



短期間で公開を果たしたベンチャー企業の 特色と成長可能性の評価ポイント

- ・急成長企業分析のポイント
- ・事例研究
- ・成長企業の特色とその評価ポイント

中小企業金融公庫調査部

はじめに

わが国経済が長期低迷を続けた 90 年代にも、新たな技術や業態の革新により急成長してきた企業が存在する。こうした急成長企業では、ベンチャー支援や株式公開にかかる環境整備の進展（各種の公的支援制度の拡充、税制面からの投融資側の環境整備、「マザーズ」「ナスダックジャパン」の開設など）を背景に、短期間で公開を果たしている例も少なくない。

成長力のある中小企業にとっては、短期間で株式を公開し、これを梃子にして大きく成長していく戦略が、一つの選択肢として現実的なものになってきたと言えよう。

本レポートは、今後株式公開を視野において急成長を図ろうとする中小企業に対する支援策を検討するための基礎資料とすることを目的に、近年に比較的短期間で株式公開を行った企業のなかから 14 社を取り上げて、その成長の経緯と戦略を分析したものである。

各章の内容は次の通り。

第 1 章では、急成長企業を分析するための視点として、ビジネススタイル、ビジネスドメイン及び戦略ビジネスプラットフォームの概念を提示している。

第 2 章は、本レポートの中心部分であり、事例調査の結果を、事業戦略の内容と成功の要因を中心にまとめている。

第 3 章では、今般の事例調査をもとに第 1 章で提示した視点から若干の考察を行うと共に、事例調査に限らない一般論も踏まえて急成長を指向する企業の成長可能性の評価ポイントを試みに提示した。

急成長企業は、それぞれ他の企業にはない特長、個性を持っており、それが成長の原動力となっている。従って、成功要因や評価のポイントは一般論に還元できるものではなく、最終的には個々の企業の実態に即して検討されるべきであろう。しかしながら、現に成功の道を歩んでいる急成長企業の先行事例は、事業戦略を検討する上で多くの示唆を含んでいる。本レポートがこれから急成長を目指す企業家および支援関係者に少しでも参考となれば幸いである。

本調査は、株式会社三菱総合研究所への委託により実施した。

（調査部 奥山浩己）

目 次

| | |
|--|----|
| 第1章 急成長企業分析のポイント..... | 1 |
| 1 . ビジネススタイル..... | 2 |
| 1) ものづくりタイプ..... | 2 |
| 2) サービス産業タイプ..... | 2 |
| 3) コンテンツビジネスタイプ..... | 3 |
| 4) プラットフォームビジネスタイプ..... | 5 |
| 2 . ビジネスドメインと戦略ビジネスプラットフォーム..... | 6 |
| 1) ビジネスドメイン..... | 6 |
| 2) 戦略ビジネスプラットフォーム (SBP : Strategic Business Platform) | 7 |
| 第2章 事例研究..... | 12 |
| 1 . ものづくりタイプ..... | 13 |
| 1 - 1 株式会社雪国まいたけ..... | 13 |
| 1 - 2 株式会社ユーシン精機..... | 15 |
| 1 - 3 アライドテレシス株式会社..... | 17 |
| 1 - 4 株式会社ソーテック..... | 19 |
| 1 - 5 株式会社メガチップス..... | 21 |
| 2 . サービス産業タイプ..... | 23 |
| 2 - 1 株式会社テー・オー・ダブリュー..... | 23 |
| 2 - 2 株式会社ガリバーインターナショナル..... | 25 |
| 2 - 3 シーアイエス株式会社..... | 27 |
| 2 - 4 株式会社グローバルダイニング..... | 29 |
| 2 - 5 ヒュー・マネジメント・ジャパン株式会社..... | 31 |
| 2 - 6 東建コーポレーション株式会社..... | 33 |
| 3 . コンテンツビジネスタイプ..... | 35 |
| 3 - 1 株式会社スクウェア..... | 35 |
| 4 . プラットフォームビジネスタイプ..... | 38 |
| 4 - 1 楽天株式会社..... | 38 |
| 4 - 2 株式会社インターネット総合研究所..... | 41 |
| 第3章 成長企業の特徴とその評価ポイント..... | 43 |
| 1 . ビジネススタイル別に見た成長企業の特徴..... | 45 |
| 1) ものづくりタイプの成長企業の特徴..... | 45 |
| 2) サービス産業タイプの成長企業の特徴..... | 46 |

| | |
|---|----|
| 3) コンテンツビジネスタイプの成長企業の特徴 | 47 |
| 4) プラットフォームビジネスタイプの成長企業の特徴 | 47 |
| 2 . 事例企業の戦略ビジネスプラットフォーム (SBP) と優位性の確立パターン | 49 |
| 3 . 資金面での課題の克服パターン | 51 |
| 4 . 経営ビジョンと戦略・戦術 | 52 |
| 5 . 中小企業及びベンチャー企業の成長可能性の評価ポイント | 53 |
| 1) ビジネスモデルの強みとコアコンピタンス | 53 |
| 2) 経営者に求められる点 | 56 |

第1章 急成長企業分析のポイント

わが国経済が量的に拡大していた時代には、成長性の高い分野において事業を展開することが成功のための重要な要因であった。例えば家電製品などで見られた2番手戦略は、成長分野や成長商品の選択を確実に行う点で時代に合った合理的なものであったと言える。現在でも、成長性の高い分野としてはIT、遺伝子工学、ナノテクノロジー、環境などが挙げられる。しかしながら最近のネットベンチャーブームの収束に見られるように、成長分野においても競争・淘汰のスピードが速く、これらの分野の企業だからと言って成長性が高いとは言えなくなっている。一方で、食品や流通など業界全体としての成長性が低い分野においても、景気低迷に苦しむ既存企業と対照的に急成長している企業がある。

成長分野の事業であるか否かに関わらず、急成長している企業は既存企業にはない特長を持った個性的な企業である。言い換えれば、急成長企業の成功要因は、「明確に差別化されたビジネスモデルをいかにして確立したか」に尽きると言える。従って、差別化の具体的内容を一般化しようとしても、有効な成長分析にはならないと考えられる。製品・サービスのライフサイクルが短期化し、ニーズの変化と供給側の対応のスピードが更に加速している今日、個々の成功事例の要因となった「個性」を模倣したのでは、成功にはつながらないのである。

そこで、急成長企業の先行事例から示唆を引き出すためには、「個性」を見ていくことが非常に重要であり、同時に、そこからある程度の共通性やパターンを抽出するための視点が必要になってくる。本レポートでは、ビジネススタイル（価値創造の土壌） ビジネスドメイン（市場分野）と戦略ビジネスプラットフォーム（「顧客から見た価値」を主軸に捉えた事業の繁殖パターン）の2つの視点で分析を試みる。それぞれ極めて個性的な事例であるだけに、網羅的かつ体系的な視点を求めるのには無理があり、この2つの視点の関係も体系的なものではない。しかしながら、それぞれ異なる視点から事例を分析することにより、様々な示唆が得られるものと考えられる。

以下第1章では、上記の2つの視点について、簡単に説明していく。

1. ビジネススタイル

ビジネススタイルは ものづくりタイプ、 サービス産業タイプ、 コンテンツビジネスタイプ、 プラットフォームビジネスタイプの4類型で分けてとらえられる。以下説明する。

1) ものづくりタイプ

中進国や工業化後発国の追い上げと国際的大手メーカーの世界戦略の進展といった厳しい事業環境の中でも、ものづくりタイプで快走する企業が目立っている。これらの企業は、大手のような「総合化」を目指さず、独自の技術やアイデアに傾注し、専門特化することにより、その分野で高いシェアを獲得している企業である。

このタイプにはいわゆるファブレス企業も含むが、自社生産を行う企業も多い。技術革新の早い先端分野の企業が目立つが、ここで取り上げた雪国まいたけに見られるように先端分野に限られているわけではない。

いずれにしても、ここで取り上げるものづくりタイプの企業は、次のような特徴を持っている。

- ・他社のまねのできないことに専心している。このことによる特定分野での技術優位が競争力の基礎になっている。
- ・特定の顧客に依存しない独立性を持っている。
- ・提案型の販売パターンを持っている。

2) サービス産業タイプ

個人の価値観やライフスタイルの多様化、企業を取り巻く経済環境の急速な変化などを背景に、今日のサービス産業には従来とは異なるニーズへの迅速な対応が求められている。急成長しているサービス産業タイプの企業は、既存企業にはない特長あるビジネスモデルを築いたり、新しい業態や市場を創造したりすることによって、競争の優位性を確立している企業である。

「ゆとりと豊かさの追求」という言葉は、90年代の経済不振の中で一見色褪せてきているようにも見えるが、依然としてわが国消費経済の基本的な潮流であり、暮らしのゆとりや精神的な豊かさを求める傾向は2000年代も継続して進展するものと予想される。高齢化の進展は、消費ニーズの質・量の変化をもたらすと共に、労働力供給面の制約ともなり、サービス産業がこれにどう対応するかは重要な課題である。情報通信技術の進展・普及も、単なる合理化・省力化にとどまらず、サービス産業の構造変化を促す。対企業サービスにおいては、急速な環境変化に対応する競争がますます激しくなる中で、合理化のためのアウトソーシングや外部の専門機能の利用ニーズが高まると共に、サービスの内容や価格に対する目もますます厳しくなっている。

このような急速な変化の中で、ここで取り上げるサービス産業タイプの企業は、顧客の顕在・潜在ニーズを的確に掴み、タイミング良く迅速に対応している。

3) コンテンツビジネスタイプ

コンテンツビジネスは、大きく見ればサービス産業の一部であるが、オリジナリティ、ユニークさといったものがポイントになることから、経営面でも他のサービス業とは異質なところが多い。このため、本レポートで取り上げているコンテンツビジネスは1社ではあるが、他のサービス産業とは別のタイプとして扱う。

この分野は情報通信技術の進展・普及に伴って注目される成長分野の一つであり、それだけに競争も激しい。その中で急成長している企業は世界に通用するユニークさを創造する力のある企業である。

(1) コンテンツの定義とコンテンツビジネスの現状

コンテンツとは文字、映像、音楽などの情報素材を加工して制作され、ユーザーに届けられる情報商品と位置付けられる。瞬時に伝達、消費される金融情報などのコンテンツから、100年以上にわたって読者を獲得する文学作品まで、様々なジャンルのコンテンツが存在している。こうしたコンテンツは、エンターテインメント需要の拡大と情報通信技術の革新・普及に伴って、その流通量をどんどん増大させている。

コンテンツビジネスは映像系、音楽系、コンピュータ系、情報系に分類される。映像系コンテンツには映画、放送用コンテンツ、ビデオソフトが含まれ、映像系コンテンツビジネスに該当するのは映画会社、映画製作会社、テレビ局、テレビ番組制作会社、アニメプロダクションなどである。

音楽系はレコード会社、音楽プロダクション。コンピュータ系にはコンピュータソフト会社、ゲームソフトメーカー、CD-ROM制作会社など。情報系は出版社、新聞社、インターネットなどへの情報サービス提供会社などである。

これらは厳密に分類されるものでなく、それぞれの分野のオーバーラップ、融合が進みつつある。たとえば情報系の出版社がアニメ映画制作やインターネットの情報提供に進出する例や、テレビ局が番組に連動する出版部門を強化する例、新聞社が映像ソフトを開発する例など。このような動きは、特にインターネットがらみのコンテンツ開発を中心に、今後も活発化するとと思われる。

(2) コンテンツビジネスの特徴

日本のアニメやゲームソフトは、世界的にも評価されており、コンテンツビジネスは、有望ビジネス分野として注目されだしている。

しかしながら、それらをつくり出してきたのは、閉鎖的な日本の組織やビジネス風土になじめなかった若い人たちである。異質な人材を排除するムラ社会的な発想からは、世界に通用するユニークなコンテンツは生まれてこない。出る釘を打たない、実力主義の徹底がコンテンツビジネスの原則である。

それゆえに、企業経営の観点からすると、ヒット作の有無に左右されるのが宿命となる。大ヒット

による急成長と、不人気作による後退が常に隣り合わせとなる厳しい世界である。

このため、投資額の大きいコンテンツの制作では、資金調達が大きな問題となる。例えば映画の制作においては、大企業などが投資組合方式を取って制作に出資したり（参加企業は出演者などのキャラクターをCMに利用したり、テレビ放映権を得たりするとともに、興行が成功すれば出資金額に応じて利益が還元される）、最近では作品を担保にした銀行融資や制作費の一部を証券化するという例も出てきている¹。

また、ゲームソフト業界では、実績に基づく計画的な資金調達を立てるには不確実性が高いため、従来型の間接金融にはなじみにくい側面があった。そこで、資金調達の機能を補完していたのが問屋である。昨今、そのシステムは過去のものとなりつつあり、勝ち残るソフトメーカは、資金の直接調達、商品の直接販売に移行しようとしている。

