

Title	ITベンチャー企業のニッチ戦略における市場参入プロセス
Author(s)	成瀬, 正史
Citation	
Issue Date	2003-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	author
URL	http://hdl.handle.net/10119/448
Rights	
Description	Supervisor: 亀岡 秋男, 知識科学研究科, 修士

修 士 論 文

I Tベンチャー企業のニッチ戦略における
市場参入プロセス

指導教官 亀岡秋男 教授

北陸先端科学技術大学院大学
知識科学研究科 知識社会システム学専攻

150052 成瀬 正史

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

2003 年 2 月

目 次

第 1 章 はじめに	1
1. 1 研究の背景	1
1. 2 研究の目的	2
1. 3 研究の方法	2
1. 4 論文構成	3
第 2 章 IT 産業の動向と創業実現率	4
2. 1 ベンチャー企業の業種別分類の推移	4
2. 1 IT ベンチャー企業数の推移	5
2. 2 IT 業種別事業所数と推移	6
2. 2 創業者数の推移と創業時の問題点	7
2.2.1 創業者数の推移	8
2.2.1 創業時の問題点	9
第 3 章 ベンチャー企業と起業家	10
3. 1 ベンチャー企業とは	10
3. 2アントレプレナーシップとは	12
3. 3 ニッチ戦略とは	12
3. 3 起業家活動の要件とプロセス	14
3. 3 イノベーション創出プロセス	15
第 4 章 事例研究	18
4. 1 事例研究企業の条件と選定	18

4.2	サイボウズ社	21
4.2.1	参入時における市場の状況	22
4.2.2	設立までの取り組みと製品開発	23
4.2.3	市場参入の分析	24
4.3	イーシー・ワン社	26
4.3.1	参入時における市場の状況	27
4.3.2	設立までの取り組みと製品開発	27
4.3.3	市場参入の分析	29
4.4	ザイブナー社	30
4.4.1	参入時における市場の状況	31
4.4.2	設立までの取り組みと製品開発	31
4.4.3	市場参入の分析	33
4.5	シーデーエル社	34
4.5.1	参入時における市場の状況	34
4.5.2	設立までの取り組みと製品開発	34
4.5.3	市場参入の分析	36
第5章 考察		37
第6章 結論		40
謝辞		41
参考文献		42
参考資料		45
付録資料		
(1)	ベンチャー企業の定義集	46
(2)	サイボウズ社の沿革	49
(3)	イーシー・ワン社の沿革	50
(4)	ザイブナー社の沿革	52

目 次

図 2. 1	ベンチャー企業の業種別分類	4
図 2. 2	IT ベンチャー企業数の推移	5
図 2. 3	ソフト系 IT 産業の業種別事業所数の推移	6
図 2. 4	ソフト系 IT 産業の都道府県別集積状況（事業所数と構成比）	7
図 2. 5	創業希望者と創業実現率の推移	8
図 2. 6	創業時の問題点	9
図 3. 1	起業家活動の要件とプロセス	15
図 3. 2	ベンチャー企業の成長・発展プロセス	16
図 3. 3	ベンチャー・ビジネスのマネジメント・プロセス	17
図 3. 4	イノベーション・マネジメントの構造	19
図 4. 1	サイボウズ社の製品	22
図 4. 2	イーシー・ワン社の製品	28
図 4. 3	ザイブナー社の製品	32
図 4. 4	シーデーエル社の製品	34

表 目 次

表 3. 1	アントレプレナーシップ	12
表 4. 1	サイボウズ社の企業概要	21
表 4. 2	イーシー・ワン社の企業概要	26
表 4. 3	ザイブナー社の企業概要	30
表 4. 4	シーデーエル社の企業概要	32
表 5. 1	4社の新コンセプト創出と市場参入プロセス	39

第 1 章

はじめに

1.1 研究の背景

昨今の長引く経済不況下において **IT (Information Technology)** : 情報技術) をはじめとしてハイテクや環境、ナノテク、バイオといった新しい分野のベンチャー企業が創出されてきている。これに伴い、政府主導によるベンチャー企業への支援制度の設置も活発に行われてきている。また、ベンチャー・キャピタルやインキュベーション施設、経営・技術支援などベンチャー企業を取り巻く環境も整備されてきている。近年においては起業家創出・育成のための起業家教育にも注目されてきている。

現在の日本経済においてベンチャー企業の社会的役割および社会的貢献は必要不可欠なものとなってきている。それと同時にベンチャー企業への新産業・新事業創造、雇用創出といった期待も高まってきている。今後の経済成長においてベンチャー企業が担う役割は大きなものである。

1990 年代、米国は深刻な不況から脱出することに成功したがその成功はインターネットに代表される情報技術の驚異的な発展に支えられてきたことは周知の通りである。我が国においても **IT** 革命を期に、多くの **IT** ベンチャー企業が

輩出されている。今後の経済発展を担う上で、情報技術を用いたベンチャー企業（起業家）をより多く輩出していかなければならない。

しかし、このような状況下でありながら情報技術の進歩とは逆に、起業家の増加傾向は見られていない。これは、未だ起業方法・市場参入方法が不明確であるからだと思われる。このことによって起業機会の喪失が生じていると考えられる。

本研究では、ITベンチャー企業のニッチ戦略においてイノベーションを創出し、どのように市場参入をおこなっているのか4社の事例研究を通して調査をした。

1.2 研究の目的

本研究の目的は、2点ある。まず第1点目は、創業を検討している起業家のためにITを用いた新規市場参入の方策を検討することである。

第2点目は、ITベンチャー企業における市場参入プロセスを明らかにし、成功要因を抽出することである。このことによって、ITを用いた市場参入が容易に行われることと考えられる。

1.3 研究の方法

ベンチャー企業における研究としてアントレプレナー（起業家）に焦点をあてた起業プロセス、ベンチャー企業としての企業体に焦点をあてた成長プロセ

スが行われてきた。本研究では、創業から市場に参入するまでのプロセスの研究を行う。

IT ベンチャー企業の成功事例研究を通して市場参入プロセスの分析を行い、成功要因の抽出を行う。また、事例研究から得られた事実をもとに考察を行う。

事例研究では **IT** ベンチャー企業 **4** 社を取り上げ、比較分析を行う。まず、対象企業が参入する市場の分析を捉え、設立の取り組みから製品開発までのプロセスを調査した。そして、**4** 社の事例分析を通して、**IT** ベンチャー企業における市場参入の方策について検討をおこなった。シーデーエル社においてはインタビュー調査も併せて行った。

1.5 論文構成

本章では、研究の背景から問題提起を行った。

第**2**章では、まず **IT** 革命によって成長を続ける **IT** 産業の動向を調査データをもとにみていく。また、創業希望者数と創業者数の推移についてもみていく。

第**3**章では、ベンチャー企業とアントレプレナーシップ、および市場参入に深く関与するイノベーション創出プロセスにおける文献レビューを行い、ベンチャー企業の定義を整理し定義づけを行う。

第**4**章においては、事例研究としてサイボウズ社とイーシー・ワン社、ザイブナー社、シーデーエル社の**4**社を取り上げ、各企業の創業までの取り組みと市場参入プロセスの分析を行う。

第**5**章では、**4**社の事例分析から考察を行い、第**6**章で結論を述べる。

第 2 章

IT 産業の動向と創業実現率の推移

ソフトウェアや情報サービス等の IT 産業は、IT 革命によって急成長を遂げようとしている。ベンチャー企業の中でもこれらの分野の割合は近年増加してきている。本章では、IT 産業の動向と創業者数の推移および創業時の問題点についてみていく。

