

研究ノート

起業アイデア創出手法に関する予備的考察

吉田 孟史

キーワード

起業アイデア
ロジック構成
モデル構築
実践的方法

目次

- はじめに
 - 起業アイデア等の創出の理論的検討
 - アイデア創出の全体像
 - 問題の主観性
 - ロジックの構成
 - システム思考の特徴
 - システム思考をもとにした起業アイデア等の創出
 - 起業アイデア等の創出の事例および理論的考察
 - 村上市における町屋での町おこし
 - ロジック構成と固定化
 - 起業における重要なポイントとしての価値の変革
 - 利益ロジックとコンピテンス、そしてモデル化
 - 基本ロジックから総合モデルへの漸進的变化と小さな勝利
 - モデルとロジックの変化の多様なパターン
 - 結びに代えて
- 注
参考文献

1. はじめに

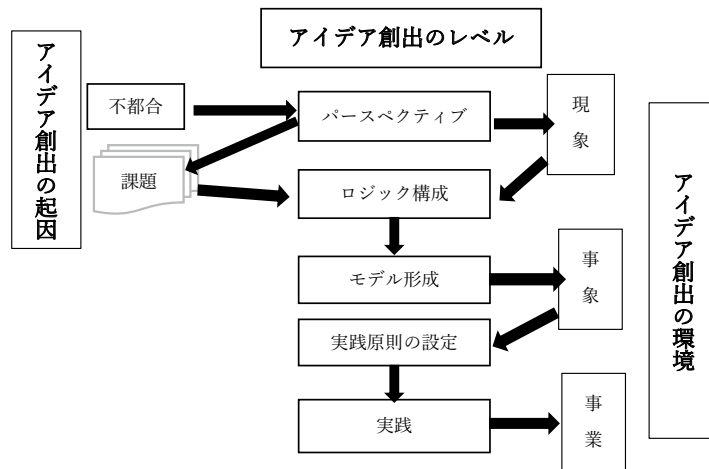
本稿は起業アイデアあるいは新規事業アイデアを創造するために活用できる、より実践的な方法を探ることを最終的な目的とする研究のための予備的考察（研究ノート）である。そのため、いくつかの論点に関して簡単な記述で終わっている箇所がある。それらについては、今後より深く検討を行ってその実践的可能性を高めていければと考えている。

2. 起業アイデア等の創出の理論的検討

1) アイデア創出の全体像

起業アイデア、新規事業アイデア、事業転換アイデア（今後これらを総称して起業アイデア等とする）をどのようにして作り出すかについて理論的には拙稿（吉田、2019b）ですでに検討を行ってきたが、更なる理論的な検討を加えてその一部に変更を行ったため、以下ではその概略を説明することにする。

図表 1 起業アイデア等の理論的枠組み



拙稿（吉田、2019b）では、起業アイデア等が創出されるためには複数のレベル（パースペクティブ、ロジック、モデルの各レベル）での認知的処理が必要であることを示した。パースペクティブを通じて外界に生起する多種多様な現象の中から特定の現象が限定的に捉えられ、起業家の認識対象の範囲が明確にされる。そこから起業活動のコアとなるロジックが抽出あるいは発見されることになる。そして、目的、能力（コンピテンス）や資源が組み込まれることでロジックの構成要素の一部がコントロール可能となり起業モデルが作りだされる。ただし、逆に言えばコントロール可能なモデルを作り出そうとして目的、能力および資源が投入されると言えるかもしれない。このモデルを基にして起業が実行される場となる事

象が作り上げられる。現象が個人の意図や意識を超えて外界に現れるものであるとすれば、事象はそれを基にしながらも個人の意図で構成された現れ・存在といえる。そして、モデルと事象を組み込むことによって起業アイデア等が作り出され、それを実現化するための実践原則、そしてそれを基にして行われる実践によって事業が実現化されることになる。

ここで補足しておきたいことは、ロジックあるいはモデルのいずれかだけで起業アイデアづくりの基盤が整えられるのではないかということについてである。端的に言えば、いずれかだけでもアイデアの基盤に充分になりうる。ではなぜこのように二段階に分けてアイデアの基盤づくりを考えるかと言えば、現象からのロジック抽出によって現象を精緻かつシステムティック、そして普遍性をもったものとして捉えることができる一方、モデル化ではそのロジックの要因や要因間のつながりを実際に駆動可能にすることが求められるため、モデルを作り出す人々や周囲の環境によって固有性を帯びた独特のモデルが必然的に生まれることになるからである。要するに、ロジックづくりによって現象は普遍的な構造あるいはシステムとして捉えられる一方、モデル化では、作動可能な要素がどのような経路を辿って自らが望む結果につながるのかというメカニズムが作り出されることになるのである。

以上のように対象とすべき外界の現象が選び取られ、それを認知能力を使って起業の基盤となるロジック、そしてモデルが作られ、それにより起業アイデア等が作り出される。そしてそのアイデアを基にして起業が実践されていく。これは、現象の認知が先行してロジックが作り出されるという意味で認知先行型と言えよう。認知から事業が生み出されるものをトップダウン型の起業アイデア等の生成と捉えれば、起業の実践の中であるいは起業に関連する業務を遂行する中で起業のモデルが形作られ、それを精緻化していく中でロジックが構成されていくボトムアップ型も考えられる。実践がモデルあるいはロジック構築に先立つという意味で実践先行型¹と呼ぶことができる。

ある現象を目の当たりにして起業アイデア等が浮かぶというよりも、一般には起業を始めるに際して何らかの問題、あるいは解決すべき課題²が存在していることが多い。通常、課題は現時点において解決すべき何らかの不都合な状態を意味するが、本稿ではそれを「目指すべき理想的状態と現状の間に生じる差異」と捉えることにする。そこで、課題は、現時点で不都合な状態が発生して生じるだけでなく、現状に何ら不都合が見いだせない状態であってもよりレベルの高い理想が作り出され、理想と現状の間に差異が生まれることでも現れることになる。

2) 問題の主観性

では、実際に問題はどのようにして捉えられるのだろうか。まず、理想的状態について考えてみる。これには、多くの人に共有された理想的状態と、個人的に見出された私的な理想

的状态の二つが考えられる。前者は社会的に共有されているため個人から見れば客観的な理想的状态と捉えられる。しかし、実際にその理想が成立しうるか否かあるいはそれを達成できるか否かという点から見れば、客観的というよりも共同主観的とも言える。他方、後者と言えば、起業家個人が独自に描く理想的状态であり、個人的な夢あるいは主観的に描いた目的・目標と言える。

