



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ドリコム(A)

「真摯であること。まっとうであること。それがドリコムの採用の最低条件」

内藤裕紀

2006年にマザーズに上場しその後倒産の危機を乗り切った内藤裕紀率いるドリコムは、ソーシャルネットワークサービス（SNS）の世界で着実に基盤を固めてきた。2013年3月期の売り上げは84億に達する（業績推移については付属資料1）。SNSに舵を切り始めてから、ドリコムの経営は小さな実験（PDCA）とデータ分析を中心とした「因数分解経営」を標榜し、とことんデータにこだわってきた。2010年にはDDAO（Data Driven Auto Optimize）という言葉を社長賞のテーマとして掲げ、あらゆる課題に対してデータによって最適な案を目指す試みを1年間徹底して続けてきた。実際、「ビッグデータ」というのはやり言葉に象徴されるように、アマゾン、楽天、DeNA、GREEなどインターネット業界はデータ分析にどの会社も大きな力を入れてきており、逆にデータに強くないと生き残っていけない状態にある。

しかし、一方でデータ分析、科学的再現性という「左脳型」経営に振りすぎた結果、その限界に直面していることも確かである。例えば、「右脳的」であるとの評判があったガンホー・オンライン・エンターテイメントの「パズル & ドラゴンズ（通称パズドラ）」は、2012年2月に配信された後、約1年で累計1000万ダウンロードというダントツのヒットを飛ばしている。日本の家電メーカーがアップルに勝てないという点もそういうところがあるように思われた。経営陣も、社内で「面白いからやりましょう」という話がなくなっていることに危惧を感じ始めていた。ただ、右脳的アプローチは再現性がないことは確かである。

このケースは、クラス討論の基礎資料として、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 清水勝彦及び清水ゼミ M34 浅野俊介、佐々木千尋、清水理一、田中穰 二郎が作成した。経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

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。

Copyright© 清水勝彦、浅野俊介、佐々木千尋、清水理一、田中穰二郎（2013年6月作成）

データ分析が大切なことは変わらないが、組織も大きくなる中でそうしたクリエイティブさをどのように経営の中に組み込んでいくかは大変重要な問題であった。大量集客を前提にする大手に伍してドリコムが戦っていく1つの方法はオンラインゲームの売り上げの約80%を握るといわれるトップ2%のヘビーユーザーの囲い込みであることは分かっていたが、それとても単純にデータ分析でできるわけはなかった。

5 結果として右脳的なリソースの不足、つまり人という問題があった。

ドリコムの設立

2000年6月、内藤裕紀は仲間3名とともに学生向けのコミュニティサイトを運営する学生団体ドリコムを立ち上げた。学生団体という設立形態をとったのは、当時は会社設立に有限会社でも最低300万円の資本金が必要とされたためである。ドリコムのコムは「コミュニケーション」を意味し、インターネットが世の中を変えていくとすれば検索かコミュニケーション、または両方と考えた内藤がコミュニケーションの方が面白そうだと感じてコミュニケーションを事業の軸にしたことに由来する。ドリコムは「インターネット関連企業」や「ITベンチャー企業」に分類されることが多いが、内藤はドリコムを任天堂やソニーのような「ものづくり企業」とであると主張し、ファミリーコンピュータやウォークマンのような誰もが使う製品をインターネットの世界で生み出すことを目標にしていた。

10

15

内藤は子供の頃、発明家になりたかったという。高校生の頃に参加した経営者セミナーをきっかけに、現代において新しいものを生み出しているのは企業であると考えようになり、起業家志向に変わっていった。京都大学経済学部入学後は塾講師のアルバイトでためた資金などを元手にパソコン教室のビジネスを始めた。内藤は顧客獲得のためチラシを何万枚もつくり、毎日自ら自転車に乗って京都市内を駆け回りチラシを1枚ずつマンションのポストに配り続けた。しかし、どれだけチラシをまいても反響は1件もなかった。ビジネスの世界の厳しさを痛感した内藤は困り果てたあげく、当時フランチエイジの募集などが多かった雑誌『アントレ』に「ベンチャー企業の経営を教えてください人を求む」という広告を出した。この広告を面白がった「良くも悪くもさまざまな人」から連絡があり、内藤はこれらの経営者に会いに行った。様々な経営者から経験談を聞き、インターンシップのような形で実務や雑務をこなす日々が続いた。家電メーカーの社員イベントで安価なアクセサリを販売したこともあれば、飲食店のカウンターにも立った。そんな中で内藤はいつしか大学の授業には全く出席しなくなっていたが、ビジネスの現場に立って実践から経営を学んだ。

20

25

30

東証マザーズ上場

創業期の企業を育てるために関西の経済人が個人資金を集めた「志（こころざし）ファンド」の出資を受けて2001年11月、学生団体ドリコムは有限会社ドリコムへ組織変更し、内藤は代表取締役に就任した。2002年4月、資本金を400万円に増資して『マイプロフィール』サービス（後のドリコム Blog）を開始、同年8月には大学等発ベンチャー創出支援公募に採択されて本社を京都市下京区に移転するなど、学生の起業した企業としては順調なスタートをきった。

2003年3月、有限会社ドリコムはさらに資本金を1300万円に増資して株式会社ドリコムへ組織変更し、同年7月にはブログサービスを開始した。ブログとは日記風のウェブサイトであり、ブログという単語はアメリカで出てきたばかりで当時は一般的ではなかった。内藤は、ドリコムがコミュニケーションを事業の軸にするなかで、ブログはアンダーグラウンドなイメージをともなう日記風のものから個人がオープンに情報を提供する出版に近いものになっていくと考えてブログ事業への投資を始めたのである。個人が情報を発信する手段として世間でブログが注目されて始め、ドリコムのブログサービスは人気を集めた。

この頃になるとドリコムは、「京都の学生ベンチャーで誰も知らない会社」から「インターネットで新しいものを作っているIT業界では知られた会社」になっていた。2004年11月、内藤はインターネット業界のクローズドなイベント「ベンチャー2004 KANSAI」でドリコムのプレゼンテーションをする機会を得た。このイベントには株式上場を果たした著名なベンチャー企業の経営者達が参加しており、内藤は今まで株式上場をあまり意識していなかったが、彼らとの交流を通じてドリコムが上場することが会社のステップアップに繋がると考え、会社に戻るなり取締役達に「上場しよう！」と伝えた。

インターネットバブルの崩壊からの回復期にあった当時、投資家のIT企業への投資意欲は旺盛だった。ヘラクレス市場（現ジャスダック市場）や東証マザーズ市場といった新興企業向けの株式市場は活気に溢れ、東証マザーズ市場の新規上場企業数は2000年末27社から2004年末57社と順調に伸びていた。2000年以降に上場したIT企業には、株式会社オン・ザ・エッジ（現株式会社ライブドア）、楽天株式会社、株式会社サイバーエージェントといった現在でも有名な企業が名を連ね、当時その経営者達は成功者としてマスコミの脚光を浴びていた（当時の上場状況は付属資料2、3）。

2005年3月期のドリコムは、連結売上高2億3853万円、従業員19名（うち取締役4名）、平均臨時雇用者数11名で、上場するにはまだ小さい企業であり、「上場することの意義はよくわからないまま」証券会社に依頼して準備を進めた。「大学生で上場企業の社長は難しい」という証券会社からアド

バイスを受けて、内藤は 2005 年 3 月に京都大学を中退した。2006 年 2 月 10 日、ドコモは東証マザーズへの上場を果たした。内藤はこの時 27 歳で、当時公開企業の社長としては史上 2 番目の若さだった。ライブドア事件後初のインターネット関連株の上場であったにもかかわらず買いが殺到して初日は値
5 がつかず、上場から 3 営業日目の 13 日に公開価格 76 万円の 4 倍を超える初値 347 万円をつけ、初
値の PER は 954 となった。17 日の終値は 562 万円まで上昇した。

2006 年 4 月、ドコモは本社を京都市下京区から東京都恵比寿に移転した。上場直後の株式時価
総額は 1 千数百億円にまで達したが、当時のドコモの当期純利益は 2 ～ 3 億円程度だった。株式市
場からの大きな成長期待に対して、内藤は大きなプレッシャーを感じた。「今考えれば、勝手に思い込
10 んでいた」と述懐するが、当時は「期待に追いつかなければいけないんだ、応えないと取り残されてし
まうのではないかと強く感じていた。また、一方で若さゆえのそれなりの自信もあり「何とかできるん
ではないか」とも感じていた。

ドコモの当初の主要事業は消費者の集客 (B to C) を通じた広告収入 (B to B) であったが、さ
15 らなる成長を目指して直接企業をターゲットとしたサービス (B to B) にも力を入れるようになっていた。
当初は大手向けであったが、2006 年 9 月中小企業を中心とする法人向けサービスの販売力強化を目的
的に光通信グループと子会社ドコモマーケティング (資本金: 4500 万円、持株比率: 60%) を設立し、
同年 12 月にドコモブログ事業部門とカテゴリ特化型検索サービス事業部門を会社分割してリクルートグ
ループと子会社ジェネレーティッドメディア (資本金: 6500 万円、持株比率: 60%) を設立した。これ
20 らの事業拡大により、ドコモは投資が先行するようになっていた。

