

博士論文 2025 年度

スタートアップ企業における成長戦略：
優秀 IT 企業の成長戦略とマーケティングの
SEO 成功要因に関する質的調査

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科

千野根 陵

主 論 文 要 旨

No.1

報告番号	甲 乙 第	号	氏 名	千野根 陵
主 論 文 題 目 :				
スタートアップ企業における成長戦略 : 優秀 IT 企業の成長戦略とマーケティングの SEO 成功要因に関する質的調査				
(内容の要旨)				
政府の起業支援を背景に、国内の VC 投資は 2013 年 907 億円から 2022 年 9,664 億円へと拡大した一方で、開業率は 4.2%、生存率は 5 年 15%、10 年 6.3%、20 年 0.3%と依然として厳しい水準にある。なぜ起業支援が拡大しているにもかかわらず、開業率、生存率が低い状況となっているのか。一部の起業し、業績を伸ばし続けている企業はどのような経営戦略を立て、顧客との関係を築いているのだろうか。 こうした問いに答えるべく、本研究はスタートアップ経営の成功要因とスタートアップの SEO 戦略の成功に関する要因を明らかにし、IT スタートアップ企業が持続的成長を遂げるための包括的な経営戦略を提示することを目的とする。 企業の成長戦略に関する先行研究として、競争戦略論における外部環境の視点（ポーター）と内部資源の視点（バーニー）に学びつつ、その後に発展した四つの統合的視角、すなわち、①イノベーションを軸にした学習・再構成プロセス（両利き／ダイナミック・ケイパビリティ）、②企業境界の中間領域におけるリレーションベースド・ビュー（プラットフォーム／エコシステム／コミュニティを含む）、③制度要因を扱うインスティテューション・ベースド・ビュー（IBV）、④より微視的なマイクロファウンデーション、を踏まえる。 先行研究を概観すると大企業を中心に、企業規模・経営資源・ビジネスモデル等に着目したものが多く、特定の業種・業態、なかでも IT 分野のスタートアップに特化した事例研究は十分とは言えない。清水（1986）や新原（2006）は優秀な中堅・中小企業に共通する成長要因や特徴を示しているものの、IT スタートアップ固有の成功要因には未解明の点が多い。さらに SEO については、検索行動や広告効果に関する量的研究は散見される一方で、マーケティングがキーワードをどのように選定し、いかに競合分析を行い、どのように継続的に価値提供を実現しているのかと				

いう質的知見が不足している。

よって本研究は、スタートアップの成長要因に焦点を当て、IT スタートアップ企業の中でも上場に至った IT 企業および SEO 実務に強いマーケッターを対象領域とし、半構造化インタビューによる定性調査を実施した。調査 1 では、マザーズ上場 IT 企業 7 社の経営層を対象に、経営戦略の成功要因を明らかにし、調査 2 では、10 万 PV 超のオウンドメディア運営経験と 5 年以上の SEO 実務経験を有する経営者・マーケッター 6 名に対して半構造化インタビューを行い、マーケッターは消費者との接点を生み出すための有効な SEO 施策の体系化プロセスを明らかにした。

調査 1 では、成功している企業の経営者層は、①ニッチ市場への参入、②M&A による転換、③会社は人が大事、④経営者の倫理観、⑤強固な財務、⑥営業とマーケティングの強化に注力していることが明らかになった。優秀 IT 企業に共通する経営戦略の傾向が確認され、いくつかの企業で類似した経営戦略の傾向があることがわかったことで、起業し、多くの課題や困難を解決し、継続的に成長している成功要因の手がかりをつかむことができた。

調査 2 は、7 つの概念カテゴリーのコードが抽出された。7 つとは、①《キーワード選定が重要》、②《SEO 施策による戦略的なアプローチと精緻な管理手法の確立》、③《変化と不確実性を理解し、継続的な価値提供を追求する》、④《戦略的最適化とアルゴリズムへの対応》、⑤《質と信頼性を重視したユーザー中心設計》、⑥《SEO でブランドの強化と AI による最適化》⑦《収益拡大のための 集客と SEO による最適化戦略》である。7 つの概念カテゴリーのコードから SEO 施策において、①⇒②⇒⑤⇒⑦という大きな流れに加えて、②において③、④に取り組むこと、⑤において⑥への発展が可能な概念モデルを見いだすことができた。すなわち、キーワードを選定する①から②の流れ、②において目標設定となる KPI を設定し、コンテンツの質、ユーザーの満足度を上げ、ユーザーを中心とした設計にする②から⑤へと取り組みを進める。さらに、収益拡大をさせるためのマネタイズを考える⑤から⑦へと発展させる。また、⑤において、コンテンツの質を向上させ、検索エンジンで上位にくるようになると、サイトのブランド力が向上するという⑥への発展が可能となる。

本研究の「スタートアップ IT 企業の経営における成功要因」と「SEO による消費者との接点を生み出す有効な手法」という二つの視点により、スタートアップ企業が成長する要因の知見が得られた。

キーワード: スタートアップ、成長戦略、半構造化インタビュー、概念モデル、SEO

Thesis Abstract

No.

Registration Number	☐ “KOU” ☐ “OTSU” No. only	*Office use	Name	CHINONE, Ryo
Thesis Title				
Growth Strategies in Startup Companies: A Qualitative Study on Growth Strategies of Leading IT Companies and Success Factors for Marketers in SEO				
Thesis Summary				
Despite a decade of expanded government support for entrepreneurship in Japan—and a more than tenfold rise in domestic venture capital investment from ¥90.7 billion in 2013 to ¥966.4 billion in 2022—the start-up rate remains modest (4.2%), and survival rates are starkly low (15% at five years, 6.3% at ten years, and 0.3% at twenty years). This dissertation asks why start-up formation and survival remain depressed notwithstanding policy and capital, and what differentiates the minority of IT start-ups that achieve sustained growth. It further examines how search engine optimization (SEO) functions as a strategic mechanism for building enduring customer touchpoints. Anchored in the external–internal strategy dialogue (Porter; Barney), the study synthesizes four integrative lenses: (1) innovation-centered learning and reconfiguration (organizational ambidexterity/dynamic capabilities), (2) the relation-based view at the firm boundary (platforms, ecosystems, and communities), (3) the institution-based view, and (4) microfoundations. Prior research has focused largely on large incumbents; fine-grained, IT start-up-specific evidence—particularly qualitative knowledge on how marketers select keywords, analyze competitors, and deliver continuous value through SEO—remains limited. To address these gaps, I conducted two qualitative studies using semi-structured interviews. Study 1 interviewed top managers at seven IT firms listed on the Tokyo Stock Exchange’s Mothers market to identify management success factors. Study 2 interviewed six entrepreneurs/marketers with experience operating owned media exceeding 100,000 pageviews and more than five years of hands-on SEO practice, to inductively map the				

processes through which SEO creates customer contact and revenue.

Findings. Successful firms systematically emphasized: (i) entry into defensible niche markets, (ii) strategic pivots via M&A, (iii) people-first management, (iv) ethical leadership, (v) robust finances, and (vi) the strengthening of sales and marketing. The SEO analysis yielded seven conceptual categories: the primacy of keyword selection; KPI-driven, tightly managed execution; embracing change and uncertainty to sustain value delivery; algorithm-aware strategic optimization; user-centered design prioritizing quality and credibility; brand reinforcement and AI-assisted optimization; and acquisition/monetization strategies. The resulting process model traces a dominant flow—keyword selection → KPI-driven execution → user-centered quality → acquisition & monetization—with two reinforcing pathways: during execution, organizations internalize uncertainty and algorithm shifts; and as user-centered quality improves, search rankings elevate brand strength, enabling further AI-enabled optimization.

Contribution. By combining an evidence-based account of managerial success factors with a practitioner-grounded SEO process model, the dissertation proposes a comprehensive growth strategy for IT start-ups. It shows how dynamic capabilities, relational assets, and institutional alignment can be operationalized through data-driven, user-centric SEO to build durable customer relationships and sustain growth.

Keywords: start-ups, growth strategy, semi-structured interviews, conceptual model, SEO

目次

序章 研究の背景	1
第1節 問題意識・研究の背景	1
第2節 研究の目的	3
第3節 本論文の構成.....	4
第1章 研究領域とスタートアップ IT 企業の経営戦略に関する先行研究	9
第1節 スタートアップ企業の定義.....	9
第2節 スタートアップ企業の現状と問題点.....	12
第3節 外部環境と内部環境（内部資源）の概念.....	26
第4節 経営戦略における外部環境と内部資源の理論上の課題.....	34
第5節 外部環境と内部資源の二分法を超える統合戦略論.....	37
第6節 外部環境と内部資源の二分法を乗り越える統合戦略論.....	43
第7節 本論の二つの質的調査研究が要請される理由と位置づけ.....	45
第2章 研究の方法と調査に関する先行研究	47
第1節 研究の方法	47
第2節 調査に関する先行研究	52
第3章 優秀 IT 企業に見られる成功への経営戦略に関する調査（調査1）	58
第1節 調査概要	58
第2節 調査方法	60
第3節 分析方法	61
第4節 調査結果	65
第5節 考察	98
第6節 優秀 IT 企業における共通要因と展望	106

第4章 消費者との接点を生み出すための有効な手法に関する調査（調査2）	107
第1節 調査概要	107
第2節 調査方法と分析方法	109
第3節 調査結果	120
第4節 考察	124
第5節 概念モデルの提示	128
第6節 SEO 施策の体系化プロセスと実務への提案	132
第5章 結論	133
第1節 結論	133
第2節 考察	138
第3節 意義	140
第4節 課題	142
謝辞	144
引用文献	146
付録	173

図表一覧

図 1 各国における開業率の推移（2008～2019 年）	14
図 2 各国における廃業率の推移（2008～2019 年）	15
図 3 SEO 施策の体系化プロセス：集客から顧客接点の最適化までの提案	130
表 1 会社名とインタビュー対象者、会社概要	62
表 2 定性調査コメント-マザーズ市場に上場した IT 企業経営者層への質問と回答	65
表 3 調査対象 IT 企業（①から⑦）	78

表 4	SEO 施策に関する 6 名のインタビュー対象者のプロフィール.....	111
表 5	SEO 施策に関するインタビュー質問項目一覧	113
表 6	SEO 施策に関するインタビューに関する発言内容の概念のコードマトリックス	115

序章 研究の背景

第1節 問題意識・研究の背景

近年、我が国ではスタートアップ企業への注目が急速に高まっている。2022年1月には、岸田文雄前首相が「戦後の創業期に次ぐ日本の創業期を実現するため、本年をスタートアップ創出元年として、スタートアップ5カ年計画を設定して、その創出に強力に取り組む」旨を年頭記者会見で表明し（政府広報オンライン，2022）、上場前に高い企業価値を有するスタートアップ企業を増やす方針を掲げた。

さらに内閣府（2024）は、創業10年以内に10億ドル以上の評価額が付けられる非上場のベンチャー企業、すなわちユニコーン企業を100社創出するとともに、スタートアップを10万社創出することによって我が国をアジア最大のスタートアップハブとして世界有数のスタートアップ集積地へと育成する方針を示している。

このような政策的な後押しを背景に、国内スタートアップへの投資額は、2013年の907億円から2022年には9,664億円へと約10年で10倍に増加しており（経済産業省，2024）、今後もスタートアップ投資額は増大する見込みがあるとされる。

しかしながら、政府が積極的な支援策を講じるのは、日本では起業家が十分に育っていない現状に起因する。実際に主要先進国（イギリス、フランス、アメリカ、ドイツ、日本）の開業率を比較すると、日本は4.2%と最下位に位置している。このようにスタートアップの経営環境は変化を見せているものの、日本人全体として起業に挑戦する人材は依然として限られている。鷲見（2023）は、日本人起業家の多くがリスクに対して保守的であることを指摘し、岩崎（2018）も日本人の起業意欲自体が低いという見解を示しているが、こうした現象を単に精神性だけの問題として論じることは適切ではない。

実際、スタートアップの起業と持続的成長においては、非常に高い難易度が伴う。中小企業庁（2017）の調査によれば、創業後5年経過時点でのベンチャー企業の生存率は15%まで

低下し、10 年後 6.3%、20 年後 0.3%という厳しい数字が示されている。また、国内企業数約 368 万社（総務省，2023）のうち上場企業数は 3,975 社（JPX，2024）にとどまり、その割合は 0.108%にすぎない。ここでこうした過酷な経営環境の中で、起業家はどのように生き残り、上場に至るまで成長を遂げることが可能なのかという点が大きな課題として浮かび上がる。この課題を考えるにあたり、スタートアップにとっての経営戦略はマーケティングが中核となっていることを切り口とする。

浜口（2024）は、スタートアップ企業は大企業と比較して顧客との関係構築が弱い傾向にあり、顧客獲得においてマーケットターの果たす役割がきわめて重要であるとしているが、特に SEO（Search Engine Optimization＝検索エンジン最適化）を中心としたコンテンツマーケティングが費用対効果を重視するスタートアップにとって有効と論じている。堀（2013）は、2011 年以降、自社サイトに商品・サービスに関するコンテンツを掲載することでオウンドメディア化を進め、直接顧客を呼び込む動きが顕在化していると報告しているほか、丸岡（2015）は検索連動型広告市場の拡大を指摘し、検索エンジンによって潜在顧客から発見されることの重要性を強調している。

実際、2010 年には検索連動型広告に 2,035 億円が投じられており、これは 2006 年の 930 億円から 2 倍以上の増加である。こうしたデジタルマーケティングの手法は、限られた経営資源しか持たないスタートアップにおいても導入しやすく、効果的に機能し得る手段として注目されている。

第2節 研究の目的

本研究の目的は、スタートアップ経営の成功要因とスタートアップの SEO 戦略の成功に関する要因を明らかにすることで、スタートアップ企業における成長戦略を明らかにすることである。

すなわち「マザーズ市場に上場する IT スタートアップ企業の成功要因」と「SEO 施策を軸とした消費者との接点創出手法」—これらを順を追って考察し、IT スタートアップ企業が持続的成長を遂げるための包括的な経営戦略を明らかにする点にある。具体的には、マザーズ上場後も安定して業績を伸ばし、東証一部（現・プライム市場）への市場変更が可能な優秀 IT 企業を対象に、半構造化インタビューを実施し、それらの企業がどのように差別化戦略や人材活用、M&A、倫理的経営などを行い、成長を実現しているかを定性的に分析する。同時に、スタートアップ IT 企業の経営者やフリーランスのマーケッターへの聞き取りを通じ、オウンドメディアを軸に SEO 施策を展開している具体的なプロセスを探り、消費者との接点を生み出す際に重要な要素を抽出し、体系化することを目指す。

先行研究では、清水（1986）や新原（2006）が示すように、優秀な中堅・中小企業には共通する成長要因や特徴が見られるものの、IT 分野のスタートアップに特化した事例研究はまだ十分とは言えない。また、SEO に関しては、検索行動や広告効果の量的研究こそ散見されるが、マーケッターがキーワードをいかに選定し、競合分析を行い、継続的に価値を提供しているかといった質的知見は不足している。

よって、本研究では「スタートアップ IT 企業の経営における成功要因」と「SEO による消費者との接点を生み出す有効な手法」という二つの視点から定性調査による分析を行い、スタートアップ企業の成功戦略の理論を具体的に検討する。

第3節 本論文の構成

本稿では以下の順序で叙述し、課題に対する結論を導き出す。

序章では、第1節で日本のスタートアップ企業が置かれている現状を報告し、政策の後押しに対して、開業率が依然低く、資金調達が困難である等の問題点を浮き彫りにし、研究上の問題意識を提示する。第2節では、その問題意識を基盤とした本研究の目的を論じる。第3節では、本論文の章構を提示し、全体像を示す。

第1章1節では、スタートアップ企業の定義として、1970年代以降のシリコンバレーを起源とする新たな企業形態であり、単なる新規創業を指す者ではなく、再現可能かつスケールなビジネスモデルの探索と実現を目的とする特異な組織であることを示す。

また、スタートアップ企業の起業の現状を整理し、これまでのスタートアップ企業の歴史、政府による積極的な支援策、投資環境の整備などを明らかにする。欧米諸国をはじめとする他国と比較すると、日本の開業率は依然として低水準にとどまっており、さらにユニコーン企業（企業評価額10億ドル以上の未上場企業）の数も極端に少ないという課題が浮き彫りになっている。背景としては、個人保証を伴う銀行融資によるリスクの高さや、失敗を許容しない社会的風潮、エンジェル投資の不足などが明らかになっている。起業家を保守的な選択へと向かわせ、失敗を恐れるあまり大胆な事業運営やビジネスモデルのピボットをためらう傾向を助長している。他にも、ディープテック系スタートアップでは、研究開発に長期的な投資を要するため、VCやエンジェルの資金調達に苦戦するケースが多いという構造的な問題を明らかにする。

第2節では、成長戦略を考えるにあたり、これまでの理論的枠組みとして有効と考えられてきた外部環境分析によるポーターのファイブ・フォースと、内部資源分析によるバーニーの資源ベース理論（RBV）を示す。ファイブ・フォースは産業構造の静態的な分析枠組みであり、デジタル化による動態的市場変化やプラットフォーム型ビジネスの特性を十分に説明で

きない限界があるため、内部資源やエコシステム視点を統合した包括的分析が求められていることを示す。

第3節では、実証研究を行う前に、ポーターのファイブ・フォース分析とバーニーの資源ベース理論（RBV）のそれぞれの研究内容と意義、そして、その限界点を確認する。ポーターはファイブ・フォース分析によって、新規参入、代替品、売り手・買い手の交渉力、企業間競争という五要因から産業構造を静態的に分析する代表的な枠組みを説いた。しかし、技術革新の急速な変化やプラットフォーム型ビジネスにおける協調・エコシステムの重要性を十分に捉えることが難しいため、動的かつ複雑化するデジタル市場環境では説明力に限界があることを明らかにする。

バーニーはRBV理論によって、競争優位の源泉を企業内部の資源に求め、VRIOフレームワークによって戦略構築の理論的基盤を提供した。一方で、変化の激しいスタートアップ環境においては、RBVの静態性や資源創出過程への説明力に限界があり、動的環境に対応するダイナミック・ケイパビリティの視点との統合が重要であることを示す。

第4節のポーターの競争戦略論とバーニーのRBV理論は、経営戦略論の基盤を成すが、変化の激しいスタートアップIT企業には適用に限界があることを考察する。外部環境と内部資源の二項対立的な視点では不十分であり、エコシステムや探索的戦略を含む統合的かつ動態的な分析枠組みの構築が必要であることを述べる。

第5節は、外部環境／内部資源の二分法を越えるため、①両利き経営とDCVに基づく学習・再構成、②企業境界の中間領域におけるリレーショナル・ビュー（プラットフォーム／エコシステム／コミュニティ）、③制度要因を扱うIBV、④微視的なマイクロ・ファンデーションの四視角を統合することを述べる。

第6節は、外部環境と内部資源という二分法を超えるために提唱されてきた四つの理論（イノベーション学習、リレーショナル・ビュー、制度要因の視点、マイクロ・ファンデーション）を紹介し、その限界点を整理する。

第7節では、上記の空白を充たすために本論が実施する二つの質的調査研究の必要性和位置づけを示す。

第2章では、スタートアップの成長戦略を明らかにするため、研究方法として半構造化インタビューを用いる。調査1では、マザーズ上場IT企業7社の経営層を対象に経営戦略の成功要因を探索する。調査2では、10万PV超のオウンドメディア運営経験と5年以上のSEO実務経験を有する経営者・マーケッター6名に聞き取りを行い、SEO施策による集客と顧客接点形成のプロセスの概念モデルを示す。

第3章では、調査1として、日本のスタートアップ企業が起業後の生存率低下や資金調達の難しさなど厳しい環境に直面しているが、その現状を踏まえ、マザーズ市場に上場している優秀IT企業を対象にインタビュー調査を実施し、その企業がどのような経営戦略をとっているのかを明らかにする。既存研究では大企業中心の分析が多く、IT業界という特定業種に焦点をあてた研究は十分に行われていなかった。そこで、マザーズ市場に上場した7社のIT企業の経営者層に対して半構造化インタビューを行った。調査結果から、優秀IT企業に見られる共通する成功要因が浮かび上がる。これら成功要因の実情と背景を事例ごとに整理し、スタートアップ企業が困難を乗り越え持続的に成長していくための具体的な経営戦略を示す。

第4章では、調査2として、スタートアップIT企業を対象に、消費者との接点を生み出す有効な手法の一つであるSEO施策に着目し、実際のオペレーションの内実を明らかにする。スタートアップIT企業に着目し、6名の経営者およびフリーランスのマーケッターに対して半構造化インタビューを実施した。質的データ分析法（佐藤，2008）を用いて得られたその発言内容をコード化・整理した。これらを分析の結果、概念の抽象化をおこなった。分析の結果、概念的カテゴリーが浮かび上がった。これらを組み合わせた概念モデルを提示し、スタートアップIT企業がデジタルマーケティングを戦略的に活用する際の具体的プロセスや成功要因を体系的に示し、消費者との接点をどのように生み出し、維持・発展させているかを明

らかにする。

第5章では、第1章から第5章までの成果を総括し、本研究の主要仮説と知見を統合して提示する。本章は「第1節 結論」「第2節 考察」「第3節 意義」「第4節 課題」から構成される。

第1節では、調査1（マザーズ市場に上場するITスタートアップ7社への半構造化インタビュー）と調査2（オウンドメディア／SEO実務者6名への半構造化インタビュー）の結果を統合し、研究課題に対する最終的な結論を示す。具体的には、(1) 上場ITスタートアップに共通して観察される成長戦略の要諦、(2) オウンドメディアを基盤とするSEO施策による消費者接点創出のプロセスモデル、(3) 外部環境と内部資源の二分法を越える統合的枠組み（両利き経営とダイナミック・ケイパビリティ、エコシステム活用等）の三点に整理して提示する。

第2節では、上記結論を、ポーターのファイブ・フォースおよびバーニーの資源ベース理論（RBV）の意義と限界に照らし、デジタル市場に特有の動態性・プラットフォーム性を踏まえて理論的に検討する。さらに、両利き経営とダイナミック・ケイパビリティ・ビュー、企業間関係に着目するリレーショナル・ビュー、制度要因を扱う視点（IBV）、およびマイクロ・ファンダーションの四視角を用いて、スタートアップにおける学習・資源再構成・ガバナンス・組織能力の相互作用を解釈し、既存理論との整合性と拡張可能性を論じる。

第3節では、本研究の学術的意義として、外部環境分析と内部資源分析の架橋、およびSEO施策を含むデジタル実務の知見を戦略論の文脈へ体系化した点を明確化する。実務的意義としては、マザーズ上場IT企業の成功要因の可視化、オウンドメディアを中核としたSEO実装のプロセス設計指針、ならびに資金調達・人材・組織学習を統合した成長マネジメントの実務フレームを提示し、起業家・マーケティング・投資家・政策担当者に対する含意を示す。

第4節では、本研究の限界と今後の課題を整理する。主として、質的サンプルの規模と選定に伴う一般化可能性の制約、成功企業に偏るサンプルによるバイアス、発言データ解釈に

内在する研究者バイアス、SEO 領域におけるアルゴリズム変動の影響、業種・市場期の限定性などを明示する。併せて、量的検証（仮説の統計的検定）、縦断的追跡（成長過程の時間発展）、国際比較、行動ログやテキストマイニング等の計量的手法の導入、準実験・因果推論デザインによる外的妥当性の強化など、今後の研究課題を提示する。

第1章 研究領域とスタートアップ IT 企業の経営戦略に関する先行研究

第1節 スタートアップ企業の定義

最初に、スタートアップ企業が現在、どのような状態に置かれているのかをその歴史からおさえるにあたり、スタートアップ企業とはいかなるものを定義したい。

「スタートアップ (Startup)」という語は、今日では単に「新しい企業」という意味にとどまらず、特定の性質をもった企業形態を指す用語として定着している。琴坂 (2019) はスタートアップを、「成長を目的として新たに設立された小規模な企業」と定義する。

OECD (2025) においては、スタートアップは「設立から 5 年以内の若い企業」と定義している。スタートアップ (新興企業) は、イノベーションおよび雇用創出において中心的な役割を果たす存在として位置づけられており、よって、OECD 諸国では設立 5 年以内の新興企業が雇用の約 20% を占め、新規雇用のほぼ半分を創出していると推定されている。一方で、スケールアップ企業は、中小企業が創出する新規雇用の半分近くを占める傾向があり、政策的支援の対象として重視されている。このように、OECD はスタートアップおよびスケールアップ企業を、経済成長と雇用創出のための重要な位置付けとなっている。

スタートアップという用語は、現代のイノベーション経済の中核的存在として広く用いられているが、その概念は時代とともに変容してきた。本節では、1970 年代以前の歴史的文脈を含めた上で、現代的なスタートアップの定義を再構築したい。

企業が新規に設立される現象自体は産業革命以降の資本主義経済において普遍的に観察されてきた。17 世紀の東インド会社のような株式会社制度の導入に始まり、19 世紀後半から 20 世紀前半にかけての産業資本主義の発展は、多数の新興企業 (new ventures) を生み出してきた。Schumpeter (1934) は、イノベーションを通じて「新結合 (new combination)」を生み出す起業家 (entrepreneur) を経済発展の駆動力と位置づけている。彼の理論における「創

造的破壊」は、まさに現在のスタートアップが体现する価値創造の本質と共鳴する。

一方で、1970 年代以前の新興企業は主に地場産業や製造業に基盤を置き、技術革新よりも市場ニーズへの対応や職人的技能の継承によって成長するケースが多かった。この時代の企業創業は、リスク回避的で、家族経営や中小企業的な性質を強く帯びていた (Chandler, 1977)。この点において、現代のスタートアップが志向する「急速な成長」や「スケーラビリティ」とは本質的に異なる経済的ロジックに基づいていた。

「スタートアップ企業」という言葉が現代的な意味で用いられるようになったのは、1970 年代以降、特に米国シリコンバレーのテクノロジー企業を指して使われるようになってからである。しかし、こうした言葉が普及する以前にも、今日のスタートアップ企業に見られる特徴——すなわち新しいアイデアの創出、急速な成長志向、イノベーション、外部資金の導入——を有する企業は存在していた。

例えば、17 世紀に設立されたオランダ東インド会社 (1602 年) は、世界初の公開会社であり、現代のグローバル企業の先駆とも言える性質を備えていた。また、19 世紀後半から 20 世紀初頭にかけてのエジソン・ゼネラル・エレクトリック社 (現 GE) やフォード・モーター・カンパニーも、創業当初において革新的な技術やビジネスモデルを武器に急成長を目指した企業であり、現代のスタートアップ企業と共通する側面が見られる。さらに、第二次世界大戦後の日本においては、ソニー (1946 年設立)、ホンダ (1948 年設立)、オムロンなどが、新たな技術や製品をもって市場開拓を進め、急成長を遂げた事例として挙げられる。

これらの企業はいずれも「スタートアップ企業」という言葉では呼ばれていなかったが、その事業内容や成長のプロセスには、現代的なスタートアップの定義に合致する要素が多く含まれていると言える。すなわち、「スタートアップ企業」という用語が一般的に用いられるようになったのは 1970 年代以降であるが、その概念的背景に該当する企業は、それ以前から存在していたのである。1970 年代以降、特にベンチャーキャピタルの台頭とハイテク産業の発展を背景として、「ベンチャー企業」や「スタートアップ企業」といった言葉が広く認知さ

れるに至った。

1970年代から1980年代にかけて、シリコンバレーを中心とする情報通信技術（ICT）の発展が、スタートアップという新たな企業形態の台頭を促した（Saxenian, 1994）。特にベンチャーキャピタル（VC）の勃興は、従来の中小企業には見られなかった「ハイリスク・ハイリターン」の資金調達手法を可能にし、短期間での急成長を志向する企業群の出現を加速させた。

この潮流の中で、「スタートアップ」という言葉は、単なる新規創業を指すものではなく、再現可能かつスケーラブルなビジネスモデルの探索と実現を目的とする組織形態として認識されるようになった（Blank, 2010 ; Ries, 2011）。特にソフトウェア産業、インターネット産業、そして後のプラットフォーム産業において、スタートアップはネットワーク効果や規模の経済を前提とした成長戦略を採用する。

スタートアップの本質は、Schumpeter が示した創造的破壊のメカニズムを、デジタル技術とグローバル資本市場の文脈で再解釈した存在である。すなわち、1970年代以前における「新興企業」と、現代の「スタートアップ」は、共に新たな事業の創出を目的とする点で連続性を持ちながらも、その組織論的特徴、資本構造、成長戦略において非連続な進化を遂げたといえる。

これまで述べてきたように、本研究では、スタートアップについて、高度な不確実性のもと、再現可能かつスケーラブルなビジネスモデルの発見と検証を目的とし、急速な成長を志向する一時的な組織形態であり、これは1970年代以前の中小企業的創業とは異なり、ベンチャーキャピタルの資金調達モデル、ネットワーク効果、技術革新を前提とした急成長モデルを特徴としている。

第2節 スタートアップ企業の現状と問題点

2.1 日本のスタートアップブームと起業環境の変遷

これまでスタートアップ企業の定義について述べてきたが、次に現在スタートアップ企業が置かれている状況について考察する。

日本においては、1990年代以降インターネット創成期（第一次）、2000年代のITバブル期（第二次）、2010年代のクラウド・モバイル化期（第三次）といった形でスタートアップが活発化する時期があったが、依然として「ベンチャー企業（スタートアップ）は育たない」という認識が根強いと指摘されてきた（岩崎，2018）。一方で、石黒（2005）は、かつての起業家が「正規ルートから外れたアウトロー」として社会的に認知されていたことを示し、このような社会的評価が日本における起業家数の伸びを阻んできた可能性を論じている。

しかし近年、AIやブロックチェーン技術の台頭、投資環境の成熟などを背景とした「第四次スタートアップブーム」が起こりつつあると岩崎（2018）は論じる。従来の日本ではスタートアップ数や投資額の少なさが課題とされていたが、中村・本庄・池内（2019）は、近年の起業件数や投資環境の変化により「一定の改善が見られる」と指摘し、とりわけシリコンバレー型の投資モデルの出現や政府による規制緩和の進展などが起業家・投資家双方にとって大きな後押しとなっていると述べている。また、中村ら（2019）の研究では、テクノロジーの進歩が新規事業立ち上げの初期コストを大幅に削減し、さらに終身雇用に対する認識変化も相まって、スタートアップが従来よりも魅力的なキャリア選択肢になっていることが示唆されている。

この流れを受け、日本総合研究所（2017）は、起業家の学歴や経歴が変化している点を明らかにしている。同調査によれば、創業者の約80%が大学または大学院を卒業・修了しており、特に東京大学、慶應義塾大学、早稲田大学といった難関大学の出身者が高い割合を占めると報告されている。これは、石黒（2005）の指摘する「アウトロー」イメージとは対照的に、近年の起業家が「エリートコース」から新たなキャリアパスを模索する傾向を示してお

り、楽天の三木谷浩史氏のように旧来の大企業を経てスタートアップを興す事例が増えてきたことを象徴的に示すものである。

以上のように、石黒（2005）の「アウトロー」論から岩崎（2018）が提起する「第四次スタートアップブーム」に至るまで、先行研究は日本における起業家観の変容や投資環境の整備プロセスを描き出している。そして、中村・本庄・池内（2019）らの研究や日本総合研究所（2017）の調査結果が示唆するように、エリート層の起業参入は社会の変化や技術革新と密接に連動しながら進んでおり、日本のスタートアップは新たなフェーズを迎えていると考えられる。

2. 2 日本における開業率・廃業率の国際比較と起業動向の実態

図1と2（中小企業庁，2021）は、2008年から2019年までの期間における日本、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスの5カ国における開業率（図1）および廃業率（図2）の推移を示したものである。

まず、図1の開業率について見ると、2019年度時点で最も高いのはアメリカ（13.5%）であり、次いでフランス（10.9%）、イギリス（9.1%）、ドイツ（8.0%）、日本（4.2%）の順となっている。アメリカは全体を通して高水準の開業率を維持しており、とりわけ2014年から2017年にかけては15%前後の水準で推移している。一方、日本の開業率は期間を通じて最も低く、緩やかな増加傾向を示していたが、2018年度をピークに再び低下している。

日本、米国、英国、ドイツ、フランス

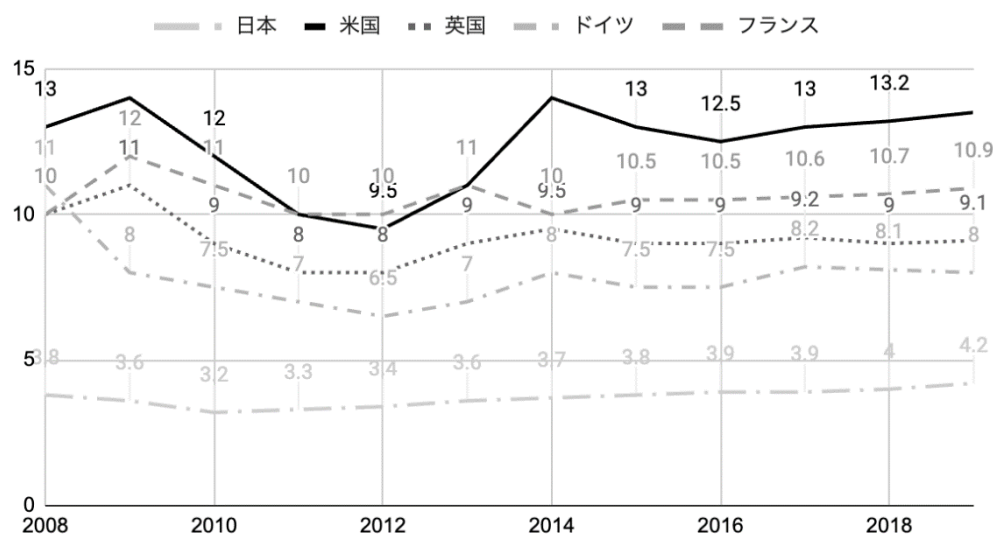


図1 各国における開業率の推移（2008～2019年）

※（出所）中小企業庁（2021）

『2021年版小規模企業白書』図1-2-20を基に筆者作成

次に、図2の廃業率を見ると、2019年度において最も高いのはイギリス（11.3%）であり、アメリカ（8.9%）、フランス（8.5%）、ドイツ（4.7%）、日本（3.4%）と続く。イギリスは2009年度に15%近い高い廃業率を記録しており、その後は一定の変動を示しつつも、依然として高水準で推移している。対照的に、日本は期間を通じて最も低い廃業率を維持しており、2019年度には3.4%にとどまっている。

以上の結果から、日本は他国と比較して開業率・廃業率ともに低い水準にあることが明らかである。このことは、企業の新陳代謝の活発さという観点において、日本が相対的に低調であることを示唆している。また、開業率の低さが経済のダイナミズムの弱さを反映している可能性がある一方、廃業率の低さは企業の安定性や退出障壁の高さを示す要素ともなり得るため、その背景には制度的・文化的要因の検討が必要である。

日本、米国、英国、ドイツ、フランス

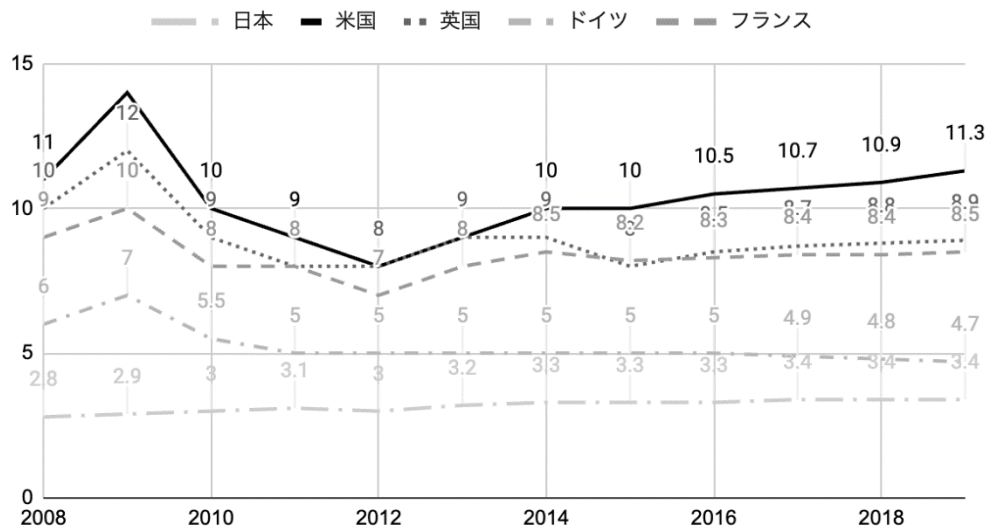


図2 各国における廃業率の推移（2008～2019年）

※（出所）中小企業庁（2021）

『2021年版小規模企業白書』図1-2-21を基に筆者作成

一方で、スタートアップを取り巻く環境が整備されつつあるとはいえ、日本社会全体としては依然として起業自体への意欲が低調であると指摘されている。岩崎（2018）は、他国との比較において日本の開業率が著しく低いことを問題視し、『2019年版 中小企業白書』のデータを引用して、日本の開業率（4.2%）は英国（13.5%）、フランス（10.9%）、米国（9.1%）、ドイツ（8.0%）に比して最下位であると論じている。

起業家の数や率の少なさの要因としては、まずベンチャーキャピタル（VC）の資金量やユニコーン企業数が「世界から大きく遅れをとっている」点が挙げられる。内閣府（2022）は、日本のVCが海外に比べて脆弱であることを指摘し、「由々しき事態」として警鐘を鳴らしている。また、同調査によれば、日本の規制環境はWeb 3.0を活用したビジネスの展開を困難にしており、国内ファンダーもこれを問題視しているという。さらに、VCによる投資

額の規模が米国とは桁違いであることがスタートアップの成長機会を著しく制限しているとされ、その結果、Web 3.0 分野の企業が国内で成立しにくく、米国やシンガポールへ優秀な人材が流出する傾向が続いている（内閣府，2022）。

加えて、日本ではエンジェル投資家やメンターが圧倒的に不足しており、起業家が十分に育たないという構造的問題も指摘される（内閣府，2022）。Exitなどで会社を売却した起業家が再び起業に挑戦し、さらに次の世代を支援するような循環型のエコシステムを早期に形成することが重要であるが、現状では政策面でも未整備の部分が多いとされている。こうした課題を踏まえ、日本のスタートアップ・エコシステム構築に向けた施策の必要性が一層強調されていると言える。

2.3 日本のスタートアップの現状

近年、日本のスタートアップを取り巻く環境は徐々に改善の兆しを見せている。中村・本庄・池内（2019）は、シリコンバレー型の投資モデルの普及やテクノロジーの進化によるインフラコストの低減を指摘し、終身雇用に対する意識変容が起業家にとって追い風になっていると論じている。一方で、岩崎（2018）は、日本における官僚制度の制限的な性格や、リスク・イノベーションに対する文化的な嫌悪感が依然として強く残っている点を強調しており、これらが起業率の低迷に結びついていると主張する。

