



"Break on through to the other side"
BUSINESS IMPROVISATION

A G E N D A

- 石原都知事率いる“東京都IT推進室”のスピード感 [258]
成功するかマクドナルドのネットビジネス [259]
CTO対談：石黒邦宏(米国IP Infusion Inc.)
小畑至弘(イー・アクセス) [260]
ついにVCから資金がやって来た [262]
ユーザーが得をした総務省の“ADSLケンカ両成敗” [264]

photo : Tokiwa Takehiko
Robert Randolph Courtesy of ropeadope



B R E A K T H R O U G H

| 石原知事とIT推進室が生む“役所”らしくないスピード |



photo : Masaki Takenu

「東京都が突出してもかまわない」。こう発言し「首都圏3300万電子都市構想」をぶちあげた石原慎太郎都知事の下、東京都は2001年の4月にIT推進室を設置し、同年11月からは多くの有識者が参加した「電子都市懇談会」をスタートさせるなど、IT政策に力を入れ始めている。

この懇談会では、都内のホテルのブロードバンド化費用の3分の1(限度額100万円)を都が負担する補助金や、「ブロードバンド対応の集合住宅」を認証、格付けする制度、また多数の電気通信事業者の間で、ブロードバンド回線の取引ができるマーケットプレイスの設置など、ユニークなアイデアが出ている。しかし、国の進める「e-japan計画」が、省庁縦割り意識の弊害で、情報共有や効率化という発想が欠けていると指摘されているが、東京都には同じ役所としてそういった弊害はないのだろうか。「東京都も以前は確かにそういった縦割り行政的な弊害はありました。しかし、現在は、IT政策が中小企業の振興など、都民の問題解決のためにあるのだという発想が、石原都知事の強烈なリーダーシップで都の組織全体に浸透しています。これによって組織がうまく連携し、役所としては異例のスピードで政策を進めることができます」(IT推進室木谷正道室長)。

懇談会では、秋葉原と中小企業の多い大田区、繊維問屋の集まる岩本町を結んだネットワークを作る構想もある。価値の高い製品を作るため、有名なデザイナーを空き部屋の多い岩本町に呼び、そこで生まれたデザインを大田区の工場で製品化するというのだ。“役所の意識”を排除したIT政策が、東京にビジネスチャンスを増加させることを期待したい。IM

text : Nobera Yutaka

東京都
IT推進室
 www.taimes.metro.tokyo.jp/soumu/it_hp.nsf

東京都総務局IT推進室
木谷正道室長



A N A L Y S I S T R E P O R T

成功するかマクドナルドのネットビジネス

2月7日に日本マクドナルドが携帯電話と店舗網を活かしたネットビジネスへの参入を発表した。B2Cコマースに懐疑的な論調が多いなか、知名度の高いビッグブランドによる参入は久々である。以下で今後の注目点と分析のポイントを整理しよう。

逆風下での参入の真意

今回のマクドナルドの発表はいろいろな意味で興味深い。まずはあのマクドナルドがネットビジネスに参入ということに喝采を贈りたいが、B2Cコマースに風当たりが強いなか、さらに景気の悪化がかなり顕著になってきているタイミングでの参入は大きな賭けのようにも見える。

特に、強いブランドを活かしたクリック&モルタル型のB2Cコマースでは過去にセブンイレブンらによるセブンドリーム・ドットコムやトヨタのガズーなどがあるが、いずれの事業も楽観できる状況にはなく、ここで敢えて参入するマクドナルドの勝算はどこにあるのかが最大のポイントだ。加えて同社は株式を公開して間もなく、経営陣も刷新したばかりである。そのため今回の発表は、経営戦略の方向転換と成長性の明確化という意味でも興味深い。