当時のドコモの経営陣は内藤を中心とした創業メンバー 4 名で構成されており、事業の方向性を決
める意思決定は全て内藤が行っていた。内藤は個人が情報発信にかかわる Web 2.0 世代の寵児として
マスコミから注目されていた。Web 2.0 とは、Web の利用が情報の送り手と受け手が固定され送り手か
25 ら受け手への一方的な流れであった状態 (Web 1.0) から、送り手と受け手の区別が流動化し誰もが情
報を発信できるように変化した状態を示す。

業績悪化と次のステップの模索

30 日本のブログユーザー数は急速に増加し、2006 年 3 月末時点で 868 万人に達し (総務省調べ)
2005 年 5 月の総務省予測である 621 万人を 40% も上回る速度で広がりを見せていた。ドコモの主力
事業であるブログ事業は企業向けブログ管理システムであるドコモブログシステム (B to B) を中心に

売上也堅調であると予測されていた。2006年から2007年にかけて、ブログ事業における第二、第三の柱として「ドリコムブログオフィス」、「ドリコムCMS」を育てること、ブログの次の事業分野として SaaS（サーブ、Software as a Service：一般にはインターネット経由に必要な機能を必要な分だけサービスとして利用できるようにしたソフトウェア（主にアプリケーションソフトウェア）もしくはその提供形態のこと）、CGM（Consumer Generated Media：インターネットなどを活用して消費者が内容を生成していくメディア。一般的には個人の情報発信をデータベース化、メディア化したウェブサイトを指す）の種まきの期としてドリコムの投資先行は加速を続けた。

一方、2006年くらいからCGMサービスを展開している企業の買収案件が複数持ち込まれた。これはドリコムがWeb 2.0として注目を浴びるとともに、ドリコムが消費者向けのブログサービスを中心とした広告収入やB to Bでのサービス収入では市場に限界があり、次のステップはないか模索をしていたことが知られていたためであった。特に内藤が創業した当初は存在していなかったユーザーに対してコンテンツ料金を直接課金をするという環境が整い、加えてCGMを活用した個人向けのWebサービスが発展したことから、そのようなコンテンツビジネスの領域はドリコムの既存の事業との親和性は高いと判断された。そのターゲットの一つとして検討に入ったのが着信音配信サイト「J研」の運営を中心に事業を展開していたジェイケンであった（ドリコムの事業展開、ジェイケンに関しては**付属資料4、5**）。

ジェイケンは2003年5月に設立され、2006年3月期の売上高は8億2,800万円、経常利益は1億9,900万円であった。当時IPOを目指し事業を拡大させていたが、コンテンツ事業の成長が一段落し業績は横ばいを迎えていた。成長性が求められる当時のIPOの市場環境からするとこのままでの事業展開ではジェイケンの上場は難しいと考えられており、当時の経営者は経営権の譲渡を検討し始めているという状況だった。

すでにドリコムは2006年5月にCGM分野において新規展開を図るためにB to C事業へのテコ入れとして株式会社ドリコムジェネレーティッドメディアを設立していたが、着信メロディ業界で実績をもつジェイケンのノウハウと既存会員は魅力的であった。ジェイケンはCGM型メディアとして順調に登録楽曲・クリエイター数を増加させており、入会ユーザー数も確実に伸ばしていた。特にユーザー課金を通じたB to Cサービス換金化の確立は内藤にとって千載一遇のチャンスに見えた。消費者向けのサービスでは広告モデルによる収益しか見込めなかったためブログビジネスをB to B向けにシフトしてきたが、思ったほどの成長はできていないというドリコムの背景があった。ユーザー課金を行うことができれば、株式市場の期待に応えられる新たな成長戦略を描くことも可能と考えられた。また、ジェイケンは開発エンジニアはほとんどおらず、運用だけ、つまりコストを最小限にして収益を上げるビジネスモデルを取っ

ていた。エンジニアが多くコンテンツ開発力のあるドリコムとのシナジーは大きく、その売り上げ、収益を広げられる可能性は高く、3年程度で投資は回収できると思われた。

5 ジェイケンの買収価格は想定で約13億円と高額で、優にドリコムの年商を越すものであった。しかしながら2006年2月17日終値で株価562万円を付けていたドリコムの時価総額は1100億円を超え買収に関してはそれほど大規模なものとは考えられなかった。ジェイケン買収は他のベンチャーキャピタルとの競争入札となった。その結果、買収条件はキャッシュにて行うこととなり、最終的にはエクイティ調達を前提とした半年間の短期のつなぎ資金を金融機関から得て買収を行うことになった。この買収に関する交渉等の過程のほとんどすべてを内藤一人で行っていた。取締役の中には「キャッシュが回るか」「ドリコム10 本体はどうする」との反対意見もあったが、今までの内藤の成功に対する信頼から強く反対することは出来なかった。内藤が買収に踏み切った背景には、今のままでは成長は難しい、株式市場のプレッシャーに何とかしなくてはならないという気持ち、そしてこれまでの自分の経営判断に関する自信があった。

15 この時の状況について、創業メンバーの一人で現在執行役員HR本部長である廣瀬敏正は「経営の意思決定は内藤が中心で、内藤に対して反対する場面は少なかった。内藤がそう言っているんだし、内藤が何とかするだろうという雰囲気だった。しかも当時の意思決定は、定量的なデータ、もしくは予測をもとにするという『感覚』すら無く、ここは押さえておきましょうといった定量的なもの、例えば営業利益率は5%は何かしようという目標のすり合わせすらなかった」と語っている。

20 これら交渉を進めている中、ドリコムの業績は目に見えて悪化を始めた。人員拡大、特に営業人員拡大に伴う人件費・オフィス移転費用等販管費の急増、営業体制構築の遅れによる営業人員一人当たりの売上高の急速な低下、そして代理店展開の遅れ、そしてB to Bサービスの値崩れが原因である。これまで成長はしていたものの内部の管理体制は十分でなく、成長が止まることで問題が一気に噴出した感じであった。「創業メンバーの4人は全員社会人経験がなく、内藤を筆頭に、27歳、26歳、25歳、25 24歳。普通は上場しちゃだめなんじゃないか」と当時を振り返って廣瀬は言う。2006年8月1日終値322万円を付けていたドリコムの株価は四半期決算による本業赤字の見通しが高まると急速に下落した。ジェイケン買収実行前の2007年3月30日には終値78.7万円にまで下落をした（分割調整後の株価の推移および株主については付属資料6～8）。

30 上場直後のピーク時の状態と比較してすでに数十分の一となっている株価では、当初計画をしていたエクイティでの調達はほぼ不可能な状態となった。一方、長期借入金による調達は財務制限条項が問題となった。これは当初半年間短期資金で買収資金を調達した後、半年後にリファイナンスを行い、

最長期間7年の長期借入金に転換するプランである。この長期借入金の貸出条件として、ジェイケン株式に対し三井住友銀行を第1順位の担保権者とするとともに、ジェイケン単体決算およびドリコムの子会社連結経常損益が2007年3月期から2期連続で赤字となった場合には担保権が行使されるという条項が付されていた。すでに2007年3月の中間決算で連結経常損益が赤字の可能性が見えていた。当時を振り返り、内藤は次のように言う。

ある意味でそうしたリスクの高い買収をしたのは、買収の決定と資金調達方法が別々に来たという点もある。

確かにエクイティという前提で進めていたことが、負債に変わり、今だったら止めたかもしれない。当時はリスクよりも、一緒になったプラスにばかり頭が行っていた面があると思う。市場の期待に追いつかなくてはならないと強く思い込んでいたこともあった。

2 期連続赤字の危機

2007年4月12日ドリコムによるジェイケン子会社化のプレスリリースが発表された。ジェイケン100%子会社とするともに買収金額は取得価額13億2100万円であることも合わせて発表された。当日の株価は終値で74万3000円で市場の大きな反応はなく、その後も下落を続けた。

2007年3月期の決算は当初計画の売上15億円を大幅に下回る売上8.4億円、営業損失2.5億円という業績に終わることとなった。ローンによる調達で財務・資金面での制約も従来以上に厳しいものとなった。業績回復に向けた時間はなく、すでにある事業領域での業績改善・コスト削減等を行いながら、同時に将来の成長に向けた布石を早急に打たねばならないという難しい手綱さばきが求められることになったのである。

2007年11月に発表した2007年9月中間期の連結決算に対する市場の反応は大きかった。経常損益は1億8300万円の赤字（前年同期は5700万円の黒字）であることや、他の「Web2.0」関連の代表銘柄が赤字転落したことに加え、すでに述べた財務制限条項の内容が公開されたからである。2008年3月期の連結売上高は前期比2.6倍の22億円、連結経常損益は僅かな黒字と予想していたものの、この事業計画を下回ればすぐさま条項に抵触する。つまり大枚をはたいて買収したジェイケン「を取られる」のである。なお、2007年11月15日当時の株式終値は28万4千円であった。

