

## ベンチャー企業におけるビジネスモデルの アイデアの契機

伊 藤 嘉 浩\*

For this paper, I interviewed the founders etc. of 12 firms that recently listed on the Tokyo Stock Exchange's Mothers market about what are opportunities of ideas for business model at start-up firms, and then analyzed and drew conclusions from the results.

If start-up firms, which play an important role in the Japanese economy, are to succeed, it is essential that they create superior business models. To that end, insights into the knowledge creation process, i.e. the ways in which successful start-up firms obtained the ideas for their business models, must be gained and a theory of it must be determined. Most of the previous research on business models has analyzed cases that already exist, with hardly any research having been conducted from this angle. The same can also be said for venture business theory. For this paper, I therefore interviewed the founding presidents etc. of 12 firms that recently listed on the Tokyo Stock Exchange's Mothers market, including Euglena and Jibannet, and performed an analysis based on the results of these interviews.

As a result of this analysis, I found that in more than half of cases, i.e. an extremely high number, the opportunity of ideas for business models came from imitating other firms in the industry or from business experiences in the industry. However, in half of these cases, the business did not develop smoothly after launch, leading to the business model being heavily modified. The next most common opportunity of ideas for business models was customers. To develop their business model, it is therefore important for entrepreneurs to learn from their own firm's industry and listen to their customers before imitating other industries.

キーワード：ベンチャー企業，ビジネスモデル，ビジネスモデルのアイデア，企業家，アイデアの契機

---

\* 東京理科大学経営学部 客員研究員

## 1. はじめに

本稿の目的は、ベンチャー企業のビジネスモデルのアイデアの契機が何であるのかを、12社のベンチャー企業の調査分析から、明らかにすることである。

企業経営においてビジネスモデルの重要性は増加している。特に、最近の日本企業の不振の原因の1つは優れたビジネスモデルを創造できていないことにあると考えられる。このことは、ベンチャー企業においても同様である。むしろ、大企業と差別化するために、ビジネスモデルは、ベンチャー企業の成功の鍵の1つであるといえるのではないだろうか。そこで、ベンチャー企業が優れたビジネスモデルを創造するためには、そのビジネスモデルがどのように創造されるのかについての知識と理論が必要になる。特に、そのなかでも、ベンチャー企業のビジネスモデルを創造するためのアイデアがどこから得られるのかは、重要な疑問である。

よって、本稿では、成功したベンチャー企業の優れたビジネスモデルのアイデアがどこから得られるのか、その契機が何であるのかを明らかにしたい。

特に、起業時のビジネスモデルの分析的な計画だけでなく、当初想定していない、ビジネスを行いながら生まれる創発的ビジネスモデル（伊藤，2014a；2014b）を考慮して、このアイデアの契機を調査分析したい。なぜならば、伊藤（2014a；2014b）が大企業のビジネスモデルの創造の事例で明らかにしたように、ビジネスモデルを生み出すアイデアは、事前の分析的計画のなかで生み出されるよりも、むしろ、実際にビジネスを行って行く中で、現場での気づきや顧客の声を反映させて生まれることが多いと思われるからである。本稿では、このベンチャー企業のビジネスモデルのアイデアの源泉がどこにあるのかという疑問に答えるために、その契機が何であるのかを明らかにすることで、ベンチャー企業のビジネスモデルの創造のマネジメント実務に少しでも参考となる知見を見出したい。

## 2. 先行研究

ビジネスモデルの定義と、ビジネスモデルのイノベーション、すなわち、その創造に関する主な先行研究を紹介する<sup>1)</sup>。ビジネスモデルの定義は、研究者によって様々である。また、ビジネスモデルは、ビジネスシステムや事業システムと呼ぶこともある。ビジネスモデルの定義には大別すると、利益を重視するビジネスの在り方ととらえる場合

と、顧客価値と利益をつなぐ仕組みととらえる場合がある（川上，2011）。また、ビジネスモデルを収益モデルとビジネスシステム（事業の仕組み）と2つに分類するものもある（Itami and Nishino, 2010）。本稿では、これらの（1）利益や収益モデル，（2）顧客価値，（3）事業の仕組みを考慮し、さらに（1）の利益を重視する簡潔な定義である、儲ける仕組み（Afuah, 2004）を重視し、ビジネスモデルの定義を、「儲ける仕組みを中心とした、提供する顧客価値と事業の仕組みの組み合わせ」とする。

