

〔研究論文〕

**ベンチャー企業の持続的成長・発展のためのイノベーションモデルの研究****—その理論と成功企業の事例—****小林 謙二**

〔Article〕

**A Study of the Innovation Model due to the Sustainable Growth and  
Development of Venture Companies****— Based on Theory and Case Studies of Successful Companies —****Kenji KOBAYASHI****Abstract**

The population of Internet users has been estimated to be 79.48 million people in Japan, with a diffusion rate of 62.3%, according to figures published by the Ministry of Internal Affairs and Communications in June 2005. An increase of Internet users and the growth of the Internet environment are said to be indications of economic and social progress. The Internet is an essential tool for information gathering in the business world, and it now pervades society as an indispensable media and tool in daily life.

The purpose of this research paper is to attempt to verify the premise that “The successful company combines an advanced business model and ‘revolutionary’ technology to spur innovation” in today’s Internet environment. In business development, emergent venture companies are growing through the use of the internet for various business purposes. The success factors of new venture companies that are said to be the mainspring of growth and development will be examined and verified.

How this paper will proceed is as follows: I will examine the theory of innovation that underlies the power of sustainable growth of venture companies, along with the concomitant theory of growth and development. In particular, in the case of venture companies that continue to grow based on their IT skills, it will be shown that this is the “source engine” of their business success. Such companies are examined as primary case studies. Finally, innovation theory and the theory of growth and development are assumed to be essential clues to such success, and these factors are analyzed.

In conclusion, I think that the assumption that “The successful company combines an advanced business model with ‘revolutionary’ technology to spur innovation” is confirmed in this paper.

## 1. はじめに

2005年6月の総務省発表によれば、我が国のインターネット利用人口は7,948万人、インターネット人口普及率は62.3%（2004年末）と、さらにインターネット人口の増加とインターネット利用環境が進展状況にある。そして、このインターネットは幅広い分野での情報収集のツールとされ、日常生活においても不可欠なメディアとしてわれわれ国民生活に深く浸透してきている。

このようなインターネット環境のなかで、本稿の研究目的は、「成功する企業はテクノロジーの変革とビジネスモデルを組み合わせてイノベーションを生み出している」を仮説として、その事業の中心にインターネットを利用したビジネス展開を積極的に推進することで成長・発展の原動力となったベンチャー企業についての成功要因を検証することにある。

われわれは企業の成長・発展について多くの研究を目にしているが、ベンチャー企業<sup>(注1)</sup>に限定しての成長・発展とビジネスモデルについての研究はあまり多くみられない。その中で最近の研究としてはビジネスモデルの概念を用いることにより、成長・発展のメカニズムの解明を試みた研究があげられる（新藤2003）。しかしベンチャー企業の特徴であるイノベーション理論をも加味した研究は稀有である。

本稿での研究の進め方は、ベンチャー企業の持続的成長のパワーとなるイノベーションと成長・発展の理論を探ることにより、その源泉となる事業のエンジンであるIT技術をベースにしたベンチャー企業として成長を続けている一休、ぐるなび、GDO<sup>(注3)</sup>の三社をケーススタディとして取り上げる。「ビジネスモデルのイノベーション」と「テクノロジーのイノベーション」が変革を起こすとするイノベーション理論（T. Davila, M.J. Epstein, R. Shelton）と成長・発展ではL.E.グレイナーの理論をベースとしたベンチャー発展段階の理論を手掛かりとして要因分析をおこなっている。

今回取り上げた三社のケーススタディによる分析を通してベンチャー企業の成功要因の解明を試みるものである。

## 2. イノベーションについて

イノベーション<sup>(注4)</sup>という言葉は人により解釈が異なるが、発明と混同される場合が多いとされて

- 
- (注1) ベンチャー企業の定義については本学部紀要第18巻第2号に詳説。
- (注2) 起業家精神（アントレプレナーシップ）についての研究の流れは経済学的アプローチと経営学的アプローチに分けられる。経済学的アプローチは「均衡を破壊していく革新的行為」、[不均衡を機敏に発見して市場のメカニズムを駆動する調整行為]、「不確実性の下での危険負担機能」のいずれかに絞られるといわれている。経営学的アプローチでは、事業創造プロセスとして捉え、各段階での質的な変遷とアントレプレナーシップの構成要素からなっている。この二つのアプローチを融合した研究がある。すなわち「企業が長期的にわたって存続するためには、環境の変化に対応し、収斂から新しい方向付のプロセスを経て、更に異なった収斂へのプロセスとして進化していく必要があるとしている。斬新的変革がガースナー的な起業家によって行われるのに対して、不連続的な変革においてはシュンペーター的な起業家によって行われるとしている（新藤2003）。
- (注3) 本稿では株式会社一休を「一休」、株式会社ぐるなびを「ぐるなび」、株式会社ゴルフダイジェスト・オンラインを「GDO」として使用する。
- (注4) イノベーションの定義については
- ・「産業イノベーションには、技術に加えデザインや製造方法、経営手法、そして商業上の活動が含まれる。これらの活動は、新規の（または改良された）製品を市場に導入する際に、あるいは新規の（または改良された）製造方法や機械を初めて商業的に利用する際に生じるものである。」—Chris Freeman, *The Economics of Industrial Innovation*, 2nd ed. Frances Printer, London, 1992.
  - ・「イノベーションとは、飛躍的な技術進歩を商業化すること（画期的イノベーション）の仕組みを意味するのではなく、技術的ノウハウを少しずつ変化させ実用化すること（改善、もしくは斬新的なイノベーション）をも包含する言葉である。」—Roy Rothwell and Paul Gardiner, 'Invention, Innovation, Re-innovation and role of the user' *Technovation*, 3, 1985.
  - ・「イノベーションとは起業家のための特別なツールである。起業家はそれを利用して変化を好機へと変換し、今までとは違うビジネスやサービスを実現する。イノベーションはまた、学問として教授されるものであり、それを学習し、実践することのできるものである。」—Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row, New York, 1985.
  - ・「企業は、イノベーション活動を通じて競争上の優位性を獲得する。企業イノベーションに対するアプローチは広範囲にわたっており、そこには新技術開発のみならず、何かを実行する際に新しいやり方すべてが含まれている。」—Michael Porter, *the Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London, 1990. 等がある。

いる。そこでその語源をたどることによりイノベーションの意味を確認していくこととしたい。イノベーション (innovation) の語源は、ラテン語の “innovare” (新たに作る) = “in” (内部へ) + “novare” (変化させる) とから成っている。イノベーションを「機会を新しいアイデアへと転換し、さらにそれらが広く実用に供されるように育てていく過程である」とらえられる。日本語では、よく技術革新や経営革新、あるいは単に革新、刷新などとして言いかえられているが、イノベーションとは、これまでのモノ、仕組みなどに対して、全く新しい技術や考え方を取り入れた新たな価値を生み出し、社会的に大きな変化を起こすことを指す (イノベーション25：『成長に貢献するイノベーションの創造に向け、医薬、工学、情報技術などの分野ごとに、2025年までを視野に入れた、長期の戦略指針「イノベーション25」を取りまとめ、実行します。』2006年9月29日第165回国会における安倍総理の所信表明より)。