買収の資金調達を銀行借入で行ったことにより、自己資本比率は、2006年9月中間期末の82.6%から2007年9月期末は31.4%と低下した。事業リスクを自己資本で吸収しなければならないベンチャー企業の資本構成としては、望ましい水準ではないという批判もあった。ベンチャー企業の投資資金は、資金用途を明確にした上で、エクイティ系により調達するのが適切という考えからであった。また内藤の
5 持株比率が55%であり、これが希薄化することを回避するためにデットにより資金調達したのではないかという憶測も流れた。

DRP：ドリコムリバイバルプラン

10 2007年4月の段階では内藤はドリコムの主力事業であったB to B向けのブログやコンテンツの市場はまだ伸びると予想していた。しかし2007年夏の時点で、中小企業市場の成長規模はその予想を下回っていた。さらにNECネクサソリューションズとの業務提携を軸とした連携が遅れたことや、大口契約の失注によって、ドリコムの業績は計画した数字に届かなかった。しかもこれらの予想が外れたことによつて、これまでドリコムを引っ張ってきた内藤への信頼感が崩れ始め、前年度の上場後初の赤字も重なり、
15 社内の雰囲気は悪化し始めた。マスコミから叩かれたり、外部からの必ずしも正しくない悪意ある情報に動揺した社員が辞めていき、社員が辞めることでさらに社内の雰囲気が悪くなるという悪循環にも陥っていた。そこまで業績が悪くなる背景には、内藤に対して「預言者的信頼」、つまり「内藤がこういって、そのようにやれば、そうなった」ということを何度も経験し、自分の実感よりも内藤を信じていたほうがよいという気持ちが社員の中にあつた。「それがこけたことで、みんなが目覚めました」と廣瀬は言う。「ほ
20 ら吹き」という声すらあつたし、また内藤も社員も方向性を見失った感があつた（子会社も含めたドリコムの従業員数推移は付属資料9）。

内藤は、前期の赤字、今期の経営判断ミスは根本的に現経営陣による失敗であると認め、2008年3月期の黒字化に向けた抜本的な改革を行う事を決めた。そこで2007年6月に現在は取締役である
25 長谷川敬起と他2名にドリコムのリバイバルプランの立案を指示した。長谷川はコンサルティングファーム出身で、2005年にドリコムに入社し、以来法人営業を担当していた。

内藤の指示を長谷川は次のように言う。

30 現経営陣をリバイバルプランには一切タッチさせず、従来のやり方やしがらみを排除したゼロベースでの状況で、より厳格な計画を作るよう内藤から話があつた。現経営陣が作ればこれまでの延長でしかなく、しかも甘えも出るだろうという内藤の考えがあつたと思う。そこで取締役では

ない3名に聖域のない抜本的な改革プラン、場合によっては社員から罵声を浴びるようなプランでも、経営陣が実行の責任は取るから厳しく作ってほしいという話だった。また内藤からドリコム
の改革に関して何を言われても受け止める覚悟があることを伝えられており、このリバイバルプラ
ンの社内での発表は、内藤の口から行われる約束だった。

長谷川を含めた3名の社員は、そこからリバイバルプランの作成に1か月を要した。この期間は、集
まる場所にも注意しながら、全てが秘密裏に進められた。リバイバルプランの内容は主に、「コストカット」
と「社内のうみを出しきること」であった。一点目の「コストカット」については、家賃や広告宣伝費な
どの販売管理費の削減、外注費の削減であった。そこにリストラも含まれていたが、派遣社員や契約社
員、アルバイトが中心で、正社員は配置換えや子会社への出向はあってもリストラしない方針であった。
廣瀬は「このプランがドリコムの問題点を定量的に初めて明らかにしてくれた」と評価する。

二点目の「社内のうみを出しきること」については、社内、組織の文化を変革することが目的であっ
た。当時のドリコムは内藤が大きなビジョンを描き、その結果が成功し、さらに大きなビジョンへ突き進ん
だ時代であった。そういった状況は、社内に「勝てば官軍」というような文化を生み出した。それは経
営者である内藤においては、「自分がやれると言えどそんなに高い目標でもやれる」という自信になり、
他の経営陣からの反対意見に耳を傾けることは無くなっていった。また現場においてはエンジニアたち
は「結果」が全てで、プログラムを作りさえすれば会社にいないことも度々あった。組織が自由であること、
組織がフラットであることの意味を履き違える社員も現れ、規律や規則、統制が弱くなっていった。再び
長谷川の言葉を引用する。

「ディシプリン」というものがなかったということ。とても大切なサービスのリリースの発表に責任
者が寝ていて来ないというようなこともあった。確かに、完成させるために何日も徹夜で仕事をし
たことは分かる。しかし発表には来なくてはならない。当時の社内では「頑張ったんだからいいじゃ
ないか」というような甘えが蔓延してた。

リバイバルプランの完成後、次の1か月は社員への伝え方、アプローチ方法について、経営メンバ
ーで協議をした。経営メンバーは経営判断ミスを全面的に認めており、この事をどうやって社員に伝える
べきかを検討したのである。

そして2007年8月、全社員を集め、内藤を含めた経営陣が社員に対して謝罪し、内藤からドリコム
の現状を伝える会を実施した。その会は、経営陣の口から情報を正確に伝えることを目的とし、内藤は

ドリコム現状をありのまま話す姿勢を貫き通した。会社の状況をそのまま伝え、このままいけばキャッシュはこの月に無くなりますということまでも説明した。

その会に参加した社員は、怒り、そして失望を隠せなかった。それまで会社として危ないと感じた事はあったが、本当にそこまで状況が悪化していることを初めて知る社員がほとんどだった。国会のように頭を下げる経営陣に対して野次、怒号が飛んだ。実はこの会にむけて、経営陣6人はその発表の方法など予行演習を行っていた。現場から見ると逃げているように聞こえないようにするためにはどうしたらよいか等、具体的な謝り方や話す内容について、経営陣は繰り返し練習していた。

10 内藤がドリコム現状を話し、「経営陣が謝る会」の次は「内藤が全社員と対話をする会」を毎週金曜日の業務時間後、18時30分頃から社内の会議室で開催した。希望する社員は内藤や役員に対して要望や意見など何でも言ってよいという会である。内藤はひたすら聞き役で、「その時に初めて内藤が現場に降りてきた」と話す当時の経営陣もいた。そこでも社員からの反発、面と向かって強く罵倒されるようなこともあり、会の空気は重く、泣いている役員、社員もいた。毎週金曜に行われていたその会は当初、約30名が集まったが、そのうち訪れる社員も徐々に減り、約半年後には完全にいなくなり
15 この金曜日の週一会は終了した。内藤は次のように語る。

黒字化するためには、ほとんどコストを削減するだけ。それは社員の合意があろうがなかろうが強引にできる。赤字を「止める」だけなら簡単。問題は、その次にV字回復をするためには、
20 (売上) 上げなくてはならないということ。今いる人が残らないといけないし、全てを話さないについてきてくれないと思った。社員が不満を抱えたままでは改革はできっこない。逆に言えば、どこまで言えば「さらけ出した」ことになり、社員との距離を縮められるのかを考えた。だから、初めから出席者がゼロになるまでやるつもりだった。

25 「対話をする会」は、ある意味ガス抜きの面が多かったと思う。建設的な意見というよりは、感情的な発言が多かった。今考えれば、多くの社員が来てくれて本当によかった。内容はともかく、どこにもぶつけられない不満を抱えているのではなく、社員が「言い切った」と思うことが大事だった気がする。言い切ったから、しょうがないからやるかという感じを持ってもらえるということがスタートラインかなど。だから、時には改革と全く関係ない不満、会社に仮眠室が今後もあるべきかな
30 んていうことが延々と話題になったりした。

このリバイバルプランの中ではコストカットが大きな比率を占め、具体的には殆どの派遣社員とアルバ

イトに対して今後契約を継続しないことが示された。それを伝える為に、内藤は全非正規社員と面談し事情を話した。しかし喫煙室からなかなか戻ってこない契約社員や、その喫煙室での会話や文句によって社内全体の雰囲気も悪化するなど正社員にも悪影響は出ていた。また、子会社に出向した正社員も、IT企業でウェブなどの企画・開発をするはずが現実には「ソフトバンクの携帯の法人営業」担当になって、半数近くが辞めていった。

5

一方で内藤はこれまでの失敗を踏まえ意思決定の仕組み、ボードの改革も行っていった。問題の根本は「ぼくに対して反対意見を言える体制ではなかったこと」だと内藤は総括する。そうした反省から、自分とは真逆のタイプの年輩の取締役が必要だと思い、DRP策定と並行して探した。その結果内藤よりも1回り上のリクルート出身者が加わり、さらにその後2人年上の「大人」が取締役に加わった。結果として、内藤の独断と専行ではなく「よい意味でけんかができる」体制がつくられてきた。そうした経営陣は、DRPの遂行に必死になって取り組んだ。当時を振り返って内藤はこういう。

