

論文

創業の基礎理論としてのビジネス モデル・ベイスト・ラーニング

吉田 孟史

キーワード

創業
ビジネスモデル
学習
海外創業

目次

1. はじめに
2. 創業学習とは何か
3. 創業学習のコンテンツとビジネスモデル
4. 創業学習のタイプとビジネスモデル
5. 創業学習のプロセスとビジネスモデル
6. 創業学習のアウトカムとビジネスモデル
7. 終わりに

1. はじめに

本稿は海外創業の基礎的理論となりうるビジネスモデル・ベイスト・ラーニング (Business Model-Based Learning, 以下 BMBL と略す) に関して理論的な検討を加えることを目的とする。海外創業における学習には二つの重要な研究領域が重なっている。第一が創業における学習、特に BMBL に関する研究である。第二が、海外創業、すなわち自国内ではなく海外で創業を行う¹ ことに関する研究である。この二つの研究が重なるところに海外創業における学習の研究領域が設定されることになる。本稿は第1の研究に焦点を当てて、今後海外創業の研究を進めていく上での基礎的な理論枠組みの検討を行うものである。

創業時の学習、すなわち創業学習については、企業家学習、起業家学習、起業家学習、起業家学習、あるいはベンチャー学習という名の下にこれまで既に多くの研究が実施されてきている。本稿では、第一に既存の研究を体系的にサーベイした Wang and Chugh (2014) の研究成果² を基にその内容をさらに深めて創業学習について考察する。次に、創業学習の基盤となる BMBL についての予備的な考察を行う。

2. 創業学習とは何か

Wang and Chugh (2014) は、Mumford (1995) の学習の定義である「知識獲得、実行、理由の理解などを通じてこれまでとは異なる行動を可能にする能力を開発する、創発的な意味形成プロセス」に基づき、創業の際に生じる学習全般の文献サーベイから創業学習を以下のように定義している。それは、「コントロールしている資源に関係なしに、独力であるいは組織内部で新製品・新サービスなどを作り出せる機会（創業機会）を追求する過程（創業プロセス）で、これまでとは異なる行動を身につける（学習）こと」(pp.26-27) である。

彼らは、「これまでとは異なる行動を可能にする能力の開発」を学習と指摘しているが、どのような意味で「異なる」のかについての言及はない。確かに、これまで保有していない行動を開発したという意味で学びはあるが、以前の活動と同様のパフォーマンスしか生まない活動の修得あるいは創造であるかもしれないし、時にはこれまでより低いパフォーマンスしか生まない活動の学習も考えられる。そのような可能性を排除するために、本稿では創業学習の定義に、それまでのパフォーマンスを超えるという条件を付加する。このような条件を学習に付加できると考えるのは、創業者と同じく成人が職場で行う学習（職場学習）において、中原 (2010)³ や荒木 (2008) はその定義にパフォーマンスの改善を入れているからである。創業活動の場と組織内の職場では当然差異はあるが、本稿では創業学習の定義の中にパフォーマンスの改善を組み込んで考えることにする。その理由は 6. 創業学習のアウトカムの節で述べることにしたい。

そこで、本稿の創業学習の定義は暫定的ではあるが、「コントロールしている資源に関係なしに、独力であるいは組織内部で新しい製品・サービスなどを作り出せる機会を追求しその機会を実現化するプロセスの中で、パフォーマンスを向上させるような、これまでとは異なる行動を身につけること」とする。この定義には、第一に、創業の開始が保有している資源によって左右されないこと、第二に、

創業の場としてベンチャーおよび既存の組織の双方を考えていること、第三に、新しい製品・サービスの創造を事業機会とすること、第四に、活動が行われるプロセスの中で学習が行われること、そして第五に、パフォーマンスを向上させるような行動を身につけることが含まれている。

この定義を基に、以下では Wang and Chugh (2014) が提示した学習の四研究領域——コンテンツ、メカニズム（学習タイプ）、プロセスそしてアウトカム——に基づき、さらに詳しく考察を加えてみたい。

3. 創業学習のコンテンツとビジネスモデル

Wang and Chugh (2014) は、学習の内容としてノウワット、ノウハウ、そしてノウフウを取り上げている。ノウワットやノウハウは、情報、知識および経験の獲得、蓄積、開発、更新、組織化に関係し、ノウフウは、前二者を獲得するための公式・非公式の接触やネットワークを指している。これら以外にも、学習論、組織学習論、知識創造論、および知識管理論において、既にさまざまな知や知識のタイプが取り上げられている。たとえば、知を文書化できるか否かという面から「形式知」と「暗黙知」、表象化された「宣言的知識」と人の行動に関する知識である「手続き的知識」、あるいは抽象化された概念とその体系に関する知（理論知）と人々が行う実際の行為とその熟達化に関する知である実践知などがある（野中・竹内、1996；金井・楠見、2012）。

以上のように、知を抽象的かつ包括的な一般化された概念として考えた場合、既存の企業、新たに創業される企業、非営利の組織などいずれの組織に対しても、すべて等しく適用できることになる。企業にも非営利組織にも暗黙知はあり、実践知も存在している。このように一般化された概念として知を構成し、あらゆる組織に適用しながら知の概念を精緻化していく研究は重要であることは間違いない。それによって、普遍的な学習あるいは知識創造の理論の構築が可能となるからである。

ただし、これらを現実の場で利用しようとする場合、一般化、普遍化された知を目前の具体的な状況に適用できるように転換できなければならない。そのためには、普遍的な知に特定のコンテキストを注入することで状況に固有な知へと転換できるような方法を確立しなければならず、そうできなければ普遍的な知が具体的な行動を導く指針にはなれない。

しかし、普遍性の高い知を作り上げた後に事後的に創業に適用可能な知へと転換させるのではなく、当初から普遍性のレベルを下げて知を規定すれば創業の場に応用する場合のハードルは低くなると考えられる。そこで、以下では、より創業の実態に近いレベルに規定された知識の分類というものを考えてみたい⁴。

企業を事業を遂行する仕組み、すなわち事業システム（加護野・井上、2004）として捉えると、創業は事業システムの創造と確立になる。そのような事業システムそしてその創造と確立に関連する知とはどのようなものなのであろうか。事業システムという用語は、事業機会、そしてその機会を製品・サービスに変換しその変換を継続的に可能にするためのシステムの二つによって構成されていると考えることができる。

事業機会とは、事業を成立させるような機会であり、製品・サービスを創り出す可能性と、それら

を欲する顧客を創り出せる可能性の双方を指すと考えられる。製品・サービスと顧客が存在する場を環境と名付けると、その環境において創業者は製品・サービスを創り続け、生活者を顧客として惹きつけようと他の創業者や既存企業と間で競争を繰り広げている。競争から脱落しないために、生活者が製品・サービスを求める理由（ニーズ）や何を重要視しているのか（価値）をより深くかつ的確に理解しておかなければならない。それとともにその環境を構成する他の諸要素——競争相手、経済システム、社会・文化、政治システムなど——に関連する知識も必要となってくる。本稿では両者をあわせて環境知と呼ぶ。

