

ビットバレーが華やかだった頃に

誕生したネット企業のその後（その2）

とみざわ このみ
富沢 木実

道都大学経営学部教授

4. 企業買収を進める第一陣

株式公開した企業を技術系とビジネスモデル系とに分けると、後者は、関連会社を次々に立ち上げたり、それを売却したり、あるいは、既存の事業を買収するなど、事業の再編を次々と進めている。具体的には、ヤフー(株)、グローバルメディアオンライン(株)、(株)サイバーエージェント、(株)ライブドア、楽天(株)にその傾向が顕著である。

4. 1 ヤフー(株)

ヤフー(株)のビジネスモデルは、情報検索サービス事業を無料で提供することによってトラフィックを増やし、メディア価値を高めて広告収入を得ることである。しかし、トラフィックを増やすために、次第にコミュニティ事業やEC事業にも乗り出していった。

当初は、米ヤフー社の買収動向に合わせ、日本のそれぞれの子会社を買収した。米ヤフー社は、1999年1月に米ジオシティーズ社（ホームページを中核とするコミュニティ・サービス）、4月に米ブロードキャスト・ドットコム社（音楽や映像を配信するストリーミング・サービス）を買収した。これに対応し、ヤフー(株)も、2000年3月にはジオシティーズ(株)とブロードキャスト・コム(株)を買収し、サービスの多様化を図った。また、2001年9月には、無料のMLサービスを提供しているイー・グループ(株)を子会社化した。これも、米ヤフー社が2000年6月に米eグループ社を買収したのに対応している。

続いて、旅行・書籍・ブライダル分野で子会社を設立したり、既存企業の株式を取得して EC 事業の強化を図った。2000 年 4 月には、(株)日本交通公社、ソフトバンク・イーコマース(株)と、インターネット上の旅行商品の電子商取引を行う合併会社(株)たびゲーターを設立、「Yahoo!トラベル」に旅行情報を提供することにした。

2001 年 12 月には、イー・ショッピング・ブックス(株)を子会社化した。同社は、1999 年 6 月に、ソフトバンク(株)、(株)セブン-イレブン・ジャパン、(株)トーハン、ヤフー(株)の 4 社が設立したオンライン書店である。

2002 年 2 月には、ブライダル関連情報提供・仲介サービスを提供しているブライダルコンシェルジェ(株) (ソフトバンク・イーシーホールディングスの子会社) の株を取得し子会社化した。さらに、2003 年 10 月には、(株)ブライダルネットも子会社化している。

1999 年当時、孫正義ソフトバンク社長は、インターネット先進国であるアメリカで成功したビジネスモデルを日本に移植すればリスクが小さいという「タイムマシーン経営」を唱えており、子会社であるヤフー(株)についても、前述のように、アメリカでの動きをなぞってきた。しかし、次第に日本市場に対応し、独自性を出すようになっていく。たとえば、イー・ショッピング・ブックスのようにコンビニと組んだり、ピー・アイ・エムを合併しモバイル事業を強化したり、ブロードバンドサービスに乗り出したことがあげられる。現在では、広告掲載売上よりも、Yahoo!BB やオークションの売上の方が多くなっている。

ヤフー(株)沿革

年	月	出来事
1996	1	インターネット上の情報検索サービスの提供を行うことを目的として、ヤフー(株)設立
	4	日本語での情報検索サービス(サービス名: Yahoo! JAPAN)の提供を開始
1997	11	店頭登録銘柄として株式を公開
1998	7	パーソナライズサービス「My Yahoo!」の他「Yahoo! 掲示板」、「Yahoo! ゲーム」、「Yahoo! ページャー」などのコミュニティサービスを開始
1999	9	オンライン・ショッピングサービス「Yahoo! ショッピング」および、オンライン・オークションサービス「Yahoo! オークション」を開始
2000	3	ジオシティーズ(株)(コミュニティ)およびブロードキャスト・コム(株)[ストリーミング)を合併
	4	(株)日本交通公社、ソフトバンク・イーコマース(株)と、インターネット上の旅行商品の電子商取引を行う合併会社(株)たびゲーターを設立
	6	iモード対応携帯電話向けサービス「Yahoo!モバイル」を開始
	9	ピー・アイ・エム(株)(ケータイ向けスケジュール管理ソフト)を合併
2001	9	「Yahoo! BB」商用サービスを開始
	9	イー・グループ(株)(無料ML)を子会社化
	12	イー・ショッピング・ボックス(株)(オンライン書店)を子会社化
2002	2	ブライダルコンシェルジュ(株)(結婚式場仲介)を子会社化
	3	有料のサービスやコンテンツ料金の引き落とし先情報を安全に保管するサービス「Yahoo!ウォレット」を本格的に開始
	4	「Yahoo!オークション」の出品システム利用料導入
	4	ブロードバンド電話サービス「BBフォン」の商用サービス開始
	5	「Yahoo!オークション」の落札システム利用料導入
	8	ユニセプト(株)(携帯電話、ブロードバンドを含むインターネットソリューション)を設立
	8	(株)ネットラスト(決済)を子会社化
	10	(株)インテージ・インタラクティブ(インターネットを利用したマーケティング調査)を設立
2003	10	(株)ブライダルネット(結婚式場仲介)を子会社化
	10	東京証券取引所市場第一部へ上場
2004	2	(株)インディバル(求職者登録型支援)を設立

(注) 黄色は子会社、水色は本社と統合

ヤフー(株)の連結決算(2002年4月-2003年3月)(百万円)

	売上高	営業利益
Yahoo!BB事業(注1)	22,245	6,853
オークション事業	11,080	8,351
リスティング事業(注2)	7,922	4,384
ショッピング事業	5,035	674
メディア事業(注3)	3,591	358
ES(エンタープライズソリューション)事業	451	51
全社共通事業(注4)	8,769	7,291
連結決算	59,095	24,072

(注1) ソフトバンクBB(株)と共同で提供しているサービス

うち、ヤフー(株)は、Web上での会員獲得、メール、ホームページ作成等のISPサービスを提供
会員からは月額利用料、有料コンテンツの視聴料を、ソフトバンクBB(株)からは課金代行に係る
管理費や顧客獲得インセンティブ等を受け取っている

(注2) 「Yahoo!求人」「Yahoo!不動産」等の情報掲載サービス、サイト登録サービス等

(注3) 「Yahoo!ニュース」「Yahoo!ファイナンス」等の情報提供サービス、「Yahoo!ムービー」等の
エンターテインメントサービス等

(注4) 「Yahoo! JAPAN」トップページ等への広告掲載売上、本人確認に伴う参加費等

4. 2 グローバルメディアオンライン(株)

同社は、1991年に、ダイヤルQ2を活用した情報サービスを展開する(株)ボイスメディアとしてスタートしたが、その後、インターネットの登場をみて、ダイヤルQ2を利用し、契約しなくてもその時々で使えるプロバイダー事業をはじめ、1995年には、社名をインターキュー(株)に変更した。インターネットの普及に伴い、普通のプロバイダー事業にも参入するとともに、無料のドメイン取得代行サービスを開始し、インターネット利用を容易にすることでユーザ拡大を図った。

1999年には、店頭公開を果たし、また、電子メール広告配信サービスにも進出する(合弁で(株)まぐクリック設立)。同社の主要業務は、(1)インターネットインフラ関連事業(サーバー、ドメイン、アクセス、IT化支援・コンサルティング等)と(2)インターネット広告メディア事業となっており、その後も、この二本柱を強化するかたちでの関係会社設立、買収が行われてきた。

前者では、ドメイン名の紛争処理手続きに関するコンサルタントサービスをするパテント・インキュベーション・キャピタル(株)を設立したほか、最近では、決済サービス((株)ペイメント・ワン)や認証サービス(日本ジオトラスト(株))などに進出している。後者では、その後、携帯電話向けサービスを強化している。

2001年には、インターネットの世界がブロードバンド化するなど大きく展開するのに対応するために、社名をグローバルメディアオンライン(株)と変更、その後、事業や子会社を整理統合して、体制強化を進めている。

GMOの沿革

年	月	出来事	その後の経緯
1991	5	マルチメディア事業を目的として、(株)ボイスメディア設立	
1995	11	商号をインターキュー(株)に変更するとともに事業を「インターネットのインフラ、サービスインフラの提供」に集中	
1999	9	メールマガジン配信サイト「まぐまぐ」へのメール広告配信会社(株)まぐクリックを設立	2000年9月ナスダックジャパンに上場
	12	旧ハイパーネット(株)が開発したインターネット広告表示システム「ハイパーシステム」に関する全ての特許権及び特許出願を買収 (株)アランと共同で、個人間メールに広告を配信する関連会社(株)クリックメール設立	
2000	2	(株)ネットエイジと共同で、メーリングリスト運営及び広告配信する関連会社フリーエムエルドットコム(株)設立	2002年4月フリーエムエルドットコム(株)、(株)メールイン、(株)マグプロモーション(株)まぐクリックの懸賞付きメール広告会社)が合併し、GMOメディアアンドソリューションズ(株)へ
	7	(株)サイバーエージェント、(株)オン・ザ・エッチと共同で、オプトインメールサービスを行う会社(株)メールイン設立	
	4	ドメイン名の紛争処理手続きに関するコンサルタントサービスをするパテント・インキューベーション・キャピタル(株)を設立	
	8	マイクロソフト(株)と共同で、ドメイン登録およびホスティング事業を行う新会社(株)お名前ドットコムを設立	
2001	1	PCの壁紙を専門に取り扱う壁紙総合ポータルサイト壁紙ドットコム(株)を設立	2004年3月(株)ユーキャスト・コミュニケーションズと合併し、GOMモバイルアンドデスクトップ(株)へ
	4	商号をグローバルメディアオンライン(株)(GMO)に変更	
	5	(株)アイル、(株)ラビッドサイトを買収	2002年7月に(株)アイルを存続会社として(株)ラビッドサイトと合併→2003年5月にGMOホスティングアンドテクノロジーズに商号変更
	10	メディアレップドットコム(株)完全子会社化	2001年12月に(株)まぐクリックと合併
	11	(株)第一通信を買収	2002年2月に完全子会社化→2003年1月GMOコミュニケーションズ(株)に商号変更
2002	3	P2P(Peer to Peer)技術に関する取り組みとしてスカイリー・ネットワークスへの出資	
		GMO総合研究所(株)を設立	
	8	(株)クレイフィッシュが提供するレンタルサーバー事業「デスクウイング」の業務運営を受託	
	8	GMOマガジン(株)を設立し、イーコマース及びメディアコンテンツ提供事業に参入	GMOメディアアンドソリューションズ(株)へ事業を移管
2003	10	クレジットカード決済サービスの(株)ペイメント・ワンの第三者割当増資を引き受け、グループ化	
	5	GMOホスティングアンドテクノロジーズは、米GeoTrust, Inc.と業務提携し日本ジオトラスト(株)設立	
	6	GMOメディアアンドソリューションズ(株)は、Madeforchinaと独占契約し、中国の消費者市場を対象にしたインターネットマーケティングリサーチサービス提供開始	
2004	10	インターネットナンバー(株)への資本参加によりGMOグループとなる	
	2	東京証券取引市場第二部に上場	
	3	グランスフィア(株)の営業権を取得することを決議 (株)paperboy&co.への資本参加により、GMOグループとなる	