また、システムを提供するエブリデイド

ットコムは著名なコンサルタントの大前研一氏が経営するベンチャーであり、ネットビジネスにおける氏の経営手腕も加えて気になるポイントである。

ITに対するスタンスの変化

マクドナルドのITに対する懐疑心の強さは、ここに来て大きく変わりつつある。かつてある通信関係者に「マックの店舗に基地局やアクセスポイントは設置できないのですか?」と訊いたことがあるが、答えは「期待薄だろう」とのことだった。ところがここ半年でセガのアミューズメント機器や富士銀行のATMを試験導入し、そして今回の発表と、マクドナルドはITを用いたサービスの可能性を積極的に模索し始めている。これはBSE(狂牛病)の影響や、景気の悪化に伴う店舗数の伸びや既存店の売り上げの伸びの鈍化、さらには成長性への認識の明確化などさまざまな理由が考えられるが、低価格化と出店攻勢によるシェア拡大一辺倒の戦略からの変化を感じさせるものだ。

MVNOへの布石とホットスポット化

発表を見るかぎり、まずはAirClicと同様のバーコードリーダーを用いてオフライ

ン情報のオンライン利用の簡便化と、会員カードによる電子マネーの導入ということだろう。こうしたオフラインからモバイルビジネスへのアプローチの将来像を考えると、今回の協業が英ヴァージンが展開するMVNO(Mobile Virtual Network Operator)に近いものになり得るものだという事も見えてくる。

たとえば、すでにW-CDMAに搭載済みのUIMカードとマクドナルド会員カードを統一したとしよう。そして移動体端末のBluetoothをバーコードリーダーの代わりにし、社内システムまたはPOSにBluetoothを搭載して情報誌の代わりに用いれば、移動体端末へのサービスの一本化が容易になる。こうしたマクドナルド店内だけでの特定のサービス展開は、このサービスをMVNO的な位置付けにするに足るものだ。

さらに、アクセス環境を移動体端末以外にも開放して外部ネットワークへの接続を可能にすれば、マクドナルドの店舗をホットスポット化することも十分に可能だ。主要都市・主要駅中心に3800店舗を擁するマクドナルドがホットスポットとなったときのインフラの価値は、現在の他のホットスポットのサービスに比べてかなり大きなものになることが期待されよう。■

Yamashina Hiroshi

ゴールドマン・サックス証券会社 東京支店
調査部 / ヴァイス・プレジデント

1995年慶応大卒。モルガン信託銀行を経て99年にゴールドマン・サックス証券入社。アナリストとしてインターネット業界を担当。日経金融新聞「2001年人気アナリストランキング」の「IT・インターネット部門」で1位を獲得。

山科拓



C T O T A L K L a b

石黒邦宏(米IP Infusion Inc.)×小畑至弘(イー・アクセス)

ドットコムブームの最中、シリコンバレーに渡って会社を作った日本人プログラマーが、今回お招きした石黒邦宏さんだ。世界的に高い評価を持つルーティングソフトウェアを開発し、日本を代表するプログラマーの1人でもある石黒さんだが、アメリカのエンジニアが目指す最高ポストであるCTOとして活躍中だ。アメリカでの起業の苦労、そしてCTOという存在についてうかがってみよう。

アメリカでは人件費の高さを覚悟せよ

小畑：アメリカで会社を設立するまでの経緯を教えてください。

石黒：僕は、大学で農学部だったのですが、林業などの分野に将来性がないってことを教授がとくとくと説明してくれました(笑)。だったら、ソフトウェア分野でも勉強してみようかと思ったのが、この世界に入ったきっかけです。その後はSlerやISPを転々としていました。ISPの後、コンテンツがやりたくなくて、デジタルマジックラボという会社に移ったんです。そこで、ルーティングソフトを仕事のかたわらで作っていた。まだ完成していなかったのに、アメリカのNANOGという団体でプレゼンも披露しちゃった。折しも、1999年のネットバブル喧騒の中で、デジタルマジックラボの社長が、そのソフトを製品にしてシリコンバレーで会社を作ろうと持ちかけてきた。結局、その熱意に押されたこともあって、シリコンバレーにオフィスを構えたのが1999年10月。まわりの人間には、日本で設立したほうが良いって言われましたけどね。

