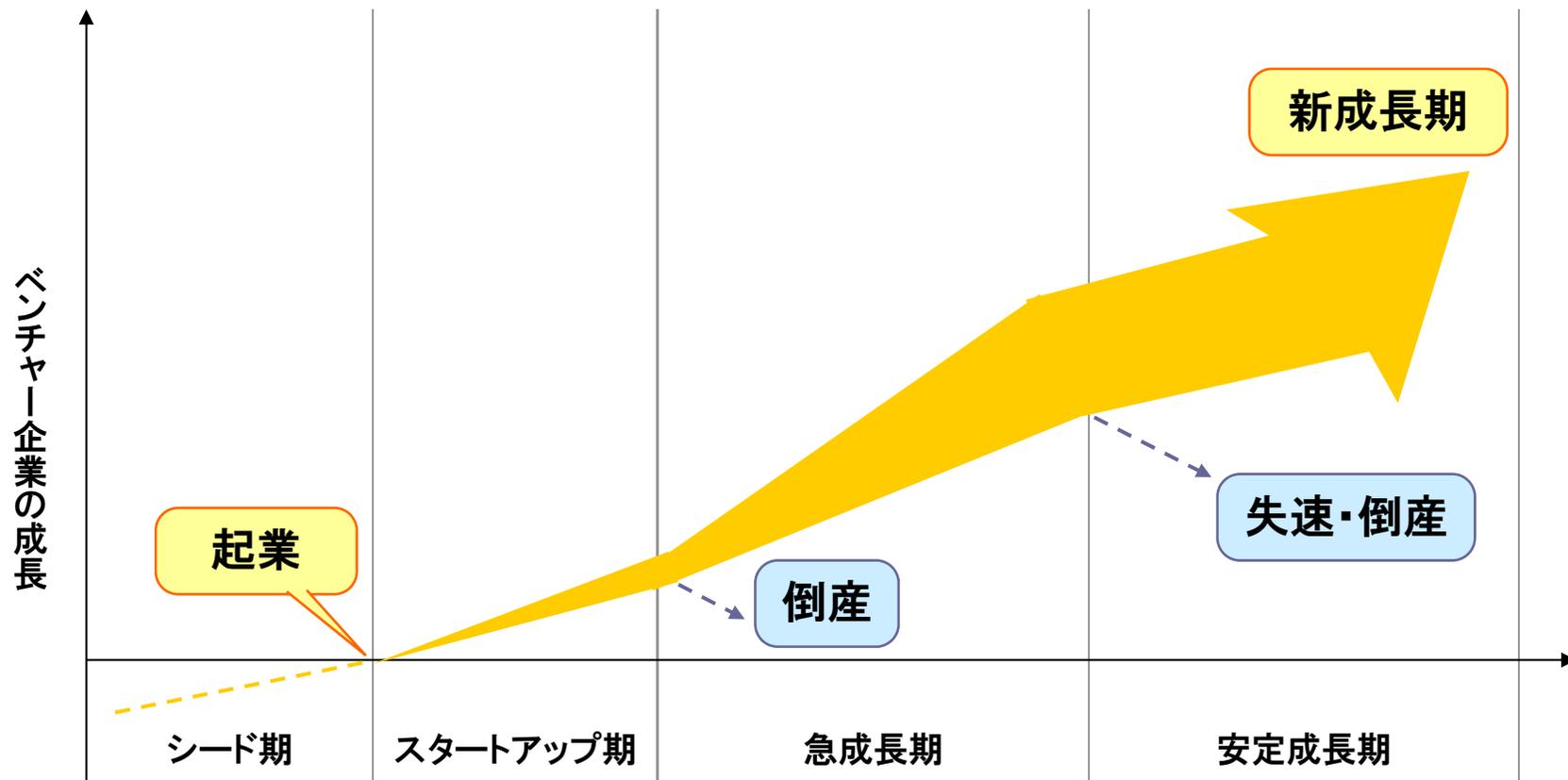
1. ベンチャー企業の成長ステージ  
～ベンチャー企業の発展の仕方を理解しよう～
2. ベンチャー企業の成長マネジメント  
～各ステージに応じたマネジメントの方法を理解する～
  - ・ シード期は、企業前の事業構想の時間
  - ・ スタートアップ期は、基礎固めの時期
  - ・ 成長期は、全ての分野で急拡大する時期
  - ・ 安定期は、経営基盤確立期
3. ICTベンチャー特有の成長特性  
～ICTベンチャーならではの成長特性を理解する～

### 資料目次

1. ベンチャー企業の成長プロセス
2. シード期の留意ポイント
3. スタートアップ期の「自己脱皮」ポイント
4. 「死の谷」と「ダーウインの海」
5. 急成長期の「自己脱皮」ポイント
6. 安定成長期の「自己脱皮」ポイント
7. 成長ステージ別経営スタイルの変革(1/3)
8. 成長ステージ別経営スタイルの変革(2/3)
9. 成長ステージ別経営スタイルの変革(3/3)
10. 成長ステージ別経営課題の全体像(1/3)～事業開発
11. 成長ステージ別経営課題の全体像(2/3)～組織開発
12. 成長ステージ別経営課題の全体像(3/3)～リーダーシップ開発
13. ベンチャー企業の成功要因9ポイント
14. ICTベンチャーの成長ステージ
15. 年別の設立企業数と上場企業数の推移
16. 設立後経過年数から見た1社当たりの平均売上高の推移
17. 設立後経過年数から見たサイボウズ株式会社の売上高(連結)の推移
18. 設立後経過年数から見たヤフー株式会社の売上高の推移
19. 設立後経過年数から見た楽天株式会社の売上高(連結)の推移
20. 1社当たり平均営業利益額の推移
21. サイボウズ株式会社の営業利益額(連結)の推移
22. ヤフー株式会社の営業利益額の推移
23. 楽天株式会社の営業利益額(連結)の推移

# 1 ベンチャー企業の成長プロセス

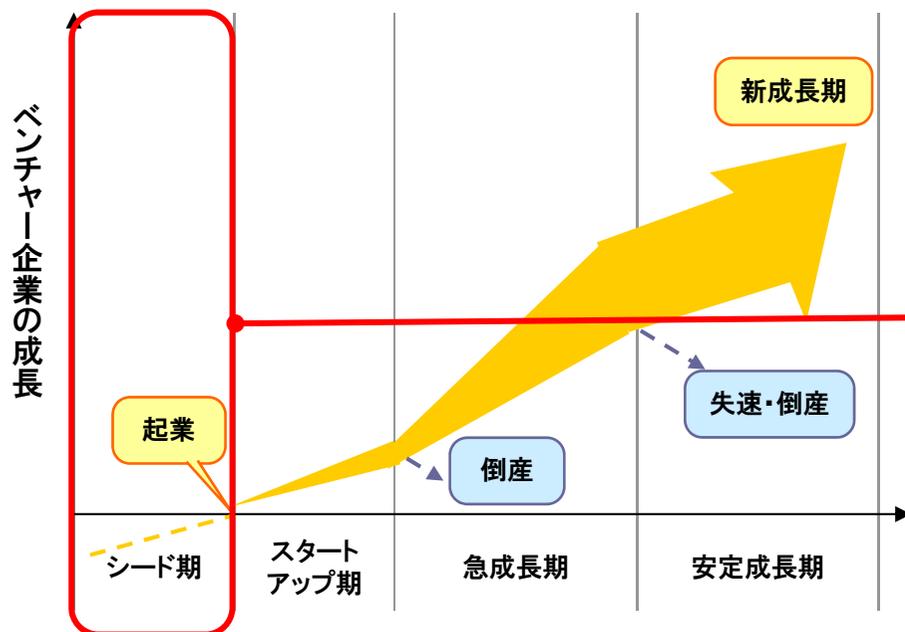
- ベンチャー企業は、①シード期、②スタートアップ期、③急成長期、④安定成長期の4段階を経て成長していきます。
- この間、ベンチャーは「自己脱皮」を繰り返して大きくなっていくと言っても良いでしょう。
- 各成長ステージには、常に経営の危機が潜んでいます。ベンチャー企業の生存確率は、起業5年で、50%~70%と言われています。当初開発した製品の販売不振など、スタートアップ期での危機は、起業体力がないために即倒産に至る可能性をはらんでいます。



## 2 シード期の留意ポイント

- 起業予備軍は、起業に至るまでにビジネスに関して多様な経験や起業疑似体験をし、起業に最低限不可欠なビジネスの基本を学び、さらに具体的にアイデアを事業化する前後に起業します。
- このプロセスは、起業後、ステージ別に自己脱皮を繰り返してゆくための助走期間として不可欠なものです。

ベンチャー企業の成長プロセス

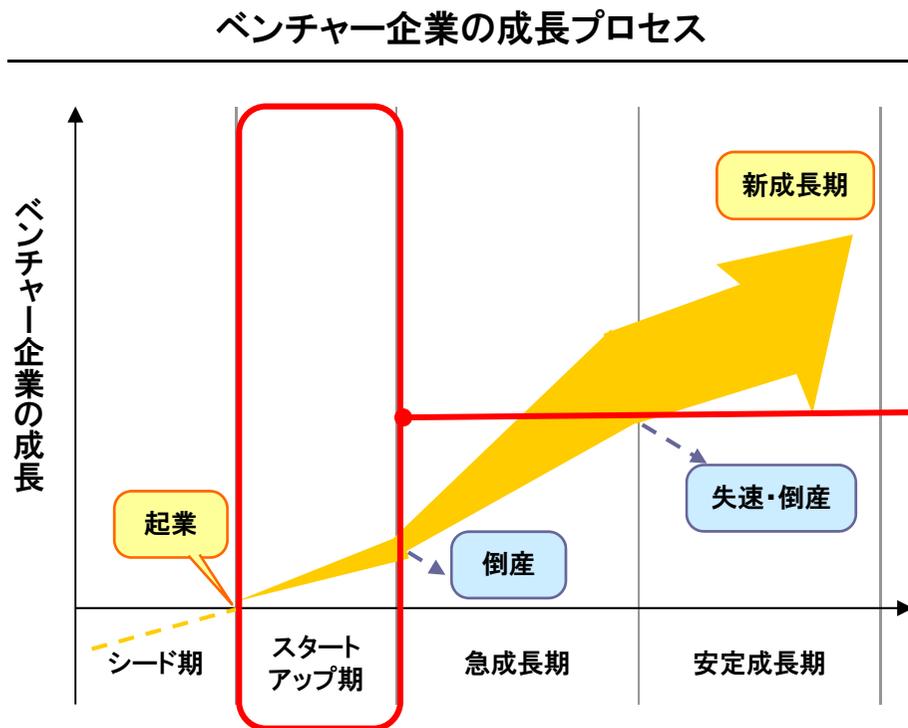


シード期とは

- 実際の起業までの助走期間をシード期(種が芽を出す期間)という
- シード期では、「アイデア」を製品やサービスという具体的な事業化可能性まで検討し、会社を立ち上げる
- それ以前に、起業の疑似体験やビジネスの基本を身につけておくことが必要となる
- この過程で、顧客のニーズを的確に把握する事業センスを磨いておくことが起業のために最重要である

### 3 スタートアップ期の「自己脱皮」ポイント

- スタートアップ期とは、起業家が起業を経て、自らが開発した製品・サービスを世に問うまでの基礎固めの時期です。
- ベンチャーにとって、設立から5年以内の最もハイリスクなこの時期に、十分な基礎固めを行うことが必要です。



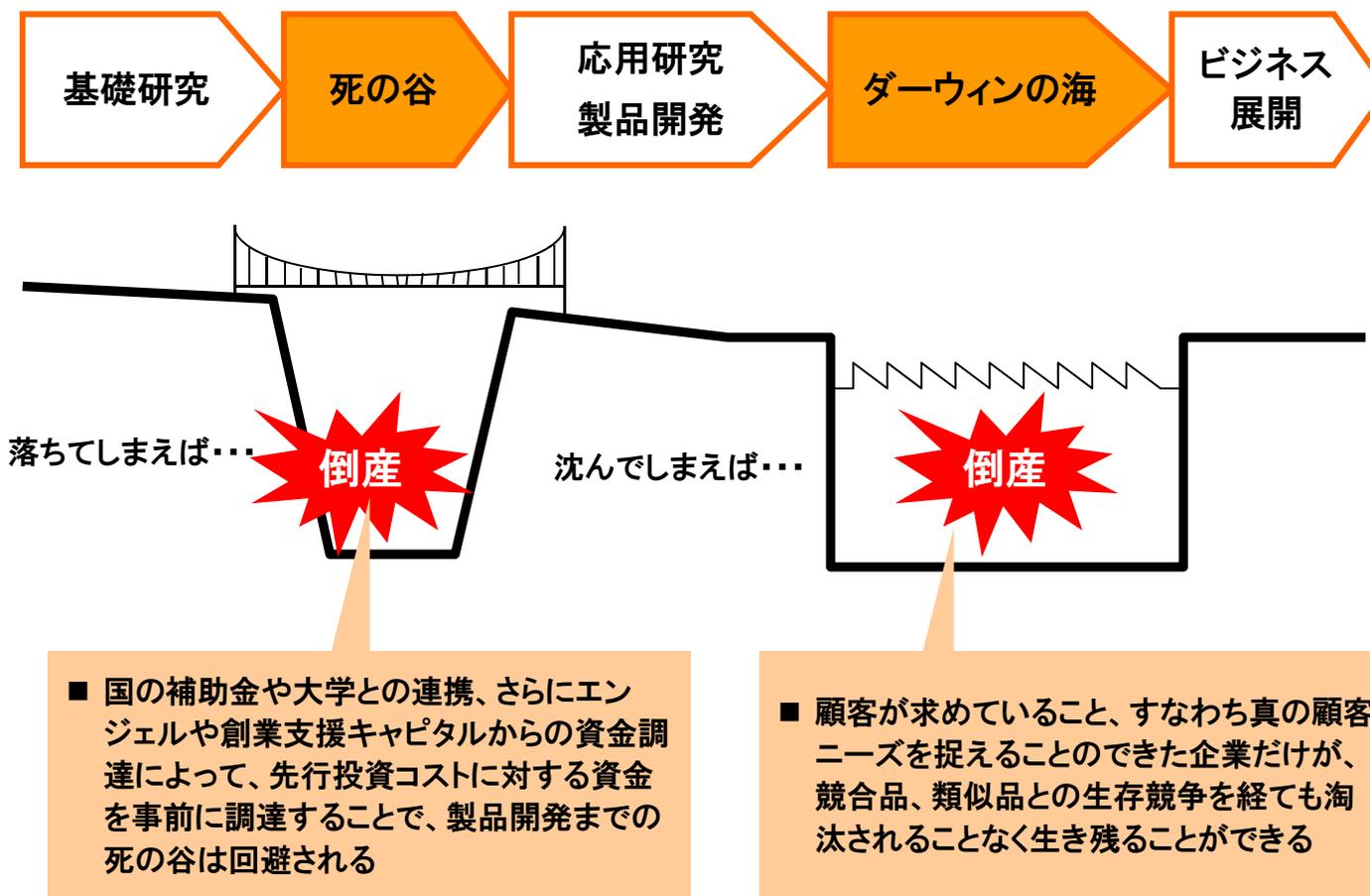
#### スタートアップ期の「自己脱皮」ポイント

1. 起業家のキャリアとネットワーク
2. 起業家のスキルと事業の選定
3. 事業コンセプトの明確化
4. スタート資金と資本構成
5. 綿密な事業計画の立案

## 4 「死の谷」と「ダーウインの海」

- 技術開発型ベンチャーにとって、開発コストがかさみ、資金が尽きて倒産の危機を迎えることを「死の谷」(Death Valley)と呼びます。
- 創業間もないベンチャー企業が、環境の変化に適応できずに倒産してゆくことを、ダーウインの「進化論」になぞらえて「ダーウインの海に沈む」といいます。

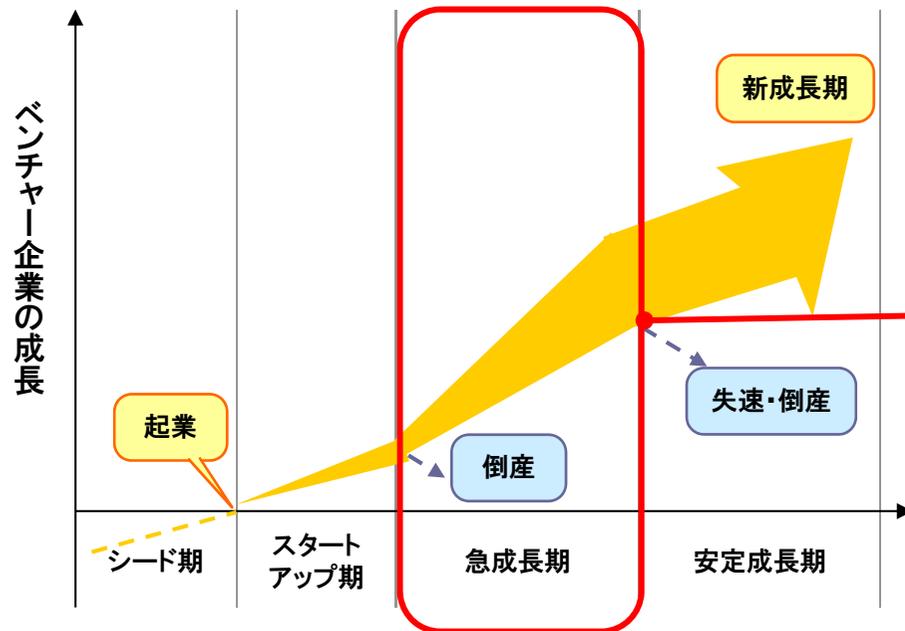
### 「死の谷」と「ダーウインの海」



## 5 急成長期の「自己脱皮」ポイント

- 急成長期とは、社会的認知度が高まり、市場の拡大またはシェアアップによって、企業規模が急拡大している時期のことです。スタートアップ期に比べ、人員を含む全ての分野で拡大し、ビジネススピードもアップしていきます。

ベンチャー企業の成長プロセス

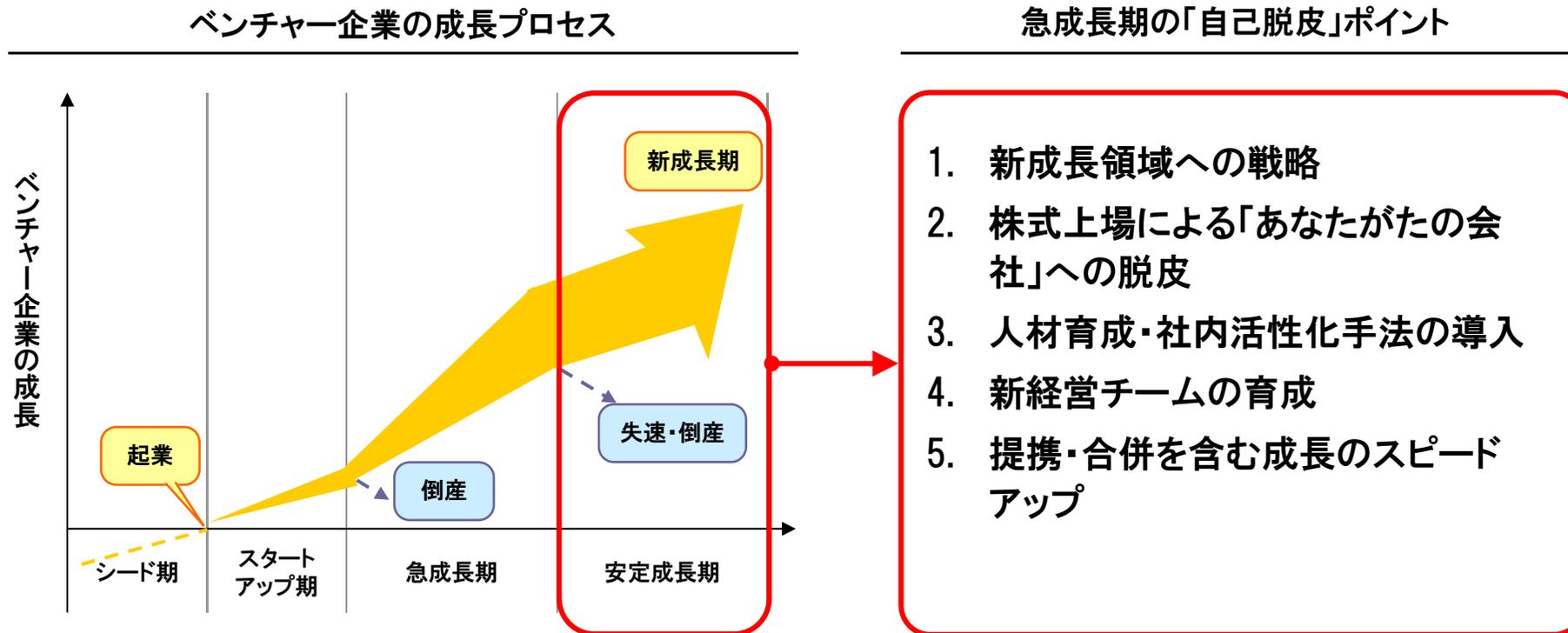


急成長期の「自己脱皮」ポイント

1. 経営陣の一枚岩体勢の維持
2. 商品・サービスの継続的レベルアップ
3. 経営実態の正確な把握と管理システムの向上
4. リスクマネーのタイミングの良い調達
5. 末端従業員を含むコミュニケーションの緊密化

## 6 安定成長期の「自己脱皮」ポイント

- 安定成長期とは、ベンチャー企業の事業や製品などの社会的認知が確定し、株式上場を果たし、収益力が最も安定する経営基盤確立期です。ただし、次の段階の模索を怠ると、そのまま衰退し、寿命が尽きてしまうリスクを抱えています。



## 7 成長ステージ別経営スタイルの変革(1/3)

- 企業を考える上での切り口を「経営スタイル」として、整理しました。
- 「経営スタイル」の中の、①企業規模、②従業員数、③成長率、④収益性、⑤対象期間、⑥起業家の役割、⑦経営チームの観点からみると、ベンチャー企業は、各成長ステージにおいて次のような経営スタイルとなるが一般的です。

	スタートアップ期	急成長期	安定成長期
①企業規模	0～3億円	3～100億円	100億円超
②従業員数	1～20人	20～300人	300人超
③成長率	立ち上がり・低迷	年率20～100%	年率1桁成長
④収益性	先行投資赤字	先行投資低収益	高収益維持
⑤対象期間	スタートから5年	5～15年	15～25年
⑥起業家の役割	“My Company” <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業への思い入れ</li> <li>・ 強力なリーダーシップ</li> <li>・ なんでも屋</li> </ul>	“Our Company” <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業への使命感</li> <li>・ 先見・決断・スピード</li> <li>・ 人を動かす</li> </ul>	“Your Company” <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 明確なビジョン</li> <li>・ 決断・先見・スピード</li> <li>・ 経営システムを動かす</li> </ul>
⑦経営チーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 起業家・友人中心</li> <li>・ 技術又は営業優先</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務・営業プロ</li> <li>・ バランスある人材</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 開発・システムプロ</li> <li>・ 次なる飛躍人材</li> </ul>

## 8 成長ステージ別経営スタイルの変革(2/3)

- 「経営スタイル」の中の、⑧事業・製品、⑨市場・競合、⑩資金調達、⑪コミュニケーションの観点からみると、ベンチャー企業は、各成長ステージにおいて次のような経営スタイルとなるが一般的です。

	スタートアップ期	急成長期	安定成長期
⑧事業・製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一事業立ち上げ</li> <li>・ 事業コンセプト</li> <li>・ マーケティングの裏づけ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業の確立</li> <li>・ 販売チャンネル確立</li> <li>・ 資金回収システム確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業の完成・新規事業</li> <li>・ 既存製品のリニューアル</li> <li>・ 製品開発システム</li> </ul>
⑨市場・競合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業界不明確</li> <li>・ 競合なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業界急成長</li> <li>・ 競合はまだ緩い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業界成長ピーク</li> <li>・ 新規・大手競合参入</li> </ul>
⑩資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 信用ゼロ、スイートマネーなどの自己資金</li> <li>・ エンジェルファンド</li> <li>・ 国民金融公庫</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 信用低い</li> <li>・ 民間ベンチャーキャピタル</li> <li>・ 政府系リスクファイナンス</li> <li>・ 株式上場(新市場)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 信用確立</li> <li>・ 民間金融機関(銀行)</li> <li>・ 政府系リスクファイナンス</li> <li>・ 株式上場(既存市場)</li> </ul>
⑪コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インフォーマルのみ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ フォーマルな会議開始</li> <li>・ 末端情報集収集の重要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ フォーマルな会議定着</li> <li>・ 末端情報入手のトップ</li> </ul>

## 9 成長ステージ別経営スタイルの変革(3/3)

- 「経営スタイル」の中の、⑫経営管理レベル、⑬人事管理レベル、⑭経営規程整備と会計システムの観点からみると、ベンチャー企業は、各成長ステージにおいて次のような経営スタイルとなるが一般的です。

	スタートアップ期	急成長期	安定成長期
⑫経営管理レベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部既存の税務会計</li> <li>・ キャッシュフロー(資金繰り)</li> <li>・ 経営計画は社長の頭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 独自の財務会計システム</li> <li>・ 節税優先からの脱皮</li> <li>・ 経営計画の策定開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務会計システムの定着</li> <li>・ 管理会計システムの導入</li> <li>・ 社員参加型経営計画</li> </ul>
⑬人事管理レベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 員数合わせの採用</li> <li>・ 社長による直接評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 即戦力中心の採用</li> <li>・ 人事先行導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新卒採用・能力開発</li> <li>・ 人事考課の確立</li> </ul>
⑭経営規程整備と会計システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定款のみ</li> <li>・ 決算書は会計事務所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基本規程の策定</li> <li>・ 会計ソフト利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 規程の見直し・整備</li> <li>・ 独自の会計システム構築</li> </ul>

# 10 成長ステージ別経営課題の全体像(1/3) ~ 事業開発

■ 成長ステージ別に経営課題を、「事業開発」の視点で整理しました。

	スタートアップ期	急成長期	安定成長期
ミッション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業基盤:ビジネスコンセプトの定義</li> <li>・ 市場の特定・定義</li> <li>・ 製品・サービスの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資源の開発</li> <li>・ オペレーションシステムの開発</li> <li>・ マネジメントシステムの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業文化の管理</li> </ul>
事業開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業基盤を定義する際、自社の強み/弱み、市場における機会と脅威を十分に考慮していない</li> <li>・ 競合/新規参入/代替品/サプライヤー/バイヤーを考慮せず、市場ニーズに合わない製品・サービスを開発している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資金(カネ)調達が上手くいかない</li> <li>・ 新規顧客を開拓できない</li> <li>・ 売上拡大の為のマーケティング・コミュニケーションができない</li> <li>・ 営業力を強化する必要がある</li> <li>・ 戦略的資源配分ができていない</li> <li>・ 非コア業務も内部で行っている</li> <li>・ 事業拡大期に得た信用を維持・強化できていない</li> <li>・ 顧客ロイヤリティを高められない</li> <li>・ 販路を強化・維持できない</li> <li>・ 戦略レベルの業務の専門性を高められない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 次ステージの収益柱となる新たな事業領域を発掘できない</li> <li>・ 戦略的な事業の選択と集中の意思決定が行えていない</li> <li>・ 新規事業領域における戦略的提携等外部の力を上手くレバレッジできていない</li> </ul>

# 11 成長ステージ別経営課題の全体像(2/3) ~ 組織開発

■ 成長ステージ別に経営課題を、「組織開発」の視点で整理しました。

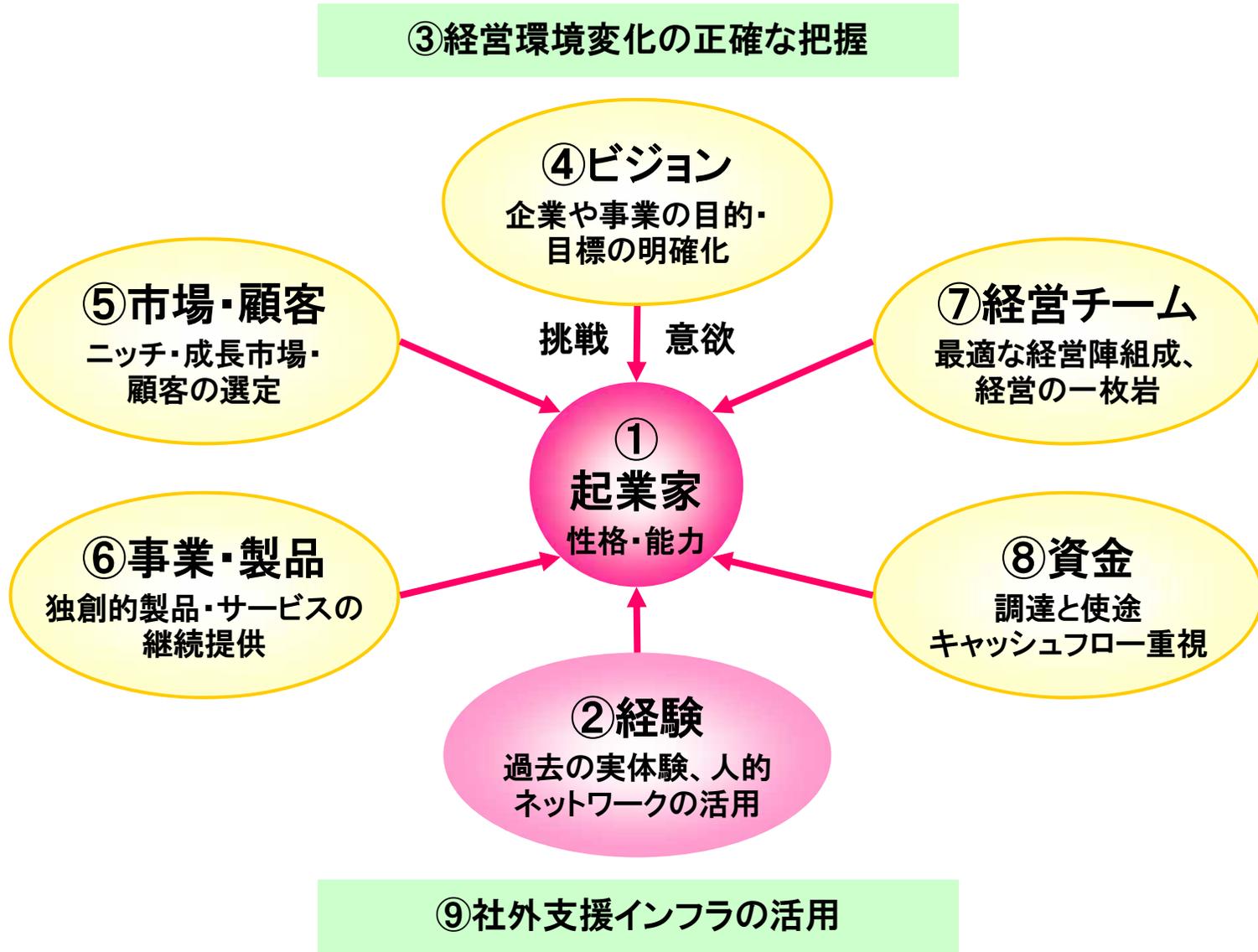
	スタートアップ期	急成長期	安定成長期
ミッション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業基盤:ビジネスコンセプトの定義</li> <li>・ 市場の特定・定義</li> <li>・ 製品・サービスの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資源の開発</li> <li>・ オペレーションシステムの開発</li> <li>・ マネジメントシステムの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業文化の管理</li> </ul>
組織開発	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営幹部候補もスタッフも不足している</li> <li>・ 職責が曖昧で、仕事のモレ・ダブリが発生している</li> <li>・ オペレーション・プロセスの形式知化ができていない</li> <li>・ 予実管理体制未整備である</li> <li>・ Plan-Do-Check体制及び組織構造が未整備である(Plan-Doの繰り返し)</li> <li>・ 戦略と個人目標に乖離がある</li> <li>・ チェを共有化する仕組みが内在化されていない</li> <li>・ 社員の能力開発が計画的でない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 次ステージへの成長を支える新たな資源(ヒト・カネ)を調達できていない</li> <li>・ 新旧資源(ヒト)のコンフリクトが顕在化している</li> <li>・ 変革を起こす仕掛けが組織に内在化していない</li> </ul>

# 12 成長ステージ別経営課題の全体像(3/3) ~リーダーシップ開発

■ 成長ステージ別に経営課題を、「リーダーシップ開発」の視点で整理しました。

	スタートアップ期	急成長期	安定成長期
ミッション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業基盤:ビジネスコンセプトの定義</li> <li>・ 市場の特定・定義</li> <li>・ 製品・サービスの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資源の開発</li> <li>・ オペレーションシステムの開発</li> <li>・ マネジメントシステムの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業文化の管理</li> </ul>
リーダーシップ開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Vision/Mission確立・浸透していない</li> <li>・ 信念強くあきらめない風土が弱い</li> <li>・ わき目をふらずに、先頭に立ちチームをリードできない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 増大した社員を一つの方向にまとめきれていない</li> <li>・ マネジメントチームが組成しきれておらず、特定の人・部門に過度に責任・権限が偏っている</li> <li>・ Visionが浸透せず、社員が自分のものとして消化していない</li> <li>・ 戦略立案/実行/検証の役割分担が機能していない</li> <li>・ 管理職・経営幹部候補を発掘・育成・選択する仕組みがない</li> <li>・ ミドルマネジャーへの権限委譲ができていない</li> <li>・ タレント・パイプラインが細い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業文化の多様化を上手く管理できていない</li> <li>・ マネジメントチームが固定し、チーム内に甘えが生じている</li> <li>・ 組織内で危機感が共有されていない</li> <li>・ 過去の成功体験に捕われている</li> </ul>

# 13 ベンチャー企業の成功要因9ポイント



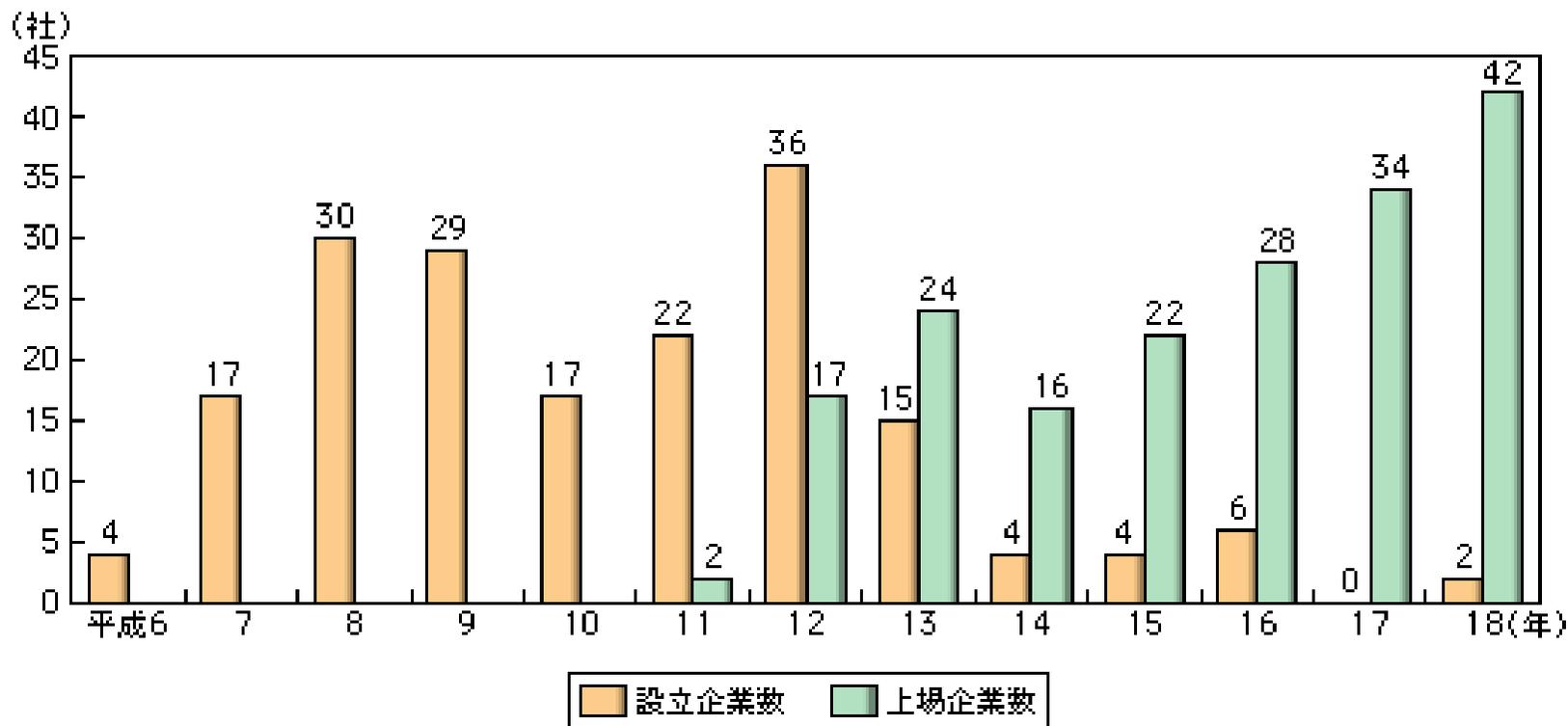
# 14 ICTベンチャー企業の成長ステージ

- ベンチャー全般ではなく、「ICTベンチャー」を対象を絞った調査によれば、ICTベンチャーの成長ステージは、大きく①サービス型ICTベンチャー企業、②開発型ICTベンチャー企業の別に次のような傾向となります。

	成長ステージ	事業状況	創業年数	従業員規模	売上高
① サービス型	創業期	サービスの開始	2年以内	4～5人	100万円以上
	事業拡大期	事業の継続的拡大	3～5年	5～30人	2～10億円
	上場期	IPO準備～IPO	—	30人以上	10億円以上
② 開発型	創業期	サービスの開始	2年以内	5～10人	100万円以上
	事業拡大期	事業の継続的拡大	3～7年	10～70人	5～20億円
	上場期	IPO準備～IPO	—	70人以上	20億円以上

# 15 年別の設立企業数と上場企業数の推移

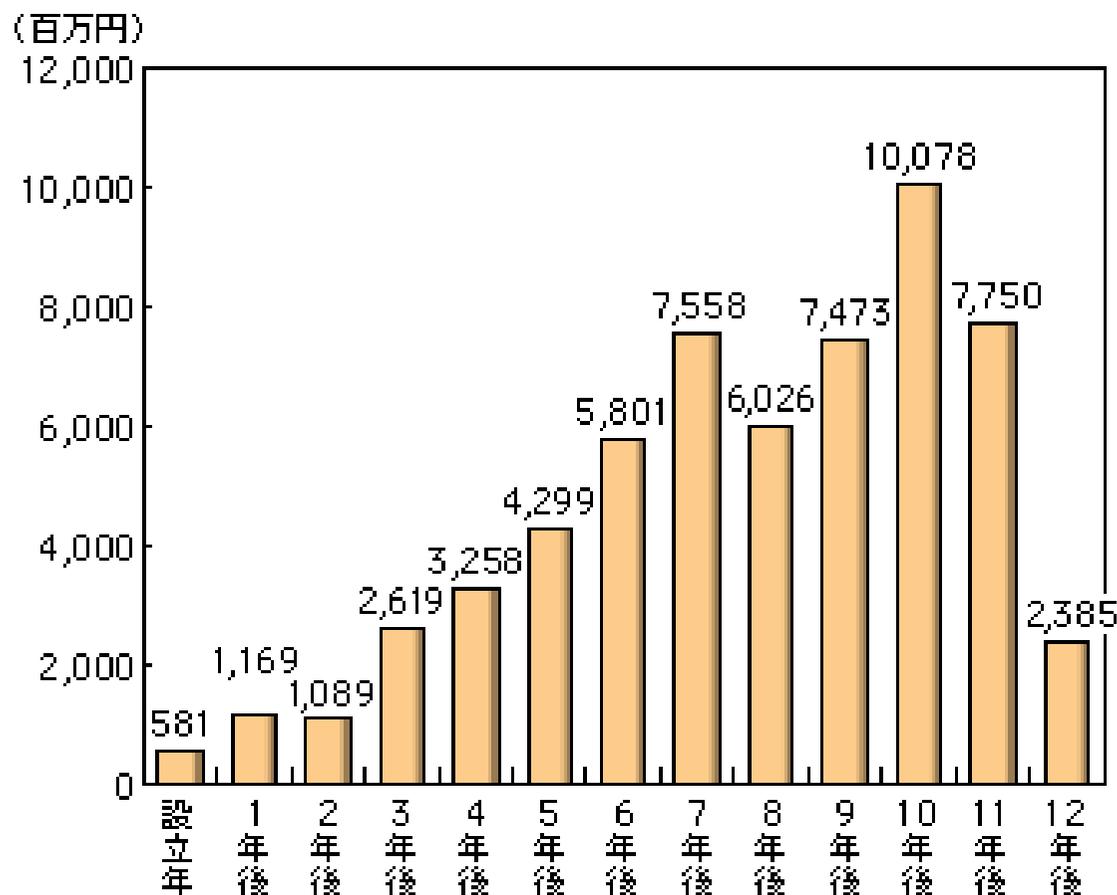
- ICTベンチャーの企業数の上場年別推移を見ると、平成14年に一度落ち込みが見られたものの平成11年以降順調に増加していることがわかります。



※ 調査の対象は、平成6年以降に設立され、平成11年以降に東証1部、東証2部、マザーズ、ヘラクレス、JASDAQのいずれかに上場した企業から選定した185社

## 16 設立後経過年数から見た1社当たり平均売上高の推移

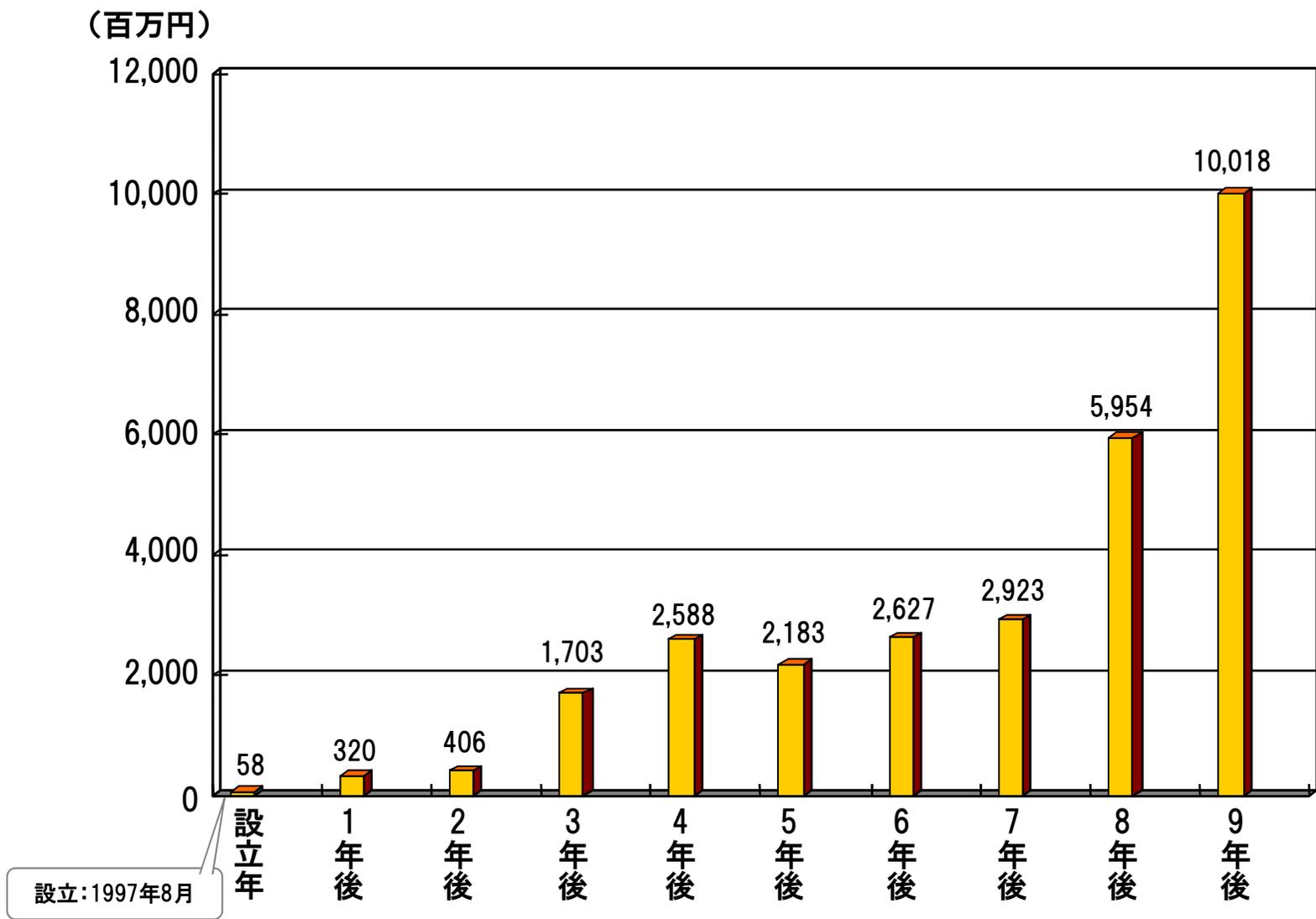
- ICTベンチャーの設立後の経過年数ごとの1社当たり平均売上高の推移を見ると、設立後7年までは順調に売上高が増加し、その後、落ち込みが見られるものの、10年後に売上のピークを迎えていることが分かります。



※ 調査の対象は、平成6年以降に設立され、平成11年以降に東証1部、東証2部、マザーズ、ヘラクレス、JASDAQのいずれかに上場した企業から選定した185社

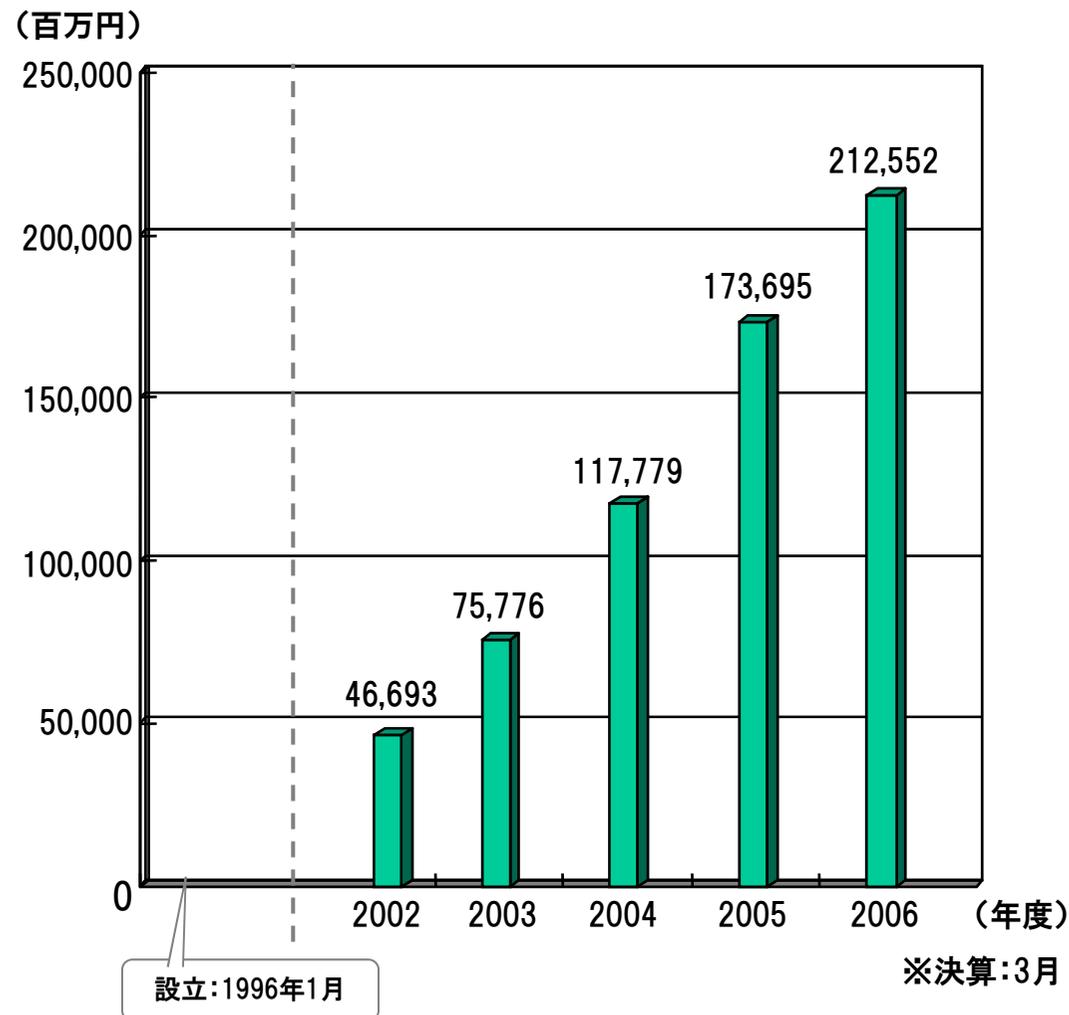
# 17 設立後経過年数から見たサイボウズ株式会社の売上高(連結)の推移

■ 成功しているICTベンチャーの例として、サイボウズ株式会社の売上高の推移を掲載します。



## 18 設立後経過年数から見たヤフー株式会社の売上高の推移

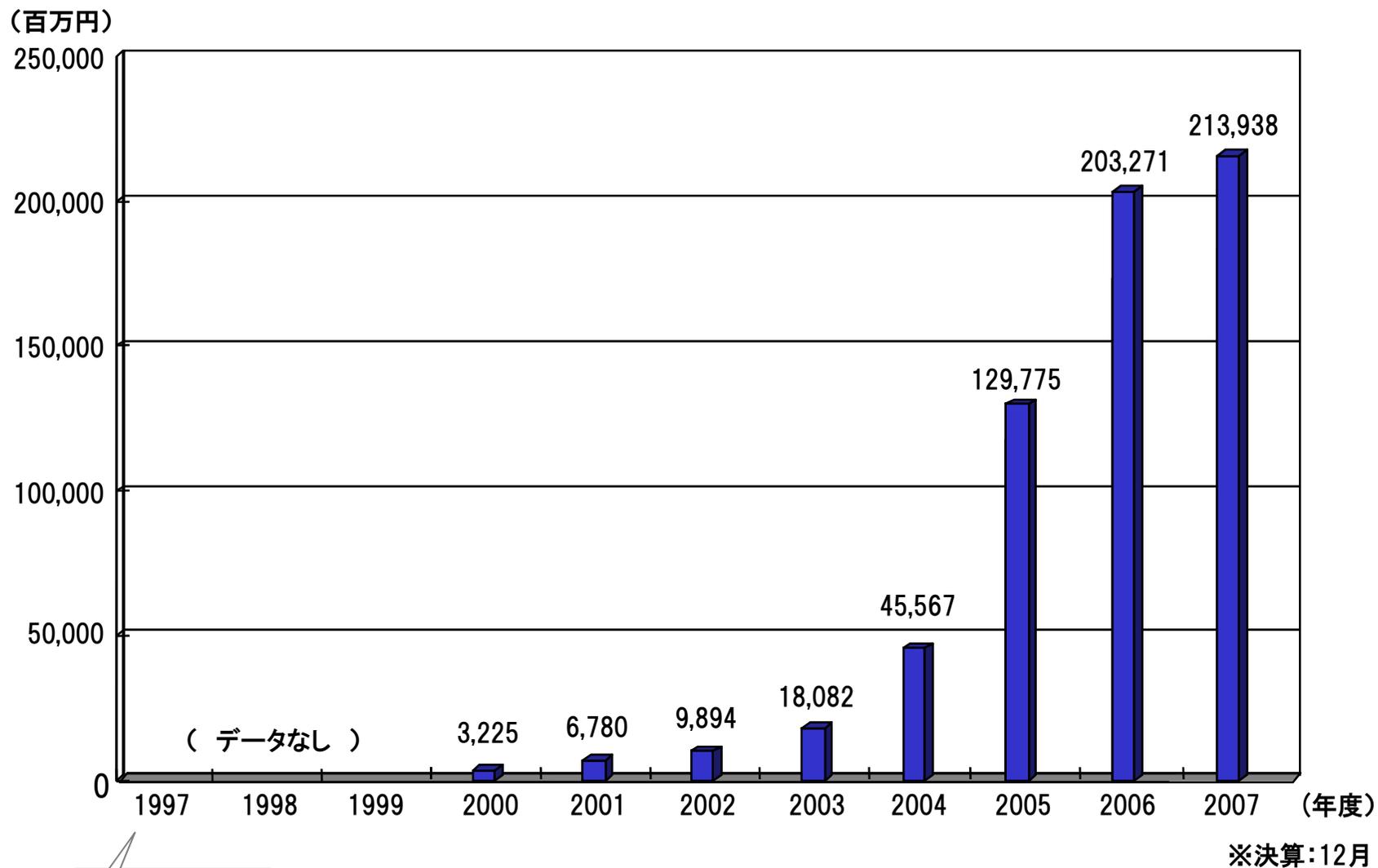
- 成功しているICTベンチャーの例として、ヤフー株式会社の売上高の推移を掲載します。



※ 2003年度より売上等の計上方法が変更しており、2002年度の数字は2003年度に導入された計上方法に従って修正されているため、2001年度以前の数字は同条での推移比較が不可能となっている。

# 19 設立後経過年数から見た楽天株式会社の上高(連結)の推移

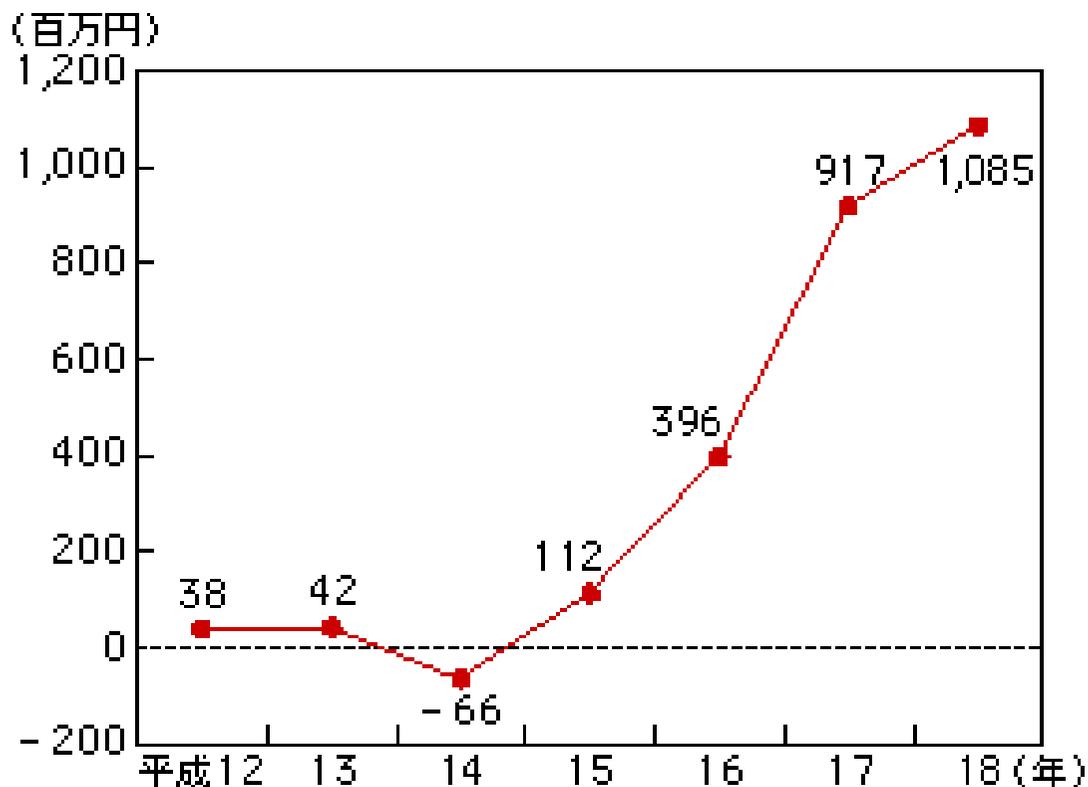
■ 成功しているICTベンチャーの例として、楽天株式会社の上高の推移を掲載します。



設立: 1997年2月

## 20 1社あたり平均営業利益額の推移

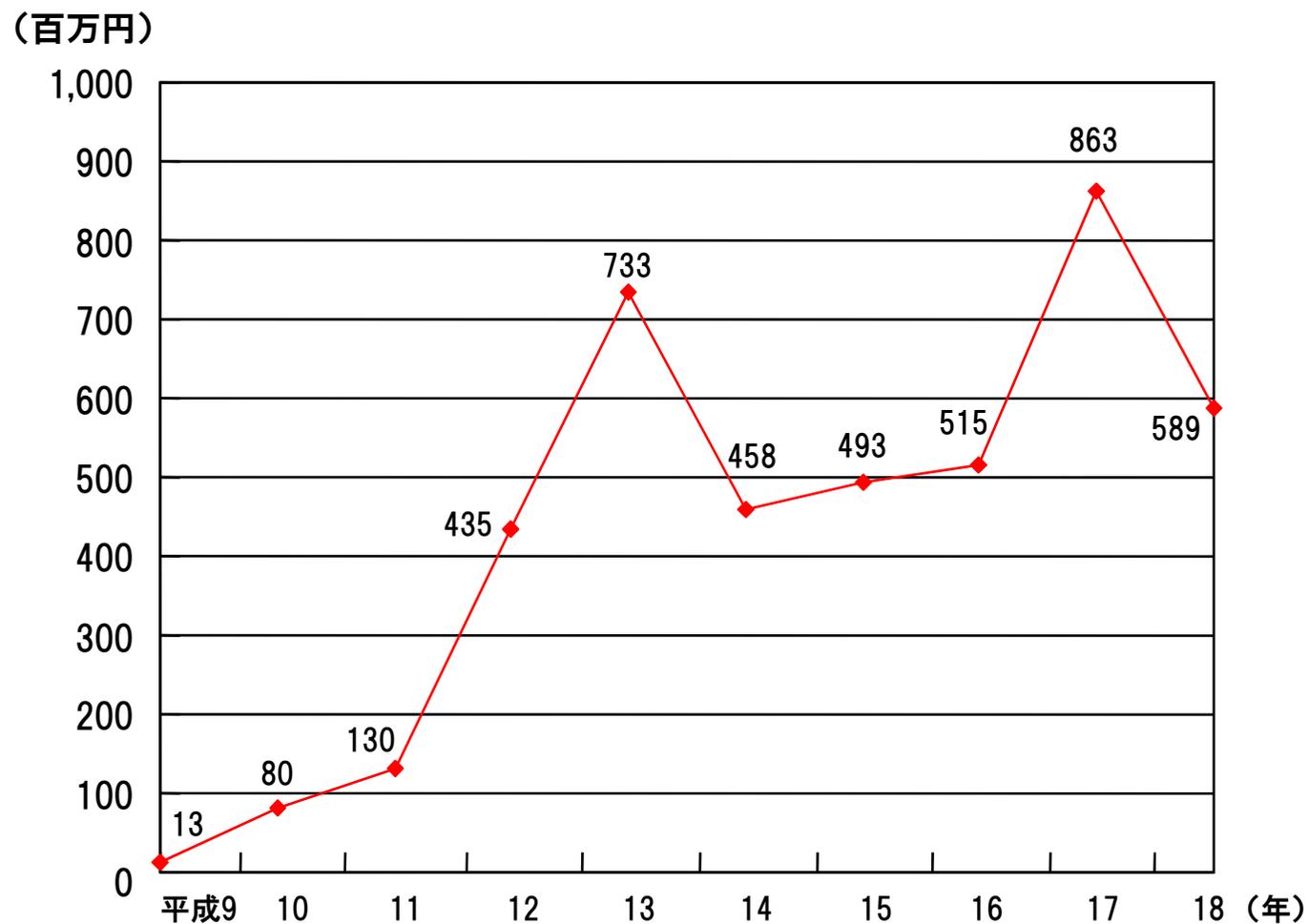
- ICTベンチャーの1社あたり平均営業利益額の推移を見ると、平成14年以降右肩上がりに推移していることが分かります。平成14年における平均利益額の一時的減少はいわゆるITバブルの崩壊の影響によるものと考えられますが、その後は、年々順調に増加しています。



(出典)「ICTベンチャーの実態把握と成長に関する調査研究」

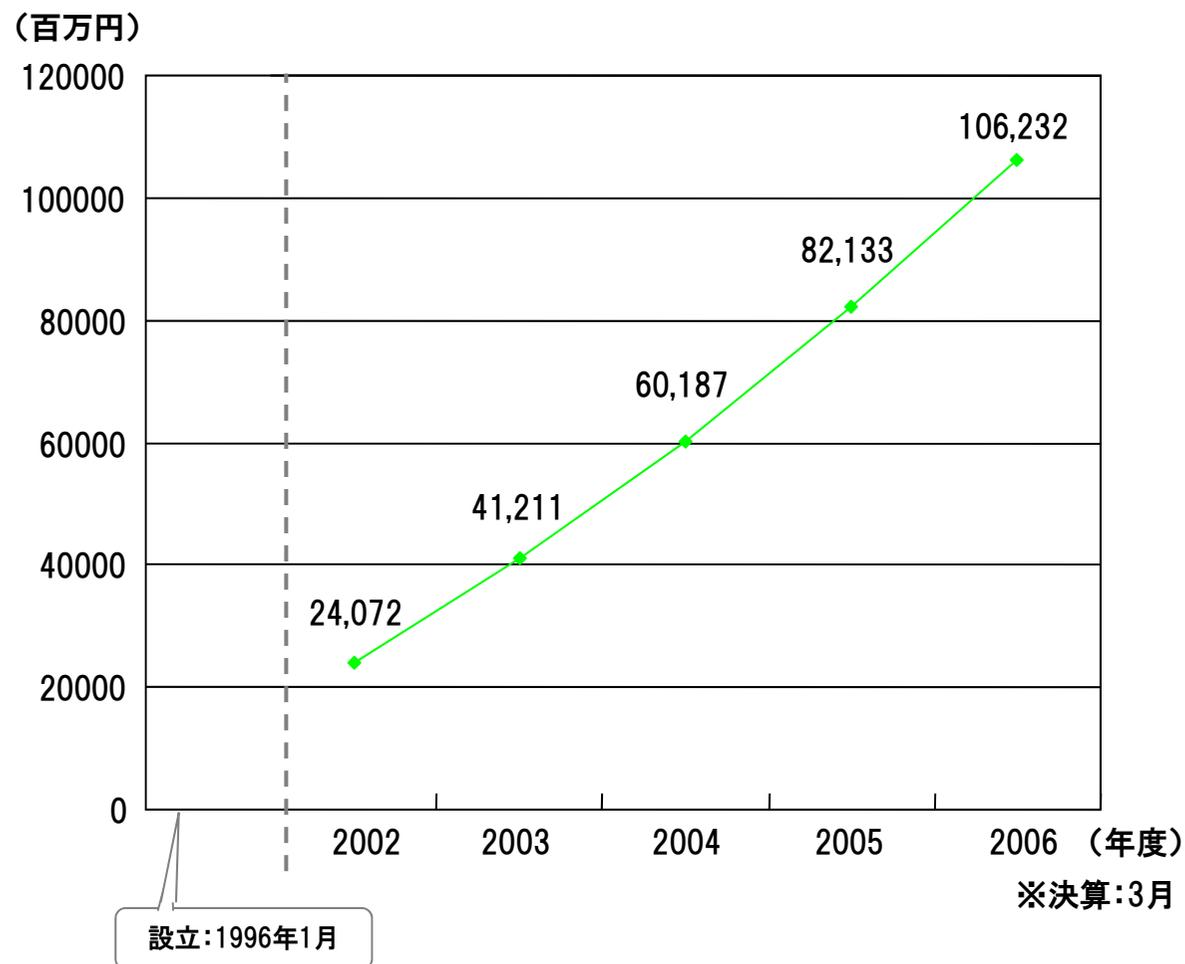
## 21 サイボウズ株式会社の営業利益額(連結)の推移

- 成功しているICTベンチャーの例として、サイボウズ株式会社の営業利益額の推移を掲載します。



## 22 ヤフー株式会社の営業利益額の推移

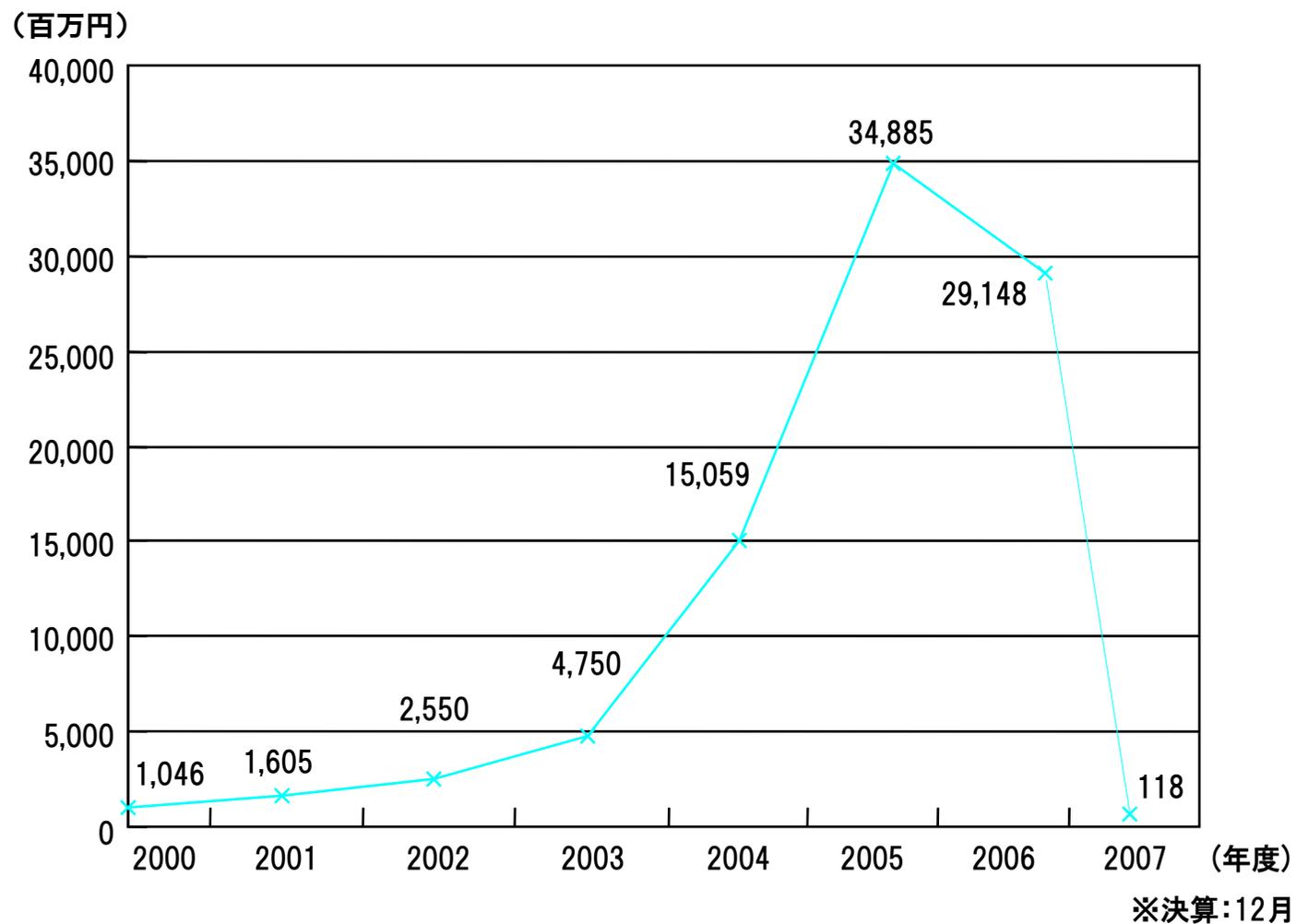
- 成功しているICTベンチャーの例として、ヤフー株式会社の営業利益額の推移を掲載します。



※ 2003年度より売上等の計上方法が変更しており、2002年度の数字は2003年度に導入された計上方法に従って修正されているため、2001年度以前の数字は同条での推移比較が不可能となっている。

## 23 楽天株式会社<sup>1</sup>の営業利益額(連結)の推移

- 成功しているICTベンチャーの例として、楽天株式会社<sup>1</sup>の営業利益額の推移を掲載します。



# Memo

---

# Memo

---

# 解説編

# ベンチャー企業の成長・発展のプロセス(1/2)

## ■ベンチャー企業の成長プロセス

ベンチャー企業の成長プロセスは、起業までの「シード期」、起業から商品・サービスの販売を開始し、事業が軌道に乗るまでの「スタートアップ期」、市場や顧客に受け入れられ規模が急拡大する「急成長期」、市場や商品・サービスが成熟化し、規模拡大が鈍化する「安定成長期」に分けることができます。各成長ステージには、常に危機が潜んでいます。

## ■スタートアップ期の自己脱皮ポイント

スタートアップ期とは、起業家が起業というビッグバンを経て、商品・サービスの事業化をするまでの基礎固めをする期間です。ベンチャー企業にとって、設立から5年までが最もリスクが高いのは当然です。

### ①起業のキャリアとネットワーク

起業家はどんなキャリア(実務経験)や、どのような人間関係を経てきたかによって、企業スタイルが異なります。良好なネットワークを構築してきた起業家は、資本の投資、顧客の紹介などの取引支援、スタート期の役員など、スタートアップ期の最低限のビジネスにはそれほど苦労しません。ベンチャー企業の将来の成功を占うためにも、起業家のキャリアとネットワークは不可欠です。

### ②起業家のスキルと企業の選定

ベンチャー企業がどの事業を選定するかは、起業家のスキルと大いに関係します。なぜなら、自己の経験した事業が、最もリスクが少ないからです。勤務経験が長いほど、従事した事業を選定する傾向があります。しかし、勤務していた企業との競合はないか、勤務時代に自分で売っていたつもりが会社のブランドで売っていたのではないか、というような点を細かくチェックし、自己の強み・弱みを認識する必要があります。

学生のように実務経験がない起業家にとって、自己の体験から事業を選定することは困難です。将来の成長の可能性があるか、深いスキルがなくても新規参入できる事業領域かというような点を論理的に検討することが必要です。

### ③事業コンセプトの明確化

事業を選定したら、どんな商品・サービスを、どの程度の範囲で、誰に対して、どのような方法で、いつから売り出すのかといった、事業全体の仕組みを明確にする必要があります。具体的な顧客がイメージできなければ、どんな商品・サービスを開発すべきかわかりません。

### ④スタート資金と資本構成

成長意欲の高いベンチャー企業は、設立当初から株式会社でスタートするのが通常です。創業資金として、誰からどのような方法で資金を集めるかが重要になります。

### ⑤綿密な事業計画の立案

事業コンセプトを明確にすると同時に、商品・サービスの開発から資金の回収までの期間を可能な限り予測し、スタートに不可欠なリスクマネーを集め、起業家のスキルから不足する人材を補い、いかに最適な経営チームを作るかも重要になります。

# ベンチャー企業の成長・発展のプロセス(2/2)

## ■急成長期の自己脱皮ポイント

ベンチャー企業の基礎固めの段階から、社会的認知が高まり、市場の拡大またはシェアの拡大によって、企業の規模が急拡大している期間を急成長期といいます。

### ①経営陣の一枚岩体制の維持

スタートアップ期に、どれほど理想的な経営チームを組成したつもりでも、ベンチャー企業が急成長期に入ると、事業内容の多様性、成長スピードなどに馴染まない取締役が出てくる可能性があります。少ない経営チームの中での意見の不一致は、ベンチャー企業の即崩壊につながるため、場合によっては、ともに苦労した創業期の取締役を解任することも、トップの重要な役割になります。

### ②商品・サービスの継続的レベルアップ

最初の商品・サービスはある程度ヒットするでしょうが、その商品・サービスが売れば売れるほど、権利で保護されていない限り類似商品や類似事業は次々と出てきます。これらの競争相手に打ち勝ち、急成長を維持するためには、既存商品・サービスの継続的改良・改善を行い、競争優位に立たなければなりません。

### ③経営実態の正確な把握とシステムの向上

急成長期には、社内全員が攻めの状況にあり、売上規模を拡大することのみに注力しがちです。しかし、ベンチャー企業の急成長期には、バランス感覚が不可欠であり、攻めのトップと守りの管理システムの構築が不可欠です。

### ④リスクマネーのタイミング良い調達

急成長期には、スタートアップ期とは比較にならない資金が必要になります。将来の必要資金を予測しながら、タイミングの良い資金調達を行わなければなりません。

### ⑤末端従業員を含むコミュニケーションの緊密化

顧客との接点は末端の従業員にあるので、トップが”裸の王様”にならないように、常に情報を把握しておく方法を考える必要があります。

## ■安定成長期の自己脱皮ポイント

安定成長期は、事業や商品などの社会的認知が確定し、株式上場を果たし、収益力が最も安定する時期です。ただし、次の段階を模索しないと、新しい成長期を迎える前に寿命が尽きてしまいます。

### ①新成長領域への戦略

既存事業の成長余力がある段階では、誰もが現状の事業を深掘りしようとするものですが、最も優秀な人材を、新成長分野に振り向ける戦略の採用こそ、トップの役割です。

### ②株式上場による「あなたがたの会社」への脱皮

安定成長期以前に、社会的存在感のある会社を目指す企業は、株式上場を果たし、「自分たちの会社(Our Company)」から、第三者の株主を意識した「あなたがたの会社(Your Company)」になることを意味しています。

### ③人材育成・社内活性化手法の導入

従業員も多くなり、成長が鈍化すると、仕事のうえで新たに挑戦するチャンスが少なくなります。組織活力を生み出す内部パワーをアップさせるために、大学院や各種研修システムなどの社外組織を導入した人材育成、挑戦意欲を醸成する社内ベンチャー制度などを導入しなければなりません。

### ④新経営チームの育成

成長期に新規採用した従業員の中から、次世代を担う新経営チームの育成・組成や外部人材の積極登用が不可欠です。

### ⑤提携・合併を含む成長のスピードアップ

巨大な市場が開けるとき、自己の力だけで成長するか、アウトソーシングを積極的に活用するかを決断が必要になります。企業体質自体の変革が求められる時期です。

# ベンチャー企業の成功要因9ポイント(1/2)

## ■ベンチャー企業の成功要因9ポイント

ベンチャー企業であっても、大企業であっても、一般的な中小企業であっても、企業が持つべき基本機能は全く同じです。その基本のいずれかでも欠落しているのは、安定的な成長をすることは望めないでしょう。

ただし、ベンチャー企業が大企業と異なるのは、起業家という要素の経営に対する比重が極めて高いこと、また大抵は無名であることから、ブランドに頼ることもできず、製品やサービスの競争優位性、差別化要因が抜きん出て高くなければ市場に受け入れられがたいということが挙げられます。

ベンチャー企業が成功するための9つのポイントを以下に列記します。なお、①②の「起業家」及び「起業家の経験」については、「第4章アイデアから事業機会へ」において詳述します。

### ①起業家の能力

(第4章にて詳述します。)

### ②起業家の経験

(第4章にて詳述します。)

### ③経営環境変化の正確な把握

自社を取り巻く経営環境を敏感に感じ取り、環境に適合したマネジメントをしていくことが成功には不可欠となります。経営環境は、社会環境、政治環境、経済環境、競合環境の4種類があります。

社会環境とは、人口の動態や国民意識などが含まれ、極めて長期の時間軸の中で変化してゆくものです。短期の成功に終わるのではなく、長期的な成功をするためには、この観点からの環境把握は欠かせないものとなります。

政治環境とは、政治体制の変化やそれにとまなう経済政策の変化が含まれます。規制緩和などの政策がこれに当たります。法律が変更されることによって生まれるビジネスチャンスは少なくありません。

経済環境とは、情報通信技術の進展や、為替相場の変動などが含まれます。本テキストの対象となるICT業界はまさにこの環境変化によって生み出された市場です。

競業環境は、同一業界の属する他社や将来競合となりそうな潜在的競合企業の動向が含まれます。競合他社の動向を正確に把握しなければ、競争には勝ち残っていきません。

### ④ビジョンの明確化

多様な価値観、能力を持つベンチャー企業の社員をまとめ、ひとつの方向性に向かわせるものがビジョンです。経営理念、社是、行動目標、行動指針などとも呼ばれることもありますが、どれも意味は同じです。ベンチャーに帰属する者は、誰しも遵守しなければならない約束事となります。起業家(もしくは起業家チーム)が創業に際して、自己のビジネス上の考えや価値観を表現したものです。ベンチャー企業は起業後、様々な困難に見舞われ、何度も危機が訪れるものですが、そのときに軸足をぶらさないで経営を進めてゆくとときに必要となります。ビジョンは誰にでもわかり、かつシンプルなものが適切です。

### ⑤市場や顧客の絞込み

ベンチャー企業は経営資源に乏しいことが一般的です。このため、自らが勝負する市場を明確に絞り込む必要があります。ここを曖昧にしたまま、製品やサービスを開発するのは大変危険です。ICTベンチャーが参入する市場は、急成長市場であることも多く、大手企業も含む競合会社に必ず勝てるほどのコアスキルと経営資源を一箇所に集中投入する経営が可能かどうかを十分に検証する必要があります。

### ⑥事業や製品・サービスの選定

顧客を絞り込み、どのような製品・サービスで勝負するかを決める際には、起業家がそれまでどのような教育を受けてきたか、どのような実務経験を積んできたのかが大きく影響します。起業家のスキルにマッチした製品・サービスで勝負でき、その製品・サービスが市場に受け入れられることで企業が成長し、シェアがアップしてゆくことがベストといえます。

ただし、起業家自身が、完全なスキルをもっていなくても、自己にかけているスキルを補う専門家を経営チームに加えれば、その壁を打ち破ることができるでしょう。

### ⑦機動力のある経営チームの組成

一人の起業家がどんなに有能であったとしても、価値観の異なる従業員を一定方向に向かわせることは困難です。長期成長を維持してゆくためには、機動力のある一枚岩の経営チームが作られているかどうかを鍵を握ります。仲間割れによって自ら衰退に向かうベンチャー企業が多いことも事実です。幹部間のコミュニケーションが緊密で、バランスある経営チームを持つことが、成長リスクを軽減します。

# ベンチャー企業の成功要因9ポイント(2/2)

## ⑧必要な資金の調達と資金の固定化回避

日本の場合では、最低1000万円強の資金が企業のために必要であるといわれています。とはいえ、創業時点で潤沢な資金に恵まれている起業家はわずかでしょう。必要な資金をどのように準備するかを考えなくてはなりません。また、スタートアップがうまくゆかず、債務超過に陥ったベンチャー企業に対して、第三者が資金提供してくれることは一切ないことは覚悟しておく必要があります。長期的な財務戦略を立て、資金調達の手段を確保しておくことが重要となります。

## ⑨社外支援インフラの活用

日本の起業インフラも、ここ10年くらいで充実してきました。地方自治体・政府系金融機関の資金、経営支援・起業教育は飛躍的に充実してきています。経営資源に乏しいベンチャー企業にとっては是非活用すべき社外インフラといってよいでしょう。しながら、そもそもベンチャー企業は、自主独立・独創を志向しているものです。社外インフラの活用は、あくまでもシード期からスタートアップ期にかけての離陸のみを支援してくれるものと割り切り、自主性・独立性を重んじた経営をしてゆくことが必要となります。

# Memo

---

# Memo

---

# Memo

---

# 第4章

アイデアから事業機会へ

## 第4章

# アイデアから事業機会へ < レジューメ >

### 概要

- 起業家の人物像や創業動機、背景について学ぶ
- アイデアを考える際の発想法を学ぶ
- アイデアから事業機会への絞り込み方を学ぶ

### ねらい

- 起業家になるために必要な能力について理解する
- 事業アイデアを創出するための発想方法について理解する
- 事業アイデアと事業機会との違いを理解する

### 学習内容

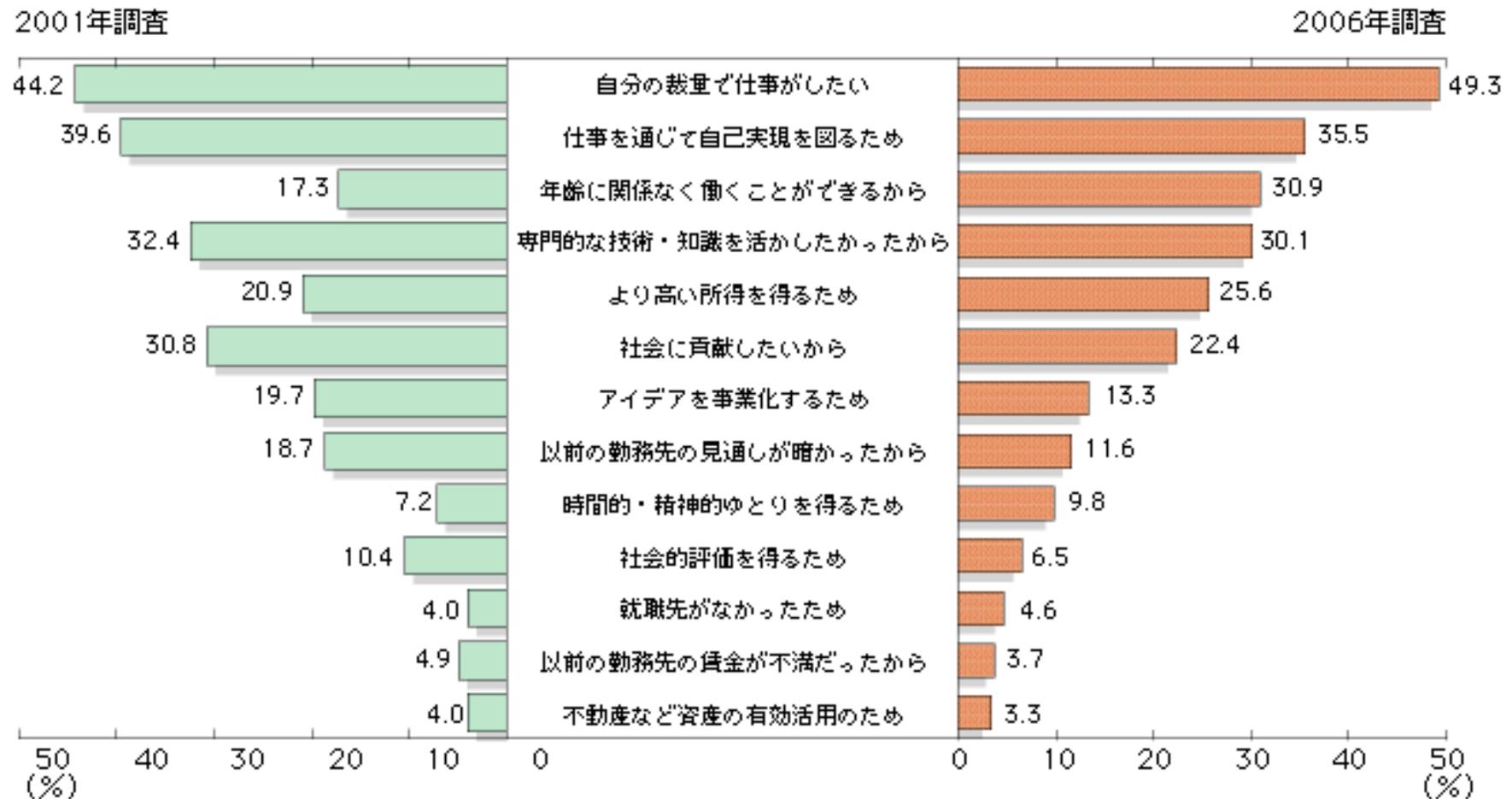
1. 起業家とは  
～日本における起業家の特性、成長する起業家の要因について理解する～
  - ・ 起業家の創業動機や背景について理解しよう
  - ・ 成功する起業家に必要な能力や要素について理解しよう
  - ・ 一般中小企業とベンチャー企業の違いについて理解しよう
  - ・ 創業チームについて理解しよう
2. 起業プロセスとは  
～アイデア即ビジネスプランではなく、何段階かの思考プロセスがあることを理解する～
  - ・ 事業アイデアのひらめき段階について理解しよう
  - ・ 事業機会の認識と評価段階について理解しよう
  - ・ 事業コンセプトの立案段階について理解しよう
  - ・ ビジネスプランの立案段階について理解しよう
3. 事業アイデアの創出とは  
～事業アイデアの創出方法の基本的なテクニックについて理解しよう～
  - ・ 代表的な発想法について理解しよう
4. 事業機会の認識とは  
～事業アイデアと事業機会の認識との違いについて理解しよう～
  - ・ 事業機会を認識する考え方について理解しよう

資料目次

1. 創業動機の比較(2001、2006)
2. アンケート回答企業の年齢構成比較(2001、2006)
3. 創業者の事業分野選択理由比較(2001、2006)
4. 創業経緯の比較(2001、2006)
5. 創業・開業の準備期間中の苦勞
6. 創業・開業前に利用した資金調達先
7. 起業家に求められる能力
8. 成功する起業家に不可欠な要素・能力
9. 一般中小企業とベンチャー企業との違い(1/2)
10. 一般中小企業とベンチャー企業との違い(2/2)
11. ICTベンチャーの経営チームの役割分担
12. 創業時のコミュニケーションの重要性
13. 起業プロセス
14. 事業アイデア創出のパターン
15. オズボーンリスト
16. 孫正義氏の発想法
17. アイデアと事業機会の認識
18. クイックスクリーンシート

# 1 創業動機の比較 (2001、2006)

- 創業の動機としては、①「自分の裁量で仕事がしたい」、②「仕事を通じて自己実現を図るため」、③年齢に関係なく働くことができるから、が上位を占めます。

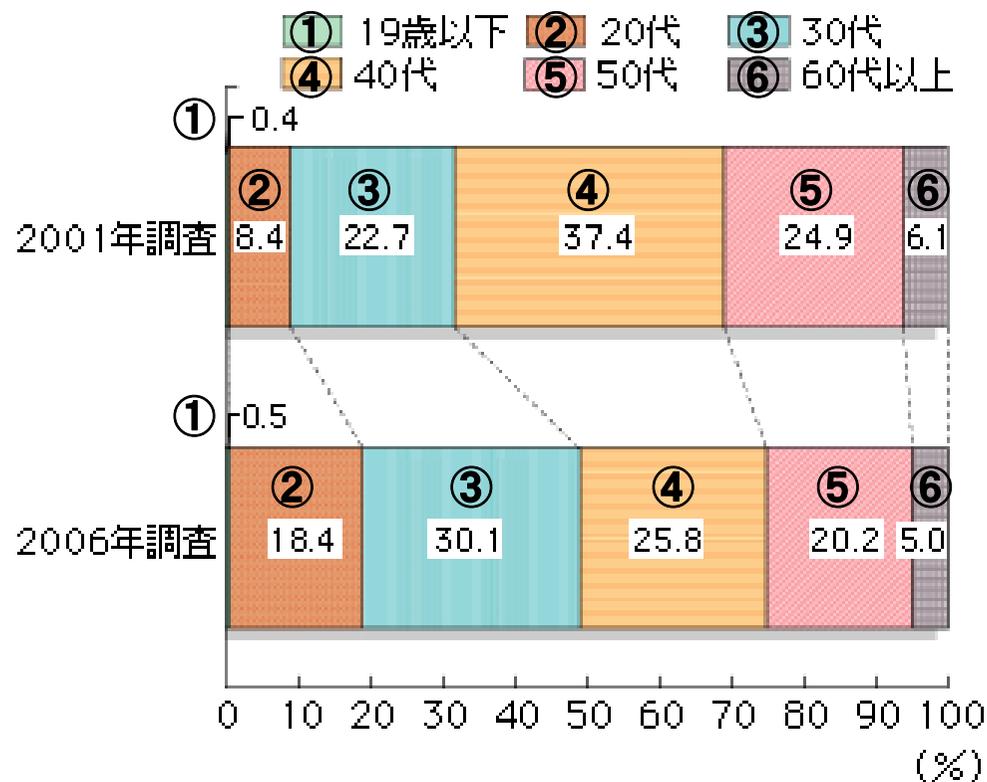


資料：日本アブライドリサーチ「創業環境に関する実態調査」(2006年11月)、中小企業庁「創業環境に関する実態調査」(2001年12月)

