



インターナルブランディングを通じた「信頼性」「共感」の形成に関する探索的考察  
： FinTech ベンチャーの成長とブランド戦略

氏名 伊藤 佳代

KONAN BI Monograph Series No.2023-002

March 2024



\*本論文は BI 研究所運営委員会の審議を経て、公開・公刊論文の扱いと認めるものである。  
なお、本論文に関する全ての責任は執筆者にあり、本研究所は責任を負うものではない。

## インターナルブランディングを通じた「信頼性」「共感」の形成に関する探索的考察

### :FinTech ベンチャーの成長とブランド戦略

#### 1. はじめに

Keller(2019)のいう「ブランド連想の強力かつ好意的でユニークなセット」であるブランドを構築するためには、先進的で革新的な技術、品質や利便性など製品・サービスとともに、企業ブランドとくにそのアイデンティティの構築やコミュニケーションが欠かせない。

Keller and Aaker (1992), Ind(1997), Hatch and Schultz(2003)も示しているように、製品・サービスの模倣、同質化やコモディティ化、伝統的な市場セグメントの細分化や洗練化、複雑化が進むなかで、製品やサービスの差別化を行っていくためには製品ではなく企業全体のポジショニングが求められるようになった。強力な企業ブランド、とくに信頼性、革新性、環境への配慮、地域社会への貢献などポジティブな企業イメージや魅力は、既存製品・サービスの知覚や関連情報のない新製品の知覚、評価や肯定的なイメージを形成するのに役立つ。なぜならブランドが識別機能、信頼の証機能、自己表現機能、絆・コミュニティ機能をもつ「一定のまとまりと意味を持つ記号情報の集合からなる連想ないしイメージ」だからである。

この企業イメージを向上させ、ブランド力を強化するためには、優位性をもつブランド・アイデンティティの構築が不可欠であり、そこでは企業の理念、ミッション、バリュー、組織文化などが大きな役割を果たす (Albert and Whetten 1985, Hatch & Shultz 2002, Hatch and Schultz 2003)。消費者・顧客や株主をはじめとするステークホルダーは時代や社会の変化をとらえた先進的で共感できる理念、ミッション、バリュー、組織文化などをもつ企業をより信頼し、選好するからである。

同時に、そうした理念、ミッション、バリュー、組織文化などが職場としての企業にどう浸透しているのか、言いかえると企業の経営者だけでなく管理職や従業員がそれらをどう受けとめ実践しているのか、従業員のロイヤルティやエンゲージメントの向上、それらを通じたサービス品質の向上や生産性の増大なども欠かせない。これらは Employer Branding, Employment Branding に関する議論である (Ambler and Barrow 1996, Sullivan 2002, Sullivan 2004, Backhaus and Tikoo 2004)。

本稿では、金融サービス業とくに FinTech サービス分野のベンチャー<sup>(1)</sup>を事例として取り上げ、エンカウンターである従業員と顧客の間の「信頼性」や「共感」が形成されること

でサービス品質に対する肯定的な評価、したがって顧客満足が実現される結果、金融サービスブランドの構築が図られる構造と態様を考察する。そしてブランドの役割やコミュニケーションの重要性をふまえながら (Ind 1997, Hatch and Schultz 2003), 従来あまり研究がなされてこなかった企業の創業者のアントレプレナーシップの発揮と経営者・管理職によるブランド戦略, とりわけ従業員に対するインターナルブランディングの展開に関する仮説的モデルを探索的に導き出したい。

本研究で FinTech サービス分野のベンチャーを取り上げた理由は, 第 1 に, 長期にわたる歴史や伝統にもとづくある種の“ストック効果”が期待されるグローバル企業や巨大企業と異なり, 中小企業, とりわけベンチャーのそれは新規かつ短期間での取り組みのビジネスへの影響を純粋な私たちで考察できること, 第 2 に有形財ではない金融サービス, とくに FinTech サービスの場合, 金融商品の品質知覚とその次元が先端的であるが故に個人を対象とするリテールバンキングとは異なり曖昧かつ差別化がとくに困難で, サービスの知覚評価, したがって企業評価に対する影響要因を明らかにできること, そして第 3 に, ベンチャーにおける創業者のアントレプレナーシップや創業後の従業員管理といったヒトの要素がどのように企業ブランドの構築につながるかを明らかにできること, 以上 3 点にある。

## 2. 先行研究のレビュー

### 2-1. サービス品質評価における「信頼性」「共感」の役割

Normann(1984)の「真実の瞬間」(“the Moment of Truth”), Lovelock(1988)の「サービス・エンカウンター」(Service Encounter), Heskett et al. (1994) の「サービス・プロフィット・チェーン」(“The Service Profit Chain”) で示されているように, サービス業では製造業とは異なり, 知覚品質ないしそこから得られる満足はサービス提供者とサービスを受ける顧客とが接触するまさにその瞬間ないし両者が会おう場そのものにおいて実現される。

そもそもサービスとは, Kotler and Keller(2012)によれば, 「2つの当事者間でもたらされる無形で所有権を持たない活動や成果」である。それは物財と一緒に場合もそうでない場合もあり, たとえばインターネットでオンラインを通じて提供される場合は一切物財を介さない。

そのようなサービスは, 一般に, 「無形性」, 「同時性」, 「不確実性」, 「消滅性」の4つの特性をもつと言われる(Kotler and Keller 2012, Lovelock and Wirtz 2011)。

「無形性」とは, サービスは購入前に見ることや聞くこと, 触ること, 味わうことなどがないという特性である。サービスの最も主要な特性とされ, それにより購入前に品質の評価を行うことができないことが, サービス品質の評価に影響を与える。

「同時性」とは, サービスの生産と提供および消費が同時に行われるという特性である。サービスの生産や提供の場に顧客も存在するため, 提供者と顧客の関係性がサービス品質

に影響を与える。サービス提供者は、サービスの生産、提供のプロセスにおいて顧客のニーズに適合したサービスを生産し提供することが可能となる。

「不確実性」とは、サービス提供者や顧客ごとにサービス品質が異なるという特性である。サービス品質はサービス提供者のスキルによりおのずと異なる。また、同じサービス提供者においても、状況、時間帯により品質が異なる。そして、サービスの生産は顧客との相互作用の中でおこなわれることから、顧客ごとにもサービス品質が異なる。

「消滅性」とは、無形性と同時性、不確実性の特性から生み出されるという特性である。サービスは無形であり生産と消費が同時におこなわれるため在庫することができない。また、全く同じサービスを再現することができないことがある。

このサービス固有の特性に基づきながらサービス品質を評価するモデルとして、Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988)による、SERVQUALモデル、サービスの5つの品質次元として、①信頼性 (Reliability), ②応答性 (Responsiveness), ③確実性 (Assurance), ④共感 (Empathy), ⑤有形要素 (Tangibles), がよく知られている。他には Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988)における、①信頼性 (Reliability), ②応答性 (Responsiveness), ③能力 (Competence), ④アクセス (Access), ⑤丁寧さ (courtesy), ⑥コミュニケーション (Communication), ⑦信用 (Credibility), ⑧安全性 (Security), ⑨顧客理解 (Understanding/Knowing the Customer), ⑩有形要素 (Tangibles), があげられることもある (山本 1995, Buttle 1996)が、そこには「能力」「アクセス」「コミュニケーション」などより具体的な次元があげられていたり、「信用」のように重複しているものがあり、本稿においては、より基本的な5次元モデル (1998) を採用する。さらにその中でも後に述べるブランド・コミュニティにおいて重要な構成要素と言われている「信頼性」 (Reliability, Credibility, Trust) と「共感」 (Empathy) に注目したい (Muniz and Schau 2005; 羽藤雅彦 2015 Wong and Lee 2022)。

物財の場合とは異なり、サービスの4つの特性である「無形性」、「同時性」、「不確実性」、「消滅性」は必然的に企業理念の浸透やイメージの形成、サービスの評価やそれを通じた顧客満足においてヒトの要素が大きな割合を占める。たとえば商業、金融、医療、教育などのサービス業ではサービス品質の信頼性、応答性、確実性、共感性は、「真実の瞬間」 (Moment of Truth) における、そのサービスを直接に顧客に提供するサービス・エンカウンターである従業員の行動そのものによって最も大きな影響を受ける。たとえば、Gazzoli, Murat, and Kim(2013)は、従業員の職務満足や顧客志向、組織のコミットメントが顧客経験や顧客満足に影響することを示しており、わが国でも小野(1995)は、医療や運輸業を取り上げ、サービスの質が従業員個々の心理的状态の影響を受けることから、優れたパフォーマンスを実現するサービス・エンカウンターでは、顧客満足と従業員満足が共に高い水準にあるという満足相関仮説の妥当性とその成立条件について明らかにした。

金融サービスにおけるサービス品質、とくに銀行業のそれについて Islam, et al.(2021)は、

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988)の SERVQUAL モデルの 5 つの品質次元のうち「信頼性」や「共感」に関連し従業員のコミットメントが顧客に質の高いサービスを提供し、満足度を高める鍵となることを示した。同じく Alexiadou, et al.(2017)は従業員と顧客のサービス・エンカウンターにおけるサービス品質に対する認識を調査し、「有形性」、「応答性」、「確実性」の同等性だけでなく、顧客と従業員の間で言えば「信頼性」と「共感」の認識の不一致を問題にした。顧客の期待に対して、約束されたサービスが確実に遂行している「信頼性」が顧客の品質知覚に影響を最も及ぼす重要な要素であると考えられ、顧客とのコミュニケーションにより共感も形成されていく。つまり、「信頼性」と「共感」の不一致は、顧客の望む期待や視点の不一致である。それを克服するためには Cadwallader, et al.(2010)のいう従業員のサービス・イノベーションが不可欠となる。さらに Wallace, et al. (2013)はそのパフォーマンスを高めるためには、従業員を 3 つの類型にクラスタリングしながら採用から評価までの HRM (人的資源管理)を行うことが必要であると提案している。タッチポイントのある従業員のサービスや行動によってブランドは伝達される。サービスや行動発する顧客の期待するブランドイメージと従業員のブランドイメージの不一致は、企業にとっては正しくブランド・アイデンティティを伝達することができないということをも意味する。これはブランドの本質的な要素である差別化や信頼の証というブランドの使命においても致命的な問題ともいえる。よって、ブランド主導型 HRM を軸としてブランド理念をインターナルブランディングを通してブランドアイデンティティを従業員に浸透させ、不一致を解消していく必要がある。