GMO関連会社

事業セグメント	会社名	事業内容
Ixp(インターネットインフラ関連)	GMOホスティングアンドテクノロジーズ(株)	ホスティングを中核とした各種インターネットソリューションの開発・運用
	GMOコミュニケーションズ(株)	日本語キーワード「Jword」正規代理店 高機能格安レンタルサーバー「かんたんサーバー」販売 ビジネスマッチングサイト「ご商談.com」の運営 店舗集客支援サイト「こまち」の運営・販売 インターネットに関するコンサルティング全般 インターネット広告販売代理店
	(株)お名前ドットコム	ドメイン取得サービス
	(株)ペイメント・ワン	決済処理サービス、決済ソフトウェア開発、コンサルティング・サービス他
	日本ジオトラスト(株)	公開暗号鍵技術を使用した、インターネットにおける情報セキュリティと個人や企業・組織の認証サービス提供
	(株)paperboy&co.	レンタルサーバー
	グランスフィア(株)	システムコンサルティング、ブロードバンド事業コンサルティング、システムインテグレーション、ASP事業、コンテンツ配信事業
インターネット広告メディア	(株)まぐクリック	電子メール広告に特化したインターネット広告事業
	GMOメディアアンドソリューションズ(株)	ターゲティングメール、メーリングリスト等各种メールメディアの運営、EC事業、オンラインリサーチ事業、システム開発
	GMOモバイルアンドデスクトップ(株)	デスクトップメディア【mypop】の運営 壁紙ポータルサイト【壁紙ドットコム】の運営 パソコン向け壁紙販売事業 携帯電話向け待受け画像販売事業 企業プロモーション、コンテンツ販売用システム提供
	(株)イースマイ	2002年12月に(株)まぐクリックと(株)オプトが設立した不動産情報サイト
	インターネットナンバー(株)	複雑なURLを、単純な数字に置き換えるインターネットナンバー提供
その他	GMO総合研究所(株)	インターネット技術及びマーケティングにおける調査研究、コンサル
	パテント・インキュベーション・キャピタル(株)	ドメイン登録に関する紛争処理機関への裁定申立手続支援サービス

グローバルメディアオンライン(株)の連結決算(2003年度)(百万円)

	売上高	営業利益
IxP事業	10,813	1,585
インターネット広告メディア事業	5,039	526
連結決算	15,679	2,112

4. 3 (株)サイバーエージェント

同社は、1998年に、インターネット広告事業からスタートしたが、次第に、広告を掲載するサイトを自ら運営することで利益率を高める方策を取りはじめた(インターネットメディア事業)。現在でも、基本はこの二本柱で、事業強化を狙って、子会社設立、買収、および事業の整理統合を進めている。

インターネット広告事業としては、自社媒体のほか、主要ポータルサイトに広告枠を確保し、顧客のニーズに合わせ、多様なタイプの広告形態(バナー広告、メール広告、モバイル広告:クリック保証型、アフィリエイト型、タイアップ型、サイトリスティング型など)を販売している。

同社は、クリック保証型バナー広告(ホームページに貼りつけられた広告がクリックされる回数を保証するもので、契約したクリック数を消化するまで広告が配信される)から

事業をスタートしたが、競争激化のなかで、2001年には、この事業から撤退した（従来ライバルであったバリュークリックジャパン㈱と提携、顧客が要望した場合には同社を紹介）。

2000年には、携帯向け広告を扱う㈱シーエーモバイルを、2001年には、アフィリエイト広告を扱う㈱トラフィックゲートを設立、2003年には、サイトリスティング広告（各検索エンジンにてユーザが入力したキーワードに応じて検索結果画面に表示させる広告）を扱う㈱シーエーサーチを設立した。

インターネットメディア事業は、もともとは、広告を掲載するためのサイトを自ら運営するということから始まっている。たとえば、「melma!」は、無料で自由にメールマガジンを発行したり、読者登録することができるメールマガジンポータルサイトである。このサイトに登録しているメルマガが約6万誌、それを購読している人が約1436万人いるので、この媒体に対し、広告を提供するのである。

㈱アクシブドットコムは、懸賞やポイントを得られるサイト「MyID」、女性サイト「@woman」、アンケートサイト「Datum」などを運営している。これらのサイトを使って、企業のプロモーションを支援する。たとえば、新製品を提供してアンケートに答えてもらうといった企画などがある。㈱ネットプライスは、EC事業を展開しており、新製品を告知したり在庫製品を捌くなど、このサイトを使って企業のプロモーションを支援する。

こうしたたくさんのユーザが集まる多様なサイトは、広告媒体として高い魅力を持つものとなっている。㈱アクシブドットコムは買収で、㈱ネットプライスは合弁で設立した。その後も、㈱インターナショナルスポーツマーケティング、㈱ジークレスト、㈱ウエディングパークを買収、最近では、㈱シーエー・キャピタルを設立、㈱GOCOOを合弁で設立した。

以上のように、インターネットメディア事業は、もともとは、魅力的な広告媒体づくりから始まったのであるが、最近では、その本来の事業（EC事業、仲介・課金事業、ウェブインテグレーション事業）からの収益も視野に入れ始めている。

(株)サイバーエージェントの沿革

年	月	出来事	その後の経緯
1998	3	インターネット関連の企画営業業務を目的として、(株)サイバーエージェントを設立	
	7	クリック保証型バナー広告ネットワーク「cyberclick!」の営業を開始	2001年10月事業から撤退
	12	クリック保証型電子メール広告ネットワーク「clickincome」(現melma!)の営業を開始	
1999	8	クリック保証型テキスト広告「cyberclick text」の営業を開始	
	11	子会社として無料ホームページコミュニティ運営会社(株)フープスを設立 子会社としてオンラインショッピングポータル会社(株)ネットプライスを設立	2001年9月楽天(株)に株式譲渡
2000	3	東京証券取引所新興企業市場(マザーズ)に上場	
	4	携帯電話向けバナー広告サービス実験開始 (株)エイディエスとの提携による合併会社(株)サイバーエージェント코리아設立	
		メールマガジンポータルサイト「melma!」開始	
		eビジネスのブランドマーケティング会社 (株)サイバーブランディング設立	2001年1月「(株)サイプロ」へ商号変更、ブロードバンドコンテンツ及び関連事業へと事業変更→2002年10月吸収合併
	5	携帯向け広告サービスを行う(株)シーイー・モバイル設立	
	7	(株)ネットプライスと株式会社有線ブロードネットワークス共同でインターネットモールサービス「ネットプライスマール」を開始 オプトイン・メールサービス事業を行う(株)メールイン設立(株)サイバーエージェント55%、インターキュー(株)35%、(株)オン・ザ・エッチ10%)。	2003年9月楽天(株)に営業権譲渡 2001年8月グローバルメディアオンライン(株)に株式交換により譲渡
10	(有)ツボックスよりオンライン懸賞サイト「もらって得するつぼ★懸賞情報」を買収し、オンラインプロモーション事業へ参入		
2001	2	アフィリエイトソリューション事業を行う(株)トラフィックゲートを設立	2001年12月楽天(株)が資本参加
	7	(株)サイプロが音楽レーベル会社(株)インターレコーズを設立 (株)アクシッドコムの子会社取得し、子会社化。オンラインプロモーション事業を強化する	2003年2月解散
	11	コンテンツ事業の強化のため、(株)インターナショナルスポーツマーケティングの全株取得し、子会社化 (株)サイバーブレインズと業務提携、及び同社へ資本参加	
2002	1	システムインテグレーション事業強化のため、ユミルリンク(株)の子会社取得し、子会社化	
	2	エンタテインメントコンテンツ事業を行う(株)ホワイネットを設立	2002年10月吸収合併
2003	5	サーチエンジンマーケティング事業の(株)シーエーサーチ設立	
	9	金融サービス事業の(株)シーエー・キャピタル設立	
	10	子会社の(株)シーエー・モバイルが中国北京に携帯電話コンテンツ提供会社北京思翼寰宇通讯科技有限公司を設立	
	11	子会社の(株)シーエー・モバイルがiモード公式着信メロディサイト運営の(株)ケータイソリューションの株式を取得し、子会社化	
12	(株)ジークレストの株式を取得、子会社化。オンラインゲーム事業に参入		
2004	1	(株)ネットエイジと合併でソーシャルネットワークサービスの(株)GOCOO設立	
	2	(株)イー・ベントの全株取得し、子会社化。(株)ウエディングパークと名称変更をし、ウェディング情報提供サービスを展開	