イノベーションについて最も古くて新しい考え方としてシュンペーターのそれがある。シュンペーターによれば、イノベーションとは新しいものを生産することであり、また既存のものを新しい方法で生産することであると考へた。生産とはモノや力の結合である。

次の5種類の結合の要素を示している。①技術革新とは新しい製品やサービスを導入②生産方式とは新しい生産手段の導入③市場とは新しいマーケットの発見④生産要素とは新しい原料や半製品の導入⑤組織とは新しい組織の導入である。

シュンペーターのイノベーションは「創造的破壊」すなわち現状を打破する類のものであり質的には非連続性をともなったものである。

また、イノベーションの4つの類型 (ウィリアム・アバナシー) としてプロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションの分類のしかたもある。プロダクト・イノベーションとは既存の技術コンセプトを破壊するイノベーションであり、プロセス・イノベーションとは熟成・精緻化させるイノベーションである。これは技術革新のあり方によって規定され、これに市場という概念を加えると、プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションは更に分けられる。

技術の軸の両極を「既存技術の破壊—既存技術の保守強化」と市場の軸の両極を「新市場創出—既存市場深耕」とそれぞれかけ合わせると4つの面が得られる。

間隙的創造革新 (Niche creation)      構築的革新 (Architectural innovation)  
 通常的革新 (Regular innovation)      革命的革新 (Revolutionary innovation)

図1. イノベーションの類型

間隙創造 (Niche Creation)	新市場創出 構築的革新 (Architectural)
既存技術の保守強化	既存技術の破壊 既存市場深耕 通常的革新 (Regular)
	革命的革新 (Revolutionary)

(出所：一橋大学イノベーションセンター編『イノベーション・マネジメント入門』より)

構築的革新はイノベーションらしいイノベーションといわれ蒸気機関車、飛行機、コンピューターなどの新しい技術により新市場をつくり出す性質のものである。革命的革新と言われるのは既存の技術を破壊して、さらに市場までも変えてしまうというイノベーションでアナログ対デジタルのような関係を用いる。間隙創造的革新とは既存技術を組合わせたり強化することにより新市場を生み出すイノベーションでニッチとか間隙で小さな市場がビッグビジネスに変身したようなものである。その例としてソニーのウォークマンは音楽を歩きながら聞くという発想で新市場を創出した。このニッチビジネスこそプロセス・イノベーションといえるのである。通常的革新とは既存技術を精緻化して市場を深めるイノベーションである。システムの完成度を高め、競争力の強化により、先の3つのイノベーションがこのイノベーションにたどりつくといわれている。この段階が最も収益を高めるステージといわれている。

### 3. イノベーションモデルについて

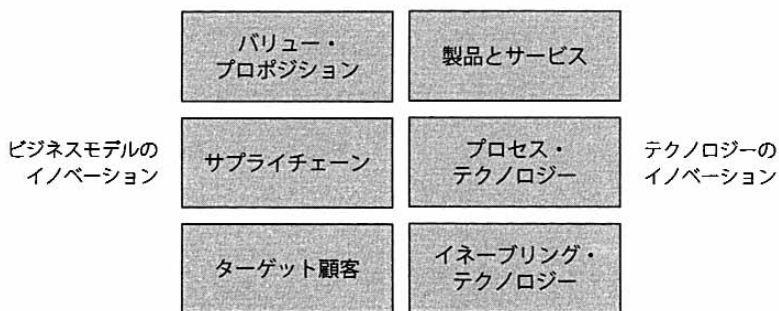
#### 3-1 ドラッカーによるイノベーション

ドラッカーによれば、イノベーションの機会とは7つある。企業や社会的機関の組織の内部、あるいは産業や社会部門の内部事象からのイノベーションの機会として①予期せぬことの生起で、予期せぬ成功や予期せぬ失敗そして予期せぬ出来事②ギャップの存在は、現実にあるものとかくあるべきものとのギャップに着目するもの③ニーズの存在や④産業構造の変化を捉えることもある。企業や産業の外部における事象からのイノベーションの機会として⑤人口構造の変化⑥認識の変化、ものの見方、感じ方、考え方の変化⑦新しい知識の変化である。このようにイノベーションとは「事業体の経済的、社会的能力に関して、目的意識を持って集中的に変化をもたらすための努力」<sup>(注5)</sup>であるとされている。

#### 3-2 戦略的イノベーションモデル<sup>(注6)</sup>

一般的に、イノベーションは主にテクノロジーの変革と誤解されている。テクノロジーの変革だけがイノベーションではない。高成長企業は新しいビジネスモデルとテクノロジーの2つを活用してイノベーションを起こしている。イノベーション促進の要因をビジネスモデルとテクノロジーの両面からをみていくと共にあらゆるイノベーションの根底にある6つの要因について検討することとする。

図2 イノベーションの6つの要因



(出所：T. Davila, M.J. Epstein, R. Shelton, 『MAKING INNOVATION WORK』より)

(注5) Peter F. Ducker. 1998, The Discipline of Innovation, Harvard Business Review, November -December, (「起業家精神の根幹」上田惇生訳、『ダイヤモンド・ハーバードビジネス・レビュー』誌、1985年8-9月号)

(注6) T. Davila, M.J. Epstein, R. Shelton, MAKING INNOVATION WORK, How to Manage It, Measure It, and Profit from It. PP61.2006.

### 3-3 ビジネスモデルのイノベーション

ビジネスモデルは、企業が顧客に対して価値を製造、販売、提供する過程を示すものである。そして次の3つの領域でビジネスモデルが変化するとイノベーション<sup>(注7)</sup>が起こるといわれている。これらの概念は経営戦略的に重要で、イノベーションを理論的に説明するためのものとなる。

- バリュー・プロポジション・・・市場に向けて販売、提供される価値
- サプライチェーン・・・価値を作り出し、市場へ提供する仕組み
- ターゲット顧客・・・価値の提供先

#### (1) バリュー・プロポジション

バリュー・プロポジションの変革とは市場に向けて販売提供される価値すなわち、全く新しい商品やサービスの提供、もしくは既存商品の応用版の提供のことをいう。こうしたバリュー・プロポジションの効果的実現には、ビジネスモデル全体の中で商品やサービス価値の拡大、煩雑に新機能やアフターサービスの充実などである。また従来の小売販売の店舗を市街地に置き、限られた数の商品やサービス料込の高価格からの変更などもある。

#### (2) サプライチェーン

ビジネスモデル変革の第二の要素であるサプライチェーン<sup>(注8)</sup>は価値を作り出し、市場へ提供する仕組みであり、通常サプライチェーンが変化しても顧客の目にはわからない。実際に影響するのはバリュー・プロポジションの各過程で、組織の構成や提携先、営業の仕方などが変わる。

#### (3) ターゲット顧客

ターゲット顧客とは価値の提携先でありターゲット顧客の変化をいう。この変化が起こるのは、現時点ではマーケティング、販売、流通の対象となっていないセグメントが将来的に商品やサービスの提供対象になりそうだと判明した時である。例えば、バランス栄養食はもともとスポーツ選手や激しい運動をする人を対象にしていたが、その後セグメント（女性）が大きな潜在的顧客層であることがわかった。そこで材料、パッケージ広告に比較的小さな変更を加えたところ、市場は何倍にも拡大した。ターゲット顧客によるイノベーションは、サプライチェーンやバリュー・プロポジションの変化に比べれば頻度として少ないが、イノベーション要因としては重要でイノベーションのチャンスを窺っている企業は見落としてはならないとされている。

### 3-4 テクノロジーのイノベーション

新しいテクノロジーは、イノベーションの中心で大いに注目を集めることもあれば、装置の裏に隠れて、修理担当者の目にしか触れない場合もある。テクノロジーが次の3つの点で変化した時である。

- 製品とサービス
- プロセス・テクノロジー
- イネープリング・テクノロジー

(注7) 「我々はイノベーションをビジネスモデルとテクノロジーの両方を視野に入れて新しい価値創造を考えている。新しい視点を持たなければならない。発明やテクノロジーだけに頼っていては成功できない。」IBM研究開発のトップニック・ドノフリオ上級副社長。Cane, A. 2005. The Brain behind the Brain at Big Blue. Financial Times, January 21.