表 1 - 1 日本国内の映像コンテンツの流通市場

| | 1次流通市場 | | 2次流通市場 | |
|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 流通量 (億時間) | 市場規模 (億円) | 流通量 (億時間) | 市場規模 (億円) |
| 映画ソフト | 1.9 | 1597 | 69.0 | 4576 |
| ビデオソフト | 4.3 | 2967 | | |
| 地上波番組 | 1420.6 | 22925 | 2.9 | 517 |
| 衛星放送番組 | 11.4 | 493 | | |
| ケーブル | 1.7 | 75 | | |
| ゲームソフト | 2.4 | 6751 | | |
| マルチメディアソフト | 0.2 | 1220 | | |
| 合計 | 1442.5 | 36010 | 71.9 | 5093 |

(出所:「平成9年通信白書」)

¹ imidas2001

4) プラットフォームビジネスタイプ

このタイプも大きく見ればサービス産業の一部であるが、経営面の異質性に着目して、他のサービス産業とは別のタイプとして扱う。このタイプで急成長している企業は、急速な情報通信技術の革新・普及の成果をいち早く活用し、激しいビジネスモデル競争の先頭を走っている企業である。

(1) プラットフォームビジネスの定義

プラットフォームビジネスとは、何らかの装置やソフトウェアや規格をプラットフォームとして、その上で何らかのサービス提供が可能となるビジネスである。

誰もが明確な条件で提供を受けられるサービスの供給を通じて、第三者間の取引を活性化させたり、新しいビジネスを起こす基盤を提供する存在である。

プラットフォームビジネスが活躍することにより、社会の効率が大幅に向上することが期待できる。需要と供給はキメ細かくマッチングされるほか、従来の系列的流通チャネルが排除され、優秀な商品を開発、製造したメーカーが機動的に販売チャネルを獲得できるようになる。また、従来の流通業は、プラットフォームビジネスを志向することにより、新たな活路を切り拓くことが可能である。

(2) プラットフォームビジネスの特徴

プラットフォームビジネスは、通常、取引の主体である業者が、その存在が大きくなるにつれて、プラットフォームそのものを自らが決めて運営することになるパターンが見られる。

しかしながら、近年のインターネット社会では、創業当初からプラットフォームの企画・運営をビジネスモデルの中心として設立され急成長した企業も存在する。

プラットフォームビジネスは、業界のインフラを構築し、提供する意味合いが強いため、多数が共存する可能性は低く、極端に言えば、オールオアナッシングのサバイバルゲーム的な要素が強いのが特徴である。

それゆえに、常に第一人者の地位を維持することが求められ、逆に言えば、常に地位を奪われるリスクを抱えているといえる。

2. ビジネスドメインと戦略ビジネスプラットフォーム

1) ビジネスドメイン

企業が優先的に資源を投入すべきビジネス領域をビジネスドメインと呼ぶ。ビジネスドメインの定義、すなわち「我が社の事業はどのようなものであり、これからどこへ向かおうとしているのか」を表現することは、戦略決定の基本となる重要な問題であり、同時にその企業の姿を端的にあらわすものである。

このビジネスドメインの具体例として、古典的なものでは「(米国の)鉄道は自らを輸送事業と考えるのではなく鉄道事業と考えてしまったために、自分の顧客を他に追いやってしまった。」といった例を挙げ、物理的定義(この例では鉄道)よりも機能的定義(この例では輸送)を推奨した論文が有名である²。また、NEC がかつて掲げた「C&C (Computers & Communications)」は、通信のデジタル化とコンピュータの分散処理化傾向の先に通信技術とコンピュータ技術の融合を見通した先見性に基づくドメインの定義であるが、同社に限らず社会的に「C&C化」が進展してきたことで、個別企業にとって有効なドメインの定義ではなくなってしまったとも評される³。

このようにビジネスドメインの表現の仕方は様々であるが、本レポートでは、事業展開の分析の視点からは顧客層、顧客機能、技術の3つの軸で表現されるべき⁴であるとの考えに基づき、取り上げた各企業の事業領域を顧客軸(C)、機能軸(F)、技術軸(T)の3つのでまとめている(サービス産業の場合には、技術軸を資源軸(S)に置き換えて用いている。)

² S.Levitt, "Marketing Myopia" 1960 エイベル後掲書の引用による。なお、同書にはこの論文に対して「輸送事業という定義は範囲が広すぎて、戦略上の意味が薄い」といった批判も合わせて引用されている。

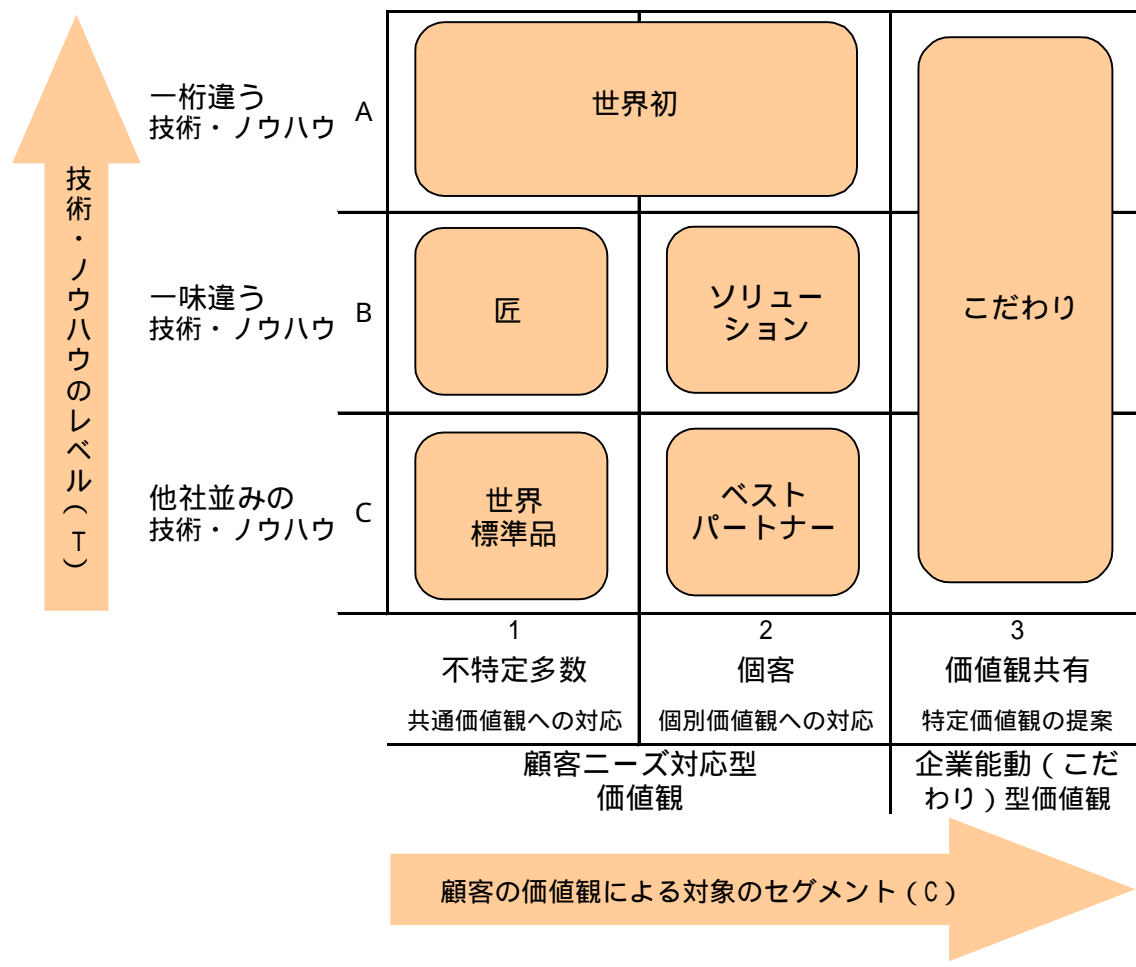
³ 榊原清則「企業ドメインの戦略論 構想の大きな会社とは」中央公論新社 1992年。

⁴ D.F.エイベル「事業の定義」千倉書房 1984年

2) 戦略ビジネスプラットフォーム (SBP : Strategic Business Platform)

このビジネスドメインの考え方を一歩進めて、三菱総合研究所では、F (機能) = 顧客から見た価値を中心に事業展開すべきとの考え方に立って、Fの観点から6つの事業繁殖パターンに整理している (図1 - 1 参照)。これを、戦略ビジネスプラットフォームと呼んでいる。

図1 - 1 企業の繁殖パターン (SBP)



縦軸にT (技術・ノウハウ) のレベルを、横軸にC (顧客) をセットすると、F (顧客から見た価値) 分類による6つの勝ちパターン = SBP (戦略ビジネスプラットフォーム) が姿を現す

(出所: 水島温夫「50時間で会社を変える!」)

(1) 各戦略ビジネスプラットフォームの特徴

世界初型

世界初型の事業は、「一桁違う技術・ノウハウをもって、不特定多数または個客に対して、いままでない製品・サービスを提供」していると定義することができる。

たいていのメーカーは、たまには世界初の画期的な製品の開発に成功し、業界に先んじて市場に送り出すことがあっても、そのような製品はむしろ例外であって、横並び、後追いの製品がラインナップの大部分を占めている。

世界初型の企業は、一般の横並び・後追い企業とはまったく異なる事業パターンをもっている。まず業界にはない一桁違う技術を使って、これまでない製品を開発する。開発された製品は、顧客から見ると初めてのモノなので特長や効能、つまり自分にとってのメリットが何なのかよくわからない。そのため市場に浸透させるには時間がかかるが、それを乗り越えれば、先駆者の利益は非常に大きなものとなるわけである。

匠型

匠型は「不特定多数の顧客に対し、一味違う製品・サービスを提供」する事業である。ニッチトップの事業である。

自社標準がグローバルの業界標準となって初めて高収益が得られる。さらに儲けを確実なものにするには、コストを抑えるための品揃えの絞り込みが大切である。どこまでなら顧客に不満足を与えることなく製品を絞り込めるのか、その微妙なバランスが収益に大きく影響する。そして、匠型の生命線は、一味違う製品の開発スピードと量である。

ソリューション型

ソリューション型は「個客に一味違う製品・サービスを提供」する事業である。

ソリューション型のビジネスは一つひとつ手間が掛かる。手間暇かかる分の人件費が回収できなければ商売にならない。従って、一つ開発すれば、他に次々に売れるようなものに絞らなければ儲からないのである。従って、何でもかんでも顧客密着対応というわけにはいかない。もし、数が出ないのであれば、少ない数でも十分利益が出るような価格設定でなければならない。ソリューション型の企業がより利益をあげるためには技術・ノウハウのモジュール化が大きなポイントとなる。顧客に直接対応する提案型営業マンが的確に提案し、受注したものを効率よく納めるためには、受注品をその場その場で作り込んでいくのではなく、あらかじめいくつかのモジュールをつくっておき、その組み合わせによって提案に合致するものを仕上げていく作業がなされなければならない。ソリューション型では顧客を顧客以上に熟知すること、技術・ノウハウをモジュール化することが儲かるビジネスに向けてのポイントとなる。

世界標準品型

世界標準品型は、「不特定多数の顧客に対し、特にそれ自体差別化されていない製品・サービスを提供」する事業である。

匠型が新製品の開発に生命線を置いたのと対照的に、世界標準品型では、新業態の開発が生命線となる。新しい業態は、突出した安さ、突出した利便性、突出した保証・安心のいずれかである。次から次へと新しい業態を生み出すことのできない企業は脱落する。

ベストパートナー型

ベストパートナー型は、「製品・サービスの技術・ノウハウレベルは他社並であるが、ある特定の個客に対して優先順位 No.1 を提供」するビジネスである。顧客に入り込み、顧客の事業システムの一部を任されている、あるいは顧客と運命共同体を形成しているような企業がこれに該当する。

ベストパートナーとして高収益をあげる鉄則は、業界のトップ、悪くても No.2 を相手にしなくてはならないことである。業界下位の相手と密着しても共倒れになるだけである。

実は、このベストパートナー型は一つの勝ちパターンであることには違いないのだが、最近、このパターンの存在価値が危うくなっている。それは、世界レベルでの激しい競争のため、長年信頼関係を培った取引先よりも低価格で製品を提供する企業があれば、そこから部品を調達するケースが増え始めているからである。

こだわり型

こだわり型は「企業側の価値観（こだわり）を全面に出した製品・サービスを、それに共鳴する顧客に提供」するビジネスである。

これまで説明した5つの型は、いずれも顧客のニーズへの対応としての「顧客から見た価値」であった。不特定多数向けのビジネスは共通した価値観の訴求であり、個客向けは顧客の個別価値観の訴求であった。これに対して、こだわり型は顧客側ではなく、企業側の価値観の訴求である。「わが社はこれにこだわっています。それに対して共鳴するお客さんについてきてほしい。共鳴できないお客さんについてきてくれなくてもかまいません」という姿勢である。