次に、ビジネスモデルのイノベーションに関する先行研究をレビューする。Pohle and Chapman (2006) は、ビジネスモデルのイノベーションの重要性について報告しているが、ビジネスモデルのイノベーションの研究には、企業の外部に視点をおいた研究が若干ある。そのために、Calia, Guerrini and Moura (2007) は、外部企業とのネットワークの、Chesbrough (2007) は、オープンビジネスモデルの概念、の重要性を主張し、Chesbrough and Schwartz (2007) は、ビジネスモデルのイノベーションはオープンイノベーションのために重要であると述べている。

また、企業内部の戦略構築や組織に視点をおいた研究もある。Mitchell and Coles (2004) は、ビジネスモデルのイノベーションを実現する上で鍵となる社内のプロセスとして、このイノベーションの継続の確立、変化する競争優位性の確立、外部企業や顧客との関係構築、ビジネスモデルの実行のための小さい実験、ビジネスモデルの置き換えのためのリーダーシップと多様な点を挙げている。また、McGrath (2010) は、新しいビジネスモデルを考える上で、事前の分析的計画の実験による検証という仮説志向のアプローチを提示し、Chesbrough (2010) は、ビジネスモデルのイノベーションを実現するマネジメントとして、計画と実験を通じた発見主導とこのためのリーダーの必要性、これを保護する組織制度を挙げている。さらに、Johnson (2010) は、ビジネスモデルのイノベーションのプロセスを、それを設計する段階と実行する段階とに分類している。

加えて、企業内部の学習の視点の研究として、Itami and Nishino (2010) は、ビジネスモデルが発展する上で、企業内部にもたらす学習の重要性を述べ、Sosna, Trevinyo-Redriguez and Velamuri (2010) は、試行錯誤の組織学習の重要性を主張している。

また、伊藤（2014a；2014b）は、ビジネスモデルの創造プロセスについて、ビジネスモデルの事前の分析的計画だけでなく、当初想定や意図しない、ビジネスを行いながら事後的に生まれる創発的ビジネスモデルの存在と重要性を大企業の事例の調査分析により示している。

以上のように、ビジネスモデルのイノベーションを行う上で、外部企業との関係構

築, オープンイノベーションの採用, 事前計画の実験による検証や仮説志向のアプローチ, 優れたリーダーシップ, 社内学習の重要性, イノベーションを保護する組織制度, ビジネスモデルの設計と導入・実行のプロセス, 創発的なビジネスモデルを含むプロセスが主張されている。このうち, 本稿の論点に関係するのは, 事前計画の実験による検証, 社内学習, および創発的ビジネスモデルを考慮したビジネスモデルの創造プロセスに関する研究である。しかし, これらの先行研究も, 本稿で論点とするベンチャー企業のビジネスモデルのアイデアの契機が何であるのかを明らかにしていない。

特に, 最近, 企業のビジネスモデルは, 他業界の優れたビジネスモデルを模倣することで計画することが出来るとの主張が多く行われている (Shenkar, 2010; 井上, 2012; 山田, 2014)。これに対して, 業界内で蓄積されてきた技能や問題意識に基づき, または, 顧客や現場から新しいビジネスモデルが考え出されることも多いと推測される。よって, 本稿では, 具体的な調査分析を広く複数の企業に対して行うことで, この論点に明確に答えていく。

次に, この論点に関連するベンチャー企業を対象にした主な先行研究を紹介する。新藤 (2003) は, ベンチャー企業の成長におけるビジネスモデル概念の重要性を主張し, 本稿の論点を支持している。Amit and Zott (2001) は, E ビジネスのベンチャー企業のビジネスモデルの価値創造の源泉として, 効率性, 目新しさ, ロックイン, 相互補完, の4つを抽出し, 提示し, Zott and Amit (2007) は, これらとパフォーマンスとの関係の実証を行っている。また, Fiet and Patel (2008) は, 起業家の損失を最小にするため「寛大な」ビジネスモデルの重要性を提示している。さらに, 秋庭 (2008) は, ビジネスモデル構築の初期段階における外部協力者の役割について検討している。しかし, これらは本稿の論点を十分に焦点にしていないうし, 明らかにしていない。

そして, 金井 (2002) は, ベンチャー企業の成長段階をスタートアップ期, 成長期, 安定期に分け, スタートアップ期にはビジネスモデルの基礎が構築され, 成長期に入るとそれを時々の環境に適応させながらスピーディに展開し, その高度化を図るとしている (p. 80)。しかし, これもベンチャー企業のビジネスモデルのアイデアの契機や源泉が何であるのかという疑問には答えていない。

以上のように, ベンチャー企業におけるビジネスモデルに関する研究はある程度, 蓄積があるものの, ベンチャー企業のビジネスモデルのアイデアの契機や源泉が何かという論点に絞った研究は行われていない。よって, 本稿では, この疑問に答え, 多少とも実務家に有益な知見を見出すために, ベンチャー企業のビジネスモデルの契機が何であるのかを明らかにしたい。