一方、現状とは、現在のロジックやモデルから実際に得られた成果であるが、現状の問題は客観的に捉えられている場合と主観的に捉えられる場合の両方がありうる。すなわち、問題が広く認識されている場合と、起業を行おうとする人のみがそれを問題と認識しているがそれ以外の人々にはまったく問題として捉えられていないという場合である。後者は起業前には多くの人にとって潜在的であるが、起業後に問題状況が現に存在するものとして顕在化され客観的な問題に転ずることもある。

理想と現状の関係であるが、理想は現状からまったく独立して変化する場合もあれば、現状に影響を受けて変化することもある。そして、現状に問題が生じるのは、ロジックやモデルの内部構成に不具合が存在している場合と、不具合はないが生み出された成果が求めている水準を下回る場合が考えられる。そのように捉えると、問題を解決するには、内部構成上の齟齬を解消するか、生み出された成果を満足いく水準にする（あるいは設定された目的を達成する）という二つの方法が考えられる。そのような場合、前者あるいは後者のいずれにしろ、ロジックやモデルが分析あるいは点検されて、不具合が修正される、あるいは満足いく成果が生まれるように再構成されるということが必要となる。要するに、ロジックやモデルを十分に精査することが求められるのである。

もちろん、課題の定義で述べたように、理想状態の変化によっても課題は生じる。そのため、理想的状态がいかにして生まれるか、あるいは変化するのかという考察は起業アイデア等を研究する上では欠かせない部分である。しかしながら、本稿では理想とはどのようなもので、それがどのようにして形成されるのかということは今後の課題として現時点ではこれ以降言及しないことにする。そのため、本稿で研究の対象とするのは、現状の課題の部分であり、それゆえロジックやモデルの内部構成、あるいはそれらから生み出される成果に関するものである。

3) ロジックの構成

上で述べたように、問題とは、理想的状态を一定とすると、ロジックやモデルの機能不全か、あるいは機能していたとしても十分な成果を上げられない状態である。いずれにしても、まず考えるべきことは現状のロジックやモデルをできるだけ正確に明示化することである。人間は因果関係らしきものを見出すのに長けており、意識せずに因果関係的説明を行う特性

がある。しかし、それは直接的に認識できる「出来事」レベルでの因果関係となる（メドウズ、2015）。たとえば気温が急に上昇したためにアイスクリームの売り上げが急激に増えたという因果認識が生じたでしょう。気温の上昇と売り上げの急増という出来事の間に因果関係を認識したとしてもあながち間違っただけとは言えない。人は一般暑く感じれば冷たいものを求めるからである。しかし、このことがアイスクリームの売上げ増につながるにはまだまだ指摘されていない、あるいは説明がなされていない因果関係が残されている。たとえばコンビニエンスストアやスーパーマーケットでの発注システムがこの因果関係に介在しているかもしれない。数日後から暑くなるという天気予報をもとに店舗からより多くのアイスクリームが発注され、実際に暑い日となったその日に通常よりも多くのアイスクリームが店頭で並ぶようにされたため売上げが急激に伸びたのである。さらには急な発注増を支えることができる物流センターでの在庫の仕組みや設備、さらにはより柔軟な配送システムが整備されている必要がある。

4) システム思考の特徴

このように直接目に入る出来事レベルでの因果関係は認識されやすいが、その陰に隠れている多くの因果関係や因果律、そして現象全体の構造を見出すことは容易ではなく、それができてはじめて現象を明確かつ正確に捉えることが可能となる。しかし、このように考えて、起業を実行するかなり前から因果関係を何の方法も利用せずに多元的かつ多層的に捉えようとすれば、それはきわめて難しく、骨の折れる認知的作業とならざるをえない。本稿ではこの認識を助ける方法や手段となるものとして、システム思考を取り上げる。システム思考はすでに多くの理論的な文献やそれを実務に応用した実践的な文献が数多く刊行されている（枝廣・小田、2007；稗方・高橋、2019；メドウズ、2015；湊、2016；西村、2004；センゲ、2011；スターマン、2009）。そのもっとも大きな成果は、この思考の助けなしには捉えることが困難であった複雑な現象を少数の原則を基にシステムに変換し、現象の構造や挙動、そして機能を明確にできるようになったことである。

システム思考は現象をシステムに変える。システムとは、「何かを達成するように、一貫性をもって組織されている、相互につながっている一連の構成要素」（メドウズ、2015）であり、この定義からするとシステムは「構成要素」、「構成要素間の相互のつながり」、そして「システムの目的あるいは機能」の三つで作り上げられることになる。

「構成要素」は、物理的な有形物だけではなく無形の要素も含まれる。また、要素には、受け継いだ変化を直ちに他の構成要素に伝える特性を持つもの（フロー）と、その変化をいったん要素の内部に蓄積する特性を持つもの（ストック）がある。「つながり」は、これら要素の結合の状態を指す。このつながりによって要素であるモノ・コトあるいは情報が流

れていくことになる。基本的にこのつながりの関係は因果関係（時に因果関係のループ）として捉えられることになるが、その性質にはプラスとマイナスとがある。原因となる要素が生じるあるいは増加すると、結果となる要素が同じように生じるあるいは増加するのがプラスであり、その反対に結果要素が消滅するあるいは減少する場合マイナスのつながりとなる。また、つながりでは「遅れ」という特徴も重要なものとして考えられている。原因の変化と同時にあるいは即座に結果要素に変化が現れないのが遅れである。遅れは変化が現れないのではなく、その変化が当事者の認識できる範囲や時間幅を超えて生じることである。これは、上で述べたように、ストック的特性を持つ構成要素は受け継いだ変化をいったん留め置くことから生じるものである。また、つながりの伝達速度が遅いことからこの遅れは生じる。

「目的」や「機能」は、構成要素とそのつながりが構造的な性質を持つのに対して、システムの働きを表すものである。例えば、経済システムでいえば、目的を成長とするか安定とするかによって、同じ構造を持つシステムとしてもシステムの挙動は変わらざるをえない。構造がそもそも安定的な性質を持つとすれば、安定が目的ならば構造を変えずにシステムを動かせばよい。しかし、成長が目的ならば構造の一部を変更する必要性が迫られることになる。そうなれば構造そのものの特性が変わるか、他の構造を持つシステムを組み合わせるかによる対応が必要となる。

図表 2 システム思考の特徴

		特 徴
構 造	構成要素	有形物も無形物もあり。 フロー（変化を直ちに伝える）、ストック（変化を蓄積する）
	つながり	ポジティブ（前・後要素の変化が同じ向き）、ネガティブ（変化が逆向き） 因果関係、フィードバックあり
	目 的	システム全体の目的だけでなく、サブシステムの目的がある
パターン		問題ある挙動を生むパターンや構造が少数ではあるが存在する
有 限 性		システムの限界を設定。それを超える要素群は雲として表される
変 化		与える影響が大きい順に：目的・機能、つながり、構成要素