(注8) ウォルマートは、スーパーマーケットのビジネスモデルを小売業界に適用し、それと並行してコストを劇的に削減できる強力なサプライチェーンを構築する戦略をとった。そして、広大な店舗スペースを確保し、サービスは落ちるが割引価格の商品を幅広くそろえ、全体に値下げをした。この新しいビジネスモデルを実践して、世界でも最も成功した企業の一つになった。

### (1) 製品とサービス

既存製品やサービスの変更と新製品や新サービスの導入は、消費者が変化を直接実感できるため、イノベーションとして一番目立つ。今日の変化の激しい市場では、消費者はこのたぐいのテクノロジーのイノベーションは煩雑に起こるものと考えている。商品のイノベーションを期待して購入のタイミングを計るのは当たりまえ。MP3プレーヤーを買うのは、機能や保存容量を強化した最新モデルの登場を待つ。この種のイノベーションは非常に重要であり、企業の成功に多大な影響を与えるものである。

### (2) プロセステクノロジー

製品の製造過程やサービスの提供プロセスで使われるテクノロジーに変革が起きると、高い品質のものやサービスが低価格でより早く提供できるようになる。こうしたプロセステクノロジーの変化は、通常消費者の目には触れないが、競争の面では非常に重要である。

サービス産業については、プロセステクノロジーはサービス提供の手段といえる。例えば、電話サービスが可能になるのは電話番号の送信受信機設備というプロセステクノロジーがあるからである。特急便サービスの提供は仕分け倉庫があるから。空輸サービスは航空機や空港があるから可能。プロセステクノロジーはイノベーションに欠かせない部分となっている。企業はコストを減らし、既存の製品、サービスを向上させ、常にプロセステクノロジーの変革を考えているということである。

### (3) イネーブリング・テクノロジー

イネーブリング・テクノロジー(Enabling Technology)は製品やプロセスの機能性を変革するテクノロジーではない。戦略のスピードアップを図り、時間を競争優位の源泉に変えるためのテクノロジーである。情報技術もイネーブリング・テクノロジーの1つ。これによりバリューチェーンの関係企業間での情報の流れが円滑になる。そしてコミュニケーションが緊密になれば、製品開発からサプライチェーン・マネジメントまで、ビジネス・プロセス全般がスピードアップする。

## 3-5 イノベーションの3つのタイプ

イノベーションはすべて同じとは限らない。リスクも違えば、リターンも違う、イノベーションのタイプは3つに分けられる。

- インクリメンタル・イノベーション
- セミラディカル(ビジネスモデル、テクノロジー)・イノベーション
- ラディカル・イノベーション

### (1) インクリメンタル

インクリメンタル(斬新的)・イノベーションは、既存の製品やビジネス・プロセスに小さい改善を加えるイノベーションで、目標は明確だが、そこに至る過程の問題を解決するものと考えられる。この対極にあるのがラディカル・イノベーションで、新しい商品やサービスをまったく新しい方法で提供するイノベーションで、目指す方向はわかっているが、具体的に何が得られるかはわからない探究活動である。戦略上、ベストなイノベーションを選ぶためには、それぞれのタイプとその特徴を使うべきタイミングで理解する必要があるといわれている。

(2) セミラディカル・イノベーション

セミラディカル・イノベーションによって、競争の激しい環境に大きな変化をもたらすことができる。これはインクレメンタル・イノベーションにしかできないことである。この大きな変化が起きるのはビジネスモデルかテクノロジーのどちらかである。片方が変化するともう片方が連動的に変化することは多いが、後者は前者よりも規模も程度もビジネスモデルよりもインクレメンタルな変化が必要なものもある。これはその逆もあると考えられる。

(3) ラディカル・イノベーション

ビジネスモデルとテクノロジー両方に、同時にしかも劇的に変化が起きるのがラディカル（画期的）・イノベーションである。これは構造的変化<sup>(注9)</sup>がもとなり業界の競争の環境を根本から変えてしまうといわれている。まず、ラディカル・イノベーションが業界を大きく変え、以後はセミラディカルとインクリメンタルなイノベーションが続くパターンが一般的となっているといわれている。

(4) イノベーションマトリックス

イノベーションが起きるには、この6つのうち少なくとも1つは作用しなければならない。ビジネスモデルの変革は企業が顧客に対して価値を創造、販売、提供する過程を示す。次の領域でビジネスモデルが変化すると、イノベーションは進む。3つのタイプのイノベーションと6つの要因を示した。インクリメンタルなイノベーションは必ず、既存テクノロジーとビジネスモデルの変化をとともうが、そのうち変化する要因は一部だけである。セミラディカルなイノベーションはテクノロジーにせよビジネスモデルにせよ、どちらかのグループの変化が中心になる。一方ラディカルなイノベーションはテクノロジーとビジネスモデル両方の要因が変化するが、通常は6つの要因すべてが変化するわけではない。そして、どんなイノベーションでも必ず、テクノロジーとビジネスモデルの各要因が新旧混ざって起きるとされている。

図3 3つのタイプのイノベーションと6つの要因

イノベーションのタイプ	ビジネスモデルの要因			テクノロジーの要因		
	バリュー・プロポジション	サプライチェーン	ターゲット顧客	製品とサービス	プロセス・テクノロジー	イネープリング・テクノロジー
インクリメンタル	6つのうち1つ以上の要因での小さな変化					
セミラディカル ビジネスモデル 主導型	3つのうち1つ以上の要因での大きな変化			3つのうち1つ以上の要因での小さな変化		
セミラディカル テクノロジー 主導型	3つのうち1つ以上の要因での小さな変化			3つのうち1つ以上の要因での大きな変化		
ラディカル	3つのうち1つ以上の要因での大きな変化			3つのうち1つ以上の要因での大きな変化		

(出所：T. Davila, M.J. Epstein, R. Shelton, 『MAKING INNOVATION WORK』より)

(注9) ラディカル・イノベーションで成功例としてスウェーデンのある企業は、従来の布おむつに代わるもので、吸湿性に優れたパルプを使い1970年代に登場した使い捨ておむつである。機能性は従来の布おむつと変わらないが、使い捨て洗濯の必要もなく、小売店で購入できるという利便性があり、テクノロジー面とビジネス面からの変化が一緒になり、ベビー用品業界は根本的に変わった。また幼児から老人へと市場の規模が拡大した。