### 3. リサーチクエスチョン

前節より、本稿のリサーチクエスチョンは、ベンチャー企業のビジネスモデルのアイデアの契機が何であるのかを、複数の成功したベンチャー企業の調査分析により明らかにすることである。

### 4. 研究方法

本稿の研究方法は、インタビュー調査を中心とする。マザーズに最近上場したベンチャー企業に調査依頼を行い、インタビューを受け入れて頂いた12社を対象とした（1社のみメールでの回答）。調査対象企業の選択基準と理由は次の通りである。2011年から調査時点である2013年5月までの間にマザーズに上場したベンチャー企業のうち、調査依頼を郵送し、社長等へのインタビューの受け入れをして頂いた12社である。世の中にあるベンチャー企業の多くは、ビジネスモデルの創造途上ないし、収益への貢献が十分でないと考えられる。しかし、マザーズ上場企業であれば、少なくとも収益に十分に貢献するほどの完成したビジネスモデルを創造出来たと推測し、本稿の論点での調査対象とした。

調査対象への依頼は、最も新しい上場日数の短い企業から始め、労力・予算を考慮し、ある程度妥当な事例の分類や分析が可能であると判断した12社になるまで上場時点で沿って依頼企業を遡った。新しいベンチャー企業を対象としたのは、新しい事例やビジネスモデルの方が現在にフィットし、実務家にも参考になると考えられるからである。このように調査対象の選択は、全く恣意的ではないが、調査対象となった12社は、おおよそ最近マザーズに上場したベンチャー企業全体の分布をある程度反映し、本稿のリサーチクエスチョンに答える結果が得られた。

インタビューは、各社の創業者社長等（デジタルメディアプロフェッショナル、ウォーターダイレクト、エニッシュは現在の社長）に22名に1時間程度行い、許可を得て録音し、後に文書化して、分析を行った。また、2次資料も収集し、参考にした。なお、調査企業名、インフォーマントとインタビュー日を表1に示す。

インタビュー内容は、その企業のビジネスモデルと、起業以前から上場に至るまでに、そのビジネスモデルがどのように創造されてきたかについてである。

分析方法は次の通りである。まず、得られたデータを基に、（1）各企業のビジネス

表1：調査企業とインフォーマント，インタビュー日

企業名と事業概要	インフォーマント (役職はインタビュー当時のもの)		インタビュー日
地盤ネット (地盤解析サービス)	代表取締役 社長秘書	山本強氏 鈴木涼加氏	2013年6月17日 同上に同席
エニッシュ (スマートフォン向けゲーム開発)	代表取締役社長 管理本部経営企画	杉山全功氏 穎原監人氏	2013年6月18日 同上に同席
メディアフラッグ (店舗向け覆面調査)	代表取締役社長 管理部管理チームリーダー	福井康夫氏 青柳美咲氏	2013年6月25日 同上に同席
オークファン (ネットオークションの情報提供)	代表取締役 事業統括部広報担当	武永修一氏 飯坂玲子氏	2013年7月1日 同上に同席
イーブックイニシアティブジャパン (電子書籍の出版・提供)	取締役会長 営業部	鈴木雄介氏 志賀剛氏	2013年7月2日 同上に同席
ウォーターダイレクト (ミネラルウォーター宅配サービス)	代表取締役社長 総合企画部広報・PR担当	伊久間努氏 池田明子氏	2013年7月2日 同上に同席
ライフネット生命保険 (生命保険のネット販売)	代表取締役会長	出口治明氏	2013年7月5日
ベクトル (戦略PRサービス)	代表取締役 ベクトルイニシャル第5営業部	西江肇司氏 藤瀬花氏	2013年7月8日 同上に同席
ビューティガレッジ (美容・理容サロン向け機器・用品 のネット販売)	代表取締役 営業企画部サブリーダー	野村秀輝氏 吉田知可氏	2013年7月9日 同上に同席
デジタルメディアプロフェッショナル (3Dグラフィックス論理回路の開 発・提供)	代表取締役社長 管理部総務・人事マネジャー	山本達夫氏 伊藤宏幸氏	2013年7月22日 同上に同席
ユーグレナ (ミドリムシ燃料, 食糧の開発, 販売)	代表取締役社長 経営戦略部広報・IR担当	出雲充氏 安間美央氏	2013年8月6日 同上に同席
オルトプラス (スマートフォン向けゲーム開発)	代表取締役社長	石井武氏 (メール回答)	2013年6月19日