2.1 ベンチャー企業の業種別分類の推移

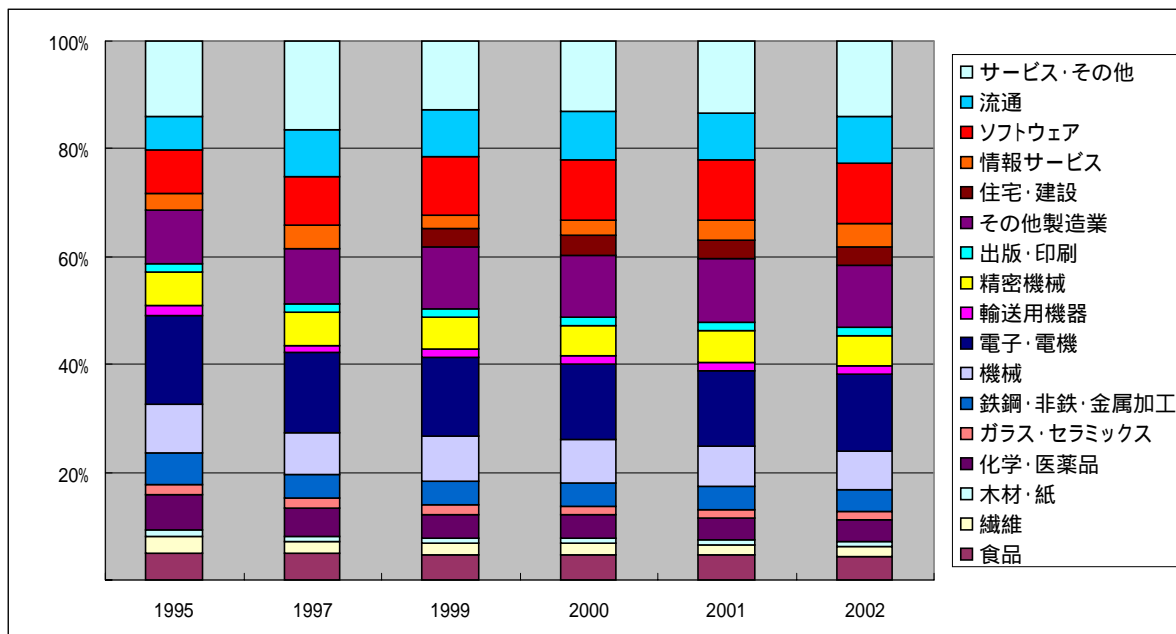


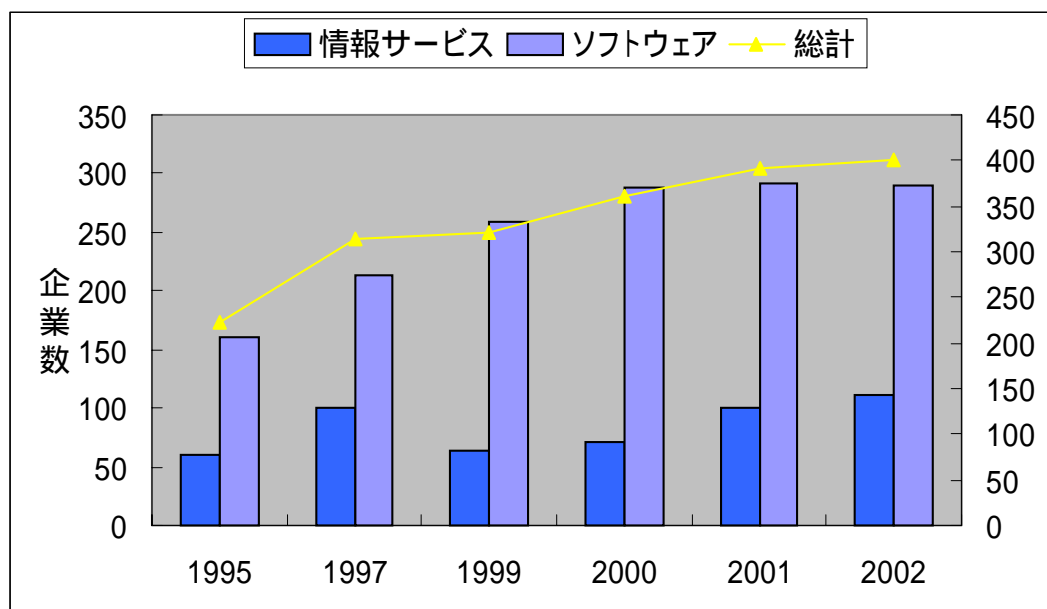
図 2.1 ベンチャー企業の業種別分類

(出典) ベンチャービジネス年鑑 2002

前ページの図は、ベンチャービジネス年鑑掲載企業を 17 の業種別で分類したものである（図 2.1 参照）。IT 産業にあたるソフトウェア・情報サービスの 2 分野においては全体に対してその割合が徐々に増加してきている。

2.2 IT ベンチャー企業数の推移

次に、前節で図示したベンチャー企業の業種別分類表の中から情報サービス産業とソフトウェア産業の 2 分野を取り出したのが次に示した図である（図 2.2 参照）。IT 業界のベンチャー企業としての推移を見てみると情報サービス、ソフトウェアの 2 分野において増加傾向が見られる。



出所：日本経済新聞社／日本産業消費研究所編
『日経ベンチャービジネス年鑑』

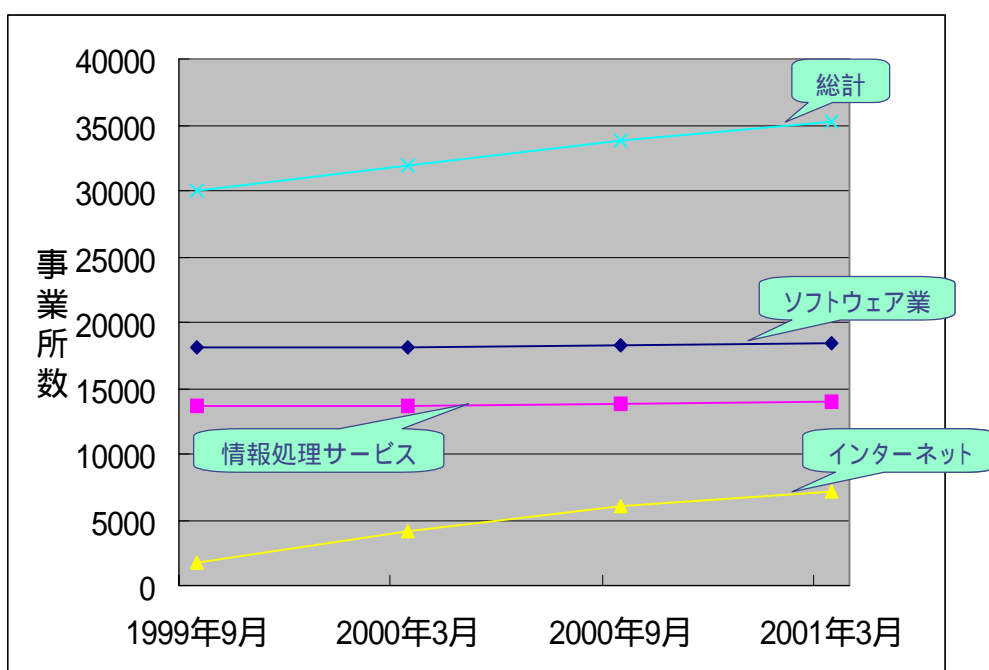
図 2.2 IT ベンチャー企業数の推移

(出典) ベンチャービジネス年鑑 2002

2.2 IT 業種別事業所数と推移

日本のインターネット人口は今や **4,619 万 6 千人** に上っている¹。ソフト系 IT 産業の業種別事業所数の推移（図 2.3 参照）を見てみると、IT 革命によるインターネットの爆発的な普及によってインターネット業が急増加の伸びをみせている。ソフトウェア業、情報処理サービス業は横ばいの推移である。

ソフト系 IT 産業の事業所は、**1999 年 9 月** から **2001 年 3 月** までの **1 年半** において年平均 **11.8%** の高い伸び率で成長している。また、これら 3 事業を総合すると事業所数は **2001 年 3 月** には **35,000** を超えている。



出所：国土交通省『ソフト系IT産業の実態調査』

図 2.3 ソフト系 IT 産業の業種別事業所数の推移

¹ インターネット白書 2002,2002 年 2 月末時点

2.2 都道府県別事業所数

都道府県別事業所数とその構成比を表したものが下図である（図 2.4 参照）。ソフト系 IT 産業の事業所は東京に約 3 割集中し、また東京を含む大阪、神奈川県、愛知、福岡、北海道において約 6 割もの事業所が大規模集積している。

ソフト系 IT 産業でありながら、営業先企業へのアクセスの良さが挙げられている²。

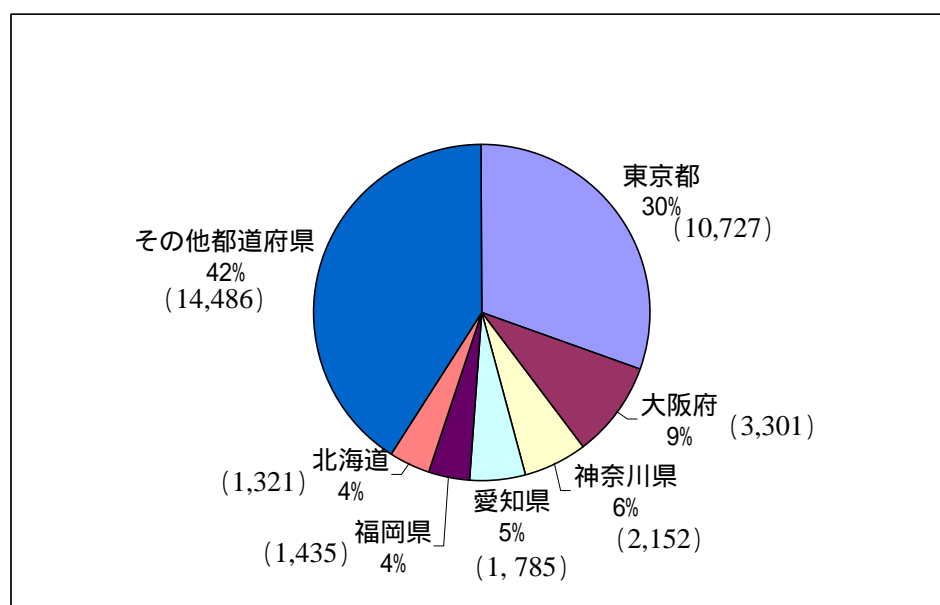


図 2.4 ソフト系 IT 産業の都道府県別集積状況（事業所数と構成比）

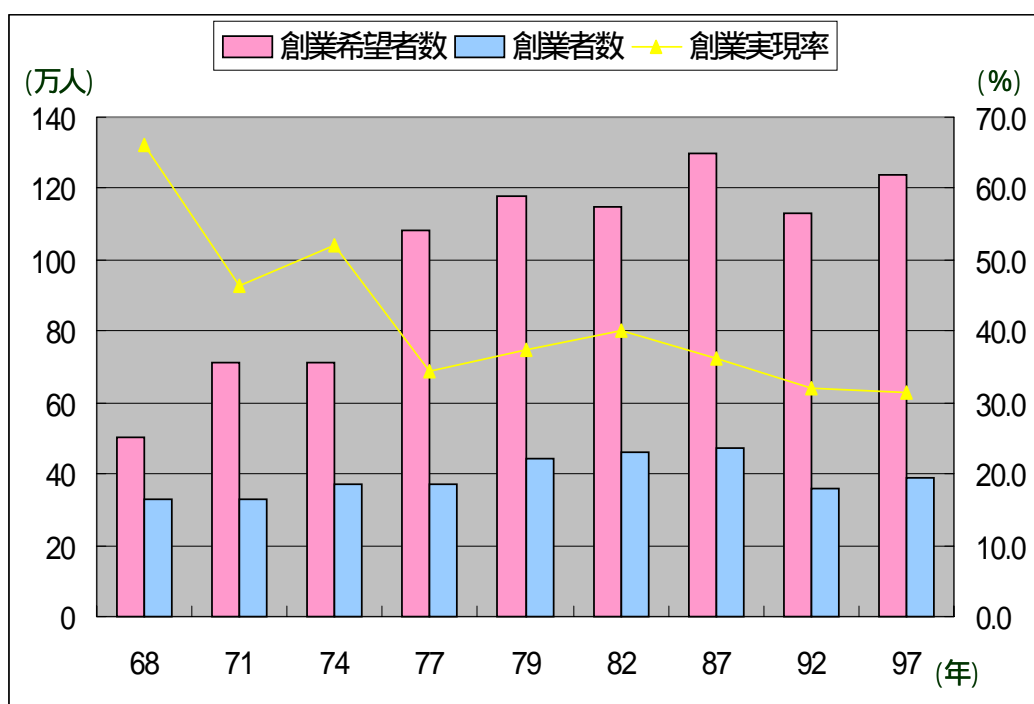
（出典） 国土交通省

² 同調査における立地要因「立地に際して考慮した要因」から

2.3 創業者数の推移と創業時の問題点

2.3.1 創業者数の推移

このように、IT 業界は伸びを見せてはいるものの一般的な調査ではあるが、図 3 が示すように増加してきている創業希望者に対して創業者数の増加傾向が見られない。このことによって、創業実現率は低下してきている(図 2.5 参照)。



