



NUCB PUBLISHING

24-0000

APRIL 10, 2024

KATSUTOMO MATSUSHIMA

## マイクロソフト株式会社 2009

米 Microsoft Corporation（以下、「Microsoft」）の日本法人（以下、マイクロソフト株式会社）の社長である樋口泰行は、今後の日本での売上拡大の施策について検討していた。

Microsoft は世界最大のソフトウェア企業である。OS である Windows を筆頭に、Office といったクライアントアプリケーション、Exchange Server、SQL Server といったサーバーアプリケーションといったソフトウェアを中心に製品を販売している。また、ソフトウェア以外ではマウスやキーボードといった PC 用周辺機器、Xbox、Zune といったエンターテインメントハードウェア、MSN などのポータルサイトといったソフトウェア以外の製品・サービスも提供している。また、最近ではオンラインサービスやクラウドコンピューティングといったエンタープライズウェブサービスへも進出している。

マイクロソフト株式会社は、Microsoft で開発されたソフトウェア、ハードウェア、ウェブサービスを日本国内で販売することを目的とした現地法人である（世界で最初の Microsoft の現地法人である）。機能としては、営業、マーケティングが中心となる。MS-DOS → Windows 3.1 → Windows 95 → Windows 98 → Windows XP が発売されていった 2000 年初頭までは、Microsoft 全体に占めるマイクロソフト株式会社の売上比率は高く、売上成長率も高い状態にあった。しかしながら、「飽和状態になった市場」「景気悪化」による売上の低迷と、BRICs を中心とする新興国での売上拡大によりマイクロソフト株式会社の Worldwide でのポジションは比較的低下する傾向にある。

樋口は、ヒューレット・パッカード、ダイエーと社長を歴任し、2007 年 3 月にマイクロソフト株式会社に入社後、2008 年社長に就任している<sup>1</sup>。しかしながら、リーマンショックをはじめとする金融危機による景気低迷も重なり、他の企業同様マイクロソフト株式会社でも売上が伸び悩んでいた。

---

<sup>1</sup> [http://www.microsoft.com/japan/presspass/exec\\_jp/higuchi.aspx](http://www.microsoft.com/japan/presspass/exec_jp/higuchi.aspx)

## Microsoft の変遷<sup>2</sup>

Microsoft は 1974 年に ビル・ゲイツ と ポール・アレン によって設立された。社名の Microsoft は、Micro Computer と Software からの造語であり、その後 Microsoft により商標登録もされている。Microsoft の創生期から IBM 向けの MS-DOS の発売までの 1981 年ごろまでは Basic 言語の開発ツールが主力製品であった。1981 年に IBM へ OEM 提供した MS-DOS が発売される。この製品 MS-DOS が Microsoft の主力製品である Windows の基礎となる Operating System（以下、OS）である。当初は OEM 提供として、ハードウェアメーカーからの提供が主であったが、後に Microsoft からの直接販売も開始していくこととなる。

MS-DOS はシングルタスク（同時に他の作業ができない）の OS であったが、1985 年にマルチタスク OS である Windows 1.0 を発売した。しかしながら、当初は他社のマルチタスク OS と比較して、優位点が少なくあまり普及はしていなかった。3 番目のメジャーバージョンである、Windows 3.0, 3.1 を 1990 年に発売してからは Windows の一般ユーザーへの認知度が上がり、1995 年に発売した Windows 95 により PC = Windows という程の認知度を得るに至った。

現在の Microsoft のもう一方の主力製品である Office については 1989 年に最初のバージョンを発売し、Windows と同じく 1995 年ぐらいからユーザーへの認知度を上げていくこととなる。

1995 年以降は、現在では OS の機能の一部となっているブラウザ Internet Explorer の発売や、MSN といったポータルサイトへもプロダクトラインを広げていき、ソフトウェア以外の分野にも徐々に進出していく。2001 年にはゲームハードウェア Xbox、2009 年にはオンラインサービス Azure へも進出している。売上の規模としては、Windows 95 発売当時は全社売上が \$ 6,075 million 程度であったが、最高の売上を上げた会計年度の 2008 年度においては、ほぼ 10 倍の \$ 60,420 million に達している<sup>3</sup>。

