

日本の起業家 稲盛和夫

■京セラ設立

鹿児島大学を卒業した稲盛和夫は、大学の恩師の紹介で京都の松風工業という碍子メーカーに就職した。入社3年目、稲盛は技術部長との仕事上の対立から退職、その4か月後に松風からついてきた7人の仲間と共に京都セラミック（京セラ）を創業した。

京セラの最初の製品は、松下電器産業製テレビに使われるフォルスステラライト磁器のU字ケルシマである。京セラ設立当時、テレビは消費者が最もあこがれる商品になりつつあった。京セラは創業1年目から黒字決算という好スタートを切った。

そんな京セラの経営課題の1つが、大企業がつくる「系列」に属していないということだった。そこで京セラは、ライバルたちが不可能だと考えたセラミックスの新製品をあえて受注し生産に成功することで頭角を現した。

また、商売を成功させるもう一つの方法は国際市場で確固たる評判を打ち立てることであった。創業3年目の1962年、稲盛は米国企業との取引を求め渡米、このときは受注には至らなかったが、これが後年の海外展開の土台づくりとなった。

■アメーバ経営

会社が大きくなるにつれて、稲盛は京セラから起業家精神が失われることを恐れた。京セラは起業家精神があったからこそ、難しいプロジェクトに挑み、新製品と新技術を開発し、新市場を開拓することができたのである。

この懸念に対する稲盛が見出した答えがアメーバ経営である。創業時に戻り、全員が経営者になる。全体を工程別、製品群別にいくつかの小さな組織に分け、それぞれが1つの中小企業のように独立採算で自主的に運営する、固定したものではなく、あたかもアメーバのように自己増殖していく。

■京セラの経営哲学 京セラフィロソフィ

創業直後、会社に不満を抱いた社員グループとの交渉がきっかけとなり、稲盛は京セラの経営理念を「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」と定めた。さらに、この経営理念のもとに、社員の働き方や生き方の指針となる京セラフィロソフィをまとめていった。

■多角化の推進

1960年代末、京セラは米国企業から依頼されたIC用セラミック多層パッケージの製作を完成させた。このニュースは業界中を駆け巡り、米国の大手半導体メーカーが次々と京セラに発注するようになった。ほどなく京セラはセラミック多層パッケージで世界一のメーカーとなり、これをきっかけとして日本の大手企業とのビジネスも拡大していった。

その一方で、稲盛は半導体産業に過度に依存することを懸念し、ファインセラミックスで培

った京セラの技術を活用できる新製品や新用途を模索し始めた。その結果、生まれたのが再結晶宝石事業である。また、これ以外にも人工歯根、人工関節、人工骨、切削工具など多角化を推し進めた。

■グローバル化と企業買収

輸出が増えた京セラは、米国に拠点を設けることとし、1969年シリコンバレーに現地法人京セラインターナショナル（KII）を設立した。

また、1970年代後半から1980年代にかけて、システック（電卓とキャッシュレジスターのメーカー）、サイバネット工業（車載用トランシーバーのメーカー）、ヤシカ（カメラメーカー）など、いくつかの企業を買収していった。

■通信事業への挑戦

1980年代までの日本では、国内電気通信事業は日本電信電話（NTT）が、国際電話サービスは国際電信電話（KDD）が独占していた。

1980年代に入って電気通信事業規制緩和が認められると、稲盛はDDIを設立し巨大企業NTTに戦いを挑んだ。DDI設立の発表後ほどなく、国鉄系の日本テレコムと日本道路公団・トヨタ系の日本高速通信が通信事業への参入を決め、通信業界は一気に様変わりした。

DDIは新規顧客数で新電電トップとなる開業2年後には黒字を計上した。

2000年にはDDI、KDD、IDOの合併が成立し、KDDIが誕生した。

調査対象 企業名	
調査対象者 氏名・役職	
調査対象者 実務経験年数	社会人になってから 年 （うち、会社経営 年）

I. プロフィール

(1) ご回答者様自身のプロフィールについて記入してください。

現在の主な 活動国	
渡航前後の学歴	※渡航直前および渡航後に在籍していた大学、専門学校、日本語学校などの学校名をご記入ください。
勤務経験	※現職以前の勤務経験などがございましたら、ご回答ください。
来日時期	※おおよそで構いません。
在日年数	※おおよそで構いません。

(2) ご回答者様が経営する企業のプロフィールについて記入してください。

業種	
事業内容	
従業員数 (役員含む)	外国人従業員数： 名 日本人従業員数： 名
事業所 所在地	※所在国、県名・市名をご記入ください。
主な顧客企業の 属性	※顧客企業の所在国、業種、企業名等を可能な範囲でご回答ください。
主な連携企業の 属性	※連携している企業等があれば、所在国、業種、企業名等を可能な範囲でご回答ください。

II. 起業準備について

(1) なぜ来日し日本に定住したのか、その経緯や動機を記入してください。

(2) 日本での起業を考えるに至ったきっかけを記入してください。

- (3) 日本で起業するために準備として行ったことを記入してください。
- 例：日本での人脈の開拓、日本市場の分析、日本の社会や日本人の価値観に関する学習、日本の法制度に関する学習など

- (4) 上記のような起業準備を行う上で、特に苦労したことがあれば、その内容を記入してください。

III. 事業のスタートアップについて

- (1) スタートアップ時の事業のコンセプトや概要について記入してください。

- (2) スタートアップ時に助力を得た企業・個人・公的機関等がいっしょにいましたら、その方々の持つ特性や果たした役割などをご記入ください。

- (3) 上記のスタートアップ時の事業の成否や、その後、現在に至るまでの事業の変遷の経緯・理由など記入してください。

- (4) 事業をスタートさせる際、活動資金をどのように調達したかを記入してください。

- (5) 日本で事業をスタートさせるために、日本や母国等で、どのように顧客や人脈、連携企業の開拓を行ったのかを記入してください。

顧客	
人脈	
連携企業	

- (6) 事業の立ち上げの際や立ち上げてから数年の間に、母国と日本の違い（例えば、市場環境、法制度、言語、価値観、風習、考え方など）により、苦労したことやトラブルになったことがあれば、その内容を記入してください。

- (7) 日本での事業の立ち上げや立ち上げてから数年の間で、日本での外国人としての強みを感じたことがあれば、その内容を記入してください。

IV. 振り返りと今後について

- (1) これまでの企業経営の経験を振り返って、大学や専門学校などでの学習内容や経験のうち、特に役立った事があれば記入してください。

- (2) これまでの企業経営の経験を振り返って、日本での起業を志す外国人学生が、学生生活を過ごす間に、学んでおいたほうが良いと思う知識や経験しておいたほうが良いと思う事があれば、記入してください。

- (3) 現在の経営課題について記入してください。

- (4) 今後の日本や母国での事業展開・事業活動の抱負等があれば記入してください。

調査対象 企業名	
調査対象者 氏名・役職	
調査対象者 実務経験年数	社会人になってから 年 （うち、会社経営 年）

I. プロフィール

(1) ご回答者様自身のプロフィールについて記入してください。

現在の主な 活動国	
渡航前後の学歴	※渡航直前および渡航後に在籍していた大学、専門学校、日本語学校などの学校名をご記入ください。
勤務経験	※現職以前の勤務経験などがございましたら、ご回答ください。
渡航時期	※おおよそで構いません。
在外年数	※おおよそで構いません。

(2) ご回答者様が経営する企業のプロフィールについて記入してください。

業種	
事業内容	
従業員数 (役員含む)	外国人従業員数： 名 日本人従業員数： 名
事業所 所在地	※所在国、県名・市名をご記入ください。
主な顧客企業の 属性	※顧客企業の所在国、業種、企業名等を可能な範囲でご回答ください。
主な連携企業の 属性	※連携している企業等があれば、所在国、業種、企業名等を可能な範囲でご回答ください。

II. 起業準備について

(1) なぜ海外へ渡航して、定住に至ったのか、その経緯や動機を記入してください。

(2) 海外での起業を考えるに至ったきっかけを記入してください。

- (3) 海外で起業するために準備として行ったことを記入してください。
例：海外での人脈の開拓、海外市場の分析、海外の社会や日本人の価値観に関する学習、海外の法制度に関する学習など

- (4) 上記のような起業準備を行う上で、特に苦労したことがあれば、その内容を記入してください。

III. 事業のスタートアップについて

- (1) スタートアップ時の事業のコンセプトや概要について記入してください。

- (2) スタートアップ時に助力を得た企業・個人・公的機関等がいっしょにいましたら、その方々の持つ特性や果たした役割などをご記入ください。

- (3) 上記のスタートアップ時の事業の成否や、その後、現在に至るまでの事業の変遷の経緯・理由など記入してください。

- (4) 事業をスタートさせる際、活動資金をどのように調達したかを記入してください。

- (5) 海外で事業をスタートさせるために、当該国や日本等で、どのように顧客や人脈、提携企業の開拓を行ったかを記入してください。

顧客	
人脈	
連携企業	

- (6) 事業の立ち上げの際や立ち上げてから数年の間に、日本と海外の違い（例えば、市場環境、法制度、言語、価値観、風習、考え方など）により、苦労したことやトラブルになったことがあれば、その内容を記入してください。

- (7) 海外での事業の立ち上げや立ち上げてから数年の間で、海外での日本人としての強みを感じたことがあれば、その内容を記入してください。

IV. 振り返りと今後について

- (1) これまでの企業経営の経験を振り返って、大学や専門学校などでの学習内容や経験のうち、特に役立った事があれば記入してください。

- (2) これまでの企業経営の経験を振り返って、海外での起業を志す日本人学生が、学生生活を過ごす間に、学んでおいたほうが良いと思う知識や経験しておいたほうが良いと思う事があれば、記入してください。

- (3) 現在の経営課題について記入してください。

- (4) 今後の海外や日本での事業展開・事業活動の抱負等があれば記入してください。

専門学校対象アンケート調査票

I. 留学生教育について

(1) 御校では留学生の受入れを行っていますか。当てはまる選択肢を **1** つ選んで○を付けてください。

1. 受け入れている	2. 受け入れていない
------------	-------------

※ (1) で「1. 受け入れている」を選択された方は、次の質問にご回答ください。

※ (1) で「2. 受け入れていない」を選択された方は、「II. グローバル教育（日本人学生対象）」についてに進んでください。

(2) 御校で留学生受入れを行っている学科名と、当該学科のおおよその留学生比率をご記入ください。

学科名	留学生割合
() 学科	おおよそ (割)

(3) 御校で留学生教育を行う中で、日本人学生と比較して、留学生全般にどのような特性があると感じますか。当てはまる選択肢を **すべて** 選んで○を付けてください。

1. 学習へのモチベーションが (高い ・ 低い)
2. 基礎学力が (高い ・ 低い)
3. 専門知識・技術の習得が (早い ・ 遅い)
4. 自身のキャリアに対する意識が (高い ・ 低い)
5. 就職に苦勞する学生が (多い ・ 少ない)
6. その他 ()
7. 日本人学生と比較して特筆する特性はない

(4) 日本人学生と留学生とが同じ環境の中で学習することによって、相互に影響を与えることはあると感じますか。当てはまる選択肢を **1** つ選んで○を付けてください。

1. 大いに影響があると感じる	2. やや影響があると感じる
3. あまり影響があると感じない	4. まったく影響があると感じない

(5) 御校で留学生教育を行う中で、どのような点に困難を感じていますか。可能な範囲で具体的にご記入ください。現在困難を感じていることがない場合には、「特になし」とご記入ください。

--

(6) 留学生の日本での就職支援として、御校ではどのような取り組みを行っていますか。当てはまる選択肢を **すべて** 選んで○を付けてください。

1. ビジネス日本語教育	2. 就職説明会の開催
3. 日本文化社会教育	4. 日本企業文化教育
5. 職業キャリア教育	6. インターシップの仲介
7. 特に行っていない	8. その他 ()

(7) 御校の留学生の日本国内就職率について調査し把握しておられますか。把握されている場合は、就職率をご記入ください。

1. 把握している (約 %)	2. 把握していない
-----------------	------------

(8) 御校の留学生の国内就職先として、どのような業種多いですか。当てはまる選択肢を **3 つまで** 選んで○を付けてください。

1. 小売業	2. 卸売業	3. 宿泊業
4. 飲食業	5. サービス業	6. 情報通信業
7. 製造業	8. 運輸業	9. 就職せず起業
10. 特になし	11. その他 ()	

II. グローバル教育（日本人学生対象）について

(9) 御校の日本人学生（語学系学科を除く）に対して、グローバル教育（英語等の外国語、海外社会・企業文化など）を行っていますか。当てはまる選択肢を **1** つ選んで○を付けてください。

1. 行っている	2. 行っていない
----------	-----------

※ (9) で「1. 行っている」を選択された方は、次の質問にご回答ください。

※ (9) で「2. 行っていない」を選択された方は、**質問項目(12)**に進んでください。

(10) 御校が日本人学生に対して行っている英語科目で取り扱っている主な学習項目として、次の選択肢の中から該当するものを **すべて** 選んで○を付けてください。

1. 一般英会話	2. ビジネス英会話
3. TOEIC 対策	4. TOEFL 対策
4. 英検対策	6. IELTS 対策
7. 学術英語	8. 職業ごとの専門英語
9. その他 ()	

(17) 御校のビジネス系学科の学生がカリキュラム上卒業までに取得を目指す資格はありますか。次の選択肢の中から該当するものを **1つ** 選んで○を付けてください。「1. ある」を選択する場合には、主要な資格の具体的な名称を **3つ** までご記入ください。

1. ある	()	()	()
2. ない			

(18) 御校のビジネス系学科の学生の起業意欲について、次の選択肢の中から該当するものを **1つ** 選んで○を付けてください。

1. 多くが起業希望	2. 半数程度が起業希望
3. 2～3割程度が起業希望	4. 起業希望者は（ほぼ）いない
5. 把握していない	6. その他（)

(19) 御校のビジネス系学科の学生の就職先として、どのような業種多いですか。当てはまる選択肢を **3つ** まで選んで○を付けてください。

1. 小売業	2. 卸売業	3. 宿泊業
4. 飲食業	5. サービス業	6. 情報通信業
7. 製造業	8. 運輸業	9. 就職せず起業
10. 特にない	11. その他（)	

(20) 先端技術（IoT、AI、ロボットなど）に関する科目について、御校のビジネス分野の学

1. すでに取り入れ始めている	2. 今後取り入れていきたい
3. 今は考えていないが今後検討する	4. 取り入れる意向はない
5. 現時点ではよくわからないので何とも言えない	
6. その他（)	

IV. 現状の課題等について

(21) 平成 30 年 6 月 15 日に公開された内閣府による「未来投資戦略 2018」では、第 4 次産業革命技術により、自動化や遠隔・リアルタイム化による産業の変化、AI・ロボット等による単純作業の肩代わり、ライフスタイルに応じた働き方の選択など、ビジネスの在り方に関して大きな変革が起きることが予想されています。御校ではこのような社会変革を受けて、専門教育への対応の必要性を感じておられますか。

1. 強く必要性を感じている	2. 一定の必要性を感じている
3. あまり必要性を感じていない	4. まったく必要性を感じていない
5. 現時点ではよくわからないので何とも言えない	
6. その他（)	

(22) 御校の日本人学生への教育について、課題と感じていることはありますか。次の選択肢の中から該当するものを **すべて** 選んで○を付け、可能な範囲で具体的に課題を記入してください。

1. 学生募集	()
2. 学生の学力・質	()
3. 教育内容・教材	()
4. 教員確保	()
5. 就職支援	()
6. 施設・設備の整備	()
7. その他	()
8. 特にない	()

(23) 御校の留学生への教育について、課題と感じていることはありますか。次の選択肢の中から該当するものを **すべて** 選んで○を付け、可能な範囲で具体的に課題を記入してください。

1. 学生募集	()
2. 学生の学力・質	()
3. 教育内容・教材	()
4. 教員確保	()
5. 就職支援	()
6. 施設・設備の整備	()
7. その他	()
8. 特にない	()

(24) 企業、産業界との連携について、御校が現在課題と感じていることはありますか。次の選取肢の中から該当するものをすべて選んで○を付け、可能な範囲で具体的に課題を記入してください。

1. 就職情報、推薦	()
2. 講座や教材の提供	()
3. 教員確保への協力	()
4. インターシッピングや研修	()
5. 企業、産業界側からの人材育成に関する要望	()
6. その他	()
7. 特になし	()

V. 本事業について

(25) 現在、専門学校や企業及び業界団体等との連携のもと、先端技術を活用した新たなビジネスモデルを描くことができる“グローバルビジネス起業型人材”の養成を目的とする教育プログラム事業を推進しています。本プログラムにご関心はございますか。次の選取肢の中から該当するものを1つ選び、○をつけてください。

1. とても関心がある	2. まあまあ関心がある
3. あまり関心がない	4. まったく関心がない

(26) 今後、ビジネス分野専門学校様に向けて、上記の教育プログラムのご紹介や、事業活動成果報告会のご案内、業界企業のご案内などの情報提供活動を行っていきたいと考えております。御校にもこのような活動のご案内をお送りしてもよろしいでしょうか。次の選取肢の中から該当するものを1つ選び、○をつけてください。

1. 案内送付を希望する	2. 案内送付を希望しない
--------------	---------------

(27) 上記の教育プログラムを活用して、次年度以降に講座を企画・実施します。その際には、ビジネス分野専門学校の皆様の実施協力を依頼する予定です。御校の協力のご意向について、次の選取肢の中から該当するものを1つ選び、○をつけてください。

1. ぜひ協力したい	2. 内容によっては協力を検討する
3. あまり協力するつもりはない	4. 協力はできない

(28) “グローバルビジネス起業型人材”育成の取組みや教育プログラムに関して、ご意見・ご要望があれば、ご記入ください。

--

○ご回答者様について（※よろしければ可能な範囲でご記入ください）

学校名			
所在県名			
お役職			
ご氏名			
ご連絡先	TEL		
	Mail		
全学生数	名	留学生数	名
大卒学生数	名	社会人学生数	名

質問は以上となります。ご回答ありがとうございます。

教育事例・教材事例調査結果

1. ビジネス領域	5
1.1. 専門学校等の起業家育成・マネジメント人材育成カリキュラム・科目シラバス等	5
① 専門学校東京スクール・オブ・ビジネス 経営学科	5
② 日本工学院専門学校 スポーツビジネスコース スポーツ健康学科三年制	5
③ 新潟ビジネス専門学校 事業創造学科 経営ビジネスコース	6
④ 専門学校名古屋スクール・オブ・ビジネス 総合ビジネス学科 経営マネジメントコース	6
⑤ 東京商科・法科学院専門学校 経営・事務ビジネス学科 経営・ショップビジネスコース	7
⑥ 専門学校岡山情報ビジネス学院 経営アシスト学科	7
⑦ 早稲田文理専門学校 クリエイティブビジネス経営学科	8
⑧ ヨークグローバルビジネスアカデミー専門学校 起業実践学科	8
⑨ 専門学校長野ビジネス外語カレッジ グローバルビジネス学科 グローバル経営選択	9
⑩ 大阪ビジネスカレッジ専門学校 総合ビジネス学科 経営デザイン専攻	9
⑪ 20歳のときに知っておきたかったこと スタンフォード大学集中講義	10
1.2. 民間企業等主催の起業家育成を目的とするセミナー等	11
① DREAM GATE 起業セミナー	11
② パッシンリリーダーズ事務局 学びのプログラム	11
③ 創業手帳株式会社 創業手帳・起業セミナー	12
④ 10・20代限定 起業・開業・独立 支援セミナー	12
⑤ SDGs時代の新規事業&起業力養成講座	13
⑥ アイディア発想→新規事業開発→具体的な行動に移せる7つの戦略マップの作り方	14
⑦ 社会起業塾イニシアティブ プログラム	14
⑧ プレジデントアカデミー	15
⑨ 「起業力」養成講座	16
⑩ WILLFU STARTUP ACADEMY	17
⑪ 起業の科学 スタートアップサイエンス	17
⑫ ダンゼン得する 知りたいことがバツとわかる 会社設立のしかたがよくわかる本	18
⑬ 起業を考えたらずば読む本	19
⑭ 一日も早く起業したい人が「やっておくべきこと・知っておくべきこと」	20
⑮ 仮説思考 BCG 流 問題発見・解決の発想法	21
1.3. ビジネス教育を主な目的とするケーススタディ教材・PBL教材等	23
① キャリア甲子園	23

② キャリアインカレ	23
③ QUEST CUP	24
④ 夢ナビゲーション	25
⑤ 森の社長さん	26
⑥ ケース・スタディ日本企業事例集―世界のビジネス・スクールで採用されている	27
⑦ ケーススタディで学ぶ起業と第二創業	27
⑧ 一橋MBA戦略ケースブック	28
⑨ MBAのためのケース分析	29
⑩ 全員経営 ハイパフォーマンスを生む現場 13のケーススタディ	29
2. 先端技術領域	31
2.1. 専門学校の先端技術 (AI・ロボット・IoT等) を題材としたカリキュラム・科目シラバス、および使用教材	31
① 情報科学専門学校 先端ITシステム科 実践AIコース/実践IoTコース	31
② 日本電子専門学校 AIシステム科	31
③ 横浜システム工学院専門学校 ロボット・IoTソフト科	32
④ 日本工学院専門学校 IT スペシャリスト科	33
⑤ 早稲田文理専門学校 IoT組込みソフトウェア学科	33
⑥ 名古屋工学院専門学校 AIシステム科	34
⑦ 駿台電子情報&ビジネス専門学校 SE プログラム科 AIコース	34
2.2. 民間企業等主催の先端技術 (AI・ロボット・IoT等) に関する学び直し等とするセミナー等、および使用教材	36
① Aideny	36
② Schoo	36
③ Udemu	38
④ IoT/AI/Lumada	38
⑤ isaax IoT エンジニア養成キット (6ヶ月コース)	39
⑥ IoT ビジネス実践講座	39
⑦ AI ジョブカレ	40
⑧ TECH:CAMP AI(人工知能)入門、AIアプリ開発 (応用)	41
2.3. 企業等における先端技術の導入・活用事例	42
① スマートIoT推進フォーラム IoT導入事例紹介	42
② (公社) 関西経済連合会 ICT・IoT・AI 当活用事例集	42
③ 北米におけるIoT、AIの活用事例	43
④ AI・人工知能事例集	44
⑤ 産業用ロボット事例紹介、サービスロボット事例紹介	44
⑥ SilentLog Analytics	46

⑦	GMS のオートローテーション	46
⑧	Aufity	47
⑨	Keycafe	48
⑩	ガンバ大阪 価格変動制「ダイナミックプライシング」チケット販売	48
⑪	DFree	49
⑫	テクノロジア魔法学校	50
⑬	J.Score	50
⑭	EGENT	51
⑮	フジタ 建機ディーブラーニング	52
3.	言語・文化・社会領域	53
3.1.	外国人を対象とするビジネス日本語教育教材・書籍	53
①	ロールプレイで学ぶビジネス日本語 グローバル企業でのキャリア構築をめざして..53	53
②	タスクで学ぶ日本語ビジネスメール・ビジネス文書	53
③	中級から伸ばす ビジネスケースで学ぶ日本語	54
④	にほんごで働く! ビジネス日本語 30 時間	54
⑤	しごとの日本語 FOR BEGINNERS 会話編	55
⑥	1 日 10 分のシャドーイング! 就活・仕事のにほんご会話	55
⑦	新装版 実用ビジネス日本語	56
⑧	改訂新版 ビジネス日本語用例辞典	56
⑨	わかる ビジネス日本語 新装版—BJT ビジネス日本語能力テスト入門	56
3.2.	日本人を対象とするビジネス英語教育教材・書籍	57
①	英文ビジネス E メール 実例・表現 1200	57
②	英会話ペラペラビジネス 100	58
③	NHK CD BOOK 実践ビジネス英語 ニューヨークシリーズ ベストセレクション ..58	58
④	MP3 CD-ROM 付き ビジネス英語フレーズブック (アスカカルチャー)	59
⑤	世界基準のビジネス英会話	59
⑥	ビジネスで 1 番よく使う英会話	60
⑦	ビジネス英語表現大辞典 6000+	61
⑧	即戦力がつくビジネス英会話	61
3.3.	外国人を対象とする IT 分野に特化した日本語教育教材・書籍	63
①	留学生のための日本語で学ぶパソコンリテラシー	63
②	留学生のためのかんたん Excel 入門	63
③	留学生のためのかんたん Word 入門	64
④	留学生のための PowerPoint2016 ワークブック—ステップ 30	64
⑤	留学生のための IT リテラシー	65
⑥	留学生のためのパソコン入門	65

⑦	日本語でできる! 外国人のためのパソコンのきほん	66
⑧	留学生のための Python[基礎編]ワークブック—ステップ 30	67
3.4.	日本人を対象とする IT 分野に特化した英語教育教材・書籍	68
①	IT エンジニアのための場別英会話&キーフレーズ	68
②	IT プロジェクトの英語	68
③	BeNative! IT の英語—IT 業界最先端のビジネスを英語で読み解く!	69
④	速く・正確に読む IT エンジニアの英語	69
⑤	IT エンジニアのゼロから始める英語勉強法	70
⑥	英語嫌いのエンジニアのための技術英語	70
⑦	IT エンジニアが覚えておきたい英語動詞 30	71
⑧	現場で困らない! IT エンジニアのための英語リーディング	72
3.5.	外国人を対象とする日本語・文化・社会に関する教育教材・書籍	73
①	初級からの日本語スピーチ—国・文化・社会についてまとめた話をするために ..73	73
②	ポップカルチャー NEW&OLD —ポップカルチャーで学ぶ初級日本語	73
③	留学生のための 時代を読み解く上級日本語 第 3 版	74
④	留学生のための日本事情入門—1 冊でわかる最新日本の総合的紹介	74
⑤	クローズアップ日本事情 15 — 日本語で学ぶ社会と文化	75
⑥	The Great Japanese 30 の物語 中上級 —人物で学ぶ日本語	75
⑦	英語で語る 日本事情 2020	76
⑧	日本文化を読む—上級学習者向け日本語教材	77
⑨	話そう考えよう初級日本事情	77
3.6.	日本人を対象とする海外文化・社会に関する教育教材・書籍	79
①	異文化理解力—相手と自分の真意がわかる ビジネスパーソン必須の教養	79
②	多文化世界 -- 違いを学び未来への道を探る 原書第 3 版	79
③	異文化ギャップ きれいごとではすまされない?	80
④	海外で恥をかかない世界の新常識	80
⑤	国際自由人 人生の主役に立ち戻るための新しい生き方	81
⑥	異文化コミュニケーションを考える—50 歳英語教師の米国留学体験から	81
⑦	私たちの異文化体験—留学生の見た素顔のアメリカ	82
⑧	技術屋の異文化体験記	82

1. ビジネス領域

1.1. 専門学校等の起業家育成・マネジメント人材育成カリキュラム・科目シラバス等

① 専門学校東京スクール・オブ・ビジネス 経営学科

名称	経営学科
実施主体	専門学校東京スクール・オブ・ビジネス
内容概要	起業も視野に、ビジネスを基礎から学ぶ。 起業家になりたい！ 海外で活躍したい！ 経営コンサルタントになりたい！ TSBならあなたの目標も夢ではありません。起業も視野に社会で役立つホントの力を身につけるため、資格取得や実践的な授業でコミュニケーションスキルやリーダーシップ力を養います。 経営学科のポイント POINT01.ゼロからビジネスの基礎を学べる！ POINT02.資格取得・ビジネスに関するスキルを身につけるので幅広い分野に就職可能！ POINT03.起業も視野に社会で役立つホントの力が身に付けられる
学習時間数	2 年制
対象者	高校生
実施時期	4 月～3 月
参考 URL	http://www.tsb-yyg.ac.jp/department/business/

② 日本工学院専門学校 スポーツビジネスコース スポーツ健康学科三年制

名称	スポーツビジネスコース スポーツ健康学科三年制
実施主体	日本工学院専門学校
内容概要	「マネジメント」「イベント」「メディア」の領域を ICT を軸に 3 年間じっくりと学習。3 年次には「販売・イベント専攻」「スポーツ観光専攻」「スポーツメディア専攻」の 3 つの専攻に分かれ、スポーツ関連用品の販売や、スポーツイベントの企画・運営にとどまらず、スポーツを目的とする観光や、スポーツ情報発信、出版・メディアといった新しいスポーツ産業分野も視野に入れて、実践的に学習を展開。発想力とリーダー体験思考を最大限に生かした、新しい考えを持ったスポーツ経営力を身につけます。
学習時間数	3 年制

対象者	高校生
実施時期	4 月～3 月
参考 URL	https://www.nec.ac.jp/department/sports/health/business/education/

③ 新潟ビジネス専門学校 事業創造学科 経営ビジネスコース

名称	事業創造学科 経営ビジネスコース
実施主体	新潟ビジネス専門学校
内容概要	日本で唯一、未来の起業家・経営者を目指す専門学科！ ・日本で唯一の専門学科。経営スキルを身につけて経営者・起業家を目指す！ ・事業創造大学院大学と連携！ビジネスプランの作成で起業のテクニックを習得！ ・経営のプロによる直接指導！経営のノウハウが身につく実践的なカリキュラム。 目指す職業 経営者、起業家、経営コンサルタント、経理・財務責任者、商社スタッフ、企画・営業スタッフ など
学習時間数	2 年制
対象者	高校生
実施時期	4 月～3 月
参考 URL	https://www.nbc.ac.jp/subject/entre/

④ 専門学校名古屋スクール・オブ・ビジネス 総合ビジネス学科 経営マネジメントコース

名称	総合ビジネス学科 経営マネジメントコース
実施主体	専門学校名古屋スクールオブビジネス
内容概要	次世代のビジネス界で活躍する経営者・リーダー、起業家を目指すコース。企業経営に必要な「人」「モノ」「金」「IT 情報」をどう管理し動かすかのトータルマネジメントを学びます。経営戦略、財務、組織リーダーシップ、IT の基本を習得し、問題解決のために、前例にとられず新しい知恵を創造する力、周囲を動かし変化を起こすリーダーの資質を磨きます。
学習時間数	2 年制

対象者	高校生
実施時期	4月～3月
参考 URL	https://www.nsb.ac.jp/course/total/management.html

⑤ 東京商科・法科学院専門学校 経営・事務ビジネス学科 経営・ショップビジネスコース

名称	経営・事務ビジネス学科 経営・ショップビジネスコース
実施主体	東京商科・法科学院専門学校
内容概要	実務的なマーケティングを中心に学習し、ビジネスを専門的に学びます。卒業時に「専門士」が付与されます。 経営・ショップビジネスコースの特徴 ・店舗運営に必要な知識やスキルを学ぶ ・コミュニケーション能力の育成 ・就職活動にも活かせる学習内容
学習時間数	2年制
対象者	高校生
実施時期	4月～3月
参考 URL	https://www.tokyo-nissin.ac.jp/carrer/

⑥ 専門学校岡山情報ビジネス学院 経営アシスト学科

名称	経営アシスト学科
実施主体	専門学校岡山情報ビジネス学院
内容概要	企業発展を支える経理・財務管理のキーパーソンを育成。 経理・財務・総務などの経営管理業務には、多角的な視点から企業活動を管理、分析することが求められます。本学科では簿記を中心に、マーケティング論、財務分析等を学習し、会社の発展に貢献できるキーパーソンをめざします。 経済やビジネスの発展において、企業経営でも個人の生活でも欠かせない「お金」に関する法規や知識。簿記検定やファイナンシャルプランニング技能検定などの資格取得はもちろんのこと、経理、財務のスペシャリストとして必要な知識と実践力を身につけます。
学習時間数	2年制

対象者	高校生
実施時期	4月～3月
参考 URL	https://www.oic-ok.ac.jp/course/management/

⑦ 早稲田文理専門学校 クリエイティブビジネス経営学科

名称	クリエイティブビジネス経営学科
実施主体	早稲田文理専門学校
内容概要	クリエイティブビジネス経営学科では、マネジメント実践の学修を通して、高度なマネジメント能力と戦略的思考を育み、会社を興し自ら経営者として世界で活躍できるビジネス起業家を育成します。また、経営・会計・サービスの専門知識を習得し、学生の希望に合った業界・企業への就職を目指します。
学習時間数	4年制
対象者	高校生
実施時期	4月～3月
参考 URL	http://wbc.ac.jp/business/startup/

⑧ ヨークグローバルビジネスアカデミー専門学校 起業実践学科

名称	起業実践学科 [修験年限2年]
実施主体	ヨークグローバルビジネスアカデミー専門学校
内容概要	起業に必要な基礎知識を学び、将来の起業家を育てる。 会計・マーケティング・アントレプレナーシップなど起業するために必要なビジネスの基礎力を身につけます。 ゼミ形式の授業では、ビジネスアイデアの生み出し方、ビジネスプランの立て方などについて学生同士が意見を出し合いながら、“考える力”をきたえます。また、さまざまな企業を訪問し、事業内容や経営戦略を研究する、フィールドワークの授業もあります。
学習時間数	2年制
対象者	高校生
実施時期	4月～3月
参考 URL	https://www.york-gba.ac.jp/course/

⑨ 専門学校長野ビジネス外語カレッジ グローバルビジネス学科 グローバル経営選択

名称	グローバルビジネス外語カレッジ
実施主体	専門学校長野ビジネス外語カレッジ
内容概要	日本国内にいながら、グローバルなビジネスセンスと、専門性を養成する！国際社会で活躍する人材として、必要不可欠なグローバルマインドを養成し、さらにビジネスとして確かな利益を生み出すセンスと起業家精神を磨きます。 国際社会で活躍する人材にとって、マネジメント、マーケティングといった経営戦略に関する知識はなくてはならないものです。こうした専門知識に加え、国と国の関係性や世界情勢についても学び、俯瞰して国際ビジネスを捉えています。NBL のグローバル選択では、日本国内にいながら、グローバルな視点と利益に結びつく創造力を育み、外資系企業や国際展開する組織で活躍できる人材、あるいは自ら起業し地域経済・世界経済に貢献する人材を養成します。
学習時間数	2 年制
対象者	高校生
実施時期	4 月～3 月
参考 URL	https://www.isi.ac.jp/nbl/departmen/#globalbusiness

⑩ 大阪ビジネスカレッジ専門学校 総合ビジネス学科 経営デザイン専攻

名称	総合ビジネス学科 経営デザイン専攻
実施主体	大阪ビジネスカレッジ専門学校
内容概要	「中小企業診断士」取得を目指すだけでなく、基礎的な会計処理からさらに踏み込んだ経営分析などの授業を通して、より実践的に「経営術」を深く学びます。起業家、経営コンサルタント、組織の経営幹部や中核となり得る人材を育成します。
学習時間数	2 年制
対象者	高校生
実施時期	4 月～3 月
参考 URL	http://www.obc.ac.jp/general_business/

⑪ 20 歳のときを知っておきたかったこと スタンフォード大学集中講義

名称	20 歳のときを知っておきたかったこと スタンフォード大学集中講義
著者	ティナ・シーリグ (著), Tina Seelig (原著), 高遠 裕子 (翻訳)
発刊主体	CCC メディアハウス
内容概要	「決まりきった次のステップ」とは違う一歩を踏み出したとき、すばらしいことは起きる。常識を疑い、世界と自分自身を新鮮な目で見つめてみよう。 ――起業家精神とイノベーションの超エキスパートによる「この世界に自分の居場所をつくるために必要なこと」。本書は「起業家精神」と「イノベーション」に関する最良のテキストであると同時に、「人生への贈り物」とも言える言葉がいっぱい詰まった自己啓発書です。
学習時間数	231 ページ
対象者	自己啓発書
出版年月	2010/3/10
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

1.2. 民間企業等主催の起業家育成を目的とするセミナー等

① DREAM GATE 起業セミナー

名称	起業セミナー
実施主体	DREAM GATE
内容概要	ドリームゲートでは、日本経済を活性化させるため、世界に通じる起業家の輩出が必要だと考えています。しかし、起業して成功する人や、起業の指導者が少ない今の状態では、そのような起業家は生まれにくいと考えます。そこで、 ● 起業家がさまざまな支援を受けやすくなる ● あらゆる場所に起業家精神をもった人材が存在する このような、起業文化が根付いた社会づくりをし、一人ひとりが自信と誇りの持てる国づくりに貢献していくことを目指しています。
学習時間数	セミナーによって異なる(数時間程度)
対象者	社会人
実施時期	随時
参考 URL	https://www.dreamgate.gr.jp/

② パッションリーダーズ事務局 学びのプログラム

名称	学びのプログラム
実施主体	パッションリーダーズ事務局
内容概要	次代の日本を担う経営者ならびに、経済発展の為に設立し、会員同士の交流を通じた会員自身の成長及び事業の成長を促すことで、積極的な社会貢献を目指します。 ○コンセプト 1. 起業家の情熱が次代のリーダーの情熱に火をつける 2. 起業家にしか得られない、経験・体験・ノウハウを共有する 3. 起業家たちが成長・発展できる、様々なステージを提供する
学習時間数	セミナーによって異なる(数時間程度)
対象者	社会人
実施時期	毎月1回の定例開催
参考 URL	https://www.passion-leaders.com/

③ 創業手帳株式会社 創業手帳・起業セミナー

名称	創業手帳・起業セミナー
実施主体	創業手帳株式会社
内容概要	創業手帳で学ぶ創業の基本 ・ 資金調達の方法 創業直後に使える資金調達 ・ 創業1年後の資金調達 ・ 出資と融資とクラウドファンディング ・ 資金調達に頼らないキャッシュフロー改善の10のテクニック ・ 専門家の活用方法 ・ 人材採用の手法と使える助成金 ・ 使えるツール紹介 ・ 集客のテクニック ・ 広報のテクニック 取材に來てもらう方法 ・ 販路の広げ方のコツ ・ 事例紹介
学習時間数	セミナーによって異なる(数時間程度)
対象者	事業を開始した創業者の方、土業の方、事業支援系の業者の方 ※交流会のみのご参加も可能です(交流会途中での入退室自由)
実施時期	随時
参考 URL	https://sogyotecho.jp/seminar/

④ 10・20代限定 起業・開業・独立 支援セミナー

名称	10・20代限定 起業・開業・独立 支援セミナー
実施主体	コムコンサルティンググループ
内容概要	コムコンサルティンググループ(以下、KCG)では、10代・20代で起業や開業や独立をお考えの皆様のサポートを実施しております。各年齢のステージごとに結婚や子供の誕生や親の介護などの環境変化があり、起業や開業や独立が困難になることが多々あります。起業や開業や独立を考えたい場合には、精神面や体力面を考えても少しでも若い段階で実行されることが有利とも言えます。また、「好き/嫌い」軸の方が「できる/できない」軸よりも優先される皆様は起業家や創業者向きであると考えられます。起業や開業や独立をする上で、特に重要となってくるのがビジネスの

	種となります。 このビジネスの種となるアイデア創出の方法を10代・20代にご興味を持って頂けるテーマ・事例を中心に説明させて頂きます。
学習時間数	セミナーによって異なる(数時間程度)
対象者	10・20代の起業・開業・独立 希望者 若しくは将来予定者 若しくは実施者など
実施時期	本セミナーは、下記の曜日・場所で開催させて頂きます。 曜日：火・木・土 (10時00分・12時00分・18時00分 開始) 場所：東京都代々木駅から徒歩2分 ⇒ 地図 http://komurocg.com/?page_id=3560
参考URL	

⑤ SDGs 時代の新規事業&起業力養成講座

名称	SDGs 時代の新規事業&起業力養成講座～先端事例と先駆者に学ぶソーシャル・プロジェクト！
実施主体	日経ビジネススクール
内容概要	・SDGs 時代の新規事業や起業、とりわけ社会起業のトレンドについて、最新の事例を題材として参照できる ・強力な実践者たちからごく近い距離で、豊かな知見や強い想いをリアルに感じ取り、獲得できる ・研究者、実務家がバランス良く揃う講師陣により、理論と実践の双方が強化できる ・SDGs はもちろん、ソーシャルファイナンスなどさらに新たなテーマへの理解を深める ・産業セクターを越えたコレクティブなアプローチにより、「社会システム」思考の実践に触れる ・社会・地域課題を起点にした事業構想を当事者意識のもとに考える力を付ける ・年齢、性差、所属などを越えた意志ある学び仲間との緩やかなネットワークを構成できる など
学習時間数	セミナーによって異なる(数時間程度)
対象者	社会人
実施時期	2019年2月7日(木)～2019年3月10日(日)
参考URL	https://school.nikkei.co.jp/seminar/article.aspx...