(株)サイバーエージェント関連会社

	会社名	事業内容	出資比率 (%)
インターネットメディア事業	(株)シーエー・モバイル	携帯端末広告、コンテンツ事業	100.0
	(株)アクシブドットコム	オンライン・プロモーション事業	84.0
	(株)ネットプライス	ウェブ及び携帯でのショッピングサイトの企画運営	55.6
	(株)サイバープレインズ	インターネットリサーチ、メール配信、e-CRM事業	41.6
	(株)インターナショナルスポーツマーケティング	スポーツコンテンツ事業	100.0
	(株)シーエー・キャピタル	金融サービス事業	100.0
	(株)ジークレスト	オンラインゲームの企画・開発・運営・販売事業	53.0
	(株)ウエディングパーク	結婚総合情報サービス提供事業	100.0
	(株)Gocoo	ソーシャルネットワークサービス	
インターネット広告代理事業	(株)シーエーサーチ	サイトリスティング系広告の販売代理事業	100.0
	ユミルリンク(株)	システムインテグレーション・アプリケーション事業	84.9
	(株)トラフィックゲート	アフィリエイトプログラム運営	

(注) 出資比率は2004年3月末

(株)サイバーエージェントの連結決算(2002年10月-2003年9月)(百万円)

	売上高	営業利益
インターネット広告事業		
自社媒体	4,902	109
他社媒体	5,062	△98
ウェブインテグレーション事業	975	△160
EC事業	5,004	331
その他	822	△217
連結決算	16,202	△142

4. 4 (株)ライブドア

同社は、社長の堀江貴文氏が学生時代にインターネットと出会い、HP制作などを始めたのをきっかけに1996年に設立された企業である。当時は、インターネットがまだ珍しい時期で、実績をかわれて次々と入ってくる仕事をこなしながら、開発力を高めていった。

ユニークなのは、システム開発企業として黒子に徹することを嫌い、開発したサービスを他社と共同で運営したり、子会社を設立してきたことである。

たとえば、1998年には、(株)サイバーエージェントと「cyberclick!」(クリック保証型バナー広告ネットワーク)や「clickincome (現 melma!)」(クリック保証広告付きメールマガジン・システム)を開発したが、それに加えてこのサービスを共同で運営してきた(現在、「cyberclick!」は事業から撤退)。また99年

には、同じく(株)サイバーエージェントと無料ホームページによるコミュニティ事業を行う子会社(株)フープスを共同で設立している(2001年9月楽天(株)に譲渡)。

2000年の株式公開後、同社は、事業内容を拡大するとともに、それに必要な企業を次々と買収・統合してきた。(1)投資事業のために(株)キャピタリスタ、(2)携帯電話向けコンテンツ開発のために(株)スクイズ研究所、(3)EC事業強化のために(株)エッジコマースを設立した。また、データセンター事業に乗り出し、この分野を強化するために、(株)パイナップルサーバーサービス、(株)アットサーバーを買収、後に統合した。2002年6月には、(株)アスキーイーシーの営業を譲り受け、また(株)スプートニクを子会社化し、EC関係のノウハウを得たり、人材補給を行った。

その後、同社は、電気通信事業に乗り出す。まず、2002年8月には、三井不動産(株)の子会社で、首都圏を中心に光ファイバー網を構築し、法人顧客やマンション居住者向けにインターネット接続サービス等を提供しているビットキャット(株)及びビットキャットコミュニケーションズ(株)を完全子会社化した。2003年3月には、固定電話サービスを提供するエッジテレコム(株)を設立した。これにより、データセンターとあわせ、固定電話、IP電話などをトータルに提供する体制を整えた。

2002年11月には、無料のインターネットプロバイダーである(株)ライブドアの営業を譲り受け、ポータルサイト「livedoor」の運営をはじめた。同社は、これまで主として法人向けサービスを展開してきたが、ブロードバンドの普及もあり、消費者向けにも力を入れることを表明する意味もあり、2003年12月には、社名も(株)ライブドアに変更してしまった。

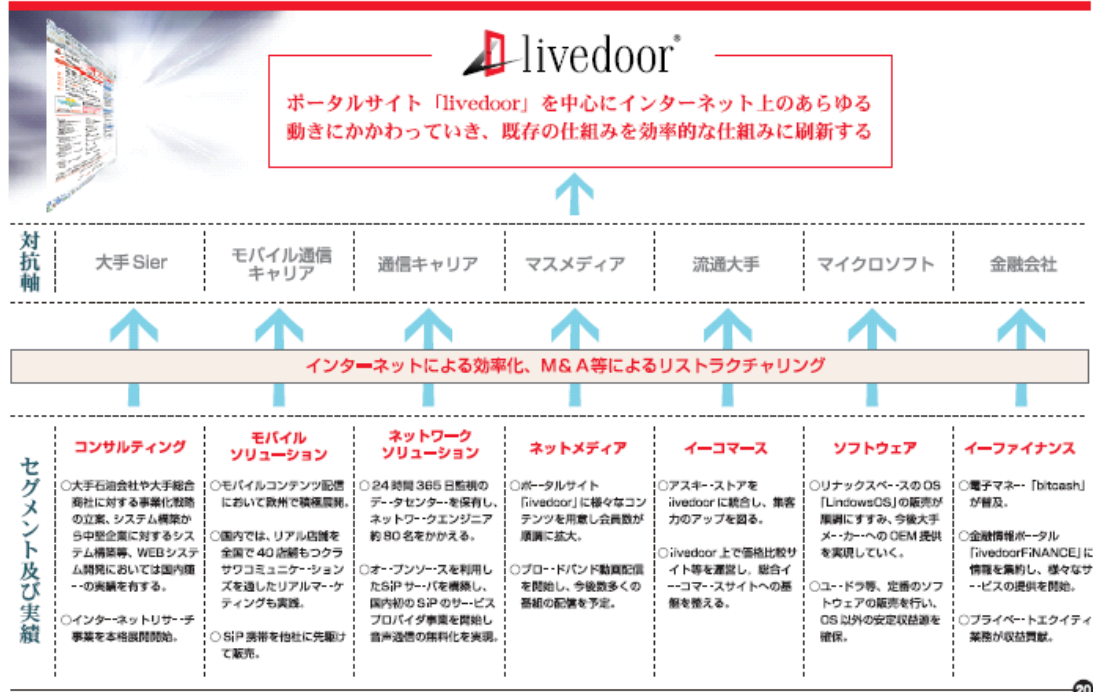
これと相前後し、金融サービスにも力を入れ始める。子会社の(株)キャピタリスタがネット決済のビットキャッシュ(株)を子会社化、消費者向けローンの(株)ABSの子会社化、日本グローバル証券の子会社化、(株)シークエッジと合併で(株)ライブドアファクタリングを設立、ウェブキャッシング・ドットコム(株)の子会社化などと矢継ぎ早に充実化を図り、(株)キャピタリスタは、(株)ライブドアファ

イナンスに社名を変更し、金融事業を統括している。

同社の最近の買収動向は、全方向的に果敢に行われている。会社説明会資料によれば、「ポータルサイト「livedoor」を中心にインターネット上のあらゆる動きにかかわっていき、既存の仕組みを効率的な仕組みに刷新する」としており、大変な意気込みが感じられる。

(株)ライブドア沿革

年	月	出来事	その後の経緯
1996	4	(有)オン・ザ・エッジを設立	
1997	7	(株)オン・ザ・エッジへ組織変更	
1998	9	クリック保証型バナー広告ネットワーク「cyberclick!」の営業を開始	2001年10月事業から撤退
	12	クリック保証型電子メール広告サービスとして「clickincome」(現melma!)開始	
1999	10	スペインにCYBERCLICK AGENT S.L.を設立	2000年6月に同社を子会社化
	11	インターネットコミュニティの運営を目的として(株)フープス(コミュニティ)を設立	2001年9月に同社を楽天(株)に譲渡
2000	4	東京証券取引所マザーズに株式を上場	
		投資事業子会社として、(株)キャピタリスタを設立	2003年6月エッジファイナンスアンドコンサルティング(株)に→2004年2月に(株)ライブドアファイナンスに社名変更
		携帯情報端末向けのシステム開発を目的として(株)スクイズ研究所を設立。	
		データセンター事業「データホテル」開始	
	5	EC事業強化のため、(株)エッジコマースを設立	2001年12月事業統合
2001	10	中国大連に英極軟件開発有限公司を設立	
	7	(株)キトロープと合併で(株)イノベーションラボ(Webプロジェクト管理・推進する人材育成)設立	
2001	12	株式交換により(株)パイナップルサーバーサービス(データセンター)を完全子会社化	2003年4月に当社と合併
	2	電子メールソフト「Eudora」の日本語版開発・販売を開始	
2002	3	株式交換により(株)アットサーバー(データセンター)を完全子会社化	2003年4月に当社と合併
	5	ドイツ現地法人設立	
	6	(株)アスキーイーシーの営業全部を譲受け (株)スポーツニク(コミュニティ&EC)を完全子会社化	
	8	株式取得によりビットキャット(株)及びビットキャットコミュニケーションズ(株)(光ファイバー網、インターネット接続)を完全子会社化	ビットキャット(株)は2003年4月に当社と合併
	9	株式取得によりプロジーグループ(株)(ソフト開発)を子会社化	2002年11月に株式交換により完全子会社化、2003年4月に当社と合併
	11	日本最大の無料プロバイダーを運営する(株)ライブドアの営業全部の譲受け	
		(株)ジョブーン(IT人材事業)設立	
2003	3	エッジテレコム(株)(固定電話)を設立 (株)アライブネットと合併で(株)イーエックスマーケティングを設立	
	4	(株)オン・ザ・エッジからエッジ(株)へと社名変更 (株)キャピタリスタがビットキャッシュ(株)(ネット決済)を子会社化	
	5	株式取得により(株)バガボンド(IT業界調査、セキュリティ調査)を子会社化	2003年11月ネットアンドセキュリティ総研(株)に社名変更
	12	エッジ(株)から(株)ライブドアへと社名変更	
2004	2	(株)ライン(イベント系人材派遣)の完全子会社化 (株)ABS(消費者向けローン)を完全子会社化 日本グローバル証券(株)を子会社化	(株)ライブドアクレジットに社名変更予定
	3	(株)シークエッジと合併で(株)ライブドアファクタリング設立	
		ウェブキャッシング・ドットコム(株)(金融仲介)の完全子会社化	
		クラサワコミュニケーションズ(株)の完全子(携帯電話販売)会社化	
	5	ターボナリックス(株)(LinuxOS)の完全子会社化	



