

第10回記念 日本公庫シンポジウム 報告書

新規開業企業の成長メカニズム

～日本公庫がみてきた急成長企業の軌跡～

2019 年 3 月



日本政策金融公庫

総 合 研 究 所

目 次

プログラム	1
開会挨拶	5
第 1 部 基調講演	
「新規開業企業の成長に必要な 7 つのポイント」	9
第 2 部 研究報告	
「成長パターンからみる新規開業企業の実態」	17
第 3 部 パネルディスカッション	
「企業の成長メカニズム」	45
登壇者紹介	81

プログラム

当日プログラム

開催日 : 2018年11月28日 (水)
会 場 : 大手町フィナンシャルシティ
カンファレンスセンター

13 : 30	開会挨拶	日本政策金融公庫総裁	田中 一穂
---------	------	------------	-------

第 1 部 基調講演

13 : 40 ～ 14 : 10	新規開業企業の成長に必要な 7 つのポイント	シンクタンク・ソフィアバンク代表	藤沢 久美 氏
-------------------------	------------------------	------------------	---------

第 2 部 研究報告

14 : 10 ～ 14 : 40	成長パターンからみる新規開業企業の実態	日本政策金融公庫総合研究所研究主幹	深沼 光
-------------------------	---------------------	-------------------	------

第 3 部 パネルディスカッション

15 : 00 ～ 16 : 40	企業の成長メカニズム		
	パネリスト	株式会社アルファポリス代表取締役社長	梶本 雄介 氏
		株式会社ブレインパッド代表取締役会長	草野 隆史 氏
		株式会社バリューデザイン代表取締役社長	尾上 徹 氏
	コーディネーター	日本政策金融公庫総合研究所研究主幹	深沼 光

開会挨拶

開 会 挨拶

日本政策金融公庫総裁 田中 一穂

本日は大変お忙しいなか、多くの皆さまにご来場いただき、誠にありがとうございます。第10回記念日本公庫シンポジウムの開催に当たり、一言ご挨拶申し上げます。

私ども日本政策金融公庫は、今年の10月1日で統合10周年を迎えました。総合研究所が、学術的な研究成果を多くの皆さまにわかりやすい形で発信することを目的に毎年開催してまいりましたこのシンポジウムも、10回目の節目を迎えます。昨年は「中小企業における外国人雇用の現状と課題」をテーマに取り上げましたが、今年は「新規開業企業の成長メカニズム」と題し、シンクタンク・ソフィアバンク代表の藤沢久美様や、創業後に大きく成長し、当公庫が統合してから10年の間に株式上場を果たした経営者の方々をお招きし、本日の開催の運びとなりました。

当公庫は中小企業に対し、年間約30万件の融資を行っています。そのうち500万円以下の融資が5割、3,000万円以下の融資が93%を占めており、小さな企業を含めた中小企業の資金調達をお手伝いしております。さらに30万件のうち、創業前、もしくは創業後1年以内の企業への融資を行う創業融資の件数が2万8,000件あります。創業企業への支援は、当公庫が非常に力を入れている分野です。

企業は創業後に販路の開拓や人材の確保など、さまざまな課題に直面しながら事業を進めていきます。壁にぶつかって業績が伸び悩むケースもあれば、課題を克服して短期間で業容を拡大させる企業もあります。創業企業は新たなビジネスや雇用の創出を通じ、経済の活力を生み出しているわけです。

が、とりわけ急成長を遂げる企業が社会にもたらすインパクトは非常に大きなものがあると思います。

こうした背景や意味合いを踏まえ、今回のシンポジウムは「新規開業企業の成長メカニズム」をテーマに取り上げました。10年前のリーマンショックを境にわが国の経済環境が大きく変化するなかで、急速な成長を遂げた企業の姿を追い、企業は開業してからどのような過程を経て成長軌道に乗るのか、成長企業にはどういう特徴があるのかについて、深く掘り下げた議論ができればと考えております。

なお、私どもの研究所に対しては、中小企業専門のシンクタンクとして、常に高い研究水準を追求するよう要請しています。そのためには、日ごろの研究成果を広く発信し、外部の方々から評価していただくことが何よりも重要です。このシンポジウムはその絶好の機会であると考えております。ご参加いただきました皆さまから忌憚のないご意見とご評価をいただくとともに、本日のシンポジウムがご来場の皆さまにも意義のある内容のものとなることを願ひまして、私の開会の挨拶とさせていただきます。



第 1 部 基調講演

基調講演

「新規開業企業の成長に必要な7つのポイント」

シンクタンク・ソフィアバンク 代表 藤沢 久美 氏

意思決定のスピードの重要性

シンクタンク・ソフィアバンクの藤沢です。今日は、最近開業したばかりで今まさに成長を目指している方に向けて、成長に必要なポイントを7つ、お話しします。

第2部の研究発表ではデータに基づく定量的な話をされると思いますので、わたしは自身の経験を通して見えてきた定性的な話をします。もしかしたら皆さんの感覚とは違いがあるかもしれませんが、わたしの考察ということで耳を傾けていただければ幸いです。

わたしは今まで、いろいろなベンチャー企業の経営のお手伝いをしてきました。そのなかで、急成長する会社としない会社、上場に早く至る会社と至らない会社の違いは、経営のスピードだと感じました。世の中の変化が速くなっているなかでは、迅速に意思決定をして、新しいことに挑戦していくことが重要です。

ヤフーの社長だった宮坂学氏が掲げた「爆速経営」という有名な言葉があります。わたしが社外取締役を務める静岡銀行でも、頭取がこの言葉を借りて、月に1回の役員会でものごとを決めていたのでは間に合わない、意思決定の会議の回数を増やし、スピード感のある経営をしなければならないと言っています。新規開業企業であればなおのこと、経営のスピードをあげることが急成長の前提となってきます。

創業メンバーは厳選する

7つのポイントのうち、最初の4つは人についての話です。経営のスピードをあげて急成長するためには、まず創業メンバーを厳選することが大切です。これが1つ目のポイントです。会社が小さいうちは、なかなか採用ができず、人材紹介会社に依頼して人を探すことがよくあります。しかし、人材紹介会社からすれば、リピートのある企業に人材を送ったほうが次の仕事につながりますから、良い人材は大企業に優先的に紹介することになります。たまにしか採用しない小さな会社には良い人材が回ってこないため、苦労することが珍しくありません。だからといって、どんな人でもよいから雇えるだけありがたいと、安易に採用するのはよくありません。

例えば、社長を含め3人しかいない小さな会社であれば、1人の人間が会社の3分の1のパワーをもつことになります。だからこそ、会社の規模の小さい創業期こそ、採用する人は厳選するべきです。創業期は金銭的に厳しいことも多いですが、1,000万円くらいの年収の人を雇うつもりで、高いスキルをもつプロフェッショナルな人材を探したほうがよいでしょう。

そういう高度なスキルをもつ人材が、創業間もないベンチャー企業に来てくれるのかと思われるかもしれませんが、実際、わたしが関わっているベンチャー企業には来てくれています。狙い目だと思うのは、グーグルやアマゾンといった外資系の企業

で、技術や人事、財務などの責任者をしているような人です。そういう人たちは年間2,000万円や3,000万円という高額な報酬を得ているのですが、意外にも1,000万円を下回る年収で採用できることがあるのです。

なぜなのか。グーグルにしてもアマゾンにしても、やはり大企業なのです。すごく優秀な人であっても、大企業にいと、そのなかの駒の1人になってしまうと感じるものです。組織の駒としてではなく、もっと自分でいろいろ考えて、実行してみたいと思ったとき、高い成長可能性があり、経営者が優れた将来の展望をもっており、自分もこの会社と一緒にやっていきたいと感じる企業があれば、1,000万円を下回る年収でも、来てくれるのです。ですから、どうせ創業期の会社には来てくれないだろうと決めつけるのではなく、そういう優秀な人材を探し、採用できるよう説得しに行くべきだと思います。

ただ、現在上場している有名なベンチャー企業の創業メンバーだった、などという触れ込みには注意が必要です。たしかに、企業自体は急成長して、上場したのだとしても、創業当時はサークルのような学生の集まりにすぎず、その人自身は特に高いスキルをもってはいなかった、というケースもあるからです。有名企業の創業メンバーだったという経歴だけをもって採用するのではなく、今、実際にどのような立場で仕事をし、どのようなプロフェッショナルなスキルをもっているのかで人を選ばなければなりません。

また、人を雇うときにはどのような役割を果たしてもらいたいのか、明確な目的が必要です。失敗するパターンとしてよくあるのが、とにかくすごい人を雇えばうまくいくに違いないと思ってしまうことです。具体的に何をしてほしいのかが明確でないと、せっかく雇ってもうまく能力を発揮してもらえません。人を雇うのなら、人事の責任者が欲しいの

か、セールスの責任者が欲しいのか、マーケティングの責任者が欲しいのかなど目的を定めておく必要があります。さらに、例えばマーケティングであればどのような種類のマーケティングをしてもらいたいのかなど、お願いする仕事を具体的にイメージして、そこに当てはまる人材を探すことが大切なのです。

アウトソーシングを活用する

2つ目のポイントは、秘書業務や事務作業などのアシスタント業務については、アウトソーシングを活用するということです。中心となるメンバーは、コストをかけてでもプロフェッショナルを雇うべきですが、アシスタント業務については、社内に抱える必要はないと思っています。実際に、今、日本で業績を伸ばしている、電子決済のシステムを提供する外資系企業のペイパルなどは、秘書や事務員などのアシスタント業務を担う人を雇っていません。社員は全員、経営の根幹にかかわるプロフェッショナルな人材で、アシスタント業務はすべて外注しているのです。最近ではカスタビズやヘルプユーなどのオンラインアシスタントサービスが普及しており、簡単に外注することができます。ベンチャー企業では、シェアオフィスの一角を借りて社員が数人いるだけで、事務作業などはすべてアウトソーシングしているところも珍しくありません。

今までは、1人のアシスタントに、通帳記帳や伝票の入力、契約書の作成、営業用のメールの作成など、さまざまな仕事をお願いしていたと思います。しかし、1人の人間のもっている能力には限りがあります。その点、オンラインアシスタントに仕事を頼むと、内容に応じて、仕事が割り振られるようになっていきます。それぞれの作業を得意としている人に、時間単位で依頼することができるのです。オンラインだけでは完結しない、郵便物の仕分けや、パソコンの設定など、オフィスに来てもらわないとできない仕事もあります。そのようなときは、2時間

だけ、3時間だけなどという単位で出張してくれるサービスもあります。このようなオンラインアシスタントが、1カ月30時間で10万円くらいの料金で利用できるのです。社会保険料もかからなければ、オフィスにデスクを置く必要もありません。コストは安く、仕事はそれぞれ得意な人にお願いできるので、スピードもアップします。経営者が経営に集中するためには、このようなサービス利用することが必要です。これは創業期だけでなく、どのような時期の会社にもいえることだと思います。

社員を雇えば、その社員の機嫌が悪い日には機嫌を直してもらおうと気を遣ったり、社員が苦手としている仕事をお願いするときには遠慮してしまったりします。社内でまったくコミュニケーションがないのも人間関係的にどうなのか、という意見はあるかもしれませんが、オンラインアシスタントなら、そのような気遣いは不要です。どんな仕事であっても、得意な人がやってくれるので、遠慮することはありません。経営者は経営のコアな部分に、頭と時間を使う必要があります。創業期では特にその必要性が高いので、アウトソースできるところは、社外のプロにお願いすることを進めていくべきでしょう。

無駄な時間を省くためには、年齢にかかわらずデジタルツールを使いこなすことも必要です。例えば、メールではなく、ビジネスチャットサービスのスラックで連絡を取り合ったり、実際に会って会議をするのではなく、スカイプを使ってオンラインで会議をしたりするわけです。工程の管理や書類についてもクラウドサービスやスマートフォンのアプリを活用して共有することが可能です。

こういったツールを活用することで、いつでもどこにいても仕事を進められるため、経営のスピードをあげることができます。試しさえすれば誰でも使えるようになるものですから、年齢に関係なく、まず、使ってみることが大切です。



このように、事業を一緒につくりあげていく創業メンバーのような人材と、それを手伝ってくれるアシスタントのような人材は明確に区別することが大事です。創業期は、多くの悩み事を抱えることになります。その悩みをなるべく減らすために、コアの部分にはプロフェッショナルな人を雇い、それ以外の部分は外部に委託する。何から何まで自分でやりたいという創業者もいますが、自分が得意でない部分は人に任せる。ただし、他人に何かをお願いするのであれば、何ををお願いするのかを具体的に定める必要があります。そして、目標を定めて、その目標を達成するようにお願いしなくてはなりません。そしてお願いした限りは、任せてしまわなければならないのです。

これは、創業期が過ぎて、成長期には入ってからでも重要です。今後は就労ビザの制度が新しくなって外国人材がたくさん日本に入ってくることが考えられます。外国人材を採用するためには、一般的にジョブディスクリプション（職務記述書）を明確に定めることが必要です。どのような能力のある人に、どのような仕事を任せ、どのような成果をあげてほしいのか、どのような権限と責任を与えるのかなどを明確にしなくてはならないのです。このように近い将来、仕事の内容や目的をしっかりと定義し、言語化する必要が出てきます。創業期から、プロフェッショナルな人材にお願いすべき仕事と、そ

れ以外の仕事を分け、それぞれ、どのようなことが求められる仕事なのかを決めて、言語化しておくことは重要でしょう。

プロフェッショナルなシニアの力を借りる

3つ目のポイントは、大企業や役所などでキャリアと実績を重ねたプロフェッショナルなシニアの力を借りるということです。新しい事業を始めるとなると、産官学、政治など、いろいろな分野の方の力を借りなければ乗り越えられない問題に直面することがあります。このサービスがあれば、ある業界の非効率な部分が改善できてビジネスになる、というアイデアがあっても、法律などの規制により実現できないということは、珍しくありません。そのようなとき、国家戦略特区などをつくるように国に働きかけ、そのなかで省令の改正や、法律の解釈の変更をしてもらう、といった方法だってあるわけです。そういうことを一緒に仕掛けてくれるのは、役所で働いていたような人です。また、大企業と連携したいと思っても、大企業がどのような意思決定のプロセスをもっていて、どのような提案をすれば受け入れてもらいやすいかは、大企業のなかの人しか知りません。

皆さんも経験があると思いますが、ビジネスにおいて、ネットワークはとても重要です。同じような事業をしても、メディアに取り上げられる企業と取り上げられない企業があります。大企業とつながりをもてる企業と、もてない企業があります。その違いは、信頼できる人に紹介してもらえたかどうかによって生じることが多いのです。ですから、大企業や役所などの大きな組織に所属していた経験があり、人脈をもち、功績をあげてきたようなシニアの方から、顧問やアドバイザーという形で力を借りることは、重要ではないかと思います。

ただし、こうした方に協力してもらうときには、あまり暇な人に頼まないことです。暇な人に頼む

と、頻繁に会社に来てアドバイスを下さったり、人を紹介するから食事に行こうと誘われたりして、多くの時間を割くことになってしまいます。その点、忙しい人に頼んだほうが、結果的に効率よく、必要なアドバイスをもらえたり、本当につながりをもちたい人をスピーディーに紹介してくれたりします。お暇な方には、会社の規模が大きくなってから、常勤監査役といった形でかかわっていただくほうがよいと思います。いずれにしても、大企業での経験がある人というのは、創業期の企業が急成長するためには必要な人材だと思うので、そういう人とのつながりは積極的に活用していくべきでしょう。

メンターをもつ

そして4つ目のポイントは、メンターをもつということです。どの時期の経営者にも当てはまることではありますが、特に創業期にはメンターがいたほうがよいと思います。スピード感のある経営者は、応々にして、何かをやると決めたら、寝ても覚めてもそのことを考えるほどに集中し、視野が狭くなってしまうことがあるのです。そんなとき、少し引いたところから冷静に自分のことを見てくれるメンターがいるとよいですね。経営者が意思決定をしようとしているとき、メンターが冷静な立場から質問をしてくれる。具体的なアドバイスでなくとも、この観点を見落としていないかとか、このリスクはどうかのかなどの質問を受けることで、経営者はいろいろな気づきを得ることができます。自分自身の視野が狭くならないように、バランスを取ってくれるようなメンターを置いておきたいところです。

メンターに関しては、若い人でも、年を重ねた人でも構いませんが、一緒になって熱くなるのではなく、少し引いた立場で、冷めた目線で自分のことを見てくれる人がよいでしょう。一緒になって事業に熱中してしまわない人であれば、配偶者や恋人でもよいのではないのでしょうか。

スマートマネーを獲得する

次の5つ目のポイントは、資金調達についてです。もちろん銀行や日本公庫などの金融機関から融資を受けることも大切です。しかし、急成長を目指す過程では、ベンチャーキャピタルからの出資を仰ぐというケースがあり、そこで苦労される方が多いのです。わたしは、経営者とベンチャーキャピタルとの面談に同席することがよくあります。そこで、日本と海外のベンチャーキャピタルとの間で、考え方に大きな違いがあることに気付き、衝撃を受けました。

日本のベンチャーキャピタルでは、多くの場合、株式上場を前提として話が進んでいきます。日本のなかでいかに成功するか、どうやって企業価値を高めて、どのくらいの株価にして上場しようかといった話が先に出てきます。しかし、シリコンバレーやシンガポール、香港などのベンチャーキャピタルでは、まず、ビジネスのビジョンについて話を聞いてくれます。その事業に共感が得られれば、一緒にわくわくしてくれます。そして、出資の話をする前に、こんな企業を紹介できますよとか、こんなネットワークがあるので活用してみませんかというようなアドバイスをくれるのです。出資ができない場合でも、「出資してくれそうな別のベンチャーキャピタルを紹介するよ」と言って、その場でつないで、プレゼンテーションの機会をつくってくれることも珍しくありません。海外では、お金だけではなく、知恵やネットワーク、これらをスマートマネーと呼びますが、それを提供してくれるところが多いのです。

このようなベンチャーキャピタルは、常にグローバルな視点で物事を見ています。世界でこのビジネスを成功させるには、こういうポイントが必要だ、という話をしてくれます。最初から視座を高くしてくれるのです。急成長することは大事ですが、その成長の先まで見てくれます。すべてとはいいいません



が、日本のベンチャーは視座が低く、日本のなかでいかに成功するかという話にとどまってしまうがちです。それが目標であればよいのですが、社会のためになる事業をして、より多くの人の役に立ちたいと思って起業するのであれば、最初から視座を高く、グローバルな視点をもってもよいと思います。そういう意味では、ベンチャーキャピタルを選ぶ際、すぐにお金を出してくれる近くのベンチャーキャピタルではなく、まずはスマートマネーを出してくれる先を探してみる。お金が出るのが少し遅くなるかもしれないけれども、結果的にはスピードアップに必要な、お金に代えられないネットワークやパートナーを紹介してくれるかもしれません。

しかし、いざ外国のベンチャーキャピタルに話をするとなると、言葉の壁を感じてしまう人もいます。そのようなときには、通訳をしてくれる人を探せばよいのです。物理的に離れている人であっても、スカイプなどのオンライン会議システムを使えば、問題ありません。例えば、福岡の企業と、シリコンバレーのベンチャーキャピタルと東京にいる通訳がスカイプでつながって話をすることも可能です。通訳をしてくれる人はクラウドワーカーのなかにもたくさんいますから、簡単にお問い合わせができます。10年前に比べると、格段に、手助けしてくれる人とつながりやすい時代になりました。だからこそ、ベンチャーキャピタルに相談するのであ

れば、スマートマネーを提供してくれるところを選んでください。

予算と実績の管理を徹底する

そして6つ目のポイントは、予算と実績の管理です。ベンチャー企業のなかには、これがいい加減なところが少なくありません。最初は売り上げなんてあがらないのだから管理する必要はない、と言われることもあります。早いうちから予算と実績の管理をする癖をつけておくほうがよいでしょう。PDCA サイクルを速く回す癖をつけておくことによって、常にトライアンドエラーを繰り返すきっかけになります。これくらいお客さんを増やそうとか、これくらいの売り上げをあげようという予算を立てて、実績を把握して、見直す習慣をつけることは、将来、会社が大きくなり株式上場を考えるようになったときにも役に立つでしょう。

感謝の気持ちを忘れない

最後の7つ目は、感謝することです。今までの話を聞いてご理解いただけたかと思いますが、創業し

て急成長していく過程では、いろいろな人に助けてもらうことになります。創業期には、お金はあまりありませんし、地位も名誉もありませんので、返せるのは感謝くらいのもです。その感謝の気持ちをどれくらい具体的な言葉で述べたり、お礼状にしたためたりして表現できるかが、大きな差になって表れます。創業し、成長へ向けて努力していると、いろいろな方が応援してくれます。応援される経営者からすれば、大勢のうちの1人かもしれません。しかし、応援している方からすれば、1人の経営者を応援しているのです。ですから、応援している人は、「ありがとうございます」と言ってもらいたいと思っているはずです。応援してくれたことに、しっかりとお礼を言えるか、感謝できるかが、長い目で見たときに、大きなチャンスを与えてくれる仲間が増えるかどうかの分かれ目になるのです。

ここまで、新規開業企業の成長に必要な7つのポイントについて順にご紹介してきました。事業を広げていこうと頑張っている経営者の方は、これらのポイントを意識してみてはいかがでしょうか。

第 2 部 研究報告

研究報告

「成長パターンからみる新規開業企業の実態」

日本政策金融公庫総合研究所 研究主幹 深沼 光

成長パターンごとの特徴をひもとく

第2部の研究報告では、「成長パターンからみる新規開業企業の実態」をテーマに、データに基づいて報告します（スライド1）。

本日のシンポジウムのグランドタイトルは「新規開業企業の成長メカニズム」です。なかでも急成長する企業に焦点を当てていますが、そもそも新規開業企業は開業後にどのようなパターンで成長しているのでしょうか。これが最初の疑問として浮かんできます。

スライド2は、われわれ総合研究所が行った「新規開業パネル調査（第3コーホート）」の結果を模式化したものです。2011年に開業した企業の5年間の成長を追っており、横軸が経過年数、縦軸が従業員数になっています。このバブルの大きさがおおよその件数を表しているとイメージしてください。

まず、全体として年を追うごとに規模は大きくなる傾向にあります。ただし、右上に位置する短期間で成長している企業数は少ないことがわかります。一方で、規模が小さいままの企業が非常に多いということもご理解いただけたと思います。

この成長の動きを概念図として示しました（スライド3）。創業したのち、成長していく一群の企業があります。そのなかから、今回のパネルディスカッションにお招きしたような上場企業が生まれてくるのです。

一方で、創業後、現状維持、あるいは規模を縮小

する企業群も存在しています。また、残念ながら、創業から間もない時期に廃業してしまう企業もあります。新規開業パネル調査では、2011年に創業した企業のうち、2015年末までに約10%が廃業しているという結果が出ています。

企業の成長パターンによって、その特性は異なることが予想されます（スライド4）。経営者や企業の属性に特徴があるのでしょうか。経営課題や求められるサポートに違いがあるのでしょうか。こうした観点から、今回は特に成長している企業に注目しながらデータを確認していきたいと思います。

従業者数の推移

分析するのは、先ほども紹介した当研究所が行っている新規開業パネル調査（第3コーホート）のデータです（スライド5）。パネル調査とは、同じサンプルを1年ごとなど定期的に調べる調査のことです。この調査は、当公庫の国民生活事業が融資を行い、2011年に開業した企業を5年間追跡したもので、わが国でほぼ唯一といえる大規模な新規開業パネル調査です。当研究所独自のものとして自負している調査の1つです。このデータを使用し、分析を進めていきます。

ここで、「自己雇用」という言葉について説明します（スライド6）。これは、英語のセルフ・エンプロイド（Self-Employed）の直訳で、自分で自分自身を雇用しているという意味です。今回の報告で

は、経営者本人と家族従業員だけで稼働している、つまり、家族以外の従業員がいない企業を自己雇用として分析します。

まず、従業者数がどのように推移したのかをみていきます（スライド7）。開業時は3.4人、5年後の2015年末で6.8人と、ほぼ倍増というのが平均的な姿です。

これを従業者数カテゴリーでみると、実は、「自己雇用」は意外に多く、開業時で46.7%と全体の約半分近く、2015年末でも36.5%と約3分の1を占めています（スライド8）。

一方、規模の大きいカテゴリーをみると、例えば「30人以上」は、開業時で0.4%、2015年末で3.5%と少数派です。

2015年末の従業者数カテゴリーごとに、開業後の従業者数の増減をみると、自己雇用、あるいは規模の小さい企業の場合、それほど変わっていない、あるいは少し減ったという割合が高いようです（スライド9）。反対に、比較的規模の大きな企業、特に20人を超えてくると、ほとんどの企業で増加しています。その結果、20人以上、30人以上の規模になっていることがわかります。

