

ベンチャー企業経営のあり方

澤田 徹

Managing Entrepreneurial Ventures

SAWADA Toru

This paper explores the topic of entrepreneurial venture management, from the perspective of marketing, management, accounting (cost management), and finance. Two case studies are presented; Amazon.com, Inc., and Internet Research Institute, Inc. (IRI). The management strategies and financial statements of both companies were analyzed and the results are presented here. The following concepts have been emphasized throughout this paper - customer satisfaction, speed management, enrichment of management resources, collaboration for the purpose of supplementing management resources and information sharing.

はじめに

本稿は、ベンチャー企業経営のあり方について、マーケティング (Marketing)、マネジメント (Management)、アカウンティング (Accounting) ～コスト・マネジメント～、ファイナンス (Finance) に分類して論じるとともに、実在企業のケース・スタディを行う。

マーケティングについては、ベンチャー企業にとって最も重要な「顧客ニーズの把握」、商品企画段階の「商品コンセプト」、商品の市場への早期投入に必要な「スピード」について述べる。

マネジメントについては、マーケティング戦略を踏まえ、経営組織のあり方、労務面の課題に加え、近年その重要性が増している情報システムについて述べる。

アカウンティング～コスト・マネジメント～については、経営資源、特に資金が不足しがちなベンチャー企業のことを考慮し、コスト削減のためのマネジメントについて、品質原価計算、アクティビティ・マネジメント、ライフサイクル・コストについて述べる。

ファイナンスについては、その重要性和、資金の調達、ディスクロージャーについて述べる。

ケース・スタディでは、インターネット上で小売業を営む Amazon.com, Inc. 及びインターネット運用技術を基礎にしてサービスを行っている株式会社インターネット総合研究所 (Internet Research Institute,

Inc., I R I) について、経営戦略、財務諸表の分析を行う。

本稿の対象とするベンチャー企業の要件及びタイプは、以下の定義¹によるものとする。

ベンチャー企業の要件は、①既存の十分に明確な事業ではなく、新しい未知の要因の多い事業に果敢に取り組むこと、②企業を創設し、あるいは既設の企業であれば従来の事業を全面的に転換し新事業に全力で取り組んでいること、③企業の独立性を堅持して独歩することである。

ベンチャー企業のタイプとは、①革新技術の産業化によって生じる様々な新事業 (マルチメディア、インターネットの情報技術、バイオテクノロジー技術の産業化)、②既存産業での各種の新技术による新事業 (大型市場には結びつかないため、大企業への関心が薄い技術の応用による事業)、③新サービスの創出による新事業 (サービス系の事業) である。

1 マーケティング (Marketing)

ベンチャー企業にとって第一に重要なのは、顧客ニーズの把握である。ベンチャー企業の商品開発は最初に顧客ニーズを把握し、そのニーズに基づいた商品開発を行わなければならない。技術やノウハウがあるから商品を開発するのではなく、顧客ニーズ

¹ 森谷・藤川 (1997, p.11~13)

にあった商品のためにその技術やノウハウを利用しなければならない。また、ニーズの変化に対応することも重要である。

第二に、ベンチャー企業は、商品コンセプトにおいてニッチ市場への参入または既存製品の差別化を図る方向で検討しなければならない。市場参入後は、知的所有権の取得やブランド力の向上²により、他企業の参入阻止が必要である。

第三に、ベンチャー企業は、商品の企画から商業化までを短期間で行わなければならない。そのために、経営資源が限られているベンチャー企業は、企業外部との連携により経営を効率化しなければならない。さらに、プロダクト・イノベーション³だけでなく、プロセス・イノベーション⁴により商品の企画から商業化に至るまでの期間を短縮しなければならない⁵。

2 マネジメント (Management)

2.1 組織

ベンチャー企業が新しいアイデアを生み出すためには、階層に関係なく誰の意見でも一つの「意見」として扱うこと、そして多くの意見を自由に出すような雰囲気をつくることが重要である。自由に研究できる組織風土も必要である⁶。経営者は①その研究に対して時間的、資金的な支援を行うこと、②その研究に対してオーソライズしなければならない。

ベンチャー企業が機動力やスピードを重視した経営（スピード経営）を行うには、ビジネスの成長過程の様々な段階で発生する組織管理の課題⁷を解決しなければならない。組織の拡大や複雑化に対応し

² 中田 (1992, p.194) が参考になる。

³ 製品 (product) そのものの革新 (innovation) のこと。ベンチャー企業が革新的な製品を開発する場合がこれにあたる。

⁴ 製品を作る過程 (process)、例えば生産工程における革新 (innovation) のこと。

⁵ Pisano and Wheelwright (1999) は、プロダクト・イノベーションに優れていても、製品の商業化が遅れば、優位性を失うため、ハイテク企業はプロセス・イノベーションに力を入れるべきであると主張している。

⁶ 浜田 (1998) は、「アンダー・ザ・テーブル (Under the Table)」（与えられた研究テーマ以外について、自主的な研究を、勤務時間内に行うことを指す）により新商品を生み出した事例について紹介している。

⁷ Churchill and Lewis (1992) は、ビジネスの成長過程の様々な段階で発生する課題について取り上げている。

て、分権化が進んでいないと意思決定のスピードは遅くなる。組織が単純化するほど、意思決定に携わる人間が限られてくるため、一人の人間にかかる負担が多くなり、リスクが高くなる。活動の重複や資源の浪費防止のため、活動の調整が必要である。