(資料) (株)ライブドア「2004年度9月期第1四半期決算発表会社説明会資料」より

(株)ライブドア連結決算(2002年10月-2003年9月)(百万円)

	売上高	営業利益
ウェブ事業	1,188	283
ネットワーク&ソリューションズ事業	4,637	535
コマース事業	958	115
ソフトウェア事業	2,108	780
投資事業	2,046	887
その他	512	△0.3
連結決算	10,825	1,462

4. 5 楽天(株)

(株)ライブドアと同様、楽天(株)も、子会社設立、企業買収を果敢に行って事業内容の充実を急いでいる。

楽天(株)のビジネスモデルは、第一には、「楽天市場」などへの出店料(固定・従量)であり、第二には、楽天サイトに人の往来が増えることによって、サイ

トのメディア価値を高め、広告収入を得ることである。このためには、出店した各店自身が魅力的なコンテンツになることと同時に、多様なコンテンツを用意して人の往来を増やし、全体としての相乗効果を図ることが必要である。

そこで、(株)インフォシーク¹をはじめとするポータル事業を拡充したり、書籍販売、宿泊予約、チケット販売、ゴルフ場予約、証券取引などのサービスを提供する企業を次々と買収し、サイト利用機会（トラフィック）の増大を図ってきた。

（1）ポータル事業獲得と充実

楽天(株)は、2000年12月に、米 Walt Disney Company 傘下の米 Infoseek Corporation より(株)インフォシークの株式を100%取得し、ポータル事業を開始した。買収金額は、90億円。これは、それまでポータル事業を行ってきたヤフー(株)が1999年9月に、「Yahoo! ショッピング」および「Yahoo! オークション」を開始したことに対する対抗策であったといわれる。楽天(株)にとって、(株)インフォシークの買収は、「楽天市場」へのトラフィック拡大と総合メディア企業に踏み出すことが狙いであった。

2002年12月には、住友商事(株)と Terra Lycos による合弁会社であったポータルサイト、ライコスジャパン(株)も子会社化した。楽天(株)によれば、「infoseek」は男性ビジネスマン、「Lycos」は女性・若年層と利用者層が相互補完的なので、トラフィック増加が期待されると判断したとのことである。その後2003年9月には、(株)インフォシークとともに、楽天(株)に吸収された。

「infoseek」は、自らも「isweb」という有料・無料ホームページによるコミュニティサービスを提供しているが、それを充実させるために、無料ホームページサービス「HOOPS!」を提供する(株)フープスや有料・無料ホームページサービス「COOL ON LINE」を提供している(株)コミュニケーションオンラインを買

¹ ポータルサイト「infoseek」は、1996年10月に(株)デジタルガレージが米国インフォシークよりライセンスを受ける形でサービスを開始、1999年6月に、米国インフォシークの完全子会社として(株)インフォシークが設立された。

取し、その後、サービスの統合を図った。

(株)フープスは、1999年11月に、(株)サイバーエージェント（持株比率51%）と(株)オン・ザ・エッジ（現(株)ライブドア）（同49%）が設立した企業である。楽天(株)は、2001年9月に同社を完全子会社化し、2002年10月に(株)インフォシークと合併させた。

(株)コミュニケーションオンラインは、コミュニティ事業とソリューション事業を手がけており、2002年11月に会社を二つに分割し、コミュニティ事業を引継いだ同社が楽天の子会社となり、ソリューション事業は、(株)アエリアが引継いだ。(株)コミュニケーションオンラインは、2004年4月に楽天(株)と合併し、解散した。

ポータル事業としては、このほかに、グリーティングカードサービスのワイノット(株)が2002年9月に、オンライン対戦ゲームサイトの(株)ジェイゲームが2001年9月に買収された。後者は、2003年8月に全ての営業権を(株)インフォシークに譲渡し、解散された。アクセス解析サービスを提供する(株)キープライムも2002年12月に買収され、これも2004年4月に楽天(株)と合併し、解散した。2004年5月には、コミュニティ事業の強化を図るためクチコミ掲示板型就職情報サービス「みんなの就職活動日記」を運営するみんなの就職(株)を完全子会社とした。

楽天(株)の2003年度連結決算(百万円)

	売上高	営業利益
EC事業	13,165	4,297
ポータル事業	3,701	236
その他関連事業	2,684	216
連結決算	18,083	4,750

(注) 連結決算は、事業の合計から重複を除いた数字。

楽天(株)の連結における事業内容とその担い手

	主要なサービス	サイト名	主な事業体(楽天の持株比率)
EC事業	ショッピング・モール	楽天市場	楽天(株)
	個人向けオークション・サイト	楽天フリマ	楽天(株)
	企業向けサービス取引市場	楽天ビジネス	楽天(株)
	ECに関するコンサルティング		楽天(株)
	書籍販売サイト	楽天ブックス	楽天ブックス(株)(100%)
	宿泊予約・総合旅行サイト	旅の窓口	マイトリップ・ネット(株)(100%)
		楽天トラベル	楽天トラベル(株)(100%)
	オンラインチケット販売ASP事業		楽天エンタープライズ(株)(100%)
ゴルフ場予約サイト	楽天ゴルフ	(株)メディアポート(100%)	
ポータル事業	検索機能を備えたポータルサイト	infoseek	楽天(株)
	グリーティングカードサービス	楽天グリーティングカード	ワイノット(株)(99.75%)
	オンライン対戦ゲームサイト	infoseekゲーム	楽天(株)
	インターネット上のアクセス解析サービスの提供		楽天(株)
その他関連事業	CS放送チャンネルの運営		楽天ティービー(株)(100%)
	ブロードバンド向けコンテンツポータルサイト		(株)ショウタイム(50%)
	「ダイニング・ア・ラ・カード」などのクラブマーケティング事業		シグニチャージャパン(株)(93.47%)
	データベースを活用したマーケティングサービスの提供		ターゲット(株)(100%)
	アフィリエイトプログラム(成果報酬型広告)の運営		(株)トラフィックゲート(50%)
	オンライン証券取引サービス	DLJディレクトSFG	DLJディレクトSFG証券(株)(96.67%)

(注) 2004年4月現在までに解散した子会社を反映させてある。

楽天(株)単体ベースの品目別販売実績(2003年度)

	金額(百万円)	構成比(%)	前年比(%)	内容
出店料売上	4,214	33.3	19.8	「楽天市場」出店料(固定部分)、「楽天ビジネス」出展料(同)、モバイルコマースサービスシステム利用料(同)
マージン売上	3,149	24.9	158.5	「楽天スタンダード・楽天ライト」システム利用料(従量部分)、共同購入サービス利用料、モバイルコマースサービスシステム利用料(従量部分)、フリーマーケットオークション利用料、「楽天トラベル」利用料
広告売上	3,626	28.6	69.9	バナー広告、メール広告
ポータル売上	893	6.1	-	バナー広告、メール広告、有料サービス利用料
その他売上	775	7.1	60.7	楽天大学受講料、決済物流関連の手数料収入
合計	12,656	100.0	72.2	

(2) EC事業の多様化

主要な事業であるEC事業においては、「楽天市場」(ショッピングモール)、「楽天フリマ」(個人向けオークションサイト)、「楽天ビジネス」(企業向けサービス取引市場)を自ら運営する一方、多様な専門サイトを運営する企業を設立・買収してきた。

まず、2000年10月には、日本出版販売(株)と共同で楽天ブックス(株)を設立した(2003年10月完全子会社化)。この時期は、2000年6月に独ベルテルスマンのbol.comが、11月に米Amazon.comが日本に上陸するなど、オンライン書店が本格化しはじめた頃にあたる。

2001年8月には、で中古パッケージメディア(本、CD、ビデオ、DVD、ゲームソフト等)の販売及び買取りサイト「Easy Seek」を運営する(株)ビズシークを子会社化し、「楽天中古市場」を運営することとなった。2002年9月には、完全子会社となり、両サイトの統合が図られた。2002年12月には、営業譲受が終了し、(株)ビズシークは、2004年3月に解散された。

2001年8月には、宅配店専門検索サイト『でりなび』を運営する(株)デリナビ・ドットコムも子会社化した。扱うジャンルは、飲食に限らず、日用生活品、マッサージ、タクシー等、多岐にわたる。これは、地域情報検索サービスであり、「楽天市場」との相乗効果が期待された。同社は、営業権を2003年9月に楽天(株)に譲り、解散された。

2001年11月には、静岡の(株)アクトクリエイションに資本参加する。同社は、商品比較サイト「Libra」、インターネットリサーチ・サイト「Libra Research」の運営を中核事業としている。資本参加により、同社は、楽天(株)に、「楽天市場」内のパソコン・モバイル・家電のジャンルにおいて「楽天スペック検索」機能を提供してきた。2002年2月に楽天(株)の完全子会社となり、スペック検索サービスには、一定の利用者がつくものの、経営が厳しいため、楽天(株)がサービスを受継ぎ、会社としては、解散・清算することになった。