(注) 複数回答のため合計は100を超える。

## 2 アンケート回答企業の年齢構成比較(2001、2006)

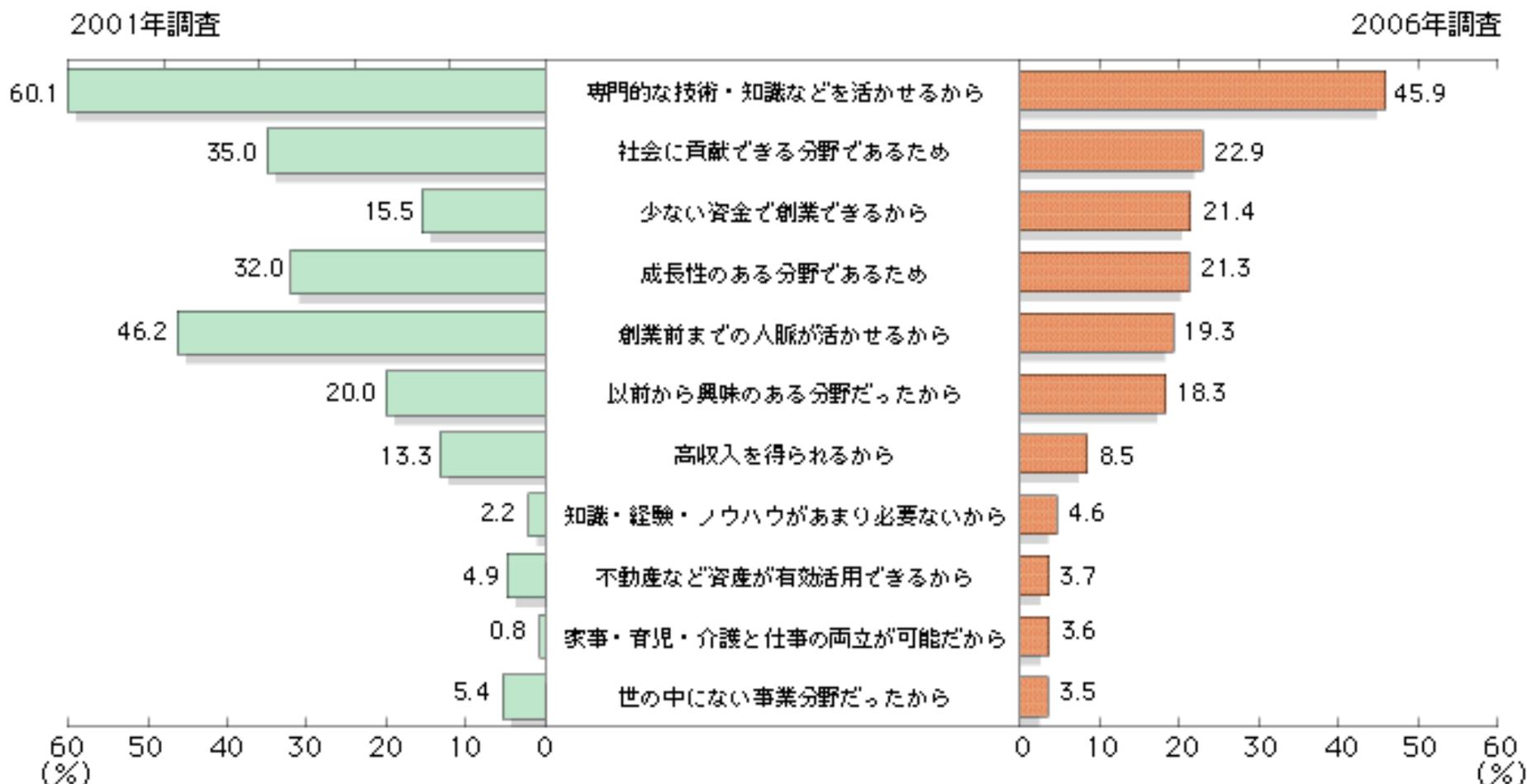
- 2001年調査よりも2006年調査の方が、20代、30代の若い起業家の回答割合が増加しており、起業年齢が若年化していることがうかがえます。



資料：日本アプライドリサーチ「創業環境に関する実態調査」(2006年11月)、中小企業庁「創業環境に関する実態調査」(2001年12月)

### 3 創業者の事業分野選択理由比較(2001、2006)

- 創業に際して「何故その事業を選んだのか？」の問いに対しては、①専門的な技術・知識などを活かせるから、②社会に貢献できる分野であるため、③少ない資金で創業できるから、④成長性のある分野であるため、などが上位を占めています。



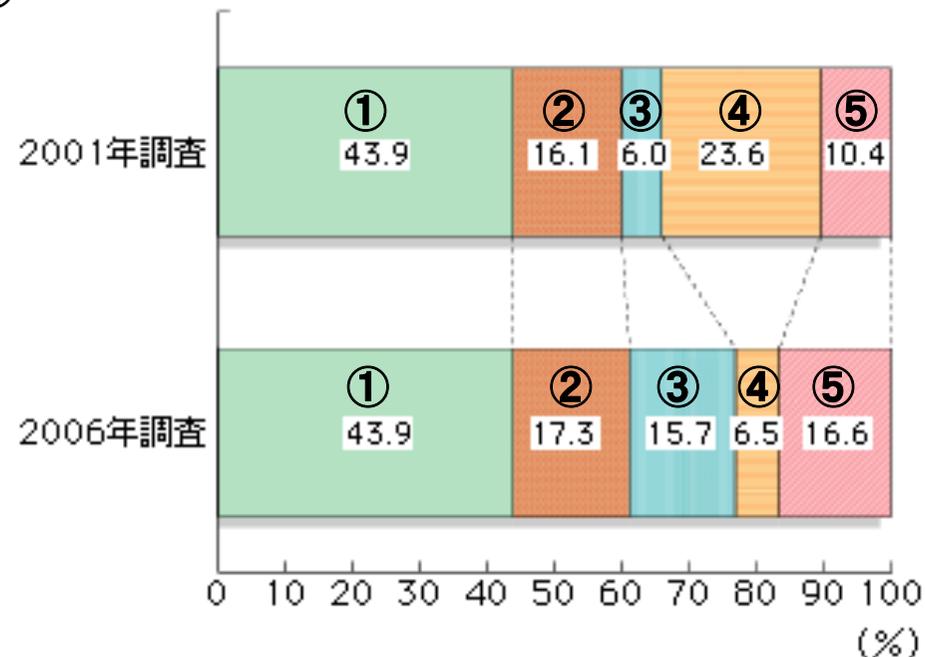
資料：日本アプライドリサーチ「創業環境に関する実態調査」(2006年11月)、中小企業庁「創業環境に関する実態調査」(2001年12月)

(注) 複数回答のため合計は100を超える。

## 4 創業経緯の比較(2001、2006)

- 2001年調査に比べ、2006年調査では、「他社での勤務経験はなく、独力で創業・開発した「独自型」」の割合が大変高くなっています。

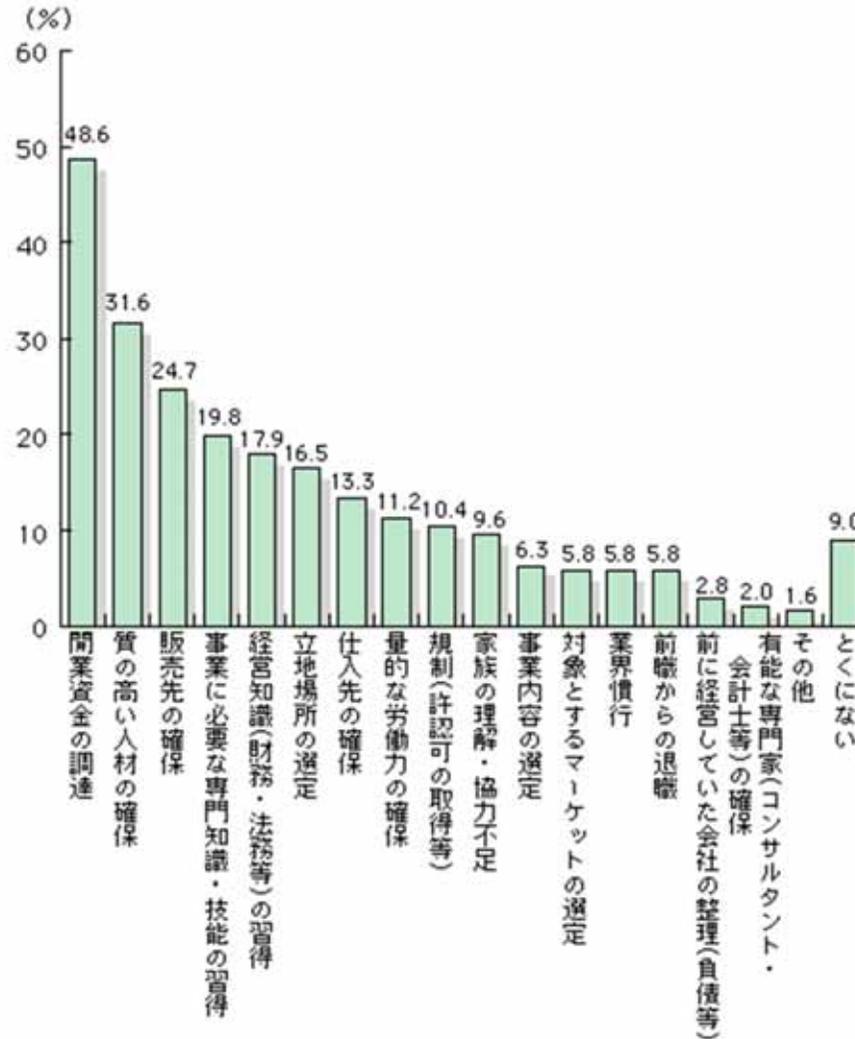
- ① 前職の企業を退職し、その企業とは関係をもたないで創業・開業した「スピンオフ型」
- ② 前職の企業を退職したが、その企業と関係を保ちつつ独立して創業・開業した「のれん分け型」
- ③ 他社での勤務経験はなく、独力で創業・開業した「独自型」
- ④ 前職の企業の方針として、分社化または関連会社として創業・開業した「分社型」
- ⑤ その他



資料：日本アプライドリサーチ「創業環境に関する実態調査」(2006年11月)、中小企業庁「創業環境に関する実態調査」(2001年12月)

## 5 創業・開業の準備期間中の苦勞

- 創業・開業準備期間中の苦勞としては、①開業資金の調達、②質の高い人材の確保、③販売先の確保などが上位を占めています。

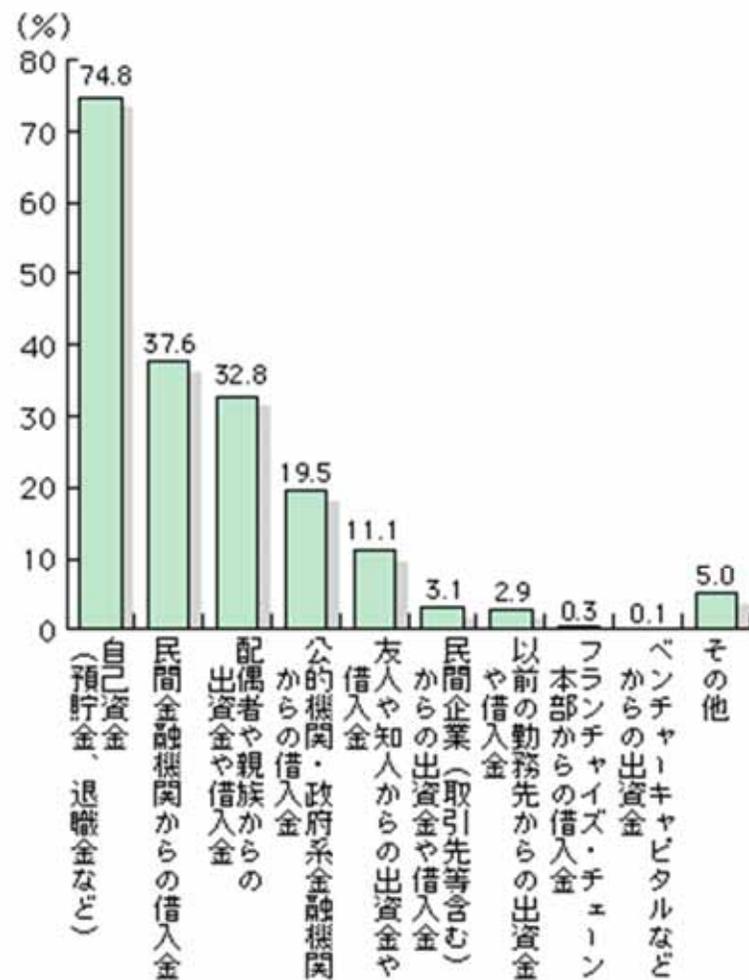


資料：株式会社日本アプライドリサーチ研究所「創業環境に関する実態調査」  
(2006年11月)

(注) 複数回答のため合計は100を超える。

## 6 創業・開業前に利用した資金調達先

- 創業時の資金調達手段としては、預貯金や退職金などの自己資金、民間金融機関からの借入金、配偶者や親族からの出資金や借入金などが多くなっています。

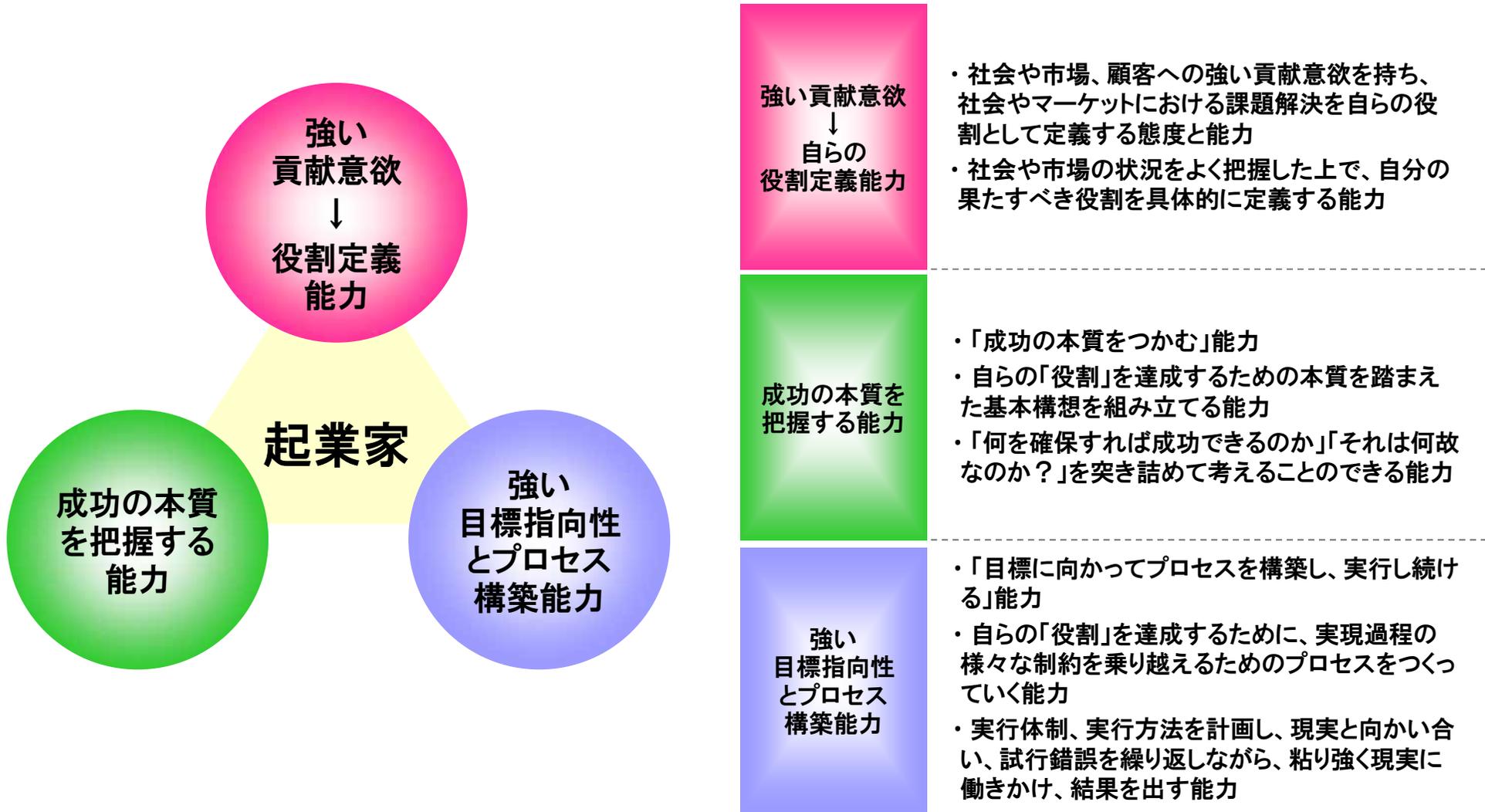


資料：株式会社日本アブライドリサーチ研究所「創業環境に関する実態調査」(2006年11月)

(注) 複数回答のため合計は100を超える。

# 7 起業家に求められる能力

■ 起業家に求められるのは、小手先の知識などではなく、骨太な態度と能力です。事業を立上げ、目標を達成してゆくための強い動機があれば、経営のための知識や方法論は後から付いてくるといっても過言ではありません。



## 8 成功する起業家に不可欠な要素・能力

- 起業家が成功するためには、過去の経験と起業タイミングに加え、様々な能力が求められます。

① 過去の経験と起業タイミング

② 企業時の志(夢・ロマン)の高さ

③ 経験に裏打ちされた感性の鋭さ

④ 先を読み取る力

⑤ タイミングの良い決断力

⑥ 組織やチームをまとめるリーダーシップ

⑦ 常に全体を把握するバランス感覚

## 9 一般中小企業とベンチャー企業との違い(1/2)

- 起業家の思い、夢、あるいは志の強さや高さによって、典型的なベンチャー企業になるのか、典型的な中小企業で終わるのかが決まります。

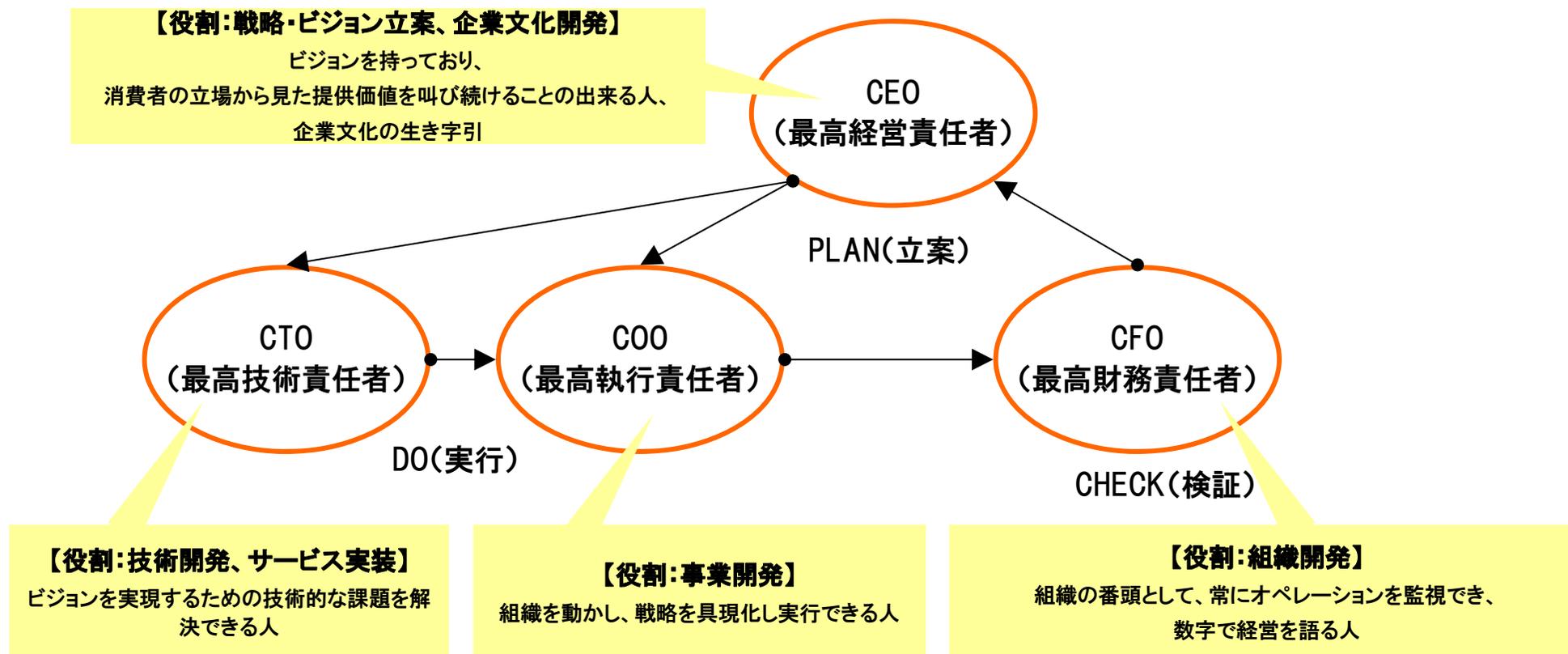
	ベンチャー企業	一般中小企業
夢(ロマン)	・ 志が高く、強い夢(ロマン)がある	・ 志が低く、夢(ロマン)が少ない
成長意欲	・ 夢を実現するための強い成長意欲がある	・ 成長意欲はそれほど強くない
リスクへの挑戦	・ 果敢なリスクへの挑戦と読み	・ 挑戦意欲が低く、リスクを回避
事業の 選定姿勢	・ 成長事業を意識的に選択	・ 能力の範囲内での事業選定
製品・商品の 独創性	・ 製品・商品に独創性あり	・ 製品・商品に独創性なし
市場・顧客の 創造	・ 新規の市場・顧客の「創造」に積極的	・ 既存の市場・顧客の開拓・拡大
経営システムの 革新性	・ 経営システムに独特な工夫あり	・ 特別な経営システムを採用せず
事業の社会性	・ 環境問題を含む事業の社会性重視	・ 社会貢献性を意識せず
事業の国際性	・ 世界に通用する事業展開を志向	・ 世界への飛躍は考慮外

## 10 一般中小企業とベンチャー企業との違い(2/2)

	ベンチャー企業	一般中小企業
事業の独立性	・ 事業の独立性強く、他社に依存せず	・ 事業の独立性低く、他社依存感
設立経過年数	・ 設立あるいは新事業進出の若い企業	・ 設立経過年数長い停滞企業
経営者	・ 牽引車であり、年齢が若い、深くかつ幅広い技術などの能力の所有者	・ 年齢に関係なく、際立った能力優位性が無い
経営陣の状況	・ 専門家も参画し最適経営陣組成	・ 専門家少なく経営陣の能力低い
従業員の状況	・ 平均年齢低く、従業員急増	・ 平均年齢高く、従業員増加せず
企業規模の拡大	・ 高い成長力の維持	・ 景気の波を受け成長力低い
企業収益の状況	・ 高い利益率と先行投資重視	・ 低い利益率と現状維持
企業組織の活力	・ 若者採用多く、活力あり	・ 従業員採用少なく、組織停滞
資金調達方法	・ ベンチャーキャピタルなどリスクマネー活用	・ 中小企業金融など融資中心

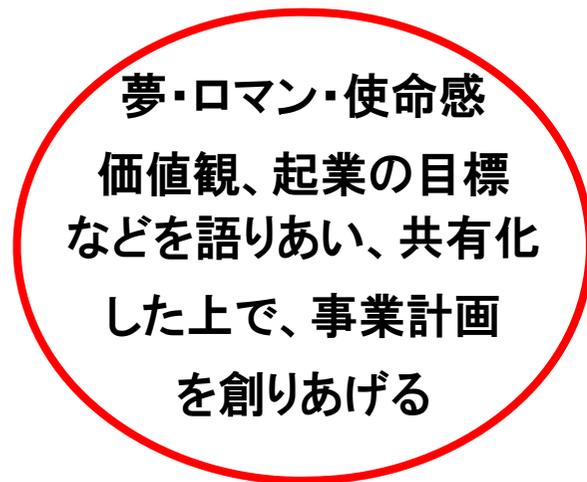
# 11 ICTベンチャーの経営チームの役割分担

- ベンチャー企業の経営チームとしては、CEO、COO、CFO、CTOの4者が必要となります。
- 起業家であるCEOは戦略・ビジョンの立案や企業文化の開発を行います。
- COOは実際の事業開発を行うことで実際に組織を動かし、CEOの立案した戦略を具現化し実行します。
- CFOは常にCOOの行う実務を監視しつつ組織開発の役割を行いません。
- CTOは、ICT技術に精通し、CEOが考えるビジョンの実行を技術的に支える役割を行います。
- ただし、必ずしも創業メンバーとして4名必要というわけではなく、複数の役割を同一人物が果たすことになることは珍しくありません。技術者出身のCEOがCTOを兼任することは良く見られるケースです。



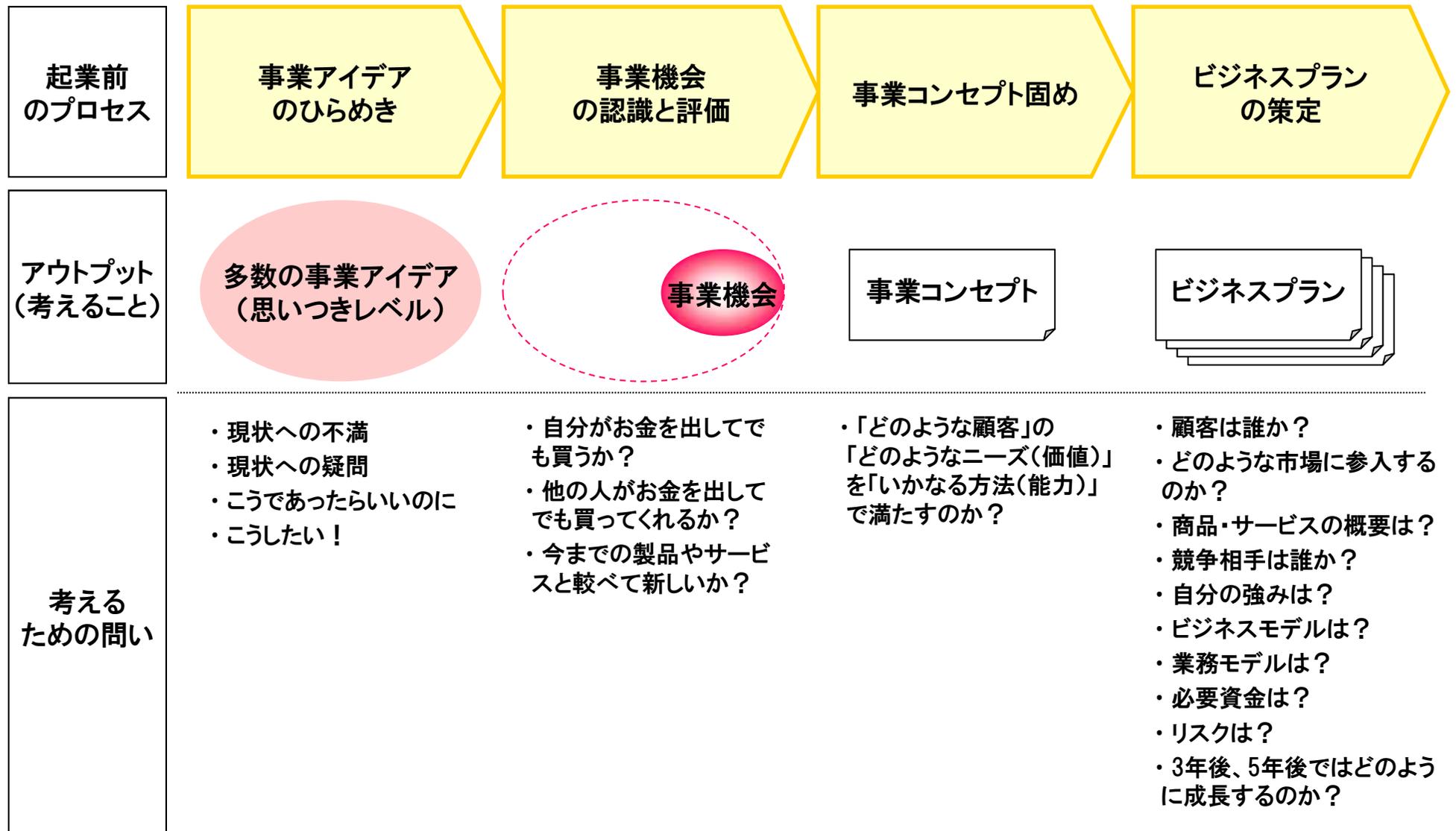
## 12 創業時のコミュニケーションの重要性

- 起業家であるCEOは、創業直前もしくは創業時点において、創業チームメンバーと最も密度の高い討議を重ね、最も長い時間を共有することになります。
- この過程において、創業チームが密接な関係を作り上げ、一枚岩の経営チームとなることが、その後、企業が拡大していく中で、起業家精神を組織に刷り込むことを可能とします。
- 「何のために起業するのか？」などの目標を共有化する活動が、その後の組織風土を形作ってゆくことになります。



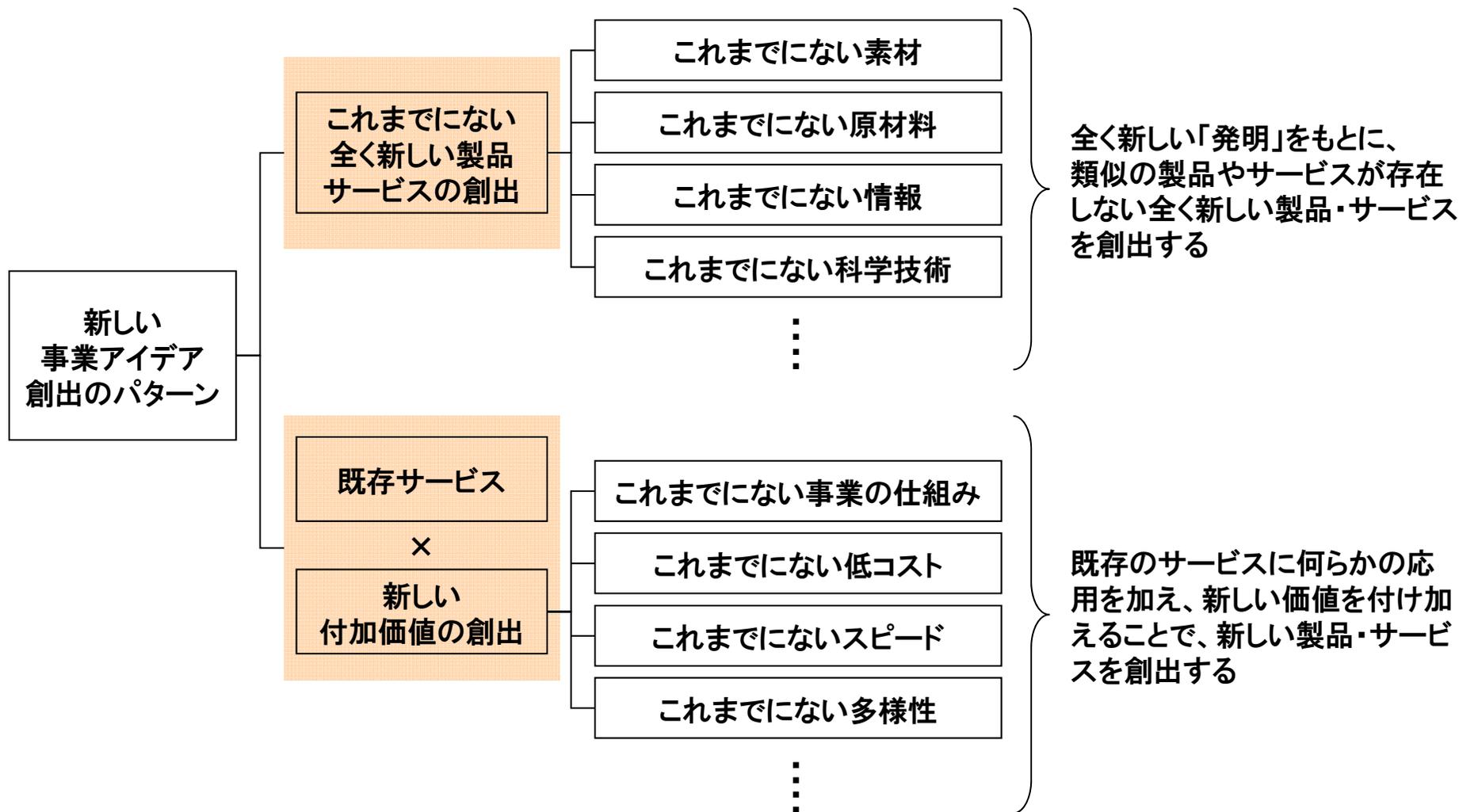
# 13 起業プロセス

■ 思いついた事業アイデアが「ビジネスプラン」となるためには、アイデアを「磨き上げる」プロセスが必要です。



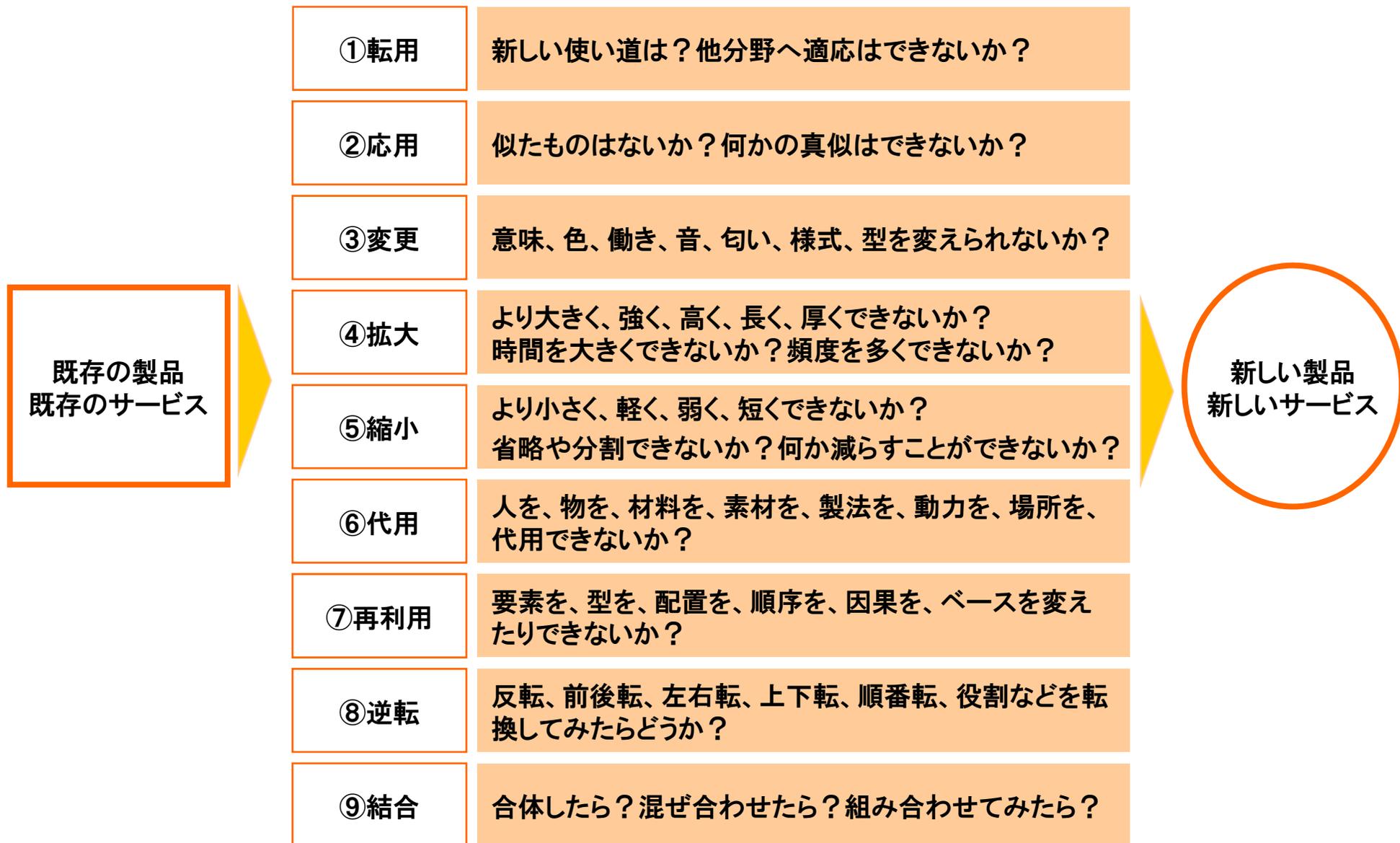
# 14 事業アイデア創出のパターン

■ 新しい事業アイデア創出のパターンは大きく2通りあります。



# 15 オズボーンリスト

■ ブレインストーミングを開発したアレックス・F・オズボーンが作った著名な発想法。特に製品・サービスの開発に偏った目的のリストではありませんが、既存のものから新しいものを生み出す場合に有効です。



## 16 孫正義氏の発想法

- 孫正義氏は偶然に頼らずに大量に「発明」をするため、「発明するプロセスを発明」しようと試みた結果、3つのプロセスにたどり着きました。

### ①問題解決方法

「寒い」「靴が固くて足が痛い」等の不都合な問題が起きたとき、より快適・適切な方法を考え出すパターン

### ②逆転の発想

これまであったものを、例えば四角いものなら丸くする、赤いものなら白くする、大きいものなら小さくするなど、何でも逆にしてみるパターン

### ③組み合わせ方式

カセットとラジオを組み合わせるなど、いままであるものに違ったものを組み合わせ、いままでになかったものを考えるパターン

### ＜単語カードによる「組み合わせ」発想法＞

- 単語カードに、目に付くものを次々に書き込み、何百枚ものカードを作る

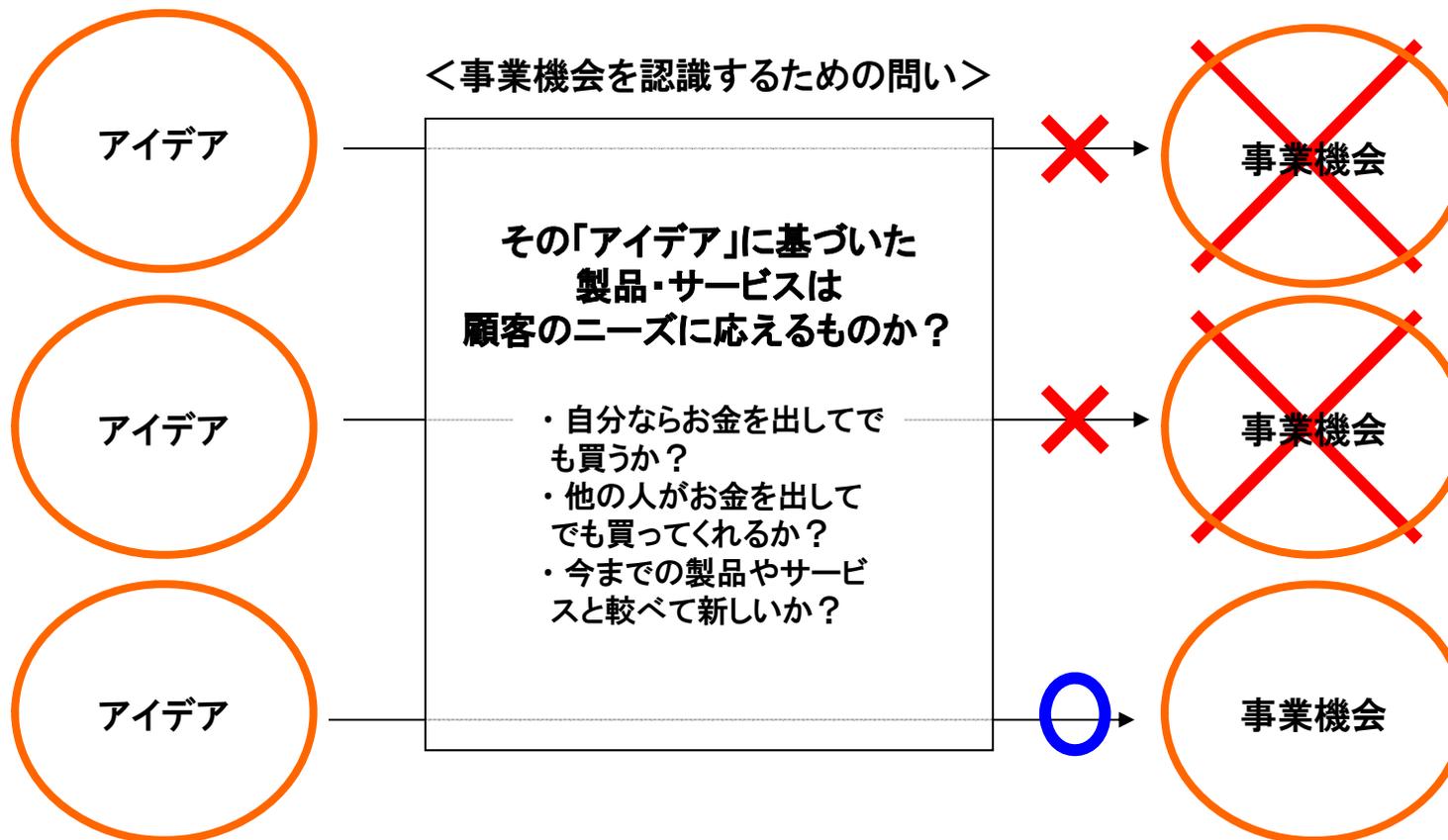
- ランダムに3枚を抜き出し、3枚のカードに書かれているものを結びつけて新たなものを考え出した

- これを繰り返すうちに、どんどん刺激されていくだけでもアイデアが出るようになった。

- 1年間で250ものアイデアを生み出した

# 17 アイデアと事業機会の認識

- アイデアは事業機会の出発点でありコアはありますが、すべてのアイデアが事業機会とはなりません。アイデアを「顧客の視点」に基づいて選択する必要があります。



## 18 クイックスクリーンシート

- 「思いつき」のアイデアが「事業機会」となりうるか否かを考えるために、「投資家の視点」から次のような簡単な問いかけを試みるのも有効です。

### 「投資家の視点」で「アイデア」を選別するための問いかけ

- ① (その事業アイデアは)顧客やエンドユーザにとって、重要な価値を創造するか/重要な価値を加えることができるか？
- ② (その事業アイデアは)重要な問題を解決するものか？もしくは顧客が喜んでお金を払うようなニーズに合致したものか？
- ③ (その事業アイデア)は儲かるか？
  - 十分なマーケットがあるか(50億円以上の市場規模)
  - 高成長マーケットか？(20%以上の成長率)
  - 高い利幅が見込めるか？(40%以上の利益率)
  - 高い潜在利益が見込めるか？(税引き後で10%~15%以上の利益率)
  - 早期に潤沢なキャッシュフローが見込めるか？
  - 投資家に魅力的なリターンが見込めるか？(IRR(内部収益率)で25%~30%)
- ④ そのマーケットに、「現時点」で参入することは、本当に適切か？  
リスクに見合ったリターンが得られるか？

# Memo

---

# Memo

---

# Memo

---

# 解説編

# 成功する起業家に不可欠な能力(1/2)

## ■成功する起業家に必要な能力

### ①過去の経験と起業タイミング

成功する起業家が一夜にしてできるわけではなく、生まれ育った環境、受けてきた教育、起業する前の職場環境など様々な環境の中で起業のスキルが育まれていくことになります。

日本の起業平均年齢は40歳ですが、最近では若者と中高年の起業が増加しており、特に25歳～35歳の起業家が増加しています。

地域的に起業家を輩出しやすい地域があります。昔からいわれている大阪商人、近江商人、富山の薬売り、京都の技術系企業、浜松の技術系企業など、特定地域から起業家が輩出される傾向が多い場合があります。これは、ある特定地域から出た特定の企業の成功物語が、地域全体の若者に影響を与え、起業意欲を促進しているものと考えられます。

家庭環境も重要で、企業経営者や自営業、さらに大企業であっても管理職の子弟から起業家が輩出する割合が高い傾向にあります。

教育課程においては、起業教育により、起業疑似体験(ゲーム、ケース演習、インターンシップ、社長による体験授業など)を積むことで、起業についてのセンスが養われます。

職場経験は、起業スキルの向上にとって実践体験を積む起業な場となります。勤務者の時代に受身で仕事をしてきたか、常に自己の目標を持って積極的に仕事に取り組んでいたかが起業への大きな分岐点といえます。職場体験の中でも、新しいプロジェクト、新規事業、社内ベンチャーなどに取り組む経験ができれば、起業家の予備軍として得がたい体験が出来ます。

参考までに、米国における典型的パターンについて述べておきましょう。大学卒業後一旦就職し、3～5年後に経営管理学修士(MBA)で学び、その後起業したいと考える成長業種の100～200人規模の企業にマネジャーとして就職し、幅広い経験を積みます。起業時のパートナーを探しながら大学を卒業して15年前後までに三社転職して起業するというのが通常となっています。

### ②起業時の志(夢・ロマン)の高さ

無名なベンチャーが優秀な人材を集め、組織としての活動を進めていくためには、また、エンジェルなどの出資者から資金調達をするためには、夢を語り、その夢を実現するためのプロセスを明確に語るとともに、その思い入れの強さを外部にアピールできなければなりません。

その「志」や「夢」とそれを実現するためのプロセスを明記したのが「事業計画書」ということとなります。

### ③経験に裏打ちされた感性の鋭さ

成功する起業家は直観力に優れています。同じ事象が目に入ってきたときに、社内の誰よりも適確な判断をし、経営環境などの外的な変化を察知したり、その事象が自社のビジネスに及ぼす影響を素早く察知して、タイミングを失わない決断ができる能力を直観力といいます。この能力は、どのような思考プロセスを経てその結論や判断にたどり着いたのかが外からみてもわかりづらく、明確ではないため、第三者を論理的に説得できるようなものではありません。しかしながら、これは起業家の長く、深い経験に裏打ちされた感性やスキルが集積した結果です。起業家にとっては極めて重要な能力といえるでしょう。

### ④先を読み取る力

ベンチャー企業が成長するためには、将来成長の可能性がある未開拓、未知の市場や技術領域に参入する必要があります。また、既存市場がある場合には、既存の競争相手とは全く違った経営のやり方を行う必要があります。自社が成長し、生き残ってゆくために、外部の環境を把握し、それらが自社にどのような影響を持ちうるのかを素早く把握する力は必須となります。

### ⑤タイミングの良い決断力

「あの技術は●年早かった」「あのサービスは●年早かった」もしくは、「今、流行しているあのサービスはとっくに自分は考えていたものだ」などの台詞が耳に入ることがありますが、起業家はその台詞をはいたのだとすれば、それはそのまま、その起業家の決断力の無さを示すと言っても過言ではありません。

起業家が将来の成長領域に参入するのは当然のこととして、「いつ参入するか」は大変重要な決断です。市場が完全に未成熟な段階で参入してしまえば、経営資源の乏しいベンチャーは市場が立ち上がる前に倒産してしまいます。いわゆる、「早すぎた」状態です。逆に、参入したときには、同じビジネスチャンスに気付いた競合他社が乱立しているケースもあります。経営資源に乏しいベンチャーは同じく苦戦を強いられるでしょう。「遅すぎた」状態です。

これらのタイミングを適切に図るためには、「顧客ニーズの把握」が何よりも大切になります。これなくして、タイミングの良い決断はありえません。

# 成功する起業家に不可欠な能力(2/2)

## ⑥組織やチームをまとめるリーダーシップ

企業が立ち上がり、様々な能力のある人材をひとつに纏め上げ、一定の方向性に向かわせるためには、起業家のリーダーシップが不可欠になります。

特に事業のスタートアップの時期にこそ、きちんとした根拠に基づいた信賞必罰を重要視することが必要です。ベンチャー企業がその拡大期に急激に崩壊することがあるのは、社内のコミュニケーションが希薄になり、トップが裸の王様になっていることが多いものです。社内の状況、経営チーム、従業員の状況に目を配り、キメの細かいコミュニケーションをとってゆく必要があるのです。

## ⑦常に全体を把握するバランス感覚

日本の起業家の多くは、企業は自分のものという意識が強すぎて、バランス感覚に欠けていることがままあります。ベンチャー企業といえども、経営に必要な機能は大企業と変わりありません。すなわち、技術、営業、管理、システムの四つの要素をマネジメントしてゆくことが必要です。どんなに能力が高くても、この多岐にわたる機能を一人で全てやることは不可能です。自己を冷静に見つめ、自己に不足する機能をどのように補充してゆくのかを考えるのが起業家のバランス感覚です。

技術に強い社長であれば、どうしてもその他の機能についてはおろそかになります。そのような場合、社長が思いもよらなかった技術以外の部分から経営が崩壊してゆくことが少なくないのです。自分の得意分野以外について信頼できる人材を発掘し、任せるとともに、自分の得意領域に埋没することなく、一段上の視点を持って全体を把握する能力が必要となるのです。

# Memo

---

# 第5章

## ビジネスコンセプト

## 第5章

# ビジネスコンセプト < レジューメ >

### 概要

- アイデアからビジネスプランを考える思考プロセスを理解する
- ビジネスプランを考える構成要素を学ぶ

### ねらい

- ビジネスコンセプトの作り方について理解する
- ビジネスプランの構成要素について理解する

### 学習内容

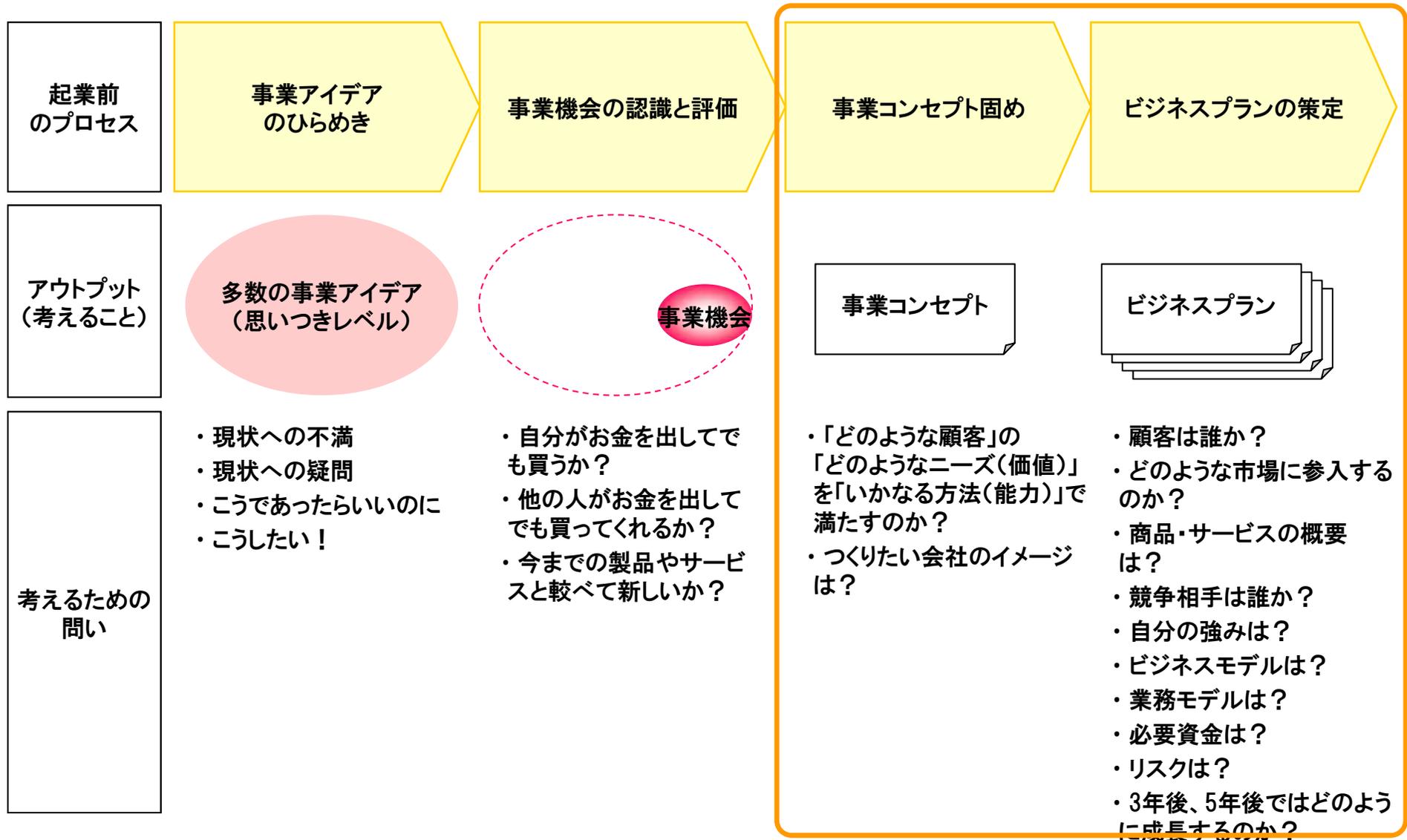
1. ビジネスコンセプトとは  
～単なる思いつきをビジネスプランへ落とし込む際の考え方について理解する～
  - ・「ビジネスコンセプト」の重要性について理解しよう
2. ビジネスプランとは  
～ビジネスプランの構成要素について理解しよう～
  - ・「顧客」について考えるとは？
  - ・「市場」について考えるとは？
  - ・「商品・サービス」について考えるとは？
  - ・「競争相手」について考えるとは？
  - ・「自社の強み」について考えるとは？
  - ・「ビジネスモデル(儲けの仕組み)」について考えるとは？
  - ・「必要資金」について考えるとは？
  - ・「リスク」について考えるとは？
  - ・「中長期プラン」について考えるとは？
3. ブルー・オーシャン戦略とは  
～差別化を突き詰め、競争の無い市場を見つける～

資料目次

1. 起業プロセス
2. 事業コンセプトとは
3. ビジネスプランとは
4. ビジネスコンセプトフォーマットシート
5. 「つくりたい会社のイメージ」を考える
6. 「顧客、市場、競争相手」を考える
7. 「自社の強み、商品・サービス」を考える
8. 「ビジネスモデル」を考える
9. 「必要資金」を考える
10. 「リスク、中長期プラン」を考える
11. ブルー・オーシャン戦略
12. レッド・オーシャン戦略とブルー・オーシャン戦略の比較

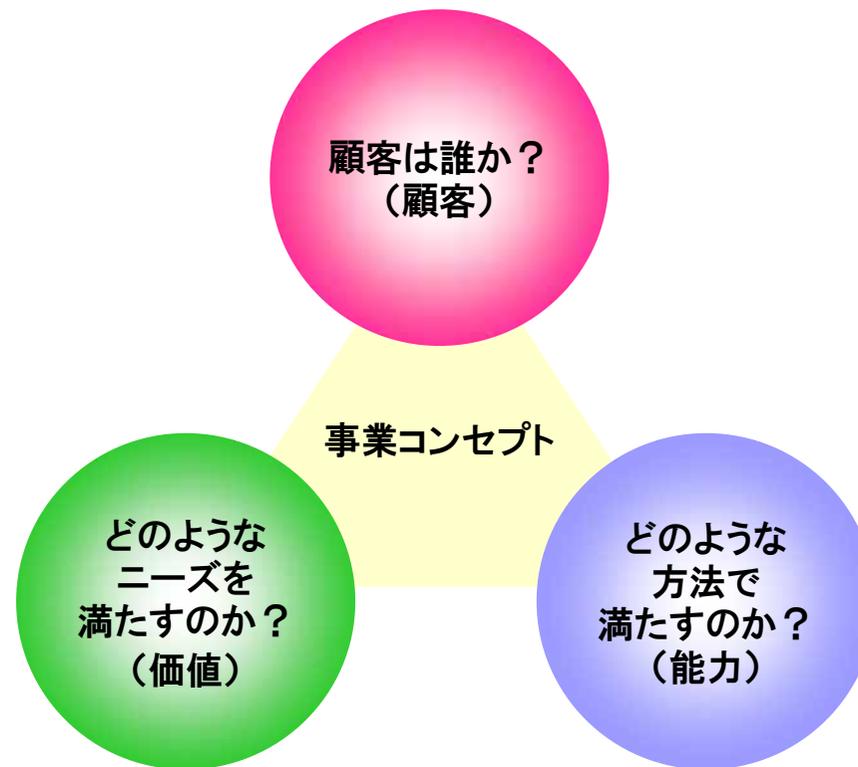
# 1 起業プロセス(再掲)

- 実際に会社を設立する前に、「単なる思い付き」を「ビジネスプラン」にまで高める必要があります。
- 事業アイデアを思いつき、事業機会があると判断した次のステップとして、「事業コンセプト」を固めることが必要となります。



## 2 事業コンセプトとは

- 事業コンセプトとは「どのような顧客」の「どのようなニーズ(価値)」を「いかなる方法(能力)」で満たすのかが明確にされたものです。
- 事業をはじめた後に、軸足のぶれないマネジメントをするために、このコンセプトをしっかりと固めておくことが、起業にあたっては大変重要となります。



➡ 「事業機会」があると認識された「ビジネスアイデア」は、「事業コンセプト」を明確にすることによって、はじめて「事業の核(コア)」の部分が明確になり、事業計画(ビジネスプラン)の策定へと思考を進めることができる

### 3 ビジネスプランとは

- 事業コンセプトを明確化し、どのように達成するのかを記述したのがビジネスプランです。
- 本テキストにおいては、事業コンセプトを明確化し、達成するためのプランの構成要素を「ビジネスコンセプトフォーマットシート」として1枚のシートにまとめ、大きく12の要素として定義しています。

#### ビジネスプラン策定の目的

- ・ 事業内容とその魅力を明らかにすることによって資金や人材その他の経営資源を獲得しやすくする
- ・ 事業内容を明確化することによって創業メンバー間での協力の基盤づくりを行う
- ・ 起業家自身が事業の問題点や障害を確認し、事業の成功の可能性を高める
- ・ 事業の状況や進捗状況を管理するためのベースを置くことによって、その後の事業環境の変化等に応じた調整や変更の可能性を検討するたたき台とする

#### ビジネスコンセプトフォーマットシート (次ページ)の構成要素

- ① 会社名
- ② キャッチフレーズ
- ③ 夢・目標
- ④ 顧客
- ⑤ 市場
- ⑥ 競争相手
- ⑦ 商品
- ⑧ 自社の強み
- ⑨ ビジネスモデル
- ⑩ 必要資金
- ⑪ リスク
- ⑫ 中長期プラン

# 4 ビジネスコンセプトフォーマットシート

■ 事業コンセプトを固め、事業計画(ビジネスプラン)を策定する際には、以下のような構成要素を考えます。

会社名:		キャッチフレーズ:																	
夢・目標:																			
<b>顧客: 誰が買ってくれるのか?</b>  	<b>商品・サービス: 何をどのように売るのか?(4Pの視点)</b> 【Product】  【Price】  【Place】  【Promotion】	<b>ビジネスモデル: どうやって儲けるのか?</b>  																	
<b>市場: 参入するのはどんな市場?</b> 【市場規模】  【成長率】  【参入障壁】  【ポジショニング】		<b>必要資金: どうやって資金を集めるのか?</b>  																	
<b>競争相手: 競合する会社や技術は?</b>  	<b>自社の強み: 会社(商品)の強みは?</b>  	<b>リスク: 予想されるリスクは?</b>  	<b>中長期プラン: 時期ごとの事業戦略は?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>第1期</th> <th>第3期</th> <th>第5期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上/利益</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>従業員数</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>商品・サービス</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		第1期	第3期	第5期	売上/利益				従業員数				商品・サービス			
	第1期	第3期	第5期																
売上/利益																			
従業員数																			
商品・サービス																			

## 5 「つくりたい会社のイメージ」を考える

- 何を指して起業するのかを明確にします。
- どんな会社になりたいのかをイメージします。



### 会社名

自分のイメージする会社の名前は？

- ・ 名前の由来は？
- ・ 名前に込められている思いは？

### キャッチフレーズ

会社(事業)を一言でアピールすると？

- ・ 新聞記事のタイトルにするとしたら？

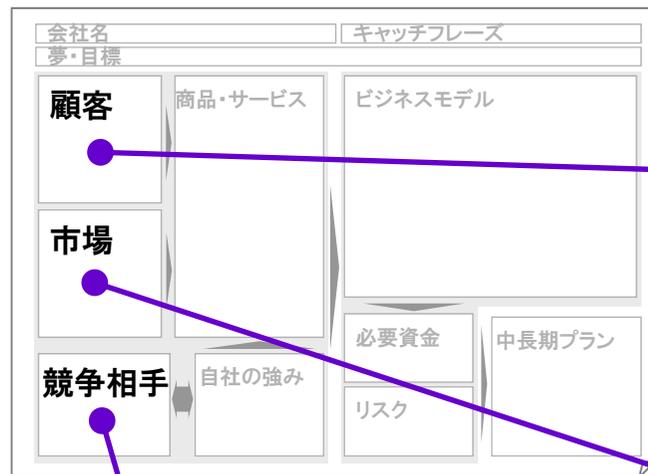
### 夢・目標

起業を通して成し遂げたい夢・目標は？

- ・ 会社が事業を成功させて実現したいことは何か？
- ・ どうやって社会に貢献しようとしているのか？
- ・ どんな会社をつくりたいのか？
- ・ 3年後、5年後、10年後の未来予想図をどんな風に描いているのか？

## 6 「顧客、市場、競争相手」を考える

- 「顧客」を分析し、自社が狙うターゲットを明確にします。
- 次に「市場」を分析し、ビジネスとしての規模感をつかみます。
- 同じターゲットを相手に、もしくは同じ市場において、競争相手がどのような戦略を打ち出しているのかを調査します。



### 顧客

#### 誰に対して商品・サービスを提供するのか？

- ・ お客さんは誰？
- ・ お客さんの具体的なイメージは？(年齢、性別、職業、住所、家族構成、生活スタイル等)
- ・ 誰のどんなニーズに応えたいのか？
- ・ どのような不満や不便を解消することができるのか？その不満や不便はどのくらい切実なのか？

### 市場

#### 参入するのはどのような市場なのか？

##### 【市場の規模】

- ・ 市場全体の売上高は？
- ・ どのような会社は何社くらいあるのか？

##### 【市場の成長性】

- ・ この数年間でどのくらい成長しているのか？
- ・ これから成長しそうなのか？

##### 【参入障壁】

- ・ 参入するのが難しいか？簡単か？  
(参入している企業が多ければ簡単、少なければ難しい)

##### 【市場におけるポジショニング】

- ・ 参入したら業界何位になれるのか？
- ・ マーケットシェアは何%とれそうなのか？

### 競争相手

#### 競合する会社や技術は？

##### 【競合の数、マーケットシェア】

- ・ 同じ顧客を狙っている商品・サービス(類似商品)はどのくらいあるのか？
- ・ それらのマーケットシェアは何%なのか？

##### 【競合のビジネス規模】

- ・ 競合はどのくらいの売上高・利益を上げているのか？

##### 【競合の強み】

- ・ 競合は何が強く、どこで勝負しているのか？
- ・ 競合の今後の新商品戦略はどうなっているのか？
- ・ 今後、自分の会社の商品・サービスを真似されたら負ける恐れのある会社は？

## 7 「自社の強み、商品・サービス」を考える

- 自社が何で勝負しているか(差別化要因)を把握します。
- 顧客や市場、競合などが取り巻く環境下において、実際に自社が勝てるのかを分析します。
- 商品・サービスを4Pの視点で具体的に考えます。



### 自社の強み

#### 会社(商品・サービス)の強みは何か？

##### 【自社の強み領域】

- ・ これなら競争に勝てる、こわい相手は全然いないな、と誰もが納得できる強みは？(商品・サービスの内容？値段？チャネル)
- ・ 将来も勝てるのか？

#### 何をどのように売るのか？(4Pの視点)

##### 【Product】

- ・ 一言で言うとどんな商品・サービスなのか？
- ・ どのように顧客の不満や不便を解消できるのか？

##### 【Price】

- ・ 商品・サービスにどのくらいお金を払ってくれるのか？
- ・ 類似商品に比べて高いのか安いのか？(なぜ高いのか？安いのか？)

##### 【Place】

- ・ 顧客はどこで商品・サービスを買うのか？(店頭、Web、携帯電話等)
- ・ 何月に一番売れているか？何時ごろに売れているか？(季節の時間帯によって売る場所を変える必要があるか？)

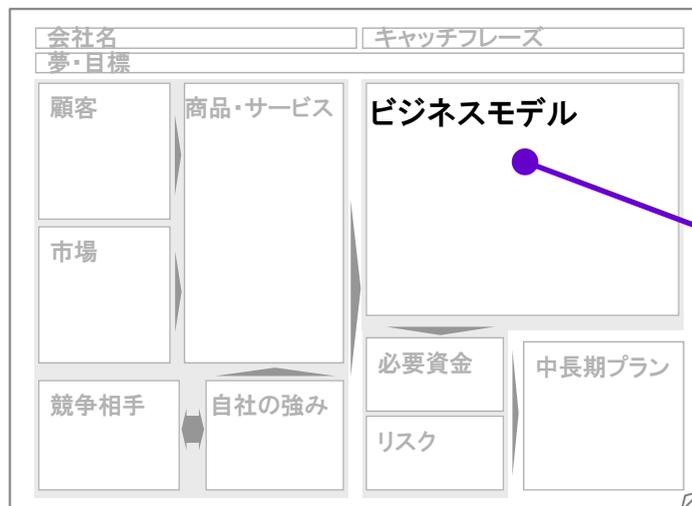
##### 【Promotion】

- ・ 顧客はどのようにして(どこで)商品・サービスを知るか？
- ・ 顧客に商品・サービスのことをどのように宣伝したら一番よくわかってもらえるのか？(広告、Webサイト、Eメール、販売員、PR等)
- ・ 顧客が「よしこれを買おう！」と思うまでにどれくらいの時間がかかるか？購入の決め手は何か？

### 商品・サービス

## 8 「ビジネスモデル」を考える

- 「プレーヤー」「モノ」「カネ」の動きを追い、ビジネスモデルを作成します。



### ビジネスモデル

#### どうやって儲けているのか？

- ・ 顧客と自社以外にどのような関係者がいるのか？
- ・ プレーヤーの間でどのようにお金が流れるか？
- ・ プレーヤーの間でどのようにモノ(商品・サービス、材料等)が流れるか？
- ・ 「売上>コスト」になっているのか？  
(ビジネスモデルは成り立つのか？)

## 9 「必要資金」を考える

- 事業を始めるためには、何にいくら必要なのかを見積もります。
- 必要な資金をどうやって集めるかを考えます。



### 必要資金

#### 事業を始めるためにいくら必要なのか？

##### 【創業期の必要資金】

- ・ 事業を立ち上げるにはどのような支出があるのか？
- ・ そのためにいくら必要なのか？

##### 【資金調達】

- ・ どうやってお金を集めるのか？
- ・ 誰から借りるのか？

# 10 「リスク、中長期プラン」を考える

- 「リスク」では、事業がうまくいかなかったときのことを予想し、対策を考えます。
- 「中長期プラン」では、創業から5年間程度の経営プランを「売上」「従業員数」「商品・サービス」の視点で考えます。



**リスク**

予想されるリスクは？

- ・ 事業がつまづくとしたら、どんなことでつまづきそうか？
- ・ 事業がつまづかないためにはどうすればよいか？
- ・ もしつまづいてしまったらどのように対処すればいいのか？

**中長期プラン**

時期ごとの事業戦略は？

【会社の規模】

- ・ 売上/利益や従業員数はどのくらい増えるのか？
- ・ ずっと続けて儲かるのか？

【商品・サービス】

- ・ 種類・量を増やしていくのか？
- ・ 今後どこまで拡大するのか？
- ・ どうやって展開していくのか？

# 11 ブルー・オーシャン戦略

- 近年、既存市場における熾烈な競争を回避する戦略として、全く新しいビジネスモデルを導入し、競争のない新たな市場を創り出すという「ブルー・オーシャン戦略」が注目されています。

## ブルー・オーシャン戦略とは？

- ◆ フランスの欧州経営大学院教授のW・チャン・キムとレネ・モボルニュにより、2005年2月に発表された著書『ブルー・オーシャン戦略』により提唱された

### レッド・オーシャン

=商品・サービスの価格や機能などで、激しい「血みどろ」の競争が繰り広げる既存の市場

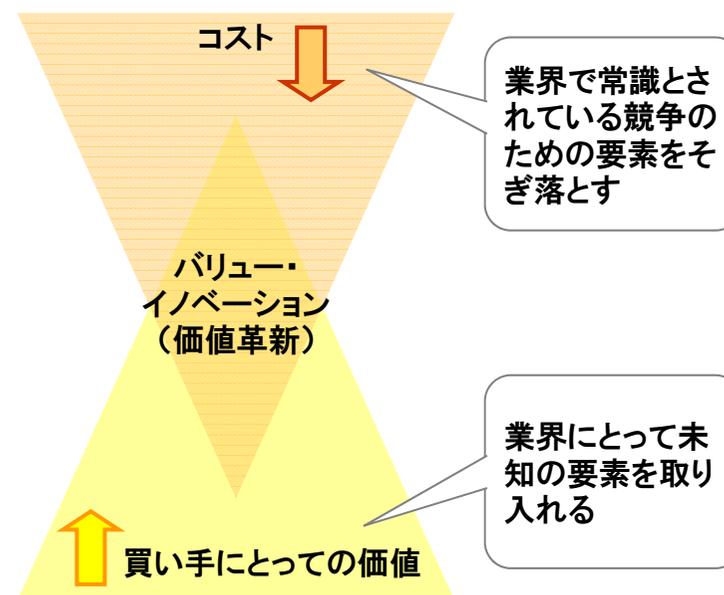
### ブルー・オーシャン

=競争自体を無意味にする、無限に広がる可能性を秘めた未知の市場

### ブルー・オーシャン戦略

「競争」とは無縁のブルー・オーシャンという新しい価値市場を創造し、ユーザーに高付加価値を低コストで提供することで、利潤の最大化を実現する

## ブルー・オーシャン戦略の土台



差別化と低コストを同時に実現

## 12 レッド・オーシャン戦略とブルー・オーシャン戦略の比較

- 「既存市場においていかにシェアを獲得するか」という考えに基づいたレッド・オーシャン戦略と異なり、ブルー・オーシャン戦略では、「差別化を突き詰めることで市場を新しく定義し直す」ということに主眼が置かれます。

レッド・オーシャン戦略	ブルー・オーシャン戦略
既存の市場空間で競争する	競争のない市場空間を切り開く
競合他社を打ち負かす	競争を無意味なものにする
既存の需要を引き寄せる	新しい需要を掘り起こす
価値とコストの間にトレードオフ(価値を高めればコストも上がる)関係が生まれる	価値を高めながらコストを押し下げる
差別化、低コスト、どちらかの戦略を選んで、企業活動すべてをそれに合わせる	差別化と低コストをともに追求し、その目的のためにすべての企業活動を推進する

### 【成功した商品・サービスの例】

- アップル社「iTunes Store」
- シスコシステムズ
- CNNニュース
- NTTドコモ「iモード」
- 任天堂「Wii」

# Memo

---

# 解説編

# ブルー・オーシャン戦略

## ■ブルー・オーシャン戦略とは

「ブルー・オーシャン戦略」とは、競争者のいない新たな市場でまだ生まれていない、無限に広がる可能性を秘めた未知の市場のことを指します。企業と顧客の両者への価値を上昇させることにより、競争を無意味なものにするという戦略です。この戦略は、フランスの欧州経営大学院(INSEAD)教授のW・チャン・キムとレネ・モボルニュにより、2005年2月に発表された著書『ブルー・オーシャン戦略』により提唱されました。

ここでは、市場全体を説明するのに赤と青の2色を用いています。企業が生き残るために、既存の商品やサービスを提供することで、高コストの激しい「血みどろ」の争いを売り広げる既存の市場を「レッド・オーシャン」と呼びます。レッド・オーシャンでは各産業の境界線は既に引かれていて、誰もがそれを受け入れています。各社ともライバルを凌いで既存のマーケットにおいて多くのシェアを奪い取ろうとします。しかし、競争相手が増えるにつれて、利益や成長の見通しは厳しくなっていきます。

対照的に、「ブルー・オーシャン」とは競争すら存在していない未知の市場のことを呼びます。ブルー・オーシャンでは、企業は新たに需要を掘り起こそうとするため、利益の伸びも大きく、またスピードも速いのです。ブルー・オーシャンではルールも決まっていないため、競争は成り立ちません。この「競争」とは無縁のブルー・オーシャンという新しい価値市場を創造し、ユーザーに高付加価値を低コストで提供することで、利益の最大化を実現しようというのがこの戦略の狙いです。

## ■レッド・オーシャン戦略とブルー・オーシャン戦略の違い

レッド・オーシャン戦略をとる企業は、既存市場においていかにシェアを獲得するかという考えに基づいており、競争の中で確かな地位を築くことで、競合他社より有利な状況を作ろうとします。競合他社がどんなことをしているのかを分析し、より良いことをしようと競争するのです。限られたパイの中でより多くのシェアを獲得しようとするということは、ある企業が獲得した利益の分だけ別の企業が損をしていることに過ぎません。成長に限りがあるレッド・オーシャンを分割することに集中しているのです。

一方で、ブルー・オーシャン戦略をとる企業は、既存のマーケット構造に考え方を制限されません。彼らは、未開発の需要が市場にあるはずと考えています。そこで、問題はどのようにそれを作り出していくかです。W・チャン・キムとレネ・モボルニュは、ブルー・オーシャンを作り出すためには、着目点を供給から需給へ、競合他社との競争から新しい需要を見つけ出すための価値の創造(バリュー・イノベーション)へと移す必要があると唱えています。

レッド・オーシャン戦略では、顧客に提供する価値とそのためのコストとの間のトレードオフ関係(価値を高めればコストも上がるという関係)が成り立っています。一方で、ブルー・オーシャン戦略の土台となるバリュー・イノベーションは、顧客に対する価値とそのためのコストとの間のトレードオフ関係を解消し、価値を高めながらコストを押し下げるということを意味します。そのためには、価値を高めるための差別化と低コスト化を同時に達成することが要請されるのです。

まず、コストを下げるには、業界で常識とされている競争のための要素をそぎ落とします。それと同時に、買い手にとっての価値を高めるために、業界にとって未知の要素を取り入れます。すると、時が経つにつれて、優れた価値に引き寄せられるようにして売上が伸びていき、規模の経済が働くため、いっそうのコスト低減が実現します。

## ■今日の産業界で成長するために

既に確立されているレッド・オーシャンはほとんどは縮小傾向にあります。技術が発達し、生産性を著しく向上させたことにより、企業は多様な商品やサービスを提供できるようになりました。そして、国や地域間の貿易障壁が崩れ、商品・サービスや価格に関する情報がいつでもすぐに手に入れることができます。同時に、人口は減少しており、少なくとも成熟市場においては需要が伸びているという事実はほとんどありません。

その結果、多くの業界で供給が需要を上回っています。そのため、商品やサービスの特性が差別化しにくくなり、価格競争、利益率の縮小が加速していきます。さまざまな商品やサービスが似通ってきているため、消費者は価格を重視して商品やサービスを選択することが多くなります。企業が大幅なアウトソーシングをするにつれ、中国やインドのような低賃金の諸国での仕事が急増しています。

このような状況下において、好業績を保つためには競争の先にあるものを見つけるのも一つの戦略です。新しい利益機会と成長機会をつかむためにはブルー・オーシャンを切り開いていく必要があります。レッド・オーシャンを突き進みながら、ブルー・オーシャンを開拓するというバランスが大事なのです。

# Memo

---

# Memo

---

# 第6章

## マーケティングの基礎

## 第6章

# マーケティングの基礎 < レジューメ >

### 概要

- マーケティングの必要性を学ぶ
- ビジネスをさまざまな視点で考える
- パレートの法則を理解し、リアルビジネスにおける品質や在庫管理の方法を学ぶ
- ロングテール現象に注目し、インターネットにおけるマーケティングの手法を学ぶ

### ねらい

- マーケティングの必要性を理解し、フレームワークを用いてマーケティングプロセスを考えることができる
- パレートの法則を理解し、ターゲットを主要顧客に絞った場合のメリットを理解する
- リアルビジネスと違いがあるネットビジネスの商品販売特性を理解し、ネットビジネスに合致したマーケティング方法を考えることができる

### 学習内容

1. マーケティングとは  
～なぜマーケティングが必要なのかを理解する～
  - ・ マーケティングの定義について理解しよう
  - ・ ニーズとシーズの違いを理解しよう
2. マーケティング環境分析  
～自社の強みと弱みを分析し、どのようにしたら市場で勝てるかを分析する方法を身につける～
  - ・ SWOT分析を使って、自社の強みと弱みを客観的に分析してみよう
3. 市場の細分化と標的市場の選定  
～誰を顧客とするのかを明確にし、自社が勝負する市場を決める方法を身につける～
  - ・ セグメンテーションの考え方について理解しよう
  - ・ ターゲティングの考え方で自分の顧客について具体的に考えてみよう
  - ・ ワン・トゥ・ワン・マーケティングはICT技術を使えばより簡単になる
4. マーケティング・ミックス  
～自社が扱う商品を決め、価格、流通ルートについて考える方法を身につける～
  - ・ 4Pと4Cのフレームワークを使いこなそう
5. プロモーション戦略  
～顧客がどうしたら自社の商品を買ってくれるかを考える方法を身につける～
  - ・ AIDMAモデルを使って、顧客の心の動きを把握しよう
6. ロングテールとは  
～リアル世界にはないインターネットビジネスの可能性を見出す～
  - ・ パレートの法則に従ったリアル世界におけるビジネスの特徴を理解しよう
  - ・ ロングテール現象を理解し、インターネットビジネスのメリットを考えよう
7. インターネット広告  
～インターネット広告の活用方法を身につける～
  - ・ インターネット広告市場の広がりをつかもう
  - ・ 各インターネット広告のメリットを理解し、効果的な利用方法を考えよう
  - ・ 検索連動広告の仕組みを理解しよう
8. インターネットマーケティング  
～インターネットを利用したマーケティング方法を身につける～
  - ・ マーケティングツールとしての検索エンジンの有用性を考えよう
  - ・ SEOの仕組みを理解し、自分の顧客をWebサイトへ誘導する方法を考えよう

## 資料目次

1. マーケティングの定義
2. ニーズ・シーズの図
3. SWOT分析モデル図
4. 市場細分化の例
5. ターゲティングの3種類
6. マス・マーケティングとワン・トゥ・ワン・マーケティングの比較
7. マーケティング・ミックスの図
8. AIDMAモデル図
9. 市場の即応性
10. プッシュ戦略・プル戦略のイメージ図
11. キャズム理論の応用
12. 広告戦略におけるメディア・ミックスの考え方
13. マス4媒体の種類と特徴
14. 「パレートの法則」イメージ図
15. 「ロングテール現象」イメージ図
16. インターネット広告費予測結果(2007年～2011年)
17. 媒体別広告費(2005年～2007年)
18. インターネット広告の種類
19. 検索連動広告の例
20. オーバーチュアスポンサードサーチとグーグルアドワーズの比較
21. SEMの概要
22. SEOの概要
23. 検索結果画面の例
24. アフィリエイトの概要
25. アフィリエイト広告の仕組み(1/2)
26. アフィリエイト広告の仕組み(2/2)

# 1 マーケティングの定義

- マーケティングの定義は多岐に渡っていますが、「どのようにすれば顧客が商品やサービスを買ってくれるのか？」という問いに答えるのがマーケティングです。

日本マーケティング協会 (JMA)	「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客と相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である」(1990年)
アメリカマーケティング協会 (AMA)	「マーケティングとは、個人や組織体の目標を満足させる取引を創り出すもので、サービス・商品・アイデアについて、その構想、流通、販売促進、価格政策、これらの計画から実行までのプロセス」(1985年)
フィリップ・コトラー	「マーケティングとは、個人や集団が、製品および価値の創造と交換を通じて、そのニーズや欲求を満たす社会的・管理的プロセスである」(著書『マーケティング・マネジメント』)

## 2 ニーズ・シーズの図

- マーケティングは、「消費者は何を求めているのか？」を考え、消費者を理解することから始めます。

	欲求の特徴	着目点	感情
ニーズ	消費者の 獲得欲求	不足・欠乏していることへの欲求	<ul style="list-style-type: none"><li>・「これがないと困る・・・」</li><li>・「こういうものが欲しいんだけどなあ・・・」</li></ul>
		商品・サービスに対する願望	<ul style="list-style-type: none"><li>・「こんなのあったらいいなあ・・・」</li><li>・「(提示されて初めて)こういうものが欲しかったんだよね！」</li></ul>
シーズ	企業の 提供欲求	企業が保有している資源 <ul style="list-style-type: none"><li>・ 技術</li><li>・ 材料</li><li>・ アイデア 等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ この技術、何かの役に立たないかな・・・</li><li>・ 消費者はこんなものが欲しいはずだ・・・</li></ul>

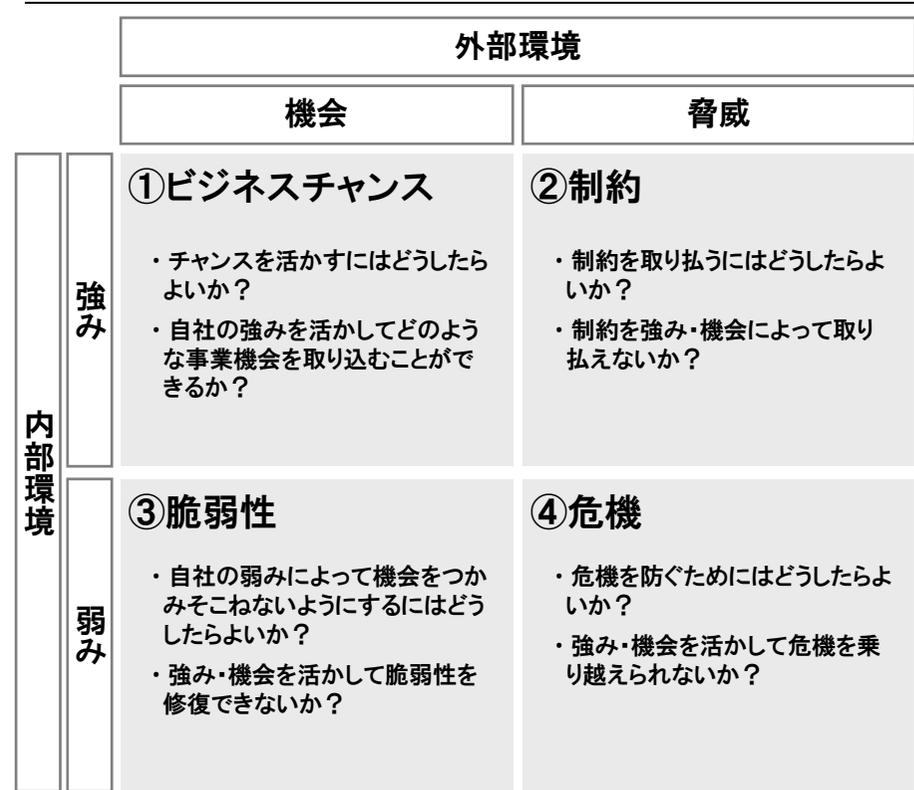
# 3 SWOT分析モデル図

- SWOT(スウォット)分析は、組織のビジョンや戦略を企画立案する際に利用する、現状を分析する手法の1つです。
- SWOT分析では、自社の内部環境(経営資源)と外部環境(経営を取り巻く環境)において、それぞれプラス/マイナスを分析します。
- 4つの要素を整理することで、ビジネス上のチャンスや制約・リスク、解消すべき問題などを識別します。

SWOT分析モデル図



SWOT分析による戦略立案



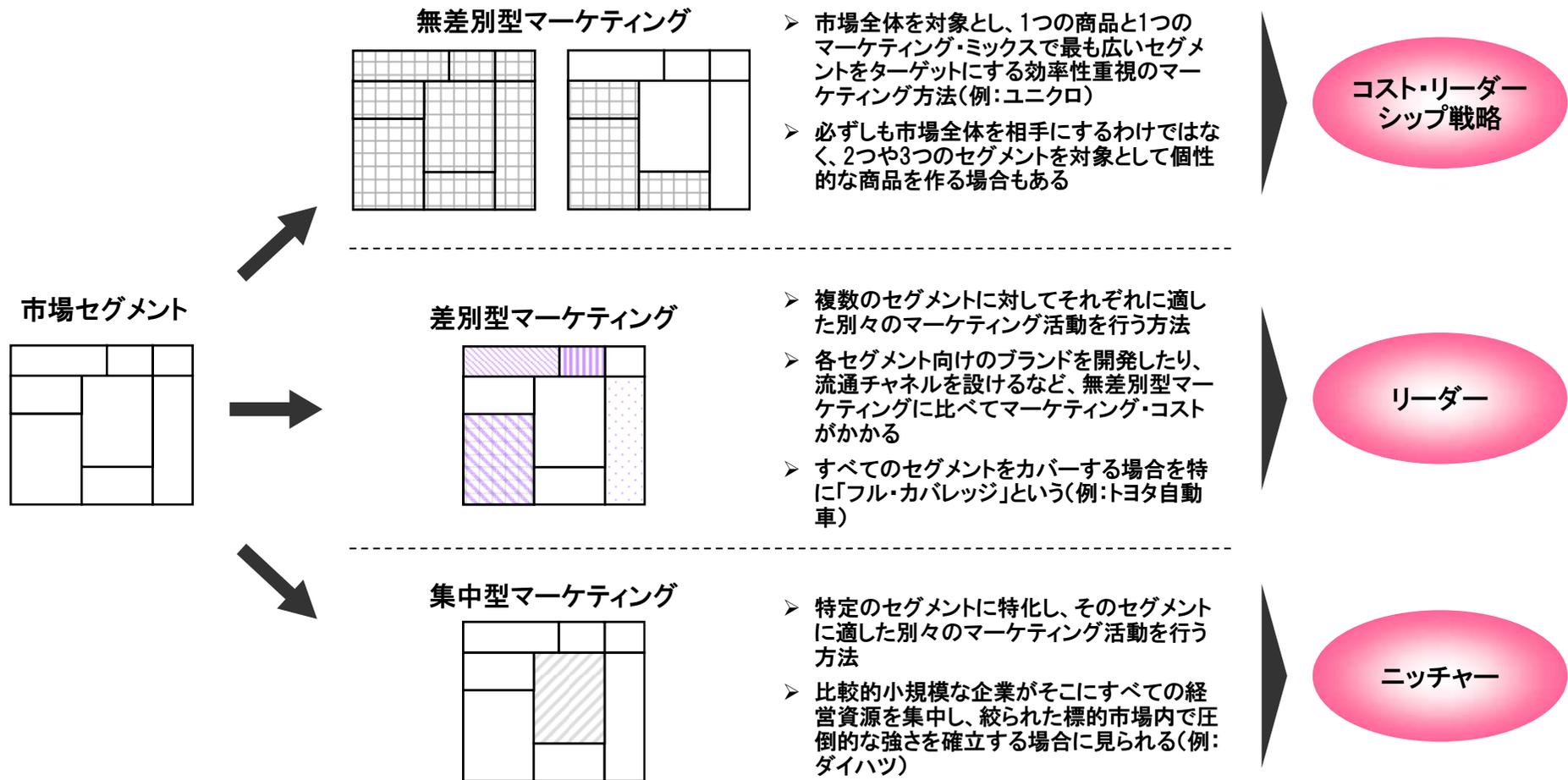
## 4 市場細分化の例

- 市場の細分化とは、顧客をさまざまな属性によって分割し、類似した属性を持ったグループ(セグメント)ごとにまとめることです。(例:幼児のいる家族向け商品、20~30代の独身女性向けサービス)
- 市場の細分化を的確に行うことで、自社の商品・サービスの対象顧客はどんなグループなのか、自社はどんな顧客グループとつながりたいのかを決定することができます。