同時にスピード経営を目指すには、企業内及び外部との協働関係(コラボレーション)が必要となる。企業内においては、①個人間、②階層間(垂直的)、③内部組織間(水平的)のコラボレーションが必要である。外部とのコラボレーションにおいては、自社の競争力の核となるもの(Core Competence)について検討し、中核でない部分についてはアウトソーシングを行うべきである。アウトソーシングすべきものは、コスト、時間や投資、経営資源(知識やノウハウ)面からみてアウトソーサーに委託したほうが経営の効率化が図られるものである。

2.2 労務

ベンチャー企業で働くために必要な資質とは、事務であれば技術、技術であれば事務がわかること、即戦力として使える深い専門知識を持っていること、様々なプロジェクトに携わったことがあること、協働(コラボレーション)精神を持っていること、ビジネススキル(表現能力・情報リテラシー・外国語能力)を持っていることである。

マネジメント・チームの充実にあたっては、適切な役割分担と専門家の採用、外部の力の上手な利用、特定の人物への依存防止、企業経営者の独走防止対策⁸の考慮が必要である。

業績評価の目的は、適切な人材の配置、個人のレベルアップ及び報酬・昇進である。留意点は、公正で客観的な評価と個人とグループ・会社を基準にした評価⁹である。

報酬の目的は、採用(良い人材の確保)、維持(長期的なコミットメント)及び動機付け(生産性の向上)である¹⁰。報酬には基本給と業績給がある。基

⁸ 吉森 (1996, p.48~49) では、「企業家精神の衰退防止」に関する項でこの問題を取り上げている。

⁹ 企業活動はチームとして行うものであり、個人の能力も尊重されると同時に組織(チーム)として活動する能力も評価されなければならない。

¹⁰ Schuler and Youngblood (1986, p.297, 301)

本給は体系的な決定システムであること、外部報酬市場とつりあいがとれていること、仕事内容が反映されていること、公正であることが必要である。業績給は、職務遂行に基づいて支払額が決定される報酬であり、メリットプランと、インセンティブプラン（奨励給）に分けられる¹¹。業績給は、客観的・公正な業績評価やグループ・組織レベルの業績に基づくものでなければならない。

2. 3 情報システム～情報共有のためのマネジメント～

企業活動の情報共有に必要なものは、インフラ（基盤）であるネットワーク、ツール（道具）であるシステム、そして情報共有化に対応したマネジメント・システムである。

情報共有基盤としての情報通信ネットワークの構築には、使いやすさ、セキュリティ（安全性）、費用対効果（投資効果）の考慮が必要である。使いやすいネットワークにするには、あるゆる場所で利用できるように構築すること¹²、トラフィック¹³が集中しないようにすることが必要である。セキュリティ対策には、不正利用防止¹⁴、コンピュータウイルス対策、データの保護がある。費用対効果については、情報化に関する投資を一つの投資と考え、必要なリソース（資源）と効果をあげる方策についても検討しなければならない。

システムの利用としては、内部の情報共有と業務システム、外部とのコミュニケーションということになる。内部の情報共有とは、グループウェア¹⁵を利用し、企業内部のコラボレーションを達成するために行う。業務システムについては、システムと、

システム開発・維持管理・保守を行う業者を評価¹⁶することが重要である。外部とのコミュニケーションにおいては標準化されたルール¹⁷に従うことと、相手に迷惑をかけないマナーを心がけるべきである。

マネジメント・システムについて、情報システムがコミュニケーションの活性化、意思決定の迅速化、チームワークに寄与するかどうかは、スタッフの意識や企業の文化、組織による。

3 アカウンティング（Accounting）～コスト・マネジメント～

ベンチャー企業においては、希少な資源を有効に使う必要があり、コスト・マネジメントが重視される。ベンチャー企業においては、品質原価計算（Quality Costing）（品質の向上とトータル・コストの低減を目指すもの）、アクティビティ・マネジメント（Activity Management）（企業の行う活動（アクティビティ）を制御しトータル・コストの低減を図るもの）、ライフサイクル・コスト（Life-Cycle Costing）（製品・サービスのライフサイクルにわたるトータル・コストの低減を図るもの）が実践されなければならない¹⁸。

（品質原価計算）企業が競争優位の立場にたつには、製品やサービスの開発段階で品質原価を支出し、その効果（品質原価の減少、品質の向上）が現れるまで待つこと、そして活動の価値連鎖¹⁹を考慮することが必要である。

（アクティビティ・マネジメント）価値連鎖の観

¹¹ Schuler and Youngblood (1986, p.327)

¹² 例えば、無線LAN (Local Area Network) を社内に構築し、通信ケーブルがなくても通信できるようにすることなど。

¹³ ネットワークの回線利用量のこと。トラフィックが多いと、ネットワーク利用システムを使用する際、レスポンス（応答）が遅くなる場合がある。

¹⁴ コンピュータやシステムについて、アクセスの管理などを行い、権限のない者に使用させない対策。例：パスワード管理

¹⁵ 情報ネットワーク等を利用し、組織において共同作業を行うことを支援するためのソフトウェア。一つのソフトウェアにメール、掲示板、会議室、スケジュール管理、文書管理などの機能が統合されている。