出所: 中小企業白書

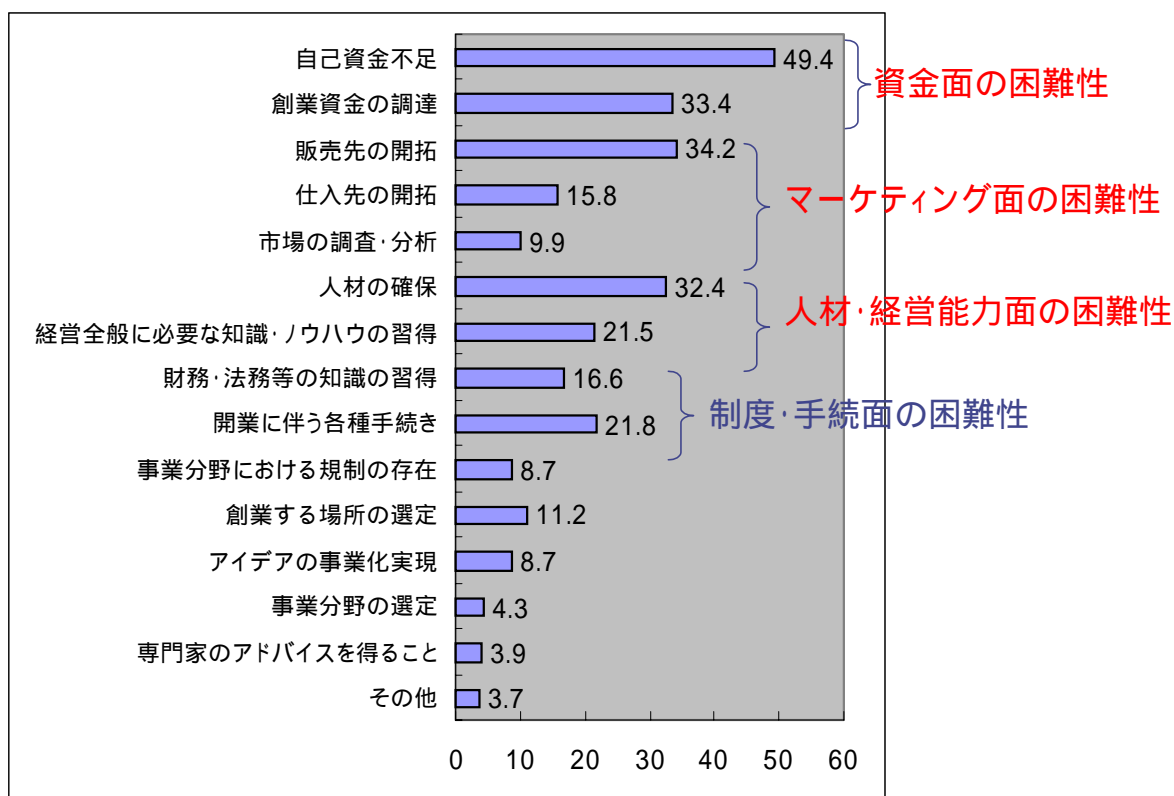
図 2.5 創業希望者と創業実現率の推移

2.3.2 創業時の問題点

創業時の主な問題点 (図 2.6 参照) は大別して次の 4 点である。まず第 1 点

目に自己資金不足、創業資金の調達による資金面での困難性。第2点目には販売先の開拓、仕入先の開拓、市場の調査・分析によるマーケティング面での困難性。第3点目に人材の確保、経営全般に必要な知識・ノウハウの習得による人材・経営能力面の困難性。第4点目として財務・法務等の知識の習得、開業に伴う各種手続き、以上の4点である。

これらの問題点は資金の調達、販売先の開拓、人材の確保の3点に集約できる。しかしながらこれらの問題点に加えて、イノベーション創出のための方策が必要であると考えられる。



出所: 中小企業庁「創業環境に関する実体調査」

図 2.6 創業時の問題点

第 3 章

ベンチャー企業とアントレプレナー

本章では、ベンチャー企業とはどのようなものであるのか。また、ベンチャー企業を創出するアントレプレナーとはどのような特徴を持った人材なのかをみていく。

3.1 ベンチャー企業とは

まず、研究を始めるにあたってベンチャー企業とはどのようなものかを示しておかなければならない。また、4章の事例研究で取り扱うベンチャー企業における定義づけを成すものとする。

ベンチャー企業はベンチャービジネスとも呼ばれており、ほぼ同義で扱われている。ベンチャービジネスという言葉は清成他（1971）の先駆的な著書³によって日本で発表されたものである。その中で、ベンチャー・ビジネスとは「研究開発集約的、またはデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規企業」と定義されている。そして、それは独自性、高収益性、経営者の高度な専門能力、企業家精神、そしてこの中から急成長企業が派生することが従来の新規開業小企業との差異だと述べている。以来、ベンチャー企業について各研究者によっ

³ 清成・中村・平尾（1971）『ベンチャー・ビジネス 頭脳を売る小さな大企業』日本経済新聞社

て研究および定義づけがなされてきた。

本研究においても独自の定義づけを行うために先行研究におけるベンチャー企業の定義についてまとめておく必要がある。

ベンチャー企業においてその特徴は様々である。その要件としては、事業の新規性や革新性、企業の独立性、成長性、収益性、開発志向性、またはアントレプレナー（起業家）の存在、リーダーシップ等多岐にわたる。

なかでも革新性においては、多くの研究者が定義の中で用いている。清成は「革新的で知識集約的な中小企業であり、その特徴は、創造性、ソフトにあり、研究開発集約的、システム開発集約的、ハイリスクなビジネスである」としている。また、近年においては革新性をイノベーションの源泉として捉える定義もなされてきている。前田昇（2002）は、「ベンチャー企業とは、イノベーション（革新性）を歯車とし、高い志をもったアントレプレナー（＝起業家）がリスクにチャレンジしながら、その夢を実現しようとする企業である」としている。

ベンチャー企業の条件がアントレプレナーの存在自体であるとする研究者も少なくない。アントレプレナーはしばしば、起業家と訳されるが本研究においても同義として扱うこととする。Timmons（1994）は「アントレプレナーによって経営される企業」、坂本（2001）は「アントレプレナーシップを有した企業家をリーダーとする、革新性をもった創業期にある企業」としている。また、金井・角田（2002）によれば「起業家よって率いられた革新的な中小企業」としている。

リスクに対して挑戦するという点では、早稲田アントレプレヌール研究会は「成長意欲の強いリーダーに率いられたリスクを恐れない若い企業で、商品の独創性、事業の独立性、社会性、さらに国際性をもった企業」としている。

多数の文献から各研究者のベンチャー企業の定義を見てきた。筆者は、事業を生み出す革新性こそがベンチャー企業の併せ持つ最大の要件であると考えている。これに加えて、イノベーションと同じくそれが市場に受け入れられるという意味合いでの成長性を加味したものを定義とすることにした。

これらのことを踏まえた上で、本研究におけるベンチャー企業とは、「革新的な独自の技術、製品・サービスを持った、成長性のある創業間もない企業」とする。また、ITベンチャー企業とは上記のベンチャー企業においてITを中核事業の手段または技術としている企業のことである。

3.2.1アントレプレナーシップとは

アントレプレナーは起業家と同義で扱われるのが一般的である。前述したように、本研究においても同義として扱うこととする。

アントレプレナーがとりうる行動、すなわちアントレプレナーシップをTimmons (1997) は、「実際に何も無いところから価値を創造する過程である」と定義している。また、多くの研究者はその著書のなかでアントレプレナーシップには下表に示すような特徴があることを挙げている (表 3.1 参照)。

表 3.1 アントレプレナーシップ

著作年	著書	特徴
1848	ミル	リスクをとる
1917	ウェーバー	権力の源
1934	シュンペーター	イノベーション、先取りの気性

1954	サットン	自己責任願望
1959	ハートマン	権力の源
1961	マクレランド	リスクをとる、結果を出す
1963	デービット	野望、独立願望、責任、自信
1964	ピッケル	人間関係、コミュニケーション力、技術力
1971	パルマー	リスクマネジメント
1973	ウインター	権力願望
1974	ボーランド	管理の内部的地位
1974	ライレス	達成欲求
1977	ガッセ	個人の価値観重視
1980	サットン	エネルギー、野心的
1982	ダンケルバーグ他	成長、独立、職人志向
1987	ティモンズ他	認識力、構想力、チャンスを生かす力
1992	チャンドラー他	機会認識能力

(出典) Timmons 1994, p.189

3.3 ニッチ戦略とは

戦略論には古い歴史を持つが、ベンチャー企業の経営戦略となるとまだその歴史は浅い。室本はその著書の中で、ベンチャー企業の経営戦略に人材、組織、金融、技術開発、IT 戦略の 5 つを挙げている。そして、人材こそがベンチャー企業育成の最重要課題であると述べており、その人材育成のための社内、社外、地域戦略があるとしている。

