

懸賞論文テンプレート(学部学生用)

早稲田商学同攻会

※注意※

○本文(この原稿)には執筆者の氏名、所属ゼミ名、指導教員の氏名、謝辞は書かないでください。氏名、所属ゼミ名、指導教員の氏名は応募フォームにのみ書きます。

○別紙の応募要項、および執筆要領の規定に従わず作成された論文は、一切受理しません。

○論文提出後、表題を含め、一切の修正を認めません。

【日本語表題】

表 題：スタートアップのスケールを実現するビジネスモデル構成についての探索的研究

(副表題：)

※副表題を付けるかについては執筆者の自由とする。

スタートアップのスケールを実現するビジネスモデル構成についての探索的研究

<論文要旨>

本研究は、スタートアップが爆発的な成長(スケール)を実現するビジネスモデルの構成を明らかにすることを目的とする。既存研究で主流であった要素還元的なアプローチに対し、本稿では要素間の相互作用に着目する構成論的アプローチを採用した。 **Fast Company** が選出する革新的企業 50 社を対象に、ビジネスモデル・キャンパスの 9 要素を用いたクラスタリング分析を行った結果、成長を実現する 5 つの成功類型(共通基盤展開型、文脈編集型、実業深化型、知財開放・エコシステム型、専門実務代行・埋め込み型)を特定した。各類型は、標準化と自動化の結合や、専門実務の物理的埋め込みといった独自の因果メカニズムを内包している可能性が示唆された。結論として、スケーラビリティとは単一要素の優劣ではなく、要素同士が論理的に結びついた「構成」によって決定されることが明らかになった。

1. 研究背景

近年、革新的なビジネスモデルによって急速な成長を果たしたスタートアップの事例が数多く見られ、そのビジネスモデルへの関心が高まっている。たとえば Duolingo は、語学学習に不可欠とされてきた講師による個別指導を、アプリ上の練習問題として標準化することで、多くの人に低コストで同じ学習体験を届けられる仕組みを作りあげた。さらに、この学習の仕組みを語学だけでなく、数学や音楽などにも広げることで、市場拡大を実現した。

このように急成長するスタートアップをはじめとして、既存のビジネスモデル研究が焦点を当ててきたテーマの一つは、どのようなビジネスモデルが優れた業績に結び付くかである。たとえばビジネスモデルの代表的な実証研究の一つである Zott & Amit (2007) は、e-business 分野のスタートアップ企業を対象に、ビジネスモデルの設計が業績にどのように影響するかを調査している。

既存の実証研究は、Zott & Amit (2007) のようにビジネスモデルを構成要素ごとに分解し、それぞれが業績へ与える影響を分析するものがほとんどである。しかし、ビジネスモデルは各要素が独立に作用するというより、要素間の相互作用によって機能する側面が強く、特定の要素が存在するか否かだけでは、企業の業績の違いを十分に説明しにくいという課題がある (Leppänen, 2023)。また、井上 (2021) が指摘するように、ビジネスモデルは要素還元にしにくい性質をもっており分解された要素を単純に足し合わせてもビジネスモデル全体の機能を説明しきることは難しい。その結果、業績へ影響を与える構成要素のリストは揃っていく一方で、ビジネスモデル全体としての要素の組み合わせ (Configuration) は相対的に軽視されてきた。

このような課題に対処するためには、個別の要素の影響ではなく、相互作用や関係性に注目する全体論的アプローチ (Holistic Approach) が必要となる (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Täuscher & Abdelkafi, 2018)。いくつかの研究はこのアプローチをもとに 優れた業績につながるビジネスモデルの構成を明らかにしようとしている。たとえば Aversa et al. (2015) は F1 業界を対象に定性比較分析 (QCA) の手法を行い、技術供給と人材育成のモデルからなる組み合わせが高業績に繋がることを示している。

一方でこのようなアプローチに基づく研究は依然として蓄積が少なく、業界横断的に優れたビジネスモデルの構成を特定するには至っていない。

以上の背景を踏まえ、本研究はビジネスモデルの要素の組み合わせに着目する全体論的アプローチを採用し、スタートアップに焦点を絞って、爆発的成長を実現するスタートアップのビジネスモデルの構成を明らかにすることを目的とする。

2. 先行研究

2.1 ビジネスモデル研究における要素還元アプローチと全体論的アプローチ

経営学におけるビジネスモデル研究の主要テーマの一つは、どのようなビジネスモデルが優れた業績に結び付くかという問いである。近年の研究動向について、Foss & Saebi (2017)は、ビジネスモデル文献の進展が「(1) ビジネスの分類としてのビジネスモデル、(2) 企業業績の先行要因としてのビジネスモデル、(3) イノベーションの単位としてのビジネスモデル」という3つの潮流にわかれると整理し、(2) 企業業績の先行要因としてのビジネスモデルの重要性を指摘している。

この分野の既存研究の多くは、ビジネスモデルを構成する要素に分解することで複雑なシステムを単純化し、個々の要素の効果を検証することで全体を理解しようとする要素還元主義的なアプローチを採用してきた。

初期の実証研究では、e-business領域を起点に、ビジネスモデルを設計要素や枠組みとして分類し、企業業績との関係を明らかにする試みが主流であった。例えば、Amit & Zott (2001)は、アメリカおよびヨーロッパのe-business企業59社がいかに価値を創出するかを検討し、その源泉を「効率性(Efficiency)」、「相補性(Complementarities)」、「ロックイン(Lock-in)」、「新奇性(Novelty)」という4つの相互依存的な次元に求めた。さらにその後の一連の研究で彼らは、これらの設計テーマと企業パフォーマンスの関係を実証的に分析し、特に「新奇性」を中心としたビジネスモデル設計が、起業家的企業の業績にとって重要であることを示唆している(Zott & Amit, 2007; Zott & Amit, 2008)。

その後、研究対象はe-businessのスタートアップから一般産業へと拡張され、Osterwalder & Pigneur (2010)の「ビジネスモデル・キャンバス」に代表されるよう

に、構成要素を網羅的に整理するフレームワークの開発が進んだ。

しかし、要素のリスト化が進む一方で、実証研究に適した分類や測定尺度の開発は発展途上であり、分解された要素を単純に足し合わせてもビジネスモデル全体の機能を説明しきれないという課題も指摘されている(井上, 2021; Leppänen, 2023)。

Baden-Fuller & Morgan (2010)は、こうした各構成要素が業績に与える影響を多変量解析を用いて測定する主流のアプローチに対し、要素還元だけではビジネスモデルの核心である「因果の束(Bundles of Causality)」を捉えにくいと述べている。この因果の束とは、顧客への価値提案、活動システム、収益メカニズムといった各要素が、互いに原因と結果として絡み合い、不可分なシステムとして機能している状態を指す。また、既存の分類は単一産業の観察に基づく「分類学的(Taxonomic)」な試みが多く、顧客、内部組織、収益化というビジネスモデルの主要側面を完全に扱えていなかったり、文脈の変化に強い類型が不足していたりすると指摘されている(Baden-Fuller & Mangematin, 2013)。

ビジネスモデルという概念の本質的特徴は、要素の単純な総和ではなく、それらの組み合わせ方、すなわち「構成(Configuration)」によって企業のパフォーマンスを説明しようとする点にある。Baden-Fullerらは、ビジネスモデルを「顧客・組織・金銭の間の因果関係の本質を捉えた簡潔な特徴付け」であり、構成(Configuration)の特別な例であると定義している。したがって、ビジネスモデルによって業績を説明するためには、単一要素の有無よりも、要素間の相互作用を含んだ組み合わせを明らかにする研究が必要となると彼らは主張する。

こうした全体論的アプローチ(Holistic Approach)において、もっとも一般的に用いられているのは定性比較分析(QCA)の手法である。業界を限定した形にはなるものの優れたビジネスモデルの構成に焦点を当てての研究蓄積が試みられている。具体的には、F1(フォーミュラ 1)におけるビジネスモデル構成とパフォーマンスの関係を QCA で検討した Aversa et al. (2015)や、広告・建築・デザインといったクリエイティブ産業のマイクロ企業におけるビジネスモデル構成の類似性と多様性を定性的ケーススタディで検討した Pfeifer et al. (2017)の研究が挙げられる。また、Leppänen et al. (2023)は、インターネット関連企業における新奇性や効率性といった価値ドライバー、競争戦略、外部環境の構成がパフォーマンスに及ぼす影響を fsQCA を用いて検討している。

