

慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ドコイコ(2006)： 地域発ITベンチャーの挑戦(2)¹

1. 地方発ベンチャーの担い手として

1-1 ドコイコを中心「ドコイコイズム」

株式会社ドコイコは、地域を盛り上げることを目標に、地域情報ウェブサービスを提供している高松市内のベンチャー企業である。彼らが最も大事にしているのは、地域を盛り上げるという目標、そして自分たちの個性だ。有限会社として、設立をしてから、約1年が過ぎようとしていた。

「有限会社ドコイコ²という名前はついてますけど、僕らはバンドだと思っています。」

ドコイコの社長である河野大輔氏のこの言葉が、今のドコイコを最も的確に現している。バンドとは、演奏で聴く人たちを楽しませる存在であり、ドラム、ギター、ベース、ボーカルというそれぞれの役割が個性を発揮し、かつ調和しているものだ。そして、曲を作るときに最も大事なのが、自分たちの感性である。

「地域を盛り上げる」「メンバーの個性」「自分たちの感性」、この3つのキーワードは、ドコイコを語る上で重要なキーワードであり、「ドコイコイズム」の根源であるといえる。このドコイコイズムは、どのようなサービスを生み出していくのか。ドコイコという組織としての成長に、どのような影響を及ぼしていくのだろうか。

¹ このケースは、香川大学経済学部 山田仁一郎・草間一人によって、公開資料ならびにインタビューに基づき、クラス討議の資料として作成されたものであり、経営管理上の適否を例示するものではない。
UPTT² 「有限会社ドコイコ：香川を変えたいベンチャーの挑戦」より。創業当時は有限会社だった。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp）。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送は、これを禁ずる。

1-2 ある社員の不安と疑問

「会社の細かいところに疑問というか、不安があったんだよね。本当にここでいいのかな?と。」

ドコイコに約半年勤めたA氏はインタビューに対し、こう打ち明けた。

地域密着型情報サイトとしてスタートしたドコイコ。彼らのビジョンは、ある意味で明確で、後は突き進むのみと思われたが、この1年間で一体なにが起こったのだろうか。

近い世代で結成された会社は、とても一体感がある。インターネットの起業においては、2000年のネット・バブルの時代を経た現在においても、いまだに若いということそのものが優位に働くという考え方が残っている。創設者たちもその技術そのものも若くて新しい。それは、同時に競争も激しく、入れ替わりも早いことも意味する。市場や顧客の動向の推移も桁違いに早い。

1-3 ビジョンに惹かれての入社

A氏がドコイコに入社したのは2006年の6月頃。A氏はドコイコSNSのかなり初期からのユーザーであり、ドコイコ主催のイベントを通して創業メンバーとも顔見知りになった。SNS内でも運営に対して積極的に意見を述べていた、アクティブなドコイコユーザーだった。そのA氏がドコイコに入社することを決めたのは、ドコイコが掲げる地域を盛り上げたいという理念に惹かれたからである。

A氏が入社して担当したのは、主に技術的なことである。元からウェブサイトの制作・運用経験のあったA氏は、即戦力としてSNSの制作やデザイン、外部との技術的な交渉を行った。元から営業メンバー中心だったドコイコにとって、非常に力になるメンバーだったといえるだろう。A氏と同様に、理念やビジョン、社長の考えに共感を示し、何人かのメンバーが新たにドコイコに加わった。創業時3人だったドコイコは、最も多い時期で矢継ぎ早に8人にまで拡大した。

この後、ドコイコは、2006年9月に有限会社から株式会社への組織変更を果たした。これにより、創業時よりはるかに大きな資金を得ることとなる。資金も得て、メンバーも増え、非常に順調に見えるドコイコの成長。創業時から、現在のドコイコは、短期間にさまざまな変化を経てきた。

2. 事業の変化

2-1 3本柱による事業への転換

地域密着型情報サイトとしてスタートしたドコイコは、まず情報を提供するポータルサイトを第一に置き、一般のユーザー向けのコンテンツとしてドコイコSNSというサービスを提供していた。その後、2006年10月からはサービス形態の大幅な変更を行った。まず、10月にドコイコSNSをドコイコパーク³と改称し、ポータル事業⁴と並ぶ事業の軸へと据えた。地方のインターネットユーザーに焦点を絞って考えるとき、ポータルもさることながら、時代の関心は、急速にSNSに寄ってきた。

さらに、12月からはクーポン付きフリーペーパーであるドコイコマガジンを刊行し、ドコイコはこの3本柱を事業の主軸として展開を行うこととなった。地域密着型の事業展開を目指していたドコイコのメンバーにとって、その事業コアとしてのIT中心のサービスから、より親しみのある媒体を持ちたいという機運は自然に訪れていた。

2-2 負担の大きかったドコイコマガジン

河野社長はフリーペーパー事業への進出についてこう語る。

「実はドコイコを創業した頃から、フリーペーパーをやりたいと思っていたんですよね。ホームページとフリーペーパーのタッグが面白いんじゃないかと。」

ドコイコでフリーペーパーをやりたいという話は、かなり初期の段階から顧客の声を受けて、存在していたという。ウェブとフリーペーパーの相乗効果を図ることによって、より面白い展開ができると考えていた。しかし、そういう考えがありながら、なかなかフリーペーパーを事業化できなかった理由は、負担が非常に大きかったからだという。

ウェブでサービスを提供する場合、サーバーと回線があれば、後はその上で動くコンテンツを用意するだけで良い。サーバーのホスティングというサービスを利用すれば、手元にサーバーと回線を用意する必要も無く、価格も月額数万円程度だ。コンテンツに関しても、そこに載せる情報に関してはもちろん用意しなければならないが、サーバー上で動作するアプリケーションは、現在はオープンソースのアプリケーションを用いることで非常に低コストに提供が可能だ。

それに対しフリーペーパーでは、用紙代や印刷費といった費用が非常にかかる。また、

3 ドコイコパーク <http://www.dokoiko.co.jp/park/>

4 ドコイコポータル <http://www.dokoiko.co.jp/>

部数を増やせば増やすほどそれに比例して費用は増す上に、印刷したフリーペーパーがすべて捌けるとは限らない。場合によっては印刷するだけ無駄が生じることも考えられる。また、紙面のデザインや編集スタッフもウェブ部門とは別に必要となるため、新たにフリーペーパー事業を行うことは資金面でも人的にも非常にコストがかかる。創業当初のド
5 コイコでこれらの事業を行うことは困難だった。後述する株式会社への転換や、スタッフの増員によってようやく当初から考えていた構想を実現することができた。そのような高コストを押してまでフリーペーパーを事業化した理由は何なのだろうか。

「営業していく段階でよく言われたのが『インターネット広告って大丈夫なのか』
10 と。その広告で本当に効果があるのかと疑問を持たれることがよくあった。ドコイコポータルから携帯でクーポンをダウンロードしてくれたとしても、使ってくれた人数をカウントしてくれる店とカウントしてくれない店があって。リアルな媒体だと手元に残るんですけど、どうしてもモノが残りませんからね。じゃあリアル
15 の広告媒体もやろうかと。SNSやポータル上で展開しているクーポンを紙面でも展開したらより広告効果があるのではないかと。」