5つの成長パターン

今回は、分析のために5つの成長パターンを定義しました（スライド10）。

第1が、①自己雇用企業です（スライド11）。2015年末時点で自己雇用であり、かつ従業者数が不変または増加した企業です。

第2が、従業員が減少した②縮小企業です。

第3が、③現状維持企業です。ただし、①自己雇用企業は除いています。

第4に、従業員が増えた企業のうち、2人から29人までを④成長企業、第5に30人以上に達した企業を⑤急成長企業と定義しました（スライド12）。この定義をベースに分析を進めていきます。

成長パターンと従業者数

スライド13は、成長パターン別の従業者数関連のデータです。

5つのカテゴリーの企業数割合をみると、自己雇用企業は31.4%と約3分の1です。縮小企業は12.3%、現状維持企業は9.2%と約1割ずつ、成長企業が43.7%となっています。一方、急成長企業はわずか3.4%と、非常に少ない割合です。

では、従業者数はどのように推移しているのでしょうか。自己雇用企業の平均従業者数は1.3人から1.5人で微増です（スライド14）。縮小企業は6.1人が4.2人に減っています。現状維持企業は4.2人から4.2人と横ばい、成長企業は3.4人と小さい規模から始まり、8.0人まで増えています。

急成長企業では、開業時点で規模が少し大きく10.2人です。これが5年後には57.4人になっており、6倍近い成長を遂げています。まさに急成長です。

では、従業者数増加への寄与度をみるとどうなっているのでしょうか。成長企業が約58.2%、急成長企業が47.1%です（前掲スライド13）。企業数割合では3.4%しかない急成長企業が、従業者数増加の約半数を担っており、雇用に対するインパクトが大きいことがわかります。

経営者の属性

次に、企業の成長において、経営者の属性に何らかの特徴があるのかをみていきたいと思います。

まず年齢は、それほど違いはありません（スライド15）。自己雇用企業は29歳以下がやや多いようにもみえますが、全体として年齢で顕著な特徴はありませんでした。

続いて性別です（スライド16）。自己雇用企業は女性の割合がやや高いですが、これは開業する業種の選択によるものです。成長パターンごとにみて、女性だから、男性だからといった特徴はそれほど大きくはなさそうです。

次に、^{しぎょう}斯業経験です（スライド17）。斯業とは、現在の事業に関連する仕事という意味で使われています。全体の89.3%が、事業と関連した仕事を経験しています。若干、自己雇用企業に経験なしが多いような印象ですが、大きな差はありませんでした。

一方、管理職経験はかなり明確な差が表れています。全体では、経験のある人が47.2%と半分くらいです。一方、自己雇用企業は35.8%と、比較的管理職経験が少ないようです。これが急成長企業になると、経験のある割合が73.2%と、特に高くなっています。つまり、管理職、いわゆる組織マネジメントの経験が、企業の規模を大きくしていく過程において、特に役に立っているのではないかと推測されます。

業 種

スライド18は、業種と成長パターンです。例えば、IT 産業はどんどん成長しているのではないかとよくいわれています。確かにこのデータでみても「情報通信業」は急成長企業の割合が14.3%と最も高くなっており、次に「事業所向けサービス業」（6.8%）、「医療・福祉」（5.7%）と続いています。

ただ、ここで注目したいのは、ほとんどの業種で急成長企業が存在していることです。

そのほかの成長パターンをみると、「運輸業」は自己雇用企業の割合が61.1%と非常に高い業種です。個人タクシーや軽貨物運送など、1人で事業を営んでいるケースが多いためです。

もう1つ特徴的なのが「飲食店・宿泊業」で、縮小企業、現状維持企業のウエートがほかの業種より高くなっています。実は、廃業率が最も高いのも「飲食店・宿泊業」です。直感的にも、非常に競争が激しい業種であるといえると思います。ただ、「飲食店・宿泊業」のなかにも急成長している企業は存在しています。

次に、マクロデータでみた業種ごとの従業者数増加割合と、急成長企業割合を比較してみましょう



（スライド19）。従業者数増加割合を横軸に、急成長企業の出現割合を縦軸に取っています。

例えば、「医療・福祉」をみると、働いている人がどんどん増えており、急成長企業の割合も高めです。一方、「情報通信業」はマクロデータでみると、従業者数が増えている業界ではありません。ほかにも「製造業」など、従業者数がマイナスとなっている業種でも、急成長企業は存在しています。急成長企業の存在と業種はそれほど関係がないのかもしれないと感じられます。

事業内容の新しさ

では、どのような要素が違いを生んでいるのでしょうか。アンケートの事業内容の新しさについての質問でみてみます（スライド20）。若干ではありますが、急成長企業では、事業内容の新しさが「大いにある」「多少ある」の割合が高いようです。ただし、次に高いのは縮小企業です。つまり、事業内容の新しさに関しては、それがマーケットに受け入れられるかどうかによって、結果が大きく変わってくる可能性があるということです。

事業内容の質による差別化

スライド21は、事業内容の質に関するデータです。差別化の観点から考えてみましょう。同業他社と比べて、最も優れているものは何かという問いに

対し、「品質の高さ」と「対応の速さ」を挙げる割合が全体として高いなか、急成長企業では「対応の速さ」が40.0%と特に高くなっています。

もう1つの特徴は、急成長企業では「価格の安さ」の割合が2.5%と非常に低いことです。全体でみても少数派ですが、特に低いことがわかります。価格以外の優位性、あるいは対応の速さが、成長には重要であることを示しているのだと思われます。

経営のパフォーマンス

成長パターンごとに経営のパフォーマンスは異なるのでしょうか。まず、業況のデータからみていきましょう（スライド22）。業況が「良い」企業の割合は、やはり急成長企業で非常に高いという結果でした。成長企業もまずまずで、ほかの3つに比べても良いようです。

次に、採算の推移を「黒字基調」企業の割合でみると、まず急成長企業は2011年末から69.0%が黒字で、2015年末では80.4%が黒字です（スライド23）。

自己雇用企業、現状維持企業、成長企業は、2011年末では40%台から50%台ですが、年を追うごとに高くなっています。2015年末では80%前後となっており、急成長企業と遜色がないといえるでしょう。

残念ながら、縮小企業は若干下がりますが、それでも最終的には67.3%と、一般的な企業と比べた水準で考えるとそれほど悪くありません。

このように、もちろん急成長企業は素晴らしいのですが、規模が拡大していない企業であっても、事業はまずまずうまくいっているといつてよいのではないかと思います。

経営者の満足度

続いて、こうした状況を経営者はどうとらえているのかについてみていきます。スライド24は、経営者の満足度です。

急成長企業の経営者は、それぞれの満足度指標に

ついて、満足している割合が非常に高くなっています。分析を行う前は、急成長企業の経営者は私生活を見捨て、ワークライフバランスは考えていないのではないかと思っていたのですが、充実した仕事と充実した私生活を両立させているウエートが非常に高いことがわかりました。

一方、自己雇用企業も悪くありません。急成長企業ほどではありませんが、それなりの数字を保っています。成長しなかったために結果として自己雇用になったというよりも、もともと家族だけ、自分だけで事業を営む働き方を選んでいる人が多いことを、示唆しているデータではないかと考えられます。

金融機関借入

参考までに、成長パターンごとの金融機関からの借入をみてみましょう（スライド25）。

縮小企業、現状維持企業は、開業時と5年後を比べると借入を減らしていますが、そのほかのカテゴリーでは借入が増えています。とりわけ急成長企業は、借入を大きく増やしています。

日本公庫と民間金融機関の関係をみると、急成長企業は公庫からの借入が若干増えています。ほかのカテゴリーはすべて公庫の借入は減っています。代わりに民間金融機関が増えており、特に急成長企業では民間金融機関が大幅に融資を増やしていることがわかります。

この調査のサンプルは当公庫が最初に新規開業融資を行った企業です。その資金が民間金融機関融資の呼び水になっていることが、わかりいただけると思います。

共通する経営課題

経営課題をみると、「商品・サービス関連」のうち、「顧客開拓・マーケティングがうまくいかない」が、各カテゴリーに共通する課題といえそうです（スライド26）。ただし、急成長企業だけは、かなり

の割合がこれらの課題を克服しているようです。

次の「経費・事務関連」「人材関連」も、各カテゴリー共通の課題です。特に「人材関連」は、成長企業、急成長企業で大きな課題となっています。

最後に資金関連ですが、これは先ほど紹介したとおり資金調達ができていたためか、比較的低い数値になっています。

課題克服のための情報収集と外部支援

では、こうした課題を克服するために、各企業はどのような行動をしているのでしょうか。

スライド27は、情報収集の度合いを「開業前と2011年」と「2015年」のそれぞれについて、数値化したものです。

開業前と2011年では、いずれのカテゴリーの企業も一定の情報収集をしており、それほど違いはありません。これが2015年になると、急成長企業でやや種類が多くなっていることがわかります。

次に、外部からの支援をどういった形で受けているのかについて、みていきましょう。

まず開業前は、いずれのカテゴリーの企業も非常に多くの支援を受けています（スライド28）。特に「資金調達」「法律や会計の知識の習得」のウエートが高くなっています。

ところが2015年になると、急成長企業は比較的支援を受けているケースが多いのですが、それ以外は割合を下げています。つまり、急成長企業とそれ以外で比較すると、急成長企業は積極的に外部からの支援を受けているのです。これが急成長の1つの要因になっているのではないかと思います。

外部支援を受けられなかった企業の存在

ここで注意しなくてはならないのは、支援を受けなかったにもかかわらず受けられなかった企業が存在することです（スライド29・30）。いずれのカテゴリーでも、それぞれの項目について、支援を「受



けたかったが受けられなかった」という企業がいます。支援体制に足りないものがあったことがうかがえます。

企業の成長と支援の延べ回数の関連性

次に、支援者についてみてみましょう。スライド31は、支援者と支援の延べ回数を示したものです。

開業前は、どのカテゴリーもほぼ同じ数字になっています。内訳をみると、知人・親戚や専門家など、さまざまな支援者から支援を受けています。

2015年では、急成長企業、あるいは成長企業は、引き続き支援を受けている回数が多くなっています。一方、それ以外の企業は支援回数が減っているようです。

なお、資金調達に関する支援だけでみると、金融機関のウエートが非常に高いことがわかります（スライド32）。

成長パターンと経営者の性格

以上でパネル調査の分析は終わりですが、急成長企業の特徴にどのようなものが考えられるだろうかという観点から、もう1つデータを紹介します。

スライド33で示しているのは、心理学の研究で使われている手法による、人の行動様式に関する、性格に関する5つの尺度です。当研究所が2018年7月に実施した「2018年度新規開業実態調査」の特別

調査のデータです。パネルデータではないため、5年後に目標とする成長パターンをもとに調べました。すると、カテゴリによって若干の違いがみられることがわかりました。

まず、「外向性」と「開放性」に注目してください。急成長企業、成長企業で割合が高くなっています。一方で、「神経症傾向」は、急成長企業が最も低くなっています。これは、急成長企業の経営者はやや楽観的であることを示していると考えられます。なお、「協調性」と「勤勉性」は各カテゴリでそれほど差がないという結果になっています。

さらに、赤色の系列をご覧ください。別の研究から一般成人のデータを引用しました。この違いから、経営者がどのような性格の持ち主なのかという傾向がみえてきます。

まず「外向性」「勤勉性」「開放性」については、一般成人よりも経営者の数値が高いことがわかります。ところが、「協調性」については、経営者は非常に低いという興味深い結果になりました。

協調性が低いというと、ネガティブな意味にとらえられがちかもしれませんが、ポジティブに考えれば、自分の信念をもっているということだと思います。自分の意思が強く、他人の言葉に惑わされないという、経営者がもつ独特のポリシーのようなものがデータにも表れているのではないのでしょうか。

まとめ

最後に、今回の分析結果をまとめます。

まず、急成長企業の割合は全体ではわずかですが、雇用創出への貢献度が非常に高いということが

わかりました（スライド34）。一方、自己雇用企業も、企業数全体のおよそ3割を占めており、数は少なくありません。企業の成長は雇用創出の観点で重要ですが、成長パターンは各企業でそれぞれ異なっている部分があり、急成長企業だけが求められているわけではないということです。

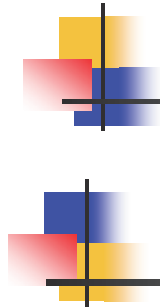
次に、従業者数が増えていない業種にも急成長企業は存在しており、事業内容の新しさ、あるいは価格以外の優位性という部分が、どうやら企業の成長と密接に関係しているのではないかとということです（スライド35）。急成長企業が、マーケットのニーズにマッチした新たな商品やサービスを提供している、あるいは新たな市場を創造している。第3部のパネルディスカッションで登場するパネリストの企業にも当てはまると思いますが、こうした特徴が示唆される結果となりました。

それから、支援を受けたかったけれど受けられなかった企業が、一定割合存在していることも注目ポイントです（スライド36）。成長パターンにかかわらず、実際には開業後も支援へのニーズが非常に多く存在しています。そして、急成長企業は開業後もさまざまな支援を受けている割合が高いこともわかりました。開業後の継続的な支援が、企業の成長に有効である可能性が高いことを物語っているのではないのでしょうか。

第3部のパネルディスカッションでは、実際に急成長した企業の経営者にお話をうかがうことで、さらに急成長企業への理解を深めていきたいと思います。以上で、研究報告を終わります。

スライド1

第10回記念 日本公庫シンポジウム



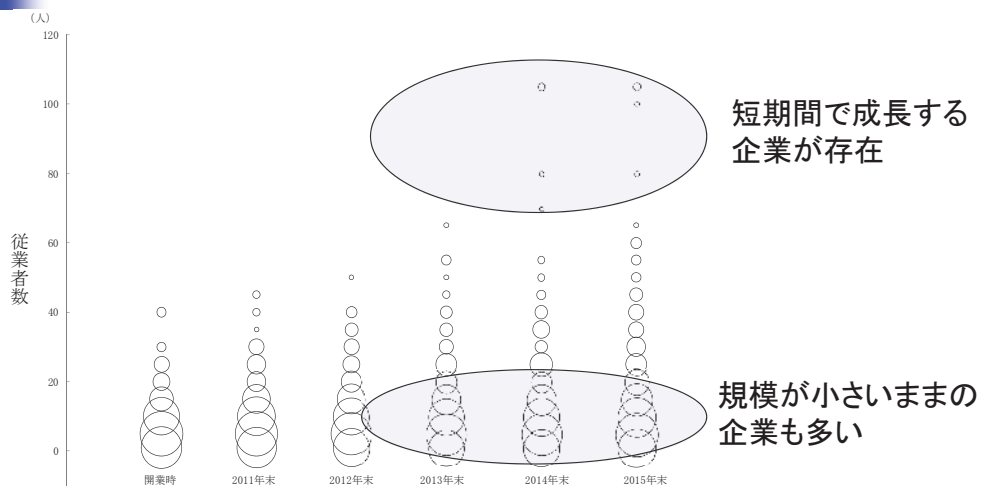
成長パターンからみる 新規開業企業の実態

2018年11月28日(水)
日本政策金融公庫総合研究所
研究主幹 深沼 光

スライド2



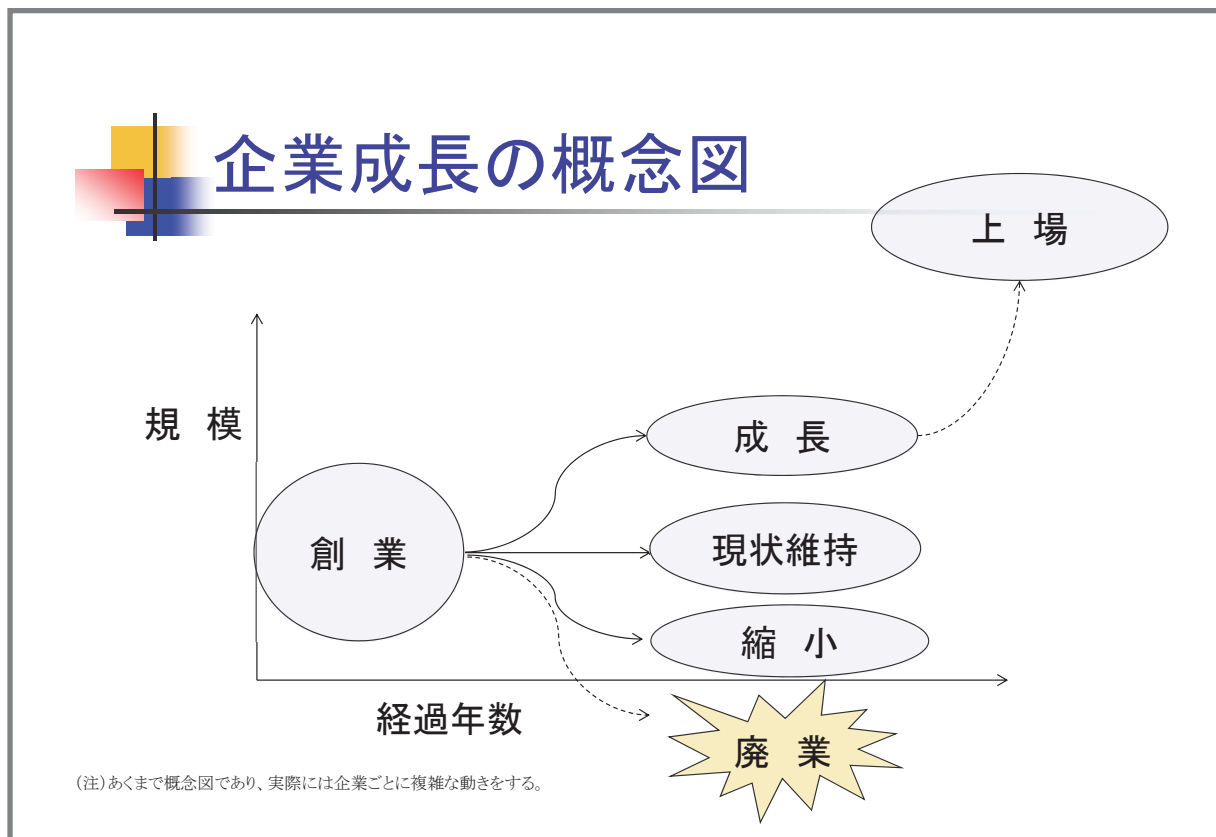
開業後の企業の成長（イメージ）



資料: 日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査(第3コーホート)」

(注)「開業時」と「2015年末」の従業員数を回答した企業を集計。経営者が、2011年末時点で開業する直前の勤務先で「現在も働いている」と回答した企業は集計除外。従業員数カテゴリー(「1人」「2～4人」「5～9人」、以降は5人刻み。105人以上は「100～104人を含む」)ごとの企業数の分布をバブルの大きさで示した。ただし、n=1のカテゴリーは記載を省略。

スライド 3



スライド 4

問題意識

- 新規開業企業のなかに急成長企業が存在
- 規模が小さいままの企業も多い

↓

- 企業の成長パターンごとに特性は異なる
成長パターンの構成比は
経営者や企業の属性は
経営課題や求められる支援は

スライド5



本発表で分析するサンプル

- 日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査（第3コーホート）」を分析。
- 日本政策金融公庫国民生活事業から融資を受けて2011年に開業した企業を5年間追跡。

- (注)1 「開業時」と「2015年末」の従業者数を両方とも回答した企業を集計。
- 2 経営者が、2011年末時点で開業する直前の勤務先で「現在も働いている」と回答した企業は除外(子会社・兼業などを排除)。
- 3 これまでに同調査をもとに公表された報告書・論文等とは、集計対象が異なるため、数値もやや異なる(データの傾向には大きな違いはない)。