(2) 儲ける仕組みと、顧客から見た価値の旗

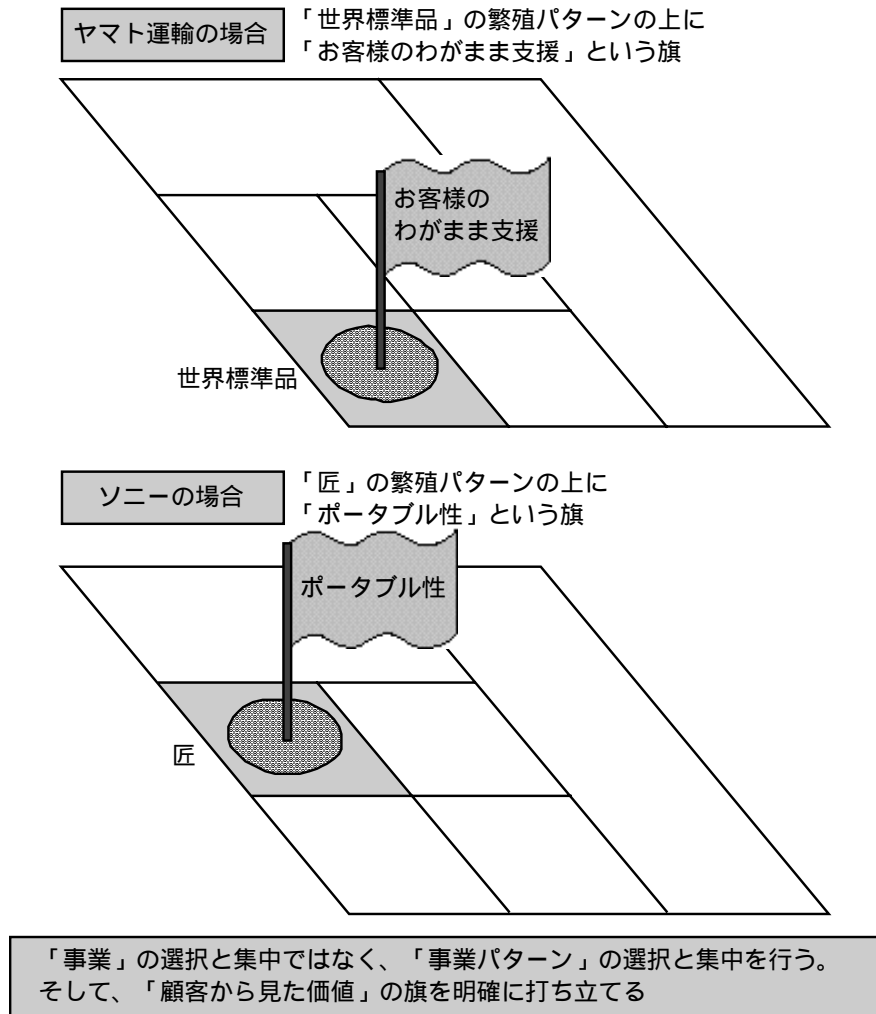
勝ち残って儲けている事業は、SBP 上の 6 つのパターンのいずれかに属し、それぞれの SBP ごとに定石としてのきちっと儲ける仕組みを作っており（図 1 - 2 参照）そのプラットフォームの上に具体的な顧客から見た価値の旗が立っている（図 1 - 3 参照）。

図 1 - 2 繁殖パターンごとにみた事業づくりの定石

| | | |
|--|---|--|
| <p>世界初</p> <p><差別化>常に世界初、市場初 <開発のポイント>先端技術をもった機関との共同開発、そして時間をかけた市場浸透 <主役>研究起業家</p> | <p>こだわり</p> <p><差別化>「こだわり」に徹した業界常識の打破 <開発のポイント>「こだわり」の技術・ノウハウ体系づくり <主役>経営トップ</p> | |
| <p>匠</p> <p><差別化>一味違うハード、ソフトパッケージ、サービスパッケージ <開発のポイント>No.1 のユーザーとの共同開発の後、デファクト、スタンダード化 <主役>開発エンジニア</p> | <p>ソリューション</p> <p><差別化>顧客の問題、課題を解決する他社以上の能力 <開発のポイント>顧客業界を顧客以上に熟知、モジュール化 <主役>ソリューション営業マン</p> | |
| <p>世界標準品</p> <p><差別化>最も安く提供できるシステム 最も便利に提供できるシステム 最も安心して提供できるシステム <開発のポイント>異業種の先進システムの導入 <主役>営業、購買、システム部門</p> | <p>ベストパートナー</p> <p><差別化>限定した顧客との一体化システム <開発のポイント>顧客の内部に入り込んだ共同開発体制、提案体制 <主役>経営トップ</p> | |
| <p>6 の SBP（戦略ビジネスプラットフォーム）で高収益をあげるには、それぞれの“儲けのしくみ” = 定石が欠かせない</p> | | |

（出所：水島温夫「50 時間で会社を変える！」）

図1 - 3 「顧客から見た価値」による選択と集中



(出所：水島温夫「50時間で会社を変える！」)

複数のプラットフォーム上に事業を展開している企業は仕事のやり方が複雑化し、定石に合った事業づくりができないといった状況の企業が多い。このようにビジネスプラットフォームが不明確になっているケースは、業歴の長い企業が規模の拡大、多角化や事業環境変化への対応の結果として陥っている場合が多い。

これに対して、短い業歴で急成長している企業では、経営者の意志や主観が全面に出た経営が行われ、スピーディーで的確な経営意思決定が行われる。SBP の考え方を意識するかしないかに関わらず、SBP とその上に立つ顧客から見た価値の旗が明確になっているのである。

第2章 事例研究

本章では、14社の具体例について、前章で示した分析のポイントをベースに、以下の項目について整理した。

企業データ

ビジネススタイル

ビジネスドメイン

戦略ビジネスプラットフォーム

戦略と課題への対応

1. ものづくりタイプ

1 - 1 株式会社雪国まいたけ

事業の内容

まいたけ生産のプロフェッショナル（バイオフィーム）
「雪国まいたけ」を世界ブランドに！

企業データ

所在地：新潟県南魚沼郡六日町大字余川 89
設立：1983年7月
代表者：大平 喜信
資本金：16億521万円（東証2部）
売上：222億6,000万円（2000年3月期連結ベース）
従業員数：981名

ビジネススタイル

ものづくりタイプ

戦略ビジネスプラットフォーム

世界標準品

ビジネスドメイン（CFT分析）

C：量販店での圧倒的なシェア
一般消費者への直販の可能性

F：良質でリーズナブルな価格のまいたけの生産販売
まいたけ以外の食材への展開の可能性

T：まいたけの生産技術の確立

戦略と課題への対応

1. 創業当初からの事業戦略
「誰にも負けない栽培技術・ノウハウ」「直販ルート」「1社にたよらない(25%以下のシェア)」を3原則としており、明確なビジネスモデルの構想を持っていた。
2. まいたけの生産技術の確立
従来は、まいたけは人工栽培は困難な作物という定説であったが、それを覆して歩留を高めた栽培技術を確立し、安定した品質を確保する成育ノウハウを確立した。これまで貴重な食材だったまいたけの市場拡大の先駆者となった点は、成功の大きなポイントであった。
3. 品質とコストで大手資本の参入を阻止
創業当時、JT、新日鉄、片倉工業等の大手企業がまいたけの生産に参入を試みていたが、大手に対抗すべく、低コスト、安定した品質、増産により、価格低下を主導することにより、新規参入を阻止することができた。
4. 営業開発上のターニングポイント
営業開発上は、直販ルートの開拓が第一歩となったが、流通業界のリーダー格イトーヨーカ堂へのアプローチが成功のきっかけとなった。イトーヨーカ堂のバイヤーにコストと品質を認めてもらい採用されたことが、世間で認知されるきっかけとなり、その後大手流通各社との取引へと拡大していった。
5. 資金調達上での苦勞と解決策
急成長する過程で大きな課題となったのが、資金調達の問題であった。急激な増産のための設備資金導入には苦勞したが、株式の公開をすすめられ、新潟合同ファイナンスの出資を受けたことが転機となり、資金調達に活路が開けた。
6. 急成長に伴う人材の確保
増産体制に対応するため毎年50～100人の採用が続いた際には、せまい地域社会の中で、良い人材の確保に苦慮した。株式公開や本社ビル建設によるイメージ効果で、採用した人材のレベルは向上していった。今後は、主として中核となる幹部社員の育成が課題である。
7. 知名度アップとブランドの確立
雪国まいたけの知名度アップのため、CMのキャラクターとして郷ひろみを採用した。当時、郷ひろみは、原宿での無許可の路上演奏で物議をかもしていた時期であったが、問題となっているからこそあえて、逆バリの発想で採用し、知名度アップとブランドイメージの確立につながった。
8. まいたけ単品ビジネスは1つの通過点であり、直販ルートのインフラづくりである。
従って、まいたけ以外の商材を、まいたけで築いた販売ルートにどれだけのせていくことができるかが、今後の成長のカギとなる。
9. 海外進出を進め(すでに米国では試行している)「雪国まいたけ」をスシやカラオケのような世界に通じるブランドにしたいというビジョンを持っている。

1 - 2 株式会社ユーシン精機

事業の内容

世界最先端の技術開発(光ディスク取出口ロボット、プラスチック成形品取出口ロボット)

技術立社の基本姿勢。高品質な製品を送り出す生産体制。

顧客ニーズをいち早く受信し、迅速・的確に対応する。

企業データ

所在地 : 京都市伏見区久我本町 11-260

設立 : 1973年10月

代表者 : 小谷 進

資本金 : 19億8,566万円(東証1部、大証1部)

売上 : 143億8,060万円(2000年3月期連結ベース)

従業員数 : 377名

ビジネススタイル

ものづくりタイプ

戦略ビジネスプラットフォーム

ソリューション

ビジネスドメイン(CFT分析)

C : プラスチック成形加工メーカー
商社

F : プラスチック成形品取出口ロボット開発
パソコン、オーディオ、医療器具、生活用品などのプラスチック部分の成形に活かされている。

T : サーボモーター
アブソリュートコントロール方式
システムパッケージの提案力

戦略と課題への対応

1. 創業時からの明快なビジネスモデル「プラスチックを極める」
創業当初(1970年代)は、自動化機械の開発を総花的に受注していたが、その後、プラスチック素材全盛時代を先読みして、ドメインをプラスチック成形加工にフォーカスしていったことが、得意技を磨くことにつながり、競争優位性の源となった。
2. ユーシン精機の技術ソリューション力への信頼
「生産現場」のニーズが引合いとなって、貴重な営業情報となる場合が多い。ユーシン精機では、次世代を見つめる創造力/技術立社の基本姿勢が根付いており、「できない」という言葉は存在せず、できないと思った時から、その無理を何とかする努力から、新たな可能性が生まれるというポリシーが貫かれている。従って、顧客の現場サイドからの大きな信頼を得ているわけである。このような社風が形成されていることが、成功の要因の一つといえる。
3. 生産体制及びサービス体制の基盤強化
快適な作業環境の整備により、高効率化の徹底的な追及がなされている。顧客満足度を高めるための親身のサービス体制を心がけている。
4. ニーズの一步先を読みとるマーケティング力
国内 15、海外 15 の営業拠点によるアンテナセールスにより、次世代の成長市場を先取る情報力を研んでいる。
マーケティング力の強化は、常に新しい顧客ニーズを把握し、汎用ヒット製品を発掘するために、必要不可欠であり、今後も強化が求められる。
5. シンプルでわかりやすい経営
人のやっていないことにチャレンジし、堅実で正攻法を原則としている。
経営トップが、現場重視の明確な姿勢を打ち出すことと、誰でも常に確認できる透明性のある経営に徹している。即ち、情報の公開と管理がしっかりしているということである。
コスト(原価)意識を徹底する QC 活動を実践している。
6. 財務上は苦労なし
当初から特注の請負だったため、着手/中間/納品の三分割での資金回収が可能だったため、資金繰りには苦労していない。
創業後 10 年ぐらいは、少人数でのファブレス型オペレーションでかつ高収益だったため、創業以来の無借金体質である。
7. 経営の役割分担が明確
社長は一切表に出ず、技術開発の統括に専念し、社長夫人である副社長が営業・管理を全て統括している。
単年度勝負の考え方で、普通のことを着実・確実に実行しようと考えている。

1 - 3 アライドテレシス株式会社

事業の内容

IT 時代を支えるネットワーク製品の開発企業で、スイッチ、ハブ、ルーターの世界ブランドとなっている
日米ニュージーランドで開発、シンガポールで生産

企業データ

所在地 : 東京都品川区西五反田 7-22-17
設立 : 1987 年 3 月
代表者 : 高木 弘幸 他 2 名
資本金 : 31 億 6,750 万円 (東証 2 部)
売上 : 409 億 6,100 万円 (2000 年 12 期連結ベース)
従業員数 : 494 名

