JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	急成長するユニコーン企業の研究　～eリサーチによるITサービス企業の分析～
Author(s)	相澤，宏行
Citation	
Issue Date	2016-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	author
URL	http://hdl.handle.net/10119/13601
Rights	
Description	Supervisor:神田　陽治，知識科学研究科，修士

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

修　士　論　文

急成長するユニコーン企業の研究
～e リサーチによる IT サービス企業の分析～

1450304　　相澤　宏行

主指導教員　神田　陽治
審査委員主査　神田　陽治
審査委員　梅本　勝博
白肌　邦生
伊藤　泰信

北陸先端科学技術大学院大学
知識科学研究科

平成 28 年 2 月

目次

第 1 章　序論 1

1.1　研究の背景 1

1.1.1　ユニコーン企業とはなにか 1

1.1.2　ユニコーン企業が登場した背景 3

1.2　研究の目的 7

1.3　リサーチ・クエスチョン 7

1.4　研究方法 7

1.5　論文の構成 9

第 2 章　先行研究レビュー 10

2.1　アントレプレナーシップ 10

2.1.1　アントレプレナーシップ研究の対象領域 10

2.1.2　アントレプレナーシップの機会 11

2.2　イノベーション 11

2.3　サービス・ドミナント・ロジック 12

2.3.1　SDL におけるサービスエコシステムの概念 13

2.3.2　SDL における Institutions の概念 14

2.3.3　アントレプレナーシップとサービス・ドミナント・ロジック 14

第 3 章　ユニコーン企業の調査・分析 16

3.1　ユニコーン企業の誕生背景と着目する意義 16

3.1.1　未上場企業の時価総額の決定方法 16

3.1.2　ユニコーン企業の大量発生に関する考察 17

3.1.3　ユニコーン企業に着目する意義 18

3.2　調査対象の絞り込み 19

3.3　調査対象企業の概要 20

3.4　各企業の事例 21

3.4.1　Airbnb 21

3.4.2 Xiaomi 27
3.4.3 Snapchat 33
3.4.4 Square 39
3.4.5 Slack 43
3.4.6 Instacart 49
3.4.7 Zenefits 55
第 4 章 考察 60
4.1 リサーチ・クエスチョンの回答 60
4.1.1 サブシディアリー・リサーチ・クエスチョン(SRQ)の回答 60
4.1.2 メジャー・リサーチ・クエスチョン(MRQ)の回答 72
4.2 理論的含意 73
4.3 実務的含意 74
4.4 本研究の限界と今後の課題 74
参考文献 76

図 目 次

図 1-1 ユニコーン企業の地域分布と事業概要 3
図 1-2 グローバルでのベンチャー投資額の推移 4
図 1-3 起業コストの低下に関する概念図 5
図 1-4 グローバルでのスマートフォンの普及状況の推移 5
図 1-5 パーソナルコンピューティング環境の変化 6
図 2-1 アントレプレナーシップ研究の概観 10
図 2-2 SDL の Foundational Premises と Axiom 13
図 3-1 ユニコーン企業の時系列的な発生状況 17
図 3-2 サービスエコシステムの分析フレームワーク 20
図 3-3 Airbnb の企業概要とサービスの成長状況 21
図 3-4 Airbnb の資金調達状況の推移 22
図 3-5 Airbnb のサービス概要 22
図 3-6 Airbnb のサービスエコシステム分析 26
図 3-7 Xiaomi の企業概要 27
図 3-8 Xiaomi の資金調達の状況 28
図 3-9 Xiaomi のサービス概要 28
図 3-10 Xiaomi のサービスエコシステム分析 32
図 3-11 Snapchat の企業概要とユーザ数の成長過程 33
図 3-12 Snapchat の資金調達の状況 34
図 3-13 Snapchat のサービス概要 35
図 3-14 Snapchat のサービスエコシステム分析 38
図 3-15 Square の企業概要 39
図 3-16 Square の資金調達の状況 40
図 3-17 Square のサービス概要 40
図 3-18 Square のサービスエコシステム分析 43
図 3-19 Slack の企業概要 44
図 3-20 Slack の資金調達の状況 44
図 3-21 Slack のサービス概要 45

図 3-22 Slack のサービスエコシステム分析 48
図 3-23 Instacart の企業概要と資金調達の状況 50
図 3-24 Instacart のサービス概要 50
図 3-25 Instacart のサービスエコシステム分析 54
図 3-26 Zenefits の企業概要と資金調達の推移 55
図 3-27 Zenefits のサービス概要 56
図 3-28 Zenefits のサービスエコシステム分析 59
図 4-1 調査対象各社の資金調達状況 61
図 4-2 企業側のサイクルとユーザ側の拡大の流れの概念図 71
図 4-3 SRQ1～3 で抽出した要素の整理 72

表 目 次

表 1-1 ユニコーン企業の具体例 2
表 3-1 分析対象企業の一覧 19
表 3-2 Slack のサービスと価格 46
表 4-1 個別の企業が起業に際して統合したリソースの状況 62
表 4-2 サービスエコシステム分析のまとめ 64
表 4-3 習慣・制度の転換とその方向性 67
表 4-4 製品・サービス開発における創業者/経営幹部の声 69

第1章　序論

1.1 研究の背景

近年のベンチャー投資の活況、クラウドやモバイルなどのコンピュータ技術の進歩を受けて米国を中心に IT サービスの起業が活性化している。その中には革新的なビジネスで新たな市場を切り拓く新興企業が数多く見られる。とりわけ、株式が未公開でありながら多額の資金を調達し、推定時価総額を著しく高騰させる「ユニコーン」と呼ばれる企業群が注目されている。2015 年末時点では百社以上の企業がユニコーンと特定されており、米国・中国・インドなどの成長市場を中心に IT を活用した革新的な事業を行っている。このような企業群の中には Google や Facebook のように人々の生活を大きく変える先進的な企業が含まれていると考えられている。

1.1.1 ユニコーン企業とはなにか

ユニコーン企業の定義は「推定時価総額が 10 億ドル(以下、「$1B」と略記。日本円で 約 1,175 億円[1])以上の未上場企業」とされている。2013 年に米国のベンチャーキャピタルであるカウボーイ・ベンチャーズの Aileen Lee が IT 業界の著名 Web メディアサイト”TechCrunch”に投稿した記事を契機に広く世間で認知されるようになった。Lee(2013)、Lee(2015)によれば、ユニコーンとされる企業群は、米国内でベンチャーキャピタルから投資を受けたスタートアップ企業全体の内、0.1%程度という非常に稀な存在と言われている。その希少性から幻の動物にちなんでユニコーンと名付けられている。

一般に、ベンチャーキャピタルが投資した未上場企業は早期に時価総額を高め、上場するか、大手企業などに買収される。起業家にとって上場や買収は Exit（出口）である。投資家と起業家は Exit の時点で事業の成長により、投資時点より株価を高めることによって自らの投じた資金を増大させて投資を回収する。一方、ユニコーン企業は推定時価総額を高めたまま、未上場企業にとどまっている点に特徴がある。

ユニコーン企業の調査・分析はベンチャーキャピタル業界向けの情報サイトや様々

[1] $1 を 117 円で換算(2016 年 1 月 8 日時点)

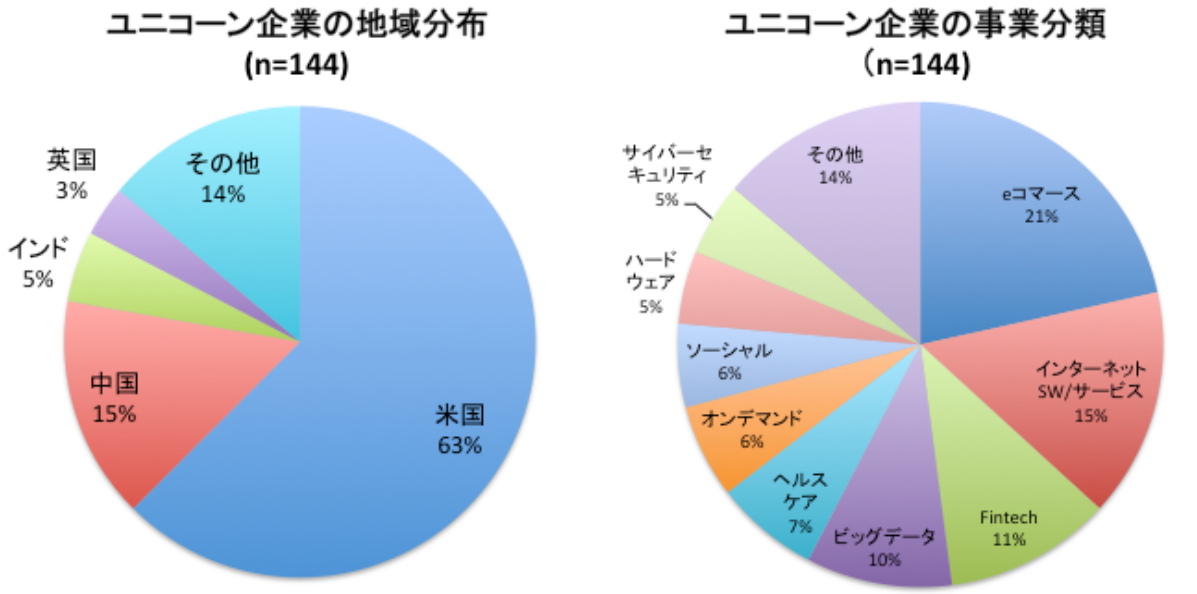
な報道機関が取り組んでいる。その中でも CB Insights(2015)のリストが有名である。これによれば、2015 年 12 月現在で 144 社の企業がユニコーン企業として特定されている。具体的な企業を推定時価総額の高い順に並べると次の通りである。

企業名	推定時価総額($B)	事業概要	設立年	設立国
Uber	51	スマートフォンによるタクシー配車サービス	2009	米国
Xiaomi	46	スマートフォン等の製造・販売メーカ/ネットサービス	2010	中国
Airbnb	25.5	個人間での宿泊場所の斡旋仲介サービス	2008	米国
Palantir Technologies	20	データ分析ソフトウェア/サービス	2004	米国
Snapchat	16	時限的に消滅する写真・動画・テキストなどの共有サービス	2011	米国
Flipkart	15	インドにおけるeコマースサービス	2007	インド
Didi Kuaidi	15	スマートフォンによるタクシー配車サービス	2012	中国
SpaceX	12	宇宙船製造・打ち上げサービス	2002	米国
Pinterest	11	ネット上の写真等を共有するソーシャルメディアサービス	2009	米国
Dropbox	10	パソコン、スマートフォン、タブレット等の端末種別に関わらず使えるファイル共有サービス	2007	米国

出所: CB Insights(2015a)を基に筆者作成

表 1-1 ユニコーン企業の具体例

ユニコーン企業の概要を示すために設立地の分布と事業内容の概観を以下に示す。



※Fintech は Financial Technology の略で IT を使った金融サービスを指す言葉である

出所: CB Insights(2015a)を基に筆者作成

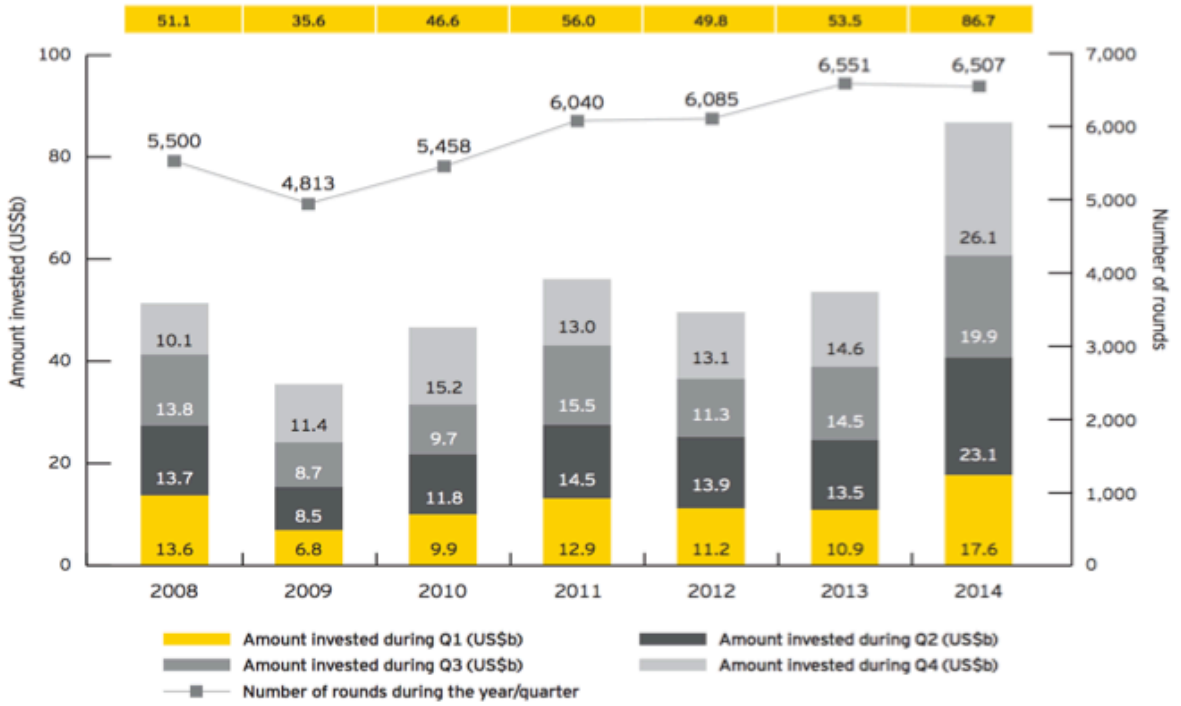
図 1-1 ユニコーン企業の地域分布と事業概要

ユニコーン企業は、米国をはじめとして中国、インドなど人口が多く経済が成長している国に立地している。取り組んでいる事業は e コマースをはじめ、インターネットを活用した IT サービスに集中していることがわかる。

1.1.2 ユニコーン企業が登場した背景

ユニコーン企業が数多く誕生した背景として「ベンチャー投資の活性化」と「技術の進歩による新たな事業機会の出現」という二つの点を指摘することができる。

ベンチャー投資による資金調達額の推移は 2008 年のリーマン・ショックを契機に減少に転じた。その後、徐々に回復を見せ 2014 年度には 2000 年当時のドットコムバブル以来の水準に迫る勢いで拡大している。NVCA(2015b)によれば、米国においては 2015 年度も 14 年度と同様か、それ以上の水準で投資額が推移すると予測されている。

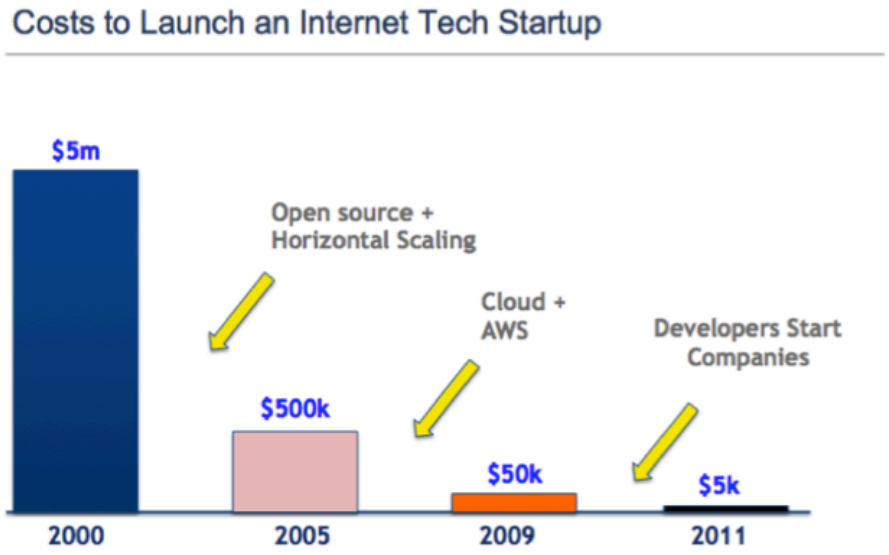


出所：Ernst and Young(2014)

図 1-2 グローバルでのベンチャー投資額の推移

豊富なベンチャー資金の流入に加え、クラウドやモバイルといった技術面での変化も IT を活用した起業を活性化させる要因となっている。クラウドの普及は起業コストの低下を促し、事業の開始時点だけでなく、拡大するにつれて増大していく運営コストの低下にも好影響を与えていると考えられる。これは 2000 年当時のドットコムバブルの状況と比較すると理解しやすい。2000 年当時もインターネットの普及に伴い、起業が活性化していた。その当時のインターネットサービスは、立ち上げの当初からコンピュータのハード・ソフトに多額の設備投資が必要であった。同様にサービスが拡大するほど更なる追加投資が求められた。しかし、近年では Amazon Web Services などのクラウドサービスの普及により、コンピュータの能力を従量課金制のサービスとして使える環境が整った。そのため、起業当初の設備投資が最小限に抑えられるようになった。サービスの拡大に際しても、利用料金の増大は一過性の設備投資を行うよりも低減できるケースが多いと考えられる。またコンピュータインフラの保守・運用もクラウド事業者が行うため、自社の運営人員コストが最小化できるようになっている。このような状況を受けて変化した起業コストの推移を示す概念図を以

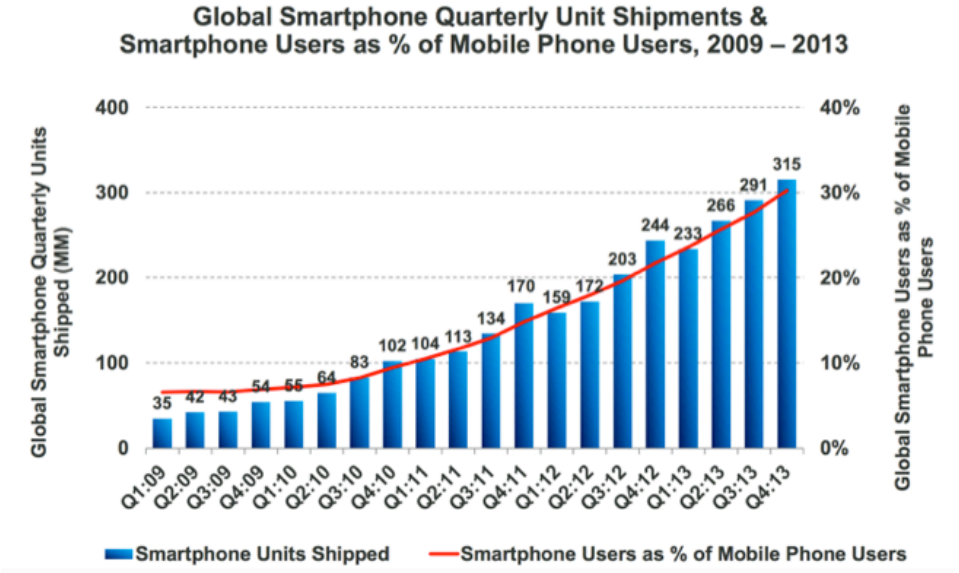
下に記載する。



出所: Suster (2012)

図 1-3 起業コストの低下に関する概念図

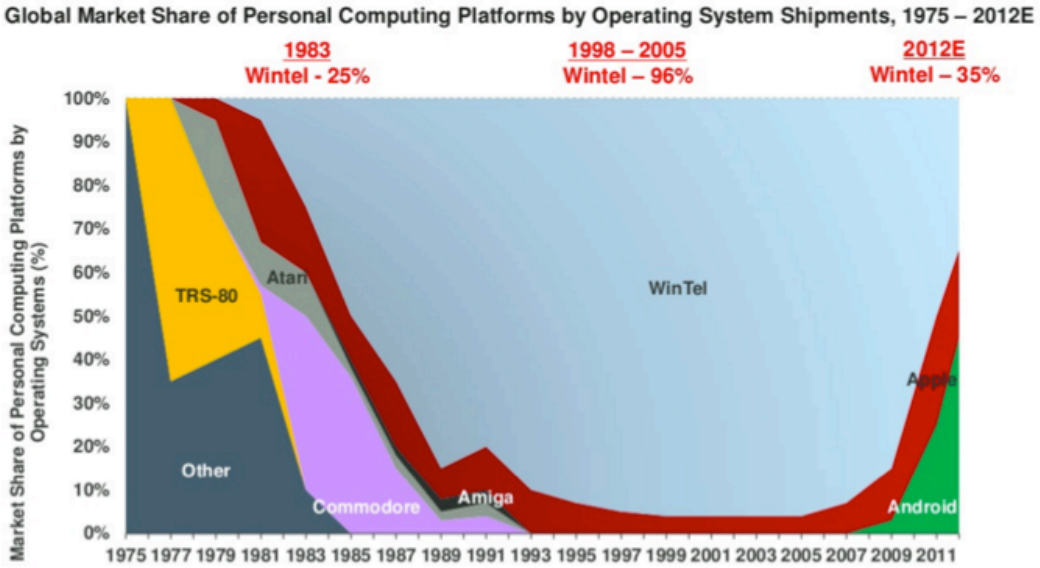
潤沢なベンチャー資金と起業コストの低下という環境に恵まれた起業家がチャレンジする事業領域の中心となったのは、スマートフォン上のモバイルインターネットサービスであった。近年のスマートフォンの普及の状況を以下に示す。



出所: Meeker(2014)

図 1-4 グローバルでのスマートフォンの普及状況の推移

スマートフォンの急速な普及はパソコン、スマートフォンを含めたパーソナルコンピューティング環境(個人が使用する情報端末のこと)におけるオペレーティングシステムのシェアを激変させている。以下にその変遷を示す。



出所: Meeker(2012)

図 1-5 パーソナルコンピューティング環境の変化

90 年代から 2000 年代前半に隆盛を極めたマイクロソフトの Windows と Intel の MPU の組み合わせ(上記図中の WinTel)は、2010 年代からの数年で Google の Android と Apple の iOS に大きくシェアを奪われることになった。実際にはパソコン以外にスマートフォンが急速に増加し、全体の母数が増加したためにこのような結果となったとも言える。しかし、こうした急激な技術環境の変化は計画的な新事業創出のアプローチを取る大企業に比べて、スピードを持って新たな事業を創りだすことができるスタートアップ企業にはまたとない起業のチャンスであったと考えられる。

潤沢な資金、起業コストの低下、急激なモバイルの普及という 3 つの要因がユニコーン企業を生み出した背景にある。

1.2 研究の目的

本研究には 2 つの目的がある。ひとつは実務的側面として事業構想の基礎資料を得ることである。もうひとつは学問的側面としてイノベーションやアントレプレナーシップの研究蓄積に貢献することである。この目的を達成するために、短期間の内に事業を成長させつつ、投資家から多額の資金を調達し、3 年程度の短期間の内に急速に時価総額を高めた企業を対象に分析を行う。この分析を通じて、起業プロセスに関する理論モデルを構築し、急速に成長する事業に必要な要件を考察する。分析にあたってはサービス化が進展した経済や IT サービス企業の分析に親和性の高いサービス・ドミナント・ドジックの概念を応用して理論化を試みる。

1.3 リサーチ・クエスチョン

本研究では以下のようにリサーチ・クエスチョンを設定した。

メジャー・リサーチ・クエスチョン(MRQ)：

ユニコーン企業はいかにして急激な成長を遂げたか？

サブシディアリー・リサーチ・クエスチョン(SRQ)：

SRQ1：ユニコーン企業が着目した機会はいかなるものか？

SRQ2：ユニコーン企業のサービスエコシステムはいかなるものか？

SRQ3：ユニコーン企業はいかにして習慣・制度(Institutions)を変化させたか？

1.4 研究方法

本研究では e リサーチの手法を用いて調査対象企業の IT サービスの実例観察や資料収集を行い、簡易な事例を構成する。この事例を基に分析・考察を行う。

e リサーチはインターネットを活用した質的・量的な調査方法である。インターネットの普及により、ネット上には文書などの文字コンテンツ以外にも画像、動画、音声・音楽など様々な種類の貴重な情報が得られるようになった。それに加え、近年で

はネット上のソフトウェアを活用したビジネスを展開する企業も数多く存在する。このような企業の実情を捉えるにはネットを活用した調査の方法論が必要になる。e リサーチの方法論に関しては Jankowski(2010)、Bryman(2011)などをはじめとして多くの議論が蓄積されている。Anderson and Kanuka(2003)によれば e リサーチの具体的な例として以下の項目が挙げられている。

a) Distribution and retrieval of text based surveys.
b) Open-ended or structured text-based interviews conducted via email or computer mediated conferencing.
c) Focus groups using real-time Net-based video or audio conferencing.
d) Analysis of Web logs and other tracking tools for measurement and synthesis of online activities.
e) Net-based telephone interviews.
f) Analysis of text transcripts of learning of social activities.
g) Analysis of social behavior in virtual reality environment.
h) Online assessment and/or evaluation of performance or knowledge.