スライド6



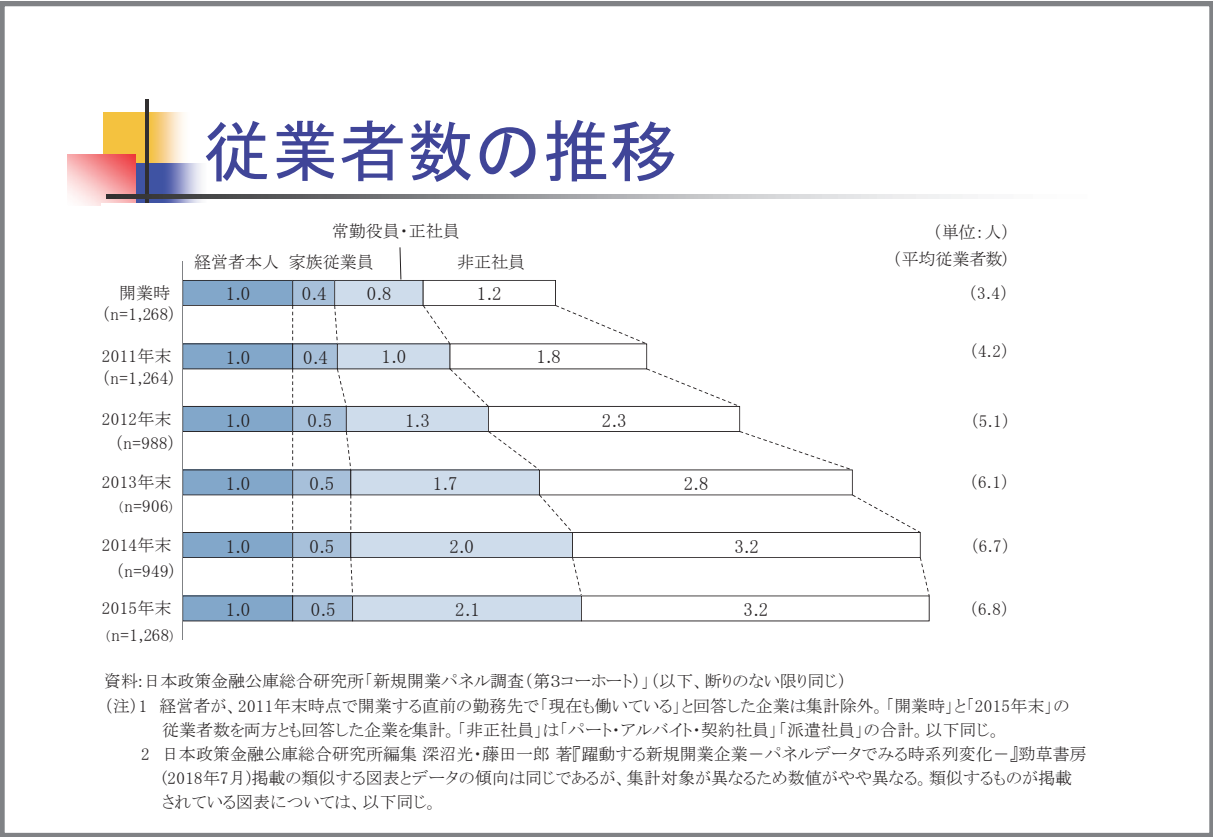
用語の定義

- 自己雇用(Self-Employed)
自ら働く場を創出するという働き方

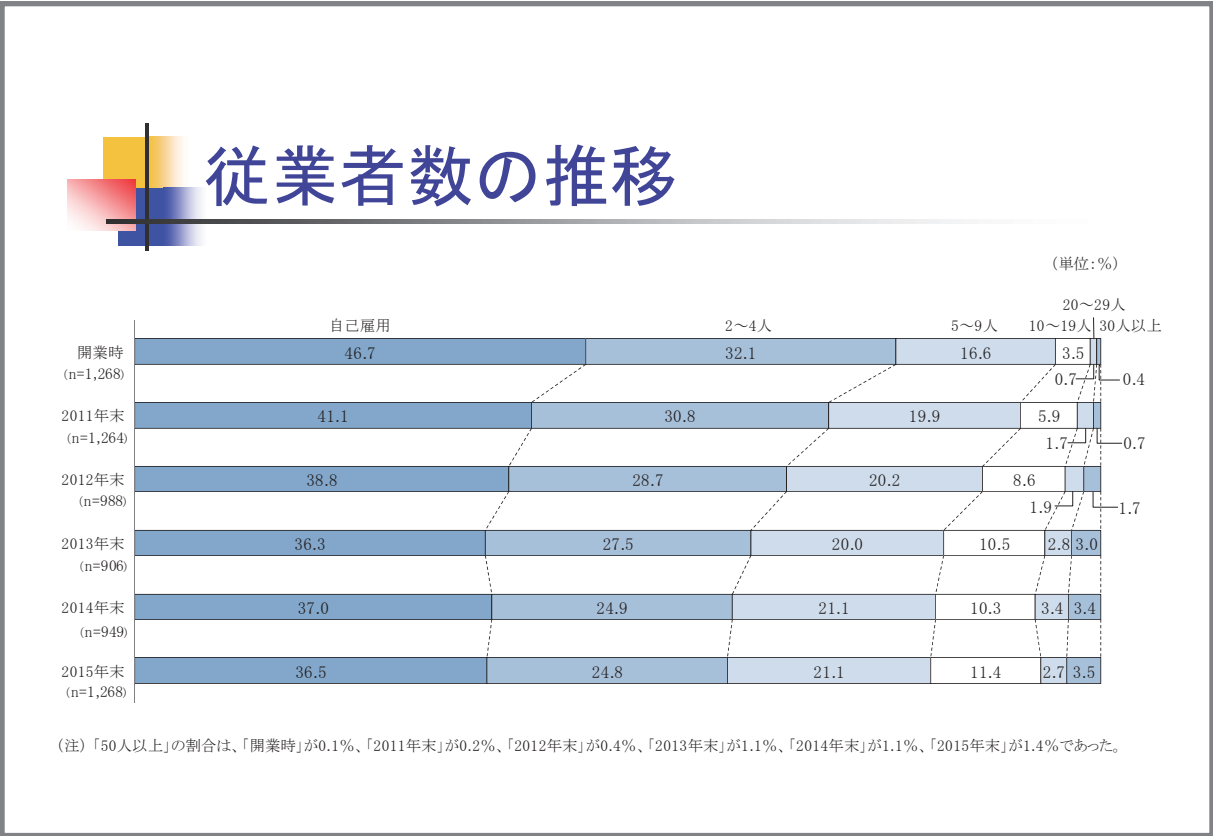


本発表の「自己雇用企業」
「経営者本人」と「家族従業員」のみで稼働している
(家族以外の従業員がいない)企業と定義。

スライド 7

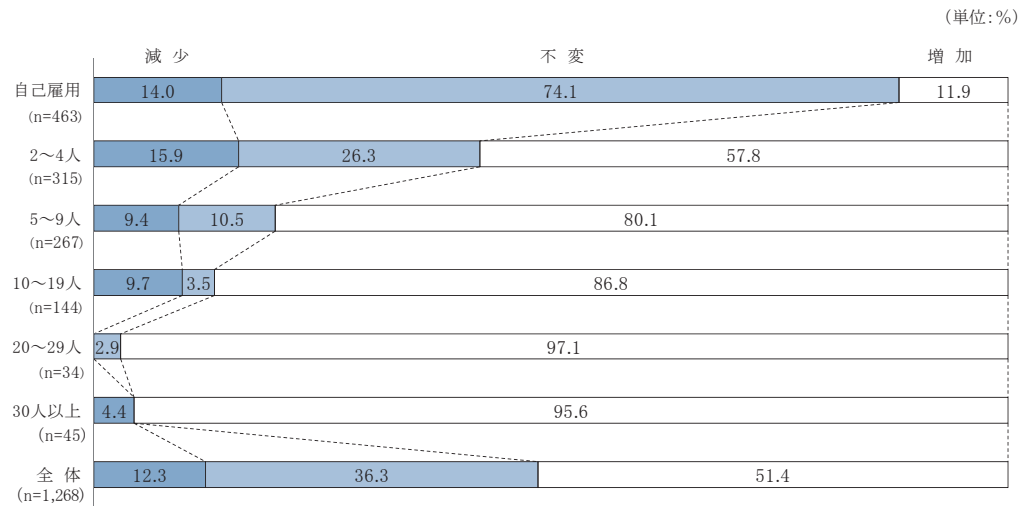


スライド 8



スライド9

従業者数の増減（開業時⇒2015年末）



(注) 従業者数カテゴリーは「2015年末」のもの。増減は「開業時」と「2015年末」の比較。

スライド10

成長パターンの定義

		従業者数増減 (開業時⇒2015年末)		
		減 少	不 変	増 加
従業者数 (2015年末)	自己雇用	②縮小企業	①自己雇用企業	
	2～29人		③現状維持 企業	④成長企業
	30人以上			⑤急成長企業

スライド11



成長パターンの定義

①自己雇用企業

2015年末に自己雇用の企業

(従業者数が減少した企業は除く)

②縮小企業

従業者数が減少した企業

③現状維持企業

従業者数が変化していない企業

(自己雇用企業は除く)

スライド12



成長パターンの定義

④成長企業

従業者数が増加した企業

(2015年末に従業者数29人以下。自己雇用企業は除く)

⑤急成長企業

従業者数が増加した企業

(2015年末に従業者数30人以上)

(注)従業者数の増減は開業時と2015年末の比較。

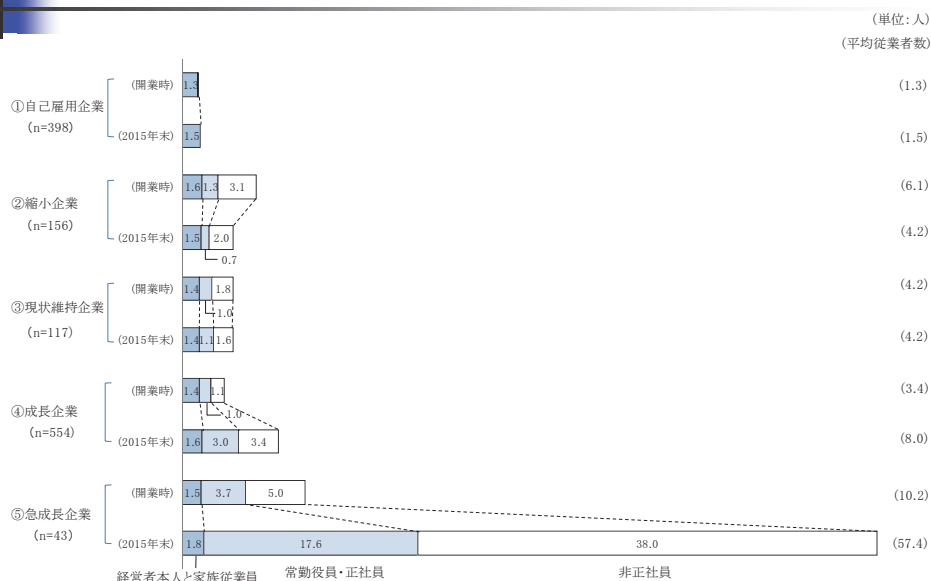
スライド13

成長パターン別従業者数

		① 自己雇用 企業	② 縮小企業	③ 現状維持 企業	④ 成長企業	⑤ 急成長 企業	全 体
平均従業者数(人)	開業時	1.3	6.1	4.2	3.4	10.2	3.4
	2015年末	1.5	4.2	4.2	8.0	57.4	6.8
従業者数に占める 割合(%)	開業時	12.0	22.0	11.4	44.3	10.2	100.0
	2015年末	6.7	7.6	5.7	51.3	28.7	100.0
従業者数増加への寄与度(%)		1.4	△6.8	0.0	58.2	47.1	100.0
n		398	156	117	554	43	1,268
企業数割合(%)		31.4	12.3	9.2	43.7	3.4	100.0

スライド14

成長パターン別従業者数

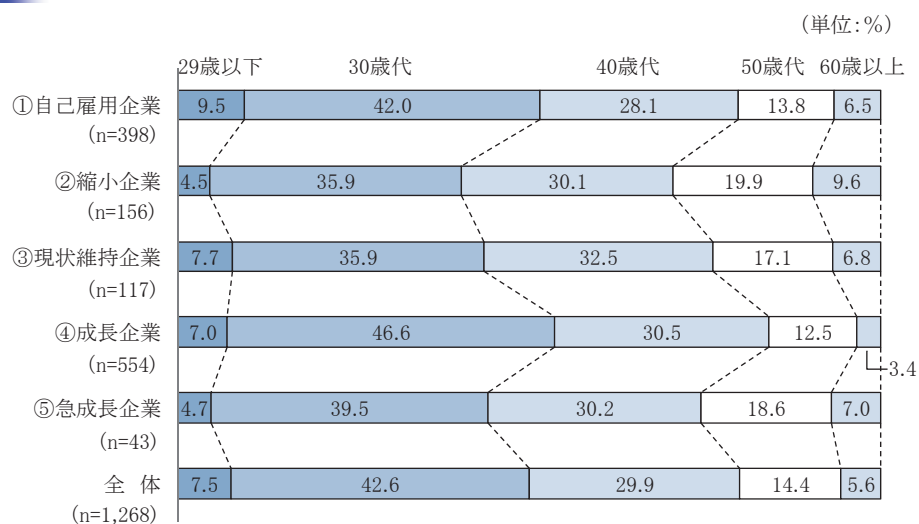


(注) ①自己雇用企業の「常勤役員・正社員」「非正社員」は、「開業時」は両方とも四捨五入により0.0人。「2015年末」は、定義により存在しない。

スライド15



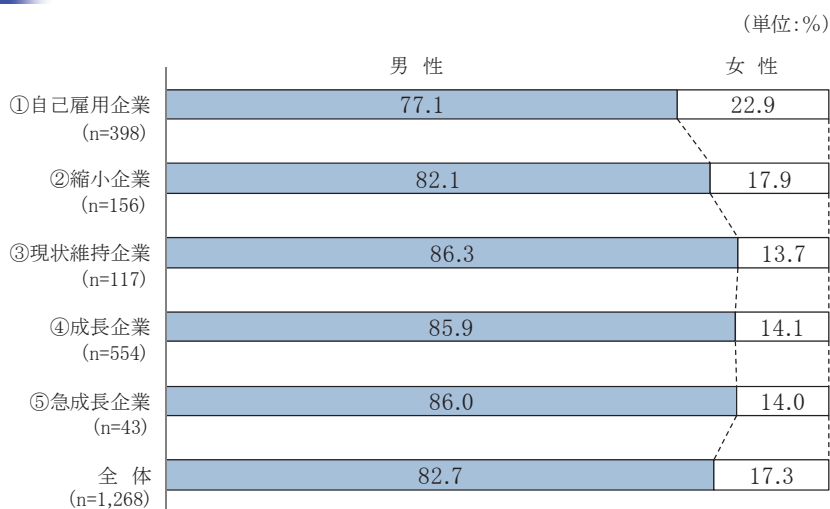
成長パターンと開業時の年齢



スライド16



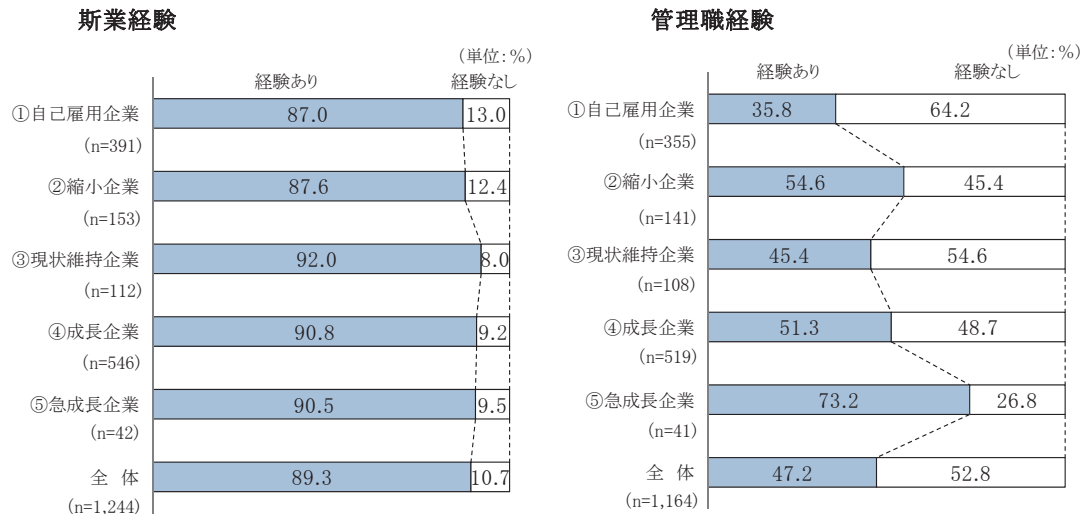
成長パターンと性別



スライド17



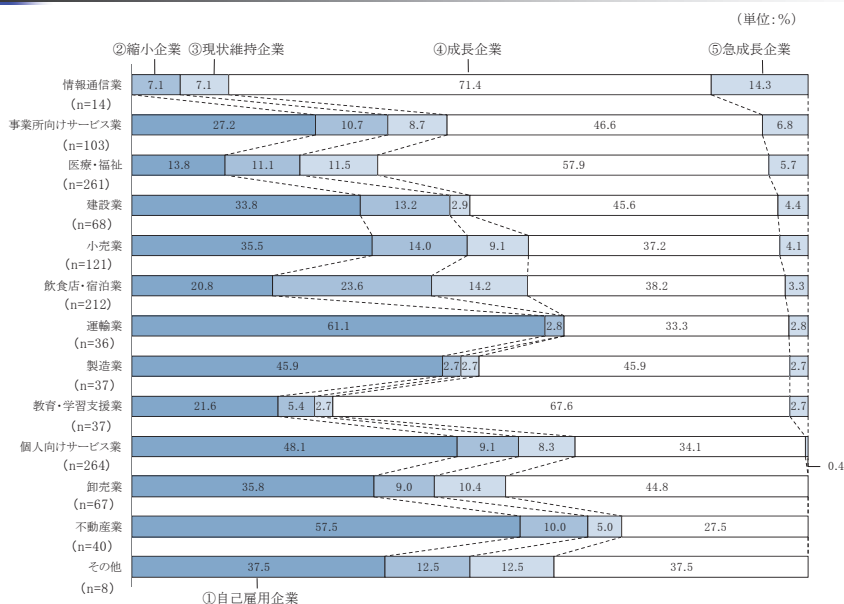
斯業経験と管理職経験



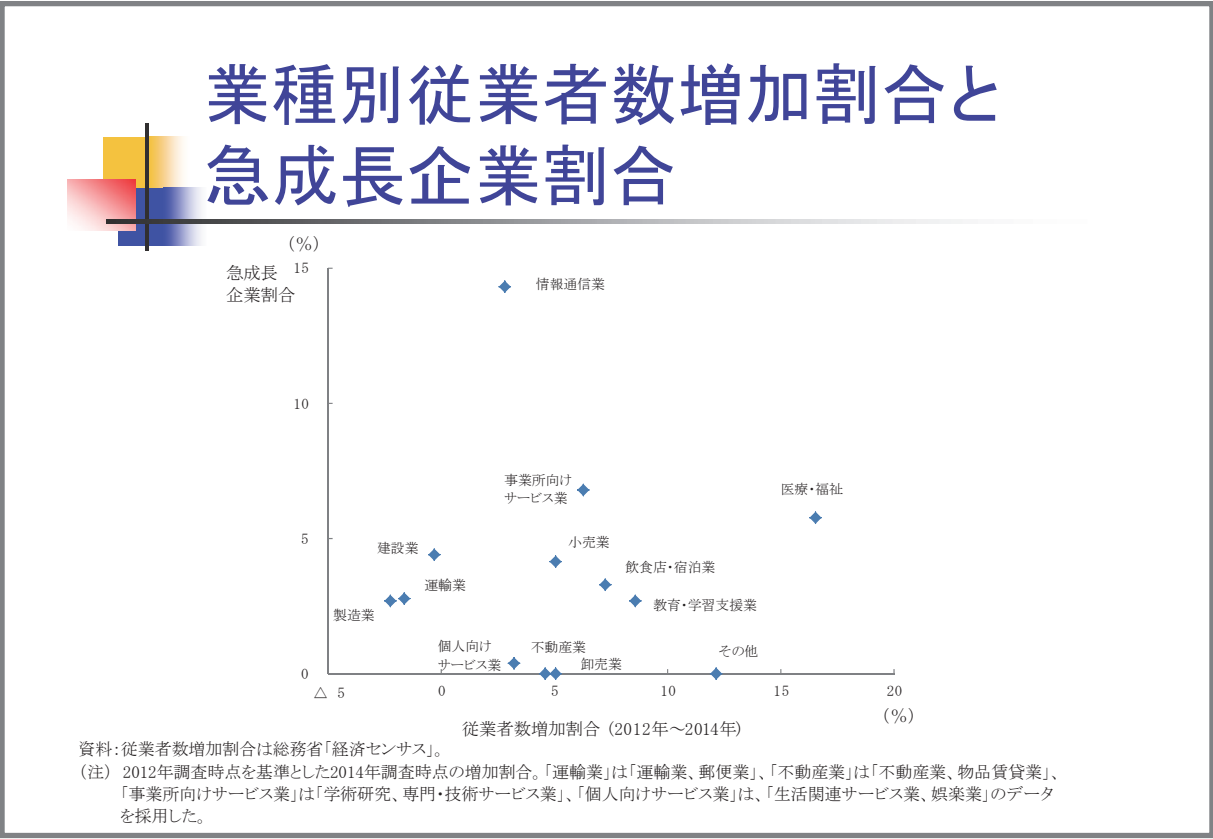
スライド18



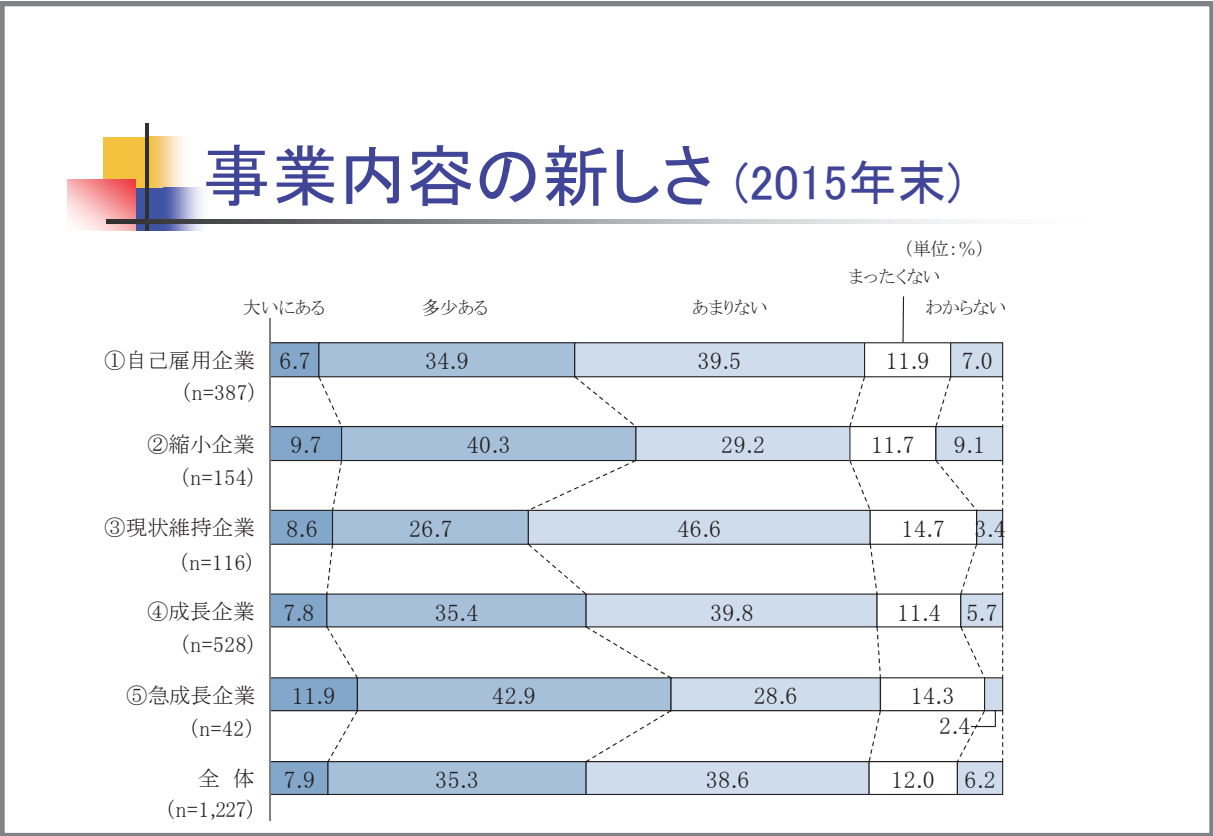
業種と成長パターン



スライド19

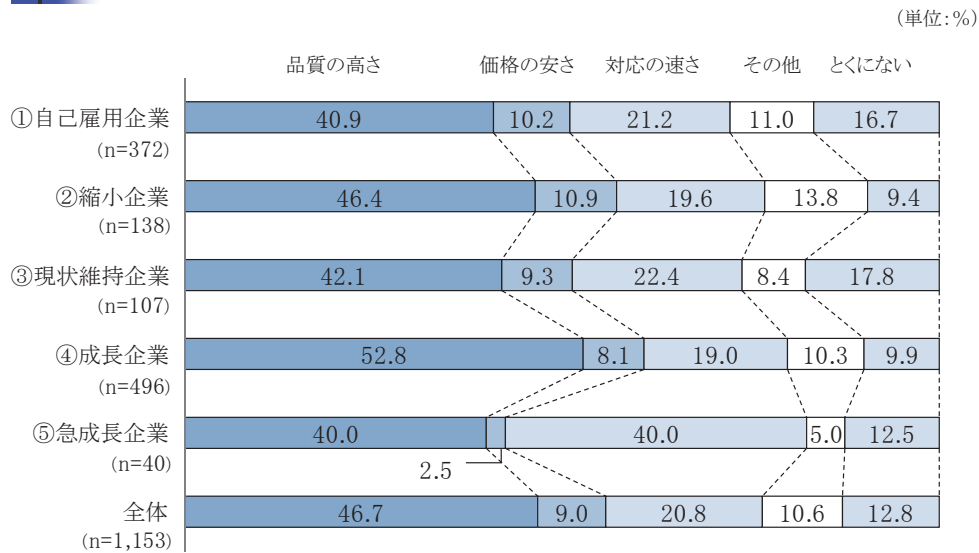


スライド20



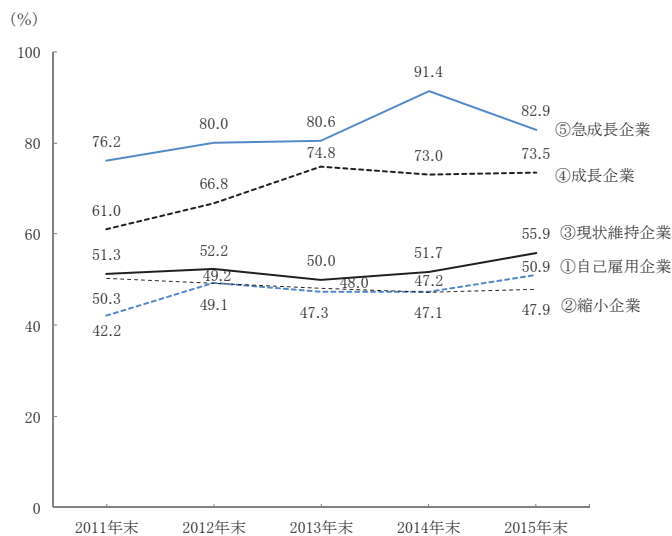
スライド21

同業他社と比べて最も優れているもの（2015年末）



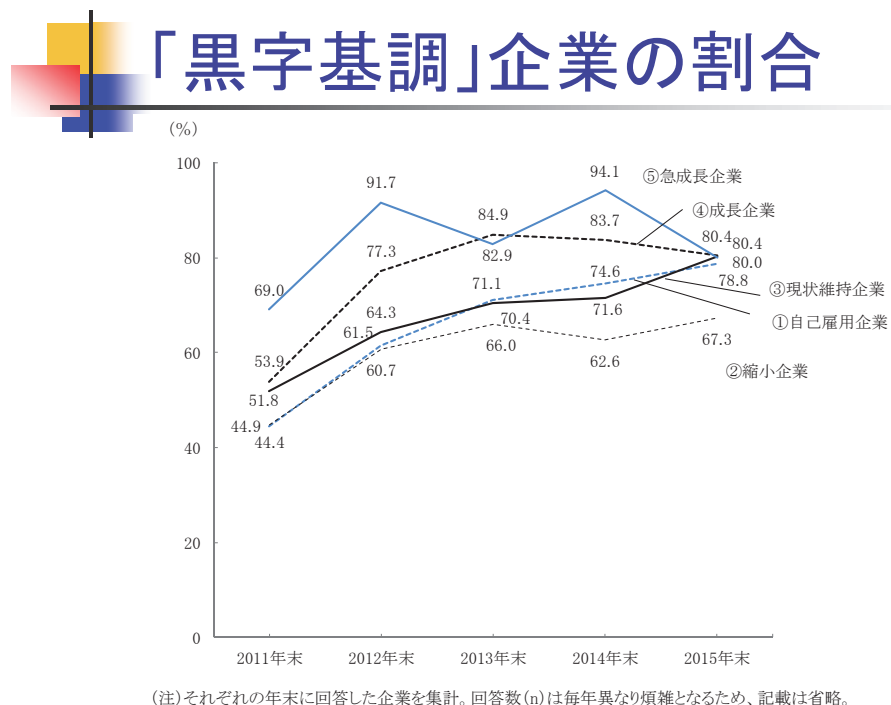
スライド22

業況が「良い」企業の割合

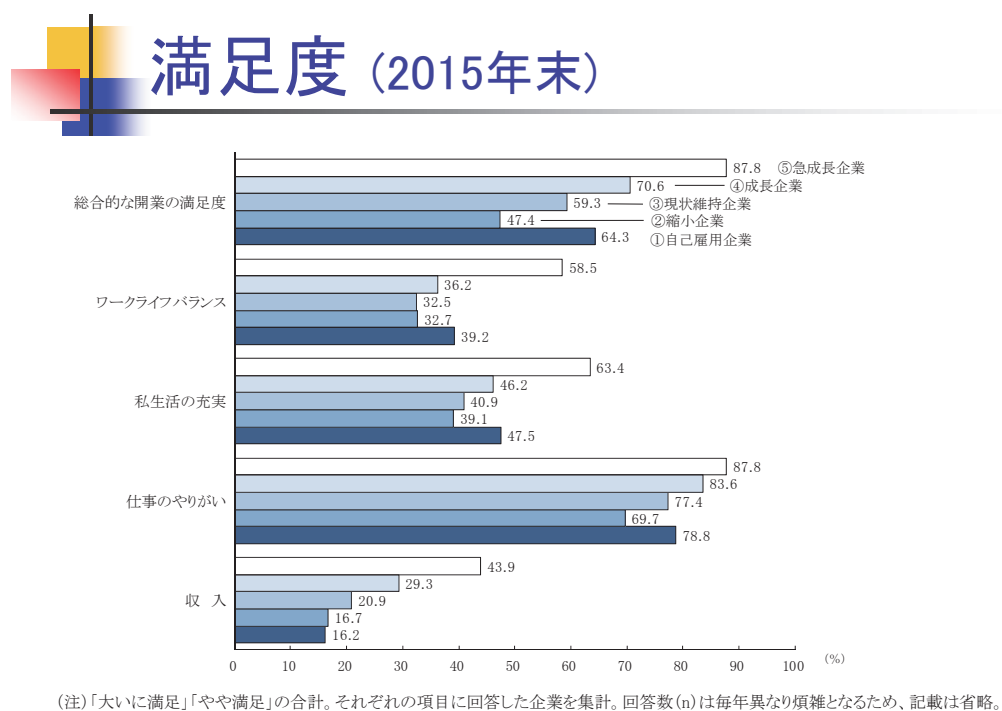


(注) 同業他社と比べた業況が「かなり良い」または「やや良い」と回答した企業の割合。それぞれの年末に回答した企業を集計。回答数(n)は毎年異なり煩雑となるため、記載は省略。

