

教育研究ショートノート

存在次元から事業次元への事業構想深化

—本質価値を有意にビジネス化する試案—

岸波 宗洋

事業構想大学院大学事業構想研究科教授

(2019.2.20 受付, 2019.3.14 受理)

要 旨

岸波 (2018) において、筆者が示した「存在次元」の価値を正しく事業 (社会事業も含む) や製品サービスにすること = 「事業次元」の創出が、事業構想における最も基本的なストーリーになると考える。この存在次元から事業次元への昇華の段階で、多様な事業価値が創造され、より具体的で現実的なビジネスモデルが検討されることになる。本論において、この一連のプロセスあるいはファクトについて、本質的な思考によって存在次元から事業次元を正しく創出するためのいくつかの要件について、試案として示すものである。

キーワード：事業次元, CSV, 社会還元思考, 事業構想サイクル

1. 存在次元と事業次元への布石

事業構想における存在次元の意味については、「事業構想における存在次元の仮説考察」(岸波 2018) において筆者が示した通り、「構想そのものの他者との共有性、同価値性を前提とした構想起点~」となる社会価値の集合知が必要であることを述べた。その中で、野中郁次郎一橋大学名誉教授の著書『ビジネスモデルイノベーション』(徳岡・野中 2012) の引用語彙として、「存在次元」を用い、その意味を拡張する上で重要な思考法として、社会還元思考(社会価値を前提としたソーシャルイノベーション段階を規定した上で、現在形としてのスタートアップ事業=ヒューマンイノベーション段階を規定し、そのスケールを担保するためのビジネスイノベーション段階を規定するプロセス思考)について述べた(図1)。

図1を筆者は「社会還元図」(Social Feedback Map) と称し、3つの段階における思考性質が異なることや、その思考法として「構想の演繹的思考」と称して、ソーシャルイノベーション段階における存在次元を最初に規定することの意義についても述べた。事業構想を捉える時に、そのすべての起点となるのは、ソーシャルイノベーション段階における存在次元であること、上位概念としての存在次元

を軸とすることでヒューマンイノベーション段階やビジネスイノベーション段階での事業の捉え方がよりストーリーを持ち明確化しやすくなること、等も述べた。また、その際に記述したのは、ソーシャルイノベーション段階はもとよりヒューマンイノベーション、ビジネスイノベーションの各段階における「存在価値と理想の定義」が必要であり、

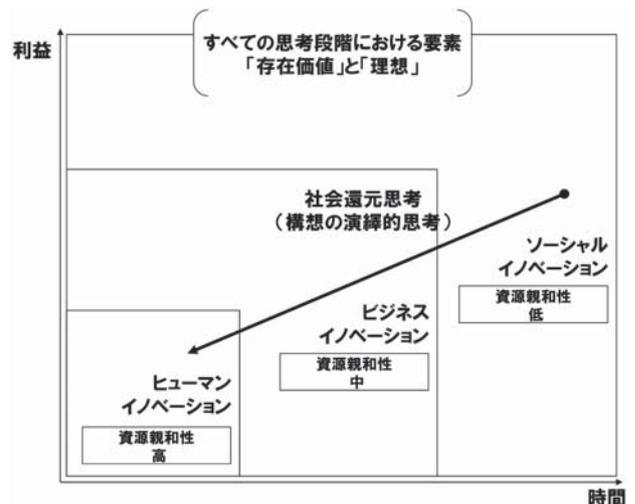


図1 社会還元図 (Social Feedback Map)

それを線でつなげることで、上述の社会還元思考全体のストーリーメイクがスムーズになる旨、述べた。

それでは、事業次元（具体的な企業、事業、製品サービス）を検討するにあたり、どのようなプロセス、ファクトを以って検討すべきか。上述のソーシャルイノベーション段階は、資源性が乏しくまさに構想当事者の主観的な存在価値に基づく未来や理想であり、そのままでは事業の根幹的存在理由である持続的成長を担保することはできない。従って、持続的成長が可能な条件である経済合理性を符合させる必要があると考える（社会事業においても同様で、継続性の前提要件として最低限の経済合理性が必要であることは論を待たない）。

CSVという概念を提唱したM. E. Porter教授は論文“Creating Shared Value”（Porter and Kramer 2011）において、社会価値と経済価値を融合させた共有価値の創造こそが、今後の企業経営において根幹を成す価値になることを示唆している。社会価値を伴った事業や製品サービスとは、社会全体が資源として必要とする事業や製品サービスであり、市場を最大化するという意味において、必然的に経済価値を伴った活動性を前提とする。一方で、同論文においてPorter教授は「CSR」（Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任）にも言及しているが、言葉の定義や意味、投資機運なども相まって、特に非グローバル企業において、単一企業の社会的活動性が一般化され狭小的に解釈されている傾向がある。世界的にみれば、「internet.org」（FacebookのCSR事例で、インターネットに接続できない残り3分の2の国・地域に対して、その接続を支援するグローバル連携による活動）のように、CSRでありながら、CSVを既に包括した取り組みが散見され、前に述べたように、社会性＝経済性という解釈はグローバル企業の多くで検討されているものの、非グローバル企業においては、言葉の壁（外国語圏に対する社会性の無さという意味と、CSRという言葉の狭小解釈という二重の壁）を突破できず、現在では、多くの企業がCSVという言葉に活路を求める状態である。

ここから、社会価値と経済価値を融合させる端緒となるCSVを前提に解釈を深める。まず、社会価値、経済価値を各々単純な文章で置き換えると、以下のような例文になる。

〈社会価値〉

- ①社会にとって必要な進化をする（イノベーション活動）
- ②社会に受け入れてもらう（マーケティング活動）

〈経済価値〉

- ①売れることをする・ものをつくる（イノベーション活動）
- ②ほしい人に売る（マーケティング活動）

上記例文は、イノベーションとマーケティングという基本的な経営活動を例文にしたもので、両価値の融合的解釈を行うと例えば以下ようになる。

- A) 社会価値①+経済価値①=社会にとって必要な進化で売れることをする・つくる
- B) 社会価値②+経済価値②=社会と一部の消費者を共通化（同一化）し提供する