区分	切り口	セグメントの例	該当する商品・サービスの例
変数 地理的	地方	関東、近畿、九州など	地域限定:「八つ橋」
	気候	南部、北部など	季節限定:海の家
	人口密度	都市部、郊外、地方など	ロードサイド展開
変数 人口動態	年齢	幼児、少年、中年、高齢など	安全なおもちゃ
	性別	女性、男性	男性化粧品、レディース・デー
	家族構成	既婚、未婚など	惣菜の少量パック、大型冷蔵庫
	所得	年収3,000万円以上など	高級車
	職業	営業マン、公務員、主婦、学生など	学割
変数 心理的	ライフスタイル	スポーツ好き、アウトドア志向など	RV(レクリエーション・ビークル)
	パーソナリティ	新しもの好き、保守的など	虫歯予防歯磨き粉
変数 行動	求めるベネフィット	経済性、機能性、prestigeなど	24時間営業
	使用頻度	めったに使わない人、時々使う人、いつも使う人など	定期券、回数券

## 5 ターゲティングの3種類

- 細分化した市場セグメントの中で、自社が狙うべき市場を選ぶことをターゲティングといいます。
- 大きな需要が見込めるか、顧客ニーズに対応した商品・サービスが受け入れられるか、自社の強みが発揮できる分野かなどの視点で具体的にアプローチする見込み客を絞り込みます。



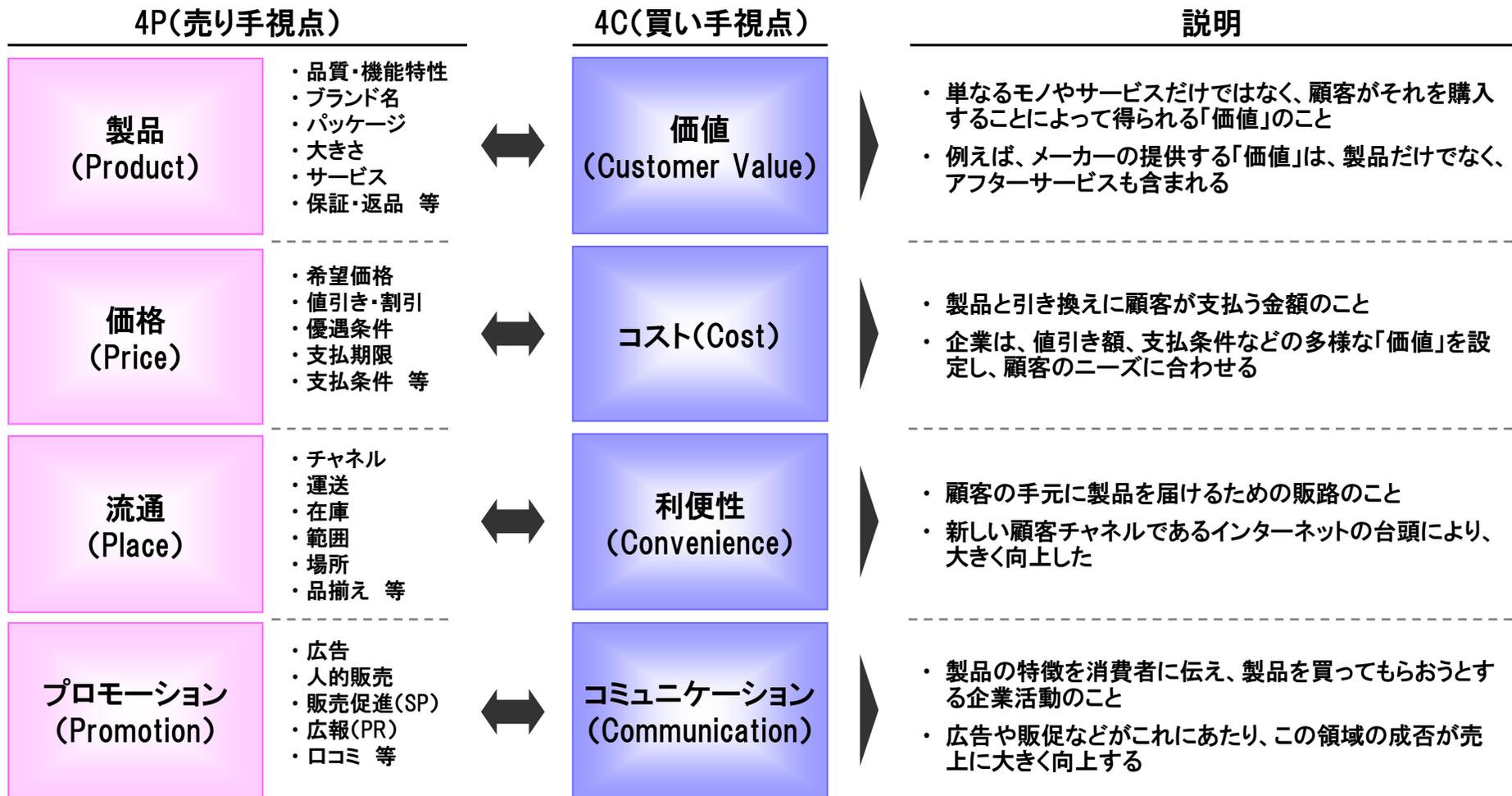
## 6 マス・マーケティングとワン・トゥ・ワン・マーケティングの比較

- 多数の顧客の好みに合わせることで商品からの利益の最大化を目指す「マス・マーケティング」に対して、1人の顧客から得るトータルの生涯利益を最大化するためのマーケティング手法を「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」といいます。

	マス・マーケティング	ワン・トゥ・ワン・マーケティング
目標	顧客獲得、売上拡大 (多数の顧客に販売する)	顧客維持、利益拡大 (一人の顧客に多く販売する)
基本姿勢	売り込み(セールス)重視	顧客との関係重視
顧客との関係	販売・取引	関係づくり
対象顧客	不特定多数(広い)、客の群れ	特定顧客(狭い)、客一人ひとり
マーケティング活動	販売促進中心、商品を差別化	顧客サービス中心、顧客を識別
コミュニケーション	一方通行	双方向
告知方法	広告媒体を介して	顧客へダイレクト

# 7 マーケティング・ミックスの図

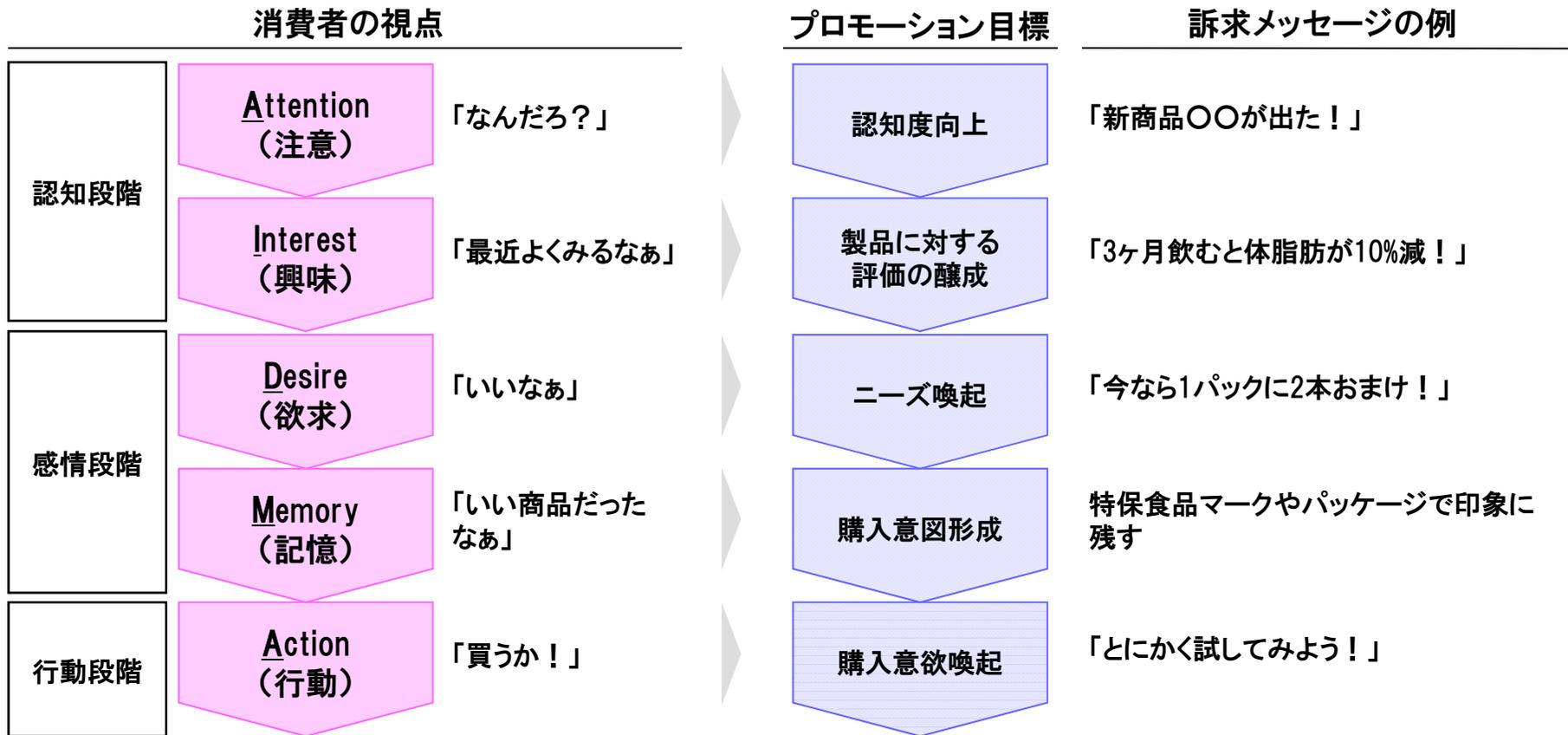
- マーケティング・ミックスとは、企業がターゲットとしている市場に働きかけるために、さまざまな手段を組み合わせることをいいます。
- マーケティング・ミックスの基本的な手法として、企業(売り手)視点である「4P」と顧客(買い手)視点である「4C」があります。



# 8

## AIDMAモデル図

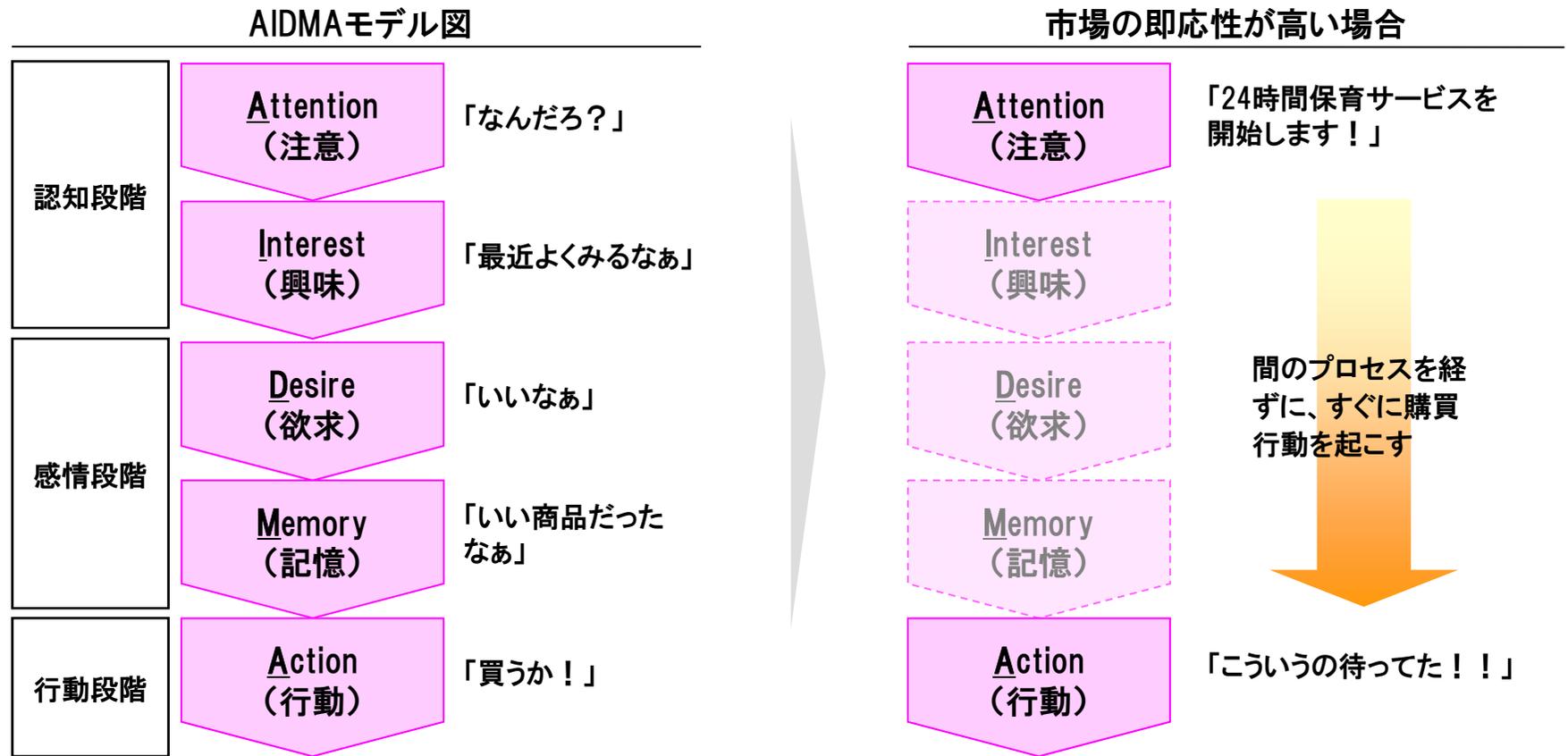
- 顧客へのプロモーション戦略の立案にあたっては、プロモーションの手段とその特性を理解し、製品ごとの消費者の態度変容プロセス(AIDMA)に応じたプロモーション手段を最適化する必要があります。



# 9 市場の即応性

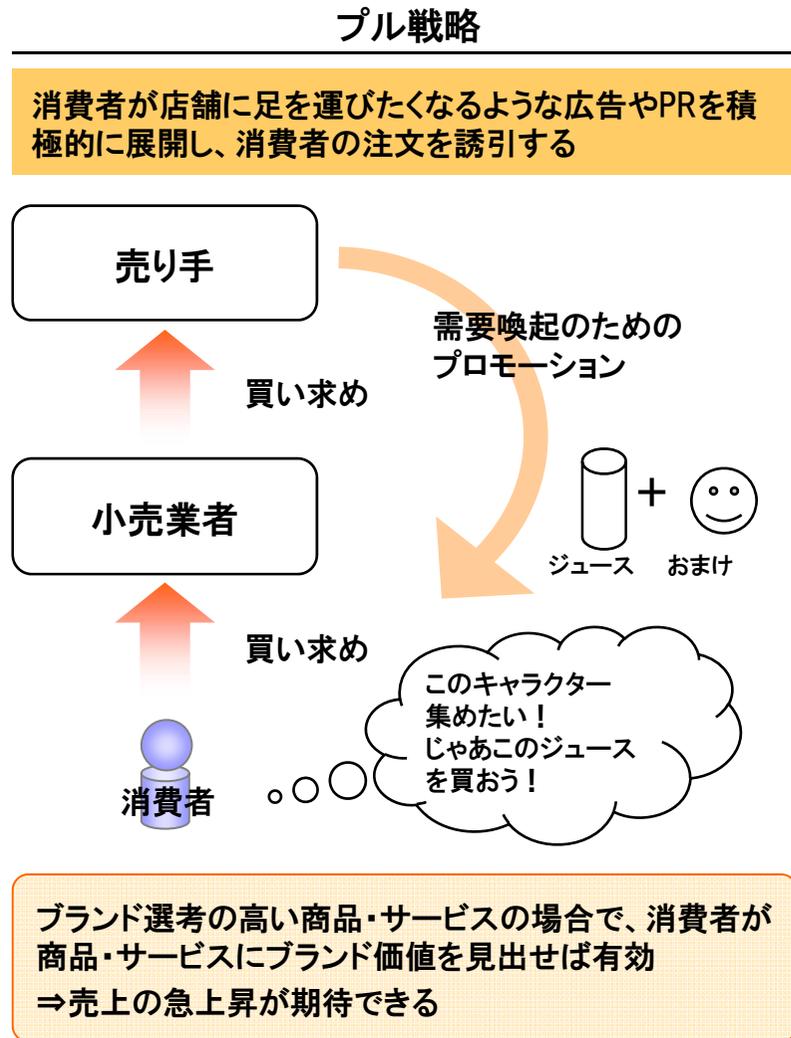
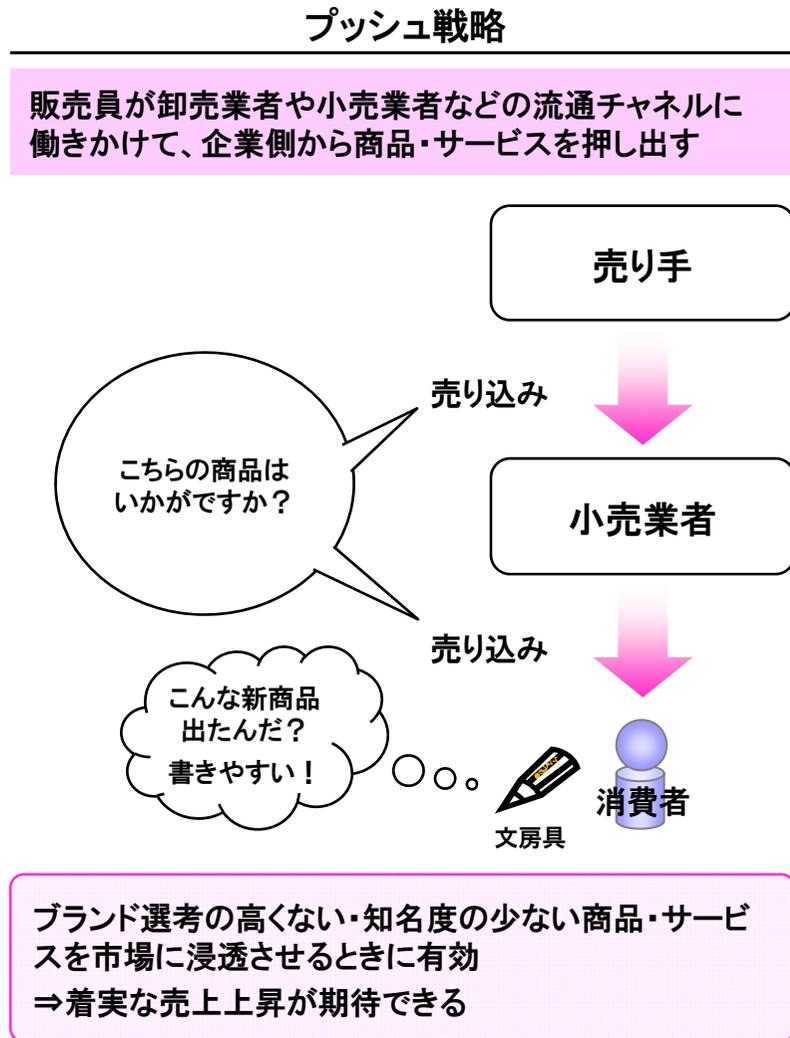
- プロモーション活動においては、消費者の注意を喚起しながら購買活動に移るまでの時間の長さに着目することが重要です。
- ベンチャー企業の場合、市場の即応性が低い商品・サービスを扱うビジネスを行う場合には、プロモーションのために資金を投入してから、顧客が買ってくれることで資金が回収できるまでの期間が長いため、入念な資金繰りが重要となります。

{ 市場の即応性が高い: 消費者が商品・サービスを認知してから購買行動を起こすまでの時間が極めて短い  
 ↓  
 { 市場の即応性が低い: 消費者が商品・サービスを認知してから購買行動を起こすまでに時間がかかる



# 10 プッシュ戦略・プル戦略のイメージ図

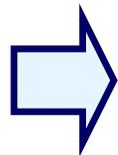
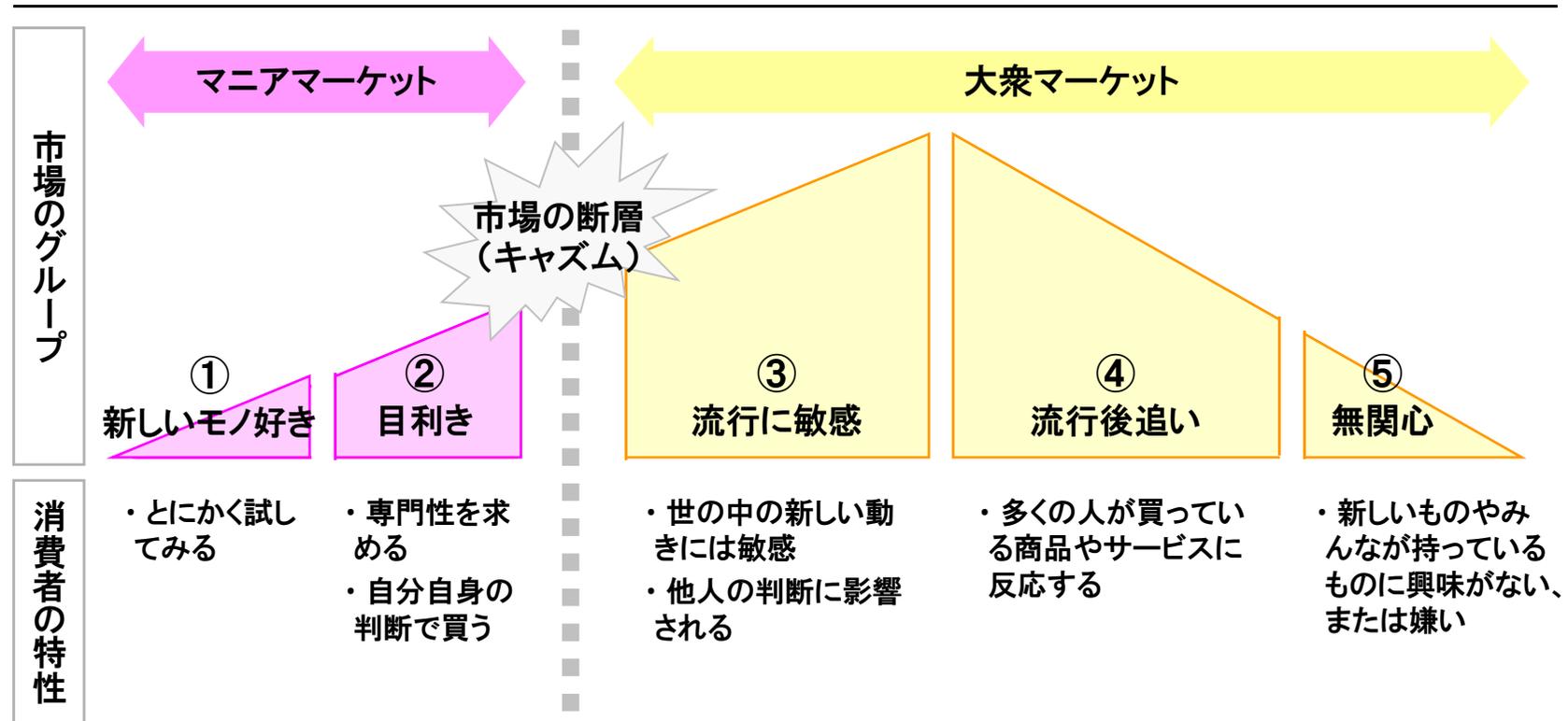
- 販売促進の手段は、「プッシュ戦略」と「プル戦略」の2つがあります。
- 商品・サービスや消費者の特性によって、2つの戦略をうまく使い分けたり、両方を兼ね備えた戦略を立てるというように、効果的に組み合わせることが重要です。



# 11 キャズム理論の応用

- 創業間もない企業が、新しい商品やサービスを販売したときに、マニアマーケットには受け入れられても、大衆マーケットには受け入れられない可能性があります。この2つのマーケット間の差異を市場の断層(キャズム)と呼びます。

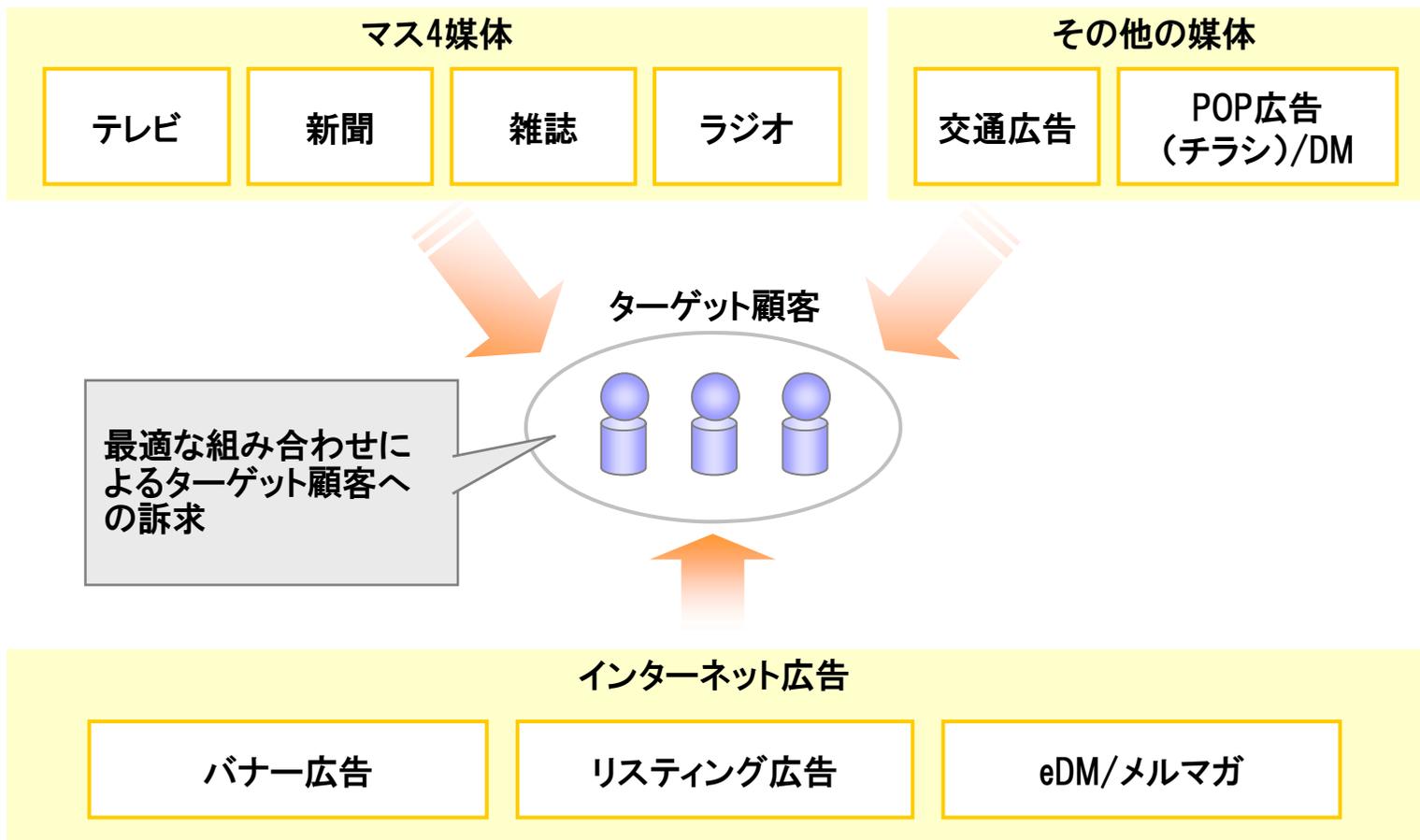
キャズム(断層)理論のモデル図



- 新しいもの好きやマニアの反応を一般市場の反応と勘違いしてはいけない
- 創業時に投資した金額を回収するためには、大衆マーケットでの普及を目指す必要がある、そのマーケットに対応した戦略を再構築する必要がある

# 12 広告戦略におけるメディア・ミックスの考え方

- 広告戦略とは、「ターゲットに対して、伝えるメッセージを作り込み、伝える場を確保する」ための戦略です。
- 広告の目的に合わせて異なる特徴を持つ広告媒体を組み合わせ(メディア・ミックス)、最大の効果を引き出すことが必要となります。



# 13 マス4媒体の種類と特徴

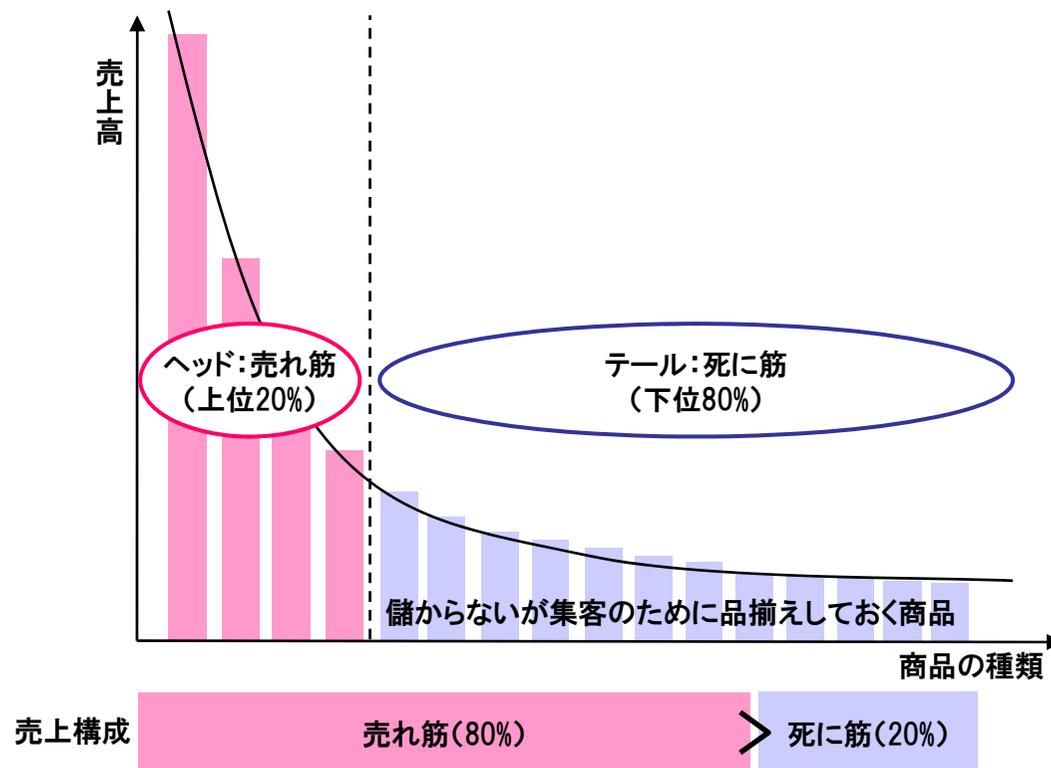
■ 広告媒体のうち、テレビ・新聞・雑誌・ラジオを「マス4媒体」と呼びます。

	マス4媒体			
	テレビ	新聞	ラジオ	雑誌
接触時間	短い	興味次第	短い	興味次第(反復性あり)
説明力	低い	高い	低い	高い
地域	特定不可能	特定可能	特定不可能	特定不可能
属性	時間帯に依存	特定可能	時間帯に依存	細かく特定可能
広告費	高い	高い	安い	高い
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 臨場感               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 映像と音声によって短時間で商品を理解させることができる</li> </ul> </li> <li>・ カバレッジが広い               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ほとんどの家庭にテレビがあり、CMの放送エリアをカバーできる</li> </ul> </li> <li>・ 同時性               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 接触者同士がメッセージを共有することで話題性が高まり、口コミ効果も期待できる</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ カバレッジが広い               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 定期購読者が大多数なので、安定した効果が期待できる</li> </ul> </li> <li>・ 企業ブランド醸成に効果的               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 幅広い読者層をもち、世論形成への影響力が強い</li> </ul> </li> <li>・ 新聞社の機能・名前を利用できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個人訴求性が高い               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 例えば、朝はクルマ通勤者、昼は主婦・営業マン・ドライバー、夜は若年層というように、ターゲットを絞りやすい</li> </ul> </li> <li>・ 柔軟性               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 比較的成本が低いため、番組と連動して商品をPRしたり、お店やイベント会場からの中継放送も容易にできる</li> <li>- CM制作から放送まで短期間</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 訴求効果が高い               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 商品カテゴリーごとに細分化された雑誌が存在するため、狙ったターゲットに向けての広告が可能</li> </ul> </li> <li>・ 商品・サービスの理解促進               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 雑誌媒体は精読率が高いため、掲載した広告に目を通す確率が高い</li> </ul> </li> <li>・ 雑誌社の機能・名前を利用できる</li> </ul>

## 14 「パレートの法則」イメージ図

- パレートの法則は、別名「80:20の法則」とも言われ、上位20%に入る要素が全体の80%の影響力をもち、ということの意味しています。
- パレートの法則は、所得配分や品質管理、在庫管理、売上管理、マーケティングなど、さまざまなところで使用されており、長い間ビジネスにおいて常識として考えられてきました。

「パレートの法則」イメージ図



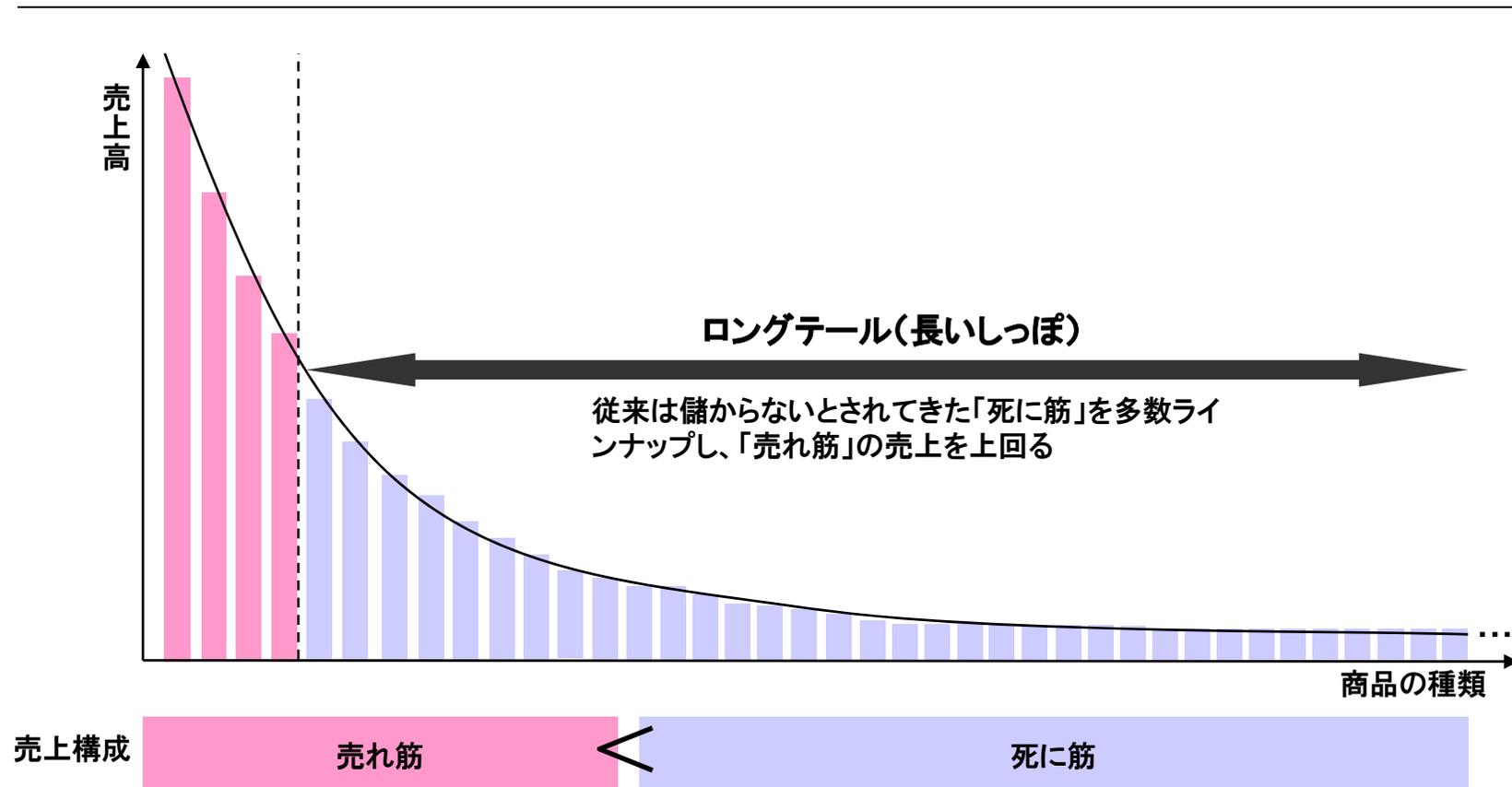
パレートの法則が用いられる事象例

- ・ 所得税の80%は、課税対象者の20%が担っている
- ・ 100匹の蜂のうちよく働くのは20匹のみである
- ・ 仕事の成果の80%は、費やした時間全体のうちの20%の時間で生み出している
- ・ ビジネスにおいて、売上の80%は全顧客の20%が生み出している
- ・ 商品の売上の80%は、全商品銘柄のうちの20%で生み出している
- ・ 売上の80%は、全従業員のうちの20%で生み出している
- ・ 故障の80%は、全部品のうち20%に原因がある
- ・ プログラムの処理にかかる時間の80%はコード全体の20%の部分が占める
- ・ 全体の20%が優れた設計ならば実用上80%の状況で優れた能力を発揮する

## 15 「ロングテール現象」イメージ図

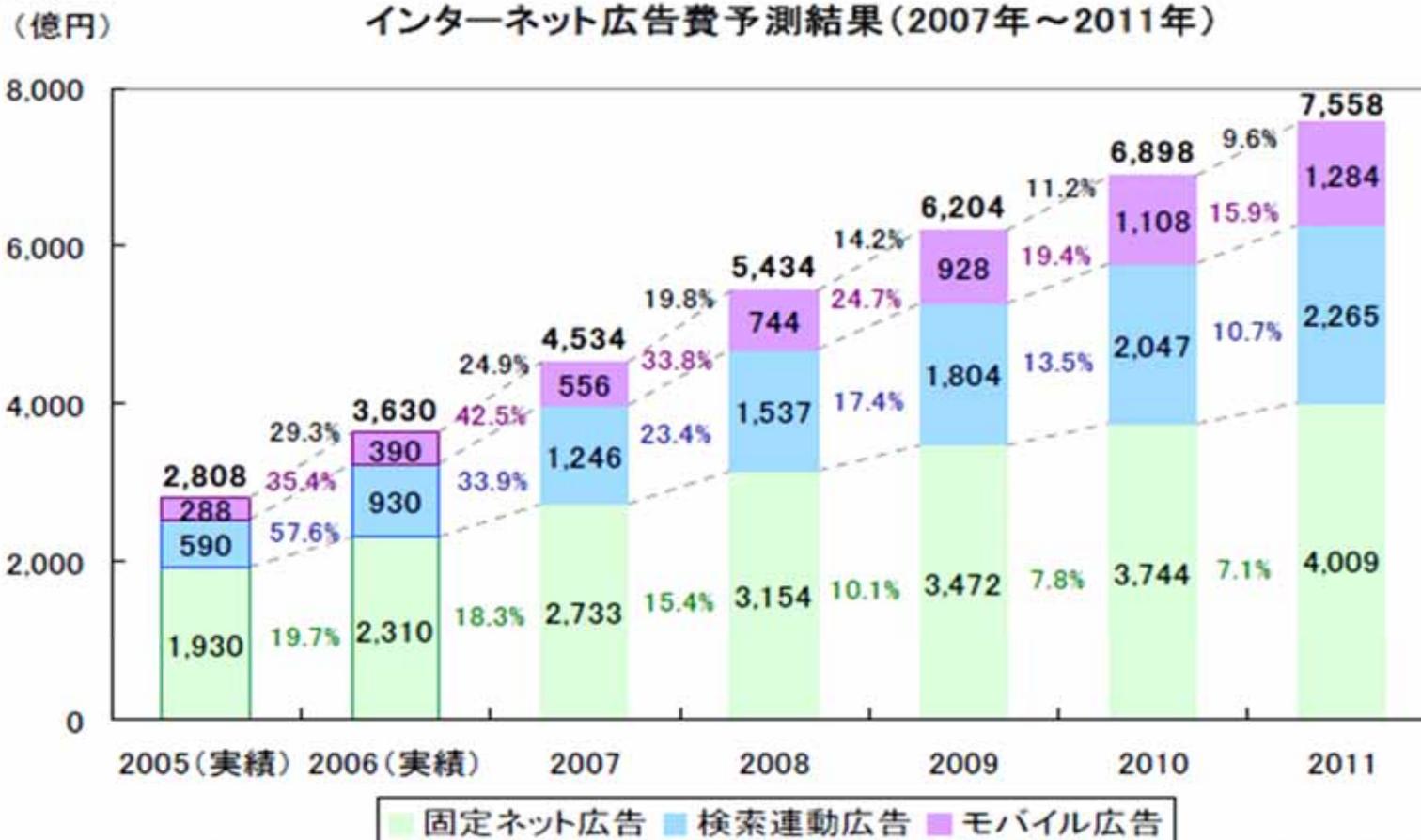
- 「ロングテール」という概念は、従来「死に筋」と考えられてきた商品＝「しっぽ」の売上総額が売れ筋の売上を上回る、ということの意味をしています。
- リアル世界においては、顧客と商品が出会う「場所」や在庫管理の「場所」が制約になっていましたが、インターネットビジネスにおいてはそのような制約がないため、商品のラインナップを豊富に揃えることができる結果、戦略的にテールからあがる売上を見込んだビジネスモデルを策定することが可能になりました。

「ロングテール現象」イメージ図



# 16 インターネット広告費予測結果(2007年～2011年)

- インターネットでは、ユーザーの趣味・趣向を特定しやすく、ピンポイントで宣伝できるため、インターネット広告は高い費用対効果が期待できます。特にWEBサイトを中心に据えたネットビジネスを行う場合、必ず検討すべき広告媒体といえます。
- インターネット広告は、今後もさらに市場規模が拡大していくことが予想されており、有力な広告媒体としての地位を確立してきています。

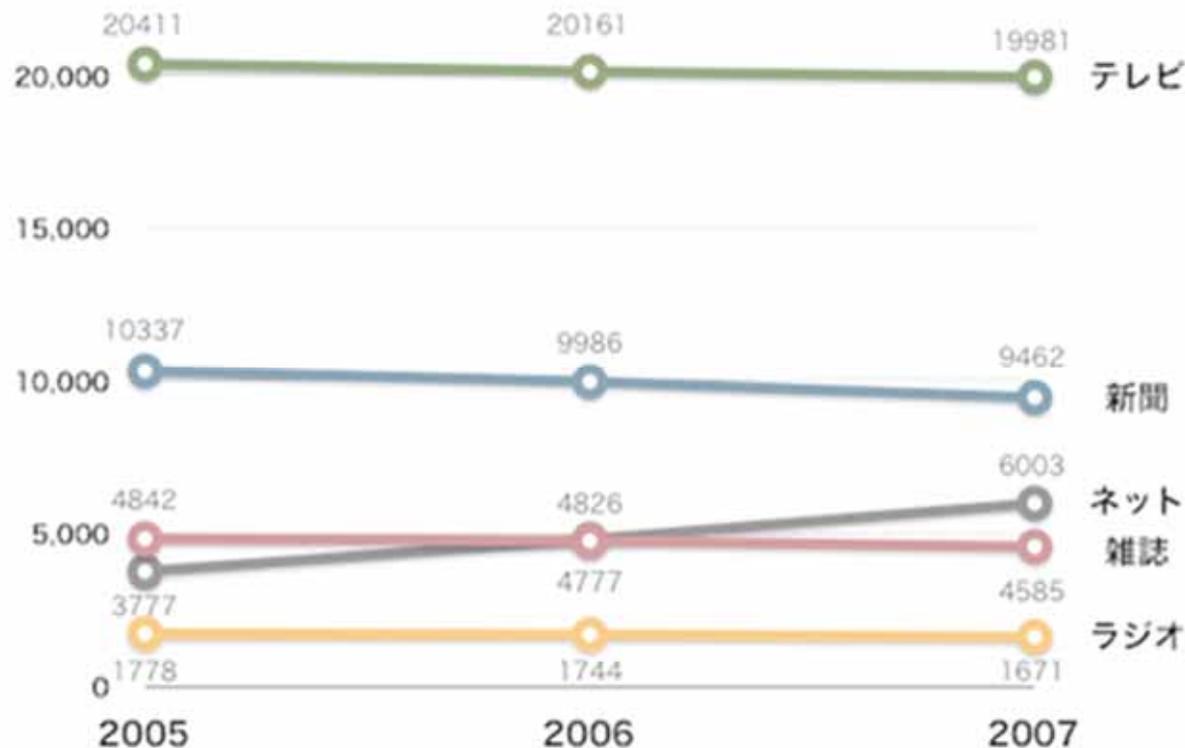


2005年と2006年の実績については電通『日本の広告費』より引用。インターネット広告費の総額からモバイル広告費と検索連動広告費を除いた金額を「固定ネット広告費」とした。2007年以降のモバイル検索連動広告費はモバイル広告費に算入した。

## 17 媒体別広告費 (2005年～2007年)

- 2007年の総広告費は7兆191億円で前年比101.1%と4年連続で増加しました。
- マス4媒体と呼ばれるテレビ、新聞、雑誌、ラジオの広告費は前年を下回っている一方で、ネットの広告費は6003億円(前年比124.4%)で、すでにラジオと新聞の広告費を超えています。

(単位:億円)



電通はネット広告費に制作費を含めるなど、2007年から集計区分を変えたため、2005年までさかのぼって新しいデータが発表された。新しいデータによれば、すでに昨年時点でネット広告費が雑誌を抜いていることが分かる。

## 18 インターネット広告の種類

- インターネット広告の種類は、「固定ネット広告」「検索連動広告」「モバイル広告」の3つに分けられます。
- インターネット広告では、明確なターゲティングが可能であり、ターゲティングごとに有効な媒体を選ぶことが重要です。

		説明	種類
固定 ネット 広告	バナー広告	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インターネット上にあるWebサイトに広告の画像を貼り、広告主のWebサイトへユーザーを誘導する広告</li> <li>・ インターネット広告において最初に用いられた形式で、現在において最も広く用いられている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 表示回数保証型</li> <li>・ 掲載期間保証型</li> <li>・ クリック保証型</li> </ul>
	リッチメディア 広告	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 単純なバナー広告と比較して、情報量が豊富でクリエイティブな広告</li> <li>・ インターネット上の広告に、音声や動画を用いたり、ユーザーのマウスの動きに反応して広告を表示する仕組みなどが付加されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エクスパンド広告</li> <li>・ インタースティシャル広告</li> <li>・ フローティング広告</li> <li>・ ストリーミング(動画)広告</li> </ul>
	メール広告	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 予め登録している会員に対して、メールで情報を提供する広告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ターゲティングメール</li> <li>・ メールマガジン広告</li> </ul>
検索連動広告		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ヤフーやグーグル、MSNなど大手の検索サイトやポータルサイトで検索を行ったときに、その検索キーワードに連動して表示されるテキスト広告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ キーワード広告</li> <li>・ リスティング広告</li> <li>・ PPC(Pay Per Click)</li> <li>・ クリック課金型広告</li> <li>・ P4P(Pay For Performance)</li> </ul>
モバイル広告		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 携帯電話向けのWebサイトやメールに掲載される広告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ モバイルマナー広告</li> <li>・ モバイルメール広告</li> <li>・ モバイル向け検索エンジン広告</li> </ul>

# 19 検索連動広告の例

- 『Yahoo! JAPAN』の表示例を以下に示します。検索キーワードに関連する広告が表示されて、その下に検索結果が表示されます。
- 日本で最も多くの人に利用されている『Yahoo! JAPAN』の検索結果画面の先頭に表示されるため、利用者から信頼される傾向にあります。

『Yahoo! JAPAN』検索結果画面

The screenshot shows the Yahoo! JAPAN search results for the keyword '露天風呂'. The page layout includes a search bar at the top with the keyword '露天風呂' and a search button. Below the search bar, there are navigation links for various services like 'ウェブ', '登録サイト', '画像', etc. The search results are displayed in a list format. Two large red dotted boxes highlight sponsored advertisements on the left and right sides of the results. The search results list includes 'あつ露天風呂' and 'またたび露天風呂ナビ'. The page also shows the number of search results: '露天風呂で検索した結果 1~10件目 / 約7,990,000件 - 0.02秒'.

キーワード広告

キーワード広告

検索結果

## 20 オーバーチュアスポンサードサーチとグーグルアドワーズの比較

- 検索連動広告サービスの種類は、Yahoo! JAPANやMSNなどに掲載できる「オーバーチュアスポンサードサーチ」と、Googleで掲載できる「グーグルアドワーズ」が主なものになります。
- 検索エンジンごとの利用者の属性と、ターゲットの属性を考えて対策し、効果を高めることが重要です。

	オーバーチュアスポンサードサーチ	グーグルアドワーズ
掲載するポータルサイト	Yahoo! JAPAN、MSNなど	Google
最低入札価格	9円	1円(キーワードにより異なる)
表示順位決定ルール	入札価格、広告の品質	入札価格、CTR(広告がクリックされる率)
予算設定	月額予算	1日予算
別途管理料	20%	10%
掲載クリエイティブ	オーバーチュアエディタ	掲載申し込み側(クライアント、代理店)
キーワード検索アルゴリズム	全文一致、部分一致	部分一致

### SEMとは

- SEM＝「Search Engine Marketing」の略で、「検索エンジンマーケティング」と訳される
- SEMは検索サイトを1つの巨大な広告媒体と捉え、それを通じて顧客に商品やサービス購入の誘発を働きかける活動全般を指す
- 検索エンジンから自社サイトへ訪れるユーザーを増やすためのマーケティング手法
- インターネットの検索エンジンで自社のホームページを上位に表示させることは比較的安い費用で顧客にアプローチできる有力な方法

### SEOとは

- SEO＝「Search Engine Optimization」の略で、「検索エンジン最適化」と訳される
- 検索エンジンの上位にサイトが表示されるようにするための技術などを指し、SEMの代表的な方法とされている
- 自社のビジネスに関係するようなキーワードを上手く選定できれば、自社サイトを検索結果の上位に表示させることができる

# 23 検索結果画面の例

- 検索結果画面では、キーワード広告の下に検索結果が表示されます。
- 検索結果の順位を上げることで、広告費のような費用をかけずに、ユーザーがサイトへ訪問しやすくすることができます。

『Yahoo! JAPAN』検索結果画面

The screenshot shows the Yahoo! JAPAN search results for the keyword 'ダイニングバー 個室'. The page layout includes a search bar at the top with the query 'ダイニングバー 個室' and a search button. Below the search bar, the search results are displayed. On the left side, a vertical orange arrow labeled '上位' (top) and '下位' (bottom) indicates the ranking of the search results. On the right side, a vertical red arrow labeled 'キーワード広告' (keyword advertisement) points to a red dotted box containing a sponsored site. A yellow callout box with a downward-pointing arrow contains the text: '検索結果の順位が上の方が、ユーザーの目につきやすく、訪問者も増える' (Higher ranking search results are more noticeable to users, leading to more visitors) and '検索結果順位を上げるための試みが必要' (Efforts are needed to improve search result ranking). The search results list includes several entries, such as 'ぐるなび - 個室・貸切ダイニングバー Pulse パルス' and '個室・貸切ダイニングバー, Pulse パルス. 業態: 個室・貸切・ダイニング. TEL ... 歓送迎会・記念日を個室・貸切で! ... 完全個室で盛り上がる. パースデーケーキ. おすすめバリエーション(得々リアルタイム予約) ... r.navi.co.jp/g758800 - ブックマーク: 8人が登録 - キャッシュ'.

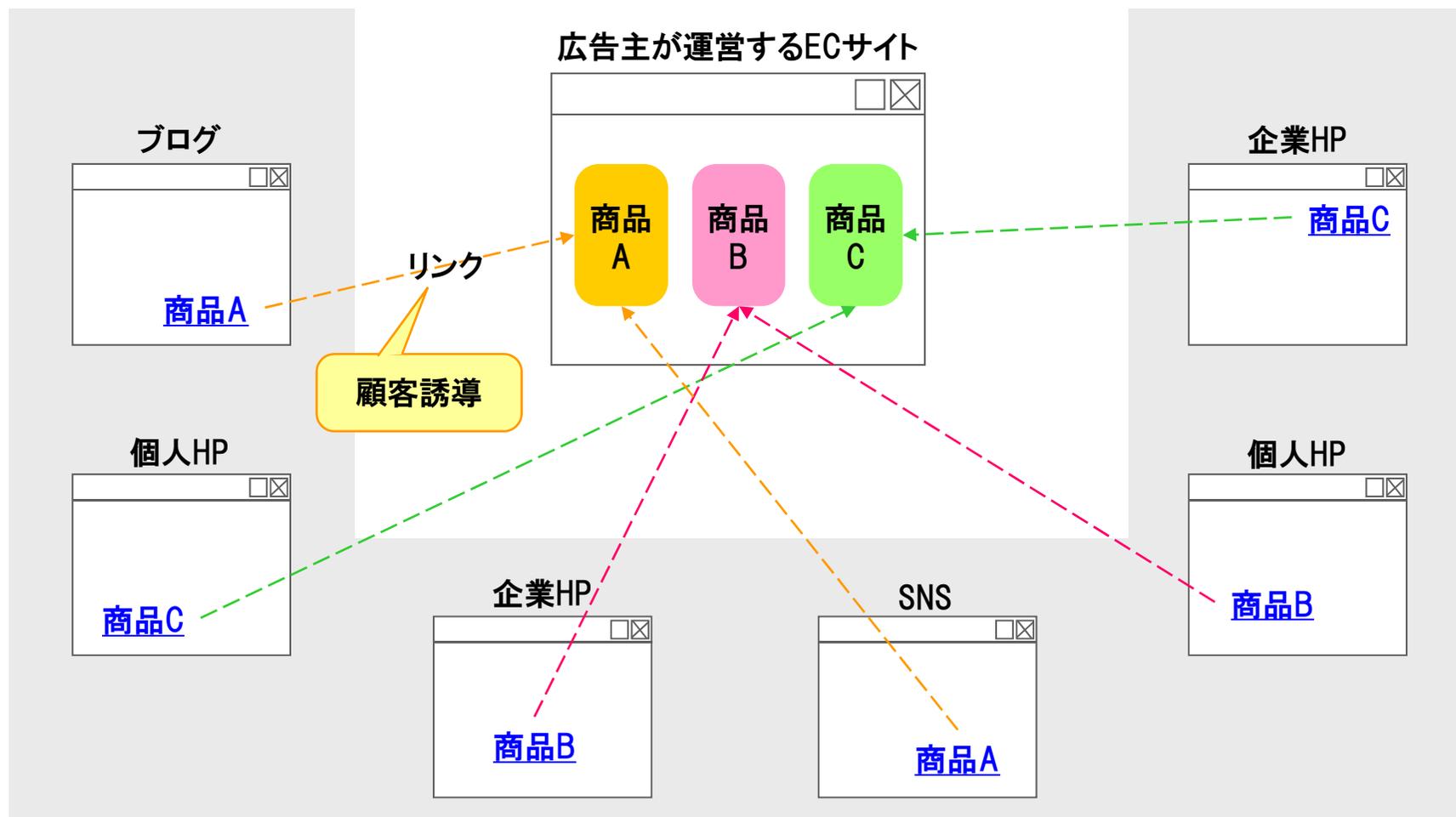
## 24 アフィリエイトの概要

### アフィリエイトとは

- アフィリエイト(affiliate)とは「提携する」「加盟する」という意味である
- 個人や企業のホームページ・ブログから特定のeコマースサイトに顧客を誘導する方法。具体的には、個人・企業のホームページ・ブログに自社コマースサイトへのリンクを貼ることで実現される
- 一般に、成果報酬型のインターネット広告と呼ばれることが多い。成果報酬型であるために、広告を出す際のリスクが低く、マーケティングに費用をかけづらい小規模なビジネスにおいてよく利用されている

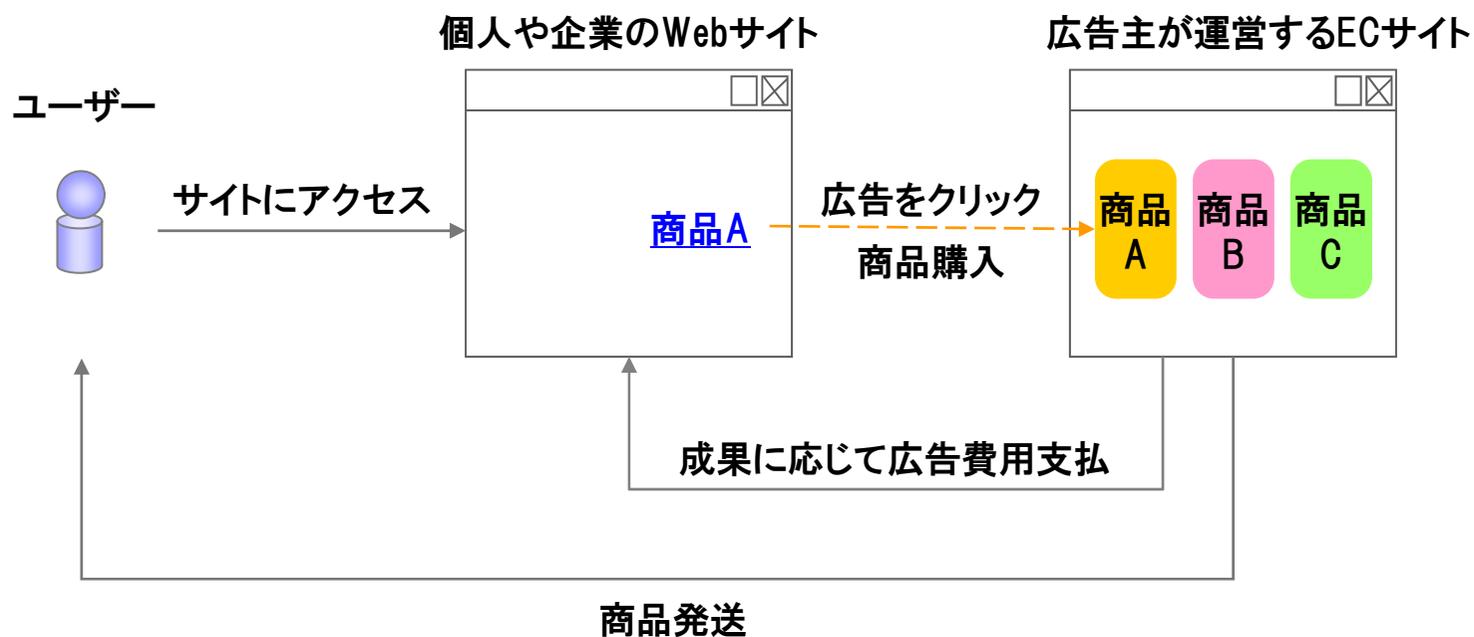
## 25 アフィリエイト広告の仕組み(1/2)

- アフィリエイトプログラムでは、個人や企業のホームページ・ブログからECサイトにリンクを貼り、顧客を誘導します。



## 26 アフィリエイト広告の仕組み(2/2)

- 広告掲載時に費用はかからず、商品購入や資料請求などの成果が発生して初めて広告費用を支払います。



# Memo

---

# Memo

---

# Memo

---

# 解説編

# マーケティングとは

## ■ニーズとシーズ

「売れる商品を作るにはどうしたらいいんだろう?」「消費者は何を求めているんだろう?」というような問題を解決するためには、消費者を理解する必要があります。消費者のことを理解するためには、消費者が何を求めているのかをまずは知らなければなりません。マーケティングでは、消費者が必要性を感じ、求めているものを「ニーズ」といいます。逆に、企業が「自社のこの技術、何かに役立てることできないかな」「こんなもの提供したいな」と思うのがシーズです。

ニーズ(needs)とは消費者の不足・欠乏していることへの欲求、つまり「それがないと困る」というものや、まだ必要性は感じていない潜在的な欲求があります。なくて困っているわけではないので、提示されて初めて「そうそう、こういうの欲しかったんだよね」と思われます。必要不可欠というよりも、「もっと便利に」「より簡単に」などに対応し、消費者の不便を解消します。

シーズ(seeds)は、種という意味で、主に企業のR&D(研究開発)部門から提示される製品化へのアイデアを言います。最近では、次世代DVDのように、消費者の意見の届かないところで製品化が進んでいます。しかし、市場に登場したとたん、消費者のニーズという別の視点によって、製品はさらに改良されることになるのです。

# 市場セグメントの明確化

## ■セグメンテーションの考え方

人間には一人ひとりその人の個性があり、好みがあるため、顧客のニーズは皆同じではありません。消費者が企業の場合でも、それぞれの企業にはやはりそれぞれの企業の個性があり、他の企業とは違う事情があります。何らかの特徴に注目してみると似ているものを見つけ出すことができます。人間で言えば、男と女の2つに分類しただけでも、それぞれにさまざまな特徴を見出すことができます。もちろん男性も女性も一人ひとり個性がありますが、たとえば、雑誌『キャンキャン』を買う男性は例外的でしょうし、雑誌『ポパイ』を買う女性も少ないはずです。

このように、何らかの共通点に着目して、同じようなニーズをもつ顧客を分類することを「セグメンテーション(市場の細分化)」といい、分かれたグループのことを「セグメント」といいます。つまり、セグメンテーションとは自社がターゲットにする顧客層・顧客群と取り扱う商品・サービスを絞り込むことです。

セグメントの例としては、年収3000万円以上の富裕層向け商品、アウトドア愛好家向け商品、郊外に暮らす家族向けサービス、20~30代の独身女性向けサービスなどです。セグメンテーションは、企業や商品と、どの生活者層を結ぶのかを選択する重要な戦略的意思決定です。セグメンテーションを的確に実行できれば、自社の商品の対象顧客はどんなグループなのか、自社はどんな顧客グループとつながりたいのかを決定することができます。

## ■セグメンテーションの基準

セグメンテーションを行うためには、市場を分割する何らかの基準が必要です。セグメンテーションの基準としては、地理的変数、人口統計学的変数、心理的変数、行動変数があります。

### <地理的変数>

市場を国、地域、都市、町村のように異なる地理的単位で区分する方法であり、セグメンテーションの最も古典的な方法です。例えば、豚肉の入った中華まんのことを、関東では「肉まん」と呼び、関西では「豚まん」と呼びます。関東では「肉」といえば食肉全般を指すのに対し、関西では「肉」といえば牛肉を指します。また、大学生の学年の数え方は、関東では「1学年、2学年」ですが、関西では「1回生、2回生」です。

このような地域差は、気候や長い間の伝統と文化の蓄積、地域別の所得差から生まれるものです。そして、地理的変数は地域に留まりません。関東と関西がいかに違った場所であっても、たとえば人口10万人以上の街を取り出せば互いに類似した特長があります。人口や立地の特徴などに注目することで、さまざまな視点を得ることができることも少なくありません。

### <人口統計学的変数>

市場を年齢、性別、家族構成、家族ライフサイクル、所得水準、職業、教育、宗教、人種、国籍などに基づいて区分する方法です。

たとえば年齢の区分けで頻繁に用いられるのは、いわゆる人生の節目といわれる時期です。年齢が重要なのは、年齢によってライフスタイルが変わる可能性が高いからです。例えば、小学校入学前の6歳の少女と、退職後の65歳の男性では、欲しいものがまったく違います。さらに、国が変われば、あるいは時代が変わればこれらの節目もまた変わることには注意しなければなりません。その他、所得水準や性別、家族数などによっても消費行動は変わります。

### <心理的変数>

社会階層、ライフスタイル、パーソナリティなどによって市場を区分する方法です。心理的変数は分析する人のものの見方次第でさまざまなものが作られます。

例えば、同じ35歳の女性でも、明るい人と暗い人、保守的な人と革新的な人、目立ちたがり屋とひっそりと暮らしたいと思っている人など、さまざまな基準があり得ます。

### <行動変数>

消費者を製品あるいは製品特性に対する知識、態度、使用、反応などによって区分します。具体的には、購買状況、ベネフィット、使用者のタイプ、使用頻度、ロイヤリティの強さなどの基準があります。

購買状況を基準にした場合、製品を買おうと思いつくとき、製品を買うとき、製品を使用するときの状況によってグループ化することができます。

製品の使用目的を基準にした場合、たとえば仕事、休暇、家族旅行などの目的で利用する人のうち、いずれかに絞ってマーケティング活動の対象とすることができます。

ベネフィット(企業が消費者に対して与える便益)を基準にした場合、たとえば、高機能を求める人、デザインを求める人、シンプルを求める人、低価格を求める人などによって、細分化できます。

使用者のタイプを基準とした場合、使ったことがない人、昔使ったことがある人、使いたいなと思っている人、初めて使う人、いつも使っている人などに細分化できます。

使用頻度を基準とした場合、めったに使わない人、時々使う人、いつも使う人のグループに細分化されます。

# 標的市場の選定

## ■ターゲティング

細分化した市場の中で自社が狙うべき市場を選ぶことを「ターゲティング」といいます。標的市場を選定するには、大きな需要が見込めるか、顧客ニーズに対応した新商品やサービスが受け容れられる可能性があるか、自社の強みが発揮できる分野かなどの視点で検討します。ベンチャービジネスを成功させる上で、ターゲティングは特に重要です。ベンチャー企業は、人材、資金、設備などの経営資源が乏しく、市場での知名度や信頼度がほとんどありません。標的市場を攻略するためには、限られた経営資源を集中的に投入しなければなりません。よって、ターゲティングを慎重に行う必要があるのです。

セグメンテーションにより細分化された市場に対する企業側の戦略は、「無差別型マーケティング」、「差別型マーケティング」、「集中型マーケティング」の3つのパターンに分かれます。以下、それぞれのパターンについて説明していきます。

### <無差別型マーケティング>

セグメンテーションを考慮せずに市場全体を対象とし、1つの製品と1つのマーケティング・ミックスで最も広いセグメントをターゲットにする効率性重視のマーケティング方法です。セグメントされた市場ごとの差異よりも、類似点に注目して全市場をターゲットとする戦略です。例えばユニクロのように、万人向きの訴求点を持った商品で市場にアプローチします。徹底したコスト・ダウンを主眼に置いた戦略をとる企業、すなわちコスト・リーダーシップ戦略をとる企業がこのアプローチを採用しています。

ただし、必ずしも市場全体を相手にしているわけではありません。例えば市場全体にある5つのセグメントのうち2つもしくは3つのセグメントを結合する場合があります。市場全体にとって最大公約数的な製品は個性も魅力もないものになりがちですが、2つや3つのセグメントを対象とする限りは個性的な製品を作ることが可能です。

### <差別型マーケティング>

市場全体を顧客のニーズに合わせて細分化し、複数のセグメントに対してそれぞれにフィットした別々のマーケティング活動を行う方法です。各セグメント向けのブランドを開発したり、各セグメント向けの流通チャネルを設けるなど、無差別型マーケティングに比べてマーケティング・コストがかかるため、コストの増大を上回る収益の増大が必要になります。すべてのセグメントをカバーする場合を特に「フル・カバレッジ」といいます。全部カバーしているという意味ですが、すべてのセグメントに異なるマーケティング活動を行うので、製品ラインはフルライン(商品ラインを増やしてライ

バルに付け入る隙を与えない戦略)になります。例えばトヨタ自動車のフルライン戦略のように、差別型マーケティングによるアプローチは、経営資源が豊富な大企業のみがとれるリーダー戦略で、業界ナンバーワンのリーダー企業にしばしば見られるアプローチです。

### <集中型マーケティング>

特定のセグメントに特化し、そのセグメントにフィットしたマーケティング活動を行う方法です。これは比較的小規模な企業がそこに全経営資源を集中して、絞られた標的市場内で圧倒的な強さを確立する場合にしばしば見られるアプローチのしかたです。例えばダイハツは軽自動車に特化し、「軽自動車のダイハツ」というイメージを訴求しています。

資金の少ないベンチャー企業が、大企業のようにチャレンジャーとして徹底的な低価格戦略によりリーダーに挑むことはほぼ不可能でしょう。固有の技術・製品・サービスなどによってニッチャーとして生き抜いていき、そのニッチマーケットを拡大していくことが必要です。ニッチャー企業は市場のすべてのニーズに対応するのではなく、特定の市場にターゲットを絞って、その市場でナンバーワンになることを考えるのです。集中型マーケティングを行う際に持つべき視点としては、大企業があまり関心を持っていないジャンルであること、その領域についての高度な技術、スキルを有すること、大手企業の参入を防止するブランドや先行メリットなどを有すること、ニッチとはいえある程度の市場規模が見込めることなどがあります。

# マーケティング・ミックス

## ■ 4P

### ① 製品(Product)

製品とは、顧客のニーズや欲求を満たすために、企業が市場へ提供する「価値」のことです。単なるモノだけではなく、サービス、経験、イベント、人、場所、資産、組織、情報、アイデアなどが含まれます。マーケティング戦略を立てる際にまず初めに気を付けることは、製品を物理的な特徴で捉えずに、その製品から顧客がどのような満足を引き出しているのかを考えることです。その際に、モノそのものに注目するのではなく、製品とはそこからさまざまな満足を引き出すことのできるサービスの束なのだと考える必要があります。

例えば、100円ショップは商品そのものの品質ではなく、「えっ！？これ100円で買えちゃうの？」という驚きを売りにし、お得感を与えることによって満足を引き出しています。また、多種多様な商品を前に、「100円なら試してみてもいいか」と消費者の財布のヒモを緩めることに成功しています。

多くの企業は市場に提供する製品によって自社を定義していますが、本当は自社が何を提供しているかを理解していないと、顧客の根本的なニーズを見落としてしまうことにもなり得るのです。

### ② 価格(Price)

価格とは、製品と引き換えに顧客が支払う金額のことです。マーケティング・ミックスのなかで、価格戦略は企業に利益をもたらす重要な要素になります。価格には、消費者に製品の価値を表示する、利益を直接生み出すという2つの側面があります。同時に、競合に対するメッセージでもあり、ある価格設定を顧客が受け入れると、競合企業のプライシングにも左右されます。

価格について決めなければならないのは、①定価(希望小売価格)、②割引率や値引き額、③支払い期間やローンの条件などです。多様な「価格」を設定し、顧客のニーズに合わせる必要があります。価格決定に影響を与える要因は、大きく外部要因と内部要因に分かれます。

外部要因としては、市場の性質、競争相手が設定している価格、顧客の財布の具合などがあります。内部要因としては、その製品のコスト、企業のマーケティング目標、マーケティング・ミックスなどがあります。「価格×販売数量＝売上高」なので、企業はできるだけ高い価格と、できるだけ販売量が多くなる価格を検討し、そのなかで利益が最大化するケースを考えようとしていきます。

このように、マーケティング・ミックスの他の要素と同じように、価格もまた製品の

サービスをいかにうまく表現し、サポートするかという視点から設定される必要があります。

### ③ 流通(Place)

流通チャネルとは、製品を消費者の手元に届けるまでの流通経路で、生産者と消費者の間を結ぶ、物質的流通のパイプラインです。流通チャネル戦略とは、製品をどのように売るのがかを考えること、すなわち、流通経路とそのプロセスを自社にとって最適化するための仕組みづくりです。

通常の製品は、メーカー(売り手)→卸売業者(問屋)→小売業者(お店)→消費者(消費者)という経路をたどります。中には、一次卸、二次卸など多数の卸売業者を通して消費者にたどり着く製品もあれば、メーカーから直接消費者に届けられる製品もあります。流通チャネルを設計する際に決めなければならないのは、チャネルの長さ、チャネルの幅、展開エリア、チャネルメンバーです。

「チャネルの長さ」では、顧客までの距離を決めます。販売者から直接消費者に製品を売るダイレクト販売は「0段階」、卸売業者や小売業者などを1回通すと「1段階」と考えます。最近では、インターネット技術の革新により、ダイレクト販売が増えており、チャネルの長さが短縮される傾向にあります。

「チャネルの幅」では、チャネルの各段階で利用する中間業者の数を決めます。1社の卸売業者とだけ契約するのか、複数の卸売業者と契約するのかを考えます。

「展開エリア」では、全国展開か地方限定かなどのように販売エリアの広さを決めます。

「チャネルメンバー」では、どの企業と取引するかを選定基準を明確に持ち、流通チャネルに参加するメンバーを決めます。選定条件としては、企業の安全、得意領域、顧客基盤、取引条件などが挙げられます。

このように、流通チャネルの構築は、多くの場合他社の資源を使うことになるため、さまざまな交渉ごとやお互いのメリットの確認、意識のすり合わせなどが必要で、通常その取り組みは長期にわたります。よって、流通チャネル構築には時間と費用がかかり、安易に変更することが難しくなります。将来起こりうる問題も視野に入れて流通チャネルを設計することが重要です。

# プロモーションの手段

## ④ プロモーション(Promotion)

製品を開発し、価格を決定し、流通チャネルを設定しても、その情報がターゲット顧客に効果的に届けられ、コミュニケーションが成り立たなければ製品は売れません。よって、製品を消費者に買ってもらうためには製品の特徴や自社に関する情報を消費者に伝える活動が必要になります。これがプロモーションです。

### <広告>

メディア経由の不特定多数に向けたプロモーション手法で、情報の伝達は一方通行です。主に、テレビCM、ラジオCM、新聞・雑誌広告、交通広告、野外広告、インターネットのホームページに掲載される広告、ダイレクトメールなどがあります。

### <人的販売>

狭い範囲にしか情報を伝えることができませんが、個々の消費者にデモンストレーションしたり、直接対話することにより双方向のコミュニケーションを行うことができる手法です。製品の使用方法の指導や説得販売があります。

### <販売促進(SP:Sales Promotion)>

短期的なインセンティブを提供することで、製品を促進する手法で、広告と人的販売の中間的な特性があります。試供品(サンプル)の提供、クイズやアンケートによる景品プレゼント、Quoカードやボールペンなどの記念品贈呈、ポイントカード、販売デモンストレーション、各種イベントなど多様なものが含まれます。商品の知名度が低いのでとにかく憶えてもらいたいという場合や、シェアが低いのでとにかく一度使ってもらおうという場合に大規模に行われることが多いです。

### <広報活動(PR:Public relations)>

お金を払わずに、公的メディアを通じて、商業的に意味のあるニュースを配信する手法です。テレビ、新聞、雑誌、インターネットなどにニュースや編集記事として自社の記事や製品の紹介を掲載してもらいます。自社が製品のよさをアピールするのではなく、第三者であるマスコミが伝えてくれるため、広報活動による製品情報は高い信憑性をもっているといえます。

### <口コミ>

口コミとは顧客間のコミュニケーションで、消費者のネットワークで情報が伝達されることを狙って、情報提供を行う手法です。口頭、電話、eメール、ホームページの掲示板などで掲載されます。しかし、自社製品にとっての悪い情報であれば、企業側がその口コミを抑えようとしても思い通りにいかないという厄介な面もあります。

	人的	非人的
有料	人的販売	広告
	販売促進	
無料	PR	
	口コミ	

# AIDMA理論

## ■ AIDMAモデル

AIDMA(アイドマ)の法則とは、Attention(注意)→Interest(関心)→Desire(欲求)→Memory(記憶)→Action(行動)の頭文字を取ったもので、アメリカのローランド・ホールが提唱した「消費行動」の仮説です。ある商品について、消費者がそれを知り、買うという行動に至るまでのプロセスが示された理論のことを指します。

AIDMAモデルは大きく分けて「認知段階」「感情段階」「行動段階」の3つのプロセスに分かれます。例えば、ダイエット食品があるとしましょう。

「認知段階」は、消費者が「このダイエット食品は効果が高い」「このダイエット食品は有名なタレントが使っている」「テレビで特集されていた」などを知る段階です(Attention:注意)。消費者は、その商品について見たり聞いたりする機会が増えると、徐々に興味を惹かれていきます(Interest:関心)。

「感情段階」は、「好きか嫌いか」「使ってみたい」など気持ちを判断する段階です(Desire:欲求)。「好感触だ」「真新しくて気になる」など、そのときの欲求が強ければ強いほどに記憶され、後日買い物に行った時やインターネットでその商品を見つけたときに記憶が甦ります。(Memory:記憶)。

「行動段階」は、実際に行動を起こす、つまり「買う」「使う」という段階です(Action:行動)。

このように、AIDMAモデルを使って、消費者行動のプロセスを段階に分け、その段階に合ったマーケティング戦略を考えることによって、プロモーション手段を最適化することができます。

## ■ 市場の即応性

新しく事業を始める以上、起業家自身は新しい事業機会を発見したと思っているはずですが。新規性の程度は別として、それまではなかった商品・サービスの提供を実現しようとする。少なくともある地域では初めての試みとなるビジネスとなります。

しかし、市場が求める商品・サービスを設計したにも関わらず、なかなか売れないケースも珍しいことではありません。プロモーション活動において、消費者の注意を喚起しながら購買活動に移るまでの時間の長さに着目することが重要です。

「市場の即応性が高い」とは、消費者が商品・サービスを認知してから購買行動を起こすまでの時間が極めて短いということです。逆に消費者が商品・サービスを認知してから購買行動を起こすまでに時間がかかることを「市場の即応性が低い」と言います。

市場の即応性が高い商品・サービスとは、AIDMA理論において、最初のA(Attention:注意)をクリアできれば、I(Interest:興味)、D(Desire:欲求)、M(Memory:記憶)のプロセスを経ることなく、一気に最後のA(Action:行動)にジャンプできるような商品・サービスのことです。

創業間もない企業のプロモーション活動を考えるとき、消費者が商品・サービスの存在を知った後、一足飛びに購買行動まで進むようなものであれば非常に有利になります。これは、最初に投資してからその資金を回収するまでの時間が短いということです。市場の即応性が低いと、ターゲットとなるマーケットに商品・サービスを理解してもらった後に時間がかかってしまうため、赤字に転換するまでの資金繰りに関して、事前に入念な準備が必要となるのです。

例えば、「24時間保育サービス」という事業があります。一般に、自治体に認可された保育園の営業時間は、平日の午前8時から午後8時くらいまでです。しかし、休日や祭日も女性は働き、また看護婦など夜遅くまで働く女性も少なくないので、そのような女性にとっては、認可保育園は使い勝手がよくありません。そのような状況もとで、「24時間サービス」を始めた場合、そのサービスに興味を持たせたり、欲求を喚起させたりする必要はほとんどありません。単に、知ってもらっただけで、潜在顧客はすぐに購買行動を起こしてくれるでしょう。このような場合、市場の即応性が高いと言えます。

# キャズム理論

## ■キャズム理論

創業間もない企業が、新しい商品やサービスを販売したときに、多かれ少なかれ「少しは売れるけれどたくさんはなかなか売れない」という現象が見られます。つまり、マニアマーケットには受け入れられても、大衆マーケットには受け入れられないという状況に陥る可能性があるということです。この2つのマーケット間の差異を市場の断層（キャズム）と呼びます。

例えば、宮城県の酒造メーカーである株式会社一の蔵が1977年に、税金分を品質向上に向けて、特級、1級、2級という級別制度があった時代に、特級クラスの品質の日本酒『無鑑査本醸造辛口』を2級として発売しました。値段が安く、かつ品質が良いのだから、すぐに売れると思っていました。しかし、特級は上品質のお酒、2級は普通のお酒というイメージを強く抱いていた消費者に受け入れられるまでに時間を要したのです。

このような現象を説明しているのが「キャズム理論」です。新しい商品やサービスを受け入れる市場はさまざまで、いくつかの異なるグループによって構成されているとし、よく売れる市場とあまり売れない市場の質的な違いに注目したものです。

キャズム理論では、市場を消費者の購買行動ごとに5つに分類し、「①新しいモノ好きの層」、「②目利きの層」、「③流行に敏感な層」、「④流行後追いする層」、「⑤無関心の層」の5つに分類しています。

「①新しいモノ好きの層」は、新しい商品やサービスが発売されたとき、「とにかく試してみよう！」という人たちです。酒屋に行き、今まで見たこともない瓶が並べられていたらつい買ってしまおうという人たちです。しかし、それは市場全体から見るとごくわずかです。

「②目利きの層」は、『無鑑査本醸造辛口』の例でいうと、発売側の意図を読み、本当に値打ちのあるものを手ごろな価格で販売している酒だと理解し、自分自身の判断で買います。しかし、ここまで理解できる人は限られます。大抵は、“2級”と書いてあったら“普通のお酒”と捉えてしまうのです。

新商品やサービスを出すと、①と②の層までは比較的順調に売れます。この売れ行きで投資金額が回収できれば問題ないものの、一般にはそこまで至りません。問題は③以降の層なのです。

「③流行に敏感な層」は、世の中の新しい動きに敏感ですが、必ずしも自分で目利きはできません。しかし、この層の人たちは自分たちと同じような集団に影響されながら、市場の流れを決定づけます。その流れにのって、「④流行後追いする層」が続きます。

最後の「⑤無関心の層」は、今でもテレビを持っていない人や携帯電話はいらないと宣言しているような人たちのことです。

キャズム理論によると、いかに「③流行に敏感な層」を動かすかがポイントとなります。創業時に投資した金額を回収するためには、マニアだけにマーケットを絞らず、大衆マーケットでの普及を目指す必要があります。そのマーケットに応じた戦略を再構築する必要があります。

# ロングテール

## ■パレートの法則

パレートの法則は別名「80:20の法則」とも言われます。簡単に言えば、上位20%に入る要素が全体の80%の影響をもつ、ということの意味しています。この法則はイタリアの経済学者・社会学者のヴィルフレド・パレートが所得配分の研究を行い、1896年に発表した経験則です。パレートの法則は所得配分だけでなく、自然現象にも当てはまると指摘され、現在では品質管理、在庫管理、売上管理、マーケティングなど、いろいろなところで使用されています。「コアとなる主要なものは全体の約2割しかない」という考え方です。

パレートの法則はさまざまなジャンルにあてはまる原則です。例えば、書店の場合、「ハリー・ポッター」のような売れ筋の本や売上が期待できる新刊は何十冊も平積みされていますが、年に数冊しか売れないような本は次々に返本されて入れ替えられています。コンビニエンスストアでも、限られたスペースで売上を最大化するために、商品は毎週、毎日入れ替えられています。売れたら残す、売れなかつたら入れ替えるという繰り返しによって最適化を図っているのです。ビジネスにおいては、全顧客に等しいサービスを提供するよりも、20%の優良顧客に的を絞って行う方が、売上を伸ばすのに効果的であるということです。

以上のことをグラフにすると資料目次14『「パレートの法則」イメージ図』のようになります。商品別販売数(または売上高)を売れている順に左から右へ並べると、グラフは緩やかな右肩下がりの双曲線になります。左側の上位20%が「売れ筋」商品、右側の下位80%の商品群がいわゆる「死に筋」です。パレートの法則に従えば、効率よく売上を伸ばすためには、売れ筋商品に資源やエネルギーを集中するべきということになります。この場合、下位80%の死に筋のコストは売れ筋の利益によってカバーされることになり、商品の入れ替えの対象になります。

## ■ロングテール現象

「ロングテール」という言葉を聞いたことがあるでしょうか。「ロングテール」という概念は、長い間ビジネスの世界で常識だと考えられてきた80:20の法則の逆を行く考え方で、ネットビジネスのビジネスモデルについての特性を示すものです。従来、「死に筋」と考えられていた商品＝「しっぽ」の売上総額が売れ筋の売上を上回り、無視できない売上貢献があるというわけです。まさにロングテール現象は、「塵も積もれば山」なのです。つまり、少量しか売れない商品でも、その品揃えをもつとごく多種多様にすれば、全部合わせると一定の量になり、結構な売上になるというわけです。

ロングテール論の提唱者は、アメリカのワイヤード誌編集長のクリス・アンダーソン氏です。彼は、アメリカのリアル書店チェーンの「バーンズ・アンド・ノーブル」が持つて

いる在庫はランキング13万位までに入る本だが、アマゾン・コムは全売上の半分以上を13万位以降の本から得ていると発表しました。リアル書店では在庫にさえならない売れない本でも、インターネット上にリスティングする追加コストはほぼゼロなので、アマゾンは130万点もの書籍を取り扱うことができるのです。このことに関して、ミュージアソシエイツ社長であり、『ウェブ進化論』の著者である梅田望夫氏が、新潮社『フォーサイト』のホームページに連載しているコラム「シリコンバレーからの手紙」から引用します。

「本を取り巻く関係者といえば、インターネットが登場するまでは、出版社と流通業者と書店であった。皆、店舗や倉庫や在庫といった大きな固定費を抱えるから、ある程度以上売れる本(グラフの左側)で収益を稼ぎ、ロングテール(延々と続くグラフの右側)の損失をそれで補うという事業モデルで長いことやってきた。

しかしインターネット書店はこの構造を根本から変えてしまったのである。米国のアマゾン・コムの本の売上げの半分以上が、販売部数ランキングの四万位から二百三十万位までのロングテールから上がっているようなのである(外部の研究者による推定)。高さ一ミリ以下で十キロ近く続くグラフ上のロングテールを積分すると、まさに「塵も積もれば山」、売れる本の販売量を凌駕してしまうのだ。リアル書店では在庫を持たない「売れない本」でも、インターネット上にリスティングする追加コストはほぼゼロだから、アマゾンは二百三十万点もの書籍を取り扱うことができる。しかも「売れない本」には価格競争がないから利幅も大きい(米国では新刊書にも値引き競争がある)と良い事づくめになる。これがロングテール現象である。

このロングテール現象は、特にデジタルコンテンツのネット流通において顕著に現れる。三月二日、アップルの「iチューンズ・ミュージックストア(iTMS)」での音楽ダウンロード総数が三億曲を超えたが、アップル関係者によると、取り扱っている百万曲以上の楽曲の中で一回もダウンロードされなかった曲はないらしい。ここでもロングテールは長く連なっており、大ヒット依存のリアル世界とは全く異なる経済原則で事業モデルが成立しはじめている」(2005年)

# インターネット広告(1/2)

## ■インターネット広告

ロングテールに当たる商品を簡単に購入できるようになった背景には、グーグルを始めとした検索エンジン技術とインターネット広告の展開があります。インターネットの利用者が増加するにつれてインターネットの媒体価値が上がり、インターネット広告市場が急拡大したのです。従来、広告の効果というのは不特定多数に「広範囲に」「目立つように」告知することで得られました。インターネットでは、「誰に情報を送ると最も効果的か」というターゲティングができるため、ピンポイントで告知することができます。このメリットを活かすことで高い費用対効果が期待できるのです。

電通『日本の広告費』によれば、インターネット広告費は2006年に3,630億円(前年比129.3%)を記録し、2007年には4,534億円、成長率は24.9%が見込まれています。

電通総研が行った、2007年から2011年までのインターネット広告費の試算によると、2011年にはインターネット広告全体で7,558億円、その内訳として固定ネット広告費が4,009億円、モバイル広告費が1,284億円、検索連動広告が2,265億円となっています。電通総研では、インターネット広告費の総額からモバイル広告費と検索連動広告費を除いた金額を固定ネット広告費としています。

## ■検索連動広告

インターネットを活用したマーケティングの中で、最近注目を集めているものが検索連動広告です。検索連動広告とは、ヤフーやグーグル、MSNなど大手の検索サイトやポータルサイトで検索を行ったときに、その検索キーワードに連動して表示されるテキスト広告です。検索キーワードに関連する広告が表示されて、その下にWebサイトの検索結果が表示されています。キーワード広告、PPC(Pay Per Click)、クリック課金型広告、リスティング広告、P4P(Pay For Performance)など、さまざまな呼び方をされています。

検索連動広告の最大の特徴は課金の仕組みにあります。これまで多くの広告は、広告主が広告の掲載に対して費用を支払うというものでした。つまり、新聞で言うと、「何万部発行している新聞にこのサイズの広告を掲載したらいくら」というようなものです。この場合、その広告が実際にどのくらい見られたかは関係ありません。