楽天(株)は、2001年3月から、宿泊予約を中心としたインターネット総合旅行サイト「楽天トラベル」を運営してきたが、これを強化するために、2002年8月に楽天トラベル(株)を設立した。その後、2003年9月には、総合旅行サイト「旅の窓口」を運営するマイトリップ・ネット(株)を完全子会社化した。これについては、早晚、統合化が図られると予想される。

2002年10月には、ゴルフ場予約サイト「ゴルフポート」を運営する(株)メデ

イオポートを子会社化し、さらに 2003 年 9 月には、アラン(株)よりゴルフ場予約サービス「GORA」事業の営業を譲受け、ゴルフ場サイトの充実を図った。

2003 年 3 月には、(株)ビットウェイブからオンラインチケット販売 A S P 事業を譲受け、楽天エンタープライズ(株)が「楽天チケット」サービスを開始した。2003 年 11 月には、DLJ ディレクト SFG 証券(株)を子会社化し、金融事業に乗り出した。このほか、2002 年 1 月には、不動産検索サイト「ネクスト」に資本参加している。

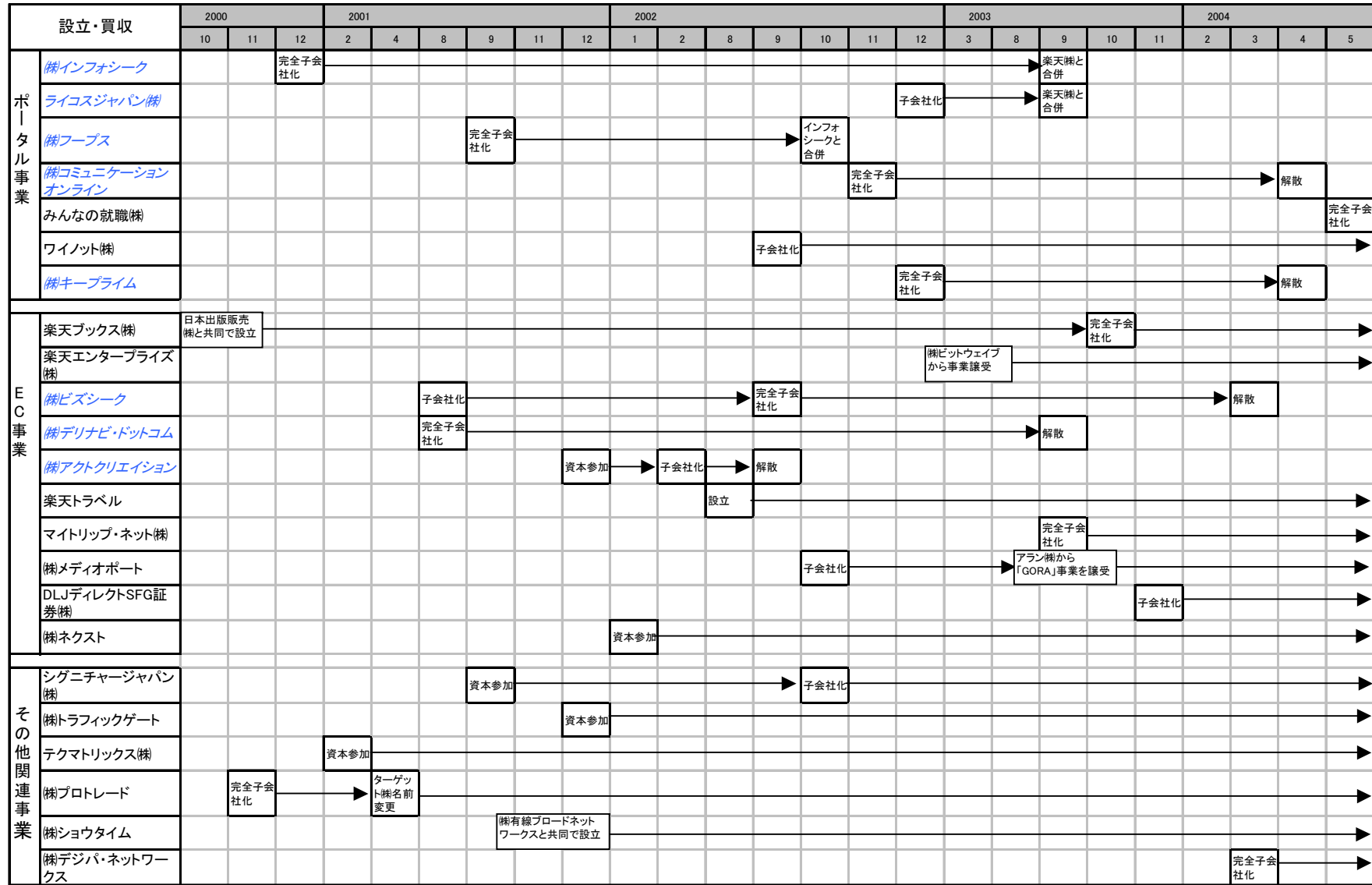
(3) その他関連事業

このほか、安定的なシステムの運用開発のためにテクマトリックス(株) (現在の持株比率 37.04%)、アフィリエイトプログラム強化のために(株)トラフィックゲート (同 50%)、データベースを活用したマーケティングサービスの提供のためにターゲット(株) (同 100%) などに資本参加してきた。

2001 年 9 月には、ユーザへのサービス向上のために、シグニチャージャパン(株)と業務提携、資本参加した。同社は、ユーザが持っているクレジットカードを登録することにより、加盟レストランで飲食した際のカード決済額に応じて最大 20%のキャッシュバックもしくはマイレージの付与を行う「ダイニング・ア・ラ・カード」プログラムを提供している。このサービス活用し、「楽天ダイニング」を設けた。同社は、2002 年 10 月には、子会社となった。

2001 年 11 月には、(株)有線ブロードネットワークスと合弁で、(株)ショウタイムを設立、ブロードバンド向けポータルサイト「Show Time」の運営をはじめた。また、2004 年 3 月には、電子書籍・コンテンツやソフトウェアのダウンロード販売が今後拡大するとの考えから、(株)デジパ・ネットワークスを完全子会社化した。同社は、基盤ソフトウェアとなるダウンローダーおよび配信システムに関する技術開発力・ノウハウに強みを持っている。

楽天株の沿革



4. 6 似通ってきているビジネス内容

以上のように株式公開第一陣の企業は、もともとの事業ドメインは、異なっていたのだが、それぞれの基盤事業の伸び率が頭打ちになるなかで、子会社を設立したり、企業を買収して多角化を図りつつある（相乗効果狙いもある）。その結果、ビジネス内容が似通ってきている。

ヤフー(株)は、ポータルサイトからスタートしたが、オークションやEC事業に進出した。一方、楽天(株)は、ECやオークション事業からスタートしたが、その後、ポータルサイトに進出、両社は、多くの事業で競合している。

(株)ライブドアは、もともとは、ウェブやシステム開発からスタートし、その後ホスティング事業に進出するなど、法人向けのビジネスを展開してきた。しかし、無料ISPサービスである「livedoor」を買収し、ポータルサイトやEC事業など消費者向けサービスにも力を入れ始め、ヤフー(株)や楽天(株)とサービスが重なる分野が増えてきている。

(株)サイバーエージェントは、インターネット広告事業からスタートしたが、次第に、広告媒体を自社で運営するようになり、結果として、EC事業や多様なコンテンツを提供するようになった。グローバルメディアオンライン(株)は、ホスティング事業やドメイン取得事業を核としているが、広告事業も手がけており、両社は、競合している。

株式公開第一陣企業間で、総合力の戦いが進む一方、インターネットでは、それぞれの分野で一人勝ちになる傾向が強いので、個々の専門サイトでも生き残りをかけた競争が激化すると思われる。独立系のサイトにとって、総合サイトの集客力は魅力なので、大手間の競争を睨みながら、提携したり傘下に入ることを決断するケースも出てくるだろう。たとえば、「旅の窓口」サイトを運営していたマイトリップ・ネット(株)が楽天(株)の傘下に入ったり、結婚情報サイトを運営していた(株)イー・ベントが(株)サイバーエージェントの子会社になったようなことは、今後も増えるだろう。

4. 7 買収の意味

株式公開第一陣が企業買収する要因には、さまざまなものがあるようだ。

第一には、サイトについている顧客を得られることである。たとえば、楽天(株)は、ポータルサイトを得るために(株)インフォシークを買収したが、その後、ライコスジャパン(株)も買収している。これは、同じ事業でも、両方のサイトについている顧客を共に得られるからである。

第二には、これまで扱ってこなかった分野への進出である。これには、(1) 既存事業との相乗効果が図れる分野を強化する、(2) 既存事業が頭打ちなので多角化する、(3) ライバルとの競争上カバーする必要がある、(4) 戦略的に考えて今後強化すべき分野との判断をしたなどの要因がある。新しい分野を一から独自に立ち上げることは、時間がかかるし、インターネットは一人勝ちの世界なので、後発企業に不利であることから、買収が選ばれる。

第三には、優れた人材の確保である。インターネットビジネスは、急速に発展しているので、人材の育成が追いついていない。このため、企業を買収することによって、ある分野におけるノウハウや技術を持った人材を確保することができるのは、大きな魅力だ。楽天(株)を例にとると、企業を買収され、もともとの企業が解散されても、被買収企業の起業家は、執行役員・事業部長などとして活躍している。

第四には、今回具体的に触れていないが、節税対策のための買収もあるらしい。出会い系サイトなどを運営している企業では、節税対策のために、利益が出ていないネット企業を買収しているとのことである。