上記A)はイノベーション領域のCSV解釈、B)はマーケティング領域のCSV解釈で、いずれもCSVとしての融合条件と解釈できる。これは、前述の社会還元思考を前提とした事業構想を行う上で本質価値を生む考え方であり、同社会還元思考における3つの段階（ヒューマン、ビジネス、ソーシャルの各イノベーション段階）の検討において前提要件でもある。そのような解釈においては、上記A)とB)は、事業構想のビジョン・ミッションの礎とも考えられるのではないだろうか。

2. 事業次元の基本的な考え方

事業次元を具体化していくにあたり、存在次元という言葉の端緒でもある野中名譽教授の「ビジネスモデルイノベーション」（徳岡・野中 2012）において、事業次元は「知識創造基盤」を核とし、そこに「組織基盤」と「顧客基盤」が組み合わせられたもの、としている。事業構想においてこの考え方を踏襲する場合、事業構想大学院大学の院生や研究生の事業環境は、現状、「基盤がないこと」、が殆どであり、既存基盤に基づいた事業構想であれば、それは資源性を前提とした短期的事業、ヒューマンイノベーション段階に該当することは岸波（2018）でも述べた。ヒューマンイノベーション段階、ビジネスイノベーション段階、ソーシャルイノベーション段階をすべて包含する基盤づくりは、実質的事业開発においてその規模や変異から段階的に検討・構築されるべきものであると考えられる。これは、実務上の基盤とは、ある種の完成形において呼称されるべきものという慣習に寄り添い解釈した場合であり、その際にヒューマンイノベーション段階の基盤と、ソーシャルイノベーション段階の基盤は違う、という認識である。そのため本論では、知識創造基盤の本質価値は、存在次元の検討において立て付けるべき価値であると考え、ある種の事業構想におけるイデオロギーの定義として知識創造基盤を解釈した。その他、事業次元としての解釈が必要な事業基盤、顧客基盤の各要素については、要素分解を試み、以下の試案を述べる。

〈事業次元の構成要素〉

※以下は、ニーズ、シーズの両側面において検討されるべ

き要素

- ・社会価値（人・社会の幸福価値）を担保する社会親和性の高いWho, What, How（Social 3Wと称す）
- ・経済価値（人・社会の幸福価値）を担保する経済合理性の高いWho, What, How（Economic 3Wと称す）

社会価値を担保し得るWho, What, How = Social 3Wとは何か？ Social Whoの規定は、経営学の一般的な解釈として、対象顧客や消費者を指す。これを社会価値として解釈すれば、社会との相関性を持った誰を助けるのか？ といった問いかけが思いつく。生物学的ヒト種目は、そのすべてが命の価値を持ち得るという意味で、通常の経済活動においても社会価値を持った顧客や消費者を助けているのでは？ という解釈もあるだろう。対象が物理的に同一であったとしても、Social Whoの考え方としては、まだ不足が否めない。Social Whoの検討において重要なのは、社会課題や理想社会とひもづく誰を助けるのか？ という問いかけが必要であると考え。例えば、社会課題が生態系の破壊による農作物への被害(害獣の増加等)とした場合、自然を相手に生業を持つ農家をSocial Whoとする、という考え方である。同様に、Social Whatを検討する際も、誰に何を売ろうか？ ではなく、社会課題にひもづいた製品サービスの検討（害獣の駆除サービスや追い払う案山子等の中で、捉えた社会課題と適合するWhat）が必要で、Social Howはそこにひもづいた手段（どのように開発、生産、流通させるのか？ その組織や資源やマーケティングエフォート等）を検討すべきである。経済価値を担保するWho, What, How = Economic 3Wは、現在の経済活動におけるそれと同様であるため、発想や検討の端緒として社会課題や理想社会に主眼を置くことでCSV思考が獲得可能と考える。これは、岸波（2018）において記述した「構想の演繹的思考」と同義であると考え。

また、上記事業次元の構成要素は、ヒューマンイノベーション、ビジネスイノベーション、ソーシャルイノベーションの各段階で検討されるべきであると考え。つまり、各段階においてそれぞれ存在価値と理想が規定された上で、それを元に各段階の事業次元を個別的、段階的、変異的に検討する必要性が生じる。その際、最も検討しやすいのはヒューマンイノベーション段階であろう。岸波（2018）で述べた通り、最初に取り組むべき事業の性質として徹底的に生産効率化されたビジネスモデルを規定する必要がある。その際、生産効率化前提として既存資源を最大限活用することが必須であり、同様に、投資を最小限に抑える仕組みも重要である。スタートアップと同義となるこの段階のビジネスモデルは、最小の存在価値と理想を実現するために必要な事業次元の創出がマストとなる。

例えば、障がい者の就労支援を行う事業を検討する場合、

ヒューマンイノベーション段階において、限られたヒト、モノ、コト、カネを効率的に運用するために、顧客対象を制限する必要がある。いきなり、障がい者すべてを掬い取るために何万人かの顧客との関係性を構築するインフラを検討するところからスタートした場合、明らかに収入より支出が上回る組織・顧客基盤を抱えることになる。「ビジネスは飛行機を飛ばしながら直すようなものだ」とはコンサルティングで関わった某経営者の談であるが、実際の企業経営を見てきた筆者としては、それが一般的な企業の慣習であることを理解している。もちろん、事業において軸を成す製品サービスの検討開発においても同様であろう。いきなり、すべてのニーズ、シーズを満たす製品サービスの開発を行うことは現実的ではなく、オンタイムの事業次元において最低限のスペックを実現することで、収益構造をスパイラルアップさせることが可能となる。その最低限のスペックこそが、ヒューマンイノベーション段階において最も大切な提供価値となり得る。このように、ビジネスイノベーション、ソーシャルイノベーションの段階においても同様の段階的価値に基づく思考を試みなければならない。