システムの目的の特徴は、全体システムだけでなく、構成要素自体や構成要素のつながりから生まれるサブシステムも目的（サブ目的）を持っている点にある。時に、このシステムの目的とサブ目的が整合的ではない、あるいは対立することもありうる。

システムの範囲は有限であり、限界を超える部分は「雲」と呼ばれている。この有限性は人間の認知能力の制約（限定された合理性）からも生じるし、現象を分析するために費消で

きる資源（物的資源、金融資源、時間など）の制約からも生まれる。このように有限性は現象の構造や挙動を捉えるうえで制約となる場合があるため限界を広げられればシステムの正確な構造や挙動が捉えられるというメリットがある反面、過度に正確性を追求めると分析を終えられなくなるというデメリット（分析麻痺症候群）もある。この分析を終えられないという状況は、構成要素の抽出時にも起こりうる。構成要素を正確に捉えようとして、要素を詳細に分析しすぎたり、あるいは構成要素を細分化して下位構成要素、さらにその下位構成要素を抽出しようとすることで無限後退状態に陥ってしまい、要素抽出の作業が終わらなくなる恐れが出てくる。

次いで、システム思考では、システムには問題ある挙動を生むパターンや構造があり、それが繰り返し繰り返し出現することが指摘されている（センゲ、2011；メドウズ、2015）。そのパターンは、システム原型と呼ばれている。この原型を理解しておくことで、システムが引き起こす挙動を容易に捉えられるだけでなく、そのような挙動が起こったときに素早く対応できるようになるとされている（センゲ、2011）。

最後に、システムの変化を考えると、目的の変化、つながりの変化、要素の変化の順にシステム変化に与える影響の強度は低下する。

5) システム思考をもとにした起業アイデア等の創出

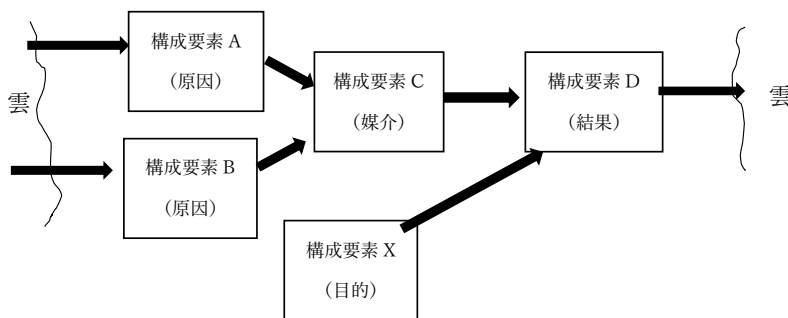
システム思考を基に現象を正確かつ総合的に捉えようとすると、複雑な現象であればあるほど、そこから抽出されるシステムの全体像（システム図）も複雑になる。他方、起業初期において基本的な方向性を決める起業アイデア等を描いた場合、当初から複雑なシステム図を必要とすることは少ない。ただし、これは、起業アイデア等が起業後にも相変わらず簡単・単純なままでよいという意味ではない。後述する事例において言及するが、当初簡単なシステム図となる起業アイデア等も、それを基に他の利害関係者との接触や協力から得られた他者の因果関係、さらには起業の実践の中で新たに認識できた様々な因果関係を組み込んでいくことで、複雑なシステム図となっていく。さらには、当初の起業アイデア等においてコアとなった因果関係が、システム図のコアから外れ、他の因果関係がその位置につくということも起こりうる。そのため、当初のシステム図と起業が進行した後のシステム図ではかなり相違が生じることもありうる。

以上のように、起業の進展とともに起業アイデア等は複雑になっていくのであるが、もっとも初期のころは極めて簡単なシステム図が描ければ十分である。そのため、本稿ではシステム思考を基にするが、そのもっとも根幹となる部分のみを利用して考察を進めていくことにする。

ただし、因果関係やシステム図が簡単になるとしても、どのような場合においてもアイデ

アをゼロから作り出す必要はない。それよりも、既存のアイデアや事業モデルを上記の三つの要因を基にして分析し、そのコアの部分を抽出し明示化することで、起業アイデア等づくりの口火を切ることが可能である。この考え方は、既に吉田（2019b）において部分的にはあるが、展開されている。すなわち、有効な既存の複数のロジック（要素間のつながり）を分析し、その効果をより大きくする、あるいはまったく異なる効果を生み出せるようにするために、ロジックを組み合わせる、あるいはロジックの構成要素を入れ替えるという議論を行っている。ただし、その論文では取り上げていないが、逆に効果がない、時には課題だらけのロジックを分析して、望ましい結果を生み出せるようにそのロジックに変更を加えることで起業アイデア等づくりがスタートすることもありうる。起業が現状の課題の解決を目指して行われる場合であれば、こちらのほうが優先されるかもしれない。もちろんこの場合においても問題あるロジックの分析だけではなく、類似の事業や全く異なる事業から有効なロジックを探し出して分析する³ことも行われるはずである。

図表 3 システム図



拙稿（吉田、2019b）ではほぼロジック構成の議論しか行ってこなかったが、本稿ではシステム思考の考え方に従って、ロジックの構成とともに、そのロジックを動かす機能、あるいはそのロジックが目指す目的を明示的に取り入れることにする。そのことにより、ロジックが何を目指しているのかがより明確にできるからである。同時に、それによってより実践的な意味合いを持った議論が行えるのではないかと考えている（図表 3 参照）。

3. 起業アイデア等の創出の事例および理論的考察

1) 村上市における町屋での町おこし

拙稿（吉田、2019b）で取り上げた事例（村上市：町屋を利用することによる観光事業の活性化）を再び取り上げて論じてみることにする。村上市には、城下町としての四大要素と呼ばれる城跡、武家屋敷、寺町と並び古くからいくつもの町屋が残されていた（吉川、

2004、2018)。この町屋は市の観光産業の一部ではあったがその重要性は高いものとは言えなかった。というのも、武家屋敷の保存・修復が行われる一方、町屋には保存や修復は行われておらず、さらには文化的価値が認められていなかった（吉川、2004）。その結果外観が老朽化しとも見栄えのよい代物ではなく、観光資源としてはけっして高い価値あるものとしてはみなされていなかった。

この町屋をどのように取り扱うかについては観光事業とは異なるロジックから議論されていた。それは、町屋が軒を並べる市街地の衰退の対策として、「道路拡幅」を行ってその活性化を実行し、新しい町並みにするというものであった。すでに拡幅が行われていたところの町屋は取り壊され、さらに進めば残された町屋の多くは取り壊される可能性があるが、上述したように町屋が重要な観光資源として考えられていないのであれば、産業の活性化や住民の利便性を高めるほうが優先されるのは当然といえるかもしれない。

