

スタンフォードで一番人気の授業

佐藤 智恵

幻冬舎

{ 序章 } 自分を変える為に人間を知る

- * 世界一の人気を誇る経営大学院～数多くの企業家を輩出してきた大学として有名
グーグルの創業者ラリー・ページとセルゲイ・ブリン、ヤフー創業者のゼリー・ヤン、ペ
イパル創業者ピーター・ティール、ネットブリックス創業者リード・ヘイスティングス等
2016年世界中から約8千人受験合格者417人で約20倍(ハーバード大学経営大学
院は約10倍)カリキュラムは何よりも「自分を知る」「人間を知る」ことに焦点。
リーダーを養成するスローガンは「人生を変え・組織を変え・世界を変える事」
同行を受験する際の課題作文は10年以上変わらず「貴方にとって最も大切なこと
は何ですか・そしてその理由は何ですか」現在2年生の中野瑛子さんは「スタンフ
ォードの学生は授業でも自分の夢を語る人が多く何かを変えたいという意識がとても
強い」と、2015年卒業の梶原奈美子さんは留学前の企業で数々の賞を受賞して
いたが起業家への道を歩むことを選び「本当に悔いのない人生を送る為に周りの
期待ではなく例えば失敗しても自分自身が信じる道を突き進むべきだ」と気づいたと
～日本はシリコンバレーに比べビジネス環境が25～30年遅れているともいわれて
いるがスタンフォードが教えている普遍的な思考法や知識を見ているとこれは日本
で普通に実践・得意とするところと改めて気づく。

{ 第1章 ストーリーの力～物語は利益をもたらす }

- * 全米の涙を誘った「スーパーボールCM」～2017年2月5日今年シーズンの王者を
決めるテレビ観戦者数はなんと1億1千万人、試合中に流されるコマーシャルの値段
は平均約5億7千万円、別名「世界最高の広告の祭典」と云われる、放映された
CMのほとんどは「ストーリー仕立て」バドワイザーはビールの宣伝ではなくて創業
者の物語、建設小売り大手の84ランバー社は米国を目指して砂漠を旅する母娘の
物語をほぼ台詞なしでエンディング部分は同社のウェブサイトで公開「感動して泣
いてしまった人が続出してフェイスブックなどで世界中に拡散された」
- * これらCMは1回見ただけで忘れられないインパクトがあり始めてCMを放映した84
ランバー社はこのCM 1つで世界中にその名が知れ渡った。
- * ストーリーがもたらす3つの効用
 - ① ストーリーは製品や自社のブランドを売るのに大きな威力を発揮・差別化
 - ② イノベーションの指針となる、ストーリーは人の考え方・感じ方・行動を変える力
がある

- ③ 社員のやる気を刺激するのに最も効果的で自分も頑張らなくてはと思う
- * マーケティング分野のストーリーで一大ブランドを築いた世界で最も尊敬される企業トップ20の常連ノードストローム創業者の一人はスウェーデンからの移民だった。2015年の売り上げ約1、6兆円、徹底した顧客主義「売った覚えのない使い古したスノータイヤの返金に応じた」トランプ大統領の娘が経営の「イバンカ・トランプ」の衣料販売を取りやめたが「カスタマーのことを最優先して決断したに違いない」と信じていることは確かだ、このデパートはカスタマーファーストだと実感する繰り返しが成長力の原動力となり売り上げ拡大に繋がっている。象徴する事例で「シグニチャ・ストーリー」と呼ばれ
 - ① 面白く示唆に富んでいる、新しい啓発的、興味深い有益な情報が得られる、ニュース性がある楽しい。
 - ② 人が素直に信じられる話である事。
 - ③ 人々を巻き込むことが出来る事、人々の記憶に残り心に響き人々を動かす。
～この企業の製品を買いたいと思わせるのがシグニチャ・ストーリー～
 - * ヨーロッパのブランド企業もシグニチャ・ストーリーを生かすのが得意～ルイ・ヴィトン創業150年パーティでの紹介「1912年あのタイタニック号の事故の際ルイ・ヴィトンのトランクにつかまり命が助かった人がいると云われ・沈没から数十年後に引き上げられたトランクの中身は水にぬれず当時のまま残っていた」という逸話まで。
 - * エービ&ビーの急成長を促した「マリーソーズ」2008年創業の民泊サービス2020年には売上げ1兆円超と予想、サービスの提供者が「知らない個人」の障害を取り払うロコミストーリー「宿を提供している人達は皆さんと同じ善良な市民ですよ」というコーナーで宿主の人生や生活をビデオや写真で紹介泊まった人からの評価を掲載、中には「宿主がこんなに親切なことをしてくれました」例も
 - * 消費者は欲しいものが分かっていない～人間の購買動機は無意識の要素が大きな影響を与えているのでそれらをストーリーにして伝え消費者の深層的な購入動機に訴求すべき～マズローの欲求階層理論「5つの人間欲求」
 - ① 生理的欲求～食欲・性欲・睡眠欲
 - ② 安全欲求～安全な生活環境・経済的安定
 - ③ 社会的欲求～誰かを愛したい・家族と一緒に居たい・会社に所属したい
 - ④ 承認欲求～他社からの尊敬や評価を求め・人の役に立っている
 - ⑤ 自己実現欲求～自己の能力を発揮してやりたいことを実現したい
～①の仮設の欲求が満たされると ②→③→④→⑤ と移行するが人それぞれに満たされる度合いは異なる。
 - * 人間の生活レベルが向上するにつれそれに合わせたマーケティングが必要
 - ① マーケティング1.0:製品中心～人間の生理的欲求と安全欲求・とに角安い物
 - ② マーケティング2.0;消費者中心～特定のターゲット顧客の満足