さらに、日本社会全体の人口減少に伴う若い起業家層の不足も深刻化している。内閣府（2022）の調査によれば、ベンチャーキャピタル（VC）の資金量やユニコーン企業数の少なさに加え、規制の厳しさがWeb 3.0 など新興分野のビジネスを阻害していると報告されている。また、米国をはじめとする諸外国と比較すると、日本はVC投資総額やエンジェル投資家数が圧倒的に少なく、スタートアップ・エコシステム自体が未成熟であることが再三指摘されてきた（内閣府，2022）。こうした脆弱な資金調達基盤やエコシステムの未整備により、日本では成功体験を積んだ起業家が再度起業に挑戦したり、新たな世代の起業家を支援したり

する好循環が生まれにくい現状が続いている。

以上のように、日本のスタートアップを取り巻く環境は確かに改善傾向にあるものの、官僚制度や文化的要因による制約、人口減少の進行、資金調達やエコシステムの未熟さなど、多面的な課題を抱えていることが先行研究から明らかになっている。本論文では、こうした日本のスタートアップの現状と成長阻害要因を、先行研究の知見を踏まえながらさらに整理・検討していく。

2.4 スタートアップ、ベンチャーのこれまでの歴史

先にスタートアップの歴史について触れたが、もう一度細かく企業の歴史を述べていきたい。実際のスタートアップ企業がどのように成長しているのかについて分析していきたい。後藤（1998）や岩崎（2018）、上谷田（2022）などの先行研究を参照すると、日本におけるスタートアップやベンチャー企業の歴史は、おおむね四つのブームを経て発展してきたことが示唆される。第一次ブーム（1970～1973年）は、いざなぎ景気に代表される高度経済成長期の終盤に重なり、この時期は1971年のニクソン・ショックに端を発する「金余り」現象や、大手金融機関によるベンチャーキャピタル（VC）の設立ラッシュといった追い風を受け、ファナック（1972年）、日本電産（1973年）、キーエンス（1974年）、コナミ（1973年）、ぴあ（1974年）、コナカ（1973年）、すかいらく（1974年）などが次々と誕生した（後藤，1998；上谷田，2022）。当時の加工組立型産業を背景に、分業制の高度化や独自技術の開発が推進され、日本列島改造ブームによる投資意欲や好景気下の脱サラブームも起業を後押ししたが、第1次石油危機に伴う不況到来によって投資家のリスク回避傾向が強まり、ブームは沈静化へ向かった（後藤，1998）。

これを引き継いだ第二次ブーム（1983～1986年）は、石油危機後の低成長期にあたるが、省エネルギー化や生産効率化への社会的要請、製造業のハイテク化への移行などがベンチャ

一創出を後押しし、ジャストシステム（1979 年）、エイチ・アイ・エス（1980 年）、ソフトバンク（1981 年）、CCC（1982 年）、スクウェア（1986 年）といった企業が生まれた（後藤，1998；岩崎，2018）。この時期には日本初のベンチャーファンド組成（1982 年）や大手銀行・証券会社の VC 設立も進んだが、1986 年前後にはハイテクベンチャーを中心とした倒産が相次ぎ、ミスミ（当時の前身企業は 1986 年に倒産）やミサワホーム（同じく 1986 年倒産）などの事例も重なってブームは沈静化した（上谷田，2022）。第三次ブーム（1993～2005 年）は、バブル崩壊後の長期経済停滞期に起こり、楽天（1997 年）、ザインエレクトロニクス（1997 年）、DeNA（1999 年）など現代の IT 分野を代表する企業が設立されている（後藤，1998）。

米国を中心に進展した IT 革命の影響や日本経済のグローバル化が相まって、インターネットを活用するビジネスモデルが次々と登場し、政府や自治体も積極的な支援策や規制緩和を打ち出してジャスダックやマザーズなどの新興市場を整備したため、IT ベンチャーの資金調達環境は大きく改善したものの、2000 年前後に起きた「ネットバブル崩壊」によって投資が一時的に冷え込み、ベンチャー企業の成長は鈍化した（後藤，1998；岩崎，2018）。それでも、IT 需要の拡大や日本産業の構造転換の必要性など大きな流れは続き、第三次ブームは 2000 年代半ばまである程度の勢いを維持したとされる（後藤，1998）。こうした流れを踏まえ、岩崎（2018）は第四次ブームが 2014 年頃から顕在化したとしているが、これはスマホや SNS の普及によるデジタル社会の本格到来、さらに AI や IoT、ビッグデータ、フィンテックといった新技術が急速に進化したグローバルな動向と呼応している。

日本でもメルカリ（2013 年）、Preferred Networks（2014 年）、キューラックス（2015 年）、ソラコム（2015 年）、ドレミング（2015 年）などが誕生し、政府は 2014 年の「ベンチャー創造協議会」の設立、2015 年からの日米の起業家、ベンチャー企業、中堅・中小企業のつながりを強化する、「シリコンバレーと日本の架け橋プロジェクト」、2016 年の「ベンチャー・チャレンジ 2020」などを通じてスタートアップ支援を強化してきた（岩崎，2018）。ただし、上谷田（2022）や後藤（1998）は、官僚制度や文化的要因によるリスク回避志向、人口減少

に伴う起業家不足、脆弱な資金調達環境、未成熟なエコシステムといった構造的課題がいまだ残されていることを指摘している。

こうした課題を集約する形で、内閣府（2022）の調査は、（1）既存規制および各種手続の複雑さ、（2）成長期の資金調達手段の乏しさと公的支援への依存構造、（3）出口戦略の選択肢不足（IPO 以外の M&A などが浸透しにくい）、（4）社内外を自由に行き来できる環境の未整備による人材流動性の低さ、（5）海外投資家の参入ハードル、（6）地方部における支援体制やネットワークの未成熟、（7）起業家教育プログラムや SBIR など既存支援制度の活用不足と支援機関同士の連携不足、という七つを挙げており、これらは日本のスタートアップ・エコシステムが抱える根深い問題として見做される。

また、先行研究を概観すると、日本の起業家がなかなか育たない背景には、文化的・社会的なリスク回避志向や安定志向（後藤，1998；岩崎，2018）、リスクマネーの不足やエンジェル投資家層の薄さ（上谷田，2022）、規制・行政制度の硬直性（内閣府，2022）、大企業志向が強く人材の流動化が進まない構造、地方創生との乖離、産学連携の不十分さなど、多角的要因が複合的に作用していることが確認できる。一方で、シリコンバレー型のリスクテイク文化が日本にも徐々に波及しているほか、テクノロジーコストの低下や終身雇用制度の揺らぎに伴う人材の流動化も進みつつあり、これらのプラス要因をいかに最大限に活用しつつ構造的課題を克服できるかが今後の焦点となる。

したがって、本博士論文においては、これまでの四つのブームの背景と推移を批判的に検討するとともに、日本政府が打ち出すスタートアップ支援施策の実効性や、「地方創生」・産学連携の具体的事例の分析、さらに文化的・社会的要因が起業行動に与える影響を質的にも検証することで、日本のスタートアップ・エコシステムを取り巻く現状をより多角的に解明し、今後の持続的な発展に向けた方策を提示することを目的としたい。

2.5 起業家が育たない要因①銀行ローンが厳しい

日本では中小企業金融において経営者個人の保証が慣行として根強く、個人保証の利用比率が高い地域ほど起業参入が抑制されることが示されている (Honjo, Ono, & Tsuruta, 2019)。また、個人保証は経営者のリスクテイクを抑制し、事業承継の障害となり得る (Hoshi & Shibuya, 2024)。こうした問題意識から、2013 年(金融庁)には「経営者保証に関するガイドライン」が導入され、金融実務の見直しが進められている。

しかも日本では、負債の譲渡も行われるため、家族や保証人が連帯責任を追うことが日常的に生じており、このような構造がスタートアップの失敗を過度に恐れる文化を助長していると考えられる。一方で、アメリカの事例と比較し、個人資産にまで責任が及ぶケースは稀であるため、失敗時のリスクが限定的であることを指摘している。こうした議論は、従来日本の起業環境の特徴として指摘されており (後藤, 1998; 岩崎, 2018)、特に金融制度や文化的要因から成るリスク回避的志向が起業家の参入を阻む一因となっていると言えよう。結果として、資本の集積やチャレンジの繰り返しによるイノベーション創出が進みにくい土壌となっており、いかにしてこの無限責任構造を緩和あるいは再構築するかが日本のスタートアップ政策における重要な課題として浮上している。

2.6 起業家が育たない要因②一国の後押し

近年、日本政府はスタートアップを経済成長の新たな原動力として位置づけ、その育成に注力し始めている。たとえば、大企業や大学に蓄積されている優れた知的財産を「見える化」し、高い機動性と迅速性を備えたスタートアップで「フル活用」することで、技術の社会実装を通じた事業化を推進し、新たなビジネスの創出・拡大を狙う方針が打ち出されている。こうした文脈の下、岸田総理は 2022 年 1 月の年頭記者会見において、「戦後の創業期に次ぐ

日本の創業期を実現するため、本年をスタートアップ創出元年とし、スタートアップ5カ年計画を策定して、その創出に積極的に取り組む」との決意を表明しており（上谷田，2022）、政府部内でもスタートアップの重要性が一層強調されるようになった。実際、内閣府（2023）は、人口減少・経済低成長が続く日本では社会全体に閉塞感が広がっていると指摘し、新しい資本主義のもとで官民協力による旧来型制度・慣習の抜本的見直しを図る必要性を訴えている。その担い手として、社会課題をスピード感をもって解決し、市場に新たな刺激を与えることで既存企業の生産性向上を促進するスタートアップこそが期待される存在であるとし、こうした政策的後押しは今後もさらに拡大すると考えられる。

2.7 起業家が育たない要因③ーエンジェル投資が少ない

エンジェル投資の重要性がしばしば指摘される一方で、浜口（2024）は「資金調達では創業者の自己資金と融資が中心となり、近年はベンチャーキャピタル（VC）を重視する動きが強まっている」と述べているが、実際の投資額を他国と比較すると日本のベンチャーキャピタル投資は依然として小規模である。たとえば、内閣府（知的財産戦略推進事務局，2021）によれば、日本のベンチャーキャピタル投資額の対GDP比は0.03%にとどまり、米国（0.4%）、カナダ（0.18%）、英国（0.08%）と比較しても低水準にあることが確認できる。とりわけ日米比較を見ると、コロナ禍においても米国の2020年のベンチャーキャピタル投資額は前年を上回る勢いで伸びているのに対し、日本は投資額・件数ともに小規模なまま減少傾向にあり（内閣官房・経産省，2021）、このギャップがスタートアップの成長を阻む一因となっていると考えられる。

2.8 起業家が育たない要因④ー投資家・ユニコーンが少ない

日本の投資家やユニコーンに関する先行研究では、近年、ベンチャー企業・スタートアップ

プの創出・育成を促進するために KPI（重要業績評価指標）を設定し、資金・人材・規制など多角的な支援策が打ち出されているものの、欧米主要国と比較して企業を取り巻く環境は未だ十分に整っておらず、成長著しいスタートアップやユニコーン企業の数も低迷しているとされる（上谷田，2022）。中村・本庄・池内らの研究でも、米国や中国、英国と比べて日本のユニコーンは規模や数の面で相対的に少ないことが指摘されている。また、サリフ（2024）は国際的な事例を参照しながら、「新興企業の成長と最終的な衰退を支えるにはエクイティ資金調達が不可欠である」と強調し、スタートアップがイノベーションを起こし EXIT をするためには「より良いアクセス」が必要だと述べている。さらに、VC（内閣，2022）も「世界的に見れば日本の資金量とユニコーン数はいまだ周回遅れであり、由々しき事態である」と論じており、とりわけハイリスク・ハイリターンを伴うディープテック領域における投資家不足が深刻な課題になっている。実際、岩崎は「ディープテックスタートアップは資金調達に苦労することが多い」とし、その背景としてベンチャーキャピタル（VC）にとってディープテック分野への投資はリスク管理の難易度が高く、資金回収にも長期間を要するため、投資判断が慎重にならざるを得ない現状を指摘している。

2.9 起業家が育たない要因⑤—組織の問題

スタートアップ企業においては、人材の獲得難が事業成長の大きな阻害要因としてしばしば指摘されており、浜口（2024）は「人材確保が十分に進んでいない点こそが日本のスタートアップ企業の課題」と論じている。特に、日本のスタートアップは製品開発には積極的である一方、人材獲得環境や知財戦略の整備が十分ではないことが問題視されており、自己資金や民間 VC を重視する資金調達体制と有能な人材を雇用しやすい環境の確保、さらに事業経験を有する若い経営者の存在が売上成長率と関連することを示唆している（浜口，2024）。こうした観点から、経験を有した若手人材へのターゲットを絞ったアントレプレナー支援が

有効であると指摘している。一方で、米国のスタートアップ企業の30%以上が3年以内に廃業し、5年後の生存率は約50%に低下するとされており（加藤，2022）、廃業が雇用損失に直結する深刻な問題となっている。この生存率の低さは「新しさの不利益（liability of newness）」（Stinchcombe, 1965; Aldrich & Auster, 1986）に起因すると考えられ、具体的には組織体制の未整備や顧客との関係性の弱さ、技術の未成熟により市場ニーズへ対応しづらいこと、市場が新規製品を受け入れるまでの時間、既存企業による参入阻止、資金調達や人材獲得で既存企業に劣後する点などが重なり合って成長を阻害し、結果としてスタートアップの生存率の低下につながる可能性が指摘されている。

2.10 起業家が育たない要因⑥ー起業家精神が低い

スタートアップ企業が育たない要因として第六に指摘されるのが、日本の起業家精神が相対的に低いことである。中村・本城・池内（2019）の研究によれば、起業を阻む要因としては「自己資金の不足」が最も多く挙げられ、次いで「失敗に関するリスク」や「ビジネスアイデアの欠如」、「マーケティングのノウハウ不足」などが上位を占めていた（本城・池内，2019）。特に、「潜在的起業家」においては自己資金不足に対する懸念が顕著である一方、「潜在的連続起業家」では同懸念は比較的低いものの、「失敗に関するリスク」や「ビジネスアイデアの欠如」が「一般起業」タイプよりもさらに少ない傾向が示されている（本城・池内，2019）。このように、資金不足や失敗リスクへの不安が依然として大きな障壁となっており、起業家精神の底上げとともに、起業にまつわる不確実性をいかに軽減するかが課題であると考えられる。

2.11 起業家が育たない要因⑦ー失敗したら再チャレンジできない

鷲見（2023）は、「多くの日本人起業家はリスクに対して保守的である」と指摘し、起業家

と資金提供者がリスクとリターンのバランスについて同じ選好を共有している必要がある点を強調する。すなわち、保守的な起業家は銀行や保守的な個人投資家など、同様に保守的な資金提供者を選好し、保守的な資金提供者もまた保守的な起業家を歓迎するため、双方の意向が合致した結果として、スタートアップの事業運営がリスクを十分に取れない形で固定化されてしまうのである（鷲見，2023）。さらに、ビジネスモデルを変更すること自体が失敗リスクや資金提供者の離脱リスクを伴うため、多くの日本のソフトウェアスタートアップでは、こうしたリスクを冒すことを敬遠しがちであり、結果として保守的な事業運営を続けるうちにビジネスモデルの柔軟性を失い、高い成長を目指しにくい状況が生じている可能性が示唆される。

2.12 現状を打開する手立て—エコシステム

近年、スタートアップを取り巻くさまざまな課題を克服する手段として注目されているのが、スタートアップエコシステム（生態系）の形成であるが（岩崎，2018）、日本ではこの仕組みが十分に機能しておらず、特にディープテック（先端科学技術を基盤とする）分野で顕著に遅れをとっていると指摘される。世界では、ITのみならずディープテックにおいてもスタートアップがイノベーションを先導し、高成長スタートアップが株式市場や雇用の拡大に大きく貢献しているが（内閣府，2024）、日本はエコシステムの未整備ゆえにこうした潮流に乗りきれていない。実際、内閣府のデータによれば、日本の競争力は過去30年間で著しく低下し、2022年時点で日本のGDPは41,509ドルとなり、韓国やイスラエルを下回り、OECD加盟国平均53,416ドル（野村総合研究所，2024）よりも大きく下回る現状がある。こうした停滞を打破すべくスタートアップの成長が求められており、そのための要としてエコシステムの整備を進める必要性が、内閣府によって改めて強調されている。

このように、日本におけるスタートアップ企業の起業環境は、他の先進国と比べるとまだまだ厳しい現実に直面している。その一方で、そのような厳しい環境下においても、スター

トアップとして業績を上げ、ユニコーン企業を目指している企業は存在している。

たとえば、マザーズのような新興市場に上場している企業は、厳しい生存競争を乗り越え、成長し続けている。数あるスタートアップ IT 企業の中でもとりわけ成長を遂げている企業に焦点を当て、彼らが急成長する要因となった経営戦略とは何かを解明することが本研究の課題である。

第3節 経営戦略における外部環境と内部環境

3.1 外部環境と内部環境（内部資源）の概念

スタートアップ企業が軌道に乗るかどうかは、経営戦略がいかなるものであるかに左右される。経営戦略を考えるにあたって、これまで外部環境と内部環境に基づいた分析理論が用いられてきた（琴坂、2018）。

外部環境の要因を分析する理論として、マイケル・ポーター（Michael E. Porter）のファイブ・フォース理論があり、内部資源に基づく戦略を立てる理論については、ジェイ・バーニー（Jay B. Barney）の資源ベース理論（RBV：Resource Based View）が多く企業に採用されてきた。

琴坂によれば、「外部環境とは、組織の境界の外側に存在し、組織の行動に影響を与えうる要因すべてを対象とする。最も広く知られている考え方が、知られる考え方が、マイケル・ポーターの『ファイブ・フォース』であろう。この考え方に基づけば、まず、外部環境の状況を理解する。そのうえで、自己の最適な立ち位置（ポジショニング）を考えるなど、その外部環境に適応する最適な戦略を考えることが、外部環境からの「HOW」の典型的な導き方となる」（琴坂、2018）。

外部環境を分析し、競争環境を把握するために、ファイブ・フォース理論（Porter, M. E, 2018）が活用される。この理論を活用すれば、業界の構造が企業の戦略、競争力、そして収益性にどのように影響を及ぼすかを理解できる。スタートアップ IT 企業においては、市場規模、競合動向、消費者ニーズなどが外部環境にあたる。

さらに、「内部資源とは、組織の境界の内側に存在し、組織の行動に影響を与えうる要因すべてを対象とする（外部環境に対して内部環境とも呼ばれる）。代表的な考え方は、ジェイ・バーニー（1991）によって取りまとめられた資源ベース理論（RBV：Resource Based View）である。これは自社の持つ経営資源と、その組み合わせによってもたらされる競争力、さらにはその経営資源の組み合わせを刷新していく能力の特性に基づいて、戦略を立案する

考え方を総称している」(琴坂、2018)。

企業内部の経営資源を分析し、経営戦略を立案する理論が資源ベース理論(RBV)である。RBV は、企業の外部環境に基づく戦略論とは異なるアプローチを取り、内部資源に競争優位の源泉を求める。スタートアップ IT 企業においても、プロダクトや技術力、資金調達などが内部資源にあたる。

本研究では、スタートアップの経営戦略を考える上で、ポーターのファイブ・フォース分析とバーニーの RBV 理論を軸としながら考察を進める。

3.2 経営戦略における外部環境：ポーターのファイブ・フォース分析理論とその限界点

先に述べたように、マイケル・ポーターが提唱したファイブ・フォース分析は、産業構造を分析し、競争環境から経営戦略を考える理論である。

具体的には、①新規参入の脅威、②代替品の脅威、③売り手の交渉力、④買い手の交渉力、⑤企業間競争の五つの要因を分析することで、企業が置かれた外部環境を把握し、「自社が置かれている競争要因、競争環境を、その特性を左右する五つの要因から分析して理解する」(琴坂 P159、『経営戦略原論』)ものである。この枠組みは、戦略論の歴史的文脈において、産業構造(industry structure)に焦点を当て、「利益率の背景に存在する根源的な要因と、競争のダイナミズム、本質的な構造」(琴坂, P162)を論理的に整理しようとした点に大きな貢献がある。

ポーターがファイブ・フォース分析を提示した 1980 年代は、「市場戦略の収益への影響」PIMS (Profit Impact of Market Strategy) 研究 (Robert D. Buzzell, Bradley T. Gale, Ralph G. M. Sultan, 1975) や産業経済学 (Industrial Organization Economics) の知見を戦略論に応用した時期であった (ポーター、2018)。

それまでは、企業戦略を考える際には、財務指標やマーケティングなどの局所的な見方しか分析されてこなかったが、ファイブ・フォース分析は産業全体を俯瞰し、競争環境を構

造的に整理するフレームワークを提供した。これにより、企業の利益獲得のメカニズムを、「ブランド・知名度の浸透」、「流通チャネル」という外部要因との関係から説明することが可能となった。

ファイブ・フォース分析の活用により、「競争戦略」は単なる他社との対抗手段だけにとどまらず、産業構造そのものを理解し、その構造を活かしたり変化させたりするアクションを含む概念として確立された (Porter, 2008)。

たとえば、買い手の交渉力が強い場合には、流通チャネルの多様化やブランド力の向上を図り、製品の差別化によって買い手の選択肢を制限する戦略が有効となる。また、新規参入の脅威に対しては規模の経済や学習効果を活かした参入障壁の構築が必要になるといった具体的な戦略を考えることができた (Porter, 2008)。

特定産業における規制の強弱が競争に与える影響を分析する際に、ファイブ・フォースの観点から参入障壁や代替品の存在などを検討することで、戦略を立てることが可能となる (Porter, 2008)。

ファイブ・フォース分析は比較的シンプルなフレームワークであり、実務家にも直感的に理解しやすいという利点がある。各要因を一定の指標で整理し、段階的に評価していくプロセスが明快であるため、迅速な環境分析を必要とする企業の経営者やコンサルタントに広く受け入れられた。この使いやすさから、戦略策定の共通言語として定着し、経営者の人材育成や研修プログラムにおいても広く用いられた。

しかし、このファイブ・フォース分析は、広く受け入れられた一方で、現代の経営戦略を考える上では、いくつかの限界を内包している。

ファイブ・フォース分析は基本的に「ある時点」における産業構造を分析の対象としている。一方、近年のグローバル競争下では、技術革新や消費者ニーズの変化などによって、産業構造が急激に変化しうる。とりわけ ICT 産業やプラットフォーム産業においては、外部ネットワーク効果やエコシステムの発展によって、市場境界が曖昧化・拡大化し、以前は想定

していなかった新たな競合が台頭するケースも多い。こうした動態的な環境下では、ファイブ・フォース分析が捉える構造は実態から乖離しやすく、企業が柔軟に対応するための指針としては不十分となる可能性がある。

ポーターの枠組みは基本的に「競争」に焦点を当てているが、実際の企業行動には「協調」や「共創（コ・クリエーション）」といった要素も大きな影響を及ぼす。たとえば、プラットフォーム型ビジネスにおいては、サプライヤーやコンテンツ提供者、ユーザーが相互に価値を高め合う「ネットワーク外部性」が競争優位を形成する重要な要素となる。ファイブ・フォース分析は、協業関係を「売り手」と「買い手」の交渉力として片面的に整理はできるものの、「補完者（complementors）」の役割を正面から扱うものではない。そのため、アド・オン製品や周辺サービスとの相互作用による競争力強化といった戦略を十分に説明しきれないという限界がある（Brandenburger & Nalebuff, 2024）。

競争優位の源泉を外部環境に求めるポーターの立場は、同時代の産業組織論の流れを受け継いでいる。しかし、その後に台頭したリソース・ベースド・ビュー（RBV）やダイナミック・ケイパビリティなどの理論においては、企業内部に蓄積された資源や能力が競争優位の決定要因として重視される（Wernerfelt, 1984）。

ファイブ・フォース分析のみでは、内部のコア・コンピタンスやイノベーション能力の差異が産業構造分析にどのような影響を与えるかを十分に説明できない。ファイブ・フォース分析は主として外部要因にフォーカスする手法であるため、単独では不十分といえる（Barney, 1991）。

ファイブ・フォース分析は（Narayanan, V. K. & Fahey, 2005）、主として成熟した先進国市場における営利企業間競争を分析対象として想定している。そのため、市場制度が未整備であったり、政治・文化的要因が企業行動を大きく左右したりする新興国市場では必ずしも当てはまらないケースが多い。

また、政府機関や NPO、公共財を扱うセクターなど、利益最大化を単純な指標としない組

織を分析する際にも、ファイブ・フォース分析の前提となる「競合（競争）による利益獲得」という考え方は馴染みにくい（Narayanan, V. K. & Fahey, 2005）。

こうした領域では、行政との関係や社会的影響力を分析する視点が不可欠となり、ポーターの理論が想定していない要素が大きな重みを持つ。

ポーターのファイブ・フォース分析は、付近で「取引コスト・資本移動・競争法」の3つの前提は先進国でこそ成立するが、新興国では必ずしも充足しないとの批判がある（Narayanan & Fahey, 2005）。ファイブ・フォース分析は、制度的に整備された市場を暗黙の前提としており、新興国のように制度的環境が未整備な市場においては、理論としての説明力が相対的に低下すると考えられる。

現在、デジタルプラットフォーマーが多様な産業を横断しながらエコシステムを拡大している。GAFAM（Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft）などを例に挙げるまでもなく、市場境界そのものが変容し、「プラットフォーム vs プラットフォーム」の対立や、スタートアップ企業の新規市場創造などが活発に起こっている。これらのビジネスモデルは、利用者や加盟企業数の増加によるネットワーク効果が価値創造の中心となることが多く、従来型のフォース（脅威・交渉力）だけでは説明が不十分となる。すなわち、プラットフォーム上での利害関係者との協働（協調）や、データ資産の独占・活用といった新たな競争要因を考慮する必要がある。よって、プラットフォームを基盤とするスタートアップ IT 企業においては、ポーターのファイブ・フォース分析では限界があるといえる。

ポーターの5フォース分析は、戦略論における外部環境分析の枠組みとして、そのシンプルさと汎用性によって現在も大きな影響力を持つ。企業が自社を取り巻く産業構造を把握し、競争戦略の方向性を考えるうえでは有用であり、経営教育や戦略コンサルティングの現場で広く実践されている。一方で、急激な技術革新やプラットフォーム型ビジネスの台頭に代表されるように、経営環境のダイナミズムが増す時代においては、静態的かつ競争中心的な分析枠組みにとどまるファイブ・フォース分析の限界が鮮明になっている。

3.3 経営戦略における内部環境：バーニーの RBV 理論とその限界点

1991 年にジェイ・バーニーによって提唱された RBV は、経営戦略論において画期的なパラダイム転換をもたらした理論である。

従来のマイケル・ポーターによる競争戦略論が、産業構造という外部環境に収益性の決定要因を見出していたのに対して、バーニーは企業内部に存在する資源や能力こそが持続的競争優位の源泉であると主張した (Barney, 1991, p. 101)。この理論は、企業の異質性を前提とし、なぜ同じ産業内で企業ごとに収益性が異なるのかを説明する理論的基盤を提供した点で、戦略研究における重要な理論的進展と位置付けられる (琴坂, 2018)。

特にバーニーは、持続的競争優位を生み出す資源の要件として、「①Variable (価値があるか)」「②Rare (希少性があるか)」「③Inimitable (模倣困難か)」「④Organization (代替不可能性)」の 4 つの指針から構成される。いわゆる「VRIO フレームワーク」を提示した (Barney, 2001)。この枠組みは、企業が保有する無形資産、組織文化、人的資本、知的財産、組織プロセスといった内部資源の質を理論的かつ実務的に評価するための有効な指標となっている (Barney, 1991; Barney, 2001)。

さらに、RBV は静的な資源の優位性にとどまらず、ティースらによるダイナミック・ケイパビリティ理論 (Teece et al., 1997) への発展的な橋渡しの役割も果たした (琴坂, 2018)。すなわち、環境変化が激しい状況下においても、企業が自らの資源基盤を継続的に再構成し、適応し続けるための組織能力が競争優位の持続に不可欠であるという視座が、RBV の発展形として提示されたのである (Teece et al., 1997, p. 1)。

もっとも、RBV は理論的貢献が大きい一方で、いくつかの限界を内包する。

第一に、その理論は主に安定的かつ成熟した産業環境を前提としており、変化のスピードが極めて速いスタートアップやデジタル産業に対する高い適用性を持つとは限らない。RBV は基本的に静的な理論である (Priem and Butler, 2001)。RBV は、基本的に静的な理論であ

り (Priem and Butler, 2001)、ある時点における資源を特定することに集中し、これらの資源がどのように創出されたかを扱う。しかし、RBV の最近の拡張であるダイナミック・ケイパビリティ・ビュー (Eisenhardt and Martin, 2000; Teece, Pisano and Shuen, 1997) は、将来の資源創造 のプロセスを扱っている。ダイナミック・ケイパビリティ・ビュー(DCV) は、急速に変化する環境に直面する組織が、新しい資源を創造したり、資源構成を更新したり、変更したりする能力に焦点を当てている。

RBV は、基本的に静的な理論であり、ある時点における資源の特定に焦点を当てている。それらの資源がいかにより創出されたかについてはあまり扱っていない (Priem & Butler, 2001)。言い換えれば、RBV は企業が「現時点でいかなる競争優位の源泉を有しているか」に注目する一方で、その競争優位がいかにより形成され、変化する市場環境の中で持続的に維持されるかという視点については限定的である。

これに対して、RBV の拡張理論であるダイナミック・ケイパビリティ・ビュー (Dynamic Capability View : 以下 DCV) は、変化の激しい環境下において組織が新たな資源を創造・再構成・更新する能力に注目しており、将来の競争優位の源泉としてのプロセスを重視する (Eisenhardt & Martin, 2000 ; Teece, Pisano & Shuen, 1997)。すなわち、DCV は企業が外部環境の変化に柔軟かつ能動的に適応し、自らの資源構成を動的に変化させる能力こそが、持続的な競争優位を実現する鍵であると捉えている。こうした視点は、RBV が抱える静態的分析の限界を補完する理論として位置づけられる。

このように、RBV と DCV は、企業の競争戦略を理解する上で異なる視点を提供しており、両者の比較はコーポレート・レベル戦略の形成に示唆を与える (Bowman & Ambrosini, 2003)。特に IT スタートアップにおいては、事業初期段階における資源自体が未成熟であり、資源の蓄積よりも機動的なピボット（事業転換）や迅速な顧客獲得の戦略が競争優位に直結する場合が多い。

第二に、RBV は「どのようにして価値ある資源が獲得するのか」「どのタイミングで資源の

価値が変動するのか」といった動的な視点が弱い。スタートアップ企業における主要な成功要因は、資源の希少性や模倣困難性の有無よりも、市場の先行者優位（first-mover advantage）、ネットワーク効果、プラットフォーム構築力など、よりマクロかつ時間依存的な要素に依存する傾向が強い（Eisenmann et al., 2006）。RBV はスタートアップの競争優位を説明するうえで、動的な戦略形成や環境適応のプロセスを十分に説明できないという課題を持っている。

その後、研究は RBV を変化の激しい市場にあわせて拡張させたものとなった（Teece et al., 1997）。その理由は、RBV では、急速で予測不可能な変化の状況において、特定の企業が競争優位を確保する方法とその理由を十分に説明できなかったからである。競争環境が変化するこうした市場では、企業のマネージャーが「急速に変化する環境に対処するために、内部と外部のコンピテンシーを統合し、構築し、再構築する」（Teece et al., 1997, p. 516）ダイナミック・ケイパビリティが、持続的な競争優位性の源泉となる。特に、知識資源の操作は、そのような市場において極めて重要である（Grant, 1996; Kogut, 1996）。

第4節 経営戦略における外部環境と内部資源の理論上の課題

先行研究を概観すると、スタートアップ企業に関する文献は、個々の企業に焦点を当てた研究が多く、経営や起業志向にその要因を見だし、資金や資源へのアクセスへの研究が多いといえる (Hemmert et al., 2022)。また、スタートアップに関する研究は、主に北米や欧州諸国の研究に焦点を当てたものが多く、普遍的に適用できるものであるかは、限られた考察しかなされていないのである (Hemmert et al., 2022)。

経営戦略を考える上でのポーターとバーニーの理論についても、「21 世紀を迎え、経営戦略をめぐる議論は新たな局面に突入した。世界市場を舞台とした寡占企業間の競争を分析することや、急速な成長を果たした新興企業の研究から、ポーターの立論に対しても、またバーニーの立論に対しても疑問の声が生まれてきた」と琴坂は述べている (琴坂、2018)。

続けて琴坂は、「第一に、たとえばインターネットの成長で無数に生まれた寡占市場での競争戦略を分析するにあたり、産業構造の分析でもなく、企業内部の資源や知識や能力でもなく、限られた寡占企業間によるゲームや策略に基づく駆け引きが重要である可能性が認知されてきた。寡占市場における競争は、限られた寡占企業間による相互の読み合いと、各企業の行動に対するそれぞれの反応が競争の行方を左右する。こうした企業の行動を理解するには、絶えず移り変わる市場や資源の分析から議論を進めるよりも、競合間の直接的な関係を論理的に読み解くことから議論を進める方が、より明確な示唆を得られることがある」(琴坂、2018) という。

さらに、「また第二に、短期間で急成長し、そして市場を席卷するまでに至ったいくつかの企業の戦略構築が創発的であること、すなわち、事前に立案された計画や長期的な事前計画に必ずしも基づいていないように見えたことも重要である」(琴坂、2018) と述べている。

これまでの考察をまとめると、マイケル・ポーターによるファイブ・フォース分析およびジェイ・バーニーによる RBV 理論は、現代の経営戦略論における双璧をなす理論的枠組みで

あった。前者は産業構造に基づく外部環境要因を、後者は企業内部の資源と能力をそれぞれ競争優位の源泉として体系化した。しかしながら、急速に変化するデジタル経済下において、特にスタートアップ IT 企業の経営戦略を分析する際には、これら従来のフレームワークのみでは理論的にも実務的にも十分とは言い難い。

第一に、ポーターの競争戦略論は市場の構造的安定性を前提としており、参入障壁、買い手・売り手の交渉力、代替品の脅威、業界内競争の強度といった静態的な指標を中心に構成されている。しかし、スタートアップ IT 企業が直面する市場は、ネットワーク効果、プラットフォームの競争、アルゴリズムの進化、規模の経済ではなく「スピードの経済」が支配する極めて動的な環境である (Eisenmann et al., 2006)。そのため、5 フォース分析は業界境界が曖昧になりやすいデジタル産業において適用の限界を露呈している。

第二に、RBV は企業内部の資源に注目する点で理論的な補完性を有するものの、その基本的な前提は、既に確立された希少かつ模倣困難な資源が競争優位をもたらすという静態的な資源観に依拠している。しかし、スタートアップ IT 企業においては、そもそも安定的な資源基盤の未整備が一般的であり、むしろ「探索 (exploration)」と「機動性 (agility)」の方が重要な競争要因となる (Sarasvathy, 2001)。また、顧客ニーズの不確実性や技術の陳腐化スピードが著しい状況下では、資源そのものの価値が流動的であり、VRIN モデルの適用には根本的な限界が存在する。

さらに重要なのは、現代のスタートアップ企業が、外部のエコシステムとの相互作用を通じて価値を共創する構造にある点である。API 経済、オープンソースコミュニティ、クラウドサービスの普及により、企業の境界は極めて曖昧化している。このような状況においては、企業内部の資源のみならず、外部のパートナーシップ、ユーザーコミュニティ、データネットワークといった、企業外部の資源や関係性が競争優位の決定要因として極めて重要である (Jacobides et al., 2018)。

したがって、スタートアップ IT 企業の経営戦略を適切に分析するためには、ポーターによ

る外部環境分析とバーニーによる内部環境分析の二項対立的な枠組みにとどまらず、両者を統合的かつ動態的に捉える新たな理論的アプローチが不可欠といえる。

次にこの二項対立を超えた新たな理論について説明する。

第5節 外部環境と内部資源の二分法を超える統合戦略論

本節は、外部環境と内部資源の二分法を超えるために、2000年代以降に進展した四つの視角—①イノベーションを軸にした学習・再構成プロセス、②企業境界の中間領域におけるリレーショナル・ビュー（プラットフォーム／エコシステム／コミュニティを含む）、③制度要因を扱うインスティテュション・ベースド・ビュー（IBV）、④より微視的なマイクロファウンデーション—を統合して整理する。

5.1 イノベーションを軸にした立論：両利きとDCVの結節

ジェームズ・G・マーチ（1991）は、組織における学習について、「知の探索（exploration）」と「知の深化（exploitation）」という2つのプロセスで説明した。知の探索は、新しい可能性を模索する活動であり、実験、革新、リスクを伴う試みを含む。その成果は不確実で時間がかかるが、長期的に大きな変革をもたらす。知の深化は、既存の知識や能力を活用して効率や成果を高める活動である。短期的な利益を確実に生み出すが、環境変化に対応する柔軟性を失う危険がある。

マーチは、組織がこの二つの間でバランスを取ることの難しさを指摘する。深化に偏れば効率性は高まるが、やがて陳腐化し衰退する。探索に偏れば新しい知識は得られるものの、安定的な成果を欠く。したがって、組織が持続的に成長するためには、探索と深化の両立を図る仕組み（例：資源配分、ガバナンス、組織文化）が不可欠であると論じた。この視点は、その後のイノベーション研究や両利き経営（ambidexterity）の理論に大きな影響を与えた。

O'Reilly & Tushman（2013）は、「現状の活用と未来の開拓の両方で実際に大きな成功を収めている企業」を「両利きの組織」と呼び、これは「漸進的な利益を追求しながら、抜本的あるいは破壊的イノベーションを開拓しようとする先見性のある経営陣にとって、実用的

かつ実証済みのモデルを提供すると確信している」と述べる。実証的にも、両利きの度合いは成長・収益性と結びつき、成立条件としてトップの統合的リーダーシップや柔軟な資源配分が重視される。探索を支える土台は吸収能力であり、新たな知識を取り込み・同化し・活用できるかに加え、知識の統合や製品の基本設計の再結合が必要となる。

オープン・イノベーションは、社外から「入れる」、社内知を社外へ「出す」設計を通じて、開放の利得と保護コストのバランスを取る枠組みである（Chesbrough, 2003）。「様々な事業は本質的に閉鎖的なものから完全に開放的なものまで連続体に位置づけられ」、「オープンイノベーションモデルでは、企業は外部（および内部）のアイデアを、外部（および内部）の資源を活用して商業化する」。

これらを実際に動かすオペレーティング原理がダイナミック・ケイパビリティ（DCV）である。Teece（2007, 2018）は、機会を感知（sensing）し、資源を捕捉（seizing）し、事業・資産を再構成（transforming）する一連の流れとして整理した。Eisenhardt & Martin（2000）や Winter（2003）は、動的能力を実現するには「資源を素早く再配分すること」や「能力を階層的に整えること」が大事だと説明している。さらに、製品や組織をモジュール化すると、変更の単位が小さくなり再構成コストも下がるので、両利き×DCV の実装がしやすくなる（Baldwin & Clark, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995）。ただし、プロセス管理をやりすぎると探索が抑えられてしまうため、効率と新しい挑戦のバランスをとることが重要である（Benner & Tushman, 2003）。

