

**日本市場創造学会
第二回 研究発表会**

課 題

創 業 成 功

2012年 11月 17日

竹 内 創 成

分科会の課題

創業成功の基本は、MIP

ITの普及で起業の壁は低くなってきているが、
安定・持続的な創業成功の要因として、
多くの誰もが望んでいるがまだ誰も応えていない
「未充足の強い生活ニーズ」に応える
市場創造型商品（MIP）の開発と存在が、
不変の前提・必須条件であることを検証する。

今回の発表テーマ

創業失敗におけるマーケティング要因の分析

ベンチャー企業の経営危機に関する調査結果から、「商品・マーケティング戦略のミス」に起因する事例を分析し、創業/起業活動における

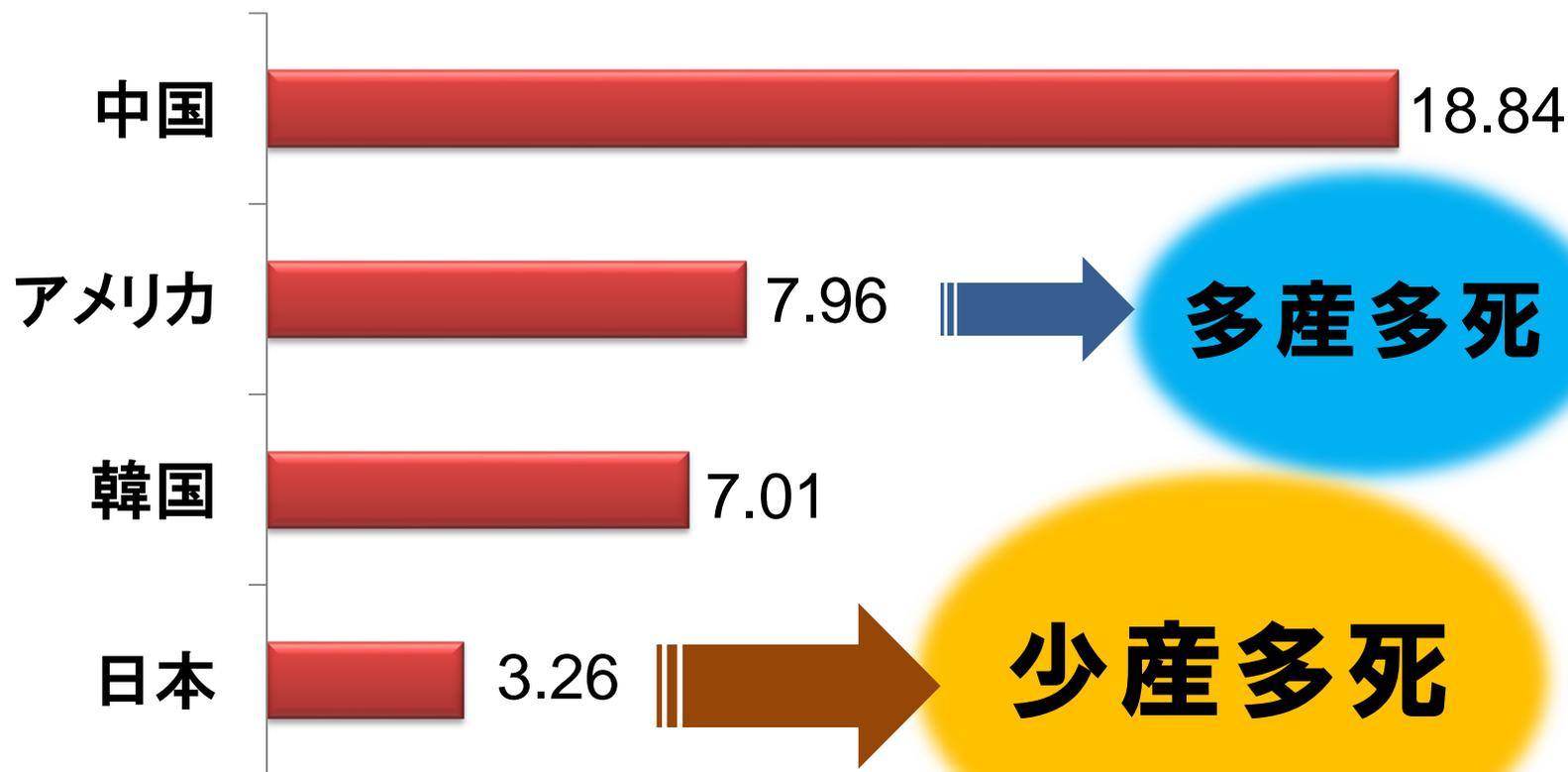
- ・ 市場創造型商品（MIP）の果たす役割
- ・ マーケティング機能の果たす役割 について

重要性・必要性を検証する。

前回 市場のリーダーとして活躍する企業の創業商品
における MIP 効果について 事例研究

日本は、世界最低の起業活動率

(2009年 %)



日本のベンチャーの育成・発展を妨げる要因

- **各種規制の存在** ベンチャー最大の敵
- **既得権益保護の動き** 特に、過度な消費者保護
- **大学教育**
教える側と教えられる側双方に 起業意識の欠如
- **起業および起業家に対する社会的評価の低さ**
特に、敗者復活 失敗を許容する社会
- **恵まれた日本型システム**
高度成長・終身雇用・社会保障・安定化志向など
- **ベンチャースピリットが浸透・定着しない社会風土**
偏差値教育・学生の内向き志向など
- **起業家を指導できる専門家の不足** 起業希望者に
助言や資金を提供する仕組み、VCの事業理解力・サポート力

IT時代の起業活動

IT・ネットを活用
すればだれでも
簡単起業!!

未経験OK

在庫不要

初期投資ゼロ

高粗利の高収益

必要ノウハウの提供

店舗レス

営業要員必要最小限

広告宣伝はネットで

バックオフィス簡素化

起業家になることは、失業者になることよりも簡単。

誰でも簡単に起業できるが、

起業した事業を継続することは大変。

さらに、「廃業」はさらに至難。

「起業家」という肩書はない。
問題は、成功するか、しないか。

起業成功のための環境づくり

事業の継承、大学が支援

- ・ 廃業率の上昇は、経営者の高齢化が一因。
中小企業の後継者問題に大学が支援。

経営助言ができる VC の育成

- ・ 日本はローリスク・ローリターン志向、ベンチャーにリスクマネーが回らない。
海外は、Web活用のクラウドファンディングなど資金調達ルートも多様化。
元経営者出身のVCが、トータルにベンチャーを指導・支援する。

起業「老高若低」—— 多様化する起業形態

- ・ 起業に占める若年層の比率、過去最低の水準。若年層の起業意欲・意識の低下が懸念される一方で、人口の多様化の進展に伴い、就業形態の一つとして、「年齢に関係なく、働くことができる」起業が定着化しつつある。

定年・シニア起業 地方起業 女性起業 学生起業 社会起業
自活起業（趣味等を生かして、生活の維持を目的にゆっくり楽しむ起業）

- 社会システムの急激な変化が進むネットの時代と言えども、
 - ・消費者の選択の対象となる「商品」、
 - ・消費者の手元にモノ（商品）が移動する「デリバリー」の二つの要素は、不変かつ必要不可欠のビジネスの構成要素。
- ベンチャー経営危機の事例でも、危機をもたらした要因として、「商品・マーケティングの戦略ミス」が上位に位置づけ。
- 創業成功の鉄則は、多くの人が望んでいるが、まだ誰も応えていない「未充足の潜在ニーズ」を素早く発掘し、
「市場の創出」→「事業化（創業・起業）」の結果を出すこと。