本研究の調査対象はインターネットに接続されたハードウェアやその上で動くソフトウェアによってサービスを提供する企業群である。これらの企業は非常に流動的な環境の下、事業やサービスを機敏に変化させている。その姿を適切に捉えるにはネット上のサービスの実例観察や情報収集が必要である。上記に列挙した方法論では d)や f)、g)を参考にしたものと言える。

本研究においては、e リサーチの方法論を参考にしながら、ネット上の実例観察と資料収集を通じて調査対象企業の簡易な事例を複数構成する。それを基に考察を行い、リサーチ・クエスチョンに回答する。各 SRQ にアプローチするための具体的な方法論は次の通りである。「SRQ1：ユニコーン企業が着目した機会はいかなるものか？」、「SRQ2：ユニコーン企業のサービスエコシステムはいかなるものか？」に関してはネット上の最新の文献情報に基づく簡易事例の分析から回答を試みる。「SRQ3：ユニコーン企業はいかにして習慣・制度(Institutions)を変化させたか？」に関しては、ネット上に公開されている各企業の創業者・経営幹部のインタビュー記事やブログなど

を分析対象にする。特に製品・サービス開発上のコンセプトや重視したポイントを収集し、調査対象企業に共通的に見られる特徴を抽出・分析して回答を試みる。

1.5 論文の構成

本論文の構成は次のとおりである。第 1 章では研究の背景、研究の目的、リサーチ・クエスチョン、研究の方法に関して述べる。第 2 章では先行研究レビューを行い、アントレプレナーシップ、イノベーション、サービス・ドミナント・ロジックなどの先行研究を整理する。第 3 章では、ユニコーン企業の大量発生に関する考察とそれらの企業に着目する意義を述べ、研究対象の絞り込みを行った上で個別企業のサービス観察と資料収集に基づく簡易な事例を記載する。第 4 章ではリサーチ・クエスチョンに回答し、理論的含意と実務的含意を述べた後、本研究の限界と今後の課題を説明する。

第2章　先行研究レビュー

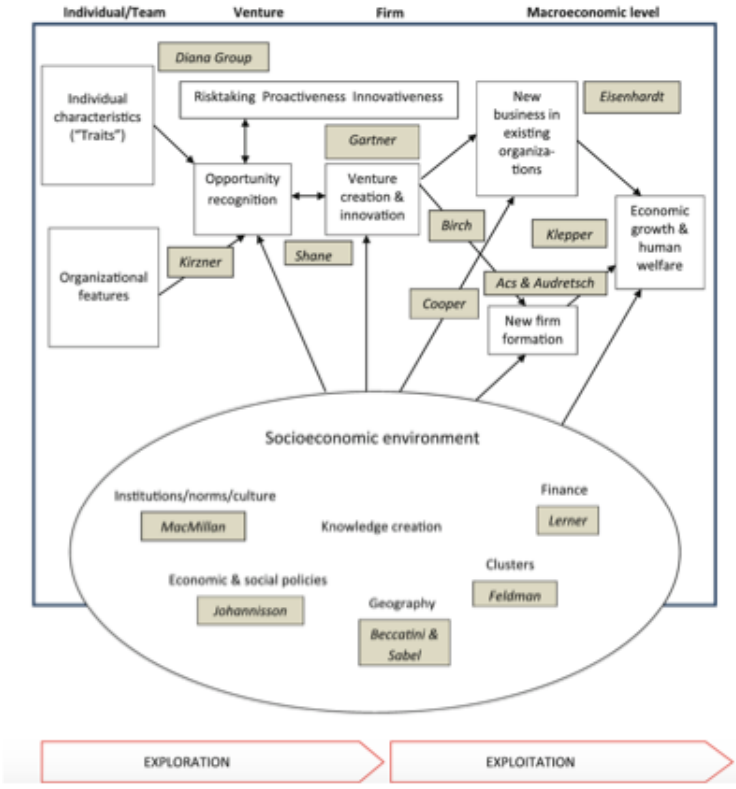
本章では先行研究のレビューを行う。最初にアントレプレナーシップとイノベーションに関する研究をレビューして本研究の位置づけを整理し、理論的側面からの考察の基礎的な概念になるサービス・ドミナント・ロジックについて整理する。

2.1 アントレプレナーシップ

本節ではアントレプレナーシップの研究領域を整理した上で本研究に関連のある「アントレプレナーシップの機会」についての研究を整理する。

2.1.1 アントレプレナーシップ研究の対象領域

Carlsson, et al(2013)によればアントレプレナーシップは多様な概念であり、様々な領域で研究されている。Global Award for Entrepreneurship Research の受賞論文を分析し、以下のように研究領域の概観を図解している。



出所: Carlsson, et al(2013)

図 2-1 アントレプレナーシップ研究の概観

アントレプレナーシップの研究対象は個人・チーム、事業体、既存事業との関連性、マクロ経済環境、社会・経済環境など様々なものが挙げられる。本研究は個人・チームと事業体に関連する研究である。また、米国を中心とする先進的な企業を分析して理論モデルを構築するために”Opportunity Recognition”の研究を参照している。副次的に上記図中に記載のある”Institutionss/norms/culture”の研究領域も参照しているが、この点は 2.2 のサービス・ドミナント・ロジックの先行研究レビューで説明する。

2.1.2 アントレプレナーシップの機会

Shane and Venkataraman(2000)は”Opportunity Recognition”に関して「機会の発見、評価、探索のプロセスとそれを行う個人」が研究の対象になると述べている。それに加え、Shane and Venkataraman(2012)は、アントレプレナーシップにおける機会を「利益を生み出すやり方でリソースの再結合が可能な状況」と定義している。本研究は Lusch and Vargo(2014a)のいうリソース・インテグレーションの視点から、研究対象とした米国の先進企業の創業者達がどのようなリソースの存在に着目し、利用できるリソースのインテグレーションを図ったかという視点から「起業の機会認識」に関する考察を行うものである。

その他に関連する研究としてはベンチャー企業家の熱意とベンチャー投資家の共感を研究した Chen and Kotha(2009)、著しい成功を収めたベンチャー経営者の特質を調査・考察した Dyer and Christensen(2008)などが挙げられる。これらは、本研究において投資家の特性や起業家の機会認識を考察する際の理論的な背景となっている。

2.2 イノベーション

シュンペータ(1977)、ドラッガー(1985)がイノベーションを「新結合」と定義し、経済発展の源泉としての重要性を指摘して以降、近年に至るまでイノベーションをめぐる様々な研究が蓄積されてきた。本研究ではイノベーションを「経済成果をもたらす革新」(一橋大学イノベーション研究センター(2001))と捉える。武石・青島・軽部(2012)は日本の大企業で実現した新規事業の事例研究を通じて「イノベーションはど

のようにして実現されるか」という問題を探求した。イノベーションによる経済的成果は事前にその成否を見極めることが困難である。不確実性が大きい環境ではなおのこと困難であり、その経済成果は事後的に振り返った時にこそ理解できるものである。そしてイノベーションは金銭・人員などの資源が動員されなければ実現は難しい。イノベーションの実現を議論するには、いかにして金銭・人員などの資源動員を取り付けるかという点への考察が不可欠である。本研究はこの問題意識を共有しており、米国を中心とする先進企業の事例分析に基づき資源動員の要因を考察するものである。

Christensen(1997)、Christensen and Raynor(2003)も本研究に重要な示唆を与えている。彼らは市場のローエンドから事業活動をはじめて既存の大企業の製品・サービスを駆逐するという論理を「イノベーションのジレンマ」として指摘した。この概念は Institutions の転換を議論する際の理論的背景として参照している。また、当該研究の議論はビジネスパーソンの間で長年に渡って共有され、学ぶべき重要な概念とされている。特に起業家の間でも”Disruptive Innovation(破壊的イノベーション)” という言葉は一般的に使われるものとなっている。本研究は上記の研究と同様の問題意識を共有しつつも、米国を中心とした新興企業の事例研究を通してイノベーションの資源動員の問題を考察するところに独自性がある。

2.3 サービス・ドミナント・ロジック

本研究では先進的な IT サービス企業の調査・分析を行う。考察にあたっては経済のサービス化や分業化が著しい IT サービス企業の全体像を捉えるために Lusch and Vargo(2014a)のサービス・ドミナント・ロジック(以下、「SDL」と略記)の概念を使用する。SDL の視点を活用した考察を行うことにより、変化の激しい環境下で活動する起業家の取り組みをダイナミックな観点から分析することができる。特に近年の SDL 研究におけるサービスエコシステムへの着目とその駆動概念のひとつとなる “Institutions(習慣・制度)”は起業プロセスを捉える際に有効な視点を提供する。以下では SDL におけるサービスエコシステムと Institutions の概念を整理する。それに続き SDL とアントレプレナーシップ研究の関連性について言及し、本研究の位置づけを整理する。

2.3.1 SDL におけるサービスエコシステムの概念

近年の SDL 研究では Vargo and Lusch(2014)、Vargo and Lusch(2015)に見られるように「二者間(Dyad)のサービス交換と価値共創」というミクロな視点から「エコシステム全体を視野にいれたサービス交換」というマクロな視点への概念的拡張が議論されている。それに伴い SDL の基本概念である Foundational Premises(FP)にも変更が加えられている。具体的には、サービスエコシステムを捉えるために FP を当初の 10 から 11 に増やし、基本原理となる Axiom も 4 から 5 に拡張されている。以下に SDL の FP と Axiom の変遷を図示する。

Foundational Premise	2004	2008	Update
FP1	The application of specialized skills and knowledge is the fundamental unit of exchange.	Service is the fundamental basis of exchange	No Change AXIOM STATUS
FP2	Indirect exchange masks the fundamental unit of exchange.	Indirect exchange masks the fundamental basis of exchange.	No Change
FP3	Goods are distribution mechanisms for service provision.	No Change	No Change
FP4	Knowledge is the fundamental source of competitive advantage.	Operant resources are the fundamental source of competitive advantage.	Operant resources are the fundamental source of strategic benefit.
FP5	All economies are service economies.	No Change	No Change
FP6	The customer is always the co-producer.	The customer is always a co-creator of value.	Value is cocreated by multiple actors, always including the beneficiary. AXIOM STATUS
FP7	The enterprise can only make value propositions.	The enterprise cannot deliver value, but only offer value propositions.	Actors cannot deliver value but can participate in the creation and offering of value propositions.
FP8	Service-centered view is customer oriented and relational.	A service-centered view is inherently customer oriented and relational.	A service-centered view is inherently beneficiary oriented and relational.
FP9		All social and economic actors are resource integrators.	No change AXIOM STATUS
FP10		Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary.	No change AXIOM STATUS
FP11			New Value cocreation is coordinated through actor-generated institutions and institutional arrangements. AXIOM STATUS

出所: Vargo and Lusch(2015b)

図 2-2 SDL の Foundational Premises と Axiom

サービスエコシステムへの概念的拡張は、より幅広い視点で経済・社会の全体像を

捉える試みである。Lusch and Vargo(2014a)はサービスエコシステムを次のように定義している。

- Relatively self-contained
- Self-adjusting system of resource-integrating actors
- Shared Institutional logics
- Mutual value creation through service exchange

本研究では調査・分析の対象となる IT サービス企業をひとつの自律したサービスエコシステム内で活動するアクターと位置づけ、他のアクターとのサービス交換に着目することでその全体像を捉えようとするものである。

2.3.2 SDL における Institutions の概念

サービスエコシステムを機能させる上で重要な役割を果たす概念として Vargo and Lusch(2015a)では Institutions の重要性が指議論されている。Institutions とは組織や施設を表すものではなく、人々の認知能力を削減してアクターの相互作用を円滑に成立させるための「習慣・制度」を指している。実社会における Institutions の実現例としては、法律や社会規範、商習慣をはじめ、言語などもその範疇にあるとされている。左記の文献でも指摘されているように Institutions は単独の概念ではなく Institutional Arrangement(Vargo and Lusch(2014a)では Institutional logics)として個々の Institutions が相互に影響し合いながら人々の認識を構成するものとして議論されている。本研究では分析の簡便性・効率性を考慮し、簡易な意味合いで Institutions を捉えて「習慣・制度」と表記する。具体的には、社会に暮らす人々の経済活動を機能させている既存の枠組みや仕組み、商習慣などを指す概念と捉えることとする。

2.3.3 アントレプレナーシップとサービス・ドミナント・ロジック

Lusch and Vargo(2014b:53)はアントレプレナーシップを経済・社会において最も重要なオペラントリソースのひとつと指摘している。アントレプレナーシップは人々

がほしいと望み、喜んで金銭を支払うサービスを形作るスキルの束であり、このようなサービスを提供するために専門化されたアクターを統合するオペラントリソースであるとされている。SDL の視点を取り入れた起業プロセス研究としては Sarasvathy(2009), Read and Stuart, et al(2009)の Effectual theory が挙げられる。Lusch and Vergo(2014a:192)でもその親和性が指摘されている。その他に Callaway and Dobrzykowski(2009)においても SDL の視点を取り入れた起業プロセスの事例研究が行われている。これらの研究は SDL の視点を取り入れて価値共創を扱った研究であるが、サービスエコシステムといったマクロな視点が考慮されていない。本研究は近年の SDL 研究の発展を受けてよりマクロな視点を取り入れたものであり、かつ先進的な事例を分析するところに独自性がある。

第3章　ユニコーン企業の調査・分析

3.1 ユニコーン企業の誕生背景と着目する意義

3.1.1 未上場企業の時価総額の決定方法

先に述べたとおり、ユニコーン企業の定義は「$1B 以上の推定時価総額を持つ未上場企業」である。時価総額の計算式は「株価×発行済株式数」である。上場企業の株価は株式市場での取引を通じて形成される。しかし、未上場企業の株価は市場価格のような客観的な数値が存在しない。そのため、株価は投資家と起業家の合意によって形成される。山本・大久保(2014)は米国でよく用いられる未上場企業の株価の決定方法のひとつとしてベンチャーキャピタル法を紹介している。この株価決定方法は以下の手順で行われる。

- 投資家は投資候補の起業家が提出する事業計画の数値を確認する
- 投資家は株式売却時点で自分が得られる回収想定額を見積もる
- 類似の上場企業を選定し、投資候補企業の投資回収時点の会計数値(純利益等)に類似企業のマルチプルをかけて回収時点の株主資本価値(継続価値)求める
- 上記の継続価値をハードルレート(投資家が決定する最低限の収益率)で現在価値に割引き、現在の株主資本価値を算定して理論株価とする

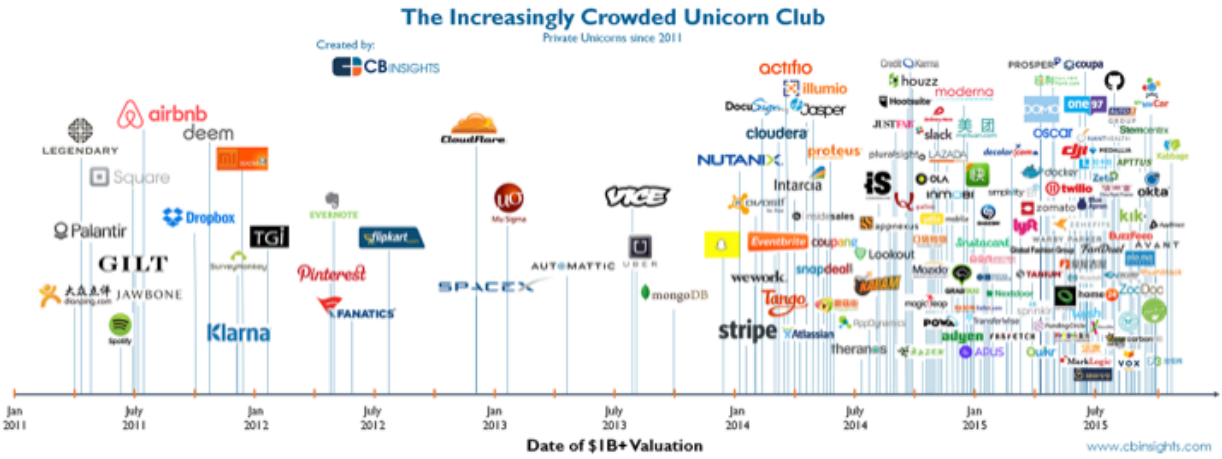
上記の手順で決定する株価はあくまでも投資家の視点からの価格である。実務では、投資家と起業家の力関係や複数の投資家が存在する場合はその投資家同士の交渉過程で株価は変動する。最終的には起業家と投資家、あるいは投資家群の合意によって投資時点の株価が決まることになる。

また、未上場企業は上場や買収に至る前に複数回の資金調達を行う。順調に株式売却まで至る企業は右肩上がりで株価を高めながら資金を調達する。ユニコーン企業は投資家から注目を浴びる先進的なビジネスを行う企業群である。株式売却の実現性、売却実現時の高株価への期待から起業家が高額な株価を設定しても、投資家は株の購入を求めてやまない状況にあったと推測される。あるいは、「ユニコーン」という事象が一般化した状況下では、$1B の推定時価総額を実現する株価を早期に設定するこ

とが、当該企業への注目を高め、更なる資金調達への好材料となると考える投資家・起業家が存在する可能性も推測される。未上場企業の株価や推定時価総額は投資家と起業家の恣意的な決定を免れるものではないと言える。

3.1.2 ユニコーン企業の大量発生に関する考察

市場には 2015 年 12 月現在で 140 社超のユニコーン企業が存在する。各企業がユニコーン企業の定義である「$1B 以上の推定時価総額」に到達した時点を時系列に並べると以下の図の形で整理できる。



出所: CB Insights (2015b)

図 3-1 ユニコーン企業の時系列的な発生状況

上記の図ではユニコーン企業の推定時価総額に到達した時点に各企業のロゴが記載されている。図から 2014 年、2015 年にユニコーンに到達した企業が大量に存在することがわかる。

Lee(2013)がユニコーン企業の存在を指摘した 2013 年以降、$1B の推定時価総額に達するスタートアップは「ユニコーンクラブ」に入ったと報道され、株式売却が確実なブランドとみなされて投資家の人気を博すようになった。「図 1-2 グローバルでのベンチャー投資額の推移」で示したように 2014～15 年はベンチャー投資額が急激に増えている年度である。大量の資金を保有している投資家は高額な株価を提示されても人気のユニコーン企業の株を競って手に入れようとした可能性が考えられる。推測の域はでないものの、このような流れがあったと仮定すると 2014～15 年に数多く

のユニコーン企業が生み出された理由の一端が説明できるかもしれない。2015 年の後半には Heft(2015)のようにユニコーン企業に関連する投資環境が一種のバブル状態にあると指摘する投資業界の関係者が散見される状況になっている。

実際に、Nate(2015)が指摘するように、クレジットカード決済のモバイル・ソリューションを展開する Square 社の上場後の株価が未上場段階での株価を下回る事例が出ている。同様に Primacy(2015)が指摘した Theranos 社の事例にみられる通り、期待されたソリューションが当初の想定ほどの効果や価値を有さないケースも散見される。ただし、このような問題は、ユニコーン企業に限らず、財務状況や技術的な詳細が必ずしも公開されない未上場企業への投資では常に想定されるリスクであることにも注意が必要である。

3.1.3 ユニコーン企業に着目する意義

近年のユニコーン企業への投資環境が一種のバブル状態にあると推測される状況ではあるものの、140 社超の企業の中には革新的なビジネスモデルを持ち、人々の生活やビジネスのあり方を大きく変えつつある企業が存在する可能性は十分にある。本研究は、ユニコーン企業のリストに含まれる次世代の Google、Facebook になる可能性のある企業に着目し、そのビジネスの特徴を明らかにすることで事業構想の基礎資料や学問的研究蓄積に貢献することを目指すものである。

同様に、ユニコーン企業に着目した研究を行うことはイノベーションの実現に不可欠な金銭的資源の動員に関する決定要因を考察する上でも意義を有する。シュンペータ(1977)、ドラッガー(1985)などが指摘するようにイノベーションは経済的価値が実現される事象である。経済的価値の実現可能性を高めるにはイノベーションのアイディアの実践を支える資金的裏付けが必要である。ユニコーン企業は、自らの資金を投じて投資リターンを得てきた百戦錬磨の経験を持つ投資家の眼鏡にかなった企業群である。本研究は、多額の資金を調達した企業が起業活動の過程でどのような取り組みを行うことによって事業を成長させたか、という点を考察するものである。投資家の目線から見れば、本研究の対象となる企業が取り組んだ内容を評価して資金を投じたということである。論文の後段で構想される理論モデルの要件を備えていたことが投資家へのアピールポイントでもあったと考えることができる。

3.2 調査対象の絞り込み

2015年12月現在で市場に存在する140社超のユニコーン企業の全てを分析することは難しい。そのため、本研究では一部の企業を抽出して分析対象とする。抽出の基準は「設立から3年以内に推定時価総額$1Bに到達した企業」とする。この基準を設定することで3年程度の短期間で事業を成長させ、投資家から評価を得た企業を抽出できる。抽出される企業は比較的短期間の間にとった経営上の打ち手が奏功したと考えられる。そのため、初期の企業活動に集中して情報収集することで分析の効率を高めることができると考えられる。また、短期間で成長した企業は世間からも注目を集めることになるため、情報収集が容易になるという調査上の利点も兼ね備えている。

上記で述べた基準に基づき、設立から3年で$1Bの推定時価総額に到達した企業を以下に示す。下記の表の内、網掛けになっている企業は調査対象外である。その理由は資料収集・分析が困難だったことが挙げられる。本研究の分析対象は7社となる。

#	企業名	国	企業概要	時価総額($B)	設立年	到達期間	資金調達額($M)
1	Airbnb	USA	余剰の部屋などを貸したい個人と旅行などで短期的に泊まりたい個人を結びつける個人間宿泊の仲介サービス	25.5	2008/8/1	3.0	3,890.0
2	Xiamoi	CHN	スマートフォン製造・販売、モバイルサービスの企画・開発	46	2010/4/4	1.7	1,447
3	Square	USA	スマートフォンに差し込むドングルを使用してクレジットカード決済を行うことができるサービス。	6(2015/11/19IPO)	2009/2/1	2.4	591
4	Snapchat	USA	写真共有のスマートフォンアプリを開発・運営。送信した写真が一定期間で自動で消滅する機能が10代をはじめとする若年層に受け入れられている。	16	2011/5/1	2.6	1,190
5	Slack	USA	スマートフォン、タブレット、PCなどの端末をシームレスにつないでメッセージのやり取りができるコミュニケーション用アプリを開発・販売する企業	2.8	2013/1/1	1.8	340
6	Instacart	USA	店舗を保有するスーパーマケットなどが簡易に利用してネットスーパーを実現する基盤を提供するサービス。受注・決済・配達(配送網)を持つ	2	2012/7/1	2.5	275
7	Zenefits	USA	人事関連の業務処理を行うことができるソフトウェアをサービス(SaaS)として開発・提供する企業	4.5	2013/1/1	2.3	584
8	Didi Kuaidi	CHN	スマートフォンでタクシー配車を行うアプリを中国を中心に開発・運営する企業	15	2012/8/1	2.4	4,420
9	Yello Mobile	KOR	40以上のモバイル・アプリ企業をグループに持つ韓国のオンラインアプリ・メディア運営企業	4	2012/8/1	2.3	147
10	Lazada	MYS	インドネシア、タイ、マレーシア、ベトナムなど東南アジア諸国を中心にオンラインショッピングモールを運営	1.25	2012/2/1	2.8	710
11	Illumio	USA	自前のデータセンタ、パブリック・クラウドなどを統合してセキュリティポリシーに基づいて情報システムに対する脅威を監視・防止するSW/サービスを開発・運営する企業	1	2013/1/1	1.3	143
12	Oscar Health Insurance	USA	医療サービスのモバイルアプリを開発・運営する企業。	1.75	2013/7/1	1.8	328
13	BeiBei	CHN	中国を中心に展開する子供向け用品のeコマースを運営する企業	1	2014/4/1	0.8	124