このように限られた業界において優れたビジネスモデルの構成を特定する研究は行われているものの、業界横断的に通用するビジネスモデルの構成に焦点を当てた調査は依然として十分ではない。そのため、どんな業界であっても成功に結びつくビジネスモデルの構成はどのようなものなのかを類型化して示すこと自体が、重要な研究課題となりうる。

2.2 スタートアップにおけるビジネスモデル研究

業界に制約されないビジネスモデルの構成を特定することは、特にスタートアップの文脈において重要である。その理由は、どのようなモデルを採用するかによって、爆発的な成長、すなわち「スケール」の実現可能性が決定的に左右されるためである (Coviello et al., 2024)。

スタートアップは、確立された大企業とは異なり、著しい資源制約と高い不確実性、そして市場形成の渦中にあるという特殊な条件下に置かれている。そのため、単なる製品の機能的優位性よりも、ビジネスモデルの巧拙が成長を左右しやすい傾向にある (Chesbrough, 2007)。ビジネスモデルの設計は、既存企業よりも経路依存性や組織慣性に縛られることの少ないスタートアップにとって、極めて重要な課題である (Zott & Amit, 2008)。

特に、企業のスケールの要因となる「スケーラビリティ」については、いくつかの重要な研究が行われてきた。スケーラビリティとは企業の技術アーキテクチャ、組織アーキテクチャ、およびビジネスモデルの間の整合性を管理し、達成することによって開発される通常の組織的能力 (Coviello et al., 2024)のことを指す。

これらの能力はビジネスモデルの構成と密接に結びついている。スケーラビリティは資源を追加した際にアウトプットを必要に応じて拡大できる能力であり、優れたビジネスモデルを設計できれば投入した資源よりも大きな価値に変換できるためである (Nielsen & Lund, 2018)。

これらの研究は、スケールにおけるビジネスモデルの重要性を指摘している。しかしその一方で、Coviello et al. (2024)でも示唆されているように、具体的に「どのようなビジネスモデルの構成」がスケーリングに影響を与えるかまでは、十分に解明されていない。

2.3 既存研究の課題とリサーチクエスチョン

ここまで述べてきたとおり既存研究では、特定の業界や文脈に限定して、優れたビジネスモデルの要素や構成を明らかにしようとする試みが蓄積されつつある。しかし、業界を横断して通用しうるビジネスモデルの構成に焦点を当て、それを体系的に類型化する研究は依然として十分とは言えない。ビジネスモデルは単一要素の優劣ではなく、複数要素の相互作用によって価値創出・獲得の仕組みが成立するという性質をもつため、業界横断的な観点からどのような構成が成功に結びつきやすいのかを明らかにすること自体が、重要な研究課題となる。

とりわけスタートアップ研究においては、ビジネスモデルが急速な成長を左右することは広く指摘されてきた一方で、具体的にどのようなビジネスモデルの構成がスケールに影響するのかは十分に解明されていない(Coviello et al., 2024)。したがって、スケールするスタートアップに共通して観察されるビジネスモデルの類型やパターンを抽出し、要素の組み合わせとして整理して提示することは、学術的にも実務的にも急務である。以上の問題意識に基づき、本研究では次のリサーチクエスチョン(RQ)を設定する。

RQ: スタートアップにおいて、どのようなビジネスモデルの構成がスケールを実現するのか。

3. リサーチデザイン

3.1 分析対象

スケールするビジネスモデルの構成を明らかにするにあたり、本研究では米国ビジネス誌『Fast Company』が選出する「The World's 50 Most Innovative Companies of 2025」にランクインした企業50社を分析対象とする。同ランキングは、スタートアップを「革新性(Innovation)」「影響力(Impact)」「適時性(Timeliness)」「関連性(Relevance)」の4つの観点から評価している。すなわち、市場において新奇性や成長可能性といった側面で高く評価されたサンプルとして位置づけられるため、本研究が目的とするスケールと結びつくビジネスモデル構成の探索に適している。ま

た、業界横断的にスタートアップを選定しているため、特定業界に依存しないビジネスモデル構成のパターンの特定が可能である。また、スケールの客観的指標としてスタートアップ・データベース「Crunchbase」で総資金調達額等を確認した。その結果、データのある45社には上場企業や多数のユニコーン企業が含まれ、大規模な経済的価値の創出が裏付けられた。なお、残る5社は非公開または自己資金型のためデータなしとしたが、選出基準により市場への影響力は担保されていると判断し、分析対象に含めた。分析対象企業は図表1のとおりである。