ビジネススタイル

ものづくりタイプ

戦略ビジネスプラットフォーム

(匠)
世界標準品

ビジネスドメイン (C F T 分析)

C : 当初は、大学、研究機関 (学術用)
一般企業 (商用) が中心となる
全世界への展開

F : ネットワーク製品の開発・生産・販売

T : LAN について技術開発の先駆者
スイッチ専用の ASIC の自社開発
ルーターの技術開発

戦略と課題への対応

1. 創業の経緯

1983年1月に米国のUB（アンガマン・バス）社の現地法人が日本で設立され、大嶋現会長が日本法人の社長で、高木社長はスタッフとして参加した。

UB社は、企業内LANを世界で初めてシステム化したベンチャー企業であったが、1987年頃、日本でのLANへの関心が高まり、同時にUB社米国本社との意見の相違もあり、独立を決意した。

UB社現地法人時代にLANについての技術をじっくり習得できたので、米国での先進的な事例をベースに、品質管理や生産技術面では日本の優れた技術を融合し、独自のコンセプトを確立して起業したわけである。このように、創業者がLANの構築についての識者であったことが、会社の成長可能性を対外的にアピールするうえで、大きな武器となったといえる。また、日本でのLANの市場の創成期とアライドテレシスの設立のタイミングが重なったため、競争相手も少なく、創業当初から受注は順調に伸びていった。当初は、大学や研究機関向けの仕事が主力だったが、その後一般企業向けのビジネスが拡大していった。

2. コスト競争力の強化

1991年頃から米国を中心に競争が激化し、高コストではマーケットから受け入れられなくなっていったため、コストダウンのため1993年に完全に国内生産から海外生産へスイッチ（シンガポールでの現地生産）しコスト競争力が高まり、米国での売上げも拡大するようになった。

3. 財務上の苦勞と解決策

創業当初、技術的評価は高かったため、3～4年で売上は8倍程度に急伸した（5億から40億円へ）が、企業の知名度・信用が低いため、資金調達に大変苦勞した（特に、1988年はどん底）。そのため会長の米国の自宅を売却したり、従業員への株式による現物給与支給などにより、なんとか資金繰りをしていたが、1988年末にV E Cからの1億円の無担保による調達ができたことがターニングポイントとなり、成長の軌道にのることができた。

4. 人材面での苦勞はとくになし

UB社から会長、社長他計4人がスピンアウトしてアライドテレシスを設立したので、技術者の調達については、人脈による採用をベースにうまくいっている（現在は新卒も定期採用）。

5. 当初から米国に子会社を設立し、世界的視野のビジネス展開

商品のコンセプトに地域性がないため、グローバルスタンダードにならないと成功しないという認識で当初から海外進出をはかった。世界最大の市場は米国で、次いでヨーロッパであり、現在でも米国は最低でも日本の5倍以上の市場規模がある。アライドテレシスの競争力が高いのは、光関係の伝送分野で、この分野では市場占有率が高い。米国のシスコ・システムズと一部で競合しているため、世界のトップ企業と互角以上に戦える開発力を持つことが求められる。

6. IT時代を先取る対応力の強化

今後のブロードバンド時代への迅速な対応が急務であり、一例としてデータセンター向けプロダクトの開発などを進めている。

1 - 4 株式会社ソーテック

事業の内容

大手に負けない開発スピードで勝負
オシャレで手頃な価格のパソコンづくり

企業データ

所在地 : 横浜市西区みなとみらい2-2-1
設立 : 1984年4月
代表者 : 大邊 創一
資本金 : 112億1441万円(ナスダックジャパン:スタンダード)
売上 : 423億7084万円(2000年3月期)
従業員数 : 145名(2000年3月期)

ビジネススタイル

ものづくりタイプ

戦略ビジネスプラットフォーム

(匠)
世界標準品

ビジネスドメイン(CFT分析)

C : パソコンマニアからすそ野の広い一般ユーザーまで
F : オシャレなデザイン / リーズナブルな価格 / 使いやすいパソコンの
生産販売
マルチメディア対応の整備
T(S) : デザイン開発力
EMSとSCMによるファブレス開発
直販によるワントゥワンマーケティング

戦略と課題への対応

1. 会社の沿革上の背景

前身の工人舎の時代から携帯型パソコンの開発デザインを担当しており、業界において携帯型パソコンでは先駆者的な存在であった。エプソン、三菱電機、ソニーなどの下請けとして、国内の外注工場を使って製作していたが、部品の標準化により自社ブランド生産のステージに移行したことが成長へのきっかけになったといえる。

2. 明確な事業戦略

低価格 / 軽量 / デザインのバランスを考えた商品コンセプトは、社長の従来からの思い入れを具現化したものであり、キョウデンとトライジェムとの機能分担により、開発型ファブレス企業に徹している。直販重視の販売戦略により、ワントゥワンマーケティングを実現しているため、高い収益力と在庫を残さない経営が可能である。

3. 財務対策上での苦労と解決策

見込み生産で量販店と取引していた頃には、累損を抱え、最大のピンチを迎えた時もあったが、良き戦略パートナーによる救済テコ入れを受けることができた。キョウデンの橋本会長であった。良きエンジェルを得ることにより、同様のコンセプトで展開していた他社がいずれも大手企業の傘下入りする中で、自主独立で生き残ることができたといえる。

また、キョウデンの橋本会長から株式公開を助言され、その後は株式公開を目指す展開となった。

4. 明快な経営戦略を実行するためのプレーンの存在

株式の公開をするためには、経営企画のプレーンの存在が不可欠となるため、創業当初からの知人である三菱商事 牛場氏を経営の片腕として招へいし、その幅広い人脈とマネジメント力は強力な助っ人となった。

5. 今後の課題と戦略

基本はパソコン本体の生産・販売に置き、他の情報機器やコンテンツとの連携においては系列のない独立系としてのアライアンス戦略を志向している。

小さな本社を理想としているため、アウトソーシングによる分業と子会社の活用強化が今後の方針である。

サービス部門の強化が課題であり、現在重点的に取り組んでいる。

人事面では、中核となる幹部社員の育成が課題であると同時に、専門技術をもつ社員のインセンティブをどう維持するかも検討課題といえる。

1 - 5 株式会社メガチップス

事業の内容

研究開発型ファブレスハイテク企業
映像と通信が融合する 21 世紀のメディアの未来を最先端の L S I と
システムで実現

企業データ

所在地 : 大阪市淀川区宮原 4-1-6
設立 : 1990 年 4 月
代表者 : 松岡 茂樹
資本金 : 48 億 4,031 万円 (東証 1 部)
売上 : 377 億 3,700 万円 (2000 年 3 月期連結ベース)
従業員数 : 189 名

ビジネススタイル

ものづくりタイプ

戦略ビジネスプラットフォーム

(ベスト・パートナー)
ソリューション

ビジネスドメイン (C F T 分析)

C : L S I 事業は、特定顧客 (任天堂がメイン) からの受注
システム事業は、営業対象は一般法人

F : 高性能の L S I の開発生産がベースとなり、システム開発及び
サービス事業への展開

T : L S I 関連の技術開発力
システム開発におけるソリューション力

戦略と課題への対応

1. 創業メンバーの半導体業界における実績及び人脈の存在
創業者の進藤会長は、三菱電機及びリコーで半導体事業における実務経験をベースに起業し、松岡社長は、リコーにおいてA S I Cの開発に関与した実績を持つなど、実務経験のある人材が集結してできた企業であった。
2. 開発の川上サイドに特化した研究開発型ファブレス型メーカーを指向
市況に左右されない顧客専用型や特定用途向けのL S Iの開発に特化し、設計技術力に資源を集中することで、同社のアイデンティティを明確にすることができた。
3. 大口顧客及び生産委託会社との提携関係
任天堂、Macronix International Co. Ltd との業務提携により、安定的な基盤を築くことができた。
4. 受託型開発と独自開発とのバランス経営
L S I事業は、顧客からの受託開発であるため、営業はエンジニアが直接顧客とコンタクトし、開発する体制となる。顧客からの特注型のビジネスとなるため、収益性は見込めるが、特定顧客依存型になりやすく、大口顧客の業績に左右されやすい側面が強い。また、システム事業は、一般企業向けの独自開発型ビジネスであり、営業子会社（メガフュージョン）が営業の主体となり、外部の会社との提携により、提案・説得型の営業を展開している。
L S I事業における任天堂への売上依存率が極端に高い（約90%）ため、自主開発型のシステム事業の拡大を目指している。
さらに、システム事業からサービス事業への展開によって、ビジネスの幅を広げる戦略である。
市場面では、ゲーム分野依存型から、今後の成長市場である、携帯電話やデジタル家電の分野への積極展開を目指している。
5. 財務対策上での苦労と解決策
創業当初は、受託開発の受注のみの経営で資金繰りに苦労したが、大口の固定顧客の受託開発の受注で経営はいったん安定化に向かった。しかしながらその後、その大口顧客より資本参加及び系列入りの打診を受けたが、自主性を重視するため辞退し関係解消した。
平成6年に、台湾のMacronix International Co. Ltdが生産委託会社として提携し、資金負担面での問題を克服し、任天堂の受託開発を開始し、成長軌道に乗る運びとなった。
6. 有能なマネジメント層の人材の確保と育成
人材面では、技術者の確保は、株式の公開以降、人材が集まりやすくなっているが、課題は、業容拡大に伴う幹部層の人材の確保と育成である。

2. サービス産業タイプ

2-1 株式会社テー・オー・ダブリュー

事業の内容

イベント企画専門のトップ企業
今後はイベントを核に総合的なビジネスチャンスを創造

企業データ

所在地 : 東京都港区六本木 3-4-33
設立 : 1976年7月
代表者 : 川村 治
資本金 : 4億2,832万円(店頭)
売上 : 59億9,500万円(2000年6月期)
従業員数 : 83名

ビジネススタイル

サービス産業タイプ

戦略ビジネスプラットフォーム

(ベストパートナー)
ソリューション

ビジネスドメイン(CFT分析)

C : 博報堂1社から大手広告代理店各社へ
一般法人からイベント単体の特命受注

F : イベントの企画及び運営
総合的な販促へ展開

T(S) : 企画提案力
ウェブの活用進展

戦略と課題への対応

1. 沿革及びビジネス・コンセプト

創業時からイベント企画専門を志向して、社長、副社長の2人で有限会社からスタートした。

1995年までは博報堂の1部局との単一取引だったが、1996年から株式公開を意識し、成長戦略の一貫として営業・企画・制作の三部体制として、クライアントの幅を広げる戦略をとった。

同業他社から一歩抜け出すための、粘り強い信念と努力が成功につながったといえる。

2. 営業拡大のための戦略と課題解決

コンペ方式による実力営業によって、企画力を磨き、実績と評判を勝ちとっていった。また、レギュラーのイベント受注への努力（リピート性）と、成長市場にターゲット（近年は通信及び金融分野）を絞ることで、業績を向上させた。大手代理店との提携と自社元請けのバランス運営によって、効率的な経営を実現した。

3. 企画力をコアコンピタンスとした制作プロダクション

営業・企画は社員を軸に、外部プレーンとのネットワーク化を武器に活動している。具体的には、富士総合研究所とのアドバイザー契約や、イベントプランナーズスクールの運営などによって営業力を高めている。また、営業拠点の全国ネットワーク化を業務提携により、推進する意向である。

制作プロダクション機能をコアコンピタンスの柱として、技術スタッフは外注している。

4. 財務上の苦勞と解決策

実力コンペによる営業拡大の路線を進めていた93～94年には、いったん売上げが停滞気味となり、資金繰りで苦勞したが、三和銀行を窓口に中小企業金融公庫からの5,000万円の調達を転機に、次のステージに移行することができた。

5. イベント専門からプロモーション提案型企業への転換

イベントはプロモーションの一部であり、今後はトータルでコーディネートできる力を持つことにより、包括受注のような形で取引の幅を広げていきたい。

イベントの企画・運営はオーダーメイドで労働集約型のため、規模の追求は難しいので、DMやプロモーションツールの制作などの規模による経済性のメリットを追求できるビジネスを積極的に導入していく方針である。

2 - 2 株式会社ガリバーインターナショナル

事業の内容

中古車の流通革命
成功へのノウハウを提供する独自のFCシステム
中古車の流通ネットワーク、「ガリバー」と「ドルフィネット」

企業データ

所在地 : 東京都千代田区丸の内 3-3-1
設立 : 1994 年 10 月
代表者 : 羽鳥 兼市
資本金 : 38 億 4,982 万円 (東証 2 部)
売上 : 423 億 4,000 万円 (2000 年 2 月期)
従業員数 : 642 名

ビジネススタイル

サービス産業タイプから
プラットフォームビジネス・
タイプ

戦略ビジネスプラットフォーム

世界標準品

ビジネスドメイン (CFT分析)

C : 中古車の売買取引をする一般ユーザー
F : 中古車取引における買取と売却を行う業者
中古車のオークション取引のプラットフォームの提供者
T (S) : FC展開に基づく全国の営業拠点 (豊富な取引実績)
買取からオークション出品までの中古車取引のデータベースと、値付けの
ノウハウ