爆発的に成功するベンチャーは、
「製品」そのもので顧客をつかむ必要がある。

米 MITメディアラボ 伊藤穰一 所長

「ベンチャーの経営危機」に学ぶ

■ 調査方法

ベンチャー企業を対象に、失敗・トラブル・ヒヤリとした経験についてインタビュー調査を実施

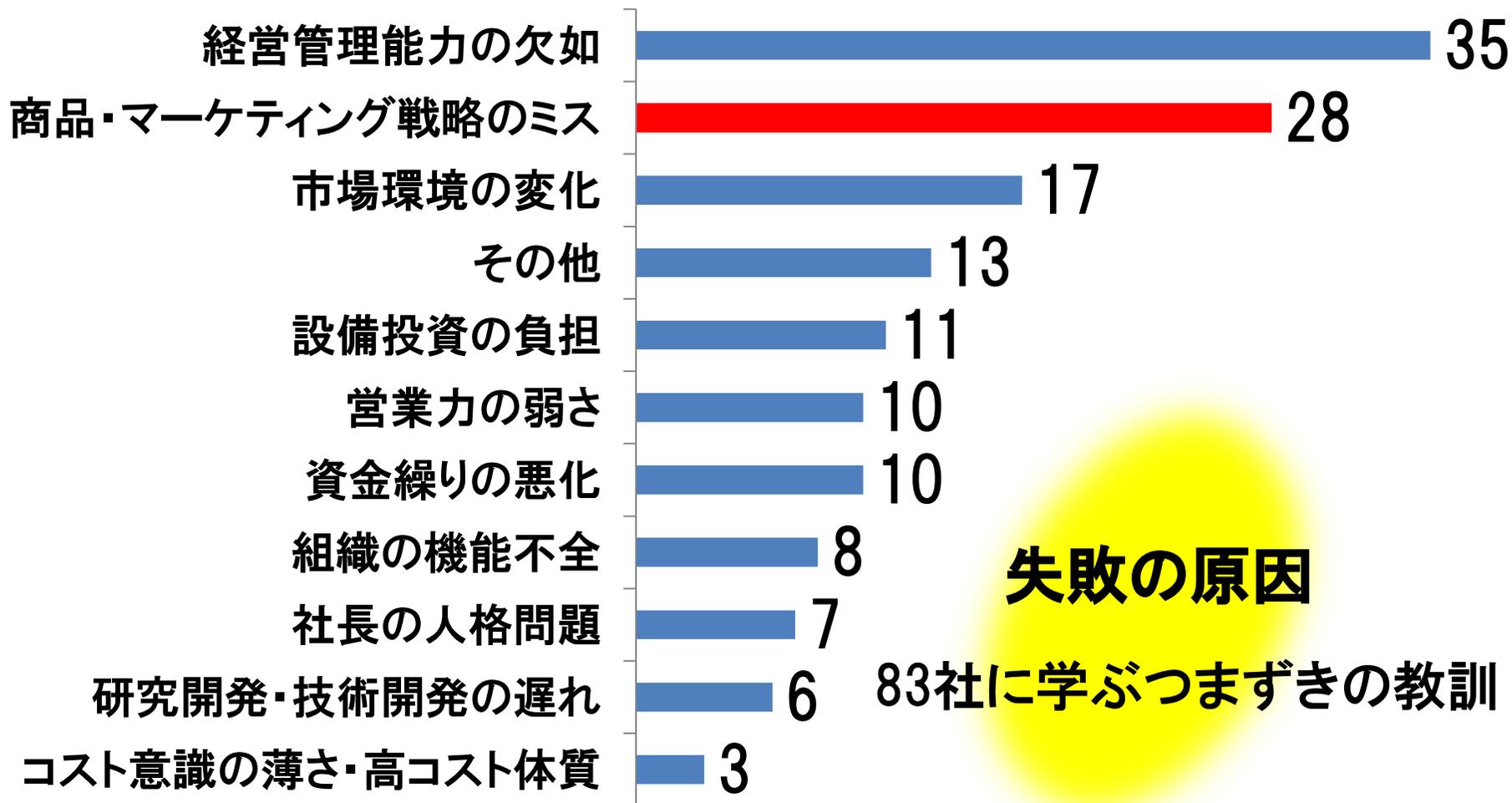
■ 調査対象

・生存しているベンチャー企業	60社
・倒産(民事再生)を経験している企業	23社
総計	83社

■ 調査時期 他

平成19年度 全国対象 経済産業省

ベンチャー企業の経営危機



失敗の原因

83社に学ぶつまずきの教訓

経済産業省

ベンチャー企業の経営に関する「失敗/トラブル/ヒヤリとした経験」
の事象・経緯・体験などを調査/分析

平成19年度 実施

事例で学ぶマーケティング課題

	事 例	結 果
1	ニーズの「裏」読み (大人向健康増進スイミング施設)	営業譲渡
2	プロダクトアウトからマーケットアウトへ (学生向無料プロバイダー)	自己破産
3	時代の先読み、先取りで、先を制する (デジタル家電用ファームウェア)	事業中断
4	知らないものは売らない、売れない、誰も買わない(自動扉施錠システム)	赤字転落
5	技術のひとりよがり (大学発ベンチャー)	赤字転落
6	危険を予見し、常に「最悪」に備える (廃ペットボトルリサイクル事業)	民事再生
7	市場の確認は、自分の眼で (クライアント提案バイオ機器)	事業中断
8	「一点突破」→「全面展開」 (アパレル業界向Webサイト)	資金不足
9	「自前」主義からの脱却 (合成樹脂製オリジナル畳)	赤字転落
10	タンデム型から平行型の事業推進へ (環境測定機器)	民事再生
11	販路の「壁」 (農家向農作物生育促進剤)	資金不足
12	計画の「立案」はペシミスト、「実行」はオプティミスト (初心者向中古パソコン通販)	多額負債

