

Title	急成長するスタートアップの成功要因：資金調達、戦略および組織構造について
Author(s)	樋口, 広喜; 今川, 智美; 中川, 功一
Citation	年次学術大会講演要旨集, 39: 873-876
Issue Date	2024-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/19453">http://hdl.handle.net/10119/19453</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 急成長するスタートアップの成功要因

### ：資金調達、戦略および組織構造について

○樋口広喜（株式会社やさしいビジネスラボ），○今川智美（ビジネス・ブレイクスルー大学），  
○中川功一（株式会社やさしいビジネスラボ）

#### 1. はじめに

本研究は、早期に高額な資金調達を行い、莫大な資源を投下できるようになったスタートアップ：ブリッツスケラーに焦点を当て、その資金調達、戦略および組織構造を理解するための実証分析を行う。ブリッツスケラーとはドイツ語の「ブリッツ（雷）」に由来し、効率性やリスクの程度よりもスピードを重視しながら急成長を遂げた企業を指す（Hoffman & Yeh, 2018）。不確実性の高い環境において、スタートアップがスピードを重視したマネジメントで急成長を遂げた企業が現れたことから、新しい企業の成長パターンとしてブリッツスケラーが注目されるようになった。本研究では、ブリッツスケラーについて、資金調達や戦略、組織構造にフォーカスしながらその成功に至るメカニズムを解明することを目指す。

#### 2. 先行研究

スタートアップの成長の要因について、これまで様々な研究が蓄積されてきた。Storey（1994）は、スタートアップが成長するためには①アントレプレナー、②企業、③戦略の3つのすべての要素が上手く組み合わせることが重要であることを指摘した。すなわち、起業家の特徴や資質、企業の設立年数や産業、企業戦略や人的資本への投資等が適切な形で組み合わせられた時にスタートアップは成功裏に成長することが可能であると指摘した。さらにスタートアップを取り巻く環境や包含するエコシステムが及ぼす影響についても分析がなされ（Startup Genome, 2024）、スタートアップの成長に環境が及ぼす影響を及ぼすかについても研究成果が蓄積されてきた。

近年の実務の現場にて、スタートアップの成長のカギとしてブリッツスケリングという概念が注目されている（Hoffman & Yeh, 2018）。ドイツ語の「ブリッツ（雷）」を語源とするブリッツスケリングは、企業が圧倒的な速度で成長するために抜きん出たスピードで事業を展開し、初期のリードを活かして資金や人材などの資源を調達し、更なる成長を遂げるマネジメント手法を指す。さらにここでは、素早い成長に後れを取らないように組織マネジメントの変革を行う重要性も強調されている。Amazon やNetflix など、スピードを重視したマネジメントで急成長を遂げたスタートアップが現れたことから、ブリッツスケリングは新しい企業の成長パターンとして注目されるに至った。

ブリッツスケリングは科学的にはどのような論理として成り立つのだろうか。ひとつには、イノベーションの成否は企業の資源の集積により決まることを明らかにした武石ら（2012）の研究と紐づけら

れる。イノベーションを起こすためには、社内外からの資源動員の戦略が重要であることが武石らにより明らかにされている。さらに市場にいち早く参入した先発企業はネットワーク効果や学習効果などを活かせるため、後発企業に比べて優位であることも明らかにされている (Lieberman & Montgomery, 1988)。このように、これまでの研究成果はブリッツスケーリングという手法の妥当性を担保しているとも捉えうる。

ブリッツスケーリングが既存研究に照らしても妥当であると言えるならば、本研究では、どのような企業がブリッツスケーリング：早期の資源獲得を成しえるかについて検証したい。短期間で資源を集めて急成長するスタートアップは、いかにして短い期間で重要な資源を集めることに成功しているのか、その成功の要因を探る。

### 3. 分析方法

本研究では、三井住友信託銀行の顧客データを用いて日本のスタートアップ企業のデータを収集した。調査時期は2022年11月～2023年3月であり、496社の回答が得られた。このうち創業5年以内かつエクイティ調達総額が10億円以上の企業をブリッツスケアーラーとみなす。ブリッツスケアーラーと非ブリッツスケアーラーの4群について平均値を算出した。

分析対象企業は、本社を日本に置くベンチャー企業528社（創業1年から20年、平均創業年数7.5年、SD=4.7）である。詳細な調査対象社情報は企業情報保護の目的から掲載しないが、主な産業について幅広くカバーしている。調査は、事前に企業情報の取り扱い規程に則り行われ、研究の趣旨や守秘義務について調査票の冒頭に明記し、対象者に同意を得たうえで回答を依頼した。

### 4. 分析

まずはブリッツスケアーラーの企業特性について調べた（表1）。ブリッツスケアーラーの平均のランウェイ期間は21.3ヶ月であった。これは残り3群と比べて長く、高額の資金調達が寄与していると考えられる。その一方で、平均売上高や正規雇用者数について、4群に違いは確認されなかった。