この近代化ロジックは、消費者などが町中の商店から郊外のショッピングセンターや駆動沿いの店舗に流れていたのを、町中を整備し環境を大きく変えることで呼び戻そうとするロジックであった。既にいくつかの先行事例が存在し、その事例を模する形で建設省や地方行政が推奨しているものであった。この案では、古い町屋を含め市中の既存の建造物の多くが建て替えられるとともに道路や歩道の拡幅が実施されることになる。このような流れに対して、のちに町屋を基にした観光の再活性化をのちに主導することになる「吉川真嗣（きっかわしんじ）」氏は町屋には価値があり当然残すべきだと考えていたが、存続を支えるロジックを明らかにすることができないでいた。とある日、東京の催しに参加した吉川氏が全国町並み保存連盟会長である会津若松市在住の五十嵐代祐氏と出会ったことからことは大きく事態は展開することになった。その際に、五十嵐氏から聞かされた言葉は、「拡幅による衰退が全国商店街の現状であり、城下町の伝統的な古き趣を生かしてこそ活性化できるはず」（吉川、2004）というものであり、町屋の価値を活かしたまちづくりを考えるべきだと諭された。この言葉に励まされた吉川氏は町屋を活かしたまちづくりに取り掛かることにしたが、そこで利用するロジックは依然としてはっきりとはしていなかった。

観光のロジックとして、地域の歴史的建造物である町屋の外観を眺めたり、町屋の連なりを古い街並みとして周遊したりするという外観ロジックは、他の地域ではすでに確立されているものである。また、この外観ロジックは町屋だけではなく、他の歴史的建造物の多くで取り入れたものであった。しかし、村上市の町屋の外観では、先ほど述べた中心地の近代化を止められるだけの魅力は少なく、多くの観光客を吸引できないことは明らかであった。城跡や武家屋敷などの他の観光資源を点と点をつなぐ形で観光は行われていたが、点在する町屋をあえて面として周遊して町中でお金を落とすような観光客は多いとは言えない状況にあった。

そのような問題意識を持っていた吉川氏であるが、村上市を訪れていた複数の観光客から町屋の内部の価値、あるいはそれを眺めることの意義が語られたことに着目し、町屋の内部を公開することに社会的な価値あるいは観光資源としての価値があるのではないかと気づいたのであった。村上市の町屋は他の歴史的遺産とは異なり、その中で日々の生活が営まれている。そのため、内部を見せることが、他の観光資源と同等にあるいはそれ以上に、町屋の魅力となることを訴え町屋一軒一軒に呼びかけ、22軒の町屋（『村上町屋商人会』）の中から賛同した14軒が内部の公開に踏み切ったのである。

ここに村上市において、複数の町屋を周遊するという新しい観光ロジックが構築されることになった。観光客が外部を眺め町中を周回するとは他の観光地でも行われていたし、一部の町屋を保存して観光資源として内部を見学させるということは行われていた。しかし、今なお居住している町屋をそれも複数見学することができるというのは珍しいことであった。このようにして、町屋の「内観ロジック」が村上市の観光を支えられる基盤のロジックの一つとして構成されることになったのである。しかし、この内観ロジックだけで市内が賑わいを取り戻しその経済状況を好転させるほどまでは観光客をひきつけられなかった。

内観ロジックに付加する形で、町屋の魅力をさらに押し上げるロジックとして見出されたのが、特定の時期に人形の公開を実行するというイベントロジックであった。このロジックは観光事業以外でも多用されており、その意味では決して新しくなく、もっと言えばささか陳腐化しているロジックであるとも言える。また、村上市でも他の事業においてすでに活用されていたものであった。しかし、このロジックを基にイベントを吉川氏は実行することにしたのである。しかも、このロジックもまた独力で新規に作り上げたものではなかった。吉川氏は、様々な都市に出向き多種多様な取り組みを見聞きする中で発見したものであった。とある地域の人が自身の所有するひな人形を家の中で公開したところ多くの人が訪れてくれたという事例を見つけだしたのであった。これは一軒だけで行われたイベントではあったが、その有効性は見事に証明され、そのことに着目したのであった。

村上市の町屋には立派なお雛様が保存されていた。もちろん、これまでもそれぞれは私的な行事としてお雛様を3月3日に向けて飾っていた。それを観光資源として展示することを吉川氏が提案したのであった。さらにひな人形だけではなく、他の多くの人形までに幅を広げた結果、町屋の住人以外の人々も参加可能となり、その数は増え60軒ほどとなり公開される人形数も3000を超えるまでになった。それは一つのイベントとしての町屋のみならず町人町の周遊観光の大きな吸引力となった。確かに町屋の中を見学できるということは、内部の建築や当時の生活に強い関心を持つ人にとっては興味深いことであるが、それ以外の多くの人にとっては単に見て回るだけのものでしかなかったと言える。他方、たいていの人はお雛様を知っているし、関心度には差はあるかもしれないが多少なりとも興味を持っている

と言えよう。ひな祭りという時期に、歴史的な価値のあるひな人形や古くから保存されている人形を、それも多数見られるとなると、町屋や町人町に訪れることへの関心はこれまで以上に高まることになる。さらに、寒い冬を乗り越え次第に暖くなる春の時期を迎えて観光シーズンが始まる時期と重なるため観光にとってきわめて有利な時期に行われるイベントでもあった。それにより村上市の観光、特に町屋観光が急激に拡大していくことになった。ここに至って市街地の近代化ロジックに勝るとも劣らないロジックが成立したといえる。

ここまで長々と説明を加えてきたわけであるが、簡単にロジック構成の観点からまとめてみると以下のようなになる。村上市全体の観光はやや衰退してはいるがその豊かな観光資源（城下町の四大要素、温泉地、鮭料理や北限のお茶などの物産）により他の地域よりは恵まれていた。しかし、市街地における衰退は多くの地方都市が抱える問題であり、それをその時点での観光では救えるようなものではなかった。観光ロジックは市街地の町屋においてはあまり機能していなかったと言える。それに対して、市街地の近代化ロジックは、補助金等が活用できることもあり、さらに近代化の結果は古い町並みをより見栄えがよい近代的な市街地にすることもあり、きわめて魅力あるロジックに見えた。しかし、その見栄えほど機能しないロジックであるということが反対意見として存在していた。また、この近代化によって、一つの観光資源である町屋がなくなるということに対する反対意見も出されることになった。しかし、町屋を保存できるとともに市街地が発展することも可能にさせるようなロジックを見つけることはできなかった。

