

スタートアップを支援するサービスプロバイダーの現状

中沢 潔

JETRO/IPA New York

1 サマリー

アメリカでは、起業から 1 年以内に倒産してしまうスタートアップの割合はおよそ 20% で、5 年以内にはおよそ 50% が消え、10 年以上存続する企業の割合はおよそ 30% にすぎないという調査結果がある。スタートアップが失敗する理由の一つにビジネス／マネジメント関連の専門知識の欠如が考えられ、特に初期段階のスタートアップにとっては、法務、財務、金融、人事の 4 分野の業務を中心に、弁護士や会計士等の専門のサービスプロバイダーにアウトソースすることが、資金面での管理や成長戦略の策定と同等に重要と考えられている。スタートアップがアウトソーシングサービスを利用し易くなっている背景には、テクノロジーの発展に加え、バーチャルアシスタントやマーケティング・ディレクター、コピーライター、グラフィック・デザイナー、ウェブサイト／ソフトウェアデベロッパーなど、専門のスキルを有する人材の間で、自宅や小規模のスタートアップオフィス等、世界中で場所を問わずに就業することを好む人が大幅に増加している（専門分野で高い能力を持つ優秀なフリーランサーが多数いる）ことも影響していると考えられている。

今回、法務・知財サービス、銀行（財務）サービス、金融（会計・税）サービス、人事サービス、（デジタル）マーケティングサービス、IT サービス、保険サービス、コンサルティングサービス、バーチャル（オンライン）アシスタントサービス及びこれらのサービスを提供する大企業の例を取り上げた。

サービスプロバイダーを選択する際には、以下の点を考慮することが重要であるとする意見がある。

- 予算内であること以外に、サービスの質・信頼性は十分であるか
- サービスプロバイダーが適正な経験、スキル、ツールを有しているか
- 業界での評判や顧客関係は良好であるか
- 問題があった場合の対応の早さなど円滑なコミュニケーションをとることが可能であるか
- 企業文化への理解があるかどうか
- サービスプロバイダーの所在地

日本のアウトソーシングサービス市場でも、専門性の高いスタッフがリモートで企業や個人事業主の経理・会計・人事・マーケティング等の業務をサポートするバーチャル（オンライン）アシスタントサービス事業者が急成長している。これらの事業者は、サービスの開始・変更に対する柔軟性の高さやコストの削減、専門性の高い領域に幅広く対応できるといった魅力があり、今後の動向や新たなサービス提供の動きが注目される。

ニューヨークを拠点とするアクセラレーター VentureOut の創設者（Founder）かつ CEO である Brian Frumberg 氏は以下のように述べている。「サービスプロバイダーの選択は、スタートアップの生死に関わる。創設者は最初に紹介されたサービスプロバイダーを選択しがちであるが、これは非常に危険である。例えば、一般的な企業弁護士と、初期のテック企業の複雑さや資金調達の正しい方法、間違った方法を理解し発達したネットワークを持つ弁護士は、どちらも契約書は作成できるが、その差は歴然である。同じことが、会計、銀行、人事その他にも言える。サポート経験を有するサービスプロバイダーは、多くの場合、初期段階のスタートアップに対して安価な価格を設定している。サービスプロバイダーは、テクノロジー・エコシステムの重要な柱であり、スタートアップにとって重要なアドバイザー、パートナー、コンサルタントであるが、初期のエコシステムには非常に不足している。」

2 スタートアップ・エコシステムとサービスプロバイダーの意義

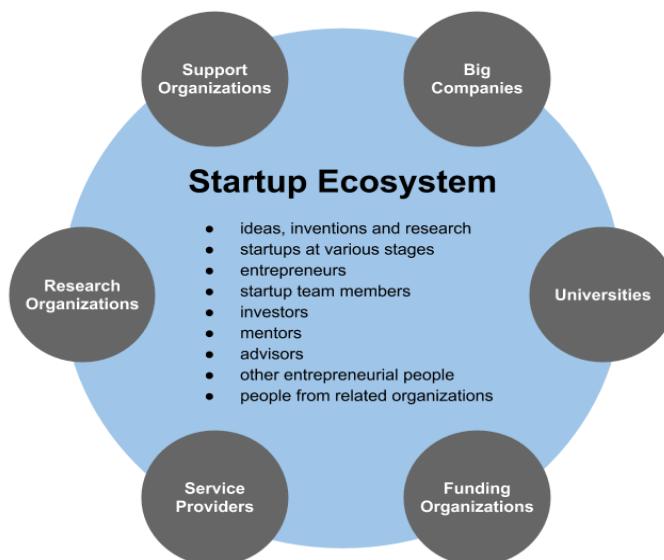
(1) スタートアップ・エコシステムの概要

a. 「スタートアップ」の成長を促すエコシステム

優れたスタートアップを輩出するエコシステムの形成に係る知識・ベストプラクティスを体系化して共有し、イノベーション・エコシステムを世界に広めるために活動する Startup Commons(SC)¹によると、「スタートアップ」とは、「市場に大きなインパクトを与えるスケーラブルなビジネスモデルで急成長することを目指し、特定及び投資可能な形で新たなイノベーションを創出、創出されたイノベーションの価値を立証・享受するため取り組んでいる起業精神溢れる人材の集まるチーム」を指す。「スタートアップ」という用語は、1970 年代後半にアメリカで用いられ始め、1990 年代～2000 年代はじめにかけてのインターネット・バブル(ドットコム・バブル)期に一般に浸透した。インターネットの普及を背景に開発されるテクノロジーの性質上、(インターネット／テクノロジー)スタートアップは、従来の創業間もない新興／初期段階企業より高い成長を見込める可能性が高い。デジタルテクノロジーが一般に普及した現在、テクノロジーそのものより、既存のテクノロジーを用いて何を成し得るかがスタートアップの重要な要素となっており、その革新性や市場へのインパクトが高いことから、スタートアップは従来の「スマールビジネス」や「ベンチャー企業」とは区別されている²。

SC によると、こうしたスタートアップを生み出し成長を促すエコシステムは、人、多様なステージにあるスタートアップ、地域における様々な種類の組織が相互に影響し合ってスタートアップを創出する仕組みを形成しており、エコシステムにおいてスタートアップに不可欠な専門スキルや資金等のリソースを提供する組織は、具体的に、大学、資金援助機関、スタートアップ支援組織(インキュベーター、アクセラレーター、コワーキングスペース事業者等)、研究機関、サービスプロバイダー(法務・財務サービス等を提供する専門のプロフェッショナル又は機関)、大企業が挙げられる³。

図表 1:スタートアップ・エコシステムを構成する主な要素



出典:SC

¹ 非営利イニシアチブとしてフィンランドのヘルシンキで 2009 年に活動を開始した SC は現在、エストニアのほか、サンフランシスコ、香港にも拠点を展開する。<https://www.startupcommons.org/>

² <https://www.startupcommons.org/what-is-a-startup.html>

³ <https://www.startupcommons.org/what-is-startup-ecosystem.html#>

特定の都市又はオンラインコミュニティにおいて形成されるスタートアップ・エコシステムの全体的な構造と機能は、経済情勢、市場混乱、大企業の変遷といった外的要因に大きく影響され、エコシステム内で利用できるリソースなどは、エコシステムに貢献する組織や人のスキル等の内的要因も大いに関係する。類似した環境においても世界の様々な地域で形成されているスタートアップ・エコシステムで異なるアプローチがとられていることがあるが、これは単にスタートアップ文化やリソースプールが異なるためで、SC は、地域外の人のナレッジ及びスキルを取り入れることで、エコシステムの機能が大幅に変わる可能性もあるとしている⁴。スタートアップ・エコシステムに関する調査では、サンフランシスコに拠点を置く Startup Genome 社が 2012 年より毎年発表している豊富なデータに基づく世界主要都市のスタートアップ・エコシステムに関するレポート(Global Startup Ecosystem Report⁵)がよく知られているが、SC は、スタートアップ・エコシステムを評価する上では、優良スタートアップを長期的に創出するというエコシステムの持続可能性を基本原則として、エコシステムを構成する個々の人又は組織単位ではなく、エコシステム全体でリソース管理がいかに行われているかに注目する必要があるとしている⁶。

b. スタートアップの各成長フェーズで重視すべき支援分野

SC によると、アイディアをビジネスとして発展させ、確立した事業組織となるまでのスタートアップの成長プロセスは、①形成(Formation)、②バリデーション(Validation)、③スケールアップ(Growth)の 3 段階のフェーズに分けられ、スタートアップを支援する官民のアクター⁷は、各時期において以下の点を考慮して支援することを奨励している⁸。