次に、事業システムのシステム面は、加護野（1999）によって学術的に取り上げられ、「経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、①どの活動を自社で担当するか、②社外のさまざまな取引相手との間にどのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計の結果として生み出されるシステム」（加護野・井上 2004, p.47）という定義が与えられている。このシステムは、顧客や取引相手との関係という社外のシステム、および自社内の多様なシステムで構成されており、本稿では社外システムと社内システムに関わる知、そしてそれらのシステム全体を統合する知を総称して経営システム知とする。

以上の通り、事業システムとしての企業に必要な知は、環境知と経営システム知で構成されていることになる。次にそれぞれについてもう少し詳しく見てみることにする。

1) 環境知

創業にとって顧客に製品・サービスを提供していく場である市場がもっとも重要な環境である。ただし、顧客は市場に始めから存在しているわけではないことを忘れてはならない。生活者の価値を含んだり生活上の課題を解決する機能を有したりする製品・サービスを開発することで、あるいは企業が創り出した機能に生活者が意義を見いだせるようにすることで、顧客は創造され存在できるようになるのである。その結果、顧客の価値、生活上の課題、製品サービスの機能、生活者への価値の伝達等々に関する知が顧客知となる。そして、顧客が存在する場としての、企業自身や製品・サービスを顧客に訴求できる場としての、そしてそれらを供給する場としての、市場に関する知識（市場知）も必要となる。

市場環境以外の一般環境は、その多様性を捉えるために PEST⁵ 分析（コトラー、2000）のような包括的な枠組みが有用である。実際の活動ではさらに細かい分類が必要となるが、分類の精緻化に時間を割くよりも、考えておくべき環境を抜け落ちるところがなく包括的に捉えられる PEST というレベルの分類が妥当ではないかと考えられる。これに沿ってしてみると、E は顧客知と市場知に当たるため、残りの P・S・T に関する、すなわち政治・制度に関する知、社会に関する知、技術的な知などが企業にとって必要な知の候補となる。

2) 経営システム知

経営システムは、上述のように社内・社外、「分業」の構造、「インセンティブ」のシステム、「情報、

モノ、お金の流れの設計」というように、企業のコントロールが及ぶ範囲、業務、報酬、経営資源などによって構成されている。そして、このような構成要素ごとに知が作り上げられる。たとえば、業務に関する知、報酬システムや業務フローに関する知、そして経営資源に関する知等が創り出されることになる。このように企業の構成要素ごとの分類で企業の知を俯瞰的に捉えることができる。

また、企業は、複数の機能が水平的に連結したシステムとしても、あるいは戦略・組織デザイン・業務という意味決定や役割が垂直的に繋がったシステムとしても、捉えることができる。その場合、水平的には職能に関する知（研究開発知、生産知、販売知等）、垂直的には戦略知、組織デザイン知、業務知が企業の保有する知となる。

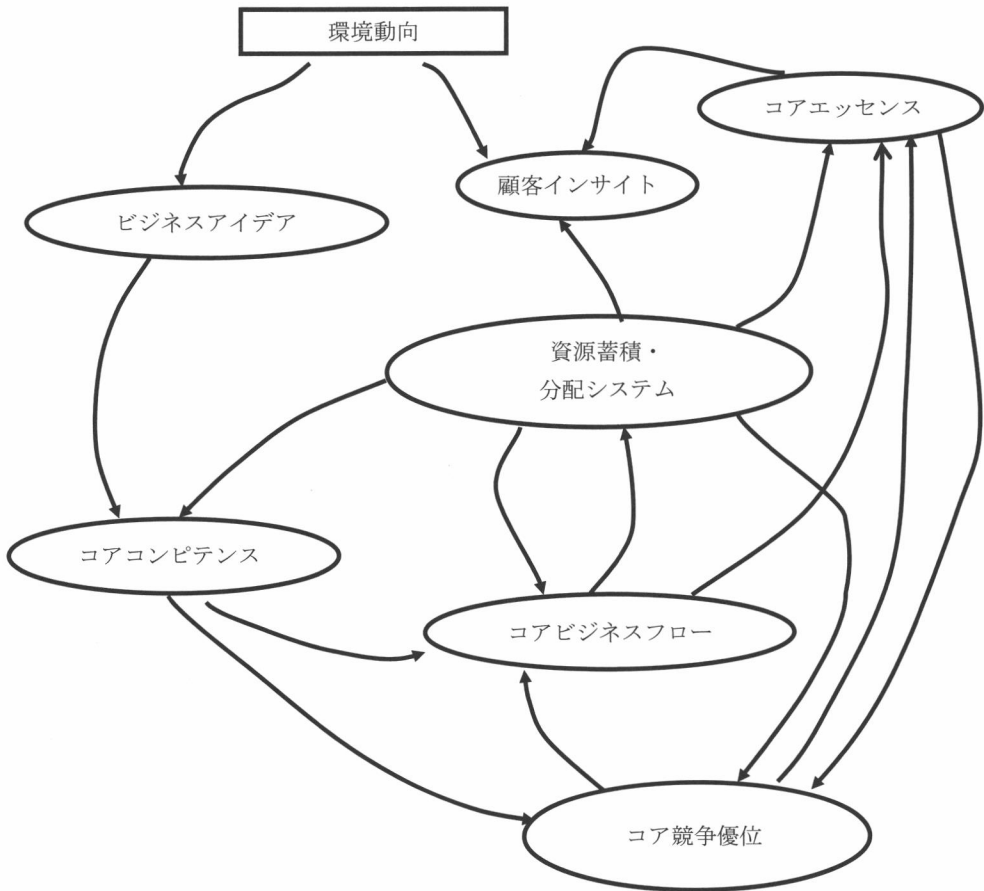
以上のように、企業が保有する知は、要素ごとに、水平的に、そして垂直的に分類することができる。しかし、いずれか一つでは企業の知の全体を包括的に捉えることができないし、逆に分類された知のすべてを用いてしまうと重複が増す。たとえば、業務知と職能知はかなりの部分重複することになるであろうし、組織デザイン知は、事業システムの定義に示された「分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、お金の流れの設計」という組織の構成要素に関係している。また、戦略的な知は経営システムの知というよりも、その大半が顧客知や市場知に関係している。そこで、企業が創り出すあるいは保有する知をすべて包含し、知相互の関係を明らかにでき、可能な限り重複がなくなるような枠組みが必要となる。