③ マーケティング3・0:価値主導～顧客の自尊心を満たす

④ マーケティング4・0:自己実現～自己実現に役立つ商品やサービス

=事例少ない～環境に配慮した商品この企業は女性を大切にしている～

いいね!・・・を気にする傾向、③と④でこの製品は貴方の価値観にピッタリですよと訴追する際に大きな力を発揮するのが「ストーリー」で最後の決め手になる。

- * スタンフォード大学も注目する「日本企業タニタ」の変革～消費者の購入動機+社員の心も刺激、2009年タニタ再生のきっかけは世界の社員食堂がNHKで紹介され「美味しくて腹いっぱい食べても痩せるメニュー」が大反響、レシピ本「体脂肪率タニタの社員食堂」が出版され500万部超の大ヒット、その結果はメーカーの考えにとらわれていた社員の発想が飛躍してタニタ食堂は「レストラン事業として生まれ」又、「シェフ育成事業」と次々に新しい事業が生まれている。
- * 社員のアイデアを引き出す「スターバックス再生物語」～1983年CEOがイタリアを旅行中コーヒーショップはただコーヒーを飲むだけの場所ではなく人々との会話を楽しむ仕事場でも自宅でもなく第三の社交場としての存在に感動!
～早速米国でも展開・・・店員はコーヒーを作る人ではなく第三の場所でサービスするという意識から「こんなイベントもやろう」「こんな商品も売ってみよう」とドンドンアイデアが出されて売上高は2、4兆円にも。
- * 皆さんはお掃除のおばちゃんじゃない
～日本の新幹線の車内清掃会社「テッセイ」同社の奇跡の再生物語は2016年ハーバード大学経営大学院の必須科目で大反響、同社の事例はスタンフォードの授業でも取り上げられている。2015年売上高は約40億円・従業員約900名 JRの子会社の中でも優良企業、僅か7分で一人の清掃員が1車両を完璧に清掃「7分間の奇跡」としてCNNやBBC等世界中のメディアが取り上げた。
2005年矢部輝夫さんが役員に就任して大改革の際のストーリーを「皆さんの技術がなければ新幹線は動かないと清掃スタッフに向け何度も話した」事で自分達が主役であることを実感・清掃という面から支える技術者なのだ!・・・とヤル気に・・・
そして社内報では同僚が同僚を誉め・それを更に上司が誉めるいい話が山ほどある。

{ 日本は世界屈指のストーリー大国 }

- * 虎屋の「小型羊羹」第15代店主が大正時代に六大学野球観戦で何時もこんなに多くの観客にたやすく買ってもらえる菓子を作りたいと・・・たまたまフランスのコティ社の化粧品で大きさが洒落たデザインの香水を貰ってヒントとなり、小さな箱に入れた「小型羊羹」清楚で華やかさのあるパッケージが生まれた。
- * 世界が注目する「マンガで伝える技術」～日本電産と京セラの公式ウェブサイトには創業者を主人公とした物語がマンガで描かれている。
「太陽よりも熱い日本電産創業者永守重信ものがたり」