3. ヒューマンイノベーション段階の事業次元

上記の通り、ヒューマンイノベーション段階が最も検討しやすい制限された事業段階であることを述べた。特にこの段階の思考はCSVを包含したスタートアップであり、稼げればなんでもいい、という発露は存在しない。前述の存在次元やCSVの創造という土台の上に成り立つヒューマンイノベーション段階において、取り組むべき社会価値のある程度の経済合理性をもっていかに実現するか、が重要である。その思考において、やはり社会課題や理想社会といった発露に基づいて社会・経済価値を創出する「構想の演繹的思考」を前提に検討すべきではないか。では、実際に他の2段階に比べてヒューマンイノベーション段階では、どのような検討上の特徴があるのかを試案として以下に述べる。

〈ヒューマンイノベーション段階における事業次元の特徴例〉

- ・社会価値としての特徴
 - > 企業や自身が掲げるソーシャルイノベーション想定の中で最も重要な事柄が対象
 - > 社会課題や理想社会に対する原因と結果が明確な事柄が対象
 - > 近未来的予見に基づく社会性と同期した事柄が対象等
- ・経済価値としての特徴
 - > 既存の経営資源の活用性が最も高い事柄が対象

(経営資源に対する投資効果が最も高い事柄を含む)

- > 特定少数の市場、顧客環境を構築可能な事柄が対象
(顧客生涯価値の追求)
- > 競争優位性もしくは明確なコアコンピタンスを持つ事柄が対象 等

上記の特徴は、投資効率や実証性(社会価値、経済価値のミニマムな融合という視座の実証)を優先し、事業の持続的成長を図る最低限のヒト、モノ、コト、カネを見極める段階であることを前提とする。つまり、ヒューマンイノベーション段階のビジネスモデルにおいて事業の課題やリスクを徹底的に洗い出し、その修正を繰り返す最小限のPDCAサイクルと理解することもできる。一方で変えてはいけない様々な要素についても規定しておく必要があると考える。社会価値、経済価値の融合条件によって生まれたこの段階のモデルは、言わば生まれたばかりの赤ん坊であり、価値バランスは不均衡であることが自明である。最もビジネスモデルが変異しやすい段階であり、社会価値、経済価値各々の比重の不安定さを解消するためには、事前に社会価値の軸(社会課題や理想社会に対する原因と結果の明確な事業次元要素)、経済価値の軸(経済課題に対する原因と結果の明確な事業次元要素)を追求し、それらを融合させた計画をたてなければならぬ。

例えばだが、融合条件として述べたイノベーション事象(社会価値と経済価値を満たした製品サービスの開発等)で癌の特効薬を想定した場合、イノベーションにおいて最も重要な知財権利を放棄することによって社会価値は失い(無論、特効薬の流通機能という社会価値は残るがマーケティング上のサードパーティに陥るという意味で)、一方で投資効率が向上し、キャッシュフロー上の問題は解決されるかもしれない。このような想定は予測が明快なものであり、社会・経済価値の明確な軸を設定することによって、バランスを保つことができる。仮に、権利の維持が社会価値軸で、その維持がキャッシュフロー構造として困難な(経済価値軸を毀損する)場合、前述の通り社会課題や理想社会を前提とした構想の演繹的思考によって、社会価値軸を成立させる経済価値を思考しなければならない。そのため、他社との権利の持ち合いや論文等による知財公開と発明者との契約に基づく最小限の支出を形成することはできるかもしれない。このような想定はリスクと対応の検討によって洗い出されるべきで、本大学院の修了要件である構想計画書策定において必須検討項目でもある。

前述の社会・経済価値軸の捉え方によって、ヒューマンイノベーション段階の活動が、最短ベクトルでソーシャルイノベーションに届くのか、あるいは九龍城の如き事業の煩雑化によりソーシャルイノベーションを見失ってしまうのか、そのターニングポイントとなる極めて重要なステッ

プだと言えるのではないか。

ちなみに、この段階におけるもうひとつの重要な考え方として、エンパブリック代表取締役の広石拓司氏が提唱する「Proact」(事業構想研究所「SDGsプロジェクト研究講義」より抜粋、2019年2月14日)について説明したい。Proactは、「正確な」等の意味を持つ語彙であるが、SDGsにおける意図として、清廉な価値だけでなく経済価値にもフォーカスしてWin-Winを構築しよう、という現実解を求めるスタンスを示している。地球温暖化を志向しても、自社だけが生産性を度外視し環境適合を果たすことは経営上のリスクである。従って、Proactの思考により、様々なステークホルダーがそうすることで実質的な利潤を追求することができる、という確証を共有することが大事、ということだ。

4. ビジネスイノベーション段階の事業次元

ビジネスイノベーション段階は、岸波(2018)によって既にその意味は説明されているが、ヒューマンイノベーション段階の拡張化を前提とし、さらにはソーシャルイノベーション段階を実現するための重要な成長段階と考えられる(岸波2018, AC-11)。この段階で一定のスケールを実現しなければ、社会資源化に際して競争・市場優位あるいは経営資源の獲得や明確な価値提示が叶わない。ビジネスイノベーションの表現通り、企業の存在理由である持続的成長の担保が至上命題と言える段階であろう。このような考え方において、ビジネスイノベーション段階は経済合理性の獲得を最大限求める段階となるが、あくまで構想の演繹的思考によって社会・経済価値を融合させることが起点であると考えられる。この段階での社会価値、経済価値としての特徴を以下のように試案として述べる。

〈ビジネスイノベーション段階における事業次元の特徴例〉

- ・社会価値としての特徴
 - > ソーシャルイノベーション想定の中で社会浸透を担保する事柄が対象
(事業や製品サービスのCSV軸に基づく多角化、それに伴う顧客や消費者の拡大解釈等)
 - > PEST(P. Kotler, 技術動向や法制度等政治, 経済, 社会, 技術)の洞察に基づく、確実な社会課題や理想社会へのコミットメントに基づく事柄が対象
 - > 社会に対する部分的貢献性に留まらない全体最適を志向する事柄が対象(グローバル化等)等
- ・経済価値としての特徴
 - > 顧客生涯価値を最大化し、顧客資源を確実に拡大させる事柄が対象
 - > 競争優位だけでなく、競合との共創価値によって社会