## 2-2. ベンチャー理論

GAFAM などのインターネット関連やハイテク系のベンチャーやアントレプレナーシップに関する初期の研究である Nesheim(1997)では、Microsoft, Ashton-Tate, Televideo のような 1980 年代に登場したスタートアップを考察し、事業計画の杜撰さ、資金調達の困難、「高い人的コスト」などの理由で成功確率は 20%以下、倒産・清算ないし買収は 30%という厳しい現実を指摘している。

Davila, Foster and Jia(2010)は、10 年に及ぶアメリカのシリコンバレーで起業したスタートアップ 78 社に関する調査 (SEAMS) など複数の研究プロジェクトをもとに、高成長をもたらしたスタートアップでは、起業初期の個人的なマネジメントスタイルからより専門的なマネジメントシステムへの移行が不可欠であると指摘した。そこでは、①財務計画 (経常予算、キャッシュ・フロー経営など)、②財務評価 (設備投資や営業費の承認手続きなど)、③人的資源計画 (コアバリュー、ミッションステートメント、行動規範など)、④人的資源評価 (業績評価と報酬との関係、インセンティブなど)、⑤戦略計画 (戦略的里程標、新規顧客開拓、製品ポートフォリオなど)、⑥製品開発管理 (製品コンセプトテスト、プロジェクトなど)、⑦営業・マーケティング管理 (営業担当者の販売目標、報酬、顧客関係管

理など), ⑧パートナーシップ管理 (パートナーシップの開拓, 監視など) といった多岐にわたる課題があげられている。

これら 2 つの包括的な調査研究をはじめベンチャーの成功要因に関する先行研究の中で重視されている点は以下の 4 つである。第 1 に, 起業家のアントレプレナーシップ, 創業者・CEO のリーダーシップがベンチャー・スタートアップの成功に決定的な影響を与える。とくに変革型 (transformational) リーダーシップが求められる (Bass and Riggio 2006, Zaech and Baldegger 2017)。ベンチャーが成功するために創業者・CEO は, 明確なビジョンや方向性, 旺盛なアントレプレナーシップの発揮や独自の経営理念の確立, 変革型リーダーシップを発揮して目標や努力, 大きな信念をチームワークやチームスピリットを通じて企業の共通のビジョンとして社内へ浸透させていかなければならない。企業のトップがリーダーシップをとり, その後継者を作りあげ, 社内外との交流との中で, 従業員がブランド体現 (Living Brand) していく, このことが, ブランドプロミスを伝達することになり, ブランドへの信頼, 共感, 共鳴のもとで, その結果ブランド・コミュニティが構築されていく。

第 2 に, ベンチャーに加わった経営者・管理職や従業員にはその報酬に見合うだけの期待, 成功への恐怖や不安, 心労などが伴うことから, 社員の高い自主性を尊重しながら同時に社員教育などを通じて企業への帰属意識やモチベーション, エンゲージメントを醸成することが欠かせない (戸田 1988)。特異な才能やパーソナリティを持ち, 不断のイノベーションを追求しようとする起業家を支援する様々なアクターの集合体であるコミュニティの構築である (芦澤・渡邊 2019)。

第 3 に, 起業家のキャリアや経験値, 起業時の市場環境や競合状況, 顧客や社会の期待などに適合するビジネスモデルの構築も指摘されている。Zott, Amit and Massa(2011)が示しているように, ビジネスモデル研究は 1995 年代中頃以降, ①インターネットの普及する中で登場した e コマースや e ビジネス, ②複雑なプレーヤーからなるバリューチェーンを通じた価値創造, パフォーマンス, 競争優位といった戦略的な枠組みの変化, ③企業間の協調や連携といった新しい組織間関係を含むイノベーションやテクノロジー・マネジメントの展開, などを背景にしながら多様なビジネスモデルが出現した。さらに SDGs やサステナブル社会の実現など社会的課題への対応も求められている。マーケティングや競争優位の構築という視点をふまえた革新的かつ進化するビジネスモデルが欠かせない。

第 4 に, ベンチャーの成長と社会評価について言えば, 大企業や老舗企業と異なり資金調達や財務基盤の強化がその存続と成長にとって致命的な問題となる。銀行をはじめとする金融機関からベンチャービジネスへの投融資は厳しく, 起業の初期段階では資本市場からの調達にも限界がある。岩下(1998)や田路(2011)が指摘しているように, アメリカではベンチャーの成長ともなつて信用力も増し自己金融力を高めたり, エンジェル投資家やベンチャーキャピタル (VC) の投資を得られるのに対して, 日本では資金調達における断絶

が存在し、業歴の乏しい企業にはその選択肢も増えない。「ファイナンスギャップ」がスタートアップの成長を阻害する。

Köhn(2018)はベンチャーキャピタル (VC) の観点からのスタートアップ評価の決定要因を説明するために、既存の経験的文献の系統的レビューを行い、スタートアップの評価が、ベンチャーキャピタリスト、および外部環境に関連する要因の 3 つの側面の相互作用によって行われることを示した。とくに創業者とチームのあり方が、ベンチャーキャピタルの投資決定における決定的な要因であり、リスクを極力抑えながらパフォーマンスに期待しながらスタートアップを評価している点が興味深い。

### 2-3. ベンチャーのブランド・コミュニティ構築

ベンチャーが抱える資金調達や人材の確保などの困難の大部分は、既存の大企業や老舗企業と異なり社会からの評価を得ていない、言いかえると企業ブランドとして十分確立していないことに起因する。その意味でベンチャーのコミュニティを構築するためにはブランド力が欠かせない。エクスターナルブランディングとインターナルブランディングによって SDGs や ESG などサステナブルな企業としてのブランド・コミュニティが構築され、先進的な企業イメージが形成されれば、信頼と共感をもつようになる顧客をはじめとする社会からの高評価が得られ、その結果、企業内外のステークホルダーからのサポートを受けることも可能になり、財務や信用、人材、技術などの面で課題を抱えるベンチャーもその存続や成長の推進力を享受できると考えられる。

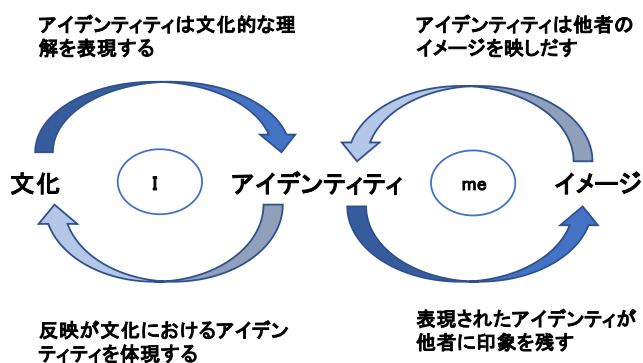
Merrilees (2007)は、イノベーションと創造性、機会認識スキル、優れたビジネスモデル、資金調達、顧客へのアクセス、サプライヤーへのアクセスといったベンチャー固有の課題を解決するためには、企業のブランディングが不可欠であり、それを通じてはじめて市場や金融機関などからの支援も可能になるとして、創設者・CEO オーナーはステークホルダーに企業ブランドへの賛同を得る責任があると主張する。同様に Bresciani and Eppler(2010)は、スイスの成功したスタートアップ 15 社の CEO やマネージャーに対するデプスインタビューを行い、多国籍企業と比べて年数の浅いスタートアップにとって顧客を開拓したり維持することによって企業としての存続や成功をはかるにはブランディングが決定的に重要であると指摘した。さらに Mingione and Abratt(2020)は、ブログ、Facebook、Twitter、などのソーシャルメディア、Amazon や TripAdvisor などのカスタマーレビューサイトに見られるように、ブランド価値の形成はもはやブランドマネジャーの手を離れ、ステークホルダー主導によるブランド価値共創にシフトしているとさえ明言している。

このようにベンチャーにとって欠かせないブランド力であるが、ブランディングの具体的なプロセスはそれほど明確に定式化されているわけではない。この点で有益な研究の 1 つが Hatch & Shultz (2002) である。そこでは Albert and Whetten(1985)を参考にしながら、企業の組織文化やアイデンティティと企業内外のステークホルダーがもつイメージという



概念を用いて「組織アイデンティティのダイナミックモデル」が定式化されている（図1を参照）。健全でバランスの取れた組織アイデンティティを構築するためには、企業のトップやマネージャー、組織メンバー、外部のステークホルダーの間でオープンな対話ないしコミュニケーションを確保する必要がある。言いかえると企業のアイデンティティは、ビジョン（経営者）や組織文化（従業員）、イメージ（エクスターナルステークホルダー）の中核に位置し、文化、アイデンティティ、イメージの3者の相互作用のマネジメントを通じて構築される。その意味で組織ないし企業のアイデンティティは、従業員と組織の間に存在する認知的環ないし絆であり、従業員が経験する一体感に他ならない(Ashforth and Mael 1989)。

【図1】 組織アイデンティティのダイナミックモデル



出所) Hatch and Shultz (2002) p.991.