#### 4. 企業の成長・発展の理論

企業の成長・発展の理論を歴史的に、また理論的枠組みについてみていくことにより、最も適切と思われる成長・発展理論についての検討を試みる。

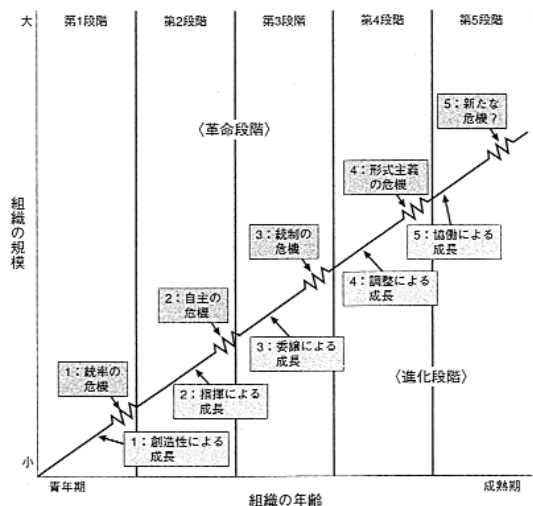
ベンチャー企業の成長理論については、『経済発展の理論』（1912）による「創造的破壊（Creative Destruction）」の理論やベンチャー企業を創造する起業家の位置づけを行ったJ. A シュンペーターが先駆的な学者とされている。その後、経営を科学的な研究の対象として、その基礎を築いたティラーやファヨール等により現実の企業や組織のマネジメントの研究成果が経営学確立へと誘導されてきたのである。

ベンチャー企業は「創造的破壊」により企業創出論（準備期間を含む）から、その後短期間で成長・発展させるという企業成長論が必要とされている。スターバック（H.Starback）による①細胞分裂モデル②変容モデル③鬼火モデル④意志決定過程モデルの4分類された組織の成長モデルがあり、この中で変容モデルと鬼火モデルがベンチャー企業に適合しているとされている。

グレイナーの成長<sup>(注10)</sup>の5段階の組織発展のモデルをみることにする。グレイナーによれば①組織の年齢と②組織の規模が企業経営上の問題点やその解決方法に変化を与えている。また、③進化の段階として、危機を乗り越えた組織は、問題なく継続的に成長する。④激動の期間を革命的な段階とし、次の進化成長の理論を構築する。⑤組織が進化と革命の段階を経験するスピードは、その産業の市場環境と密接な関係があるとして、これを産業の成長率とされている。

この5段階はベンチャー企業の創出と発展に密接な関係がある。具体的には第1段階（創造性）は創造性による成長で創業者はマネジメント活動より、製品・サービスや市場創出を強調する。組織内ではリーダーシップの不在から統率の危機は生じる。この危機を乗り越えて、第2段階（指揮）にはいる。ここでは指揮的リーダーシップのもとに成長期に入るが、規模の拡大と複雑な組織管理運営に自主に対する欲求が強まり、第二の危機が起こる。権限委譲による解決方法が採用されるが、混乱は避けられない。第2段階を乗り越えて第3段階（委譲）に進むと、権限委譲により分権化組織構造を適用することであるが、現場の管理者の権限が強くなりすぎるため、

図4 企業の成長5段階



（出所：LEグレイナー「ハーバードビジネスレビュー」より）

規模の拡大と複雑な組織管理運営に自主に対する欲求が強まり、第二の危機が起こる。権限委譲による解決方法が採用されるが、混乱は避けられない。第2段階を乗り越えて第3段階（委譲）に進むと、権限委譲により分権化組織構造を適用することであるが、現場の管理者の権限が強くなりすぎるため、

（注10）柳（2004）はグレイナー理論をベンチャー経営論に適合する理由を以下に述べている。

- ・創業期の段階から、創業時の問題を的確に把握している。
- ・時系列的、歴史的成長発展段階で、発展法則の発見。
- ・進化が危機を招き解決により進化するという弁証法的発展による成長。
- ・内部矛盾の発生解決・新たな内部矛盾の発生と矛盾のエネルギーが潜在的にある。
- ・低成長企業は間隔が長く、高成長企業は進化と変革が短くグレイナー図表でパターン化されている。



トップマネジメントが統制力を取り戻そうとして、調整機能を発揮し統制の危機を回避する。そして第4段階（調整）は進化の時期として、調整機能を充実させることはシステムの導入と、トップによるシステムの管理運営である。調整をベースに成長をはかるが、組織の肥大化により形式主義に陥りやすい。その弊害を排除するために最後の段階としてある第5段階（協働）へと進化するのである。形式主義を排し、個人相互間の尊重による協働である。しかし、さらに新たな危機が生まれるので、企業が成長・発展していくためには第4段階の調整による成長と第5段階の協働による成長という進化の段階を循環させることである。

## 5. ケーススタディ

### 5-1 ケーススタディの概要

ケーススタディは「あらかじめ特定した手続きに従って経験的に研究する」と定義される（井上2002）。その望ましい形態としては問題提示として「何故なのか」や「どの様になされたのか」などの場合に研究者がその事象を完全に制御できない場合において、その文脈で現在の事象に焦点をあてる場合に適用される。その特徴について①歴史的、時系列的な事象を把握できる②実態やその因果関係につて全体像の適用が可能③少数のケースでも精度の高い分析が可能であると言われている。

これに対して、①科学的一般化の基礎をほとんど提供していない②厳密さを欠いている③研究者のスキルから考えても極めて難しいなどの批判もあるとされている。

本稿では財務的な分析をケーススタディの中に取り入れることにより、このような批判を少しでも克服できれば、実証的な研究の精度が高まるものと考ええる。

### 5-2 ケーススタディの対象企業選定

ケーススタディの対象企業の選定は①ベンチャー企業の定義をもとに、本研究対象であるホスピタリティ・マネジメントに関連する企業で②インターネット（IT）を利用したビジネス③開業・設立から短期間で事業歴が短く上場を果たした企業④事業サイズが同程度の企業という基準を適用した。

#### (1) 株式会社一休

株式会社一休の証券コードは2450、3月決算で、現在は東京証券取引所市場一部、業種はサービス業、本社は東京都港区。会社設立は1998年7月30日、創業者である森正文が代表取締役として<sup>(注11)</sup>、2005年8月3日、東証マザーズに上場した。事業内容は高級ホテル・高級旅館専門予約サイトに特化して「一休.COM」を筆頭に、スイートルームの販売など、eオークションサービス「一休オークション」、宴会・セミナー会議場検索サイト「乾杯.jp」の3つでスタートした。当時の社員数は15名で2005年の3月期の売上は12億4千万円であった（日経ベンチャー2005.9）。その後高級レストラ

(注11) 起業機会は、森社長が1998年に日本生命保険を退社して一休を設立した。起業ヒントは前職のニューヨークの企業に派遣されていた時の体験にあった。「訪問してくる友人のためにホテルを予約する機会が多かったが、同じホテルでも時期によって大きく値段が違う」ことに気がついた。つまり「ホテルは“究極の生もの”。ウェブに向く商材だと直感した」こうしてホテルの価格変動に着目して、高級ホテルのスイートルームをオークションサイトで扱ったのが「一休.COM」開設のきっかけであった。今後は会員数とリピート数の増加に注力し、宿泊施設数も5~6年で1000件を目指す。「高級旅館を中心に宿泊施設数を増やしていくが、ブランドイメージを崩さぬよう、あくまでも慎重に選定していく」（朝日新聞2007年10月4日）と話す。

