

情報サービス産業におけるベンチャーの研究： ソフトバンクの事例を中心として

Study on the Venture Business in the Information Service Industry: a Case Study of the Soft Bank Corp.

中村学園大学 流通科学部

山 田 啓 一

1. 序 論

情報サービス産業は、1946年にコンピュータが登場してから形成された新しい産業分野であり、情報技術の発達とともに急速に成長してきた。とりわけ1970年代に登場したパーソナル・コンピュータ（PC）と1990年代に商業利用が始められたインターネットの普及は、新しいビジネス・チャンスを生み出し、数多くのベンチャー企業が出現した。

本研究では、このようなPCおよびインターネットの市場におけるベンチャー企業について、ソフトバンクの事例を通じて成功要因を探る。なお、ベンチャー企業の研究は、多様な分野からアプローチがなされる学際的な研究領域であるが、本研究では、主として筆者の研究領域である戦略と組織を中心として考察を行う。

2. 本研究における分析の視角

ベンチャー研究については従来、企業家個人の特性に焦点を当てて論じられる傾向が強かったが、近年の動向としては個人の諸特性のみならず、それをとりまく状況要因に研究

の焦点が拡大されてきている（Gregorie, Dery & Bechard 2002, 高瀬 2003）。とくに、社会学的研究においては、企業家個人の属性ではなく、組織の問題を出発点にした問題設定が要求されている（高瀬 2003）。本研究では、先に述べたように戦略と組織に焦点を当てて、ベンチャーが参入した環境（特に市場）とその環境（市場）に対応するためにベンチャーが選択した戦略との関係に重点をおいて分析を行う。

そこで、本研究では、次のような5つの仮説を設定する。

仮説1：ベンチャーの成功要因は、参入する市場の特性と採用する戦略によって異なる

仮説1は以下の仮説2～5の総論ともいえるべきものであるが、ベンチャー企業が成功するための要因は、参入する市場の特性およびそれに対して採用する戦略によって異なると考えられる。たとえば、完全競争状態にある市場においては、有効性および効率性の面から最も合理的な戦略および組織を構築し実践する戦略が有効であるが、法律や政府、業界団体等の制度的な制約が多い市場においては、

そこに参入するための「正当性」を得るための戦略および組織が重要であると考えられる(注1)。

仮説2：市場の特性は、市場規模、地理的特性、市場の多様性、技術的特性、投資額、市場に存在する制度等によって異なる

ベンチャーの参入のしやすさ、生存の容易さという視点から市場特性を考えると、市場規模、市場の地理的特性、市場の多様性、技術的特性、投資額、市場に存在する制度等を要素として考えることができる。すなわち、市場規模が大きいか小さいか、地理的に広い狭いか(あるいは国際市場なのか国内市場なのか)、市場が比較的単純なのか複雑なのか、ハイテクなのかローテクなのか、多くの投資を必要とするのかしないのか、市場において法律、政府や業界団体などの規制といった制度的な制約が多いのか少ないのか、によって参入市場の特性が異なる。

仮説3：市場の特性は、同じ市場でも市場のライフサイクルによって異なる

市場をひとつの社会システムとして捉えた場合、生物のライフサイクルのアナロジーを用いて、市場は、新たに出現し、成長し、成熟し、衰退し、やがて消滅するというパターンで推移すると考え、そして市場は、その各ステージにおいて、その特性を異にすると仮定する。それは、各ステージにおける参入者の特性および競争の状態が異なると考えられるからである(図表-1)。

仮説4：市場は発展とともに制度的制約が増加する

誕生したばかりの市場は、参入企業も少なく市場競争も激しくない、また市場規模も小さく、社会的な影響も大きくないために、業界団体の形成や法律、政府の規制などの制約も非常に少ないであろう。しかし、時間の経過とともに市場が成長し、参入企業が増え、競争が激化し、また社会的な影響が大きくなり、社会的に認知されるようになると、競争の激化や社会的影響の拡大から多様な問題が

図表-1 市場のライフサイクルの各ステージと市場特性の変化(仮説)

	市場規模	地理的特性	市場多様性	技術的特性	投資額	制度的制約
誕生	小→中	狭い範囲	単純	難	大	小
成長	中→大	範囲の拡大	複雑化進行	難または中	大	中
成熟	大	広い範囲	複雑	中	中	大
衰退	大→中	範囲の縮小	単純化進行	中または易	中または小	大

(注) 技術的特性についてはハイテクかローテクかの違いではなく、ある市場において技術的特性がどのように変化するかについて経験効果および競争の激化という視点から考察した。また、投資額については多くの投資額を必要とする市場かそうではないのかという視点ではなく、市場の成長に伴って投資がどのように行われるのかについてポートフォリオの考え方を考慮して考えた。

生じるようになる。このため、これらの問題を解決するために、業界団体が形成されたり、法律や政府の規制により企業活動が制限されたりするようになり、制度的な制約が増加するものと考えられる。この制度的制約は、その多くは市場における多くの企業活動の結果として生じるものであるから、市場が変化した場合には、タイムラグを伴って後追いの形で出現するものと考えられる。

仮説5：ベンチャーがとる戦略は、企業の特性と市場特性によって異なる

ここで対象とする企業の特性とは、企業の認知スタイルと行動性向である。仮説2から仮説4までは市場特性の相違という外的要因に関する仮説であったが、これらの仮説に基づく特定の市場環境下で活動するすべての企業がまったく同一の戦略をとるとは考えられない。ある特定の環境において、特定の企業がそれをどう認知し、それに対してどのように振舞うかは、その企業自身の認知スタイルと行動性向が大きく影響すると考えられる。このように、ベンチャーがとる市場戦略は、外的要因としての市場特性と内的要因としての企業の認知スタイルと行動性向により、決定されると考える。

このような仮説の下、本研究では、まず市場の特性について分析を行い、つぎにソフトバンクの事例について、企業の認知スタイルと行動性向、および採用した戦略について検討を行う。

3. 情報サービス産業の分類と動向

ソフトバンクの事例を研究する前に、情報

サービス産業とはどのような分野を指すのか、そしてそれはこれまでどのように発展してきたのか、そして今後どのように発展していくのかについて検討を行う。

3-1 情報サービス産業の分類

平成14年3月改定の日本標準産業分類によれば、情報サービス産業は、大分類の情報通信業に含まれる。この情報通信業は中分類として、信書送達業、放送業、情報サービス業、インターネット附随サービス業、映像・音声・文字情報制作業、に分かれる。情報サービス産業は、狭い意味ではこのうちの情報サービス業を指すものと思われるが、中分類におけるレベルでは一企業の中で複数の事業分野にまたがる企業も多く、必ずしも中分類における情報サービス業だけを指すとするのは妥当ではないと思われる。

例えば、CATV事業は放送業の有線放送業に当たるが、同時にインターネットのブロードバンド事業も同時に行っており、その意味ではインターネット附随サービス業ともいえる。また、ここで事例として採用するソフトバンクの場合には、中分類の情報サービス業のうちソフトウェア業、インターネット附随サービス業、映像・音声・文字情報制作業のうち出版業等の分野や一時は放送業うちの民間放送業（衛星放送業）などにも事業展開を行っている。そこで、情報通信業を、縦軸で日本標準産業分類の中分類にしたがって分類を行い、横軸でそれぞれ、インフラ提供業、ソフトウェア提供業、コンテンツ提供業の3つに分類する（図表-2）。

図表一 2 情報通信業の分類

	通信	放送	情報サービス	インターネット附随	映像・音声・文字
コンテンツ			○	※	○
ソフトウェア			○	○	
インフラ	○	○		○	

※インターネット附随事業は、インフラとツールの提供を行うが、コンテンツは他の産業分類に分類される（例、ネットバンキング業→金融業、ネット広告業→広告業、等）。ただし、ホームページ制作サービスは、コンテンツ提供にはならないのかは疑問。

このように分類すると、情報サービス産業は、狭義のソフトウェア開発・提供および情報処理といった情報サービス業から、インターネット附随業、映像・音声・文字情報制作業へ、さらには通信業や放送業へと事業の範囲が拡大しているといってもよいと考える。

ここでは、中範囲の分類として、通信業（主としてインターネットあるいはコンピュータネットワークに関わる事業）、放送業（主としてインターネットに関わる事業）、情報サービス業、インターネット附随業、映像・音声・文字制作業（このうち、主としてインターネットを通じて提供されるもの）を、情報サービス産業とする。