中小企業やベンチャーに関するブランド研究の中でブランド・コミュニティの構築に注目した研究は、Rode and Vallaster (2005)である。ニューベンチャーやスタートアップ8社の事例から、企業ブランディングに必要なことはアントレプレナーの役割、とくに企業文化の決定、企業行動、企業デザイン、企業内のコミュニケーションであると結論づけた。Hatch & Shultz (2002)と同様、強い企業ブランドではその自己像であるブランド・アイデンティティと社外のステークホルダー（投資家、公共部門、サプライヤーなど）のもつブランド・イメージが一致している、として企業ブランドのダイナミックプロセスモデルを提示した。

とくに中小企業やベンチャーの存続や成長にとって欠かせない企業のブランド構築に欠かせない製品・サービスに対する具体的な品質評価、今回取り上げるサービスについて Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988)のSERVQUALモデルの5つの品質次元（①信頼性、②保証、③有形性、④共感、⑤応答性）とくに「信頼性」や「共感」との関連でブランド・アイデンティティと社外のステークホルダー（投資家、公共部門、サプライヤーなど）のもつブランド・イメージの不一致の原因となるステークホルダーによる企業ブランド評価、企業内外のブランド・コミュニケーションを通じてそれらの次元における品質評価とブランド・イメージを向上させ、企業ブランドを構築していく具体的なプロセスやそこにおけ

るエンカウンターである従業員の位置づけ、ブランド・リーダーが果たす役割とその具体的な行動などについてはほとんど論じられておらず、課題として残されている。

### 3. 事例研究：Global Mobility Service

#### 3-1. 方法論：単一事例研究の合理性

本研究では、従来のベンチャー研究と同様、Eisenhard (1989) や Yin (2014) によって提示されたアプローチ、すなわち、一定のリサーチクエスションのもとにシングルセッティングで現実世界のパターンとダイナミズムを明らかにし、帰納的に新しい理論を導き出す方法を採用する。事例研究を含む研究方法の妥当性については、①構成概念妥当性、②内的妥当性、③外的妥当性、④信頼性、が求められるが、単一事例研究が適切であるのは、それが決定的、極端かつユニーク、新事実の場合と言われる。他方、多くの事例とそれらが置かれたコンテキスト間の比較困難性より、単一の事例研究の方が優位をもつという Dyer and Wilkins (1991) の主張もある。

概ね創業 20 年以内の未上場の国内スタートアップを対象とした日本経済新聞社公表の「NEXT ユニコーン推計企業価値ランキング」<sup>②</sup>の 2021 年版では、1 位 Preferred Networks (3561 億円)、2 位スマートニュース (2017 億円)、3 位 SmartHR (1731 億円) となっている。本研究で事例として取り上げる Global Mobility Service 株式会社（グローバルモビリティサービス、以下では GMS と略記。）は同ランキングの 11 位で 495 億円と、前年と同規模の企業価値を維持している。

同社は 2022 年 4 月 1 日、有力な Fin Tech スタートアップを対象として「自社が解決しようとしている社会課題は何か」と「200 億円資金調達したら何をするか」に焦点を当てた FIN/SUM2022（日本経済新聞社主催）インパクトピッチにて最優秀賞（日経賞）を受賞した。

ワンストップで効率的な企業分析ができる無料のツール「バフェット・コード」は、Fin Tech 分野のベンチャーのうち GMS と類似の企業（機械学習判定 β 版）として、アルヒ（企業価値は 808 億円）、アサックス（同 700 億円）、未上場企業では五常・アンド・カンパニー（同 634 億円）などをあげている。ここでアルヒは住宅ローンの貸し出し・取次、保険代理店、銀行代理といった業務を行っており、2000 年創業とスタートアップとは言い難く国内専業であり、アサックスも同じく 1969 年設立と古く、国内専業の不動産担保ローン会社である<sup>③</sup>。

五常・アンド・カンパニー株式会社は、GMS と同じく未上場の FinTech サービスを提供している企業で、創業年も 2014 年と若いスタートアップである。2022 年 3 月末時点での単体の従業員数は 41 名、グループ合算では 7,701 名、ミャンマー、スリランカ、カンボジアなど 5 カ国に海外展開しており、金融アクセスを通じて、人々がより良い人生を実現で

きるようエンパワーメントに取り組むという同社のミッションもよく似ている。ただGMSと異なって中小零細事業向け小口金融サービス(マイクロファイナンス)を展開するホールディングカンパニーで対個人向け金融がなく情報技術の革新も特別見当たらないファイナンス特化企業といてよい。そこにはビジネスモデル上のイノベーションがとくに見当たらないこともあり考察の対象から除外される<sup>(4)</sup>。

それに加えてトップマネジメント、経営者、マネージャー、従業員に対する数度に及ぶ直接・間接のインタビューを行うことで説得力を与え、豊かな新しい経験的事象を掴み、理論化への貢献もできると考え、今回はGlobal Mobility Serviceという単一の事例研究を選択した(Siggelkow 2007)。

### 3-2. Global Mobility Service<sup>(5)</sup>

#### (1) GMSの企業概要

【表 1】 Global Mobility Service 株式会社の会社概要

会社名	Global Mobility Service株式会社
代表者	代表取締役社長 CEO 中島徳至
本社	〒101-0035 東京都千代田区神田紺屋町15 グランファースト4F
会社設立日	2013年11月25日
資本金	18億7,828万円(資本準備金含む/2022年12月1日時点)
社員数	約280名(2021年12月16日現在)
事業概要	車両遠隔起動制御IoTデバイス「MCCS®」、データ分析プラットフォーム「MSPF®(モビリティサービスプラットフォーム)」を活用した金融包摂型FinTechサービスの提供、およびデータの二次活用サービスの提供
海外現地法人	【Global Mobility Service Philippines, Inc.】2015年5月設立 フィリピン マニラ マカティシティ レガスビビレッジ 【Global Mobility Service (Cambodia) Co.,Ltd.】2018年1月設立 カンボジア王国プノンペン市 【PT. Global Mobility Service Indonesia】2018年10月設立 インドネシア共和国ジャカルタ市 【Global Mobility Service Korea Inc.】2018年12月設立 大韓民国ソウル市
設立株主	小宮山宏(三菱総合研究所理事長)、松島克守(元PWC常務取締役 東京大学名誉教授) 福武総一郎(ベネッセホールディングス最高顧問)、栗原省三(元日産自動車 バイスプレジデント兼グローバルCIO)、中島徳至(代表取締役社長 CEO)
主要法人株主	ソフトバンク株式会社、株式会社デンソー、住友商事株式会社、大日本印刷株式会社 凸版印刷株式会社、双日株式会社、川崎重工業株式会社、三井住友トラスト・インベスト メント株式会社、SBIインベストメント株式会社、株式会社クレディセゾン、 株式会社大垣共立銀行、イオンフィナンシャルサービス株式会社他
アドバイザー	AZX総合法律事務所(顧問弁護士)、一般社団法人Japan Innovation Network
加入団体	一般社団法人 日本経済団体連合会(経団連)

出所) Global Mobility Service 株式会社 HP(<https://www.global-mobility-service.com/company/info.html>) , 閲覧日 2023年7月16日。他。

GMS は、2013 年 11 月、現在の代表取締役社長 CEO である中島徳至を中心に数名で起業した若い企業であるが、設立時には小宮山宏(三菱総合研究所理事長), 松島克守(元 PWC 常務取締役 東京大学名誉教授) 福武總一郎(ベネッセホールディングス最高顧問), 栗原省三(元日産自動車バイスプレジデント兼グローバル CIO) といった錚々たるメンバーが株主に名前を連ねている。わずか 9 年あまりで社員数 280 名強, フィリピンをはじめ, カンボジア, インドネシア, 韓国と ASEAN 諸国を中心に 5 ヶ国にわたるグローバル企業へと躍進したスタートアップ企業である。主な事業内容は金融包摂型 FinTech サービスの提供である。

GMS が最初に事業を開始したフィリピンで、仕事をしたくても金銭的に余裕がないために“トライシクル”(三輪タクシー)を買えず、金融機関から融資を受けることもできない現地の人々にそれを提供するサービスを行った。その後カンボジア, インドネシア, 韓国, そして日本で事業を展開してきた。表 1 は同社の HP などから企業概要をまとめたものである。

## (2) GMS の成長

2013 年に設立された GMS はその後着実に事業展開を進めてきたが、その経営業績については同社の海外事業も含めた連結売上高の具体的な数字は非開示であり、同社提供の数値でいえば、2019 年度を 100 とした場合、2020 年度 34.39%, 2021 年度 62.81%, 2022 年度 77.20%とコロナ禍によって大きく打撃を受けたが、そこから急回復し、コロナ禍の収束によってさらなる伸びが見込まれる。