ン即時予約サービス「一休.COMレストラン」や厳選されたアイテムを取り揃えた「一休.COMショッピング」の運営などを開始<sup>(注12)</sup>した。

## (2) 株式会社ぐるなび

ぐるなびの設立<sup>(注13)</sup>は1999年10月2日で、本社は東京都千代田区丸の内、資本金2,326百万円(2007年9月末現在)、事業内容はパソコン、携帯電話による飲食店のインターネット検索サービスとその他関連する事業である。従業員数604名(2007年3月末現在)、代表者は久保征一郎である。その企業理念は「“日本発、世界へ”「食」に繊細なこだわりを持ち国民性を生かし、日々オリジナリティ溢れるビジネスを展開します」である。

また、ぐるなびの事業コンセプトは「私たちは常に社会の変化を見つめ、“レストランのサポーター”として価値あるサービスを提案します。時代とともに進化する“食のトータルサイトを通して、常に満足していただける情報を提供します」である。

飲食店情報を地域別・業態別にインターネットで検索できるサービスを手がけるぐるなびが、2005年4月25日大証ヘラクレスに上場した。当時の記事(日経ベンチャー2005.7)によれば、ぐるなびに掲載される飲食店の数は4万4千件(2005年6月現在)、アクセス数は2004年の平均で月間3億8千万件であった。利用者数は月間で延べ1000万人程度といわれ、インターネットを利用して飲食店の情報を調べる消費者は、月間で延べ1200万人程度とされ、ぐるなびの利用者は8割以上を占めることで、飲食店情報のポータルサイトとして、圧倒的な存在感を維持している。

現在の掲載店舗数50万店(詳細情報掲載店舗数 6万2千店)、月間アクセス数7億2千万ページビュー、会員数577万人(2008年2月5日現在)にのぼる消費者が飲食情報を利用して検索する。利用は無料で収益源は、情報を掲載した飲食店から徴収する会費によっている。そのサービス内容に応じて、「ビギナー会員」で月額1万円、「正会員」で月額5万円以上になっている。

## (3) 株式会社ゴルフダイジェスト・オンライン(GDO)

GDO本社は東京都港区虎ノ門で、設立は2000年5月1日、資本金72千万円、代表取締役石坂信也、従業員は205名である。事業内容はゴルフ用品Eコマース事業、ゴルフ場向けサービス事業、メディア事業を3本の柱としている。

ミッションはGDO設立に際し、創設時のメンバーにより、目指すべき会社の方向性として「インターネットを通じて、ゴルフに必要な変革をリードする」、「気軽にゴルフを楽しめる環境を作り、ゴルファーの

(注12) 2007年3月末現在で、①会員数は79万人から30万人増加の109万人となっている。②「一休.com」および「eオークション」での取扱施設数は、ホテル547施設、旅館281施設、合計で828施設と前年に比べ合計で129施設(ホテル48、旅館81)の増加となった。③販売宿泊数は「一休.com」で114万泊(販売取扱高25,209百万円)、「eオークション」では15千泊(販売取扱高358百万円)となっている。ホテル・旅館から受取手数料は8%前後で、大手代理店の15%に対して半額程度というが、利用者の平均単価は2万2千円と競合サイトに比べて高い。単価が高い分、宿泊施設からの手数料分も高くなる。

(注13) ぐるなびの名称で飲食店情報の提供を始めたのは、1996年6月(会社発足2000年2月)。元々、駅構内に掲示する交通広告大手のNKB(東京都千代田区、瀧久雄社長)の一事業部門で、結婚式の二次会用に飲食店を紹介する事業から派生したもの。当時は、インターネットの黎明期。飲食店の情報を紹介するサービスがなく、インターネットは何かということから説明して回った」とぐるなび取締役吉田真由美氏は話す。あとに、飲食店情報の提供サービスには、大手企業を中心に新規参入が相次ぐが、ぐるなびの「先行者利益」を脅かすことはできていない。会員である飲食店を支援する様々なメニューを持つことも、ぐるなびの強みだ。例えば、6月から正会員の飲食店向けに、顧客がネット上から予約できるサービスを始めた。お客の少ない時間に格安プランなどを掲示して、集客することができる。今後は、美味しい料理を売り物にする宿泊施設の紹介や、宅配・出前の注文を取り次ぐ事業などにも力を入れ、食と関わるサービス全体へと事業範囲を広げる方針である(日経ベンチャー2005.9)。

活性化とゴルフ人口の拡大を実現する」のミッションが生まれた。その企業理念として、①日本のゴルファーの為に尽くす、②インターネットのビジネスチャンスに賭ける志を共有する、③ルールを守る、④競争に勝つためにコストとスピードを重視する、⑤変化を先取りし、常に市場のニーズにこたえる、⑥官僚主義を排し、あらゆるアイデアに対して、オープンで、素直な態度を貫く、⑦積極果敢に目標に挑戦する自主性と個性を尊重し、一人ひとりのエネルギーと能力を最大限に発揮するものとしている。

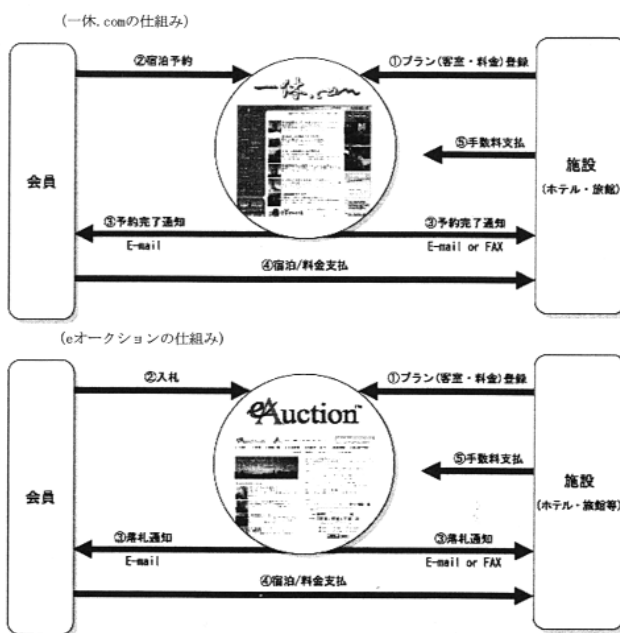
### 5-3 各社のビジネスモデル

#### (1) 一休のビジネスモデル

一休のビジネスサイトは高級ホテル・高級旅館専門予約サイトとして「一休.com」、オークションサービスの「一休オークション」、宴会・会議場検索サイトの「乾杯.jp」、高級レストラン即時予約サービス「一休レストラン」、厳選されたアイテムを取り揃えた「一休.comショッピング」と5つの会員（注14）サイトの運営となっている。