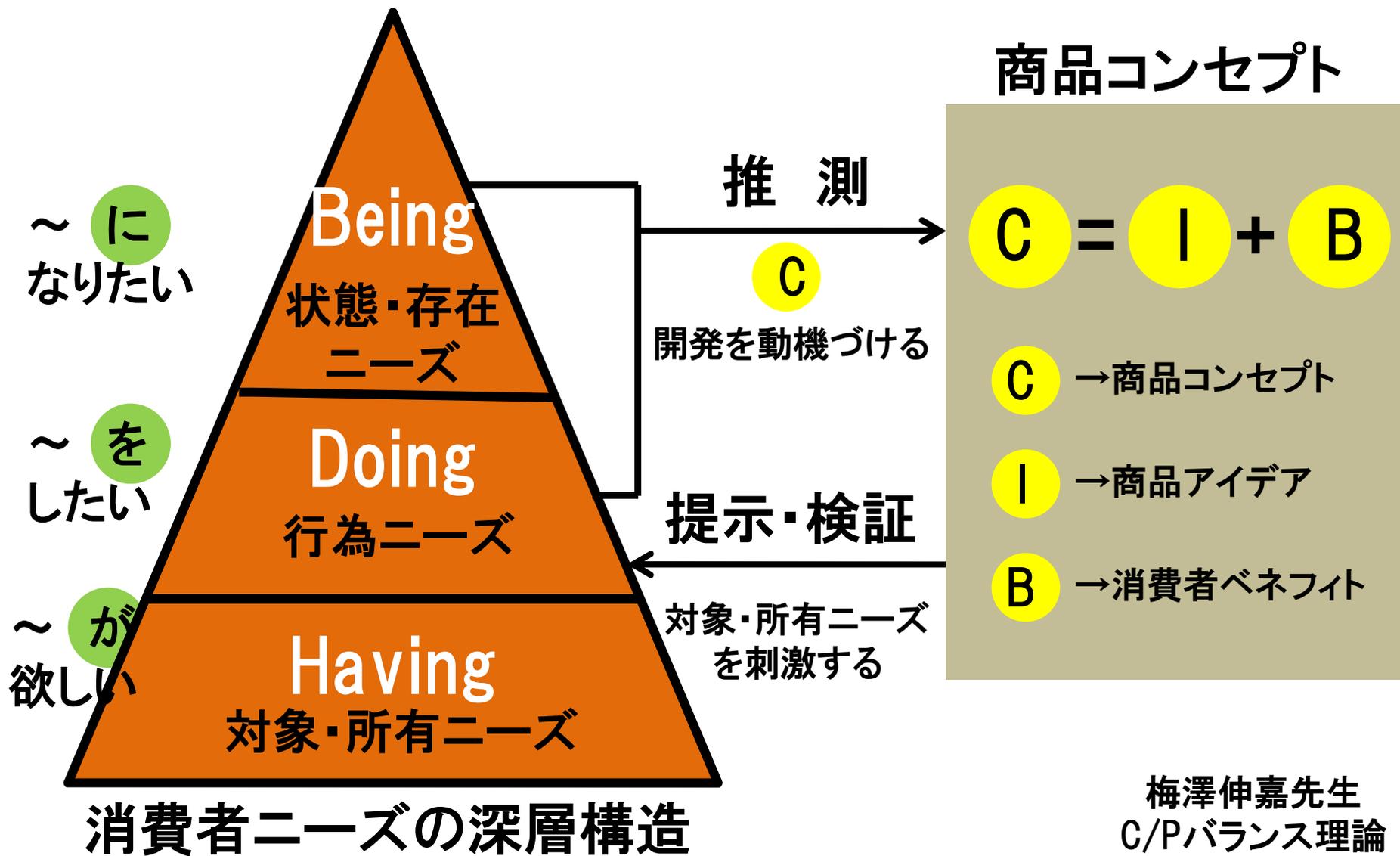
ニーズの「裏」読み

大人のための健康増進施設としてスイミング施設経営市場を先読みし設備投資、消費者追い付かず、**失敗**

- 少子化問題等により、子供向けスイミングスクールから大人向け健康増進施設に事業転換を図る。
- メタボリック・生活習慣病等の増大で、大人向け会員制スイミングスクールは拡大すると見込んだが、健康でない人は増えても健康改善が必要な人は医療機関に頼り、想定通りに会員数は伸びなかった。
- 急速な出店展開による設備投資負担が過重となり、赤字拡大。

当初着想（創業者アイデア）に固執するのではなく、本音のニーズは何か、ニーズの強さを確認・検証し、実態に即したリアルな見込みを把握する。
この事例でのニーズレベルは、**Be ニーズ**（健康的な人生を送りたい）→
Do ニーズ（メタボを直したい）→ **Have ニーズ**（スイミング施設を活用したい）の
消費者ニーズ 深層構造分析で、「～が欲しい」**Having**（対象・所有）ニーズ
にまで至っていなかったことが、需要の顕在化につながらなかった。
見込み客の「定義」の間違い。

消費者ニーズと商品コンセプトの関連



事例 2 (NO.81)

プロダクトアウトから、マーケットアウトへ

インターネットと広告を結びつけた無料プロバイダー 市場の読み違いと外注トラブルで倒産、**失敗**

- 世界初の画期的なビジネスモデルとして、ニュービジネス大賞受賞(1996年)。
- サービスは画期的であったが、当時、インターネットは普及前夜、利用者が少なく、市場規模が小さかったため広告主が集まらず、広告効果そのものが確認できないことから広告主が離れていった。
- 市場の読み違い→事業計画の大幅な未達→事業の先行き懸念→予定されていた株式公開の延期→信用不安→金融機関の資金回収の経緯で自己破産。

通信インフラ未整備、利用者も限定と、市場環境が未成熟な状況での参入。
アイデアのみが先行し、市場を、時代を追い越しすぎていた。
当時、インターネットテレビを開発・発売し、大失敗をしたケースに酷似。
いずれも、マーケットアウト志向ではなく、プロダクトアウト志向のものづくり。
「こんなことができる」という「仮説」マーケティングに依拠した
技術主導・シーズ発想の商品開発が失敗の要因。

インターネットTV・立体ビジョン

インターネット



28型 198,000円
21型 115,000円
1996年発売



32型 38万円 1995年発売

時代の先読み、先取りで、先を制する

デジタル家電に搭載するファームウェアの開発
ニーズ先取りで開発したが商品が登場せず、**失敗**

- 世界最高水準の技術力として高く評価され、将来、この技術を搭載する商品の市場出現を見越して、新製品を開発。
- 開発時点(2004年)では技術が高度すぎ、これを活かす最終商品は出現せず。DVD・プリンター・デジカメなどの普及に伴い、受注が拡大 (2006年)。

市場の成熟化を待ってからの開発着手では、世界の競合他社に後れをとる。後発では、大企業との競争に優位性を保てない。潜在マーケットを見込み、開発先行させることで、先行優位性を確保すると共に、技術開発力に対する評価の確立、開発受託案件の積極受注、また、最新の情報は先行する技術の元に集まり、関連商品のスペック・各種データなどが集積され技術の完成度を高めるなど、「先行」による数々のメリットを享受。マーケットの動きを先取りした見切り発車ではあるが、新製品に過大な期待をかけず、売上がゼロでも経営に影響を及ぼさない慎重な計画で開発に取り組む。

「巧遅」は、「拙速」に如かず。

孫子

—— **戦** **い** ——
マーケティングの基本原則は、

「一番手」になること。



一番手になれなければ、

一番手になれる「新しいカテゴリー」を作る。

The Law of Leadership
「マーケティング22の法則」
アル・ライズ/ジャック・ストラウト

事例 4 (NO.12)

知らないものは売らない、売れない、誰も買わない

自社開発 自動扉施錠システムの販売 商品力を過信、市場への働きかけを怠り、失敗

- 金融機関で使用されていた電子錠のノウハウを活かし、消費者向けに開発。リモコンでの開錠、閉め忘れがないなど、防犯と利便性に優れ、消費者の生活習慣を変える商品として必ず受け入れられるものと確信し、事業化。
- 大手企業と提携し加盟店は増えるものの、製品は売れない。
- 見た目では商品の優位性がわかりにくい「説得商品」にもかかわらず、消費者・市場に対して、また販売網に対しても商品価値を正しく伝える努力を欠いた。

使えば良さがわかる商品は、使うまでその商品の良さはわからない。

「鍵」は住宅の部品のひとつ。今までになかった鍵の便利さを理解させるため、見えなかったものを視えるようにする説明・提案技術の開発が必要。

商品が売れるためには、作り手・売り手・使い手それぞれの「納得」がいる。

売り方が難しい商品ほど、代理店販売にのみ依存するのではなく、自前の営業実践による、販売現場での商品実態の把握、販売ノウハウの開拓が不可欠。

視えないものを、「見える」ようにする。

「視えない **技術**」の見える化

- ・ 現物/実演がベスト 見える/触れる/動かせる 技術動作原理
材料/素材などの現物 デモソフトの開発 分解イラストの作成

「視えない **効果**」の見える化

- ・ 体感/実証がベスト 身近な具体的なものと比較対比 実感しやすい数値に置き換え 権威ある機関のお墨付き 専門家/有名人の証言/推奨

「視えない **NO.1ポイント**」の見える化

- ・ ヘッドラインで勝負 アイキャッチで目を惹く イメージキャラクター
- ・ ビジュアルコミュニケーション あらゆる場面で繰り返し露出

大切なポイントは、**開発初期の段階** から、**製販連携** して「見える化」に取り組む!