浸透を促す事柄が対象

> 生産性と効率性を最大化する事柄が対象 等

ヒューマンイノベーション段階では、最も資源を担保し得る、原因と結果の因果関係が明確な最低限の事業や製品サービスを対象としたことに対して、ビジネスイノベーション段階では、既存資源+新たな資源の獲得、も踏まえてより広範、深淵に社会貢献性を捉えられる事業や製品サービスを対象とする。これは経済価値とも符合しており、顧客資源を拡大させるための社会価値の捉え方、とも理解できる。また、社会課題や理想社会に対するコミットメントはこの段階で最もリアルに考えるべきで、経済成長を幾何級数的にもたらす根底は、近未来社会の予見と課題や理想の定義、その上でのステークホルダーとの約束に基づくのではないだろうか。

このような前提を踏まえると、経済価値として単独のステークホルダーが独占的に市場を席卷することが有効なスケールメソッドではなく、様々な国・企業・自治体・非営利組織等が連携して有益な事業や製品サービスを社会浸透させていく分野横断の連携関係が、本来必要であると考えられる。恐らく、2015年に国連で採択されたSDGs（持続可能な開発目標）のような枠組みは、今後さらに拡大するものと見られているが、その前提は17番目の開発目標である社会価値と共に経済価値に基づく連携を促す考え方である。また、グローバルコミットメントが採択時の規定となっているため、国家や多様な組織間の共通言語化が成立しており、開発目標を共有した段階から様々な国際的CSV活動を志向することが可能である。

一方、社会価値と経済価値のバランスにおいて、必然的に経済価値が強く伴うビジネスイノベーション段階として留意すべきは、過度な経済合理性へのシフトである。1970年代を中心に、その前後の日本の時代性において公害が社会問題化したことは記憶に残る。これは、日本の高度経済成長期においてインフレ景気と重合し、環境アセスメント議論を待たず市場主導で経済成長した結果、生産過多なプラントから廃液や廃材を垂れ流し、実証を伴わない製品サービスを上梓し、果ては公害と言う形で社会悪をつくり出す結果になってしまった。これこそがビジネスイノベーション段階で最も危惧しなければならないことであり、このような歪んだ社会・経済価値を露呈しないために、ソーシャルイノベーションを前提とした社会還元思考や構想の演繹的思考が重要であり、ヒューマンイノベーション段階でのテストベッドの考え方（CSVになり得るのかという実証）も必要であり、ビジネスの新たな価値志向としての共有価値（パートナーシップ等連携性の担保）を明確に実現する意図がなければならない。我利我利の経済成長だけでは同じ過ちを犯してしまうため、この共有価値をどのよ

うに考えるべきか、以下の図2で示す。

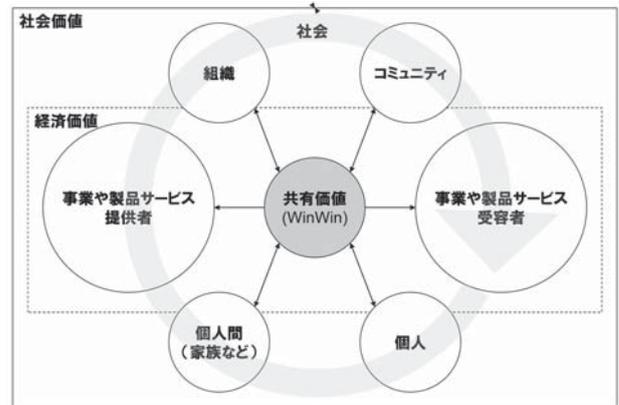


図2 共有価値の考え方

M. E. Porter教授のCSV理論では、本来的な共有価値の捉え方の起点に経済合理性としての買い手と売り手の関係性がある。これは、市場の競争原理に基づく考え方であり、もちろん、これ単体では経済価値に留まるが、この経済価値が様々な受容者各属性の解釈によって価値化されていくことによって、社会価値としての側面も包含し、共有価値になっていく。1つの価値を共有することによる共有価値ではなく、1つの価値から受容者の便益に応じて多様な価値に変異的に解釈、浸透していく様が共有価値、という考え方だ。

例えば、血圧計という製品において、基本的な機能価値は血圧を測定することである。血圧を測定したい消費者はその便益によって購入するが、血圧を管理することによる価値は情緒的な価値（安心感）につながり、その便益は購入者の家族の安寧を与える価値になる。さらに、健康管理によって身体的欠陥を早期に解決することによって、コミュニティ、組織の活性化に寄与するようになり、それはひいては社会的ムーブメントに基づく働き方改革という政策に昇華され、国家の生産性指標であるGDPの成長を担保するものになる、ということだ。ちなみに、アーカー教授のブランド理論（Aaker 1991）に基づく機能価値、情緒価値は、社会・経済のいずれの価値にも符合し増幅される下位の価値要素であると考えられる。

上記のように、ビジネスイノベーション段階における事業次元では、社会生態モデル（東京都市大学佐藤真久教授の講義で言及された各段階¹⁾ [個人、個人間、組織、コミュニティ、社会]) にフィードバックされ、価値融合を果たしていくことが理想である。社会生態モデルへの波及とビジネススケールは同時に施行されるべきで、これこそがソーシャルイノベーションの布石となるビジネスイノベーションの思考原理といえるのではないだろうか。