図表1 分析対象企業一覧

順位	企業名	業界	総資金調達額	事業概要
1	Waymo	自動車・輸送	\$11,100,000,000	完全無人タクシー配車サービスの運営および自動運転技術のライセンス提供。
2	Nvidia	テクノロジー	\$4,100,000,000	生成AI開発に不可欠なGPU（画像処理半導体）および計算基盤の設計・供給。
3	Nubank	金融	\$4,200,000,000	年会費無料カードやデジタル口座を提供する中南米最大級のデジタル銀行運営。
4	WNBA	エンターテインメント	\$75,000,000	女子バスケットボールリーグの興行運営および放映権・スポンサー収入の獲得。
5	BYD	自動車	\$7,800,000,000	車載電池の自社製造による低価格・高性能な電気自動車の開発および販売。
6	Glean	ソフトウェア	\$768,200,000	社内データを横断検索し回答を生成する企業向けAIアシスタントツールの提供。
7	Abridge	ヘルスケア	\$757,500,000	診察会話をAI解析し電子カルテの下書きを自動作成する医療支援ツールの提供。
8	EssilorLuxottica	ファッション	\$6,300,000,000	レイバン等の眼鏡製造およびMetaと連携したスマートグラスの開発・販売。
9	Rocket Lab	航空宇宙	\$2,000,000,000	小型ロケットの製造・打ち上げおよび衛星部品製造など宇宙輸送事業の運営。
10	Duolingo	教育	\$183,300,000	ゲーム要素を用いた語学学習アプリ運営および数学・音楽学習機能の提供。
11	YouTub	メディア	\$11,500,000	動画共有プラットフォーム運営およびショート動画やTV向け広告配信事業。
12	DeepSeek	テクノロジー	\$11,000,000	高性能な大規模言語モデルの低コスト開発およびオープンソースでの公開。
13	Cava	飲食	\$738,300,000	データ活用で顧客好みに対応する地中海料理ファストカジュアル店の運営。
14	Notion	ソフトウェア	\$343,200,000	文書作成・タスク管理・Wikiを統合したAI搭載ワークスペースの提供。
15	pgLang	メディア		音楽・映像制作から広告まで手掛ける多角的クリエイティブ・エージェンシー。
16	Robinhood	金融	\$6,200,000,000	手数料無料の株式・仮想通貨取引アプリ運営および退職金口座等の提供。
17	Bluesky	インターネット	\$36,000,000	アルゴリズム選択可能な分散型プロトコルに基づく短文投稿系SNSの運営。
18	On	アパレル	\$8,000,000	特許技術のソールを搭載した高機能ランニングシューズおよびウェアの販売。
19	Infinitum	製造業	\$457,700,000	プリント基板を用いた軽量・高効率な産業用次世代モーターの開発・製造。
20	Iceye	航空宇宙	\$762,900,000	小型SAR衛星群による全天候型・高頻度な地球観測データの取得・販売。
21	Intuit Dome	エンターテインメント	\$25,000,000	全席給電や生体認証入場など最新技術を実装した多目的アリーナの運営。
22	FX	メディア		批評家評価の高い成人向けドラマシリーズの企画・制作および配信。
23	Life Time	サービス	\$2,000,000,000	高級ジム運営およびコワーキングや住居を併設した健康複合施設の展開。
24	Unstructured	ソフトウェア	\$65,000,000	企業内の非構造化データをAI学習用に整形・抽出するETLツールの提供。
25	Buddefly	エネルギー	\$382,000,000	設備投資不要で省エネ機器を導入し削減益をシェアするEaaS事業の展開。
26	Anysphere	ソフトウェア	\$3,400,000,000	AIを統合しコード補完や修正を行うプログラマー向けエディタの開発。
27	SharkNinja	製造業	\$1,200,000,000	高機能かつ低価格な掃除機や調理家電の企画・開発およびグローバル販売。
28	Simbe Robotics	ロボティクス	\$104,000,000	小売店の商品棚を巡回し在庫・価格ミスを検知するロボットの提供。
29	EA Sports	エンターテインメント		FIFA等のライセンスを活用したスポーツゲームの開発および課金モデル運営。
30	Nuvocargo	物流	\$74,400,000	米墨間の貨物輸送・通関・保険・金融を一元管理する物流プラットフォーム。
31	Huntress	テクノロジー	\$309,800,000	中小企業向けに特化した安価で導入容易なサイバーセキュリティ監視サービス。
32	Athletic Brewing	食品・飲料	\$304,000,000	独自製法による高品質なノンアルコール・クラフトビールの製造・販売。
33	Tubi	メディア	\$28,000,000	映画やTV番組を無料視聴できる広告収益型ストリーミングサービスの運営。
34	ARS Pharma	ヘルスケア	\$175,000,000	アナフィラキシーショックに対する針不要の鼻腔スプレー型治療薬の開発。
35	Figma	ソフトウェア	\$1,400,000,000	ブラウザ上でUIデザインを共同編集できるクラウド型ツールの開発・提供。
36	Chainalysis	テクノロジー	\$536,600,000	ブロックチェーン取引データの追跡・分析ツール提供および不正調査支援。
37	HistoSonics	ヘルスケア	\$578,800,000	音波エネルギーで肝臓腫瘍などを破壊する非侵襲がん治療装置の開発。
38	Nuuly	アパレル	\$3,000,000	複数ブランドの衣服を定額でレンタル・交換できるサブスクリプション事業。
39	Crunchyroll	エンターテインメント	\$26,800,000	日本アニメの海外配信およびグッズ・ゲーム・イベント等の展開。
40	Homecourt	消費財	\$42,000,000	高級スキンケア成分配合の洗剤などプレミアムなホームケア製品の販売。
41	Port of Portland	運輸・インフラ		地元木材の使用や地域店舗の誘致など独自性のある空港ターミナルの運営。
42	Zero Foodprint	非営利組織	\$240,000,000	飲食店売上の1%を寄付し再生農業を支援する認証プログラムの運営。
43	Liquid Death	食品・飲料	\$267,600,000	斬新なデザイン缶を用いたミネラルウォーターおよび清涼飲料水の販売。
44	Alloy Development	不動産	\$545,000,000	完全電化による脱炭素化を推進する都市部での不動産開発および賃貸事業。
45	Wonder	飲食	\$2,500,000,000	有名シェフ監修のメニューを垂直統合型システムで調理・宅配する事業。
46	Watch Duty	公共サービス	\$5,600,000	市民報告と無線情報を統合し山火事状況を通知する防災アプリの運営。
47	SimpleClosure	専門サービス	\$20,500,000	スタートアップの解散・清算に必要な法的手続きを自動化するSaaSの提供。
48	Frida	ヘルスケア	\$23,300,000	産後の回復や育児の課題を解決する実用的なケア用品の企画・販売。
49	Zinc	製造業	\$6,800,000	映画館向けにSNS映えるポップコーン容器やグッズを企画・製造。
50	Entangled Publishing	メディア		特定ジャンル特化とSNSマーケティングの結合による、ベストセラー創出体制の確立。

注：The World's 50 Most Innovative Companies of 2025 を参考に筆者作成

3.2 分析方法

本研究ではスケールするビジネスモデルの構成を明らかにするために、定量的アプローチと定性的アプローチを組み合わせる分析を行った。

まず、各企業の公開資料をもとに分析対象の企業の構成要素をコーディングした。次に、いくつかのクラスタリング手法を用いてビジネスモデルの構成要素のパターンを特定した。本分析は構成的類型化(Typology Building)を目的とした探索的研究である。したがって、データの構造を探索する「階層クラスタリング」と、そのクラスタの精度を高める「k-meansクラスタリング」を組み合わせるアプローチを採用した。

最後に各クラスターにおける5社の代表事例とともにビジネスモデルの構成がスケールにつながる因果関係についても解釈を行った。これらの手順は探索的であり、サンプルサイズも50社と限定的であるため、結果の一般化には慎重さを要する。しかし、成功したスタートアップ内部に存在するスケールのパターンを可視化するという本研究の目的においては、極めて有効な手法である。

3.3 変数の測定とコーディング

各企業のビジネスモデルは、Osterwalder & Pigneur (2010)によって提唱された「ビジネスモデル・キャンバス(BMC)」の9つの構成要素に基づいて評価を行った。これらの指標は、単独での優劣ではなく、要素間の組み合わせとしてのパターン(構成的特徴)を捉えるために用いられる。

各要素のスコアリングにあたっては、クリエイティブ産業におけるビジネスモデル測定の枠組みを提示したPfeifer et al. (2017)の研究に基づき、1(低)から5(高)の5段階のリッカート尺度を用いた。各スコアの定義は図表2の通りである。コーディングに必要な情報は、『Fast Company』の特集記事、スタートアップ関連のデータベース、各社の公式ウェブサイトなどから収集した。収集されたデータを的確に判断してその評価の客観性を担保するため、生成AI「Gemini」を用いて50社の一次スコアリングを行い、4名の評価者が独立して出力されたスコアリングの精査を行い、評価が分かれた箇所については議論を経て最終的なスコアを一つに定めた。また、AIによる

バイアスの転移を防ぐため、10社については評価者4名のうち2名はAIのスコアを伏せた状態で独立してスコアリングを行い、その後にAIの出力結果と比較・精査する手続きを採用した。比較の結果、一致度は78%であり、妥当性が確認できた。