3-2 情報サービス産業の動向

3-2-1 情報技術の進展とインターネット (山田2003)

(1) 情報技術の進展

1946年に世界最初の電子式計算機 ENIAC が登場してから58年間という短い間に情報技術はいくつかの変革を経て現在に至っている。大きな流れとしては、ENIAC 以降の約40年間は大型汎用コンピュータの時代が続き、そ

の後中小型コンピュータのネットワークへと移行して現在に至っている。大型汎用コンピュータ時代に、コンピュータ間の通信技術やデータベース技術といった現在の情報技術の基盤技術が培われ、さらに1971年に出現したマイクロプロセッサ（以下 MPU という）およびメモリ等の半導体技術の発展が中小型コンピュータの性能を飛躍的に発展させ、それが現在の情報処理環境を形作った。

情報サービス産業におけるベンチャーの研究という視点からすれば、MPU とそれを利用したパーソナル・コンピュータ（以下 PC とする）の発展および普及が重要な分野である（マイクロソフト、アップル・コンピュータ、デル・コンピュータ、ソフトバンクをはじめ多くのベンチャー企業がこの分野で出現している）。

4 ビットの世界初の MPU が出現してまもなく MPU は 8 ビットとなり、1973年には世界初の 8 ビット PC が登場した。その後多くの 8 ビット PC が発売されたが、主として個人のホビー用として用いられるにとどまった。

1981年には16ビットの MPU を使った PC が IBM より発売され、ビジネス利用に拡大

することとなった。しかし、PC同士を連結することはハードウェアの性能および基本ソフトウェア（以下OSという）の機能の制約から困難であり、専ら単体（スタンドアロン）で利用する以外になかった。このため、ビジネス利用の主流は依然大型汎用コンピュータに委ねられていた。

MPUはその後32ビットへと発展していき、またOSがネットワーク機能を有するようになって、PC同士が連結可能となるに至り、ここに現在のPCのネットワークによる情報処理環境が整った。また、情報技術の発展はPCの低価格化を実現し、PCは誰でも買える身近な存在となった。このような状況から、PCが次第に社会に浸透し、ビジネス利用も大型汎用コンピュータ中心からPCネットワーク中心へと次第に移行していった。PCの利用形態が個人のホビー用からビジネス用へと拡大するに伴い、実際に使用する応用ソフトウェアも多様化し、かつ普及することとなった。

とくに、1995年にMicrosoft Windows95の出現に伴い、PCが飛躍的に普及し、現在では、中堅企業以上では1人1台また中小企業においても複数のPCが利用されるようになってきている。また各家庭においても1家に1台という環境が整いつつある。そして後述するインターネットの普及とあいまって、社会のインフラとしての機能を果たすようになってきている。

(2) インターネットの普及

インターネットは、1969年に米国国防総省が国防上の理由から水平分散型のコンピュー

タネットワークの実現を目指して実験的に構築されたアルパネット（ARPANET）をその前身とする。当初4箇所を結ぶネットワークとして始められたが、1982年には400箇所を超えるようになり、1984年には軍事用のネットワークをMILNETとして分離し、一応の役割を終えた。

その後、1986年に全米科学財団に引き継がれ、NSFNETとして再出発する。このNSFNETに世界中のネットワークが結びついてインターネットとなった。しかし、NSFNETは全米科学財団という米国国民の税金を使って運営される仕組みであったために、その利用は主として学術利用に制限されており、商業利用は認められていなかった。

1991年に全米のインターネット接続業者（ISP：インターネット・サービス・プロバイダ、以下プロバイダという）が集まってCIX Association（商用インターネット相互接続協会）が設立され、全米のプロバイダ間を接続する商用の相互接続ポイントが設けられ、運営されることになり（Commercial Internet eXchange）、インターネットの商業利用が開始された。

以後、米国クリントン政権のインフォメーションスーパーハイウェイ構想も追い風となって急速にインターネットが一般大衆に利用されるようになった。とくに、Microsoft Windows95が1995年に発売され、インターネットへの接続がより容易になると、このOSを搭載したPCがビジネスの現場や家庭などに急速に普及し、それと相俟ってインターネットの利用者が急増した。

また、インターネットを利用したビジネスも同時に進展し、ドットコム企業と呼ばれるインターネットを利用したベンチャー企業を皮切りに、2000年以降は一般の企業（これをクリック・アンド・モルタルという）に広く浸透し、インターネット利用が世界的なレベルで急激に社会に浸透するようになった。

3-2-2 情報サービス市場の動向

ベンチャーという視点からみた情報サービス産業においては、以上見てきたようにはじめにPC、そしてインターネットがそれに後追いついて、市場を形成してきたといえる。この2つの市場については、2003年に実施されたeForcasts社の調査によれば、それぞれつぎのようになる。

(1) PC市場

PC市場については、米国および世界にお

ける売上、収入、設置の3つのベースで1975年から2003年までの実績を5年ごとに（2000年と2003年の間は3年間）、そして2003年以降は2005年、2010年の予測を行っている（図表-3）。これを見ると、PC市場は今後も大きな成長を遂げることが予測されていることがわかる。

PC市場における情報サービス産業のビジネスは、図表-2で示したように、ソフトウェアの提供およびコンテンツの提供（主として情報処理サービス）であり、今後も成長が期待される分野である。

(2) インターネット市場

インターネット市場については、インターネットの利用者数でその市場規模がどのように変化していくかを見ることにする。同予測では、米国と世界におけるインターネット利用者について、それぞれ利用者数、1,000人

図表-3 米国および世界のPC市場の成長

	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2003	2005	2010
米国における売上台数(百万台)	0.04	0.76	6.6	9.5	21.4	46	48.3	56.6	66.7
米国における売上金額(十億ドル)	0.05	1.5	17.2	24.5	56.8	86.9	78.1	84.5	86.1
米国における設置台数(百万台)	0.04	1.4	19	51	86	177	218	236	290
世界における売上台数(百万台)	0.05	1.1	11	24.2	70.1	130	149	181	249
世界における売上金額(十億ドル)	0.06	3.6	29.5	71.3	155	247	243	270	302
世界における設置台数(百万台)	0.05	2.1	33	100	226	523	738	896	1,350

(出所：http://www.e forecasts.com/products/ES_pcww1203.htm)

図表-4 インターネット利用者の動向

	1985	1990	1995	2000	2002	2004	2007
米国におけるインターネット利用者(百万人)	0.019	1.8	28.1	135	161	186	230
米国における1,000人当たりインターネット利用者数	0.08	7.2	107	478	556	628	748
世界におけるインターネット利用者(百万人)	0.021	2.13	44.6	418	666	945	1466
世界における1,000人当たりインターネット利用者数	0.004	0.4	7.87	68.9	106.9	148	221.9

(出所：http://www.e forecasts.com/products/ES_intusersv2.htm)

当たりの利用者数、について1985年から2002年までの実績（5年ごと、ただし2000年から2002年は2年間）および2004年、2007年の予測を行っている（図表-4）。これを見ると、商業利用が開始された1990年代初頭を境にして、インターネット利用が大きく増加し、さらに1995年を契機としてそれが急増していることが窺える。2002年以降も引き続き増加傾向にあり、インターネット利用者の増加に伴い、インターネットに関わるビジネスすなわち図表-1のインターネット附随サービス業を中心として市場は拡大を続けるものと予想される。ただし、インターネット先進国である米国では、その成長は徐々に鈍化していくものと予想される。

(3) 市場動向に関する分析

以上から、1973年のPCの出現から始まった情報サービス産業の新しい市場（大型汎用コンピュータの市場とは異なる）は、PCの進歩に伴い急成長を遂げ、さらに1991年のインターネットの商業利用解禁後は、インターネット関連分野のビジネスをも取り込んで、急速に成長を遂げた。これらの動きを図解すれば、図表-5のように描くことができるであろう（イメージをつかんでいただくために図示したもので、面積等については厳密なものではないことをお断りしておく）。