⑥ アイディア発想 → 新規事業開発 → 具体的な行動に移せる7つの戦略マップの作り方

名称	アイディア発想 → 新規事業開発 → 具体的な行動に移せる7つの戦略マップの作り方
実施主体	みずほ総合研究所
内容概要	目まぐるしいスピードで変化する現代においては、過去の成功体験だけに拘ってはいけず、持続的な右肩上がりの成長は望めません。このような環境の中でも、企画部門は経営トップの要請に迅速に答えなくてはなりません。ところが実態は「社内の課題が多くてどこから手を付けていいかわからない」、「会社の方針がコロコロ変わっている」など、経営の現場では悩み多き日々が繰り返されています。その様な時、図形を用いた7つの戦略マップがあれば、仕事の優先順位や方向性を視覚的に理解・共有認識でき、効率的・効果的な行動ができる様になります。本講座では、なぜマップ(図形)があるとアイディアが浮かぶのかを理解し、テンプレートを用いたシンプルで視覚的な手法を用いて、課題解決の糸口と、新規事業開発に必要なキーワードを見つける方法を体得します。また、実際にオリジナルの戦略マップを作成し、具体的な行動に移す事をゴールにしています。実際の経営の現場で実践してきた経験豊富な講師が、ワークショップを交えながら解説致します。
学習時間数	7時間
対象者	経営企画部門、事業開発部門、プロジェクトマネージャー、経営幹部等
実施時期	2019年4月16日(火) 10:00～17:00
参考URL	https://www.mizuhosemi.com/section/group/19-10428.html

⑦ 社会起業塾イニシアティブ プログラム

名称	プログラム
実施主体	社会起業塾イニシアティブ
内容概要	社会を変える計画を描く6か月間のプログラム 単なる「学び」の場にとどまらず、参加メンバーが事業を推進しながら、先輩起業家とともに重要な経営課題に取り組んでいく実践の場。

	ブレないミッションと、課題の本質に向き合う粘り強さを備えた社会起業家に向けて、志や姿勢、事業を創り加速させるために必要な機会を提供しています。
学習時間数	6ヶ月
対象者	社会人
実施時期	2018年の例 応募 ～6月4日 選考 ～9月上旬 プログラム期間 2018年9月中旬～2019年3月中旬
参考URL	https://kigyojuku.etic.or.jp/program/

⑧ プレジデントアカデミー

名称	プレジデントアカデミー
実施主体	株式会社 ビジネスバンクグループ
内容概要	プレジデントアカデミーは「経営とは何か？」を体系的に学び、偶然の成功ではなく、必然的に成功し続けることを目的とした会員制教育プログラムです。2009年に開始した本アカデミーのセミナー参加者数は現時点でのべ20,000名を超え、経営者を中心とした多くの方々に喜ばれています。 本アカデミーは経営者の継続的な成功を支援する3つのサービスによって、構成されています。 ・経営を体系的に学ぶ「経営の12分野」 ・経営者としての器を拡張する「特別セミナー」 ・映像セミナー配信システム「社長の学校TV」 2つの経営者支援 セミナー プレジデントアカデミーは、2つの経営者支援セミナーによって構成されています。特別セミナーは月に1回、「経営の12分野」は月に2回、開催されており、合計月3回のセミナーに参加することができます。それぞれのシリーズの特徴は以下の通りです。 1. 経営者としての器を拡張する 『特別セミナー』 会社は経営者の器以上のものには成長しません。そのため、経営を

	成功させるためには、常に経営者自身の器を拡張することが求められます。『特別セミナー』では、日本の第一線を走り続ける現役経営者を中心に講師としてお呼びし、その成功の秘訣、ノウハウを学びます。本セミナーシリーズは、良い学びがあることはもちろん、共に学ぶ仲間との関わりから良い刺激を受けることも間違いありません。 2. 設計図を描く 『経営の12分野』 経営に不可欠な12の要素を学ぶ年間プログラムです。私たちが20年をかけ、1万社を越える会社を支援してきたノウハウを、シンプルかつ体系的にまとめています。経営という活動は極限までシンプルに考えると、「顧客」と「会社」の関係性づくりだと定義できます。どんな業種・業態であっても「顧客との関わり」を上手につくる会社が成功していくのです。「経営の12分野」ではその関係性のつくり方を「商品力」「営業力」「管理能力」という3つの切り口から構築する方法を学びます。
学習時間数	セミナーによって異なる(数時間程度)
対象者	社会人
実施時期	随時開催
参考URL	https://president-ac.jp/reason#seminar

⑨ 「起業力」養成講座

名称	「起業力」養成講座
実施主体	株式会社ビジネスバンクグループ
内容概要	成功する起業の「技術」を身につける 私たちは約20年間をかけて1万社以上の経営を支援して来ました。多くの会社の「成功と失敗」を見ながら、成功し続ける会社には、共通した「成功の型」のようなものがあることに気づきました。具体的に設計すべき項目は、わずか4種類。そして、それぞれに7種類のアプローチがあります。この4×7=28項目を設計することが出来れば「経営の基礎」の部分は間違いありません。この盤石な基礎を活かして、どこまでも高く会社を発展させていくことが出来ます。 「起業力」養成講座は、こんな方におすすめです。 ☐ 明確に創業時期が決まっている

	☐ 将来の起業のために「起業力」を身につけたい ☐ 経営の全体像を知りたい ☐ 小さな会社の戦略を知りたい ☐ 机上の空論ではなく、生きた経営論を学びたい ☐ 起業した方がいいが、明日から何をすれば良いのかわからない ☐ ビジネスモデルを見直したい・・・さらに磨きたい
学習時間数	11 時間
対象者	社会人
実施時期	常時開催(WEB セミナー)
参考 URL	https://dev.entrepreneur-ac.jp/

⑩ WILLFU STARTUP ACADEMY

名称	WILLFU STARTUP ACADEMY
実施主体	株式会社ウィルフ
内容概要	未来を創る「起業スキル」を学び、大学生から成長角度を引き上げる今、大企業からも、投資家からも、「起業」経験を持つ大学生（学生起業家）の争奪戦が繰り広げられている。ここは、「経営スキル」を学び、「起業家との事業プラン実行」を通じて、本物の起業体験を積める場。卒業時には、後は「踏み出せば、学生起業できる状態」を実現します。 起業に必要な「経営スキル」の学習・体得 起業体験を通じて得る、「起業の行動イメージ」プロのフィードバックにより 磨かれた事業プラン ACADEMY 卒業後は、踏み出せば、起業できる。
学習時間数	6 ヶ月
対象者	専門学校生、高専生、大学生、大学院生
実施時期	随時開催
参考 URL	https://willfu.jp/kigyo-shien#h301

⑪ 起業の科学 スタートアップサイエンス

名称	起業の科学 スタートアップサイエンス
著者	田所 雅之 (著)
発刊主体	日経 BP 社

内容概要	スタートアップが必ず直面する課題とその解決策を、時系列に整理。失敗を潰せる「科学的な起業」の教科書。あなたの失敗は 99%潰せる！ 日米で複数の起業経験を持つアントレプレナーにしてベンチャー投資の経験もある著者が、自分自身の起業経験、投資経験を踏まえて「科学的な起業」の考え方を時系列でまとめました。 本書では、起業家がカスタマーから熱烈に愛されるプロダクトを生み出し、スケール(事業拡大)できるようになるまでの考え方を 20 ステップで整理しました。アマゾンやフェイスブックのような『大成功するスタートアップ』を作ることとはアート(芸術)かもしれません。でも、この本で示した基本的な型を身につければ『失敗しないスタートアップ』は高い確率で実現できるのです。
学習時間数	279 ページ
対象者	起業を検討中の方
出版年月	2017/11/2
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑫ ダンゼン得する 知りたいことがバツとわかる 会社設立のしかたがよくわかる本

名称	ダンゼン得する 知りたいことがバツとわかる 会社設立のしかたがよくわかる本
著者	鎌田 幸子 (著), 北川 真貴 (著), 山口 絵理子 (著), 今井 多恵子 (著)
発刊主体	ソーテック社
内容概要	内容紹介 会社をつくろう! と思ったら、まずこの本を読んでください。自分得手続きしたい人も、専門家に依頼しようと考えている人にもお勧め。 ● 会社設立までのタイムスケジュール ● 会社設立にかかる費用 ● 会社の名称(商号)の決め方 ● 誰がお金を出すのか ● 資本金はいくらにしたらいい? ● 会社の本店はどこに置いたらいい? ● 事務所の賃貸借契約の注意点は?

	● 印鑑のつくり方 ● 事業目的の決め方 ● 決算期と公告のしかた ● 株式の譲渡制限に関すること ● あなたがやりたいことには許認可は必要? ● 助成金がもらえるかも ● 定款のつくり方 ● 電子定款の認証 ● 登記のしかた ● 銀行口座開設のしかた ● 日本政策金融公庫の融資の受け方 ● 自治体の制度融資の受け方 ● 創業計画書の書き方 ● 諸官庁への届け出 ...etc
学習時間数	278 ページ
対象者	起業を検討中の方
出版年月	2012/9/15
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑬ 起業を考えたら必ず読む本

名称	起業を考えたら必ず読む本
著者	井上 達也 (著)
発刊主体	明日香出版社
内容概要	華々しい成功を目指す起業本ではないですが、直面するであろう起業のリアルをどう乗り越えるのか、実践的なアドバイスがあります。創業25年、会社を立ち上げ、失敗と成功を繰り返しながら成長させてきたからこそ書ける、起業のアドバイスを。起業を思い立ったからやること、決意して会社を辞める前にやっておくこと、会社を作ったらやること、成功するために心に刻んでおくことなどのアドバイスを紹介。会社経営を経験していないコンサルが書いたものとは違う、説得力があります!
学習時間数	241 ページ
対象者	起業を検討中の方

出版年月	2016/9/14
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑭ 一日も早く起業したい人が「やっておくべきこと・知っておくべきこと

名称	一日も早く起業したい人が「やっておくべきこと・知っておくべきこと
著者	今井 孝 (著)
発刊主体	かんき出版
内容概要	多くの人が持つ、起業に対する勘違いがあります。それは、「起業とはハードルの高い大きなチャレンジだ」という勘違いです。これによって、起業がうまく行かないわけですが、陥る状況は、次の2パターンに分かれます。 1つは、無謀なチャレンジをしてしまうパターン。もう1つは、「怖くて一歩も進めない」というパターンです。私はたくさんの方の起業家のご相談に乗っていますが、うまく行っていないケースのほとんどはこれらのどちらかの状況です。一方、成功する人は「起業に大きなチャレンジが必要ない」ことを知っています。多くの人が感じるハードルは、自分が生み出した幻想にすぎません。それが分かった人から次々と成功して行きます。私が知る限りでは、うまくいっている人も、意志が弱くて、苦手なことがたくさんあって、人見知りもします。体が強いわけでもありません。お金も最初はゼロからです。要は「普通の人が、結果を出しているのです。ただ一つ、大きく違うところがあります。それは、成功している人は大きな目標に到達するための細かな階段を作っているということです。最初の一步目はとても小さいのです。段差がほとんどありません。大きく投資しなくても、スキルがなくとも人脈がなくとも、一回で成功しなくても、今できる小さな一歩を気軽に登ります。そして、無理せず一歩ずつ登って行き、最後には目標を達成するわけです。これは慣れれば誰でもできることです。 画期的なアイデア、夢・ビジョン、ビジネスモデル、お金、すべてなくとも大丈夫!本書を読めば、不安や恐怖が消えます! ● 起業1年目から成功する人は、ありきたりのアイデアでスタートする。 ● 起業1年目から成功する人は、ビジネスモデルは後から考える。

	●起業 1 年目から成功する人は、うまくいかない前提で計画を立てる。 ●起業 1 年目から成功する人は、商品開発に他人を巻き込む。 ●起業 1 年目から成功する人は、自分の都合で価格を決める。
学習時間数	288 ページ
対象者	起業を検討中の方
出版年月	2015/6/17
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...
--------	---

⑮ 仮説思考 BCG 流 問題発見・解決の発想法

名称	仮説思考 BCG 流 問題発見・解決の発想法
著者	内田 和成 (著)
発刊主体	東洋経済新報社
内容概要	情報が多ければ多いほど、よい意思決定ができる。このように信じているビジネスパーソンは多い。そうであるがゆえに、できるだけ多くの情報を集め、それらを分析してから、経営課題の本質を見極め、解決策を出そうとする。実際に起こることは何か？情報収集しているうちに時間切れになったり、あるいは、ほかのどうでもよいデータはあが、最も重要なデータがないことに土壇場で気づき、苦し紛れで「エイヤーツ」と意思決定せざるをえないことになる。徹底的に調べてから、答えを出すという仕事のやり方には無理がある。 仮説思考を身につければよい。仮説とは、十分な情報がない段階、あるいは、分析が済んでいない段階でもつ、「仮の答え」「仮の結論」である。常に仮の答えをもちながら、全体像を見据える習慣を仮説思考と呼ぶ。「仕事が速く、優れた成果をもたらすコンサルタントはみな、仮説をもって仕事をしている」と著者は言う。著者である内田和成氏は 20 年以上にわたって戦略コンサルティングの仕事に携わり、2000 年 6 月から 2004 年 12 月までポストコンサルティンググループの日本代表を務めたほどの人物。20 年間のコンサルティング経験の中で培ってきた「仮説思考」の要諦を解説したのが本書。BCG コンサルタントならではの「問題発見・解決」の発想法が満載である。
学習時間数	240 ページ
対象者	一般
出版年月	2006/3/31

1.3. ビジネス教育を主な目的とするケーススタディ教材・PBL教材等

① キャリア甲子園

名称	キャリア甲子園
実施主体	株式会社マイナビ
内容概要	キャリア甲子園 2018 とは？ キャリア甲子園は高校生学年不問型ビジネスコンテストです。キャリア甲子園では協賛企業がテーマを出題します。学生はチームを組み、好きな企業テーマにエントリー。書類審査、プレゼン動画審査、準決勝と戦っていき、企業代表チームを目指します。協賛企業ごとに企業代表チームが決定し、最後は企業代表チーム同士の戦いとなる決勝戦が開催。決勝戦はインターネット生中継を行い、全世界に発信されます。また、メディアアパートナー企業によるメディアでの報道も展開されます。 キャリア甲子園にプレエントリーすると、MBA スクールで有名なBBT 大学が提供する動画コンテンツが無料で視聴できるようになります。視聴はスマホやPC 等で可能です。受講は任意ですが、企業への理解を深めたり、汎用的なスキル向上にお役立てください。
学習時間数	約 9 か月間にわたって進行
対象者	・高等学校(高等専門学校等含む)に在学中の方。 ・大学・短期大学・専門学校等の高等教育機関へ進学を希望されている方。
実施時期	年一回
参考 URL	http://careerkoshien.mycampus.jp/

② キャリアインカレ

名称	キャリアインカレ
実施主体	株式会社マイナビ
内容概要	キャリアインカレは株式会社マイナビ MY FUTURE CAMPUS (以下:MFC) が主催・運営する大学生学年不問型ビジネスコンテストです。2016 年からスタートし、今年で 3 回目の開催となります。 幅広い学生の挑戦を受け付ける為に、自分の意思で参加する「個人応募」と、大学のプログラムで参加する「学校応募」の 2 種類のエントリー方法が用意されていますが、審査は公平に行われます。

	また、汎用的なビジネススキルを向上させる為の動画教材を、参加者は閲覧することができます。 キャリアインカレでは協賛企業がテーマを出題します。学生はチームを組み、好きな企業テーマにエントリー。書類審査、プレゼン動画審査、準決勝と戦っていき、企業代表チームを目指します。協賛企業ごとに企業代表チームが決定し、最後は企業代表チーム同士の戦いとなる決勝戦が開催。決勝戦はインターネット生中継を行い、全世界に発信されます。また、メディアアパートナー企業によるメディアでの報道も展開されます。
学習時間数	約 6 か月間にわたって進行
対象者	大学・大学院に在学中の方
実施時期	年一回
参考 URL	http://ci.mycampus.jp/

③ QUEST CUP

名称	QUEST CUP
実施主体	クエストカップ実行委員会 / 教育と探求社
内容概要	クエストカップは、学びの成果発表の場。 全国 140 校約 2 万 5 千人の小中高生が、1 年間の成果をプレゼンテーション。実在の企業や社会、先人を題材に答えない課題に取り組み「クエストエデュケーション」。仲間と共に話し合い、考え抜き、生み出した探求の成果を、社会に向けて発信します。審査の対象は以下の 4 つの部門。実在の企業から出されたミッションに答える「コーポレートアクセス」部門。自ら社会課題を発見し、解決策を考える「ソーシャルチャレンジ」部門。夢を実現した先人たちのストーリーを追う「人物ドキュメンタリー」部門。自分の過去と、未来の履歴書を執筆する「自分史」部門。社会で活躍する大人のビジョンから自分の人生を探究する「ザ・ビジョン」部門。企業につながる新商品開発に取り組み「スモールスタート」部門。全国から選出された代表が、創造性豊かなプレゼンテーションを繰り広げます。
学習時間数	2 日間
対象者	小中高生
実施時期	年一回

参考 URL	http://questcup.jp/2019/questeducationprogram/index.php	
--------	---	--

④ 夢ナビゲーション		
名称	夢ナビゲーション	
実施主体	アントレプレナーシップ開発センター	
内容概要	本教材は若い人達がやりたいと思ったことを、単なる夢や思いつきで終わらせず、実現していくために必要な企画力の習得を目的に作成されたものです。 生徒はまず、起業家から夢を追い続け実現するためのエッセンスを学び、自分自身について考え、自分の人生の企画書を作成します。そして、企画書のイメージをつかんだ後、決められたテーマのもとグループでアイデアを出し合い、情報収集や情報分析、スケジュールや予算、組織体制などを考え、予測される問題を発見し、その解決方法を考え、実現までの過程を構想としてまとめあげます。自分たちがやりたいと思ったことを実現するために、第三者の理解や支援を得ることを前提とした「企画書」作成に挑戦しながら、発想力・創造力・問題発見能力・問題解決能力・決断力・判断力・表現力などの総合的な企画能力を習得します。 同時に、チームで共同作業に取り組むことで、チームワーク力やコミュニケーション能力・チャレンジ精神などを培うことをねらいとしています。 また、本書では、指導者が課外活動や外部講師の招聘などを取り入れることにより、生徒が多様な視点から情報収集したり、アドバイスを得たりできるように工夫されています。教科横断的な活動として総合的な学習の時間に適した教材ですが、進路指導・社会・国語などの間にも活用していただけます。	
学習時間数	構成によって、6～8時間、8～10時間、12～14時間、20～30時間という組み合わせが可能。	
対象者	高校生	
実施時期		
参考 URL	http://www.entreprenet.org/yume/index.html	

⑤ 森の社長さん	森の社長さん
実施主体	グロリアタイム株式会社、フィンランドエデュケーション協会
内容概要	2017 年 10 月からフィンランドヘルシンキ郊外にあるヴェイッコラ基礎学校小学 5 年生の授業にて教材として採用されることになったのがボードゲーム「森の社長さん」。このゲームをオリジナル制作したのは、コミュニケーション教育事業を展開するフィンランドエデュケーション協会です。 このゲームの学習目標は 2 つ。 1 つは起業を体験することによって社会の仕組みを学ぶこと。そしてもう一つは、他者との対話を伸ばすことです。 いずれも日本では、2020 年学習指導要領改訂により子どもたちへの育成を目標として掲げられているスキル。 ◆納税や雇用が社会貢献になることを学ぶ ゲームの舞台となるのは森の中。 国土の 80% が森と湖で、国民は森と共に生きているフィンランド。サンタクロースを手伝う小人たちの存在も大切にしています。このゲームではその森の中で、小人たちが住む森をもっと豊かにするためのお店を始めるのです。お金はドングリ。品物を売ってお金を儲けるという目的達成だけでなく、税金を払って学校や病院を建てたり、植林をすると森で暮らしやすくなる社会貢献カードをもらえたり…お金を循環させることで成り立つ社会の仕組みを、ゲームを通して学ぶことができます。 ◆2020 年を見込んだアクティブラーニング型授業 キッズ起業体験ゲーム「森の社長さん」を制作するきっかけとなったのは、2020 年に改訂になる学習指導要領の内容だそう。人口 540 万人、北欧の小国のフィンランドは、よき納税者を育成し、国の礎になることを見据えた教育を実践しています。授業の進め方の 8 割は、教師主導の講義型ではなく、児童が主体的に学ぶスタイル。日本も今後、急速な人口減少にともない、グローバル化は避けられません。海外市場で活用できるアイデア、商品を生み出す力を育てるためにも、教師が教える教育から子どもが自主的に学ぶ教育へ移行していくことが求められます。その具体的な手法がアクティブラーニング（＝仲間と協力しあうグループワーク）、ディスカッションをするという学習方

	法なのです。
学習時間数	ゲーム体験講座では1日間
対象者	フィンランドでの採用事例は小学5年生 ゲーム体験講座では、大人のみ、親子参加
実施時期	ゲーム体験講座 不定期開催
参考 URL	https://style.ehonnabi.net/manabi/stylenews/2017/11/11_036.html

⑥ ケース・スタディ日本企業事例集—世界のビジネス・スクールで採用されている

名称	ケース・スタディ日本企業事例集—世界のビジネス・スクールで採用されている
著者	ハーバード・ビジネス・スクール (著), 日本リサーチ・センター (編集)
発刊主体	ダイヤモンド社
内容概要	ハーバード・ビジネス・スクール(HBS)の教材として使われるケースは、HBS の教授陣が実際の企業現場で起こった状況取材してまとめたものだ。日本を代表する企業10社の戦略上の問題点や葛藤が描きだされたケースを収録した本書は、読者の決断や意思決定の際に大きな力となるだろう。
学習時間数	361ページ
対象者	起業を検討中の方
出版年月	2010/6/4
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑦ ケーススタディで学ぶ起業と第二創業

名称	ケーススタディで学ぶ起業と第二創業
著者	日本工業大学専門職大学院 MOT 経営研究会 (著)
発刊主体	クロスメディア・パブリッシング(インプレス)
内容概要	ニッチトップを走る中小企業や法人8社のビジネスから、これからの経営のヒントを学ぶ中小企業経営者へ伝えたい、「技術経営(MOT)」の可能性。 起業家、後継者に「経営者の思考回路」と「経営者の人的ネットワーク」の形成を進める学習の場として「専門職大学院」が注目されています。そこでは MBA(マスター・オブ・ビジネス・アドミニストレーション

	ョン)ではなく、技術経営(MOT:マネジメント・オブ・テクノロジー)を学び、学位を得ることができます。そして、MOT の最大の特徴は「実践知」を得られること。 本書では、学んだ“技術経営力”を活かし、それぞれの業界で独創的な活躍を見せる企業をご紹介します。多くの経営者にとって、自身の会社経営のヒントを得ることのできる一冊です。
学習時間数	275 ページ
対象者	第二創業期を迎える企業家など
出版年月	2016/9/28
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑧ 一橋 MBA 戦略ケースブック

名称	一橋 MBA 戦略ケースブック
著者	沼上 幹 (著), 一橋 MBA 戦略ワークショップ (著)
発刊主体	東洋経済新報社
内容概要	戦略論とフレームワークを「使える」レベルまで思考力を高める！ マーケティングの 4P's、STP、プロダクト・マップ、コーホート分析、シックス・フォース・モデルなど、MBA の分析ツールの使い方を自学自習できる。 企業戦略の事例を、MBA で学ぶオソドックスなツールを用いて分析。ケースとその分析結果を示すのみにとどまらず、分析プロセスを示していく。MBA 取得希望者や経営学の知識を一通り学んだものの、うまく活かせないと思っている人たちに格好の書。成功している企業戦略の基本戦略とその企業独自のひと工夫を明らかにしていく分析過程には「なるほど」と思うはずだ。社外データと公表データのみでここまでできるの？ 自社ならさらにくわしくできるのではないかと考えてくる。 戦略はシンブルだ、言われることは多い。実行することまで考えれば、戦略がシンブルに表現されなければならないことは明らかである。 しかし、現実には複雑であり、その分析の最中に使われる思考法も複雑であり、複雑さをうまく管理する諸概念とフレームワークがなければ思考は発散するばかりであり、戦略をシンブルに表現することはできない。 経営学の概念やフレームワークは、「知っている」というだけでは複雑な現実を整理する概念的道具として有益さを発揮できない。それを

	「使える」というレベルにまで自分自身の戦略思考力を高める必要がある。本書は「知っている」ではなく「使える」というレベルに到達するためのお手本あるいは見本のような存在である。
学習時間数	235 ページ
対象者	経営戦略に携わる方
出版年月	2015/2/27
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑨ MBA のためのケース分析

名称	MBA のためのケース分析
著者	小樽商科大学ビジネススクール (編集)
発刊主体	同文館出版; 改訂版
内容概要	ケース分析の方法を理解し、企業が抱える問題点とその解決策を提示するスキルを修得する。実際のケースとケースレポートにより、実践的で説得力のある文書を作成することができる。
学習時間数	212 ページ
対象者	経営戦略に携わる方、企業の問題解決に携わる方
出版年月	2010/4/1
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑩ 全員経営 ハイパフォーマンスを生む現場 13 のケーススタディ

名称	全員経営 ハイパフォーマンスを生む現場 13 のケーススタディ
著者	野中 郁次郎 (著), 勝見 明 (著)
発刊主体	日本経済新聞出版社
内容概要	内容紹介 JAL——稲盛経営に「全員経営」の神髄を見る ヤマト運輸——企業の全体と部分が相似形になる セブン&アイ——セブンの「型」の徹底がヒットを生む 良品計画——「仕組みで動く風土」に変革して復活 未来工業——ノルマもホウレンソウもないのに高収益をあげられる 高収益を続ける現場に共通する条件、組織の形、人材育成の方法を解き明かす。

	飛び抜けて能力のあるトップがリーダーシップを発揮して経営を行う形から、第一線の自律分散的なリーダー人材たちがその時々状況に応じて、能力を発揮し判断する「全員経営(全員参加経営)」へと、流れが変わろうとしています。 たとえば JAL。以前は階層組織の弊害として、傍観者意識が蔓延していました。ここに稲盛氏のフィロソフィとアメーバ教育が導入されたことにより、1人1人が経営者の意識を持って判断し実行する究極的なフラクタル組織(全体と部分が相似形で形成される状態)が生まれ、みんなが頑張る全員経営が実現したのです。 また無印良品も、以前は個人に仕事がついていて、1人1人の仕事「見えない化」され情報共有がされていませんでした。業績が悪いと、責任を個人に帰して思考が停止するような組織だったのです。それをすべての店舗業務を「見える化」し標準化して、仕組みで動かす組織へと変えることで V 字回復を果たしました。この過程で作成した「業務基準書」は 2000 頁にも及び、現場の店舗からの声を徹底して吸い上げ、全員参加で作ったものでした。 本書では、ジャーナリストの勝見氏が事例紹介、野中教授が解説編を担当し、優れた知識創造活動をドキュメンタリー風に紹介しています。
学習時間数	368 ページ
対象者	経営戦略に携わる方
出版年月	2017/11/2
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

2. 先端技術領域

2.1. 専門学校の先端技術 (AI・ロボット・IoT 等) を題材としたカリキュラム・科目シラバス、および使用教材

① 情報科学専門学校 先端 IT システム科 実践 AI コース/実践 IoT コース

名称	先端 IT システム科 実践 AI コース/実践 IoT コース
実施主体	情報科学専門学校
内容概要	実践 AI コース 一歩先を見据え、AI 革命後の IT 業界をリードする技術者に。 将棋ソフトがプロ棋士に勝利したり、接客ロボットが店頭で出迎えてくれたりなど、日々進化する人工知能(AI)。商品開発や病気の予防・発見など、さまざまな分野への応用も期待されています。機械学習やディープラーニングなど、AI に関する知識を深めるコースです。 実践 IoT コース IoT を操り、人々の生活を豊かにできる専門家を目指す。 例えば家電や自動車のように、これまで通信機能を持たなかったモノがネットワークにつながり、離れた場所でも取り取りができる Internet of Things (IoT)。ビッグデータ分析のスキルや提案力なども養い、IoT を使った新しいサービスの創造にチャレンジしてみませんか？
学習時間数	3 年制
対象者	高校生
実施時期	4 月～3 月
参考 URL	http://isc.iwasaki.ac.jp/courses_t/iot.html

② 日本電子専門学校 AI システム科

名称	AI システム科
実施主体	日本電子専門学校
内容概要	「自分好みの服をコーディネートする」「同時通訳をする」「車を運転する」など、人間が考えて行う作業を AI に代行させることが可能になってきました。さらに、IoT デバイスによるビッグデータ収集も AI の普及に拍車をかけています。本科では、従来のシステム開発技術に加えて、「AI」「ビッグデータ」「IoT」の 3 つの技術を総合的に身に付けた次世代の IT エンジニアを育成します。

	学びのポイント 1. 最先端の AI システムの構築に必要な知識・技術を総合的に学習できる！ 2. AI エンジニアの社会的ニーズは年々高まっており将来性抜群！ 3. コンピュータ未経験の方でも安心！
学習時間数	2 年制
対象者	高校生
実施時期	4 月～3 月
参考 URL	https://www.jec.ac.jp/course/ai/

③ 横浜システム工学院専門学校 ロボット・IoT ソフト科

名称	ロボット・IoT ソフト科
実施主体	横浜システム工学院専門学校
内容概要	1 年次のポイント IT の基礎からしっかり学び、ロボット制御や IoT に必要な知識を身につけます IT の基礎的な知識・技術について学びます。ロボットを動かしたり、IoT を活用するためには、データベースやネットワークについての知識も必要です。1 年次の後半からは、ゲーム・Web・ロボットだけでなくビッグデータ、AI などについても学び、幅広い知識を身につけます。ゲーム的な手法「ゲーミフィケーション」を取り入れ、楽しみながら学びます。 2 年次のポイント システムを構築し、実際に動作させるなど、実践的に学びます ネットワーク・データベースを利用したシステムの制作方法を身につけます。プログラミングの授業では、Web システムやゲーム作品を制作します。サーバ・IoT・ビッグデータなどの最新技術についても学びます。
学習時間数	2 年制
対象者	高校生
実施時期	4 月～3 月
参考 URL	https://www.yca.ac.jp/course/course_ri.html

④ 日本工学院専門学校 IT スペシャリスト科

名称	IT スペシャリスト科
実施主体	日本工学院専門学校
内容概要	IT はもちろん IoT、AI 分野など IT 業界の幅広い分野で活躍できる即戦力を育成。 4 年間の充実した学びで IT 業界の即戦力になる IT スペシャリスト科では、4 年間の充実した教育環境の中、IT 初心者でも安心してスキルアップできるよう、基礎から段階的に学ぶカリキュラムで、現場で即戦力となるプロセススキルはもちろん、最先端の AI、IoT 技術などについても学習。実習やインターンシップなどで培う実践的な IT スキル、そして社会人として必須のビジネススキルやコミュニケーションスキルも同時に習得できます。
学習時間数	4 年制
対象者	高校生
実施時期	4 月～3 月
参考 URL	https://www.neec.ac.jp/department/it/specialist/

⑤ 早稲田文理専門学校 IoT 組込みソフトウェア学科

名称	IoT 組込みソフトウェア学科
実施主体	早稲田文理専門学校
内容概要	通常の実習のほか、組込みソフトウェア開発企業で開発に従事している現役の技術者の方を講師に招いて授業を行います。ロボット制御プログラムの企画・制作や電子機器の企画・開発を実際に行い、企業の方たちの前でのプレゼンテーションを実施してプロの心構えを養います。また、「組込みソフトウェア技術者試験クラス 2」(JASA)の合格も目指して学習し、エレクトロニクス製品の業界に通用する技術者を育成します。
学習時間数	3 年制
対象者	高校生
実施時期	4 月～3 月
参考 URL	http://wbc.ac.jp/business/embedded/

⑥ 名古屋工学院専門学校 AI システム科

名称	AI システム科
実施主体	名古屋工学院専門学校
内容概要	AI (人工知能) の技術とシステムでの活用方法を学び、社会に変革をもたらすシステムエンジニア、AI エンジニアを目指す！ 基本的なシステム開発技術に加えて、AI プログラミング、IoT、コミュニケーションロボット、クラウドコンピューティング、データマイニングまで、AI を取り巻く様々な技術を学びます。
学習時間数	2 年制
対象者	高校生
実施時期	4 月～3 月
参考 URL	http://www.denpa.ac.jp/course_intro/...

