

スタートアップ期における知識創造の二つのタイプ

— 起業者知識創造の理論化に向けて —

吉田 孟史

The Innovation or transformation of business models is one of the common, urgent and important issues for every mature companies, which is helpful to revitalize business activities in developed countries, especially dysfunctional Japanese economy. But we must not forget to have another noteworthy type of business model changes, such as its creation by entrepreneurs. It is certain that there are a lot of factors for exerting positive impacts for them such as policy, education, and culture for promoting entrepreneurship, but we have few researches on the relationship between business model creation and knowledge creation during startup phase of new ventures. Therefore we try to analyze it from the perspective of knowledge creation. We begin to outline what type of knowledge change mature companies have and then explore what the characteristics of how entrepreneurs create new and novel business and management knowledge are as compared with the ways of knowledge creation of the established companies, through detailed and intensive analysis of the leading books on entrepreneurship.

I. はじめに

新たな事業の構築や創造は、人々の創造性を活性化させ、新しく雇用を次々と生み、産業の活性化や新陳代謝を促進させていく（中小企業庁、2011）。特に、20年間にわたって低成長下にある日本においては必要不可欠なことである。この事業創造は、既存の大企業や中小企業にとってもきわめて重要な課題ではあるが、起業や創業では重要であるだけでなくとりわけ難しい課題であると言える。なぜなら、起業や創業には二重の壁が存在するからである。まずは、厳然として存在する古い思考枠組みや行動規範、社会・政治・経済などに組み込まれた様々な制度、既得権益を守る古色蒼然とした仕組みなどという壁を打破していかねばならない。それに加えて、新奇な製品・サービス、新しい市場、これまでにないライフスタイルそして新たな思考枠

組みなどを、時には現存する手段を用いて、また時にはゼロから、作り上げることが求められるからである。

このような二重の壁を乗り越える起業活動を分析するための理論、考え方、手法には多種多様なものがある。起業環境を整えるための政策に対する考え方、最適な起業活動とはいかなるものかを探るような効率性を核とした経済学の理論、権益を既存の体制の手から離させるための制度変革を巡る論議、あるいは人々の考え方・価値観を変化させる文化の変革手法等々（磯辺・矢作、2011）。もちろん、これらを抜きにしては、実態の正確な把握や、起業に効果的な政策や方策の総合的な議論はできない。しかし、本稿では、そのことを理解した上で、よりミクロな視点をとる経営学、とくに知識創造論から分析を試みる。なぜなら、ビジネスを創造するためには、起業者が個々の起業活動に特有で適切的な知見・

スキル・ノウハウ・知識を創造していかなければ、たとえマクロな環境や制度が起業活動に有利に整えられたとしても、個別事象としての開業は進展せず、同様に廃業も減ることはないと考えからである。

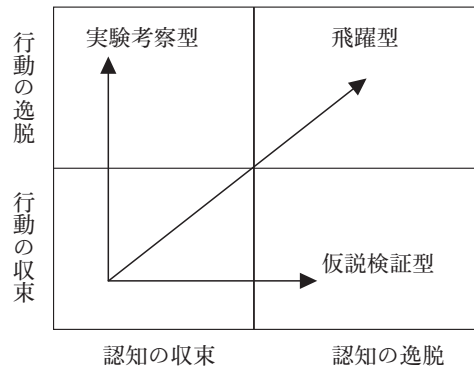
起業者の学習や知識創造を考える上でも、大きく分けて二つのアプローチがある。一つ目が、起業に関わる知識を起業開始前にいかに効果的に習得させるかという起業者教育アプローチ¹⁾である。これは、新たに起業者になろうとする者に既存の知識を的確に教え込むことで、起業を成功させようとする考え方である。二つ目が、不確実な状況下で事業を開始しそのプロセスの中で、個別具体的な現象を因果的に解明・理解して、独自の知識を構築するという起業者自身による知識創造アプローチである。本稿は、後者のアプローチを採用し、起業者が起業活動中に行う知識創造のタイプを明らかにすることを目的とする。

起業とは「不確実な状況下でのビジネスモデルの創造」であると捉えらると、起業者による知識創造は、ビジネスモデル創造時における知識創造となる。この種の知識創造に関しては、既存企業のビジネスモデル創造を対象としているが、吉田 (2011) において考察を行った。以下では、まずこの考察を概観して、既存企業では二つの知識創造があることの説明を行う。次いで、既刊の起業者活動に関する文献をその分類に従って区分する。最後に、起業と既存企業によるビジネスモデル創造とは、どのような点で異なるかを論じ、起業者による知識創造のタイプを析出して、論を閉じることにする。

II. ビジネスモデル創造プロセスにおける知識創造

吉田 (2011) では、古澤 (2004) の議論をより詳細に吟味することで、ビジネスモデル創造は、二つのタイプに分けられることを示した。第一のタイプが、仮説構築 (Hypothesization) - 試行 (Trial) - 検証 (Verification) であり、第二が、探究実験 (Exploratory Experimentation) - 思考 (Thinking) - 論理 (Logicalization) である²⁾。この内容について、まず、古澤の議論を簡単にまとめ、その上で上記の二つに分類できることを手短かに述べる。

図表 1 知識創造プロセスの類型化



(古澤, (2004), p.48, 図3より)

古澤 (2004) によれば、新たな知を継続的に創造するためには行動や認知の変化 (逸脱と収束) とそれらの間の循環プロセスが必要であるとし、Kolb (1983) の知識創造の議論に修正を加えて知識を創造する三つの知識創造のタイプを析出した。それらは、既存行動から逸脱しその後には認知的収束に至るタイプ (実験考察型)、既存の認知枠組みから逸脱して行動的収束へと移行するタイプ (仮説検証型)、および認知の変化と行動変化が同

時に生起するタイプ（飛躍型）である。実験考察型は「あまり深く考えずにやってみたことがないことをいろいろ試してみたら、それを観察し熟考してその行為の意味を見いだすような行動先行」(p.49)型であり、仮説検証型は「あれこれと思い巡らし、考えた上で新しいことを実際に試してみるような認知先行」(p.48)型となる。また、環境変化が激しく、新たな問題が連鎖的に生じる場合に必要となるのが、行動および認知が共に既存の行動/認知から逸脱して、「既存の知識とは全く異なる知識を作り出すタイプ」(p.49)の飛躍型である。

ところで、行為先行であれ認知先行であれ、古澤（2004）が論ずるように実験考察型と仮説検証型をともに逸脱と収束の組み合わせと捉えるのではなく、吉田（2011）では一方の逸脱が必然的に他方の逸脱につながり、ひとたび双方がともに逸脱をした後に、すなわち飛躍型になった後に、双方が同時に収束していくとした。実験考察型では、探究型実験という行動の逸脱から始まり、考察によって認知の逸脱が続く。考察は最終的に行動の意味を見いだすことになるとして古澤（2004）は収束と捉えるが、探究型実験がもたらす多義的な結果を把持するためには認知的に多義的にならざるを得ない（Weick, 1979）。その多義化をここでは考察が担い、把持から多義性を除去し認知的に収束し思考前提となるとともに、実験の中で遂行された諸行為の因果関係が確定されルーティンが形作られるプロセスが論理の構築に当たると考えたからである。