出所:CB Insights (2015a)を基に筆者作成

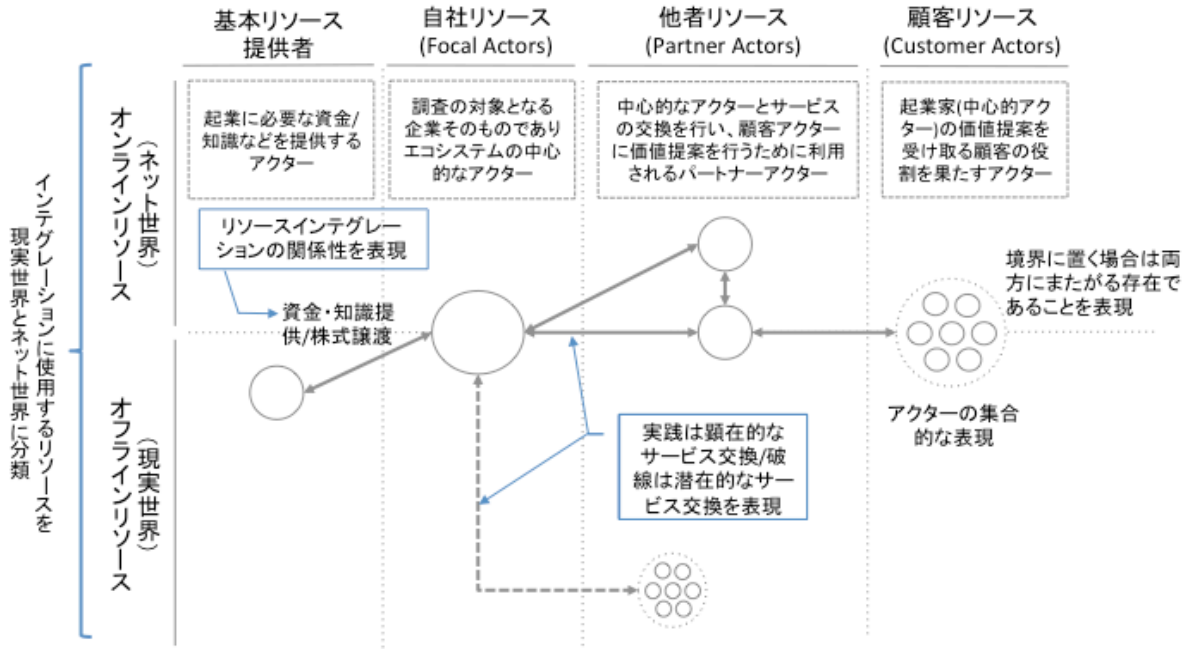
表 3-1 分析対象企業の一覧

3.3 調査対象企業の概要

本節ではサービスの実例観察と二次情報を基にした調査対象企業の起業当初を中心とする事例である。記載の内容は(1)企業概要、(2)事業・サービスの概要、(3)起業プロセスの概要、(4)サービスエコシステムの特徴の 4 点から構成される。

(1)企業概要と(2)事業・サービスの概要は公開情報と外形的に観察できるサービス内容を基に記述している。(3)起業プロセスの概要は創業者や企業幹部のインタビューとして公開されている情報を基にした起業初期の状況やサービス開発の過程で重視した事項を中心に記述している。

(4)サービスエコシステムの概要は Lusch and Vargo(2014a)の基礎概念である Actor to Actor Network やリソース・インテグレーションを基に筆者が構想したサービスエコシステムのフレーワークを使い、外形的に観察できる事項を基に分析する。以下にフレームワークの概要を記載する。



出所:筆者作成

図 3-2 サービスエコシステムの分析フレームワーク

フレームワークの縦軸は二つの区分を持つ。ひとつはネット上、ないしは商習慣上の

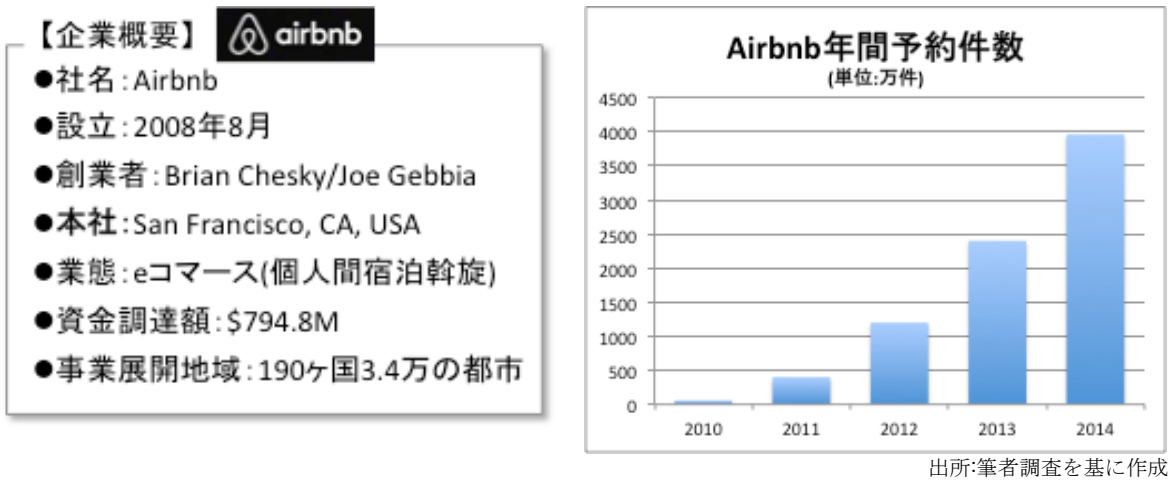
仕組として活用できるリソースであり、もうひとつは実世界の人間や物理的な施設・設備を使ったオフラインのリソースである。横軸は SDL で議論されているサービスエコシステムを構成するアクター間のサービス交換を明らかにするために 4 つの区分を設けている。(1) 基本リソース提供者(起業資金や知識などを提供者)、(2) 起業家が創業した企業(Focal Actor)、(3) 他社リソース(Partner Actor)、(3) 顧客リソース(Customer Actor)の 4 つである。本フレームワークは Lusch and Vargo(2014a)によるエコシスエテムのメソレベルの視点を採用しており、企業間の関係性、複数の企業群や習慣・制度で構成される主体を記述できるよう配慮している。

3.4 各企業の事例

3.4.1 Airbnb

[企業概要]

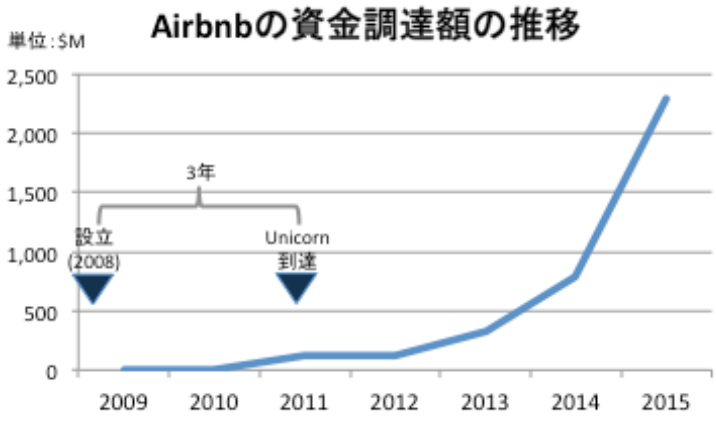
Airbnb(https://www.airbnb.com/)はデザイナーとして働いていた Brian Chesky と Joe Gebbi によって 2008 年に設立された。同社は旅先での宿泊用途に部屋を借りたい人と貸したい人を出会わせるマッチングサービスを提供している。近年ではシェアリング・エコノミーの代表的なサービスとして注目されており、日本においても民泊斡旋事業者として注目を受けている。同社の Web サイトによれば、起業から 7 年後となる 2015 年末時点で 190 ヶ国 3 万 4 千の都市で 2 百万件をこえる物件が同社の Web サイト上に登録され、サービスのコンテンツとなっている。以下に Airbnb の企業概要と年間予約件数の推移を記載する。



出所:筆者調査を基に作成

図 3-3 Airbnb の企業概要とサービスの成長状況

サービスの成長と共に資金調達額も著しい拡大を見せている。以下に Airbnb の資金調達の推移を示す。



出所: 筆者調査を基に作成

図 3-4 Airbnb の資金調達状況の推移

[事業・サービスの概要]

以下に Airbnb のサービス概要を示す。

図 3-5 Airbnb のサービス概要

Airbnb は宿泊場所を提供したい人々とそこに宿泊したい人々を仲介するサービスである。宿泊場所を提供したい人(ホスト)が保有する物件の情報を Airbnb に掲載し、宿泊場所を探している人(ゲスト)は Airbnb のサイトで登録施設を検索・予約する。必要と判断すればホストはゲストと連絡を取り、問題がないと判断できれば予約を確定する(連絡を取らずに後述する評価を基にその場で予約を確定する場合もある)。予約日に宿泊が行われた後、ゲストとホストは双方が相手の評価を実施する。こうして蓄積される評価がお互いの信頼を裏書する情報として後のサービスで活用される。

Airbnb はホストのアカウント作成料、物件掲載料は無料にしているが、施設利用毎にゲストの支払額から手数料を徴収する。ゲストの支払額から Airbnb の収入となる手数料を差し引き、Airbnb がゲストに入金する。このサービスの流れは企業当初から基本的に同じである。

[起業プロセスの概要][2]

Airbnb の起業の経緯は非常に多難なものであったことが知られている。Airbnb のアイディアは 2008 年に創業者の Brian Chesky と Joe Gebbia が家賃の不足を補うために自分達の家の空き部屋を貸すという思いつきのアイディアを仮説として実践に移すことから始まった。Airbnb の創業の由来を創業者の Brian Chesky は次のように説明している。

> 「当時私の銀行預金は 1000 ドルで、家賃は 1150 ドル。その週末にサンフランシスコでインターナショナルデザイン展が開かれることになっていました。周辺ホテルはどこも満室です。そこで私とジョーは私達の部屋をこのイベントに各地からやってくる人に貸すことにしました。私はベッドを持っていませんでしたが、ジョーはクローゼットから 3 つのエアベッドを引っ張りだしてきました。これが「エアベッドとブレックファースト」というオリジナルネームの由来です。このようにして会社が始まったわけです。」[3]

---

[2] Airbnb の創業の経緯に関する資料はインターネット上に散在しているが、Chang(2015)が網羅的に資料を整理している。本記述は Chang(2015)の整理を基に筆者が収集した情報を加えた創業期の起業プロセスの概要である。

[3] Chesky, Brian, (2014a)

思いつきから生まれたアイディアを基に簡易な Web サイトを立上げ、3 人の宿泊客を迎えることができた。創業者達は 3 人の宿泊客との会話を通じて、今まで会ったことのない人々のつながりが生まれ、旅の体験が豊かになるという実体験を得ることができた。これが後に続く Airbnb の中心的なコンセプトとなる。創業者の Brian Chesky は Airbnb がユーザに提供する価値について次のように述べている[4]。

> "our customers are buying a house. More than that they are buying a host, the idea of belonging in a new city, the full experience. When we storyboard the Airbnb experience—we storyboard every moment of the full experience—not just the online portion of the product."

単なる宿泊場所の斡旋サービスではなく、その街に住むホストと出会い、訪れたことのない街の一部となる経験をユーザに提供すること、その全てをカバーすることが Airbnb の提供する価値であり、ユーザ体験だと指摘している。

Airbnb のアイディアに可能性を感じた創業者達は本格的に取り組むことを決める。Joe Gebbia の友人である Nathan Blecharczyk をエンジニアとして加え、開発体制も整えた。しかし、サービス立上げの初期は非常に低調であった。最初の仮説・実行がそうであった様に、ホテルが飽和する大規模イベントを狙って宿泊場所の仲介サービスをアピールしたのである。週の売上は$200 程度の状況が続き、すぐに資金難に陥ってしまう。何枚ものクレジットカードを限度額いっぱいまで使用して資金を捻出する。あるいは自ら箱をデザインした朝食用シリアルを販売して急場を凌ぐといった生き残るための努力の日々が続いた。投資家からの資金調達にも奔走したが、アイディアを評価してくれる投資家は現れなかった。2009 年に起業家育成集団の Y コンビネータに参加したことで少額の出資を得るとともにサービス開発の指導を受け、成長への礎を築くこととなった。Y コンビネータのパートナーであるポール・グレアムから受けた以下のアドバイスが最もためになったと創業者の Brian Chesky は振り返っている。

---

4 McCann, Chris (2015)

“ “It's better to have 100 people love you than a million people sort of like you." To create the perfect experience for one person and then scale that; work backwards. A lot of companies don't do that; a lot of companies make a small tweak for everyone, measure it, make another small tweak and get that out and measure again.”[5]

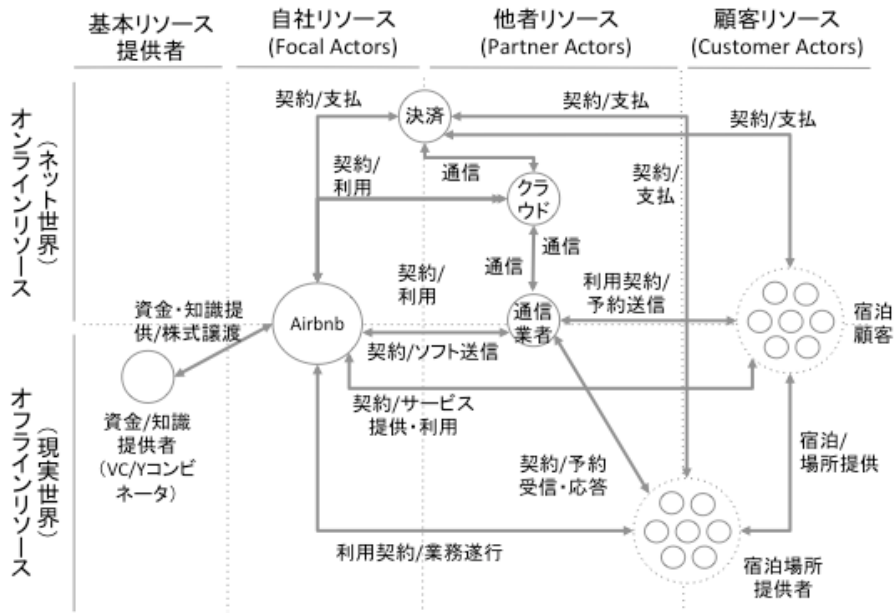
その後、創業者達はポール・グレアムのアドバイスに基づき、自らの足でホストを訪問して会話を重ね、その声やユーザ観察を基にサービスの改良を繰り返す。Y コンビネータの育成期間は 3 ヶ月だが、それが終わる頃には週の売上は$4,500 をこえるまでになっていた。その後も米国を中心に成長を遂げるとサービスの知名度が高まり、資金調達を重ね、事業拡大を遂げていくことになる。サービス開始から 4 年後となる 2011 年には本格的に海外展開に乗り出し、3 ヶ月で 100 名を雇用して 10 箇所の海外拠点を立ち上げるなど急速な成長を見せるまでになる[6]。

[5] Fairs, Marcus(2014)

[6] McCann, Chris (2015)

[サービスエコシステムの特徴]

以下に Airbnb のサービスエコシステムの分析図を示す。



出所:筆者調査を基に作成

図 3-6 Airbnb のサービスエコシステム分析

上記でも触れた通り、Airbnb は起業初期に基礎リソースの提供者である Y コンビネータから提供される資金と起業知識に基づいて成長の礎を築いている。起業当初は自らの労力を投じて宿泊場所の提供者であるホストに代金の振込を行っていたが[7]、情報システムは早い段階で Amazon のクラウドを利用していたことが知られている[8]。Airbnb はホストが保有する不動産をリスト化し、宿泊顧客であるゲストに検索・予約させる一連の業務の流れを制御するソフトウェアをクラウドサービスの上で提供している。ホスト・ゲストの双方は通信業者の提供する通信回線を通じてスマートフォンやパソコンをインターネットに接続してクラウド上の Airbnb のサービスを利用している。Airbnb のサービスエコシステムの特徴のひとつは、宿泊場所を提供するホストを半ば自社リソースとして位置づけている点にある。ホストが自らの遊休資産である部屋や不動産を貸し出して金銭を得られる機会を提示することで、彼らを半ば

7 Chang(2015)に起業当初は自分達で振込作業を行っていたことが記述されているが、現在では決済代行会社 Braintree 社の顧客である旨の記載が確認できる(2015/12/31 アクセス, https://www.braintreepayments.com/clients)

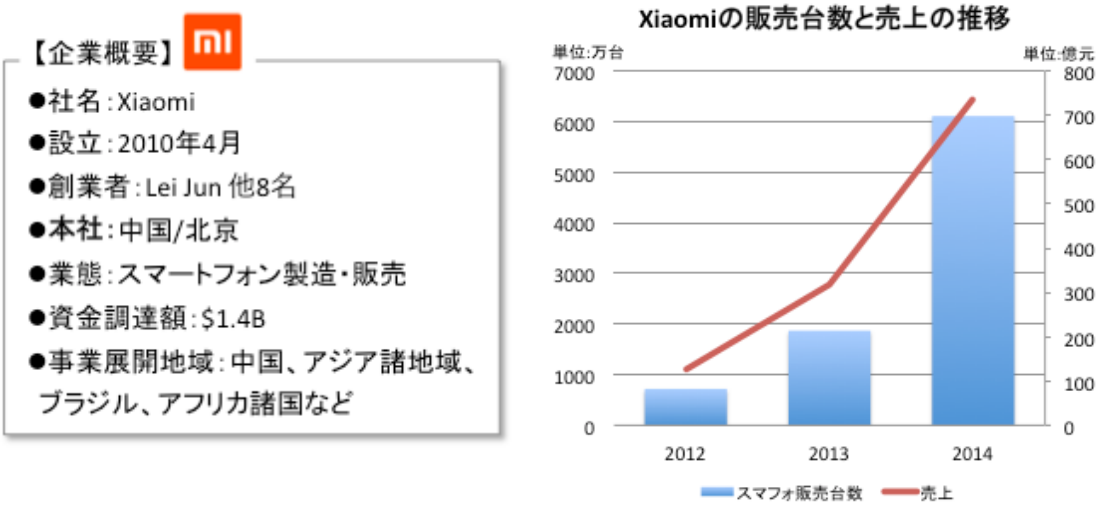
8 Amazon Web Services, “導入事例:Airbnb,” (2015/12/31 アクセス, http://aws.amazon.com/jp/solutions/case-studies/airbnb/)

自社のリソースとしているのである(上記の図ではホストを自社リソースと顧客リソースの中間に置いている)。自ら設備投資を行い、宿泊場所を提供するホテルとは異なるビジネスモデルをとっていることがわかる。

3.4.2 Xiaomi

[企業概要]

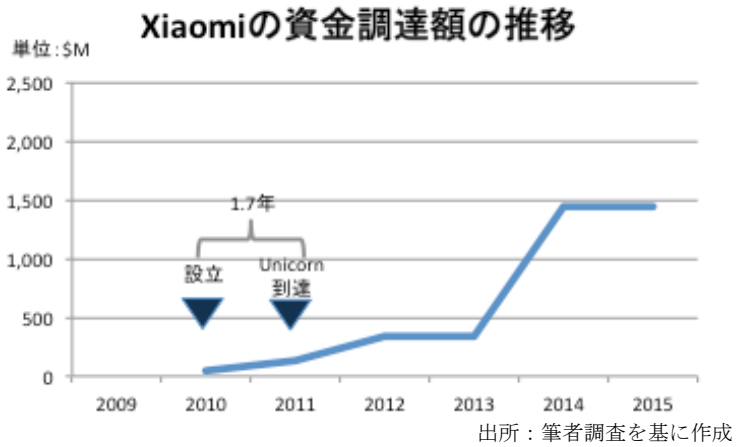
Xiaomi(http://www.mi.com/en/index.html, 中国名「小米(シャオミ)」)は 2010 年に連続起業家の雷軍(レイ・ジュン)によって創設されたスマートフォン製造・販売メーカである。2015 年現在では中国を中心にいくつかの地域に進出しており、年間 6 千万台以上を販売するまでに成長を遂げている。また起業当初はスマートフォンのみであったが、2015 年末現在では大型液晶テレビ、タブレット型端末、動画配信用セットトップボックス、腕時計型ウェアラブル端末なども開発・販売している。以下に Xiaomi の企業概要、スマートフォン販売台数と売上推移(2012 年以降)を記載する。



出所:筆者調査を基に作成

図 3-7 Xiaomi の企業概要

サービスの成長と共に資金調達額も著しい拡大を見せている。以下に Xiaomi の資金調達額の推移を示す。



出所：筆者調査を基に作成

図 3-8 Xiaomi の資金調達の状況

[事業・サービスの概要]

Xiaomi の開発・販売するスマートフォンは Google がオープンソース・ソフトウェアとして開発・提供する Android をベースにしたものである。そこに自社独自のユーザインターフェースソフトと様々なサービス・アプリケーションを乗せて e コマースを中心に販売している。以下に Xiaomi のサービス概要図を記載する。

図 3-9 Xiaomi のサービス概要

創業者のレイ・ジュンは Xiaomi には 3 つの事業基盤があると指摘している[9]。

- e コマース
- Android のオープンプラットフォームと自社のユーザインタフェースソフト”MIUI”
- Xiaomi のファン

一点目の指摘にある様に Xiaomi の製品は e コマースを通じて販売される。2014 年頃から本格的に自前の販売店舗で販売するようになっているものの、創業当初は自前の店舗は持たず、e コマースを中心に成長を遂げてきた。二点目は Xiaomi が製品・サービスのユーザ体験に直接関わる部分の設計・デザインに集中しており、他の部分は他社リソースを積極的に活用しているという指摘である。先に述べた通り、Xiaomi 製スマートフォンの中核 OS は Google の Andorid である。その進化をうまく取込む一方で、自社はユーザインターフェースソフト”MIUI(ミーユーアイ)”の開発に注力している。これはユーザの使い勝手を向上させる部分に開発リソースを集中しているということを示している。MIUI は「スキン」と呼ばれるソフトウェアツールであり、Android の標準ユーザインターフェースの使いにくい部分を改善・改良してユーザの使い勝手を高める役割を果たす。三点目は MIUI をはじめとする製品・サービスの開発・販売にあたってソーシャルメディア上に形成されたロイヤルユーザのコミュニティと密接なコミュニケーションを取りながら開発していることを指摘している。ロイヤルユーザは Xiaomi の製品・サービスの熱狂的なファンであり、徹底的に製品を使い込んだ上で改善要望をソーシャルメディア上のコミュニティ上に書き込む。熱心なユーザが議論を重ねるコミュニティの様子を Xiaomi の開発者がモニタリングし、その情報に基づき MIUI の改良とアップデートを行う。MIUI のアップデートは週 1 回行われ、その改良に対して再びソーシャルメディア上の議論が始まるというユーザ参加型開発が繰り返し行われている。

ハードウェアの製造は中国・台湾の受託製造メーカ(EMS)を活用していることが知られている。部品調達についても販売量の多さを背景に Apple などと取引のある大手

9 Wee, Willis, (2012)

部品メーカとの直接契約している。流通網や製造面でのコスト低減の努力を基にハイスペックで低価格を実現し、ユーザの心をつかんでいると言われている。Xiaomi の幹部の発言によれば、同社の事業戦略は「低価格のハードウェアをユーザの手に届け、自社はその上で提供するソフトウェアやサービスで収益を上げる」ことが意図されている[10]。実際に同社の Web サイトには音楽、ファイル共有、メール、メッセージングなど様々なアプリケーションサービスを提供している旨の記述が見られる(これらのサービスの一部が有料となる)。

[起業プロセスの概要][11]

Xiaomi の創業者であるレイ・ジュンは中国のソフトウェア会社キングソフトの創業者であり、同社を上場まで導いた連続起業家である。上場後に同社を退社し、投資家として活動した時期を経て Xiaomi を創業している。

創業当初の Xiaomi はスマートフォンメーカではなく、ユーザインターフェースソフトウェア MIUI を専門に開発する企業であった。MIUI はネット上で無料公開され、発表 1 年後の 2011 年には 50 万のユーザを獲得する。その後、MIUI が Xiaomi のスマートフォンに搭載されたこともあり、2012 年には 7 百万以上、2013 年には 2 千万以上のユーザを獲得する急激な成長を見せている。直近の 2014 年には MIUI のユーザ数は全世界で 5 千万人にのぼっている。

中国市場では従来からユーザが情報発信を行えるソーシャルメディアとして QQ 空間があったが、2010 年代に中国版 Twitter の新浪微博（シナ・ウェイボー）やメッセージングサービスの微信（ウィーチャット）などが広く普及した。これにより、ユーザからの情報発信が容易になる環境が生まれていた。Xiaomi はこのようなツールを最大限に活用し、ユーザを積極的に巻込み、改善要望を迅速に反映したアップデート版を週に一度公開する繰り返し型の開発を行った。Wee(2012)によれば、創業者のレイ・ジュンはユーザとの関係性を次のように語っている。

> “Most of the fans have ideas about their perfect phone. But many of them can’t do it because building a phone is tough. So they would give us feedback

10 Hong, Kaylene (2015)

11 黎(2015)を基にした記述

about the features that they think should be included in our next model. And if we incorporated that in our new phone, they will share the good news with their friends."