そこに他の観光資源より魅力が低かった市中と町屋の観光を、複数の町屋の内部を見学させ町中を周遊させること、それに加えて特定の時期に行われる特別展示（ひな人形を含め多くの人形の展示）というイベントを加えることでより魅力的なものに変えた。このようにして、市中および町屋に総合的な観光ロジックを付与することに成功したであった。

2) ロジック構成と固定化

以上のように、新たな事業を展開するという意味での起業において価値とロジックがどのようにして構築され展開していくのかを具体的に見たわけであるが、もう少し抽象度を上げて考えてみることにする。

成功を遂げた事業では、成功の要因およびそのつながりを具体的なモノ・コト（出来事）レベルではなく、より抽象的な、本稿で述べているモデルやロジックのレベルで記述されることがある。上記の観光の例でいえば、歴史的な資源である場合、その外観（建造物等）を眺めることに加えて、内部の構造や歴史的な資料などを観ることに価値が置かれている。そのため、当時の外観を復元したりすることでその魅力を高めたり、内部を整備したり歴史的な資料を歴史順に展示し解説を加えたりして訪問客の関心に応えようとしている。そのこと

により、多様なニーズを持つ観光客が引き付けられることになる。このようにして、歴史的な観光資源のロジックは精緻化され、外観ロジックや内覧ロジックとして、個々の具体例から離れたものとなっていく。

このようなロジックは成功を重ねることで次第に複合的なものとなると同時に、それを提供する側も受け取る側もその存在を当然視していき絶対的なものとして捉えられることになる。その結果、ロジックの一部が欠落しているような観光資源に対して観る側としてあまり魅力を感じなくなってきたり、提供する側としても高く評価しなくなってきたりしてしまう。村上市の場合町屋の外観は傷みが激しく魅力度として高いものではなかった。修復は、所有者の意思や費用の問題もある上に行政側も他の観光資源の修復が優先されて後回しとなったりしていた。他方、内覧に関しても、内部の公開にはプライバシーや町屋の本業との兼ね合い⁴などの問題がある上に、そもそも人が居住し生活している内部を観せることにどのような価値があるかどうかは明確ではなかった。

3) 起業における重要なポイントとしての価値の変革

起業における新規性（既存事業との相違の程度）を生むためにもっとも効果的なものは、システム思考の考え方を基にすれば、新たな社会的な価値の創造や提供であり、次いで価値を創造したり提供したりするために構成要素をつなげる役割を果たすロジックにおける新規性となる。ここで価値とロジックを既存と新規という次元に分けて考えると、図表4のようになる。

図表4 価値とロジックの新規性

		社会的価値（目的）	
		既 存	新 規
ロ ジ ッ ク	既 存	既存事業の維持	価値革新による事業開発 (事業の新規性：大)
	新 規	ロジック革新による事業改革 (事業の新規性：中)	新規事業創造

既存のロジックと価値で十分に成果を生み出していけるのであれば、そこで営まれている事業を継続していけばよい。もちろん、様々な環境変化や他の新しい事業の出現によって継続は容易なことではないのは歴史的事実であろう。そこで、自らの事業を新しくしようとする場合に考えられるのは、提供する社会的価値を新たにするか、ロジックを変えるかのいずれか、あるいは同時に変化させるのか、という三種が考えられる。

左下のセルで示されるように、価値を変えずにそれを新たなロジックで実現して事業を作り出す場合、ロジックを受容する可能性のある人々（受容者）が必要とする価値は不変であるが、ロジックが異なるためその価値を体現する製品やサービス、さらにはそれを提供する方法などが変更されることになる。この場合一般に価値を提供する側の内部のみに変化が起こる場合と価値を受容する経路や方法にまで変化が及ぶ場合がある。前者の場合はロジックやモデルを自らの内部に構築できるかという起業者側の課題であり、後者は経路や方法の変更を受容者側に受け入れてもらえるかが事業の確立の成否にかかわることになる。この例としては、多くのインターネット事業があげられる。アマゾンでは書籍を購入するという価値を変えずにそれをインターネットを通じて実現した。受容者は、店舗に出向かず自宅で本を購入するというロジックをアマゾンから提供され、それを受け入れたのであった。既存価値・新ロジックでは、事業の新規性は受容者に対して行う提供経路や方法の新規性に依存する。アマゾンの例でいえば、インターネットを通じて自宅で書籍の購入はこれまでにない経路や方法であったため事業はきわめて新規に捉えられた一方、受容はインターネットの利用が受け入れられてきつつあったため比較的容易に達成できたと考えられる。しかし、この経路や方法が変わらず、価値の提供方法が内的に新たになる場合その事業の新規性は外部に現れてきにくくなるため認識しづらくなり、既存事業との差別化がむずかしくなる。反面、全く新しいロジックを内的に構築しなければならないという重大な課題がもたらされる。このように、内的なロジック構築には、内的および外的に二重の重荷を起業者は背負うことになる。

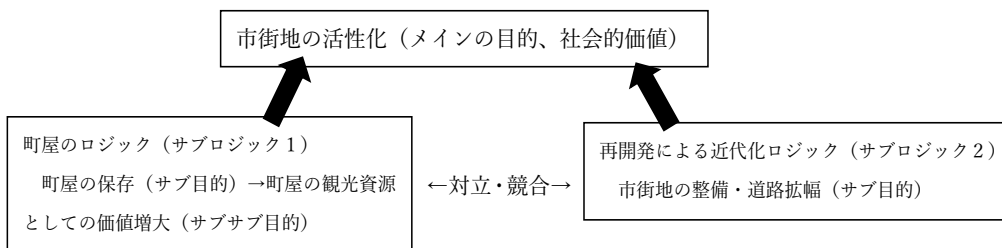
次に右上のセルは、新規の価値を既存のロジックで提供するというものである。このセルの事業は、価値が新しいだけに社会的に見て新規性は比較的容易に評価される。他方、ロジックは既存のものと同一か類似しているために内的にも外的にも受容されやすいと言える。これにはコンビニエンス事業が該当する。これは、それまでの小売業では対応が難しかったコンビニエンス（24時間のアクセス可能）という社会的価値を作り出したため、その新規性の認識も比較的容易に進んでいったと考えられる。他方、価値は新しいが、その基本的なロジックは小売業のロジックで実現している。その点も受け入れやすかった一因と言える。ただし、このロジックはコンビニエンスを支えるほど適切なロジックとは言えなかったため、のちに大きく変更が加えられることになったのであるが。

最後に、右下のセルは価値もロジックも新しいものである。このセルでの事業化は、価値が変わるために新規性は高く評価されるが、ロジックも新しくなるためそれを的確に構築するため多くの困難に直面することになる。これは音楽配信やビデオ配信事業におけるサブスクリプションが該当する。音楽を聴くあるいはビデオを視聴する場合、コンテンツを購入するにしろレンタルするにしろ、基本的には個々のコンテンツを一つ一つ入手すること（個別入手ロジック）が必須であった。これは実店舗サービスだけでなく、既存の音楽配信サービ