10

毎日のように役員たちと1時2時までやっていた。

15

今でも覚えているのは、たぶんDRP後のことだったと思うが、夜中の2時、3時まで議論して、皆がもうろうとし、起きているのが僕と廣瀬だけだった時に、「内藤さんがここで頑張らないと、みんなが踏ん張れないから、もう一步頑張ってください」と言われたこと。ドシンときた。みんなも疲れていて、ぎりぎりだったので、当たり前なんだけど、奮起させてもらったという意味で感謝している。

20

このことは廣瀬も覚えており、こう回想している

当時おそらく内藤が一番弱っていて、一度弱気を吐いたことがある。確か「裏切られることが怖い」というようなことを言っていた。実際裏切られまくりだったが、凄く僕は怒った。俺たちは給料がゼロになってもついていくと。少なくとも俺は絶対裏切らないから、明日また起きて、一緒に立て直そうというようなことを、初めて人としてぶつかったような感じだった。

25

たしか「ありがとう」といわれたような気がする。

30

ドリコムはこれらのDRPへの取り組みによって、収益は最低ラインを確保しながら2008年3月期の営業利益は4百万円になり、黒字化に成功した。

ドリコム2に向けて：ソーシャルゲームへの進出

リバイバルプランに対する経営陣および社員の必死の取り組みによって一旦黒字化には成功したが、2008年当時ドリコムにはまだ「次の光」がなかった。業績は計画通りであったが社員は疲れきっており、
5 経営陣と現場との一体感もまだなかった。その時の状況を長谷川は次のように言う。

確かに回復基調にはあったが、自分たちが何のためにこの会社にいるのかというのがなかった
10 というのが正直なところ。疲れて暗い、まあ当然ですかね。だから怒ってやめていくというよりも、
がんばってやってくれたのに疲れてやめていく人が多かった。またそういう人たちを止められな
かった。がんばっている人たちにこの先報いられるものがない、そう感じていた。

そうした中で、内藤は2008年から2009年にかけて、社員に気を遣いながらも、「次の光」を目指し
てソーシャルゲームに可能性を求めようとした（ソーシャルネットワークおよびソーシャルゲームに関して
は付属資料10）。Facebookを全社員に紹介したり、ソーシャルゲームについて、社内でコンペを開催
15 したり、現場を巻き込みながら、ドリコムに新しいものを生み出そうとしていた。実はそうした背景には、もっ
と重要な内藤の信念があるのだと長谷川は指摘する。

実は、内藤が社内のブログで「それでもこの会社は新しいものを生み出せなくなったら終わり
20 だと思います」と言ったことがある。これは、2008年3月期のまだ黒字化ができるかどうかはっ
きりしていない段階だったと思う。そのタイミングで言えるのはすごいと思った。「それでも」に内
藤の気持ちが凝縮されていると思った。

それに対して、創業メンバーで内藤のことを一番信頼している廣瀬がやはりブログで「今はこう
25 だけど、客観的に見て内藤さんは凄い、信じてついていくべきだ」というようなことを言った。確かに、
失敗して今はだめだけど、実はもっと凄いんだ、お前ら目を覚ませ、内藤さんを信じて次の光を
探しに行くんだっていうようなことだった。

そうした中で、疲弊感が漂うなかでも相対的に元気な若手を7人集め、2008年12月にソーシャルゲー
ム勉強会を発足させ、ソーシャルゲームコンテンツの制作に投資を開始した。その数か月前に行った役
30 員合宿で内藤が提案したのはソーシャルゲームつまりB to Cのビジネスであった。創業はB to Cであっ
たが、当時のドリコムの収益源は（ジェイケンを除き）B to Bであった。「そこまで行くのか」と参加した
役員が多くは感じた。一方で、B to Bは限界が見えてきており、消費者に課金をする仕組みを作って

いかないとウェブの世界では巨人以外に残れないし、その仕組みはできるはずだという内藤の意見も聞いてみるともともとであると思われた。2009年4月には正式に部署を立ち上げ、ミクシィが運営する交流サイト内で、外部のソフト開発会社がコンテンツを提供できる仕組みを利用して、携帯電話向けのゲームコンテンツの提供を開始した。2009年8月にミクシィアプリPC版の提供が始まり、続いて10月にモバイル版、2010年1月にはモバゲータウンでの提供が始まった。

このソーシャルネットワーク向けのゲーム、ミクシィに2009年8月に提供した「漢字テスト」から、ドリコムの子会社の流れが大きく変わった。このゲームは、ミクシィのアプリでダウンロード1位になり、2ヶ月で100万ダウンロードを記録したのである。i-modeですら、それだけの顧客を集めるのに1年以上かかっていたにもかかわらずである。「ドリコムのB to Cは大丈夫だ」「いけるかも」という希望が社内に広がり始めたのである。「サービス側でヒットの出ることがいかに大事か」を長谷川は改めて実感したという。

ただ、このソーシャルゲーム事業も右肩上がり成功したわけではなく、当初の1年以上は4半期ごとに黒字と赤字を行ったり来たりするような状況であった。それでもこの事業に投資を続けられたのは、ジェイケンというキャッシュカウがあったからに他ならない。ジェイケン買収による財務負担の影響は大きかったものの、安定したキャッシュフローを年間2億円近く稼ぐ存在であり、その後ドリコムのグループ全体の活動を財務的に下支えするという点で大きな助けになった。「あのときジェイケンを買っていなければ、そのまま倒産していただろう」という経営陣の声もあるほどである。

2010年2月には課金収益が本格的に立ち上がり始め、ユーザーの伸びもモバゲータウン向けに提供している「ゲームスタジオ物語」が2ヵ月で100万人を突破するなど、事業全体として順調な立ち上がりとなっていった。その後ソーシャルゲームの売上高は2010年3月期は72百万円、2011年3月期の売上高は810百万円、2012年3月期の売上高は5,671百万円と急拡大していった。

内藤と組織の変化

内藤はDRPの後、2011年に経験した病気を経て、自分のスタンスが大きく変わったことを感じている。それは内藤がギランバレー症候群という難病にかかり、入院時には体中全てが動かなくなり、このままいけば心臓も動かなくなるという状況にまでなったからだ。

会社が死にかけて、自分も死にかけるといろんなことを考えるようになり、ゴーイングコンサーンということに関してもその意味がより強くなった。

5 今は「自分がこれだけ頑張っているんだから信頼してほしい」という気持ちは全く持たなくなつた。以前は「これだけ結果が出ているのだからついてきてくれるだろう」と思っていたし、退職なんてそんなに出るもんじゃないだろうと思っていた。すべてポジティブに考えていた。

10 こうした経験を経て「振り切った」形で制度を作るようになった。例えば、女性の出産に関して、産休、時短、育児手当などいろいろ議論が出る。大体的場合、コストをできるだけかけないように「これくらいだったら信頼してくれるだろう」という話になる。その線でいうと、例えば子供が1歳とか3歳になるまでとかの会社が多い。そうした中で資生堂さんが振り切っていて9歳だった。じゃあ9歳にしようということになった。やるんだつたらとことんやる。白か黒か。

15 年収に関しても「どれくらいだったら妥当か」ではなく、「どれくらいだったらいい会社になるのか」を念頭に置いて考えた。「これくらいだったらいいだろう」ではなく、白か黒か、振り切ることを考えるようになった。よい会社にするために、中長期で見るとということ。

20 リバイバルプランを作った感じたのは、トリッキーなものは1つもないということ。みんながそうすべきだよねというものばかり。みんながいいと思うものやっつけていけばだいたい会社はよくなるだろうと。集合知というか。みんなはよく会社を見ている。僕から見ているほうがいびつな絵になっていて、ありのままに見ている人たちの意見を入れるようになった。

25 ただ、みんなが見ているのは今の会社なので、5年後、10年後はまた違うスタンスで取り組んでいる。

廣瀬もまた内藤のスタイルがガラッと変わったことを実感する1人である。それは、人の言うことを聴くようになったこと、人に任せるようになったことに留まらず「原理原則を大切にようになった」ことも含まれる。廣瀬のコメントは、長谷川が指摘した「ディシプリン」という点ともつながる。

30 結局ベンチャーって言うのは、やんちゃというかゲリラ。そうしないと勝てない。ただ、そのやんちゃが、限りなく黒、あるいは大企業から見て「ありえない」様なやり方であっても「俺たちベンチャーだし」というように通るところがあった。これを、変えた。

組織の拡大による新たな課題に対処するために、2011年10月にHR統括室を立ち上げ、さらなる成長に向けた組織基盤を強化しようとしている。HR統括室は採用や教育はもちろん、一体感のある強い会社、組織をデザインする役割があった。ドリコムは、ソーシャルゲームがヒットするまでは、横のつながりが大きかったが、今は隣の社員が何をやっているかもわかりにくくなっていた。新入社員や最近入社した中途社員も増えており、ドリコムの価値観を統一するために経営陣とHR統括室はこれまでもよく言われていたが今一つ曖昧であったドリコムのビジョン「with entertainment」を「期待を超える」と日本語で再定義し、7つの項目からなる「Our Stance」を作り上げ社内報やオフィス内のポスターで共有化、浸透を図っただけでなく、それを最も体現した社員を2012年度の社長賞で表彰した（「with entertainment」「Our Stance」の詳細については付属資料 11,12 を参照）。また社員間のコミュニケーションについても、あうんの呼吸ではなく、明文化することで大きくなった組織の課題を解決しようとしている。更に、ドリコムでは正社員と契約社員が使用する社員証のストラップの色が異なっている。これは自社の正社員を最も大事にすることの証である。