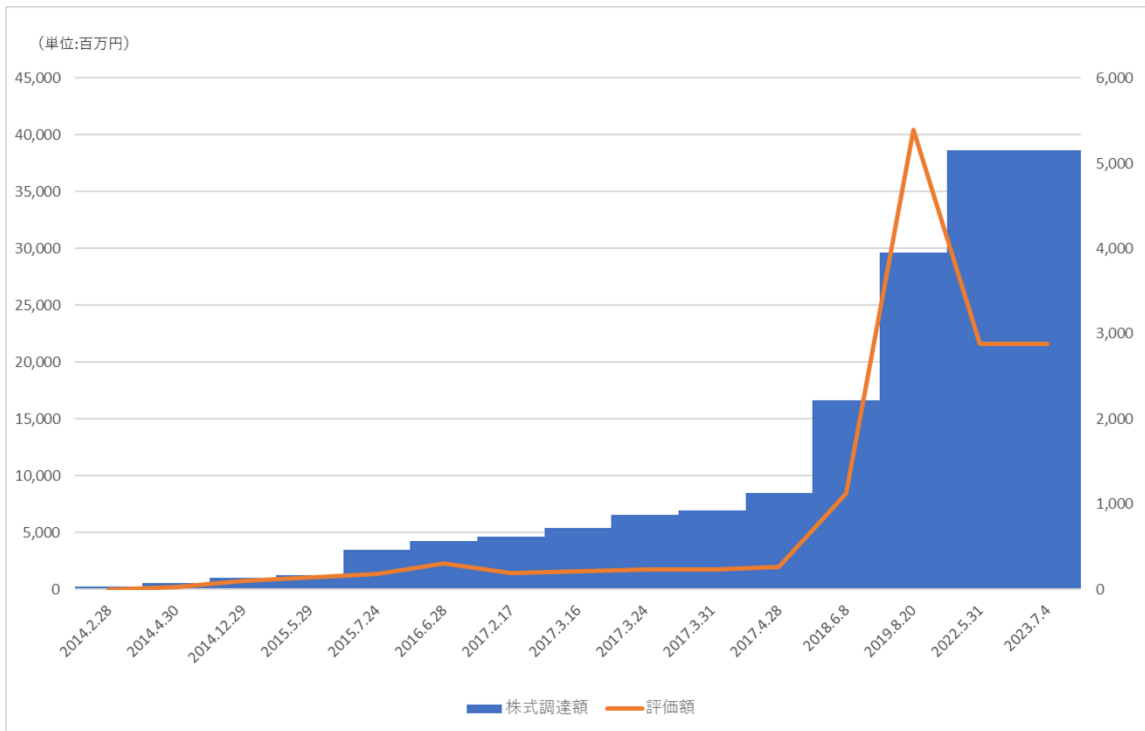
他方、貸借対照表で見ると、総資産は概ね 4 億 7300 万円 (2017 年) から 27 億 400 万円 (2021 年) と大幅に伸びている。とくに固定資産より流動資産が増加しているが、19 億円 (2020 年) という純資産ないし 14 億円 (2022 年) という資本金の増大がそれに貢献している。

現在、株主にはソフトバンク株式会社, 株式会社デンソー, 住友商事株式会社, 大日本印刷株式会社, 双日株式会社, 川崎重工業株式会社, 三井住友トラスト・インベストメント株式会社, SBI インベストメント株式会社, 株式会社クレディセゾン, 株式会社大垣共立銀行, イオンフィナンシャルサービス株式会社などが名を連ねているが、これら各社が GMS の増資も引き受けていると思われる。とくに 2019 年 8 月時点で発行済株式の総数は 42,620,200 株であったが、2022 年 1 月の 638,300 株以降、2023 年 2 月の 4,149,000 株まで第三者割当による E 種優先株式を発行して資金調達を頻繁に進めている。

ベンチャー・スタートアップの成功確率が低い原因として Nesheim(1997)があげた事業計画の杜撰さ, 資金調達の困難, 高い人的コストなどのうち最大のものは資金調達である。この点で GMS は他のベンチャー企業と同様、「優先株式」を発行して資金を調達すること

で資金調達の隘路を突破してきた。

【表 2】 GMS の株式調達と評価額の推移



出所) Global Mobility Service 株式会社の各期の決算公告より作成。

さらに 2022 年 10 月には国内最大のオートオークション企業である株式会社ユー・エス・エスや、東京理科大学イノベーション・キャピタル株式会社など数社から、シリーズ E ラウンドで総額 19.5 億円の資金を第三者割当増資にて調達した<sup>(6)</sup>。

このような増資による資金調達もあって、GMS の企業価値評価額も増大してきた。表 2 は GMS の株式調達と評価額の推移をみたものである。これから見ると、2014 年 2 月の 3,800 万円の株式調達時には 2,000 万円の評価額であったものが、2017 年 4 月の 11 億 2,800 万円の株式調達時には 19 億 9,800 万円の評価額、2023 年 7 月時点の 51 億 5,300 万円の株式調達、216 億 3,100 万円の評価額にまでに急拡大した。こうして調達された資金は、売上高が 4 億円台で推移している「国内外での更なる事業展開の加速」に充てられる。

### (3) GMS の成長要因の考察

#### ① 中島 CEO のブランド・リーダーシップ

GMS が世の中に果たしていく使命である MISSION は、モビリティサービスの提供を通じ、多くの人を幸せにする。その MISSION を実現するためのあるべき姿である VISION は、「真面目に働く人が正しく評価される仕組み」を創造するである (図 2 を参照)。真面目

に働く意志のある人々にローンの活用機会を創造することにより、就業機会の創出を実現する。「だれひとり取り残さない」という社会的課題の解決や社会の求める人材を育成することが会社の存在意義と考え、技術本部の従業員でも常にエンドユーザーを意識することがステークホルダーとの信頼にもつながる、これが中島 CEO の想いであり、トップのメッセージに他ならない。そして片時もその軸をずらさずブレない。ここに中島 CEO のブランド・リーダーシップが如実にあらわれている。社員の採用にあたっては自らの successor としてブランドアンバサダーになってもらいたいと考え、そうした高い志をもった社員が入社するように腐心している。

## 【図 2】 GMS のミッションとビジョン

### MISSION

GMS が世の中に果たしていく使命

モビリティサービスの提供を通じ、多くの人を幸せにする。

### VISION

MISSION を実現するためのあるべき姿

「真面目に働く人が正しく評価される仕組み」を創造する。

出所) GMS の HP (<https://www.global-mobility-service.com/company/philosophy.html> ) , 閲覧日 : 2023 年 7 月 6 日。

中島 CEO は、社会的課題の解決という理念が普遍的なものであり最も重要なものとして位置付け、ビジョン、ミッション、バリューを社員に常に浸透させる経営者思想に昇華させた。自らを理念実践の「生き証人」とみなし、トップメッセージが大きな役割を果たすという見地から多様な研修の中で従業員に理念や思想・思考を直接伝え、ブランド・リーダーの役割を担っている。

その背景にあるのは、プリンターや複合機のメーカーで自らが問題意識をもって上司に提案したが受け入れられず、退職して 27 歳で起業の道を選択した中島 CEO 自身の過去の苦い経験がある。第 1 に、働くうち、仕事はこうしたらいい、会社はこうあったらいいという会社のビジョン、ミッションや仕事のあり方について自ら先頭に立って考えることにした。第 2 に、1990 年代～2000 年代にベンチャー企業として関わった自動車部品の製造・開発や EV 開発にあたっては能力や興味、やる気だけではなく、1997 年に京都議定書が採択され、地球温暖化問題など地球規模での環境問題が大きく取り上げられるなか、そうした社会課題に対する強い危機意識をもっている。そして第 3 に、三輪 EV を製造・販売していたフィリピンでは貧困からローンの審査が通らないためにそうした排ガス対策を装備してい

る自動車を購入できない人々を目の当たりにしたこと、2013年にGMSを起業する際にはこれらの経験が中島CEOの事業推進にあたっての大きな原動力になったと考えられる<sup>(8)</sup>。

## ② GMSのビジネスモデル

GMSは、「社会課題解決の中に経済合理性を創出したビジネスモデルにより、モビリティを通じて頑張る方々の伴走者としてサポート」することを掲げている。ASEAN諸国では個人の与信情報を提供する専門機関がなく個人のローンやリースなどの審査が非常に厳しいことから新しい車両を購入することができず容易に貧困から抜け出せない。こうした社会的課題を解決するために、経済合理性を創出し、サステナブルなビジネスモデルを構築した。

フィリピン現地法人が事業主体となり、SBIインベストメントなどファイナンスパートナー企業やステークホルダーと連携しながら、タクシー運転手向けに三輪自動車を貸し出すというFinTechサービスにおけるイノベーションを創出し、金融、自動車、インフラ、行政など、さまざまな業界の企業・団体に新たな価値を提供した。

そこでは2つの独自の装置ないしシステムが重要な役割を果たしている。1つは、あらゆるモビリティを遠隔でエンジン起動制御できるIoTデバイスであるMCCS(Mobility-Cloud Connecting System)である。これはスマートフォンより少し大きいぐらいのもので、車に搭載すれば、携帯電話の通信網を介してエンジンの起動を制御でき、車両の位置も把握できる。ローンの支払いを毎週末に設定し、払い込まないと翌週には車が動かないので何をおいても支払ってくれる結果、焦げ付きは0.9%とほとんどなかった。

もう1つは、モビリティデータの可視化や分析、金融機関との決済システムとの連携を可能にするMSP(Mobility Service Platform)が重要な、いずれもビジネス特許を取得した自社開発のFinTechサービスが大きな役割を担っている。

真面目に働く人の生活を豊かにしていくこのビジネスエコシステムを特許によって裏付けられたビジネスモデルにするという発想は、電気自動車メーカーなど3社を起業した際、米国のテスラと肩を並べる程の先進的な事業にもかかわらず信用していた金融機関から融資を止められ断念した中島代表取締役CEO自身の経験にもとづいていると考えられる<sup>(8)</sup>。

## ③ HRM(人的資源管理)

GMSの人事制度はいかなる分野やフェーズにおいても常に理念に基づいて設計されている。そこには、中島CEOの掲げる社会的責任のためにすべての従業員に「場とチャンスを与える」という考えが貫かれている。

第1は、人材の採用にあたっては経営理念に深くコミットできるかどうか重視される。新卒採用にあたっては理念共有が最も大切とされる。会社が社会に対してコミットしなければという人がGMSの門をたたいており、いくら能力をもっていても社会に対してコミットするという部分がないと最終面接まで残らない。採用前には1~2カ月間フィリピンにお

いて実施するインターンシップが用意されている。そこでは「泣いて喜ぶ」お客様を入口レベルで感じるなど職場を知ってから入社するようにするとともに、入社後の 2 週間行う新卒社員研修には外部講師を呼び社会人としての基礎（マナー研修）を修得させる。一方、中途採用では一つ一つの業務に専門性のある人を採用するスキルチェックも行うが、それ以上に GMS の理念の実践が求められる。