こうして、第3の主軸であるドコイコマガジンがスタートした。直接つながりのある印刷会社等と協力することで、極力コストを押さえることに成功し、フリーペーパー部門は
20 初回から黒字を達成した。フリーペーパーの編集長を務めているのは、その印刷会社からドコイコへ転職したメンバーである。

河野氏は、フリーペーパーとウェブの連動によって、ゆくゆくはイーノやホットペッパーといったフリーペーパーにも勝てるのではないかと考えていた。しかし、ここに大きな失敗があったという。

25 2-3 他にはない仕組みを備えた SNS への成長

2006年10月よりスタートした新たなSNS「ドコイコパーク」は、単なる名称の変更に
とどまらず、他のSNSには見られない新たな試みが多数盛り込まれている。

まず、既存のサービスにあるコミュニティ機能を応用した、ストアというサービスを開始した。ドコイコと契約した店舗がドコイコパーク内に仮想のストアを開き、そこで
30 パーク参加者とコミュニケーションを図ったり、宣伝を行ったりすることができる。パーク参加者はストアに対して口コミ情報を投稿することができる。

また、このストアに投稿された情報はドコイコポータルとも連動しており、パーク内で

情報の追加や更新があると、ドコイコポータルのほうにも反映される。SNSの欠点として、参加者しか情報を閲覧できないことが挙げられるが、このストアの仕組みの場合、ドコイコパークに参加しなくても、ポータルの方から誰でも閲覧することが可能である。

また、ドコイコマガジンとの連携も図られている。ドコイコマガジンに掲載されているQRコードを携帯で読み取ることによって、招待制であるドコイコパークに参加することが可能だ。また、ドコイコパーク内に投稿されたコミュニティの書き込みや、ドコイコが行う企画への書き込みが、ドコイコマガジンに掲載されることもある。閉鎖的になりがちなウェブ上のコミュニティと、リアルの世界を結びつける新たな試みであるといえる。河野社長は、ドコイコパークを思いつくきっかけとしてこう語る。

「今までのドコイコポータルというのは、僕らが取材に行って、更新依頼があればまた僕らが更新して……ということで、すごく人件費がかかった。そこで僕らがSNSを利用して思いついたのが、SNSは簡単に情報を載せることができるので、そこを利用していけるのではないかと。店主がSNSで情報を掲載するとそれがポータルにも反映されるというのは何か作れないのかなと。で、その情報がまたマガジンにも反映できるようになれば、取材という、それはそれは手間のかかる作業がすごく楽になるんじゃないかと」

ドコイコパークやドコイコポータルを展開する際に、ドコイコは何度かドメイン⁵の変更を行っている。ドコイコパークは、ドコイコSNSの頃から2回変更を行っているほか、ドコイコポータルも一度変更している。頻繁なドメイン変更は、利用者に負担を強いるだけでなく、集客の要である検索エンジンからもヒットしにくくなってしまふ。

こうしたリスクを負ってまでドメイン変更を行った理由は、それまで別々であったドコイコ内のサービスのドメインを統一するためだ。創業当時のドコイコは、まだサービスが確立されていなかった上に、ドメイン特有の手続きの煩雑さ⁶もあり、サービスごとに異なるドメインになってしまった。しかし、宣伝などを行う際には、ドメイン名が分かりやすいほうが有利であるし、ドメインがサービス毎に異なると混乱を起こしやすい。そのため、初期の段階でリスクを背負ってでもドメイン変更を行う価値があると判断したのだ。

5 インターネット上での識別子。URLに使われるhttp://に続く、〇〇.comや〇〇.jpという部分がドメイン。

6 .comや.netという世界的なドメインや、汎用jpドメイン(.jp)は容易に取得出来るが、co.jpやne.jpといったドメインは、取得するための手続きが非常に複雑という事情がある

2-4 アクセス数と掲載店舗数の変化

2007年2月現在、ドコイコポータル及びドコイコパークに掲載されている店舗の数は686店舗だ。2006年1月の時点では約210店舗だったため、この1年間で3倍に増えたと言える。しかし、そのうち有料で掲載している店舗は56店舗だ。大半の店舗は「簡易ストア」という形で、無償で掲載している。

また、アクセス数は、1ヶ月あたりのページビュー（ページが開かれた数）は約65万、ユニークアクセス数(重複を除いた訪問者の数)は約8万だ。ページビューは大きなプレスリリースを発表した時に特に伸び、全体的に見ると徐々に増加している。その一方、ユニークアクセス数はあまり変化していない。ユニークアクセス数は変わらずに、ページビューが増えるということは、一人当たりのページ閲覧数が増加していることを示している。ドコイコパークのリニューアルや、コンテンツ数の増加が功を奏しているといえる。なお、その後も順調に増え続け、現在のドコイコパークのユーザー数は約1270人に成長した。

3. ドコイコを支援する企業・組織

3-1 株式会社化

2006年6月22日、ドコイコは有限会社から株式会社へ組織変更を行った。また、10月25日には株式会社ネクシィーズを引受先とする転換社債型新株予約権付社債(通称 転換社債)を発行した。これらの一連の動きには、ドコイコが起業するきっかけとなった株式会社ネクシィーズが深く関わっている。

「株式会社にした理由ですけど……これはネクシィーズさんの要望なんですよ。株式会社化しなさい、まずそれが条件ですといわれまして。じゃあしましょうかと。」

それではなぜ、他の会社ではなくネクシィーズに支援を求めることになったのか。これは、河野氏がネクシィーズで働いていたときの縁が理由だという。その時の上司である高松支店の支店長がドコイコの活動を聞き、ネクシィーズの近藤社長に紹介してくれたのだ。そこで、3月頃から、河野氏は頻繁にネクシィーズ本社を訪れ、プレゼンをして回った。ドコイコはどのようなビジョンを持っていて、どのようにして香川を盛り上げるか。そういった構想を熱く語ったという。

「そうしたら、よっしゃ面白いと言っただいて。で、事業計画書を書いてこいとか、企画書を書いてこいと言われて、何回か足を運ぶことになって、最終的にまとまったのが9月ごろでした。で、ある日近藤社長に言われたのが『結局君は私に何をしてほしいんだ?』と。」

5

そこで河野氏が答えたのは「お金と力が欲しいです!」だった。お金はもちろん事業を行っていく上で必要な資金である。そして力とは、大手ならではの強力な営業力だという。ネクシィーズは全国に拠点を持つ、営業中心の企業である。もちろん四国にも拠点を持っており、営業力の乏しいドコイコにとってネクシィーズの力は大きな武器となる。そういった資金面や営業面での提携を行うために、最も手っ取り早い方法が株式会社化だった。

10

地方のITベンチャーとしての成功を考えると、東京の成長企業からの出資を仰ぐことについて、社内で議論をすることはあったけれども、最終的には社長の意思決定によって、株式会社化が決まったのだった。