しかし、検索連動広告の場合、広告の表示ごとではなく、実際にクリックされて初めて課金されます。広告がクリックされ、広告主のサイトにユーザーを誘導して初めて課金されるという仕組みなのです。よって、費用対効果が高く、1クリック数円から掲載可能なため、中小・ベンチャー企業でも手軽に始めることができます。

検索連動型広告はオークション方式になっています。つまり、金額を入札して、高い値段を付けた人が落札するというやり方です。広告主は、広告を表示させたい

キーワードやフレーズを指定したうえで、その広告がクリックされたときに支払えるクリック単価を入札します。複数の広告主が同じキーワードやフレーズに入札した場合、広告の入札価格の高い順に上から表示されます。検索結果画面の中央上部のスポンサーサイトで言うと、「贅を尽くす大人の隠れ家はせを亭」の入札価格が最も高いということになります。広告の掲載順位については、入札価格以外のクリック率などの要素が考慮されるものもあります。クリック単価はキーワードによっては10円未満に抑えられますが、「レストラン」「テーマパーク」というような誰でも思いつきそうなキーワードで落札して広告を出そうとすると、競争相手が多いため、落札価格はどんどん高騰してしまいます。人気のあるキーワードは1,000円以上にまで高騰しており、掲載順位をめぐる競争は、1円単位の攻防となっているのです。

## ■オーバーチュアスポンサードサーチとグーグルアドワーズ

日本において検索連動広告市場を牽引しているのが、オーバーチュアが提供する「スポンサードサーチ」とグーグルが提供する「アドワーズ広告」です。オーバーチュア「スポンサードサーチ」は、国内最大の検索ポータル「Yahoo! JAPAN」に掲載されることが最大の利点ですが、この他にもパートナーサイトと呼ばれる「MSN」「NIKKEI NET」などのポータルサイトやSNS「mixi」などにも掲載されています。広告の掲載順位は、キーワードごとの入札価格と広告の品質をベースに決定されます。広告の品質は、その広告の過去のパフォーマンス(クリック回数、クリック率等)と、同時に表示される他の広告と比較した場合の予想パフォーマンスにより決定されます。入札価格が同じ場合、品質の高い広告ほど検索結果のページで上位に掲載されるということになります。

一方、グーグルのアドワーズ広告は、グーグル及びグーグルの検索エンジンを使用しているパートナーサイトである「goo」「infoseek」といったポータルサイトにも掲載されます。掲載順位は、入札価格とクオリティスコア(QS)を掛け合わせた数値によって決定されます。QSを構成する要素としては、広告原稿とキーワードとの関連性の高さ、リンク先ページの内容などが含まれますが、その多くはキーワードごとのクリック率に依存しているようです。

# インターネット広告(2/2)

## ■インターネット広告のメリット

### ➤ インタラクティブ性

インターネットはインタラクティブなメディアであり、基本的にユーザーが能動的に目的を持って利用するメディアです。目的に合った広告を掲載することができれば効果は高くなります。インターネット広告はユーザーの興味を喚起できればクリックされ、リンク先のページは広告主が自由に編集でき、広告では伝えきれない詳細な情報を伝えることができます。インターネットが普及した現在では、インターネット広告のリーチ(ある特定のWebサイトについて一定期間内にどれだけの人が閲覧したかを値で示したものである)はマス4媒体に引けをとりません。むしろ、マス4媒体が困えないターゲットにさえアプローチすることができます。インターネット広告から各ページにアクセスし、商品の詳細情報を調べたり、クリックするだけで注文することもできます。このように、インターネット広告はユーザーの興味を喚起できれば、次のアクションに誘導しやすく、ユーザーの能動性を利用できるのです。

### ➤ 高度なターゲティング

ユーザーの趣味・趣向を特定しやすいこともインターネット広告のメリットです。例えば、Webページ内にバナー広告を掲載する場合、Webページのターゲットを把握した上で広告を掲載することができます。さらに、利用者の属性を判別できる会員制のWebサイトであれば、その属性に応じたターゲティングができます。また、同じWebページの同じ広告枠でも、ターゲットがインターネットを利用する時間帯や購買のタイミングに合わせた時間帯を狙って配信することも可能です。このように、インターネット広告はマス4媒体に比べて高い費用対効果が期待できます。

### ➤ 効果測定

従来の広告では、広告に対してどのくらいの人が入念に買ったのかを測定することが困難でした。しかし、インターネット広告では、何回表示され、何回クリックされ、そのうち何件購入に結びついたということを測定することができます。広告効果を把握することによって、広告戦略を見直し、途中で修正することも大きなメリットです。

# インターネットマーケティング(1/2)

## ■SEM

「SEM」とは、Search Engine Marketingの略で、「検索エンジンマーケティング」と呼ばれています。検索エンジンを事業展開のためのツールとして活用しようという試みで、検索エンジンから自社のサイトへ訪れるユーザーを増やすためのマーケティング手法のことで、

SEMは検索エンジンを広告媒体の1つと捉え、検索エンジンを通じて消費者に商品やサービスの購入の誘発を図るものです。SEMを実行するための代表的な方法は、検索連動広告などによる広告掲載やSEO(Search Engine Optimization: 検索エンジン最適化)などがあります。

検索連動広告とは、検索エンジンの検索結果ページに有料でテキスト広告を表示するというものです。グーグルのアドワーズ広告や、オーバーチュアのスポンサーサーチが有名です。SEOについては後述します。

ユーザーの検索行動は何らかの目的に基づいており、全てのキーワードには必ず意志や動機が込められています。企業は自らに関連するキーワードを特定し、自社のWebサイトに誘導したり、商品やサービスの利用してもらうように集客を図ることが重要です。

SEMの成功はキーワードの選定にかかっていますが、検索サイトでは毎日億単位でさまざまなキーワードが打ち込まれており、効果的なキーワードを選ぶのは困難になっています。検索キーワードもロングテール化しているのです。例えば、「旅行」という検索回数が多いキーワードを選択しても広告がユーザーまで届く確率は少ないです。しかし、「沖縄本島・石垣島ツアー」のような、検索回数は少なくても見込み客と判定可能な細かいキーワードを幅広くカバーすることで十分な数のユーザーを誘導できます。

ロングテールにあたるキーワードは、検索連動広告でもクリックあたりの単価は低く、費用対効果を高くすることができます。キーワードの選定を慎重に行うことはSEMを実践するうえで重要なことです。

## ■SEO

「SEO」とは、Search Engine Optimizationの略で、「検索エンジン最適化」と呼ばれています。検索エンジンの検索結果の上位に掲載させる技術のことです。検索エンジンは登録されているWebページをキーワードに応じて表示しますが、その際の表示順位はそれぞれの検索エンジンが独自の法則に従って決定しています。この順位が上にある方が検索エンジン利用者の目につきやすく、訪問者も増えるため、

企業などでは検索順位を上げるために様々な試みを行なう場合があります。そのさまざまな技術や手法を総称してSEOといいます。

検索エンジンでキーワードを検索すると、検索結果には膨大な数のWebページがヒットします。しかし、何千件、何万件とヒットする全てを見ることはほぼ不可能なことです。実際に、検索エンジン利用者の70%は検索結果の2ページ目までしか見ていません(2002年 International Science News 調査)。つまり、自社のWebサイトを見てもらうためには、検索結果の2ページ目以内に表示されている必要があります。

現在、検索サイトには多くのインターネットユーザーは検索エンジンから「キーワード」を打ち込み、自分の欲しい情報を探します。検索エンジンに打ち込む「キーワード」はユーザーの関心そのものですから、新聞や雑誌の広告よりは遙かに購買や申し込みのニーズのある顧客として考えられます。ターゲットとなる消費者を引きつけ、呼び込むためにはその「キーワード」に適したサイトを作り、検索サイトでより上位に表示されることが必要なのです。

SEOが目目されるもう1つの理由には、費用対効果が高いことが挙げられます。従来の紙媒体の広告をはじめ、インターネット上のバナー広告やメール広告などは掲載期間が終了すれば集客もストップしてしまいます。しかし、検索エンジンに掲載期間はなく、SEOによる上位表示で長期的に安定した集客が可能になります。また、広告ではないのでクリックに対して課金されることもありません。長期的に見れば、費用対効果に優れた集客を得ることができます。

以上のような理由でSEOはターゲット顧客を効率よくWebサイトへ誘導できるマーケティングツールとして注目されています。しかし、検索エンジンの上位に掲載されるだけでは意味がありません。例えば、悪質なスパム行為で上位に掲載されたとしても、いずれは順位が落ちることになります。上位に掲載し続けられたとしても、ユーザーにWebサイトを見てもらうだけでは意味がありません。Webサイト自体に魅力がなければユーザーはすぐに他のWebサイトに移ってしまうでしょう。つまり、本来の目的である契約、購買、申し込み、問い合わせなど、商品やサービスに結びつかなければ上位に掲載されても意味がないのです。SEOだけではマーケティングツールとしての意味はなく、実際に利益に結びついて初めてSEOの価値があると言えるでしょう。

## ■インターネット広告との組み合わせ

注目を集めているSEM/SEOですが、インターネットマーケティングをこれだけに依存すればいいというわけではありません。検索結果の上位に表示しても、Webサイト

# インターネットマーケティング(2/2)

へのリンクのクリック率は企業の認知度やブランド力に依存する場合は多いです。例えばオンライン書籍サイトは数多くありますが、基本的にはどの書店で購入しても同じ品質の商品が手に入る中で、ブランド力のある「Amazon.co.jp」という文字が入ったリンクをクリックしてしまいがちです。こうしたブランドの構築や認知度アップのためには、他のインターネット広告と組み合わせることが必要です。

## ■アフィリエイト

アフィリエイト(affiliate)という言葉は訳すと「提携する」「加盟する」という意味を持ちます。アフィリエイトとは、商品やサービスを販売しているECサイト(広告主)とホームページを運営している個人や企業のWebサイトが、リンクを通して業務提携することを意味します。

アフィリエイトは成果報酬型と呼ばれることが多く、成果が発生して初めて広告掲載料が支払われるという仕組みです。この場合の成果とは、広告表示やクリックではなく、あくまでも顧客獲得を意味します。Webサイトやメールマガジンなどが企業サイトへリンクを張り、閲覧者がそのリンクを経由して会員登録したり商品を購入したりすると、リンク元のWebサイトの主催者に報酬が支払われるというわけです。つまり、顧客を獲得できない広告掲載には1円もコストがかからないのです。

アフィリエイトは決して新しい広告手法ではありません。以前から知られてはいたのですが、あくまでも広告を補完するものとしてしか見なされませんでした。理由は、アフィリエイトサイトを組織化して稼働するまでに数ヶ月かかったり、ブログではない個人のホームページが中心だったので、リーチが限られていたためです。アフィリエイトのネットワークは“知人”レベルの枠を超えませんでした。

しかし、2004年に入り、ブログを中心としたCGMの登場で一気に注目され始めました。ブログとの組み合わせによって、アフィリエイトは単なる補完ツールではなくなったのです。ブログでアフィリエイトを活用する個人サイトによって、多くの人が検索エンジンを通じてその個人サイトにたどり着き、そこで紹介されている商品やサービスにつながる仕組みができました。それまでは、広いリーチを期待できたのはポータルサイトだけでしたが、検索エンジンとの相性によってCGMもリーチを広げることができるようになったのです。広告主の企業にとっては、潜在的に商品に関心を持つ層に容易に到達できるというメリットがあります。

# Memo

---

# Memo

---

# Memo

---

# 第7章

## ベンチャーのマーケティング

## 第7章

# ベンチャーのマーケティング < レジューメ >

### 概要

- ICTを活用することによって可能となった新しいビジネスモデルを学ぶ
- ネットビジネスにおけるマーケティング戦略を考える際に重要な視点を学ぶ

### ねらい

- 各事例のマーケティング戦略を理解し、ビジネスを成功させるために必要な視点を考える

### 学習内容

1. ネットビジネスにおけるマーケティング事例  
～マーケティング戦略における新規性を理解する～
  - ・ 3社のマーケティング戦略を理解しよう
    - － ネットリサーチ(株式会社マクロミル)
    - － 『ぐるなび』(株式会社ぐるなび)
    - － 『@cosme』(株式会社アイスタイル)
  - ・ 事例から、ベンチャーのマーケティングにおいて重要なポイントを整理しよう

資料目次

1. ネットリサーチという市場の開拓(株式会社マクロミル)
2. 市場調査の価格破壊と時間破壊(株式会社マクロミル)
3. 市場でナンバーワンになるための戦略(株式会社マクロミル)
4. ICT産業への参入タイミングの研究(株式会社ぐるなび)
5. 飲食店のセールスプロモーション革新(株式会社ぐるなび)
6. 消費者中心の市場の形成(株式会社アイスタイル)
7. クチコミDBを中心に据えた事業モデル(株式会社アイスタイル)
8. ネットビジネスにおける誤解

# 1 ネットリサーチという市場の開拓(株式会社マクロミル)

- マクロミルの創業者である杉本氏は、インターネットによるマーケティング・リサーチにより、新しい市場を開拓しました。

## 創業者 杉本哲哉氏の略歴

- 1992年、早稲田大学を卒業し、(株)リクルート入社
- インターネットを活用した市場調査「ネットリサーチ」を考案
- 2000年、(株)マクロミルを設立、代表取締役社長に就任
- 2004年1月、東証マザーズ上場
- 2005年4月、東証一部上場
- ネットリサーチ分野ではナンバー1企業

## 起業のきっかけ

### ①リクルート時代に感じた、調査ユーザーとしての不満

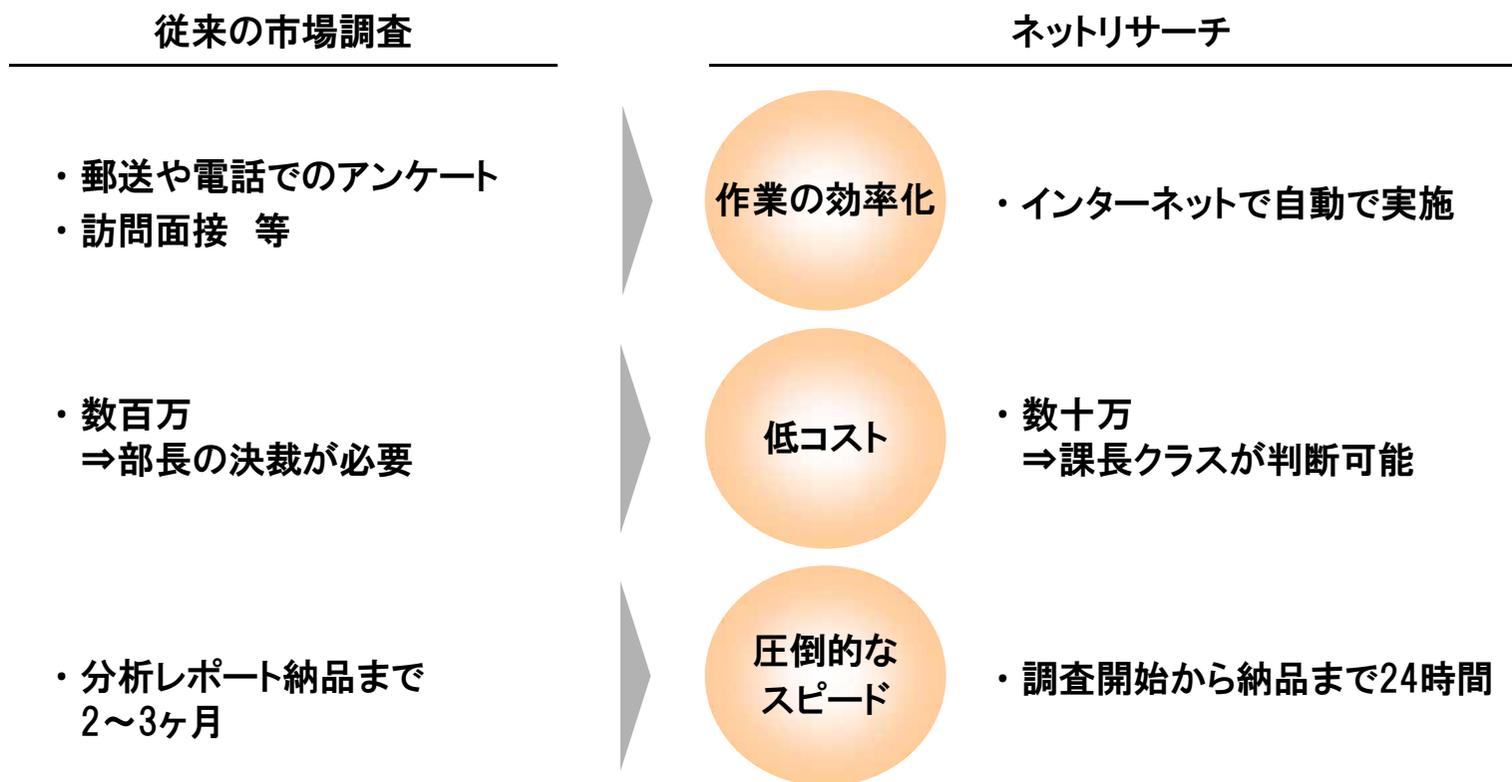
- ・リクルートで新規事業開発を担当
- ・ビジネスに有効な情報を得ようと市場調査をするが、手間・お金・時間がかかることに不満を持つ
- ・もっと簡単に、安く、早くしてくれる会社を探すが見当たらず…

### ②インターネットの普及を予想

- ・杉本氏は、インターネットを使ったら、「もっと簡単に、安く、早く」市場調査ができるかもしれないと考える
- ・事業化を悩んでいた1999年頃は、インターネットの世帯普及率が1割程度の時代
- ・爆発的なインターネットの浸透を見込んで、ネットリサーチの事業化に踏み切る

## 2 市場調査の価格破壊と時間破壊 (株式会社マクロミル)

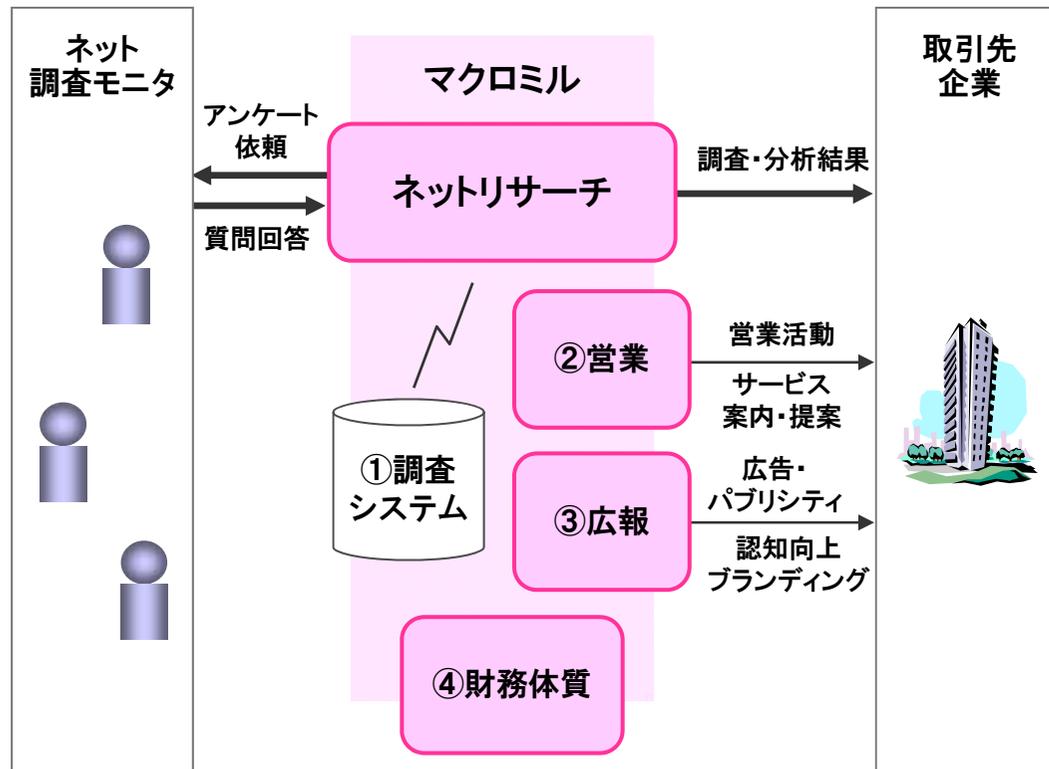
- マクロミルは、ネットリサーチの事業化によって、従来の市場調査に比べて10分の1への価格破壊と「24時間で結果を納品する」という圧倒的な時間短縮を実現しました。



### 3 市場でナンバーワンになるための戦略(株式会社マクロミル)

- 前例のない新しいビジネスでは、狙うターゲットに「それを使っていないと変だ」と思わせる程の圧倒的な地位を築くことが重要です(杉本哲哉氏)。

マクロミルのビジネスモデル



戦略

- ① システム**
  - ・ ITの活用により、スピードとコスト面で圧倒的な付加価値を創造する
  - ・ IT化の立ち遅れた業界にITによるイノベーションを巻き起こす
- ② 営業**
  - ・ 積極的にサービス案内をする
  - ・ 顧客の課題を発見し、解決策を積極的に提案する
  - ・ 顧客の感動を呼ぶサービスやシステムを徹底的に提供する
  - ・ 価格を明朗にすることにより、利便性を向上させる
- ③ 広報**
  - ・ ブランドイメージ(信頼できる・・・、気軽に相談できる・・・等)の向上に積極的な施策を打つ(タレント、サイト、ノベルティなどの独自展開)
  - ・ 独自の調査結果をパブリシティに活用する
- ④ 財務**
  - ・ 業務のシステム化・機械化により高収益体制を築く
  - ・ 設立当初より売上高経常利益率30%を目指して、財務体質を管理する

## 4 ICT産業への参入タイミングの研究(株式会社ぐるなび)

- ぐるなびの創業者である滝氏は、広告会社を経営しながらICT産業への参入を研究し、インターネット登場を契機にグルメ情報検索サイト『ぐるなび』を開設しました。

### 創業者 滝久雄氏の略歴

- 1963年、東京工業大学を卒業し、三菱金属(現・三菱マテリアル)に入社
- 1975年、(株)NKB(交通広告代理店)代表取締役専務に就任
- 1996年、飲食店検索サイト『ぐるなび』を開設
- 2000年、『ぐるなび』の事業を独立させ、(株)ぐるなびの代表取締役社長に就任
- 2005年、ヘラクレスに上場
- 飲食関連インターネット検索サービス最大手

### 起業のきっかけ

#### ①通信回線の自由化を狙った悪戦苦闘の日々

- ・『ぐるなび』開設の30年前から、新しい情報伝達メディアの開発を考えていた
- ・通信回線の自由化<sup>\*1</sup>まで待つ必要があると知り、投資余力をつけるべく、NKB<sup>\*2</sup>事業に注力する
- ・通信回線自由化後10年間、約50億円の投資開発を行うが映像送信コストが高いという壁があった…

#### ②インターネットの登場

- ・投資開発を撤退しようか考えていたときにインターネットと出会い、「情報系の産業革命」が起こると確信した
- ・インターネットにより情報送信コストが2桁下がること確信した
- ・当時、東京に飲食店が10万店ありながら、1冊の電話帳には2500店しか掲載されていない状況に目をつけ、飲食店は毎日の集客に役立つ低コストのメディアを持っていないことを知った

\*1 当時、コンピュータと端末機器、またはコンピュータ同士で情報をやり取りするために用いられる通信回線は日本電電公社(現・NTT)と鉄道によって独占されていたため、民間企業がコンピュータを使ったビジネスを自由に行うことはできなかったが、通信回線自由化によってそれが可能となった。

\*2 交通広告(例:電車内の中吊り広告、駅構内のポスター、線路脇の看板など)専門の広告代理店として、各広告の制作や新媒體の開発を行っていた。

# 5 飲食店のセールスプロモーション革新(株式会社ぐるなび)

『ぐるなびのビジネスモデル』と『ぐるなびの強み』(ぐるなび社IRページより)



## 飲食店とユーザーとの共創

- ・ 総掲載店舗数50万店(このうち6.2万店が詳細情報掲載店舗)
- ・ 飲食店自らが情報発信する仕組み(加盟店管理画面)
- ・ 577万人(2008年2月現在)のぐるなび会員のうち、ぐるなびエディター<sup>\*3</sup>が発信する情報やユーザーが投稿するクチコミ情報により、常に新しい情報が提供されている
- ・ ぐるなび『こちら秘書室!』<sup>\*4</sup>、『スーパーらくらく幹事さん』、『バリュープラン』、『特集』など豊富なコンテンツを提供し続けている

<sup>\*3</sup> ぐるなびが企画する様々な食に関するレセプションやイベントに参加した様子や、広く自身が体験した食に関連する情報をぐるなびを通して発信しているぐるなび会員。

<sup>\*4</sup> 全国の優良企業の秘書または秘書業務に携わっているユーザーが接待・会食に役立つ飲食店を検索したり、秘書同士の情報交換を行うコンテンツ。

## 6 消費者中心の市場の形成 (株式会社アイスタイル)

- 創業者である吉松氏は、「消費者中心の市場」を掲げ、化粧品業界で初の試みとなる化粧品のクチコミサイト『@cosme(アットコスメ)』を開設しました。

### 創業者 吉松徹郎氏の略歴

- 1996年、東京理科大学を卒業、アンダーセンコンサルティング(現・アクセンチュア)に入社
- 1999年、クチコミデータベースを活用したサービスを提供する(株)アイスタイルを設立、CEOに就任
- EC事業、リテール事業、リサーチ・コンサルティングサービス、さらに広告サービスを提供するグループ会社を持ち、アイスタイルグループ全体で「消費者」と「メーカー」、「小売店」すべてにサービスを提供し、「消費者中心の市場」形成を目指している。

### 起業のきっかけ

#### ①インターネットはすでに身近に

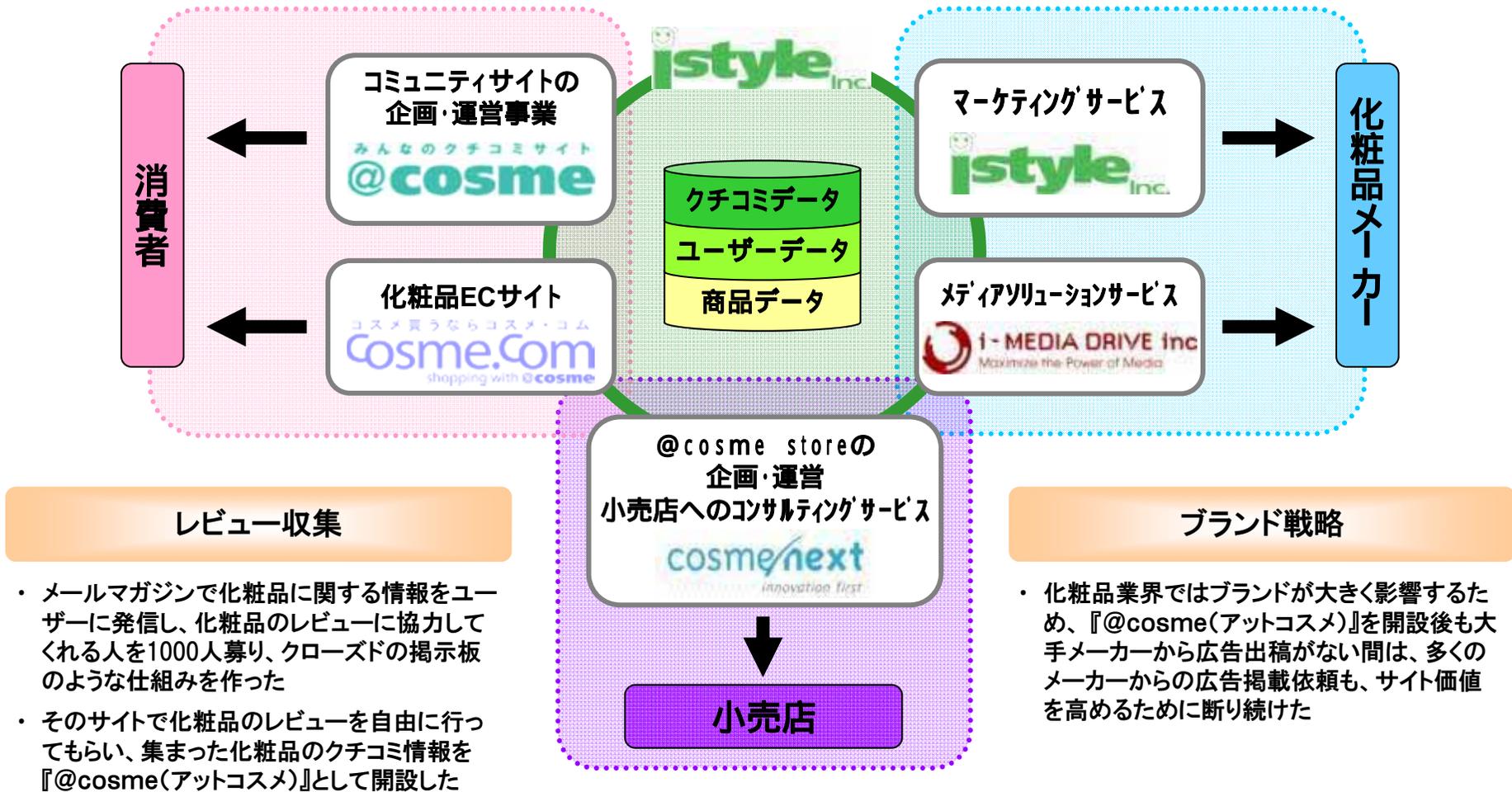
- ・ 社会人としてスタートした1996年は、「ウィンドウズ95」が発売された直後
- ・ インターネットを生活の中に取り入れるのに抵抗のない世代

#### ②インターネットの普及を確信

- ・ 当時インターネット人口は10人に1人(そのうち女性の利用者は10%未満)だが、インターネットの普及を確信
- ・ インターネットというインフラを生活基盤でとらえる会社はないのか？
- ・ 差別化の必要性を感じ、マーケティング費用比率が高く、成熟した市場である「化粧品」業界に特化

# 7 クチコミDBを中心に据えた事業モデル(株式会社アイスタイル)

- アイスタイルは、化粧品クチコミサイト『@cosme(アットコスメ)』に蓄積された化粧品のクチコミ情報を分析し、メーカーに提供したり、強みとして、関連する企業にコンサルティングサービスを提供しています。
- 『@cosme(アットコスメ)』はいち早く化粧品業界における情報基盤のサイトとしての知名度と信頼を獲得し、その規模において、他社は類似するサイトを作成しにくくなっています。



# 8 ネットビジネスにおける誤解

- ネットビジネスにおいても、そのビジネスに見合った十分な資金力と地道な営業が成功要因となることは通常のリアルビジネスを立ち上げるときとまったく変わりません。

	資金	営業
?	ICT系なら少ない資金でも簡単にビジネスを始められるか？	インターネットが窓口ならお客さんは集まってくるか？
マクロミル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ メジャー感を作るために営業、広報、財務戦略を組み立てる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広告、パブリシティ、営業を組み合わせる</li> </ul>
ぐるなび	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 10年間で50億円を投資</li> <li>・ 母体企業からの支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ まず、月3,000円の囲い込み営業で数を増やす(大半の営業マンが退社)</li> <li>・ 次に、月10万円の提案型営業へ転換、老舗店舗へアプローチ</li> </ul>
@cosme	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大手の協力を得るために有限会社の段階でベンチャーキャピタルから資金調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業界ナンバー1である資生堂の参加を得るまで、他社からのサイト広告を断り続けた</li> </ul>
!!	ICT企業でも十分な資金が必要	パソコンの操作だけではなく、地道な営業努力も必要

# Memo

---

# 解説編

# マクロミルの戦略

## ■起業の経緯(第1章より再掲)

杉本氏は、1992年に大学を卒業後、株式会社リクルートに就職した。杉本氏は、同社へ「自らが新しい事業を創り出す人間になりたい」という思いをもって入社し、まず営業を経験、会社の最前線で売上を上げるための苦労と営業ノウハウを知る。次に、企業における資金の調達、売上の分配や運用の仕組みを知る必要があると考え財務部を経験している。その後、新規事業開発室に異動し、同社における既存ビジネスのリニューアルや新規事業の立ち上げを担当することになる。杉本氏が新規事業開発室に携わった1995年以降はマイクロソフト社のWindows95の発表等により、多くのPCがネットワークに接続され始め、インターネットの社会への浸透が本格的に進んでいった時期でもあり、同社においてもこういった時代の流れに沿ってインターネットを活用したビジネスの開発がいくつも行われた。杉本氏は、こういったビジネス開発に携わるにあたって、市場調査を行う機会があり、マーケット把握のための調査を、既存の市場調査会社に依頼することがあった。

しかしながら、当時の市場調査は、郵送や電話でアンケートを実施するなどの方法であり、コストは数百万円かかってしまうことに加えて、調査期間も数ヶ月を要するという状況であった。新規事業の開発という立場で、スピーディな意思決定が求められていた(例えば、インターネットの世界では、今日変更したサイトのデザインの評価は、数日で知り、改善が必要なすぐにも改善したい、そのぐらいスピードが重要であると考えていた)のに、市場調査に時間が掛かりすぎ、その結果が出るのを待っている間に市場ニーズが変わってしまう。杉本氏は、そのような市場調査の状況に対して不満を感じ、もっと早くもっと安く、必要なデータを簡単にリサーチしてくれる会社はないものかと探していたが、結局、見つからなかった。であるならば、自らその事業を創ろうと杉本氏は思い立ち、「インターネットを活用すれば、もっと市場調査を手軽で、スピーディなサービスにできる」と考え始めた。

杉本氏がインターネットを活用した市場調査を構想した1999年頃は日本国内におけるインターネット利用人口は約1500万人とまだインターネットの普及率は低く、利用者はIT技術者や情報感度の高い方に限られているといわれていた。しかし、これからは誰もがインターネットに繋がっていく時代がくると考え、2000年1月に株式会社マクロミル(創業当時の商号は「株式会社マクロミル・ドット・コム」)を設立した。

マクロミルは、調査に必要な工程を徹底的にシステム化し、一気通貫で市場調査を自動処理する「自動インターネットリサーチシステム(AIRs)」を独自開発し、このシステムにより、24時間以内に調査結果の納品、コストは5万円から、という迅速で低価格な「ネットリサーチ」を実現させた。

## ■ネットリサーチ市場でナンバーワンになるための戦略

しかし、設立当時は、「オートマティック・インターネット・リサーチ・システム」として立ち上げた基幹システムへの注目はほとんどありませんでした。日経新聞に記事として掲載されたにも関わらず、全く反応がなかったことから、杉本氏はまずネットリサーチに注目してもらう必要があると感じたのです。

そこで、マクロミルは広告代理店など市場調査を必要としている企業に対して積極的に営業をしていきました。杉本氏はリクルート時代の経験から多くの調査会社を知っていましたが、調査会社から営業を受けたことは一度もなく、調査の依頼がクライアントからやって来るのを待っているだけというのが創業当時の調査業界の主流でした。つまり、調査会社から営業をするというだけでも新しいことだったのです。

また、マクロミルは広告を積極的に展開しました。当時タレントを使った広告を展開する調査会社がない中で、大胆にタレントを起用したのです。さらに、調査データをパブリシティーに利用しました。もしパブリシティーに取り上げてもらうために調査をしていると見なされた場合、企業からの信頼を失ってしまうというリスクを伴いながらも、調査データをパブリシティーとして有効活用したのです。例えば、「消費者は夏休みにどこへ行くか」という、興味深い調査結果がメディアに取り上げられると、お金をかけずに会社名をメディアに露出していくことに気がしました。

さらにマクロミルは、財務体質においても当時の調査会社の常識を打ち破りました。創業当時、調査会社の利益率は売上高経常利益率で3~7%程度といわれていましたが、杉本氏は「これでは働くモチベーションが上がらない」と考え、経常利益30%を目指したのです。この目標数値は、リクルートに倣って設定したそうです。100万円のもの売って、3万円の利益ではなく、30万円の利益を獲得しようと財務体質を組み立てました。

ICTベンチャーは敷居が低く、簡単に始められるという風潮の中、杉本氏はICTベンチャーであってもオーソドックスな営業や広告展開、事業が軌道に乗るまでの資金繰りなど、どんなビジネスにおいても重要な経営の視点を持つことが大切だと考えていました。

# 『ぐるなび』の戦略

## ■起業の経緯

ぐるなびの創業者であり、現・取締役会長の滝久雄氏は、広告会社を経営しながら、ICT産業への参入を研究し、2000年に株式会社ぐるなびを分社独立させました。ベンチャーの経営者という、一般的に若いというイメージがあるかもしれませんが、ぐるなびを独立させたとき、滝氏はちょうど60歳でした。

滝氏は1963年に大学を卒業し、三菱金属(現・三菱マテリアル)に入社しましたが、起業の夢を捨てきれずに4年で退社しました。この頃から滝氏はマス4媒体に比肩する新しい情報伝達メディアの創造を目指していましたが、当時、通信回線は日本電電公社(現・NTT)と鉄道が独占していたため、民間企業が通信回線上でコンピュータを使ったビジネスを自由に行うことはできなかったのです。そのため、通信回線の自由化まで待ち、それまでは投資のための資金を貯めようと滝氏は考え、ぐるなびの母体となったNKBの事業の柱である交通広告に注力しました。

いよいよ1986年、通信回線が自由化となります。以後、滝氏はコンピュータ端末を使ったメディアの開発に取り組み、10年間で約50億円もの投資を行います。しかし、映像送信コストなどの問題からなかなかうまくいかず、撤退しようと悩んでいたときにインターネットが登場しました。インターネットや、当時一般でも使われるようになってきつつあったデジタルカメラによって、滝氏はそれまでよりも格段に安く映像をリアルタイムに送受信できると考えました。

そこで、滝氏が狙いを定めたのは「飲食店」です。当時、東京には飲食店が10万店ありながら、1冊の電話帳には2500店しか掲載されていませんでした。滝氏は、この状態を、飲食店は毎日の集客に役立つ低コストのメディアを持っていないのと同じだと考えました。そして、情報を発信する低コストのメディアがあれば、飲食店もそのメディアを利用するはずだという仮説を立て、飲食店の検索サイト『ぐるなび』を開設しました。

『ぐるなび』を開設した1996年当時、ネットビジネスは確立されていたわけではありませんが、業界のパイオニアだったことが功を奏して多くのメディアが『ぐるなび』を取り上げた結果、徐々にユーザーに『ぐるなび』が浸透し、飲食店に行く前に『ぐるなび』を見るというライフスタイルが定着し始めました。こうした結果、飲食店の集客に影響するメディアにまで『ぐるなび』は成長しました。また、良い立地を確保することが飲食店経営の必須要素といわれていた外食産業において、必ずしも立地に依存しない店舗展開を実現する一翼を担うといった効果も『ぐるなび』はもたらしたのです。

## ■『ぐるなび』のビジネスモデル

『ぐるなび』は、今や日本最大級のグルメ情報検索サイトです。ぐるなびに加盟する多くの飲食店自身が加盟店管理画面というコンテンツ編集ツールを使って、お店の雰囲気やメニュー、期間限定のスペシャルサービスなどを更新し続けています。このためユーザーは、飲食店が発信する最新の情報をもとに『ぐるなび』で行きたいお店を選び、実際に行ってみた感想やお店の評価などのクチコミ情報を書き込める仕組みになっています。他のユーザーがお店を選ぶ際の参考にし、さらに情報を追加していくことで、サイトの価値が高まっていくのです。また、クチコミ情報をもとに飲食店はサービスを改善することも可能です。このように、『ぐるなび』というサイトは、飲食店自身が発信する情報と、ユーザーが発信する情報の両輪から日々更新されている仕組みによって、飲食店とユーザーの双方にメリットをもたらしています。また、『ぐるなび』上に記録され続ける、膨大なアクセスログも常にサービスを改善するために必要不可欠な資産となっているのです。

しかし、サイト開設当初は、多くの飲食店がぐるなびへの加盟に前向きなわけではありませんでした。現在のような加盟飲食店との間に信頼関係を構築するために、サイト開設当初は、『ぐるなび』への加盟意識を飲食店にもってもらうために有料としつつも他社が参入できないような価格設定(月3000円という安い登録料)でまず数を集めるという囲い込み営業から始めました。加盟飲食店を集めないことにはユーザー利用されるサイトにならないからです。そして、ある程度加盟店が増えると着実にユーザーも増加し、加盟飲食店が『ぐるなび』の効果を実感するようになりました。この段階でぐるなびは、第2の営業体制として、加盟飲食店の販促代理人として機能する営業スタイル(AE型営業)に切り替えていったのです。この過程でぐるなびは加盟店との間に強固な信頼関係を構築しつつ、ぐるなびが提供する販促商品を大幅に増加していきました。この結果、ぐるなびの収益が上昇していきました。

このように、ネットビジネスだからといってコンピューターとネットワークさえあれば簡単に顧客を集められるというわけではなく、顧客との人的関係を構築・維持する地道な営業努力が重要なのです。

# アイスタイルの戦略

## ■起業の経緯

創業者である吉松徹郎氏は、1999年に(株)アイスタイルという会社を設立しました。アイスタイルは、化粧品のクチコミ情報サイト『@cosme(アットコスメ)』に集まるクチコミデータを事業の中心として、化粧品業界に特化したさまざまなサービスを展開しています。

吉松氏が就職したのは1996年で、ウィンドウズ95が発売された翌年。世間では、まだインターネットが身近ではなくても、インターネットに対して抵抗のない世代です。アンダーセンコンサルティング(現・アクセンチュア)に入社するも、インターネットというインフラを活かしたビジネスについてはできないだろうかと考えており、起業に至りました。

では、なぜ化粧品に注目したのでしょうか。きっかけは、@cosme主宰である山田メユミ氏が、趣味で始めた化粧品についてのメールマガジンだったのです。配信前に登録読者が500~600人集まり、配信し始めると読者は1000人以上になりました。すると、メールマガジンに対して思いもよらなかったほどの返信が寄せられたのです。当時化粧品メーカーに勤務していた山田氏は、読者からの化粧品に対するさまざまな意見・感想の価値を感じました。メーカーが商品についての意見を集めるには、アンケートに回答していただくか、お試し会などのイベントに参加してもらうか。商品を実際に使用した上での、偽りのない意見を集めたら何か価値を生むのではないかという可能性を感じたのです。

化粧品業界のように、すでに成熟産業となっていると、広告費を上げても売上は伸びにくくなります。吉松氏は、そのような状況では費用対効果の高い媒体に注目が集まると考えました。インターネットが登場したときに広告代理事業が適しているのは、市場規模が大きくかつ宣伝費が大きい化粧品業界だと思ったのです。当時のインターネット人口は10人に1人で、そのうち女性の利用者は10%にも満たない状況でしたが、吉松氏はインターネットがどの世代にも、女性にも広がっていくという確信があり、普及したときに生き残るのは差別化できるものを持つビジネスモデルであると考えました。

こうして、メールマガジンを配信し始めてから1年もしないうちに『@cosme』の開設に至りました。

## ■『@cosme』のビジネスモデル

今でこそ、レビューサイトはめずらしくないですが、アイスタイルが設立された当初、メーカーからはなかなか理解されないものでした。

化粧品情報がないと、ユーザーはクチコミが書けないため、当時、商品情報をもらいにメーカーをまわっても、ネットで商品の悪口を書かれるのではないかと警戒していたメーカーが多数ありました。

そのため、@cosme開設前にメールマガジンでレビューに協力してくれる人を募り、『@cosme』を開設時には、すでに多くのクチコミがあるという状態にすることで、メーカーや他のユーザーの信頼を獲得したのです。

『@cosme』では、登録した会員が実際に化粧品を使用した上での個人の感想を「クチコミ」として容易に情報発信できる仕組みを提供しており、クチコミ情報をデータベースとして蓄積し、一般のユーザーが自由に閲覧できるようになっています。他のユーザーが投稿する情報に共感を覚えたり、化粧品購入の際の参考にしたりすることによって、メーカー主導ではない『市場での評価情報』を取得することが可能になっているのです。

現在、『@cosme』は、化粧品業界において初の試みとなる化粧品情報専門ポータルサイトとなり、業界のインフラとして地位を確立しました。

例えば、『Yahoo! BEAUTY』の化粧品クチコミ情報は、『@cosme』が提供しているものです。そして、『Yahoo! BEAUTY』に投稿されたクチコミは『@cosme』のデータベースに蓄積されるようになっています。

# 第 8 章

## ビジネスモデル

## 第 8 章

# ビジネスモデル < レジューメ >

### 概要

- ビジネスモデルとは何かを学ぶ
- ビジネスモデルに必要な3要素の関係を理解する

### ねらい

- ビジネスモデルを見て収益構造を理解できる
- 有名なICTベンチャーのビジネスモデルを描くことができる

### 学習内容

1. ビジネスモデルとは  
～ビジネスモデルを考える方法を身につける～
  - ・ ビジネスモデルの見方を理解しよう
  - ・ ビジネスモデルの構成要素(「プレイヤー」「モノ」「カネ」)の流れを理解しよう
2. ビジネスモデルの事例  
～各社のビジネスモデルの優位性を理解する～
  - ① 『楽天市場』(楽天株式会社)
  - ② 『セブンアンドワイ』(セブンアンドワイ株式会社)
  - ③ インターネットメディア事業、インターネット広告代理事業(株式会社サイバーエージェント)
  - ④ 『iTunes Store』(アップル社)
  - ⑤ 『ちびギョザ』(株式会社ネットプライス)
  - ⑥ 『モバゲータウン』(株式会社ディー・エヌ・エー)
  - ⑦ 『一休.com』(株式会社一休)
  - ⑧ 『出前館』(夢の街創造委員会株式会社)

### 資料目次

1. ビジネスモデルとは
2. ビジネスモデル図
3. eコマースを利用したビジネスモデルの例(1/2)
4. eコマースを利用したビジネスモデルの例(2/2)
5. ビジネスモデル事例① 『楽天市場』(楽天株式会社)
6. ビジネスモデル事例② 『セブンアンドワイ』(セブンアンドワイ株式会社)
7. ビジネスモデル事例③ インターネットメディア事業、インターネット広告代理事業(株式会社サイバーエージェント)
8. ビジネスモデル事例④ 『iTunes Store』(アップル社)
9. ビジネスモデル事例⑤ 『ちびギョーザ』(株式会社ネットプライス)
10. ビジネスモデル事例⑥ 『モバゲータウン』(株式会社ディー・エヌ・エー)
11. ビジネスモデル事例⑦ 『一休.com』(株式会社一休)
12. ビジネスモデル事例⑧ 『出前館』(夢の街創造委員会株式会社)

# 1 ビジネスモデルとは

- ビジネスモデルとは「お金を儲ける仕組み」のことで、「どうやって儲けているか？」をモデルで示します。
- ビジネスモデルに必要な要素は「プレーヤー」「モノ(商品・サービス)」「カネ」の3つです。

## ビジネスモデル(=どうやって儲けているか)の3要素

## 例:ラーメン屋

プレーヤー

自社含め、最終的に製品・サービスがお客様の手に届くまでに関与する企業等

- ・ A:お客様
- ・ B:ラーメン屋
- ・ C:食品販売業者
- ・ D:食器販売業者
- ・ E:製麺所

カネ

最終的にお客様が支払ったお金がどのように各プレーヤー間で移動していくか

- ①お客様
- ¥ ②ラーメン屋
- ¥ ③食品販売/食器販売/製麺所
- ¥ (④加工業者/農家)

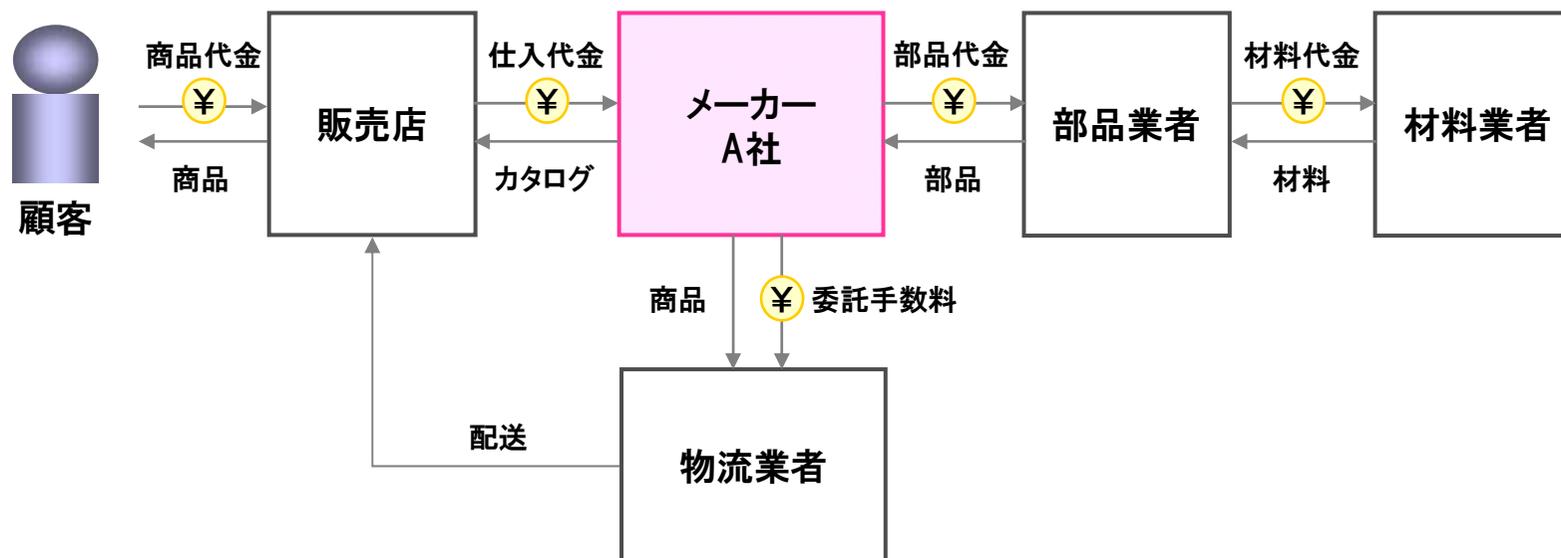
モノ

それぞれのプレーヤーに支払うカネの対価となっているモノ・サービスは何か

- ・ B:ラーメン
- ・ C:肉、野菜、鰹節、昆布、豚骨
- ・ D:皿、レンゲ
- ・ E:麺

## 2 ビジネスモデル図

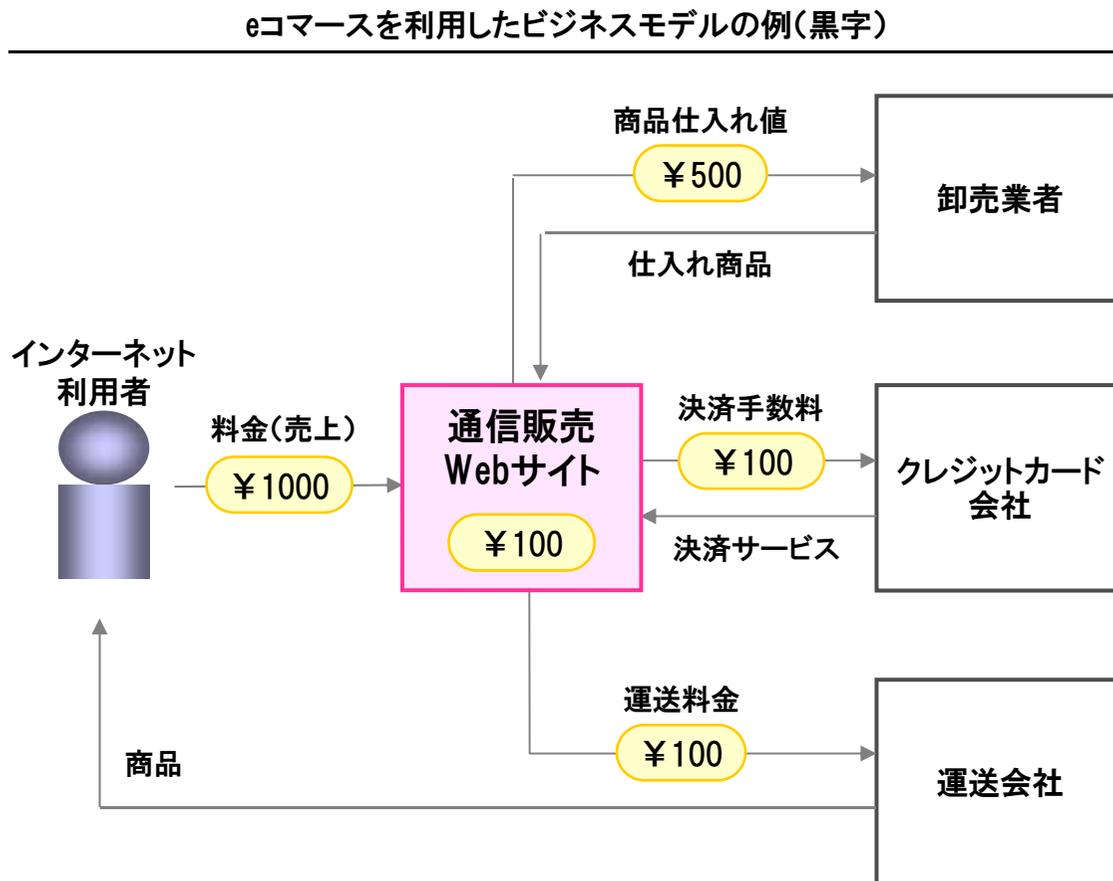
- ビジネスモデルは顧客へ価値提供するまでのプレーヤー、リソース、サービス(モノ/カネ等)の流れが明示してあります。
- ビジネスを行う(お金の移動がある)以上、必ずビジネスモデルは存在します。



- 企業から最終顧客までのサービス提供の流れが分かる
- 企業がサービスを提供するのに必要なパートナーとの関係が分かる
- 「モノ/情報」の流れと「カネ」の流れ(儲け方)が分かる

# 3 eコマースを利用したビジネスモデルの例(1/2)

- 利益が上がっている場合、すなわち「売上 > コスト」の場合にビジネスモデルは成立します。



- ・ 売上……………¥1,000
- ・ 商品仕入れ値……¥500
- ・ 決済手数料……………¥100
- ・ 運送料金……………¥100
- ・ 販管費……………¥100

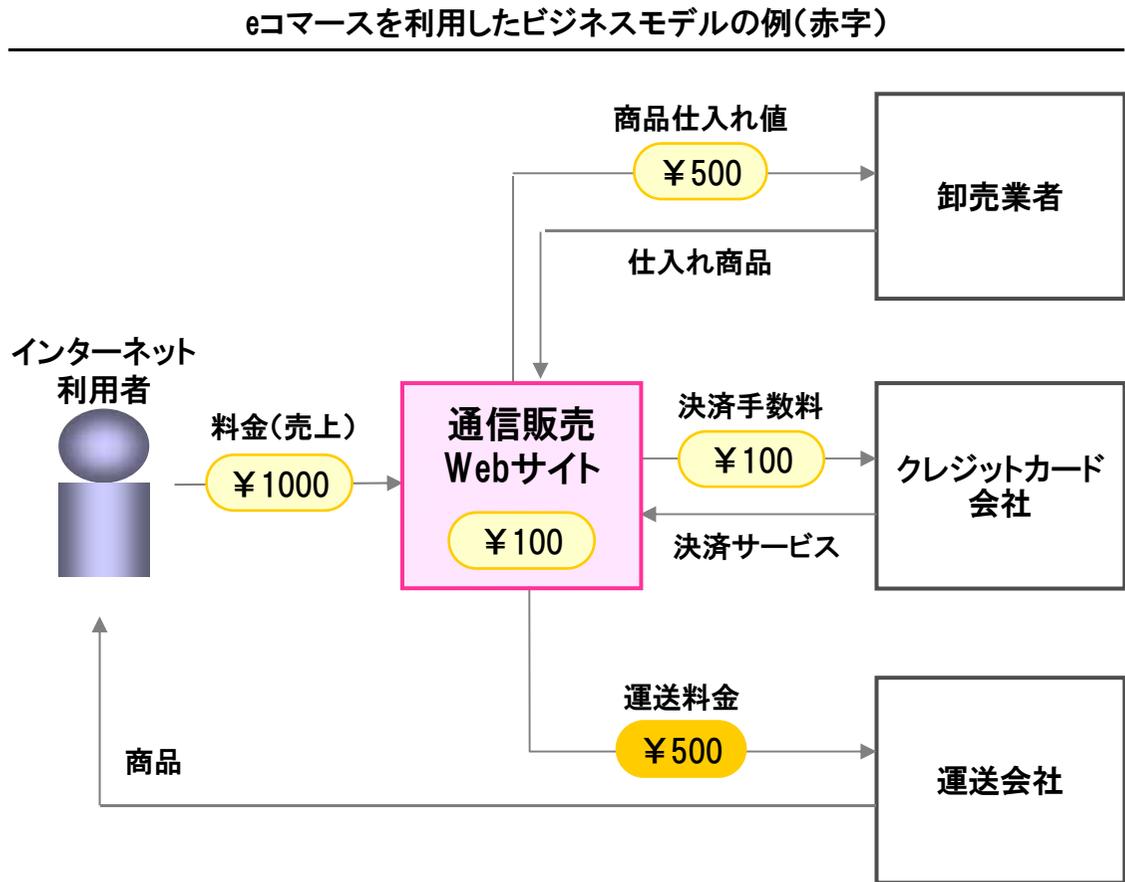
$¥1,000 > ¥500 + ¥100 + ¥100 + ¥100$   
 (売上) (コスト:売上原価+販管費)

$¥200 = ¥1,000 - ¥800$   
 (利益) = (売上) - (売上原価 + 販管費)

売上 > コスト  
 なのでビジネスモデルは成立

# 4 eコマースを利用したビジネスモデルの例(2/2)

- 損失が出ている場合、すなわち「売上 < コスト」の場合はビジネスモデルが成立しているとはいえません。



- ・ 売上…………… ¥1,000
- ・ 商品仕入れ値…… ¥500
- ・ 決済手数料…………… ¥100
- ・ 送料…………… ¥500
- ・ 販管費…………… ¥100

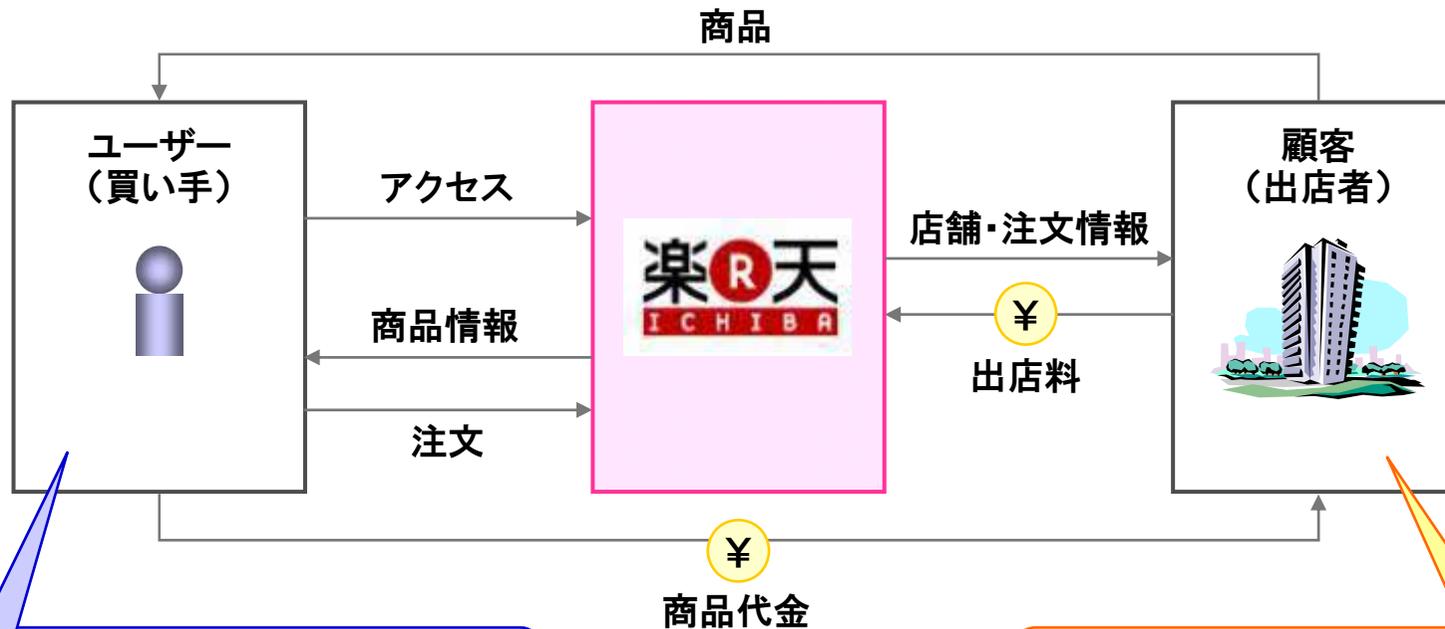
$¥1,000 < ¥500 + ¥100 + ¥500 + ¥100$   
 (売上) (コスト: 売上原価 + 販管費)

$¥-200 = ¥1,000 - ¥1,200$   
 (損失) = (売上) - (売上原価 + 販管費)

**売上 < コスト**  
 なのでビジネスモデルは不成立

## 5 ビジネスモデル事例 『楽天市場』(楽天株式会社)

- 『楽天市場』は楽天が運営するeコマースサイトで、国内最大規模のインターネットショッピングモール(仮想商店街)です。
- 楽天は、数多くの商品が集まる「場」を提供し、実際の売買は出店者と消費者との間で行われています。



### ユーザー側のメリット

- 数多くの商品から選ぶことができる
- ランキングや商戦カレンダーなどを参考に商品を選びやすい
- 信頼感

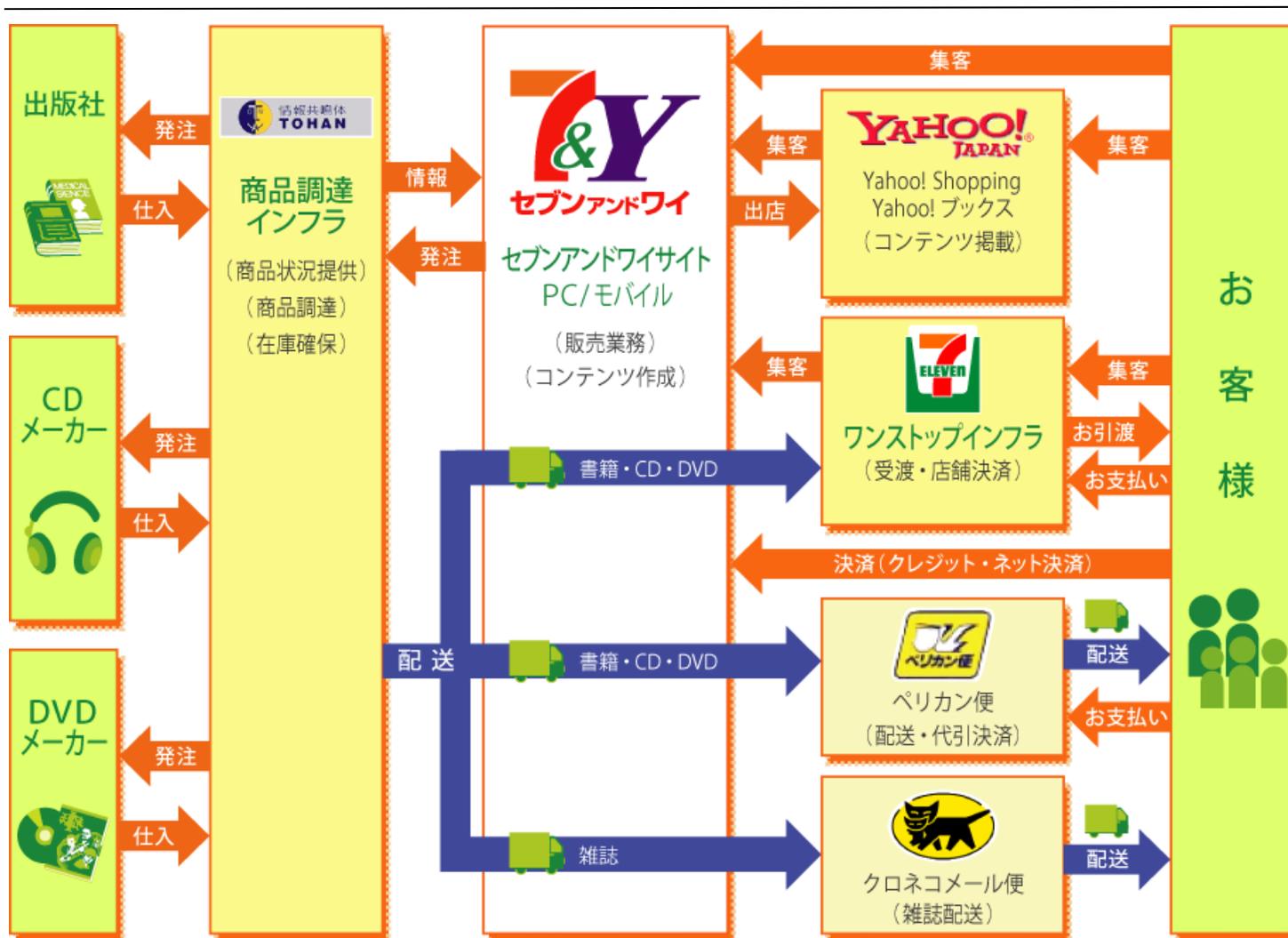
### 出店者側のメリット

- 低料金で多くの人々の目に触れる環境に置くことができる

## 6 ビジネスモデル事例 『セブンアンドワイ』(セブンアンドワイ株式会社)

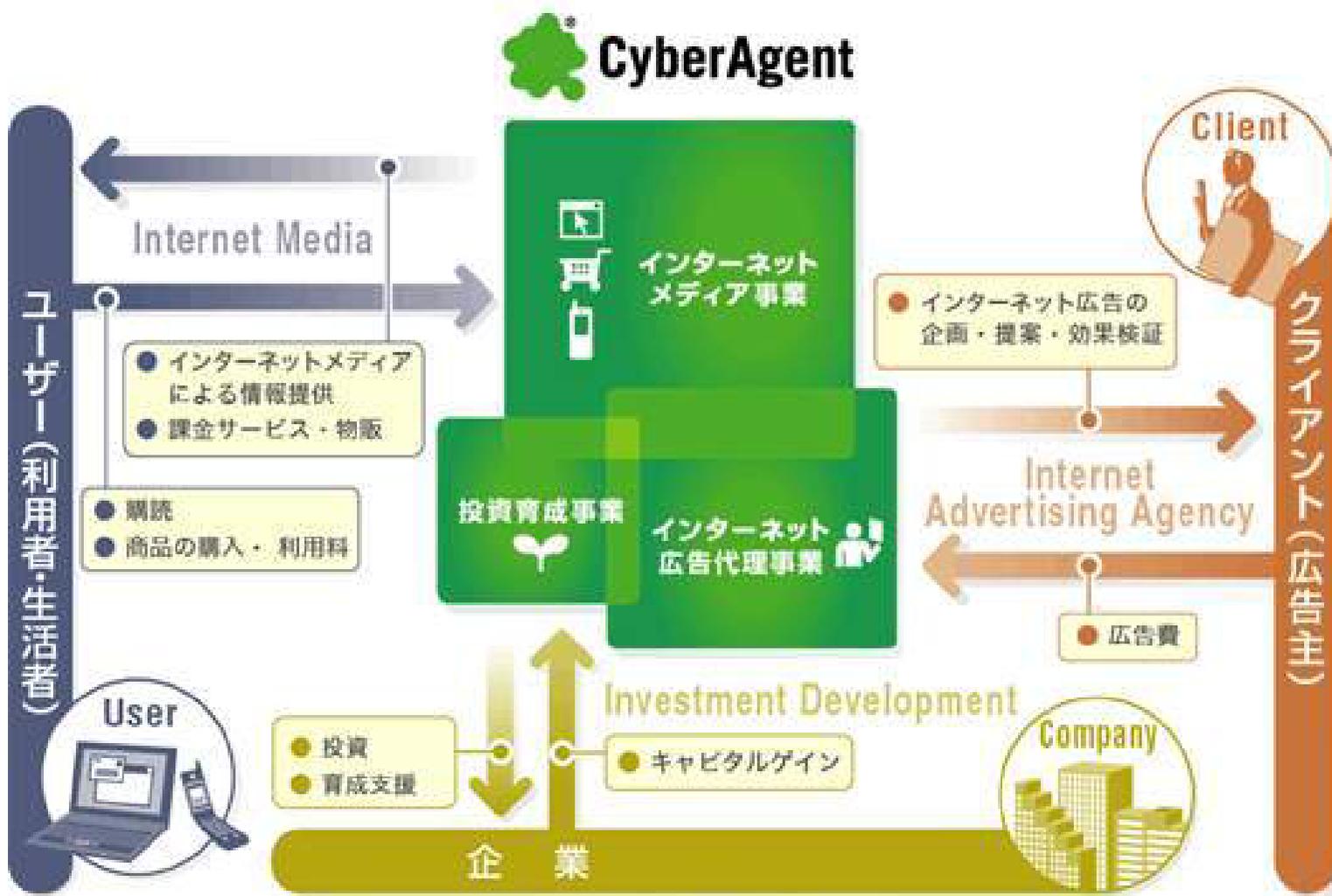
- 『セブンアンドワイ』は、書籍・雑誌・CD・DVDのショッピングサイトです。
- インターネットの利用と各企業との提携によって、独自のビジネスモデルを構築しています。

『セブンアンドワイ』のECビジネスモデル



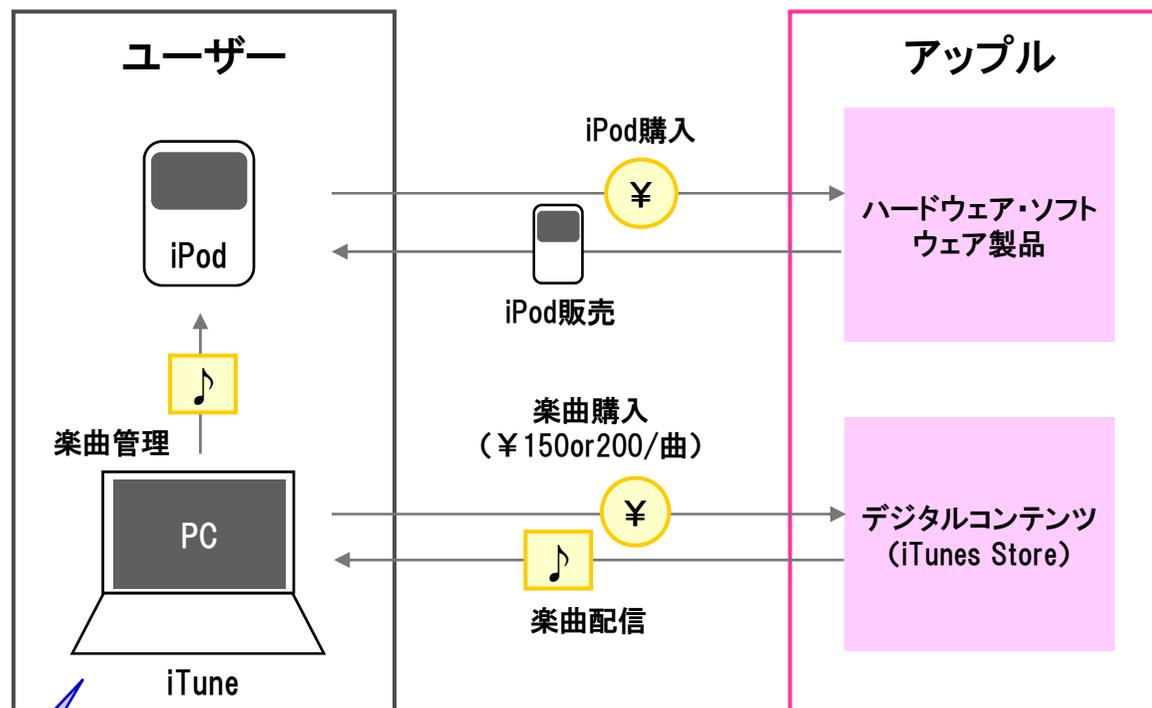
# 7 ビジネスモデル事例 インターネットメディア事業、インターネット広告代理事業(株式会社サイバーエージェント)

- サイバーエージェントは、インターネットメディア事業における広告売上・EC・課金のほかインターネット広告代理事業における広告手数料、投資育成事業におけるキャピタルゲインによって収益を上げています。



## 8 ビジネスモデル事例 『iTunes Store』(アップル社)

- 『iTunes Store』は、アップルが運営しているデジタルコンテンツ配信サービスです。
- iPodとその楽曲管理ソフトである『iTune』と連動させることで「iPodを販売するためのサービス」として位置付けられ、楽曲の売上とともにiPodの売上に貢献しています。



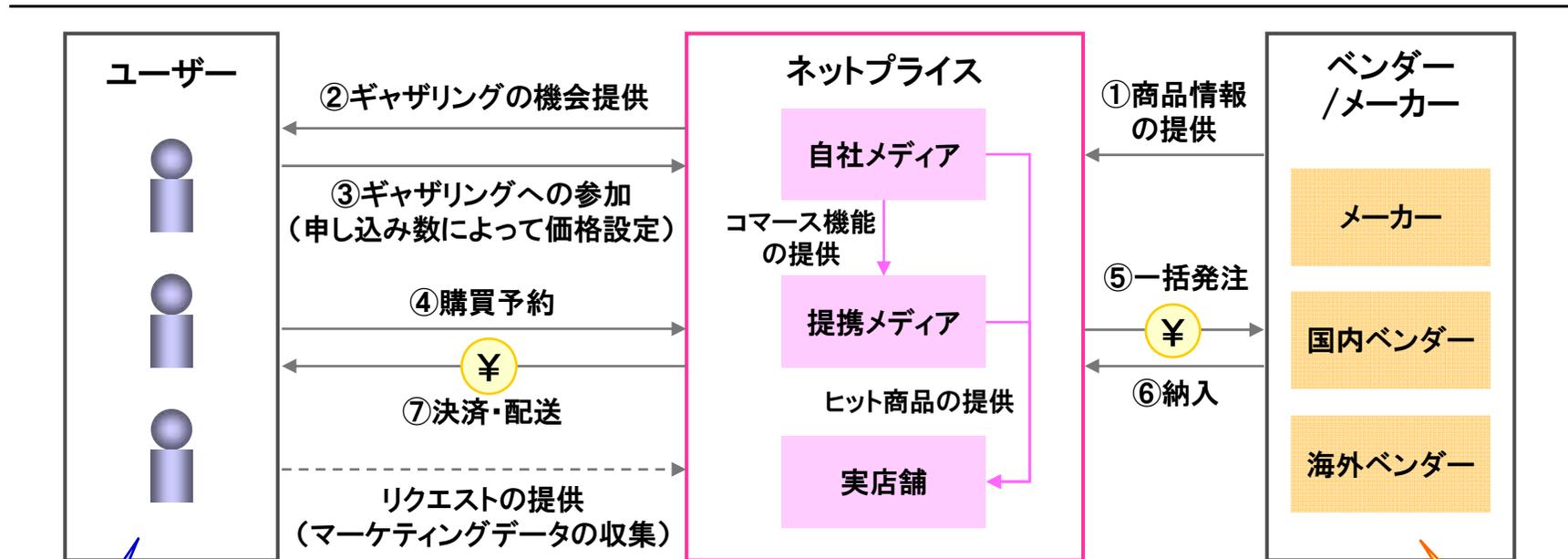
### ユーザー側のメリット

- ・ 楽曲が安く容易に手に入る
- ・ 豊富なラインナップ数から楽曲を選べる
- ・ ダウンロードした楽曲を他のメディアにコピーできる
- ・ iPodが故障した場合でもPCに保存してあるため再度利用できる

## 9 ビジネスモデル事例 『ちびギャザ』(株式会社ネットプライス)

- ネットプライスは、2000年にモバイル市場の発展に先駆けて、モバイルショッピングサイト『ちびギャザ』の提供を始めました。
- 『ちびギャザ』の最大の特徴は、「ギャザリング」と呼ばれる、商品の購入申し込み人数が多くなるごとに商品がプライスダウンしていく、インターネットを使った共同購入の仕組みにあります。

販売期間(1週間)の流れ



### ユーザー側のメリット

- 携帯電話からいつでもアクセスすることができる
- 「ギャザリング」によって安く商品を購入できる
- リクエストの反映によって欲しい商品をタイムリーに得ることができる

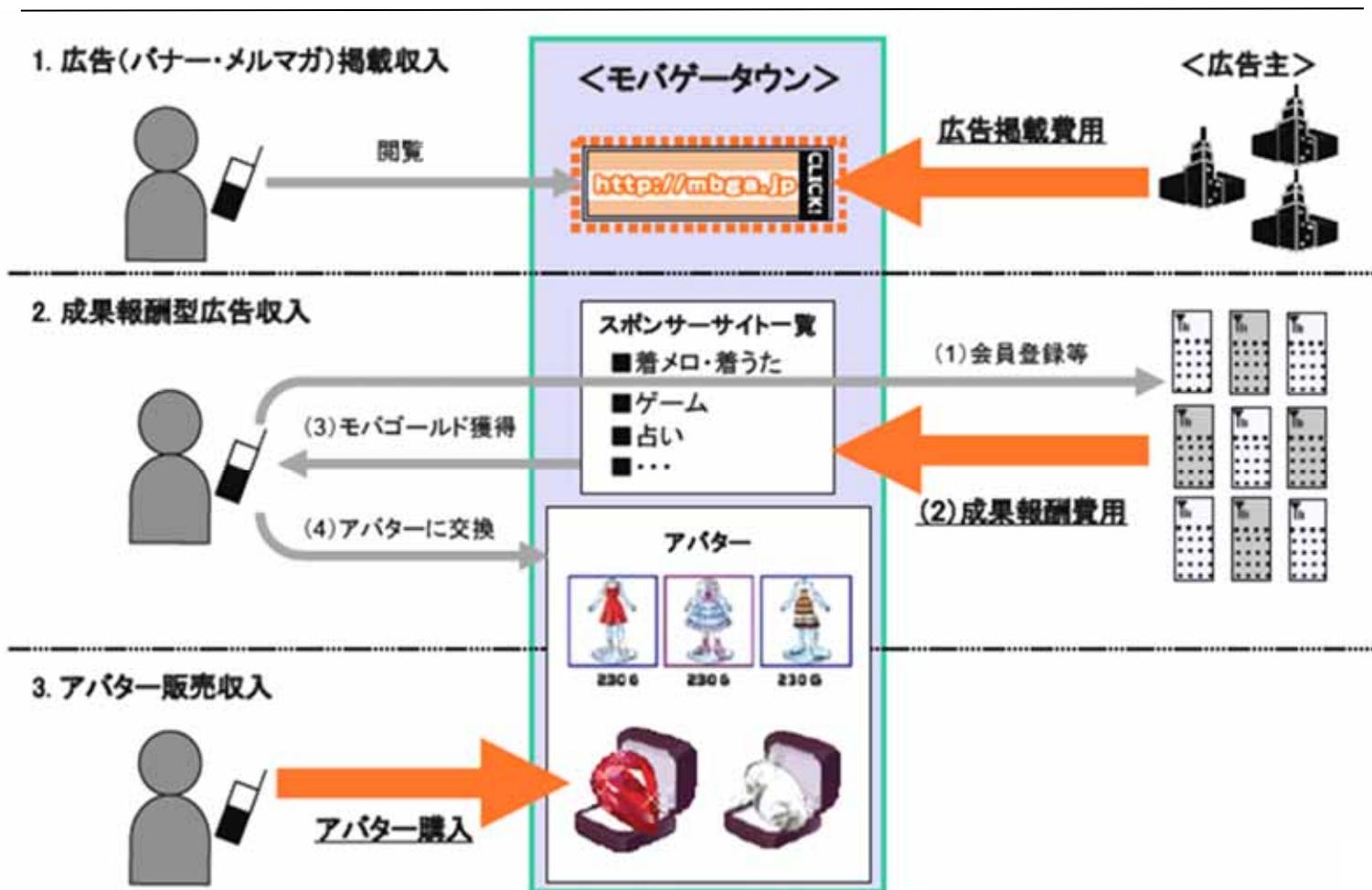
### 加盟店側のメリット

- 顧客のリクエスト情報からニーズを把握
- ボリューム・ディスカウントによるコスト削減

# 10 ビジネスモデル事例 『モバゲータウン』(株式会社ディー・エヌ・エー)

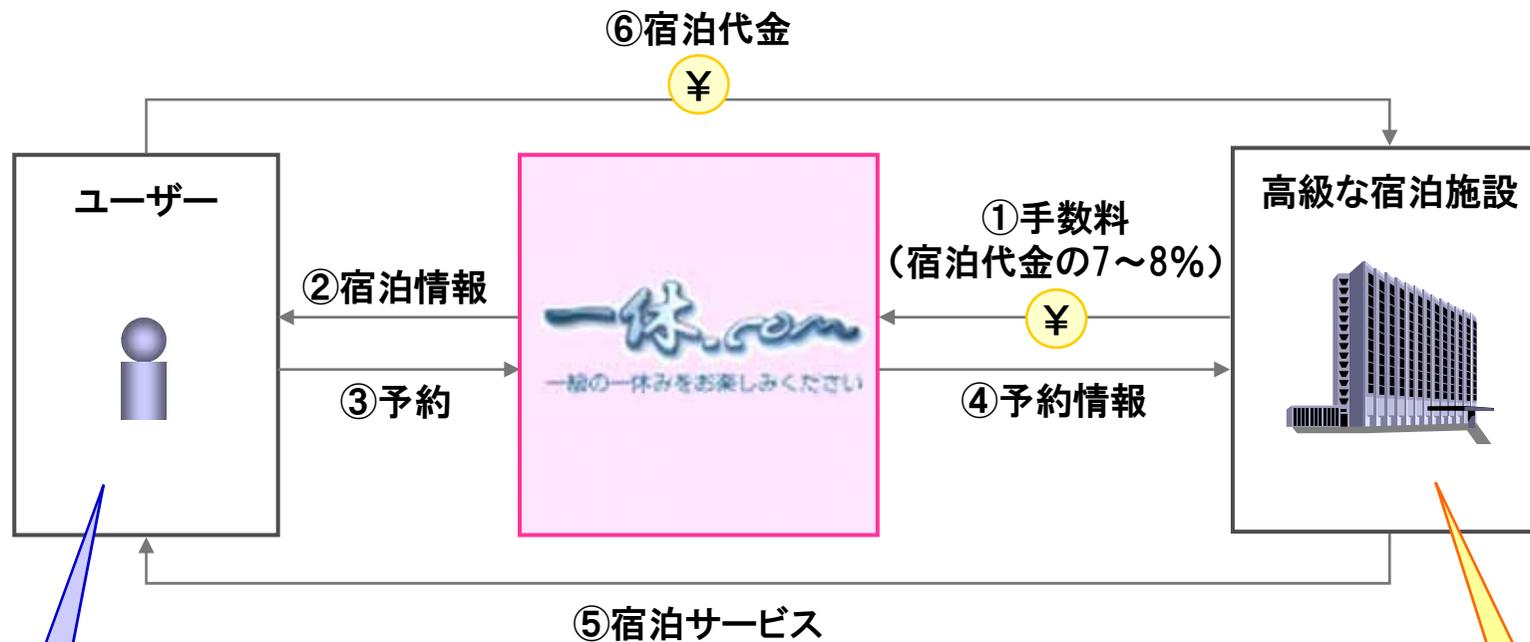
- ディー・エヌ・エーは、携帯向けの総合ポータルサイト『モバゲータウン』を運営しています。
- ゲームを無料で提供し、SNSによるコミュニティでユーザーを定着させ、広告主からの広告料で儲けを出しています。

『モバゲータウン』のビジネスモデル



# 11 ビジネスモデル事例 『一休.com』(株式会社一休)

- 『一休.com』は、高級ホテル・高級旅館に特化した宿泊予約サイトです。



## ユーザー側のメリット

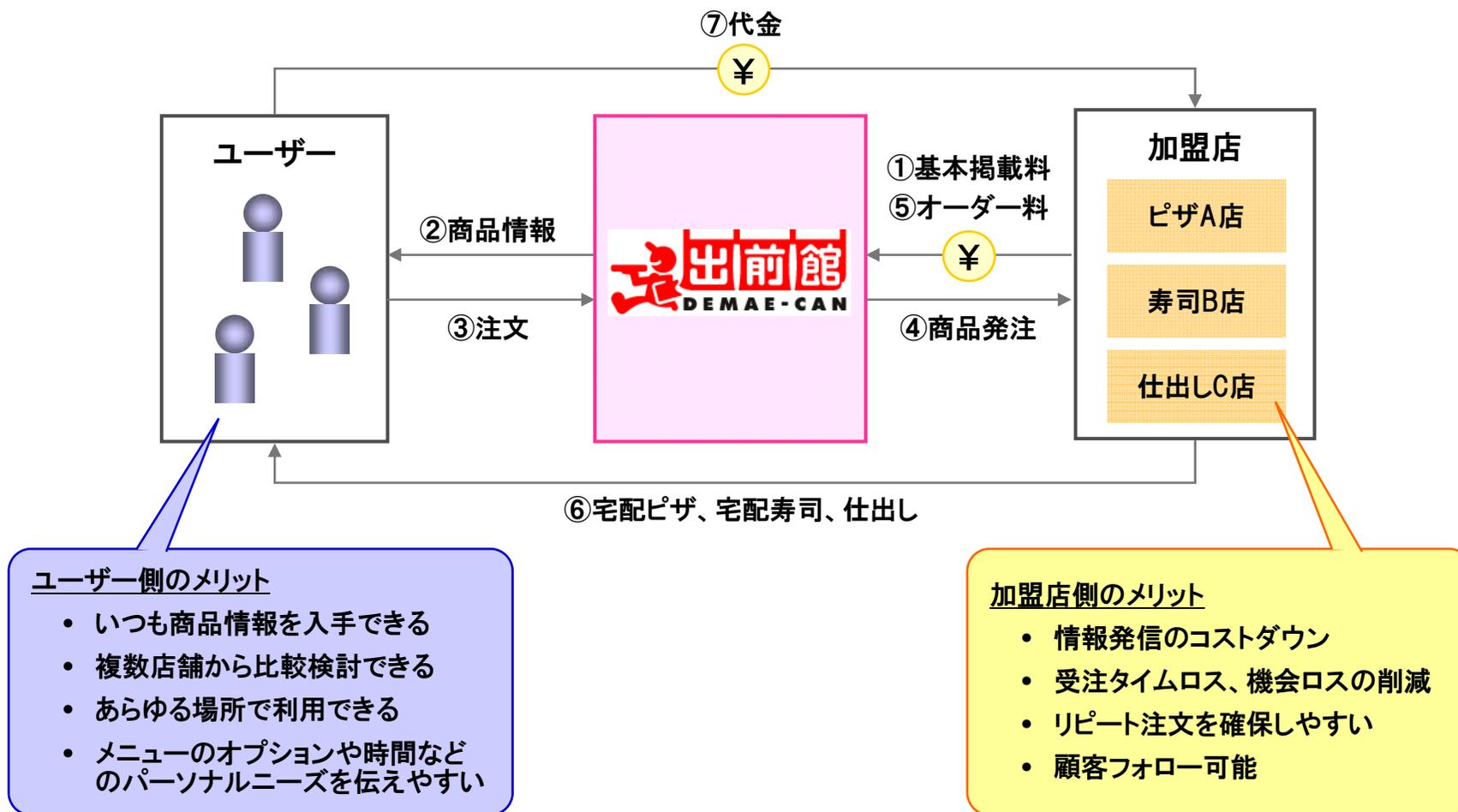
- 高級施設に特化しているため宿泊先を信頼できる
- 24時間いつでも宿泊情報を入手できる
- さまざまなプランや低料金で利用できる

## ホテル・旅館側のメリット

- 手数料が大手旅行代理店(16~20%)よりも安く済む
- 急なキャンセルなどにも対応できる
- 他の宿泊予約サイトに登録している施設と差別化できる

## 12 ビジネスモデル事例 『出前館』(夢の街創造委員会株式会社)

- Webサイト『出前館』は、出前・宅配・デリバリーサービスを行っている店舗の情報をサイト上に掲載し、そのまますぐに注文を受け付ける仕組みを提供しています。
- それまでは、インターネットを利用して情報発信から受注までをサイト内で完結することで、店舗とユーザー双方がメリットを享受できるような仕組みになっています。