ソーシャルメディアで距離を近づけたユーザからのフィードバックを積極的に取り入れて開発を行えば、喜んだユーザがさらに口コミで商品を広げてくれるという好循環があることが指摘されている。同様に、開発の中で最も重視する点に関して創業者のレイ・ジュンは次のように語っている。[12]

"The core is to maintain the baseline – user experience and product innovation. How are we going to make products that can wow people?...there are many things in the user experience that's worth it for us to think harder and innovate."

最も重視することは「ユーザの体験」と「プロダクトのイノベーション」とする指摘である。スマートフォンの開発は様々なメーカが競争を繰り広げ、価格や機能面での差別化が難しい状況にある。その中でイノベーションが起こせる領域は製品を使用するユーザの体験にあるとレイ・ジュンは指摘している。

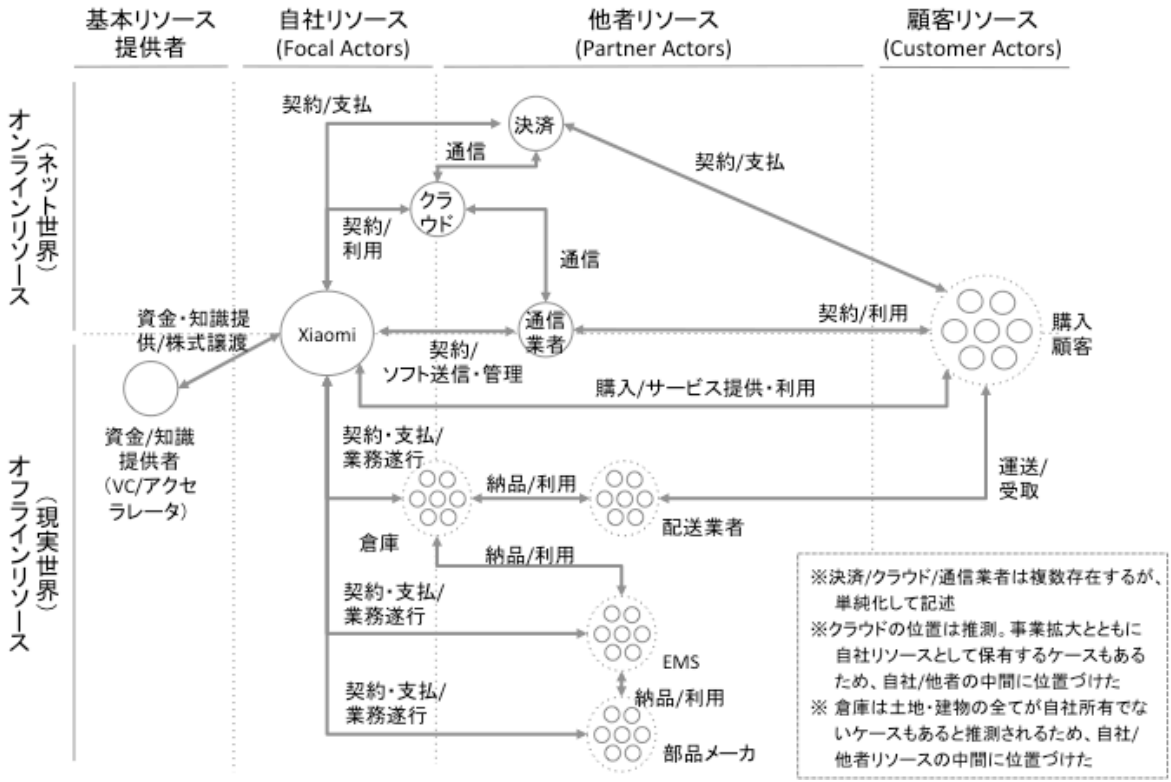
ユーザインターフェースソフトの"MIUI"から始まった Xiaomi は創業から約 1 年後の 2011 年 7 月にはスマートフォンの開発・販売に取り組むことを発表する。同年の 9 月には実際の製品をネット通販のみで販売することを公表する。最初のスマートフォン Mi-1 は 1999 元(約 3.7 万円, 1 元=18.5 円)と同スペックの競合製品よりも低価格に設定された。高性能・低価格が両立した製品にユーザは大きく反応し、ネット予約は 34 時間で 30 万台を記録した。その後の追加販売においても、販売を開始して間もなく売切れる形でユーザの飢餓感が煽られ、さらに Xiaomi のスマートフォンに話題が集まる好循環が創りだされた。後継世代の製品においても、高性能・低価格をモットーにユーザのかゆいところに手が届く改善を繰り返しながら、中国以外の海外市場の開拓にも取り組みはじめている。本節の冒頭のグラフにも記載した通り、創業

12 The Wall Street Journal(2015)

3 年目の 2012 年の年間販売台数は 719 万台、2013 年は 1,870 万台、2014 年には 6 千万台のスマートフォンを販売する右肩上がりの急成長を見せている。

[サービスエコシステムの特徴]

以下に Xiaomi のサービスエコシステム分析図を記載する。



出所：筆者調査を基に作成

図 3-10 Xiaomi のサービスエコシステム分析

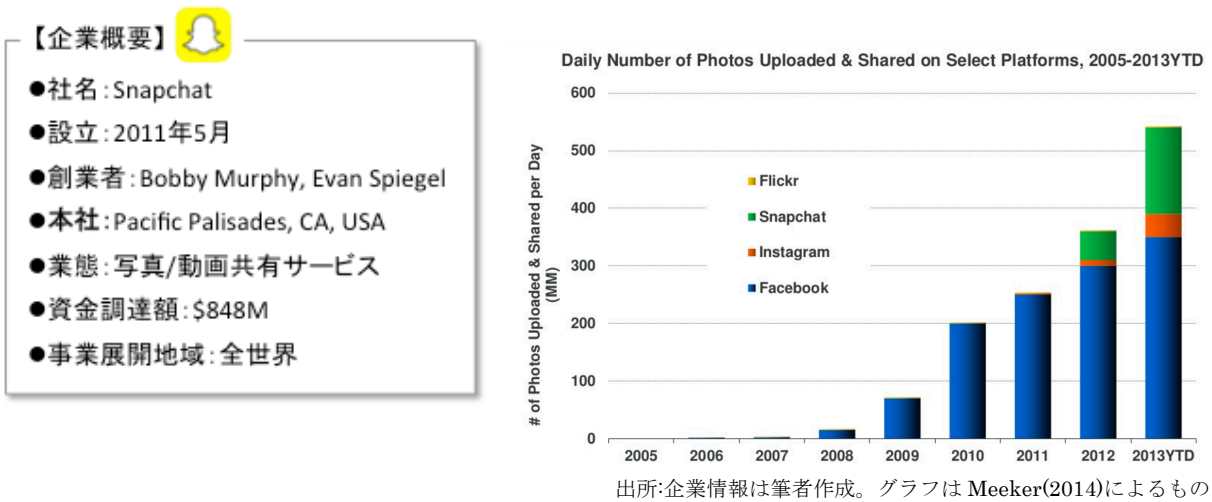
黎(2015)によれば、Xiaomi のサービスエコシステムは積極的な他者リソースの活用に特徴がある。創業初年度には投資家から資金調達を行い、成長の礎を築いている。自社サイト上のオンライン決済には PayPal 社のサービスを活用するだけでなく、販売提携先のソーシャルメディア(QQ 空間やウィーチャット)の決済サービスを利用している。上記図中のクラウドは自社リソースである場合もあると推測されるため、自社/他者リソースの中間に位置づけている。スマートフォンとクラウド上の各種サービスは携帯電話キャリアなどの通信事業者を通じて利用される。オフラインリソースの

内、倉庫は在庫管理や発送作業の迅速化の観点から起業の早い段階で自前のものを用意したことが知られている。配送は複数の大手配送事業者を活用している。2015 年現在ではサポートや販売用の実店舗を抱えているが、創業当初は e コマースのみで販売していた。本研究では、起業初期のサービスエコシステムに焦点を当てているため、上記の図に実店舗は記載していない。製造と部品調達は近年のスマートフォン需要の高まりを受け開発・製造能力を高めた鴻海(フォンハイ)等の大手 EMS(電子製品の受託製造メーカ)と大手部品メーカと直接契約を行っている。自社で生産設備を持つことや部品の製造は行っていないことがわかる。

3.4.3 Snapchat

[企業概要]

Snapchat(https://www.snapchat.com/)はスタンフォード大学の同級生であった Bobby Murphy と Evan Spiegel によって 2011 年に設立されたスマートフォン向けの写真共有ソーシャルメディアサービスを提供する企業である。2015 年現在では、1 日の利用ユーザ数が 1 億人を超え、その内の 65%となる 6,500 万人が 1 秒間に 8,700 枚を超える写真を投稿している[13]。創業当初は写真や短いテキストを共有するサービスであったが、2015 年現在では動画などの共有にも拡大している。

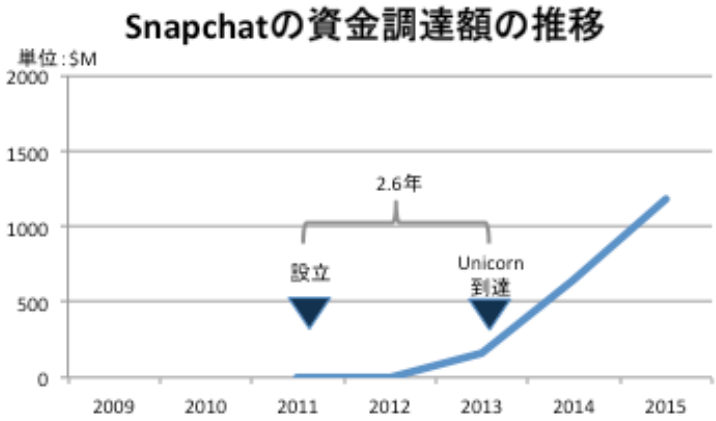


出所:企業情報は筆者作成。グラフは Meeker(2014)によるもの

図 3-11 Snapchat の企業概要とユーザ数の成長過程

[13] Smith, Craig (2015)

上記の図が示す通り、写真共有サービスのシェアでは Facebook が過半以上を占めるものの、創業翌年の 2012 年には Snapchat が存在感を見せはじめている。この急激な成長と共に資金調達額も著しい拡大を見せている。Snapchat の資金調達額の推移を以下に示す。



出所：筆者調査を基に作成

図 3-12 Snapchat の資金調達の状況

[事業・サービスの概要]

Snapchat はスマートフォンアプリで撮影した写真や文字のコメントを友人などに送信してコミュニケーションを行う写真共有サービスである。送信する写真には相手先にインストールされている Snapchat のアプリ上で表示可能な時間を設定することができる。写真を受信した側は限られた時間(一般に十数秒程度)で消滅する写真を閲覧し、その後、再び表示することはできなくなる。以下に Snapchat のサービス画面イメージを記載する。

図 3-13 Snapchat のサービス概要

Snapchat は無料で利用できる。そのため、収益化を目指した多くの試みが行われている。例えば、企業の広告配信やマーケティング利用から収入を得る、あるいは一旦消滅したメッセージを再度表示する有料再生機能をつけるといった取り組みである。しかし、収益化に向けた決定的な解は 2015 年末現在でも見つかっていない。ユーザが急激に増加してサービスへのトラフィックが拡大する中で収益化への道を模索する姿は、起業当初の Google や Facebook を思わせるものがある。

創業者の Spiegel は、Snapchat が人々のインターネット上でのコミュニケーションのあり方を変容させていると指摘して、以下のように述べている。

> “It seems odd that at the beginning of the Internet everyone decided everything should stick around forever...I think our application makes communication a lot more human and natural[14].”

従来、ネット上に投稿された写真は消せないものと言われてきた。しかし、Snapchat が提供する自動消滅型の写真コミュニケーションによって、現実世界での言葉のやり取りのように交わしたメッセージが消えていくことになる。これにより、ネットを介したコミュニケーションがより人間的で自然なものになったと Spiegel は指摘しているのである。

サービスの開始当初から Snapchat を熱烈に支持し続けているのは米国の 10 代の若者層である。この層を中心にサービスが急激に成長する一方で、年配層の中にはなぜこのサービスが若者に人気を博するのか理解できないという人々が相次いでいる。中心的なユーザ層である 10 代の若者が熱烈な支持をよせる理由のひとつには Facebook の存在がある。長年の利用によって Facebook 上に大量の友人のつながりが形成されてきた。そのため、共有する写真がどの範囲の友人にまで共有されるのかコントロールがしにくくなっていたのである。Snapchat であれば指定したユーザだけに記録に残らない形で写真が送信でき、コミュニケーションが楽しくなるという利点が評価され、ユーザ同士の口コミで利用者が拡大していったと言われている。

[起業プロセスの概要][15]

Snapchat は創業者の Spiegel と Murphy が 2011 年にスタンフォード大学在籍時に履修していた講義の課題から生まれた[16]。Spiegel の友人が何気なく話した「SNS で写真を送ったことを後悔している」という発言に触発され、写真が消えるアプリの着想を得ている。大学の講義の課題としてサービスのアイディアを検討し、”Picaboo(ピカブー)”という名でプロトタイプサービスを構築した。当初は PC や Web 上での利用を想定したサービスであったが、試行錯誤を経て携帯電話のカメラを

14 Gallagher, Billy (2012)

15 Forbes Japan (2015)

16 Reggie Cocoa という第三の人物としてサービス開発に参加していた。写真を送ったことを後悔しているという発言や Snapchat のロゴも彼の着想とされているが、後に創業者間での関係が悪化により脱退している。サービスの着想などに関して現在の創業者と訴訟に発展している。

利用するアプリにするという形でアイディアを発展させていった。創業者の Spiegel 自らもプロトタイプを利用してユーザとしてサービスを体験し、サービスの可能性を認識したと語っている[17]。

> “when Bobby and I built the prototype and started using it, we realized how much fun we were having sending the photos back and forth. And based on our experience with the application we were able to do a good job describing how ephemeral content can make an experience that is really fun, exciting and way more engaging.”

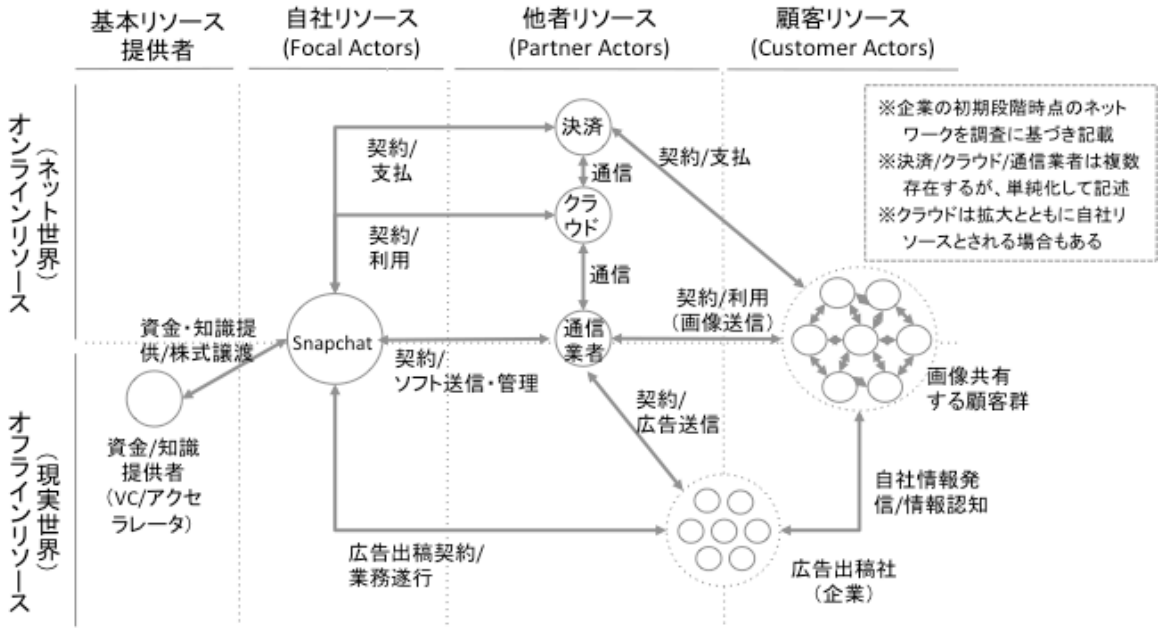
大学の講義の最終評価にはベンチャーキャピタリストへのプレゼン審査があったが、投資を得るには至らなかった。しかし、創業者達は消える写真アプリに取り組み続ける。最初のアプリがリリースされたのは 2011 年 7 月であった。様々な試行錯誤を繰り返すが、最初に獲得できたユーザは 100 人程度であり、その後もゆっくりとしたペースでの増加が続いていた。年末には 2000 人程度までユーザが増加した。年が明けると急激にユーザが増加して春には 10 万人に到達する。ユーザの利用状況を分析すると午前 9 時から 15 時に利用が集中していることがわかった。高校生が手書きのメモを生徒の間でやり取りする代わりに証拠の残らない Snapchat の写真で授業中にメモを回す使い方を発見していたと言われている。ソーシャルメディアサービスの本質である口コミやオンライン上で簡単にできる友人の招待などを介して十代の若者の間で消える写真共有アプリが急激に広まっていった。利用者が増えるほどユーザの利便性も増大するネットワーク外部性の影響があったと考えられる。このような急成長の評判を聞きつけたベンチャーキャピタルから$48 万の出資を受け、拡大に向けた体制が整備されていった。

[サービスエコシステムの特徴]

以下に Snapchat のサービスエコシステム分析図を記載する。

---

17 IBNLIVE (2013)



出所：筆者調査を基に作成

図 3-14 Snapchat のサービスエコシステム分析

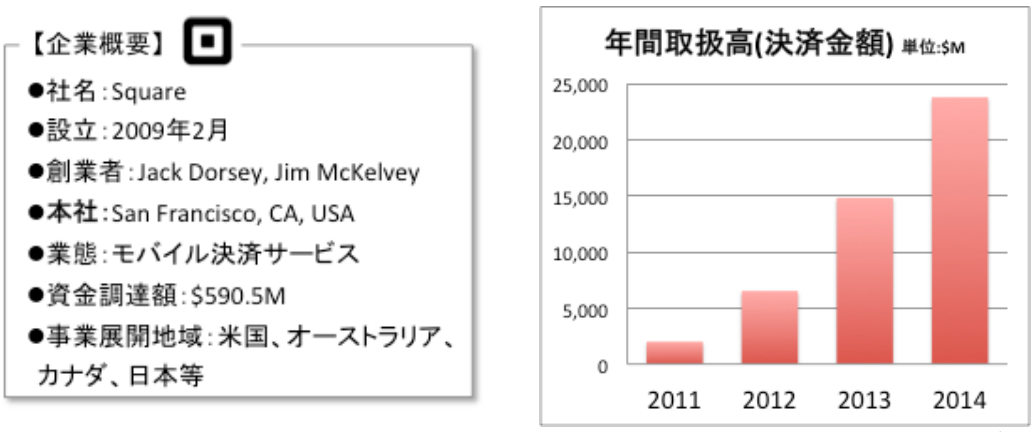
既に述べた通り、Snapchat は未だ明確な収益化の道筋をつけられていない。そのため、事業運営は投資家から提供された資金が拠り所になっていると考えられる。サービス提供の基盤となる情報システム環境は他者リソースの積極的な活用が見られる。クラウドは起業初期から外部の事業者のレンタルサービスを使用しており、現在でも Google 社のサービスを利用している[18]。決済はスマートフォン上のサービスであるため、Google や Apple など自社以外の事業者のサービスが使われている。Snapchat はソーシャルメディアであるため、顧客アクターは携帯電話キャリアなどの通信事業者を介してクラウド上のソフトウェアを使用する。このような利用環境下で、友人同士でバーチャルに繋がり、写真・文字などのコンテンツを共有していく。オフラインリソースとして存在する広告出稿企業も同様の形で Snapchat を利用して広告配信やマーケティングにサービスを利用する。

18 Higginbotham, Stacey (2013)及び Google AppEngine 公式サイト(https://cloud.google.com/?hl=ja)にも記載がある。

3.4.4 Square

[企業概要]

Square(https://squareup.com/global/en/register)は 2009 年に連続起業家の Jack Dorsey が中心となって創業した企業であり、スマートフォンを活用したクレジットカード決済サービスを提供している。2015 年末現在では、米国から始まったサービスはカナダ、オーストラリア、日本へと展開している。2015 年 11 月にはニューヨーク証券取引所に株式上場を果たし、導入店舗は数百万件、2014 年の年間決済総額は 300 億ドル以上となっている[19]。2014 年の売上は$850M であった。企業概要と年間取扱額の推移について以下に示す。



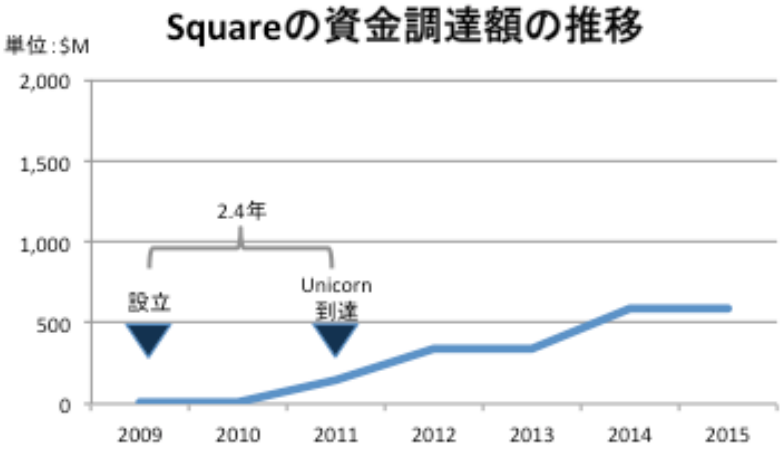
出所:Square FormS-1 などを基に筆者作成

図 3-15 Square の企業概要[20]

サービスの成長に伴い、資金調達も順調に推移している。以下に資金調達状況を示す。

19 原 隆(2015)

20 2012 年からの財務状況は Square 社が上場承認のために提出した FormS-1 に記載がある。2011 年は各種報道による推定値



出所：筆者調査を基に作成

図 3-16 Square の資金調達の状況

[事業・サービスの概要]

Square のクレジットカード決済サービスにはスマートフォンのイヤフォンジャックに挿入する小型デバイスを使う。専用アプリから決済金額を入力し、小型デバイスにクレジットカードを通すと決済が完了する。以下に利用イメージを図示する。