15

3-2 外注先との関係

ドコイコは現在、ポータルやSNSの機能追加や変更をアウトソースしている。ドコイコのみでそれらの技術的な案件をこなすことが難しいからだ。アウトソース先は、香川県宇多津町にあるIT企業「有限会社 プラスカム⁷」である。プラスカムの社長である米澤寿展氏と河野氏は、ドコイコならではの少し変わったつながりから始まった。

20

「『C.E.Oリンク』っていう、企業の代表が集まるSNSがあるんですね。で、面白いなと思って、ドコイコSNSを始めたのと同じ時期に登録してみたんですよ。で、香川県で登録していたのが僕と米澤さんだったと。そこで向こうもIT関連ということで、じゃあ一度お会いしましょうと。そこで僕の構想を話したんですよ。そうしたら、『僕のほうでもお手伝いしましょう、応援したい』と言っただきまして。」

25

さまざまな機能が追加されたドコイコパークが実現したのも、プラスカムとの協力関係があってこそだという。

30

7 有限会社 プラスカム <http://www.pluscome.com/>

「そういう意味でも、やっぱり SNS ってええなって思いましたね。実際ドコイコパークのほうでも、『mixi に登録していても何も無かったのに、ドコイコパークに登録したら、香川の人と何件か商談が進んだ』という話は聞いていますね。」

5

こうした顧客の声を背景に、距離的な近接性が高い地方のビジネスシーンにおいて、もっと市場深耕できると考えた。IT サービスがもたらす恩恵は、田舎のなかにももっともっとあるのではないのかという強い想いが彼らを後押ししていた。

10

4. 組織の拡大、そして迷走

4-1 生まれてきた疑問

ドコイコのビジョンに惹かれ、技術担当として新たに加わった A 氏。だが、入社してしばらくすると会社に対し、いくつかの疑問を持つようになってきたという。

15

例えば勤務時間である。ドコイコは制度としては9時から18時までという決まった勤務時間があった。これは一般的な企業と同様である。しかし、実際に A 氏が出社してみると、時間になっても人が来ない。しばらく待っているとだんだんと他のメンバーが出社してくるということがたまにあったという。業務を行おうにも、指示を仰ぐリーダーがその場にはいないために手をつけられない。

20

もちろん、遅れて出社したメンバーは必ずしもさぼっていたわけではなく、出社前に取引先との交渉に向いたり、直接取材に行っていたりという業務を行っていた。しかし、業務を円滑に行うには、そういった急ぎの用事があったとしても、支障なく業務が回るような準備を行うことや、報告・連絡・相談などの情報や知識の流れの仕組みを整える必要がある。そういった点で、ドコイコはまだ若すぎたのではないかと言える。

25

4-2 初期のメンバーと新メンバーとのすれ違い

次に A 氏が疑問に感じたのが、ドコイコの組織力についてだった。ドコイコの初期メンバーは、社長である河野氏の掲げるバンド論、つまりドコイコイズムのもと、強い繋がりで結びついていた。

30

初期のメンバーは、お互いに学生時代の友人であったり、同じ職場だったり、お互いのことをよく知り合っている関係だった。このように、お互いが信頼しあっている関係だと、いわゆる阿吽の呼吸で業務を進めやすい。この強い繋がりが、ドコイコイズムの特徴

であり、初期のドコイコの強みでもあった。

しかし、新たに入ってきたメンバーは必ずしもその呼吸に容易に合わせられるとは限らない。元から繋がりがあったわけではなく、ドコイコ創業後に知り合った人たちばかりなので、お互いのことをあまり理解していないからである。このように、メンバーの増加はドコイコバンド論に多少の波紋を生じさせることとなってしまった。河野氏も、メンバーの増加がドコイコイズムの希薄化に繋がったとインタビューに答えている。

4-3 モチベーションの低下

河野氏も、退社したA氏も、モチベーションの低下が見られた時期として挙げるのは株式会社化した後だという点で共通している。それでは、株式会社化の何が一体問題だったのだろうか。

これは、株式会社化により給料が出るようになったことが大きいという。この点でも二人の意見は一致している。それまで無給に近かったドコイコが、株式会社化により資金を得たことで、給料を支払えるようになった。単純に考えれば、給料が出るようになればよりモチベーションが上がるようにも思える。しかしドコイコの場合はそうはならなかった。この原因は何か。

給料が出ることによって起こったモチベーションの低下について、具体的な理由については2人の意見は異なる。河野氏はこう語る。

「お金が手に入って、気が緩んだんでしょかね。がむしゃらにやるハングリー精神というか、そういった気力が削がれた感じで。」

それに対して、A氏はこう語る。

「給料に対する考えかたの違いというのかな。給料面で差別されてたなんてことはないんだけど、ドコイコって営業重視の会社で、技術は軽く見られてるよう感じた。その時に、技術の功績に対して本当に正しく判断できるのかなと疑問に思った」

このように、河野氏は給料が出たことによる気の緩みを原因としているのに対し、A氏は給料が出たことによって自分の功績に対する人事評価を意識するようになったことを原因として挙げている。おそらく、そのどちらも原因だったのだろうが、主な原因として挙

げる内容に2人の間ですれ違いが起こっていた。創業してからの無給の時期は、利益が出ていないのだから給料が出ないのは当然という考えがメンバーの中にあり、無給であっても不満要因となることは無かった。また、頑張れば頑張るだけドコイコが成長し、いつかは大きな会社にして地域を盛り上げるという目標があったため、高いモチベーションを維持することができた。

しかし、株式会社化して急にまとまった資金が転がり込んできて、給料が支払われるようになった。支払われた給料の額は、多いとは言えないとはいえ、走り出したばかりのベンチャーとしては納得のいく金額だった。よって、不安要因となることはなかった。しかし、これまで意識していなかった「社内で認められること」や「昇進」というものを意識するようになってしまった。

社内で認められているかどうかを判断する要素はいくつかある。その中でも、最も分かりやすい要素が給料だろう。給料は数字で現れるからだ。働きが認められれば、その分賞与や昇給といった形で現れる。では、その働きを認めて給料に反映させる権限を持つのは誰だろうか。もちろん、そういった権限を持つ社長および各部門のリーダーだ。

このときに、メンバーとリーダーとの間に考えの違いがあれば、メンバーが求めるだけの評価を与えられないということが起こりうる。ドコイコの場合、どちらかといえば営業重視の会社だ。営業の場合、取ってきた件数などによって業績を数値化できるが、技術のような裏方の作業は、なかなか数値化することは難しい。A氏の場合、これらの要因によって、本当に技術的な功績について正しく評価してもらえないという不安が生まれ、モチベーションの低下に繋がってしまった。

4-4 ドコイコの無個性化

「その状態で、最初のドコイコマガジンなども作って見たわけですが……端的に言うと、面白くなかったんですね。」

新たなメンバーが入ってきたことと、新たな事業への挑戦、そしてモチベーションの低下。どうしても、リスクというものを意識せざるを得ず、極力個性を押さえたものを作ることになった。他のフリーペーパーと同じように店舗情報を集め、写真を撮り、クーポンを載せた。これで立派な地域情報紙への仲間入りだ。