技術のひとりよがり

最先端の特殊技術搭載の製品開発、大学発ベンチャー
技術・市場の認知度の向上が追いつかず、**失敗**

- 最先端技術を有するが、技術の特殊性ゆえに技術的認知度や市場認知度の向上に時日を要し、投下資本回収に先立つ先行投資負担が大きい。
- ITバブル崩壊により、大企業によるベンチャー企業のアイデアに対する積極投資が減少。これに伴い、自社で製品の企画・開発まで手掛けねばならなくなり、案件の長期化→先行投資負担→累積損失の蓄積に至る。

優れた技術者は、優れた広報/IRマンであるべき。

技術開発研究と並行して、技術認知度・市場認知度の向上への取り組みは、「事業」である以上、最優先されるべき課題。

学会・シンポジウムなどでの講演、専門誌への記事掲載など従来活動に加え、関係行政機関への働きかけなどの渉外活動、証券会社向け説明会などIR活動、一般マスコミ等へのパブリシティ活動、関連業界への展示会出展など、開発者自らが先頭に立ったプレゼンテーションがインパクトのある理解促進に直結し、会社に対する信用の拡大および事業の安定につながる。

危機を予見し、常に「最悪」に備える

廃ペットボトル原料にペットボトル用樹脂・化成品製造・販売
原料調達市場の激変、原料単価の急騰で、**失敗**

- 特殊技術採用のリサイクル技術で、使用済みペットボトルをポリエステル樹脂に還元。
- プラント完成前は、ボトルメーカーや飲料メーカー等の排出業者が廃ペットボトルの再処理に排出処理費を負担。原料(廃ペットボトル)は、「日本容器包装リサイクル協会」を通じた入札による調達を計画。
- プラント完成後、中国が大量の廃ペットボトルの買い付けを開始し、原料が中国に流出。需要>供給の状況となり、「再処理費用の受領」から「有価での調達」へ。
- 産業廃棄物による調達となり、汚れ等洗浄の前処理工程の増設など、コスト増に。

不確実性の時代、「変化」は必ず起こる。「変化」が事業にとって
取り返しのつかない影響(民事再生法申請)を与える可能性がある以上、
「変化」を予見し、「最悪」に備えたリスク対応を図る機能を常備することは、
組織の大小に拘わらず必要不可欠の機能となる。

市場環境の変化を見通す力、変化に合わせて計画の変更・縮小・撤退を判断
する力、各自が事業責任感を持つ「当事者意識」が浸透した組織の構築。

市場の確認は、自分の眼で

提案を受けてバイオ機器開発、自社商品として販売
ニーズがない商品と判明するも、リスク管理怠り、**失敗**

- ・ クライアントからの製品化提案を受け開発したが、営業活動の結果、商品ニーズの存在が確認できず、商品化が不可能であることが判明。
- ・ 製品開発に当たり、提案側との正式な契約はなく、資金回収が不能となる。

家電業界においても、PB商品など相手先ブランドでの商品開発は多い。クライアントなどからの委託や依頼を受けての開発は、市場調査、ニーズ・ターゲット分析など、クライアント側からの提案内容に依存しがちとなる。取引関係などを考慮して、商品の市場性・成長性よりも、「受けられるかどうか」のコスト・納期・数量など目先の採算性重視の受身の判断になりがち。自社製品であれOEM商品であれ、商品事業性判断の前提となる市場性・将来性の確認、営業戦略などの主体性、品質・リスク管理の責任など、モノづくりの 基本となるべき検証は自らの眼で確認し、自らの手で行うべき。

事例 8
(NO.41)

「一点突破」→「全面展開」

アパレル業界向けWebサイトの運営とビジネスサポート
ターゲットとするマーケットでニーズが顕在化せず、**失敗**

- ターゲットとしたアパレル業界が古い商習慣にあり、ITリテラシーも低く、インターネットを利用して情報を発信し収益に結びつけるという理解が少ない。
- アパレル業界に精通した人間が作る業界向けの良質なサイトであれば収益に直結するとの安易な立ち上げであったが、サイト情報による課金のビジネスモデルの導入そのものが時機早尚であった。
- ターゲットを大手企業から、トップの意思決定が速く、社内徹底の経営スピードが速い中小企業に切り替えることで、事業化の軌道に乗る。

未開拓・未経験の新規市場、どこから「扉」を開けて入るか。

より攻略しやすい導入ターゲットへの絞込みと集中→成功事例の早期獲得→効果的な説得技術/説明ツールの開発→導入顧客による紹介/第三者推奨の活用→顧客の拡大→ターゲット層の拡大→事業の拡大。一点集中突破、初戦での成功事例を横展開するビジネスサイクルのスピートアップ。

新規事業の離陸→上昇気流へ、営業面・資金面で時間の経過を要するプロセスでの時間短縮を図り、起業活動の負担軽減を図る。

事例 9
(NO.26)

「自前」主義からの脱却

合成樹脂を使用したオリジナル畳の製造・販売
急激な事業の拡大に組織・人材が追随できず、**失敗**

- ・ 家業の畳店から分離独立し、設立創業。減少の一途を辿る畳需要に対して、オリジナルの高機能畳の開発から製造までの一貫体制を確立。
- ・ 単独製品では販路拡大が難しいため、タイルカーペットなど床材としての機能製品など、多品種の商品開発を展開。
- ・ 開発商品であり、商品価値の理解・商品ポジションの確立に時間を要するにも拘わらず最終消費者への直販、早急な多品種展開等、事業間口を急速に拡大。
- ・ 販路拡大に伴う要員の増強・育成、商品認知の拡大作業、クレーム対応体制の確立など課題が山積。組織及び人材が伴わず売上低下を招く。

「自前」主義での事業運営は、戦略の決定・変更など自由に出来る一方、未知の分野をゼロから開拓するには時間がかかり、投資額もかさむ。
「自前」でやれる範囲には限界がある。特に、スピードが求められる起業活動においては、他との提携で事業拡大を図る一方、自らは得意な分野に全力を集中。レベルは異なるが、半導体・液晶・携帯などの分野で日本家電メーカーが韓国メーカーに後れを取ったのも、「自前」主義にこだわりすぎたことに一因。

タンデム型から平行型の事業推進へ

環境測定機器の製造・販売

技術力は高いが、営業人材・ノウハウが不足し、**失敗**

- 技術者集団の会社、「よい製品の開発が販売につながる」との理念で、調達資金の大半は研究開発に投入。営業に対するノウハウ・人材共に不足。
- 製品化後の計画が欠如しており、製品の市場投入の大幅な遅れ、その後の市場開拓も進まない。
- 販売に至った時には、同業他社・大手企業の参入を許し、後発メーカーとしての位置づけ、競争力そのものを失う。

「技術」は、市場に出て初めて一人前、「製品」から「商品」になる。

産学協同による革新的な機器開発力、特殊特許に裏付けられた技術力、環境対応の商品力など、先発・有利な商品ポジションにありながら、市場(戦場)に出るや否や競争力を喪失するのは、市場対応・迅速型のコンカレントな事業展開力が欠けていることに他ならない。

技術を原動力とする企業も、「マーケティング力」強化へのヒト・モノ・カネの投資が収益モデルを生み出す必須要件となる。

販路の「壁」

バイオ技術応用の農作物生育促進剤の商品化
主要販売先である農家を取り巻く環境が悪化、失敗

- 研究開発型ベンチャー企業。製品開発に先行投資。
- 元々、回収サイトが長い農家を主要な販路としていたが、農家を取り巻く経済環境悪化に伴い投資回収が長期化し、資金ショートに陥る。
- 創業商品は、商品の特性上、販路を農家に限定せざるを得なかったが、農作物生育促進技術を生かした機能性食品の開発で、より成長が期待される健康食品市場への参入につながる。