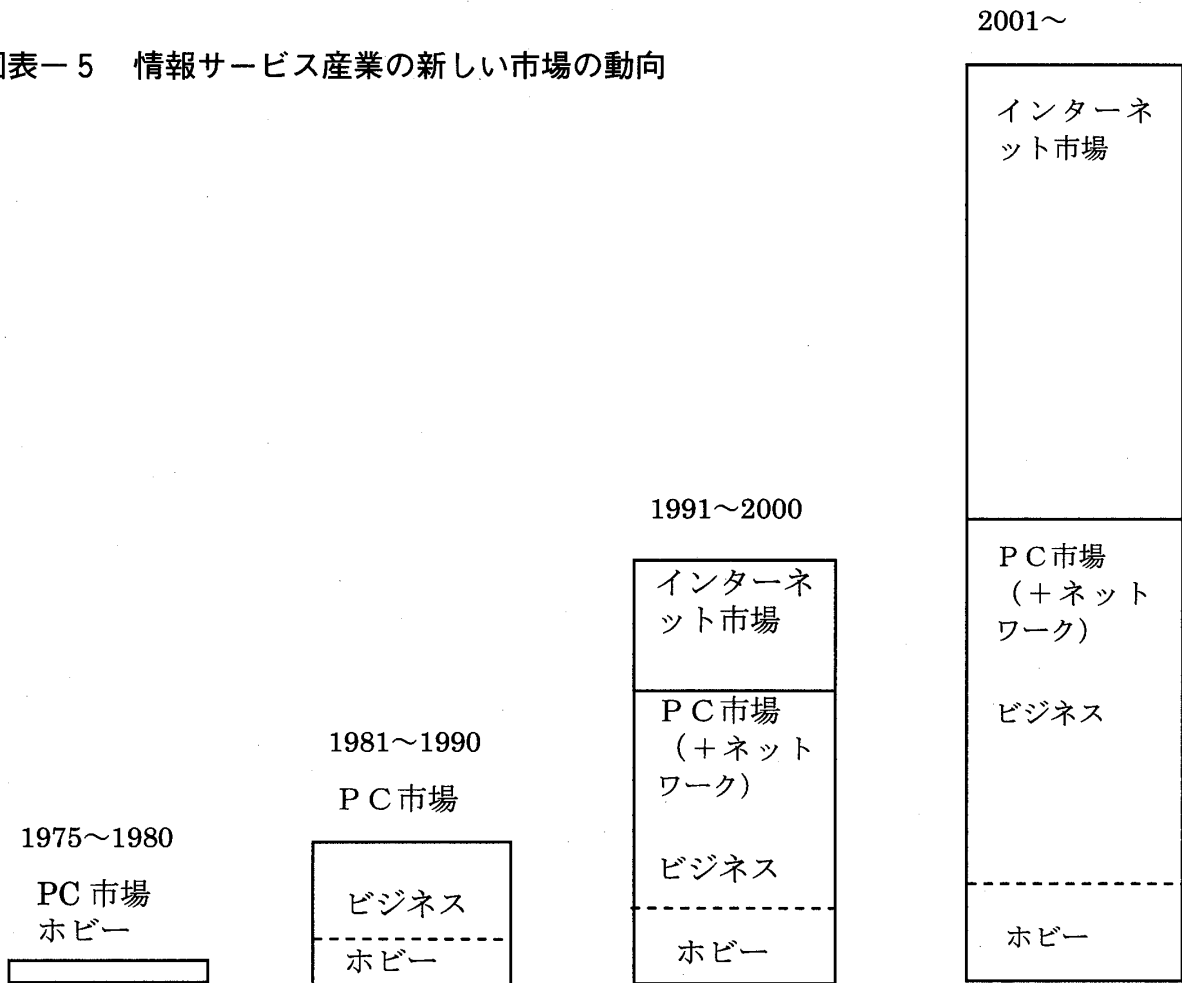
なお、エーシー・ニールセン・ネットレイティングス調査によれば、2000年8月現在のわが国における世帯普及率は41.3%であり、このうち約60%がインターネットに接続できるとされている。また、内閣府経済社会総合研究所の消費動向調査によれば、PCの世帯

普及率は、平成12年（2000年）3月現在38.6%（これは前述のエーシー・ニールセン・ネットレイティングス調査の数字とほぼ一致している）、平成16年（2004年）3月現在65.7%である（図表-6）。また、アクセス・メディア・インターナショナルの調査によれば、インターネットの利用者数は2003年2月現在で、5,645.3万人に達しており、またブロードバンド利用世帯数は39.3%、925.3万世帯にのぼっているとされる。

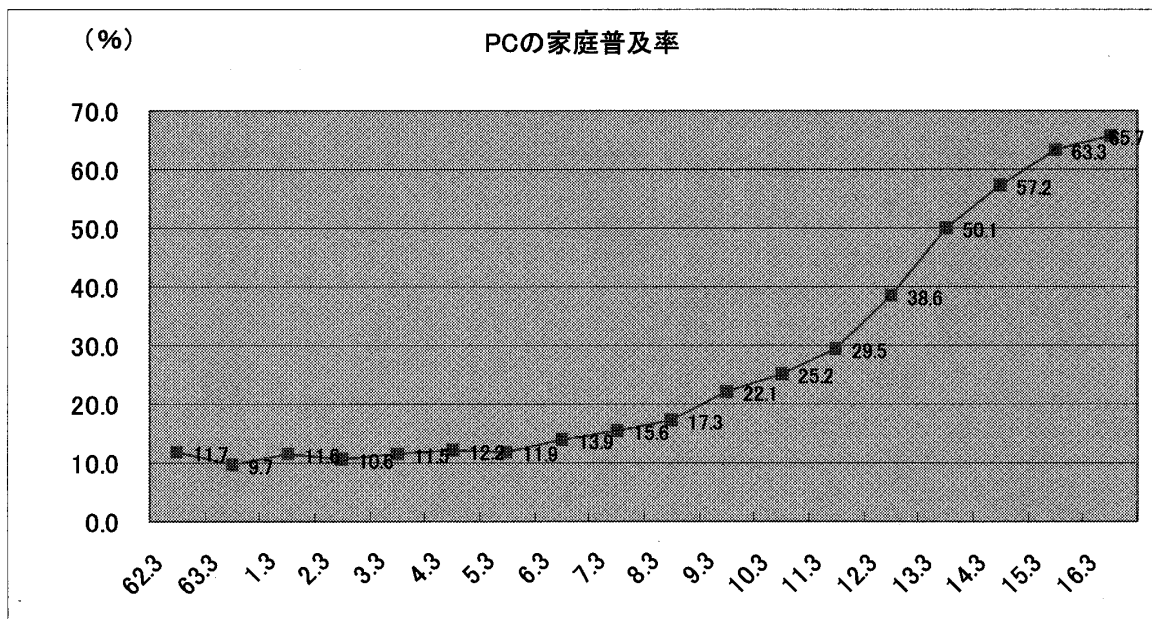
これらは事業所の分ではないので、これらだけで市場の動向を確定することは難しいが、世帯普及率から判断すれば、PCの2004年3月現在における普及率（65.7%）はRogers（1995）のイノベーションの普及に関する採用者の分類（注2）にしたがえば、後期多数派の領域（普及率50~84%）に達しており、今後は成長が鈍化していくものと予想される。また、インターネットについては、わが国においてはブロードバンドの普及が今後しばらく増加傾向を示し、その間インターネット利用者も増加傾向を示すものと考えられるが、利用者自体はすでに5,645.3万人（利用率54.6%、注3）となるので、Rogers（1995）の前述の分類の後期多数派にすでに達していることになり、その成長は次第に鈍化していくものと思われる。