しかし出来上がったものを見てみると、どうも面白くない。他のメンバーにみてもらっても、やはり面白くないという反応が返ってきたという。個性のドコイコが無個性になっ

てしまった。

「僕たちも1年間やってきて、変なプライドがあったんでしょうかね。で、まとまったお金が入ってきて、大手に追従するようなものを作って、何かステップアップしたような錯覚に陥っていた」

5

その時は、大手と同じような価格では広告を取れないので、より安価に設定してまで広告を取っていた。しかし、大手の真似をするだけではいつまで経っても勝つことはできないと、気付くのにそう時間はかからなかった。他社の2番煎じをやるつまらなさど、先行きの暗さに、さらにモチベーションを低下させる結果となってしまった。

10

事業を始めるまでは、資金に余裕ができるのはいいことだ、他と同じようなサービスが提供できるようになるのは成長した証拠だと思っていて、それが弊害になるなど思ってもみなかった。もちろん、その考え方はごく普通であるし、誤っているわけでもない。しかし、若さゆえの経験不足からか、思わぬモチベーションの低下を招くこととなってしまった。また、他と同じサービスを提供しても勝てっこないという考えの下には、当初の見通しの甘さがあったからだともいえる。

15

「そこでたくさんのお金と時間をむだに使ってしまいました……逆に考えれば、3ヶ月でそういった誤りに気づけたのは幸運だったといえるかもしれませんね。」

20

4-5 懸念点を残したまま、再び団結へ

このような試行錯誤や迷走もあり、何人かのメンバーがドコイコを離れてしまった。残ったメンバーは5人である。残った5人はいずれも入社前から河野社長と関わりのある人たちであった。

25

技術の要である福島氏は、大学を休学し、ドコイコにフルタイムに関わるようになった。また、ドコイコマガジンの編集長を務める松本氏は、勤めていた印刷会社を退社してまで、ドコイコに関わるようになった。信頼し合い、同じ目標に向かって進めるメンバーが揃ったことで、再び団結しながら進むことができるだろう。しかし、今回河野社長と繋がり薄いメンバーが定着しなかったのは、今後の課題点が現れてしまったといえる。また、A氏の指摘する、人事評価に対する懸念点や、モチベーションを高めるための給与体系なども、依然として改善が図られないままだ。

30

今後ドコイコがさらに成長していくためには、そういった元から繋がりのある人たちだけではなく、さまざまな方面からの新しい人材を取り入れていくことが必要である。そのためには、目に見えない信頼関係に依存する体制から脱却する必要がある。

5

5. 激変しつつある地域情報サービス

5-1 インターネット環境の変化

ドコイコを取り囲む経営環境はどんどん激変を続けている。SNS業界はここ数年で破竹の勢いでユーザーを増やしてきた。特に圧倒的なシェアを誇る mixi は、2006年6月時点で
10 500万IDを突破し、mixiを運営する株式会社ミクシィは2006年8月に上場を果たすなど、絶好調といっても良い成長を見せてきた。

しかし2006年の半ばごろから、かならずしも明るいニュースばかりではなくなってきた。mixiの成長が鈍化したというニュースが報じられるようになったのである。mixiの登録ID数は、運営している株式会社ミクシィが公開しているほか、最新ユーザーのID番号
15 を見ることで調べることもできる。登録順に連番でIDが振られるため、最も新しく参加したユーザーのIDが現在の総ID数と等しくなる。しかし、これは既に退会したIDや、一人で複数のIDを取ったものも含まれるため、実際のユーザー数とはいくらか乖離がある。また、登録ID数ではアクティブなユーザー数を計ることができない。登録したまま、退会もせずに放置している場合も多いからである。

20 そこで、客観的なアクセス数の指標として、Amazon.comの子会社であるAlexaが提供するトラフィックデータを用いる。Alexaは全世界のウェブサイトのトラフィックを監視しており、そのデータを提供している。Alexaのデータと（添付資料2）、mixiのID数の変化（添付資料3）を比較してみると、mixiのID数は順調に増加しているように見えるの
25 に対し、Alexaのデータでは2006年頭にかけて急激に増加した後、急激に停滞していることが分かる。また、Googleが提供する、その単語がどの時期にどのくらいの頻度で検索されたかを表示する、GoogleTrendsというサービスを利用して調べてみると、mixiという単語で検索する人は、株式会社ミクシィが上場した時期をピークに、徐々に下がりつつあるように見える。（添付資料8）

30 世界的に見ても、トップシェアであるMySpaceやOrkutといったSNSが軒並み踊り場に突入しており、SNS市場自体が飽和状態に達してしまったのではないかという見方も現れ始めた。

こういった背景があるのにもかかわらず、野村総合研究所は、今後もSNSの登録者は右

肩上がりに増え続け、2011年には5100万人に達すると予測している。一体これは何を表しているのだろうか。

まず、この5100万人という数字は、すべてのSNSサイトの登録者数合計であり、実利用者数ではない。一人が複数のSNSサイトに登録した場合でも、複数カウントされるといふことだ。つまり、現在はmixiの一強状態になっているが、今後は他のSNSにも利用者が流出していく可能性を示唆している。実際、現在存在する地域SNSだけでも全国で170以上あると言われており⁸、全国向けのSNSと地域SNSを使い分けるといふスタイルが定着する可能性も十分にある。

また、mixiの停滞も、急激な成長に対する一時的な反動が起こっているに過ぎないという考えもある。ユーザーが増加するにつれ、さまざまな機能や制度が必要になってくるが、急激な成長に必要な整備が追いついていないというわけだ。今後機能や制度の整備が追いつくにつれ、コミュニティの快適度が向上し、再びユーザーの増加に向かう可能性も十分ある。しかし、mixi疲れ⁹といったコミュニティに関わる本質的な欠点も見え始めており、予断は許されない。

いずれにせよ、停滞はトップシェアのSNSに起こっている問題であり、SNS業界全体からみれば、まだまだ成長の余地は残されているといえる。また、mixi疲れのような大規模SNSならではの問題は、地域SNSのような特化型小規模SNSがはけ口になる可能性もあり、地域SNSにとってはチャンスであるとも考えられる。

ドコイコも、mixiの停滞はドコイコパークにとってマイナス要素になるとは全く考えていないようだ。技術担当の福島氏は、ドコイコパークについて

「ウェブによるコミュニケーションだけでなく、地域の企業やユーザーを取り込むという独自性を出していくことによって、成長は可能だと思う」

との見解を示した。

5-2 メジャーになりつつある携帯向け SNS

SNSはその生い立ちからも、PC向けのサイトばかりが注目されがちだ。しかし2006年に入り、携帯向けのSNSが急速に発展しつつある。携帯向けSNSで最大のシェアを持つ、

⁸ 2006年12月14日 日経産業新聞「ウェブが拓く Biz スタイル 2.0」より

⁹ Mixi内でコミュニケーションを強要される(と思いきむ)ことによって、精神的な疲れを覚え、mixiから離れてしまうという現象。

DeNAのモバゲータウン¹⁰は、2006年2月にサービスを開始した。大手のメディアではほとんど取り上げられなかったのにも関わらず、口コミにより急速にユーザーを増やし、わずか半年で会員数140万人を達成。サービス開始からちょうど1年となる2007年2月には300万人を突破した。これはmixiをも上回る成長であり、無視できない存在だろう。