3) 環境知と経営システム知の統合——ビジネスモデル・ベイスト・ラーニング (BMBL)

環境知と経営システム知を抜け落ちることなく完全に、そして単なる列挙ではなく体系的に捉えられる枠組みがないと、どのような知が創業には必要なのか、その知が創業の中でいかなる機能を果たしているのか、多様な知は相互にどのような形で結びつき合っているのか、そして創業知の全体はどのような形態になるのか等々ということが明確にならない。

枠組みとして利用できるものの一つとして、本稿ではビジネスモデル⁶を取り上げる。現時点のビジネスモデル論においてはさまざまな定義が混在しており、かつモデルの構成要素としても多種多様なものが取り上げられている (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012)。ただし、中でもっともシンプルな定義が「儲けの仕組み (利益モデル)」(山田, 2012; 吉田, 2001) である。このモデルの構成要素は「売上」と「費用」になる。ただし、この定義は理解しやすく扱いやすいという利点はあるが、売上および費用が、どのような経緯、プロセス、要因で生み出されたのかが明らかにされないという欠点も併せ持つ。逆に、事業に関わる細目すべてをビジネスモデルの要素として取り込めば完璧なモデルができあがるが、要素間の関係は複雑となり理解も操作もきわめてむずかしくなる。そこで、図表1のように、両極の中間にあたる比較的少数の構成要素でもってビジネスモデルを描く必要が出てくる。図表1では、顧客インサイト、ビジネスアイデア、コアコンピテンシス、コアビジネスフロー、競争優位性、コアエッセンス、そして資源の増幅・配分システムがビジネスモデルの要素とされている。

図表1のビジネスモデルは、一見すると水平的に構成要素が配置されているため、構成要素による

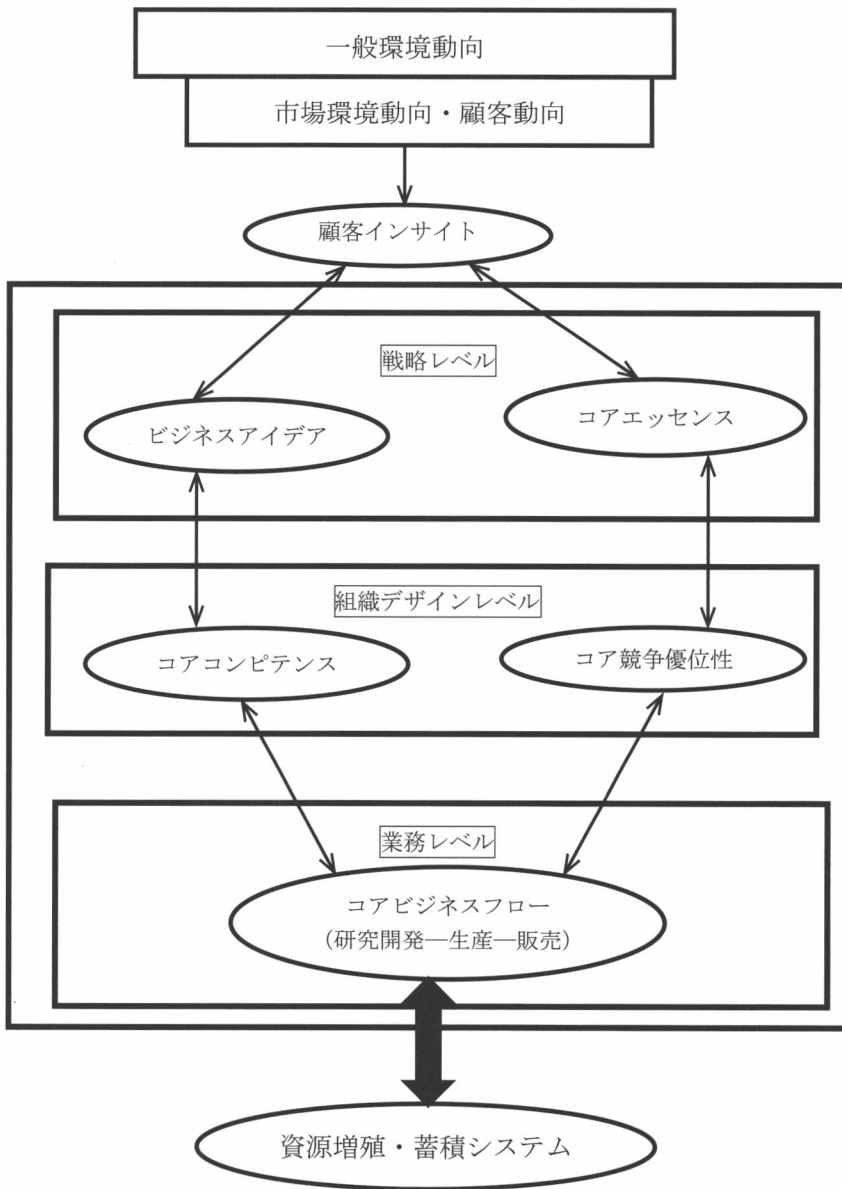


図表1 ビジネスモデルの構成要素（筆者作成）

分類か、あるいは水平的分類だと捉えられてしまうおそれがある。そのため、企業の垂直的な役割分担が包含されていないように見える。しかし、これらを戦略、組織デザイン、業務という垂直的役割分担に沿って配置してみると、図表2のようになる。ビジネスモデルは通常構成要素の間に垂直的関係があるように見られていないが、図表2のように描いてみると垂直的な関係が内包されていることが分かる。

ビジネスモデルでは、顧客からそのインサイトを獲得する際、およびインサイトからビジネスアイデアを作成する際に外部の環境との直接的あるいは間接的な関わりが生まれている。その環境を図表2の上部に描くことにする。この中には市場環境およびその他の一般環境も包含されることになる。上述のようにビジネスモデルの最小定義が儲けの仕組みである。この定義は事業の全体の要素をすべて包含してはいないが、マネジメントの中では明示的に取り扱われてこなかった利益を最も中核的な要素だということを示した点できわめて有意義な定義と言える。そこで、この利益あるいは儲けを、金融資源だけではなくすべての資源を含むものとして考えるために、儲けの仕組みではなく、資源増幅および配分システムとして、図表2の下部に配置しておくことにする。