- **形成(Formation)期**— ビジネスのアイディアに関連したインスピレーションや重要なナレッジへのアクセス機会が重視され、今後のビジネス展開に関する方針を定め、典型的な問題の回避・解決手法や対応すべき優先事項及び利用できる支援について特定する
- **バリデーション(Validation)期**— プロダクトが本当に顧客に価値を生み出すものであるかを検証・確認するプロダクト開発期であり、メンタリング又は新たなチームメンバーを通じて中核となるチームを強化し、プロトタイプのバリデーション及び顧客開発を支援する
- **スケールアップ(Growth)期**— 新たなリソースの調達や重要業績評価指標(KPI)の成長、事業運営の拡大、財務改善にフォーカスし、国際的なビジネス展開を支援する

SC は、支援アクターによるサポートは、コンセプトの考案からテクノロジー／ビジネスモデル／プロセスにおける新たなイノベーションの創造と事業化及び事業成長を支援するビジネス面と、チーム形成や企業成長に伴うより効果的な組織編成を支援する人材面でのサポートに重点を置くべきとし、各成長フェーズにおける具体的な支援分野を以下のように整理している(図表 2 参照)⁹。

⁴ SC は、スタートアップの連続成功／失敗件数や人の多様性といった内的要因もスタートアップ・エコシステムの機能に影響するとしており、こうした内的要因が蓄積することで、経済情勢等の外的要因に匹敵する大きな影響をエコシステムに与える可能性があるとしている。

⁵ <https://startupgenome.com/reports>

⁶ <https://www.startupcommons.org/what-is-startup-ecosystem.html#>

⁷ 投資家、アクセラレーター、大学、インキュベーター、大企業、スタートアップ支援サービスプロバイダーなど、スタートアップ・エコシステムにおけるスタートアップ支援者(組織)全般を指し、各アクターの支援分野はスタートアップの成長時期やニーズにより異なる。<https://www.startupcommons.org/about-support-providers.html>

⁸ <https://www.startupcommons.org/providing-support-functions.html#>

⁹ 前の脚注と同じ。

図表 2:スタートアップの成長プロセス(上)と各成長フェーズで重視すべき支援分野(下)

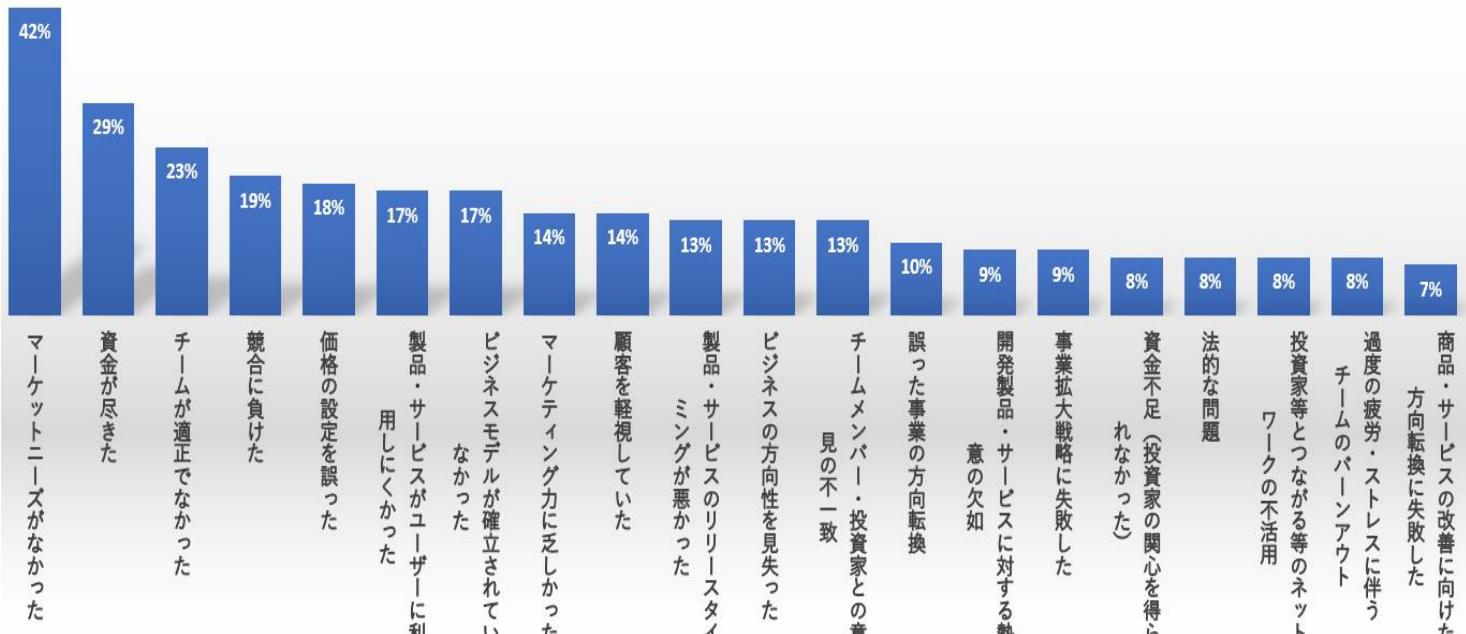


(2) サービスプロバイダーを利用するメリット

スタートアップ大国のアメリカであるが、米連邦中小企業庁(Small Business Administration: SBA)が2019年9月に発表した調査統計では、起業から1年以内に倒産してしまうスタートアップの割合はおよそ20%で、5年以内にはおよそ50%が消え、10年以上存続する企業の割合はおよそ30%にすぎないことが明らか

かになっている¹⁰。スタートアップやベンチャー・キャピタル(VC)に関するデータベース及び分析レポートサービスを提供する米 CB Insights 社が独自に実施したスタートアップが失敗する理由に関する調査¹¹では、マーケットニーズがなかったこと、資金の枯渇、チーム編成の問題が 3 大理由として挙げられている(図表 3 参照)¹²。

図表 3:スタートアップが失敗する理由トップ 20



※事業に失敗したスタートアップ 101 社を対象とした事業の失敗理由に関するアンケートの複数回答を取りまとめたもの。

出典:CB Insights

常にリソース不足に直面するスタートアップは、資金面での課題が特に大きく、スタートアップの成長戦略においては、資金調達及び事業成長に向けた資金繰りの管理や投資家の役割が重視されがちである。しかし、上記のリストで注目すべきは、1、2、4、5、6、7、8、9、10、15、17、20 番目にリストされているマーケティング関連の問題や法的問題など、事業運営に係る重要な専門分野の知識の欠如によるずさんな経営が数多くの事業の失敗につながっていることである。同様の他の調査でも、財務、調達、販売、製造、従業員の雇用・管理などを含むビジネス／マネジメント関連の専門知識の欠如が起業間もないスタートアップの経営破たんの主要因の一つに挙げられており¹³、特に初期段階のスタートアップにとっては、法務、財務、金融、人事の 4 分野の業務を中心に、弁護士や会計士等の専門のサービスプロバイダーにアウトソースすることが、資金面での管理や成長戦略の策定と同等に重要と考えられている¹⁴。

事業を立ち上げた創設者が対応すべき事項は山のようにあり、時間の制約上、それらを全て組織内で対応することは不可能である。特に起業したばかりの時期は利用できる資金・人材も限定的であり、創設者は事

¹⁰ <https://cdn.advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2019/09/23172241/Frequently-Asked-Questions-Small-Business-20191.pdf>

¹¹ CB Insights 社のデータによると、テック系スタートアップの 70%は最初に資金調達を行ってから 20 カ月後に失敗し、ハードウェア関連のスタートアップは 97%が失敗に終わっているという。2019 年 11 月に同社が発表したスタートアップが失敗する理由に関する同調査は、倒産したスタートアップ 101 社を対象に実施した事業の失敗理由に関するアンケートの複数回答を集計・分析し、最も回答の多かった理由 20 項目をリストしている。

¹² <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

¹³ <https://www.businessknowhow.com/startup/business-failure.htm>

¹⁴ <https://earlygrowthfinancialservices.com/the-4-partners-early-stage-startups-need/>

業拡大に向け、想像し難いプレッシャーやストレスを負う。専門外のビジネス業務を組織内で対応しようとして、肝心の商品・サービス開発の遅れやその質の低下を招くことは避けなければならない。スタートアップがコアビジネスとは直接関係のない事業運営に係る一部の業務を専門のサービスプロバイダーにアウトソースすることで得られるメリットには、組織内のチームが事業の成長につながる最重要事項に専念できることや、組織内で新たに専門人材を雇用する場合と比べコストを抑制できるなど、主に以下が挙げられる¹⁵。