¹⁶ 業者を決定する際に、製品や価格だけでなく、業者についてもその企業経営やサービスの品質等を総合評価すること。

¹⁷ 例えば、メールの添付ファイルの形式（ソフトウェア・バージョン）等の統一をする（標準ソフトウェアの制定）など、コミュニケーションがスムーズに行われるために、通信をする際の取り決め（ルール）を予め決めておくこと。

¹⁸ この「アカウンティング（Accounting）～コスト・マネジメント～」の論述は、Hansen and Mowen (1992, p.793～814, p.914～928), 小林 (1993, p.89～93, p.103～107, p.143～170), Turney (1992, p.917～918) 等を参考とし、ベンチャー企業にとっての「コスト・マネジメント」の意義について論じたもの。

¹⁹ Porter (1986 (邦訳版, p.19～71)) によると、競争優位（価値）を生み出す企業内の活動は連結（連鎖）しており、一つの活動が全体の競争優位に直結しているというもの。それらの活動は、主活動（購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービス）、支援活動（全般管理、人事・労務管理、技術開発、調達）である。これらの活動は、連結というものでつながっており、一企業内だけでなく、外部の業者や顧客までつながっている。

点から、互いにコストと時間をかける連携は、持続することはないし、また競争力を弱める原因となる。製品やサービスの効用を高めることないコストと時間をかけることは、顧客が不満を持ち、他の製品やサービスを選択する要因になる。収益性向上のためにも、製品やサービスの価格を変えずに、費用を削減すれば利益を高めることができる。

(ライフサイクル・コスト) 価値連鎖の観点からすれば、製品やサービスのパフォーマンスが顧客の活動に悪影響を与え、製品やサービスの信頼性が劣っているということにより顧客満足度にも悪影響を与える。また、信頼性を失ってしまうと、顧客が離れていくということもあり、収益性という点でも悪い影響が発生する。

4 ファイナンス (Finance)

ベンチャー企業にとってファイナンシャル・マネジメントは重要である。何故なら、キャッシュ・フローが企業活動存続において必要であり、さらに企業の創立、開業及び研究開発、生産並びに健全な成長のために十分な資金調達が必要とされるからである。

資金はその用途とそれに見合った資金調達源を考える必要がある。固定資産の購入の場合は長期借入金や資本金が必要である²⁰。また、資金の調達方法には助成・補助金、融資、投資を受けるなどの方法があり、それぞれの方法には長所・短所がある。また、その調達方法とタイミングも考慮しなければならない²¹。

ディスクロージャー²²は、投資家などに投資判断に必要な情報を提供するものであり、資金調達には欠かせないものである。

5 ケース・スタディ

5. 1 Amazon.com, Inc.

Amazon.com, Inc. (以下「Amazon.com」) (設立 1994 年 7 月 5 日) (<http://www.amazon.com>) は、インター

ネット上で書籍、音楽 CD、DVD/ビデオなど、一般消費者に様々な種類の商品を販売するオンライン小売業者である。また、同社は、インターネット上で、商品を販売する場所を希望者に提供するオンラインモールや、オークションの場を提供している。Amazon.com は、書籍販売から事業を開始し、販売する商品やサービスの範囲を広げてきた。

経営戦略面の特徴は以下のとおり。マーケティングでは事業と地域の多角化により事業を拡大し、アソシエーツ・プログラム²³により顧客拡大の努力をしてきた。組織面では、従業員間で対等な議論や早いアイデアの実現に努力し²⁴、労務面では優秀な人材の確保²⁵とマネジメント・チームの強化を行い、様々な報酬制度を整備してきた²⁶。情報システムでは、通信速度が遅いモデムのユーザに配慮したホームページ (商取引システム) の提供²⁷、セキュリティの確保²⁸を行っている。コスト・マネジメントでは、サービスの品質を確保するために、顧客に商品の注文状態を逐次連絡している。

経営面でのリスク要因は、経営を創業者・最高経営責任者の Jeffrey Bezos 氏に依存しており、Bezos 氏等が経営に携われなくなった場合に経営に与える影響がある²⁹。

財務面 (参考: 資料 1) からの分析・評価は以下のとおり。成長性では、Amazon.com の成長は安定しつつある。収益性では、営業利益・経常利益とも赤字である。1997 年と 2000 年を比較すると、諸回転率、安全性諸比率が悪化している。営業活動から失うキャッシュ・フローが増大している。これらの問題を解決するには、収益の確保、費用の削減、

²³ Amazon.com の顧客を紹介する仕組み。ホームページに Amazon.com の Web サイトへのリンクを貼り、顧客がそのリンクをクリックし Amazon.com で買い物をした場合は、紹介料等が Amazon.com へのリンクを貼ったホームページの管理者・作成者に支払われる。詳しくは、Amazon.com (2000a) 参照。

²⁴ Amazon (2000b)

²⁵ Amazon (2000b) , Spector (2000, p.42)

²⁶ Amazon (2000c)

²⁷ Amazon.com のホームページ (商取引システム) では、同一の内容について、画像が多く含まれているページのみならず、表示に時間がかからないテキスト (文字列) 中心のページのいずれかを選択できる。

²⁸ SSL (Secure Sockets Layer: 安全な通信を確保するためのセキュリティ機能) による通信の保護など

²⁹ U.S. SEC-Amazon (2001b, p.21)

²⁰ 田中 (1992, p.155~157)

²¹ アントレ (2000, p.71~74)