5.2 中間領域・関係性の視点（relational view）：プラットフォーム、エコシステム、コミュニティ

プラットフォーム、エコシステム、コミュニティのように「外部と内部の中間」にある関係性から価値を生む視点からの先行研究としては以下のものがある。

リレーショナル・ビューとは、企業の競争優位が自社内部の資源や仕組みのみに依拠するのではなく、他社との関係の設計を通じても創出されとする視座である。

具体的には、特定の取引関係に固有の投資（関係特有の投資）、知識や情報を円滑に交換するための仕組み（知識共有ルーティン）、互いの強みや資源を組み合わせること（相補的資源の結合）、さらには当事者双方にとって利益が確保されるようにする統治の枠組み（インセンティブ整合的ガバナンス）といった要素が中核をなす。

すなわち、競争優位は単一企業の内部に閉じた活動によって獲得されるのではなく、企業間の協働関係をいかに設計し、制度化するかによってもたらされる超過利得として理解されるべきである（Dyer & Singh, 1998）。ダイアーとシンは、「企業の重要な資源は企業境界を越えて存在し、内部資源やルーティンに組み込まれている可能性がある」といい、「競争優位性を理解するための分析単位として、企業間の関係がますます重要になっている」ことを指摘している。

関係性視点は、企業レベルの経営戦略において、資源基盤的視点や産業構造的視点と相互に関係しうることを示している。ここで契約と信頼は代替関係ではなく補完関係にあり、企業がネットワークに埋め込まれる度合いや繰り返し取引の経験、さらにはアライアンスを運営する能力が成果を左右する要因となる。同時に、知識をいかに保護するかとスピルオーバーを許容するかというトレードオフ、ならびに全体としての価値創出と自社が獲得する取り分とを明確に区別することが、持続的な成果を確保する条件となる（Oxley & Sampson, 2004; Lavie, 2006）。

プラットフォーム論は、経済学における二面（多面）市場理論と、工学・経営におけるモジュール化アーキテクチャ論を統合する視角として発展してきた二面市場論では、利用者群間に作用する間接ネットワーク外部性を前提に、価格水準と価格構造を分離して設計する必要性が示され、補助金サイドの選定や料金体系の設計が戦略上の核心に位置づけられた（Rochet & Tirole, 2003）。これにより、鶏卵問題やマルチホーミングの条件を厳密化し、

プラットフォーム競争が必ずしも「勝者総取り」ではなく「勝者ほぼ総取り（winner-takes-most）」に収斂する場合があることが理論化された。一方で、工学および経営の観点からは、製品やシステムのモジュール性と設計ルールが補完者の参入コストや探索可能な範囲を規定することが指摘されており、コアと補完群を分業的に組み合わせる設計論が展開されている（Baldwin & Clark, 2000）。

エコシステム論は、企業を孤立した主体としてではなく、生態系の一構成員として捉え、相互作用を通じて価値が創出されるという視角を提示するものである。

その端緒は Moore（1993）に遡ることができ、同氏は従来の産業という境界に閉じた競争観ではなく、企業は多様な主体が共存・競合する生態系の中で生存と発展を模索する存在であると指摘した。すなわち、企業の競争戦略は産業分析のみに基づくのではなく、補完者、顧客、規制当局などを含む多様なステークホルダーとの動的関係性に依拠するという認識である。

これに対し、Adner（2017）はエコシステムをより精緻に「構造」として把握する枠組みを提示した。具体的には、価値提案の実現に不可欠なアクター群の特定、アクター間の依存関係の明示化、さらにはシステム全体のパフォーマンスを規定するボトルネックの所在を分析単位として抽出することを通じて、エコシステムを戦略研究の操作可能な分析対象とした点に学術的意義がある。

従来は中核企業がいかに標準化や資源提供を通じて生態系全体の健全性を保つかに関心が集中していたが、近年はむしろエコシステム全体のネットワーク的構造をどのように設計し、どこにアライメント・リスクやボトルネックが存在するのかを把握することが中心課題となりつつある。このように、エコシステム論の展開は、個別企業の主導戦略から、より包括的な構造的分析への転換を示しているのである。

5.3 インスティテューション・ベースド・ビュー (IBV)

インスティテューション・ベースド・ビュー (IBV) は、資源ベース論 (RBV) に並ぶ第三の視角として、企業行動が制度環境に規定されることを強調するものである。North (1990) は、制度を法規制や知的財産などの形式的制度と、規範や慣行といった非形式的制度に二分し、これらが取引費用、正当性、資源アクセス条件を通じて企業戦略の可能性を方向づけると論じた。また Peng (2009) は、新興国の「制度的空白」に注目し、企業がビジネスグループや業界団体を通じて制度的補完を行いながら参入・提携・撤退の選択を進める必要性を示した。

制度の質は、契約とリレーショナル統治の最適な組み合わせや、プラットフォーム設計における補完者へのインセンティブ付与にも直結する。例えばデジタル・プラットフォームでは、競争政策やデータ保護規制といったルール束が、価格構造の設計や境界資源の開放度を規定し、補完群の利得配分を決定づける。さらに、制度は外生的制約にとどまらず、企業はロビー活動や標準化への関与などのノンマーケット戦略を通じて制度形成に参加しうる。この点で IBV は、制度変化を感知し、ビジネスモデルやガバナンスを再設計するダイナミック・ケイパビリティ論と相補的である。

総じて IBV は、企業が直面する制度環境を戦略の設計空間として提示し、制度そのものを戦略対象とみなす視座を与える。North による制度概念の二層構造と Peng による新興国研究は、この枠組みの基盤を形成し、戦略研究において制度次元を不可欠な要素として位置づけたのである。

5.4 マイクロ・ファンデーション視角：認知・ルーティン・相互作用

マイクロ・ファンデーションは、ミクロ的な行為や認知といった個別現象が、どのように

してマクロ的な社会現象や組織成果へと連関するかを問題意識とする視角である (Barney & Felin, 2013)。この視角の意義は、同一の組織構造や戦略であっても、意思決定者が何に注意を配分し、どのような認知的枠組みを形成し、いかに学習を進めるかによって、成果が分岐しうることを説明可能にする点にある。すなわち、組織の表層に見える戦略や構造の背後で、個人レベルの注意・認知・相互作用が果たす役割を解明することで、マクロな成果を理解するための因果メカニズムがより明確になるのである。

Nelson & Winter (1982) は、組織ルーティンを固定的な手順ではなく、状況に応じて更新され学習を通じて進化する「生成的システム」として捉え直した。これにより、ルーティンの柔軟性が競争優位の持続を規定するとの理解が深まった。また、経営者の認知はダイナミック・ケイパビリティ (DCV) の「感知 (sensing)」に直結し、不確実な環境下での機会の認識や仮説形成を左右する。

第6節 外部環境と内部資源の二分法を乗り越える統合戦略論

本節は、外部環境と内部資源の二分法を乗り越えるために、2000年代以降に進展した四つの視角、すなわち、①イノベーションを軸とする学習・再構成プロセス（両利き／ダイナミック・ケイパビリティ：DCV）、②企業境界の中間領域におけるリレーショナル・ビュー（プラットフォーム／エコシステム／コミュニティを含む）、③制度要因を扱うインスティテューション・ベースド・ビュー（IBV）、④より微視的なマイクロ・ファンデーションを概観してきたが、これらの理論の限界点を整理したい。そのうえで、本論が実施する二つの質的調査研究の必要性和位置づけを明確化する。

第一に、統合フレームの実装可能性が十分に確立されていない点である。両利き研究とDCV、ならびに中間領域に関する知見は概念的には整合しているものの、現場で活用可能な「実装単位（具体的なプロセス・ルーティン・境界資源）」が明確に特定・測定されていない。たとえば、契約と信頼をどのように組み合わせるか、審査ガイドラインといった境界資源をどのように設計・運用するか、補完者ガバナンスをいかに定義し改善するかといった変数の操作化が不十分であり、具体的な測定方法や改善手順が未整備である。

第二に、ミクロからマクロへのつながり方が十分に明らかになっていない。経営者の意識や判断（ミクロ）が組織の仕組みや関係性の設計（メゾ）を通じて、制度への対応（マクロ）へとどうつながるのかを示すプロセスの可視化ができていない。

第三に、補完者や周辺企業の視点が欠けている。研究は中核企業ばかりに焦点を当てがちであり、スタートアップや中小の補完者が、境界資源や価格、規約にどう対応し、どのように価値を得るのかは十分に明らかにされていない。

第四に、デジタルのマーケティング領域の理論的位置づけが不十分である。SEO、オウンドメディア、KPI ダッシュボードなどは、関係設計を支えるインターフェースであると同時に、DCVにおけるsensing（環境を感知する）装置としての役割も担っている。しかし、戦略論に

においては依然として周辺的にしか扱われていない。

第五に、日本やアジアの状況、産業ごとの特徴を十分に考慮していない。研究は欧米中心であり、日本の成長市場（旧マザーズ）で見られる資金制約や人材観、M&A の使われ方、倫理観などが反映されていない。

第7節 本論の二つの質的調査研究が要請される理由と位置づけ

本論文は、競争戦略論における外部環境の視点（ポーター）と内部資源の視点（バーニー）に学びつつ、その後に発展した四つの統合的視角——①イノベーションを軸にした学習・再構成プロセス（両利き／ダイナミック・ケイパビリティ）、②企業境界の中間領域におけるリレーショナル・ビュー（プラットフォーム／エコシステム／コミュニティを含む）、③制度要因を扱うインスティテューション・ベースド・ビュー（IBV）、④より微視的なマイクロファウンデーション——を踏まえる。にもかかわらず、これらの理論群を総合しても、日本の IT 系スタートアップにおける「成功戦略」を実務レベルで分析・提示しうる枠組み（＝現場で操作可能な実装単位・判断基準・プロセスを備え、意思決定や学習、組織・関係設計、制度対応を一貫的に導くフレーム）は、なお不十分である。とりわけ、既存理論は抽象概念としては整合的であっても、実務で扱える“操作化（operationalization）”——たとえば、どのルーティンをどの順で回し、何を指標としてモニタし、どの境界資源を開閉するか——の提示に乏しい。加えて、日本固有の資金制約・人材慣行・市場制度といった前提条件を織り込んだ「日本発の実装知」を理論に接続する作業は、依然として道半ばである。これが、本稿が埋めるべき中心的な空白である。

本研究が二つの質的調査を要する理由は、先行研究に明確な空白があるためである。第一に、優秀企業研究は清水（1986）や新原（2006）以降、財務指標や一般条件から「良い企業」の共通性を論じてきたが、対象は主として大企業・業種横断であり、成長市場（旧マザーズ）で上場後も拡張を続ける IT 企業の経営現場における資源配分・人材設計・M&A・倫理運用といった「動かせる実装単位」や意思決定プロセスを具体的にたどった研究は乏しい。実際、先行研究は大企業中心で、特定業種（とくに IT）に焦点を当てた検討が十分でないことが指摘されている。したがって、調査 1 では、グロース（旧マザーズ）上場 IT 企業の経営者層への半構造化インタビューにより、実装単位の共通性と差異を質的に抽出する必要がある。

第二に、デジタルマーケティング、なかでも SEO に関する研究は、クリック率や検索順位

など量的指標の効果測定に偏りがちで、スタートアップがどのようにキーワード選定、コンテンツ運用、KPI 管理を組み合わせで消費者との接点を設計・運用しているのかという実務プロセスの記述が不足している。とりわけ、集客の仕組みや接点形成の実態を質的に明らかにした研究は見当たらない。ゆえに、調査2では、スタートアップ IT 企業の経営者・実務家に対する半構造化インタビューを通じて、SEO 運用のプロセスモデルを構成し、判断基準と手順を整理する。

本論文は、以上二つの調査を相補的に位置づけ、企業レベルの経営戦略と市場側の接点設計を同一文脈で橋渡しすることで、日本の IT スタートアップの成長戦略研究に実証的基盤を与えることを目的とする。

第2章 研究方法と調査に関する先行研究

第1節 研究の方法

スタートアップ経営の成功要因とスタートアップの SEO 戦略の成功に関する要因を明らかにすることで、スタートアップ企業における成長戦略を検討するという研究目的に対して、以下の研究方法をとる。

本研究の研究方法は、成功している経営者とマーケッターを対象に、半構造インタビュー調査を実施することである。本研究における成功とは、マザーズに上場しているスタートアップ企業で、直近二期連続で売上高、経常利益率が伸び、かつ自己資本利益率が安定的であることを指す。また、SEO 施策において成功とは、10 万 PV 以上のアクセスを集めたオウンドメディアであることを指す。

調査 1 では、IT 関連の業種に着目し、成功要因を探るため、優秀な IT 企業の経営者層に半構造化インタビューを設計した。定性調査の目的は、成長を続けるスタートアップ IT 企業において、起業家や経営幹部が重視する経営戦略の要因を見つけ、考察し、成功要因を浮かびあがらせることである。調査 2 では、実績のある経営者やフリーランスのマーケッターを対象に半構造化インタビューを設計した。この定性調査の目的は、SEO 施策を行うマーケッターがどのように集客し、顧客との接点を生み出しているかのプロセスの概念モデルを構築し、体系化することである。SEO 戦略がどのように実践されているのかをあきらかにする。それにより、SEO 施策を行うマーケッターがどのように集客し、顧客との接点を生み出しているかのプロセスの概念モデルを構築し、体系化することである。

優秀な IT 企業の経営者層への定性調査（調査 1）について、インタビュー調査の対象企業は、次のように選定した。本研究の対象企業としては、マザーズ市場に上場している IT 企業のうち、東証一部（現・東証プライム）への市場変更要件を満たし得る企業に限定した。当

時のマザーズ市場から東証一部へ移行するためには、直近 2 年間の利益総額が 5 億円以上、また上場時の時価総額が 40 億円以上といった厳格な基準を満たす必要がある。すなわち、成長性（売上高）と収益性（経常利益および自己資本利益率）が高水準のマザーズ上場 IT 企業のみが、市場変更の対象となり得ると考えられるため、本研究でもこれらの指標を基準として研究対象を絞り込んだ。2014 年 2 月時点で、マザーズ市場に上場している企業は 192 社である。IT 上場企業の総数は 62 社存在し、優秀企業の定義にしたがって絞り込むと、対象は 9 社となった。マザーズ市場における優良企業の 9 社は、2014 年 4 月に東証一部への市場変更をしたため、2 社が対象から外れて、本研究の対象となる優良企業 7 社存在した。優良企業は、ブイキューブ、オークファン、エイジア、サイオステクノロジー、エンカレッジテクノロジー、リアルコム、アステリアの 7 社を対象とした。これらの企業が当時の東証一部への市場変更要件（利益総額や時価総額など）を満たし得る潜在性を備えていることから、本研究では「成功している IT 企業」の代表例とみなすことができる。この 7 社に対して対面にて半構造化インタビューを行った（60 分～90 分程度）。（実施期間は 2014 年 4 月 1 日から 8 月 31 日の間）。なお、調査対象者のコメントの概要は、付録表 1 に掲載している。

また、実績のあるスタートアップの経営者やフリーランスのマーケッターの定性調査（調査 2）については、インタビュー調査の対象者を次のように選定した。本調査対象者の選定にあたっては、以下の四つの基準を設定した。第一に、天野（2023）の指摘する 10 万 PV 以上のオウンドメディアを「成功」と見なす指標を満たしている者を対象とした。第二に、SEO 施策の実務経験が 5 年以上あることを必須要件とした。第三に、障害者雇用サービスや自動車製造、フィットネス、不動産、ペット事業、人材業、CRM 系メディアなど、多様な業種にわたる SEO の事例を収集するため、多領域の実践者を選択した。第四に、大企業のマーケッターではなく、スタートアップ企業のコンテンツマーケティングにおいて起業した人物を対象とし、スタートアップ特有の課題を把握することを目的とした。

その結果、以下の 6 名（A～F）を対象とした。A 氏はフリーランスの Web マーケッターで SEO

コンサルを専門とし、不動産関連マーケティングや大学院でのデータサイエンス研究にも携わる。B氏は障害者雇用サービス事業の代表取締役で、上場企業のアルバイト求人サイト運営や医療系メディア（月間120万PV）の実績を通じてデジタルマーケティングを習得。C氏は自動車製造企業に勤務しながら副業で人事関連の会社を興し、月間30万PVを維持するメディアを運営。D氏はファッション領域のオウンドメディア（2年で月間50万PV）やドローン空撮事業などを展開するスタートアップを経営。E氏は月間600万PV超を記録したフィットネスメディアをBuyout後、現在はアルメニアでスタートアップ投資や飲食店経営を行う。F氏はSalesforce構築やWeb制作、マーケティングを手がける企業の取締役で、自社オウンドメディアも数十万PVを誇る。

インタビュー項目は、「会社の主な事業内容と市場での位置づけ」（項目1）、「現在のマーケティング戦略」（項目2）、「WEB上の集客方法」（項目3）、「オウンドメディアでの具体的施策」（項目4）、「オーガニックサーチの取り組み」（項目5）、「SEOにおける実施内容」（項目6）、「WEB集客におけるSEOの重要性」（項目7）、「SEO以外の重要な集客手段」（項目8）、「SEO成功の要因」（項目9）、「SEO施策が売上に与えた影響度合い」（項目10）、「SEO戦略への考え方」（項目11）、「SEOがうまくいく場合とそうでない場合の違い」（項目12）の12点を設定し、SEO施策と売上・集客・戦略に関わる具体的取り組みや成功・失敗要因を詳細に聞き取った。事前に調査対象者に対してメールおよび口頭で調査協力を依頼した人物にインタビューを実施した。オンラインにて約1時間程度の半構造化面接を実施した。（実施期間は2024年4月1日から5月10日の間）その内訳は、代表取締役4名、取締役1名、フリーランス1名であった。なお、調査対象者のコメントの概要は、付録表2に掲載している。

消費者との接点を生み出すための有効な手法に関する調査では、インタビューで得られた質的データを体系的に整理・解釈するため、佐藤（2008）などが示す質的データ分析（Qualitative Data Analysis）の手法を参考にしつつ、探索的なコード化・概念化のプロセスを踏襲した。具体的には、以下の手順によって行っている。

録音したインタビュー音声をテキスト化した逐語録を精読し、SEO 施策やオンライン集客に関する発言のうち、成功事例や具体的手法、困難に直面した際の対処法などの重要な要素を抽出・コード化した。たとえば、「SEO とマーケティングの関係」「有効だった手法」「失敗事例と対策」「売上との関連性」など、研究目的と直接関連する内容を中心にコードを付与している。

コード化した発言を比較検討し、類似性や規則性を見いだすことで、より抽象度の高い上位コードを生成した。加えて、コード同士の関連性を整理する過程で概念的カテゴリーを導出し、SEO 施策の成功要因や失敗要因、ユーザー中心設計の重要性など、核心的テーマを明確化した（表 3 参照）。

得られた概念的カテゴリー間の関係を可視化し、SEO 施策全体のフレームワークを構築した。たとえば、「キーワード選定と高品質コンテンツの関係」「SEO ツール活用とブランド強化の関係」「収益化戦略とオウンドメディアの成長の関係」などを明確にし、成功パターンやその背後にある要因を解釈している。

本研究では、①～⑤の質問項目は企業やマーケターの基本プロフィール把握を目的としており、SEO 施策そのものの有効性を直接検証する項目ではないため、⑥～⑫の発言を中心にコード化・モデル化を行った。これにより、本研究の目的である「スタートアップにおける SEO 施策の成功要因」について、より焦点化した分析が可能となった。

データ分析の客観性を担保するため、生成されたコードや概念の定義を明確化し、同じ基準で複数回の再コーディングを実施している。また、抽出したコードや概念的カテゴリーが研究目的と合理的に対応するか検証し、矛盾や曖昧さがないかを吟味した。最終的に得られたモデルや知見については、SEO 施策を展開する他の事例との比較などを通じて妥当性を検証している。

以上のプロセスにより、本調査では SEO に関する多面的な要素（キーワード選定、アルゴリズム対応、コンテンツの品質・信頼性、収益化戦略など）を整理するとともに、スタート

アップ企業が SEO 施策で成果を上げるために必要な内部要因と外部要因を抽出した。こうした質的分析の結果は、スタートアップにおけるオンラインマーケティング戦略の成功モデルを提示するだけでなく、既存のマーケティング理論に対する示唆や、実務面での具体的応用可能性をも示唆するものとなっている。

第2節 調査に関する先行研究

2.1. 優秀企業に関する先行研究

優秀企業に関する研究として、先駆的なものに清水（1986）の研究がある。清水（1986）は、中小・中堅企業を対象として、優秀な中小・中堅企業に見られる共通の要因や特徴を特定している。

清水（1986）は、中堅・中小企業の成長要因として情報技術の利用を指摘した。つまり、中小・中堅企業においても、情報技術を活用することで市場での競争力を強化し、それが持続可能な成長を可能にするとしている。

情報技術の活用とは別に、企業の収益性、安全性、成長性の三つの要素に着目して優秀企業を選定し、優秀企業が持つ6つの条件を示した研究に新原（2006）の研究がある。

新原は、中長期の財務データから優秀な企業候補を選び、そのうち良好な成果が外部要因や政府 規制などの環境要因にあると考えられる企業を除いて、約30社の優秀企業を選定した。そして、優秀ではない企業とその要因の違いを分析した。

そこから、これらの要素が組み合わさることで企業は長期的な成功を収め、日本の優秀企業がどのようにして市場で継続的に成果を上げられるのかを明らかにした。

優秀企業の選定にあたって、企業の収益性、安全性、成長性とは別に、企業のもっとも重要な経営資源である「ヒト」に着目したのが坂本（2008）である。坂本は、6,000社を超える企業から14社を選択して訪問調査を行ない、優秀な会社を特定した。とりわけ、社員とその家族、外注先や下請け企業、地域環境、株主が、どのように幸福を感じているのか、それらが企業の成果とどのように関係しているのかを評価した。これらから、坂本（2008）は企業における最も重要な資源は「人財」と指摘し、経営資源としての人財が企業の長期的な成功のためには不可欠であると主張している。

優秀企業の成功要因として、経営資源ではなく、再現可能なビジネスモデルの有無に着目したのがブック&アレン（2012）の研究である。

ブック&アレンは、長期的な成功は魅力的な市場の選択によるものではなく、企業にとって自由度が高く、自らの基本構造の設計にかかっているとし、その原則が三つあるという。第一に明確に差別化されたコア事業があること、第二に絶対に譲れない一線があること、第三に循環型学習システムがあることである。

先行研究を概観すると、大企業を中心とした研究が多く、大企業の企業規模や経営資源、ビジネスモデルといったものに着目しているものが多いことがわかる。一方で、特定の業種や業態に焦点をあてた研究は十分とはいえず、IT 関係などの特定の業種や業態に焦点をあてた研究は管見の限り見当たらなかった。そこで、本研究では、IT 関連の業種に着目し、その業種における優秀企業の成功戦略とは何なのかを明らかにしたい。

そこで、そのような優秀 IT 企業にインタビューを行い、定性的にアプローチすることで、成功要因を抽出することを試みる。成功要因が浮かびあがることで、起業家として新たな一歩を踏み出すきっかけを与えたい。

2.2. SEO に関する先行研究

現在のインターネットの普及、そしてスマホ、タブレットによる情報収集の日常化によって、マーケティングが大きな転換期を迎えている。特に、マーケティングコミュニケーションの分野において、その変化が特に顕著であり（岩崎，2012：43）、顧客とのコミュニケーションを通じたマーケティングが主流となっている。コミュニケーション戦略とは、企業が消費者との間に好ましいレピュテーション（評判・名声）を獲得することを目的としたあらゆるコミュニケーションを統合する戦略を指す（小島，2019：125）。

消費者は日常的に複数のメディアに接し、様々な情報をやり取りするようになった。特に、スマートフォンなどの携帯デバイスを用いて、常にインターネットに接続することができ、いつでも知りたいことを検索して調べ、購入したい商品を注文できるようになった（丸岡，

2015：70)。それにより、情報の発信、主体、発信するタイミング、そしてその伝達方法を十分に検討し、効果的に発信することが重要となる。消費者がスムーズに情報入手して購買へと進めることのできるチャネルを整備することが重要となっている（小島，2019：102）。チャネルとは集客の経路のことを指し、SNS やコンテンツ（記事）、YouTube、カタログ雑誌など様々なものがある。そうしたチャネルを総合的に顧客にアピールするため、企業は、顧客との接点や販売経路を統合するオムニチャネルの手法をとっている。それにより、複数の販売チャネル（実店舗、PC サイト、スマホ、ソーシャルメディア、新聞、雑誌、TV など）を統合し、顧客がどのチャネルを通じても一貫したショッピング体験を得られるようにしている。顧客が各チャネルをスムーズに移動できるようにすること、それが「オムニチャネルマーケティング」である。それは、一貫性のある顧客エクスペリエンスを提供し、顧客エンゲージメントの醸成、向上を目指すマーケティング手法である（熊倉，2016:86）。しかし、岩崎（2012:55）が述べるように、「インターネットによる広告が進化したとしても、アクセスされて初めて効果が出るという限界からは逃れられない」。

オムニチャネルマーケティングにおいては、自社サイトに潜在顧客を呼び込み、新規顧客を獲得しなければならない。そのための手法が、オウンドメディアである（堀，2013：112）。

2011 年以降、自社サイトに商品・サービスに関するコンテンツ（記事）を掲載することで自社サイトをオウンドメディア化して魅力を高め、直接顧客を呼び込む動きが顕在化してきた（堀，2013：111）。従来、自社サイトは情報公開の場としての位置付けであり、会社概要や経営指標、事業内容を会社案内パンフレットのように掲載するだけにとどまっていたのであるが、顧客、あるいは潜在顧客にとって魅力的なコンテンツを自社サイトに掲載する動きが本格化している（堀，2013:112）。こうした背景により、「コンテンツマーケティング」が注目されるようになった。「コンテンツマーケティング」とは、企業が顧客にとって有益なコンテンツを発信することで、購買行動を引き起こすものである。

インターネット利用者のインターネットの利用目的・用途をみると、「SNS（無料通話

機能を含む)の利用」の割合が80.0%と最も高く、次いで「電子メールの送受信」(78.5%)、3番目に「情報検索」(73.7%)となっており、多くの消費者が、情報を得るため、検索エンジンを利用している(総務省, 2024)。丸岡(2015: 71)は、検索から認知と購買に至る検索連動型広告市場が拡大しており、検索連動型広告に2010年には2035億円が投じられたが、これは2006年の930億円の2倍以上にあることから、検索エンジンから人々の関心をひき、顧客から自らを見つけてもらうことの重要性を述べている。検索してすぐに出てくる情報ほど読まれる頻度が高くなる。そこで、検索エンジンのキーワード検索において、できるだけ上位に表示されるようSEO(Search Engine Optimization=検索エンジン最適化)対策に注力する企業が増えている(小島, 2019: 133)。今日、検索エンジンマーケティングは必須であり、Googleでの検索で自社商品に関連するキーワードによって自社のサイトが検索結果の上位に位置づけられることが売上に大きくひびくため、SEOのコンサルティング・ビジネスが大流行となっている(岡本, 2008)。

情報提供者にとっては、インターネット検索の結果として自社のサイトを検索上位に表示させてできる限り露出度を高めることが必要となる(西村, 2019)。一般的にはユーザーは必要とする情報を入手するためにはせいぜい2、3クリックしか行わないため、検索された結果の上位表示はユーザー数拡大に違いを生むことになる。

デジタルマーケティング、特にSEOは、今日のウェブサイトにとって不可欠な要素である(Tsai, Chou, & Leu, 2011)。アメリカにおいて、2010年に1500の広告主を対象に行われた調査では、広告主や広告代理店の90%がSEOに取り組んでいると回答している(Ecosultancy, 2010)。

UCバークレー大学のロン・バーマンらは、量的調査を行い、①検索エンジンのランキングの質が向上することで、顧客訪問の満足度が向上する可能性があること、②消費者は最初に、オーガニックリンクとスポンサーリンクのどちらをクリックするかという選択に直面するが、スポンサーリンクは競争的なオークションを通じて広告主に割り当てられており、消費者は

一般的にオーガニックリンクをより信頼する傾向にあること、③そのため、広告主はSEOと総称される検索エンジンの最適化する技術を使用して検索エンジンのランキングアルゴリズムを操作し、オーガニック検索での可視性を高めようとしていると、SEO についての研究成果を発表している (Ron Berman, Zsolt Katona, 2013)。

また、ツァイらは、航空会社の Web サイトにおける SEO 戦略とその効果を調査した (Tsai, Chou, & Leu, 2011)。243 の航空会社のウェブサイトを対象に、各サイトがどのように SEO 戦略を定義し、具体的な SEO テクニックを競合に対して、どの程度使用しているかを分析、検証した。結果として、SEO におけるテクニックとウェブサイトのトラフィックへの貢献度との関係性を明らかにする量的な調査を行っている。

一方で、日本の調査によれば (Digital Arrow Partners, 2024)、月の Web マーケティング予算が 100 万円以上の企業に勤めるマーケティング担当者 103 名を対象にした実態調査では、96.1%の企業が SEO 施策を実施していることが明らかになった。この調査は、SEO 施策として「コンテンツ SEO 施策 (記事/ブログ/サービス詳細や説明などコンテンツによる施策)」が 69.7%、「内部 SEO 施策 (サイト構造最適化/クローラー対策などテクニカルな施策)」が 67.7%、「外部 SEO 施策 (被リンク獲得・PR など)」が 54.5%であると報告されている。この調査結果は、SEO が現代の Web マーケティング戦略において重要な役割を担っていること、SEO 施策が企業のデジタルプレゼンスを強化し、競争優位性を確保するための重要な手段として認識されていることを示している。

このように、先行研究を概観すると、SEO に関する論文はいくつも存在するが、それらの多くは量的な研究だといえる。特に、企業がどのように具体的に SEO 戦略を実践しているかという問いに対して、その具体性や実態を明らかにするような質的なアプローチによる先行研究は管見の限り見当たらない。

特に、集客の仕組みや顧客との接点について、具体的に取り組み、その実態を明らかにしたものはない。そこで、本研究では、スタートアップ企業におけるコンテンツマーケティング

グに焦点を当て、6名の経営者やフリーランスのマーケティングにSEO戦略がどのように実践されているのかをインタビュー調査をする。それにより、SEO施策を行うマーケティングがどのように集客し、顧客との接点を生み出しているかのプロセスの概念モデルを構築し、体系化したい。

第3章 優秀 IT 企業に見られる成功への経営戦略に関する調査(調査 1)

第1節 調査概要

中小企業白書 2017 年版によれば、日本企業の起業後の生存率は、起業後 1 年目に 95.3% と高いが、2 年目には 91.5%、3 年目には 88.1%、4 年目には 84.8%、そして 5 年目には 81.7% まで低下している。また、岩崎（2017）は、ベンチャー企業に特化すると、起業後の生存率は創業から 5 年後には 15.0%に低下し、10 年後には 6.3%、20 年後には 0.3%となる。20 年を超えると、ほとんどの企業が生存できないという厳しい現実があると述べる。スタートアップ企業はこのように生存が厳しい環境にある。

なぜスタートアップ企業は生存できないのだろうか。いくつかの理由があげられるが、第一に、資金調達が難しい点である。一般にベンチャーキャピタルからの支援を得るハードルが高い。したがって、多くの起業家は自己資金で賄うのが現状であり、事業が失敗すると自分の財産が失われてしまう。第二に、起業をすることで、財産を失った起業家が、一度事業が失敗すると再チャレンジが難しいという点があげられる。したがって、このような起業家の取り巻く環境を考えると、なかなか一步を踏み出しリスクを取るのは難しい。

このように起業して会社を維持していくことは 容易なことではない。しかしながら、IT 企業を調査してみると、起業し、多くの課題や困難を解決し、成長している企業がいくつか存在していることがわかった。大多数の企業が市場から退場する中で、一部の企業は持続的に成長し、上場後も良好な業績を維持している。

スタートアップ企業を見渡すと、急速に成長している会社はマザーズ市場に上場していることがわかる。マザーズ市場は、成長性の高いスタートアップ企業を対象とした東京証券取引所の市場であり、小規模な企業に対し、資金調達の間を提供している。マザーズ市場に上場し、成長し続ける企業は生存できない会社と何が違うのだろうか。

そこで本研究では、マザーズ上場に成功している IT 企業の経営者層にインタビュー調査

を行い、成功のためには、何をすることが重要だと考えているのかを明らかにする。それにより、成功のための要因、経営戦略を探る。

先行研究を概観すると、大企業を中心とした研究が多く、大企業の企業規模や経営資源、ビジネスモデルといったものに着目しているものが多いことがわかる。一方で、特定の業種や業態に焦点をあてた研究は十分とはいえず、IT 関係などの特定の業種や業態に焦点をあてた研究は管見の限り見当たらなかった。そこで、本研究では、IT 関連の業種に着目し、その業種における優秀企業の成功戦略とは何なのかを明らかにする。

そこで、そのような優秀 IT 企業にインタビューを行い、定性的にアプローチすることで、成功要因を抽出することを試みる。

第2節 調査方法

2.1 優秀 IT 企業の定義

スタートアップとして成功している企業を選出する方法として、マザーズ市場において、新原(2007)の考え方をもとに、売上高(直近2期連続増加)、経常利益(直近2期連続黒字)および自己資本利益率の三つの財務指標を用いた。自己資本利益率については、返済義務のない資本であり、この比率が高いと財務的な安定傾向の高い企業だと考えられる(新原, 2007)。本研究では、これらを満たしている IT 企業を優秀な企業とみなす。

2.2 対象 IT 企業の選定

本研究の対象は、優秀企業としてマザーズ市場 に上場している IT 企業である。成功している企業はマザーズ市場から東証一部(現:東証プライム、以下東証一部という) に上がるので、対象企業の選定にあたっては、東証一部市場へと市場変更の可能性があるところ限定した。企業がマザーズ市場から東証一部に市場変更するためには、いくつかの条件を満たす必要がある。具体的には、東証一部に市場を変更するには、原則として直近2年間の利益総額が、5億円以上であることが必要である。また、上場時価総額が40億円以上などが求められる。したがって、成長性(売上高)と収益性(経常利益と自己資本利益率)が優れている業績の良いマザーズ企業の一部の企業が一部上場可能だと言える。

第3節 分析方法

本研究では、成功要因を探るため、先に述べた優秀な IT 企業の経営者層に半構造化インタビューを行った。

インタビュー調査の対象企業については、次のように選定した。2014 年 2 月時点で、マザーズ市場に上場している企業は 192 社である。IT 上場企業の総数は 62 社存在する。これを示した優秀企業の定義にしたがって絞り込むと対象は 9 社となった。

マザーズ市場における優良企業の 9 社は、2014 年 4 月に東証一部への市場変更をしたため、2 社が対象から外れて、本研究の対象となる優良企業 7 社となった。対象となった IT 企業は、ブイキューブ、オークファン、エイジア、サイオステクノロジー、エンカレッジテクノロジー、リアルコム、アステリアの 7 社（表 1）である。

この 7 社の経営者層（経営者、役員、部長、創業ボードメンバーなど）に対して、成功に向けての取り組みや成功に導いたと考えられる内部要因と外部要因について質問した。

表 1 会社名とインタビュー対象者、会社概要

会社名 (インタビュー対象者)	事業概要と特色
ブイキューブ (経営者)	Web 会議などコミュニケーションサービス提供。遠隔医療やネットでのセミナー開催支援。
オークファン (経営者)	ネットオークション等の情報・価格検索や分析サービス行うサイト運営。膨大な蓄積データ武器
エイジア (経営者)	ネット、メール利用した販売支援パッケージソフトの開発・販売が柱。EC 関連事業へ進出
サイオステクノロジー (部長・創業メンバー)	オープンソースやクラウド製品を開発・販売。システム障害回避ソフトが柱。大塚商会と親密
エンカレッジテクノロジー (部長)	内部統制に役立つシステム証跡管理ソフトと保守サービスが両輪。顧客は金融など大手多い
リアルコム (シニアマネージャー)	企業向けソフト開発・販売で創業。11 年に建機商社 WWB と株式交換。現在の主力は太陽光事業
アステリア (部長)	日本初の XML 専門ソフト開発会社。企業向けシステム連携ソフト「アステリア」が主力

インタビューの形式は対面とした。インタビューの実施時間は、1 社あたり 1 時間から 1 時間半程度であった。インタビューにあたっては、調査依頼時に提示した調査目的や情報の取り扱い、および倫理的配慮について書面と口頭にて説明を行った。また、調査対象者の同意を得て、インタビュー内容を IC レコーダーに録音した

質問項目は以下の通りである。

① 創業の経緯

1. 創業開始の経緯を教えてください。
2. なぜ数ある事業の中で、この事業を始めようと思ったのでしょうか？

3. どのような経緯で、ビジネスアイデアが生まれたのでしょうか？
4. 一番危惧していた点はどんな点だとお考えでしょうか？
5. 当時、成功した理由は何だとお考えでしょうか？
6. いつごろからビジネスの手ごたえを感じるようになりましたか？
7. それは予想より早かったのでしょうか、あるいは遅かったのでしょうか。それはなぜだとお考えでしょうか？

② 成功理由（外部要因）

1. 当時、市場は持続するのとお考えでしたか？
2. 他社との競争状態はどうだったのでしょうか？
3. 市場成長率はどの程度伸びると考えていたのでしょうか？
4. 競争する企業はいたのでしょうか？
5. 脅威となる点はどんな点でしょうか？ そのために、どのようなリスク分散などの取り組みをされたのでしょうか？
6. 事業コンセプトが完成し、戦略を実行した後、事業コンセプトが変更することはありましたか？
7. 他社との差別化はどのような点に工夫をされていますか？
8. 外部要因として、成功した理由の大きい点とはどのようなことだとお考えですか？

③ 成功要因（内部要因）

1. リーダーとして組織をまとめる場合、どんな点を気を付けているのでしょうか？
2. 企業風土や文化を根付かせるために、どのような工夫をされていますか？
3. ビジョンを具現化するために、どのような工夫をされていますか？
4. 人材育成において、どのような工夫をされていますか？（例：フラットな組織、柔軟な運営、新卒と中途の割合など）

5. 資金やネットワークについて、どのようにお考えでしょうか？ 具体的な取り組みについて教えてください。
6. コアコンピタンスを磨くために、どのような工夫をされていますか？
7. 内部的要因として、成功した理由の大きい要因とはどんなことだとお考えでしょうか？

録音したデータは、筆者自身が文字起こしを行い、逐語録をテキストファイルとしてデータ化した。インタビュー期間は、2014 年 4 月から約 5 カ月に渡って実施をした。