商品が出来上がってから売り先を捜す。

研究開発先行型に多い、「直列進行(タンデム)型」の製品開発。

「商品」に「売り先・売り方」を合わせることになるので、販路が制約・限定される。商品開発の初期段階から販売先・販売提案を並行して開拓・開発をすることで、販路の「壁」を低くすることができる。商品そのものも、想定しうる顧客・市場に合わせてより応用(守備)範囲が広いものにすることができる。

「つくること(商品開発)」と「売ること(販売戦略)」は、表裏一体のもの。すなわち、マーケティングは製販同時スタートが原則。

事例 12 (NO.1)

計画の「立案」はペシミスト、「実行」はオプティミスト

初心者向け低価格中古パソコンの通販とサポートビジネス
楽観的な事業計画、手探りの数量計画で売上未達、**失敗**

- 中高年初心者対象に、使いやすい低価格・中古パソコンと、毎月わずかな費用でサポートが何回も受けられるビジネスモデルで急成長。
- これまでにない業態で参考例がなく、仕入れと販売のアンバランス、過大な宣伝の投入など、大雑把な数量・収支計画で売上・収益が悪化。
- 当初計画方針、売上10億円早期突破、株式店頭公開実現に向け、計画未達の焦りからリース業など新規事業に乗り出すも失敗。多額の負債を抱える。

急激な業容の拡大は命取り、常に経営リスクが付きまとう。

事業立ち上げ期での想定以上の成功経験が、その後の事業の安易な拡大志向を増幅する。

急成長期にこそ、設立当初の楽観的な事業計画・経営方針を

事業の成長・拡大に合わせ、「意図的悲観論者」の立場で見直しが必要。

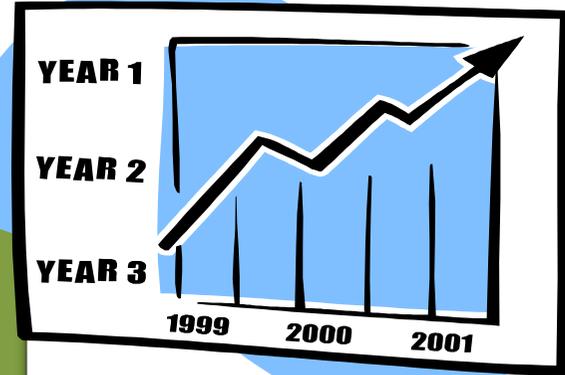
類似・隣接の業態を参考に市場実態に即した数量計画、厳密に効果を追求したプロモーション計画、不確実な事業リスクへの対応強化など、

「悪い」楽観主義を排し、「良い」楽観主義に基づく事業運営に。

ベンチャーが経営の危機に直面する時

(1) 次なる飛躍をめざす時

- ・ 成長初期での想定以上の成功
- ・ 高評価獲得/権威ある賞等の受賞
- ・ 公的機関の認定/支援/
補助金の獲得 etc



- ・ 事業の拡大/多角化/全国展開
- ・ 株式の公開/増資
- ・ 組織拡大/設備増強 etc

ヒヤリ
ハット

経営の危機

ベンチャーキャピタル
銀行・証券会社など
からの強い働きかけ
----- etc

市場の変化
将来リスクの発生
成長の鈍化
経営の行き詰まり
親会社の経営悪化
----- etc

ベンチャーが経営危機に直面する時

(2) 悪い楽観主義

- ・過大評価・・・技術力・商品力・営業力 etc
- ・過小評価・・・他社競合・想定リスク・品質問題 etc
- ・不確実性・・・課題・市場動向・機能効果 etc
- ・期待利益・・・多目
- ・必要コスト・・・少な目

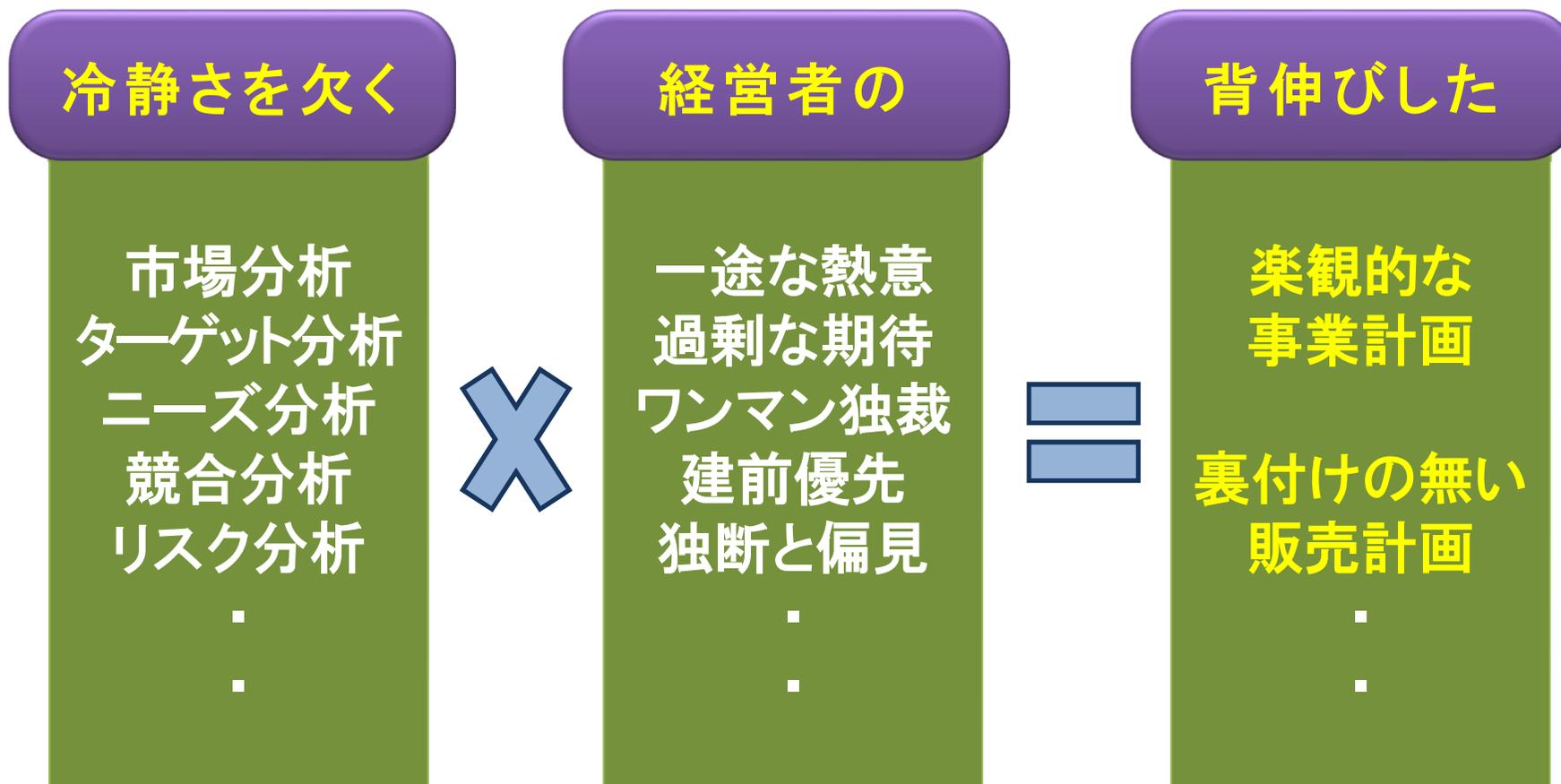
悪い楽観主義は、事業を破綻に導く。

良い楽観主義は、事業成長の原動力。

優れた指揮官は、自信と情熱と楽観的。

ベンチャーが経営の危機に直面する時

(2) ガバナンスの不在



事例から学ぶこと

- ① 起業活動で経営の危機をもたらす要因の1/4は、「商品・マーケティング戦略のミス」に起因する。
- ② 起業活動は、不確実な環境の中で「変化」に即応しながら 試行錯誤を繰り返し、ゴールである事業アイデア＝ビジネスプランの実現をめざす。
- ③ 確実に起こる「変化」に確実に対応していくには、「スピード」を上げ「仮説」の検証を早くする。
- ④ 起業活動の「スピード」を上げるためには、起業戦略のコア機能となるマーケティング機能の「役割」の再認識とその「強化」が必要と考える。