次に、仮説検証型は仮説と検証の集合ではなく、古澤（2004）が述べるとおり、思いを巡らして仮説を構築するという認知の逸脱か

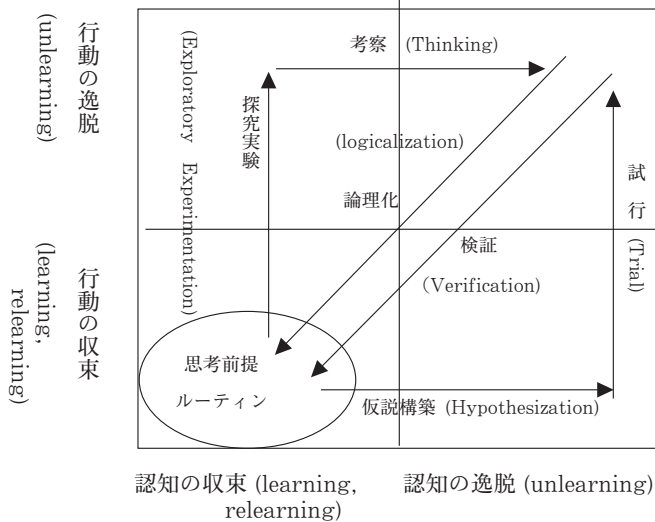
ら始まり、その仮説の結果を生み出すための実際の場での試行へと至る。試行は、逸脱した仮説を基にしているがこれまで取り組んだことのない試みを遂行するという意味では行動的な逸脱を伴う。最終的に、試行から得られた結果を仮説との整合性を確認する検証を経て、仮説が思考前提に変わる。そしてそれと同時に、試行は収束してルーティンへとまとめ上げられることになる。

以上の議論から、知識創造的な知識創造は、unlearning としての逸脱が行為あるいは認知に生じることをきっかけとして別の逸脱が続くことで両者の逸脱が起こり、その後、両者が収束（relearning）して新たな組織的知識が創造されるプロセスと捉えられることになる。また、いずれの型においても認知と行動の逸脱が起こるという意味で飛躍型がその中に含まれている。二つの知識創造プロセスは、仮説構築（Hypothesization）－試行（Trial）－検証（Verification）と探究実験（Exploratory Experimentation）－考察（Thinking）－論理化（Logicalization）となるため、それぞれをHTV型とETL型と命名した。

現行の思考前提と業務遂行ルーティンのセットの中から、認知が逸脱することでHTV型が、行動が逸脱することでETL型が発動する。そしてそれぞれのプロセスをたどり、新たな思考前提と業務ルーティンのセットが構築されることで全体のプロセスがいったん終了する。

以上のように、ビジネスモデルの知識創造のあり方を、認知逸脱を優先させる仮説の構築が先か、行為逸脱を優先させる実験が先かという二つのタイプに分けて論じた。吉田（2011）では、その後、この二つのタイプを

図表 2 知識創造知識創造の 2 類型



既存企業がビジネスモデルの創造を遂行した事例に当てはめてみることで、これらが現実的な適用可能性があることの検証を試みた。

Ⅲ. 起業プロセスにおける知識創造のタイプ：HTV型知識創造とETL型知識創造

本節では、知識創造の二つのタイプであるHTV型とETL型が、既存企業の事業創造や変革プロセスだけではなく、起業家活動においても存在するか否かを、起業家活動を議論している文献を基にして確認する。

1. 仮説逸脱 (HTV) 型起業家論

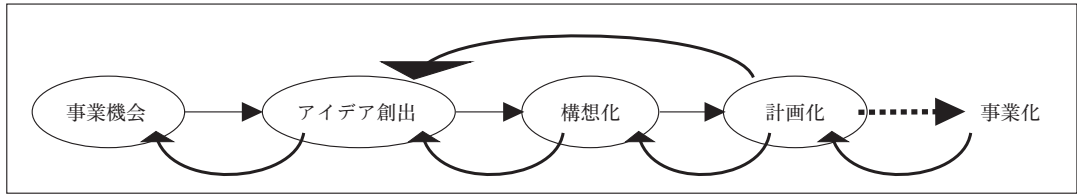
起業や創業プロセスを、これまでに存在していない起業アイデアや機会を基にして合理的にビジネスプランを練り上げた上で、それを踏まえて実際の起業活動を遂行することと捉えた場合、ビジネスプランニングは仮説(認知)的逸脱となる。次いで、プランを基に行われる起業活動自体を規定のビジネ

スモデルを作動させるためだけの活動あるいは確定的な業務内容を遂行するための活動と捉えずに、どのような結果が得られるかを探り、その結果によっては活動そのものやビジネスモデルをも変えてしまうものであるとすると、実験というより試行となる。試行とその結果の検証を通じて、ビジネスプラン中の仮説としてのビジネスモデルは事業化の基盤になるのである。このように考えると、起業を開始する以前にビジネスプランを先行させている起業理論は、HTV型に属するものであると考えられる。

(1) 金井・角田編『ベンチャー企業経営論』

本書で事業創造と知識の関係を論じている部分は、第二章「起業家とベンチャー企業」である。そこでは、「事業創造は、技術、顧客、製造、サービス、マーケティングなどのさまざまな知識を組み合わせることで知識の体系を創り上げていくプロセス」(P.34)と捉えられている。このプロセスで、起業家の思考プロセスは、事業機会の探索、アイデア創出、

図表3 起業者の思考プロセス



(金井・角田 図2-1 「事業創造プロセスと知識体系」 p.34)

構想化、計画化という下位思考プロセスを経て、事業化へとつながる。企業者は保有している知識や情報を基にビジネスチャンスを見だし、そこからさまざまな事業アイデアを創出する。次に、対象となる顧客、提供方法、提供価値に関して構想を練ることになる。構想が固まると、種々の経営資源を動員して、具体的な計画（ビジネスプラン）がまとめられる。また、この思考プロセスが一方向的に進んでいくだけではなく、どの下位プロセスにおいても後戻りが起こりうる。

上記のように、本書の思考プロセスは、アイデアを創出するための機会の探索から始まり、構想化へとつながるといふプロセスが先行していることで、既存の仮説からの逸脱と新しい仮説の構築から始まっていると言える。しかし、アイデア創出から構想化のプロセス、構想化から計画化に至るプロセスにおいて、試行と検証が行われているか否かは判別できない。ただし、構想化からアイデア創出へ、計画化からそれ以前の思考下位プロセスへのフィードバック過程があることから考えれば、ある種の試行と検証が行われていると想定できる。また、事業化のプロセスから思考プロセスへのフィードバックも存在しており、試行による検証も存在すると考えられる。その結果、本書の知識創造プロセスは、HTV型と捉えられる。

(2) Bygrave and Zaccarakis, *Entrepreneurship*

本書はきわめて大部であり、起業に関連する重要な項目がほぼすべて網羅されている。起業家と起業プロセスとは、それぞれ「事業機会に気づき、その機会を追求する組織を作る者」(p.49)、および「事業機会の認識とそれを追求する組織の形成にかかわるすべての機能、活動、行為を含むもの」(p.49)と定義されている。その後では、3章から14章までの中で、事業機会の認識、ビジネスモデルの理解と戦略策定、起業マーケティング、創業チームの構成、ビジネスプラン作成、資金調達、関連する法律と税務、知的財産、起業後の成長戦略などが論じられている。本書の中で特筆すべきところは、ビジネスプラン作成（ビジネスプランニング）の部分である。その章で最初に、「ビジネスプランを書く最大の目的は、プランそれ自体を完成させることではなく、その過程で様々なことを学ぶことである」(p.235)と記されている。さらに、「事業コンセプトを見だし、次にそのコンセプトの実現可能性、業界動向、競争相手、そして事業を進めていくために最も重要な顧客について調査する中で行うすべての学習が最も大切である」(p.235)とされる。

「起業家にとって大切なのは、十分調査された魅力的市場での事業機会を狙った、確固たるビジネスプランを実行すること」(p.236)であり、「巨大な金銭的あるいは精

神的な損失を考慮すれば、綿密なビジネスプランを完成させるのに必要な数週間または数ヶ月という時間は相対的に小さな投資」(p.236)であり、「事業をはじめの前に時間と資金を使うべき」(p.236)としている。

また、ビジネスプランニングのプロセスは、プランに必須となる項目を上から順に書いて終わりというものではなく、項目間を行きつ戻りつする反復的な作業であり、そのためプランは一度作成してしまえば終了する最終製品としてではなく、事業を行う中で学習したことが次々と書き加わり新しいものになっていくものとして扱うべきであるとされる。