- **貴重な時間の節約**— スタートアップの世界では 1 分 1 分が貴重であり、給与計算や会計等の経営する上で義務付けられているタスクの一部を時間節約のためにアウトソースするスタートアップも増えている。スタートアップはビジネスの成長を支えるアイディアの創出により多くの時間を割く必要があり、ビジネスに直接もたらす価値の低いタスクや反復的なタスクはアウトソースすべきである
- **組織内人材の有効活用**— 事業主があらゆる事業運営を独自に管理して行いたいと考えることは当然であるが、それは不可能である。事業の成長・拡大に伴ってカスタマー・バリュー(顧客側の観点から捉えられた商品・サービスの価値)は高まり、重要度の低いタスクを専門のフリーランサー又は企業にアウトソースすることで、組織内の有能な人材はコアビジネスに係るクリエイティブ事業に注力できるようになる
- **コスト効率化と市場競争力の強化**— 大部分のスタートアップは、厳しい予算下であらゆるタスクに対し組織内で人材を確保することが困難な状況にある。例えば、アプリケーション開発プロジェクトを手がけることになったスタートアップが専門人材を内部で雇用する場合、その雇用には複雑な手続きと時間を要し、関連 IT リソースへの投資や給与、労災保険等の手当を随時支給する必要があり、多大なコストがかかる。一方で、時給又はプロジェクト単位でこうしたプロジェクトを請け負う外部のフリーランスの開発者や企業を用いれば、スタートアップはより少ない時間・予算で開発を行うことも可能であり、低価格でのサービス開発は市場における競争優位性の獲得につながる

一般的に、アウトソーシングは歴史ある大企業の経営戦略の一つとみなされているが、最近はより重要なビジネス分野に優先して取り組む必要があると考えるスタートアップも成長戦略の一つとして積極的に活用するようになっている。監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーを含むビジネスプロフェッショナルサービスを提供する米 Deloitte 社の調査(The Deloitte Global Outsourcing Survey 2018)によると、調査対象企業¹⁶の 66%が自社の業務プロセスの一部を専門企業にアウトソースしていることが明らかになっている¹⁷。スマールビジネス(スタートアップ)を専門に米 Entrepreneur 誌などに寄稿する Nancy Mann Jackson 氏は、「テクノロジーの発展とともに、アウトソーシングは起業家にとってより利用し易い事業支援手段となり、一部の中小規模企業の成長、生産性、収益に大きなインパクトをもたらすようになっている」と述べる。スタートアップがアウトソーシングサービスを利用し易くなっている背景には、テクノロジーの発展に加え、バーチャルアシスタントやマーケティング・ディレクター、コピーライター、グラフィック・デザイナー、ウェブサイト／ソフトウェアデベロッパーなど、専門のスキルを有する人材の間で、ストレスの多い大企業に勤めることを避け、自宅や小規模のスタートアップオフィス等、世界中で場所を問わずに就業することを好む人が大幅に増加している(専門分野で高い能力を持つ優秀なフリーランサーが多数いる)ことも影響していると考えられている¹⁸。

¹⁵ <https://medium.com/swlh/why-outsourcing-is-important-for-the-startup-businesses-37a6529f0d54>

¹⁶ 同調査は、アメリカ、欧州、アジアにおける主要 6 業界の多様な規模(年間総収益 10 億ドル以下～250 億ドル以上)の企業／組織の 521 名の経営幹部を対象に実施したものである。

¹⁷ <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html>

¹⁸ <https://medium.com/@JackPlantin/how-outsourcing-can-help-you-build-a-better-startup-5d04516fe71a>

3 スタートアップがアウトソースすることを考慮すべき専門業務サービスの種類とトレンド

(1) 主な業務サービスの種類

スタートアップが専門のサービスプロバイダーに何をアウトソースすべきかを決定する上では、コアビジネスを形成し提供商品・サービスをユニークで特別なものにする業務(コア業務)を特定する必要がある。それ以外のビジネス運営に係る業務(ノンコア業務)は、合理的な価格で専門のノウハウを持つサービスプロバイダーにアウトソースできると考えてよい¹⁹。スタートアップの効率性・生産性は、どの業務をアウトソースするかに大きく左右されるが、専門知識の欠如に伴う事業の失敗を回避し、スタートアップの時間及び資金の節減につながることが期待されるサービスは、主に以下が挙げられる。

a. 法務・知財サービス

事業の立ち上げを考える起業家は、当該国における会社法や関連する納税義務について十分に理解しておく必要があり、特に次のような場合において関連法に詳しい弁護士等の支援を早くから得ることは非常に有用である²⁰。

- **法人組織化**— ビジネスを組織化する方法は様々であり、組織形態はその後のスタートアップの税、投資、財務状況に係る重要な決定事項である。法人登記の手続きも事業により異なることから、コスト削減及び法的手続きをでスタートアップに精通した弁護士等による法的支援を受けることが推奨される
- **知財保護**— スタートアップのビジネスの成長には、苦労の末に生み出したアイディアやテクノロジーサービスを独自資産として保護し、特許侵害のリスクを回避するための知財戦略が不可欠であり、優秀な知財弁護士は、特許申請や商標登録のほか、価値あるビジネス資産を守るために必要な法的手続きをでスタートアップを支援できる
- **資金調達**— 成長著しいスタートアップの資金調達に詳しい弁護士は、投資家からシード資金を調達する際のコンバーチブル・ノート²¹に関する条件を明確かつ皆に公平になるよう定めることも可能である

消費者向け電化商品などの価格変動時期を予測するオンラインツールを提供する米 Decide.com 社の例²²をはじめ、シンプルかつ革新的なアイディアを有するスタートアップが複雑な法的課題に直面するケースは多々あり、スタートアップは、専門の法務・知財サービスプロバイダーを利用してことで、予期せぬ法的訴訟に備えることやビジネス契約の締結・管理など組織が負うあらゆる法的責任・義務に適切に対応し、市場におけるブランドイメージを損なわずに済む²³。また、アメリカでは、スタートアップ向けに法務・知財関連のツールやリソースサービスを提供する専門のサービスプロバイダーも生まれている(図表 4 参照)²⁴。

¹⁹ <http://customerthink.com/how-outsourcing-can-be-a-revolution-for-startups/>

²⁰ <https://www.lightercapital.com/blog/4-service-providers-early-stage-startups-cant-live-without/>

²¹ コンバーチブル・ノート(convertible notes)とは、スタートアップのシード期における資金調達手法としての転換社債の一種であり、シードラウンドの時点で時価総額を見積ることが困難なスタートアップにおいて、シードラウンドではなくシリーズ A などの後の資金調達時に時価総額を評価し、その評価額に見合った株を受け渡す方法を指す。

²² 2011 年にサービスを開始した Decide.com 社は、Target 社や BestBuy 社などの大手小売業者の商品価格や Amazon 社の商品価格をリストしていたが、同社は Amazon 社よりこれを規約違反としてアフィリエイトアカウントを凍結するとの通知を受けたとしている。当時、Amazon 社とのアフィリエイト契約は同社の収益の 80% 以上を占めていた。なお、同社は 2013 年に eBay 社に買収されている。<https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

²³ <https://smejoinup.com/outsource-top-5-legal-services-benefit-startup-low-cost/>

²⁴ <https://startupstash.com/legal-resources-and-tools-for-startups/>

図表 4:スタートアップ向けに法務・知財関連のツール／リソースサービスを提供するプロバイダーの例

サービス・プロバイダー	Rocket Lawyer 社 ²⁵	SeedLawyers 社 ²⁶	Binded 社 ²⁷	TrademarkNow 社 ²⁸
拠点	カリフォルニア州 サンフランシスコ	ニューヨーク州 ニューヨーク	カリフォルニア州 サンフランシスコ	ニューヨーク州 ニューヨーク
創設年	2008 年	2017 年	2014 年	2012 年
サービス概要	<p>法務サービスをシンプルかつ手頃な価格で提供し、スタートアップが広く利用できるようにすることを目標とする同社は、事業運営に係る数百万に上る法的書類（カスタマイズ可能なテンプレート）及び関連情報をオンライン上で提供しているほか、法的文書のレビューや法務関連の質問への回答、アドバイスを得られる弁護士サービスを提供する。月額 39.99 ドルのプレミアムサービスメンバーは、同社の提供するサービスの大部分を無料で利用できる</p> <p>初期段階のスタートアップを対象に、専門家でなくても分かり易いモデルを用いた法務支援サービスを提供している。月額 49.99 ドルで多数の関連法的書類にアクセスできるほか、著作権法や雇用法、資金調達、ビジネス契約など、スタートアップの抱えるあらゆる問題・疑問への対応策やアドバイスを、当該スタートアップの業界に詳しい弁護士から電話で受けられるパートナー弁護士サービスも制限無く利用できる</p> <p>スタートアップのロゴを含むビジュアルメディア系画像の著作権保護ツールを提供する企業。同社のツールは、ブロックチェーンプラットフォーム上に画像をアップロードすることでデータが永久的に保存・記録され、その後 Binded 社がこれらの画像に版権証明書を付与することで著作権を保護するという非常にシンプルな仕組みとなっており、スタートアップは効率的に著作権を管理することが可能である</p>			