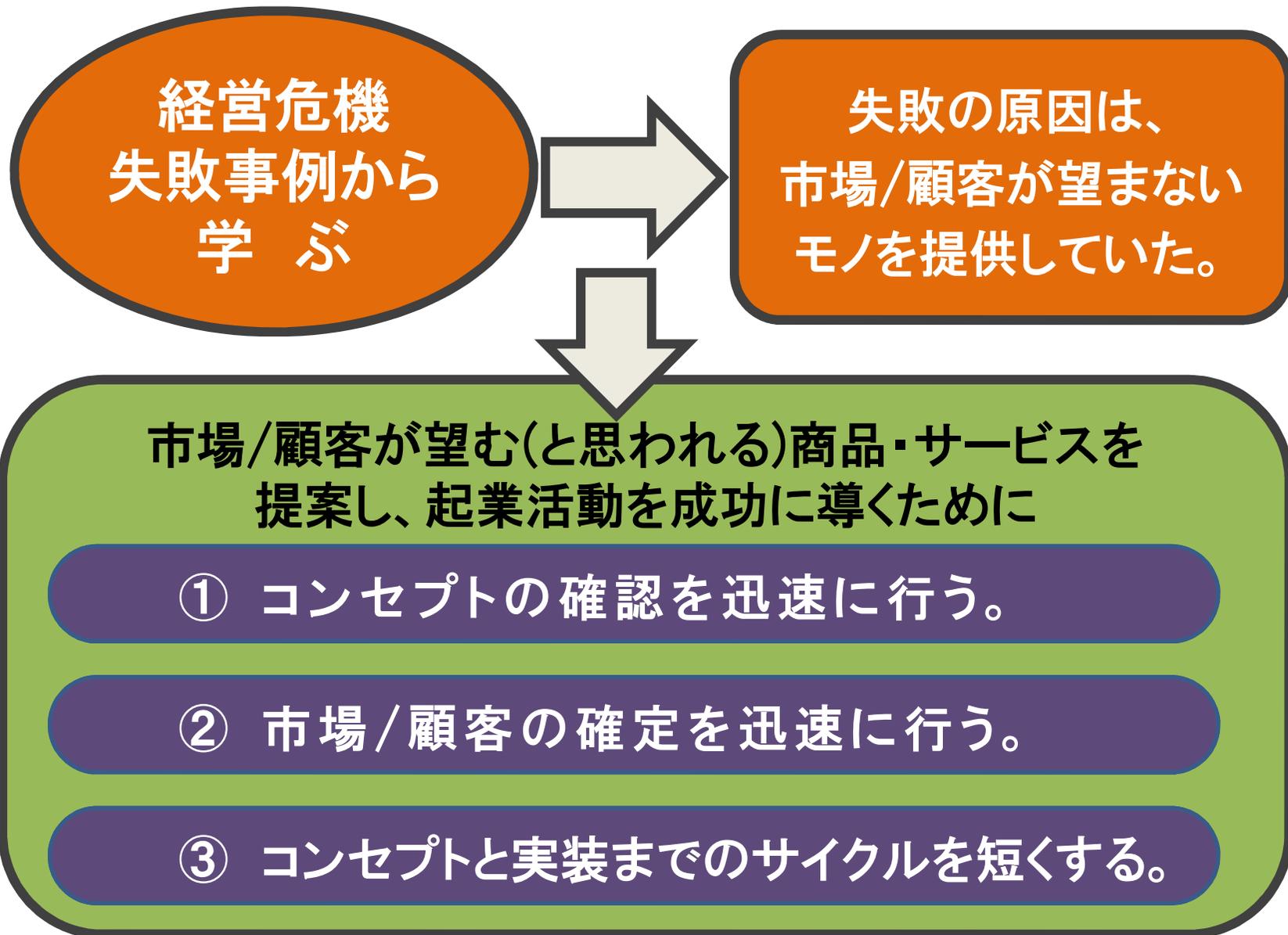
変化と不確実性

起業は、
不確実な状況の中で、
新しい商品・サービスを生み出す活動。

成功する起業は、
不確実な状況に合わせ、
変化しながらもゴールをめざし
そのスピードが早い。



起業活動のスピードを上げる。



起業活動のスピードを上げる。

経営危機
失敗事例から
学ぶ

失敗の原因は、
市場/顧客が望まない
モノを提供していた。

起業活動の迅速化!

結果を早く出す! リトライを早くする!

**コンセプトからキャッシュフローを
生み出すまでの「時間」の最小化**

起業活動のスピードを上げる



「完璧」よりも、SPEEEEEED

完全無欠を
追わない。

未完成でも
かまわない!

品質最優先

商品の未完成は、「弱点」を示すものでない

改良

まず、市場に出す

市場に問う

次なる商品

他に先駆け、新たな市場の形成をめざす!



日本発
世界初

- 高い
- 大きい
- うるさい
- 難しい(操作)