図 3-17 Square のサービス概要

付加機能にはスマートフォン画面での名前のサイン、領収書のメール送付などもある。通常のカード会社の決済では月遅れで事業者への入金が行われるが、Square では翌

日に事業者に入金が行われる。Square はクレジット決済 1 回あたり、売上の一定割合を手数料として徴収する[21]。2015 年現在では、POS 端末、決済データの分析・閲覧、メール送金、オンライン請求書送付、事業融資など小規模事業者への総合決済サービスとして多角化を遂げている。

Square の創業者 Jack Dorsey は自社のミッションと狙いを以下の様に述べている。

「オフラインでもオンラインでも、モバイルでも快適に買い物ができること」[22]
「我々は決済の体験を最高のものにしたいし、価値の交換というものをすばらしいものにしたい」[23]

買物や支払の体験をいかにユーザにとって快適なものにするかという点が Square の価値提案であり、目指す方向性であることが示されている。

Square のサービスは開始当初から中小規模の事業者や個人事業主をターゲットにしていた。一般にクレジットカード決済は、与信力の関係上、ある程度以上の規模の小売店にしか利用が許されなかった経緯がある。Square はこのような既存の商習慣に対して、利用料無料で中小規模の事業者に開放した点が革新的であるとされている。その後、徐々に大手企業でも利用されるようになり、コーヒーショップ大手のスターバックスも導入している。

[起業プロセスの概要][24]

Square は創業者の Jack Dorsey がコミュニケーションサービスの Twitter を退社した後に立ち上げた企業である。サービスの着想は創業者同士のブレーンストーミングから生まれ、素早い実践とフィードバックの繰り返しから生まれたとされている。その経緯を Jack Dorsey は次のように語っている。

「ジムが自分の作品を売ろうとしたところ、クレジットカードを使えないという

---

21 2015 年末時点で米国などでは 2.75%、日本では 3.25%の手数料を徴収する。サービス開始当初も同様の水準の手数料であったが、競合との対抗上、引き下げも行われている。

22 松村 太郎(2013)

23 ドーシー, ジャック(2011)

24 倉沢 美佐 (2013)

理由で販売機会を逃してしまった。その話をアイフォーンでしていて、ひょっとしたらこれで何かできるのでは、という話になった。その後、ジムが 1 カ月ほどかけてスマホのイヤフォンジャックに挿入してカードをスワイプできるデバイスを開発し、ぼくはそれと連動するソフトを作った。いろいろな人たちに見せて回ったところ、反応もものすごくよかった」

Twitter の元共同創業者という名声も相まって、Visa や Master などのカード会社大手の幹部に早い段階でプロトタイプを用いたプレゼンする機会を得て出資を受けることとなった。先に述べた通り、クレジットカードはある程度の規模の事業者でないと導入できない。そのため、大手のカード会社にとっては Square と提携することによって中小規模の事業者ユーザを拡大することができるようになる。このようなメリットが大手金融機関に提携の意思決定をさせたと考えられる。資金的な裏付けと事業会社、投資家などの支援者を得て拡大する準備が整った。しかし、一足飛びに急激な拡大を見せる前にパイロットサービスを立上げ、初期ユーザの使い方を確認しながら、改善を繰り返して拡大させていったことが知られている。その状況を Jack Dorsey は次のように語っている。

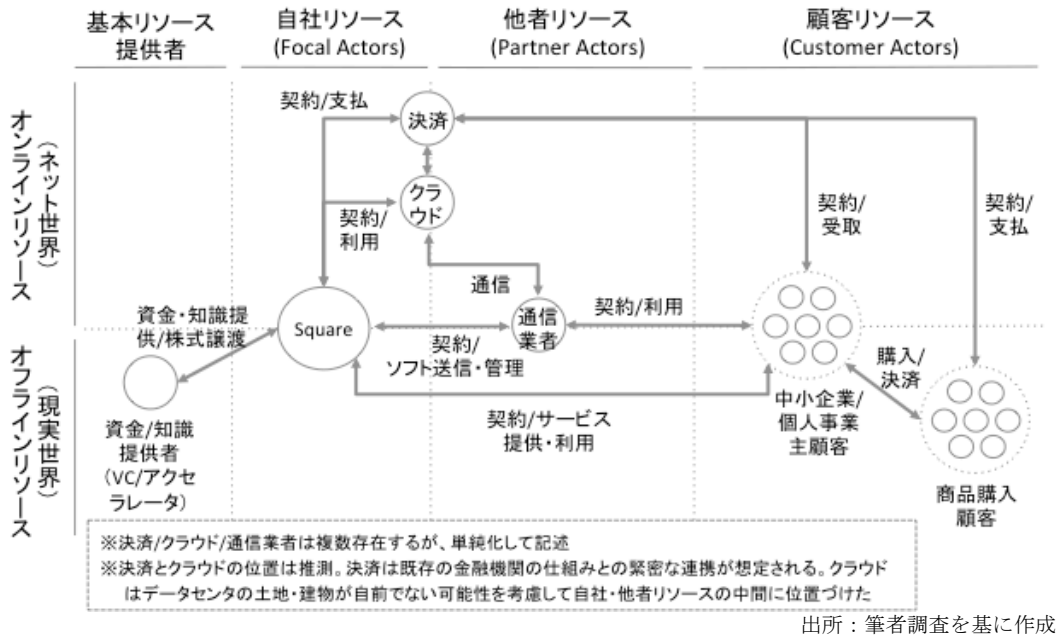
"We want to pace out the growth and get a lot of things right. We've been bringing more and more people into this pilot,[25]"

金銭を扱う決済サービスという性質上、間違いがあってはならないというサービス品質のこだわりから、このような意思決定を行ったと Jack Dorsey は同じインタビューの中で説明している。最初の拡大ペースはゆっくりであったが、体制が整うにつれ、サービスは急激な拡大を見せていくことになる。

[サービスエコシステムの特徴]

以下に Square のサービスエコシステム分析図を記載する。

[25] Down the avenue (2010)



出所：筆者調査を基に作成

図 3-18 Square のサービスエコシステム分析

Square は起業の初期から中小規模事業者のクレジットカード利用の拡大を期待した金融機関からの出資を受けて事業を拡大させた。決済やクラウドなどのオンラインリソースは、金融関連サービスという性格上、セキュリティを考慮して自社リソース化する傾向があると推測される[26](図では全てが自社所有でない可能性を考慮して自社・他者リソースの中間に位置づけた)。ユーザはスマートフォンを使い、携帯電話キャリアなどの通信事業者の回線を通じて暗号化されたデータをやり取りする形で Square のサービスを利用する。Square を使ったクレジットカード決済はサービスを契約した中小事業者が商品・サービスの販売時にオフラインの世界で実現され、既存の銀行・カード会社などを通して入金・支払が行われる。

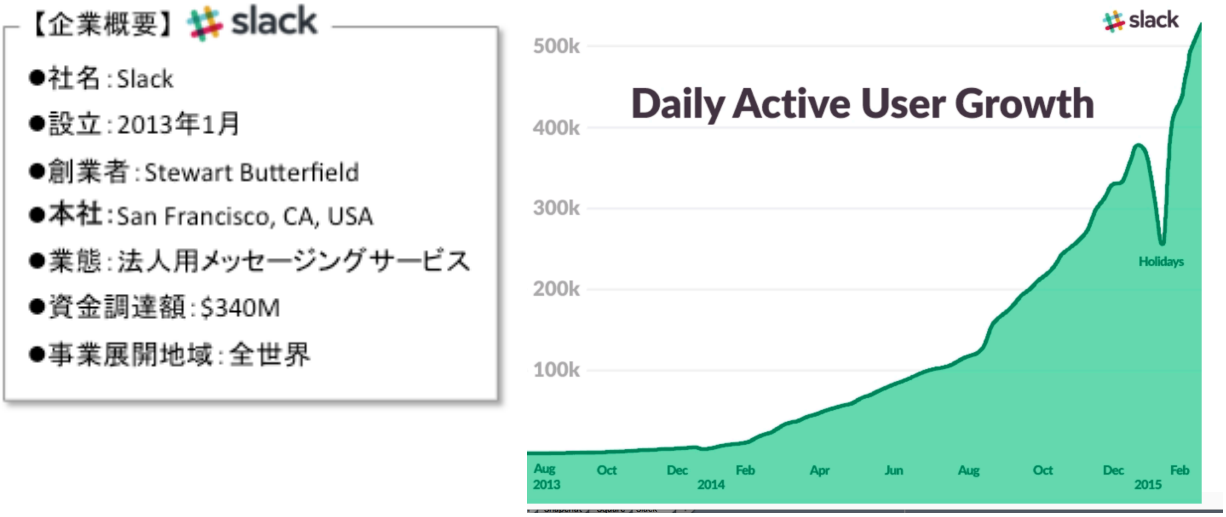
3.4.5 Slack

[企業概要]

Slack(https://slack.com/)は 2013 年に連続起業家の Stewart Butterfield が創業した企業向けのメッセージングサービスを提供する企業である。e メールを代替する SaaS(Software As a Service)型のコミュニケーションツールとして IT 業界の中小規

[26] Square, “Security,” Square, (2016/01/01 アクセス, https://squareup.com/security)

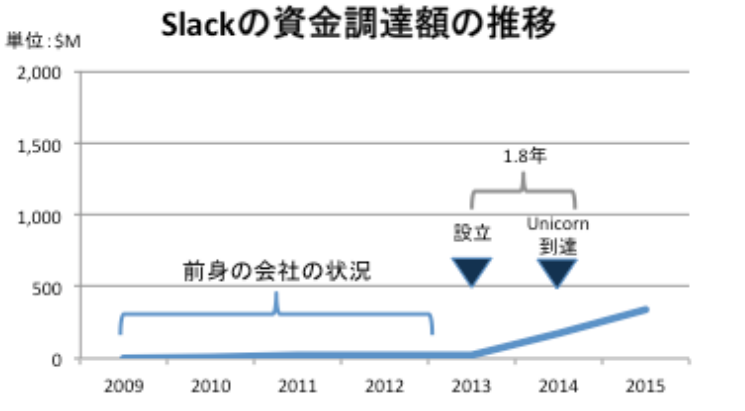
模事業者を中心に急速な普及を見せている。2015 年の初頭には利用者の成長は週 1 万ユーザのペースで増加している[27]。



出所: Griffith, Erin. (2015)、及び筆者調査を基に作成

図 3-19 Slack の企業概要

上記のユーザ数のグラフは 2013 年から 2015 年までの一日あたりの実際の利用ユーザ数の増加を示したグラフである。サービス開始当初の 2013 年は増加ペースが緩慢だが、2014 年 8 月頃から急激な拡大を見せている(一部凹んでいる部分はクリスマス休暇の影響のため)。この急激な成長と共に資金調達も進んでいる。



出所：筆者調査を基に作成

図 3-20 Slack の資金調達の状況

27 Griffith, Erin (2015)

[事業・サービスの概要]

Slack のサービスイメージを以下に図示する。

図 3-21 Slack のサービス概要

Slack はパソコン、タブレット、スマートフォンなどの端末に関わらず、同じ使い勝手でテキストメッセージを送り合うことができる企業向けのメッセージングサービスである。一般に企業内のコミュニケーションツールとしては e メールが使用されるが、チャットサービスとして機敏に送受信が繰り返せるところが Slack の特徴と言われている。企業内で Slack を使うユーザは会社の外ではいち消費者として Whatsapp や Facebook Messenger のようなチャットツールをスマートフォンで使い、機敏なコミュニケーションに慣れ親しんでいる。Slack は消費者向けサービスで普及しつつあるコミュニケーションのあり方を企業内に持ち込み、e メールにとってかわる存在になると注目されている。

Slack の主要な機能はメッセージを送受信先毎に管理する、グループチャットを形成するといったものがある。ファイル添付・共有もドラッグ・アンド・ドロップで簡単に実行できるだけでなく、メッセージ検索やソーシャルメディアと連携した通知機能も備えられている。Slack の共同創業者で CTO の Cal Henderson はサービスが提

供する価値を以下のように語っている[28]。

「Slack が目指しているのは、仕事をよりシンプルに、より快適に、より生産的に、という価値の提供。そのビジョンを全世界に普及させていきたいですね。」

仕事上のコミュニケーションを効率化し、生産的なものにするという価値が明確に示されている。

サービスの基本機能は無料である。収益化は追加機能の利用に課金することで行われる。Slack の Web サイトによれば課金が適用される追加機能は次の通りである(2015 年 12 月時点。創業初期から同様の課金形態をとっている)。

区分	Standard	Plus	Enterprise
機能	● メッセージの検索(無料版では直近 1 万件の検索) ● 連携できるソーシャルメディア等のサービス制限なし(無料版は 10 個) ● 利用統計、一時利用、GoogleApps との連携、優先サポート、e メールの着信通知	● シングルサインオン認証サポート ● 文書コンプライアンスへの対応(メッセージ送受信履歴の Export 機能) ● 優先サポート(24/7、4 時間以内応答)、外部メッセージのサポート、99.99%の信頼性	● 2016 年登場予定で更に大企業の業務にも対応した機能追加
価格	年間契約で 1 ユーザあたり 6.67 ドル/月、月間契約は 8 ドル	年間契約で 1 ユーザあたり 12.50 ドル/月、月間契約は 15 ドル	(未定)

出所:Slack 社 Web サイト

表 3-2 Slack のサービスと価格

[起業プロセスの概要][29]

Slack の創業者 Stewart Butterfield は著名な写真共有サービスであ

[28] The SV Startups100 (2015)

[29] Fast Company (2015)を基にした記述

る”Flicker(https://www.flickr.com/)”の創業者として知られている。2005 年に同サービスを Yahoo!社に売却した後も同社に留まり、プロダクトマネジャーとして活動した。その後、2009 年に退社してゲーム開発外社”Tiny Speck”を起業している。2012 年に Tiny Speck 社の大半の社員を解雇し、ゲーム事業から撤退している。この後、社内エンジニアが使っていたコミュニケーションサービスを切り出して Slack と名づけ、新たに事業を立ち上げている。立上げ当初の開発はサービスのプロトタイプを小規模な顧客グループに使用してもらい、使い方を観察し、フィードバックを得る形で進めた。創業者の Butterflied はその当時の状況を以下の様に語っている。

> "We begged and cajoled our friends at other companies to try it out and give us feedback…We had maybe six to ten companies to start with that we found this way…The pattern was to share Slack with progressively larger groups…We amplified the feedback we got at each stage by adding more teams…and we paid extra attention to the teams we knew should be using Slack successfully."[30]

友好関係にある小規模な企業に使ってもらい、フィードバックをもらいながら徐々に拡大していった様子がわかる。同様に Butterfield はソーシャルメディアを活用した顧客との緊密な関係構築とそのフィードバックを活かした取り組みが奏功したと指摘している。

> "The other 80% is people posting about that article...But I will pay attention to what my friends are picking up and sharing…we probably get 8,000 Zendesk(筆者注:ヘルプデスクサービスの名称) help tickets and 10,000 tweets per month, and we respond to all of them…we combined quality assurance and customer support into one group that we called customer experience. They do everything from parsing customer feedback and routing it to the

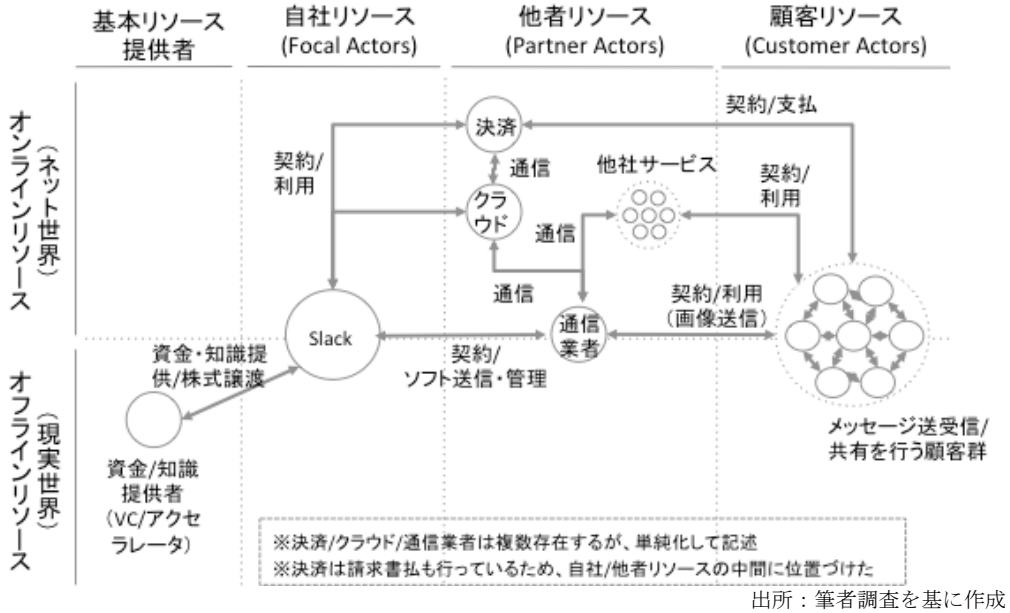
30 Fast Company (2015)

right people to fixing bugs themselves."[31]

サービスのプロモーションや改善の両面に渡ってソーシャルメディア上の口コミを活用したことが指摘されている。またユーザからのフィードバックを確実に吸収するために顧客と接するカスタマサポート部とサービスの品質確保を行う部門をカスタマエクスペリエンス部門としている点も指摘されている。サービスの改善がユーザとの密なコミュニケーションからもたらされ、それがユーザ体験の改善に影響を与えるという認識のもとに取られた行動であると考えられる。このような形で改善を繰り返しながら急激なユーザ増加が進んでいく。元々がコミュニケーションツールである性質上、多くのユーザが口コミでサービスを広め、お互いがサービスを使いはじめると同じプラットフォーム上で円滑なコミュニケーションが進むことになる。これは多くの人が使うほどサービスが便利になっていくネットワーク外部性が影響していると考えられる。

[サービスエコシステムの特徴]

以下に Slack のサービスエコシステム分析図を記載する。



出所：筆者調査を基に作成

図 3-22 Slack のサービスエコシステム分析

31 Fast Company (2015)

前身であるゲーム会社”Tiny Speck”の時代も含め、連続起業家である創業者の Butterflied の名声もあり、Slack は早い段階で投資家の資金供給を受けている。オンラインリソースとして区分した決済機能は第三者の決済事業者の存在が確認できる[32]。クラウドに関しては急激な利用者の増加を取り込むため、Amazon Web Services(AWS)を使用していることが公表されている[33]。また、Slack がユーザを魅了するポイントは Dropbox(https://www.dropbox.com/ja/)などの他社サービスとの連携であると言われており、その大半はインターネット上のクラウドサービスである。他社のサービスも自社のサービス上で便利に使えるように連携させることでユーザの使い勝手を高める努力がなされている。顧客リソースは携帯電話キャリアやインターネット接続事業者の回線を通じてクラウドサービス上で稼働する Slack のサービスを利用する。Slack のユーザ同士は、サービス上でコミュニケーションができるため、あたかも SNS のようにつながり、利用者が増大する形になっている。Slack のユーザは知り合いなどを Slack に招待することが簡単にできるようになっており、急激なユーザ拡大を促すひとつの要因となっていると推測される。

3.4.6 Instacart

[企業概要]

Instacart(https://www.instacart.com/)は元 Amazon.com 従業員の Apoorva Mehta が 2012 年に創業した企業である。消費者が Instacart の Web サイトから注文した商品情報を自社がネット上で募集したショッパー(買物を行う人)に送信し、買物と配達を 1 時間程度で完了するサービスを提供している。2015 年には米国の 17 の主要都市で事業を展開している。2012 年の販売取扱額は$1M であったが、2013 年には$10M、2014 年には$100M と急激な成長を見せている[34]。インターネットを活用したクラウドソーシングで買物・配達を実行するショッパーを集めることからシェアリング・エコノミーの先進的サービスとして注目されている。以下に Instacart 社の会社

32 Slack Privacy Policy (2016/1/1 アクセス, https://slack.com/privacy-policy)

33 Amazon Web Services (2015)

34 Solomon, Brian (2015)

概要と資金調達額の推移を記載する。

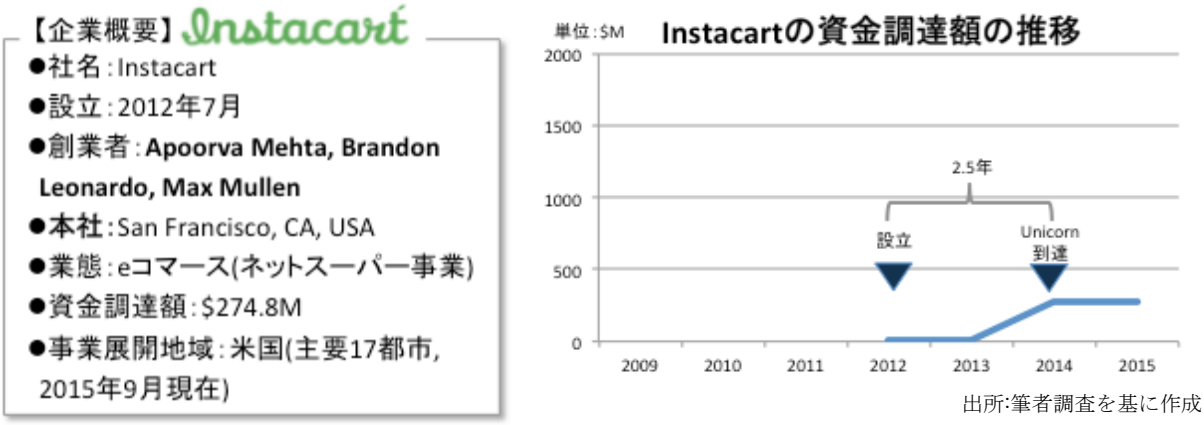


図 3-23 Instacart の企業概要と資金調達の状況

[事業・サービスの概要]

Instacart はネットスーパーサービスの配達に特化したサービスと言うことができる。利用者が注文した商品を買物・配達の実行者であるショッパーが受信して実際の店舗で商品を購入し、利用者の自宅まで配達するサービスである。サービスの概要図を以下に示す。

図 3-24 Instacart のサービス概要

創業者の Mehta は Instacart のサービスの狙い次のように語っている[35]。

> “I think it’s time for a change, and obviously I’m a little biased, but I think Instacart is the way people are going to be shopping for groceries in the next five to ten years.”

Metha はこのインタビューで、Instacart は長年に渡って変化のない買物のやり方を変えるための手段であると述べている。一般に、米国では週に 1 回程度の買物で 1 週間分の食料品を購入する家庭が多いと言われている。その際に長蛇の列をなしてレジの会計に時間を費やし、重たい荷物を家まで持って帰るということが習慣的に行われている。これに対して Instacart はネットから注文するだけで新鮮な野菜や重たくて運ぶのが大変な商品をほしい時に配達してくれる。このやり方で米国の買物習慣を変えたいという点が Metha の描く Instacart の価値提案である。

Instacart の注文から配達までのフローは次の通りである。まず Web サイト上に掲載されている商品をユーザが選び、注文すると Instacart のサイトを介してショッパーのスマートフォンの専用アプリに注文リストが送信される。Instacart のサービスには最短で買物と配達を実行できるショッパーを分析・探索する機能が備えられている。適切なショッパーに注文者の最寄りのスーパーの場所や商品情報を通知する。適切なショッパーの選択は Instacart のサービスの核をなすものであり、ユーザの注文動向というビッグデータを分析して予測するアルゴリズムによって行われている。そのアルゴリズムの構築過程を創業者の Metha は次のように語っている。

> “Over time, we’ve learned a lot about patterns and demands for different cities on different days, at different times. We’re becoming very good at that and of course there’s’ a lot more we can do there.”[36]

Instacart は常に変化するユーザの注文パターンを時間の経過とともに学び、その結

35 Frank, Blair (2013)

36 Solomon (2015)

果として抽出される需要予測を基にショッパーを選択する。注文情報を基にショッパーが実店舗で商品を買い揃え、注文者の家まで 1〜数時間で配達する(配達時間は注文者が指定可能)。ショッパーは役割分担があり、ショッピングのみを行う人、配達のみを行う人、その両方を行う人にわけられる。2015 年時点で 7,000 名以上の契約社員のショッパーが存在すると言われている[37]。

注文者は商品購入額の他に配達手数料を Instacart に支払う(配達手数料は注文時間や注文量に応じて変動する)。注文者から支払われた手数料は Instacart が一部を自社の売上として受け取り、残りは注文処理の度にショッパーに支払われる。ショッパーに支払われる金額は注文を受けた時間やサービスの繁忙の程度などを考慮して変動する。

[起業プロセスの概要]

創業者の Mehta は Amazon.com の配達業務に関わるエンジニアであった。Amazon の配送現場での知見とスーパーでのショッピングでの待ち時間に対する疑問が Instacart の着想にあったと述べている[38]。

> “And so it was really a cross-section of my skills from fulfillment at Amazon, plus the fact that I needed something like this. That’s how the Instacart idea came together.”