本書から分かることは、起業は事業機会の認識と追求であり、それを実現する手段としての作成されるビジネスプランは、起業家による事業機会にかかわる学習の産物となる。上記のように、起業後もこの学習は継続されるが、それに関する記述はビジネスプランの章以降では見受けられない。本書では、仮説構築に関する記述が主であり、それに基づく実践や検証は載せられていないため、HTV全体を包含していないが、仮説先行型であるためHTV型に属すると考えた上で、タイプはH型になる。

(3) Mullins, *The New Business Road Test*

本書では、ビジネスプランを立てて後戻りできなくなる前に、その基となるビジネスアイデアやビジネスチャンスを検討することが起業を成功に導くために必要なロードテストであるとされる。そのテストにより、アイデアやチャンスに内在する問題点や起業プロセスに含まれる不確実性が排除されることになる。アイデアやチャンスが成功するか否かを決めるのは七つの条件による。外部条件とし

て、マクロレベルの①市場の魅力と②業界の魅力、ミクロレベルの③ターゲットセグメントにとってのメリットおよびそのセグメントの魅力と④持続可能な競争優位が条件となる。さらに、起業の内部の条件として、経営チームとして保有すべき、⑤使命、野心、リスク許容度、⑥主要成功要因を実現する力、そして⑦バリューチェーンでの多様なネットワークがある。これらについて十分に検討をした後、ビジネスチャンスに対してポジティブな評価が出たとしても、直ちに投資家に向けたビジネスプランの作成に向かうのではなく、「顧客中心のフィージビリティ・スタディ」を先行させよと主張している。このフィージビリティ・スタディで望ましい結果が得られない場合には、検討したビジネスチャンスを捨て去り起業は断念されることになる。

本書は、ビジネスチャンスを、ビジネスプラン作成に入る前に、きわめて厳密に検討を重ねることでその妥当性の検証を行う必要があると説く。この検討を行わずにビジネスプランを書き、資金を集め、そして実行することで、破綻の憂き目に会う起業は多いと論じられている。本書をHTV型の面から考えると、Hの形成と精緻化のみに集中しており、試行およびその結果の検証過程に対して、および学習や知識創造に関してほとんど言及されていない。これらの点から、HTV型知識創造の枠組みには該当しないという結論を下すこともできるが、逸脱仮説の設定プロセスを考える上では重要な示唆があると考えられるために、本稿ではHTV型グループの一員として、これもH型とする。

(4) Mullins and Komisar, *Getting to Plan B*

本書では、アイデアを、現実的に機能し、

世界を変えるようなビジネスモデルを作るには、類似例と反例を組み合わせること、先例から解が得られないような重要な疑問を特定すること、そしてそれから導き出された挑戦の要 (Leaps of faith)³⁾ 仮説を確認して検証することが必要としている。より詳細に言えば、まず、問題を解決する、あるいは生活に何かをもたらす喜びを生み出すと考えられるアイデアが必要となる。次いで、先に成功を収めた他社や他産業の事例を類似例として借用したり取り入れて、または失敗した先行事例を反例として学ぶことによって、アイデアを仮説へと高めて検証を行う。次いで、その検証で確かめられなかった、ビジネスモデルを創り上げる上での重要な疑問を特定して、その解を挑戦の要仮説として設定する。この仮説は、他社の事例ではなく自らが実際に行う実験によって検証されることになる。この検証では、一連の実験から導き出されてきた結果を記録し見識を与えてくれるような、挑戦の要仮説を検証する根幹となる疑問に解をもたらす体系的な方法が必要となる。そのツールとして考え出されたのがダッシュボード⁴⁾である。これにより、計画立案、実行、仮説検証から学んだ結果の記録が可能となり、より優れたビジネスモデルの構築に向けて着実に前進できるようになる。

アイデア、類似例・反例による検証、挑戦の要仮説の特定、ダッシュボードを用いた実験による仮説の検証というプロセスは何度も繰り返されることになる。そのサイクルは、初期のプランが変更され次の新プランが生み出されて直ちに終了するものではなく、新しいプランも検証プロセスに投げ込まれる。これは、優れたビジネスモデルが導き出されるまで続くことになる。

挑戦の要仮説を創り、それを実験にかけて検証していく。このプロセスはHTV型ときわめて近似している。しかし、使用される言葉が一つだけ異なっている。それはTの部分である。本書では試行ではなく、実験 (Experiment) という用語が使われており、HTV型というよりも、HEV型と呼ぶ方が適切であると考えられる。

(5) Ries, *The Lean Startup*

本書では、スタートアップが失敗する二つの大きな問題が指摘される。第一は、比較的安定した環境で長期にわたる安定的な操業という条件のもとで成功するのに利用されてきた、優れた計画やしっかりした戦略、市場調査の活用という方法を、不確実性の高いスタートアップに適用することによって生じる問題である。第二は、旧来のマネジメント手法は使用に耐えないと気づいた人々が、方法論を断念して「とにかくやってみよう」というスタイルを取ることによって生じる問題である。これら二つの問題状況に陥ることなく、革新的で混沌としてはいるがスタートアップは管理できるし、管理しなければならないとされる。そのマネジメント手法がリーンスタートアップ (「小さく始めること」) である。これは、イノベーションを継続的に生み出せるアプローチであり、サイクルタイムが極端に短く、顧客の望みを中心とし、意思決定を科学的に行うという特徴を持つ方法である。

この手法では、科学的実験を通じて持続可能な事業構築方法を探り当てるような学びが行われる。学びを生むために、核となる挑戦の要仮説を見だし、必要最小限の製品を作りその仮説の検証を行う。検証の結果から得られるデータを分析し、その中から上記のよ

うな学びを引き出す。その学びから得られた新たな仮説や事業構築法は再び検証過程に放り込まれる。このサイクルは出来る限り高速に回されるが、確固たる成長エンジン⁵⁾が発見された時にその回転は止まる。

本書では、起業を始めようとする時点で既にアイデアがあることを想定している。そのアイデアは、起業者が持つグランドビジョンから引き出されるのであるが、そのビジョンは、二つの下位仮説に分けられる。一つ目は価値仮説である。それは、顧客にとって価値あるものが提供できるか否かに関わる仮説である。第二の仮説は、顧客の間に自社の製品・サービスがどのように広がっていくのかに関する成長仮説である。この二つが核になるが、スタートアップの計画でもっともリスクの高い要素、他のすべてを支える基盤となっている部分が挑戦の要 (Leap of faith) 仮説とされる。この仮説が、実践の場で、仮説の基となる問いが現実に即しているか否か、顧客がどうしても解決したいと思う深刻な問題を包含している否かが確認される。こうして、先述した成長エンジンをコントロールする変数の理解が深められていくことになる。

この段階の終了後、次の構築フェーズに入る。ここでは、できるだけ迅速にMVPを製作することが最優先事項となる。MVP (Minimum Viable Products) とは、「構築—計測—学習のループを完全に回せる製品で、最小限の労力と開発にほとんど時間を要しないもの」(p.77)をいう。その後、計測フェーズに入ると、「製品開発が本当の前進につながっているか否かを判断することが最重要課題となる」(p.77)。最後に、最も重要なピボット (方向転換) のフェーズに入る。上記のループで問題が発見されなければ戦略は維持され

るが、仮説に一つでも誤りがあると分かる方向転換をして仮説を新たに作り上げなければならなくなる。

このように、本書では、構築—計測—学習のフィードバックループがきわめて重要な役割を果たしている。実行する場合にはこの順で進められるが、計画の段階では逆順となる。学ぶ必要があるものを見つけ、検証による学びを得るために計測しなければならないものが確認され、実験と計測に必要な製品が決定されることになるからである。この決定に基づきMVPが作り上げられる。さらに、本書で強調されているもう一つの特徴が、このループを最小限の労力でいかに高速で回すかということである。

本書のタイプは、初期に挑戦の要仮説を生み出し、それをもとに実験的にMVPを作り出して検証を行うというタイプになる。その結果、本書も、HTV型ではなく、HEV型に該当すると考えられる。