第 2 は、研修制度である。GMS 理解研修、理念研修（全社員対象）は、入社後、3 ヶ月、6 ヶ月、1 年後、3 年後のフォローアップ研修（新卒対象）、役職者を対象とするブランド理念とマネジメントに関する研修などを通じて企業理念の実践を常に確認している。また全社員を対象とした SDGs エバンジェリスト研修では、社会的課題と GMS がその解決に向けて取り組む意義を伝える。

スキルについては、e ラーニングなどいろいろなプログラムが用意され、簿記や会計などのスキルアップも含まれている。職位に応じて、リーダーシップ研修、あらたにリーダーになる人にはマネジメント研修が用意されている。執行役員クラスへのビジネススクール入学をはじめ、「こういうことを学びたい」という社員からの声には研修のための予算を部門ごとに立てて手厚いサポートを行っている。

第 3 は、メンター制度である。社員の意識やベクトルがぶれないようにするためにメンター制度を新卒や中途採用問わず入社後半年から 1 年間導入し、コーポレートカルチャーの浸透の場として活用している。新入社員にそれぞれ直属上司とは別の部門の人をメンターとしてつけ、彼らを“正しい”方向に向けていく、あるいは入社時は理念共有できていても入社後ずれていくケースもあるのでそれを補正していく。その際、中途入社員と新卒入社員ではメンタリングでもやり方は異なる。また中途入社に従業員はいろんな経験もしているので、GMS のやり方とアジャストし、ギャップを埋めるため理念とのミスマッチがあれば早い段階でクリアにしていく。メンター制度は半年から 1 年は必須としており、希望者はそのあとも延長可能で、新入社員のケースでは最長 2 年となっている。メンターは 2 週間に一回、1 カ月に 1 回のメンタリングの時間を設けている。半年後経過後、フォローアップ研修を行ったり、腑に落ちているかどうか OJT を通して、1 年後に 1 年を振り返る期末レビュー面談を実施している。

第 4 は、「社員の成長軸」に重きをおいた昇進、昇格等の評価制度である。これは長期目線で会社を繁栄させるには成果だけでなく、社員の成長軸が必要と考えているからである。

目標管理制度が採用されており、期初に目標が設定され、1 次考課（直属上司）、2 次考課（本部長）が行われる。評価項目は大きく、定性項目として「社員として自分を高める」、定量項目には「目標をしっかりと達成する」の 2 つがある。半期毎にレビューを行い、自分が何合目にいるかを確認、評価し、これが昇進につながる。中途社員の給与表の統一が難しく、現在まとめている最中ということである。

全社員が納得できる給与表にすることができれば、わかりやすく、全体像がとらえられる



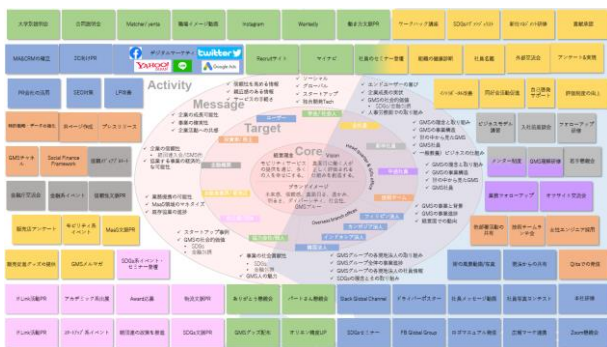
ように、これを身につけなければならない、と社員がわかるようなものにレビューを通して会社と一体化していく。

マネジメント職への昇格は企業文化を伝えていくことができるかどうかも条件としており、これは HRM によってブランド・リーダーシップの養成とも連動している。人事制度はマネジメント職とプロフェッショナル職のデュアルラダーで多面評価を実施している。

#### ④ インターナルブランド・コミュニケーション

コミュニケーションにおいて重要なことは、誰に、何を、どのように伝えるのかである。言いかえると、コミュニケーションのターゲット、コンテンツ、メディアに他ならない。GMS ではそれは“コミュニケーション・マップ”として作成されている（図 3 を参照）。これは 2020 年時点のモノであるが、図の中心には「コア」要素として経営理念、ビジョン、ブランドイメージがあり、その外にステークホルダーである全社員、国内外の法人、ユーザー、投資家/株主、金融機関、他企業/団体などの「ターゲット」、さらにその外延には全社員向けにはエンドユーザーの喜び、企業成長、社会的価値など、ユーザー向けには信頼性、サービスの手軽さなど、投資家/株主向けには企業の成長可能性、事業の確実性などの「メッセージ」、さらにその外周には新任マネジメント研修、組織の健康診断、デジタルマーケティング（Facebook, Twitter など）、IR, SDGs, Slack Global Channel などの「アクティビティ」として社内のオペレーションなどがそこに記載され、インターナルブランド・コミュニケーションに向けた社内の事業や取組などすべてが可視化されている。

【図 3】 GMS の“コミュニケーション・マップ”イメージ



出所) GMS 社内資料。

理念の浸透に向けた手段としてブランドブックがないかわりに、国内外の全 5 事業所をリモートとリアルで繋ぎ、それぞれの国の言語を用いて隔日で 15 分の朝礼を実施している。そこではスピーチだけでなく理念の唱和も行う。例えば最初に海外で立ち上げた国であるフィリピンには 160 名の従業員がいるが、ここに本社から GMS の考え方や DNA を持ち込み、フィリピンの現地従業員がそれを具現化し、ローカルな課題を解決する。

グローバルコミュニケーションとして本社がそれぞれの国の新しい取り組みを全社員に向けて情報を発信する。社内コミュニケーションでは **GMS タイムズ** というニューズレターや **Slack** が活用されている。このうち **Slack** は勉強会などコミュニケーションを刺激するツールとなっている。各人にルーム作りが任されており、多面評価の際も参考にしている。社員にチャンスを与える、場を与えて成長の機会を促すことがあらゆる場面で浸透している。また社内サークルや同好会も多く、会社からも補助があり横断的なインターナルコミュニケーションを進めている。協力会社・個人向けには「ありがとう懇親会、パートさん懇親会」、投資家・株主向けには「**GMS チャンネル**」がある。

このように、**GMS** では各種のリアルないしオンラインでの会議を定期的にもち、意識的に従業員が「報告したくなるような場」を設けたり、また時代に即したコミュニケーションを行うように注力している。

#### ⑤ ゴールを共有するブランド・コミュニティの構築

**GMS** の理念やブランドイデオロギー、実現したい世界観は創業者の中島 CEO がいる以上不変であり、今後も変わっていかないであろう。ただし、理念の実現の仕方や具現化する方法は国ごとにまた時代や社会の変化を受けて異なる。もし、何らかの判断を迫られたり、迷うときは常に理念に立ち戻ることになる。しかし、現在はまだ社員数が少なく、メンバー同士のことは互いに分かっている。事業に意義をもって社員が集まっており、会社が何をめざしているのか、その中での各自の役割も明確である。

**GMS** は社会的課題を解決する「社会のリーダー」をつくるのがゴールと考えられている。そのため入社段階から社外との関わりを積極的にもつことを支援している。これは社内外のあらゆるステークホルダーとの関係からイノベーションが生まれ、その関係性を維持することで社内外のステークホルダーとの関係性やコミュニティを構築するだけでなく、社員の成長を促すことにも繋がるという中島 CEO の考えからである。

個人の成長を **GMS** が促し、社会貢献する人材へと成長した社員、惜しまれて辞めていく人材の輩出こそ気候変動や格差拡大などの課題を解決する上で金融の役割が期待されている時代にあって、**FinTech** を通じてイノベーションを巻き起こし時代を切り開く一翼を担っていく組織ないしブランド・コミュニティとなることが期待されている。会社にとって惜しい人材が退職しても全く問題ないと中島 CEO は言い切る。

#### ⑥ 支援的な企業文化の構築—まとめ

「従業員のやりたいと思うことに対して寛容でありたい。自己投資に対する金銭的補助を行い、機会を与えていく。自分を高めてもらいたい。」という中島 CEO の考えが **GMS** の企業文化の根底にある。リスクヘッジと容認が必要であり、マイナス評価はしない。チャレンジしやすい環境を会社が行うことが重要ということで、常に社員の成長の機会を付与す

ることが念頭に置かれている。

スタートアップ人材には報酬など対価よりもやりがいを求める社員が多いという傾向があるとはいえ、社会的課題の解決や社会貢献をしたいという GMS 社員の自己実現を推進するためにさまざまな場とチャンスが与えられている。GMS 入社半年後に責任者となり、2年目でコーポレートの業務を任されるようになると、社員は人生で初めて責任を持たされ、手探りながら会社のために何かをしようとする。「チャンスは与えないと人は育たない。チャンスは尊い。チャンスがなければ、気づきも学びも得られない。多少背伸びができるような課題が必要。」と中島 CEO は言う。そして、社員が課題を見つけても課題解決できる力が必要であり、その機会を与えるのがトップの使命であると考えられている。

#### 4. 本事例から導かれた「スタートアップ期のベンチャー・エコブランドモデル」

##### 4-1. 本研究における考察

本研究とくに GMS の事例の考察を通じて明らかになったのは以下の 2 点である。第 1 に、FinTech に特有の 2 つの特許をベースにした革新的なビジネスモデルとリーダーの掲げるビジョンだけでなく、マーケティング発想にもとづく環境変化に対応した社会的課題の実現というビジョンを経営者・管理職から一般従業員に至るまで、さらに国内だけでなく海外子会社まで社内浸透させ「信頼性」と「共感」にもとづくブランド体現を実現する“変革型リーダーシップ”像が具体的に示されたことである。ブランド・リーダーシップの発揮が、企業内のステークホルダーである従業員、経営者・管理職とのブランド価値共創が GMS では積極的に展開されている。