4. 8 最近における強化の方向

株式公開第一陣の最近における事業強化の方向を子会社設立や買収動向からみると、次のような傾向が読み取れる。

(1) 調査・マーケティング力の強化である。

これは、調査結果そのものが商品になる場合もあるし、自社の事業戦略を考

えるうえでの基礎資料になる、あるいは、顧客に的確なコンサルをするための基礎データにするなど、活用方法は多様である。従来は、アメリカで流行っているから日本に導入するといったことで事業展開が可能であったが、それぞれの市場が独自の発達をするなかで、事業戦略を考えたり、顧客を説得するにあたって、独自の調査が必要になっているのだと思われる。

(2) 金融・決済サービスへの進出、強化である。

これには2つあって、一つは、オークションやEC事業、有料コンテンツの販売において、ユーザの利便性を考えた決済サービスの提供である。もう一つは、証券取引、消費者ローン、外貨預金などの金融サービスの提供である。

(3) ブロードバンド化への対応である。

ADSL 契約者数が 1000 万人を超えるなど、ブロードバンド化（高速・大容量の送受信が可能に、定額化で常時接続が可能に、かつ低額化）が進みつつある。ブロードバンドインフラ（ADSL など）の提供、IP 電話サービスの提供、動画などのリッチコンテンツの制作・提供に力が入れている。

最近における強化の方向

	マーケティング力強化			金融・決済への進出			ブロードバンドへの対応		
	設立年/ 子会社化 /サービス 開始	企業名	内容	設立年/ 子会社化 /サービス 開始	企業名	内容	設立年/ 子会社化 /サービス 開始	企業名	内容
ヤフー(株)	2002	(株)インテージ・インタラクティブ	インターネットを利用したマーケティング調査	2002	(株)ネットラスト	「Yahoo!ペイメント」(オークションの落札者と出品者が互いの個人情報を知らせることなく決済ができる仕組み)	2001	「Yahoo!BB」サービス開始	ADSLサービス
							2002	「BBフォン」サービス開始	IP電話サービス
GMO(株)	2002	GMO総合研究所	インターネット技術、及びマーケティング調査	2002	(株)ペイメント・ワン	クレジットカード決済代行サービス			
				2003	日本ジオトラスト(株)	公開暗号鍵技術を使用した、インターネットにおける情報セキュリティと個人や企業・組織の認証サービス提供			
(株)サイバーエージェント	2001	(株)サイバープレインズ	インターネットリサーチ事業、e-CRM 事業	2003	(株)シーエー・キャピタル	金融サービス(第一弾として外国為替保証金取引サービスを提供)	2002	「MailVision」開始	テキストだけでなく音や映像も楽しめるメールサービス
(株)ライブドア	2003	(株)イーエックスマーケティング	CRMトータルソリューションサービス	2003	ビットキャッシュ(株)	ネット決済	2003	エッジテレコム(株)	IP電話サービスほか電気通信事業
	2003	ネットアンドセキュリティ総研(株)	セキュリティ及びネットビジネスに特化した調査研究	2004	(株)ABS→(株)ライブドアクレジット	消費者向けローン	2004	(株)ブロードバンドビクチャーズ	ネットシネマの制作・配信、インフォマーシャルシネマの制作も
					日本グローバル証券(株)	証券取引			
					ウェブキャッシング・ドットコム(株)	金融仲介			
				(株)ライブドアファクタリング	ファクタリング				
楽天(株)	2000	(株)プロトレード(現ターゲット(株))	データベース・マーケティング事業	2003	DLJダイレクトSFG証券(株)	証券取引。7月に社名を楽天証券(株)に変更、金融事業の中核へ	2001	(株)ショウタイム	ブロードバンド向けコンテンツポータルサイト
	2002	(株)キープライム(現楽天(株))	アクセス解析サービス				2004	(株)デジパ・ネットワークス	デジタルコンテンツ配信、システムの開発およびライセンス提供

ビットバレー華やかな頃のネット企業のその後

資料 (渋谷区)

	1999年11月当時					2004年4月現在					
	企業名	設立年	代表	資本金(万円)	住所	企業名・事業体の変更	代表の変更	資本金の変更(万円)	住所の変更	企業のURL	事業内容
1	㈱アスキー	1977	鈴木憲一	212億8472	渋谷区代々木	1999年当時CSKの子会社であったが、2002年にユニゾンに売却、持株会社メディアリヴスの下でIT/PC関係出版を手がける㈱アスキーとなる。持株会社は、2004年角川ホールディングスが買収	小森 哲郎	4億3300	新宿区信濃町	http://www.ascii.co.jp/	IT/PC関係の出版、サイト運営
2	インディゴ㈱	1996	孫 泰蔵	1000	渋谷区初台	2002年にインディゴとインディゴホールディングス(孫泰蔵)に会社分割。2003年にインディゴ経営陣が孫氏から株を買取、孫氏は、現在アジアングループ㈱社長	平尾潤一		目黒区東山	http://www.indigo.co.jp/	ITコンサルティング、システム・インターネットアプリケーション事業、システム運用保守管理事業、Webサイト制作・運用事業
3	マイクロソフト㈱	1986	成毛 真	4億9950	渋谷区笹塚		マイケル・ローディング			http://www.microsoft.com/japan/	コンピュータソフトウェアおよび関連製品の営業・マーケティング
4	㈱リードエグゼクティブ	1991	平石郁生	1000	渋谷区神宮前	市場調査・新規事業開発等を行う会社を建て、2000年に㈱インタースペース設立	山川 義介(平石郁生会長)	3億1517	目黒区大橋	http://www.interscope.co.jp/	インターネットリサーチの企画・設計・実査・集計・解析
5	㈱ニュースベース	1989	栗原元哉	2000	渋谷区神宮前			3000		http://www.newsbase.co.jp/contents/	イベント企画・プロデュース、コンテンツの制作・流通
6	㈱デジタルガレージ	1995	林 郁	6億5690	渋谷区富ヶ谷	2000年12月JASDAQ上場		13億1754		http://www.garage.co.jp/	eビジネスのプロデュースやインキュベーター
7	㈱キトロープ	1993	生田昌弘	4000	渋谷区富ヶ谷			3億1750	渋谷区大山町	http://www.kinotrope.co.jp/	ITコンサルティング、Webサイト制作・運用、ソリューション
8	東京サイバースペース㈱	1996	篠田示承	1000	渋谷区渋谷	東京サイバースペースのURLをクリックすると、1997年設立の㈱ソンスパークのURLになるが、HPでは経緯は不明	橋本 博	2000		http://www.friend.co.jp/	インターネットキャンペーン、データベース、ASP、リッチコンテンツなどのWeb開発・運用やサーバホスティング
9	㈱バガボンド	1995	原 隆志	2505	渋谷区渋谷	2003年ライブドアの子会社へ、同年、ネットアンドセキュリティ㈱に社名変更		1億5145	港区六本木	http://ns-research.jp/	セキュリティおよびネットビジネスに特化した調査研究活動を行い、情報サービス、調査レポートを提供
10	㈱ネットエイジ	1998	西川 潔	5845	渋谷区神泉町	2004年にナレッジキャピタル・パートナーズ㈱(旧ネットイヤー・ナレッジキャピタル・パートナーズ㈱)と経営統合し、㈱ネットエイジグループへ		4億9700	渋谷区円山町	http://www.netage.co.jp/	ネット関連新規事業の立案、調査、企画、開発から事業化までを支援
11	(有)イー・マーキュリー	1999	笠原健治	300	渋谷区神泉町	2000年㈱イー・マーキュリーへ		6,420	渋谷区道玄坂	http://www.emercury.co.jp/	インターネットを活用した情報提供サービス、デジタル系求人サイト「Find Job」、プレスリリース配信代行サイト「@Press」、ソーシャルネットワークサイト「mixi」を運営
12	㈱エイガール	1988	伊藤淳子	1000	渋谷区神泉町					http://www.a-girl.co.jp/	出版および次世代情報機器関連企画プロデュースおよび各種コーディネート、女性マーケットに関するリサーチ・コンサルティング・講演、ほか
13	㈱ホライズン・デジタル・エンタープライズ	1996	小椋一宏	1500	渋谷区道玄坂			2億8333	渋谷区神山町	http://www.hde.co.jp/	サーバーマネジメント、eビジネスの2つの分野において先進的な製品・サービスを提供
14	NTTエレクトロニクス㈱	1982	伊澤達夫	26億3050	渋谷区桜丘町			87億750	渋谷区道玄坂	http://www.nel.co.jp/	光通信関連のキー部品、高品質な画像伝送を可能とするMPEG-2関連製品、無線LANやセキュリティに関する製品等を開発・製造・販売
15	インターキュー㈱	1991	熊谷正寿	17億4260	渋谷区桜丘町	2001年グローバルメディアオンライン㈱に社名変更。1999年8月JASDAQに上場。2004年2月東証2部変遷		33億1,113		http://www.gmo.jp/	hP(インターネットインフラ)関連事業、インターネット広告メディア事業
16	(有)メディアコム	1996	竹本信弘	300	渋谷区鶯谷町	HP見当らず					
17	フレイホイール合資会社	1997	西川 慎 (出資金)5	渋谷区東					世田谷区三軒茶屋	http://flywheel.co.jp/html/serve/index.html	レンタルサーバー業、WWW構築業、広告業
18	ブイ・ディー・オーネット・ジャパン㈱	1996	加藤 充	1000	渋谷区恵比寿	HP見当らず					
19	㈱ブイ・シー・エス	1996	柴田裕之	1500	渋谷区恵比寿			5000		http://www.vcn.co.jp/top.html	スタートアップ企業への資本戦略コンサルティング及び成長支援
20	㈱アルシーワイ・ビジョン	1998	石原亜矢	2700	渋谷区恵比寿				中央区日本橋	http://www.rcyvision.co.jp/home/	コンピュータネットワークを利用した情報提供サービス業務、女性向け会費サービス「WebStyle」を運営、女性マーケット市場調査及びコンサルティングほか
21	㈱ガアラ	1993	菊川 暁	7500	渋谷区恵比寿	2000年8月ヘラクレスに上場		6億710	渋谷区広尾	http://www.gala.jp/	オンライン・コミュニティに関するインフラや企画・運営・サポートを提供、総合コミュニティサイト「Galafriend」を運営、掲示板フルタリオンシステム「サイバークラウド」などを提供
22	㈱ジービーネクサイト	1999	渡部良彦	6000	渋谷区恵比寿	2002年に女性サイト「@woman」を㈱アクシブドットコムが買収					
23	㈱インキュベーション・サーカス	1996	広本公朗	3000	渋谷区恵比寿					http://www.circus-group.co.jp/	新規事業・ジョイントビジネスの事業設計ならびに企画・業務支援ほか
24	㈱ダイナウエア	1984	藤井展之	1億5900	渋谷区恵比寿	マルチメディア事業は1999年に分離独立してIBEへ、ダイナウエアは、CADソフト中心へ			本社:大阪市中央区	http://www.dynaware.co.jp/top/index.html	建設CADなどソフトウェア開発・サービス
25	㈱電脳隊	1996	川邊健太郎	1000	渋谷区恵比寿	2000年3月に関連会社ピー・アイ・エムと合併しピー・アイ・エムへ、その後9月にヤフー㈱が吸収合併					Yahoo!モバイルのサービス開発
26	カルチャー・コンビニエンス・クラブ㈱	1985	増田宗昭	13億3818	渋谷区恵比寿	2000年4月マザーズに上場。2003年3月東証1部に変更	増田宗昭	24億8615		http://www.tsutaya.co.jp/index.html	インターネットによる情報提供、広告宣伝、通信販売事業、「TSUTAYA online」運営
	(㈱)シー・シー・シー オンライン	(1999)				(2000年)ツタヤオンライン㈱に社名変更)	服部 達也	10億9,690			
27	日本SGI㈱	1987	和泉法夫	20億7000	渋谷区恵比寿					http://www.sgi.co.jp/	ソリューションインテグレーション、サーバ/スーパーコンピュータ/ワークステーションの販売、ソフトウェア製品の開発/販売、保守/サービス
28	㈱まぐクリック	1999	熊谷正寿	1000	渋谷区桜丘町	2000年9月ヘラクレスに上場	西山裕之			http://www.magclick.com/	電子メール広告に特化したインターネット広告事業