(6) Blank and Dorf, *The Startup Owner' Manual Vol. 1*

スタートアップ⁶⁾に関して記されている本書の中心となる鍵概念は、技術開発でも製品開発でもなく、顧客開発である。それは、「ビジネスモデルの探索を構造化するプロセス」(p.xxxviii)であり、顧客発見—顧客実証—顧客開拓—組織構築という四つのサブプロセスで構成されている。本書では以下のように記されている (p.22)。

- 顧客発見では、創業のビジョンを捉え、それをビジネスモデル仮説を構築する。次に、その仮説に対する顧客の反応を検証し仮説を事実に変えていく。
- 顧客実証では、顧客発見で検証されたビジネスモデルが再現性ありとスケラブルなものか

どうか確認される。確認できなければ顧客発見ステップへと戻る。

- 顧客開拓では、ビジネスモデルの実行を開始する。需要を開拓し、顧客を販売チャンネルへと誘導して事業を拡大させる。
- 組織構築では、ビジネスモデルの実行を本格化するためにスタートアップから企業へと組織を変える。

これらのサブプロセスの中で、スタートアップの知識創造と関係するのは顧客発見である。顧客実証以降のサブプロセスでは、発見段階で得られた知識に基づき、実際の起業活動の準備、そしてその実践へと続いていく。顧客発見は、さらに四つのフェーズで構成されている。第一フェーズでは、起業者の思い込みにすぎないビジョンをビジネスモデル仮説へと書き換える作業が行われる。実際に実験を行い仮説の検証を実施するのが第二フェーズである。ビジネスモデルの各構成要素が試行され、仮説を事実へと昇華させる作業が行われる。もしこのフェーズで仮説が間違っていると判断されると第一のフェーズに戻り、新たな仮説が作成される。幸いにも仮説が検証されると、第三フェーズに入る。ここでは、事実と認められた仮説に基づいて導き出されるソリューションの検証が行われる。価値提案と最小限の機能を持った製品（MVP）を提起して、顧客の反応を一定の評価基準で評価する。第四フェーズでは、得られたすべての実験結果が評価される。これまでの学びが十分であり製品の機能とビジネスモデルの正しさが確認された場合には、顧客実証に移るが、正しさが確認できない場合には再び顧客発見サブプロセスの第一フェーズに立ち返ることになる。

以上を見て分かるように、本書では、ビジョ

ンを仮説に転換し、その仮説を仮説段階で検証し、検証された仮説から導き出されるソリューションをもまた検証するのである。そして、検証の結果を受けて、最後のフェーズで学んだことが評価される。ここでの知識創造は、ビジョンおよびそれに基づいた仮説から始まっている。ただし、仮説を実験によって検証し、検証された仮説から導きだされたソリューションをさらにより本格的な実験によって検証している。その結果、HTVでもなく単一のループとなるHEV型でもなく、HEVHEV型となっていると言える。

また、14のルールからなる顧客開発マニフェストにおいても、ルール6「実験を設計し、実行に移して仮説検証を行え」、ルール9「迅速な意思決定、サイクルタイム、スピードとテンポが重要」、そしてルール13「積極的なコミュニケーションを通じて学びを共有する」の三つにおいて、知識創造および学習が強調されている。特に、ルール6は知識創造に最も密接に関係している。思い込みにすぎないビジョンを、ビジネスモデルキャンバス（Osterwalder, 2010）というビジネスモデルを総体として緻密に設計できる手法を使って、ビジネスモデル仮説に変える。その仮説を検証するために実験を設計して検証を行う。その検証結果をより深く検討することで、ビジネスモデルを確立するために不可欠な知識が創造されることになる。ただし、ここできわめて重要なことが指摘されている。それは、ビジネスモデルを確立するために必要となる知識が得られるように実験を設計するということである。言い換えれば、実験から得られる結果を先読みしてその結果が出るように設計するということである。

図表 4 起業者知識創造：仮説逸脱型

	仮説構築フェーズ	試行フェーズ	検証フェーズ
ベンチャー企業経営論	○	△	○
<i>Entrepreneurship</i>	○		
<i>The New Business Road Test</i>	○		
<i>Getting to Plan B</i>	○	○実験	○
<i>The Lean Startup</i>	○	○実験	○
<i>The Startup Owner's Manual</i>	○	○実験	○

○はそのフェーズが存在していることを示し、△は本文中に明示的にその存在が示されていないがその内容を含んでいることを示す。

2. 知識創造が行動逸脱から始まる (ETL 型) と考えられる起業者論

以下では、行動の逸脱あるいは探索型実験を先行させて起業者活動をスタートさせる文献を取り上げて概観する⁷⁾。

(1) Read, et.al., *Effectual Entrepreneurship*

本書における Effectuation (実効性) の議論では、ビジネスプランを作成する基盤となる因果的な思考ではなく、行為から始まる実効的 (effectual) な思考に基づいて創業すべきであると説く。その基本となる考え方をあげると以下の五点にまとめられる。なお、《 》の中は因果的論理を示し、それ以外は実効的論理を指している。

- ① 《目的からではなく、手段から始める》
：完璧な機会を待ってはいけいない。すぐに入手できるもの、自分自身の個性、知識や知人を基にして行動を開始せよ。
- ② 《得られる最大の利益》ではなく、耐えうる損失 (affordable loss) を定める：成功した際の魅力よりも、不調時を受け入れることができるかどうかに基づいて機会を評価する。
- ③ 《不確実性を回避》するのではなく、

状況をうまく使う：既存の目標に縛り付けられることなく柔軟性を維持するために、不確実な状況から生じる驚きを受け入れる。

- ④ 積極的かつ自主的なコミットメントをしてくれるような協力関係を作る。一緒になって未来—製品、企業、市場—を作り出すことに積極的に取り組んでくれる人や組織とパートナーシップを組む。
- ⑤ 《機会を見つけ出そうとする》のではなく、機会を自らの手で生み出す：起業者自身でコントロールができる範囲の物事を使って、そして未来をともに作り出そうと望む人たちに働きかけて、未来を作り出せるなら、未来の予測、完璧なタイミングの決定、あるいは最適な機会の発見などを気にかける必要はない。

本書は、起業前に創業目的の明確化、事業機会の発見、環境の徹底的な分析による不確実性の回避や除去、得られる最大のパフォーマンスの算定などを行うのではなく、手元的手段や深くコミットメントしてくれるパートナーから得られる手段 (資源) を基にして、まず事を始めよと説く。当然ではあるが、事前の分析を欠いて起業するため仮説は存在し

ていない。それゆえ、数多くの驚くべき事態に遭遇することになる。しかし、それらを除去したり回避したりするのではなく積極的に取り込んで、活動に変更を加えたり、時には目標を柔軟に変更していこうとするのが実効型起業活動の最大の特徴である。

実効型起業者は直ちに起業に取り組むため、失敗の可能性がきわめて高い。それゆえ、持てる手段（資源）をすべてつき込んで起業するのではなく、失敗による損失を自身で受け止められる範囲や量にとどめておくべきとされる。当初の手段の投入はその範囲を超えないようにしておくこと（affordable loss）が推奨されている。その範囲内であれば、将来再び起業に挑戦できるであろうし、最悪の事態が生じても自身の生活が脅かされないで済む。また、外部にある機会を探索して発見を試みるのではなく、自分がコントロールできる範囲で未来（好機）を自らの力で作り出すべきであるとされる。そうできれば、機会を探索し続けるために費やされる様々なコストや時間を、結果を生み出させる実際の起業活動に振り向けることができるし、現実の事業機会に直接触れることも可能となる。

このように見ると、明らかに実効型起業者の論理はこれまでの論理とは、仮説構築を起業の前提としない点で異なっている。もちろん、まったく目標もなくただ行動に移せと言っているわけではない。本書では、目標は大きな方向を示す羅針盤として保持するものの、手元にある、あるいは容易に入手できる手段でもって起業せよと説かれている。初期の活動は探索型実験に見える。そこには、どのような事業を自らが行うべきかという探索活動が含まれているからである。しかし、それは、仮説を検証するための実験とは異なる。想定