第4節 調査結果

表2は、以下がインタビュー調査結果である。

表2 定性調査コメント

- マザーズ市場に上場したIT企業経営者層への質問と回答 -

①ブイキューブ 調査対象者：経営者 2014年5月13日	
質問	回答
創業開始の経緯を教えてください。	2004年頃、これって世の中のニーズだよねと感じたのが始まりです。 Web会議などのコミュニケーションサービスを提供しようと考えたのがきっかけです。
なぜ数ある事業の中で、この事業を始めようと思ったのでしょうか？	Web会議という分野は、当時はまだ生活の中に浸透しておらず、必要性があると強く感じたからです。
どのような経緯で、ビジネスアイデアが生まれたのでしょうか？	2004年に市場を創出しようと考えたことが発端です。 世の中のニーズを感じ取ったところから始まりました。
当時、成功した理由は何だとお考えでしょうか？	他社よりも優れた製品を作り、新しい市場と文化を創出したことが大きいです。また、文化を築きながら市場に合わせて変化し続けてきたことです。
当時、市場は持続するのとお考えでしたか？	市場は伸びているという認識で、文化の積み重ねが市場成長に繋がっていると考えていました。
他社との競争状態はどうだったのでしょうか？	国内には多くの競合がおり、国外にはシスコやマイクロソフトといった大手企業が存在していました。
競争する企業はいたのでしょうか？	はい、国内外ともに多数の競争企業が存在していました。
脅威となる点はどんな点でしょうか？ そのために、どのようなリスク分散などの取り組みをされたのでしょうか？	資金力のあるシスコやマイクロソフトのような大手が参入してくることが脅威です。そのため、彼らが参入しにくい国やエリアを選び、戦う土俵をずらすことでリスク分散を図ってきました。

他社との差別化はどのような点に工夫をされていますか？	品質の高い製品とサービスの提供、そしてビッグネームが手を出しにくい国への戦略的展開によって差別化を図っています。
外部要因として、成功した理由の大きい点とはどのようなことだとお考えですか？	市場や世の中の動向などの外的要因が成功の鍵でした。
リーダーとして組織をまとめる場合、どんな点を気を付けているのでしょうか？	常に変化できること。市場に合わせて変化しなければ生き残れないと考えています。
企業風土や文化を根付かせるために、どのような工夫をされていますか？	言い続けることです。文化を根付かせるには、継続して伝え続ける必要があります。
人材育成において、どのような工夫をされていますか？（例：フラットな組織、柔軟な運営、新卒と中途の割合など）	2006 年から新卒採用を始めました。全体の 3 割が新卒、7 割が中途です。
資金やネットワークについて、どのようにお考えでしょうか？ 具体的な取り組みについて教えてください。	最初は 30 万円のパソコンなど自己資金で始めましたが、2006 年にはベンチャーキャピタルからの支援も受けています。
内部的要因として、成功した理由の大きい要因とはどんなことだとお考えでしょうか？	文化を築きながら変化し続けたこと、そしてスピード感を重視する組織体制です。
成功要因のまとめ	競合はいるが、他者よりも優れた製品を作った。新しい市場と文化を作った。ビックネーム（シスコやマイクロソフト）が参入しないような国を選択し、アジアを中心に市場開拓をしている。
リスク要因のまとめ	ビックネームが同じ市場に参入してくる。 →Vキューブの資金 10 倍や 20 倍の資金を持っているところが参入してきたら勝てない。

②オークファン 調査対象者：経営者 2014年8月28日	
質問	回答
なぜ数ある事業の中で、この事業を始めようと思ったのでしょうか？	オンリーワン思考で、他社が参入しない領域を狙いたいという考えがありました。ネットオークションの情報・価格検索や分析サービスという独自の分野に強みを見出したのです。
当時、成功した理由は何だとお考えでしょうか？	我々が提供するサービスは他社に真似できないものであり、ネットオークションの販売者に圧倒的な支持を得られた点が大きいです。
当時、市場は持続するのとお考えでしたか？	ネットオークションの情報・価格検索というサービスは、当時もそして今後も国内外で需要があると考えていました。
他社との競争状態はどうだったのでしょうか？	競合は存在しませんでした。他社では同様の包括的なサービスは提供できなかったのです。
競争する企業はいたのでしょうか？	価格.comのように一部分では似たサービスもありますが、我々のように総合的に展開している企業はいませんでした。
脅威となる点はどんな点でしょうか？ そのために、どのようなリスク分散などの取り組みをされたのでしょうか？	グーグルのような大手が参入してきた場合、大きな影響を受ける可能性があるという点がリスクです。
他社との差別化はどのような点に工夫をされていますか？	コンセプトの差別化と、それを継続的に発信していく取り組みを全社で行っています。また、ユーザーがサービスを通じて商売人として成長できる仕組みを作っている点が特徴です。
人材育成において、どのような工夫をされていますか？（例：フラットな組織、柔軟な運営、新卒と中途の割合など）	社員には経験の浅い段階でも大きな仕事を任せています。また、新卒採用を中心としており、社員の多くが新卒です。

資金やネットワークについて、どのようにお考えでしょうか？ 具体的な取り組みについて教えてください。	創業時は自己資金 1.5 億円で始めました。
コアコンピタンスを磨くために、どのような工夫をされていますか？	差別化を生み出すための人材を集めています。特に重視しているのは、好奇心と柔軟性です。
内部的要因として、成功した理由の大きい要因とはどんなことだとお考えでしょうか？	オンリーワンであることにこだわり続けた結果、他社にないサービスとして成長できました。
成功要因のまとめ	ヤフオクや楽天オークションやモバオクとの契約。 競合がいない。他社は同様のサービスが提供できない。
リスク要因のまとめ	グーグルが参入してくれば、売り上げに与える影響が大きい。 →競合が現れる。
③エイジア 調査対象者：経営者 2014 年 5 月 22 日	
質問	回答
なぜ数ある事業の中で、この事業を始めようと思ったのでしょうか？	メールを活用した販売支援ソフトという、当時誰も着目していなかった市場に可能性を見出したからです。
当時、成功した理由は何だとお考えでしょうか？	カスタマイズという面倒なことをあえてやることで、製品の性能を徹底的に追求し、他社との差別化を図れた点が成功の要因です。
当時、市場は持続するのとお考えでしたか？	市場は急速に拡大しており、今後も継続的に成長する可能性が高いと感じていました。
他社との競争状態はどうだったのでしょうか？	すでに 100 社以上が参入しており、非常に厳しい競争環境でした。
競争する企業はいたのでしょうか？	はい、多数存在していました。
脅威となる点はどんな点でしょうか？	他社が同様の製品を開発したり、新たな製品が登場する

うか？ そのために、どのようなリスク分散などの取り組みをされたのでしょうか？	可能性が常に脅威です。
事業コンセプトが完成し、戦略を実行した後、事業コンセプトが変更することはありましたか？	事業転換を経て、EC 関連など新しい領域にも進出しています。
他社との差別化はどのような点に工夫をされていますか？	顧客ごとにオーダーメイドで製品をカスタマイズすることにより、満足度を 98 点まで高め、他社が真似できない製品を提供してきました。
リーダーとして組織をまとめる場合、どんな点を気をつけているのでしょうか？	倫理観を強く持ち、公私の区別を徹底するよう心がけています。社長がなんでもできる立場だからこそ、誠実さを大切にしています。
人材育成において、どのような工夫をされていますか？（例：フラットな組織、柔軟な運営、新卒と中途の割合など）	中途採用が中心で、コア業務は経験を持った中途社員が担っています。
コアコンピタンスを磨くために、どのような工夫をされていますか？	人手をかけてでも製品をカスタマイズし、顧客満足度を高めることで付加価値を生み出しています。人件費を重視し、GDP への貢献も意識しています。
内部的要因として、成功した理由の大きい要因とはどんなことだとお考えでしょうか？	面倒でもカスタマイズを貫き、他社に真似できないレベルで製品の性能を高めた点が大きいです。
成功要因のまとめ	自社製品を持っている。カスタマイズがめんどくさいことを意識している。 →「ストーリーとしての競争戦略」にあるような、一見非合理に見える戦略が、強い戦略となると信じている。 →製品の性能を追求した。他では作れないいいものを作った。 →他社にとってはめんどくさいことだから、それが他社との差別化につながる。

リスク要因のまとめ	他社も同様の製品を開発する。新たな製品が出てくる。
④サイオステクノロジー 調査対象者：部長(創業メンバー) 2014年6月2日	
質問	回答
なぜ数ある事業の中で、この事業を始めようと思ったのでしょうか？	物作りがしたくてこの業界に入りました。好きなことをビジネスとしてできるのが大きな理由です。
当時、成功した理由は何だとお考えでしょうか？	Linux や Java といった先進的な OS や開発手法に早期から目をつけ、他社よりも先に事業化できたこと。また、親会社や VC の出資により資金的リスクがなかったことも大きいです。
当時、市場は持続するのとお考えでしたか？	当初は成長すると考えていましたが、実態は絵に描いた餅に近かった印象です。しかし、2002 年に日本の基幹システムとして利用されて以降は急成長しました。
他社との競争状態はどうだったのでしょうか？	ハードウェア、ソフトウェア、サポートなど常に競争は存在していました。
競争する企業はいたのでしょうか？	米国ベンダーの IBM や HP などが競合でした。彼らは Linux への対応も早かったです。
脅威となる点はどんな点でしょうか？ そのために、どのようなリスク分散などの取り組みをされたのでしょうか？	OSS というマネタイズの難しい領域で、ビジネスモデルを確立できるかが課題でした。また、市場が落ち込んだときに変化を捉えられるかもリスクでした。
外部要因として、成功した理由の大きい点とはどのようなことだとお考えですか？	OSS 市場がグローバルで拡大していたことが大きな外部要因でした。
リーダーとして組織をまとめる場合、どんな点を気を付けているのでしょうか？	人を管理するのではなく、自分が動いて方向性を示すようにしています。
企業風土や文化を根付かせるために、どのような工夫をされていますか？	社員集会など全員参加型のイベントを通じて、トップからの声を社内で共有しています。

人材育成において、どのような工夫をされていますか？（例：フラットな組織、柔軟な運営、新卒と中途の割合など）	中途採用が中心です。今は景気がよく、優秀な新卒はなかなか来ません。社会に出てから業界の面白さを感じて転職してくる方が多いです。
資金やネットワークについて、どのようにお考えでしょうか？ 具体的な取り組みについて教えてください。	親会社からの出資と社長の人脈を通じた VC からの出資により、資金的なリスクがなく、思い切った戦略が打てました。
内部的要因として、成功した理由の大きい要因とはどんなことだとお考えでしょうか？	好きなことをビジネスとしてできているという点が大きいです。社員がやりたいことを考え、チャンスがあれば提案し、実行できる環境が整っています。
成功要因のまとめ	他社よりも先行で来た。 →Linux や Java といった先進的な OS や開発手法に目をつけ、ビジネスとして早い段階でスタートできたことと市場が伸びていた。 →OSS 市場のグローバルでの拡大。 今ビジネスとして好きなことを出来るということが大きい。 資金的なリスクはなかったのが大きい。 →資金的なリスクを考えながらやると、思い切ったことが出来ない。親会社が保障してくれるというところがあったので強気にできた。親会社から出資を得た。また、VC から出資を得た。
リスク要因のまとめ	競合の存在 →米国ベンダーの IBM や HP (Linux への対応が早かったため) OSS というマネタイズの難しい領域で、ビジネスモデルを確立できるかという難題。 →普及率 16%の法則を信じていた。現在は市場が伸びているが、市場が落ち込み変化した時に変化をとらえられるかどうかという問題

⑤エンカレッジテクノロジー 調査対象者：部長 2014年6月16日	
質問	回答
なぜ数ある事業の中で、この事業を始めようと思ったのでしょうか？	内部統制の重要性に着目し、企業のシステム証跡管理という分野に独自性があると感じたためです。
どのような経緯で、ビジネスアイデアが生まれたのでしょうか？	最初の製品が失敗したことがきっかけです。仮説が間違っていたと反省し、次は必ず売れる製品を作ろうとお客様の声を聴いて生まれたのが ESS レックです。
当時、成功した理由は何だとお考えでしょうか？	ブルーオーシャン戦略により競合がいない市場を選んだことと、お客様視点で製品を作ったことです。また、個人情報保護法の制定も追い風となりました。
当時、市場は持続するのとお考えでしたか？	ソフトウェアへの高い需要があり、市場の持続性はあると見ていました。
他社との競争状態はどうだったのでしょうか？	競争企業はいませんでした。禁止系のソフトウェアはまさにブルーオーシャンだったのです。
競争する企業はいたのでしょうか？	いませんでした。レッドオーシャンではなく、競合のいない分野での展開でした。
脅威となる点はどんな点でしょうか？ そのために、どのようなリスク分散などの取り組みをされたのでしょうか？	大手メーカーの参入や海外展開の失敗がリスクです。実際、中国参入は尖閣問題で失敗しました。また、大量採用による人件費の増加も課題でした。
他社との差別化はどのような点に工夫をされていますか？	ESS レックは全てを記録に取り、監査証跡として利用できる点が他社にはない強みです。何でもできるという機能が評価されています。
外部要因として、成功した理由の大きい点とはどのようなことだとお考えですか？	2005 年の個人情報保護法の制定など、社会的な関心の高まりが市場拡大の後押しとなりました。
リーダーとして組織をまとめる場合、どんな点を気を付けているのでしょうか？	適度にボールをメンバーに渡し、彼らが自分でハンドリングできるようになるまで目を配っています。

企業風土や文化を根付かせるために、どのような工夫をされていますか？	半期に一度、BBQ 大会などのイベントを実施し、情報共有を促進しています。
人材育成において、どのような工夫をされていますか？（例：フラットな組織、柔軟な運営、新卒と中途の割合など）	中途社員が多かったのですが、5 年前から新卒採用にも取り組み、現在では 20 名の新卒社員が在籍しています。
資金やネットワークについて、どのようにお考えでしょうか？ 具体的な取り組みについて教えてください。	創業当初は資金がなく、最初の事業も失敗しました。
コアコンピタンスを磨くために、どのような工夫をされていますか？	他社の真似ではなく、新しいお客様視点で製品を作ることとを重視しています。
内部的要因として、成功した理由の大きい要因とはどんなことだとお考えでしょうか？	レッドオーシャンでの差別化競争ではなく、ブルーオーシャンの領域で独自に価値を提供してきたことです。
成功要因のまとめ	他社は、レッドオーシャンの中でより良い製品を生み出す製品差別化の競争をしていた。 しかし、エンカレッジはブルーオーシャン戦略の領域で戦った。したがって、競合他社がない。
リスク要因のまとめ	大手メーカーが同じ領域に参入してくる。 海外への参入が失敗する。 最近では、中国に参入しようと試みたが、尖閣の問題で参入が失敗に終わった。 2012 年に大量採用したため、人件費が一気に増えた。
⑥リアルコム 調査対象者：シニアマネージャー 2014 年 7 月 16 日	
質問	回答
創業開始の経緯を教えてください。	2000 年 4 月にナレッジマネジメントを主力事業として創業しました。当時はまだ知られていない分野でしたが、徐々に浸透していきました。

なぜ数ある事業の中で、この事業を始めようと思ったのでしょうか？	ナレッジマネジメントは当時注目され始めた領域であり、企業の組織課題に対するソリューションとして可能性を感じたからです。
当時、成功した理由は何だとお考えでしょうか？	創業当初はナレッジマネジメント市場に競合がなく、需要も高かったため、順調に成長することができました。
当時、市場は持続するのとお考えでしたか？	当初は持続可能だと考えていましたが、2008 年にマイクロソフトがシェアポイントを発売し、状況が一変しました。
他社との競争状態はどうだったのでしょうか？	創業当初は敵対する企業はいませんでした。2008 年以降は競合が増え、顧客流出が起きてしまいました。
競争する企業はいたのでしょうか？	2008 年以降はマイクロソフトなどの大手が参入し、激しい競争に直面しました。
脅威となる点はどんな点でしょうか？ そのために、どのようなリスク分散などの取り組みをされたのでしょうか？	IT 市場のサイクルが早く、主要なビジネスモデルが崩壊してしまいました。そのため、生き残りをかけて 2011 年に WWB を M&A し、太陽光事業に事業転換を行いました。
事業コンセプトが完成し、戦略を実行した後、事業コンセプトが変更することはありましたか？	はい、IT から太陽光事業へのシフトを図りました。現在では売上の 9 割を太陽光事業が占めています。
外部要因として、成功した理由の大きい点とはどのようなことだとお考えですか？	太陽光市場が大きく成長していたタイミングで参入できたことが成功の背景にあります。
リーダーとして組織をまとめる場合、どんな点を気を付けているのでしょうか？	人を中心に考え、一つ一つ物事を完結させることを大切にしています。また、会話を通じて考える環境をつくることを意識しています。
企業風土や文化を根付かせるために、どのような工夫をされていますか？	命令系ではなく、会話を重視した関係づくりを行っています。やらされるのではなく、自然と動ける環境を目指しています。
人材育成において、どのような工夫をされていますか？（例：フラットな組織、柔軟な運営、新卒と	社員のほとんどが中途採用です。新卒も何人かいますが、中心は中途です。

中途の割合など)	
資金やネットワークについて、どのようにお考えでしょうか？ 具体的な取り組みについて教えてください。	創業 2 ヶ月後に VC から 5000 万円の出資を受け、同年末には第三者割当増資で 2.49 億円を調達しました。
内部的要因として、成功した理由の大きい要因とはどんなことだとお考えでしょうか？	旧来のビジネスモデルが崩れた後、成長市場に事業の軸をシフトしたことが大きな成功要因です。
成功要因のまとめ	創業当時のナレッジマネジメントの市場ニーズが高かった。 現在は、IT 市場が衰退した。そして、太陽光の市場も伸びているので事業の軸をシフトした。 →2011 年太陽光発電事業に手を出し、買収先の企業の業績が好調なため、売り上げは伸びている。 現在 IT の売り上げの全体の占める割合は、1 割程度まで落ち込んでいる。
リスク要因のまとめ	IT の市場サイクルはとても速い。2008 年に大手（マイクロソフト）が参入した結果、売り上げが落ちた。 →創業のビジネスモデルが完全に崩れた。今は、買収された企業の売り上げがほとんどを占めている。 基礎研究があまり進んでいなかった。だから、伸びている業界へ事業をシフトするため、M&A を行った。 →現在の売り上げの 9 割は、M&A をした太陽光業務である。 →主要な事業が落ち込んだ後、新しい事業が何かを探さなければいけない。より良い事業が見つかる保証がない。 →たとえブルーオーシャンの事業を見つけてもみんなが真似してしまうので、結局レッドオーシャン化する。
⑦アステリア 調査対象者:部長 2014 年 6 月 16 日	
質問	回答

創業開始の経緯を教えてください。	日本初の XML 専門ソフト開発会社として、企業向けのシステム連携ソフト『アステリア』を開発する目的で創業しました。
なぜ数ある事業の中で、この事業を始めようと思ったのでしょうか？	当時、XML が標準化されていく流れの中で、EAI のような繋げるソフトウェアの需要が伸びていたことが背景にありました。
当時、成功した理由は何だとお考えでしょうか？	潤沢な資金調達に成功し、社長の人脈を活用して 27 億円を無借金で集められたこと。そして、マーケティングと営業に重きを置いた戦略が功を奏したことです。
当時、市場は持続するのとお考えでしたか？	XML が標準化され、需要が伸びていたため、持続可能であると考えていました。
他社との競争状態はどうだったのでしょうか？	国内では競合がほぼおらず、外資系がいる程度でした。
競争する企業はいたのでしょうか？	外資系企業は存在していましたが、国内では競合がいませんでした。
脅威となる点はどんな点でしょうか？ そのために、どのようなリスク分散などの取り組みをされたのでしょうか？	海外展開はリスクでした。9.11 のような予期せぬ事態もあり、リストラを断行せざるを得ない状況もありました。受託開発でリスクを取って進めたため、失敗時のヘッジが難しかったです。
他社との差別化はどのような点に工夫をされていますか？	パッケージビジネスにこだわり、著作権で販売するモデルにより、粗利 8 割を実現しています。さらに、売上の 1 割をマーケティング予算として確保しており、他社にはない体制です。
リーダーとして組織をまとめる場合、どんな点を気を付けているのでしょうか？	役割を明確にし、自律的に動ける環境づくりを意識しています。マイクロマネジメントはせず、報連相を重視しています。
企業風土や文化を根付かせるために、どのような工夫をされていますか？	社員の学びの機会として外部研修への参加や発想法の勉強を推奨し、レポート提出も義務付けています。
人材育成において、どのような工夫をされていますか？（例：フラ	中途社員のみで構成されており、スキルよりも信頼を重視して採用しています。

ットな組織、柔軟な運営、新卒と中途の割合など)	
資金やネットワークについて、どのようにお考えでしょうか？ 具体的な取り組みについて教えてください。	創業時、社長個人の人脈を活かし、個人投資家や有名人から出資を受け、最終的には VC から出資依頼が来ました。
コアコンピタンスを磨くために、どのような工夫をされていますか？	優秀なセールスを社長自ら採用しており、売上に結びつく伝え方を意識しています。営業組織は堅牢で再現性があるのが特徴です。
内部的要因として、成功した理由の大きい要因とはどんなことだとお考えでしょうか？	社長がマーケティング出身であり、製品力だけでなく伝え方にも重きを置いていたこと。また、営業とマーケティングの組織がしっかりしていたことが成功の要因です。
成功要因のまとめ	粗利が高い。 →製品の 8 割が粗利 マーケティングが 60 人いる企業の内 10 人 →売上の 1 割はマーケティング予算（他社よりもマーケティング予算が潤沢） 優秀なセールスを経営者が採用できた →社長の人脈 →いいものは売れるという考えではなく、ちゃんとした伝え方をしたときに売れるという価値観が戦略に反映されている 他社がやらないところをみつけた
リスク要因のまとめ	海外のソフトウェア事業で成功した事例がない中での海外挑戦。 9・11 のような予期せぬ事態 →9・11 後に業績が悪化。リストラを断行した。 受託開発をした。 →投資からリスクを張って、事業を作り出した。投資したお金を使い続けて、完成帯を作り続ける。したがって、失敗した時リスクヘッジが効かない。

以下表 3 では、インタビューした IT 企業 7 社の経営者層が回答した内容を要約したものである。

表 3 調査対象 IT 企業：①ブイキューブ 調査対象者：経営者

項目	要約
事業 コンセプト	Web 会議などコミュニケーションサービス提供。遠隔医療やネットでのセミナー開催支援。
特徴	市場創出（2004 年に「これって世の中のニーズであるよね」と思い始めた）
	国内には多くの競争企業がいるが、他社は品質やサービスが低い。国外ではシスコやマイクロソフトなどが競合
	国内シェア 1 位。外資の大手がやりたくないエリアや手を出しにくい国を選ぶ
	アジアに特化する理由：アメリカでは資金力で勝てないため
	変化に対応できるリーダーシップと企業文化
	スピード重視の組織
	2006 年から新卒採用を開始。新卒は全体の 3 割、中途は 7 割
	最初は自己資金で開始し、その後ベンチャーキャピタルから資金調達
創業から 上場期	2000 年 2 月 18 日 → 2013 年 12 月 10 日
従業員数	169 人（単独）、264 人（連結）
売上高	2011 年：1,686 百万円
	2012 年：2,005 百万円
	2013 年：2,525 百万円
平均年齢	34.3 歳
成功要因	優れた製品を作り、新しい市場と文化を創出
	ビッグネームが参入しないような国を選択し、アジアを中心に市場開拓
リスク要因	ビッグネームが同じ市場に参入する可能性
	資金力の差で競争に負けるリスク

ブイキューブは、Web 会議やテレビ会議をはじめとするコミュニケーションサービスを提供している企業である。あわせて遠隔医療支援やインターネットを活用したセミナー開催支援にも取り組んでいる。2004 年には、かかるサービスが社会的ニーズを充足するものであると認識し、市場創出を志向した。創業は 2000 年 2 月 18 日であり、2013 年 12 月 10 日に上場を達成した。

国内には多数の競合企業が存在するが、品質およびサービスにおいて優位性を有している。Web 会議のクラウド市場では 7 年連続でナンバーワンの地位を維持しており、国内市場でのシェアは第 1 位である。一方で、国外市場ではシスコシステムズ社やマイクロソフト社をはじめとする大手企業が競合相手となる。アメリカ市場は資金力の差異により競争優位を確保しにくいと判断し、外資系大手企業が参入を躊躇する国・地域を選定しながら、アジア市場を中心に事業を展開している。経営者自らシンガポールに滞在し、戦略を策定・実行していることも特徴である。

資金調達に関しては、当初は自己資金により事業を開始した後、ベンチャーキャピタルからの出資を受けて拡大を図った。現在の従業員数は単独で 169 名、連結で 264 名であり、平均年齢は 34.3 歳である。人材採用では 2006 年より新卒採用を開始し、新卒採用者が全体の約 3 割、中途採用者が約 7 割を占めている。

売上高は 2011 年に 1,686 百万円、2012 年に 2,005 百万円、2013 年に 2,525 百万円と推移し、継続的な成長を示している。組織運営においては、変化に即応できるリーダーシップと企業文化を醸成し、スピードを最重視する体制を構築している。経営者自らが率先して行動し、常に言動が一致している点が、ブイキューブの成功要因として大きいと考えられる。

さらに、新たな市場および文化の創出にも成功している。アジア地域においては、他社が参入しにくい国やエリアを意図的に選択し、競争の土俵をずらすことで大手企業との直接的な競合を回避している。このようにして差別化とリスク分散を図りながら、成長の基盤を強化しているのである。

一方で、今後ビッグネーム企業が同一市場に参入してくる可能性があること、資金力の差異に起因する競争劣位のリスクがあることは否めない。これらのリスク要因への適切な対応が、持続的成長のための課題である。

また、ニッチ市場を創出するには営業活動を重視している。ブイキューブの遠隔コミュニケーションサービスは日常生活に広く普及しているわけではなく、多くの顧客は IT リテラシーが低く新しいサービスを敬遠しがちである。新規ビジネスを成功させるには、価値ある技術を提供しつつ、現状を変えたいと考える人々を増やす必要があるとし、そのために製品やサービスが認知されるまで継続的に営業を行う方針をとっている。

表 3 調査対象 IT 企業②オークファン 調査対象者：経営者

項目	詳細
事業 コンセプト	ネットオークションの情報価格検索や分析サービスを行うサイト運営。
特徴	市場創出、競合なし、オークションへの販売する商売人がメイン
	創業が経営者のみ、経験の浅い社員に大きな仕事を与える
	新卒が多い、創業時は自己資金（1.5 億円）
	ミッション×ビジョン×競争戦略の達成度＝人事評価
創業から 上場期	2007 年 6 月 1 日 → 2013 年 4 月 25 日
従業員数	39 人
売上高	2011 年：491 百万円
	2012 年：619 百万円
	2013 年 9 月期：751 百万円
平均年齢	31.1 歳
成功要因	ヤフオク、楽天オークション、モバオクとの契約。
	競合がない。他社は同様のサービスを提供できない。

リスク要因	グーグルが参入してくれば、売り上げに大きな影響を与える可能性がある。
	競合が現れる可能性。

オークファンは、ネットオークションにおける情報価格検索および分析サービスを提供するサイトを運営するものである。市場創出型の事業であり、当初競合は存在せず、主たる顧客層はオークションに商品を出品する商売人である。

創業時は経営者単独で事業を開始し、組織運営においては、経験の浅い社員にも積極的に大きな裁量を与える方針を採用した。また、新卒採用者の割合が高く、組織の若返りと成長性を重視した体制を構築している。

創業資金は自己資金 1.5 億円により賄われた。人事評価制度においては、ミッション・ビジョン・競争戦略の達成度を基準とする体系を採用しており、組織全体の目標志向を高める仕組みが導入されている。

創業は 2007 年 6 月 1 日であり、上場は 2013 年 4 月 25 日に達成した。従業員数は 39 名であり、売上高は 2011 年に 491 百万円、2012 年に 619 百万円、2013 年 9 月期には 751 百万円に達し、着実な成長を遂げている。従業員の平均年齢は 31.1 歳である。

オークファンの成功要因としては、ヤフオク、楽天オークション、モバオクといった主要オークションサイトとの契約締結に成功した点が挙げられる。加えて、競合他社が存在せず、他社が同様のサービスを容易に提供できない状況を確立したことが、競争優位性を支える要因となった。

一方、リスク要因としては、仮にグーグルが当該市場に参入した場合、売上に大きな影響を与える可能性がある点が指摘される。また、将来的に新たな競合が出現する可能性も存在し、これらのリスクに対する備えが継続的な成長に向けた課題となる。

オークファンは、ネットオークション等の情報・価格検索や分析サービスを行う企業である。その強みは、ネットオークション等に関する膨大な蓄積データにある。オークファ

ンの成功要因の一つは、経営者のオンリーワン思考である。

オンリーワン思考とは、他社が参入しない領域で製品 やサービスを提供する企業のことであり、オークファンは他社にない総合的な情報・価格検索や分析サービスを行っている。例えば、大手価格比較サイトであるカカクコムとは競合するが、部分的な価格比較は可能でも全面的なサービスを提供する企業は存在しない。オークファンは、自社のサービスを通じて、ユーザーが商売人としての知恵を身につける仕組みを構築しており、ネットオークションの知識を身につけたユーザーは法人として起業する傾向がある。このようなユーザーが成長する仕組みを持つサイトは他にはないため、ネットオークションの販売側のユーザーからは圧倒的な支持を得ている。

オークファンでは、独自技術を磨くための工夫も行っている。独自技術を磨くためには、サービスの差別化を図り、コンセプトの差別化を作り、それを継続的に発信する工夫をしている。このような組織作りも、オンリーワンとなることを 全社的に強く意識しているからである。オンリーワンになるためには、差別化を作ることができる人材を集める必要がある。そのために、人材採用では素直な人、柔軟な人、地頭のいい人、好奇心旺盛な人、精神的にタフな人を求めている。特に重視しているのは好奇心と柔軟性であり、これはオンリーワン企業の特徴が反映されているものだと考えられる。

オークファンでは、社風やビジョンの共有、浸透させる工夫を行っている。一般的な企業では、初めは上位の社員が難しい業務を行い、下位の社員には簡単な業務を割り当てる傾向にあるが、オークファンでは新人にも大きな業務を任せ、一人で全てを提案させるようにしている。これにより、社員は急速に成長する。また、ミッション、ビジョン、競争戦略の三つを浸透させるために、人事評価制度と結びつける工夫も行っている。例えば、ある社員がデータ収集を行うことが求められていれば、そのデータがどれだけ集められたかが人事評価の対象となる。ミッションやビジョンで独創的な方向を目指す場合、いくつかのアイデアを期限の月までに出せるかが人事評価の対象となる。オークファンでは、ビジ

ョンやミッションを人事評価制度と結び付けることで、社員全員が高い志を共有している。

表 3 調査対象 IT 企業 ③エイジア 調査対象者：経営者

項目	詳細
事業 コンセプト	ネットやメールを利用した販売支援パッケージ。ソフトの販売と開発に事業転換し、カスタマイズに特徴。
特徴	市場は急速に拡大
	競争状況は厳しい（100 社以上の競合）
	シェア 1 位を誇る
	新しい事業コンセプトの方針を持ち、倫理観を重視
	コア業務は中途社員が担当
	中途採用をメインとする
	カスタマイズに特色があり、製品追求をミッションとする
	人件費を増やし高付加価値を提供
創業から 上場期	1995 年 4 月 → 2005 年 10 月
従業員数	73 人（連結）、64 人（単独）
売上高	2012 年：717 百万円
	2013 年：779 百万円
	2014 年：962 百万円（単独）
平均年齢	34.5 歳
成功要因	自社製品を持ち、カスタマイズに力を入れた。めんどくさいことを意識し、それが競争戦略の一部となると信じている。
	製品の性能を追求し、他では作れない優れた製品を開発。他社にとっては手間がかかることを行い、それが差別化に繋がる。
リスク要因	他社も同様の製品を開発するリスク

	新たな製品が登場するリスク
--	---------------

エイジアは、インターネットおよび電子メールを活用した販売支援パッケージの提供を行うものであり、ソフトウェアの販売および開発に事業転換を図った上で、特にカスタマイズに特色を有している。

市場は急速に拡大しているものの、競争状況は極めて厳しく、100 社以上の競合企業が存在する中において、本企業は市場シェア第 1 位を維持している。

事業運営に際しては、単なる収益追求にとどまらず、新たな事業コンセプトの方針を掲げ、倫理観の重視を経営理念に据えている。

組織体制においては、コア業務を中途採用社員が担い、中途採用を中心とした人材戦略を採用している。製品のカスタマイズに注力する姿勢を貫き、製品性能の追求をミッションと位置づけている。また、人件費を積極的に投入し、高付加価値サービスを提供している。

創業は 1995 年 4 月であり、上場は 2005 年 10 月に達成した。従業員数は連結で 73 名、単独で 64 名である。売上高は、2012 年に 717 百万円、2013 年に 779 百万円、2014 年には単独で 962 百万円に達し、着実な成長を遂げている。従業員の平均年齢は 34.5 歳である。

成功要因としては、自社製品を保有し、他社が容易に真似できないレベルでのカスタマイズに注力した点が挙げられる。特に、手間がかかる業務をあえて意識的に引き受けることで、競争戦略上の優位性を築いた。製品性能を徹底的に追求し、他社では開発困難な優れた製品を生み出したことが、競合との差別化に大きく寄与している。

なお、リスク要因としては、他社が同様の製品を開発する可能性があること、かつ市場において新たな競合製品が登場するリスクが存在する。これらのリスクに対して適切な対応を講じることが、持続的成長に向けた重要な課題だと考えている。

エイジアは、インターネットとメールを活用した販売支援パッケージソフトの開発・販売を主な事業としている。最近では、EC 関連事業への進出も果たしている。同社が開発に成功

したメールを利用した販売支援パッケージソフトは、従来注目されていなかった新しいニッチ市場を創出したのである。この分野は、当初はほとんど市場が存在しなかったにも関わらず、今では 100 以上の業務用メールソフトを提供する企業が登場している。その中でもエイジアは、メールを活用したビジネスモデルを持つ唯一の上場企業である。この成功は、他社とは異なるアプローチで製品を追求した結果だと言う。

エイジアは、製品をカスタマイズすることに重点を置いている。カスタマイズの最大の利点は、顧客にとって完全に満足いく製品を提供できることである。一方で、汎用型の製品では早くて安価ながら、品質は 80 点程度のものが提供される。しかし、エイジアの製品は顧客の具体的な要求を反映することで、98 点の評価に達することが可能である。この 18 点の差が製品の差別化を可能にしている。ただし、カスタマイズは手間と人件費がかかるため、多くの企業がこれを採用することはない。

では、なぜエイジアはカスタマイズ戦略を採用しているのか。その理由は、人材を重視する経営戦略を取っているからである。カスタマイズは手作業が多く、高度な技術が必要である。人手を増やすことは、日本の GDP を増やすことに直接貢献する。GDP は国内で生産された財やサービスの価値を示すものであり、人件費はその大きな要素である。高い人件費は高い付加価値を生み出すという考え方から、エイジアはこの戦略を採用している。さらに、給料の増加は社員の幸せにも直結する。

エイジアの経営者は個人と仕事の区別を徹底し、常に社員の幸せを願いながら誠実な経営を心がけている。社長は特に倫理観を重んじており、私的な理由で会社の資金を使用しないようにしている。これは、社長の行動が社員の倫理観に影響を与えていると考えているためである。このような経営方針が、社員に良い影響を与え、経営全体の健全性を保っているのである。

表3 調査対象 IT 企業 ④ サイオテクノロジー 部長(創業メンバー)

項目	詳細
事業 コンセプト	オープンソースやクラウド製品を開発・販売。システム障害回避ソフトが柱。
特徴	市場は成長すると考えられていたが、現実には厳しかった。2002 年に日本の基幹システムとして利用され、急成長
	ハードウェア・ソフトウェア・サポートサービスなど、ビジネスにおいて常に競争が存在
	シェアトップ（詳細不明）
	リーダーシップは人を管理するのではなく、方向性を示して引っ張ることに重点
	戦略は上から下へというよりも、現場から上がってくる
	ほとんどが中途社員。景気が良いため、いい新卒人材は来ない。社会経験を積んだ人材が転職してくる
	賃金は創業時に企画書を書いて親会社から出資を得た。その後、VC からの出資を受け、上場まで間に合う
創業から 上場期	1997 年 5 月 23 日 → 2004 年 8 月 5 日
従業員数	227 人
売上高	2012 年 1 月 31 日： 5,110 百万円、2013 年 1 月 31 日： 6,029 百万円、2014 年 1 月 31 日： 6,624 百万円
平均賃金	7,080 千円
平均年齢	38.2 歳
成功要因	他社よりも先行してビジネスを開始
	Linux や Java といった先進的な OS や開発手法に目をつけ、早い段階でビジネスをスタート
	OSS 市場のグローバルでの拡大
	今ビジネスとして好きなことをできている

	資金的なリスクがなかったこと（親会社の保障）
リスク要因	米国ベンダーの IBM や HP が競合（Linux への対応が早かったため）
	OSS というマネタイズが難しい領域でビジネスモデルを確立する難題
	市場の変化を捉えられるかどうか

サイオステクノロジーは、オープンソースソフトウェア（OSS）およびクラウド製品の開発・販売を行うものであり、特にシステム障害回避ソフトを中核事業として展開している。

市場は当初、成長が期待されていたものの、実態としては厳しい状況に直面していた。しかし、2002 年に日本国内の基幹システムとして本企業の製品が採用されたことを契機に急成長を遂げた。ビジネス環境においては、ハードウェア、ソフトウェア、サポートサービスといった各分野で常に競争が存在しており、厳しい競争環境下での事業運営が求められたが市場シェアトップの地位を占めた。

リーダーシップスタイルとしては、人を管理することよりも、方向性を示して牽引することに重点を置いている。また、戦略形成においてはトップダウン方式ではなく、現場からのボトムアップ型アプローチを重視している。人材構成については、中途採用社員が大半を占めており、景気が好調であったことから優秀な新卒人材の確保が困難であり、社会経験を有する転職者を主たる人材源としていた。

資金調達に関しては、創業時に企画書を作成し、親会社から出資を受けた。その後、ベンチャーキャピタル（VC）からの追加出資を得ることで、上場に至るまでの資金的基盤を確保した。

創業は 1997 年 5 月 23 日であり、上場は 2004 年 8 月 5 日に達成した。従業員数は 227 名であり、売上高は 2012 年 1 月 31 日時点で 5,110 百万円、2013 年 1 月 31 日時点で 6,029 百万円、2014 年 1 月 31 日時点で 6,624 百万円に達している。従業員の平均賃金は 7,080 千円、平均年齢は 38.2 歳である。

サイオステクノロジーの成功要因は、他社に先駆けてビジネスを開始したことが挙げられる。Linux や Java といった先進的な OS および開発手法に早期から着目し、事業展開を行ったことが競争優位性の確立に寄与した。また、OSS 市場のグローバルな拡大も追い風となり、資金的なリスクが親会社によって一定程度保障されていたことも、安定的な成長を支える要素となった。さらに、経営陣が「ビジネスとして好きなことをできている」という状況が、組織のモチベーション向上に寄与したと考えられる。

一方で、リスク要因としては、米国ベンダーである IBM や HP が Linux 対応を迅速に進めたことにより競争が激化した点が挙げられる。また、OSS という収益化が難しい領域において持続的なビジネスモデルを確立する必要性があり、市場の変化を的確に捉えることが今後の成否を左右する重要な課題だと考えている。

