



慶應義塾大学ビジネス・スクール

CMGI, Inc.¹

CMGIは、インターネット上の広告宣伝サービス、ネット上のサービス事業に関する
コンサルティング、及びダイレクトメール（DM）に関連するメールリスト管理や郵便・梱
包といった実業を営む一方で、新興インターネット企業に対して立ち上げ段階からの投資
を行っている。1999年3月時点で35社を上回るネット企業に投資し、1995年から1999年ま
でその投資総額は\$250Mに達していた。同社は1994年に一株\$8でIPO（Initial Public
Offering、新規株式公開）を果たして以来、その株価は1998年半ば以降急上昇し、1999年
3月末現在で\$183に達していた（株式分割が無かったとして換算した結果。株価推移は付
表1参照。）このように順風満帆と思われたCMGIであったが、思わぬことでSEC（証券取
引委員会）から重大な警告を受ける事態となった。投資有価証券の時価総額が自社の総資
産価値の四割を超えており、それが一年以内に是正されない限りナスダックの上場資格を
失う、というのである。CEOであるデイビッド・ウェダレルは、CMGIの株価が急伸し、
米国ネット業界の風雲児として多くのメディアから注目され始めた矢先に生じたこの事態
に苦慮していた。企業構造、企業戦略の転換は待った無しであった。

CMGIの生い立ち

CMGIは30年余の歴史を持つ企業である。創業は1968年、College Marketing Group,
Inc.として誕生した（1998年に現在のCMGIへ社名変更）。創業当時のビジネスは大学生市
場をターゲットにしたダイレクトメール（DM）の名簿販売とDMのオペレーション（郵
送、梱包、データベース管理等）をおこなう企業であった。当時の業態を省みて、CMGI
@VenturesのGP（General Partner）であるジョン・キャラハンは1999年に次のように語
っている。「多くのオンライン企業が毎日のように創業されているが、顧客のことを最もよ
く知っている企業だけが生き残る。CMGIは顧客への深い理解と、彼らにいかにかアプロー
チするかというノウハウを最重要視しているが、そこにはわが社の創業以来のルーツであ
るDMとデータベースによるマーケティングの経験が大きくものを言っている。」

この一介のDM会社は、1986年に現CEOのデイビッド・ウェダレルによって買収され、

1 本ケースは、クラス討議用資料として慶應義塾大学大学院経営管理研究科専任講師 岡田正大が公表資料等を基に作成した。本ケースは経営の巧拙を例示するものではない。（2000年6月作成）