される仮説を携えずに起業活動が始められるからである。検証される仮説はないが、実行の結果について思考を重ねて、今行っている活動をさらに進めるのか、あるいは大胆に目標を変更するかが決められるのである。実際に事業を遂行しつつ、それがやるべきものであるか否かを確認し、時にはその事業の方向性を大きく変えてしまうという点からみても、実験と言うよりむしろ試行と考えられる。試行と思考を繰り返して、最終的に起業者が行うべき事業が作り上げられていくことになる。よって、本書の知識創造タイプは、Eから始まるのではなく、試行から始まるためTTL型と考えられる。もちろん、Hからではなく、行為の逸脱から始まるため、広い意味ではETL型に入ると考えられる。

(2) Sims, *Little Bets*

本書では、大きな成功の可能性を発見してそれを実現化するためには、創造的な方法で繰り返し「小さな賭け（Little Bets）」を行うことが、大規模の資源を一挙に投入する大きな賭けよりも、効果的であると説く。「小さな賭け」とは、「具体的かつ即座に実行可能な行動によってアイデアを発見し、テストし、発展させていくこと」（p.8）である。そして、小さな賭けを粘り強く繰り返して実際に試すことで、未知の領域を探索する場合や、事前に何が起こるかが不明な状況下で、問題をより深く理解できることになるとしている。すなわち、試行錯誤を通じてアイデアを見つけ出せと述べているのである。

また、小さな賭けの原則は、①実験、②遊び、③没頭、④明確化、⑤出直し、⑥繰り返しの六つであるが、その先頭に提示されているのが実験である。その具体的な内容は、

図表 5 起業者知識創造：行動逸脱型

	探求実験フェーズ	思考フェーズ	論理化フェーズ
<i>Effectual Entrepreneur</i>	手段に基づく試行（試行）	目的の柔軟な変更	機会創造
<i>Little Bets</i>	具体的かつ即座に実行可能な行動（試行）	アイデアの発見・実施	アイデアの発展

「試行によって学ぶ。素早く行動し、素早く失敗して教訓を引き出す。実験によってプロトタイプを開発し、洞察を深める。問題を明確化し、創造的なアイデアを生む」(p.13) という行為である。この実験は繰り返され、「知らず知らずに優れた知識、経験、洞察が蓄積されていく」(p.14) ののである。

総じてアイデアというものは初期段階では不完全である。だが、その不完全さを徹底的に事前の調査によって取り除いて精緻な計画やプランに仕立て上げ、それらに基づいて活動を展開しようというのではない。本書では、不完全なアイデアのまま実験としての活動が即座に開始される。もちろん、多くの場合それは失敗に帰す。この失敗をリスクではなく知識創造のチャンスと捉え、体系的な学びによって教訓を引き出すのである。「将来は予測できない要素に満ちているのだから、精緻な計画を事前に立てようとするより、今やっていることの中身に集中すべき」(p.82) であり、「新しいアイデアにつきもののリスクや落とし穴については、あらかじめすべてを細かく知ろうとするより、実践の中で学んでいけばよい」(p.82) のである。もちろん、一回の賭け、すなわち一回の学びでは、アイデアは完璧にはならないし、未知の状況や不確実性について十分に解明できるわけではない。そのために、小さい賭けは何度も繰り返されなければならない。少し前進をして何事かを明らかにし、それをもとに次の実験に取

りかかり、さらにもう少しだけ物事を明らかにする。このような漸進主義的態度が不可欠なのである⁸⁾。

本書では、実際の行為を優先するのであるが、それは探索型実験というよりも試行(Trial)に近い。試行し、その結果を創造的に思考することで、知識が作り出されていくプロセスとなっている。すなわち、ETL型ではなくTrailが先に来るTTL型と考えられる。ただし、このプロセスが一回だけで済まされるものではない。幾度も幾度も繰り返され、それによって未知が減り、不確実性が削減されて、知が編み出されていくことになる。

IV. 分類から見た枠組みの変更

以上のように見てみると、既存企業のビジネスモデル創造において適用できた知識創造の分類は、知識創造の発端を示すもの（仮説あるいは認知の逸脱が先行するののか、行為の逸脱が先行するののか）として、起業の知識創造にもほぼ同様に適用できると考えられる。確かに、ビジネスモデル創造という一点においては、起業と事業変革は変わるところはない。しかし、各文献を検討した中でたびたび言及したが、複数の点で両者の間には知識創造のタイプや特徴に違いが生じている。以下では、まずその理由を考え、次いで起業者の知識創造のタイプを検討する。

両者の間に相違が生まれるのは、取り巻く

環境、および組織の内部状況での違いが存在するからである。では、いったいどのような点に差異が存在しているのであろうか。また、その違いは起業と既存企業の事業変革の間にはいかなる相違を生み出しているのであろうか。そして、その相違は、知識創造の枠組みにどのような違いを作り出しているのであろうか。以上の疑問に対する解を探ることとする。

1. 起業直後の組織と既存企業との間にある相違点

(1) 環境における相違：高い不確実性と無知状況

スタートアップ組織あるいは起業家個人を取り巻く環境では、既存企業の経営環境に比べて、不確実性や、環境に関する知識が大きく欠落する状況(無知状況)が際だっている。不確実性とは、個々の事象について分かっているがそれらの事象に対して生起確率を付与できない状態をいう。また、無知状況とは生起確率以前に起こりうる事象自体が不明瞭な状態を指し示している(竹村他, 2004)。たとえば、総体として顧客が存在していることは確認できるがどの顧客セグメントがどの程度の比率で顧客となるかが不明の場合や新たに開発する技術や製品に関して目指すべき方向性は理解できているのであるがその開発が完遂できる確率が不明の場合などが不確実性であり、そもそも顧客や技術が存在できるのか否かが不明の状態が無知状況と言える。

このような状況では、事前に正確な期待値の算定が困難である(Shane, 2004)。それは、算定に利用できるような情報やデータが決定的に不足しているためである。では、情報やデータさえ集まれば未来の予測は可能となるのであろうか。公開された二次データはもち

ろんのこと、市場調査やフォーカスグループ調査から得られる一次データの分析結果からでさえ、実際に生じるであろう事象の近似(予測)は困難となり、単なる想定にとどまらざるを得なくなる(Shane, 2004)。なぜなら、市場そのもののそしてフォーカスすべき潜在的な顧客の有無が調査時点では確定できないからである。いわば、ニーズや顧客価値を聞き出そうとする対象者群がどこにいるのか分からず、さらに聞くべき調査項目もはっきりしないのである。そのような場合、調査を行ったとしても正確な情報を抽出するのは困難を極める。そこで、代替案として出てくるのが、実際の事業を遂行することで市場や顧客を顕在化させながら、情報やデータ⁹⁾もあわせて取得していき、予測の精度を上げていくというアプローチである。それが上述した実効型起業家や小さな賭の中で展開されているアプローチである。

以下では起業家個人および企業組織に内在する特徴—資源不足、経験不足、異見不足、意思決定の速度と質、実行の速度と質—を記述する。

(2) 資源不足

起業の場合には、既存組織の事業変革や創造とは異なり、多くの経営資源、特に金融資源に関して、起業プロセスを支えられるだけの最低限の量すら確保できていない状況が頻繁に発生する。たとえば、中小企業総合研究機構(2007)によると、現時点での起業予定者も、また現時点で起業を断念している者も、いずれもが断念理由の最上位に資金不足をあげている。また、2011年版中小企業白書では、資金とともに、人材の確保も起業前・起業直後ともに課題としてあげている。