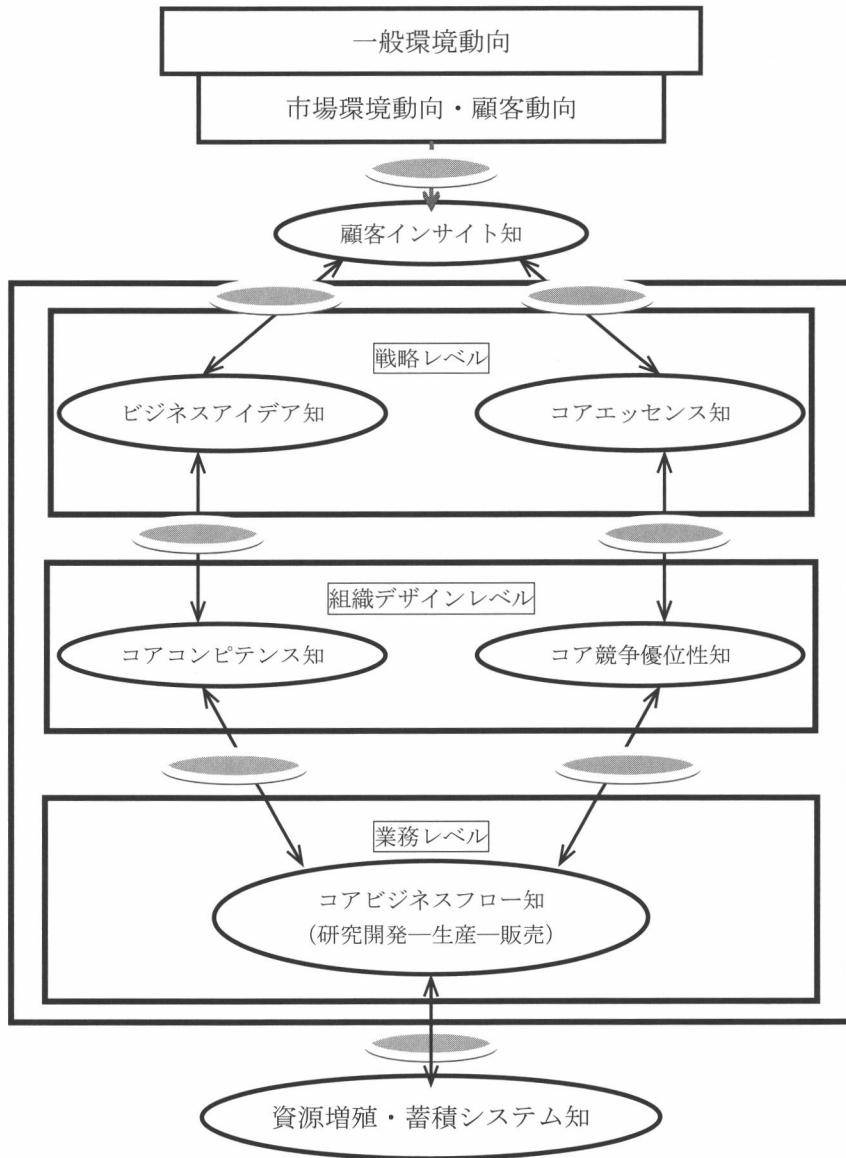
このようにビジネスモデルを使うと、事業全体を水平的、垂直的に描き出せるとともに、市場環境



図表2 ビジネスモデルの垂直分類 (筆者作成)

や一般環境との関係、およびビジネスを持続的に機能させるための根本的なシステムとしての資源増幅・配分のシステムを組み込むことが可能となり、企業全体の要素をすべて取り出せたことになる。

以上のようにビジネスモデルで事業を捉えられるとという観点から知を考えるとすると、それぞれの構成要素に関する知がはじめに想定できる。それを描くと、図表3のようになり、八種類の知があることが分かる。この知の中身はどのようなものか、知同士の関係は図で示したようなものかあるいは異なるのか、異なるとすればどのようなものかなどさまざまな疑問や研究テーマがあることは十分に承知した上で、創業学習のタイプとビジネスモデルの関係を探るために、先を急ぐことにする。



注  はこの場で学習が生じていることを示している

図表3 ビジネスモデル学習とビジネスモデル知の垂直分類（筆者作成）

4. 創業学習のタイプとビジネスモデル

古澤（2012）および川名（2014）は、長岡（2006）が提起する学習のモデル（学習転移モデル、経験モデル、批判的学習モデル、正統的周辺参加モデル）に依拠しながら、起業家学習タイプを論じている。これらの議論では明らかにされていないが、そこから得られる結論の一つとして、いずれのモデルもそれぞれ優れた点と問題点を併せ持つため、あらゆる点で他のモデルより抜きん出ているモデルはないということである。そしてその結果、どれか一つを墨守するのではなく、状況に応じてモデル

ルを選び直すあるいは同時に複数のモデルを並行的に機能させるべきであり、また創業が進むにつれてどの学習モデルを優先的に利用するかを考え直していかなければならない (Nordic Innovation Centre, 2005) ののである。

Wang and Chugh (2014) は、学習のタイプを対極的な特性を持つペアとして提示している；①個人の学習と集合体の学習、②探求型学習と活用型学習、そして③感覚型学習と直観型学習である。個人と集合体の学習をどのように連結させるべきかという問題を取り扱うのが第一のペアである。個人が情報や知を獲得するのが個人学習であるが、他方、チーム、組織、地域などの集合体の学習 (collective learning) は、その成員の行動を調整する共有のルールや手続きに基づき知識を蓄積していく社会的プロセスだと、彼らは Capello (1999) に依拠して定義している。

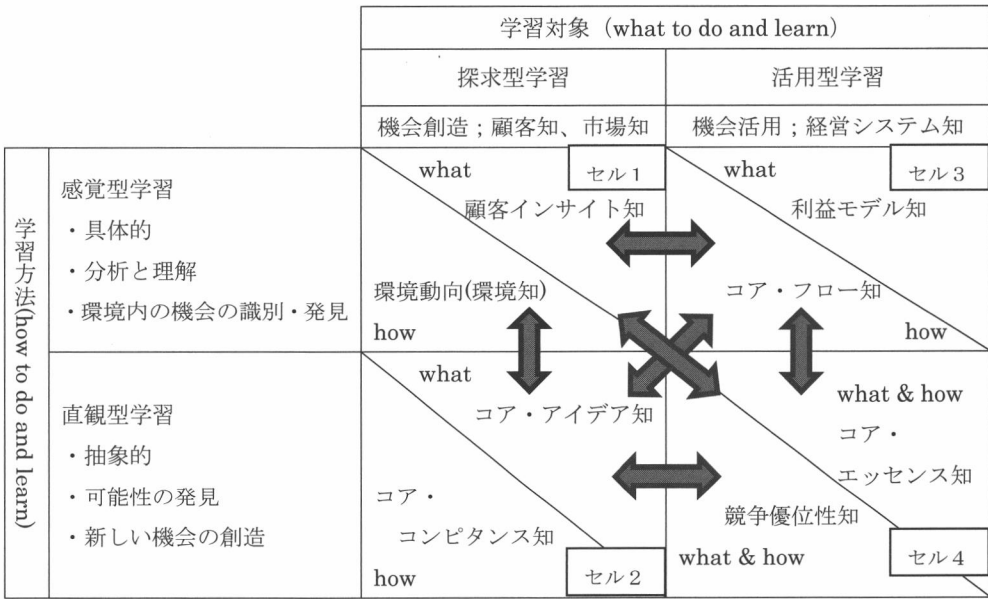
第二のペアは、機会探求型学習と機会活用型学習である。機会探求型学習では、新たな知識を生むような情報の探索 (Alvarez and Busenitz 2001)、行動や解釈を通じての発見、多種多様な変異の生成、そして事後的にはあるが満足いく結果の獲得が生じる。他方、機会活用型学習では、効率的な事業システムの構築に向けての資源投入、方向付けられた探索、変異を制限するための事前の計画やコントロール、経験を積むことによる初期の洞察の深化が起こる (Choi and Shepherd 2004; McGrath, 2001)。そして、探求型学習は内部からの変革と成功体験からの逸脱、活用型学習は企業外にある既存知識の獲得と活用 (Kreiser 2011; Zhao et al. 2011) が強調されている。