以上のように、わが国においては、PC市場およびインターネット市場は依然成長期にあるものの、急速に普及が進んでおり、成熟期に近づきつつあると考察される。

図表一五 情報サービス産業の新しい市場の動向

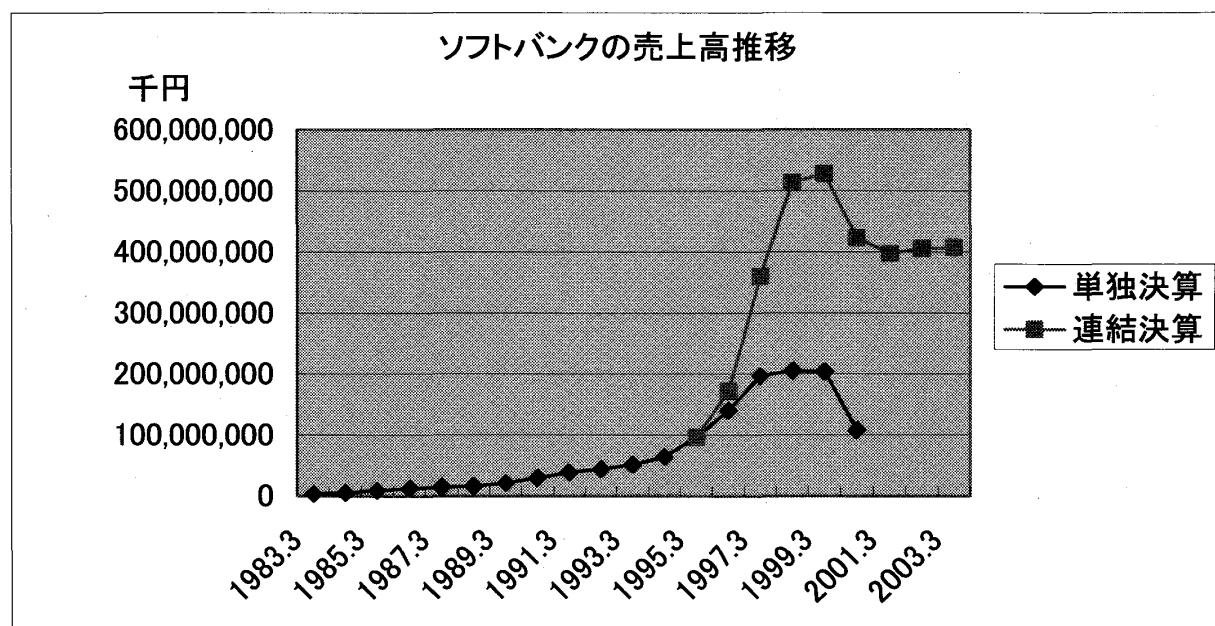


図表一六 PCの家庭普及率 (平成16年3月現在)



(出所：内閣府経済社会総合研究所、消費動向調査、平成16年3月をグラフ化)

図表一七 ソフトバンクの売上高推移



4. ソフトバンクの事例 (注4)

4-1 企業概要

- ・企業名：ソフトバンク株式会社 (英文名：SOFTBANK CORP.)
- ・設立年月日：1981年 (昭和56年) 9月3日
- ・本社所在地：東京都中央区
- ・資本金：162,303,564,101円 (2004年4月30日現在)
- ・株式：東京証券取引所第一部上場
- ・事業内容：ブロードバンド・インフラ事業、イーコマース事業、イーファイナンス事業、メディア・マーケティング事業、放送メディア事業、インターネット・カルチャー事業、テクノロジー・サービス事業、海外ファンド事業、その他事業
- ・代表取締役社長：孫 正義

4-2 売上高の推移

ソフトバンクの創業時からの売上高推移は

図表一七のとおりである。ただし、決算期を2度変更しているため、3月期ベースに修正した (月割りで按分)。

4-3 孫正義の生い立ち

孫正義は、1957年佐賀県鳥栖市で在日韓国人3世として誕生。幼少時代を同市で過ごす。その後北九州市に引越し、引野小学校に入学。中学1年次により高い教育環境を求めて福岡市早良区に引越し、城南中学に転校。進学のため森田塾 (修学館) にも通う。その成果が実り、久留米大学附設高校に入学。高校1年次の夏休みに米国語学研修に参加、アメリカの自由さに魅かれ、帰国後同高校を退学し、単身再渡米。半年の語学学校での研修を終了後、セラモンテ・ハイスクール2年に編入。1ヶ月後には同校校長と交渉して、3年に進級。またその1ヶ月後には再度校長と交渉して、4年に進級。その後、大学検定試験を受

験し、合格。1975年9月、ホーリーネーム・カレッジ入学。3年次にカリフォルニア大学バークレー校に編入、1980年3月同校を卒業、帰国した。バークレー校在学時に M Speech System Inc. (後に Unison World Inc.へ改称) を設立、自動翻訳機を開発し (バークレー校の専門家集団を組織してプロジェクトとして実施) シャープに売り込みを行い成功。また、日本で当時ブームであったインベーダー・ゲームを米国に持ち込み、バークレー校周辺のレストラン等に設置し、ビジネスとして成功させた。帰国に当たって、Unison World Inc.を共同経営者に売却。

帰国後、福岡市大橋に個人事務所設立。その後事務所を雑餉隈に移転、ユニソン・ワールド社を設立。事業構想を練る。40の事業構想の中から当時まだ黎明期にあったパソコン・ソフトウェアの流通業を選択、1981年9月大野城市で日本ソフトバンク社設立。1ヶ月後、東京市谷へ事務所移転。

4-4 企業発展の経緯

ソフトウェア流通業を開始するに当たり、まず無名の同社を認知させるために、エレクトロニクス・ショーのブースを買い取り、ソフトウェア・メーカーに無料で提供、大盛況を博すも、ビジネスには直結せず失敗。しかし、これが当時大阪日本橋に日本最大のパソコン店を新規開店させた上新電機に認められ、1982年1月同社のソフトウェアの独占卸の契約を獲得。同時に、当時パソコンのソフトウェア・メーカーの最大手であったハドソン社との独占契約を獲得。仕入れと販売の最大手を

押えることに成功した。これらの事業資金を獲得するため、第一勧業銀行と交渉し、無担保かつプライム・レートで1億円の融資を獲得する。

当時のパソコン誌数誌に広告宣伝を依頼するも、アスキー社をはじめとする競合他社の妨害に直面し、1982年5月独自にパソコン誌を発刊、自ら広告宣伝を行い、出版業に進出。しかし、その直前の健康診断でB型慢性肝炎を患っていることが判明、闘病生活を余儀なくされる。1983年4月、当時日本警備保障 (現、セコム) の副社長をしていた大森康彦を招聘し、社長を依頼、自らは会長に退いて闘病生活に専念。1984年6月、慢性肝炎完治、退院。1986年2月、社長復帰。社長復帰の背景には、大森社長およびその側近によるレッド・テープ化が進行し、ソフトバンク社内に停滞が生じたことがあった。

社長復帰後、社内の再活性化を図り、さらに1988年ソフトバンク・アメリカを設立し、米国進出を果たす。1990年3月、パソコンのネットワーク OS の有望企業であった米ノベル社と合併で日本ノベルを設立、パソコン・ネットワーク事業に進出。同年7月、日本ソフトバンクをソフトバンクに改称し、海外進出をめざす。1991年4月、ロス・ペローとシステムインテグレーション事業を行う合併会社を設立するも、ロス・ペローに取り込まれることを懸念して即時撤退。1994年7月、株式店頭公開を果たし、これにより獲得した資金を元手に海外展開を本格的に進める。すなわち、同年11月、情報ネットワークの世界最大規模の総合イベントであったインターロッ

プを買収、翌年2月には世界最大のコンピュータ関連展示会コムデックスを750億円で買収、さらに同年11月、世界最大のコンピュータ関連出版社である米ジフ・デービス・パブリッシングを1,800億円で買収。1996年2月には、当時黎明期にあったインターネット・ポータル・サービス（検索サイト）の米ヤフー社を買収、同時に同社とヤフー・ジャパンを設立。さらに同年6月、パソコン用メモリーメーカーである米キングストン・テクノロジーを1,628億円で買収する等、矢継ぎ早に買収を敢行した。これらの一連の買収劇の裏には、野村證券の協力があり、最中にこれらの事業に貢献した同社の北尾吉孝を常務取締役を迎え入れている。

孫正義は、これらの一連の事業展開とともに、社内体制の整備にも努めた。いわゆる孫正義流「超計器飛行経営」である。すなわち、日次決算、予算立案制度、チーム制、千本ノック、ペーパーレス会議、経営会議、電子稟議制度、1人3台のパソコン、電子メールによるコミュニケーション、インセンティブ制度等である（注5）。また、資金調達に当たっては、メインバンク制による銀行融資の不便さを解消するため、取引銀行を貢献度で選別するコア・バンク制度を導入、銀行融資のみならず、社債、株式等の資金調達ソースの多角化を行った（米国での資金調達はソフトバンク・アメリカを通じて米国でも実施）。

1996年6月、ルパート・マードック率いるニュース・コーポレーションと合弁で、テレビ朝日株式21.4%を所有する旺文社メディアを買収（のち朝日新聞社の要請により同社に