# Memo

---

# 解説編

# ビジネスモデルとは

## ■ビジネスモデルの基本

ビジネスモデルとは、お金を儲けるための仕組みのことです。ビジネスを行う、つまりお金の移動がある以上、必ずビジネスモデルは存在します。事業として何を行い、どこで収益を上げるのかという企業活動の大きな流れをモデルで表します。ビジネスモデルでビジネスの大枠を理解することができます。

ビジネスモデルには、顧客への価値を提供するまでの「プレーヤー」「モノ(商品・サービス)」「カネ」の流れが明示されています。企業はどのようなプロセスで顧客にサービスを提供するのか、どのようなパートナーが必要なのか、モノとお金はどのように流れるのか、儲けは出るのかということが書いてあります。

企業が利益を出し続けるためにはどうすればよいのでしょうか。例えば、Webサイトで通信販売のビジネスを行っている企業を考えてみましょう。消費者がWebサイトにアクセスし、買いたい商品を選んでショッピングカートに入れ、クレジットカードで決済を済ませました。代金は1000円です。

この企業はインターネットにアクセスできて、かつクレジットカードで決済できる人をビジネスの対象として選んでいることとなります。そのために、お金をかけてWebサイトを立ち上げ、Webで売るための商品を仕入れ、クレジットカード会社や運送会社と契約をしているのです。

Webサイトを立ち上げること、商品を仕入れること、クレジットカード会社や運送会社との契約を結ぶこと、それぞれお金がかかります。この企業は、これらの原価や販管費のすべてを商品による売上で補って、かつお釣りがくると判断したため、「利益が出る」と踏んでビジネスを立ち上げたこととなります。

このように、誰に、何を売るか、またその商品やサービスをどのように仕入れるのかを示したものを収益の構造、すなわちビジネスモデルと呼びます。

この例で、インターネットから売り上げる料金が1000円の時に、商品仕入れ値が500円、クレジットカード手数料が100円、運送会社が料金が100円、システム運用費用や人件費を商品1個あたりに換算して100円としましょう。この場合、1000円の売上に対して売上原価と販管費の合計は800円(500円+100円+100円+100円)になるので、200円の利益を得ることとなります。このビジネスモデルは、「利益を出し続ける仕組み」として成立していることとなります。つまり、「黒字」ということです。

例えば、運送会社の料金が500円だったとしましょう。コストは1200円(500円+500円+100円+100円)となり、売上(売上原価+販管費)=-200円となります。つまり、この企業は1000円の商品が売れるたびに200円の赤字を垂れ流すことに

なってしまいます。これでは、「赤字を出し続ける仕組み」であって、ビジネスモデルとして成立しているとは言えません。実際に、インターネットバブルの最盛期にはこのようなビジネスモデルが乱立し、儲けの出ない仕組みでビジネスを立ち上げた例が多くあります。

# 『楽天市場』(楽天株式会社)

## ■『楽天市場』のビジネスモデル

楽天市場は楽天が運営するeコマースサイトで、国内最大規模のインターネットショッピングモール(仮想商店街)です。2008年3月10日現在、楽天市場には60,007の企業が登録されており、商品数は20,398,470点に上っています。

インターネット上には多くの売り手と消費者が存在していますが、インターネットの規模が拡大するにつれて、最適な取引相手を探すことが難しくなっています。そこで、購買意欲の高い消費者を探す売り手と、安くて質のよい商品を探す消費者の間に立って、仲介役をしているのが楽天です。

楽天市場は、消費者にとってはモノやサービスを売っているモールですが、実際に商品を買っているのはモールに出店している企業であって、モールを運営している楽天ではありません。楽天は消費者に数多くの商品が売られている「場」を提供しているのと同時に、出店者に対しては購買意欲の高い消費者が集まってくる「場」を提供しているのです。

楽天は顧客(出店者)に対して、仮想店舗を簡単に作り、買い手となる消費者に対してさまざまな商品情報を提供しています。そして、消費者から注文があれば、それを出店者に伝えます。実際の売買は消費者と出店者との間で直接行われます。楽天の収益は主に出店者から徴収する出店料なのです。

楽天市場がサービスを始めた1997年には、すでに数多くのショッピングモールが存在していました。同業他社から遅れて参入した楽天が打ち出したビジネスモデルは衝撃的だったのです。当時モールへの出店料が50~60万円だったときに、楽天は出店者から売上マージン(仲介手数料)を取らず、出店料を定額の月額5万円に抑えたのです。仮想店舗を置くサーバも楽天が用意し、出店側はパソコン1台と月額5万円の料金を払えば、簡単に店舗出すことができました。モールへの敷居が低くなり、多くの新規企業を楽天市場に引き込むことができたのです。

この低料金モデルは、地方の中小店舗をひきつけました。魅力のある商品を作っても、これまで地元にしかな販路がなく、全国展開が不可能だった店舗が、全国の消費者に商品を販売できるようになったのです。これまでインターネットビジネスには無縁だった地方の老舗などが次々と楽天に出店し、出店数が増加していき、楽天は大成功を収めました。

このように、楽天は他社との出店料金に差をつけてビジネスモデルを確立させたことによって、インターネットバブル崩壊後の混乱に押されず成功できたのです。

# 『セブンアンドワイ』(セブンアンドワイ株式会社)

## ■セブンアンドワイのビジネスモデル

セブンアンドワイは、書籍・雑誌・CD・DVDといった商品のショッピングサイトです。セブンアンドワイは、セブンイレブン・ジャパン、ヤフー、トーハンと提携し、それぞれの強みを組み合わせたビジネスモデルを構築しています。全国1万1000以上の店舗で商品の受取り、決済ができるセブンイレブンの店舗網、日本最大の集客力を持つYahoo! JAPANへのコンテンツ提供、日本最大の書籍卸企業であるトーハンの在庫をつなげることで独自の仕組みを持っています。

顧客がセブンアンドワイのサイトにたどり着くには、検索エンジンを使うなどして直接アクセスする方法と、Yahoo! JAPANサイト内のYahoo!ブックスを経由する方法があります。前者はすでにセブンアンドワイの存在を知っているユーザーが利用し、後者はセブンアンドワイの存在を知らず、Yahoo! JAPANのサイトから欲しい商品を探すユーザーが利用することが多いでしょう。セブンアンドワイの会員サービスは、Yahoo! JAPAN IDを使って利用することもでき、日本最大のインターネット企業であるヤフーと提携することで、大きな集客チャネルとなっているのです。

顧客は以上のいずれかの方法でセブンアンドワイのサイトにたどり着き、欲しい商品を選び、そのままインターネット上で注文します。トーハンの取り扱い書籍・雑誌・CD・DVDソフトをそのままセブンアンドワイの在庫として提供しており、注文があると、トーハンが各メーカーから商品を調達し、配送の手配をします。約80万点300万冊の書籍在庫数を有しており、これらを全てセブンアンドワイだけでもつことはできませんが、トーハンに依頼することで、消費者がより多数の本から選べるようにしたのです。セブンアンドワイとトーハンで在庫・販売・配送に関する情報を共有し、注文時のスムーズな対応を可能にしています。

商品の受取方法は、セブンイレブンで受け取る方法と宅配便で受け取る方法があり、受取方法によって支払方法が異なります。セブンイレブンで商品を受け取る場合、全国のセブンイレブンで24時間365日いつでも受け取ることができ、店頭で代金を支払います。セブンイレブンの物流ネットワークと店舗の決済機能を活かしたシステムを構築しており、送料・手数料は無料となっています。一方、宅配便でも受け取ることができ、この場合はセブンイレブンでの前払い、クレジットカード払いなどが利用できます。1500円以上の購入で宅配送料が無料になります。

セブンアンドワイのビジネスモデルのポイントは、インターネットの利用と各パートナー企業の強みを活かした提携にあります。一見複雑な仕組みですが、その根底にある考え方はシンプルで、「消費者にとって何が快適か」でした。他社と上手に連携することによってインターネットビジネスの可能性を広げることができるでしょう。

# インターネットメディア事業、インターネット広告代理事業(株式会社サイバーエージェント)

## ■サイバーエージェントのビジネスモデル

サイバーエージェントのビジネスモデルはインターネットメディア事業における広告売上・EC・課金のほかインターネット広告代理事業における広告手数料、投資育成事業におけるキャピタルゲインが挙げられます。

インターネットメディア事業では国内No.1のブログサービス「Ameba(アメブロ)」を運営するほか、子会社のネットプライスはECポータルサイト、シーエー・モバイルは多数のモバイルコンテンツを運営しています。

また、サイバーエージェントはインターネット専門の広告代理店として、国内売上高1位(2007年12月現在)を誇り、「Yahoo!JAPAN」や「Google」「Ameba(アメブロ)」をはじめとするインターネット上のさまざまなメディア活用したインターネットプロモーションの戦略立案を行っています。また、Webサイト構築、効果検証、eCRMまでをトータル的にプロデュースできるノウハウ・実績がサイバーエージェントの最大の特徴です。

インターネット広告とは、インターネット上の検索連動型広告やクチコミプロモーション、行動ターゲティング広告、バナー広告、タイアップ広告などを利用して、クライアント企業の商品やサービスのプロモーションを行うものである。商品の特徴やターゲットの属性に合わせて多種多様な方法でプロモーションを展開することが可能となっており、ブランディングのほか販促にも非常に有効となっています。

# 『iTunes Store』(アップル社)(1/2)

## ■アップルの概要

アップル(Apple Inc.)は、アメリカに本社を置き、デジタル家電製品と、関連するソフトウェア製品を販売している多国籍企業です。ハードウェア製品として、パーソナルコンピュータのMacintosh(Mac)シリーズと携帯音楽プレーヤーのiPodシリーズ、iPhone、ソフトウェア製品としては、オペレーティングシステムのMac OS Xがあります。

また、アップルはハードウェア・ソフトウェア製品の販売だけではなく、オンラインストアの運営も行っています。「iTunes Store」では、音楽、オーディオブック、ゲーム、ミュージックビデオ、テレビ番組、映画など、広範囲のデジタルダウンロード販売を提供しています。2008年1月現在、40億曲がダウンロードされています。

1977年に設立されてから30年間、「Apple Computer, Inc.」を名乗っていましたが、2007年1月に事業内容を反映させて現社名の「Apple Inc.」に変更しています。日本法人名も、2007年3月に「アップルコンピュータ株式会社」から「アップルジャパン株式会社」に変更しています。

## ■iTunes Storeとは

「iTunes Store(アイチューンズミュージックストア、以下iTTS)」とは、アップルが提供している音楽配信サービスです。2003年4月にアメリカ国内向けに始まり、アメリカで最も人気の音楽配信サービスとなりました。全米の主要なレコード会社が楽曲を提供しており、2007年時点で数百万タイトルが利用可能となっています。楽曲だけでも600万タイトル、この他に、映画、テレビ番組、ミュージックビデオなどもあります。

iTTSは、アップルが提供する楽曲管理ソフト「iTunes」を通じて、楽曲やオーディオブック(書籍を音読したものや、落語などがある)がオンラインで購入できるサービスです。ポッドキャストと呼ばれるRSSを利用した番組もここから取得できます。

iTunesはMac版とWindows版が用意されているため、WindowsユーザーでもiTTSを利用できます。アップルのポータブルオーディオプレーヤー「iPod」と連携し、コンピュータにiPodを接続するだけで簡単に楽曲を転送できる機能を備えています。

会費は無料で、音楽を1曲99セントでダウンロードすることができます。楽曲の購入、ダウンロード、音楽の権利処理は国ごとに事情が異なるため、当初は日本からiTTSを利用することはできませんでした。

そのような状況の中、2005年8月、アップルはiTTSを日本でオープンしました。楽曲数は100万曲以上、1曲当たり150円または200円という低価格で提供され、もちろんiPodシリーズとも完全に連動します。曲名やアーティスト名で簡単に楽曲を検索し、

合法的にオンラインでダウンロード購入できる国内初のシステムです。購入前には30秒間の試聴もでき、利用者にとって便利なサービスとなりました。

音楽配信サービスはすでに多くの企業が提供しており、レコード会社直営の「bitmusic」(ソニー・ミュージックエンタテインメント)や、レコード会社が共同で設立したレーベルゲートの「Mora」のほか、エキサイトやUSEN、オリコンなども同サービスを提供しています。

## ■既存の音楽配信サービスとiTTSの違い

iTTSの大きな特徴として、以下の4点が挙げられます。

### ①WindowsとMac対応

iTTSはMacに対応した初めてのサービスです。既存の音楽配信サービスはすべてWindowsのみの対応となっていました。

### ②500万曲

楽曲のラインアップ数は国内最大手のMoraでも約50万曲であることを考えると、iTTSの楽曲の多さが際立っています。ソニー以外のレーベルがすべて加入し、楽曲数が増加しました。ただし、iTTSの場合は洋楽がほとんどで、邦楽のラインアップ数では他社にひけをとると言われています。

### ③楽曲の価格の安さ

楽曲の価格は、欧米各国で提供しているiTTSに足並みを揃えました。アップルは楽曲の販売よりもiPodなどのハードウェアの売上によって収益を伸ばすビジネスモデルを採用し、楽曲自体は1曲99セントという低価格で販売しています。これにより、後発の配信事業者ながらもアメリカで圧倒的な人気を集めました。日本でも同じモデルを適用してシェアを拡大しているのです。例えばソニーの場合、ソニー・ミュージックエンタテインメントは別会社となっているため単独で収益を上げる必要があり、赤字覚悟で楽曲を安く販売するというような思い切った戦略は打ちにくいのです。

### ④すべての楽曲が回数無制限でメディアにコピー可能

この点はアップルが最もこだわった点と言えるでしょう。同社は日本版iTTSにおいても、世界共通のコピールールを適用することを譲りませんでした。既存の音楽配信サービスでは、対応するポータブルオーディオプレーヤーへの転送回数には制限があり、CD-Rにもコピーできない場合が多かったのです。アップルは欧米で成功したコピールールを日本でも採用することでユーザーの利便性を高め、より受け入れられやすいサービスにしました。

## 『iTunes Store』(アップル社)(2/2)

逆に価格設定に関しては、アップルはレコード会社に対して譲歩したようです。アメリカ版iTunesが1曲99セントの統一価格になっているのに対して、日本版iTunesでは一部の新譜が1曲200円と、楽曲によって価格に差があります。また、アルバムの料金はレコード会社やアーティストによって異なっており、米国のように一律9.99ドルといった統一価格はありません。それでも1曲150円または200円という価格設定は既存の音楽配信サービスに比べて安く、ユーザーには驚きをもって受け入れられました。

### ■アップルの優位性

それでは、アップルはiTunesによる音楽配信サービスにおいてどのように儲けているのでしょうか。もちろん楽曲の売上額が挙げられますが、上記の通り、楽曲の価格設定が安いいため、大きな収益にはつながってません。iPodこそアップルの収益性に貢献しているのです。iTunesは、「iPodを販売するためのサービス」という位置付けになります。

iPodの視点からiTunesを考えてみましょう。iPodを利用するためには、楽曲管理ソフトとしてのiTuneと音楽コンテンツを販売するためのiTunesが用意されています。iTunesでは、すべての楽曲が150円または200円で販売されており、ユーザーは気軽に楽曲を購入できます。そして、iTunesで楽曲を購入するにはiTuneが必要であり、iTuneを通じた楽曲を聴くためにはiPodが必要です。携帯デジタルプレーヤーを利用する人にとっては、聴きたい曲が安価で販売されているというのは大きな魅力になります。従って、iPodを購入したユーザーは、iTunesから楽曲を購入します。たとえiPodが故障したとしても、楽曲はiTuneに残るため、ユーザーは再度iPodを購入すれば以前と同じ楽曲を聴くことができます。

また、アップルは豊富な楽曲を用意するだけでなく、ユーザーや既存のメディアが情報発信できる仕組みを組み込んでいます。ポッドキャストやビデオキャストがそれにあたりますが、これによって、アップルはコンテンツ販売でも儲ける仕組みを構築すると同時に、ユーザーがプレイリストやポッドキャスト・ビデオキャストを通じて“つながれる”、一種のiPodを通じたコミュニティ形成まで視野に入れたハードウェア+サービスのビジネスモデルを構築しているのです。

# 『ちびギャザ』(株式会社ネットプライス)(1/2)

## ■ネットプライスのモバイルコマース

モバイルショッピングサイトはPCのeコマースサイトの仕組みと同様に、携帯の画面上に商品の画像と説明を表示して、それをクリックすると商品を買える仕組みになっています。

ネットプライスは、2000年9月にモバイルショッピングサイト『ちびギャザ』をスタートさせました。『ちびギャザ』はドコモ、au、ソフトバンクの公式サイトとして登録されています。

最大の特徴は、「ギャザリング」と呼ばれる、商品の購入申し込みが増えるごとに、商品の価格が段階的に安くなる、インターネットを使った共同購入の仕組みにあります。2000年3月、ネットプライスは日本で初めて共同購入の仕組みをインターネット上で「ギャザリング」として実現し、以来インターネット上ならではの新たな流通モデルとして定着しています。「ギャザリング」はネットプライスの登録商標になっています。通常価格に比べ最大90%も安くなるので、消費者にとってのメリットは大きいといえるでしょう。

例えば、販売価格が15,000円の商品の場合、購入申込み数1~4個では15,000円、それが5~9個に増えると12,800円、10~500個に増えると9,800円・・・というように、人が集まれば集まるほど価格は下がっていきます。また、購入者は、商品に対するコメントを残していくことができるため、中には「テレビドラマで俳優が使っていた商品だね」といったユーザーのコメントの付いた商品が、爆発的にヒットすることもあります。

ネットプライスでは、ショッピングサイト上で販売する商品の仕入から物流、販売後のカスタマーサービスに至るまで、物販に関わるすべての事業を自社で行っており、この点でも特徴的なビジネスモデルであるといえます。

## ■ギャザリングの強み

ギャザリングを利用した携帯サイト上のショップの運営方法はシンプルで、一般的な小売業のそれと変わりありません。つまり、メーカー・卸問屋といったベンダーに商品を発注し、仕入れ、消費者に販売するという仕組みです。

しかし、ギャザリングによるビジネスのメリットは「在庫を抱えずに済む」ことです。利益について考えた場合、最もネックとなるのが「在庫」です。不良在庫がリスクとしてあれば、その分を価格に上乘せすることになり、結果として消費者は在庫分のお金まで負担しなければならなくなります。つまり、商品を安く提供できなくなるわけです。ギャザリング方式は、「在庫」に注目し、ネットを使ってメーカーやベンダーの在庫を解消する形で商品を安く提供することができないかという発想で始まったモデルなのです。

在庫が出てしまう理由は、大量に商品を作ったり、仕入れてしまうからです。しかし、「ギャザリング」では、消費者が欲しいと思っている商品を、欲しいと思っている人の人数に合わせて価格が決定し、購入申し込み期間終了後にその数を発注することによって、在庫のリスクをなくすことができるのです。

『ちびギャザ』では、通常約800の商品が掲載されていますが、それらは毎週1回ほぼすべての商品の入れ替えが行われ、販売期間を設け回転率を上げることで、常に新鮮な商品を提供することで、販売機会を逃さないようにしています。このような在庫リスクの解消が、ギャザリング方式の最大の強みといえます。

また、価格設定については、1週間という期間を決め、その間に購入申込者が何人集まったかによって価格が決まります。商品は価格が決まった後に、購入申込みのあった数を発注するため、当然在庫を持たないビジネスが行えるわけです。

# 『ちびギャザ』(株式会社ネットプライス)(2/2)

## ■メディアとの連携

ネットプライスでは、ギャザリングの仕組みを使って、より多くの消費者に商品を提供し、ヒット商品を生み出すために、メディアとの連携により相乗効果をねらっています。例えば、テレビ、ラジオ、雑誌やフリーペーパーなどの紙媒体、着メロ・ゲームなどのモバイルメディアとも提携してギャザリングを展開し、携帯ひとつで商品が買えるような仕組みを整えています。各種メディアを通じて、いろいろなところから消費者に集まってもらうことのメリットとしては、人が集まれば集まるほど、大量の商品をまとめて発注することで、価格のメリットを消費者に還元できるという点にあります。

また、商品の仕入れから販売といった一連の流れの中で、各メーカーや商社などとのつながりが重要になります。約1,400のメーカー・ベンダーと提携・協力関係を結んでおり、相互のメリットを維持したままでのボリュームディスカウントが実現可能となっています。家電・家具・生活雑貨関連、ファッション・ブランド関連、美容コスメ・健康関連、食品・グルメ関連、など商品ジャンルの多さと比例して、幅広いネットワークを形成しています。

## ■消費者からのリクエスト

ネットプライスが、サイトに掲載する商品を選定する際に常に大切にしていることが、消費者からのリクエストです。

一般的に、リアル店舗を通じて商売する小売りの場合は、メーカーから商品を仕入れて販売する「販売代理店」の役割に止まるのに対し、ネットを使ったビジネスの場合は、消費者からの声がレスポンスとして分かりやすく入手できるというメリットがあります。そうした声をスピーディーに商品選定に反映させることで、消費者のニーズに合った売れ筋の商品を作り上げていく工夫をしているのです。つまり、ビジネスモデルを変えていくことで、無駄の少ない効率的なビジネスが可能になるのです。

# 『モバゲータウン』(株式会社ディー・エヌ・エー)

## ■モバイル市場への参入

ディー・エヌ・エーはもともとeコマース事業を手がける企業で、オークションサイト『ビッダーズ』の運営などで知られています。ただオークションサイトにおいては、『Yahoo! オークション』が大きなシェアを占め、『ビッダーズ』は後発だったこともあり伸び悩んでいました。

そこで2004年にモバイル市場に参入したのです。『モバオク』、『auオークション』といったオークションサービスや、アフィリエイトネットワーク『ポケットアフィリエイト』といったサービスで成功を収めました。それらに続く『モバゲータウン』の正式サービスは2006年2月です。それまでゲームに手を出したことがない企業の挑戦でした。

『モバゲータウン』は、携帯向けの無料ゲーム/コミュニティサイトです。ゲームとアバターや日記を備えたSNS、ニュースや天気予報、乗り換え案内等の情報コンテンツを提供しており、2008年2月末時点で会員数943万人となっています。比較的後発のモバイル市場参入だったにも関わらず、会員数は伸び続け、大成功を収めているのです。

中でも10代後半のユーザーが多く、この年代では日本の人口の約1/2が会員になっています。サイトのページビューも、大手SNSの『mixi』のモバイルでのアクセスや、ポータルサイト『Yahoo! モバイル』の2~3倍で推移しています。

## ■なぜ“モバゲー”にハマるのか

なぜ『モバゲータウン』の会員数は伸び続けているのでしょうか。毎月新しいゲームが追加されるとはいえ、ゲームだけを飽きずに続けるユーザーばかりではないはずです。

ここで、コミュニティサイトに注目します。『モバゲータウン』は手軽なゲームで興味を引き、SNSに留めさせることで既存会員を離さず、さらに口コミを利用して新規会員を獲得しているのです。

『モバゲータウン』の入り口として位置付けられている無料ゲームは、起動時間が短く、制作が容易にできるFlashを利用しています。さらに、携帯キャリアの審査を通さなくてもプレイできる(auのBREWでは、KDDIの審査が通っていないものは端末上で動作させられない、といった制約があります)。

そしてゲームをプレイし終わると、ランキングが表示されます。自分が全体の何位かがわかるだけでなく、他のプレイヤーのランキングも表示されます。これによって、他の人が遊んでるのがわかり、にぎわっているのがわかるという仕組みです。

また、このランキングには、アバターに各ユーザーへのリンクが用意されています。リンク先にはユーザーページがあり、伝言板で簡単にメッセージを送ることができま

す。ハイスコアのユーザーに、「どうやったらそんな高得点が取れるんですか?」というようなメッセージを送ることができるのです。ゲームという共通の話題を見ず知らずの人とできます。このように、ゲームをきっかけとして、他のユーザーとのコミュニケーションにつながっているのです。

自分がメッセージを送信すれば、他のユーザーからのメッセージも返信されてきます。そこに用意されているのがSNSです。ゲームの話題だけではなく、日記なども、SNSに書き込みます。一般的なSNSにあるようなサークル機能も用意されており、同じ趣味の人を探すことで、コミュニケーションの輪が広がっていきます。また、SNSにはアバター機能も含まれています。ゲームのランキングなどで他のユーザーのアバターを見る機会が多いため、それに夢中になるユーザーも増えます。このように、SNSによってユーザーを定着させていくことができるのです。

## ■どのようなビジネスモデルなのか

会員数を増やし続けることができたとしても、なぜ無料で提供しているゲームやSNSで利益を上げることができるのでしょうか。

『モバゲータウン』の運営による収益は、「モバゴールド」と呼ばれる仮想通貨と広告主からの広告料金で成り立っています。

「モバゴールド」は、アバターアイテムの入手や、レアなアバターがもらえる「モバガチャ」の利用、また「マスターオブファンタジア」のアイテム購入などの際に使用するものです。ユーザーが「モバゴールド」を手に入れるには、『モバゲータウン』に友人を紹介した報酬として受け取るほかに、スポンサーサイトへの登録、バナー広告のクリック、「モバコレ」などのショッピングサイトでの商品購入(ショッピングポイントのようなもの)などでも入手できます。

ユーザーは「モバゲータウン」の中で「モバゴールド」を受け取り、利用する。「モバゴールド」自体は「モバゲータウン」の中で閉じたもので、ただその中で流通するだけのもの。そこに発生するのは、新たな「モバゲータウン」の会員と、広告スポンサーからディー・エヌ・エーへの広告料、という仕組みだ。現在は広告のほかに、一部でアバターの販売も行なわれているので、その収入も加わる。結果、売り上げは四半期ごとに倍増しており、2007年第3四半期には約46.2億円に達しています。

具体的な広告展開として、コカ・コーラとのタイアップ広告事例があります。2007年5月から500万人のユーザーに告知、コカ・コーラと共同のキャンペーンサイトを立ち上げています。ここにはゲームやデコメ、アバターコンテンツなどを設置し、中でも、コカ・コーラをイメージしたゲームでは、ハイスコアを取るとレアなアイテムがもらえるということで、多くのユーザーが熱中してプレイし、効果的なプロモーション効果が得られたそうです。

# 『一休.com』(株式会社一休)

## ■『一休.com』とは

『一休.com』は高級ホテル・旅館に特化した宿泊予約サイトです。「寿司ネタなら冷蔵庫に入れておけば翌日の料理に使うことができるが、ホテルは今日売れないから明日売るということができないビジネス」と言うホテルマンの言葉にヒントを得て、森正文社長が『一休.com』をスタートさせたのです。

「手が届かない」とあきらめていた消費者と「少くらい値下げしてもいいから売りたい」という高級宿泊施設とのマッチングを行い、2007年に東証一部へ市場変更を果たすまでに大きなビジネスとなりました。9年弱で売上21億5,300万円、経常利益13億2,600万円と順調に業績を拡大させています(2007年3月期)。

2005年以降、外資系の高級ホテルの参入が相次ぎ、2007年には「ザ・リッツカールトン」(港区・六本木)や「ザ・ペニンシュラ」(千代田区・有楽町)などの高級外資ホテルが続々と誕生しました。同社は潜在ニーズを汲み取ることで、日本のホテルビジネスの有り様を変えることに成功したのです。

1室当たりの平均単価は約23,000円です。同サイト経由で予約があった場合、同社は、そのホテル・旅館から宿泊代金の8%を手数料として受け取るという仕組みになっています。同サイトの知名度向上とともに提携を希望するホテル・旅館が増え、「現在、1日平均2件の提携申し込みがある」(森社長)といえます。

## ■『一休.com』の優位性

必ずしも提携する訳ではなく、社内で、高級ホテル・旅館にふさわしいかどうかを審査しています。『一休.com』はホテル・旅館、利用者それぞれにメリットのあるビジネスモデルで展開しています。

同社にとっては、在庫リスクがなく、高利益率です。

ホテル・旅館にとっては、手数料が大手旅行代理店(16%)の半分で済みます。また即時に販売する部屋を登録できるため、急な団体のキャンセルなどにも対応できるのです。

さらに利用者にとっては、高級ホテル・旅館という安心感のある施設を24時間いつでも、様々なプランや低料金で利用することができます。

また、同社では、ホテル・旅館の宿泊権利(宿泊費含)をオークションする『一休オークション』、高級レストラン予約サイト『一休.com レストラン』や商品購入サイト『一休.com ショッピング』なども運営しており、「高級」に特化したさまざまなサービスを展開しています。

# 『出前館』(夢の街創造委員会株式会社)

## ■『出前館』

『出前館』はインターネットのデリバリーサイトです。サイトに掲載した数多くの外食メニューを簡単に注文できて、注文から配達まで最短で30分という「世界最速のEC(エレクトリック・コマース)」を実現しました。

これまで一般的だった出前や宅配のチラシ配布は、新聞購読率の低下や、ポストイングしにくいオートロックのマンションの増加などで効果が薄れています。その代替チャネルになることが、『出前館』のビジネスモデルの出発点でした。『出前館』はインターネットならではの利便性を付加することで、その使い勝手のよさが支持されています。2007年8月期の売上は7億6,000万円(対前期比+17%)、経常利益は2億4,000万円(対前期比+60%)と飛躍的に伸びています。

2006年6月に大阪証券取引所ヘラクレスに上場を果たしたことで知名度が拡大しました。さまざまな業種からの業務提携の申し入れが相次いでいます。加盟店は7,700店になりました(2008年1月期)。

成功報酬型ビジネスモデルで急成長。加盟店舗が支払う掲載料金は月額3000円のみです。受注実績に応じ注文金額の5%を徴収、1日平均発注数10,000件、1回の発注単価が約3,000円と、安定収益基盤を確立しています。

## ■中食産業への注目

日本人の食生活をみると、手作りの”内食”を口にする回数が減少しています。戦後大きく成長してきたのが、外食産業です。しかし、その外食産業も1997年をピークにこの10年近く減少傾向にあります。内食と外食の双方の市場を取り込んで伸び続けているのが、外で作ったものを家庭で食する“中食”と呼ばれるもので、『出前館』のねらいとなる市場なのです。

中食の市場規模は6兆円を超え、そのうち宅配の市場規模は約1兆6000億円とされています。それに比べて、『出前館』を経由したデリバリーサービスの売上は約80億円で、拡大を狙えると考えています。

中村利江社長は同社のHPにおいて次のように述べています。「インターネットを中心に情報伝達の方法は、ますます多様化し普及が進んでいます。しかしながら、私どもは、そこにあらゆるビジネスチャンスがあるわけではなく、『ビジネスの種を、ITを利用していかに創造し、活性化できるか』が具現化できる場所だけにビジネスチャンスがある、と考えています。」

# 第9章

## ベンチャーとグローバル化

## 第9章

# ベンチャーとグローバル化 < レジューメ >

### 概要

- 海外で多く見受けられる創業当初からグローバル展開を狙う企業についての事例を研究する
- 日本において、グローバル展開を比較的早く行った企業についての事例を研究する

### ねらい

- グローバル展開を見据えるならば起業の段階から、グローバルな視点で市場を捉えた事業プランを練る必要があることを理解する

### 学習内容

1. グローバル・ベンチャー企業(ボーン・グローバル企業)とは  
～創業当初からグローバル展開を行っているICTベンチャーについて知る～
  - ・ ボーン・グローバル企業について理解しよう
  - ・ 北欧のボーン・グローバル企業について理解しよう
  - ・ アメリカのボーン・グローバル企業について理解しよう
2. ICTベンチャーの海外展開のポイント  
～ICTベンチャーが海外展開を狙う際に考えるべきポイントについて理解する～
3. 日本におけるボーン・グローバル企業とは  
～日本において、創業から比較的早い時期に海外進出を行っているベンチャー企業について知る～

## 資料目次

1. ボーン・グローバル企業登場の背景
2. 伝統的な多国籍企業とボーン・グローバル企業の比較(1/2)
3. 伝統的な多国籍企業とボーン・グローバル企業の比較(2/2)
4. 北欧のボーン・グローバル企業(フィンランド/ノキア)(1/3)
5. 北欧のボーン・グローバル企業(フィンランド/ノキア)(2/3)
6. 北欧のボーン・グローバル企業(フィンランド/ノキア)(3/3)
7. 北欧のボーン・グローバル企業(フィンランド/シー・アール・エフ)
8. アメリカのボーン・グローバル企業(デル)(1/2)
9. アメリカのボーン・グローバル企業(デル)(2/2)
10. グローバル・ニッチ市場
11. 日本におけるボーン・グローバル企業(アライドテレシス)(1/3)
12. 日本におけるボーン・グローバル企業(アライドテレシス)(2/3)
13. 日本におけるボーン・グローバル企業(アライドテレシス)(3/3)
14. 海外に関連会社を持つICTベンチャーの企業数及び海外における日本のICTベンチャーの関連会社数の推移
15. 日本の総人口の推移
16. (参考)日本の年齢3区分別人口の推移

# 1 ボーン・グローバル企業登場の背景

- 1950年代から1980年代における企業のグローバル化のモデルは、既に成熟した大規模な多国籍企業が主流でした。
- 1990年代に入ると、市場のグローバル化によって、創業当初からグローバル市場に進出する「ボーン・グローバル企業」という新しいモデルが出てきました。

## 企業のグローバル化のモデル



## ボーン・グローバル企業登場の背景

### 途上国の市場化

- 発展途上国の生活レベルが向上し、先進国の国民と嗜好性の良く似た、購買力も遜色の無い富裕購買層が登場することにより、発展途上国内に魅力的な市場が創出された

### 途上国の技術力向上

- 先進国による発展途上国の委託生産によって、製造を請け負う側の途上国の生産技術が向上し、優れた技術を持つ途上国発のベンチャー企業が登場する土壌ができた

### インターネットの登場

- インターネットの登場により、小さな企業であっても世界に向けての情報発信が可能となり、世界市場へのプロモーション活動が可能となった
- 国境を越えた効率的な情報のやり取りが可能になり、素早くかつ低コストでの国際物流が可能になることで小さな企業であっても、グローバル市場へ自社商品を流通させることが可能となった

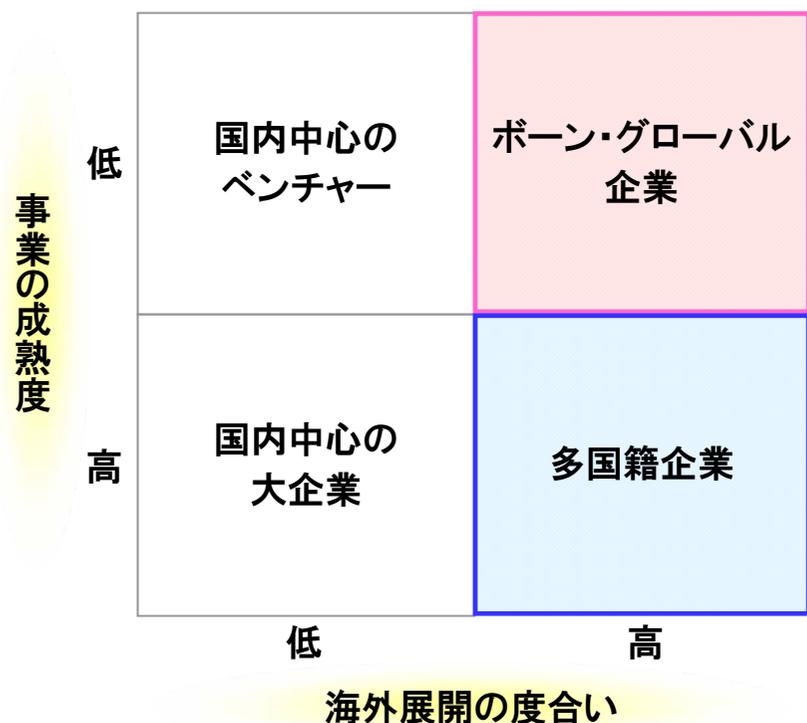
### 世界経済の市場経済への統一

- 東西冷戦が終結し、社会主義国が市場経済化することにより、世界が1つのルールで動くグローバル市場とみなせるようになった。さらにWTOの設立が法的にその動きを後押しすることとなった

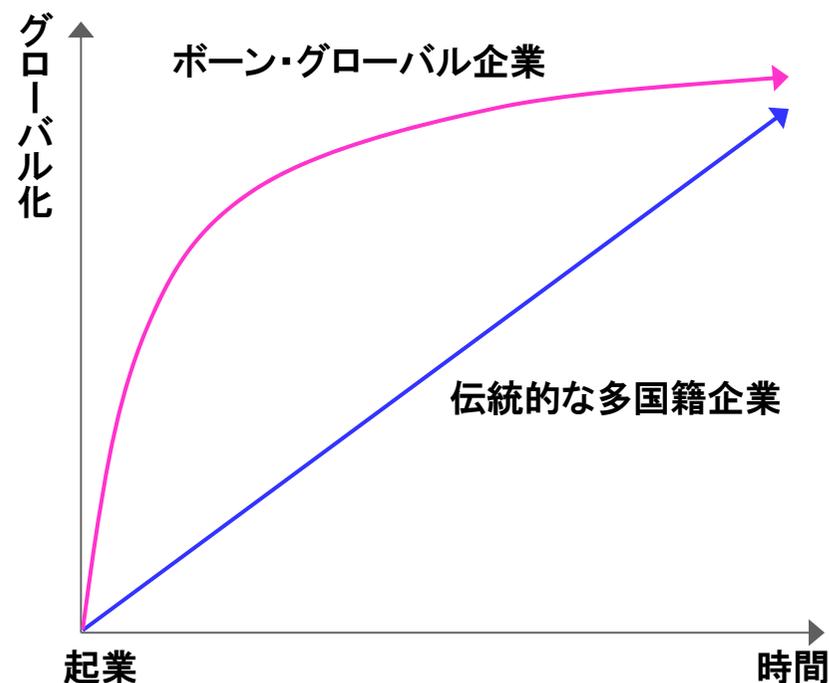
## 2 伝統的な多国籍企業とボーン・グローバル企業の比較(1/2)

- 市場を国内のみにとどめず、グローバル市場を相手にビジネスを行うことを前提に起業した企業を「ボーン・グローバル企業」と呼びます。「インターナショナル・ベンチャー企業」という場合もあります。
  - グローバル企業のモデルである「多国籍企業」と「ボーン・グローバル企業」の大きな違いは、グローバル展開するタイミングにあります。
  - ボーン・グローバル企業は、起業時からグローバル市場でのシェア拡大を目指し、設立後数年でグローバル展開します。
  - 登場の背景として、国内市場が小さく、国内市場の売上だけでは、企業の発展を望みにくい状況にあるベンチャー企業が設立当初から、グローバル企業を狙うパターンも見受けられます。

グローバル企業の位置づけ



起業後の経過時間とグローバル化の関連



### 3 伝統的な多国籍企業とボーン・グローバル企業の比較(2/2)

- 伝統的な多国籍企業は、国内市場の中で成長した後、次第に国外市場へと発展してきました。
- 一方で、ボーン・グローバル企業はグローバル・ニッチ市場を見出し、設立してまもなく固有の立場を確立しています。

	伝統的な多国籍企業	ボーン・グローバル企業
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 豊かな国内市場の中で成長した後、国外市場に事業展開する</li> <li>・ 本国市場で経営資源を蓄積し、直接投資によって国外に新たな事業拠点をつくる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設立と共にグローバル市場におけるシェア拡大を目指す</li> <li>・ 国内市場が比較的小さい</li> <li>・ 小規模で少ない経営資源を有効活用</li> </ul>
市場の捉え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内市場と海外市場を分けて考える</li> <li>・ 物理的/文化的な距離が大きな障害となる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 世界市場を1つのグローバル市場と捉える</li> <li>・ 常にグローバル市場でどのように戦うかという視点を忘れない</li> </ul>
ターゲット市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同質的なグローバル市場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多国籍企業がカバーしないグローバル・ニッチ市場</li> <li>・ 特定の分野では圧倒的な知名度とシェアを獲得することが可能</li> </ul>

## 4 北欧のボーン・グローバル企業(フィンランド/ノキア)(1/3)

- ノキアは、携帯電話端末で世界最大のシェアを誇るフィンランドの携帯機器メーカーです。
- ノキアは、設立当初からのボーン・グローバル企業ではなく、携帯電話事業に参入した後、第二創業としてボーン・グローバル企業化しました。

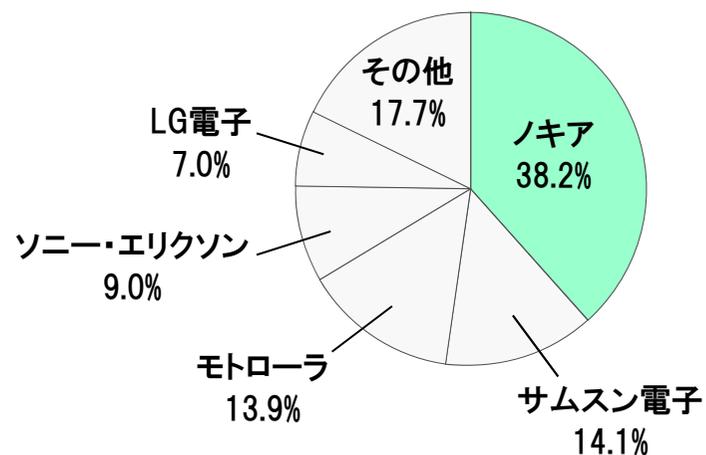
会社概要	
設立	1865年
海外拠点	11ヶ国に研究開発センター、8ヶ国に生産拠点 130ヶ国以上で販売
公開日	1988年(NASDAQ上場)
従業員数	約58,874人(2005年)
売上高	558億ドル(2006年)

沿革
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 1865年:ノキア・カンパニー(製紙パルプ業)がフィンランドのタンマーフォルス(当時はロシア)に設立</li><li>■ 1898年:フィニッシュ・ラバー・ワークス(ゴム製品業)設立</li><li>■ 1912年:フィニッシュ・ケーブル・ワークス(電話ケーブル業)設立</li></ul> — フィンランド独立(1917年) — <ul style="list-style-type: none"><li>■ 1933年:自動車用タイヤ製品の第1号を発売</li><li>■ 1960年:フィニッシュ・ケーブル・ワークスがエレクトロニクス部門設置</li><li>■ 1962年:通信機器の開発開始</li><li>■ 1965年:データモデムの発売開始</li><li>■ 1966年:ノキア・カンパニー、フィニッシュ・ラバー・ワークス社、フィニッシュ・ケーブル・ワークス社が合併し、フィンランドの法律に基づいてノキア・コーポレーション設立</li><li>■ 1981年:北欧で世界初の国際移動電話NMT網がオープンし、初のNMTネットワーク対応自動車電話を発表</li><li>■ 1982年:世界初のNMT移動電話機を発表</li><li>■ 1987年:世界初の持ち運びが実用的なNMT携帯電話を発表</li><li>■ 1991年:フィンランドで世界初の本格的GSM通話ファノキアの携帯端末で可能に</li><li>■ 1992年:GSM携帯電話の第1号「Nokia 1011」を発表</li><li>■ 1993年:世界初のSMSC(ショートメッセージ・サービスセンター)がノキア・ユーロポリタンネットワークで商用化</li><li>■ 1994年:主要デジタル方式(GSN、TDMA、PCM、PDC)用の携帯電話「Nokia 2100シリーズ」を発表、ヨーロッパメーカーとして初めて日本での携帯電話の提供開始</li></ul>

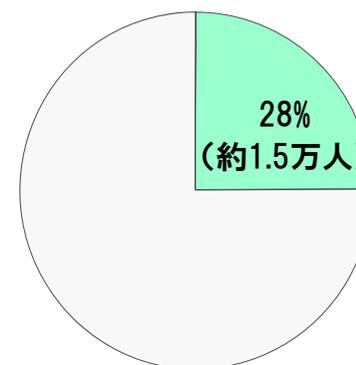
## 5 北欧のボーン・グローバル企業(フィンランド/ノキア) (2/3)

■ 「ノキア」のグローバルな側面を示す数字を以下に列挙します。

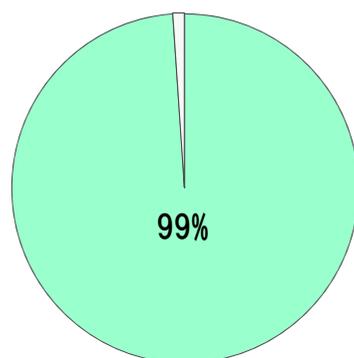
世界携帯市場シェア(2007年)



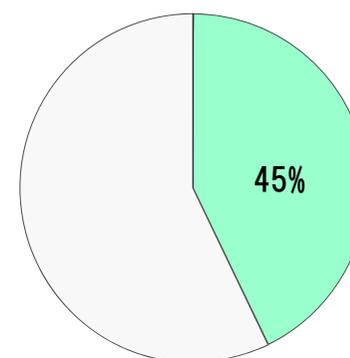
フィンランド国内に抱える従業員数  
(2007年)



海外売上比率(2007年)

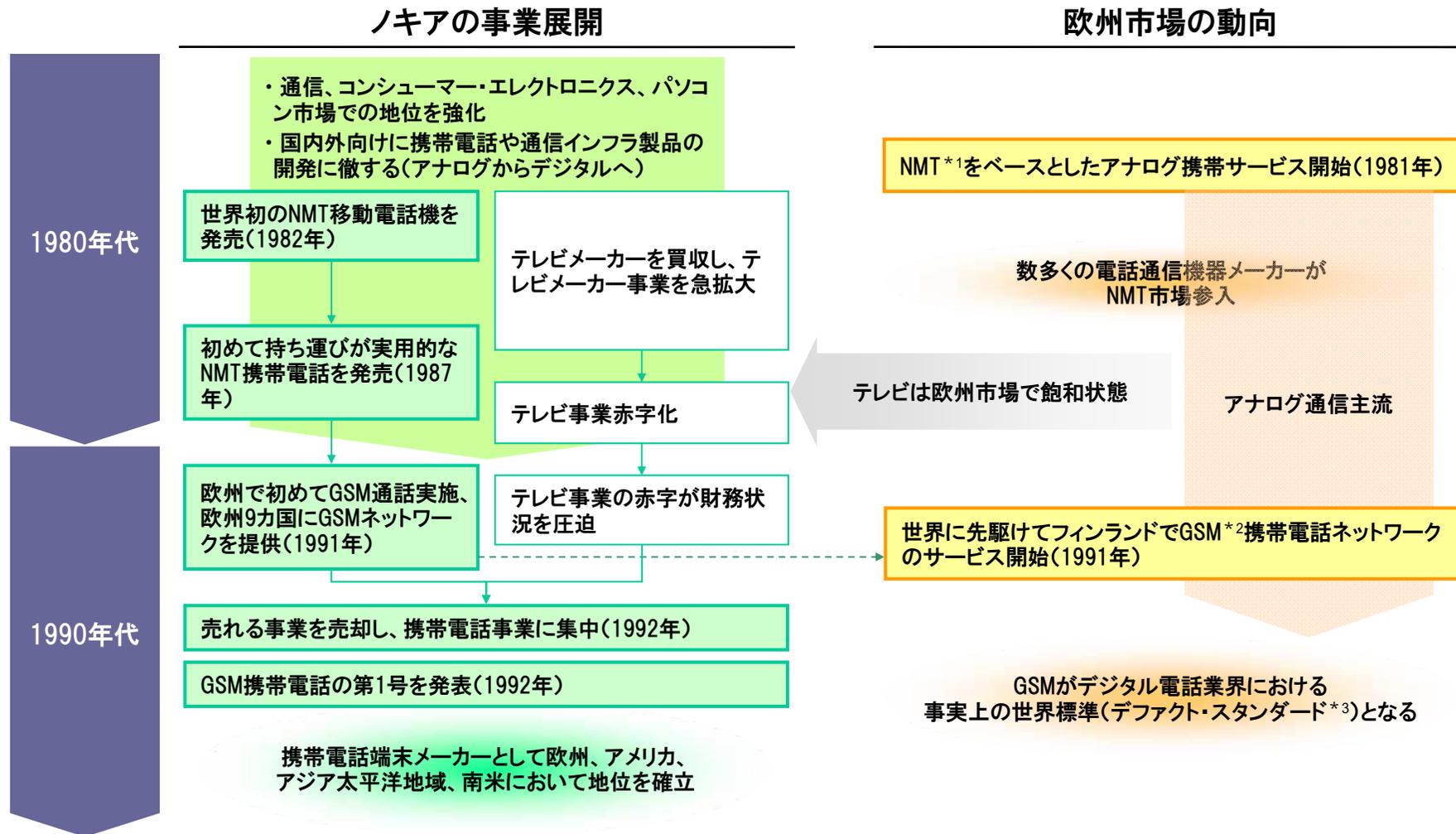


高級管理職に占める外国人の割合  
(2006年)



## 6 北欧のボーン・グローバル企業(フィンランド/ノキア)(3/3)

- ノキアが世界ナンバーワン携帯電話メーカーとして成長した大きな要因は、経営危機の際に多角経営をやめて携帯電話事業へ集中したことと、早い段階でアナログ方式からデジタル方式の携帯電話へ移行したことが挙げられます。



\*1 NMT(=Nordic Mobile Telephone)は、北欧4カ国(スウェーデン、フィンランド、デンマーク、ノルウェー)が共同して開発した携帯・自動車電話の技術仕様。利用区域は他のヨーロッパ諸国を初めとして、中東やアジアの国も採用した世界初の国際規格。

\*2 GSM(=Global System for Mobile Communications)は、欧州で規格が統一された携帯電話機の標準規格で、世界的に最も普及しているデジタル方式の第二世代携帯電話の技術仕様。

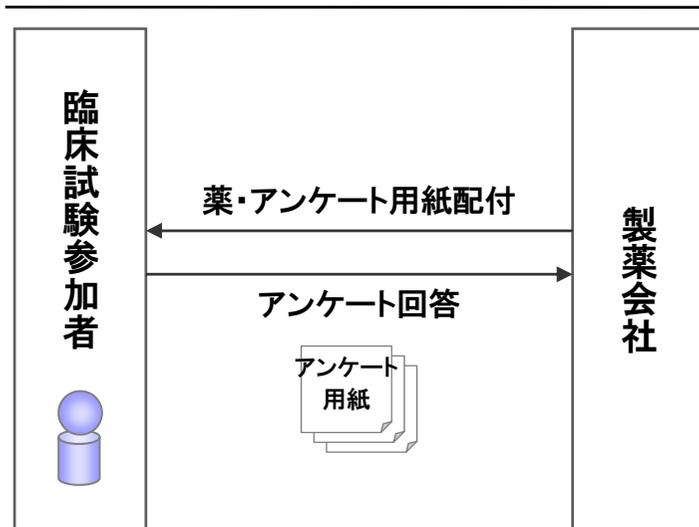
\*3 国際機関や標準化団体による公的な標準ではなく、市場の実勢によって事実上の標準とみなされるようになった規格・製品のこと。

# 7 北欧のボーン・グローバル企業(フィンランド/シー・アール・エフ)

- シー・アール・エフ(以下、CRF)は、臨床試験の実施・分析プロセスをより迅速化・正確化するICTソリューションを提供するフィンランドの企業です。

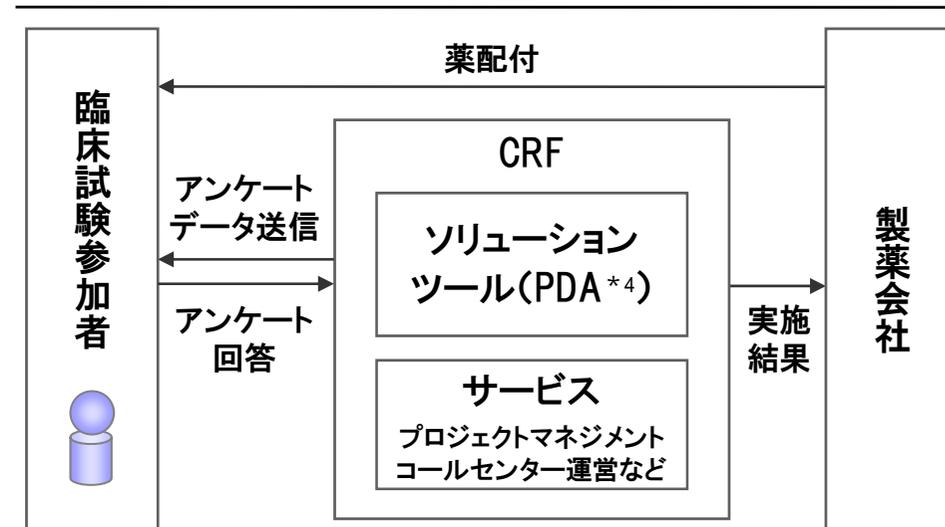
会社概要		初の海外進出	1999年(設立3ヶ月後)
設立	1999年	従業員数	約120人
海外拠点	4ヶ国6ヶ所	売上高	1,500万ユーロ(約21億円)

## 従来の臨床試験実施方法



- ⊖ 臨床参加者の脱落
  - ✓ 薬の飲み忘れ
  - ✓ アンケートの記入漏れ
- ⊖ アンケート収集・分析にかかる手間
  - ✓ アンケート内容のデータ変換作業

## 電子化された臨床試験実施方法



- ⊕ 臨床試験の脱落率低下
  - ✓ 臨床参加者へのアラーム機能  
(薬の服用タイミング、アンケート記入タイミング)
- ⊕ リアルタイムでアンケート分析可能
  - ✓ 記入する度に結果を製薬会社へ結果を送信

\*4 PDA(=Personal Digital Assistant)は、日本語で「携帯情報端末」と訳されており、スケジュール、To-Do、住所録、メモなどの情報を携帯して扱うための小型機器のことを指す。以前は、電子手帳として知られていた個人用の情報管理ツールだったが、最近ではPCやインターネットとの連携ができ、メーカーによってさまざまな機能が組み込まれている。

## 8 アメリカのボーン・グローバル企業(デル)(1/2)

- デルは、PCの売上高・出荷台数において世界第1、2位を争うPCメーカーです。
- 全世界に40の海外子会社をもっており、全世界170以上の国と地域でビジネスを展開しています。

会社概要	
設立	1984年
資本金	4,100万ドル
海外拠点	40ヶ国(地域に現地法人を保有) 販売活動は170ヶ国の国と地域で展開
初の海外進出	1987年
公開日	1988年(NASDAQ上場)
従業員数	約78,700人(2007年2月現在)
売上高	559億800万ドル(2005年2月~2006年1月期) (約6兆4,290億円:115円換算)

### 沿革

- 1984年:マイケル・デルが1,000ドルの資金を元にアメリカテキサス州に設立
- 1987年:イギリスに初の海外現地法人を開設(以降、各国に展開)
- 1988年:株式をNASDAQに上場
- 1993年:日本での販売を開始
- 1996年:インターネットによるオンライン直販を開設
- 2003年:社名を「Dell Inc.」に変更

### デルの海外展開

#### Europe

- ・イギリス・ドイツ
- ・フランス・ベルギー
- ・スウェーデン
- ・フィンランド
- ・スイス・オランダ
- ・ポーランド
- ・デンマーク
- ・アイルランド
- ・オーストリア
- ・ノルウェー・ギリシャ
- ・チェコ共和国
- ・イタリア・スペイン
- ・南アフリカ
- ・アラブ首長国連邦
- ・ポルトガル

#### Asia Pacific/Japan

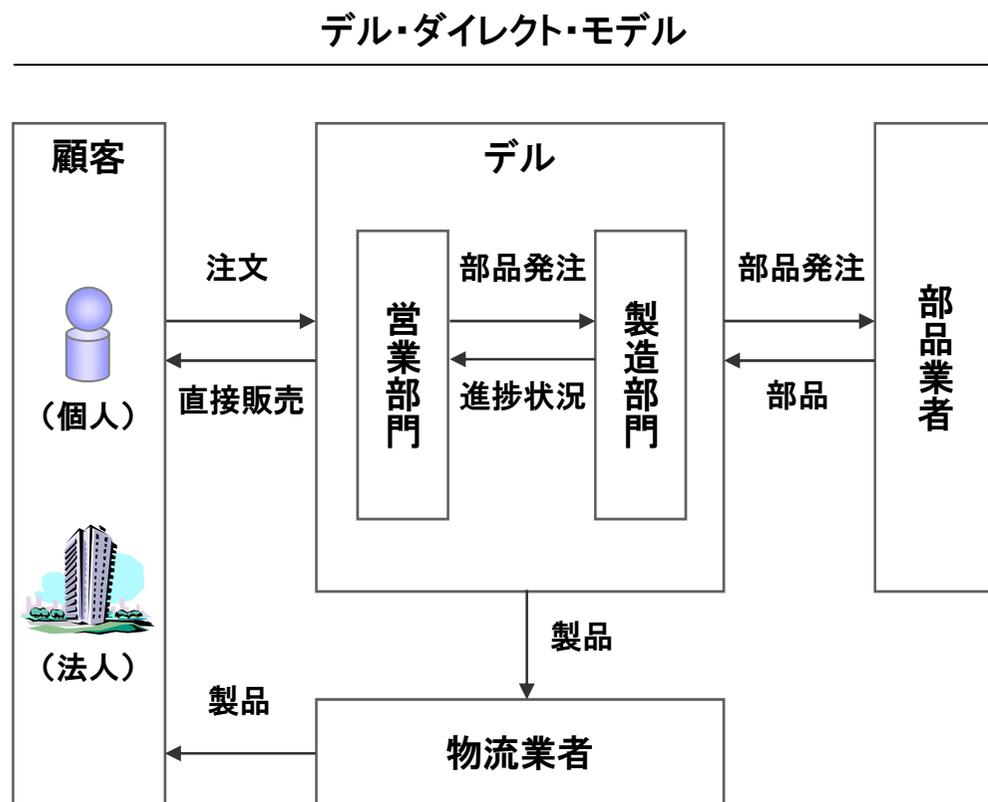
- ・日本
- ・オーストラリア
- ・ニュージーランド
- ・中国
- ・韓国
- ・台湾
- ・香港
- ・マレーシア
- ・シンガポール
- ・タイ
- ・インド

#### Americas

- ・米国
- ・カナダ
- ・メキシコ
- ・ブラジル
- ・チリ
- ・コロンビア
- ・プエルトリコ
- ・アルゼンチン
- ・パナマ

## 9 アメリカのボーン・グローバル企業(デル) (2/2)

- デルは、PC組立・販売における「注文生産」と「直接販売」を結びつけた独自のビジネスモデル(デル・ダイレクト・モデル)を確立しています。
- ICTを利用した業務の効率化・高度化により、アウトソーシングを巧みに組み込んだグローバル・ビジネスを展開しています。



### デルの提供価値

#### 流通コスト削減

- ☺ 顧客への直接販売により、中間の販売店・代理店を必要としない

#### 最小の在庫

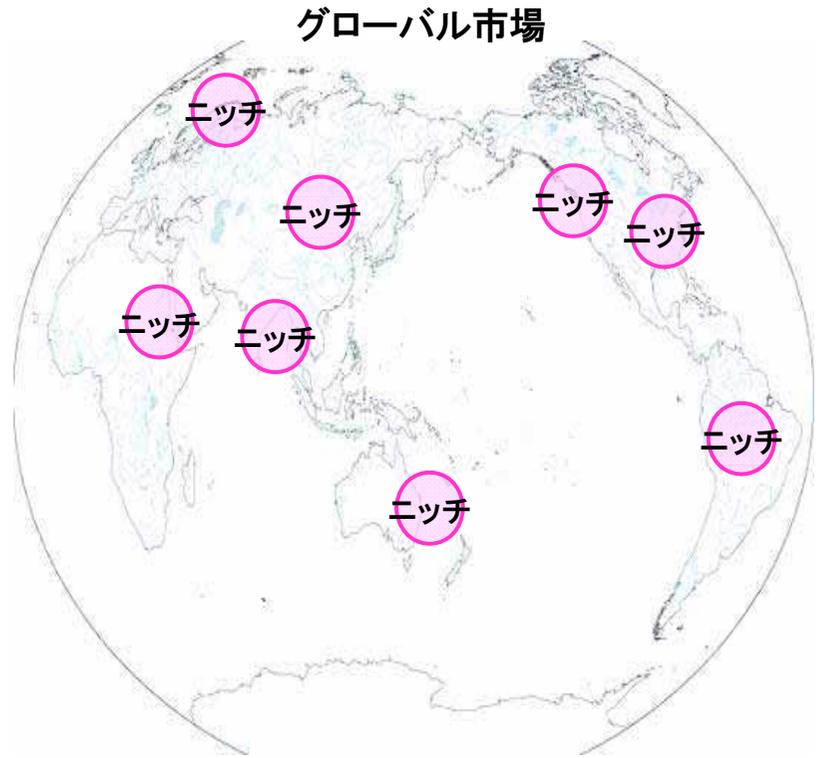
- ☺ 顧客がインターネット上で商品の仕様をカスタマイズでき、必要な台数だけを顧客のニーズに合わせて生産する

#### スピード納品

- ☺ 部品業者も含めた緊密な情報共有により、短納期での納品が可能(在庫日数4日)

# 10 グローバル・ニッチ市場

- グローバル・ニッチ市場とは、「世界市場における隙間市場」のことを指し、「たとえニッチな市場でも、世界規模で見れば大きな市場となりうる」という考え方に基づいています。



### 例えば……

- 「BOSE」が着目した、高価格・高品質の「スピーカー」マーケット
  - 「Apple」が着目した、初期の個人向けコンピュータ市場
  - 「NOKIA」が着目した、初期の携帯電話の市場
- いずれも、特殊な市場で、特定の単一国内で見ればさほど大きな市場では無いニッチマーケット（皆が欲しがるものでも買える物でも無い）であるが、世界各国に同一の嗜好性を持つ富裕層が少しずつ存在しており、この市場の総和を考えれば、魅力的な大きさの市場となっていた。

# 11 日本におけるボーン・グローバル企業(アライドテレシス)(1/3)

- アライドテレシスは、ネットワーク関連機器の企画・開発・製造・販売、及び保守サービスを提供している企業です。
- 日本とほぼ同時期にLANの最大市場であるアメリカに会社を設立し、設立当初からグローバルに資源を調達、活用していきました。

会社概要	
設立	1987年
資本金	98億円(2007年12月31日現在)
海外拠点	21ヶ国
初の海外進出	1987年
公開日	2000年(東証第二部上場)
従業員数	2,285人(2007年12月31日現在)
売上高	538億円(2007年12月期)

沿革	
■	1987年:資本金100万円で設立、日本とほぼ同時期にアメリカに会社設立
■	1991年:製造の外注先を日本国内から東南アジアへ切り替える
■	1995年:シンガポールに初めての自社工場を建設
■	2004年:持株会社制移行に伴い、アライドテレシスホールディングス株式会社に変更

## 起業の経緯

米ハイテク企業  
で勤務

- ・ 創業者の大嶋氏は、10代で渡米
- ・ 大学卒業後、アメリカのハイテク企業を渡り歩く

LAN製品の  
ベンチャー経営  
(日本法人)

- ・ 高い技術力を武器にLANをシステムの1つとして販売する
- ・ LANの普及期に入っていたアメリカでは、「LANの機器だけ安く買いたい」というユーザーの要望が増え始める

LAN市場の  
成熟化を予想

- ・ LAN市場が成熟化することを予想し、価格競争を見据えた大幅なコストダウンが必要と考える
- ・ 「製造と販売の機能を分離させるべきだ」とアメリカの本社に提案

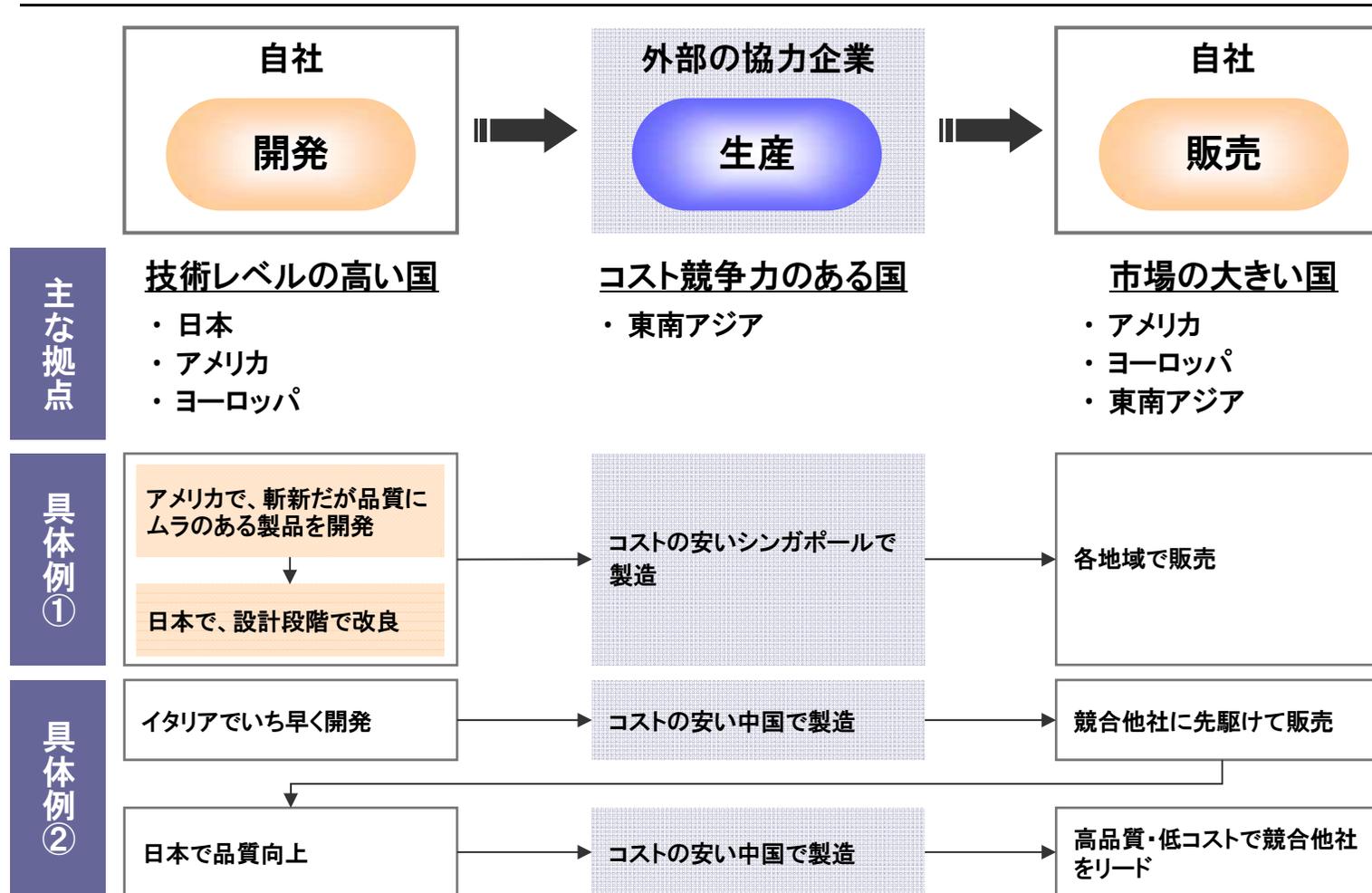
起業

- ・ 提案が受け入れられず、自分でやろうと決意
- ・ 1987年3月、東京に設立し、その年の10月には米シリコンバレーに海外子会社を設立

# 12 日本におけるボーン・グローバル企業(アライドテレシス)(2/3)

- アライドテレシスは、製品の開発・販売は自社で行い、生産は外部の協力企業に委託しています。
- 開発・製造・販売の機能を分離させることで各拠点の強みを活かし、LAN市場のすばやい変化に対応し、既存の製品よりも高品質で低価格な製品を提供することで地位を確立しました。

アライドテレシスのビジネスモデル



# 13 日本におけるボーン・グローバル企業(アライドテレシス)(3/3)

- アライドテレシスは、独自のビジネスモデルを確立してLAN事業に特化することにより、価格競争と技術開発競争において優位性を維持しています。

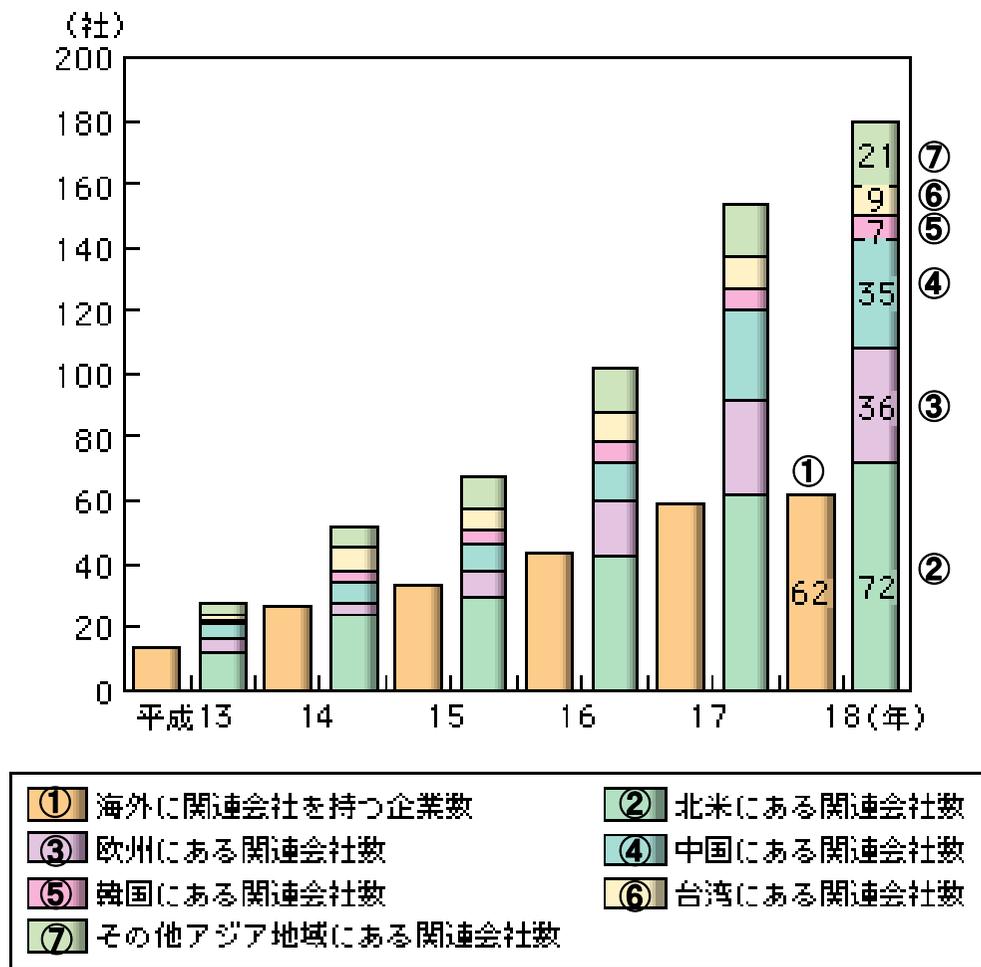
	競合他社	アライドテレシス
価格競争	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高価格 =最低価格でも80万円</li> <li>・ 品質において100点満点の製品を目指す</li> <li>・ 消費者が望む以上の機能を付加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 低価格 =19万8千円</li> <li>・ 品質において95点の製品を目指す</li> <li>・ 機能が多少劣っても、価格が安い製品を欲しがっている多数のユーザーをねらう</li> </ul>
技術開発競争	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自社で開発・生産・販売</li> <li>・ 最新の技術を早く取り入れたとしても、需要のある先進国市場に会社を構えて生産するとコストがかかる</li> <li>■ 複数事業を展開</li> <li>・ LAN以外の事業との兼ね合いで、LAN事業に常に開発投資できるわけではない</li> <li>・ 最新技術の情報を把握するのが遅れる可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業をLAN製品に特化</li> <li>・ アライドテレシスがLANメーカーとして認知されると、顧客からさまざまな提案が寄せられるようになる</li> <li>■ ローエンド製品<sup>*5</sup>だけではなくハイエンド製品<sup>*6</sup>も開発</li> <li>・ 技術革新の激しいLAN市場においても、2～3年先のハイエンド製品を開発することによって、その2～3年後にその製品の値段を引き下げて大量販売することができる</li> </ul>

\*5 価格・機能・仕様・性能などがラインナップ中最も廉価の製品。

\*6 新しい技術を採用して高機能・高性能を追求した、専門家や上級者向けの製品。1つの市場をターゲットにした製品の中では最も性能が高く、価格も高い製品になる。

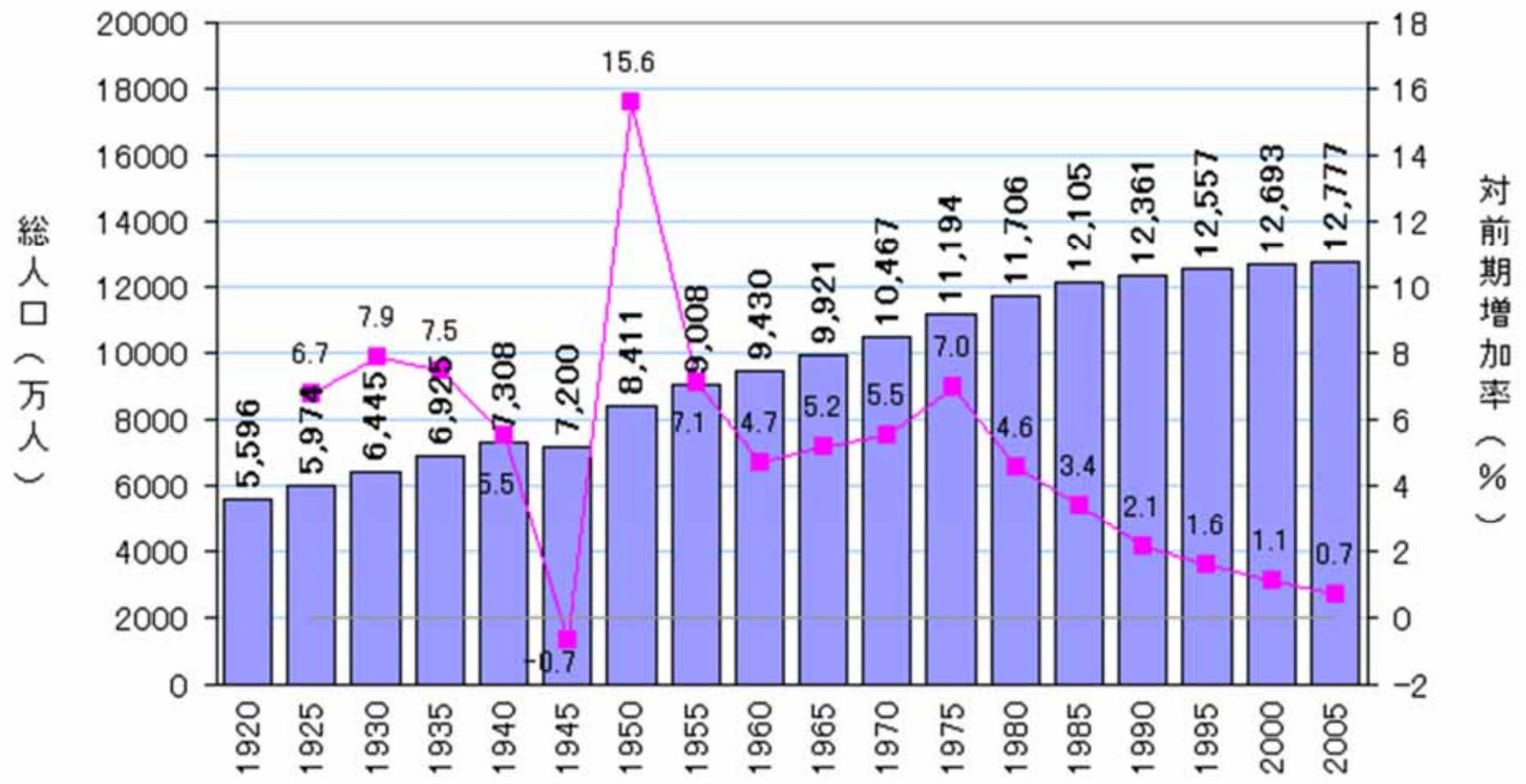
# 14 海外に関連会社を持つICTベンチャーの企業数及び海外における日本のICTベンチャーの関連会社数の推移

■ ベンチャー企業であっても、海外に展開拠点を持つ企業は増えてきています。



# 15 日本の総人口の推移

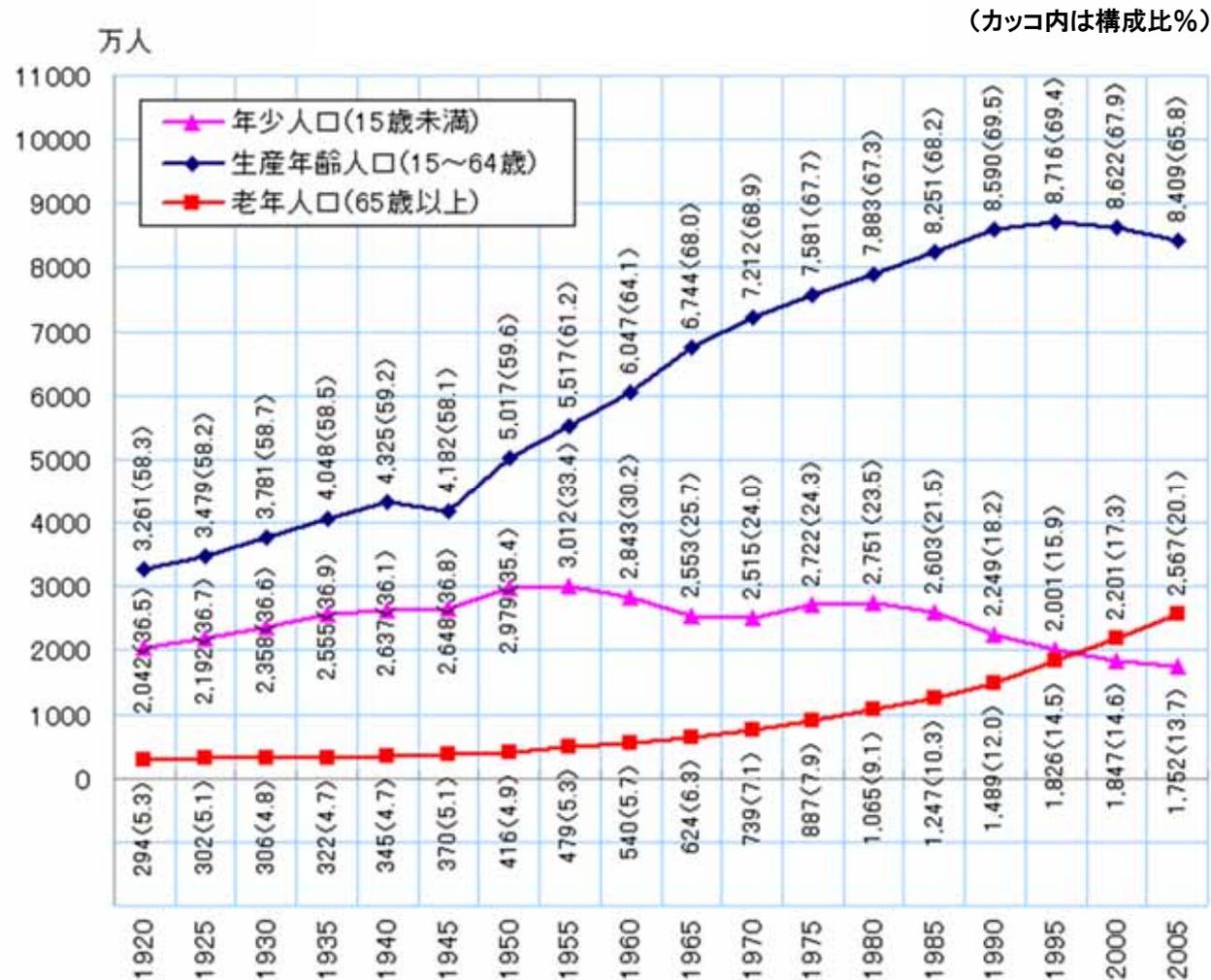
- 日本の総人口は頭打ちで、今後減少していきます。このことは、日本国内の市場が縮小してゆくことを意味しており、海外市場を視野に入れる必要もあります。



注) 1945年人口は沖縄県を含まず。45年と50年の対前期増加率は沖縄県を除いた値

# 16 (参考) 日本の年齢3区分別人口の推移

- 今後の日本は、老年人口が増加し、年少の人口が減少していきます。したがって生産年齢と言われる15歳～64歳の人口も減少していきます。



注) 1945年人口は沖縄県を含まず。45年と50年の対前期増加率は沖縄県を除いた値

# Memo

---

# 解説編

# グローバル企業登場の背景

## ■グローバル市場の誕生

1950年代から1980年代における、企業のグローバル化のモデルは、多国籍企業が主流でした。豊富な経営資源をもつ大企業が、国外市場に事業展開するというモデルです。

1990年代に入ると、“国境”という壁が大きなものではなくなり、それまで国外進出が難しいとされてきた中小企業をはじめとして、経営資源の乏しい企業も比較的容易にグローバル市場への進出が可能になってきました。その要因として考えられるのは大きく4つあります。①途上国の市場化、②途上国の技術力向上、③インターネットの登場、④世界経済の市場経済への統一です。

### ①途上国の市場化

発展途上国の生活レベルの向上に伴って、先進国の国民と嗜好性の良く似た、購買力も遜色の無い富裕購買層が登場しました。その結果、発展途上国内に魅力的な市場が生まれ、必ずしも国や地域ごとの差異を意識する必要がなくなっているのです。

### ②途上国の技術力向上

研究開発の積み重ねは新製品の開発に大きく貢献していますが、先進国だけではなく途上国においても新製品の製造が行われるようになってきました。先進国による途上国への委託生産によって、製造を請け負う側である途上国は生産技術を蓄積、さらに向上させています。こうして、優れた技術を持つ途上国発のベンチャー企業が登場する土壌ができました。

### ③インターネットの登場

インターネットの登場により、規模の小さな企業であっても世界に向けての情報発信が可能となり、世界市場へのプロモーション活動が可能となったのです。

また、国境を越えた効率的な情報のやり取りが可能になり、素早くかつ低コストでの国際物流が可能になりました。小さな企業であっても、グローバル市場へ自社商品を流通させることができるようになったのです。

### ④世界経済の市場経済への統一

1980年代後半に東西冷戦が終結し、1990年代に入ると社会主義国が市場経済を導入するようになりました。その結果、世界が1つのルールで動くグローバル市場と見なせるようになりました。さらに、1995年のWTO(世界貿易機関)の設立が法的にその動きを後押しすることとなったのです。

# 伝統的な多国籍企業とボーン・グローバル企業との比較

## ■新たなグローバル企業のモデル

グローバル企業のモデルは「多国籍企業」が主流でしたが、1990年代における市場のグローバル化によって、「ボーン・グローバル企業」という新しいモデルが誕生しました。「ボーン・グローバル企業」は、市場を国内のみに留めず、グローバル市場を相手にビジネスを行うことを前提とした企業を指します。「インターナショナル・ベンチャー企業」という場合もあります。

多国籍企業とボーン・グローバル企業の大きな違いは、海外展開するタイミングにあります。多国籍企業は、まず国内市場で事業展開し、経営資源を蓄積した上で、国外の新たな市場に進出していきます。一方で、ボーン・グローバル企業は、起業時からグローバル市場でのシェア拡大を目指し、設立後数年でグローバル展開を果たします。ボーン・グローバル企業が登場した背景として、国内市場が小さいため、国内市場の売上だけでは企業の発展を望みにくいという状況にあるベンチャー企業が、設立当初からグローバル市場を狙うというパターンも見受けられます。

## ■伝統的な多国籍企業の特徴

伝統的な多国籍企業は、欧米をはじめとして豊かな国内市場の中で寡占的ないし独占的企業として成長し、その後国外に事業展開します。国内市場で経営資源を蓄積し、直接投資によって国外に新たな事業拠点をつくり、企業としての成長を持続させようとするのです。

多国籍企業は、国内市場と海外市場を分けて考えたり、国際化の過程においては、物理的/文化的な距離を大きな障害として考えています。

## ■ボーン・グローバル企業の特徴

ボーン・グローバル企業は、1990年代に入ってから注目されるようになりましたが、それ以前においても存在していました。欧州などの自国市場が小さい、特に北欧などの国では、国内市場だけでは企業の成長が期待できず、国外を問わず得ない状況下だったので、以前からボーン・グローバル企業が多数存在していました。1990年代に入り、グローバル市場への参入が容易となったため、自国市場の大きさに関わらず、世界各国において多数のボーン・グローバル企業が誕生しました。

市場のグローバル化によって、国際輸送やコミュニケーションにかかるコストが低下したため、経営資源及び情報のやり取りに必要な費用の不足などの要因は、グローバル市場への大きな参入障壁ではなくなりました。ボーン・グローバル企業は、少ない経営資源を有効活用しているのです。

ボーン・グローバル企業は、世界市場を1つの市場として捉えています。設立時から常にグローバル市場でどのように戦うかという視点を持ち、グローバル市場におけるシェア拡大を目指して戦略を立てます。

ボーン・グローバル企業が狙うのは多国籍企業がカバーしない「グローバル・ニッチ市場」です。これは「世界市場における隙間市場」という意味で、「特定の単一国内で見れば小さな市場でも、世界規模であれば大きな市場になりうる」という考え方に基づいています。国内市場だと、規模が小さすぎて商品・サービスの提供先としては成り立たませんが、それがグローバル規模となれば成り立つというわけです。多くの人が欲しがらるもの、買えるものではなく、一部の人にしかヒットしないけれど、世界各国に同一の嗜好性を持つ富裕層が少しずつ存在しており、それぞれの市場の総和は魅力的な大きさとなります。このような市場は、大企業にとっては規模が小さすぎて進出しにくいのです。グローバル・ニッチ市場を狙って資源を集中させることで、特定の分野では圧倒的な知名度とシェアを獲得することが可能となります。

# 北欧のボーン・グローバル企業(フィンランド/ノキア)(1/2)

## ■ノキアの歴史

【1865年～1960年代】

1865年に、鉱山技師であったフレデリック・イデスタムが製紙パルプ会社としてフィンランド(当時はロシア)に設立したのがノキアの始まりです。ヨーロッパ全体の産業も盛り上げ、大成功を収めます。創業者のイデスタムは国際ネットワークをつくり、ロシア、イギリス、フランス、中国へ輸出を行い、当時から世界的な視野のもと経営していました。

1898年にはノキアの隣にゴム製品の製造会社であるフィニッシュ・ラバー・ワークスが設立されました。そして1912年には、ヘルシンキの中心地に電話ケーブル通信会社であるフィニッシュ・ケーブル・ワークスが設立されます。当時、送電や電報・電話ネットワークへのニーズが急増し、ケーブルの需要が高まっていました。

やがて、1960年にフィニッシュ・ケーブル・ワークスにエレクトロニクス部門ができると、1967年にノキア、フィニッシュ・ラバー・ワークス、フィニッシュ・ケーブル・ワークスの3社は合併し、ノキア・コーポレーションとして電気通信分野に進出することになります。

【1970年代～1980年代】

1970年代後半から1980年代にかけて、ノキアは自国フィンランドのみならず、国内外向けに携帯電話機や通信インフラ製品の開発を行います。1981年に北欧で世界初となる国際移動電話NMT網が敷かれ、ヨーロッパにおける移動体通信業界が急成長しました。その潮流に乗り遅れることなく、ノキアは移動電話機や持ち運びできる携帯電話機など、次々に世界初の商品を市場に投入していきます。

【1990年代～】

しかし、1990年代初頭にノキアは深刻な経営危機に陥ります。大きな原因は1980年代を通して次々と企業を買収して急拡大したテレビ製造事業の失敗です。1980年代において、テレビはすでにヨーロッパ市場では飽和状態にある商品であり、またノキアの製造拠点はフィンランド、スウェーデン、ドイツという製造コストの高い国々であったため、価格競争力が弱く、赤字事業となっていました。