このサイトの特色として、対象とする宿泊施設は高級ホテル、高級旅館に特化して他のサイトとの差別化をはかり、各施設への更なる浸透により、一宿泊施設当たりの送客数の増加に努める。又、ホテル・旅館との連携を密にして施設の厳選、宿泊プランの充実、機動的なプランの提供、魅力を伝えられる画面展開、使い勝手の良いシステム等で、利用者、ホテル・旅館双方からの信頼と顧客満足を高めることをミッションとしている。

図表5 一休のビジネスモデル



(出所：一休HPより)

(注14) 会員分析（一休HPより）

会員の男女別年齢構成は以下の通り（2006年3月31日現在）。

男女比率 男性：女性＝57：43 平均年齢 男性41歳 女性37歳

男 性		女 性		全 体	
20歳未満	0.3%	20歳未満	0.3%	20歳未満	0.3%
20歳代	10.8%	20歳代	19.2%	20歳代	14.4%
30歳代	37.5%	30歳代	49.9%	30歳代	42.8%
40歳代	30.4%	40歳代	21.1%	40歳代	26.4%
50歳代	15.4%	50歳代	7.7%	50歳代	12.1%
60歳代	4.5%	60歳代	1.5%	60歳代	3.2%
70歳以上	1.1%	70歳以上	0.3%	70歳以上	0.8%
合 計	100.0%	合 計	100.0%	合 計	100.0%

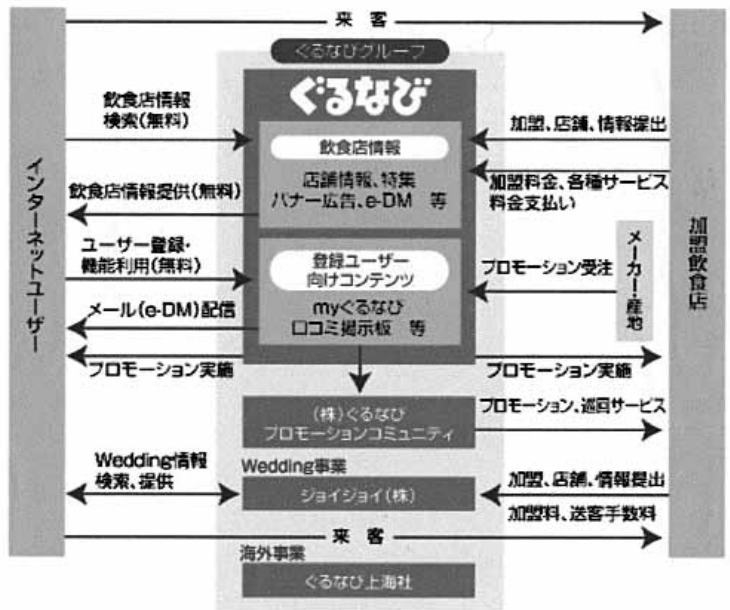
## (2) ぐるなびのビジネスモデル

ぐるなびのビジネスモデルは消費者が飲食店を選ぶ行動スタイルに革命をもたらしたといえる。企業には顧客が存在するが、ぐるなびの場合はインターネットの利用者である消費者と飲食店が顧客になり、どちらの顧客に対しても革命の変革をもたらす。消費者に対しては飲食店を選ぶ行動スタイルに革命を起こした。かつては飲食店を探す場合には、雑誌、口コミが一般的であったが、今日では幅広い世代から、職業を問わず誰でもインターネットを使うことによって、ぐるなびで飲食店を探すのは当たり前ようになってきた。

また、IT技術を活かし、飲食店業界に常に新しい経営革新を提案し、外食産業の規模25兆円は自動車産業よりも大きいので、40万店

を超す零細な事業体が寄り集まり、顔の見えない業界のため、ぐるなびインターネットを通じ小規模飲食店をネットワーク化していくことで、顔の見える業界へ変化してきている。

図6 ぐるなびのビジネスモデル



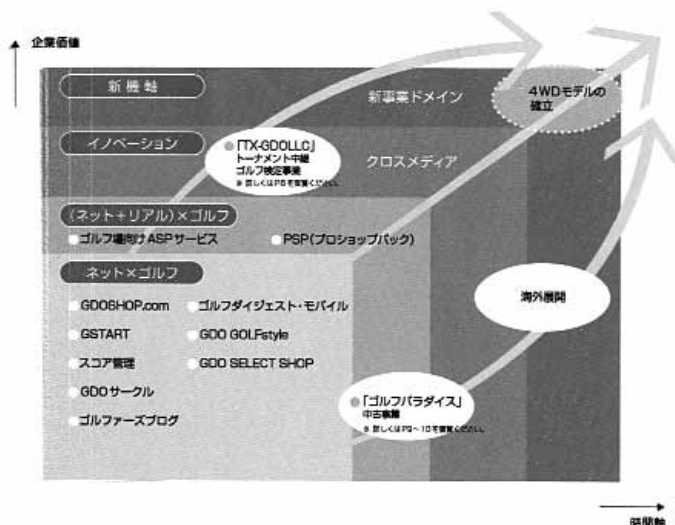
(出所：ぐるなびHPより)

## (3) GDOのビジネスモデル

GDOのビジネスモデルは、2000年5月以来、一貫して「ゴルフの変革をリードする」ことを最大のミッションと標ぼうし、自他ともみ認めるNo.1ゴルフブランドを目指して事業展開をしてきた。その取り組みを通じ、GDOモデルとして独自のビジネスモデルを構築している。リテール事業、ゴルフ場向けサービス事業、メディア事業、コミュニティサービスの4つの領域のミックスで、B2C(ゴルファー)とB2B(メーカー、ゴルフ場、広告クライアント)を融合し循環させるビジネスモデルを構築し、ゴルファーのニーズに応えるとともに新しいゴルフの提案、オンリーワンのゴルフサイトの構築を目指した。「ゴルファーの事を知り尽し、常にゴルファーにとってベストなサービスとは何かを徹底的に追求する」姿勢をいつも忘れないことが、GDO全社員にとって大変重要であると謳っている。

「ゴルフの変革をリードする」というミッションも、最終的にゴルファーの生活を充実させる目的、われわれの活動はこの目的すべてにある。ゴルフビジネスの変化の激しい環境を、インターネットの浸透やブロードバンド環境の普及により、メディアビジネスを含み、有機的かつスピーディな対応を図るとしている。

図7 GDOのビジネスモデル



(出所：GDOHPより)

(4) 事例会社の財務ハイライト

各社のビジネスモデルを検討したが、その躍進の証左として財務ハイライトについて各社のデータを紹介する

① 一休の財務ハイライト

営業収益は第4期（H14.3）の1.3億円から僅か5年で第9期（H19.3月期）21.5億を達成し、16.5倍の成長を示している。本業の儲けを示す経常利益では34.9倍の13.3億円、会社の最終儲けを示す当期純利益も7.8億円の20.7倍に達している。売上高に対する当期利益率は36.1%と群を抜いた収益性を確保している。さらに、自己資本比率は90.5%と無借金経営を実現している。安全性・収益性という財務内容は申し分ないものである。