Office や Windows のようなシェアの高い製品については、時として独占禁止法などの対象となる場合がある。2000 年前半での米国での反トラスト法<sup>4</sup>、2004 年からの EU での独占禁止法などの訴訟や、OS に統合された機能（ブラウザ Internet Explorer、メディア再生ソフト Windows Media Player など）について個別提供が必要である国もある。これらの主な問題は解決しているものの、現状でも支配的なシェアをもつ市場・製品においては、各国でたびたび議論となることがある。また、創業当初から Microsoft の顔として活躍してきたビル・ゲイツは 2008 年に事実上の引退をし、後任としてスティーブ・バルマーに引き継いでいる。

<sup>2</sup> <http://www.microsoft.com/japan/mscorp/history/default.msp>

<sup>3</sup> <http://www.microsoft.com/msft/default.msp>

<sup>4</sup> <http://www.microsoft.com/japan/presspass/detail.aspx?newsid=790>

## マイクロソフト株式会社の変遷<sup>5</sup>

マイクロソフトの日本法人は、営業・マーケティングを主体とするマイクロソフト株式会社と製品開発部門であるマイクロソフト ディベロップメント株式会社の2社がある。マイクロソフト株式会社は1978年にアスキーと代理店契約を結んだ「アスキーマイクロソフト」を前身として、1986年にMicrosoftの子会社として設立された。Microsoftの新製品発売に伴い売上を向上しながら、2002年まで日本人が社長を務めていた。2002年にマイケル・ローディングが社長に就任し、後任のダレン・ヒューストンの退任までの6年間は、外国人が社長を務めていた。しかしながら、2008年には再度日本人（樋口 泰行）が社長に就任している。

マイクロソフト株式会社によらず、外国人の社長が文化、商流の違い、言語の壁により成果を出せないことは多く存在しているが、マイクロソフト株式会社においても一つの観点としてその可能性があったことも類推できる。一方で、カルロス・ゴーンのようにしがらみを切るためにも外国人社長（CEO）が必要となる場合があることも、過去のいくつかの企業においての事実として存在している。

## Microsoft 及び マイクロソフト株式会社の製品群

Microsoft では、大きく分けて下記のカテゴリに製品を分類できる。

### パソコン（以下、PC）向け OS

一般的な PC と呼ばれるハードウェアで PC 自体の動作を制御する OS の製品カテゴリである。

Microsoft の製品としては次期バージョンの Windows 7、現行のバージョンの Windows Vista などが含まれる。Windows の PC へのインストールベースでのシェアは 90% を超え、圧倒的なシェアを誇る。提供形態としては多くの場合が OEM と呼ばれる形態で、PC メーカーにライセンス供与した上で、PC メーカーのブランドで PC にインストールされた状態で提供されている。マイクロソフトより先にマルチタスク OS の提供開始した Apple 社の Mac OS は Apple 社から販売される PC へのインストールベースでの提供が主であり、シェアは 5%程度となっている<sup>6</sup>。

また、オープンソースとして話題となっていた Linux であったが、各ベンダーも提供を終了していることもあり、シェアは 1%程度となっている。ただし、これまでは Windows がデファクトスタンダードであったため、互換性のあるアプリケーションが動作する環境として Windows を利用するユーザーが多かったが、近年の Netbook とよばれる機能限定（ブラウジングを中心）の PC の出現により Windows 以外の OS が再び注目される可能性がある。

<sup>5</sup> <http://www.microsoft.com/japan/mscorp/history/default.mspx>

<sup>6</sup> <http://marketshare.hitslink.com/default.aspx>

## 携帯端末向け OS

携帯電話（一部、他のモバイル端末を含む）のハードウェアの動作を制御する OS の製品カテゴリである。Microsoft の製品としては Windows Mobile がこのカテゴリにラインナップされ携帯電話用の OS として提供されている。この分野においては Microsoft はマーケットリーダーではなく 10%程度のシェアを持つのみである<sup>7</sup>。他社の OS としては Symbian OS（Symbian 社）や、アメリカを中心としてシェアを拡大した Blackberry（RIM 社）などがある。また、日本でも 2008 年の発売以来シェアを伸ばしている iPhone もこのカテゴリに含まれる。これらの OS は、携帯電話にインストールされた状態で提供され、購入後に変更することは通常できないため、ハードウェアの販売と連動してシェアを伸ばしている。