さらに、最大の貿易相手国であったソ連の崩壊によって全社的な業績悪化を受け、ノキアの財務状況は深刻な状況に陥りました。そこで、ノキアは大規模な業種の再編成を行います。1992年にヨルマ・オリラ氏が社長に就任すると、通信をコア事業にすることを決定しました。その結果、通信以外の製紙、ゴム、靴、化学、電線、アルミニウム、テレビなど数多くの事業を売却しました。

この「通信事業に集中する」という決断には先見の明がありました。当時、アナログ通信が主流であったにも関わらず、デジタル化する技術開発に踏み切ったことで、めまぐるしく変化するデジタル化の需要を捉え、高く評価されました。ノキアはデジタル方式の通信規格の統一にも注力し、国境を越えて通話できるデジタル携帯電話機の開発に成功しました。主なライバルで、アナログ携帯電話の勝者であるモトローラ(米国)は、アナログからデジタル携帯電話への移行タイミングを見誤り、デジタル携帯電話では完全に出遅れました。また、最大のライバルであったエリクソン(スウェーデン)は、ノキアと同じくデジタル化の潮流には乗りましたが、携帯電話のデザイン・機能面においてノキアに出遅れました。

こうして、欧州のみならず、アメリカ、アジア太平洋地域、南米においてもノキアは市場地位を確立し、大きな成長を遂げる世界最大の携帯電話機器メーカーへと飛躍しました。

## ■技術へのこだわり

世界携帯電話市場におけるノキアのシェアは38.2%(2007年)で、後を追うサムスン電子(韓国)、モトローラ(米国)の合計シェアを上回るほどです。原動力は、中国やインドといった新興国における躍進にあります。ノキアは日本の携帯端末メーカーが苦戦を強いられている新興市場を寡占し、成長を続けているのです。海外売上比率は99%で、ほぼすべての製品を国外で販売しています。

一方で、フィンランド国内で働いている従業員も少なくありません。総従業員数5万2,488人のうち、3割弱(約1.5万人)が今でもフィンランドで働いています。ノキアの国別従業員数ではフィンランドが最多となります。

圧倒的に市場は海外にあり、コスト面においてもフィンランドは不利であるのに、なぜノキアは自国にこだわっているのでしょうか。その答えとして、ノキア本社広報は「母国にはR&Dの素地がある」と述べています(『週刊東洋経済』2008年1月12日発行)。フィンランドではノキア社員の6割弱がR&D(研究開発)に従事しており、欧州向けの多機能端末などのハイエンド機種が主な製品です。

この背景に、フィンランドでは、官民挙げてR&Dに力を入れていることがあります。産官学の協力体制が取りやすく、融通が効くという小国ならではの強みを活かし、公的機関や大学の研究施設、民間企業などが連携し、産業クラスター(集団)を形成しています。クラスターごとに、政府関連で最大規模のR&D投資を行う技術庁が投資しています。複数企業による共同研究の方が業際や学際(学際)の壁を越えやすく、未開拓の分野や技術が育成しやすくなります。

## 北欧のボーン・グローバル企業(フィンランド/ノキア)(2/2)

例えば、ノキアにとって重要な研究開発拠点である人口12万の都市オウルには、500以上のハイテクベンチャーが密集し、大学や国の研究機関とプロジェクトを通じて連携し合い、大きなクラスターを形成しています。日本においても産業クラスターはありますが、参加企業は固定的です。一方で、フィンランドではクラスターへの参加企業も、ノキアのような大手からベンチャーまでさまざま、新進企業を育てようという機運が高いと言えます。

ノキアは官民挙げてのR&Dに参加することで、社外の新技術を吸収し、その成果を自社工場の生産に活かしているのです。近年、携帯電話業界では、業者に生産委託する企業が増えていますが、ノキアの内製比率は75%にも及んでいます。

このようにノキアが技術にこだわるのは、技術力が1990年代の経営危機から脱出し、大成功を成し遂げる支えになっていたからです。アナログ通信が主流であったにも関わらず、デジタル通信のGSM技術に投資を集中し、GSM端末で世界展開を目指しました。このときの判断力と、それを支えた技術力なくしてノキアの成功を語ることはできないでしょう。

# 北欧のボーン・グローバル企業(フィンランド/シー・アール・エフ)

## ■CRFの概要

CRFは、ICTを利用して、臨床試験の実施・分析プロセスをより早く正確にするソリューションを提供しているフィンランドの企業です。フィンランドには世界トップ30といったリストに入るような大きな製薬会社がないにも関わらず、CRFは成長を続けています。

CRFは1999年に設立し、同年にアメリカに進出しました。設立当初から世界的な視野を持ち、新薬開発における中心的な市場である北米でのマーケティングに力をいれていたのです。現在では世界4ヶ国、6ヶ所にオフィスがありますが、顧客シェアの約60%が北米市場となっています。

世界の製薬会社における新薬開発競争は、高騰する研究開発費、流れの速い技術革新などの影響でますます激しくなっています。臨床試験は新薬開発における最終段階で行われ、開発した薬品が実際に効果があるのか、副作用なども含めて安全なのかを人を使って確かめるという試験です。

この臨床試験の実施・分析プロセスにおいて、大幅なコスト削減とスピードアップを実現したのがCRFの提供するソリューションです。研究開発費の増大に悩んでいる製薬会社にとって、コストを抑えられるだけではなく、薬品の販売時期を早めることにもつながっています。

## ■従来の臨床試験方法

臨床試験は国が薬として認可する際に義務付けている重要なプロセスです。この試験で効果を確認できなかったり、安全性に問題が発見した場合は薬として認可されないということになります。

この臨床試験では、実際に開発した薬を臨床試験参加者に服用してもらい、その経過を医師による問診や血液検査などを通して各種データが取られます。その他に、臨床試験参加者が薬を摂取した結果、どのような効果が出たかを答えるアンケートも回収されます。アンケートは、例えば、朝、昼、晩の3回で症状がどのように変化したか、また副作用はあったかなどを記入します。

従来、このアンケートは紙で配布・収集されていました。この方法では、臨床試験参加者が記入し忘れたりすることもあり、すべての回答を得られる可能性は低いです。薬の飲み忘れを防ぐこともできず、臨床試験参加者のうち脱落する人も出てきます。さらに、紙のアンケートを回収した後に、アンケート結果を分析するためにデータをデジタル化する手間がかかってしまいます。

## ■臨床試験の電子化

CRFは、臨床試験における日々のアンケートをPDA(Personal Digital Assistant)を使って記入するためのシステムを開発しました。PDAは、日本語で「携帯情報端末」と訳されており、スケジュール、To-Do、住所録、メモなどの情報を携帯して扱うための小型機器のことを指します。以前は、電子手帳として知られていた個人用の情報管理ツールでしたが、最近ではPCやインターネットとの連携ができ、メーカーによってさまざまな機能が組み込まれています。

このPDAを使ってアンケートに回答すれば、まずデジタル化する必要はありません。さらに、臨床試験参加者の薬の飲み忘れとアンケート記入漏れをなくすために、薬の服用タイミングやアンケート記入タイミングなどで、PDAを使ってアラームを鳴らす機能も組み込まれています。これによって、薬の飲み忘れやアンケートの記入し忘れを防止し、紙によるアンケート回答に比べて臨床試験参加者の脱落率を低下させることができるのです。

また、臨床試験参加者が実際に、いつアンケートに記入したのかという情報も記録されるため、まとめて記入されていないかということも確認できます。

アンケート結果を分析する製薬会社側は、アンケートをリアルタイムで分析することが可能となります。PDAに通信機能を組み込むことで、臨床試験参加者がアンケートに回答するごとに自動的にデータを送付するという仕組みを実現することができます。

このようなPDAを利用したソリューションを使うことで、製薬会社は臨床試験にかかるコストを約30%カットし、2~3ヶ月程度の期間短縮が可能となります。紙ベースの臨床試験に比べると、このソリューションを導入するだけでもかなりのメリットがありますが、CRFはソリューションを販売するだけではなく、プロジェクトマネジメントやコールセンターの運営などのサービスの提供も行っています。臨床試験の電子化にさまざまな企業が取り組んでいる中で、テクノロジーだけではなく顧客に合わせたサービスも併せて提供することでCRFは競争相手と差別化しています。

# アメリカのボーン・グローバル企業(デル)

## ■デルの概要

デルは、PCの売上高・出荷台数においてヒューレットパッカードと世界1、2位を争うPCメーカーです。1984年、テキサス大学の学生であったマイケル・デルが、PC保守を行う会社としてアメリカ合衆国テキサス州に設立しました。IBMのPC互換機が部品レベルで規格化され、誰もがPCを製造できることを利用し、PC製造に乗り出しました。ICTを有効活用し、「注文生産」「直接販売」を結びつけた「デル・ダイレクト・モデル」と呼ばれる優れたビジネスモデルを確立しています。

デルは、設立からわずか3年後の1987年に、初の海外拠点をイギリスに開設しました。1990年には初の海外製造拠点をアイルランドに開設し、ヨーロッパ市場での積極的な販売活動と、顧客に対するサービス、サポートを強化する体制を整えました。

1989年には日本法人を設立し、1993年からビジネスを開始しています。1996年には、アジア太平洋地域のアジア工場がマレーシアにおいて稼動を開始しました。その後、中国や南米にも進出しています。

デルは世界市場を3つの戦略地域に分けており、全世界に40の海外子会社を有し、また170以上の国と地域でPC販売、サービス、サポートを行っています。

## ■デル・ダイレクト・モデル

デルの成功を支えているのが「デル・ダイレクト・モデル」と呼ばれるビジネスモデルです。これは、「注文生産」と「直接販売」を組み合わせたビジネスモデルです。簡単に言うと、顧客からのオーダーを受け、その要望に合わせて外部の業者から部品を調達して、カスタマイズした製品を生産し、流通・小売業者を介さずに直接販売するという手法です。

### <注文生産>

デルは、すべての製品を顧客の希望に合わせてカスタマイズしています。1台の購入でも、大量購入でも、顧客は必要とする機能や仕様だけを装備した製品を購入することが可能です。提供する側のデルは、顧客が望まない(売れない)在庫を抱えるリスクをなくすことができます。

### <直接販売>

中間の販売店や代理店などを必要としないことから、販売コストを低く抑えることができます。また、調達から製造、物流に至るすべてのプロセスで高い効率を追求することにより、デルは他社より高い品質・機能・仕様を備えた製品を提供しています。

例えば、日本の顧客から注文があると、アジアの工場に生産が指示され、国際輸送で製品が運ばれるというようにして、わずか4日で納品されています。

以上のように、「デル・ダイレクト・モデル」はデルが顧客志向という企業理念に基づいて開発したデル独自のビジネスモデルなのです。メーカーであるデルが、顧客とのダイレクトな関係を築くことによって、製品の品質・性能・価格・納期・サービスなどあらゆる面において常に最高の価値を顧客に提供することが「デル・ダイレクト・モデル」の基本思想であり、1984年の創業時からデルのすべての事業活動の根幹になっています。

このように、デルは法人市場において強固なビジネス地盤を築いてきましたが、近年ではコンシューマー市場での販売強化にも乗り出しています。日本市場においては、2007年から大手小売店とPC販売業務を提携し、小売販売を開始しています。

## ■バーチャル・インテグレーション

デルは、全世界6ヶ所(北米2ヶ所、南米、ヨーロッパ、マレーシア、中国)の生産拠点で、製品の製造を行っています。生産拠点に近く、部品の納入がしやすい業者を決定し、インターネットを通じて相互に需要予測、部品納期、価格、在庫、品質などの緊密な情報共有を行い、ネットワーク経営を実現しています。

このように、外部資源(パートナー企業)の活用も積極的に進め、部品調達や組み立て、テクニカル・サポートなどの大部分をアウトソースし、全体最適のサプライチェーンを構築することを、創業者であるマイケル・デルは「バーチャル・インテグレーション」と呼んでいます。

デルが1996年にインターネットによる販売専用サイトを開設したことで、注文生産が広く知られるようになりました。デルの顧客には大口の企業ユーザーが多いですが、企業顧客に向けては「プレミアムページ」と呼ばれる個別ページを設定し、その会社で必要な機種だけを選択可能にするというようなことができるようになっています。

このようにデルは、ICTによってアウトソーシングを巧みに組み込んだグローバル・ビジネスを展開しています。

# 日本におけるボーン・グローバル企業(アライドテレシス)(1/2)

## ■アライドテレシスの概要

アライドテレシスは、ネットワーク関連機器の企画・開発・製造・販売、及び保守サービスを提供している企業です。一般的にベンチャー企業というのは、高い技術力を武器にして、大企業のカバーしきれないニッチ市場を狙います。しかし、アライドテレシスは、競争の激しいLAN(構内情報通信網)市場に後発で乗り込みました。しかも差別化ではなく、低価格戦略という一般的なベンチャー企業の戦略の逆を進みました。また、国内市場である程度の成功を収めてからグローバル市場に出るという従来の多国籍企業の戦略モデルとも異なり、1987年に設立したその年に海外進出を果たしています。アライドテレシスは日本における数少ないボーン・グローバル企業なのです。

社名のアライドテレシスというのは、「連合」という意味の「アライド」と、「前進」という意味の「テレシス」を合わせたものです。社名が示すように、世界を巻き込みながらグローバル・ベンチャーとして成長してきました。

## ■起業の経緯

アライドテレシスが成功した大きな要因の1つに、創業者である大嶋会長の経験と人脈があります。大嶋氏は10代でアメリカに渡り、大学卒業後に米ハイテク企業を渡り歩きます。

大嶋氏がアライドテレシスの設立を思い立ったのは、LANのベンチャー企業であるアンガマンバスという日本法人の社長をしていたときでした。当時、アンガマンバスは高い技術力を武器にLANをシステム部品の1つとして販売する戦略をとっていました。しかし、LAN普及期に入っていたアメリカでは、「LANの機器だけ安く欲しい」というユーザーの声が増え始めていました。このことに気付いていた大嶋氏は、LAN製品の成熟化を予想し、本社に製造と販売の分離を提案しました。なぜなら、製品が成熟化すると部品レベルのコストダウンが競争の鍵を握るからです。

しかし、大嶋氏の提案は受け入れられず、自ら起業することを決意しました。こうして、大嶋氏は1987年3月に東京にアライドテレシスを設立し、その年の10月には米シリコンバレーに海外子会社を設立しました。

## ■アライドテレシスのビジネスモデル

設立とほぼ同時期にアメリカに子会社を設立するという、ベンチャー企業としては無謀と思われるほどの戦略を展開した狙いは2つあります。1つは、当時LANの最大市場がアメリカだったということです。そしてもう1つは、アメリカの高い技術開発力と

日本の得意とする高品質の製造技術を合体させ、既存の製品よりも高品質で低価格な製品を市場に提供することでした。

このような狙いのもと、「技術レベルの高い国で開発し、コスト競争力の強い国で生産し、市場の大きい国で販売する」というアライドテレシスのビジネスモデルを確立しました。製品の開発、設計、販売は自社で行うが、生産は外部に委託するという戦略をとったのです。

経営資源が限られたベンチャー企業は、大手メーカーのように製造部門を自社で持つという常識にこだわるわけにはいきません。アライドテレシスも限られた資金をできるだけ開発に費やしたいということもあり、LAN構築のためのさまざまなハードの製造は日本国内のメーカーに依頼したのです。後に東南アジア各国に製造拠点のネットワーク、日欧米に開発拠点のネットワークを構築しました。この製造・開発のグローバルネットワークがアライドテレシスに競争優位性をもたらしています。

例えば、アメリカで開発した、斬新だけど品質にムラのある製品を日本の技術陣が設計段階で改良し、コストの安いシンガポールで製造します。また、アメリカで開発した新製品をいち早く市場に導入し、他者が追いつくと日本が中心となって品質を大幅に向上させると同時に、コストダウンによって競合他社をリードします。このように、各拠点の強みを活かし、連携しながら、競合他社や市場の変化に対応しています。

1991年以降、自社生産に切り替えています。2006年から再び外部委託に切り替えています。中国の自社工場は継続して生産を行っています。

## ■価格競争

アライドテレシスのビジネスモデルは、システムの一部として売っていた部品を単品として売るというビジネスであり、1つの製品で儲けることのできる利益が小さいため、大量販売する必要があります。

しかし、ニッチ市場ではなく、競争の激しいLAN市場に後発で入り、価格で勝負するとすると、当然大企業との競争は避けて通れません。なぜアライドテレシスは大企業と競争してまで低価格にこだわったのでしょうか。

それは、顧客の求める製品を突き詰めていたからです。当時の日本企業の製品は、消費者が望む以上の機能を付加して高価格で市場に投入するのが一般的でした。しかし、アライドテレシスはそれを疑い、高価格で機能が完璧な製品ではなく、機能が多少劣っても価格が安い製品が欲しいというユーザーが多くいることを見出していたのです。そして、レイヤースイッチという製品を競合他社が最低価格でも80万円市場に出していたものを、19万8千円という価格の値段で市場に投入することで大ヒットにつなげました。

# 日本におけるボーン・グローバル企業(アライドテレシス)(2/2)

また、アライドテレシスは当時の不況を利用しました。好況期には、顧客は多少値段が高くとも、ブランド重視で製品を選びます。しかし、不況期には、顧客はまず予算を絶対条件として組み、できるだけ安く、性能の良い製品をブランドにこだわらず選ぶようになります。

## ■技術開発競争

アライドテレシスは、LAN事業に絞り込むことによって、価格競争だけではなく、技術開発競争においても強さを発揮しました。この要因は大きく2つあります。

1つ目は、アライドテレシスがLANメーカーとして認められたことによって、顧客の方からさまざまな提案が寄せられるようになったことです。例えば、顧客からのリクエストやニーズを関係部門で共有して製品開発会議にかけたり、技術者と営業担当者とともに直接ユーザーを訪れ、製品に対する多様なニーズをヒアリングして製品開発に反映させるというような仕組みを構築しています。

2つ目は、アライドテレシスはローエンド製品を強みとする一方で、最新の技術を吸収するためにハイエンドの製品開発も手がけるという技術戦略を展開していることです。LANは技術革新が激しく、ハイエンド製品も2~3年経つとローエンド製品になってしまいます。そのため、2年先、3年先のハイエンド製品を考えないと、2~3年後にその製品の値段を引き下げて、大量販売するというモデルにできないわけです。

# Memo

---

# Memo

---

# Memo

---

# 第 10 章

ベンチャーとコスト

# 第10章

## ベンチャーとコスト < レジューメ >

### 概要

- 企業のコスト構造を理解する
- 損益計算書(P/L)、貸借対照表(B/S)の働きと基本パターンを理解し、企業活動における「カネ」の動きを概観する

### ねらい

- 業務モデルからコスト要素を洗い出すことができる
- 事業分野において、売上予測から見込まれる利益とコストを見積もる必要性を理解する
- 損益計算書(P/L)を構成する各利益の意味と計算方法を理解する
- 貸借対照表(B/S)の構成を理解し、調達したお金(負債・資本)と使い道(資産)が等価になることを確認する

### 学習内容

1. 企業活動の目的  
～利益が出る仕組みを理解する～
  - ・ 「利益＝売上－コスト」を理解しよう
2. 企業にとっての財務諸表  
～財務諸表の役割を理解する～
  - ・ 財務諸表の必要性を考えよう
  - ・ 「お金」の観点でビジネスの流れを理解しよう
3. 財務諸表の基本  
～P/LとB/Sの内容と役割を理解する～
  - 3-1. 財務諸表とは
    - ・ 投資を「原因」、リターンを「結果」と捉えてみよう
    - ・ 財務諸表の種類を理解しよう
  - 3-2. 損益計算書(P/L)とは
    - ・ P/Lにおける「収益」、「費用」、「利益」を分類してみよう
    - ・ P/Lの各項目が何を示しているかを理解しよう
    - ・ P/Lから企業の経営成績を読み取ろう
  - 3-3. 貸借対照表(B/S)とは
    - ・ B/Sから「資金をどうやって得たのか、その資金を何に使ったのか」を読み取ろう
    - ・ B/Sから企業の経営状態を読み取ろう
  - 3-4. 損益計算書(P/L)と貸借対照表(B/S)のつながり
    - ・ P/LによってB/Sがどのように変わるかを理解しよう
  - 3-5. キャッシュフロー計算書(C/F)とは
    - ・ P/LとC/Fの違いを理解しよう
    - ・ C/Fから現金の流れを読み取ろう
    - ・ 黒字倒産とは何かを理解しよう
  - 3-6. 企業活動と財務諸表の関係
    - ・ 企業のビジネスモデルが財務諸表にどのように反映されているかを理解しよう

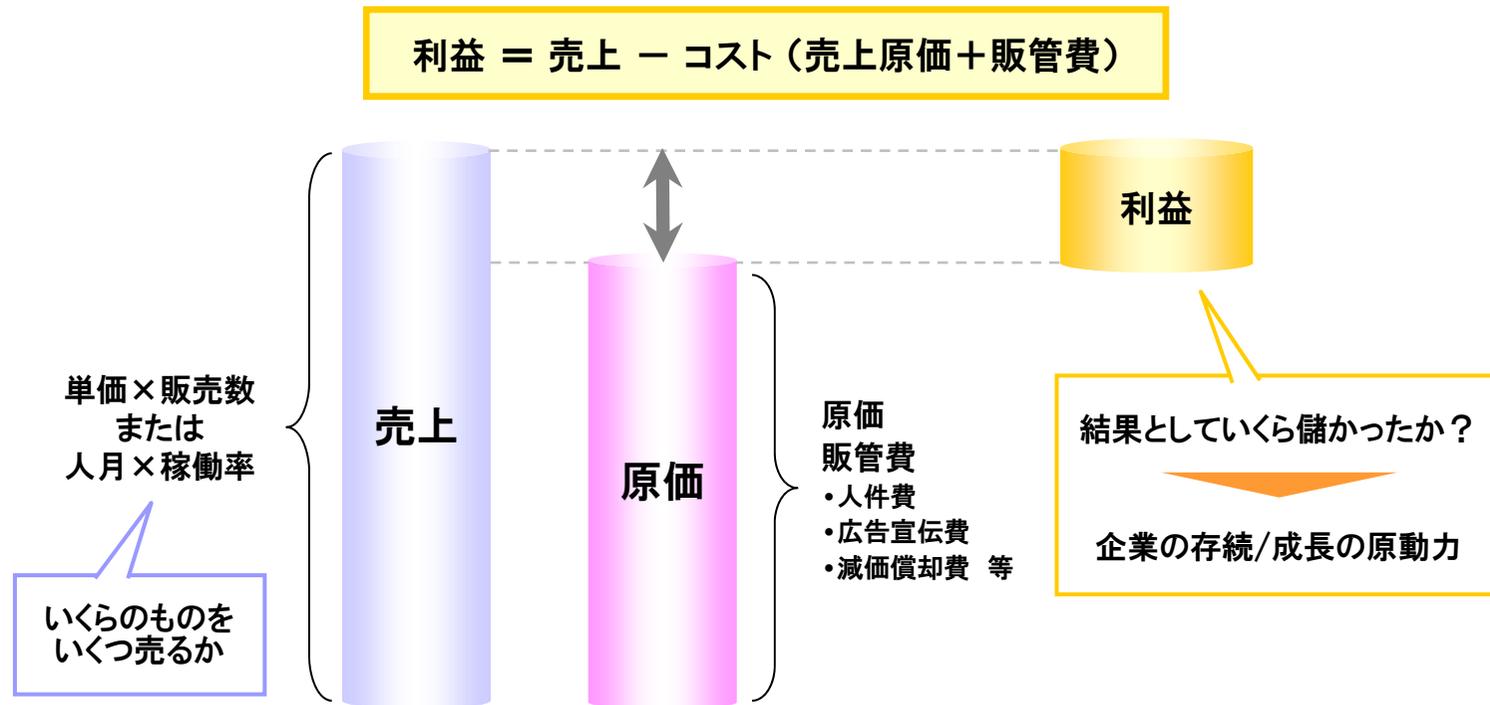
### 資料目次

1. 企業活動の目的
2. 財務諸表の役割① 企業活動の成績表
3. 財務諸表の役割② 企業の信用を伝達するためのルール・共通言語
4. 「お金」の観点で見た企業活動のプロセス
5. ストックフローと財務諸表
6. 財務諸表の概要
7. 損益計算書の基本構造
8. 損益計算書における「利益」の種類
9. 損益計算書における「費用」と「売上以外の収入」の種類
10. 損益計算書の読み方
11. 貸借対照表の基本構造
12. 貸借対照表の構成
13. 貸借対照表の具体的な科目例(1/3)
14. 貸借対照表の具体的な科目例(2/3)
15. 貸借対照表の具体的な科目例(3/3)
16. 貸借対照表の読み方
17. 損益計算書と貸借対照表のつながり
18. 損益計算書とキャッシュフローの違い
19. 「収入・支出」と「収益・費用」
20. キャッシュフロー計算書の構成
21. キャッシュフロー計算書の作成方法
22. キャッシュフロー計算書の例(直接法)
23. キャッシュフロー計算書の例(間接法)
24. キャッシュフロー計算書の様式
25. 減価償却
26. 売掛金と買掛金
27. キャッシュフロー計算書の読み方
28. 黒字倒産
29. 企業活動と財務諸表の関係

# 1 企業活動の目的

- 利益とは、簡単に言えば「売上－コスト」です。「売上」とは、企業が商品やサービスを売って顧客からもらうお金、「コスト」とは企業活動を行うために企業が使うお金のことです。

## 利益の仕組み



利益 > 売上 - コスト (売上原価 + 販管費)

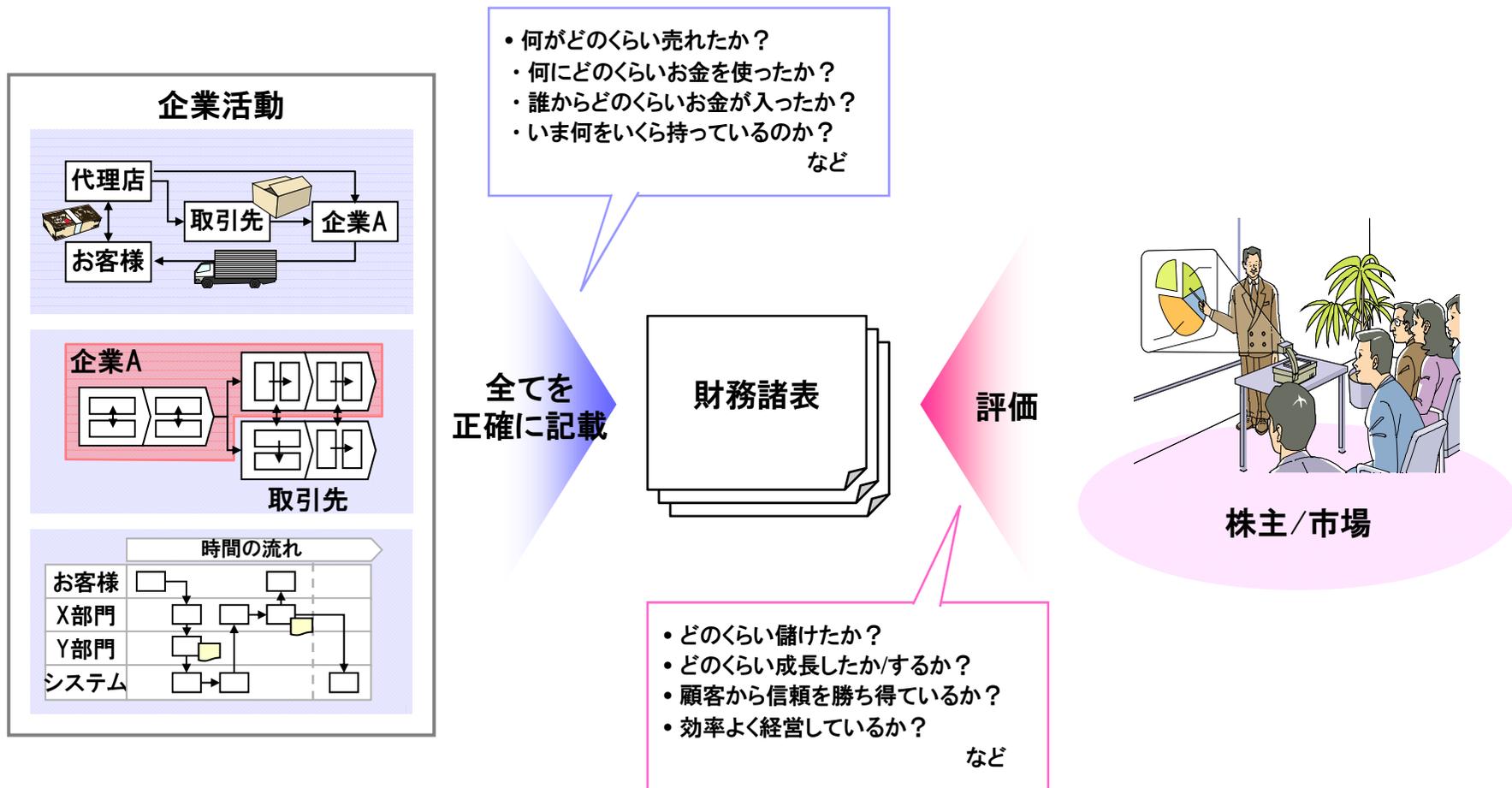
黒字の企業 ▶ 企業存続の条件を満たしている

利益 < 売上 - コスト (売上原価 + 販管費)

赤字の企業 ▶ 企業存続の条件を満たしていない

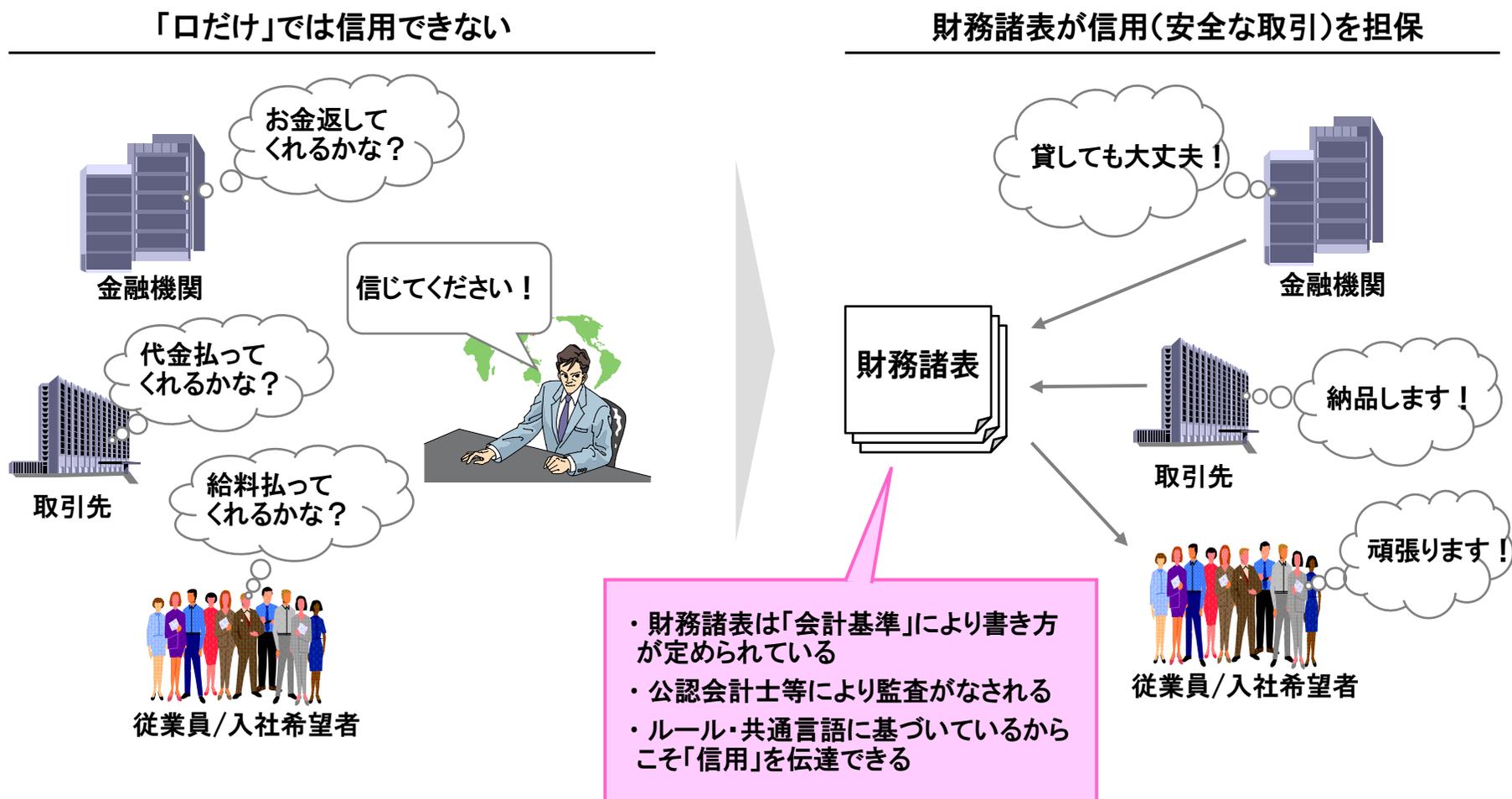
## 2 財務諸表の役割 企業活動の成績表

- 財務諸表とは、企業活動の結果が記載されたものであり、財務諸表に記載された数字をもって、株主または市場から会社自体および経営陣は評価されることになります。
- 原則、財務諸表には数字として表され、その他(情熱、頑張り等)については、有価証券報告書等、会社のプロフィールでの公開が可能です。



### 3 財務諸表の役割 企業の信用を伝達するためのルール・共通言語

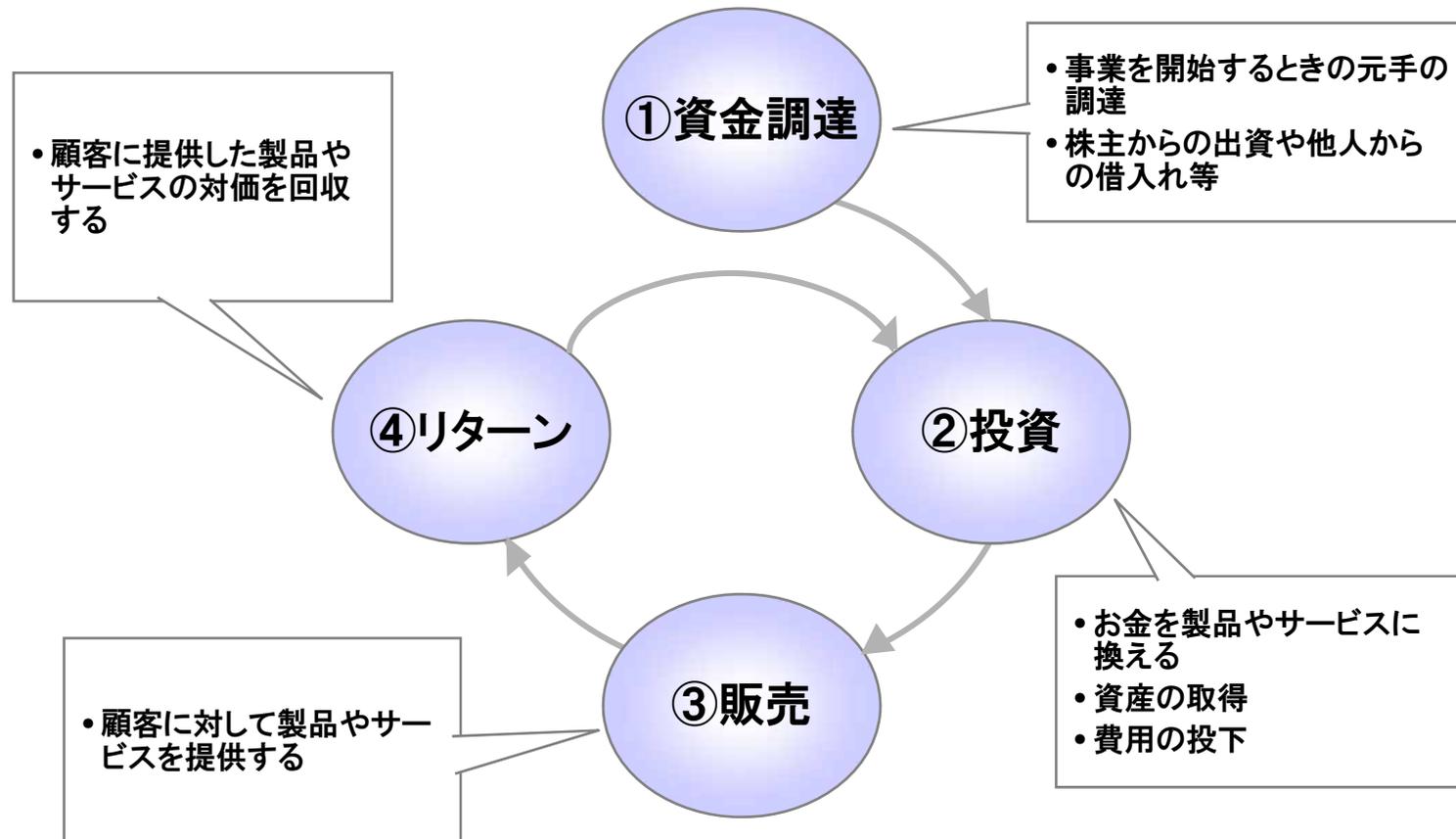
- 企業活動は取引を繰り返すことでもあり、取引には「信用」が不可欠です。そして、社会が信用を共有するためには、ルールや共通言語が必要です。
- 財務諸表は、ルール・共通言語(=会計基準)に基づいた「信用」を周囲に伝達するためのツールです。



## 4 「お金」の観点でみた企業活動のプロセス

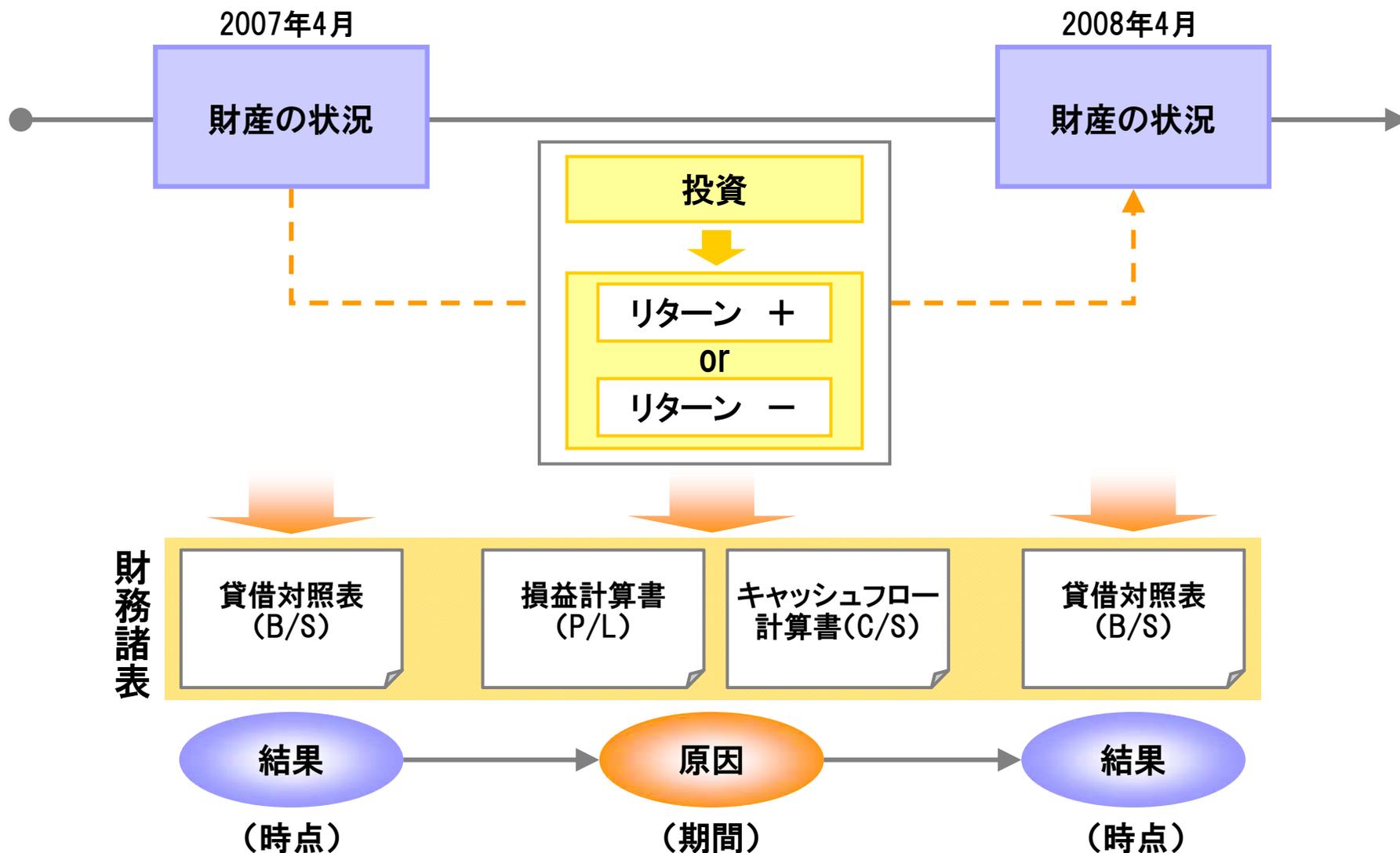
- 企業活動とは、資金を調達し、投資を行い、回収するという一連のプロセスで成り立っています。資金の観点でビジネスの流れを整理すると以下ようになります。

「カネ」の観点でみたビジネスの流れ



## 5 ストックフローと財務諸表

- 会社の業績とは、そこで行われているさまざまな投資活動とリターンの集大成です。
- 1年間に行った投資とリターンを「原因」として、会社の財産という「結果」が決まるという関係が見られます。



## 6 財務諸表の概要

- 「あなたの企業は儲かっていますか？」という問いに答えるのが財務諸表です。企業活動の内容を財務の観点で明らかにします。

### 財務諸表とは



- ・ 財務諸表とは経営数値と呼ばれる財務情報や資産/負債の状況を示すもの
- ・ 財務諸表のうち、主たるものを財務三表と呼ぶ
  - ① 損益計算書(P/L)
  - ② 貸借対照表(B/S)
  - ③ キャッシュフロー計算書(C/F)

### 財務三表の概要

#### 損益計算書 (P/L)

#### いくら儲かったのか？

- ・ 特定期間(四半期/半期/一年)における経営成績を見るもの
- ・ その期間においていくら「儲けたか/損したか」について、細目を表して明らかにする

#### 貸借対照表 (B/S)

#### その結果、財産はいくらになったのか？

- ・ 事業年度末での企業の財産の状態を見るもの
- ・ 企業の財産と借金の状況を明らかにする

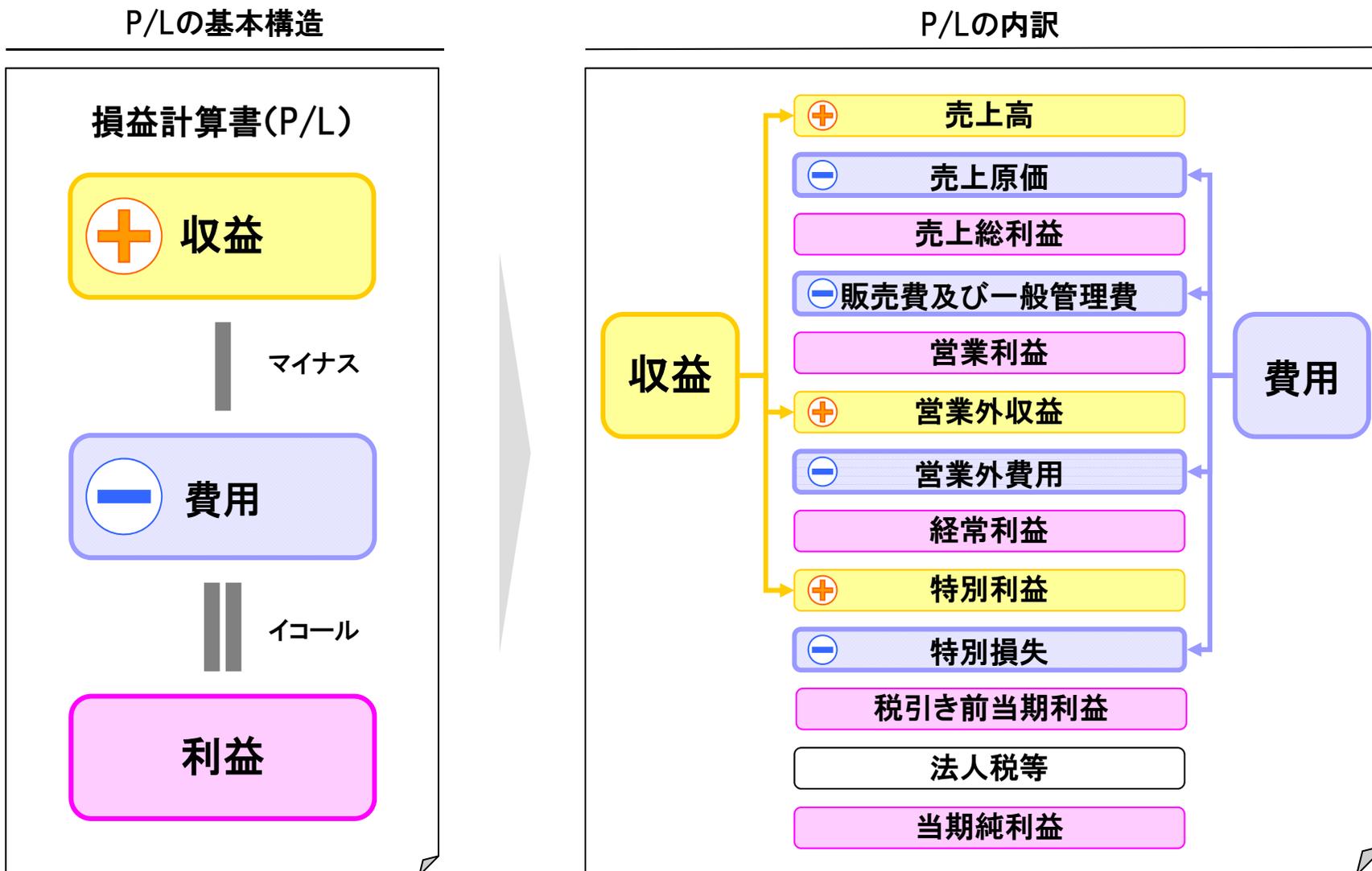
#### キャッシュフロー 計算書(C/F)

#### 現金の出入りはどうだったか？

- ・ 特定期間(四半期/半期/一年)における現金収支(保有する現金の増減)を見るもの
- ・ その期間において、企業の血液である「現金」をいくら「獲得し/払い出したか」について、明らかにする

# 7 損益計算書の基本構造

- 損益計算書(P/L)は、「収益」と「費用」から「利益」を示します。
- 「収益」を3つに、「費用」を4つに分け、「どうやって儲けたのか？」を明らかにします。



## 8 損益計算書における「利益」の種類

- P/Lは特定期間における事業の成績を見るものです。
- P/Lでは、「収益」と「費用」を会社の経営活動による区分で分類して表示します。利益がどのようにして生み出されたのか、企業の最終利益が出るまでの流れがわかりやすいように経営活動を5段階に分けています。

P/Lの例

売上高	10,000
売上原価	7,000
売上総利益(①)	3,000
販売費及び一般管理費	1,500
営業利益(②)	1,500
営業外収益	100
営業外費用	200
経常利益(③)	1,400
特別利益	300
特別損失	700
税引前当期利益(④)	1,000
法人税、住民税及び事業税	400
当期利益(⑤)	600
前期繰越利益	200
当期未処分利益	800

P/Lにおける「利益」の種類

①  
売上総利益

企業が提供する付加価値の大きさ  
通称「粗利益」

②  
営業利益

事業活動の直接の結果  
(本業による利益)

③  
経常利益

本業+財テク(経営者の責任)

④  
税引前当期利益

企業の全活動の結果

⑤  
当期利益

期中の企業活動の最終成績  
(税引後の手取り)

## 9 損益計算書における「費用」と「売上以外の収入」の種類

- P/Lは特定期間における事業の成績を見るものです。
- P/Lでは、「収益」と「費用」を会社の経営活動による区分で分類して表示します。利益がどのようにして生み出されたのか、企業の最終利益が出るまでの流れがわかりやすいように経営活動を5段階に分けています。

P/Lの例

売上高	10,000
売上原価(①)	7,000
売上総利益	3,000
販売費及び一般管理費(②)	1,500
営業利益	1,500
営業外収益(③)	100
営業外費用(④)	200
経常利益	1,400
特別利益(⑤)	300
特別損失(⑥)	700
税引前当期利益	1,000
法人税、住民税及び事業税	400
当期利益	600
前期繰越利益	200
当期末処分利益	800

各項目の説明

### ① 売上原価

原材料仕入費、製品やサービスを生産するために直接的に利用された人件費などの加工費など、製品やサービスを製造するための費用(材料費、加工費など)

### ② 販売費及び一般管理費

企業の商品や製品の販売業務や本社の一般管理業務に発生した全ての費用(人件費、広告宣伝費、通信費、減価償却費、賃貸料など)

### ③ 営業外収益

売上とは区別される、本来の営業活動以外の活動であげた収益(受取利息、受取配当金、受取家賃など)

### ④ 営業外費用

営業活動の際に必要な費用とは区別される、本来の営業活動以外の活動で負担した費用(支払利息など)

### ⑤ 特別利益

不動産を売却したり、長期間保有していた子会社の株式を売却したりなどして、発生する当期限りの臨時的利益(固定資産売却益、子会社株式の売却益など)

### ⑥ 特別損失

不動産を売却したり、役員退職金を支払ったりなどして、発生する当期限りの臨時的損失(固定資産売却損、リストラに伴う退職金など)

# 10 損益計算書の読み方

- まずは、「売上総利益」、「営業利益」、「当期利益」の3つの利益に注目します。

P/Lの例

売上高	10,000
売上原価	7,000
<b>売上総利益(①)</b>	<b>3,000</b>
販売費及び一般管理費	1,500
<b>営業利益(②)</b>	<b>1,500</b>
営業外収益	100
営業外費用	200
<b>経常利益(③)</b>	<b>1,400</b>
特別利益	300
特別損失	700
<b>税引前当期利益(④)</b>	<b>1,000</b>
法人税、住民税及び事業税	400
<b>当期利益(⑤)</b>	<b>600</b>
前期繰越利益	200
当期未処分利益	800

注目すべき3つの利益

①  
売上総利益

付加価値は大きいか？

②  
営業利益

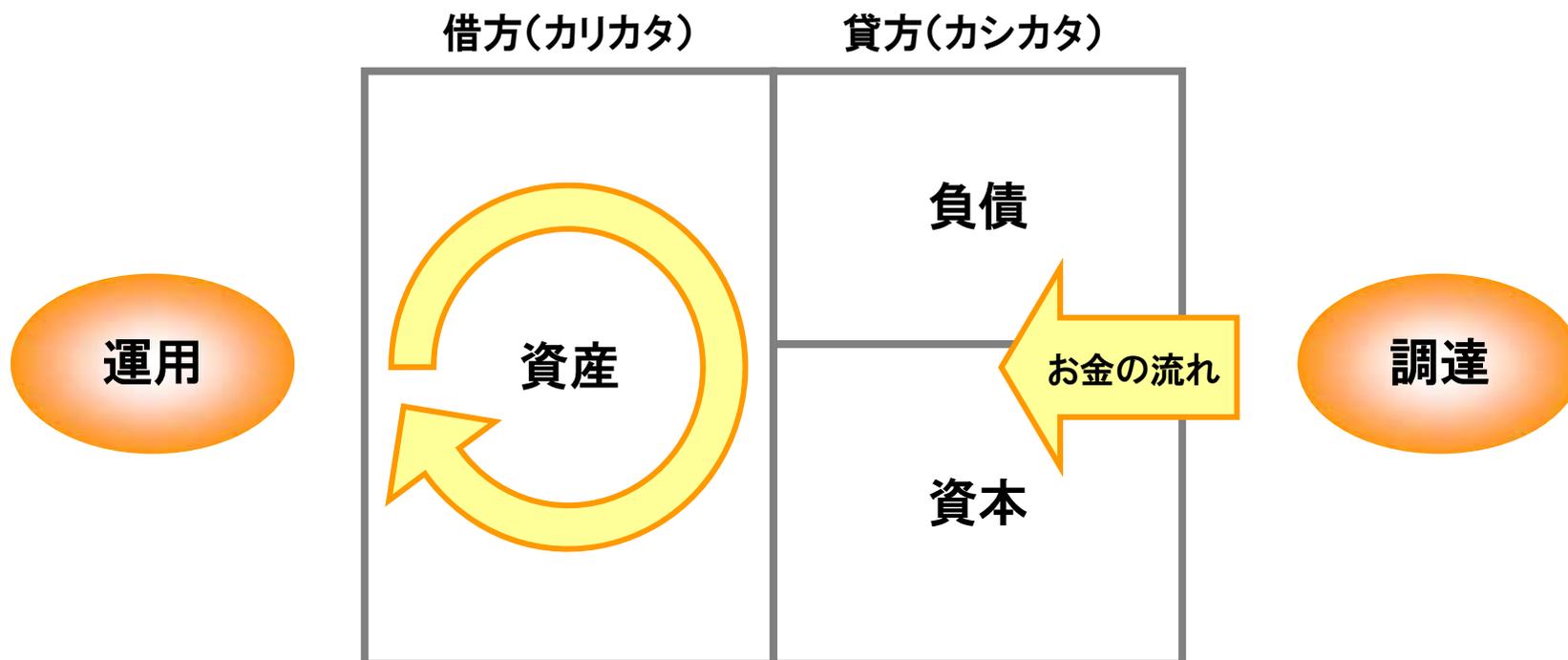
本業で儲かっているか？

⑤  
当期利益

結局、儲かっているか？

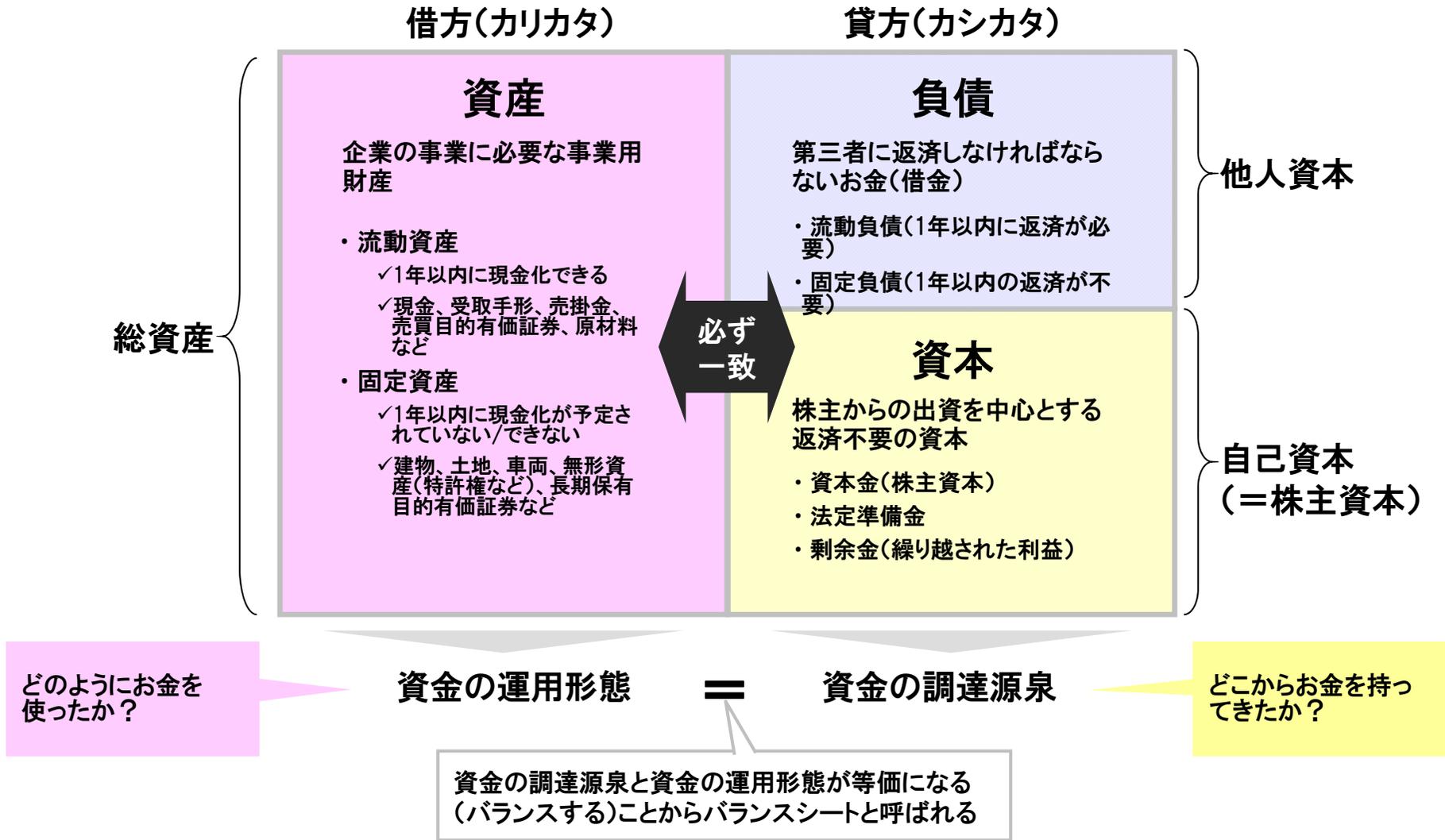
## 11 貸借対照表の基本構造

- 貸借対照表(B/S)を理解する際には、お金の流れをイメージすることが重要です。右側から調達したお金を左側で運用しているイメージを持ちます。



# 12 貸借対照表の構成

- B/Sには、「どうやってお金を持ってきて(調達)、今何に投資しているか(運用)」が示されています。
- 調達したお金(負債・資本)と使い道(資産)がバランスすることがポイントです。



# 13 貸借対照表の具体的な科目例 (1/3)

■ 資産の部と負債の部は、大きく「流動」と「固定」に、また、資本の部は3つに分かれています。



# 14 貸借対照表の具体的な科目例 (2/3)

## 資産

### ● 流動資産の種類(原則として1年以内に資金化が予定されている資産)

		説明	B/S上の項目
流動資産	当座資産	資金及び受取手形・売掛金といった債権など、比較的短期の資金化が期待される資産	現金、預金、受取手形、売掛金、売買目的有価証券
	棚卸資産	製品在庫など、来期以降の売上高に対応させるために繰り越されている資産(当座資産よりも資金化の道のりは長い)	製品、原材料、仕掛品、貯蔵品
	その他の流動資産	当座資産、棚卸資産以外で一年以内に資金化が予定されているため、流動資産とされた資産	未収収益、短期貸付金、立替金、仮払金など

### ● 固定資産の種類(原則として1年以内に資金化が予定されていない資産)

		説明	B/S上の項目
固定資産	有形固定資産	長期使用することを目的とした設備を表すもので、具体的な形態をもったもの	建物、構築物、機械及び装置、工具器具備品、土地、車両・運搬具など
	無形固定資産	長期にわたって利用される、具体的な形態を持たないもの	特許権など
	投資その他の資産	経営目的のために長期にわたって保有する資産で、資金が長期的に拘束されるもの	長期保有目的有価証券、出資金、長期貸付金、敷金・保証金など

# 15 貸借対照表の具体的な科目例 (3/3)

## 負債

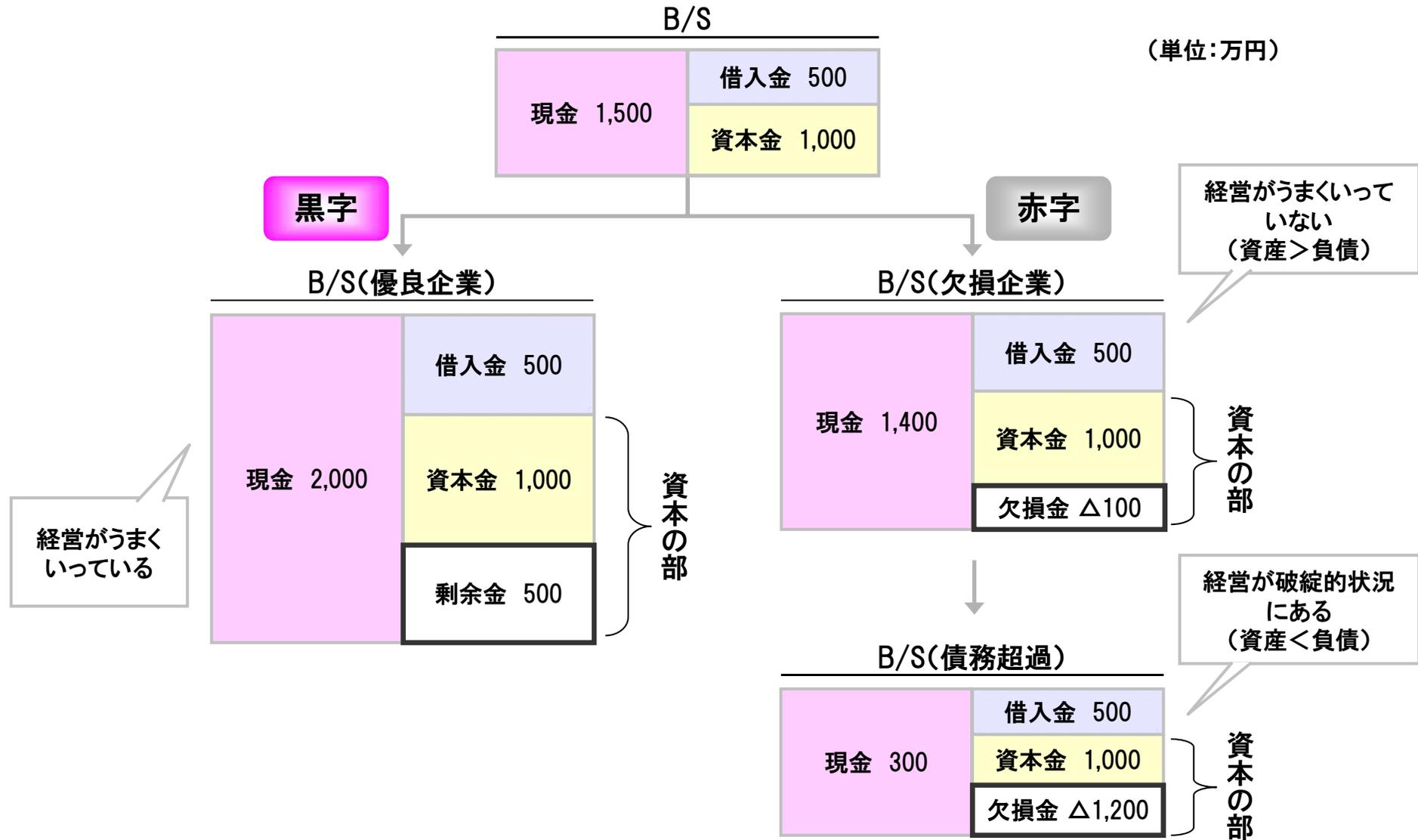
		説明	B/S上の項目
負債	流動負債	買掛金や支払手形といった仕入債務と、1年以内に返済を要する債務	支払手形、買掛金、短期借入金、未払金、未払費用 など
	固定負債	1年を超えて返済することのできる債務	長期借入金、退職給与引当金

## 資本

		説明	B/S上の項目
資本	資本金	株主から直接拠出された元手の部分	資本金
	法定準備金	商法上、企業が維持しなければならない準備金	資本準備金(株主)、利益準備金(利益)
	剰余金	これまでの事業活動の結果、稼いだ利益のうち、翌期以降の事業資本として繰り越された部分	別途積立金、特別償却準備金、当期末処分利益

# 16 貸借対照表の読み方

- B/Sは資産、負債、資本のそれぞれの大きさにより、3つのパターンに分けられます。



# 17 損益計算書と貸借対照表のつながり

- 企業が毎年、毎年利益をきちんと出すことができれば、年を経るごとに自己資本が拡大することになります。この当期末処分利益は「剰余金」と呼ばれ、この剰余金を自己資本の中に組み入れていくことを「内部留保する」といいます。
- 反対に赤字になれば、自己資本がマイナスになっていき、年を経るごとに自己資本が減っていくことになります。

1期目の期末貸借対照表(B/S)

資産	負債	
	資本	
	I. 資本金	〇〇
	II. 法定準備金	〇〇
	III. 剰余金	〇〇
	① 任意積立金	〇〇
	② 当期末処分利益	1億円

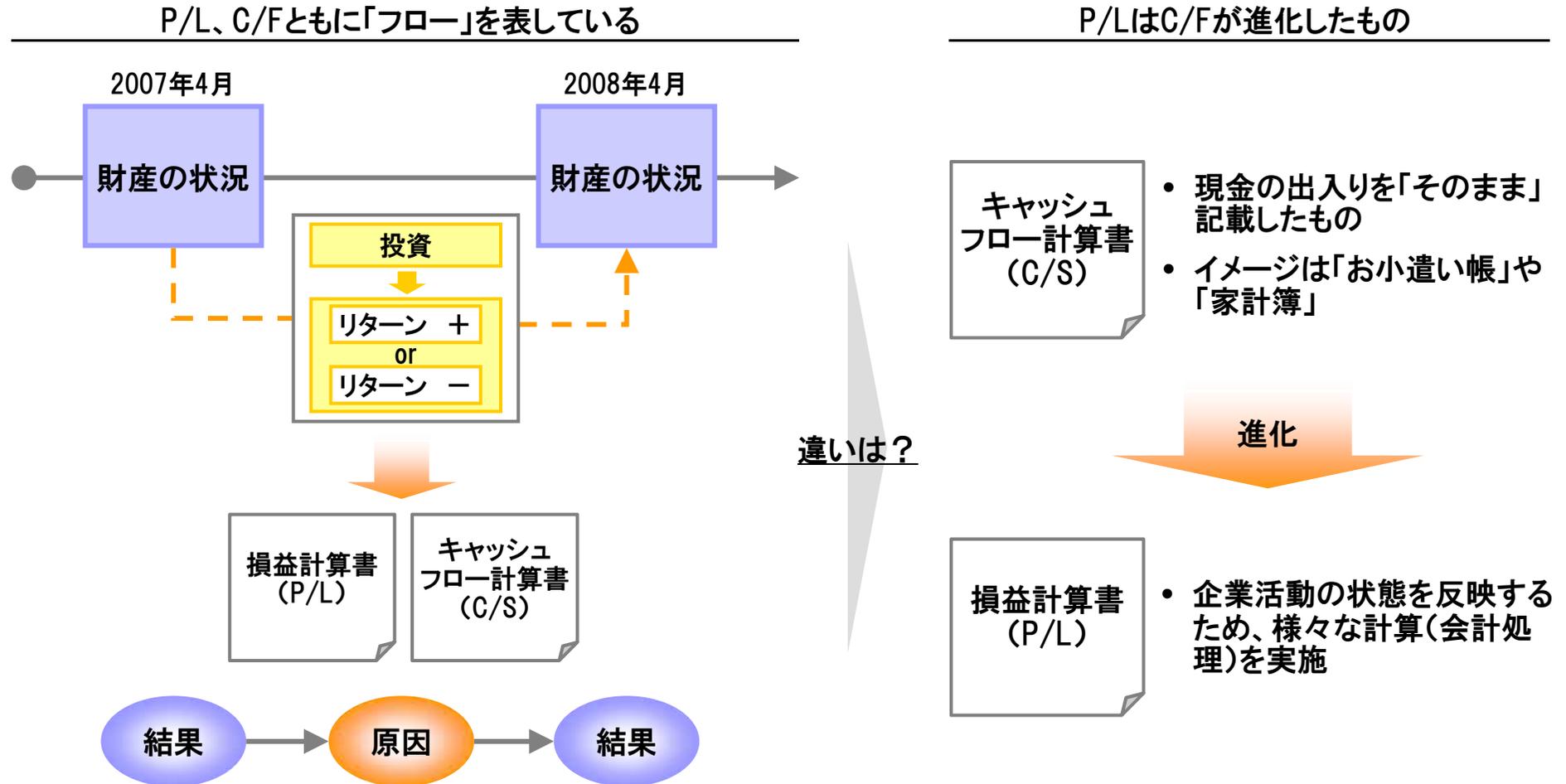
1期目の損益計算書(P/L)

売上高	〇〇
売上原価	〇〇
売上総利益	〇〇
販売費及び一般管理費	〇〇
営業利益	〇〇
営業外収益	〇〇
営業外費用	〇〇
経常利益	〇〇
特別利益	〇〇
特別損失	〇〇
税引前当期利益	〇〇
法人税、住民税及び事業税	〇〇
当期利益	1億円
前期繰越利益	〇〇
当期末処分利益	1億円

1期目の決算時に、当期末処分利益をB/Sの資本の部に表示する

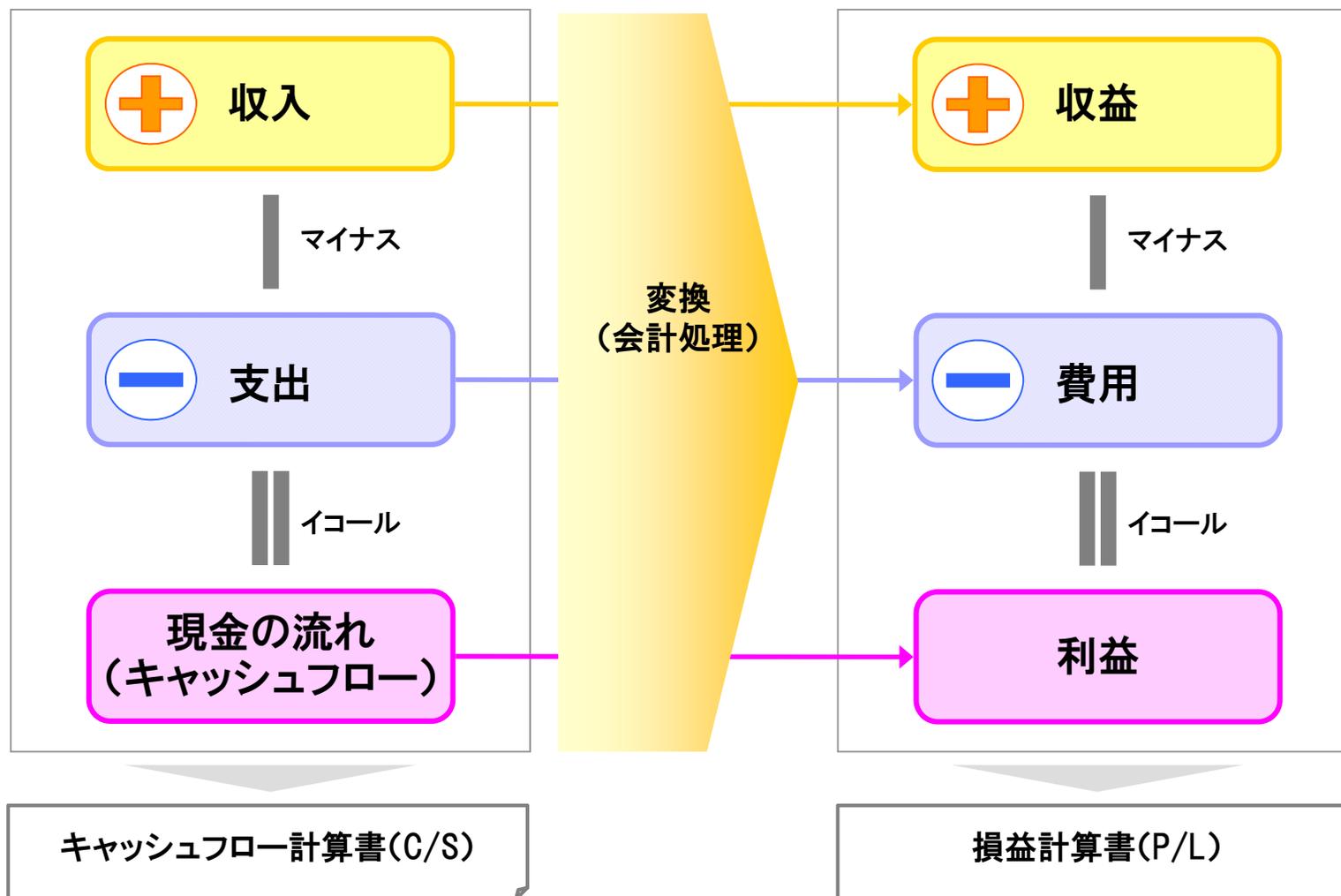
# 18 損益計算書とキャッシュフロー計算書の違い

- 損益計算書(P/L)とキャッシュフロー計算書(C/F)はともにフローを表したのですが、損益計算書はキャッシュフロー計算書が「進化」したものであると捉えます。



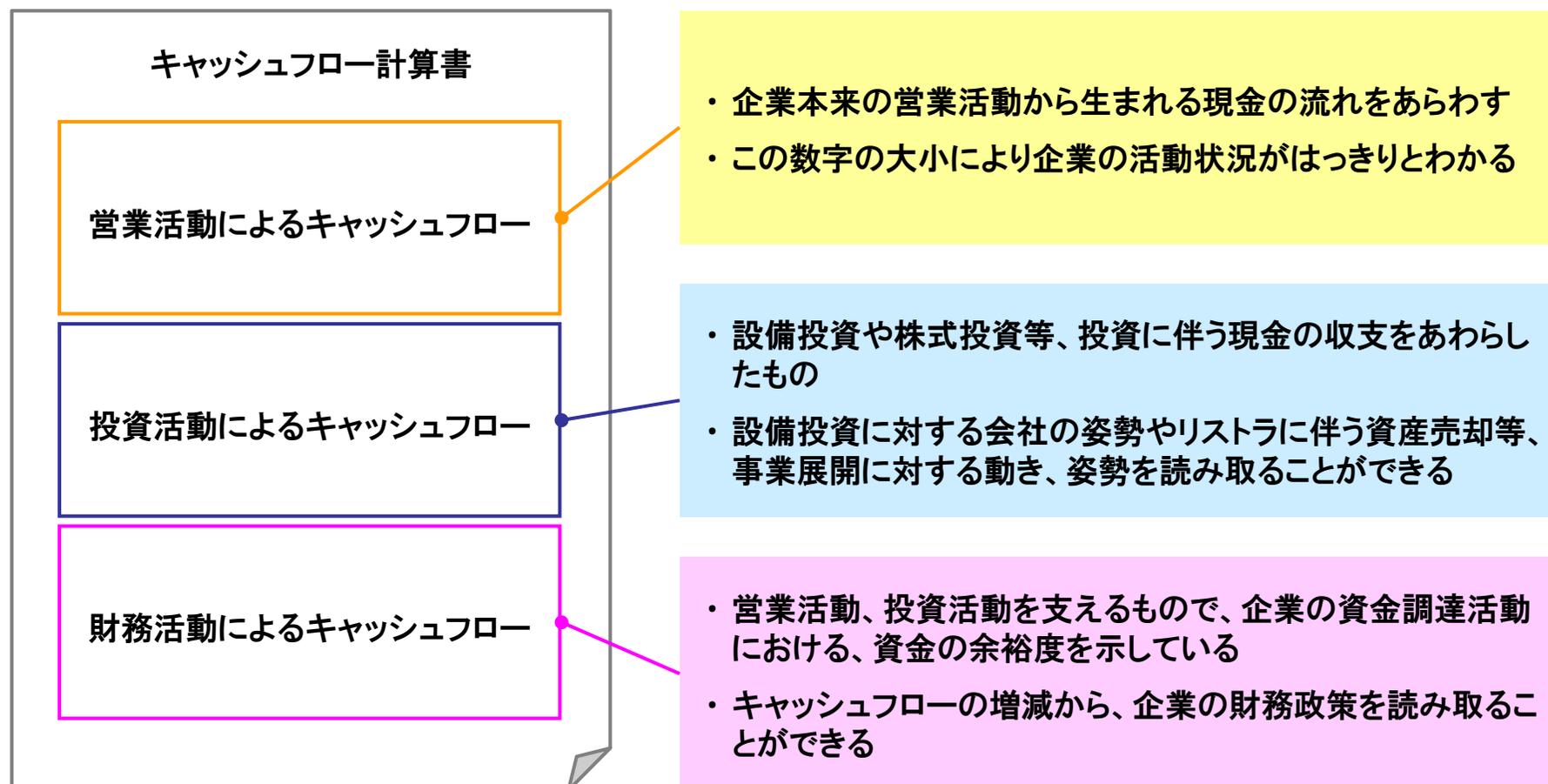
## 19 「収入・支出」と「収益・費用」

- シンプルなお金の流れ(収入・支出)を変換したものが、損益計算書上の「収益・費用」になります。



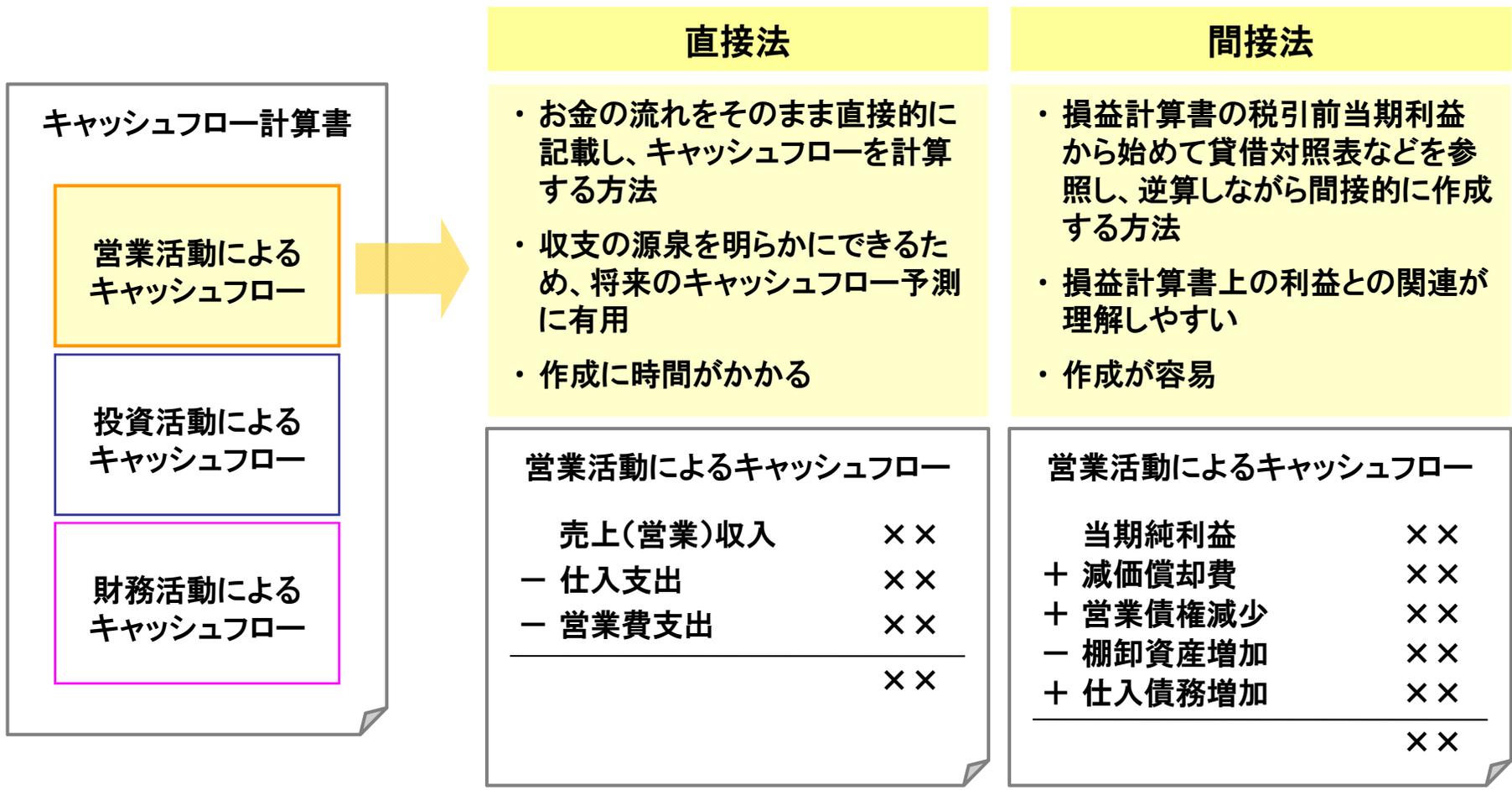
## 20 キャッシュフロー計算書の構成

- キャッシュフロー計算書は、資金として定義された「現金及び現金同等物」の増減変化の内容を表示する財務諸表です。
- キャッシュフロー計算書は、「営業活動によるキャッシュフロー」、「投資活動によるキャッシュフロー」、「財務活動によるキャッシュフロー」の3つの区分に分けられ、計算されます。



# 21 キャッシュフロー計算書の作成方法

- キャッシュフロー計算書の作成方法には、直接法と間接法の2種類があります。
- これらの違いは「営業キャッシュフロー」の計算方法の違いによるもので、「投資によるキャッシュフロー」や「財務活動によるキャッシュフロー」には違いはありません。



# 22 キャッシュフロー計算書の例(直接法)

■ 直接法は、「お金が入ったら足す、出たら引く」というように、お金の流れを直接見ていく方法です。

キャッシュフロー計算書(直接法)	
(単位:百万円)	
<b>I. 営業活動によるキャッシュフロー</b>	
売上(営業)収入	1,000
原材料または商品の仕入支出	-300
人件費支出	-200
法人税等の支払額	-200
営業活動によるキャッシュフロー(1)	300
<b>II. 投資活動によるキャッシュフロー</b>	
投資有価証券の取得による支出	-50
投資有価証券の売却による収入	20
有形固定資産の取得による支出	-500
有形固定資産の売却による収入	300
投資活動によるキャッシュフロー(2)	-230
<b>III. 財務活動によるキャッシュフロー</b>	
借入による収入	200
借入金の返済による支出	-100
利息の支払いによる支出	-50
配当金の支払いによる支出	-100
株式の発行による収入	200
財務活動によるキャッシュフロー(3)	195
キャッシュの増減額(1)+(2)+(3)	265

記述内容	わかること
✓ 営業活動で300増えた。	✓ 本業で300稼いだ。業績好調といえる。
✓ 投資活動で230減った。	✓ 業務拡大を考えていることがわかる。業績好調を受けて、強気の経営に出ていると予想できる。
✓ 借入によって200増えた。	✓ 銀行から借り入れた。
✓ 株式を発行して200増えた。	✓ 株主へ増資した。
✓ 財務活動で195増えた。	✓ 固定資産取得のために資金を調達したと予想できる。
✓ 今期中に265増えた。	✓ 資金調達力のある企業といえる。

# 23 キャッシュフロー計算書の例(間接法)

■ 間接法は、損益計算書の当期純利益から逆算して営業キャッシュフローを計算する方法です。

キャッシュフロー計算書(間接法)		記述内容	わかること
(単位:百万円)			
<b>I. 営業活動によるキャッシュフロー</b>			
税引前当期利益	1,130		
減価償却費	708	✓ 減価償却費として708足した。	✓ 実際には最初の年にお金を払って、その後はお金は出て行かない。現金の出ない費用として足しておく。
売上債務増加額	-354	✓ 前期の売掛金の残高よりも354減った。	✓ 減った分、売掛金を回収したことになり、現金は増えたことになる。
法人税等の支払額	-629		
営業活動によるキャッシュフロー(1)	885	✓ 営業活動で885増えた。	✓ 本業で稼ぎを出した。
<b>II. 投資活動によるキャッシュフロー</b>			
固定資産の増減額	-618	✓ 投資活動で925減った。	✓ 積極的に投資した。
有価証券の増減額	-307	✓ 財務活動で85減った。	✓ 借った額よりも返済した額の方が大きい。
投資活動によるキャッシュフロー(2)	-925		
<b>III. 財務活動によるキャッシュフロー</b>			
長期借入金増減額	-117	✓ 今期中に125減った。	✓ 減っているから必ずしも悪いというわけではない。I・II・IIIの結果より現金の使い道を読み取る。
配当金支払額	32		
財務活動によるキャッシュフロー(3)	-85		
IV. キャッシュの増減額(4)=(1)+(2)+(3)	-125	✓ 期首に2,327あった。	✓ 当期は資金に余裕があった。
V. キャッシュの期首残高(5)	2,327		
VI. キャッシュの期末残高(4)+(5)	2,202	✓ 期末に2,202残った。	✓ 来期首のキャッシュは2,202になる。

# 24 キャッシュフロー計算書の様式

### キャッシュフロー計算書(直接法)

<u>I. 営業活動によるキャッシュフロー</u>		
売上(営業)収入	××	
原材料及び商品の仕入支出	××	
人件費支出	××	
その他の営業支出	××	
小計	××	
利息及び配当金の受領額	××	
利息の支払額	××	
法人税等の支払額	××	
営業活動によるキャッシュフロー		××
<u>II. 投資活動によるキャッシュフロー</u>		
有価証券取得による支出	××	
有価証券売却による収入	××	
有権固定資産取得による支出	××	
有形固定資産売却による収入	××	
投資有価証券取得による支出	××	
投資有価証券売却による収入	××	
貸付による支出	××	
貸付金の回収による収入	××	
投資活動によるキャッシュフロー		××
<u>III. 財務活動によるキャッシュフロー</u>		
短期借入による収入	××	
短期借入金の返済による支出	××	
長期借入による収入	××	
長期借入金の返済による支出	××	
社債の発行による収入	××	
社債の償還による支出	××	
株式の発行による支出	××	
自己株式の取得による支出	××	
配当金の支払額	××	
財務活動によるキャッシュフロー		××
IV. 現金及び預金の増加額	××	
V. 現金及び預金の期首残高	××	
VI. 現金及び預金の期末残高	××	

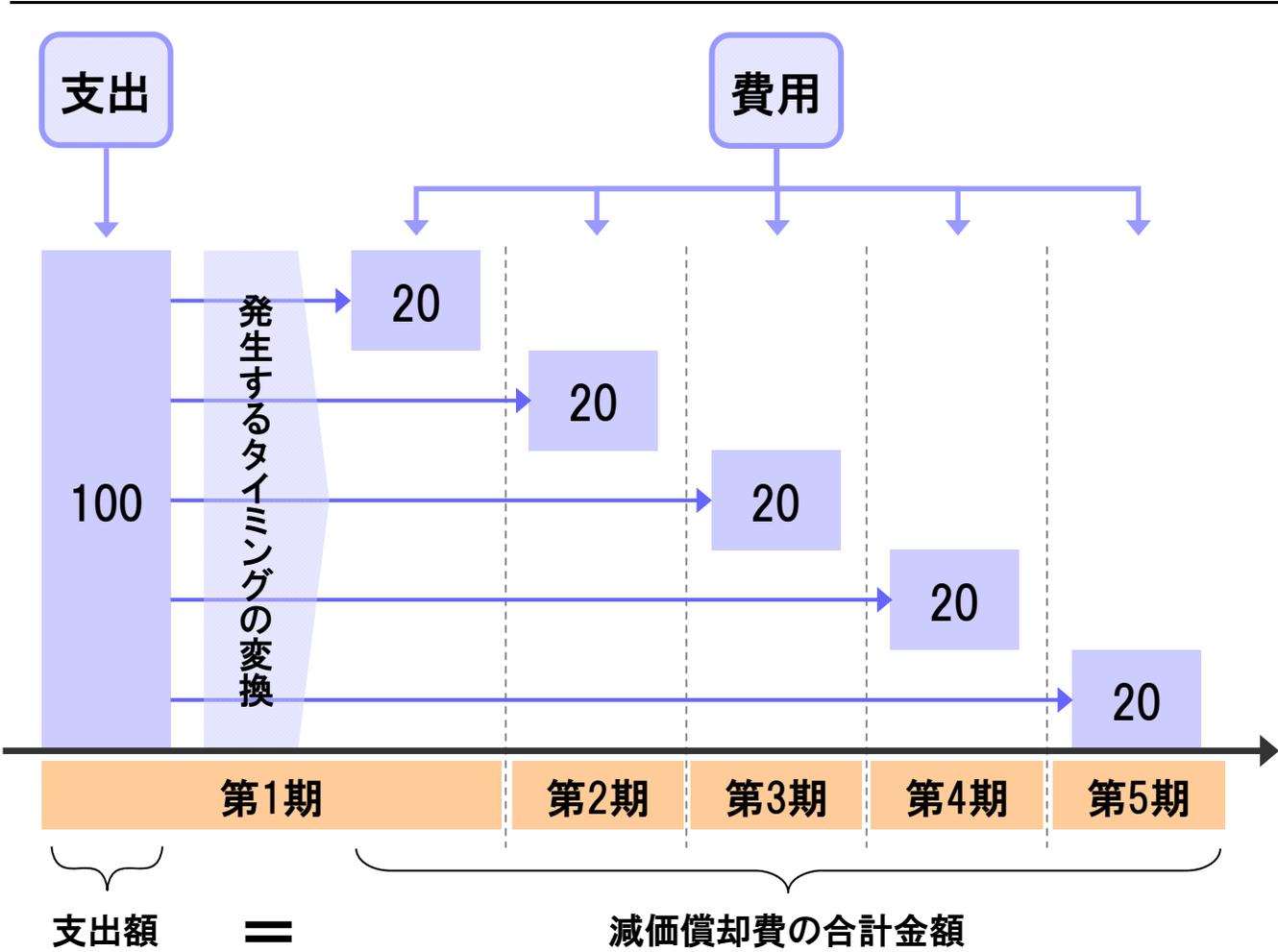
### キャッシュフロー計算書(間接法)