²² 制度公開 (法律等に基づく強制開示)、任意公開 (任意の情報公開) がある。

Amazon.com 独自の商品やサービスの企画・開発、取扱商品の見直しが必要である。

5. 2 株式会社インターネット総合研究所 (Internet Research Institute, Inc., IRI)

株式会社インターネット総合研究所（以下「IRI」）（設立 1996 年 12 月 9 日）（<http://www.iri.co.jp>）は、インターネット運用技術を基礎にした研究開発型企業である。IRI は大企業や官公庁などの受託事業を行う一方、自らは持株会社となり、様々な企業に出資するとともに、その企業へサービスを行うことで収益をあげている。IRI は、1999 年 12 月東京証券取引所マザーズ市場に上場した第 1 号企業でもある。

経営戦略面の特徴は以下のとおり。マーケティング面では、有力企業、官公庁関係、各種財団法人などの受託事業があり³⁰、基礎となる技術を利用した連携が進んでいること、特定の顧客に依存しない形をとり、合弁事業はシナジー効果を重視していること³¹がある。組織面では社外役員が経営を補佐、コラボレーションの重視³²、労務面では専門的な知識をもった人材の確保に力をいれており³³、報酬は実力（モチベーションを目的とした期待度に応じたもの）を重視したものになっている³⁴。ファイナンス面では、IRI において自社の良い面だけでなくリスク要因もインターネット上で公表している³⁵。

経営面でのリスク要因は以下のとおり。組織がライン・スタッフ組織である³⁶ことにより、意見衝突

のリスク、活動の重複・資源浪費のリスク、意思決定に多少の時間がかかるリスク、全社的な視野が失われるリスクがある。また、経営を特定の人物（代表取締役所長 藤原洋氏）に依存している³⁷ことにより、藤原氏が IRI を去った後の経営に与える影響のリスクがある。

財務面（参考：資料 2）（単体決算）からの分析・評価は以下のとおり。IRI は企業単体では利益を出している。収益性において、売上高総利益率を除いて、諸比率の値が最も高くなっているのは 1999 年 6 月期である。諸回転率において、総資本回転率は年を経ることに低下している。一方、他人資本回転率は 2000 年 6 月期には大幅に増加（改善）している。安全性諸比率において、1999 年 6 月期になって初めて、流動比率、当座比率、負債比率が望ましい比率になった。2000 年 6 月期においては、流動比率、当座比率は大幅に増加している。

IRI は、株式公開で調達した資金をいかに新事業や投資先の企業に活用していくかが、今後の課題といえる。

6 まとめ

本稿でベンチャー企業の経営のあり方について述べた内容を、次の 5 つの経営コンセプトに基づき、資料 3 のとおり分類した。

・顧客満足 ・スピード経営 ・経営資源の充実 ・経営資源を補うための連携 ・情報共有

ベンチャー企業は、自社の経営資源に限界があることを認識し、競争優位に立つための経営戦略を立て、上記の 5 つのコンセプトを考慮した経営が必要となる。

³⁰ IRI (2001a)

³¹ IRI (2000a, p.13)

³² 竹本 (2000, p.134)

³³ IRI (2001b)

³⁴ 竹本 (2000, p.220)

³⁵ IRI (2001c, 2001d)

³⁶ IRI (2001e) の組織図による。

³⁷ IRI (2000b, p.3)

資料1 Amazon.com, Inc. 経営分析資料

※U.S. SEC-Amazon (1998a, 1998b, 1999a, 1999b, 1999c, 1999d, 2000a, 2000b, 2000c, 2000d, 2001a, 2001b) に基づき作成
I. 連結財務諸表データ

単位：千ドル

(1) 損益計算書データ							
会計年度	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年
期首	1994/7/5	1995/1/1	1996/1/1	1997/1/1	1998/1/1	1999/1/1	2000/1/1
期末	1994/12/31	1995/12/31	1996/12/31	1997/12/31	1998/12/31	1999/12/31	2000/12/31
売上高	0	511	15,746	147,787	609,819	1,639,839	2,761,983
売上原価	0	409	12,287	118,969	476,155	1,349,194	2,106,206
売上総利益	0	102	3,459	28,818	133,664	290,645	655,777
販売費及び一般管理費							
マーケティング及び販売等	0	200	6,090	40,077	132,654	413,150	594,489
技術・コンテンツ／製品開発	38	171	2,401	13,384	46,424	159,722	269,326
一般管理費	14	35	1,411	6,741	15,618	70,144	108,962
株式ベース報酬	0	0	0	1,211	1,889	30,618	24,797
営業権等償却費	0	0	0	0	42,599	214,694	321,772
合併、買収等投資関連費	0	0	0	0	3,535	8,072	200,311
計	52	406	9,902	61,413	242,719	896,400	1,519,657
営業利益(損失)	(52)	(304)	(6,443)	(32,595)	(109,055)	(605,755)	(863,880)
営業外収益							
受取利息	0	1	202	1,901	14,053	45,451	40,821
非現金投資損益	0	0	0	0	0	0	0
その他	0	0	0	0	0	1,671	0
営業外費用							
支払利息	0	0	5	326	26,639	84,566	130,921
非現金投資損益	0	0	0	0	0	0	142,639
その他	0	0	0	0	0	0	10,058
経常利益(損失)	(52)	(303)	(6,246)	(31,020)	(121,641)	(643,199)	(1,106,677)
持分法投資損失	0	0	0	0	2,905	76,769	304,596
当期純利益(損失)	(52)	(303)	(6,246)	(31,020)	(124,546)	(719,968)	(1,411,273)