人材の採用については、内藤が基本的な方針を出している。中途採用については、一定の年収以上、つまり上位職でないと採用しない。業界平均よりも、相当高いレベルのハードルを課している。そうするとなかなか集まらないことが課題になっていた。以前は社員の紹介制度があったが、内藤の選別が厳しく、半数以上が落とされることになり、社内から文句頻発したため止めた。現在では、名前だけを教えてもらい、ドリコム専属部隊を持ったヘッドハンティング会社を通じて採用を行っている。

基本的に真摯でないと落とす。どんなによくて、そこがだめだったらだめ。リバイバルプランの時に、相当信じていた社員に裏切られたということも大きい。あとは伸びしろで見る。最近は、マインドの強さも見る。

結局「信頼できる」というのは、その人が失敗した時にケツをふいてやろうと思うかどうかと思う。そういう人でなければ一緒に働けない。

また人材育成としてスタートアップボーディングという取り組みを開始した。これは新卒採用で起業家枠を設け、そのメンバーは入社後すぐに会社を立ち上げる。そしてその新会社は1年以内に黒字化できれば事業を継続・拡大するが、将来性が見込めなければ会社は解散し、メンバーはドリコムの社員として働くことになる。この制度は起業志向の強い学生を確保することや、経営者としての経験を積ませる（「失敗させることが目的だ」と言い切る役員もいる）ことを目的としていた。

今後の方向性： ソーシャル × ゲーム・広告・教育 × 因数分解

2013年ドリコムは事業の軸を「ソーシャル」中心へシフトしている。「ソーシャル」は現在のインターネットの世界における大きな潮流であり、「ソーシャル」の普及を後押ししているのがスマートフォンの普及である。友達と協力し合ったり、競い合ったり、刺激し合うという関係性をインターネット上で作り出すことで、これまでのサービスにはない新しい価値を付加している。「ソーシャル」という概念は決してゲームだけに当てはまるものではなく、ドリコムはインターネット上の様々な活動に対して新しい価値を提供できるものとして捉え、この「ソーシャル」という概念を軸に「ゲーム」「広告」「教育」という3領域に向けてサービスを展開し始めている。

10

2009年より取り組みを開始した「ソーシャル×ゲーム」の領域は、売上高の約8割を占めるドリコムの成長を牽引する主力事業になっている。また「ソーシャル×広告」の領域は、poncanという独自サービスを展開しミクシィの公式サービスとして採用されるなど、着実に成長を続けている。「ソーシャル×教育」の領域は新たに取り組みを開始した領域である。スマートフォン向けの教育アプリを展開しており、第1弾アプリを2012年3月にリリースし利用者数も順調に増加している。問題を解きながらキャラクターを育て、友人と会話する機能を付けた英単語アプリなどを投入している。ゲーム各社が「教育」のような新機軸を模索しているのは、国内のゲーム利用者が4,000万人を超え、市場が飽和状態に近づいているためである。20～30代の男性が中心層とされるなか、利用者の裾野拡大が急務である。そこでドリコムがiPhone向けに提供を始めた学習アプリ「聴いて育てる英会話 えいたま」が20～40代の女性を中心にうけ、7カ月で解かれた問題数は累計1億問を突破した。成功した理由の1つとして、英会話問題を解きながら癒やし系キャラクターを育てるなど、ゲームや交流機能を取り入れ、ドリコムならではのアプリに仕上げたことが挙げられる。従来の学習アプリは1人で地道に問題を解くのが一般的だが、このアプリは友達と学習の進捗状況を確認できる。またゲーム上のキャラクターの成長度合いを語り合える機能が付いているなど、ソーシャルの要素を入れることで学習の継続性が高まっている。一緒に学習している仲間同士でボス敵を倒す機能を新たに追加し、利用者の学習頻度は7割程度向上したという結果もあった。2012年7月には英単語問題で世界のグルメ情報を収集できる「グルタン 英単語で世界周遊」を投入し、現在両アプリは約30万人が利用している。

25

こうした新規事業への果敢な進出の背景にあるのは、ドリコムの経営の基本方針といってもよい再現性のあるサイエンスとしての経営、「因数分解経営」である。DRP以前は感性や直観ばかりで行っていた意思決定のプロセスを180度転換させ、PDCAのサイクルをきっちり回すことで、ホームランではなくヒットを確実に出せることを目指している。

30

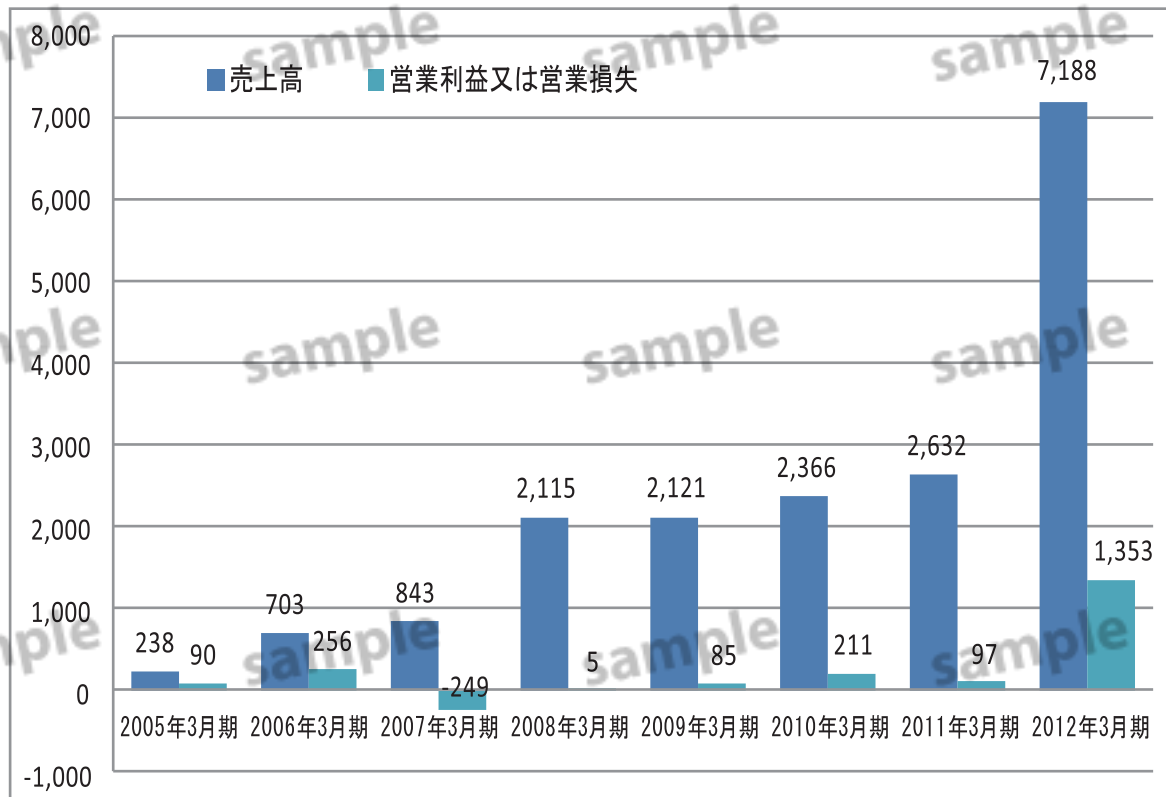
ドリコムは、最初にミニマムなプラン、ミニマムなチェック、ミニマムな実行という3つをPDCAの前に付け、全体を7つの仮説検証のプロセスにした。できる限り最小限に実験することが最優先である。このような考えが生まれたのは、2008年頃のジェイケンの広告出稿にまでさかのぼる。当時ジェイケンの広告はクリエイティブが大切と言われていたが、ユーザーの獲得などの結果と全く相関がなかった。そこで内藤は小さな広告をたくさん出稿し、その結果を測定しデータを集めた。その中で効果の高いものを選ぶと当然効果があがった。さらにそれらの実験を繰り返すことで、広告を仕組み化しデータで判断できるようにした。

このようにサイエンスとしての事業運営を考えはじめていた内藤は、2009年にFacebook上で急成長していたゲーム会社ジンガ社へ訪問した際、そのオフィスに驚いた。ゲーム会社でありながらクリエイティブな雰囲気はなく、社内には大きなディスプレイがあるだけだった。そこには会社のデータやランキングなどがリアルタイムで表示されており、同社はデータや数字をもとにした意思決定を行っていた。それを見た内藤はドリコムの社内にも同じようにまずディスプレイを設置し、データをもとに判断できる環境を整えた。調べてみるとマイクロソフトもグーグルもAmazonも同じように実験をしているということが分かった。その後もドリコムは新卒採用に必ず得意教科を聞いたり、数学で大学を受験した人を中心に採用したり、KPIやデータを中心にPDCAを回す左脳型の経営を追求している。新卒は「企画職」をなくし、「開発職」にまずいって左脳的なことができてから企画を考えてもらうという点でも振り切っている。そうした「データ重視」は、会社の運営にも取り入れられ、「時間通りに来る」というあいまいな点に関して、遅刻のデータを取り続け、部署ごとにランキングをつけて発表をするというようなことも行っている。