出典:StartupStash.com 等の情報を基に作成

b. 銀行(財務)サービス

スタートアップにおける銀行との取引ニーズはそれぞれ異なる。しかし、スタートアップシーンをよく知る銀行と早くから良好な提携関係を築くことで、幅広い投資家ネットワークから潜在的な資金提供者を紹介してもらったり、将来的な融資(debt finance)を受けたりできる可能性が高くなるといったメリットが期待できる²⁹。アメリカでスタートアップに特化した銀行サービスを提供するプロバイダーでは、2019 年 4 月にサービスを開始した Mercury 社³⁰が同年 9 月、シリーズ A において Charles River Ventures 社などから計 2,000 万ドルの資金を調達することに成功し、話題を集めている³¹。

サンフランシスコに拠点を置く Mercury 社は、スタートアップを対象にオンライン限定で銀行サービスを提供する。同社の共同創設者で CEO の Immad Akhund 氏は、同氏が以前創設したモバイル広告ネットワークを手がけるスタートアップ Heyzap 社で、法人向けサービスを提供する銀行を利用していたが、キャッシュフローを把握するために常に複雑なスプレッドシートを見ながら手作業で収益とコストの算出を行っていた経験を踏まえ、独立した財務部門や最高財務責任者(CFO)を持たないスタートアップに対し、基本的な銀行

²⁵ <https://www.feedough.com/goto/rocketlawyer>

²⁶ <https://seedlawyers.com/>

²⁷ <https://binded.com/>

²⁸ <https://www.trademarknow.com/>

²⁹ <https://medium.com/corl/4-crucial-service-providers-for-early-stage-startups-6005d9904ce>

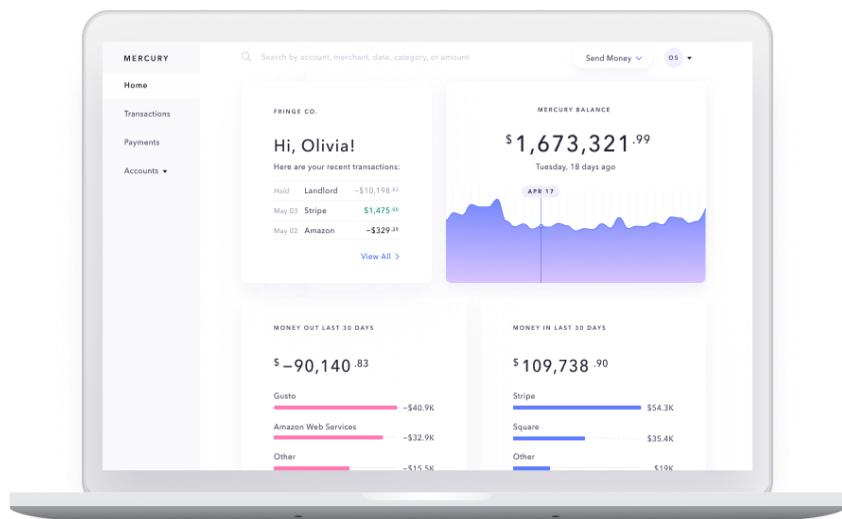
³⁰ <https://mercury.co/>

³¹ <https://venturebeat.com/2019/09/26/mercury-raises-20-million-to-offer-bank-accounts-tailored-to-startups/>

サービスに加え、組織の財務状況をリアルタイムに把握できるツールを提供する必要があるとし、Mercury 社を創設したという。Mercury 社は、最大 1.75% の金利を得られる連邦預金保険会社 (Federal Deposit Insurance Corporation : FDIC) により保証された当座・普通預金口座サービス³²のほか、キャッシュフロー分析、自動支払い等の機能を含むオンラインダッシュボードから、各口座を管理できるようになっており、スタートアップが用いている既存の会計ソフトウェアとも統合可能である。また将来的に同社は、ダッシュボードにログインしなくとも、企業のユーザーが口座にアクセスし一括送金処理や取引履歴の閲覧等を行える API の機能をさらに強化し、プログラムコードで支払いを自動処理することで、資金の流れを加速することを目指している³³。

Mercury 社は 2019 年 4 月にサービスを開始した際、既に 1,500 名がサービス登録を行っており、その後、顧客数は毎月 40% の割合で増加、Tandem 社、Remote 社、Linear 社、Rad AI 社、Memfault 社などの米スタートアップがクライアントとして名を連ねている。アメリカでは、法人向け銀行サービスは、Silicon Valley Bank 社や Wells Fargo 社なども提供しているが、スタートアップに特化したサービスを提唱する銀行はこれまでに例がない。Akhund 氏は、アメリカでは年間 300 社以上のビジネスが創出され、同ビジネスを支える銀行業界は 4,000 億ドル規模に達しているが、業界は少数の主要銀行により支配され、既存の銀行にイノベーションのインセンティブはほとんどないとの考えを示しており、「既存の銀行はテクノロジーの変化についておらず、我々はテクノロジーを第一に据えた銀行サービスを提供し、スタートアップの成功を支援したい」と述べている³⁴。

図表 5: Mercury 社の提供するスタートアップの財務状況の把握を支援するオンラインダッシュボード



出典: Mercury

c. 金融(会計・税)サービス

上述のように、資金の枯渇はスタートアップが失敗に終わる主要因の一つであり、スタートアップが利益を残しながらビジネスを維持するために会計管理は重要な役割を果たす³⁵。企業の会計業務には、給与計算、支払い、税金計算以外に、財務予測や事業構造の選択支援、キャッシュフローのパターン分析なども含まれ、優れた会計士は投資の方向性や事業の成長手法についての意思決定もサポートできる。会計業務は、

³² テネシー州メンフィスに拠点を置く Evolve Bank & Trust 社により提供されている。

³³ <https://techcrunch.com/2019/09/26/mercury-banks-20m-for-its-banking-service-aimed-at-startups/>

³⁴ <https://venturebeat.com/2019/04/17/mercury-opens-bank-for-startups-with-funding-from-andreessen-horowitz-partner/>

³⁵ <https://www.tide.co/blog/business-tips/accounting-for-startups/#hire-the-right-people>

日々のデータ入力や請求書の発行作業のほか、簿記、給与計算、税金の申告書類及び財務諸表の作成など、高い正確性と多大な時間を要するもので、相応の知識を持つ組織内のチームメンバーによるレビューも求められる。スタートアップがこれらの業務に組織内で対応する場合、チームメンバーは他の責務と同時並行で効率的にこなす必要があり、事業成長期にどの段階で会計業務をアウトソースするかを決定する上では、チームメンバーの時間の価値かアウトソースにかかるコストを取るかが一つの決め手となる³⁶。

米 B2B リサーチ・評価・レビュー企業の Clutch 社が実施した調査によると、スタートアップか否かにかかわらず、スマートビジネスのおよそ半数は専門の会計・簿記サービスを利用せず、「QuickBooks³⁷」などのビジネス会計ソフトウェアを用いて組織内で会計関連業務に対応していることが明らかになっている³⁸。また、テキサス州に拠点を置く会計・税務サービスプロバイダーの GrowthForce 社によると、スタートアップの大部分は、従業員数が 8~10 名に増えた、売上高が 100 万ドルに達した、外部機関から投資資金を獲得したなど、一定のマイルストーンを実現したタイミングで会計業務をアウトソースする傾向にあるという³⁹。専門のサービスプロバイダーに会計業務をアウトソースする利点としては、財務資料を迅速に準備できることや会計データ関連の誤り訂正にかかる時間・費用の削減、必要に応じて重要な会計情報を関係者に提供できることなどが挙げられる。アメリカでスマートビジネス(スタートアップ)向けに会計・簿記サービスを提供するサービスプロバイダーは、以下が知られている⁴⁰。