このアイディアを基に Metha は Instacart を創業する。会社は Mehta のアパートの一室からはじまり、実際のサービスを Mehta 自身が使用しながらユーザ体験のあり方を検討したと言われている。開発当初のシステムは注文者側の機能の構築に注力していた。増加する注文の状況を学びながらショッパー向けの機能開発が進展し、現在のシステムへと進化していった。Metha によればその進化は以下で述べるように段階的なものであった。

> “That was the first three or four months of the company. The backend

37 Waters, Richard (2015)

38 Frank, Blair (2013)

infrastructure was just really terrible...That system just accepted any order you'd give it...It wasn't smart...We started to build a system that could actually predict how many orders we could take for a given time and not take more than we could, and make sure that every customer got a really amazing experience. [39]"

最初の数ヶ月はオンライン注文を処理するだけのサービスであったが、徐々にユーザの動向を学び、スマートなシステムへと進化させ、ユーザの体験を高度化していったのである。

システムの進化と平行してさらなるサービスの発展と投資家へのアクセスを求め、起業家育成集団の Y コンビネータに参加している。当時、Y コンビネータの起業支援プログラムの応募締め切りが過ぎていたにも関わらず、同社の幹部の関心を惹くために自社サービスから商品を送りつけ、その存在をアピールしている。Instacart のサービスの存在と Metha の行動に驚いた Y コンビネータの幹部は面接の機会を与え、最終的に合格させている[40]。Instacart は Y コンビネータの起業支援プログラムでの育成期間を経て急激に拡大していく。同社のサービスはある程度人口が密集した都市部では展開がしやすく、2 週間程度のスピードでひとつの地域のサービスを立ち上げられる状況にある[41]。今後は米国内に留まらず、国外諸都市における成長が期待されている。

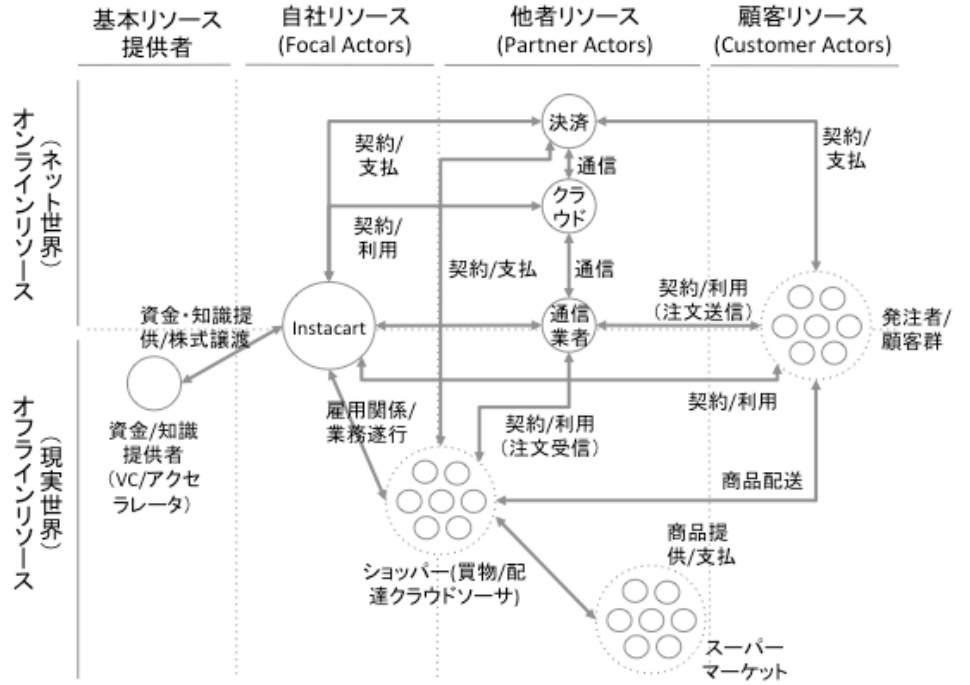
39 Beshwared, Yonas (2014)

40 Mehta, Apoorva (2012)

41 Solomon, Brian (2015)

[サービスエコシステムの特徴]

以下に Instacart のサービスエコシステム分析図を記載する。



出所：筆者調査を基に作成

図 3-25 Instacart のサービスエコシステム分析

Instacart は起業初期に Y コンビネータからの資金と起業知識を得ている。オンラインリソースは決済サービス[42]、クラウド(Amazon Web Services など[43])ともに外部のパートナーとの連携によって実現している。注文者はパソコン、モバイルなどが接続された通信事業者の回線を通じてクラウド上の Instacart のサービスを利用する。利用者の注文情報を受け取り、買物を実行するショッパーもスマートフォンのアプリを通じて業務を行っている。ショッパーは他社リソースとしても位置づけられるが、クラウドソーシングで Instacart の契約社員になっていることもあり、自社と他社の中間に位置づけている。また、スーパーマーケットは Instacart に対して配送の対象となる商品を提供する他社リソースである。見方によっては、Instacart が商品の在庫

[42] Instacart Privacy Policy(2015/1/3 アクセス, https://www.instacart.com/privacy)でペイメントプロセシングパートナーの存在が記載されている。また決済代行サービスの Stripe 社の顧客リストに Instacart の名前が記載されている(2015/1/3 アクセス,https://stripe.com/jp/features)

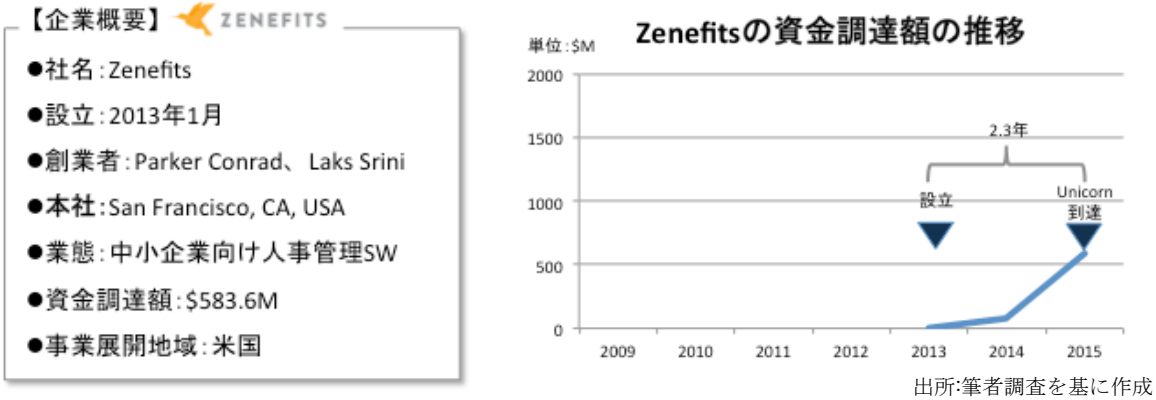
[43] Overby, Stephanie (2015)

を持たず、スーパーに陳列されている商品をあたかも自社のリソースのように扱っているとも解釈できる。また一部のスーパーマーケットでは Instacart からの注文が大量にあるため、提携関係を築き、専用レジを準備する店舗もみられる。Instacart は商品の供給元であるスーパーマーケットとより密接なサービス交換を志向している。

3.4.7 Zenefits

[企業概要]

Zenefits(https://www.zenefits.com/)は連続起業家の Parker Conrad によって 2013 年に創業された企業である。SaaS(Software as a Service)型の中小企業向けの人事管理サービスを提供している。人事管理ソフトを無料提供する一方で、福利厚生の一環である健康保険の管理機能と保険の販売代理を組み合わせたビジネスモデルを確立している。健康保険の販売代理業務は米国各州から認証取得が必要になる。Zenefits は創業から 2 年で米国 50 州の認証を取得して事業を展開している。創業からの 18 ヶ月で 1 万社、10 万人以上の従業員の情報管理を行う右肩上がりの成長を見せている[44]。以下に Zenefits の企業概要と資金調達の推移を記載する。



出所:筆者調査を基に作成

図 3-26 Zenefits の企業概要と資金調達の推移

[事業・サービスの概要]

上記で述べた通り、Zenefits は中小企業向けの人事管理ソフトウェアをクラウドサ

44 Somerville, Heather (2015)

ービスとして提供している。2015 年末現在では、人事管理を中心に、福利厚生や給与、法令遵守、ストックオプション管理など様々な機能を追加している。以下に Zenefits のサービスイメージを記載する。

図 3-27 Zenefits のサービス概要

Zenefits のサービスを利用する中小企業はインターネット上の人事管理ソフトを無料で利用できる。収益は健康保険管機能に組み込まれた健康保険の販売代理手数料から得られる。ただし、Zenefits の導入ユーザは必ずしも保険を購入する必要はない。実際に 8 割程度のユーザが保険購入機能を使用してないとされている[45]。

Zenefits の提供する人事管理ソフトは伝統的な人事管理ソフトと同様の機能を提供している。違いは価格にある。Zenefits は無料で使えるが、伝統的な人事管理ソフトは比較的高額である。Zenefits のメインユーザである中小企業は、その高額な価格から人事管理ソフトを導入できず、人事業務全般を大量の紙資料を使って処理することが習慣となっていた。米国の中小企業の事業主は人事業務全般に大きな業務負荷を抱えていたのである。

45 有元 美津世 (2015)

このような状況の中で、米国では 2010 年頃から ACA(Affordable Care Act:通称「オバマケア」)と呼ばれる低所得者向けの医療保険制度改革が本格的に運用され始めていた。この法制度によって 50 名以上のフルタイムの従業員を抱える企業は、民間の保険会社から従業員向けの健康保険の購入を義務付けられることとなった。この業務にも大量の資料が必要であり、中小規模企業は更なる業務負荷が危惧される状況にあった。Zenefits はこの機運を捉え、紙の業務を無料ソフトで電子化すると共に保険購入機能を人事管理ソフトに加えることで、中小規模企業の業務処理コストを低減することに貢献する価値をアピールした。一方で Zenefits の急激な成長を見た既存の保険代理店の中には、仕事を奪われる危機感から Zenefits を批判する人々も見られる。管轄当局に苦情を申し立て、批判や議論が高まるケースも散見されている。

2015 年末現在では、次々と人事管理業務をカバーする機能を次々と追加している。追加した機能を基に保険代理販売機能以外でのマネタイズを視野に拡大を急いでいると目されている。

[起業プロセスの概要]

創業者の Parker Conrad は Zenefits の前に SigFig という企業の創業経営者であった。SigFig 社は小規模な会社であり、人事管理スタッフを雇うことができなかった。創業経営者として人事管理業務に向き合わざるを得ず、Conrad はその負荷の大きさに苦しんだ。この経験が Zenefits の基本的なアイディアになったと言われている。思いついたアイディアを基に、保険ブローカや専門家と議論を重ね、Zenefits のアイディアを検証していくことになる。その際の気づきを Parker Conrad は次のように語っている。

> “I started talking with insurance brokers. The consensus was that it was going to chill their business. One broker said, "If this goes through, I'm going to stop working with small companies."… I figured there was a big opportunity for someone to come in and do this with technology.” [46]

[46] Welch, Liz (2015)

折しもConradがアイディアを思いついた時期は先述したオバマケアが本格化する時期であった。アイディア検証のインタビューの対象であった保険ブローカはオバマケアが本格化すると中小企業に対応するための業務が大変になるため、手間のかかる顧客企業との付き合いを辞めたいと感じていたのである。Conrad はこの問題をテクノロジーで解決することに可能性があると認識した。

このアイディアを基に起業家育成集団の Y コンビネータの 2013 年期に応募し、合格を得てサービスを磨くことになる。共同創業者として SigFig 時代のエンジニアであった Laks Srini を加え、システムの開発に着手する。Y コンビネータの育成期間の 3 ヶ月を終える頃には、テクノロジースタートアップ業界の著名コンテストである TechCrunch Disrupt2013 にも参加したが決勝で破れている[47]。

サービスを立ち上げ後は口コミを中心に急速に利用ユーザを獲得していく。特に IT 関係のテクノロジー企業が最初のユーザになったと Conrad は振り返っている。

> “Zenefits would be an automated system that requires the necessary information to be entered only once. It would dramatically reduce the amount of work you have to do… Our first clients were mostly tech companies, because they were frustrated with having to do anything on paper. Thanks to some marketing and word of mouth, we've grown pretty fast. In one year, we've gone from 15 employees to 450 and increased revenue 20-fold.” [48]

Zenefits は IT に精通していて紙資料での業務を嫌う技術系の企業が最初の顧客群となった。初期ユーザでの導入を経て、その利便性が口コミとして伝わり、事業の急激な成長を招くこととなった。最初は 15 人だった従業員が 1 年で 450 人になり、収入は 20 倍に成長したと語っている。2015 年末現在では、急激な事業の拡大とともにさらなる成長の源を探索している。

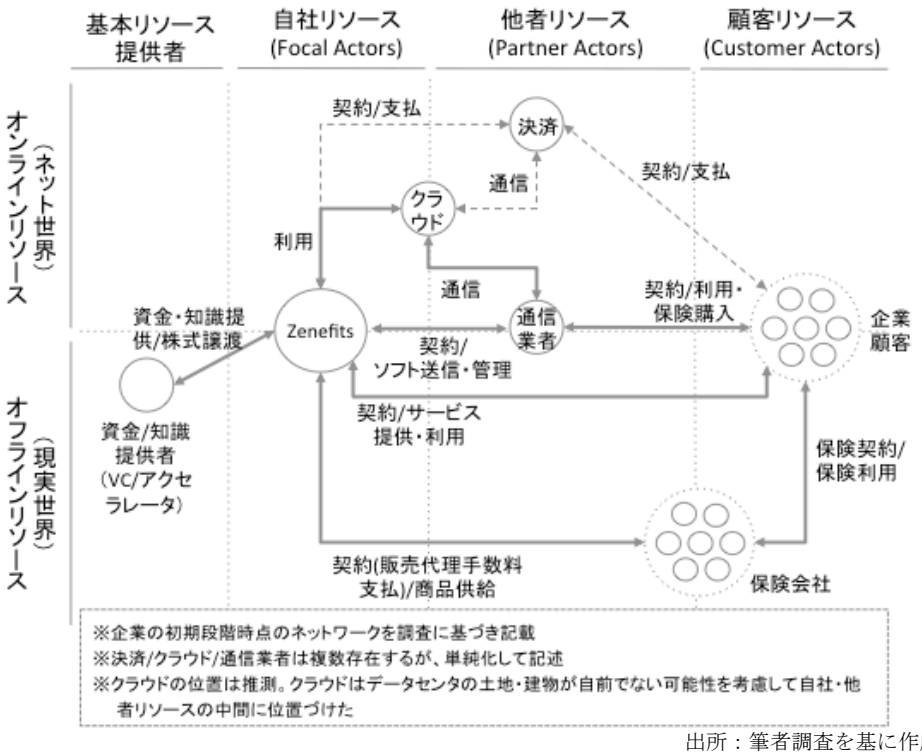
---

47 TechCrunch (2013)

48 Welch, Liz (2015)

[サービスエコシステムの特徴]

以下に Zenefits のサービスエコシステム分析図を記載する。



出所：筆者調査を基に作成

図 3-28 Zenefits のサービスエコシステム分析

Zenefits は起業の初期に Y コンビネータから起業資金と起業知識を得ている。オンラインリソースの内、クラウドに関しては SaaS 型サービスとして企業の従業員情報を預かることからセキュリティ基準を満たすために自社が関与する部分が多いと推測される[49]。決済はフリーミアム型サービスであるため、ユーザに直接販売する行為がない。ただし、現在では経費精算業務代行サービスの一環としてコーポレートカード機能”Zeneftis Card”を提供しているため、上記の図には点線で表現した。企業ユーザは通信事業者の通信サービスを通じて Zenefits のクラウドを利用する。保険会社は Zenefits にとって自社の保険販売のパートナーであり、その商品を販売代理してお金を得る顧客でもあるため、他者・顧客リソースの中間に位置づけている。

[49] Zenefits Security (2015/1/1 アクセス, https://www.zenefits.com/security/)

第4章　考察

4.1 リサーチ・クエスチョンの回答

4.1.1 サブシディアリー・リサーチ・クエスチョン(SRQ)の回答

本研究では以下 3 つのサブシディアリー・リサーチ・クエスチョンを設定した。

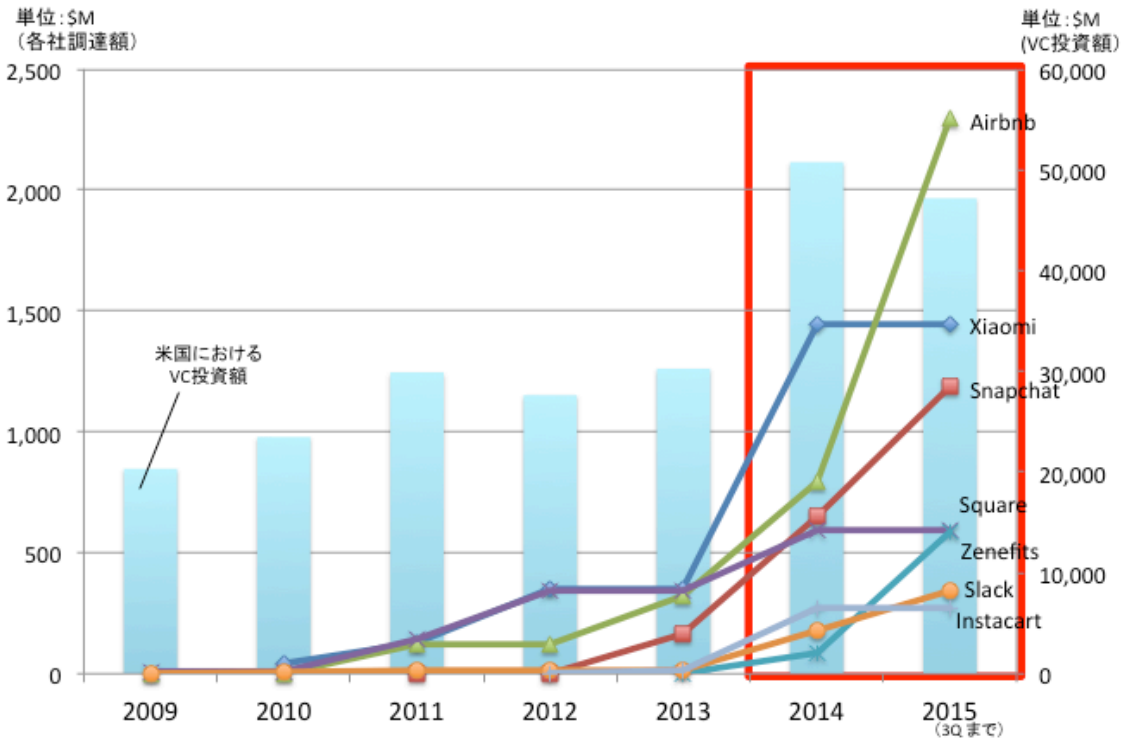
SRQ1：ユニコーン企業が着目した機会はいかなるものか？
SRQ2：ユニコーン企業のサービスエコシステムはいかなるものか？
SRQ3：ユニコーン企業はいかにして習慣・制度(Institutions)を変化させたか？

第 3 章で述べた事例を基に各々の SRQ に回答する。

4.1.1.1 SRQ1:ユニコーン企業が着目した機会はいかなるものか？

調査対象企業は様々なリソースを活用して起業活動を行っている。先行研究レビューで触れた通り、起業の機会とは「利益を生み出すやり方でリソースの再結合が可能な状況[50]」と定義される。Lusch and Vargo(2014a)においても、アクター同士のサービス交換とリソースの統合により、価値共創が行われると指摘されている。そのため、本研究では「どのようなリソースが利用可能となっていたか」という視点から起業の機会の分析を行う。起業にあたってのリソースには様々なものが考えられるが、ここでは次の 4 つの視点を取り上げる。（1）資金面、（2）技術面(サービスの提供・利用環境)、（3）起業知識の源泉、（4）起業家がアプローチした既存の習慣・制度の 4 つである。各々の視点について第 3 章で述べた各企業の事例を基に整理した結果を議論する。まずは(1)資金調達の状況に関するグラフを以下に示す。

[50] Shane and Venkataraman (2012)



出所：NVCA(2015a)、各社公開情報を基に筆者作成

図 4-1 調査対象各社の資金調達状況

第 1 章の研究の背景で指摘した通り、ベンチャー投資は 2014 年以降、活況を呈している。グラフからはこのようなマクロ環境を活かして、調査対象の各社が成長資金を調達していることがわかる。

次に(2)技術面(サービス提供・利用環境)、(3)起業知識の源泉、(4)起業家がアプローチした既存の習慣・制度について各企業の状況を整理した結果を以下に示す。

#	企業名	国	サービス	サービス提供環境	ユーザ利用環境	起業知識の源泉	起業家がアプローチした既存の習慣・制度(Old Institutions)
1	Airbnb	US	eコマース(個人間宿泊施設斡旋)	Cloud型(他社クラウド)	PC/Mobile	Y Combinator	・サービスが均質で価格も相応に高いホテルサービス
2	Xiaomi	CHN	スマートフォン	HW/Cloud型(自社と推定)	Mobile	連続起業家(元Kingsoft CEO)	・iPhoneなどの高性能だが価格が高いスマートフォン ・安価で質・性能が劣る中国製スマートフォン ・スマートフォンのハードウェアで儲けを出す販売モデル
3	Snapchat	US	写真共有	Cloud型(他社クラウド)	Mobile	ー	・両親や様々な友人がつながり、写真が多くの人にシェアされるFacebookやTwitter
4	Square	US	決済サービス	HW/Cloud型(自社と推定)	Mobile	連続起業家(元Twitter Co-Founder)	・小規模事業者、個人事業主には利用できないクレジットカード決済の仕組み ・利用料が高いクレジット決済端末/サービス
5	Slack	US	メッセージング	Cloud型(他社クラウド)	PC/Mobile	連続起業家(元Flicker Co-Founder)	・企業内/企業間で利用されるeメール
6	Instacart	US	eコマース(ネットスーパー)	Cloud型(他社クラウド)	PC/Mobile	Y Combinator	・実世界の店舗のスーパーマーケットにおける時間・労力が必要な買物体験
7	Zenefits	US	中小企業向け人事管理ソフト	Cloud型(自社と推定)	PC	連続起業家(元SigFig CEO)/ Y Combinator	・価格の高い人事管理ソフト ・大量の紙文書での処理が必要で煩雑な健康保険の事務 ・オバマケアの導入による小規模企業の健康保険購入の義務付け

出所：筆者調査を基に作成

表 4-1 個別の企業が起業に際して統合したリソースの状況

技術面に関しては 4 社がクラウドの普及の流れを活用し、他社のクラウドを使ってサービス提供環境を整えている。利用環境に関しても、モバイルの普及を受け、パソコンだけでなくスマートフォンやタブレットでのサービス提供に力点を置いている企業が多く見られる。この内、Xiaomi、Snapchat、Square の 3 社はモバイル専業である。Slack(モバイル環境でのメッセージング)や Instacart(ショッパーへの買物リストの配信)の 2 社もモバイルが極めて重要な役割を果たしている。