第三のペアは感覚型学習と直観型学習である。感覚型学習は、視覚、聴覚、肉体的感覚を通じて外部と接触することで事実や細部を獲得する学習である。他方、直観型学習は可能性の発見を通じて事実の関係性を把握するものである (Felder and Silverman 1988)。感覚型学習者は具体的、実務的な思考をする。すなわち、市場条件を理解し分析することによって環境内に存在する機会を発見し識別する。それに反して、直観型学習者は抽象的思考をし、高度な概念的思考と可能性の発見に基づき新しい機会を創り出す。

このように、創業学習のタイプには三つの異なるペアがありこれらを深く考えていくことが創業学習にとって重要であると Wang and Chugh (2014) は指摘する。確かに、創業した事業が拡大大期に入った場合、あるいは創業当初から複数の人間が関わってくる場合には、個人学習と集団あるいは組織学習の問題は避けて通れない。しかし、この行為および学習主体 (who to do and learn) の問題は、創業学習の研究分野の中のプロセスと関わってはいるが、紙幅の関係上別稿に譲り、本稿では取り扱わないことにする。

残りの二つの学習タイプのペアである「機会探求型学習と機会活用型学習」および「感覚型学習と直観型学習」をビジネスモデルの構成要素の知に関係づけると、図表4のようになる。この表では、縦軸側に実践および学習の方法 (how to do and learn) を主として規定する感覚型と直観型を、横軸側に行為および学習の対象 (what to do and learn) に関する学習タイプを示す事業探求型と事業活用型が配されている。さらに、この四分類を宣言型の知と手続き型の知にさらに切り分けることで、ビジネスモデルの構成要素の八つの知をそれぞれのセルに配置することができる。

左上のセル1には、環境動向と顧客インサイトが配置される。環境に関わる情報の入手方法、およ



注：セル内の知の関係は、基本的に手続き知 (knowledge on how to do) を使って宣言知 (knowledge on what to do) が生み出されるという関係になっている。また、各セルをつなぐ矢印が両方に向いているのは知の関係は双方向性を持つことを示している。いずれのセルから相互に影響を及ぼす可能性を示している。

図表 4 BMBL の全体像 (筆者作成)

び分析方法というハウツーをどのようにして会得し、そのハウツーを使って実際に情報の入手と分析を行っていくかということが環境動向に関わる知である。分析の結果得られるのが、顧客インサイトである。この用語の明確な定義はまだ存在しないが、顧客の行動原理、購買行動の核心、ホンネという抽象度の高い定義とともに、消費者インサイトを「生活上の消費者の知恵 (独自の課題とその解決方法のセット)」(石井、2009、p. 89) という具体的かつ行動に即した定義もある。いずれにしても、顧客がどのようなものを購買の中心に配置しているかということを明確にした宣言的知識がインサイトと言えよう。

左下のセル2では、顧客インサイトの抽象度をさらに上げるように思考することで、事業の中核となるアイデア (ビジネスアイデア) が導き出されることになる。これは新たな事業活動を導く中心に置かれ目指すべき目標として明示化され、それを実現化する能力 (コアコンピテンス) によって製品・サービスに形作られていく。

右上のセル3には、利益モデルとコアビジネスプロセスが入る。ここでの利益モデルは実際の利益を出す方法というよりもむしろ、ビジネスの中でどのようにして利益を生み出すかを外部の情報あるいは自身のアイデアから作り出し提示した理念型としてのモデルである。それを実際に稼働させていくのがビジネスプロセスである。

右下のセル4に入るのは、競争優位性とコアエッセンスである。競争優位性は、競争環境の中で他企業を凌駕している特性あるいは要因のことである。この優位性は他企業から模倣されにくく長期的に維持できることもあれば、比較的短期間のうちに競争内容の変化 (価格から品質へ、品質からデザ

インヘというように)、競争環境、事業環境そして一般環境の変化の中で変容を遂げることもある。もう一方のコアエッセンスとは企業の本質を意味している。具体的には、企業理念であり、企業ブランド・製品ブランドのことである。このエッセンスを基にシステムとして企業は運営されていく。競争優位性とは関係なくエッセンスが設定されそれによって競争上有利になることもあるが、競争の中でエッセンスが磨き抜かれて確立されていくこともある。この二つの関係は、いずれが宣言型か手続き型かが不確定的であり、他のセルとは異なり相互に影響する度合いが極めて高いと考えられる。

5. 創業学習のプロセスとビジネスモデル

Wang and Chugh (2014) のサーベイによれば、創業学習は、知識の獲得から始まり、組織化、開発そして創造と続くダイナミックなプロセスであり、多様な学習機会——それは散発的に起きたり、時に重大な事象によって引き起こされたりする——で構成された連続的プロセスである (Voudouris et al., 2011; Rae, 2013; Cope and Watts, 2000)。

このプロセスは段階的に構成されており、それぞれの段階にある学習機会とそこで展開される学習活動は異なっている。確かに、このようなプロセスに従って実際の学習は進むかもしれないが、それぞれの段階で具体的に何をどう学べばよいのかが明らかにされていない。そこで、単に段階のみを提示するのではなく、学ぶべき対象を含めた具体的な学習プロセス記述が求められることになる。ここでもまた上述したビジネスモデルが再び活用できることになる。

創業において、既存企業が時間とコストをかけて作り上げたビジネスモデルと同レベルのモデルをはじめから作り上げることはきわめてむずかしい。短期間でそうするためには膨大な経営資源を投入しなければならないからである。もちろん経営資源の面で恵まれた創業というケースもありうるが、多くの場合には資源は潤沢ではない。このような場合には、どのようにしてビジネスモデルを構築していけばよいのであろうか。