ベンチャー企業がとる一般的な戦略としてニッチ戦略が挙げられる。菊地（1997）によればニッチ戦略とは「市場全体をターゲットとせず、他企業と競合しないような市場内適所（隙間＝**niche market**）を見つけ、そこに経営資源を集中投下して、特定市場で強者になろうとする戦略である」としている（『小さな大企業ニッチ・トップへの経営戦略』）。

石井（1999）によれば圧倒的に強い競争者が市場の大部分を抑えているような状況下で、弱い企業が事業を継続していくためには、自社に適合したニッチを探し出すことが重要であるという。

また、自社に適合したニッチを設定するには、次の三つのことを知る必要があるとしている。

（1）自社の競争上の強みの発見。特殊な技術の保有、特定の市場へのアクセスの可能性、あるいは自社に対してなんらかの優れたイメージをもつ顧客の存在など、競争者が真似のできない強みはなにかを明らかにする。

（2）自社の強みを活かせる市場細分の発見。自社の強みを、顧客は重要な要因と認識しているかどうか、さらにその強みを選好している顧客が存在するかどうか、いるとすればどのようにすればアクセスが可能なのか

（3）そうして発見されたニッチに、大企業が参入しようとするとき、大企業のそれまでの戦略や資源と矛盾しないかが重要である。矛盾が起こるようであれば、その企業は簡単には参入できず、そのニッチは安全となる。

3.4 起業家活動の要件とプロセス

ベンチャー企業の市場参入プロセスには起業家の活動は切っても切り離せないものである。金井・角田（2002）によると、起業家活動とは起業家、起業機会の認識、事業コンセプト、資源の各要件から構成されるものと考えられる。

そのプロセスは一方では既存の調和状態を新結合により創造的に破壊するプロセスを含むとともに、他方では新結合により生み出された逸脱状態から新たな調和状態へ向かうプロセスを含んでいると考えられる。

また、市場参入に深く関与するベンチャー企業の成長・発展のプロセス（図 8 参照）の中のスタートアップ期における成功には次の 3 点が必要とされる。

①事業の選定

事業の選定の鍵は、起業機会の認識にあり、それは概して既存の顧客や一般生活者の不満と起業家のこれまでのキャリアをベースにした能力との関係に依存する。どのような事業を選定するかによって、競合の状況が異なり、戦略（事

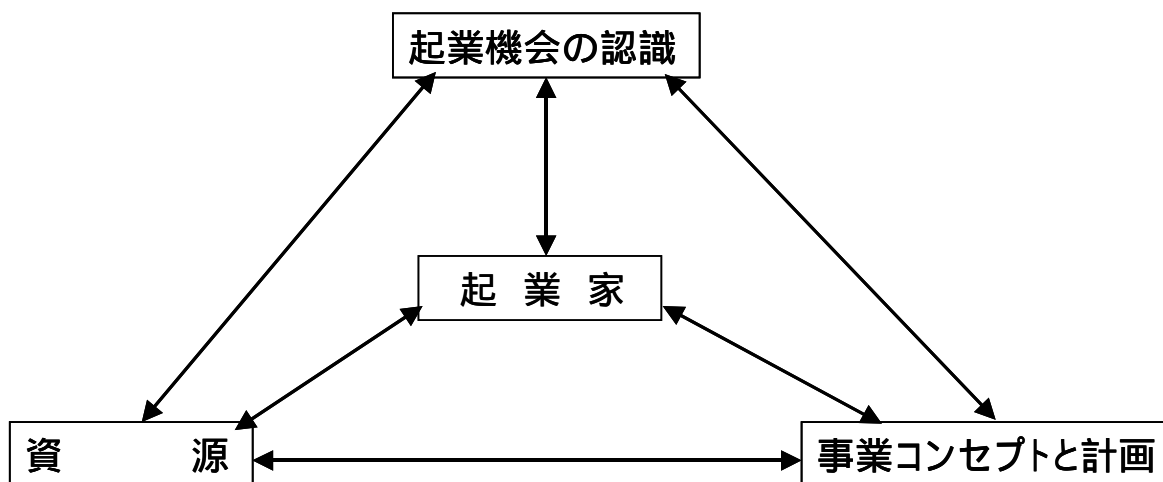


図 3.1 起業家活動の要件とプロセス

（出典） 金井・角田 2002, p.62

業コンセプト) も違ってくる。

②事業コンセプトと事業計画の選定

事業コンセプトを明確にすることによって潜在的顧客とそのニーズおよびそれを満たすための能力や資源との関係が明らかになる。こうしたコンセプトに

基づいて事業計画を策定することによって、事業の仕組みや成功の要件を明確化することができる。

③経営資源の獲得

事業をスタートするために必要な経営資源、特に資金をどのように調達するかを明確にすることが求められる。さらに、コアとなる能力の識別と蓄積を積極的に図ることが重要である。

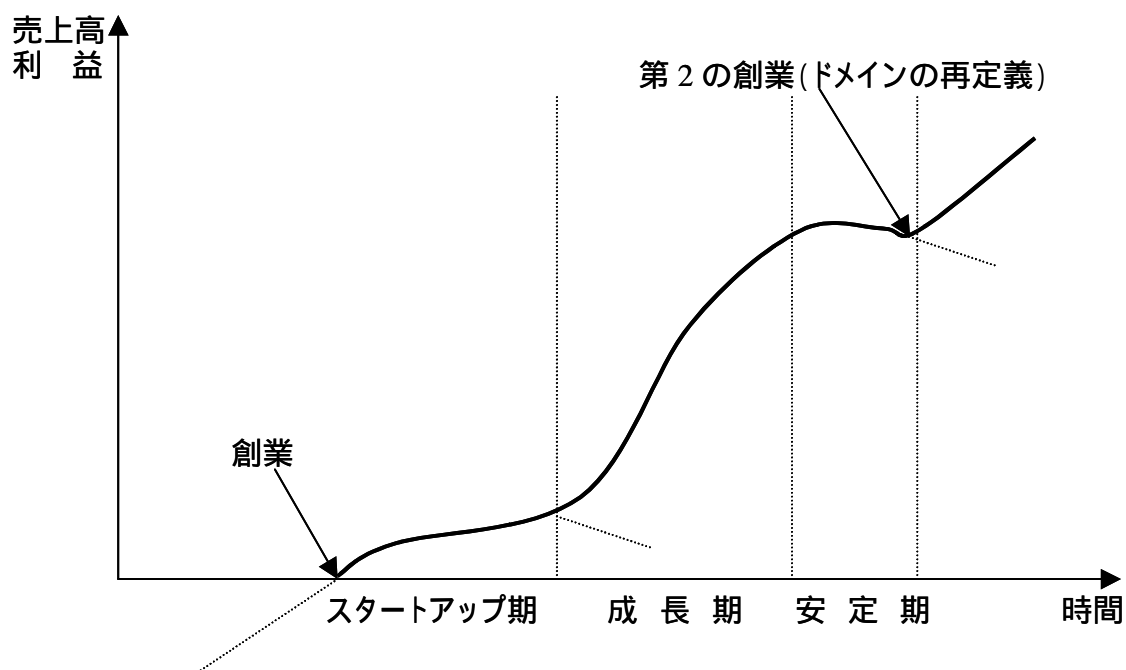


図 3.2 ベンチャー企業の成長・発展のプロセス

(出典) 金井・角田 2002, p.64

ベンチャー企業のマネジメント・プロセスは企業のイノベーション実現プロセスととらえることができる。さまざまな真空状態を的確に認識するために、企業家は、アイデアの創出、ビジネスシステムの構築、商品の市場への送り込みのすべてを、同時にかつ相互に関連づけてビジネス機会を探求し続けなければ

ばならない (図 3.3 参照)。

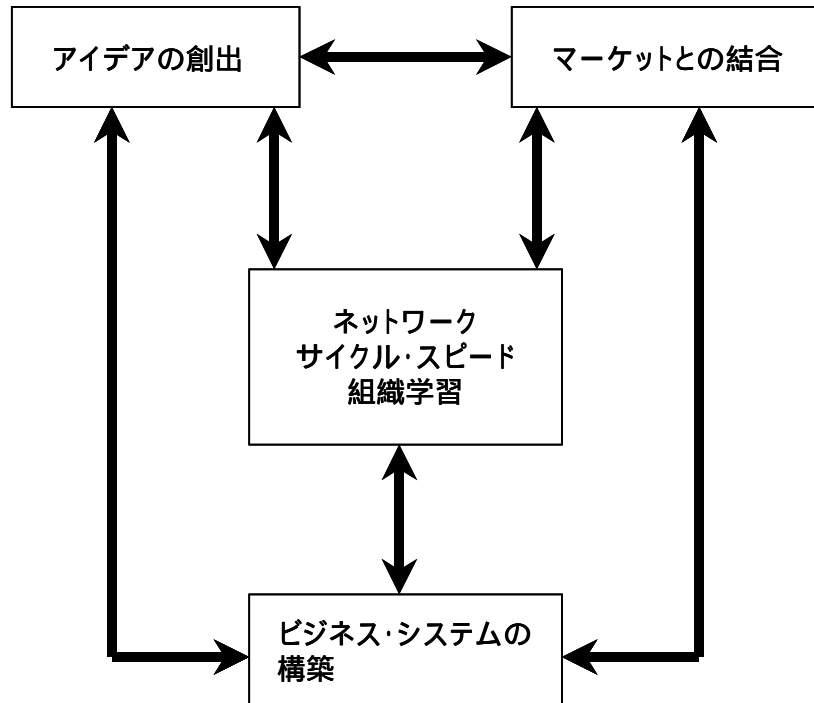


図 3.3 ベンチャー・ビジネスのマネジメント・プロセス

(出典) 坂本 (2001) , p.60

3.5 イノベーション創出プロセス

シュンペーターによればイノベーションとは、「生産手段の新結合の遂行」であるという。イノベーションの定義においては様々な議論が成されているが、ここではイノベーションがどのように生み出されるのかというプロセスに着目し、イノベーションの創出要因とそのプロセスの先行研究を挙げることにとどめる。