1973年創業1代でグローバル企業にまで成長。

「必ず夢を実現する京セラ創業者稲盛和夫ものがたり」中学受験に失敗・肺結核に・大学受験に失敗・就職活動も失敗、生活はズーと苦しい、そんな中でも人生を前向きに生きて京セラを創業。

{ 第2章 マーケティング～人間の脳には限界がある }

- * キーワードは「シンプル化」アマゾンが米国で販売製品数は3億5千万個以上
グーグルで日本を検索すると44億5千万件正にモノがあふれていてシンプルに考え
シンプルに生きたいと思う人が世界的に増えている。シンプル化を追求している
企業代表例はアップル製品～不要の機能を削りパソコンも携帯もより軽く・より薄く、
一方改善・改良が得意な日本企業は機能重視の新製品開発、結果は米国からの
シンプルな製品が観客を攫っていった。アップルが渋谷の屋外広告で日本の広告
代理店がいろんな要素を追加した日本の広告文化で提案したがスティーブジョブズ
はノー、シンプルな広告が採用されてiMacは日本国内で大ヒットした。
- * 記憶出来る音は「5個まで」数字も英単語も「7±2」世界の7不思議・7つの海・
7つの大罪・人生の7段階・7層の地獄・7原色・7音・7曜日と七には深い意味があ
りマジカル数字であると(ミラー准教授)
- * なんとなく行けるだろうでは売れない「市場に出すべきか否か」事前検討が必要
米国のテレビ局では放送前に試作品(パイロット版)を制作しターゲットの視聴者の
反応が良ければ引き続いて制作と徹底して顧客視点で考える。
- * グローバル企業が導入する「選択の科学」～24種類のジャムを並べ試食＝買い
物客の60%が立ち寄り、6種類の時は40%しか立ち寄らず、ところがジャム売り場
で購入した人は24種類の場合60%の内3%が、6種類の場合40%の内30%が購
入となり「人間は選択が多すぎると選択することを放棄してしまう」
この実験は世界的に大きな話題となった、そして今多くの企業で採用されP&Gは
シャンプーの種類を26から15に絞って売り上げを10%強伸ばした。マッキンゼー
&カンパニーはクライアントに選択肢を示すときは3つに絞るよう徹底。
- * 面接される順番があなたの人生を左右する
- * ～イスラエルの仮釈放委員会が下した仮釈放を認めるか否かはその人の一生を左
右するような決断で一人一人の審査に要するエネルギーは膨大で実際に下された
1100件以上の決定を分析。最初の方は審査人に対して仮釈放を認める確率は7
0%、夕方に審査されたものは10%以下だった、休憩をはさむとその直後は多くの
人が仮釈放を認められ、その後その確率は低下していくことが分かった。
- * なぜテレビショッピングは深夜に放映されるのか～肉体的にも精神的にも最も疲れ
ている時で思わず買ってしまう決断疲れという症状を知っていたら ①衝動買いを
減らせる ②専門家に任せる という選択ができる。

- * 「レジ近くのガムとフランス料理」の共通点～フランス料理店が「お任せコース」を用意しているのは膨大なメニューの中から選ぶのが嫌になるお客を見越していてコースを頼めば客単価は高くなる。家を買う時も激安物件や高級物件をたくさん紹介した後で最後に予算より少し高い目の優良物件を見せるという常套手段、決断疲れを起こすタイミングは人によって違う、人がその製品について専門知識があると決断疲れを起こさない(一流の人は自分の限界を知っている)
- * 決断の量を減らしたオバマ前大統領～私はグレーか青のスーツしか着ないことにしている。食べるものと着るものに一々決断のエネルギーを使いたくない、私には決断すべきことが沢山あるからと・補佐官が医療保険制度改革について大統領に決断を仰いだ際にメモの末尾には賛成・反対・議論と記されておりオバマ前大統領は賛成の横にチェックマークを付けて返した～彼が好んだ形式～