⑦ 駿台電子情報＆ビジネス専門学校 SE プログラマ科 AI コース

名称	SE プログラマ科 AI コース
実施主体	駿台電子情報＆ビジネス専門学校
内容概要	深層学習 (Deep Learning) を中心とした人工知能 (AI) 技術を活用したプログラムの開発についての学習を行います。本校では、設計から製造 (プログラミング) ・テストまでを一貫して学習できる環境を整えておりますので、AI エンジニアに必要なとされる基本知識・技術を修得できます。 ○コースの特長 ・AI コースで必要となるプログラミングを基礎から学べるので初心者でも安心 ・最新の技術、情報が身につく実践的なカリキュラムを導入 ・技術的なスキルの向上とビジネス的なコミュニケーション能力の向上を目指す 習得できること ・AI の仕組みを理解してワトソン等の学習システムの活用、アルゴリズムの習得

	・AIの知見を基にビジネスに必要なコミュニケーション能力の習得 ・AIとエンジニアリングの橋渡しができる人材（ブリッジSE）
学習時間数	2 年制
対象者	高校生
実施時期	4 月～3 月
参考 URL	http://www.sundaidsnhi.ac.jp/course/ai.html

2.2. 民間企業等主催の先端技術（AI・ロボット・IoT 等）に関する学び直し等を目的とするセミナー等、および使用教材

① Aidemy

名称	Aidemy
実施主体	株式会社アイデミー
内容概要	Aidemy は正式公開から 3 ヶ月で会員登録ユーザー数 1 万人以上、コード実行回数 100 万回以上を記録した、日本最大級の先端技術のラーニングサービスです。 1. 10 秒で演習開始 – PC への環境構築は不要で、インターネットブラウザ上でプログラミングができます。 2. 今話題の技術を習得可能 – ディープラーニングや自然言語処理など、いま話題の技術を習得できます。 3. 無料から始められる – 一部の講座は完全無料にてご受講いただけます。 【Aidemy の教材の特徴】 1. 業界トップシェア技術を採用 – Python/numpy/pandas /scikit-learn/tensorflow などの技術が学べます。 2. 理論より実践重視 – 難しい数学の知識や理論もできるだけ直感的に理解できるような教材です。 3. 自動採点システム – 書いたプログラムは仮想環境上で自動的に採点されます。
学習時間数	コースによって異なる(2～4 時間が多い)
対象者	学生、社会人(Python 入門者、機械学習入門者)
実施時期	常時
参考 URL	https://aidemy.net/

② Schoo

名称	Schoo
実施主体	株式会社 Schoo
内容概要	Schoo（スクー）とは、参加型の生放送授業と 4,700 本以上の動画教材で「仕事に活きる」知識・スキル・考え方を学べるサービスです。国内最大級の授業数。IT スキルや最先端の知識が動画で学べる業界最先端の IT スキルをはじめとして、社会人が押さえておきたいビジネススキル、さらにプログラミングや Web デザインの基礎から

	応用まで、明日の仕事に活きる授業をラインナップしています。 Schoo の特長は「参加型生放送」で授業が日々開講されていること。毎回異なるテーマについて、受講生同士や先生との生放送中の対話を通じて、一人では得られなかった「答え」を得ることができます。 IoT、AI 活用では次の授業が開講されています。 IoT（テクノロジー）の全授業 ・スマートスピーカー大集合 -AI・音声 UI の未来を考えよう- ・エンジニアのための今更聞けない AI×機械学習×IoT 入門 ・IoT を活用した新商品アイデアソン ー目指せ Schoo 受講生発の新商品ー ・GENNAI2017 メインセッション Day1 ー「AI・VR・エンタメ・恋・組織・日本」を発明する ・GENNAI2017 知の雑談 Day1 ー私達を変える発明は、いつもふとした拍子に生まれてくる ・はじめて IT 業界で働く人のためのトレンド解説 ・Slush Tokyo 2017 -2Days 無料生中継 ・IoT の最前線 ・Google Cloud Platform 入門 ・ネット時代のニュースを読み解くビジネス教養 ・IoT (Internet of Things) の基礎と活用方法 AI 活用（テクノロジー）の全授業 ・読むより解る 鬼解説『シンギュラリティは近い』 ・AI 関連 3 メディア集結 AI の“今”を語ろう ・AI が発展した 20 年後の仕事と生活 ・スマートスピーカー大集合 -AI・音声 UI の未来を考えよう- ・【夏休み特別企画】自己進化を続ける棋士に学ぶ AI 時代の人生戦略 ・CTO が語る私達の技術-チャット・チャットボット技術をビジネスに利用する ・飲みニケーションロボットが月 100 人の予約を取るようになるまで -ロボットのあな生活-
学習時間数	コースによって異なる(1 時間程度が多い)
対象者	学生、社会人
実施時期	常時

参考 URL	https://school.jp/ https://school.jp/class/category/tech/42 https://school.jp/class/category/tech/377
--------	---

③ Udemy

名称	Udemy
実施主体	Udemy, Inc.
内容概要	Udemy は学習を通じて人生を豊かにすることを使命としています。グローバルマーケットプレイスには、豊富な多言語ライブラリがあり、専門知識を持つ講師の皆さんが教える 100,000 を超えるコースが含まれています。 ビジネス&起業、プログラミング、学問・教養、芸術、ヘルス&フィットネス、語学学習、音楽、テクノロジー、ゲームなどを含む広範なカテゴリの中からコースを受講できます。日々、新しいコンテンツが追加されますので、定期的に最新のコースをチェックしましょう。学びのチャンスは無限にあります。
学習時間数	コースによって異なる
対象者	学生、社会人
実施時期	常時
参考 URL	https://www.udemy.com/

④ IoT/AI/Lumada

名称	IoT/AI/Lumada
実施主体	株式会社日立インフォメーションアカデミー
内容概要	下記の対象に向けた講座を用意。 ・IoT 技術を身につけたい方 ・OSS を活用した IoT システムを開発したい方 ・最新 OSS を活用した DevOps を知りたい方 ・Hitachi Application Framework/Event Driven Computing を利用したシステムを開発したい方 ・AI を活用したビジネスに携わる方
学習時間数	コースによって異なる(0.5～2 日間)
対象者	社会人
実施時期	定期開催

参考 URL	https://www.hitachi-ia.co.jp/course/intro/flow/iot/index.html
--------	---

⑤ isaax IoT エンジニア養成キット（6ヶ月コース）

名称	isaax IoT エンジニア養成キット（6ヶ月コース）
実施主体	株式会社 XSHELL
内容概要	毎月届く IoT キットを使って学習。IoT の基礎から応用まで6ヶ月でマスター。毎月届く「モノ」と「サンブルコード」「テキスト」を使って Raspberry Pi を使ったセンシングから、データ解析まで IoT に必要とされるスキルをお手軽に学習できます。期間はたったの6ヶ月ですが、沢山のサンプルコードが貴社のエンジニアのスキルアップに確実に貢献します。6ヶ月間の学習を通ず事で、IoT の構成要素「センシング」「アナライズ」「トリガー」「アクチュエーション」がシームレスに稼働する IoT システムを構築できるエンジニアになることを目指します。毎月5万円、トータル30万円でIoTの実践ノウハウを得る事ができます。また、400名以上の初学者を育成してきた経験から、挫折するポイントを事前に潰したカリキュラムをオンラインで学習する事ができます。
学習時間数	6ヶ月
対象者	社会人
実施時期	常時
参考 URL	https://xshell.io/isaax-iot-engineer-kit/

⑥ IoT ビジネス実践講座

名称	IoT ビジネス実践講座
実施主体	株式会社アイ・ラーニング
内容概要	■ IOT01：IoT ビジネス実践講座 【ビジネスモデル設計編】 本講座は約40のIoTビジネス事例の分析結果をベースとしています。各先行企業が試行錯誤した結果が凝縮されていますので、IoTビジネス立上げの王道と言えます。ビジネスモデルの策定はM2M(Machine to Machine)ビジネス立上げの一番難しい部分です。これまでは各社が試行錯誤しながら策定し、成功するかどうかわ信の持てない状態でチャレンジしていました。当講座ではこの成功事例を分析することで、どのようなことがM2Mビジネスの必須条件で

	あるかを傾向としてあぶりだし、習得することができます。見落とししていた課題や検討が足りない部分、補強すべき部分を予め把握することで企画段階からより深い検討ができ、成功の可能性が高まります。 ■ IOT02：IoT ビジネス実践講座 【プロトタイプ開発編】 M2M 導入にあたり、まず『プロトタイプ導入』が必要になります。テストマーケティングで顧客の反応をみたり、ものをみせて経営判断を仰ぐにあたっては、できるだけ費用を抑えたいところです。 そこで本実習では、比較的安価な機材やオープンソースでシステムを構築、スクリプト言語を使ってアプリケーションをプログラムする、といった、すぐ始められる気軽なプロトタイプ作成を体験します。 作成するアプリケーションはデータの収集や可視化、自動的なフィードバックと、シンブルながらアイデア次第で使い回ししやすいシナリオを選びました。一般的にM2M 機器やM2M システムを一から開発するには、開発工数が相当数かかります。一方、プロトタイプ開発はお客様や経営者へのデモにより市場性や導入効果の確認、開発実現性やデータの有効性の確認等を目的とするため、コストを掛けられないケースが多いのが現状です。当コースではプロトタイプ開発手法として、Edison あるいはRaspberry Pi を使用、実用的なクライアントアプリ/Web アプリをNodeRed を使って簡単に作成、センサー情報インターネット経由でPCで見える体験を行います。PC (WiFi 搭載) は受講者にてご準備いただきます。
学習時間数	1 日間
対象者	社会人
実施時期	定期開催
参考 URL	https://www.i-learning.jp/service/it/topics/iot_business_iot01.html

⑦ AI ジョブカレ

名称	AI ジョブカレ
実施主体	エッジコンサルティング株式会社
内容概要	人工知能の実装能力を向上させるためのカリキュラム。 AI ジョブカレは、人工知能技術に関して未経験の方が実務でAIを実装可能な状態に成長いただくための人工知能専門のスクールです。ビジネスニーズの高い分野を網羅的に6つの講座で展開しておりまずので、ご自身のレベル観に合わせて、講座を選択いただき、受講を

	検討してください。
学習時間数	コースによって異なる(3～5ヶ月)
対象者	社会人
実施時期	定期開催
参考 URL	https://www.aijobcolle.com/

⑧ TECH::CAMP AI(人工知能)入門、AI アプリ開発 (応用)

名称	TECH::CAMP AI(人工知能)入門、AI アプリ開発 (応用)
実施主体	株式会社 div
内容概要	○AI (人工知能) 入門 Python 言語を使い、今最も注目される技術である人工知能をプログラムする技術を身につけます。仕組みや原理を学ぶことで、人工知能を使って問題解決ができる人材になれます。 ・人工知能の原理を理解できる ・Python を使ったプログラミングの概念と文法を理解できる ・Python を活用し複雑なデータの分析ができるようになる ・目的に応じてデータ解析方法を取捨選択できるようになる ・ディープラーニングの元となる機械学習を使ったデータ解析プログラムが書ける ○AI アプリ開発 (応用) 実際に人工知能を活用したアプリの開発を行います。Ruby on Rails と AI を組み合わせ、チャットボットや自動翻訳アプリ、画像認識を用いたタグ付け機能などを開発していきます。 ・AI 分野の API の扱い方が理解できる ・アプリケーションへの AI の組み込み方が理解できる ・チャットボットを使ったレコメンド機能を実装できる ・英語のプログラムの自動翻訳アプリを開発できる ・画像を認識し、自動でタグ付けする機能を実装できる コースによって異なる(月額制、7日間の集中コースあり)
学習時間数	社会人
対象者	常時
実施時期	
参考 URL	https://tech-camp.in/

2.3. 企業等における先端技術の導入・活用事例

① スマート IoT 推進フォーラム IoT 導入事例紹介

名称	スマート IoT 推進フォーラム IoT 導入事例紹介														
実施主体	スマート IoT 推進フォーラム														
分類	IoT														
内容概要	IoT はさまざまな目的で導入され、そのサービス内容、取扱いデータ、創出価値は多様です。また、導入や事業化において技術開発が必要であったり、想定通りのデータが収集できない、導入メリットの理解に時間がかかるなど、思わぬところで苦労したりします。 スマート IoT 推進フォーラムでは、その活動の一環として先進事例を取材するとともに、会員の皆様からも事例を募集し、紹介しております。さまざまな事例をご覧いただくことで、気付きの誘発や新たな知見の獲得などにつながるのではと期待しております。 掲載されている分野ごとの事例数は、次の通りです。 <table border="1"> <thead> <tr> <th>事例分野</th><th>事例数</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>生産性向上・業務改善</td><td>46</td></tr> <tr> <td>顧客サービス向上</td><td>38</td></tr> <tr> <td>事業継続性</td><td>35</td></tr> <tr> <td>新規事業・経営側面</td><td>18</td></tr> <tr> <td>その他</td><td>14</td></tr> <tr> <td>事業の全体最適化</td><td>12</td></tr> </tbody> </table> ※分野が重複している事例もあります	事例分野	事例数	生産性向上・業務改善	46	顧客サービス向上	38	事業継続性	35	新規事業・経営側面	18	その他	14	事業の全体最適化	12
事例分野	事例数														
生産性向上・業務改善	46														
顧客サービス向上	38														
事業継続性	35														
新規事業・経営側面	18														
その他	14														
事業の全体最適化	12														
対象者	IoT 導入検討者														
参考 URL	https://smartiot-forum.jp/iot-val-team/iot-case														

② (公社) 関西経済連合会 ICT・IoT・AI 当活用事例集

名称	(公社) 関西経済連合会 ICT・IoT・AI 当活用事例集
実施主体	公益社団法人関西経済連合会
分類	ICT、IoT、AI
内容概要	我が国経済は回復基調にあり、消費拡大や投資増加が更なる企業収益の拡大に結びつく「経済の好循環」が生まれ始めています。ここ関西においても、生産、輸出が堅調であることにくわえ、インバウンド観光客の増加により、特に観光関連産業は活況を呈しており、緩やかな

	回復傾向が続いています。 一方で、我が国の人口は、既に減少局面に入っており、労働力不足が深刻化し、我が国の基幹産業であるものづくり産業、特に中小のものづくり企業において、大きな課題となっています。 そうした状況の中、諸外国や国内大企業を始めとして、IoT やビッグデータ、AI 等を活用した、第4次産業革命とも呼ばれるデジタル化の進展により、産業のあり方やビジネスモデルが大きく変革し始めています。中小企業においても、労働力不足の深刻化等を背景に、生産性向上や新たな商品・サービス等の付加価値を創出すべく、その手段として、IoT 等の導入・活用が進められようとしているところです。そこで、関西経済連合会では、IoT 等の先端技術を活用して、生産性向上、付加価値向上等に取り組み企業を取り上げ、その取り組みを事例集としてまとめました。これから IoT 等の導入・活用を検討する企業において、本事例集が、“一歩踏み出す”きっかけとなれば幸いです。現状では、ICT による生産現場等における紙や口頭情報のデータ化、設備稼働状況の可視化等、IoT 等によるデータ取得等が主ですが、今後、取得データの活用による一層の生産性向上や、新たな商品・サービス等の付加価値創出に向けた取り組みが期待されています。 また、巻末に、IoT 等の導入・活用に向けた各機関の支援制度等もあわせて紹介しております。是非、参考にしていただき、生産性向上に向けた取り組みを推進いただければ幸いです。 事例集には24事例が掲載されており、「現場力強化」「付加価値創造・最大化」「従業員数」から絞り込むことができます。
対象者	ICT、IoT、AI の導入検討者
参考 URL	http://www.kankeiren.or.jp/iot/

③ 北米における IoT、AI の活用事例

名称	北米における IoT、AI の活用事例
実施主体	日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部
分類	IoT、AI
内容概要	モノのインターネット（Internet of Things：IoT）や人工知能（Artificial Intelligence：AI）関連技術が市場を席巻する中、引き続き、多くの米大手企業やベンチャー企業が協業等しながら同市場に参入し、新たな価値を提供している。 本報告は、農業、化学、コンテンツ、サービスなど多岐にわたってサー

	ビス展開、導入が進む IoT、AI 関連技術について、企業の取組事例や米国内で開催された展示会等の様子などについて紹介する。 活用事例には、18 種類の事例がまとめられている。
対象者	IoT、AI の導入検討者
参考 URL	https://www.jetro.go.jp/world/reports/2018/01/55clb79aaf9ce90c.html

④ Ai・人工知能事例集

名称	Ai・人工知能事例集
実施主体	株式会社アイデアクラウド
分類	AI
内容概要	アイデアクラウドは、TensorFlow、Wit.ai、Universe といった各種人工知能オープンソースや、Amazon AI、Google Cloud Vision API、IBM Watson、をはじめとした人工知能 API を活用・それらをベースにしたシステム開発・運用などをおこなう Ai・人工知能デベロッパーである。 このアイデアクラウドがまとめている AI プログの中に「Ai・人工知能事例集」がある。Ai は変化が大きいため、政府機関や調査会社がまとめた事例集は、公開された時点で古いものとなっていることがある。アイデアクラウドの AI プログは、Ai・人工知能のデベロッパー自身がまとめているものであるため、最新の事例が追加されていくところの特徴である。 事例集には35 事例が掲載されている。
対象者	AI の導入検討者
参考 URL	https://ai-develop.com/...

⑤ 産業用ロボット事例紹介、サービスロボット事例紹介

名称	産業用ロボット事例紹介、サービスロボット事例紹介
実施主体	一般社団法人日本ロボット工業会
分類	ロボット
内容概要	「産業用ロボット事例紹介」「サービスロボット事例紹介」は、一般社団法人日本ロボット工業会の正会員、賛助法人会員が開発／実用化がロボットをユーザに導入した事例を用途別に紹介しています。 それぞれ次のような分野の事例を紹介しています。

対象者	・産業用ロボット事例紹介		
	分野	事例数	
参考URL	樹脂成形	3	
	プレス	3	
ロボット導入検討者	アーク溶接	10	
	スポット溶接	8	
	塗装	4	
	機械加工	16	
	切断	4	
	研磨・バリ取り	6	
	洗浄	1	
	組立	11	
	ピッキング・整列・梱包	5	
	入出荷	5	
	マテリアルハンドリング・搬送	6	
	食品加工	2	
	その他	12	
対象者	・サービスロボット事例紹介		
	業務用	分野	事例数
ロボット導入検討者	家庭・個人用	災害対応	1
		福祉>自立支援	5
		福祉>介護・介助支援	1
		アミューズメント・エンタテインメント	1
	ロボット導入検討者	案内・受付	2
		家事支援	1
		自立支援	4
		介護・介助支援	1
		パーソナルモビリティ	1

⑥ SilentLog Analytics

名称	SilentLog Analytics
実施主体	レイ・フロンティア株式会社
分類	AI
内容概要	SilentLog Analytics は、顧客の位置情報を AI で分析し、今までになかった行動分析を可能にするマーケティングサービスだ。企業は顧客を知りたい、消費者は事業者に自分のことを知ってもらい最適な提案をしてほしい、と思っているが、現実にはオフラインで買い物したのと同じものを、オンラインでレコメンドされるというような問題が生じる。 このような問題を解決すべく、SilentLog Analytics ではユーザの同意を得た上で 1 日約 4 万人の行動データを取得している。スマートフォンに備わった GPS だけでなくセンサーを活用して、使用者の状態や社会属性を特定。1 日 3%の電力消費で情報収集を可能にし、レイ・フロンティアでは分析されたナレッジを保有している。これらにより、遊んでいる時には仕事の情報が届かない、仕事しているときには遊びの情報は届かない、など顧客通知やレコメンドの最適化を目指す。
対象者	位置情報に基づくマーケティング情報を欲する事業者
参考URL	https://www.rei-frontier.jp/silentloganalytics/ https://thebridge.jp/2019/02/rei-frontier-jpy300m-funding-from-mitsui-co

⑦ GMS のオートローンサービス

名称	GMS のオートローンサービス
実施主体	Global Mobility Service, Inc
分類	IoT, FinTech
内容概要	GMS は「自動車金融」の切り口から、今まで与信審査がネックになり自動車を購入できなかった人たちの課題解決に取り組んでいるスタートアップだ。 独自で開発した車載 IoT デバイス「MCCS」では自動車を遠隔から起動制御することが可能で、自動車のローンの支払いが延滞しているドライバーの自動車を止めてしまうことができる。これにより、従来のオートローンやリースの仕組みでは与信審査を通過できず、自動車を入

	手できない人たち（世界には約 20 億人ほど存在しているという）が ローンを利用できる仕組みを構築した。 この仕組みはドライバーにとっただけでなく金融機関や自動車メー カーにとっても大きな価値がある。アジアではこの層の人口が大きい ため企業としては何とか開拓していきたい思いはある一方で、料金を 払わずに自動車を借り続ける人があるなどの問題があった。 GMS が提供するサービスを使えば、ボーダーラインの人たちにまず は自動車を借り、支払わなければ止めるということができたため与 信のスピードや工数も大幅にカットしながら、顧客を増やすことも見 込めるだろう。
対象者	自動車購入希望者
参考 URL	https://www.global-mobility-service.com/service.html https://jp.techcrunch.com/2017/04/20/global-mobility-service-raised/

⑧ Autify

名称	Autify
実施主体	オーティファイ株式会社
分類	AI
内容概要	Autify は 2016 年に日本人起業家の近澤 良氏が創業したスタートア ップ。利用企業は同社ツールを導入することでソフトウェアテストの 自動化を図れる。Autify のブラウザ拡張機能を用いてマニキュアルテス トの操作を記録し、クラウド上で再生することで誰でもソフトウェア テストの自動化を可能にする。AI がソフトウェアの変更を監視し、 影響のあるテストスクリプトを自動的に修復することでメンテナンス コストを大きく下げる仕組みだ。 企業の 73% が未だマニキュアル作業でソフトウェアの品質保証を行っ ているという。加えて、ソフトウェアテスト向けのオープンソースサ ービスは多く市場に登場しているが、各ツールの知見を持つテストエ ンジニアの数が少なく、採用が困難なのが現状だ。実に 1/3 の IT 予 算がテストに費やされており市場規模は 12.2 億ドルに及ぶとのこ と。 一方、90% 以上の企業がアジャイル手法を率先して取り入れ、70% 超 が 1 週間に 1 度は自社ソフトウェアをアップデイトしてリリースし たいといった需要を持つという。

	Autify が目を付けたのはまさにこうした旧態依然としたテスト環境 と、いち早くユーザーのニーズに対応したい開発企業が抱える潜在ニ ーズとのギャップである。
対象者	ソフトウェア開発者
参考 URL	https://autify.com/ja/ https://thebridge.jp/2019/02/japaneseentrepreneur-ai-software-test-autify-alchemistaccelerator

⑨ Keycafe

名称	Keycafe
実施主体	キーカフェ・ジャパン合同会社
分類	IoT
内容概要	同社は、IoT 鍵受け渡し端末「Keycafe Smartbox」を運営・販売して いる。Airbnb などの民泊やカーシェアリング、家事代行等のシェア リングエコノミーにおいて遠隔・無人での鍵の受け渡しを可能にして いる。世界 45 都市、800 箇所以上で展開しており、100 万回以上の 鍵の受け渡し実績がある。 国内ではコンビニのローソンやカフェなどの店舗を中心に東京・大 阪・福岡・那覇など 45 ヲ所に展開しており、今後も更に設置店舗を 増やす予定。2018 年からは本人確認・宿泊台帳機能を追加して宿泊 事業の無人チェックインを可能にするサービスを展開している。
対象者	民泊運営者
参考 URL	https://www.keycafe.com/ja https://thebridge.jp/2019/01/keycafe-fundraising

⑩ ガンバ大阪 価格変動制「ダイナミックプライシング」チケット販売

名称	ガンバ大阪 価格変動制「ダイナミックプライシング」チケット販売
実施主体	GAMBA OSAKA CO., LTD.
分類	AI
内容概要	「ダイナミックプライシング」とは、試合日程、席種、市況、天候、 個人の嗜好などに関するビッグデータ分析を基に試合ごとの需要予 測を行い、需要に応じたチケット価格の変更を自動的に行なうこと

で、ファンの皆様のニーズに応じた“適正価格”で販売を行う仕組みです。	
2018 シーズン、ガンバ大阪の試合では、チケットの高額転売行為により、本来適正価格で試合をご覧になりたい方がチケットを購入いただけない状況もございました。「ダイナミックプライシング」の導入により、需要に応じた“適正価格”でチケット販売を行い、不当な高額転売行為の抑止を目指してまいります。	
ダイナミックプライシングによる販売では、ご購入いただくタイミングにより、価格が変動する可能性があります。チケットをご購入いただく際は、最新価格をご確認の上、お買い求めください。	
なお価格設定は、過去のガンバ大阪の チケット販売実績と販売期間中の販売実績を基にダイナミックプライシング株式会社の独自の価格算出技術を活用し行われます。	
対象者	試合観戦者
参考 URL	http://www2.gamba-osaka.net/ticket/dynamicpricing.html

⑪ DFree

名称	DFree
実施主体	トリプル・ダブリュ・ジャパン
分類	IoT
内容概要	同社は、2017 年から介護施設などの法人向けに「DFree 排せ予測サービス」、2018 年 4 月から「排せ自立支援サービス」の提供を開始。これまでにのべ約 500 の介護施設で利用されている。個人向けサービス「DFree Personal」の提供は、正式には 2018 年 7 月から開始される予定。 「DFree Personal」は、従来の介護施設向けのサービスとは異なり、個人向けの日常生活での利用を想定したサービスとなる。本体と携帯端末が直接 Bluetooth 通信にて連携するため外出先でも利用が可能で、従来の排せ予測の機能に加え、歩く・立つ・座るなどの姿勢変化の際の膀胱の変化を補完する補助計測の機能が搭載されている。
対象者	要介護者
参考 URL	https://dfree.biz/

⑫ テクノロジー魔法学校

名称	テクノロジー魔法学校
実施主体	Life is Tech!
分類	EdTech
内容概要	ディズニー・プログラミング学習教材「テクノロジー魔法学校」は、ディズニーの世界を楽しみながら、ライフイズテックのプログラミング学習ノウハウにもとづき、初心者から自宅のパソコン (Windows/Mac) で学べるプログラミング学習教材です。 ・3つのコース、1年分の学習コンテンツ。自分のペースで、横断的に学んで総合力をつける。 基礎編 40 時間、応用編 60 時間、計 100 時間分 (※) の学習コンテンツをご用意。週 1 でゆっくり学べば約 1 年。 毎日学べば数ヶ月～半年と、自分のペースで進めることが可能です。 カリキュラムは、「JavaScript」「HTML/CSS」「Processing」「Shader」といったプログラミング言語を軸に、メディアアート、ゲーム制作、Web デザインと 3つのコースを総合的に学習します。各コースの深掘りはもちろん、横断的に学習することで、総合的な IT 技術力を身につくことを目指しています。 基礎編の学習を終えた時には、Web 上で動くゲーム、アート表現、Web サイトを簡単なものなら自由につくれるようになり、応用編の学習を全てをやり通した後はプロも驚くようなプログラミングの知識と経験を身につけることができます。
対象者	大人から子供まで
参考 URL	https://www.technology-schoolofmagic.jp/

⑬ J.Score

名称	J.Score
実施主体	株式会社 J.Score
分類	AI
内容概要	みずほ銀行の持つ顧客データ分析やローン審査ノウハウと、ソフトウェアの AI を用いたデータ分析を融合し、顧客データをスコア化して融資に活用する。このスコア・レンディングを用いることで、従来では融資できなかった低与信層に融資可能となる見込み。従来の融資と

	比べて、顧客がスマホアプリに情報を追加することで、融資を申し込む前から借り入れ条件が判明したり、データが多いほど金利が安くなったり、借入れ限度額が増す仕組みが導入される予定されている。 スマホで融資を申し込むと、30 分以内に銀行口座に振り込まれる無店舗営業の為、コストを抑えて低金利を実現するとされる。みずほ銀行は 3 大メガバンクの中で唯一傘下に大手消費者金融を保有していないため、この試みはアナリストから「他の銀行グループも同様のサービスを考えているだろうが、追従しようにも従来の消費者金融の店舗などの固定費負担が重くのしかかっている」と評価されている。 信用が比較的低くかった若者でも低金利で融資が受けられる試みは米国のフィンテック企業 SoFi のビジネスモデルを参考に行っている。 個人の与信情報が必要とする事業者 https://www.jscore.co.jp/ https://ja.wikipedia.org/wiki/].Score
対象者	
参考 URL	

⑭ EGENT

名称	EGENT
実施主体	EQON
分類	AI
内容概要	東京に拠点を置く不動産テックスタートアップの EQON は 30 日、不動産エージェントを検索・仲介依頼できるサービス「EGENT（エージェント）」を正式ローンチする。住居不動産の売買・賃貸借を対象に、AI スコアリングで評価の高い不動産エージェントを紹介する。本日時点で 120 名以上のエージェントが登録しており、高級物件、遺産相続、収益不動産など、顧客の目的に応じて適切なエージェントが選べる仕組み。一部海外不動産を取り扱うエージェントや、外国語対応可能なエージェントの検索も可能だ。 一般的な不動産売買・賃貸借仲介サービスでは、不動産会社の窓口を通じて担当者が応対してくれるケースが多いが、優良な不動産物件ほど不動産情報ネットワークに流通せず、情報が特定のエージェントに偏属していることが多い。EQON ではこの状況を逆手にとって、顧客を評価の高い不動産エージェントに直接つなぎこむ仕組みを構築した。すでに複数の企業と協業に向け PoC を開始しており、不動産ポータルや VR 内見サイトとの連携も計画しているようだ。

対象者	不動産売買
参考 URL	https://egent.jp/ https://thebridge.jp/2019/01/eqon-launches-egent

⑮ フジタ 建機ディープラーニング

名称	1-1.1 フジタ 建機ディープラーニング
実施主体	株式会社 DeepX
分類	AI、IoT、ロボット
内容概要	ゼネコンのフジタが建機にディープラーニング（深層学習）技術を適用。土木工事やビルの土工事などの現場で広く使われる油圧ショベル（バックホウ）において、地面の掘削などの作業をオペレータなしに自動で行えるようにした。 油圧ショベルに設置した RGB カメラの情報を基にショベルの状態や姿勢を推定し、運転席にある操作レバーをモーターで適切に動かす。熟練オペレータの操作データから動作を学習させた。東京大学 特任准教授 松尾豊氏の研究室発の AI ペンチャー、DeepX と共同で開発した。
対象者	建機オペレータ
参考 URL	https://tech.nikkeibp.co.jp/atcl/nxt/mag/rob/18/012600001/00008/

3. 言語・文化・社会領域

3.1. 外国人を対象とするビジネス日本語教育教材・書籍

① ロールプレイで学ぶビジネス日本語 グローバル企業でのキャリア構築をめざして

名称	ロールプレイで学ぶビジネス日本語 グローバル企業でのキャリア構築をめざして
著者	村野 節子・山辺 真理子・向山 陽子 (著)
発刊主体	スリーエーネットワーク
内容概要	日本・日系企業で活躍したい人を対象とした全15課のテキストです。各課前半は新入社員が業務を任されるようになるまでのストーリーで、実務に生かせる日本語会話と基本的な仕事の流れを学びます。後半では、日本の企業文化に関するタスクを通して異文化を深く理解し、その中で起こる問題に適切に対処していく力を養います。前、後半どちらにも、ロールプレイの手法を取り入れ、実際のビジネス場面に近い活動を行うことができます。
学習時間数	164 ページ
対象者	日本・日系企業で活躍したい人
出版年月	2012/5/23
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

② タスクで学ぶ日本語ビジネスメール・ビジネス文書

名称	タスクで学ぶ日本語ビジネスメール・ビジネス文書—適切にメッセージを伝える力の養成をめざして
著者	村野 節子 (著), 山辺 真理子 (著), 向山 陽子 (著)
発刊主体	スリーエーネットワーク
内容概要	日本企業や海外の日系企業に就職を希望する留学生のためのビジネスメール・ビジネス文書のテキスト。ストーリーの中でタスク形式の問題を提示するという形を採用。
学習時間数	90 ページ
対象者	日本企業や海外の日系企業に就職を希望する留学生
出版年月	2014/10/1
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

③ 中級から伸ばす ビジネスケースで学ぶ日本語

名称	中級から伸ばす ビジネスケースで学ぶ日本語
著者	高見 智子 (著), 筒井 通雄 (監修)
発刊主体	ジャパンタイムズ
内容概要	上級への新しいアプローチ。ビジネススクールで行われるケーススタディの手法を応用し、日本語の運用力を総合的に伸ばす新機軸の中・上級者向けテキスト。 本書では、実在する日米のグローバル企業5社を取り上げ、その新商品開発やビジネス戦略、企業理念などの事例(ケース)を日本語で「読む」→「考える」→「話し合う」ことを通して、中級から上級へのレベルアップをめざします。
学習時間数	144 ページ
対象者	中・上級者向け
出版年月	2014/6/5
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

④ にほんごで働く!ビジネス日本語 30 時間

名称	にほんごで働く!ビジネス日本語 30 時間
著者	宮崎 道子 (著), 郷司 幸子 (著)
発刊主体	スリーエーネットワーク
内容概要	短時間で日本のビジネスに必要な基本的なこと(敬語表現、ビジネスマナーなど)を身につけることができる。全課、機能別に構成されており、各ビジネス場面に応じて使える日本語の習得を目指す。 仕事上のコミュニケーションを日本語で行いたいと考えるビジネスパーソンや、将来日本で仕事に就きたいと考えている初級終了レベルの学習者に向けたテキスト。社内外で遭遇するビジネスの場面において、よい人間関係を築き、スムーズに業務を行えるようにすることを目的としています。
学習時間数	151 ページ
対象者	・仕事上のコミュニケーションを日本語で行いたいと考えるビジネスパーソン ・将来日本で仕事に就きたいと考えている初級終了レベルの学習者

出版年月	2009/3/1
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑤ しごとの日本語 FOR BEGINNERS 会話編

名称	しごとの日本語 FOR BEGINNERS 会話編
著者	清 ルミ (著)
発刊主体	アルク
内容概要	初めは「どうぞ」「どうぞ」の練習から！文法説明は最小限。ビジネスパーソンにとって必要なシーンの会話を厳選しているので、日本語でのコミュニケーションスキルが短時間で身に付きます。全編、英語・中国語での説明付きなので、ひらがな・カタカナが読めなくてもOK。こんなにちは→KONNICHIWA のように、日本語はローマ字表記されています。ビジネスシーンで使える基本会話をスピード習得！
学習時間数	157 ページ
対象者	日本語入門者
出版年月	2018/5/17
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑥ 1日10分のシャドーイング！就活・仕事のにほんご会話

名称	1日10分のシャドーイング！就活・仕事のにほんご会話
著者	公益社団法人 国際日本語普及協会 (AJALT) (著)
発刊主体	アスク
内容概要	面接・電話の取次ぎなど、就職活動や入社すぐの職場での会話を厳選。 [英語訳付き][中国語・ベトナム語訳はダウンロードで対応] 面接・電話の取次ぎなどの場面で敬語がスラスラ出てくる！[全80会話]
学習時間数	■就職活動編(PART2)45 会話・新入社員編(PART3)35 会話 ■著者によるシャドーイングレッスン(PART1)付き ■別冊「就活・仕事で使えるフレーズ集」付き
対象者	252 ページ
出版年月	2015/5/12
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑦ 新装版 実用ビジネス日本語

名称	新装版 実用ビジネス日本語—中級レベルからの
著者	TOP ランゲージ (著)
発刊主体	アルク
内容概要	日本語を使って仕事をする外国人のために、社内で使う日本語、ビジネス用語のマスターを目的とした書。場面別であらゆるビジネスシーンに対応。 日本語の初級段階を既にマスターし、さらに日本語を磨きビジネスに生かしたい人たちのための日本語テキスト。場面別であらゆるビジネスシーンに対応、付録にすぐに役立つビジネス用語集が付く。
学習時間数	207 ページ
対象者	日本語中級～
出版年月	2006/9/1
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑧ 改訂新版 ビジネス日本語用例辞典

名称	改訂新版 ビジネス日本語用例辞典
著者	JAL アカデミー株式会社 (著)
発刊主体	アスク
内容概要	教科書には載っていないが、ビジネス場面で必須の語彙表現を用例を紹介。見出し語 2000 語以上。[英語・中国語・韓国語訳付き]
学習時間数	493 ページ
対象者	日本語を勉強している学生から今現在日本語で仕事をしている方々まで。仕事のための日本語を教えている方々にも授業で活用していただけます。
出版年月	2007/6/28
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑨ わかるビジネス日本語 新装版—BJT ビジネス日本語能力テスト入門

名称	わかるビジネス日本語 新装版—BJT ビジネス日本語能力テスト入門
著者	島田 めぐみ (著)、澁川 晶 (著)、小川 茂夫 (著)、加藤 清方 (監修、

監修)	
発行主体	アスク
内容概要	この本は、BJT(4レベル)を受験する人向けの、やさしい「ビジネス日本語会話」入門書です。「紹介する」「質問する」など、場面別の短スキット(CD付)で、オフィスの日本語が学習できます。「英語の文法解説」&「英日・日英の語彙・表現索引」付きで、英語圏の方に最適です。
学習時間数	152 ページ
対象者	BJT(4レベル)を受験者向け
出版年月	初版第2刷版 (2008/8/11)
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

3.2. 日本人を対象とするビジネス英語教育教材・書籍

① 英文ビジネス E メール 実例・表現 1200

名称	英文ビジネス E メール 実例・表現 1200
著者	Z 会編集部 (編集)
発行主体	Z 会
内容概要	ビジネスのさまざまな場面や状況に即したメール実例が満載!仕事で英文 E メールを書く機会のある方は、ぜひデスクに 1 冊備えていただきたい例文集です。 ■ 件名から結びまで、現場に即した実例満載 約 100 のシチュエーションに対応するメール実例と 1200 以上の例文を掲載しています。 英文メールに慣れていない初心者の方も、英文ビジネス Eメールの書き方の解説を巻頭に掲載していますので安心です。 ■ 改訂版では、つまづきやすい点に先回り Z 会キャリアアップコースの通信講座 「英文ビジネス E メール」講座の答案を分析。学習者の間違えやすい・戸惑いやすい箇所に先回りして解説を加えています。注意すべきニュアンスやマナーなどを知り、的確なメールをすばやく書けるようになります。
学習時間数	320 ページ

対象者	仕事で英文 E メールを書く機会のある方
出版年月	2015/3/7
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

② 英会話ペラペラビジネス 100

名称	英会話ペラペラビジネス 100 - ビジネスコミュニケーションを成功させる知的な大人の会話術
著者	ステイプ ソレイシイ (著), Steve Soresi (著), ロビン ソレイシイ (著), Robin Soresi (著)
発行主体	アルク
内容概要	ベストセラー『英会話なるほどフレーズ 100』の著者が贈るビジネス英会話教材の決定版! 最も応用性の高いフレーズを厳選し、ビジネスもペラペラに。「お忙しいところ申し訳ありませんが」「ぜひ、よろしく願います」など、カリスマ講師が分かりやすく教えます! NHK 教育テレビやラジオ第 2 放送の人気語学講座で講師を務めた著者が、実際に世界の人々とビジネスをしてきた経験から、ビジネスシーンでは皆どうやってコミュニケーションをとっているのか、またよりそれを円滑にするためのアプローチは何か、引いてはビジネスを成功に導くコミュニケーション術とは何かをまとめあげた一冊。 知性と教養ある大人として世界に通用する英語を話せるようになることを強力にサポートします。ビジネスパーソンはもちろん、全ての成人男女のみなさんに、知的な大人の会話術を伝授します。
学習時間数	246 ページ
対象者	中級以上
出版年月	2002/3/16
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

③ NHK CD BOOK 実践ビジネス英語 ニューヨークシリーズ ベストセレクション

名称	NHK CD BOOK 実践ビジネス英語 ニューヨークシリーズ ベストセレクション
著者	杉田 敏 (著)
発行主体	NHK 出版

内容概要	4年度~2015年度に放送された梅村聖四シリーズが待望のCDBOOK化。48のレッスンから、厳選した20本を収録。ビニエット(ミニドラマ)の会話を通じて、高いレベルの英語運用能力と、英語圏のビジネスシーンで話題に上りやすい最新テーマが習得できる。世界の“今”を英語で話すチカラINHK ラジオ「実践ビジネス英語」で好評を博した、日本人主人公・梅村聖四シリーズ、待望のCD BOOK 化。高度な英語運用能力と、ビジネスシーンで最先端の話題が身につく。
学習時間数	256 ページ
対象者	一般
出版年月	2016/7/12
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

④ MP3 CD-ROM 付き ビジネス英語フレーズブック (アスカカルチャー)