5

Mixiもサービス開始直後から携帯からのアクセスに対応していたが、あくまでもPC向けがメインであり、携帯は既にPCから登録したユーザーがアクセスするための手段の1つにすぎず、携帯から新規登録することはできなかった。しかしモバゲータウンのようなモバイル向けSNSの爆発的な普及を受け、2006年12月からはmixiも携帯からの新規ユーザー受け入れを開始した。この新機能追加移行、3日で10万人の携帯からの新規ユーザーを獲得し、携帯からのSNS需要が高いことを改めて裏付ける結果となった。今後のSNSは、ウェブだけでなく携帯対応も必須といえる。

10

ウェブ業界は引き続きWeb2.0と呼ばれる新潮流が盛んであり、世界中で多くの新興企業が生まれ、新サービスがスタートしている。また、既存の企業も新たな潮流に乗ろうと躍起になっている。そしてこういった新しいウェブの流れは、地域情報サービスも無縁ではない。

15

5-3 地域情報の『帝国』を築く Yahoo!Japan

国内最大手のYahoo!Japanは、2006年4月に地域サービス事業部を設立、「Yahoo!地図情報」「Yahoo!道路交通情報」「Yahoo!路線情報」「Yahoo!電話帳」「Yahoo!グルメ」「Yahoo!不動産」「Yahoo!リクナビ」といった地域サービスを統括するようになった。別部門だったサービスを統括し、それぞれを結びつけることで、あらゆる地域情報をシームレスに利用可能にしようとしている。

20

その統合の第一弾として、Yahoo!地図情報のリニューアル版をベータ版として提供している¹¹。地図をスクロールすれば、飲食店の情報から交通情報、路線情報、不動産まで同時に表示できるサービスだ。その規模故に膨大な情報量と営業力を持つYahoo!Japanが、統合された地域情報サービスを提供することのインパクトはかなり大きい。他の企業には真似することが難しいからだ。

25

30

10 モバゲータウン <http://www.mbga.jp/> ※サービスは携帯のみ

11 Yahoo!地図情報 スクロール地図(ベータ版) <http://map.yahoo.co.jp/beta/>

5-4 データの無償開放とリクルートの先進的な技術

株式会社リクルートも近年、意欲的なウェブサービスを次々と投入している。2005年7月からはウェブの地域情報サービスである「ドコイク?¹²」を展開。ドコイク?は、同社が提供する「ホットペッパー」とは違い、ウェブの情報を自動的にクロールして収集、店舗単位でインデックス化して検索可能にした、一種の検索エンジンである。また2006年9月には、ドコイクのデータを利用し、Flashによる画期的なインターフェースを用いた実験サービス「スゴイ地図¹³」を開始した。これは思わず「すごい……」と漏らしてしまうほど面白い動きをする、近未来の地域情報サービスを予感させるサービスである。

リクルートは以前より、契約している店舗のクーポンや紹介記事を書いたフリーペーパー「ホットペッパー」を刊行している他、その情報をウェブに掲載した「ホットペッパー.jp」を運営してきた。2006年12月には、このホットペッパーが有するデータを外部から利用可能にした、「ホットペッパー Web サービス¹⁴」の提供を開始した。このホットペッパー Web サービスは、API (Application Program Interface) と呼ばれる、外部のソフトウェアから利用できる機能を提供する。

これを利用すれば、自らのウェブサービス、例えばSNSやブログといったものに、ホットペッパーの飲食店情報検索機能を取り付けたり、携帯のGPS機能と結びつけて、今自分のいる周辺にどのような飲食店が存在するか、自動的に表示するような携帯向けサービスを制作することも可能となる。また、ホットペッパー.jpと同等、もしくはそれ以上の機能を持ったウェブサイトが無料で作ってしまうことすら可能となる。こういったホットペッパーのデータを無償解放することで、本家であるホットペッパー.jpへのアクセスは減少する可能性も考えられる。それでは、なぜリクルートはそういったリスクを顧みることなく、データの無償解放を行ったのだろうか。

ホットペッパーは、フリーペーパーから直接収益を上げているわけではない。無料で提供しているわけだから、収益を上げることができないのは当然である。ホットペッパー.jpも同様だ。収益はすべて、掲載している店舗との契約によって得ている。ホットペッパーおよびホットペッパー.jpに情報を掲載する代わりに、掲載料を得ている仕組みになっているのだ。掲載している店舗からすれば、掲載した情報が消費者の目に触れることが一番重要であって、目に触れる機会が増えるのであれば、別にホットペッパー.jp上でなくても構わない。ホットペッパー Web サービスの提供によって、ホットペッパー.jpへのアクセス

12 ドコイク? <http://www.doko.jp/>

13 スゴイ地図 <http://sugoi.doko.jp/>

14 ホットペッパー Web サービス <http://api.hotpepper.jp/>

が減少する可能性はあるが、最終的に情報が様々な場所から閲覧されるようになれば、より多くの価値を掲載店舗に提供することができる。自らのサイトに充実した地域情報を載せたいサイト制作側と、情報のリーチ率を向上させたいホットペッパー側がWin-Winの関係になれるサービスだと言えるだろう。

- 5 現在ホットペッパーWebサービスで提供されるデータは、リクルートが店舗と契約して掲載している約2万件の店舗情報のみだが、将来的にはドコイク?が持つ約57万件の店舗情報も利用可能になるという。

5-5 激しいウェブの進化と大手の動きに翻弄される小規模サービス

- 10 このような、激しいウェブのトレンドの変化と、大手が投入する圧倒的な力により、小規模な企業やサービスが影響を受けるのは不可避だ。元々このような急激な動きを引き起こしたのはGoogleである。Googleが引き起こしたパラダイムシフトによって、すべてのウェブサービスが変化を余儀なくされたといえる。マウスで自在に操作ができるYahoo!地図情報のスクロール地図も、Googleが始めたGoogle Maps(現在はGoogle Localに統合)に
- 15 大きな影響を受けている。ドコイク?のような、ウェブの地域情報をクロールしてインデックス化していくという手法も、元はGoogle Localが始めたものだ。他のサービスから利用できるAPIを提供するという試みも、Googleが先駆者である。

- このように、一つの革新的な企業や、革新的なイノベーションによって大きく変わってしまうのが現在のウェブ業界である。この業界は生まれてからまだ僅か15年程度ということもあり、まだまだ革新の余地は残っているだろう。ドコイコも例外ではなく、激しいウェブの動きに対してしっかりと対処していかなければならない。技術を担当している福島氏はこう語る。
- 20

- 「ドコイコも流れに乗っていきなさいいけないと思うし、乗っていくんだろうなと思います。弊社内だけではどうしても力が足りないんで、ユーザーによってコンテンツが作られるCGM(Consumer Generated Media)などを中心にやっていきたい」
- 25

- リクルートのホットペッパーが持つ2万件の店舗情報に比べれば、数百件というドコイコの店舗情報は吹けば飛んでしまうような規模だ。しかし意外なことに、ドコイコはホットペッパーなどの大手をほとんど脅威と考えていない。むしろそういった展開を積極的に活用していきたいという。そのほうが、今後ドコイコが考えている展開に都合がいいと経営
- 30