{ 第3章 イノベーション～挑戦を阻害するものは何か }

- * 本来の実力が発揮されていない日本企業～アップルの創業者スティーブジョブズは1999年新製品の発表会で直近に亡くなった盛田昭夫を追悼「盛田昭夫は私とアップルの仲間に大きな刺激を与えてくれた、ソニーの製品は家電業界に驚異的なイノベーションをもたらした」問題は日本企業のイノベーション力に対する評価がジワジワ落ちている事、2006年国際競争力ランキングのイノベーション部門第1位だった世界で最も革新的な企業トヨタが8位・NTTドコモ39位・本田技研工業48位、ソニーは10位に入っていたが2016年50位のランク外に、替りに上位に入ってきたのはテスラ、ネットフリックスといった新興企業。
- * 日本企業の強みは技術と人材育成～スタンフォード大学経営大学院でイノベーションを研究しているチャールズ・オリリー教授＝日本企業はもっとイノベーションを起こせるはずだと、何故なら素晴らしいテクノロジーがあり社員に投資・終身雇用制で長期的に人材育成はとても大きな強みと。
- * 世界最高の経営学者が提唱する「3つのイノベーション」ハーバード大学経営大学院のクレイトン・クリステンセン教授の提唱「イノベーションのジレンマ～技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」は世界的ベストセラ。
 - ～イノベーションの3つのパターン～
 - ① 破壊的～ソニーのトランジスタラジオ、本田のスーパーカブ、IBMのスーパーコンピューター・スマートフォン・クラウドコンピューティング等で値段の高い商品を大衆向けに変えてイノベーション
 - ② 持続的～ガソリン車でハイブリッドカー1958年のスーパーカブが2012年型のスーパーカブに
 - ③ 効率化のため～すでに製造し販売されている製品を更に効率よく安価に製造するためのイノベーションで、トヨタ自動車のカイゼン活動は代表例。

- * ウーバーは何を破壊したか～配車サービスは誰でも運転手としてお金を儲けることができる 2012 年～15 年で米国のタクシー利用回数は延べ 840 万が 600 万回に減り続け、リムジンサービスは破壊的なイノベーションでタクシー料金より少し高い程度で大衆向け値段が安い破壊的なイノベーションの定義に合致すると。
- * イノベーションのジレンマに陥った企業の末路～優良企業が ②の持続的イノベーションと ③の効率化のためのイノベーションを突き詰めた結果 ①の破壊的イノベーションに成功した企業にあつと言う間に負けてしまう現象は今、世界中で・・・特に米国で顕著、その代表例が大手ビデオレンタルチェーンのブロックバスター(B 社) 対映像配信会社のネットフレックス(N 社)1985 年創業の B 社2004年頃9千店舗、65百億円の大企業で店舗増と運営効率化で成長、N 社は1997年創業、当初は郵送でビデオレンタルから一気に映像配信に注力・・・その結果は B 社2010年破産、N 社は2015年77百億円売り上げと急成長、2000年に B 社は N 社からの買収提案を断った・理由として「新しい店を出して確実に儲かるのに宅配とか映像配信したら市場を食い合ってしまう」と、更に米国の経営者には3ヶ月毎に結果を問われ確実に売り上げが上がる投資を続けて半面では長期的視野を欠いていた。
- * 新聞業界も深刻～ワシントンポストが2013年アマゾンに買収された。
新聞社の広告収入は2009年に50年かけ成長分が10年で元に戻ってしまった。
米・カナダの新聞社約2千社加盟の「米国新聞協会」は2016年「ニューメディア連合」に改称、デジタル戦略を業界でいち早く実施した USA トデイ紙は「新聞とオンラインとテレビ等全ての媒体にニュースを配信する総合メディアになる決意」
 - ① 新規事業部門を編集人の直轄
 - ② 新聞・オンライン・テレビ部門横断の編集会議
 - ③ 役員報酬を3部門トータルの収益連動
～人・物・金・情報等現場の人間では変えられない経営者の仕事だと。
- * 富士写真フイルム～日本流の方法でジレンマから脱出～既存のテクノロジーを生かし、その延長線上に新しいテクノロジーを開発、必要な人材を育成・採用して・新しい市場に進出、2000年に就任した古森重隆氏が多角化を決めた。
その結果は～2015年売上2兆4916億円の内、写真関連は14%に縮小(2000年は54%)一方三洋電機・シャープ・鐘紡・日本航空等かつての優良企業が破綻。
- * 革新を生むのは「失敗を笑い飛ばす社風」～グーグル・トヨタ・サウスウエスト航空は特に社員が失敗を糧に成長した逸話が沢山残されている～数億円の契約でも役員会の上で承知なく現場責任者で締結できる、社員が失敗したとき、上司や経営者がどう反応するかにより会社のイノベーションが変わる、全力で挑戦の結果であれば解雇なし、失敗から得た教訓を生かせば評価して出世という社風と人事システムが社員を「現状維持」「損失回避」バイアスから解放する。