名称	MP3 CD-ROM 付き ビジネス英語フレーズブック (アスカカルチャー)
著者	浅見ペー・トベソン (著)
発刊主体	明日香出版社
内容概要	世界で活躍するビジネスパーソン向けの英語フレーズ集。会議、プレゼン、電話、交渉、契約、海外出張、展示会、自社の説明、取引先訪問、工場見学など、ビジネスの様々な場面で使えます。 欧米人との交渉で役に立つ「7つの戦術」とダイアログ例、雑談、スモールトーク、接待などで使えるフレーズ、およびビジネスで欧米人がよく使うイディオムも多数紹介。MP3 CD-ROM 付き。
学習時間数	496 ページ
対象者	一般
出版年月	2018/12/20
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑤ 世界基準のビジネス英会話

名称	CD2 枚付 世界基準のビジネス英会話
著者	竹村 和浩 (著)、ビル・ペンフィールド (著)
発刊主体	三修社
内容概要	内容紹介

	ビジネスエリートへの道は、英語力×交渉戦略。 グローバルリーダーとしてキャリアを重ねたいのであれば、もはや英語力だけでは足りません。世界で活躍するビジネスパーソンなら巧みに使いこなしている「交渉戦略」とその戦略に沿った「英会話」を同時に学ぶことで、商談や会議、販売などあらゆるビジネスシーンで駆け引き上手なビジネスパーソンになれるでしょう。 今回、具体的な交渉場面で、どのような英語を使ったらよいのかを具体的な英会話とともにまとめました。ここでは、世界基準のビジネス英語に必要な 7 つの基本戦略すべてを網羅しています。さらに、発音、機能表現、敬語表現、スピーキングを一度に習得できるような工夫と様々な種類の「英語」にも対応できるよう、付属の CD が 4 か国音声で収録されています。本書は、ビジネスエリートとして活躍したいすべての人のための 1 冊です。
学習時間数	372 ページ
対象者	一般
出版年月	2018/4/10
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑥ ビジネスで 1 番よく使う英会話

名称	ビジネスで 1 番よく使う英会話
著者	松井 こそえ (著)
発刊主体	Jリサーチ出版
内容概要	内容紹介 ●ビジネスで必須の万能キーフレーズ 180 を収録!これだけ覚えていれば、あらゆるビジネスシーンでの会話がクリアできる。 ●万能キーフレーズには頻出度、丁寧な言い回しマークがついており、実用的に使える。 ●ダイアログページでは、英→日対訳でバツと見て確認できる。また、短いダイアログで構成されているので、初心者でも取り組みやすい。 実際のビジネス英会話は、いかに自分の意見を伝える言い回しを覚えているかが大事。本書では一冊を通して、たくさんさんのキーフレーズを覚え、実践力を身につけます。また、ダイアログの中で、一緒によく使われる表現、役に立つ表現、質問に対する別の答え方、間違いやすい言い方などのポイントを載せており、より踏み込んだ会話がきけるようになります。

学習時間数	351 ページ
対象者	一般
出版年月	2018/8/27
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑦ ビジネス英語表現大辞典 6000+

名称	ビジネス英語表現大辞典 6000+
著者	イ ジュン (著)
発刊主体	アルク
内容概要	この本の最大の特長は、英語で仕事をする際に必要となる、会話&ライティング表現を網羅していることです。「電話」「会議」「プレゼンテーション」といった業務はもちろんのこと、「人脈作り」や「社交活動」など、ビジネスと間接的に関連した領域まで、幅広く取り上げています。また、「メール」や「SNS」の Part では、ライティング表現も学ぶことができます。 収録時間 10 時間超の付属 CD-ROM には、Part 1 から 3、Part 6 から 11 の約 4000 の日本語見出しと、約 5000 の英語フレーズを収録。さらに、約 300 の Example で、使用される状況に即してフレーズを学ぶことができます。
学習時間数	611 ページ
対象者	英語全レベル対象
出版年月	2018/11/28
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑧ 即戦力がつくビジネス英会話

名称	即戦力がつくビジネス英会話
著者	日向清人 (著)
発刊主体	ディーエイチシー
内容概要	内容紹介 10 万部突破!! ビジネス英語のロングセラー 自己紹介からプレゼンまで学べるビジネス英語の決定版 ■基礎編■

	ビジネスコミュニケーション入門、リモートワークをこなす、食事に誘う、会食する、出退勤時のあいさつ、社外とのコミュニケーション、アポイントの段取り、電話での対応、クレームとその処理、面接への対応、依頼と支持、説明と見直し、イニシアティブの発揮、組織内の情報伝達、リスク管理 ■実践編■ 会議で使う言い回し、会議の開始、討議に入る、賛成と反対、会議の終了、交渉で使う言い回し、段取りの決定と条件提示、互いの主張を明確にする、相手の主張を理解する、合意への障害を取り除く、妥結点を見出す、プレゼンテーションで使う言い回し、プレゼンテーション入門、小規模なプレゼンテーション、大規模なプレゼンテーション、プロフェッショナルなプレゼンテーション、コラム、IT&ものづくり
学習時間数	392 ページ
対象者	中・上級向け
出版年月	2014/2/25
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

3.3. 外国人を対象とする IT 分野に特化した日本語教育教材・書籍

① 留学生のための日本語で学ぶパソコンリテラシー

名称	留学生のための日本語で学ぶパソコンリテラシー
著者	橋本 恵子 (著), 金子 大輔 (著), 西村 靖史 (著), 宮川 幹平 (著), 岡本 尚志 (著), 林 泰子 (著), 張 浩帆 (翻訳), 崔 殷赫 (翻訳), 大塚 良治 (翻訳)
発刊主体	共立出版
内容概要	本書は、パソコンリテラシーを学ぶ留学生を対象とした、日本語能力と同時にパソコン操作能力の向上を図るための教科書である。本文中の漢字にはすべてルビをふり、各章の要約および重要語彙リストに中国語、韓国語、英語の 3 か国語を付記した。練習問題には日本語や日本文化を学べるような内容を取り上げ、留学生が興味を持って課題に取り組めるよう心掛けた。高等学校や専門学校、日本語学校等で学ぶ留学生にも使用できるとともに、情報教育のためのみならず、パソコンを使用した作文指導など、日本語教育の教科書としても最適な 1 冊となっている。
学習時間数	196 ページ
対象者	パソコンリテラシーを学ぶ留学生
出版年月	2015/1/23
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

② 留学生のためのかんたん Excel 入門

名称	留学生のためのかんたん Excel 入門
著者	楳村 麻里子 (著), 松下 孝太郎 (著), 津木 裕子 (著), 平井 智子 (著), 山本 光 (著), 両澤 敦子 (著)
発刊主体	技術評論社
内容概要	本書は、留学生のための Excel のやさしい入門書です。日本語専門学校を卒業した程度の学生を対象にしています。漢字ができない読者のため、はつきりとした見やすい総ルビになっています。また、入力する文字にも、ふりがなを振ってあります。Excel の学習では、触りながら、作りながら学べる実習形式です。本書で表の作成や表計算、関数の基本が学べます。豊富なサンプルと練習問題を用意しています。サンプルは現役の専門学校と大学の先生による教材です。身近なものや役立つものになっています。また、ローマ字対応表、IME、キーボード

学習時間数	256 ページ
対象者	日本語学校を卒業した程度の学生
出版年月	2018/12/26
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

③ 留学生のためのかんたん Word 入門

名称	留学生のためのかんたん Word 入門
著者	楳村 麻里子 (著), 松下 孝太郎 (著), 津木 裕子 (著), 平井 智子 (著), 山本 光 (著), 両澤 敦子 (著)
発刊主体	技術評論社
内容概要	本書は、留学生のための Word のやさしい入門書です。日本語専門学校を卒業した程度の学生を対象にしています。漢字ができない読者のため、はつきりとした見やすい総ルビになっています。また、入力する文字にも、ふりがなを振ってあります。Word の学習では、文書を作りながら学べるよう、豊富なサンプルと練習問題を用意しています。サンプルは現役の専門学校と大学の先生による教材なので、学習はもちろん、日本の習慣、マナーなど、身近で役立つ例になっています。また、ローマ字対応表、IME、キーボードやパソコン操作の基本も盛り込んでいます。
学習時間数	240 ページ
対象者	日本語学校を卒業した程度の学生
出版年月	2018/12/26
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

④ 留学生のための PowerPoint2016 ワークブックステップ 30

名称	留学生のための PowerPoint2016 ワークブックステップ 30
著者	相澤 裕介 (著)
発刊主体	カットシステム
内容概要	既刊書「情報演習 41 ステップ 30 PowerPoint 2016 ワークブック」の漢字にルビをふったテキストです。研究成果などの発表を行うときは、スライドを提示しながら発表内容を説明していくのが一般的です。ただし、このような発表を行うに

	は、事前にスライドを作成しておく必要があります。このスライド作成に使用するソフトウェアが PowerPoint です。PowerPoint には、表やグラフ、図表などを手軽に作成できる機能があるため、見た目に分りやすいスライドを短時間で作成できます。そのほか、配布用資料の作成、発表時に読み上げる原稿の作成など、発表に関連する一連の作業を行えるのも PowerPoint の特長です。
学習時間数	127 ページ
対象者	日本語を学習中で、Excel を学ばれる方
出版年月	2019/2/1
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑤ 留学生のための IT リテラシー

名称	留学生のための IT リテラシー
著者	インフォテック・サーブ
発行主体	インフォテック・サーブ
内容概要	留学生が、情報処理の基礎知識を学習するための入門書です。漢字とカタカナには、ふりがなを振り、情報処理に興味があるようにイラストを多用して構成しています。また、難解な用語の説明もなるべく平易な表現に留め、わかりやすいテキストを目指しました。また IT 用語の日本語と外国語の対応表を用意しています。日本語、英語、ベトナム語、中国語が一目でわかります。
学習時間数	150 ページ
対象者	一般
出版年月	
参考 URL	https://www.infotech-s.co.jp/syuppan/syuppan_s41.html

⑥ 留学生のためのパソコン入門

名称	留学生のためのパソコン入門
著者	インフォテック・サーブ

発行主体	インフォテック・サーブ
内容概要	留学生が、パソコンの基本操作から Word・Excel・PowerPoint を 1 冊で学べる入門書です。漢字やカタカナには、ふりがな (ルビ) を振る、キーボードの日本語には、外国語の対応表を用意して、日本語版 Office を習得しやすいように工夫しています。日本 または キーボードの日本語と外国語の対応表を用意しています。日本語、英語、ベトナム語、中国語、ロシア語が一目でわかります。
学習時間数	172 ページ
対象者	一般
出版年月	
参考 URL	https://www.infotech-s.co.jp/syuppan/syuppan_s45.html

⑦ 日本語でできる！外国人のためのパソコンのきほん

名称	日本語でできる！外国人のためのパソコンのきほん
著者	深澤 のぞみ (著), 後藤 寛樹 (著), 深川 美帆 (著), 濱田 美和 (著)
発行主体	スリーエーネットワーク
内容概要	日本語の IT の基本的な知識と使い方を学習するテキスト。漢字にはふりがなを付記。課の途中には確認練習を収録。巻末には、日英中韓対照の語彙リストを収録。 外国人日本語学習者が、日本語 OS のパソコンを使ってキーボードでの日本語入力から、メールや文書の作成、発表用パワーポイント資料の作成まででできるようにするための練習用教材です。パソコンの操作とともに、用いるべき表現、構成のパターンなど内容に関する解説も入っています。巻末には、パソコンを使う際にセキュリティ面などで気をつけるべき点の Q&A、またパソコン関連用語を中心に英語・中国語・韓国語訳付きの語彙リストがあります。当社サイトに練習問題と、練習で使用する「らいちよう市」のサイトが用意されています。
学習時間数	118 ページ
対象者	初級後期、中級前期
出版年月	2010/05
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

3.4. 日本人を対象とする IT 分野に特化した英語教育教材・書籍

① IT エンジニアのための場面別英会話&キーフレーズ

名称	IT エンジニアのための場面別英会話&キーフレーズ
著者	細谷竜一 (著), 大須賀正之 (著), 浅川佐知子 (著)
発刊主体	ナツメ社
内容概要	本書は、仕事で英語を話す機会が増えた、あるいは近々英語を話さない仕事にならなくそうと感じている SE(ソフトウェアエンジニア)のための会話例とフレーズ集です。多様化する今日の日本のソフトウェア開発現場を取り巻く状況を背景として、SE が身に着けるべきグローバルコミュニケーションスキル獲得の一助となることを目指して書かれています。 そのため、各場面に応じた会話・会議の進め方や国際的な人材の集まりの中で個人が取るべき姿勢を、筆者の実務経験にもとづいて伝えることを重視しています。なお、表現は中学校英語の文法レベルのもので、英語が苦手な方でも理解しやすいはずです。本書を円滑なコミュニケーションに役立ててください。 本文中の英文、和訳文すべてを録音した音声データ(mp3)を弊社ホームページで紹介してダウンロードできるようにしました。ぜひ、発音の確認やリスニングの練習に活用してください。
学習時間数	272 ページ
対象者	英語で話す必要に迫られている SE
出版年月	2017/11/13
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

② IT プロジェクトの英語

名称	IT プロジェクトの英語
著者	塚本 俊 (著), 小坂 貴志 (著)
発刊主体	ジャパンタイムズ
内容概要	プロジェクトマネジメント力と英語力がダブルで身につく。第一線で大規模プロジェクトに携わってきたプロフェッショナルが、企画・設計・開発から、保守・管理・評価まで、IT プロジェクト全体の流れを解説しながら、役立つ英語表現を紹介。多数のメンバーが関わる IT プロジェクトを成功に導くための円滑なコミュニケーションを可能にする 1 冊。

⑧ 留学生のための Python[基礎編]ワークブックーステップ 30

名称	留学生のための Python[基礎編]ワークブックーステップ 30
著者	滝澤 成人 (著)
発刊主体	カットシステム
内容概要	本書は日本語を学習中で、Python を学ばれる方に向けて、既刊書「情報演習 33 ステップ 30 Python [基礎編] ワークブック」の漢字にルビをふったテキストです。 本書は Python の基礎を習得することが目的の書籍です。また、すでに他の Python 入門書籍・サイト・ビデオなどで学習していて、それら学習内容の定着具合を確かめたい方にも活用いただける教材です。自身の習熟度合い・理解度を客観的に見ることは難しく、プログラムを書いたり読んだり、レビューをもらったり、それらを繰り返して自分に足りない部分を学んでいくのが一般的ですが、本書は演習問題が付属したワークブック形式となっており、習熟度・理解度の確認が容易になっています。
学習時間数	142 ページ
対象者	日本語を学習中で、Python を学ばれる方
出版年月	2019/2/1
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

学習時間数	224 ページ
対象者	ビジネス英語の中間者
出版年月	2015/4/1
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

③ BeNative! IT の英語～IT 業界最先端のビジネスを英語で読み解く！

名称	BeNative! IT の英語～IT 業界最先端のビジネスを英語で読み解く！
著者	株式会社 SMATOOS (著)
発刊主体	アルク
内容概要	世界を相手に働くビジネスパーソンのインタビュアーやブレゼンを聞いて「今の IT 業界」を英語で学習します。 本書に登場するのは、Google、Facebook、Evernote、Slack など、巨大企業から急成長中の IT ベンチャー企業の一流経営陣やキーパーソン。彼らが実際の会話で使っている、リアルな英語から効率よく学習することができまます。扱うトピックは、人気アプリの開発過程、人工知能の今後、VR と AR の世界など、昨今の IT 業界で大きな話題となっているものを取り揃えています。 さらにこれらのインタビュアー・ブレゼンをもとに、業界必須の重要ワード&フレーズを BeNative 独自のデータマイニング方法で抽出し、重要語句の学習も可能。 BeNative が保有する、最新のビジネス英会話動画などを蓄積した膨大なデータベースから選りすぐった業界必須の表現が学べます。 これにより、TOEIC 対策や一般的な英会話レッスンの習得だけでは身につきにくい、独特な業界用語や、英語での言い回しの習得を実現します。
学習時間数	223 ページ
対象者	IT 業界の現場英語を学びたい方 など
出版年月	2016/12/21
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

④ 速く・正確に読む IT エンジニアの英語

名称	速く・正確に読む IT エンジニアの英語
著者	平井 通宏 (著)

発刊主体	ジャパンタイムズ
内容概要	最新情報にいち早くアクセスする IT 英語が正確に読める！技術者必携の一冊。最新の実例を豊富に掲載 ・IBM ・Microsoft ・IEEE ・ITSMA ・Internet.com (IT Management Daily) ・PC Today ・Smart Computing ・MacUser ・fRIDAY FUNNIES などの記事を使用 国際規格に準拠 ・信頼性の高い規格に沿った正しい表記法および定義を紹介 ・主要 ICT 語彙およびオンラインコミュニケーションでよく使われる表現集付き ・ユーモアサイトからのジョーク等も散りばめ、楽しく読める
学習時間数	299 ページ
対象者	パソコンやインターネット、そして英語に興味がある人
出版年月	2011/2/17
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑤ IT エンジニアのゼロから始める英語勉強法

名称	IT エンジニアのゼロから始める英語勉強法
著者	牛尾剛 (著)
発刊主体	日経 BP 社
内容概要	英会話に疎かったエンジニアである著者が、海外での講演が決まったことを機会に急発起して様々な勉強法を試したうえで IT エンジニアにとって最良の勉強法を見つけ出し、たった 8 カ月間で実際に海外で講演を行い、喝采をあげるまでになった、という実体験に基づいた英語学習法の書き下ろし。
学習時間数	224 ページ
対象者	すべての IT エンジニア
出版年月	2013/2/28
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑥ 英語嫌いのエンジニアのための技術英語

名称	英語嫌いのエンジニアのための技術英語
----	--------------------

著者	坂東 大輔 (著)
発刊主体	日刊工業新聞社
内容概要	「エンジニアの国際化」は避けて通れず、技術英語に対するニーズは高まるばかり。帰国子女でなく、海外留学経験もない著者は、試行錯誤の末、何とか、世界と向き合うことができるだけの英語を独学で習得した。本書では著者の技術英語習得の経験談とノウハウを惜しむこと無く公開。
学習時間数	256 ページ
対象者	取引先、同僚と技術英語でコミュニケーションする必要がある方
出版年月	2019/3/1
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑦ IT エンジニアが覚えておきたい英語動詞 30

名称	IT エンジニアが覚えておきたい英語動詞 30
著者	板垣 政樹 (著)
発刊主体	秀和システム
内容概要	米国の IT 企業を中心として、インド系、中華系の海外エンジニアが増加の一途をたどっています。日本国内でも海外のクライアントやベンダーなどと英語でコミュニケーションする能力は今や必須と言えます。にもかかわらず、多くの日本人エンジニアは、本場に必要とされる会話を理解していません。 インド人、中国人エンジニアの増加に伴って、IT の現場では「非ネイティブが話す英語」が半ば標準となり、職場では難しい単語や慣用表現などはほとんど使われません。このため、高級な“ネイティブ英会話”を目指すのではなく、中学校で習うような do、have、make、give、get など、本場に簡単な動詞だけで表現の幅を広めて、スピーディに会話を進めていく力が必要です。 誤解を恐れずに言えば、ブローケンな英語でも伝えることができる。覚えていられれば全く問題ないということです。現場のほとんどの人が“不完全な英語”を当たり前のように受け入れているわけです。そうした現実を前に、“完全な英語”をマスターする努力は一切不要だというのが新しい IT 英語のパラダイムです。 本書は、日常の IT 会話の 6 割をカバーする基本動詞 30 を取り上げ、実際に現場でどのように使われているか、実例とともに詳しく解説し

	ます。たった 30 の動詞で IT 会話をスムーズに交わすコツが満載です。
学習時間数	248 ページ
対象者	一般
出版年月	2016/3/9
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑧ 現場で困らない！IT エンジニアのための英語リーディング

名称	現場で困らない！IT エンジニアのための英語リーディング
著者	西野 竜太郎 (著)
発刊主体	翔泳社
内容概要	IT エンジニアにとって英語は避けて通れない関門です。中でもリーディングは、日本国内で働く場合であっても求められるスキルです。ウェブ上で入手できる技術関連ドキュメントの多くは英語で書かれているからです。しかし、英語に苦手意識を持つ IT エンジニアは少なくありません。 本書は、その IT 英語のリーディングについて解説しています。長文のサンプルをじっくりと大量に読んで基礎体力を鍛えるというよりも、明日から役立つ技術を短期間で習得できる内容となっています。まず、リーディングに必要な 4 つの柱について解説しています。その後、さまざまなドキュメント・タイプ(UI、使用許諾契約、API リファレンス、仕様書、マニュアルなど)を取り上げ、タイプごとの特徴を説明しています。各タイプの特徴をつかんでおけば、楽に英文を読むことができるようになります。さらには便利なツールや情報収集のテクニックも紹介しています。
学習時間数	184 ページ
対象者	一般
出版年月	2017/8/7
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

3.5. 外国人を対象とする日本文化・社会に関する教育教材・書籍

① 初級からの日本語スピーチ・国・文化・社会についてまとめた話をするために

名称	初級からの日本語スピーチ・国・文化・社会についてまとめた話をするために
著者	国際交流基金国際センター（著、編集）
発刊主体	凡人社
内容概要	スピーチ活動を通じて、学習者が必要としている語彙・表現を話題ごとに学び、まとめた話の組み立てを学ぶことができます。 話の展開を Flowchart で視覚的に提示。効果的な発表のためのアドバースも掲載。
学習時間数	151 ページ
対象者	一般
出版年月	2004/3/31
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

② ポップカルチャー NEW&OLD 一ポップカルチャーで学ぶ初級日本語

名称	ポップカルチャー NEW&OLD 一ポップカルチャーで学ぶ初級日本語
著者	花井 善朗（著）
発刊主体	くろしお出版
内容概要	江戸時代から現代までの日本のポップカルチャー（大衆文化）を学びながら日本語を身につける初級総合教材。初級後半レベルであっても学習者の知的探求心に応える読み物と、文化理解を深める活動が満載。英・中・韓・ベトナム語翻訳単語リスト付き。 教科書の特徴 外国語を学習する際には、十分な量の理解可能なインプットが必要不可欠ですが、基礎的な語彙や漢字、文法を学習中の初級・中級前半レベルの日本語学習者に、多くの読解・聴解活動を提供するのはやさしいことではありません。『ポップカルチャー NEW & OLD: ポップカルチャーで学ぶ初級日本語』の目的は、初級、中級前半の学習項目を使いながら日本のポップカルチャーについて学習することで、内容のあるインプットや実践的に日本語を使用する機会を増やし、初級後半（授業時間に 130～150 時間程度の日本語学習を終えたレベル）、または中級前半の学習者が中級後半へと到達するためのサポートをすることです。

学習時間数	220 ページ
対象者	基礎的な語彙や漢字、文法を学習中の初級・中級前半レベルの日本語学習者
出版年月	2017/3/24
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

③ 留学生のための 時代を読み解く上級日本語 第3版

名称	留学生のための 時代を読み解く上級日本語 第3版
著者	宮原 彬（著）
発刊主体	スリーエーネットワーク
内容概要	中級を終えた学習者のための総合的な日本語教材です。 各課は、本文、「漢字の読み方と語句の使い方」「話す練習」「書く練習」で構成され、本文には、現在の日本社会の実情を反映した、「生活」「少子高齢社会」「教育」「企業と労働」「科学技術と人間」「自然と人間」に関する文章を採用しています。本文を読み、その内容について学習者の母国の状況とも関連させながら話したり書いたりする作業を通じて、総合的な日本語力をつけることを意図しています。巻末には、使い方に注意が必要な語句を「語句の用例」として、例文とともにまとめています。
学習時間数	284 ページ
対象者	中級を終えた学習者
出版年月	2018/6/4
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

④ 留学生のための日本事情入門ー1冊でわかる最新日本の総合的紹介

名称	留学生のための日本事情入門ー1冊でわかる最新日本の総合的紹介
著者	金津 日出美（著）、桂島 宣弘（著）、アジアにおける日本研究ゼミナール（著）
発刊主体	文理閣
内容概要	日本に留学してきた海外の高校生・大学生を対象とした日本事情紹介授業のテキスト。日本で実際に生活・学習している現役大学生と現役留学生との交流に基づいて編纂。一部英語・中国語・ハングル併記。生活事情、交通事情、留学生のための法律知識、日本人の生活、日

	本の春・夏、日本の秋・冬、京都案内、日本の祭り、日本の名所〔ほか〕
学習時間数	159 ページ
対象者	日本に留学してきた海外の高校生・大学生を対象
出版年月	2017/04
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑤ クローズアップ日本事情 15 ― 日本語で学ぶ社会と文化

名称	クローズアップ日本事情 15 ― 日本語で学ぶ社会と文化
著者	佐々木 瑞枝 (著)
発刊主体	ジャパンタイムズ
内容概要	15 の話題を、過去と現在、都市と地方、日本と海外など、さまざまな角度で比較しながら読み、豊富なタスクでより深く、より広く、より楽しく理解することができま ・地理や歴史、政治、経済といった基本的なテーマから、ポピュカルチャーやロボットなどの新しい話題まで、興味をもって取り組める内容をそえました。 ・各ユニットの読解文では、書き言葉と話し言葉の両方が学べます。 ・内容の理解を助けるカラー写真や豊富に掲載。読解文には英訳が付いています。 ・ユニット単位での学習も可能なので、短期のコースで必要な部分だけ使用することもできます。
学習時間数	208 ページ
対象者	中級～上級日本語学習者(学生・社会人問わず)
出版年月	2017/3/17
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑥ The Great Japanese 30 の物語 中上級 ― 人物で学ぶ日本語

名称	The Great Japanese 30 の物語 中上級 ― 人物で学ぶ日本語
著者	石川智 (著)
発刊主体	くろしお出版
内容概要	日本の著名人 30 人(歴史・経営・芸術・文学・漫画/アニメ・スポーツ・政治)のストーリーを通して、日本文化や社会問題、日本人の考

	え方や価値観を学び、知的好奇心を刺激しながら読解力を高める日本語読解教材。本書は中級から上級の日本語学習者を対象とし、日本語能力試験 N2 レベルの読解力を身に付けることを目標としています。そのため、日本語能力試験 N2 レベルの文法表現 256・単語 654 を収録し、N2 レベルの学習者及び、これから受験するための文法・語彙力も伸ばします。 外国語学習は、異文化の人々のコミュニケーション能力を養うという側面を持っています。異文化の人々のコミュニケーションに、それを理解し、その上で価値をききさないようにコミュニケーションを取る必要があります。本書では、日本語の言語の能力を高めるだけでなく、異文化コミュニケーションに必要な日本についての様々な文化的知識、社会的知識を同時に学べるように、日本人の価値観、考え方などを人物の物語を通して紹介しています。つまり、本書を使用することにより、日本語の言語能力の向上につながるだけでなく、異文化コミュニケーションに必要な文化や背景知識を習得し、文化理解を促進するための一助とすることができます。
学習時間数	208 ページ
対象者	中級から上級の日本語学習者を対象
出版年月	2016/5/31
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑦ 英語で語る 日本事情 2020

名称	英語で語る 日本事情 2020
著者	江口 裕之 (著), Daniel Dumas (著)
発刊主体	ジャパンタイムズ
内容概要	地理、歴史から宗教、家族問題、最新のポップカルチャーまで、あらゆる角度から英語で日本を説明するための本。通訳ガイド試験対策はもちろん、急増する外国人観光客に日本を紹介したい方すべてが活用できるよう、平易な英語で書かれています。
学習時間数	304 ページ
対象者	外国人観光客に日本を紹介したい方
出版年月	2017/4/14
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

学習時間数	72 ページ
対象者	一般
出版年月	2009/3/1
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑧ 日本文化を読むー上級学習者向け日本語教材

名称	日本文化を読むー上級学習者向け日本語教材
著者	京都日本語教育センター（編集）
発刊主体	アルク
内容概要	日本語を読む学習を続けてきた人たちが、上級あるいはその上のレベルでチャレンジする読解教材。「京都、関西からの発信」を意識し、社会評論、科学評論、文学、歴などの他分野から作品を選定。 ・途中下車（宮本輝） ・愛情としつけ（河合雅雄） ・贈るかたちと意味（野田正彰） ・鞆（安部公房） ・平成おとぎ話（河合隼雄） ・「主人」から「夫」へ（寿岳章子） ・安楽死ということば（松田道雄） ・わずれ傘（吉田道子） ・リーダーシップ論（西堀榮三郎） ・魚の骨（山田稔）〔ほか〕
学習時間数	147 ページ
対象者	上級学習者
出版年月	2008/10/1
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑨ 話そう考えよう初級日本事情

名称	話そう考えよう初級日本事情
著者	「日本事情」プロジェクト（著）
発刊主体	スリーエーネットワーク
内容概要	初級から日本語の学習進度に合わせ、「現代日本を理解する」ことを目的として、日本について学習します。第1部「生活」では身近な住所、電話、手紙を出す、第2部「地理」では国土、日本の1年、人口、第3部「社会」では食物、住居、出生率と平均寿命などを取り上げています。第2部、第3部は日本の高校の「現代社会」の教科書のような内容が読めるための足がかりとなっています。使用時間の目安は60 時間です。

3.6. 日本人を対象とする海外文化・社会に関する教育教材・書籍

① 異文化理解力ー相手と自分の真意がわかる ビジネスパーソン必須の教養

名称	異文化理解力ー相手と自分の真意がわかる ビジネスパーソン必須の教養
著者	エリン・メイヤー (著), 田岡恵 (監修), 樋口武志 (翻訳)
発刊主体	英治出版
内容概要	語学留学、海外出張、海外赴任、外国人の取引先・上司・同僚・部下とのコミュニケーション…本当に大切なのは、英語力よりも、「異文化理解力」だった。異文化理解力とは、相手の言動の真意を理解し、自分の言動を相手がどう捉えているかを理解すること。育った環境や価値観が異なる人と働くときに、行き違いや誤解を生むことなく、確かな信頼を築く技術です。また経団連、文科省、大手企業、大学などがグローバル人材、リーダー養成に向けて「異文化を理解する力」を重視。 カルチャーマップとは、著者エリン・メイヤーが10年超の研究、数千人の経営幹部への取材をもとに開発した異文化理解ツール。文化の違いを可視化。たとえば中国人やアメリカ人と仕事をする上で、「自分とは相手と、何が、どう違うのか」が一目でわかります。また問題が起きやすいビジネステーマを指標に。たとえばブレゼンや交渉などでたれかを「説得」する際に、相手の傾向や考慮すべきことがわかります。
学習時間数	320 ページ
対象者	グローバルな仕事に関わる人すべて
出版年月	2015/8/22
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

② 多文化世界 -- 違いを学び未来への道を探る 原書第3版

名称	多文化世界 -- 違いを学び未来への道を探る 原書第3版
著者	G. ホフステード (著), G. J. ホフステード (著), M. ミンコフ (著), 岩井 八郎 (翻訳), 岩井 紀子 (翻訳)
発刊主体	有斐閣
内容概要	文化の違いは、人の考え方や行動の衝突をいかにして生むのか? 76におよぶ国や地域での価値観調査に基づき解説。ウォール・ストリート・ジャーナルが選んだ権威による世界的ベストセラー Cultures and

	Organizations: Software of Mind, 3rd ed. の邦訳。グローバル社会の人間と組織、ビジネスを文化の違いから読みとく知恵を授ける。
学習時間数	516 ページ
対象者	一般
出版年月	2013/10/21
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

③ 異文化ギャップ きれいいごとではすまされない? ビジネスシーンでみるコミュニケーションと行動の在り方-日・英語編

名称	異文化ギャップ きれいいごとではすまされない? ビジネスシーンでみるコミュニケーションと行動の在り方-日・英語編
著者	平野 広幸 (著)
発刊主体	第一法規株式会社
内容概要	執筆者が経験した実際のビジネスシーンを場面設定して、3つの構成で文化・意識の違いを浮き彫りにしていく。日本企業に特有なビジネス慣習とルールについて、日本人に特有な考え方について、文化の違いの中で会話を回していくことについて。これらを、エッセイ風のストーリーで読めて、理解できる。 ・実際に海外派遣業務を経験した執筆者の現場体験から、直接現場で使える対話ノウハウを紹介。 ・「使える英語=海外の方々との妥協点を見出す英語」ではなく、文化の違いを前提にきれいいごとではすまない現実を踏まえた英語コミュニケーションと行動の在り方を提案。 ・臨場感ある現場シーンを活用し、習慣や文化の違いの相手への伝え方を現場でよく使われ、印象に残る英語フレーズで分かり易く表現。
学習時間数	192 ページ
対象者	海外赴任者、教育担当者
出版年月	2017/3/15
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

④ 海外で恥をかかない世界の新常識

名称	海外で恥をかかない世界の新常識 (集英社文庫)
著者	池上 彰 (著)
発刊主体	集英社

内容概要	アジア、中東、ヨーロッパ etc.……池上彰流にぐるりと世界を一周。その街の文化や歴史、政治、宗教などを少し知っているだけで、世界の見方は大きく変わる。大人に必須な常識が構えずに身につく一冊。果物のドリアンは地下鉄に持ち込み禁止(シンガポール)。「徒歩で何日」が距離感覚の基準(ティンブー)。信号機でわかる旧東・旧西のエリアの違い(ベルリン)。人口一人当たりの書店密度は世界一(レイキヤビク)ー。世界の街には、知らないことばかり。歴史や文化、政治に宗教…その街その街のポイントと、池上彰がナビゲート。
学習時間数	317 ページ
対象者	一般
出版年月	2017/7/20
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑤ 国際自由人 人生の主役に立ち戻るための新しい生き方

名称	国際自由人 人生の主役に立ち戻るための新しい生き方
著者	藤村 正憲 (著)
発刊主体	IBCパブリッシング
内容概要	世界に目覚めよう。そのとき、すべてが始まる。国境を越えて、自分らしい人生をデザインする「国際自由人」になろう。 国際自由人・藤村正憲氏が、あなたの世界を広げる1冊です。「海外で働く」「海外で起業する」「海外投資」「留学」「海外での引退生活」「海外ボランティア活動」など、それぞれのライフスタイルに合わせて、海外を活用し、チャンスを掴むための具体的な方法を指南します。
学習時間数	240 ページ
対象者	一般
出版年月	2014/3/18
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑥ 異文化コミュニケーションを考えるー50 歳英語教師の米国留学体験から

名称	異文化コミュニケーションを考えるー50 歳英語教師の米国留学体験から
著者	堀口 君子 (著)
発刊主体	慧文社

内容概要	公立中学校の英語教師を長く務め、現在英語学校の校長である著者が、50 歳でアメリカ修士留学!米国の大学で経験した悲喜こもごも、ホームシック、人との出会いや別れ…。文化の違いによるコミュニケーションの相違を研究する著者ならではの卓越した洞察を、情熱溢れる文章で綴った好著。異文化研究や外国語教育、生涯教育等に携わる方、これから留学を予定する人にもお勧めの書。
学習時間数	256 ページ
対象者	・異文化研究や外国語教育 ・生涯教育等に携わる方 ・これから留学を予定する人
出版年月	2006/02
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑦ 私たちの異文化体験ー留学生の見た素顔のアメリカ

名称	私たちの異文化体験ー留学生の見た素顔のアメリカ
著者	塩沢 正 (著)
発刊主体	大修館書店
内容概要	4 か月の短期留学で、寮生活をし、単位を取得した 30 名の大学生の見た素顔のアメリカ像。滞在初日から始まるさまざまなカルチャーショックを、若い感性で分析する。話題は、英語ができないと人間あつかいされないこと、トイレのドアが小さくて顔や足が見えること、室内照明が暗いこと、黒人と白人は一緒に歩かないこと、国旗が国中にあるのに国歌を歌えない人の多いこと、銃規制が難しいこと…など、日常生活から社会問題におよぶ。
学習時間数	196 ページ
対象者	一般
出版年月	1996/5/1
参考 URL	https://www.amazon.co.jp/...

⑧ 技術屋の異文化体験記

名称	技術屋の異文化体験記
著者	浜口 誠 (著)
発刊主体	吉備人出版

内容概要	著者は海外プロジェクトの建設に関わっていた。1964年に台湾に初めて海外出張をしたのを皮切りに、以来、東南アジア諸国を中心に、退職までの業務出張は20数ヶ国を体験した。延べ出張日数は4000日を越えている。著者は技術指導員として開発途上国の人たちに自分の持っている技術を教えた。その半面、出張国の文化や習慣などを教えられた。技術は世界共通である。言葉の違いはあっても、教える側、学ぶ側に軋轢はない。NGO、PKO、語学研修などで長期に海外生活をする人たちは、異文化体験の数々から、海外生活のヒントを。観光で海外へ出掛ける人たちは、本書で紹介されたトラバブル例を海外旅行の参考に。
学習時間数	354ページ
対象者	一般
出版年月	1999/12/23
参考URL	https://www.amazon.co.jp/...