このことを如実に示すのがコロナ禍におけるフィリピンの取り組みである。アジアで COVID-19 による死者数が一番多い国であるフィリピンの現地社員は、このパンデミックによる惨状のなかで、ドライバーを幸せにするには何をすべきかと考え、1万人のドライバー一人ひとりに電話をして、食べるものもなく、今にも餓死しそうにもなっている彼らに食料を届けることを行った。そして、ドライバーたちと痛みも喜びも分かち合ったのである。まさに社会へコミットするそして幸せにするための理念の体現、つまりブランド体現に他ならない。

ベンチャーが存続・成長するためには、起業時に掲げられた理念経営を持続可能なものにすることが求められる。起業家は変革型リーダーシップをもつブランド・リーダーとなって経営者や管理職、従業員が企業と同じベクトルに向かってエンゲージメントを高めることが求められる。そのためにはターゲット、コンテンツ、メディアを明確にしたインターナルブランド・コミュニケーション、支援的な企業文化、HRM（人的資源管理）を柱として、ゴールを共有するブランド・コミュニティを構築するという具体的で系統的なインターナルブランディングによる「アクティビティ」が不可欠となる。

従業員が自己の職務や起業のミッションを「自分事」化し、エンパワーメントを発揮することによって社内外のあらゆるステークホルダーと繋がりを持ちながらブランド価値共創を進めることも可能となる。その意味でインターナルブランディングはベンチャーのエコシステムを構成する最も重要な要因の一つと言ってよい。

第2に、GMSの「優先株式」の発行など増資を通じて資金調達の隘路を突破してきているが、投資家/株主ないし金融機関や顧客・ユーザー、さらには社会的な共感を得るためにもそうした企業外のステークホルダーとのブランド価値共創がなされていることがその背景にある。

ベンチャーの存続・成長、とくに Nesheim(1997)の指摘した資金調達の困難や「高い人的コスト」という隘路を打開するためには、投資家/株主ないし金融機関と従業員に対して企業の成長可能性、事業の確実性を示すだけでなく、社会的課題の解決を中核的な理念として具体的に掲げながら企業内外のさまざまなステークホルダーとの間で「信頼性」と「共感」にもとづく良好なリレーションシップがその背景にあると考えられる。

必要な資金調達、質の高い人材確保、販路開拓などを通じてベンチャーの成功確率を高めるためには、マーケティングインサイトにもとづくベンチャー・エコシステムの実現、言いかえると時代が求める社会的課題の追求を企業理念やビジョン、ミッション、バリューなどとして掲げ、販路だけでなく資金市場、労働市場、政府（公的補助・助成）などから高いレピュテーションを獲得しなければならない。

また、今回取り上げる事例研究での企業例は、スタートアップ段階にあるベンチャー企業でもある。今回のGMSでは、この革新、開発やイノベーションという要素を持ちながら、社会問題の解決というサステナブル社会の実現に向けて、短いタイムラインではなく、新しい市場への拡大や、外部からの投資を通じて利益を上げいくことがミッションの一つとされており、継続すること、持続する、存続するベンチャーである。

とはいえそれは売り上げや利益といったビジネス課題をおろそかにすることを意味しない。反対に社会的課題の追求を二義的なものとせず、マーケティングインサイトを堅持することがビジネス課題の実現、経営の安定や成長を確実なものにする。

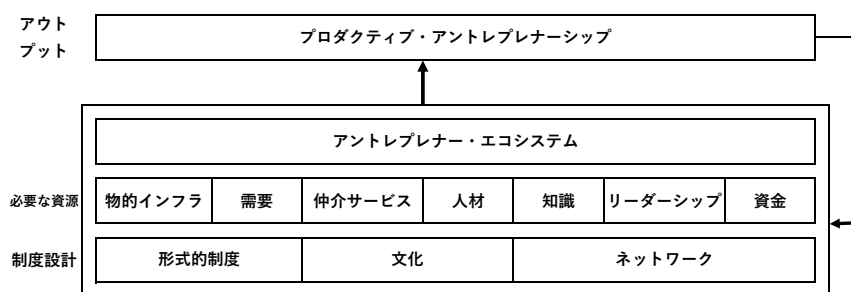
#### 4-2. 「ベンチャー・エコブランドモデル」の提示

時代を反映した革新的で進化するビジネスモデルにもとづくアントレプレナーシップやリーダーの掲げるビジョン、それを深く理解するなかで従業員はやる気と自発的な行動を起こし、モチベーションを発揮する。その社会的な意義や役割に共鳴した投資家やベンチャーキャピタル（VC）による財務的な支援を得てベンチャーが成功する（Zaech and Baldegger 2017）。

アントレプレナーやエンジェル投資家などの個人・組織間の結び付きを促進し、国や地域における人材、資金、技術などの要素の関係と循環を通じてアントレプレナーシップやイノ

バージョンを促進するエコシステムとしては、Stam and Spigel(2016)のアントレプレナー・エコシステム (EE) がある (図 4 を参照)。ここでは EE の構成要素を文化的、物質的、社会的特徴からなる 10 個の構成要素の間の相互関係が示されている。さらに EE における必要な資源の一つとして、集团的行動の先導と方向性を示すリーダーシップは健全なエコシステムの構築や維持にとって重要であり、EE のゴールである純産出高ないし追加的な産出高やそれらを生み出す能力に貢献する「プロダクティブ・アントレプレナーシップ」をもたらす。

【図 4】 アントレプレナーシップ・エコシステム：概念、要素とアウトプット



(出所) Stam and Spigel (2016) , p.10.

このようなアントレプレナーシップに対する社会的および文化的要因が果たす役割やアントレプレナーシップが経済発展に与える影響、もっと言えば、ビジネスだけでなく経済や社会、文化などとアントレプレナーシップとの相互作用を捉えようという考え方からさらに進んでアントレプレナーシップ・エコシステムを包括的にモデル化し、実証しているのが国際研究機関である Global Entrepreneurship Monitor (グローバル・アントレプレナーシップ・モニター、以下では GEM と略記。) である。

そこでは、アントレプレナーシップを「態度(Attitude)」、「活動(Activity)」、「意欲(Aspiration)」の3つで構成されるものと考えられている。「態度」は、新しい事業機会や起業家に対する評価であり、起業リスクの感じ方、起業家としての知識・能力・経験に関連するものが含まれる。「活動」は、起業プロセスのダイナミズムに関係するが、起業計画、起業準備、実際の起業、事業継続、休業・廃業などである。「意欲」は、起業活動の目標や野心で、成長、海外展開、新製品の開発、社会的課題の解決などさまざまなものが考えられる。

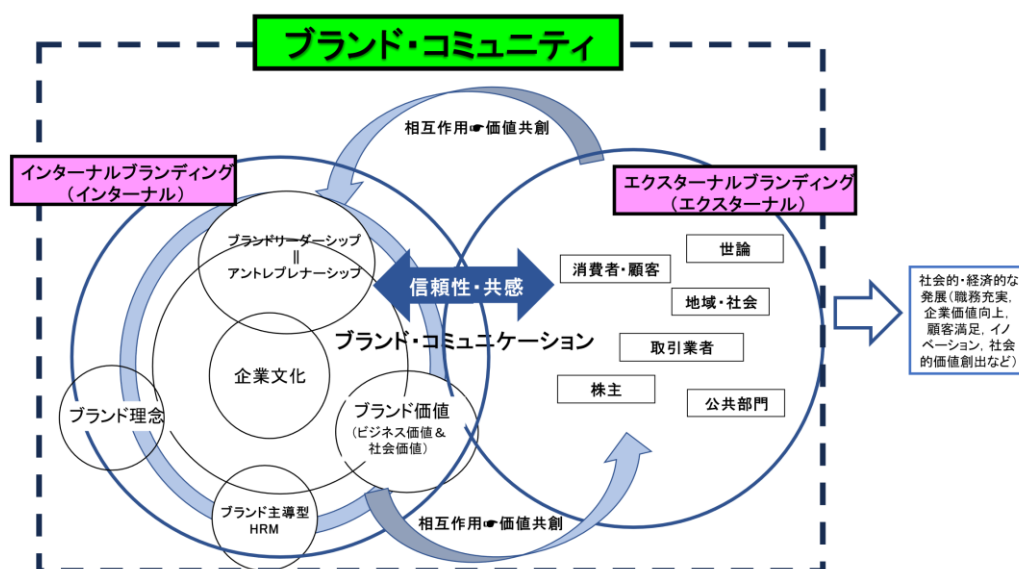
「態度」には起業家自身のパーソナリティ、「活動」には事業のライフサイクル、そして「意欲」には目的やアンビション (野望) が含まれている。

本研究で取り上げた GEM の事例ではベンチャーとそれを取りまく既存企業との関係など外部環境、つまりアントレプレナーシップとエクスターナルステークホルダーとの関係ふまえながら、ホリスティックな起業活動を実行する創業者のリーダーシップが重要とな

ることを通じて浮き彫りにされている。ベンチャーであったとしてもインターナルブランディングはブランド構築そしてそこから繋がるブランド・コミュニティの構築には欠かせない。またインターナルブランディングによって企業のライフサイクルにおける導入期成長期においてブランドが確立している老舗企業への対抗していく。そしてそれは企業の成長への要因の一つでもあり、社内から企業の成長を支え、持続する企業への重要な要素ともなるのである。

GMSに関する探索的な考察を通じてベンチャーにおけるインターナルブランディングを中核とする「ベンチャー・エコブランドモデル」を仮説的に提示したい(図5を参照)。それは、GEMの概念モデルをベースにしながらブランド理念を中核とした「ブランド・リーダーシップ=アントレプレナーシップ」の同一化、企業内外のステークホルダーとのコミュニティ構築を示すモデルに他ならない。ベンチャーの存続と成長を実現していくためには企業内外のステークホルダーの「信頼性」を獲得し、それらとの「共感」を形成することが不可欠であるが、企業のブランド戦略、とりわけインターナルブランディングを通じたコミュニケーション戦略が不可欠となると考えられる。これらインターナルブランディングとエクスターナルブランディングが相互作用しながら価値を共創するブランド・コミュニティを構築し、それを通じて社会的・経済的発展(職務充実、企業価値向上、顧客満足、イノベーション、社会的価値創出など)がもたらされるのである。