- * トランプ大統領が象徴する「リーダーシップ教育の終焉」
スタンフォードの中でも「異端の経営学者」ジェフリー・フェファー教授は「リーダーシップ教育など何の役にも立たない」と2016年出版「悪い奴ほど出世する」の直訳は「リーダーシップ教育なんて嘘そばかり」
- * 全然欲を見せない日本のリーダーは世界の例外(フェファー教授)
この美德を大切にすべきだとも、そのような行為は社員の心を動かすから「私達は一丸となってこの苦難を乗り越えましょう、その為に経営陣が最も大きな犠牲を払います」と、こうした美德は日本人の皆さんは大切にすべきだとも。
- * 偉大なるリーダーは必ずしも模範にならない
～米国経済誌「最も称賛されている CEO トップ10」の常連はビル・ゲイツ、ウォーレン・バフェット、リチャード・ブランソン(ヴァージン・グループの創業者)イーロン・マスク(テスラ CEO)日本では稲盛和夫、本田宗一郎、松下幸之助、ところがフェファー教授は偉大なるリーダーはあまりに参考にならないと言う、創業者は「こういう人間でありたい」という情熱をそのまま実現できるが普通の人は決められたルールの中で勝ち抜く必要があるのでその現実を創業者リーダーからは学べない、リーダーシップを磨くには現場の人間にどんどん任せて実地で経験を積ませるのが一番。
- * アジア人の出世を阻む「バンブー・シーリング＝竹の天井」フォーチュン500企業の役員の内アジア系は2%(スタンフォード大学の学部生の21%ハーバード大学の22%がアジア系)女性の出世を阻む「ガラスの天井」アジア人は自分を売り込もうとせず目立とうとしないが成功する為には「他の人との違いや自らの脳力を積極的にアピールする必要がある」とフェファー教授。具体的には
 - ① 職場はサソリや毒蜘蛛が沢山いるジャングルのようなもの、それを生き抜ける術を身に着ける。
 - ② 自分から「競争から降りないことと」* 権力をどう使い権力者としてどう振舞うかを学ぶトレーニング *もっと戦略的に人とのコミュニケーションをとり自分の意見を主張し *もっと自分の能力を周りの人に示す。
 - ③ 出る杭になり社内外で一目置かれる存在になること、どれだけ善行を積んでも「誰も見ていない場合」の方が多からこそ自分でアピールする必要がある、研修は役に立たない、テニスコートに於いてコーチにテニスを教えてもらう方が上達する。
 - ④ 周りの人からの評価に気を配る～さりげない会話の中で周りの人が動向を教えてくれる・フィードバックしてもらい改善していくことです。
 - ⑤ 出世した人の出世方法を研究すること・徹底的に分析して参考にする。
- * フェファー教授の授業「権力への道」では社内政治で勝ち抜く手法として
 - ① 権力にふさわしい人間になる
 - ② 権力のベースを築く
 - ③ 言い争いや反対意見に対処する

④ 権力者としての挑戦

という4部構成で日本人として特に参考になるのは ③の中で失敗や挫折から立ち直る力を身に着けるとのアドバイスは明快で

イ、個人的な失敗ととらえない～会社の責任でもある。

ロ、直ぐに立ち上がる～できるだけ多くの人に・できるだけ早く何が起きたかと伝えて貴方の立場を説明して回ること・良い意味で人を巻き込む・味方にする。

ハ、勝者のようにふるまう～最後に勝つのは自分だという風にふるまえば必ず好転。

- * 社員全員を経営者にしたザップスの試み～米国で靴や衣料等オンライン販売の大手企業の CEO トニー・セエイ氏は社内での権力闘争を阻止するため社内階層を一切なくしてしまい全員を経営者にしてしまった(個人事業主)