図8 財務ハイライト

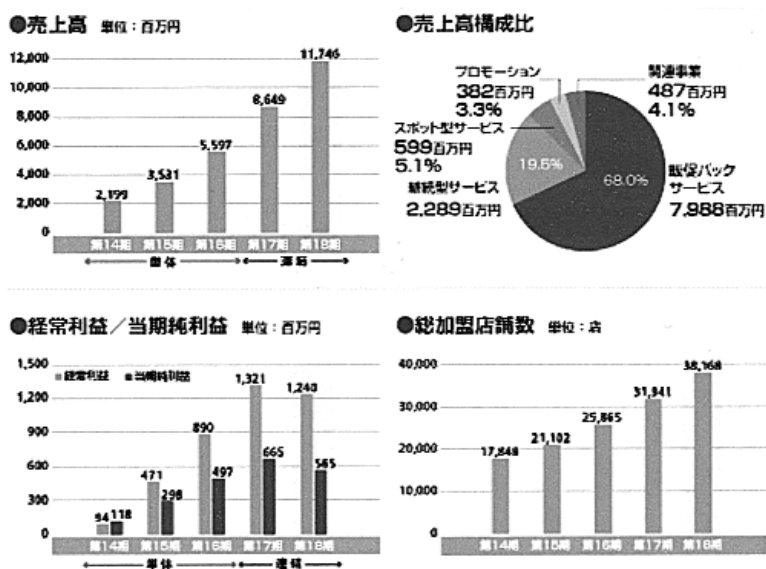
	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期	第9期
決算年月	平成14年 3月期	平成15年 3月期	平成16年 3月期	平成17年 3月期	平成18年 3月期	平成19年 3月期
営業収益 (千円)	132,703	324,786	700,573	1,241,006	1,871,957	2,153,233
経常利益 (千円)	37,978	153,755	401,913	726,010	1,177,925	1,326,192
当期純利益 (千円)	37,691	115,915	220,508	434,719	696,354	779,135
資本金 (千円)	126,950	186,950	186,950	231,700	864,570	888,998
発行済株式総数 (株)	2,146	3,346	3,346	4,476	100,440	311,460
純資産額 (千円)	110,952	286,867	507,376	1,031,596	3,331,604	4,009,486
総資産額 (千円)	118,293	352,450	711,233	1,343,169	3,803,595	4,428,529
1株当たり純資産額 (円)	51,702.12	85,734.54	151,636.80	230,472.75	33,170.10	12,873.20
1株当たり当期純利益 (円)	17,563.37	53,685.49	65,902.26	128,849.11	7,212.85	2,522.14
自己資本比率 (%)	93.8	81.4	71.3	76.8	87.6	90.5
自己資本利益率 (%)	40.9	58.3	55.5	56.5	31.9	21.2

(出所：一休HPより)

②ぐるなびの財務ハイライト

売上高は第14期(H15.3)の22億円から第18期(H19.3)の117.5億円(連結)へ5.3倍の伸びを示し、経常利益は12.4億円で13.2倍、当期純利益は5.7億円と4.8倍を確保している。販促正会員や総加盟店舗数の増加により安全性と収益性の両面からみても企業の急成長が顕著に現われている。

図9 財務ハイライト

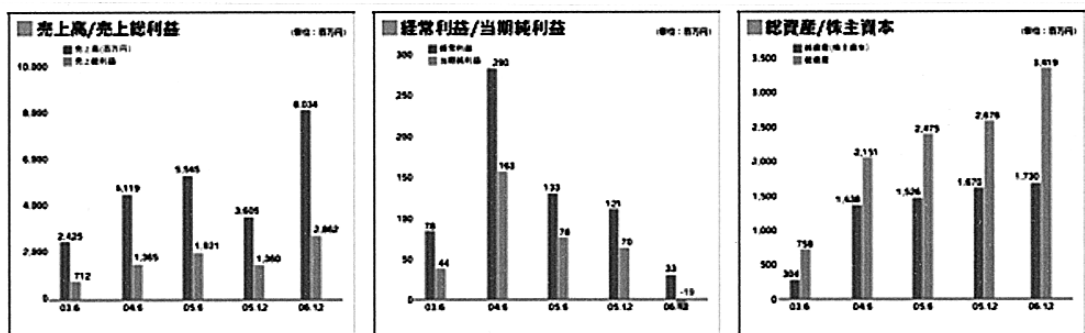


(出所：ぐるなびHPより)

③GDOの財務ハイライト

第4期(H14.12)は24.3億円から第9期(H19.12)の100.2億円へと売上高は4.1倍、経常利益は6.1億円の横ばいであるが、当期純利益は5.2倍の2.3億円を確保している。図は第8期までであるが第9期までの安全性と収益性は目を見張るものがある。

図10 財務ハイライト



(出所：GDOHPより)

## 6. ケーススタディからの知見

ベンチャー企業がイノベーションを起す要因はビジネスモデルのイノベーションとテクノロジーのイノベーションの組み合わせによるという理論的裏づけを一体、ぐるなび、GDOのビジネスモデル分析や財務ハイライトによるケーススタディから、以下の知見が得られた。そして、三社のケースからベンチャー企業の成長・発展の理論を手掛りとして、実証的に確認することができた。

- (1) 「一休、COM」の予約サイトの特徴は、高級ホテルや高級旅館に特化した事業展開にあり、先行企業であるITベンチャーや旅行代理店など多くの大手企業が既に事業をとして手掛けている点との差別化が奏功していることである。エンドユーザーにより選ばれた宿だけが載っているという安心感、ホテル・旅館にとっては高級感を持ったブランドイメージとして浸透して、それを維持できている。
- (2) 「ぐるなび」のビジネスモデルはB to C消費者と飲食店を結ぶコンセプトである。消費者が手軽に飲食店を検索しインターネットによる利便性を享受し、飲食店ではインターネットを活用することにより新たな販売促進ができ、その考え方が定着しはじめた。大企業などのチェーン店は別として、圧倒的な中小の飲食店が販売促進という概念に目覚め、消費者の圧倒的な支持を得ているサイトの力を利用して、飲食店向けに低額かつCost Performanceの良い本格的な販売促進を提供することにより、飲食店の収益向上に貢献している。店舗経営の中で販売促進というテーマで飲食店と接することで、付加価値の高いビジネスモデルを構築している。ネットワーク拡大により飲食店の販促のみならずIT促進を支援して、IT活用によるCost Performance達成の手法を提供し飲食店をサポートしていることである。
- (3) 「GDO」もそのビジネスモデルとして独自性を構築してきた。4つの事業領域のミックスで、B2C（golfer）とB2B（メーカー、ゴルフ場、広告クライアント）を融合させ循環させるビジネスモデルを構築し、golferのニーズに応えるとともに新しいゴルフの提案、オンリーワンのゴルフサイトを構築している。
- (4) 一般的に、イノベーションはテクノロジーの変革と誤解されているが、テクノロジーの変革だけがイノベーションではない。高成長企業は新しいビジネスモデルとテクノロジーの2つを活用している。「一休」、「ぐるなび」、「GDO」はインターネットと新しくて簡単に利用できる技術を使い、予約システムやオークションの新しいビジネスモデルを生み出した。同様に、ごく一般的な情報通信機器を利用してサプライチェーンとサプライヤーを緊密に連携させ、コストを大幅に削減できるビジネスモデルを確立した。
- (5) 価値創造の過程で他企業との戦略的提携や新しいアプローチを考案し、大きな競争優位を手にする。インクレメンタル・イノベーションは、大きな投資や変革は避けて既存の製品やサービスからできるだけ多くの価値を引き出そうとするもので、一休では顧客満足を高めるため高付加価値創造へのミッションを策定している。「一休.com」を高収益のビジネスモデルに位置づけ、「ネット」、「高級」、「ホテル」、「旅行」をキーワードに、新たな市場を創造し、持続的な成長・発展のコア・ビジネスとして更なる事業展開を図ることとしている。
- (6) ITのようなイネープリング・テクノロジーの変化は、顧客にはわからないが、意思決定や財務管理の改善につながり、非常に重要である。サービス産業にとってプロセステクノロジーはサービスを提供する際の手段である。特にプロセステクノロジーはイノベーションに欠かせない部分となっている。「ぐるなび」は企業のコストを減らし、既存の製品、サービスを向上させ、