陣は考えているためだ。

6. ドコイコのこれから

6-1 今後の展開

これまでの反省をふまえて、2007年3月からはサービスの展開を変えていく。まず、モチベーションの低下にも繋がってしまった、他社と同様なフリーペーパーはやめるという。やめるといってもフリーペーパー自体をやめてしまうのではなく、クーポンを載せ、店の情報を載せ、広告を載せ……といった、ありがちなクーポン誌の形態をやめるという。利用者からみれば、既に他のフリーペーパーで提供されているクーポンと同じものをドコイコマガジンで展開したところで、何も便利にならない。利用者の視点からみても、内容を転換することは意味があるだろう。

それではどのような内容に転換するか。現時点では、広告主から渡された情報とクーポンを編集して掲載しているだけだ。そうではなく、そこにもっとドコイコの考えというものを入れていく。「ドコイコお勧めの〇〇」や「河野社長と〇〇店主の対談」といったような、「ドコイコが提供するメディア」としての評価軸の側面を強めていくという。既存の他社クーポン誌は今まで通り利用して貰って、それプラスアルファで活用してもらえるようなものにする。どちらかといえばテレビやラジオ、一般誌のようなマスメディアに近い形態に転換していくというわけだ。そうすれば、ドコイコの持ち味、すなわちドコイコイズムというものを存分に発揮することができる。もちろん、内容にはドコイコパークやポータルからの情報も積極的に取り入れる。

もちろん、この展開にはいくらかのリスクがつきまとう。まず、こういった方針が既存の広告主に受け入れられるか。ドコイコの情報誌としての専門知の提供は、主観が入り込んでくることに他ならず、抵抗を示す広告主がいないとも限らない。そういった広告主に対して、新しい路線はより大きな価値、具体的な営業上のインパクトを提供できるということを示していかなければならない。また、ドコイコ独自の視点による情報が、一般に受け入れられるかどうかも重要だ。クーポン誌から地方のマスメディアへの転換ということだが、そちらにも既にたくさんの競合が存在する。そういった競合と戦っていくだけの価値を示すことができるか、ドコイコの手腕が問われるだろう。

また、現状ではあまり実現できているとはいえずらい、ドコイコパークとドコイコマガジンの連携とユーザーの共通化、そしてドコイコパークでの積極的なユーザーの情報発信なども、今後さらに活性化させる策を考えており、3月ごろから徐々に投入していく考え

だという。

6-2 ドコイコ・ユーザーとの結びつき

5 「3ヶ月で気づいて方針転換したように、機敏に動けるのが僕らの強みかなと」

この柔軟な戦略変更と発想は、組織が小規模だからこそできる、ベンチャーならではの強みだといえる。組織が大きくなってしまうと、方針転換するのも多大な労力を必要とするが、ドコイコの場合全員の意思疎通も早く、柔軟に方向を変更することができる。

10 また地域情報を提供するドコイコは、他のサービスに比べると、ユーザーと直接コミュニケーションを取ることの出来る、非常にユーザーに近い立ち位置にいると考えられる。例えばドコイコパークは、創業時からドコイコを支援してくれる人だけでなく、ドコイコを運営するなかで新たにみつけた経営者など幅広い協力者なども多数利用している。

15 そういったユーザー、協力支援者たちと共にドコイコサミットというオフ会を開催し、ユーザーとの直接のコミュニケーションを図っている。これまでドコイコサミットは数回開催され、延べ100人以上のユーザーが参加している。新興の会社にとって、ユーザーにとっての親和性やある種のロイヤルティは、大切な事業基盤であり、結びつきの強いコミュニティを作ろうとする傾向があるのは、さほど驚くべきことではない。

20 このように、直接ユーザーとコミュニケーションをとり続けることで、今後どのような方向に進めばいいのか、一見、意思決定の助けとすることができるようにもみえる。ドコイコサミットに参加していたユーザーに、「ドコイコの良さとはどこか？」というインタビューを行うと、口を揃えて「親しみやすさ」を挙げた。フランクにユーザーと関わる姿勢が、多くのユーザーにドコイコの良さとして評価されていることが分かる。

25 6-3 ドコイコの弱み

30 以前、現在のドコイコには、当初から挙げられている財務基盤の弱さと、収益的な観点からの顧客基盤の弱さがある。財務基盤に関しては、ネクシィーズのような支援してくれる企業がついたとはいえ、まだ事業から長期的な見通しが持てるような利益を上げるまでには至っていない。ドコイコマガジンに関しては、序盤から黒字を確保しているものの、ドコイコポータルやドコイコパークではまだ十分とは言い難い。また、ドコイコパークの参加人数は現時点で1200人と、大手のSNSに比べればまだまだ見劣りのする人数である。今後も新たなユーザーの確保と、ドコイコマガジンとポータル、パークそれぞれのユーザー

ザーをどのように結びつけるかという点が課題となってくる。

また、株式会社化への過程でも明らかになった、成長の礎になるための組織力も大きな課題になるであろう。ドコイコは、河野社長の言う「ドコイコイズム」の元、河野社長を中心として成長してきた会社である。このような、強力なリーダーシップの元で発展していくのは、出発したばかりのベンチャーにとって重要なことである。しかし、必要な知識や資源の源泉となるような、相成れないものを排除するという方向に向かってしまうと、逆に組織の発展の妨げとなりかねない。もちろん、明確な意志をもって異質なものを排除しているわけではないだろうが、無意識のうちに形成される会社の雰囲気が、新たな人材の定着を妨げているのならば、それも改善していかなければならない。

退社したA氏は、今のドコイコはビジョンを提示し、組織を動かすビジョナリーは存在するが、実際に組織をとりまとめ、潤滑に動くよう指揮をするリーダーがいないと指摘する。ホンダを例に挙げると、ホンダは本田宗一郎という、カリスマ性のあるビジョナリーがいて、実際の経営は藤沢武夫が取り仕切っていた。今後のドコイコの発展には、この藤沢武夫のような人材が必要だという。そのためには、現在のメンバーがさらに成長するか、中途の経験のある人材を雇う必要がある。定年退職した、管理職経験のある人材を雇うという思い切った決断があってもいいのではないかと、A氏は指摘している。

6-4 ドコイコの限界と悩み

ドコイコサミットに参加していたユーザーの一人はこうドコイコの欠点を指摘する。

「ドコイコは香川の地域密着型サイトを謳っているんだけど、西讃に住んでいる自分からみれば、そうとは思えないんだよね。現時点で情報は高松ばかりでしょ？香川密着というよりは高松密着ってなってる。」

一言で香川といっても、大きく分ければ3つの地域に分けられ、丸亀市から観音寺市にかけて西讃、高松市とその経済圏を中讃、さぬき市、東かがわ市を東讃という。日本一小さい香川県でも、地理的な事情からこの3つの地域の文化は多少異なる。西讃は愛媛県、東讃は徳島県の文化の影響を受けやすく、それぞれの地域の間には、かなりの意識の壁が存在する。そういった事情もあり、高松市の情報に偏っているドコイコは、西讃や東讃の人たちからみれば、違う地域のSNSだという印象を持たれているのが現状だ。