図表 6: スマートビジネス(スタートアップ)向けに会計・簿記サービスを提供するプロバイダーの例

サービス・プロバイダー	Better Accounting 社 ⁴¹	Maxim Liberty 社 ⁴²	Ignite Spot 社 ⁴³	InDinero 社 ⁴⁴	Merritt Bookkeeping 社 ⁴⁵
月額サービス料金	要問合せ	50~1,000 ドル	500~2,500 ドル	310~1,300 ドル	150 ドル
サービス概要	米全土に拠点を有し、サービスを展開。銀行勘定調整、キャッシュフローのモニタリング、財務報告、確定申告等のあらゆる金融業務に対応する公認会計士(CPA)を暫定 CFO として雇用することも可能である	利用時間ベースの料金体系で会計・簿記サービスを提供。月額 50 ドルのサービスプランでは、1 年間で最長 60 時間まで基本的な簿記サービス(電子メールでのサポート)を受けられる。給与計算、税務等のより包括的なサービスを利用するためには月額 200 ドル以上のプランに加入する必要がある	主に年間売上高 50 万~1,000 万ドルの企業を対象に、隔週、毎週、毎日のサービス利用頻度に応じた料金体系で、同社専用のオンラインソフトウェアを用いて公認会計士による包括的な帳簿、会計、給与計算、CFO サービスを提供している	確立したスタートアップ向けに、口座管理、請求書の発行、従業員の費用計算、連邦・州税申告、支払い、財務諸表の発行等を支援する専用ソフトウェア及び電話サポートサービスを提供。高額のサービスプランには、専門の会計チームが月末の銀行勘定調整や電子税申告等のより複雑な業務を請け負うサービスが含まれる	基本的なビジネスの帳簿管理に特化したサービスを提供。QuickBooks を基盤とするオンラインダッシュボードで、貸借対照表や月・年間損益計算、収支グラフを示し、組織の財務管理を支援する

出典: Business.org の情報を基に作成

³⁶ <https://startumnation.com/manage-your-business/startups-outsource-accounting/>

³⁷ <https://quickbooks.intuit.com/om/qbhp/>

³⁸ <https://clutch.co/accounting/resources/why-small-businesses-lack-accounting-resources-2018>

³⁹ <https://www.growthforce.com/blog/learn-when-and-why-you-should-outsource-your-accounting-0-0>

⁴⁰ <https://www.business.org/finance/accounting/best-virtual-and-outsourced-bookkeeping/>

⁴¹ <https://betteraccounting.com/>

⁴² <https://bookkeeping-services.com/get-started/>

⁴³ <https://www.ignitespot.com/>

⁴⁴ <https://www.indinero.com/>

⁴⁵ <https://www.merrittbookkeeping.com/>

d. 人事サービス

給与税、福利厚生、労災補償に関する連邦・州法は複雑であり、企業が組織内で独自に対応する場合、多大な時間がかかる一方で、法規制に適切に準拠できないリスクが高く、特に初期段階のスタートアップは、専門の人事サービスプロバイダーをパートタイム契約で活用することが推奨されている⁴⁶。人事サービスを提供するアウトソーシングサービスプロバイダーの中には、給与計算処理や人事福利厚生管理、採用業務、人材育成といった複数の人事業務を包括的に請け負うプロバイダーもあり、企業のニーズに応じてサービスをカスタマイズ提供している。人事サービスをアウトソースする上では、組織の従業員がアクセス(利用)し易いソリューションサービスを提供するプロバイダーを選ぶことが重要であり、アメリカのスマールビジネスの間で定評のある人事サービスプロバイダーには、以下が挙げられる⁴⁷。

図表 7: スモールビジネス(スタートアップ)向けに人事サービスを提供するプロバイダーの例

サービス・プロバイダー	Paychex 社 ⁴⁸	Oasis Outsourcing 社 ⁴⁹	Insperity 社	TriNet 社 ⁵⁰
拠点	ニューヨーク州 ロチェスター	フロリダ州 ウェスト・パーク・ビーチ	テキサス州 キングウッド	カリフォルニア州 サン・レアンドロ
創設年	1971 年	1996 年	1986 年	1988 年
サービス概要	中小企業を対象に、給与計算、税申告、福利厚生、採用・教育など、幅広い人事業務サービスを提供(長期契約義務なし)。HR プロフェッショナルを企業に派遣して支援するオンラインサポートサービスの提供や、企業ニーズに応じた就業規則の作成支援、従業員数 50 名以下の企業向けサービスプログラムなども提供している	従業員数に関する制限がなく、あらゆる規模の企業にサービスを提供している。同社は従業員教育、パフォーマンスレビューといった従業員管理サービスも提供し、給与計算処理ソフトウェアと HR コンサルティングサービスなど、企業は必要なサービスを自由に組み合わせて利用することが可能である	採用、給与計算、福利厚生管理、規制コンプライアンス、リスク管理等を含む幅広い人事サービスを提供。企業は、組織の人事ニーズに応じて必要なサービスのみを選んで利用できるほか、組織の従業員は同社のウェブサイト及びモバイルアプリケーションを通じて給与や有給休暇に関する情報に容易にアクセスできるようになっている	ヘルスケア、金融サービス、小売、製造、非営利機関など、業界別に求められる福利厚生のニーズに対応した包括的な人事サービスを提供。レポート機能も充実しており、企業は QuickBooks や雇用主向け HR ダッシュボードにもアクセスできる

※一般的に、サービス料金は、企業の従業員数と必要なサービス内容により異なり月額 45~1,500 ドル程度となっている。料金は、当該企業の各従業員の税引き前の給与額の 4~8%が相場であり、従業員数(組織規模)により合計金額は大きく異なる。

出典: Inc.com の情報などを基に作成

e. (デジタル)マーケティングサービス

上述のスタートアップの失敗要因をみても明らかのように、マーケティング戦略はスタートアップの成功を左右する重要な要素の一つである。しかし、スタートアップがマーケットニーズを明確に把握していることは稀であり、マーケティング予算の見積りは容易でない。ブランドの構築には時間を要し、ウェブサイトやソーシャルメディア、その他のデジタルチャネルを介したブランドマーケティングは、マーケティング費用を大幅に抑制できる可能性がある一方、こうしたデジタルマーケティングを成功させるためには相応の時間、リソース、専門知識が求められる⁵¹。マーケティングサービスを専門のサービスプロバイダーにアウトソースすることで、

⁴⁶ <https://earlygrowthfinancialservices.com/the-4-partners-early-stage-startups-need/>

⁴⁷ <https://www.inc.com/hr-outsourcing/best-hr-outsourcing-for-small-business-in-2017.html>

⁴⁸ <https://www.paychex.com/>

⁴⁹ <https://www.oasisadvantage.com/>

⁵⁰ <https://www.trinet.com/>

⁵¹ <https://www.microsourcing.com/learn/blog/outsourcing-research-trends/a-guide-to-outsourcing-tasks-for-startups/>

スタートアップは時間・費用を節減しながら、独自のマーケティング戦略手法では実現できない高い効果を上げることが期待される。一方、商品開発以前／以後、利益発生以前、(プレシード、シリーズ A 等)資金調達後など、スタートアップの成長ステージによって必要なデジタル／成長マーケティングの種類は異なり、スタートアップはビジネス目標を明確に定めた上で、最適なパートナープロバイダーを特定する必要がある⁵²。

プロバイダーの選定においては、スタートアップを顧客としてサービス提供を行っている経験や実績、透明性の高いマーケティング実現目標とサービス価格を提示していること、コミュニケーション力を主な基準としてプロバイダーを評価することが推奨されている⁵³。スタートアップに対するマーケティングサービスで実績・評判の高いプロバイダーには、以下が挙げられる。

図表 8:スタートアップに対するマーケティングサービスで実績・評判の高い主なプロバイダーの例

サービス・プロバイダー	Odysseus Arms 社 ⁵⁴	GrowthRocks 社 ⁵⁵	P3 Media 社 ⁵⁶	Enventys Partners 社 ⁵⁷
拠点	カリフォルニア州 サンフランシスコ	英国ロンドン	ニューヨーク州 ニューヨーク	ノースカロライナ州 シャーロット
創設年	2011 年	2014 年	2010 年	2016 年
サービス概要	「市場に出て他企業が持つシェアを獲得する」をモットーとするマーケティングサービス企業で、フリーランスのクリエイター及びマーケティングスペシャリストで構成される一流チームが各顧客企業のブランドプロジェクトに従事、同社は、Facebook 社、Kodak 社、Microsoft 社といった大手テクノロジー企業とも提携している。同社が支援した Android 搭載ゲーム機を開発する米スタートアップ OUYA 社の Kickstarter を介したクラウドファンディングマーケティングキャンペーンでは、850 万ドルという記録的な支持を集めることに成功している	ロンドンに本社を置くスタートアップ及び確立された企業の迅速かつ持続可能な成長を支援するグロースハックマーケティング ⁵⁸ 企業で、インド、フィンランド、アメリカ、ギリシャといったグローバルパートナーを有する。同社は、初期段階のスタートアップが早い段階で一定数の顧客を掴み、ユーザー拡大につなげるための効率的なグロースハック手法に基づくサービスを提供しており、同手法に関する関連リソース(ガイダンス)や教育活動にも注力する	e コマースソリューションを専門とするスタートアップ向けマーケティングサービス企業で、グローバル EC プラットフォーム「Shopify」のエンタープライズプランである「Shopify Plus」のパートナー企業である。電子メールサービスや顧客関係管理(CRM)・ウェブデザイン、写真・ビデオ・3D アニメーション等のクリエイティブサービスも手がけ、消費者の関心を解析調査し、顧客とコミュニケーションを図るべき最適な時期等について戦略的なアドバイスも提供している	スタートアップのオンラインマーケティングキャンペーンを好発進させるための戦略的サービスとして、商品開発、クラウドファンディングマーケティング、e コマースマーケティングのほか、写真・ビデオサービスも提供する。同社はこれまでに 450 社以上の企業を支援している