起業知識の面では、Snapchat を除き、7 社中 4 社は過去に連続起業家が立ち上げた企業である。事業売却(Slack の Butterfield)や上場・投資家への転身(Xiaomi のレイ・ジュン)を経て再び起業した経験豊富な起業家が含まれている。一般に連続起業家は急成長する組織・製品サービスのマネジメント知識・経験に加え、投資家への人脈を併せ持つ場合が多い。このような知識・人脈が急成長する企業の運営に活用されていたと考えられる。

調査対象企業の内、3 社は「インキュベータ」や「アクセラレータ」と呼ばれる起業家育成集団での育成を経て成長を実現している。特に Y コンビネータの存在感が大きい[51]。ストロス(2013)によれば、Y コンビネータは起業家と面接し、参加者を厳選した上で 3 ヶ月の起業家育成プログラムを開催する。まず、参加企業に起業資金として少額の投資を行う。プログラム期間中は経験豊富な Y コンビネータの幹部とのメンタリング(面談)や参加者全員が集まる週 1 回の夕食会を開催して交流を促す。このような活動を通じて、起業家同士が交流しながらアイディアをブラッシュアップしてサービスのプロトタイプを構築する。プログラムの最終日には外部の投資家を招いてデモ・デーと呼ばれるイベントを開催する。この最終日のイベントでサービスをお披露目して投資を募り、急速な成長を実現するための資金を得る機会としているのである。Y コンビネータ以外にも起業家育成プログラムは多数存在する。その代表例は Techstars(http://www.techstars.com/)、500 Startups(http://500.co/)などを挙げることができる。

既存の習慣・制度(Institutions)の面では、長年に渡って金銭が発生している既存の仕組や習慣などを変革の対象としていたことが観察できる。ベンチャー投資やスタートアップ起業の世界では、ある業界に存在する既存の習慣・制度、仕組みを自社の革新的なサービスによって破壊し、そこに流れる金流を奪うことで早期に事業を確立するというやり方が共通認識となっている。このような起業家の取り組みは「破壊的イノベーション(Disruptive Innovation)」と呼ばれる。この考え方は投資家が投資を行う際の判断基準にもなっている。具体的な視点としては、起業家の取り組むテーマがどれだけ破壊的か、実現性が高いか、破壊する既存の習慣・制度がどれだけの規模の金脈を持つか、という視点から議論がなされている。調査対象とした企業群も、ホテル、スマートフォン、写真共有、クレジットカード決済、e メール、食料品の買物、健康保険の販売代理など既に世の中に定着し、ある程度以上の規模の金銭がやり取りされている既存の仕組み・習慣などにアプローチしていることが観察できる。これらを自社の革新的なサービスを用いて変革・破壊し、新たな習慣・仕組みとして定着させようとする試みが、調査対象の起業活動であったと言うことができる。

ここまでの議論を整理して「SRQ1 ユニコーン企業が着目した機会はいかなるもの

---

51 Y コンビネータが輩出した代表的な企業には Dropbox(ファイル共有)、Heroku(クラウドサービス、Salesforce.com に売却)、Socialcam(Web カメラサービス、Nest(Google)に売却)、Twitch(ゲーム動画配信、Amazon.com に売却)などが挙げられる。

か」に回答する。以下に回答の要点をまとめる。

(1) ベンチャー投資の活況を背景に成長資金を獲得できる機会に着目した
(2) モバイル・クラウドといった市場の構造変化に着目し、いち早くそれらのリソースを活用することに着目した
(3) 起業知識の源泉として連続起業家としての創業者や外部の起業家育成集団が保有する経営知識・人脈などに着目した
(4) ある程度の規模の金銭が流れている既存の習慣・制度に着目し、自社サービスでこれを変革しようと試みた

4.1.1.2 SRQ2：ユニコーン企業のサービスエコシステムはいかなるものか？

サービスエコシステムの特徴点を抽出するために、第 3 章の企業事例で記載したサービスエコシステム分析の結果を以下の表に整理する。

#	企業名	国	製品/サービス	自社リソース	他社リソース		顧客リソース
					オンラインリソース	オフラインリソース	
1	Airbnb	US	eコマース（個人間宿泊施設斡旋）	・ソフト開発能力 ・決済(推測での位置づけ)	・クラウド（AWS）/通信事業者	・宿泊場所提供者(顧客リソースでもある)	・宿泊施設利用者
2	Xiaomi	CHN	スマートフォン	・ソフト開発能力 ・商品出荷用倉庫	・決済/通信事業者	・EMS/部品事業者/運送業者	・一般消費者
3	Snapchat	US	写真共有	・ソフト開発能力(リソースコーディネーション)	・決済/クラウド/通信事業者	・広告主（顧客リソースでもある）	・SNS利用者
4	Square	US	決済サービス	・ソフト/ハード開発能力 ・決済/クラウド（推測での位置づけ）	・通信事業者	―	・中小/個人事業主 ・商品購入者
5	Slack	US	メッセージング	・ソフト開発能力	・決済/ クラウド（AWS）/通信事業者	―	・企業ユーザ
6	Instacart	US	eコマース(ネットスーパー)	・ソフト開発能力	・決済/クラウド(Heroku・AWS)/通信事業者	・スーパーマーケット ・クラウドソーサ（買物/配達実施者）	・ネットスーパーサービス利用者
7	Zenefits	US	中小企業向け人事管理ソフト	・ソフト開発能力 ・クラウド(推測での位置づけ)	・決済/通信事業者	・保険会社（顧客リソースでもある）	・中小企業（人事管理担当者）

表 4-2 サービスエコシステム分析のまとめ

各社ともに自社リソースの中核はソフトウェア開発能力にある。この能力を活かして情報や業務の流れをコーディネートし、自社、他者、顧客を結びつけてサービスエ

コシステムを機能させることができたと考えられる。同時に自社が提供するサービスの品質や提供能力の根幹に関わる部分は自社リソースとしてコントロール下におく傾向が見られる。調査・分析に際しては、一部推測から判断せざるを得ない結果となったが、Square の決済業務システムや Xiaomi の倉庫(在庫管理・発送のボトルネック解消)、Zenefits のクラウドサービス(顧客企業の機密情報の預かり)などがその具体例である。

一方で、積極的な他者リソースの活用が見られる点は各企業に共通している。特にサービス提供の舞台となるクラウドには Amazon や Google のサービスを利用する企業が 4 社みられる。急速なユーザ成長によるシステム負荷増大に対応するため、技術的に優れた専門事業者を利用していると考えられる。これによってリソースの限られた自社はサービスの核となる業務ソフトウェア開発に注力していると見られる。同様に Xiaomi は自社の製造設備を保有せず、近年のスマートフォン需要の高まりの中で技術・生産能力を高めた EMS や部品メーカを自社のサービスエコシステムに取り込んで早期に量産体制を確立している。他者リソースを活用することで、専門性だけでなく柔軟にリソースを拡張・縮小ができる体制がとっている。この点に関しては Airbnb や Instacart の他者リソースの活用も類似の特徴を持っている。他者が保有する不動産や労働力を自社のサービス上に集約し、あたかも自社リソースのように活用している。サービスがうまく回り始め、お金が稼げるということが認識されれば、急激に参加者が拡大する。クラウドソーシングやシェアリング・エコノミー型のビジネスモデルの特徴を活かしたことが、急速な成長を遂げたとひとつの要因になっていると考えられる。

顧客リソースの特徴としては Snapchat や Slack に特徴が見られる。これらのサービスはソーシャルメディアやコミュニケーションを促進するツールである。使用するユーザが増えれば増えるほどコミュニケーションが活性化し、利便性や楽しみが享受できるようになる。すなわち、ネットワーク外部性を働かせることで急激に顧客アクターとなるユーザを拡大させたと考えられる。このような特徴は、Xiaomi がスマートフォン上で提供するコミュニケーションサービスや先述した Airbnb、Instacart に関しても指摘できる点である。急激な成長をもたらすネットワーク外部性という特徴がサービスエコシステムに組み込まれているということができる。

ここまでの議論を整理し、「SRQ2：ユニコーン企業のサービスエコシステムはいかなるものか？」について回答の要点を記載する。

(1) 情報・業務の流れをコーディネートしてサービスエコシステム全体を機能させるソフトウェア開発能力に集中している
(2) 自社サービスの品質やサービスの根幹に関わるリソースは自社のコントロール下に置いて運営している
(3) 他者リソースを積極的に巻込み、専門特化したパートナーやフレキシブルに拡張・縮小できるパートナーを活用している
(4) ネットワーク外部性の特徴をサービスエコシステムに組み込み、顧客リソースや他者リソースを急激に拡大させている

4.1.1.3 SRQ3：ユニコーン企業はいかにして習慣・制度(Institutions)を変化させたか？

SRQ1 で説明した通り、調査対象企業は自社の製品・サービスを用いて金脈の流れる既存の習慣・制度の変革を試みる活動を行っていたということができる。各社がアプローチした既存の習慣・制度と変化させようとした方向性は以下のように整理することができる。

#	企業名	国	サービス	既存の習慣・認識	習慣・制度の転換の方向性
1	Airbnb	US	eコマース(個人間宿泊施設斡旋)	・サービスが均質で価格も相応に高いホテルサービス	・宿泊場所の提供者と知り合いになり、地域のことを教えてもらうなど唯一無二の旅の体験を楽しむ
2	Xiaomi	CHN	スマートフォン	・iPhoneなどの高性能だが価格が高いスマートフォン ・安価で質・性能が劣る中国製スマートフォン ・スマートフォンのハードウェアで儲けを出す販売モデル	・高性能と低価格を両立させたスマートフォン ・スマートフォンのハードウェアではなくソフト・サービスで儲けるビジネスモデルを巨大な中国市場で確立する
3	Snapchat	US	写真共有	・両親や様々な友人がつながり、写真が多くの人にシェアされるFacebookやTwitter	・特定の友人に対してのみ共有できて写真が保存されない共有方法 ・消える写真や動画を使ってコミュニケーションを楽しくする
4	Square	US	決済サービス	・小規模事業者、個人事業主には利用できないクレジットカード決済の仕組み ・利用料が高いクレジット決済端末/サービス	・中小規模事業者でも無料で使えるクレジットカード決済サービス ・どこでも、誰でも使える決済サービスで買物をよりスムーズな体験にする
5	Slack	US	メッセージング	・企業内/企業間で利用されるeメール	・消費者向けのメッセージングアプリと同様の効率的・生産的なビジネス・コミュニケーション
6	Instacart	US	eコマース(ネットスーパー)	・スーパーマーケットの店舗における時間・労力が必要な買物体験	・スーパーマーケットに外出する必要がなく、ほしい時に新鮮な食品をすぐに手にすることができる
7	Zenefits	US	中小企業向け人事管理ソフト	・価格の高い人事管理ソフト ・大量の紙文書での処理が必要で煩雑な健康保険の事務 ・オバマケアの導入による小規模企業の健康保険購入の義務付け	・無料で利用できる高性能な人事管理ソフトで中小規模企業の人事業務を電子化して経営者の労力を削減する ・従業員への健康保険の提供という法的義務を最小限の労力で満たせる

出所：筆者調査を基に作成

表 4-3 習慣・制度の転換とその方向性

調査対象の企業はホテル、スマートフォン、写真共有、クレジットカード決済、e メール、食料品の買物、健康保険の販売代理などの既存の業界、製品・サービスにアプローチしていたことがわかる。これらの既存の習慣・制度に対して、各社の視点からユーザに新しい価値をもたらすサービスを試みていたことが見て取れる。

既存の習慣・制度の転換を実現する具体的な手段は起業家が創りだす製品・サービスである。SRQ3 への回答を試みるために「起業家が製品・サービスの開発の過程でどのような点を重視したか」という点を明らかにする。そのために公開情報として収集可能な創業者や幹部のインタビューの分析を行った。分析の結果、共通点として観察されたのは次の 6 点である。

(1)明確な価値提案をサービス・製品のビジョンとして掲げる

⑵仮説となるアイディアを形にしてすぐに実行する
⑶自社のサービス・製品から創りだされるユーザ体験を重視する
⑷ユーザからのフィードバックを基に学びを蓄積して仮説・実行につなげる
⑸初期ユーザとの深いつながりを持ち、そのニーズ充足の結果からより大きなメインストリームのユーザニーズを満たす方向性を探る
⑹ソーシャルメディアなどでユーザとの距離感を近づけ、口コミを製品の普及や自社の学びにつなげる

この共通点を抽出する上で分析したインタビューでの発言は、その多くを第 3 章の事例でも引用した。以下では、調査・分析の過程で収集した情報を取りまとめ、第 3 章で引用した発言も含め、紙幅の関係で掲載できなかった発言も加えて整理した結果を示す。

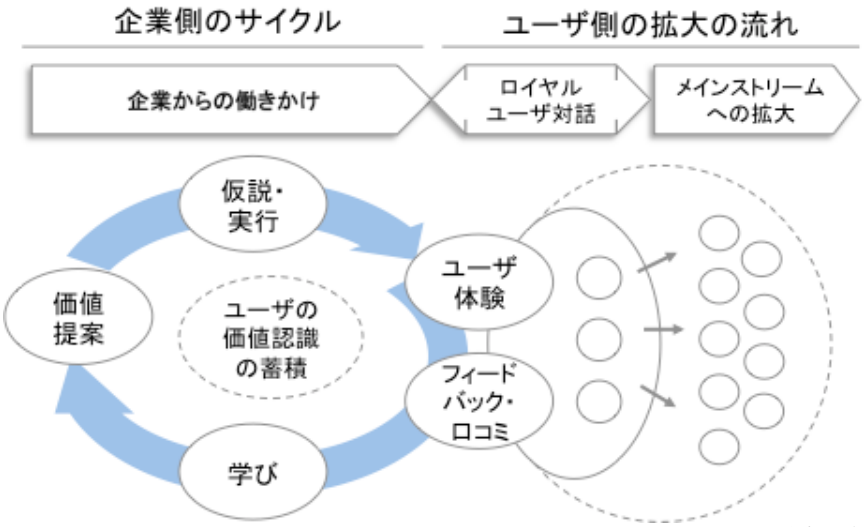
#	企業名	製品/サービス	(1)明確な価値提案	(2)仮説・実行	(3)ユーザ体験	(4)ユーザフィードバック/学び	(5)初期ユーザとの深いつながり	(6)口コミの重視
1	Airbnb	eコマース(個人間宿泊施設斡旋)	よくある形式のホテルに泊まり、更にそこでは大抵何かしら問題が起きる。それとは逆に、旅に出て現地の人に歓迎してもらえるような、特別扱いしてもらえるような世界にしたい。	私とジョーは私達の部屋をこのイベントに各地からやってくる人に貸すことにしました。私はベッドを持っていませんでしたが、ジョーはクローゼットから3 つのエアベッドを引っ張りだしてきました。これが「エアベッドとブレックファースト」というオリジナルネームの由来です。このようにして会社が始まったわけです。	our customers are buying a house. More than that they are buying a host, the idea of belonging in a new city, the full experience. When we storyboard the Airbnb experience—we storyboard every moment of the full experience—not just the online portion of the product.	At scale, you have to learn how to move from intuition to data. When you are first starting a company—data is not the most important thing. Pre-product market fit—data wasn't important for us—it was much more about the person-to-person interactions with customers.	今までもらった中で最高のアドバイスはYコンビネータでポール・グラハムから教わった言葉、「何百万人の人にまぁまぁだと思って使われるよりも、百人の人に愛されることだ」です…百人であれば全員に直接会うことが可能です。このアドバイスを受け、私達はユーザーに直接会いました。	I traveled city by city and our hosts would get so excited to meet us and they would tell their friends. We tracked the stats and we saw hosts got more engaged after they had met us. Building a community worked for us.
			Chesky(2015b)	Chesky(2015a)	McCann, (2015)	McCann (2015)	Chesky(2015b)	McCann (2015)
2	Xiaomi	スマートフォン	We don't look to make money on the hardware, we are looking at users who have bought the hardware, then started to use our services… It's the services that eventually bring in revenue...Most of the product features that people are feeling are really the software and the services,...Users like the software, they like the experience,."	Most of the fans have ideas about their perfect phone. But many of them can't do it because building a phone is tough. So they would give us feedback about the features that they think should be included in our next model. And if we incorporated that in our new phone, they will share the good news with their friends.	As for innovation, hard to break through doesn't mean breakthroughs are impossible or unnecessary. While it's hard to innovate in big ways, there are many things in the user experience that's worth it for us to think harder and innovate.	"We are the only company who does that: being super open and embracing user feedback and upgrading (our software) every week.	That's exactly the reason why we have built a group of fans that are super loyal to us. They don't get any reward by giving us feedback and trying things.	「インターネットはオープン。ダメな端末は、口コミですぐに批判される。そこでユーザー体験を最高にすること、最高の性能をもったハードを作ることを意識した」
			Hong (2015)	Wee(2012)	The Wall Street Journal(2015)	Hong(2015)	Hong (2015)	山口 (2014)
3	Snapchat	写真共有	"I think our application makes communication a lot more human and natural."	But when Bobby (co-founder) and I built the prototype and started using it, we realised how much fun we were having sending the photos back and forth.	And based on our experience with the application we were able to do a good job describing how ephemeral content can make an experience that is really fun, exciting and way more engaging.	I think one of the things that we've had to deal with was that the service fundamentally is new. And it doesn't really borrow from the desktop paradigms, and there's a bit of a learning curve.	NA	NA
			Gallagher (2012)	IBNLIVE(2013)	Titcomb (2015)	Swisher (2015)	NA	NA
4	Square	決済サービス	物事をテクノロジによってシンプルにすることが大切だ…ミッションはオフラインでもオンラインでも、モバイルでも快適に買い物ができること	内から出るというのは、表面からしか見えないものを外から見るためです。一度それが見えると、制限でもあった自分のフィルターを通り抜けることができるのです。そうして他人とシェアすることが可能になり、そうして「アホなアイデア」とか「おもしろそうだけども……」という展開になるのです。その発見が早い段階であればあるほど、より集中して発展させたり、保留という判断ができるようになります。	我々は決済の体験を最高のものにしたいし、価値の交換というものをすばらしいものにしたい。	ジムが1カ月ほどかけてスマホのイヤホンジャックに挿入してカードをスワイプできるハードウエアを開発し、ぼくはそれと連動するソフトを作った。いろいろな人たちに見せて回ったところ、反応ものすごくよかった	We want to pace out the growth and get a lot of things right. We've been bringing more and more people into this pilot.	ツイッターを使えば、顧客が自社製品について何が好きで何が嫌いかを探ることができ、それを製品開発に生かすことができるようにはなった。
			松村(2013)	松村(2013)	松村(2013)	倉沢(2013)		倉沢(2013)

表 4-4 製品・サービス開発における創業者/経営幹部の声　出所：筆者作成

#ç	企業名	製品/サービス	(1)明確な価値提案	(2)仮説・実行	(3)ユーザ体験	(4)ユーザフィードバック/学び	(5)初期ユーザとの深いつながり	(6)口コミの重視
5	Slack	メッセージング	Slackが目指しているのは、仕事をよりシンプルに、より快適に、より生産的に、という価値の提供。そのビジョンを全世界に普及させていきたいですね。	When we first started working on it, there was a team of eight. And after the first three months or so, we had developed the perfect internal communication software for exactly eight people. And it took us a little while to figure out how that broke down at 50 people, and how that broke down at 100 people. And as we've grown, we get those problems directly in our face.	Pretty early on, we combined quality assurance and customer support into one group that we called customer experience. They do everything from parsing customer feedback and routing it to the right people to fixing bugs themselves."	So in the early days, we looked at our customers, really just testers at that point, and we paid extra attention to the teams we knew should be using Slack successfully." "we probably get 8,000 Zendesk help tickets and 10,000 tweets per month, and we respond to all of them."	"We begged and cajoled our friends at other companies to try it out and give us feedback…We had maybe six to ten companies to start with that we found this way."	全部クチコミです。大きな広告を出したことはありません。Slackを気に入ってくれたユーザーたちが、リアルやソーシャルツールで紹介してくれて、広まっているのです。
			The SV Startup (2015)	Johnson and Delvac(2015).	Fast Company(2015)	Fast Company(2015)	Fast Company(2015)	The SV Startup (2015)
6	Instacart	eコマース(ネットスーパー)	I think it's time for a change, and obviously I'm a little biased, but I think Instacart is the way people are going to be shopping for groceries in the next five to ten years."	Right now, I think 10% of users get the beta experience. Once they log in, 10% of users are randomly assigned to these beta servers, and they'll get some new feature or some new user interface thing change or a new color scheme or something.	We started to build a system that could actually predict how many orders we could take for a given time and not take more than we could, and make sure that every customer got a really amazing experience.	Over time, we've learned a lot about patterns and demands for different cities on different days, at different times. We're becoming very good at that and of course there's a lot more we can do there.	NA	NA
			FranK (2013)	Beshwared(2014)	Beshwared(2014)	Solomon(2015)	NA	NA
7	Zenefits	中小企業向け人事管理ソフト	I figured there was a big opportunity for someone to come in and do this with technology.…Zenefits would be an automated system that requires the necessary information to be entered only once. It would dramatically reduce the amount of work you have to do.	NA	we build out our organization in a way that ensures our customers are going to have an incredible experience,	NA	Our first clients were mostly tech companies, because they were frustrated with having to do anything on paper.	Thanks to some marketing and word of mouth
			Welch (2015)	Welch (2015)	Carney (2014)	NA	Welch (2015)	Welch (2015)

表 4-4 製品・サービス開発における創業者/経営幹部の声(前項の続き) 出所：筆者作成

上記で指摘した共通点を整理すると「企業側のサイクル」と「ユーザ側の拡大の流れ」にわけられる。概念的なモデルとして図示すると次のようになる。



出所：筆者作成

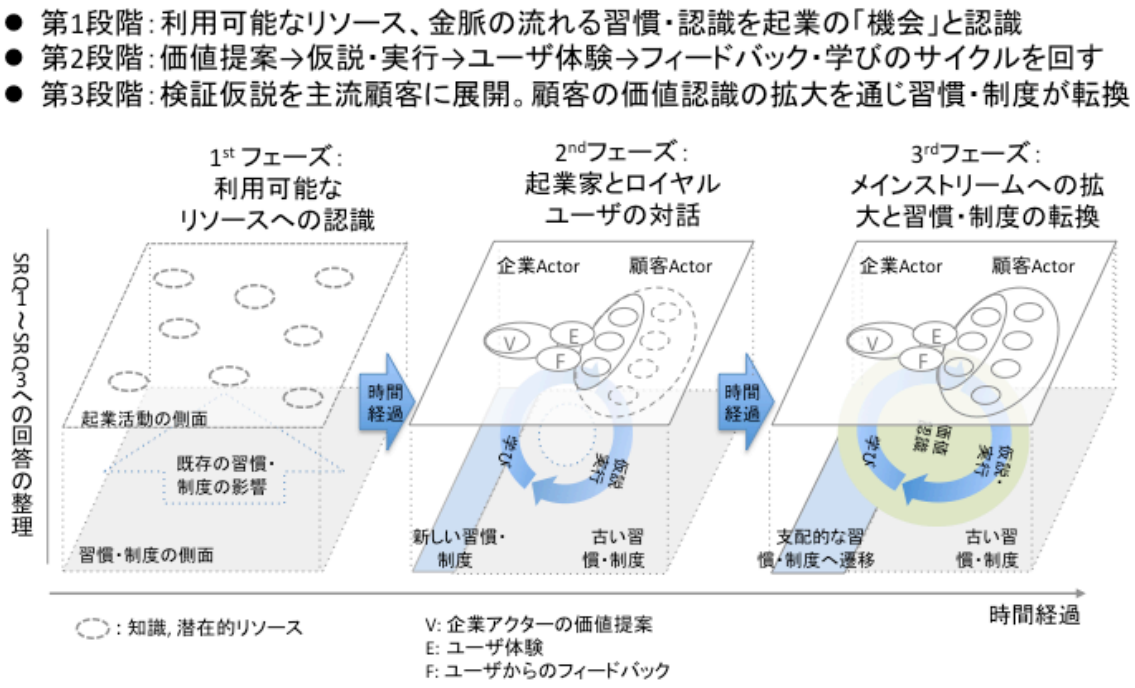
図 4-2 企業側のサイクルとユーザ側の拡大の流れの概念図

「企業側のサイクル」は価値提案を基に仮説の素早い実行から生み出されるユーザ体験へとつながる。ロイヤルユーザの体験から生み出されるフィードバックや口コミを学びの源泉として価値提案の見直しが行われるサイクルが存在する。「ユーザ側の拡大の流れ」はロイヤルユーザがユーザ体験を通してサービス・製品の価値提案を認識するところからはじまる。ロイヤルユーザの体験・価値認識はフィードバックを産み出し、企業側の学びにつながるだけでなく、メインストリームとなるより多くのユーザへと伝わる双方向の動きを創りだす。メインストリームへの拡大が早いほどサービスの利用者の急増をもたらす。また、ユーザの価値認識が多くのユーザに共有されるにつれ、起業家の提供する製品・サービスが新たな習慣・制度として定着し、既存の習慣・制度を転換させる要因になると考えられる[52]。