こうした指摘に対して、鳩谷氏はこう答える。

「高松中心となっているのは事実です。たとえば僕らが丸亀に出向いて、店舗情報を集めるのは可能といえば可能なのですが、どうしても人数的にも距離的にも多くの情報を集めるのは難しいんですよ。もし仮に丸亀の4件の情報を持ってきて載せたとして、それが本当に役に立つのかなと考えると微妙ですよ。僕らも
5 大変ですし、丸亀の店の方も大変だ。ですから、そういった地域の情報を充実させるのは、拠点をそこに置いてからになると思います。まずは高松市から充実させて、それからですね。」

小規模であるからゆえの弱点といえるだろう。本当に香川密着といえるためには、西讃や
10 東讃の情報を充実させることは必須だが、鳩谷氏の考えももっともだ。この問題を解決するには、ドコイコ自らの規模を大きくするか、他の企業との連携が必要になるだろう。

また、対象としている年齢層が狭いのもドコイコの特徴であり、限界ともいえるかもしれない。インターネットや、その中でも特に新しいトレンドであるSNSを中心とする以上、どうしてもユーザーの年齢層は20代から30代が中心となる。50代、60代でSNSを
15 利用しているユーザーはごく稀だ。

フリーペーパーは、もう少し年齢層が幅広くなる一つの大きな戦術である。そうとはいえ、やはり高年齢層に十二分強く、ネットの世界へ呼び込むためにアピールできる媒体とは言えない。しかし、これまで地域を発展させてきたのは、そういった高年齢層の人たちであり、地域を活性化させるという目標のためには、そういった層の協力無しでは難しい。
20 高年齢層の取り込みのためには、今までとは全く違うアプローチが必要になってくるだろう。しかし、社員全員が20代であるドコイコにとって、違う年齢層向けへの効果的なアプローチを行うことは難しいかもしれない。

元来、地域に根づいたITベンチャー企業として設立されたドコイコは、米国における
25 MySpace、あるいは我が国におけるミクシィのような巨大なサイトを目指すわけではない。したがって、地域の新興市場のパイのなかから、ある1つの市場カテゴリを十分に支配することができれば、小さくはあっても利益の上がる事業を展開することが可能である。

この場合、ユーザーの地理的な広がり、あるいは年齢層について、どのようにドコイコは焦点化をするべきであろうか。全方位的な事業展開が可能ではないことは、自明であるから、十分に集中化した事業展開が求められている。今後、潜在的に大手・中堅企業など
30 可能性のある潜在的な競合サービス等についても考えなければならない。

6-5 担い手たちの述懐：個の成長

起業してから約1年。まだまだ解決しなければならない問題は多く、これからも休むことなく成長を続けていかななくてはならない。その一方、1年間で得たものもたくさんある。この初期メンバーである河野氏、福島氏、鳩谷氏は、この1年間の変化についてこう語る。

5

河野氏

「当然といえば当然なんですけど、なんとなく経営が分かってきた。まだまだ大した結果は出せてませんがね。あとね、苦手な分野って人間なので当然あると思うんですけど、1年間やってるうちに自分の弱点を言えるようになって、他人に任せられるようになった。ベンチャーやってると、何でも自分でやりたくなるというか、全部自分でやったほうが効率がいいんじゃないかと思うようになってしまう。でもそれは大間違い。やっぱり様々な能力を持った人たちと一緒にやることで得ることも多いし、そっちのほうがずっと効率が良い。そういう自分が分かってきたというのが大きな点だと思う。歩いてみて、初めて分かったという感じですね。」

10

15

福島氏

「思ったより簡単に進むんだというのが正直なところ。最初は不安もたくさんあったけど、動いてみれば案外どうにでもなるもんだなと。今考えてみれば、あれはやる必要なかったんじゃないかな、ああやればもっと楽にできたんじゃないかな？と思うところはいくつかあります。」

20

鳩谷氏

「初めは何して良いかわからんってことが多かった。でも、ずっとやってるうちに、人と話したり商談でドコイコの良さって言うのを人に伝えるうちに、自分でも言葉にして言っているうちに、ドコイコとはこういう会社なんだとか、こういうことやってるんだっていうの分かるようになってきた。あと長いこと、1年かけてですけど、自分が何がしたいかっていうのがある程度ハッキリしてきた。もちろん始めからこれがしたいというのはあったんですけど、それに対する説明ができるようになってきた。何でドコイコ始めたんですか？と聞かれたとき、1年前と今ではやっぱり今のほうがハッキリと考えを伝えることができると。それを自分だけが分かるんじゃなくて、他人に分かるように説明できるようになって

25

30

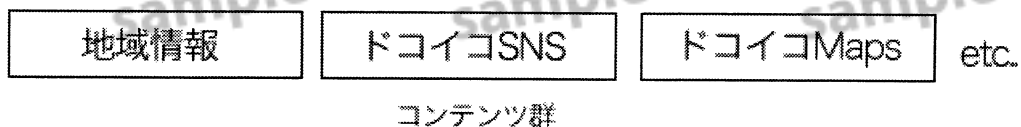
きた。」

それぞれ、自分の内面の変化を挙げている。特に、河野氏と鳩谷氏の両方が、実際にやってみることによって、自分の内面を理解したという点を挙げているのが興味深い。起業に挑戦するような人達は、起業する前から自分のやりたいことについてしっかりと考えているはずだ。しかし、そういった人たちでも、実際にやってみるまで分からなかった自分の内面が存在するようだ。また、河野氏はこうも語る

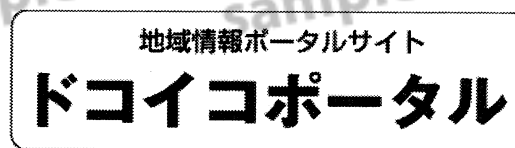
「ドコイコってやっぱりバンドだなあって思うのが、例えば自宅で一人で楽器練習していてもあまり上手くならないんですよ。バンドを組むと、そこにプレッシャーや課題があるんで、そういったものを克服すると自信につながると。そういうのは大きいと思いますね。」