図表2 Pfeifer et al. (2017)に基づくビジネスモデル構成要素の評価基準

ビジネスモデル 構成要素	特性の尺度				
	1点	2点	3点	4点	5点
Value Propositions (価値提案)	Standardized (標準化) 定型的・限定的な製品・サービスの単体提供	Professional (専門的) 専門的規範や高品質に基づく提供	Semi-customized (半カスタマイズ) 既存手法を基盤としつつ顧客要望に合わせて構成を調整	Customized (カスタマイズ) 顧客ニーズに適合させた独自解決策のゼロベース設計	Fully customized (フルカスタマイズ) 構想から実施まで包括的なソリューションの提供
Target Customer Segments (顧客セグメント)	Local (ローカル) 特定地域、近隣の狭い商圏のみを対象	Regional (リージョナル) 特定の地方ブロックや県単位など、ローカルより広い商圏	National (ナショナル) 国内全域を対象とする市場	International customers (国内の国際的顧客) 国内に所在する外資系企業や国際的な活動をする企業・投資家	International customers abroad (海外インターナショナル) 国境を越えて海外にいる顧客へサービスを提供
Channels (チャネル)	Direct sale channel (直接販売) チャネルを介さず、企業が直接顧客へ提供	Web sales (ウェブ販売) オンラインプラットフォームや自社サイトを通じた非対面販売	One intermediary (仲介者1社) 単一の代理店や販売エージェントを通じたリーチ	Partners and intermediary (パートナーと仲介者) 複数のパートナー企業や仲介者と連携した提供	Two or more intermediaries (2社以上の仲介者) 複数の仲介者が介在する複雑なネットワーク
Customer Relationships (顧客との関係)	Depersonalized (非人格的) 個別の人間関係を伴わない関係	Automated (自動化) 自動応答などを活用した効率的な対話関係	Semi-personalized (半個人的) 標準的な担当者がつく形式的な関係	Personalized (個別的) 特定の担当者がつき、個別事情を把握して対応	Distinctively personalized (特徴的に個別的) 長期的かつ密接な信頼関係を価値の源泉とする
Key Activities (主要活動)	Distinctive activity in narrow domain (狭い領域の活動) 特定の単一タスクのみへの集中	— (該当なし)	Few distinctive activities (少数の特徴的活動) 制作・進行管理・調整など、関連する複数活動の実施	— (該当なし)	Integrate broad scope of distinctive activities (広範な活動の統合) 多岐にわたる活動の統合管理
Key resources (主要リソース)	Financial (財務的) 資金調達により獲得可能なリソースが中心	Physical (物理的) オフィス、機材、車両などの有形資産	Human (人的) 従業員のスキル、経験、労働力	Intellectual (知的) 特許、著作権、独自メソッドなどの知的財産	Organizational (組織的) 企業文化、ブランド、組織化されたナレッジ
Key partnerships (主要パートナー)	Occasional subcontractors (時折の下請け業者) スポットでの取引関係	Few contractual partners (少数の契約パートナー) 限定的ながら反復的な取引関係	Long-term partners (長期的パートナー) 長期間にわたる信頼関係に基づく取引	Formalized and unformalized agreements (公式・非公式の合意) 契約書や強固な協定による明確な役割分担	Complex set or arrangements, open network (複雑な取り決め・オープンなネットワーク) 相互依存的かつ複雑なネットワーク構造
Cost structure (コスト構造)	Fixed costs driven (固定費主導) 人件費や設備費などの固定費中心	Variable cost driven (変動費主導) 外注費などの変動費中心	Economies of scale (規模の経済) 取扱量増大による単位コスト低減	Economies of scope (範囲の経済) リソースの多用途転用による効率化	Creative design process' and value driven (創造的プロセスと価値主導) コスト削減よりも価値創造への重点化
Revenue streams (収益の流れ)	Transactional service sale (取引サービス販売) 単発の売り切り型モデル	+ "pay per use/renting" (利用ごとの支払い/レンタル) 使用量や期間に応じた課金	+ fee, in advance, premium access (料金、前払い、プレミアムアクセス) 手数料、優先権、プレミアムアクセス権など	+ after sale service or complementary products (アフターセールスまたは補完製品) 保守や補完製品による収益	+ third party supported (bonus, bartering) (第三者支援) 広告やパートナー取引などの支援を含む

注: Pfeifer et al. (2017, p. 8) に基づき筆者作成。

3.4 分析手順

各変数は距離計算における影響を均等化するため、z-score による標準化を行った。これにより、特定の要素のみ分散が大きくなることを防いでいる。最終サンプルは、ビジネスモデルキャンパスの9要素を5段階尺度で測定したスタートアップ50社のデータであり、欠損値は存在しなかった。

クラスタ数を事前に仮定しない探索的分析として、まず階層クラスターリングを行った。距離指標はユークリッド距離により測定し、Ward法を用いて凝集係数を計算した。なお、距離と連結法の選択が結果に与える影響を考慮し、平均連結法や完全連結法を用いた場合でも主要な解釈が大きく変わらないかを補助的に確認した。

クラスタ数はデンドログラムおよび凝集係数をもとに決定した。具体的には、結合距離と凝集係数が急激に増加するポイントを確認し、その直前のクラスタ数として4から6のクラスタ数を候補とした。階層クラスタリングではクラスタ数の決定が恣意的になりやすいため、1社のみのクラスタが多発しないか、各クラスタのサイズが極端に小さすぎないかといった点に留意した。最終的には、抽出された類型がスケールするビジネスモデルの論理として解釈可能かを考慮し、クラスタ数を5に定めた。

さらに、クラスタ数を5に固定し、k-means法によりクラスタの精度を高めた。階層クラスタリングで探索し、k-means法で精査するという二段階手続きは、多くの学術研究で用いられる標準的なアプローチである。複数の初期値から反復を行い、最終的なクラスタの中心と割当が安定する解を採用した。

最後に各クラスタについて、標準化されたビジネスモデルキャンパスの9要素の平均を算出した。ラベリングは、9要素プロファイルの特徴(どの要素が相対的に高い、あるいは低い)に加え、クラスタに含まれる企業の実際の事業内容から総合的に判断した。

4. 分析結果と考察

分析の結果、Most Innovative Companyに選出された50社は以下の5つのクラスタに集約された。ここでは、ビジネスモデル・キャンパス(BMC)の9要素を用いたクラスタリング分析によって特定された、スタートアップがスケールを実現するための5つのビジネスモデルの構成(Configuration)について詳述する。

4.1 クラスタ分析の結果：5つの成功パターン

分析の結果、スケールするスタートアップのビジネスモデルの構成は以下の5つのクラスタに分類できることが明らかになった。図表3は5つのクラスタにおける各変数の平均値を示している。なお、各BMC要素の強弱(High/Low)については、標準化スコアの分布特性に基づき、平均から一定の乖離(± 0.3 および ± 0.8)が見られる項目を特徴的な要素として抽出した。

図表3 各クラスタにおけるビジネスモデルの構成要素の評価スコア平均値

変数	各クラスタのビジネスモデル構成要素の評価スコア平均値				
	1. 共通基盤展開型	2. 文脈編集型	3. 実業深化型	4. 知財開放・エコシステム型	5. 専門実務代行・埋め込み型
VP_score	-0.88	2.19	0.74	-0.17	0.32
TS_score	0.32	0.72	-1.66	0.30	0.08
CH_score	0.37	1.23	-0.32	0.54	-1.02
CR_score	-0.48	1.27	0.27	-0.61	0.67
KA_score	-0.86	0.79	0.32	0.49	0.28
KR_score	0.28	-0.02	-1.61	0.54	0.07
KP_score	-0.71	0.83	-0.51	1.09	0.03
Cost_score	0.39	1.16	-0.21	-0.26	-0.41
Rev_score	-0.31	0.02	0.54	0.62	-0.44

4.2 各クラスタの詳細分析

4.2.1 クラスタ1：共通基盤展開型

「共通基盤展開型」とは、提供価値(VP)を標準化された単一モジュールに限定し、サービス提供に伴う労働集約的な活動(KA)を排除または自動化することで、追加的な提供コスト(限界費用)を限りなくゼロに近づけるビジネスモデルの構成である。言い換えれば、価値提供の中核を誰に対しても同じ形で提供できる共通基盤として設計し、個別のカスタマイズによるコストが増えない仕組みを先に作り込むことで、顧客数の増加がそのままスケールに結びつくモデルである。

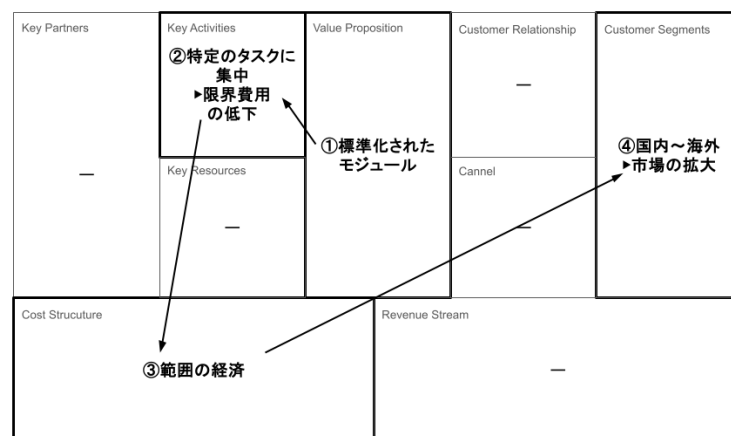
クラスタリングの結果からは、「共通基盤展開型」に属する企業群は、VP(提供価値)およびKA(主要活動)のスコアが相対的に低い一方で、TS(顧客セグメント)やCH(チャネル)のスコアは高いという特徴が見て取れる。VPとKAのスコアが低いことは、価値提案が単純で標準化されており、主要活動も特定タスクに絞り込まれていることを意味する。すなわち、カスタマイズを意図的にしないことで、コストを増やさずにサービスを提供できる。