## PC 向け業務用アプリケーション

PC 上で動作するアプリケーションの中でも主に業務用アプリケーションの製品カテゴリである。

Microsoft の製品としては Word、Excel、PowerPoint といったアプリケーションが含まれる。これらを統合した最新版 Office 2007 などの Office Suite と呼ばれる製品も含まれる（以下、Microsoft Office）。日本市場においては、この Office Suite を PC メーカーがバンドルする形で提供する PIPC（Pre-Installed PC version）が高いシェアを誇っている。これにより、日本での Office のシェアは比較的高い状況にある。

Kingsoft Office（Kingsoft 社）、StarOffice（Sun Microsystems 社）などの Microsoft Office との互換性を謳った製品が少数ではあるがシェアを獲得している。また、日本市場においては Just System の Just Suite も ATOK と呼ばれる日本語入力システムが牽引して一定のシェアを獲得している。また、ウェブサービス型ではあるが Google 社はドキュメント<sup>8</sup>というサービスの提供を開始しており、無償提供であるにも関わらず、Microsoft Office の形式でのデータ保存も可能である。

## Server 向け OS

Server と呼ばれるハードウェアを制御する OS の製品カテゴリである。Microsoft の製品としての最新バージョンは Windows Server 2008 R2 であり、主に企業向けに提供が行われている。提供形態は PC 向け同様に OEM での提供が主となっている。日本国内でのシェアについては Windows がトップであり、UNIX（Sun Microsystems 社）、Linux（Linux ベンダー各社）、Mainframe（Mainframe ベンダー各社）が残りのシェアをわけあっている<sup>9</sup>。Linux は PC 向け OS と比べれば高いシェアを有している。

## Server 向け アプリケーション

Server 向け OS 上で動作するアプリケーションの製品カテゴリである。製品は多岐にわたり、Microsoft の製品としては SQL Server（データベースサーバー）、Exchange Server

<sup>7</sup> <http://metrics.admob.com/2009/05/april-2009-mobile-metrics-report-mobile-web-vs-html/>

<sup>8</sup> <http://docs.google.com/>

<sup>9</sup> <http://www.idcjapan.co.jp/Press/Current/20090608Apr.html>

(メッセージングサーバー) などがあげられる。提供形態としては、ボリュームライセンスと呼ばれる企業向けの販売制度が主であるが、今後はライセンスの完全販売ではなく、SaaS のようなオンラインサービスなどの月額利用料などでの提供形態も増加の可能性がある。データベースサーバーでは、Oracle 社の Oracle が SQL Server とシェアをわけあっている。メッセージングサーバーでは Exchange Server は IBM 社の Lotus Notes、Domino からシェアを奪う形でシェアを伸ばしてきた。完全な競合となり得ない場合もあるが、Google Apps 経由での Gmail はシェアを伸ばしつつある。

### オンラインサービス、クラウド

前述の Server 向けアプリケーションのオンラインでのホスティングサービスの製品カテゴリである。Microsoft のサービスとしては 2009 年には Business Productivity Online Suite と呼ばれるオンラインサービスの製品提供を開始している。今後は、クラウドコンピューティングも強化していく方向で、2010 年からは本格的に Azure というクラウドサービスの提供開始を予定している。

この分野では Amazon Web Services (Amazon 社)、Google App Engine (Google 社) が先行しているものの市場自体がまだ成熟しておらず、今後の各社の動向によりシェアも大きく変る可能性がある。

### 企業向け基幹システム

一般的に ERP や CRM と呼ばれる企業向け基幹システムの製品カテゴリである。Microsoft の製品としては Microsoft CRM、Microsoft AX といった製品があり、これらはカスタマイズして企業に納入されることが多く、パートナー企業との協業での販売が多くなっている。ERP では Enterprise 分野での圧倒的なシェアを誇る SAP 社の SAP、日本での中小企業向けでは OBC の勘定奉行がある。また、CRM においてはセールスフォース・ドットコム社の Salesforce CRM などが大きなシェアを獲得している。企業向け基幹システムの特徴としては導入に大きなコストとリソースが必要とされるためチェンジコストが大きく、一度導入されると変更されることは多くない。

