



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ビープレイクシステムズ ～ITベンチャー企業の立ち上げの軌跡～

5

2002年、7月。システム開発会社である株式会社ビープレイクシステムズ（以下、ビープレイクとする）は、銀行員を経て基幹業務システムのベンダーで会計コンサルタントであった白岩が中心となって設立された。後ろ盾もない状態でのスタートではあったが、これまでの経験から、自分たちで開発した製品を活用したシステム構築は多くの企業のニーズをとらえていると確信していた。

10

15

起業に向けて

白岩は高校生の頃から漠然と起業したいと考えていた。大学在籍中から同級生には「20代で会社を作つて独立する」と宣言していたため大学卒業後すぐに起業するという選択肢もあったが、大学卒業後は会社を経営するために必要なスキルが身につくところに就職しようと考え、熟慮の結果、銀行に入ることにした^[1]。入行した都市銀行では、まず支店融資業務に従事し、その後プロジェクトファイナンス業務を行い、基礎的な業務の流れ、金融および会社経営に関する業務知識を身に付けた。次に、起業のビジネスモデルについてノウハウを獲得するため、自らの専門領域でもあるソフトウェアの会社に転職した。入社した外資系の基幹業務システムのベンダーでは会計モジュール導入コンサルタントとなり、化学メーカーや航空会社、コンビニ、製紙メーカー、

20

25

^[1] 白岩は、「何事も本質や根本を理解してから動き出すという性格上、ノウハウやプランがまだ分からぬ状況での起業は考えられなかった」と当時を振り返っている。

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科（ビジネス・スクール）の教材とするために、慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授 高橋大志が作成した。ケース作成にあたり、株式会社ビープレイクシステムズ代表取締役 白岩次郎氏、同取締役 上川伸彦氏、同取締役 高橋明氏から貴重なコメントを頂いた。また、同社 木塚愛美氏からも、執筆にあたり多大な協力を頂いた。ここに記して感謝したい。

なお、本ケースは、クラス討議のために作成したものであり、経営の巧拙を例示するためのものではない。

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、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（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、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）による伝送も、これを禁ずる。

30

鉄道会社、建設会社、総合商社、カメラメーカーなどさまざまな業種で、多くのシステム導入のプロジェクトに携わってきた。また、コンサルティング業務と並行して、会社経営に関するノウハウも着実に積み重ねていった。このように白岩は起業に向け着実に準備を行ってきたが、実際に起業するとなると具体的な様々な準備作業が発生する。起業するにあたってのビジネスモデルを思いついた日から会社設立までには5か月ほどの準備期間がかかった。

まずビジネスの基本となる製品を開発することにした。それは2002年2月のことだった。自らの専門領域を有効に生かした技術系ベンチャーを立ち上げるとの方向性は決めており、そこで開発する製品自体に起業家としての思いを注入したいと考えていた。その思いが集約し完成した10 製品が、WEBブラウザ型システムの構築ツール「J-Fusion（ジェイフュージョン）」である。

これまでのシステム開発経験から、システム開発は非効率で無駄な部分が多いと感じていた。システム開発は、具体的な物の製造とは異なり、概念上のもの（ソフトウェア）が開発の対象となるため、見落としや勘違い、ケアレスミスが混入する確率が高く、またそれを気付きにくいという特徴があった。また、機械や装置に頼る製造ではなく、手工業的な開発形態のため開発する15 人に依存する部分も多く、システムの開発効率や品質にバラツキが生じやすいとの特徴を有していた。そのため、開発中になにか問題が発生すると、多くの開発現場では深夜残業、休日出勤を行うことになり、さらに非効率な作業を行っていた。このような状況をみて、システム開発業界は3K（きつい、厳しい、帰れない）と揶揄されることもあった。白岩は、この状況を解消できる20 ようなシステムを開発したいと考えていた。そこで開発したのがJ-Fusionという製品であった。

IT業界とシステム開発会社

ビーブレイクシステムズはIT企業と分類されることがあった。IT業界の「IT」は「Information Technology（情報技術）」の略で、コンピュータやデータ通信に関する技術を総称したもので、そのIT技術を利用して事業を行う企業群がIT業界と呼ばれていた。IT業界は、コンピュータとネットワークの急激な技術革新に伴い成長し、日本で業界初の会社が生まれてから40年以上もの間、年平均10～20%の成長を続け、産業規模は拡大してきた（図表10）。特に1990年代に一気に普及したパソコンとインターネットにより、新たなビジネスが創出され、IT業界の範囲は大きく拡大した^[2]（図表11）。今後についても、不確実性は高いものの、更なる成長を遂げる潜在力を有する業界であると考えられていた。

^[2] その頃の技術革新は「IT革命」と言われることもある。

IT 業界を大きく分けると、ハードウェア企業（コンピュータやその周辺機器等の製造・販売）、情報サービス企業（ソフトウェアの開発、情報処理に関する様々なサービスの提供）、通信関連企業（固定電話やブロードバンドなどを提供する通信業者やインターネットプロバイダなど）、インターネット企業（EC サイト運営企業、コンテンツプロバイダ、インターネット広告代理店、WEB 制作会社など）などに分類される。その中でビーブレイクシステムズが属するシステム開発会社は情報サービス企業に該当していた。

5

情報サービス（システム）業界の構造と商慣習

10

情報サービス（システム）企業は、その設立の背景から、更に、いくつかのグループに分けることができた。

まず「メーカー系」と呼ばれる企業群は、コンピュータなどのハードウェアメーカーがシステム開発を主な業務に移行した企業や、その企業の中から情報処理部門が独立した企業などを指し、たとえば「富士通」や「NEC」などの大企業や、日立製作所から独立した「日立システムアンドサービス」などが該当した。もともと製造業のため製造業的な企業文化は引き継がれており、請け負ったシステム案件は自社もしくは自社の子会社内で開発するケースが多かつた。

次に「ユーザー系」と呼ばれる企業群は、もともと他の事業をメイン業務としている大企業の情報システム部門が独立した企業であった。主な企業としては、「住商情報システム」や「NTT データ」などがあった。業務を親会社に依存している企業もあるが、親会社以外の案件も積極的に行っている企業も多く存在していた。

「メーカー系」と「ユーザー系」はもともとの母体企業が大企業であるが、それらとは異なる「独立系」と呼ばれる企業群も存在していた。「独立系」とは、言葉の通り、親会社などは持たず個人が創業した企業であり、主な企業には、例えば、「富士ソフト」や「大塚商会」、「CSK」などが挙げられた。「独立系」企業の多くは中小企業であるが^[3]、これらの企業は大手の情報サービス企業が請け負ったシステム構築案件の下請けとしてプログラム開発などを行うことが多かつた。通常、企業が情報システムの構築を行う場合、大手の情報サービス（システム）企業に一括してシステム開発を依頼していた（これを一次請けと呼ぶ）。一次請けの企業は開発業務を細分化し、いくつもの協力会社と呼ばれる中堅クラスの情報サービス（システム）企業に発注（こ

15

20

25

30

^[3] 情報サービス（システム）業は、他の業界に比べ設立時の設備投資が比較的少額ですむ傾向にある。これらは、同業界に中小企業が多い要因のひとつとして挙げられる。

れを二次請けという), そして二次請けの中堅クラスの企業は更に業務を分け, 三次請けの中小企業に発注するというように, 業界全体としてピラミッド構造になっていた。これは建設業界の「ゼネコンと下請け会社」の関係と同様で, 多くの独立系の企業が下請けビジネスを行っていた。
5 情報サービス（システム）業界において数多くの中小企業が下請けビジネスを行っている理由には, 「下請代金支払い遅延等防止法」により支払サイトの制限が定められているため他の業界より支払サイトが短く, 多くの場合は 30 ~ 60 日サイトでの現金をすぐに回収することができるため, 経営上のリスクが低減されているからという点も挙げられた（図表 7）。

他にも, 「マイクロソフト」など海外の情報サービス（システム）企業の日本法人を指す「外資系」企業群や, 「アクセンチュア」などコンサルティング業務を主に行っていた企業がシステム開発
10 に業務を広げてきたような「コンサル・総研系」などのグループに分けることができた。

情報サービス（システム）企業の業務・業態内容は, 主に「情報処理・提供サービス業」と「ソ
フトウェア業」の 2 つに分類することができた。

「情報処理・提供サービス業」には, データ入力や計算処理などをを行う「情報処理サービス」,
15 システム開発において導入されたシステムの運用管理を請け負う「システム運用管理」などがあつた。

一方, 情報サービス（システム）業界の売上の 7 割近くを占める「ソフトウェア業」には, 企
業から依頼された情報システムを開発する「受注（受託）ソフトウェア（システム）開発」と自
20 社でビジネスソフト（業務用パッケージ）やゲームソフト, 基本ソフト等の開発を行う「ソフト
ウェア・プロダクト」などがあった。経済産業省の「平成 14 年特定サービス産業実態統計」の
調査によると, 年間売上高はそれぞれ「受注ソフトウェア開発」が 6,868,182 百万円, 「ソフトウェ
ア・プロダクト」が 1,431,637 百万円であった。この両者において大きな売上を占めているのが業務システム関連であった（図表 12）。