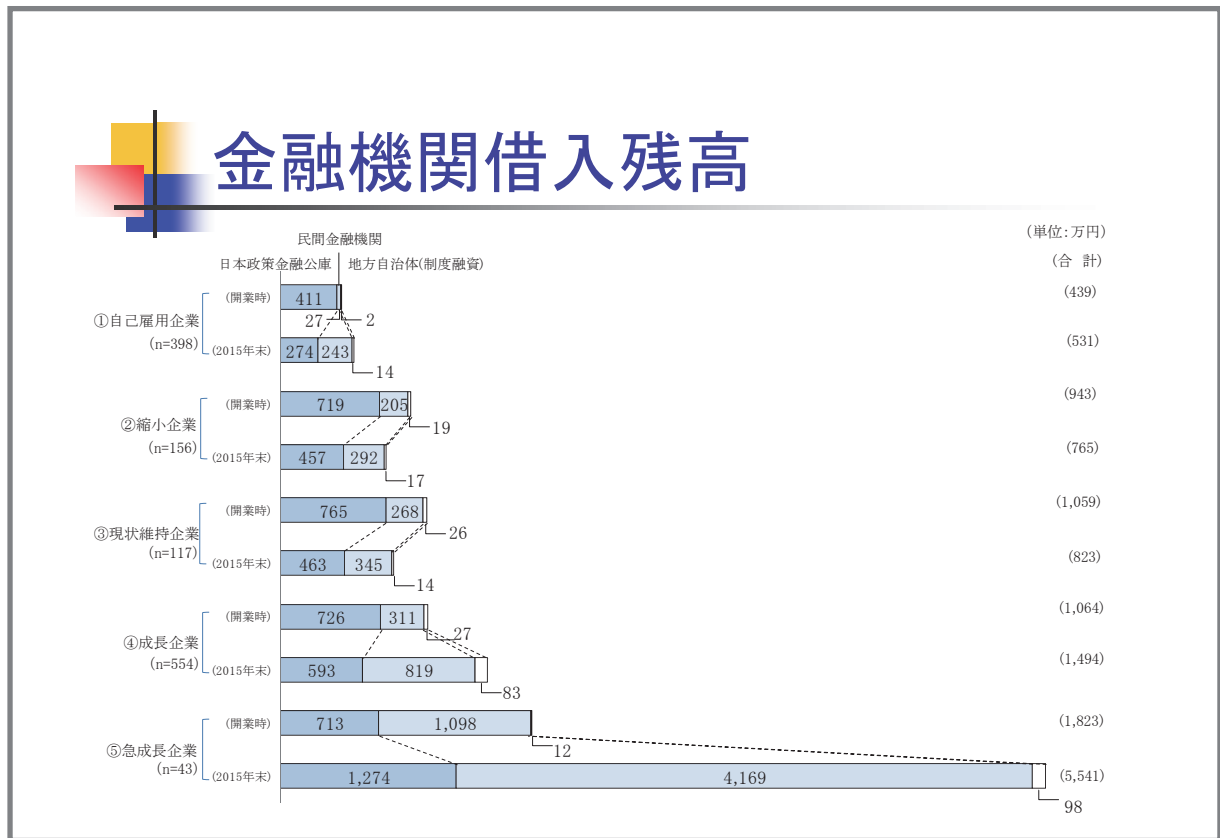
スライド23



スライド24



スライド25



スライド26

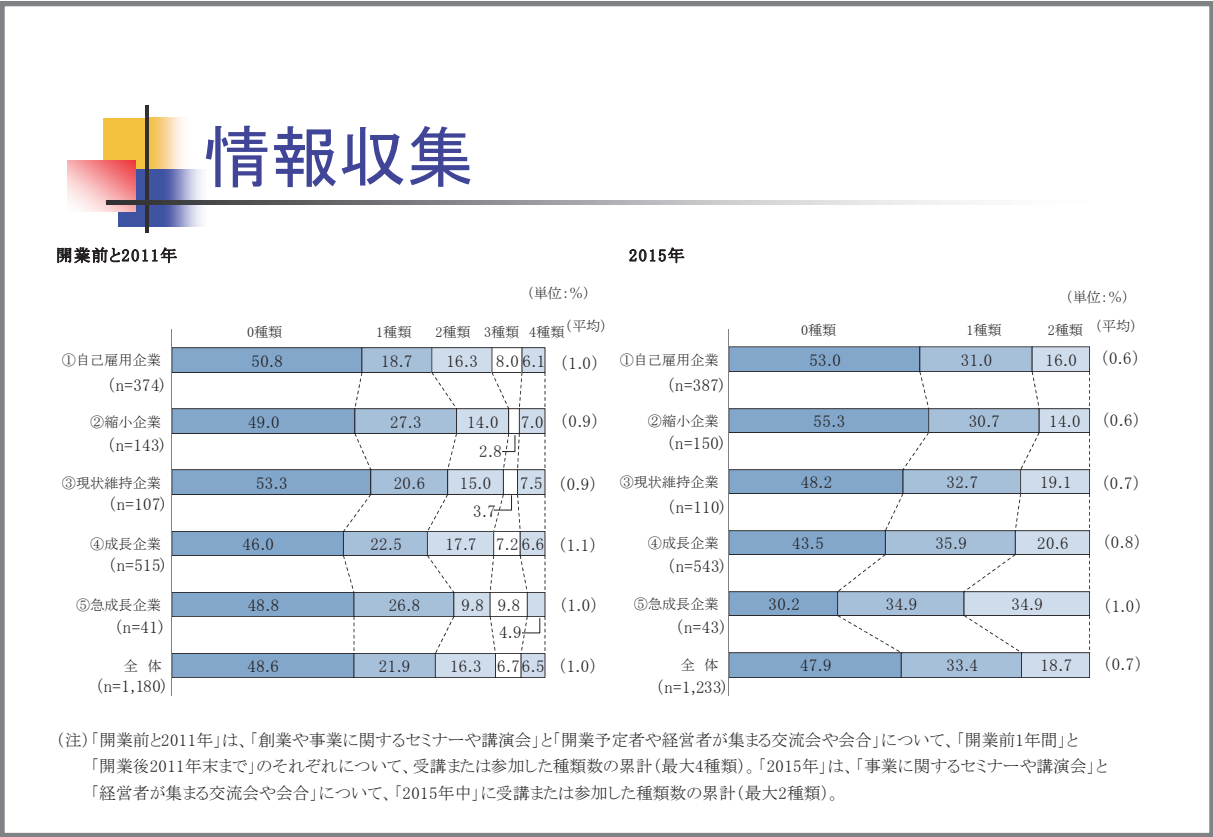
経営課題 (現在苦労している点)

(単位: %)

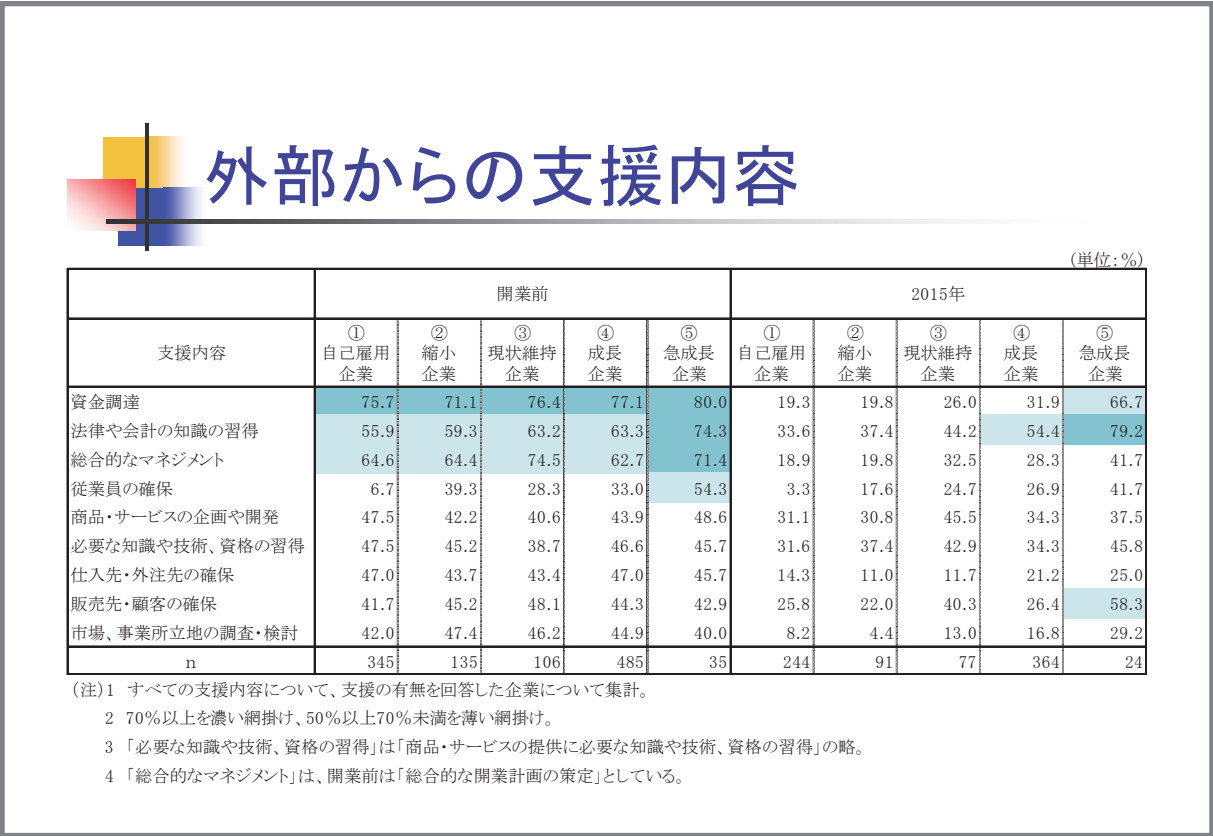
経営課題		2011年末					2015年末				
		①自己雇用企業	②縮小企業	③現状維持企業	④成長企業	⑤急成長企業	①自己雇用企業	②縮小企業	③現状維持企業	④成長企業	⑤急成長企業
商品・サービス関連	顧客開拓・マーケティングがうまくいかない	47.8	50.6	48.3	38.9	23.8	38.4	37.3	36.8	25.0	4.9
	商品・サービスの開発がうまくいかない	8.4	7.8	9.5	5.4	4.8	10.1	7.2	11.4	5.5	4.9
	生産管理・品質管理がうまくいかない	1.3	3.2	1.7	3.3	4.8	1.5	3.3	0.9	2.8	2.4
経費・事務関連	経費がかさんでいる	19.9	34.4	25.9	24.4	31.0	12.9	25.5	21.1	19.4	36.6
	受注単価・販売単価が安い	21.5	16.9	18.1	19.6	28.6	16.0	17.0	25.4	15.0	17.1
	原価(仕入・外注費)がかさんでいる	15.2	23.4	25.0	14.0	11.9	18.6	24.2	26.3	16.1	22.0
	財務管理・経費処理がうまくできていない	16.3	13.0	10.3	10.0	4.8	3.9	7.2	4.4	6.2	0.0
人材関連	必要な能力を持った従業員を採用できない	6.8	20.8	16.4	26.2	38.1	11.9	22.2	20.2	34.5	43.9
	従業員の人数が不足している	6.6	15.6	15.5	24.0	31.0	11.9	29.4	21.1	38.0	53.7
	従業員をうまく育成できていない	1.6	18.2	15.5	12.2	23.8	1.0	14.4	16.7	25.5	31.7
資金関連	資金繰りが厳しい	21.3	24.0	16.4	19.2	14.3	15.5	24.8	14.0	12.8	7.3
	金融機関からの借入が難しい	3.7	5.2	2.6	6.1	7.1	3.9	3.9	0.0	2.9	0.0
その他	その他	5.0	5.8	2.6	3.3	0.0	3.6	3.9	4.4	1.5	0.0
	とくに苦労はしていない	14.4	5.8	12.9	8.1	7.1	22.7	12.4	10.5	10.8	2.4
n		381	154	116	542	42	388	153	114	545	41

(注) 1 30%以上を濃い網掛け、20%台を薄い網掛け。
 2 経費は人件費・家賃・支払利息など
 3 「従業員の人数が不足している」は、2011年末は「従業員が量的に不足している」としている。

スライド27



スライド28

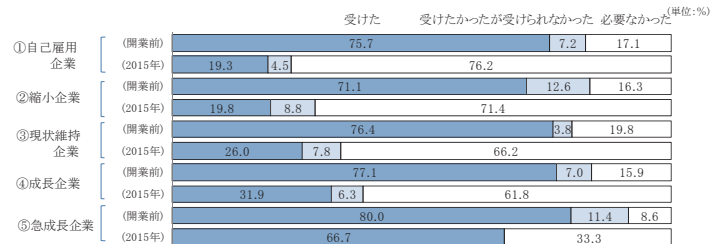


スライド29

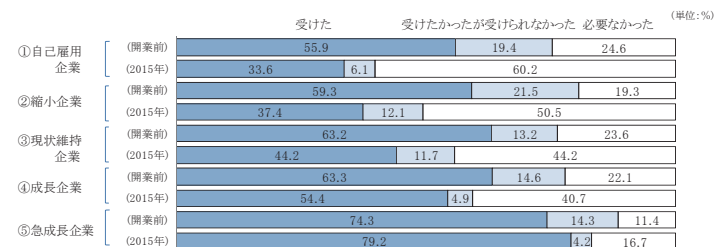


外部からの支援の有無

資金調達



法律や会計の知識の習得



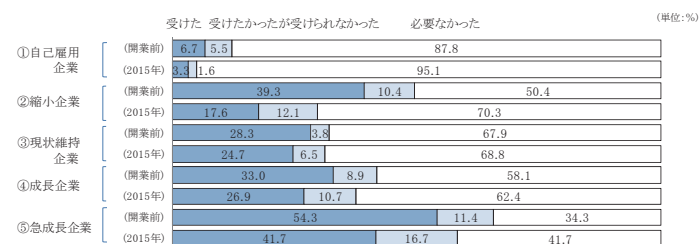
(注) 回答数(n)はスライド27に同じ。

スライド30

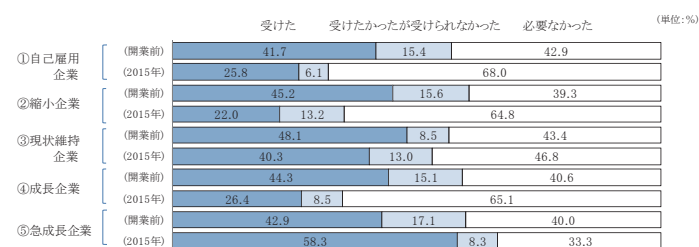


外部からの支援の有無

従業員の確保



販売先・顧客の確保



(注) 回答数(n)はスライド27に同じ。

スライド31



支援者（のべ支援回数）

(単位:回)

	開業前					2015年				
	① 自己雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業	① 自己雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業
知人・親族	0.8	1.0	0.8	0.9	1.1	0.3	0.4	0.2	0.3	0.3
専門家(税理士・司法書士等)	0.3	0.7	0.8	0.7	1.0	0.3	0.3	0.6	0.8	1.3
取引先以外の経営者	0.8	0.5	0.8	0.7	0.9	0.4	0.4	0.7	0.4	1.0
取引先	0.6	0.4	0.4	0.6	0.8	0.4	0.3	0.6	0.7	0.2
地方自治体・公的機関	0.1	0.1	0.1	0.1	0.3	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1
商工会議所・商工会・組合	0.6	0.3	0.4	0.4	0.2	0.2	0.3	0.2	0.2	0.3
金融機関	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.4
元勤務先	0.5	0.6	0.7	0.5	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.1
民間の創業支援機関	0.1	0.2	0.3	0.2	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.4
その他	0.2	0.4	0.3	0.3	0.4	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
支援者無回答	0.1	0.2	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0
合 計	4.3	4.6	4.6	4.6	5.0	1.9	2.0	2.8	2.7	4.3
n	345	135	106	485	35	244	91	77	364	24

(注) 1 支援者の有無を回答した企業について、支援内容9項目それぞれに対する支援者(単数回答)を累計して、のべ支援回数を計算。ただし、支援内容によって支援先が無回答の場合が一部ある。

2 0.8回以上を濃い網掛け、0.4回～0.7回を薄い網掛け。「商工会議所・商工会」「同業者の組合」は「商工会議所・商工会・組合」、「同業種の経営者」「異業種の経営者」は「取引先以外の経営者」として集計した。以下同じ。

スライド32



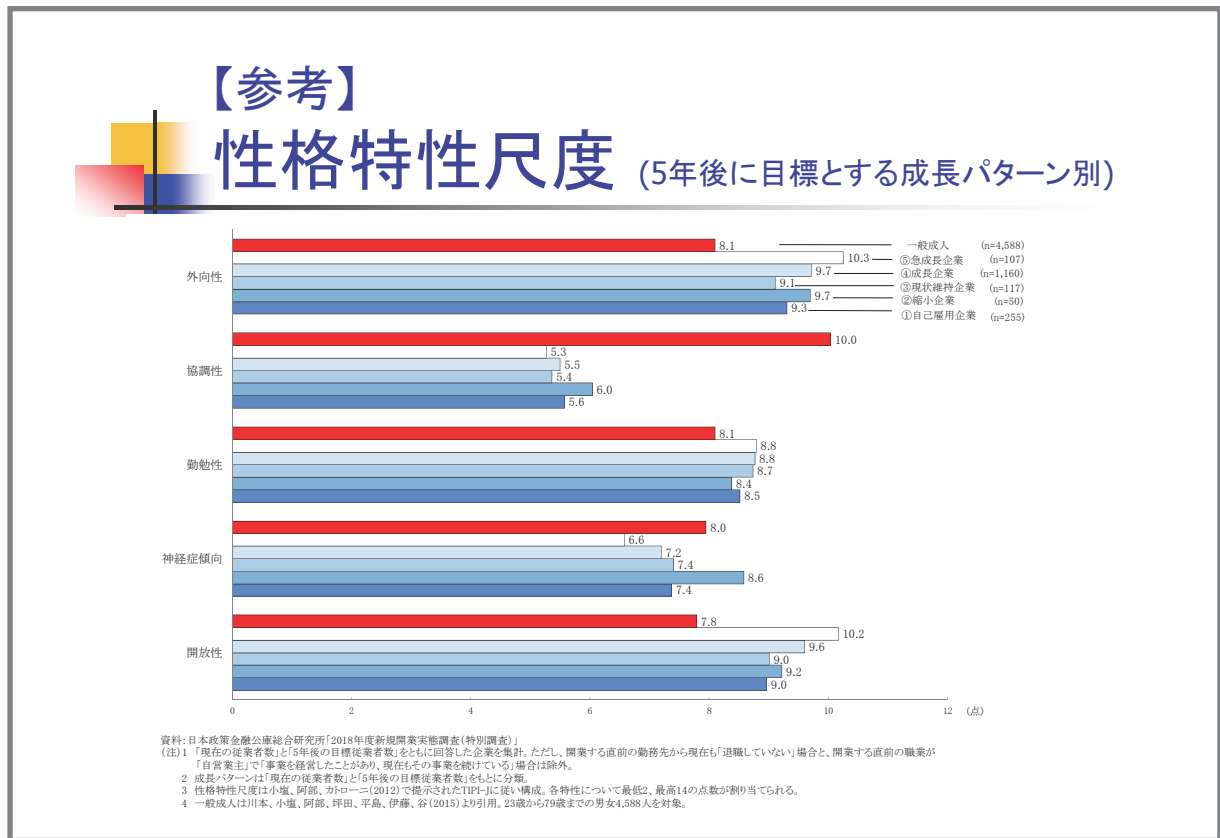
支援者（資金調達）

(単位:%)

	開業前					2015年				
	① 自己雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業	① 自己雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業
知人・親族	21.3	28.1	12.7	25.9	17.9	15.2	29.4	11.1	9.5	0.0
専門家(税理士・司法書士等)	7.5	14.6	19.0	17.2	28.6	15.2	11.8	27.8	42.2	46.7
取引先以外の経営者	8.7	7.9	7.6	6.3	7.1	0.0	5.9	11.1	4.3	0.0
取引先	4.0	3.4	1.3	4.6	10.7	2.2	0.0	0.0	4.3	0.0
地方自治体・公的機関	5.9	2.2	6.3	6.3	3.6	13.0	11.8	5.6	0.9	0.0
商工会議所・商工会・組合	22.9	18.0	20.3	12.5	3.6	19.6	0.0	11.1	10.3	13.3
金融機関	22.5	14.6	11.4	18.0	25.0	30.4	29.4	33.3	27.6	33.3
元勤務先	3.6	3.4	6.3	3.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
民間の創業支援機関	1.6	3.4	10.1	3.5	3.6	2.2	5.9	0.0	0.0	6.7
その他	2.0	4.5	5.1	2.2	0.0	2.2	5.9	0.0	0.9	0.0
n	253	89	79	367	28	46	17	18	116	15

(注) 支援先無回答の企業を除いた集計。20%以上を濃い網掛け、10%台を薄い網掛け。

スライド33



スライド34

まとめ

- 急成長企業の割合はわずかだが雇用創出の貢献度は高い。
- 自己雇用企業のみまでの割合も全体の3割と少なくない。

↓

- 企業の成長は雇用創出の観点で重要。
- 成長パターンは各企業それぞれであり、急成長企業だけが求められるわけではない。

スライド35



まとめ

- 従業者数が増えていない業界にも急成長企業は存在する。
 - 事業内容の新しさ、価格以外の優位性が成長と関係している。
- 
- 急成長企業は市場ニーズにマッチした新たな商品・サービスを提供している。あるいは、新たな市場を創造している。