### 開発者向けツール

プログラミングに必要となるツール群の製品カテゴリである。Microsoft 社の製品としては Visual Studio、Visual Basic がある。開発ツールのカテゴリの製品は一般認知度が低いものの非常に重要な製品群である。開発ツールで開発されたソフトウェアは、OS をプラットフォームとして動作することとなり、Microsoft 社の開発ツールでプログラミングされたアプリケーションは主に Windows 上で動作することとなる。そのため、開発ツールのシェアは OS 上で動作するアプリケーションの数にも影響する。Microsoft 社以外の製品としては、Java (Ajax) の開発ツールが非常に多く利用されている。これはブラウザベースで動作するアプリケーションの開発もできるためプラットフォームを選ばない場合がある。Windows ベースの開発ツールとしては、エンバカデロ・テクノロジーズの Delphi などがある。

## ハードウェア

マウスやキーボードといったハードウェアの製品カテゴリである。Microsoft のハードウェアは日本でも一定のシェアを持っている。日本国内では Logicool など多くの競合が存在している。

## ゲーム & エンターテインメント

ゲームや家庭向けのエンターテインメントのハードウェアの製品カテゴリである。Microsoft 社の製品としては、Xbox、Zune（日本未発売）、MSN、PC 用ゲームといった、ゲーム & エンターテインメントの製品カテゴリである。Xbox については、日本ではシェアが伸びていないが、欧米では PS3 や Wii と肩を並べる売上をあげている。

## Microsoft 及び マイクロソフト株式会社のライセンス制度

Microsoft では数多くのライセンス制度（販売方法）が存在している。下記に代表的なものを記載する。

### ボリュームライセンス<sup>10</sup>

企業を中心とした複数のライセンスを主に購入する場合の販売制度である。マイクロソフト株式会社では、このライセンス制度での製品提供を行う場合、必ず販売店経由での販売となっており「パートナービジネスモデル」と呼んでいる。この販売制度は、パッケージ販売やダイレクト販売よりも比較的安価に購入ができるため、複数のライセンスを購入する企業では導入するケースが多い。また、ボリュームライセンスについては「Software Assurance（以下、SA）<sup>11</sup>」と呼ばれる、バージョンアップの保証制度があり、SA を付随して契約することで常に最新版のソフトウェアを利用することが可能となる。

ボリュームライセンスのユーザー側の利点としてはコスト以外に、ライセンス管理の容易さがある。パッケージなどで調達した場合には、パッケージ自体がかさばる事と、購入したパッケージ自体を物理的に管理する必要性が発生する。さらに SA を契約することで、バージョンアップにあわせた予算化が不要となり他のサービス同様年間での費用計上のみとなる。一方、マイクロソフト側としてユーザーのニーズを明確にし、契約の更新時期なども明確にしていくことが可能である。さらに売上の安定化にもなる。

### パッケージ販売

一般販売店の店頭で販売されているパッケージに入ったソフトウェアの提供形態である。また、ハードウェアなどもこの形態での販売となる。個人向けの販売が主であるが、日本市場においてはマイクロソフトの Windows、Office はインストールされた状態で PC を買うユーザーが多いため需要は大きくない。これも、パートナービジネスモデルであり、

<sup>10</sup> <http://www.microsoft.com/japan/licensing/resources/default.aspx>

<sup>11</sup> <http://www.microsoft.com/japan/licensing/sa/default.aspx>

マイクロソフト → 流通 → 一般販売店 という流れでユーザーへ提供されている。

### ダイレクト販売

マイクロソフトからの直接販売をする提供形態である。ウェブサイトでの Microsoft Store<sup>12</sup> にて提供を開始している。パッケージ販売同様の価格設定であるため、一定の需要はあるものの企業向けへの提供形態とはなりえない。

### OEM、Delivery Service Partner（以下、DSP）

OEM は、Microsoft がライセンス供与したハードウェアメーカーが自社のブランドで Windows を提供する形態である。PC に入っている Windows はほとんどの場合がこの形態を経由して提供されている。また、DSP はハードウェアメーカーほど大きくない企業（一般的なショップブランドの PC など）で、OEM と同様な提供を行う場合の提供形態である。