出所：筆者作成。

モデルの創造プロセスの概要を明らかにした。次に、(2) いつビジネスモデルが生まれたのかを明らかにし、そのアイデアの契機が何であるのかを特定した。

なお、次節での各社のビジネスモデルのアイデアの源泉の分析では、紙面制約上の理由から、得られた詳細な情報(各社A4用紙で15枚以上)のうち、分析に関する要点

のみを記述し、実際の分析は、すべての情報を精査して行った。

## 5. 各社の概要とビジネスモデルの説明

### 5.1 地盤ネット

地盤ネット株式会社は、2008年6月に山本強氏（現在代表取締役）が創業し、2012年12月にマザーズ市場に上場した社員約70名の企業である。

地盤ネットの事業は住宅地向けの地盤解析サービスであり、そのビジネスモデルは、地盤解析の解析サービスを行い、地盤工事の必要がないとの解析結果の場合に、保証書を8万4000円で発行し、後日地盤に問題が発生し、工事が必要になった場合に、工事費用の全額を補償するという信用保証である。

地盤調査・工事の業界では従来、地盤調査と地盤工事の両方を同一企業が行い、調査を無償で行い、問題ない土地に対して、改良工事が必要との診断結果を出し、工事を受注していたので、これを改善した。

### 5.2 エニッシュ

株式会社エニッシュは、ヤフー出身の安徳孝平氏（インタビュー時点で取締役）と公文善之氏（取締役）が2009年2月に創業し、2012年12月にマザーズ市場に上場（その後、2013年1月に東証1部に変更）した、携帯電話向けのソーシャルゲームアプリケーションの開発、運用、販売を行っている社員100名以上の企業である。

開発したゲームを、携帯電話のゲームプラットフォームであるGREE、DeNA、Amebaに供給して、売上げの40%を課金代金として支払い、残り60%を自社の収益にするビジネスモデルである。ゲームは、ソーシャルゲームで一般的な基本使用無料で課金アイテムの収入による収益構造である。

### 5.3 オルトプラス

株式会社オルトプラスは、石井武氏（現在CEO）が2010年5月に創業し、2013年3月にマザーズ市場に上場した（その後、2014年3月に東証1部へ変更）、エニッシュと同様に、携帯電話向けのソーシャルゲームアプリケーションの開発、運用、販売を行っている社員200名以上の企業である。

オルトプラスのビジネスモデルは、エニッシュと全く同様に、携帯電話向けゲームプラットフォームの大手企業のオープンコンテンツ政策に対応し、課金アイテムで収益を

得る一般的なソーシャルゲームアプリの開発、販売を行う。

#### 5.4 メディアフラッグ

株式会社メディアフラッグは、福井康夫氏（現在代表取締役社長）が2004年2月に創業し、2012年9月にマザーズ市場に上場した、流通店舗向けの覆面調査サービスを行う企業である。

全国17万人のスタッフを登録し、スーパーやコンビニ、飲食業などの店舗で顧客目線の覆面調査を行い、現場サービスの問題の発見や改善提案、競合店調査などを行うビジネスモデルである。

#### 5.5 オークファン

株式会社オークファンは、武永修一氏（現在代表取締役）が2007年6月に設立し、2013年4月にマザーズ市場に上場した社員約40名の企業である。

オークションやインターネットの商品の価格情報を、法人、個人向けの売り手と買い手に提供するネット上のサイトの運営というビジネスモデルである。

楽天など大手オークションサイトから情報を入手し、加工して提供する。例えば、個人向けでは、ネットオークションに出展する人と落札しようとする人の両方に過去の豊富な情報を提供している。

#### 5.6 イーブックイニシアティブジャパン

株式会社イーブックイニシアティブジャパンは、鈴木雄介氏（現在取締役会長）が2001年5月に創業し、2011年10月にマザーズ市場に上場した（その後、2013年10月に東証一部へ変更）、書籍の電子出版を行う企業である。

書籍の電子出版を行い、ネット上で販売を行うビジネスモデルである。書籍著作権は著者もしくは出版社と契約して取得し、編集せずにそのまま電子ファイル化する。著名なコンテンツを揃えている。

#### 5.7 ウォーターダイレクト

株式会社ウォーターダイレクト（現在の社長伊久間努氏）は、リヴァンプという企業の新規ビジネスとして、2008年10月に設立され、2013年3月にマザーズ市場に上場した（その後、2014年4月に東証二部へ変更）、自宅市場向けのミネラルウォーターの宅配を行う企業である。



ビジネスモデルの特徴は、宅配時間の指定ができる、容器は簡単につぶせるので処理に困らない、サーバーの無料貸し出し、家電量販店店頭でのデモンストレーション販売である。

## 5.8 ライフネット生命保険

ライフネット生命保険株式会社は、出口治明氏（現在取締役会長兼 CEO）が2006年10月に生命保険準備会社「ネットライフ企画株式会社」として創業し、2008年5月から営業を開始し、2012年3月にマザーズ市場に上場した、ネット販売の生命保険会社である。