戦略と課題への対応

1. 中古車取引の事業環境の変化と独自のビジネスモデルの構築
同社の前身は福島の中古車買取業者であったが、1990年代前半に中古車のオークションが登場し、普及が進んだことが中古車販売における画期的な改革につながった。
買取の値付けと、売却の際のオークション出品の際の出品先と値付けのノウハウの確立が、ビジネスモデルを構築する上での重要なポイントとなっている。既存の新車ディーラーによる中古車取引と違い、全体の仕組みをゼロから組み立てることにより、中抜きによる販管費のコスト低下と、在庫の極小化を実現し、収益力の高い経営を実現できた。
2. 営業拠点の全国展開
全国の買取り拠点網をFC展開により確立した。
全国へのFC展開の開発については、ベンチャーリンクに全面委託（1995年12月）して、展開を図った。FC展開はほぼ完了したので、今後の営業拠点の開発戦略は大型で最新の直営店舗の出店を重視している。
3. フランチャイジーの本部集中管理体制とFC加盟条件
フランチャイジーは当初、脱サラ組をはじめとするシロウト集団が中心であったので、情報管理や戦略決定の上で本部主導型の中央集権体制を取りやすかったことが、FC展開の成功につながった一つの要因である。
FCの加盟条件を店舗50坪程度、人員2～3名でスタート時のイニシャルコスト200～300万円というイージーオペレーションとしたことが、FC展開の成功への一歩となった。（ロイヤリティは定額料金）
広告費を、FCからの月額30万円の広告負担金によりまかなって、本部で主としてマス媒体による宣伝を行うことにより、効果的な販促活動を行うことができた。
4. 財務対策上での苦勞と解決策
直営のみの事業立上げ時期は資金繰りで苦勞したが、FC展開を契機に、加盟金収入で前向きな投資資金ニーズをカバーできた。FC展開により認知度が高まるにつれ、急成長時の資金ニーズには金融機関が対応するようになった。
5. 今後の課題と戦略
「ドルフィンネット」による独自のサイバー型オークション市場を展開中で、中古車取引のプラットフォームを築く勢いである。
今後の戦略のポイントは、全国のオークション市場における最大シェアの出品参加者（10～15%）と、新しいコンセプト（スピード優先型）のオークション市場（プライスオークションではなく、タイムオークション）の運営者という、プレーヤーとプラットフォームの両面からの事業展開により、市場支配力を高めて、業界のリーダーとして成長を遂げることである。

2 - 3 シーアイエス株式会社

事業の内容

情報システムのコンサルティング・技術支援・教育が主軸
IT と産業が融合した「デジタル・ユニバース」の創造の先導役

企業データ

所在地 : 東京都港区東新橋 2-7-7
設立 : 1988 年 11 月
代表者 : 戸高 修
資本金 : 33 億 326 万円 (店頭)
売上 : 50 億 6800 万円 (2000 年 12 月期)
従業員数 : 144 名 (2000 年 12 月 1 日現在)

ビジネススタイル

サービス産業タイプ

戦略ビジネスプラットフォーム

ソリューション

ビジネスドメイン (CFT分析)

C : IT 経営を目指す企業

F : IT に関するコンサルティング及び教育
自社開発製品の製造・販売
ネットコマースの実践

T (S) : ロータスのプロとしての業界の評価 (日本のグループウェアの先駆者)
IT と融合したビジネスモデルと、有能な実施スタッフ

戦略と課題への対応

1. 創業の背景と戦略

創業者 戸高修社長は、元ソニー（株）経営戦略グループ総括室長で、欧米でのソニーの事業提携及びM&A戦略を担当し、グローバルな戦略眼をもっていた。金融（主にディーリング関係）向けのグループウェア（Notes）市場の開拓を通じて、有名基幹ソフトの日本への伝導役となり、アズナンバーワンとしての評価を得ることができ、「Notes」の代理店及び公認トレーニングセンターの運営により、ロータスの第一人者という評価を確立し、市場開拓及び有能な人材の輩出の原動力になった。

その後、脱 Unix、Lotus を図るために SI コンサルティング事業を展開し、事業の幅を拡大していった。

そして、1999年マイクロソフト社の資本参加で知名度が一躍向上し、株式公開へのステップアップとなった。

2. 借入りに依存しないビジネスモデル

トレーニングセンターの運営による固定収入や自社開発のパッケージソフトの販売が堅調で、資金繰りを支えていたため、財務上は優秀なビジネス・モデルであった。

3. 有能な人材の確保が最大の課題

IT ブームの中、知名度、企業ポリシー、待遇の総合的なアプローチにより、人材の確保に努力している。また、次世代のマネジメント層の育成・確保も求められている。

4. 2000年の株式公開によりさらなる一步の飛躍

知名度上昇により、顧客からの信用が拡大し、また、財務的基盤が強化されたため、先行投資の可能性拡大により、「攻めの経営」を実現できるようになった。今後、資本提携やM&Aによる事業分野の拡大や、グループ戦略による経営を積極的に推進していくことを指向している。

2 - 4 株式会社グローバルダイニング

事業の内容

サービスと空間創造によるエンターテインメントとしての食事の提供
がビジネス・コンセプト
徹底したインセンティブ・システムの導入による活力あるマネジメント
・システムが特徴

企業データ

所在地 : 東京都港区南青山 7-1-5
設立 : 1973 年 10 月
代表者 : 長谷川 耕造
資本金 : 12 億 500 万円 (東証 2 部)
売上 : 73 億円 (1999 年 12 期)
従業員数 : 126 名

ビジネススタイル

サービス産業タイプ

戦略ビジネスプラットフォーム

こだわり

ビジネスドメイン (C F T 分析)

C : 一般消費者
都会の若者からファミリー層へ
海外進出により、世界的に認知されるレストランを志向

F : 楽しい空間
おいしい料理
快適なサービスの提供

T (S) : 人材の活性化するマネジメント・システム

戦略と課題への対応

1. 明確な事業コンセプト
空間演出 / 料理 / 接客サービスをチェックポイントに、都会型カジュアルレストランを展開する、エンターテインメントビジネスがビジネス・コンセプトである。
2. 民主的実力主義による人材の活性化
有能な人材を活用するために、人材が最大の資源であり、有効に活かすことによって武器となる。
インセンティブシステムを導入し、その内容は社外にも公開し、当社の大きな特色として打ち出されている。
ルールづくりや重要な意志決定も民主的プロセスにて決定して実行している。
3. マニュアル化、電子情報化の推進
接待マニュアルの電子化を進めており、国際化へ対応できるように整備を進めている。
レストランごとのレシピや各種情報の積極的な発信により、消費者へのワントゥワンマーケティングを実践している。
4. 出店戦略
郊外型や大型商業施設内への出店を展開中であり、地方への出店も検討している。
複合業態による空間演出型の出店に重点（点より面の出店）を置いている。
5. 国際化の推進
既に 1991 年にロサンゼルスに出店済みであるが、海外への出店により、世界で認知される「カジュアル レストラン」としてのブランドを得たいと考えている。
そのためには、多言語によるマニュアルのデジタル・データベース化が不可欠といえる。
6. 人材の確保と育成は最大の課題
飲食ビジネスは、労働集約型ビジネスであり、その宿命として人材の問題は永遠のテーマである。
これまで、入社 1 年超の定着率は高かったが、店頭公開時に現役店長 10 名が同時に退社していった。
一定規模に成長したため、次のステージを目指すためには、人材の新たなレベルへの脱皮が必要と考えられる。そのため、社外からの人材のヘッドハンティングを検討中である。今後は、業態別地域別の分社化経営を考える必要があります、自主独立性を持たせることにより、有能な社員がインセンティブを失わないようにすることが重要である。

2 - 5 ヒュー・マネジメント・ジャパン株式会社

事業の内容

グローバルな再就職支援サービス
「キャリアカウンセリング部門」と「キャリア開発センター」の緊密な連携

企業データ

所在地 : 東京都港区芝公園 2-10-1
設立 : 1995 年 10 月
代表者 : 斎藤 義明
資本金 : 6 億 1,750 万円 (店頭)
売上 : 8 億 6,800 万円 (2000 年 3 月期)
従業員数 : 112 名

ビジネススタイル

サービス産業タイプ

戦略ビジネスプラットフォーム

ソリューション

ビジネスドメイン (CFT分析)

C : 外資系企業及び大企業 (金融機関は代表的な顧客)
今後は、政府系企業へのサービスも視野

F : 再就職支援サービス
人事コンサルティング

T (S) : カウンセリング
能力開発プログラム
キャリア開発

戦略と課題への対応

1. 創業社長の経歴と着眼

創業社長が、外資系証券会社の株式部長時に新卒採用と新入社員のレイオフを相次いで経験した後、海外でアウトプレースメント会社の存在を知り、日本への導入に傾いた。

2. 日本流アウトプレースメント（再就職支援サービス）会社のコンセプトと戦略

欧米のアウトプレースメント会社は、コンサルティング及び研修を主としている（就職先の開拓は、公募情報のオープン化が浸透している）が、日本では、キャリア開発（就職企業の斡旋）を強化してメニューに含むことが、大きなセールスポイントになると考え、日本流のコンセプトを導入した。

3. 人材紹介業との差別化と経営安定性

雇用主企業が依頼主で費用負担者であることが、人材紹介業との最大の相違点であり、また、人材紹介業は成功報酬型であるが、再就職支援は確定のサービスフィー型が原則のため、堅実な経営が可能となる点は経営安定性の面で大きかった。

4. 財務的には特に大きな苦勞なし

確定フィーベースの請負型サービスのため、「持たざる経営」を常に意識し、身のたけに合った人材及び設備の投資を心がけることにより、資金繰りの苦勞などは特になかった。

5. これまでにない新しいビジネスマーケットゆえの課題と解決策

再就職支援サービスについて、企業の人事担当者以外の特に経営者層にあまり認知されていない。

また、株式公開しているサービス会社は、当社と日本ドレーク・ビーム・モリンの2社だけで、他の100社程度の業者は非公開で業界全体の透明性に欠ける。そのため、当社のサービスに対する定量的評価軸の導入により、他社との差別化を明確に示すことにより、世間の認知度を高めていきたい考えである。

6. 今後の課題と戦略

依頼主企業 / 転職者 / 求人企業に対してバランスのとれたサービスを心がけ、実績（高い定着率）の実現につながる活動に努める方針であり、業界自体の認知とヒューマネジメントジャパンのリーディングカンパニーとしての知名度の向上が課題である。そのために、顧客満足度調査を通じたニーズの吸い上げと、それへのスピーディーな対応により、サービスの質的向上を追求していく方針である。また、海外企業との業務提携や同業他社との資本提携を、積極的に進めていく戦略をもっている。

2 - 6 東建コーポレーション株式会社

事業の内容

土地活用を核に多様な事業の展開
建設に不動産仲介・情報、金融を加えた複合企業へ

企業データ

所在地 : 愛知県刈谷市松栄町 1-10-11
設立 : 1976 年 7 月
代表者 : 左右田 稔
資本金 : 12 億円 (店頭)
売上 : 476 億 84 万円 (2000 年 6 月期連結ベース)
従業員数 : 1,546 名

ビジネススタイル

サービス産業タイプ

戦略ビジネスプラットフォーム

世界標準品

ビジネスドメイン (CFT分析)

C : 工事施主
一般ユーザー

F : 建築施工
建築資材の調達
土地や賃貸物件の仲介

T (S) : 鉄骨の自社生産
ローコスト工法
土地活用及び賃貸物件の情報ネットワーク

戦略と課題への対応

1. 創業者の事業理念

水道工事業を創業し、下請から元請けへの展開を志向した。
ロードサイド型の貸店舗住宅から、市場の大きい賃貸住宅へ事業領域を拡大し、
工事請負 / 管理メンテナンスの一貫型ビジネスを展開した。

2. 堅実な本業志向

自己資金の範囲でのビジネスをモットーとし、バブル時も含めて、ほとんど土地の売買を伴う分譲事業には傾斜せず、無借金経営を貫いた。

施工技術・機能・デザイン・コストで勝負する正攻法で、技術顧問には黒川紀章氏を迎えている。専用工場による鉄骨の自社生産や、海外からの資材の直接調達（中抜きによる低コスト化）により、業界トップクラスの低コスト施工を実現している。

品質とコストの追求が成長力の源泉となったといえる。また、賃貸管理部門は、ベースの事業として強化し、分社化も視野に検討している。

3. テナント募集の情報ネットワークの構築

最大のセールスポイントとして「テナント保証」をアピールし、受注を伸ばした。雑誌「ホームメイト」の刊行や、インターネット上のコミュニケーションサイトの運営及び不動産業界の全国ネットワークを組織することにより、業界最先端のIT企業を志向している。「ホームメイト」は、iモードの公式サイトに採用されている。