通常ビジネスモデルを構築するのは創業前に行うビジネスプランの作成時とされている。ビジネスプランの作成には二つの目標がある。第一は、ビジネスモデル、特に利益モデルの実現可能性をできる限り高めておくという目標である。創業活動が収益を生むかどうかという点に関してしっかりと分析を加えてその可能性を最大限まで高めておかなければならない。もう一つが、プランを作成している過程において、習得すべき知識、および創造すべき知識を明確にするという学習に関連する目標である。知識の習得は当然だと考えられるかもしれないが、経営上の知識を修得するだけに留まらず、プラン作成過程でその知識の実務への活用の仕方を擬似的ではあるが体験しておく必要である⁷。知識を認知的に理解するだけでなく、創業最中にその知識をすばやく的確に想起でき実際に活用できるようなレベルまで知識を応用できる能力を高めておく必要がある。また、プラン作成時では創業の最中とは異なり時間をかけて疑似体験することが可能であるし、作成したプランを何度も練り直すことが可能である。創業の最中では、一旦実行したことを取り消すことは不可能であるため、この過程でできるだけ繰り返し知識を活用し、そこから導き出した結論を吟味し、知識をどれくらいうまく活用できたのかを確認しておく必要がある。要するに、創業学習の練習（プラクティス）をこの過程で

十分に積んでおく必要があるということである。

第二が知識創造である。経営学の知識や概念は汎用性があるという点で貴重な存在であるが、自らを取り組む事業や事業を立ち上げようとする産業に何の修正も施さずに適用できるとは限らない。適用できる知識や概念と適用できないものを峻別し、そこから元々の知識や概念に補強や修正を加えることで、新たな状況に十分に対応できる知識を創造していくことが必要となる。

しかし、ビジネスプランで描かれたモデルは現実には存在しておらず、創業を実際に開始してから構築されなければならない。さらに、このようにして構築したモデルも創業が進むにつれて再構築される必要が起こるかもしれない。創業最中のビジネスモデルの構築には基本的なアプローチとして以下の二つが考えられる。はじめに、一つあるいは二つの構成要素に資源を集中的に投じて、既存企業との競争に耐えられるレベルまでその精度を上げる。そして、そのレベルに達したと判断できれば次の構成要素に資源を集中的に投じるという方法である。次に、既存企業と比べれば構成要素の質や機能ともかなり劣ることになるかもしれないが、最初からモデル全体を自力で作り上げてしまうというやり方である。

理論的に前者の方法は考えられるが、あるビジネスモデルが現実のビジネスの中で成立する、かつ持続的に存在するためには、その構成要素の一部だけを作り上げ残りに手をつけないということは実際上不可能である。そのような状態ではモデルは作動しない。では、このやり方でモデルを動かす方策は存在しないのであろうか。答えは否である。モデルを動かすため、資源を投じていない構成要素の部分を他組織や他者によって担ってもらうという対応である。たとえば、ビジネスアイデアとコンピテンスを自力で確立した上で、他者のビジネスプロセスや競争優位性を活用してもらうというものである。もちろん、そうするためには、プロセスや競争優位を提供してくれる他者を見つけ出し、コミットしてもらわなければならないという別の問題が生み出されるのではあるが。

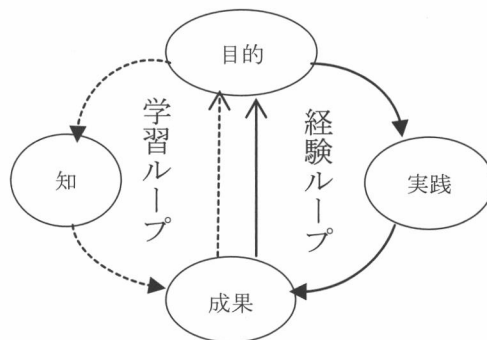
次に、一挙にビジネスモデル全体を構成し、その後重要だと考えられる順に構成要素の精度を上げていくという方法について考えてみたい。この方法で最も重要なのは利益モデルとなる。投入された資源を上回る資源を回収できるかどうかを考え、その考えの基にアイデアや競争優位性を構成していく。もちろん、顧客に対する価値を提供するビジネスアイデアを抜きにしては語れない。価値こそ利益モデルにおいて、売上げを現実化するもっとも重要な要因だからである。加えて、できる限り速やかに価値を通じて実際に売上げをあげられるようにしておかなければならない。

しかし、売上だけでは利益を確定できない。費用が算定できてはじめて利益が確定できる。できうる限り多くの売上を獲得しようとすることは費用を一定にすれば望ましいが、売上の増加額を超えて費用が増加することになれば利益は減るどころか時に赤字となる。逆に、売上が一定であっても費用が削減できれば利益を確保することができる。この意味からして、ビジネスモデルを一挙に構成するときにかかるコストと、創り出される価値が斟酌されなければならないことになる。極論すれば、価値を創り出すことに大半の資源を割いて、他の構成要素には最低限の機能が發揮できるだけの投資に抑えおく、すなわちコンピテンスやビジネスプロセスは汎用的なものを利用し、競争優位は顧客価値のみで作上げ、エッセンスを価値の提供という面に限定することで、コストを極力少なくするので

ある。要するに、価値の実現を最優先にし他の活動を最小限に抑えるということである。そして、事業が確立され利益が継続的に生みだせるようになった時点以降、他の構成要素に次第に資源を回していき、そのレベルを他企業との競争上不利にならない、あるいは有利になるところまでに引き上げていくのである。

以上のように、ビジネスモデルを、一点集中型資源投入と他者のコミットメントの確保、あるいは全要素に対して平均的な資源投与によって成立させる場合学習はどのようなのであろうか。前者では、一つの知に焦点を絞り込んで獲得あるいは創造する集中学習と、他の構成要素に関係する知は他者の知を利用して獲得するネットワーク型学習となる。後者の場合では、一挙に浅く広く知を獲得・創造し、その後焦点を絞り込み一つ一つの知を段階を追って精緻化・高度化していくという蓄積型学習となる。ただし、基本的には顧客インサイトやコアアイデアから BMBL が開始されると考えられる。それらがなければ顧客に対して価値を作り出せず、売上げを作り出す根本的な要素が欠落してしまうからである⁸。しかし、いずれのタイプにしる創業学習では、学習そのものだけではなく、学習の素材を生み出す創業活動に投じられる資源や費消できる時間⁹も少ない。その結果、学習は創業活動と同時進行させる必要があるだけではなく、学習速度そのものも上げていかなければならない。そのためには、創業活動の最中あるいは活動後の知の抽出速度を速めるだけではなく、外界にある形式知を含めてありとあらゆるタイプの知を総動員する必要がある。まず、目的を基にして結果をできるだけ速やかに得られるように実践を素早く進め経験ループをできるだけ素早く回していく。同時に、学習のループでは活動から得られた成果と行動目的の比較を可能な限りすばやく行い、目的と成果の差異を基にして目的と結果をともに振り返りながら知の形成に努めていく必要がある。この場合のスピードは、経験ループの速度と学習ループの速度を乗じたものとなる。