起業の科学

1 アイデアの検証

よいアイデアとは

スタートアップの成功、失敗を決める基準はPMF（Product Market Fit）を達成できかできないかという点にある。

なぜ多くのスタートアップがPMFを達成できずに失敗してしまうのか。その理由は、プロダクトをつくる前の段階でアイデアが充分に検証できていないからである。

アイデアを徹底的に検証するためには、スタートアップとは何かを理解し、自分たちのアイデアはそれにふさわしいものか、現在取り組むべきものかを確かめる必要がある。それを検証するところから始めよう。

スタートアップにとっての「良いアイデア」とは

スタートアップにおいて最も重要なアイデアは何か。それは、課題の質にフォーカスすることである。多くのスタートアップをみてきたが、ビジネスアイデアが「課題ドリブン（課題ありき）」ではなく、「ソリューションドリブン」「プロダクトドリブン」「技術ドリブン」であるスタートアップがあまりに目立つ。

世の中にはたくさんさんのビジネスアイデアがあるが、めざすべきは課題（イシュー）の質とそのソリューションの質がいずれも高いアイデアである。その両方がそろうからこそ、市場で輝きを放つ価値あるアイデアになる。

これは、スタートアップのアイデアにそのままあてはまるものだ。

では、そのバリエーションあるアイデアを見つけるにはどうしたらいいのだろうか。

その道筋（パス）は1つしかない。

それは「課題の質を上げてから、ソリューションの質を上げる」というパスである。先にソリューションの質を上げてから課題の質を高めるという道筋は存在しない。

従って、スタートアップを始めるにあたって真っ先に注力しなければならないのは、解決をめざす課題の質を向上させることなのである。

課題の質ではなく、ソリューションの質にこだわると、顧客にほとんど使われずに終わってしまう。その例が、グーグルグラス、アップルウォッチである。

課題の質を決めるのは、次の3要素である。創業者がこの3つの要素をどれだけ持つかに依存する。

- ・高い専門性
- ・業界（現場）の知識
- ・市場環境の変化（PEST）に対する理解度

もうひとつの要素がある。それはターゲットとする課題が「自分ごと」であるかどうかだ。自分が痛みを感じている具体的な課題から始まり、その課題を自分ならどう解決するかと

厳密に設ける 間違い⑮NDA を交わす 間違い⑯受託開発や業務委託を必要以上に受ける
間違い⑰業界の専門家からのアドバイスに頼る 間違い21VC に積極的にアプローチする
スタートアップの世界では、従来の常識や思考方法を無自覚的に踏襲することは危険であ
り、むしろ念頭から払う必要がある・

アイデアの蓋然性の検証

スタートアップにとっての成功要因は、アイデア、プロダクト、チーム、エグゼキュエー
ション (実行、実施方法)、タイミミングである。このうちタイミミングの適切さ (常に変化する市
場への対応) が最も大きな成功要因である。スタートアップは市場環境の流れを読んでいるか
なければならぬ。これからスタートアップを立ち上げるなら、今ではなく、5 年、10 年先
を見据えて考える必要がある。

先を予測するための兆しを見つける手段として有効なのが、マクロ環境を多角的に把握す
るためのフレームワーク PEST 分析だ。PEST とは①Politics (政治) ②Economy (経済)
③Society (社会) ④Technology (技術) の 4 領域である。

こうしたマクロトレンドに加えて、最新技術のニュースもチェックする。
未来予測の考え方として、今何がわかかっていて (Known)、何がわかっていない (Unknown)
のかを整理する方法もある。

Tech Giants (グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップルなど) の動きに注目するこ
とも重要である。

大企業は持続的イノベーションを得意とする。

スタートアップの提供するプロダクトやサービスには、破壊的イノベーションの要素がな
ければならない。

スタートアップが成功する手段は破壊的イノベーションだけではなく。既存の企業と組ん
で市場を変えるコラボレティブイノベーション (協業的イノベーション) というアプロ
チもある。

スタートアップの強みはイノベーション (破壊的、コラボレティブ) を実現する機能を組
織の中心に置くことだ。この組織デザインこそがスタートアップが大企業に勝つための
数少ない強みのひとつとなる。

スタートアップの 10 のフレームワークは以下の通りである。

- フレームワーク① 中間プロセスの排除
- フレームワーク② パンドルを解いて最適化する
- フレームワーク③ バラバラな情報の集約
- フレームワーク④ 休眠資産の活用

いう順序でビジネスアイデアが形成されている。
逆説的だが、誰が聞いても良いアイデアはスタートアップにとって選んではいけないアイ
デアだ。[99% くらい]の人がアンセクシー (一見魅力がない) だと感じるけれど、1%の日と
はセクシーだと感じるようなアイデア」を探し続けよう。

成功する人は、他の人が知らない秘密を知っている。クレイジーなアイデアは、他の人が注
目しないポイントに注目してアイデアを掘り下げ、誰も言語化していない秘密を見つける
ことで生み出される。

クレイジーなアイデアは求められている背景には、IT の進歩でマーケットのパラダイムシ
フトが高速化しているからである。

スタートアップが避けるべき 7 つのアイデアは以下である。

- ①誰が見ても最初からいいアイデアにみえるもの
- ②ニッチすぎる
- ③自分が欲しいものでなく、作れるものを作る
- ④根拠のない想像上の課題
- ⑤分析から生まれたアイデア
- ⑥激しい競争に切り込むアイデア
- ⑦一言で表せないアイデア

メタ原則

スタートアップとスモールビジネスの違いは、①成長方法 ②市場環境 ③スケール (事業
拡大) への姿勢 ④ステークホルダー ⑤対応可能市場 ⑥イノベーションの手法である。
スタートアップはスケラブルで、再現性のある利益を生み出すビジネスモデルを探求す
る一時的な組織なのである。

スタートアップとスモールビジネスが異なるので、一般企業では正しいとされることでも
スタートアップでは避けるべきことがある。以下にそのポイントを示す。

間違い①詳細なビジネスプランを作る 間違い②正確なファイナンスシャルプロジェクト
ンを用意する 間違い③精緻なリポートにこだわる 間違い④「まあまあ好かれる」プロダ
クトを大勢の人向けに作る 間違い⑤詳細な仕様書をもとに開発する 間違い⑥最初に想
定したビジネスモデルに執着する 間違い⑦競合を意識しすぎる 間違い⑧差別化を意識
しすぎる 間違い⑨Nice-to-have な機能を追加する 間違い⑩最初からプロダクトデザイ
ンやユーザービリティの細部にこだわる 間違い⑪最初からシステムの自動化・最適化を行
う 間違い⑫ビジネスモデルができあがる前に積極的に人を雇う 間違い⑬直接関係のな
いネットワークや飲み会に参加する 間違い⑭経歴が立派な営業責任者や事業開発責任者
を雇う 間違い⑮ビジネスモデルの検証が終わる前にパートナーシップや独占契約を結ぶ
間違い⑯セーラースよりもマーケティングや PR にフォーカスする 間違い⑰仕事の役割を

- フレームワーク⑤ 戦略的自由度
- フレームワーク⑥ 新しいコンピネーション
- フレームワーク⑦ タイムマシン
- フレームワーク⑧ アービトラージ
- フレームワーク⑨ ローエント型破壊
- フレームワーク⑩ As a service 化する

アイデアの検証ではマーケットを見極める必要がある。このときよく使われるのが「TAM」(Total Addressable Market)、「対応可能市場」、自社商品が受け入れられる市場という意味である。1つの目安として TAM は 100 億円以上が望ましい。そして、小さくても市場を独占する、局地戦に勝つことが肝要である。例えばフェイスブックも小市場から攻略している。

Plan A（最善の仮説）の作成

アイデアを形にしていくなき必要となるのは Plan A、初期の段階で最善と思えるビジネス仮説の作成である。

Plan A を形にする有効な手段がリーンキャンパスである。リーンキャンパスは課題、顧客セグメント、独自の価値提案など9つのセグメントからなる。このうち重要なのは「課題（課題仮説）」と「顧客」である。

リーンキャンパスはその時点における最善の仮説であるがゆえに、継続的に見直し、Plan A、B、C とバージョンアップを図っていく。

課題の質を上げる

課題仮説の構築

課題の質を上げるには課題検証をおろそかにしないことだ、スタートアップの初期段階で最も重要な質問は「想定したカスタマーの課題は本当に存在するのか」である。

人は自分がみたいものを見る、確証バイアスである。起業家は確証バイアスが強い人が多い。思い込みの罠にはまらないためにはメタ認知の視点が必要である。

スタートアップが想定した課題にユーザが痛みを感じているかを検証する「課題仮説」を磨き込む (Customer Problem Fit : CPF) に力を入れるべきである。

CPF の最初のステップは、マーケティングの定石であるペルソナの想定だ。ペルソナを想定する目的は、以下の3点である。

- ①プロダクトの設計プロセスを人間中心・課題中心にするため
- ②特定の人に刺さるサービスを考えるアプローチによって「あらゆる人に気に入られなくてはいけない」という無駄な考えを払拭するため

- ③チームでイメージを共有するため
- ペルソナ像を深掘する際に有効なのがエンパシーマップ（共感マップ）である。

さらにリアルなカスタマー像を浮かび上がらせるには、カスタマージャーニーを考える。カスタマージャーニーの作成手順は以下のとおりである。

- ステップ① ペルソナを確認する
- ステップ① このペルソナの目標を考える
- ステップ② ステップを書き出す
- ステップ③ 詳細な行動を書き出す
- ステップ④ 行動の裏にある思考を書き出す
- ステップ⑤ タッチポイント（接点）を書き出す
- ステップ⑥ 感情を書き出す
- ステップ⑦ 現状の問題点を書き出す

前提条件を洗い出す

課題仮説をさらに掘り下げる手段に「ジャベリンボード」がある。これは、「カスタマー」「課題」「ソリューション（解決法）」「（課題の）前提条件」をセットにした仮説について、実際のカスタマーへのインタビュウなどで課題とソリューションの妥当性を検証する可視化ツールである。

ジャベリンボード活用は、①カスタマーは誰か ②課題は何か ③ソリューションは何か ④前提条件は何か ⑤検証方法・検証基準を決める、という5つのステップを踏む。

課題～前提の検証

検証すべき前提条件が言語化されたら、カスタマーと直接対話することになる。対象は、初期ユーザとなり得る「エバンジェリストカスタマー」「アーリーアダプター」を選ぶ。インタビュウでは、以下の5つがポイントとなる。

- ①インタビュウ相手のことを良く知る
- ②インタビュウ相手の弟子になる
- ③インタビュウ相手の非言語コミュニケーションに注目する
- ④インタビュウオーナーになる
- ⑤インタビュウ相手の話を分析する

インタビュウ結果の体系的な分析に有効なのが KJ 法である。KJ 法活用のポイントは以下の3つである。

- ①ボトムアップで分析する
- ②単語に惑わされない
- ③全部のカードを分類する

フィチャー候補がリストアップできたらカスタマーとの対話をしてみたい。ソリューション・フィチャーが本当に価値を提供できるかをこの段階で確認しておきたい。ソリューションインタビュは出来るだけ多くの人に対して実施するのが望ましい。

インタビュが終わったら、その結果を踏まえてフィチャーに優先順位をつけていく。そのポイントは、カスタマーがそれぞれのフィチャーにどれくらいの価値を感じていたかであり、評価方法として以下の3段階に分けるのがよい。

必須 (Must-have) ・ あったらよい (Nice-to-have) ・ 不要 (Don't need)
ここでは、「必須」と「あったらよい」の線引きが重要となる。

実装すべきフィチャーが見えてきたら、UX ブループリントの作成フェーズに入る。ブループリントとはプロトタイプの青写真である。

ブループリント作成前に、プロトタイプの要点を 30 秒程度で説明できるように整理する。この 30 秒でのプレゼンテーションのことを「エレベータービッチ」と呼ぶ。

エレベータービッチ作成の理由は以下の通りである。

- ①自分たちがやろうとしていることが明確になる
- ②チーム意識をカスタマーに向ける
- ③核心をとらえる

必須のフィチャーをベースにしてプロトタイプのブループリント (青写真) を作成する。その手順は以下の通りである。

- ステップ① リスト化したフィチャーをグルーピング
- ステップ② フィチャーをカスタマー視点で構造化
- ステップ③ それぞれの画面に実装する機能やコンテンツを明確化
- ステップ④ フィチャーを画面遷移に落とし込む
- ステップ⑤ 重点的にテストしたいコア部分を確認する
- ステップ⑥ メニュー展開部分の UX を確認する
- ステップ⑦ 利用前から利用後まで UX 全体を想定
- ステップ⑧ プロトタイプ案を納得するまで作る

利用前から利用後まで UX 全体を想定するのは、カスタマーに対してモノを提供するのはなく、カスタマーの置かれていた状況を充分理解した上で、コト (プロダクト利用を含む体験全体) を提供していかないといけない時代になったからであり、これは重要なポイントである。

プロトタイプの構築

プロトタイプを作る理由は以下の通りである。

インタビュ以外の有効な手法として、ジョブシャドウイングがある。これは調査員がユーザの活動を観察してその行動と経験を記録していくというものである。

ソリューションの検証

UX ブループリント作成

プロダクトやサービスのプロトタイプ (試作品) を作成し、それをもとにカスタマーが痛みを感じる課題を解決できるかをインタビュなどによって検証する「Customer Problem Fit」(CPF) の手順を紹介する。

ソリューション仮説を立てる場合、カスタマーがソリューションを利用する適切な流れを考え、カスタマーはどのようなユーザエクスペリエンス (UX) を期待するかまでを考える必要がある。

「Content is king, UX is queen」と最近言われるようになったが、プロダクトの内容 (content) はソリューションの良し悪しを決める際に最重要な要素 (king) ではあるものの、ユーザに適切な UX を提供することはそれと同じくらい重要 (queen) という意味である。この両方がそろっていないければ、プロダクトは使われない。

ソリューション仮説を磨き込む手法に「プロトタイプカンバンボード」がある。トヨタの生産方式にヒントを得たもので、ボード上で付箋を用いて自分たちが今どの課題に取り組み、どの機能にフォーカスして、プロトタイプの検討がどのくらい進捗しているかが一目瞭然となる。そのメリットは以下の通りである。

- ①プロセスを可視化することで学びや検証プロセスが明確となり、メンバー間のコミュニケーションが活性化
- ②適切なタイミングでカスタマーからのフィードバックを得るプロセスを担保する
- ③ボトルネックになっている場所が明確になり、リソースを適切に配分できる

カンバンボードの使い方は以下の通りである。

- ①課題を設定する
- ②価値提案、ソリューションを考える

価値提案とは、そのプロダクトを使ったときに得られる効能のことである。その内容はどんな機能があるかよりも「顧客価値」にフォーカスしたものとなる。

ソリューションとは、その価値提案をカスタマーに届けるためにつくるプロダクトの「実現方法」のことである。ソリューションはさらに複数の「フィチャー」(構成要素) に分割して考えられる。

価値提案が「何を」、ソリューションが「どうやって」に相当する。

- 理由① 高いレベルでプロダクト像の認識一致
理由② カスタマーの潜在ニーズがつかめる
理由③ 多様なパターンを検証できる
理由④ メンバーのモチベーションが向上する

最初はいっぱいプロトを作成する。その際のポイントは以下の通りである。

- ・プロト案をベースに複数作ってみる
- ・スピード感と精度のバランスを保つ
- ・メンバー全員で共有しながら作る

プロト構築の留意点は以下の通りである。

- ・最低限の **UI/UX** デザインの原則に沿って設計する
- ・カスタマーがプロダクトの **UX** に期待するメンタルモデルを想定する
- ・カスタマーにプロダクトの使い方を学ぶことを強制しない
- ・市場ですでに受け入れられているプロダクトの **UX** を調べる

次に、プロダクトの動きもある程度再現できる各種ツールを使ったプロト（ツールプロト）を作成する。実物に近い状況を再現して検証し、カスタマーから詳細なフィードバックを得たい。

ツールプロト作成のポイントは以下の通りである。

- ・直観的に使用でき、使いやすいか
- ・機能の優先順位は明確か
- ・デザインに一貫性はあるか
- ・可逆性は担保されているか

プロダクトインタビュ

次にプロダクトインタビュを実施する。

初見のユーザーにプロトタイプを手に取ってもらい、画面遷移の流れに沿って操作手順やコンテンツのわかりやすさ、目的を達成するまでの快適度などを聞き出す。特に重要な検証項目は、そのソリューションを使って課題が解決するまでの流れである。

インタビュの相手は、**CPF** 段階で質問したアーリーアダプターに再び依頼してもかまわない。

プロダクトインタビュで投げかけられるべき質問のフォーマットとインタビュのサンプルを掲載しているので参考にしてほしい。

学びの効率を上げるには、ユーザーがプロトタイプを使っている様子を録画してみよう。インタビュの結果を整理して、プロトタイプカンバンボードに反映していく。

プロトタイプの作成とインタビュの繰り返しによって、**PSF**（課題に対するソリューションの適切さ）が実現できているか、それを判断するには、以下のような質問を自らに問い、条件をみたしているなら次の段階に進んでいい。

- ・顧客がそのソリューションを利用する理由を明確に言語化できるか
- ・ソリューション仮説の磨き込みを通じてカスタマーがもつ課題の理解がさらに深まったか
- ・その課題を解決できる必要最小限の機能をもつソリューションの洗い出しができているか
- ・一時的 **UX**、予期的 **UX**、エピソード的 **UX**、累積的 **UX** を含めたカスタマーが期待すること全体を言語化できているか
- ・満たしていないなら、ブループリント作成のフェーズに戻る。
- ・必須フィーチャーの洗い出し→**UX** ブループリント作成→プロト作成→プロダクトインタビュを繰り返す。このようなプロト作成をスプリントと呼ぶ。

ソリューション仮説のプロセスをより高速に実践する開発メソッドに「デザインスプリントメソッド」がある。これは、グーグル内の **VC** であるグーグルベンチャーズがスタートアップ支援のために用いているプログラムである。

このプログラムは、わずか **5 日間**という短期集中型で、新規アイデアをプロトタイプとして具体化し、実際のカスタマーに近い被験者へのインタビュを通じ、アイデアの妥当性や効果の検証を高速で繰り返す。

人が欲しがるものを作る

ユーザ実験の準備

ここまでのステップで、スタートアップが取り組むアイデアや課題仮説は適切か、その課題の解決を実現する方法（ソリューション）は適切かを検証してきた。

これらがすべて満たされたこの段階で、市場テスト用のプロダクト、**MVP**（ミニマム・バリエーション・プロダクト）を投入（ローンチ）して、狙ったカスタマーが本心に欲しがるプロダクトになっているかどうかを検証する。

MVP は日本語では「必要最小限の機能をもったプロダクト」と訳されている。

MVP を用いるのがリーン・スタートアップ型の開発である。リーン・スタートアップの特徴は、新たなアイデアやコンセプトをすばやく形（**MVP**）にして、実際のカスタマーの反応をみながら「構築→計測→学習」のループを何度も回すことである。その過程で作り手の仮説検証を行い、「検証による学び」を積み上げ、プロダクトやサービスの成功率を高めていく。

最初に **MVP** を出した時点では、カスタマーの反応から学んでいく前提のため、プロダクト

が最終的にどのような形に落ち着くのかは予想がつかない。そのため、MVP に実装するのは、その時点での価値仮説を検証するのに必要な最低限の機能だけでよい。

MVP として参考にした事例として、スタンフォード大学の学生が在学中に起業したドアダッシュ「DoorDash の MVP モデル」がある。

この事例が示すのは、最初の段階では、多機能なものは作りこむべきではないという点である。もうひとつの留意点は、MVP であっても、ユーザに対して競合にはないタネな価値提案を何かひとつすることを忘れてはならない。

MVP にもさまざまなタイプ、型がある。例えば以下のようなものがある。

- タイプ① ランディングページ MVP
- タイプ② オーディオエッセンス開発型 MVP
- タイプ③ コンシエルジュ MVP
- タイプ④ 動画 MVP
- タイプ⑤ ピースミール MVP
- タイプ⑥ ツール MVP

MVP 構築

どのように MVP をつくり、チームの学びを最大化すればいいのか。この間に答えられる 2 つのツールの使い方を紹介する。

2 つのツールとは「スプリントキャンバス」と「スプリントカンバンボード」である。

スプリントキャンバスは次の項目で構成されている。

- ・実験したいこと
 - ・実験したいことを検証するためのストーリー（ユーザストーリー）
 - ・ユーザストーリーの機能の実現（実装）にかかるコスト・時間など
 - ・実際に MVP を投入したときの定性的な結果と定量的な結果
 - ・1 回のスプリントで得られた学び
 - ・次回以降のスプリントで実験したいこと
- ユーザストーリーとは、ある課題を抱えるユーザがプロダクトを使って課題を解決するときの機能（フィーチャー）の塊のようなものである。どのようなユーザストーリーを実現すれば必要最小限の価値を提供する MVP を実現できるかを考える。
- よいユーザストーリーのポイントは以下の通りである。

- ・顧客が価値を感じる
- ・UX が複雑でない
- ・ストーリーがユーザの視点で表現されている
- ・現場の臨場感がある

- ・想定する範囲（スコープ）が大きすぎず小さすぎない
- ・ストーリーの実現を検証するテストが可能

ストーリーを検証するときは、ストーリーを検証できる範囲で機能のかたまりを可能な限り小分けしておくことが 1 つのポイントとなる。

ユーザストーリーに基づく開発を進めるときは、スプリントカンバンボードを使うと進捗をメンバー同士で共有しやすい。ボードのバックログにユーザストーリーを追加していく。スプリントカンバンボードを用いるメリットは以下の通りである。

- ・作業プロセスを見える化することにより、学びやプロセスの検証が明確になり、メンバー同士のコミュニケーションが活性化する。
- ・それぞれのユーザストーリーについて定性的な検証と定量的な検証を行うことをプロセスに組み込むので、学習する機会を担保できる
- ・ボトルネック、非ボトルネックがどこか一目でわかるので、人や時間などのリソースを適切に配分できる

MVP をカスタマーに届ける

MVP によるカスタマーの検証で大事なことは、必要最小限の製品をできるだけ早く市場に出すこと、これによって、少しでも多くのカスタマーの反応を集めたい。このままでは取っかきと思うレベルで市場に出した方がいい。

いち早くユーザのフィードバックを得てスプリントを回せば、後から参入してくる競合よりも先に PMF を達成できる可能性が高まる。

MVP を市場に投入したら、それがウェブサービスであっても、ウェブ分析ツールを眺めているだけでは不十分である。実際のカスタマーの声を集めに行く。

PMF を実現するためにスタートアップがやるべきことは、2 つしかない。すなわち、「プロダクトをつくること」と「カスタマーと話すこと」である。

毎日のようにスタートアップが立ち上がり、新しいプロダクトが次々に世に送り出されているが、その多くは目の目を見ずして市場から消えていつてしまっている。その一番の理由は、カスタマーからの学習がまったく足りないからである。カスタマーの声には、それほど重い意味がある。エバンジェリストカスタマーとの直接的な対話は非常に重要であり、エバンジェリストカスタマーを探すには、SNS や展示会への参加など使える手段は何でも使っていくかなければならない。ここでは氾濫さも必要である。

MVP の市場への投入後、ウェブサイトや SNS などを通じて得られる定量的なフィードバックだけでは、プロダクトの UX などについての「使いやすさ」や「心地よさ」といった定性的なフィードバックがそぎ落とされてしまう。

カスタマーの反応を得るためにアンケートを実施して課題仮説の検証を行うスタートアップがあるが、これは意味がない。アンケートの設問はメンバーが事前に結果を予測して作るが、MVP が市場でどのように受け入れられるかは誰も事前にわからないからである。グルーブインタビュも非効率だ。この手法は周囲の意見により意見が左右されやすく、カスタマーが心の底で言語化されていない深いインサイトを得るには向いていない。大企業などに対するスタートアップの競争優位性は、カスタマーに対して直接対話をしながらプロダクトをつくることが可能なフットワークの軽快さにある。大企業でもできるマーケティング活動に時間を割くことは避けた方が賢明である。

MVP の評価計測

MVP の市場へ投入した後は、カスタマーからの MVP に対するフィードバックをもとにした定量データ分析と定性データ分析を行う。

これは、リーン・スタートアップのサイクルでいえば「Measure（計測）」と「Learn（学習）」にあたる。

分析から得た新たな学びに応じて、MVP を改良するなどして、また MVP 評価を行うスプリントを繰り返す。こうしてユーザーが欲しがらる PMF の達成に近づけていく。

スタートアップが用いる定量データ分析の有名な指標に「AARRR（アー）指標」がある。AARRR 指標はカスタマー獲得から収益を生み出すまでの流れを5段階に分けた評価指標になる。

○獲得

ユーザーがプロダクトのランディングページを訪れる、アプリをダウンロードするなど

○使用開始

アプリを立ち上げる、アカウントを作成するなど

○継続利用

再訪問、再利用してくれる

○他のカスタマーの紹介

SNS でシェアするなど

○売り上げ・コンバージョン

課金、有料会員の契約をするなど

MVP を検証するステータージでフォークスすべきは、これら5つの指標のうち、使用開始、継続利用、売り上げ・コンバージョンの3つである。これらは、「人が欲しがらるプロダクトになっているかどうか」を示す指標である。

AARRR 指標を実際の場面でどう適用するのか。

UX 遷移イメージを用意して、どの場面が AARRR 指標のどのフェーズにあたるのかをマッ

ピングしていく。

各フェーズに合わせて、画面の切り分けができれば、それぞれのステージのパフォーマンスを定量的に評価するための定量的な指標となる KPI を定義していく。

これらの KPI について測定が難しいものがあれば、その KPI をより細かい指標に因数分解した「サブ KPI」を設定して、測定可能な状態とする。サブ KPI を設定する理由は、顧客がなぜ離脱するかをより詳しく解析するためである。

優れた計測指標がもつ特徴の例を以下に示す。

○改善につなげやすい

指標のスコアが十分に狭く、具体的な対策を立てやすいか。

○計測しやすい

測定ツールやユーザー登録数など、容易に計測できる指標なのか。

○MECE 感がある

プロダクトの UX を通じて重複がなく、漏れなく KPI でカバーできているか。

○インパクトがある

プロダクトの全体パフォーマンス (KGI) 向上につながる影響力があるか。

インパクトがある KPI とは、最終的なゴールを達成するための主因となる指標のことをさしている。

定量計測が重要な理由は以下の通りである。

○目標に向かって自分たちがどんな位置にいるか、正しく認識できる。

○KPI は創業メンバーなど、ステークホルダー間で使える揺るぎない共通言語となる。

○目標と現状のギャップが数値で可視化され、そのギャップを埋めるアクションを導きやすい。

スタートアップの最終ゴールは、多くの顧客を獲得し、多くの人が定着して、コンバージョンすることである。しかし、PMF 達成前にすべての KPI を伸ばそうとすると、時期尚早な拡大になってしまう。

スタートアップは、まず少数人数に熱狂的に愛されるプロダクトを作るべきである。プロダクトへの愛着を測る指標は、使用開始、継続利用、売り上げ・コンバージョンの3つである。

KPI はスプリントによる評価を繰り返していく中で磨き込んでいく必要がある。その際、KPI の設定・変更において陥りやすいポイントがある。それを以下に示す。

①結果指標しかみていない

②アクションできない指標をみてしまう

③一見相関性があるようにみえるだけの指標を用いてしまう

また、自分たちが成果を挙げていると思いきやこんでしまう指標がある。これを「虚栄の指標」という。以下にその例を示す。

- ・ページビュー
- ・訪問者数
- ・ユニーク訪問者数
- ・SNSのフォロワー、ファン、ライク
- ・ページの滞在時間
- ・メールサインアップ数

定量データ分析に加えて、定性分析のインタビュでインサイトを得る。カスタマーがプロダクトにどのように触れて、どのように感じているかの全体像を知る必要がある。そこが把握できないと、MVPによる学習は断片的なものとなってしまふ。

定量情報と定性情報が集まったら、その意味をチーム全体で言語化し、次に活かせるようにする。このとき、プロダクト面の学びとセールス面の学びを分けて整理すると対策が立てやすくなる。

その際の質問リストを以下に示す。

プロダクト面の学びを整理する質問リスト

- ・カスタマーはなぜプロダクトを使ったのか
- ・カスタマーはプロダクトのどのフィーチャーに価値を感じたのか、それはなぜか、など
- ・セールス面の学びを整理する質問リスト
- ・プロダクト購入の検討に登場する人物はだれか
- ・もし複数の人が存在するならば、どういった組織関係図に、どういった価値提案をすればよいか、など

MVP投入後、カスタマーインタビュからメンバー全員が学びを得るには「暗黙知」と「形式知」に分けて考えると整理しやすい。

新たなスプリントを回す

MVPを市場に投入して最初の学びを得た後は、それをもとに軌道修正した2回目以降のユーザーストーリーに取り掛かることになる。

2回目以降のスプリントでも、新たなストーリーをMVPに盛り込み、それについてAARRR指標によるKPIを設けての定量分析とインタビュを交えた定性分析を同じように行う。

このとき役立つ手法がコホート分析である。コホート分析は、自分たちが行った施策がプロダクトのパフォーマンスがどのようにに影響を与えたのかをユーザーグループごとに比較して、その結果を次のMVP作成にフィードバックするための考え方である。

コホート分析の手軽な手法に「スプリットテスト」がある。これは実験対象のユーザーを2つのグループに分け、プロダクトAとプロダクトBをそれぞれに実際に使わせて、ユーザーの行動を計測する手法である。手間のかかる手法ではあるが、新しいMVPの成果をすばやく知ることができるという利点がある。

すぐれたユーザーストーリーは使い手の視点に立っている。具体的には以下のテンプレートで考える。

＜ユーザー＞は、＜ゴール／課題＞を実現したい／解決したい。なぜなら＜理由＞だからだ。
そのために＜フィーチャー＞を実装する。

スプリットを続け、MVPのバージョンアップを重ねていくと必然的にフィーチャーを追加していくことになる。このとき、むやみに新しい機能・フィーチャーを追加してはいけない。また、エンジニアは機能を増やしたがる傾向があるので、この点も注意が必要である。

新しいユーザーストーリーをMVPに実装し、定量分析とカスタマーインタビュによる定性分析を繰り返すが、このサイクルから抜け出す条件は、カスタマーが欲しがるプロダクトを実現し、PMFを達成したときである。

その判断基準は、以下に示す3つの基準である。

- ユーザーの高いリテンション（定着率）を保っているか
- カスタマーの獲得から売り上げを獲得するまでの流れは確立できているか
- リーディングパスの項目全体をみて成立しているか

UXを磨き込む

ユーザーストーリーの見直しと共に、アプリやウェブサイトの使い勝手を見直す「UXの改善」を継続していくことも、ユーザー定着率のアップに極めて有効である。UXが悪ければ、カスタマーは定着しない。

筆者が考案した「UX定着モデル」は、「利用前UX」「利用中UX」「利用後UX」の3つからなる。これら3つのUXによりユーザーがプロダクトの利用全体を感じ取るのが「累積的UX」である。この累積的UXというプロダクト全体を通じた体験を魅力あるものにするか、これがカスタマー定着のポイントとなる。

利用前UXでは、プロダクトを最初にみたときに使ってみたいと思わせるわかりやすさが重要となる。

利用中UXでは、利用前の印象通りにわかりやすいプロダクトと実感させたかななどが重要となる。

利用後UXでは、ユーザーをフォローし、再利用するきっかけを与えることが重要となる。

利用前 UX では、ユーザーにプロダクトといかに出会ってもらうかがポイントである。プロダクトを見つけてくれたカスタマーに対して、直観的にプロダクトの価値を伝えられるかどうかが重要となる。筆者の感覚では、そのタイムリミットはペーজランディングから5秒である。

ランディングページを訪問してからアクティベーションに至るまでの間、カスタマーの内面では「理解」「判断」「行動」という3つのプロセスを経る。この間、少しでも不明な点があればユーザー登録はしてもらえない。

ユーザー登録の UX は、顧客獲得において重要な意味を持つ。面倒な登録画面ではユーザーは登録作業を中止してしまう。

サインアップにより、新たなユーザーを獲得することができたら、それを使い続けてもらうために、ユーザーの負担・ストレスを減らすことが欠かせない。そのための方策をしっかりと検討する必要がある。その例を以下に示す。

- 時間的負担を減らす
- 身体的負担を減らす
- 脳の負担を減らす
- お金の負担を減らす
- 社会的承認の負担を減らす

ユーザー登録後は、ユーザーの目的達成に導くことが重要である。ユーザーを導くテクニックには以下のようなものがある。

- 希少効果
- アンカー効果
- バンドワゴン効果
- エンダウト・プログレス効果

ユーザーの定着をフォローする必要がある。

また、ユーザーの再利用のきっかけをつくることも忘れずにおきたい。

ユーザーの熟達を促すことで、プロダクトを使用するモチベーションが高まる。これもユーザーの定着に重要な累積的 UX である。

UX による定着率改善に役立つ、ユーザーによる投資行動の代表的なパターンを以下に示す。

- 関連情報を入力させる
- せつかく入力したのだから使い続けたいと感じさせる
- 好みの選択
- ユーザーが使えば使うほどレコメンの精度が上がる
- レベルアップ

実績に応じたステータスを付与する

- コンテンツ投稿
- 過去の自分の投稿が重石になる
- フォローとフォローワー
- SNS への結びつきを強める
- カスタマーの評価を可視化する
- ユーザーの評価を蓄積する

継続ユーザーに報酬を与えるのも効果的である。その具体例を以下に示す。

- ソーシャルの報酬
- ハントの報酬
- 達成感の報酬
- 自律性の報酬
- 予測不能な報酬

ビボットの検討

スプリットの繰り返しによるプロダクトの機能改善、継続的な UX の改善を行っても PMF が達成できない、そのような場合には、プロダクトのビボット（軌道修正）を検討するタイミングである。

ビボットの実施は無傷で終わるということはない。それゆえに、しっかりとした理由に基づく判断が必要である。

判断のポイントは以下の通りである。

- プロダクトのスプリントを回して UX を改善しても、ユーザー定着率が伸びない
- ユーザー定着率は伸びているが、今の成長ペースでは市場での支配的なポジションとはとれない
- 受けている投資の5〜10倍のリターンを生み出せる見通しがたかない

ビボットの種類は以下の通りである。

- カスタマー・プロブレム・フィットの段階に戻るビボット
- プロブレム・ソリューション・フィットの段階に戻るビボット
- PMF ステージにとどまるビボット

よくありがちなダメなビボットは以下の通りである。

- エンジン不足で行うビボット
- カスタマーの声と無関係なビボット
- 検証結果によらない主観的なビボット
- やりきっていないビボット

スケールするための変革

これまでは、顧客の定着を重視する理由から、AARRR 指標のうち、アクティベーションとリテンションの比率に特に注目してきた。

スタートアップがスケールを実現するには、アクイジション（顧客獲得）、リファラル（他のカスタマーによる紹介）、レベニュー（売り上げ獲得）の3つを意識する。

これにより、ユニットエコノミクスを健全な状態に変え、顧客が増えると利益も増える形を作り上げる。

ユニットエコノミクスとは顧客一人あたりの採算性を示す指標で、顧客一人あたりの生涯価値（LTV）から顧客獲得コスト（CPA）の差である。

このユニットエコノミクスをプラスにするには、より少ないコストでカスタマーを獲得できる施策を打つ（CPA を下げる）ことと、できるだけ長い期間にわたりプロダクトを使い続けてもらい顧客一人からより多くの利益を得られる（LTV を上げる）ようにすることである。

LTV 計測の例として、定期更新型の LTV を算出するために必要な要素を示す。

- A 月の解約率
- B 継続率 $(100\% - A)$
- C 顧客平均単価
- D 1 人当たりの月間平均売上高 $(B \times C)$
- E 粗利率
- F 1 人当たりの月間平均利益 $(D \times E)$
- Σ (F) 累積利益 (LTV)

顧客一人あたりの LTV を高める

ユニットエコノミクスを健全な状態に変えるには、既存顧客の定着率を高めて LTV をどれだけ伸ばせるかがキーとなる。

新規顧客を集めるための CPA は既存顧客を維持するコストの 5、6 倍がかかるとされているからである。

顧客定着の方法のひとつは、プロダクトへの愛着を感じてもらうためのマジックナンバーを見つけ、それを顧客に達成してもらうことである。マジックナンバーとは、顧客がプロダクトを使う中である特定の行動を一定回数以上行ったり、ある体験をしたりすると、顧客のエンゲージメントが劇的に向上するマイルストーンのことである。

熱狂的な顧客をつくり出すためには、カスタマーがプロダクトへの愛着を深めるごとに各

ステージでどのような心理になるかを知っておく必要がある。

ステージごとのカスタマーを以下に示す。

- 熱狂顧客
- 忠誠顧客
- 定着顧客
- 再訪問顧客
- 初回訪問顧客

定着せずに離れていってしまった顧客に対しては、その理由などをヒアリングするのがよい。

顧客獲得コスト（CPA）を下げる

顧客獲得コスト（CPA）の低減を考えるために、顧客獲得を「オーガニックの顧客獲得」と「有料の顧客獲得」に分けて考える。

オーガニックの顧客獲得とは有料広告を使わない顧客獲得のこと、有料の顧客獲得は有料広告を使用した顧客獲得である。

「オーガニックの顧客獲得」と「有料の顧客獲得」にわけると、CPA が把握しやすくなる。

ネットオークションのようなマーケットプレイス型のプロダクトでは、初期 CPA が高くなりやすい。マーケットプレイスでの CPA 削減法としてはいくつか考えられる。

- 自ら動いて「鶏が先か卵が先か」のジレンマを解消
- 需要に対して供給が少ない特殊な状況を狙う
- 自らプロデューサー、サプライヤーとしてふるまう
- 他のサービスやプラットフォームを間借りして情報発信

顧客獲得のためのマーケティング施策にはさまざまなものがある。スタートアップに強く推奨したいのは、ブログなどを使ってコンテンツを蓄積するコンテンツマーケティングによるオーガニックな顧客獲得である。

そのメリットとデメリットを示す。

（メリット）

- ・費用を抑えることができる
- ・質の高いブログや動画を出すことで、その業界のオーストリティになれる
- ・より広い潜在カスタマーにリーチできる
- ・上質なコンテンツはインターネット上で拡散するので、より広い層にリーチできる
- ・イベントやセミナーを開催してコミュニティがつけれる
- ・イベントやセミナーを開催して、顧客接点を増やせる

- ・イベントやセミナーの参加者が満足すれば、情報を自然な形で拡散できる
(デメリッ ト)

- ・広告に比べて即効性がない
- ・広告に比べて潜在カスタマーへの訴求が弱い
- ・リソースを要する

集客コンテンツの具体例としては、ブログは使い方次第でベストな施策である。

動画コンテンツはシェアされやすいという利点がある。

企業向けはeBook やウェビナーが有効である。

また、オフラインの場で見込み客を集めて開催するリアルイベントも重要なコンテンツである。

20 歳のときに知っておきたかったこと 要約

問題は見方を変えればチャンスである。現場にいる人はあまりにも当たり前だと思ってしまう問題を、仮にそれがリスクの高い冒険的行動だと思われれることでも、独創的な方法で解決することが大切だ。常識を疑うことで問題をチャンスであると考えることが起業家精神であり、それを金稼ぎではなく意義を見つけることが大切である。