売却）、同年12月JスカイBを設立（1998年5月、パーフェクTVと合併、スカイパーフェクTVとして再出発）、デジタル衛星放送事業に進出を図る。

1998年1月、東京証券取引所1部上場を果たす。1998年から1999年にかけては、合併事業という形でインターネット事業に集中して新規事業を行う。すなわち、1998年6月、米国オンライン証券のパイオニアであるE*トレード社と合弁でE*トレード株式会社を設立し金融分野へ進出。同年7月、米オンセール社と合弁でオンセール株式会社を設立しパソコン関連用品、家電製品、日用雑貨等のオークションを開始。1999年4月、米マイクロソフト社と合弁でカーポイント株式会社を設立、インターネットを用いた自動車仲介サービスを開始した。

1999年4月、ソフトバンク本社を事業持株会社にし、組織変更を行う。同年6月、全米証券業協会とナスダック・ジャパン創設について提携を行い（ナスダック・ジャパンは2000年6月大阪証券取引所にて取引開始、2002年12月大阪証券取引所が米国ナスダックとの業務提携を解消、ヘラクレスとして再出発）、2000年9月には日本債権信用銀行（現、あおぞら銀行）株式取得（2003年9月売却）等を行った。

2001年1月、高度情報通信ネットワーク社会形成基本法（IT基本法）施行を受けて、2001年9月、ヤフーBB商用サービスを開始、ブロードバンド・サービス事業に進出し、現在に至っている。

5. 事例の分析

5-1 企業の発展段階と組織形態の分析

ソフトバンクの発展段階を考察するに当たり、3つの段階に分けることが重要である。すなわち、1981年～1987年（ソフトウェア流通と出版事業中心時代）、1988年～1997年（海外進出と事業拡大時代）、1998年～現代（インターネット事業進出時代）である。ただし、2番目と3番目の時代にまたがって試行錯誤の時期があり、デジタル衛星放送、金融、証券市場などの多分野に事業展開を試みた。この時期は、PC市場中心からインターネット市場中心へとシフトする過渡期であったと考えられる。

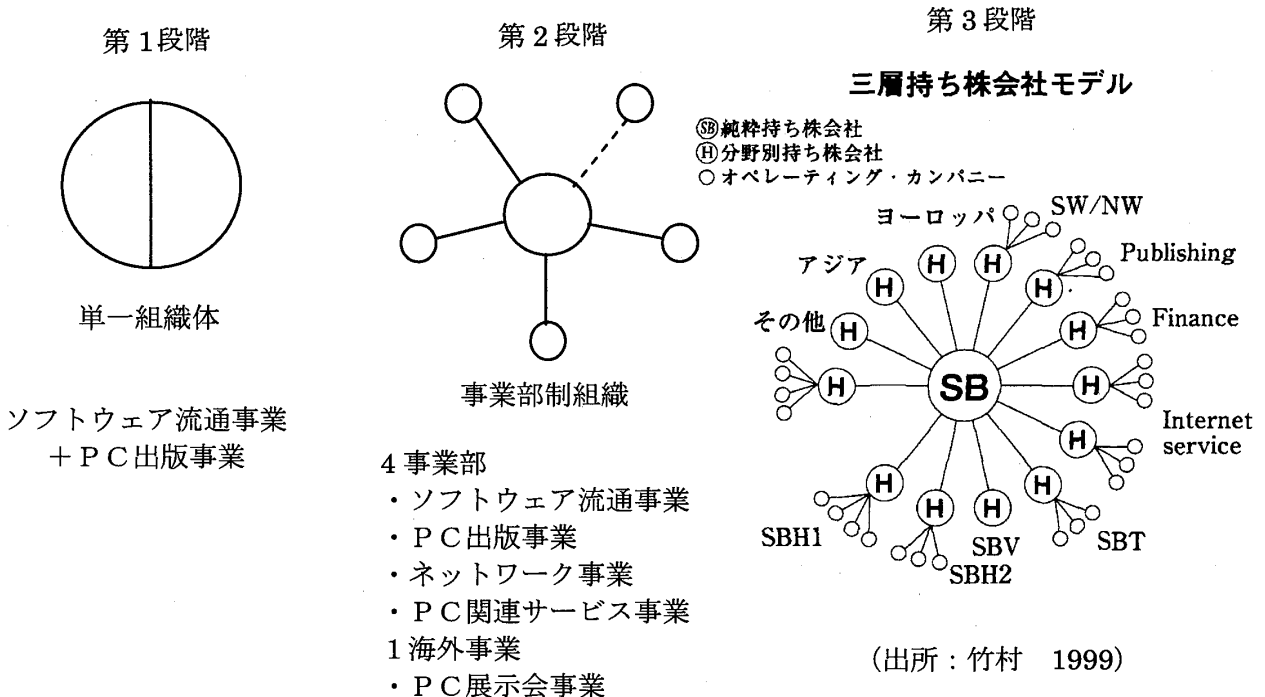
第1段階 ソフトウェア流通業と出版事業の時代

第1段階は、ソフトウェア流通事業を開始し、さらにPC出版事業を追加して、2本柱

で事業を展開したベンチャー立ち上げおよび成長の時代である。ソフトウェア流通事業は市場の先駆者的な位置づけであったが、PC出版事業は後発組であった。このため、先行企業がとっていたPC総合誌という形を模倣せず、機種ごとに特化した雑誌を複数出版するという戦略を行って差別化を試みた。組織形態は、基本的に、単一事業を行う単一の組織体であり、この組織内にソフトウェア流通事業部門とPC出版部門が並存した（図表-8）。

第1段階は、誕生したばかりのPC市場が急速に成長を遂げる時期であり、この流れの先頭に立って先行者としての戦略を進めた時期である。2つの事業に焦点を絞り、むやみに拡大を図らず、本業に焦点を絞り、経営資源および経営努力を集中した。これにより、ソフトバンクはPC市場の成長・拡大の流れ

図表-8 ソフトバンクの組織構造の変遷



に乗ることができ、飛躍的な成長を遂げることができたと評価できる。

第2段階 海外進出と事業拡大時代

この時期は、企業としての体をなし、店頭市場および東証第一部市場への上場を果たした時期でもある。第1段階のソフトウェア流通事業と出版事業が一応安定し、事業の拡大を展開した時期である。具体的には、米ノベル社と合併でPCネットワーク事業の国内展開、インターロップおよびコムデックス買収による展示会事業への進出、ジフ・デービス買収による出版事業の国外展開および拡大、米ヤフーの買収および同社との合併によるヤフー・ジャパン設立によるインターネット・ポータル・サービス事業への進出、米キングストン・テクノロジー買収によるメモリ製造・販売事業への進出、ニュース・コーポレーションとの合併によるデジタル衛星事業への進出等、である。事業拡大に伴い、市場の複雑性が増大し、組織の分化が進行した。このため、組織運営をより効率化するために、事業部制組織が採用された(図表-8)。具体的には、ソフトウェア流通業、出版事業に加えて、ネットワーク事業、サービス事業、コンピュータ展示会事業、の5つの柱を立て、最初の4つの事業については事業部制を採用し、展示会事業については海外子会社を通じて運営を行う体制を敷いた。

組織形態はこのように、自社は事業部制組織を採用し、さらに海外子会社を各部門が統制する形をとった。また、店頭公開および東証一部上場を睨んで、社内の管理体制も整備された(日次決算、予算立案制度、チーム制、

千本ノック、ペーパーレス会議、経営会議、電子稟議制度、1人3台のPC、電子メールによるコミュニケーション、インセンティブ制度等)。

第3段階 インターネット事業進出時代

第3段階は、第2段階で拡大した事業を整理・統合した時代である。ヤフーを梃子に新たに進出したインターネット事業を中心に、事業の整理・統合および拡大が行われた。孫正義は、グループの規模に関係なくスピード経営を目指し、従来の階層型組織ではなく、下位に意思決定の権限を委譲した「WEB型組織」を志向した。このため、ソフトバンクは純粋持株会社に組織変更され、その周りに分野別持株会社を配し、それらがさらに子会社・関連会社を統制するという「三層持ち株会社モデル」を採用している(図表-8)。

5-2 企業の特性と事業戦略の分析

企業が市場環境をどのように認識しそれに対応するかは、経営者および組織により異なる。ここでは分析ツールとして、Miles & Snow (1978) の戦略選択モデルを採用して分析を行う。