創業前とは異なり創業の最中では、創業の実務から離れて教育のみを受ける時間的余裕がない。その場合学習の速度を上げつつ、外部に既に存在する多様な形式知・実践知をさまざま情報源から獲得するだけではなく、創業経験者のエピソード知識への接触や他の創業者との共同や交流を通じて他の人の活動の観察によって、知識の習得速度を上げていかなければならない¹⁰。



図表5 創業学習の二つのループ（筆者作成）

6. 創業学習のアウトカムとビジネスモデル

Wang and Chugh (2014) は、創業学習のアウトカムを、新しい洞察や行動の開発、あるいは既存の洞察や行動の修正としている。確かに一般的にはそのような定義になるであろうが、本稿のビジネスモデルをベースにした創業学習から言えば、そのアウトカムは、個々の構成要素内の行動の改善、構成要素全体の改善、ビジネスモデル全体の精緻化、ビジネスモデルを基にした事業の確立、そして事業から生み出される成果（利益）である。

ビジネスモデルに基づいた学習であるなら、その成果がビジネスモデルというのは少し妙に感じられるかもしれない。しかし当初のビジネスモデルはロジックだけであり、あるいは指針だけであるがそれを基に個別の構成要素とその連鎖を作り上げてより具体的なビジネスモデルを創り出していくのがこの学習の最も核となるところである。もちろん、ビジネスモデルだけを創るのではなく、そこから現実の事業を構築し成果を上げていくということが最終目的であるのは間違いない。

最後に、学習のアウトカムに関連して指摘されることが多い失敗について考えてみたい。失敗は行為上の結果でありネガティブなアウトカムを生じさせる。しかし、創業者のみならず人は失敗から学ぶことができる。失敗の内容からそれ以降は失敗をしなくなる（ネガティブな結果が消え去ることでポジティブな結果を生み出すことになる）、あるいはその失敗を避ける方法を会得することで本質的にポジティブな結果を生み出せるようになるかもしれない。しかし、創業者の場合失敗からの学習には大きな課題が存在する。創業者の失敗は往々にしてその事業が消滅する危機を生じさせることになる。たとえば、規模の大きな創業であれば個々人の失敗を許容できるほどの資源を保有できる、あるいはその失敗をリカバリー出来るような仕組みや人材が揃っている。それゆえ失敗から学習することを推奨しないまでも許容できる可能性がある。しかし、保有資源がきわめて少ない、あるいはリカバリーの仕組みが存在しない小規模な創業において失敗はその生存を脅かすようなものとなる場合が多い。それゆえ、失敗は出来る限り回避しなければならない。もちろん、回避すべきはすべての失敗ではなく、許容できる以上、すなわち生存を脅かすような失敗だけであるが、小企業はその許容量がきわめて小さいと言える。要するに創業時の学習には、パフォーマンスを改善する活動、すなわち顧客から製品サービスが実際に受容されることを通じてその核となる目的－手段関係あるいは因果関係を抜き出すことが不可欠な要件となるのである。もちろん、許容可能な小規模の失敗までも排除する必要はない。繰り返しになるが、致命的、すなわち創業者の生活を根本から脅かすような、あるいは次の創業にチャレンジできないほどの大失敗でないことが必要となる (Sarasvathy, 2009)。要するに、パフォーマンスを改善した活動、および致命的にならないような小規模な失敗から、その改善の核となる目的－手段関係や因果関係を抜き出し、よりの確にその活動を再現できることが創業学習のもう一つ大事な特徴となるのである。

7. 終わりに

創業学習を本稿ではビジネスモデルをベースにした学習と捉えることとし、その学習の成果は精緻化されたビジネスモデルと実際の事業の成立、そしてそこから生み出される業績ということになる。

ビジネスモデルに関連した諸要素について知を生み出すことが創業学習のコアとなるが、海外創業の場合には創業学習の内容をどのように変えればよいのであろうか。その一つの方向が、本稿の中ではほとんど触れられていない一般環境、とくに文化、宗教、政治制度、社会に関する知をどのようにして得るのかということである。このことが、BMBLにどのような変化をもたらすかを今後検討していなければならない。現時点での暫定的な理解ではあるが、一般環境からの影響が大きくなるとは言え、本稿で示したBMBLの枠組み時代を変えるものではないと考えている。今後この枠組みで海外創業をより深く研究し、より確定的な結論を導き出すようにしなければならないと考えている。

注

- 1 海外創業とは、国際企業家 (international entrepreneur)、ボーングローバル企業、グローバルスタートアップと同じく創業者活動の国際化のタイプの一つであるが、自国や出身地などのいわゆるホームカントリーを持たず、海外で創業を行うものである。
- 2 学術雑誌の中から厳密に取捨選択を繰り返し、最終的に75本の論文を、創業学習を対象とするものとして取り上げ詳細な検討を行っている。
- 3 中原 (2010) は、「組織の目標達成・生産性向上に資する、職場に埋め込まれたさまざまなリソースによって生起する学習」を職場学習の定義とした (131 ページ)。
- 4 紺野 (1998) は、第一分類 (知の形成のされた方による分類) として、経験的知識資産 (企業・事業の過去の経験、市場での活動を通じて経験的に生み出された、蓄積された資産: 例、熟練的知識)、知覚的知識資産 (消費者や顧客の知覚において成立する資産: 例、ブランド)、定型的知識資産 (明文化された技術や製品使用、マニュアル、ドキュメントなど、形式知が主体の資産)、制度的知識資産 (組織内部や企業を取り巻く何らかの制度や仕組みが支えている資産) を取り上げた。第二の分類 (知識が存在する場による区分) は、市場知識資産 (市場知: 企業と、顧客や市場との間に共有されている資産)、組織的知識資産 (組織知: 組織内部にある資産。人に体化されていたり、業務プロセスに組み込まれた知識)、および製品ベース知識資産 (製品知: 技術的な知識であり、特許、知的所有権、マニュアルなど) である。
- 5 PEST は、Politics (政治・法律的环境要因)、Economy (経済的環境要因)、Society (社会的環境要因) そして Technology (技術的環境要因) のそれぞれの頭文字をとった略語である。
- 6 長岡 (2006) は「ビジネスモデルという概念が広く浸透した今日、ビジネスの全体的な構造・仕組みを明示することなく、自社・自部門のみに焦点を当てた事業計画が無意味なことは常識となっている。自社・他社・顧客を問わずすべての関係性を明らかにし、ビジネス全体の仕組みと流れを見極め、最大の利益を発生させるために経営資源を効果的・効率的に投入する。その設計図となるのがビジネスモデルである。ビジネスモデルは、ビジネスの仕組みと流れについて、関係者の共通理解を促進し、協調的な活動を実現するために役立つ」(中原編, 2006, p.70) と述べている。
- 7 これは数字上のシミュレーションだけではなく、実際の場で知識を活用するための訓練である。ビジネススクールで行われるケース分析はそれに類するものであるが、それと同等のものをビジネスプランを使って自力あるいは少人数のチームで繰り返し広げるような机上演習が必要となる。
- 8 ただし、ここでの学習は決して完全に独自の知を生み出す必要はなく、あくまでも売上を上げられるだけの差異があればよい。
- 9 新規創業の生存率は、5年で82%と言われる (中小企業庁, 2011)。この短い間にビジネスモデル全体に関して学習を進めなければならない。質と量において差はあるかもしれないが、既存企業の中で十数年の時間幅で覚えることを数年で修得しなければならないと考えられる。元々創業においては事業活動と学習活動を二つ同時に実行せざるを得ない。二つを分けて実行する資源的そして時間的余裕がないからである。この同時性がきわめて色濃く出るのが創業学習の際だった特徴であると言える。中原 (2010) は、職場学習においても、「『行動や経験をともなった内省』を起こしつつ、『内省をともなった行動』を実践することが重要である」(p.29) としている。
- 10 Sanz-Velasco, S., and R. Saemundsson (2008) "Entrepreneurial Learning in Academic Spin-offs: A busi-