単位：千ドル

(2) 貸借対照表データ							
会計年度	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年
期末	1994/12/31	1995/12/31	1996/12/31	1997/12/31	1998/12/31	1999/12/31	2000/12/31
当座資産			6,248	125,375	373,445	706,188	1,100,522
棚卸資産			571	8,971	29,501	220,646	174,563
その他の流動資産			321	3,363	21,308	79,643	86,044
流動資産合計			7,140	137,709	424,254	1,006,477	1,361,129
有形固定資産			985	9,726	29,791	317,613	366,416
無形固定資産			0	0	178,638	730,144	255,325
投資その他の資産			0	0	7,740	371,462	92,250
固定資産合計			985	9,726	216,169	1,419,219	713,991
繰延資産等			146	2,409	8,037	40,154	60,049
資産合計	76	1,084	8,271	149,844	648,460	2,465,850	2,135,169
流動負債			4,870	44,551	161,575	733,234	974,956
固定負債			0	76,702	348,140	1,466,338	2,127,464
負債合計	68	107	4,870	121,253	509,715	2,199,572	3,102,420
資本金・株式払込剰余金			10,038	68,035	301,723	1,197,821	1,341,874
普通株受取手形			0	0	(1,099)	0	0
株式ベース報酬			(612)	(1,930)	(1,625)	(47,806)	(13,448)
その他の累積総合所得			0	0	1,806	(1,709)	(2,376)
累積損失			(6,025)	(37,514)	(162,060)	(882,028)	(2,293,301)
資本合計	8	977	3,401	28,591	138,745	266,278	(967,251)
負債及び資本合計	76	1,084	8,271	149,844	648,460	2,465,850	2,135,169

単位：千ドル

(3) キャッシュ・フロー計算書データ							
会計年度	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	
期首	1995/1/1	1996/1/1	1997/1/1	1998/1/1	1999/1/1	2000/1/1	
期末	1995/12/31	1996/12/31	1997/12/31	1998/12/31	1999/12/31	2000/12/31	
営業活動によるキャッシュ・フロー	(232)	(2,010)	687	31,035	(90,875)	(130,442)	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(52)	(6,568)	(125,677)	(323,998)	(951,959)	163,978	
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,228	8,638	126,002	254,462	1,104,071	693,147	

II. 財務諸表分析

(1) 成長性

売上高伸びの分析

単位：千ドル

年	1994年	1995年	1996年	1996年	1996年	1996年
会計期間			第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
期間	1994年7月5日 ～12月31日	1995年1月 ～12月	1996年1月 ～3月	1996年4月 ～6月	1996年7月 ～9月	1996年10月 ～12月
実績値(当期売上高)	-	511	875	2,230	4,173	8,468
移動合計(過去1年間の売上高合計)	-	511	-	-	-	15,746
移動合計伸び率	-	-	-	-	-	-

年	1997年	1997年	1997年	1997年	1998年	1998年	1998年	1998年
会計期間	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
期間	1997年1月 ～3月	1997年4月 ～6月	1997年7月 ～9月	1997年10月 ～12月	1998年1月 ～3月	1998年4月 ～6月	1998年7月 ～9月	1998年10月 ～12月
実績値(当期売上高)	16,005	27,855	37,887	66,040	87,361	115,982	153,648	252,828
移動合計(過去1年間の売上高合計)	30,876	56,501	90,215	147,787	219,143	307,270	423,031	609,819
移動合計伸び率	96.09%	82.99%	59.67%	63.82%	48.28%	40.21%	37.67%	44.15%

年	1999年	1999年	1999年	1999年	2000年	2000年	2000年	2000年	2001年
会計期間	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期
期間	1999年1月 ～3月	1999年4月 ～6月	1999年7月 ～9月	1999年10月 ～12月	2000年1月 ～3月	2000年4月 ～6月	2000年7月 ～9月	2000年10月 ～12月	2001年1月 ～3月
実績値(当期売上高)	293,643	314,377	355,777	676,042	573,889	577,876	637,858	972,360	700,356
移動合計(過去1年間の売上高合計)	816,101	1,014,496	1,216,625	1,639,839	1,920,085	2,183,584	2,465,665	2,761,983	2,888,450
移動合計伸び率	33.83%	24.31%	19.92%	34.79%	17.09%	13.72%	12.92%	12.02%	4.58%

(2) 収益性

会計期間	1997年	1998年	1999年	2000年	計算式
(期首)	1997/1/1	1998/1/1	1999/1/1	2000/1/1	
(期末)	1997/12/31	1998/12/31	1999/12/31	2000/12/31	
総資本経常利益率	-39.24%	-30.47%	-41.31%	-48.11%	経常利益 / ((期首総資本+期末総資本) / 2)
自己資本経常利益率	-193.92%	-145.39%	-317.61%	N/A	経常利益 / ((期首自己資本+期末自己資本) / 2)
売上高経常利益率	-20.99%	-19.95%	-39.22%	-40.07%	経常利益 / 売上高
売上高総利益率	19.50%	21.92%	17.72%	23.74%	売上総利益 / 売上高
売上高営業利益率	-22.06%	-17.88%	-36.94%	-31.28%	営業利益 / 売上高
利払前総資本経常利益率	-38.82%	-23.80%	-35.88%	-42.41%	(金融費用+経常利益) / ((期首総資本+期末総資本) / 2)