上記でわかるとおり、多くの販売は PC 販売時に同時に提供されるか、パートナー経由で提供されている。PC の販売自体もパートナー経由であることを考えるとマイクロソフト株式会社の製品販売は、パートナーからの売上に依存していると考えられることもできる。

### PIPC

PC に搭載した状態で製品を提供する形態である。OEM でも同様に PC に搭載した状態での提供ではあるが、OEM は提供する PC メーカーのブランドでの販売であるのに対して、PIPC はあくまで Microsoft ブランドでの提供となる。現在は、Office の提供が主である。

## マイクロソフト株式会社のマーケティング、セールス

### マイクロソフト株式会社のマーケティング

Microsoft では、各国独自の製品開発はほとんどなく、Head Quarter（本社機能）を中心とした開発組織で一元開発されたものを各国で販売している。そのため、マーケティングプロモーションも全世界で共通のものを実施する場合がある。特に実施されやすいのが、期間限定での Discount のキャンペーンである。また、これらのキャンペーンやプロモーションは各国で独自のものを行うことが可能な場合もある。このようなキャンペーン、プロモーションを行うために各製品のマーケティング担当者がマイクロソフト株式会社には所属しており、日本に向けたマーケティングを実施している。

### マイクロソフト株式会社のセールス

マイクロソフト株式会社はほとんどの売上をパートナービジネスモデルで販売している。ただし、セールスを担当している担当者はマイクロソフト株式会社にも多く存在していて、

---

<sup>12</sup> <http://www.microsoftstore.jp/>

彼らは Large Account（売り上げ額の多いエンドユーザー企業）に対してパートナー企業と共に製品の訴求を行うことで売上の向上に寄与している。

## 日本市場での成功

マイクロソフト株式会社や Microsoft の製品や販売制度については前述したとおりである。また、一般的な認知として日本市場では Microsoft の製品は多く流通し、使用されている。現状、売上が伸びていない状況はあるものの、PC-98 や Mac、その後に出てきた Linux などと比較して Microsoft の何が成功要因であり、マイクロソフト株式会社においても同じであるのか。この点については議論があると考えられる。

特に、Microsoft が成功した理由は単純な製品の品質の高さだけではないということが広く言われている。製品の品質以外のポイントとしては、競合となってきた OS との比較により理解することができる。

### PC-98

以前は Microsoft が OS を提供していた PC-98 陣営であるが、基本仕様は Microsoft が設計していた。しかしながら、他の Microsoft の OS との互換性がないために、PC-98 では PC-98 仕様で設計されたソフトウェアのみしか動作しなかった。そのため、開発のコストに対する販売数が伸びないこと、他のプラットフォームの資産が利用できないことはソフトウェアベンダーにとってもユーザーにとってもデメリットとなった。

### Mac

Mac と Windows の大きな差は、ハードウェアベンダーとソフトウェアベンダーの分離である。

Mac は Apple 社がハードウェアの仕様設計・製造・販売、OS の開発・製造・販売を行うのに対し、Microsoft は OS つまりソフトウェアのみに特化して、ハードウェアは各社が仕様設計・製造・販売している。これにより、より多くのハードウェアベンダーの開発力を得ることができるとともに、市場シェアを多く抱えることとなった。これらは、供給されるパーツの価格の低下、ひいては PC 自体の価格の低下となりユーザーの支持を得たことは Windows 普及の大きな要因のひとつであると考えられる。

### Linux

Linux は安価であることや、コードが開示されていることから一部のユーザーからは支持を得ている。ただし、各社でそのコードが違うこと、統一的なサポート体制が無いこと、ライトユーザーには敷居が高いことから一般ユーザーへの普及はしていない。

次に、競合との比較以外の観点で考えた場合、「日本市場での流通モデルへの適合」「デファクトスタンダード化」のポイントが考えられる。



## 日本市場での流通モデルへの適合

日本市場での流通モデルへの適合は、グローバル企業が日本市場に参入する場合に落とし穴となることが多いポイントである。Dell や Apple においても、これを起因として日本でのシェアが他国と比べて低くなっている。マイクロソフト株式会社においては、もともと日本のビジネスを理解していたメンバーが、日本での製品販売においては流通をはじめとする流通モデルへの適合が重要であることを理解していたことが成功の要因となった。