<u>I. 営業活動によるキャッシュフロー</u>		
税引前当期純利益	××	
減価償却費	××	
有形固定資産除却損	××	
貸倒引当金の増加額	××	
受取利息及び受取配当金	××	
支払利息	××	
有形固定資産の増加額	××	
売上債権の増加額	××	
棚卸資産の減少額	××	
仕入債務の減少額	××	
小計	××	
利息及び配当金の受取額	××	
利息の支払額	××	
法人税等の支払額	××	
営業活動によるキャッシュフロー		××
<u>II. 投資活動によるキャッシュフロー</u>		
有価証券取得による支出	××	
有価証券売却による収入	××	
有権固定資産取得による支出	××	
有形固定資産売却による収入	××	
投資有価証券取得による支出	××	
投資有価証券売却による収入	××	
貸付による支出	××	
貸付金の回収による収入	××	
投資活動によるキャッシュフロー		××
<u>III. 財務活動によるキャッシュフロー</u>		
短期借入による収入	××	
短期借入金の返済による支出	××	
長期借入による収入	××	
長期借入金の返済による支出	××	
社債の発行による収入	××	
社債の償還による支出	××	
株式の発行による支出	××	
自己株式の取得による支出	××	
配当金の支払額	××	
財務活動によるキャッシュフロー		××
IV. 現金及び預金の増加額	××	
V. 現金及び預金の期首残高	××	
VI. 現金及び預金の期末残高	××	

# 25 減価償却

- 減価償却とは、建物や機械など、数年以上の長期にわたって利用するもので、時の経過によって価値が次第に下がっていくもの(資産)について、必要経費を資産の使用する期間に分散させて、必要経費の額がほぼ均等になるようにする方法です。

100万円の支出で機械を買ったときの例

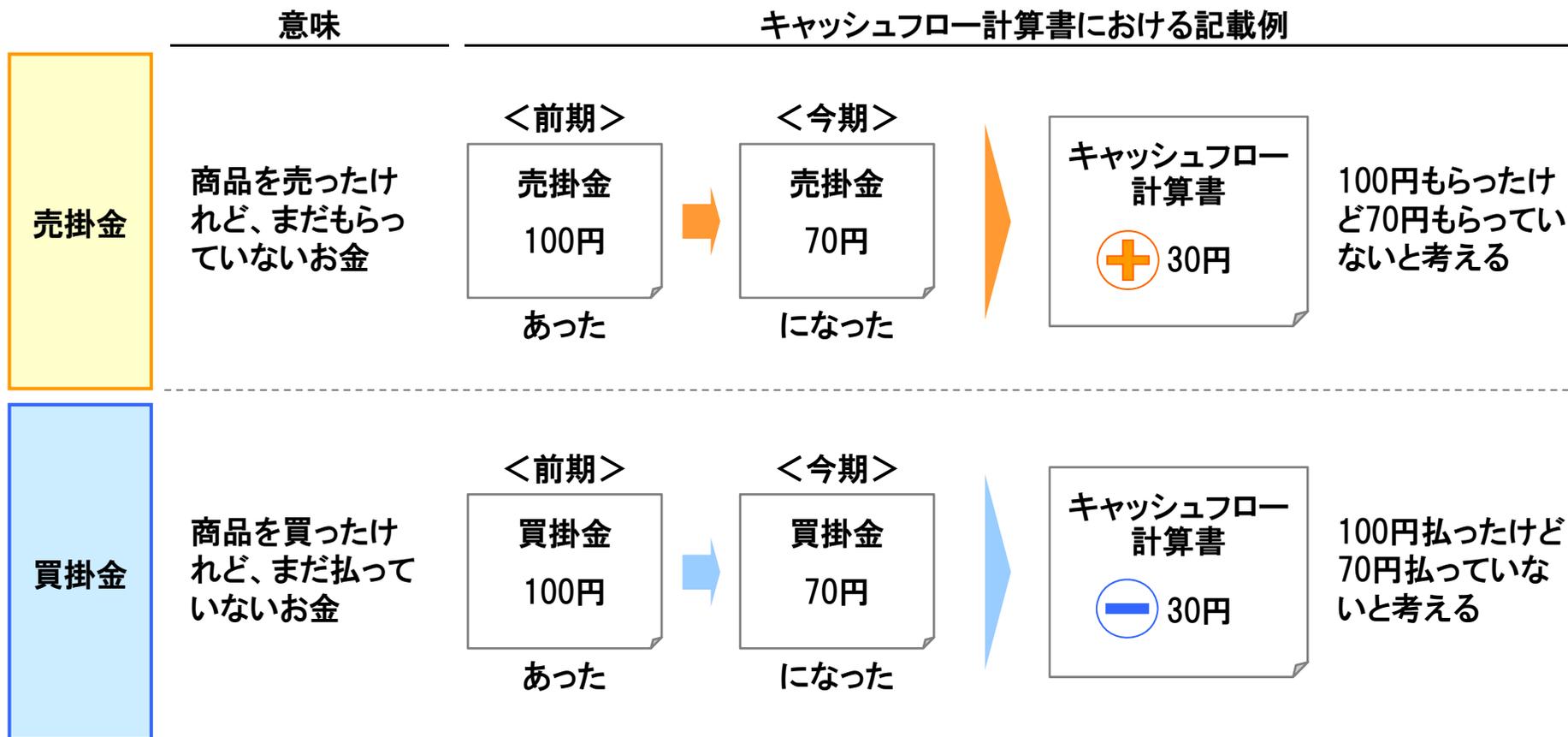


- ・ 100万円を払ったときに全部費用とせず、何年かにわたって費用に変換する
- ・ 例えば、5年なら20万円ずつ減価償却費として費用化する

減価償却費の合計金額は支出額と一致

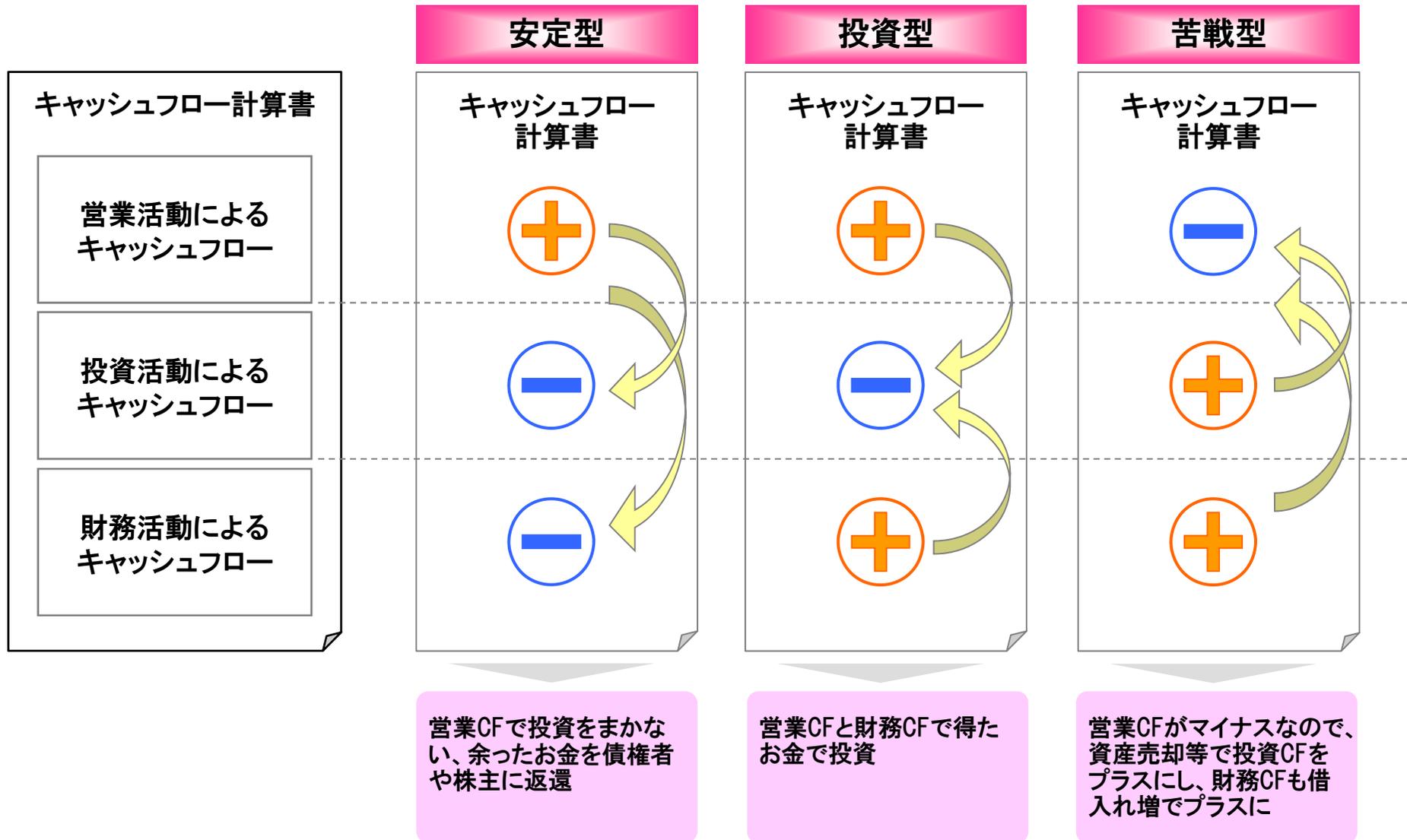
# 26 売掛金と買掛金

- 「売掛金」とは、入金予定だが、まだ入金されていない代金のことです。商品の代金を分割払いや後日払いの約束で販売した場合、売上を請求してから振り込まれるまで、一時的に未回収となる代金のことを指します。
- 逆に、「買掛金」とは、支払う予定だが、まだ支払っていない代金のことです。例えば、商品を受け取って、現金払いせずに翌月払いとしたときの支払い代金のことです。



# 27 キャッシュフロー計算書の読み方

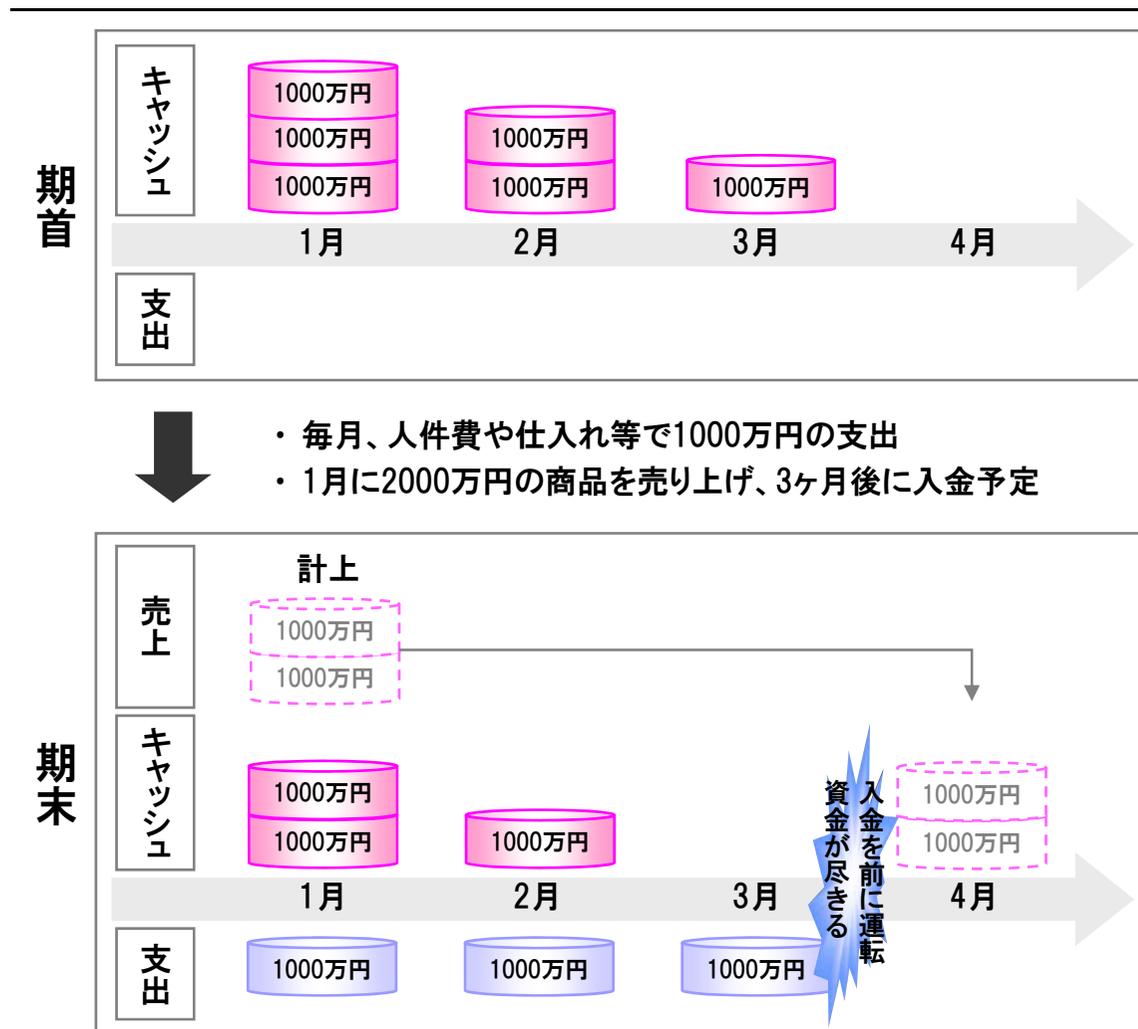
■ それぞれのキャッシュフローがプラスかマイナスかで大まかに企業の状況を判断することができます。



# 28 黒字倒産

- 黒字倒産とは、利益を計上できているにもかかわらず、運転資金のやり繰りができずに倒産してしまうことをいいます。
- 信用取引が一般化しており、取引に必ずしも現金が伴うわけではないので、現金の入出タイミングを把握し、必要な資金を手元に置いておくことが重要です。

黒字倒産に至る過程(例)

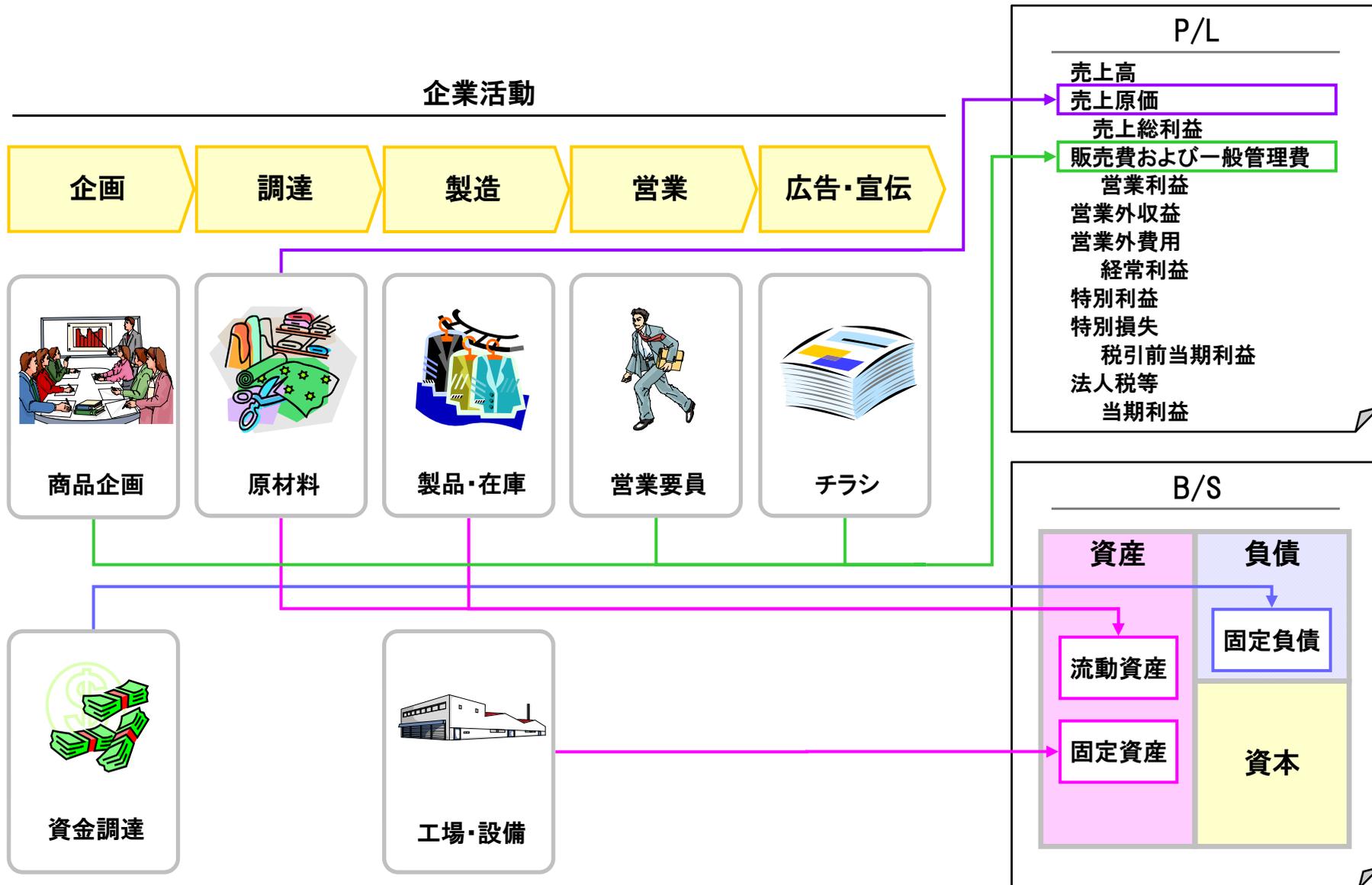


**黒字倒産**

商品売り上げたにもかかわらず、入金までにかかり、支出を賄えずに倒産してしまう

# 29 企業活動と財務諸表の関係

■ 企業活動の結果が、財務諸表の各項目の数字に反映されます。



# 解説編

# 企業活動の目的

## ■企業活動の目的

社会には多くの企業が存在します。企業はすべて、ある目的を達成するために活動しています。それは各企業の「企業理念」や「社訓」というような形で、その企業独自の活動目的や方針が社員に提示されています。しかし、どのような企業であっても共通する目的があります。企業の目的とは、儲け続ける、つまり「利益」を出し続けることです。企業が存続するための「利益」はどのように生み出されるのでしょうか。利益とは、簡単に言えば「売上－コスト」です。「売上」とは、企業が商品やサービス売って顧客からもらうお金、「コスト」とは企業活動を行うために企業が使うお金のことです。

「コスト」は、「売上原価」と「販管費」で成り立っています。「売上原価」とは、商品やサービスを構成するのに必要な原価のことで、原材料の仕入費や、商品やサービスを生産するために必要な原材料費などのことです。「販管費」とは「販売費及び一般管理費」の略称で、企業の営業活動にかかる費用のことです。商品やサービスを販売するためにかかる費用(営業マンの人件費、広告費)や企業を維持するために必要な費用(社員の給与・賞与などの人件費、水道光熱費)などが含まれます。

企業は、一年に一度決算を行って、一年分の活動の利益を計算します。売上がコストを上回れば当然利益が出て、いわゆる「黒字」となります。反対に、売上よりもコストが上回ってしまえば利益は出ません。これを「赤字」と呼んでおり、赤字を出し続けている企業は倒産してしまいます。

従って、ビジネスにおいてはただ「たくさん売ればいい」だけでは利益は上がりません。常にコストを意識して「どれくらい利益を出せているか」を意識することが重要です。利益を上げるためには、売上を増やすとともにコストを削減することが必要なのです。利益は、「少ない売上原価でより多くの売上を達成する」、あるいは「少ない販管費でより多くの売上を達成する」ことで生み出されます。

顧客からより大きな売上を上げるために企業が考えるべきことは、単に顧客の数を増やすだけでなく、顧客により大きな価値を提供することで、顧客の再購入を増やすことです。つまり、企業は利益を上げるために、自社の商品の収益性だけを考えるのではなく、それぞれの顧客の収益性を考えることが必要になります。

# 財務諸表とは

## ■財務諸表の役割

会社の経営という、多面性がある本来数値化しにくいものについて、点数をつけたものが「財務諸表」です。なぜ財務諸表を作成しなければならないのでしょうか？財務諸表の役割は大きく分けて理由は2つあります。財務諸表には、「会社の成績表」、そして「企業の信用を得るための共通言語」としての役割があります。

財務諸表には、「何がどのくらい売れたのか？」、「何にどのくらいお金を使ったのか？」、「誰からどのくらいお金が入ったか？」、「いま何をいくら持っているか？」など、企業活動の結果が全て記載されています。つまり、財務諸表は企業を映し出す鏡なのです。投資家や取引先などの外部者は、財務諸表を見てその会社を評価するのです。これによって投資判断や与信管理を行うことができます。また経営者は、自社の状況を判断した上で、これからやるべきことを決定できます。原則、財務諸表に数字として表れない抽象的なもの(情熱、頑張りなど)については評価の対象になりません。どんなに頑張ったとしても、数字を残さなければ評価は付かないのです。

また、財務諸表はルール・共通言語(=会計基準)に基づいた「信用」を周囲に伝達するためのツールとなります。企業活動にはさまざまなステークホルダーとの取引を繰り返すこととなりますが、取引には信用が不可欠です。そして、社会が信用を共有するためにはルールや共通言語が必要となります。財務諸表によって、その会社が「そのくらい儲けているか？」、「どのくらい成長しているか？」、「効率よく経営しているか？」などが示され、取引先との信用を担保することができるのです。

## ■「お金」の観点で見たビジネスの流れ

ビジネスを始めようと思ったら、まずお金がなければ何もできません。何らかの方法で「お金」を集めることからスタートし(①資金調達)、その「お金」を何らかの「モノ」に投資します。実際に投資対象となるモノは、商品在庫、固定資産、人材など実にさまざまです。例えば、集めたお金で製品を造り(②投資)、それを顧客に販売(③)してお金を得ます(④リターン)。

ここで、投資に対してリターンが大きければ儲かります。「投資<リターン」の状態が続いていけば、ビジネスはどんどん拡大していきます。反対に、投資に対してリターンが小さい状況になると、ビジネスは縮小していきます。「投資>リターン」の状態が続けば、やがて財産が無く、衰退してしまいます。このように、ビジネスの基本は投資をできるだけ少なく、回収リターンをできるだけ多くすることなのです。

## ■ストックフローと財務諸表

企業活動は、1年間に行った投資とリターンを「原因」として、会社の財産の量という「結果」が決まります。この投資とリターンを軸にした「原因と結果」を示すのが会計の基本です。そして、この因果関係を表現するためのツールが財務諸表なのです。

「原因」を示すのが「損益計算書(P/L:Profit and Loss Statement)」、「結果」を示すのが「貸借対照表(B/S:Balance Sheet)」です。損益計算書は、1年間の投資とリターンの状況を示しています。また、貸借対照表は決算時の財産の状況を示しています。

損益計算書は1年間に会社が行った「投資とリターンの状況」を表します。「投資<リターン」であれば利益として、「投資>リターン」であれば損失として表現します。このように、例えば1年間という「期間ベース」で計ったプラスとマイナスのことを「フロー」といいます。

一方、貸借対照表は「投資とリターン」活動を原因として、決算時にどのくらいの財産が存在するのかという結果を表します。貸借対照表では、例えば「平成20年6月25日現在」という一時点の財産の状況を示します。このように、「時点ベース」ではかった大きさのことを「ストック」といいます。

- 損益計算書(P/L)=企業の儲け=原因=フロー(期間)ベースで作成
- 貸借対照表(B/S)=企業の財産=結果=ストック(時点)ベースで作成

# 損益計算書(P/L)とは(1/2)

## ■P/Lの基本構造

P/Lでは、経営者の行った投資が「費用」として、リターンが「収益」として表されます。その結果がプラスであれば利益となり、マイナスになれば損失となります。P/Lの基本構造は、「収益－費用＝収益(または損失)」です。

この構造は大企業でも中小企業でも同じで、金額が違うだけです。「収益」、「費用」、「利益」で「原因」となるフロー計算書となります。

とはいえ、これだけでは実際に何がどうなっているのかわからず、投資家も株を買っていいのか判断に困ります。また、経営者自身も今後に向けて何をどうすればいいのかわかりません。

そこで、P/Lには内訳明細が示されています。「収益」は3つに、「費用」は4つ、「利益」は5つに分かれています。こうして細かくプラス・マイナスをつけていくことで「どうやって儲けたのか？」を明らかにするのです。

## ■P/Lにおける「利益」の種類

P/Lにおいて最も大事な「利益」について詳しく説明します。

### ①売上総利益

$$\text{売上総利益} = \text{売上高} - \text{売上原価}$$

売上総利益は通称「粗利益(あらりえき)」とも呼ばれ、商品やサービスを売り上げた金額から、売上原価を差し引いたものです。企業が提供する付加価値の大きさを示します。

### ②営業利益

$$\text{営業利益} = \text{売上総利益} - \text{販売及び一般管理費}$$

売上総利益から、販売費及び一般管理費(販管費)を差し引いたものです。営業利益は本業による利益であり、本業の営業活動を行った直接の結果になります。営業利益は会社の商売に関わる儲けそのものなのです。

### ③経常利益

$$\text{経常利益} = \text{営業利益} + \text{営業外利益} - \text{営業外費用}$$

本業以外で生じた収益・費用のうちで経常的なもの(特別または臨時でないもの)、つまり営業外収益・営業外費用を加減したものです。経常利益は簡単にいうと金融関係の項目で、「本業+財テク」を示します。借入にしろ株の取引にしろ、経営者の判断によって行われるため、「営業外」といっても経営者の責任範囲です。財テクにどの程度お金をかけるかは経営者自身の判断によるため、経常利益とは経営者が責任を負うべき利益ともいえるのです。

### ④税引前当期利益

$$\text{税引前当期利益} = \text{経常利益} + \text{特別利益} - \text{特別損失}$$

経常利益に特別利益、または特別損失を加減したものです。「企業の全ての活動の結果」を示します。内容を問わず、「最終的にどうだったのか」を表します。

### ⑤当期利益

$$\text{当期利益} = \text{税引前当期利益} - \text{法人税、住民税及び事業税}$$

税引前当期利益から、税金を差し引いたもので、税引き後の手取りとなるものです。期中の企業活動の最終成績を示します。

# 損益計算書(P/L)とは(2/2)

## ■P/Lにおける「費用」と「売上以外の収入」の種類

次に、「収益」と「費用」を会社の経営活動による区分で分類して説明します。

### ①売上原価

原材料仕入費、製品やサービスを生産するために直接的に利用された人件費などの加工費など、製品やサービスを製造するための費用です(いわゆる「直接費」)。

### ②販売費及び一般管理費

「営業コスト」のことです。直接的な仕入れ、製造コストではなく、販売にあたって間接的にかかるコストです。製品やサービスを販売するためにかかる費用(営業マンの人件費や広告費など)や企業を維持するために必要な費用(総務部・経理部などの人件費や諸経費など)など、生産した製品やサービスをお客様へ販売し代金を回収し、企業活動を維持し続けるための費用です。

### ③営業外収益

売上とは区別される、本来の営業活動以外の活動であげた収益です。企業が資金を銀行に預けたり、証券投資をした場合に、受取利息や株主配当金を受け取ります。受取利息、受取配当金、受取地代、受取家賃などがあります。

### ④営業外費用

営業活動の際に必要な費用とは区別される、本来の営業活動以外の活動で負担した費用です。企業が銀行からお金を借りた場合に支払う利息などがあります。

### ⑤特別利益

不動産を売却したり、長期間保有していた子会社の株式を売却したりなどして、発生する当期限りの臨時的利益です。固定資産売却益、子会社株式の売却益、役員保険金の受取などがあります。

### ⑥特別損失

不動産を売却したり、役員退職金を支払ったりなどして、発生する当期限りの臨時的損失です。固定資産売却損、役員退職金、風水害、火災などによる損失などがあります。

## ■P/Lの読み方

まず、売上高で会社の規模をつかみます。P/Lの一番上に表示されている売上高は、その年度中の売上の合計額であり、年商です。年商は会社の規模を表しています。ただし、売上高が大きくても利益を残さなければ会社は存続できません。

次に、売上総利益で商品・サービスの付加価値をつかみます。売上総利益は、会社が売却した商品の代金から売上原価を差し引いた残額です。売上に対する売上総利益の比率を「売上総利益率(=粗利率)」と言います。粗利率から取り扱っている商品・サービスの価値を判断することができます。他の会社と差別化できる商品や、付加価値の高い商品を扱っている企業の粗利率は高くなります。ここでも同業他社との比較が有効です。

次に、営業利益からコスト削減力をつかみます。ムダが多い企業は営業利益を残すことができません。利益体質の企業とは、付加価値の高い商品を扱い、コスト削減に努めている企業です。営業利益から効率経営の度合いを判断することができます。

そして、経常利益から財務力をつかみます。経常利益は、営業利益に営業外収益をプラスし、営業外費用を引いて求めます。経常利益は本業での収益以外に財務力を見ることができます。負債が少なく健全な財務状況の会社では、支払利息などの費用負担が少なく、経常利益を残すことができる体質を持っていると言えます。

最後に、法人税等を引いて当期純利益を求め、最終利益をつかみます。

# 貸借対照表(B/S)とは(1/2)

## ■B/Sの構成

貸借対照表は一定時点(期末、中間期末月末)における会社の財政状態を示したものです。投資とリターンを原因として、会社の財産という結果を表します。

B/Sは、「資産の部」(左側)と「負債の部」/「資本の部」(右側)の3つから構成されます。資産の部は負債の部と資本の部の合計と等しくなっています。このように、調達したお金(負債/資本)と使い道(資産)がバランスしていることから「バランスシート」と呼ばれ、この日本語訳が「貸借対照表」なのです。

まず、企業が投資活動を行うためには、「お金」を用意しなければなりません。まず、「どこからお金を集めたか」が投資とリターンの前提になるわけです。お金を集めて初めて投資に踏み切ることができます。

この「どこからどれだけお金を集めたか」がB/Sに示されます。また、B/Sには「集めたお金を何に投資しているか」も示されます。つまり、B/Sには、「どうやってお金を持ってきて(調達)、いま何に投資しているか(運用)」が示されるということです。

B/Sの右側からお金が流れ込んできて、左側でグルグル回っているとイメージしてください。まず、お金が流れ込んでくる「調達」の方法について考えましょう。調達方法は2つあり、自分で賄うか、他人から借りるかのどちらかです。人から借りた資金を「他人資本」、自分で集めた資金を「自己資本」といいます。B/Sには他人のお金が「負債」、自分のお金が「資本」として表されます。

多くの事業でとられている「株式会社」という会社形態においては注意すべき点があります。株式会社という「自分のお金」とは、「株主のお金」なのです。法律的に言えば、会社は株主のものであって、経営者のものではありません。出資者である株主が経営を行う場合は、「株主＝経営者」となります。

経営者が投資を始めるときに使える「お金」は、他人資本と自己資本で調達したお金の合計です。つまり、負債と資本の合計額です。

次に、集めたお金を何にどう使っていくのか。これを示すのがB/Sの左側「資産の部」です。資産には、お金もあるしモノもあります。「投資とリターン」のサイクルが資産の中でグルグル回っているとイメージしてください。これが運用です。B/Sによって、決算日時点で何にどれだけ投資しているかがわかります。

## ■B/Sの読み方

うまくいっている経営状態とうまくいっていない経営状態がB/Sにどう表れるのかをみていきます。

創業者が1,000万円を出資して開業した会社のB/Sを例とします。1,000万円が自己資本(株主資本)としての「資本金」です。

次に、500万円の銀行借入をしました。この500万円は貸方の負債の部に他人資本として加わり、合計調達資金は1,500万円になります。これが投資前の状態です。

そして、ビジネスがスタートします。経営がうまくいき、1,500万円の現金からスタートした資金が2,000万円の現金に増えたとしましょう。この場合、調達の大きさと資本の大きさを合わせるために、B/S上では貸方の資本の部に、儲けを表す「余剰金」を加えることによって借方(資産)と貸方(負債/資本)を一致させてしまいます。

このように、経営がうまくいっている会社では、資産の増加につれて、資本の部にある利益が大きくなっていくというわけです。

一方、経営がうまくいっていない会社の場合はどうなるでしょうか。1,500万円の現金からスタートし、1,400万円に減ったとしましょう。当然、赤字のB/Sになります。この場合は、右と左を一致させるために貸方の資本の部に100万円のマイナスが出てくることになります。これを「欠損金」といいます。

このまま経営状態がよくなり、さらに赤字が拡大し、1,500万円でスタートしたビジネスが、現金300万円まで落ち込んでしまったとしましょう。スタート時は、借入金500万円(負債)、資本金1,000万円(資本)だったので、資本の部よりも資産が少なくなっています。この場合、資本の部の全体がマイナスになります。

資本金1,000万円 < -1,200万円(欠損金)となり、これを「債務超過」といいます。資産より借金(負債)の方が大きいという危機的な状態なのです。

以上のように、会社の活動の成果が「資本の部の余剰金(または欠損金)」に表れます。会社は資金があればあるほど事業を積極的に展開することができます。「資産の部」が大きくて「負債の部」が小さければそれだけ会社は資金が潤沢で健康ということです。逆に「資産の部」が小さくて「負債の部」が大きければ会社は資金が不足気味で不健康と言えます。そして、「資本の部」がマイナスになると債務超過となり会社は死んだも同然と言えます。経営者は貸借対照表から会社の健康状態を読み取りその健康状態に応じた事業展開を考える必要があります。

# 貸借対照表(B/S)とは(2/2)

## ■B/Sの構成

企業が投資活動を行うためには、「お金」を用意しなければなりません。まず、「どこからお金を集めたか」が投資とリターンの前提になるわけです。お金を集めて初めて投資に踏み切ることができます。

この「どこからどれだけお金を集めたか」がB/Sに示されます。また、B/Sには「集めたお金を何に投資しているか」も示されます。つまり、B/Sには、「どうやってお金を持ってきて(調達)、いま何に投資しているか(運用)」が示されるということです。

B/Sでは、右側と左側の大きさが等しくなっています。右側と左側がバランスしていることから「バランスシート」と呼ばれ、この日本語訳が「貸借対照表」なのです。

B/Sの右側からお金が流れ込んできます。これが調達です。調達方法が2つあり、自分で賄うか、他人から借りるかのどちらかです。人から借りた資金を「他人資本」、自分で集めた資金を「自己資本」といいます。B/Sには他人のお金が「負債」、自分のお金が「資本」として表されます。

ここで、多くの事業でとられている「株式会社」という会社形態においては注意すべき点があります。株式会社でいう「自分のお金」とは、「株主のお金」なのです。法律的に言えば、会社は株主のものであって、経営者のものではありません。出資者である株主が経営を行う場合は、「株主＝経営者」となります。

経営者が投資を始めるときに使える「お金」は、他人資本と自己資本で調達したお金の合計です。つまり、負債と資本の合計額です。

次に、集めたお金を何にどう使っていくのか。これを示すのがB/Sの左側「資産」の部です。資産には、お金もあるしモノもあります。「投資とリターン」のサイクルが資産の中でグルグル回っているとイメージしてください。これが運用です。

# 損益計算書と貸借対照表のつながり

## ■ 損益計算書と貸借対照表のつながり

ある企業を創業して、1年間営業活動を行い、その結果、P/Lでの税引き後の「当期利益」が1億円出たとします。この企業は創業したばかりで、前年度がありませんから「前期繰越金」は0円なので、「当期末処分利益」も1億円となります。この「当期末処分利益」は企業の財産となります。財産であれば、当然B/Sに記さなければなりません。それでは、貸借対照表のどこに記せばいいのでしょうか？

答えは、「自己資本」です。営業活動を行って利益が出たわけですから、そのお金は当然他人から調達したのではなく、自分で調達したものです。したがって、「自己資本」に記載されることになるのです。

企業が毎年、毎年利益を出すことができれば、年を経るごとに「自己資本」が拡大することになります。この当期末処分利益は「剰余金」と呼ばれ、この剰余金を自己資本の中に組み入れていくことを「内部留保する」といいます。

反対に赤字になれば、自己資本がマイナスになっていき、年を経るごとに自己資本が減っていくこととなります。自己資本が減ってしまっても、簡単に事業を止めるわけにはいきません。企業はなんらかの調達手段を使って営業のための資金を調達しなくてはなりません。

資金の調達方法は、自己資本か他人資本しかありません。株主に出資を求めて資金を調達する場合と、銀行などの金融機関から借金をすることで調達する方法が考えられるでしょう。

しかしながら、利益を出していない企業に、そう簡単に株主がお金を出してくれるのでしょうか？ なかなか難しいのが現状です。そうなると銀行から借金をせざるを得なくなります。

この結果、利益が出ていない企業は銀行からの借入金を多くせざるをえなくなり、また、借入金が多くなればB/Sの他人資本(負債)が大きくなっていき、相対的に自己資本が小さくなっていきます。さらに、P/Lを見れば、営業外費用の利息が多くなっているはずですよ。

# キャッシュフロー計算書とは

## ■キャッシュフロー計算書の概要

キャッシュフロー計算書(C/F)は、現金の出入り(資金繰り)の状況を表しており、現金の流れから事業の価値をとらえようとする財務諸表です。また、キャッシュとは「現金および現金同等物」のことで、現金、流動性預金、短期の定期性預金や短期保有の有価証券を指します。これらのキャッシュがどのように増減したのか、キャッシュフロー計算書から読み取ることができます。この財務諸表の作成が義務付けられたのは2000年の3月期からで、提出義務があるのは上場企業に限られます。

従って、いわゆる未上場のベンチャー企業や中小企業には提出義務はないのですが、「現金の流れ」を考えないで経営することは通常ありえません。現在ではほとんどの企業がこの考え方を導入して経営を行っているといつてよいでしょう。

C/Fは大きく3つの部分から成り立っています。

### <営業活動によるキャッシュフロー>

投資キャッシュフローは、主に固定資産の取得や売却によるキャッシュの流れを表しています。工場建設などの投資を行えばキャッシュを使うことになるので、投資キャッシュフローはマイナスになります。逆にプラスの場合は、工場などを売却していることになり、もし営業キャッシュフローがマイナスで、投資キャッシュフローがプラスであれば、本業で利益が上がらずリストラを進めている、苦しい状態である可能性があります。

基本的には投資が必要な企業、または成長のために投資をする企業は、投資キャッシュフローがマイナスになりますので、プラスとマイナスの持つ意味をしっかりと理解しておく必要があります。

### <投資活動によるキャッシュフロー>

投資キャッシュフローは、主に固定資産の取得や売却によるキャッシュの流れを表しています。工場建設などの投資を行えばキャッシュを使うことになるので、投資キャッシュフローはマイナスになります。逆にプラスの場合は、工場などを売却していることになり、もし営業キャッシュフローがマイナスで、投資キャッシュフローがプラスであれば、本業で利益が上がらずリストラを進めている、苦しい状態である可能性があります。

基本的には投資が必要な企業、または成長のために投資をする企業は、投資キャッシュフローがマイナスになりますので、プラスとマイナスの持つ意味をしっかりと理解しておく必要があります。

### <財務活動によるキャッシュフロー>

資金の調達と返済によるキャッシュの流れを表しています。新たにお金を借り入れればキャッシュが増えるのでプラス、返済すればキャッシュが出て行くのでマイナスになります。また、新たに株式を発行して資金を調達する場合もキャッシュが増加するのでプラスになり、逆に企業が自社株買いをすればマイナスになります。

## ■直接法と間接法の違い

キャッシュフロー計算書の作成方法には「直接法」と「間接法」の2種類があります。これは、「営業活動によるキャッシュフロー」の計算方法の違いによるものです。投資活動によるキャッシュフローや財務活動によるキャッシュフローにはこのような違いはありません。

### <直接法>

売上による収入、売上原価および人件費などの経費支出などをそのまま、直接的に記載し、キャッシュフローを計算する方法です。実際の資金の出入りをそのまま記載するため、現金の流れは非常にわかり易い反面、作成に非常に手間がかかります。

### <間接法>

営業活動による現金の出入りを直接的に示すのではなく、損益計算書の「税引前当期利益」を出発点にして、貸借対照表などを参照し、各種の調整をしながら間接的に作成する方法です。損益計算書や貸借対照表ですでに計算が終了した数値をベースに作成するため、作成が容易で、間接法で作成する企業が圧倒的に一般的です。

# 減価償却、売掛金/買掛金、黒字倒産

## ■減価償却とは

建物や機械など、数年以上の長期にわたって利用するもので、時の経過によって価値が次第に下がっていくもの(資産)については、取得した時に一括で必要経費にはしません。もしそうしたら、取得した年だけ必要経費が大きくなりすぎてしまいます。このような場合には、必要経費を資産の使用する期間に分散させて、必要経費の額がほぼ均等になるようにします。このやり方を、「減価償却」と呼びます。

例えば、あるときに100万円の機械を買ったとしましょう。しかし、これを支払ったときに全部費用化せず、何年かにわたって費用化します。5年なら20万円ずつ、減価償却費として費用化するのです。

機械を買うために払った支出と、各年度の減価償却費は無関係ではありません。減価償却費の合計金額は支出額と一致します。支出と費用が生じるタイミングが違います。つまり、収入・支出から収益・費用への変換の本質は「タイミングの変換」なのです。

しかし、なぜそのような面倒なことをするのでしょうか。それは、「会社の業績をより明確に表すため」です。

機械、建物、車両など、これらの固定資産は、数年にわたって使われます。これを支出ベースで計上すると、おかしなことになってしまいます。固定資産を買った期だけが大きな赤字になって、あとの期は黒字になります。数十年使うプラントを買った期に、大きな赤字が出てしまいます。株主も驚いてしまうでしょう。

通常、儲かっている会社の方が大型の設備投資を行います。体力のない会社はやりたくても資金的な余裕がありません。儲かっているからこそ、「将来を見越して」投資するわけです。このことを考えると、一度に費用化せず、使える何年かにわたって費用化(=償却)した方がいいといえます。

このように、減価償却の目的は、正確な損益計算を行うことにありますが、その効果となるとわかりにくいところですが、まず、固定資産は使用されることで売上に貢献するわけですが、売上は最終的にはキャッシュで回収されることとなります。これを貸借対照表の資産の観点から見ると、固定資産が減価償却によって価値減少し、売上に貢献した分がキャッシュとして回収されるということです。固定資産の貢献が商品に付加価値を付けたということもできます。これを固定資産の流動化といいます。

また、固定資産は、購入した時にキャッシュが支出されるのであり、減価償却によって費用化される時にはキャッシュの支出はありません。したがって、実際に固定

資産が使用されている以上、会計上減価償却を行うか否かにかかわらず売上は変わらないはずですが、そうであれば、減価償却を行ったほうが会計上利益は減少し社外流出しないためキャッシュは残ることになります。なぜならキャッシュは購入した時に全額支出済みであるからです。

減価償却を行わないと確かに利益が実態以上に計上され続けますが、税金によるキャッシュ支出が発生するほか、実際には減価し価値のない固定資産が過大に計上されたままとなります。銀行の不良債権と同じで、これでは健全な企業の資産を表現するものとはいえません。

## ■売掛金/買掛金とは

「売掛金」とは、入金予定のお金です。企業では、商品を提供した際、現金収納せずに翌月払いにすることが一般的です。多くの取引が行われ、取引高はスーパーで買い物するというような額ではありません。毎月、得意先に対し当月分の売上請求を得意先毎に行います。そして、得意先よりそれぞれの振込日に請求分が振り込まれます。

このように、商品や製品の代金を分割払いや後日払いの約束で販売した場合、売上を請求してから代金が振り込まれるまで、一時的に代金が未回収の状態になってしまいます。この未回収の代金のことを「売掛金」をいいます。

逆に、商品や製品を受け取って、現金払いせずに翌月払いとしたときの支払い代金のことを「買掛金」といいます。企業では、商品を必要な都度、仕入れを行います。仕入れ先からの請求書をもとに月末に一括して振り込み処理を行います。

## ■黒字倒産とキャッシュフロー計算書

黒字とは、文字通り利益が出ている状態です。それなのになぜ「倒産」してしまうのでしょうか。キャッシュフローの読みを誤ったから、というのがこの理由です。

完全に売上をその場で回収できるような、純粋に現金のみで商売を行っている企業であれば別ですが、通常の企業では1月に商品やサービスを売り上げた場合には、実際に現金の形で企業に入ってくるのは1ヶ月先から長ければ半年後というパターンがほとんどです。この間に従業員に給料を支払い、取引先には仕入れ代金を支払わなければなりません。

損益のみを見れば利益が出る＝黒字の状態なのに、支払いができずに倒産してしまう場合が「黒字倒産」です。昔から「勘定合って銭足らず」といいますが、まさにこの状態です。キャッシュフローを注意深く読むことは企業経営によって死活問題ともいえるでしょう。

# Memo

---

# Memo

---

# 第 11 章

資金調達と人材確保、  
事業リスクと対策

# 第11章

## 資金調達と人材確保、事業リスクと対策 < レジューメ >

### 概要

- 事業を立ち上げるためにかかる支出と資金調達の方法を学ぶ
- 経営戦略と人材との関係を考え、創業期のベンチャー企業における人材マネジメントを学ぶ
- 創業後に起こりうるリスクをイメージする

### ねらい

- 創業期には自己資金と借入資金を組み合わせる必要があることを理解し、各融資先のポイントを押さえる
- 経営戦略における人材の重要性を考え、人材採用基準を理解する
- メンバー同士でビジョンを共有することの大切さを理解し、それを促すリーダーシップの発揮のしかたをイメージできる
- 企業活動を構成する要素ごとに、また時系列的に起こりうるリスクを理解する

### 学習内容

#### 1. 資金調達の概要

～資金調達の方法を身につける～

##### 1-1. 資金調達とは

- ・ B/Sにおける資金調達の位置づけを把握しよう
- ・ 資金調達上の問題点を考えよう
- ・ 間接金融と直接金融の違いを理解しよう
- ・ 創業時の資金調達方法を考えよう

##### 1-2. ベンチャーキャピタルからの資金調達

- ・ ベンチャーキャピタルによる投資の仕組みを理解しよう
- ・ 銀行とベンチャーキャピタルの違いを理解しよう
- ・ 投資効果の評価方法を理解しよう

##### 1-3. IPOを目指す意味

- ・ IPOによるメリット/デメリットを理解しよう

#### 2. 人材戦略

～経営資源としての「人材」の重要性を理解する～

- ・ 事業の担い手となる人材をイメージしよう
- ・ 優秀な人材を集める方法を理解しよう
- ・ ベンチャーに有効な採用方法を理解しよう
- ・ 人材育成の方法を理解しよう
- ・ どのような組織が会社の成長を後押しするか考えよう

#### 3. 予想されるリスクと対策

～事業の先を見据える～

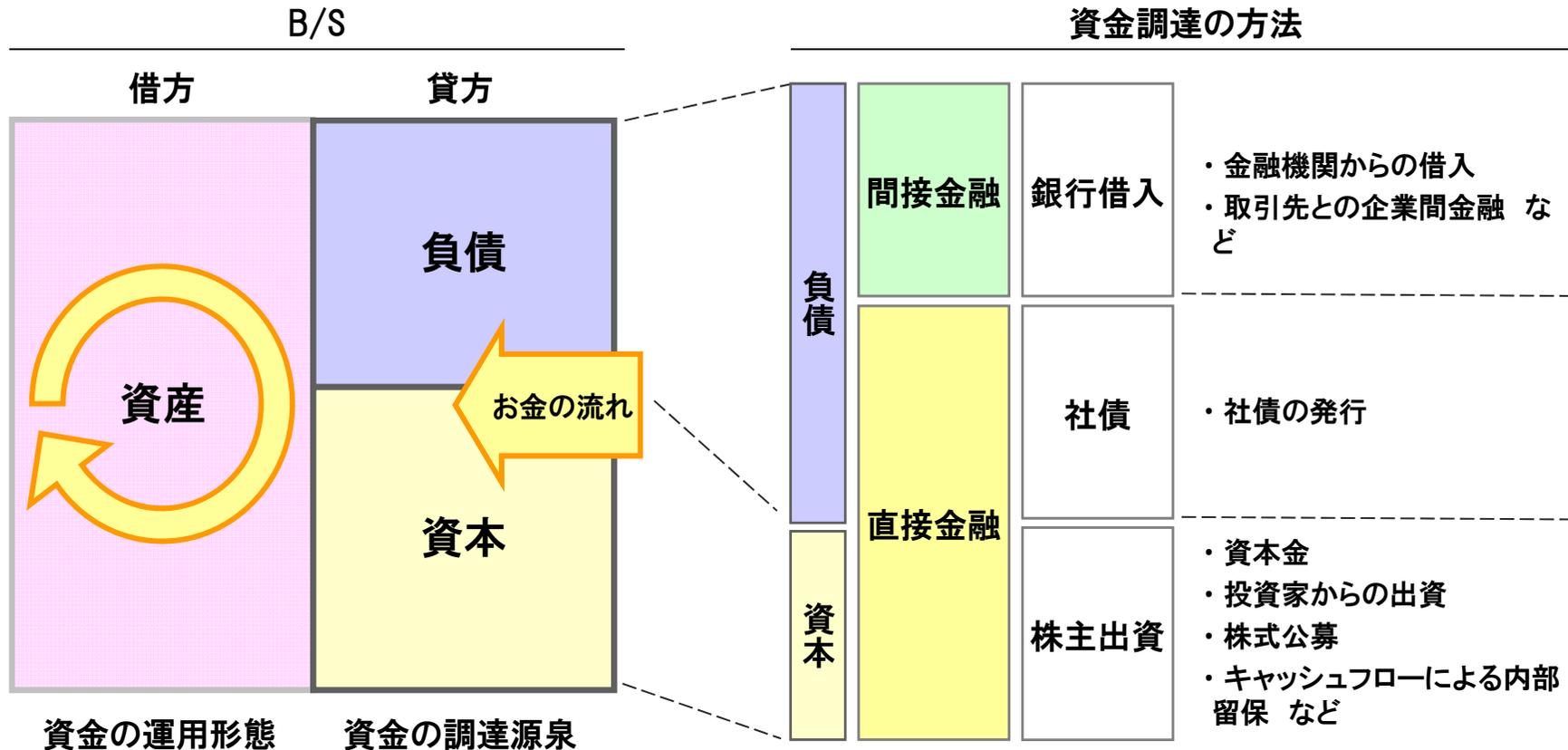
- ・ 創業後に起こりうるリスクを洗い出し、対策を考えよう

### 資料目次

1. 資金調達とは
2. 間接金融と直接金融
3. 創業時の資金調達
4. ベンチャーキャピタルによる投資の流れ
5. 銀行とベンチャーキャピタルの比較
6. ベンチャーキャピタリストや投資家が投資する際の判断基準
7. 正味現在価値(NRV)(1/2)
8. 正味現在価値(NRV)(2/2)
9. 内部収益率(IRR)
10. 資本コスト
11. 投資回収期間
12. IPOを目指す意味
13. 資金調達のイメージ図
14. 持ち株比率と株主の権利
15. 組織のヒエラルキー構造
16. マネジメント能力の開発における移行の重要事項
17. 成長のために求められる職種と能力
18. 人材確保の考え方
19. 募集～人を集める
20. 採用～人材を選ぶ
21. 組織マネジメント
22. ベンチャーにおいて予想されるリスク
23. ベンチャー企業が陥るといわれる「死の谷」について
24. ベンチャーキャピタルの年間投資額の推移(2000～2006年)及び年間投資額の対GDP比(2000～2005年)
25. 成長段階別ベンチャーキャピタル投資割合(2006年)

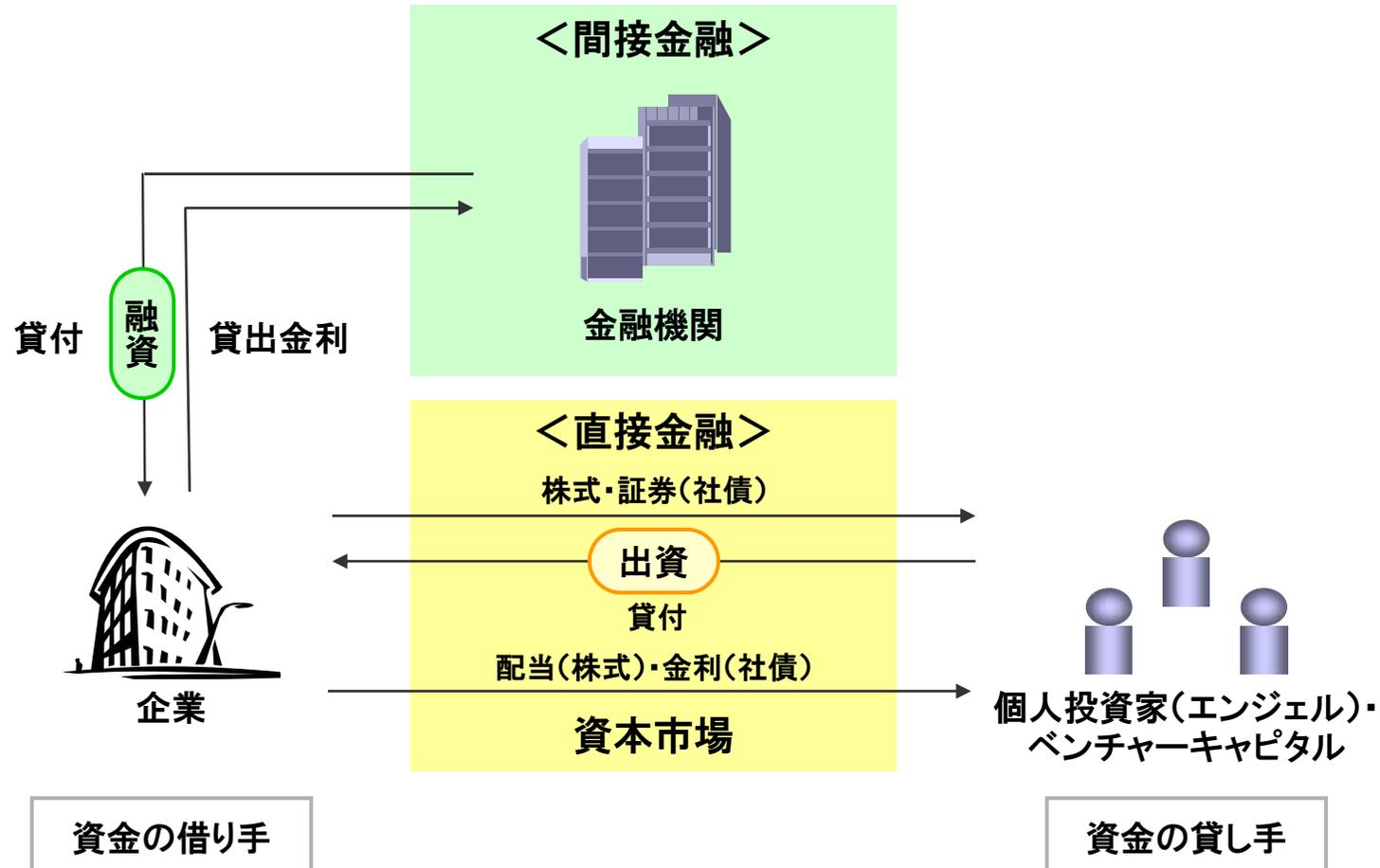
# 1 資金調達とは

- 資金調達とは、企業が事業に必要な資金を集めることをいいます。起業家にとって、事業を進めていく上での最大の難関のひとつが「資金調達」です。



## 2 間接金融と直接金融

- 資金調達は、金融機関等からの借入金という「間接金融」と、投資家(エンジェル)等への株式の発行による出資や社債の発行による借入金等の「直接金融」の2通りがあります。



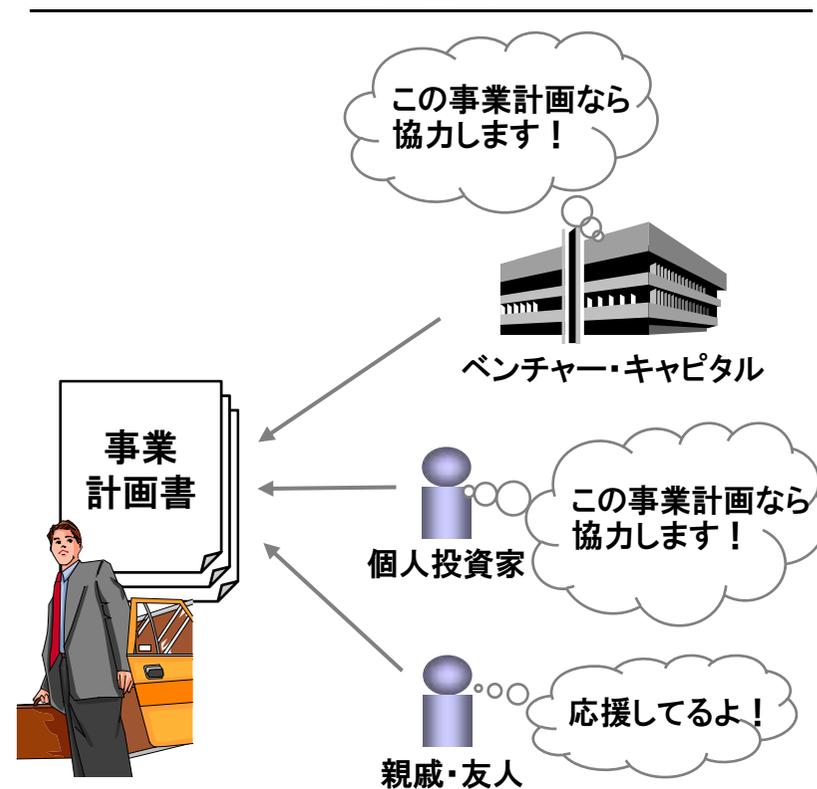
### 3 創業時の資金調達

- 起業家が信用力の無い創業当時に「間接金融」で多額の資金を調達することは難しいのが一般的です。
- このため、ベンチャーキャピタルやファンド等の投資家から出資してもらうという直接金融の重要性が高まります。

#### 間接金融

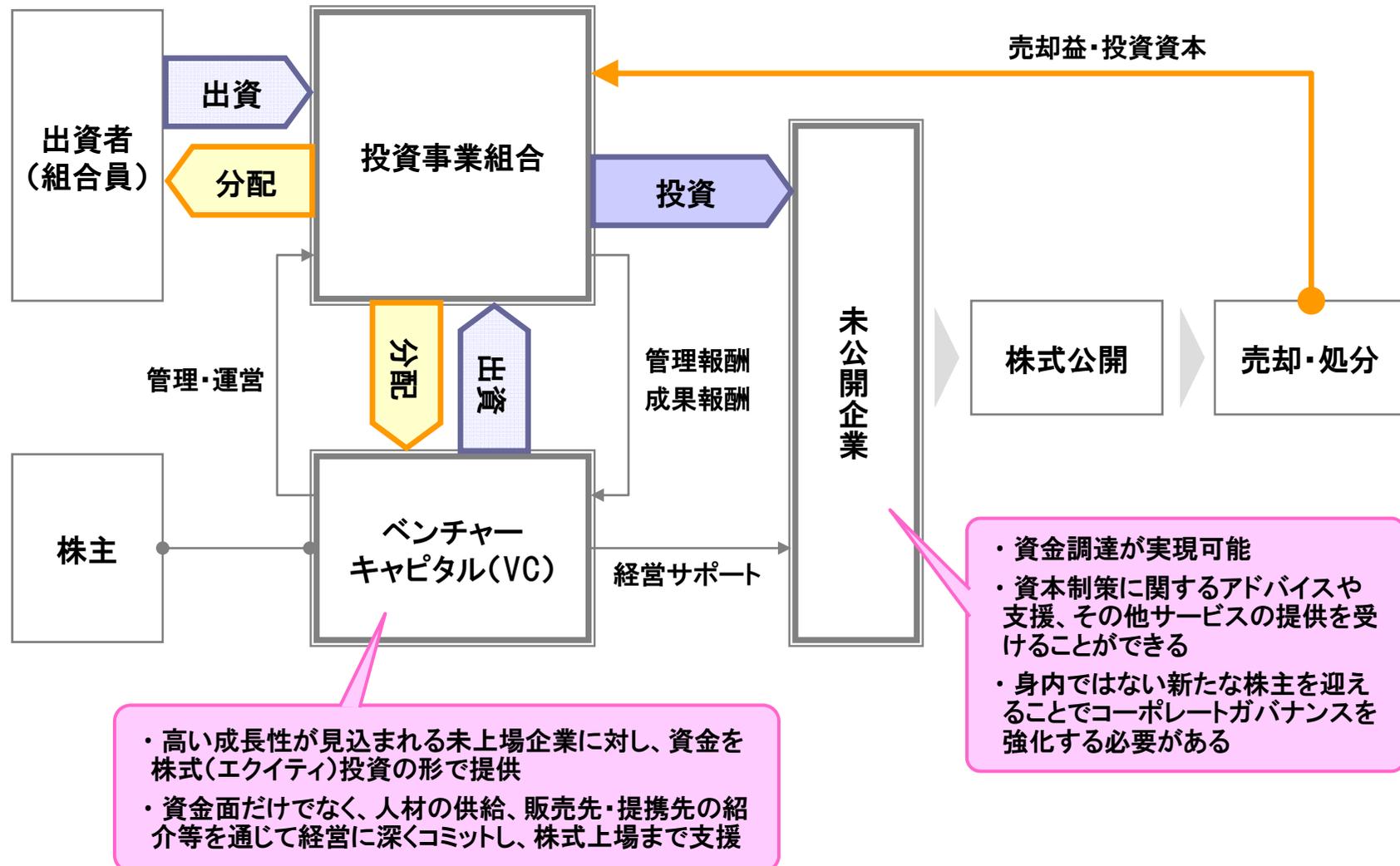


#### 直接金融



## 4 ベンチャーキャピタルによる投資の流れ

- ベンチャーキャピタルとは、成長志向性の高いベンチャー企業への投資を専門とする金融機関です。
- ベンチャーキャピタルは、未上場企業へ投資し、投資先が株式公開をすることによって得られる上場益を主な収益源としています。



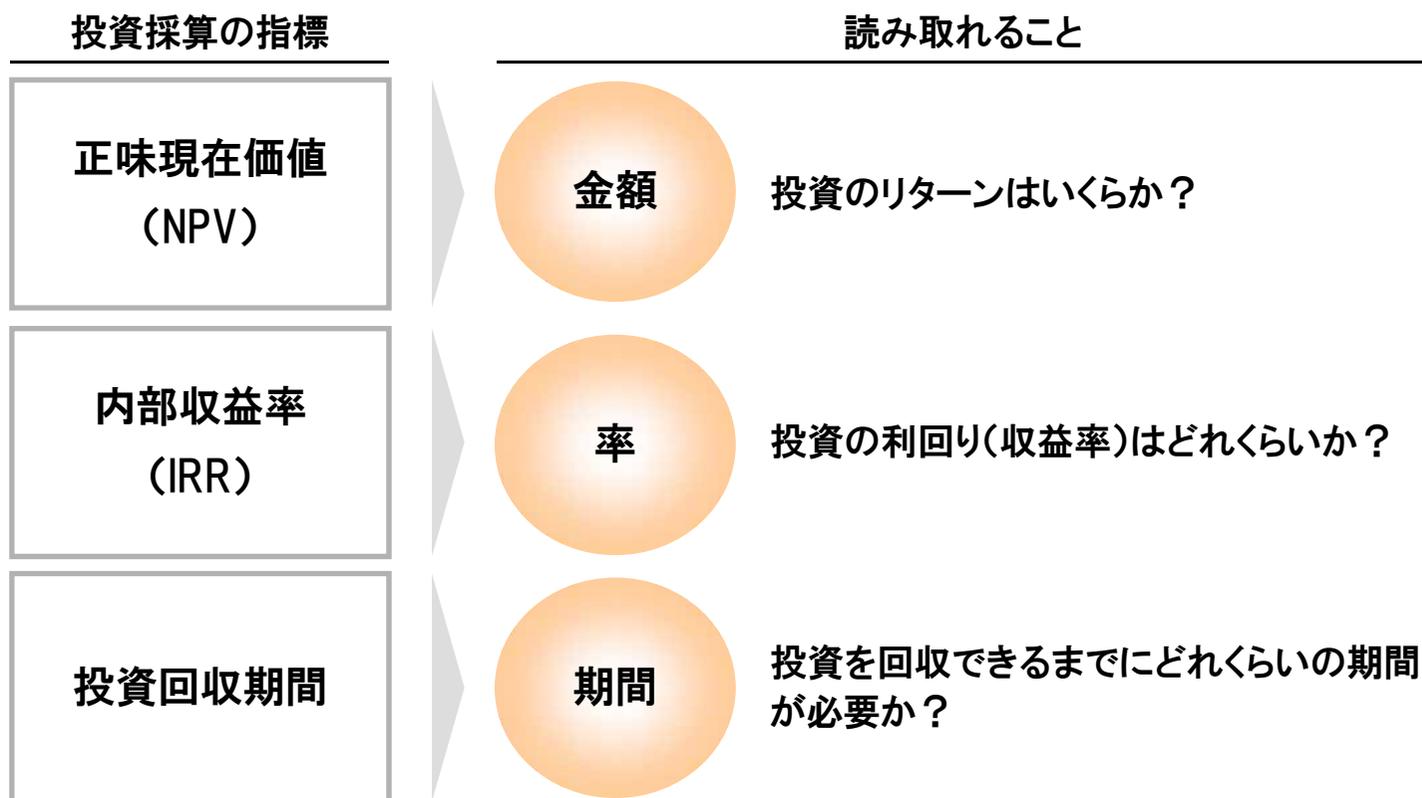
## 5 銀行とベンチャーキャピタルの比較

- 銀行とベンチャーキャピタルは、ベンチャー企業に資金を提供しているという点では同じですが、前者は間接金融における資金提供者、後者は直接金融における資金提供者であり、ベンチャー企業との関わりは両者の間で大きく異なります。
- 企業が銀行から融資を得る場合は、担保・返済・金利支払いが必要となり、ベンチャーキャピタリストから出資を受ける場合は、株式公開が前提となり、そのための準備費用がかかります。また、投資へのリターンとして配当+キャピタルゲイン(株価値上がり益)を支払う必要があります。

	銀行(融資)	ベンチャーキャピタル(出資)
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 短期の運転資金の供給が中心(間接金融)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期の成長資金の供給(直接金融)</li> </ul>
収益の取り方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金利収入                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 利益は最初から確定しており、利幅は小さい</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株式公開などによるキャピタル・ゲイン(株価値上がり益)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 利益は不確定だが、大きなリターンが取れる可能性がある</li> </ul> </li> </ul>
審査の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貸し倒れリスク(元本返済能力・金利支払能力)</li> <li>・ 担保</li> <li>・ 信用力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業の成長性</li> <li>・ 株式公開(IPO)の達成可能性</li> <li>・ 経営者の資源</li> <li>・ マーケットの見通し</li> <li>・ 投資効率</li> <li>・ 回収期間</li> </ul>
企業側からの違い①	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ B/S上は「負債」</li> <li>・ 担保・返済・金利支払いが必要</li> <li>・ 個人連帯保証人により、実質的に社長が無限責任を負う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ B/S上は「資本」</li> <li>・ 担保・返済・金利支払いの必要なし、リスクはVCが取る                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 調達コストが全くかからないわけではなく、資本を提供してもらった見返りとして、配当とキャピタルゲインを支払う</li> </ul> </li> </ul>
企業側からの違い②	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ レバレッジ効果</li> <li>・ 株式公開を目指す必然性はなし</li> <li>・ 経営者の経営権に影響なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ VCから投資を受けることで自己資本比率が高まり財務が安定</li> <li>・ 株式公開を目指すことが大前提となる。<u>このための外部監査をはじめ上場準備の費用で数千万円は必要となる</u></li> <li>・ VCからの経営に関する助言・指導の尊重及びVCへの情報開示が必要</li> <li>・ 外部株主を受け入れることになり、起業家の支配率は低下</li> </ul>

## 6 ベンチャーキャピタリストや投資家が投資する際の判断基準

- ベンチャーキャピタリストや投資家は、キャッシュフローをベースとして、「正味現在価値(NPV)」、「内部収益率(IRR)」、「回収期間」などの指標を用いて企業に投資すべきか否かを判断します。



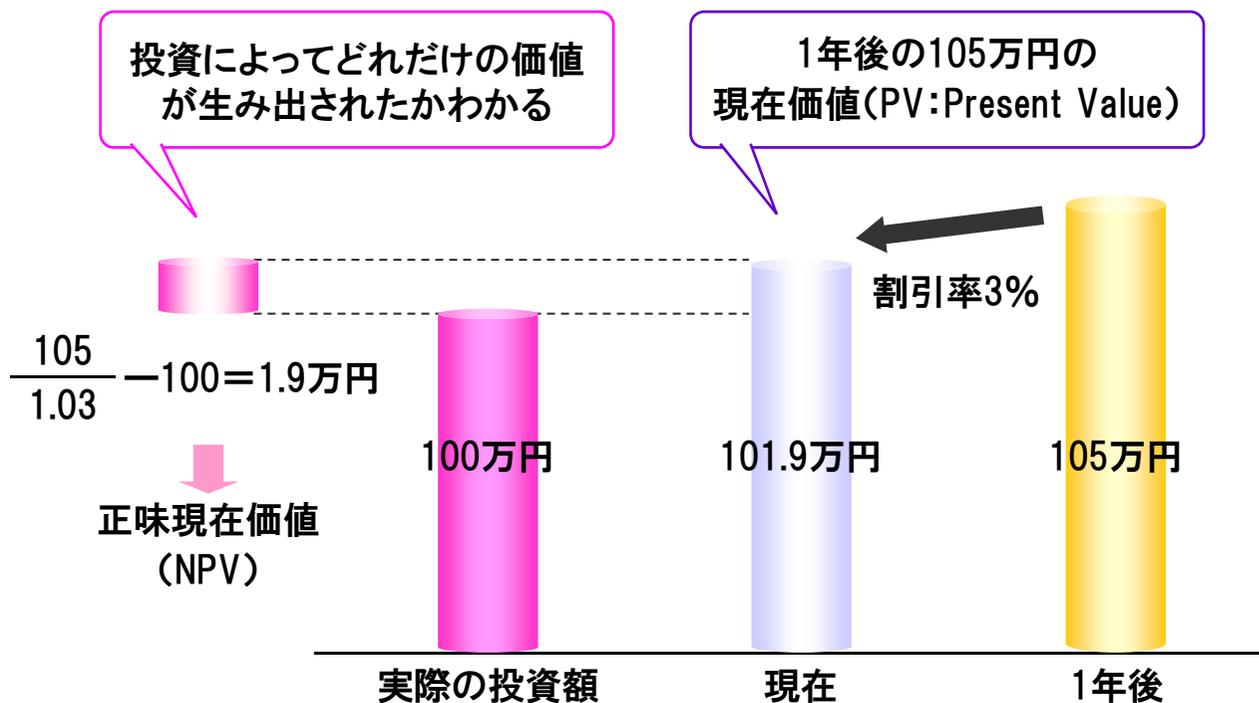
# 7 正味現在価値 (NPV) (1/2)

■ 「正味現在価値(NPV:Net Present Value)」とは、投資から得られるキャッシュフローの現在価値から投資額を引いた値のことを指し、これによって投資案件の経済的価値がわかります。

## 投資案件の例

- 現在100万円を投資すると、来年に確実に105万円になって戻ってくる
- 割引率※を3%と置く

## 投資はいくらの価値を生むのか？



正味現在価値(NPV)による投資評価 → NPV > 0 となる投資案件を行う

※ 割引率は、各企業独自に定めるもの。将来の金利や、インフレ率、その企業が持つリスクなどを踏まえて、定量化した数値

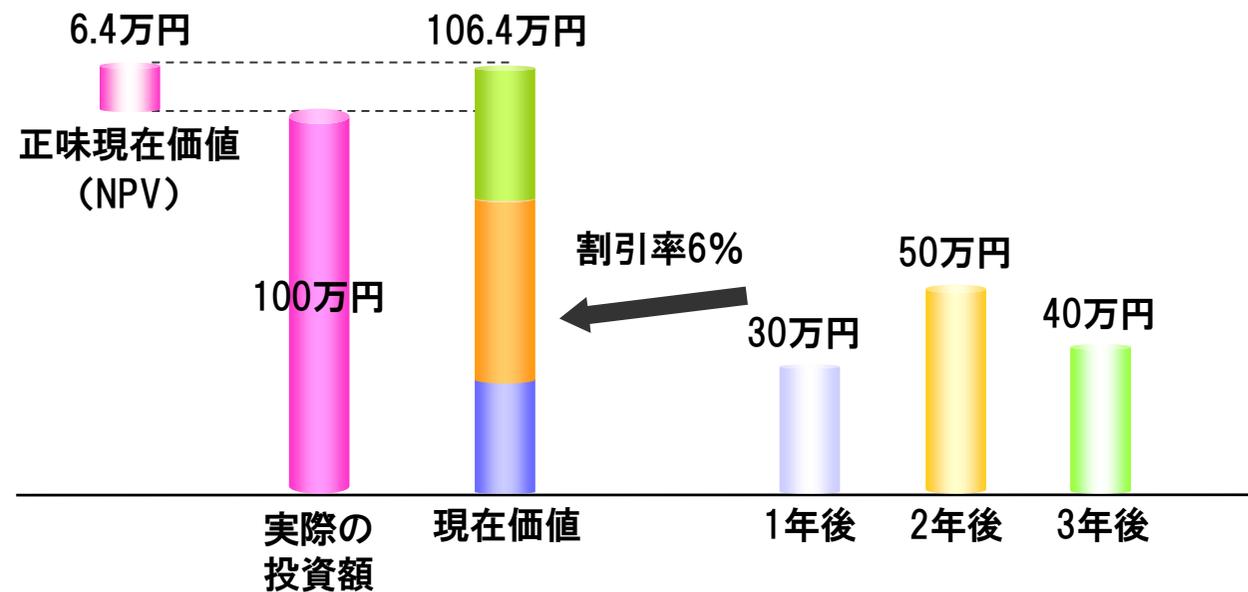
## 8 正味現在価値 (NPV) (2/2)

- 実際に企業が行う投資は、キャッシュフローが複数年にわたって生まれますが、この場合に現在価値と正味現在価値がどのように求められるのかを以下に示します。

### 投資案件の例

- 現在100万円を投資すると、1年後に30万円、2年後に50万円、3年後に40万円になって戻ってくる
- 割引率を6%と置く

### 投資はいくらの価値を生むのか？



$$\text{現在価値} = \frac{30}{1.06} + \frac{50}{1.06^2} + \frac{40}{1.06^3} = 106.4\text{万円} > 100\text{万円(実際の投資額)}$$

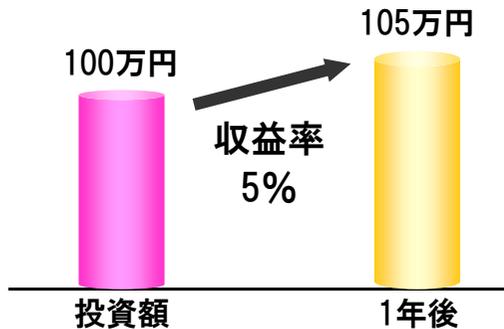
$$\text{正味現在価値} = -100 + \frac{30}{1.06} + \frac{50}{1.06^2} + \frac{40}{1.06^3} = 6.4\text{万円} > 0$$

## 9 内部収益率 (IRR)

- 「内部収益率(IRR:Internal Rate of Return)」とは、実際の投資額と投資から得られるキャッシュフローの現在価値が同額になるときの割引率のことです。

### 単数年における投資案件の例

現在100万円を投資すると、  
来年に確実に105万円になって  
戻ってくる

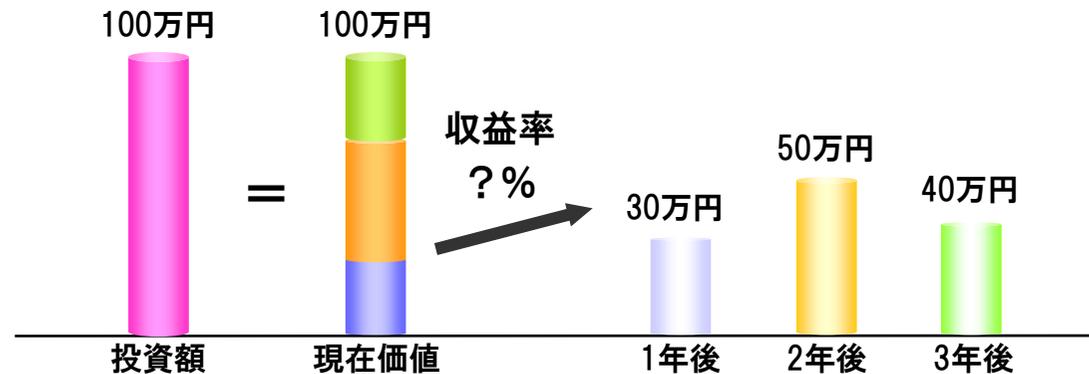


収益率:

$$\frac{105 - 100}{100} \times 100 = 5\%$$

### 複数年にわたってキャッシュフローが生まれる投資案件の例

現在100万円を投資すると、1年後に30万円、2年後に50万円、  
3年後に40万円になって戻ってくる



収益率: 次の式を満たす  $r$

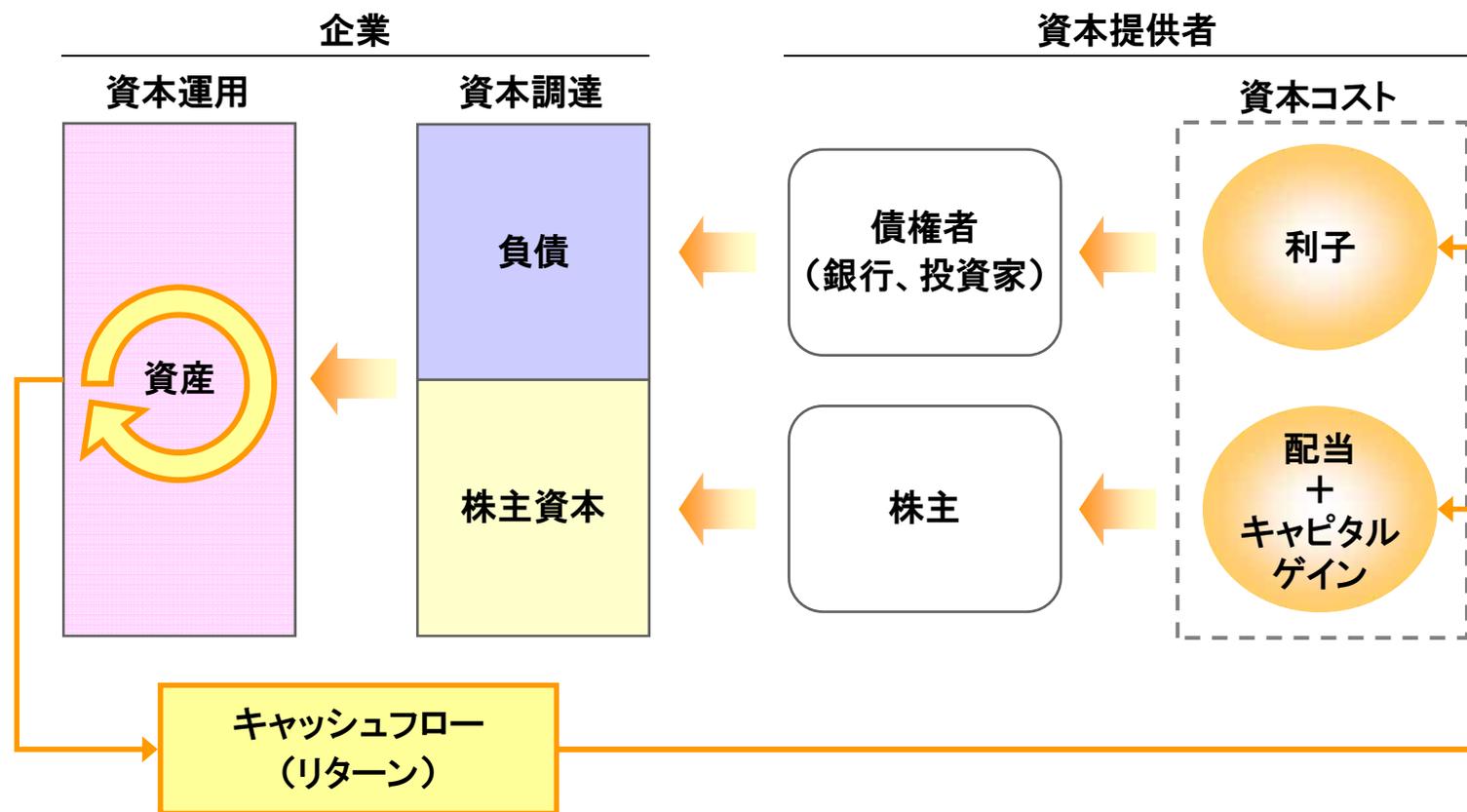
$$-100 + \frac{30}{1+r} + \frac{50}{(1+r)^2} + \frac{40}{(1+r)^3} = 0$$

⇒  $r$  のことを内部収益率(IRR)という  
( $r$  は投資額と現在価値が等しくなる割引率)

内部収益率(IRR)による投資評価   ➡   IRR > 資本コスト となる投資案件を行う

## 10 資本コスト

- 「資本コスト」とは、企業が事業を行う際に調達した資本に対して支払うことが要求されている収益率を指します。
- 資本コストは、株主への配当やキャピタルゲインである「自己資本(株式)コスト」と、社債の利回りや借入金利である「他人資本(負債)コスト」の2つに区別されます。

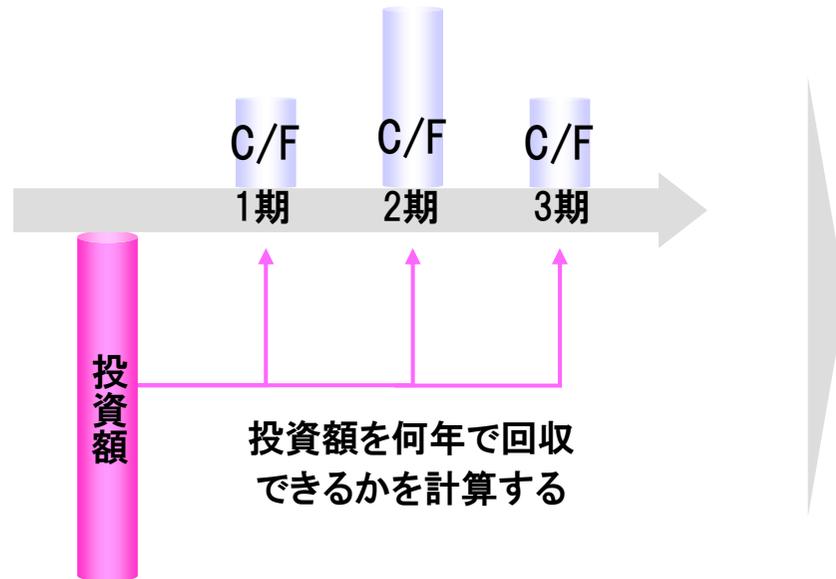


- 間接金融ではもちろんのこと、直接金融においても資金調達のコストはかかる
- 株式公開のためには、資本コストのほかにも内部管理体制確立などの準備負担や、上場後も証券取引所・株主名簿管理人・監査法人・証券印刷会社等への支払いなどのコストも発生する

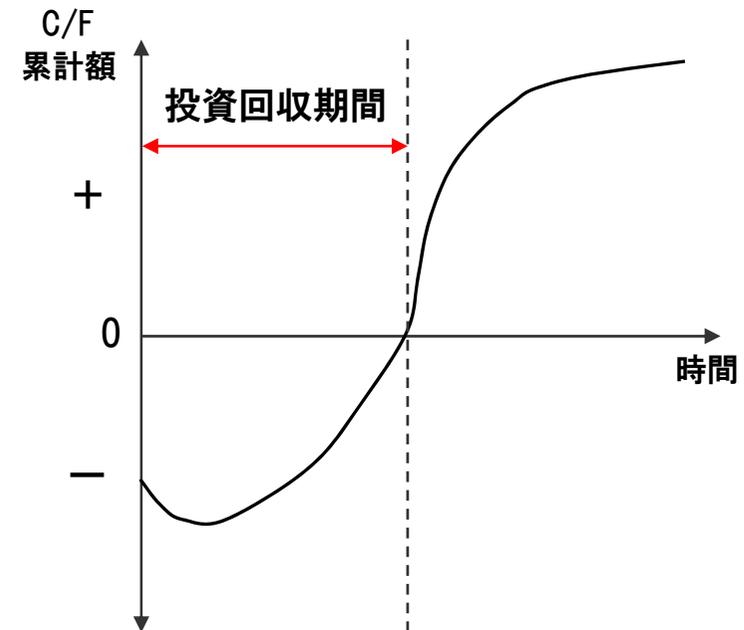
# 11 投資回収期間

- 「投資回収期間(Payback Period)」とは、投資金額をどのくらいの期間で回収することができるかを示す値です。
- 投資金額が同じ複数の投資案の比較ならば、最も早く回収できる投資案ほど、単独の比較案ならば基準回収年数(一般に耐用年数の60~70%程度で設定)と比較して、それより短ければ採用されます。

## 投資回収期間とは？



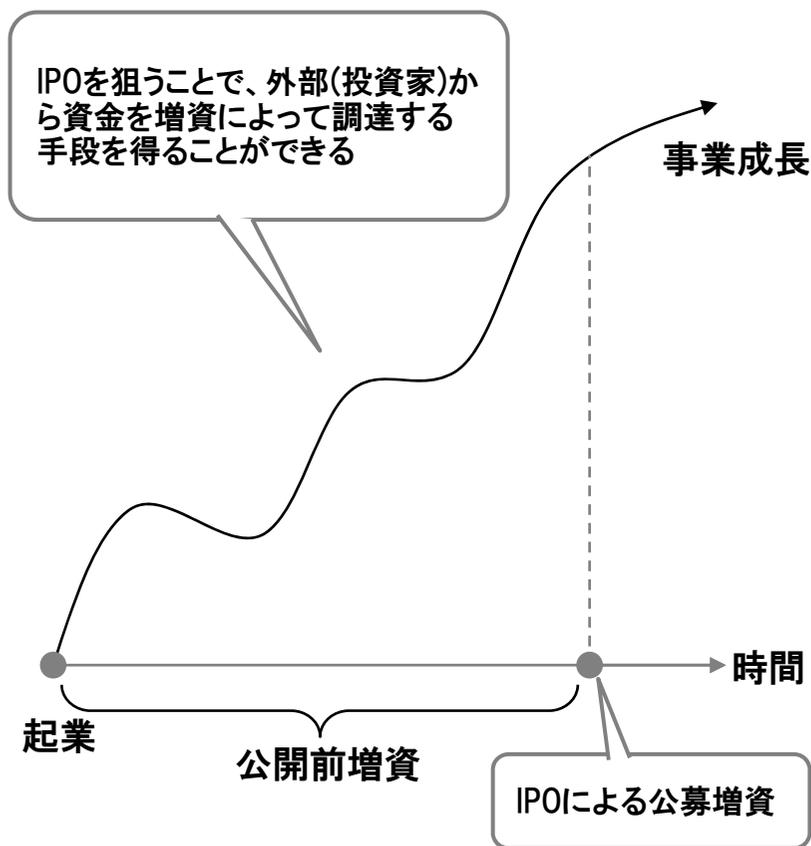
## 投資してからの経過時間とC/F累計額の関係(例)