ness model perspective.” *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol.8, No.1, pp.15-35 では、ビジネスモデルの変化に繋がる 9つの学習スタイルを識別している。今後はこれらの文献を参考にしながら BMBL のプロセスあるいはタイプに関する綿密な研究を進めていかなければならない。

文献

(和文文献)

- 荒木淳子 (2008) 「職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討—ワークプレイスラーニング研究の類型化と再考」、研究ノート、『経営行動科学』、第 21 巻第 2 号、p.119-128.
- 中小企業庁編 (2011) 『平成 23 年度中小企業庁白書』、http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23_1/h23_pdf_mokuji.html (2014.4.25 確認)
- 石井淳蔵 (2009) 『ビジネス・インサイダー—創造の知とは何か』、岩波書店
- 加護野忠男 (1999) 『〈競争優位〉のシステム：事業戦略の静かな革命』、PHP
- 加護野忠男、井上達彦 (2004) 『事業システム戦略：事業の仕組みと競争優位』、有斐閣
- 金井壽宏、楠見孝編 (2012) 『実践知：エキスパートの知性』、有斐閣
- 川名和美 (2014) 「我が国の起業家教育の意義と課題—「起業教育」と「起業家学習」のための「地域つながりづくり」」『日本政策金融公庫論集』、第 25 号、pp.59-80
- 紺野登 (1998) 『知識資産の経営』、日本経済新聞社
- コトラー、フィリップ (2000) 『コトラーの戦略的マーケティング：いかに市場を創造し、攻略し、支配するか』(木村達也訳)、ダイヤモンド社
- 古澤和行 (2012) 「起業家マインドの涵養に係る活動とその評価にまつわる諸問題に関する論攷」愛知学院大学『経営管理研究所紀要』、第 19 号 pp.11-24
- 中原淳編著、荒木潤子・北村士朗・長岡健・橋本論著 (2006) 『企業内人材育成入門』、ダイヤモンド社
- 中原淳 (2010) 『職場学習論—仕事の学びを科学する』、東京大学出版会
- 野中郁次郎、竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』(梅本勝博訳)、東洋経済新報社
- ボラニー、マイケル (1980) 『暗黙知の次元：言語から非言語へ』(佐藤敬三訳)、紀伊國屋書店
- 吉田孟史 (2001) 「起業者のビジネスモデルと認知地図」『大阪大学経済学』(大阪大学経済学部) 51 巻 2 号、pp.60-77.

(外国文献)

- Alvarez, S., and L. Busenitz (2001) “The entrepreneurship of resource-based theory”, *Journal of Management*, 27, pp. 755-775.
- Capello, R., (1999) “Spatial transfer of knowledge in high technology milieux: learning versus collective learning processes”, *Regional Studies*, 33, pp. 353-365.
- Choi, Y., and D. Shepherd (2004) “Entrepreneurs’ decisions to exploit opportunities”, *Journal of Management*, 30, pp. 377-395.
- Cope, J., and S. Down (2010) “I Think Therefore I Learn? Entrepreneurial Cognition, Learning and Knowing in Practice”, *Working Paper10-02*, Hunter Centre for Entrepreneurship, University of Strathclyde Business School, https://www.strath.ac.uk/media/departments/huntercentre/research/workingpapers/WP10-02_I_think_therefore_I_learn.pdf (2015.4.5)
- Felder, R.M. and Silverman, L.K. (1988). Learning and teaching styles in engineering education. *Engineering Education*, 78, pp. 674-681.
- Kreiser, P., (2011) “Entrepreneurial orientation and organizational learning: the impact of network range and network closure”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35, pp. 1025-1050.
- Massis, A. and T. Minola (2012) “Entrepreneurial learning in Italian high-tech start-ups: an exploratory study”, *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 11 No.1, pp.94-114.
- McGrath, R., (2001) “Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight”, *Academy of Management Journal*, 44, pp. 118-131.

- Mumford, A., (1995) *Effective Learning*, Institute of Personnel & Development.
- Nordic Innovation Centre (2005) Entrepreneurial learning & academic spin-offs – Project report to Nordic Innovation Centre, http://www.nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2005/Entrepreneurial%20learning%20and%20academic%20spin-offs.pdf (2015.4.5)
- Rae, D., (2006) “Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework for Technology-based Enterprise”, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol.18No.1, pp.39–56.
- Rae, D., (2013) “The contribution of momentary perspectives to entrepreneurial learning and creativity”, *Industry & Higher Education*, Vol.27 No.6, pp. 407–420.
- Sarasvathy, S. (2009) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publisher.
- Trimi, S., and J. Berbegal-Mirabent (2012) “Business model innovation in entrepreneurship”, *International Entrepreneurship and Management Journal* 8, pp.449–465.
- Voudouris, I., Dimitratos, P. and Salavou, H. (2011). Entrepreneurial learning in the international new high technology venture. *International Small Business Journal*, 29, pp. 238–258.
- Wang, C. and H. Chugh (2014) “Entrepreneurial Learning: Past Research and Future Challenges”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, pp.24–61.
- Zhao, Y., Y. Li, S. Lee, and L. Chen (2011) “Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: evidence from China”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35, pp. 293–317.

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