業務システムとは, 企業内で動いているシステムのことを指しその範囲は広いものであった。
25 例えれば, 銀行の ATM などの後ろにある勘定系のシステムや, 鉄道の券売機や予約を管理するシ
ステム, コンビニエンスなどのシステムなども業務システムと呼ばれた。これだけではなく企業
内の業務を管理するための業務システムも様々存在した。たとえば, 商品の在庫を管理するシ
ステムや, 財務諸表を出力するための会計システム, 従業員の給与などの管理を行う人事給与シ
ステムなどが挙げられた。このようにあらゆる企業活動を支えるシステムが業務システムと呼ばれ
30 ていた。ビーブレイクが開発したソフトウェアもこの業務システムに属するものであった。

会社設立までの準備期間

製品の開発

まず白岩が開発に取り掛かった「J-Fusion」というソフトウェアは、企業の業務システムの開発と運用を統合的に行えるソフトウェアで、システム開発を簡単で効率的に行うことができる製品であった。具体的には基盤ソフトウェア、部品ソフトウェア、開発ツール、運用ツールを含む一連のソフトウェアで、顧客の要望にこたえてシステムを開発するセミオーダー型の構築方法を実現していた。5

セミオーダー型の構築方法とは、これまでの業務システムの構築方法のメリットを取り込んだ手法であった。10

一般的に企業の業務システムを構築する場合、大きく2つのパターンが存在した。ひとつはスクラッチ開発といわれる構築方法で、使う人の要望に合わせてシステムをゼロから構築する方法で、さまざまな機能が盛り込まれた使う人にとって使いやすいシステムが構築できた。しかし、要望を盛り込んだ数多くの機能をひとつずつゼロから作っていくため、開発期間の長期化やコストの増大などのデメリットがあるといわれていた。15

もうひとつの構築方法は、パッケージソフトウェアを利用した構築方法であった。パッケージソフトウェアは、業務の標準的なフローに沿ったシステムがあらかじめ一つのソフトウェアとしてパッケージ化されているため、企業はそのパッケージソフトウェアをそのままいれることで短期間のシステム構築が行えた。しかし、自社の業務をパッケージソフトウェアに合わせる必要があるため、企業独自の有効な業務でさえも排除されるというデメリットがあった。それぞれのメリットを上手く取り込み効率的なシステム構築方法はなにかと考え、白岩がたどりついた結論が、セミオーダー型による構築方法であった。

セミオーダー型の構築方法は、業務システムで必要になる部品（たとえば帳票出力、システムログ出力等）を予め用意しておき、その部品を必要に応じて組み合わせたり、企業の要件にあわせて機能を追加・拡張したりするような構築方法であった（図表2）。一部機能のパッケージ化によるコストの削減が実現され、また要件に合わせた開発も容易に行えるため、それぞれのメリットを内包した方法といえた。また、セミオーダー型は顧客にとっても有益なだけではなく、開発会社にとっても効率的な開発手法であった。25

従来より行われている、スクラッチ開発の場合、前述のとおり顧客の要件をひとつずつ人がゼロから作っていく手法であるため、どうしても開発のバグ（プログラム上の不具合）が生じる可能性が高くなり、バグへの対応などのためのコストが発生した。また、システム稼働後に、トラ
30

ブルや改修すべき事が生じことがあるが、スクラッチ開発の場合はそのシステムに精通している者が実際そのシステムを開発した者だけであるという場合もあり、その開発者がいない場合そのシステムの調査・検証、対応に莫大な時間がかかる可能性があった。

また、スクラッチ開発の対極にあるパッケージ開発の場合、どの顧客についても共通のパッケージを導入しているため、その顧客のシステム開発（構築）に携わった開発者でなくとも、比較的容易にシステム稼働後の対応を行うことができるとのメリットがある反面、顧客の業務にマッチしないシステムを導入することで、顧客満足度の低下を招くリスクを含んでいた。

それらと比較して、セミオーダー型開発の場合は、開発の基盤部分はすべてのシステムに統一しており、また基本的なシステムの部品は容易されているため、開発担当者に依存した開発とはならないため、開発時とシステム稼働後についても効率的に対応することができるため、コストを抑えることができた。その点価格優位性がスクラッチ開発より高いといえた。また顧客の業務に合わせたシステムを導入することで、高い顧客満足度を維持することができ、信頼度の向上につながり、システムのリピート率が高くなることが見込まれた（顧客は満足いかないシステムを導入した場合、別の会社のシステムに切り替える（リプレイス）することが多い）。

J-Fusion はこのセミオーダー型に則った開発ツールであった。加えて開発時に作成する成果物（システム開発を行う際は通常さまざまな文書を作成して顧客に納品する）やプログラムを簡単に生成する機能などが含まれており、開発自体も効率的に行うことができるような機能が備わっていた。

J-Fusion の開発を始めて 2か月程経つと、ある程度の機能が完成した。そこで実際にシステム開発に従事している複数の人に製品の評価をしてもらい、製品自体の技術的なアドバイスなどを受けてさらに改良が加えられていった。そして 2002 年 5 月頃に製品として概ね完成した。

25 メンバー集め

白岩は、起業するにあたって、“人”は成功するか否かの重要なファクターであると考えていた。システム開発会社として機能するためには、当面、管理、営業、開発の担当が必要と考えていたが、管理の分野は白岩が自分自身で行うことを考えていましたため、営業、開発の担当について、一緒にやりたいと思う者に厳選して声をかけていた。会社の規模的に必要なメンバーは、今後営業の中心となるべき人材が 1 名、開発が 3～4 名と考えており、最終的には、おおむね予定通りのメンバーが集まつた。開発を担当する上川は、白岩と大学のクラスメイトであったが、その当時既に、白岩は、上川の能力の高さを高く評価していた。例えば、大学の講義において、1 時間

半の講義時間の中、初めの1時間は講義、残りの30分で応用問題の試験との形式の講義があった。講義内容は極めて高度で、たとえ講義を聞いたとしても試験を自力で解ける者はほとんどいなかつたが、上川は講義の内容を聞かずとも、板書を見ただけで試験を解き、答案を提出していた。白岩は小学生の頃からプログラミングを行っており、自分の理系的な能力については相当の自信を持っていたが、上川にはかなわないと感じていた。白岩は、「起業する場合は上川とは是非一緒にやりたいとその時から考えていた」と当時のことを振り返っている。白岩が、起業のためのメンバー集めをはじめた時、上川は、国内の最大手総合電機メーカーで類似画像検索技術の開発及びUMLやXML、WEBサービスに関する技術コンサルティング業務に従事していたが、企業の設立に賛同し、参画することとした。上川と共に開発を担当する鹿取は、白岩と同じ基幹業務システムのベンダーで会計コンサルティング業務を行っていた。また営業を担当する高橋は、大手証券会社にてリテールや法人営業を行っていた。このように創業メンバーはさまざまな業界出身ではあったが、創業前後に大きな役割を果たした。

起業資金

ベンチャー企業を立ち上げる際、資金調達手段は重要な要素の一つである。ビープレイク設立当時、株式会社を設立するためには1,000万円が必要であった。

その頃、ベンチャー企業創出のために人材・技術・資金の各側面から三位一体の施策を講じられていた。資金面においては、新規開発支援融資制度（国民生活金融公庫^[4]）や日本政策投資銀行による低利融資などの融資政策や、信用保証協会などによる債務保証、新事業開拓助成金（中小企業総合事業団^[5]）などの補助金、中小企業投資育成株式会社などの事業者による出資や、中小企業金融公庫の成長新事業育成特別融資などの社債引受・保証、投資事業組合に対する出資など様々な金融支援措置が行われていた。更に、税制上も優遇措置が取られており、エンジニア税制^[6]などが挙げられる。起業のための資金を調達するためにはこれらの制度を活用する方法や、個別に銀行から借り入れる方法、ベンチャーキャピタル等からの出資など色々とあるが、最終的には全額自己資金でまかなうこととした。借入に伴う企業価値に与えるプラスの効果なども考慮したが、とりわけベンチャー企業にとってはネガティブな影響も懸念されることや、もともと白岩は銀行員であったため、一般的に、起業時に資金を借り入れることが困難であることを熟知していたこともあり、当初は全額株式により資金調達を行うこととした（起

[4] 現在の日本政策金融公庫

[5] 現在の中小企業基盤整備機構

[6] 個人投資家のベンチャー企業への資金調達をサポートすることを促進するための税制優遇措置のこと。平成9年6月からスタートしている。

sample

sample

sample

sample

sample

5

業時の資金借り入れは与信がとても厳しく審査されることが多い)。また、ベンチャーキャピタル等外部からの出資についても検討を行ったが、出資者の経営への関与に結びつき、それらの関与が、経営に悪い影響をもたらす懸念を持っていたこと、必要となる資金は株式調達のみで準備できる目処がたっていたことなどの理由から、外部からの出資は行わないこととした。また、名実ともに自分たちの会社を起業・経営したいという思いも外部からの出資を行わない理由のひとつとして存在した。

10

このような背景から株式会社の設立に必要となる資金 1,000 万円は、自分たちで全額貯うこととした。創業メンバーは地道に貯蓄し、結果として 1,000 万円より多めの資金を準備した。必要資金より多めに準備したのは、起業直後から資金調達のために奔走する事がないようにとの考え方からである。安心して企業経営を行う上では、少しでも資金面で余裕があることは重要であったと、後になって白岩は振り返っている。