※ 期首=前期末 総資本=負債+資本
金融費用…Amazon.comの財務諸表では支払利息が該当する。

(3) 諸回転率

会計期間	1997年	1998年	1999年	2000年	計算式
(期首)	1997/1/1	1998/1/1	1999/1/1	2000/1/1	
(期末)	1997/12/31	1998/12/31	1999/12/31	2000/12/31	
総資本回転率	1.87	1.53	1.05	1.20	売上高 / ((期首総資本+期末総資本) / 2)
他人資本回転率	2.34	1.93	1.21	1.04	売上高 / ((期首負債+期末負債) / 2)
棚卸資産回転率	30.98	31.70	13.11	13.98	売上高 / ((期首棚卸資産+期末棚卸資産) / 2)

(4) 安全性諸比率

会計期間	1997年	1998年	1999年	2000年	計算式
(期末)	1997/12/31	1998/12/31	1999/12/31	2000/12/31	
流動比率	309.10%	262.57%	137.27%	139.61%	流動資産 / 流動負債
当座比率	281.42%	231.13%	96.31%	112.88%	当座資産 / 流動負債
固定比率	34.02%	155.80%	532.98%	-73.82%	固定資産 / 資本
固定長期適合率	9.24%	44.40%	81.91%	61.54%	固定資産 / (資本+固定負債)
負債比率	424.09%	367.38%	826.04%	-320.75%	負債 / 資本

比率について：

※望ましい比率に達している場合は○、達していない場合は■と表示。

※N/A…判定不能

会計期間	望ましい比率	1997年	1998年	1999年	2000年
(期末)		1997/12/31	1998/12/31	1999/12/31	2000/12/31
流動比率	>=200%	○	○	■	■
当座比率	>=100%	○	○	■	○
固定比率	<=100%	○	■	■	N/A
固定長期適合率	<=100%	○	○	○	○
負債比率	<=100%	■	■	■	N/A

資料2 株式会社インターネット総合研究所 (Internet Research Institute, Inc., IRI) 経営分析資料

※IRI (2000a p.2~5, 2000c)に基づき作成

I. 財務諸表データ

(1) 損益計算書データ

単位: 百万円

会計期間 (期首) (期末)	単体決算				連結決算
	1997年6月期 1996/12/9 1997/6/30	1998年6月期 1997/7/1 1998/6/30	1999年6月期 1998/7/1 1999/6/30	2000年6月期 1999/7/1 2000/6/30	2000年6月期 1999/7/1 2000/6/30
	売上高	91	410	725	1,137
売上原価	44	248	382	593	593
売上総利益	47	161	343	544	544
販管費	44	148	271	483	494
営業利益	3	14	72	60	50
経常利益	3	10	64	38	29
特別利益	0	2	0	0	0
特別損失	0	2	0	25	25
税引前利益	3	10	64	13	4
法人税住民税	2	6	46	31	31
法人税等調整額	0	0	0	(22)	(22)
当期利益	1	4	17	4	(6)
※金融費用(支払利息・社債利息)			5	5	5

(2) 貸借対照表データ

単位: 百万円

会計期間 (期首) (期末)	単体決算				連結決算
	1997年6月期 1997/6/30	1998年6月期 1998/6/30	1999年6月期 1999/6/30	2000年6月期 2000/6/30	2000年6月期 2000/6/30
	流動資産	123	157	800	8,507
現金及び預金	49	29	412	4,148	4,435
有価証券				3,800	3,800
売上債権	33	103	355	508	508
固定資産	26	111	177	3,057	2,762
繰延資産	4	3	2	0	1
資産合計	153	271	979	11,565	11,556
流動負債	91	143	254	52	52
固定負債	0	63	112	0	0
負債合計	91	206	366	52	53
資本合計	61	65	613	11,513	11,503
総資本	153	271	979	11,565	11,556
従業員数	13	24	33	57	57

(3) キャッシュフロー計算書データ

単位: 百万円

会計期間 (期首) (期末)	2000年6月期 1999/7/1 2000/6/30
営業活動によるキャッシュ・フロー	(239)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,645)
財務活動によるキャッシュ・フロー	10,690

II. 財務諸表分析

※各諸比率の計算式は、資料1「II. 財務諸表分析」参照のこと。

(1) 収益性

会計期間 (期首) (期末)	単体決算				連結決算
	1997年6月期 1996/12/9 1997/6/30	1998年6月期 1997/7/1 1998/6/30	1999年6月期 1998/7/1 1999/6/30	2000年6月期 1999/7/1 2000/6/30	2000年6月期 1999/7/1 2000/6/30
	総資本経常利益率	N/A	4.72%	10.24%	0.61%
自己資本経常利益率	N/A	15.87%	18.88%	0.63%	N/A
売上高経常利益率	3.30%	2.44%	8.83%	3.34%	2.51%
売上高総利益率	51.65%	39.27%	47.31%	47.85%	47.83%
売上高営業利益率	3.30%	3.41%	9.93%	5.28%	4.41%
利払前総資本経常利益率	N/A	N/A	11.04%	0.69%	N/A