小久保（1998）は、イノベーションの対象を以下の観点から 3 つに分類している。

（1）製品やサービス

新技術や顧客ニーズへの新対応等によって、明らかに新しい製品やサービスを創造して市場導入する

（2）プロセス

コスト、品質、納期での優位性が出るよう、新しい方法で製品を製造したり、新しい方策でサービスを提供する

（3）ビジネス・システム

競争優位に立てるような新しい事業の進め方を展開したり、全く新しい産業を構築する

そして、これらを全て持ち合わせ、相互に関連を持ちマネジメントしていく企業がイノベーションを起こしている企業であるとしている。

また、イノベーション創出の基盤には、ビジョン、コア・コンペテンシー、学習するチーム、目標までのロードマップが必要とされ、自分たちの持つユニークな能力を引き出すことと、ビジョンの実現への意志を組織的な力に変換することでイノベーション基盤をつくり出すとしている。

そして、これらの基盤が整っていてもイノベーションを起こすには、次ペー

ジ図（図 3.4 参照）に示す 6 つの分野での優れたスキルとプロセスを持っていなければ成功しないとしている。

第一は、市場、顧客、原材料、競合、技術、代替品といった、関係する分野の動向を的確かつ戦略展開に役に立つように分析するプロセスとその分析能力が確立されていなければならない。

第 2 に、ビジョンに合致するような斬新なアイデアを生む体系の確立が必要である。

第 3 に、自社の武器とすべき技術資源のマネジメントが必要である。特に自社固有の技術基盤を確立し、同時に、社内だけでなく社外からの技術ソーシングもできる体制を構築することである。

こうしたベーシックな領域でのマネジメントが優れていることが、製品の開発プロセスに強力な好影響を与え、イノベーション創出を誘導する。

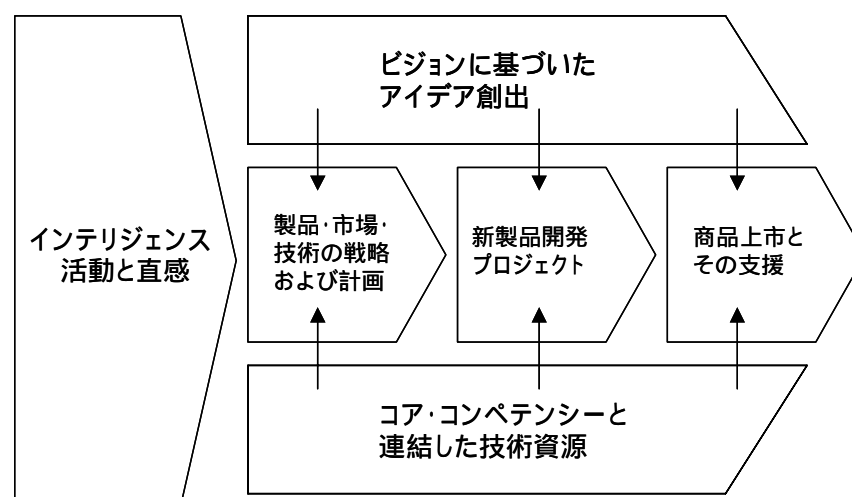


図 3.4 イノベーション・マネジメントの構造

(出典) 小久保 (1997) ,p.11

第 4 章

事例研究

4 社の企業設立までの取り組みと市場参入プロセスを見ていくことにする。

4.1 事例研究企業の条件と選定

事例研究を行う前に 3 章で行ったベンチャー企業の定義を確認し、事例研究の選定を行う。本研究においてベンチャー企業とは、「革新的な独自の技術、製品・サービスを持った、成長性のある創業間もない企業」とであると定義した。

具体的な条件として、

- ①事業内容を独自の技術、製品・サービスとしている
- ②売上高が増加傾向にある
- ③創業 10 年以内である
- ④従業員数が 300 人以下である

以上のことを条件として、前述のベンチャー企業の定義を満たすものに付け加えて、IT 産業（情報サービス・ソフトウェア）であることを事例研究の選定条件とした。

このことからサイボウズ株式会社（以下サイボウズ）、株式会社イーシー・ワン（以下イーシー・ワン）、ザイブナー株式会社（以下ザイブナー）、株式会社シーデーエル（以下シーデーエル）の IT ベンチャー企業 4 社を選定した。

4.2 サイボウズ社

サイボウズ社は高須賀氏が **1997** 年に愛媛県松山市で設立したベンチャー企業である。サイボウズ社は **Web** ベースのグループウェアの先駆者的存在である。

事業内容は、インターネット・イントラネット用ソフトウェア、主にグループウェアの開発・販売を行っている企業である。

主力製品である「サイボウズ **Office**」のバージョンアップによるインクリメンタル・イノベーションを順調に進めるだけでなく、**Web** ベースのデータベース「サイボウズ **DB** メーカー」、携帯電話から「サイボウズ **Office**」のデータの読み書きを可能にする「サイボウズ ケータイ」など、**Web** をプラットフォームとする商品を次々と開発してきている。

設立当初はマザーズに上場するが事業拡大、資金調達において有利な市場および株主への信用力という側面からから **2002** 年 **3** 月に東証 2 部に市場変更している。

サイボウズ社は松山市で創業を行ったが、本社を松山市、大阪、東京へと首都圏への移動を繰り返し、実に 4 度の本社移転を行っている。

表 4.1 サイボウズ社の企業概要

起業家	高須賀氏
創業地	愛媛県松山市
設立年	1997 年 8 月 8 日
売上高	25 億
従業員	98 名 (2002.3)
株式市場	東証 2 部

事業内容	インターネット・イントラネット用 ソフトウェアの開発、販売
特許出願	5 件
主力製品	サイボウズ Office

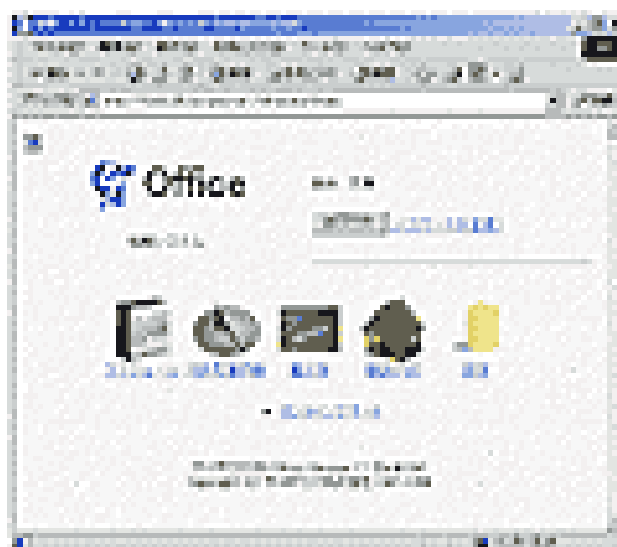


図 4.1 サイボウズ社の最初の製品「Office1」

(出典) http://www.cybozu.co.jp/company/info/history_1997-2000.html

4.2.1 参入時における市場の状況

サイボウズ社がグループウェア市場に参入する時、市場はロータス社やマイクロソフト社等の大企業による寡占状態にあった。ロータス社は **Lotus Notes** を大企業向けに、マイクロソフト社は **Microsoft Exchange** を部門・中規模企業向けの製品として販売していた。

当時の上記既存製品は、コンピュータ 1 台 1 台にソフトをインストールしな

ければならず、非常に手間とコストがかかっていた。

そこで、サイボウズ社はグループウェアと当時 **Web** 技術が急成長の中にあっただことに目をつけた高須賀氏は、グループウェアと **Web** ブラウザをシュンペーターの言う新結合を行うことによって **Web** グループウェアという新しいコンセプトを創出し、製品を市場に投入する。

設立からわずか **2** ヶ月で最初の製品となる「サイボウズ **Office1**」を市場に投入することとなった。製品は高須賀氏のコンセプトをもとに **CTO**（最高技術責任者）の畑氏が一人で開発を行った。製品投入の最初の月売上げは **200** 万円であった。

4.2.2 設立までの取り組みと製品開発

前述した創業時の **3** つの問題、資金調達、販路開拓、人材確保についてサイボウズ社の高須賀氏の取り組みをみてくことにする。

まず、**1** 点目の資金調達は事業計画書を作成したが、銀行やベンチャー・キャピタルからの借入れが困難であった。このことから地元松山市にある畑氏のマンションの一室で創業を行っている。このことによって固定費の削減を実現している。創業時における資金はほぼゼロに近かったと言ってよい。

2 点目の販路開拓については、**Web** のみの販売経路をとっている。よって、店舗や営業マンは存在せず、製品のパッケージ、**CD-ROM**、マニュアルなども作らない。雑誌やインターネット広告による知名度アップのための広告戦略を行っている。ホームページから顧客にソフトをダウンロードしてもらうことで製品の配布を行う。流通経路を簡素化することによって、顧客には低価格製品

を提供でき、サイボウズ社は製作コストを削減できるという、一挙両得の画期的なシステムである。

3点目の人材確保については、設立にあたって大手電気企業時代の2人の同僚の引き抜きを行っている。現CTOの畑氏は創業わずか2ヶ月で最初の製品を市場に投入している。また、現COO（最高執行責任者）の青野氏は広告戦略によるマーケティングを担う人材である。この両氏の獲得によってサイボウズ社の骨格が形成されたのである。

最初の製品である「サイボウズ Office 1」は、「スケジュール」「行き先案内板」「掲示板」「施設予約」の4アプリケーションと機能的にも今よりずっとシンプルなものだった。

4.2.3 市場参入分析

高須賀氏の参入動機を見てみると、大手電気企業での社内ベンチャー時代にWebブラウザから簡単にアクセスするという仕組みの掲示板プログラムに衝撃を受け、この考えをグループウェアに活かせばニーズは必ずあると確信した。このことからWebグループウェアという新コンセプトを生み出した。