この設計は、国境・言語・産業といった制約に左右されにくく、複数の顧客セグメント(TS)への横展開を容易にする。KA(主要活動)を共通基盤の維持に集約することで、追加の調整コストをほとんど伴わずにチャネル(CH)を通じた拡販が可能となり、結果として極めて低い運用コストのまま範囲の経済を発揮しやすい。こうした構造により、市場を地理的・分野的に拡張し続けながら、高いスケラビリティと高収益性を同時に実現しうる。

代表事例として挙げられるのはランキング10位のDuolingoだ。Duolingoは、語学学習市場における従来の労働集約的な対面指導モデルを構造的に破壊し、世界最大の教育プラットフォームへと成長した事例である。同社のビジネスモデルにおける決定的な新奇性は、顧客ごとのカスタマイズを戦略的に放棄し、提供価値を「極限まで標準化された単一モジュール」に限定した点にある。従来の教育事業者が陥る「生徒数の増加に比例して講師の人件費や管理コストが増大する」というジレンマに対し、Duolingoは全ユーザーへ同一のマイクロ学習ドリルを提供するアプローチを採用することで、人間による指導・調整プロセスを物理的に排除した。その代替としてAIアルゴリズム(Birdbrain等)による自動生成と難易度調整を導入し、サービス提供における限界費用を実質的にゼロにする構造を確立している。

この活動の排除と自動化によって構築された高度な「学習エンジン」は、単なるコスト削減にとどまらず、強力な「範囲の経済(Economies of Scope)」を創出している。同社は、言語学習で洗練させたユーザーインターフェースやゲーミフィケーションの基盤を、追加の巨額投資なしに「数学」や「音楽」といった隣接領域へ横展開することで、複数のマス市場を同時に、かつ迅速に制圧することを可能にした。結論として、Duolingoは教育サービスを「人による役務」から「複製可能なデジタル製品」へと変質させた点に本質的な新奇性を有しており、共通基盤の多目的利用によって限界費用を抑制しながら異分野へ拡張し続けるメカニズムが、教育産業において類を見ないスケラビリティを実現している。

図表 4 共通基盤展開型におけるスケールの論理



4.2.2 クラスタ 2：文脈編集型

「文脈編集型」とは、顧客ごとに異なる固有の背景や課題(文脈)を深く読み解き、競争優位の源泉であるプロデューサーや専門家といった人的資源を用いて、外部の機能やリソースを柔軟に組み合わせ(編集)、高度にカスタマイズされた解決策を提供するモデルである。

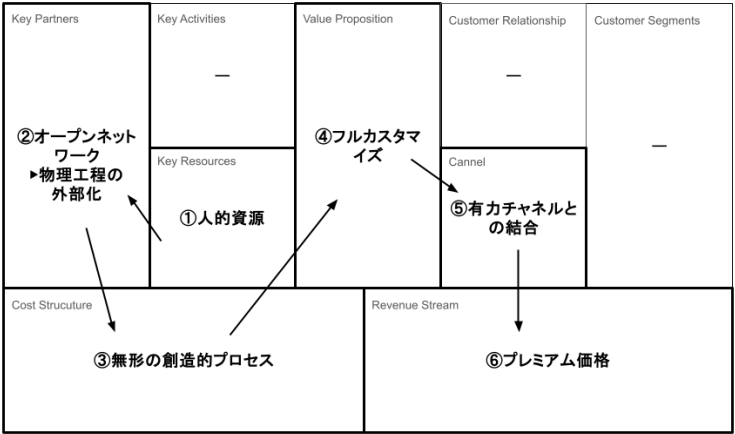
このクラスタは、著しく低いスコアの要素が存在せず、特にVP(提供価値)、CH(チャネル)、CR(顧客関係)、KP(主要パートナー)、およびCS(コスト構造)がいずれも非常に高く算出される点に特徴がある。これは、バリューチェーンの重荷となる物理的工程をオープンネットワークによって外部化し、固定費を抑えることで、浮いた経営資源を顧客の文脈理解とソリューションの編集という創造的プロセスへ集中的に投下しているためである。これにより、本来コストが高くなるフルカスタマイズ(VP)の実現を可能にするだけでなく、品質を正しく評価してもらうことが難しい

「文脈依存的」な製品サービスを、既に市場で信頼を得ている有力な仲介者(CH)を通じて流通させることで、プレミアム価格での販売を可能にしている。この構成は外部パートナー(KP)のリソースを自社の文脈に合わせて編集し、深い顧客関係(CR)を通じて提供する必要があるため、全体として要素間の結合度が強く、結果として特定の弱点を持たない高水準のバランス型となる。

代表事例として挙げられるのはランキング 15 位の **pgLang** だ。著名なラッパーである **Kendrick Lamar** と映像作家の **Dave Free** によって設立された同社は、レコードレーベルや映画スタジオといった既存の枠組みを超え、音楽、映像、テクノロジー、ファッションといった多領域を横断するクリエイティブ・カンパニーである。同社のビジネスモデルにおける決定的な新奇性は、自社で工場や配信プラットフォームといった物理的・インフラ的資産を保有せず(KR)、プロジェクトごとに最適な外部パートナーと結合する「オープン・ネットワーク」戦略にある。具体的には、ミニマリスト向け携帯電話「**Light Phone**」の開発においてはテクノロジー企業 **Light** 社と、短編映画の制作においては高級ブランド **Chanel** と、金融教育キャンペーンにおいてはフィンテック企業の **Cash App** と提携している。**pgLang** はこれらの提携において、製品の製造や金融決済基盤といった「機能的要件」はパートナー企業(外部リソース)に委ね、自らは、作品のコンセプト設計や映像表現に経営資源を集中させてい

る。この構造により、同社は携帯電話製造やアパレル生産といった重厚な固定費を負担することなく、パートナー企業の持つ確立されたチャネルと信用力を活用して、自社の文脈が吹き込まれたプロダクトをプレミアムな価値として市場に浸透させている。結論として、pgLang のモデルは、物理的制約からの解放と、異業種の信頼あるチャネルとの結合を同時に達成することで、一企業が単独では成し得ない多角的な領域へのスケーラビリティを、極めて身軽な資産構成のまま実現しているといえる。

図表 5 文脈編集型におけるスケールの論理



4.2.3 クラスタ 3：実業深化型

「実業深化型」とは、事業ドメインを特定領域に限定し、顧客体験に関連する活動を自社内に取り込むことで、没入的なブランド体験と、そこから派生する収益の総取りを実現するモデルである。

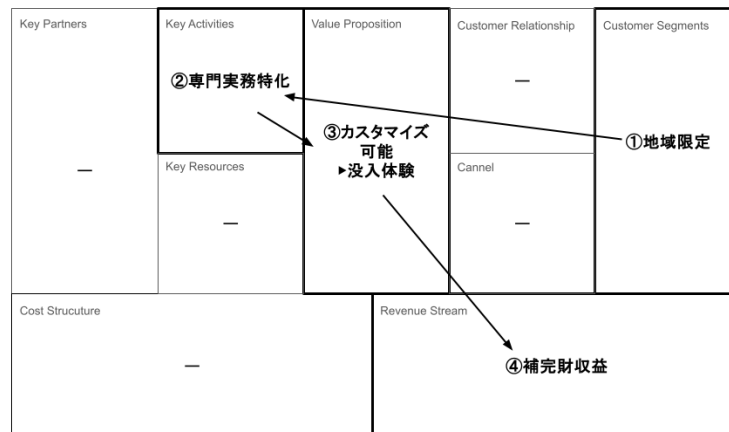
このクラスタは、RS(収益の流れ)やVP(提供価値)、KA(主要活動)のスコアが高い傾向にある。一方で、TS(顧客セグメント)は著しく低く、KR(リソース)も低いスコアを示す。これは、マス市場(TS)への拡大や資産の保有(KR)による完全な垂直統合を避けつつ、顧客体験の質を決定づける複数の活動(KA)については自社へ集約していることを示している。この活動の結合によって、各プロセスがシームレスに接続され、顧客の文脈に合わせた没入的な体験(VP)が創出される。その結果、顧客がそのサービスの経済圏へ留まるため、企業はメインの収益だけでなく、その中で発生す