15

起業後当面は、自己資金のみで運営する方針としていたため、人件費（社長、役員含む）、家賃、事務用品費等、費用は最大限に削減することとしており、効率的な運営を行っていた。この方針が徹底していたため、初めの 3 年間は会社の資金繰りで困ることはなかった。

ビジネスプランの作成

20

J-Fusion を作り上げて間もなく、J-Fusion をベースにした中小企業向けのシステム開発についてビジネスプランを作成した。システム開発を取り巻く環境や、競合製品との比較、顧客セグメントや価格帯などについて、記載したものであった。作成したことで会社として向かうべき方向性がより明確にはなったが、例えば価格帯についてはこれまでの経験や一般的な統計データより類推した数値であるなど、不確定要素が多くすぎる側面があった。J-Fusion のプロジェクトの価値を、将来のキャッシュフローの期待値を基に算出することも可能ではあるが、その一方で、プロジェクトの価値評価においては、将来の不確実性を考慮して評価する必要もあるのではないかとの考えも持っていた。

25

会社名の決定

30

2002 年 6 月頃から本格的な起業の準備を開始した。まずは会社名である。創業メンバーがアイディアを出し合いながら話をした結果、「情報システムを構築する際の障害 (Barrier) や境界 (Border) を破壊し (Break)，世の中のシステム開発を簡単にしたい」との思いを込めて、障害 (Barrier) と境界 (Border) の英単語の頭文字の「B」と破壊の「break」をあわせ『ビー

ブレイク』という言葉を考え、そして一目で開発会社とわかるように『システムズ』をつけて『ビーブレイクシステムズ』という名前に決まった。

会社名が決まると設立登記の準備や、オフィス選定、通信回線の検討など、さまざまな事務作業を行う必要があった。当面自己資金のみでの経営を行う方針を固めていたので、可能な限り節約し、業務の効率化を推し進めた。

5

設立前の受注獲得

会社設立前の2002年6月までに2件のシステム開発を受注していた。これらは高校時代の知人の会社からの発注であった。営業活動を行う上で、実績の有無は大変影響力があり、また早期受注できるかどうかはベンチャー企業の存続に大きな影響があるため、この受注は重要な意義があったと、後に白岩は振り返っている。

10

15

会社立ち上げ期

2002年6月に白岩は会社を辞めた。7月には会社を設立し、そこから怒涛のような日々がスタートした。資金を節約するために設立登記なども司法書士などに頼むことなく自ら行い、また営業活動に東奔西走したりと、先のことを考えている暇はないほどの状態がしばらく続いた。

20

設立手続きとコストの節約

会社を設立する場合、まず、会社の名前（商号）と仕事の内容（目的）、会社の本店の所在地（住所）を決めることから始まる。商号は一度決めると、変更には定款の変更や登記の変更、役所への変更の届出の手続きが発生するため、すでに同様の名前の会社がないかなど十分に注意して決める必要があった^[7]。この時点で、会社名は「ビーブレイクシステムズ」、仕事の内容（事業目的）は「コンピュータソフトウェアの企画・製造・販売」等であることは決まっていたので、未決事項は会社の住所である。もともと知り合いが倉庫として使っていたビルの一室を借りることができたので、そこを会社の住所とした。

25

次に会社の印鑑の作成と発起人の印鑑証明書の取得を行った。これらはこの後行う設立の登

30

^[7] 設立時は、会社の本店がある市区町村内に同じような仕事内容の会社で同じ社名または類似の社名の会社がある場合は登記ができないとされていたが、現在の会社法では本規定はなくなっている。しかし、同一または類似商号の調査は会社の本店を管轄している法務局で調査することができるため、混乱を避ける意味でも調査を行っておくとよいと言われている。

記や定款の認証などで必要になってくるため、会社名（商号）が決まつたらすぐに作成するのが通常であった。

次に、会社の基本的なルールである定款の作成を行った。定款には必ず記載しなければいけない事項（絶対的記載事項、例えば商号や本店、目的などがこれに該当する）や記載しなくてもよいが記載しない場合は、その規定はなかったこととして取り扱われる事項（相対的記載事項）、記載するかどうかは自由な事項（任意的記載事項）があった。発起人全員で作成し全員の署名押印された定款は、公証人役場で認証を受けると法的な効力を有するようになり、一度認証を受けると原則としては訂正できないものであった。

次に出資金の払い込みを行った。出資金は金融機関の特殊な口座（別段預金）に入金し、金融機関に出資払込金保管証明書を発行してもらい払い込んだことを証明する必要があった^[8]。ビーブレイクでは最初依頼した金融機関には払込手続きを断られたが、その後白岩の銀行時代の知り合いを経由して払い込みを実施した。

その後、設立登記に必要な書類を準備し、登記申請を行った。定款や代表取締役の印鑑証明書のほかに代表取締役の選任ならび本店の所在場所の決定に関する取締役会議事録、取締役及び監査役の調査報告書、就任承諾書^[9]などを作成・用意し、登録申請書や登録免許税納付用台紙、OCR用申請用紙などとともに管轄の法務局の登記の窓口に申請し、その後法務局は、提出された申請書類の審査を行い、不備がなければ登記は完了する。これらの登記の申請の処理は専門家に依頼することも多く、不慣れな人が行う場合、しばしば差し戻される場合もあった。差し戻された場合は補正日に訂正する必要があった。白岩は自分でこの申請処理を行ったが、わからないところがあれば法務局に向いて質問し確認の上処理を行ったので一度で受理された。こうして会社設立登記の申請を行った2002年7月17日がビーブレイクシステムズの会社設立日となった。

基本的にビーブレイクの会社設立の手続きは、コストを最小限とするため、すべて白岩が行った。これだけではなく、経理・納税、給与計算、契約手続きなどの事務作業はすべて白岩が行った。自分で勉強していたということもあるが、知人に司法書士や弁護士、管理部門のスペシャリストなどの専門家がいたため気軽に質問をすることができたという環境もある。専門家に頼むことなく自分で事務手続きを行ったことでコストの削減に大きく役立った。例えば、会社設立を専門家に頼む場合、手数料として8～10万円程度かかるといわれているが、自分で行うことでこの代行手数料を抑えることができた。他にも、知り合いから借りたオフィスは窓もなく、またコピー機はなく、什器・備品は私物かもらい物というようにコストに関しては徹底しており、一切

^[8] 金融機関の中には払い込みの取扱を拒否するところもあり、また保管証明書の発行までに時間がかかるという問題があったが、現在の会社法では通帳のコピーで足りると規定が変更になっている。

^[9] 現在の提出書類とは異なる。

sample

sample

sample

sample

sample

の見栄をはらないこととしていた。そのときにもらった机も今も使うなど、コストへの意識は起業したあとも会社内で定着している。

営業活動

5

設立当初、最も苦労した業務の一つに営業活動が挙げられた。J-Fusionで構築するシステムは基本的に企業の基幹システムの構築であり、J-Fusionの対象ターゲットとして当初考えていたのは、市販されている数万円のパッケージでは不十分であるが、大手のパッケージソフトや完全な作りこみを行う必要があるシステムほどは必要としていないような、たとえば従業員規模でいうと20人から1,000人規模の企業を想定していた。そのため安価なコンシューマ向けの商材と異なり費用面でもそれなりの金額がシステム構築に必要であったため、会社としての信用力がとても重要な要素であった。しかし、会社としては設立したてであるため必ずしも十分な信用力があるわけではない。そのため、設立当初は、人としての信用力を頼りに営業を行うことになるため、必然的に創業メンバーの知人・友人、またその知人に営業をかけていくことになる。その結果、初めの顧客もその次の顧客も、高校時代の知人の会社で、その後もしばらくはこの状態が続いた。

10

15

このような創業初期における、知人・友人を中心とした営業手法を永久に続けることは困難であり、新たな取引先の獲得を行わなければ、次年度以降の売上が大幅に減少する懸念があった。そのため新規取引先の開拓は直面している最重要課題の一つであり、課題解決に向か、業務かどうかを問わず関わりある人間には誰にでも営業を行っていた。そのような活動の一環として、ベンチャーが集まる会合に出掛けたこともあった。会合では他のベンチャーの話が聞けるため、現在の自分の立ち位置がわかるという点では有意義ではあったが、ここでの会合が直接ビジネスにつながることはなく、新規取引先の開拓は必ずしも順調なものではなかった。

20

新規取引先開拓の一環として、取締役の一人である高橋が、J-Fusionの販売候補先を紹介してもらうために、前職の証券会社時代から懇意にしていた大手地方銀行の支店長に会いに行くこともあった。J-Fusionの製品紹介を行うことで、性能が高く市場価値が高いことを理解してもらい、地方銀行の融資先に多いと思われる中堅・中小企業向け小額の投資でシステムを構築できるツールとして紹介してもらえるのではないかという考え方からであった。しかし、銀行の担当者からの、「こんな会社掃いて捨てるほどありますよ」との言葉に代表されるように、会社自体に関する評価がほとんどであり、J-Fusionというプロダクトへの評価はほとんど得られなかった。この時点で決算期を迎えた実績がなく、会社として信用してもらうこと自体が難しく、顧客を紹介してもらうことは非常に困難な状況であった。