ネット販売の生命保険ビジネスであり、原価を公開し、保険料を従来の半額にし、約款など他社との比較情報を開示するというビジネスモデルである。また、商品は2つに絞り、シンプルにした。

## 5.9 ベクトル

株式会社ベクトルは、西江肇司氏（現在代表取締役会）が1993年3月に学生ベンチャーとして創業し、2012年3月にマザーズ市場に上場した、戦略PRの事業を中心に行っている社員300名以上の企業である。

ビジネスモデルは、成功報酬型の戦略PRビジネスである。これは、従来の消極的な広報と異なり、広告ではなく、テレビ番組の中やWebで商品を取り上げて、話題にしてもらいように仕掛けることである。儲ける仕組みは、広告と異なり、商品を紹介してもらえた場合に報酬を支払う成功報酬型である。

## 5.10 ビューティガレージ

株式会社ビューティガレージは、野村秀輝氏（現在代表取締役 CEO）が2003年4月に創業し、2013年2月にマザーズ市場に上場した、理容・美容サロン向けに機器等をインターネット販売する企業である。

理容・美容サロン向けの中古・新品の機器・用品のインターネットとショールームでの販売を低価格で行うビジネスモデルである。現在は、美容・理容サロン向けの開業支援事業や繁盛支援事業、ネイルやエステサロン向けに事業を広げている。それらの機器や用品は、それまで大手メーカーと専門ディーラーによる多段階流通構造により開業費用が高かった。

### 5.11 デジタルメディアプロフェッショナル

株式会社デジタルメディアプロフェッショナルは、法政大学教授であった池戸恒雄氏（現在の代表取締役社長は山本達夫氏）が2002年7月に創業し、2011年6月にマザーズ市場に上場した、3次元コンピュータグラフィックス（以下、3DCG）の半導体回路を開発し、ビジネスを行う企業である。

3次元CGの半導体回路の知的財産（IP）を半導体メーカーやそれを組み込んだセットメーカーにライセンスするビジネスモデルである。基本的にはファブレス企業であり、日本のゲーム機メーカーなどに大口契約を得ている。

### 5.12 ユーグレナ

株式会社ユーグレナは、出雲充氏（現在代表取締役）が2005年8月に創業し、2012年12月にマザーズ市場に上場した、ミドリムシ（学名：ユーグレナ）の研究開発、生産、販売を行う企業である。

ミドリムシの大量生産技術を生かし、量産し、食料等として大手企業にOEM供給するビジネスモデルである。現在は緑汁を商品化し、直販のビジネスモデルやミドリムシ燃料の研究開発も行っている。

## 6. 分析

次に、各社のビジネスモデルのアイデアの契機が何であったのかについて、分析結果を整理して提示し、説明する。その結果を表2に示した。（ただし、複合的な要因を含むものもあり、この場合には最も影響の大きかったと考えられることを1つ取り上げている。）

地盤ネットでは、ビジネスのアイデアである地盤の調査分析は、以前勤務していた地盤調査・工事の大手企業での問題意識から生まれたが、このビジネスモデルの完成と成功のために最も重要である信用保証を行うという顧客価値や収益構造のアイデアは、実際にビジネスを進めて行く中での、顧客の声や要望から生まれた。

メディアフラッグでは、ビジネスのアイデアはやはり以前勤務していた企業での経験（セブンイレブン本社の優れたマネジメントとしてスーパーバイザー制度があるという経験と認識）から生まれたが、実際のビジネスモデルについては、ビジネスの準備段階で覆面調査業界内の既存企業のビジネスモデルを模倣した。そして、覆面調査員を人材派遣企業からの派遣に依存せずに、自社で募集し、育成するというこのビジネスモデ

表2：ベンチャー企業のビジネスモデルのアイデアの契機

ベンチャー企業名	ビジネスモデルのアイデアの契機
地盤ネット	顧客の声や要望
メディアフラッグ	既存業界企業の模倣、試行失敗による改善
オークファン	顧客として利用したサイトの学習
イーブックイニシアティブ	通信企業からの商談
ウォーターダイレクト	業界内企業による計画、失敗による改善
ベクトル	顧客からの商談
ビューティガレージ	業界内での事業経験、試行による修正
デジタルメディアプロフェッショナル	業界内企業の模倣
ユウグレナ	営業担当役員の業界・家業経験
ライフネット生命保険	監督官庁との度重なる打ち合わせ
エニッシュ	親会社等の計画
オルトプラス	親会社等の計画