る関連サービスの全てを収益として取り込むという高収益な構造(RS)を実現している。すなわち、広範な市場(TS)を追わずに特定のドメインへ活動(KA)を集中させることが、他社には模倣困難な体験(VP)を生み出し、それが顧客を囲い込むことで、単一製品にとどまらない多層的な収益獲得を可能にする。

代表事例として挙げられるのはランキング13位のCava Groupだ。Cava Groupの事例は、外食産業における「品質維持」と「規模拡大」のトレードオフに対する独自の解を示している。同社は、地中海料理という特定領域に事業ドメインを厳格に限定し、その専門性を梃子として差別化を図っている。特筆すべきは、単なる店舗網の拡大ではなく、「Cava Production Center (CPC)」という製造ハブへ戦略的に関連活動を集約させた点にある。この高度な自社生産拠点は、店舗用食材の供給のみならず、小売チャネル向け製品(CPG)の製造を一元的に担う。これにより、同社は重厚な垂直統合の非効率性を回避しつつ、ブランドの核となる味と品質を完全に統制し、レストランという「非日常」と家庭での「日常」をシームレスに接続する基盤を構築したのである。

この構造的特徴は、顧客に対して単一の食事提供を超えた、文脈に基づく没入的なブランド体験を創出している。ここにこのビジネスモデルの顕著な新奇性が存在する。すなわち、レストラン事業とCPG事業が相互に顧客を紹介し合う「好循環」が機能しており、特に小売製品が市場においてブランドの「ビルボード(広告塔)」として機能することで、高額な広告宣伝費を抑制しながらの認知拡大が可能となっている。結果として、同社は店舗展開の物理的制約を超え、顧客の生活圏全体から補完的な収益を効率的に獲得するという、極めて高いスケラビリティを実現していると結論付けられる。

図表 6 実業深化型におけるスケールの論理



4.2.4 クラスタ4：知財開放・エコシステム型

「知財開放・エコシステム型」とは、自社で開発した知的財産(プロトコルや技術)を「オープンな共通基盤」として外部に開放し、パートナーによる自律的な拡張と補完財からの収益化を図るモデルである。

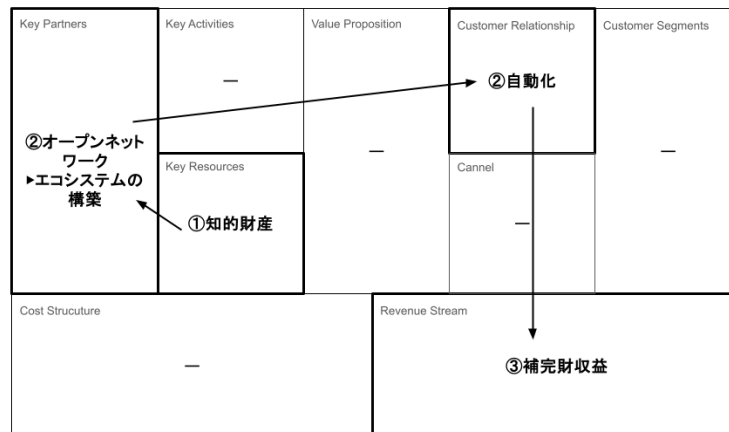
このクラスタは、KP(パートナー)のスコアが非常に高い一方で、CR(顧客関係)のスコアが低く算出されるという特徴を示す。これは、物理的な製造設備などの資産(KR)を保有せず、競争力の源泉を技術、プロトコル、ブランドといった無形の「知的財産」に備えていることに起因する。この知財を独占せずに「オープンな共通基盤(KP)」として戦略的に開放することで、外部パートナーやユーザーが自律的に開発・販促を行うメカニズム(CR)が機能し、企業側の資源が限られていてもエコシステムが自動的に拡張していく。結果として、自社でマス市場(TS)を開拓せずとも、基盤の普及に伴ってその上で稼働するアプリやサービスといった補完財から構造的な収益(RS)を得ることが可能となり、最小限の資産で最大のスケーラビリティを実現している。すなわち、自らは特定の顧客セグメント(TS)を直接狙いに行くことなく、高度な知的財産の開発・維持(KA)に特化することで、他社には模倣困難な基盤価値(VP)を創出し、そのレバレッジ効果によって自社の規模を遥かに超えた収益獲得(RS)を可能にする論理的整合性を備えている。

代表事例として挙げられるのはランキング17位のBlueskyだ。Blueskyは、既存の中央集権的プラットフォームが抱える構造的限界に対する明確なアンチテーゼとして

設立された公益目的法人(PBC)であり、そのビジネスモデルは「知財開放・エコシステム型」の論理を体現している。同社の競争優位の源泉は、物理的インフラや顧客データの囲い込みではなく、分散型ソーシャルネットワークの通信規約「AT Protocol (Authenticated Transfer Protocol)」という知的財産の保有に求められる。既存大手がアルゴリズムをブラックボックス化しエコシステムを統制するのとは対照的に、Blueskyはこのプロトコルをオープンな共通基盤として戦略的に開放している点に特質がある。特筆すべきは、サードパーティに対してクライアントアプリやアルゴリズム(カスタムフィード)の自由な構築を許容している点であり、これにより自社の開発リソースに依存しない多層的な価値創出を確立している。

この構造的特性により、ユーザーは多様な選択肢から自律的に機能を組み合わせることが可能となる。その結果、企業側が個別の機能開発やユーザー獲得を行わずとも、外部主体の活動自体がネットワークの価値を高め、エコシステムが自動的かつ指数関数的に拡張されるメカニズムが機能している。収益モデルにおいても、人々の注目(アテンション)が希少かつ価値ある資源となり、それ自体が経済的価値を持つ仕組みであるアテンション・エコノミーからの脱却を掲げ、基盤の普及に伴って構造的に需要が高まるカスタムドメインやホスティングサービスといった補完財による収益化を実現している。総じて、プロトコル(基盤)とアプリケーション(体験)を分離し、外部資源をレバレッジして成長を加速させる同社のモデルは、プラットフォームへのロックインを構造的に排除するという市場における顕著な「新奇性」をもたらすと同時に、中心的な管理主体のリソース制約から解放された、極めて高い「スケーラビリティ」を実現していると言える。

図表7 知財開放・エコシステム型におけるスケールの論理



4.2.5 クラスタ 5：専門実務代行・埋め込み型

「専門実務代行・埋め込み型」とは、顧客にとって負担の大きい特定の専門性を持つ業務を包括的に代行し、顧客に物理的・システムの「埋め込まれる」ことで、強力なロックインと長期間の継続収益を確保するモデルである。

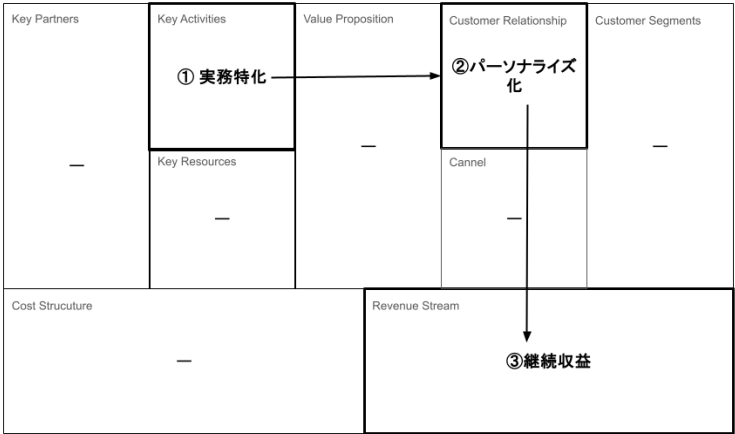
このクラスタは、高いVP(提供価値)を示す一方で、CS(コスト構造)は低い値に留まるという特徴を持つ。これは、顧客が自社で行うには困難な「特定の専門実務(KA)」を代行することで高い提供価値(VP)を創出しつつ、その維持管理を労働集約的な人的対応ではなく、物理的・システムの「埋め込み」によって自動化・構造化していることに起因する。この構造的な埋め込みは、顧客ニーズへの深い適合と代替困難な「パーソナライズド・ロックイン」を生み出し、利用料や削減額シェアといった長期安定的な「継続収益(RS)」の独占を可能にしている。すなわち、強力なチャネル(CH)を通じて顧客の業務へと入り込み、一度実装されれば人的リソースを過度に割かずとも高いスイッチングコストにより顧客を維持できる、極めて高効率なストック型ビジネスの論理が成立している。これにより、通常は労働集約的になりがちな実務代行を行いながらも、顧客数の増加が管理コストの比例的な増加を招かないという、スケラビリティにとって決定的なコスト構造の分離が達成されている。