(2) 諸回転率

会計期間 (期首) (期末)	単体決算			連結決算
	1998年6月期 1997/7/1 1998/6/30	1999年6月期 1998/7/1 1999/6/30	2000年6月期 1999/7/1 2000/6/30	2000年6月期 1999/7/1 2000/6/30
	総資本回転率	1.93	1.16	0.18
他人資本回転率	2.76	2.53	5.44	N/A

(3) 安全性諸比率

会計期間 (期末)	単体決算				連結決算
	1997年6月期 1997/6/30	1998年6月期 1998/6/30	1999年6月期 1999/6/30	2000年6月期 2000/6/30	2000年6月期 2000/6/30
	流動比率	135.16%	109.79%	314.96%	16359.62%
当座比率	90.11%	92.31%	301.97%	16261.54%	16661.49%
固定比率	42.62%	170.77%	28.87%	26.55%	24.01%
固定長期適合率	42.62%	86.72%	24.41%	26.55%	24.01%
負債比率	149.18%	316.92%	59.71%	0.45%	0.46%

比率について:

※望ましい比率に達している場合は○、達していない場合は■と表示。

会計期間 (期末)	望ましい比率	単体決算				連結決算
		1997年6月期 1997/6/30	1998年6月期 1998/6/30	1999年6月期 1999/6/30	2000年6月期 2000/6/30	2000年6月期 2000/6/30
		流動比率	>=200%	■	■	○
当座比率	>=100%	■	■	○	○	○
固定比率	<=100%	○	○	○	○	○
固定長期適合率	<=100%	○	○	○	○	○
負債比率	<=100%	■	■	○	○	○

資料3 ベンチャー企業の経営戦略 — 経営機能および経営コンセプトによる分類

	マーケティング Marketing	マネジメント Management	アカウンティング Accounting	ファイナンス Finance
顧客満足	・顧客ニーズ把握	・情報システム～使いやすさに配慮したものにする。	・付加価値をもちらさない。コストと時間をかけない。 ・ライフサイクルコストを減少させる。	・高付加価値な商品やサービスを提供できるための資金調達
スピード経営	・製品プロセスの短期化 ・コンカレント・マネジメント及びプロセス・マネジメントの実践	・意思決定を早く行う→分権化の実施 ・活動の調整 ・コラボレーション(企業内部及び外部)による企業全体の効率とスピーディな意思決定	・付加価値をもたらさない活動に時間をかけない。	・成長段階に応じた資金等(例:運転資金)の確保
経営資源の充実	・ニーズ・ノウハウの蓄積	・組織→新しいアイデアを生み出す ・労務→優秀な人材・マネジメント・チームの充実 ・情報システム→共有する情報の充実	・最高品質を目指すためのノウハウ ・付加価値をもちらさない活動を減らすためのノウハウ ・ライフサイクルコストを減らすためのノウハウ	・十分なキャッシュフロー、資金の確保
経営資源を補うための連携	・企業、技術者の交流による技術の発展 ・多種多様なサポートを受けることによる経営の効率化	・個人間、階層(垂直)間、内部(水平)間 ・協働精神、外部の力の利用、情報共有による連携 ・コミュニケーションの活性化、意思決定の迅速化、チームワーク	・品質にコストをかけすぎ、コスト優位性を失わないようにする。 ・互いに余分なコストと時間をかける連携をさける。 ・顧客に余分なコストをかけさせない。	・ベンチャー企業と投資家等との十分な連携関係
情報共有	・商品の開発から販売までにおける、プロセス「川上」から「川下」までの情報共有	・内部情報共有・・・情報、特に常に新しい情報がでてくる仕組み ・業務システム・・・業務システムの品質とシステム管理の改善・向上 ・外部とのコミュニケーション・・・標準化されたルールで、相手の立場にたつこと	・商品の企画から販売までの内部連携、外部連携には、コンピュータネットワークを利用した情報の共有が必要である。	・キャッシュフローの増大のためのジャストインタイムシステム導入のための企業内部及び企業外部との情報共有 ・投資家の適切な判断・支援のための適切な情報の開示(公開)