[52] Lucsh and Vargo(2014a)の議論におけるユーザの価値認識の議論を参考にしている。

4.1.2 メジャー・リサーチ・クエスチョン(MRQ)の回答

本研究では、メジャー・リサーチ・クエスチョン(MRQ)として「ユニコーン企業はいかにして急激な成長を遂げたか？」という問いを設定した。MRQ に回答するために SRQ1 から 3 までの考察をとりまとめて整理した概念図を以下に示す。



出所：筆者作成

図 4-3 SRQ1～3 で抽出した要素の整理

上記の図ではユニコーン企業の事業展開のダイナミックさを表現するために SRQ1～3 における考察を時系列的な展開として 3 つの段階で区分した。第一段階は「利用可能なリソースへの認識」であり、起業にあたって利用可能なリソースと転換を促す対象となる既存の習慣・制度の存在を表現している。第二段階は「起業家とロイヤルユーザの対話」である。この段階では、起業家とロイヤルユーザの相互作用を通じた価値の共創[53]が行われる。価値提案・仮説/実行・ユーザ経験から創出されるフィードバックを通じた学びというサイクルが起業活動の側面で行われる。習慣・制度

53 Lusch and Vargo(2014a)のいう Value Co-Creation であり、アクターの価値提案に対して唯一、現象学的にユーザが価値を決定するという考え方に基づいている。

の側面でもユーザの価値認識の蓄積によって徐々に習慣・制度が新しくなる萌芽が見られる段階である。第三段階は「メインストリームへの拡大と習慣・制度の転換」である。ロイヤルユーザとの相互作用が活性化するとともにフィードバックや口コミを介してメインストリームユーザにサービスが受容され始める段階である。多くのユーザが価値認識を蓄積し、既存の習慣・制度を新しい習慣・制度へと転換し始める段階である。この段階に至って事業の可能性が顕在化してユニコーン企業の定義である$1B の企業価値が実現されるに至ると考えられる。

本理論モデルから得られる MRQ への回答は次の通りである。

- 起業前、あるいはごく初期の段階で利用可能なリソースや金脈が流れている既存の習慣・制度に対して着目している
- 価値提案・仮説/実行を通じて創りだされるユーザ体験から得られるロイヤルユーザのフィードバックに学び、価値提案を検証するサイクルが素早く繰返されている
- ユーザ体験の向上、メインストリームユーザへの拡大を通じて価値認識を蓄積し、新たな習慣・制度を創出してビジネスや人々の生活に影響を与える

調査対象の企業群ではこれらの特徴がうまく噛み合った事業展開が行われていた。また、調査対象企業が急激な成長を遂げた時期には、2010 年代前後の特異な外部環境からの好影響が働いていた。具体的には、資金調達環境の好転やスマートフォンの急激な普及による新市場の勃興、クラウドの普及による起業コスト・運営コストの低下などが挙げられる。起業家の活動の仕方と外的環境からの好影響がうまく作用して調査対象とした企業の急激な成長が実現した。それによって調査対象企業は事業を急速に成長させながら、投資家の評価と成長資金を得て、さらに事業を成長させるという好循環が発生していたと考えることができる。

4.2 理論的含意

本研究では起業当初から事業を成長させつつ、投資家の高い評価を基に多額の成長

資金を得てさらなる事業・企業の成長を実現する未上場企業の特徴を説明する理論モデルを構築した。財務や事業の詳細を公開する義務を持たない未上場企業について設立当初からの推定時価総額の高まりを選定基準として調査対象を抽出した。それらの企業の起業プロセスに着目し、いかなる機会認識を行うかという点に加え、製品・サービスの開発過程の特徴をダイナミックな視点から説明することができた。

4.3 実務的含意

本研究において構築した理論モデルは、急速に変化する環境の中で起業という手段を用いていかに新たな価値を持つ事業を立ち上げるか、という実務上の課題に示唆を与えるものである。同時に、本研究は著しい成長を見せる企業の時価総額の形成を促した諸要因を抽出できた。すなわち、投資家・起業家のコミュニケーションにおいて、本研究で明らかにされた理論モデルからの示唆を念頭に投資家と起業家が議論することで事業の将来価値に対する認識を形成する一助になることが期待される。

4.4 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界と今後の課題に関して「生存バイアスの考慮」、「二次資料中心の研究の限界」、「地域性に関する考察」の 3 点について議論する。

・「生存バイアス」を考慮した理論モデルの検証

本研究ではユニコーン企業という特殊な成功事例に着目して理論構築を図った点で、いわゆる「生存バイアス」が強く働いている可能性が否定できない。ユニコーン企業の影には調査対象と競合する企業が存在する。あるいは同様の着想で事業を展開したにも関わらず失敗した企業が多数存在する。また、ユニコーン企業のように未上場段階で推定時価総額を高めずとも上場や買収を通じて Exit(株式売却)した企業も存在する。将来的な研究課題としてこのような対象の起業から失敗に至る過程、あるいは Exit に至る過程の諸側面を研究し、比較検討を行うことでユニコーンにいち早く到達した企業の特徴をさらに明確化できると思われる。

・二次資料中心の研究の限界と更なる重要要因の抽出

本研究でとった方法論に起因する限界にも考慮が必要である。本研究は実例観察とネットを中心とした二次資料を典拠としている。筆者の情報収集力や認識力には限界があり、見落としや考慮外の要因があったことは想像に難くない。将来的な研究課題として、本研究で構築した理論モデルを基に実際の起業家、投資家などとコミュニケーションを行い、理論的な精緻化を図る必要がある。また、本研究は一過性、一時点の社会状況の中にあった企業を筆者の観察・認識を基に理論化を試みた研究である。より一般性・普遍性を高めた理論を構築するには、より幅広いサンプルを通じた定量的な検証が必要になる。

・地域性に関する考察とビジネスモデル可搬性への着目

本研究では資料収集の限界から、中国で中心に事業展開を行う Xiaomi を除き、主に米国の新興企業を調査対象とした。米国はシリコンバレーを中心に特殊な起業のエコシステムが存在するだけでなく、文化的にも革新的な製品・サービスへの受容力が高い地域である。そのような土壌で育った製品・サービスに着目することは、研究からの発見に偏りをもたらす可能性がある。本研究では 2015 年時点で 140 社超あるユニコーン企業を「設立 3 年以内に推定時価総額$1B に到達した企業」という基準で 13 社まで絞り込んだ。さらに、資料収集の状況を考慮して 7 社まで調査対象を絞っている。調査対象外とした 6 社の中には米国以外で事業展開を行う企業が多数含まれている。具体名を挙げると Lazada(東南アジアの e コマース企業)、DiDikaudi(中国のタクシー配車アプリ)、Yello Mobile(韓国のモバイルアプリメディアグループ)、Beibei(中国の妊婦・子供向け e コマース)の 4 社である。ユニコーン企業全体の中にもインドや欧州で事業を展開する企業が多数存在する。これらの企業群の中には、米国で成功したビジネスモデルを地域毎にローカライズして急速に成長する事例が多数見られる。地域をまたがって類似のビジネスモデルを展開できる可能性は「ビジネスモデルの可搬性」を示唆する。将来的な研究課題として、成功したビジネスモデルをいかに他の国・地域に移植・ローカライズして事業的成功を導くかというテーマを提起できる。

参考文献

Amazon Web Services. (2015). “AWS Case Studies: Slack,” Amazon Web Services, (2016/1/1 アクセス, https://aws.amazon.com/jp/solutions/case-studies/slack/)

Anderson, T., & Kanuka, H. (2003). *E-research: Methods, strategies, and issues*. Pearson Education.

有元 美津世(2015).「保険仲介業者が、中小企業の人事向けに無料のクラウドサービスを提供!?」 DaiJob HR Club, (2015/12/31 アクセス, http://hrclub.daijob.com/column/449/)

Beshwared, Yonas. (2014). “How Instacart Built Its On-Demand Grocery Delivery Service,” Stackshare, (2015/12/30 アクセス, http://stackshare.io/posts/the-tech-behind-instacarts-grocery-delivery-service)

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods 3e*. Oxford University Press.

Barney, J. B. (1986). Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. *Academy of management review*, 11(4), 791-800.

ブランク, S 著, 渡邉 哲, 堤 孝志訳(2009)『アントレプレナーの教科書』翔泳社

ブランク, S, ドーフ, B 著, 飯野 将人, 堤 孝志訳 (2012)『スタートアップ・マニュアル ベンチャー創業から大企業の新事業立ち上げまで』翔泳社

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford university press.

Callaway, S. K., & Dobrzykowski, D. D. (2009). Service-oriented entrepreneurship: service-dominant logic in green design and healthcare. *Service Science,* 1(4), 225-240.

Carlsson, B., Braunerhjelm, P., McKelvey, M., Olofsson, C., Persson, L., & Ylinenpää, H. (2013). The evolving domain of entrepreneurship research. *Small Business Economics*, 41(4), 913-930.

Carney, Michael. (2014). “Labeled the “fastest growing SaaS company ever,” Zenefits raises a $66M Series B just five months post-Series A”, PANDO,

(2015/12/31 アクセス,
https://pando.com/2014/06/03/labeled-the-fastest-growing-saas-company-ever-zenefits-raises-a-66m-series-b-just-five-months-post-series-a/)

CB Insights. (2015a). “The Unicorn List:Current Private Companies Valued At $1B And Above,” CB Insights, (2015/12/28 アクセス, https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies)

CB Insights. (2015b). “The Increasingly Crowded Unicorn Club In One Infographic”, CB Insights, (2016/1/3 アクセス, https://www.cbinsights.com/blog/increasingly-crowded-unicorn-club/)

Chang, Jack. (2015). 『airbnb 僕らは"シリアル"起業家: We Are Cereal Entrepreneurs』 Amazon Services International,(2015/12/28 アクセス, http://www.amazon.co.jp/airbnb-%E5%83%95%E3%82%89%E3%81%AF-%E3%82%B7%E3%83%AA%E3%82%A2%E3%83%AB-%E8%B5%B7%E6%A5%AD%E5%AE%B6-Entrepreneurs-ebook/dp/B010GMFMAE)

陳 潤著, 永井 麻生子訳 (2015)『シャオミ 世界最速 1 兆円 IT 企業の戦略』ディスカバー・トゥエンティワン

Chen, X. P., Yao, X., & Kotha, S. (2009). Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions. *Academy of Management Journal,* 52(1), 199-214.

Chesky, Brian. (2014a). 「世界 190 カ国で利用される Airbnb　創業者が語った、サービスを支える不変の経営原則とは？ 」, Logmi, (2015/12/29 アクセス, http://logmi.jp/32056)

Chesky, Brian. (2014b). 「「まずは 100 人のユーザーに愛されること」 Airbnb 創業者が“1 番ためになった”と語る、Y コンビネータの教え」, Logmi, (2015/12/29 アクセス, http://logmi.jp/32512)

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business* , Harvard Business School Pr.

Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution. Creating and sustaining successful growth.* Harvard Business School Pr

Down the avenue. (2010). "Live Interview with Twitter Co-Founder Jack Dorsey,"

Dwon the avenue, (2016/1/10 アクセス,
http://www.downtheavenue.com/2010/09/live-interview-with-twitter-co-founder-jack-dorsey.html)

ドラッカー, P 著, 小林宏治監訳, 上田淳生・佐々木実智男訳 (1985 年)『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社

Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. (2008). Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 317-338.

Ernst & Young. (2015). "2014 Venture Capital Review," Ernst & Young, (2015/12/28 アクセス,
http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-2014-venture-capital-review/$FILE/EY-2014-venture-capital-review-1.pdf)

Fairs, Marcus. (2014). "Slicon Valley "didn't think a designer could build a company" says Airbnb co-founder Brian Chesky," Dezeen Magazine, (2015/12/28 アクセス,
http://www.dezeen.com/2014/01/28/silicon-valley-didnt-think-a-designer-could-build-a-company-interview-airbnb-co-founder-brian-chesky/)

Fast Company. (2015). "SLACK'S FOUNDER ON HOW THEY BECAME A $1 BILLION COMPANY IN TWO YEARS", Fast Company, (2015/12/28 アクセス, http://www.fastcompany.com/3041905/slacks-founder-on-how-they-became-a-1-billion-company-in-two-years)

Frank, Blair. (2013). "Q&A: Instacart CEO on competing with Amazon Fresh and the future of grocery shopping," GeekWire, (2015/12/30 アクセス, http://www.geekwire.com/2013/qa-instacart-ceo-apoorva/)

Forbes Japan. (2015). 「30 億ドル買収拒否！ スナップチャット奮闘劇」, Forbes Japan(2015/12/30 アクセス, http://forbesjapan.com/articles/detail/6371)

Gallagher, Billy. (2012). "No, Snapchat Isn't About Sexting, Says Co-Founder Evan Spiegel," TechCrunch, (2015/12/28 アクセス, http://techcrunch.com/2012/05/12/snapchat-not-sexting/)

Griffith, Erin. (2015). "Slack growth skyrockets: 10,000 new active users each

week," Fortune (2015/12/30 アクセス,
http://fortune.com/2015/02/12/slack-growth/)
原 隆(2015).「米スクエア幹部から渡された"1 枚の紙"」ITPro,(2015/12/30 アクセス,
http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/watcher/14/334361/071600324/?ST=network&P=1&rt=nocnt)
Heft, Miguel. (2015). "What Bubble? The Unicorn Boom Has Just Begun," Forbes, (2015/12/28 アクセス,
http://www.forbes.com/sites/miguelhelft/2015/10/14/what-bubble-the-unicorn-boom-has-just-begun/)
Higginbotham, Stacey. (2013). "How Snapchat made a leap of faith by building atop Google cloud services," Gigaom, (2016/01/01,
http://gigaom.com/2013/05/07/snapchats-act-of-faith-in-building-on-google-compute-engine/)
Hong, Kaylene. (2015)."Xiaomi co-founder on why ex-Google exec Barra and its own firmware are key to international success," The Next Web,(2015/12/28 アクセス,
http://thenextweb.com/asia/2013/09/09/xiaomi-co-founder-on-why-ex-google-exec-barra-and-its-own-firmware-are-key-to-international-success/)
IBNLIVE. (2013). " Interview: Snapchat co-founder and CEO Evan Spiegel on sexting, future," IBNLIVE (2015/12/28 アクセス,
http://www.ibnlive.com/news/india/interview-snapchat-co-founder-and-ceo-evan-spiegel-on-sexting-future-648511.html)
磯崎哲也(2010) 『起業のファイナンス』, 日本実業出版社
入山 章栄(2015)『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』日経 BP 社
Jankowski, N. W. (Ed.). (2010). *E-Research: Transformation in scholarly practice*. Routledge.
Johnson, Ben., Delvac, Gina.(2015). "Full interview: Slack CEO Stewart Butterfield", Marketplace, (2015/12/31 アクセス,
http://www.marketplace.org/2015/10/14/tech/full-interview-slack-ceo-stewart-butterfield)

琴坂 将広(2014) 『領域を超える経営学 グローバル経営の本質を「知の系譜」で読み解く』ダイヤモンド社

倉沢 美佐(2013).「ツイッター創業者、新ビジネスと起業を語る」東洋経済オンライン(2015/12/28 アクセス, http://toyokeizai.net/articles/-/13774)

Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. *Journal of Marketing*, 73(3), 1-18.

Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20.

Sloane, Garett. (2015). "Snapchat's Evan Spiegel Reveals How He Went From Startup Failure to Tech Star", Adweek, (2015/12/31 アクセス, http://www.adweek.com/news/technology/snapchats-founder-reveals-how-he-went-startup-failure-top-tech-world-165485)

ストロス, R 著、滑川海彦, 高橋信夫訳 (2013)『Y コンビネーター: シリコンバレー最強のスタートアップ養成スクール』日経 BP 社

シュムペーター, J 著, 塩野谷祐一他訳 (1977)『経済発展の理論』(上・下) 岩波文庫

Swisher, Kara. (2015). "Snapchat CEO Evan Spiegel on Diversity, Features for the Olds and More at Code Conference 2015 (Video)", re/code, (2015/12/31 アクセス, http://recode.net/2015/06/08/snapchat-ceo-evan-spiegel-on-diversity-features-for-the-olds-and-more-at-code-conference-2015-video/)

武石 彰, 青島 矢一, 軽部 大 (2012)『イノベーションの理由：資源動員の創造的正当化』有斐閣

The SV Startup. (2015). 「世界に爆速で広まるビジネスチャット「Slack」の正体 Startups #5　Slack Co-founder CTO　Cal Henderson」 The SV Startups100,

(2015/12/31 アクセス, http://svs100.com/slack2/)

Titcomb, James. (2015). “What is Snapchat? App's founder explains social media phenomenon”, The Telegraph, (2015/12/31 アクセス, http://www.telegraph.co.uk/technology/social-media/11680056/What-is-Snapchat-Apps-founder-explains-social-media-phenomenon.html)

黎 万強 著, 藤原由希訳(2015)『シャオミ爆買を生む戦略』日経 BP

Lee, Aileen. (2013). ”Welcome To The Unicorn Club: Learning From Billion-Dollar Startups,” TechCrunch, (2015/12/28 アクセス, http://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/)

Lee, Aileen. (2015). “Welcome To The Unicorn Club, 2015: Learning From Billion-Dollar Companies,” TechCrunch, (2015/12/28 アクセス, http://techcrunch.com/2015/07/18/welcome-to-the-unicorn-club-2015-learning-from-billion-dollar-companies/#.dterj3:Lhp0)

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014a). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014b). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Routledge.

松村 太郎(2013). 「Square 創業者 J・ドーシー氏に聞く--おいしいカフェが生み出す“決済”のデザイン」, CNET Japan, (2015/12/31 アクセス, http://japan.cnet.com/sp/change/35039102/)

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

McCann, Chris. (2015). “Two tech billionaires just interviewed each other in my Stanford class — here's what they said,” Business Insider, (2015/12/28 アクセス,http://www.businessinsider.com/linkedin-cofounder-reid-hoffman-interviews-airbnb-founder-brian-chesky-at-stanford-class-2015-11)

マグレイス, R 著, 鬼澤 忍訳(2014)『競争優位の終焉 市場の変化に合わせて、戦略を動かし続ける』日本経済新聞出版社

Meeker, Mary. (2014). “Internet Trends 2014,” Kleiner Perkins Caufield Byers, (2015/12/28 アクセス,http://www.kpcb.com/blog/2014-internet-trends)

Meeker, Mary. (2012). “Internet Trends@Stanford Bases,” Kleiner Perkins Caufield Byers, (2015/12/28 アクセス, http://www.kpcb.com/blog/2012-internet-trends-update)

Mehta, Apoorva. (2012). “How Instacart Hacked YC,” TechCrunch, (2015/12/31 アクセス, http://techcrunch.com/2012/08/18/how-instacart-hacked-yc/)

宮崎 康二 (2015) 『シェアリングエコノミー −Uber、Airbnb が変えた世界』日本経済新聞出版社

National Venture Capital Association. (2015a). “2015 NVCA Yearbook,” National Venture Capital Association, (2015/12/28 アクセス, http://nvca.org/?ddownload=1868)

National Venture Capital Association.(2015b). “$16 Billion in Venture Capital Deployed to Startup Ecosystem in Third Quarter, According to the MoneyTree Report,” National Venture Capital Association, (2015/12/28 アクセス, http://nvca.org/pressreleases/16-billion-in-venture-capital-deployed-to-startup-ecosystem-in-third-quarter-according-to-the-moneytree-report/)

Nate, Rupert. (2015). “Square's IPO: the beginning of the end of the unicorn-driven tech bubble?,” The Guardian, (2015/12/28 アクセス, http://www.theguardian.com/business/2015/nov/14/square-ipo-unicorns-silicon-valley-tech-bubble)

沼上 幹 (2009)『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社

Overby, Stephanie. (2015). “How cloud infrastructure helped Instacart focus on business growth,” CIO, (2016/1/1 アクセス, http://www.cio.com/article/2980338/cloud-infrastructure/how-cloud-infrastructure-helped-instacart-focus-on-business-growth.html)

Primacy, Dan. (2015). “The Theranos mess: A timeline,” Fortune, (2015/12/28 アクセス, http://fortune.com/2015/10/31/theranos-timeline/)

リース, E 著, 井口 耕二訳 (2012) 『リーン・スタートアップ』日経 BP 社

Smith, Craig. (2015). “By The Numbers: 60 Amazing Snapchat Statistics,” DMR, (2015/12/29 アクセス, http://expandedramblings.com/index.php/snapchat-statistics/)

Solomon, Brian. (2015). ” America's Most Promising Company: Instacart, The $2 Billion Grocery Delivery App,” Forbes, (2015/12/28 アクセス, http://www.forbes.com/sites/briansolomon/2015/01/21/americas-most-promising-company-instacart-the-2-billion-grocery-delivery-app/)

Somerville, Heather. (2015). “Zenefits releases growth numbers: headed for $100M in revenue,” Siliconbeat, (2015/12/28 アクセス, http://www.siliconbeat.com/2015/01/15/zenefits-releases-growth-numbers-headed-for-100m-in-revenue/)

総務省. (2015). 『情報通信白書平成 27 年版』, 総務省, (2016/1/3 アクセス, http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/h27.html)

Suster, Mark. (2012). “It’s Morning in Venture Capital,” Bothsides of The Table, (2015/12/28 アクセス, http://www.bothsidesofthetable.com/2012/05/23/its-morning-in-venture-capital/)

TechCrunch. (2013). “Zenefits Presents During Startup Battlefield（Video）,” TechCrunch, (2015/12/31 アクセス, http://techcrunch.com/video/zenefits-presents-during-startup-battlefield/517761825/)

The Wall Street Journal. (2015). “‘It Had Better Get Bloodier:’ Q&A with Xiaomi’s Lei Jun on China’s Smartphone Battle,” The Wall Street Journal, (2015/12/31 アクセス, http://blogs.wsj.com/chinarealtime/2015/10/01/it-had-better-get-bloodier-qa-with-xiaomis-lei-jun-on-chinas-smartphone-battle/)

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). *Inversions of service-dominant logic. Marketing Theory,* 14(3), 239-248.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2015). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.

Waters, Richard. (2015). “Instacart to turn shoppers into employees,” Financial Times, (2015/12/28 アクセス,

http://www.ft.com/cms/s/0/e74d29b0-18f6-11e5-a130-2e7db721f996.html#axzz3vmCs6T7q)

Wee, Willis. (2012). “Founder Lei Jun Talks About Xiaomi, China’s Disruptive Phone-Maker [INTERVIEW],” TechAsia, (2015/12/31 アクセス, https://www.techinasia.com/lei-jun-xiaomi-story-interview)

Welch, Liz. (2015). “How Zenefits Disrupted Human Resources,” Inc.com, (2015/12/28 アクセス, http://www.inc.com/magazine/201503/liz-welch/hr-technology-with-benefits.html)

山口健太(2014)「[MAE 2014] Xiaomi の共同創始者が基調講演、急成長の舞台裏を明かす」, ITPro, (2015/12/31 アクセス, http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20140612/563524/?rt=nocnt)

山本一彦, 大久保亮(2014)「ベンチャー企業の価値評価 」『 一橋ビジネスレビュー』62(2), 22-42.

米倉誠一郎・青島矢一(2001)「イノベーション研究の全体像」一橋イノベーション研究センター編『知識とイノベーション』東洋経済新報社