私達は自らの定めたルールや固定観念で、限界を決めてしまっている。あらゆるアイデアには、一縷の実現可能性があるものであり、法則や制約を排し大胆なアイデアを考案し、実行するべきである。ルールは破られるためという発想で既存のプロセスやルートを疑い、時にルールを迂回することが重要である。また自分自身に対する周りの期待を裏切ることとも結果的にルールから外れることができる。エネルギーと想像力を解放することで、選択肢の幅を広げることができる。

自分のやりたい事を許可されるのを待つのではなく、自分自身で許可し自分でチャンスを掴みに行くべきである。新しい分野で自らのスキルを活かせる方法を見極めるべきであり、一見スキルが合わないように見えても少しの工夫でスキルを活かせる方法は見つけられる。自らで決めた役割に縛られるのではなく、他人切り捨てたアイデアでもリスクを取って取り組むことで自分の可能性は広げることができる。こうしたチャンスを見つけるにはまず注意力を身につけることで、あらゆることに改良すべき点を見出しチャンスと捉えることが大切である。優れたリーダーは主体的にチャンスを掴みに行きがむしやりにやり抜くことで優れたリーダー足り得るのである。

誰もが失敗を経験する中で、多くのことを学び自己成長や成功を達成するものである。また高い成功率を達成するためには、駄目だと思ったらこれまでにどれだけコストを投じたかに関わらず早めに見切りをつけることが大切である。この判断は非常に難しいのだが、自分自身に真剣に向き合い選択肢を検討することが大切である。また何かを辞めるときには、なるべく周りに悪影響を与えない形できれいにやめていくことも大切なことだ。創造的な仕事には失敗がつきものであり、その失敗を事前に想定し成果に繋げる姿勢でスピード感を持ってめげずに挑戦し続けることが成功するためには必要な態度である。このことは個人のキャリアでも同様で成功した人にも浮き沈みがあり失敗から立ち直って成功を手に行っている。しかし取り組みを失敗とみなし簡単に中止することも良くないことだ。失敗経験の中でも有益な部分や修正すべき部分を見極め成功に結びつけることも重要である。リスクも様々な種類があるものでありしっかりと分析することで他者や先人の知恵に基づいて減らすことができるものである。リスクを取ってうまく行かなかったとしても、自分自身が悪いのではなく学習のプロセスに通さないのだということも覚えておくべきである。

キャリアを考えるにあたって、自らの情熱が傾けられスキルが活かせ、しっかりと市場が存在する領域で仕事ができることがベストである。我々の多くはキャリアの計画を立てようと周りが発するキャリアに関するメッセージに影響を受けているが、それは自分がやりたい事を見つめるのを難しくしてしまっているのだ。自らが定めやキャリアパスに縛られることで予想外だが得られることの多い面白い面白い環境に移るべきタイミングを計らうべきである。例えば子供が生ずることで、卓越すべく新しい環境に移るべきタイミングを計らうべきである。例えば子供が生まれるタイミングでは、時間の使い方や仕事に仕方にに関して再検証を強いられることになるが、それをキャリアアップに繋がる良い機会になることもある。最終目的地へと急ぎすぎののではなく、寄り道や思いがけない回り道でチャンスに巡り合うことができるのである。

「幸運」というもの考えるにあたり、目標に向け懸命に努力することで達成できるという考え方が存在する。一方で努力は幸運へ繋がる一つの要素であり、他にも大切なことがいくつかある。良い観察眼を持ち、良いチャンスを逃さないように開かれた心を持つこと、外向的であること、楽観的であることが幸運を呼び込むためには重要なことだ。また他にも自分の知識や経験を活用し、組み合わせることも重要である。アイディアは身近なモノにヒントを求めるが大切で、一つ一つ最終目標に向けて進んでいくことが重要だ。そうする中で恐れることなく自分の人生を演じたいステージに上がろうとすることが重要だ。

何かをしてくれた人に感謝の気持ちを示すことは非常に重要である。人生で関わりのある人の総数は少なく、同じ人に何度も出くわすことになる。したがって自分の評判を大切にすることは非常に大切である。しかしながら間違いを犯してしまうことは避けられないので、間違いを犯してしまったときにはその行動に責任を持ち、経験から学ぶという姿勢が大切である。また大切なスキルである交渉力を考えるときには、全員に取って最大限に有利な結果を引き出せるように利害を調整することが大切である。また一方で交渉を無理に続けるのではなく、交渉の席を立つべきときタイミングを図ることもまた重要である。人助けをすることも非常に大切な習慣で、チームで仕事をするときにもチームの各人が長所を活かせるように助けて上げることが重要である。また正しい行為ではなく賢明な行為を正当化してしまう過ちを犯してしまうことも、しばしば起きてしまうのだが周囲からの評価に悪影響を与えてしまう。自分自身でやることに優先順位をつけることが非常に大事で欲張り過ぎないことも重要である。

最低限の基準を満たそうとするのではなく、限度を超えて目覚ましい力を発揮できるよう務めなければならぬ。しかしながら人はするべき努力をしなかったという事実を繕うべく言い訳をしてしまうことが多い。こうして成功した人は競争好きだと思われがちであるが、競争が好きなのと目標達成の意欲が高いのは異なる。資源が限られた環境では他の人もうまくいくことを目指した方が生産的である。力を発揮する方法はまちまちであるが、限界を取っ払い力を遺憾なく発揮することが前提である。

会社設立のしかたがよくわかる本 会社設立のポイント

基礎知識

起業しようと思ったとき「個人事業」と「法人」という2つの選択肢がある。
法人は法務局に登録「登記」をする必要がある。登記は個人でいうところの出生届にあたり、登記によって法人が新たに誕生する。登記をすれば、個人と同じように法律上の権利や義務の主体となることができる。

会社にはいくつかの種類のがある。起業では株式会社か合同会社のいずれかを選択することが多い。合同会社は、株式会社を小さくしたようなイメージで、小規模の事業に向いている会社である。将来、事業の拡大を図っていく考えであれば、株主と経営が分かれている株式会社が望ましい選択である。

設立登記の大まかな流れは以下の通りである。

- 会社の基本事項の決定
- 定款の作成
- 定款を公証役場で認証
- 登記に必要な書類の作成と準備
- 設立登記を法務局に申請

会社設立の流れ

株式会社の設立の流れは大きく3つに分けられる。

会社に関する一定の約束事をまとめたものを「定款」といい、作成した後、公証役場に確認してもらわなければならない。これは必須の手続きで省くことはできない。

次に法務局で「設立登記」を行う。

最後は各種届け出である。新規の設立の場合には、会社設立の旨を税務署、年金事務所などに届ける必要がある。なお、会社名義の銀行口座をつくるのも登記が完了してからとなる。すでに個人事業者として活動していた人が事業を株式会社社に引き継ぐことを「法人成り」という。この場合には、個人事業の廃業と会社設立の手続きを一連の流れで済ませなければならない。

設立の手続きは1カ月程度要する。設立登記を法務局に申請するまでの準備期間を2週間、法務局に申請したからその後の諸手続きに1〜2週間を要する。

1 つひとつ順を追って決めていく いくらかかる

株式会社設立の手続きにかかる費用は約 25 万円である。これは、専門家に依頼しても、自分で行っても必要となる費用である。

定款の認証にかかる費用は、紙の文書の定款の場合、認定手数料 5 万円、定款の原本に貼る収入印紙代 4 万円、定款の謄本代数千円、合計 9 万円強となる。

電子文書の定款であれば、収入印紙が不要となるので 5 万円強で済む。

電子文書の作成を自分で行うことができないう場合、司法書士や行政書士に依頼することもできる。その分費用が発生するが、収入印紙代 4 万円よりも安い金額で受けてくれる事務所が多い。

会社の概要を決めよう

会社設立に向けて、会社の基本情報を法律上必要な事項を漏らさず決めていかなければならない。本書にそのチェックシートを掲載しているので、これを使えば定款で一般的に記載されている事項がカバーできる。

会社の名称を決めよう

会社の名称 (商号) は重要な決定事項である。商号を決める際のパターンを以下に紹介する。

- 個人事業で活動していた名称をそのまま引き継ぐ
- 個人の姓名をつける
- 業種、事業内容をいれる
- 地名をいれる
- 自分の好きな言葉を外国語にしたもの

商号を決める際のルールは以下の通りである。

- ① 同一の住所で同一の商号はダメ
- ② 必ず「株式会社」をいれる
- ③ 支店、部署など会社の一部門を商号にいれることはできない
- ④ 公序良俗に反する商号は使用できない
- ⑤ 一定の業種において必ず使用しなければならない文字がある
- ⑥ 使用できる文字は決まっている

商号の調査方法は以下の通りである。

- ① インターネットや電話帳で検索する
- ② 本店所在地を管轄する法務局に行って商号調査をする
- ③ インターネット上で「登記情報提供サービス」を利用して、キーワード検索を行う

登記はできるが、商号が使用できないケースもある。

不正競争防止法では、他人の著名な商号と同じ、もしくは類似の商号を利用することを「著名表示冒用行為」として禁止している。また、著名とまではいえなくても、少なくとも一定の地域で需要者の間で広く認識されている商号と同一または類似の商号を使用するなどして、他人の商品や営業と混同させることも「混同惹起行為」として禁止している。

つまり、商号を決めるときには、他者から「真似をした」として損害賠償や差し止めの請求を受けることがないように、他者と「同一」でないだけでなく、「類似」していないことも意識する必要がある。

商号と似た言葉に商標がある。商標とは自社の商品やサービスを他社のそれと区別するために、その商品・サービスに使用するマークで、商標権は会社がその商標を独占的に使用できる権利をいう。すでに他社が商標登録している商品やサービスと同一、または類似の商号を使って営業を行うと、他社の商標権を侵害したことになる。

お金を出す人・運営する人を決めよう

株式会社にはお金を出す人「発起人」と運営する人「役員」が必要となる。

発起人は設立後に「株主」となり、持っている株数に応じて配当を受けることができる。さらに株主総会で議決権行使して会社の重要事項を決定するなど、会社をコントロールする役割を担う。

役員には、取締役、代表取締役、監査役などの種類がある。会社の設立後は、役員が会社を実際に動かしていくことになる。

会社の設立方法は「発起人設立」と「募集設立」の 2 つである。

発起人設立とは、家族や友人、知人など身近な人のお金を出し、お金を出した人全員が発起人となる設立方法である。発起人の人数に制限はないので、一人でも設立することができる。

発起人は会社をつくる役割を担うので、以下の仕事を担当する。

- ① 会社の概要を決めていく
- ② 定款を作成する
- ③ 資本金の振込など出資を行う
- ④ そのほか設立に必要な開業準備、営業行為

株式会社は必須機関として、取締役が 1 名以上必要となる。

取締役に発起人とは異なり、なれない人の制限がある。

○ 法人

○成年被後見人、または被保佐人、認知症や精神障害などにより財産管理において一定の制限を受けている人

○会社法などの法律に違反したり、金融商品取引法などの法律に定められた特定の罪を犯して刑の執行を受けることがなくなった日から2年を経過していない人

未成年者でも法定代理人の同意があれば取締役になれる。また、外国人、自己破産した人も取締役になることができる。

設立時の取締役の仕事は、出資などに関する調査と設立時の代表取締役の選任である。代表取締役とは、会社を代表する権限を持った取締役である。

取締役会とは、取締役3名以上からなる会社の業務執行の意思決定機関であり、その設置は任意とされている。

監査役は、取締役の業務を監督し、会計の監査をするのが主な役割で、監査を置くかどうかは会社の自由である。ただし、取締役会を設置する場合には監査役も置かなければならない。

取締役会を置くメリットは以下の通りである。

○機動性がある

会社法で定められている事項については、株主総会で決議することなく取締役会だけで決めて、迅速に対応することができる。

会社の規模に比べて株主が多い場合には、特にメリットになる。

○対外的信用度がある

相応の規模の会社として、一般的に対外的な信用度は増す。

○けん制機能がある

特定の取締役が独断で経営をしてしまうことを防止する。

取締役会を置くデメリットは以下の通りである。

○役員を引き受けてくれる一定の人員を確保しなければならない

○役員報酬の支払などコストがかかる

○株主の権限が取締役会を置いていない会社と比べると弱い

○取締役会を実質的に機能させるのは難しい

○株主総会の招集に関する手続きなど、簡略化できないものがある

○取締役会議事録の作成、保管義務がある

○取締役会を定期的に開催しなければならない

役員には任期がある。取締役の任期は原則2年、監査役は原則4年である。

任期が終わり同じ人が引き続き取締役などになる場合も、「重任」の登記をする必要がある。

資本金の決め方・資金の調達のかた

資本金をいくくらにすればいいか、その1つの観点が「税金面から考える」である。

資本金1,000万円未満であれば、設立後2年間は消費税を納めなくてもいいことになる。

また、赤字あっても納めなくてはならない税金として法人住民税の均等割がある。これは資本金によって変わってくる。

「運転資金面から考える」という観点では、業種により異なるものの、初期費用+設立時から3〜6カ月程度の経費を資本金として設定することが1つの目安となる。

業種によっては許可可を受ける条件として資本金が定められているケースもある。

「決算書の観点から考える」と、資本金があまりにも少ないと赤字を少しでも出してしまうと債務超過（経営破たん状態）になってしまう。

「信用面から考える」と、資本金だけで信用が変わるわけではないものの、取引先との関係などを踏まえて考える必要がある。

金銭だけでなく、「現物」で出資することも可能である。ただしその場合には、現物の評価額は慎重に決める必要がある。

また、動産の現物出資は現物を会社に引き渡せば出資となるが、不動産、自動車、有価証券などは名義変更の手続きが必要となる。

本店の所在地を決めよう

会社の住所がある場所を会社法では「本店」という。本店は登記事項であり、1つの会社につき1つの本店を定めなければならない。

本店を決める際には、業態に合った立地にするというのが1つのポイントだが、近年ではレンタルオフィスやバーチャル事務所での起業も増えている。

自宅の賃貸マンションや、マンションの一室を借りて事務所にする場合には、賃貸契約上、その物件を事業目的で使用することができかどうかを確認しなければならない。

会社の設立に際して、発起人、取締役、代表取締役は個人の美印と印鑑証明書を用意する必要がある。また、会社の美印を作らなければならない。

会社の美印には大きさが決まりごとがある。辺の長さが1cmを超え3cmの正方形に収まるものでなければならない。

事業目的を決めよう

会社が行う事業を「目的」といい、目的を決める際には「適法性」「営利性」「明確性」の3

つがポイントとなる。

目的の記載では、将来行う可能性があるも事業も入れておく。その際、許認可を要する事業かどうかの確認をする。判断に迷った場合には、登記する前に法務局に相談にいくのがよい。

決算期の決め方

決算期は会社の開散期に設定する。ただし初年度の事業年度は1年未満となるので、この点については注意が必要である。消費税の免税のメリットを活かすために、初年度の長短にも配慮する。

税金は決算後2カ月以内に納付なので、年間の資金繰りも考えておく必要がある。

公告の方法は以下の3つである。官報を公告方法としている会社が多い。

- 「官報」に掲載する公告方法
- 「新聞紙」に掲載する公告方法
- 電子公告

その他決めておくことよいこと

その他決めておくことよいこととして以下がある。

- 株式の譲渡制限に関する規定
- 設立当初発行する株式の数
- 発行できる株式の数

その他確認しておくことよいこと

- 許認可業種かどうか
- 助成金・補助金

定款を作成しよう

定款は会社のルール

定款の作成から認証までの流れは以下の通りである。

- ①定款の作成に必要な事項を決める
- ②発起人の印鑑証明書・実印を用意する。
- ③定款を作成する。
- ④公証役場で事前に定款の確認をしてもらう
- ⑤公証役場に行って正式に定款の認証をもらう
- ⑥定款の謄本を取得する

定款に記載する事項は以下の3つがある。

- 絶対的記載事項

記載しておかないと無効になる、絶対に決めておかなければならない事項である。

- 相対的記載事項

決めたら記載しなければならない、定款に記載しておかないと有効にならない事項である。

- 任意的記載事項

記載するかどうかは自由

実際に定款を書いてみよう

一般的な定款の構成は、「総則」「株式」「株主総会」「取締役及び代表取締役」「計算」「附則」などである。

書き方に決まりはなく、用紙のサイズはA4縦、横書き、文字サイズは10.5～12ポイントが一般的である。

書簡では、「発起人1人、取締役1人、取締役会を設置しない会社」「発起人1人以上、取締役3人以上、取締役会を設置する会社」の定款の例が示されている。

公証役場の認証を受けよう

公証役場での認証手続きは次のステップを踏む。

- ①定款の認証を受ける公証役場を決める
 - ②事前に法務局および公証役場で定款の内容をチェックしてもらう
 - ③定款の認証を受けるために、公証役場に発起人全員で行く
- 認証を受けるときに必要なものは以下の通りである。

- 定款 3通
- 発起人全員の印鑑証明書各1通（登記用もあわせて各2通）
- 収入印紙4万円
- 認証費用約5万2,000円

- 銀行口座の開設と諸官庁への届け出
- 銀行口座を開設する
- 金融機関の種類は以下の通りである。
- 都市銀行
 - 地方銀行
 - ネットバンク
 - 信用金庫
 - 信用組合

金融機関の選び方として「利便性」から、とりあえず近くの金融機関で開設するのも1つの方法である。

ネットバンクの利便性は店舗に行く必要がない点だが、都市銀行や地方銀行でもネットバンキングのサービスがある。利便性からみるとネットバンクやネットバンキングが便利である。

サービス面からみると、担当者がきめ細やかなサービスをしてくれるという点で都市銀行よりも信用金庫、信用組合がいい。

創業時にはまず、創業者にも親身になって相談に乗ってくれやすい信用金庫との付き合いから始めてみることを推奨する。

管理面から考えると、取引金融機関の数は少ない方が管理はしやすいので、はじめのうちは1行で充分である。

資金調達という面からみると、借り入れを考えると、借入利率を考えると、借入利率は融資銀行に集中させ、残りの資金は通商銀行や信用金庫に分散させるのは得策とはいえない。経常的な資金とは、売上代金、仕入代金、給与、家賃など、日常的に繰り返し発生する入出金をさす。

ではどこに資産を集中させるかだが、中小企業が融資を受けるにあたって一番身近な存在は「信用金庫」と「信用組合」である。

はじめは地元の信用金庫と取引を開始し、企業の成長（拡大）にあわせて（大口融資が必要となった場合、目安融資額 5,000 万円～1 億円）複数の金融機関（メガバンク、地銀）とも取引を増やすことで、競争原理が働き、有利な取引ができるようになる。

- 会社の口座開設の際に必要な主な書類と持ち物（例）は以下の通りである。
- 口座開設申込書
 - 登記事項証明書または会社の印鑑証明書
 - 銀行印に使用する印鑑
 - 代表者本人や来店者の身分証明書

会社の設立を終えたら以下の官庁等への届け出が必要となる。

- 発起人の集印
- その他、代理人に行ってもらった場合には委任状が必要となる。
- 登記をしよう
- 登記までの流れは以下の通りである。
- ①出資の履行
 - ②登記に必要な書類と登記申請書の作成
 - ③書類の最終チェック
 - ④登記の申請
 - ⑤不備があれば補正・訂正
 - ⑥登記の完了（申請から1週間程度）
 - ⑦会社の登記事項証明書、印鑑証明書の取得

登記の申請日が会社の設立日となる。

登記する事項は、定款で定めたすべてを登記する必要はなく、法令の規定により登記しなければならない事項または登記できる事項を記載する。

定款の認証が終わったら、資本金を発起人の個人口座に振り込み、または入金する。

設立時の取締役になっている人は、発起人からならされた資本金の払い込みや現物出資を調査する。調査が終わったら払込証明書を作成する。また現物出資がある場合には、現物出資の調査報告書を作成する。

登記で必要な書類は、登記申請書、登録免許税納付用台紙、定款、発起人の決定書、取締役の就任承諾書、代表取締役の就任承諾書、取締役全員の印鑑証明書、払込を証する証明書など。チェックシートが本書に掲載されている。

登記が完了したら、登記事項証明書と印鑑証明書を取得する。登記事項証明書の種類は以下の通りである。

- 現在事項証明書
- 履歴事項証明書
- 閉鎖事項証明書
- 代表者事項証明書

登記事項証明書の種類は履歴事項証明書を取得すればよい。

印鑑証明書を取得するために、印鑑カードを交付してもらう。印鑑カードの保管は慎重にする。

書類の有効期限は取得後3カ月以内のものが多く、

○税務署

○都道府県税事務所

○市区町村の役所（東京23区の場合、税務署と都税事務所の2カ所のみ）

国税（法人税・消費税）は税務署が納め先、地方税（事業税・住民税）は都道府県税事務所、市区町村の役所が納め先である。

税務署に届け出る書類は以下の通りである。

○法人設立届出書

○青色申告の承認申請書

○給与支払事務所の開設届出書

○源泉所得税の納期の特例の承認に関する申請書

○棚卸資産の評価方法の届出書

○減価償却資産の償却方法の届出書

法人設立届出書は会社設立から2カ月以内に届け出る。会社が設立されたことを税務署に届け出る書類である。

青色申告の承認申請書は会社を設立してから3カ月が経過した日から最初の事業年度末日のうちいずれか早い日の前日までに届け出る。

給与支払事務所の開設届出書は、会社設立から1カ月以内に届け出る。従業員および社長である自分に給与を払うために必要な届け出である。

源泉所得税の納期の特例の承認に関する申請書には提出期限はない。源泉所得税の特例の承認に関する申請である。

棚卸資産の評価方法の届出書は設立第1期の確定申告書の提出期限までに届け出る。

都道府県税事務所に対しては、「法人設立届出書」を届け出る。東京23区の場合には設立日から15日以内が期限である。

市町村も同様で、「法人設立届出書」を届け出る。

年金事務所では社会保険加入手続きをする。社会保険とは「健康保険」「介護保険」「厚生年金保険」をさす。

健康保険・厚生年金保険の加入に必要な書類は以下の通りである。

○健康保険・厚生年金保険 新規適用届

○健康保険・厚生年金保険 被保険者資格取得届

○健康保険 被扶養者（異動）届（国民年金第3号被保険者関係届）

労働者を雇用したら、労働保険（労災保険、雇用保険）に加入しなければならない。労働保

険とは、労災保険と雇用保険をまとめた総称である。

労災保険とは、従業員が業務上の災害や通勤による災害を受けたとき、被災した従業員や遺族を保護するために必要な保険給付を行うものである。

労災保険料は全額会社が負担し、従業員の負担はない。

労災保険の加入に必要な書類は以下の通りである。

○労働保険 保険関係成立届（労災保険）

○労働保険 概算保険料申告書（労災保険・雇用保険の保険料手続き）

雇用保険の加入に必要な書類は以下の通りである。

○雇用保険 適用事業所設置届

○雇用保険 被保険者資格取得届

資金の調達

創業時には何かと資金が必要となる。家賃や保証金、事業に必要な備品、ホームページ作成費など、設備資金や運転資金を確保しなければならない。創業時は、この資金の調達の問題が重くのしかかってくる。

創業時の資金の調達方法は大きく分けて次の2つとなる。

○日本政策金融公庫の融資

○都道府県や市町村と民間金融機関が共同して設けている制度融資

創業時は、事業実績がないからこそ「計画」が実現可能であると説明できる客観的な根拠を出せるかどうか重要なポイントとなる。しかし民間の金融機関では、実績がない、リスクが大きいなどの理由から融資を受けるのは非常に困難である。

そこで検討するのが、上記の「日本政策金融公庫の融資」と「都道府県や市町村と民間金融機関が共同して設けている制度融資」である。

日本政策金融公庫で扱う各種融資のなかでも、創業者に最も活用されている制度が「新創業融資制度」である。

日本の経済を支えているのは多くが中小企業だが、それにも関わらず、実績不足、返済される見込みが不透明などの理由から、創業時の中小企業に融資してくれる民間の金融機関はほとんどない。

このような民間の金融機関が引き受けることができない領域をカバーする役割を担っているのが、日本政策金融公庫である。

日本政策金融公庫の「新創業融資制度」の最大のポイントは、「無担保・無保証人制度」である。審査の通りやすさと利用率の高さから、まずこの制度で融資を受けることを目標にするのが適当である。その際、融資の条件を満たすとともに、日本政策金融公庫を客観的に説得できる「資金計画」「事業計画」を立てることが重要である。

以下、新創業融資制度の概要を記す。

- 融資限度額 3,000 万円（うち運転資金 1,500 万円）
- 返済期間 各種融資制度で定める返済期間内
- 利用できる会社の主な条件
 - ・事業開始後で税務申告を終えていない場合、創業時に創業資金総額の 1/10 以上の自己資金を確認できる
 - ・雇用の創出を伴う事業をはじめ
 - ・申し込みは会社設立後 2 期目まで
 - ・自己資金不要の場合は要件を満たすこと

新創業融資制度における融資の実行手順は以下の通りである。

- ①支店窓口へ相談し、書類を作成
- ②必要書類の提出
 - 主な必要書類は以下の通りである。
 - 借入申込書
 - 創業計画書
 - 見積書
 - 会社の登記事項証明書
 - 店舗などを借りている場合は賃貸契約書

③面談
面談でしっかりと答えたい項目は以下の通りである。

- 創業の動機
- 事業概要
- 事業の経験
- 事業に対する理念
- 事業計画（売上の確保、返済計画、従業員の有無、家賃など）
- 借りたい金額とその使い道
- 自己資金の調達ルート
- お金の流れ（仕入サイト、売り上げサイトなど）
- ④結果についての通知
- ⑤融資の実行
- ⑥返済方法

創業計画書の書き方のポイントは以下の 2 点である。

- ①各項目の内容を正確に記入し、担当者の印象をよくすること
- ②現実的な数値や内容を記載し、実現できる可能性が高いと印象付けること

創業の動機では、将来のビジョンを明確に書く。社会にどう貢献するかという熱い思いもアピールする。

事業の経験等では、過去に勤務していた経歴を記入する。これまでに創業予定の業種と同じ業種で働いたことがあるかどうかは、融資決定に大きく影響する。同じ業種での経験がない場合でも、過去の経験が創業予定の業種に役立つものであることをアピールする。

取扱商品やサービスでは、提供する商品、サービス、技術の特徴、同業他社に勝てる強み、顧客ニーズへの合致、将来の事業環境との関係などについて、客観的かつ分かりやすく記述する。

取引先・取引条件等では、取引先が決まっている場合にはそれを記載する。決まっていない場合、商談が進んでいればその旨を記載する。

資金計画では、設備資金、運転資金、自己資金、親や兄弟・知人などからの借入入れなどについて記載する

事業の見直し（月間収支計画）では、売上から費用を引いた利益から、借入を返済する。売上高は融資するかどうかの重要な判断材料になるので、単なる予想ではなく達成目標として記述する。その他、売上原価、経費（人件費）、家賃、支払利息、利益などの項目について記載する。

自治体が設ける「制度融資」とは、自治体の中小企業振興政策などにしたがって、自治体、金融機関、信用保証協会が協調して設けたものである。そのなかで、創業者向けの制度融資は、保証制度を利用して、一般的には民間の金融機関が融資にくい創業者に対して融資されやすいものとなっている。

信用保証協会とは、中小企業が金融機関から融資を受けるとき、その貸付金を保証することによって、借入をしやすくすることを目的につくられた機関である。つまり、信用保証協会が保証人となってくれるしくみである。

以下に、東京都の制度融資の概要を示す。

- 融資限度額 3,500 万円
- 返済期間
 - 運転資金 7 年以内
 - 設備資金 10 年以内
- 利用できる会社の主な条件
 - ・中小企業である
 - ・都内に事業所がある
 - ・信用保証協会の対象業種である
 - ・許認可、登録、届出などが必要な業種は、その許認可などを受けている
 - ・会社設立日から 5 年未満である

- ・決算期を過ぎている場合には、税金の未申告、滞納がないこと

融資条件手順は以下の通りである。

- ①金融機関の確認と決定
- ②金融機関担当者に相談
- ③必要書類の提出

必ず必要な書類は以下の通りである。

- 信用保証委託申込書
 - 信用保証委託契約書
 - 個人情報取扱に関する同意書
 - 創業計画書
 - 印鑑証明書
 - 登記事項証明書
 - 許可が必要な事業の場合、許可可書のコピー
- 必要に応じてそろえるものは以下の通りである。
- 見積書のコピー
 - 自己資金について（金額確認ができる客観的な証明書類）
 - 納税証明書

- ④信用保証協会の審査
- ⑤書類審査・面談
- ⑥融資の実行
- ⑦返済方法

「新創業融資制度」と「制度融資」の注意点は以下の通りである。

- 申し込みは法人設立登記後となる。
- 制度融資は、日本政策金融公庫とは違って、信用保証協会への保証料を支払うことが条件となる。利息のほかに、この信用保証料が必要になることを忘れてはならない。保証料は各自自治体、制度融資の内容によって異なるが、おおよそ0.45～1.9%の保証料率がかかる。
- 日本政策金融公庫の場合、代表者は連帯保証人になる必要はないが、制度融資では連帯保証人となることを条件としている自治体も多い。
- 制度融資では、自己資金に関する要件は定められていないが、日本政策金融公庫の場合には、創業資金の10分の1以上の自己資金が必要条件となっている。

個人事業者が法人成りしたらすること

法人成りに伴う流れは以下の通りである。

- 事業用資産・負債の引き継ぎ
- 各種契約の変更手続き
- 各種届出
- 個人時代の確定申告

資産や負債を引き継がない場合には、個人事業を肅々と精算していく。これは厳密に言えば法人成りではないケースである。

資産や負債を引き継ぐ場合、ほとんどの資産・負債は引き継ぐことができる。

引き継ぎ方の概要は以下の通りである。

- 売買契約

個人事業と会社で「売買契約書」を交わし、個人事業で使用していた財産を売買する。

メルリットはわかりやすく手続きが比較的簡単に済む。

デメリットは会社買い取るだけの資金が必要。所得税、消費税などを検討する必要がある。

不動産の場合には、不動産取得税などがかかる。

- 現物出資

個人事業で使用していた財産を、会社へ出資する。

メルリットは資本金を大きくしたいときに有効。

デメリットは、資産によっては時価の算定が難しいものがあること。税理士に相談した方が無難である。

- 賃貸借契約

売却すると利益が大きい資産などは、売買や現物出資をすると多額の所得税がかかるため、

そのような財産は会社へ貸し付ける。

メルリットは、賃貸借契約をうまくつかうと、含み益に対する所得税がかからない。

デメリットは、賃貸料の受け取りは所得となるので法人成りした後も基本的には確定申告を続けなければならないなど。

資産・負債を引き継ぐ場合の具体的な注意点は以下の通りである。

- 売掛金・貸付金、買掛金
- 売買契約、現物出資のいずれも引き継ぐことができる。ただし手続きが煩雑となる。
- 棚卸資産
- 売買契約、現物出資のいずれも引き継ぐことができる。ただし季節外れや棚ざらしされたものについては、時価を評価することが難しい。
- 固定資産
- 売買契約、現物出資のいずれも引き継ぐことができる。引き継ぐ場合には、名義変更や保険

の手続きが必要となる。

法人成りしても、個人事業者としての最後の年度の確定申告は、それまでと変わらない。
ただし、売買契約、現物出資により個人の財産を会社に移した場合、原則として時価で譲渡したものと考え、所得税や住民税の対象となる。

個人事業の廃業に伴う届出書は以下の通りである。

- 個人事業の開業・廃業等届出書（所得税）
- 所得税の青色申告の取りやめ届出書
- 給与支払事務所等の廃止届出書
- 事業廃止届出書（消費税）

ケーススタディで学ぶ 起業と第二創業

情報や通信技術の飛躍的発展により国内外のモノづくりの技術格差が縮小する中で、新興国では大企業が台頭、所得水準の向上による市場形成が進んでいる。

一方、日本では従来の製品・事業における市場が成熟化、大手企業が海外にシフトしまったせいで多くの中小企業の売上高が伸び悩んでいる

2000 年以降社会人を対象した MBA や MOD などのビジネススクールが盛んになった。この背景には国際レベルでの企業競争に打ち勝つための人材を育成するためである。

その専門職大学院の一つが日本工業大学専門職大学院技術経営研究科 (NIT-MOT) だ。

NIT-MOT では、中堅・中小企業のイノベーションを推進する中核的人材となる経営者・後継者・幹部職員、起業家などの育成を目指している。

本書はその修了生の中から企業に成功した経営者 5 名、第二創業に挑戦している経営者 3 名に協力を頂き、自社の経営理念・経営ビジョン、経営戦略・戦術・、起業や第二創業の挑戦とリスクへの対応についてインタビューを行い、その実像がまとめられている。

経営者たちの特徴

これから紹介する経営者たちにはいくつかの共通点がある。

- ①インタビューが気持ちよく質問できるよう配慮する「気配り上手」、
- ②曖昧で幅広い答えにくい質問に対しても極めて論理的に説明する「語り上手」、
- ③語りが熱っぽくエネルギーで聞き手側を話に引き付けるような「アピール上手」であることだ。

また、それぞれが経営者として確固た「経営哲学を持っている」、ビジネスの見通しに関して「鋭い先見性を持っている」、経営理念を踏まえた「明確な会社ビジョンを持っている」ことも挙げられる。

彼らは自己実現、従業員の幸せ顧客・社会への貢献といった経営理念のもと、会社が目指すべき姿（経営ビジョン）を描き、そのためには何をすれば良いかを明確にしている。

また将来を見据えた人的ネットワークを持っており、自らセミナーや説明会に足を運び、トップ自らが率先していざいざいざい人的ネットワークを構築していくことも特徴の一つだ。

本書はこのような熱き経営者たちの物語から、経営者としてのマインドや具体的行動、ビジネス創出が得られる一冊となっている。

中国 USTRON 株式会社 代表取締役 陳 本栄

USTRON 株式会社は光学薄膜材料等の加工を主力とする企業で、東京・台東区に本社を置き、中国福建省と上海に3つの関連工場を持つ。

A 社製品をはじめとするスマートフォンやタブレットのガラス基盤の耐久性、耐摩耗性等を大きく向上させる機能膜材料の供給で近年頭角を現してきた

陳本栄は中国・福建省の出身である。商業で盛んな地域であり、陳も商人の血を受け継いでいる。そんな陳は事業家になりたくて地元の高校を卒業と同時に日本に渡り、日本語学校を出て、某大学に入学したが、「起業するのに4年間の時間とお金をかける必要はない」と大学の教授に言われたことをきっかけに専門学校に入り直して貿易の勉強を始めた。

その後、専門学校の卒業2習慣前に日本人の友人と噂れて自分の会社を立ち上げることになる。

最初は福建省の名産である寿産石を使った判子のビジネスからスタートした。

日本の中学や高校は、卒業生に記念品を贈る慣習に目をつけたからだ。

しかし、新参者は日本の学校に相手にされずビジネスはうまくは行かなかった。

その後、陳は方向転換してプラスチック原材料や電気製品や食品などを扱うようになり、ビジネスの種を模索し始めた。

そして、たまたま飲み会の席で装置メーカーの人間と隣り合ったのがきっかけで、光学硝子やコーティング材料などを扱うようになった。

最初は商社的なスタンスで、仕入れて顧客の発注に応える立場であったが、2000年に材料メーカーへと転身した。

これから薄膜材料のマーケットが拡大するのは確実だと陳は考えたためである。

商社としてしっかり顧客を確保したのちに、利幅の大きいメーカーにスライドした陳の会社は、目論見通りに成長軌道に乗った。

そしてこれを機に社名を USTRON に変更している。

軌道に乗った USTRON は2006年、陳の出身である福建省に自社で工事用地を購入し、ついに2009年に念願の自社工場を持つに至ったのである。

成長に導いたのは陳の独特のビジネスモデルにある。

ガラスの表面へコーティング材を施すことを「成膜または蒸着」というが、陳のビジネスはこのコーティング材を蒸着装置メーカーに採用されることで初めて成り立つ。

それによって、顧客から量産の依頼が入る。つまり、蒸着装置メーカーとの2人3脚の仕事となる。陳はこれまで新規取引の7割は蒸着メーカーからの紹介という。

このような関係を築けたのは陳の人間力によるものが大きい。

日本に渡ってきた10代の頃から、陳は日本の年配の経営者等から事あるごとにアドバイスをもたらしている。陳にはこの若者をなんとかしてあげようと思わせる独特のオーラがある。

そんな陳の魅力はとことん人を信じ、好奇心旺盛で行動力のある人間である事だ。

薄膜材料の 商社からメーカーへ順調に歩みを進めてきたかのような陳の歩みだが、好奇心旺盛である陳は実はその間にも色々な商売に手を出している。

友人と中国の鉱山を買って失敗したり、道路を作る緑化事業やオークション会社、病院にテレビを売るビジネスや幼稚園の経営なども手がけた。

いづれも自分の思い通りにはいかず、現在はこちらは全て他人に任せた状態にある。

自分で思いついて事業を始めるが、それを経営にふさわしい人がいたら任せてしまうというのが陳のやり方なのである。

1999年末には陳は上海に製造工場を借りた。

当時人がいなかったため、取引先工場で担当していた工場長と営業部長をスカウトして雇うことにした。

しばらくして工場は軌道に乗ったが、経理帳簿に腑に落ちないものを感じた陳は、福建省の審計庁会計監査院に監査を依頼した。

が、初めから許すつもりであった陳の心情を悟った会計検査院が監査を辞めようと陳に告げ、結局監査は行わずに終わった。帳簿をひっくり返して相手を信用していない態度を示すのは得策ではないということである。