(3) 経験・知識不足

既存企業とは異なり、起業者に斯業経験(開始しようとする事業に関連する仕事の経験)がない場合も多い¹⁰⁾。特に、経営活動にはじめて関わる者には、事業そのものの理解、物事をゼロから始めるという経験、事業運営に関わる経営経験、触れたことのない職能に関する知識など、多種多様の未経験、未習得、欠落、不足が伴う¹¹⁾。そのため、主として起業プロセスの最中に実際の行動や実体験を経つつ知識が獲得されたり創造されたりすることになる。いわば、それは、劇の体験がほとんどないにもかかわらず、主役に抜擢され劇を演じながらその最中に劇に関する知識を学び続けていくようなものである。他方、既存企業はすでに様々な経験を経ており、その結果多くの面で知識を創造し組織内でそれが十分に普及している状態にあると言える。

(4) 異見不足

小集団、特に個人で起業する場合において、上記のような知識や体験不足はもちろんのこと、物事を見るための異なる観点(異見)が決定的に不足する可能性がある。テクノロジーベンチャーの場合は技術に、前職の経験を基に起業する際には前職で得た観点到、ビジネス経験がない時には日常体験に、起業者は縛られがちとなる。一つの事業に焦点を定めるといふ面から見れば、望ましいことであるかもしれない。しかし、異なる観点・ものの見方から得られる多様な解釈や対応が、目前にある困難な出来事に対する効果的な対処策を創り出すかもしれない。特に、選択肢を多数生み出す発散の段階では異質性は不可欠である。観点がただ一つという状態は、選択肢を一つに絞る(収束)には望ましいことだが選

択肢を数多く創造する(発散)場合には障害となる(Loenard-Barton and Swap, 1999)¹²⁾のである。

(5) 意思決定の速度と質

意思決定は、以下のようなプロセスを経て行われる。まず、情報の収集と分析を通じて解決が必要な問題を発見(問題の認識)して、その問題に対する解集合を探索(代替案の探索)する。続いて、それぞれの解を実行した場合の結果を序列化(代替案の評価)し、序列化された結果の中から一定の評価基準に基づいて一つの解が選択される(代替案の選択)。

起業直後の組織は少人数で構成されているため、当然意思決定に関与する人数は少なく、個人企業であればすべての意思決定は一人によって担われる。この場合は、代替案の選択において、評価基準をめぐるコンフリクトが発生する可能性は大規模組織と比して低くなる。もちろん、そのような可能性はゼロではないが、起業直後ではビジョンや目標は共有され、職能が未分化状態にあることなどによって、コンフリクト発生の可能性は低く抑えられることになる。また、下位プロセス内部、あるいは下位プロセス間の情報伝達活動では、一般的に小規模組織が有利と言える。伝達速度の点でも有利であったが、近年ではICTの発達により情報の伝達速度は大規模組織も上昇し、小組織の利点は失われつつある。しかし、伝達速度の面で差異が少なくなってきたとしても、複数の部門や多段階の階層がある大組織内では情報は複雑な経路を辿るため、多様な解釈の混合、情報伝達距離の増大に伴う伝達内容の劣化、累積的な情報滞留による情報鮮度の低下などにより、総体的に情報劣化が小企業よりも大きくなりやすいと言える。

もちろん、大規模組織は規模や高度な専門性を活かすことで、探索し収集できる情報の量と質という面では小組織や個人を上回る。要するに、規模の利益や十分な資源の投入によって広範囲な探索が可能となるし、専門性の利益による深い探索や代替案の結果の確かな評価が可能となるのである。確かに情報伝達に問題を抱えるものの、これらの点で質の高い情報や代替案の獲得が可能となる¹³⁾。

(6) 実行の速度と質

事業活動では、意思決定だけではなく、その実行の速度や質も重要である。小規模組織では以下のような特徴がある。第一に、意思決定者と実行者が同一人物であることが多い。この場合は、理論的に言えば決定から実行に至るまでの時間的ロスや伝達ロスはほぼないといえる。また、意思決定者と実行者が異なる場合であっても、伝達の総時間数は大組織に比して少ないと考えられる。多くの場合は両者が物理的に接していたり、日常的に何度も接する機会があり、実行行為の観察、途中経過や最終結果のフィードバックはきわめて速い。特に、途中経過のフィードバックは実行内容の継続やタイミングよい変更の重要な指針となり得る。また、途中経過に対する評価を素早く実行者に返すことで、そのモチベーションによりよい影響を与えることも可能である。

意思決定の項目で述べたように、昨今ではICT機器を使い、大組織であっても実行者同士あるいは実行者と結果評価者が、バーチャルであるとしても、接する機会や密度は以前よりも格段に増している。しかし、小組織では、これらの機器に加えて、高頻度の対面接触が行える分より有利であると言える。なぜ

なら、対面接触はメディアを介した接触よりも高質である（吉田，1994）からである。

V. 起業の特徴と起業における知識創造との関係

以上の特色より起業プロセスにおける知識創造も以下の特徴を備えることになる。第一に、高不確実性下あるいは無知的な状況での知識創造活動になるということである。不確実な状況では、因果関係を構成する事象群が既知であっても、それぞれの因果事象の生起確率が不明である。そのような状況で生起確率を明らかにしていくためには、仮説先行型では特定の因果関係を作り出す事象群のみに影響を及ぼすように統制された実験を行い入手できたデータを分析する必要がある。そして、分析結果を基に因果関係事象群に関する知識が明確にされていくのである。

また、無知の状況では、認識すべき事象すら不明である。そのため、行為先行型では、実践・試行という行為によって原因を作り、そこから引き出された事象を結果として措定する。それを繰り返すことで、因果関係の構成要因として考えられる事象群を逐次特定化し、その上で結果の生起確率の測定を行うことで、知識を漸進的に創造していくのである。

不確実あるいは無知の状況だけではなく、その変動が激しい環境では、その変化率に応じて事業の展開を素早くする必要はあるが、知識創造も同様に高速化させなければならない。ただ一回のプロセスのみを高速化させるだけではなく、事象の生起確率やその測定をより正確に把握するためにはその事象に関する実験や試行が繰り返される必要がある。

第二に、経営資源が不足しているため知識

創造に費消できる資源にも制限が加わる。仮説先行型では、資源量が大きくなる本格的な事業の開始の前に、資源量を抑えかつ事業の妥当性や成長可能性を探るために実験が行われる。実験から良い結果が得られた場合にはじめてビジネスプランが作成され、外部からの資源導入が進められる。また、実験によって必要資源量は減少するが、その実験自体にも資源量を減らす工夫が施される。時間も資源もかけずに作り出されるMVPがその工夫の代表例である。

仮説先行型では資源が不足していれば外部から資源を調達することが考えられるが、行為先行型はそう考えない。きわめて少ない資源でまず実際に事業活動を始める。活動の結果が失敗だとしても、受容可能な損失の範囲で収められるように初期の資源投入が極力控ええられる。確かに事業活動を始めることで実験よりも多くの資源が必要となる。しかし、その資源量を工夫に工夫を重ねて減らし、必要資源量を手持ち資源量より少なくしていくことが行動先行型では優先的に行われている。

第三に、起業開始時点で起業者が保有している経験やスキルが不十分である場合、行為

先行型では、経験から素早いフィードバックを得て、それを即座に知識化あるいはスキル化し、さらに現場で活用して検証していくという形態の知識創造がとられる。その検証によって、獲得したばかりの知識やスキルの精度をより向上させるか、あるいはそれらを棄却して新たな知識・スキルを創出するかが決められる。このように、経験と知識化の相互連動性（コンカレント性）が極めて高い状況が生み出されることになる（吉田編著、2003）。

ただし、不足している経験を補うものは実際の経験だけではない。仮説を構築する段階において様々な対象に関する情報が観察や事例分析を通じて収集されるが、そこで得られるのは代理経験（他者の経験）である。その体験を吸収することで実体験の代わりが可能となる。仮説先行型の一部には綿密な仮説検証を仮説構築段階で求めるものがあり、それは経験不足を代理体験で補うものとして捉えることができる。さらに、実体験以外で、経験を獲得できるのが実験である。起業に結びつく重要な事象に関する結果を得るために実験が正確に設計されるとすれば、その中での経験は今後の起業活動の遂行に直結する貴重