財務面については、売上高成長率、粗利益率、現預金比率、有利子負債比率について分析を行った。その結果、ブリッツスケアーラーの財務面の明確な特徴として、売上高が急速に成長していることが分かった。さらに、ブリッツスケアーラーと同じく創業5年以内の、調達額10億円未満の会社と比べると、ブリッツスケアーラーは粗利益率も高いことが分かった。ブリッツスケアーラーは利益を上げやすい構造を有していることが指摘できる。

事業特性について測定した結果、ブリッツスケアーラーは非ブリッツスケアーラーと比べて、プロダクト開発や業務オペレーションの効率化により注力していることが明らかになった。その一方で、販路の開拓・拡大や新規事業のトライアルについては明確な差異は確認されなかった。

さらに、投資戦略についても分析を行った。その結果、ブリッツスケアーラーは非ブリッツスケアーラーと比べて、業績が投資家にどう評価されるか、財務戦略の適切さ、リスクマネジメント、資本コストが適切かどうかの推定について、注力していることが明らかになった。

社員融和策についても測定した。その結果、ブリッツスケアーラーは非ブリッツスケアーラーと比べて、社員の融和策の実施、ミッションやパーパス等の浸透、採用者のギャップ解消について、注力していることが明らかになった。

表1 ブリッツスケーラー群とその他群との比較

	創業5年以内・ 10億以上調達	創業5年以上・ 10億未満調達	創業6年以上・ 10億以上調達	創業6年以上・ 10億未満調達
観測数	31	164	134	167
平均創業年（年）	2019.1	2020.1	2012.9	2012.6
正規雇用者数（人）	58	8	75	59
平均売上高（億円）	5.8	0.7	11.5	6.3
ランウェイ期間（月）	21.3	11.5	16.5	14.1
売上高成長率	113%	54%	55%	33%
粗利益率	30%	10%	27%	30%
現預金比率	55%	54%	53%	42%
有利子負債比率	18%	16%	25%	32%
直近の経営課題について（回答はいずれもYesと答えた企業の割合）				
プロダクト開発	71%	61%	64%	50%
販路開拓・拡大	42%	63%	63%	71%
直近の経営方針について（回答はいずれもYesと答えた企業の割合）				
業務のオペレーション の効率化	55%	24%	34%	35%
新規の商品・サービス を試験的に展開	26%	24%	37%	37%
投資家戦略として重視していること（回答はいずれもYesと答えた企業の割合）				
業績評価	61%	35%	46%	42%
財務戦略・資本配分	42%	15%	25%	23%
リスクマネジメント	39%	18%	21%	20%
資本コストの推定	29%	10%	21%	14%
実施している社内融和策について（回答はいずれもYesと答えた企業の割合）				
（社員旅行・合宿等） 仲間意識・連帯感醸成 に繋がるイベントを企 画	52%	18%	30%	27%
パーパスやミッション・バ リュー等の浸透	71%	46%	66%	51%
入社前後のギャップを 無くす採用方法の活用 （インターンの活用 等）	29%	20%	22%	22%

## 5. ディスカッション

分析の結果、ブリッツスケーラーは非ブリッツスケーラーと比べて、売上高成長率も粗利益率も高い割合にあり、急速にスケールできる特性を備えていることが明らかになった。同時に、新規事業開発や販路開拓や拡大よりもプロダクト開発や業務オペレーションの効率化に注力することで、製品やサービスを競合企業よりも早く作り上げようとしている。学習効果やネットワーク効果を活かして速いスピードで成長しようとするこうした戦略は、先発企業の優位性を指摘した先行研究と矛盾しない（Lieberman & Montgomery, 1988）。

さらに、ブリッツスケーラーは非ブリッツスケーラーと比べて、財務戦略をより重視し、社員融和策の実施により積極的であることが明らかになった。つまり短い期間で重要な資源を集めるためには、株主価値を重視したりガバナンスや投資家との財務的な対話を重視することが重要であるといえる。さらに、ミッションの浸透、融和策の実施、採用者のギャップ解消などの施策が、従業員の定着率向上やモチベーションアップを通じて、人材獲得に繋がることも明らかになった。

## 6. 今後の研究

本研究では企業がいかにしてブリッツスケラーとしての礎を築くか、その戦略について調査を行った。今後はさらに企業がブリッツスケラーとして市場を獲得するための戦略やその地位を守るための戦略などについても解明したい。

### 参考文献

Hoffman, R., & Yeh, C. (2018). *Blitzscaling: The lightning-fast path to building massively valuable companies*. Crown Currency.

Startup Genome(2024) *Global Startup Ecosystem Report*,

Online(<https://startupgenome.com/report/gser2024>)2024年9月19日閲覧

Storey, D. J.(1994). *Understanding the Small Business Sector*. Routledge

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