スライド36



まとめ

- 支援を受けたかったが受けられなかった企業が一定割合確認できる。
 - 急成長企業は開業後もさまざまな外部からの支援を受けている割合が高い。
- 
- 成長パターンに関わらず開業後の支援へのニーズが存在。
 - 開業後の継続的な支援が企業の成長に有効である可能性。

スライド37

参考資料

日本政策金融公庫 編集
深沼光・藤田一郎 著
躍動する新規開業企業
ーパネルデータでみる時系列変化ー
勁草書房(2018年7月)



第3部 パネルディスカッション

パネルディスカッション

「企業の成長メカニズム」

パネリスト	株式会社アルファポリス	代表取締役社長	梶本 雄介 氏
	株式会社ブレインパッド	代表取締役会長	草野 隆史 氏
	株式会社バリューデザイン	代表取締役社長	尾上 徹 氏
コーディネーター（司会）	日本政策金融公庫総合研究所	研究主幹	深沼 光

司会 第3部では「企業の成長メカニズム」をテーマに、創業から上場までの企業の成長過程において、経営課題がどのように変化していったのか、その課題をどのように克服してきたのかという視点から議論を進めていきます。パネリストは、2000年以降に創業した後に公庫をご利用いただき、上場を果たした急成長企業の経営者の皆さんにお願いしました。

ヒット市場をつくりあげることができる強み

司会 最初に、各社の事業についてご紹介をいただきます。現在のビジネスの内容、マーケットにおける優位性、創業から現在にかけて事業を拡大してきた経緯についてご説明ください。

最初に、株式会社アルファポリスの梶本雄介社長、よろしくお願いいたします。

梶本 アルファポリスの梶本です。当社の設立は2000年です（スライド2）。わたしは新卒で広告会社に入って7年間勤務し、30歳のときに創業しました。

当社は、インターネット上で公開されている小説や漫画といったコンテンツを集め、そのなかの人気作を書籍として出版するという事業を行っています（スライド3）。作品を当社のサイトに無料で投稿してもらい、読者にも無料で読んでもらいます。そのなかから、書籍化したら売れそうな作品をピック

アップし、当社の編集部で編集を行ったうえで出版するという流れです。

当社の沿革ですが、2000年に創業した後、幸運なことに2002年に当社で出版した小説が日本テレビ系列でテレビドラマ化されました（スライド4）。ここで礎を築いた形になります。それからヒット作品や、ドラマや映画として映像化される作品を次々と出版し、成長してきました。

10年前の2008年度の売り上げは1億7,000万円、営業利益が1,600万円でした（スライド5）。当時の社員は4人でしたので、非常に効率良く運営していました。その後も順調に業績を伸ばし、2014年度に東証マザーズに上場しました。しかし、その後の



深沼 光 研究主幹



株式会社アルファポリス 代表取締役社長 梶本 雄介 氏

2016年度に1度、減収減益となりました。エンターテインメント企業として大きく成長していこうと、ゲーム事業に進出したのですが、競争が極めて激しく、思うようにいかなかったからです。現在、ゲーム事業は関連会社に譲渡しています。2018年度の決算は売上高48億円、営業利益12億円を計画しています。

社員数は、上場直前は30人ほどでした（スライド6）。現在は、正社員が73人、わたしたち役員や派遣社員、業務委託の方などを含めると約80人です。

続いて、インターネット上の人気作を出版するという当社のビジネスモデルが、なぜ強みになり、マーケットにおける優位性につながっているか、大きく2点に絞ってお話します。

第1に、インターネット上でこんな小説や漫画が読みたいという潮流を見極め、人気のコンテンツを当社のサイトでいち早く出版している点です（スライド7）。昨今の流行は、ユーチューバーなどに代表されるように、まずはインターネットで発生してくるからです。

ここで非常に重要なのは、ネットで人気のある1つの作品を出版して「売れてよかったね」という話で終わらないことです。インターネット上で人気となる作品は、かなりの割合でトレンドを形成するのです。これまでの出版市場にはなかったような傾向の作品が、ネット上ではたくさん現れます。こうし

た作品を安定的かつ多点数書籍化していることが、当社の強みです。

第2に、すでにネット上で人気になっているために、市場のモニタリングが済んでいる状態となる点です。実際は、ネットでのファンが書籍も購入する比率は全体の約5%にすぎません。書店で買ってくれる人のほとんどは、新規のファンなのです。ですが、これは売れるだろうというリサーチが済んでいるので、当社は作品のヒット率が非常に高いという特徴があります。

市場のトレンドを形成する、ヒット率が高いという点でわかりやすい例としては、日本人が主役の恋愛ロマンス小説の市場をつくったことが挙げられます（スライド8）。10年前までは、ロマンス小説といえば、カナダのハーレクイン社のような海外の小説を翻訳したものしかありませんでした。ところが、洋楽より邦楽を、洋画より邦画をとという流れが出てくるのと同じように、外国人の恋愛ロマンスよりも日本人の恋愛ロマンスが読みたいというニーズが高まってきます。書店にこうした作品はないため、ネットでたくさんの作品が登場し、多くの人に読まれるようになりました。なかには人気作も誕生します。当社はそれらを「エタニティブックス」と名付け、レーベル化しました。これまでなかった和製の恋愛ロマンス市場をつくったのです。ネット上の人気作を1点ずつ出版するのではなく、こうしたトレンドをつかみ、大きく一固まりにしてヒット市場をつくりあげられるのが、当社の強みなのです。

司会 ネット作品のリアルでの出版という非常にユニークなビジネスモデルで、多くのファンをつかんでいることがよくわかりました。

データ活用のマーケットにおける先駆者

司会 続いて、株式会社ブレインパッドの草野隆史会長、よろしくお願いいたします。

草野 ブレインパッドの草野です。当社は2004年3月

に設立しました（スライド10）。2019年3月で15周年を迎えます。社員数は、今年の2018年6月末時点で263人でした。

どんな事業を行っているのかというと、まずはビッグデータの活用サービスです（スライド11）。創業時にもビッグデータや人工知能という言葉はありましたが、現在のようなニュアンスでは使われていませんでした。「大量のデータから価値があるものを見つけ出す」という意味のデータマイニングという言葉があり、当社はデータマイニングの専門企業としたい文句でスタートしました。

現在の事業はかなり多種多様にわたっています。具体的には、まず、データに基づいてマーケティング業務や顧客との関係性の改善を支援しています。また、機械学習、いわゆるAIを使って業務の改革や高度化を行いたいという相談を受け、それらシステムの開発や運用もしています。ほかにも、ビッグデータを蓄積する環境構築を行うSI（システムインテグレーション）のような仕事や、そのために必要なソフトウェアの販売も行います。さらには、企業の内部で分析を行いたいというクライアントには、人材育成のサポートもしています。

このように、当社はデータを活用したいという企業に対し、総合的にあらゆる支援を行う会社です。データを預かって分析するという事業から始まりましたが、顧客のニーズに応えているうちに、データ活用に関する「何でも屋さん」になっていきました。

もう1つの業務分野は、デジタルマーケティングのサービスです（スライド12）。デジタル環境でのマーケティングは、ウェブやメールをはじめ、データの取得方法が決まっています。この場合は、その都度分析するよりも、プラットフォーム化したほうが効果的です。当社では、自社開発のSaaS（Software as a Service）によるプラットフォームを提供しています。企業が自社のデータを活用したマーケティングを行うためのプラットフォームを提



株式会社ブレインパッド 代表取締役会長 草野 隆史 氏

供するこのビジネスは、プライベート DMP（Data Management Platform）というジャンルで浸透しています。このジャンルにおいて、当社は国内のシェアナンバーワンです。ほかにも、データに関するあらゆるソフトなどを扱っています（スライド13）。会社の規模のわりには、多様なビジネスを行っていることが特徴です。

次に、当社のマーケットにおける優位性についてです。第1に、創業以来、データ分析を長く行ってきたので、支援した企業が延べ800社を超えているという実績があることです（スライド14）。「データを活用して何かしたい」「最近、AIが流行っているみたいだけれど、それで何かできないだろうか」といった漠然とした相談にもきちんとお応えできる体制と経験をもっていることは、大きな強みだと自負しています。

第2に、データの分析をする人材、データサイエンティストが80人以上いることです。これだけの人数を、正社員として抱える企業はそれほどないと思います。

第3に、大量のデータを取り扱うためのインフラの構築、運用などを実現できるエンジニアリング力です。自社開発のプロダクトがシェアナンバーワンになったことがその証明です。データにまつわるノウハウと人材、エンジニアリングの技術こそが当社



株式会社バリューデザイン 代表取締役社長 尾上 徹 氏

の特徴です。

とはいえ、最初から何でもできたわけではありません。何でもやらないと食べていけなかったため、ニーズに応えようとしているうちに、できるようになったというのが正直なところですね。お客様のデータにまつわる課題に対し、できないものまで無責任に「できる」とは言いません。ただ、できそうだなと思うことは「やります」と引き受けてきました。すると、できることがどんどん広がり、そのうちに漠然と「データで何かしたい」など、課題が明確になる前の段階から相談を受け、何をしたらよいかというコンセプトのデザインを行い、実際にテストとしての分析をし、必要ならシステム化する、運用に落とすといったところまで手がけられるようになっていきました。

コンサルティング企業が上流で行う業務から、サプライヤーや運用をサポートする会社が行うようなサービスまで、データに関する業務はすべてワンストップで担当できるのが当社です（スライド15）。ここまでデータ活用に関して多岐にわたって業務を担える企業はそれほど多くないと思います。

最後に、事業を拡大してきた経緯ですが、当社のビジネスは、データを受託して分析するところから始まりました（スライド16）。しかし、プロジェクトごとに業務を受託するだけでは、売り上げが安定

せず不安だったので、毎月売り上げが発生するような、最近の言葉でいえばサブスクリプションモデル（定額制）を、ビジネスの1つの軸にしたいと考えました。そこで、自社開発のデジタルマーケティングのプラットフォームの提供を始めました。さらに、データ分析の効果を感じていただいたお客さまから、社内でデータ分析をしたいという要望が出てくるようになり、分析を行う環境構築の仕事も請け負うようになりました。このように、顧客の需要に合わせて事業の範囲が徐々に広がり、業容も拡大していきました。

売上高と従業員数は、創業以来、順調に増え続けています（スライド17）。2011年に東証マザーズに上場し、2013年に東証一部に市場変更をしました。従業員数は、創業時はわたしと、現在の社長である佐藤の2人でしたが、現在は263人になりました。

司会 「何でもやってきた」というお話がありましたが、創業以来、積極的にノウハウを蓄積したことが、データを活用して企業の経営課題の発見から解決までの仕組みづくり、あるいは構築や運用まで一貫して行えるという非常に大きな強みにつながったことがよくわかりました。

目指すはアジアナンバーワンの

プロセッシングカンパニー

司会 最後に、株式会社バリューデザインの尾上徹社長、よろしくお願いいたします。

尾上 バリューデザインの尾上です。当社の事業内容についてお話いたします。

まずわたしたちが目指すところは、アジアナンバーワンのプロセッシングカンパニーです（スライド19）。決済とマーケティングを融合させたサービスでは、国内である程度実績ができたので、次はアジアナンバーワンを狙っています。

当社は2006年7月に創業し、現在13期目になります。従業員数は、スライドでは64人となっています。

が、最近大きく増員し、現在は70人を超えています（スライド20）。そのうち、約20%は外国人で、国内と海外の各拠点でビジネスを展開しています。2016年に東証マザーズに上場しました。

当社のビジネスは大きく2つあります。ハウスプリペイドカードとブランドプリペイドカードの発行です。

ハウスプリペイドカードは、その店舗だけで使えるカードです（スライド21、22）。提供したお客さまの業種は飲食店、スーパー、ドラッグストア、物販、サービス業など多岐にわたっています。このサービスは、2012年くらいから急激に伸びています。もともとは米国で2000年頃から急拡大していたものを、当社では若干日本流にアレンジしたうえで、国内とアジアで展開しています。

一方のブランドプリペイドカードは、VISAのマークがついており、すべてのVISA加盟店で使えるものです。クレジットカードのネットワークを使って、プリペイドしたお金を移動するサービスです。

ここでは、当社の成長のきっかけとなったハウスプリペイドカードの事業を中心に説明します。この事業の重要な点は、決済のツールとしてではなく、各社の商品という位置づけで発行いただいていることです。

ハンバーガーショップを例に挙げましょう。通常は、来店した方が300円のハンバーガーを1個購入すると、商品を渡して取引が終わってしまいます。ところが、1,000円入金すると100円おまけがつくプリペイドカードを購入すると、300円のハンバーガーを買いに3回来店してもまだ200円残り、4回目の来店もしてもらいやすくなります。つまり、最初の来店でカードを購入してもらえば、4回分の囲い込みができるマーケティングツールなのです。このカードに、クレジットカードや電子マネー、2次元バーコードなどでチャージするという流れが出てきています。

当社がどのように売り上げをあげているかですが、カードに入金された金額、そしてカードで支払いした金額の一部を手数料でいただいています（スライド23）。2018年6月期の取扱高は入金額ベースで2,200億円でした。今期は3,000億円を超えていきそうな状況です。累計発行額も1兆円を超える見通しであり、急激に取扱高が伸びてきています。

当社のサービスをお店に採用いただける理由は、まずはカードに入金した方は高い確率で来店されるため、顧客の囲い込みができることです（スライド24）。それから、あまりここを目的にしてはいけませんが、退蔵益といい、最後にカードを使用してから3年から5年といった期間、一定額を使わないと残高が失効して雑益が発生することです。さらに、現金が先に入ってくるので、キャッシュフローが良くなります。この点は飲食チェーンを中心に非常に喜んでいただいています。この3つが大きな理由です。

当社の立ち位置でもある、前払いでお得、販促・囲い込みができる、使える場所が限定される、というハウスプリペイドカードは、クレジットカードや汎用電子マネーとは領域が違うため、競合しません（スライド25）。むしろ、クレジットカードや電子マネーと連携しながらマーケットが拡大しています。

当社のこれまでの歩みですが、当初はハウスプリペイドカードに対する国内の認知度が低く、伸び悩んでいた時期がありました（スライド26）。それが2012年から2014年あたりからスーパーマーケット、ドラッグストアなどでのシェアが急激に高まりました。それをきっかけに飲食業界の大手企業などにも採用いただくようになり、一気に取扱高、そして売り上げが増えています。

なぜ当社が、競合があるなか国内でシェアを最も獲得したかについては、基調講演でも話があったように、やはり人脈でした。もともと、このビジネスは米国でスタートしています。ですから、米国のナン

バーワンの社長に何としても会いたいと思っていました。そのために、あらゆるルートを使ってアプローチして、何とか会うことができました。そのときに、「マーケットが小さい段階からシェアを取っておけば、マーケットが拡大したときにさらにシェアが大きくなる」とアドバイスをもらったのです。そこで、わたしたちは1店舗、5店舗、10店舗といった小さな企業にも営業し、顧客として獲得していきました。すると、マーケットが大きくなるにつれ、大企業も取引先として増えていきました。結果、当社がシェアナンバーワンになれたのです(スライド27)。

最後に海外事業ですが、現在7カ国でビジネスを展開しています(スライド28)。タイ、マレーシア、シンガポールといった東南アジアで、大きなチェーンでの採用が急激に増えています。さらに、2018年7月にインドの同業者をM&Aしました。売り上げの拡大よりも、このビジネスに10年間従事している従業員の確保が重要な目的です。現在、こうした海外事業がある程度回り始めている状況です。

司会 ありがとうございます。国内で急成長を遂げただけでなく、これから積極的にアジアに進出していこうとしているところが非常に印象に残りました。

現状に疑問をもちビジネスを考える重要性

司会 3社とも、これまで存在しなかったマーケットで、ユニークかつ新しい製品やサービスを提供しています。一方で、こうしたビジネスモデルを市場に受け入れてもらうには、非常に苦勞も多かったのではないのでしょうか。

そこで、そもそも新しい市場をどのように発見したのか、新しい市場で顧客に対し製品やサービスをどのように認知させたのか、さらに成長を始めるきっかけになったのは何だったのか。この3点についてうかがっていきます。まず、梶本社長からお願いします。

梶本 新しい市場の発見ですが、背景としてインターネットが1996年から97年くらいに日本で普及したことが大きかったです。

それまで出版界では、例えば小説やエッセイ、漫画をかく方は、なかなか発表する場がなく、大手の出版社の賞を受賞して、それから初めて本屋に並んで読者に届く、といった状況でした。同じコンテンツ産業の音楽であれば、路上ライブをやり、ライブハウスで演奏し、文化祭でみんなに聴いてもらって、「あいつすごいぞ。あのバンドすごいぞ」と有名になってレコード会社の目にとまる、というケースもあります。しかし、出版界の場合は、出版社の賞の選考委員が既存の大作家先生のこともあり、「今、本当に求められているものがなかなか市場に出てこないな」という疑問がわたしのなかにありました。創業時、よく例えて「北島三郎先生が審査員だったら宇多田ヒカルはデビューできなかった」と話した覚えがあります。同じことが出版市場ではあったのです。わたしには「マーケティングがちょっとずれているな」という思いがありました。

ところが、インターネットの普及により、誰でも自由に小説、漫画をネット上に発表でき、それが読まれるようになりました。なかには、人気のあるプロと遜色のない内容を書き、ファンがついている方たちもいました。もうすでにファンに人気があるのだから、ある程度市場とリンクしているはずですが。「これは新しいビジネスとして成り立つのではないか」と考えたことが、この事業を始めるきっかけでした。

市場に認知させた方法は、非常に泥臭いものでした。先ほどブレインパッドの草野会長は2人とおっしゃいましたが、わたしは1人だけで起業しました。経験は一切ありません。ですから、独学でプログラムをつくってサイトを開設し、編集も自分でいい、書店に売り込みにいきました。当時は、現在ほど出版不況ではなかったうえ、本は返品が可能で書

店は不良在庫を抱える心配がないこともあり、書店員さんも「割と面白いね。じゃあ注文するよ」とお店に置いてくれたのです。そうやって地道に販路を広げるうちにヒット作が生まれ、「ネットで人気がある」「投稿から出版できるサイトがある」と知名度があがっていきました。そこからまた裾野が広がり、良い作品が集まってくるようになりました。あまり面白みのない話かもしれませんが、基本的に泥臭かったと思います。

次に成長を始めるきっかけですが、いろいろなタームがあったなかで思い返してみると、やはり人だったなと実感しています。

2005年度から2008年度までの3年間、当社は年商2億円弱で足踏みをしていました。そのようななか、先ほどお話ししたロマンス小説の作家から、「ネットで女性に非常に人気のある作品を当社で出版したい。でも、ほかの出版社にも誘われている」との話が寄せられました。当時、社内の編集者3人で話し合ったのですが、ちょっと難しだろうと断りました。そうしたら、他社から出版されたその作品が大ヒットしたのです。

このままではいけない、でもわたしには作品の良さが全然わからない。ロマンス小説には、間違いなく御曹司が登場します。「こうした感覚がわかる人を入れないといけない」と危機感をもちました。

そこで、当社では、最初で最後となるのですが、ハローワーク経由である女性を採用しました。慶應義塾大学を卒業し、医療事務をしていて、でも出版の夢を忘れられずにいた女性でした。彼女に「ネットで人気のあるロマンス小説をまとめてきて」とお願いしたところ、1日でエクセルの表にまとめてきたのです。それらを恐る恐る出版したら、出す本、出す本ヒットしたのです。そこから当社の成長が始まりました。しかも彼女がセレクトしたものは、ロマンス小説だけでなく、あらゆるジャンルでヒットしました。彼女は現在、取締役3人のうちの1人で



あり、編集のトップです。そういう出会いというか、人のおかげで成長しました。どこの会社でも同じかもしれませんが、当社でもエポックメイキングなことだったと感じています。

司会 ありがとうございます。続いて草野会長、お願いいたします。

草野 市場の発見からお話すると、2003年ころから起業のアイデアを考えていました。わたしは大学卒業が1995年で、そのころから起業のまね事をしていたのですが、インターネットが立ち上がっていくのを見て、「経営能力がなくてもマーケットがこれだけ立ち上がると勝手に会社が伸びる。だから、起業するなら勝手に伸びるマーケットがいいな」とそもそも考えていました。

一方で、インターネットは非常に競争が激しいです。競争は嫌いなので、「非常に伸びるけれど、競争がない領域はないかな」と虫のいいことも考えていました。

まだ具現化していない、でもこれから伸びるのは确实、それでいてまだマーケットになっていないものは何だろうと悩むなか、前職時代の2000年、友人と創業した会社でやっていたプロバイダー事業の環境を振り返りました。

当時は、ちょうどナローバンドからブロードバンドに移行しつつある時代でした。ソフトバンクの孫正義さんが2001年にYahoo! BBを始め、ブロード



バンドが普及を始めていました。接続する世帯が増え、回線も太くなっていく状況です。携帯電話もインターネットにつながるようになり、接続の形態も多様化していました。

では、これが意味するものは何か。サーバーやサービスを提供している企業には、ものすごい勢いでアクセスがあり、イコール、それはデータがサーバー側にたまるということです。「企業側にデータが集まる時代が始まっているな」という実感がありました。

そのデータを活用しないと、どういうことが起こるのか。これまでは店頭を見れば、お客さまの様子や、購入客の属性などがわかりました。しかし、ビジネスがネットで完結するようになると、顧客の周りで何が起きているかわからなくなり、企業の意味決定の精度が落ちてしまいます。日本では、人口減少、そして労働人口が減少することが確定しているなか、GDP維持のためにも生産性を上げなければいけないという課題が出てくることは自明でした。全体の生産性を上げるためには、特にホワイトカラーの生産性を上げなければいけません。ですが、意思決定の精度が落ちれば、生産性も低下する。ならば、データを活用して生産性を上げようという活動は、必ず需要が高まることがみえていたのです。

問題は、いつ需要が増えるのかがわからないことでしたが、いつかは増えるのだから先に始めようと

思いました。わたしにはデータ分析の経験がありませんでした。ただ、必ずマーケットが立ち上がるとの確信はあったので、そこに特化した事業をやろうと、当社を2004年に創業しました。

サービスの認知は、比較的スムーズに進みました。データ分析を行うと、今までわからなかったことが明らかになります。それが顧客にとってどれくらいの価値があるかはケース・バイ・ケースですが、適切な価値を提供できる顧客を見つけてきちんと説明できれば、導入されない理由はないのです。結果や効果に見合う価格で提案できれば、依頼をいただけます。1回目はお試しかもしれませんが、きちんと効果を出して顧客にリターンがあれば、リピートオーダーが取れます。だから、最初の営業さえしっかりすれば、やっていけるだろうという思いがありました。実際、会社としても、基本的に従業員規模が大きくなるにつれ、売上高も伸びていきました。営業が不足するまでは、供給側の分析する人材の雇用に応じて成長していけました。

当社では、アルファポリス社のように特定の社員が入社して、というエポックメイキングな出来事はあまりなく、ひたすら社員が増えれば売り上げが増えていくという構造だったと思います。最初のクライアントを見つけるまでは結構大変でしたが、それ以降は実績がつき、「こういうことをやったら、こんな結果を提供できました」と説明できるようになったので、順調に顧客を獲得できるようになりました。

ポイントとすると、人を採用して教育したことです。似たような仕事をしている企業がほかにないので、受託した仕事は自分たちでやり切らなければいけません。即戦力を採用しようとしても、こんな仕事をやったことがある人も、当然世の中にはいません。ですから、未経験者を採用して教育し、ある程度組織をつくらないと仕事を引き受けられない状況でした。そこでベンチャーキャピタルから資金提供を受け、人を大量に採用して教育しました。その年

だけは赤字になりましたが、先行投資だと割り切りました。それ以降は、ある程度の組織体制ができたので、新しい人を最初に育った人たちが教育しながら、組織を大きくしていくというサイクルを回せるようになったと思います。

司会 ありがとうございます。最後に尾上社長、お願いします。

尾上 まず新市場をどのように発見したかをお話します。先ほどお話したように、米国でこのビジネスが急拡大していたとき、わたしは前職のクレジットカード会社のJCBで働いていました。当時JCBではICカードを使った決済の普及を図っていたのですが、苦勞していたのです。確かに加盟店は何万店舗も国内外にあるのですが、ICカードを導入するには店舗の端末ネットワークをすべて変えないといけなかったからです。磁気カードしか読めないところに、ICカードも読めるようにするには、投資が非常に膨らんでしまうのです。