図表 6 起業時の諸特徴と知識創造のタイプとの関係

知識創造タイプ 起業時の特徴	仮説先行型 (HEV)	行為先行型 (TTL)
1. 不確実な環境, 無知状況	仮説設定と実験による検証およびその繰り返しによる知識創造	驚き（不確実性）の受容に基づく目的の変更。機会の創造。
2. 資源不足	MVPを使って実験と、その結果の検証による学習。	小規模な学習。資源不足は生じさせないための知の創造。
3. 経験不足	仮説段階での学習。実験と検証による学習。	手元にある知識の活用。コンカレントな経験と知識化。
4. 異見不足	仮説構築段階および実験段階での顧客との直接的接触による知識創造。	顧客、パートナーとの接触からの知識創造。
5. 迅速な意思決定, 迅速な行動	高速な学習ループ。	柔軟な目的の変更, 素早い失敗による素早い学習。

な経験と言える。そして、結果の検証プロセスから得られた、手段・目的の組み合わせを検証して、その関係から因果関係が構築され、知識化が図られることになる。

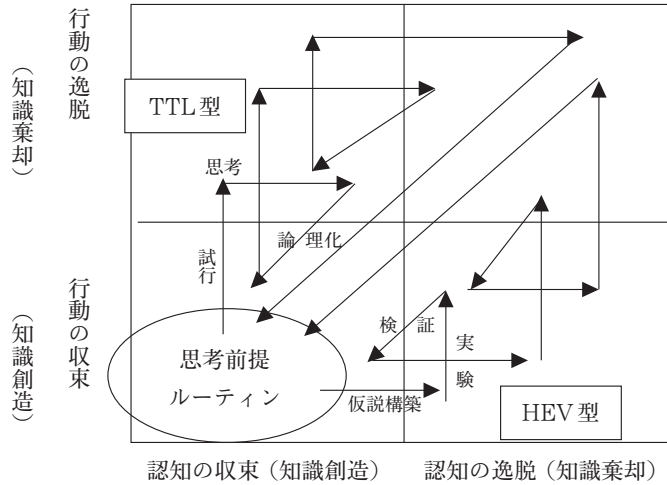
第四に、異見の存在を基にした知識創造にならなければならない。異見に触れることで異質な認知枠組みが確保でき、複数の枠組みから一つの現象でさえ多様に捉えることができるようになり、多面的な知識群が創出できる(March et. al., 1991)可能性が高まる。その結果、起業者がもつ独特ではあるが、唯一つの認知枠組みからでは到底得られない新たな知見が入手可能となるのである。では、その異見はいったいどこから得ればよいのであろうか。起業者の最重要な外部の集団は、顧客である。作り手である起業者が想定した製品・サービスの機能や価値と、顧客が必要とするものと一致することによって顧客は支払う意思を示すのであるが、必ずしも両者は一致するとは限らず異見が生み出される余地は大きい。では、上記の起業者論では、異見を有すると考えられる顧客にどのように接触するのであろうか。仮説先行型では、仮説設定の段階、および特に実験プロセスでの顧客との直接接触が頻繁に言及されている。また、行為先行型では、実験ではなく本来の業務での接触から顧客の異見が引き出されている。加えて、不十分な手持ち資源を補い、企業活動に積極的にコミットメントするパートナーも貴重な異見提供者であると捉えている。資源の使い手と貸し手という立場の違いは非生産的な対立を生むことも多いが、対立の根底にある見解の相違は創造性を育む異見の重要な苗床となりうるのである。

第五に、上述のように、起業者は、起業に関する意思決定や行為を迅速に進めることが

できる。これと経験的知識創造と組み合わせることで、意思決定、実行、経験に基づく知識創造、そして知識の意思決定への投入という連鎖が作り出せる。経験の中から紡ぎ出された知識は、その一般性により、経験そのものよりも多様な状況への適用性が高まる。また、形式知は経験よりも普及の可能性が大であるため、より広い範囲でしかも同時に使用されることが可能となる。これらにより、当初の経験とは異なる場面・文脈での意思決定、あるいは経験者以外のメンバーによる意思決定において新たな有効なツールとして知を活用することができるようになる。それにより、意思決定の質は上がり、決定速度も増す。良質で高速の意思決定は、よりの確で素早い行動を生み出し、さらに良質な経験が生み出され、それが知識化されて・・・というように知識創造と起業活動は高速にそして質を上げながら上方展開していくことになる。そのために、意思決定や活動の中に、事業の創造や運営のメカニズムだけではなく、学びや知識創造に資するものを組み込んでおく必要がある。仮説先行型では高速な学習ループとして取り上げられており、行為先行型では素早く失敗して素早く学習するということが強調されている。

以上六点からあわせて考えると、図表7のように、仮説先行型および行為先行型共に、知識創造は、小規模に、漸進的に、高速反復的に、多段階的に、進められていく。また、既存企業の知識創造とは異なり、HEV(仮説設定-実験-検証)型およびTTL(試行-思考-論理化)型として表されることになる。

図表 7 起業者の知識創造の二つのタイプ



VI. 結びに代えて

本稿では、起業者の知識創造のタイプを、既存企業の事業変革の際に発生する知識創造のタイプに依拠して、起業者に関する刊行物を分析対象にして、探り出したものである。その結果、起業者の知識創造には、総体としては行為逸脱先行型と認知逸脱先行型に分けられるが、既存企業とは異なる特徴が見いだされ、創造プロセスを基にしたタイプ区分では部分的に修正が加えられることになった。これによって分かることは、起業とは既存企業の事業創造のミニチュア版ではなく、独自のマネジメント理論や知識創造理論が必要だということである。

確かに、二つのタイプの存在を析出できたということは学術的な成果ではあるが、実践面や教育面から見るといくつかの問題が生じる。学術的研究面から見れば、研究成果である二つのタイプに沿って、それを肯定するか否定するかは別にして、さらに深く研究を進めていけばよいのであるが、起業を始めようとする者にとっては大きな障害になる恐れが

ある。すなわち、起業創造のタイプが一つでないため、どちらのタイプに依拠すれば起業の成功率は高まるのか否かが決められない。また、二つのタイプでは必要な知識も大きく異なる。たとえば、ビジネスプランに関する知識は、HEV型では不可欠であるがTTL型では特段求められるものではない。その結果、起業教育面にも重大な課題が生じることになる。すなわち、教えるべき内容も、知識の習得・創造のプロセスも決まらないため、起業教育におけるカリキュラム設計や教育方法の決定ができなくなるからである。

上記の課題に加え、本稿の議論が研究成果として普遍性を持つためにも、乗り越えなければならない課題がある。起業プロセスにおける知識創造のタイプを析出する際に使用したのが、起業者に関する書籍であるという点である。それぞれは多数の起業者や起業プロセスを著者たちが精力的かつ精緻に研究した成果であり内容的に精度が高いものと考えられる。しかし、少数の書籍のみから分析結果を引き出しており、普遍性を獲得するためには今後より多くの文献を渉猟して結果の妥当性

を確認していかなければならない。同時に、二次データではなく、起業者および起業プロセスそのものの研究対象とし、そこから得られる一次資料を収集・分析することも必要と考えている。