出典:各種資料を基に作成

⁵² <https://growthrocks.com/blog/top-startup-marketing-agencies/>

⁵³ <https://digitalagencyrankings.com/top-startup-digital-marketing-agencies/>

⁵⁴ <https://www.o-arms.com/>

⁵⁵ <http://growthrocks.com/>

⁵⁶ <https://pthreemedia.com/>

⁵⁷ <https://enventyspartners.com/>

⁵⁸ グロースハック(growth hacking)とは、一般的に、少額の予算及び短期間で大きく成長する必要のある初期段階スタートアップを対象とするマーケティング戦略で、予算を最小限に抑制しながらできるだけ多くのユーザー(顧客)を獲得することを主目標としている。

f. その他

- IT サービス

GitHub 社、Slack 社、Skype 社、Alibaba 社、Google 社といったテクノロジー企業が業務効率を高めるために一部の IT 業務をアウトソースしていることは業界でも知られている。革新的なビジネスアイディアを牽引するリーダーと、具体的な計画、アイディアの実現を支援するチームさえあれば、スタートアップは技術面での諸業務をアウトソースすることも可能であり、適切な IT サービスプロバイダーと提携することで、事業コストの削減や世界レベルの IT 人材による業務効率の向上、組織内リソースをコアビジネスの開発に集中させられる等のメリットが期待できる⁵⁹。スタートアップから大手企業まで、テック企業を対象に質の高いソフトウェア開発サービスを提供する企業は世界に多数存在し、SumatoSoft 社⁶⁰や Suffescom Solutions 社⁶¹など、1 時間当たり平均 25~49 ドルの比較的手頃な料金を提示するプロバイダーも複数ある⁶²。また、暗号化の欠如やパスワード保護が不十分で、スマートビジネスのデータ漏洩が問題視される中⁶³、こうしたサービスプロバイダーの中には、UkrInSoft 社⁶⁴のように、サイバーセキュリティソリューションを専門とするスタッフによるサービス支援を行っている企業もある。

- 保険サービス

中小企業向けにクラウドベースの会計アプリケーションを提供する米 FreshBooks 社がアメリカのスマートビジネス 1,100 社の事業主を対象に実施した調査によると、ビジネス補償も個人向け保険で十分対応できると考える事業主は全体の 40%以上を占め、特定のスマートビジネス向け保険に加入していない事業主は全体の 80%以上に上ることが明らかになっている⁶⁵。しかし、例えば自宅を事務所に用いる個人事業主は、ホームオーナーズ保険が通常、ビジネスデータの損傷やビジネス活動の停止に伴う所得補償等のビジネス関連の損害の多くを補償対象外としていることを知る必要があり、スタートアップは予期しないトラブルに見舞われた際に事業を存続させるため、少なくとも一般賠償責任保険及び企業財産保険のほか、労働者災害保険や専門職業賠償責任保険、経営者(生命)保険といった個人事業主向け保険に加入することが求められる。アメリカでスタートアップ向けに商業保険サービスを提供する企業は、The Hartford 社、Hiscox 社、CNA 社、State Farm 社、Embroker 社などが知られている⁶⁶が、業界ごとに異なるリスクなどを考慮し、各社の提供する保険サービスの補償範囲や料金は大きく異なることから、スタートアップは複数のポリシーを比較し最適な保険プランを選択することが推奨される⁶⁷。

⁵⁹ <https://www.business2community.com/startups/how-to-outsource-your-way-to-a-successful-it-startup-02079694>

⁶⁰ <https://sumatosoft.com/>

⁶¹ <https://www.suffescom.com/>

⁶² <https://techreviewer.co/top-software-development-companies-for-startups-in-2019/>

⁶³ 米大手通信事業者 Verizon 社の 2018 年データ侵害調査レポート(2018 Data Breach Investigations Report)によると、データ侵害に遭った企業の 58%をスマートビジネスが占めている。

https://enterprise.verizon.com/resources/reports/DBIR_2018_Report.pdf

⁶⁴ <https://ukrinssoft.com/>

⁶⁵ <https://www.freshbooks.com/press/data-research/study-do-freelancers-need-business-insurance>

⁶⁶ <https://fitsmallbusiness.com/small-business-insurance-companies/>

⁶⁷ <https://fitsmallbusiness.com/business-insurance-for-startups/>

図表 9:最も一般的なスタートアップ向けビジネス保険の種類

保険の種類	補償内容
一般賠償責任保険	企業活動に伴う財産損害、人身障害、広告侵害をめぐる訴訟コストを補償する
企業財産保険	機器、オフィススペース、備品など企業財産に発生した損害を補償する
専門職業賠償責任保険	専門的事業を営む事業主を業務遂行における過失・過誤・不作為に対する賠償責任を補償する
サイバー賠償責任保険	サイバー事故によりデータ漏洩が発生した場合の罰金・訴訟等のコストを補償する
企業自動車保険	事業用自動車で事故などを起こした際のコストを補償する
労働者災害保険	就業に関連した病気又は怪我に伴う従業員の医療費及び逸失賃金を補償する
雇用慣行責任保険	新たに従業員を雇用する際のプロセス及び労使関係に係る法的訴訟関連のコストを補償する
経営者(生命)保険	経営者の死・病気など主要経営幹部に万一のことが起った場合のコストを補償する

出典:FitSmallBusiness

- コンサルティングサービス

既に飽和状態にある市場への参入や、これまで無かったタイプの製品・サービスについて消費者を教育し顧客を開拓するには、適切なノウハウと専門知識が必要である。多くのスタートアップは、ビジネスの方向性について適確なアドバイスを得るために、メンターやインキュベータープログラムを利用することも可能であるが、スタートアップと密接に協働し、ビジネスの一部始終を理解した上で現実的な長期戦略の策定を支援するコンサルティングサービスプロバイダーを利用することで、スタートアップは様々なメリットを得られる⁶⁸。具体的には、ビジネスの成長に係る客観的でバイアスのないフィードバックを得られることや、事業運営及び就業経験のない若い起業家に対し、企業経営に関する専門的なアドバイスを提供できること、ビジネス目標の設定及びビジネスの成長に向けた戦略(ロードマップ)の策定支援、市場のトレンドや動きに関する分析を継続的に行ってスタートアップの経営面での重要な意思決定を支援することなどが挙げられ、特定の業界についての専門ナレッジを有するコンサルタントは、一般的に、ビジネス課題への対応における確かな実績を持ち、通常、時間又は契約単位で雇用できる⁶⁹。なお、アメリカでは、大麻(MJ Freeway 社⁷⁰)、ファッション e コマース(Jordan Heis 氏⁷¹)、サロン／スパ(Summit Salon Consulting 社⁷²)、非営利(CNM 社⁷³)など、ニッチな産業分野においてスタートアップを対象に専門のコンサルティングサービスを提供する企業(個人)も注目を集めている⁷⁴。

- バーチャル(オンライン)アシスタント(Virtual Assistant: VA)サービス

VA サービスは、専門性の高いスキルを有するスタッフがリモートで企業や個人事業主の幅広いバックエンド業務を請け負い、事業運営をサポートするもので、オンライン上のコミュニケーションを用いて仕事の依頼を容易かつ効率的に行えることから、潤沢なリソースを持たないスタートアップやスマートビジネスがコアビジネスの生産性を高めるために有効な手段の一つとみなされている⁷⁵。同サービスで請け負うことのできる業務はサービスプロバイダーにより異なるが、多くの場合、事務仕事にとどまらず、マーケティング(ソーシャルメディア)・セールスサポートや市場リサーチ、カスタマーサービス、会計・簿記・財務、IT サポート／ウェブサイトの設計、多言語対応といった幅広い企業業務・ニーズに対応している。また、料金体系については、毎月のサービス利用時間に応じた従量制の課金システムを敷いている場合がほとんどであり、上位サービスプランで顧客専門のスタッフの配置や専用電話窓口の設置などを別途提供しているケースもある⁷⁶。

⁶⁸ <https://www.businessblogshub.com/2017/11/the-importance-of-consulting-companies-for-startups/>

⁶⁹ <https://yourstory.com/mystory/7e7d8e6612-5-key-reasons-why-a-startup-needs-a-business-consultant>

⁷⁰ <https://mjfreeway.com/consulting>

⁷¹ <http://jordyheis.com/>

⁷² <https://www.summitsalon.com/consulting-group/#readmore>

⁷³ <https://thecnm.org/>

⁷⁴ <http://thestartupmag.com/4-amazing-consulting-companies-niche-startups/>

⁷⁵ <https://www.startups.com/library/expert-advice/how-startups-are-using-virtual-assistants>

⁷⁶ <https://fitsmallbusiness.com/best-virtual-assistant-services-reviews/>

図表 10: VA サービスの概要と料金体系の例(米 Time etc 社の場合)

ADMIN + ORGANIZING

We can be your Executive Assistant handling business or personal tasks

Things like...