お家のお米で
おいしいパンが
食べられる。
未充足の潜在ニーズ

起業活動迅速化の理論

新市場創造 成功商品開発

MIP理論

- 市場・顧客に受け入れられる商品**を早く見つける。**

市場対応/迅速型 製品開発

FPPD理論

- 市場・顧客に受け入れられる商品**を早くつくる。**

First Multifunctional Parallel Product Development

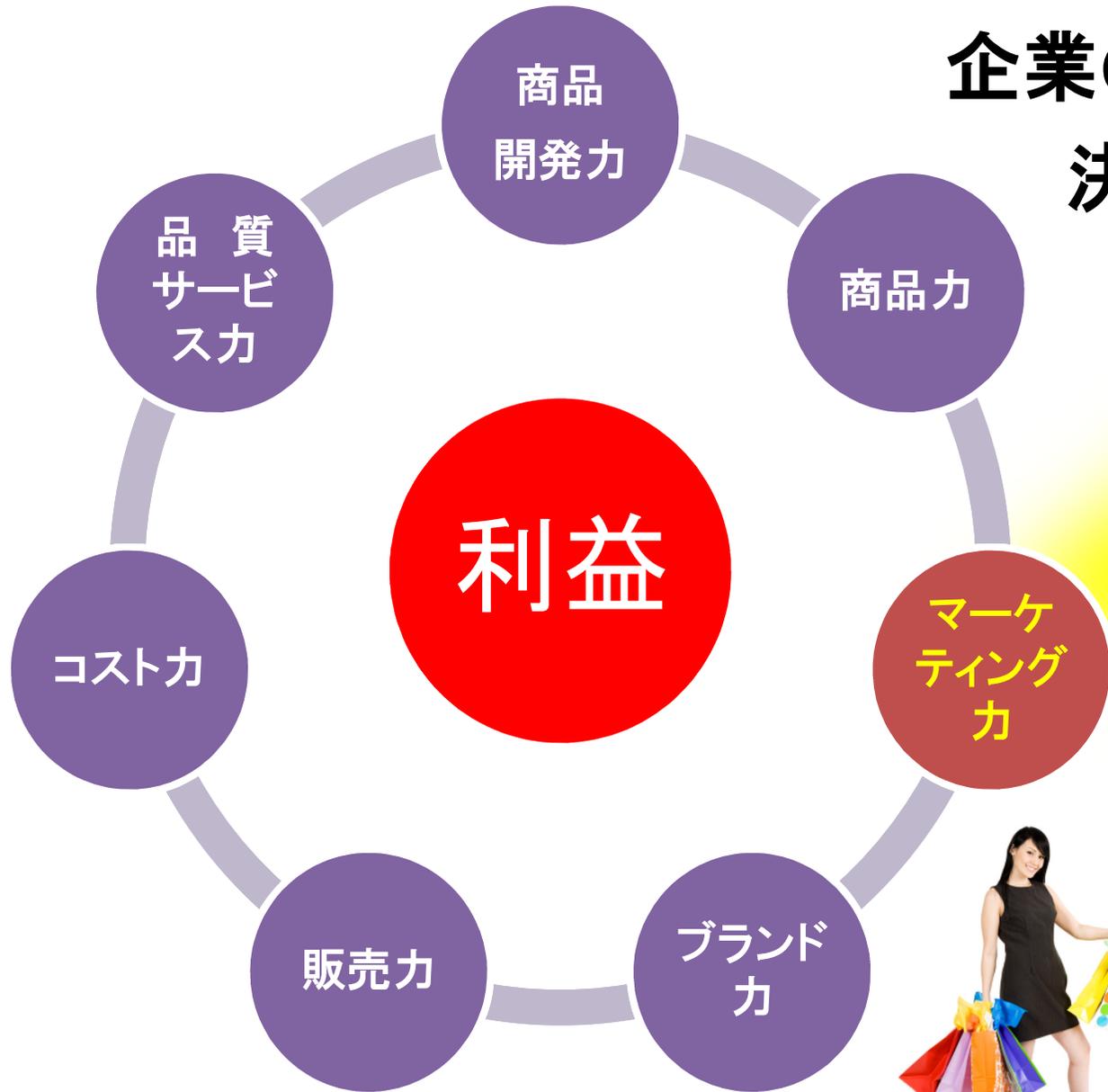
最適/迅速 市場導入戦略

デビュー戦略

- 市場・顧客に受け入れられる商品**を早く市場に出す。**

独自の商品開発・市場導入/発売戦略の手法

企業の生存・成長を 決定づける要素



スピード

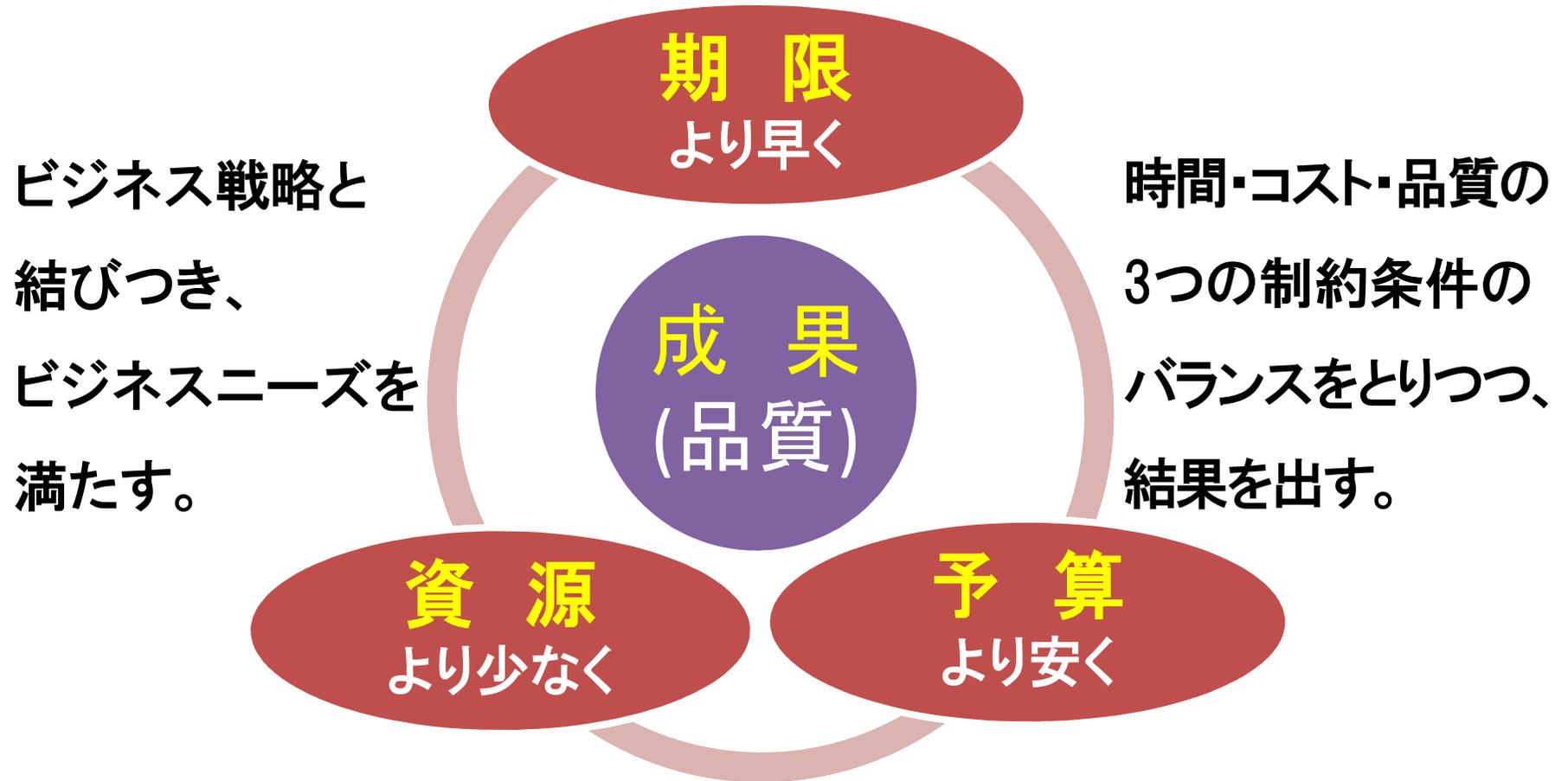


タイミング

市場が、顧客が
欲しいと思う時に
高品質の商品を
提供できる力

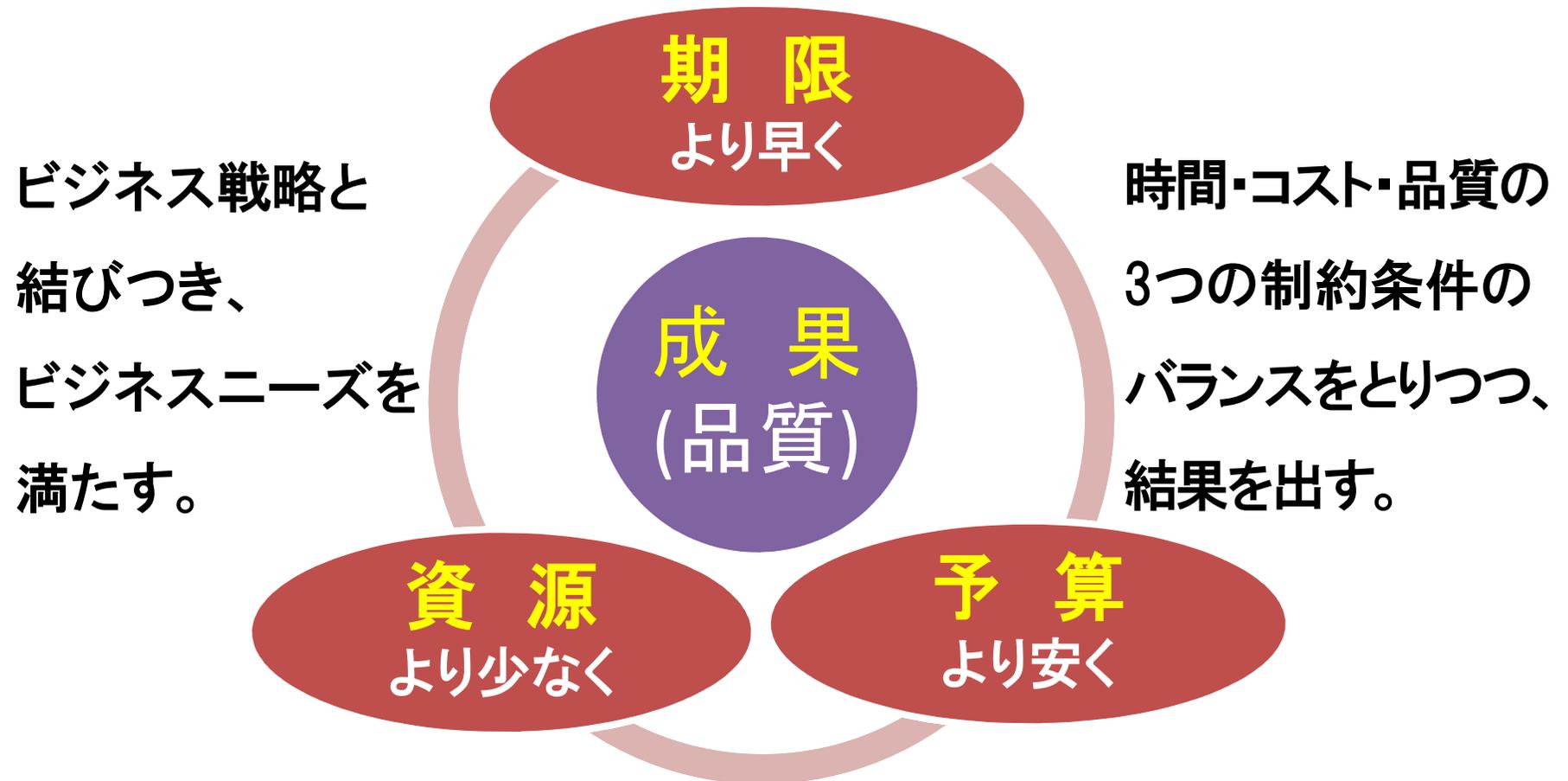


プロジェクトとは、



これまで**存在しなかったもの**を生み出す活動。

起業活動とは、



これまで**存在しなかったもの**を生み出す活動。