代表事例として挙げられるのはランキング25位のBudderflyだ。Budderflyは、顧客の設備の省エネ化を行う企業である。特に注文から提供までが非常に速く、効率的なサービスの特徴とするQSR(Quick Service Restaurant)や小売フランチャイズ等の

多店舗展開企業を対象顧客としている。同社は設備投資リスクという従来、顧客の省エネ化を抑制していた原因に対して、「Energy Efficiency as a Service (EEaaS)」を通じてリスク構造を根本的に転換させた点で特筆される。同社のビジネスモデルにおける戦略的起点は、エネルギー効率化および設備管理という、高度な専門性と資本を要する実務を顧客の業務プロセスから意図的に切り離し、自社で包括的に請け負うことにある。具体的には、Budderflyが自社資金を用いて高効率な空調システム (HVAC) やIoTセンサー等の物理的資産を顧客施設内に「埋め込む」ことで、単なる機器サプライヤーではなく、顧客のオペレーション深部に介入する不可欠なパートナーとしての地位を確立している。

この物理的・運用的統合は、顧客との間に極めて強固な個別対応関係を構築し、スイッチングコストを極大化させることで、競合他社の参入を構造的に排除する効果を持つ。さらに、収益メカニズムにおいては、削減されたエネルギーコストの一部を原資とする長期契約(平均10年)に基づくストック型収益を採用しており、これが高い収益予測性とLTV(顧客生涯価値)の最大化を担保している。本事例の新奇性は、従来顧客が負担していたCAPEX(設備投資)と運用リスクをサービス提供側が吸収するという「リスクの非対称性」の解消にある。この障壁除去が、同一のオペレーション構造を持つ無数のフランチャイズ店舗への迅速な複製を可能にし、物理的介入を伴うモデルでありながら、極めて高いスケーラビリティを実現する原動力となっているのである。

図表 8 専門実務代行・埋め込み型におけるスケールの論理



4.3 考察

本研究は、スタートアップがいかにしてスケーラビリティを実現するかについて、探索的な分析を通じてその構成(Configuration)を明らかにするものである。分析の結果から得られた5つの類型は、それぞれが異なる成長の論理を有しているが、それらを横断的に比較検討することで、スタートアップが直面する資源の制約と成長というトレードオフを解消するための共通したアプローチが浮かび上がってくる。

第一に、「共通基盤展開型」と「文脈編集型」の比較からは、スケーラビリティの阻害要因となる「複雑性」をいかに処理するかという点において、対照的なアプローチが確認された。「共通基盤展開型」は、提供価値を極限まで標準化し、個別対応という労働集約的なプロセスを徹底して排除することで限界費用を低減させている。これは、確立された単一のモデルを多市場へ複製することで効率的な成長を目指すアプローチといえる。一方で、「文脈編集型」は、顧客ごとの個別性が高い文脈に対応するため、物理的な工程を外部化(オープンネットワーク化)する道を選んでいる。自社の経営資源をコアとなる無形の調整機能に集中させ、重荷となる実務プロセスを外部主体に委ねることで、カスタマイズとスケーラビリティという、一見矛盾する要素の同時達成を可能にしている。この両者の対比は、スケーリングの要諦が単一の正解(例えば標準化のみ)にあるのではなく、自社がコントロールすべき領域と、システムや外部市場に委ねるべき領域の「境界線的设计」にあることを示唆している。

第二に、市場への浸透メカニズムに着目すると、「知財開放・エコシステム型」と「専門実務代行・埋め込み型」(および実業深化型)の間には、市場支配力を獲得するための求心力の働かせ方に明確な差異が見いだせる。「知財開放・エコシステム型」は、自社のコア技術やプロトコルをあえて「開放」し、外部パートナーの参画を促すことで、自社の資源保有量を超えた急速なネットワークの拡大を実現している。これは、内部資源に乏しいスタートアップが、短期間で市場標準を確立するために「所有」よりも「接続」を選択した結果と解釈できる。対照的に、「専門実務代行・埋め込み型」は、特定の顧客オペレーションや設備といった物理的接点を深く「所有・埋め込み」することで、他社が模倣困難なスイッチングコストを備えている。あえて重い業務を引き受けることが、一度入り込めば排除されない強力なロックインとして、長期的な収益基盤を安定させているのである。

このように、デジタル技術やIoTの進展は、物理的な資産を持たずに拡張する求心的なアプローチ(開放・接続)と、物理的な接点を梃子に深く入り込む遠心的なアプローチ(深化・埋め込み)の双方を可能にしている。本分析で抽出された類型に共通するのは、単一の要素(サブスクリプションやプラットフォームなど)が成長を牽引しているのではなく、複数の要素が相互に補完し合っている点である。

たとえば「実業深化型」において、ターゲットの限定が没入的な体験の質を高め、それが結果としてエコシステム内での補完財収益を最大化するという論理構造は、いずれか一つの要素が欠ければ機能しない。すなわち、優れた業績や急成長は、個々の戦術の優秀さよりも、ビジネスモデル全体としての要素間の整合性によってもたらされるといえる。本研究の結果は、成長を志向する起業家に対し、自社のビジネスモデルを設計する際、これらの類型のような「勝ちパターン(構成)」を意識することの重要性を示唆している。

5. 結論

本研究では、スタートアップがいかにして爆発的な成長(スケール)を実現するかという問いに対し、ビジネスモデル・キャンバス(BMC)を用いた定量的クラスタリング手法によって探索的な調査を行った。50社のスタートアップの分析から得られた核心的な結論は、スケールするビジネスモデルとは、優れた要素の単なる集合体ではなく、要素同士が特定の論理の下で不可分に結びついた「構成(Configuration)」であるということだ。

特定された5つの成功パターン—「共通基盤展開型」「文脈編集型」「実業深化型」「知財開放・エコシステム型」「専門実務代行・埋め込み型」—は、それぞれが全く異なる起点と構造を持ちながらも、要素間の相互作用によって「労働集約性の排除」や「顧客との強固な関係性」といった成長の要件を満たしている。

本研究には、3つの主要な貢献がある。第一の貢献は、起業家・投資家に対し、スケールするビジネスモデルを要素のチェックリストではなく、要素間の論理的な結びつきを示す構成のパターンとして提供した点にある。これは、スケーラビリティを単一要素の有無に還元するのではなく、システムとしての整合性から説明する新たな視座を提供するものである。

第二の貢献は、ビジネスモデル研究におけるアプローチの転換を具体化した点である。既存のビジネスモデル研究は、個別の要素(例：フリーミアムの有無)の効果を検証する傾向があった。これに対し本研究は、Leppänen et al. (2023) が主張する「構成(Configuration)」アプローチを採用し、要素間の相互作用、すなわち「因果の束」こそがスケーラビリティの源泉であることを実証的に示した。

第三の貢献は、スケーリングの動的な性質に関する理解を深めた点である。スケーリングは直線的なプロセスではなく、市場検証後も続く実験とピボットの連続である。本研究で特定された5つの類型は、静的な設計図ではなく、Shein の事例(Wang, 2023)に見られるような、起業家志向(Entrepreneurial Orientation)と価値ネットワークの再構築が動的に組み合わさった結果としての「成功パターン」である。これは、ビジネスモデルを静的な受け皿としてではなく、動的な学習と適応のプロセスとして類型を提示した点に意義がある。

最後に本研究は、起業家や投資家に対し、要素のチェックリストではなく、模倣可能な「構成のパターン(Archetypes)」を提供した。Nielsen & Lund (2018) はスケーラビリティのパターン(流通チャネル追加やキャパシティ制約の排除など)を提示したが、本研究はそれをさらに包括的なビジネスモデル・レベルの類型へと昇華させている。具体的な実務への適用として、以下の点が示唆される。