参考文献

- Amazon.com, Inc. (Amazon.com (2000a)), “Amazon.com Associates Program Overview” (URL:<http://www.amazon.com/exec/obidos/subst/associates/join/associates-join2.html/>) (参考とした内容及び URL は 2000.12.26 現在のもの)
- Amazon.com, Inc. (Amazon.com (2000b)), “Employment Opportunities at Amazon.com, Inc.” (URL:<http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/stores/job-listings/-/generic/college-mba/>) (参考とした内容及び URL は 2000.12.25 現在のもの)
- Amazon.com, Inc. (Amazon.com (2000c)), “Employment Opportunities at Amazon.com, Inc.” (URL:<http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/stores/job-listings/-/generic/benefits/>) (参考とした内容及び URL は 2000.12.26 現在のもの)
- Churchill, Neil C. and Lewis, Virginia L., “The Five Stages of Small Business Growth”, *The Entrepreneurial venture / readings selected / by William A. Sahlman ... [et al.]*, Harvard Business School Press, 1992
- アントレ, 『強いベンチャーをつくる本』, リクルート, 2000
- 浜田正幸, 「アンダー・ザ・テーブル 自発的な研究テーマを支援 社員のやる気と独創性を引き出す」, 日経ビジネス (編), 『98年版最新経営イノベーション手法50』, 日経BP社, 1998
- Hansen, Don R. and Mowen, Maeyanne M., *Management Accounting 2nd ed.*, 1992
- インターネット総合研究所 (IRI (2000a)), 「2000/6 期決算概況と今後の見通し」 (2000.8.25 付け) (URL:<http://www.iri.co.jp/jp/ir/img/pdf/iri000825.pdf>)
- インターネット総合研究所 (IRI (2000b)), 「事業の概要等に関する特別記載事項」 (2000.2.25 付け) (URL:<http://www.iri.co.jp/jp/ir/img/pdf/lisk000225-web.pdf>)
- インターネット総合研究所 (IRI (2000c)), 『平成12年6月期 決算短信 (連結)』 (2000.8.24 付け)
- インターネット総合研究所 (IRI (2001a)), 「IRI : 会社案内」 (会社沿革) (URL:<http://www.iri.co.jp/jp/company/index4.html>) (URL は 2001.5.29 現在のもの)
- インターネット総合研究所 (IRI (2001b)), 「IRI : 採用情報」 (応募要項) (URL:<http://www.iri.co.jp/jp/recruit/index.html>) (URL は 2001.5.29 現在のもの)
- インターネット総合研究所 (IRI (2001c)), 「IRI : I R 情報」 (決算短信) (URL:<http://www.iri.co.jp/jp/ir/index.html>) (URL は 2001.5.29 現在のもの)
- インターネット総合研究所 (IRI (2001d)), 「IRI : I R 情報」 (報告事項) (URL:<http://www.iri.co.jp/jp/ir/index2.html>) (URL は 2001.5.29 現在のもの)
- インターネット総合研究所 (IRI (2001e)), 「IRI : 会社案内」 (組織図) (URL:<http://www.iri.co.jp/jp/company/index5.html>) (URL は 2001.5.29 現在のもの)
- 小林哲夫, 『現代原価計算論』, 中央経済社, 1993
- 森谷正規、藤川彰一, 『ベンチャー企業論』, 放送大学教育振興会, 1997
- 中田善啓, 『マーケティング戦略と競争 — 取引・ネットワーク・グローバル化 —』, 同文館, 1992
- Pisano, Gary P. and Wheelwright, Steven C., “The New Logic of High-Tech R & D”, *Harvard business review on managing high-tech industries*, Harvard Business School Press, 1999
- Porter, Michael E., *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, 1986 (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫 (訳), 『グローバル企業の競争戦略』, ダイヤモンド社, 1989)
- Schuler, Randall S. and Youngblood, Stuart A., *Effective Personnel Management Second Edition*, Harper and Row, 1986
- Spector, Robert, *amazon.com Get Big Fast*, Harper Business, 2000
- 竹本隆, 『マザーズ上場第一号 インターネット総研』, 日経BP社, 2000
- 田中弘, 『経営分析の基本的技法 (第3版)』, 中央経済社, 1992
- Turney, Peter B.B., “Activity-Based Management ABM puts ABC information to work”, *Management Accounting*, January 1992
- United States Securities and Exchange Commission (U.S. SEC-Amazon (1998a)), *Amazon.com, Inc. Form 10-Q (For the Quarter Ended June 30, 1998)*, 1998
- United States Securities and Exchange Commission (U.S. SEC-Amazon (1998b)), *Amazon.com, Inc. Form 10-Q (For the Quarter Ended September 30, 1998)*, 1998
- United States Securities and Exchange Commission (U.S. SEC-Amazon (1999a)), *Amazon.com, Inc. Form 10-K (For the Fiscal Year Ended December 31, 1998)*, 1999
- United States Securities and Exchange Commission (U.S. SEC-Amazon (1999b)),

- Amazon.com, Inc. Form 10-Q (For the Quarter Ended March 31, 1999)* , 1999
- United States Securities and Exchange Commission (U.S. SEC-Amazon (1999c)) , *Amazon.com, Inc. Form 10-Q (For the Quarter Ended June 30, 1999)* , 1999
 - United States Securities and Exchange Commission (U.S. SEC-Amazon (1999d)) , *Amazon.com, Inc. Form 10-Q (For the Quarter Ended September 30, 1999)* , 1999
 - United States Securities and Exchange Commission (U.S. SEC-Amazon (2000a)) , *Amazon.com, Inc. Form 10-K (For the Fiscal Year Ended December 31, 1999)* , 2000
 - United States Securities and Exchange Commission (U.S. SEC-Amazon (2000b)) , *Amazon.com, Inc. Form 10-Q (For the Quarter Ended March 31, 2000)* , 2000
 - United States Securities and Exchange Commission (U.S. SEC-Amazon (2000c)) , *Amazon.com, Inc. Form 10-Q (For the Quarter Ended June 30, 2000)* , 2000
 - United States Securities and Exchange Commission (U.S. SEC-Amazon (2000d)) , *Amazon.com, Inc. Form 10-Q (For the Quarter Ended September 30, 2000)* , 2000
 - United States Securities and Exchange Commission (U.S. SEC-Amazon (2001a)) , *Amazon.com, Inc. Form 10-K (For the Fiscal Year Ended December 31, 2000)* , 2001
 - United States Securities and Exchange Commission (U.S. SEC-Amazon (2001b)) , *Amazon.com, Inc. Form 10-Q (For the Quarter Ended March 31, 2001)* , 2001
 - 吉森賢, 『日本の経営・欧米の経営』, 放送大学教育振興会, 1996