5. ソーシャルイノベーション段階の事業次元

ヒューマンイノベーション、ビジネスイノベーションの各段階において、その対象となる事柄について述べてきたが、ソーシャルイノベーションにおいて、最も重要な価値である考え方は、「社会資源化」である。世の中の一部になっているという現象だけでなく、社会を形成する本質価値となり得ている、ということを経験とすべきである。しかしながら、ソーシャルイノベーション段階は、前の図1に示した通り、長期的時間経過の結果に拠るところが大きく、社会そのものが変異している可能性が高い。そのことから、現在という時間軸において社会資源であることをどのように思考すべきか悩ましく、多くの企業や起業家が社会価値を想定した途端に絵空事化してしまうのも頷ける。また、岸波(2018)において概説した通り、ソーシャルイノベーション段階は事業を構想する当事者の主観的課題や理想に基づく段階と考えており(事業構想大学院大学院生の構想発露の多くがオーナーシップに基づく発想であることを意図して)、それが公共の福祉、社会要請等とどのように符合するのか、という疑問も残る。上記を踏まえ、この段階での対象となる事柄について以下に述べる。

〈ソーシャルイノベーション段階における事業次元の特徴例〉

- ・社会価値としての特徴
 - > 社会生態モデルを網羅し、すべてのレイヤーで本質価値を担保する事柄が対象
 - > 構想当事者自身の倫理、道徳、宗教、政治、哲学等本質思考に基づく事柄が対象
 - > 動的な未来予測(数年単位の確実な未来を前提としたその先の未来予測)に基づく事柄が対象 等
- ・経済価値としての特徴
 - > 最大多数のLTV(Life Time Value: 顧客生涯価値)を担保する事柄が対象
 - > キャッシュフロー構造の本質化(提供者と受益者の対等な価値関係性)が明確な事柄が対象
 - > 社会価値と同等の経済価値を担保し得る事柄が対象 等

まずは、社会価値を考える際の特徴において、社会生態モデルのすべてのレイヤーがステークホルダーであること、またすべてのレイヤーにおいて本質価値を提供・享受し得る個別のステークホルダーが存在し、それらが解釈可能な共有価値の創造を志向しなければならないだろう。この点を解決する考え方として、各レイヤーの国家や企業、集団、あるいは個人等を束で捉えてしまう慣習に留意したい。あくまで、ソーシャルイノベーションモデルは、個別

のステークホルダーが提供・享受し得る幸福価値を前提に、その集積・集合資源としての捉え方が正しいのではないか。例えば、現在の市場環境において消費者を素数あるいは素因数が共通しない数と捉える(顧客データベース上、1人なりとも属性やインサイトが共通しない、という意図)ことで、最大公約数も「互いに素」である限り、すべて1となる。一時期のデータマイニングのように事業主体の都合解釈で、不正解の最大公約数を出し失敗する企業を数多目の当たりにしてきた。それよりも、「互いが素」である前提で、逆に個別のステークホルダーを助ける方法を検討する必要があると考える。ちなみに、気候変動枠組み条約における米国のように、たった1つの国が否決することによって、その後大きな影響を及ぼす、という現実を想定しておくべきであろう。

また、構想の当事者が本質価値をどう捉えるか、と言う点において、ひとつの考え方として提示したいのは、「変わること」と「変わらないこと」を理解することである。「変わること」は、普遍価値ではなく時代価値に付随する事柄であることが多く、「変わらないこと」は、普遍価値を内包するものであることが多い。この議論において、「変わること」と「変わらないこと」がひとつの事柄に集約されて初めてソーシャルイノベーションモデルとなることを理解すべきであろう。例えば、日本人が米を食す文化は、農耕を生業としてから数千年の間、変化することはない、「変わらないこと」である。一方、その表層にある米を食す技術は、現代の炊飯器の機能価値を獲得するまでに様々な技術変化をもたらした。ソーシャルイノベーションを考えるにあたって、「変わらないこと」が何かを捉え、その変わらないことの究極的な便益や形、人や環境の関わり方を想定することがソーシャルイノベーション段階の価値であり考え方になる可能性がある。この考え方を獲得する際に重要なことは、本質思考を磨くことである。そのためには前述の倫理学、哲学等の思考に基づいて、課題に対する問答を繰り返す必要があるのではないかと。至極簡単なプラクティスを例示すると、すべての疑問に「なぜ？」を繰り返すことによって帰納法的解釈によって構造思考を獲得し、本質の階段を上ることができるかもしれない。

ソーシャルイノベーション段階の社会価値における特徴3点目にあげた動的な未来予測は、社会還元思考とは間逆の思考と思われるかもしれない。社会還元思考が、理想を前提にヒューマンイノベーションをバックキャストイングするのに対して、その理想を予測可能な未来から類推的に解釈する考え方が動的な未来予測である。ただし、未来志向へのアプローチ方法としてはコンフリクトではなく、ソーシャルイノベーション段階の事業次元を検討するためのひとつのファクトであり、事業次元獲得後のヒューマンイノベーション段階へのアプローチは、文字通り社会還元

思考に基づくことを付言しておく。ちなみに、近未来的な予測について、野村総合研究所が毎年刊行する未来年表などに公表されている通り、現在検討もしくは確実視されている未来事象は様々である。数年後に施行される法制度や大災害の予見性、オリンピック・パラリンピックの計画や人口分布の変化、CO₂排出量など、枚挙に暇がない。これらを起点にした際に、その先の未来に対する指向性を類推すると未来がよりリアルに見えるようになるだろう。

一方、経済価値の特徴の1点目にある、最大多数のLTVは、社会還元思考に基づく本質価値を提示すれば当然、顧客をはじめステークホルダーが離れないという意味で必然的な取り組むべき事柄である。また、2点目の特徴であるキャッシュフロー構造の本質化は、ソーシャルイノベーション段階の事業次元が、社会・経済価値バランスが均等である必要がある（持続的成長を前提とした普遍価値への昇華）という点で、これもまた必然である。ただし、現在の金融市場を例にとれば、その変化に応じて経済価値の詳細な変動は否めず、この点はあくまで努力の特長と解するのが本来かもしれない。