注

- 1) これには、経営学を教育するというだけでなく、ビジネスプランを作成させるということも含まれる。特に、ビジネスプランの作成は、経営学の知識を実際に活用できるようにするという教育的な効果だけではなく、作成プロセスで自らの目的、対象となる事業、競合と考えられる企業、顧客セグメントに関して自分自身の手で知識を創造することができるという役割も持つ。
- 2) その後、それぞれ事例を基にして、ビジネスモデルの創造において機能する知識創造タイプであるということの検証を試みた。
- 3) それが現実正しいという何の根拠もないにもかかわらず、答えに確信を抱いていること (Mullins & Komisar, 2009; p.2)
- 4) ダッシュボードには、次の構成要素が含まれる。
①自身の挑戦の要仮説、②検証する仮説、③結果を評価するための指標、④一定期間以上の仮説テストの結果、⑤得られた結果を基に、決断のために導き出された洞察 (Mullins & Komisar, 2009; p.85)
- 5) 持続的に成長するために必要とされるメカニズム。持続的な成長とは「過去の顧客の行動が新しい顧客を呼び込む」(Ries, 2011; p.272) ことである。そのメカニズムには、顧客の離反率や解約率に着目する「粘着型成長エンジン」、新しく登録した顧客一人あたり何人の顧客が新たに製品を使うようになるかを示すウィルス係数に基づく「ウィルス型成長エンジン」、顧客として生涯にわたり払ってくれる金額すなわち顧客の生涯価値と新規顧客獲得コストの差に基づく「支出型成長エンジン」と呼ばれる三種類がある。
- 6) 本書では、スタートアップは「スケーラブルで再現性のある利益を生み出すビジネスモデルを探索する一時的な組織」(Blank & Dorf, 2012; p.xiv) とされている。
- 7) 以下の二つは、ワイク (1979) の組織化やセンスマーキングと近い論理になっているように見える。この点については別途考察をする必要があると考えている。
- 8) 失敗は重要であるが、成功もまた重要である。ワイクが名付けた「小さな勝利」は起業や事業創造にとって重要なコンセプトであるが、これについては別稿で考察する。
- 9) そのデータは、調査ではなく実務から得られるデータという意味で0次データと呼べるようなものである
- 10) 新規開業白書 (2011年版) では、起業直後の良好な業績や良好な業績に影響を及ぼす能力の獲得に結びついていることが、データから検証されている。
- 11) ティモンズ (1997) によれば、「成功の可能性を高めるには、経験が第一である」(p.201) と、そして経験に加えて、「ノウハウ、姿勢、行動、能力は、それが特定のベンチャーの企業機会に関連している場合、成功確率を著しく高めることができる」(p.201) とも述べている。また、起業者に、それらが無いような場合には、「実践で学習するほかない」(p.201-2) とした上で、「このアプローチは、大部分の起業家にとって耐えうる負担を超えることが多い」(p.202) とも述べている。
- 12) 新規開業白書 (2012年版) によれば、多くの起業家は、実際に起業前後に他の人々からアドバイスを受けており、パフォーマンスに対する効果には差異があるものの、そのアドバイスは総じて実際の売り上げが起業前の予測よりプラスとするような影響を及ぼしているとしている。ただし、この調査ではアドバイスの中身とそれによってアイデアにどのような影響があったのかを調べられていないために、パフォーマンスへのプラスの効果は、アドバイスを利用してアイデアに創造的な変更を加えたことで獲得できたのか、あるいはアイデアが一つに絞り込まれた段階でアドバイスによりその精度が高まったことで得られたのかは明確

になっていない。

- 13) 豊富な資源の所有および高度な情報能力により、大規模組織は仮説を十分に時間と資源を投入して練り上げることができる。また、実験に投入できる資源量は大きく、また大規模実験から生じる失敗にも耐える力（資源の補填が可能となるため）が十分であるため、実際の事業に近い条件で実験を進めることが可能になる。その結果、図表 2 のように、仮説検証をほぼ一回で済ますことが可能となる。

参考文献

- 磯部剛彦・矢作恒雄 (2011) 『起業と経済成長』, 慶應技術大学出版会。
- 金井一頼/角田隆太郎 (編) (2002) 『ベンチャー企業経営論』有斐閣。
- 古澤和行 (2004) 「知識創造としての組織学習プロセス」『経済科学』(名古屋大学) 第52巻第1号, pp.39-55。
- 竹村和久・吉川肇子・藤井聡 (2004), 「不確実性の分類とリスク評価—理論枠組の提案—」『社会技術研究論文集』 2, pp.12-20。
- 中小企業庁 (2011) 中小企業白書 (2011年版) http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23_1/h23_pdf_mokuji.html (2012.12.19確認)。
- 中小企業総合研究機構 (2007) 『起業家のスタートアップ活動に関する調査研究』。 <http://www.jsbri.or.jp/new-hp/work/research/h18-2.html> (2012.12.19確認)。
- 日本政策金融公庫総合研究所編 (2011) 『新規開業白書2011年版』。
- 日本政策金融公庫総合研究所編 (2012) 『新規開業白書2012年版』。
- 吉田孟史 (1994) 「組織間学習と実現技術」, 大石泰彦教授古希記念論文集刊行会編, 『現代経済社会における諸問題, 第三巻』所収, pp.157-178, 東洋経済新報社。
- 吉田孟史 (2011) 「ビジネスモデルの進化論—知識創造的学習の観点から」『青山経営論集』(青山学院大学経営学会), 46巻1号, pp.3-18。
- 吉田孟史編著(2003) 『コンカレント・ラーニング・ダイナミクス』白桃書房。
- Blank S., & B. Dorf (2012), *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, K & S Ranch (飯野将人・堤孝志 (訳) (2012) 『スタートアップ・マニュアル—ベンチャー創業から大企業の新事業立ち上げまで』翔泳社)。
- Bygrave W. & A. Zacharakis (2007), *Entrepreneurship (First Edition)*, Wiley (高橋徳行他 (訳) (2009) 『アントレプレナーシップ』日経BP社)。
- Kolb, D., "Management and the Learning Process", *California Management Review*, Vol.18, No.3, pp.21-31.
- Leonard-Barton, D. & W. Swap (1999), *When Sparks Fly Igniting Creativity in Groups*, Harvard Business Press (吉田孟史 (監訳) (2009) 『創造の火花が飛ぶとき—グループパワーの活用法』, 文眞堂)。
- March, J. G., L. S. Sproull & M. Tamuz (1991), "Learning from samples of one or fewer," *Organization Science*, 1991, Volume 2, pp.1-13.
- Mullins, J. (2004), *The New Business Road Test: What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan (First Edition)*, FT Press (秦孝昭他 (訳) (2007) 『ビジネスロードテスト 新規事業を成功に導く7つの条件』英治出版)。
- Mullins, J. & R. Komisar (2009), *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*, Harvard Business School Press (山形浩生 (訳) (2011) 『プランB 破壊的イノベーションの戦略』文藝春秋)。
- Osterwalder A. & Y. Pigneur, (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers (First Edition)*, Wiley (小山龍介 (訳) 『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』翔泳社)。

スタートアップ期における知識創造の二つのタイプ

- Read, S., S. Sarasvathy, N. Dew, R. Wiltbank & A. Ohlsson (2010), *Effectual Entrepreneurship*, Routledge.
- Ries E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business (井口耕二 (訳) (2012) 『リーン・スタートアップ—ムダのない起業プロセスでイノベーションを生み出す』日経BP社)。
- Shane S. (2004), *Finding Fertile Ground: Identifying Extraordinary Opportunities for New Ventures*, Wharton School Publishing (スカイライトコンサルティング (訳) (2005) 『プロフェッショナル・アントレプレナー 成長するビジネスチャンスの探求と事業の創造』英治出版)。
- Sims, P. (2012), *Little Bets: How Big Ideas Emerge from Small Discoveries*, Random House Business Books (滑川海彦・高橋信夫 (訳) (2012) 『小さく賭ける！—世界を変えた人と組織の成功の秘密』日経BP社)。
- Timmons J. (1995), *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 21st Century 4th ed.*, McGraw-Hill College (千本倅生・金井信次 (訳) (1997) 『ベンチャー創造の理論と戦略—起業機会探索から資金調達までの実践的方法論』、ダイヤモンド社)。
- Weick, K., (1979) *The Social Psychology of Organizing, 2nd ed.*, Addison-Wesley (遠田雄志 (訳) (1997) 『組織化の社会心理学』第2版, 文真堂)。

(青山学院大学経営学部)