【図5】ベンチャー・エコブランドモデル



(出所) 伊藤 2021, GEM 2019 / 2020 GLOBAL REPORT, p.24. みずほ情報総研株式会社(2020) p 4 を加筆修正して筆者作成。

今回導かれた仮説的モデルである「ベンチャー・エコブランドモデル」は、ベンチャーの存続・成長に関する既存研究ではそれほど明確にされてこなかった革新的なビジネスモデルにもとづくアントレプレナーシップの新しいスタイルの提案と言ってよい。この点は、アントレプレナーシップ・エコシステム、Isenberg(2011)や Stam and Spigel(2016)の研究で端緒的に取り上げられていた関係性のブランド構築プロセスを示すものとなる。

## 5. 本研究の限界と今後の課題

本研究では GMS という FinTech サービスのベンチャーの事例より仮説モデルとして「ベンチャー・エコブランドモデル」を提示したが、そこには限界や残された課題もある。それは以下の 5 点である。第 1 に、理論的には、ベンチャーにおける創業者のリーダーシップやインターナルブランディング、従業員へのブランディングを進めるための組織管理や HRM（人的資源管理）のあり方についてブランド戦略論の視点から試論的に論じたとはいえ、組織論や人的資源管理論の系譜におけるより深い考察が必ずしも十分なされていない。したがって、ブランドないしブランディング、とりわけインターナルブランディングの理論的精緻化、それと組織論、人的資源管理論、アントレプレナーシップ論との関連づけを通じた本研究の理論的な深化が求められる。

第 2 に、ベンチャーの成長や競争優位を構築するためのブランド・マーケティング、とりわけインターナルブランディングのより深い分析をふまえて精緻化されなければならない。ベンチャーは起業後、成長と事業規模の拡大とともに起業家のアントレプレナーシップや従業員の意識、組織体制やオペレーションも変化する。GMS もそうであるが、企業組織のそうした成長と拡大・発展に応じてブランド・マーケティングやインターナルブランディングがどのように機能し、成果をあげて、また軌道修正し、メンテナンスしていくプロセスとそこにおける具体的な課題を逐次解明することが必要となる。

第 3 に、本研究では GMS という FinTech サービス企業を取り上げてベンチャーにおける「ベンチャー・エコブランドモデル」として提示したが、ここで考察したブランド・リーダーシップとブランド理念などインターナルブランディングはあくまで単一事例の考察にとどまっている。異なる業種・業界でそれが普遍妥当性を有するかどうか、とくに有形財を提供するベンチャーと比べてどのような特徴があるのか、そこにおける一般性と特殊性を考察する複数事例を取り上げた定性的分析、さらに仮説モデルにもとづく定量的分析、これらを通じた妥当性の検証がなされなければならない。

第 4 に、ベンチャーのインターナルブランディングと歴史・伝統のある巨大企業のそれを比較しながらインターナルブランディングの一般理論を導出することである。制度化・定型化され部門・職種などで縦割りになっている場合が少なくない巨大企業では横断的なインターナルブランディングが逆に困難と言われるが、この点の検証が課題である。

以上に加えて第 5 に、スタートアップであれ巨大企業であれインターナルブランディングの推進が、ブランド・マーケティングを媒介して「ベンチャー・エコブランドモデル」がエクスターナルブランディングと相補的な関係をもつことの具体的な解明も残されている。GMS の成長については、コロナ禍もあって売上高が低迷しているなど今後の展開を注視する必要もあるが、会社設立後 10 年を経過し、スタートアップの段階を経てベンチャーとして本格的に成長・発展を遂げていくためにはエクスターナルブランディングを軸にしながらか財務だけでなくマーケティングなど全般的なマネジメントのレベルアップを図ることも欠かせない。GMS の成長プロセスそのものについての具体的な事業成果や財務的パフォーマンスとの関連を含めてより深い分析が求められよう。

いずれも重要なものであるが、今後の研究課題としたい。

[注]

(1) ベンチャーは通常、中小・中堅企業と異なってその存続・成長をはかるためには革新的なテクノロジーや事業システムや創業者のアントレプレナーシップを大きな特徴とするといわれる。また「ベンチャー」と並んで使用される「スタートアップ」は、「ベンチャー」と比べて通常規模が小さく、リソースも限られているが、新しいビジネスモデルや製品・サービスにより新たな市場を開拓し、社会に新しい価値を提供したり、貢献することによって事業の価値を短期間で飛躍的に高め、株式上場や事業売却を目指す短期的・財務志向強い企業や組織と言われる。しかし、Timmons(1994)、Bruneel et al.(2022)のように、「スタートアップ」は創業後の企業の成長段階である成長期、成熟期、安定期に先立つ段階を示していたり、「ベンチャー」のうち創業間もない(3年ないし10年以内の)段階ないし時期の企業について使われたりすることもある。実際には Zupic and Giudici (2018)が指摘しているように「スタートアップ」と「ベンチャー」はほぼ同義とされており、本稿においても「スタートアップ」期のものも含めて「ベンチャー」という用語を使用する。

(2) 「次の産業界の主役を探せ NEXT ユニコーン調査」は企業価値 10 億ドル(約 1440 億円)以上の未上場企業「ユニコーン」について 2017 年から実施されている調査である。ベンチャーキャピタル(VC)協会からの推薦を参考に、おおむね創業 20 年以内の国内の未上場企業が対象である。推計企業価値は登記簿の株価と発行株式に関する情報をベースに各社への取材も踏まえて日本経済新聞社が推計している。

(3) バフエット・コード HP (

<https://www.buffett-code.com/company/c457grw6z2/>), 閲覧日: 2023 年 7 月 4 日。

アルヒ HP (<https://www.aruhi-group.co.jp/corporate/outline>), 閲覧日: 2023 年 7 月 7 日。

アサクス HP (<https://www.asax.co.jp/company/>), 閲覧日: 2023 年 7 月 7 日。

(4) 五常・アンド・カンパニー株式会社 HP (<https://gojo.co/corporate-info-jp>), 閲覧日:



2023年7月13日。なお2022年9月末時点のNEXTユニコーン推計企業価値ランキングでは、五常・アンド・カンパニーの企業価値は634億円と算出されている。

[https://vdata.nikkei.com/newsgraphics/next-](https://vdata.nikkei.com/newsgraphics/next-unicorn/#/dataset/2022/list?p=1&sort=name_order,asc&sectors=0&sectors=1&sectors=2)

[unicorn/#/dataset/2022/list?p=1&sort=name\\_order,asc&sectors=0&sectors=1&sectors=2](https://vdata.nikkei.com/newsgraphics/next-unicorn/#/dataset/2022/list?p=1&sort=name_order,asc&sectors=0&sectors=1&sectors=2)

[&sectors=3&sectors=4&sectors=5&sectors=6&sectors=7&sectors=9&sectors=10&sectors=11&sectors=12&sectors=13&sectors=14&sectors=15&sectors=16&sectors=17](https://vdata.nikkei.com/newsgraphics/next-unicorn/#/dataset/2022/list?p=1&sort=name_order,asc&sectors=0&sectors=1&sectors=2)), 閲覧日：2023年7月16日。

(5) 本研究では Global Mobility Service 株式会社に対する 5 回に及ぶインタビューや追加的な資料を用いてそのエッセンスを要約的に記述することにとどめている。詳細な記述は伊藤(2021b)を参照されたい。なおインタビューの概要は下記の通り。

第1回 2020年11月20日10:00-11:30, 於. GMS 本社, 中島徳至代表取締役社長 CEO (以下中島 CEO と略記。), 大久保祐介取締役執行役員 (当時), 大島鷹礼取締役執行役員 (当時)

第2回 2021年10月25日19:00-20:30, 於. 関西大学梅田キャンパス, 中島 CEO

第3回 2021年12月16日10:00-11:15, 於. GMS 本社, 中島 CEO, 広報・IR グループ 小原美空氏

第4回 2021年12月22日, メール, 管理本部 広報・IR グループ 小原美空氏

第5回 2022年1月5日, メール, 管理本部 広報・IR グループ 小原美空氏

(6) プレスリリース・ニュースリリース配信サービスの PR TIMES HP

(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000090.000029681.html>), 閲覧日：2023年7月16日。その背景には GMS が日本発の金融包摂型 FinTech の Global Mobility Service の事業実績や事業社会性などが評価されたことがある。

(7) 一般社団法人ブランド戦略経営研究所での中島 徳至 GMS 株式会社 代表取締役社長の講演資料 (2021年10月22日) による。

(8) 『日本経済新聞夕刊』2022年3月28日～4月1日付。

[参考文献]

(外国語文献)

Albert, S., and D. A. Whetten(1985) “Organizational Identity,” in L.L. Cummings and M.M. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press Inc., Vol. 7, 263–295.

Alexiadou, C. N. Stylos, A. Andronikidis, V. Bellou, C. A. Vassiliadis(2017) “Quality in Bank Service Encounters: Assessing the Equivalence of Customers’ and Front-line Employees’ Perceptions ,” *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 34, Issue 9, 1431-1450.