スでも同様であった。それをサブスクリプションでは、一定の料金で聴き放題・見放題（包括入手ロジック）に変えた。関心を持っている特定の音楽や動画を見聞きするという価値から、それに含めた上でジャンルや関心を超えて様々なコンテンツを楽しむという価値へと変わっていったのである。そして、そのロジックを実現するモデルは個別購入やレンタルにおける都度払いから月額一括払いに変更されたのであった。ただし、この月額一括払いというロジックは音楽配信では新しかったが、他の産業や事業では比較的に利用されているために、全く新規のものとは捉えられなかったため受容されやすかったともいえる。もし他の産業で利用されていないロジックが導入されていればこのロジックを理解し受容してもらうために多大なコストが必要であったかもしれない。

ところで、このように価値やロジックの新規性を作り出すことで起業者は事業に変革をもたらすが、同時に様々な課題に直面しそれを解き明かすという大きな困難が伴う。さらに、この困難を乗り越えれば、ただちに事業が社会的に確立するということにはならない。同様の価値を巡り、当該事業と競合する別の事業が存在している場合があるからである。上の町屋観光の例でいえば、市街地の近代化が、町屋観光ロジックと競合するロジックであった。両者は市街地の活性化という大目標は同じであったが、そのサブ目標とそれを達成するロジックは大きく異なっている。すなわち、前者は市街地の近代化というサブ目的がある一方、後者は歴史的価値のある町屋の保存（反近代化）というサブ目的を持っていた。もちろん、大目的が同じであるためサブ目的が異なったとしても、サブ目標をうまく調整できれば両者の事業は共存可能となるが、対立したままであると両者は競合状態となり、その優劣を争って対立を深めていく可能性がある。そしてこの対立あるいは競合状況乗り越え、自らの事業の価値を認知してもらうことが必要となる。

図表 5 サブ目的・サブロジック間競合



村上市の町屋のロジックは町屋を保存する（サブ目的）ために観光資源としての価値を上げるというサブサブ目的を達成したうえで、市街地の経済的な活性化というメイン目的を達成できれば、市街地の整備や道路拡幅による町屋は取り壊しを免れる可能性が出てくる。外観にはそれほど価値はなかったが、町屋の観光資源としての価値は内部の公開によって増大

することとなった。その結果、観光客が市街地を周遊してそこから経済活性化の芽が生まれ、人形さま巡りで完全に達成したのであった。もちろんこれだけではないが、近代化ロジックに対抗し、それを上回る効果を持つ町屋ロジックの原型が完成したのである。

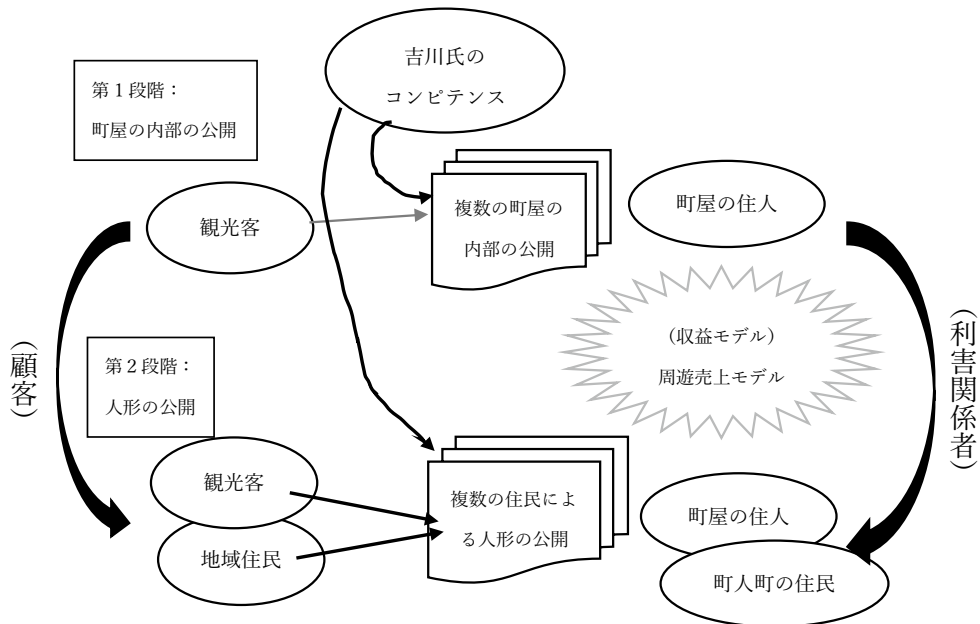
4) 利益ロジックとコンピテンス、そしてモデル化

以上のように提供できる価値とそれを実現できるロジックが完成したとする。ここで新たな要因が上述したシステム思考の三要因に加えて必要となる。それは「売上ロジック」とロジックの要因を駆動可能にする「コンピテンス（能力）」である。事業ロジックは事業の意義や因果関係を理論的あるいは概念的に表しており、事業の骨組みと言える。それを駆動可能なモデルへと転換させることができるのがコンピテンスおよび資源である。村上市の町屋の例でいえば、町屋の住人に働きかけ、その内部を公開させるようにした吉川氏のコンピテンス（能力）である。これにより観光事業というロジックが、複数の町屋の内部公開およびその公開先を巡回するというモデルへとつながると同時に、モデルを駆動させて市街地に観光客の周回という流れを作り出し、経済的な成果を生み出したのであった。しかし、一軒一軒異なる事情を抱える町屋の住人を説得することは容易ではない。その中で14軒もの協力を得られたのは、吉川氏の能力（説得能力と情熱）があったゆえのことであろう。

次にモデルを駆動させるためには様々なコストがかかる。公開する町屋があったとしてもその存在を知らせる方法（たとえば巡回マップや各町家の歴史などの解説記事の作成およびその発行等）にはコストがかかる。このコストを超えるだけの売り上げを上げるロジックが必要となる。ただし、村上市の例でいえば、観光客の町人町の周遊から生み出される売上ロジックの核となっているが、これは人の流れを作り出せばそこからさまざまな売り上げが生じるという比較的一般的なロジックが適用されているため、新たなロジックを構築しないで済んでいる。これは基本的に観光ロジック⁵に依拠していることによって生まれてきている。もし、ここで通常の観光における売上ロジックとは異なるロジックが必要となれば新しいロジックを組み立てる、あるいは他で活用されているロジックを導入することが必要となり、新たな難問が提示されることになる。