陳はこの時のことを「あの時、会計監査をしていたらあの工場はとっくになくなっていた。任せると決めたからにはリスクも承知で任せるしかない。」と言う。

結局、この工場は会計監査を行わなかったことで存続し、数年間で売り上げが何倍にもなったと言う。

それはこの会社は自分たちが経営しているんだというモチベーションがあったからなんだと陳は言っている。

この工場に限らず、陳は、自分で投資した会社を他人に任せたら、あとはその人を信用して口出しをしないという方針を貫いている。

人を信用しなければ、人からも信用されない。

そう言った当たり前の事を陳は徹底しているからである。

人との繋がりを大切にする陳は、ビジネスの成功は人材とセットでやってくると考える。

成功したビジネスは、経営者がそのビジネスが成功するようにと時間を割いているから。失敗したのは自分自身が中途半端に手を出したり、ふさわしくない人に経営を任せただから。

このふさわしくない人というのは、能力云々ではなく、100%その仕事に向き合える人を選ばなかったという事。経験はもちろん大事だが、このビジネスを絶対に成功させてやるぞという情熱の方が大事だと思うと陳は言っている。

陳はそう言った人材と巡り会う機会を自ら積極的に作っている。

人脈は経営資源と考える朕は、なんと年間500人と会い、50人と食事をするという。

こういったネットワーク作りが上手であることが陳の経営者としての最大の強みである。

「知識は変えることはできない 知恵は運命を変えられる」陳の座右の銘である。

知識とは、本に書いてあったり人から教えられること。翻って知恵とは、現実への対処から学んで自分自身で察知して獲得するものである。

いくら頭の中で知識が増えても、現実には微動だにしないと陳はいう。

「チャンスは誰にでも平等に与えられているのだと思います。それをチャンスだと感知するかしないの違いだけ。あとはそれにふさわしい人材が現れるかどうか。チャンスは人材とセットになって、初めて本当のチャンスになるのだと思います。」

陳は現在、中国の成膜材料法人会社中国版ナスダック(創業版)でのIPO 準備を終え、1～2年後の公開を目指している。

株式会社クリエゾン 代表取締役社長

佐藤 英児

株式会社クリエゾンは世界最小のセラミックコンデンサの外部電極塗布を行なっている。

このクリエゾンが手がけたセラミックコンデンサはアップルウォッチやグーグルグラスに搭載されている。

クリエゾンは、代表を務める佐藤英児が2013年に起業したばかりの社員32名という小さな起業だが、年々売り上げを大きくし、高い成長を実現している。

実は佐藤にとってはクリエゾンの立ち上げは人生で2度目の起業になる。

1度目の企業では、社員ゼロから、最盛期で売り上げ170億円の上場企業にまで育て上げたが、とある事件により手放すことになってしまった経緯がある。

佐藤は長岡県長岡市で生まれ育った。機会産業が盛んであり、また、米どころということもあり、米菓を中心とした菓子製造も盛んである。

佐藤の父親は団子の製造機械を作っていた。

佐藤が小学生の時、家の軒先で串に刺された団子がゴロゴロ出てくる機械をみて感動し、将来は機会を自分で作ってみたい。また、自分で会社を作って一国一城の経営者になる事を夢見ていた。

佐藤の起業の原点はこのように長岡の風土に強く影響されている。

佐藤の1度目の起業は23歳の時である。

株式会社プロデュースを立ち上げ、夢の実現に向けて一歩踏み出した瞬間だった。

起業当初は工作機械製造の下請けとしてスタートした。

起業する前から佐藤はメーカーになるという強い気持ちがあり、起業4年目で生涯の事業となるセラミックコンデンサと出会った。

佐藤は、セラミックコンデンサを事業の柱とすると決めて研究開発に進んだ。

しかし、お金を生み出さない研究開発をやりながら、一方でお金を稼がなくてはならなかったため、経済的に苦しい日々が続いた。

だが、少年の頃から技術者としても事業家としても成功したいと考えていた佐藤には「技術をお金にするセンス」が備わっていた。

4年かけてようやく開発したセラミックコンデンサ用の外部電極塗布装置が量産ベースに乗ってきたところで、太陽誘電をはじめ世界トップのチップメーカーと取引が始まるようになった。

その頃佐藤は30歳。どんな会社が成長するにつれて、まだまだ伸ばせると気が出てきた佐藤はベンチャーキャピタルによる直接金融に味をしめてしまった。

33歳の時には1億円の出資者が現れ、37歳の時にはジャスダックに上場。39歳の時には、資本金が48億にまで膨れ上がっていた。

その当時、売り上げは170億円で社員は4000人超。

夢は実現したがそこが頂点だった。

ベンチャーキャピタルに実質的に会社を支配されているような状況になり、固定費が上がる中で、株主からはより数字を求められるという悪循環の中で、佐藤は粉飾決算に手を染めてしまったのだ。

2008年9月、40歳を前に佐藤は逮捕された。

2010年には実刑判決が出て、佐藤は2年の刑期を務めることになった。

佐藤は刑期中にたくさんの事を反省したと同時に周囲の人間への感謝もわいてきたとう。てっきり離婚を告げられるかと思った佐藤の妻は、毎月面会に来てくれて深く感謝をしているという。

出所後はもう一度挑戦したいという思いで、日本工大に入学し「第二創業コース」を選択した。特定課題研究の題材はセラミックコンデンサとし、自分は一生これでやっていこうと覚悟を決めたという。

その後、佐藤は株式会社クリエゾンを立ち上げセラミックコンデンサの塗布を主力とする事業を展開し始めた。

このクリエゾンという社名には佐藤の思いが込められている。「create(創造する)」と「lason(リエゾン(フランス語 架け橋、仲立ち))」である。

創造への架け橋の作り手になり、人・企業・モノ・コトの橋渡し役でありたいというコンセプトだという。

かつてのように「俺が俺が」と自らが前に出るのではなくて、人と人をつなぐ役になりたいという思いが込められている。

そんな佐藤がクリエゾンで目指しているのは、セラミックコンデンサの外部電極塗布装置で世界一の商品を出すことである。

セラミックコンデンサは「超小型化・量産性・電極形状の改善」という課題があり、佐藤はクリエゾンが技術の優位性でこの課題を解決することで、ライバルのいないステージに到達できると考えている。釣果型というニッチ市場での世界ナンバーワンを目指しているのだ。

経営面では、佐藤は規模の拡大を目指さない事を自分に課している。

30億円規模の売り上げで営業利益は2〜3割りを毎年安定して出すことができる会社にしたと考えている。それには強い商品を作るしかなく、社員が切磋琢磨と協調しながら、組織自らが考えてコミュニケーションをはかり、技術も財務もアウトプットを出していくのが理想と言う。

銀行から借り入れをしないことも自分に課した制約である。そこを追求していけば、無茶もできないし堅実な経営に行き着く。

佐藤は23歳で一人で会社を立ち上げて、売り上げが年商1000万円の時から170億円までのトップマネージメントを経験してきた。一から十まで社長がやる経営から、最後は自動操縦の経営まで、全部見てきた。全部社長がやらなければいけない中小企業の大変さもわかるし、ダメさも分かるという。

「社員がクリエゾンで働いてよかった、そう思える会社にしたいです」と言う佐藤は、社員の自己実現に何よりも力を注いでいる。

株式会社マイテック 代表取締役

村上 保裕

1985年、この年、電電公社からの民営化を果たしたNTTは、日本初のポータブル電話機「ショルダーホン」を発売した。それから30年余、携帯電話は小型化と多機能化を繰り返し、スマートフォン全盛の現在に至っている。

この情報通信技術の発達と大衆化にびったり寄り添い、その波に乗るように業容を拡大してきたのが村上保裕率いるマイテックグループである。

中核会社である株式会社マイテックは東京・府中市に本社を構え、三多摩地区を中心として一都二県にドコモ、au、ソフトバンクショップの代理店として合わせて40店舗のモバイルショップを展開している。

1987年、村上は小平市の自宅アパートに会社を設立する。

脱サラでたった一人でのスタートだ。

NTTの民営化に伴い、情報通信産業が大きく発展するのではと考えていた。

とはいえ当時は携帯電話はなく、コピー機やビジネスフォン、ポケベルなどを扱い企業をターゲットに訪問営業活動に動んでいた。

村上によれば、携帯電話の潮目が大きく変わったのが、90年代前半にポケットベルに数字が打ち込めるようになって、高校生が買い求めるようになった頃だという。

若者のコミュニケーションツールとして使われるのを見て、情報通信デバイスも個人ユーザーが主流になる時代を確信したという。

1994年、携帯電話の売り切り制が開始され、同時にマイテックは代理店として府中へ第1号店を出店する。現在の40店舗に及ぶ店舗網の第一歩を果たした。

その後、1997年には調布駅前店をオープンさせ、現在も au ショップ調布駅前店として数ある au ショップの中でも売り上げは常に上位であり、管理顧客数は全国第1位である。ドコモショップを高幡不動にオープンさせたのは、1998年であった。ドコモショップはメーカー系代理店か大手商社系代理店に限られており、三多摩地区では13のドコモショップが存在していたが、当時その13ショップよりもマイテックの方が売り上げが多かった。その実績が買われマイテックにドコモショップオープンの話がきたのである。

2000年以降は移動電話の契約数が固定電話を超えた。こういった収益構造の変化により卸売事業メインから小売店舗運営に舵を切り替えた。少人数で大量に売る業態から店舗運営にシフトしたのである。そのことについて村上はこう表現する。「訪問販売から卸へ、卸から店舗販売へと、携帯電話が一般に普及していくのに沿って会社の体つきを変えたということです。マーケットに合わせて自分たちを変化させてきたことが私たちが生き残れた大きな理由です。」村上の強みはこうした成功体験を足加にしない変わり身の早さだ。

2012年、村上は MOT を取得するために日本工大に通うことにした。また自ら経験した MOT の学びを、今度は次代を担う幹部に経験させている。年間3人、10年で30人通わせる予定だという。MOT を幹部育成の頂点に位置付け、経営の土台となる言葉と考えを学び、共通の認識を持つてディスカッションできるようにすれば経営基盤は強化されると考えたからだ。

マイテックはこのように社員教育に力を入れており、年間2000万円かけているという。新入社員研修から始まり、技能研修、態度研修、職能研修、価値観研修など、300あまりの研修が並行して行われている。

ここまでして村上が人材育成にこだわるのは利益の源泉は人であるという信念によるものである。

お客様と社員の接点からお金を稼いでいるため、そこに焦点を当てるのは当然だという。人材育成の成果はすでに始めているという。部門ごとの課題設定で、下からどんどん経営課題が上がってくるようになったのだ。

村上は現在のモバイル業界が成熟期から第2の創世記に差し掛かっていると見ている。しかし、村上は変化こそチャンスと考える。振り返ってみれば、マイテックは時代が変わるたびに大きくなってきた。

何が起るかわからない、だから楽しいんだというマインドでいるという。将来を否定的に捉えたら産業の集約化と縮小化が始まる。先が見えない世界では受け身で入れば翻弄されるだけ。だったら、自分で会社のビジョンを描いていけばいい。そう語る村上は、シリコンバレーなど、海外への視察も頻繁に行っている。日本にいないだけでは新しい波をキャッチできないからだ。トレンドをいち早く押さえて、自分たちのビジネスにどうフィットさせるか常に構想している。過去もそうだったように、将来も村上にとっては「変化こそチャンス」なのだ。

株式会社ラインワークス 代表取締役

田村 修二

田村は次世代経営者のために日本工業大学専門職大学院に通った。30年以上にわたる会社経営で自身が実践してきたことを体系化したかったこと。もう一つは中小企業の組合活動について、組合に加盟する個々の企業に、その活動はどう寄与するかを研究したかったためである。最初から当時の事業のためという動機ではなかったという。田村は、自社を成長させるだけではなく半人前、社会貢献ができてこそ経営者として一人前になれると考えているからだ。

田村が創業した株式会社ラインワークスは、千葉県花見川区に本社工場を構え、中国江蘇省にも工場を置く、産業用ロボットを主体にしたシステムインテグレーターである。1981年の創業以来、35期連続黒字、一度も赤字なしで2016年に36期目を迎えている。創業以来「未来工場を創造する」を合言葉に、工場内の「無人化」を目指してきた。

田村は1970年に福岡県の工業高校を卒業して上京し、産業機械製造会社である二宮産業に入社した。

ここではダンボールの合わせ目にテープを貼る機会を組み立てる仕事に従事した。当時は職人の経験と感覚で仕事をする時代。田村は帰宅後、3ヶ月間毎日11時頃まで設計図を引いたという。

これが評価され、日立製作所での研修のチャンスを得ることになる。社内では反対意見もあったが、推薦してくれたのがK人事課長であった。そのおかげで日立製作所で1年間研究助手を務めたが、工場内の温度が60度にも及ぶ作業環境で作業員は仕事をしており、この劣悪な溶接作業環境を見た田村は「溶接作業の現場を変えたい」と田村に志が芽生えた。

今後は溶接は人ではなく専用機、さらにはロボットが行う時代がくるのではないかと感じた田村は、客先で溶接ロボットに出会ったことが独立心を駆り立て、勢いそのままに1981年、共感したくれた3名を共だって起業する。この時田村は26歳の時だった。

独立してまもなくは「金なし、設備なし、客なし」で順調なスタートとは言えなかった。しかし、ある日田村の生涯の恩人に当たる坂戸工作所の坂戸社長に会うことになる。どこの馬の骨かもわからない田村に、坂戸製作所の工場の半分の賃を貸してくれたのだ。この坂戸社長は後に、全国中小企業団体中央会副会長、千葉県中小企業団体中央会会長を歴任、など中小企業の発展に尽力した人物で知られる。

田村は坂戸社長の元で8年間、経営者としての姿勢を学んだ。ちゃんとした工場に移った途端、仕事が入ってくるようになったという。

案件は次第に増え、溶接に役立つポジショナーを開発することができた。

事業が向上していくそんな時だった。

納品先でポジショナーの回転軸に使用した歯車が破損するという事故を起こしてしまう。

作業者が救急搬送されるという事故だった。

田村は震えた。

事故への対応を坂戸に相談したところ。

男だったら逃げるな、会社を潰す覚悟しろ、全部お前の責任なんだから自業自得だと突き放される。

田村は、納品先に自ら出向き、11名の関係者の前で土下座をした。

涙を流しながら「命に代えて、全数対応します。絶対に逃げません」と約束し、不眠不休で全てを対応したという。

その対応を境に注文が殺到することとなる。

そして今ではラインワークスにとってその相手先はなくてはならない顧客となっている。

この一連の出来事から、田村は、経営者は何があっても逃げてはならないという教訓を得た。

その後、田村は順調に新製品を開発し、溶接現場を変えていったが、中小企業のモノづくりの肝は「売れるものに手を出さないこと」という。

一時的にヒットした製品を大量生産するために設備と人材に投資した結果、大手が参入してきて一気に市場を奪われ、借金に苦しんで倒産した同業他社を見てきた田村にとっては、安易に売れるものほど危険なものはないという。

数がたくさん出るような製品は大手が有利だが、カスタマイズするような製品だと、性能の良さと価格面で、中小企業に優位性があると言う。

特許についても独自の観点を持っている。

特許とは他企業の参入を縛るものではなく、特許というのはその分野で絶え間ない改良のための試行錯誤をしているという証拠であり、この分野では当社あり！という、モノづくり企業から世の中に向けての声だという。

また、経営者としていかにうまくストレスと付き合うかが大事と語る。

24時間仕事のことが頭から離れないのが経営者というもの。

いかにうまくストレスと付き合い、バランスをとるかが重要になる。

そんな田村の趣味は絵画であるという。

30年以上経営を続けて来ている大きな要因の一つだ。

社会貢献や業界の発展のために大学院に入学した田村であったが、まさに有言実行。

学び舎を共にしたクリエゾン佐藤の背中をおし、彼の再起を促したのは田村なのであった。

田村が見つめる先は、自社の利益などではなく、さらに遠くにある。

株式会社ワークコスモ 代表取締役

三原 光信

株式会社ワークコスモは、東京都練馬区に本社を構える塗装工事会社である。

塗装工事部門の他に鉄道土木工事部門があり、この2つの収益源を柱とし、従業員わずか10名ながら年間5億円を売り上げる優良企業である。

主にハウスメーカーシリーズフォーム会社に高付加価値塗装サービスを提供。

顧客から依頼を受けてからの現地調査、見積もり、施行までの迅速な対応が信頼に繋がりを、

1か月あたり約18棟の案件が、常に1.5か月先までうまる状況が続いている。

創業者である三原はこのような円満な経営を行なっているにも関わらず日本工業大学専門職大学院へ入学することを決めたのは、塗装工事部門の事業継承と、地震の第二操業のためだった。

2013年に科目履修生として入学。47歳の時だった。

三原はそれより10年以上も前、32歳で事業が軌道に乗り始めた頃には事業継承の必要性を感じていたという。

あえて経営状態がいいうちに自分以上に若い世代に次の世代にバトンタッチし、違う角度から会社を支えたいと考えていたからだ。

三原には長女の琴乃のほか、3人の息子がいる。

また、創業以来苦楽を共にした職人も大勢おり、多くの後継者候補がいる中、長女の琴乃を後継者に選んだ。

現場で3年経験を積み、女性の職人たちと独立したいという意欲と目標を持っていたことから、親子双方のニーズが合致したためである。

ワークコスモの事業継承と第二創業は15年もの時間をかけ、検討・準備・実施の各フェーズに分けながら、段階を踏んで進めている。

各年度ごとに外部・内部折衝、投資・経理、経営理念などのカテゴリーを細かく設定し、2020年の事業承継までに、琴乃へ何を伝えるかを可視化している。

事業承継に置いて、「創業者か二代目」への移譲は最も苦労すると言われている。

創業者がカリスマであればあるほどなおそら困難は増す。

それゆえ、三原のように用意周到に、時間をかけて取り組むことは、多くの中小企業にとって大いに参考になるだろう。

そんな三原は生きる術は全て仕事から学んだという。

中学を出るも高校は2か月で中退。17歳から高校の夜学に通いながら、引越し業者で働いた。

引越しの仕事を通して「接客」と「道」を覚えた。

その後の産廃処理会社ではダンブカーの運転手の配車係、飛び込み営業、交通事故処理、クレーム対応を任せられ、気の荒い人も多い業界であったため、なめられないように空手を学んだ。そして「人を動かす技術」も学んだ。

この産廃処理会社での仕事をきっかけに、三原は初めて企業をする。

21歳でダンブカーをローンで購入し、個人事業で産廃運送業を始めた。

それから朝から晩まで働きづめ、それでもローンを払って手元に残るのはせいぜい50万円程度。

一生これではやっていけないと見切りをつけ、何か手に職をつけて親方を張るのが一番いいんじゃないかと考え、塗装業で一旗揚げようと決めたのが、現在のワークコスモに繋がる第1歩だった。

塗装業社への就職をしても親方とうまくいかないことが続き、25さいで個人事業で塗装業を開業する。

その時の資本金は18万円、しかもそれは琴乃の出産祝い金。

娘の祝い金を無理くり掴んで、人生勝負だと腹をくくって商売を始めた。

25歳で塗装業の親方となり、27歳で法人化。株式会社ワークコスモが誕生した。

出だしは安定していたが、2年後には取引先に裏切られ、不払いが起きたりとトラブルに見舞われる。三原は貯金を切り崩して、借金もして若い子や職人たちの生活を守ったという。

そんな状況を変えるきっかけとなったのは大手ハウスメーカー系のリフォーム会社だった。

その最初の現場で、いきなりミスを犯してしまう。

指定された色を間違え、ツヤのあるなしの指示を勘違いし、立て続けに失敗した。

しかしその後の対応がよかった。誠心誠意頭を下げるのが相手の信頼関係構築につながったと三原は言う。

ミスを挽回し、その後も期待に応えるために、三原たちは睡眠を削って対応した。

三原はこれらの経験から、失敗を成功に変えること。失敗したときは落ち込むかもしれないが、皆の注目を浴びる絶好のチャンスでもある。そこでの対応次第で評価がガラッと変わる。と言うことを肝に銘じている。

今後のワークコスモについて、三原は、必要以上に会社を大きくする気はないと言う。

色々な方から仕事の引き合いがきているが、これまでお世話になったお客様への貢献が第一。仕事量が増えることは一時的にはいいかもしれないが、優先すべきは「塗装とサービスの品質」。高品質という付加価値を維持することで他者との差別化も図れると考えている。

実際、毎期の売り上げも5億円以下を守る経営を行なっている。

以上ではなく、以下なのだ。

毎月行う仕事量を決め、それ以上になるようだと受注をお断りしている。

三原にとっては事業の拡大こそがリスクであり、メリットにはなり得ない。

高付加価値サービスを維持することこそ、業界で勝ち残っていける戦力と考えるからだ。

業界内の課題を、塗装技術の改善と塗装プロセスのデジタル化によって克服するとともに小田倉はさらに、業界がこれまで課題とすら認識していなかった工業塗装の限界に挑戦しようとしている。

それが、工場の出前とも言える「圏域外ビジネス戦略」である。
工場と設備を構える部品化工業は、自分の工場を中心とした半径数キロ以内を商圏としてビジネスをしている。

この「距離の壁」をも宿命的なものにとらえずに、乗り越えるべき課題として考え、実際に挑戦したところが小田倉の異才たる所以だ。

小田倉は、自社工場での塗装プロセスデータを蓄積し分析することで、品質の安定化とコスト削減に成功し、そのデータを用いるならば、圏域外に存在する製造メーカーの塗装部門に対して、コンサルティングと請負が可能であると考えたのだ。

顧客の要望を吸い上げ、最適な改善策を提案する(塗装コンサルティング)→資材を集中購入して、自社工場をマザー工場として、本社スタッフと現地スタッフが、生産管理ソフトを活用してオペレーションを受け持つ。と言う流れである。

小田倉はこの生産管理システムを商標登録して、「HIPAX (Hibara painting support system)」と名付けている。

これにより発注側は、低コストで高品質の塗装部門を蘇らせることができる、まさに WIN-WIN の関係と言える。

小田倉は家業を継いだ当初から、ソフトウェアと言う便利なものを、塗装工場であっても利用しない手はないと考えていたと言う。

そんな小田倉は大学時代から事業欲が旺盛であり、父親に名義を借りて銀行からお金を調達し、自分でビルを建てた。なんと10代にして不動産業を始めたのである。
儲けは出なかったが、現在でも貸しビルとして機能している。
若くして事業化としての自分の将来を描いていたことが伺える。

社長就任20年目の2013年、小田倉は日本工業大学専門職大学院で MOT のコースに進む。

色々な局面で経営者として判断してきたが、その判断は今の経営環境下で本場に適切だったのか自分ではわからなかった。

そのため、経営の最新基準がどこにあるのかを知りたいと言う気持ちで入学に至った。

三原は MOT コースの総まとめである特定課題研究の最後に、父・三原光信から娘・琴乃へ。そして琴乃から光信へ、それぞれが承継に当たってお願したいことが記されている。

父から娘には、

「生涯、経営理念を全うしろ(時代で見直すことも重要)」

「縁、恩、義理、人情を大切に」

「子育てと経営を両立させろ」

など、会社経営者として、一人の女性としての生き方について12のメッセージが綴られている。

また、琴乃からは、

「困難が生じたときは知恵を貸してください」

「結婚相手は自分で選ばせてください」

などといった若き一人の女性として、そしてこれから経営者になろうとする者からの12の願いが、父・光信に投げかけられている。

事業承継の成功には実務面での権限委譲やノウハウ継承が必要不可欠だろう。

しかしもっと大切なのが、新社長と元社長との価値観の共有と合意形成である。

2020年から始まる、新生ワークコスモに期待が膨らむ。

株式会社ヒバコーポレーション 代表取締役社長

小田倉 久嗣

株式会社ヒバコーポレーションは、茨城県東海村に本社工場を構え、千代田区飯田橋に東京事務所を置く、社員数40名の工業塗装の中堅企業である。

社長の小田倉は26歳で家業を受け継ぎ、22年間で年商を4倍にまで成長させた。

日本の金属製品塗装業界は、多くの発注メーカーの工場海外移転により、衰退からの回復の兆しが見られない状態である。

また、下請けの受注産業の典型である工業塗装は、昨今コスト削減の煽りを受け、どの企業も成長どころか利益を確保することすら四苦八苦している。

そんな中で、順調に売上も利益も伸ばしているヒバコーポレーションは極めて得意な存在である。

ヒバコーポレーションの飛躍の原動力は IT のフル活用にある。

在学中の様子をこう語る。

「あの大学院に通っていた時の“熱さ”がなければ、工業塗装の限界を破る新規ビジネスの管
えは見つけられなかったと思う。日常の業務に埋没しては得られない視点が得られた。
これは実は知識というよりもマインドの部分が相当大きく、実業家とはどうあるべきか、経営
者とはどうあるべきかについて、考える時間を十分に得られたことが、次のステップにつなが
った。」

「新しいビジネスの構想から実現までは長くて5年」

そう考える小田倉は工業塗装の「圏域外ビジネス」を軌道に乗せた後の次の次のステップは「マザ
ー工場を核として、技術の再現化を精緻に図る。」これをベースにしていこうという。

製造業でもインターネットを使って、距離の壁どころか国境を越えて作業が同時進行で進む
時代が来る。

日本の中小企業が継続的に発展を綴るには、インテグラル(擦り合わせ技術)をいかに戦略
的に位置付けし、経営技術の中心に捉えるか。それが生き残る道であると語る小田倉は、会
社を継いだ時点からの夢はグローバル展開することであるため、これからも夢を追求してい
くという。

株式会社住田光学ガラス 代表取締役社長

住田 利明

取締役統括営業部長

大和 紀雄

営業部次長

佐藤 忠信

株式会社住田ガラスは、カメラ、ビデオ、顕微鏡、内視鏡などに扱われる光学ガラスを始め、
光ファイバーや非球面レンズなどの開発・生産を行う企業だ。
埼玉県さいたま市浦和区に本社兼工場を構え、福島県南会津長に工場を2か所、海外ではド
イツに販売拠点をもち、従業員370名、売上げ約45億円(2015年8月期)を誇る。

人工での開発は不可能と言われていたホタル石に代わる光学ガラス「ホタロン」や、製造が困
難を極める屈折率2.0%を超える光学ガラス「K-PSF n214」など、常識破りの製品を次々と世
に出し、国内外から注目を集めている。

次々と新製品が作れるのには理由があり、狭い会社の中に安住する常識的な人材ではなく、
やる気と才能に溢れる個性豊かな従業員が自由闊達に飛び回る社風。「自由に、自在にし
なやかに」を経営ポリシーとし、研究・開発・営業など全てのスタッフが地震の仕事を没頭でき
る環境を維持し続けているからこそ、正解に類をみない製品を生み出し続けることができると
住田社長は語る。

画期的な製品を生み出すには、失敗が付きものだ。

住田光学ガラスは、それも折り込み済みで、まずは挑戦する。

取締役統括営業部長の大和は、「お客様のオフアーを断ることはない。大企業は開発費だ、
設計費だと動き出すまでに時間がかかるとはならない。当社はなにはともあれ作ってみる。
そのような姿勢のため、失敗すらも時にお客様に褒めていただけることもある」

同じく営業部の佐藤も「お客様から『こういうものが作れますか?』といってもらえるのは期待
されているからこそ。中には同業他社がお手上げとなって紹介を受ける案件もある。私たちは
期待に答えようと努力する。これが新たなイノベーションにつながっているのだと思う」と自負
する。

すぐに製品にならずとも、挑戦した経験を技術者が頭の片隅で長い間覚えていく。その種
が、ある時パッと芽を出すのだ。

住田光学ガラスから初めて日本工業大学大学院の MOT コースに通ったのが、大和である。
自身を成長させたかったからだ。

大和が MOT に入学した2012年は、リーマンショックのあおりを受け、住田光学ガラスの売
上が最盛期の3分の1まで落ち込む逆風の時だった。

1年の最後に大和が発表した特定課題研究「光学ガラス事業におけるアジア・日本顧客への
新規事業計画」は、そのまま住田光学ガラスの中期経営計画となった。

ビジネスの現場に直結する知識を学びたいという、大和が入学当時から思い描いていた通
り、学びがビジネスに直結したのだ。

大和がこうした自腹を切る覚悟で道を開き、結果を出したことがきっかけで、今では住田光学
ガラスは続々と幹部候補生を MOT へ送り出している。
二期生二代目となったのが営業部次長の佐藤だ。

大和と佐藤のように、普段の仕事がありながら時間を工面できたのは同様や家族の協力は不可欠だ。

住田光学ガラスのホームページにある採用募集ページをみてみると、「現在募集はありません」との表記が現れる。

なんと、この状況が10年以上続いているという。しかも、それでいて毎年優秀な人材が集まってくるというのだ。しかも、新卒は毎年10数名入ってきている。当社を展示会やホームページで知り、「御社で働きたい」とメールを送ってきてくれるというのだ。

どうしても住田光学ガラスではたきたい連絡してくる学生だけに、行動力もあれば熱意もある。

採用のミスマッチも必然少なくなる。

このように世界初の製品を作り続けるオンラインワンの技術を持ち、求めるまでもなく優秀な人材が集まってくる住田光学ガラスのような会社になりたいと、多くの経営者が思うところだろう。

住田は「特別なことは何もしていない。人は好きなことをやるときは苦にならないし、いい結果が出ると思うだけ。私自身、やらされる仕事は嫌だし、みんなそうだと思う。好きなら頼まれなくてもやるし、努力を努力と思わず、好きなことに突き進む。そんな感覚で従業員のみんなに仕事をしてもらいたいだけ。」と従業員が思う存分活躍できる環境さえ維持できれば、結果は出るし、お金は後から付いてくるものだと思わない。

「上場や業界のシェアナンバーワンというようなものを目標にはしない。あくまで面白い仕事をする。従業員の人生の幸せを第一とする。ただそれだけです。」と語る住田は、これからもぶれることなく、面白いこと仕事を追求するという。

大和、佐藤に続く人材育成に力を入れることから、新しい事業のアイデアがどんどん生まれてくるはずだ。「放し飼いにされた個性的な人材」による世界初の製品が、また私たちを驚かせてくれる日がくることも近いだろう。

学校法人明泉学園常務理事

百瀬 義貴

東京町田市の緑深い丘陵地帯に学校法人明泉学園 鶴川女子短期大学は位置する。

明泉学園は、鶴川女子短期大学を旗艦校として、鶴川高等学校、鶴川幼稚園、学内保育施設どんぐりはうすを運営し、東京都・町田市において幼児教育創造の場として地歩を固めてきた。

名泉学園は持続的な成長と安定的な経営を図るべく、2014年、ある決定を下した。学園の将来を担う人物として、現常務理事である百瀬義貴を10年後の理事長に、同じく10年後に現副学長である百瀬志麻(百瀬義貴の妻)を学長とすることを決定した。

10年という設定された期間の中で、二人は学校法人の発展的な事業承継という課題を背負ったのである。

明泉学園の将来を担うことになった百瀬義貴は、創業者から数えて三代目に当たる。

しかし、これまでの道のりは決して平坦なものではなかった。

百瀬は今の自分の姿は10大の頃には想像もなかったと率直に語る。

小学校、中学校と学校生活では経営者の息子であるがゆえの嫌がらせや虐めを受けてきた。

守るべき組織の大きさ、そして優秀な父親に対するコンプレックスを抱え、責任が重すぎると感じ、自分は自分のやりたいことで人生を切り拓いていこうと、アパレルや工場現場、税務署などでアルバイトばかりしていた。

そして車やバイクが好きだったこともあり、整備工を目指しながら掛け持ちでバイトをしていた車屋さんに就職が決まっていた。

そんな百瀬が学園の仕事に関わろうと決意する日が来る。

ある夜遅く自宅に帰ると父が食卓の上で仕事をしている。

一生懸命にペンを走らせている父の背中を見た瞬間、自分は何をやっているんだ、私は自分のことしか考えず、車屋に勤めようとしている。私はそのために生まれてきたのか、違うだろう。父を助けること、経営者としての父の様々な苦勞を理解することが、今の自分の使命ではないかということに気づいたのだ。

「親父、俺、学園の仕事、手伝おうかな」

この言葉が自然と出てきたその瞬間、幼い頃からの当たりどころのない苦痛も手伝うことへの恐怖心も不思議と消えていたという。

覚悟を決めたのは百瀬義貴、22歳の時である。

そこから百瀬は、現理事長である父親を助けるために、父と職員の橋渡しとなって学園を発展させようと考えた。

現理事長がトッパダウン的な統率・統制型のリーダーシップを持ち味とするならば、百瀬自身は、調整型のリーダーシップを目指していた。

一貫して関係性を重視して、周囲の意見を吸い上げ、最後に決断するタイプである。人の気持ちを引き出しつつ、人に影響力を及ぼすリーダーだ。

しかし、百瀬はこれまで体系的に経営について勉強してきた経験がなかった。そのため、百瀬は日本工大の MOT へ通うこととなる。

当初は多岐にわたる科目と専門性の高い授業内容、それに容赦無く出される課題に付いていくのが精一杯だったという。

ハードな内容であったが、授業内容はすこぶる新鮮で、毎日が覚めるような思いだったという百瀬は、授業のない日でも大学を訪れて、教授とディスカッションをするなど、大学院をフル活用していた。

百瀬は当初は「プロジェクトマネジメント」のコースを選択していたのだが、やり始めてすぐに「起業・第二創業コース」に切り替えている。

同コースにある「ファミリービジネスとイノベーション」という科目に魅せられたからだ。

中小企業の特徴として一族で経営を行なっているケースが多いが、同様に学校法人も一族経営が多く、明泉学園も然りであったためだ。

百瀬は授業の中で、経営者をする理由は自己実現であるためということに気づく。

きれいに抜きで、自分の夢を実現するためにやるんだということが明確になったのだ。

明泉学園の創業者である初代理事長は、カリスマ性と創造性を兼ね備えた人物であった。将来を見据えて投資を惜まず、倒産の危機に陥りながらも学園を再建した時代もあった。

二代目である現理事長は、初代が築いた学園において、時の流れと共に生まれてしまうほころびを修正するとともに、時代の変化に即した経営を行い、幾度となく訪れる危機にもまた勇敢に立ち向かい学園を見事に守ってきた。

そして百瀬は、三代目として、父が守ってきた経営資源を発展的に成長させていくの使命であると考えており、学園全体での顧客視点からの価値創造が不可欠であると考えている。

教育現場でこうした「顧客とは」「顧客価値とは」について抜本的に考えているのは珍しい例である。

百瀬が学生たちの就職先である地域の幼稚園や保育園に足を運ぶのも、もちろん、教育者を必要としているかについて、マーケティングをして、それを教育内容にフィードバックすることを重視しているからなのだ。

教育における「顧客とは」「顧客価値とは」という問いは、簡単に答えが出るものではない。重要なのは、そうした問いを職員と共有できるような風通しのいい風土を百瀬が目指していることだ。

また、自分たちの学園が、学生を送り出す地域の幼稚園やその園児の保護者に支えられていると百瀬は語る。

「幼稚園の園長先生に挨拶にいくと、創立者である祖父の話や昔の苦労話が出てくる。そうした話を聞くにつれ、自分たちの学園が地域に根付いて信頼を獲得するまでには、長い時間がかかってるし、それが今の土台になっているのだと認識しました」

この信頼感こそが自分たちが継承して維持すべき明泉学園のコアであり、その上にグローバル教育という新たな価値を加えていこうと百瀬は決意している。

おわりに

8社8様の事例を踏まえると、「熱き経営者」になるためには「気配り上手」「語り上手」「アピール上手」などのコミュニケーションスキルの向上とともに、「経営者の思考回路」、「経営者の人材ネットワーク」の形成が重要なキーとなる。

また、近年、リスクを恐れてチャレンジしない経営者が多いと言われている。

「若い時の苦労は買ってでもせよ！」といった言葉がある様に、若いうちはリスクを恐れずチャレンジすることが重要だ。

一方でチャレンジにおいては、少しでもリスクを軽減することも課題となる。

そのリスクヘッジの最たるものが「経営者の人的ネットワーク」である。

自身の魅力を向上させるとともに、真摯にビジネスに取り組み、自身や御社のファンを増やしてもらいたい。

日本人はシャイな人が多く、交流会に参加しても、知っているもの同士で固まってしまうと、度々馴染まれることがある。

その壁を取り払い、多様な人々と交流し、御社の強みや特色を知らしめてもらいたい。

ケーススタディ 日本企業事例集

松下電器産業 危機と変革

■失われた 10 年 松下電器を取り巻く環境変化・社内体制の限界

松下幸之助が夭寿を全うした 1989 年、松下電器は年間売上 5 兆 5,000 億円という世界最大の家庭用電化製品メーカーとなっていた。

ところが 1990 年代から松下電器の業績に陰りが見え始める。その理由は韓国をはじめとするアジアに強力なライバルが出現したことと、デジタル時代の到来である。また、大規模な小売チェーンが成長し、これが小規模店に代わる大きな販路となったことも松下電器にとって不利に働いた。加えて、社内の事業部制の限界も目につき始めた。市場全体が拡大していた時代には成長の原動力であった事業部間の競争が、関連市場での重複した新製品開発という事態を招くこととなった。

■効果の得られない 1990 年代の改善努力

1980 年代から役員らは事業部制の問題を認識し、部門間の協力を推進するための新たなしくみを導入しようとした。しかしそれは、実際には基本的な組織構造を守る形で導入されたため効果はほとんどなかった。1990 年代に入ると 4 分社を創設する改革が行われたが、反対勢力の抵抗は根強く事業部制の変革には至らなかった。コンテンツ事業への拡大を図った MCA への投資も実を結ぶことなく 1995 年に売却、1989 年には営業利益が急減し社内の空気は非常に重苦しいものとなった。

■中村邦夫新社長の就任と新たな改革

2000 年 6 月、AVC 社の社長だった中村邦夫が、同社の業績向上による手腕が評価され、松下電器の社長に就任した。社長就任時、同社の業績には改善の兆しがみえていたが、中村はそれを「IT バブルで売上が膨張したに過ぎない」と考えていた。さらに社内全体で高まっている苛立ちについて「過去数年間、非常に困難な状況のなかで改革の努力を続けてきたのに目に見える成果がほとんどなかった」ことが原因ととらえ、「会社を弱体化させている本質的な問題への対処」「根本的な変革が必要」と考えていた。