サイオステクノロジーは、オープンソースやクラウド製品の開発・販売を行っている企業である。同社の収益の柱はシステム障害回避ソフトである。サイオステクノロジーの特質的な点は、その強い財務体質にある。多くのベンチャー企業が創業当初の資金繰りに苦労する中、サイオステクノロジーは創業時から親会社の支援を受けて強靱な財務基盤が確保されていた。また、社長の人脈を通じて外部の投資会社からも支援を受けることができた。これにより、資金的なリスクを抱えることなく、大胆な経営戦略を展開することができた。その結果、Linux や Java といった先進的な OS や開発手法に着目し、他社よりも早い段階でビジネスを開始することが可能となったのである。

さらに、サイオステクノロジーは全員参加型の経営を実践している。社員集会をはじめとした全員参加型のイベントを通じ、意図的に相互のコミュニケーションを図っている。これにより、トップの意向が社内全体に共有されるようにしている。

また、トップからの戦略をただ上から下に落とすだけでなく、トップと末端との距離が近いこと、双方向のコミュニケーションが取れる環境が整っている。社員は気軽に企画書を作成し、社長と話し合う機会を頻繁に持っている。社長がそのアイデアを気に入れば、すぐに

実行に移すことも多い。

このように、社員は常に新しいことに挑戦しようと考え、チャンスがあれば積極的に取り組むことで、全員参加型の経営を実現しているのである。

表 3 調査対象 IT 企業 ⑤エンカレッジテクノロジー 調査対象者:部長

項目	詳細
事業 コンセプト	内部統制に役立つシステム証跡管理ソフトと保守サービスが両輪。顧客は金融など大手が多い。
特徴	市場は創出され、需要もあった。特にソフトウェアに高い需要があり、独自の製品を提供。
	競争企業がほとんどいないブルーオーシャン市場で、禁止系ソフトウェアが主力。
	国内シェアトップを誇る。
	石井は自らリーダーシップを発揮し、メンバーに適度な責任を渡し、フォローするスタイル。
	中途社員が多く、半期に一回バーベキュー大会などのイベントを開催して情報共有を図る。
	5 年前から新卒採用を開始し、現在では 20 名の新卒社員がいる。
	最初は資金が不足していたが、その後事業が成功し成長。
創業から 上場期	2002 年 11 月 1 日 → 2013 年 12 月 11 日
従業員数	66 人
売上高	2012 年 3 月期: 735 百万円、2013 年 3 月期: 915 百万円、2014 年 3 月期: 412 百万円
平均年齢	36.4 歳
成功要因	他社がレッドオーシャン市場で製品差別化の競争をしていた中、エンカレッジはブルーオーシャン戦略で戦い、競合他社がいない市場を開拓。
	顧客の新しい視点で製品を作り続けたこと。

リスク要因	大手メーカーが同じ領域に参入してくるリスク。
	海外参入の失敗。特に中国市場への参入は尖閣諸島問題で失敗に終わった。
	2012 年に大量採用したため、人件費が一気に増加したリスク。

エンカレッジテクノロジーは、内部統制に資するシステム証跡管理ソフトウェアおよび保守サービスを両輪とする事業を展開している。顧客基盤は金融機関を中心とした大手企業が多数を占める。

市場は創出され、需要も存在しており、とりわけソフトウェア分野において高い需要があった。エンカレッジテクノロジーは独自開発による製品を提供し、競争企業がほとんど存在しないブルーオーシャン市場において、禁止系ソフトウェアを主力商品として展開した。これにより、国内市場におけるシェアトップの地位を確立することになる。

リーダーシップにおいては、創業者である石井が自ら率先してリードを取りつつ、メンバーには適度な責任を委譲し、必要に応じてフォローアップを行うスタイルを採用している。

組織構成としては中途採用社員が多く、半期に一度、バーベキュー大会等の社内イベントを開催することで、情報共有と組織活性化を図っている。加えて、5 年前より新卒採用も開始し、現在では新卒社員が 20 名在籍している。

資金面においては、創業当初は資金不足に苦しんだものの、事業の成功とともに成長を遂げた。

創業は 2002 年 11 月 1 日であり、上場は 2013 年 12 月 11 日に達成した。従業員数は 66 名である。売上高は、2012 年 3 月期に 735 百万円、2013 年 3 月期に 915 百万円、2014 年 3 月期には一時的に 412 百万円となった。従業員の平均年齢は 36.4 歳である。

リスク要因としては、大手メーカーが同一市場に参入するリスクが挙げられる。また、海外市場への進出に関しては、特に中国市場において尖閣諸島問題の影響を受け、進出失敗に至った経緯がある。さらに、2012 年に実施した大量採用に伴い、人件費が急増し、財務負担

の増大というリスクも抱えるに至った。

エンカレッジテクノロジーの成功要因の一つは、新しいニッチ市場の創出である。現在の収益の柱となっている製品は、ESS レックである。創業当初に開発した製品が失敗し、巨大な赤字を出してしまったため、次に開発する製品は必ず市場に受け入れられるものでなければならなかった。前回の失敗の原因は、製品開発の仮説が誤っていたからである。そのため、2度目の製品開発では、顧客の声をより丁寧に聞くことから始めた。開発した ESS レックは、パソコンの画面を忠実に記録する監視カメラとして機能し、市場に存在しなかった新たな形態の製品であった。当時、画面をキャプチャする技術は存在したが、動画で確認できるものはなかった。このシステム監査証跡ツールが開発された背景には、銀行の重役から「人間は誰でもミスをするし、時には不正を行う。これを未然に防げないことが最大のリスクだ」との指摘があり、それが製品開発の重要なヒントとなった。2005 年に個人情報保護法が制定されたことも、市場拡大の追い風となった。個人情報の厳格な管理や、USB がアクセスできない等の問題が一般に認識され始めた時期である。

ESS レックは、すべてを記録に残すため、情報システムを扱う人々にとって非常に強力なツールとなる。例えば、USB を使用できない状況や、情報を DVD に焼いてベンダーに送る必要がある場合など、ESS レックを利用すれば対応可能である。エンカレッジテクノロジーは、高セキュリティが求められるターゲット市場に適切にアプローチし、販売する戦略で他社との差別化を図った。他の企業が気付かなかった市場のニッチを見つけ出し、それを開拓したため、新たなニッチ市場を創出することができたのである。

表3 調査対象 IT 企業 ⑥リアルコム 調査対象者：シニアマネージャー

項目	詳細
事業 コンセプト	ソフトウェアライセンス販売、システム構築、その他付帯サービスの提供、建設機械の仕入・販売、太陽光発電システムの仕入・販売・発電事業
特徴	創業時にナレッジマネジメントを創出。しかし、飽和と衰退に直面。2011 年 9 月に WWA への M&A を実施し、生き残りを図る。現在は売上の 8 割から 9 割が WWA による売上。
	2000 年当初は競争相手がいなかったが、徐々に競争が激化し、2008 年のマイクロソフトのシェアポイントの登場により大幅な顧客流出と売上の減少。
	当初はトップシェアを誇ったが、衰退。
	リーダーシップは人を管理するのではなく、方向性を示すことに重きを置く。
	戦略はトップダウンではなく、現場からの提案を重視。企画書を作成し、プロジェクトがスタートすることもある。
	ほとんどが中途社員。新卒は少数。
	創業 2 ヶ月後に VC から 5,000 万円の出資を受け、半年後に第三者割当増資を実施し、総額 249 百万円を調達。
創業から 上場期	2000 年 4 月 17 日 → 2007 年 9 月 19 日
従業員数	34 人
売上高	2012 年 6 月期: 1,336 百万円、2013 年 6 月期: 2,303 百万円、2014 年 6 月期: 3,346 百万円
平均年齢	39.0 歳
成功要因	創業当時のナレッジマネジメントの市場ニーズが高かったこと
	太陽光発電事業へのシフト
	買収先の企業の業績好調により売上が伸びていること
リスク要因	IT 市場サイクルの速さと大手企業の参入によるビジネスモデルの崩壊
	基礎研究の遅れ
	新しい事業が見つかる保証がないこと

	ブルーオーシャンの事業でも他社の参入によりレッドオーシャン化するリスク
--	-------------------------------------

リアルコムは、ソフトウェアライセンスの販売、システム構築、およびその他付帯サービスの提供を行うほか、建設機械の仕入・販売、ならびに太陽光発電システムの仕入・販売・発電事業を展開している。

リーダーシップに関しては、人を厳格に管理するのではなく、方向性を示して組織を牽引するスタイルが採用されている。また、戦略形成においてはトップダウン型を排し、現場からの提案を重視する姿勢を取っている。現場主導で企画書を作成し、プロジェクトがスタートするケースも多い。組織構成としては中途採用者が大半を占めており、新卒採用者は少数にとどまる。

資金調達面においては、創業2ヶ月後にベンチャーキャピタル（VC）から5,000万円の出資を受け、さらに半年後には第三者割当増資により総額249百万円を調達した。

創業は2000年4月17日であり、上場は2007年9月19日に達成した。従業員数は34名であり、売上高は2012年6月期に1,336百万円、2013年6月期に2,303百万円、2014年6月期に3,346百万円と、M&A後の売上成長が顕著である。従業員の平均年齢は39.0歳である。

リスク要因としては、IT市場サイクルの速さや大手企業の参入によって既存ビジネスモデルが崩壊する可能性が存在する。また、基礎研究の遅れ、新たな成長事業が確実に見つかる保証がないこと、さらにはブルーオーシャンと考えられていた事業領域が、他社参入によってレッドオーシャン化するリスクが指摘される。これらに適切に対応することが、持続的成長のための課題となる。

成功要因としては、創業当初におけるナレッジマネジメント市場の高いニーズに対応したこと、さらに太陽光発電事業へのシフトに成功したこと、そして買収先企業の業績が好調で

あったことにより、売上の伸長が実現された点が挙げられる。この事業転換は、M&A による戦略的な移行であった。リアルコムが成長しているのは、市場が大きく伸びているクリーンエネルギー分野に上手く乗り換えたからである。同社の売上の約 1 割が IT 事業から、約 9 割が太陽光事業から得られている。

リアルコムは、2000 年 4 月にナレッジマネジメントを主力業務として創業した。この時代にはナレッジマネジメントを理解している人が少なく、競合も存在しなかったため、徐々に市場に認知されていくようになった。しかし、2008 年からソフトウェアライセンスの売上が減少し始め、マイクロソフトからシェアポイントソフトが発売されると、多くの企業がこれに移行し始めた。その結果、顧客流出が起これ、既存のビジネスモデルが崩壊することになった。

ソフトウェアはライセンス事業であり、多くのユーザーが利用することで成立する。導入時には、一つあたりの単価数は百万近くする。そこから、このライセンスがどういう影響を与えるかは、一人あたりのライセンス量×ユーザー数が収益となる。また、ランニングコストのためには、保守料金がかかる。この二つで、ソフトウェアビジネスが成立している。高い利益率を誇るソフトウェアライセンスが存在し、これにより収益が生まれる。

さらに、ランニングコストをカバーするために保守料金が必要である。これらが組み合わさってソフトウェアビジネスは成立していたが、顧客が流出するとビジネスモデルが崩れ、企業は倒産するリスクに直面する。

このような状況の中、2010 年頃には生き残りをかけて WWB という企業と株式交換による M&A を行った。これは新しい事業領域への進出が必要だったためであり、市場の拡大が見込まれるクリーンエネルギー分野へのシフトは、現在のリアルコムの成功要因である。

表 3 調査対象 IT 企業 ⑦アステリア 調査対象者:部長

項目	詳細
事業 コンセプト	日本初の XML 専門ソフト開発会社。企業向けシステム連携ソフト「アステリア」が主力製品。
特徴	市場は需要が伸びており、EAI ソフトウェアが成長。XML がデータ交換のフォーマットとして標準化。
	競争状況は外資系企業が存在するが、国内競争はほとんどなし。
	国内シェア 1 位 (47%)。
	各役割を明確にし、自律的に動ける環境を整備。マイクロマネジメントは行わず、ハウレンソウを重視。
	マーケティングでは個々に合わせたスキルや研修を実施。外部の勉強会やセミナーに参加し、レポート提出を義務付ける。
	中途社員のみを採用。スキルよりも信頼性を重視。
	社長が 27 億円を個人投資家から調達し、有名人やベンチャーキャピタルの支援を得た。
創業から 上場期	1998 年 9 月 1 日 → 2007 年 6 月 22 日
従業員数	81 人 (連結)、55 人 (単独)
売上高	2012 年: 1,294 百万円、2013 年: 1,322 百万円、2014 年: 1,436 百万円 (単独)
平均年齢	37.4 歳
成功要因	高い粗利 (製品の 8 割が粗利)。
	マーケティングが充実 (企業全体の 10 人がマーケティング担当)。売上の 1 割をマーケティング予算に充てている。
	優秀なセールスを経営者が採用。社長の人脈とマーケティング出身の背景から、適切な伝え方が重視された。
	他社が手を出さない分野を見つけた。

リスク要因	海外ソフトウェア事業での成功事例がない中での海外展開挑戦。
	予期せぬ事態（9・11のような出来事）による業績悪化。
	受託開発のリスク。失敗時のリスクヘッジが難しい。

アステリアは、日本初の XML 専門ソフトウェア開発会社として設立され、企業向けシステム連携ソフトウェア「アステリア」を主力製品として展開している。

市場においては、EAI（Enterprise Application Integration）ソフトウェア分野の需要が拡大しており、XML がデータ交換の標準フォーマットとして広く普及したことに伴い、事業環境は成長基調にあった。競争状況としては、外資系企業の存在は認められるものの、国内においては競合がほとんど存在せず、アステリアは国内市場において 47%のシェアを獲得し、トップの地位を確立している。

組織運営に関しては、各役割を明確に定め、自律的に行動できる環境を整備している。マイクロマネジメントは排除され、報告・連絡・相談（ホウレンソウ）を重視する運営方針が採用されている。マーケティング分野では、社員個々のスキルに応じた研修プログラムを実施するとともに、外部の勉強会やセミナーへの参加を促し、参加後にはレポート提出を義務付けることで知見の社内還元を図っている。

人材採用においては中途採用に特化し、スキルよりも信頼性を重視する方針を採っている。資金調達面では、社長が個人投資家から 27 億円を調達し、さらに有名人やベンチャーキャピタルからの支援も得たことで、創業初期から安定した資金基盤を築いた。

創業は 1998 年 9 月 1 日であり、上場は 2007 年 6 月 22 日に達成した。従業員数は連結で 81 名、単独で 55 名である。売上高は、2012 年に 1,294 百万円、2013 年に 1,322 百万円、2014 年には単独で 1,436 百万円に達している。従業員の平均年齢は 37.4 歳である。

リスク要因としては、海外ソフトウェア事業において十分な成功事例がない中で海外展開に挑戦している点が挙げられる。また、予期せぬ外部要因（たとえば 9・11 テロのような突

発的事象)による業績悪化のリスク、ならびに受託開発事業において失敗時のリスクヘッジが難しいという課題も存在する。これらのリスクに適切に対応することが、今後の持続的成長に向けた重要な課題となる。

アステリアの成功要因の一つ目は、潤沢な資金源の獲得である。創業当時、社長は個人の人脈を活用して、融資を受けずに 27 億円の資金を確保できた。出資者には外資系の経営者や Google の社長などが含まれていた。このような有力な支援を受けた結果、最終的にベンチャーキャピタルからも出資を求められるようになった。そのため、リスクなく、私財を投げうつことなく起業することができた。この資金源があったからこそ、リスクを背負った大胆な事業展開が可能となったのである。

競合他社との大きな違いは、受託ビジネスではなく、パッケージビジネス（汎用性のあるソフトウェア製品を開発し、不特定多数の顧客に反復して販売するビジネスモデル）である。パッケージビジネスのメリットは、作成したソフトウェアを著作権で販売する点にある。アステリアでは、この戦略により粗利が 8 割を超えるスケールメリットを活かしている。

成功要因の二つ目は、マーケティング重視の経営である。アステリアでは、売上の 10%に相当する予算がマーケティングに充てられており、売上 15 億円のうち 1 億円以上がマーケティング費用である。従業員 60 名のうち 10 名がマーケティング担当であり、これは他社と比較しても顕著な違いである。この戦略は、社長がマーケティング出身であることと、スケールメリットを活用したビジネスモデルに起因している。

成功要因の三つ目は、優秀なセールス人材の採用である。社長は、営業のポテンシャルが高いと感じた人物に対して、粘り強く接触を続け、採用に至る。社長は「良い商品は売れる」という考えを持たず、「正しい伝え方をすれば初めて売れる」と考えている。ただし、それだけでは不十分であり、明確な数字を示すことで初めて顧客の理解が得られる。このように、優秀なマーケッターだけでなく、優秀なセールス人材を集めることで、アステリアはさらなる成長を遂げているのである。

第5節 考察

5.1 インタビューから得られた知見

ここまでのインタビュー調査結果から得られた 知見を以下に述べたい。

インタビューを分析すると、成功への戦略として次の6つが浮かび上がってきた。

- ①ニッチ市場の獲得と自社製品の差別化
- ②M&A によって大きく業務転換
- ③会社は人が大事
- ④経営者の倫理観
- ⑤強い財務基盤
- ⑥営業とマーケティング

①ニッチ市場の獲得と自社製品の差別化

経営層が成功戦略として、考えているのは、独自の技術や製品を、新市場に投入している点である。企業が利益を生み出すためには、競合との違いが必要である。したがって、利益は顧客に対するより良い製品やサービスの提供から生まれると考えられる。

ブイキューブは、遠隔コミュニケーションというニッチ市場を開拓した。同社は営業を重視し、IT リテラシーの低い顧客層にも新しいサービスの価値を認識してもらうために、ひたすら営業活動を行い続けた。これにより、日常生活では利用されていない新しいタイプのサービスを市場に浸透させることに成功した。

オークファンは、総合的なネットオークション情報・価格検索や分析サービスを提供することで、他社が手を出していないニッチ市場を獲得した。例えば、価格ドットコムのようなサイトは一部の価格比較に留まるが、オークファンはより包括的なサービスを提供している。

エイジアは、メールを利用した受託ソフト開発に着目し、当初から注目されていない市場でビジネスを展開した。これにより、新しいニッチ市場を創出することに成功した。

エンカレッジテクノロジーは、内部統制に役立つシステム証跡管理ソフト「ESS レック」を

開発し、特に金融領域で高いセキュリティを必要とする市場に焦点を当てた。初めて開発した製品の失敗から学び、次に開発する製品である ESS レックは、他社が気付かなかったセキュリティの高いニッチ市場に適応し、大きな成功を収めた。

これらの事例から、ニッチ市場の獲得が、競争が少なく、独自の価値を提供することができる市場へのアプローチが成功の鍵であると考えられる。各社は異なる方法でニッチ市場にアプローチし、結果としてその市場でナンバーワンとなり、競合の少ない領域にて独自の市場ポジションを築いている。

②M&A によって大きく業務転換

経営層が成功戦略として、考えているのは、事業をシフトさせるという点である。IT 業界でも、M&A の手法は有効な戦略だと考えられている。

リアルコムは、ソフトウェアライセンス事業の売上減少と顧客流出に直面し、生き残りをかけて事業領域を変革した。2010 年頃、建機商社 WWB との株式交換による M&A を実施し、IT 事業からクリーンエネルギー分野へとシフト。この戦略的な移行により、市場が拡大する太陽光事業を新たな収益源とし、企業の存続と成長を確保した。

③会社は人が大事

各社は「会社は人が大事」「全員参加型」「経営理念の共有」「人財を重視する経営戦略」を採用しているとの共通認識が見受けられる。これらの企業は、個々の社員の能力を高く評価し、社員一人ひとりが持つ可能性を企業成長の重要な要素と捉えている。

たとえば、オークファンは新人にも重要な業務を任せることで、急速な成長を促しており、ミッションやビジョンを社員の人事評価に直結させている。また、サイオステクノロジーでは全員参加型の経営を実践し、社員全員が経営戦略に参加する体制を整えている。社員の幸福を重視する経営哲学も、これらの企業に共通している。

エイジアはカスタマイズを重視する経営戦略を採用しており、それによって人件費が増加

し、社員の幸せに直結する経済的利益をもたらしている。さらに、経営者が個人と仕事の区別を徹底し、社員の倫理観に良い影響を与えていることも、経営全体の健全性を保つ要因となっている。

これらの企業は、人財を重視する経営戦略によって、社員の能力を最大限に引き出し、企業文化の浸透と経営理念の共有を図っている。

アステリアでは、社長がマーケティング出身であることから、マーケティングに特化した経営戦略を採用し、優秀なセールス人材の採用に力を入れている。このように各社は、個々の社員が持つ能力と可能性を重視することで、企業全体の成長を目指しているのである。

④経営者の倫理観

インタビューに答えた経営者層は経営について倫理的であるべきことを述べている。

エイジア、サイオステクノロジーの各企業は、その「倫理観経営」において異なるアプローチを取っている。

また、エイジアの経営者は、個人生活と職業生活の明確な区分が重要だと経営方針で決めている。なぜなら、社長は倫理観を非常に重要視しているからである。例えば、私的な理由で会社の資金を使わないという厳格なルールを設けている。このような行動は、社員の倫理観に良い影響を与え、企業全体の健全な経営を支える基盤となっている。社長の行動が模範とされることで、企業文化として正直さや誠実さが根付いており、これが社員の満足度や業務の効率向上にも繋がっている。

⑤強い財務基盤

強い財務基盤が鍵であることを、サイオステクノロジー、リアルコム、アステリアの経営者層が述べていた。それぞれの財務基盤、資金調達のアプローチは次のとおりである。

サイオステクノロジーは創業時から親会社の支援を受け、さらに社長の人脈を通じて外部の投資会社からも支援を得ることができたため、強靱な財務基盤を確保している。この資金

的なリスクが少ない状況が、大胆な経営戦略を可能にしている。

リアルコムが、太陽光事業へとシフトした際、事業転換として M&A が行われ、新たな市場に進出することで現在の成功を収めた。M&A ができる財政基盤が整っていたことを示している。

アステリアは、創業当時、社長の個人的な人脈を活用して、外資系の経営者や Google の社長などから資金を確保した。これにより、融資を受けることなく 27 億円の資金を集めることが可能となり、リスクを背負うことなく企業を起業し、大胆な事業展開が可能になった。

これらの企業は、それぞれ異なる方法で資金源を確保し、その資金を基にしてリスク管理を行いながら、成長と革新を達成している。

⑥営業とマーケティング

ブイキューブやアステリアの各企業は、営業力とマーケティング戦略においてそれぞれ独自のアプローチを採用している。

ブイキューブは、ウェブ会議やテレビ会議を中心としたコミュニケーションサービスを提供している企業である。遠隔医療やインターネットを利用したセミナー開催支援も手掛けており、製品は 7 年連続で Web 会議のクラウド市場においてナンバーワンの地位を保持している。市場成長率の高いアジア圏への進出を計画しており、経営者自らがシンガポールに滞在しながら、戦略を策定し実行に移している。また、ニッチ市場の創出と営業を重視していることが成功の要因である。

アステリアは、日本初の XML 専門ソフト開発会社であり、主力製品として企業間のシステム連携ソフト「アステリア」を提供している。マーケティングに重点を置いた経営を実践して、かつ優秀なセールス人材を採用している。同社のマーケティング予算は売上の 10%を占め、1 億円以上に達しており、従業員 60 名中、10 名がマーケティング職に従事している。これは全体の約 17%に相当し、その比率の高さが同社の市場での成功を支えている。

5. 2 考察：経営層が実践した成功への戦略

① コトラーは、コア事業を核としながらも新たな成長分野を広げることが大事だと述べている（コトラー，2003）。

ニッチ市場では、中小企業に競争の機会を与えている。大企業にとっては重要でなく、彼らが見逃しているニッチに中小企業が入り込めるチャンスがあるのだ。したがって、マザーズ市場における IT 企業にとって、ニッチ市場への参入は重要であるといえる。

ニッチ市場は特定顧客市場に特化しているため、大手企業が提供する一般的なソリューションよりも参入障壁が低い傾向にある。これにより、スタートアップ企業が迅速に足場を築くことが可能となっている。

ニッチ市場は競合が少ないため、市場において独占的なポジションを築くことができ、価格設定においても優位性を保つことが可能となる。特に BtoB 向けの企業においては、利益率を高くしやすくなる。また、顧客ニーズに適した製品やサービスを提供することは、長期的なビジネス関係を構築することが可能となっており、それらが企業成長への大きな柱となっているのである。

②M&A によって大きく業務転換

新原は、「危機を持って企業の千載一遇のチャンスに転化すること」（新原，2003）の重要性を述べている。追い詰められた時こそ冷静さを失わず考え抜いて、危機が作り出した「隙間」を確実にものにして、長期的発展に向けた新しい方向性を見いだすこと。追い詰められた時こそが、新しい方向性を見いだすチャンスであるという。

一般に新規事業を成功させることは難しい。ゼロイチからの新規事業立ち上げよりも、M&Aの方が一般的に成功確率が高いのである。

調査対象企業はマザーズ上場企業であり、中小企業よりも資金力があるため、ゼロから時間と労力をかけるよりも、M&A を活用したスピード経営を実践して成功しているのだった。

③会社は人が大事

坂本は、会社にとって人が大事であることを次のように述べている（坂本，2010）。仕事や職場にやりがいを感じ、所属する組織に誇りと喜びを感じている社員は、お客様に心から喜んでもらえるサービスを提供しようと考え、行動するのは自然だからである。会社とは、集まっているすべての社員が人間性を尊重され、やりがい、働きがいを感じる場所であるべきだ。自分が所属する会社や組織に不平・不満・不信感を持った社員や、自分が所属する組織に感動や愛社心を持ち合わせない社員が、顧客に対して心を込めた接客サービスや感動的商品の創造提案をすることなどできるはずがない。感動・感嘆・感銘するような愛情あふれる人間思い、社員思いの経営を行っている企業も、少なからず存在している。こうした企業は例外なく、好業績を上げていると坂本はいう。

IT 企業の勤続年数は他業種と比較すると短く、会社によって人を使い捨てにするという印象を持たれることもある。しかし、今回の調査対象となった優秀な IT 企業では、経営者自らが会社の資産を「人」と評価しており、それを具体的な施策に落とし込んで採用活動を行い、成長を遂げている。

これらの企業は、独自の価値観や成長する仕組み を採用活動に反映させ、社員の給与を引き上げるなどして、社員を大切にしている。このような一連の流れが、優秀な人材を引き付ける要因となっており、企業全体が成功へと導かれているのである。

④経営者の倫理観

榎本によれば、経営者の倫理観は重要であるという。従業員の経営者に対するモラルパーソンとしての認知が弱い場合、すなわち経営者は個人として倫理的でないと考えられている場合、経営者がモラルマネジャーとして振る舞えば振る舞うほど、偽善的リーダーシップとなる。経営者が道徳的でないと思われるのに、強いモラルマネジャーとしての役割を果

たすと、いわば「嘘つき」になるのである。このような企業が倫理的な企業になることはない。

また、利益や効率を求めすぎるあまり、安全性やモラル顧客満足度などの優先順位を安全性やモラル顧客満足度などの優先順位をおろそかにしてしまうようでは利用者からの信頼を失う結果となり企業の存続そのものが危うくなる。経営者の考えはその企業全体の考え方に影響を持つため経営者が高い倫理観を持つことが求められると榎本はいう（榎本，2004）。

社長自らが倫理的な経営の手本を示すことで、他の社員にも良い影響を与えることができる。職務が高くなると自由裁量が増え、不正行為を行いやすくなり、ワンマン経営に陥る事例も多いが、これが大きな問題であると社長自らが感じているのではないだろうか。そうした会社は、パワハラなどが起こりにくい環境を作り出すため、結果として社員が長く働ける会社となる。そのような健全な会社は、社員一人ひとりが自由に議論できる 環境が整っており、社員のモチベーションを高め、生産性が上がる。それが会社の利益へと繋がっていくのである。

⑤強い財務基盤

新原は、財務基盤、キャッシュフロー経営が大事であることを述べている（新原，2003）。

キャッシュフロー経営の考え方は、長期投資、研究開発投資を自己資本でまかなえるだけの体力（財務体質）が必要というものである。減価償却費、配当後の純利益、経営努力による運転資金の合理化による余資などを原資として、そのキャッシュフローの範囲内で長期投資な研究開発投資をしていけば、借金はいらずに済む。

強い財務基盤を持つ企業は、経営の選択肢が大幅に広がる。例えば、M&A を通じて新市場に進出することや、製品開発に多額の投資を行うこと、さらにはマーケティング活動に多額の資金を投入することが可能となる。これらの企業は、強固な財務基盤を背景にリスク管理を行い、成長させている。

さらに、資金が豊富であることは、大胆な経営戦略を実行する上で非常に重要である。例えば、新しい市場への参入や革新的な製品開発は、初期投資が大きいですが、成功すれば企業にとって大きなリターンをもたらす。また、マーケティングへの投資はブランド認知度の向上や市場シェアの獲得に重要な視点といえる。

強い財務基盤を持つことは、企業が競争優位性を確保し、長期的な成長を実現するための重要な要素であることが明らかになった。

⑥営業とマーケティング

コトラーによれば、「マーケティングとは、ニーズを評価し、その範囲と強さを測定し、利益をあげる機会の有無を検討するという、マネージャーに課されたいわば予習である」(コトラー, 2003) という。マーケティングとは、新しい顧客を見つけ、製品の魅力や性能を改善し、既存の顧客を逃さないようにし、製品の売上の結果を検討し、業績を維持するといったように、製品が生まれてからこの世を去るまで続く作業なのである。ニッチ市場を生み出すためには、人による地道な営業活動が不可欠である。ブイキューブの経営者は、自ら海外に赴いて営業活動を行い、新たな市場の開拓に努めている。このような社員に限らず、社長自らの直接的なアプローチが、成功に大きく貢献している。

マーケティングの重要性を示す視点として、従業員数や売上に対するマーケティング予算の比率を評価することは新鮮な発見である。例えば、アステリアでは、従業員の約 17%がマーケティング職に従事しており、売上の 10%をマーケティングに投資している。このような戦略的な投資が、市場での成功を支えているとも考えられる。

これらの企業の成功は、独自の営業力とマーケティング戦略に支えられており、その取り組みは他の企業にとっても参考になるであろう。

第6節 優秀 IT 企業における共通要因と展望

マザーズ市場の企業を対象に、優秀 IT 企業に対するインタビュー調査を通じて、成功への経営戦略の要因を浮かび上がらせることができた。

成功している企業の経営者層は、①ニッチ市場の獲得と自社製品の差別化が重要であること、② M&A によって大きく業務転換をはかること、③会社は人が大事であると考えていること、④経営者は正しい倫理をもつことが求められること、⑤強い財務基盤が大事であること、⑥営業とマーケティングに力を入れることをインタビューの中で答えていた。

優秀 IT 企業の経営戦略が明らかになり、いくつかの企業で類似した経営戦略の傾向があることがわかったことで、起業し、多くの課題や困難を解決し、継続的に成長している成功要因の手がかりをつかむことができた。これらの優秀 IT 企業における成功のための経営戦略を一般化することは、難易度の高い起業に対するインセンティブを与えるだけでなく、起業家として新たに一步を踏み出すきっかけを提供することにもなりえると考えている。なぜなら、これから創業準備をする起業家や現在創業している起業家に対し、どのようにすれば成功する可能性を高め、失敗する可能性を低減できるのかを教えてくれるからである。

これまで、成功している IT 企業の経営者層がどのような経営戦略をとったのかを質的調査から明らかにしてきた。

その研究で次に追求すべきは、IT 企業が WEB 上でどのようなマーケティングを行っているのかという点である。WEB マーケティングは、スタートアップ企業において成長できるかどうかの分水嶺であるといっても過言ではない。

中でも、多くのマーケッターが重要視しているのが、SEO 施策である。検索エンジンでコンテンツを上位にもってくるこの手法は、消費者との接点を多く生み出すことができる。こうした SEO 戦略をスタートアップ企業はどのように行っているのか。それを次の章で明らかにする。

第4章 消費者との接点を生み出すための有効な手法に関する調査

(調査2)

第1節 調査概要

本研究は、インターネットの普及とスマートフォンやタブレットなど携帯端末の日常的な利用拡大により、マーケティングが大きく転換期を迎えている現状を踏まえたものである。特に、マーケティングコミュニケーションの分野では、企業と消費者との対話的な関係性を重視する潮流が加速しており（岩崎，2012：43）、オムニチャネルマーケティングを軸とした複数チャネルの統合や、一貫性のあるカスタマーエクスペリエンスの提供が求められている（熊倉，2016:86）。こうした変化の中で、自社サイトに顧客を直接呼び込むためのオウンドメディアが注目され、そこに掲載されるコンテンツを通じた「コンテンツマーケティング」手法が広く活用されるようになってきた（堀，2013：111-112）。企業にとっては、消費者が必要とする情報へ迅速にアクセスできるよう多様なチャネルを整備するだけでなく、検索エンジンにおいて上位表示を獲得する「SEO（検索エンジン最適化）」の実践が不可欠とされている（小島，2019:133）。

近年、SEO に関する研究や市場調査は盛んであり、アメリカでは広告主の 90%以上が SEO 施策を導入しているという報告もある（Ecosultancy，2010）。日本でも、月の Web マーケティング予算が100 万円以上の企業のうち 96.1%が SEO 施策を実施していることが明らかになっている（Digital Arrow Partners，2024）。しかし、これらの研究の多くは量的な分析に偏重しており、企業が実際にどのような手順や考え方で SEO 施策を行っているのか、その具体的なプロセスや組織的背景、施策成功に至る要因などを明らかにする質的アプローチは依然として乏しいといえる。特にスタートアップ企業のように限られたリソースや独自の組織文化の下で展開される SEO 戦略について、事例に基づいた深い洞察を示す研究は見当たらない。

そこで本調査では、スタートアップ企業においてコンテンツマーケティングを中核に据えながら SEO 施策を実践している経営者やフリーランスのマーケッター6 名を対象にインタビ

ユー調査を行い、その実態を質的に解明することを目的とする。

第2節 調査方法と分析方法

2.1 調査方法

本調査では、質的研究法を採用し、データ分析を行った。調査方法については、事前に調査対象者に対して メールおよび口頭で調査協力を依頼した人物にインタビューを実施した。2024 年 4 月より 2 か月間にわたり半構造化面接を実施した。インタビューは、オンラインにて約 1 時間程度であった。

調査対象者については、以下の 4 つ観点から人選した。

1. ウェブマーケティングの会社であるテクロによれば（天野，2023）、WEB サイトの平均的な PV 数の目安は 3000～1 万 PV である。そして、10 万 PV 以上は成功しているオウンドメディアと見なされる。今回のインタビュー調査ではそうした人物を選択基準とした。
2. SEO 施策における経験年数も重要なため、最低でも 5 年以上の経験をもつ人物を選択基準とした。
3. 障害者雇用サービス事業から、自動車製造業、フィットネス、不動産、ペット事業、人材業、CRM 系の salesforce メディアなど、幅広い業種の SEO 施策の実態を調査できるよう、多業種の人材を選択基準とした。
4. 本研究はスタートアップ企業の SEO 施策の実態調査を目的としているため、大企業のマーケティングではなく、スタートアップ企業のコンテンツマーケティングにおいて、起業した人物を選択基準とした。

それにより、このような 4 つの基準を満たす SEO 戦略に実績のあるスタートアップの経営者およびマーケティングを担当する 6 名（表 5）を選出した。彼らは幅広い SEO 施策の経験を持ち、具体的な事例に基づく知見を有する人物である。具体的には、彼らはスタートアップ市場においてコンテンツマーケティング施策を行い、これまで月間 30 万 PV から月間 600

万 PV 以上のオウンドメディアをゼロから築き上げた実績を持ち、SEO 施策において成果を上げている優秀なマーケッターといえることができる。

SEO 施策の具体的方法、SEO 施策を成功させるための必要な要素、消費者へのアプローチ方法、SEO とそれ以外のマーケティングの運営方法、SEO におけるアルゴリズム等をインタビューすることで、SEO 施策の本質や成功させるために必要な要素を明らかにできると考え、表 6 のような質問項目を設定した。

表 4 SEO 施策に関する 6 名のインタビュー対象者のプロフィール

A フ リ ー ラ ン ス	フリーランスの Web マーケターとして活動しており、SEO コンサルティングを専門としている。また、他のデータコンサルティング会社のプロジェクトに参加し、不動産関連のマーケティングも手がけている。さら に、現在は実務家向けの大学院にて応用データサイエンスを研究している。
B 代 表 取 締 役	障害者雇用サービス事業を展開する企業の代表を務めている。主に障害者雇用を支援する企業や教育・福祉 施設向けのサービスツール開発に注力している。新卒では上場している Web 企業でアルバイト求人サイトの運営に従事し、ウェブマーケティングやウェブディレクションを経験。その後、医療系メディアの運営に従事し、月間 120 万 PV を達成。これにより、デジタルマーケティングの専門知識とマネジメント能力を高めてきた。
C 代 表 取 締 役	自動車製造業の会社に勤務しながら、副業で人事関連の分野に特化した会社を創業している。また、コンテンツマーケティングを中心としたメディア事業を展開しており、所有するメディアは月間 30 万 PV 以上のアクセスを維持している。
D 代 表 取 締 役	スタートアップ企業を経営しており、ファッションに特化したオウンドメディアの SEO、ドローンによる空撮サービス、およびウェブサイト制作を事業内容としている。オウンドメディアは 2 年ほどで月間 50 万 PV を達成した。
E 代 表 取 締 役	月間 600 万ページビューを記録するナンバーワンのフィットネスメディアを運営していた。このメディアは 2016 年頃に BuyOut という形で他社に譲渡した。現在はアルメニアに在住し、スタートアップ会社への投資や飲食店などを経営している。
F 取 締 役	Web マーケティングおよび Web 関連事業のプロフェッショナル集団を運営しており、特にマーケティング領域において強みを発揮している。SFDC (Salesforce.com) の構築から Web サイトの制作、Web マーケティングまで、一気通貫で幅広いサービスを提供している。自社でも数十万 PV のオウンドメディアを所有している。

A 氏は、フリーランスの Web マーケターとして活動しており、SEO コンサルティングを専門領域としている。加えて、他のデータコンサルティング会社のプロジェクトにも参画し、不動産関連のマーケティング業務を手がけている。さらに、現在は実務家向け大学院に在籍し、応用データサイエンスの研究に取り組んでいる。

B 氏は、障害者雇用サービス事業を展開する企業の代表取締役を務めている。主として障害者雇用を支援する企業や教育・福祉施設向けにサービスツールの開発を行っている。キャリアの初期には、上場企業が運営するアルバイト求人サイトにおいてウェブマーケティングおよびウェブディレクション業務に従事し、その後、医療系メディアの運営に携わり、月間 120 万ページビュー（PV）を達成した経験を有する。この過程でデジタルマーケティングの専門知識とマネジメント能力を培ってきた。

C 氏は、自動車製造業の企業に勤務する傍ら、副業として人事関連分野に特化した会社を創業し、代表取締役を務めている。また、コンテンツマーケティングを中心としたメディア事業も展開しており、運営するオウンドメディアは月間 30 万 PV 以上のアクセスを安定的に維持している。