出所：筆者作成。

ルの最も重要なビジネスの仕組みは、実際にビジネスを行い、当初人材派遣会社に依存した結果の失敗による改善から生まれた。

オークファンでは、当初、高級ブランド品の宅配便を用いた買い取りビジネス（ブランドディアというビジネス名）を行っていた際に、ブランド品の下取り価格を調べるために、顧客として利用していたオークション情報のサイトから学習する中で、このサイトのビジネス自身に興味を持ち、そのサイトを買収することで生まれた。

イーブックイニシアティブでは、ビジネスの計画は、以前勤務していた大手出版社で自分の編集した雑誌の返品の山を見た経験や問題意識から始まり、その後の補助金による実験により形作られたが、具体的なビジネスモデルの収益構造は、さらにその後のブロードバンド通信の普及に伴う通信会社各社からの電子出版コンテンツを OEM しないかという商談から生まれた。

ウォーターダイレクトでは、ミネラルウォーター業界企業の社長の希望から業界内の抱負な事業経験に基づき、当初からビジネスモデルの計画を作成したが、その中の地域のガス会社を販売代理店に活用するという要素がほとんどうまくいかず、赤字のプレッシャーの中での現場社員の思いつきのアイデアにより、家電量販店の店頭でデモンストレーション販売を行うという大きな改善を行った結果、成功して、ビジネスモデルが完成された。

ベクトルのビジネスモデルは、学生サークルの延長上の活動での顧客からの商談により生まれた。当時、たまたま時計メーカーから、自社商品をTV番組で紹介してもらるように、テレビ局に働きかけてほしいという依頼を受け、その成功の報酬を得ることで、このビジネスモデルを確信して、導入した。

ビューティガレージのビジネスモデルは、過去の美容業界内での過去のビジネス経験から生まれ、さらに修正を行った。社長の弟の友人が美容業界で小さな販売代理店を営んでいて、偶然、顧客から中古機器を下取り、転売したことがあり、これをビジネスに出来ないかと現在のビューティガレージの社長に相談を持ち込んだことから生まれた。そして、ビジネスを行って行く中で、想定外に直面した美容機器メーカーが修理に応じない、および部品の供給をしない問題が生まれ、その対応として、ビジネスモデルを修正した。

デジタルメディアプロフェッショナルの場合は、当初は事業のビジョンとして大学教授の技術に基づき世界1位の3次元CG処理の半導体企業になるというものだけしかなく、ビジネスモデルは、赤字のなかで、新社長によって業界内の先行する成功事例として半導体を自社で製造するのではなく、開発した回路の知的財産を利用企業にライセンスするビジネスモデルを模倣して生まれた。

ユーグレナでは、事業ビジョンとして、ミドリムシで食料問題を解決することがあったが、具体的なOEMというビジネスモデルは、営業担当役員の業界内の家業経験としてミドリムシに類似するクロレラのビジネスの経験があり、クロレラと同様にOEMのビジネスモデルが適しているとして生まれた。

ライフネット生命保険では、事業のアイデアとビジネスモデルは、以前勤務していた大手生命保険会社での、大規模な営業員組織が生命保険の価格を高めている最大の原因であるという情報や経験を得て、その問題意識から生まれた。そして、許認可を得るために、金融庁と1年半に渡り、計画の詳細を作成していくなかでビジネスモデルが作られた。

エニッシュおよびオルトプラスの場合は、いずれも携帯電話ゲームのプラットフォーム企業(DeNAやGREE)の政策として、外部企業に自社の携帯ゲームプラットフォーム向けのゲームを開発させ、その収益を分け合うというビジネスモデルが提示され、それに対応したゲーム業界内の各企業の新規事業として生まれた。

以上を、ビジネスモデルのアイデアの契機として、種類別にさらに整理し直すと、表3のようになった。

表3からわかるように、業界内の企業の模倣や業界内での事業経験がビジネスモデル

表3：ベンチャー企業のビジネスモデルのアイデアの契機の種類と企業名

ビジネスモデルのアイデアの契機	ベンチャー企業名
業界内企業の模倣や事業経験	メディアフラッグ, ウォーターダイレクト, ビューティガレージ, デジタルメディアプロフェッショナル, ユーグレナ, ライフネット生命保険
顧客からの商談	イーブックイニシアティブ, ベクトル
顧客の要望	地盤ネット
顧客としての学習	オークファン
親会社等の計画	エニッシュ, オルトプラス
試行失敗による改善	メディアフラッグ, ウォーターダイレクト, ビューティガレージ

出所：筆者作成。

のアイデアの契機になっていることが非常に多く、12社中6社と半数になっている。単に、ビジネスアイデアや事業を定義するレベルだけでなく、ビジネスモデルのアイデアの契機においても業界内での模倣や事業経験が重要であることを示しているといえよう。ただし、この6社中半数の3社では、起業後にビジネスが順調に行かずに、ビジネスモデルの大きな修正を行っていた。