小畑：アメリカで会社を作るときって、どんな苦労がありましたか？

石黒：会社を設立するのは日本より簡単なんですけど、維持するための資金がすごくかかるのが大変です。

小畑：アメリカの会社って企業の情報公開が進んでいるけど、それって会計監査役や弁護士などの専門職を雇わないと無理ですものね。

石黒：会社を維持するためにかかる負荷が高いんですよ。今、僕の会社でも社員弁護士を2人も抱えています。その他、経理やマーケティングなど、会社を設立するうえで必要なポストが多い仕組みになっている。また、シリコンバレーは特に、営業やエンジニアなどもベースの人件費が高い。だからこそ、ちまちまとビジネスするよりは、一発当てて成功してやるうって気概が生まれてくるんですけどね。

小畑：そんな仕組みはいらないとみんな言ってしまうかもしれないけれど、みんなが必要だと言うから必要になっている。結果的に、資本市場が整備されて、それを支える仕組みができあがってきたわけです。ストックオプションやベンチャーキャピタル(VC)などの資本市場があってこそ可能になるシステムですよ。

アメリカのエンジニアが憧れるポスト

石黒：相談できる人が多いのは、アメリカ型システムの特徴です。取締役会が承認機関としての機能を持っているので「アイデアを出したのは僕だけど、君らがOKを出したんだから責任を取ってね」と言える。出資者に対してもプランを説明する機会があります。そういった意味では、CTOはアイデアを練る作業に徹して、判断は他の人たちに下駄を預けることができるわけですよ。ほかにも、CEOはもちろん、経理やマーケティングはそれぞれの職種に特化した仕事だけをしていればいいというのも特徴でしょう。

小畑：取締役とCTOが一緒になる日本型CTOは稀ですよ。

石黒：ほとんどないでしょうね。僕はファウンダー兼CTOであって、取締役ではないので取締役会には出ていません。だって、大変じゃないですか。

小畑：はい(笑)。

石黒：あと、実際の業務はCTOの下にいる人間が担当します。CTOとしての僕の仕事は、マーケティング的な役割が大きいです。ベンチャーの場合は「大手にどうやって立ち向かっていくのか?」「新しいビジネスフィールドはどこか?」といった戦略的なことを技術的検証をしながら考えていくわけです。それにプラスして、日本のように取締役として判断するのは、かなりしんどいでしょう。

小畑：アメリカでは、エンジニアにとって

「僕に憧れの視線を送ってくるエンジニアはいますよ」

石黒邦宏



Guest (写真左)

石黒邦宏 Ishigro Kunihiko

IP Infusion Inc.(米国)

Chief Technical Officer

シリコンバレーで活躍する日本人CTO。大学で農学部を専攻するも、エンジニアの道に進む。通信業界を転々とし、1999年8月に米国で会社を設立。ルーティングソフトをメインの製品としつつも、次のビジネスモデルを模索する。

www.ipinfusion.com

Navigator (写真右)

小畑至弘 Obata Yoshihiro

イー・アクセス株式会社 取締役

チーフテクニカルオフィサー(CTO)

日本で数少ないCTOとして、CTOの存在を世に知らしめる対談のホストを務める。2001年中には10万回線を突破し、急成長を遂げるイー・アクセスをリードするため、奔走中。

www.eaccess.net



「今度は石黒さんの自家用ジェットの内機内で対談しましょう」

小畑至弘

CTOは憧れの職業なんですか？

石黒: ええ。会社にも、僕に憧れの視線を送ってくるエンジニアはいますよ。

小畑: エンジニアとして目指すポストの頂点だと。

石黒: 技術的な部分とビジネスを含めた戦略的な部分の両方を見ることができる職種だからでしょうね。仕事の中身がCEOほど怪しくないし(笑)。エンジニアとしてピュアなスピリットを持ちながら出世できるポストですから。また、会社のスタートアップには要となる重要なポストだということも憧れの対象になる理由なのでしょう。