29	株ガイアックス	1999	上田祐司	1000	渋谷区恵比寿			4億9900	渋谷区渋谷	http://www.gaiax.co.jp/index.html	コミュニティサービスの企画、開発、運営及びコミュニティを中心とする各種ASPの提供、コンサルティング
30	㈱イー・ベント	1999	永島正人	1500	渋谷区松涛	2004年サイバーエージェントが買収、㈱ウエディングパークに社名変更		1億1050	渋谷区道玄坂	http://www.weddingpark.net/links/f-e-vent.html	ウェディング情報提供サービス「Wedding Park」運営
31	ピー・アイ・エム㈱	1999	松本真尚	1000	渋谷区恵比寿	2000年ヤマフー㈱に吸収合併					Yahoo!モバイルのサービス開発
32	㈱インフォシーク	1998	中村隆夫	3億8700	渋谷区元代々木町	2000年楽天㈱が100%資本参加、2003年楽天が吸収合併し、ポータルメディア事業カンパニーへ	森 学		港区六本木		ポータルサイト「infoseek」運営
33	インターネット・プロ㈱	1996	青野康彦	1億9150	渋谷区渋谷	HP見当らず					
34	株ディー・エヌ・エー	1999	南場智子	1億5000	渋谷区神山町			HPに記載なし	渋谷区笹塚	http://www.dena.ne.jp/index.html	オークション&ショッピング「ビッダース」、リサイクル総合情報サービス「おいくら」企画・運営

ビットバレー華やかな頃のネット企業のその後

資料 (渋谷以外)

	1999年11月当時					2004年4月現在					
	企業名	設立年	代表	資本金(万円)	住所	企業名・事業体の変更	代表の変更	資本金の変更(万円)	住所の変更	企業のURL	事業内容
a	㈱イーストア	1999	石村賢一	1450	新宿区新宿	2003年 ㈱Eストア に社名変更。2001年9月ヘラクレスに上場		5億2332		http://www.estore.co.jp/	Eコマース関連事業(インターネット事業用物流・決済・認証・販促・管理等のサービス提供、各種ネットワークサービスの構築・運用・コンサルティングほか)
b	(有)エイジー	1998	岩本陽二	300	新宿区西新宿	HP見当らず					
c	AOLジャパン ㈱	1996	平松庚三	30億1000	新宿区西新宿	2000年に ㈱NETT に本参加し、2001年 ㈱ドコモAOL に社名変更。2003年ドコモはじめ日系企業が持株を米国AOLに売却、米AOLの完全子会社として再出発	ジェラルド・ソコル、ジュニア	HPに記載なし		http://www.jp.aol.com/	'AOL'運営
d	㈱メールニュース	1997	才武祐久	1000	新宿区新宿	2001年 ㈱サイバー・コミュニケーションズ に吸収合併	新井敏夫	19億8913	中央区築地	http://www.cci.co.jp/	インターネットや商用オンライン・サービスなどのネットワーク上の広告関連事業
e	㈱オン・ザ・エッジ	1996	堀江貴文	2億6500	港区六本木	2000年4月マザーズに上場。2002年 ㈱ライブドア の営業を譲受ける。2003年 エッジ に、2004年に ㈱ライブドア に社名変更		51億2100	港区六本木(本社新宿区)	http://corp.livedoor.com/	コンピューターネットワークに関するコンサルティング、コンピューターネットワークの管理、コンピュータープログラムの開発・販売、ネットワークコンテンツの編集・デザイン
f	㈱サイバーエージェント	1998	藤田 晋	1億5130	港区北青山	2000年3月マザーズに上場		65億5110	渋谷区道玄坂	http://www.cyberagent.co.jp/	インターネット広告代理事業、インターネットメディア事業
g	ジオシティーズ ㈱	1997	孫 正義	2億	港区北青山	2000年ヤフー ㈱ に吸収合併		1000	港区	http://geocities.yahoo.co.jp/	無料ホームページ作成サービス'ジオシティーズ'運営
h	ブロードキャスト・コム ㈱	1999	西牧哲也	5億5000	港区北青山			1000	中央区		
i	ヤフー ㈱	1996	井上雅博	471億8300	港区北青山	1997年11月JASDAQに上場。2003年10月東証1部に転換		78億8088	港区六本木	http://www.yahoo.co.jp/	インターネット上の広告事業、ブロードバンド関連事業、オークション事業、その他
j	㈱リンクメディア	1996	テリー・ロイド	1億8160	港区南青山			8億		http://www.lincmedia.co.jp/	'人材'・'投資'・'テクノロジー'・'情報'を提供。オンラインリクルーティングサイト'DaiJob.com'、他を運営
k	(有)スポーツニク	1988	永江一石	300	港区白金台	2002年 ㈱ライブドア に吸収合併					
l	楽天 ㈱	1997	三木谷浩史	9600	目黒区祐天寺	2000年4月JASDAQに上場		397億6100	港区六本木	http://www.rakuten.co.jp/	EC関係システムの提供、インターネット上でのマーケット・プレイス、メディアの3事業
m	イエルネット ㈱	1997	本間 毅	1000	目黒区本町	2002年11月30日付けで業務停止					
n	㈱デジタルメディア研究所	1996	橘川幸夫	1000	目黒区鷹番					http://www.demeken.co.jp/	企業コンサル/市場調査、意識調査、事業化コンサル、社員研修、セミナー、印刷物製作・Web製作・プログラム開発など
o	ネットイヤー・ナレッジキャピタル・パートナーズ ㈱	1999	小池 聡	3億6000	港区南青山	2000年インキュベーション事業とベンチャー事業コンサルティンクを別会社化し、SIPSに特化した事業を展開。 ネットイヤーグループ ㈱ へ。2003年ソラン ㈱ が資本参加	石黒不二代	3億6625		http://www.netyear.net/	ネットビジネスのトータルソリューション・サービス