これら以外にもビューティガレージでは、ビジネスがうまく行かなかったわけではないが、起業後にさらにビジネスモデルの修正を行っていた。つまり、単に業界内での模倣や事業経験からのアイデアの契機を得るだけでは、ビジネスモデルが必ずしも成功するとは限らないと推測される。やはり、模倣や経験を超えたビジネスモデルの大きな差別化が必要であるということであろう。なお、ビジネスモデルの模倣という視点で、他業界からの学習については、インタビューでは明らかにならなかったため主要因ではないと判断した。

次に多いのが、顧客がビジネスモデルのアイデアの契機になっていることである。商談と要望を合わせると、3社がこれに相当する。顧客は単に商品企画のヒントになるだけでなく、ビジネスモデルの創造の点でも大きな役割を持つことを示している。

その他の契機として、顧客として使用していたインターネットサイトからの学習と親会社の意図が存在していた。また、重複するが、起業後のビジネスの試行失敗によるビジネスモデルの試行錯誤による改善もビジネスモデル創造の1つの要因であった。(なお、これについては、試行錯誤というレベルでそれ以上の特定の要因は明確にはなかった。)

## 7. 考 察

本稿の調査分析により、ベンチャー企業のビジネスモデルのアイデアの契機が何であるのかを明らかにした。勿論、12社への限られたインタビュー時間で得られた情報の範囲から分析の限界はあるが、大部分のベンチャー企業の場合、業界内でのビジネスモデルの模倣や事業経験が、ビジネスモデルのアイデアの契機になっている。これは、その業界を熟知することや業界内で事業を行うことが、まずはビジネスモデルの創造においても重要なことであることを示している。

なお、この場合の半数において、そのままのビジネスモデルではうまく行かず、起業後に大きな修正を行っていたことも重要である。これは、単に業界内での模倣や事業経験から生まれたビジネスモデルのアイデアだけでは、十分な差別化され、競争優位性を持ったビジネスモデルにならないことを示唆している。実務家はこの点に注意が必要であろう。

次に多かったのが、顧客の要望や顧客からの商談がビジネスモデルのアイデアの契機になっていたことである。新商品の企画では顧客のニーズに応えることはマーケティングの基本であるが、ビジネスモデルにおいてもこれが当てはまることを本稿は指摘しており、顧客の要望に真摯に応えることを改めて留意したい。既存顧客の要望に応えることを推奨しないイノベーションのジレンマ (Christensen,1997) の論理ではなく、顧客からイノベーションのアイデアを得るリードユーザー (von Hippel,1988) の論理である。

先行研究のレビューで本稿の論点としたように、最近のビジネスモデルのアイデアをどこから得るのかという議論では、他業界のビジネスモデルを模倣するということが盛んに主張されている (Shenkar, 2010; 井上, 2012; 山田, 2014)。しかし、本稿で実施したベンチャーへの調査に限っていえば、そのような事実はあまり得られなかった。本稿のインタビューでは、他業界からの模倣について明示的な質問を行わなかったため、インタビューイーが模倣について抑制または隠蔽した場合もあったかもしれない。しかし、少なくとも業界内で蓄積されてきた技能や問題意識や、顧客や現場から生み出されている場合が多いことが明らかになった。

よって、本稿での分析結果から、他業界のビジネスモデルを模倣することよりも、まずは業界内からの模倣や事業の経験、そして顧客の声や商談を大事にすることを起業家の方に有益な情報であることが導かれた。

つまり、起業家の中に蓄積されてきた暗黙知（Polanyi, 1966； Nonaka and Takeuchi, 1995）や顧客との相互作用による創発など、ナレッジマネジメント研究に深く関係することが重要であった。よって、今後の研究では、ナレッジマネジメント研究の理論や分析方法を適用していくことが必要であると考ええる。

## 8. 結 論

本稿では、ベンチャー企業のビジネスモデルの創造プロセスについて、最近マザーズに上場した12社の創業者等にインタビュー調査を行い、分析と考察を行った。

ビジネスモデルのアイデアの契機が何であるのかについては、先行研究で主張されているような他業界からの模倣ではなく、業界内の企業の模倣や業界内での事業経験がアイデアの契機であることが半数と非常に多かった。ただし、このうちの半数は、起業後にビジネスが順調にいかずに、ビジネスモデルの大きな修正を行っていた。次に多かったのが、顧客がビジネスモデルのアイデアの契機になっていることであった。しかし、本稿の調査は定性的な分析であり、一般化に限界がある。よって、さらに深く定性的に調査分析を進めるとともに、大規模なデータを収集して分析したい。