常にプロセステクノロジーの変革を考えている。

- (7) 情報技術もイネープリング・テクノロジーの一つ。これによりバリューチェーンの関係企業間での情報の流れが円滑になる。そしてコミュニケーションが緊密になれば、製品開発からサプライチェーン・マネジメントまで、ビジネス・プロセス全般がスピードアップする。GDOでは最終的にゴルファーの生活を充実させる目的、われわれの活動はこの目的すべてにある。ゴルフビジネスの変化の激しい環境を、インターネットの浸透やブロードバンド環境の普及により、メディアビジネスを含み、有機的かつスピーディな対応を図っている。
- (8) 成長・発展ステージのグレイナーの理論を手掛かりとして、さらに発展させたベンチャー企業の成長パターンによれば、準備期、スタートアップ期、急成長期、経営基盤確立期、新成長期、経営革新期という6つの時間軸としてとらえられる。「一休」、「ぐるなび」、「GDO」は創業から10年前後の若い企業であるが、すでに株式公開を果たしている。売上高については20億から100億円前後で進化軸でも成長・発展企業としてその資格は十分にある。成長パターンでいえば急成長期から経営基盤確立期に入っている段階である。ビジネスへの思い入れやリーダーシップが重要とされていたスタートアップ期から急成長期を経て売上や従業員が急拡大することにより起こる新たな問題である分権化組織構造などの経営管理システムや営業支援システムなどが課題として残される。
- (9) ベンチャー企業としてさらに新成長期、経営革新期という成長パターンの段階を通過していかなければならない宿命にあるため、イノベーションを成長・発展の戦略として位置づけて持続的成長を図ることがマネジメントに求められている。創業者の思いが企業に浸透し、企業の基本精神にイノベーションを根付かせることで、経営のバランスをとることが必要とされる。

## 7. まとめ

本稿では「成功する企業は、テクノロジーの変革とビジネスモデルを組み合わせてイノベーションを生み出している。」という仮説のもとに、IT技術をつツールとしてインターネット市場と観光（旅行、食、レジャー）市場を融合することで、ベンチャービジネスとして急成長を遂げている一休、ぐるなび、GDO<sup>(注15)</sup>をケーススタディの対象として取りあげた。この三社のビジネスはインターネットにより情報を収集する環境とメディアとしての機能<sup>(注16)</sup>に付加価値をみつけ、情報収集手段としてのインターネットの活用が第1位にランクされているという時代の要請にも合致していることは周知の事実であり、それがビジネスの成功要因と考えられる。楽天やリクルートには及ばないものの、創業間もないベンチャー企業にとってはインターネットを駆使したビジネスモデルが市場とマッチングして市場の拡大と雇用の創出に寄与することにより持続的な成長を示している好例である。

(注15) 2008年4月には一休とGDOはそれぞれのサイトで、特設ページにより応募するとホテル宿泊券、ゴルフグッズなどの豪華賞品が抽選で当たる共同キャンペーンを展開している。

(注16) 2005年6月総務省発表によれば、情報収集機能として活用されるインターネット（80.3%）、テレビ(28.1%)、新聞(11.5%)、雑誌・書籍(5.3%)などの利用率分析がある。



## 参考文献

- (1) Peter F. Ducker, *Innovation and Entrepreneurship* First Harper Business, 1993, 上田惇生、(1998)、「イノベーションと企業家精神 上・下」ダイヤモンド社
- (2) J.A.Schumpeter., *Theories Der Wirtschaftlichen Eniwicklung*, 2, Aufl., 1926. 塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳(1977)「経済発展の理論」岩波書店
- (3) Eric V. Hippel., *The Sources of Innovation* Oxford, England, Oxford University Press 1988, 榎原清則訳(1991)「イノベーションの源泉」ダイヤモンド社
- (4) Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt *MANAGING INNOVATION : Integrating Technological, Market and Organizational Change* 2nd, John Wiley & Sons Ltd.2001.後藤 晃/鈴木 潤=監訳(2004)「イノベーションの経営学」NTT出版
- (5) 野中郁次郎・勝見 明「イノベーションの本質」日経BP社、2004年
- (6) 大藪恵美・児玉 充・谷地弘安・野中郁次郎「イノベーションの実践理論」白桃書房、2006年
- (7) Toney Davila, Marc J. Epstrein, Robert Schilton, Person Education, Inc. 2006, *MAKING INNOVATION WORK : How to Manage It, Measuer It, and Profit from It.* スカイライト・コンサルティング株式会社訳、英冶出版株式会社、2007年
- (8) Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, *The Innovation's Solution*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2003, 「イノベーションの解」玉田俊平太監訳、翔泳社、2003年
- (9) 新藤晴臣「ベンチャー企業の成長・発展とビジネスモデル」『ベンチャーズ・レビュー』日本ベンチャー学会誌、2003年11月
- (10) ジェフリー・A・ティモンズ[著]、千本倅・金井信次[訳]『ベンチャー創造の理論と戦略』ダイヤモンド社、2001年
- (11) 米倉誠一郎『企業家の条件』ダイヤモンド社、2003年
- (12) エリック・G・フラムホルツ、イボンヌ・ランドル[著]『アントレプレナー』グロービス・マネジメント・インスツテイト[訳]ダイヤモンド社、2002年
- (13) 野中郁次郎『イノベーションとベンチャー企業』八千代出版、2002年
- (14) 井上善海『バンチャー企業の成長と戦略』中央経済社、2002年
- (15) 松田修一『ベンチャー企業』日本経済新聞社、2001年
- (16) 清成忠男『ベンチャー・中小企業優位の時代』東洋経済新報社、1997年
- (17) 根井雅弘『シュンペーター』講談社、2001年
- (18) 野中郁次郎+竹内弘高[著]、梅本勝博[訳]『知識創造企業』東京経済新報社、2001年
- (19) 株式会社一休のHP <http://www.ikyuu.com>
- (20) 株式会社ぐるなびのHP <http://gnavi.co.jp>
- (21) 株式会社ゴルフダイジェスト・オンラインのHP <http://golfdigest.co.jp>
- (22) 日経ベンチャー、2005年7月号
- (23) 日経ベンチャー、2005年9月号
- (24) 柳 孝一『ベンチャー経営論』日本経済新聞社、2004年
- (25) 一橋大学イノベーション研究センター[編]『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社、2007年