6. 事業次元を構想するフレームワーク

「事業構想サイクル」

事業次元を考える上で、そのプロセス思考となる事業構想サイクルは、大変重要なプロセスとファクトを包含している。それは、多様な思考や情報をどのように整理・統合し構想化するか？ というフレームワークでもある。事業構想大学院大学では、事業構想サイクルというメソロジーに基づいて一部の事業構想カリキュラムを構築しており、事業構想において根幹的なプロセス思考である。その端緒について、学校法人先端教育機構理事長で事業構想大学院大学の東英弥教授の著述を理解する必要がある。東(2013a)によれば、事業構想サイクルをこのように規定している。「～事業構想という概念を、わかりやすく表現するならば、『アイデアが閃く瞬間から、事業計画作成目前の、自分なりの事業の“理想形”が姿を現わす瞬間までの、思考・リサーチ・コミュニケーションの一連のプロセス」である。それを私は『発着想→構想案→フィールド&マーケティングリサーチ→構想計画→マーケティングコミュニケーション』という概念図で表現している～」としている。この図について、筆者なりに拡大解釈して作成したものが、以下の図3である。この図を前提に、以下プロセススペースをひとといてみたい。

1) 発着想

発着想の考え方として、東(2013b)は以下のように述べている。『「発想」とはアイデア、閃きである。曇りのない目で社会を視つづけ、その中で醸成された問題意識か

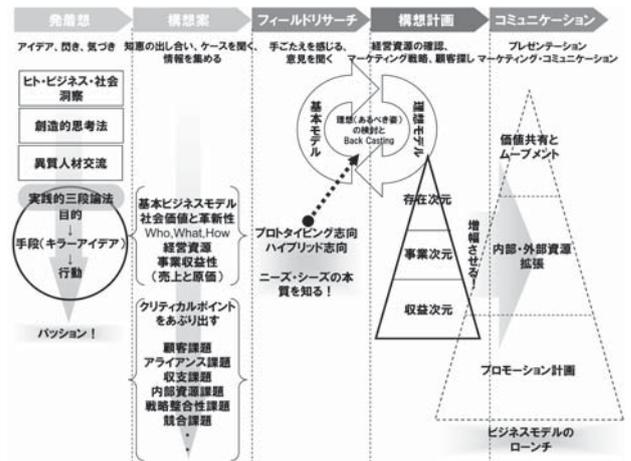


図3 事業構想サイクル

ら発想は生まれる。」発想という語彙の捉え方としてアイデアを前提としており、その発露として社会を捉えその課題、問題について深く洞察するところから発想が生まれる、ということだ。社会の捉え方としては、前述の社会生態モデルのように、個人も組織（企業や諸団体等）も内包される。端的なセンテンスによって、事業構想の視点を炙り出している。また、着想という語彙の捉え方についても、以下のように述べている。『「着想」というのは、私の考えでは、上記の『発想』をどう生かせば“社会の一翼を担えるか”まで考慮したものである。』発想が社会洞察による閃きであるのに対して、着想はそれを社会資源化にまで発展させた考え方であり、これは、事業次元と存在次元を融合的、同期的に思考すること、という解釈も可能である。汎用的な発想と着想という語彙には、既に事業構想のアイデアロジーが内包されているのだ。

上記の発着想の定義を元に、上記図3を概説すると、冒頭に掲げられた人・経済・社会洞察という最も基本的な社会生態を前提とした視点を持ち、知識を重ね、その各々の未熟さ、稚拙さを見出すまでに洞察を深めることが最も基本的な事業構想の起点でもあるだろう。一方で、創造的思考の獲得は、アイデア、閃きをブラッシュアップし、継続的に事業を立て付けなければソーシャルイノベーションに達し得ない事業構想の生業を考えれば、必然的なメソッドであると考えられる。また、異質人材の交流においては、どんなに良いアイデアが生まれても当事者が気づけないことが多々あるわけで、その点において特定の利害関係者のコミュニティにおいて見落とされがちな「新たな価値」に気づくメソッドとして重要な役割を担うことになるだろう。これらを以って生まれた発想（アイデア、閃き）に対して、着想化するためのメソッドとして「実践的三段論法」（野中・勝見 2010）を例示する。目的を明らかにし、そのための手段を講じ、手段を実現する行動を規定する、

という一連の思考に基づいて、発着想段階での最も基本的なソーシャルコミットメントを獲得するアイデアに昇華される。

2) 構想案

発着想の段階から上記思考により事業構想の最も基本的な表明をするところに構想案が存在する。この語彙の解釈において、東(2013b)は以下のように述べている。「この『構想案』の段階において、特に重要なファクターは、『着想を現実の事業へと展開してゆくためには、どんな壁を超えなければいけないか?』ということを具体的に明らかにすることだ。」としている。また、同著述において、「過去からの連続性の上に立つ『現状延長+部分改良』型のものではなく、『非連続・現状否定』型のものでなければならない。」としている。これらを総じて理解すると、革新性を担保し得る確実な事業を想定すること、であり、確実な事業であることを表明するためには事業の核となるモデルについてのリアリティが問われ、両者をもって構想案と成す、ということだろう。この点において、上記図3を概説すると、「基本ビジネスモデル」において、社会価値と経済価値を前提に、着想を昇華する確実な事業足り得る具体性を提示することが必須である、ということだ。

一方、構想案は初期的な構想の表明段階にあり、この段階で完璧なエビデンスを求めることは難しい。事業の核の捉え方が様々なベクトルで解釈される可能性があり、変化を必然とする段階ともいえるため、である。そのため、事業ベクトルが変異すれば、発着想に戻り、新たなアイデアへリーチする必要が生じ、発着想と構想案の反復性が必要となる場合もあるだろう。また、エビデンスの曖昧さを払拭するために、この段階において、事業課題を明確にする必要が生じる。東教授のいう「どんな壁を乗り越えるのか」である。この課題を以って次の段階となるフィールド&マーケティングリサーチへと移行することで、シームレスな課題アプローチが可能となり、クリティカルシンキングが事業性を醸成することになる。