すごく悩んでいたとき、たまたまあるイベントで磁気カードが会場に落ちているのを見つけました。「クレジットカードが落ちている」と思ったのですが、実は磁気のネットワークを使ったプリペイドカードだったのです。目からうろこというか、クレジットカードの与信ビジネスではなく、事前に入金されたカードをそのまま使う方法もあるのかと興味が湧いたのです。

そこで、プリペイドカードのビジネスを調べたところ、すでに米国で急成長していました。日本はどうちらかというと、磁気カードではなく、ICカードやNFC（近距離無線通信規格）を使った非接触の方向に流れていたため、「これは自分でやるしかない」と思い、あるベンチャー企業に移って事業をスタートさせました。しかし、ある事情でその会社での事業の継続が難しくなり、このビジネスを続けるには新しい会社をつくるしかなかったのです。

次に、市場にどう認知させたかです。当社は、ま

ず米国と同じようにプレゼント用ギフトカードとして販売するというビジネスモデルで始めました。ところが、店側がカードの発行はしてくれるものの、そのカードがなかなか売れないという状況が起きていたのです。毎月毎月キャッシュが減っていくなか、思い切ってビジネスモデルを変えようと決めました。飲食チェーンなどを利用するときに、自分で入金してインセンティブが付くようにし、自己利用向けにターゲットを変えていったのです。すると、顧客の囲い込みをしたい店舗が出始め、そこから利用が増えていきました。

さらに成長力を強めるという点では、やはり当初の株主の力が大きかったです。大手の商社や印刷会社に若干出資をいただいたことで、そのルートでそれなりのクライアントを獲得できたのです。これが成長のきっかけの1つだと思います。

司会 ありがとうございます。三社三様ですので、まとめるのは難しいのですが、共通点がいくつかあったと思います。

まず、現状のシステムやマーケットに疑問をもちビジネスを考えていたこと、それから、ビジネスにするためにあらゆる方法で情報収集を行ったことです。

マーケットに展開するうえで地道な努力をされているのと同時に、最初のビジネスモデルにこだわらなかったことも共通点だと思います。例えば、アルファポリス社のように、それまでとは別のジャンルの本やレーベルを考え出すといった点などです。

企業が成長していくための人材の構成

司会 次は、成長を支える人材に関して少し掘り下げていきます。最初は経営者プラス何人かで会社を始めますが、企業が大きくなってくると経営者をサポートする幹部人材が必要になってきます。そこで、現在の経営陣やコアとなるメンバーをどのように集めてきたのか、説明いただければと思います。草野会長からお願いします。

草野 現在、常勤の社内取締役が5人います。代表取締役は2人、会長のわたしと社長です。この2人は創業メンバーで、残り3人のうちの1人も創業メンバーです。創業時は5人で始めたのですが、うち3人が現在も役員として残っています。

この3人は、どちらかといえば事業の企画や法人営業に強い人間でした。創業時は、データ分析の潜在的なニーズはあるけれども、マーケットとして顕在化はまったくしていない状況でした。ですから、大量のデータを所持している大企業にコネクションがあり、なかに入っていって「こういうことができたらいいいと思いませんか」と説得できる人でないといけません。そのため、創業メンバーの5人のうち3人は法人営業ができる人材、残りの2人は分析ができるエンジニアでした。分析に関してものすごいノウハウがあるというわけではありませんでしたが、できる範囲でビジネスを取ってくればよいと割り切っていたので、問題ありませんでした。ただ、そのエンジニア2人は家庭の事情などで退職しています。

現在のほかの取締役は、CFO（最高財務責任者）とデータ分析を統括する者が役員となっています。上場の準備を始めた少し前からCFOは採用していましたが、その最初のCFOから東証一部に上場したところで交代したいと申し出がありました。そこで、弁護士資格をもつ現在のCFOを迎え入れました。当時は法務などにやや弱い部分もあったので、経営陣として足りない機能を補充しながら体制を強化しました。

それから、分析に詳しい人間が役員にいなかったため、分析事業が大きくなっていくなかで最終的に仕事を束ね、うまく仕組み化できた社員を役員に^{ばってき}抜擢しました。もともと役員待遇で入社したわけではなく、現場のコンサルタントとして入ってきた人が部長になり、本部長になり、役員になりました。現在の取締役はこのような構成です。

司会 ありがとうございます。尾上社長はいかがでしょうか。

尾上 当社は、創業時は3人でスタートしました。プリペイドカードのビジネスをするには、クレジットカード会社出身者のノウハウが活きると考え、前職時代の同僚を引っ張ってきました。現在残っているのはわたしと常務の2人で、現在の取締役は5人です。

わたしとその常務は、これが結果的によかったのですが、13年も一緒に仕事をしていて、2人で飲みに行ったことがまったくないのです。基調講演でもあったように、ブレーキ役とアクセル役が互いに働いていると思っていて、ある意味、良い関係なのだと思います。

会社が大きくなって、役員が増えてきたのですが、あるときにつまずきました。当時、役員は4人でしたが、海外事業はわたししか見ていませんでした。ですから、海外展開をどこまでするかというとき、ほかの取締役では「中国での投資をいくりにするか」などの判断ができないのです。わたしがすべてワンマンでやるわけにもいきませんので、国内外でビジネスを行うのであれば、役員構成はそれぞれ両方見られるだけの人数構成にしておかないと、会社としての判断ができないと感じました。そのため、現在の5人のうち、海外事業はわたしともう1人、システム担当が1人、経営企画が1人、管理部門を担当しているのが1人という体制で進めています。

司会 ありがとうございます。最後に梶本社長、お願いします。

梶本 当社の経営陣は比較的シンプルです。2000年の会社設立時は、妻と親族の3人が役員でした。その後、妻が勤め先を辞め、本格的に手伝ってくれるようになりました。なかなか優秀な妻で、もともと大手メーカーで海外の車の営業をやっていました。

ですが、いざ上場しようという段階に入った際、さすがにきちんと役員構成を考えないといけなくな

りました。ほかの上場企業でも、夫婦で役員を務めている企業はありますが、投資家からの見え方や、社内的にもあまり良くないと考え、妻には役員から外れてもらい、総務部長としてしっかり仕事をしてもらうことにしました。そして、先ほどお話しした女性編集長を役員に引き上げました。さらに、主幹事の証券会社から、とにかく管理本部長が重要だと言われたので、上場を控えた約2年前に募集し、そのなかで一番優秀そうな人を採用しました。その管理本部長を含め、現在の役員は3人です。

司会 ありがとうございました。各社とも創業当初にメンバーを厳選していたことは、基調講演とも共通するところであったと思います。もちろん、現在のメンバーも厳選されたメンバーです。企業が成長するなかで、海外部門、会計、システム、営業など、既存の経営陣で不足する部分を、うまく内部登用やスカウトによって補っているようです。

また、ブレーキ役という話が尾上社長からありました。基調講演にもあったメンター的な役割もこの役員の方が果たしていることがわかりました。こうしたチームの構成によって、経営者が会社の経営全体を見ることに集中できるようになり、企業のさらなる成長を促しているのではないのでしょうか。

企業規模が拡大するなかで発生するズレ

司会 次に、経営陣以外の人材について、うかがいます。

戦力となる従業員や中間管理職を採用、育成するうえで、各社どのように対応したのでしょうか。尾上社長からお願いいたします。

尾上 中間管理職層、マネジメント層といった部門長クラスの採用については、現在でも最も苦勞しているところです。以前は年収600万円から700万円くらいの人材を採用していました。それが最近、管理部門に役員クラスのメンバーを採用したことによって、会社の雰囲気が変わってきました。



正直なところ、上場してから一気に離職率が上がってしまったのです。事業は拡大するものの、離職率が上がる。人を採用するにもコストがかかるので、かなり苦勞していました。ところが、役員クラスの方になると、部門をまとめていく能力やノウハウが非常に高いのです。その方が部門長になったことで、会社全体にその雰囲気伝わり、離職がピタリと止まりました。

また当社の場合、海外の人材確保にも苦勞しています。日本の大手企業、例えば株主の携帯電話会社や商社などのネットワークを借りて、優秀な現地スタッフを採用しています。しかし、文化や考え方の違いがあります。これをどう解決していくのが当社の大きな課題であり、これから挑戦しなければならないところだと思っています。

司会 ありがとうございました。続いて梶本社長、お願いします。

梶本 部長クラスは非常に優秀です。屋台骨となって実質会社を動かしているのは各部門の部長です。

部長には2つのタイプがいます。1つは、一般社員として入社し、会社の成長とともに活躍をして部長になった人です。「この人には部長になってもらわないと困る」と、長い目で見ながら、自ら一歩一歩成長し、管理職の道に乗るようにサポートしたことで、しっかりした部長になりました。もう1つは、すでに実力のある人を部長として採用したケースです。

このように2つのタイプの部長がいますが、まだ小さな会社なので、組織が縦割りになることもなくうまく連携できています。しかし、先ほどの尾上社長のお話と同じように、人材には一番苦労しています。最大の課題は、部長の下で課長がなかなか育たないことです。どのようにすればよいのか、わたしたちも議論するのですが、やはりたたきあげで自分の力で部長になった人材と、上場してから会社に入ってきた人材とでは、考え方にギャップがあります。上の側からみると歯がゆく感じ、下の側からみると上の人のようにやるのはなかなか難しい、といったことです。そのギャップを、うまく埋めていけないといけないと感じています。

司会 ありがとうございます。アルファポリス社は出版業ですので、社員の方に少し特殊な能力が求められる部分もあると思います。一般社員や中間管理職の採用、育成に関しては、どのように取り組んでいるのでしょうか。

梶本 作家にはいろいろなタイプがいます。ほかにも、イラストレーターやデザイナーも関係してきます。映画などとは違って少人数ではありますが、あらゆる人が絡みながら、作品をつくっていくのです。そのため、いろいろな経験をオンザジョブで学び、上司や先輩が指導しながら育てていくしかないのかなと思います。

特殊な能力という点でお話すると、名プレイヤーが必ずしも名マネージャーではないのはどこの企業でも同じだと思いますが、編集者は特にそのような傾向が強いです。天才と呼ばれる、何をやらせてもうまい、ヒット作もよく出すような人材が、上に立つと思いがなかなか部下に通じないということが、ほかの職種よりも大きいです。その意味でも、課長不足、あるいはマネージャー不足には苦労しています。

司会 ありがとうございます。名選手が必ずしも名監督ではないということですね。草野会長はいかが

でしょうか。

草野 当社も人材について一番苦労しており、現在も育成には葛藤を続けています。ショックだったのは、上場するまでほとんど社員が辞めなかったのですが、上場を機に人が辞め始めたことです。

上場したときは、従業員は約80人でした。それから、年40%くらいで成長していく目標を立てましたので、同じくらい社員を増やす必要があり、一気に100人を超えました。今から振り返ると反省すべき点なのですが、当時のわたしは、上司はいらないと思っていました。人に管理などされたくないだろうと、中間管理職をあまりつくりませんでした。役員は別として、その下はフラットな組織構造にしたのです。結果、現場でのデータ分析などが好きな人間が多いために、率先して中間管理職やまとめ役になろうという人が出てこなかったのです。

そのような状況ですから、従業員が100人を超えたのに、まとめ役はいません。さらに、ちょうどビッグデータブームのはしりの時期だったため、「どこかにデータ分析ができる人はいないのか」「ブレインパッドにいるじゃないか」と、従業員が一斉に引き拔きの対象になったのです。転職すると給与が倍になる人もざらにいました。当社の給与が低かったわけではなく、いきなりマーケットが拡大したため、適正な水準がわからないまま、各社がすごい給与で人をスカウトするということが起こり、「これは辞めたほうが得だ」という状況になってしまったのです。

それから、当社はデータ分析の受託だけではなく、3つの事業を行っており、各事業それぞれで志向する人材が別なのです。100人前後の組織に3種類の会社があるような状態です。普通だったら、3つのベンチャーが別々で運営しているようなことを、1つの会社でやっていて、それぞれが急成長しています。そのなかで、評価の着眼点もそれぞれまったく違うのに、同じ人事制度で評価しなければ

いけないことから、最初はうまく対応できず、不満の温床になってしまいました。

こうしたことが同時多発的に起こり、東証一部に上場したころから、かなり社内が混乱したのです。それでも、会社を信じてくれた従業員たちと一緒に乗り切りました。まとめ役に回ってくれた人間や、成果を出した人間を引き上げたことで、現在の組織があります。

ここ数年は、それぞれの現場の努力でようやくもち直し、会社としての方針が社員にも伝わり始めました。「せっかく人を採用したのに同じ数だけ辞めるので成長しない」という状況から脱し、この2年ほどで「努力したぶんだけ企業規模が大きくなり、そのぶん売り上げも増える」というステージに到達しました。それでも、まだ現場からは人が全然足りないという声があがっています。組織づくりは、いまだに大きな課題です。企業規模が大きくなるにつれて、必要な人材もどんどん変わっていくなか、役員、管理職、社員が上手に役割分担していくことが、重要だと思います。

司会 ありがとうございます。尾上社長に追加でうかがいます。バリューデザイン社でも、社員がかなり退職した時期があったとの話がありましたが、どのような要因だったのでしょうか。

尾上 2016年に上場したとき、役員も含めて社員が全員、かなり背伸びをしてがんばりました。上場という「1つの壁を乗り越える」ことを実現した結果、その後に明るい世界が待っていたかという、そんなことはありませんでした。ちょうどそのタイミングで起きたシステムのリニューアルにつまずいてしまったのです。上場後にいきなり業績を下方修正しなければならず、かなりの危機感をもちました。

上場したにもかかわらず、社員の給料を上げることもできず現状維持がやっと、役員の給与は下げざるを得ませんでした。「みんながんばったのに、何だこれは」「だったら違うところでがんばろう」と



なり、上場の翌年は一気に離職率が上がってしまいました。

次の期にはしっかり目標をクリアし、利益もきちんと出しました。社員と役員の給料も上げ、先ほどお話しした部門長を採用したこともあって、離職がピタリと止まりました。

司会 ありがとうございます。共通の目線のようなものが少しずれてしまったということでしょうか。アルファポリス社の梶本社長にも、「大きくなってからむしろ離職率があがってしまった」といった話を打ち合わせの際にうかがいました。なぜそのようなことが起こったのでしょうか。

梶本 お二人の話とまったく同じで、当社も上場する前はほとんど離職する人間はいませんでした。上場を目指す決めると、内部統制など会社として管理を厳しくする必要があります。そこで人が入れ替わるかなと思ったのですが、上場まではそうはなりませんでしたが、上場後、徐々に離職率が高くなってきました。

なぜかという、一番は、社員に「当社でがんばろう」と思ってもらえるケアができていなかったことです。現在は転職市場が活性化しているので、「他社をのぞいてみよう」という流れはやむをえないのかなと思います。言い訳にはいけないのですが、大企業ではない企業はどこも、「隣の芝生は青く見えてしまうのでは」という思いを抱えているので



はないでしょうか。

司会 ありがとうございます。最初のうちは社長や会社の方針が従業員にも十分伝わっており、従業員側もよく理解していると思います。しかし、会社の規模が大きくなるにつれ、どうしても手薄な部分が出てきてしまいます。そこをどのように中間管理職が補っていくのかという点は、各社に共通する課題のようです。

熱心な情報収集と周到な戦略

司会 ここまでいろいろな課題をうかがってきましたが、現在の最も大きな経営課題、悩みは何でしょうか。そして、それをどのように解決していこうとお考えなのでしょう。今後の事業展開も踏まえて説明してください。

また、急成長の鍵は、ずばり何だったのでしょうか。今日は、成長を目指す中小企業の経営者や、大企業・中小企業の社員、管理職の方々も多く参加しています。こうした方々に対するメッセージも込めてお話ください。株式会社アルファポリスの梶本雄介社長からお願いします。

梶本 先ほど話したことと同じになりますが、重要なのは、やはり組織づくり、人づくりです。特に、当社の場合は管理職の育成です。上場後、新卒採用を始めましたが、驚くほど優秀な人が数多く入社しています。その新卒者と部長との間、いわゆる課長

クラスのロールモデルとなる人材を手厚く育成すること、または採用することが最も大きな課題です。

次に、急成長の鍵についてです。先ほど1人の女性編集者が入社した話をしました。ほかにも、あらゆる編集者が、いろいろな新しいヒットレーベルをつくってきました。ですが、最も大きかったことは、出版事業は不況だといわれてきたなか、「インターネットを使ってこれからはヒット作を出していくぞ」という大きな流れでわたしたちは勝負をしようと思ったことです。その都度、予想もしないことが起こるなか、いろいろな戦略や戦術を実践し、泥臭いこともやってきました。そのなかで、上昇する流れにポジショニングできたことが、成長した一番の理由ではないかと思います。

成長を目指す経営者の方々へのメッセージですが、創業者に限って話をすると、先ほどの研究報告で「創業者は協調性がない」という面白いデータが出ていました。まさにそれが特徴だと思うのです。わたしも、学校ではクラスのなかでそれほど浮いていたわけではありませんが、やはり皆さんと同じように得意不得意はありました。人並み以下の部分があれば、「これは日本有数の才能ではないか」とうぬぼれるような部分も20歳代、30歳代のときに出てきました。「ドラッカーがこう言った」「京セラの稲盛さんがどうだった」というのも良いとは思いますが、それよりも自分の得意なことや、「自分にはこれが向いている」というものを信じて実践するほうが成功すると考えています。

ベンチャーキャピタルや金融機関の方々からみると「何を言っているんだ」と思われるかもしれませんが、もしこのなかに創業者の方がいるのであれば、バッティングフォームを変えずに成功したイチロー選手ではないですが、自分のやり方を貫いたほうが成功するのではないかと思います。

司会 ありがとうございます。今後の事業展開についてはどうでしょうか。

梶本 出版界は「出版不況だ」と十数年前から大騒ぎしていました。当時は騒ぎすぎの部分もありましたが、この1、2年でいよいよ変革が始まっています。当社も3、4年前まで紙の本主体で運営してきましたが、電子書籍が急速に拡大しているなか、それに素早く対応しなければなりません。電子書店での売り上げは急速に伸びています。今後は、当社のサイトやアプリでコンテンツの直販を広げていく必要があります。これまで再販制度で守られてきた出版界は、変革の時期を迎えています。当社は、直販を強化していくことで、シェアを広げていこうと考えています。

司会 ありがとうございます。続いて、株式会社ブレインパッドの草野隆史会長、お願いします。

草野 まずは、人材をどう集めるかということです。仕事はお断りするくらいあるので、とにかく人さえいれば売り上げはいくらでも伸びる状況にあります。

もう1つ、これは個人的な意見かもしれませんが、わたしは「ベンチャーは何のためにあるのか」というと、「世の中を変えるためだ」と思っています。世の中はこうあるべきだと問いかけるビジネスモデルをつくり、ビジネスを通じて世の中を理想の世界に近づけていくことだと考えています。15年前に当社を立ち上げたのは「データをもっと使わなければだめだ」というメッセージだったのです。ところが、現在は世界中の人が「データは大事だ」「データ・イズ・ニュー・オイルだ」と注目されるようになりました。わたしのなかでは「もう自分ががんばる必要はないかな」とモチベーションが切れかけることもありました。

創業時は、「データ分析で稼ぎたい」という人が働こうと考えると当社しかなかったり、数少ない選択肢の1社だったりで、人が来てくれたのです。ところが現在では、データを活用する仕事は日本中、世界中にいくらでもあります。ですから、「人

を集める」という点では、このビジョンのバージョンアップが非常に重要だと思っています。わたしたちの存在意義を再定義し、そこに共感する人を集めやすくすること、社内の人間のモチベーションを上げる環境をつくっていくことを考えています。

また、「データは重要だ」と世界中で言われていますが、日本企業のビジネスはデータによってうまく変わっていません。米国との差がどんどん広がっていることは、非常に悔しいです。米国では企業がITによってビジネスを発展させようとしているのに対し、日本では業務のオペレーションの改善のためだけに利用されています。ビジネスを伸ばすためのデータ分析ができていないのです。米国のような企業を増やすお手伝いをすることが、大きな方向性になると考えています。

これから成長を目指す経営者へのメッセージですが、基本的に大きな問題に取り組むと絶対に価値があり、仕事にもなると思います。ただし、ベンチャーをやっていると、命こそ取られませんが相当生活を犠牲にします。それに見合うリターンはもちろん、意義のあることをしているということが非常に重要です。つまり、自分で意義を感じて、かつできるだけ大きな問題に取り組む。しかも、他人がやっていない、自分しかやっていないことにです。「自分ががんばらなければいけない」という状況は、良い意味で自分に気合いを入れ、追い込むことができるので、そういう仕事を見つкерるのがよいと思います。競争が少なく、意義が大きければ、仲間は絶対に集めやすいし、きちんと時間をかければ顧客を口説くこともできます。最終的には大きなマーケットになり、成長できるのではと思います。

司会 ありがとうございます。米国では進んでいるのかもしれませんが、アジア諸国でもアプリケーションは非常に有効な気がします。海外進出についてはいかがでしょうか。

草野 海外戦略は、経営上の大きな課題の1つで

す。ただ、海外にはグーグルなど、このマーケットをグローバルに取りにきているプレイヤーがいます。こうした企業は、そもそもITでビジネスを成長させており、データ分析にも優れています。国ごとにマーケットも違うので、効率良く取りに行くのはかなり難しく、まだ決めきれいていません。うかつに参入しても、何も影響を及ぼせません。現状は、日本の企業が世界で通用するためのお手伝いをするのが一番効率が良いのではと考えています。やるのであれば、影響力のある仕事をしたいと思います。

司会 ありがとうございます。最後に株式会社バリューデザインの尾上徹社長、いかがでしょうか。

尾上 ビジネスの成長性の話だと、まず国内では昨今新聞などでも報道されているとおり、政府がキャッシュレス化に関するビジョンを発表しました。それから一気に、受注案件が増えています。先ほど話したとおり、クレジットや仮想通貨の領域とは別の領域でビジネスをしているので、これから国内は非常に楽しみです。ですから、人材の採用、育成をしっかりしておかないと、来るキャッシュレス化の波がうまくキャッチできなくなります。早急な対策を考えています。

もう1つは、中国での面白い現象に注目しています。中国ではキャッシュレスが浸透していて、当たり前のように財布を持たずに決済されています。マクドナルドやケンタッキーなどの大手チェーンは当然、キャッシュレスを導入しています。ところが、顧客の囲い込みはあまり進んでおらず、それぞれで独自のアプリケーションの開発を始めています。決済は便利にはなったのですが、店舗からすると「囲い込みするツールがない」というニーズが出てきているのです。これは、当社のハウスプリペイド事業にとって追い風です。中国含め、アジアではある程度キャッシュレス決済が拡大した後に、当社のビジネスへのニーズが出てくるため、今後もマーケットが大きくなるとみています。

インドの企業をM&Aする際、わたし自身インドを訪れたところ、驚くほどプリペイドカードが普及していました。インドは高額紙幣を廃止したため、異様な勢いでキャッシュレス化が進んでいるのです。特に、インドのムンバイ市では、「何だここは」というくらい経済が発展していました。ムンバイ市場の上場企業数は、東京証券取引所よりも多く、世界最大だそうです。

このようにマーケットが拡大している国で、人を採用、確保するため、M&Aで知識や経験があるメンバーを仲間に入れるのは、非常に良い手法だと今回感じました。わたしたちも、社員のグローバル化を図っていく必要があります。基調講演でもあったように、「英語ができないからだめだ」ではなく、英語をできる人を間に入れれば、いくらでもアジアでビジネスができると感じています。

アジアナンバーワンを取ろうと考えると、「東京に本社を置いていてはだめなのかも」と思うようにもなりました。意識を変えるという意味で、例えば営業部隊は香港に置く、管理部隊はインドに置くということも思い切ってやっていかないと、海外のマーケットは獲得できないと感じています。

今後起業し、成長していく皆さんへの言葉ですが、これも基調講演であった「感謝する」ことを、いろいろと協力してもらった方にしっかりと伝えないといけないと思います。

当社がスタートしたとき、何もないなかで、出資をしてくれたり、人を採用してくれたり、弁護士を紹介してくれたり、あらゆる人が協力してくれました。あるベンチャーキャピタルの方が当社に出資する際、既存の株主だった商社に「なぜバリューデザインに出資したのですか」と質問したそうです。「尾上社長はあまりパワーもないし、この社長は大丈夫ですか」と相談したらしいのです。そのときに商社の担当者が「尾上さんには、できないことをできる人を集める力があるではないですか」と答えて