但し、そうした左脳的な経営に振り切った結果、「面白いからやろう」という声が出なくなったことに内藤も経営陣も懸念を持ち始めている。確かにデータは大切だが、それだけで今後本当にやっていけるのだろうか。「ゴーイングコンサーン」を念頭に置く内藤は、次の方策を考え続けていた。

付属資料 1 ドリコム売上高・営業損益推移

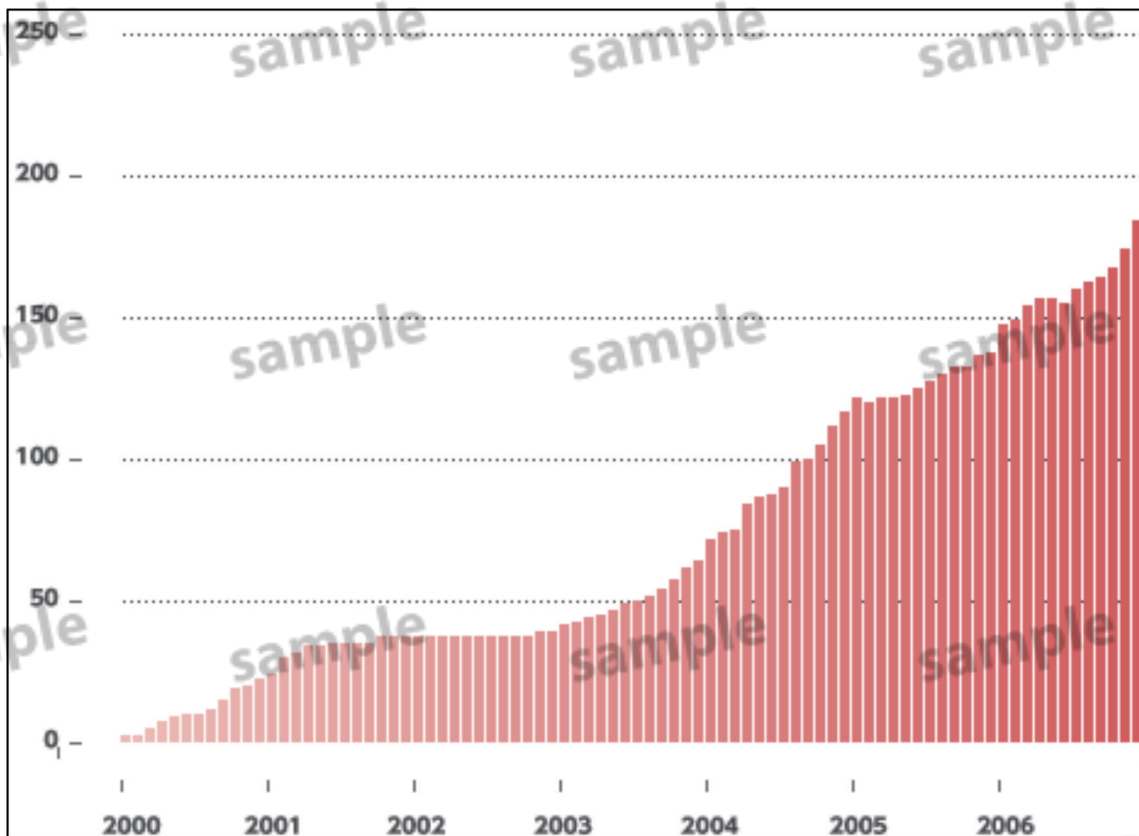
(単位：百万円)



出所：ドリコム有価証券報告書

付属資料 2 東証マザーズ上場会社数の推移（2000年～2006年）

（単位：社）



上場会社数の推移（年別データ）

	上場会社数の変動（社）			上場会社数の合計（社） （月末時点）
	新規上場	上場廃止	市場変更	
2006 年末	41	3	2	187
2005 年末	37	3	6	151
2004 年末	57	1	5	123
2003 年末	33	1	3	72
2002 年末	8	0	1	43
2001 年末	7	0	0	36
2000 年末	27	0	0	29
1999 年末	2	0	0	2

出所：東証マザーズ http://mothers.tse.or.jp/listed_companies/listing2.html

付属資料 3 代表的な上場 IT 企業データ

デザインエクステンジ株式会社

創業者 藤井健之 公開時年齢 37歳4ヶ月

	2000/10/16	2000/12/31	2001/12/31	2002/12/31	2003/12/31	2004/12/31	2005/12/31	2006/12/31	2007/12/31	2008/12/31	2009/12/31
売上高		1,527	2,072	2,100	2,065	2,270	1,415	1,398	1,510	802	365
株価	90,000	26,900	27,500	9,200	20,600	55,000	113,000	32,350	8,940	429	350

T C Bホールディングス株式会社 (旧社名トーマンサイバービジネス)

公開時社長 西村拓美 公開時年齢 43歳4ヶ月

	2003/3/6	2003/3/31	2004/3/31	2005/3/31	2006/3/31	2007/3/31	2008/3/31	2009/3/31	2010/3/31
売上高		2,191	1,570	807	1,194	1,351	1,141	1,961	2,019
株価	148,000	117,000	186,000	147,000	219,000	134,000	76,000	61,400	46,000

株式会社ミクシィ

創業者 笠原健治 公開時年齢 30歳10ヶ月

	2006/9/15	2007/3/31	2008/3/31	2009/3/31	2010/3/31	2011/3/31	2012/3/31
売上高		5,247	10,052	12,052	13,600	16,874	13,334
株価	15,600	9,700	10,200	3,710	6,370	3,225	2,135

単位は売上高が百万円、株価が円

株価が一番左の列は公開日の終値、それ以降は決算日の終値

株価は株式分割調整済み

付属資料4 ドリコム事業・子会社沿革一覧

	2001年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	
BtoC向けWEBサービス	←→									
ブログサービス (BtoC、BtoB)		←→								
(子会社) ドリコムテック		←→								
Webサイト作成サービス		←→								
(子会社) ドリコムマーケティング		←→								
(子会社) ドリコムジェネレーテッドメディア		←→								
(子会社) 株式会社ジェイケン			←→							(吸収合併)
リワード広告						←→				
ソーシャルゲーム						←→				
ソーシャルラーニング プラットフォーム									←	
(子会社) マレーシア Snout Sdn.Bhd.									◇	

ジェイケンの株式取得について

CGMにおけるエンターテインメント&ケータイ分野の参入と
ユーザ課金型ビジネスモデルによる安定収益の獲得

ジェイケンの主なビジネスモデル



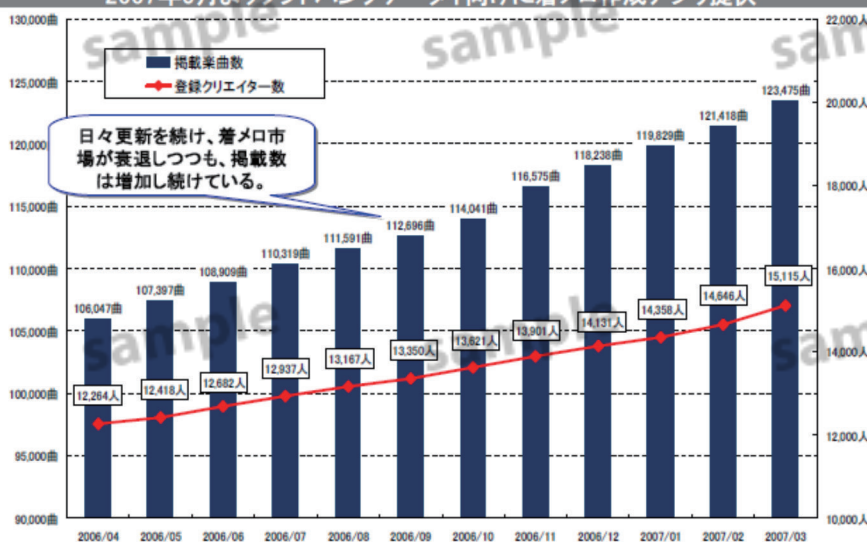
1. ケータイ×音楽のCGM(Consumer Generated Media)で12万曲以上を集めている
2. CGMのユーザ課金型ビジネスモデルとしては数少ない成功事例
3. 結果、圧倒的低コストのコンテンツ調達と集客を可能にしている

19

Copyrights (C) 2001-2007 Droom Co., Ltd. All Rights Reserved.