成功したCTOはどんな生活を送る？

小畑: 石黒さんのまわりで成功したCTOって、どんな生活を送っています？

石黒: ヨットを買って優雅に引退生活を送るというも少ない。シリコンバレーは、ちょっと変わっていて優雅な成功者って少ないかもしれませんね。

小畑: ベンチャーキャピタリスト(VC)とかコンサルタントになる人が多いのかな。

石黒: 知り合いでは、VCになって週に3日間だけシリコンバレーで働いて、残りの4日間は家族と一緒に、自然に囲まれた場所

で過ごしている人がいますね。引退してもいいほどのお金は稼いだけれども、やっぱりテクノロジーにかかわって支援したいという想いがあるんでしょうね。ネットスケープのCTOだったマーク・アンドリーセンみたいに自分で新しい会社(Loudcloud)を作って再びIPOするなんてケースは珍しいんじゃないですか。

小畑: ほどほどに成功して、ほどほどに遊んで、ほどほどの仕事をするのがシリコンバレーのCTOの成功像なんですかね。

CTOになるまでのキャリアパス

小畑: アメリカってエンジニアのキャリアパスの作り方がしっかりしていますよね。

石黒: エンジニアを採用するときに見るレジュメ(履歴書)で、今までにどんな仕事をしているのかがはっきりとわかるようになっていきますね。「あ、なんてきれいなキャリアパスなんだろう。絶対にウチにぴったりだ」って感動することがありますよ。

小畑: 日本の場合、エンジニアを数年、営業畑を数年という具合に、ジェネラリストになろうという志向がまだまだ強い。で、結局どれもこれも中途半端になってしまう人もいます。エンジニアとして目指すべき

目標、つまりアメリカのCTOみたいな存在がないからなのかもしれません。

石黒: キャリアを積みながらCTOを目指すのであれば、CTOになれるチャンスを自分で探す必要がありますね。

小畑: 待っていてなれるポストではないですものね。誰かを蹴落とすとか(笑)。それよりも自分でCTOになれる会社に移ったほうがいい。エンジニアが憧れるCTOになった石黒さんは、次はどんな方向を目指すのですか？

石黒: 一番厳しい時期は何とか越えたので、新しい製品の開発や黒字化するための戦略を練っています。これからの2年で結果が出てくるでしょう。アメリカの企業経営って赤字のままに突き進むことが多いですから、日本人のマインドとしてはドキドキですが。

小畑: 日本人CTOの成功モデルを見せてくださいよ。2年後の対談は、石黒さんの自家用ジェット機内でやりましょう!

coordination : Tohei Hiroshi (one piece inc.)
photo : Taakioka Kentaro



第6回: ついにVCから資金がやって来た!

ベンチャー企業の資金調達では、契約が完全に完了するまでは何が起るかわからない。本稿では前回まで、設立したばかりのベンチャー企業「A株式会社」を例に、ベンチャーが投資資金の獲得のために重ねる交渉プロセスを追ってきた。今回は、ベンチャーが投資を受けるときの投資契約書の内容に迫りたい。

A社がついにベンチャーキャピタル「Bファンド」から約5,000万円の出資を受ける最終局面から話はスタートする。

出資に際してBファンドは「デューデリジエンス」として、A社の各種議事録などの法的資料や詳細な財務データの精査を行った。A社は技術者集団で財務や法務に強いわけではないの

で、細かい帳簿の間違いや、作られているべき資料が抜けているケースなどはあった。しかし、スタートアップ期のベンチャーではそれが普通だということはBファンドもわかっている。結局、回復不能な重大なミスや問題点はないと判断され、作業は最終的な投資契約の詰めに入った。

投資家とベンチャーの関係を明文化

A社がBファンドと結んだ最終的な投資契約に定めた事項は、以下のようなものだ。まず、A社およびA社主要メンバーは、IPO(株式公開)に向けて最大限努力することが謳われた(詳細は3月号で解説)。また、毎月、A社がBファンドに財務内容を報告する義務や、Bファンドが取締役に1人の取締役を派遣する権利が明記された。