中村は社長就任の直後、「創生 21」と名づけられた 3 カ年計画の作成を開始した。中村のビジョンは、松下電器を顧客中心主義で業績のよい 21 世紀型製造業に変容させることであった。中村は新しい松下電器の姿を 3 つの特性を備えた「超・製造業」と定義する。3 つの特性とは、①最先端の技術に支えられた強いデバイス事業を有する、②スビーディなモノづくり対応力を有する、③お客様本位のサービスを起点としたビジネスを展開している、ということである。また、新しい組織の形として「フラット&ウェブ型組織構造」を提案した。これは階層のない、ほぼ全社員が直接顧客と対面するような組織である。

「創生 21」の詳細化が進められている間に、中村は IT 革新本部を設置しその長となり高額の IT 投資を実行した。幹部社員に携帯電話を支給し、主要メンバー間でのコミュニケーション

ョンの活性化を図った。

■創生 21

2000 年 11 月、中村は「破壊と創造」を中心テーマとする「創生 21」の概要を明らかにし、以下のイニシアチブを発表した。

①販売流通組織を革新し、小売組織網を合理化する ②事業部と子会社すべてで事業を統合・合理化する ③工場については事業部の指揮下から外し、またいくつかの工場は閉鎖するなど統合・合理化を進める。また、グループ全体で売上高 9 兆円、営業利益率 5%、CCM ゼロ以上という、3 つの財務目標の達成をめざすと発表した。

■販売流通の再編

2001 年 1 月になると IT バブル崩壊の兆しが現れる中で利益が急激に低下し始めた。しかし中村は表明した通り、国内の販売流通を統合するための計画を押し進め、ブランド別の 2 つのマーケティング組織を発足させた。National ブランド製品を担当するナショナルマーケティング本部、Panasonic ブランド製品を担当するパナソニックマーケティング本部である。この再編は大幅なコスト引き下げに役立っただけでなく、マーケティング活動に必要なだった整合性をもたらした。

■生産システムの変革

「ファクトリーセンター」の計画も進んだ。工場を事業部の指揮下から外し、小規模で効率の低い工場を閉鎖して残りの工場を統合するというものだ。また、超・製造業をめざすため、それまでの長い組立ラインからセルシステムに置き換える必要もあった。組立ラインはそれまで会社の競争力の要と考えられ現場の抵抗は大きかったが、中村はこれを断行する。

■早期退職計画の導入

社員が多すぎると感じていた中村は早期退職プログラムの導入を決めた。この計画で中村がこだわったのは①プログラムを全社で実施すること ②インセンティブは充実したものにすること、という 2 点であった。プログラムは物議を醸したものの予測を上回る人数が早期退職を選んだ。退職者の多くは要職にいていたため、若手経営陣の登用につながるという効果もあった。

■流通体制の改革

2002 年 3 月期に、創業以来最大となる営業損失を計上するが、中村は改革をさらに断行する決意を示した。同年 7 月、小売店網の合理化を含む流通システムの再編に取り掛かった。一定の業績を基準に約 5,200 店を選び資金面での特典と経営サポートを提供した。

■研究開発活動の再編

中村はCTOの三木に対して社内で実施中の研究開発プロジェクト約2,000件について包括的な再検討を求めた。その結果15%が不要との結論が出た。三木は優先度の高いプロジェクトを進めていくため、グループ横断的な技術開発のしくみをスタートさせた。

■グループの再編

社内の子会社部とかなりの部分で事業が重複する子会社5社を本社の管理下に置くというグループ再編を進めた。子会社5社は非公開とされ、これにより旧来の事業部中心の構造は全面的に刷新された。

■改革の成果と躍進21

2003年3月期の業績は中村の予想を上回るものであった。営業利益は前年に公約した1,000億円を上回り、1,270億円となった。この実績はV字回復として称賛を受けることとなった。

2004年春、中村は次の3年間に向けてビジョンと計画「躍進21」を発表した。これは、2010年までにグローバルで競争力をもつ「お客様価値創造企業」になるという長期目標を見据えたものであった。

日産自動車 再生への挑戦

■日産の失われた10年

1987年日本がバブル経済に突入すると日産経営陣は積極果敢な拡大計画に着手し、国内流通ネットワークの強化に5000億円、製造施設に2000億円を投資した。そのため日産の負債は1987年の1兆3000億円から1992年には3兆6000億円と増加することとなった。1992年、景気後退を警戒した久米社長は再建計画を実施したが、業績は悪化し続け1993年には上場後初めて経常利益で赤字を出した。久米に続く社長も再建に着手するが目標達成には至らなかった。

■ルノーとの提携

1990年代全体を通して世界の自動車産業では競争が激化し整理統合が進んだ。成長の鈍化、過剰な生産能力、環境に配慮した技術に関する研究開発費の増加などがその要因だ。そのような中、さまざまな合併・買収・提携が行われた。

当時、日産の財務状態は急速に悪化し、メインバンク2行は日産を救済することはできなかった。堀社長は会社を救う手段として国外パートナーを探し始め、1999年にルノーと提携関係を結ぶに至った。ルノーは日産への投資を米国市場と日本を含むアジア市場への直接のアクセスを得る機会とみなしていたのだった。

■カルロス・ゴーンの就任

1999年、ルノーCEOのレイ・シュヴァイツァーは日産を立て直す人材としてカルロス・ゴーンを指名した。ゴーンは1986年にシュヴァイツァーに引き抜かれ、当時経営難に陥っていたルノーの経営再建を成功させる上で中心的な役割を果たし、「コストキラー」のニックネームをつけられた。

ゴーンは日産の施設を回って、すべてのレベルの社員、数百人と話をした。この対話によって得た洞察にとりゴーンは日産に欠けているものを見出す。①利益志向 ②顧客重視（競合他社ばかりみている） ③機能・分野横断志向 ④危機感 ⑤共通のビジョンと長期的戦略である。ゴーンはこれを5つの問題と呼び、「日産は「恥の文化」に悩まされている。業績が上がるならば、いつも他人のせいにしていている」と指摘した。この日産の問題の根本原因の1つは、マネジャーの担当や責任分野が明確に定義されていないことであった。

■分野横断チームの設置

ゴーンは自らのルノーなどでの経験から、困難に陥った企業が直面する問題のほとんどに、機能横断型の解決策が必要であると考えていた。だが企業の組織は、機能横断型の問題解決を阻む形になっていることが多く、日産の非常に官僚主義的な組織では、この傾向がさらにひどかった。

そこでゴーンは、主要分野で9つの機能横断型チーム（CFT：クロスファンクショナルチー

た。これを是正するため、ゴーンは「グローバル日産（GNX）」を設置した。その目的はさまざまな地域からのインプットを考慮に入れて決定を下すことにあった。

■人事制度

ゴーンは終身雇用と年功序列にも改革を実施した。昇進と賃金は業績と関連づけるべきとし「コミットメント（必達目標）」の概念を導入した。

その他、ゴーンはルノーとの連携の強化、製品開発の基本的なアプローチの変更など経営の幅広い領域で、力強いリーダーシップのもとで、次々と改革を断行していった。

ム）を組織した。ゴーンは全社員に向けて、日産の問題に関する自分なりの分析を説明すると同時に、日産の長所も強調した。そして、9つのCFTの設置、CFTがリバイバルプランの作成をサポートすることを明らかにした。ここで、全社員が日産の業績を改善するための独創的なアイデアをCFTに提案するように促したのである。

■日産リバイバルプランの発表

その後、経営委員会は400を超えるCFT提案に基づいて包括的な計画を立案した。1999年10月、ゴーンは「日産リバイバルプラン（NRP）」を発表、この計画は2002年までの3年間の累計で1兆円のコスト削減と50%の負債削減を行うとする大胆なものであった。2000年までに黒字に戻り、2002年までに売上高営業利益率を4.5%以上にすると約束したゴーンは製品開発と売上増大の重要性を強調した。

■リバイバルプランの実施

購買CFTの提案を実施するために、ゴーンは「3・3・3プログラム」を開始した。これは3つの市場（日本・アジア、米国、欧州・中東・アフリカ）で、3つのグループ（エンジニアリング、購買、納入業者）が緊密に連携し3年間で購買コストの20%削減をめざすというものであった。

1999年6月時点で日産は系列会社67社とその他数百社に約40億ドルを投資していた。こうした企業との慣行を疑問視したゴーンは、日産にとって重要な4社を除くすべての株式の売却を指示、その結果、1000億円を節約した。

■工場閉鎖

3年間で日本の国内の生産能力を30%削減するために4000人を超える社員を抱える5工場を閉鎖する必要があった。2001年3月までに3工場が、1年後に残りの2工場が閉鎖となった。

■販売組織の再建

日産のディーラー組織は分裂していた。ゴーンはディーラーの起業家精神をかき立てたいと考え、国内の効率の悪い小規模特約店を統合し大型特約店にした。大規模な投資計画を発表し既存の特約店の改装資金を供給するとともに、顧客からの意見を新車の設計・エンジニアリング担当者にフィードバックするシステムを改善した。

■グローバルな組織をつくる

ゴーンは組織に明白な責任感をもたせるために6人のプログラムディレクターを任命した。旧来の日産では主要な決定は国内で下され、海外市場の意見を聞くことはほとんどなかつ

富士フィルム 第2の創業

■フィルム需要の急速な落ち込み

古森が社長に就任した2000年、写真フィルムの世界需要はピークを迎え、その後のカラーフィルムの総需要は、業界の誰の予測よりも速く減少していった。富士フィルムもマモークストリサーチの結果などから「デジタルカメラが従来型カメラと真に競合するようになる」とは考えていなかった。

しかし、2005年には世界のフィルム市場はピークであった2000年の半分に落ち込み、その後も減少の加速が予測されていた。2000年には写真関連製品が富士フィルムの利益の50%を生み出していたが、2005年にはフィルム事業はほぼ利益を期待できなくなっていた。このような写真市場の急激な縮小に危機感をもった古森は、2004年、中期経営計画「VISION75」を発表する。ここでは①新規事業の構築 ②構造改革の実施 ③持ち株会社体制への移行による連結経営の強化 ④社員のパワーアップ・活性化という4点が示された。2006年1月にはこの計画を見直し、構造改革の強化と新規事業への投資の加速を図った。

■第2の創業

富士フィルムの経営陣は1980年代半ばから多角化の必要性を認識していたが、多角化に向けた施策が本格化したのは2000年からである。その結果、2006年の売上の70%が、2000年に降に導入された製品によるものとなった。

同社の研究所は、保有している技術を新規分野に応用することに主眼を置いて研究を進めており、産業材料事業部は、そうした研究から生まれた新しいアイデアを事業へと育て、事業部として独立するまでの間のインキュベーターのような役割を担っていた。

しかし古森は新しいチャンスを見つけ出し検証するために、積極的に体系的なR&Dプロセスを構築したいと考えていた。

■研究所の設立

その具体策の要が研究開発の中核基地となる先進研究所と関連する研究プロジェクトを2006年に立ち上げたことである。2005年から2009年までの5年間で合計460億円をこの研究所に投資する計画を立て、新規性のある技術と市場に焦点をあてた基礎研究をめざした。

■M&Aの方針

さらに、自社独自の事業開発に重きを置いていた従来の方針から脱却し、古森は積極的なM&Aを行い、自社が保有する技術とのシナジーを狙った。富士フィルムは、2004年と2005年の2年間で1500億円以上をかけて約30件にも及ぶ買収や「事業開発フアンド」による投資を行っている。この方針のフォローアップとして2006年6月にM&Aを担当する部門

を設置し、約1000億円の予算を割り振った。

■意識改革

古森はCEO任命以来、企業体質の変革と社員の意識改革にも率先して取り組んだ。それは、組織や社員の関心が目先の案件に集中しており、古森の考える、会社の方向性を大きく転換しようとする戦略との間に大きな隔たりがあったからである。古森はビジョンを示すことで社員の姿勢を変えるように努めた。何度もスピーチを行い、ランチミーディングも開催した。また、2006年には企業の根本的な存在理由と企業がめざす姿を社員と共有すべく新たな企業理念とビジョンを制定した。

■長期ロードマップ

古森と経営幹部は、中期経営計画VISION75を2006年に修正し、次の5つの分野を重点事業分野と位置付けた。

- ①高機能材料 (FPD、電子材料、およびインクジェット用材料)
- ②医療画像とライフサイエンス
- ③グラフィックアーツ
- ④ドキュメント
- ⑤カメラ付き携帯電話用レンズモジュールのような光デバイス

なかでも特に将来性が見込まれるのが高機能材料とライフサイエンス関連の事業であった。

■高機能材料事業

高機能材料分野には富士フィルムが保有する技術を活かした業務用製品群が含まれている。具体的には、フラットパネルディスプレイ (FPD) 材料、電子材料、インクジェット用材料である。

■ライフサイエンス関連事業

富士フィルムが長年取り組んできた医療画像事業を基盤に銀塩からの脱却をめざして取り組んだ2つ目の事業はライフサイエンス分野での幅広い技術と製品分野への多角的展開であった。同事業は、2005年4月に独立した事業部門として設置された。富士フィルムはライフサイエンス分野において研究用画像解析システムや核酸抽出システムなど、いくつかの研究用器械をすでに開発していた。

富士フィルムは、ライフサイエンス分野に応用できる独自保有技術は3つあると考えていた。第一はFTD技術である。薬品の有効成分の吸収・浸透を促すために応用可能であった。第二は老化やメタボリックシンドローム、ガンやその他の疾病の原因となる活性酸素の制御である。この制御技術を富士フィルムは写真プリントの劣化を防ぐために確立していた。第三は、富士フィルムの主原料であり、人間の身体の構造体でもあるコラーゲンの応用研究

である。

資生堂 中国市場への参入

■中国へ早期に進出

資生堂の中国への関わりは、1981年にさかのぼる。北京市政府の要請を受けて、北京の免税百貨店やホテルで日本から輸入した製品を販売し始めたのだ。これらの店舗はエリート層や外国人駐在員を対象としており、一般市民は利用できなかった。

その後、中国で生産するようになるという中国から求めに応じる形で1983年、資生堂は北京でトイレットリーの製造を始めた。トイレットリーを選んだのは、必要な製造技術が化粧品に比べて高度でなく、また当時の中国では化粧品を使用する人がほとんどいなかったからである。最初の商品はシャンプーンとコンディショナー、ブランド名はく姿姿／HuaZi>であった。この製品は中国全土に広まった。この成功の結果、資生堂と現地企業の麗源との合弁事業として資生堂麗源化粧品有限公司（SLC）が1991年に設立されに至った。

■中国女性をターゲットとしたくオブレ>

資生堂は中国のパートナーの提案に従い、中国女性をターゲットとしてフランス語風の名称を付した化粧品ブランドを開発する。くオブレ>という名前が選ばれ、製造はSLCが担当した。

当時、中国の化粧品市場は、マーケットの細分化が進んでいた。輸入ブランドは300人民元以上の価格で、一方、国内ブランドは10～20円で販売されていた。SLCは国内ブランドを若干上回る価格、85元前後で販売しようと考えていた。ところが中国政府が人民元の公定レートを実勢に合わせて引き下げたことをきっかけに、当初の予定価格の2倍以上に引き上げるを得なくなってしまう。結果、中国人口の1%前後の小さな市場をターゲットとするよう、ブランドの位置づけを再設定することとした。

くオブレ>は大成となった。資生堂が予測していた以上に、中国経済は急速に成長し、ターゲットの規模から1%から5%への拡大したのである。その結果、2004年にはくオブレ>製品は中国全土の350の百貨店で販売されている。

■中国における資生堂の事業展開

資生堂は、1998年、ミドル&マスの市場をターゲットとするブランドを製造・販売するため、中国国際信託投資公司（CITIC）との合弁会社として、上海卓多姿（Zorros）中信化粧品有限公司（SZC）を設立した。そこで扱うくFITIT>ブランドには資生堂の名前を使わないで立ち上げられた。その売り上げはわずか20億円程度であった。くジーエー>とくビュアマイルド>もブランド名として資生堂の名前を使わなかった。

SLCはくオブレ>ブランドの製造・販売に加えて日本から輸入した資生堂ブランドの化粧品を販売していた。資生堂の経営陣は、最も高額なクリームが4000人民元というくクレ・ド・ポー・ボーテ>製品を中国に輸出することについて当初は懐疑的であったが、最初の週に13本のボトルが売れたのは嬉しい誤算であった。2004年には、くクレ・ド・ポー・ボー

テ>製品は4つの百貨店で販売されている。

中国での成功は一筋縄ではいかなかった。資生堂製品がしばしば偽造されたのである。百貨店の販売カウンター全体が偽物だったこともある。2005年には4000万人民元分の模造品が広州の工場で見つかった。資生堂は現地の警察を動かして、こうした問題と戦った。

■中国の化粧品市場

ユーロモニター社によれば、2006年における中国の化粧品・トイレタリー市場規模は950億ドルと予想した。一方、中国政府筋は2003年には750億人民元に達したとしている。資生堂は、日本と中国の消費者に類似点があるとする。透明感のある色白の肌がよいとされる伝統的なアジア的美意識を反映して、スキンケア製品が重視されるという。そのためか、化粧品市場の約75%をスキンケア製品が占めている。

■サービスに重点を置く

資生堂は中国で「高品質、高級イメージ、上質のサービス」に重点を置いた。

資生堂はサービス面でのスタッフ教育に力を入れ、彼女たちを有能なビューティコンサルタントに変身させた。

2004年には、中国に約4000人の資生堂ビューティコンサルタントがいたが、うち3000人が百貨店、1000人がチェーンストアで働いていた。年間の離職率は80%であった。SLCのビューティコンサルタントによるサービス水準の向上を図るため、資生堂は日本から18人の経験豊富なビューティコンサルタントを派遣し、350の百貨店の各店舗で平均2週間を費やして教育を行うプログラムを準備した。

■ボランタリーチェーンストアのネットワーク構築

2003年9月、新しい持ち株会社は中国におけるボランタリーチェーンストアのネットワーク構築戦略を発表した。資生堂は最高級の百貨店で流通チャネルを構築したので、その高級イメージを維持するために百貨店を増やさない政策をとってきた。

一方、日本で用いられているチェーンストアは中間所得層がターゲットである。2009年3月までに5000店舗のチェーンストアをオープンし、売上を1000億円に伸ばすという計画である。

コマツ グローバル化の取り組み

■日本の文化と企業の慣行

海外市場の重要性が次第に増すにつれて、国際的な存在感を高めることが日本の企業経営者にとって主要な課題となってきた。

コマツもまた、世界的な市場シェアを築いてきたにもかかわらず、他の多くの企業と同じく、伝統的な日本文化に根差した問題に直面していた。

日本の企業で発展してきたのが、2つの独特な雇用慣行である。

1つは学校卒業後すぐに入社した社員が、一般に定年までその企業に勤めるという終身雇用制度である。もうひとつは、昇進に際して主に考慮されるのが勤続年数と年齢であるという年功序列制度である。

一般に日本社会では、こうした雇用慣行にも助長される形で、大企業内にものごとの決まった進め方について決まったやり方があり、それがオープンで明確なコミュニケーションの必要性を減じていた。

方針や経営プロセスや手順は、欧米に比べると、大まかに定義されたもので、あまり明確でなく、現場のマネジャーに広い裁量権が与えられている。マネジャーには、その権限の境界を暗黙のうちに理解することが求められ、多くの場合、その限界を心得ていた。

このような環境で育ったマネジャーにとって、外国人マネジャーとの交流は難しく、居心地の悪いものとなる。その理由は、彼らとは共通の理解がないうえに、よりオープンで明確かつ率直なコミュニケーションが求められたからである。

さらに英語と比べれば、日本語は率直さと明確さを欠く、微妙なニュアンスを多く含んだ言語である。さらに外国人とのコミュニケーションの障害となったのが、日本人のほとんどのマネジャーにみられる、外国語能力の低さである。

■海外関連会社での問題

日本企業は事業を海外で拡大する努力を続けるとともに、上述のような固有の障害を克服するための努力を行ってきた。

しかし、2006年の時点でも、この構造的な問題は、日本企業が世界で効果的な経営を行ううえでの障害となっている。

日本企業の関連会社で働く外国人マネジャーは、終身雇用制に魅力的なチャンスを見出すものの、同時にいくつかの顕著な問題にも直面した。

1つは、日本企業が海外事業の運営をほとんど駐在員に任せる傾向があるということだ。これは、現地採用者が昇進する機会を限定する慣行であると考えられた。

さらに、外国人管理職が日本において全社的な運営に携わる役職に昇進することは極めて困難であり、一般には不可能であった。日本企業の海外関連会社の上級職の地位にある外国人でさえも、ほとんどの場合、その立場にふさわしい権限が自分にあるとは感じていない。

もうひとつの問題は、双方の文化的相違と限られた言語能力に起因するコミュニケーション

ン不足である。英語を流ちょうに話す日本人マネジャーはごくまれで、日本語を話す外国人マネジャーはほとんどいなかった。

結果的に、多くの日本企業の海外関連企業にとって、現地で優秀なマネジャーを採用し、彼らを確保しておくことが大変困難な状況になっていた。コマツを含めた日本の多くのすぐれた国際企業によって多少の変化は見られたものの、主要社員の離職率に悩まされている企業は依然少なくない。

■海外展開を進めるコマツ

コマツにとって、国際市場は重要である。そのため、グローバル企業としての能力を強化することが喫緊の課題となっていた。2007年には、コマツの社員 3 万 3800 人のうち約半数が海外の業務に従事、海外での売り上げが 80%を占めている。

経営陣は国内で行われている開発・製造業務の一部を海外に移転する必要性も考えている。さらに、世界的なブランドとしての地位を強化するために、さらなる積極的な取り組みの必要性も考えている。

NTT ドコモ モバイル Felica

■2004 年の状況

4900 万人を超える加入者があり、日本市場の 56%を握る NTT ドコモは世界第 2 位、そして日本最大の移動体通信会社である。

そんな NTT ドコモは、2004 年 12 月、その中核事業において、いくつかの課題に直面していた。

日本では携帯電話の個人普及率は 65.7%に達し、市場は「飽和状態」になりつつあった。また、2002 年初頭には、i モード加入者の伸びは鈍化し、その一方で NTT ドコモの競合企業である KDDI やボーダフォンが開始したデータサービスは勢いを増していた。

NTT ドコモは首位を維持するため、次世代高速データサービスを導入した。FOMA のブランド名で、世界で初めて 3 G サービスを開始した。

これに対して、KDDI はクアルコム社の CDMA2000-1X 標準をベースとした次世代サービス (2.5G) を開始した。これは W-CDMA と互換性がなくデータ伝送速度も FOMA よりも遅かったが、KDDI の電話機はコンパクトで価格が安く GPS 機能を搭載していた。この KDDI の次世代サービスは急速に成長し、2003 年 3 月までに加入者は 680 万人を超えた。これに対して、FOMA の加入者は 33 万人に過ぎなかった。同年の 11 月、KDDI はデータサービスに定額制を導入し、優位に立った。

■規制上の課題

番号を変えずに携帯電話会社を変えることができる「番号ポータビリティ制度」が、日本でも 2006 年度中に始まることが決まっていた。

日本の場合、データサービスが重要であり、携帯電話会社間ではそれらの質に大きな違いがあった。また、メールアドレスは携帯電話会社の固有のものであるため、携帯電話会社を変更すればメールアドレスも変えなければならないといった問題はあったが、番号ポータビリティ制度の導入によって、マーケティングコストが増え、価格が下がり、加入者の流動が頻繁になることが予測された。

また、2004 年秋、総務省は携帯電話サービスに新しい周波数の割当を行うことを発表、以前から興味を示していたソフトバンク、イーアクセスが免許を取得するものとみられた。

■NTT ドコモの対応

このような課題に直面した NTT ドコモには、新しい収益源の開拓と加入者の囲い込みが必要であった。

通信を超えたビジネスの可能性を求めて、NTT ドコモが研究していた新技術の中では、FeliCa が最も有望であると考えられた。

FeliCa はもともとクレジットカードの大きさのプラスチックカードに埋め込まれていた。FeliCa カードにはパッテリーが不要で、リーダー/ライター (RAW) から送られる電

様に提供することができ、これを証明する機会を与えてくれたのです。」

磁波によって起動する。ユーザはカードを **R/W** の近くにかざすだけで情報を送信することができる。また、**FeliCa** は高速処理が可能なことから、電子マネーとしての利用や交通機関の改札時の利用にも適している。

■ モバイル FeliCa

NTT ドコモは、2003 年 12 月から 2004 年 6 月までの期間、モバイル **Felica5000** 台を用いた市場トライアルを実施した。トライアル終了後の翌月、初の一般向けモバイル **FeliCa** を発売し、その年の 12 月までに 130 万台を売り上げている。

NTT ドコモにとって、モバイル **FeliCa** の成功のために、どれだけの投資が必要なのか明らかではなかった。基本技術はソニーがすでに開発していたので **NTT** ドコモが **FeliCa** 技術に投資した総額は大きくないと担当者はいうが、小規模の商店が **R/W** を設置する場合の補助金として、200 億円を計上している。商店は補助金が適用された **R/W** を受け取り、その代わりに **FeliCa** を使った支払いがなされるために少額の手数料を **NTT** ドコモに支払うしくみとなっている。

モバイル **FeliCa** は **NTT** ドコモの中核ビジネスを活性化させ、加入者獲得率を向上させるだけでなく、フェリカネットワークスにおける **NTT** ドコモの持ち分や、新しい収益源からも利益をもたらすと考えられた。

■ 他社への切り替え抑制と加入者の獲得

モバイル **FeliCa** は **NTT** ドコモ加入者の他社への切り替え抑制に効果があると思われた。番号ポータビリティ制度の導入が決まっていることを考えると、この点は重要である。また、**FeliCa** を他社にない独自の機能として提供すれば、**NTT** ドコモは大きなシェアを握ることができると思われた。同時に、競合他社もこの技術を採用すれば、強いネットワーク効果が生まれ、**FeliCa** のアプリケーションや読み取り機がより広く普及するであろうことも **NTT** ドコモは認識していた。

■ FeliCa の意義

モバイル **FeliCa** のサービスを開始した際、**NTT** ドコモは地理的に限られた市場をターゲットとするのではなく、全国一斉のサービス開始を選んだ。それは、社内での検討において、消費者がこの技術をどう使うかをよりよく知り、それによってサービスの運営をより完璧に近づけるとの意見が強かったためであると中村社長は述べている。

また、**NTT** ドコモの経営陣はセキュリティの重要性は認識していたが、モバイル **FeliCa** を最初に市場に出す企業となることも重要であった。この点について中村社長は「セキュリティはきわめて重要です。しかし、私たちのパートナーとなる金日笠やエーエム・ピーエムのような企業はモバイル **FeliCa** のアプリケーションを全国で提供したいと考えていました。（中略）**FeliCa** は、私たちが機敏に動き、リスクをうまく負いつつも、新しい価値をお客

楽天 E コマース事業の創造

■現状

1997年に設立された楽天は、日本をリードするEコマース企業である。同社のオンラインショッピングモールでは、2004年7月時点で契約企業1万6200社が840万点にのぼる商品を販売している。

ネットレイトイングスの調査によれば、ユニークユーザー数はヤフー・ジャパンに次ぐ第2位、また日本経済新聞のEコマースに関する調査では、アマゾン・ジャパンとヤフー・ショッピング・ジャパンを抜いて1位となっている。

楽天は本業の成長と買収や合併事業を通じて、オンラインショッピングモール以外への「多角化」を推し進め、ポータル、オークション、グリーディングカード、コミュニティ、ゴルフ場予約、B2Bサービスなどの事業を展開している。さらに、オンライントラベルとオンライン証券の分野でも企業を買収し、市場をリードする存在となっている。

2003年には売上高は181億円、48億円の営業利益を計上した。

■成長のための施策

楽天が株式を公開したのは2000年4月である。楽天は株式公開で得た資金をオンラインモールの機能の強化と顧客基盤の拡大のために使った。また、2000年末には、インフォニク・ジャパンを買収した。インフォニクはインターネットポータルで、多数のユーザ、特に男性ユーザが多くそうした人々へのアクセスが可能となった。さらに、2002年12月、別のポータル運営会社であるライコス・ジャパンの株式を90%取得した。続けて、新たな顧客の獲得に向けてケーブルテレビのチャネルを運営する企業2社を買収、うち1社はオンデマンド方式で音楽、映画、その他のコンテンツを提供する企業で、他の1社はホームショッピングチャネルの運営会社である。

楽天はオンラインショッピングモールのを超えたところに、事業の焦点を徐々に移していった。この点について、2002年、三木谷社長は「楽天のオンラインモールはB2Cなのでオークションには積極的ではなかった。しかし、すべてが手に入るワンストップショップをめざしているので、C2Cビジネスも強化する必要がある。」

さらに楽天はオンラインモールの運営でも合併事業や買収などで商品部門を拡大した。2000年12月に立ち上げた楽天ブックスは日本出版販売との合併事業である。このほか、企業を買収して設立した楽天ゴルフ、社内の事業部門として立ち上げた楽天トラベルなど多角化を進めている。

■加盟店の獲得と維持

楽天では50名近いスタッフが商品部門と担当地域別に組織され、新規加盟店の獲得に専念している。2002年、加盟店の年間正味増加率は16.6%、契約を解除する加盟店は毎月5〜6%であった。売上の不振が契約の解除につながるため、売上を拡大しようと奮闘している

加盟店を手厚くサポートしている。このような取り組みによって、2004年第1四半期には、加盟店の留保率が前年同期の85.5%から90.0%に改善された。

■顧客の獲得と維持

楽天は消費者のトラフィックを増やすため、多くの戦略を用いる。特に加盟店が既存顧客との間で頻繁かつ効果的にコミュニケーションがとれるよう協力している。

2003年にアフリエイトプログラムを開始した。これは消費者のトラフィックを楽天に誘導したオンラインのパートナーに対し、その結果実現した売上の一部をコミッションとして支払うものである。このほか、航空会社のマイレージプログラムと同じく、買い物客がポイントを貯めることができる「楽天スーパーポイント」のプログラムを開始した。

■新しい収益源の構築

楽天は、すべてのオンラインサービスを提供するワンストップとなることをめざして、旅行ビジネスに大規模な投資を行った。日本の国内オンライン予約サービスでトップだったのはマイトリップ・ネットで、40〜50%のシェアを獲得していた。2003年9月、マイトリップ・ネットが株式公開に向けて準備を進めていたとき、楽天は同社を323億円で買収した。2004年6月、楽天は中国の宿泊予約・航空券予約サービスの大手、Cトリップの株式21.6%を取得すると発表した。

楽天は金融サービスにも事業を拡大している。2003年11月、日本のオンライン証券第3位のDLJディレクトSFG証券を300億円で買収した。翌年7月、DLJ証券は楽天証券と名前を変え新規の投資家を勧誘する活動を展開した。

旭硝子 EVA の導入

■概要

旭硝子 (AGC) は、ガラス製品、化学品、エレクトロニクスとディスプレイの多国籍企業である。年間の売上高は 1.3 兆円で、そのほとんどの製品分野で最大の世界市場シェアを有している。また、世界 25 カ国に 200 余りの子会社と系列会社からなるネットワークをもち、2003 年度の海外営業利益は 524 億円で、日本企業中 6 位であった。

■旭硝子の改革

1998 年、石津進也は社長に就任以降、真に国際的な企業をつくりあげするため、社内体制と企業文化の面で数多くの抜本的改革を実施してきた。

2002 年には、グローバルベースで旭硝子を 4 つの事業ユニット (社内カンパニー) に分割し、同時に同社の中核であるガラス事業に 2 名の外国人幹部を登用している。総売上高の 53%、営業利益の 56% を占めていたガラス事業では、国内で働く多数の日本人従業員が初めて外国人上司のもとに置かれることとなり、その多くは英語の学習を余儀なくされた。この組織再編と同時に実施されたのが、コーポレート・ガバナンスの抜本的な改革と、経済付加価値 (EVA) をベースとした資源配分や業績評価のための新マネジメントシステムの導入だ。

EVA は 1999 年に、株主価値の最大化を目的として、旭硝子の国内での事業に導入されていた。しかし石津社長は、これまで実施してきた抜本的な改革が広く受け入れられていないと考えていた。若い世代や海外スタッフは改革を受け入れたが、上級管理者からは強い抵抗があった。2003 年、石津社長は自身の後継者について考え始め、今後最も重要なのは「真の国際的な企業をめざす旭硝子の改革と転換が、管理職と従業員のすべてに受け入れられるようにすることだ」と確信した。

■社内カンパニーの設立

旭硝子は長期にわたり地域別に編成・運営され、東京本社が経営幹部は米国と欧州の事業の自主性を尊重していた。2002 年、旭硝子は国境や地域を超えた連携を促進するため、製品ラインごとに 4 つの社内カンパニーを設立した。これは、自動車・電子産業でのグローバルプレーヤーを含む同社の主要な顧客に対して、より効果的に対応するためであった。2 名の外国人幹部が、社内カンパニー・プレジデントに登用された。

■コーポレート・ガバナンスの改革

旭硝子は、日本の企業の中でコーポレート・ガバナンス改革を最先端で行っている。同社を含む日本企業の役員会は、伝統的に社内出身者が中心であった。

2002 年末の時点で、社外取締役を登用していたのは上場企業の 3 分の 1 以下であり、その約半数の会社は、社外取締役は 1 名だけであった。

これに対して、旭硝子は取締役 7 名のうち社外取締役を 2 名置いている。社内カンパニーのプレジデントへの権限移譲によって、役員会はこれまでよりも少数の戦略的問題に焦点を絞ることができるようになった。

2003 年 6 月、旭硝子は経営幹部の後継者選任過程を監督する、4 名の指名委員会を設置した。この委員会は必ず 2 名の社外取締役を含む形で組織された。大半の日本企業が指名委員会をたらず、社長自身が自分の後継者を選んでいるなかで、これもまた、標準的な日本のビジネス慣習とは一線を画するものであった。

■旭硝子での EVA の使用

旭硝子は 1999 年に、資源配分と管理職以上の業績評価ツールとして EVA を導入した。これは次の式を使って計算された。

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{CE} \times \text{WACC}$$

NOPAT : 税引き後営業利益

CE : 投下総資本

WACC : 加重平均資本コスト

プロダクション・アイジー アニメというビジネス

■日本のアニメ産業の構造

日本のアニメは質が高く、グローバルな市場においても成功を収めている。しかし、アニメ制作会社は約 430 社に細分化され、コンテンツのほとんどの著作権を所有するのはテレビ局、映画配給会社、DVD 販売会社、広告代理店などの配給会社である。つまり、配給会社が資金を提供し、アニメ制作会社は作品の制作の下請けという構図となっている。そのため、日本には、世界での成功とは裏腹に、ディズニーのような大規模なアニメ制作会社は存在しない。

■プロダクション・アイジーの歩み

プロダクション・アイジーの創業者、石川光久は大学卒業後、大手アニメ制作会社の竜の子プロダクションで働くようになった。ここで制作を引き受けたテレビアニメシリーズ「赤い光弾ジリオン」が 1987 年に放映され大ヒットとなった。

1987 年末、石川は同僚のアニメーター共にアイジー・タツノコを設立、1993 年にプロダクション・アイジーに変更した。

設立後は大手アニメ制作会社の下請けで経営は困難を極めたが、押井守による「機動警察パトレイバー」(1989 年)の制作をきっかけに転機を迎える。この作品によって、アイジーの仕事の質の高さが業界中にしられることとなったのである。

しかしその一方で、石川はアニメ映画が成功しても利益配分を要求できない下請け制作会社はうまみが非常に少ないことを実感する。

「機動警察パトレイバー 2」の企画が提案されたとき、押井監督はアイジーを主契約会社とするよう求めた。アイジーがこの作品に 5000 万円を投資していたからである。プロジェクトを企画したバンダイの予算が押井監督の望む金額ではなかったため、アイジーが不足分のうち 5000 万円を出すことを石川は意思決定したのである。

これは小規模なアニメ制作会社にとって革新的な発想であり、アニメ作品の著作権取得に向けた決断でもあった。

アニメ映画の制作における著作権の重要性を認識した石川は、ときには「新世紀エヴァンゲリオン」などプロダクション・アイジーが直接関係しない作品にも投資するようになった。この作品は 150〜170%の投資収益を生み出し、アイジーはその資金を他のアニメ作品の制作にあてることができた。

■2006 年のプロダクション・アイジー

2005 年 12 月、プロダクション・アイジーはジャスダックに株式公開を果たし、日本のアニメ制作会社では数少ない上場企業となった。

石川はアニメ制作産業において、制作のための教育をシステム化する必要性を強く考えて

いる。一般にアニメ業界では「師匠」から「弟子」にさまざまな方法で技術を伝授するため、教育が長期化しがちで、イノベーションも起こりにくい。アイジーがデジタル技術によるアニメ制作のマニュアル作りに動いた理由はこの現状であった。

石川はアニメ制作の改革を急ぐ必要があると説き、その理由として「日本のアニメーターは制作のシステム化や技能の共有を嫌う。一方、韓国、中国、インドなどの新規参入企業ではアニメーターが CG を直接使い始めており、日本のアニメ制作会社はこうした企業に追いつかれる恐れがある」と危機感を募らせる。石川は、アニメ産業全体の利益・発展のために自社の専門知識を提供することを厭わない。

また、アイジーはアニメ業界で初めて、仕事の質と生産性に基づいてアニメーターを評価し、報酬を支払う制度を導入した。アニメーターとプロデューサーは、制作に関わったアニメ映画の成功に応じて賞与が支払われ、年収が 1000 万円を超えるアニメーターも多数いる。

しかし、プロダクション・アイジーのロイヤルティー (著作権使用料) 収入は売上総額の 10%に留まっている。