くれたそうです。このことを思い出し、協力していただいた方々には「感謝する」ということを徹底的に行うべきだと、あらためて感じました。

それから、当社はこの13年間のうち、3年目、4年目が苦しくて、現在のハウスプリペイドカード以外の事業もやろうかと考えたことがありました。例えばホームページ制作や、マーケティング営業などです。そこを踏ん張って、「この領域で圧倒的シェアを取ろう」と、プリペイドカード以外の事業に手を広げませんでした。現在はシェアを取り、一定の立場を日本とアジアで確立しております。事業を1つに絞って、徹底的に掘り下げていったことが、成功につながりました。

司会 ありがとうございます。皆さん、それぞれ経営課題があるなか、次のステップに向けて非常に熱心に情報収集をされていること、周到的な戦略を立てていることが共通点としてうかがえたのではと思います。

会場からの質問

司会 本日の議論から、参加者の皆さんもさまざまなインプリケーションを受けたと思います。そこで、会場から質問をいただきたいと考えています。どなたか質問のある方はいますでしょうか。

会場 パネリストのお話を、大変興味深く聞かせていただきました。これだけ素晴らしい企業をつくりあげたその力には、大変な感銘を受けました。

ある意味、お三方は、生まれつきの起業家ではないかとの強い印象を受けました。一方で、起業家であることと、職人やエンジニア、技術者といった現場のプロであることとは、ベクトルが違うのではないかと思います。そういうプロの方々は、自己雇用、最近ならフリーランスを選択します。起業家になるということは、まさに事業にかける思いや情熱、あるいは社会を変えたいという考え、さらには自分の考えていたビジネスを実行して、それを実際



に検証していく姿勢などが非常に強く、それらを自分の喜びだと感じることはないかという印象を受けたのです。その意味で、起業家になるという人は、1つの才能ではないのか、あるいはものすごい人間性が込められているのではないかと思ってしまうのです。その点についてはどうお考えでしょうか。

併せて、今度は企業をこれだけ成長させるとなると、マネジメントそのものや、組織をどうしていくか、人をどう育てるか、次の事業をどうするかなどにも気を配っていかなければいけないでしょう。非常に悩みも多いと思います。しかし、パネリストの方々にとっては、それも楽しみなのかなとも思うのですが、簡単にご意見を聞きたいと思います。

司会 ありがとうございます。梶本社長、今のご質問についていかがでしょう。

梶本 とても難しい質問だと思います。サラリーマンとしてもものすごい活躍をされ、起業家としても活躍する人もいるでしょう。わたし自身は大企業のサラリーマンよりは、自分で事業を立ち上げたほうが向いているのかなと思っていますが、起業家にもいろいろなタイプがいると思います。ただ、わたし個人の考えでは、現場のプロと起業家は少し違うのかなと思います。わたしは、エンターテインメントビジネスが好きです。ですが、プロデューサーとして1つの作品をつくっていくというよりも、そういうものを扱う会社を大きくしたいという気持ちが、起業

当初からありました。

ここ数年、特にこの1年、2年は、人材に関することがわたしの悩みのほぼすべてです。ただ、そうした悩みも避けては通れないことも、社長業の醍醐味だいごみだと思います。

司会 草野会長、いかがですか。

草野 わたし自身がものすごく起業家的な性質かという、もともとは違ったと思います。単純に大企業に行きたくなかっただけです。同期が1,000人もいる大企業などは想像もつかなくて、小さく経営に近いところで仕事ができる企業に行きたいと考えていました。

創業するときも、創業メンバーでもある現在の社長のほうがわたしよりも15歳年上でした。当時の彼は、現在のわたしと同年齢でしたので、彼でもそのままやれたと思うのです。でも、彼は「おまえが社長をやったほうがいい」と言いました。急に打席が回ってきて、せっかくだからとやってみたら、大変だけれど面白かったし、向いていないこともなかったのかと思います。ちょっとしたきっかけです。わたしはどちらかといえば、補佐的なナンバーツータイプで、天才というよりは秀才だと思いますが、経営者を15年もやると若干性格が変わってしまったなとは自覚しています。

人に向き不向きはあります。マネージャーはやりたくない、でも現場では非常に生き生きとがんばる人もいますので、一様にやる必要はありません。多様な人がそれぞれの持ち場でがんばって、その雇用を創出するのがよいと思っています。

わたし自身は3年前に社長から会長になりました。現場の仕事や、社員に対して向き合い続ける作業は現在の社長に代わってもらったおかげで、かなり楽になりました。その期間、いろいろ勉強でき、視野が広がっていくなかで「自分が今、何をしなければいけないか」ということを整理する時間をもてたというのは、すごくよかったと思います。あと数

年社長をやっていたら、相当大変な状況になったのではと感じています。これから先、自分たちがやるのがよいのか、速いタイミングでバトンを渡したほうがよいのか、といった議論はしています。ここから、さらに企業を大きくするには、経営者に求められる特性も違ってくると思います。これが、現在向き合っている問題の1つです。

司会 ありがとうございます。尾上社長、いかがでしょう。

尾上 わたしは前職でJCBに勤めていました。給料も悪くなく、転職するつもりもありませんでした。しかし、やはりこのビジネスが日本ではヒットするだろうという自分のなかでの出会いがあったことが大きかったです。居ても立ってもいられなくなって、本当はJCB内でやろうと思ったのですが、できませんでした。それではとベンチャーに移ったら、その企業が倒産してしまったので、否応なしに起業という道しかなかったのです。

そのため、経営者とは何だというものよくわからないままスタートしました。先ほど話したとおり、いろいろな人に助けられて、支えられたなと思うのです。大きな企業にも勤めていましたので、大企業のつらさ、楽しみも知っていますし、ベンチャーで自分でやる楽しさ、つらさも知っています。どちらがすごいということはないと思います。わたしのように、普通のサラリーマンから起業して、みんなに助けられて事業を進めていくパターンもあるので、起業家と現場のプロが違うとは一概にはいえないのかなと思います。

ただ、草野会長もおっしゃいましたが、性格が変わったというのはわたしも非常に感じています。会社がスタートして3年目くらいのとき、営業ミーティングなどで「何でこの仕事が取れないのだ」と話をしたときのことです。勤務時代だと、あまり強くは言わずに、うまい具合にまとめるタイプの性格で部門を動かしていました。ですから、自分が経営

者になっても、例えば「1週間前にこれをやると
いっていたのに何でやっていないんだ」などと言え
なかったし、まったく数字があがらないことに対し
ても、何も言えなかったのです。結果、赤字がずつ
と続いていました。

そのとき「これは本当に変えないと会社が潰れ
る」と悩んで、何をしようかと考えた結果、決めた
ことが、1つは禁煙です。もう1つが、自分で営業
をして、自分で数字を稼ぐことでした。

禁煙して食べ物美味しくなると、太るのが嫌な
ので一生懸命動こうとします。自分で営業をがんば
り、社内で一番数字をあげたのです。そこで、自分
に自信ができましたので、社内に対して「これはお
かしい」と的確に言う、場合によっては叱ることが
できるようになりました。そこから、黒字化してい
きました。そこで自分の性格は変わったなと感じて
います。

司会 ありがとうございます。職人に向く人、起
業家に向く人など、さまざまなタイプの人がいま
す。何らかのきっかけがあって起業家になられたお
三方ですが、性格がどんどん変わっていったとい
う話もありました。研究報告でも、性格の話をし
ましたが、もしかしたら起業家になって後天的に
変わっていった部分もあるのかもしれない。

まとめ

司会 ここで、これまでの議論をまとめます。

こうすれば必ず成長するという答えは、おそら
くはないのではないかと思います。しかし、パネ
リストの話からいくつか共通する急成長のポ
イントを考えてみました。

まず第1に、成長性のある市場の発見です。
加えて、顧客への到達まで意識したビジネス
モデルをきちんと構築することです。これによ
り、結果的には業界トップや、ほかに類をみ
ない企業に成長しているのだと思います。さら
に、創業当初のビジネスモ

デルから徐々に変化しているということです。
マーケットの状況に合わせてビジネスモデルを
柔軟に修正すること、あるいは新しいビジネス
を追加していくことが、成長の1つの鍵ではな
いかと感じました。

第2に、今回の議論でも一番大きかったところ
ですが、人材です。企業の成長に合わせた経営
チームを構築し、人材を育成する。スカウトや
内部登用など手法はさまざまでしたが、従業
員の方を信頼していることが共通してうかが
えました。例えば、モチベーションを上げたい
、辞めていくのがつらいというお話もありま
した。わたしが一番感動したのは、従業員に
対する愛情をパネリストの皆さんから感じた
ことです。それに応えて、従業員、経営陣が
会社全体で経営者を支え、一丸となって成長
していることがうかがえました。

第3に、さまざまなサポーターの存在です。
取引先、出資者、ベンチャーキャピタルなど
、かかわった方々から多くのサポートを受け
ていました。サポーターに感謝し、真摯に支
援を受けていること、これも急成長の1つの
ポイントとして挙げられるのではないと思い
ます。

最後に、経営者の皆さんは非常に熱いです
よね。事業への情熱をひしひしと感じます。
現状に満足せず、常に次のステップを考え
ていくという、探究心、チャレンジ精神こそ
が、急成長の鍵なのだと思います。

それでは、これにてパネルディスカッショ
ンを終了いたします。本日は、急成長企業
の経営者のお三方に、成長の過程における
リアルな経営の実態を教えてくださいまし
た。わたし自身、大いに勉強になりましたし
、とても楽しく司会をさせていただきました
。月並みではありますが、非常に感動いた
しました。会場の皆さんも、それぞれ感じ
るところがあったと思います。最後に、パ
ネリストのお三方に大きな拍手をお送り
いただきたいと思います。本日はどうもあ
りがとうございました。

スライド 1



スライド 2

会社概要



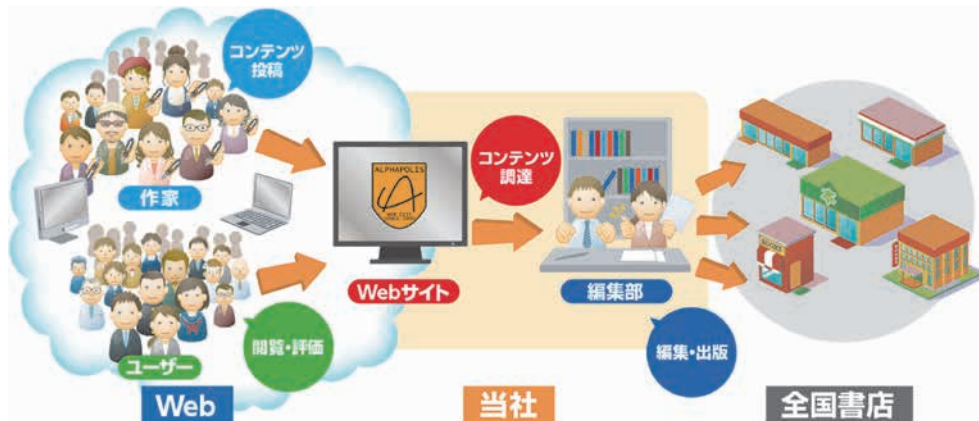
会 社 名	株式会社アルファポリス
代 表 者	梶本 雄介
所 在 地	東京都渋谷区恵比寿四丁目20号3番 恵比寿ガーデンプレイスタワー5F
設 立	2000年8月
上場年月日	2014年10月
資 本 金	863,824千円
従 業 員 数	80名（内、役員7名）
事 業 内 容	インターネットのサイト運営、書籍の出版

スライド3

当社のビジネスモデル



ネット上の小説・漫画等のコンテンツを当社Webサイトに集め、
その中で人気作を上手にすくい上げ、編集し、出版化を実施。



Copyright © 2018 AlphaPolis Co.,Ltd. All Rights Reserved.

2

スライド4

沿革

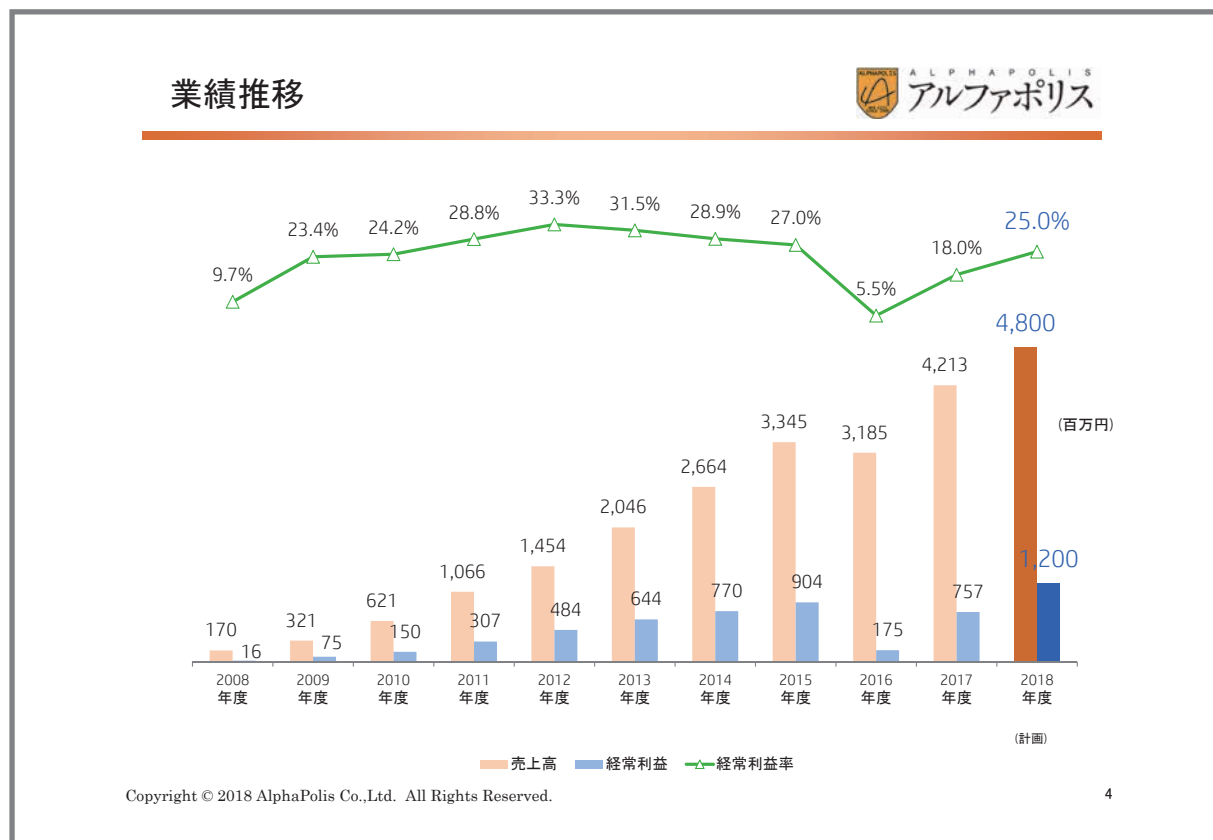


2000年8月	主な実績
株式会社アルファポリスを設立	
2002年1月	
「Separation」(市川拓司 著)刊行	✓ 日本テレビ系列で連続テレビドラマ化(2003年7月) ✓ 発行部数12万部
2005年10月	
「レイン」(吉野匠 著)刊行	✓ シリーズ発行部数累計131万部
2007年7月	
「虹色ほたる」(川口雅幸 著)刊行	✓ 東映アニメーションにより映画化(2012年5月) ✓ シリーズ発行部数累計40万部
2007年11月	
「THE QUIZ」(根本孝思 著)刊行	✓ 日本テレビにてテレビドラマ化(2012年9月) ✓ シリーズ発行部数累計7万部
2010年4月	
「ゲート」(柳内たくみ 著)刊行	✓ TOKYO MXにてテレビアニメ化(2015年7月) ✓ シリーズ発行部数累計445万部
2014年5月	
「居酒屋ぼったくり」(秋川滝美 著)刊行	✓ BS12トゥエルビにてテレビドラマ化(2018年4月) ✓ シリーズ発行部数累計83万部

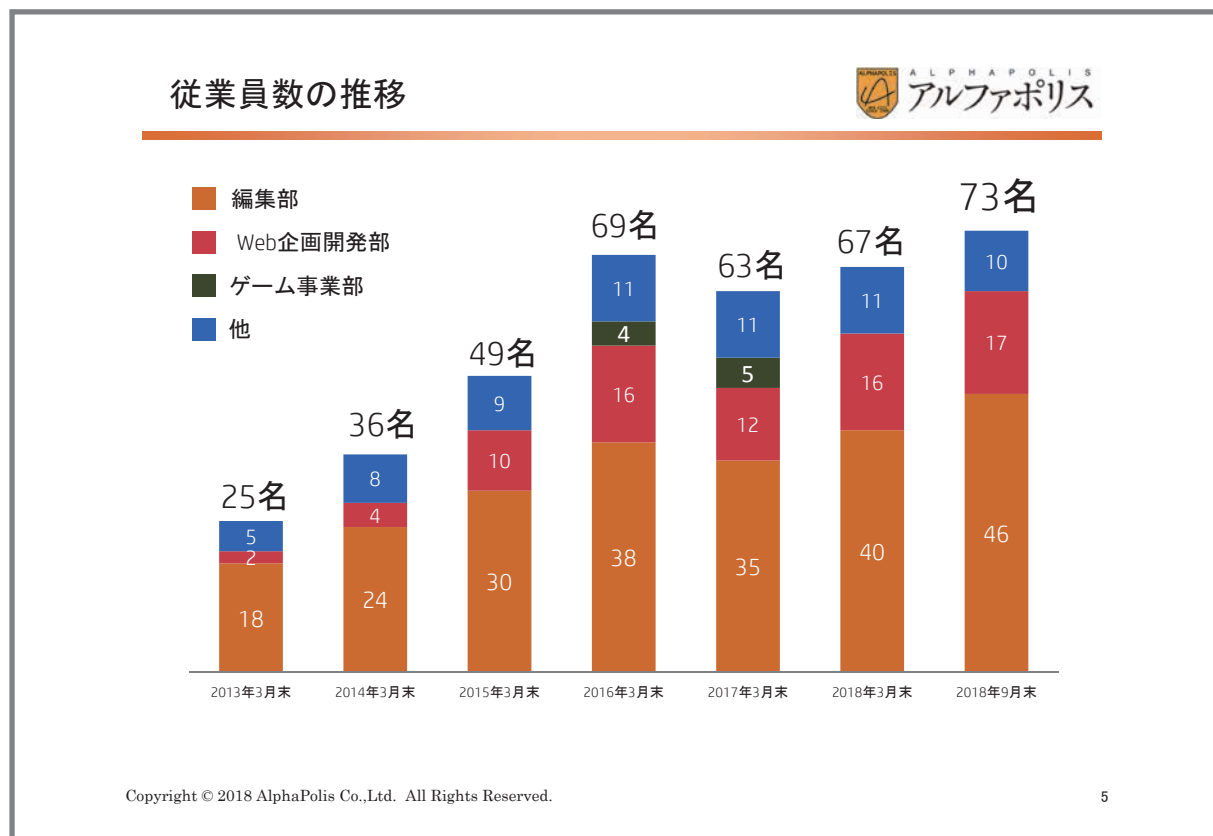
Copyright © 2018 AlphaPolis Co.,Ltd. All Rights Reserved.

3

スライド 5



スライド 6



スライド7

ビジネスモデルの強み



従来型の出版とは異なる

当社ビジネスモデルの2つの強み

①トレンドを即反映し、安定的かつ多点数、商品化 ➡ 新規マーケットの創造

昨今、読者の求める小説のトレンドの移り変わりは非常に早い。
その傾向はまずインターネットの作品に現れる。まさに今、旬で
あるトレンドの作品を素早くキャッチし、売れ筋書籍を安定的かつ
多点数、商品化することが可能。

②大コケするリスクの回避

インターネット上での多数のユーザー評価を参考に、一定以上
の読者ニーズを見極めた上で、書籍化すべきコンテンツの選定
を実施。そのため、書籍刊行に要した費用を回収するだけの
売上高が確保できないリスクの低減が可能。

Copyright © 2018 AlphaPolis Co., Ltd. All Rights Reserved.

6

スライド8

これまでの新規市場の創造実績



大人向けライトノベル市場の創造

既存書籍市場

中高生や若者向け
の安価な文庫が主流

インターネット

既存書籍市場には無い、
20代後半から30代向けの
ファンタジー小説が溢れ、
また人気に

既存書籍が
合わない読者層
↓
当社Webサイト
にて上手に
すくいあげる

20代後半から30代の男性向け
単行本ライトノベル市場を創造



和製ハーレクイン市場の創造

既存書籍市場

海外ロマンスや、10代向け恋愛小説が主流

インターネット

「真に読者が求める恋愛小説＝日本人主人公
のロマンス小説」が大人気に

エタニティブックス

30代から40代の女性向け
和製ハーレクイン小説市場を創造



ゲーム世代のファンタジー小説市場の創造

既存書籍市場

児童書から派生した作風のファンタジー小説

インターネット

ゲームで描かれるファンタジー世界を舞台と
した小説が溢れかえり、人気に

レジーナブックス

20代から30代の女性向け
新感覚ファンタジー小説市場の創造



Copyright © 2018 AlphaPolis Co., Ltd. All Rights Reserved.