Miles & Snow (1978) は、まず組織の環境適応について、自然選択、合理的選択、戦略的選択、の3つを提示し、整合過程に着目して、戦略的選択の有効性を説いた。すなわち、組織は環境に適応する際、環境に一方的に選択(淘汰)されるのではなく、また経済合理性に基づき専ら組織がワン・ベストウェイを選択するのでもない。むしろ、組織は、その組織特性(彼らは、組織適応の4つのタ

図表－9 組織適応の4つのタイプ

防衛型	<ul style="list-style-type: none"> ・ 狭い製品・市場の領域を持つ組織 ・ トップは限られた事業分野では高い専門性を持っているが、新しい機会を求めて領域の外側を探索しようとはしない ・ 結果として、これらの組織は技術、機構、あるいは業務の方法を大きく変える必要はめったにない ・ 主要な関心は、既存の業務の効率を向上させることである
探索型	<ul style="list-style-type: none"> ・ 絶えず市場機会を探索してやまない組織 ・ 新しい環境にいつでも対応できる体制を整えている ・ しばしば変化と不確実性を創り出し、これに対して競争会社は対応を余儀なくさせられる ・ 製品と市場の革新に関心を持ちすぎるために、通常は完全に効率的にはなっていない
分析型	<ul style="list-style-type: none"> ・ 比較的安定した事業領域を持つ一方で、変動的な事業領域をも持つという2つのタイプの製品・市場領域において同時に事業を営んでいる組織 ・ 安定した領域では、公式化した機構と過程のもとで日常的業務を効率的に営んでいる ・ 変動的な領域ではトップが新しいアイデアを求めて競争会社を詳細に観察し、最も見込みのありそうなアイデアだと思えば素早く採用していく
受身型	<ul style="list-style-type: none"> ・ トップが組織環境で発生している変化や不確実性に気づくことはあっても、それに効果的に対応することができない組織 ・ 一貫性のある戦略・機構関係を欠いているので、環境からの圧力によって強制されるまでは、いかなる対応もめったに行わない

(出所：Miles & Snow 1978を表にまとめた)

タイプとして、防衛型、探索型、分析型、受身型に分類している) にしたがって戦略的に選択するものである、とする。

そして、この戦略的選択を行い環境に適応していく場合に、適応サイクルが存在することを指摘した。すなわち、組織が環境に適応していく場合、基本的には、組織はまず企業者的問題(製品・市場領域の選択)に直面し、つぎに技術的問題(生産と流通のための技術の選択)に直面する。そして、最後に管理的問題(これには事前的側面として将来の革新のための分野選択と事後的問題としての機構と過程の合理化の問題がある)に直面するという。組織は、これらの問題に循環的に直面し、それを順次解決していくことにより、環境に適応していくと主張する(しかし、この適応サイクルは必ずしも企業者的問題から始まるのではなく、どの問題からでも開始する

ものとされる)。そして、組織のタイプにより、これらの適応サイクルにおける諸問題に対する対応が異なるとし、組織対応のタイプを4つに分類している(図表－9)。

ソフトバンクは、図表－9の戦略選択モデルでは、探索型に該当すると考えられる。株式上場を果たした後も、創業者である孫正義が依然として最高経営責任者として同社を経営しており、その企業家的性格が色濃く残っている。図表－9にも表されているように、①絶えず市場機会を探索し、②新しい環境にいつでも対応できる体制を整え、③しばしば変化と不確実を作り出し、競争会社に対応を余儀なくさせるが、④製品と市場の革新に関心を持ちすぎるために、完全には効率的にはなっていない、という企業特性があると考えられる。

次に、新事業を展開するための戦略オプショ

図表-10 ソフトバンクの事業展開

	既存の製品・サービス	新しい製品・サービス
既存の市場 (PC)	<p>[市場浸透戦略]</p> <p>ソフトウェア流通事業 →</p> <p>出版事業 ↓</p> <p>(ジフ・デービス買収)</p>	<p>[新製品・サービス開発戦略]</p> <p>ネットワーク事業 (米ノベルと合弁)</p> <p>展示会事業 (インターロップ・コムデックス買収)</p> <p>半導体メモリ事業 (キングストーン・テクノロジー買収)</p>
新しい市場 (インターネット他)	<p>[新市場開拓戦略]</p>	<p>[多角化戦略]</p> <p>人材サービス事業 (パソナと合弁)</p> <p>デジタル衛星放送事業 (ニュース・コーポレーションと合弁)</p> <p>ナスダック参加 (米ナスダックと合弁)</p> <p>インターネット事業 (米ヤフー買収および合弁)</p> <p>(各種コンテンツ事業: 合弁または買収)</p> <p>(ブロードバンド事業)</p>

(出所：Ansoff (1965) に筆者が加筆)

ンについては、Ansoff (1965) の製品・市場マトリクスによれば、既存の市場をシナジーとしてこれに対して新製品もしくは新サービスを提供する新製品開発戦略、既存の製品・サービスをシナジーとしてこれを新しい市場に導入する市場開拓戦略、および新製品・サービスを新市場に投入する多角化戦略、の3つが考えられる。ソフトバンクがこの時期に展開した新事業をそれぞれの戦略に当てはめると、図表-10のようになる。なお、既存の市場に対して、既存の製品・サービスを集中させる戦略は、市場浸透戦略である。

ここで、既存の市場を PC 市場、既存の製品・サービスをソフトウェアおよび書籍・雑誌とすれば、ソフトバンクの事業展開は新製

品・サービス開発戦略から多角化戦略へと拡大してきた (図表-10)。

また、ジフ・デービス、インターロップおよびコムデックスを買収してブランドを確立するとともに、事業拡大のためのレバレッジとして利用した (孫正義は、これらを「宝島の地図」と呼んでいる)。また、インターネット事業へのレバレッジとして、米ヤフーを買収および同社との合弁でヤフー・ジャパンを設立した。なお、成功した事業は PC という「技術の核」を中心として展開されたことが認められるが、本業 (ソフトウェア流通業および出版事業) と関連性が薄い事業、たとえば、デジタル衛星放送事業やナスダック参加、および PC には関連するが基本的にハードウェ

アを扱うキングストン・テクノロジーなどは、失敗に終わったといえる。その意味では、インターネット事業でもインフラの部分は、ブロードバンド事業およびヤフーにより成功を収めることができると思われるが、コンテンツ事業のほうは、必ずしも成功しているとはいえない。

6. ソフトバンクの成功要因と今後の課題

6-1 成功要因

ソフトバンクは第1段階においてはソフトウェア流通事業および出版事業という2本柱を一からはじめて育て上げるという戦略をとったが、第2段階以降においては基本的に合併事業もしくは企業買収という形で事業展開を行っている。先行者として市場をリードするため、最初から事業を育てるという戦略は採用せず、一定の成功をすでに収めている企業と合併で事業を行うか、またはそのような企業を買収するか、という戦略を実施している。ハイテク関連事業では、しばしば開発リスクが高く、また時間がかかるからであろう。これがソフトバンクの成功の要因の一つであると思われる。ただし、第3段階におけるブロードバンド事業においては、買収あるいは合併という形をとらずに、事業を一から立ち上げ、NTTをはじめとする通信事業者と競争を行っている。このため、ブロードバンド用のモデムを無料で大量の消費者に配布し、最大シェアを獲得しようとする戦略に出たが、巨額の設備投資を余儀なくされ、それが経営を圧迫するという状況を招いたことも事実である。

また、以上のような合併もしくは買収を行

うとしても、PC市場もしくはインターネット市場という機軸を基本的には外れないことが二番目の成功要因として挙げられる。ただし、PC市場からインターネット市場に重点が移行する過渡期に試行錯誤的な事業拡大が行われ、失敗に終わった事業もあることは否めない。