ビットバレー華やかな頃のネット企業のその後

資料

	2000年3月当時					2004年4月現在					
	企業名	設立年	代表	資本金(万円)	住所	企業名・事業体の変更	代表の変更	資本金の変更(万円)	住所の変更	企業のURL	事業内容
ア	㈱ネオテニー	1999	伊藤稔一	10億3875	港区赤坂			23億5500		http://blog.neoteny.com/neoteny.jp/	インターネット関連企業の育成・支援、投資
イ	㈱ガリレオレスト	1995	池田順一	1000	渋谷区神南	HP見当たらず					
ウ	㈱デジタルプリント	1996	江端浩人	2億2155	千代田区外神田	2000年「デジプリ」に社名変更		4億1173	千代田区飯田橋	http://www.digipri.co.jp/	デジタル画像の印刷紙出力、写真(含むデジタル画像)の現像・撮影・販売、デジタルスチルカメラ並びに周辺機器の製造・販売、第2種電気通信事業、情報処理サービス業
エ	㈱リキッドオーディオジャパン	1998	大神田正文	17億6000	新宿区西新宿	1999年12月マザーズ上場一審判を果たすが、暴力団との関係が明らかになり、経営者、株主、事業内容が大きく変遷して今日に至る。2001年米Liquid Audio, Inc.社とのライセンス契約解除を受け社名を(㈱サイバーミュージックエンターテインメントへ、2003年に「ニューデイル」に変更	松坂万丈	46億3615	港区六本木	http://www.newdeal.jp/	ヴァリューネット事業(インターネット上で輸入高級ブランド商品の正規価格販売を行う「ドレシー・ネット」運営)、音楽CD・映画DVD販売事業、中国モバイル市場向けコンテンツサービス事業(サムスン電子製携帯端末向け)などの新規事業で新規まき直し中
オ	スリープロ	1996	高野 研	9500	新宿区山吹町	2003年11月マザーズに上場		6億9110	新宿区西新宿	http://www.threepro.co.jp/index.html	デジタルデバイス解消サービス
カ	㈱バックオフィス	1999	西村嘉騎	3400	千代田区内神田	2000年副社長の小杉氏が同名の新会社を設立してMBOにより事業を買収	小杉和久	1275	中央区日本橋	http://www.back-office.co.jp/index.html	経理・給与計算のアウトソーシング、インターネットを通じた経理・給与計算のアウトソーシング/前代未聞サービス、経営コンサルティング
キ	㈱ウェブバン	1999	渡部久統	3億2575	千代田区一番町			15億245	港区六本木	http://www.bang.co.jp/index.html	無料一括見積り依頼サービス「保険スクエアbang」のほか、「査定おまかせ.com」、「ピア/買取.ねっと」、「BB比較.jp」を運営
ク	㈱インターネット総合研究所	1996	藤原 洋	20億5000	港区虎ノ門	1999年12月マザーズに上場		38億4300	新宿区西新宿	http://www.iri.co.jp/index.html	インターネットインフラ事業者向けのネットワーク構築・運用支援サービス、コンテンツ事業者向けのWebサーバ/運用支援サービス、コンテンツ事業者/インフラ提供事業者間のドメイン交換支援サービス、および機器メーカー向けのIPプラットフォーム開発支援サービス
ケ	デジタルハリウッド	1994	杉山知之	3億9000	千代田区神田駿河台		藤本 真佐(杉山知之の学長)	4億6644		http://www.dhw.co.jp/index.html	マルチメディアスクール、関連会社にデジタルクリエイター及びITエンジニアに特化した人材派遣、紹介業のデジタルスケープ、ネットビジネス総合プロデュースのIMJがある
コ	トライコーン	1997	波木井 卓	1000	港区浜松町			9000	港区赤坂	http://www.tricorn.co.jp/	電子メールを利用したビジネスモデルの企画、運営
ク	サイバード	1998	堀 主知 ロバート	1億9000	港区西麻布	2000年12月JASDAQに上場		3億1510	港区六本木	http://www.cybird.co.jp/index.html	インターネット対応携帯電話向けコンテンツサービス、モバイルを活用したマーケティングソリューションの開発/運営
サ	㈱ビズシー	1999	小澤隆生	1500	台東区浅草橋	2001年楽天が親会社化				http://www.easyseek.net/	中古パッケージメディアの販売及び買取サイト「Easy Seek」を運営
シ	㈱ネクスト	1997	井上高志	6000	渋谷区渋谷	2002年楽天が資本参加		1億5741	中央区新川	http://www.homes.co.jp/content/s2/gaiyou/	不動産総合ポータルサイト「HOME'S」の運営
ス	㈱トライフォース	1999	森 博臣	1000	大宮市東大宮	HP見当たらず					
セ	ジェイ・インベスター	1999	田代昌裕	1000	港区赤坂					http://www.jinvestor.com/	投資家コミュニティサイト「J*investor.com」運営
ソ	eグループ	1999	大山彰久	1000	江戸川区西葛西	2001年ヤフーが米eGroupsから株式を買収して子会社化。2004年からヤフーがサービスを運営					MLサービス「Yahoo!グループ」運営
タ	㈱コミュニケーションオンライン	1998	小林祐介	4億9000	港区赤坂	2002年㈱コミュニケーションオンラインと㈱アエリアの二社に分割。ホームページサービス「COOL ONLINE」サイトを受継ぐ前者は、楽天の子会社に、「COOL ONLINE」の運営は、当初インフォシークが、2003年から楽天が運営					
	㈱アエリア					ソリューション事業、および、関連会社(japaninternet.com、ゲームポット、J*investor)やモバイルサイト(Jump-net)の広告代理業務などを引継ぐ	小林祐介	2億8655	港区赤坂	http://www.aeria.jp/index.html	ウェブ/モバイルソリューション事業、マーケティング/メディア事業
チ	㈱ジョブウェブ	1999	佐藤孝治	1000	北区王子			3054	北区豊島	http://05.jobweb.ne.jp/	大学生を中心とする就職コミュニティサイトの運営、バナー広告・メールマガジン広告・メーリングリスト広告、人材育成および能力開発に関する調査・研究、人材採用コンサルタント業
ツ	㈱エヌネットネットワーク	1998	内原康雄	7300	千代田区神田淡路町			4億1088	千代田区神田東松下町	http://www.nc-net.or.jp/	中小製造業のための情報発信事業及び情報化支援事業、受発注支援サイト「NCネットワーク」運営
テ	㈱アクシブドットコム	1999	尾関茂雄	5045	渋谷区円山町		宇佐美進典	2億120	渋谷区南平台町	http://www.axiv.com/	オンラインメディア事業、懸賞サイト「MyID」、女性コミュニティサイト「@woman」運営
ト	㈱メンバーズ	1995	剣持 忠	5億7415	千代田区平河町			5億	港区東麻布	http://www.members.ne.jp/	デジタルを軸とした最適なインタラクティブ・マーケティング・ソリューションを提供
ナ	㈱サイバーアソシエイツ	1998	中島毅雄	1000	横浜市港北区				渋谷区渋谷	http://www.cyberassociates.co.jp/	ブラウザフォン向け自動コンテンツ返信システム「カラメ」の広告稼働、ブラウザフォンを利用したマーケティング活動の企画/運営/コンサルティング、インターネット等デジタルネットワーク上での広告/マーケティング/プロモーション/PR活動の企画/運営/コンサルティング

ビットバレー華やかな頃のネット企業のその後

資料 ネットベンチャー企業情報より

当時					2004年4月現在						
企業名	設立年	代表	資本金(万円)	住所	企業名・事業体の変更	代表の変更	資本金の変更(万円)	住所の変更	企業のURL	事業内容	
㈱アドパーク	1996			港区		平田 実	1億	港区芝公園	http://home.adpark.co.jp/	住宅・不動産物件検索サイト	
㈱ドリームアーツ	1996			港区		山本孝昭	8億3151	渋谷区広尾	http://www.dreamarts.co.jp/index.html	ソフトウェア製品事業、システム開発・コンサルティング事業	
イエロー				目黒区	HP見当たらず						
㈱プロハウス	1998			目黒区		徳永隆也	2億5750	目黒区中目黒	http://www.prohouse.co.jp/	インターネット関連システムの企画・制作・運用、デジタルコンテンツ企画・制作・配信ほか、コンテンツECモール「ぶる家」、総合エンターテインメントサイト「PRO*Land」運営	
インフォテリア㈱	1998			目黒区		平野洋一郎	4億	品川区大井	http://www.infoteria.com/jp/index.jsp	XML専業ソフトウェアメーカー。XMLを活用するためのコンポーネント製品、企業内外のデータ変換・システム連携を容易に実現するビジネス、インテグレーションプラットフォーム「ASTERIA」を提供	
マネックス証券㈱	1999			千代田区	2000年8月マザーズに上場	松本 大	26億5800	千代田区丸の内	http://www.monex.co.jp/	オンライン証券	
㈱ディジティ・ミニミ				千代田区		竹中直純	2320	渋谷区代々木	http://www.digitiminimi.com/	インターネット技術コンサルティングおよびシステムインテグレーション、ソフトウェアアプリケーションおよびデータベースのデザイン・開発、ウェブサイトデザイン	
㈱シntax	1991			新宿区		小松義光	1億3000	新宿区新小川町	http://www.syntax.co.jp/index.html	コンサルティング事業部(インターネットソリューションほか)、ソフトウェア事業部(マルチメディアコンテンツ、音楽・MIDIデータ制作ほか)	
㈱クレイフィッシュ	1995		11億3700	新宿区	2000年3月マザーズに上場	村木和彦	5億6600	豊島区南池袋	http://www.crayfish.co.jp/	中小企業向け電子メールサービス「デスクウイング」、IT化支援サービス「主様のデスク」提供	
㈱デジタルチェック	1999			新宿区		土岐隆之	10億8688	新宿区西新宿	http://www.digitalcheck.co.jp/	EC決済事業、リアル決済事業、EコマースASP事業、認証セキュリティASP事業	
㈱ルート・コミュニケーションズ	1996			世田谷区		塚田耕司	2100	千代田区麹町	http://www.rootcom.jp/	企業WEBサイトに関する企画および制作業務やシステムコンサルティング、WWWシステムに関する各種プログラム開発や新規インタラクティブメディア開発、インターネット広告の企画・制作・運営・管理業務や広告代理業務	
アルシード	1997			世田谷区		桜谷慎一	1300	世田谷区太子堂	http://www.arseed.co.jp/	デジタルコンテンツの企画・制作・コンサルティング、ネットワークシステムの設計・開発・保守管理、インターネットによる情報提供サービス、オンラインショッピングサイトの企画・運営	
コマースセンター				中央区	HP見当たらず						
サイバースペースジャパン㈱	1994			品川区		細江治己	6464	千代田区飯田橋	http://www.csj.co.jp/	自主サイト(ASPサービス)コールセンター版ソフト管理(ほか)の運営、インターネット関連のコンサルティング業務並びにWEBシステム開発業務	

資料 富沢木実「渋谷ビットバレー34社+16社 - ここから明日のホンダ、ソニーが生まれる」『エコノミスト』1999年11月23日

資料 荒井 久「ビットバレーの鼓動」日経BP企画、2000年3月27日出版より企業名、設立年、経営者、資本金、住所を転記

資料 合資会社ユーイツシステムが運営する求人求職支援情報サイト「Sohocom.jp」の「ネットベンチャー企業情報」(<http://www.sohocom.jp/useful/venture.html>)のリストより企業名、所在地を転記

注:赤字・下線が現在の社名、黄色のマークは株式公開、青のマークは売却など