以上が第一段階の説明とすると、人形を公開するという第二段階では、どのような点が異なったのであろうか。それはまず町屋の住人だけではなく、人形を公開してもらえる町人町の住民にまで利害関係者を増やしたことにある。これは、人形の数や種類が増えるという点で観光客をひきつける観光資源を増やすことになるとともに、多くの家々を訪ね歩くという意味で、周遊の広がりや時間を増やすことになる。要するに、町人町と呼ばれる市街地に滞留する観光客の時間数を増やし、様々な物品の購入や食事の機会を増やすことにつながり、大きな経済効果を生む可能性を生み出すことになる。さらに、経済的な効果は少ないかもし

図表 6 町屋のモデルの発展



(楕円形は関係する人々を、真ん中の図は起業モデルを、そしてギザギザで囲まれたものは収益モデルを指す)

れないが、村上の市民もまたこのイベントに参加し始め、村上氏のすばらしさを再確認する事態も生じた。

このように、基盤となる価値および機能ロジックの設定と拡充、機能ロジックを操作可能にするためのモデルづくり、モデルを作り上げるために利用可能なコンピテンスの特定と活用、さらに収益モデルの確定（売上モデルと、モデルを駆動させるためのコストモデルの確定）というプロセスが続く。もちろん、このプロセスが順に進むのではなく、順が入れかわたり、各段階が独自に漸進的に変化していくことも生じる。

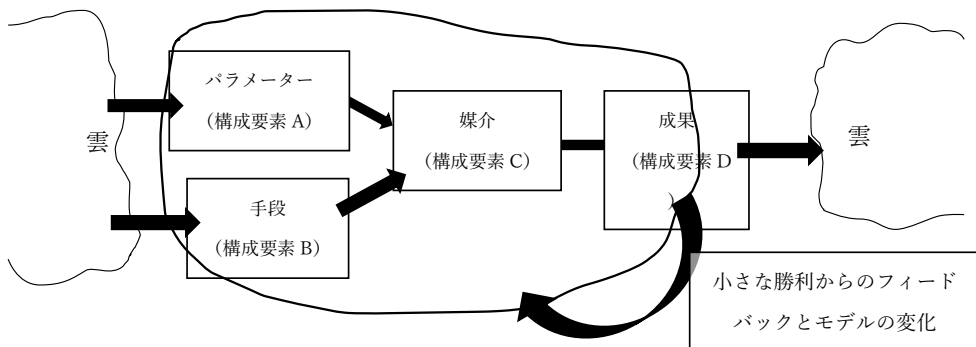
大まかにいえば、初期の価値および基本機能ロジックの確定、モデルへの転換とそのモデルの下での実践、およびその成果の獲得ということが、ある程度順を追って進行し、成果を得た後それ以前の段階の修正や見直しが行われると考えられる。特に不満足な成果となる場合、売上モデルや事業モデルの点検、さらには価値や機能ロジックの確認までさかのぼって全体の確認作業が行われるかもしれない。ただし、得られた成果の確認している中で、一足飛びに価値の段階まで見直しが進んでしまうことは十分にありうる。ただし、どのように見直しが進むにせよ、価値、機能ロジック、モデル、コンピテンス、そして利益モデルが意識的に捉えられ明示化されていることが必要不可欠である。

5) 基本ロジックから総合モデルへの漸進的变化と小さな勝利

上で述べたようにモデルを基に実践が遂行され成果が得られ、その成果は目的と照らし合わされて評価が行われる。その評価を基にモデルの改変が進行するが、その際ロジックの改変が伴うことがある。

ここで重要となるのが小さな勝利（Weick, 1984）である。上述の例を見てみると、価値、ロジック、モデルのいずれに変更が加えられることによって、成果面において小さな勝利、すなわち小さなプラスの成果が得られている。もちろん小さな成果の有無にかかわらず新規事業の成立、起業そして事業の活性化に成功する事例もあるかもしれない。ここで述べたいことは、小さな成功が新規事業や起業の成功要因というよりも、得られる成果としては小さいかもしれないが、ロジックや価値を漸進的に変化させるための強力な支援材料となるということである。

図表7 モデル図



（構成要素のうちコントロール可能なものが手段となり、コントロール出来ないものがパラメーターとなる）

失敗から学習して二度と失敗しないようにする、あるいは成功につなげるという道筋もありうる。しかし、失敗をすることによって事業自体の存続が危うくなる、あるいは存続できなくなる可能性もある。さらに、事業自体の存続の危機につながらないとしても、失敗を学習へとつなげることも事業に集中的に取り組むことに資源や時間を投下してしまうかもしれない。事業を前進させることに資源、時間、労力を注ぎ込むのは起業活動であれば当然のことであるが、失敗を学習につなげるには事業活動に必要となる資源、時間、労力の一部を振り向けなければならない。さらに言えば、もし必要以上の資源等が残されていたとしても、それを学習に使うという強い信念、意欲、意図が存在しなければ、その残された資源等すらも事業活動に投入されてしまうであろう。要するに、学習を実行するには時間的、経済的な余裕と学習意欲や学習を実行するという意図が必要となるのである。ここではこれ以上論じないが、起業者学習が進まない理由の一つに学習の基盤となる事業の不安定さがあ

げられる。既存企業であれば、従業員の失敗を吸収できるだけの資源的、時間的余裕がある。もしこの余裕がなければ失敗は事業の存続を脅かすものとなる。端的に言えば、学校外の学習にはその素材を生み出す活動の安定性や資源的な余裕が必要となるのである⁶。

ただし、資源的な余裕がないとしてもたえず活動とその結果を、出来事レベル以上の抽象性を持って捉える態度や志向性を持っていれば事業活動と同時に学習活動を行える可能性が残されている。そのために起業においてはたえず構成要素とその構成要素が成果を生むためのロジックを捉えようとする意識や態度の確立、およびシステム思考の習得が必須となるのである。

6) モデルとロジックの変化の多様なパターン

システム思考に言及したときに、システムの挙動を示すパターンが複数存在することを指摘した。システム思考では問題含みの挙動を示すパターンであったが、本稿では、モデルやロジックのパターンは問題含みというよりも、基本的に成功したパターンをいくつかを上げて今後のパターン研究につながる足がかりを示すことにしたい。

モデルは基本となるロジックを操作可能にすることで生み出される。そして、ボトムアップ型ではモデルは実践の母体となり、実践を方向づける一方、翻って実践およびそこから得られた成果によってモデルに影響が及ぶことがある。その影響を受けたモデルを基にして次の実践が生み出されていく。この循環は結果が望ましいものであれ不満足なものであれ生じるが、一般に望ましい結果が生み出される場合には、モデルの精緻化と成果の拡大が進行していく。他方、結果の不満足の度合いが高まれば高まるほどモデルの変化にとどまらず、基本ロジックの変化、時にロジックの交代が行われることがある。