7

スライド9



スライド10

会社概要

商号	株式会社ブレインパッド (英文 BrainPad Inc.)																		
所在地	東京都港区白金台3-2-10 白金台ビル																		
電話番号	03-6721-7001 (代表)																		
設立	2004年3月18日																		
上場市場	東京証券取引所 市場第一部 (証券コード: 3655)																		
資本金	332百万円 (2018年6月30日現在)																		
従業員数	263名 (連結、2018年6月30日現在)																		
役員	<table border="0"> <tr> <td>代表取締役会長</td> <td>草野 隆史</td> </tr> <tr> <td>代表取締役社長</td> <td>佐藤 清之輔</td> </tr> <tr> <td>取締役</td> <td>安田 誠</td> </tr> <tr> <td>取締役</td> <td>石川 耕</td> </tr> <tr> <td>取締役</td> <td>塩澤 洋一郎</td> </tr> <tr> <td>社外取締役</td> <td>佐野 哲哉</td> </tr> <tr> <td>常勤社外監査役</td> <td>鈴木 晴夫</td> </tr> <tr> <td>監査役</td> <td>加藤 啓一</td> </tr> <tr> <td>社外監査役</td> <td>山口 勝之</td> </tr> </table>	代表取締役会長	草野 隆史	代表取締役社長	佐藤 清之輔	取締役	安田 誠	取締役	石川 耕	取締役	塩澤 洋一郎	社外取締役	佐野 哲哉	常勤社外監査役	鈴木 晴夫	監査役	加藤 啓一	社外監査役	山口 勝之
代表取締役会長	草野 隆史																		
代表取締役社長	佐藤 清之輔																		
取締役	安田 誠																		
取締役	石川 耕																		
取締役	塩澤 洋一郎																		
社外取締役	佐野 哲哉																		
常勤社外監査役	鈴木 晴夫																		
監査役	加藤 啓一																		
社外監査役	山口 勝之																		

グループ体制

```

graph TD
    A[株式会社ブレインパッド] -- 100%出資 --> B[Mynd株式会社]
    A -- 100%出資 --> C[BrainPad US Inc.]
    
```

■ 連結子会社
■ 非連結子会社

上場市場／受賞歴／認証

2013年7月25日
東証一部上場

Technology Fast 50
2016 JAPAN
Deloitte

テクノロジー企業成長率ランキング
「日本テクノロジーFast50」9年連続受賞

JIS Q 15001
認証番号: 10822646

認証・制度
ISO(JIS Q) 27001

15 603966 / ISO 27001

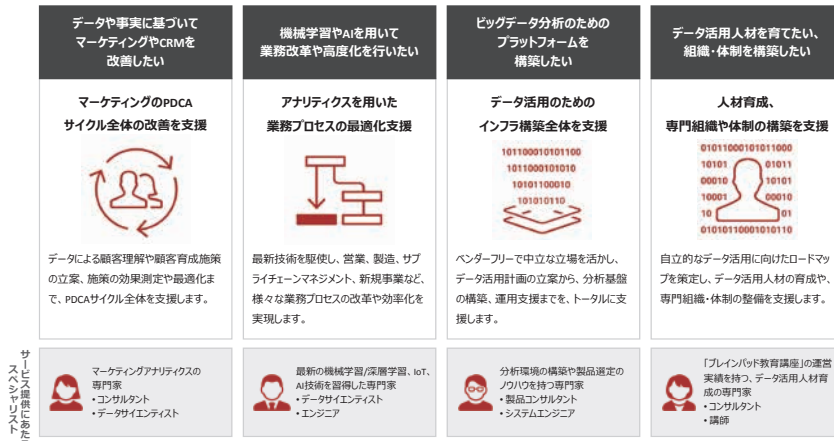
認証の登録範囲は、Web/コミュニケーション/クラウドに広告配信技術、データ分析技術を利用した SaaS サービスです。

©2016 BrainPad Inc. 1

スライド11

ブレインパッドのサービス①：ビッグデータ活用サービス

ブレインパッドは、ビッグデータ活用を専門とする多数のプロフェッショナルの力を活かし、
以下のような課題を解決するサービスを提供しています。



スライド12

ブレインパッドのサービス②：デジタルマーケティングサービス

ブレインパッドは、DMP市場のNo.1製品「Rtoaster」を中心に、
デジタルマーケティングを進化させる分析・システム構築・導入コンサルティングも提供しています。



スライド13

データ活用のプロフェッショナルが提供する製品群

マーケティング	レコメンデーション搭載 プライバートDMP	運用型広告 最適化ツール	広告運用支援ツール	自然言語処理エンジン	マーケティングオートメーション プラットフォーム	ソーシャルリスニング プラットフォーム	
	 Rtoaster 多彩なマーケティングアクションをデータから実現できる。DMP市場のNo.1製品	 L2Mixer 最先端の予測モデルと最適化計算による自動入札で、シンプルに広告運用を支援	 AdNote 約20種類のレポートを自動作成する機能や、広告予算配分のシミュレーション機能を搭載したツール	 Mynd plus 人工知能・機械学習・統計学技術を活用してテキストデータを解析	 Probance 機械学習により顧客ニーズを予測し、パーソナライズコミュニケーションを実現するBMAプラットフォーム	 Crimson Hexagon ソーシャルメディアから、世界中の顧客エンゲージメントを分析	
可視化 Business Intelligence	 exQuick データやファイルを統合的に管理し、データ抽出やレポート生成を簡便とするシステム	 Tableau データビジュアル化し、データの持つメッセージを伝えることが可能	データマイニング 機械学習	 SAP* Predictive Analytics データマイニング・機械学習のAPIを統合し、圧倒的な効率性を実現	 WPS Analytics SAS言語で記述されたプログラム実行とデータ操作が可能	 Conomi 収集・蓄積したデータを活用して、独自のアルゴリズムでセグメントを統合的にマッピング	
分析基盤	 Microsoft Azure ビッグデータ活用に必要な一連の機能をクラウド上で提供	 MAPR 大規模データを、コスト効率よく高速処理できるHadoop製品	 SAP HANA* 大量のデータを高速分析するために開発されたインメモリコンピューティング	 SAP* IQ 分析・検索用途に特化して開発されたデータベースソフトウェア	最適化・ その他 アプリケーション	 UltiPad 予測モデルの構築後に、膨大な組み合わせの中から最適解を導くことが可能	 ブレインロボ (BrainRobo) 人が行う業務を自動化・効率化するロボティクス・プロセス・オートメーション

■ 自社開発製品 ■ 当社が国内唯一の販売代理店である製品 ■ その他

BrainPad Analytics Innovation Company ©2016 BrainPad Inc. 4

スライド14

最高の価値提供を可能にする3つの力

創業以来、データ活用を支援した企業は800社以上

2004年の創業以来、ブレインパッドがデータ活用をお手伝いした企業は800社を超えます。幅広い業界を対象として、豊富に積み上げられたナレッジを武器に、お客様の経営課題を解決に導きます。

80名を超えるデータサイエンティストは国内随一

ブレインパッドは、80名を超えるデータサイエンティスト集団を有します。この規模は国内随一です。技術的な専門分野、得意とする顧客業界、豊富な分析経験など、様々な強みを持つデータサイエンティストがお客様のニーズに合わせてチームを組成し、最高レベルのアナリティクスサービスを提供します。

DMP領域 No.1プロダクトで培ったエンジニアリング力

上記の2つの力を、最先端のテクノロジーを用いて、システムやソフトウェアなどの“形”にできるのが、ブレインパッドが誇るエンジニア力です。その高い技術と先進性は、デジタルマーケティング領域でのNo.1プロダクト「Rtoaster」を生み出したことでも証明されています。

The diagram consists of three overlapping circles labeled 'Business' (top), 'Analytics' (bottom left), and 'Engineering' (bottom right). The intersections represent the combined strengths of these domains.

BrainPad Analytics Innovation Company ©2016 BrainPad Inc. 5

スライド15

業界内での際立ったポジション

データを用いた、経営課題を解決するためのコンセプトデザインから運用まで、
一貫したサービスを提供できるという業界内でも際立った強みがあります。



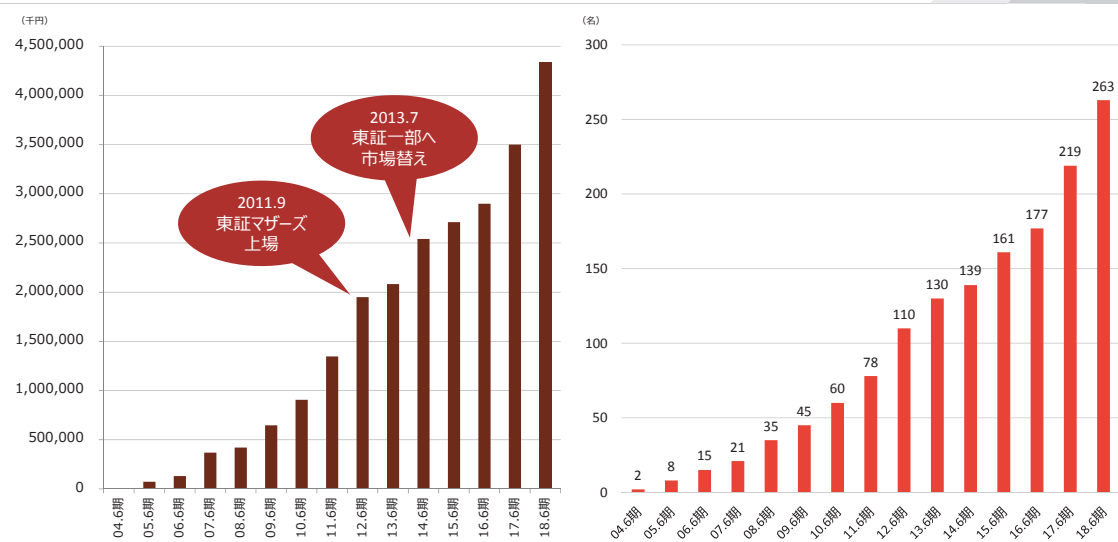
スライド16

沿革

2004年3月	株式会社ブレインパッドを設立（東京都品川区西五反田）
2004年7月	データマイニング業務の受託サービスの提供開始
2006年5月	本社を移転（東京都品川区東五反田）
2006年9月	レコメンドエンジン搭載プライベートDMP「Rtoaster」を提供開始
2010年2月	運用型広告最適化ツール「L2Mixer」を提供開始
2011年9月	東京証券取引所マザーズに上場
2012年9月	株式会社ブレインパッドビジネスオペレーションズを設立
2013年7月	東京証券取引所市場第一部に市場変更
2013年8月	企業および個人向け研修プログラム「ブレインパッド 教育講座」（現・データ活用人材育成サービス）を提供開始 本社を移転（東京都港区白金台）
2013年9月	米国・カリフォルニア州にBrainPad US Inc.を設立
2015年3月	Mynd株式会社を連結子会社化
2015年7月	データマネジメントツール「DeltaCube」を提供開始
2015年10月	自然言語処理エンジン「Mynd plus」を提供開始

スライド17

売上と従業員数の推移



スライド18



株式会社バリューデザイン ご紹介

2018年11月28日

© 2006-2018 Valuedesign.inc All Rights Reserved.

スライド19

企業ビジョンとミッション

アジアNo.1のプロセッシングカンパニーを創る。

「決済」と「マーケティング」をテーマに、サービス提供企業と消費者のコミュニケーションの
架け橋となり、双方のメリットを極大化し、社会に貢献します。

valuedesign

© 2006-2018 Valuedesign.inc All Rights Reserved. 1

スライド20

会社概要

会社名	株式会社バリューデザイン
設立	2006年7月26日
資本金	702,914千円（2018年6月末）
上場取引所	東京証券取引所 マザーズ市場（コード：3960）
代表	代表取締役社長 尾上 徹
所在地	東京都中央区日本橋茅場町2-7-1 CCICビル5階
連結従業員数	64名（2018年6月末）
事業内容	サーバ管理型電子マネー（プリペイドカード）の導入による、 企業のブランディング・プロモーション支援事業
連結子会社	佰億（Shanghai）信息技术有限公司（中国） VALUEDESIGN SINGAPORE PTE. LTD.（シンガポール） VALUEDESIGN（THAILAND）CO.,LTD.（タイ） VALUEDESIGN（MALAYSIA）SDN.BHD.（マレーシア） ValuAccess Service Pvt Limited（インド）

valuedesign

© 2006-2018 Valuedesign.inc All Rights Reserved.

2

スライド21

事業内容

飲食チェーンや、スーパーマーケット等へオリジナル電子マネー（プリペイドカード）を提供
これまでの導入支援実績は634社・63,974店舗超で国内No.1（※）

飲食	スーパー・ドラッグストア	物販・その他
コーヒーチェーン	スーパーマーケット	メガネ店チェーン
ハンバーガーチェーン	ドラッグストア	タクシー
ファミリーレストラン	生活協同組合	ホテル
など	Aコープ	など
	など	

（※）数字は第12期末（2018年6月末）時点

valuedesign

© 2006-2018 Valuedesign.inc All Rights Reserved.

3

スライド22

当社のサービス（何をしているのか）



ハウスプリペイドカード

「お得感」を提供し
顧客を囲い込む「販促ツール」



ブランドプリペイドカード

「どこでも使える」利便性を
提供する「決済ツール」

- 店舗オリジナルの電子マネー（プリペイドカード）
- クレジットカードのインフラを活用したプリペイドカード
- 店舗への来店頻度、購買単価を向上させるための「顧客囲い込み（販促）」ツール
- 世界中で利用でき、チャージ＆支払の他、給与の振り込みや送金等にも応用できるツール

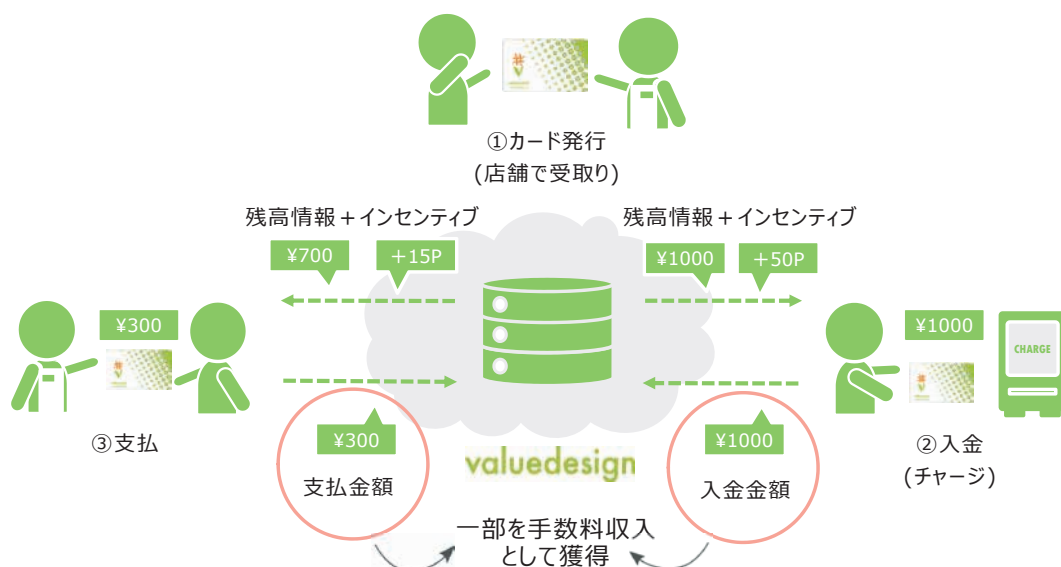
valuedesign

© 2006-2018 Valuedesign.inc All Rights Reserved.

4

スライド23

サービスの仕組み（どうやっているのかーサービスの流れ）



プリペイドの入金や利用金額(取扱高)が増えるほど当社収入も増える

※2018年6月期の取扱高は2,200億円超（入金額ベース）

valuedesign

© 2006-2018 Valuedesign.inc All Rights Reserved.

5

スライド24

当社サービスの意義（なぜやるのか？－店舗にとって）

キャッシュレス決済やインセンティブによる囲い込み、顧客満足度向上のほか、
 退蔵益や前受金などによる収益・キャッシュフローへの直接的メリットもある



顧客の囲い込み

インセンティブ付与によるリピート率・客単価向上等
 顧客の囲い込みを図り、売上をUp



退蔵益収益

有効期限切れの残高は導入企業の収益(退蔵益)となる



キャッシュフローの良化

消費者が入金した金額は、その時点で自社のキャッシュ
 (前受金)となる

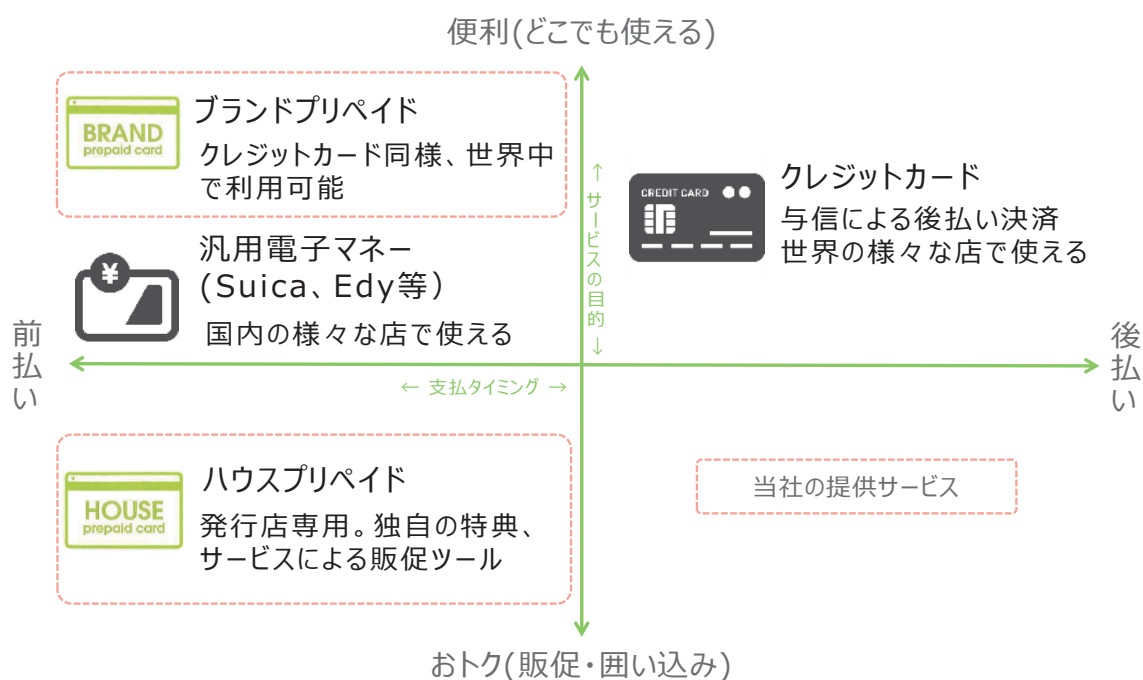
valuedesign

© 2006-2018 Valuedesign.inc All Rights Reserved.

6

スライド25

【参考】そもそも、「電子マネー」とは？（関連サービスの整理）

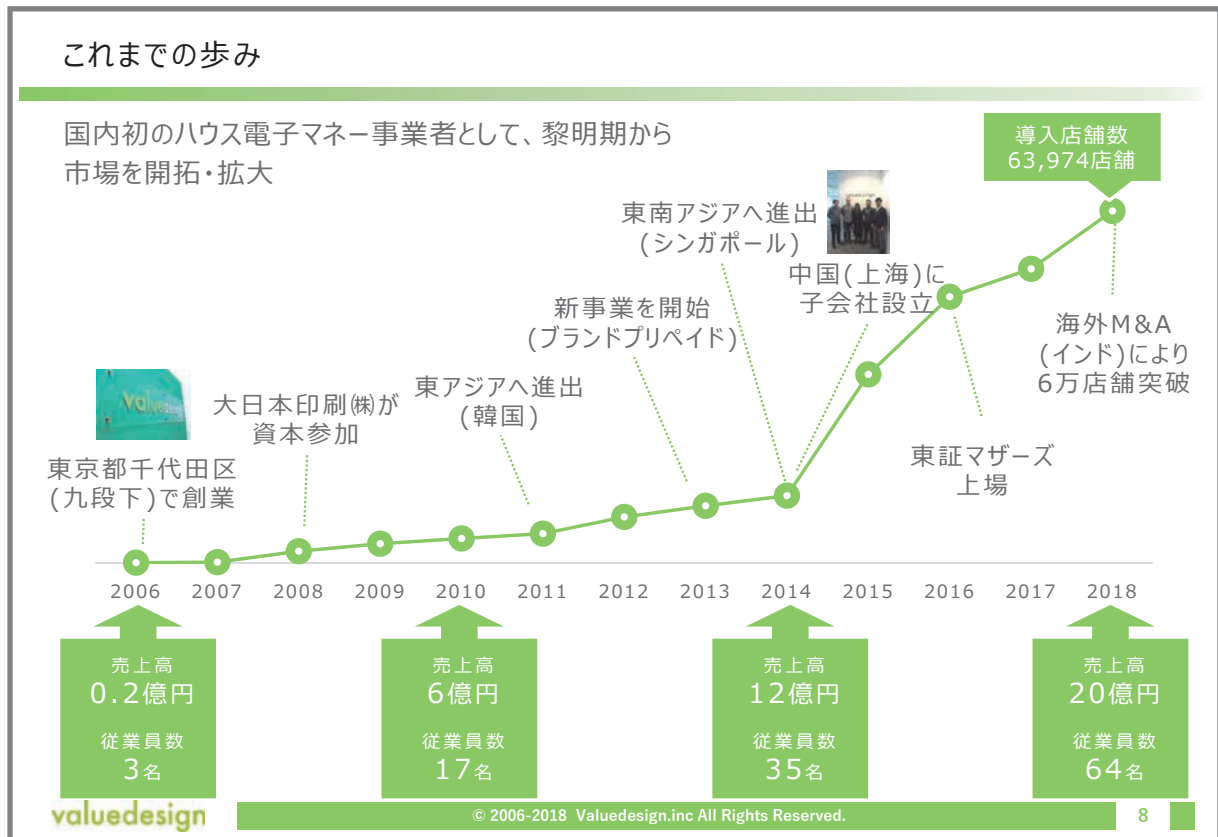


valuedesign

© 2006-2018 Valuedesign.inc All Rights Reserved.

7

スライド26



スライド27

当社の特徴 – No.1の導入実績

成功のキーはシステムではなく、プリペイド活用のノウハウ。低コスト・迅速な導入サービスで市場シェアを押さえ、多くの導入実績からノウハウを蓄積することで競争優位性を確保

手軽に導入が可能なシステム

- インターネット接続だけで即時導入できる専用端末を開発
- 大規模な投資が不要なクラウド型サービス

国内No.1の導入実績

- 60,000店舗超の導入実績から得た成功ノウハウ(失敗事例も)
- コンサルティング部隊を擁し、蓄積したノウハウを最大限に活用する体制

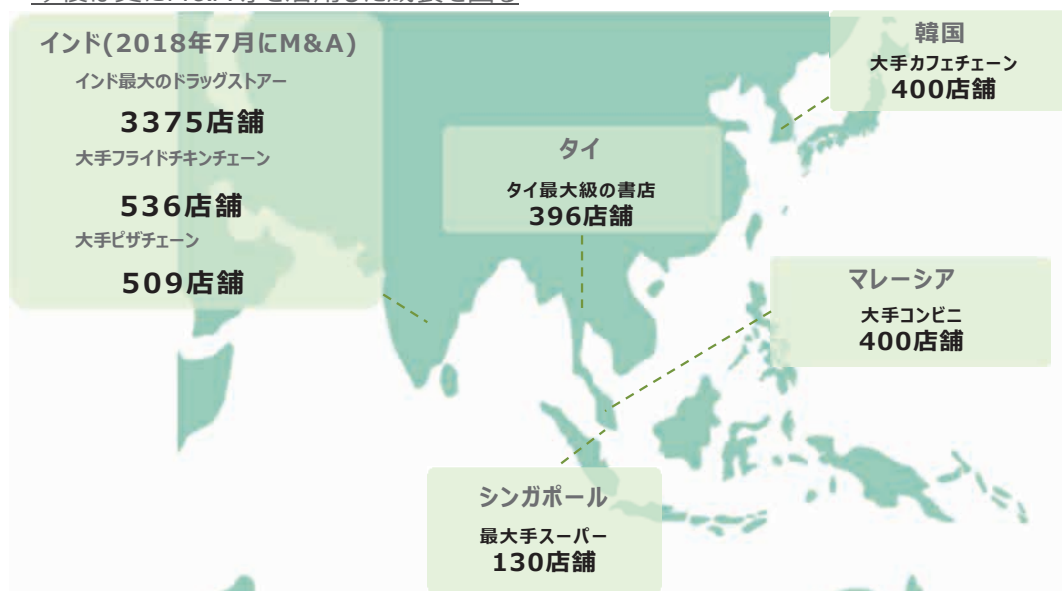
創業期から将来的な競争条件を想定した戦略で、今日の強みを構築

© 2006-2018 Valuedesign.inc All Rights Reserved.

スライド28

海外の事業展開状況

東南アジアを中心に、海外は約6,000店舗へ展開。各国で大型案件の獲得が進んでおり、
今後は更にM&A等を活用した成長を図る



valuedesign

© 2006-2018 Valuedesign.inc All Rights Reserved.

10

スライド29

valuedesign

valuedesign

© 2006-2018 Valuedesign.inc All Rights Reserved.

11

登壇者紹介

【第1部 基調講演】

藤沢 久美(ふじさわ くみ) 氏

シンクタンク・ソフィアバンク 代表

大学卒業後、国内外の投資運用会社に勤務。1996年に日本初の投資信託評価会社を起業。99年同社を世界的格付け会社スタンダード&プアーズ社に売却。2000年シンクタンク・ソフィアバンクの設立に参画。2013年代表に就任。政府各省の審議委員や日本証券業協会公益理事等の公職に加え、静岡銀行や豊田通商など上場企業の社外取締役も兼務。

【第2部 研究報告】

深沼 光(ふかぬま ひかる)

日本政策金融公庫総合研究所 研究主幹

1987年大阪大学経済学部卒業、国民金融公庫（現・日本政策金融公庫）入庫。大阪支店、中小企業庁、郵政研究所、米国留学（ロチェスター大学ビジネススクール MBA）、東京大学社会科学研究所客員助教授、総合研究所主席研究員などを経て、2018年4月より現職。経済産業省、日本商工会議所等の各種委員も務めている。

【第3部 パネルディスカッション】

梶本 雄介(かじもと ゆうすけ) 氏

株式会社アルファポリス 代表取締役社長

1993年東京大学工学部卒業、株式会社博報堂に入社。世界電気通信総合展示会 TELCOM99、ダービーフェスティバル、沖縄サミットなど、国内外のイベントの企画運営を担当。2000年に同社を退社し、同年8月、株式会社アルファポリスを設立し、代表取締役社長に就任。2014年10月に東証マザーズ上場。

草野 隆史(くさの たかふみ) 氏

株式会社ブレインパッド 代表取締役会長

1997年慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科（SFC）修士課程修了。サン・マイクロシステムズ株式会社を経て、インターネットプロバイダー関連企業の創業メンバーとして、事業企画を担当。2004年3月株式会社ブレインパッドを設立し、代表取締役社長に就任。2011年9月に東証マザーズ上場、2013年7月に東証一部に市場変更。2015年9月代表取締役会長。

尾上 徹(おのえ とおる) 氏

株式会社バリューデザイン 代表取締役社長

1990年関西大学文学部卒業、株式会社JCB入社。世界初の携帯電話でのクレジット決済システムを企画、電子マネー事業の責任者を務める。2005年に同社を退社し、ITベンチャー企業に移籍。2006年7月、創業メンバーとして株式会社バリューデザインを設立し、取締役執行役員に就任。同年10月代表取締役社長。2016年9月に東証マザーズに上場。

第10回記念 日本公庫シンポジウム 報告書

2019 年 3 月 日本政策金融公庫 総合研究所（禁無断転載）
〒100-0004
東京都千代田区大手町 1－9－4
TEL 03(3270)1270
URL <https://www.jfc.go.jp/>