30

新たな取引先開拓のための新しい営業活動として、新しい取引先獲得に向けてのダイレクトメールの発送も試みた。これも業者に頼まず、ノウハウ本をみながら自分たちで500通ほど作成し、発送した。そのうち一社が取引に結び付くなど一定の効果はあったが、そこから広がりを見せることはなかった。

10 結局設立数か月の間に受注したケースは、前職で信頼を得ていた人経由か、古くからの友人経由の2パターンが大半を占めていた。それ以外のルートでのJ-Fusionの販売やJ-Fusionを使った受託開発などは大変苦戦を強いられていた。しかし、J-Fusionという製品自体の可能性は感じており、またいくつか受注したケースからJ-Fusionによるシステム構築のノウハウも蓄積されてきていたので、今後さらにシステム構築実績を増やし、ノウハウを蓄積していくべきだ、新たな業務アプリケーション（業務システム）の開発・販売を行うことができるのではないかと考えていた。J-Fusion単体での販売は、開発ツールである製品の特性上難しいが、業務アプリケーションになればユーザー企業にも直接販売することができ、販売の選択肢が広がり、数年後には売り上げが現在の水準の倍を更に上回る可能性もあった。このようにJ-Fusionは、現時点においては、必ずしも新規顧客獲得が順調ではないものの、将来を見据えると大きなビジネスつながる可能性を秘めていた。実際のところ、受託したシステムの開発業務の合間だけでなく業務外の時間（土日も含む）も充てて、J-Fusionの機能拡張のための開発を創業メンバーが一丸となって取り組んでいた。事業を行う上で発生する必要経費は可能な限り抑えていたので、資本金として用意していた資金の多くの部分が人件費としてJ-Fusionの開発に投資されているとも言える状況であった。

業界概況と他社の状況

25 設立当時の状況

情報サービス業に属する企業は、直接消費者向けのサービスを提供する一部の企業を除き、多くの企業は企業相手のビジネスを行っていた。そのため企業のシステム化に対する姿勢に大きく影響されていた。

ビーブレイクが設立した2002年頃は、内閣府の景気基準日付から判断するといわゆるデフレ不況から脱却し始めた頃であった。前年度の2001年度は全体の設備投資実績は減少傾向（製造業で7.0%減、非製造業は6.3%減、全産業6.6%減）にあったが、情報化投資実績に限ってみれば、製造業は7.6%増、非製造業は21.3%増とともに設備投資の伸び率を上回る増加で、全産業で

sample

sample

sample

sample

sample

は 17.0% 増となっていた（図表 8）。2002 年度は、設備投資実績は製造業（11.4% 現）が二桁減となり、非製造業（0.2% 減）も微減となることから全産業（3.8% 減）であったが、自社の業務効率化を目的とした情報化投資は、ほぼすべての業種で増加に転じる非製造業（13.4% 増）に加え、製造業（2.7% 増）も企業の基幹業務統合などを目的とするソフトウェア投資を中心に拡大傾向にあり、全産業で 9.5% 増と設備投資全体が減少となる中でも増加を継続している状況にあった^[10]（図表 9）。

5

このように企業の積極的な情報化投資に支えられて、情報サービス業は 1995（平成 7）年から年間売上高は増加傾向で推移していた^[11]。情報サービス業の中の年間売上高を業務種類別にみると、「受注ソフトウェア開発」や「情報処理サービス」、「業務用パッケージ」、「システム等管理運営受託」などが前年度より伸びていた^[12]。

10

他社の状況

情報サービス業のうち独立系の情報システム業の主な企業の 2002 年当時の状況を確認する。

15

● SAP

マーケット売上では、世界で第 3 位のソフトウェア企業であり（第 1 位はマイクロソフト、第 2 位はオラクル）、エンタープライズ市場（企業向け製品）最大手のソフトウェア企業である。

日本法人である SAP ジャパンは 1993 年に SAP AG（独）の 100% 出資で設立されている。

20

2002 年通期の全世界の売上高は 74 億ユーロ（約 80 億 800 万ドル）で前年通期の 73 億ユーロ（約 78 億 9900 万ドル）に比べ 1% 増（為替差損を含まない場合は 6% 増）となっていた。地域別でみた場合、アジア太平洋地域（APA）地域の売上高が 8 億 6200 万ユーロ（約 9 億 3200 万ドル）で、前年通期の 8 億 4100 万ユーロ（約 9 億 1000 万ドル）に比べて 2% 増（為替差損を含まない場合は 9% 増）であったが、中でも日本市場では 22% 増と大きな伸びを示していた。

SAP の主力製品である「SAP R/3」は、矢野研究所の調査によると日本の基幹業務システムパッケージ^[13] 市場において 2002 年のライセンス売上高のシェアは 27.1% であった。この時点で大手企業の導入がある程度進んでいたため、中堅・中小企業へのビジネスを展開し始めていた。

25

[10] 日本政策投資銀行「2001・02 年度設備投資計画調査報告」及び「2002・2003 年度設備投資計画調査報告」より。

[11] 経済産業省「平成 14 年特定サービス産業実態調査」より。

30

[12] 同じく「平成 14 年特定サービス産業実態調査」より。

[13] 一般的に ERP パッケージと言われる。ERP (Enterprise Resource Planning) とは、企業の基幹業務と言われる、調達、生産、物流、販売、会計、人事などの情報をデータベースを介して一元的に統合し、そのことにより部門間で情報をリアルタイムに共有し、経営効率を上げるシステムである。（新井進著「よくわかる情報システム & IT 業界」より）

● CSK（現 CSK ホールディングス）

日本の独立系システム会社の最大手企業で、1980 年に店頭市場への株式公開を果たし、1982 年に東証二部に上場、1985 年に東証一部に指定替えになった。独立系システム会社の中では、群を抜いて高い売上高を誇っており、1984 年ごろから事業の多角化を行っており、関連会社設立や他社への資本参加などを行っていた。2002 年 3 月期は、当期利益が 9 期ぶりに黒字転換を果たしていた（連結ベース）。
5

CSK には情報サービス部門、機器販売・工事売上部門、ビル賃貸部門の 3 つの部門で構成されており、情報サービス部門が売上の 8 割近くを占めていた。情報サービス部門には、システム開発サービスやシステム運営サービスなどがあり、ERP の導入支援や運用などをおこなっている。
10

● 大塚商会

1961 年に創業した OA の専門商社として発展してきた企業である。1981 年よりパソコン事業を、その後ネットワーク事業を取り組み、システムインテグレーターとして現在は事業を展開している。従業員規模は 6,000 名を超え、2002 年 12 月期決算では売上高 3,242 億円（連結）計上している。主な事業にはシステムインテグレーション事業とサービス & サポート事業でそれぞれ売上高に締める割合は 67.7%, 31.9% で残りはその他の事業である。システムインテグレーション事業には、コンサルティングからシステム設計、アプリケーションプログラムの開発、製品の選定・搬入・設置、ネットワーク構築等、システムの稼働までを事業領域としている。その事業領域内には、大塚商会オリジナルの基幹業務システム「SMILE シリーズ」の販売がある。「SMILE シリーズ」は 1979 年より販売を開始しており、大手・中堅企業向けの製品や、中堅・中小企業向けの製品など企業の規模に応じた製品ランナップがある^[14]。ビーブレイクは企業向けの業務アプリケーションの開発が本格的に進めば、中堅・中小企業向けの製品などが競合になるリスクがある。
15
20
25

今後の事業への意思決定

大きなビジネスに発展する可能性がある J-Fusion のビジネスは大きな魅力を有するものの、会社を存続するためには、当面のキャッシュも必要であった。

キャッシュ獲得のためには、増資や借入の実施、J-Fusion により開発したシステムの拡販、常駐系案件の実施^[15] など、いくつかの選択肢が考えられた。常駐系案件（下請けビジネス）に

^[14] 参考文書：大塚商会「アニュアルレポート 2002」

^[15] 例えば、大手システム開発会社の下請け開発や白岩が前職で行っていた基幹業務システム（ERP）の導入コンサルなど。

については、ある程度のスキルを持った者であれば毎月 100 万円程度の売り上げを上げることができ、確実にキャッシュを獲得できる方法であるが、その一方で、設立当初のビジネスという方向性を大きく変えるものでもあった。白岩は、現在の経営状況を踏まえて、今後どのような対応をすべきか検討していた。

5

10

15

20

25

30

【会社概要】

- 商 号 : 株式会社ビーブレイクシステムズ
- 設 立 : 2002年7月
- 資 本 金 : 6,000万円(2008年6月末時点)
- 代表取締役 : 白岩次郎
- 従 業 員 数 : 104名(2008年6月末時点)
- 所 在 地 : 東京都品川区西五反田2-19-3 五反田第一生命ビル
- 事 業 内 容 : MA-EYESを中心としたパッケージ販売
業務システム構築の一括受託