投資回収期間における資金繰りを考慮し、なるべく早く回収できるような投資を行う

# 12 IPOを目指す意味

- IPO(株式公開)を目指すことは、投資家にとって未公開株への投資の前提条件となり、起業当初から事業成長のための資金を株式により調達することができます
- ただし、近年、直接金融のためのコストが高くなってきており、公開することにおけるデメリットも小さくありません。



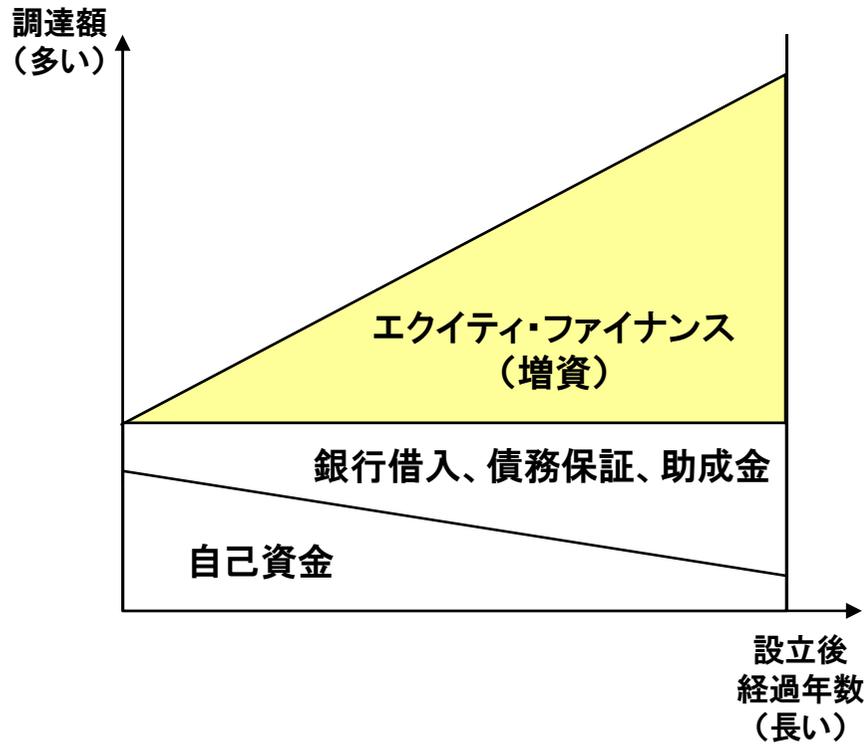
## IPOによるメリット/デメリット

- |       |  |
|-------|--|
| メリット  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>資金調達力の向上</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 証券市場での大量で長期の資金調達が可能</li> </ul> </li> <li>● <u>知名度・信用度のアップ</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 株式売買に伴う企業名・事業内容の浸透</li> <li>➢ 業績開示等による社会的信用の増加</li> <li>➢ 優秀な人材の獲得が容易</li> </ul> </li> <li>● <u>従業員の志気向上</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 将来性のある職場としてのモチベーション向上</li> </ul> </li> </ul>  |
| デメリット | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>経営者の持ち株比率の低下</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 経営者の支配力の低下</li> </ul> </li> <li>● <u>株主への配慮</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ディスクロージャー(情報公開)の義務</li> <li>➢ 外部株主に対する情報提供の配慮</li> <li>➢ 配当のためのコスト増</li> <li>➢ 株主とのコミュニケーション(IR)にかかる経費の増大</li> <li>➢ 短期のキャピタルゲインを求める投資家の存在感大</li> </ul> </li> <li>● <u>買収のリスク</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 株式の買占め</li> <li>➢ 外部者の経営への参画</li> </ul> </li> <li>● <u>事務量・経費の増加</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ IPO準備のためのコストが大きい</li> <li>➢ 公開維持にかかるコストが大きい</li> </ul> </li> </ul> |

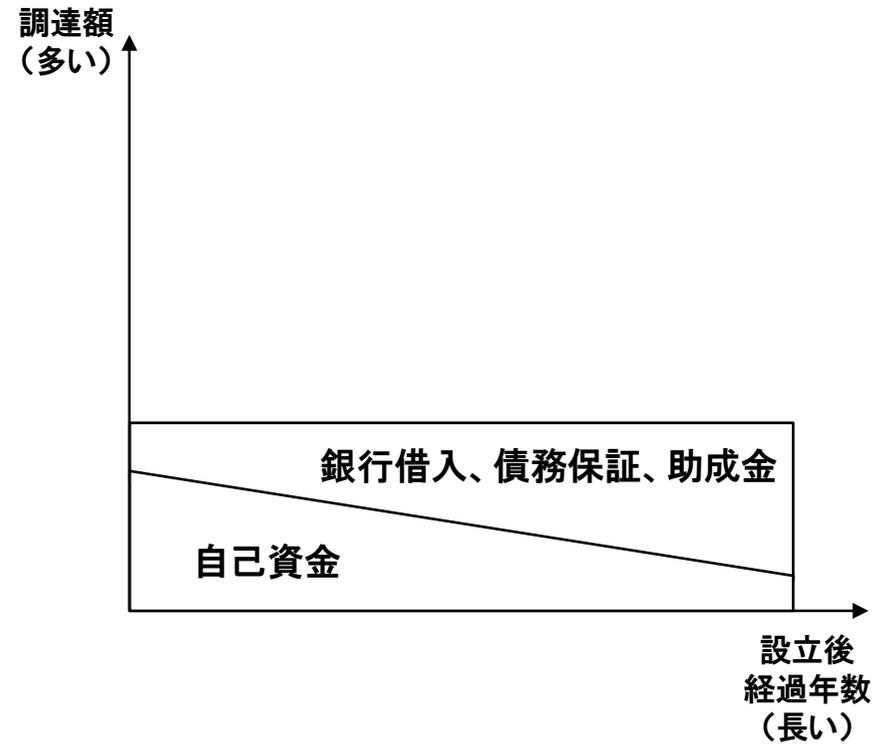
# 13 資金調達のイメージ図

■ 株式公開を前提とするのか否かによって、どのような手段で資金調達するのか大きく異なります。

公開目標型企业



未公開維持型企业



## 14 持ち株比率と株主の権利

- 外部の株主からの増資を受け入れてもらえばもらうほど、経営陣の会社への支配力は低くなります。ベンチャー企業の経営陣が、自らの経営権を確保するために意識すべき持ち株比率は50%超です。

権利	持ち株比率					
	1%以上	3%以上	10%以上	33%超	50%超	2/3超
株主提案権	○	○	○	○	○	○
会計帳簿閲覧権 株主総会召集請求権 取締役・監査役解任請求権	×	○	○	○	○	○
経営困難、財産不当処分等 財産の著しい毀損の場合 の解散請求権	×	×	○	○	○	○
株主総会での 重要な決定事項の拒否権	×	×	×	○	○	○
取締役選任等の 普通決議の単独可決可能	×	×	×	×	○	○
取締役解任、会社解散等の 特別決議を単独可決可	×	×	×	×	×	○

## 15 組織のヒエラルキー構造

- どのような企業組織にも、基本的にはエントリー・レベルのポジションから、第一線のマネージャー、ミドル・マネジメント、シニア・マネジメント、およびCEOといった5つの全く異なる階層があり、各階層が集まって組織のヒエラルキー構造を形成しています。

階層		役割
創業期	レベル5 CEO/COO	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CEOおよびCOOレベル               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ CEOは全体の計画立案と会社の方向性に対し最終責任がある</li> <li>➢ COOは前者の戦略計画を日常業務に取り入れて実行する</li> </ul> </li> <li>・ シニア・マネージャーが報告する1つの独立した階層として取り扱う</li> </ul>
	レベル4 シニア・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業内の主要機能の監督</li> <li>・ 全社の計画立案とCEOおよびCOOの補佐</li> </ul>
成長期以降	レベル3 ミドル・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第一線のマネージャーやその他のミドル・レベルのマネージャーなど、1つ以上のレベルのマネージャーを監督する</li> <li>・ 第一線のマネージャーとシニア・マネジメントの橋渡しの役割を果たす</li> </ul>
	レベル2 第一線のマネージャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門的な業務も行うが、技術者やその他の初級レベル従業員の管理に責任を持ち始める</li> <li>・ 報告する管理職はいない</li> </ul>
	レベル1 技術者/担当者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門的な(テクニカルな)、あるいは自己完結的な分担作業を行う</li> <li>・ コンピュータ・プログラミング、販売、精算、事務などさまざまな専門的な業務を行う</li> </ul>

# 16 マネジメント能力の開発における移行の重要事項

- マネジメントの5つの階層において、「役割に対する考え」「スキル」「マネジメントの心理」の観点から求められる事項を以下に示します。

階層	役割に対する考え	スキル	マネジメントの心理
CEO/COO	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ヘッドコーチ               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 組織全体のマネジメントに重点を置き、外部では大使の役割を務める</li> <li>- シニア・マネージャーの管理を行う</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 次段階への移行管理スキル               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 個人・組織の次段階への移行に対する必要性を見極め、管理する</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ シニア・マネジメント・チームと働くことに満足感を覚える</li> <li>・ 会社の成功およびシニア・マネジメント・チームに必要なフィードバックを提供する</li> <li>・ 社内外のコンフリクトに対処する(好意に対する欲求を効果的に管理する)</li> </ul>
シニア・マネージャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主要機能分野や事業部のマネージャー               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 自分の責任を上手く管理するとともに、マネジメントチームのメンバーになる必要がある</li> <li>- 機能別組織や事業部のマネージャーとして振舞うべき時と、会社のトップ層として振舞うべきときを理解する</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織開発スキル               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 戦略的計画立案、長期的ニーズに対処するための組織計画立案</li> <li>- リーダーシップの実践</li> <li>- 企業文化の管理</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 機能的ユニットや事業部の目標を達成するため、ミドル・マネージャーと共に働くことに満足感を覚える</li> <li>・ 機能別組織のトップであり、会社のトップ層のリーダーであることに満足感を覚える</li> <li>・ 機能別組織や事業部とコンフリクトが生じることがあっても、会社全体の利益を考えて判断しなければならないことを理解している</li> </ul>
ミドル・マネージャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マネージャーたちのマネージャー               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 担当のスペシャリストだけではなく、その他のマネージャーとも共同作業する必要がある</li> <li>- 計画立案、組織化、指導(コーチング)にほとんどの時間を費やす</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織マネジメントスキル               <ul style="list-style-type: none"> <li>- マネージャーの育成</li> <li>- 部門計画</li> <li>- 組織化</li> <li>- 全体目標を達成するための調整</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 報告を受けるマネージャーに対して、部下の担当者を管理するようにさせる</li> <li>・ マネージャーたちのマネージャーであることに満足感を覚える</li> <li>・ 好意に対する欲求を管理し、コンフリクトに対処する</li> </ul>
第一線のマネージャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 副コーチまたはコーチ兼プレーヤー               <ul style="list-style-type: none"> <li>- プレーヤーから管理者へ移行</li> <li>- 計画立案、教育、組織化に多くの時間を費やす</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コアおよび日常業務上のマネジメントスキル               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 権限を的確に委譲する能力、時間管理、採用、教育・研修、業績評価、管理など</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 直接コントロールすることを諦め、専門的なスペシャリスト(担当者)に任せる</li> <li>・ 自分のチームまたはスペシャリストの業績や”最高の”マネージャーになることに満足感を覚える</li> <li>・ 部下に効果的にフィードバックする能力を開発する</li> </ul>
技術者/担当者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プレーヤー               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 個人の時間の100%を人の管理ではなく自分の仕事に費やす</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ テクニカル・スキル               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 実際の業務を行う上で直接影響する</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 結果を直接コントロールする</li> <li>・ 個人の努力をベースとした満足</li> <li>・ 好意を持たれることで有利な立場に立つと信じる(コンフリクトを避ける)</li> </ul>

# 17 成長のために求められる職種と能力

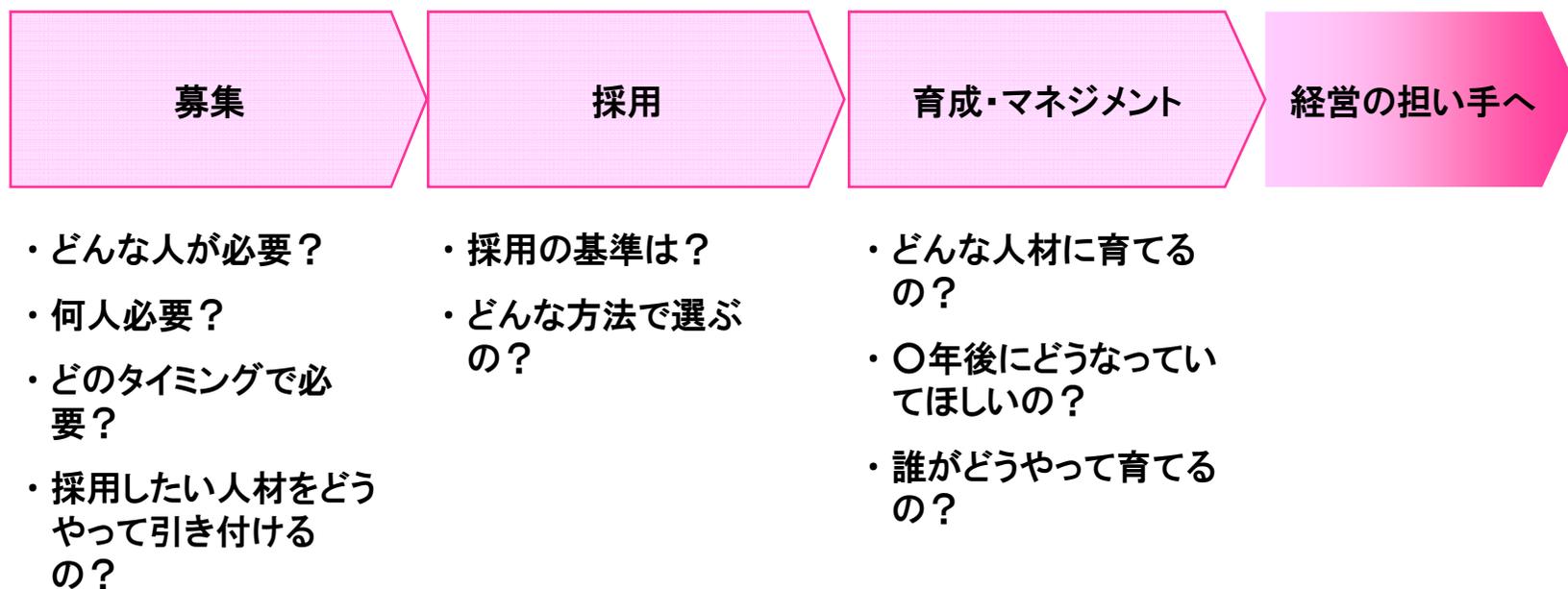
- ICTベンチャー企業が成長するためには、創業後すぐにトップマネジメントを担うCFO(最高財務責任者)、CTO(最高技術責任者)、COO(最高執行責任者)が必要となります。
- 続いて事業拡大期には、CFO、CTO、COOの下で業務を行う、財務系、技術系、営業・マーケティング系セクションのプロジェクトマネージャークラスに該当する優秀なミドル層が必要となります。

	財務系のマネジャー	技術系のマネジャー	営業・マーケティング系のマネジャー
資質・スキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貸借対照表の内容を吟味し、問題点を把握するスキル</li> <li>・ 直接法でキャッシュフロー計算書を作成する能力</li> <li>・ 銀行等の金融機関対応の能力</li> <li>・ 資本政策の立案能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コスト管理を含めたプロジェクトマネジメントのスキル</li> <li>・ 技術の知識とその評価に関するスキル</li> <li>・ 情報収集能力、技術系人材確保のための人的ネットワーク</li> <li>・ 技術のライフサイクルを検討し、ロードマップを描く能力</li> <li>・ 営業担当者の要望から顧客ニーズを技術的に解決するスキル</li> <li>・ わかりやすく技術を人に説明することのできる能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 創業期に必要なのはセールスのスキルだが、事業拡大期にはセールスとマーケティング双方のスキル</li> <li>・ 販売チャネルの開拓スキル</li> <li>・ 必要なアプリケーションを技術部門にフィードバックする用途開発のスキル</li> <li>・ 販売可能な価格帯を察知する能力</li> <li>・ 場合によっては保守サービスのスキル</li> </ul>
キャリア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業の財務部門に勤務し、貸借対照表に関してある程度責任をもって管理していた経験</li> <li>・ 銀行出身者や税理士などの金融系のキャリアはベンチャー企業の財務部門に適さないケースが多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 創業期のCEOが企業の成長に応じてCTOに就任するケースが多い</li> <li>・ 概ね、能力は年齢に比例する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客調査からセールスプラン策定、および販売まで一貫した経験</li> </ul>

## 18 人材確保の考え方

- ベンチャー企業にとって、「人」という資源は命綱です。採用活動と人材育成は会社の将来を左右することになります。

### 人材確保の観点



## 19 募集～人を集める

- ベンチャー企業の場合は、「優秀な人材を選別する」ことよりも、「優秀な人材を集めるか」、すなわち、どうやって優秀な人材を引き付けるかに力を尽くすことが前提となります。
- ベンチャー企業にとって採用とは「選別」ではなく、いかに自分たちの企業を売り込むかという「マーケティング」です。

### ベンチャーにおける採用活動の制約

- 企業の認知度が低い
  - ブランドイメージのある大企業とは違い、会社を売り込まないと人材が集まらない
- 採用できる人数が限られている
  - 優秀な人材をピンポイントで狙う必要がある

### 採用の方法

- ① 社員の人脈から引き抜く
  - 創業間もない時期に有効
  - 採用してからの思い違いがない
- ② 求人広告で公募する
  - 人脈での採用が限界になったときに主体となる方法
  - 会社にとって必要な人材を明確にすることが重要
- ③ エージェント(人材紹介機関)を利用する
  - 徹底的な調査を行い、提示した条件に近い人材を紹介してくれる
  - 採用活動の手間を省くことができる

## 20 採用～人材を選ぶ

- 事業を始めたばかりのベンチャー企業の採用は、即戦力として入社後すぐに機能することができる中途採用を中心とすべきです。
- 採用にあたっては、その人の「成果」を重視すべきです。

### 採用のねらいとする層

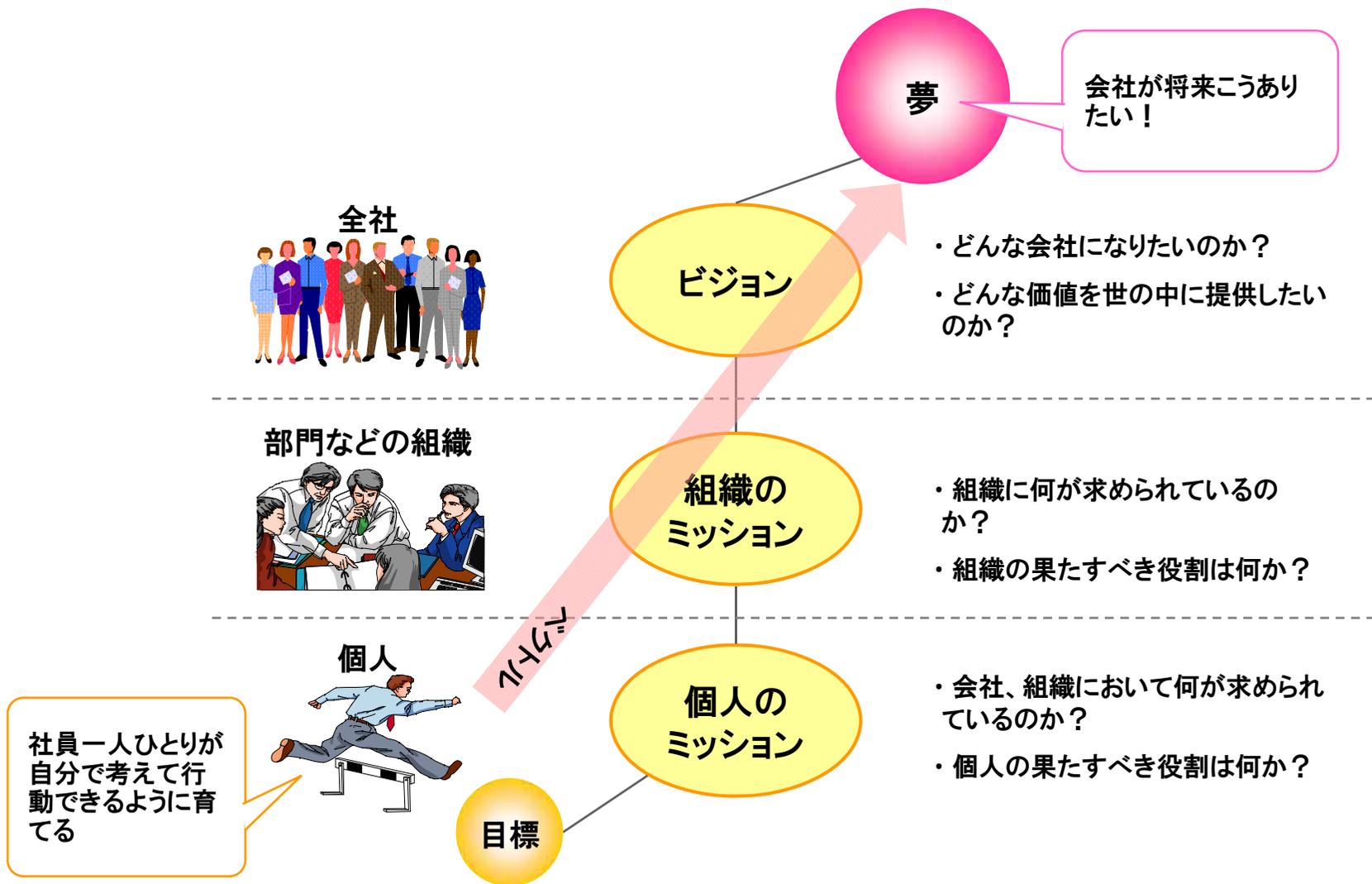
- 創業時は中途採用に限る
  - 即戦力として機能することができる
  - 新卒を一から教育する余裕はない

### 採用のポイント

- 成果を重視する
  - その人が前の会社でどのような仕事を担当し、その中でどのような問題意識を持って取り組み、その結果どのような成果を出したのか
- 将来会社を支えるような役割を期待される優秀な人材を見抜く
  - 職務履歴書でその人のおおよその成果を把握する
  - 面接を重ねてさらにその人を知る

# 21 組織マネジメント

- 社員の意識や行動は、序列やルールではなく「ビジョン」で縛ることが重要です。



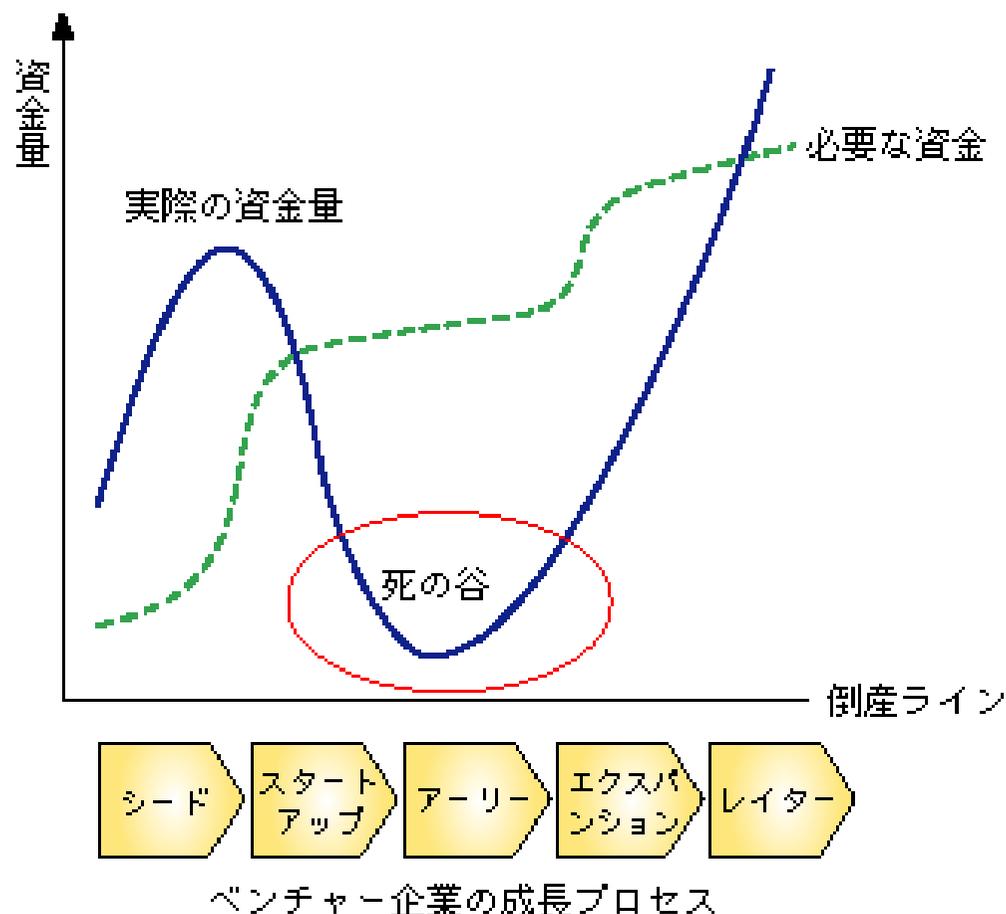
## 22 ベンチャーにおいて予想されるリスク

- 「リスク」とは、危険や損失が起こる可能性のことです。リスクが現実化した時点で会社の損失・損害が発生します。
- リスクの発生可能性を最小に抑え、それでも現実化したリスクから受ける損害・損失をマネジメントすることによって、失敗の影響を最小化することが重要です。

	予想されるリスク	具体例	対策
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マーケティングの失敗</li> <li>・ 新製品・サービス開発の遅れ</li> <li>・ 人材不足・人材流出 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商品・サービスの売上が上がらない</li> <li>・ 欲しい人材が集まらない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>事前に調査する</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事業計画の立案において仮説を立てる</li> </ul> </li> <li>● <u>投資額を最小限に抑える</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 仮説の正否を検証する情報を集め、リスクを最小限に抑える</li> </ul> </li> <li>● <u>柔軟性を保つ</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 回収率の高い資産に投資する</li> <li>➢ 必要に応じて方向転換できるようにしておく</li> </ul> </li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 景気変動・経済危機</li> <li>・ 強力な競合企業の市場参入など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不景気で市場全体が落ち込む</li> <li>・ 予想していなかった競合企業にシェアを奪われる</li> </ul>	
財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資金不足</li> <li>・ 為替・金利などの変動</li> <li>・ 投資家との不仲 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資金繰りに失敗し、財産を失う</li> <li>・ 借金を残してしまう</li> </ul>	
情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報漏洩</li> <li>・ 改ざん</li> <li>・ 情報システム障害 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ECサイトの登録者の個人情報を外部に流してしまう</li> <li>・ 不正アクセスによって情報が改ざんされてしまう</li> </ul>	

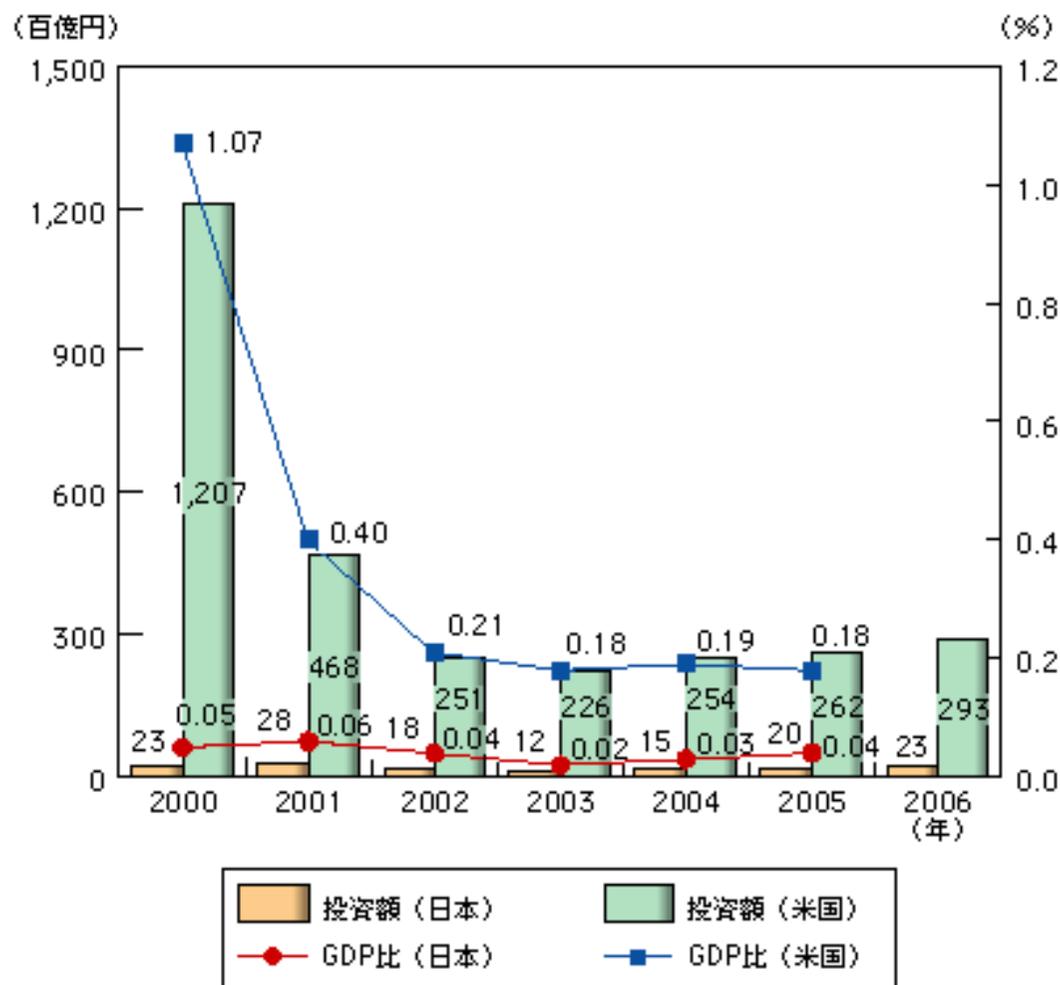
## 23 ベンチャー企業が陥るといわれる「死の谷」について

- 「死の谷」とは、必要な資金を確保し創業するものの、その後、利益を上げて資金を確保するまでには相当の期間が必要であるため、それまでの期間に資金不足が生じる現象です。
- 創業間もないベンチャー企業にとっては、その後の成長のためには、最初の関門ともいえる「死の谷」の克服が重要な課題となります。



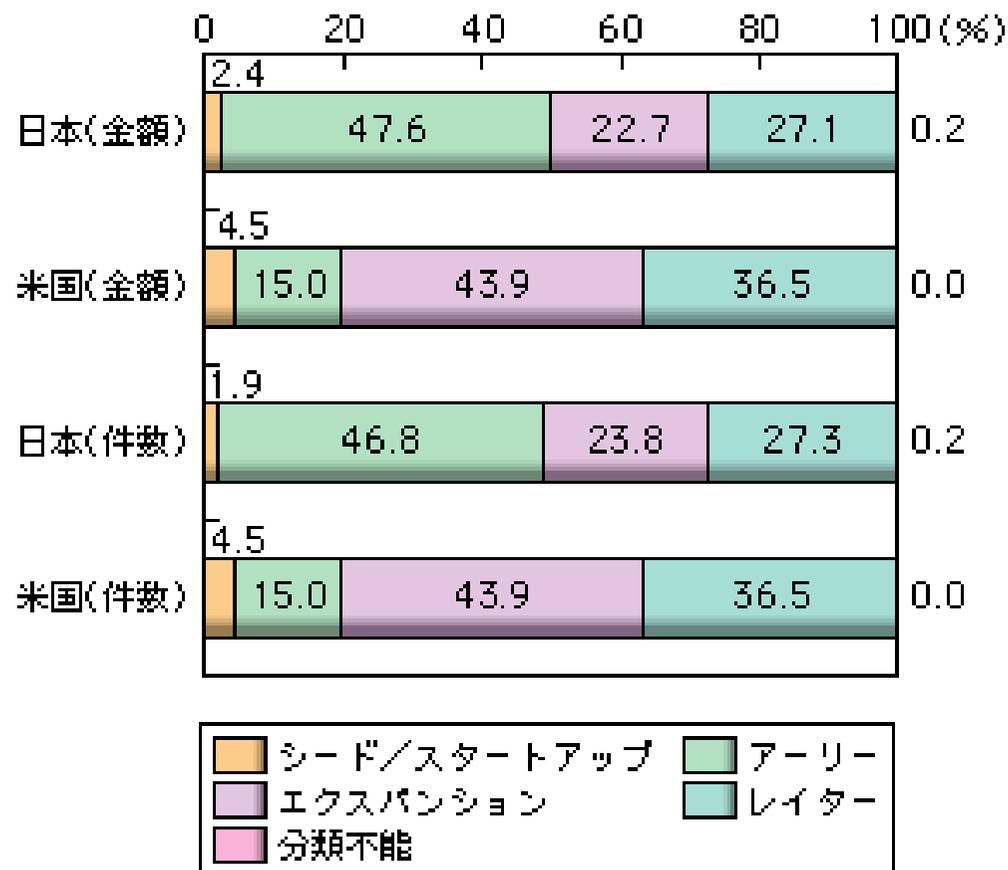
## 24 ベンチャーキャピタルの年間投資額の推移 (2000～2006年) 及び年間投資額の対GDP比 (2000～2005年)

- 2000年度以降のベンチャーキャピタルの年間投資額の推移を日米で比較すると、米国ではネットバブル期の2000年に12兆円を越えており、2001年には6割程度減少したものの、その後も一貫して日本の10倍以上の規模を保持しています。



## 25 成長段階別ベンチャーキャピタル投資割合 (2006年)

- 投資対象ベンチャー企業の成長段階を比較すると、金額ベース、件数ベースともに、日本は創業間もないベンチャー企業、すなわち「シード/スタートアップ」、「アーリー」の段階にあるベンチャー企業の割合が高くなっています。
- 従って、日本のベンチャーキャピタルは米国に比べてハイリスクな投資を行っていると見るすることができます。



# 解説編

# 資金調達(1/2)

## ■資金調達とは

ビジネスを行うには資金が必要となりますが、もしあなたが起業し、社長になった場合、どのように資金を集めますか。まず思い浮かぶのは、銀行からお金を借りること(銀行借入)だと思いますが、他にも多くの資金調達方法があります。しかし、それぞれに一長一短があるので状況に応じた適切な選択が必要となります

起業家にとって、事業を進めていく上での最大の難関のひとつが「資金調達」です。せっかく優れたシーズ(事業の種)を持ち、顧客のニーズにマッチした商品・サービスを提供できる能力を持ち、あるいは有望な技術があり、起業家の熱い思いがあっても、「資金調達」の壁に阻まれ、せっかくのチャンスがそのまま野に埋もれてしまうことも多いのではないのでしょうか。

## ■ベンチャー企業の資金調達

日本においては、戦時体制、戦後復興、高度経済成長を経る中で、間接金融中心の金融システム、すなわち、銀行からの借入(負債)で企業が資金調達をする傾向が強い状態が続いてきました。短期の運転資金だけでなく、長期の設備投資等の資金についても、長期信用銀行や政府系金融機関などの銀行を通じて企業に供給されてきた歴史的な経緯があります。企業の資金調達構造においては銀行の力が圧倒的に強かったわけです。

そのため、ベンチャー企業の経営者の中には、事業は銀行からお金を借りてやるもの、という先入観を持っている方がいます。もちろん、運転資金などの資金繰りのためには銀行借入れすることは必要です。しかし、起業家が資金調達をしようとする際には、「間接金融」で多額の資金を調達することは、起業家の信用力がない等の理由で難しいのが一般的です。また、たとえ調達できても一定期間の後には返済が必要になります。

創業してすぐに資金繰りを黒字化して借入金を返済することは、容易ではありません。事業が軌道に乗ってから、運転資金として「間接金融」を活用するのがよい方法であると言えるでしょう。

では、事業が軌道に乗るまでの資金はどうすればよいのでしょうか。そのために、会社設立時には資本金(自己資本)が求められるのです。

あくまでも、事業が軌道に乗るまでの資金は、会社設立時の資本金でまかなうことが大原則です。しかし、一方で、商法で定める株式会社の最低資本金(特例を除き)1,000万円の規制が、商法第2編の改正で撤廃され、資本金は会社設立登記において不要になりました。つまり、「会社法」によって、登記費用として15万円があれば株式会社を設立することができるのです。このことは、起業家の数を増やすことが期待

される半面、資本金が少ないために起業後の事業資金が不足する企業が増える可能性も含んでいるとも言えます。

そこで、間接金融による多額の資金は調達できないが有望なシーズをもつ起業家が取ることができる選択肢として、ベンチャーキャピタルやファンド等の投資家からの出資という直接金融の重要性がますます高まってくるのです。投資家は、起業家の事業を見極め、その将来性で投資を判断します。また、起業家の事業計画が、こうしたプロの投資家の厳しい目に晒されることで、数多くの起業を志す方々の中から、有望な起業家が選別されながらも数多く生まれていくでしょう。

## ■直接金融と間接金融

間接金融とは、借入による資金調達です。つまり、銀行などの金融機関や取引先から借金という形で資金を集めることです。資金が余っている個人や企業は、お金を銀行に預金をして利子を受け取ります。銀行は、資金を必要としている企業等に融資しています。このように、資金の「貸し手」と「借り手」の間に銀行等の金融機関が介在するので間接金融と言います。金融機関は貸したお金に対する利息により利益を受けるので、借入れの場合は、借入れ金額に利子を付けて返済することになります。

一方、直接金融とは、株式による資金調達で、有価証券を発行して、資金があまっている人(投資家)から直接、資金を調達します。株式を発行する企業が株式を発行して株主から直接資金を調達すること、社債を発行する企業が社債を発行して社債購入者から直接資金を調達することなどが代表例です。

担保や信用力のないベンチャー企業の場合、ベンチャーキャピタルは有力な調達先として考えられます。株式市場での公募による直接金融での資金調達を行うことができるようになる株式公開までは、ベンチャーキャピタルやエンジェル、親友や友人、知り合い、取引先企業から調達する形となります。

ベンチャー企業の資金調達においては、ベンチャーキャピタルなどからの投資により、無担保・無金利の返済義務のない長期の資金を調達していくという考えをもつことが重要です。ビジネスがうまくいくかどうかかわからないというリスクが高いベンチャービジネスを行うにあたっては、その企業の成長性を投資家にアピールし、リスクは投資家が取れる形となる直接金融によって資金を調達することが大切となってきます。

## 資金調達(2/2)

### ■ベンチャーキャピタルとは

ベンチャーキャピタル(Venture Capital)とは、「Venture Business=ベンチャー事業」に、「Capital=資本」を供給すること、を主たる業務とする組織や会社のことを指します。ベンチャーキャピタルは、高い成長性が見込まれる未上場企業に対し、資金を株式(エクイティ)投資の形で提供し、投資先企業が株式公開を達成した後、株価値上がり益(キャピタル・ゲイン)を獲得します。

ベンチャーキャピタルは、自社の自己資金を投資するのではなく、外部の金融機関や機関投資家などから資金を募り、投資事業組合(ファンド)を設立して、その資金を投資します。投資するために必要な資金を確保すると、ベンチャーキャピタルはベンチャー企業にアプローチし、投資を行うか否かを審査を行います。審査を通過したベンチャー企業に対して、ファンドより投資を行います。

ベンチャーキャピタルは、投資に際し、綿密な企業調査(デューデリジェンス)を行い、その会社の将来性を判断します。投資後は、投資した企業の企業価値を上げるために、資金面だけでなく、人材の供給、販売先・提携先の紹介等を通じて経営に深くコミットし、株式上場まで支援します。また、その過程で投資先企業からベンチャーキャピタル、ベンチャーキャピタルから組合員へと情報提供がなされます。

1970年代のアメリカにおいて、インテル、マイクロソフト、サンマイクロシステムズ、アップルコンピュータ等のハイテク企業は、設立間もない頃にベンチャーキャピタルからの資金を受けて飛躍的な成長を遂げました。

### ■エンジェルとは

エンジェルとは、創業間もないベンチャー企業に対して資金の提供と事業の支援を行う個人投資家のことです。もともとアメリカでミュージカルを制作する際に、資金提供のお金持ちのことを天使と呼んだことにちなんでいるといわれています。

ベンチャー企業が資本を募る時に、身内やベンチャーキャピタル以外で出資に応じる個人投資家のことで、アメリカではエンジェル税制と呼ばれる株式未公開のベンチャー企業への投資に対する税制上の優遇措置があり、すでに株式公開している企業のオーナーなど資産家によるエンジェルとしての活動が活発に行われていて、ベンチャー企業が育成しやすい土壌ができています。日本でも未公開企業への投資で損失を出した時には、一定の条件のもとで損失を繰り越し控除の対象にすることができるようになるなど、エンジェルに有利な税制が導入されてきていますが、まだ、アメリカのようにエンジェルの活動が盛り上がるほどには至っていません。

エンジェルの特性は必ずしも明確ではありません。知人に頼まれて投資したことがある人から、エンジェル同士で個人投資家グループを形成し、起業家による事業計画の発表会を開催するなど、熱心に案件発掘して投資する人まで、エンジェルを一括りにするのは困難です。なお、欧米におけるエンジェル像の実態調査によれば、平均像は50歳前後で、起業経験があり、1億円程度の資産を保有している男性になります。

アメリカでは、エンジェルはベンチャー企業の育成に欠かせない存在として位置づけられています。一般にスタートアップ企業は、担保や信用が不足しているため、銀行融資は受けられないからです。また、ベンチャー・キャピタル(VC)ファンドの資金源の大半は機関投資家で占められ、年々金額規模が大きくなっているため、投資先もある程度成長した企業が中心になっています。このため、スタートアップ企業は、銀行融資も受けられなければ、VC投資も受けられにくくなっています。このファイナンス・ギャップを埋めるのがエンジェルなのです。

### ■創業時の資金調達の鍵

ベンチャーキャピタルやエンジェルから資金調達するといっても、企業の成長性をわかってもらえなければ投資家は出資してくれません。投資家の信頼を得るためにはどうしたらいいのでしょうか。

投資で資金を集めるには、自分の企業やその事業内容を十分に説明し、投資家に理解してもらう必要があります。資金調達が成功するか否かは、「いかに企業の展望を上手く語り、説明できるか」にかかっています。そのためのツールが事業計画書(ビジネスプラン)です。

市場は成長する可能性があるのか、成長する「資産」は何か、誰にも真似できない「何か」があるのか、「儲ける仕組み」は構築されているのかなど、プロが見て納得できるレベルまで経営者は練り込む必要があります。事業計画書は、まず戦略的に考えられていること、そしてそれが現実的に落とし込まれていることが重要なのです。

# 人材確保(1/2)

## ■人材を集める

一般に人材採用の難しさは、人の選別にあると言われます。しかし、これは放っておいても優秀な人間が集まる人気企業、すなわち有名な大手企業だけにしかあてはまりません。ほとんどの企業が、「どうやって人を選ぶか」という心配をすることは少ないと言っていいでしょう。選ぶに値する人が集まらないことが多いからです。ましてベンチャー企業の場合は、どうやって優秀な人材を集めるか、すなわち、どうやって優秀な人材を引き付けるかに力を尽くすことが前提となります。

採用の方法には、求人広告で公募する方法、エージェントを利用する方法、社長や社員の人脈から引き抜く方法などがあります。以下、それぞれについて説明していきます。

### 求人広告

人材が欲しいベンチャー企業の立場からすれば、求人広告を出すにしても、まずいかに自分の求人広告に目を留めてもらうかが大切です。それには、まず企業をよく知ってもらうことです。

採用にあたっては、会社のブランド・イメージを重視します。会社を売り込むのも商品やサービスを売るのと同様に、いかによいブランド・イメージを構築するかが採用の肝になります。もっとも、ベンチャー企業の場合は会社名そのものが知られていないので、会社のネーミングを工夫することも大切になってきます。

次に、求人広告の内容ですが、これも通常の広告と同じで、あくまでもユーザー、すなわち「応募する人」の立場に立ったものでなければなりません。優秀な人材の応募者が会社や仕事を選ぶ際の基準を考え、それに見合った魅力的な広告を打つことが求められます。

広告の効果があって優秀な人材が応募してきたとき、次に何をすればいいのでしょうか。ここでも、求人広告の要領と同じで、基本は「人を引き付けること」です。引き付けるといっても、高給で優遇する、高ポストを用意するというようなことで引き付けても無駄です。ベンチャー企業が必要とする優秀な人材は、待遇より仕事上での自由や裁量権を求めることが多いです。そのような人材を説得するのに必要なのは、「いかに彼らの共感を得るか」です。

共感・共鳴を得る対象の1つが、起業家である社長の熱いビジョンです。社長のビジョン、話し方などを見れば、会社というものはある程度わかります。それほど高いレベルの人材でなければ、この社長の熱いビジョンを聞かせるだけで、応募者の気持ちをかかなり取り込むことができます。もっと高いレベルの人材となるとそうはいきません。

ここで必要となるのが、どのような社員がいるのか、その社員のレベルはどの程度なのか、職場の雰囲気はどうか、自分の能力を発揮できる場があるかといった社内の様子を時間を割いて紹介することです。優秀な人材はこうした会社の雰囲気を見て、社員の「人となり」を知ろうとするのです。そこで共感を得られて、初めて相手の気持ちを取り込むことができるでしょう。

面接はもちろん社長自ら、もしくは他の経営層が行います。採用する人物に託す将来の役割によっては、採用はベンチャー企業の将来を左右するものです。それだけ社長にとって最も重要な仕事の1つと言えます。

ベンチャー企業のみならず一般企業においても、採用担当に優秀な社員を選んでいきます。結局、応募者は採用者の力量を見てその会社の力量を判断することが多いため、採用担当の人が「この程度か」と見くびられると、優秀な人は来ません。一般的には、採用する側のレベル以上の人は集まりにくいのです。だからこそ、採用するときは当然社内で最も優秀であるべき社長が自ら採用を行うことが重要です。

### その他の方法

求人広告は公募で、確かに広く人材を集めることはできますが、最終的に採用に至る過程ではさまざまな工夫が必要であり、手間もかかります。その上、採用できないケースもあります。このような作業を代わりにやってくれるのが「エージェント」です。「エージェント」とは、人材紹介機関のことです。大きく2つに分けることができ、データベースを使う紹介所とサーチファームと言われる会社があります。

前者は、紹介所が保有するデータベースの範囲内で、その会社が求めるイメージに近い人材を検索して紹介してくれます。

後者は、具体的にその会社が望む人材をよく理解し、そのオーダーに合致する人材を、広範なフィールドから探し出してくれます。レベルの高い人を探す場合は、費用はかかりますがサーチファームが適しています。徹底的に調査を行い、提示した条件に極めて近い人材を紹介してくれるので、ベンチャー企業にとっても利用価値が高いのです。

ベンチャー企業の場合であっても、例えば事務職のような人を採用する場合はデータベース型の方が低コストであり、利用価値があります。ひとまず契約社員として採用し、数回人を変えて、会社にふさわしい人を選ぶという方法もあります。また、非常に優秀な人材が登録されていることもあるので、データベース型の数社のエージェントを利用するのも1つの手です。データベース型の場合は、基本的には成功報酬型なので、紹介を頼むだけなら何人頼んで

# 人材確保(2/2)

も費用はかからないのでコストの面でも安心です。

個人的な人脈を通じた人材獲得法もサーチファームでの獲得法と基本的には同じです。個人ルートでも、紹介の紹介といった遠い関係であれば、エージェントを利用する場合とほとんど変わりはありません。こうした個人ルートでも優秀な人材に出会う機会は少なくないので、日頃から取引先や友人に声をかけておいたり、訪問先をよく観察しておくことも大切です。

## ■人材の採用

ここまで、採用の方法について見てきました。それでは、ベンチャー企業にとって優秀な人材とはどのような人材なのか考えましょう。

まず、大枠として「どのような層から採用するか」です。ある程度会社が大きくなったら、人材補強のための新卒採用も重要になりえますが、大企業が新卒を採用するのは、マーケットの小さい中途採用では賄えないからというのが大きな理由としてあります。一方で、事業を始めたばかりのベンチャー企業は、一度に数名しか採用しないので、中途採用で十分間に合います。

中途採用のメリットは、即戦力として入社すぐに機能することができるという点です。前の会社で社会人としての基本的な教育を受けています。新卒には、社会人としてのマナーから言葉づかいまで、手とり足とり教えなければなりません。研修を終えて実際の業務を担当しても、ある程度一人でこなせるまでには上司の時間や費用など、多くのコストがかかります。少ない人員を有効活用して会社の発展を目指すベンチャー企業に、新卒を一から教育する余裕はありません。大企業で基本的な教育を受けた人を採用し、自分の会社の文化に染めていけばいいのです。

しかし、中途採用といってもさまざまな人がいます。大勢の候補がいる中で、いかに優秀な人材を抜き出せばいいのでしょうか。選別の第一段階としては、まず履歴書・職務履歴書があります。

履歴書で、その人の職歴がわかります。しかし、これはどこの会社に何年いたかということがわかるだけで、採用のポイントとしてはあまり重要ではありません。重要なのは職務履歴書の方で、その人の「成果」がわかります。採用にあたっては、この「成果」を重視すべきです。

成果とは、その人が前の会社でどのような仕事を担当し、その中でどのような問題意識をもって仕事に取り組み、その結果何を残したのか」ということです。ベンチャー企業が採用しようとする人材であれば、問題発見能力があり、仮説を立てて検証していけるようなやり方で仕事をし、なおかつその中で実績を上げている、もしくは実績と

して人に話せるものを持っていないければなりません。当然、書類だけでは成果はわからないかもしれません。その際は面接時に成果を把握するのです。

# ベンチャーキャピタリストや投資家が投資をする際の判断基準

## ■投資の採算性を評価する際の指標

ベンチャーキャピタリストや投資家は、どの企業でもいいから投資しているというわけではありません。投資案件には、リスク、投資形態、リターンなどの形態など、多種多様な形態が存在します。そのような要素をすべてカバーしないと、適切な投資の判断はできません。したがって、投資の経済的価値を評価するためには、多種多様な案件の投資採算を一元的に評価できる指標を使う必要があります。

投資採算とは、企業に投資したときの収益のことです。簡単に言うと、使ったお金と入ったお金と後々手に入ったお金を比べてみて、どれだけ儲かるかということです。

投資採算を評価する指標には、NPV(Net Present Value=正味現在価値)、IRR(Internal Rate of Return=内部収益率)、投資回収期間の3つがあります。

NPVは、投資から得られるキャッシュフローの現在価値から実際の投資金額を差し引いた金額です。NPVを比較することによって異なる投資案件の経済的価値を比較することができます。NPVがプラスであれば、「この投資を実行すれば儲けが出るから実行すべきだ」という判断ができます。投資の価値を測る際には、同じ金額(例えば100円)でも、現在の100円の方が将来の100円よりも価値があると考えて、将来生まれるキャッシュフローを現在時点での価値に調整して投資額と比較します。

IRRは、初期投資額と将来のキャッシュフローの現在価値が同額になる時の割引率のことです。つまり、NPVがゼロになるときの割引率です。将来のキャッシュフローを何%で割り引けば、初期投資の金額になるかを判定したものです。IRRは資本コストと比べられ、資本コストを上回れば、投資実行可能と判断されます。

投資回収期間は、投資金額が何年で回収されるかを調べ、その期間が速い投資案件を実行するという評価方法です。例えば、大きなリターンが得られる投資案件でも、投資回収に10年もかかるようであれば、その期間の資金繰りを入念に考える必要があります。逆に、リターンは小さくとも、初期投資から1年後に回収可能な投資案件もあります。

## ■資本コスト

IRRを投資の際の判断基準として用いる場合、「資本コスト」を把握しておく必要があります。この「資本コスト」とは、投資に対するリターンを考えると重要となるものです。投資家はリターンを期待して企業に投資します。これを企業側から見ると、資本を提供してもらった見返りとして、投資家にその対価を支払わなければならないことを意味します。この、調達した資金の使用に伴い発生する費用を「資本コスト」といいます。借入や株式などで資本を調達するために必要な費用のことです。具体的には、借入に対する利息の支払いや、株式に対する配当の支払いと株式上昇です。

投資家はリターンを期待して企業に投資します。これを企業の立場から見ると、資本を投資してもらった見返りとして、投資家にその対価を支払わなければなりません。つまり、企業にとって資本にはコストがかかっているということです。これは、製造業における原材料と同じです。原材料のコストを知らずに製造業を営む経営者はいません。また、原材料のコストを上回るリターンを期待できないで事業を展開する経営者もいないでしょう。

資本コストは、債権者の要求するリターン(負債コスト)と株主の要求するリターン(株主資本コスト)を加重平均することによって推計することができます。

負債コストとは、債権者が要求するリターン、すなわち負債の利子のことです。利子は社債を発行したり、借入を行うときにその条件が決められるので、コストの算定は容易です。

一方、株主資本コストとは、株主の要求するリターン、すなわち配当とキャピタルゲイン(株価の値上がり益)です。企業が赤字になれば、投資家に配当を払う必要はありませんが、いつでも投資額をそのままもらえるという認識は間違いです。投資家に投資してもらった資本をもとに事業を行い、配当とキャピタルゲインとして投資家に払います。そして、その企業の将来に期待できれば、投資家は増資に踏み切り、事業を拡大させることができます。

# Memo

---

# Memo

---

補講

ビジネスマナー

### 概要

- 社会人としての心構えを理解し、ビジネスマナーの基本動作を身につける

### ねらい

- 仕事に対する意識と理解を深め、インターンシップや企業調査で恥ずかしくない行動をとれるようにする

### 学習内容

1. 企業活動を円滑に進めるために必要なこと  
～社員一人ひとりと企業全体を結び付けて考える～
  - ・セルフマネジメントの重要性を理解しよう
  - ・いろいろなレベルでPDSサイクルを考えよう
  - ・チームメンバーとのコミュニケーションが必要になる状況を想像してみよう
  - ・「報・連・相」の重要性を理解しよう
2. ビジネスマナーの基本動作  
～社会人としての心構えを理解する～
  - ・なぜビジネスマナーが必要なのかを考えよう
  - ・ビジネスマナーの基本動作を身につけよう

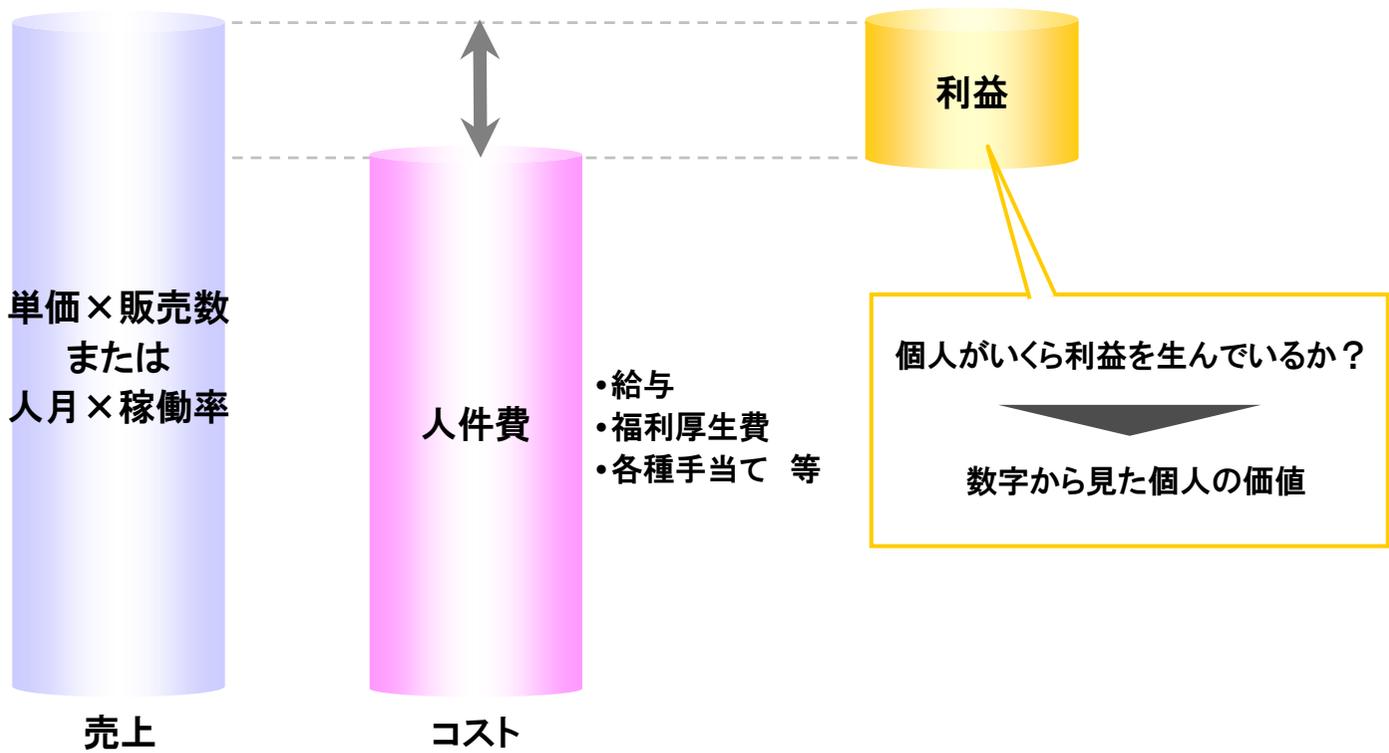
### 資料目次

1. 社員一人の視点での利益の考え方
2. Plan-Do-Seeサイクルのイメージ
3. 個人のPDSサイクルとチームメンバーとのコミュニケーション
4. 報・連・相の注意点
5. ビジネスマナーの基本
6. 基本動作① 身だしなみ
7. 基本動作② 挨拶(1/2)
8. 基本動作② 挨拶(2/2)
9. ビジネスにおける言葉づかい
10. 敬語

# 1 社員一人の視点での利益の考え方

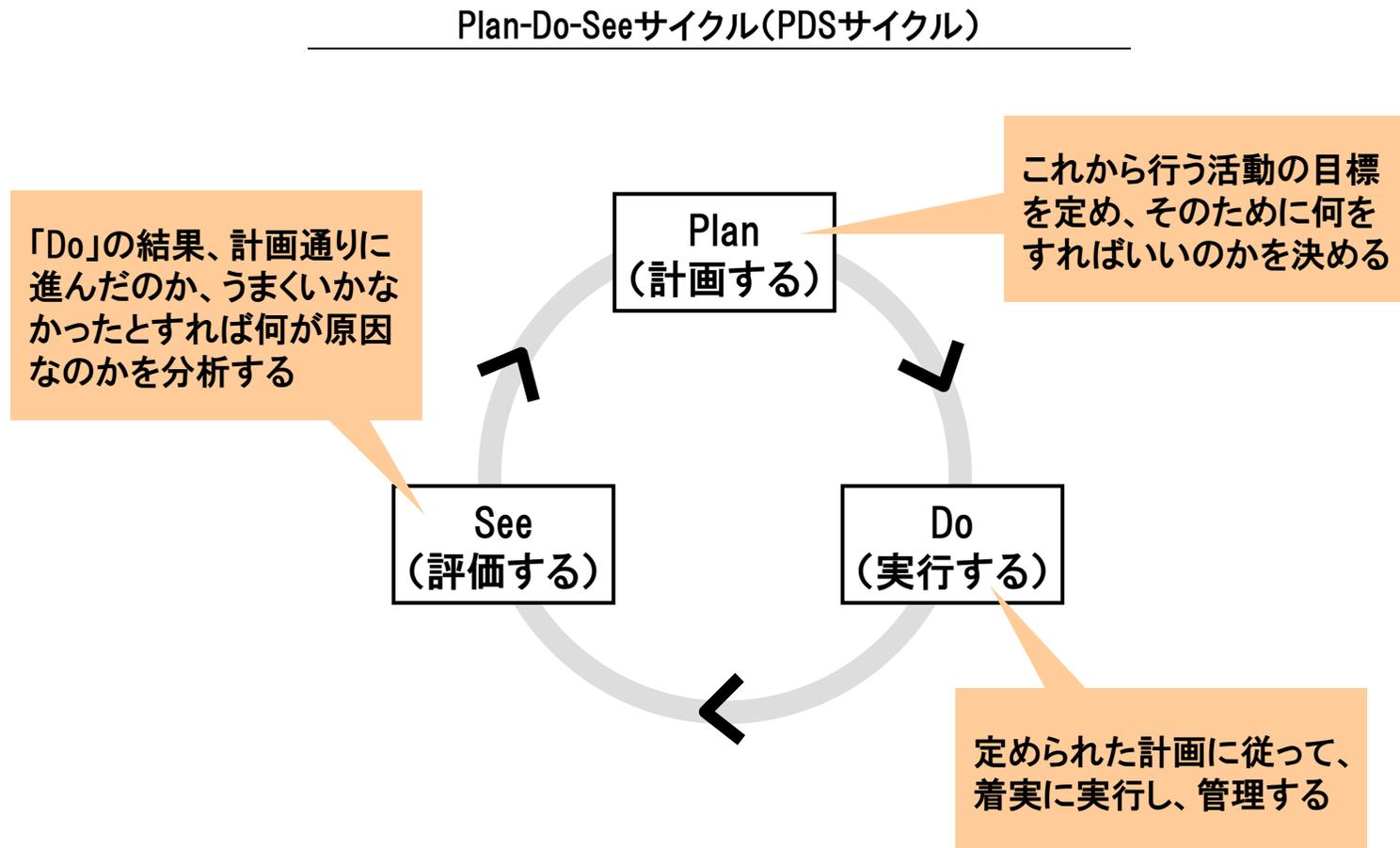
- 企業にとっては、社員は売上の原動力である一方、コストでもあり続けます。
- 企業にとっての社員の価値は役割に応じてさまざまですが、1つの尺度として「どれだけ利益に貢献しているか」が挙げられます。自分の存在をまず「コスト」と捉えて、いかに価値を生んでいくかを考える必要があります。

個人の視点での利益の仕組み



## 2 Plan-Do-Seeサイクルのイメージ

- 企業には、あらゆる単位でPlan(計画する)-Do(評価する)-See(実行する)のサイクルが回っています。
- 最小単位としての個人のPDSサイクル、チームでのPDSサイクル、課・部単位でのPDSサイクルが集合して構成されています。



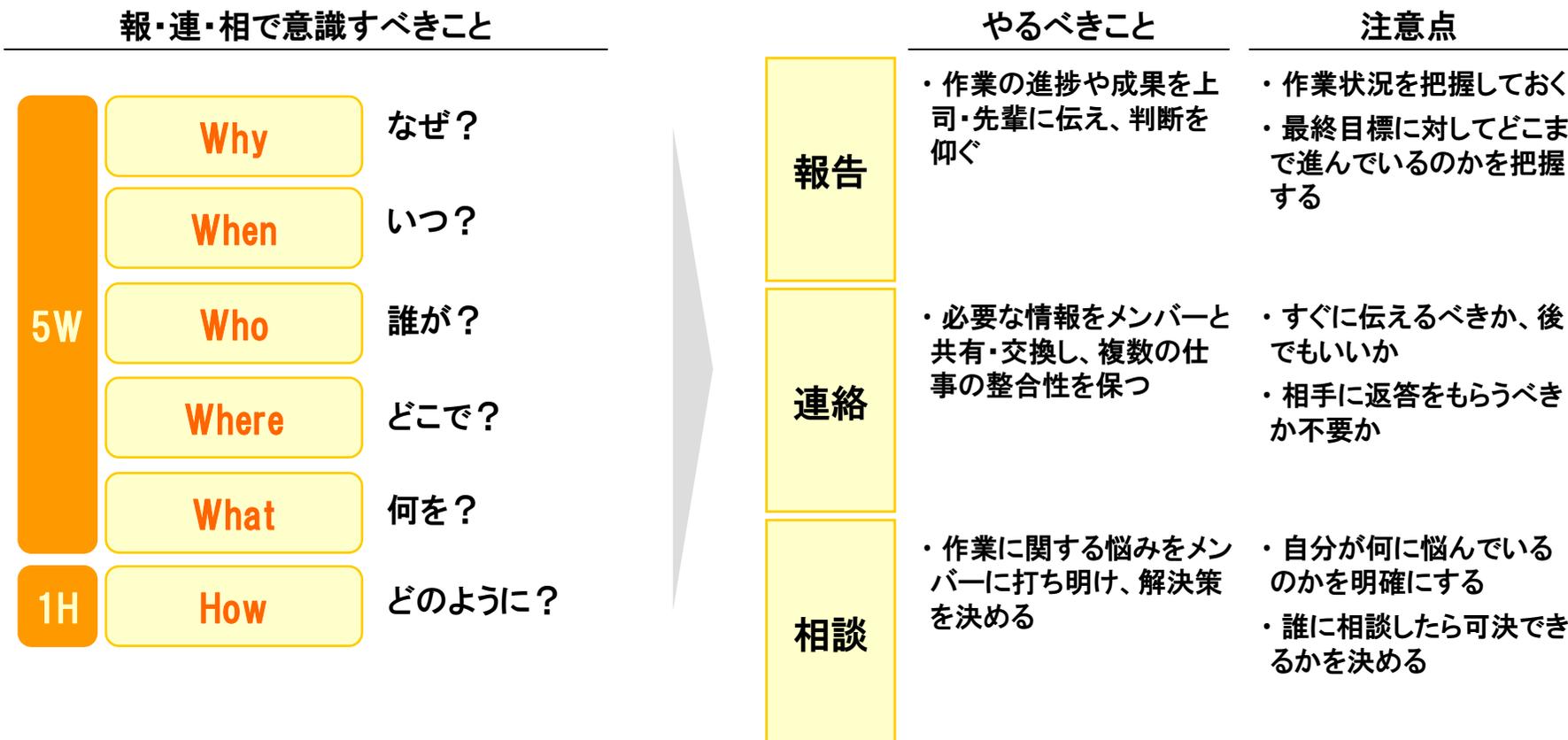
### 3 個人のPDSサイクルとチームメンバーとのコミュニケーション

- 企業で働いている以上、社員は必ず何らかのチームや課に所属することになりますが、組織に属している以上は、必ずその他の組織の構成員、チームメンバーとのコミュニケーションをとりながら進めます。
- コミュニケーションは企業を流れる血液のようなもので、これが円滑に流れていないと企業活動を進めていくことが困難になります。

PDSサイクル	対象	コミュニケーションの種類	コミュニケーションの種類
Plan	上司	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 作業の指示</li> <li>・ 相談                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- To-Doリストの作成時の優先順位</li> <li>- アウトプットの確認 等</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ フェイスtoフェイス</li> <li>・ eメール</li> <li>・ FAX</li> <li>・ 電話</li> </ul>
Do	上司 チームメンバー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 報告                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 作業進捗報告</li> </ul> </li> <li>・ 相談                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 作業上の問題点</li> </ul> </li> <li>・ ミーティングなどの協同作業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ フェイスtoフェイス</li> <li>・ eメール</li> <li>・ グループウェア</li> <li>・ メーリングリスト</li> <li>・ FAX</li> <li>・ 電話</li> </ul>
See	上司 チームメンバー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 報告                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 作業完了報告</li> <li>- 作業のレビュー・フィードバック 等</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ フェイスto フェイス</li> <li>・ eメール</li> <li>・ FAX</li> <li>・ 電話</li> </ul>

# 4 報・連・相の注意点

- 「報・連・相(ほうれんそう)」とは、「報告・連絡・相談」を意味します。この3つは、作業を行う際の周囲(上司や先輩、チームのメンバー)とのコミュニケーションの代表的なものです。
- 組織の一員として、周囲との間で分業と協業を進めることで、自社のビジネスを前進させていきます。



## 5 ビジネスマナーの基本

- ビジネスマナーを守ることは、ビジネス社会で認められていく最初のステップとなります。

### ビジネスマナーとは

- マナーとは礼儀作法のことであり、礼儀とは、「人間関係や社会生活の秩序を維持するために人が守るべき行動様式。特に、敬意を表す作法(大辞泉)」
- ビジネスにおけるマナーとは、一言で言うと「ビジネスにおいて人を不快にさせないこと」
- マナーを欠く行動はお客様や取引先の感情を損ねる原因であり、また自分だけでなく自社全体への信頼が損なわれることもある

#### 社会人として恥をかかない振る舞いをする

- ・ たとえインターンシップや企業調査であっても、ビジネス社会では会社の一員として見られる
- ・ 訪問先企業内でも場をわきまえた振る舞いをする必要がある
- ・ ビジネスにおける自分の位置・立場を自覚し、相手への思いやりを持つことが大切

## 6 基本動作 身だしなみ

- 「身だしなみ」は自分が楽しむ「おしゃれ」とは違い、他人に不快感を与えないための配慮です。
- 身だしなみを整えることは、「相手がどう感じるか」を考えることです。

### 身だしなみの基本

- 清潔感がある
- 働きやすい
- 職場環境に合っている

	心構え	チェックポイント	
		男性	女性
服装	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業種、職種、社風などで異なるため、その会社に適切な服装を選ぶ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シャツは汚れやシワがなく、アイロンがけされたもの</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スカート丈・ヒールの高さ</li> <li>・仕事の邪魔になるアクセサリはつけない</li> </ul>
頭髪	<ul style="list-style-type: none"> <li>・清潔で健康な状態を保てるようにする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ロングヘアは仕事の邪魔になる上、信用を失う可能性が高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・髪色が過度に明るかったり、前髪が顔にかかったりすると印象がよくない</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エチケットも大事なビジネスマナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・髭を剃る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ナチュラルメイクを心がける</li> <li>・派手なネイルはしない</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・歯や口臭も清潔に保つ</li> <li>・香水の付けすぎに注意する</li> </ul>	

## 7 基本動作 挨拶(1/2)

- 挨拶はその人の第一印象を左右する行為です。
- 言葉づかいや表情に注意し、好印象を与えられるようにしましょう。

### ■基本の挨拶

タイミング	挨拶
入社時、午前中	「おはようございます」
午前十一時以降	「お疲れ様です」
自分が退社するとき	「お先に失礼いたします」
他の人が退社するとき	「お疲れ様でした」

※「ご苦労様でした」という言葉は上司から部下にするものなので、インターンシップや企業調査で企業を訪れる際に訪問先の社員に使ってははいけません。

### ■外出時の挨拶

タイミング	挨拶
自分が外出するとき	「行って参ります」
自分が帰社したとき	「ただ今帰りました」
他の人が外出するとき	「行ってらっしゃいませ」
他の人が帰社したとき	「お帰りなさい」

## 8 基本動作 挨拶 (2/2)

- 相手に対して挨拶だけではなく、お辞儀をすることは大切な行為です。

### お辞儀のしかた

- 相手の顔を見る
- 明るい声と笑顔で上半身を折る
- 一呼吸止める
- ゆっくりと上半身を起こす
- もう一度相手の顔を見る

	会釈	中礼	最高礼
位置づけ	軽なお辞儀	一般的なお辞儀	深い敬意を表すお辞儀
体を傾ける角度	15度	30度	45度
お辞儀をしたときの目線	1.5メートル先	60センチ先	自分の足元
タイミング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 出・退社の挨拶</li> <li>・ 入・退出時</li> <li>・ 役員やお客様とすれ違うとき</li> <li>・ お茶を出すとき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ お客様のお迎え、お見送り</li> <li>・ 得意先へ訪問するとき</li> <li>・ 応接室への出入り</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 深い感謝、謝罪</li> <li>・ 無理を頼むとき</li> <li>・ 紹介を受けたとき</li> </ul>

## 9 ビジネスにおける言葉づかい

- お客様と向かって話すとき、お客様がどう感じるかが大切です。
- 日常会話で使う言葉も、ビジネス上ではかしこまった言い方をする必要があります。

通常の表現	ビジネスでの表現
わたし	わたくし
わたしたち	わたくしども
自分の会社	弊社
誰	どなた様、どちら様
あの人	あちら様
これ	こちら
さっき	先ほど
あとで	のちほど
少し	少々
すみませんが	恐れ入りますが
そうです	さようでございます
あります	ございます
ありません	ございません
聞きます	承ります、伺いたします
言います	申し上げます
もらいます	いただきます、頂戴いたします
わかりました	かしこまりました
わからないんですが	わかりかねますが
できません、やれませんが、だめです	いたしかねます
ちょっと待って下さい	少々お待ち下さい
ごめんなさい	申し訳ございません
どうですか	いかがですか
どうしますか	いかがなさいますか
いいですか	よろしいでしょうか

# 10 敬語

- 敬語を誤って使うと、敬意を表すどころか大変恥ずかしい思いをします。
- 尊敬語・謙讓語・丁寧語を正しく使い分けましょう。

**敬語の種類**

- **尊敬語**  
→ 相手の行為や状態に用い、敬って表す言葉
- **謙讓語**  
→ 自分の行為や状態に用い、讓って相手への敬意を表す言葉
- **丁寧語**  
→ 話し手聞き手に対する敬意を表す言葉  
(「です」「ます」「ございます」や「お」「ご」をつける)

普通語	丁寧語	尊敬語	謙讓語
いる	・います	・いらっしゃいます ・おいでになります	・おります
する	・します	・なさいます	・いたします
言う	・言います	・おっしゃいます	・申します
見る	・みます	・ご覧になります	・拝見します
来る	・来ます	・いらっしゃいます ・おいでになります ・お見えになります	・参ります
行く	・行きます	・行かれます ・いらっしゃいます ・おいでになります	・参ります ・伺います
聞く	・聞きます	・聞かれます ・お聞きになります	・お聞きします ・伺います ・承ります
会う	・会います	・お会いになります	・お目にかかります ・お会いします
食べる	・食べます	・召し上がります	・いただきます
借りる	・借ります	・お借りになります	・拝借します
与える	・与えます	・すみませんが	・恐れ入りますが

# Memo

---

# Memo

---

# Memo

---

# 解説編

# セルフマネジメント

## ■コスト意識とセルフマネジメントの重要性

企業にとって、社員を1名抱えるということは本来事業を実行するためですが、反対に費用(人件費)がかかるということでもあります。給与をもらう側と払う側とは同じ人件費でも捉え方が違います。

「あなたの人件費を自給に換算するといくらになりますか？」という問いに対して、手取り額を出発点にして考えるのが給料をもらっている側の感覚かもしれません。例えば新入社員を1人雇うために、企業はどのくらいのコストをかけているのでしょうか。新入社員1人の月給が20万円だとした場合、日給は1万円なので、1日8時間働くとする時給は1250円になります。

ところが、社員を1人雇い続けるためには、その他多くの経費がかかってくるのです。企業は社員の健康保険料や厚生年金、その他の福利厚生費なども負担しており、夏・冬のボーナスも出さなければなりません。さらに、社員を雇った場合、オフィスの維持費用、電話やインターネットなどの通信費、机やパソコン、文房具などの仕事上で使う備品、新入社員研修やその後の研修費用などの教育費など、さまざまな必要経費がかかります。これらを考えると、社員1人当たりにかかる経費の総額は、大体その人の給与の3倍程度はかかるというのが通常の見込みです。

企業にとっては、社員は売上の原動力である一方、コストでもあり続けます。このようなコスト意識を持って業務を行うことが非常に大切なこととなります。商品やサービスという視点だけではなく、「自分の価値が利益を生んでいるか」についても意識しましょう。

コストに見合ったリターンを企業にもたらしているかどうか、企業がシビアに見るのは当然のことです。企業にとっての社員の価値は役割に応じてさまざまですが、1つの尺度として「それだけ利益に貢献しているか」が挙げられます。自分の存在をまず「コスト」と捉えて、いかに価値を生んでいくかを考える必要があります。企業は自己管理＝セルフマネジメントをしっかり行い、きちんと成果を出す社員のみを望んでいるといえるでしょう。

## ■セルフマネジメントとは

1日は24時間です。これは万人に平等に与えられています。企業の違い、部署の違いによって多少の差はあるかもしれませんが、基本的に1日の労働時間は8時間程度に設定されているはずですが、

ところが、厳しい採用試験を突破して、期待を受けて入社した新入社員を、丸1年たって評価してみると、スキルに差がついてしまっていることは特に珍しいことでは

ありません。また、この差は年を追うごとに開く一方になることもよくあることです。

社会人としてスタートラインに立った時点では、ほとんど能力に差はなかったはずですが、なぜこんなことになってしまうのでしょうか。もちろん配属された部署での環境、上司のワークスタイルなど、さまざまな要因が考えられるでしょう。では、理由のすべてが環境でしょうか。恐らくそんなことはないでしょう。

平等に与えられていたはずの時間をどのように使ってきたのか、すなわち「時間の使い方」によって、仕事をする上での効率、獲得できるスキルは大きく異なっていきます。

まったく同じ能力を持つ2人に同じ仕事量を与えた場合、時間の使い方が上手な人の方が必ず仕事が早く終わります。つまり、生産性が高いということです。たとえ同じ能力を持っていても、他の人から見れば当然仕事が早く終わる人＝生産性が高い人が「できる人」と評価を受けるでしょう。

仕事には必ず「期限」があり、さらに「アウトプットの品質」が求められます。時間が制約された中で、要求されている水準の品質でアウトプットを出すための技術が「セルフマネジメント」スキルなのです。

企業にはあらゆる単位でPlan(計画する)、Do(実行する)、See(評価する)サイクルが回っています。企業全体から部・課、さらにチームのそれぞれでPDSサイクルが回っており、PDSサイクルの最小単位は「個人」なのです。「個人」がチームを構成し、チームが課・部を構成し、課・部が集まって企業全体が構成されるのです。

「個人」レベルでもPDSの基本サイクルを回す必要があります。セルフマネジメントは、「個人」のPDSサイクルを回すことと理解しましょう。

Plan(計画する)の段階では、作業を行うための計画・スケジュールを立てます。誰が、いつまでに、何を行い、どうなっていればいいのか(ゴール)を決めます。

Do(実行する)の段階では、定められた計画に従って、着実に作業を実行します。

Check(評価する)の段階では、作業の結果を計画と照らし合わせて管理し、進捗の遅れはないか、あるとすれば何が原因かを分析します。この分析結果を踏まえて、次のPlanへと反映させていくのです。

このように、Plan-Do-Seeサイクルを回し続けることが大切です。日々の業務に追われていると、どうしても「Do(実行する)」のみをこなすことになってしまい、「See(評価する)」をおろそかにしたまま、形だけの「Plan(計画する)」を行ってしまうことにもなりかねません。PDSサイクル自体は決して理解しにくいことではないと思いますが、口で言うほど簡単ではないのが現実なのです。

# 個人のPDSサイクルとチームメンバーとのコミュニケーション

## ■チームメンバーとのコミュニケーション方法

チームメンバーとコミュニケーションが発生する場合とは、どのような場合でしょうか。個人のPDSサイクルを中心に考えると、雑談などを除いて、仕事を行う上でのコミュニケーションの発生パターンは次のようになります。

Planの段階においては、上司から作業指示を受け、指示の背景や目的、アウトプットを作成しているときにコミュニケーションが発生します。また、To-Doリスト(自分のやるべき作業を一覧にしたもの)を作成しているとき、自分で迷いが生じたとき、そして確認するときにもコミュニケーションが発生します。

これらのコミュニケーションは主にフェイスtoフェイスで行われますが、フェイスtoフェイスを補完する意味で、または単独でeメールやその他の文書を用いて、内容を明確にしておくこともよく行われます。この部分でコミュニケーションが不十分だと、作業に必ず手戻りが生じ、時間を大幅にロスすることになってしまうのです。

Doの段階においては、作業に取り掛かった後、作業の進捗を確認したり、タスク上で判断を迷う場合に、上司やチームメンバーに相談するといったコミュニケーションが発生します。また、ミーティングによって共同作業を行う場合もあります。その場合には、作業そのものがコミュニケーションとなります。また、最近ではグループウェア上の掲示板やメーリングリストなどでコミュニケーションを行って、フェイスtoフェイスのコミュニケーションの代わりとする場合もあります。

Seeの段階においては、上司に対して作業完了の報告を行ったり、作業結果に対してアドバイスや修正指示などを受けたりするときにコミュニケーションが生じます。PlanやDoの段階と同じように、フェイスtoフェイスのコミュニケーションが中心となりますが、作業のアウトプットが何らかの文書である場合など、eメールやグループウェアなどでフィードバックを受けたりすることも多くあります。

# 報・連・相の注意点

## ■報告

報告とは、作業の進捗や成果を定期的・段階的に上司や先輩に伝え、判断を仰ぐことです。また、報告は問題が発生したときにも同じように上司や先輩に伝え、判断を仰ぎます。報告するときは、相手がスムーズに理解できるように心がけましょう。

そのために、まず作業状況について隠してはいけません。遅れているときは素直に遅れを認め、時間を延長できないかなどや対処方法について社員に確認することが必要です。また、常に状況を把握し、いつ誰に聞かれてもすぐに状況を報告できることが大切です。そして、自分が担当する作業の全体像を意識しましょう。作業の先行きを見通して、最終目標に対してどこまで進んでいるか、残りの作業を把握します。

### 【報告のタイミング】

- ・指示された作業が終わったとき
- ・長期の仕事の進行状況の中間報告(経過した時間や日数に応じて)
- ・仕事の進め方に変更が必要なとき
- ・新しい情報を入手したとき
- ・仕事に対する新しい改善方法を見つけたとき
- ・ミスしたとき

## ■連絡

複数のメンバーで作業を分け合ったり、協力し合いながら作業を進めるためには、さまざまな情報を共有・交換する必要があります。仕事を進める上での必要な情報を相互に連絡し合うことによって、分業している複数の仕事の整合性を保つことができます。

連絡は性質に応じていくつかのパターンに分かれます。連絡の要素で考えなければならないことは「緊急性」と「リアクションの必要性」です。緊急性は、相手にすぐに伝えるべき内容か、後でもいい内容かを判断します。リアクションの必要性は、相手に返答をもらうべき内容か、不要な内容かを判断します。この「緊急性」と「リアクションの必要性」の観点によって、連絡は以下の4パターンに分かれます。

### 【連絡の種類】

- ① 緊急確認: その場ですぐに連絡し、相手から返答をもらう必要があるもの
- ② 緊急伝達: その場ですぐに相手に伝える必要があるもの
- ③ 事後確認: 後で相手から答えをもらう必要があるもの
- ④ 事後伝達: 後で相手に伝える必要があるもの

連絡は報・連・相で最も頻度が高く、インターンシップ中における最も基本的な要素になります。連絡において重要なことは、まず緊急性を判断することです。連絡すべき情報を入手したら、緊急を要するかどうかを判断し、わからない場合は周囲のメンバーに確認することが必要です。

次に、最適な媒体を選ぶことです。緊急なのにメールで連絡したり、逆に緊急ではないのに毎回社員に電話したりすることのないよう、口頭もしくは電話がいいのか、メールがいいのかを緊急性とリアクションの必要性に合わせて連絡方法を考えることが必要です。

最後に、自分が連絡した事柄について最後まで見届けるということです。緊急を要する連絡なら当然ですが、リアクションが必要ない連絡についても、確かに相手に届いているかを相手の負担にならずに確認するのが望ましいです。

## ■相談

仕事をしていく上で、悩みごとは必ず発生します。自分の担当する作業や仕事の進め方について、自分が判断に迷うときや、上司やチームメンバーの支援が必要だと感じたときには相談をしましょう。一人で抱え込み、一人で解決しようとせず、周囲と連携して進めていきましょう。

相談をする際は、まず自分が何に困っているのか、何に悩んでいるのかを明確にする必要があります。また、不明点を確認するのも同様です。何が作業を阻害しているのかを明確にできたなら、誰に相談するかを決めます。企業調査では担当の社員になると覆いますが、チームメンバーに相談して解決することもあるかもしれません。相談を通して、解決策を決め、作業を進めていきます。

# 名刺交換

## ■名刺交換とは

初めての商談や打ち合わせでは必ず名刺交換をします。名刺交換は名刺を渡す相手とのビジネスの第一歩です。名刺という自分の分身を使って自己紹介をします。目的は、「相手に自分を知ってもらう」こと、そして「相手がどういう立場なのかを知る」ことです。名刺交換にも、名刺の扱い方や交換の順番などのビジネスマナーがあります。名刺交換のときにも、これまでのマナーと同じように相手に不快感を与えないことが大切です。

### ① 名刺を渡す

テーブル越しではなく、直接対面して名刺を差し出します。名刺を交換するときは、訪問側、または格下の者から名乗り出るのが礼儀です。営業活動では必ず自分から先に差し出しましょう。名刺を渡す際は、軽くお辞儀をしながら、「わたくし、株式会社〇〇の□□と申します。よろしくお願いいたします」と挨拶をします。

### ② 名刺を受け取る

名刺入れを両手で持ち、相手が名刺を差し出したら、軽く会釈して「頂戴いたします」と言いながら両手で名刺入れを受け皿として大切に受け取りましょう。受け取る際に、相手の社名や名前を指で隠さないように気をつけましょう。受け取ったら、その場で社名や肩書き、名前を確認します。読めない名前の場合には「何とお読みするのでしょうか」と相手に確認しましょう。受け取った名刺は、会議中などはテーブルの上に置いて、役職順に並べておきます。相手が一人なら、名刺入れを名刺受けとしてその上に載せておきます。

### ※ 同時に渡されたとき

実際のビジネスでは、両者が同時に名刺を差し出すことも頻繁に行われます。その場合は、右手は自分の名刺を持ち、左手で名刺入れを持ちます。相手に名刺を渡すのと同時に左手で相手の名刺の左端を持ち、相手が自分の名刺を受け取ったらすぐに相手の名刺に右手を添え、自分の方へ引き寄せます。自分の方が目下の場合は、渡すときに相手よりも下に名刺を差し出すのが礼儀です。

### ※ 名刺が足りないとき

予め必要な枚数の名刺を用意しておくのはもちろんですが、名刺が足りなくなる場合もあります。名刺が足りなくなったら、「申し訳ございません。本日名刺を切らしてしまいました。株式会社〇〇の□□と申します。後日改めてご挨拶申し上げます。どうぞよろしくお願い申し上げます」とお詫びし、相手の名刺を受け取ります。名刺を切らすのは社会人として恥ずかしいことなので、常に10~20枚程度の名刺を携帯するのが望ましいです。

### ③ 名刺の管理

名刺は相手の連絡先や所属部署などの情報が記載されている大事な情報源です。後で利用するためにもきちんと管理しておく必要があります。名刺の裏側に、名刺を頂いた人の特徴や挨拶を交わした日にちをメモしておくといよいでしょう。ただし、本人の目の前でメモするのは失礼なので打ち合わせが終わった後にメモします。

# 検討会 構成員一覧

本プログラム検討会の構成員は以下の通りです。

座長	松田修一(早稲田大学大学院 商学研究科教授)
構成員	金井一頼(大阪大学大学院 経済学研究科教授)
	権 奇哲(東北大学大学院 経済学研究科教授)
	高橋徳行(武蔵大学 経済学部教授)
	前田 昇(青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科教授)

＜本テキストに関する問い合わせ先＞

総務省 情報通信政策局 情報通信政策課

〒100-8926 東京都千代田区霞が関2-1-2

中央合同庁舎2号館

TEL:03-5253-5735 FAX:03-5253-5740