Ambler, T. and S. Barrow (1996)“The Employer Brand,” *Journal of Brand Management*,

- Vol. 4, Issue 3, 185-206.
- Ashforth, B. E., and F. Mael(1989)“Social Identity Theory and the Organization,”  
*Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 20–39.
- Backhaus, K. and S. Tikoo(2004) “Conceptualizing and Researching Employer Branding,”  
*Career Development International*, Vol. 9, No. 5, 501-517.
- Bass, M. B. and E. G. Riggio(2006)*Transformational Leadership*, 2nd ed., Lawrence  
 Erlbaum Associates.
- Bresciani, S., and M. J. Eppler(2010) “Brand New Ventures? Insights on Start-ups’  
 Branding Practices,” *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, Issue 5, 356–  
 366.
- Bruneel, J., A. Gaeremynck, and S. Weemaes(2022) “Outside Board Members and  
 Strategic Orientation of New Ventures in the Startup Phase, ” *Strategic  
 Entrepreneurship Journal*, Vol. 16, Issue 4, 801-825.
- Buttle, F.(1996)SERVQUAL: review, critique, research agenda, *European journal of  
 marketing*, Vol. 30, No. 1, 8-32.
- Cadwallader, S., C. B. Jarvis, M. J. Bitner, and A.L. Ostrom(2010), “Frontline Employee  
 Motivation to Participate in Service Innovation Implementation”, *Journal of the  
 Academy of Marketing Science*, Vol. 38, 219-239.
- Davila, A., G. Foster and N. Jia(2010) “Building Sustainable High-Growth Startup  
 Companies: Management Systems as an Accelerator,” *California Management Review*.  
 Vol. 52 Issue 3, pp.79-105.
- Dyer, W. G. and A. L. Wilkins, (1991) “Better Stories, not Better Constructs, to Generate  
 Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt,” *Academy of Management Review*, Vol. 16,  
 No. 3, 613–619.
- Eisenhardt, K. M. (1989)“Building Theories from Case Study Research.” *Academy of  
 Management Review*, Vol. 14, No. 4, 532–550.
- Gazzoli, G.,H. Murat, and Kim, B-C.(P).(2013) “Explaining why employee-customer  
 orientation influences customers' perceptions of the service encounter,” *Journal of  
 Service Management*, Vol. 24 Issue 4, 382-400.
- Hatch M. J. and M. Schultz(2002) “The Dynamics of Organizational Identity,” *Human  
 Relations*, Vol. 55, Issue 8, 989–1018.
- Hatch, M. J. and M. Schultz(2003) “Bringing the Corporation into Corporate Branding,”  
*European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 7-8, 1041–1064.
- Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser Jr., and L. A. Schlesinger (1994)  
 “Putting the Service-Profit Chain to Work”, *Harvard Business Review*, MarApr, Vol.

- 72, Issue 2, 164-174.
- Heskett, J. L., T. O. Jones, G. Loveman, W. E. Sasser Jr., L. A. Schlesinger, (1994) "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, Vol. 72, Issue 2, 164-170.
- Ind, N.(1997) *The Corporate Brand*, Macmillan.
- Isenberg, D.(2011) "The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship," *The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*.
- Islam, R., S. Ahmed, M. Rahman, and Mahbubar, and A. Al Asheq(2021) "Determinants of Service Quality and its Effect on Customer Satisfaction and Loyalty: an Empirical Study of Private Banking Sector," *TQM Journal*, Vol. 33, Issue 6, 1163-1182.
- Keller, K. L. and D. A. Aaker (1992), 'The Effects of Corporate Images and Branding Strategies on New Product Evaluations', Stanford University Research Paper Series, 1-58.
- Keller, K. L. (2019), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 5th ed., Global Edition, Pearson.
- Köhn, A.(2018) "The Determinants of Startup Valuation in the Venture Capital Context: a Systematic Review and Avenues for Future Research," *Management Review Quarterly*, Vol. 68, 3–36.
- Kotler, P. and Keller, K. L.(2012)*Marketing Management*, 14th ed., Pearson.
- Lovelock, C.H. (1988), *Managing Services: Marketing Operations and Human Resources*, Prentice-Hall.
- Lovelock, C. and J. Wirtz(2011), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 7th ed., Person Education Limited.
- Merrilees, B. (2007) "A Theory of Brand-led SME New Venture Development," *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol.10, No. 4, 403–415.
- Mingione, M. and R. Abratt(2020)"Building a Corporate Brand in the Digital Age: Imperatives for Transforming Born-Digital Startups into Successful Corporate Brands, *Journal of Marketing Management*, Vol. 36, Nos. 11–12, 981–1008.
- Muniz, A. M. Jr. and H. J. Schau (2005), "Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community, " *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, Issue 4, 737-747.
- Nesheim, J. (1997). *High Tech Start up: The Complete Handbook for Creating Successful New High Tech Companies*, The Free Press.
- Normann, R. (1984), *Service Management*, Wiley.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: A multi-item

- Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality,” *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, 12-40.
- Rode, V. and Vallaster, C. (2005), “Corporate branding for \_Start-ups\_ the Crucial Role of Entrepreneurs”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 8 No. 2, 121–135.
- Siggelkow, N. (2007)“Persuasion with Case Studies,” *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, 20–24.
- Stam, E. and B. Spigel(2016) *Entrepreneurial Ecosystems* , Tjalling C. Koopmans Research Institute, Utrecht School of Economics, Utrecht University, No. 16-13, 1–15.
- Sullivan, J. (2002), “Crafting a Lofty Employment Brand: a Costly Proposition” , ER Daily, November 25, available at: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/> , 閲覧日 : 2022 年 12 月 29 日。
- Sullivan, J. (2004), “Eight Elements of a Successful Employment Brand, ” [drjohnsullivan.com-The 8 Elements of a Successful Employment Brand.](https://drjohnsullivan.com/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/)
- Timmons, J. A.(1990) *New Venture Creation : Entrepreneurship in the 1990s*, 3rd ed., Irwin.
- Wallace, E., L. de Chernatony, and B. Isabel(2013) “Service Employee Clusters in Banking: Exploring Ind's Typology Considering Behaviour, Commitment and Attitude about Leadership, ” *European Journal of Marketing*, Vol. 47, Issue 11/12, 1781-1803.
- Wong, A. and M. Lee(2022) “Building Engagement in Online Brand Communities: The Effects of Socially Beneficial Initiatives on Collective Social Capital,” *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102866.> ) , 閲覧日 : 2023 年 11 月 3 日
- Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods (5th ed.)*, Sage Publications, Inc.
- Zeach, S. and U. Baldegger(2017) “Leadership in Start-ups”, *International Small Business Journal*, Vol.35, No.2, 157–177.
- Zott, C., R. Amit and L. Massa(2011) “The Business Model: Recent Developments and Future Research, ” *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, 1019–1042.
- Zupic, I. and A. Giudici (2018) “New Venture: Current Findings and Future Challenges, ” in R. Blackburn, D. D. Clerq, J. Heinonen (eds.), *The Sage Handbook of Small Business and Entrepreneurship*, Sage Publications, 191–219.
- (日本語文献)
- 芦澤美智子・渡邊万里子 (2019) 「Entrepreneurial Ecosystem(EE)研究の潮流と今後の方向性」『横浜市立大学論叢. 社会科学系列 2019 年度』 vol.71 No.3, 87～108 ページ。

伊藤佳代 (2021a) 「インターナショナルブランディングとは何か」 陶山計介・伊藤佳代著『インターナショナルブランディング：ブランド・コミュニティの構築』中央経済社，59～81 ページ。

伊藤佳代 (2021b) 「“Living Brand” (ブランド体现)」 陶山計介・伊藤佳代著『インターナショナルブランディング：ブランド・コミュニティの構築』中央経済社，123～141 ページ。

伊藤佳代・陶山計介 (2022) 「スタートアップにおけるインターナショナルブランディングの役割ーブランド・リーダーシップとブランド理念を中心にー」『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス。』Vol.11, 179～186 ページ。

岩下伸介(1998) 「ベンチャービジネスの資金調達に関する考察」『流通経済大学流通情報学部紀要』第2巻第2号，53-75 ページ。

小野譲二(1995) 「サービス・エンカウンターにおける顧客満足と従業員満足の関係ー継続的取引関係の解明を目指してー」『消費者行動研究』Vol. 3, No.1, 11～22 頁。

田路則子 (2011) 「ハイテクスタートアップの成長要因」『地域イノベーション』3巻，85～89 ページ。

戸田佳彦 (1988) 「ベンチャー経営の倒産・成功要因」『日本経営診断学会年報』20巻，138～147 ページ。

羽藤雅彦(2015) 「社会的同一化アプローチによるブランド・コミュニティ研究：社会関係資本概念を用いた考察」 関西大学学位論文。

山本昭二(1995) 「サービス品質概念と品質評価尺度の開発ーSERVQUALの開発とその後ー」『消費者行動研究』3巻1号，41～58 ページ。

(その他)

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) HP (<https://www.gemconsortium.org/>)，閲覧日 2022年12月29日。

Global Mobility Service 株式会社の HP (<https://www.global-mobility-service.com/>)，閲覧日：2022年12月29日。

PR TIMES ホームページ <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000080.000029681.html>  
一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンターHP (<https://www.vec.or.jp/>)，閲覧日：2022年12月29日。

中小企業庁ホームページ 2017年版「中小企業白書」HP  
([https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/00Hakusyo\\_zentai.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf))，  
閲覧日 2022年12月29日。

みずほ情報総研株式会社(2020) 「起業家精神に関する調査報告書」(平成31年度グローバル・スタートアップ・エコシステム連携強化事業) HP  
([https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2019FY/000497.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2019FY/000497.pdf))，閲覧日 2023年4月16日。

Global Entrepreneurshi 日本経済新聞社 NEXT ユニコーン調査 HP

(<https://vdata.nikkei.com/newsgraphics/next-unicorn/#/dataset/2022/list?about=true>), 閲覧日 : 2022 年 12 月 29 日。  
『日本経済新聞夕刊』「人間発見」(2022 年 3 月 28 日～4 月 1 日)。