日本でのセールスパートナーは、他国で言えば SIer や、製品提案の機能までを有しており、彼らがどの商品にどれだけの力を掛けるかによってメーカーの売上が変わってくる。それに対して、アメリカなどではユーザーからの購入要請に基づいて販売を行う。

## デファクトスタンダード化

デファクトスタンダード化については初期段階というよりも、成長過程での成功要因としてとらえることができる。特に重要なのが、ハードウェアの互換性、Windows フォーマットの互換性、アプリケーションファイルフォーマットの互換性である。これらは互換性を持たない場合に物理的・精神的な switching cost が必要になる。Mac との比較でも述べたが、利用者の増加やユーザー自身の利用期間が長くなればなるほど、他のプラットフォームへの switching cost はあがることとなる。一定数以上、Windows や Office がシェアを占めた以降は、Microsoft が意識することなくこの switching cost がユーザーの意識下に存在することとなる。

## パートナーから見た Microsoft 製品

パートナー企業から見た場合、Microsoft 製品は単価も高く本数も多く販売できるためにセールスパートナーにとっては非常に魅力的な製品であった。しかしながら、製品自体がコモディティ化していくなかで、販売店が販売する際に価格以外での差がつけられず価格勝負となっている事実がある。前述したように、パートナーが積極的に販売できない状況においては売上の拡大は困難であるとも考えられる。

## マイクロソフト株式会社の人材

マイクロソフト株式会社は、2009 年 7 月 1 日現在 2,383 名の社員が所属している。社員の多くは他の企業からの転職での加入である。ただし、毎年コンスタントに新卒の採用も行っている。Microsoft 自体の日本でのブランド力は高く、一部の調査ではトップをとることもある<sup>13</sup>。また、「働き甲斐のある会社」のランキングにおいても 2008 年は 1 位、2009 年

---

<sup>13</sup> [http://www.nikkei-r.co.jp/co\\_brand/index.html](http://www.nikkei-r.co.jp/co_brand/index.html)

も 3 位にランクインしている<sup>14</sup>。そのため、転職市場では以前から人気がある。しかしながら、新卒の人気においてはほとんどの調査で 100 位以内にランクインしない状況にある。転職市場からの人気は多いため優秀な人材が集まる可能性を秘めていることが示唆される。

## マイクロソフト株式会社を取り囲む環境と日本市場拡大の可否

売上拡大を考える場合に市場自体の成長性を考える必要がある。しかしながら、日本市場は人口減少傾向にあるとともに成熟しているため、既存市場における大幅な売上の拡大は各業種においても難しい。

企業向け市場においては、経済成長率の低下により新規のシステム投資が抑制される傾向にある。特にリーマンショック以降は、企業収益性が低下していることから業種によらず設備投資が抑制されている。また、日本企業においては経営層の IT に対する意識が遅れているという調査結果もあり<sup>15</sup>、これを後押しする調査結果として日本の生産性が他国と比較して低下しているという調査結果も発表されている<sup>16</sup>。また、マイクロソフト株式会社の売上のほとんどはパートナー企業からの売上であり、不況の影響により売りやすい製品を販売する傾向が強まっていることも懸念されている。そのため、マイクロソフト株式会社でも更なるパートナー支援強化を打ち出している。同時に、顧客のコスト削減をニーズとして考え、ソフトウェアのサービス化によるクラウドサービスの提供<sup>17</sup>や、「Save Money」といったキャンペーンを打ち出している<sup>18</sup>。

一方、消費者市場においては人口減少とともに高齢化が進む傾向にある。人口比率が高まっている高齢層では IT 分野での個人消費は伸び悩んでいる。また、北米や欧州では一定のシェアを有する Xbox も日本市場では強力な競合の存在によりシェアが伸び悩んでいる<sup>19</sup>。サーチエンジンにおいても Google や Yahoo との競合によりシェアが伸び悩んでいる<sup>20</sup>。