3) フィールド&マーケティングリサーチ

上述の通り、構想案の検討段階で露呈した課題に関して、様々なエビデンスを求める必要が生じる。エビデンスのない事業構想計画は、絵に描いた餅そのものであり、投資家や有用な人材等ステークホルダーの獲得を妨げるものになる。従って、明らかにすべき課題に対して多様なメソッドを駆使し、課題解決を図っていくことになる。例えば、原価が課題であれば、それを明らかにするために見積もりを取らなければならないし、顧客想定が曖昧ならば、市場・顧客調査によってターゲットプロファイリングを精緻化しなければならないだろう。この段階での基本的な思考につ

いて、東(2013b)では以下のように述べている。「『構想案』をより良い『構想計画』へと発展させ得る有益な情報やアドバイスを与えてくれる人を、いかに周りに集めることができるか? それを決定づけるファクターは2つある。1つ目は、やはり「構想案」自体の魅力である。～(中略)2つ目は、経営者の『やる気』『本気』『元気』である。」

上記、東教授の示唆に基づけば、構想の客観性や価値を担保するために必要な有識者を配す必要があること、その人的資源を獲得するにあたって構想の魅力と構想当事者のモチベーション、パッションひいてはオーナーシップが必要であることを理解できる。これは、徳岡・野中(2012)における3つの要素「高質性」(広く共通善に資する活動であるかという意味)、「革新性」(進化を前提とした取り組みであるかという意味)「責任性」(構想の当事者が持つ構想実現への責任感という意味)と符合する。構想の魅力、という意味では「高質性」、「革新性」を、経営者のマインドセットとして「責任性」を求めることは、東教授の示唆するところと同様であろう。

この段階におけるいくつかの要点を図3で示している。1つ目は「プロトタイプ志向」である。既に事業の骨格が形成され、その課題が明らかになっている場合、より詳細度の高いリサーチを検討しなければならない。つまり、事業の具体性において課題解決の方法を示す必要があり、それこそが事業のステークホルダー(投資家や意思決定者、協力者等)との事業成長コミットメントにつながる可能性があるため、である。リサーチの詳細度を向上させる布石として、いくつかの要素があるが、特にプロトタイプ志向(事業や製品サービスを具体的に試作し、消費者らに提示をする意味)を行うことで、例えば消費者に具体的な使用感や改善性といった製品における示唆、顧客プロファイルの想定やそのターゲットの価格弾力性、あるいは購買意向等といったマーケティングファクターに対する示唆等、様々な課題が具体化され改善方策を精緻に検討することが可能だ。東教授が言うところの「構想案の魅力」を明確にステークホルダーに提示する意味でのプロトタイプ志向とも考えられる。2つ目は、「ハイブリッド志向」と筆者は称している。フィールド&マーケティングリサーチの段階で、事業次元における各要素(顧客のターゲットセグメントや製品サービスの詳細化等のSocial, Economic 3W要素等)をブラッシュアップすることが必要で、その内容を仮説レベルから事業としての期待可能レベルまで引き上げることが重要になる。つまり、仮説を実際の事業レベルに昇華するためのリサーチであり、逆に仮説がなければリサーチ結果をダイレクトに事業反映させる、風見鶏的な意思決定につながる。これでは、本来、存在次元を全うすべき事業次元のあり方から遠ざかる可能性が高くなってしまふ。この際の考え方として、岸波(2018)において、社

会還元思考について説明しており、構想起点としての存在次元やソーシャルイノベーションモデル（構想の理想形）が存在するのであれば、演繹法（機械的推論として）の思考、つまり「仮説→事例→結果」という思考プロセスで事業レベルまで引き上げることが必然的な思考であろう。また、構想案において仮説化されていない変数において、その結果を元に、帰納法的に解釈する（事例→結果→仮説）ことも重要なブラッシュアップ情報であり、その意味で、このフィールド&マーケティングリサーチ段階のリサーチ思考は、機械的推論と科学的推論をハイブリッドで志向しなければならないと考える。

4) 構想計画

構想計画は、発想、着想を経て立て付けた構想案を元に、フィールド&マーケティングリサーチによって具体的なブラッシュアップを行い、計画として最終段階に入ったもの、と言える。様々な要素を吐いては捨ててきたそのプロセスにおいて、重要となる考え方について、東（2013b）は以下のように述べている。「『構想計画』とは、自分にとっての事業の『理想形』である。」この段階に至るまでの様々な思考が、ソーシャルイノベーション段階を発露としてきたのであれば、そこから社会還元思考によって積み上げられた個別具体的な事業次元とは、すべてが理想形（構想の当事者がすべきこと、したいことという意味）であるべきだ。そして、理想形＝具体性や現実性が欠如したものの、という解釈ではない、と考える。その点において、東（2013b）によれば以下のように述べている。「『構想計画』は、『理念』、『戦略』、『システム』、『プロセス』、『組織』という戦略経営の各ファクターの基本的方向性まで検討した、具体的なものとなる。そして、その構築に際しては、従来型の経営学、特にMBAコースで扱われてきた既存の各種手法を効果的に活用することが有用だ。」

この段階は、多様なステークホルダーとコミットするための情報・思考要素に溢れた段階であるため、できるだけ簡潔にわかりやすくヒューマンイノベーションからソーシャルイノベーションに到るストーリーを掲げながら、各段階の存在・事業・収益の各次元を説明する必要がある、と考えている。ちなみに、事業構想大学院大学における修士課程では、ヒューマンイノベーション段階の事業次元（スタートアップ時のビジネスモデル）において、構想計画書の多くのページが割かれている。大学院の2年間という時間的制約を省みずでき得れば、ビジネスイノベーション（ビジネス成長としての構想）、ソーシャルイノベーション（社会資源としての構想）の事業次元も含めて計画や各経営要素を網羅していく指導も重要であろう、と考える。