D 氏は、スタートアップ企業を経営しており、ファッション領域に特化したオウンドメディアの SEO 対策、ドローンによる空撮サービス、ならびにウェブサイト制作を事業内容としている。運営するオウンドメディアは、開設から約 2 年で月間 50 万 PV を達成するなど、短期間で顕著な成長を遂げている。

E 氏は、かつて月間 600 万 PV を記録する国内ナンバーワンのフィットネスメディアを運営していた。このメディアは 2016 年頃に BuyOut（事業譲渡）という形で他社に譲渡されている。現在はアルメニアに在住し、スタートアップ企業への投資および飲食店経営など、多角的な事業活動を行っている。

F 氏は、Web マーケティングおよび Web 関連事業に特化したプロフェッショナル集団の取締役を務めている。特にマーケティング領域において高い専門性を有しており、

Salesforce.com (SFDC) の構築支援から Web サイト制作、Web マーケティングに至るまで、包括的なサービス提供を行っている。自社でも数十万 PV 規模のオウンドメディアを所有し、デジタル領域における強固な基盤を築いている。

以上、A 氏から F 氏に至るまで、それぞれが異なる分野において高度な専門性と豊富な実績を有し、現在も多様な形で事業活動を展開している。

表 5 SEO 施策に関するインタビュー質問項目一覧

1	会社の主な事業内容と市場での位置づけを教えてください。
2	会社の現在のマーケティング戦略について教えてください。
3	WEB 上の集客の仕方（マーケティング）について教えてください。
4	自社で保有するメディア（オウンドメディア）では、集客のためにどのような施策をしていますか？
5	オーガニックサーチでは、どのような施策をしていますか？
6	SEO では、どのような施策をしていますか？
7	WEB 集客にとって、SEO はなぜ重要だと思いますか？
8	SEO 以外で、集客に重要なものは何ですか？
9	SEO が成功した大きな要因はなんだと思いますか？
10	会社の売上に SEO 施策がどの程度影響を与えましたか？
11	SEO 戦略は何だと思って取り組んでいますか？
12	SEO がうまくいく場合といかない場合に、どんな違いがありますか？

本調査における SEO 施策に関するインタビューの質問項目（表 6）は以下の通りである。

まず、質問項目 1 においては、「会社の主な事業内容と市場での位置づけを教えてください」とし、企業の基本情報および市場内での立ち位置を確認することを目的としている。

質問項目 2 では、「会社の現在のマーケティング戦略について教えてください」とし、企業が採用しているマーケティング方針および戦略的方向性について聴取する。

質問項目 3 では、「WEB 上の集客の仕方（マーケティング）について教えてください」と設定し、具体的なオンライン集客方法についての実態を把握する。

質問項目 4 においては、「自社で保有するメディア（オウンドメディア）では、集客のためにどのような施策をしていますか」とし、オウンドメディアを活用した集客施策の具体的な内容を明らかにすることを目的とする。

質問項目 5 では、「オーガニックサーチでは、どのような施策をしていますか」とし、自然検索流入を高めるために講じられている施策の詳細を把握する。

質問項目 6 においては、「SEO では、どのような施策をしていますか」とし、SEO 施策の実施状況および具体的な取り組み内容を聴取する。

質問項目 7 では、「WEB 集客にとって、SEO はなぜ重要だと思いますか」と設定し、SEO 施策の重要性に関する認識およびその理由について明らかにする。

質問項目 8 においては、「SEO 以外で、集客に重要なものは何ですか」とし、SEO 以外の集客手法についての考え方や実践状況を確認する。

質問項目 9 では、「SEO が成功した大きな要因はなんだと思いますか」とし、SEO 施策の成功要因に対する自己評価および認識を聴取する。

質問項目 10 においては、「会社の売上に SEO 施策がどの程度影響を与えましたか」と設定し、SEO 施策が売上に及ぼした具体的な影響度合いを把握する。

質問項目 11 では、「SEO 戦略は何だと思って取り組んでいますか」とし、SEO 戦略の定義やその理解に関する考えを明らかにする。

最後に、質問項目 12 においては、「SEO がうまくいく場合といかない場合に、どんな違いがありますか」と設定し、成功と失敗の要因分析に関する知見を得ることを目的としている。

以上の質問項目により、各社の SEO 施策に関する実態および認識の詳細な把握を試みるものである。

表 6 SEO 施策に関するインタビューに関する発言内容の概念のコードマトリックス

	概念的カテゴリー	上位コード	コード
質問⑥	キーワード選定が重要	親和性のキーワードを選ぶ	①キーワードの市場での位置づけを調査する ②自社で狙いやすいキーワードを特定する
		広告で高いCVR（申し込み率）やCTR（クリック率）のキーワードを見つける	①キーワードを広げる ②広告から有効なキーワードを発見する
質問⑦	戦略的最適化とアルゴリズムへの対応	高品質なコンテンツと適切なキーワードで検索最適化	①適正な文字数、高品質な内容を重視する ②よく検索されるキーワードを使用する ③特に Google や Yahoo などの主要な検索エンジンを利用する
		ニーズに応じた戦略とツール活用で最適化	①コンサルティング内容に合わせてアプローチする ②キーワードのボリュームがあるところで対応する ③ツール系をトライする
質問⑧	質と信頼性を重視したユーザー中心設計	変化するアルゴリズムに対応と質を重視すること	①Google アルゴリズムの変化 ②質の高い記事を提供し続けることが最終的に評価される
		ユーザー中心の戦略で収益最大化	①ユーザーファーストのアプローチ ②ユーザーからの収益化の重要性 ③想定するお客さんのペルソナを考え、検索キーワードを設定する
		信頼性が求められる分野：専門性と慎重な情報管理が重要	①センシティブな情報の取り扱い ②医療や金融などの分野では、公的機関や専門家による記事が信頼性で優位である
質問⑨	変化と不確実性を理解し、継続的な価値提供を追求する	ユーザーに価値提供と高品質なコンテンツ作成	①低品質のコンテンツを避ける ②ユーザーにとって意味のある内容
		成功の不確実性と継続性	①試してみることが重要 ②泥臭い作業を積み重ねることで、Google に評価される ③日々更新を行い、PDCA サイクルを効率的に回す
		ニッチ戦略で忠実な顧客基盤を築く	①少ないフォロワーでも忠実な顧客を確保する ②競争の少ない領域を選定
質問⑩	収益拡大のための集客とSEOによる最適化戦略	多角的なマネタイズ戦略で収益化を最大化	①サイト自体を売る ②広告収入を得る ③実店舗に誘導する ④商品販売に誘導する
		SEOは収益を支える重要な集客手段	①売上の何割かを占める重要なチャネル ②集客における重要な手段になっている ③見られるポイントをSEOで作る
質問⑪	SEOでブランドの強化とAIによる最適化	SEO施策を通じたブランド価値の強化	①特定のキーワードで検索結果の上位に表示されることがブランディングの成功と考える ②検索結果での上位表示が強いブランドイメージの確立に寄与
		AI自動化と競合分析で最適化	①キーワードのボリュームに応じて、どこでどう戦うかを定める ②SEO手法はGoogleの評価基準に大きく依存 ③予測と検証を繰り返す ④オーソリティーサイトが多く、競合が激しい ⑤SEOはAIに任せて自動化すべき
質問⑫	SEOによる戦略的アプローチと精緻な管理手法の確立	KPI管理と専門コンテンツの強化	①マーケターが意図しない記事の増加を防ぐ体制が必要 ②効果的なKPIとモニタリングのシステムが整っているところは成功しやすい ③ダッシュボードを活用して効率よく情報を確認できる仕組みが役立つ ④特定のテーマに焦点を当てた専門性のあるコンテンツが成功
		戦略的な領域選定と素早い判断	①アクセス数でうまくいくサイトとうまくいかないサイトの違いを判断 ②伸びないと判断したら早めに損切りを行うのが賢明 ③適切な領域選定がサイトの成功において重要 ④競合が少ない領域 ⑤広告と並行してSEOも取り組むべき

本研究において、SEO 施策に関するインタビューで得られた発言内容は、以下のような概念カテゴリーおよび上位コード・コードに整理された。

まず、質問⑥ キーワード選定の概要に関しては、上位コードとして「親和性のキーワードを選ぶ」が抽出された。具体的には、①キーワードの市場性での位置づけを調査すること、②自社で狙いやすいキーワードを選定することが挙げられる。

次に、質問⑦ 戦略的設計力とアルゴリズムへの対応に関しては、上位コードとして「高品質なコンテンツと適切なキーワード設計」および「一元化および戦略とツール活用で最適化」が導出された。前者においては、①適正なキーワード設計を行うこと、②適正な文章や商品内容を精査すること、③特に Google や Yahoo などの主要検索エンジンを活用することが挙げられた。後者においては、①コンサルティング会社が推奨するツールを使うこと、②SEO ツールを活用して順位や流入数を数値化し対応すること、③ツール系をトライすることが重要であるとされた。

質問⑧ 質と信頼性を重視したユーザー中心設計に関しては、「変化するアルゴリズムに対応と質を担保すること」、「ユーザー中心の戦略で収益最大化」、「信頼性が求められる分野・専門性と情報精度が市場で評価」の三つの上位コードが確認された。

「変化するアルゴリズムに対応と質を担保すること」では、①Google アルゴリズムの変化に対応すること、②質の高い情報発信に努めること、③E-E-A-T（経験、専門性、権威性、信頼性）を意識して情報提供することが求められた。

「ユーザー中心の戦略で収益最大化」では、①ユーザー目線でコンテンツを考案し、検索キーワードを設定することが重要とされた。

「信頼性が求められる分野・専門性と情報精度が市場で評価」については、①センシティブな情報の取り扱いに留意すること、②単なる体験談ではなく、公開情報や専門家による正当な情報提供に基づくことが挙げられた。

続いて、質問⑨ 変化と不確実性を理解し、継続的な価値提供を追求するでは、「ユーザ

一に価値提供と高品質なコンテンツ作成」、「成功の不確実性と継続性」、「ニッチ戦略で堅実な経験経路を築く」という三つの上位コードが得られた。

「ユーザーに価値提供と高品質なコンテンツ作成」では、①低価格の大量発注記事を避けること、②高品質なコンテンツを積み上げることが重視された。

「成功の不確実性と継続性」では、①試行錯誤を前提とし、②改善を繰り返すことによって Google から評価されること、③目先の戦術にとらわれず、PDCA サイクルを戦略的に回すことが示された。

また、「ニッチ戦略で堅実な経験経路を築く」では、①クリック率が低くても密着戦術を徹底すること、②ターゲットを絞り込んだ戦略を選定することが重要視された。

質問⑩ 収益拡大のための集客と SEO による最適化戦略においては、「多角的なマネタイズ戦略で収益性を最大化」と「SEO は収益を支える重要な集客手段」の二つの上位コードが確認された。

「多角的なマネタイズ戦略で収益性を最大化」では、①広告収益の獲得、②商材販売の実施、③集客から収益化までを一貫して考慮することが求められた。

また、「SEO は収益を支える重要な集客手段」では、①広告に依存しない集客チャネルの確立、②集客が売上に直結すること、③売上そのものが SEO 施策によって生み出されることが強調された。

質問⑪ SEO でブランドの強化と AI による最適化に関しては、「SEO 施策を通じたブランド価値の強化」および「AI 自動化と競合分析で最適化」の二つの上位コードが抽出された。

前者では、①特定キーワードで上位に表示されることでブランドイメージの構築に寄与すること、②SEO 施策とブランディング施策を同時に進める必要性が指摘された。

後者では、①Google の AI による上位判定の重要性、②単なるリンク施策ではなく勝負する領域を定めること、③オーソリティーサイトの競合激化への対処が挙げられた。

最後に、質問⑫ SEO による戦略的アプローチと精緻な運用手法の確立においては、「KPI

管理と専門コンテンツの強化」および「戦略的な領域選定と柔軟な判断」の二つの上位コードが得られた。

「KPI 管理と専門コンテンツの強化」では、①マーケティング KPI とコンバージョン動向を軸とする体制構築、②数値目標だけでなく情報価値を重視する方針が挙げられた。

また、「戦略的な領域選定と柔軟な判断」では、①市場データに基づく専門性の高いコンテンツ設計、②特化テーマのオウンドメディア推進、③順位を育成視点で捉える柔軟性、④順位変動への前向きな受容、⑤SEO 施策を通じた事業成長への貢献意識が重要視された。

以上のように、本調査では SEO 施策に関する実務者の発言内容を体系的に分類し、SEO 施策の多面的な実態と成功・失敗要因を明らかにした。

2.2 分析方法

インタビューは、IC レコーダーで録音または録画し、後日、逐語録をテキストファイルとしてデータ化した。インタビューデータの意味を探索的に分析する手法として、質的データ分析法（佐藤，2008）を採用し、以下の手順で分析を実施した。

分析の手順として、調査対象者の SEO 施策の中で重要な要素となる発言を抽出し、コード化するオープン・コーディングを試みた。コード化に際しては、SEO とマーケティングで集客に関する発言、SEO 施策において有効だった手法に関する発言、集客において成功したポイントに関する発言、売上につながった手法に関する発言、SEO 施策でうまくいくか、いかにないかに関する発言、それぞれの調査対象者が共通して回答した発言など、SEO 施策で有効な手立ての手がかりとなる重要な発言を取り出し、コード化した。

コード化から得られたデータを細かく比較・検討し、何度も見直しを行い、規則性やパターンを見つけ出した。そして、抽出したコードから、より抽象度の高い上位コードを生成し、より中核的で重要なコードである概念的カテゴリーを生成した。コード化したものからコー

ドマトリックスを作成し、そこからさらに概念のコードマトリックスを作成した。それが〈概念的カテゴリー〉、〈上位コード〉、〈コード〉による概念コードマトリックスの表 3 で示したとおりである。

インタビュー調査において、対象者のマーケティング全般の仕事内容の確認と、現状把握、その人物がどのような背景をもって SEO 施策に取り組んでいるのかを明らかにするために、①から⑤の質問を行った。それらは、本研究の重要視している SEO 施策の具体的な分析には直接関与していない。よって、今回の SEO 施策における有効な手立てを明らかにすることにおいては、⑥から⑫についてのコード化や概念モデルの構築を行い、①から ⑤については除外した。

分析の信頼性を向上させるため、データ分析の客観性と妥当性の確保に努め、生成されたデータの関係性を図式化・可視化し、意味づけの過程を明らかにした。

第3節 調査結果

インタビュー対象者の回答に対して、コード化したコードマトリックスについては、付録に示したとおりである。インタビューをコード化し、分析していくと、47のコード、16の上位コード、そして、7つの概念が浮かび上がってきた。それは、①《キーワード選定が重要》、②《SEO施策による戦略的なアプローチと精緻な管理手法の確立》、③《変化と不確実性を理解し、継続的な価値提供を追求する》、④《戦略的最適化とアルゴリズムへの対応》、⑤《質と信頼性を重視したユーザー中心設計》、⑥《SEOでブランドの強化とAIによる最適化》⑦《収益拡大のための集客とSEOによる最適化戦略》の7つである。以下が、概念的カテゴリーごとにオープン・コーディングした結果を示したものである。

3.1 ①《キーワード選定が重要》

「①キーワードの市場での位置づけを調査する②自社で狙いやすいキーワードを特定する」のコードから、上位コード「親和性のキーワードを選ぶ」が生成された。また、「①キーワードを広げる②広告から有効なキーワードを発見する」のコードから、上位コード「広告で高いCVR（申し込み率）やCTR（クリック率）のキーワードを見つける」が生成された。そこから概念コード《キーワード選定が重要》が生成された。

3.2 ②《SEOによる戦略的なアプローチと精緻な管理手法の確立》

「①マーケッターが意図しない記事の増加を防ぐ体制が必要 ②効果的なKPIとモニタリングのシステムが整っているところは成功しやすい ③ダッシュボードを活用して効率よく情報を確認できる仕組みが役立つ ④特定のテーマに焦点を当てた専門性のあるコンテンツが成功」のコードから、上位コード「KPI管理と専門コンテンツの強化」が生成された。また「①アクセス数でうまくいくサイトとうまくいかないサイトの違いを判断 ②伸びないと判

断したら早めに損切りを行うのが賢明 ③適切な領域選びがサイトの成功において重要 ④競合が少ない領域 ⑤広告と並行して SEO も取り組むべき」のコードから、上位コード「戦略的な領域選定と素早い判断」が生成された。そこから、概念コード《SEO による戦略的アプローチと精緻な管理手法の確立》が生成された。

3.3 ③《変化と不確実性を理解し、継続的な価値提供を追求する》

「①Google アルゴリズムの変化 ②質の高い記事を提供し続けることが最終的に評価される」のコードから、上位コード「変化するアルゴリズムに対応と質を重視すること」が生成された。また、「①コンサルティング内容に合わせてアプローチする ②キーワードのボリュームがあるところに対応する ③ツール系をトライする」のコードから、上位コード「ニーズに応じた戦略とツール活用で最適化」が生成された。そこから概念コード《変化と不確実性を理解し、継続的な価値提供を追求する》が生成された。

3.4 ④《戦略的最適化とアルゴリズムへの対応》

「①適正な文字数、高品質な内容を重視する ②よく検索されるキーワードを使用する ③特に Google や Yahoo などの主要な検索エンジンを利用する」のコードから、上位コード「高品質なコンテンツと適切なキーワードで検索最適化」が生成された。また、「①コンサルティング内容に合わせてアプローチする ②キーワードのボリュームがあるところに対応する ③ツール系をトライする」のコードから、上位コード「ニーズに応じた戦略とツール活用で最適化」が生成された。そこから概念コード《戦略的最適化とアルゴリズムへの対応》が生成された。

3.5 ⑤《質と信頼性を重視したユーザー中心設計》

「①Google アルゴリズムの変化 ②質の高い記事を提供し続けることが最終的に評価される」のコードから、上位コード「変化するアルゴリズムに対応と質を重視すること」が生成された。「①ユーザーファーストのアプローチ ②ユーザーからの収益化の重要性 ③想定するお客さんのペルソナを考え、検索キーワードを設定する」のコードから、上位コード「ユーザー中心の戦略で収益最大化」が生成された。「①センシティブな情報の取り扱い ②医療や金融などの分野では、公的機関や専門家による記事が信頼性で優位である」のコードから、上位コード「信頼性が求められる分野：専門性と慎重な情報管理が重要」が生成された。そこから概念コード《質と信頼性を重視したユーザー中心設計》が生成された。

3.6 ⑥《SEO でブランドの強化と AI による最適化》

「①特定のキーワードで検索結果の上位に表示されることがブランディングの成功と考える ②検索結果での上位表示が強いブランドイメージの確立に寄与」のコードから、上位コード「SEO 施策を通じたブランド価値の強化」が生成された。「①キーワードのボリュームに応じて、どこでどう戦うかを定める ②SEO 手法は Google の評価基準に大きく依存 ③予測と検証を繰り返す ④ オーソリティーサイトが多く、競合が激しい ⑤SEO は AI に任せて自動化すべき」のコードから、上位コード「AI 自動化と競合分析で最適化」が生成された。そこから概念コード《SEO でブランドを強化と AI による最適化》が生成された。

3.7 ⑦《収益拡大のための集客と SEO による最適化戦略》

「①サイト自体を売る②広告収入を得る③実店舗に誘導する④商品販売に誘導する」のコードから、上位コード「多角的なマネタイズ戦略で収益化を最大化」が生成された。また、

「①売上の何割かを占める重要なチャネル②集客における重要な一手段になっている ③見られるポイントを SEO で作る」のコードから、上位コード「SEO は収益を支える重要な集客手段」が生成された。そこから概念コード《収益拡大のための集客と SEO に よる最適化戦略》が生成された。

第4節 考察

4.1 ①《キーワード選定が重要》

《キーワード選定が重要》については、マーケッターは、ターゲット層にあったキーワード選定、多くの人が検索するキーワード選定を行っていた。また、キーワードは自社のサービスや製品に親和性の高い、相性のいいものを選ぶ必要があると考えていた。親和性の高い、相性のいいものを選ぶと、申し込み率を示すコンバージョン率が高くなるからである。そのため、マーケッターは、自社で合いやすいキーワードを特定して、そこをひたすら広げ、メディア上でネット広告におけるCTR（クリック率）の高いキーワードを見つけるようにしていた。

このように、それぞれのマーケッターが独自のキーワード設定を行い、有効性の高いキーワードを見つけていた。適切なキーワード分析を通じて、ターゲット層に最適なコンテンツを提供することに成功している。

4.2 ②《SEOによる戦略的アプローチと精緻な管理手法の確立》

《SEOによる戦略的アプローチと精緻な管理手法の確立》については、モニタリングシステムとは、KPIやSEO施策の妥当性を判断する力である。マーケッターは、効果的なモニタリングシステムの重要性について触れ、さらに、SEO施策を評価できる人がいるかが重要だと考えている。一方で、マーケッターは、明確な答えはなく、実際にやりながら試行錯誤で効果のある方法を探っている。しかし、マーケッターは同様に予測と検証を繰り返すプロセスを通じて、Googleが何で評価しているのかを仮説を立て、それに基づいてSEO戦略を策定している。したがって、マーケッターはSEO施策の分析や戦略もKPIを曖昧にすると結果が出にくいと考えている。

このことから、SEO施策は、具体的な評価検証の分析をしながら進めることが大切である

ことがわかる。特に KPI などを設定して評価を行うことが重要で、KPI を設定して評価を行うことで問題点の可視化が容易になる。このように、SEO 施策の結果の評価と検証において、実際のモニタリングと適切な評価基準の設定や分析が成果を生み出すのに不可欠だと考えられる。

4.3 ③《変化と不確実性を理解し、継続的な価値提供 を追求する》

《変化と不確実性を理解し、継続的な価値提供を追求する》については、マーケッターは、SEO 施策には市場におけるタイミングが重要であることから、運も必要な場合があると考えている。例えば、Google によって検索エンジンのアルゴリズムが変化し、自分の所有するノウハウが使えなくなることも考えられるからである。コンテンツ制作には試行錯誤を繰り返すことが必要であり、「これだ」と思えるものを見つけるまで手探りで進めている。また、成功するかどうかは実際にやってみないとわからないと考えている。そのため、100 本の記事のデータ分析を行い、伸びるか伸びないかを判断している。伸びないと判断した場合は、早めの方向転換を行なっている。

マーケッターは、必ず成功が保証されているものではなく、やりながら成功へと導いていくことが重要だと考えている。有効な SEO 施策を考えても、競合が生まれるなど外部要因や、アルゴリズムの変更などの運の要素などコントロールできない変数があるからである。SEO 施策では、コンテンツの質が重要である。マーケッターは、基本的には良質なコンテンツを作ることが基本である。例えば、3000 文字の高品質な記事を書くこと、競合と重ならないキーワードを選定している

4.4 ④《戦略的最適化とアルゴリズムへの対応》

《戦略的最適化とアルゴリズムへの対応》については、マーケッターは、キーワードの分析や調査については、各自さまざまな方法を行っていた。キーワードの分析や調査については、各自さまざまな方法を行っていた。マーケッターは、競合調査を行い、競合よりも優れた記事を強化したり、Google のキーワードプランナーと呼ばれるキーワードツールを活用して、高ボリュームのあるキーワードを選定したり、ラッコキーワードと呼ばれるキーワードツールを活用している。また、別の手法として、アクセス数が集まる記事とそうでない記事から、キーワードを見つけている。それらの手法は、市場と競合分析を行い、差別化されたコンテンツを提供することを可能にしている。

4.5 ⑤《質と信頼性を重視したユーザー中心設計》

《質と信頼性を重視したユーザー中心設計》については、SEO 施策でコンテンツの質が重要であることから、マーケッターは、良質なコンテンツを作ることに心がけていた。例えば、3000 文字の高品質な記事を書くことや、定期的なキーワードリサーチやコンテンツ更新を行っていた。

また、マーケッターは、より目につきやすくするよう検索エンジンでの露出を増やせるよう、情報が誤っていないか、コンテンツがユーザーにとって読みやすいものとなっているかなどのモニタリングを行っていた。

マーケッターは、低品質のコンテンツにならないように、意味ある記事になるよう配慮している。例えば、独自に CVR（申込率）や滞在時間などの具体的な指標でコンテンツの質と量を評価する仕組みを作っている。同様に記事コンテンツの質を高くすることを考えている。

マーケッターは、文字数ばかり意識しているわけではなく、むしろ適切なキーワード選定

後、コンテンツの質を大切にしている。

マーケッターは、検索エンジンのアルゴリズムの進化や AI 技術の導入が進んでいる現状をしっかりと理解している。単純な文字数だけを意識した SEO 施策だけでは成果を出しにくくなっていることも理解していた。

収益性については、導線設計が重要だとマーケッターは考えている。SEO 施策でオウンドメディアからの流入は管理できるが、その後の問い合わせや発注に繋げる部分を重要視している。例えば、アフィリエイト（成果報酬型広告）などで、ユーザーが自社に支払いを促すよう誘導する施策を打つなどの手法が有効なように見受けられる。

マーケッターは、特定領域においては、ドメインの権威性に留意すべきだと考えている。医療や金融などのセンシティブな情報を扱うジャンルでは、公的機関や専門家による記事が信頼性の面で優位に立っている。医療機関からのリンク獲得を通じてドメインの権威を強化することを大切にしている。オーソリティーサイトが多くて競合が激しいから、ロングテール戦略が厳しい点に留意している。

4.6 ⑥《SEO でブランドの強化と AI による最適化》

《SEO でブランドを強化と AI による最適化》については、SEO 施策は、ブランディング戦略に活用している。マーケッターは、特定のキーワードで検索した際に検索結果の上位に表示されること自体がブランディング成功であると考えている。例えば、公益会社がミラノサローネなどの展示会を検索した際に上位に出ることは、その会社が重要な位置を占めていることを意味し、強いブランドイメージを確立する助けになると強調している。マーケッターは、会社名やブランド名に関する指名検索の最適化にも注力しており、総合的なブランド認知と信頼の構築を目指している。

SEO 施策によって自社のサービスや製品にリーチするきっかけを作る事は、ブランド力向

上につながるものと マーケッターは考えている。とりわけ、BtoB ビジネス においては、そのような側面が顕著であるようだ。

マーケッターは SEO の限界を認識し、より幅広いマーケティング戦略の重要性を説いていることがわかった。マーケッターは、生成 AI などの新しいテクノロジーが SEO 戦略を大きく変えるであろうと指摘しており、従来 の方法だけでは成果が出にくくなり、過去と新しい技術を取り入れた柔軟な戦略が必要だと考えている。

4.7 ⑦《収益拡大のための集客と SEO による最適化戦略》

《収益拡大のための集客と SEO による最適化戦略》については、キーワードは自社のサービスや製品に親和性の高い、相性のいいものをマーケッターは選んでいる。親和性の高い、相性のいいものを選ぶと、申し込み率を示すコンバージョン率が高くなるからである。マーケッターは、自社で合いやすいキーワードを特定して、そこをひたすら広げるのが重要だと回答している。また、メディア上でネット広告における CTR（クリック率）の高いキーワードを見つけるようにしている。SEO 施策による記事の CTR 率が異なるため、マーケッターは効果の高い CTR 記事を生み出すことに創意工夫をしている。

SEO 施策で集客した後のマネタイズポイントの確保も合わせて重要である。スタートアップ企業の場合は、売上確保が必須要件であり、いかに SEO 施策により売上を伸ばせるかが会社のコアビジネスになりうるという点も重要であると考えられる。

第5節 概念モデルの提示

これまでの分析を通じて、7つの概念的カテゴリーが生成されたことから、概念モデル（図3）を作成した。

①《キーワード選定が重要》、②《SEO 施策による戦略的なアプローチと精緻な管理手法の

確立》、③《変化と不確実性を理解し、継続的な価値提供を追求する》、④《戦略的最適化とアルゴリズムへの対応》、⑤《質と信頼性を重視したユーザー中心設計》、⑥《SEO でブランドの強化と AI による最適化》⑦《収益拡大のための 集客と SEO による最適化戦略》の 7 つの概念カテゴリーを体系化したものが図 1 の構造モデルである。以下、構築された概念モデルについて説明したい。

まず、SEO 施策では、①《キーワード選定が重要》であり、自社で狙いやすいキーワードを特定することが重要となる。SEO 施策の出発点は、ターゲットとなる消費者に親和性の高いキーワードの選定である。広告で高い CVR（申し込み率）や CTR（クリック率）のキーワードを見つけることも重要となる。

次に、②《SEO 施策による戦略的なアプローチと精緻な管理手法の確立》をすることである。KPI の設定や専門コンテンツの強化することと戦略的な領域選定と素早い判断である。KPI を設定することにより、施策の評価と検証が容易となる。

そして、③《変化と不確実性を理解し、継続的な価値提供を追求する》ことである。これには、成功の不確実性と継続性やニッチ戦略で忠実な顧客基盤を築くことが求められる。コンテンツマーケティングでは、試すことが重要である。試行錯誤の泥臭い作業を積み重ねることで、Google に評価されていくようになる。

また、SEO 施策では、④《戦略的最適化とアルゴリズムへの対応》が必要となる。検索エンジンのアルゴリズムは常に進化しているため、SEO 施策もこれに対応し、最適化する必要が求められる。高品質なコンテンツを適切なキーワードで最適化する。結果として、キーワードボリュームがあるところからの流入が増えていく。

続いて、⑤《質と信頼性を重視したユーザー中心設計》に取り組むことが重要となる。質とは記事の高い質を提供し続けることであり、ユーザー中心設計とはユーザー中心の戦略で収益を最大化させることである。

そこから、⑥《SEO でブランドの強化と AI による最適化》が可能となる。特定のキーワー

ドで検索結果の上位に表示されることが SEO でブランド強化へと繋がる、検索結果での上位表示が強いブランドイメージの確立に寄与する。また SEO は AI に任せて自動化することで、運用の効果をより一層高めていくこともできる。

最後に⑦《収益拡大のための集客と SEO による最適化戦略》が鍵となる。SEO 施策の最終的な目的は、収益の最大化である。SEO 施策を通じた集客戦略を成功させ、多角的なマネタイズ戦略を展開し、収益化を最大化することが重要となる。

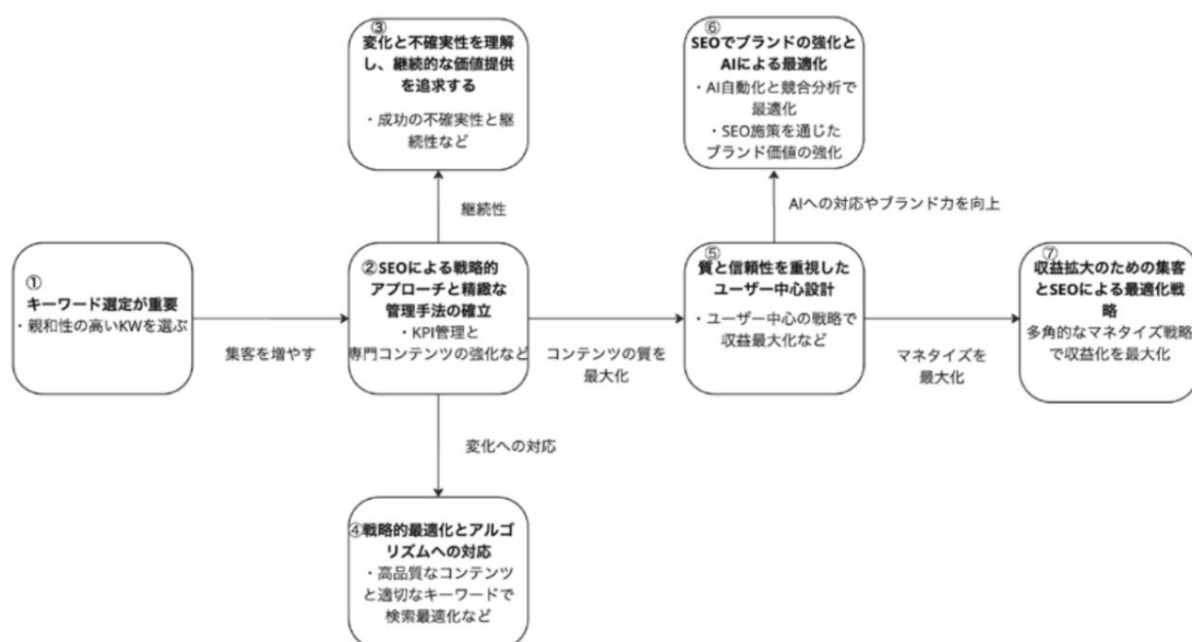


図3 SEO 施策の体系化プロセス：集客から顧客接点の最適化までの提案

①から②の流れとして、キーワードを選定することで、SEO の効果が出て、集客が増える。

②において、成果が曖昧になりやすいので、目標設定となる KPI を設定する必要性が出てくる。

そして、②から⑤へと取り組みを進める。KPI の指標で特に重要となるのは、コンテンツの質である。ユーザーの満足度を上げ、ユーザーを中心とした設計にすることが有効となる。

さらに、⑤から⑦へと発展させる。これは、収益拡大をさせるためのマネタイズを考えることである。⑤においては、⑥につながる事が可能で、コンテンツの質を向上させて、検索エンジンで上位にくるようになると、サイトのブランド力も向上していくのである。

この構造モデルでは、SEO 施策において、①⇒②⇒⑤⇒⑦という大きな流れに加えて、②において③、④に取り組むこと、⑤において⑥への発展が可能なことであることが明らかとなった。それにより、マーケッターは消費者との接点を生み出すために、このプロセスを経ることが有効な手立てであることがわかった。これは、IT 企業、特にスタートアップ企業の経営者が SEO を戦略的に活用するための知見を提供しているといえる。

第6節 SEO 施策の体系化プロセスと実務への提案

SEO 施策の先行研究を調査すると、企業の集客の仕組みや顧客との接点の生み出し方の具体的な取り組みや実態についての研究が進んでいない現状があった。そこで、本研究では、6名の経営者やフリーランスのマーケッターに SEO 施策に対するインタビューを実施した。インタビュー結果を、質的データ分析法にかけ、コード化したのち、より中核的なコードを上位コードとして生成し、7つの概念的カテゴリーを生成した。

生成された概念的カテゴリーは、①《キーワード選定が重要》、②《SEO 施策による戦略的なアプローチと精緻な管理手法の確立》、③《変化と不確実性を理解し、継続的な価値提供を追求する》、④《戦略的最適化とアルゴリズムへの対応》、⑤《質と信頼性を重視したユーザー中心設計》、⑥《SEO でブランドの強化と AI による最適化》⑦《収益拡大のための集客と SEO による最適化戦略》の7つである。

SEO 施策の概念モデルは、①⇒②⇒⑤⇒⑦という大きな流れに加えて、②において③、④に取り組むこと、⑤において⑥への発展が可能なことであることを示している。マーケッターは消費者との接点を生み出すために、このプロセスを経ることが有効な手立てであることが本研究で明らかとなった。それは、IT 起業、特にスタートアップ企業の経営者が SEO を戦略的に活用するための知見を提供しているといえる。

第 5 章 結論

第 1 節 結論

本研究では、マザーズ市場に上場した優秀 IT 企業の成功要因と、スタートアップ IT 企業における SEO 施策を中心としたマーケティング戦略という 2 つの研究から得られた知見、IT 業界における持続的成長とデジタル時代の集客手法について考察した。ここでは、両者を一体として総括し、得られた知見の意義および今後の課題を提示する。

本研究では、第 1 章でデジタルマーケティング研究の主要な到達点と未解決の課題、そして日本におけるスタートアップ企業の定義と現状および課題について整理を行った。日本のスタートアップ企業に目を向けると、政府による積極的な支援策や投資環境の整備、さらには第四次スタートアップブームと呼ばれる起業熱の高まりによって、創業数やベンチャー投資の総額は緩やかに増加してきた。しかし、欧米諸国をはじめとする他国と比較すると、日本の開業率は依然として低水準にとどまっており、さらにユニコーン企業（企業評価額 10 億ドル以上の未上場企業）の数も極端に少ないという課題が浮き彫りになっている。背景としては、個人保証を伴う銀行融資によるリスクの高さや、失敗を許容しない社会的風潮、エンジェル投資の不足などが挙げられる。こうした側面が、起業家を保守的な選択へと向かわせ、失敗を恐れるあまり大胆な事業運営やビジネスモデルのピボット（大幅な方向転換）をためらう傾向を助長していると指摘される。また、ディープテック系スタートアップでは、研究開発に長期的な投資を要するため、VC やエンジェルの資金調達に苦戦するケースが多いという構造的な問題も見受けられる。

第 2 章で確認されたのは、スタートアップ IT 企業の経営戦略を理解するための基本的な視点と、日本における起業環境の現状である。まず、スタートアップは単なる新規企業ではなく、不確実性の高い状況でスケーラブルなビジネスモデルを模索し、急成長を目指す一時的な組織として捉え直す必要があることを示した。その際、1970 年代以前の中小企業的な創

業との連続性と非連続性を整理した。

次に、日本の起業環境については、国際比較で開業率が依然として低く、個人保証や資金調達の脆弱性、規制の硬直性といった課題が残っている一方、第四次スタートアップブームや技術進歩により徐々に改善の兆しも見られることを明らかにした。

さらに、経営戦略の分析枠組みとして外部環境（ファイブ・フォース）と内部資源（RBV）が多用されてきたが、デジタル・プラットフォームが台頭する現代ではそれだけでは不十分であることが確認された。そのため、両利き経営とダイナミック・ケイパビリティ、リレーショナル・ビュー、インスティテューション・ベースド・ビュー、マイクロ・ファンデーションを組み合わせた、より統合的な分析の必要性が示された。

第3章で確認されたのは、マザーズ市場に上場する優秀 IT 企業の成長要因である。マザーズ市場に上場する IT 企業へのインタビュー調査を通じて、スタートアップ企業が厳しい競争環境の中でどのように成功し続けているかを解明した。とりわけ、中小企業白書（2017）の統計や岩崎（2017）のデータによれば、起業後5年で多くの企業が退場し、スタートアップとして長期的に生存することは極めて困難であることが示唆される。一方で、マザーズ上場 IT 企業の中には、初期の資金調達や経営資源の不足といった共通の困難を乗り越え、持続的な成長を遂げる事例が存在する。本章では、それらの優秀 IT 企業に焦点を当て、成功要因を定性的に抽出した。

優秀 IT 企業の定義として、新原(2007)の考え方を踏襲し、売上高の連続増加、経常利益の連続黒字、自己資本利益率（ROE）の三つの財務指標を組み合わせ、マザーズ上場企業のうちこれらを満たす IT 関連企業を抽出した。2014 年時点でのマザーズ上場企業 192 社中、IT 企業 62 社に対して基準を適用し、最終的に 7 社を対象としてインタビューを行った。調査方法としては半構造化インタビューを採用し、1 社あたり 1 時間～1 時間半程度をかけて経営者、役員、創業メンバーなどに成功要因を尋ね、IC レコーダーに録音後、逐語録を作成して分析を行った。