加えて、Bファンドは、先買権(pre-emptive rights)を持つことになった。これは、Bファンドが今回投資した後の持株比率(34パーセント)を保つだけの投資を、次回以降の増資やIPOのときにも他の投資

家と同じ条件で行える権利だ(Bファンドが投資する権利であって、もちろん、A社が今後も必ず投資を受けられる権利ではない)。

また、Bファンドの共同売却権(co-sale right)も付けられた。A社は原則としてIPOを目指すが、仮に将来会社をM&Aで売却するような場合に、Bファンドも株を売却できることを保証する権利だ。この共同売却権を定めておかないと、会社の経営者であるA社の創業メンバーたちだけが株を「売り逃げ」して、Bファンドの投資が塩漬けになる可能性があるのだ。

VCに付与される優先的な事項

今回の投資では、Bファンドの希望も受けて優先株(preferred stock)を使うことにした。優先株式とは、普通株式(common stock)に比べて何らかの優先条項が付随している株式のことだ。シリコンバレーでは、投資家が優先株を使って投資することは常識だが、日本では従来、優先株を投資に使うことはほとんどなかった。理由の1つに、日本には優先株投資に精通した法律専門家が極めて少なかったことが挙げられる。優先株の発行には非常に膨大な(ときには何百ページの)書類が必要だが、こうした実務に習熟した弁護

士などの数が従来は非常に少なかった。

また従来の日本では、優先株やワラント、転換社債などを公開申請期の直前決算期末までに普通株に行使または転換する必要があったため、投資家が公開直前にリスクヘッジの恩恵を受けられなかった。し

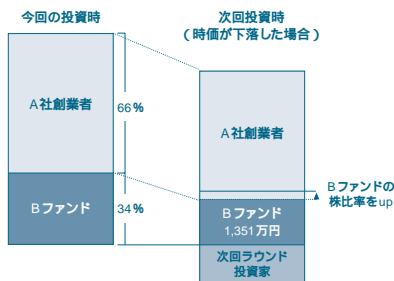
かし、ベンチャー界や専門家からの声を受けて公開前規制が改正され、2001年9月より直前決算期末を優先株のまま持ち越すことが認められるようになった。これによって、優先株を使うメリットが相当改高まることとなったのである。

A社のケースでは、優先株に付けられた権利は大きく2つある。1つ目は、希薄化防止(anti-dilution)条項だ。これは、仮に今回の投資以降の努力もむなしく、次のラウンドの投資において今回より株価(企業価値)が下がってしまった場合、一定の数式に従って、優先株から普通株に転換する際の株数を増やすものだ。これによって、投資家は、アグレッシブな事業計画に従って高い株価で投資をするリスクを和らげることができる(図1参照)。

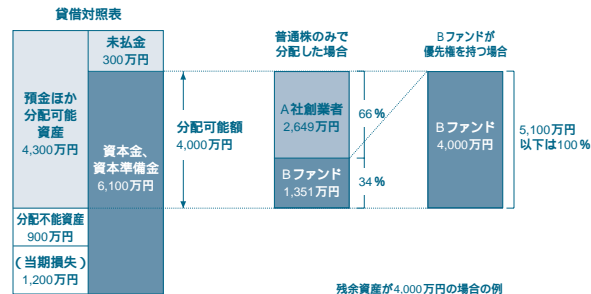
2つ目は、清算時の残余財産分配の優先権(liquidation preference)条項だ。会社の営業継続が困難になった場合、会社を清算して、残りの財産(残余財産)を株主に分配することになる。出資した金額はBファンドのほうがはるかに多いのに、事業に失敗した経営者に残余財産の3分の2を持っていかれてしまうのは不合理だ。優先権が付いていれば、仮に残余財産が4,000万円(投資した5,100万円を下回る)とすると、すべてBファンドが分配を受けることになり、投資家(Bファンド)は出資