{ 第5章 リーダーシップ～いい話は伝染する }

- * 日本流「社員は家族」の再評価 スタンフォード大学経営大学院の学生は日本企業から学んでいることとしてロバート・ジョス名誉学長は

① 圧倒的な遂行力

② 品質管理能力～日本メーカーが台頭する迄は高品質＝高価、低品質は低価が常識だった。

③ 社員への思いやり(終身雇用)

2012年米国の S&P500企業の平均寿命約15年～1920年代は67年だった。

イエール大学のフォスター博士によれば2020年には四分の三が社名を聞いたことがない企業になっていると予測。

- * 会社再生のヒントをくれたのは「マズローと清掃スタッフ」～スタンフォード大学での有名な卒業生チップ・コンリー氏は1987年26歳でジョワ・ド・ヴィーヴルを創業・30超のホテルを運営・30年で米国2番目に大きなディナーズホテルチェーンに成長。

～会社名はフランス語で「生きる喜び」を意味、2001年米国の同時多発テロと(同ホテルの20件がこの近くにあった)IT バブル崩壊で倒産寸前。

～再生のヒントが大学時代に学んだマズローの本で欲求階層理論(前述)～

5つの欲求で社員が自己実現できるような会社にしようと考え、創業時にトイレ掃除していた移民のビビアンの仕事ぶりで誰もが嫌がるトイレ掃除をものすごく楽しそうにしていた・理由を聞くと「ホテルで様々な人と交流することが楽しい・1時間でどれ位清掃できるかではなくどれだけ顧客の役に立つことができたか」だった。コンリー氏はビビアンのような社員を沢山作る事が会社再生の肝になると「誉める文化」を作り上げた。最も効果的な誉め方は直接誉める86%、手書きの誉め言葉61%、Eメール43%、留守電26%、又従業員に家族に花束を贈る・従業員が休暇をとる前にメッセージとプレゼント、大物に会う時は有望な若手社員を同席、優秀な社員に旅行プレゼント、月間 MVP を発表・各部門で年間最優秀者を選出し

全社員参加のパーティで発表、顧客から誉められた一つ一つを取締役会で発表し顧客により旅行サイトに書き込まれたりする～同社は5年で不況を乗り越り売り上げ3倍・従業員離職率は業界平均の三分の一と社員のやる気が会社を再生させた。

* 同社のウェブサイト「ハート」を入れる理由

- ① 独自の企業文化を作る
- ② やる気のあるスタッフの養成
- ③ 顧客に「また泊まりたい」と強く思っ貰える努力をする
- ④ 継続的に利益を出し続ける持続的な組織の維持

* 社風を変えて倒産寸前から1兆円企業～ダビータは元々TRC（包括的腎臓ケアという社名で透析クリニックを運営する会社だったが1999年倒産寸前・社員数は1、2万人）だったが新たに就任したケント・テイリ氏の元で社名を変え奇跡的にV字回復、株価は2000年1ドルが2017年60ドル超、売上げ14,8億ドルから147億ドル超へ拡大、社員数6倍。テイリ氏は冷静に会社を分析し社員が楽しく働けるように会社全体を村のようなコミュニティとして帰属意識を高めるのが一番と社員イベントを数多く開催

- ① 言葉によって再定義～同僚をチームメイト又は市民と呼び・社長は村長・社名はダビータ（命を与える）に変更、スローガンとして一人は万人の為にと社員ミーティングで必ず3つの決めセリフを唱和、一つ目この会社はどんな会社？～全員で新しい、二つ目この会社は誰の会社？～私達の会社、三つ目この会社はどんな会社を目指す？～特別な、とまるでコンサートのような光景更に社歌があり毎に歌いミーティングを盛り上げる。

② 人々がやる気になる仕組み作り

* 村民の声を聴く～全社放送・村民が役員に質問できる

* 住民投票制度～社名・社訓・イベント

* 報奨制度～同僚から推薦・90日間欠勤のない契約社員に報奨金と賞状

- ③ 健康保険・年金制度・福利厚生を充実（時給1700円位）自社株購入制度・利益分配制度・教育補助金・社内研修が揃っている。

～「村」が今後どこまで拡大していくのか世界中から注目されている～

2012年ヘルスケア・パートナーズ社を買収2013年から米国を含む12ヶ国で透析センターを運営・買収と国際化で更に拡大戦略推進中。

（続く）