4. 知名度、認知度の向上

中京地区を中心にしたテレビCMによる宣伝や、ゴルフトーナメント「東建コーポレーションカップ」の主催により、知名度の向上をはかっている。

5. 人材の確保と育成

営業部門は、労働集約型（人海戦術）なため、マネジメント層の強化が求められる一方で、テナント情報部門は、徹底したIT化を推進するための専門の人材が必要である。

6. 中京地区以外での知名度の向上と全国区企業への成長

株式の公開の目的は、知名度及び信用アップがメインであるが、今後は関東圏での知名度アップ及び事業展開が戦略課題である。

コスト競争力を常に維持するためには、スケールメリットの追求が不可欠だからである。

3 . コンテンツビジネスタイプ

3 - 1 株式会社スクウェア

事業の内容

ゲームソフト業界大手、ファイナルファンタジーシリーズに定評
子会社のデジキューブでコンビニ流通を手がける
ネットを通じたソフト配信事業により次世代を志向

企業データ

所在地 : 東京都目黒区下目黒 1-8-1
設立 : 1986 年 9 月
代表者 : 鈴木 尚
資本金 : 44 億 9,700 万円 (東証 1 部)
売上 : 729 億 2,300 万円 (2000 年 3 月期連結ベース)
従業員数 : 672 名

ビジネススタイル

コンテンツビジネスタイプ

戦略ビジネスプラットフォーム

こだわり

ビジネスドメイン (C F T 分析)

C : ゲームユーザー
F : 企画プロデューサー
コンビニによる流通経路の確立
T (S) : 敏腕プロデューサー
制作スタッフ
他のコンテンツとのリンケージ

戦略と課題への対応

1. 新しい業界ゆえの完全実力社会の土俵
ゲーム業界は20年程度の歴史の新興産業であり、ヒット作を続けないと1度沈んだら復活は難しい。「ヒットシリーズ」を持つことが成長のための必須条件である。ゲームソフトの制作には、1作プロデュースするのに1年～1年半の期間、5億～30億円の資金、50人～150人のスタッフを必要とするため、新作をプロデュースすることは大きなリスクをはらんでおり、これに対してシリーズものは前作の評判が期待値としてあるため、投資採算を計算しやすいためである。多数のソフトが乱発されている中では、消費者の志向がコンサーバティブになりやすいため、新作への投資はリスクが大きく、慎重にならざるを得ない。スクウェアでは、創業間もない頃から、「ファイナルファンタジーシリーズ」というヒット作を創出できたことが、その後成長軌道を大きく支えている。
2. ゲームソフトの流通問題の単純化とマーケティング力の向上
従来の流通経路は、
ゲームソフトメーカー 1次問屋 2次問屋 小売店 消費者
というおもちゃ業界のルートに乗っており、大きな問題点としては、
見込みによるデリバリーのため、予約が当てにならず流通する価格も不透明
見込み違いによる資金ショートも起こるため、不良債権も発生しやすい
などで、信頼性の低い流通構造になっていた。
1996年、デジキューブの設立により、全国20,000店のコンビニを販売窓口とするビジネスモデルを確立（スクウェアの創業当初から構想はもっていたが、実力が備わってきて機が熟したので展開を実行）し、以下の点について改革できた。
予約の信頼性の確立（消費者への信用）
POS情報のデータベース化によるマーケティング機能の充実
流通の中抜きによる収益力アップ
3. 財務対策上の苦勞と解決策
創成期は資金繰りの問題は常にあったが、問屋が金融機能を担っていた。流通の改革や株式の公開により、問屋の役割も低下し、資金調達の問題は表面化しなくなった。
4. スタープレイヤーの育成やマネジメントについて
創成期には「スターを育てる」ことを意識した時代もあったが、制作はチームプレーのため、依存しすぎてもマイナスとなる。
2001年2月にファイナルファンタジーの坂口プロデューサーが退社したが、今後も専属契約の上でクリエイターに専念することになっている。
5. ネットによるソフト配信
今後はオンライン志向にシフトすることにより、新人の作品のトライ＆エラーができるようになる。当面、FTTH（ブロードバンド）時代への準備のフェーズと位置付けられ、コンビニ流通は当面の有力な供給インフラとなると考えられる。

6 . 経営効率の追求とトータルコンテンツメーカーへの脱皮

コンビニの POS 情報のデータベースをより有効に活用するためにも、マーケット分析力の強化（マーケティング理論の大学関係者との提携を実施）が必要である。映画やその他の映像コンテンツとの融合により、コンテンツメーカーとしての創造力を高めていくことが求められる。

4 . プラットフォームビジネスタイプ

4 - 1 楽天株式会社

事業の内容

インターネットショッピングモール「楽天市場」の運営
 「楽天フリーマーケット」や共同購入等のサービスメニューの強化
 検索サービスの「インフォシーク」買収により、事業戦略に相乗効果

企業データ

所在地 : 東京都目黒区中目黒 2-6-20
 設立 : 1997 年 2 月
 代表者 : 三木谷 浩史
 資本金 : 163 億 8,300 万円 (店頭)
 売上 : 30 億 8,900 万円 (2000 年 12 月期)
 従業員数 : 179 名

ビジネススタイル

プラットフォームビジネス・
 タイプ

戦略ビジネスプラットフォーム

匠

ビジネスドメイン (C F T 分析)

C : 出店者の企業
 一般消費者

F : インターネットショッピングモールの運営
 オークション・サービスの提供

T (S): マーケティング力
 システム開発
 ブランド力

戦略と課題への対応

1. 設立の背景と目的

日本興業銀行出身の創業社長が、インターネット時代への予感と、実用的なインターネットショッピングモールが整備されていない状況から、起業に至った。まさに、時代の変化の潮流と、起業のタイミング及び創業者の経歴と人脈がピタリと合った成功事例といえる。

2. ユーザーに優しいシステムの構築と開発の内製化による競争力

RMS（楽天マーチャントサーバ）システムは、ホームページ編集機能、受注・顧客管理機能、マーケティング分析機能、コミュニケーションツール、オークション管理機能、店舗コミュニティ支援機能の6つの機能を備えている。

システムの開発は、原則として社内で担ってきた。

スピーディなインターネット関連業界の中で、常に先端的な新サービスを独自に開発する体制が必要であり、出店者とのコミュニケーションから、現場のニーズの把握を迅速かつ的確に行うことができるからである。

3. インターネットショッピングモールとしてのトップ・ブランドの確立と維持

ショッピングモールの生命線は、来店客数である。楽天市場は、来店客数でトップの地位を保っており、代名詞的な存在になった。

今後、出店数の増加や新規事業の準備など、急速に業容を拡大中のため、開発体制において、高度な技術を有した開発要員の確保や、サービス強化につながる有効なシステムの開発ができないため、新技術や新サービスの採用が遅れたり、事業推進上の差別化が図れない危険性がある。

また、インターネットショッピングモール事業は、競争の激しい分野であり、新規参入も相次いでいるため、高いシステム開発力を背景とした画期的なサービスを展開する競合他社の出現等の環境変化は、常に起こり得るので、価格競争への対応や、広告宣伝の強化が必要となる可能性がある。

4. サービス・プロバイダーとしての機能充実

個別コンテンツに適應したサービスの提供、データベース・マーケティング・サービスの提供、大型クライアント向けASPサービスの提供を通じて、顧客ニーズを先取りする開発体制の強化に努める。

5. 事業体制の整備

営業、技術、財務の各方面の事業推進において、代表者への依存度が高いため、それからの脱皮が必要である。業容の拡大に合った人員の増強と、管理体制の充実が求められる。

6. インフォシークの子会社化

ポータルサイトのインフォシークを買収したが、楽天・インフォシークを連動させたマーケティング企画の営業を通じて、相乗効果を引き出す戦略を描いている。

7. 楽天市場の今後の展開

顧客満足度の向上を図るため、サポートチームの設置等を行っている。出店者数の増大を目指すため、新規営業向けの体制を強化している。集客力増大のための新しいサービス・メニューを開発している。

4 - 2 株式会社インターネット総合研究所

事業の内容

ネットの通信系技術力を生かした技術支援と合併戦略を推進
 データセンター及びASP支援事業に注力
 「成長性」「透明性」「問題解決力」を重視した企業姿勢

企業データ

所在地 : 東京都中央区日本橋室町 2-4-3
 設立 : 1996 年 12 月
 代表者 : 藤原 洋
 資本金 : 20 億 5,000 万円 (東証マザーズ)
 売上 : 11 億 3,700 万円 (2000 年 6 月期)
 従業員数 : 71 名

ビジネススタイル

サービス産業タイプ
 プラットフォームビジネスタイプ

戦略ビジネスプラットフォーム

ソリューション

ビジネスドメイン (CFT分析)

C : IP 技術を採用入れようとする企業
 F : インターネットインフラ運用事業
 上記コア事業の支援 (人材の育成・供給、コンテンツの制作支援、
 プラットフォーム開発支援)
 T (S) : IT 分野におけるオリジナル技術の確立 (ルータ、サーバの運用)
 特色的な組織 (全員がストックオプションの共同オーナーシップ意識)
 大株主との戦略的な業務提携

戦略と課題への対応

1. 設立の背景と目的

インターネットの普及黎明期において、インターネット運用の技術者は圧倒的に不足していた。当社の創業メンバーは、WIDE プロジェクト及び商用 ISP を経験し、IP 関連技術の蓄積があった。 学術分野におけるインターネット技術・ノウハウの産業界への移転を設立目的として、第 1 期 IT 革命の歴史的タイミングへ照準を合わせた。

2. 明確な企業理念

IP 技術のあらゆる産業分野への適用による「成長性」、広く社会に向けて発信するための「透明性」、IP 技術に関わる「問題解決力」の 3 点を重視する姿勢である。

3. ビジネスモデルの特徴

コア事業はインターネット・インフラ運用事業(中期投資型事業)であり、支援ビジネスだけでなく、合併事業による設備投資型事業も展開中である。周辺コア事業としては、即効性の高いリアルビジネスを志向しており、以下の 3 事業を推進中である。

人材育成・供給事業

ブロードバンド・コンテンツ制作支援事業

ブロードバンド・プラットフォーム開発支援事業

4. 組織の特色

サービスプロバイダや機器ベンダーに中立な立場で、アカデミズムとの太いパイプをもったうえで、スピーディーな経営判断ができる。全員ストックオプション（共同オーナーシップ意識）によって、夢と実績を追求できる組織としている。 グループ経営及びアライアンス戦略による成長戦略を打ち出している。

5. 知名度・認知度の向上

東証マザーズ上場第一号の会社となり、知名度は一気に高まった。創業間もなく上場できたため、資金調達はこれまで常に直接調達が可能であった。

6. 規模の拡大に伴う優秀な人材の確保が最も大きな課題

現在は、技術者は原則内製化しているが、今後のビジネスの量的拡大に際して、共通のビジョンをもてるような人材の確保とビジネスの質的維持が課題となる。 ネット社会はある意味で属人性が強く、少人数組織の作り方・生かし方が重要なポイントとなり、今後は、独自のマネジメントシステム及び人事制度の開発が必要となる。

7. 今後の事業方針

経営基盤の強化（コア事業と周辺コア事業のバランス）を図りながらの発展を目指している。ブロードバンド時代への対応に注力するため、オリジナル技術の確立（政府や学術関係との連携により、第 4 世代モバイルの研究開発への積極的な参加）が重要である。

第3章 成長企業の特徴とその評価ポイント

前章で、個別の事例について分析してきたが、まず、表3 - 1に14の事例の企業について、第1章で言及したビジネススタイルで分類し、さらに、戦略ビジネスプラットフォームと成功要因となったコアコンピタンスについて分析してまとめた。

それらを踏まえて本章では、成長企業に共通する特色について、ビジネススタイル別に検討し、分析した。

次いで、事例企業の戦略ビジネスプラットフォーム(SBP)と、優位性の確立パターンについて整理した。

また、成長企業において、資金面での課題の克服のパターンについて検討を行った。

さらに、成長企業の経営面での特色についても考察した。

最後に、それらの成長企業における特色から、中小企業及びベンチャー企業の支援策を検討する際に、その成長可能性をどう評価するかについてのポイントを整理して総括した。

1. ビジネススタイル別に見た成長企業の特徴

1) ものづくりタイプの成長企業の特徴

(1) ターゲットの絞り込み

バブル経済の時代には、多角化経営が盛んにもてはやされていた。しかしながら、どんなに好景気の時代でも、中小・中堅の企業があればこれと手を広げると、資源が分散してあぶはち取らずになりがちである。

まず、ものづくりタイプの成長企業に共通していることは、徹底した絞り込みである。

例えば、ユーシン精機では、プラスチックの成形加工という分野に徹底的に特化しており、また、雪国まいたけは、高級品ではあったが、少量生産だったまいたけの量産販売にターゲットを絞ることにより、成功を収めることができた。

(2) オンリーワンの得意技の確立

アライドテレシスやメガチップスでは、いずれも創業者が業界で一定の実績と知名度を持った上での起業であり、いずれもその企業の専売特許といえるような技術力や、開発力を備えているのが特徴的である。