今後の売上拡大戦略を考えた場合、「企業向けの売上 or 個人向けの売上」「単価の向上 vs 売上本数の増加」「若年層 vs 高齢層」など多くの軸が考えられるかもしれない。しかし、リーマンショック以降の景気低迷の中、マイクロソフト株式会社においても数多くの人材が、売上拡大のために奔走しているが効果が明確に出ているとは考えにくい。

樋口は社長に就任当初からパートナーの重要性を感じ、多くの時間をパートナーとのミーティングにかけてきた。しかしながら、これ以外に根本的な売上拡大の施策を検討する必要があるのだろうか。継続的に売上拡大できる成長市場と日本をするための施策はないのだろうか。

<sup>14</sup> <http://www.greatplacetowork.jp/best/list-jp.htm>

<sup>15</sup> <http://gartner.co.jp/press/html/pr20080319-01.html>

<sup>16</sup> <http://www.atmarkit.co.jp/news/200705/21/accenture.html>

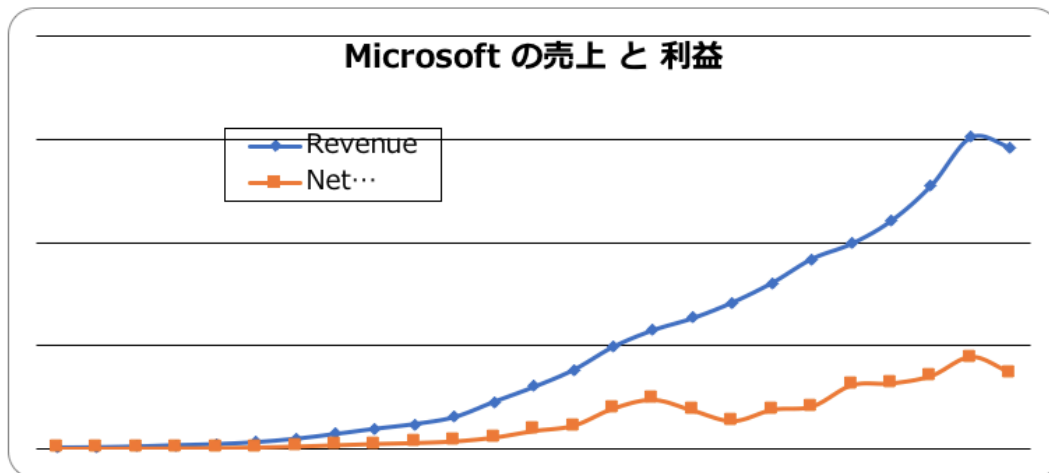
<sup>17</sup> <http://japan.cnet.com/news/ent/story/0,2000056022,20396280,00.htm>

<sup>18</sup> <http://www.microsoft.com/japan/business/SaveMoney/default.msp>

<sup>19</sup> [http://www.famitsu.com/game/rank/hard/1225534\\_1140.html](http://www.famitsu.com/game/rank/hard/1225534_1140.html)

<sup>20</sup> <http://www.sem-r.com/08h1/20081219163356.html>

## 資料 1 Microsoft の売上と利益 推移



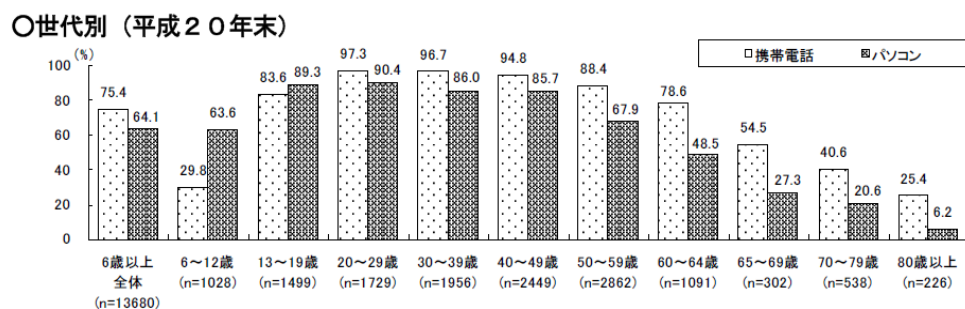
(Microsoft Investro Relations より筆者が再編集：<https://www.microsoft.com/en-us/investor>)