サイボウズ社の市場参入における成功要因として2点挙げることができる。

1点目は、ニッチとして顧客対象を部や課レベルとしたことである。また、ロータス社やマイクロソフト社の製品が非常に高価であったためにコストパフォーマンスを売りとした低価格Webグループウェアとして投入したことである。

2点目は、主流になりつつあるWebサービスにWebブラウザの簡易性・操作性に注目したことである。WebグループウェアにはWebブラウザは必要不可欠なものであるがWebブラウザは無料で手に入り、プラットフォームに依存

されないというメリットがあったのである。

サイボウズ社はグループウェア市場の2大勢力である、ロータス、マイクロソフトに続くベンチャー企業にまで成長してきたのである。**2000**年度末でのグループウェア市場のシェアを見てみると、トップシェアはロータスの**39.7%**であり、次いでマイクロソフトの**22.7%**、そしてサイボウズ社が**13.5**、富士通が**12.8**、NECが**9.9**である。

4.3 イーシー・ワン社

イーシー・ワン社は起業家である加山氏が **1999** 年に東京都文京区で設立したベンチャー企業である。事業内容は、**Java⁴**、**EJB⁵ (Enterprise JavaBeans)** に特化したシステム・インテグレーション事業およびインキュベーション事業である。

前者の **WSI (Web System Integration)** 事業は、**Java・EJB** を中核技術とした企業向けのウェブシステムや基幹システムの設計・開発・運用である。後者の **ITC (IT Commercialization)** 事業は、**IT** ベンチャーを対象とした投資および起業支援等のコンサルティング・サービスを行うものである。

ソフトウェアのコンポーネント化と再利用性を進めるリーダー的企業である。

図 4.2 イーシー・ワン社の企業概要

起業家	加山幸浩氏
創業地	東京都港区三田
設立年	1999 年 4 月 14 日
売上高	23 億
従業員	98 名 (2002.3)
株式市場	JASDAQ
事業内容	Java、EJB に特化したシステム・インテグレーション事業、インキュベーション事業

⁴ 93 年にサン・マイクロシステムズ社が発表したオブジェクト指向のプログラミング言語のこと

⁵ **Java** で開発したソフトをアプリケーションの部品として扱うための規約で、開発したソフトウェアが提供するサービスを別のソフトから利用するために必要となる手続などの仕様を定めた規則のこと

特許出願	0 件
主要技術	Java・EJB, cBank コンポーネント ⁶

4.3.1 参入時における市場の状況

イーシー・ワンは設立当初、**EJB** による矢崎総業株式会社の自動車部品受発注システムの構築によってソフトウェア（情報部品）または **SI**（システム・インテグレーション）市場に参入することになる。この技術分野は大規模かつ複雑な市場であるので特定することが非常に困難である。イーシー・ワンが **EJB** に特化し、システムの構築をおこなっていることから **EJB** 市場への参入ということになる。

現在においては、市場の中で **3** つのコンポーネント・プロジェクトが置かれている状態になっているのである。イーシー・ワンも **cBank** という独自のコンポーネント・プロジェクトを立ち上げている。

4.3.2 設立までの取り組みと製品開発

創業者である加山氏は三菱商事を早期退職しイーシー・ワンを設立する。新規事業を社内で提唱していたがなかなか進展せず自らの独立を決意したのである。

三菱商事で情報産業担当役員補佐を勤めていた現代表取締役社長の加山氏がイーシー・ワン設立のために三菱商事と日本 **IBM** との合弁会社、エイ・エス・

⁶ ハードウェアやソフトウェアなどの構成要素あるいは一つの領域や機能などの単位のこと

ティを退職し、米国の **Spy glass** 社の日本代表として働く最首氏を誘い、呼びかけに応じて参加を行っている。

創業メンバーは、創業者である加山氏と最首氏（現 **COO**）の社員 **3** 名によるスタートである。

イーシー・ワン社は **1999** 年 4 月に設立されたわけだが、翌 **2000** 年 **2** 月には矢崎総業株式会社の自動車部品受発注システムを **EJB** で開発し、日本初の **100%Java** による基幹業務システムを開発したのである。

世界 **36** カ国 **200** 社の企業との **EC**（**E-commerce**：電子商取引）を実現する矢崎総業のサイト構築において、**EJB** を活用。これは他に先駆けた、**Java** による本格的なエンタープライズ・コンピューティングの事例として、世界中の大きな注目を集めた。この成功によってサン・マイクロシステムズ社のウェブサイトに紹介されるなど高く評価された。



図 4.2 イーシー・ワンのシステム構築事例

（出典） <http://www.muji.net/>

4.3.3 イーシー・ワンの市場参入分析

加山氏の参入動機は、三菱商事退社の2年ほど前にオブジェクト指向技術そして **Java** の将来性に着目し、これを取り上げた新規事業を社内で提唱していたがなかなか進展せず、**IT** の分野で事業を成功させるにはスピード経営が不可欠であることを痛感し、独立を決意している。

イーシー・ワン社の市場参入における成功要因を挙げる。**Java** という新しい技術に特化し、**EJB** をコンポーネント化し、再利用可能にしたことにある。**OS** を選ばない **Java** で開発された **EJB** コンポーネントは、開発期間も短く、コストも安く、再利用するためシステムも安定おり、開発者サイドにとってもユーザーサイドにとっても大きなメリットを生み出しているのである。

4.4 日本ザイブナー社

日本ザイブナー社は豊郷氏が **1999** 年に東京都に設立したベンチャー企業である。ウェアブルコンピュータの開発・製造・販売を一貫して手掛けている企業である。ウェアブルとは「身につける」の意を表し、メガネのようにディスプレイを持つものである。

設立と同時に日本特許を取得し、その数あわせて **35** 件にもものぼる。ザイブナー社は **1988** 年にウェアラブルコンピューターを世に送り出して以来、常に先駆者としてウェアラブル市場を開拓してきた。現在では約 **600** 件の特許を取得している。

日本ザイブナー社は、特許を基盤として多くの企業と提携することによって技術促進を図っている。

表 4.3 ザイブナー社の企業概要

起業家	豊郷和之氏
創業地	東京都
設立年	1999 年 1 月 18 日
従業員	14 名 (2001.8)
株式市場	JASDAQ
事業内容	ウェアラブルコンピュータの開発・製造・販売
特許出願	35 件
主要製品	POMA, MAV

4.4.1 参入時における市場の状況

ザイブナー社は日本市場に参入する以前、**1988**年からウェアラブルコンピュータ市場に参入していたのである。ザイブナー社の独占状態とってよいほどである。

ウェアラブルコンピュータはもともとは軍需用の技術であったが、民需用に進化し市場の開拓を行ってきたのである。現在では、医療や各種作業現場、在庫管理、災害レスキューなどの現場で使用され始めている。

4.4.2 設立までの取り組みと製品開発

アジアブロック総支配人兼日本代表という肩書きが日本ザイブナーの創設者、豊郷氏である。豊郷氏は、もともとソニー在籍し、ウォークマンの商品企画やパスポートサイズのビデオ開発の陣頭指揮をとった人物である。米国ソニーでは副社長も務めたがソニーを退社し、ザイブナー社に参画した。今後のマーケティングについては、①産業用ウェアラブル **PC**、②マス用ウェアラブル **PC**、③ウェアラブル **PC** 派生ビジネス、の **3** 点に特化した市場供給を目標としている。



図 4.4 ザイブナー社のウェアラブルコンピュータ (MA@V と POMA™)

(出典) <http://www.xybernaut.co.jp/product/000.htm>

4.4.3 ザイブナーの市場参入分析

ザイブナー社においては、従来のパーソナルコンピュータ端末といつでも、どこでもという「ウォークマン」のコンセプトを新結合させることによってウェアラブルコンピュータという新しいコンセプトが創出された。

また、ウェアラブルコンピュータ派生ビジネスとして今後新たなビジネス・システムが期待される。

4.5 シーデーエル社

シーデーエルは、起業家である松原氏が **1994** 年に富山県高岡市で設立したベンチャー企業である。

事業内容は **3D・CG** をツールとした人の五感に響くカラーメディアデザインの提案やまちづくり・**IT** コンサルティング業務を通じて、世の中の環境及び情報の感響創造(商品化)を行う街づくり支援企業である。シーデーエルは大きく **2** つの事業に分けられる。**IT** 事業では、**JAVA・XML** を用いたシステム開発をはじめレンタルサーバーや **Web** セキュリティサービス等を行っている。一方の環境デザイン事業は、都市土木建築景観公園遊具商業集積アミューズメントの企画設計施工や環境対応リフォームを行っている。

松原氏は大同産業株式会社の社長でもあり、シーデーエルは関連会社として情報部門を担う役割として設立されたのである。

表 4.4 シーデーエル社の企業概要

起業家	松原吉隆氏
創業地	富山県高岡市
設立年	1994 年 4 月 8 日
売上高	1 億円
従業員	15 人 (2002.10)
株式市場	未上場
特許出願	3 件
事業内容	情報通信環境デザイン業 3D・CGをツールとしたカラーメディアデザイン

	の提案やまちづくりコンサル・ITコンサル業務を通じた街づくり支援
主要製品	景観シミュレーション、とやまショッピングモール

4.5.1 参入時における市場の状況

シーデーエルは、その業種を情報通信環境デザイン業(感響情報通信ベンチャーまちづくり支援企業)としている。後述するシーデーエルの製品である景観シミュレーションやとやまショッピングモールは情報技術を用いながらも地域経済への貢献が目標のために地域密着型経営となっている。

県内市町村での **Web** システム取引シェアは約 **40%**を占め、とやまにこだわったショッピングモール「とやまネットドットコム」はとやまで **100** 店舗の出店がある。

複数の業種が入り混じったやや広範囲な市場の特徴を持っている。このことからシーデーエルの参入する市場を北陸 **IT** サービス市場というくくりでみていくことにする。

4.5.2 設立までの取り組みと製品開発

同様にシーデーエル社においても松原氏の設立までの取り組みと製品開発について見ていくことにする。

まず、シーデーエル社における設立までの取り組みをみていく。資金調達は松原氏自身による自己資金および役員からの出資によって賄われている。松原氏は大同産業社長、とやまネット・ドットコム代表等を務めるなどして自己