図表1 ビーブレイクシステムズ 第1期（2003年6月）財務情報

資産の部		負債の部		
【流動資産】		【流動負債】		
現 金	・ 預 金	5,094,566	未 払 法 人 税 等	610,100
売 掛 金		8,211,000	未 払 事 業 税 等	105,800
立 替 金		39,424	未 払 消 費 税	623,300
【固定資産】		371,891	未 払 費 用	496,018
【有形固定資産】		191,067	預 り 金	497,035
一括償却資産		191,067	負債の部合計	2,332,253
【投資等】		180,824	資本の部	
敷 金		180,824	【資本金】	10,000,000
			資本金	10,000,000
			【剰余金(欠損金)】	1,384,628
			当期未処分利益(損失)	1,384,628
			(うち当期利益(損失))	1,384,628
			資本の部合計	11,384,628
資産の部合計		13,716,881	負債・資本合計	13,716,881

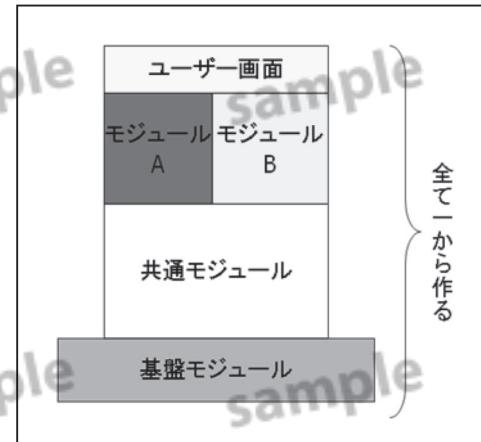
損益計算書 (平成14年7月17日から平成15年6月30日まで) (単位:円)	
科目	金額(円)
営業収益	
売上高	24,938,541
営業費用	
販売費及び一般管理費	22,830,947
営業利益	2,107,594
経常損益の部	
営業外収益	
受取利益	45
雑収入	281,751
営業外費用	
繰延資産償却	281,000
雑損失	7,862
経常利益	2,100,528
税引前当期利益	
法人税・住民税及び事業税	715,900
当期利益	1,384,628
当期未処分利益	1,384,628
営業外損益の部	

図表2 システム開発手法の違い

【スクラッチ開発】

顧客の要求に基づき、基本的にはそれぞれのモジュールを全て一から作りこむ手法。コンピュータで企業システムを構築するようになってからの伝統的な開発手法。

規模が大きくなればなるほど、プロジェクトの管理コストが増え、プロジェクトの失敗リスクが増す。

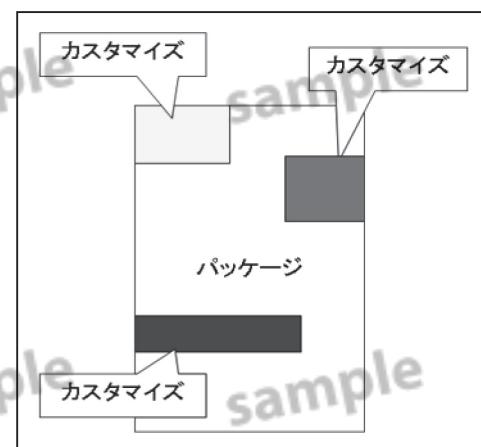


【パッケージ開発】

通常、導入時にパラメータ設定を行って、そのまま使用する。

顧客の要望に応じ、カスタマイズを行う。カスタマイズは、元のソースコードに変更を加えるので、他の箇所との関係性を考慮しなくてはならず、全体構造やパッケージ内部に精通した技術者が慎重に実施する必要があるため、難しい処理となる。

そのため、一般的にはパッケージはカスタマイズしないで導入することが推奨されている。



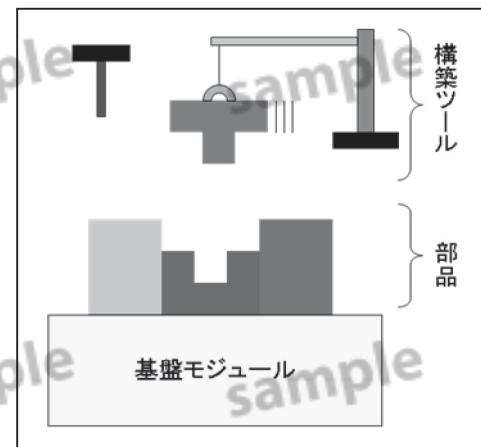
【セミオーダー型開発】

基盤モジュール、部品モジュール、構築ツールから構成される一連のソフトウェア。

業務システム固有の部分は基盤モジュールを用意。

顧客毎に要望が異なる部分は、適切な部品を組み合わせて構築。

ツールにより細かい微調整が可能。



図表 3 システム開発に関わるコストと売上高（参考事例）

管理会計システムを中心とした業務管理システム（販売管理、購買管理も含む）の仮想的な事例^[16]

売上高	17,600,000 円
総コスト	11,906,080 円
直接人件費	10,927,360 円
製造間接費	978,720 円
粗利	5,693,920 円

図表 4 設立当時（2002 年）の金利水準一覧

日経 NEEDS の金利水準データより抜粋

日付	応募者利回 国債 利付 (10年)
2002 年 1 月	1.315
2 月	1.378
3 月	1.495
4 月	1.399
5 月	1.38
6 月	1.365
7 月	1.289
8 月	1.241
9 月	1.241
10 月	1.202
11 月	1.029
12 月	1.007