自分たちの得意技を持ち、その土俵の上で戦うことが、競争優位性の確立の鉄則といえる。

(3) 「特注型」と「汎用型」のバランス経営

例えば、ユーシン精機では、プラスチックの射出成形の取出しロボットの分野でトップメーカーになっているが、特注型の製品開発をベースにしてオリジナルの汎用型製品を開発・販売し、高い収益をあげている。

また、メガチップスのLSIの開発では、汎用型は市況変動が激しいため、特定顧客からの特注型開発に徹することによって収益力を安定させている。

こうした、「特注型」と「汎用型」をバランスさせて使い分けることが、成長力につながっている。

(4) 利益率の大きいビジネス・モデルの構築

たとえ市場の規模は大きくなっても、オリジナリティを追求して、他社に真似のできないものづくりに徹することが、収益性に貢献するといえる。

そのためには、以下の点での差別化が必要である。

生産体制の工夫

ソーテック、アライドテレシス、メガチップス、ユーシン精機は、ファブレスの開発型企业であり、得意な機能に特化して、アウトソースできるものは、委託生産及び海外企業との提携などで補完している例である。

営業及び販売戦略

ものづくりにおいて営業力の源泉は、現場主義といえる。現場に密着した営業体制をとることが、顧客ニーズを把握する第一歩となる。

また、販売については、中間の流通を省略した直販体制を志向する企業も目立っており、粗利の確保にもつながっている。(雪国まいたけ、ソーテック)

人材を有効活用するマネジメント力

社員の能力を引き出すような企業風土と、インセンティブが働くような組織や制度が、人材を活性化するポイントである。

原価のコントロール力

従来の原価積み上げ方式ではなく、顧客が求めるニーズを満たすものを、顧客が適正だと認める価格でつくる能力が求められている。

各社に共通しているのは、この徹底した原価意識である。

2) サービス産業タイプの成長企業の特徴

(1) 顧客ニーズを把握する企画開発力

顧客からプロジェクトを請け負うタイプの企業では、顧客ニーズを的確に掴んでメニューをつくらることができる企画力が備わっているかどうか、決定的なポイントである。(テー・オー・ダブリュー、グローバルダイニング、シーアイエス)

また、一般消費者に対するサービス産業タイプの企業の場合には、マーケティング能力の高いことが成功に直結するといえる。(ガリバーインターナショナル、グローバルダイニング、東建コーポレーション)

(2) 人材のマネジメントシステム

サービス産業タイプの企業では、労働集約型の企業も少なくない。グローバルダイニングは、インセンティブ・システムの導入や、徹底した実力主義をとることにより、企業力を高めていったといえる。

人材が最大の資源であり、最大の武器であるとの考え方である。

(3) 成長を支えるアライアンス戦略

サービス産業タイプの企業では、成長のきっかけとなる重要な業務提携や、資本提携が多く見られる。

イベント企画のテー・オー・ダブリューでは、営業面での提携、中古車取引のガリバーインターナショナルでは、ベンチャーリンクとFC展開の際の業務提携、SIコンサルティングのシーアイエスでは、米国マイクロソフト社との資本提携が大きな節目となった。

3) コンテンツビジネスタイプの成長企業の特徴

(1) ヒット作の有無による変動率の大きさとマーケティング力

今回の事例で取り上げたスクウェアは、ゲームソフト業界の企業であるが、制作する作品の当たりはずれによって業績が極端に左右する特徴がある。

従って、一度ヒットした作品はシリーズ化することにより、ある程度結果が計算できるようにしているわけである。このように、経営に計画性を持たせるためのマーケティング力が、継続的な成長のためには不可欠である。

(2) プロデューサーと制作スタッフ

例えば、1作品を何億単位の予算と1年以上の期間と数多くの制作スタッフで制作するという、労働集約型のビジネスである。

求められるものは、プロデューサーの感性や作品のプロデュース力であり、消費者のニーズに敏感に対応できる企画開発力であるといえる。

(3) 流通面での課題と展望

今回取り上げたゲームソフト業界では、現在では、旧来からの問屋を介した流通から、コンビニ流通を主体とするように転換されてきている。さらに、今後、インターネットのブロードバンド時代の到来とともに、オンラインでの流通が普及することにより、ゲームソフトのみならず、映画・音楽等のコンテンツビジネスの構築が大きく変わる可能性が高い。

4) プラットフォームビジネスタイプの成長企業の特徴

(1) インフラストラクチャとしての位置付け

プラットフォームビジネスは、ビジネス社会におけるインフラストラクチャ構築の意義があり、新しい産業や業態が勃興する際に登場する。

今回の事例では、いずれもインターネット・コマースに関連するプラットフォームビジネスである。

(楽天、インターネット総合研究所)

(2) 成長企業に求められる企画力とブランド力

新しい土俵づくりがビジネスとなるため、まず、その業界に精通しているプロの集団であることが第1に求められる。そのためには、その業界の第一人者であるというブランド力が不可欠である。また、新しい仕組みをユーザーに認知してもらう企画力及び発信力が必要となる。

今回取り上げた楽天とインターネット総研は、ともに株式の公開とともにセンセーショナルに登場し、一気に知名度を高めてビジネス展開を加速させている。

(3) M & A や提携による成長の戦略

プラットフォームビジネスタイプの成長企業は、次のステップの成長戦略として、M & A や資本提携を進めている場合が多い。

楽天では、ポータルサイトのインフォシークを買収して、商用サイト事業にシナジー効果をもたらす戦略をとっているし、インターネット総研では、インターネットインフラの運用支援において、その業界の大企業との合併による事業戦略を進めている。

2. 事例企業の戦略ビジネスプラットフォーム（SBP）と優位性の確立パターン

次に、事例に挙げた 14 社について、SBP の観点から整理してみる（表 3 - 2 参照）。

SBP は匠、ソリューション、世界標準品が結果的に多かったが、事例の数が少ない中であり、急成長企業の特徴とは言えない。共通点として重要なことは、いずれの企業も SBP の上に「顧客から見た価値の旗」が明確に見て取れる点と、その「旗」の優位性を確立する技術面および経営面の裏付けを持っていることであると言えよう。

表に見るように、それぞれのケースで「旗」と「優位性の確立手法」は特徴的であり、各企業の「個性」を端的に表している。一方、優位性の確立手法を SBP の観点から整理すると、大雑把に次の 4 つの共通パターンが見えてくる。

パターン

主にソリューションの SBP において、先端技術分野でコア技術の先行性によって他社との差別化（当該分野での第一人者の地位の確立）を実現しているもの。技術の源泉は、経営資源の集中投入で自社開発したものもあり、海外から導入したものもあるが、いずれにしても、顧客に適合させるためのアレンジと、常に先端を走る努力が明確である。（表中右欄の ）

パターン

先端技術の分野では、技術の標準化・陳腐化のスピードも速い。不特定多数に手離れ良く商品・サービスを提供する事業では、「匠」の技術優位を維持しつつ、世界標準品の戦略で勝負しているパターンが見られる。（表中右欄の ）

パターン

世界標準品の SBP では、図 1 - 3 の定石である「異業種の先進システムの導入」（ガリバーインターナショナルでは「独自の先進システムの開発」）が行われている。また、従来「匠」SBP の商材として扱われてきたものを「世界標準品」SBP に移転して市場を大きく拡大するパターンは、かつて腕時計でセイコー、シチズンが（その後更にカシオが）行ったが、今回取り上げた事例では雪国まいたけが同様のパターンで成功している。（表中右欄の ）

パターン

こだわりの SBP では顧客に提案する価値の内容が重要であることは当然である。しかし、今回取り上げた 2 社はいずれも、独自の価値を合理的なシステムを基盤に提供している点でも共通している。（表中右欄の ）

取り上げた事例の数が極めて少ないために、上で見た 4 つのパターンは決して一般化できるものではないし、成長企業の優位性確立のパターンがこれに限られるものでもない。しかしながら、僅か 14 社の分析から幾つかのパターンが観察できたことは、成長企業の特徴を見る上での一つのアプローチとして、SBP の観点が有用であることを示唆しているものと考えられる。

表3-2 調査事例企業の「顧客から見た価値の旗」と「優位性の確立パターン」

| | S B P | 顧客から見た価値の旗 | 優位性の確立手法 | 内容 | プラットフォームから見た整理 | ハ タ ン |
|-----------------|-------------------|---|---|---|--|-------------|
| 雪国まいたけ | 世界標準品 | 高級食材である「まいたけ」を普通の食材感覚で提供 | 高級食材である「まいたけ」を普通の食材感覚で提供 | 高級食材であるまいたけの生産・流通に、標準品プラットフォームの先進システムを応用 | 後進的匠SBPの商材を、標準品SBPに移転 | |
| ユーション精機 | ソリューション | プラスチック加工のFPA化を極める | プラスチック加工のFPA化を極める | 顧客ニーズに対して『できない』という言葉は存在しない』姿勢で技術開発 | 経営資源の集中投入により、ソリューションSBP内で差別化 | |
| アライドテレシス | (匠)世界標準品 | 先進のマルチメディア技術を高機能/低価格で提供。(「スイッチのアライド」から、ルーター等に展開) | 先進のマルチメディア技術を高機能/低価格で提供。(「スイッチのアライド」から、ルーター等に展開) | 世界ネットワークを張り、技術軌道の早期把握と「最適地戦略」コストパフォーマンスNo.1を追求 | 匠標準品の移転が速い先端技術分野で、標準品SBPに最適の戦略により標準品化を先導 | |
| ソーテック | (匠)世界標準品 | ()軽量、()性能、()デザインの各面を提供 | ()軽量、()性能、()デザインの各面を提供 | グローバルライアンス：小さな本社とEMSの活用で、低価格システムを実現 | 匠標準品の移転が速い先端技術分野で、標準品SBPに最適の戦略により標準品化を先導 | |
| メガチップス | (ベストパートナー)ソリューション | (任天堂のマルチメディア技術を担う)マルチメディア技術に特化し、LSIとシステムの知識を融合して提供 | (任天堂のマルチメディア技術を担う)マルチメディア技術に特化し、LSIとシステムの知識を融合して提供 | R&D型ファブレス=製販でアライアンスを活用し、「独創的なアルゴリズムとアーキテクチャ」の開発に経営資源を集中 | 先端技術分野で、先行性によりソリューションSBP内で差別化 | |
| テー・オー・ダブリュー | (ベストパートナー)ソリューション | (博報堂の下請けでイベント企画)業界大手として、ネットワーク力と実施能力に裏付けられた、安心かつ訴求力の高いイベントを制作 | (博報堂の下請けでイベント企画)業界大手として、ネットワーク力と実施能力に裏付けられた、安心かつ訴求力の高いイベントを制作 | 制作プロダクション機能をコアとし、外部ブレーンとのネットワークを武器にする。技術スタッフは外注。営業・制作の3部門体制で、取扱能力強化とアイデア創出を両立(他社の多くは一貫担当) | 個人頼みの後進的ソリューションSBPのサービスに、組織的合理的業務態勢を導入 | |
| ガリバーインターナショナル | 標準品 | 全国展開の安心・公正価格で、中古車を高買い取り | 全国展開の安心・公正価格で、中古車を高買い取り | オークションでの販売を原則とし、ITを駆使した値付け・出品先選定等の標準オペレーション化及び販管・在庫コスト極小化を実現したシステムを、FCで急速展開 | 後進的標準品SBPの商材を、先進的標準品SBPの手法で扱う | |
| シーアイエス | ソリューション | 日本のグループウェアの第一人者による最先進のソリューションを提供(世界からベストのITを導入) | 日本のグループウェアの第一人者による最先進のソリューションを提供(世界からベストのITを導入) | 有名基幹ソフトをいち早く紹介。知名度、企業ポリシー(ベンチャー・スピリッツ)、待遇の総合的アプローチで人材を確保し、リードを拡げる。 | ソリューションSBPにおける新分野を開拓(海外から導入) | |
| グローバルダイニング | こだわり | 飲食を主軸にエンターテインメントを提供する、都市型カジュアルレストラン | 飲食を主軸にエンターテインメントを提供する、都市型カジュアルレストラン | 「民主的実力主義」による有能な人材の活用。マニュアル化、電 | 新たな価値の提案を、合理的なシステムを基盤に実現 | |
| ヒュー・マネジメント・ジャパン | ソリューション | 短期間で確実に転職できる、アウトプレーズメントのプログラムの安心のカギを提供 | 短期間で確実に転職できる、アウトプレーズメントのプログラムの安心のカギを提供 | 欧米発のアウトプレーズメントサービスを、日本に合わせた(就職斡旋の強化で、転職者の立場に立ったサービスを提供)展開 | ソリューションSBPにおける新分野を開拓(海外から導入) | |
| 東建コーポレーション | 世界標準品 | 施主：テナント保証付き低コスト賃貸受託を提案 賃借人：業界先進ネットで最適物件を紹介 | 施主：テナント保証付き低コスト賃貸受託を提案 賃借人：業界先進ネットで最適物件を紹介 | 鉄骨自社生産や資材の海外直接調達で低コスト施工を実現。ITを駆使した強力なテナント情報部門を武器に、顧客の困い込みを実現 | 後進的標準品SBPの商材を、先進的標準品SBPの手法で扱う | |
| スクウェア | こだわり | スクウェアならではのゲームソフトを、コンビニ流通で「確実・手軽に」提供 | スクウェアならではのゲームソフトを、コンビニ流通で「確実・手軽に」提供 | スター・製作者の育成と、チームプレーのバランスを取る。商品力をバックに流通を合理化。 | 新たな価値の提案を、合理的なシステムを基盤に実現 | |
| 楽天 | 匠 | サイバースポーツینگモデルのトップブランドとしての実客力・ノウハウ/店舗(品)揃えを提供 | サイバースポーツینگモデルのトップブランドとしての実客力・ノウハウ/店舗(品)揃えを提供 | ユーザーに優しいシステム「RMS」など、技術革新への対応と、現場ニーズの素早い的確な把握に基づく、先進的な新サービスの独自開発を、社内開発部隊で実現 | 先端技術応用分野で、先行性により雪だるま効果 | |
| インターネット総研 | ソリューション | インターネット運用技術の第一人者が、プロバイダや機器ベンダーに中立的な最適サービスを提供 | インターネット運用技術の第一人者が、プロバイダや機器ベンダーに中立的な最適サービスを提供 | 学術分野のインターネット技術・ノウハウを、産業界に移転。アカデミズムとの太いパイプ、共同オーナーシップ、グループ経営及びアライアンス戦略で、トップランナーの地位を維持 | 先端技術分野で、先行性によりソリューションSBP内で差別化 | |