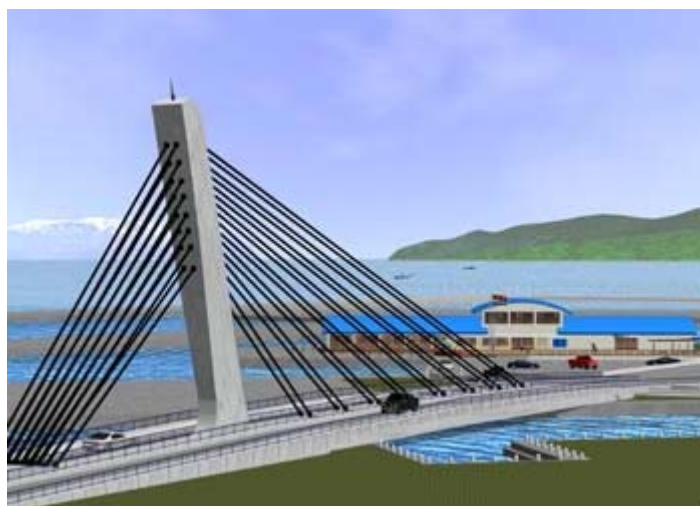
資金が蓄えられていたと考えられる。

販路開拓は、地元官庁や民間の建設・ハウス企業である。設立当初は官庁への景観シミュレーションが最初であった。大同産業の顧客ではなく新規に官庁から受注を行っている。

人材確保においては、1級建築士や公認会計士、他企業の社外取締役等のプロフェッショナルな役員の登用を行っている。取締役には松原氏のネットワークから自身が取締役を勧誘したとしている。

次に製品開発についてみていく。松原氏はローラー等の手作業で行っていた作業をコンピュータを用いてできないかと考えていた。当時、コンピュータ・グラフィックス (CG) という先端技術を用いて完成予想パースの仕事を実現させたのである。このようにして景観シミュレーションという新コンセプトが創出され、これを掲げて市場に参入することになった。

もうひとつの製品事例を見てみると Web によるショッピングモールと「先用後利」という富山の薬売りコンセプトを新結合し、とやまショッピングモール



として開発をおこなっている。

図 4.4 景観シミュレーション

(出典) <http://cdl.ne.jp/cdl/environmental/cont3.html>

4.5.3 市場参入の分析

松原氏の参入動機を見てみると、塗装業を営んでいた松原氏はローラーで行っていた作業をコンピュータ・グラフィックスを用いてシミュレーションすることによって新規顧客を獲得できるということから景観シミュレーションという新コンセプトを生み出した。

シーデーエル社が参入する市場を北陸 IT サービス市場という括りで見ていると、完成予想パースとコンピュータ・グラフィックスを新結合することによって景観シミュレーションというサービスによって市場に参入している。もう一つのケースとして、**Web** 上のショッピングモールと富山の薬売りというコンセプトを新結合することによってとやまショッピングモールというサービスで市場に参入している。

シーデーエルの成功要因も **2** つ挙げることができる。まず、**1** 点目は地方というニッチ市場において **IT** を用いながらも顧客企業により近くにいたことである。これは業務が比較的ソリューションやコンサルタントであったことが言える。また、地方だからこそ競合他社が少なかったことが挙げられる。

2 点目は現実と仮想の世界、クリック&モルタルを実現できたことが挙げられる。これは、景観シミュレーションととやまショッピングモールに当てはめて見てみると、現実の世界とは完成予想パース、富山の薬売りというコンセプトであり、仮想の世界とはコンピュータ・グラフィックス、**Web** 上のショッピングモールということである。

第 5 章

考 察

事例 4 社の市場参入までのプロセスの分析を行う。ここでは、市場参入を行う場合に **IT** 技術を技術あるいは手段としてどのように用い、それを既存製品・技術に組み入れていったのかを分析する。

サイボウズ社の高須賀氏は、松下電工の情報システム部門や社内ベンチャーを経験している。高須賀氏は、自らが副取締役を務める社内ベンチャーで **Web** ブラウザから簡単にアクセスするという仕組みの掲示板プログラムに衝撃を受け、グループウェアと **Web** ブラウザという 2 つのプラットフォームを組み合わせることによって新コンセプトである **Web** グループウェアを誕生させた。

イーシー・ワン社の加山氏は、三菱商事の技術部長を務め、関連会社であるネットワンシステムズの創業に携わるなどしている。加山氏の参入動機は、三菱商事退社の 2 年ほど前にオブジェクト指向技術である **Java** の将来性に着目し、これを取り上げた新規事業を社内で提唱していたがなかなか進展せず、**IT** の分野で事業を成功させるにはスピード経営が不可欠であることを痛感し、独立を決意している。加山氏は、システム構築において **EJB・Java** という技術とコンポーネント化という情報部品流通の仕組み（ビジネス・システム）の新結合を行っている。

また、イーシー・ワン社はコンポーネントビジネスにおいて開発の効率化・

生産性の向上を追求し、**1**人あたりの労働生産性を高めるプロセス・イノベーションをも実現している。

ザイブナー社においては、従来のパーソナルコンピュータ端末といつでも、どこでもという「ウォークマン」のコンセプトを新結合させることによってウェアラブルコンピュータという新しいコンセプトが創出された。

また、ウェアラブルコンピュータ派生ビジネスとして今後新たなビジネス・システムが期待される。

松原氏は塗装・化学品商社において社長経験をしている。建設業において松原氏は、ローラー等の手作業で行っていた作業をコンピュータを用いてできないかと考えていた。当時、コンピュータ・グラフィックス（CG）という先端技術を用いて完成予想パースの仕事を実現させたのである。このようにして景観シミュレーションという新コンセプトが創出されたのである。

以上のことから**4**社すべての創業者において参入土台ができていたと考えられる。サイボウズ社、イーシー・ワン社、シーデーエル社の**3**社においては、イノベーション創出の源泉となる思いや参入動機としての衝撃を受けたことがそれぞれ**2**つのプラットフォームを新結合し、新コンセプトを創出して市場に参入している。

表 5.1 4 社の新コンセプト創出と市場参入プロセス

	サイボウズ	イーシー・ワン	ザイブナー	シーデーエル
参入土台	経営工学専攻 松下電工情報システム部門 社内ベンチャー	理学部 三菱商事技術部長 関連企業の創業に着手	工学部 ソニー 米国ソニー副社長	商学・経済学・コンピュータサイエンス専攻 塗料・化学品商社社長
参入動機	Web ブラウザからアクセスするという仕組みの掲示板プログラムに衝撃を受ける	オブジェクト指向技術、Java の将来性に着目		ローラーで行っていた作業をコンピュータ・グラフィックスを用いてシミュレーションする
プラットフォーム	グループウェア Web ブラウザ	EJB・Java cBank	PC 端末 「ウォークマン」のコンセプト	完成予想パース コンピュータ・グラフィックス
新コンセプト	Web グループウェア	情報部品	ウェアラブルコンピュータ	景観シミュレーション

第 6 章

結 論

事例研究では、まず、選定企業が参入する市場の状況を捉え、設立の取り組みから製品開発までのプロセスを調査した。次に、各 **IT** ベンチャー企業のニッチ戦略における市場参入プロセスを見てきた。そして、**4** 社の事例分析を通して、**IT** ベンチャー企業における市場参入の方策について検討をおこなった。

起業家はそれぞれのバックグラウンド・参入土台を持ち、問題意識の中で参入動機としての衝撃を受けている。そして、**2** つの異質な技術・事業基盤（プラットフォーム）から新結合をおこなって、新コンセプトを創出している。このことから市場参入においてイノベーションの創出が大きく作用していることがわかった。

これらの調査分析から得られた結論は次の **2** 点である。

(1) 既存の製品でも、情報技術との新結合によって、新たな需要を生み出し、ニッチ市場の創出につながる。

(2) 2つの異質な技術・事業基盤（プラットフォーム）による新しいコンセプトを創出することで新結合することが、ニッチ市場参入における成功の重要な要因である。

謝 辞

本研究を行うにあたって多くの人に協力して頂きましたことをここに感謝の意をこめて深くお礼申し上げます。

主指導教官である亀岡教授を始め、副指導教官の永田助教授、副テーマ指導教官の藤波助教授にご指導いただきました。

インタビューにおいては株式会社シーデーエル社長である松原氏にご協力いただきました。

また、研究室のみなさまにはあたたかいご指導・ご協力頂けたことを深く感謝致します。

参 考 文 献

- [1] Timmons,J.A.(1997) "New Venture Creation" Entrepreneurship For The 21st Century (千本・金井訳『ベンチャー創造の理論と戦略』ダイヤモンド社)
- [2] Clayton M.Christensen(2001) "The Innovator's Dilemma" (伊豆原訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社)
- [3] 清成・中村・平尾著 (1971)『ベンチャー・ビジネス 頭脳を売る小さな大企業』日本経済新聞社
- [4] 清成忠男著 (1997)『ベンチャー・中小企業優位の時代』東洋経済新報社
- [5] 松田修一 (1998)『ベンチャー企業』日本経済新聞社
- [6] 松田修一監修・早稲田大学アントレプレヌール研究会編著 (2000)『ベンチャー企業の経営と支援 新版』日本経済新聞社
- [7] 松田修一 (1997)『起業論』日本経済新聞社
- [8] 坂本英樹 (2001)『日本におけるベンチャービジネスのマネジメント』白桃書房
- [9] 金井一頼・角田隆太郎 (2001)『ベンチャー企業経営論』有斐閣