^[16] 参考までに仮想的な事例を示したもの。売上高およびコストはそれぞれ各ケース毎により異なる。

図表 5 設立当時の格付け毎の複利利回りデータ

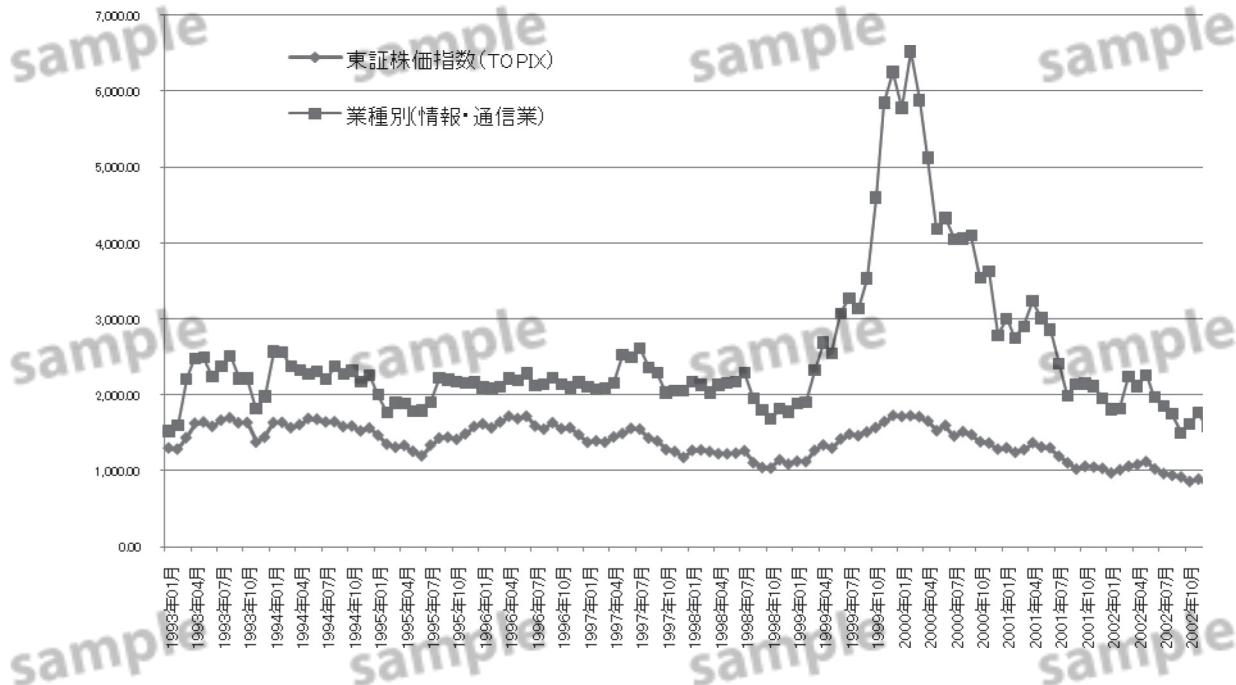
日本証券業協会 格付けマトリクス表（2002年8月5日）より抜粋加工

	格付投資情報センター						日本格付研究所					
	AAA	AA	A	BBB	BB	B	AAA	AA	A	BBB	BB	B
1年	0.148	0.179	0.475	1.517	8.389	16.798	0.121	0.345	0.92	3.983	20.702	8.369
2年	0.253	0.287	0.63	1.988	13.186	26.822	0.163	0.52	1.358	4.011	26.902	
3年		0.393	0.796	1.812	11.676		0.281	0.667	1.519	3.349	16.189	
4年	0.425	0.493	0.932	1.984	6.116	19.498	0.427	0.767	1.319	4.384	26.924	
5年	0.655	0.638	1.115	2.038	6.531	19.963	0.618	1.046	2.095	3.126		
6年		0.843	1.2	2.04	7.611		0.757	1.094	2.607	2.615		
7年	1.084	1.017	1.696	2.177		18.975	0.985	1.592	3.112	2.7		
8年	1.168	1.214	1.676	2.59			1.209	1.513	3.078	2.934		
9年	1.36	1.398	2.007	3.526			1.357	1.838	4.477			
10年		1.465	1.909				1.439	2.26	2.194			
11年		1.633					1.785	1.678				
12年		1.659										
13年		1.753										
14年		1.801	2.297	3.565				2.217				
15年	1.915	1.886	2.373	3.518					3.541			
16年		1.976					1.932	2.371				
17年		2.037					1.951	2.34				
18年		2.066										
19年		2.126										
20年		2.465					2.494					
	ムーディーズ						スタンダードアンドプアーズ					
	Aaa	Aa	A	Baa	Ba	B	AAA	AA	A	BBB	BB	B
1年	0.348	0.097	0.303	0.515	1.827	6.399	0.129	0.09	0.318	0.329	0.806	0.62
2年	0.335	0.161	0.417	0.69	3.103	6.51	0.185	0.148	0.312	0.506	0.936	0.718
3年	0.566	0.286	0.517	0.948	2.785	6.29		0.29	0.393	0.433	0.925	0.955
4年		0.417	0.668	1.044	2.96	5.952	0.374	0.41	0.642	0.804	1.485	
5年		0.596	0.746	1.226	3.372	7.553	0.654	0.583	0.695	1.05	1.712	
6年		0.782	0.962	1.288	3.744			0.768	0.979	0.979	2.227	
7年		0.978	1.275	1.765	4.571			0.978	1.197	1.225	2.336	
8年		1.199	1.418	1.727	3.326		1.126	1.208	1.263	1.363		
9年		1.356	1.534	1.779	7.823			1.353	1.4	1.493		
10年		1.439	1.625	1.909				1.435				
11年		1.561	1.848	1.678				1.565		1.858		
12年		1.659						1.661				
13年		1.749						1.751				
14年		1.8		2.297				1.801				
15年		1.87	2.264	2.868	3.518		1.915	1.866		2.185	3.518	
16年		1.927	2.271	1.928				1.926		2.275		
17年		1.98	2.491					1.951		2.535		
18年		2.045						2.047				
19年		2.122	3.945						3.945			
20年		2.465					2.465					

図表 6 東証株価指数と業種別株価指数（情報・通信業）の比較

東京証券取引所 HP 株価指数ヒストリカルデータより（基準日は 1968 年 1 月 4 日で、同日の株価指数は 100）

〈東証株価指数と情報通信業株価指数の 10 年間の推移（月次ベース）〉



〈東証株価指数と情報通信業株価指数の月次リターンの平均値及び標準偏差〉

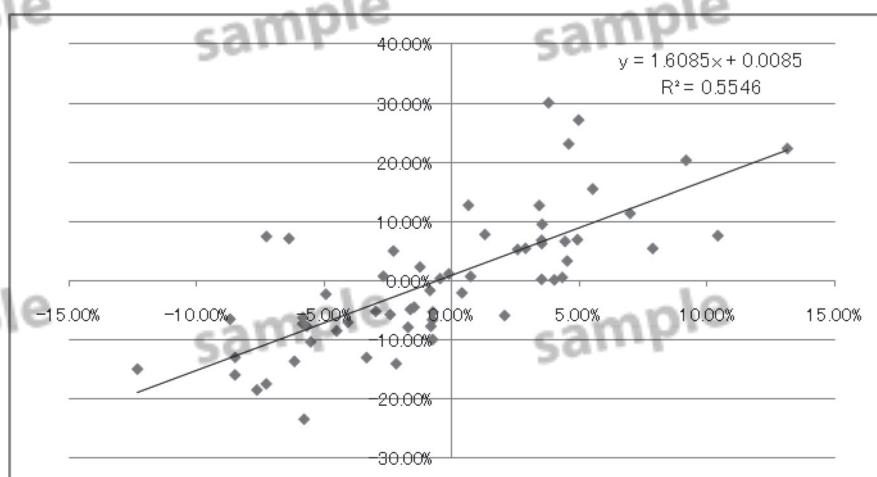
■1998 年 1 月～2002 年 12 月（5 年間）

	東証株価指数	情報通信業株価指数
平均	-0.41%	0.19%
標準偏差	5.22%	11.28%

■1993 年 1 月～2002 年 12 月（10 年間）

	東証株価指数	情報通信業株価指数
平均	-0.22%	0.54%
標準偏差	5.36%	10.20%

〈東証株価指数 (X) と情報通信業株価指数 (Y) の回帰分析（1998 年 1 月～2002 年 12 月）〉



図表 7 下請代金支払遅延等防止法

第二条の二 下請代金の支払期日は、親事業者が下請事業者の給付の内容について検査をするかどうかを問わず、親事業者が下請事業者の給付を受領した日（役務提供委託の場合は、下請事業者がその委託を受けた役務の提供をした日。次項について同じ。）から起算して、六十日の期間内において、かつ、できる限り短い期間内において、定めなければならない。

2 下請代金の支払期日が定められなかつたときは親事業者が下請事業者の給付を受領した日が、前項の規定に違反して下請代金の支払期日が定められたときは親事業者が下請事業者の給付を受領した日から起算して六十日を経過した日の前日が下請代金の支払期日と定められたものとみなす。

図表 8 情報化投資の概要（2001 年度実績見込）

業種 (1,496社)	情報化投資額		情報化 増減率 01/00	設備投資 増減率 01/00	情報化投資の構成比		情報化/設備投資			
	2000 年度 実績	2001 年度 実績見込			2000 年度 実績	2001 年度 実績見込	2000 年度 実績	2001 年度 実績見込		
	全産業	製造業			全産業	製造業	全産業	製造業		
全産業	8,954	10,475	17.0	▲5.0	100.0	100.0	7.6	9.3		
製造業	2,828	3,043	7.6	▲1.7	31.6	29.0	10.6	11.6		
非製造業	6,127	7,432	21.3	▲5.9	68.4	71.0	6.7	8.6		

図表 9 情報化投資の概要（2002 年度実績見込）

業種 (1,451社)	情報化投資額		情報化 増減率 02/01	設備投資 増減率 02/01	情報化投資の構成比		情報化/設備投資			
	2001 年度 実績	2002 年度 実績見込			2001 年度 実績	2002 年度 実績見込	2001 年度 実績	2002 年度 実績見込		
	全産業	製造業			全産業	製造業	全産業	製造業		
全産業	8,590	8,667	0.9	▲ 4.1	100.0	100.0	9.0	9.5		
製造業	3,000	3,132	4.4	▲11.6	34.9	36.1	12.0	14.2		
非製造業	5,590	5,535	▲1.0	▲ 1.5	65.1	63.9	7.9	8.0		

図表 10 情報サービス業 事業所数、従業員数及び年間売上高

経済産業省「平成 14 年特定サービス産業実態調査」より

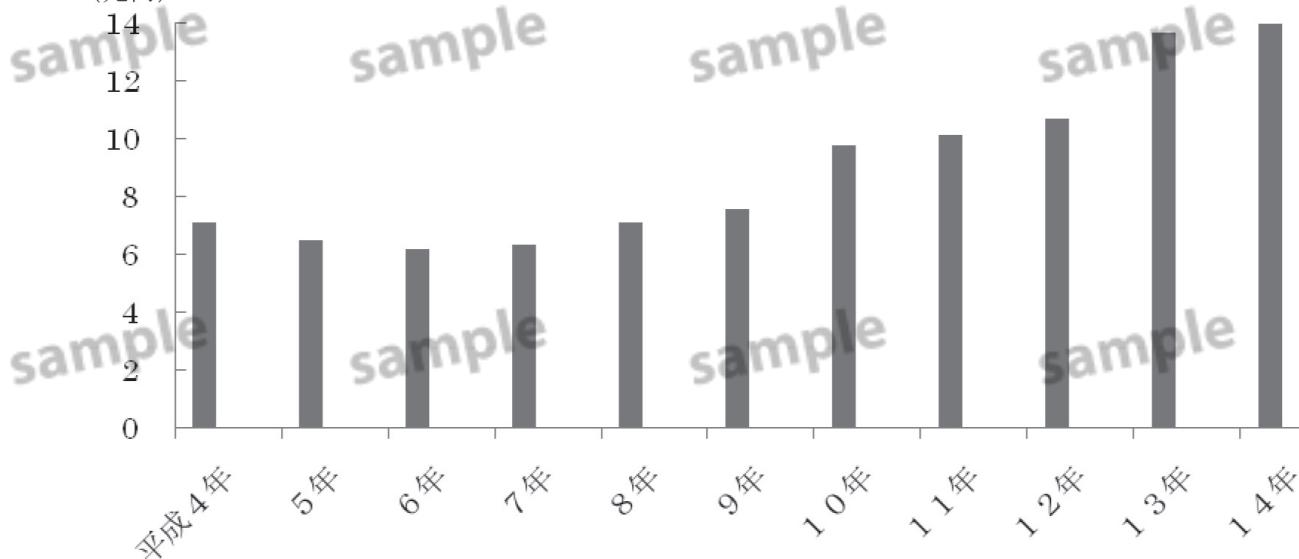
	事業所数	従業者数 (人)	年間売上高 (百万円)	年間売上高 (前年比%)			
	計	単独 事業所	本社	支社			
昭和 48 年	1,105	694	164	247	47,675	167,162	
49 年	1,322	821	234	267	58,723	245,263	46.7
50 年	1,276	783	232	261	57,164	275,090	12.2
51 年	1,276	769	241	266	59,025	306,966	11.6
52 年	1,640	1,042	267	331	71,641	412,580	34.4
53 年	1,672	1,032	304	336	77,087	460,241	11.6
54 年	1,761	1,064	326	371	90,732	596,613	29.6
55 年	1,731	955	388	388	93,271	669,844	12.3
56 年	1,801	1,019	346	436	105,898	805,629	20.3
57 年	1,864	983	408	473	113,414	911,907	13.2
58 年	2,148	1,114	451	583	127,978	1,095,301	20.1
59 年	2,549	1,237	606	706	153,474	1,385,974	26.5
60 年	2,556	1,275	581	700	162,010	1,561,829	12.7
61 年	2,808	1,456	647	705	198,522	1,915,939	22.7
62 年	3,692	2,118	785	789	241,187	2,299,305	20.0
63 年	5,627	3,197	1,139	1,291	333,587	3,297,341	43.4
平成 元 年	5,587	3,027	1,235	1,325	377,113	4,351,430	32.0
2 年	7,042	3,576	1,674	1,792	458,462	5,872,678	35.0
3 年	7,096	3,563	1,701	1,832	493,278	7,039,659	19.9
4 年	6,977	3,205	1,883	1,889	488,469	7,127,618	1.2
5 年	6,432	3,041	1,708	1,683	445,662	6,514,358	▲ 8.6
6 年	5,982	2,902	1,538	1,542	424,867	6,177,007	▲ 5.2
7 年	5,812	2,822	1,496	1,494	407,396	6,362,183	3.0
8 年	6,297	3,289	1,379	1,629	417,087	7,143,543	12.3
9 年	6,092	3,186	1,338	1,568	426,935	7,587,959	6.2
10 年	8,248	4,361	1,687	2,200	535,837	9,800,606	2.4
11 年	7,957	4,217	1,612	2,128	534,751	10,151,890	3.6
12 年	7,554	3,983	1,649	1,922	515,462	10,722,844	5.6
13 年	7,830	4,184	1,606	2,040	526,318	13,703,868	18.2
14 年	7,644	4,033	1,645	1,966	534,731	13,973,141	2.0