『J研』掲載楽曲数・登録クリエイター数の推移

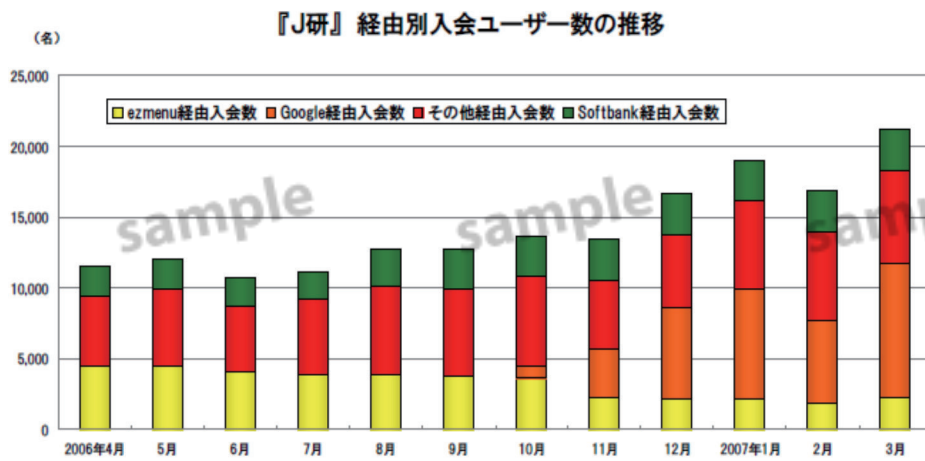
毎月約2,000曲、約200人クリエイターが増加。
2007年5月よりソフトバンクケータイ向けに着メロ作成アプリ提供



日々更新を続け、着メロ市場が衰退しつつも、掲載数は増加し続けている。

『J研』 経由別入会ユーザー数の推移

保有コンテンツが圧倒的に多いことからGoogle経由での『J研』入会ユーザーが急増

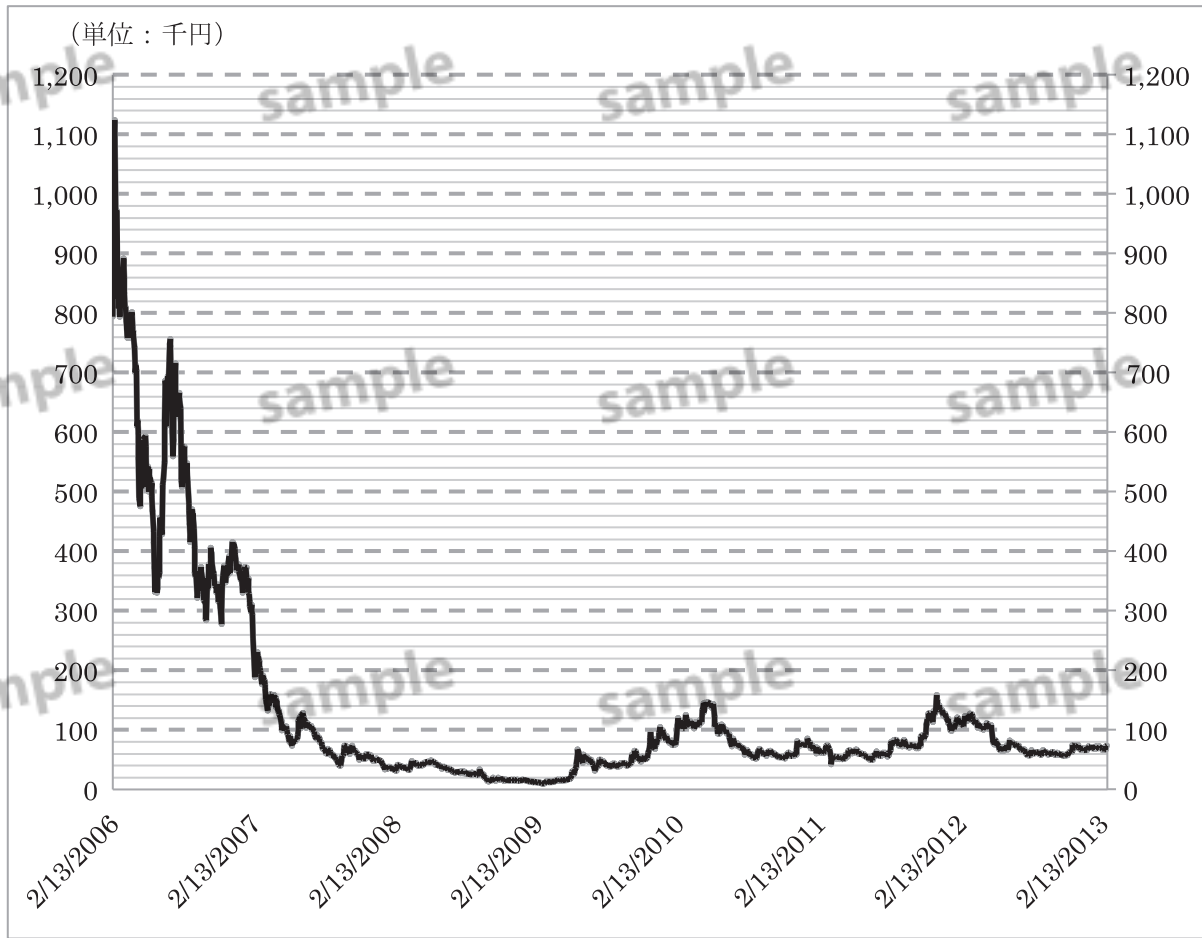


22

Copyrights (C) 2001-2007 Docomo Co., Ltd. All Rights Reserved.

出所：ドコモ 2007 年 3 月期決算説明会資料

付属資料 6 ドリコム株価推移



出所：ブルームバーグ（株式分割調整済み）

付属資料 7 株式会社ドリコム の役員構成推移

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
代表取締役	内藤 裕紀	内藤 裕紀	内藤 裕紀	内藤 裕紀	内藤 裕紀	内藤 裕紀	内藤 裕紀
取締役	廣瀬 敏正	安藤 正樹	菅原 勇祐	菅原 勇祐	菅原 勇祐	菅原 勇祐	菅原 勇祐
取締役	井上 陽平	新井 元基	新井 元基	川村 勇夫	川村 勇夫	川村 勇夫	長谷川 敬起
取締役	安藤 正樹	造田 洋典	島田 亨	島田 亨	島田 亨	島田 亨	川村 勇夫
取締役		南 敬三					安藤 公二