[図1] 希薄化を防止するための条項



[図2] 会社清算時などに行う残余財産の分配



先企業(A社)がうまくいかなかったときのリスクを軽減できる(図2参照)。

こうして、A社とBファンドは投資契約を締結した。そのほか投資に必要な書類などを準備した後、めでたくA社の増資用の銀行口座(別段預金)に資金5,100万円が払い込まれた。

失敗したときのリスクが和らぐ契約

以上のような投資契約やスキームは、今までの日本では一般的なものとは言い難かった。前述のように、規制やノウハウの不足もあったが、そもそもこのような契約を結ぶ意味が理解されていなかったというマインドの問題も大きい。今まで解説してきたとおり、きちんとした投資契約の内容には、会社がうまくいかなかったときにどうするかという取り決めが多い。最初に投資を行うときは、経営者も投資家も多かれ少なかれ「これはいける! 」というハイな状態になっているわけで、「失敗したときはどうする? 」という縁起でもない話は敬遠される向きがあったかもしれない。

しかし、ベンチャーに失敗はつきものだ。「絶対に成功するベンチャー」などあり得ない。スタートアップのベンチャーが成功するためには、技術のほかに、社会環境や優秀な人材、上手なマーケティング、ツボを押さえた財務戦略などがうまく共鳴し合うことが必要だ。実際に多くの企業は、上記のいずれかの要素が欠落しているために途中でリングから去るのである。事業

が順調であれば、契約に多少難があっても勢いで乗り切れることもある。しかし会社がづらい状況に陥ったときこそ、契約内容が物を言うようになる。事業が困難に直面しているときにかぎって、さらにその足を引っ張るように「言った」「言わない」「話が違う」などの投資にまつわるトラブルが発生するのを、筆者も数多く目撃してきている。経営の失敗を褒めてくれる人はいないが、実はなかなか体験することができない非常に貴重な「資産」だ。その資産を生かして再び新たなことにチャレンジできるようにするためには、づらい時期を速やかに乗り切ることが必要であり、そのために最初からさまざまなケースを想定した合意事項を文書化しておくことが極めて重要なのである。

最後に、挑戦者たちへ

以上、6回にわたって、エクイティーを使ったコーポレートファイナンスの実務について述べさせていただいた。

第1回でも話したとおり、情報通信系のビジネスというのは、エクイティーファイナンス(株式を利用した資金調達)と切っても切れない関係にある。情報通信系のビジネスが行う「投資」の大半は、パソコンやサーバー、カスタマーセンター、プロモーション、ブランドイメージの構築など、担保にならない無形のものばかりだし、環境変化が激しいため3か月先のマーケットも読むのが難しい。そうした事業には銀行も

資金を貸したとしないし、たとえ借りられたとしても、保証人をつけないといけないのでは、ベンチャー側も怖くてとても借りられない。このため、返済の必要がなく、企業価値を高めることで株主に報いるエクイティーファイナンスが重要になる。情報通信領域にかぎらず、今後の世界の成長領域は、貸し付けよりもエクイティーファイナンスが適した事業領域が主流になっていくのは間違いない。

新しいことにチャレンジする者たちよ。このコーポレートファイナンスに関する知識は、必ずやあなた方の強力な武器の1つとなってくれるだろう。

A社ならびにBファンド、その他の投資家に関連する部分のストーリーは記事のために作った例であり、現在の企業・団体などとは関係ありません。

磯崎哲也

Isozaki Tetsuya

磯崎哲也事務所代表 / 公認会計士
コンサルファームで新規事業コンサルやインターネット技術調査などに従事した後、オンライン証券ベンチャーの設立に参画。その後、投資ファンドのパートナーやCFOなどとして多数のベンチャー企業の現場に関与。2001年7月より現職。

www.tez.com



W H I C H I S B A D

ユーザーが得をした“ADSLケンカ両成敗”