- [10] 柳孝一・藤川彰一 (2001) 『ベンチャー企業論』 日本放送大学出版会
- [11] 忽那憲治・山田幸三・明石芳彦 (1999) 『日本のベンチャー企業 アーリーステージの課題と支援』 日本経済評論社
- [12] トーマツベンチャーサポート株式会社編 (2000) 『ベンチャービジネスのノウハウ』 東京経済情報出版
- [13] 前田昇 (2002) 『スピノフ革命』 東洋経済新報社
- [14] 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智 (1997) 『経営戦略』 有斐閣
- [15] 石井・奥村・加護野・野中 (1998) 『経営戦略』 有斐閣
- [16] 室本誠二編著 (2002) 『ベンチャー企業の経営戦略』 税務経理協会
- [17] 赤沢一博・長谷川佐喜男 (2000) 『ITベンチャー成功のシナリオ』 中央経済社
- [18] 翔泳社 雑誌『2000年版 ITベンチャー@21』 翔泳社
- [19] 丹下博文 (2002) 『ベンチャー企業と産業振興』 成文堂
- [20] 前田正史 (2001) 『ベンチャー起業論』 丸善
- [21] 野中郁次郎編著 (2002) 『イノベーションとベンチャー企業』 八千代出版
- [22] 金原達夫著 (1997) 『ベンチャーイノベーション 成長企業の事業空

間』実業之日本社

[23] 小久保厚朗著 (1998) 『イノベーションを生み出す秘訣』ダイヤモンド社

[24] 亀岡・古川著 (2001) 『イノベーション経営』日本放送大学出版会

[25] 小池和男著 (2000) 『聞きとりの作法』東洋経済新報社

[26] 日本経済新聞社・日経産業消費研究所編 『日経ベンチャービジネス年鑑』

[27] 中小企業庁編 (2002) 『中小企業白書 2002 年度版』

[28] 中小企業庁編 (2001) 『中小企業白書 2001 年度版』

[29] 国土交通省国土計画局大都市圏計画課編 (2001) 『ソフト系 IT 産業の実態調査 報告書』

[30] 財団法人北陸産業活性化センター (2000) 『北陸地域におけるベンチャー企業の実態と課題』

参 考 資 料

[新聞]

日本経済新聞

日経産業新聞

北日本新聞

[雑誌]

『ベンチャークラブ』 東洋経済新報社

『日経ベンチャー』 日経 **BP** 社

『日経ビジネス』 日経 **BP** 社

[ホームページ]

サイボウズ社 : <http://www.cybozu.co.jp/index.html>

イーシー・ワン社 : <http://www.ec-one.com/>

ザイブナー社 : <http://www.xybernaut.co.jp/index.html>

シーデーエル社 : <http://cdl.ne.jp/cdl/index.html>

付録資料（１）ベンチャー企業定義集

清成,1971

「革新的で知識集約的な中小企業であり、その特徴は、創造性、ソフトにあり、研究開発集約的、システム開発集約的で、ハイリスクなビジネスである」

通商産業省,1984

- ①過去 2～3 期にわたり、売上高に対する試験研究費比率が 3%以上の企業
- ②会社設立後 10 年以内、または新規ニュービジネス進出後 10 年以内の企業

百瀬,1985

「経済・社会的環境変化の中で、既存の大企業や中小企業よりも機動力、柔軟性、意思疎通の容易性、全社体制で目標に向かう集中性を、より高度に発揮する活力ある中小企業」

- ①未上場の独立型で比較的若い企業
- ②独自の技術を保有している
- ③新規市場を開拓している
- ④旺盛な企業者精神をもっている経営者に率いられている

Timmons,1994

「アントレプレナーによって経営される企業」

- ①相当額のキャピタル・ゲインを獲得できる潜在能力をもっている
- ②売上高が 50 万ドルから 100 万ドル以上で、最低でも 10%の成長を遂げる企業である
- ③中核となる人材を確保することができる
- ④非常に高い利益率、より優れた製品、起業機会への素早い対応、規制緩和、市場革新、ニッチ戦略、有利な取引形態などの条件を最大限に利用した市場参入、売上高に占める高いマーケティング経費、重要な取引先とのより広い経験、ビジネス・プランの変更が最小限であること

⑤急成長市場を標的とし、より高いマーケット・シェアが獲得可能であること

金原,1997

「ベンチャー企業とは、個人あるいは個人の集まりによって起こされた、独自の技術、製品あるいはサービスをもって事業を行い成長している中堅・中小企業である」

柳野,1998

「地域社会や従業員、投資家にとっての夢、いわば共有できる 1 つの事業企画、あるいは技術企画を実現させる高度の事業家能力をもたねばならず、それが社会で実際に利用されうる状況、すなわちその能力をもとに事業展開がなされて、利益が発生する状況を提供しなければならず、ベンチャー企業が真のベンチャーであるためには、この事業家能力が不可欠である」

坂本,2001

「アントレプレナーシップを有した企業家をリーダーとする、革新性をもった創業期にある企業」

金井・角田,2002

「起業家によって率いられた革新的な中小企業」

前田昇,2002

「ベンチャー企業とは、イノベーション（革新性）を歯車とし、高い志をもったアントレプレナー（＝起業家）がリスクにチャレンジしながら、その夢を実現しようとする企業である」

早稲田アントレプレヌール研究会（1993年発足）

「成長意欲の強いリーダーに率いられたリスクを恐れない若い企業で、商品の独創性、事業の独立性、社会性、さらに国際性をもった企業」

日経ベンチャービジネス年鑑 (1988～現在)

- ①独自の技術、ノウハウを持っている
 - ②ここ数年の成長率が高い
 - ③会社設立後比較的若い企業、もしくは社歴が古くても最近業種転換した企業
- などを基準として選定

付録資料（２） サイボウズ社の企業沿革

年月日	変遷の内容
1997年8月8日	サイボウズ株式会社設立
10月10日	「サイボウズ Office1」発売
1998年5月6日	松山市内で事務所移転
8月3日	「サイボウズ Office2」発売
11月30日	大阪市北区茶屋町へと事務所移転
1999年6月7日	「サイボウズ メールサーバー2」発売
9月28日	「サイボウズ Office3」発売
11月24日	「サイボウズ シンク 3 for WorkPad」発売
12月20日	大阪市北区梅田に事務所移転
2000年4月18日	「サイボウズ Office3」英語版発売
7月3日	東京オフィス開設
8月23日	「サイボウズ Office4」 「サイボウズ シンク 4 for PlamOS」同時発売
12月25日	東京都文京区後楽に事務所移転
2001年4月18日	「サイボウズ ケータイ 4 for iモード」発売
2月26日	「サイボウズ コンタクト 4」発売
5月29日	米国現地法人 Cybozu Corporation 設立
6月25日	「サイボウズ DB メーカー」発売
10月29日	「サイボウズ ポケット 4」発売
2002年1月31日	米国製ブルーウェア 「Share360 (シェア・スリーシックスティーン)」発売
3月6日	東京証券取引所市場第二部へ市場変更
5月13日	「サイボウズ AG」発売

(出所：サイボウズ HP http://www.cybozu.co.jp/company/info/history_1997-2000.html)

付録資料（3）イーシー・ワン社の企業沿革

年月日	変遷の内容
1998年4月	東京都港区三田に株式会社イーシー・ワンを設立
5月	第三者割当増資により矢崎総業株式会社の子会社になる
1999年2月	日本初の 100%Java による基幹業務システムを開発
11月	東京都港区芝にインテグレーションセンターを開設
2000年2月	ベンチャーキャピタル事業を行う子会社株式会社インベストメント・ワンを設立
7月	子会社の株式会社インベストメント・ワンが、ジャパン・イー・ファンド1号投資事業組合を組成
9月	cBank 技術を使用したコンポーネント・ベースのソフトウェア製品の販売を開始
10月	発起人6社で「 EJB コンポーネントに関するコンソーシアム」を設立（日本アイ・ビー・エム株式会社、富士通株式会社、エヌティティ・コミュニケーションウェア株式会社（現エヌティティ・コムウェア株式会社）、日立ソフトエンジニアリング株式会社、川鉄情報システム株式会社および当社・平成14年3月末会員数：82社）
10月	株式会社テクノロジー・アイズを吸収合併
11月	第三者割当増資（資本金：364,814千円）
2001年3月	cBank 技術のライセンス販売を開始
3月	第三者割当増資および株式譲渡 （資本金：804,163千円／株主数：41名）立
6月	本店を東京都中央区日本橋茅場町に移転 （本社とインテグレーションセンターの統合）
9月	cBank フォーラム開催（日経BP社と共催・参加者：約500名）

12月	子会社 EC-One China Holding, Inc. (ケイマン諸島) を設立 (中国にて WSI 事業を推進する子会社を設立するに当たり、 当該子会社の持株会社となる)
2002年1月	中国にて WSI 事業を推進する子会社 EC-One China Co., Ltd. (中華人民共和国 北京市) を設立
6月	JASDAQ 店頭市場へ上場

(出所 : EC-One HP <http://www.ec-one.com/ja/index2.html>)

付録資料（４） ザイブナー社の企業沿革

年月日	変遷の内容
1988年7月	第一号機試作
1990年10月	CPSI社設立
11月	発足
1992年4月	米国にてハンズフリー・ウェアラブルコンピュータの基本特
1993年12月	許申請
1994年4月	MA IRIPRへ納入
7月	米国特許取得
11月	米国 Rockwell社 製造契約締結
12月	Li-Ion BATT搭載 Model製作
1995年1月	SONY GROUPと契約
1996年4月	KOPIN社と契約（HMD）
5月	ザイブナーコーポレーション設立
7月	SAFT社とBATT供給の契約
8月	NASDAQへ株式公開
10月	サンフランシスコ支社開設 R/Dセンターとして発足
1997年5月	東京オフィス開設（大田区蒲田）
8月	ソニーデジタルプロダクツ株式会社と生産契約締結
9月	島津製作所株式会社へHMDのOEM生産依頼
12月	MAR IV 試作機制作開始
1998年3月	MAR IV 第一次サンプル完成
4月	事務所移転（品川）
5月	MAR IV 第二次サンプル完成
	ザイブナー社主催「1998 International Conference on
7月	Wearable Computing」開催

12 月	MAR IV 第三次サンプル完成 MAR IV 発表
------	---

(出所：サイブナーHP <http://www.xybernaut.co.jp/product/000.htm>)