トップダウン型で言えば三重県のもくもくファームの場合（吉田、2015）では、豚肉のブランド化（ブランドの価値とその実現ロジックの構成）、ブランド化した豚肉の加工（生産とともに加工・製造を行うという価値とそのロジック）、第一次農業公園事業（農業を受動的であるが体験するとともに製造・加工したものを食事として提供するという6次産業化という価値とそのロジック）、第二次農業公園事業（より能動的積極的に農業やその生産物の加工に関する体験を行うという価値とそのロジック）というように、提供価値とロジックが少しずつではあるが変化を遂げている。他方、旭山動物園（吉田、2010）は動物の形態展示ロジックから行動展示ロジックへのほぼ一度きりのロジック大転換による事業再活性化の事例である。また、村上市の町屋の場合には基本は観光ロジックであり、そのもとでモデル化およびモデルの複層化を進行させていった。

以上のように、事業転換の在り方は多様なタイプがありうる。しかし、基本は基本価値と基本ロジック、事業モデル、実践とその成果という三つの大きな要因の相互作用を基にして

進められていくことになると考えられる。

4. 結びに代えて

以上のような事業転換あるいは起業において、それが成功を収めるためにはどのようなタイプが本質的に望ましいのであろうか。基本となる価値やロジックを変えることがもっとも革新的であると言えるが、そのような変化が必ずしも成功を収めるとは限らない。変化させた価値やロジックを実践に繋がるモデルにいかにかうまく落とし込めるかが重要である。他方、モデルを精緻化させることが成功の要因だとも言えない。いかに精緻に組み立てられたモデルであっても基本的な価値が社会的に受け入れられないのであれば意味を持たないからである。このように価値とロジック、そしてモデルは相互強化的な関係にある。もちろん、実践およびそこから得られる成果というものが最終的な事業の成功を生み出すものであり、価値・ロジックとモデルの整合性だけでは、いわゆる画餅となる。モデルを駆動するのはコンピテンスであり資源である。これらを活用あるいは確保しておくことが最終的な成果を生み出すために必要不可欠なことである。

ここまで述べると、このような複雑なことはある程度の規模があり新規事業を専門に扱う部署のある組織にしか遂行できないことのように思われるかもしれない。しかし、本稿で取り上げた事例は初期には比較的単純なロジックやモデルを作り上げて実践につなげていった。もちろん実践につなげるうえで必要となるコンピテンスや資源を確保するためにはかなりの努力やコストは欠かせないが、ロジックやモデルは単純なものから始められた。もちろん本稿で取り上げられた事例では、核となる人物はいたが決してその人だけで事業化がすすめられたわけではなく、複数のステークホルダーが参加しており、それゆえモデルは比較的単純ではあったが一人で起業を行うよりは複雑なものとなっている。しかし、複数の人々がかかわるものであるとしても事業の発端となるロジックやモデルはかなり単純なものであった。ここから推察できることは、単独でも少人数の協力によってでも、起業は単純なロジックとモデルで始め、実践とその成果によってモデルの複雑化やロジックの精緻化を徐々に進めていけばよいことになる。もちろん起業のプロセスにおいて様々なステークホルダーが参加することで自然とロジックやモデルが複雑化していつてしまうかもしれない。事業を深耕させていくためにはこれらの複雑化の進行は必須あるいは前提ではなく、実践の成果が価値を実現できているかという観点が大事である。この観点を保証できるようなロジックやモデルを作り上げていくことが必要なことであり、そのプロセスで複雑化が進行するかもしれないし、そうならないかもしれないのである。

注

- 1 最近ではこのタイプは基本的にエフェクチュエーションとして捉えられる（スチュアート／サラスバシー（2018）『エフェクチュアル・アントレプレナーシップ』ナカニシヤ出版。サラスバシー（2015）『エフェクチュエーション』碩学舎）。
- 2 問題とは社会的に見て不都合が生じていることを指す。課題はその問題を解決しようとする考えから形成される。問題か課題かは主に当事者意識の有無によって決まると考えられる。
- 3 全く異なる業界にある事業からのアナロジーが有効であるかもしれない（吉田孟史（2007）「ビジネスモデル構築プロセスにおけるアナロジーの役割：松井証券を事例として」青山経営論集 42 巻 3 号、pp.147-173.）
- 4 忙しい時には内覧する観光客に対応する余裕がなかった。
- 5 ただし、内部や人形の観覧は無料であるという点が一般の歴史的建造物の観光ロジックとは異なっている。自然の風景を観光するロジックに近いと言えるかもしれない。
- 6 もちろん学校での学習も社会的な余裕が存在しなければ継続できないことにはなるのであるが。

参考文献

- 枝廣淳子・小田理一郎（2007）『なぜあの人の解決策はいつもうまくいくのか？—小さな力で大きく動かす！システム思考の上手な使い方』東洋経済新報社
- 稗方和夫・高橋裕（2019）『システム思考がモノ・コトづくりを変える：デジタルトランスフォーメーションを成功に導く思考法』日経 BP 社
- 吉川美貴（2004）『町屋と人形さまの町おこし』学芸出版社
- 吉川美貴（2009）『心を育てる地域・観光・人間力の教育—そうじいさまが語る「むらかみ町おこしのお話」』明治図書出版
- 吉川美貴（2018）『まちづくりの非常識な教科書』主婦の友社
- メドウズ、ドネラ（2015）『世界はシステムで動く—いま起きていることの本質をつかむ考え方』枝廣淳子訳、英治出版
- 湊宣明（2016）『実践システム・シンキング—論理思考を超える問題解決のスキル』講談社
- 西村行功（2004）『システム・シンキング入門』日本経済新聞出版
- センゲ、ピーター（2011）『学習する組織—システム思考で未来を創造する』英治出版
- スターマン、ジョン（2009）『システム思考—複雑な問題の解決技法』、枝廣淳子・小田理一郎訳、東洋経済新報社
- Weick, K. E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39(1), 40-49.
- 吉田孟史（2010）「ビジネス・リノベーション序説—ビジネス・モデルの変革とその事例—」青山経営論集 45 巻 1 号、199-222.
- 吉田孟史（2015）「コトづくりモデルの構築と事例分析——伊賀の里モクモク手づくりファーム成立前史（1970 年代から 1990 年代まで）——」青山経営論集、50 巻 2 号 pp.282-302.
- 吉田孟史（2019a）「事業アイデア創造論序説—ロジック構成体とその源泉—」53 巻 4 号、pp.97-111.
- 吉田孟史（2019b）「起業認知のプロセスと構造に関する考察と今後の研究課題」青山経営論集 54 巻 3 号、pp.83-104.

本研究は、青山学院大学経営学会の支援を受けている。ここに記して謝意を表する。