総務省は2月8日、ADSLサービスの開始や解約に伴う対応について、「Yahoo! BB」を運営するビー・ピー・テクノロジー（以下、BBT）および、NTT東日本と西日本を行政指導した。大きなケンカに発展する前に“両成敗”した格好とも言える今回の出来事は、昨年末にBBTがNTTに対して工事期間の遵守などを求める意見書を、総務省へ提出したことに端を発する。

BBTは昨年9月に正式サービスを開始して以来、顧客からサービスの解約申請があっても回線をなかなか解放しない、いわゆる“回線縛り”をしていると非難されてきた。BBTとしては「当初は我々の体制不備のせいもあるが、NTT側の回線開通工事の遅れが顧客からの解約申請につながり、その解約申請に対するNTT側の対応も遅いので顧客から苦情が出ている」という言い分が、意見書の形となったわけだ。BBTが全データ1万7363件の回線解除手続きを分析した結果、回線の解除にかかった日数は、過去6か月の平均でBBTが9.4日だったのに対し、NTTは27.7日だった。直近2か月の平均では1.0日に対して4.0日と、いずれもNTTのほうが日数を要しているとBBTは主張している。

意見書を受けた総務省では「電気通信消費者相談センターにBBTへの苦情が多

数寄せられている」として、昨年12月の189件の苦情を調査した。それによると、利用者からBBTへ解約の申し出があった日から、BBTがNTT東西に設備撤去工事の申し込みを行うまでの平均日数は27日だった。また、BBTがNTT東西へ工事を申し込んでから、NTT東西がBBTへ工事完了の報告をするまでの平均日数は11日だったという。つまり、顧客は38日間も待たされたことになる。この調査結果から総務省は、BBTがNTT東西に設備撤去工事を申し込みまでの期間が長すぎるので、解約の申し出を迅速で確実に処理するとともに、利用者に適切な説明ができるよう顧客管理や事務処理手続きといった社内体制の整備を行うように指導した。

一方で総務省は、昨年11月中にBBTからNTTに出された回線開通の申し込みについても調査した結果、7営業日以内に工事が完了していない場合がNTT東日本では2割あり、NTT西日本では8割もあった。そのため、総務省はNTTに対して標準的な工事期間である7営業日を遵守するように指導した。具体的には、ADSL事業者からの申し込みを受け付けるシステムとNTT社内の業務支援システムを接続することで、工事完了報告を短縮させることなどが挙げられている。



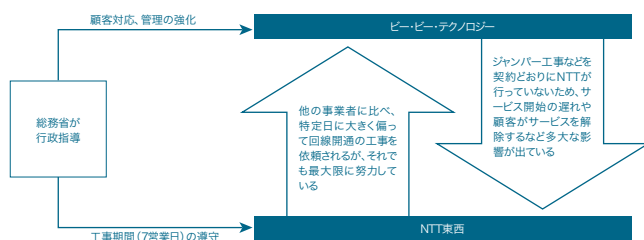
「月額2,280円より」と、鳴り物入りで登場したYahoo! BBだったが多数の苦情も(写真はサービスの進捗状況を説明するソフトバンクの孫正義社長とヤフーの井上雅博社長)。

開通も解約もできないのは誰のせい

指導に対してBBTは「指導後に状況は改善されている。BBT側の解約処理は通常1日で完了しており、解約やクレームの数も減ってきている」と成果を述べたうえで、「NTTには回線名義人の確認を簡素化できるように望みたい」としている。これに対してNTT東日本は、「昨年にBBTから受けた申し出は、NTT東日本だけで2万件を超えており、BBTの調査は何を元にしていいのか理解できない」と首を傾げたが、両者とも「事態は改善しており、これから引越しなどに伴う繁忙期を迎えるにあたって、利用者に迷惑がかからないように協力して円滑に対処していきたい」と、今回の原因をなすりつけ合うよりも、実を取ることを重視した形となった。IM

(編集部:別井貴志)

行政指導の内容と両社の言い分





[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp