

Title	ベンチャー企業の成長過程におけるドメイン戦略に関する研究
Author(s)	中易, 稔輔
Citation	
Issue Date	2002-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	author
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/368">http://hdl.handle.net/10119/368</a>
Rights	
Description	Supervisor:永田 晃也, 知識科学研究科, 修士

修 士 論 文

ベンチャー企業の成長過程における  
ドメイン戦略に関する研究

指導教官 永田晃也 助教授

北陸先端科学技術大学院大学  
知識科学研究科知識社会システム学専攻

050062 中易 稔輔

審査委員： 永田 晃也 助教授（主査）  
          亀岡 秋男 教授  
          梅本 勝博 助教授  
          遠山 亮子 助教授

2002 年 2 月

# 目次

1. イントロダクション	1
1. 1 研究の背景	1
1. 2 研究の目的	2
1. 3 研究の意義	2
1. 4 ベンチャー・ビジネスについて	3
1. 5 研究の方法	4
1. 6 本論文の構成	5
2. 文献レビュー	6
2. 1 戦略論の歴史	6
2. 2 戦略の内容	7
2. 3 ドメイン戦略の研究	8
2. 3. 1 ドメインの定義	8
2. 3. 2 ドメインの構成次元	9
2. 3. 3 ドメインの再定義	11
2. 4 成長戦略	12
2. 4. 1 脱成熟化	13
2. 5 競争優位の研究	14
2. 5. 1 ポーターの基本戦略	14
2. 5. 2 競争地位別の基本戦略	15
2. 5. 3 市場発展別競争戦略論	17
2. 6 ベンチャー・ビジネスの研究	20
2. 6. 1 ベンチャー企業の成長戦略	21
3. 研究のフレームワーク	23
3. 1 研究のフレームワーク	23
3. 1. 1 研究フレームワークの構築	23
3. 2 仮説の導出	25
3. 2. 1 仮説	25

4. ケース・スタディ	27
4. 1 対象企業の妥当性	27
4. 2 ぴあ	29
4. 2. 1 業界の特色	29
4. 2. 2 ぴあの成長過程	31
4. 2. 3 ドメイン組替えに関する分析	35
4. 3 ソフトバンク	36
4. 3. 1 業界の特色	37
4. 3. 2 ソフトバンクの成長過程	38
4. 3. 3 ドメイン組換えに関する分析	42
4. 4 ウェザーニューズ	43
4. 4. 1 業界の特色	43
4. 4. 2 ウェザーニューズの成長過程	46
4. 4. 3 ドメイン組換えに関する分析	53
4. 5 ギャガ・コミュニケーションズ	55
4. 5. 1 業界の特色	55
4. 5. 2 ギャガ・コミュニケーションズの成長過程	57
4. 5. 3 ドメイン組換えに関する分析	62
4. 6 ファンケル	63
4. 6. 1 業界の特色	63
4. 6. 2 ファンケルの成長過程	66
4. 6. 3 ドメイン組換えに関する分析	71
4. 7 オークネット	73
4. 7. 1 業界の特色	73
4. 7. 2 オークネットの成長過程	75
4. 7. 3 ドメイン組換えに関する分析	81
4. 8 ドメイン分析結果のまとめ	82
5. 仮説の検証	83
5. 1 仮説検証の結果	83
5. 1. 1 仮説検証の結果	83
5. 2 仮説検証の結果表	88

6. 考察	89
6. 1 考察の内容	89
6. 1. 1 研究対象のベンチャー企業の形態に関する考察	89
6. 1. 2 ドメイン組替え戦略に関する考察	93
6. 2 小括	98
6. まとめと含意	103
5. 1 総括	103
5. 2 含意	107
5. 3 今後の課題	109
謝辞	110
注釈	111
参考文献	114
参考資料	121
付録資料	122

# 目 次

## 【第2章】

- 図2-1 アンゾフの成長ベクトル……………12
- 図2-2 ポーターの3つの基本戦略……………15
- 図2-3 競争地位の類型化……………15
- 図2-4 市場の発展と競争戦略……………17
- 図2-5 ベンチャー企業の成長段階モデル……………21

## 【第3章】

- 図3-1 研究のフレームワーク……………24

## 【第4章】

- 図4-1 商品画像『ぴあ』創刊号……………31
- 図4-2 商品画像『チケットぴあ』のロゴマーク……………33
- 図4-3 画像『ぴあカード』……………33
- 図4-4 システム図 『dekita』システム……………50
- 図4-5 システム図 ウェザーニューズの気象サービス……………
- 図4-6 映画産業の構造の概要図……………56
- 図4-7 ギャガ・コミュニケーションズ・ライセンスビジネス・システム……………58
- 図4-8 化粧品の流通経路……………64
- 図4-9 商品画像 ファンケル無添加化粧品……………68
- 図4-10 商品画像 高品質低価格のファンケル健康食品……………70
- 図4-11 中古車の流通経路……………74
- 図4-12 衛星オークション・システム(オークネット TVAA システム)……………78

## 【第6章】

- 図6-1 6社のドメイン組換え戦略に関する考察の結果……………97
- 図6-2 ベンチャー企業の成長を促進させるドメイン組替えモデル……………99

# 表 目 次

## [第1章]

表 1-1	研究の方法	4
-------	-------	---

## [第4章]

表 4-1	6社のケース・スタディによるドメイン再定義の分析結果表	82
表 4-2	仮説検証の結果表	87

# 資料目次

資料1	ぴあの沿革	122
資料2	ソフトバンクの沿革	124
資料3	ウェザーニューズの沿革	126
資料4	ギャガ・コミュニケーションズの沿革	130
資料5	ファンケルの沿革	131
資料6	オークネットの沿革	134



# 第1章

## イントロダクション

### 1.1 研究の背景

近年、第3次ベンチャーブームといわれるように、日本ではベンチャー・ビジネスへの関心が高くなってきている。その背景には、多くのベンチャーが創出されることによって、経済活性化の起爆剤の役割を果たしてくれるという期待がある。また、中小企業の成長のあり方など、さまざまな方面からベンチャー・ビジネスの研究に関心が高まっている。しかし、そのような期待とは逆に、創出されたベンチャー企業で成功し、持続的な成長を遂げている企業は極めて少ないというのが現状である。では、なぜそのように成功する企業と失敗する企業にわかれていくのであろうか。さらに、従来ベンチャー企業は独自の新しいアイデアをもとにニッチ市場などの新しい市場を開拓し、先発参入する方が有利であるとされてきた。しかし、近年特異的な現象として、既存の市場へ後発参入するベンチャー企業でも大きな成長をとげている企業が現れてきている。

このように、日本のベンチャー企業を取り巻く環境は大きく変化している。環境に適応し高い成長率を保つために、新たな成長戦略を構築する必要性が生じている。しかしながら、日本のベンチャー企業に関する研究はあまり進んでいない。特に、ベンチャー企業が設立された後の成長プロセスに沿ったマネジメントの仕方など、成長戦略に関する研究課題については、いまだ明解な答えが見えていない。

そこで、本研究ではベンチャー企業が創造・参入した市場に、大企業などの強力な競争力をもった競合他社が新規参入をしてきた場合、どのようにして優位性を確立し企業の存続、または発展をしていけばいいのかを考えてみたい。さらに、ベンチャー企業の成長プロセスに注目し、ダイナミックな戦略の変化についても分析したいと考えている。

## 1.2 研究の目的

本研究の最終的な目的はベンチャー企業の成長プロセスに沿って、ドメインの変化を分析し、企業の成長とドメイン組換えの関係をあきらかにすることである。そして、その分析結果からベンチャー企業が高成長を維持するためのドメイン組替え戦略の枠組みを提示することである。

本研究の最初の目的は、ベンチャー企業のドメイン組換えの類型化をすることである。そこで、ポーターの基本戦略を用いて、ドメインに該当する部分を抽出しドメインの類型化を試みる。

次に、市場の発展プロセスに注目し、ベンチャー企業を先発型と後発型に分類し、それぞれの成功事例を取り上げ、各企業の成功要因を「成長ステージアプローチ」の観点からドメイン戦略を中心に分析していく。つまり、成功した先発型、後発型ベンチャー企業はどのようなドメインの組替えを行ってきたのかを分析したいと考えている。

## 1.3 研究の意義

本研究の意義は、ベンチャー企業を設立し高成長を目指す起業家にとって、成長戦略を策定する場合に真に役に立つ知見を提供することである。つまり、起業家が設立したベンチャー企業が急成長を実現しその成長が鈍化した場合、再び高成長を実現するためのドメインの定義方法を提供することである。なお、本研究で議論するドメインの組替え方法は既に経営戦略論の分野では提唱されているものである。本研究の新しい点は、これまでに研究成果として導出された概念を整理し、ベンチャー企業の成長戦略に応用できる範囲に絞込み、新たな組み合わせを考え出したことにある。

## 1.4 ベンチャー企業について<sup>(1)</sup>

ベンチャー・ビジネスという用語は、1970年代のはじめに誕生した和製英語であり、清成他(1971)によって日本ではじめて用いられた。アメリカでは、日本におけるベンチャー企業のことを、一般的にスモール・ビジネスと呼ばれている。本研究の前提となるベンチャー企業の定義をする前に、これまで行われてきた研究でのベンチャー企業の代表的な定義を紹介する。

清成(1971)は、ベンチャー企業を「革新的で知識集約的な中小企業であり、その特徴は創造性、ソフトにあり、研究開発集約的、システム開発集約的で、ハイリスクなビジネスである。」と定義している。また、百瀬(1985)は、「経済・社会的環境変化の中で、既存の大企業や中小企業よりも機動力、柔軟性意思疎通の容易性、全社体制で目標に向かう集中性を、より高度に発揮する活力ある中小企業」と定義している。さらに、早稲田大学アントレプレヌール研究会(1994)は、「成長意欲の強いリーダーに率いられたリスクを恐れない若い企業で、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企業」と定義している。

具体的なベンチャー企業の定義としては、日本経済新聞社・日本産業消費研究所編集(1996)の『日経ベンチャービジネス年鑑‘96』の掲載基準がある。ここでは、ベンチャー・ビジネスの条件(掲載条件)としてつぎの3点を提示している。①独自の技術・ノウハウを持っている ②ここ数年の成長率が高い ③会社設立後比較的若い企業か、もしくは社歴が古くても最近業種転換した企業の3つである。これは、3点すべての要件を満たす必要はなく、いずれかの要件に該当すればベンチャー企業となる。

以上のように、研究者によってベンチャー企業はさまざまに定義されている。そこで、これらの定義でベンチャー企業の本質的な要件を指摘している部分を抽出し、本研究で用いられるベンチャー企業の定義を行う。

まず、清成は(1971)はベンチャー企業の本質的特徴を革新性があることだとしている。また、百瀬(1985)は独自の技術・ノウハウの所有をベンチャー企業の本質的な要件としている。早稲田大学アンアントレプレヌール研究会(1994)と日本経済新聞社・日本産業消費研究所編集(1996)は共通して、ベンチャー企業の本質的特徴を企業年齢の若さを含む事業の新しさとしている。

以上の整理から本研究ではベンチャー企業を「独自の(革新性のある)技術・ノウハウを主たる経営資源としている、成長指向の高い創業初期の企業」と定義する。その定義をもとに、次章以降ベンチャー企業の成長戦略に関する議論を進めていく。

## 1.5 研究の方法

本研究で用いる研究手法は理論研究をベースとしたケース・スタディである。理論の整理から仮説の導出を行い、ケース・スタディをとおして検証を行う。さらに、ケース・スタディから発見した事実をもとにベンチャー企業の継続的な成長を実現するドメイン戦略とはなにか、ということについて考察をおこなう。すなわち、本研究は仮説検証型と仮説探索型の性質を併せもつ研究スタイルをとる。最終的に提示したいことは、ベンチャー企業の成長戦略に関する新たな枠組みである。

まず、研究の第一段階として経営戦略の代表的な先行研究を整理する。さらに、ベンチャー企業の成長戦略に関する研究で明らかにされた研究成果を整理する。第二段階として、前段階で行った研究成果の整理から研究のフレームワークを構築し、筆者独自の新たな視点からベンチャー企業の成長戦略に関する仮説を導出する。第三段階として、導出した仮説をケース・スタディをとおして検証する。ケース・スタディでは、一般化を可能にするような検証を行うために複数のケースを用いる。

表 1 - 1 研究の方法

第 1 段階	先行研究の整理
第 2 段階	研究のフレームワークの構築と仮説の導出
第 3 段階	ケース・スタディをとおしての仮説の検証

## 1.6 本論文の構成

本章では、研究の背景、本研究の目的及び意義、さらに研究方法について述べた。そして、研究をはじめるとに当たって、その前提条件となるベンチャー企業の定義についても議論してきた。

第2章では、本研究の目的を受け文献レビューを行う。まず、経営戦略の体系的な整理に関する研究をレビューする。次に本研究の中心課題がベンチャー企業の成長プロセスにおけるドメインの変化の分析であるため、経営戦略の中でも特にドメイン戦略と成長戦略、競争戦略についてレビューする。さらに、ベンチャー企業のこれまで行われてきた代表的な研究についてレビューする。

第3章では、ベンチャー企業の持続的な成長を実現させる要因を、ドメインの広さと深さに着目して検証する。先行研究で提唱された概念の整理をもとに、本研究でおこなう分析のための枠組みについて議論し、最終的に高成長を維持するドメイン組替え戦略を示した仮説を導出する。

第4章では、持続的な成長を遂げているベンチャー企業を対象にケース・スタディーを行い、それぞれの企業が高成長する要因について、第3章で提示した分析枠組みをもとに議論する。第5章では、その分析結果をもとに仮説の検証をおこなう。

第6章では、本研究で構築したドメイン組替えモデルとそのモデルから導出した仮説に焦点をあて、ケース・スタディーから得られた発見事実をもとに、研究対象となるベンチャー企業の形態とドメイン組替えモデルに対する考察をおこなっている。

第7章では、本研究で得られた研究成果のまとめと含意について述べる。最後に、本研究で残された課題についても述べる。

## 第2章

### 文献レビュー

#### 2.1 経営戦略論の研究<sup>(2)</sup>

##### 2.1.1 経営戦略論の歴史

はじめに、ベンチャー企業の成長戦略を研究するにあたって、経営戦略論の研究の歴史を体系的に概観する。

経営学の分野で最初に戦略という概念を用いたのはチャンドラーである。チャンドラー(1962)は戦略を次のように定義している。「企業の基本的な長期目標や目的を決定し、これらの諸目標を遂行するために必要な行動様式を採択し、諸資源を割り当てること」。さらに、彼は戦略を量的拡大、地位的分散、垂直的統合、多角化の4つのタイプに識別している。

チャンドラーはアメリカの巨大企業の成長段階を実証的に研究することで、各社の採用した経営戦略と組織構造との間に密接な関係があることを論証し、「組織は戦略にしたがう」という、命題を抽出した。彼の研究の中心は経営戦略というより、企業が多角化するにあたって有効な組織は何かを解明することであった。

チャンドラーの次ぎに本格的な戦略の研究をはじめたのはアンゾフ(1965)である。彼は経営戦略における意思決定の側面に注目し、より実践的な観点から戦略策定のプロセスについて研究した。彼の研究で提示された戦略意思決定のパターンは、3つに分類することができる。①戦略的意思決定、②管理的意思決定、③業務的意思決定の3つである。このアンゾフの戦略意思決定の研究も多角化に関する研究であった。

1960年代にチャンドラーやアンゾフによって行われた戦略の研究は、主に多角化戦略に焦点が当てられていた。このような流れの中、1970年代からは多角化した企業の事業活動をどのように管理するかという方向に変化していった。ここでの研究は、多角化した事業への資源配分をどのように行うかという経営資源の合理的な配分の方法が主な論点であった。そこで、開発されたのがボストン・コンサルティング・グループのPPM(Product Portfolio Management)で

ある。PPM とは各製品を成長性と市場シェアを軸にとって4つのマトリックスに分類し、それぞれの製品の特性を考慮して資源配分を決定するというものである。PPM のような体系的な戦略策定手法が開発された時期から、分析的戦略策定が盛んに行われるようになった。

分析的戦略論には、企業全体の方向性や全社的な事業領域(ドメイン)を決定する企業戦略と各事業単位別に資源配分を決定する事業戦略がある。さらに、事業戦略には競争優位の確立を目的とする競争戦略がある。この代表的な論者にはポーターがいる。彼は産業組織論の考えをベースに産業構造の特長から、競争優位を確立するための有効な戦略を提示している。

## 2.1.2 経営戦略の内容

以上、簡単ではあるが経営戦略論の研究の流れを紹介してきた。では、もう少し詳しく経営戦略の内容についてレビューしていく。

ホファー＝シェンデル(1978)は経営戦略の構成要素を4つに分類している。その4つの構成要素とは、①ドメインの定義、②資源展開、③競争優位性、④シナジーである。

第一の構成要素は、「自社の事業はいかにあるべきか」を決定することである。これを「ドメイン(生存領域)」と呼んでいる。ドメインの定義は、企業が将来の環境変化に適応していくための長期的構図を描くことで、経営戦略の策定の出発点となる。代表的な事例としては、NECの「コンピューター&コミュニケーション」が有名である。

第二の構成要素である資源展開は、競争優位を確立するために必要な経営資源の蓄積と配分に関する戦略である。経営資源とはヒト・モノ・カネなどの物的経営資源と技術・ノウハウ・ブランドなどの情動的経営資源に分けられる。

第三の構成要素である競争優位性は、個々の事業分野において、ドメインの決定を通じての資源展開(蓄積・配分)をもとに、競合他社に対して競争上の優位な地位を確立することである。競争戦略論では、いかに競争優位性を確立するかが中心課題としてあげられている。

第四の構成要素であるシナジーは、経営資源展開やドメインの決定から得られる相乗効果を意味している。

ベンチャー企業の経営戦略の変化を分析する上で、重要な概念となるのはドメインの定義(成長戦略)と競争優位である。そこで、これらの概念について、これまで行われてきた先行研究を次項から詳しくレビューする。

## 2.2 ドメイン戦略の研究<sup>(3)</sup>

本節では、ベンチャー企業のドメインの組替えという、ベンチャー企業の成長戦略を考察することから、ドメイン戦略と成長戦略に関する先行研究についてレビューし、今までに提示された主要な概念を整理する。

### 2.2.1 ドメインの定義

戦略論の研究で用いられるドメインとは、「環境のなかで組織体がやり取りする特定領域」と定義されている。つまり、環境の中で組織の存続と発展を図るような活動領域をドメインという。一般的には、事業領域と呼ばれるものである。また、榊原(1992)によれば、ドメインを定義するという事は、「われわれは今どのような事業を行っており、今後どのような事業を行おうとしているのか」、「わが社はいかなる企業であり、いかなる企業になろうとしているのか」、「わが社はどのような企業であるべきか。また、どのような企業になるべきか」といった質問に答えることだとしている。ドメインの設定は、組織の事業領域を設定するものであるから、企業の盛衰が決まるほど重要な意味合いをもつ。

企業が活動領域であるドメインを設定することは、どのような意味があるのだろうか。伊丹・加護野(1993)は、3つの効果を期待するからだと主張する。

第一に、ドメインを設定することは環境の特定の部分から企業が活動する範囲の領域を選定することを意味している。これはドメインを設定することで企業の組織メンバーを集中させ活動領域を明確にできる。活動領域を明確にすることには、2つの意味がある。一つは「分散化の回避」である。メンバーの努力やエネルギーの方向性を合わせることで活動の分散を避けることができる。2つ目は、「過度の集中の回避」である。メンバーがあまりにも狭い範囲に能力を集中してしまうのを回避させる効果がある。ドメインの設定には、範囲の基準を決定することが重要な問題である。つまり、広すぎず狭すぎず適度の広がりを持つ事業領域を設定し定義することが最も重要なポイントになる。

第2に、ドメインを定義することにより企業が今後、経営活動をしていく上で必要となる経営資源を明らかにすることができる。蓄積すべき情報や経営資源が明らかになると、組織メンバー相互間に共通の理解を得ることができる。企業にとってどのようなスキル、能力、技術を蓄積すべきかで競争力の優位性が決定される。このことは、企業の中核能力(コア・コンピタンス)とも関係する重要なことで、企業発展の方向性をも視野に入れた能力や資源の範囲をドメインとして規定している。

第3の意義として、自社とはどのような企業なのかという、企業のアイデン



ティティ(identity)を確立することができるからである。これには2つの側面があり、ひとつはドメインを定義することでメンバー相互の一体感を形成し促進できること。2つ目は、社会に対して企業の果たすべき役割を明確にし、社会的存在意義を明らかにできることである。

ここで、第一の側面をドメインの定義による内的アイデンティティの形成、第2の側面を外的アイデンティティの形成と呼ぶ。トプソン(1967)は、このように企業組織と外部環境とのやり取りを通じて形成されるドメインを「ドメイン・コンセンサス」と呼んだ。彼は「ドメイン・コンセンサスは、組織が何をし、なにをしないかということについて、組織メンバーならびに彼らと相互作用の関係にある人々の双方の期待集合を規定する」と定義している。

ドメイン・コンセンサスを形成するということは、経営者が主観的に定義するドメインを組織メンバーや社会の人々に認知させ支持されることで、はじめてドメインとして機能を果たすという意味がある。

## 2.2.2 ドメインの構成次元

次にドメインの構成次元について議論されている先行研究をレビューする。ドメインの構成次元に関する研究を行った研究者には、レビット、エーベル、榊原などがいる。

レビット(1982)はドメインの構成次元を物理的定義と機能的定義という概念を用いて規定している。彼の主張によれば、製品や技術はいずれ陳腐化してしまうので、より長期的に維持する市場の基本的なニーズに関連させて事業を定義する方がよいとしている。

「物理的定義」とは、製品や市場に基づいてなされた事業領域の定義である。たとえば、「鉄道事業」「映画事業」「パソコン事業」などは製品の観点から定義されている。このような物理的定義は、2つの意味からあまり好ましいものとはいえない。第一に、企業の既存の製品やサービスにのみ着目していて、カバーする範囲が空間的に狭くなることから事業領域に広がりがなく好ましくない。第2に、将来どの方向に向かって発展しようとしているのか、発展の方向性を示すことが困難であり時間的な広がりが少ないことから好ましくない。つまり、物理的定義はレビットのいう「近視眼的」なドメインの定義といえる。

「機能的定義」とは、製品や市場そのものではなく、それらがどのような機能を提供するのかとの視点に立ってドメインを定義することである。これは、製品よりも顧客志向を重視した事業規定である。機能的定義を前述の例を使っていうならば、「鉄道事業」は「輸送事業」となり、「映画事業」は「娯楽事業」となる。さらに、「パソコン事業」は「情報通信事業」と定義できる。このよう

に市場のニーズに関連させて事業を定義することを機能的定義という。機能的定義は物理的定義に比較して広い範囲でドメインを規定できる。つまり、含まれる事業の幅や柔軟性、発展性の面で大きな相違があり、空間的・時間的に環境の変化への対応に適した定義の仕方となる。

次に、エーベル(1984)によって提唱されたドメインの構成次元の研究について紹介する。エーベル(1984)よれば、ドメインは顧客層(市場)、顧客機能、技術の3つの次元で構成されるとしている。

市場の軸によるドメイン定義とは、グループ化(セグメント化)した顧客層に対する総合的サービスをドメインとする。顧客をグループ化する次元には、その基準として地理的特徴(地域・国など)、人口統計的特徴(男女、年齢、家族構成など)、社会経済的階層(所得など)、ライフスタイル、パーソナリティの特徴(消費財など)、ユーザーの業界と規模(産業財の場合)などがある。技術の軸によるドメインの定義とは、製品サービスを提供するに当たって、企業の中核となる技術をもとにドメインを定義することである。

さらに、レビットは将来の市場と技術の2つの次元に「顧客機能」という次元を追加した。顧客機能とは、製品やサービスが満足されるべき顧客のニーズのことである。市場が成熟化し顧客ニーズが多様化してくると、市場と技術の2軸だけではドメインを定義することが困難になる。したがって、顧客機能という次元を追加して3次元でドメインを定義する方法が提唱されたのである。ドメインを定義する際には、自社の事業領域の幅と深さを絶えず広げられる可能性をもたせることが重要であるといわれている。すなわち、「市場の奥行き」「技術の奥行き」によって規定される深耕可能性のあるドメインを設定することが望ましいことになる。

榊原(1992)によると、ドメインを構成する重要な次元として、空間・時間・意味の広がりを挙げている。

現在、ドメインの定義の方法として一般的に認識されているのはレビットの顧客機能、市場、技術の3次元で規定する方法である。金井(1999)は、3次元のそれぞれを「広がり」「差別化」の2つの組み合わせでパターン分けすると、ドメインの定義には3つのパターンがあるという。その3つのパターンとは特化戦略、差別化戦略、非差別化戦略である。

特化戦略とは、ドメイン定義の3次元のうち特定の細分化されたセグメントに事業の焦点を絞る戦略である。それにより事業を競争相手から差別化することである。差別化戦略は、3つの次元のいずれか、または、すべてについて差別化を行い、広い範囲の市場にかかわる戦略である。製品やサービスをセグメントの特定のニーズに合わせることで競争優位の可能性を高める。非差別化戦略は、顧客層、機能、技術の次元に対して無差別化アプローチを取ることである。

ドメインの定義を 3 次元の枠組みを採用して行う場合は、顧客層、機能、技術の次元について、特化、差別化、非差別化の 3 つの戦略をどのように組み合わせるかが中心課題となる。

### 2.2.3 ドメインの再定義

ここでは、ドメインの再定義の必要性について議論している先行研究をレビューする。

企業ドメインは、外部環境との相互作用に応じて動的に進化・革新するものでなくてはならない。さらに、ドメインが事業展開の推進力として機能するためには、組織構成員や社会との相互作用の中で、そのドメインに関するコンセンサス(ドメイン・コンセンサス)が形成される必要がある。そのためには、外部環境の変化に応じてドメインの再定義を行うことを避けることはできない。

ドメインを再定義する際には、現在のドメインと新しいドメインの候補となる代替ドメイン群を適切に評価する必要がある。榊原(1992)は、空間・時間・意味の広がり具合からドメインを評価することで、環境変化に対応したドメインの組み換えが可能になるとしている。

第1次元での評価とは、ある時点におけるドメインの空間的広がりである。一般的には、企業の活動が限定された領域にとどまっているか(「狭い」)、それとも多岐にわたっているか(「広い」)を確認することである。物理定義より機能的定義の方が、ドメインの空間的広がりが大きくなる。従来のドメインに関する議論は主にこの次元に着目して行われていた。

第2の次元での評価とは、ドメインの時間的広がりである。ドメインが単に現在の事業構成を表すものであるか(「静的」)、将来の事業の展開方向をも示唆するものであるか(「動的」)を確認することである。

第3の次元での評価とは、意味の広がり確認である。ドメインが特定の経営者に固有のものであるか(「特殊的」)、社会に共有されるような普遍性を持っているのか(「一般的」)を確認することである。要するに、普遍性の高い価値や倫理性の豊かなドメインは、意味の広がり大きなドメインといえる。

長期的な存続と成長を可能にする、優れたドメインとは基本的な3つの次元それぞれが、ある程度の広がりを持ち、空間的、時間的、意味的な発展性を内包している。要するに、望ましいドメインを評価する際には、以上の3つの次元について、その広がり適切かどうかを確認することである。

## 2.3 成長戦略の研究

次にベンチャー企業の成長過程でのドメインの変化を考察することから、ここでは、企業の成長に関する先行研究をレビューする。

アンゾフは、企業の成長問題を経営戦略における意思決定の側面を重視して製品と市場との関連で示している。アンゾフの戦略概念によれば、「戦略意思決定の究極の目的は、企業のために製品と市場のコンビネーションを選択することである」としている。この「製品と市場」戦略を事業領域構築の中心課題に据えている。

そして、「成長ベクトル」の手法を用いて、企業成長を図るために、どのような方向に成長すべきかを示している。この成長ベクトルとは、現在の企業の事業領域と新規に展開する事業との間にある製品、技術、顧客ニーズなどに共通する可能性を評価する手法である。それは、図2-1のように示される。

図2-1 成長ベクトル

		製品 (技術)	
		現 行	新 規
市場 (ニーズ)	現 行	市場浸透 (シェア拡大)	製品開発
	新 規	市場開拓	多角化

(出典：アンゾフ、1969 )

この図は、4つの成長の方向を類型化している。すなわち、新たな事業展開の方向を、製品とニーズ(使命)が従来のものなのか新規のものなのかを基準に2次元マトリックスで示している。つまり、「市場浸透」とは、現在の顧客が製品を購入する頻度および量を増大させる。競争相手の顧客を奪う、あるいは現在の購入していない人たちを顧客に引き入れる、ということを図る。「市場開拓」は、既存製品の販路をこれまで販売していなかった地域に拡大する、あるいは既存の製品の仕様を多少変えてこれまでとは違う市場セグメントに参入を図る。「製品開発」とは、現在の市場に新製品を導入し、成長を図ることである。新

製品開発には、既存技術の改良型と新技術の導入型2つがあり、いずれの場合も、外見上の変化はもとより、機能向上および低価格化をめざす。

「多角化」は、新製品をこれまで市場セグメントに導入すること、あるいは新製品をもとに新市場を開拓することを意味する。要するに、事業領域の拡大を意味する。

### 2.3.1 脱成熟化

アンゾフの成長ベクトルに続いてアバナシーの脱成熟化に関する研究を紹介する。成長戦略を考察するうえで大きく関与する重要な概念であるため、脱成熟化の議論について述べる。

アバナシー(1978、1983)は、「競争を打ち抜くためには、製造活動は製品の発達段階と製造工程の発展段階とをうまく調和させなくてはならない」とし、それぞれの段階において、プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションの両者がうまく調整されることを主な研究課題としている。

アバナシー(1978)は、産業ならびに企業において、イノベーションはプロダクト・イノベーションからプロセスイノベーションに移行し、両者の達成比率は次第に低下することを明らかにした。こらは、生産ユニットの発展による技術的可能性の範囲が限定され、初期の製品の間が存在した多様性も減少することで、プロダクト・イノベーション(ラディカル・イノベーション)は徐々に減少し、プロセス・イノベーション(インクリメンタル・イノベーション)が重要になることを意味している。この仮説は「生産性のジレンマ」と呼ばれ、プロセス・イノベーションがもたらす生産性の向上が、プロダクト・イノベーションの阻害要因になるとしている。

さらに、アバナシー(1983)は、競争の焦点が、製品の標準化から、生産設備の標準化へと移行することで、イノベーションによる変化も次第に小さくなっていき、産業の成熟化へと移行するとしている。成熟化した産業とは「初期の不確実性がコア・コンセプトの安定によって置きかえられた産業」と規定している。

しかし、彼らは、産業は成熟へ向かって終焉していくのではなく、「脱成熟化」へと新たな変革を実現できるとしている。脱成熟とは、新たな学習プロセスへの進出を果たすためには、生産ユニットの標準化から遠ざかる動きによって、市場に提供される製品技術の多様化を促進し、同時にそうした製品技術の競争上の重要性を高めることが必要であるとしている。すなわち、イノベーションの焦点が既存コンセプトを改善することから「破壊」するような変革へと移っていくことで、イノベーションは再び価値を持つようになるとしている。

## 2.4 競争優位の研究<sup>(4)</sup>

ホファー＝シェンデル(1978)によって提唱された経営戦略の構成要素の分類は、大きく 2 つの戦略に分けられる。一つ目は成長戦略である。成長戦略とは最初に自社の生存領域となるドメインを設定し、ドメインにあわせて経営資源を蓄積・配分する経営戦略である。2 つ目は、競争戦略である。競争戦略はいかにして自社の優位性を確立し、企業間の競争に勝ち残っていくかという事業レベルの戦略である。

### 2.4.1 ポーターの基本戦略

ここでは、ドメイン戦略と関係の深い競争戦略についてレビューし、ベンチャー企業や既存の企業が競争優位を獲得するための戦略概念を整理する。まず、競争戦略論の分野において代表的な先行研究として位置付けられている、マイケル・ポーターの基本戦略に関する研究を紹介する。

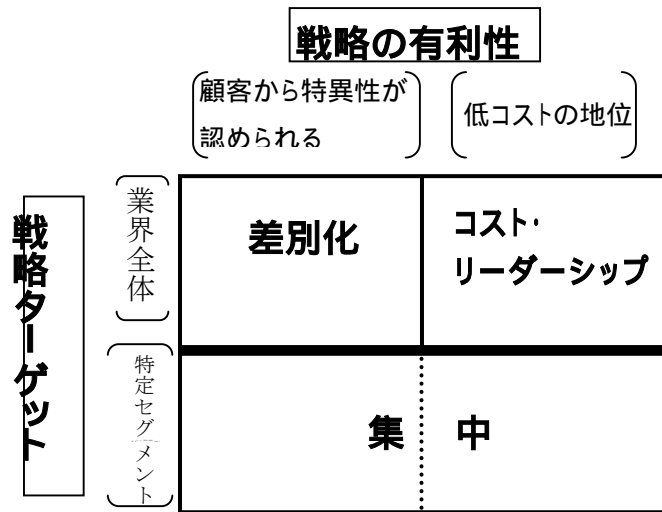
マイケル・ポーターは競争優位を確立するために企業がとるべき戦略の基本パターンは 3 つに分けられるとしている。①差別化戦略、②コスト・リーダーシップ戦略、③集中化戦略の 3 つである。これら 3 つの基本戦略のうちどの戦略を選択するかは競合他社との競争要因によって決まるとされている。それぞれの戦略パターンの内容を順に説明する。

差別化戦略とは、自社の製品やサービスの特異性を確立し、競合他社の製品・サービスと差別化して競争優位を獲得する競争戦略である。コスト・リーダーシップ戦略とは、競合他社に対して低コストを実現することで競争優位を獲得する競争戦略である。集中化戦略とは、特定の顧客、地域、製品などの特定のセグメントに焦点を絞り、経営資源を集中的に配分することで競争優位を確立する競争戦略である。

これら 3 つの基本戦略のうち、コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略は、業界内の広いセグメントを対象に競争する戦略である。これに対して、集中化戦略は限定されたセグメントを対象に競争する戦略である。さらに、集中戦略はコスト優位を狙うコスト集中戦略と差別化を狙う差別化集中戦略に分けられる。

これらの概念を図式化すると以下のようなになる。

図 2-2 ポーターの 3 つの基本戦



(出典：M. E ポーター『競争の戦略』、1985 )

## 2.4.2 競争地位別の基本戦略

次に、嶋口(1986)によって提唱された、競争地位別の競争戦略を紹介する。

コトラー(1980)が市場の成熟または飽和状態にある業界における競争地位を企業の市場占有率にもとづいて分類したものを、嶋口(1986)は、経営資源の質と量という 2 つの軸を用いて図 2-3 のように類型化した。類型化された競争地位とは、リーダー、チャレンジャー、ニッチャー、フォロワーの 4 つである。さらに、嶋口は、4 つの競争地位別の基本戦略を提唱している。この基本戦略はどの戦略が有効かということではなく、競争地位別によって戦略を変化させることで高い効果が得られることを示している。

図 2-3 競争地位の類型化

		経営資源力 (量)	
		大	小
経営資源独自性(質)	高	リーダー	ニッチャー
	低	チャレンジャー	フォロワー

(出典：嶋口、1986 )

はじめに、リーダーの地位に位置する企業が選択する戦略定石について説明する。リーダーは「量的経営資源にも質的経営資源にも優れている企業」と定義され、業界内での市場占有率がトップであり、低コストで製品・サービスを生産できる企業である。保有する経営資源が豊富なことから製品開発力や販売力でも業界内でトップとなる。このリーダー企業が選択する戦略には①周辺需要拡大戦略、②同質化戦略、③非価格対応、④最適シェア維持の4つが示されている(嶋口、1986)。

周辺需要拡大戦略とは、市場そのもののパイを拡大し、自社が占めるシェアを拡大させることで多額の利益を得ようとする戦略である。シェアの大きい企業は規模の経済が働き、低コストで製品を生産することができるので、大きい利益を得ることができる。

同質化戦略とは、競合他社が開発した新製品をリーダー企業の圧倒的な技術力、資金力、販売力によって模倣・追随し、その差別化効果を無くしてしまう戦略である。

非価格対応とは、競合他社が仕掛けてくる安売り競争に安易に応じない戦略である。リーダー企業は、市場占有率が高いので安易に価格競争に応じると、膨大な犠牲を強いられ利益の大幅な低下を招く。価格競争は可能な限り回避して非価格競争を維持するほうが賢明な選択となる。

最適シェア拡大は、シェアを拡大しすぎると企業分割論や独禁批判論がでて、その対応コストが高くなるので、トータル・コスト面からすると非効率になる。したがって、リーダー企業にとっては最適なシェアを維持するほうは有利になる。

次に、チャレンジャー・ニッチャー・フォロワーに位置する企業の戦略定石を説明する。チャレンジャーとは、「量的経営資源には優れているが、質的経営資源がリーダー企業に対して相対的に劣るような企業」と定義され、リーダーの地位を狙う立場の企業である。チャレンジャー企業が選択する戦略定石は、リーダー企業の戦略の矛盾点や保有する経営資源の弱点を突くような差別化戦略をとることである。また、リーダーが見落としている環境変化に俊敏に対応するような戦略をいう。

ニッチャーとは、「質的経営資源には優れているが、量的経営資源がリーダー企業に対して相対的に劣るような企業」と定義され、リーダーのようなフルライン政策や市場規模の拡大を狙わない企業のこと。ニッチャー企業が選択する戦略定石は競争企業との競争や衝突を避けながら、リーダー企業が参入すると採算が合わない分野や見過ごしている分野で事業展開していく戦略である。これは、市場の隙間(ニッチ)を狙う戦略である。隙間市場にリーダー企業が参入し競争をしても、それに伴う犠牲と利益を比較するとあまり高い成果はでない。



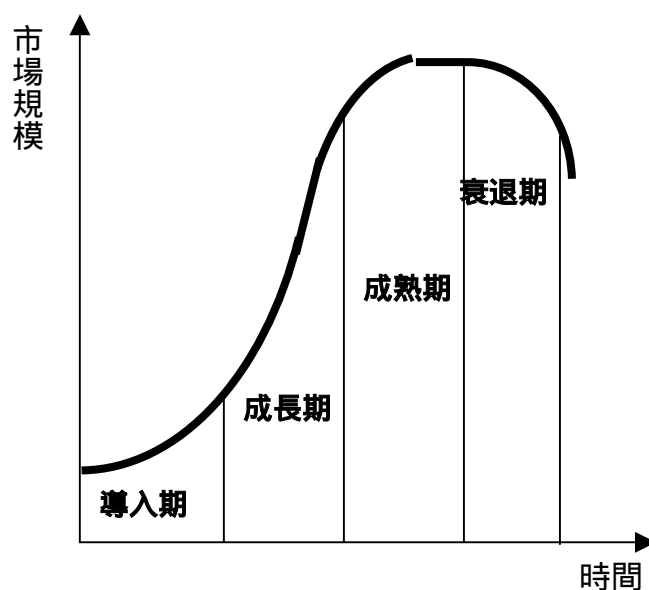
このように、ニッチャーが選択する市場はリーダーの経営資源の活用しにくい分野、ないしは戦略矛盾が生じる分野である。

フォロワーとは、「量的経営資源にも質的経営資源にも恵まれない企業」と定義され、直ぐにはリーダーの地位を狙うことができない企業のことをいう。フォロワーの地位にある企業が選択する戦略定石は、リーダーが育てた市場でリーダーの開発した製品・サービスを模倣してコストを低減させる戦略である。

### 2.4.3 市場発展競争モデル

最後に、坂下(1992)によって提唱された市場発展競争モデルについてレビューする。坂下(1992)は、これまでレビューしてきた基本戦略と市場の発展プロセス(市場のライフサイクル)との関係について分析している。かれによれば、競争戦略は市場の発展プロセスとの対応関係にあり、両者は密接に関連しているという。ここで述べている市場の発展プロセスを図式化すると以下のようなになる。

図2-4 市場の発展と競争戦略



(出典：坂下、1992 )

横軸に時間を取り、縦軸に市場規模(業界全体の売上高など)にとると図2-4で示されているような曲線が得られる。この曲線は市場の発展プロセスを示しており市場のライフサイクルともいえる。ここでは市場の発展プロセスを①市場の誕生期、②市場の成長期、③市場の成熟期、④市場の衰退期と4つに区分し、それぞれの段階における競争戦略を坂下(1992)は考察した。かれが整理した市場の発展段階ごとの競争戦略の特徴を紹介する。

市場の誕生期では、その製品が全くの新製品であれば既存の市場は存在しない。そこで、この時期には、挑戦的な企業が市場を創造する戦略がとられる。

市場創造戦略では、新製品を潜在顧客に知らせ、試用を促すために広告や店頭での販売キャンペーンを行うなどのプロモーション戦略が中心となる戦略行動をとることになる。こうした市場創造戦略を行うことで、新製品が新しい価値や情報を創造し、新たな文化を形成することができる。しかし、すべての戦略が上手くいくとは限らず、文化を形成できる戦略を実行できたかどうかはその後の成長の成否を決めるポイントになる。

市場の成長期では、市場が成長し一定規模に到達すると新規参入者の増大に伴って競争は激化してくる。新参入者とは「二番手企業」と呼ばれる企業である。この二番手企業とは、市場への参入が二番手という意味であり、この企業は新製品開発と市場創造のコスト、およびリスクを一番手企業に負担させ、市場の規模が大量生産システムを可能にする大きさに成長した段階で参入することになる。そして、大量生産・大量販売のシステムを構築してコスト・リーダーシップ戦略を展開することが多い。松下電器産業は、家電業界における二番手企業として有名である。規模の経済性や経験曲線降下の作用の度合いが大きければ、生産能力の拡大や生産工程の技術の革新などのコスト・リーダーシップ戦略によって価格水準を低下させ、市場規模の拡大を加速していく。

競争の激化と顧客のニーズの多様化は市場の細分化を促進し、各市場細分化に応じた商品の開発がなされる。一番手企業はコスト的には二番手企業に比べて不利になるため、製品差別化を図る。製品多様化とは、具体的にはブランドの複数化や独自デザインの追求、サイズ、機能などの組み合わせによる品目数の増大(=バージョン・アップ)のことを意味する。

こうした成長期の市場では、競争しているのは一番手や二番手の企業だけではなく、ありとあらゆる企業が参入して競争していることが多い。特に、二番手企業がコスト・リーダーシップ戦略を展開するので、三番手以降の企業は差別化の次元をあえて選んで参入する。それは、顧客のニーズが多様であることにも起因している。この差別化戦略は、差別化の次元そのものが複数存在するので、後発企業の不利益を補うことができる。三番手企業で有名なのは、旭化成である。旭化成は、歴史的に積極果敢な多様化を展開してきた企業であるが、

市場への参入は三番手以降が多かった。

市場の成熟段階では、製品の普及率が最大になり、供給過剰の状態が生じる。また、市場規模の拡大が止まり、市場が成熟化する。競争は市場の占有率の上昇を目的とした価格競争を中心に行われ、コスト削減に大量の資源が投入される。この時期の製品戦略は、製品面での品質改善、付属品装置の追加、デザイン・パッケージの変更などを行い新規顧客の開拓、製品の新用途開発、既存顧客の購買増大を図る戦略がとられる。こうした戦略で市場規模の停滞を克服しようとするが、市場が成熟した段階では技術の深耕可能性が小さくなるため、差別化による方法では、二番手企業からの追従から逃れることは不可能になる。そして、二番手企業によるコスト・リーダーシップ戦略の優位性が確定する。二番手企業の優位性により形づくられるのが、「ガリバー型寡占」という企業形態である。

ガリバー型寡占に対抗するために、一番手・二番手を含むその他の企業の戦略は、次のような3つのものと坂下は主張している。

第1の戦略は、新規の市場創造に挑戦して、現在の事業から撤退することである。一番手企業の多くは、このような戦略を選択する。一番手企業の目指す目的は、新製品開発、新事業開発、新市場の創造にあるからである。

第2の戦略は、成熟した業界にとどまり、ガリバー企業の脅威のまえで細々と事業を継続することである。三番手以降の企業の多くは、この戦略をとることが多い。

第3の戦略は、成熟した業界にとどまりながら、業界内部で「不連続製品」の開発をおこなう戦略である。これは、現在の製品の部分的改良や機能の追加ではなく、現在の製品とは異なる次元、軸、又切り口を持った製品を開発することである。

市場の衰退期には、市場の規模も減少しはじめる。また、技術的にも深耕可能性が最小化する。したがって、この段階では市場に停滞することよりも自分の有利な市場機会をみつけて、業課から撤退する戦略がとられる。この戦略は、衰退産業で見られるネガティブな「撤退戦略」となる。

以上が坂下が整理した市場発展プロセスの競争戦略の特徴である。

## 2.5 ベンチャー・ビジネスの研究<sup>(5)</sup>

ここでは、これまで行われてきた、ベンチャー・ビジネスに関する代表的な研究をレビューする。

日本におけるベンチャー・ビジネスの研究は歴史が浅い。ベンチャー・ビジネスの研究で代表的なものとしては、シリコンバレーやルート 128 のベンチャー・グループなどのアメリカの企業集積に関する研究がある。また、エンジェルやベンチャー・キャピタルなどの資金調達に関する研究やベンチャー・ビジネスのマネジメント、社内ベンチャー制による新事業創造に関する研究などもある。

清成(1971)は日本におけるベンチャー企業の重要性を提唱し、ベンチャー・ビジネスの概念、日本の企業体質の問題点と進むべき方向性、行政施策の転換等について紹介している。そのあとに、ベンチャー企業の萌芽的研究として、社内ベンチャーの研究がおこなわれた。社内にベンチャーとは、基本的には大企業が内部に保有する資源やノウハウを活用しながら、社内に存在する企業家的資質を持った人的資源を中心に、新規事業を求めて大企業からスピン・オフする人材を組織内部にとどめるためにアメリカで開発された制度である。

榊原=大滝=沼上(1989)による研究は、経営者が社内ベンチャー制度を導入することによって、企業を支配している官僚制的な手続きからの開放、新事業創造プロセスの短縮化とメンバーの心理的コミットメントの喚起、市場の不確定領域における学習装置、あるいは情報創造の場をデザインすることを詳細な事例研究により提唱した。事例研究の対象企業はアメリカのスリーエム、IBM、ゼロックス、日本の東レ、旭硝子、日本電気である。

さらに、榊原=大滝=沼上(1989)は、企業における戦略形成のプロセスを、一種のデザイン・プロセスと見ることができるとの基本的仮定にたって社内ベンチャーを分析し、デザインという視点から新しい組織形態の内容と意味について考察している。組織デザインとは、外界との相互作用の場あるいは空間の創造を意味し、それは人間行動を触発する性質をもっている。経営者は、事業コンセプトや事業ドメイン、会社全体のアイデンティティを形成する主体であり、その意味で経営戦略のデザイナーとして、概念と物的実在とのインターフェースの役割を果たすという考えである。

## 2.5.1 ベンチャー企業の成長戦略<sup>(6)</sup>

本研究はベンチャー企業の成長プロセスとドメインを研究対象とするため、ここで、ベンチャー企業の成長戦略に関する先行研究をレビューする。

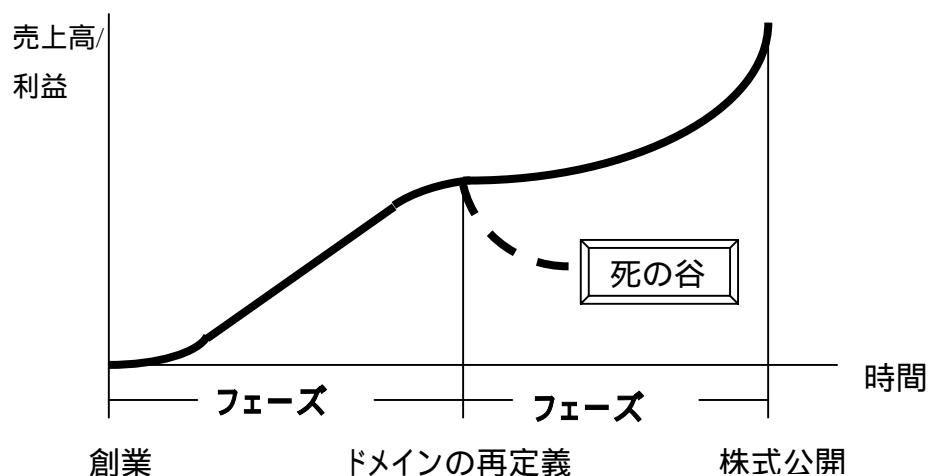
ベンチャー企業の成長戦略に関する研究には、柳＝山本(1996)、Sexton,D.L. and N.B.Bowman-Upton(1991)、大滝(1999)などがある。

柳＝山本(1996)の研究は、ベンチャー・マネジメントの変革の条件を分析することを研究目的とし、特に企業の成長ステージごとの特性を明らかにするという問題意識から行われた実証研究である。1995年にWERUによって3381社を対象にしたアンケート調査を行った。調査対象企業は、「1985年以降の新規公開企業、新聞・雑誌などで株式公開の意向を発表している会社、ベンチャー・キャピタルやベンチャー・エンタープライズ・センター、投資育成会社が投融資している会社など」である。

調査結果から、柳＝山本はスタートアップ期には起業家の役割が最も重要で、急成長期、経営基盤確立期に入ると、直接金融の活用などの「他力変革」が重要になると指摘している。さらに、ベンチャー企業が成長を続け、第4ステージである成長期に入るためには、社長が将来ビジョンを描き、企業を高成長のマーケットに導いていき、そして既存のビジネスを中核として、その回りに次々と新しい事業を立ち上げていくことが必要であると主張している。

大滝(1999)は、Sexton,D.L. and N.B.Bowman-Upton(1991)の実証研究で明らかにされたベンチャー企業の成長パターンに注目し、その成長パターンを用いてベンチャー企業の成長段階モデルを提示している。

図2-5 ベンチャー企業の成長段階モデル



(出典：大滝、1999)

ベンチャー企業の成長段階モデルとは、ベンチャー企業の創業から株式公開直前(ないしそれに匹敵する時点)までの成長の間にどのような変化があるかを分析し、構築されたモデルである。このモデルは、ベンチャー企業の成長を大きく2つのフェーズに分けている。第1フェーズは創業から自社ドメインの再構築を意識的に行う時点までの段階で、第2フェーズは、そうしたドメインの再定義に基づいて、ベンチャー企業が急成長を遂げ、最終的に株式公開に至るまでの段階である。このフェーズの分け方は、成長過程の絶対的な時間の長さや成長パターンに基づくものではなく、ベンチャー企業が自らの事業領域をどう再認識し、それを組替えていくかという点に着目したモデルである。

大滝(1999)は最終的な主張として、「ベンチャー企業の成長は、経営資源の意図的な不均等を創造することによって引き起こされる」と述べている。ここでいう経営資源とはヒト、モノ、カネのことをいう。

## 第3章

# 研究のフレームワーク

### 3.1 研究のフレームワーク

ここでは、ベンチャー企業の成長を促進する要因分析のためのフレームワークの構築を図る。着目するのは、市場の発展プロセスとドメイン組替えである。過去の研究成果をベースとして展開を図ろうとした場合、いろいろな分析枠組みが考えられる。ここでは、ベンチャー企業の成長戦略としてドメイン組換えの必要性を最初に指摘した、大滝(1997)のベンチャー企業の成長段階モデルから出発することにする。さらに、ポーター(1980)が提示する基本戦略と坂下(1992)が整理した市場発展段階別の競争戦略の研究成果を用いて、ベンチャー企業の成長を促進するドメイン組換え戦略を提示し、筆者独自の視点からベンチャー企業の成長とドメインの組換えの関係を明らかにした仮説を導出する。

#### 3.1.1 研究のフレームワークの構築

大滝(1997)はベンチャー企業の成長過程は2段階に分かれ、その分かれ目にはドメインの組替えが行われると指摘した。そして、ベンチャー企業が高成長を持続させるためには、ドメインの組換えが必要であると主張した。

そこで、本研究ではベンチャー企業の成長を促進するドメインの組替えとは何かを分析の視点におき、まず最初にドメイン組換えの類型化を行う。ドメイン組換えを類型化するにあたって、ポーター(1980)が提示した基本戦略の分類を用いる。ポーターの基本戦略を用いる理由は、理論の汎用性と古典的理論として信頼性が高いと思われるからである。また、基本戦略の分類は事業が対象とする業界セグメントの全体か特定かを1つの軸として設定しているため、ドメインの類型化に転用することが可能であると考えられる。

ポーターが提示した基本戦略では、業界全体か特定セグメントかで区別する差別化と集中が、ドメインに当たると思われる。したがって、ベンチャー企業の成長を促進するドメイン組換えを基本戦略の分類を用いて類型化すると、ドメイン差別化とドメイン集中の2つに分けることができる。ドメイン差別化と

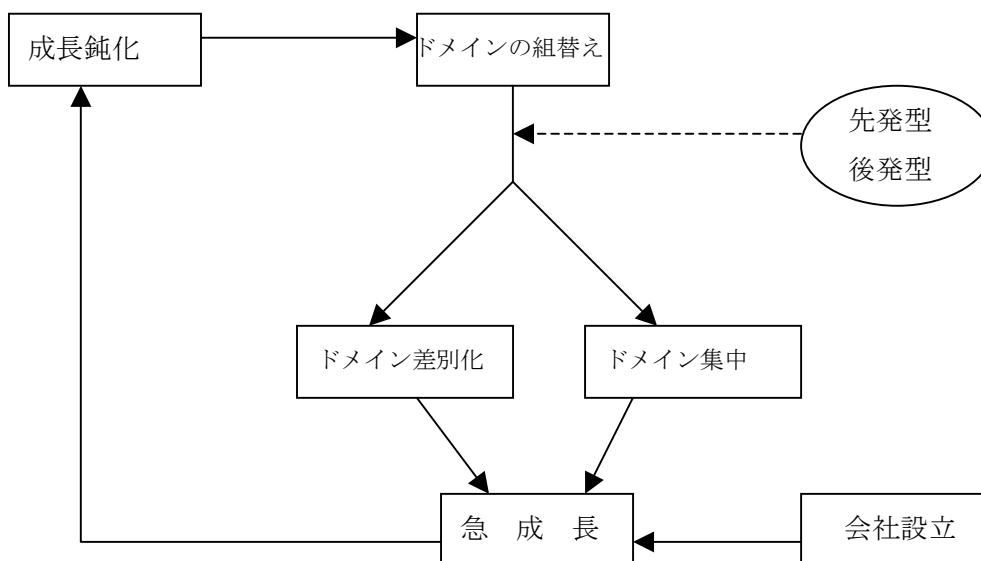
は、自社の特異的な製品やサービスを創造し、業界の広い範囲で競合他社に対して差別化された製品・サービスを提供していく戦略である。このドメイン定義は、自社の製品・サービスが業界のデファクト・スタンダードとなることを目的としており、業界内でのシェア拡大を目指すこととなる。ドメイン集中とは、特定の顧客層や製品・サービスの特異な種類、特定の地域市場などに自社の経営資源を集中し事業を展開する戦略である。このドメイン定義は、業界の狭い範囲で独占的な競争地位を確立していくことを目的としており、自社の製品・サービスが市場の特定部分で深く浸透することを目指すこととなる。

さらに、前述のドメイン類型化の議論を発展させ、市場の発展プロセスの段階別にドメインの組換えを見た場合、ドメイン差別化とドメイン集中のどちらのドメイン戦略がベンチャー企業の成長を促進するかを分析する。つまり、導入期、成長期の段階でドメイン組換えを行った場合、ドメイン差別化とドメイン集中のどちらが成長を促進するのか。また、成熟期でドメイン組換えを行った場合では、ドメイン差別化とドメイン集中のどちらが成長を促進するのかを分析する。

市場の発展プロセスの段階ごとにベンチャー企業の成長を促進するドメイン組換えを分析するために、分析対象企業を先発型ベンチャーと後発型ベンチャーの2種類に分け、それぞれが行うドメイン組換えの傾向を抽出する。先発型ベンチャーは、市場の発展プロセスの導入期又は成長期でドメインの組換えを行ったベンチャー企業と定義する。後発型ベンチャーは、成熟期でドメインの組換えを行ったベンチャー企業と定義する。

以上、これまで議論してきた研究のフレームワークを図式化すると以下のような図になる。

図3-1 研究のフレームワーク





## 3.2 仮説の導出

ここでは、前項で構築した研究のフレームワークと坂下が整理した市場発展プロセスの競争戦略論を用いて、ベンチャー企業の成長とドメイン組換えの関係を示した仮説を導出する。そして、ここで導出された仮説は、次章以降で展開される、6社の事例を取り上げたケース・スタディをとおして検証される。

### 3.2.1 仮説

坂下(1992)によれば、市場の発展プロセスにおける誕生期の競争戦略は、新しい市場を創造するための挑戦的な市場創造戦略がとられるとしている。そして、成長期には一番手企業は差別化戦略、二番手企業はコスト・リーダー戦略をとるとしている。さらに、成熟段階でも各企業は差別化戦略をとるが技術の深耕可能性が小さくなるため、差別化の効果は小さいと言っている。また、最終段階の衰退期では、すべての企業がその市場から撤退する「撤退戦略」がとられるとしている。

そこで、先発型ベンチャー企業と後発型ベンチャー企業がとり得るドメインの組換えはドメイン差別化か、もしくはドメイン集中のどちらかを分析する。

先発ベンチャー企業は、市場の発展プロセスの誕生期もしくは成長期にドメインを組替える。この段階では、市場は流動的なため集中的ドメインを定義し、特異的な製品やサービスを提供すると、消費者のあらたな要求に対応することが難しくなる。したがって、先発型ベンチャー企業がドメイン集中を採用した場合、市場に参入した当初は競争的に有利な地位にあったとしても、その後の需要の変化に対応できないため、二番手以降の企業にたいして不利な立場となり、企業がさらなる成長をする機会が奪われることになる。また、坂下が指摘するように市場の萌芽期や成長期は技術の深耕可能性が高いため、ドメイン差別化を採用すると自社の製品やサービスを市場へ広く浸透させることができる。したがって、先発型ベンチャー企業はドメイン組換え時にドメイン差別化を採用する方が、高成長を持続する上で有利な選択となる。すなわち、先発型ベンチャー企業の成長を促進するドメイン組換えはドメイン差別化となる。

後発型ベンチャー企業は、市場の発展プロセスの成熟期にドメインの組換えを行う。この段階でドメイン差別化を採用すると、技術の深耕可能性が低い市場シェアを拡大する効果は小さいといえる。逆に、後発型ベンチャー企業がドメイン集中化を採用した場合、現在参入している市場で独占的な競争地位を確立することができ、安定した利益を獲得することができる。したがって、

後発型ベンチャー企業はドメイン組替え時にドメイン集中を採用するほうが高成長を持続する上で有利な選択となる。すなわち、後発型ベンチャー企業の成長を促進するドメインの組替えは、ドメイン集中化となる。

以下に、これまでベンチャー企業の成長を促進するドメイン組替えに関する議論を進めていくなかで導出した仮説を示す。

## [仮説]

仮説 1 : 市場の発展プロセスの萌芽期・成長期でドメインの組替えを行う場合、ドメイン差別化を採用するほうがベンチャー企業の成長を持続できる可能性が高い。

仮説 2 : 市場の発展プロセスの成熟期でドメインの組換えをおこなう場合、ドメイン集中を採用するほうがベンチャー企業の成長を持続できる可能性が高い

## 第4章

### ケース・スタディ

#### 4.1 研究対象企業の妥当性

本章では、ドメインを組換えることで急成長を遂げた6社の事例を用いて、ドメインの変化の分析を中心にケース・スタディをおこなう。

ケース・スタディを始めるにあたって、今回の研究対象となるぴあ、ソフトバンク、ウェザー・ニューズ、ギャガ・コミュニケーションズ、オークネット、ファンケルが本研究で定義されるベンチャー企業であることを明らかにする必要がある。これら6社は、現在、既に大企業と呼ばれるほど大きく成長しているため、ベンチャー企業としては不適當に感じるかもしれない。しかし、本研究でおこなう分析はベンチャー企業の成長過程におけるドメインの変化に注目するため、創業初期の企業の状況が重要になる。そこで、再び本研究におけるベンチャー企業の定義を提示し、それぞれ企業の創業初期の状態がベンチャー企業の定義に該当することを確認していく。

##### [ベンチャー企業の定義]

**『独自の(革新性のある)技術・ノウハウを主たる経営資源としている、成長指向の高い創業初期の企業』**

ぴあ社は映画情報雑誌という、それまで想像もされていなかった雑誌を企画し、独自の方法で出版を重ねた。その結果、さまざまな情報を集積し、チケットぴあなどの新しい事業の展開を次々に行った。現在では、チケット取扱の最大手まで企業を成長させている。

ソフトバンクは、ソフトウェアの流通という革新的なビジネス・システムを構築して急成長をし、さらに独自の経営スタイルで企業の業態を変化させ、持続的な高成長を実現している。現在では、インフラ事業を中心とした投資会社となり、今後の成長が期待できる企業である。

ウェザーニューズは、気象庁が公表する気象情報に独自の収集方法で入手した情報を付加することで、新しい気象情報提供サービスを開発した。現在でも高成長を維持し、新しいサービスを開発するなど、さらなる成長をめざしている企業である。

ギャガ・コミュニケーションズは、ビデオを媒体とする映画著作権ビジネスという新しい市場を発見し、それまでの映画業界の常識を破壊するような革新的なビジネス・システムを開発して高成長してきた企業である。今後も新しい分野への進出を目指して、さらなる成長を実現させようとしている。

ファンケルは、無添加化粧品というそれまでの化粧品業界では、存在しなかった革新的な化粧品を開発して急成長した企業である。その後も健康食品事業への進出をし、持続的な高成長を実現している。

オークネットは、映像による中古車のオークションシステムという、それまでの中古車の流通方法として存在しない革新的な流通システムを開発し、急成長した企業である。その後も新たな流通分野に進出し持続的な高成長を実現している企業である。

以上の整理から、上記の 6 社は、本研究で定義するベンチャー企業の条件をすべて満たすことがわかった。なおかつ、6 社すべてが創業 10 年あまりで年商 100 億円規模まで成長しており、日本を代表するベンチャー企業といえる。したがって、ケース・スタディの対象企業としては妥当性があると考えられる。

## 4.2 ぴあ(株)<sup>(7)</sup>

### (プロフィール)

ぴあ社は、チケット取り次ぎ会社最大手の企業である。主にチケット販売・取り次ぎの事業を行っている。チケット販売に関連して、チケット情報誌「ぴあ」を代表とする出版も展開している。さらに、最近では興行チケットの予約・発券システム「ぴあホール・マネジメント・システム」の外販の強化を図り、インターネットを通じたチケット販売を開始した。また、飲食店関連の情報を扱うグルメ事業部門を分社化し、会社「グルメぴあ」を設立。NTTドコモのインターネット携帯電話サービス「iモード」向けに、首都圏1800軒の飲食店情報の配信を展開し、デジタル情報を企画・提供する会社「ぴあデジタルコミュニケーションズ」なども設立している。

### ●ぴあの概要

創 業 : 1972年 (月刊「ぴあ」創刊)

資本金 : 14億8千2百万円 (2001年3月現在)

社 長 : 矢内 廣

売上高 : 735億円 (2000年度)

従業員 : 365人

事業内容 : 情報事業, 出版事業, チケット事業, 会員事業, 文化事業

### 4.2.1 業界の特色 (出版業)

現在、出版社の数は4000社を超え、その売上高は2兆5000億円に及んでいる。さらに、業界団体も日本書籍出版協会、日本雑誌協会、日本出版取次協会、日本出版協会、日本書店組合連合会等の卸・小売業を組織する業界が発展している。

出版業は製造に分類されているが多くの投下資本を必要とする機械や工場のような生産設備を持たずとも、企業活動は成り立つ業界である。すなわち、製作のノウハウさえあれば机一つ、電話一本でも事業を展開することは可能である。たとえば、日本最大規模の出版社である講談社、小学館、学習研究所といったところでも専用の印刷所は所有しておらず、多くの出版社は執筆は作者に、印刷・製本は専門業者に委託している。さらに、販売のほとんども取次ぎ業者

を介して書店に委託している。したがって、出版業は企画力と編集力及び製作についてのノウハウさえあれば、経営者ひとりでも経営することができる業界なのである。出版物が読者のニーズに合致しその企画が受け、宣伝力と販売力とに支えられた場合、極めて大きな利益をもたらす結果となる。

最近の出版業界の傾向として、書物は読むことが中心であったのが需要の質は大きく変化し、書物は「見るもの」との意識が強くなってきている。このことは、過去10年間の書籍と雑誌の発行部数において、逐次雑誌の割合が多くなっていることから分かる。さらに、書籍部門のベストセラーに、サザエさんやドラえもんなどの主人公について語ったものや写真集といった部類の書物がベストセラーになる傾向がある。また、出版業界の文化性、社会性、公共性、娯楽性に加えてその情報性に期待が多くなってきていることから、異業種からの参入、異業種企業との提携等が進行している。たとえば、技術的には電子出版や画面が浮き出る3D本があり、経営的には印刷業や電機業界からの参入やセミナー業への進出などもある。

## 4.2.2 ぴあ社の成長プロセス

ぴあ社が映画情報を網羅的にまとめた情報誌「ぴあ」を創刊したのは1972年である。当時、大学4年生だったぴあ社の社長である矢内は、アルバイト先のTBSで知り合った4人の仲間と「このまま就職してしまうのではなく、冗談の通じあう仲間同士で共通の経済基盤をつくれないものか」と日々議論を重ねていた。そこで浮かび上がったのがエンタテインメント情報だけをひとまとめでした雑誌のアイデアだった。さっそくサンプルを作り、友人達に見せたところ、「こんな雑誌があれば買いたい」との感想を得、自分にとって便利なものは他の多くの人々にとっても便利なものであり、それは必ず受け入れられるはずだと確信した矢内は、情報誌「ぴあ」の創刊の実現を決意した。

図4-1 商品画像 『ぴあ』創刊号



(主典：ぴあ HP : <http://www.pia.co.jp/pia/index.html>)

矢内の学生時代、映画館の上映情報は新聞で知るしかなかった。それもロードショーを上映する有名館の断片的な情報だけであり、こうした情報をまとめて売ったらビジネスになると矢内は考えたのである。

「ぴあ」を製作するためにバイト仲間の4人を近くの喫茶店に集め、編集方針について話し合った。そのときに明確にした編集方針とは、大作から自主映画のようなものまで、すべてを同列にならべ、論評を避け、いつ、どこで、だれが、何を、といった事実だけを載せるというものであった。編集内容を決めるとすぐに1万部を印刷した。はじめは、販売ルートがなく苦労したが、当時紀伊国屋書店の社長の田辺茂一の力をかり89件の書店が「ぴあ」の創刊号を置いてくれた。2号目は若干部数が落ちたものの、その後は着実に販売部数を伸ばしていった。そのうちに評判を聞きつけた書店から置かせてくれという依頼

をするものが現れ、4年目に入ると取次ぎルートが開かれた。その時、すでに書店との直接取引だけでも1600店にのぼり、発行部数も10万部を越えていた。

「ぴあ」はその後「文化の時刻表」のコンセプトのもとに、コンサートや演劇に関する情報も加えて、余分な情報はいっさい付加することなく、「どこに何があるか」だけを知らせる、インデックスとしての情報誌として独自の地位を築くことに成功した。

だが、1978年に、矢内は英国でプレステルという静止画像情報システムが実用段階に入ったことを知り、家にいながらにして、さまざまな情報がリアルタイムで入手できるのを見て、「下手をすると雑誌というプリント媒体は新しいメディアのプレステルに駆逐されてしまうのではないか」という危機感を印刷メディアに対して抱くようになった。

その時矢内氏は、日本の企業も既に同じような新しいマスメディアを考えているに違いないと思い、電電公社に問い合わせたところ、同社が日本版のビデオテックス「CAPTAIN」の実証実験の段階に入ろうとしていることを知った。そして、矢内氏は「CAPTAIN」の実験に積極的に参加し、実験にはテレビ、ラジオ、広告代理店、新聞社などのぴあ社以外の情報提供者(IP)の多くが月に10画面程度の情報量で実験する中、矢内は独り20000画面以上を提供し、徹底的にプリント媒体の必要性を検証した。その結果、プリント媒体はプリント媒体なりの存在理由があることを再確認することができた。しかしこの先、同様な新しい通信技術、情報伝達技術は登場してくるという「ぴあ」の存続の危機感は消えなかった。そこで、矢内氏はプレステルの登場をきっかけに、「ぴあ」が生き残るためにはどうあらねばならないかと、自社の自己規定を考え直す必要も感じはじめていた。

雑誌「ぴあ」は映画館、劇場、レコード会社から情報を収集し、読者が使い勝手がいいように加工編集して、雑誌という形態で届けているに過ぎず、矢内社長は自分たちの仕事は、集めてきた情報をたまたま紙に印刷し、雑誌という形で人々に伝達しているにすぎないことを自覚した。そして、「ぴあは出版業ではなく、情報伝達を事業としている会社であり情報はその時代、その内容に最も適した方法で伝達されるべきだ」というように、自社のドメインを「出版業」から「情報伝達業」へと再定義した。その後、「ぴあ」は、限りなく入ってくる新しい情報をプールし、どんなふうにも加工してアウトプットできるコンピューター編集のシステムをつくり、情報の二次利用、三次利用ができるように情報を組替えユーザーに提供するサービスを開始した。このようにぴあ社は編集のコンピュータ化とデータベース化(1980年)を実現し、さらに「チケットぴあ」システムの構築(1984年)へと新たな方向へ事業展開を図っていった。

「チケットぴあ」とは、チケットの販売・取り次ぎの事業のことである。現



在、全国 5 カ所（東京・大阪・名古屋・福岡・札幌）の予約センターでチケットの販売・取次ぎを行っている。予約センターとともにチケットぴあを支えているのが、販売店ネットワークである。販売店ネットワークとは、全国に約 600 店舗を展開する「ぴあステーション」と「チケットぴあスポット」に加え、全国約 5,700 のファミリーマート店舗の間でネットワークされている複合組織体のことである。また、2001 年内には全国約 8,400 のセブンイレブン店舗も加わる予定である。顧客は、店内に設置されたマルチメディア端末を直接操作し、簡単にチケットを購入することができる。チケットぴあでは、オンラインによるチケット販売のほか、顧客と直接対面し、各興行のキャンペーンやプロモーションの案内をするなど、様々なニーズに応える「レジャー・エンタテインメント情報発信基地」としての機能を強化している。さらに、最近ではカードや携帯電話などに搭載された電子情報格納媒体（IC チップ等）に、入場保証情報などを書き込む「デジタルチケット」も開発している。

図 4—2 商品画像 『チケットぴあ』のロゴマーク



(主典：ぴあ HP : <http://www.pia.co.jp/pia/index.html>)

この当時、「チケットぴあ」と同時に会員事業「PIA カード」もスタートさせている。この事業は「チケットぴあ」や街のアミューズメント施設を、会員となった顧客がより有効に使いこなせるように、ぴあが提供するさまざまな「情報」の具体的な行動面でのサポートを目的とした事業である。

図 4—3 画像 『ぴあカード』



(主典：ぴあ HP : <http://www.pia.co.jp/pia/index.html>)

さらに、ぴあは、文化環境そのものをもっと面白くしたいと考え、'77年より「ぴあフィルムフェスティバル (PFF)」を毎年開催している。才能あふれる映像作家たちに発表の場を、そして映画ファンには出会いの場をとの考え方で開始した。新しい才能を発掘、育成し、次の時代を担う表現者を輩出していくことが「ぴあフィルムフェスティバル」の開催理念となっている。

1980年代後半になるとぴあは、文化領域での活動にとどまらず、生活全般をカバーする新しいサービスの提供を目指し、「情報伝達業」から一歩進めて、「アミューズメント・サプライヤー」と自社のドメインを定義した。事業内容としては、興行予定といった速報性が重視される情報だけでなく、レストラン、観光地など「どこに何があるか」が分かる蓄積型情報にも力を入れるというものである。

さらに、読者層の拡大を図るために「こどもぴあ」や「OLぴあ」といった新しい情報誌の創刊もはじめ、現在では8種類の情報誌を出版している。

1990年後半になると、ぴあ社はこれからの時代をデジタルネットワークの時代と位置付け、通信コストの低下・デバイスの多様化・普及の加速化によって、統合化されたデジタルネットワークが個人の生活に浸透していくと予想し、情報流通の飛躍的な変革期を迎えている中、新たな事業を展開しようとしている。第4期の成長期として、自社のドメインを「アミューズメント・サプライヤー」からさらに一歩進めて、「感動創造企業」へと定義している。

ぴあ社は、新たな自社ドメインを感動創造企業と位置付け、自らの夢を持ち、そして人々の夢の実現に全力を傾け、21世紀の感動を創造していくことを目指す企業へと進化しようとしている。

### 4.2.3 ドメイン再定義に関する分析

ここでは、ぴあ社がドメインの再定義をどのようにおこなったかを分析する。はじめに、前述した成長プロセスからドメインの定義となる部分を抽出し、具体的な内容とともにその変化を示す。さらに、ドメイン組換えの詳細な分析を行い、企業の成長とドメインの内容の関係を示す。

ぴあ社が最初に行ったドメイン組換えは、「出版業」から「情報伝達業」へと変化させた部分である。簡単にその変化の流れをもう一度確認する。

ぴあ社が映画情報を網羅的にまとめた情報誌「ぴあ」を創刊したのは1972年である。「ぴあ」はその後「文化の時刻表」のコンセプトのもとに、コンサートや演劇に関する情報も加えて、余分な情報はいっさい付加することなく、「どこに何があるか」だけを知らせる、インデックスとしての情報誌として独自の地位を築くことに成功した。

だが、矢内社長は1978年ごろから次第に印刷メディアの危機感を強めた。それは「雑誌というプリント媒体は新しいメディアに駆逐されてしまうのではないか」という危機感であった。そうした危機意識から当時、電電公社によって実験を開始されていた日本版のビデオテックス「CAPTAIN」キャプテンの実験に、積極的に参加しながら雑誌の必要性を検証した。その結果、プリント媒体はプリント媒体なりの存在理由があることを再確認することができたと同時に、「ぴあ」という会社の自己規定を考え直す必要も感じはじめていた。矢内社長は自分たちの仕事は、集めてきた情報をたまたま紙に印刷し、雑誌という形で人々に伝達しているにすぎないことを自覚し、「ぴあは出版業ではなく、情報伝達を生業としている会社であり情報はその時代、その内容に最も適した方法で伝達されるべきだ」というように、自社のドメインを「出版業」から「情報伝達業」へと再定義した。その後の主力事業となる「チケットぴあ」を展開し、大きく成長した。

以上、ぴあは自社のドメインを「出版業から」から「情報伝達業」へと組替えることで、持続的な高成長を実現したのである。

## 4.3 ソフトバンク(株)<sup>(8)</sup>

### (プロフィール)

ソフトバンクは総合ネット関連サービス会社である。日本のネットブームの火付け役でもある。ネット検索サービス会社の米ヤフーと合弁で96年に設立した日本法人が国内でのネット普及の下地をつくった。孫正義社長が強力なリーダーシップを発揮し、インターネットのインフラ（社会的基盤）関連ビジネスに特化している。

インフラ事業の内容は、オリックスや東京海上火災保険と組んだソフトバンク連合で日本債券信用銀行（日債銀）を取得し、グループのネット証券会社、イー・トレードでネット証券業務を展開している。また、東京電力や米マイクロソフトと合弁で大容量・低価格な高速データ通信「スピードネット」を計画したが、計画見直しを図っている。その他の事業として、セブーンイレブン・ジャパンと組んでインターネットで書籍販売を開始したり、大阪証券取引所、全米証券業協会（NASD）、ソフトバンクは共同で大証に新株式市場「ナスダック・ジャパン」の開設を実現している。

グループの投資ファンド運営会社である「ソフトバンク・インベストメント」を抱える。オリックスや光通信と共同で設立したイーキャリアを通じ、ネットを使った求人情報サービスを開始している。

最近では、CS（通信衛星）デジタル放送最大手の日本デジタル放送サービス（スカイパーフェクTV）の筆頭株主グループとなり、ソフトバンクグループはインターネット上で音楽を配信する新会社「イーズ・ミュージック」を設立した。

#### ●ソフトバンクの概要

設立：1981年

資本金：137,809,060,161円（2001年11月末現在）

社長：孫正義

売上高：1,075億円（2000年3月）

従業員：4312人

事業内容：ソフト・ネットワーク事業・ファイナンス事業・メディア事業・展示会事業

### 4.3.1 業界の特色(ソフトウェア)

ソフトウェア産業は、産業が創造されてからまだ30年程度ほどしか経っておらず、歴史の浅い産業である。ソフトウェアは、コンピューターを利用するプログラムなどハードウェア(機器・装置)を利用する技術全般をさす。

コンピューターを利用した情報処理が日本で開始されたのは1950年代であるが、ハードウェアの性能、機能に関心が集まる一方で、プログラムなどのソフトウェアは、ハードウェアの単なる付属品もしくはサービス(無償)と考えられ、その価値に対する認識が不十分であった。

1950年代後半になるとコンピューターが普及するにつれ、ソフトウェアの重要性も認識されるようになり、ソフトウェアだけを開発・販売する独立の企業が誕生した。これらの企業はソフトウェアハウスと呼ばれている。ソフトウェア産業が本格的に注目され、ソフトが独立のサービス・商品としてその価値に応じた金額で取引されるようになったのは、1960年代に入ってからである。しかし、依然としてソフトウェアに対する対価意識は薄かった。その後、産業・社会の情報化の進展によりソフトウェア産業は、経済成長率を大幅に上回る成長を遂げ、産業としての基盤を徐々に確立していった。

## 4.3.2 ソフトバンクの成長プロセス

はじめに、ソフトバンクの成長過程に沿って、同社の特徴的な事実を紹介していく。

1989年9月、孫正義社長は日本ソフトバンク(後のソフトバンクと社名変更)を設立した。創業に当たって、孫は1年半かけてソフトウェアから病院チェーンまで約40種類に及ぶビジネス・プランを考え、選択基準を設定した。それは「10年以内に少なくとも日本でナンバー1になれる」「将来にわたって成長が見込める」「50年間惚れつづけて夢中になれる」などの約25項目からなっていた。そうして選び出されたのが、パソコンのソフトウェア・ビジネスである。当初はソフトウェアを作ることも考えていたが、周囲を見渡すとソフトウェアを販売する企業はまだ存在していなかった。孫は、ソフトウェアの流通という事業を立ち上げることを決意した。事業の選定はできたものの、その当時のソフトバンクの事務所は小さな部屋で、従業員もアルバイト2人だけという小規模なものであり、一般的にパソコンはまだ単なるおもちゃに過ぎないものという認識しかなかった。コンピューターについては、大型のメインフレームが全盛で、パソコン用パッケージソフトの販売などとても考えられない時代である。孫は、そのような状況で、パソコンソフトの販売事業を決意したのであった。

会社設立してから2~3ヶ月後、まだ売上はほとんどたっていなかったが、孫はそのとき開催されていた「コンシューマー・エレクトロニクスショー」で最も広い出店ブースを確保し、「パソコンソフト販売の一大革命!」と書いた大きな看板ブースをパソコンソフト販売会社に無料で使わせた。しかし展示は大反響を呼んだものの、パソコンソフト販売会社が来場者に対し直接自社に注文するように行ったため、この展示会ではソフトバンクはほとんど注文を取れなかった。

ところが、これがきっかけとなって、孫にあらたなチャンスが訪れた。展示会から数週間後に、大阪の上新電機から問い合わせの電話が入ったのである。上新電機は、その2週間前にパソコン専門店としては当時日本で最大規模の「J&P 日本橋店」をオープンしたばかりであり、まとまった数のソフトウェアを必要としていた。

大阪の上新電機向けにパソコンソフトを独占的に納入する権利を獲得した孫は、日本最大のパソコンソフト小売店「J&P」を展開する上新電機との独占契約という実績を看板に、各地のデパートやエレクトロニクス店を訪問し、「成功したいなら、ソフトバンクと取引すべきだ」と説いて回った。その結果、わずか1ヵ月で大手販売店の大半が同社の顧客となった。

会社設立の半年後、ソフトバンクは本格的に出版業に乗り出した。1982年に

「Oh!PC」と「Oh!MZ」を創刊した。これらの雑誌は、それまでのパソコン総合誌とは一線を画し、機種を絞った内容の雑誌であった。同年、その後のベストセラーとなる NEC の「PC-9800」シリーズも発売された。

ソフトバンクが本格的に出版事業に乗り出したのは、二つの理由からである。一つは、ソフトウェア流通業との相乗効果の追求である。二つ目は、パソコン雑誌に広告を掲載してもらえなかったことから、自社でやるしかないと考えたためである。当時、すでに 10 誌以上のパソコン雑誌が発売されていたが、それらはすべてあらゆる機種を取り扱う総合誌であった。ソフトバンクは後発参入であるため、差別化を図る目的で、機種を絞った雑誌を創刊することにした。これは、ユニクロなどがカジュアルウェアに特化した戦略と同じように、「一点集中突破戦略」といわれる製品戦略である。ソフトバンクは雑誌作りのノウハウがなかったため、発刊当初は赤字が続いていた。そこで孫は、読者の意見を分析し思い切って雑誌の体裁を一新する。業界で初めてテレビ CM を打つなど、プロモーション戦略にも力を入れた。その後、これらの戦略が成功し順調に雑誌の売上を伸ばしていった。

しかし、1989 年ごろから出版事業は赤字体質に陥り、経営者会議では出版部門の切捨てが議論されるようになった。孫は、出版部門の幹部と編集長を集め、3 ヶ月以内に黒字転換が見込めない雑誌は廃刊にすると言い渡した。そして、苦勞して立ち上げた出版部門を簡単に切り捨てることなどできない、立ち直らせるには赤字雑誌を廃刊にする以外方法がないと彼らを説得した。雑誌ごとの独立採算制を導入した結果、社員の甘えは一掃され、業績は回復した。半年後には 4 誌が黒字転換し、一冊は廃刊となったものの別冊が残り、後の「スーパーファミコン」という人気雑誌に生まれ変わったのである。

パソコン雑誌の創刊以後、パソコンは早急に普及し、それに合わせる形でパソコンソフトが急速に流通し始め、ソフトバンクも急成長していった。ソフトバンクを設立した当初はゲームソフト中心であったが、ビジネスソフトが市場に出始めた 84 年、後者も一気にビジネスソフトへ転向を図った。孫は当時、最も成長の可能性がありと見込んだジャストシステムと全面的に提携し、同社のワープロソフト「一太郎」を「一太郎＝ソフトバンク」のような形で売り込んだ。また、表計算ソフト「ロータス 1-2-3」も同様に独占販売権を取得し、ビジネス・トレーニングなどを含めて徹底的に展開していった。

ネットワーク・コンピューティングの時代の到来を予測していた孫は、1990 年 4 月、アメリカ最大の LAN 用 OS 会社ノベルと共同で合併会社を設立するに当たって中心的な役割を果たし、日系企業の中で筆頭株主となった。ノベル社が開発した「ネットウェア」LAN 用 OS として米国で 60%以上のシェアを持

ち、2位以下を大きく引き離していた。

当時、米国ではパソコンの約20%がLANで接続されていたが、日本では1~2%という状況であった。しかし、日本でもこれを導入する企業が増え始め、LAN市場の拡大は間近であると考えられていた。このため、ノベルとの提携を巡って、大手コンピューターメーカーやソフトハウス、商社等約50社が名乗りをあげ、激しい競争を繰り広げていた。89年初頭には、ある大手商社がノベルと仮契約寸前までのところまでいっていた。孫はその情報をアメリカの知人からつかんだその日に、予定をすべてキャンセルしアメリカへ飛んだ、そして、その翌週にはノベルの副社長を日本に招き、キャノン、富士通、日本電気の経営トップに引き合わせるなど持前の行動力と人脈を駆使して新しい合併会社の設立を提案し、形勢逆転に成功した。その提案とは、パソコン販売で競合5社(日本電気、東芝、富士通、キャノン、ソニー)が出資して一つの会社を作り、協力してノベル製品を販売するというものであった。この5社でパソコン市場の8割を占めていたため、ノベル製品は一気にデファクト・スタンダードとなった。

その後、ソフトバンクは、同社を通じたノベル社のネットウェア販売企業を「ネットワーク・プロショップ」と名づけ、その数を100社まで絞った。販売企業を絞る理由は、ネットウェアの取り扱いにはノウハウが必要で、技術力が不十分な企業が増加すれば、顧客に混乱や不満が生じる恐れがあるためである。そしてネットワーク・プロショップに対しては、社員教育、メンテナンス、コンサルティング、システム開発の指導などをソフトバンクの関係会社を通じて行い、グループを挙げたネットワーク事業が立ち上がった。ソフトバンクの本体のネットワーク事業は、ノベル「ネットウェア」などネットワーク関連製品を一万種類以上取り扱っている。

さらに、1994年1月、ソフトバンクはアメリカで「オン・バンド」事業を本格開始した。オン・バンドとは、CD-ROMに数十種類のソフトを暗号化して収録し、それを流通する事業である。その事業の仕組みは、ユーザーがそのソフトの内容の一部だけを見て、欲しいソフトがあればソフトバンクへの料金支払い終了後、暗号解読のパスワードを教えてもらい、ソフトを利用できるという仕組みである。

従来のソフト流通形態では、ユーザー側は購入時にソフトの中身を見ることができない不満があり、一方、販売店側にも多くのソフトを置きたいが在庫スペースに限りがあるという問題があった。これに対してこの「オン・バンド」は、ユーザーが家庭に居ながら数多くのソフトを使い、気に入ったものを購入できる。販売側も在庫を減らすことができる上、販売コストも削減できるというメリットがある。



オン・バンド事業は、アメリカでのノウハウをもとに、日本では 1994 年 11 月から開始する予定であったが、事業開始予定は 1995 年以降にずれ込んだ。延期の理由は、ソフトバンクの大手顧客である販売店の反発があったからである。

1994 年 12 月、ソフトバンクはアメリカの人材派遣業最大手のパソナグループと提携し、人材派遣業に乗り出した。パソナグループの OA 機器オペレーター派遣会社の株式の半分を同社が取得し、社名を「パソナソフトバンク」とした。会長にパソナグループの南部靖之代表、副会長に孫が就任した。パソコンやソフトに精通したオペレーターを企業に派遣し、パソコンやソフトの選定から操作指導、LAN 構築の支援までを行っている。当時、企業の情報化がまだ遅れていたために、パソコンを導入しても使いこなせない企業が少なくなかった。パソコンの取り扱いに習熟した人材派遣に対する潜在需要は多いと判断したことが、ソフトバンクの人材派遣事業進出の理由である。

さらにソフトバンクは 1994 年 7 月 22 日に店頭公開を果たしてから、直接金融を積極的に活用しながら大規模な企業買収を開始した。最初の買収部門は展示会部門であった。94 年 10 月、ジフの「インターロップ」を含む展示会部門を買収し、続いて 95 年 2 月にはアメリカのインターフェース・グループから「コムデックス」を含む展示会部門を買収した。ジフの展示会部門と合わせ、ソフトバンクは展示会部門で世界の売上高の 6 割を占めるナンバー 1 企業となった。

これ以降ソフトバンクは事業会社からインターネット関連の投資会社へと風貌を大きく変えていくことになる。投資事業を積極的に展開している理由は、今後のソフトバンクの対象とする事業ドメインをインフラ事業全般に再定義したためである。

### 4.3.3 ドメイン戦略の内容

ここでは、ソフトバンクのドメインの変化について分析を行う。ドメイン再定義となる部分を前述の成長プロセスから抽出し、企業の成長とドメインの変化の関係を示す。

1989年9月、孫正義社長は日本ソフトバンク(後のソフトバンクと社名変更)を設立した。設立した当初のソフトバンクの事業ドメインは「パソコンのソフトウェア・ビジネス」であった。当初はソフトウェアを作成するよりもソフトウェアを販売する流通業を基本事業とした。

会社設立の半年後、ソフトバンクは本格的に出版業に乗り出した。1982年に「Oh!PC」と「Oh!MZ」を創刊した。ソフトバンクが出版業界に後発参入し、事業拡大した理由は、ソフトウェア流通業との相乗効果を狙ったためである。

しかし、1989年ごろから出版事業は赤字体質に陥り、出版部門の収益構造の見直しに迫られた。その後、経営の建て直しは成功し、業績は回復した。

1984年ごろからパソコンは急速に普及し、それに合わせる形でパソコンソフトが急速に流通し始めた。そのころから、ソフトバンクは、ゲームソフト中心であったソフトウェア流通事業をビジネスソフトへと転向を図った。

1990年代はネットワーク事業に参入した。第一弾として、アメリカ最大のLAN用OS会社ノベルと共同で合併会社を設立した。ノベル社が開発した「ネットワーク用OS」LAN用OSを日本電気、東芝、富士通、キャノン、ソニーが協力してノベル製品を販売し、この5社でパソコン市場の8割を占めていたため、ノベル製品は一気にデファクト・スタンダードとなった。

その後、ソフトバンクは、同社を通じたノベル社のネットワーク販売企業を「ネットワーク・プロショップ」と名づけ、その数を100社まで絞った。販売企業を絞る理由は、ネットワークの取り扱いにはノウハウが必要で、技術力が不十分な企業が増加すれば、顧客に混乱や不満が生じる恐れがあるためである。そしてネットワーク・プロショップに対しては、社員教育、メンテナンス、コンサルティング、システム開発の指導などをソフトバンクの関係会社を通じて行い、グループを挙げたネットワーク事業が立ち上がった。ソフトバンクの本体のネットワーク事業は、ノベル「ネットワーク用OS」などネットワーク関連製品を一万種類以上取り扱っている。さらに、1994年1月、ソフトバンクはアメリカで「オン・バンド」事業を本格開始した。

1994年12月、ソフトバンクはアメリカの人材派遣業最大手のパソナグループと提携し、人材派遣業に乗り出した。

ソフトバンクは1994年から、直接金融を積極的に活用しながら大規模な企業買収を開始した。94年10月、ジフの「インターロップ」を含む展示会部門を

買収し、続いて 95 年 2 月にはアメリカのインターフェース・グループから「コムデックス」を含む展示会部門を買収した。こうした買収を繰り返した結果、ソフトバンクは展示会部門で世界の売上高の 6 割を占めるナンバー 1 企業となった。

これ以降ソフトバンクはソフトウェア事業会社からインターネット関連の投資会社へと風貌を大きく変えていき、その後のソフトバンクが対象とする事業ドメインをソフトウェア事業からインフラ事業全般に再定義した。

ソフトバンクの社長である孫は、同社の事業ドメインを「デジタル情報産業のインフラ・プロバイダー（提供者）として、圧倒的ナンバー 1 をとれる事業しか行わない」と定義している。事業ドメインをインフラ事業全般としながら、そのインフラ事業をとおしてあらゆるマルチメディアに関するソフトの流通を支援していくことを目指している。孫氏が考えるインフラとは、①ソフト流通、②出版、③ネットワーク、④サービス、⑤展示会の 5 つの事業である。孫氏は創業以来、パッケージ・ソフトをトラックで販売店へ運ぶという形態だけがインフラであるとは考えていなかった。「オン・バンド」事業に取り組んだりしているのも、将来的には CD-ROM や光ファイバー、衛星通信もソフトバンクにとってインフラになる可能性があると見ていたためである。

孫氏がインフラにこだわるのは、ドメインを再定義した当時、インフラはまだ未開拓の分野であり、まだまだ成長の可能性があるからである。また、この分野ではマイクロソフトやインテルのような圧倒的ナンバー 1 企業が存在せず、ソフトバンクが世界ナンバー 1 企業になれる可能性がある。つまり、インフラ事業に集中することでデジタル情報産業の競合他社と直接の競争を回避できるし、この業界で勝ち組みとなった企業を冷静に判断した上で投資ができるので、安定的、持続的な成長が見込めると孫氏は考えたのである。

以上、ソフトバンクのドメイン戦略を整理してきた。ソフトバンクは、自社のドメインをソフト流通業からインフラ事業へと再定義することで、持続的な高成長を実現した。

## 4.4 (株)ウェザーニューズ<sup>(9)</sup>

### (プロフィール)

ウェザーニューズは、世界最大の民間気象情報会社である。1988年に気象庁より予報許可を取得し、海運、空港、農業、流通、建設、大型テーマ・パークなどの各業界を中心に、1200社を超える企業に対し、気象予報に基づく対応策情報を提供している。提供しているのは企業向けのサービスだけではなく、多種多様な変化に富んだ気象コンテンツをヤフーなどのインターネットサイト向けに、またNHKなどの放送局向けにも相手先ブランドで気象情報・生活コンテンツを提供している。

提供している気象サービスは大別して2種類ある。一つ目が財団法人民間気象業務支援センターより仕入れたデータをみやすく、より分かりやすく加工し、そこに付加価値をつけて気象情報を提供するサービスである。二つ目は24時間体制で、企業・官公庁自治体・一般大衆などへ独自のサービスを提供するものである。これらのサービスは自社で開発した情報システムを用いて、各産業にきめ細かい、精度の高い気象情報を提供している。さらに、もっと生活者の立場にたった「独自コンテンツ(洗濯指数・ビール指数・風引き指数など)」を100名を越す気象予報士の資格をもつスタッフによって作成された付加価値情報として提供している。

### ●ウェザーニューズの概要

設立 : 1986年

資本金 : 8億9400万円

社長 : 石橋博良

売上高 : 102億円(2001年5月)

従業員 : 400人

事業内容 : 外航海運業界、地方自治体、放送事業者向け、個人向けの気象情報の提供

### 4.4.1 業界の特色(気象情報サービス業)

はじめに気象情報サービス業界の特色を簡単に紹介する。

第二次世界大戦後、一般産業界で気象情報活用の問題が大きく取り上げられるようになった。気象情報の提供を事業化し有料サービスとしてはじめておこなったのは、アメリカの映画撮影向けに特別に作成されたものである。日本で

は、昭和 25 年に民間の気象会社をはじめ設立された。その後、あらゆる産業界で気象情報を活用する機運が高まり、1970 年代から 1980 年代にかけて次々と民間気象情報会社が設立された。

気象情報サービス業は、数値データをユーザーに送ることよりも、予測のつきにくい自然条件から予測をだすことが一般的な業務となっている。具体的なサービス内容には、予報解説、立地の気象・地象調査、環境アセスメント、コンサルティングなどがある。気象コンサルティングとは、顧客の要請で、経営戦略用の資料を提供することである。例えば、「天候とスーパーマーケットの来客数、気温、天候と売れ筋商品の傾向」を示した情報を提供するサービスがある。このサービスにより、流通業界では今まで社内の担当者の経験と勘で生産と販売計画を立てていたものを、POP データと気象情報を併用することで正確な需要予測ができるようになり、製造企画・販売促進・在庫管理に有効な情報の収集が可能となった。その他にも「夏場のクーラーの電力使用量と気温」、「野球場や出入業者と球場周辺の降雨予測」、「ホテルのバーベキュー手配」など気象情報の活用範囲は多岐にわたっている。こういった現象は、経済活動における経営戦略決定の一要因に気象情報が深く関わってきたことを示している。最近、各産業界が気象情報を有効利用しようとする動きが活発化してきているため、今後ますます気象情報会社への期待は高まるものと考えられる。しかし、気象の世界には人間の予測のつかないことも生じるので、100 パーセント確実な予測は難しい。気象情報サービス業界は気象情報の正確さが企業業績に大きく影響する業界だと言える。

## 4.4.2 ウェザーニュースの成長プロセス

ウェザーニュースは、1986年オーシャンルーツという海洋での気象情報サービスを基本とする会社から陸上・空港部門を発展的に独立させて設立された企業である。

ウェザーニュース社の社長の石橋が気象情報サービス業界に入り込む事となった最初の動機は、「船乗りの命を救う」といった思いを抱くようになったことである。この動機を持つようになったのは、石橋が最初に勤めていた安宅産業の木材健材部で木材専用船が台風に遭遇して沈没するという事故から始まる。その事故は、木材専用船の空光丸が小名浜で滞船中に台風によって、沈没した事故である。この用船は石橋が担当していた船で、小名浜に滞船を命じたのが彼であった。石橋は遭難事故があったときに、自分のせいでこの事故は起こってしまったと罪の意識を強く感じていた。

それまで、石橋は順調に業務をこなし、卓越した用船ノウハウで大きな利益を稼ぎ出していた。そんな彼が初めて自分のビジネスに疑問を持ったのがその事故が起こった日である。この日以来、石橋は「何かが違う。何かが物足りない。自分はこのままでいいのか」と思い始めることになる。こうした思いが、船舶に対し気象情報に基づいたアドバイスを提供し、海難事故を回避するビジネスへと目を向けるようになった。

当時、小規模ながら海洋で気象情報サービスを事業としていた企業に、オーシャンルーツ社があった。オーシャンルーツ社は、1970年に日本支社オーシャンルーツ・ジャパンを設立した。石橋はこの会社の面接を受け入社することになった。「海の男たちの命をまもる」という理想に向かって石橋は動き出した。

入社後、順調な出世をしていった石橋は、1974年には専務に、1976年には日本支社の代表取締役社長へと出世階段をのぼりつめていった。1980年には石橋はオーシャンルーツ・アメリカ国際マーケティングおよび商品開発担当副社長としてアメリカに赴任し、1年6ヵ月に及ぶ本社勤務を経験した。その後、アメリカから帰国した石橋は、日本人として、オーシャンルーツ日本支社の新たな事業展開に注力することになった。

この当時、石橋には気象情報サービスという異業種のテクノロジーを他の産業に応用するという発想はなかった。あくまで、気象情報を通じて海の男の命を守るという、石橋のビジネスを越えた信念があっただけである。

しかし、「船乗りの命を守るために」という信念は、仕出し弁当会社の「明日の天気を教えてくれ」という単純な要求によって変化していくことになる。また、この弁当会社の要求が、石橋に陸上への気象情報の潜在的ニーズの大きさを気づかせたのである。

仕出し弁当会社の利益は運動会などのイベントが開催されるかどうかで大きく変化する。仕出し弁当の契約というのは、だいたい、当日午前 6 時までに天候に異変がない場合は注文者が弁当を引き取ることになっている。しかし、午前 6 時までに雨が降り、運動会などのイベント開催の中止が決定されれば、注文者は弁当を引き取る義務はなく、弁当の支払いをする必要がなくなる。多くの弁当会社は注文の弁当を作るかどうかの決定は朝 6 時前までには作り出さなければ、大量注文を受けることができない。つまり、弁当を作り出す前に、クリティカル・ポイントとなる朝 6 時の時点の正確な気象情報を入手したいと、多くの弁当会社は考えていた。従来、弁当会社は気象庁の出す予報をベースにしながら、自らの勘や経験に頼った意思決定をしていた。しかし、不特定多数で広域を対象とする気象庁の天気予報では、仕出し弁当屋のような特定地域の気象予報といったニーズを満たすことはできなかった。それは、気象庁が発表する天気予報はあまりにもスケールが大きいため、仕出し弁当会社のニーズを満たすことはできなかったからである。たとえば、「東京地方は晴れのち曇り、一時雨が降るところがあるでしょう」という発表では、「のち」が何時なのか、「ところ」がどこかも特定できない。しかも、気象が 24 時間後に予報を越えた動きをする場合には、朝 6 時から夜 9 時までの間の 5 回だけで、一日分しか予報していない気象庁の情報では、対応できないわけである。ようするに気象庁の予報は、局地的な天気によってビジネスが左右されるイベント関係者などにとっては、使える情報ではなかったのである。

気象庁には提供することの出来ない、オーシャンルーツの、時間を限定した特定地域の気象情報の提供という事業はこの弁当会社の依頼から考えだされたのである。きめ細かなサービスを提供することによって、オーシャンルーツの顧客リストには、今までは海洋関係の企業ばかりだったのが次々と新しい分野の企業の名前が加わった。このようにしてオーシャンルーツは、陸上における新しい顧客を増やしていった。しかし、1980 年ごろまでは依然としてオーシャンルーツの事業ドメインは海であり、陸のビジネスはあくまで副次的なものであるという認識しかなかった。この認識を変える契機になったのが、朝日放送からの要請であった。

「オーシャンルーツが受信している気象衛星ひまわりの映像を朝日放送の番組の中で流せないか」。朝日放送がこうした要請を出してきた理由は、ライバルの関西テレビが気象庁の外郭団体である日本気象協会と提携し、新しい天気予報番組を編成する予定であったことにある。朝日放送は、なんとしてもライバルの後塵を拝することを避けたかった。このために、オーシャンルーツへ提携を要請してきたのである。そして、この要請が新しい事業チャンスとなった。

オーシャンルーツにとって、海上気象から陸上気象へのシフトは、日本気象

協会が独占してきたメディアへの挑戦であった。技術的には何ら問題がなくても、規制という大きなハードルをいくつも乗り越えなくてはならなかった。

一つ目の規制は、1952年に施行された気象業務法である。これは、不特定多数に公表する天気予報業務は、気象庁にしか認めないという法律である。仮に民間企業に不特定多数に対しての予報を認めることになれば、「気象庁が発表したのとは異なる予報が氾濫しかねず、防災面で、情報が錯綜した場合パニックに陥る可能性がある」（気象庁総務規格課）というのが立法の主旨であった。そのため、キャスターがTV、ラジオ、新聞などをとおして「不特定多数」にむかって予報を報道する場合は、気象庁発表の予報を用いることが義務づけられていた。キャスターは自分の考えをしゃべることはできず、あくまで気象庁の出す予報を分かりやすく伝達するだけであった。

独自情報に規制がある以上、気象庁が公表する予報データをいかに加工していくかが、メディア・ビジネスでの成功のポイントであった。石橋は、気象庁のデータには何が不足しているのか、そしてどのような情報を加えれば顧客がそれに価値を認めてくれるのかということの詳細に分析した。

気象予報には、もう一つの「規制」が存在していた。事業的にみれば不十分な情報であっても、気象庁は無料で気象情報を提供している。こうした公共性の高い情報であるため、顧客の側にも、そこに情報があるから利用するという程度の認識しかない。気象情報はただのものであるという、一般常識があった。

オーシャンルーツは、サービスを利用する顧客の思考の中にある、この「規制」も緩和しなくてはならなかったのである。気象庁の発表する情報に付加価値を加えることで、気象情報にたいして新たな価値を顧客に見い出してもらわなくてはならなかった。

石橋は、2つの規制を乗り越えるために、気象庁の言語体系とは異なる言語体系で勝負することを決めた。規制の枠の中で、独自予報に近いものにするためには、気象予報を新たな形で表現しなければならなかった。また、いままでのように「明日は曇りです」といった気象庁の出す無味乾燥な表現と同じでは、顧客も新しい価値を見出すことはできない。気象情報に付加価値を加える方法として、気象庁の予報に、その他のさまざまな情報をインプットして加工することを思い立った。これによって、季節の状況にあわせた、日焼け指数、花粉指数、紅葉指数などを開発した。また日常の予報に関しても「明日は曇りです」とか「晴れです」という表現をするのではなく、洗濯指数とか傘指数といったように、都市で暮らす人々の生活により密着した表現へと変更した。この指数表現は人々のニーズに合致し、テレビで話題を集めることになり、成功への道のりを切り開いていった。

オーシャンルーツが新たな成長のステージに踏み出すためには、海から這い



出して、不確実性の高い事業にチャレンジする必要があった。そういった意味では、安定的な商品になりつつあるマスメディア事業は、絶好の分野だといえた。ところが、オーシャンルーツの本社は、自社の事業ドメインを海洋ビジネスに限定しており、他の事業分野への進出は考えていなかった。メディア事業と海洋事業は異なる事業体質を持っている。海洋ビジネスが人の命をセーブするというストイックなビジネスであるのに対して、メディア事業は華やかな娯楽要素を取り入れたビジネスである。オーシャンルーツの本社が海洋情報サービスに固執する理由は、メディア事業が会社のポリシーと相反するものであるからである。

そこで、石橋は海洋事業からメディア事業を切り離すことが、メディア事業を軌道に乗せる最善の方法であると考え、自らがメディア部門を買収し、独立することを決心した。こうして、1986年に、株式会社ウェザーニュースが誕生した。

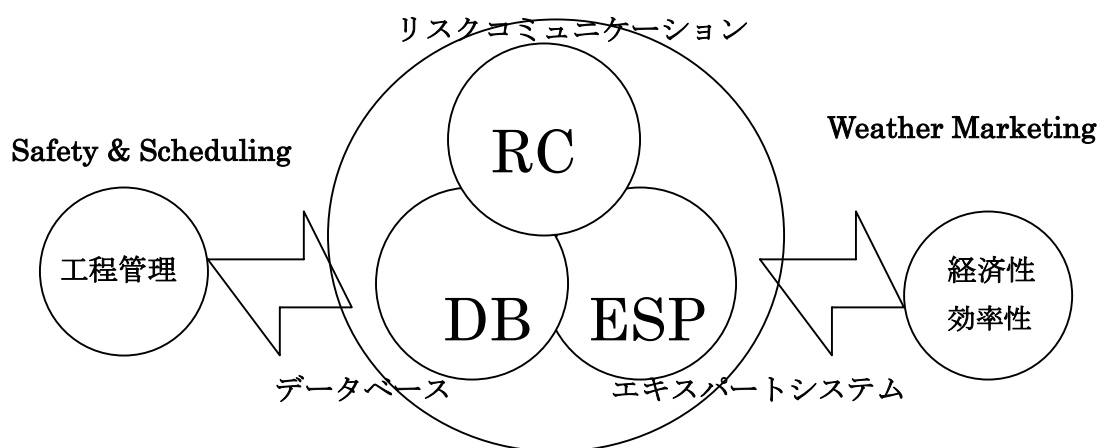
弁当屋の仕事を受けて以来、石橋は気象ビジネスの持つ事業領域の広さに気が付いていたことから、会社設立後はマスメディア事業に力を入れる一方で、気象用ビジネスの市場開発に本格的に乗り出した。

もともとビジネスと気象は関係が深いものなのである。たとえば、建設業では工事の内容によって雨を許容する条件が異なってくる。少々の雨でも大丈夫という仕事もあれば、1mm程度の雨でもダメな仕事もある。建設業だけではなく、流通業でも天気の善し悪しで売れる商品と売れない商品がでてくる。この他にも、気象によって事業が大きく影響を受ける産業は多数存在する。しかし、ウェザーニュースが気象ビジネスを本格的に手掛けるまでは、どの産業を見ても事業に必要な気象情報を入手できずにいた。それはまさに、仕出し弁当会社の悩みと同じであった。もちろん、業界によって必要とする気象情報はかなり異なる。航空業界では大気圏層の気流についての正確な情報が必要であるし、イベント会社にはイベント会場という非常に限られた地域、時間の降雨量の情報が必要である。このように業界が必要とする気象予報は多様であるにもかかわらず、気象庁の出す予報は、不特定多数向けのものである。各業界は気象庁が出す非常にマクロな情報に今までの経験を加味して、自らが必要としている情報を得ているというのが現状であった。

石橋は各産業が必要としている情報と気象庁の出す情報とのギャップを埋めることで、ビジネス・チャンスが拡大すると確信した。気象庁が不特定多数の人間を対象に予報をだす「みんなの気象庁」であるなら、ウェザーニュースは個々の顧客に向けて必要にして十分な気象情報を提供する「あなたの気象台」を、目指そうと石橋は考えた。この「あなたの気象台」というコンセプトの明確化がウェザーニュースを大きく飛躍させることとなった。

「あなたの气象台」というように個々のニーズに対応した気象情報を提供するためには、情報の内容が幅広く、かつ細部にわたった情報を収集し、分析する必要があった。そこで、石橋は幅広くきめ細かな情報を集めるために、各業界のエキスパートを呼び込んでいった。たとえば、建設業界に向けたサービスを開発するためには建設関係の人間をスカウトし、重要な情報を集めた。航空業界やアパレル業界に対しても同様の方法で情報を集め、どのような業界に対しても対応できるサービス体制をつくっていった。そのように各業界のエキスパートの知識を得ることで、業界が必要とするものを知ることができた。各業界からスカウトされた予報技術の専門家たちは「リスクコミュニケーター」と呼ばれた。さらに、石崎はオーシャンルーツ時代に開発した海洋気象予報システムを応用した。そのシステムとは、「リスクコミュニケーター」の知識と情報処理技術によって構築され維持される「データ・システム」、その情報を最適な形で提供するための「エキスパートシステム」を融合させた「dekita」システムである。「dekita」システムの強みは、単に顧客にデータを提供するだけではなく、顧客に問題解決を支援する情報を提供することにある。ウェザーニューズは、このシステムを利用し、情報を組み合わせることで各業界のニーズに適合するような全方位フルタイムサービスを提供することが可能となった。

図4-4 システム図 『dekita』システム



(主典：ウェザーニューズ HP <http://www.wni.co.jp/>)

ここで、「dekita」システムによって開発された代表的なサービスを1つ紹介する。はじめに紹介するのは、航空業界向けのサービスである。

航空業界へのサービス提供は、オーシャンルーツ社が開発した船舶に向けて

の航路選定サービス「ウェザールーティン」を改良してできたサービスである。この航空気象サービスは「SORA dekita」構想として、進化を繰り返していった。はじめに航空会社に提供したサービスはオンラインで 365 日 24 時間、フライトに必要なすべての気象情報の提供が中心だった。具体的には、全国のレーダーエコー図から地上・大気圏構想の実況天気図、METAR(国際航空気象)という航空機の運行のために空港などで特別に観測されたデータなど、フライトプラン作成と飛行に必要な気象情報が、顧客のコンピューターのディスプレイ上にリアルタイムに表示されるというサービスである。さらに、このサービスは進化し最新のサービスは単にデータを提供するだけではなく、提出用のフライトプランが簡単に作成できるメニューを用意するなどさまざまな付加価値をつけられている。具体的には、端末に向かってユーザーが、発着地、出発時刻、飛行スピード・高度などの出発便のスケジュールを入力すると、風速や乱気流の分布などの気象状況を加味した上で最適ルートを決定する支援をするというサービスである。

さらに、ウェザーニューズは防災分野や食品分野などにサービスを展開している。各業界に精通した人材をスカウトすることで、どの業界にも対応できるサービス体制を確立した。

ウェザーニューズは海から陸へと事業ドメインを拡大してきた。1992 年までの事業展開は国内が中心であった。しかし、気象事業はもともとグローバルな事業特性を有しているため、気象サービスの事業を行う企業は、常にボーダレスでなくてはならない。世界中に情報ネットワークを構築することが、戦略上、必要不可欠となる。つまり、気象サービスの理想は、世界中の気象情報を収集し、処理し、そしてリアルタイムで世界各地に届けることである。ウェザーニューズが目標としているのは、CNN のお天気版である。その第一歩として、石橋は 1993 年にオーシャンルーツを買収した。

しかし、規模だけが大きくなっても、世界中に情報ネットワークを張り巡らすという点では、不十分であった。オーシャンルーツ社は世界的ネットワークを持つが、それはあくまでも海上のネットワークである。しかもアメリカを拠点とする会社であった。石橋の目指すグローバル・ネットワークを構築するためには、どうしてもアメリカだけではなく、ヨーロッパにも拠点を置きたかった。オーシャンルーツを買収した翌年の 1994 年、設立してわずか 3 年のメテオコンサルト社というドイツ企業の株を 51 パーセント取得して傘下に納めた。この買収は、ヨーロッパでの拠点づくりと同時に、もうひとつ大きな狙いがあった。ドイツでは、気象と健康の関係について先進的な研究が進められていた。たとえば、リューマチの人にはどのような影響があり、そしてその対策はいかにすべきか。こうした気象と健康に関する情報をこのドイツ企業は蓄積してい

た。石橋は気象と健康に対するこのようなドイツの考えを日本に導入したかったのである。

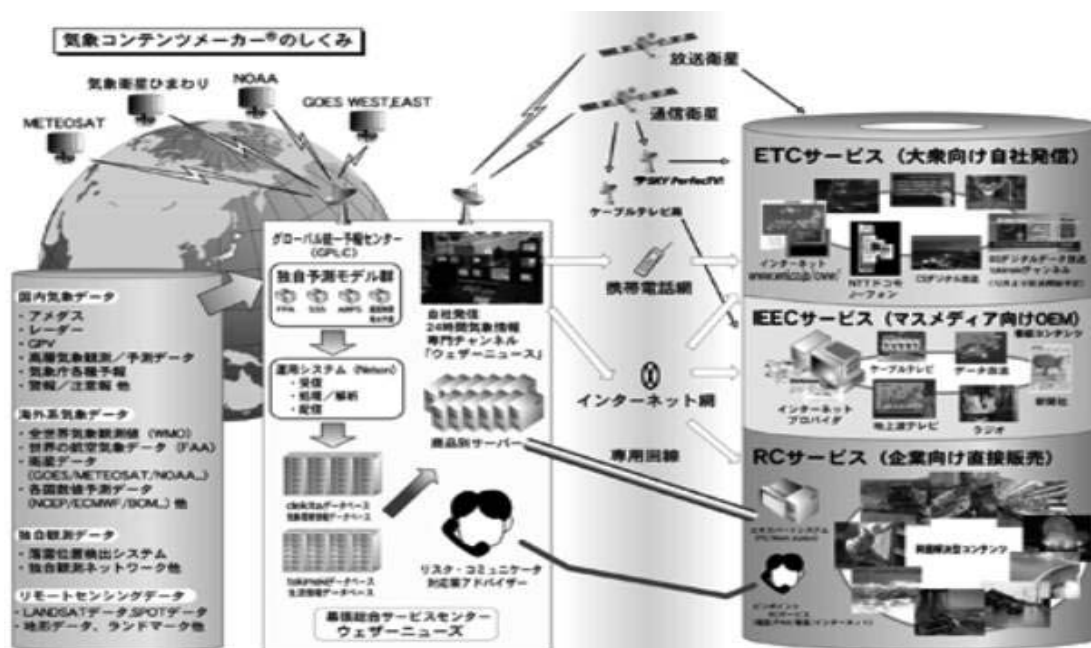
この両企業の買収を通じて、ウェザーニューズはわずか1年間で、日米欧で気象情報を自前で収集、提供できる体制を構築した。それと同時に世界で最大級の民間気象情報サービス会社になった。

最近、ウェザーニューズはテレビ・ラジオ放送局、新聞社、インターネットなどすべてのメディアに対してコンテンツを発信する「トランスメディア(transmedia)」展開をし、新たな成長を図っている。現在、既に多数のメディアと契約している。代表的なものは、アメリカの新聞「USA Today」、全国210のケーブルテレビ局で24時間の気象情報専門チャンネル「ウェザーニューズ」などがある。また、インターネットの分野では、ヤフーのサイトの「サイバーウェザーワールド(CWW)」や携帯端末でもJ-PHONEやNTTドコモの「Iモード」などから気象情報を提供している。

「トランスメディア」とともにウェザーニューズが目指す方向とは、最強のコンテンツメーカーになることである。これまでと同じように、気象コンテンツ業界での最強の地位を確立しながら、同時に気象の世界で学んだノウハウを活かしながら「脱気象」に挑戦し、他のコンテンツ分野でも最強の地位を確立することをウェザーニューズは目指そうとしているのである。

最後に、ウェザーニューズの気象サービスの仕組みを図示すると、以下のようになる。

図4-5 システム図 ウェザーニューズの気象サービス



(主典：ウェザーニューズ HP <http://www.wni.co.jp/>)

### 4.4.3 ドメイン再定義に関する分析

ここでは、ウェザーニューズのドメインの変化について分析を行う。ドメイン再定義となる部分を前述の成長プロセスから抽出し、企業の成長とドメインの変化の関係を示す。

ウェザーニューズのドメインの変化は2段階に分かれている。第一段階では企業から個人へとサービスの提供地域を拡大している。第二段階では気象情報から総合情報へと提供する情報の内容を充実させている。

ウェザーニューズは石橋社長が外航海運業界向けに情報を提供していた外資系企業のオーシャンルーツの日本支社長を勤めた後に独立して、1986年に設立された。独立を決断した背景には、外航海運以外にもさまざまな専門業界向けの気象情報提供がビジネスになるとの確信があった。業容を拡大する一方で、1993年には親会社であったオーシャンルーツを買収して、世界最大規模の気象情報会社になった。

ウェザーニューズの強みは、顧客ごとの個別ニーズに対応したオーダーメイド型の気象情報を提供している点である。例えば、建設会社がある建設現場で翌日にコンクリートの流し込みを予定していたとする。降水量が一定量に達すれば強度の関係で流し込みを中止しなければならない。前日に降水量が分かっていたら、作業員の手配を調整するなど不必要な経費の発生を回避することができる。強風時には危険なクレーン作業でも同様の事態が起こりうる。ところが、気象庁の発表データを見ても、予報範囲が広すぎて建設現場でどの程度の雨が降るのか分からない。この問題に対してウェザーニューズは、顧客が求める特定地域に絞り込んだ気象情報を提供している。

ウェザーニューズが設立されるまでは、気象庁が収集した気象データは、気象庁の外郭団体である日本気象協会が独占的に取り扱っていた。しかし、日本気象協会は特定の地域に限定した予報への対応はしておらず、広い範囲の予報しか提供していなかった。そんなサービス体制の中、ウェザーニューズは「ポイント予報」という新たなニーズを掘り起こし、既存の市場にあらたな高次元の機能を追加することで、新規の市場を創造したことから、気象情報サービス市場の脱成熟化を実現することができた。

ウェザーニューズが収集するデータの多くは、全国約1300ヶ所のアメダス(自動気象観測システム)や気象レーダーのデータといった多くの情報を気象庁から入手する必要があるため、気象庁と同じ内容のものになる。しかし、ポイント予報にはそれだけでは不十分であり、地域ごとの地形や傾向などの特性のデータが必要になる。ウェザーニューズはその特殊なデータをデータベース化して、気象庁のデータと重ね合わせて再度コンピューターに予測させ、独自の予報を

生み出している。気象庁が約 20 k m 四方単位でしか予報しないのに足して、ウェザーニューズは 5 k m 四方単位で予報を出すことができる。さらに、顧客ごとに予報担当者を貼り付けていることが、詳細な予報を出すこと以上に強みとなっている。台風などの異常時には、地方自治体に対して予報担当者が電話やファクシミリで緊急情報を伝えている。さらに、事業範囲は拡大し、コンビニエンスストアにも気象情報を提供している。コンビニ提供しているサービス内容は、コンビニエンスストアでは、冬場のおでんに代表されるように天候が商品の売れ行きを左右するために、正確な気象情報を提供して利益の損失や売れ残りによる廃棄リスクを減らすという気象情報サービスの提供をしている。

ウェザーニューズは創業してから 12 年目の 1998 年に、脱気象を図り「気象情報会社」から「総合情報会社」に自社のドメインを再定義した。これにより、個人向けに生活情報を提供したり、企業に気象以外の情報を提供する事業を展開している。個人向けのサービス内容には、天気と絡める形で桜の開花、紅葉、海水浴、スキー、釣りなどの情報提供をおこなっている。また、企業向けの新サービスには、コンビニエンスストアに対して建設現場がどこにあるかという情報を提供している。これは、コンビニの売上の多くを占める弁当・惣菜類を昼間よく買うのは建設現場の人々であるため、仕入量の精度を高める上で重要な情報となる。

石橋氏は企業向けのサービスを拡大する理由を次のように説明している。「情報を一方的に授けると言った考えではダメで、情報を分かち合うことがこれからの知識社会には必要である。」

以上のように、ウェザーニューズは「企業」から「全地域(個人顧客含む)」への拡大と「気象情報会社」から「総合情報会社」への情報の充実を可能にするドメインを再定義することで高成長を維持している。

## 4.5 (株)ギャガ・コミュニケーションズ<sup>(10)</sup>

### (プロフィール)

ギャガ・コミュニケーションズは、映画の著作権販売・配給を主力の事業とする企業である。情報システムを活用して人気商品を連続的に発売する仕組みを構築している。そのシステムとは、ヒット作品の関連性をデータ化し、買い付けや著作権販売に活用するというものである。1997年にデジタル衛星放送事業に参入し映画情報専門チャンネル、カミングスーン・ティービーを設立している。

### ●ギャガ・コミュニケーションズの概要

設立 : 1986年

資本金 : 36億8,696万円

社長 : 藤村 哲哉

売上高 : 218億2,776万円(2001年9月)

従業員 : 198人(2001年9月)

事業内容 : 海外映像コンテンツの映画興行会社への配給およびその映像使用权のビデオメーカーへのライセンスなど

### 4.5.1 業界の特色 (映画産業)

昭和30年代の日本映画産業は全盛期を迎えていた。映画館数7457、入場者数11億2700万人と映画が国民の身近な娯楽となった時代である。しかし、その後テレビの普及と娯楽の多様化により劇場入場者数は減少していった。さらに、昭和60年代以降のホームビデオの普及により、映画館離れが決定的となった。劇場を中心とした映画産業は衰退の時期にさしかかっていたが、ビデオやCATV、衛星放送などの多様なメディアによる映像ソフトの需要は、近年急速に拡大している。劇場としての映画産業は衰退してもビデオや衛星放送を通じて人々は映画に接しており、映画人口はむしろ増加している。映画版權を通じた映画の配給は、多様化したライフ・スタイルに適合した産業となっている。

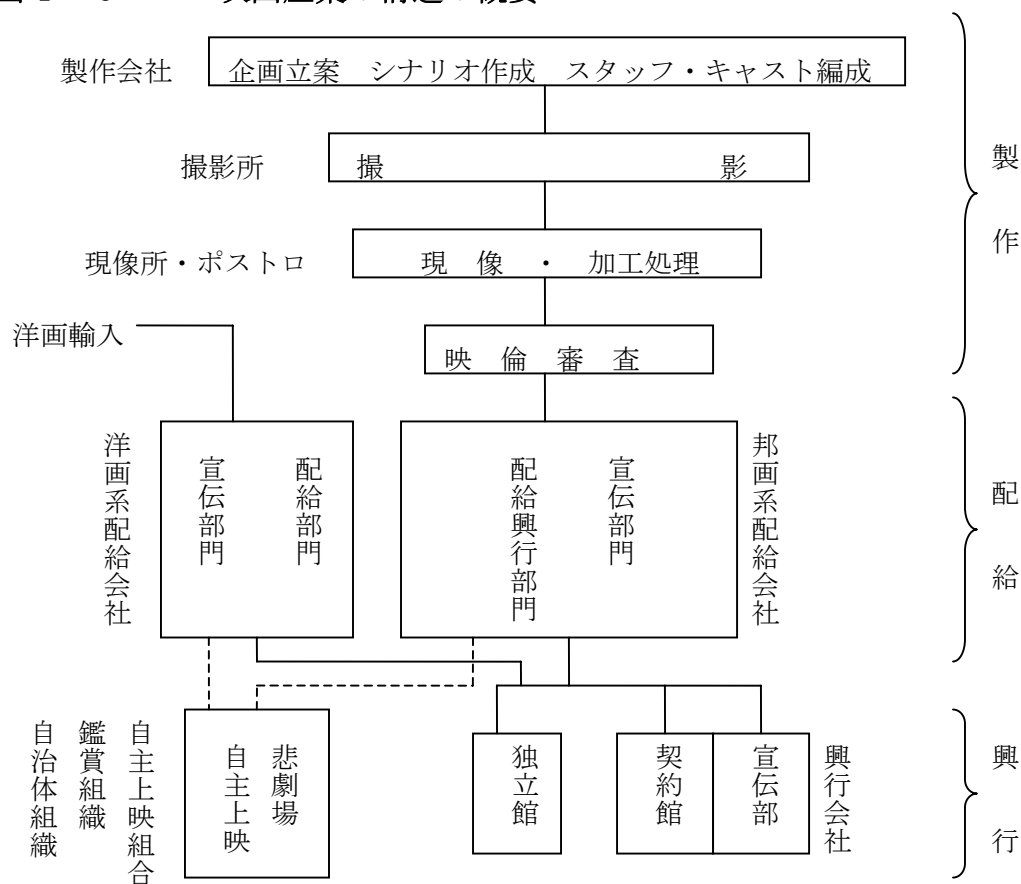
映画産業は映画の製作、配給、興行の3つの部門から構成されており、他産業の流通部分に映画配給システムは該当する。映画の配給は、邦画を系列の配給ルートにのせ興行する機能と、外国映画のように版權を輸入して配給する機能をもっている。映画産業の構造を図式化すると図4-5のようになる。

映画産業の収入源は、映画館における劇場配収とビデオやテレビ放映による収入がある。一般に劇場で上映された映画は、平均6ヶ月後にビデオ化され、

一年後にテレビで放映される。現在では、映画の2次、3次利用により、著作権の所有者は多額の利益を得ることができるようになった。そのため、さまざまな業種が映画産業に参入している。配給収益は、6割以上が著作権によって占められている。映画産業は「映画ビジネス」から「映像ビジネス」へと大きく構造が変化した。

映画著作権事業で扱う映像著作権の大半は、海外から買い付ける映画及び映像ソフトである。映画の買い付けは、従来アメリカン・フィルム・マーケットやカンヌ国際映画祭などの映画見本市で行われていたが、最近では完成前の企画・脚本の段階で買い付けが主流となっている。配給会社にとっていかによい作品を企画段階で買い付けるかが重要で、そのためには作品の優れた識別力と海外マーケットでの人的つながりが必要不可欠となっている。著作権は映画の上映権のほか、テレビ放映権、CATV権、ビデオ権等多岐にわたっており、一本の作品は多くの権利を生むことになる。近年、ビデオの普及から映像ソフトの需要が増大、映画の権利代は急激に上がっている。

図4-6 映画産業の構造の概要



(出典：『業種別貸出審査事典・第8巻、1997』)



## 4.5.2 ギャガの成長プロセス

はじめに、ギャガ・コミュニケーションズの成長過程に沿って、同社の特徴的な事実を紹介していく。

ギャガ・コミュニケーションズ社は、海外の映像ソフト版権の輸入商社として1986年に設立された。ギャガ・コミュニケーションズが構築した、ホームビデオの映画を流通させる仕組みとは、こんにち、われわれが何気なく利用している映画のビデオソフトの流通である。つまり、ビデオソフトをレンタルビデオ・ショップで借りてきて、自宅で映画を見るなどのビデオによる映画流通の仕組みを作ったのがギャガ・コミュニケーションズである。ギャガ・コミュニケーションズ社の取り扱っている映像のビデオ版権は、著作権物である。厳密に言うと一種のライセンスであり、映像原版の使用許諾権である。ライセンスには一定の契約期間があり、通常5年、7年、10年等で、映像ソフトの買い付けとは、この期間に対するミニマムギャランティーを支払うというものである。

ここで、同社が開発した映画配給業界における画期的なビジネス・システムとなった、ライセンス・ビジネスシステムを紹介する。

ギャガ・コミュニケーションズは、海外の映像ソフト版権をハリウッドから買い付けて、その買い取ったビデオ版権を、国内ビデオメーカーに売却することによって収益を得る事業を主体にして急成長を遂げた企業である。この成長を支えたのは、ビデオ・デッキである。ギャガコミュニケーションズの設立と時を同じくして、AV産業分野では世界的な規模でビデオデッキが普及したことでギャガ・コミュニケーションズは急成長したのである。

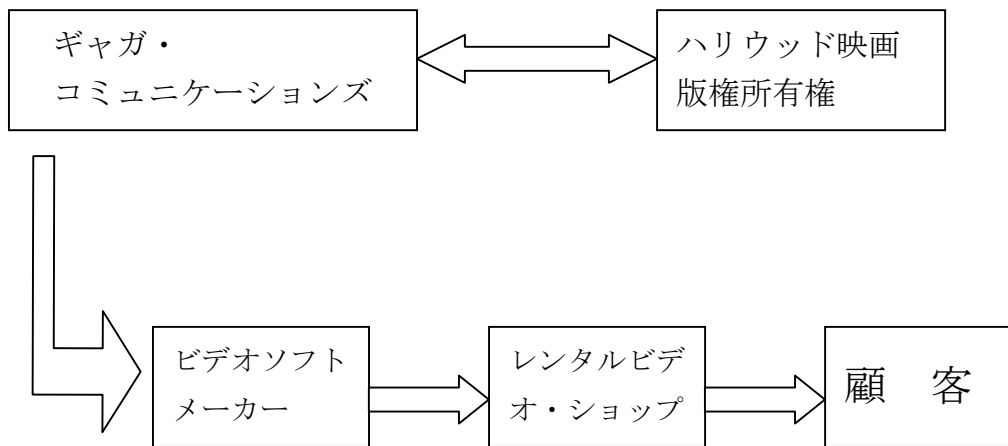
ギャガコミュニケーションズの社長である藤村氏は、この当時ビデオデッキの技術がVHS方式とβ方式の導入で爆発的に普及して行くことを感じ取っており、ハードのビデオデッキの次に求められるのは、ビデオソフトの市場であり、この市場は世界的な市場になるほど伸びてくることを確信していた。

爆発的にビデオデッキが普及していく環境の中、ギャガ・コミュニケーションズは、手に入れた洋画のビデオ版権を当時から流行をはじめたレンタルビデオ・ショップを通じて流通させるという全く新しいビジネス・システムを構築し、映像の流通にそれまでは存在していなかった新たな市場を開拓していった。このビデオ版権をビデオソフト会社に売るという流通の仕組みが、ギャガ・コミュニケーションズの成長基盤となったライセンスビジネス・システムである。

こんにち、われわれのライフ・スタイルの中にすっかり定着したホームビデオによる映画鑑賞は、ギャガ・コミュニケーションズが構築したビジネス・システムによって実現したのである。

ギャガ・コミュニケーションズのライセンスビジネス・システムを図式化すると以下ようになる。

図 4-7 ギャガ・コミュニケーションズ・ライセンスビジネス・システム



(出典：坂本『日本におけるベンチャー・ビジネスのマネジメント』、2001 一部修正)

それまで日本における映画の配給業界は、邦画の全国規模の劇場公開チェーンを実質的に独占する東宝、松竹、東映に、日本ヘラルドを加えた4社体制での寡占状態が続いていた。映画協会で強力な力を誇示していた老舗企業4社は、映画配給の王道はロードショーという信念をもっており、映像著作権事業には当初は全く関心を示していなかった。しかし、その後ビデオソフトをとおした映像の流通市場の成長性が認識されてくると、これまでビデオ事業を手掛けていたレコード会社各社が映画部門へと多角化を図り、さらに東宝、松竹、東映に、日本ヘラルドといった映画の老舗企業各社が相次いで映画著作権ビジネスに参入し、映像著作権ビジネスのノウハウを蓄積していった。競合他社が相次いで参入してくる中、競争環境が変化し、新しい作品の著作権を先に押さえることが競争の中心となっていった。また、CATV、衛星放送、CCTV、の普及やAV機器技術の飛躍的発展がもたらしたCD-ROM、レーザーディスク、DVDの登場は、映像のテレビ放映権から衛星放送権、CD-ROM化権、レーザーディスク化権、DVD化権といった多くの著作権を生み出すと同時に、これらの多様なメディアに供給するソフトに対して大きな需要が喚起されることとなった。

こうした環境変化の中で、ギャガ・コミュニケーションズは、CATV、衛星放送、CCTV、の普及に対応して、1990年、アメリカ最大級のテレビ番組供給会社であるニューワールド・インターナショナルから、日本におけるテレビ作品

の放映権を獲得し、同年パラマウント・ピクチャーズの商品化代理店契約を締結するなど、洋画に限らず幅広い映像ソフトの総合商社へとその業務を拡大していった。

大手の企業の相次ぐ参入によって、1988年からライセンス仲介業務に限界が見え始めていたころ、ギャガ・コミュニケーションズはこうした競争に勝ち抜くための新たな戦略を開始した。それは、映画製作への直接投資であった。映画製作に直接投資すれば、興行権を初めとしてテレビ放映、衛星放送、ビデオソフト、DVD など、その作品に関するすべての権利を取得することができる。しかし、当然の結果としてその投資リスクは大きくなる。こうした業界を取り巻く環境の中、同社は複数の企業とコンソーシアムを組んで、リスクの分散を図りながら映像へ投資するシステムのプロデュースをはじめた。

映画の世界では、実際に撮影がクランク・インする前の台本の段階で、その映画を買い付ける仕組みになっている。したがって、投資対象の映画がヒットするかないかは、投資企業にとっての大きなリスク要因となる。先に述べた映像の多くのメディア化によって、制作費の回収手段は増えたが、同時にこれが制作費を上昇させる結果となった。こうした作品からは制作費の2倍、3倍の収益があがる作品もあれば、収益が制作費を大きく割り込んでしまう作品もある。巨大資本をもつ大企業にとっても、映画製作への直接投資は企業の経営基盤を揺るがしかねないリスクをはらんでいる。

こうした環境下、企業サイドでは、映像の版權を獲得し、しかも収益をあげるためには大作に投資したいが、それは同時に企業にとっての大きなリスクを抱え込むというジレンマが生じた。ギャガ・コミュニケーションズにとっても、こうした状況は変わらなかった。1989年から、ヒューマップピクチャーズと映像の共同買付はおこなっていたが、それでも資金的には限界があった。

ギャガ・コミュニケーションズは、リスクを可能な限り回避しつつ、映画製作への直接投資を実現する独自のビジネス・システムを新たに構築した。それが、映画製作への直接投資を目的とした企業コンソーシアムの形成であった。

投資の費用とリスクを分散する投資コンソーシアムの形成にあたって、映像の買付に実績のあるギャガ・コミュニケーションズは、こうしたコンソーシアムをプロデュースする。企業コンソーシアムをプロデュースするためには、投資する映画を選定するためのノウハウが求められる。言い換えれば、ギャガ・コミュニケーションズが企業コンソーシアムをプロデュースする立場にたてたのは、同社がこうしたシステムを開発したからばかりではない。むしろ、同社がもつ映画買付の実績が、他の企業との間に優位性を持っていたためである。洋画の版權を販売するという映像商社として成長してきたギャガ・コミュニケ

ーションズは、歴史が浅いながらも、このとき既に海外からの映画の買付けはギャガ・コミュニケーションズという市場での評価が確立されていたからである。なぜ、そのような高い評価を得られるまでに、ギャガ・コミュニケーションズの選定する映画は人気が出たのであろうか。その秘密は、独自の映画評価システムと「LINDA」という映像データベース、さらに「ギャガ・コミュニケーションズ 1000」というモニター・システムに隠されている。以降、独自の映画評価システム、「LINDA」、「ギャガ・コミュニケーションズ 1000」のそれぞれの内容について簡単に説明する。

独自の映画評価システムとは、指揮を執る監督のそれまでの作品の興行成績、起用されるキャストの過去の作品ヒット率に、スクリプトリーダーと呼ばれるハリウッドの台本評価の専門家と契約し、ギャガ・コミュニケーションズが作成した独自のフォーマットを通して、データに基づいた作品評価を行うシステムである。

映像データベースの「LINDA」とは、ギャガ・コミュニケーションズが他の企業に先駆けて構築した、約 4000 本の映像データベースである。データベースの内容は日本の劇場の興行データ、ビデオソフトの販売本数、テレビでの視聴率、レンタルビデオ・ショップでの回転率に、それに提携関係にあるハリウッドの企業のデータベースをあわせたデータである。過去の作品、企画・製作段階のもの、また他者が扱った作品も含めて、収集した映画情報をすべて集約している。わが国では、映画振興あるいは配給の老舗企業でもこうしたデータベースはもっていなかった。この映像データベース「LINDA」の具体的な利用方法を紹介する。ギャガ・コミュニケーションズの映画買い付け担当者がデータをノートパソコンに入れ、常に持ち歩いており、映画版権の購入を検討するとき、監督や出演者、脚本家の過去の作品の日本での興行成績や、過去に同じジャンルで米国での興行成績が似ている作品の日本での成績はどうかなど、「LINDA」を使ってさまざまな角度から検証し、購入するかどうか決める。このデータは 60 項目の情報が盛り込まれ、条件を入れれば簡単に検索できるようになっている。

ギャガ・コミュニケーションズは、さらに「ギャガ・コミュニケーションズ 1000」というモニター・システムを構築している。これは、公募で集められた老若男女 1500 名のモニターから映像の特性に応じて販売促進用のポスターに対する意見を聞いたり、作品に対する意見・要望を収集するためのシステムである。このシステムは、顧客が今求めているもの、つまりこれから買い付ける映画の方向性を決定するための有力な情報獲得の手段となった。

これまで、映画買い付け担当者の能力に頼っていた作業を、できるだけ科学

的に分析し、ヒットの確立を高めようとしてつくられたシステムが、「ギャガ・コミュニケーションズ 1000」である。

こうした評価システムを構築し活用することで、数々のヒット映画の版權を買い付けることに成功したギャガ・コミュニケーションズは、映画配給市場で不動の地位を築いた。そして、その評価の高さからさまざまな企業が企業コンソーシアムを形成するために集結したのである。

企業コンソーシアムによる共同買付を行うシステムでは、ノウハウはギャガ・コミュニケーションズから提供されるため、業界を問わず投資意欲のある企業はコンソーシアムに参加できる。コンソーシアムを構成する各企業は、リスクの分散を図ると同時にそれぞれの得意分野の能力を発揮し、プロジェクトを成功に導くのである。

このシステムで成功したギャガ・コミュニケーションズは、さらにシステムを革新している。これまでのシステムは、企業同士による共同投資の形態をとっていたが、これを商品投資事業法(商品ファンド法)に基づく「映画ファンド」として販売し、これまでのビデオ販買社、テレビ局、出版社、広告代理店等のほか、より幅広い投資者から資金を集めることをめざした。映画ファンドの販売は、フランスのパリバ銀行のグループ会社であるパリバ・ジャパンと組んで行われる。

映画ファンドの仕組みを詳細に紹介する。ファンドは各金融機関で販売され、集まった資金でギャガ・コミュニケーションズはハリウwoodsの複数の映画を買い付ける。実際に買付を行うギャガ・コミュニケーションズは、投資家に対して買い付ける映画の情報を提供することによって、投資家に投資の判断材料を提供する。買い付けた作品は、日本での劇場公開、テレビ放映権、衛星放送権、CD-ROM 化権、レーザーディスク化権、DVD 化権といった多くの版權として販売され、そこから得られた収益は投資率に応じて配分される。これが、映画ファンドの内容である。ギャガ・コミュニケーションズは、映画ファンドでの販売をとおして映画買い付けの資金を調達した。

1998年6月に立ち上がった第一号の商品「パリバ・ギャガシネマファンド1」は、事業法人を対象として発売された。このファンドでは「レインメーカー」ほか4作品が投資対象として設定され、期間は5年、1口3200万円で5口1億6000万円単位で売り出され、ギャガ・コミュニケーションズ、レンタルビデオ流通会社のレントラック・ジャパン、三菱商事の3社の共同事業として運営されることが決まった。

### 4.5.3 ドメインの再定義に関する分析

ここでは、ギャガ・コミュニケーションズのドメインの変化について分析を行い、ドメイン再定義となる部分を前述の成長プロセスから抽出し、具体的な内容を示す。

ギャガ・コミュニケーションズは、「映像ソフトの国際的な総合商社」として新たな映像文化を創造するという、自社のドメインとなる経営コンセプトを作り出した。これまでの総合商社とは、一般的に国際間のものの取引を仲介する組織としての存在していた。また、映画の配給会社は、映画の配給権を獲得してきて、劇場公開の全国チェーンに設けられた取引口座にそれを流通させることをビジネスとしてきた。こうしたわが国のこれまでのビジネスに対して、同社はすべての映像に関する国内、国際間の取引の仲介を自社の事業ドメインとしている。

ギャガ・コミュニケーションズのドメインは映画に限らず、すべてのメディアに関するソフトを取り扱うことを意味し、そのドメインの定義にそって、その事業対象をテレビ放映権から、衛星放送権、CD-ROM 化権、DVD 化権、そして最終的には映画製作の直接投資まで拡大してきた。

ギャガの社長である藤村拓也氏は、『ギャガ・コミュニケーションズの事業ドメインは「映像のプロデューサー」なんです。』と自社の生存領域を映画の分野ではなく、映像の分野であると明確に定義している。

この事業ドメインから発展的に展開されたのが映画製作への直接投資である。映画製作への直接投資は、自ら投資をプロデュースし、同時に投資対象の映画に関わる映画のすべての権利の取得を可能にすることから、ギャガ・コミュニケーションズの事業ドメインであるあらゆる「映像版権のプロデュース」を実現する事業戦略となった。

同社は「映像ソフト総合商社として新たな映像文化を創造する」という経営コンセプトを掲げ、ライセンスビジネスを中心に、映画配給から映画製作への直接投資までを手掛け、1999年度の売上高132億円1600万円、経常利益3億4700万円を計上するまでになり、映画配給業界では堅固な地位を確立したことになる。こうした成長の過程で、ギャガ・コミュニケーションズは自社のドメインを「映画版権のライセンス事業」から「映像のプロデューサー」と再定義することで、映像版権流通システムを支援するいくつかのビジネス・システムの革新、さらには全く新しい映像投資システムを創造することができた。

## 4.6 (株)ファンケル<sup>(11)</sup>

### (プロフィール)

ファンケル社は化粧品、健康食品を基本事業とする企業である。主力商品は無添加化粧品や栄養補助食品である。同社が急成長を実現できたのは、無添加化粧品の通信販売というビジネス・システムを開発したことが大きい。無添加化粧品の対象顧客は敏感肌の女性である。高級化粧品の通信販売を手がけるアテニアを設立し、新しい市場を開拓している。販売方法も通信販売の他に化粧品と健康食品を売る直営店「ファンケルハウス」を展開し、健康食品をセブンイレブンで販売するなど、販売ルートも改革している。

#### ●ファンケルの概要

設立 : 1981年

資本金 : 107億9516万円(2001年3月31日現在)

社長 : 池森賢二

売上高 : 588億円(2001年3月期)

従業員 : 743人(2001年3月)

事業内容 : 化粧品 = 洗顔パウダー(ボトルタイプ), (同分包タイプ), ファンケル化粧液・乳液, スキンローション, ミルキイローション, モイストチャージパック, ホワイトエッセンス, セルマイドエッセンス, アイセラム, 〈ベルメール〉メイク製品, 〈クレヴァンス〉メイク製品

栄養補助食品 = シェイプサポート, テンスアップ, ビタミンE, ビタミンC, ロイヤルゼリー(カプセル), ロイヤルゼリー(生), グッドチョイス, まるごと緑茶(上煎), 同(玄米あわせ), カルシウムマグ, ブルーベリーエキス, ホワイトプログラム

その他 = 雑貨・装身具類, ハーブ関連製品, 雑誌, 肌着類, 業務受託, オークション取次事業

## 4.6.1 業界の特色（化粧品製造業）

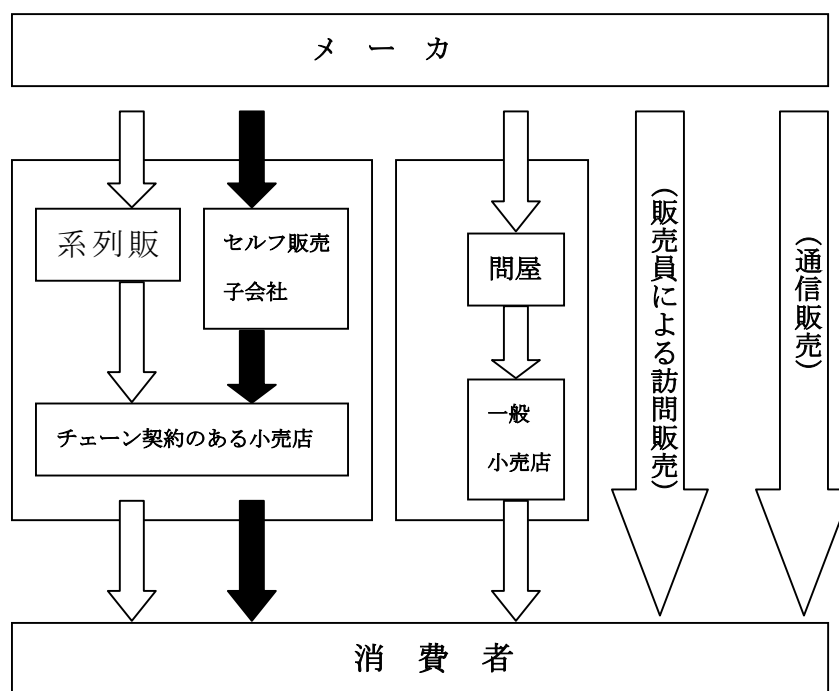
化粧品業界の歴史は古く、化粧品メーカーの創業年度をみると、資生堂が明治5年、訪問販売品メーカーのポーラ化粧品本舗が昭和4年などとなっている。化粧品の製造が開始されたのは明治時代以降であるが、化粧品の需要が本格化したのは昭和の初期である。近年、異業種からの参入も活発化しており、ヤクルトや花王、ツムラなどが参入をしている。

この業界は、販売形態に特色がある。取り扱う製品内容から4つのメーカーに分かれ、それぞれ独自の流通形態をもっている。①製品メーカーの製品システム、②一般メーカーの一般システム、③訪問品メーカーの訪問品システム、④通販品メーカーの通販システムの4つである。それぞれ流通形態を順に説明する。

製品システムとは、メーカーの直営の販売会社や視点、営業所を通じて小売店で販売する直販のシステムである。一般品システムとは、メーカーから卸売業や代理店、特約店を通して小売店に販売するシステムである。訪問販買品システムとは、セールスレディーなどの販売員が一般家庭を訪問して販売するシステムである。通販システムとは、訪問システムとともに無店舗販売の一種であり、郵送したカタログ、折込広告あるいはテレビでの商品紹介などを通して、消費者から注文を受けるシステムである。

これらの販売形態を図式化すると以下のようなになる。

図 4-8 化粧品の流通経路



(出典：『業種別貸出審査事典・第5巻、1997』)



化粧品メーカーは、全国に900社あり最も多いのが訪問販売品メーカーである。次いで、一般品メーカー、製品メーカーである。ただし、それぞれの占めるシェアは、訪問販売品メーカー40%、一般品メーカー30%、製品メーカー27%、通販メーカー3%である。化粧品全体の出荷額をみると、平成5年は、対前年比2.5%の伸びであり、ほぼ化粧品業界は成熟期にあることが分かる。

現在、成熟した化粧品業界は、今後ますます消費者のニーズが多様化してくるため、顧客が何を求めているのかをあいまいにした経営方法では、将来の成長は見込めない状況にある業界といえる。

## 4.6.2 ファンケルの成長プロセス

ファンケルは、1980年に創業された化粧品を中心とする通販会社である。ファンケルの創業者である池森社長は、化粧品に関わる皮膚のトラブルに悩む女性が多いことを聞き、防腐剤を含まない無添加化粧品の製造・販売を思いついた。ファンケル社の成長プロセスを紹介するに当たり、まずは池森氏が無添加化粧品を開発し、ファンケルを設立するまでの経緯について述べていく。

ファンケルの主力商品となった無添加化粧品が開発される以前、化粧品による女性のトラブルが増加していた。当時、両頬がチョウの形のように灰紫色に黒ずんでしまう「黒皮症」被害に対して、大阪などでは主婦が大手化粧品メーカーを相手取り集団訴訟を起こすなど、化粧品による女性の皮膚トラブルが社会問題化していた。マスコミにより、化粧品購買の記事が連日のように取り上げられていた。池森も妻から長年、化粧品についての悩みを聞かされており、彼は同様の問題を抱えている女性は想像以上に多いのではないかと感じていた。池森は当時の心境を次のように語っている。「なぜ女性に夢を売るはずの化粧品が、肌トラブルを引き起こす原因になるのか。何かおかしい。」そんな疑問を抱いていた時のある日、池森は顔見知りの皮膚科の医師にかねてから抱いていた化粧品と肌トラブルの因果関係について尋ねる機会が訪れた。早速、化粧アレルギーの原因を医師に聞いてみると医師は、肌に栄養を与える化粧品の主成分は油で、もともと腐敗しやすく、化粧品を腐らせないように使用されている防腐剤や保存料が肌トラブルの原因になっていると教えてくれた。つまり肌トラブルが生じる原因は、厚生省が義務付けている「表示指定部分」に含まれている防腐剤や酸化防止剤、殺菌剤、色素、香料など石油から合成した化学物質からつくる添加物だったのである。当時の化粧品業界でも、防腐剤や添加物は必要悪であると考えられていた。しかし、長い流通チャネルをとおして販売される化粧品は、流通在庫としての一定の期間保存できなければならないという問題を抱えており、化粧品会社は、化粧品には本来必要のない防腐剤や添加物を長期間保存を可能にするために使用しなければならなかった。また、化粧品業界はイメージ戦略やファッション性が優先される業界であるため、大手化粧品会社はもちろん、厚生省(現在は厚生労働省)も積極的にこの事実を公にすることはしなかった。つまり、経済効率とファッション性を重視するあまり、過敏な肌をもつ例外的な顧客への対応は二の次とされていたのである。

ますます化粧品による肌トラブルが増加していく中、池森は医師や仕事上で付き合いがあった化粧品の工場経営者の話から化粧品が無添加でもすぐには腐らないことを知った。ここで彼は添加物を入れずに、すぐに化粧品が腐らないような化粧品を開発できれば、女性の悩みや不安を解決できるのではないかと

思い、無添加化粧品の販売というビジネスを展開する決心をした。池森は 1981 年、社会に潜在するさまざまな不満や疑問を解決する事を経営理念にファンケルを設立した。

次にファンケルの主力製品である無添加化粧品の開発過程と販売方法について述べる。

ファンケルの商品コンセプトを「安心・安全」と定めた池森は、そのコンセプトを実現できるような化粧品を開発するために、あらゆる方法を使って化粧品に関する情報を集めていった。知人の化粧品技術者が既に作っていた化粧水と洗顔クリームをテスト販売し、顧客からの情報を入手しようと考えた。訪問販売からはじめた池森は中古の自転車を買って、土地感のある東京・北区や荒川区の家庭を一軒一軒たずね回った。飛び込みセールスだったため、ほとんどの家庭が相手にしてくれなかった。そこで、「間違った化粧品の常識」をテーマとした『素肌美ニュース』というビラをつくり、それと一緒に化粧品を配達するなど、試行錯誤を繰り返しながら無添加化粧品を開発するための情報をあつめていった。

池森はこれらの情報と皮膚科の医師のアドバイスを受け、人間の皮膚から自然に分泌される皮脂分に近いアミノ酸などを混合し、健康な肌の pH 値と同じ、弱酸性の化粧品を開発した。その化粧品がファンケルの主力商品となる無添加化粧品である。添加物を加えない化粧品は腐りやすいという問題を抱えていたが、腐りやすいということ自体、裏を返せば新鮮だという意味でもあり、他社製品との強力な差別化ポイントになると考えていた。しかし、この腐敗の問題を克服しない限り、事業としては実現することができない。そこで、池森はこの問題の解決策としてスキンローションや乳液をファンケルのトレードマークとなっている 5 ミリリットル(現在 10 ミリリットル)入りのアンプル容器に封入し、約一週間(現在 2 週間)で使い切る分量に小分けした。さらに、防腐剤を使っていないことを訴求するために、たとえばスキンローションや乳液には、「商品の開封後、七日以内で使い切ってください」という注意書きをつけ品質を保証した。化粧品に製造年月日を入れるのは業界で初めてのことだった。

また、5 ミリリットル入りのアンプル容器も製品と同様に革新的なものであった。なぜなら、イメージが購買に大きな影響を与える化粧品業界では、容器自体も差別化の重要なポイントであり、ファンケルの容器のように、もともと医療用のものを転用し、デザインも極めてシンプルにしたものは、市場では受け入れられないという考えが当時の業界の常識であったからである。しかし、「防腐剤や殺菌剤などの添加物を一切入れない自然のままの安全性と質の高さを訴求するという」自然派志向のファンケル製品のコンセプトにとっては、逆にこ

の味気ない瓶が製品とフィットし強い訴求力を持つこととなった。

図 4—9 商品画像 ファンケル無添加化粧品



(主典：ファンケル HP <https://www.fancl.co.jp/corp/cosmetic.html>)

ただ、小瓶に少量入れ、約一週間で使い切るという発想だけでは、鮮度を維持できるわけではなかった。鮮度を維持するために製品を生産してから最短の時間で顧客の手に届ける必要があった。そこで、多段階の間屋を通していると、製品が腐ってしまうため、流通チャネルを可能な限り短縮し、造ってすぐに販売できる通信販売方式を選択した。

通信販売方式を選択することで大半の顧客は製造後3、4日で商品を受け取れるようになった。また、需要予測が正確にできる通信販売の特性を活かして、池森は受注生産に近い製造体制を組み、受注の翌日には配送するというシステムを構築した。その後、無添加化粧品を通販で売るというファンケルの商品は、たちまち市場で受け入れられることとなった。

肌トラブルに悩む顧客に、爆発的に受け入れられたファンケルは、毎年、40～50パーセントという驚異的な成長率を遂げていった。しかし、急成長とはいえ、所詮、無添加化粧品はニッチ産業にすぎない。設立してから4年ぐらい経つと、その成長も陰りが見えはじめてきた。同社が持続的な成長を遂げるためには、深刻な肌トラブルに悩んでいる顕在顧客に対応することから、潜在顧客の開拓へ向かう必要があった。

潜在顧客に無添加のファンケル化粧品を利用してもらうために、1985年11月に「お試しセット」の販売というマーケティング手法が導入された。当時は、化粧品のサンプル商品は無料で配布するというのが化粧品業界の常識であった。

しかし、ファンケルは「お試しセット」を 1000 円で販売した。顧客が逆に気に入らなくても許容できる限界価格である 1000 円を設定したのである。配られる試供品は、同社でのセールスポイントである無添加をより強く顧客に訴えかけるには無料ではなく、あえて有料にするほうが効果的であると考えたことが、有料で販売する理由であった。「お試しセット」の販売により、ファンケルは肌トラブルに悩む顕在顧客だけでなく、無添加に関心のある顧客などの潜在市場の掘り起しにも成功し、再び急成長路線へと回帰して行くのであった。

しかし、池森はこの急成長を冷静に分析していた。彼は無添加化粧品を通信販売で売るといふビジネスの仕組みそのものに限界があることを認識していたからだ。その限界の一つとして考えていたのは、無添加化粧品市場の規模である。無添加化粧品市場は化粧品市場全体の 1 割にも満たないと池森は予想していた。そこで、新しい市場を開拓する必要がでてきた。新しい市場の開拓とは、高級品分野への参入である。池森は、高級品分野を対象にした商品には、添加物が使用されることから、ファンケルの設立理念に反する誤解を招かないように、アテニアという別会社を設立した。

高級品分野の化粧品は貴重で高価な天然の美容成分を豊富に配合した化粧品である。このような化粧品は高価格商品として販売されていたため、ユーザーにとっては、本当は利用したいが価格が高すぎるということから購入することができなかった。そこで、池森はこうした高価格に対する不満を解消するために、アテニアの商品を開発した。アテニア化粧品は、ファンケル化粧品の無添加すなわち肌アレルギーを起こす恐れのある成分を一切含まないという基本コンセプトに対して、「高品質で高機能、しかも低価格」というコンセプトを下に開発された。安全で安心なファンケル路線をそのまま路襲し、弱酸性で無香料、無着色がアテニア化粧品の基本である。そして、一週間で使いきれぬ量にこだわらず、例えば化粧水は 150ml 入りで他メーカー並の容量を確保している。量が多くなったことで、開封後の 2 次汚染を防ぐために、防腐剤のパラベンのみ使用されている。

当時、消費者の間では「無添加のファンケルが、なぜ他メーカーと同じような化粧品を製造するのか」という疑問や戸惑いの声が聞かれた。これに対し池森はアテニア化粧品を「つくる側からの論理ではなく、使う側の発想を大切に開発した新しいタイプの化粧品」と説明している。一見、添加物を使用するアテニア化粧品は、ファンケルの理念と反するよう見えるが、顧客の不満を解消するという点では共通しているのである。

高級化粧品分野ではファンケルは後発での参入となったが、アテニアの商品はユーザーの不満を的確につかみ、それを解消したことから受け入れられ、ファンケルはこの市場でも急成長を遂げることができた。

このような顧客の不満を解消するというビジネス・ロジックの下、ファンケルは1994年に新規事業として健康食品分野へ参入した。しかし、健康食品分野は、市場規模自体もはっきりしておらず、極めてリスクな分野であった。しかも、価格や品質などの問題で、顧客とのトラブルが多発する分野でもあった。

池森は自分自身が健康食品に興味を持っていたことから、健康食品の価格が高い事を知っていた。たとえば、ローヤルゼリーなどは健康に良いと分かっているにもかかわらず、高額なゆえ毎日食べることはできない人がたくさんいる。この分野のユーザーの不満は価格が高いことであった。そこで、池森は商品の価格を3分の1にするという価格破壊を実現することで、こうしたユーザーの不満を解決しようと考えた。

価格破壊という目標を実現するためには、原材料をグローバルな視点で調達したり、自社工場を建設するといったコスト削減のための解決案を考え出した。また、包装も簡易化するなどによって、実際の既存商品の3分の1以下の価格で、健康食品を市場に送り出すことに成功した。しかも、ビタミン剤、ローヤルゼリー、酵母商品などをはじめ、一気に合計28品目という総合的な品揃えを顧客に提供したのである。高品質、低価格、総合的な品揃え等、今までのこの業界の常識を覆すビジネス手法は、ファンケルに更なる成長をもたらす事業へと育っていった。健康食品分野の事業は、販売開始からの4年間で、年間売上高が100億円以上に到達するまでになった。現在でも、毎年30パーセントを上回る成長率でこの事業は伸びている。現在では、無添加化粧品に次ぐ、第二の中核事業にまで成長している。

図4-10 商品画像 高品質低価格のファンケル健康食品



(主典：ファンケル HP <https://www.fancl.co.jp/corp/food.html>)

### 4.6.3 ドメイン再定義に関する分析

ここでは、ファンケルのドメインの変化について分析を行う。ドメイン再定義となる部分を前述の成長プロセスから抽出し、企業の成長とドメインの変化の関係を示す。

無添加化粧品の通信販売を手掛けるファンケルは、1980年に設立され市場が成熟した化粧品業界で資生堂や鐘紡などの大手化粧品メーカーが軒並苦戦している中、高成長を実現した企業である。ファンケル化粧品は、敏感肌向けのスキンケア化粧品分野の4割のシェアを占めている。

ファンケルは革新的な化粧品と通信販売という業界の常識を覆す流通チャネルを利用することで成長した。ファンケルが製造する化粧品は、防腐剤や殺菌剤などを一切使わない「無添加化粧品」である。健康志向の高まりを背景に、食品などでもできるだけ添加物を使わない商品が好まれるという消費者ニーズの変化の中、ファンケル化粧品はその変化を的確に捉えた商品だといえる。さらに、無添加の商品が鮮度をなくさないうちに使い切ることができるよう、約2週間で使い切る大きさのアンプル容器を使用し、商品に製造年月日を打つことで、消費者の信頼を獲得した。また、留守が多かったり対応が面倒だという要望に応え、あらかじめ登録しておいた場所に商品を届ける「置き場書指定お届け」もはじめておこなった。玄関前、ガスメータボックス、洗濯機の中や自転車のかごなど9ヶ所から自由に選べる。このような革新性を背景に、ファンケルは「無添加のファンケル」というブランドを確立していった。

しかし、1990年代に入ると化粧品通販という業態の限界が見え始めてきた。池森氏は化粧品通販の市場は、化粧品全体の1割程度であり、その中でもファンケルが獲得できるシェアは4割程度で、市場の4%ぐらいが上限だと考えていた。化粧品通販の市場の伸び悩みの原因は、直接肌に触れる商品はどんなに実績、ブランド力があっても、実際に店員から説明を受けて手にとってみないと心配だと考える消費者が多いことと、無添加化粧品は特定のユーザーにのみ使用される化粧品という認識があったからである。そこで、化粧品の通販に抵抗感を持つ女性を新たに顧客として取り込むために、新たな流通チャネルとして「ファンケルハウス」という直営店を展開し、化粧品の種類も基礎化粧品だけでなく、メーキャップ化粧品(ファンデーション、口紅、アイメイクなど)を開発した。また、幅広い層のユーザーを獲得するために、高品質化粧品を扱うアテニアブランドも新たに設立した。

さらに、ファンケルは94年から栄養補助食品などを販売し、健康食品事業に新規参入した。この事業はファンケルの業績を支える第二の柱になるまで成長している。従来の栄養補助食品は、高価なイメージが付きまっていた。ファ

ンケルは中間マージンを省き、パッケージを簡素化することで低価格化に成功し、売上を伸ばしていった。現在では、健康食品の売上高は 215 億円となり、ファンケルの売上の 3 分の 1 を占めている。

池森氏は健康食品分野に参入する理由を次のように述べている。「消費者の価格への不満と商品の中身への不信など、消費者の不満・不安・不便の『不』の解消に挑戦することが私たちの使命と考えている」

今後、ファンケルは消費者の『不』を解決することを基本理念として、エステティック事業や高齢者を対象にした人材派遣事業への進出を目指している。

このように、ファンケルは化粧品メーカーから社会解決型企业へとドメインを再定義することで持続的な高成長を実現できたと考えられる。



## 4.7 (株)オークネット<sup>(12)</sup>

### (プロフィール)

オークネットは、設立から10年間で中古車流通業界とユーザーマーケットの再編成を実現させた企業である。中古自動車販売や衛星を使った中古車TVオークションを主な事業としている。また、TVオークションのほかに通信衛星を使った自動車オークションなども手がけている。さらに、世界最大のインターネット競売会社、米「イーベイ」の日本法人である「イーベイジャパン」と提携し、中古車と中古腕時計のネット競売を開始した。今後の方向としては、オークションに参加する会員企業向けのサービスを強化していく。

### ●オークネットの概要

設立 : 1982年

資本金 : 30億7240万円

社長 : 藤崎 清孝

売上高 : 128億円(2000年)

従業員 : 244人(2000年12月現在)

事業内容 : オークション収入＝出品料, 成約料, 落札料, 検査料・情報サービス収入＝衛星回線料, レンタル・リース料, 据置手数料など・商品機器販売＝自動車関連用品, 衛星通信受信機材, 花き, 中古自動車など

### 4.7.1 業界の特色(中古車流通業)

日本で中古車の流通が活発になったのは、昭和40年代の自動車の普及が進み始めたころからである。その後、自動車の保有率の上昇により、自動車の需要構造が代替需要中心となり、新車販売時の下取り車が豊富になったことから流通量は増加している。

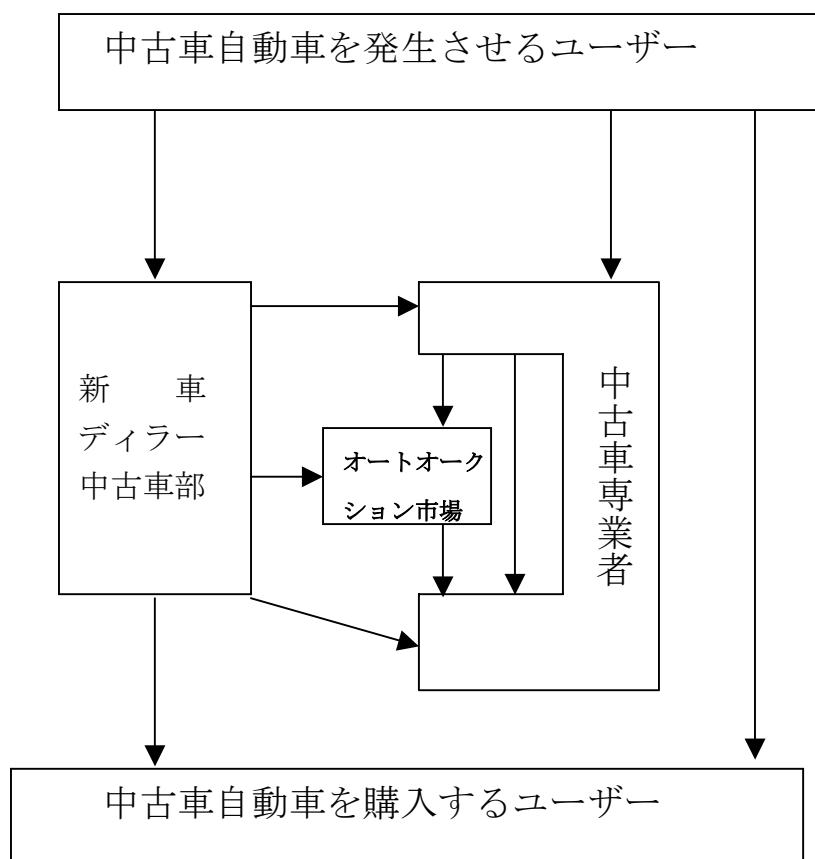
中古車は発生品であるため、その流通経路は複雑で、かつ市場価格も不明確である。中古車販売業者の一般的な仕入ルートは、図4-9のように5つのルートが存在する。①オートオークションからの仕入、②新車ディーラーからの仕入、③ユーザーからの直接買取り、④中古車販売時の孫取り、⑤同業者からの仕入の5つである。

業者間の「卸売市場」の機能を持つ「オートオークション(AA)」は、仕入面

の安定や合理的な価格形成に効果があり、中小企業の販売業者にとって有利な仕入方法となっている。「オートオークション(AA)」をとおしての流通量は年々拡大し、現在では中古車販売業者の主要な仕入ルートとして地位を確立している。

オートオークションには、中古車販売業者の業界団体である日本中古自動車販売商工組合連合会(中販連)主催によるオートオークション「中販連 VAN システム」やメーカーディーラー系のディーラーの主催するものと中古車専門業者が主催するプライベートオークションがある。最近ではオートオークションは拡大基調にあるが、プライベートオークションの相次ぐ新規参入により厳しい競争環境になっている。そうした状況の中、オークネットのテレビオークション・システムのような、映像を使ったオークションの利用が増加し、業界全体で運営効率化の動きが活発化している。

図 4-11 中古車の流通経路



(出典：『業種別貸出審査事典・第5巻、1997』)

## 4.7.2 オークネットの成長プロセス

オークネットのドメイン戦略を分析するために、ここではオークネットの成長プロセスで特徴的な事実を中心に述べる。

オークネットは通信衛星を使った中古車のテレビオークション・システムの構築によって、中古車流通業界に新たな流通システムを造り出した企業である。このシステムの導入によって、オークネットは 1984 年の会社設立以来ほぼ 10 年間で、中古車流通業界の再編成を実現した。同社の創業者である藤村氏がこの変革を成し遂げた人物である。

中古車流通業は古くから日本に存在していた業界である。従来、中古車流通業社が行う流通は中古品を取り扱うため、全国に約 130 箇所存在する広い専用会場に中古車を一同に集めて、各中古車販売会社の仕入れ担当者が実際に現物の商品を自分の目で確認しながら取引を行っていた。その流通方法がこの業界の常識であり、それ以外の取引方法は考えられなかった。このような取引方法しか存在しなかった理由は、中古自動車の場合、車種、年式、色、走行距離、装備といった情報は書類で確認できても、車体のキズ、凹み、板金あと、エンジンやトランスミッションといった各部品の状況を含めたトータルな品質は、中古車の現物を中古車販売会社の仕入れ担当者が実際に見て、確認する以外に方法がなかったためである。実際に商品の中古車の状態を一台ずつ確認しながら仕入れていた場合、商品の仕入れに 2 日から 3 日を要するばかりでなく、その出品、買い取り後の輸送コストも大きかった。

藤村氏はこうした中古車流通業界をとりまく非効率な状況を打開するような流通システムが必要であると実感していた。そこで、開発されたのがテレビオークション・システムという映像による取引システムである。テレビオークション・システムは、当初パソコン通信の応用からスタートしたシステムであり、衛星通信回線を導入した現在のオークネット TVAA システムの原型となったシステムである。テレビオークション・システムの仕組みを以下で詳しく説明する。

テレビオークション・システムの基本構造は、オークネットのパソコンとこのシステムの会員である中古車販売会社のパソコンをつかって、仮想空間で行われる中古車のオークションである。

オークネットと会員ディーラーを結ぶ衛星回線の仕組みは、テレビオークションを仕切るオークネット本社のオペレーションルームにあるホスト・コンピュータとオークションに参加する会員ディーラーに設置されたレーザーディスク、カラーディスプレイが付属した専用端末機を NTT の公衆回線をつかって結ぶというものである。

オークションに出品される中古車の画像は3日前までに撮影され、レーザーディスクに納められてオークション開催当日までに会員の中古車販売会社に届けられる。その会社の仕入れ担当者は届けられた中古車の出品リストをもとにあらかじめ狙いの車を定めておき、オークション当日はこの出品リストを納めているレーザーディスクを専用端末機に設置してオークションの開始を待つことになる。そして、オークションがスタートすると、オークネットのホスト・コンピュータから送信される指令によって、出品車輛の車種名、年式、色、走行距離、車検の有無、オークネットの検査院の評価等の出品車輛の文字情報と、レーザーディスクに収められたカラー写真が同時にディーラー専用端末機のディスプレイ上に現れる。オークション参加者は画像を見ながら手元のスイッチで応札するシステムである。このようにオークションが始まると、全国の中古車会社の仕入れ担当者同士の激しい駆け引きが展開され、オークション商品の中古車が競り落とされる。

次に、実際にオークションに参加し、競り落とすまでのプロセスについて説明する。オークションの具体的な進行は次のとおりである。販売会社が専用端末機に付属したジョイスティックのボタンを1回押す毎に、セリ値が3000円ずつ上がり、売り手の希望価格を超え、かつ2.5秒以内に他にスイッチを押す参加者がいない場合、最高額をつけたディーラーの画面に「あなたが成約しました。」と表示される。システム稼働当初の1台の競りにかかる所要時間は約45秒であった。

取引が成立した場合、オークネットが売買代金の仲介車輛の輸送までを手掛けている。オークネットの収入は、オークション参加量15000円(システム導入当初)、出品料(出品車輛の検査料や検査員の派遣料)として10000円(システム導入当初)、成約料(成約した場合のみ成約金額の3%)が定められており、一台の落札で平均数万円から10数万円がオークネットの収入となる。また専用端末機はオークネットから低価格(システム導入当初29000円)でリースされるため、会員ディーラーは一回のオークションに最低44000円のコストで参加することができた。このシステムでは、中古車の輸送が必要なくなるなど物流の合理化が図れ、ディーラーの経営者は店舗に居ながらオークションに参加できるようになった。オークネットのテレビオークション・システムは中古車販売業者の商品の仕入れに必要な時間とコストを削減させたのである。

中古車販売業者の多くは中小企業で、社長や店長自らオークションに参加に出向くことも珍しくなかった。そのため、商品の仕入れの日はそれだけで終わってしまう。テレビオークションなら店に居ながら、通常業務の合間に仕入れができるため、中古車を売る側のメリットは大きくなる。オークネット側もテレビオークションの導入によって、中古車をオークション会場まで運ぶ必要も

なく、はじめにオークションの出品リスト情報を会員の中古車販売会社に送り、オークション商品が成約されてから現物の中古車を運ばばいいので、時間と輸送コストが削減できた。つまり、テレビオークション・システムを使うと、中古車流通業社と中古車販売会社の両方がメリットを享受できることになる。

さらに、オークネットは、テレビオークション・システムを進化させた。衛星通信のテレビオークション・システムを開発した。この衛星通信テレビオークション・システムは、同社がおこなった衛星通信技術と中古車流通システムの融合によって開発されたシステムである。以下でそのシステムの開発プロセスを詳しく説明する。

オークネットのテレビオークションが軌道に乗り始めていた1987年に、日本中古自動車販売協会(略称中販連)の下部団体で日本で最大規模の中古車現物オークションを主催する東京都中古車卸売事業協同組合(略称JAA)が、テレビオークション事業への参入を決定した。JAAのシステム(JAANET)には、中古車を出品するディーラーが専用端末機につないだビデオカメラから、直接JAAのホスト・コンピューターへ車輛の画像を転送できるシステムとなっていた。オークネットがレーザーディスクの製作、配送に最短で3日かかるのに対し、JAANETはこの点を改良し、配送時間を短縮することによって、オークネットのシステムとの差別化を図ることが狙いだった。

中古車自動車販売商工組合連合会も、1988年4月からのテレビオークション事業開始を目指して、独自のテレビオークション・システムを開発した。中商連は、中古車の相場情報など会員向に推進してきたデータベース「VAN800」を土台にして、これをオークション機能に追加するかたちでシステムを開発した。このシステムでは毎秒19200ビットの情報を遅れる高速モデムが採用された。

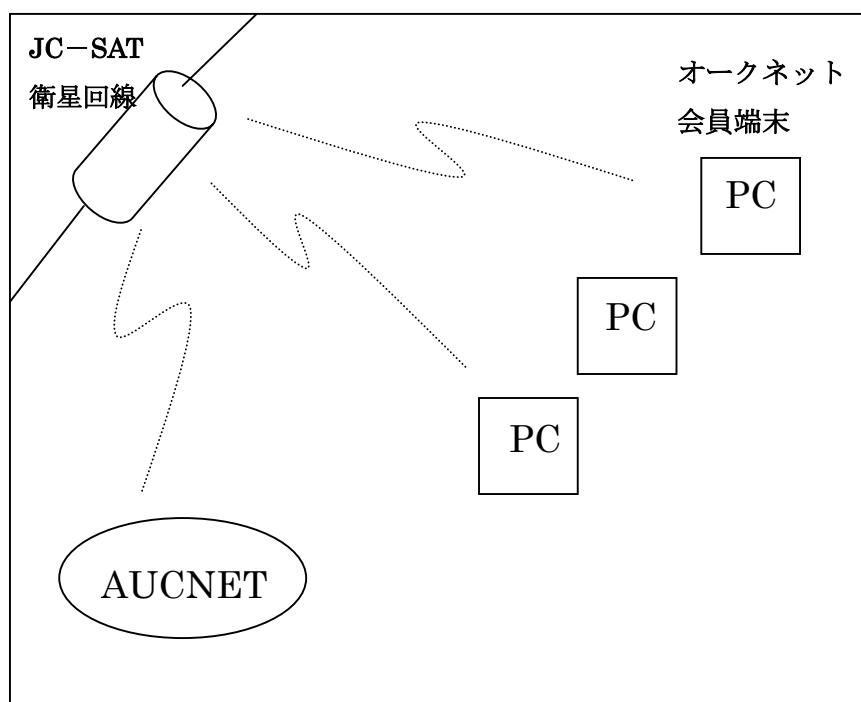
技術リーダーのオークネットに対して、現物オークションで実績のあるJAAと、組織力をもった中商連の参入は、端末機で1000台が採算ラインと考えられていたテレビオークション市場の熾烈な競争のはじまりを予感させていた。

しかしこのときすでに、藤崎は次世代のテレビオークション・システムの開発をほぼ完了させ、そのシステム稼働の準備段階に入っていた。この次世代テレビオークション・システムとなったのが、衛星通信衛星のテレビオークション・システムの「オークネットTVAAシステム」である。

オークネットTVAAシステムは、通信衛星を利用してテレビオークションをおこなうシステムである。当初利用された通信衛星は民間通信衛星会社である日本通信衛星のJC-SATであった。この衛星は電気通信事業の自由化を受けて1988年に打ち上げられた通信衛星でオークネットは1989年からこの衛星通信を利用したテレビオークション・サービスの開始を実現するために準備を整えていた。

この新しいシステムの革新部分とは、まずオークションに出品する車輛の動画像のほかに音声も送信できる機能が追加した点である。この機能の追加により、「臨場感のあるテレビオークション」が実現した。また、レーザーディスクの製作・配送の都合で週一回しか開催できなかったオークションが技術的には毎日開けるようになり、セリの価格の伝達スピードの高速化から、一台当たりのセリ時間が従来の45秒から約25秒に短縮された。その後、1996年秋には、衛星通信をデジタル衛星通信に切り替えるなど、設備の拡充にも積極的に取り組んでいる。

図4-12 衛星オークション・システム(オークネット TVAA システム)



(出典：オークネット HP：<http://www.aucnet.co.jp/>)

既存の業界団体は、その業界が古ければ古いほど、その市場規模が大きければ大きいほど、新規参入者や新しいシステムを受け入れようとしない。オークネットの場合も例外ではなかったが、同社は数々の困難を乗り越え、1999年にはオー

クネットのオークション・システムの会員数は、北海道から九州まで 5964 社を数えるまでになった。オークション・ネットワーク会員、オークション出品台数、成約台数の拡大と共に業績を伸ばし、1991 年には株式を店頭市場に登録した。そして、2000 年 5 月には東証 1 部に上場を果たし、中古車流通業界において不動の地位を確立することができたことから、今日の日本における中古車流通市場の再構築をほぼ成し遂げたことになる。

オークネットは 1984 年の会社設立以来、高い成長を維持してきたが、さらなる成長を図るために、中古車以外にも中古オートバイ、時計などのアンティーク品などのテレビオークション事業を展開している。

藤崎氏が新たな事業展開を決断するに至った背景には次ぎのような考えがあった。オークネットが中古車業界で成長できたのは、会員がオークション会場を渡り歩く時間と物流コストを削減し、業務の効率化を実現できたからである。そうすると、同じように時間と物流コストを削減できる市場があれば、新規参入のチャンスがあることを示唆していることになる。そうした考えのもとで新たな成長のチャンスとなる市場を探していた藤崎は、テレビオークションの技術を応用して、次々と新しい分野へそのシステムを導入していった。

藤崎がテレビオークションの技術を応用できる新しい分野で最も期待しているのは、生花などの花卉分野である。現在、生花の販売店を中心に会員数は 340 である。2001 年度の花弁事業の売上高は 6 億 5000 万円を予定し、営業利益は初めて黒字化する見込みである。

藤崎氏が新規事業分野に花卉業界を選んだ理由は、業界に特有の非効率が存在していたからである。花卉業界の現状を以下で簡単に説明する。

花卉は、東京卸売市場などの巨大な市場に出品が集中しており、地方の規模の小さな市場は中央市場から商品を仕入れることが多い。そうした状況の中、花卉の流通業界では非効率な取引が続けられていた。また、中央市場と地方市場の間で卸業者が介在することから、地域間での価格差や価格変動が大きくなっているのが現状である。それに対して、テレビオークションでは、全国の約 900 店の取引先が商品を出品し、それを会員販売店が競り落とすので、品揃えや価格での地域格差はなく、特に地方の販売店にとっては仕入れに大きなメリットが生じることになる。また、花卉オークションの会員にとっても中古車業界と同じように、仕入れにかかる時間が節約されるということは、店舗運営に魅力的なサービスとなった。

オークネットはこれまで、オークションで発生する手数料収入が主な収入源であった。しかし、これからは手数料収入だけでは成長は行き詰まると藤崎は

考えている。藤崎は次のように述べている。「業者間オークションの市場規模が今後、大きく伸びることは考えにくい」。そこでオークネットの新たな収入源になると期待しているのが、既に 6500 社ある会員の持つ情報を集約、加工し、それを会員である中古車販売店に提供する「情報販売」のサービス事業である。

情報販売サービスの例としては、「オークナビ」や「オートバンク」がある。「オークナビ」では、テレビオークションの参加会員の店舗に専用端末を設置し、そこで会員が持つ在庫情報を共有して一般消費者に開示することで、会員の在庫回転率を高めようというもので、既に 885 の会員がこの端末を導入している。同じように専用端末を設置した無在庫販売店「オートバンク」も 48 店舗ある。

このように、オークネットはエレクトロニック・コマースの潮流に沿って、インターネットによる自動車販売仲介子会社、インターネットの設立、無在庫情報販売中古車チェーン「オートバンク」を本格展開するなど、今後の事業基盤の強化に積極的に取り組んでいる。



### 4.7.3 ドメイン再定義に関する分析

ここでは、オークネットのドメインの変化について分析を行う。ドメイン再定義となる部分を前述の成長プロセスから抽出し、企業の成長とドメインの変化の関係を示す。

オークネットの創業者である藤崎氏は、現車取引のみという中古車流通市場の仕組み、輸送コスト、所要時間等に関する中古車販売会社の不便といった中古車流通市場の状況を的確に判断し、輸送コストがかからない、時間が節約できる、パソコン通信を応用して、映像による中古車取引システムの構築した。この革新的なシステムとなった「テレビオークション・システム」を開発し、それを市場へ導入することでオークネットは成熟した中古車流通市場で高成長を実現できた。

さらに、オークネットは、ターゲットとする顧客を中古車販売会社から一般個人に広げ、オークションの取引商品として中古車のほかに中古バイク、時計、花卉などを扱うようになった。これらの商品分野は、テレビオークション・システムの応用が可能な市場であった。また、それぞれの業界で、取引コストの面など非効率が生じていた。オークネットは自社のオークション・システムを活かして、さらなる成長を実現した。

このように、オークネットは自社のドメインを中古車流通業から情報流通業へ再定義することによって、高成長を持続させている。

## 4.8 ドメイン組換えに関する分析の結果表

以上、6社のケース・スタディをとおしてドメインの組換えに関する分析をおこなってきた。これまで議論してきた内容を表にまとめると以下のようなになる。次章では、この分析結果をもとに仮説の検証をおこなう。

表4-1 6社のケース・スタディによるドメイン再定義の分析結果表

社名	業種	創業年	ドメインの再定義 (時期・内容)	市場の成長段階 (ドメイン組換え時期)
びあ	情報提供 (チケット・映画等)	1972年	出版業 から 情報伝達業へ	萌芽期
ソフトバンク	ソフト開発等	1981年	ソフトウェア から インフラへ	成長期
ウェザー・ニューズ	気象情報の提供	1988年	気象情報企業 から 総合情報企業へ	成熟期(脱成熟)
ギャガ	映画配給 映画著作権事業	1986年	映画配給 から 映像のプロデューサーへ	成熟期(脱成熟)
ファンケル	化粧品販売	1980年	化粧品メーカー から 社会問題解決型企業(「美と健康」を対象にしている)へ	成熟期
オークネット	中古車販売	1984年	オークション型中古車流通業から 情報の流通業へ	成熟期

## 第5章

# 仮説の検証

### 5.1 仮説の検証

本章では6社のケース・スタディによるドメイン組替えの分析結果に基づき、先行研究の概念の整理から導出された仮説の検証を行う。

第4章で事例研究の対象企業の6社が、本研究で提示したベンチャー企業の定義に該当することを前提にケース・スタディを行った。本章では、再び第3章で構築した研究フレームワークと坂下(1992)の市場発展プロセスの競争戦略論から導出された仮説を再び提示し、それぞれのケース・スタディの分析結果がそれらの仮説を検証できるかを確認していく。

仮説1：市場の発展プロセスの萌芽期・成長期でドメインの組替えを行う場合、ドメイン差別化を採用するほうがベンチャー企業の成長を持続できる可能性が高い。

仮説2：市場の発展プロセスの成熟期でドメインの組換えを行う場合、ドメイン集中を採用するほうがベンチャー企業の成長を持続できる可能性が高い。

#### 5.1.1 仮説検証の結果

ここでは、ぴあ、ソフトバンク、ウェザーニューズ、ギャガ・コミュニケーションズ、ファンケル、オークネットの6社のケース・スタディによるドメイン分析の結果をもとに、仮説1と仮説2の検証を検討した結果を述べる。

ぴあ社は創業1972年で出版業界では後発参入であったが、映画情報などに集

中した雑誌の創刊は業界初めてである。したがって、ぴあ社は、映画情報雑誌市場をはじめに創造したことから、先発型ベンチャー企業の定義にあてはめることができる。そこで、先発型ベンチャー企業のドメイン組替えの仮説1を見ると、「先発型ベンチャー企業の成長を促進するドメイン組換えはドメイン差別化である。」となっている。ぴあ社は出版業から情報提供業へとドメインを組替えたことで高成長している。情報提供業の具体的な事業は、「チケットぴあ」である。つまり、ぴあ社は映画情報の雑誌出版業からチケット取り扱い業へと事業を拡大したことになる。これは、出版業に関連のない事業への拡大となるので、ドメイン差別化とは言えない。すなわち、ぴあ社のドメイン組換えの分析結果からは仮説1の妥当性は確認できないことになる。ただし、ドメイン分析の結果の一部分については、仮説を検証できる事実が確認できた。

ソフトバンクは1985年創業され、日本ではじめてソフトウェアの流通業を本格的に行った企業である。同社はソフトウェアの流通業からインフラ事業へと自社のドメインを組替えたことで高成長している。インフラ事業の具体的な内容には、ソフト流通、出版、ネットワーク、サービス、展示会などがあげられている。こうした事実からソフトバンクは、市場の成長期にドメイン組換えをした先発型ベンチャー企業に該当する。

ソフトバンクはソフトウェア流通業からインフラ事業へと取り扱い事業を拡大したことで、高成長を達成した。つまり、ソフトバンクは、創業当時の事業に対して関連性の低い事業分野を拡大したことで高成長を持続したことになる。これは、ソフト流通業に関連のない複数の事業への拡大となるので、差別化した市場を深耕し、市場占有性を拡大するドメイン差別化の採用とは言えない。すなわち、ソフトバンクの成長を促進したドメイン組換え戦略は、ドメイン差別化とは言えず、同社のドメイン変化の分析結果からは、仮説1の妥当性は確認できないことになる。ただし、ドメイン分析の結果の一部分については、仮説を検証できる事実があることが確認できた。

ウェザーニューズは、1988年に設立され、それまで海上の気象情報サービスが主流だった、気象情報サービス分野を新たに陸上へと事業地域を拡大し、高成長を実現した企業である。日本の気象情報をはじめに提供したのは、気象庁である。気象庁は、第二次世界大戦後、公共事業として全国民に統一された内容の気象情報を広い地域に無償で発信していた。

ウェザーニューズは、公共事業として行われていた、気象情報提供を一般的広範囲な地域の情報ではなく、特定の地域、特定の企業向けに経営戦略策定に役立つきめ細かな情報を有料で提供した。そして、さらに企業向けのサービス

から個人顧客にまで、サービスの提供領域を拡大し、高成長を実現した企業である。これは、既存の市場にあらたな高次元の機能を追加することで、新規の市場を創造したことから、ウェザーニューズは先発型ベンチャー企業や後発型ベンチャー企業の定義に該当せず、新しい形で市場へ参入するベンチャー企業だといえる。

ウェザーニューズは陸上の企業向け気象情報サービスから「あなたの气象台」と標榜するように、全地域へきめ細かい気象情報を提供する「最強・最大の気象コンテンツ提供サービス業」へと自社のドメインを組替えたことで高成長を達成している。最強・最大の気象コンテンツ提供サービス業は、個人向けの健康・生活支援型情報などの提供サービスのことをさす。

ウェザーニューズは、自らの革新性によって創造した市場をさらなる製品差別化を図ることで、市場の深耕を実現し、市場専有性を拡大することに成功した。現在、同社は気象情報サービス業界で世界一の企業になっている。このような事実より、ウェザーニューズは、気象情報サービスの差別化によって高成長を実現したといえ、集中的ドメインから、差別化的ドメインへ再定義することで成長したことがわかる。つまり、ウェザーニューズの成長を促進したドメイン組換えは、ドメイン差別化であるといえる。これは、仮説1と仮説2の内容と一致するとはいえないため、仮説を検証する事実を確認できたことにはならない。

ギャガ・コミュニケーションズは1986年に設立され、それまで劇上で上映するロードショーが主流だった映画の配給事業を、ハリウッド映画の著作権を取得し、それをビデオショップなどにライセンス契約させるというビジネス・システムを開発した。ギャガ・コミュニケーションズは、映画著作権ビジネスの事業から、映画製作の投資システムの構築などをおこない、事業分野を拡大して高成長を実現した企業である。映画配給事業はもともとロードショータイプの配給が多かった。ギャガ・コミュニケーションズは映画配給事業をロードショータイプという既存市場として存在していたものを、映画著作権ビジネスという革新的なビジネス・システムを導入することで成長した。したがって、同社は既存市場からあらたな市場を創造した新しい形で市場へ参入したベンチャー企業であるといえる。

ギャガ・コミュニケーションズは映画著作権のライセンス事業を中心とした「映像ソフトの総合商社」から映画製作の投資ビジネスを含む「映像のプロデューサー」へと自社のドメインを組替えたことで高成長を達成した。ギャガ・コミュニケーションズは、自らの革新性によって創造した映画著作権市場からさらなるビジネス・システムの差別化を図り、多数のメディアを利用した著作権を一括

して獲得することができるようになった。それは、映画著作権市場の深耕を実現し自社の市場占有性を拡大することに成功したことを意味する。このような事実から、ギャガ・コミュニケーションズは、「映像のプロデューサー」という差別的ドメインへと再定義し、映画著作権の差別化された事業システムを構築したことで高成長を実現した企業であると言える。つまり、ギャガ・コミュニケーションズの成長を促進したドメイン組換えは、ドメイン差別化であることが分かる。これは、仮説1と仮説2の内容と一致するとはいえないため、仮説を検証する事実を確認できたことにはならない。

ファンケルは創業1980年で化粧品製造業では後発参入であった。同社は、敏感肌のユーザー向けの無添加化粧品を開発し急成長した後、高級化粧品や健康食品事業へと事業分野を拡大した。その結果、ファンケルは高成長を実現することができた。この事実から、ファンケルは後発型ベンチャー企業の定義にあてはめることができる。そこで、後発型ベンチャー企業の成長促進ドメイン組換え戦略を提示した仮説2の妥当性を、ファンケルのケース・スタディの結果から検証する。

仮説2の内容は、「後発型ベンチャー企業の成長を促進するドメイン組換えはドメイン集中である。」となっている。ファンケルは無添加化粧品事業から健康支援事業へとドメインを組替えたことで高成長している。健康支援事業の具体的な事業は、健康食品事業である。また、化粧品製造業も無添加化粧品に加えて、高級化粧品事業へと事業分野を拡大した。これは、無添加化粧品事業に関連性の低い事業への拡大となる。健康食品事業や高級化粧品事業は、ドメイン集中を採用して展開された事業とは言えない。しかし、これらの事業は無添加化粧品事業を主軸として展開されている事業であるため、ドメイン集中を採用した事業展開であるということを完全には否定できない。したがって、ファンケルの成長を促進するドメイン組換えは、ドメイン集中に何らかの修正を加えたドメイン組換えであると考えられる。つまり、ファンケルのケース・スタディのドメイン分析結果からは仮説2の妥当性を完全に検証できる事実は確認できていない。ただし、ドメイン分析の結果の一部においては検証可能な事実があったことを確認できた。

オークネットは創業1984年で中古車流通業では後発参入であった。同社は、映像によるオークションのテレビオークションシステムを開発し急成長した後、自社の構築したオークションシステムを応用した事業を展開し、事業分野を拡大していった。新たな展開を図った事業とは、中古オートバイ、時計などのオークション事業や花卉事業である。その結果、オークネットは高成長を維持す

ることができた。この事実から、オークネットは後発型ベンチャー企業の定義にあてはめることができる。そこで、仮説2をファンケルに続いて、オークネットのケース・スタディの結果から、再びその妥当性を検証する。

オークネットは中古車オークションによる流通事業からさまざまなオークション事業へとドメインを組替えたことで高成長を維持している。オークション事業の具体的な内容には、花卉事業などがある。これは、中古車オークション事業に関連性の低い事業への拡大となる。複数のオークション事業は、集中的ドメインの再定義から展開された事業とは言えない。しかし、これらの事業は中古車オークション事業を主軸として展開されている事業であるため、集中的ドメインの再定義からの展開を完全には否定できない。したがって、オークネットの成長を促進するドメイン組換えは、ファンケルと同じように、ドメイン集中に何らかの修正を加えたドメイン組換えであると考えられる。つまり、オークネットのケース・スタディのドメイン分析結果からは仮説2の妥当性を完全に検証できる事実は確認できていない。ただし、ドメイン分析の結果の一部については検証可能な事実があったことを確認できた。

## 5.2 仮説検証の結果表

以上、6社のドメイン分析を中心におこなわれたケース・スタディの結果をもとに、本研究で導出された仮説の検証をおこなってきた。それぞれの検証の結果を表にまとめると、以下のようになる。

表4-2 仮説検証の結果表

社名	検証対象仮説	ドメインの組替えの分類	検証結果
ぴあ	仮説1	ドメイン差別化 新しいドメイン戦略	一部検証可
ソフトバンク	仮説1	ドメイン差別化 新しいドメイン戦略	一部検証可
ウェザーニューズ	仮説1,2	ドメイン差別化	確認不可
ギャガ	仮説1,2	ドメイン差別化	確認不可
ファンケル	仮説2	ドメイン集中 新しいドメイン	一部検証可
オークネット	仮説2	ドメイン集中 新しいドメイン	一部検証可



# 第6章

## 考察

### 6.1 考察の内容

6社(ぴあ、ソフトバンク、ウェザーニューズ、ギャガ、ファンケル、オークネット)のケース・スタディの結果、各社はそれぞれドメインの組替えによって大きく成長したベンチャー企業であることがわかった。そして、6社のドメイン組替えの分析結果をもとに、本研究で導出された2つの仮説の検証をおこなった。その結果、本研究で導出した仮説を検証可能なケースと仮説の内容が確認できないケースがあることが分かった。また、ケース・スタディをおこなったところ先行研究の概念整理からは導出されなかった新しい事実が発見された。

そこで、本章ではベンチャー企業のドメイン組替えに関する研究のフレームワークと、そこから導出された仮説に視点をおき、ケース・スタディから発見された新たな事実を中心にベンチャー企業の成長を促進するドメイン戦略について考察する。具体的には、次の2つのことについて考察をおこなう。一つは、ドメイン組替えのパターンを規定するベンチャー企業のタイプは先発型と後発型の2種類なのかという点である。もう一つは、ベンチャー企業の成長を促進させるドメイン組換え戦略はドメイン差別化とドメイン集中のみですべて説明できるのか、という点である。

#### 6.1.1 研究対象のベンチャー企業の形態に関する考察

最初にモデルの対象となるベンチャー企業の形態について考察してみる。ここでのポイントは、研究のフレームワークを構築したときに対象としたベンチャー企業の形態は先発型と後発型の2種類であったが、ケース・スタディの対象企業はすべてこの2種類の形態に該当するかどうか、ということである。そこで、6社がドメイン組替えをおこなった時期の企業の概況を分析し、それぞれの企業が先発型、後発型どちらに該当するのか、もしくは新しい形態のベンチャー企業として定義されるのかを確認していく。

6 社すべてが本研究の仮説の中で示した先発型ベンチャー企業と後発型ベンチャー企業の定義と完全に一致するかを確認するために、再びこれら2つのベンチャー企業の定義を以下に提示する。

### 〔先発型・後発型のベンチャー企業の定義〕

- ・先発型ベンチャーは、市場の発展プロセスの導入期又は成長期でドメインの組替えを行ったベンチャー企業と定義する。
- ・後発型ベンチャーは、成熟期でドメインの組替えを行ったベンチャー企業と定義する。

ぴあ社がドメインを組替えた時期は市場の発展プロセスでいう萌芽期である。ぴあ社は映画情報の特集した雑誌を企画した最初の企業である。そして、自社のドメインを「出版業」から「情報伝達業」へと再定義した。ドメインの組替え時期は、映画情報提供市場が開拓されてまもない時期であった。したがって、ぴあ社はドメイン組換えを市場の萌芽期におこなったこととなるため、先発型ベンチャー企業に該当することになる。

ソフトバンクがドメインを組替えた時期は市場の発展プロセスでいう成長期である。ソフトバンクが創業されたのは、ソフトウェアの流通業という市場の規模が十分な大きさになっていない時期であり、「ソフトウェア流通業」から「インフラ事業」へとドメインを再定義したのは、ソフトウェア市場が急速に拡大している時期であった。したがって、ソフトバンクはドメインの組換えを市場の成長期におこなっていると考えられたため、先発型ベンチャー企業に該当することになる。

ウェザーニューズがドメインを組替えた時期は市場の成熟期である。気象情報提供市場は、気象庁の傘下にあった財団法人の日本気象協会などに、ほとんどの企業が情報提供の依頼をしており独占状態にあった。そのような環境下で同社はドメインを組替えたため、市場の成熟期でのドメイン組換えをおこなう後発型のベンチャー企業に該当するように思われる。しかし、ウェザーニューズは気象情報と他の情報を組み合わせて、今までにない気象情報提供サービスをおこなった。その結果、日本気象協会などが対象顧客としない企業が顧客リストに加わり、これまでの気象情報提供市場とは次元の違う新しい市場を開拓したことになる。これは、自社の革新性によって気象情報提供市場の成長曲線に新たな成長曲線を加えたことになる。すなわち、ウェザーニューズがドメイ

ンを組替えた時期は、後発型ベンチャー企業の定義にあったように市場の成熟期ではなく、新たに市場が成長しだした時期となる。この時期とはアバナシーが提唱した市場が脱成熟したあとの段階であり、その時期のドメイン組換えは先発型と後発型のどちらの定義にも該当しないことになる。

ギャガ・コミュニケーションズがドメインの組換えをおこなった時期は、ウェザーニューズと同じように脱成熟化した後である。同社が創業した時期は、映画配給市場の成熟期である。つまり、映画の配給が劇場のロードショーを主流としておこなわれていた時期に、ギャガ・コミュニケーションズは創業された。そして、ギャガ・コミュニケーションズは、映画版権のライセンスビジネスというビジネス・システムの開発とビデオデッキの急速な普及により、劇場ロードショーによる配給という映画配給業界の常識に新しいかたちの映画配給市場を開拓し、業界の脱成熟化を実現させた。

その後、ギャガ・コミュニケーションズは、ビデオ版権市場の成長期に自社のドメインを「映画配給」から「映像のプロデューサー」へと再定義し、高成長を維持した。このような時期のドメインの組換えは、先発型、後発型の定義には該当せず新しい形態のベンチャー企業といえる。

ファンケルがドメインを組替えた時期は市場の発展プロセスでいう成熟期である。ファンケルが創業されたのは、化粧品市場の成長が停滞していた時期である。同社が自社のドメインを「化粧品メーカー」から「社会の問題解決企業」へと再定義した時期も化粧品市場は著しい成長はしていなかった。そうした事実から、ファンケルはドメインの組換えを市場の成熟期でおこなったと考えられる。したがって、ファンケルは後発型ベンチャー企業の定義に該当することになる。

オークネットがドメインを組替えた時期は市場の発展プロセスでいう成熟期である。オークネットが創業されたのは、中古車流通市場の成長が停滞していた時期である。同社が自社のドメインを「中古車流通業社」から「情報の流通業社」へと再定義した時期も中古車流通市場は著しい成長はしていなかった。そうした事実から、オークネットはドメインの組換えを市場の成熟期でおこなったと考えられる。したがって、オークネットは後発型ベンチャー企業の定義に該当することになる。

以上、各社のドメイン組替え時期の概況を分析した。その結果、以下のような事実が発見された。

**発見事実：**ベンチャー企業の種類は、先発型と後発型の2種類にすべて該当するわけではなかった。ウェザーニューズやギャガ・コミュニケーションズのような新しい形態のベンチャー企業が存在する。新しい形態のベンチャー企業がドメインの組換えを行う時期は、自社の革新性により従来産業に存在していた製品やサービスに関する競争構造が変化している。そうした環境下では、新しい製品・サービスに関する情報蓄積が競争上のポイントになる。脱成熟した産業は、競争要因の変化により再び活性化し、新たな発展過程が始まる。このような現象は、アバナシー、クラーク、カントロウの共著である『インダストリアル・ルネッサンス』（1983）では「脱成熟化」と呼ばれ、成熟産業における競争戦略の重要な要因として指摘された。

本研究では脱成熟化をもたらすような革新的な製品・サービスによって産業へ参入し、あらたな産業の発展過程でドメインの組換えをおこなうベンチャー企業を脱成熟型ベンチャー企業と定義する。

## 6.1.2 ドメイン組替え戦略に関する考察

前項ではドメイン組替え戦略の対象となるベンチャー企業の形態について考察を行った。その結果、脱成熟型ベンチャー企業という新しい形態のベンチャー企業が存在することがわかった。そこで本項では、3つのベンチャー企業の成長を促進させるドメイン組換えとは、どのようなものなのかを考察する。

具体的には、ベンチャー企業の成長を促進させるドメイン組替え戦略は、ドメイン差別化とドメイン集中のみですべて説明できるのか、という点について6社のケース・スタディの分析結果を用いて考察する。

考察するにあたってまず、ドメイン差別化とドメイン集中の定義を再び提示し、ケース・スタディから得た、各社のドメイン組替えの分析結果をもとに、それぞれの企業はどちらのドメイン組替え戦略を採用しているのかを確認していく。

### 〔 ドメイン組替え戦略の定義 〕

- ・ドメイン差別化とは、自社の特異的な製品やサービスを創造し、業界の広い範囲で競合他社に対して差別化された製品・サービスを提供していく戦略である。このドメイン定義は、自社の製品・サービスが業界のデファクト・スタンダードとなることを目的としており、業界内でのシェア拡大を目指すこととなる。
- ・ドメイン集中とは、特定の顧客層や製品・サービスの特異な種類、特定の地域市場などに自社の経営資源を集中し事業を展開する戦略である。このドメイン定義は、業界の狭い範囲で独占的な競争地位を確立していくことを目的としており、自社の製品・サービスが市場の特定部分で深く浸透することを目指すこととなる。

ぴあ社のドメイン組替えは、「出版業」から「情報伝達業」であった。この組替えをした結果、『チケットぴあ』というチケット取扱い事業を展開することができた。チケット取扱事業は創業当初の映画情報の特集した雑誌『ぴあ』の出版事業とは関連性の低い事業であるといえる。つまり、チケット取扱事業は出版事業と違う技術、市場を対象としている。これは、アンゾフ(1982)が提唱した成長ベクトルの概念の中で示されている「多角化」に該当する。

したがって、ぴあがチケットぴあを展開したことは、出版業界内での差別化とはちがうため、ドメイン差別化を選択したとはいえない。また、「情報伝達業」

というドメインは業界内の狭い範囲を対象としていないため、集中的ドメインともいえない。つまり、このドメイン再定義は研究のフレームワークで示した差別的、集中的というドメイン組替え戦略のどちらにも該当しないことになる。しかし、ぴあ社はドメイン組替えをした後も、情報誌の『ぴあ』の企画内容を競合他社に対して差別化し、シェアを拡大していったため「情報伝達業」というドメインの中には、ドメイン差別化の内容を含むものと思われる。このような事実から、ぴあのドメイン組換えは、出版業とチケット取扱業の2つの事業を同時展開し、高成長を持続させる、ドメイン多角化とドメイン差別化の並列的な採用と考えられる。

ソフトバンクのドメイン組替えの内容は、「ソフトウェアの流通業」から「インフラ事業」への再定義であった。この組替えをした結果、ソフトバンクは出版業、ネットワーク事業、サービス事業、展示会事業などの事業を展開した。これらの事業はソフトウェア流通業界に直接関連するものではないため、ドメイン差別化の内容とは一致しない。また、インフラ事業はある業界の特定の部分に集中するドメインではないため、ドメイン集中ともいえない。したがって、ソフトバンクのドメイン組換えは、ドメイン差別化というよりも、ドメイン多角化となる。しかし、ソフトバンクもぴあ社と同じように、多角化事業のみを展開しているのではなく、ソフトウェア事業においては新たに開発方面にも着手するなど、競合他社と差別化を図りながら高成長を持続させている。この事実は、ソフトバンクの「インフラ事業」というドメインの中に、従来のソフトウェア流通の事業を技術面、製品面、サービス面など多方面で差別化し、高成長を持続させるという意味が含まれていることになる。以上の分析からソフトバンクのドメイン組換えは、ドメイン差別化とドメイン多角化の並列的な採用と考えられる

ウェザーニューズのドメイン組替えの内容は、「気象情報企業」から「総合情報企業」への変更である。ドメイン組換えをした結果、同社はあらゆる業種の企業から個人顧客まで広範囲な領域にサービスを提供するようになった。サービス提供領域拡大の具体的な経緯をみると、ウェザーニューズが設立された当初はメディア関係の企業を中心に気象情報を提供していたが、「dekita」システム開発により、さまざま分野の情報が集積され多くの企業をサービス提供の対象企業に加えることに成功している。また、気象情報に限らず建設現場の情報など、気象情報を提供することで集積された情報を他の企業に提供するというサービスも開発している。このように同じ業界内で、自社の製品・サービスの内容を改良しながらシェアの拡大を図るという事業展開は、製品・サービスを差別化しながら企業を成長させていると考えられる。こうした事実から、ウェザーニューズの「総合情報企業」というドメイン戦略は、ドメイン差別化とい

える。つまり、ウェザーニューズの成長を促進するドメイン組換えは、ドメイン差別化ということになる。

ギャガ・コミュニケーションズのドメイン組換えの内容は、「映画配給会社」から「映像のプロデューサー」への変更である。ドメイン組替えの結果、同社は映画著作権を利用したライセンスビジネスをテレビ放映権から、衛星放送、CD-ROM 化権、DVD 化権、さらに映画製作の直接投資まで拡大した。このような事業領域の拡大の仕方は、同じ業界内でさまざまな権利を獲得することでシェアを拡大していく方法といえる。したがって、ギャガ・コミュニケーションズの高成長を持続させるドメイン組替えは、同じ事業領域でさまざまな形態の著作権を獲得していくことで競合他社と差別化を図り、持続的な高成長を可能にさせたことから、ドメイン差別化であると考えられる。

ファンケルのドメイン組替えの内容は、「化粧品メーカー」から「社会問題解決型企業」への変更である。このドメインの組換えにより同社は、敏感肌の顧客を対象にした主力事業の無添加化粧品以外の分野へ進出した。具体的には、高級化粧品事業、健康食品事業などの事業分野である。

市場が成熟した段階でファンケルは、無添加化粧品という業界の特定の部分へ参入した。狭い範囲での事業展開は、需要が限られており高成長を持続させることは難しい。そこで、ファンケルは自社のドメインを「社会問題解決型企業」と再定義し、無添加化粧品市場とは関連の低い高級化粧品事業や健康食品事業へ進出した。その結果、再び高成長を達成することができた。このような事実から、ファンケルの「社会問題解決型企業」というドメインは、新たな成長を可能にするような、事業分野への展開を実現させるものであったといえる。これは、先に定義したドメイン多角化と考えられる。しかし、ファンケルは主力事業を無添加化粧品事業から、高級化粧品事業や健康食品事業へシフトさせたわけではなく、無添加化粧品事業においても店舗販売を開始するなど、自社の製品が市場へ深く浸透するように主力事業を強化するための投資を続けている。つまり、ファンケルの成長を促進させたドメインの組換えは、あらたな成長分野を開拓するドメイン多角化と、自社の競争優位の源泉となっている無添加化粧品事業が市場へ深く浸透し、独占的な競争地位の確立するためにドメイン集中を採用するという、2つのドメイン戦略の並列的な採用であると考えられる。

オークネットのドメイン組換えの内容は、「中古車流通業」から「情報の流通業」への変更である。このドメインの組換えにより、同社はオークションの取引商品を中古車以外に中古バイク、時計、花卉などの分野へ拡大していった。オークネットが参入した時期は、中古車流通市場は成熟段階にあった。そこで、同社は映像によるオークションをおこなうテレビオークション・システムを開

発し、中古車流通業界の特定の領域で高成長を実現した。特定の領域での事業展開はファンケルの無添加化粧品市場と同じように需要が限られており、高成長を持続させることが難しい。そこで、オークネットは再び企業を成長させるために、新しい分野である中古バイクや時計、花卉などの分野に進出した。このような事業展開は、競合他社と差別化して企業を成長させるというものではなく、多角化して成長しているといえる。したがって、オークネットのドメイン組換えはドメイン多角化であると考えられる。しかし、オークネットもファンケルと同様に中古車流通事業から多角化事業へと主力事業をシフトさせているわけではない。中古車流通事業においてもテレビオークション・システムを、さらに TVAA システムという衛星を利用したシステムへと改良し、自社のサービスが特定な市場へ深く浸透し、独占的な競争地位の確立を図っている。こうした事実から、オークネットの成長を促進させたドメイン組換えは、新しい事業分野への進出を可能にし第2段階の成長を実現させるドメイン多角化と、自社の競争優位の源泉（自社のアイデンティティ）となる事業領域で、さらに市場への浸透を実現させるようなドメイン集中の2つのドメイン戦略を併用していると考えられる。

以上、各社のドメイン組替えの内容を分析してきた結果、以下のような3つの新しい事実が発見された。

**発見事実1**：ぴあ社やソフトバンクのような先発型ベンチャー企業がおこなうドメインの組換えは、自社のコアとなる事業を見つけることを目的としている。この現象の特徴としては、差別的なドメインに組替えることよりもはじめに創業した事業とは関連性の低い新たな事業へ進出することが多いということが指摘できる。つまり、創業した当時の事業で経営資源を蓄積し、その資源を活用して自社の競争優位の源泉となるような市場を創造していくという事業展開が先発型ベンチャー企業の特徴的な現象であることがわかった。こうした発見事実から、先発型ベンチャー企業の成長を促進させるドメイン組換えは、差別化ドメインと多角化ドメインを並列的に採用していることが多いと言える。

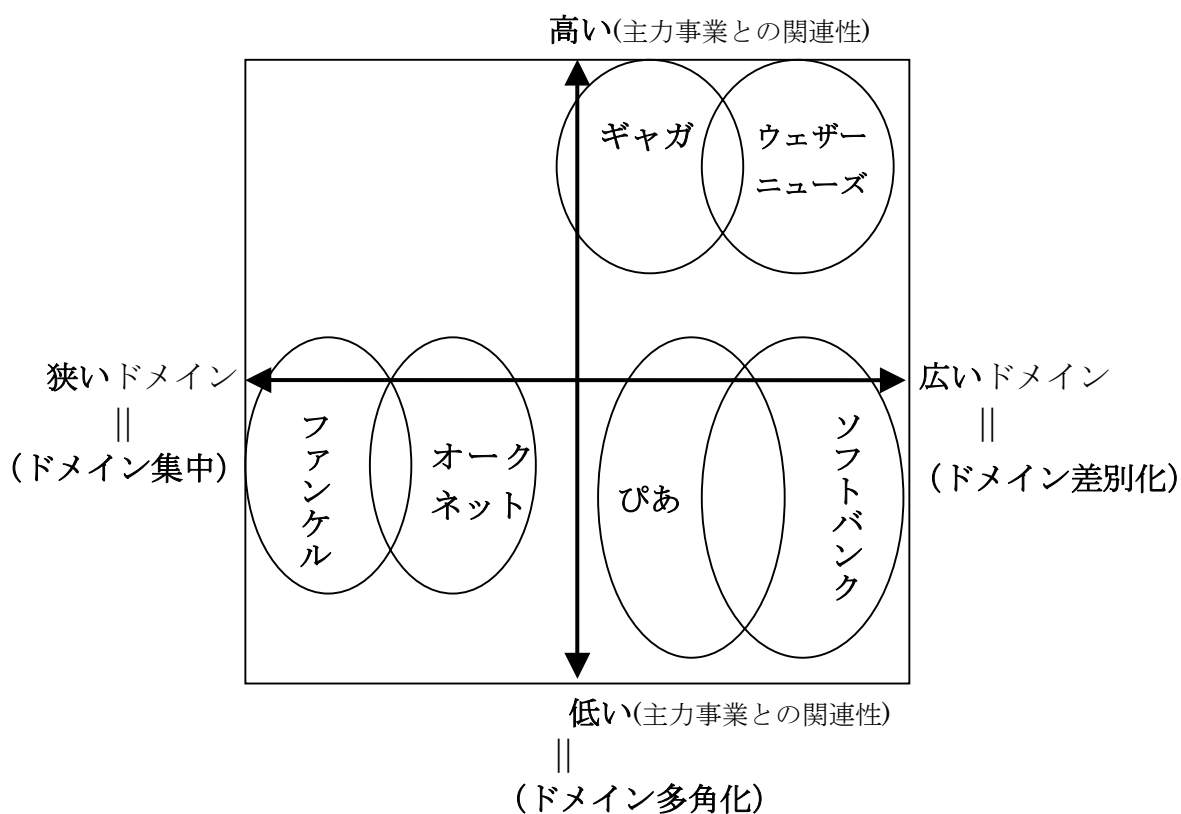
**発見事実2**：脱成熟化型ベンチャー企業は、自社のドメインの定義により脱成熟化が実現できた後、さらに、その市場を拡大させるために製品・サービスの差別化をおこなう。つまり、自社の革新的な製品・サービスがデファクト・スタンダードとなるようにドメイン差別化を採用し、市場占有性の拡大を図っているという事実がウェザーニューズとギャガ・コミュニケーションのケース・スタディから発見できた。



**発見事実3**：後発型ベンチャー企業は、参入した市場が既に成熟しているため、参入市場自体が限られた範囲となる。この場合、そのまま集中的ドメインを採用すると企業の成長は停滞し、成長鈍化した後のさらなる急成長は望めない。そこで、後発型ベンチャー企業は、後発参入した市場の深耕を図ると同時に、さらなる成長を実現するためにこれまでと関連の低いあたらしい市場の創造を図っていることがわかった。つまり、後発型ベンチャー企業の成長を促進するドメイン組換えは、ドメイン集中と併せて多角化ドメインを採用することであるといえる。この事実は、ファンケルとオークネットのケース・スタディより発見することができた。

上記の発見事実を図式化すると図6-1のようになる。この図で示されているような6社のドメインは、事業内容の大きさや主力事業との関連性を明確に識別できないため、一概に決定づけることはできない。また、各社のすべての事業が一貫したポジショニングにあるとも断言できない。しかし、これまでの考察を参考にドメインの性質を、概念的に位置付けることはできると思われる。

図6-1 6社のドメイン組替え戦略に関する考察の結果



## 6.2 小括

本章では、本研究で構築されたベンチャー企業の成長を促進するドメイン組替えモデルとそのモデルから導出された仮説の妥当性を、ケース・スタディの分析結果を用いて再検討してきた。ケース・スタディの対象企業は、ぴあ、ソフトバンク、ウェザーニューズ、ギャガ・コミュニケーションズ、ファンケル、オークネットの6社を選定している。

ベンチャー企業の形態の考察においては、6社のケース・スタディから得た分析結果から脱成熟化型ベンチャー企業という新しい形態のベンチャー企業が存在することを発見することができた。また、先発型ベンチャー企業、後発型ベンチャー企業と脱成熟型ベンチャー企業は、それぞれ特徴的なドメインの組換えをおこなうことがケース・スタディによるドメイン分析の結果から発見することができた。

そこで、ケース・スタディの対象企業がおこなったドメイン組替えのプロセスをモデル化し、それぞれのモデルが成立する必然性について考えてみる。最終的にベンチャー企業のドメイン戦略へと一般化できるような戦略枠組みの提示を試みる。

6社それぞれの企業形態とドメイン組替えの特徴について考察を行った結果、ドメインの組換えを行うベンチャー企業の形態には、先発型、後発型、脱成熟型の3種類に分類できることが分かった。また、ドメイン組替えパターンに関しても、ドメイン差別化とドメイン集中、ドメイン多角化の3つに類型化できることが分かった。これらの考察の結果を用いて6社のドメイン組替えの特徴を抽出し、ベンチャー企業がドメイン組替えによって持続的な高成長を実現していく過程を以下のようにモデル化した。

### 〔ドメイン組替えの3つのモデル〕

**モデル1**：先発型ベンチャー企業の成長を促進させるドメイン組替えは、市場の深耕と事業の拡大を同時に実現させる差別的ドメインと多角化的ドメインの並列的な採用である。

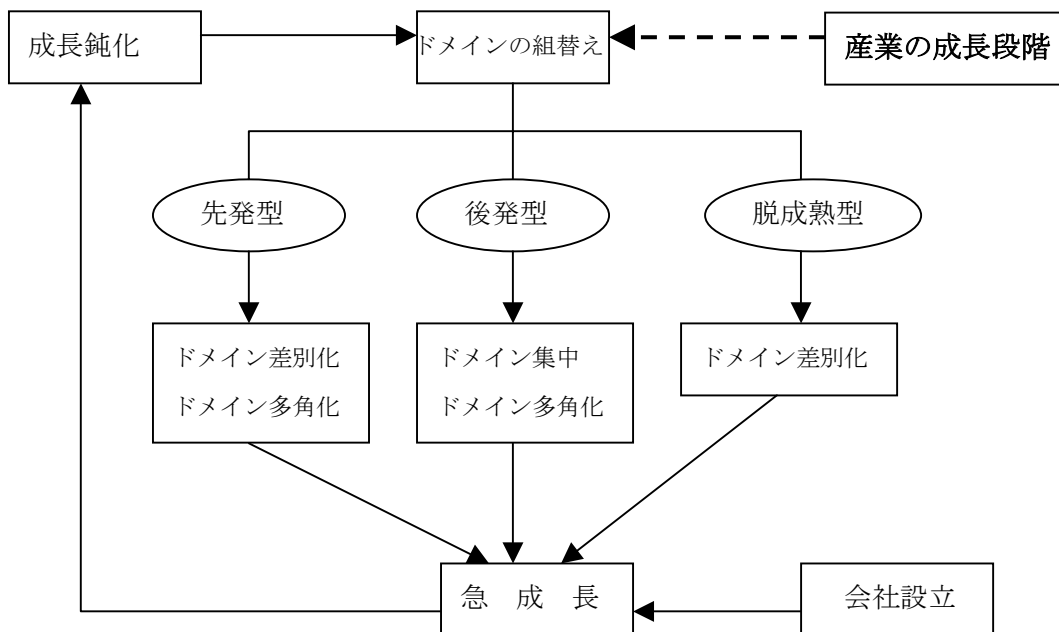
**モデル2**：後発型ベンチャー企業の成長を促進させるドメインの組換えは、ドメイン集中と新たな成長を実現できるドメイン多角化の並列的な採用である。

**モデル3**：脱成熟型ベンチャー企業の成長を促進させるドメインの組換えは、

自社の革新的な製品・サービスを市場へ浸透させ、市場占有性の拡大を実現させるドメイン差別化である。(脱成熟型のベンチャー企業は、市場へ参入した時点で自社の競争優位の源泉が認識できているため、ドメイン多角化は採用しない。)

上記のモデルを図式化すると以下のようなになる。

図6-2 ベンチャー企業の成長を促進させるドメイン組替えモデル



この3つのモデルは、産業の成長プロセスの各段階（脱成熟期を含む）における競争構造の特徴と市場の潜在需要の大きさから導きだすことができる。そこで、市場の成長段階別の競争構造と市場の潜在需要の大きさという2つの要因が、ベンチャー企業のドメイン組替えモデルの一般化を検討する上で重要な要因となる理由を以下に記す。

(1) 産業の萌芽期、又は成長期での競争環境は、産業が流動的なためさまざまなビジネスチャンスが存在し、特異的な需要に対応する製品・サービスを提供すると、競合他社にシェアを奪われる可能性が高い状況にある。そうした環境下でドメイン集中を採用すると、自社のシェア拡大の実現が困難となるため、

高成長を持続させることができない。逆にドメイン差別化を採用すると、さまざまな需要に対応できる製品・サービスを提供することが可能となるため、高成長を持続することができる。しかし、ドメイン差別化は一つの市場内での差別化となるため、その市場自体が高い成長を達成できなければ、参入している企業の成長は低いものとなる。つまり、潜在需要が少ない市場に参入するとベンチャー企業の高成長を持続させることは困難となる。そこで、潜在的な需要が大きい他の有望市場を発見することで高成長を持続させるドメイン多角化を採用し、同時に最初に参入した市場でのシェアを拡大し、経営基盤を確立することを可能にするドメイン差別化を併用することがベンチャー企業の成長を促進させる有効なドメイン戦略となる。

(2) 産業の成熟期の競争環境は、市場のパイの大きさが確定される時期にあり、提供される製品・サービスの種類も多く顧客ニーズが分散化している状況にある。そのため、多様な製品・サービスを提供すると商品の一つ一つの収益率が悪くなり、経営資源が少ないベンチャー企業にとっては、不利な立場に追い込まれることになる。つまり、多様な製品・サービスを提供すると、ベンチャー企業は大企業などの経営資源の豊富な競合他社に対して競争優位性を確立することは困難となり、企業の存続すら危険にさらされる結果となる。こうした環境下では、ドメイン集中を採用し、市場の特定部分で自社の特異な製品・サービスを提供するほうがより多くの利益を得る可能性が高くなると考えられる。しかし、市場の特定部分における潜在需要はごく限られた小さいものであるため、その市場でベンチャー企業が高成長を持続させることは難しくなるという問題が存在する。そこで、潜在的な需要が大きい他の有望市場を発見することを目的とするドメイン多角化を採用し、二段階目の高成長を達成することが有効なドメイン戦略となる。さらに、最初に参入した市場で自社の独占的な競争地位を確立し、経営資源の中核となるような安定した収益の確保を可能にするドメイン集中を並列的に採用することが、より企業の成長を促進させる有効なドメイン戦略となる。ただし、集中と多角化は基本的には相反する戦略であるため、多角化の対象となる市場は限られたものになる。この市場の選択が成熟期における成長戦略の成否を決定する。

(3) 市場が脱成熟した時期の競争環境は、従来の業界には存在しない新しい革新的な製品・サービスが導入されることで、競争構造が変化している状況にある。ここで競争優位性を確立するための重要な要因は、市場で圧倒的なシェアを獲得できる製品・サービスを提供することである。こうした環境下では、脱成熟化を実現した自社の革新的な製品・サービスを市場に広く浸透させる必

要があることから、ドメイン差別化を採用することが有効なドメイン戦略となる。つまり、ドメイン差別化は、同じ市場内でさまざまなニーズに対応できるように幅広い事業領域で活動することを可能とするため、シェア拡大に有利なドメイン戦略といえる。

市場の脱成熟期においてドメイン集中を採用すると、狭い領域でしか自社の製品・サービスが浸透しないため、高成長を実現する機会を失う可能性がある。また、ドメイン多角化を採用すると脱成熟化を実現した自社の製品・サービスの市場への浸透が不十分に終わってしまう。つまり、脱成熟した市場は潜在重要が大きい市場であり、そこで他のドメイン多角化を採用し経営資源を分散化させると十分なシェアを獲得することができず、高成長を実現する機会を失う可能性がある。ドメイン多角化は、潜在需要の大きい有望な市場を発見することを目的とするため、脱成熟した市場のように有望市場へすでに参入している場合は、経営資源を分散化させるよりは、ドメイン差別化を採用して広範囲に市場への浸透を図るほうが企業の成長を促進させる有効なドメイン戦略といえる。

以上、ケース・スタディを行った企業がドメインを組替えるまでのプロセスをモデル化し、ベンチャー企業の成長を促進するドメイン戦略の一般化を試みた結果、以下のような結論を得ることができた。

**結論 1.** 先発型ベンチャー企業が参入する時期は、市場が流動的であることから、あらゆるニーズに対応する製品・サービスを提供することが重要になる。したがって、この時期にドメインを組替える先発型ベンチャー企業は、継続的に企業を成長させるためにドメインの範囲を広く定義するドメイン差別化を採用する。さらに、会社創業時の参入市場の潜在的な需要が小さい場合は、高成長を持続させるために新たな有望市場を開拓する必要があることから、新市場開拓を可能にするドメイン多角化を並列的に採用することとなる。

**結論 2.** 後発型ベンチャー企業の参入する時期は、顧客ニーズは多様化していることから、市場の特定部分のニーズに対応する特異的な製品・サービスを提供し、安定した利益の確保が重要になる。したがって、この時期にドメインを組替える後発型ベンチャー企業は、継続的に企業を成長させるためにドメインの範囲を狭く定義するドメイン集中を採用する。しかし、狭い範囲のドメインを採用した場合、その特定な市場

に存在する需要は限られており、高成長を持続させるためには新しい市場を開拓する必要がある。つまり、後発型ベンチャー企業は、新市場開拓を可能にするドメイン多角化と安定した利益の確保を可能にするドメイン集中を並列的に採用することとなる。ただし、集中と多角化は基本的には相反する戦略であるため、多角化の対象となる市場は限られたものになる。この市場の選択が成熟期における成長戦略の成否を決定する。

**結論 3.** 脱成熟型ベンチャー企業の参入する時期は、市場の脱成熟化に成功した革新的な製品・サービスを市場に広く浸透させることが必要になる。したがって、この時期にドメインを組替える脱成熟型ベンチャー企業は、継続的に企業を成長させるためにシェア拡大に有利なドメイン差別化を採用することとなる。

## 第7章

# 総括と含意

### 7.1 総括

本研究では、ベンチャー企業が継続的な成長を達成するために必要なドメイン組替えの枠組みに関する仮説を理論研究から導出し、その仮説をぴあ、ソフトバンク、ウェザーニューズ、ギャガ・コミュニケーションズ、ファンケル、オークネットの6社のケース・スタディをとおして検証した。さらに、仮説検証の結果とケース・スタディから得られた新たな知見をもとに、次の2点に着目して考察をおこなった。一つは、ドメイン組換えをおこなうベンチャー企業の形態にはどのようなものが存在するのか、という点からの考察である。つまり、ベンチャー企業が市場へ参入し、その後ドメイン組換えをおこなった時期を市場の発展段階別に区切り、ベンチャー企業の類型化をおこなった。もう一つは、類型化されたベンチャー企業別にドメイン組換えのパターンを考察した。つまり、それぞれのベンチャー企業がおこなうドメイン組替えの特徴を抽出し、ベンチャー企業の成長を促進するドメイン組替えの枠組みの提供を検討した。以下では、本研究の研究成果をまとめて記す。

#### (1) 研究のフレームワークの構築と仮説の導出

既存研究の整理から研究のフレームワークを構築し、筆者独自の視点からベンチャー企業の成長を促進させるドメイン組替えパターンを示した仮説を導出した。具体的には、ベンチャー企業の成長段階モデルより出発し、同モデルで指摘されているように、ベンチャー企業が継続的に成長するためにはドメイン組替えが必要であるという点に注目した。次に、ポーター理論の基本戦略を用いてベンチャー企業の成長を促進するドメイン組替えの類型化をおこない、類型化されたドメイン組替えを市場の発展プロセスにあてはめ、それぞれの発展段階別に企業の成長とドメイン組替えの関係を明らかにした仮説を導出した。

導出した仮説とは、①市場の発展プロセスの萌芽期・成長期でドメインの組替えをおこなう場合、ドメイン差別化を採用するほうがベンチャー企業の成長を持続できる可能性が高い、②市場の発展プロセスの成熟期でドメインの組換

えをおこなう場合、集中的ドメインの組換えを採用するほうがベンチャー企業の成長を持続できる可能性が高い、の2つである。この仮説は市場の流動性を考慮した要因に競争戦略の要因を加えたものとなっている。

## (2) 仮説検証の結果

仮説を検証するために、ケース・スタディを実施し、実証データの収集をおこなった。ケース・スタディの対象企業には、ぴあ、ソフトバンク、ウェザーニューズ、ギャガ・コミュニケーションズ、ファンケル、オークネットの6社を選定している。これらの企業の事例分析の結果、仮説の内容が確認できない事例と一部検証可能な事例があることが分かった。この検証結果により、理論研究では発見できなかった新たな知見をケース・スタディより得ることができた。

## (3) 考察からの新たな発見

ドメイン組換えを行うベンチャー企業の形態とドメイン組換えパターンについて、仮説の検証結果とケース・スタディの分析結果をもとに考察した結果、次の4つの事実を発見することができた。

1つ目の発見は、ドメイン組換えを行うベンチャー企業には、脱成熟型ベンチャーという新しい形態の企業が存在していたという事実である。ベンチャー企業の形態は、先発型と後発型の2種類にすべて該当するわけではなく、ウェザーニューズやギャガ・コミュニケーションズのように、市場の脱成熟期にドメインを組替える企業が存在した。これらの企業は、革新的なビジネス・システムを構築し、これまでの業界には存在しなかった商品・サービスを提供することで市場の脱成熟化を実現した。本研究では、脱成熟化によって市場に参入し、あらたな市場の発展過程でドメインの組換えをおこなうベンチャー企業を脱成熟型ベンチャー企業と定義した。

2つ目の発見は、先発型ベンチャー企業のドメイン組替えは、ドメイン差別化とドメイン多角化を並列的に採用していることが多いという事実である。これは、ぴあやソフトバンクのケース・スタディから発見することができた。これらの企業がおこなったドメインの組替えは、創業した当時の事業で経営資源を蓄積しながら経営基盤を築いていき、蓄積した資源を活用して自社の競争優位の源泉となるような市場を創造していくという事業展開をおこなっていた。この現象の特徴としては、差別的なドメインに組替えることよりもはじめに創業した事業とは関連性の低い新たな事業へ進出することが多いということが指摘できる。つまり、多くの先発型ベンチャー企業は、成長を持続させるために、経営基盤の確立を可能にするドメイン差別化と他の有望市場への参入を可能に



するドメイン多角化を並列的に採用していると言える。

3つ目の発見は、脱成熟型ベンチャー企業のドメイン組替えは、ドメイン差別化を採用していることが多いという事実である。これは、ウェザーニューズやギャガ・コミュニケーションズのケース・スタディから発見することができた。これらの企業がおこなったドメインの組換えは、革新的なビジネスモデルを構築し、そのシステムから生み出された多様な商品・サービスを市場へ広く浸透させるという事業展開をおこなった。この現象の特徴としては、差別的なドメインに組替えることで、多様なニーズに対応できる商品・サービスを提供していったということが指摘できる。

4つ目の発見は、後発型ベンチャー企業のドメイン組替えは、ドメイン集中とドメイン多角化を並列的に採用していることが多いという事実である。これは、ファンケルやオークネットのケース・スタディから発見することができた。これらの企業がおこなったドメインの組換えは、創業した当時の事業で安定的な利益を確保し、新たな成長を実現するために新しい有望市場へ参入していくという事業展開をおこなっていた。この現象の特徴としては、成熟市場では自社の特異性が競争優位の確立につながる市場の特定部分へ経営資源を集中させ、さらなる成長を実現するために徐々に経営資源を他の有望市場へ分散していくことが多いということが指摘できる。

#### (4) ドメイン組替えモデルの一般化への試み

最後に、ケース・スタディの対象企業がドメインを組替えるまでのプロセスをモデル化し、競争構造と善哉需要の大きさという2つ要因からベンチャー企業の成長を促進するドメイン戦略の一般化を試みた結果、以下のような結論を得ることができた。

先発型ベンチャー企業が参入する時期は、市場が流動的であることから、あらゆるニーズに対応する製品・サービスを提供することが重要になる。したがって、この時期にドメインを組替える先発型ベンチャー企業は、継続的に企業を成長させるためにドメインの範囲を広く定義するドメイン差別化を採用する。さらに、会社創業時の参入市場の潜在的な需要が小さい場合は、高成長を持続させるために新たな有望市場を開拓する必要があることから、新市場開拓を可能にするドメイン多角化を並列的に採用することとなる。

後発型ベンチャー企業の参入する時期は、顧客ニーズは多様化していることから、市場の特定部分のニーズに対応する特異的な製品・サービスを提供し、安定した利益の確保が重要になる。したがって、この時期にドメインを組替える後発型ベンチャー企業は、継続的に企業を成長させるためにドメインの範囲を狭く定義するドメイン集中を採用する。しかし、狭い範囲のドメインを採用

した場合、その特定な市場に存在する需要は限られており、高成長を持続させるためには新しい市場を開拓する必要がある。つまり、後発型ベンチャー企業は、新市場開拓を可能にするドメイン多角化と安定した利益の確保を可能にするドメイン集中を並列的に採用することとなる。ただし、集中と多角化は基本的には相反する戦略であるため、多角化の対象となる市場は限られたものになる。この市場の選択が成熟期における成長戦略の成否を決定する。

脱成熟型ベンチャー企業の参入する時期は、競争構造が変化し新しい競争要因が追加されるため、市場の脱成熟化に成功した革新的な製品・サービスを市場に広く浸透させることが必要になる。したがって、この時期にドメインを組替える脱成熟型ベンチャー企業は、継続的に企業を成長させるためにシェア拡大に有利なドメイン差別化を採用することとなる。

## 7.2 含意

本節では、本研究の研究成果から得られた理論的含意及び実践的含意について述べる。

### ・理論的含意

本研究では、業界の脱成熟化を達成して市場へ参入する新しい形態のベンチャー企業が存在することを明らかにした。脱成熟型ベンチャー企業が行うドメイン組換えは、他のベンチャー企業のように環境条件を受動的に与えられた中で、ドメインを決定するものではない。革新的な製品・サービスによって産業を脱成熟化させ、ドメインの構成要素となる産業の競争条件を自ら構築していくという能動的なドメイン組換えを行っている。つまり、脱成熟型ベンチャー企業は、産業の環境分析からドメインを決定するのではなく、自ら作り出した新しい競争条件に基づいてドメインを決定しているのである。これは、これまでに明らかにされてきたベンチャー企業のドメイン組替えプロセスとは、明らかに違う方法でドメインを決定しているといえる。また、ドメイン組替えのパターンに関してもドメイン多角化という、新しいドメイン戦略を提示した。これは、企業を継続的に成長させるために有望市場の新規開拓を可能にするドメイン戦略である。このドメイン戦略は、既存の製品・市場の拡大を目的とする他の戦略とは次元が違うものである。ここで述べられている多角化戦略に限って言えば新しい概念とはいえない。しかし、ドメイン組換えに関するベンチャー企業の成長戦略において、ドメインの多角化という概念は明示的にされてこなかった。

脱成熟型ベンチャー企業とドメイン多角化という概念は、既存研究の整理からは発見することのできなかった事実である。この点について、これまでのベンチャー企業の成長戦略論に有用な知見を加えることができたと思われる。

### ・実践的含意

本研究は、ベンチャー企業の成長を促進するドメイン戦略の枠組みの提供を中心に実施した。その研究成果から、ベンチャー企業におけるドメインの決定に対する有用な示唆を得ることができた。

具体的な内容としては、ベンチャー企業が持続的な高成長を実現するために、経営環境に応じたドメイン組換えを行う必要があることを明らかにした。つまり、自社が産業の発展プロセスのどの段階でドメインを組替えるのかを把握し、産業が成長していく段階ごとに競争構造と潜在需要の大きさの変化を見極め、企業の成長を促進する最適なドメイン戦略を採用することで持続的な高成長を

実現することができることを明らかにした。また、ベンチャー企業は産業の成長段階のような環境条件を受動的に対応するばかりでなく、自らのドメイン組替えによって産業の脱成熟化を可能にするケースもあることを示唆した。

### 7.3 今後の課題

最後に、本研究で残された課題について述べ、本論文を締めくくりにしたい。

本研究で残された課題は大きく分けて4つある。

一つ目の課題は、低成長企業の分析である。本研究では、ベンチャー企業の持続的な高成長を実現するドメイン組替えを考察するにあたり、主にドメインの組替えを実施することによって高成長を実現したベンチャー企業の事例をもとに分析をおこなった。考察から得られた知見を精密化するためには、高成長企業と低成長企業でドメイン組替えのパターンが異なるかどうか確認する必要がある。

二つ目の課題は、ドメイン組替えを実施せずに成長しているベンチャー企業の分析である。ドメイン組替えの必要性と実施する時期を明確にするためには、ドメインを組替えないで継続的に成長しているベンチャー企業とドメイン組替えによって持続的な高成長を実現している企業との成長要因の差異について分析する必要がある。

三つ目の課題は、インタビュー調査などによる1次資料の収集である。事例分析のデータに関しては主として2次資料を使用しているため、ベンチャー企業の経営者がどのような意図でドメインを決定しているのかについては不明な点が残されている。したがって、このような経営者の戦略意図を裏付けるデータを収集するためには、組織内部に焦点をあてたフィールド・サーベイを行う必要がある。

最後の課題は、本研究で導出されたドメイン組替えモデルの妥当性を他の事例を用いて検証することである。本研究で提示したドメイン組換えモデルは、仮説検証の結果とケース・スタディの結果をもとにした考察から得た発見事実より構築している。したがって、次の段階としてモデルの妥当性を他のベンチャー企業の事例より検証する必要がある。これが、本研究で最も大きな課題であると考えられる。

以上の研究課題の検討を進めることによって、信頼性の高い一般化されたドメイン戦略の枠組みを提示することが可能になるとと思われる。

# 謝辞

本研究の開始からまとめまで、研究の全面に渡り一貫してご指導、ご助言を頂きました永田晃也助教授に深く、深くお礼申し上げます。未熟な私に対して最後まであたたかいご指導と激励を頂いたこと、研究を進めるにあたり大きな励みになりました。また、永田先生からのご指導をとおして、実証研究の難しさや新しいことを発見する研究のおもしろさを教えていただきました。先生から教えていただいたことは、今後の私の人生において大きな財産になると思います。心から感謝し、改めてお礼申し上げます。ありがとうございました。

本研究を進めるにあたり、ご指導、ご助言を頂きました、亀岡秋男教授に深くお礼申し上げます。本研究の精度を高める上で、貴重なご意見を頂きましたこと、心から感謝いたします。ありがとうございました。

本研究を進めるにあたり、研究の方法から英文要旨まで、初歩的な質問に対してもあたたかいご意見と丁寧なご指導を頂きました、佐々木先輩に深くお礼を申し上げます。佐々木先輩からのご指導をとおして、研究活動の難しさや楽しさなど、研究とは何かを教えていただきました。また、研究以外のことにおきましても、さまざまな場面で支えていただいたこと、心から感謝いたします。ありがとうございました。

最後に、本研究を進めるにあたり、あらゆる場面において貴重なご意見をいただきました、永田研究室の方々にも心からの感謝とお礼を申し上げます。

# 注 釈

## [第1章]

- (1) 坂本、pp. 8－11 参考。

## [第2章]

- (2) 坂本・伊吹、pp4－6 参考。  
(3) 坂本・伊吹、pp15－25 参考。  
大滝他、pp29－52 参考。  
石井他、pp77－93 参考。  
(4) 坂本・伊吹、pp55－67 参考。  
大滝他、pp95－101 参考。  
坂下、pp63－70 参考。  
(5) 坂本、pp44－47 参考。  
(6) 大滝他、pp151－168 参考。

## [第4章]

- (7) このケースに関しては以下の文献等を参考・引用しながら、記述している。  
金融財政事情研究会（1997）『業種別貸出審査事典・第3巻』、金融財政事情研究会  
日経ビジネス(1992・5・4)「人物－矢内広[ぴあ社長]」、日経ビジネス  
日経ビジネス(1994・6・27)「編集長インタビュー矢内広[ぴあ社長]」、日経ビジネス  
日経ビジネス(1997・10・13)「情報戦略－ぴあ」、日経ビジネス  
日経ビジネス(1999・1・25)「知的仕事術－「ぴあ」vs「東京 Walker」」、日経ビジ  
ネス  
週間東洋経済(2001・5・26)「[Key Person]情報誌、チケット、そしてデジタルチケ  
ットへ 矢内広[ぴあ社長]」東洋経済新聞社  
ぴあ HP : <http://www.pia.co.jp/pia/index.html>
- (8) このケースに関しては以下の文献等を参考・引用しながら、記述している。  
金融財政事情研究会（1997）『業種別貸出審査事典・第6巻』、金融財政事情研究会  
グロービス編（1992）『ケースに学ぶ起業戦略』日経 BP 社  
グロービス編（1992）『ベンチャー経営革命』日経 BP 社  
ソフトバンク(2001)『有価証券報告書』  
日経ビジネス(1999・10・25)「ケース・スタディーソフトバンク」、日経ビジネス

ソフトバンク HP : <http://www.softbank.co.jp/top.htm>

- (9) このケースに関しては以下の文献等を参考・引用しながら、記述している。
- 金融財政事情研究会（1997）『業種別貸出審査事典・第6巻』、金融財政事情研究会  
神田良・岩崎尚人・高井透、『株式会社ウェザーニューズ』経営アカデミー・社会経済生産性本部  
石橋博良（2000）『新版 世界最大の気象情報会社になった日』講談社  
ウェザーニューズ(2001)『有価証券報告書』  
日経ビジネス(1991・9・16)「異色企業—ウェザーニューズ」、日経ビジネス  
日経ビジネス(1994・9・12)「人物—石橋博良[ウェザーニューズ社長]」、日経ビジネス  
日経ビジネス(1998・3・2)「人事・組織—ウェザーニューズ」、日経ビジネス  
日経ビジネス(1999・5・3)「異色企業—ウェザーニューズ」、日経ビジネス  
日経ビジネス(2001・9・24)「経営戦略—ウェザーニューズ」、日経ビジネス  
エコノミスト(1996・9・3)「この人と一時間——石橋博良[ウェザーニューズ社長]」  
エコノミスト  
ウェザーニューズ HP : <http://www.wni.co.jp>
- (10) このケースに関しては以下の文献等を参考・引用しながら、記述している。
- 金融財政事情研究会（1997）『業種別貸出審査事典・第8巻』、金融財政事情研究会  
藤村哲哉（1996）『フツのボクが起業家になれた!!』徳間書房  
藤村哲哉（1996）『電腦武装—マルチメディア時代の勝者の条件—』ダイヤモンド社  
日経ベンチャー編（1997）『快進撃カンパニー』日経 BP 社  
坂本英樹（2001）『日本における ベンチャー・ビジネスのマネジメント』白桃書房  
ギャガ・コミュニケーションズ(2001)『有価証券報告書』  
日経ビジネス(2001・9・)「経営戦略—ギャガ・コミュニケーションズ」、日経ビジネス  
ギャガ・コミュニケーションズ HP : <http://www.gaga.co.jp>
- (11) このケースに関しては以下の文献等を参考・引用しながら、記述している。
- 金融財政事情研究会（1997）『業種別貸出審査事典・第7巻』、金融財政事情研究会  
神田良他、『株式会社ファンケル 1999』経営アカデミー・社会経済生産性本部  
神奈川新聞社編集委員会編（2001）『ファンケル』神奈川新聞社  
ファンケル(2001)『有価証券報告書』  
日経ビジネス(1996・7・22)「人物—池森賢二氏 [ファンケル社長]」、日経ビジネス  
日経ビジネス(1993・4・5)「経営戦略—マーケティング—ファンケル」、日経ビジネス



ス

日経ビジネス(2000・8・21)「経営戦略—ファンケル」、日経ビジネス

日経ビジネス(2001・4・9)「経営戦略—資生堂」、日経ビジネス

日経ベンチャー(2000・1)「ベンチャー・オブ・ザ・イヤー」、日経 BP

エコノミスト(1999・1・26)「[特集] 無添加化粧品で急成長するファンケル」、エコノミスト

週間東洋経済(1999・2・20)「[特集] 快進撃カンパニー」、東洋経済新聞社

週間東洋経済(2000・9・23)「[企業レポート] ファンケル」、東洋経済新聞社

ファンケル HP <https://www.fancl.co.jp>

(12) このケースに関しては以下の文献等を参考・引用しながら、記述している。

金融財政事情研究会 (1997)『業種別貸出審査事典・第1巻』、金融財政事情研究会

坂本英樹 (2001)『日本におけるベンチャー・ビジネスのマネジメント』白桃書房

オークネット(2001)『有価証券報告書』

日経ビジネス(1991・10・28)「経営戦略—異色企業—オークネット」、日経ビジネス

日経ビジネス(1998・1・19)「経営戦略—脱不況へ衛星通信活用術」、日経ビジネス

日経ビジネス(1998・3・30)「ビジネス・レポート—「有機・低農薬」が起爆剤、熱気帯びる農業ビジネス」、日経ビジネス

日経eビジネス(2000・5・22)「中古車からはじまる消費者の反乱」、日経BP社

日経ビジネス(2001・9・10)「経営戦略—オークネット」、日経ビジネス

オークネット HP : <http://www.aucnet.co.jp>

# 参考文献

[英文]

Abell(1980)、Defining The Business : The Starting Point of Strategic Planning、Prentice-Hall (石井淳蔵『事業の定義』千倉書房、1984年)

Abernathy and Utterback(1978) "Patterns of Industrial Innovation, Technology Review ,June-July ,P40-47

Abernathy,William,Kim Clark and Alan Kantrw (1983),industrial Renaissance,Basic Books (望月嘉幸訳『インダストリアルルネサンス』TBSブリタニカ、1984年)

Ansoff.H.I(1965)、Corporate Strategy , McGraw-Hill (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版、1969年)

.Barney.J.B(1986), "Strategic Factor Markets:Expectation,Luck ,and Business Strategy", Management Science. Vol.32, No.10, October

Chandler, A.D.Jr.(1962) Strategy and Structure, The M.I.T. Press.(三菱経済研究所訳 (1967)『経営戦略と組織』実業之日本社)

Chandler, A.D.Jr. (1977) The Visible Hand, Harvarc University Press

Chandler, A.D.Jr. (1990) Scale and Scope : The Dynamics of Industrial Capitalism, Harvarc University Press

Clark, K. (1987) "Investing in Mew Technology and Competitive Advantage," in D.J. Teece et al.ed.s. (1987) Strategy for Industrial and Renewal, Harper & Row, Publishers, Inc. (石井淳蔵他訳(1988)「新技術への投資と競争優位」『競争への挑戦－確信と再生の戦略－』白桃書房 )

Drucker,P.F.(1985) Innovation Anc Entrepreneurship, Harper & Row, Publishers (小林宏治監訳 (1985)『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド)

ド社)

Drucker,P.F.(1993) *Managing for Results*, Harper & Row (上田惇生訳(1995)『[新訳] 創造する経営者』ダイヤモンド社)

Drucker,P.F.(1993) *The Ecological Vision : Reflection on the American Concition, New Jersey* (上田惇生他訳(1994)『すでに起こった未来—変化を読む眼—』ダイヤモンド社)

Davenport, T.H.(1993) *Process Innovation : Reengineering Work through Information Technology*, Harvarc University Press in Boston

Galbarith and Nathanson (1978), *Strategy Implementation:The Role of Structure and Process*, West Publishing Co.(岸下民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房、1989年)

Hage, J. (1972) *Techniques and Problems of Theory Construction in Sociolog*, John Wiley & Sons, Inc. (小松陽一・野中郁次郎訳 (1978)『理論構築の方法』白桃書房)

Hamel, G. and C.K. Prahalad,(1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press(一条和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社)

Hofer and Schendel(1978), *Strategy Formulation:Analytical Concept*. WEST PUBLISHING CO. (奥村昭博他訳『戦略策定』千倉書房、1979年)

Koter,P.(1980),*Marketing Management 4 th ed.*,Prentice-Hall, (村田昭治監訳・小阪他訳 (1983)『マーケティング・マネジメント第4版』ダイヤモンド社)

Kao, J. (1989) *Entreprenerurship, Creatibility, & Organization : Text, Cases, and Readings*, Harvard Business School Press

Kline,S.J. (1990) *Innovation styles in Japan and The United States : Cultural Bases ; Implications for Competitiveness*, Stanford University (鴨原訳 (1992)『イノベーション・スタイル—日米の社会技術システム変革の

相違一』アグネ承風社

Kotler, P. (1994) Marketing Management, 8<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall International, Inc

Kotler, P. & G. Armstrong (1996) Principles of Marketing, 7<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall International, Inc

Kotler, P. (2000) Marketing Management, The Millennium Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River

Levitt, T.(1960) “Marketing Myopia”, Harvard Business Review, July-Aug.  
(土岐訳「マーケティングの近視眼」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1982年3-4月)

Nonaka, I. (1991) “The Knowledge-Creating Company,” Harvard Business Review, Nov./Dec., pp.2-13

Nonaka, I. & H.Takeuchi (1995) The Knowleg-Creating Company, Oxford University Press (梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新聞社)

Porter, Michael(1980)、Competitive Strategy, Free Press. (土岐他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年)

Porter, Michael (1985), Competitive Advantage, Free Press. (土岐他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年)

Prahalad, C.K. & G. Hamel (1990) “The Core Competence of the Corporation,” Harvard Business Review, May- June, pp. 79-91

Rumelt, R. E. (1987) “Theory, Strategy and Entrepreneurship,” in D. J. Teece etal. eds. (1987) Strategy for Industrial and Remewal, Harper & Row, Publeshers, Inc

Utterback(1994), Mastering The Dynamics of Innovation, The President and Fellows of Harvard College. (大津正和他訳『イノベーション・ダイナミク

ス』有斐閣、1998)

Schumpeter, J. A. (1926) *Therie Der Wirtschaftlichen Entwicklung, : Eine Untersu chung iiver Unernehmergewinn, Kapital, Kredit, zins und den Konjunkturzyklus, zweite auflage, Duncker & Humblot* (塩野谷裕一他訳 (1977 『経済発展の理論—企業者利潤・資本・信用・利子及び景気の回転に関する研究』(上・下巻) 岩波書店)

Schumpeter, J. A. (1939) *Business ycles : A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process, 2 Vols., McGraw-Hill* (金融経済研究所訳 (1958—1964) 『景気循環論』(I—V) 有斐閣)

Timmons, J. A. (1994) “New Venture Creation” 4<sup>th</sup> edition (千本倅生他訳 『ベンチャー創造の理論と実践』ダイヤモンド社)

Yin, R. K. (1984) *Case Study Research : Design and Methods, Applied social Research Series, Vol.5, Sage Publishers, Inc.* (近藤公彦訳 (1996) 『ケース・スタディの方法』千倉書房)

## [和文]

浅羽茂 (2001) 「プロセスとしての競争研究に向けて」『組織科学』Vol. 34 No.4, pp.15—25

神奈川新聞社編集委員室編 (2001) 『ファンケル』神奈川新聞社

石橋博良 (2000) 『新版 世界最大の気象情報会社になった日』講談社

今井賢一編著 (1986) 『イノベーションと組織』東洋経済新聞社

石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎(1996) 『経営戦略論【新版】』有斐閣

石井淳蔵 (1984) 『日本企業のマーケティング行動』日本経済新聞社

伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略論の論理』日本経済新聞社

伊丹敬之・加護野忠男（1993）『ゼミナール経営学入門』第2版 日本経済新聞社

伊丹敬之（1993）「会社は誰のものか」『組織科学』Vol. 21 No.3 , pp.10-18

伊吹六嗣・坂本光司編（2001）『現代企業の成長戦略』同友館

奥村昭博（1989）『経営戦略』日本経済新聞社

恩蔵直人（1995）『競争優位のブランド戦略』日本経済新聞社

大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智（1999）『経営戦略』有斐閣マルマ

加護野忠男（1988）『組織認識論』千倉書房

加護野忠男（1988）『企業のパラダイム変革』講談社現代新書

金井一頼（1988）「中小企業における企業家的リーダーシップ」『組織科学』Vol. 21 No.3 , pp.32-42

清成忠男（1984）『経済活力の源泉』東洋経済新報社

清成忠男（1993）『スモールサイジングの時代』日本経済評論社

清成忠男（1993）『中小企業のルネッサンス』有斐閣

清成忠男（1996）『ベンチャー・中小企業優位の時代—新産業を創出する企業家資本主義—』東洋経済新聞社

紺野登・野中郁次郎（1995）『知力経営』日本経済新聞社

後藤晃（1993）『日本の技術革新と産業組織』東京大学出版社

後藤晃・古河款久・鈴木和志（1977）「研究開発投資の決定要因—企業規模別分析—」『Discussion Paper』No.4, 科学技術庁科学技術政策研究所

後藤晃・永田晃也（1993）「イノベーションの占有可能性と技術機会—サーベイ

データによる日米比較研究—」『National Institute of Science and Technology Policy Report』 No.48, 科学技術庁科学技術政策研究所

榊原清則（1985）「社内ベンチャーの意義」『組織科学』 Vol. 20 No.1, pp.20－31

榊原清則（1989）「新しい成長戦略と戦略創発組織」『組織科学』 Vol. 23 No.2, pp.71－79

榊原清則（1992）『企業ドメインの戦略論』中公新書

榊原清則・大滝精一・沼上幹（1997）『事業創造のダイナミックス』白桃書房

坂下昭宣（1992）『経営学への招待』白桃書房

坂本英樹（2001）『日本におけるベンチャー・ビジネスのマネジメント』白桃書房

嶋口充輝・石井淳蔵（1987）『現代マーケティング』有斐閣

嶋口充輝（1986）『統合マーケティング』日本経済新聞社

嶋口充輝（2000）『マーケティング・パラダイム』有斐閣

新宅純二郎（1994）『日本企業の競争戦略』有斐閣

高橋伸夫他（1999）『経営管理』有斐閣マルマ

土屋守章（1984）『企業と戦略 事業展開の倫理』日本リクルートセンター出版部

日本経済新聞社・日本産業消費者研究所編（1996）『日経ベンチャービジネス年鑑 96 年度版』

日本証券業協会（1995）『店頭特則企業とベンチャー企業』経済法令研究会

野中郁次郎（1980）『経営管理』日本経済新聞社

野中郁次郎（1985）『企業進化論』日本経済新聞社

野中郁次郎（1996）「知識創造理論の現状と展望」『組織科学』 Vol. 29 No.4 , pp.76-85

野中郁次郎他（1997）『イノベーション・カンパニー』ダイヤモンド社

沼上幹（1995）「経営学におけるマクロ現象法則確立の可能性—個別事例研究の科学としての経営学に向かって—」『組織科学』 Vol. 28 No.3 , pp.85-99

沼上幹（1995）「個別事例研究の妥当性について」一橋大学産業経営研究所編（1995）『ビジネスレビュー』 Vol.42, No.3, FEB, 千倉書房, pp.55-70

藤村哲哉（1996）『フツターのボクが起業家になれた!!』徳間書房

藤村哲哉（1996）『電脳武装—マルチメディア時代の勝者の条件—』ダイヤモンド社

松田修一監修・早稲田大学アントレプルヌール編著（1994）『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社

松田修一監修・大江健編著（1996）『起業家の輩出』日本経済新聞社

百瀬恵夫（1985）『日本のベンチャー・ビジネス—その経営者像とキャピタル—』白桃書房

森田道也（1997）『企業戦略論』新世社

柳孝一・山本孝夫(1996)『ベンチャーマネジメントの変革』日本経済新聞社

柳孝一（1997）『企業力をつける』日本経済新聞社

山田英夫（1995）『逆転の競争戦略』生産性出版



# 参考資料

## [新聞]

日本経済新聞社  
日本産業新聞  
日本流通新聞  
読売新聞  
朝日新聞

## [雑誌]

『日経ビジネス』、日経 BP 社  
『日経ベンチャー』日経 BP 社  
『日経情報ストラテジー』日経 BP 社  
『週間東洋経済』東洋経済新聞社  
『ベンチャークラブ』東洋経済新聞社  
『週間ダイヤモンド』ダイヤモンド社

## [有価証券報告書]

ぴあ『有価証券報告書』2001 年度版  
ソフトバンク『有価証券報告書』2001 年度版  
ウェザーニューズ『有価証券報告書』2001 年度版  
ギャガ・コミュニケーションズ『有価証券報告書』2001 年度版  
ファンケル『有価証券報告書』2001 年度版  
オークネット『有価証券報告書』2001 年度版

## [ホームページ]

ぴあ HP : <http://www.pia.co.jp/pia/index.html>  
ソフトバンク HP : <http://www.softbank.co.jp/top.htm>  
ウェザーニューズ HP : <http://www.wni.co.jp>  
ギャガ・コミュニケーションズ HP : <http://www.gaga.co.jp>  
ファンケル HP : <https://www.fancel.co.jp>  
オークネット HP : <http://www.aucnet.co.jp>

## 付録資料(1) ぴあ社の沿革

年 月	概 要
1972年 7月	月刊情報誌「ぴあ」創刊
1974年 12月	ぴあ（株）設立
1977年 12月	「ぴあフィルムフェスティバル」の前身「第1回自主製作映画展」開催
1979年 9月	「ぴあ」の発行サイクルを隔週刊へ変更
1979年 12月	郵政省・電電公社共同開発のキャプテンシステムへの実験参加
1984年 4月	「チケットぴあ」開始。会員制度「ぴあカード」運営開始
1985年 6月	「ぴあ関西版-Q」創刊
1986年 4月	「チケットぴあ」関西地区でサービス開始 大阪支社開設
1987年 12月	テレビ情報誌「TVぴあ」創刊
1988年 7月	チケットぴあ名古屋（株）設立
1988年 8月	名古屋支局開設
1988年 9月	「ぴあ中部版」創刊。「チケットぴあ」中部地区でサービス開始
1990年 2月	チケットぴあ九州（株）設立。九州営業所開設
1990年 3月	「チケットぴあ」九州地区でサービス開始
1990年 11月	首都圏版「ぴあ」の発行サイクルを週刊に変更
1991年 1月	「チケットぴあ」の法人会員制度「アフター5クラブ」発足
1993年 3月	音声自動応答によるチケット予約「Pコード」予約を開始
1995年 4月	けっこんぴあウエディングデスク」を開設
1996年 5月	「ぴあベニュー・マネジメント・システム」の開発・運営事業を開始
1996年 12月	「第18回オリンピック冬季競技大会長野1998」のオフィシャルサプライヤーに決定
1997年 4月	「チケットぴあ」のコンピュータシステムをクライアント／サーバー型のオープンシステムに移行
1997年 4月	ぴあデジタルマップ（株）設立
1997年 10月	「CanDo!ぴあ」創刊 ホームページ「@ぴあ」開設
1998年 6月	「月刊スカイパーフェクTV」を自社発行
1998年 9月	ファミリーマートと業務提携し「チケットぴあ」販売ネットワークにファミリーマートが参加
1999年 4月	ぴあデジタルコミュニケーションズ（株）設立
1999年 6月	PFFの共同運営事業体としてTBS、レントラックジャパン、FM東京、 活、イマジカとオフィシャルパートナーズ制構築 「DVDビデオぴあ」創刊

- 1999年10月 (株) シティ・ネット設立
- 1999年12月 チケット販売専用の Web サイト「@チケットぴあ」開設  
飲食店の検索・予約専用の Web サイト「@グルメぴあ」開設
- 2000年2月 (株) グルメぴあ設立
- 2000年3月 「おとなぴあ」創刊  
次世代型デジタルチケットティングシステムの構想を発表
- 2000年4月 名古屋音楽配信専用の Web サイト「@PIATRACKS」開設  
北海道営業所開設
- 2000年5月 「2002FIFA ワールドカップ TM 日本・韓国」の国内第一次販売におけるチケット管理業務を JAWOC から受託
- 2000年6月 「i モードチケットぴあ」のサービスを拡大、約2万種類のチケットが購入可能に
- 2000年10月 特別顧問に出井伸之氏、稲盛和夫氏、樋口廣太郎氏、福井俊彦氏の4名が就任
- 2000年11月 TBS、日音と音楽レーベル「BLITZ・PIARECORDS」を設立
- 2001年1月 「2002FIFA ワールドカップ TM」のチケットセンター運營業務を受託
- 2001年3月 「スポーツ振興くじ」の本格販売開始。当社は販売店舗開拓等の運営面で協力  
カンパニー制導入。アメリカ・ソルトレーク市で開催される
- 2001年4月 「第19回オリンピック冬季競技大会」の国内チケット販売を開始
- 2001年5月 日本初のインターネット専業銀行であるジャパンネット銀行と提携し、チケットのネット決済を開始  
インターネット上での会員組織「クラブ@ぴあ」の会費を無料化し、顧客獲得を促進
- 2001年6月 インターネット上でのクレジットカード決済において  
VISA/MASTER カードの利用開始  
セブン-イレブンと提携。都内1200店舗においてチケット販売を開始
- 2001年11月 「2002FIFA ワールドカップ TM」の国内2次販売の電話受付業務を受託  
J-フォンのネット接続サービスにおいてチケット販売サービス開始
- 2001年12月 「けっこんぴあ net (<http://www.pia.wdnet.jp/>)」開設。  
NTTコミュニケーションズと提携。IC カードによるチケットのネット決済、会員サービスの相互乗り入れを開始

---

(出典：ぴあ HP [http://www.pia.co.jp/pia/annai/annai\\_frame](http://www.pia.co.jp/pia/annai/annai_frame))

## 付録資料(2) ソフトバンクの沿革

年月	事項
昭和 56 年 9 月	(株)日本ソフトバンク(東京都千代田区四番町)設立、パーソナルコンピュータ用パッケージソフトの流通業を開始
昭和 57 年 5 月	月刊「Oh! PC」月刊「Oh! MZ」創刊、出版事業に進出
平成 2 年 1 月	(株)日本データネットを吸収合併
7 月	「ソフトバンク(株)」に商号を変更
平成 4 年 1 月	ソフトベンチャーキャピタル(株)設立
平成 6 年 3 月	米国 SOFTBANK Holdings Inc. (以下「SBH」) 設立
7 月	当社株式を日本証券業協会に登録
12 月	米国 Ziff Communications Company の展示会部門を買収
平成 7 年 4 月	SOFTBANK COMDEX Inc. による、米国 The Interface Group の展示会部門の買収
平成 8 年 1 月	ヤフー(株)設立
2 月	SBH を通じて米国 Ziff-Davis Publishing Company を買収
4 月	SBH を通じて米国 Yahoo! Inc. の株式を取得、累積で同社の筆頭株主へ
5 月	本社を東京都中央区日本橋箱崎町 24 番 1 号に移転
6 月	ソフトバンクベンチャーズ(株)設立
	豪州 The News Corporation Limited との間で、デジタル衛星放送事業 JSkyB(現スカイパーフェク TV!) について提携
9 月	米国 SOFTBANK Kingston Inc. を設立し、同社が米国 Kingston Technology Company の 80% 持分を取得
12 月	ジェイ・スカイ・ビー(株)設立
平成 9 年 11 月	ヤフー(株)が同社株式を日本証券業協会に登録
平成 10 年 1 月	当社株式を東京証券取引所市場第一部へ上場
4 月	SBH を通じて米国 GeoCities の一部株式を取得、同社の第二位株主へ 米国 ZD Inc. (後に Ziff-Davis Inc. へ社名変更) が同社株式をニューヨーク証券取引所に上場
7 月	SBH を通じて米国 E*TRADE Group, Inc. の株式を取得
8 月	米国 GeoCities が同社株式を Nasdaq に公開
	トレンドマイクロ(株)が同社株式を日本証券業協会に登録
12 月	(有)エムエーシーを吸収合併
	米国 SOFTBANK America Inc. 設立、子会社株式の一部を移転
平成 11 年 4 月	出版事業を分社し、事業持株会社制を導入
6 月	全米証券業協会(The National Association of Securities Dealers, Inc.) と「ナスダック・ジャパン」創設について提携
7 月	The News Corporation Limited の全額出資子会社である英国 ePartners Capital, Ltd. と英国における合弁会社 eVentures 設立合意
	仏国 Vivendi, S.A. と仏国における合弁会社@viso SAS 設立について提携
	米国 Kingston Technology Company の 80% 持分を売却
	ソフトバンク・テクノロジー(株)が同社株式を日本証券業協会に登録
10 月	米国 Ziff-Davis Inc. のマーケット・インテリジェンス部門を売却
	ソフト・ネットワーク事業を分社し、純粋持株会社制を導入
平成 12 年 2 月	世界銀行グループの International Finance Corporation と新興諸国におけるインターネット関連企業を育成するための SOFTBANK Emerging Markets 設立合意
4 月	各事業分野における事業統括会社制を導入
6 月	モーニングスター(株)が同社株式をナスダック・ジャパン市場に上場
8 月	(株)ベクターが同社株式をナスダック・ジャパン市場に上場
	米国 Key3Media Group, Inc. が同社株式をニューヨーク証券取引所に上場
9 月	(株)日本債券信用銀行(現(株)あおぞら銀行)の株式を取得
	イー・トレード(株)が同社株式をナスダック・ジャパン市場に上場

- (株)サイバー・コミュニケーションズが同社株式をナスダック・ジャパン市場に上場
- 12月 日本アリバ(株)の第三者割当増資を引き受け、企業間電子商取引のプラットフォーム提供事業を本格展開  
ソフトバンク・インベストメント(株)が同社株式をナスダック・ジャパン市場に上場
- 平成 13 年 1 月 ライフサイエンス関連企業を投資対象とした SOFTBANK Life Science Ventures I, L.P. の組成を決定
- 2月 米国 Cisco Systems, Inc. への第三者割当増資の実施と、戦略的提携の強化にともなう SOFTBANK Asia Infrastructure Fund の組成の契約締結
- 

(出典：ソフトバンク『有価証券報告書』2001年)

## 付録資料(3) ウェザーニューズの沿革

年月	変遷の内容
昭和 61 年 6 月	シリコンバレーのパルアルトに本社を構える「OCEANROUTES INC.」(本社米国：現 WNI HOLDINGS<1968 年設立>)の日本現地法人である株式会社オーシャンルーツ日本社(昭和 45 年設立)から、海洋部門を除く事業をマネジメント バイアウトし、株式会社ウェザーニュース(資本金 1,000 万円、所在地：東京都港区芝三丁目 1 番 14 号)を設立。  同社より総合気象データベース『dekita※』を継承。
昭和 61 年 9 月	商号を株式会社ウェザーニューズ(通称：WNI)に変更。
昭和 62 年 8 月	気象衛星 METEOSAT(欧州)、GOES(米国)、ひまわり(日本)画像をリアルタイムで合成し、全球雲画像としてNHK(日本放送協会)で放映。
昭和 62 年 12 月	気象業務法第 17 条に基づく予報許可第 25 号取得。
昭和 63 年 5 月	自社運営ネットワーク「ウェザーネット」を利用して、ANN(全国朝日放送系列局)報道情報ネットワークシステムを構築、運用開始。  落雷位置評定システム「LPATS」を構築し、日本初の落雷情報サービスを開始。
平成元年 8 月	航空エキスパートシステム「SSD」運用を開始。
平成元年 9 月	印刷媒体向けコンピュータグラフィック天気画面自動印刷装置を発表。
平成 2 年 1 月	株式会社電通とセンチュリー・リーシング・システム株式会社の共同出資で、ケーブルテレビ(CATV)向けの天気番組提供会社、株式会社ダブリュエックス二十四を設立。  事業拡大と衛星を利用した情報発信基地として幕張総合サービスセンターを開設。
平成 2 年 4 月	
平成 3 年 4 月	異常気象監視・局地予報気象情報エキスパートシステム「MIHARI」を開発。テレビ局向け気象情報映像化システム「WeatherVision」を開発。
平成 3 年 9 月	米国の軌道気象衛星 NOAA の受信装置を設置し、リアルタイム受信開始。
平成 3 年 10 月	通信衛星を利用した CATV 向け気象情報番組の全国配信サービス開始。
平成 4 年 6 月	建設、都市開発のための総合土木建築情報サービス開始。
平成 4 年 7 月	船舶向け最適航路情報サービス(VP)開始。
平成 4 年 9 月	農協ファックスネットワークに気象情報サービスを提供。

平成4年10月	<p>テレビ朝日と「Super WeatherVision」を共同開発し、世界初の3次元天気予報をニュースステーションで放送開始。</p> <p>総合気象データベース『dekita※』を、気象と環境のデータベースとして再定義。</p>
平成5年3月	<p>当社独自の局地予想モデル(RAMS-J, SS5M)を構築。</p>
平成5年10月	<p>海洋気象会社「OCEANROUTES INC.」(現 WNI HOLDINGS 現 連結子会社)の全株式を取得。傘下の海外子会社を統合して、世界18都市をネットワーク化。</p> <p>ゴルフ場向けのRCサービス「ゴルフS&amp;S」を発表。</p>
平成5年12月	<p>気象データを含むあらゆるデータの収集、処理、配信のためのシステム「NELSON」開発運用。</p>
平成6年5月	<p>全米各地のテレビ局に対して、リアルタイム3D気象映像の衛星配信サービスを開始。</p>
平成6年7月	<p>ドイツの民間気象会社「WNI meteo consult GmbH」(本社独国 現 連結子会社)の過半数の株式を獲得。</p>
平成7年5月	<p>気象環境コンテンツサービス映像化システム「ウェザービジョンG S」開発。</p>
平成7年7月	<p>落雷リスクマネジメント支援システム「Raijin」を発表。</p>

年月	変遷の内容
平成8年3月	<p>東京都港区の本社に「ワールドリンクスタジオ」を開設。NHK(日本放送協会)の番組「地球天気予報」の企画制作を支援、光ファイバーでNHK放送センター(渋谷)へ電送。</p> <p>株式会社海洋レジャー新聞社を設立し、「釣り+アウトドア+気象情報」という新しいコンセプトによるペーパーマガジン「晴れるや」を創刊。</p>
平成8年4月	<p>インターネット気象サイトCWW「Cyber Weather World」開設。</p> <p>コンビニエンスストアに対して「最適発注支援システム」サービスを開始。</p>
平成8年6月	<p>株式額面金額変更のため、株式会社ウェザーニュース(東京都渋谷区：形式上の存続会社)と合併。</p>
平成8年10月	<p>デジタル衛星放送パーフェクTV!(現 SKY Perfec TV!)にて気象情報専門チャンネル「ウェザーシャワー24」放送開始。</p>
平成9年6月	<p>幕張総合サービスセンター内に、3つのスタジオを備えた情報発信基地</p>

平成9年10月	「WNI SITE」を開設。 インターネットブラウザ「マイクロソフトインターネットエクスプローラー4.0」に自動更新型気象情報を提供。
平成9年12月	デジタル衛星放送ディレクTVにて気象情報専門チャンネル「インテリジェントウェザーニュース」放送開始。
平成10年9月	自社発信の本格的気象番組「ウェザーニュース」を幕張総合センター「WNI SITE」バーチャルスタジオより全国CATVに向けて放送開始。
平成11年2月	NTTドコモ iモードで「WNI 気象情報」サービスを開始。
平成11年3月	株式の追加取得により株式会社ダブリュエックス二十四(現 連結子会社)を子会社化。
平成11年4月	東京都に対し災害情報サービス提供開始。
平成11年6月	気象庁に対し緊急防災ネットを構築し、運営を開始。 RCC(リスク・コンテンツ・コミュニケーション)総合研究所を設置。
平成11年11月	GCFS(Global City Forecast System:全世界1万都市の気象予測システム)を開発。
平成11年12月	郵政省よりBSデジタル・データ放送の委託放送事業者に認定。
平成12年6月	GPLC(世界の独自予測を行うため、日本、米国、英国、豪州の予報センターが、同時にグローバル通信ネットワーク上をオンラインで気象解析、予測するシステム:グローバル統一予報センター)の運営開始。  株式の追加取得により株式会社ウェザーニュース(現 連結子会社)を子会社化。 気象デリバティブのサービス開始。
平成12年7月	株式会社ウェザーニュースが郵政省(現:総務省)よりCS衛星放送委託放送事業者(SKY PerfecTV!)の認可を取得。
平成12年8月	ページビュー数の増加に伴い、インターネットのバックボーンを大幅強化。
平成12年10月	SKY Perfec TV!において生天・生中(生のお天気、生中継)「ウェザーニュース」744ch.放送開始。
平成12年12月	BSデジタル・データ放送の気象専門チャンネル「ウェザーニュース」910ch.放送開始。 大阪証券取引所ナスダック・ジャパン市場(スタンダード)に上場。



平成13年1月	NTTドコモのiモードでiアプリ対応の天気予報「めざまし天気」自動配信サービスを開始。
---------	---

(出典：ウェザーニューズ『有価証券報告書』13年3月期)

## 付録資料(4) ギャガ・コミュニケーションズの沿革

年月	事項
昭和 61 年 1 月	海外映像ソフトの輸入販売を目的として、東京都港区浜松町 2 丁目 1 番 18 号に (株) ギャガ・コミュニケーションズを設立
昭和 62 年 1 月	映画配給事業開始
昭和 62 年 4 月	米国、ロサンゼルスに米国事務所を設置
昭和 62 年 10 月	出版事業開始
平成元年 5 月	米国事務所を現地法人化 (Gaga America, Inc.)
平成 2 年 9 月	大型共同買付作品「恋のゆくえ」の劇場公開
平成 3 年 12 月	第 1 回自社製作日本映画「ゼイラム」の劇場公開
平成 4 年 4 月	東京都港区に関東支社、大阪市北区に関西支社を開設
平成 6 年 8 月	本店を東京都港区六本木 3 丁目 16 番 35 号へ移転
平成 6 年 10 月	実質上の存続会社である (株) ギャガ・コミュニケーションズは、額面変更のため (株) 赤坂シート (形式上の存続会社) に吸収合併され、(株) 赤坂シートは商号を (株) ギャガ・コミュニケーションズに変更
平成 7 年 2 月	「マスク」の劇場公開
平成 8 年 1 月	「セブン」の劇場公開
平成 9 年 11 月	デジタル衛星放送への番組供給を目的として、東京都港区に 100% 出資子会社 (株) カミングスーン・ティービーを設立 (平成 13 年 9 月 30 日現在持株比率 44.3%)
平成 10 年 6 月	パリバ・ジャパン (株) と連携し、第 1 回映画商品ファンド『パリバ・ギャガシネマファンド 1 《クランク・イン》』を販売
平成 11 年 8 月	音楽著作権の管理を目的として、東京都港区に 100% 出資子会社の音楽出版社である (株) ギャガ・ミュージックを設立
平成 11 年 9 月	「ノッティングヒルの恋人」の劇場公開 (松竹㈱と共同配給)
平成 11 年 12 月	「エンド・オブ・デイズ」を東宝系日本劇場チェーンにて劇場公開
平成 12 年 3 月	「グリーンマイル」の劇場公開
平成 12 年 6 月	出版部門を分社し、東京都港区に 100% 出資子会社 (株) ギャガ・パブリッシングを設立
平成 13 年 3 月	社団法人外国映画輸入配給協会主催第 39 回「優秀外国映画輸入配給賞」で、経済産業大臣賞を受賞
平成 13 年 4 月	「ハンニバル」「メキシカン」の劇場公開
平成 13 年 6 月	株式会社大阪証券取引所ナスダック・ジャパン市場に株式を上場。

(出典: ギャガ・コミュニケーションズ『有価証券報告書』2001 年)

## 付録資料(5) ファンケルの沿革

年 月	概 要
1980年 4月	ファンケル化粧品を創業。化粧品の通信販売を開始。
1981年 6月	オフィスコンピュータ導入。
1981年 8月	株式会社ファンケルを設立。
1984年 4月	ファンケル美研の経営権を譲り受け、化粧品の自社生産体制を確立。
1984年 9月	コミュニケーションマガジン「エスポワール」創刊。
1987年 12月	ニコスター株式会社の経営権を譲り受け、化粧品の第二製造工場としてスタート。
1988年 7月	24時間コンピュータ自動受付システム導入。
1989年 2月	株式会社アテナを設立。“高機能・高品質・低価格”をコンセプトにしアテナ化粧品の販売開始。
1991年 6月	エコロジー委員会を発足。緩衝材にポーガスペーパーを採用するなど、省資源、環境保護に取り組む。
1991年 9月	株式会社ファンケル美研流山工業団地内に新工場(現千葉工場)を完成。
1992年 11月	1990年に続き、日経流通新聞の通販企業顧客サービス度第1位。包装をポストサイズへ移行。
1993年 9月	無添加メーク「ベルメール」が誕生。
1993年 12月	ニコスター株式会社、横浜市栄区に新社屋竣工。
1994年 1月	ショールーム「ファンケル コミュニケーション・プラザ」(現「ファンケルハウス」那覇店)が沖縄に誕生。 流山配送センター(現千葉物流センター)完成。
1994年 2月	健康食品の通信販売を開始。
1994年 11月	新本社ビル(現本社) および飯島物流センター(現横浜物流センター)竣工。大型コンピュータ IBM の AS400-320 を導入。 社団法人ニュービジネス協議会主催第5回ニュービジネス大賞優秀賞受賞。
1995年 3月	静岡にアンテナショップ(現「ファンケルハウス」静岡青葉通り店)開店、直営店舗展開を開始。
1996年 4月	返品・交換の無期限保証制度の開始 株式会社ファンケル美研を株式会社ファンケルに合併。
1996年 5月	日本経営協会主催のトータルファイリング賞受賞。
1997年 1月	置き場所指定サービスを開始。
1997年 5月	ビタミン・ミネラル類の容器・包装を含む全面的なリニューアル(ボトルタイプ発売)実施。

	米国カリフォルニア州アーバイン市に、FANCL INTERNATIONAL, INC. を設立。
1998年 4月	“香りとリラクゼーション” をコンセプトとする P・ISM 事業の発足。
1998年 5月	無添加基礎化粧品をリニューアル。容器をバイヤル瓶から環境問題に対応したペン(PEN)樹脂製容器に変更。
1998年 6月	商品識別のための触覚式シール「ファンケル・タッチマークシール」を開発、貼付サービス開始。
1998年 7月	株式会社ファンケルスタッフを設立。
1998年 9月	ニューシニアのための元気マガジン「毎日が発見」創刊
1998年 11月	日本証券業協会の店頭登録銘柄として株式を公開。
1999年 1月	快適肌着事業を開始。 超乾燥敏感肌用化粧品「FDR シリーズ」を販売開始。 ニコスター株式会社に環境に関する国際規格「ISO14001」を認証取得
1999年 2月	千葉工場を増設。 男性用無添加基礎化粧品「ジーナスシリーズ」の販売開始。 株式会社ファンケルスマイル(特例子会社)を設立。
1999年 3月	横浜市戸塚区に中央研究所を新設し、化粧品研究センターと食品科学研究所を統合。
1999年 4月	湘南国際村に研修センターを新設。 株式会社ファンケルホームライフを設立。
1999年 6月	千葉工場で品質管理の国際規格「ISO9002」を認証取得。
1999年 7月	コンビニエンスストア セブン-イレブンで健康食品の販売開始。
1999年 8月	株式会社ファンケルドーマー(現 株式会社ファンケル発芽玄米)を設立。 発芽玄米事業を開始。
1999年 9月	年齢を重ねた肌のための無添加スキンケア「EX シリーズ」の販売開始。
1999年 12月	東京証券取引所市場第一部上場。
2000年 2月	健康食品の大幅リニューアルを実施。
2000年 3月	FANCL ASIA (PTE) LTD をシンガポールに設立。
2000年 8月	株式会社毎日が発見ドットコム(平成14年1月清算)を設立。 「ファンケル青汁」をコンビニエンスストア スリーエフ全店で販売開始
2000年 8月	「洗顔パウダー」をコンビニエンスストア ローソン全店で販売開始。 ポイントアップサービス開始。
2000年 11月	ファンケルグループ全体で品質マネジメントの国際規格「ISO9001」を認証取得。
2001年 2月	中高年に強固な顧客を持つ総合通信販売会社株式会社エヌ・ジー・シーを子会社化。
2001年 4月	「ファンケル発芽米 ‘さらさらタイプ’」の販売開始。

2001年 6月	台湾芳珂股分有限公司を台湾に設立。
2001年 11月	本社機能を横浜市中区山下町に移転。

(主典：ファンケル HP <http://www.fancl.co.jp/corporate/corp/index.html>)

## 付録資料(6) オークネットの沿革

年 月	概 要
1984年 9月	株式会社オークネットに商号変更
1985年 1月	優勝株主割当および有償第三者割当て[割り当て先歌舞し8期会社オリエン トファイナンス(現株式会社オリエンコーポレーション)]二より資本金 1 億 5000 万円に増資。
1985年 6月	中古車 TV オークションを開始。参加会員 560 社、出品台数 119 台。
1986年 2月	1985 年度の日経流通新聞最優秀章を受賞。(オークネット・TV オークション システム)
1986年 5月	会員数 1000 社を突破。
1988年 1月	中販連(社団法人日本中古自動車販売協会連合会)と提携。 会員数 1500 社突破、全国ネットワーク網完成。
1989年 8月	衛星通信(JC-SAT)中古車 TV オークションを開始。
1991年 9月	社団法人日本証券協会に、株式を店頭販売銘柄として登録。
1993年 6月	二輪車部門の中古車 TV オークションを開始。参加会員 271 社、出品台数 289 台。
1996年 8月	中古車 TV オークションをデジタル方式に移行。
1996年 9月	検査専門子会社 株式会社オークネット・インスペクション・サービスを設立。
1997年 5月	花き事業およびオートバンク事業を開始。
1997年 6月	株式会社ハローネットを設立。
1998年 1月	花きオークション本格稼働。
1998年 4月	アンティーク事業(ヘンリーズカタログオークション)を開始。
1998年 7月	中古車 TV オークションの 2 チャンネルサービスを開始。
1999年 1月	オートバンク事業の本格展開を開始。
1999年 4月	日本初の本格的時計オークションを開始。株式会社イーカー・ネットを設立。
1999年 7月	中古車共有在庫市場構想に基づき、データー登録開始。
1999年 10月	中古車流通業におけるネット化を推進する目的で株式会社アイリンクスを設 立。累計出品台数 200 万台突破。
2000年 3月	時計の検査鑑定・修理専門会社 株式会社ジャパン・ウォッチ・ラボを設立。
2000年 3月	中古車 TV オークション、週 2 回開催へ移行。
2000年 5月	東京証券取引所市場一部に上場。
2000年 6月	i モード初の消費者向け中古車オークション開始。
2000年 7月	花きオークションの 2 チャンネルサービスを開始。
2000年 8月	消費者向け二輪車情報サイト「e-Bike」を開始。

2000年12月	株式会社オークネット・インスペクション・サービスへ株式会社トヨタユー ゼック・ホンダ中古車販売株式会社が出資。
2001年1月	現車会場 CAA のライブオークション(実況中継)スタート。 日本走行管理協議会が参加。
2001年3月	現車会場 CAA 東京のライブオークションスタート。
2001年4月	現車会場ベイオークのライブオークションスタート。 千代田区三番町への本社移転。 ニュージーランドの中古車オークション取引会社「AUCSAT」の経営権取 得。
2001年5月	株式会社オークネット・インスペクション・サービス、ホンダ中古車販売株式 会社 東京会場の出品車両検査を受託。
2001年8月	AUCSAT を通じニュージーランド最大大手オークション会「TURNERS AUCTIONS」提携。 株式会社トヨタユーゼックとオークション事業において業務提携。
2001年9月	中古車代行落札事業会社 株式会社アイオークを設立。
2001年10月	現車会場 JU 文間のライブオークションスタート。
2001年11月	現車会場アライ AA ベイサイドのライブオークションスタート。
2001年12月	現車会場 NASA オートオークションのライブオークションスタート。

(出典：オークネット HP：<http://www.aucnet.co.jp>)