### 注

- 1) ビジネスモデルの先行研究のレビューは、George and Bock (2011) および Zott, Amit and Massa (2011) を参照のこと。

### 参考文献

- 秋庭太 (2008) 「ベンチャー創業初期における企業家と外部協力者の相互作用プロセス」『Venture Review』 No. 12, pp. 3-12。
- 伊藤嘉浩 (2014a) 「ビジネスモデルの創造プロセス：アスクルの事例分析」『日本経営学会誌』 No. 35, pp. 87-99。
- 伊藤嘉浩 (2014b) 「ビジネスモデルの創造プロセス：マルコメの業務用味噌汁サーバーの事例」『経営情報学会誌』 Vol. 23, No. 3, pp. 217-245。
- 井上達彦 (2012) 『模倣の経営学』日経 BP 社。
- 金井一頼 (2002) 「起業のプロセスと成長戦略」金井一頼、角田隆太郎『ベンチャー企業経営論』有斐閣。
- 川上昌直 (2011) 『ビジネスモデルのグランドデザイン』中央経済社。
- 新藤晴臣 (2003) 「ベンチャー企業の成長・発展とビジネスモデル」『Japan Ventures Review』 No. 4, pp. 77-86。
- 山田英夫 (2014) 「異業種からビジネスモデルのヒントを得る」『Thnik!』 No. 48, pp. 28-35。
- Afuah, A. (2004) *Business Models: A Strategic Management Approach*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Amit, R. and C. Zott (2001) "Value Creation in E-Business," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 493-520.
- Calia, R. C., Guerrini, F. M. and G. L. Moura (2007) "Innovation Networks: From Technological Development

- to Business Model Reconfiguration," *Technovation*, Vol. 27, pp. 426-432.
- Chesbrough, H. W. (2007) "Business Model Innovation : It's not just about Technology Anymore," *Strategy and Leadership*, Vol. 35, pp. 12-17.
- Chesbrough, H. W. (2010) "Business Model Innovation : Opportunities and Barriers," *Long Range Planning*, Vol. 43, pp. 354-363.
- Chesbrough, H. W. and K. Schwartz (2007) "Innovating Business Models with Co-development Partnerships," *Research-Technology Management*, Vol. 50, No. 1, January-February, pp. 55-59, 2007.
- Christensen, C. M. (1997) *Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳 (2000) 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社)
- Fiet, J. O. and P. C. Patel (2008) "Forgiving Business Models for New Ventures," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 4, pp. 749-761.
- George, G. and A. J. Bock (2011) "The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, No. 1, pp. 83-111.
- Itami, H. and K. Nishino (2010) "Killing Two Birds with One Stone : Profit for Now and Learning for the Future," *Long Range Planning*, Vol. 43, Issues 2-3, pp. 364-369.
- Johnson, M. W. (2010) *Seizing the White Space*, Watertown, MA : Harvard Business Press. (池村千秋訳 (2011) 『ホワイトスペース戦略』 阪急コミュニケーションズ。)
- McGrath, R. G. (2010) "Business Models : A Discovery Driven Approach," *Long Range Planning*, Vol. 43, pp. 247-261.
- Mitchell, D. W. and B. C. Coles (2004), "Establishing a Continuing Business Model Innovation Process," *Journal of Business Strategy*, Vol. 25, No. 3, pp. 39-49.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995) *The Knowledge Creating Company*, NewYork : Oxford University Press. (梅本勝博 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社。)
- Pohle, G. and M. Chapman (2006) "IBM's Global CEO Report 2006 : Business Model Innovation Matters," *Strategy & Leadership*, Vol. 34 Iss : 5, pp. 34 - 40.
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*, NewYork : Doubleday. (佐藤敬三訳 (1980) 『暗黙知の次元』 紀伊国屋書店。)
- Shenkar, O. (2010) *Copycats*, Harvard Business School Publishing Corporation, Watertown, Massachusetts. (井上達彦監訳・遠藤真美訳 (2103) 『コピーキャット』 東洋経済新報社。)
- Sosna, M., R. N. Treviño-Rodríguez and S. R. Velamuri (2010) "Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning," *Long Range Planning*, Vol. 43, Issues 2-3, pp. 383-407.
- von Hippel, E. (1988) *The Sources of Innovation*, Oxford University Press. (榎原清則訳 (1991) 『イノベーションの源泉』 ダイアモンド社。)
- Zott, C. and R. Amit (2007) "Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms," *Organization Science*, Vol. 18, No. 2, March-April, pp. 181-199.
- Zott, C., Amit, R. and L. Massa (2011) "The Business Model : Recent Developments and Future Research," *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 1019-1042.