第三の成功要因として、ストレッチ戦略とレバレッジ戦略を適切に行ったことがあげられる。Hamel & Prahalad (1994) は、現在、環境革命、遺伝子革命、素材革命、デジタル革命、情報革命といった変革が進行中であり、これまでとはまったく異なった新しい産業が出現することを指摘した。その上で、このような新しい市場において先行者として成功するために、産業の未来をイメージし、そのための戦略設計図を描き、レバレッジを利用して（レバレッジ戦略）、ストレッチを行う（ストレッチ戦略）ことを提案している。孫正義は、PC市場とインターネット市場という2つの新しい分野で、産業の未来をイメージし、そのための具体的な戦略を描き、その時点で鍵となる企業を買収もしくはそれとの提携により（レバレッジ戦略）、大きな飛躍を果たし（ストレッチ戦略）、先導者として市場をリードしてきた。その意味では、Hamel & Prahalad (1994) が提案した戦略を忠実に実現した事例として評価することができる。そのコアとなる要素が、「デジタル技術」および「情報技術」である。先に分析したように、ソフトバンクはこれらの要素をシナジーとして、成長・拡大することができたと考えられる。

第四の成功要因は、激しい競争が予想される場合には、基本的に買収による吸収かあるいは合併による戦略的な連携によって潜在的な競争を回避するという戦略を採用したことである。前述のように、ソフトバンクは事業の拡大を行う際に、買収もしくは合併によりこれを行ってきた。これは、すでに存在する経営資源やノウハウを利用することで、事業リスクを低減するという効果があるばかりでなく、潜在的な競争相手を吸収もしくは連携することにより、コントロール下においてしまうという効果もある。ソフトバンクは、このような戦略を採用することで、競争を回避し、成功を収めてきたと考えられる。

経営管理および経営組織の側面では、事業の拡大に見合った意思決定および内部統制の仕組みを整備したことがある。事業の拡大とともに市場対応が複雑化したが、それに応じるために、単一組織→事業部制組織→持ち株会社（三層持ち株会社）というように組織形態を転換し、権限を下位組織に適切に委譲していったこと、および内部統制システムとしてPCを活用した「超計器飛行」システムを構築したこと、が成功要因として指摘される。

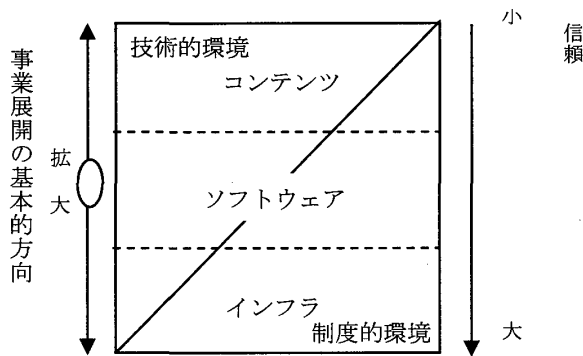
6-2 今後の課題

今後の課題の第一は、近い将来に迎えるPC市場およびインターネット市場の成熟期にどのように対応していくかである。ソフトバンクは、これまで成長する市場においてひたすら成長を求めて事業の拡大を行ってきた。しかし、冒頭で仮説として設定したように、「市場のライフサイクルによって市場の特性

は異なる」ものと考えられるが、ソフトバンクの今後は、このような特性の変化に対して、自らを適切にマッチさせていくことができるかどうか、にかかっている。その意味では、企業特性（むしろ企業家特性）を、Miles & Snow (1978) がタイプ分けした「探索型」から「分析型」へと転換していくことが必要ではないかと考えられる。市場が成熟期に入っても、依然として成長志向の下で、ひたすらリスクなビジネス・チャンスのみを追いかけるのではなく、一方で安定した効率的な事業を運営しながら、経営の縮小均衡を避けるために、新たなビジネス・チャンスを追求するという方向で事業運営を行うことが必要となろう。

ソフトバンクの第二の課題は、事業における「正当性 (legitimacy)」の獲得である。ソフトバンクはこれまでPC市場とインターネット市場という制度的な制約が少ない新しい市場において、活動を行ってきた。しかし、仮説4で述べたように、ソフトバンクが対象としている市場とくにインターネット市場は、急速に社会に浸透し、いまや社会のインフラとして重要な役割を果たすようになってきている。このため、ソフトバンクの活動においても、技術的な能率の基準だけでこれを行うことが難しくなっており、「信頼性」および「説明責任能力」の面で「正当性」を確保し、社会的に認知されることが重要な問題となってきた（図表-11）。この面で、例えば、顧客情報の流出問題やブロードバンド事業における代理店の強引な顧客獲得方法など、社会的な問題を引き起こしたソフトバ

図表-11 2つの環境と事業展開の関係



ンクに対しては、「信頼性」の面で社会的に認知されているとは言い難い状況である。とくにブロードバンド事業のようなインターネット・インフラ事業では、「信頼性」や「説明責任能力」が社会的な認知を得るために重要であり、社会的な「正当性」の確保が今後の課題であろう。

第三の課題は、インターネット・インフラ事業とコンテンツ事業とのバッティングの問題である。ソフトバンクは、ソフトウェア流通業および出版事業を出発点として成長・拡大してきた。その拡大の方向は、コンテンツ事業およびインフラ事業へと向かっている(図表-11)。インフラ事業は、コンテンツ事業を行う企業を対象顧客とするが、自らがその競争業者となり、かつインフラ事業者としての競争優位を有しているならば、顧客企業は競争上不利な立場に立たされ、公平性を欠くことになる。また、もしそうでないとしても、少なくとも、形式的に公平性を欠くと見られるようになる。このような状況が顕著になれば、顧客企業は、NTTをはじめとする他のインフラ業者の方に流れてしまい、結局はインフラ事業を圧迫することになってしま

う。できれば、インフラ事業に専念するか、もしコンテンツ事業も行うのであれば、少なくとも競争が生じないような形でこれを行うことが重要であると思われる。

7. 情報サービス型ベンチャーにみる成功のためのインプリケーション

ソフトバンクの事例研究を通じて、戦略および組織の側面を中心としたベンチャー成功のためのインプリケーションを示せば、つぎのような点を指摘することができる。

(1) 事業構想を練り、事業の魅力度と実現可能性を考慮して、事業を選択する

孫正義は、起業を行う前に40の事業構想を練り、その中から当時まだ存在しなかったソフトウェアの流通業に着目して、それを選択したが、起業に当たって、まず自社はどのような事業をどのように展開するかの絵を描くことが大切である。そして、その中から、事業の魅力度と実現可能性を考慮して、適切な事業を選択することが有効である。

(2) 参入する市場のライフステージと市場特性を把握する

事業選択の際に考慮すべき事業の魅力度と実現可能性は、参入しようとする市場のライフステージや市場特性に大きな影響を受ける。また、実際に経営戦略を策定する際にもこれらを踏まえて行うことが必要不可欠となる。したがって、対象とする市場がライフサイクル上のどのステージにあるのか、そしてその市場のもつ特性、すなわち市場規模、地理的特性、市場多様性、技術的特性、投資額、制度的制約の状況を明らかにするとともに、こ

のような特性が今後どのように変わっていくのかについても、できるだけ見渡すようにすることが、成功のために重要である。

事業構想を練る場合には、こうした参入対象市場のライフステージとその市場特性について分析を行い、それを事業構想に反映することが事業構想をより明確なものにすることにつながると考えられる。

(3) 参入する市場のライフステージと市場特性にマッチした経営戦略を策定する

選択した事業を実施していくためには、参入しようとする市場のライフステージとその市場特性に合わせた経営戦略（市場戦略、組織形態、経営管理の仕組み）を策定することが必要である。その際、参入する時点での市場のステージとその特性という静的な捉え方にとどまらず、マクロ的な視点での市場の動向を捉え、市場特性がどのように変化していくか、動的に捉えていくことが有効であると思われる。

ただし、参入する時点での今後の予測は必ずしも当たるとは限らない（むしろはずれる方が多いのではないかと思われる）ので、複数のシナリオを描くことも有効であると思われる。

(4) 市場のライフステージおよび市場特性の変化に合わせて経営戦略を変革する

前項で策定した経営戦略すなわち市場戦略、組織形態、経営管理の仕組みは、市場のライフステージおよび市場特性が変化すれば、それに合わせて変革をしていくことが求められる。

ソフトバンクの事例では、市場の成長と新

しい市場の出現に伴って、事業の拡大および事業の増加が生じ（市場戦略の変革）、それに合わせて単一組織→事業部制組織→三層持ち株会社モデルというように組織形態を変革し（組織形態の変革）、そして組織形態が複雑化するに伴って経営管理の仕組みが変わっていった（経営管理の仕組みの変革）。