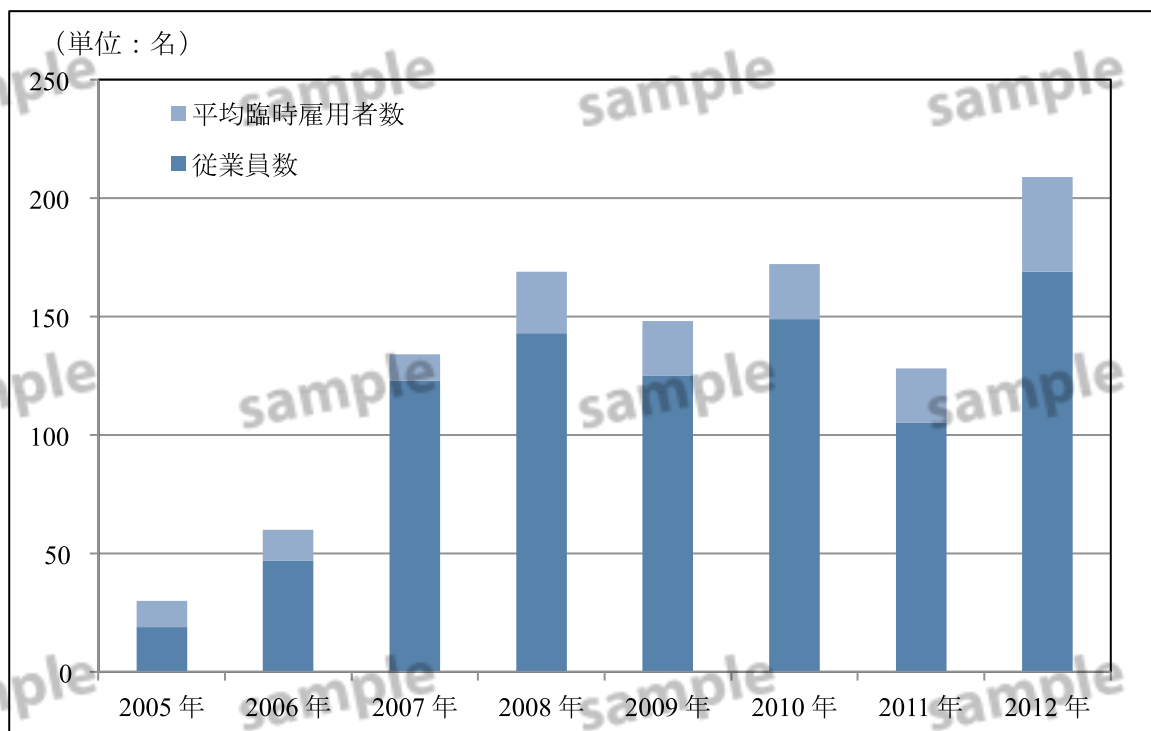
出所：ドリコム有価証券報告書

付属資料 8 株式会社ドリコム の株主構成推移

2006年		2007年		2008年		2009年		2010年		2011年		2012年	
所有者	比率%	所有者	比率%	所有者	比率%	所有者	比率%	所有者	比率%	所有者	比率%	所有者	比率%
内藤 裕紀	56.81	内藤 裕紀	56.63	内藤 裕紀	54	内藤 裕紀	41.76	内藤 裕紀	41.14	内藤 裕紀	40.98	内藤 裕紀	39.77
廣瀬 敏正	6.79	廣瀬 敏正	6.77	廣瀬 敏正	6.29	楽天株	20.02	楽天株	19.9	楽天株	19.82	楽天株	19.74
安藤 正樹	5.99	安藤 正樹	5.97	安藤 正樹	5.54	廣瀬 敏正	4.98	廣瀬 敏正	4.12	廣瀬 敏正	4.11	小上 勝造	4.29
井上 陽平	5.99	井上 陽平	5.97	井上 陽平	5.54	井上 陽平	4.39	井上 陽平	3.69	小上 勝造	3.53	廣瀬 敏正	4.02
GMOインターネット株	2.93					安藤 正樹	4.17	小上 勝造	3.69	井上 陽平	3.53	日本トラスティ・サービス信託銀行株	3.76

出所：ドリコム有価証券報告書

付属資料 9 ドリコム連結従業員数の推移（各年 3 月現在）



ドリコム連結従業員数の推移（年別データ）

(単位：名)	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
従業員数	19	47	123	143*	125	149	105	169
平均臨時雇用者数	11	13	11	26	23	23	23	40

*J 研従業員数を含む（単体では 2007 年から 2008 年にかけて、97→65 に減っている）

出所：ドリコム有価証券報告書

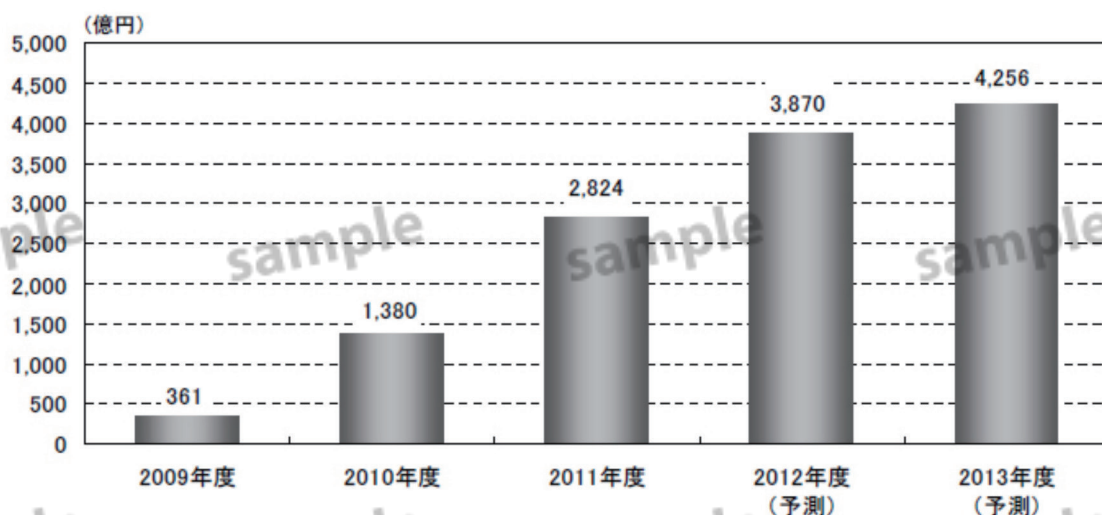
付属資料 10 ソーシャル・ネットワーク・サービスとソーシャルゲーム

ソーシャル・ネットワーキング・サービス（social networking service、SNS）は社会的ネットワークを、インターネット媒体を通して提供するサービスのことをいう。社会的ネットワークの構築の出来るサービスやウェブサイトであれば、広義には、ソーシャル・ネットワーキング・サービスまたはソーシャル・ネットワーキング・サイトと定義される。例として、コメントやトラックバックなどのコミュニケーション機能を有しているブログや、電子掲示板も広義的にはソーシャル・ネットワーキング・サービスに含まれる。狭義には、ソーシャル・ネットワーキング・サービスとは人と人とのつながりを促進・サポートする、コミュニティ型の会員制のサービスと定義される。あるいはそういったサービスを提供するウェブサイトも含まれる。

代表的なソーシャル・ネットワーキング・サービスとして、日本で多くの会員を持つ SNS サービス提供者として mixi（ミクシィ）、モバイル向けの GREE（グリー）、Mobage（モバゲー）などがあります。世界で見ると Facebook（フェイスブック）、Myspace（マイスペース）以外に LinkedIn（リンクトリン）などがある。SNS は iPhone 等のスマートフォンの普及に伴い急速な成長を続けている。

日本はソーシャルゲーム領域において世界をリードしており、ソーシャルゲーム企業の競争は、ヒットゲームを如何に効率よく産出するかにより決まる。また数少ないヒット作で、ゲームを提供する企業のほとんどの収益を決める構造になっている。一般的家庭用ゲーム機向けゲームは、パッケージを「先払い」で購入するに対して、ソーシャルゲームは基本的に無料で遊び、利用者がゲーム中の備品等を購入することで課金される仕組みになっている。

ソーシャルゲーム市場規模推移



出所：ソーシャルゲーム市場に関する調査結果 2012（株式会社矢野経済研究所）

ドリコムは、会社として活動を続けていく上で、
何を大切にしていくかを言葉にしています。

これまでドリコムがずっと大切に続けてきたものに
ロゴにも含まれている「with entertainment」という言葉があります。

entertainment というと娯楽というようにイメージするかもしれませんが、
私たちはそう捉えるのではなく、人の期待を超える行為その全てが
entertainment = 楽しみや喜びを生み出すことだと考えています。

それを1つのエピソードと共に、
社内では語り、大切にしています。

カレーライス と みかんの話



質の高いサービス (カレーライス)
High Quality Service

と

期待を超える (みかん)
Exceeding Expectation

閉店時間の近い、いつもの食堂で、いつものカレーライスを頼んでみる。
「いつも来てくれるから」と言って、つけてくれたひとつのみかん。
カレーライスがとびっきりうまいだけでなく、
思いがけず、みかんがついてきた。うれしくて、自然と笑顔がこぼれた。

もちろん、質の高いサービスを提供することは大前提です。
その上で多くの人の期待を超えよう。
これが私たちの目指す with entertainment です。

より多くの人たちの期待を超えることで、ドキドキやワクワクやウキウキ、
そして、信頼や安心を感じてもらえる存在になろう。
世の中へたくさんの方の with entertainment を生み出して、さらに多くのハッピーを届けよう。
時代を超えてスタンダードになる革新的なサービスを、ドリコムから世界へ広げよう。

have integrity

人として、当たり前のことを、当たり前に行おう。
真っ当に判断して、どんな小さなことでも
熱心に、誠実に行動しよう。

this is “!”

本質を追求しよう。
多くの人から心の底で望んでいることを、
とことん考え続けよう。
まだ誰も気づいていない本質を捉え、より多くの人に、
より多く「なるほど!」と言わせよう。

challenge to change

未知なことへも、果敢にチャレンジし続けよう。
期待を胸に、最初の一步を踏み出そう。
自分を成長させるチャンスだと思い、
さらなる高みを目指そう。

always creative, all innovative

違った角度で、自由な発想で、既存の常識を
見つめなおそう。常に遊び心を加えよう。
そして、まだ世の中にない
革新的なサービスを生み出そう。

step by logical step

正面から向き合って、たゆまず思考を重ねていこう。
ゴールまでのプロセスを具体的に描き、
検証しながら、改良を加え、
小さな成功を積み重ねよう。

going our way

やると決めたら、あらゆる手をつくそう。
自分からどどん周りを巻き込もう。
いつも前を向いて、批判を恐れず、
徹底的にやり切って、ひとりでも多くのファンを
みんなまで増やそう。

we are all one

年齢、性別、役割、国籍などあらゆる違いを超え、
ドリコム全員が一丸となろう。
一緒に働く仲間を尊重しよう。
いつもお互い、感謝の気持ちを持ち続けよう。

その他参考資料

2006/2/10 朝日新聞 朝刊
2006/2/20 産経新聞 東京朝刊
2008/01/25 日本経済新聞
2008/03/24 日経産業新聞
2008/06/11 日経産業新聞
2008/06/16 日経産業新聞
2009/08/21 産経新聞 東京朝刊
2009/08/26 日本経済新聞
2009/10/27 日経産業新聞
2012/03/26 日本経済新聞
2012/03/30 日経産業新聞
2012/10/28 日本経済新聞
2012/11/13 日経産業新聞
2013/01/09 日経産業新聞
日経ベンチャー 2006.11 P73 ～ P75

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