インタビュー調査の結果、企業ごとに扱う製品や市場は異なるものの、以下の六つの成功要因がみられた。

第一に、ニッチ市場への参入と自社製品の差別化である。ブイキューブやオークファン、エイジア、エンカレッジテクノロジーといった企業は、既存大企業が着目しにくい領域や新市場で独自の技術・サービスを提供し、市場における独占的な立場を得ている。第二に、M&A を活用した業務転換である。リアルコム的事例に見られるように、ソフトウェアライセンス事業からクリーンエネルギー事業へと大きく方向転換し、生き残りを図っている。第三に、会社は人が大事だと捉える姿勢であり、オークファンやサイオステクノロジーでは全員参加型の経営や社員の幸福を重視する企業文化が形成されていた。第四に、経営者の倫理観が高いことである。エイジアの経営者が示すように、社長自らが私的流用を厳格に禁じるなど、社員からの信頼を勝ち得る言動と行動の一貫性が強調されている。第五に、強固な財務基盤を持つことが挙げられる。サイオステクノロジーやアステリアのように、創業段階または親会社との関係で資金調達に余裕がある企業は、大胆な投資や事業拡大を実行可能である。第六に、営業とマーケティングの強化である。ブイキューブでは社長が自ら海外で営業活動を行い、アステリアでは売上高の10%をマーケティング費用に充てるなど、積極的なアプローチを採用している。

以上の結果は、IT スタートアップが生き残るために必要な条件として、「独自技術や差別化したサービスによるニッチ市場の掌握」「必要に応じた M&A の活用」「人を経営の中心に据えた組織づくり」「経営者の高い倫理観」「強い財務基盤」「営業・マーケティング活動への積極投資」の重要性を示唆している。第3章で確認されたのは、スタートアップ IT 企業の SEO 施策である。第2の調査研究では、スタートアップ IT 企業における SEO 施策を中心とした消費者との接点創出方法を明らかにするため、6名の経営者・フリーランス marketer への半構造化インタビューを行い、得られた逐語録を、質的データ分析法を用いてコード化し、概念モデルを構築した。分析の結果、①《キーワード選定が重要》、②《SEO 施策による戦略

的なアプローチと精緻な管理手法の確立》、③《変化と不確実性を理解し、継続的な価値提供を追求する》、④《戦略的最適化とアルゴリズムへの対応》、⑤《質と信頼性を重視したユーザー中心設計》、⑥《SEO でブランドの強化と AI による最適化》、⑦《収益拡大のための集客と SEO による最適化戦略》の 7 つの概念カテゴリーが抽出された。

まず、①《キーワード選定が重要》では、企業や事業内容に「親和性の高いキーワード」を特定し、それを軸に記事を量産することが不可欠と示唆された。広告運用やコンバージョン率の高いキーワードを見つけ出し、そこから SEO でも活用するなど、キーワードの選定・拡張が流入増と売上拡大を左右する。一方、②《SEO 施策による戦略的なアプローチと精緻な管理手法の確立》では、KPI 管理やダッシュボードの活用が重要視された。日々の運用を定量的に把握し、アクセス数や CVR などの指標を検証することで、問題点を速やかに発見し改善できる。

さらに、③《変化と不確実性を理解し、継続的な価値提供を追求する》は、Google アルゴリズムや市場の変動、競合状況に対応しながら試行錯誤を続ける必要性を強調する。④《戦略的最適化とアルゴリズムへの対応》では、高品質な記事と適切なキーワードによる検索最適化の重要性が示され、ツールや競合分析を活用して優位性を確立するアプローチが有効とされた。⑤《質と信頼性を重視したユーザー中心設計》に関しては、ユーザーファーストかつ信頼性の高い情報提供が鍵となり、特にセンシティブな分野では専門性が高く正確なコンテンツが求められる。

続いて、⑥《SEO でブランドの強化と AI による最適化》では、検索上位表示によるブランド認知の向上や、最新の AI 技術による自動化・高度化の可能性が議論された。最後に⑦《収益拡大のための集客と SEO による最適化戦略》では、多角的なマネタイズ方法を組み合わせることで、集客から売上までを一貫して最大化する視点が重要とされる。以上のプロセスを踏むことで、スタートアップ IT 企業は限られたリソースを有効活用しつつ、検索エンジンを介した新規顧客との接点を強化し、持続的な成長を狙うことが可能となる。

これらは、まずターゲットに合わせたキーワード選定から始まり、KPI の設定と運用、アルゴリズムへの柔軟な対応、ブランド構築や収益化までを一貫して包含する戦略的プロセスを示しているといえる。

最終的には、①⇒②⇒⑤⇒⑦という大きな流れを軸に、②の段階で③や④に取り組むこと、また⑤において⑥へ発展する可能性が示唆された。すなわち、キーワードの精査を出発点としながら、モニタリングや評価システムを活用して質を高め、ユーザー中心の設計を行うことでブランド価値を確立し、収益最大化へつなげる取り組みが効果的であると考えられる。これにより、スタートアップ IT 企業が消費者との接点を生み出し、事業を拡大していくための一連のプロセスモデルが構築されたのである。

本研究の目的は、スタートアップ経営の成功要因とスタートアップの SEO 戦略の成功に関する要因を明らかにすることで、スタートアップ企業における成長戦略を検討することであった。本研究では、まずマザーズ市場に上場する優秀なスタートアップ IT 企業の成長要因として、IT 企業が持続的成長を遂げるための経営戦略を 6 つ明らかにした。そして、経営戦略の中で特に重要視されているマーケティング戦略に特化し、SEO を用いてマーケッターは消費者との接点をどのように生み出すのかという問いに対して、SEO プロセスを概念モデルとして提示した。本研究によって、この二つの成功要因を実施すれば、スタートアップ企業が成長できる可能性があることを示した。このモデルは、IT 企業、後進の経営者やマーケッターが SEO を戦略的に活用するため、有効な選択肢の一つとして活用されることが期待される。

第2節 考察

先行研究が示す外部環境視点（ポーターの構造分析）と内部資源視点（バーニーの RBV）は、デジタル化・プラットフォーム化の進展下では単独では不十分である。本研究の二つの調査は、この二分法を動的に橋渡しする具体的メカニズムを明らかにした。

第一に、調査1で抽出された、①ニッチ市場の獲得と自社製品の差別化、②M&Aを梃子にした事業転換、③「会社は人が資産」という認識に基づく人材設計、④経営倫理の確立、⑤強固な財務基盤の確保、⑥営業・マーケティング機能の強化、六つの実践項目は、外部要因への「ポジショニング」と内部要因の「資源・能力設計」を同時に駆動させる実践パッケージである。たとえば、ニッチ市場の獲得と差別化（外部）を、M&Aによる技術・顧客・人材の取り込み（内部再構成）で加速し、倫理と財務規律を「耐久財」として基盤に据える設計は、ダイナミック・ケイパビリティ（sensing-seizing-transforming）に親和的である。

第二に、調査2のSEO概念モデルは、外部の需要を「感知」するキーワード起点の探索、KPI・専門コンテンツ・最適化で「捕捉」し、ブランディングと収益設計で「再構成」する一連の学習プロセスとして読め、探索（exploration）と深化（exploitation）といった両利き運用を具体のルーティンに落とし込んでいる。

リレーショナル・ビューおよびエコシステム視点に立つと、営業・マーケティング強化やブランディングは、補完者（代理店・開発者・メディア）・ユーザー・検索／SNSプラットフォームとの関係設計そのものとして把握できる。

本論の定性調査では、たとえばWebマーケティング企業がGoogleのキーワードプランナーやラッコキーワードを用いたキーワード選定と指名検索の最適化をクライアントと共同で回す“補完者”として機能していたことが確認できる。

また、アクセス数・コンバージョン数をKPIで管理し、日次で把握し、運用改善に即時反映する枠組みが重視されている。さらに、Search Consoleで検索ボリュームや月間流入を追

跡し、優先キーワードを絞り込む実務が定着しており、最初の 100 本の記事データで伸長可否を判定し、伸びない場合は早期に損切りする意思決定ルールも観察された。

オウンドメディア作成においては、見出し構造、適正文字数の設定といった形式面に加え、センシティブ領域では専門性と正確性を一段高く求める内容で具体化される。権威性の強化では、医療機関からのリンク獲得がドメイン評価を押し上げる実践例も確認された。プラットフォーム適応の面では、Google のアルゴリズム変化への継続対応、初期段階の高頻度更新、SNS 流入の最大化などがルーティン化しており、検索上位表示がブランド強化に直結するとの理解が広まっている。

調査 2 で示された「戦略的最適化とアルゴリズム対応」「ユーザー中心設計」「AI 最適化」は、まさに上記の制度的ルール束と技術的境界資源を媒介として価値共創を運用するための実践知である。つまり、デジタルマーケティングは単なる周辺施策ではなく、関係設計と制度適応を統合して管理する仕組みである。KPI の設定と運用での遵守と結果のフィードバックという循環により、効果を測定し継続的に改善できるといえる。

二つの調査を合わせると、会社の土台づくり（ニッチ選択・M&A・倫理・財務・人材・営業）と、顧客との接点づくり（キーワード探索・KPI 設計・最適化・ユーザー中心・ブランド化・AI の活用・収益化）がかみ合って回ることがわかる。土台が整い、接点で需要と学びを得て、資源がまた増える。この循環で成長が続くといえる。

第3節 意義

本論文の二つの質的調査は、企業レベルの成長戦略と市場側の接点設計を同一座標上で結び付ける実装単位を抽出できた点に意義がある。調査1(旧マザーズ上場IT企業の経営戦略)では、半構造化面接の横断分析から、優秀IT企業に共通する六つの実践項目——①ニッチ市場の獲得と自社製品の差別化、②M&Aを梃子にした事業転換、③「会社は人が資産」という認識に基づく人材設計、④経営倫理の確立、⑤強固な財務基盤の確保、⑥営業・マーケティング機能の強化——が反復的に確認された。これらは外部の競争構造への鋭敏な位置取りと、内部資源の構築・再構成とを同時並行で回すための「動かせる単位(ルーティン・意思決定・資源配分規則)」として語られ、上場後の持続成長や市場変更に至る実務のプロセスの手触りを与えた。

調査2(スタートアップIT企業のSEO施策)では、6名の経営者・実務家に対する半構造化面接(選定基準:10万PV級の運用経験、経験年数5年以上、多業種経験、スタートアップ当事者)を実施し、質的データ分析法により47コード/16上位コード/7概念カテゴリーを抽出した。

導出された7概念は、①《キーワード選定が重要》、②《戦略的アプローチと精緻な管理》、③《変化と不確実性の理解と継続的価値提供》、④《戦略的最適化とアルゴリズム対応》、⑤《質と信頼性重視のユーザー中心設計》、⑥《ブランド強化とAIによる最適化》、⑦《収益拡大のための集客と最適化戦略》であり、①⇒②⇒⑤⇒⑦を主系列とし、②から③・④へ、⑤から⑥への発展を伴う概念モデルとして体系化された。

このモデルは、単発のテクニックではなく、KPI設計・専門コンテンツ強化・CTR/CVR学習・アルゴリズム適応・ブランド構築・収益化設計を統合する運用システムとして機能することを示した。さらに、SEOを通じた接点形成は、(広告で発見された高CVRキーワードの内製化など)「探索」と「深化」を往還する学習メカニズムを備え、限られた資源の下でも持続

的に集客―収益化を自己強化する仕組みになりうることが示唆された。

総じて調査１は企業戦略側の共通実装を、調査２は市場接点側の共通実装を可視化し、両者が補完的に結節する全体像を提示したといえる。

第4節 課題

本論文には、次の課題が残る。

第一に、方法面である。二つの調査はいずれも質的・探索的であり、事例数が限られているため、安易に結果を一般化することには注意が必要である。今後は、より大きな対象での量的検証や、インタビューと数値分析を組み合わせた混合研究によって、結論の確かさを高める必要がある。

第二に、適用範囲である。本研究の主な対象は日本の成長市場に属する IT 企業と、検索エンジンを前提とした SEO 運用である。制度や文化、媒体環境が異なる場面で同じ結果が得られるとは限らない。よって、業種や地域、時期を変えた追試や、規制・アルゴリズム更新の前後を追う比較研究により、外部妥当性を確認すべきといえる。

第三に、因果関係の明確化である。本論文はプロセスの描写を重視したが、「どの要因がどの結果を生んだのか」を厳密には示し切れていない。どの経営戦略上の具体的な施策や対応策がどのような結果に繋がったのかを厳密に示すことはできなかった。さらに詳細な研究を重ね、原因と結果のつながりをよりはっきりさせる必要がある。

第四に、実務適用の際の配慮である。とくに SEO 運用では、ユーザーの信頼を損なわない品質基準、データの取得・利用の透明性、生成 AI の適正利用といった倫理・コンプライアンス面の設計が不可欠である。制度と現場の規範の両方に整合する運用ルールを明確にしておくべきである。

第五に、生成 AI の登場による SEO 施策が受ける影響である。生成 AI によって、コンテンツの量が大幅に増え、質の差別化がより重要になる。また、検索エンジン自体も AI を活用して、ユーザーの意図をより深く理解し、検索結果を高度にパーソナライズする可能性がある。こうした点を今後検討する必要がある。

以上の課題を踏まえ、これからの研究として、一つの業種・業態での調査・考察に留まら

ず、異なる業種・業態や非優秀 IT 企業との失敗要因の比較分析等を行うことによって、より広範な視点からの成功要因を分析したい。

さらに、多くの企業に対して定量的なアンケート調査を実施することで、成功に深く関係している要素を分析したい。例えば、ある企業が特定のマーケティング戦略を採用して成功した事例や、失敗した企業がどのような共通の問題を抱えていたかを詳細に調査することで、成功のための指針をより明確にすることができると思う。

謝辞

本研究を進めるにあたり、実に多くの方々からご指導とご支援を賜りましたことを心より御礼申し上げます。研究の過程では、思うように進まずに迷い悩む場面も少なからずございましたが、そのたびに先生方や周囲の方々が温かく導いてくださいました。そのおかげで研究を継続する意欲を失わず、ここまで到達することができました。

まず、主査の桑原武夫教授には、政策・メディア研究科において多角的な視点からご指導を賜り、深く感謝しております。学術的知見だけでなく、SFC における授業経験や研究者としての考え方までご教示くださり、厳しさと温かさを併せ持つ助言を通じて、思考力と困難に立ち向かう胆力を身につけることができました。博士課程入学時に「絶対に博士課程を修了するように」とお約束のお言葉を頂戴したことは、研究に取り組む上での強いモチベーションとなり、今なお鮮明に心に残っております。

次に、琴坂将広先生には、本研究の全体像や研究の方向性までをも包括的にご指導いただきました。執筆にあたって、先生が研究されたものを読ませていただき、多くを学ばせていただきました。この博士論文の中でも論の展開の中で引用させていただきました。

また、先生のご指導を受けたことで研究の幅が広がり、博士論文をより重厚なものとすることができました。定量調査をはじめとする広範なアプローチを視野に入れていた私に対し、研究テーマの焦点を明確に絞り込むことの重要性、そして何よりも、定性調査の有用性を教えてくださり、その意義を再確認することができました。先生が後押ししてくださったことで、自信をもって研究を進めることができました。ありがとうございました。

さらに、柳町功先生には、研究タイトルの固め方や言葉の厳密さについて貴重なアドバイスを頂戴いたしました。特に査読論文の提出段階において、タイトルの示唆がどのように研究内容の要点を伝えるかを再考するきっかけとなり、大いに助けられました。惜しみ

なく与えてくださる温かいご指導に深く感謝しております。

那須野公人先生には、論文全体から細部に至るまで丁寧にご指導いただきました。私自身が見落としていた点をご指摘くださり、修正することができました。先生から頂いた的確なご助言と温かい励ましがなければ、本論文をまとめ上げることはできなかつたと痛感しております。さらに、学会発表等に関する相談の機会をはじめ、多岐にわたりご指導を賜りました。

次に、学部時代を過ごした埼玉大学経済学部において慶應義塾大学大学院への進学を勧めてくださり、その後も修士課程・博士課程への進学に際して助言を賜りました松永美弘先生には、人生の大きな節目で背中を押していただきました。さらに、松永先生のご友人である慶應ビジネススクール出身の濱野隆先生にも、財務的な観点での研究での方針や内容についてのご指導をいただきました。特に松永先生のおかげで教員の道を志す契機となるさまざまな示唆を頂きましたことを忘れることができません。

加えて、慶應義塾大学システムデザイン・マネジメント研究科においてご指導を賜り、政策・メディア研究科への推薦書をご執筆いただいた高野研一先生には、私が IT 分野の知見を深めようとする姿勢を一貫して尊重していただきました。学術的な研究を進める上で、アカデミックな視野と実務的な応用を結びつけるバランスの大切さを教えてくださり、非常に勉強になりました。

またインタビュー調査の経営層の皆様には多大なるこの場を借りて、上記の先生方をはじめ、本研究に関わりご助力を賜ったすべての皆様に、改めて深く感謝申し上げます。こうして研究をまとめ上げることができましたのも、ひとえに皆様のご支援のおかげであると痛感しております。今後は、これまでのご指導への感謝を胸に、更なる研鑽を積む所存です。ありがとうございました。

【 引用文献 】

序章 研究の背景

第1節 問題意識・研究の背景

政府広報オンライン (2022). 政府広報オンライン.

<https://www.gov-online.go.jp/prg/prg23791.html>, 2022 年 4 月 10 日取得.

総務省 (2024). 「我が国のスタートアップ企業の現状と課題」総務省.

経済産業省 (2024). 『スタートアップの力で社会課題解決と経済成長を加速する』経済産業省.

鷲見拓哉 (2023). 『成長しない日本のソフトウェアスタートアップ：国内競争を促進してエコシステムを創出する』情報処理推進機構

(IPA). <https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/discussion-paper/business-of-software-startups.htm>, 2025 年 3 月 10 日取得.

岩崎薫里 (2018). 「改善するわが国のスタートアップ事業環境：オープンイノベーション追求が後押し」『JRI レビュー = Japan Research Institute Review』2018(2), 32-64.

総務省統計局 (2023). 『統計 Today No. 195：我が国の事業所・企業の経済活動の状況～令和 3 年経済センサス - 活動調査の結果から～』総務省統計局

日本取引所グループ (2024). 『上場会社数の推移』.

浜口哲一郎 (2024). 『スタートアップ政策の新展開：日本経済成長へのインパクト分析』経済産業研究所 (RIETI).

<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/24j019.pdf>, 2025 年 2 月 25 日取得.

堀純一郎 (2013). 「ソーシャルメディアのマーケティングへの活用」『日本印刷学会誌』. 50.2 108-115.

丸岡吉人 (2015) . 「情報循環時代のマーケティングコミュニケーション—環境, 概念, 戦略, 戦術, 指標と測定—」『マーケティング ジャーナル』34. 3. pp. 69-82. 日本マーケティング学会.

第2節 研究の目的

清水龍瑩(1986). 『中堅・中小企業成長論: 情報化 時代の企業成長の条件を求めて』千倉書房.

新原浩朗(2006). 『日本の優秀企業研究-企業経営 の原点 6 つの条件』日本経済新聞社.

第1章 研究領域とスタートアップ IT 企業の経営戦略に関する先行研究

第1節 スタートアップ企業の定義

Hemmert, Martin; Cross, Adam R.; Cheng, Ying; Kim, Jae-Jin; Kohlbacher, Florian; Kotosaka, Masahiro; Waldenberger, Franz; Zheng, L. J. (2019). “The distinctiveness and diversity of entrepreneurial ecosystems in China, Japan, and South Korea: an exploratory analysis.” *Asian Business & Management*, 18(3), 211-247. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00070-6>, accessed May 3, 2025.

OECD (2025). Start-up and Scale-up Policy. OECD.
<https://www.oecd.org/en/about/programmes/start-up-and-scale-up-policy.html>, 2025 年 6 月 3 日取得.

Schumpeter, J. A. (1934). “*The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle.*” *Harvard University Press*.

Chandler, A. D. (1977). “*The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business.*” *Belknap Press of Harvard University Press*.

Beattie, Andrew. (2024) . “What Was the First Company to Issue Stock?”
Investopedia. Updated April 10, 2024.
<https://www.investopedia.com/ask/answers/08/first-company-issue-stock-dutch-east-india.asp>. 2025 年 6 月 3 日取得.

Saxenian, AnnaLee. (1994). “Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128.” *Harvard University Press*.

Blank, Steve. (2010). “ The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win.” *K&S Ranch Publishing*.

Ries, Eric. (2011). “The Lean Startup: How Today’ s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.” *Crown Business*.

第 2 節 スタート企業の現状と問題点

岩崎薫里 (2018). 「改善するわが国のスタートアップ事業環境：オープンイノベーション追求が後押し」『JRI レビュー = Japan Research Institute Review』2018(2), 32-64.

石黒憲彦 (2005). 「日本におけるベンチャー政策の実態と展望」『一橋ビジネスレビュー』一橋大学イノベーション研究センター 編, 53(1), 36-46.

Nakamura, H., Honjo, Y., & Ikeuchi, K. (2019). “ Potentiality and actuality: Characteristics and linkage of entrepreneurs and angel investors in Japan (RIETI Discussion Paper Series 19-E-089) .” *Research Institute of Economy, Trade and Industry*.

第 2 節 スタートアップ企業の現状と問題点

中小企業庁 (2021) . 『2021 年版小規模企業白書』.

岩崎薫里 (2018). 「改善するわが国のスタートアップ事業環境：オープンイノベーション追求が後押し」『JRI レビュー = Japan Research Institute Review』2018(2), 32-64.

内閣府 科学技術・イノベーション推進事務局 (2022a) . 「スタートアップ・エコシステムの現状と課題」.

日本取引所グループ (JPX) 「ジャスダック市場の沿革」 JPX 公式サイト (年表) . <https://www.jpx.co.jp/corporate/about-jpx/history/02-04.html>, 2025 年 10 月 6 日取得.

内閣官房 (日本経済再生本部) (2016) . 『ベンチャー・チャレンジ 2020』 2016 年 4 月 19 日決定 (政府文書) . https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/seicho/pdf/honbun_160419.pdf, 2025 年 10 月 6 日取得.

後藤幸男 (1998). 『ベンチャーの戦略行動』 中央経済グループパブリッシング.

上谷田 卓 (2022) . 『我が国のベンチャー企業・スタートアップ支援等を振り返る』 経済のプリズム No. 214, 参議院事務局調査室, pp. 1-39.
https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/keizai_prism/backnumber/r04pdf/20221401_1.pdf, 2025 年 3 月 10 日取得.

岩崎薫里 (2018). 「改善するわが国のスタートアップ事業環境: オープンイノベーション追求が後押し」 . 『JRI レビュー = Japan Research Institute Review』 2018(2), 32-64.

本庄 裕司・池内 健太・中村 寛樹 (2019) . 「起業家の生活満足度は高いのか? 日本のデータによる実証分析」 『RIETI ディスカッション・ペーパー』 19-E-083.
<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/19e083.html>, 2025 年 2 月 7 日取得.

内閣府 科学技術・イノベーション推進事務局 (2022) . 「スタートアップ・エコシステムの現状と課題」.

Honjo, Y., Ono, A., & Tsuruta, D. (2019). “The Effect of Physical Collateral and Personal Guarantees on Business Start-ups” . *Discussion Paper* 19-E-087.

Hoshi, T., & Shibuya, Y. (2024). “Personal Guarantees on Bank Loans and SMEs’ Risk-taking.” *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4692085>, accessed December 6, 2025.

金融庁 (2013). 「『経営者保証に関するガイドライン』の公表について [報道発表資料] (2013 年 12 月 9 日)」. <https://www.fsa.go.jp/news/25/ginkou/20131209-1.html>, 2025 年 3 月 3 日取得.

岩崎薫里 (2018). 「改善するわが国のスタートアップ事業環境: オープンイノベーション追求が後押し」『JRI レビュー = Japan Research Institute Review』 2018(2), 32-64.

内閣官房 (首相官邸) (2022 年 2 月 15 日). 「岸田内閣総理大臣年頭記者会見 (『本年をスタートアップ創出元年』発言)」. https://www.kantei.go.jp/jp/101_kishida/statement/2022/0104nentou.html, 2025 年 3 月 11 日取得.

上谷田 卓 (2022). 「我が国のベンチャー企業・スタートアップ支援等を振り返る」『経済のプリズム』 No. 214, 参議院事務局調査室, pp. 1-39.

内閣官房 (2023). 『新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2023 改訂版』 URL: https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2023.pdf, 2025 年 3 月 7 日取得.

内閣官房 成長戦略会議事務局・経済産業省 経済産業政策局. 「資料 1: ベンチャーキャピタル投資の国際比較」『成長戦略会議 (第 8 回) 配付資料 (2021 年 3 月)』. <https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/seicho/seichosenryakukaigi/dai8/siryoul.pdf>, 2025 年 3 月 5 日取得.

内閣府 知的財産戦略推進事務局 (2022). 「資料 4: スタートアップ・大学を中心とする知財エコシステムの強化」 [第 1 回会合資料 (2022 年 2 月 15 日)]. <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/startup/dai1/siryou4.pdf>, 2025 年 2 月 25

日取得.

上谷田 卓 (2022). 「我が国のベンチャー企業・スタートアップ支援等を振り返る」『経済のプリズム』 No. 214, 参議院事務局調査室, pp. 1-39.

内閣府 知的財産戦略推進事務局 (2022). 「資料4：スタートアップ・大学を中心とする知財エコシステムの強化」〔第1回会合資料 (2022年2月15日)〕.

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/startup/dail/siryou4.pdf>, 2025年2月25日取得.

浜口哲一郎 (2024). 『スタートアップ政策の新展開：日本経済成長へのインパクト分析』経済産業研究所 (RIETI).

<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/24j019.pdf>, 2025年2月25日取得.

Stinchcombe, A. L. (1965). “Social structure and organizations. In J. G. March (Ed.) .” *Handbook of Organizations* (pp. 142-193). Chicago, IL: Rand McNally.

Aldrich, H. E., & Auster, E. R. (1986). “Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications.” *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-198.

本庄 裕司・池内 健太・中村 寛樹 (2019). 「起業家の生活満足度は高いのか？日本のデータによる実証分析」『RIETI ディスカッション・ペーパー』19-E-083.

<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/19e083.html>, 2025年2月7日取得.

鷲見拓哉 (2023). 「成長しない日本のソフトウェアスタートアップ：国内競争を促進してエコシステムを創出する」情報処理推進機構. (IPA).

<https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/discussion-paper/business-of-software-startups.htm>, 2025年3月10日取得.

岩崎薫里 (2018). 「改善するわが国のスタートアップ事業環境：オープンイノベーション

追求が後押し」．『JRI レビュー = Japan Research Institute Review』 2018(2), 32-64.

総務省 (2024)．『我が国のスタートアップ企業の現状と課題』総務省．

野村総合研究所 未来創発センター (2024 年 2 月) 「課題認識はすでに十分 日本の競争力復活に向けて試されるリーダーの実行力」未来創発センターレポート Vol.12.

<https://www.nri.com/jp/knowledge/report/files/000040490.pdf>, 2025 年 1 月 17 日取得.

第 3 節 外部環境と内部環境（内部資源）の概念

琴坂 将広 (2018)．『経営戦略原論』東洋経済新報社．

Hemmer, M., Cross, A. R., Cheng, Y., Kim, J. J., Kohlbacher, F., Kotosaka, M., ... & Zheng, L. J. (2019). “The distinctiveness and diversity of entrepreneurial ecosystems in China, Japan, and South Korea: an exploratory analysis.” *Asian Business & Management*, 18(3), 211-247.

Porter, M. E. (2018) . 『[新版] 競争戦略論 I』(竹内弘高 監訳) ダイヤモンド社.

Barney, J. B. (1991) . “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Porter, M. E. (2008) . “The Five Competitive Forces That Shape Strategy.” *Harvard Business Review*, 86(1), 78.

Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. (2024) . “Symmetry and the Sixth Force: The Essential Role of Complements.” *CPI Antitrust Chronicle*, Nov., 2-10.

Wernerfelt, B. (1984) . “A Resource-Based View of the Firm.” *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Narayanan, V. K. & Fahey, L. (2005) . “The Relevance of the Institutional Underpinnings of Porter’ s Five Forces Framework to Emerging Economies: An Epistemological Analysis.” *Journal of Management Studies*, 42(1), 207-223.

Barney, J. B. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B. (2001). “Resource - based theories of competitive advantage: A ten - year retrospective on the resource - based view.” *Journal of Management*, 27(6), 643-650.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) . “Dynamic Capabilities and Strategic Management.” *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Priem, Richard L. & John E. Butler (2001). “Is the Resource-Based ‘View’ a Useful Perspective for Strategic Management Research? .” *Academy of Management Review*, 26(1): 22-40.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) . “Dynamic Capabilities and Strategic Management.” *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Bowman, C. & Ambrosini, V. (2003) . “How the Resource - Based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate - Level Strategy.” *British Journal of Management*, 14(4), 289-303.

Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2006). “Strategies for Two-Sided Markets.” *Harvard Business Review*, 84(10), 92-101 [HBR 公式掲載 : 2006 年 10 月号]

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109-122.

<https://doi.org/10.1002/smj.4250171110> Wiley Online Library, accessed May 3, 2025.

Kathleen M. Eisenhardt & Jeffrey A. Martin (2000). “Dynamic Capabilities: What Are They? .” *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. DOI: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.

Winter, S. G. (2003). “Understanding dynamic capabilities.” *Strategic Management Journal*, 24(10): 991-995.

Baldwin, C. Y., & Clark, K. B. (2000). “Design Rules, Volume 1: The Power of Modularity.” *MIT Press*.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). “The Knowledge-Creating Company.” *Oxford University Press*.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). “Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited.” *Academy of Management Review*, 28(2): 238-256.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). “Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited.” *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>, accessed May 15, 2025.

Bou-Daher, G., Garreau, L., & Bouty, I. (2022). 「プラットフォーム・エコノミー時代の RBV 再考：相互依存の中心的役割」 *Strategy & Aims*.

第4節 経営戦略における外部環境と内部資源の理論上の課題

Hemmert, M., Cross, A. R., Cheng, Y., Kim, J.-J., Kotosaka, M., Waldenberger, F., & Zheng, L. J. (2022). “New venture entrepreneurship and context in East Asia: a systematic literature review.” *Asian Business & Management*, 21(5), 1007-1046. <https://doi.org/10.1057/s41291-021-00163-1>, accessed April 5, 2025.

琴坂 将広 (2018) . 『経営戦略原論』 東洋経済新報社.

Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2006). “ Strategies for Two-Sided Markets.” *Harvard Business Review*, 84(10), 92-101.

Sarasvathy, S. D. (2001). “Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency.” *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>, accessed April 20, 2025.

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). “Towards a Theory of Ecosystems.” *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>, accessed April 25, 2025.

第5節 外部環境と内部資源二分法を超える統合戦略論

March, J. G. (1991). “Exploration and Exploitation in Organizational Learning.” *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Publisher (DOI) : https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71_INFORMS Pubs Online, accessed May 15, 2025.

O’ Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). “Organizational Ambidexterity: Past,

Present, and Future.” *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.

Publisher (DOI) : https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2013.0025_Academy of Management Journals, accessed May 25, 2025.

Chesbrough, H. W. (2003). “Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.” *Harvard Business School Press*.

Chesbrough, H. W. (2003). “The Era of Open Innovation.” *MIT Sloan Management Review*, 44(3).

Teece, D. J. (2007). “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance” . *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2018). “Business Models and Dynamic Capabilities.” *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). “Dynamic Capabilities: What Are They? .” *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Winter, S. G. (2003). “Understanding Dynamic Capabilities.” *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.

Baldwin, C. Y., & Clark, K. B. (2000). “Design Rules, Vol. 1: The Power of Modularity.” *MIT Press*.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). “The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.” *Oxford University Press*.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). “Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited.” *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). “ The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage.” *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Oxley, J. E., & Sampson, R. C. (2004). “The Scope and Governance of International R&D Alliances.” *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 723-749.

Lavie, D. (2006). “The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View.” *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.

Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). “Platform Competition in Two-Sided Markets.” *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.

Baldwin, C. Y., & Clark, K. B. (2000). “ Design Rules, Volume 1: The Power of Modularity.” *MIT Press*.

Moore, J. F. (1993). “Predators and Prey: A New Ecology of Competition.” *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.

Adner, R. (2017). “ Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy.” *Journal of Management*, 43(1), 39-58.

North, D. C. (1990). “Institutions, Institutional Change and Economic Performance.” *Cambridge University Press*.

Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B. C., & Chen, H. (2009). “The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod” . *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81.

Barney, J. B., & Felin, T. (2013). “What Are Microfoundations?.” *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138-155.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). “An Evolutionary Theory of Economic Change.” *Belknap Press of Harvard University Press*.

第7節 本論の二つの質的調査研究が要請される理由と位置づけ

清水龍瑩(1986).『中堅・中小企業成長論: 情報化 時代の企業成長の条件を求めて』千倉書房.

新原浩朗(2006).『日本の優秀企業研究 - 企業経営の原典 6 つの条件』日本経済新聞社.

第2章 研究の方法と調査に関する先行研究

第2節 調査に関する先行研究

清水龍瑩(1986).『中堅・中小企業成長論: 情報化 時代の企業成長の条件を求めて』千倉書房.

新原浩朗(2006).『日本の優秀企業研究-企業経営 の原点 6 つの条件』日本経済新聞社.

坂本光司(2008).『日本でいちばん大切にしたい会社』あさ出版.

クリス・ブック著, ジェームズ・アレン著, 火浦俊彦訳, 奥野慎太郎訳 (2012)
『Repeatability リピータビリティ再現可能な不朽のビジネスモデル』プレジデント社.

岩崎宇雄 (2012) . 「ソーシャルメディア時代のマーケティング グコミュニケーション一次世代マーケティング戦略への諸課題―」『桜美林論考』 pp43-57. 桜美林大学.

小島和也 (2019) . 『グロービス MBA マーケティング』ダイヤモンド社.

丸岡吉人 (2015) . 「情報循環時代のマーケティングコミュニケーション—環境, 概念, 戦略, 戦術, 指標と測定—」『マーケティング ジャーナル』 34. 3. pp. 69-82. 日本マーケティング学会.

熊倉雅仁 (2016) . 「マーケティング概念の進化の理論的考察 : オムニチャネル・マーケティングの予見」『高千穂論叢』 pp. 55-89. 高千穂大学高千穂学会.

堀純一郎 (2013) . 「ソーシャルメディアのマーケティングへの活用」日本印刷学会誌. 50. 2. pp. 108-115.

総務省 (2024) . 「令和 4 年通信利用動向調査の結果」https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/230529_1.pdf, 2024 年 6 月 3 日取得.

岡本吉晴 (2008) . 「インターネット新時代のイノベーションとマーケティング」『横幹』 2. 1. pp. 9-15. 横幹連合.

西村順二 (2019) . 「質的転換を生み出す SNS の優位性と知識側面 : マーケティングへの関係性」『甲南大学経営学会 甲南経営研究』 . 60. 3. pp. 1-28.

Tsai, Wen-Hsien, Wen-Chin Chou, and Jun-Der Leu. (2011) . “An Effectiveness Evaluation Model for the Web-Based Marketing of the Airline Industry.” *Expert Systems with Applications*, 38 (12): 15499-15516.

Berman, Ron, & Zsolt Katona. (2013). “ The role of search engine optimization in search marketing.” *Marketing Science*, 32(4), 644-65.

Tsai, Wen-Hsien, Wen-Chin Chou, and Jun-Der Leu. (2011) . “An Effectiveness Evaluation Model for the Web-Based Marketing of the Airline Industry.” *Expert Systems with Applications*, 38 (12): 15499-15516.

第3章 優秀 IT 企業に見られる成功への経営戦略に関する調査（調査1）

岩崎博之(2017). 『創業 20 年後の生存率 0.3%』 を乗り越えるには」日経ビジネス.
<https://business.nikkei.com/atcl/report/15/280921/022200058/>, 2024 年 4 月 10 日取得.

榎本司 (2004). 「企業，経営者，従業員そして倫理」 『岡山大学経済学会雑誌』 36. pp. 1-13. 岡山大学経済学会.

坂本光司(2008). 『日本でいちばん大切にしたい会社』 あさ出版.

坂本光司(2010). 『日本でいちばん大切にしたい会社 2』 あさ出版.

坂本光司(2011). 『日本でいちばん大切にしたい会社 3』 あさ出版.

坂本光司(2013). 『日本でいちばん大切にしたい会社 4』 あさ出版.

坂本光司(2016). 『日本でいちばん大切にしたい会社 5』 あさ出版.

坂本光司・南保勝 (2003). 『超優良企業の経営戦略：快進撃企業はここが違う』 同友館.

清水龍瑩(1986). 『中堅・中小企業成長論：情報化 時代の企業成長の条件を求めて』 千倉書房.

中小企業庁 (2014). 『中小企業白書 2014 年版』 日経印刷.

中小企業庁 (2017). 『中小企業白書 2017 年版』 日経印刷.

中谷常二 (2009). 「経営倫理学における倫理とは何かー倫理的に考えることの一考察」『日本経営倫理学会誌』 16. pp. 117-126. 日本経営倫理学会.

新原浩朗 (2006). 『日本の優秀企業研究-企業経営の原点 6 つの条件』 日本経済新聞社.

クリス・ズック著, ジェームズ・アレン著, 火浦俊彦訳, 奥野慎太郎訳 (2012) Repeatability リピータビリティー再現可能な不朽のビジネスモデル』 プレジデント社.

フィリップ・コトラー著, デイリー・アームストロング著 (2003). 『マーケティング原理 第 9 版 基礎理論から実践戦略まで』 ダイヤモンド社.

本庄裕司 (2021). 「IPO 企業の資金調達とパフォーマンスー東証マザーズによる検証結果ー」『日本政策金融公庫論集』. 50. pp. 47-67. 日本政策金融公庫総合研究所.

第 4 章 消費者との接点を生み出すための有効な手法に関する調査 (調査 2)

天野央登 (2023). 「オウンドメディアの平均的な PV 数の目安は? 具体的な改善策まで解説」テクロブログ. <https://techro.co.jp/blog/owned-media-pv/?cn-reloaded=1>, 2024 年 9 月 17 日取得.

岩崎宇雄 (2012). 「ソーシャルメディア時代のマーケティング グコミュニケーションー次世代マーケティング戦略への諸課題ー」『桜美林論考』 pp43-57. 桜美林大学.

岡本吉晴 (2008). 「インターネット新時代のイノベーションとマーケティング」『横幹』 2. 1. pp. 9-15. 横幹連合.

熊倉雅仁 (2016). 「マーケティング概念の進化の理論的考察 : オムニチャネル・マーケティングの予見」『高千穂論叢』. pp. 55-89. 高千穂大学高千穂学会.

小島和也（2019）．『グロービス MBA マーケティング』ダイヤモンド社.

佐藤郁哉（2008）．『質的データ分析法原理・方法・実践』新曜社.

西村順二（2019）．「質的転換を生み出す SNS の優位性と知識側面：マーケティングへの関係性」『甲南大学経営学会 甲南経営研究』. 60. 3. pp. 1-28.

丸岡吉人（2015）．「情報循環時代のマーケティングコミュニケーション—環境, 概念, 戦略, 戦術, 指標と測定—」『マーケティング ジャーナル』 34. 3. pp. 69-82. 日本マーケティング学会.