※補足：上記表より S49～H14 の年間売上高前年比の平均値及び標準偏差を算出した数値 平均値：
16.0% 標準偏差：13.57109

図表 11 情報サービス業 年間売上高推移

経済産業省「平成 14 年特定サービス産業実態調査」より

(兆円)



図表 12 業務種類別年間売上高

経済産業省「平成 14 年特定サービス産業実態調査」より

年 間 売 上 高 計	平成 13 年 (百万円)	平成 14 年 (百万円)		
			構成比 (%)	前年比 (%)
情報処理サービス	2,611,430	2,703,214	19.3	3.5
受注ソフトウェア開発	6,763,421	6,868,182	49.2	1.5
ソフトウェア・プロダクツ	1,482,650	1,431,637	10.2	▲ 3.4
業務用パッケージ	728,429	763,553	5.3	1.1
ゲームソフト	515,089	512,790	3.7	▲ 0.4
コンピュータ等基本ソフト	239,133	182,294	1.3	▲ 23.8
システム等管理運営受託	1,159,789	1,243,612	8.9	7.2
データベース・サービス	297,906	272,968	2.0	▲ 8.4
インターネットによるもの	121,415	100,731	0.7	▲ 17.0
その他	176,491	172,237	1.2	▲ 2.4
各種調査	295,813	313,077	2.2	5.8
その他	1,092,859	1,140,451	8.2	4.4

図表 13 従業員規模別事業所数（一都三県）

平成 13 年事業所・企業統計調査（総務省統計局調査）より

	全国	東京都	埼玉県	千葉県	神奈川県
全産業	6,350,101	724,769	266,775	206,793	309,441
1～4人	3,867,570	417,745	159,599	120,741	178,171
5～9	1,214,145	150,051	51,394	41,350	62,922
10～19	678,174	78,771	29,144	23,260	34,651
20～29	232,827	29,039	10,947	8,564	13,218
30～49	171,322	22,563	7,947	6,474	9,899
50～99	102,975	13,839	4,443	3,631	5,423
100～199	39,803	6,253	1,740	1,423	2,296
200～299	10,614	1,854	422	374	711
300人以上	11,898	2,569	474	439	821
サービス業	1,826,856	211,052	73,565	61,759	90,058
1～4人	1,144,620	116,668	46,076	37,238	52,014
5～9	318,194	44,422	12,967	11,383	17,667
10～19	174,964	22,235	7,058	6,095	9,246
20～29	64,817	8,702	2,894	2,417	3,422
30～49	53,016	8,065	2,097	2,100	3,252
50～99	33,776	5,195	1,198	1,300	1,895
100～199	13,400	2,401	467	497	850
200～299	3,455	672	105	129	244
300人以上	4,005	973	128	160	318

図表 14 比較企業データ〈イーシステム株式会社〉

事業内容：企業向け CRM システムにおける導入サービスに関わる SI 事業など

※ 2001 年 10 月NASDAQ ジャパンスタンダード市場に上場

【1】貸借対照表

区分	前事業年度 (平成 13 年 12 月 31 日)		当事業年度 (平成 14 年 12 月 31 日)	
	金額(千円)	構成比(%)	金額(千円)	構成比(%)
(資産の部)				
I 流動資産				
1.現金及び預金	960,415		3,820,953	
2.受取手形	—		2,165	
3.売掛金	1,832,644		2,346,970	
4.有価証券	280,547		280,577	
5.製品	263		56,796	
6.原材料	81,696		71,940	
7.貯蔵品	820		935	
8.前渡金	—		472	
9.前払費用	16,933		29,685	
10.繰延税金資産	16,188		52,745	
11.短期貸付金	124		—	
12.未収入金	17,487		61,150	
13.立替金	—		21,821	
14.その他	50		3,441	
15.貸倒引当金	△8,000		△1,163	
流動資産合計	3,199,170	94.2	6,748,491	91.2
II 固定資産				
(1) 有形固定資産				
1.建物	7,410		7,410	
減価償却累計額	△2,837		△3,722	
2.工具器具備品	40,871		53,119	
減価償却累計額	△11,956		△26,896	
有形固定資産合計	33,488	1.0	26,223	0.4
(2) 無形固定資産				
1.電話加入権	1,339		1,339	
2.ソフトウェア	39,255		99,694	
無形固定資産合計	40,594	1.2	101,034	1.3
(3) 投資その他の資産				
1.投資有価証券	5,000		76,417	
2.出資金	185		300,185	
3.破産更生債権等	20,139		582	
4.繰延税金資産	51		16,212	
5.差入保証金	82,375		86,144	
6.保険積立金	24,744		44,071	
7.貸倒引当金	△10,069		△582	
投資その他の資産合計	122,426	3.6	532,030	7.1
固定資産合計	196,508	5.8	653,976	8.8
資産合計	33,965,679	100.0	7,402,467	100.0

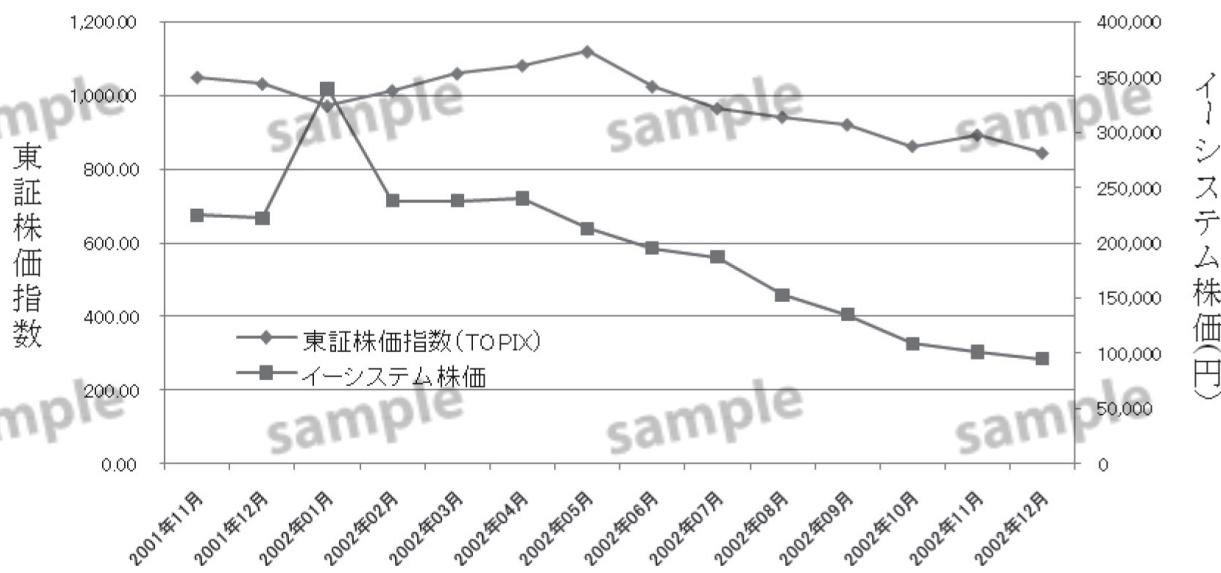
区分	前事業年度 (平成 13 年 12 月 31 日)		当事業年度 (平成 14 年 12 月 31 日)	
	金額(千円)	構成比(%)	金額(千円)	構成比(%)
(負債の部)				
I 流動負債				
1.買掛金	689,905		925,429	
2.短期借入金	1,009,600		1,140,000	
3.1年内償却予定社債	-		500,000	
4.未払金	76,573		91,891	
5.未払費用	1		1,756	
6.未払法人税等	107,900		339,589	
7.未払消費税等	41,425		44,589	
8.前受金	28,373		15,045	
9.預り金	6,308		12,085	
10.前受収益	32,812		29,204	
流動負債合計	1,992,901	58.7	3,099,592	41.9
II 固定負債				
1.社債	-		1,000,000	
2.退職給与引当金	12,626		19,416	
固定負債合計	12,626	0.4	1,019,416	13.7
負債合計	2,005,527	59.1	4,119,009	55.6
(資本の部)				
I 資本金	933,600	27.5	1,694,836	22.9
II 資本準備金	378,800	11.2	1,140,036	15.4
III その他の剩余金				
1.任意積立金				
特別償却準備金	6,060		5,194	
2.当期未処分利益	71,690		523,264	
その他の剩余金合計	77,751	2.3	528,458	7.1
IV その他有価証券評価差額金	-		△12,859	△0.1
V 自己株式	-		△67,014	△0.9
資本合計	1,390,151	40.9	3,283,458	44.4
負債・資本合計	3,395,679	100.0	7,402,467	100.0