このように、市場特性すなわち市場規模、地理的特性、市場の多様性、技術的特性、投資額、制度的制約、が変化すれば、それに伴って経営戦略（市場戦略、組織形態、経営管理の仕組み）も変革が必要となる。特に、制度的制約が増加すれば、「能率」の基準だけではなく、企業の「信頼性」や「説明責任能力」がより求められるようになり、それに対応するための機能を組織が持たなければならなくなるので、組織構造や経営管理のあり方に大きな影響を与えることになる。

8. 結 論

本研究においては、戦略と組織という視点から情報サービス産業のベンチャーについてソフトバンクの事例を通じて、その成功要因を探った。その前提として、市場のライフサイクルという概念を導入し、5つの仮説を設定した。すなわち、①ベンチャーの成功要因は、参入する市場の特性と採用する戦略によって異なる、②市場の特性は、市場規模、地理的特性、市場の多様性、技術的特性、投資額、制度的制約によって異なる、③市場の特性は市場のライフサイクルによって異なる、④市場は発展とともに制度的制約が増加する、⑤ベンチャーがとる戦略は、企業の特性と市場

特性によって異なる、の5つである。

このような前提の下で、本研究では、まず情報サービス産業の分類を行い、その動向を探った。そして、情報サービス産業とりわけベンチャーが対象とするPC市場とインターネット市場について、その変遷と今後の動向を探った。そのうえで、ソフトバンクの事例を紹介し、戦略と組織の視点から分析を行い、成功要因と今後の課題を考察した。

そして最後に、以上を踏まえて、情報サービス産業におけるベンチャーの成功のためのインプリケーションを提示した。

注

1. Scott & Meyer (1991) は、組織環境を技術的な環境と制度的な環境に分け、技術的な環境においては技術的な能率の基準が支配し、制度的な環境においては環境から要求される「正当性」を獲得することの重要性を説いている。ただし、これらは二者択一的な二分法として捉えるのではなく、ある環境においては技術的要素よりも制度的な要素が強い、あるいはまた別の環境においてはその逆であるというように、それぞれを独立した次元として扱うように提案している。なお、技術的な環境においては「能率」が、制度的な環境においては「信頼性」および「説明責任能力」が重要である (Hannan & Freeman 1984) とされる。
2. Rogers (1995) は、イノベーションの普及に関して、イノベーションの採用者のタイプ分けを行っている。それによれば、イノベーションを起こす者 (2.5%)、初期採用者 (13.5%)、前期多数派 (34%)、後期多数派 (34%)、落伍者 (16%) というカテゴリーに分類して、イノベーションの普及段階を把握しようとした。
3. 国立社会保障・人口問題研究所が平成14年1月に発表した「日本の将来人口 (平成14年1月推計)」によれば、2003年における中位の推計人口は、総数が127,524千人、0~14歳17,964千人、15~64歳85,341千人、65歳以上24,219千人となっている。もし、インターネットを利用する世代を15~64歳と考えれば、インターネット利用率は66.1%となる。もし10歳以上で高齢者 (65歳以上) の半数がインターネット利用可能年齢と想定すれば、0~14歳人口を単純平均した数字を使用すれば10~14歳人口は5,988千人、これに対して65歳以上については年齢別の人口構成は高齢になればなるほど小さくなるので単純平均は行えなくなるが、仮に65歳以上人口の半分がインターネット利用可能と考えれば、12,110千人となる。したがってこれらを総計すると、インターネット利用可能人口は103,439千人となり、インターネット利用率は54.6%ということになる。
4. ソフトバンクの事例研究は、Webber (1992)、江戸 (1996)、西 (1996)、石川 (1997)、吉田 (1997)、小林 (1998)、大下 (1999)、滝田 (1999)、霧生 (1999)、竹村 (1999)、清水 (1999)、大下 (2000)、溝上 (2000)、吉田 (2001)、遠藤 (2001)、八木 (2004)、井上 (2004)、およびソフトバンクのホームページ等を参考にした。
5. ソフトバンクの「超計器飛行経営」とは、日次決算、予算立案制度、チーム制、千本ノック (または1万本ノック)、ペーパーレス会議、経営会議、電子稟議制度、1人3台のパソコン、電子メールによるコミュニケーション、インセンティブ制度等の一連の経営管理手法を指す。各部門は、製品や販売チャネルごとに10人以上のチームにより構成し、チームごとに日次決算システムにて経常利益ベースで管理される。千本ノック (または1万本ノック) は、PCを利用した財務分析システムで千種類以上の各種データにより細かな経営分析を行うことができるとされる (ただし、重点管理の視点で考えるとあまり多くのデータを分析することは適切とはいえないが)。ペーパーレス会議は紙による資料を使用しないでノートPCを使用して会議を行うものであり、電子稟議制度はPCのネットワークを利用した稟議制度である。また、インセンティブ制度は、報奨金制度の一種であるが、ストックオプション制度に似せたシステムである。

参考文献

Access Media International ホームページ

- (<http://www.ami.co.jp>)
 Ansoff, Igor. (1965). *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.
 eForecasts ホームページ
 (<http://www.eforecasts.com>)
 AC Nielsen ホームページ
 (<http://www.acnielsen.co.jp>)
 江戸雄介 (1996) 「ソフトバンク・孫正義の仕事術」 エール出版社
 遠藤満 (2001) 「孫正義のオセロゲーム戦略」 コアラブックス
 Gregoriem Denis, Richard Dery, and Jean-Pierre Bechard. (2002). "Evolving Conversations: A Look at the Convergence in Entrepreneurship Research," *Frontier of Entrepreneurial Research*, Babson College.
 Hamel, Gary, and C.K. Plaharad. (1994). *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
 Hannan, Michael T., and John Freeman. (1984). "Structured Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review*, Vol.49, No.2, pp.149-164.
 国立社会保障・人口問題研究所 (2002) 「日本の将来推計人口 (平成14年1月推計)」 国立社会保障・人口問題研究所ホームページ (<http://www.ipss.go.jp>)
 井上篤夫 (2004) 「志高く一孫正義正伝」 実業之日本社
 石川好 (1997) 「孫正義が吹く」 東洋経済新報社
 霧生廣 (1999) 「ナスダック・ジャパン 孫正義の証券革命」 日本能率協会マネジメントセンター
 小林紀興 (1998) 「西和彦の閃き 孫正義のバネ—日本の起業家の光と影」 光文社
 Miles, Raymond E., and Charles C. Snow. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill.
 溝上幸伸 (2000) 「孫正義の10年後発想」 あっぷる出版社
 内閣府経済社会総合研究所 「消費動向調査 (平成16年3月)」 内閣府経済社会総合研究所ホームページ (<http://www.esri.cao.go.jp>)
 西和彦 (1996) 「インターネット5つの予言」 ダイアモンド社
 大下英治 (1999) 「孫正義 起業の若き獅子」 講談社
 大下英治 (2000) 「孫正義 捷破りの決断」 講談社
 Rogers, Everett M. (1995). *Diffusion of Innovations-Fourth Edition*, New York, The Free Press.
 Scott, W. Richard, and John W. Meyer. (1991). "The Organization of Social Sectors: Propositions and Early Evidence," in Powell, Walter W., and Paul J. DiMaggio. (eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, Ill: The University of Chicago Press.
 清水高 (1999) 「インターネットの超新星 孫正義」 財界研究所
 ソフトバンクホームページ (<http://www.softbank.co.jp>)
 総務省統計局 「日本産業分類 (平成14年3月改定)」 総務省統計局ホームページ (<http://www.stat.go.jp/index/seido/sangyo/3-1.htm>)
 高瀬武典 (2003) 「企業家活動と組織環境—組織生態学の視角から」 *組織科学* Vol.36, No.3, pp.59-73.
 竹村健一 (1999) 「孫正義大いに語る!! ネット革命新世紀への挑戦」 PHP 研究所
 滝田誠一郎 (1999) 「孫正義 インタネット財閥経営」 実業之日本社
 Webber, Alan M. (1992). "Japanese-Style Entrepreneurship: An Interview with SOFTBANK'S CEO, Masayoshi Son," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp.93-102.
 八木勤 (2004) 「ソフトバンクの3年後を読む！」 中経出版
 山田啓一 (2003) 『情報とコンピュータ』 山田啓一編 「情報科学」 西日本法規出版、1～28ページ
 吉田晃一 (1997) 「内部告発ソフトバンク歪んだ経営」 エール出版社
 吉田司 (2001) 「孫正義は倒れない」 朝日新聞社