堀純一郎（2013）．「ソーシャルメディアのマーケティングへの活用」日本印刷学会誌. 50. 2. pp. 108-115.

総務省（2024）．「令和 4 年通信利用動向調査の結果」

https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/230529_1.pdf, 2024 年 6 月 3 日取得.

株式会社 TWOSTONE&Sons（2024）．「【2024 年 SEO 動向調査】9 割以上の企業が SEO 施策を実施、内製・外注のハイブリッド体制が最も多く 6 割以上の結果に」PR TIMES.

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000202.000015060.html>, 2024 年 6 月 3 日取得.

Berman, Ron, & Zsolt Katona. (2013). “The role of search engine optimization in search marketing.” *Marketing Science*, 32(4), 644-65.

Tsai, Wen-Hsien, Wen-Chin Chou, and Jun-Der Leu. (2011). “An Effectiveness Evaluation Model for the Web-Based Marketing of the Airline Industry.” *Expert Systems with Applications*, 38 (12): 15499-15516.

その他の参考文献

平山将 (2019). 「顧客起点で企業のマーケティング活動を創り変えるヒューマンセントリックマーケティング (特集 デジタルマーケティング)」『Fujitsu』 70(1): 9-17.

武田英裕 (2016). 「自社メディアを活用した共創型サービス創出のための仕組みづくり」『デジタルプラクティス』 7(2): 87-94.

江頭瑠威・山川茂孝 (2019). 「生活者の実行動から新たなマーケティングの成功モデルを創造する」『オペレーションズ・リサーチ= Communications of the Operations Research Society of Japan: 経営の科学』 64(5): 265-271.

栗林芳彦 (2008). 「大学マーケティングとインターネットの可能性」『名古屋文理大学紀要』 8: 149-156.

朴熙成 (2020). 「化粧品ビジネスにおけるデジタル・マーケティングに対する予備的な考察: フロントランナー企業の取り組み」『福岡女学院大学紀要 国際キャリア学部編』 第6巻, pp. 111-152.

片山富弘 (2018). 「マーケティングの変化: マーケティング 4.0 に対する考察をもとに」『流通科学研究』 17(2): 21-30.

三重野徹 (2019). 「マーケティング 4.0 時代の経営行動原理」『東日本国際大学研究紀要』 24(1): 39-50.

江端浩人 (2012). 「トリプルメディア+ 1, マーケティングのエコシステムを活用するためのオウンドメディア 『コカ・コーラパーク』 のプラットフォーム化」『マーケティングジャーナル』 31(3): 29-44.

吉井健 (2020). 「デジタル環境におけるファッションマーケティングとカスタマイゼーシ

ョン」『大妻女子大学家政系研究紀要』 56: 53-61.

田嶋規雄 (2006). 「デジタル家電の普及過程における消費者情報処理とマーケティング戦略」『拓殖大学経営経理研究』 (77): 33-48.

今井紀夫 (2020). 「デジタルトランスフォーメーションとその背景の理解」『マーケティングジャーナル』 40(2): 65-73.

栗木契 (2017). 「デジタル・マーケティングにおける戦略直感」『国民経済雑誌』 215(4): 19-33.

佐藤忠彦 (2018). 「スポーツイベントにおけるチケットデータを活用したデジタルマーケティング」『Fujitsu: 技術情報誌』 69(2): 36-41.

小林 泰・原田 崇史 (2014). 「オムニチャネル時代のマーケティング戦略」 『Fujitsu : 技術情報誌』 65(5), pp. 54-60.

古賀広志・柳原佐智子 (2014). 「オムニチャネル戦略におけるオウンドメディアの意義」『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 2014 年春季全国研究発表大会, 一般社団法人 経営情報学会』.

田村 直樹 (2006). 「インターネットマーケティングの基礎と現状」『オペレーションズ・リサーチ 日本オペレーションリサーチ学会』 51(12): 723-728.

中川宏道 (2010). 「インストアメディアとしてのデジタルサイネージ-ショッパー・マーケティングにおける役割-」『マーケティングジャーナル』 29(3): 4-18.

有益伸一 (2020). 「AI デジタルマーケティングにおける AI・機械学習の活用方法」『研究開発リーダー』 17(4): 57-60.

Bronnenberg, B. J., et al. (2016). "Zooming in on choice: How do consumers search for cameras online? ." *Marketing science*, 35(5): 693-712.

Danaher, P. J., et al. (2015). "Where, when, and how long: Factors that influence the redemption of mobile phone coupons." *Journal of marketing research*, 52(5): 710-725.

Eisenbeiss, M., et al. (2015). "What makes deal-of-the-day promotions really effective? The interplay of discount and time constraint with product type." *International journal of research in marketing*, 32(4): 387-397.

Hanna, R., et al. (2011). "We' re all connected: The power of the social media ecosystem." *Business horizons* 54(3): 265-273.

Keller, K. L. (2016). "Unlocking the power of integrated marketing communications: How integrated is your IMC program?" *Journal of Advertising*, 45(3): 286-301.

Vial, G. (2019). "Understanding digital transformation: A review and a research agenda." *The journal of strategic information systems*, 28(2): 118-144.

Berry, S., et al. (2014). "Structural models of complementary choices." *Marketing Letters*, 25: 245-256.

Zerfass, A., et al. (2018). "Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice." *International journal of strategic communication*, 12(4): 487-505.

Kilgour, M., et al. (2015). "The social media transformation process: curating content into strategy." *Corporate Communications: An International Journal*, 20(3): 326-343.

Tuten, T. L. and M. R. Solomon (2017). "Social media marketing." *Sage*.

Enke, N. and N. S. Borchers (2019). "Social media influencers in strategic communication: A conceptual framework for strategic social media influencer communication." *International journal of strategic communication*, 13(4): 261-277.

Xie, K. and Y.-J. Lee (2015). "Social media and brand purchase: Quantifying the effects of exposures to earned and owned social media activities in a two-stage decision making model." *Journal of Management Information Systems*, 32(2): 204-238.

Haenlein, M. (2013). "Social interactions in customer churn decisions: The impact of relationship directionality." *International journal of research in marketing*, 30(3): 236-248.

Büschken, J. and G. M. Allenby (2016). "Sentence-based text analysis for customer reviews." *Marketing science*, 35(6): 953-975.

Berman, R. and Z. Katona (2013). "The role of search engine optimization in search marketing." *Marketing science*, 32(4): 644-651.

Lovett, M. J. and R. Staelin (2016). "The role of paid, earned, and owned media in building entertainment brands: Reminding, informing, and enhancing enjoyment." *Marketing science*, 35(1): 142-157.

Anderson, E. T. and D. I. Simester (2014). "Reviews without a purchase: Low ratings, loyal customers, and deception." *Journal of marketing research*, 51(3): 249-269.

Amaldoss, W. and S. Jain (2008). “Research note—Trading up: A strategic analysis of reference group effects.” *Marketing science*, 27(5): 932–942.

Bodapati, A. V. (2008). “Recommendation systems with purchase data.” *Journal of marketing research*, 45(1): 77–93.

Sciarrino, J., et al. (2019). “Quantifying the importance, contribution and efficiency of Cotton Inc.’s paid, owned and earned media through customer journey modelling.” *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 6(4): 294–311.

Smith, W. R. (1956). “Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies.” *Journal of marketing*, 21(1): 3–8.

Bleier, A. and M. Eisenbeiss (2015). “Personalized online advertising effectiveness: The interplay of what, when, and where.” *Marketing science*, 34(5): 669–688.

Srinivasan, S., et al. (2016). “Paths to and off purchase: quantifying the impact of traditional marketing and online consumer activity.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44: 440–453.

Kannan, P., et al. (2016). “The path to purchase and attribution modeling: Introduction to special section.” *Elsevier*, 33: 449–456.

Chen, Y., et al. (2011). “Online social interactions: A natural experiment on word of mouth versus observational learning.” *Journal of marketing research*, 48(2): 238–254.

Bell, D. R. and S. Song . (2007). “Neighborhood effects and trial on the Internet: Evidence from online grocery retailing.” *Quantitative Marketing and Economics*, 5: 361–400.

Chung, T. S., et al. (2009). “My mobile music: An adaptive personalization system for digital audio players.” *Marketing science*, 28(1): 52-68.

Kotosaka, M. (2013). “Multi-layered factors influencing the firm’s internationalisation strategy: institutions, micro environment, and firm-level capabilities.” *University of Oxford*.

Chatterjee, P., et al. (2003). “Modeling the clickstream: Implications for web-based advertising efforts.” *Marketing science*, 22(4): 520-541.

Bucklin, R. E. and C. Sismeiro (2003). “A model of web site browsing behavior estimated on clickstream data.” *Journal of marketing research*, 40(3): 249-267.

Andrews, M., et al. (2016). “Mobile ad effectiveness: Hyper-contextual targeting with crowdedness.” *Marketing science*, 35(2): 218-233.

Chan, T. Y., et al. (2011). “Measuring the lifetime value of customers acquired from google search advertising.” *Marketing science*, 30(5): 837-850.

Dellaert, B. G. and S. Stremersch (2005). “Marketing mass-customized products: Striking a balance between utility and complexity.” *Journal of marketing research*, 42(2): 219-227.

Agarwal, A., et al. (2011). “Location, location, location: An analysis of profitability of position in online advertising markets.” *Journal of marketing research*, 48(6): 1057-1073.

Amaldoss, W., et al. (2015). “Keyword search advertising and first-page bid estimates: A strategic analysis.” *Management Science*, 61(3): 507-519.

Förster, K. (2011). “Key success factors of TV brand management: An international case study analysis.” *Journal of media business studies*, 8(4): 1-22.

Ansari, A., et al. (2000). “Internet recommendation systems.” *SAGE Publications Sage CA*.

Drèze, X. and F.-X. Hussherr (2003). “Internet advertising: Is anybody watching?.” *Journal of interactive marketing*, 17(4): 8-23.

Batra, R. and K. L. Keller (2016). “Integrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas.” *Journal of marketing*, 80(6): 122-145.

Vieira, V. A., et al. (2019). “In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 47, 1085-1108.

Colicev, A., et al. (2018). “Improving consumer mindset metrics and shareholder value through social media: The different roles of owned and earned media.” *Journal of marketing*, 82(1): 37-56.

Chaffey, D. and M. Patron (2012). “From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics.” *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 14: 30-45.

Belk, R. W. (2013). “Extended self in a digital world.” *Journal of consumer research*, 40(3): 477-500.

Chevalier, J. A. and D. Mayzlin (2006). “The effect of word of mouth on sales: Online book reviews.” *Journal of marketing research*, 43(3): 345-354.

- Ansari, A. and C. F. Mela . (2003). “E-customization.” *Journal of marketing research*, 40(2): 131-145.
- Dinner, I. M., et al. (2014). “Driving online and offline sales: The cross-channel effects of traditional, online display, and paid search advertising.” *Journal of marketing research*, 51(5): 527-545.
- Fang, E., et al. (2015). “Direct and indirect effects of buyers and sellers on search advertising revenues in business-to-business electronic platforms.” *Journal of marketing research*, 52(3): 407-422.
- Van Bommel, E., et al. (2014). “Digitizing the consumer decision journey.” *McKinsey Quarterly*(June).
- Kannan, P. (2017). “Digital marketing: A framework, review and research agenda.” *International journal of research in marketing*, 34(1): 22-45.
- Chakravarty, A., et al. (2014). “Customer orientation structure for internet-based business-to-business platform firms.” *Journal of marketing*, 78(5): 1-23.
- Ansari, A., et al. (2008). “Customer channel migration.” *Journal of marketing research*, 45(1): 60-76.
- Vander Schee, B. (2010). “Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business [Book Review] 2009 Jeff Howe. New York, NY: Crown Business.” *Human Resource Management International Digest*, 18.
- Cornelissen, J. P. (2020). “Corporate communication: A guide to theory and practice.” *Corporate Communication*, 1-336.

Edelman, D. C. and M. Singer (2015). “Competing on customer journeys.” *Harvard business review*, 93(11): 88-100.

Danaher, P. J., et al. (2003). “A comparison of online and offline consumer brand loyalty.” *Marketing science*, 22(4): 461-476.

Danaher, P. J. and T. S. Dagger (2013). “Comparing the relative effectiveness of advertising channels: A case study of a multimedia blitz campaign.” *Journal of marketing research*, 50(4): 517-534.

Desai, P. S., et al. (2014). “The company that you keep: When to buy a competitor’s keyword.” *Marketing science*, 33(4): 485-508.

Bucklin, R. E. and C. Sismeiro (2009). “Click here for Internet insight: Advances in clickstream data analysis in marketing.” *Journal of interactive marketing*, 23(1): 35-48.

Gensler, S., Dekimpe, M. G., & Skiera, B. (2004). “Channel power in multi-channel environments.” *ERIM Report Series Research in Management*.

Elberse, A. (2010). “Bye-bye bundles: The unbundling of music in digital channels.” *Journal of marketing*, 74(3): 107-123.

Bakos, Y. and E. Brynjolfsson (2000). “Bundling and Competition on the Internet.” *Marketing science*, 19(1): 63-82.

桜井浩 (2016). 「BtoB デジタルマーケティングの社内実践」『Fujitsu: 技術情報誌』7(4): 77-83.

Dou, W., et al. (2010). “Brand positioning strategy using search engine

marketing.” *MIS quarterly*, 261-279.

Chen, J., et al. (2009). “Auctioning keywords in online search.” *Journal of marketing*, 73(4): 125-141.

Vaswani, A., et al. (2017). “Attention is all you need.” *Advances in neural information processing systems*, 30.

Abou Nabout, N., et al. (2012). “An analysis of the profitability of fee-based compensation plans for search engine marketing.” *International journal of research in marketing*, 29(1): 68-80.

有益伸一 (2020). 「AI デジタルマーケティングにおける AI・機械学習の活用方法」, 『研究開発リーダー』17(4): 57-60.

付録 定性調査 2 質問 1-7

- スタートアップ企業のマーケティングにおける SEO 成功要因のコードマトリックス -

	質問 1	質問 2-5	質問 6	質問 7
	事業内容と市場での位置づけ		SEO 施策内容	WEB 集客における SEO の重要性
A	1. フリーランス活動 - 企業の SEO コンサルティングを主に行う 2. データコンサルティング プロジェクト - 他のデータコンサルティング 会社のプロジェクトに参加 - 不動産関係のマーケティングを担当 3. LINE 公式アカウント運営 - LINE 公式アカウントの運営を手掛ける 4. イベント企画・運営 - イベントの企画・運営を行い、実務部隊として	1. マーケティング戦略のターゲット - 地方の高齢者に焦点を当てる - 住宅選択の課題に対処する情報提供と教育を強化 2. アプローチ方法 - SNS 広告と Google リスティングを活用 - 興味を引くコンテンツ配信 - オンラインイベントを通じてターゲット層にアプローチ 3. 結果への導線 - モデルルームの来場促進 - 成約につなげる 4. コンテンツマーケティング - 限られた予算で	1. 競合の状況を把握する - メディア運営が上手な会社を特定 2. キーワードや市場での位置づけを調査する - 優れたコンテンツや戦略を取り入れる 3. 自社の記事を強化する - キーワードを重視 - 目次の構成に注目 4. 競合より優れたメリットを訴求 - 記事の質を向上	1. キーワードの重要性 - キーワードが多いほど重要視する - 業種や業態によってはキーワードが合わない場合がある - 飲食業など、親和性が低い分野は避ける 2. 自分での実施方法 - ツール系をトライすることが多い - SEO や SNS に関連したコンサルティングが多い 3. アプローチ方法 - コンサルティング内容に合わせたアプローチを行う - キーワードのボリュームがあるところで対応 - ボリュームが少

	活動 5. マーケティングオートメーションツール - アカウントエンゲージメントの導入コンサルティングを実施	SEO を中心に実施 - 定期的なキーワードリサーチとコンテンツ更新を強調 5. SEO 戦略 - 高品質な記事作成で検索エンジンの可視性を高める - 自然な流入を促進する戦略を採用		ないところでは SEO に注力するのは難しい
B	1. 現在の事業 - 障害者雇用サービス事業を行う企業を経営 - 障害者を雇用する企業や教育施設、福祉施設向けのサービスツール開発に注力 2. キャリアの始まり - 2012 年に新卒でリブセンスに入社 - Web マーケティングや Web ディレクションを担当 - 医療系メディアで月間 120	1. マーケティング戦略の主軸 - SEO とリスティング広告に依存 2. SEO の強み - 医療系メディアとしての専門性を活かす - 高品質なコンテンツの提供 - サイト内部構造の最適化 3. リスティング広告の活用 - 特定資格者への啓発キャンペーンに使用 4. コンテンツマーケティングとツール提供	1. 自社で狙いやすいキーワードを特定 - 重要: そのキーワードを広げる 2. 広告で高い CVR (申し込み率) や CTR (クリック率) のキーワードを見つける - 広告から有効なキーワードを発見することが多い 3. SEO のポイント - コンバージョン率が高いキ	1. キーワードの重要性 - キーワードが多いほど重要と考える - 業種や業態によって合わない場合がある - 飲食業など、親和性が低い業界は避ける 2. 自分での実施 - ツール系を試すことが多い 3. SEO や SNS との関わり - コンサルティングが多く、それに合わせたアプローチを行う

	万 PV を達成 3. 医療系スタートアップ - 医療系スタートアップを主軸とし、患者向けに情報提供 - 製薬会社	- 病名に基づく情報提供 - 診断サポートを行う - ウェブサイトのトラフィックと患者エンゲージメントの向上を目指す 5. オーガニックサーチの最適化 - 医療機関からのリンク獲得を通じてドメインの権威を強化 - オーガニックトラフィックの増加を図る - 検索エンジンランキングの向上を実現	ワードを重視 - リンクが集まりやすいキーワードを優先	4. 対応方針 - キーワードボリュームがあるところで対応 - ボリュームが少ないところでは SEO に注力するのは難しい
C	1. 主な職務 - 自動車製造業の会社に勤務 2. 副業 - 人事関連の分野に特化した会社を創業 3. メディア事業 - コンテンツマーケティングを中心に展開 - 所有するメデ	1. マーケティング戦略の主軸 - 主に SEO に依存 - Google からのアクセス向上に重点を置く 2. 具体的な SEO 施策 - 適正な文字数設定 - SEO を意識した見出しの配列	1. 記事投稿を開始 - 記事を最上位に引き上げることを目指す 2. 記事コンテンツの質を高くする - 欲しいキーワードで他より優位性の高い記事	1. SEO を意識した記事作成 - 適正な文字数、高品質な内容を重視 - よく検索されるキーワードを使用 2. 重要なポイント - 記事ごとに重要点異なるため、一概に「これが正解」とは言えない - キーワード選定、

	ィアは月間 30 万以上のアクセスを維持	- 検索してほしいキーワードの多用 3. 記事作成とページ更新 - 質の高い記事の作成 - 頻繁なページ更新 4. 検索ランキングへの影響 - 記事の質と更新頻度が検索ランキングに大きく影響 5. 成功の評価基準 - アクセス数 - 検索キーワードの存在感 6. キーワード選定の重要性 - 効果的なキーワード選定が成功に直結	を作成 3. 記事の大量発信（例：100本） - アクセス数が集まる記事と集まらない記事を分類 4. インサイトの活用 - 分析結果から具体的な発信内容を検討 - 成功した内容を横展開 5. SEO 施策に反映 - 記事投稿の気づきを基に改善	更新頻度の向上、コンテンツの独自性を重視 3. ペットメディアの場合 - 適正な文字数は競合サイトとの比較を考慮 - 記事の種類によって適正文字数が変わる
--	-----------------------------	---	--	--

D	1. 会社設立 - 4年前にファッション関連のメディア事業会社を創業 2. 戦略の柱 - SEOを中心とした戦略を展開 3. 提供するサービス - ファッション関連メディアの運営 - ドローンによる空撮サービス - Webサイトの制作 - ネット広告の運用 - 企業へのコンサルティング	1. 事業の軸 - デジタルマーケティングとSEOに特化 - 医療機器とペット関連サービスを中心に展開 2. 提供するサービス - Webサイト最適化 - ソーシャルメディア戦略 - ターゲット市場に特化したコンテンツの提供 3. メディア事業との連携 - 相乗効果を追求 4. SEO最適化 - オーガニックサーチによるSEO最適化 - GoogleやYahooでの上位表示を目指す 5. オウンドメディアの追加施策 - ファッション分野でSNS	1. 前職での実績 - ペットとのお出かけ関連のSEO施策を担当 - 月間約50万PVのアクセスを達成 2. 現在のSEO施策 - ファッションが好きな方やファッション初心者向け - SEO施策を進行中	1. SEOが重要な理由 - 多くの人が調べる際に検索エンジンを使用するため - 特にGoogleやYahooなどの主要な検索エンジンを利用 2. 検索結果の上位表示 - 検索結果の上位に位置することで自然に多くのアクセスを獲得 3. SEOの必要性 - 検索エンジンでの視認性を高める
---	--	---	---	---

		を活用した流入施策を実施 6. オンライン集客戦略 - 訪問者がサイトで長く滞在し、変換につながる体験を提供		ことが不可欠 - SEOの活用がWeb集客には欠かせない
E	1. 過去の事業 - SEOを主軸とするフィットネスメディアを運営 - 月間600万ページビューを記録 - 2016年頃にBuyOutで他社に譲渡 2. 現在の活動 - アルメニアに在住 - スタートアップ会社への投資 - 飲食店の経営	1. 集客施策の概要 - 自社のOWNドメディアでSEOを中心に集客施策を展開 - 月間600万ページビューを達成 2. キーワード戦略 - Googleのキーワードプランナーを活用 - 高ボリュームのキーワードを選定 3. 記事作成の手法 - 3000文字から6000文字の詳細	1. 過去のSEO施策 - SEOで低コストで大量集客が可能だった - Googleキーワードプランナーで検索ボリュームのあるキーワードを探す - ロングテールキーワードを網羅し、記事を作成 - 3000～6000文字の記事を約1000本アップし、月間600万PVを達成 - インターネット普及期に、検	1. SEOの有効性 - 事業によって大きく異なる - オンラインビジネスでは有効だが、すべてのビジネスに適用できるわけではない 2. 業種による効果の違い - レストラン事業ではSEO

	細な記事を作成 - 各記事が数万の閲覧数を獲得 4. トピックカバー - 広範なトピックをカバーし、高いトラフィックを確保 5. オーガニックサーチ最適化 - 適切なキーワードリサーチ - ユーザーの検索意図に応じた充実した記事の定期的な掲載 6. 戦略の効果 - 多様な検索キーワードに効果的に応答 - サイトの訪問者数を増加	検索エンジンのトップ表示が重要だった - SEOは効率的で低コストの集客手法だった 2. 現在の状況 - 検索エンジンのアルゴリズムが進化し、AI技術の導入も進んでいる - 単純なSEO施策では成果が出にくくなっている - オンラインだけでなくオフラインビジネスでも、他の戦略が重要に - SNSの利用やローカルマーケティングの重要性が増している - Googleマップの活用や口コミがオフライン集客に効果的 - SEOよりもコミュニティやローカルな手法が有効かもしれない	の効果が限定的 - 売上に直結しにくい 3. SEOの活用 - マッチングが良いビジネス領域でメディアを作ると効果的 - 現在はSEOだけで成功するのは難しい時代 4. オフライン事業の集客 - SNSでのバズりやGoogleマップでの表示が効果的 - コミュニティ内での口コミが重要 - これら
--	--	---	--

			い	の方法が コストを 抑えつつ リピータ ー増加に 貢献
F	1. 会社の概要 - Web マーケティングおよび Web 関連事業のプロフェッショナル集団を運営-特にマーケティング領域に強み 2. 提供するサービス -SFDC (Salesforce.com) の構築 - Web サイト制作 - Web マーケティング全般 3. 会社の特徴 - Web マーケティングに特化 - 創	1. 集客施策の中心 - ターゲット層に合ったキーワードの選定 - 質の高いコンテンツ制作 2. キーワードと市場分析 - Google のキーワードプランナーや ラッコキーワードを利用 - 市場と競合の分析を実施 3. 差別化されたコンテンツ提供 - 検索エンジンでの上	1. メディア立ち上げ - 自社サービスに興味を持つ顧客との接点を持つために日本のメディアを立ち上げる 2. キーワード選定 - Google のキーワード検索ツールや SEO 関連調査ツールを使用 - 競合分析を行い、マッチするキーワードを選定 3. データ分析	1. 基本的な情報収集方法 - 気になる情報がある時は Google で検索して比較検討するのが基本 -そこでしっかり接点を作ることが重要 2. 広告とSEOの違い

業 5～6 年目 4. サービスの範囲 - 広告、SEO、SNS 運用 - 戦略立案、KPI 策定 - デジタルマーケティングの一貫したソリューション提供 5. 市場での位置づけ - デジタルマーケティングソリューションを提供する専門企業として位置づけられている	位表示を目指す - 効果的な集客を実現 4. 広告運用の解決策 - 広告運用に関する具体的な解決策を提供 - 潜在顧客のニーズに対応 5. 指名検索の最適化 - 会社名やブランド名に関する指名検索の最適化に注力 - 総合的なブランド認知と信頼の構築を目指す	- Google キーワードコンソールで検索ボリュームや月間流入を確認 - 結果をもとに優先すべきキーワードを決定 4. コンテンツ設計 - 選定したキーワードに基づいてコンテンツを設計 5. 広告運用 - Facebook 広告やメタ広告で困っている顧客をターゲットにする方法を検討 - 市場のニーズやキーワードのボリュームを調査し、キーワードを精査	- 広告での集客は短期的でその月で終わりがち - SEO は一度順位を確保すれば、安定した流入が見込める - SEO は資産として残りやすい 3. 集客手段としての SEO - 中小企業や小規模な事業でも戦略的な記事制作で集客が可能 - 内部での戦略的な記事制作により、コストを抑えて集
--	---	---	--

			客できる 4. 最新技術と SEO の関係 - 生成 AI など新技術の登場により、Google のアルゴリズムも変化 - 昔ながらの SEO 知識と最新動向への対応の両方が重要
--	--	--	--

付録 定性調査2 質問 8-12

- スタートアップ企業のマーケティングにおける SEO 成功要因のコードマトリックス -

	質問 8	質問 9	質問 10	質問 11	質問 12
	SEO 以外で 集客に重要なもの	SEO が成功した 大きな要因	売上と SEO による 施策で 影響	SEO 戦略とは	SEO がうまく いく場合とい かない場合の 違い
A	1. Google アルゴリズムの変化 - アルゴリズムは頻繁に変わるが、質の高い記事を提供し続けることが最終的に評価される 2. ユーザーファーストのアプローチ - ユーザーが求めるコンテンツを提供することが検索順位において重要 - Google は	回答なし	リードの顧客を月間で8件獲得	1. ブランディングと SEO の関係 - 特定のキーワードで検索結果の上位に表示されることがブランディングの成功と考える 2. 具体例 - 公益会社がミラノサローネなどの展示会を検索した際に上位に表示される - これはその会社が重要な位置を占めていることを示す	1. マーケターとしての課題 - 多くの施策に携わる中で、不適切な記事が増えることがある - 不適切な記事が全体の評価を下げるリスクがある 2. Google アルゴリズムの評価基準 - Google はサイト全体を評価する - SEO を無視した記事があると全体の評価に影響 3. 記事管理の必要性

	広告収入のため、ユーザーが求めるコンテンツを上位に表示させる 3. センシティブな情報の取り扱い - 医療や金融などの分野では、公的機関や専門家による記事が信頼性で優位 - 信頼性が高いコンテンツが上位表示される傾向にある			3. ブランディングへの効果 - 検索結果での上位表示が強いブランドイメージの確立に寄与 - SEOはブランディング戦略として重要	- マーケターが意図しない記事の増加を防ぐ体制が必要 4. 専門性の重要性 - 特定のテーマに焦点を当てた専門性のあるコンテンツが成功 - ジャンルが多岐に渡り専門性が低いと評価が低くなる 5. 中小企業の成功の鍵 - 中小企業では専門性が特に重要視される - 大企業に比べてジャンルの絞り込みが成功の鍵
--	--	--	--	---	--

B	1. SEO 以外の顧客獲得方法 - オフラインでの獲得方法も検討 2. 初期顧客獲得手法 - Twitter で直接アプローチする - 紹介を求める手法を活用 3. オフラインアプローチの重要性 - オンラインよりもオフラインでのアプローチを重視 - 後の拡張がしやすいように資産を重視する	1. コンテンツマーケティングのアプローチ - 自分ではあまり実施せず、主にアドバイスを提供 2. トレンドと品質の管理 - トレンドの変化を意識する - 低品質のコンテンツを避ける - ユーザーにとって意味のある内容を提供することを重視 3. コンテンツ評価の指標 - CVR（申し込み率） - 滞在時間 - コンテンツの質と量を具体的な指標で評価 4. データ分析と仮	1. SEO の影響 - SEO の成長により新しいビジネスモデルが登場 2. Web 集客の重要性 - Web 集客が非常に重要と考えている	1. 戦略的な選択 - 戦う場所をうまく選ぶことが重要 2. キーワードの基礎 - 基礎となるキーワードのボリュームを把握 3. 戦い方の戦略 - キーワードのボリュームに応じて、どこでどう戦うかを決める	1. 成功の要因 - 効果的な KPI とモニタリングのシステムが整っているところは成功しやすい - KPI とモニタリングがしっかり整理され、それを評価できる人がいることが重要 2. SEO の重要要素 - タイミングとリズムが大事 - ダッシュボードを活用して効率よく情報を確認できる仕組みが役立つ 3. リズムの影響 - 特定のリズムでの更新や計測がサイトの成功に寄与 - 例：ゲームウィズの
---	---	--	---	---	---

		説構築 - データ分析の重要性 - 分析に基づいた仮説構築が SEO に役立つ			ようなサイトが良いリズムで成功している
C	1. ユーザーからの収益化の重要性 - 検索結果から訪れたユーザーに対して収益を生み出す方法が重要 2. 収益化の方法 - アフィリエイトが代表的な手法 3. 施策の必要性 - ユーザーを自社サイトに誘導す	1. コンテンツ制作の進め方 - 手探りで進める部分が多い - 試行錯誤しながら「これだ!」と思えるものを見つける作業 2. 成功の不確実性 - 成功するかどうかは不明だが、試してみることが重要 - やってみたもん勝ちの精神 3. 初期の困難と努力 - 最初は特に	1. アクセスと売上の関係 - アクセスが伸びれば売上も比例して伸びる 2. 事業の成熟度と SEO 依存 - 事業が成熟していれば SEO に左右されず安定した売上とキャッシュフロー	1. SEO の手法と Google の評価基準 - SEO 手法は Google の評価基準に大きく依存 - 時代によって評価基準は変化する 2. 明確な答えがない理由 - 明確な答えはなく、実際にやりながら効果のある方法を探る必要がある 3. 予測と検証のプロセス - 予測と検証を繰り返す -	1. サイトの成功判断 - アクセス数でうまくいくサイトとうまくいかないサイトの違いを判断 2. 初期データの分析 - 最初の 100 本の記事データを分析 - 伸びるか伸びないかを判断 3. 早めの損切り - 伸びないと判断したら早めに損切りを行うのが賢明

	る施策を実施する	厳しい - 泥臭い作業を積み重ねること で、Googleに評価され始める - アクセスが集まり始める 4. 初期の努力の重要性 - 眠れないほど大変な過程 - 初期の頑張りが結果につながる 5. コンテンツの美しさと評価 - オウンドメディアとしてページやコンテンツが美しいかどうか - 客観的に評価できるかが大切	を確保可能 3. メディア事業の特性 - 主な収入源はGoogleからの広告収入 - SEOの効果が売上に直結 4. SEOと売上の関係 - SEOを通じた集客が売上増に直接結びつく	Googleが何を評価しているかの仮説を立てる - 仮説に基づきSEO戦略を調整	4. 技術の進化と評価 - 技術の進歩に伴い、サイトのGoogleからの評価が上がる - 異常な伸びを見せることもある 5. 適切な領域選び - 適切な領域選びがサイトの成功において重要
--	-----------------	--	--	---	--

D	1. SEO 以外で重要なポイント - オウンドメディアの集客において、一貫してユーザー目線に立つことが重要 2. ペルソナ設定 - 想定するお客さんのペルソナを考え、検索キーワードを設定する	1. SEO 成功の要因 - ユーザー目線に立つことが重要 - 初期段階での記事更新頻度を高く保つ - 継続的にデータを収集し分析 2. 効果的なサイト運営 - 日々更新を行い、PDCA サイクルを効率的に回す 3. コンテンツ作成のポイント - オリジナリティを重視 - ユーザーが求める情報を提供 - 現地での取材や専門家へのインタビューなど	1. サイトの売り方の種類 - サイト自体を売る - 広告収入を得る - 実店舗に誘導する - 商品販売に誘導する 2. サイトの役割 - 街中の看板のような役割 - ME0 (Map Engine Optimization) 広告のようにお金をかけずにオンラインで行うことも可能 3. SEO の重要性 - 見られるポイントを作 - SEO で作る - その後の収入は広告の使い方次第	1. 目的による結果の違い - サイトを売る - 広告を取る - 実店舗に誘導する - 商品に誘導する - 目的次第で結果が変わる 2. SEO の役割 - 街中の看板と同じ役割 3. 具体例 - 病院の広告をオンラインでお金をかけずに行う - 広告の使い方次第で収入が変わる 4. SEO の	なし
---	--	--	--	--	----

3. ユーザーの疑問を理解する方法 - ユーザーが持つ疑問や、業界外の人にとっての「当たり前ではない」事項を理解する - 業界知識がない人へのインタビューが有効 4. ユーザーファーストの視点	どの一手間を加える 4. 記事の構造と可読性 - HTML タグを適切に使用 - 構造的にユーザーにとって読みやすい記事作成 - 検索エンジンに理解されやすい記事を目指す 5. 更新頻度の重要性 - 特に初期段階では毎日の更新が理想的 - 早期に Google に評価されるためには密な更新が効果的 6. SNS との関連性 - プラットフォームの	第 4. ゴールの違いと収入 - 最終的なゴールはサイトによって異なる - 売上の幅もさまざま	ポイントと売上向上 - SEO で見られるポイントを作る - そこから別の SEO 以外の売上向上の議論が始まる	
---	---	---	--	--

	- 大変な作業でも常にユーザーファーストの視点を維持する - これが集客の鍵となる	特性を生かした戦略を展開 - SNS からの流入を最大化して集客を促進			
E	1. ビジネスの違いによる影響 - ビジネスの種類によって SEO の重要性は異なる 2. BtoB	1. 過去の SEO 状況 - 競合が少なく、持っていたノウハウで勝てるチャンスがあった - アクセス数で収益化できた 2. 現在の状況の変化 - 競合が増え、SEO だけ	1. ウェブサイトのパフォーマンス - 月間 600 万ページビュー (PV) のウェブサイト 2. 収益 - 約半分の PV から月商 300 万円から 400 万円を得ていた 3. コストと	1. 興味のある人へのリーチ - 興味のある人にリーチする施策が必要 - 単に検索して流入するだけでは売上に繋がらない	1. SEO 成功の要因 - 成功には運とタイミングが重要 - アルゴリズムの頻繁な変化により、ノウハウが活かせるタイミングで成功することがある 2. 競合とチャンス - 競合が少ない領域では勝つチャンスがあった - 現在は戦略が多様化し、SNS 強化や Twitter を通じた営業が求められる 3. 成功するサイトの

の場合 - 業界の人たちとの繋がりがビジネスに大きく影響する - SEOが重要であっても、実際の効果は国や業界、時代によって変わる	で成功するのが難しくなっている - ターゲットを絞り、忠実な顧客を確保するビジネスモデルが求められる 3. SNSの強化 - SEOよりもSNSを強化する方が効果的 - フォロワーを増やし、常連客をつける戦略が重要 4. ビジネスモデルの変化 - 少ないフォロワーでも忠実な顧客を確保する - 競合が少ない状況で正しいSEO戦略を取れ	粗利益 - 記事は自分で作成 - 主なコストはサーバー代のみで、非常に低コスト - ほぼ100%に近い粗利益	2. ロングテール戦略の現状 - オーソリティーサイトが多く、競合が激しい - ロングテール戦略の効果が減少 3. SEOの評価 - 現在のSEOは微妙であると判断 - SEOはAIに任せて自動化すべき 4. 広告戦略 - ターゲティングを絞る - SNSだけでなくオフライ	特徴 - オーソリティーが高い - 適切なキーワード戦略とユーザーの検索意図に沿ったコンテンツを提供 - 高評価を得ている 4. 失敗するサイトの特徴 - SEO最適化が不十分 - 特定のニッチ市場に特化していない - 流入が限定的 5. 今後のSEO戦略 - AIを活用したSEO戦略が重要になる
---	--	---	---	--

		ば成功の可能性はあったが、今は異なる		ンでも広告を展開 5. 多角的な視点の重要性 - 時代と共に SEO の ウ ェ イ ト が 変 わ る - 多角的な視点が必要	
--	--	--------------------	--	---	--

F	1. 導線設計の重要性 - 流入後の導線設計が非常に重要 2. オウンドメディアからの流入 - SEO で最適化されたオウンドメディアからの流入は管	1. オウンドメディア立ち上げの重要ポイント - 競争の少ない領域を選定 - 勝てるキーワードを選ぶことが重要 - 間違ったキーワード選定を避ける 2. 記事投稿の継続 - 品質が担保された状態で	1. オンライン集客の現状 - 直接顧客の売上にはまだ大きく繋がっていない 2. オンライン集客の重要性 - 売上の何割かを	1. 良質なコンテンツ作成の重要性 - 基本的には良質なコンテンツ作成が基盤 - しかし、単独では効果が限られる 2. コンテンツ作成の基準 - 最低でも 3000 文字の高品質なコンテンツ	1. SEO の長期的な施策 - SEO だけに頼るのは長期的に我慢が必要 - すぐに成果を期待するのは難しい 2. 広告と SEO の併用 - 広告と並行して SEO も取り組むべき 3. コンバージョンポイントの活用 - メデ
---	--	--	--	---	--

	理可能 - その後の問い合わせや発注につながる部分が重要 3. 内部導線設計 - オウンドメディアから自然に問い合わせへ導く設計が必要 - SEOと同じくらい重要な部分として捉える	記事を継続的に投稿 3. コンテンツの質と更新頻度 - コンテンツの質を高く保つ - 更新頻度を維持することが SEO 成功のカギ	占める重要なチャネル 3. 集客手段としての位置づけ - 集客における重要な一手段になっている	を作成 - 競合と重ならないキーワード選定が重要 3. 分析とコンテンツ提供 - 正しい分析を行い、間違いのないコンテンツを提供 - 適切なキーワード選択が必要 4. 成功の確信 - 分析がしっかりしていれば、一定のアクセス数を達成可能 - 正しい分析とキーワード選定により、Webメディアは成功すると確信	ィアからの集客を利用し - 後からコンバージョンポイントを作る 4. 継続的な作業の重要性 - 社内での記事更新などの継続的な作業が必要 - 人員配置を考慮する必要がある 5. 分析と戦略の重要性 - 分析や戦略が曖昧なままでは結果が出にくい
--	---	---	---	---	--