【2】損益計算書

区分	前事業年度 (自 平成 13 年 1 月 1 日 至 平成 13 年 12 月 31 日)			当事業年度 (自 平成 14 年 1 月 1 日 至 平成 14 年 12 月 31 日)		
	金額(千円)	構成比(%)	金額(千円)	構成比(%)		
I 売上高						
1. SIビジネスサービス	3,135,890					
2. ワイヤレスソリューションサービス	373,587					
3. ライセンス等ビジネスサービス	281,056					
	3,790,543	100.0	495,133			
II 売上原価						
1. SIビジネスサービス	2,197,835					
2. ワイヤレスソリューションサービス	156,940					
3. ライセンス等ビジネスサービス	137,557					
	2,492,333	65.8	392,602			
売上総利益			1,298,201	34.2		
III 販売費及び一般管理費						
1. 役員報酬	98,053					
2. 給料手当	214,203					
3. 退職給付費用	875					
4. 法定福利費	23,664					
5. 福利厚生費	9,821					
6. 貸倒引当金繰入	17,191					
7. 旅費交通費	25,939					
8. 減価償却費	5,215					
9. 租税公課	3,550					
10. 広告宣伝費	64,903					
11. 支払報酬手数料	123,989					
12. 通信費	14,399					
13. 水道光熱費	4,385					
14. 消耗品費	4,887					
15. 事務用品費	1,683					
16. 研究開発費	50,528					
17. 地代家賃	53,406					
18. リース料	8,399					
19. その他	46,586					
営業利益	771,686	20.3	62,585			
IV 営業外収益			997,642			
1. 受取利息及び配当金	1,611					
2. 為替差益	-					
3. 貸倒引当金戻入益	-					
4. 雑収入	739		846			
	2,350	0.0	20,181			
V 営業外費用			0.4			
1. 支払利息	10,561					
2. 社債利息	-					
3. 社債発行費	-					
4. 新株発行費	-					
5. 株式公開準備費用	53,624					
6. 雑損失	4,392					
経常利益	68,579	1.8	611			
	460,286		82,449			
VI 特別損失			1.7			
1. 固定資産除却損	1,554					
税引前当期純利益	1,554	0.0	-			
法人税、住民税及び事業税						
法人税等調整額						
当期純利益						
前期繰延利益(△損失)	458,731	12.1	796,124			
当期末処分利益	108,204					
	92,063	5.3	388,821			
	200,268		△43,404			
	258,463	6.8	345,417			
	△186,772		450,707			
	71,690		72,556			
			523,264			

【3】株価情報（2001年11月～2002年12月）

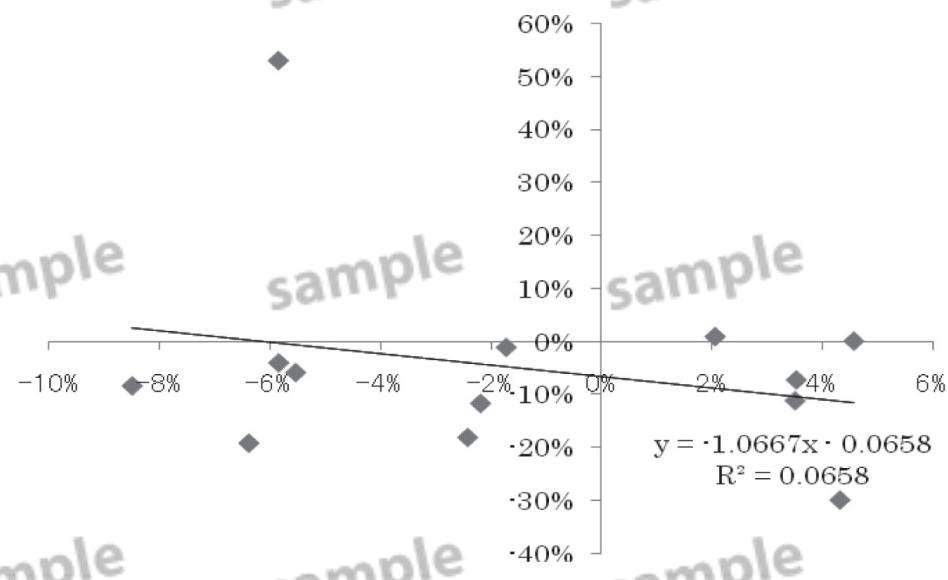
〈東証株価指数とイーシステム株価の推移〉



〈東証株価指数とイーシステムの株価のリターンの平均値及び標準偏差〉

	東証株価指数	イーシステム株価
平均	-1.57%	-4.90%
標準偏差	4.49%	18.63%

〈東証株価指数(x)とイーシステム株価(y)のリターンの回帰分析〉



図表 15 比較企業データ 〈株式会社ディーバ〉

事業内容：連結経営・会計システムのパッケージソフトの開発、ライセンス販売、導入サービスなど展開

「新株式発行並びに株式売出届出目論見書（平成 19 年 1 月）」より抜粋・加工

※ 2007（平成 19）年 2 月、大阪証券取引所へラクレス市場に上場

■ 主要な経営指標等推移

(単位：千円)

回 次	第 6 期
決 算 年 月	平成 14 年 6 月
売上高	1,136,566
経常利益	127,840
当期純利益	59,518
持分法を適用した場合の投資利益	—
資本金	153,300
発行済株式総数（株）	1,716
純資産額	345,507
1 株当たり純資産額	201,344.87
1 株当たり配当額	2,600
（うち 1 株当たり中間配当額）	(—)
1 株当たり当期純利益（円）	34,684.34
潜在株式調整後 1 株当たり当期純利益（円）	—
自己資本比率（%）	42.2
自己資本利益率（%）	18.8
株価収益率（倍）	—
配当性向（%）	7.5
営業活動によるキャッシュ・フロー	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	—
現金および現金同等物の期末残高	—
従業員数（人）	61

図表 16 比較企業データ〈株式会社システムインテグレーター〉
会社 HP より抜粋・加工

会 社 名：株式会社システムインテグレーター

従業員数：102名（2008年10月15日現在）

資 本 金：358,402千円

事業内容：ソフトウェア開発支援ツール等のパッケージソフトウェアの販売・保守、システムインテグレーション事業等

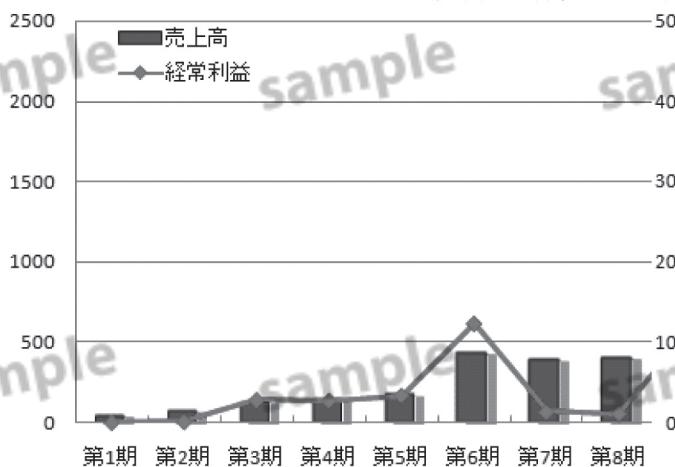
※ 2006（平成18）年12月、東京証券取引所マザーズ市場に上場

経営データ

期別	売上高	経常利益	当期利益	従業員数
第7期(2001年3月～2002年2月)	386,168	13,779	6,050	21名
第8期(2002年3月～2003年2月)	397,902	11,128	2,146	28名

売上高(単位:百万円)

経常利益(単位:百万円)



不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2010.4 P0