マーケティングは、起業のコア機能

4P

Product 戦略

Price 戦略

Place 戦略

Promotion 戦略

マーケティングが、顧客に最も近い

4C

Commodity

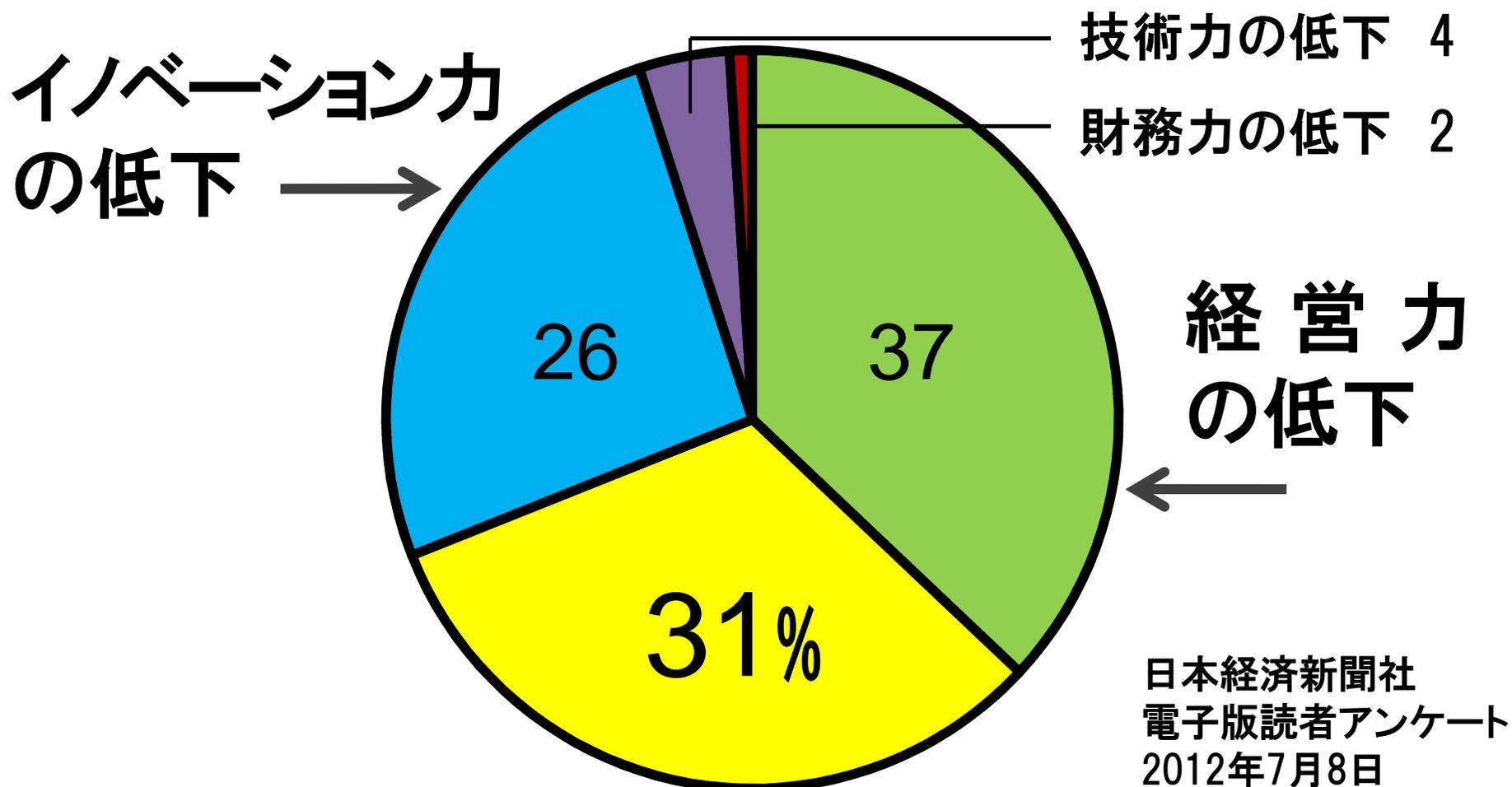
Cost

Channel

Communication



電機産業が弱くなった最大の要因



マーケティング力の低下

more Jobs.



アップル



アンドロイド
端末



フェイス
ブック



第10位		第11位	
商品名	会社名	商品名	会社名
iPhone4S	アップル	電力式で腕時計や腕時計の機能を備えたスマートウォッチ	パナソニック
Android	サムスン	サッカー選手	サンヨー
フェイスブック	フェイスブック	九州新幹線も利用多し	九州新幹線
...

日経MJ 2011年度 ヒット商品 番付

「メラキア」発想で壁の克服

「壁」は、乗り越えるためにある。

「壁」があるから登る。

登れないから、面白い。

「壁」があるから、「成長」がある。

一番幸せなことは、乗り越える「壁」を持つこと。

梅澤伸嘉先生 詩集「心の森」から