## 資料 2 Microsoft の製品群別売上

| Microsoft Corporation   |                            |                   |                |               |                  |                            |                   |                |               |                  |
|---|----------------------------|-------------------|----------------|---------------|------------------|----------------------------|-------------------|----------------|---------------|------------------|
| Recasted Segment Information tables for the quarter ended June 30, 2008 and June 30, 2009 |                            |                   |                |               |                  |                            |                   |                |               |                  |
| (In millions)   |                            |                   |                |               |                  |                            |                   |                |               |                  |
| Revenue <sup>1</sup>  | For the three months ended |                   |                |               |                  | For the three months ended |                   |                |               |                  |
|   | September 30, 2007         | December 31, 2007 | March 31, 2008 | June 30, 2008 | Fiscal Year 2008 | September 30, 2008         | December 31, 2008 | March 31, 2009 | June 30, 2009 | Fiscal Year 2009 |
| Client  | \$ 4,139                   | \$ 4,334          | \$ 4,033       | \$ 4,359      | \$ 16,865        | \$ 4,218                   | \$ 3,982          | \$ 3,404       | \$ 3,108      | \$ 14,712        |
| Server and Tools  | 2,882                      | 3,261             | 3,238          | 3,721         | 13,102           | 3,406                      | 3,743             | 3,467          | 3,510         | 14,126           |
| Online Services Business  | 671                        | 863               | 843            | 837           | 3,214            | 770                        | 866               | 721            | 731           | 3,088            |
| Microsoft Business Division   | 4,117                      | 4,815             | 4,731          | 5,266         | 18,929           | 4,949                      | 4,876             | 4,505          | 4,564         | 18,894           |
| Entertainment and Devices Division  | 1,948                      | 3,076             | 1,592          | 1,590         | 8,206            | 1,814                      | 3,183             | 1,567          | 1,189         | 7,753            |
| Unallocated and other   | 5                          | 18                | 17             | 64            | 104              | -96                        | -21               | (16)           | (3)           | -136             |
| Consolidated  | \$ 13,762                  | \$ 16,367         | \$ 14,454      | \$ 15,837     | \$ 60,420        | \$ 15,061                  | \$ 16,629         | \$ 13,648      | \$ 13,099     | \$ 58,437        |
| Operating Income (Loss) <sup>1</sup>  | For the three months ended |                   |                |               |                  | For the three months ended |                   |                |               |                  |
|   | September 30, 2007         | December 31, 2007 | March 31, 2008 | June 30, 2008 | Fiscal Year 2008 | September 30, 2008         | December 31, 2008 | March 31, 2009 | June 30, 2009 | Fiscal Year 2009 |
| Client  | \$ 3,375                   | \$ 3,365          | \$ 3,115       | \$ 3,250      | \$ 13,105        | \$ 3,252                   | \$ 2,923          | \$ 2,514       | \$ 2,167      | \$ 10,856        |
| Server and Tools  | 937                        | 1,153             | 1,080          | 1,369         | 4,539            | 1,148                      | 1,486             | 1,344          | 1,349         | 5,327            |
| Online Services Business  | (265)                      | (246)             | (226)          | (485)         | (1,222)          | (477)                      | (469)             | (575)          | (732)         | (2,253)          |
| Microsoft Business Division   | 2,697                      | 3,186             | 3,127          | 3,359         | 12,369           | 3,304                      | 3,144             | 2,877          | 2,816         | 12,141           |
| Entertainment and Devices Division  | 186                        | 376               | 106            | (171)         | 497              | 179                        | 151               | (31)           | (130)         | 169              |
| Corporate-level activity  | (1,081)                    | (1,381)           | (2,912)        | (1,643)       | (7,017)          | (1,407)                    | (1,296)           | (1,691)        | (1,463)       | (5,877)          |
| Consolidated  | \$ 5,849                   | \$ 6,453          | \$ 4,290       | \$ 5,679      | \$ 22,271        | \$ 5,999                   | \$ 5,939          | \$ 4,438       | \$ 3,987      | \$ 20,363        |

(引用：Microsoft Investor Relations)

## 資料 3 日本におけるパソコン普及率（平成 20 年末）



(引用：総務省 情報通信白書)