5) マーケティングコミュニケーション

構想計画は、多様なステークホルダーに対するベクトルを持っている。構想計画を共有する相手が投資家であれば、投資金を引き出すためにそのROI（費用対効果）を前提にプレゼンテーションしなければならないし、協力者、アライアンスパートナーであれば、Win-Winの関係を明確にしなければ実質的な協力を得ることはできない。無論、消費者に対しても同様に、購買足らしめるメリット（機能価値や情緒価値に基づく総合的価値と価格等とのバランス等）を提示しなければ、消費者が増えない＝持続的成長を担保できない。このように、構想計画の共有とは、多様なステークホルダーに対するマーケティングコミュニケーションそのものであり、この段階の要点について、東（2013b）は以下のように述べている。「『マーケティングコミュニケーション』は、事業構想における最終段階であり、自社のステークホルダーに対して、『構想計画』をプレゼンテーションしてゆくことになる。～（中略）そこに経営者自身の『自己実現』が投影された魅力的なものである、当然、ステークホルダーからの『理解・共感・信頼・支持・協力』の輪は、どんどん広がってゆくに違いない。」

上記に基づけば、この段階における意義・役割として、資源を増やす活動性を重要視していること、が理解できる。構想計画自体、その理想を実現するために様々な資源を獲得する必要が生じる。これは、ゼロから事業を始める者も企業内起業を志向する者も、得るものは違えど同様であろう。その資源獲得において、マーケティングコミュニケーションの成否は、大変重要な段階と考えられる。ベンチャーキャピタルを始め、様々なスタートアップイベントでは、数分～数十分の内に構想の魅力を伝えきらなければならない。一朝一夕のプレゼンテーションでは、資源を増やすどころか、反感、批判を買い、事業ローンチまで立ち入ることができなくなる可能性もある。可能な限り、プレゼンテーションの基礎を学び、多様なステークホルダーの求める価値を理解し、その多様性にコミットできるだけの表明をシンプルに行うことは、事業構想において欠くべからざる機能であると言える。

7. まとめ

本稿では、まず事業構想の重要な要素として存在次元について岸波（2018）を引用してその重要性と、社会還元思考をおさらいとして述べた。そして、存在次元を事業次元にブレイクダウンするための基本的思考として、M. E. Porter教授の提唱するCSV理論のアウトラインについて概説した。社会価値と経済価値を融合させる思考を獲得することによって、社会価値のウェイトが高く経済価値が曖昧になりがちなソーシャルイノベーションを、ヒューマンイノベーションやビジネスイノベーションというリアルな

事業段階に接続することができるという考え方である。その後、CSVの思考を前提としたヒューマンイノベーション～ソーシャルイノベーションまでの各段階における事業次元の考え方の要点を試案した。最後に、東教授の提唱する事業構想サイクルという思考プロセスを前提に、事業次元の思考プロセスを試案した。それらを包含した一連の存在次元と事業次元の概念を以下の図4に示す。

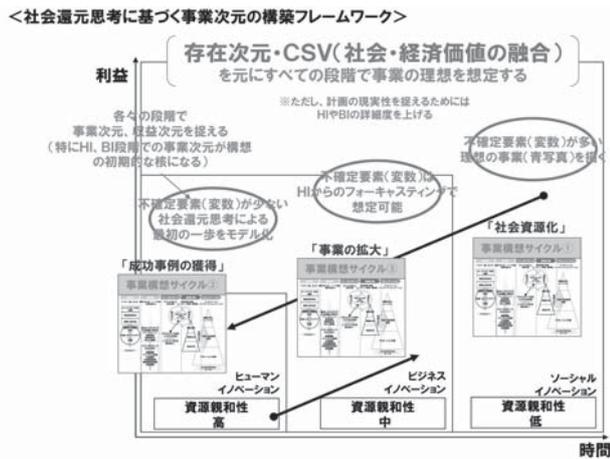


図4 社会還元思考に基づく事業次元の構築フレームワーク

今後、上述の各試案に関するエビデンスの獲得と共に、

実証的教育研究を進めていくことになる。

注

- 1) 事業構想研究所「SDGsプロジェクト研究講義録」より抜粋(2019年2月6日)。

参考文献

- Aaker, D. 1991. *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- 東英弥 2013a. 「なぜ今、事業構想なのか？」『月刊 事業構想』2013年6月号, 10-13.
- 2013b. 「なぜ今、事業構想なのか？」『月刊 事業構想』2013年7月号, 14-17.
- 岸波宗洋 2018. 「事業構想における存在次元の仮説考察」『事業構想研究』1: 7-13.
- Kotler, P. 2001. *Marketing Management, Tenth edition*. London: Pearson education.
- P. F. Drucker Library Journal 2006. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, London: Routledge (= 上田惇生訳, 1997. 『(新訳) イノベーションと起業家精神—その原理と方法 (上・下)』ダイヤモンド社).
- Maslow, A. H. 2017. *A Theory of Human Motivation*, New York, NY: Start Publishing.
- Moss, Frank 2011. *The Sorcerers and Their Apprentices*. New York: MIT Media Lab.
- 野中郁次郎, 徳岡晃一郎 2012. 『ビジネスモデルイノベーション—知を価値に転換する賢慮の戦略論』東洋経済新報社.
- 野中郁次郎, 勝見明 2010. 『イノベーションの知恵』日経BP社.
- Porter, Michael E., and Mark R. Kramer, 2011. "Creating Shared Value." *Harvard Business Review*, January-February 2011, 2-17.

Deepening Project Design from Ontology to Business: A Proposition that Makes Significant Business of Essential Value

Munehiro Kishinami

Abstract

Kishinami (2018) concludes that the creation of “business dimension” appropriately generates the value of “ontological dimension” that the author showed in his business (including social business) and product services. The author assumes that this creation comprises the basic story underlying project design. In this sublimation from the ontological dimension to the business one, a wide variety of business value is created and the more concrete and actual business model is investigated. This paper proposes several conditions that appropriately create a business dimension from the ontological one through essential thinking pertaining to this series of processes and facts.

Keywords: business dimension, CSV, Social Feedback Thinking, Project Design Cycle