- ✓ Help with your to-do list
- ✓ Manage your schedule
- ✓ Book accommodation & travel
- ✓ Source & buy products and services
- ✓ Handle incoming client contact
- ✓ Data entry
- ✓ Transcribing audio or video
- ✓ Invoicing
- ✓ Find & book restaurants
- ✓ Check & respond to emails

WRITING

We love writing and we're good at it. From blogs to content for your site

Things like...

- ✓ Craft a quality blog post
- ✓ Produce a winning press release
- ✓ Create content for your website
- ✓ Design a marketing email
- ✓ Write articles & guides
- ✓ Edit or format a document
- ✓ Proof your website

MARKETING + SOCIAL MEDIA

From writing engaging tweets to updating your WordPress website, we can help

Things like...

- ✓ Write your tweets
- ✓ Create email campaigns
- ✓ Update your WordPress website
- ✓ Increase your followers
- ✓ Manage your advertising
- ✓ Review your website
- ✓ Make your site SEO friendly
- ✓ Create marketing and sales material

RESEARCHING

Good research needs a bit of planning and a lot of time, so leave it to us

Things like...

- ✓ Research your competitors
- ✓ Find a product or service
- ✓ Investigate a specific topic
- ✓ Track down people you can contact
- ✓ Research potential customers
- ✓ Find facts and figures
- ✓ Locate contact information

SELLING

Assistants aren't just for admin, they can help you sell more too

Things like...

- ✓ Research leads and prospects
- ✓ Source prospect data
- ✓ Update lead and prospect records
- ✓ Prepare contracts and proposals
- ✓ Input orders and create invoices
- ✓ Deal with sales administration

AND MORE...

Got another task in mind? Start your free trial now to get it done:

Ready To Take A Free Trial?

**Walking**

10 hours per month

A little light relief from your to-do list

\$289 per month

Free Trial

**Climbing**

20 hours per month

Feel less busy with sporadic assistance

\$559 per month

Free Trial

POPULAR

**Flying**

36 hours per month

Achieve more with daily assistance

\$979 per month

Free Trial

**Soaring**

55 hours per month

Hit your goals with intensive assistance

\$1499 per month

Free Trial

出典: Time etc 社のウェブサイト⁷⁷より

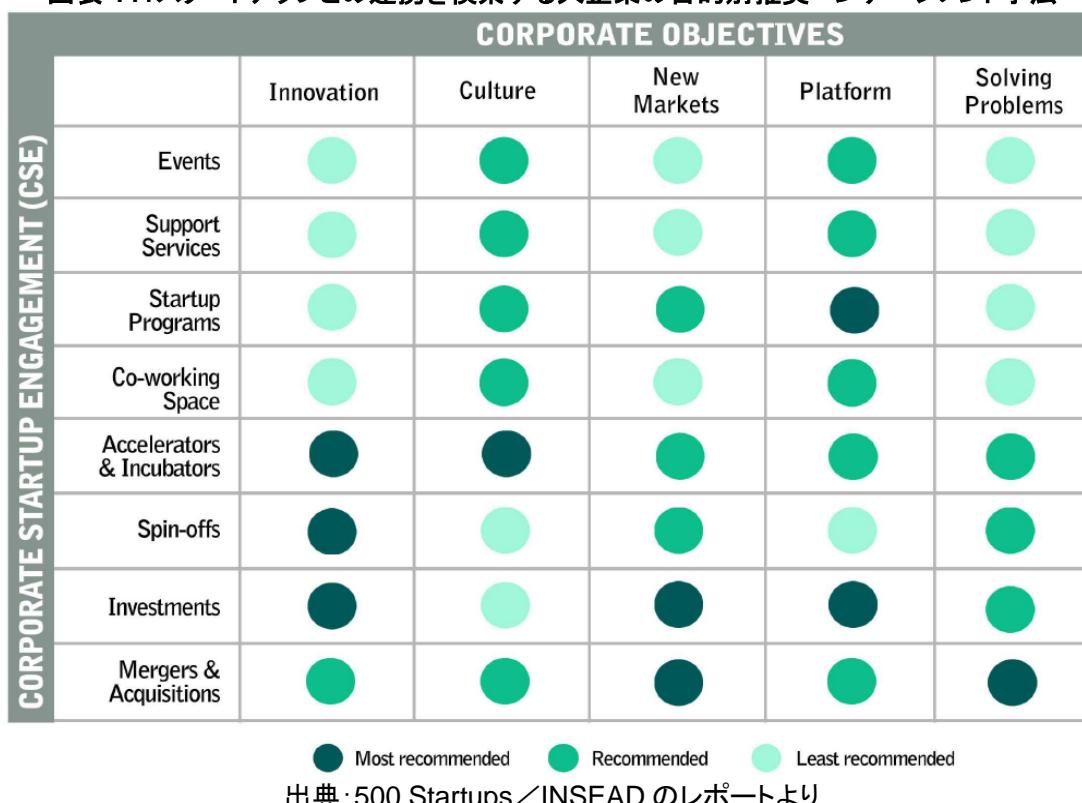
⁷⁷ <https://web.timeetc.com>

(2) スタートアップに対し専門のサポートサービスを提供する大企業の例

世界の大企業においては、イノベーション戦略の一環で、スタートアップへの投資又は企業買収を行うケースもあるが、近年は、高成長を見込めるスタートアップと協業する例も増加傾向にある。大企業はスタートアップが切望するリソースや正当性を保持する一方で、スタートアップは大企業が重んじるアジャリティ(俊敏性)や革新的なアイディアを有し、大企業とスタートアップの連携は双方に利をもたらす⁷⁸。シリコンバレーに拠点を置く米 VC、500 Startups 社と、フランス、シンガポール、アブダビにキャンパスを持つビジネススクール INSEAD が共同で実施したスタートアップとの連携に関する調査(#500 Corporations: How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution?)によると、米 Forbes 誌のリストする世界の株式公開企業 500 社(Forbes Global 500)のうち、上位 100 社にリストされている企業の 68% はスタートアップとの連携を積極的に行っていることが明らかになっている⁷⁹。

500 Startups 社は、同調査において、大企業がスタートアップとのエンゲージメントに用いる手法は、①ハッカソン等のスタートアップイベントの主催、②サポートサービス、③サポートサービスと組み合わせて大企業の商品・サービスを無償提供するスタートアッププログラム、④コワーキングスペース、⑤アクセラレーター／インキュベーター、⑥スピンオフ、⑦投資、⑧合併・買収(M&A)、の 8 通りに分けられるとしている。そして、大企業は、目的に応じて各手法を使い分けるよう推奨している(図表 10 参照)。

図表 11: スタートアップとの連携を模索する大企業の目的別推奨エンゲージメント手法



これらのエンゲージメント手法のうち、②のサポートサービスは、大企業が組織内に有する法務、会計、ビジネスコンサルティング、マーケティング等の専門リソースをアンフェア・アドバンテージとしてスタートアップに提供するもので、③～⑤の手法の中で組み合わせて提供される場合も多い。500 Startups 社は、スタート

⁷⁸ <https://hbr.org/2019/01/the-two-ways-for-startups-and-corporations-to-partner>

⁷⁹ <http://698640.hs-sites.com/500corporations>

アップとの連携を模索する企業にとって、既存(及び場合によっては未活用)の資産を活用したサポートサービスは、コストやリスクの低いスケーラブルなエンゲージメント手法の一つとして長期的に利用できると分析している。こうしたサポートサービスを提供する大企業の例を以下の表に整理する⁸⁰。