共通基盤展開型： 限界費用ゼロのスケーラビリティを目指すならば、顧客ごとのカスタマイズを断固として排除し、徹底した標準化と自動化に投資すべきであることを示唆する。

文脈編集型： フルカスタマイズとスケーラビリティを両立させるには、自社で全てを抱え込むのではなく、物理工程の外部ネットワーク化(Open Network)と、信頼ある仲介者の活用が不可欠であることを提示する。

実業深化型： マス市場を追わずとも、特定の「領域(Specific Domain)」に事業を限定し、関連活動を自社へ集約することで、他社が模倣できない没入体験を創出できる。これにより、広告費に依存せずともエコシステム内の消費総取り(関連消費・補完財の獲得)が可能になることを示す。

知財開放・エコシステム型： 自社のリソース制約を超えてスケールするためには、核となる技術やプロトコル(知財)を囲い込むのではなく、あえて「開放」し、外

部パートナーの自律的な活動を誘発すべきである。収益は基盤そのものではなく、その普及に伴う補完財から得るという構造転換の有効性を示唆する。

専門実務代行・埋め込み型：労働集約的になりがちな実務代行モデルであっても、顧客オペレーションへの深い物理的・システムの「埋め込み」によるロックインと、ストック収益化を組み合わせることで、強力なスケーリングが可能になる道筋を示した。

本研究の課題として、分析対象が成功した「Most Innovative Company」等に限定されており、いわゆる「生存者バイアス」の影響を受けている点が挙げられる。

Mihailova (2023) や Sanasi et al. (2023) が指摘するように、スケールに失敗した企業や、市場検証後に停滞した企業との比較が不十分である。そのため、特定された5つの類型が「成功の必要条件」なのか「十分条件」なのか、あるいは失敗企業も同じ類型を採用しつつ実行で躓いたのかを厳密に識別できていない。

また、分析対象には地域的な偏り(欧米中心)が存在する。政策や制度的環境がビジネスモデルに与える影響は大きい。本研究では、こうした外部環境要因がビジネスモデル構成に与える影響を十分にコントロールできていないという限界がある。

今後の展望として、長期的なシングルケーススタディや、大規模な縦断的データを組み合わせ、企業が成長フェーズごとにどのようにビジネスモデル類型を移行(ピボット)させていくかを解明するといった方向性が考えられる。特に、Norbäck et al. (2025) が示唆するように、ベンチャーキャピタル(VC)の存在がリスク選好やスケーリング戦略に与える影響についても考慮に入れるべきである。

また、Sergeeva & Zott (2025) は、創業者の個人的価値観(例：創造的自由や誠実さ)が、特定の活動を「分割不可能(non-divisible)」と認識させ、それが独自のビジネスモデル構成につながることを示した。本研究で特定された「実業深化型」や「文脈編集型」といった類型が、創業者のどのような認知的枠組みや価値観によって選択されたのかを掘り下げることは、ビジネスモデルのミクロ的基礎(Microfoundations)の理解に繋がる重要な課題である。

参考文献

- Amit, R. & Zott, C. (2001) Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), pp. 493-520.
- Aversa, P., Furnari, S. & Haefliger, S. (2015) Business Model Configurations and Performance: A Qualitative Comparative Analysis in Formula One Racing, 2005–2013. *Industrial and Corporate Change*, 24(3), pp. 655-676.
- Baden-Fuller, C. & Mangematin, V. (2013) Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), pp. 418-427.
- Baden-Fuller, C. & Morgan, M. S. (2010) Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 156-171.
- Chesbrough, H. (2007) Business Model Innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), pp. 12-17.
- Coviello, N., Autio, E., Nambisan, S., Patzelt, H. & Thomas, L. D. W. (2024) Organizational scaling, scalability, and scale-up: Definitional harmonization and a research agenda. *Journal of Business Venturing*, 39(5), 106419.
- Fast Company 「MIC | How are the Most Innovative Companies honorees determined and what is the judging criteria?」
<https://fastcompany.zendesk.com/hc/en-us/articles/17675583464987-MIC-How-are-the-Most-Innovative-Companies-honorees-determined-and-what-is-the-judging-criteria> (2025 年 12 月 21 日閲覧).
- Fast Company 「The World's Most Innovative Companies of 2025」
<https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/list> (2025 年 12 月 21 日閲覧).
- Foss, N. J. & Saebi, T. (2017) Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?. *Journal of Management*, 43(1), pp. 200-227.
- Hultberg, E. (2025) Scaling circular business models: strategic paths of second-hand fashion retail. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 29(2), pp. 181-197.

- Leppänen, P., George, G. & Alexy, O. (2023) When Do Novel Business Models Lead to High Performance? A Configurational Approach to Value Drivers, Competitive Strategy, and Firm Environment. *Academy of Management Journal*, 66(1), pp. 164-194.
- Mihailova, I. (2023) Business model adaptation for realized international scaling of born-digitals. *Journal of World Business*, 58(2), 101418.
- Mrozewski, M., Dadello A., von Kolpinski, C. & Delbard, O. (2025) What Drives Impact Scaling? The Roles of Resources, Innovation Performance, and Sustainability Orientation. *Business Strategy and the Environment*.
- Nielsen, C. & Lund, M. (2018) Building Scalable Business Models. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), pp. 65-69.
- Norbäck, P. J., Persson, L. & Tåg, J. (2025) Risky business: venture capital, pivoting and scaling. *Small Business Economics*, 64(3), pp. 1285-1319.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Pauwels, K. & Weiss, A. (2008) Moving From Free to Fee: How Online Firms Market to Change Their Business Model Successfully. *Journal of Marketing*, 72(3), pp. 14-31.
- Pfeifer, S., Peterka, S. O. & Stanić, M. (2017) Business Models of Micro Businesses: Empirical Evidence from Creative Industries. *Journal of Contemporary Management Issues*, 22(Special Issue), pp. 1-19.
- Sanasi, S., Ghezzi, A. & Cavallo, A. (2023) What happens after market validation? Experimentation for scaling in technology-based startups. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122839.
- Sergeeva, A. & Zott, C. (2025) How Founders' Values Enable Business Model Innovation in New Ventures: The Case of Magnum Photos. *Strategic Management Journal*, 46(10), pp. 2492-2534.

- Shepherd, D. A. & Patzelt, H. (2022) A Call for Research on the Scaling of Organizations and the Scaling of Social Impact. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(2), pp. 255-268.
- Stampfl, G., Prügl, R. & Osterloh, V. (2013) An Explorative Model of Business Model Scalability. *International Journal of Product Development*, 18(3/4), pp. 226-248.
- Trotter, P. A. & Brophy, A (2022) Policy Mixes for Business Model Innovation: The Case of Off-Grid Energy for Sustainable Development in Sub-Saharan Africa. *Research Policy*, 51(6), 104528.
- Täuscher, K. & Abdelkafi, N. (2018) Scalability and Robustness of Business Models for Sustainability: A Simulation Experiment. *Journal of Cleaner Production*, 170, pp. 654-664.
- Vendrell-Herrero, F., Vaillant, Y. & Bustinza, O.F. (2025) Scalability in Incumbent Firms: The Case of Nvidia. *Long Range Planning*, 58(4), 102540.
- Wang, CB., Chen, MJ., Wang, QY. & Fang, YY. (2023) The study of value network reconstruction and business model innovation driven by entrepreneurial orientation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(4), pp. 2013-2036.
- Zhang, X., van Donk, D. P., Xiao, C., & Pullman, M. (2024) Heterogeneity of Value Creation Processes: A Taxonomy of Social Enterprise Business Models. *Journal of Social Entrepreneurship*.
- Zott, C. & Amit, R. (2007) Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2), pp. 181-199.
- Zott, C. & Amit, R. (2008) The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), pp. 1-26.
- 井上達彦 (2021) 「ビジネスモデルで読み解く経営学—日本は『世界標準』から遅れているのか—」. 『日本経営学会誌』, 第 46 号, pp. 21-31.