(三菱総合研究所 作成)

3. 資金面での課題の克服パターン

今回取り上げた14社については、それぞれの成長段階で技術、販路、経営管理など様々な面での課題を乗り越えてきているが、資金調達の面で苦勞してきている企業も少なくない。ここでは、各社の資金面での課題の克服パターンを下表にまとめてみた。次のような特徴が見て取れる。

- ・14社の中では、ものづくりタイプの企業で資金面の苦勞をしているケースが多い。
- ・資金調達を確保するだけでなく、はじめから資金負担の小さい事業展開を指向したり、提携等で事業の形態を変化させて資金負担を軽減するといったケースも多く見られる。

表3-3 資金面での課題の克服パターン

| | | ものづくりタイプ | サービス産業タイプ | コンテンツビジネスタイプ | プラットフォームビジネスタイプ |
|------------|-------------------|---|---|---------------------------------|------------------------------------|
| 苦勞した | 金融機関の説得、公開等で乗り切った | ・雪国まいたけ(大型投資、VC・BK) ・アイトレックス(増加運転資金、VC) | ・テ・オー・ダブリュー(売上減少時、BK) ・グローバルダイニング(創業当初、BK) | | |
| | 事業形態の変更、提携等で解決した | ・ソテック(巨額累損、キョウゲンによる救済) ・カチップス(増加運転資金、Macronixとの提携) | ・ガリバーインターナショナル(直営のみの立ち上げ期、FC展開) | | |
| あまり苦勞しなかつた | 資金負担の小さい事業展開を指向 | ・ユーシ精機(特注・ファブリス) | ・東建コーポレーション(賃貸請負中心) | | |
| | 事業の性質上、資金負担が小さい | | ・ヒューマネジメントジャパン(確定フィーの請負サービス) | | |
| | 創業当初から潤沢な調達できた | | ・シーアイエス(安定収入・販売堅調) | ・スクエア(創業当初は問屋が金融機能。公開で問屋依存から脱却) | ・インターネット総研(有力企業が出資) ・楽天(直接調達中心) |

(三菱総合研究所作成)

4．経営ビジョンと戦略・戦術

今回、取り上げた事例では、成長する企業の経営者に共通するポイントをいくつか見出すことができた。それらを以下に示す。

(1) 創業者のバックボーンと経営ビジョン

創業者の多くは、しっかりとしたバックボーンに基づいた経営ビジョンを持っていることが多い。価値観を社員とともに共有することが、強い企業風土の醸成につながっていくのである。

(2) 経営者のリーダーシップ

また、創業者のトップがリーダーシップを持っていて、会社に求心力がある場合が多い。

さらに、変化の激しい時代には変化への対応戦略がとれることが、経営者に求められる。

創業期の小規模企業の時代と、成長への軌道に乗りはじめた時代とでは、経営戦略や課題も大きく変わってくるだけでなく、変化への対応の判断が大きなターニングポイントとなることも多く、決断力のスピードと正確さが重要なポイントとなる。

(3) 戦略と戦術のバランス

戦略とは、中期的な企業の方向性の舵取りを指しているが、自分の会社を取り巻く環境や、時代背景を踏まえて慎重かつ機敏に方向性を定める必要がある。

営業面や財務やその他重要な路線の決定を、タイミングよく下す能力が備わっていることが、重要である。

一方、戦術とは、短期すなわち直近の業績向上のためのマネジメント力である。

これらがバランスをとりながら、企業は成長していくわけである。

(4) 経営機能を補完するパートナーやブレインの存在

経営者の機能そのものが、コアコンピタンスの源泉となっている例は多く見られる。

経営者自身の経営管理力や戦略眼や営業力などが、優秀なビジネスモデルを確立する原点となっていることは間違いないが、多くの場合、それに加えて経営者自身を補完する提携先やブレインとなる人の存在が、成功へ導く重要なキーファクターになっている。

5 . 中小企業及びベンチャー企業の成長可能性の評価ポイント

1) ビジネスモデルの強みとコアコンピタンス

急成長する企業には、成功の要因が必ず存在する。

それらは各企業に固有のものではあるが、第1章で想定した4つのビジネススタイルによって評価のポイントが整理できると考えられる。

以下にその評価ポイントの例を示した。

(1) ものづくりタイプの場合

ターゲットの絞り込みがなされているか

成長するビジネスモデルは、製品、販路、顧客の絞り込みを思い切って行っている場合が多い。右肩上がりの成長時代と異なり、売上至上主義ではなく、絞り込みにより収益とキャッシュフローを追求する効率経営が求められる。

得意技を磨いているか

ものづくりタイプの場合、専門特化した分野において、独自の技術や開発力などの得意技をコアコンピタンスにしている場合が多い。さらに、国際的に評価される技術であれば、海外進出へと展開されている。その企業の代名詞となるようなオリジナリティあふれる得意技を持つことが、成功への鍵となる。

粗利の高いモデルであるか

大企業の下請け体質を排除し、自主独立の経営を行うためには、顧客ニーズを把握して、生産方法や販売方法を大胆に変えることで、粗利の高いビジネス・モデルを構築すべきである。

活力が生まれるマネジメントシステムになっているか

信賞必罰による人材の活性化を図ることが重要であると同時に、実践的な教育訓練による人材のレベル向上に継続的に努めることが必要である。

他社との競争優位性を常にチェックしているか

優れたビジネス・モデルを構築しても、すでに先行している企業や新規参入してくる企業との競争に勝てなければ、企業の継続的な成長は困難である。他社の動向を踏まえて、常に自らの競争優位性をチェックしなければならない。

(2) サービス産業タイプの場合

顧客ニーズを把握するマーケティング力はあるか

21世紀のネット社会では、消費者(顧客)主導型の商品開発が常識化するため、いかに早く消費者(顧客)のニーズを的確に把握してスピーディーに商品化できるかが勝負の分かれ目となる。顧客のニーズを把握するマーケティングのシステムを構築できるかが成功への大きな鍵となる。

人材の活用に優れているか

サービス産業タイプの場合、労働集約型のビジネス・モデルが多いため、優秀なビジネス・モデルを実践する現場の人材を、いかに有効に活用できるかが求められる。

ユーザーの感性に働きかける商品開発力があるか

サービス産業は、ユーザーのニーズに応えるサービスの提供が基本である。ユーザーは人であるため、人の感性や意識に働きかけるような商品開発ができれば、ユーザーの行動を起こさせることができる。こうした企画開発力をもつことが成功要因の一つとなる。

顧客の絞り込みが明確になされ、囲い込みができていますか

サービスの提供先となる顧客層を絞り込むことにより、営業戦略を明確化し、結果として顧客の囲い込みによるマーケットシェアの拡大を目指すべきである。

戦略的な提携を行っているか

自社にない機能を補完するような提携を行うことにより、ビジネスドメインを拡げたり、より強固なビジネス・モデルの構築を推進することができる。

(3) コンテンツビジネスタイプ

ヒットを生み出すプロデュース力があるか

ゲームソフトの開発は、プロデューサー制度が主流になっている。ゲームソフトの開発過程で最も重要なことはチームワークで、それを統括するプロデューサーの能力次第で大きく左右されるといってよい。優秀なプロデューサーの育成・確保が成功の鍵といえる。

インターネットのブロードバンド時代への対応力はあるか

2001年は、インターネットのブロードバンド時代への黎明期の年といえる。これまでのコンテンツの供給形態が根本から変わるようになるため、ソフトの制作手法やビジネス・モデルの再構築が求められる可能性があり、それへの対応力が問われるのである。

作品の当たり・はずれに大きく左右されない経営基盤を築く戦略を持っているか

作品の当たり・はずれによって業績が左右されやすいため、例えば、会員制によるユーザーの囲い込みなどのベースの売上げを築くような経営戦略が求められる。

強い「ブランド」を構築し、維持する力を持っているか

消費者は、有名になった作品やプロデューサーを志向するようになって保守的なため、トップブランドとしての地位を構築して維持することが不可欠である。

消費者のニーズを迅速かつ的確に把握できるか

ニーズをとらえるマーケティング力を持つことが、経営に計画性を持たせることにつながる。マーケティング機能をより強化するシステムの構築が強く求められる。

(4) プラットフォームビジネスタイプ

独立・中立性があるか

プラットフォームビジネスを成功させる要因の一つは、特定の企業に下請け的に依存したり、系列に組み込まれていない独立・中立性を有していることである。

業界のリーダー役となるポテンシャルがあるか

プラットフォームビジネスは、その業界でビジネスを行ううえでのインフラストラクチャーを構築し、運営する機能を担うわけであるから、業界における第一人者となる実績と信用が必要不可欠である。

有効な資本提携や業務提携による成長戦略を進めているか

ある業界の標準となるプラットフォームは、通常、多数が共存する場合は少なく、限られた数に集約される。

それゆえに、生き残ることができるプラットフォームとなるためには、有力なパートナーとの提携による成長戦略を進める必要がある。

知名度・認知度ナンバーワンの地位を保っているか

前述のように、プラットフォームビジネスは、標準のツールとして認知されることが必須であるが、そのためには、構築するシステムの充実化だけでなく、広く一般での知名度の向上を目指す広告宣伝も強化しなければならない。

規模の急拡大に対応できる戦略を持っているか

プラットフォームビジネスは、認知されると同時に、ビジネスの規模が急拡大する可能性が高いため、企画開発段階とは異なり、量的拡大に対応できる体制と戦略を備えていなければならない。

2) 経営者に求められる点

企業の成長は、経営者によって大きく左右される場合も多い。

以下に成長企業の経営者に求められる点について整理した。

社員と価値観を共有し、強い企業風土を創造しているか

社員がやる気を起こして、会社ぐるみでベンチャー精神を発揮できるような社風があることが望ましい。

明確な経営ビジョンを示し、トップとしてのリーダーシップと実行力を備えているか

変革の激しい今日には、経営トップが常に明確なビジョンを示して、その上で次の一手の具体策を率先して実行するというようなリーダーシップが求められる。

変化に対する対応能力に優れているか

ドッグイヤーと称されるほどに商品寿命が短くなっているため、常に環境の変化に対応できる能力が必要となる。

そのためには、情報を収集して取捨選択し、独自の発想や考え方で対応策を打ち出せることが望ましい。

スピーディな決断システムとなっているか

成長する企業には、成長速度が加速する契機となったターニングポイントが必ず存在している。市場環境の変化や営業面、財務面の大きなトピックスがそれに当たる場合が多いが、その際の経営トップの決断がその後の成長軌道に導いた例も少なくない。

現場や中間層の意見や情報を吸い上げて、スピーディーに決断が下せる経営ができているかが重要である。

戦略と戦術のバランスのとれた経営方針をとっているか

企業の成長のためには、単年度の業績を向上させるための明日の戦術と、中期的に安定成長させるための戦略の両者とも大変重要である。

それらのバランスのとれた経営方針を打ち出すことが、企業が継続的に成長するためには求められる。

本調査は中小企業金融公庫から委託を受けた(株)三菱総合研究所が2000年度に実施したものである。

なお、本レポートは調査結果を基に調査部において一部編集を行った。

中小公庫レポート No.2001 - 1

発行日 2001年5月

発行者 中小企業金融公庫 調査部

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-3

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)