図表 12:スタートアップを対象にサポートサービスを提供する大企業の例

サポート分野	主な企業とサービス概要
法務	Y Combinator 社、500 Startups 社— シードステージにおける資金調達の契約テンプレート(SAFE (Simple Agreement for Future Equity ⁸¹)、KISS (Keep It Simple Security ⁸²)を無償提供している
会計	KPMG 社— オンライン会計ソフトウェアを手がける Xero 社と提携し、中小企業向けサービスを強化している ⁸³
ビジネス	・HP 社— 中小企業向けにビジネス関連の多様な専門知識を提供する e ラーニングサービス(HP LIFE ⁸⁴)を提供している ・Standard Chartered Bank 社— スタッフがマイクロ/スマートビジネス向けに財務管理に関するナレッジを提供できるようにするためのツールを有する
開発環境・技術	Google 社、Amazon 社、SAP 社— 各社の提供するテクノロジー(プラットフォーム)を用いた開発者向けサポートサービス(それぞれ「Experts Program ⁸⁵ 」、「AWS Pop-up Lofts ⁸⁶ 」、「SAP Startup Focus Program ⁸⁷ 」)を提供している
コンサルティング	Philips 社— 「Philips Innovation Services ⁸⁸ 」を通じて、多数の業界におけるスタートアップ、中小企業、グローバル企業を対象に、コンセプト設計、商品開発、プロトタイプ作り、品質・信頼性の確保から持続可能性及び安全性の担保、産業コンサルティングまで、多様なサービスを提供している
マーケティング	Unilever 社、Swiss Re 社、Macy's 社— 自社ブランド力や企業パートナー等のリソース活用したイニシアチブ(それぞれ「Unilever Foundry ⁸⁹ 」、「Swiss Re Start Up Academy ⁹⁰ 」、「The Workshop at Macy's ⁹¹ 」)を通じて、業界の革新的なスタートアップがグローバル規模で事業を拡大できるようにするためのノウハウやネットワーク作りを支援している
メンター	Delta 社、Google 社、DBS 社— 業界で豊富な知識・経験を持つ一流のプロフェッショナルが若手起業家に様々な助言を行う機会(それぞれ「Delta Innovation Class ⁹² 」、「Experts Program」、「DBS BusinessClass ⁹³ 」)を提供している
企業顧客へのアクセス	・IBM 社、Microsoft 社— 独自のプログラム(「Startup with IBM ⁹⁴ 」、「Customer Access Program : CAP ⁹⁵ 」)を通じて、革新的なスタートアップの商品・サービスを各社の有するグローバル顧客に提供できる機会を提供している

⁸⁰ 前の脚注と同じ。

⁸¹ <https://www.ycombinator.com/documents/>

⁸² <https://500.co/kiss/>

⁸³ <https://www.xero.com/blog/2015/11/xero-and-kpmg-australia-form-strategic-alliance-to-deliver-cloud-accounting-to-more-small-businesses/>

⁸⁴ <https://www.life-global.org/>

⁸⁵ <https://developers.google.com/community/experts>

⁸⁶ <https://aws.amazon.com/start-ups/loft/>

⁸⁷ <http://startups.saphana.com/>

⁸⁸ <https://www.innovationservices.philips.com/>

⁸⁹ <https://www.theunileverfoundry.com/>

⁹⁰ <https://www.swissrefoundation.org/our-work/focus-area/access-health-income-opportunities/Aiducation.html>

⁹¹ <https://theworkshopatmacys.com/about>

⁹² <https://deltainnovationclass.com/>

⁹³ <https://www.dbs.id/d/sme/businessclass/about-us.page>

⁹⁴ <https://developer.ibm.com/startups/>

⁹⁵ http://download.microsoft.com/documents/en-us/Customer%20Access%20Program.pdf?WT.z_evt=WhitePaperClick

	・American Airlines 社— 機内誌での無料広告サービスや特定の業界イベントの渡航費支援などを行う「Innovators Initiative ⁹⁶ 」プログラムを提供している
サプライヤーへのアクセス	BMW 社— 自社技術・製品のプロトタイプを提供できるスタートアップを BMW 社のサプライヤーとして取引できるよう支援する「BMW Startup Garage ⁹⁷ 」プログラムを提供している

※Forbes Global 500 以外の企業の例も含まれる。

出典:500 Startups／INSEAD のレポート情報等を基に作成

4 今後の展望と日本への示唆

米コンサルティング会社 Bain & Co.社が 2,000 社の企業を対象に実施した調査によると、過去 10 年以上にわたり事業で継続的に利益を上げ成長している企業の割合は 10 社に 1 社の割合にすぎないことが明らかになっている。同調査で注目すべき点は、継続的な成長を続けている企業の多くがノンコア業務を専門のサービスプロバイダーにアウトソースしていることで、これらの企業は、コアビジネスとは無関係な業務にかかる時間・コストの削減を図りながら、組織内の人材を集中して商品開発に充てることで、市場における商品のリリースを迅速に行い、イノベーションを創出することに成功している⁹⁸。利用できるリソースが限定的である場合が多いスタートアップにとって、組織内で対応することが困難な専門業務などを必要に応じて専門家に委託できるアウトソーシングサービスは非常に魅力的といえるが、サービスプロバイダーを選択する際には、以下の点を考慮することが重要である⁹⁹。

- ・ 予算内であること以外に、サービスの質・信頼性は十分であるか
- ・ サービスプロバイダーが適正な経験、スキル、ツールを有しているか
- ・ 業界での評判や顧客関係は良好であるか
- ・ 問題があった場合の対応の早さなど円滑なコミュニケーションをとることが可能であるか
- ・ 企業文化への理解があるかどうか
- ・ サービスプロバイダーの所在地

日本においては、2019 年 4 月に「働き方改革関連法」が大企業を対象に施行され、中小企業に対しても、2020 年 4 月からの施行が決定する中、自社のコア業務以外の業務を外部企業に委託する BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)をはじめとするアウトソーシングサービスが注目を集めている¹⁰⁰。企業の間では、単純なコスト削減にとどまらず、コア業務に注力するための戦略的なアウトソーシングの活用が今後進むと予想されているが、日本のアウトソーシングサービス市場では、近年、CasterBiz 社¹⁰¹や MerryBiz 社¹⁰²を中心に、専門性の高いスタッフがリモートで企業や個人事業主の経理・会計・人事・マーケティング等の業務をサポートするバーチャル(オンライン)アシスタンツサービス事業者が急成長している。これらの事業者は、サービスの開始・変更に対する柔軟性の高さやコストの削減、専門性の高い領域に幅広く対応できるといった魅力があり、今後の動向や新たなサービス提供の動きが注目される¹⁰³。

⁹⁶ https://www.businessextra.com/i18n/content/specialOffersTermsConditions/mktOffers/Innovators.jsp?utm_source=AW%20Magazine&utm_medium=Article&utm_campaign=Customer%20Spotlight

⁹⁷ <https://www.bmwstartupgarage.com/>

⁹⁸ <https://www.forbes.com/2010/06/15/outsourcing-capability-sourcing-leadership-managing-bain.html#712e3f17718b>

⁹⁹ https://medium.com/@electra_22092/can-startups-really-leverage-the-benefits-of-outsourcing-f7db69baafab

¹⁰⁰ <http://diamond.jp/articles/-/134605>

¹⁰¹ <https://cast-er.com/>

¹⁰² <https://merrybiz.jp/>

¹⁰³ https://www.noc-net.co.jp/blog/2019/11/column_296/

ニューヨークを拠点とするアクセラレーターVentureOut¹⁰⁴の創設者かつ CEO である Brian Frumberg 氏は以下のように述べている¹⁰⁵。「サービスプロバイダーの選択は、スタートアップの生死に関わる。創設者は最初に紹介されたサービスプロバイダーを選択しがちであるが、これは非常に危険である。例えば、一般的な企業弁護士と、初期のテック企業の複雑さや資金調達の正しい方法、間違った方法を理解し発達したネットワークを持つ弁護士は、どちらも契約書は作成できるが、その差は歴然である。同じことが、会計、銀行、人事その他にも言える。サポート経験を有するサービスプロバイダーは、多くの場合、初期段階のスタートアップに対して安価な価格を設定している。サービスプロバイダーは、テクノロジー・エコシステムの重要な柱であり、スタートアップにとって重要なアドバイザー、パートナー、コンサルタントであるが、初期のエコシステムには非常に不足している。」

※ 本レポートは、その内容に関する有用性、正確性、知的財産権の不侵害等の一切について、執筆者及び執筆者が所属する組織が如何なる保証をするものではありません。また、本レポートの読者が、本レポート内の情報の利用によって損害を被った場合も、執筆者及び執筆者が所属する組織が如何なる責任を負うものではありません。

¹⁰⁴ <https://ventureoutny.com/>

¹⁰⁵ 筆者が行ったヒアリングによる。