〈添付資料〉

添付資料1 2006年3月時点でのサービス提供図



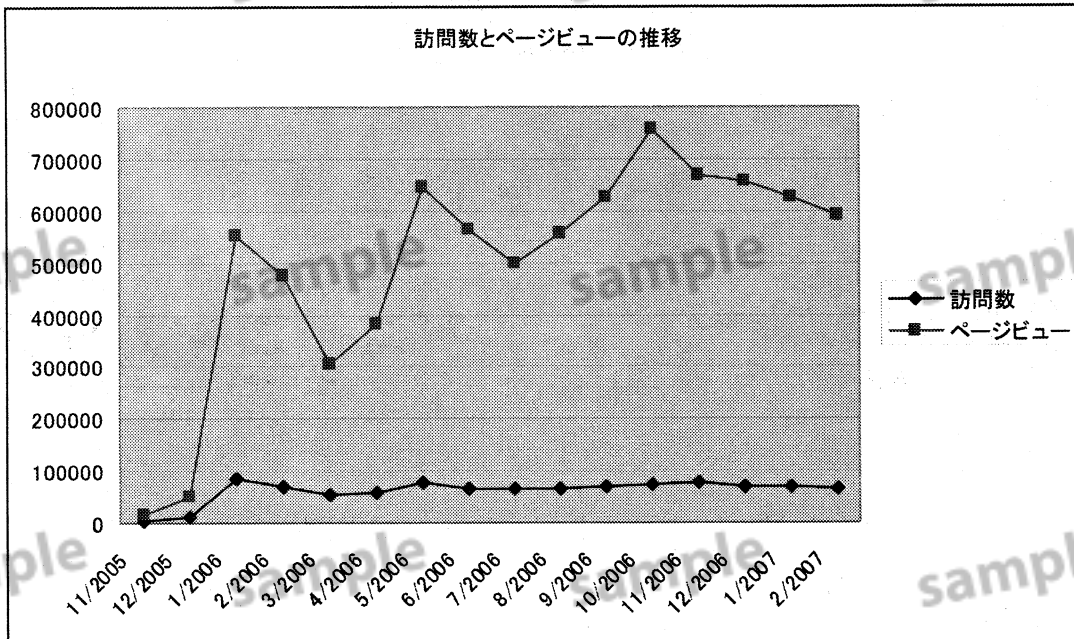
添付資料2 2007年2月現在でのサービス提供図



添付資料3 SNS ドコイコパークの例示



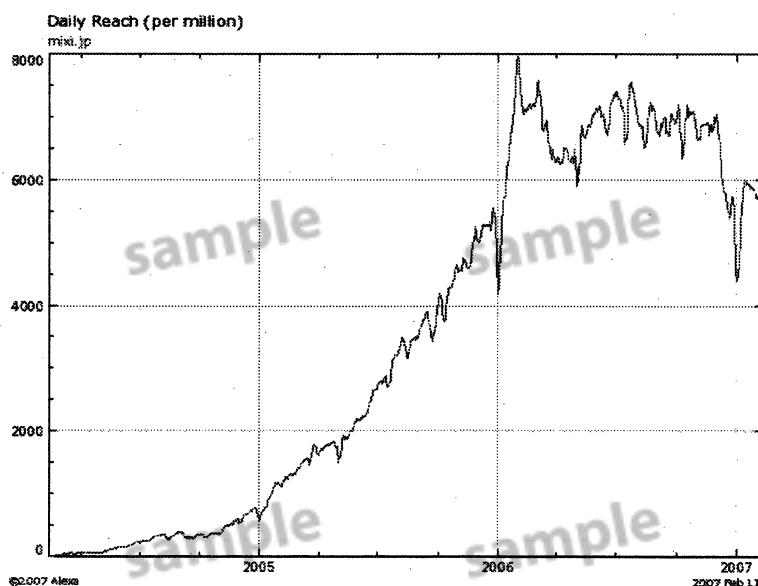
添付資料4 ドコイコへのアクセス訪問数とページビューの推移 (2006年2月まで)



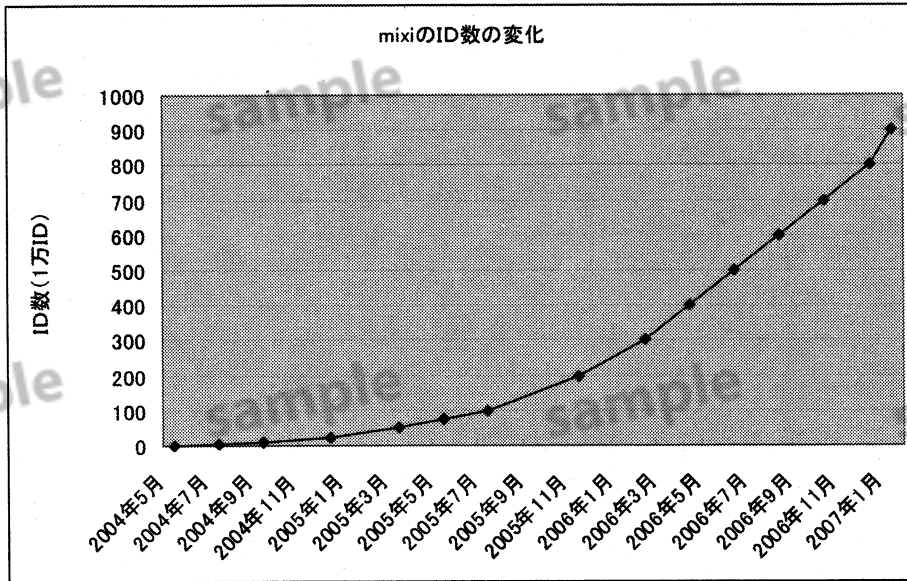
添付資料5 ドコイコのマスコミ報道状況 (2006年3月以降)

- 2007年02月09日 日刊工業新聞
- 2007年02月07日 便利ネット生活Vol.2 3月15日発行号
- 2006年12月21日 日経BPガバメントテクノロジー
- 2006年12月14日 日経産業新聞
- 2006年12月13日 U-nyo!
- 2006年12月08日 Pagu!
- 2006年11月10日 日刊工業新聞
- 2006年11月05日 香川経済レポート
- 2006年10月25日 Venture Now
- 2006年10月07日 YAHOO! Internet Guide 2006年11月号
- 2006年09月25日 Venture Now
- 2006年07月18日 窓の杜
- 2006年05月15日 DREAM GATE
- 2006年04月14日 日刊ゲンダイ
- 2006年04月08日 ネットランナー 5月号
- 2006年04月03日 朝日新聞
- 2006年04月01日 Internet Watch
- 2006年03月25日 智場 intelplace

添付資料6 Alexaによるmixiのリーチ率の変化

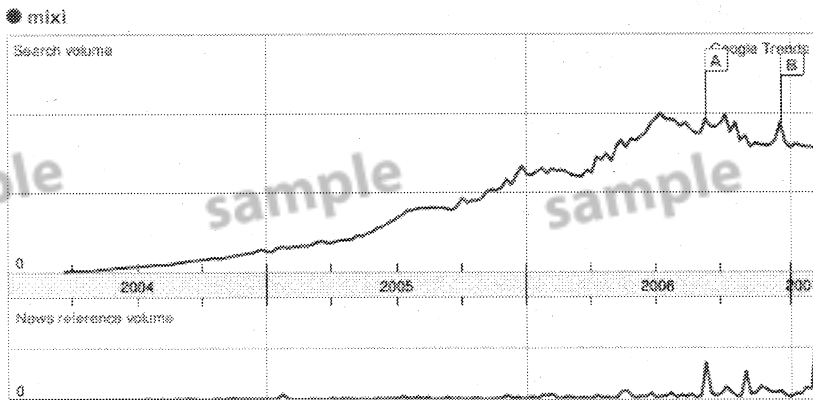


添付資料7 MixiのID数の変化



(株式会社ミクシィの公表しているデータより作成)

添付資料8 Google Trendsによるmixiの検索数の変化



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立19.10・P100