

起業プロセスにおける実態的課題と成果

——高大連携講座の起業事例——

吉 野 忠 男

- I はじめに
- II 研究の方向性
- III 事例研究
- IV 考察
- V 結論

I は じ め に

本稿は、大阪経済大学経営学部（以下、本学と呼ぶ。）が独自に展開する学校法人大阪学園大阪高等学校（以下、大阪高校と呼ぶ。大阪市東淀川区相川 2-18-51）との高大連携講座における疑似起業の取り組みを整理し、その発見事由を中心に検討を加えている。

起業の主体者である高校生¹⁾（今回の参加者25名の高校生）は、起業するだけの知識、ノウハウ、経験を有していない。くわえて、企業組織、役割、機能等に関する知識は一般的な高校生の域を出るものではない。つまり起業の出発点となる知識、経験は無く、起業のプロセス、方向付けを具体化する術もないことになる。今回の取り組みに参加する高校生には、起業に関し「何もなかった」のである。こうした高校生が起業をテーマに取り組む中で、どのように事業案件を創造し、起業のプロセスを歩むことになるのか。本稿は、この疑問とその疑問に答える高校生の動向を同時進行で観察し、検討している。

起業家は、何らかの事業案件を創造し、その事業化を志向する。そして起業機会を認識し起業を具体化する。このように考えると、起業は、起業機会を認識する以前に事業案件を創造した段階で、起業は始まっていたと考えるべきであって、その事業案件が「うまくいく、あるいはうまくいかない」という二者択一の中で「うまくいく」と判断した時が起業機会の認識といえる。もっとわかりやすく言えば、医者为例に「医者になると思ったとき」がスタートであり、そこから医者になるための準備、勉強が始まる。もっとも医者になる場合には、医学部への進学、国家試験に合格しなければならない。この点は、進学や資格を必要としない起業と大きく異なる点であるが、起業のプロセスにおいても越えなければならないハードル²⁾は数多く存在する。

1) 高校の生徒全体を指すときは「高校生」と表記し、生徒それぞれを指すときは「生徒」とした。

2) 資金調達やスタッフの採用、行政への届等多岐にわたる。

いずれにしても無から有を生み出すプロセスにおいては、有を形成するための必要な要素を整備していくことが重要となる。このことは将来像をイメージした段階で、つまり将来像を一つの目標と設定した段階で、自らを方向付けたことになる。これはまさに起業に他ならない。経営者へのインタビューで、「子ども頃に社長になりたいと思っていた」との回答は、殊の外、多い。その時から社長になるためのプロセス、経験を積むことで社長になるための素養を涵養したことになる。特に、社長に必要とされる、あるいは社長特有の素養としてリーダーシップがあげられるが、幼少の頃から年上も含めグループのリーダー、子供の頃では「ガキ大将」ともいえる行動が認められる。このように考えると、起業は何らかの素養を有し、起業を思い立った時から始まる何かが不可欠であり、方向付けられた中で具体化するものと考えられる。本稿では、こうした疑問に対し、「何もない」環境下で、高校生がどのようなプロセスを経て事業を具体化するのか、明らかにしていくものである。同時に、そのプロセスに特異なことがあるのか、あるいは一般的な起業と同じようなことがあるのか、こうしたことを整理、検討していくことにする。

II 研究の方向性

新たな起業において、その成果として企業が形成されるとベンチャー企業と呼ばれる。ベンチャー企業に必要な要件あるいは要素には、成長性、リスク、革新性、アントレプレナーシップが指摘されている（Schumpeter, Timmons, 金井, 松田, 清成等）。同時に、起業にはそうした要件、要素を具体化する意欲、姿勢が起業家に必要とされる。しかし、実際のベンチャー企業では、創業後1年から10年以上も売上高が一定し、それ以上の売上高伸長が認められないケースも存在する。創業後から1年後までを急成長とみれば、成長性が認められベンチャー企業の要件を満たしていることになるが、こうした企業を「ベンチャー企業」と称するべきかいささか逡巡せざるを得ない。同様に、起業家へのインタビューでは、「リスクに挑戦することはない」と断言する場合もあり、むしろ「リスクをいかに回避あるいは軽減するかが重要」と回答する起業家の方が多い傾向にある。とりわけITバブルが崩壊したといわれる2005年以降の起業家には、リスク回避の志向が強い。

一方、革新性は、商品、技術からビジネスモデルまで既存企業との比較において“違い”があり、そこに革新性を認めることはできる。もっともこの“違い”も模倣困難性をともなう次元³⁾の“違い”でなければ革新性を認めることができない。そうした革新性の有無はベンチャー企業の判断基準としては有効である。また、アントレプレナーシップは、起業家個人に集約される姿勢、能力と考えると不可欠な要件、要素といえる。創業時や経営会議において「この商品でいく」と意思決定し、それを推進できる姿勢は、起業家特有のものである。「この商品でいく」ことを「多数決で決定した」というケースはインタビュー⁴⁾で確認したことはない。むしろその意思決定が起業家の行動指針⁵⁾になったり周囲か

3) 新技術の開発、新素材の発見にともなう新たな製造方法の確立、従来の販売方法とは異なる新たな販売方法確立等従来あるいは既存との異質性が重視される必要がある。

4) 起業後、数年経過した起業家への著者のインタビュー実績による。

らの評価⁶⁾ 向上の理由になったりしている。このことをリーダーシップの有無、その発露の例として考えることもできるが、リーダーシップはある程度の組織的な枠組みが形成された中で議論されるべきであって起業家は単にリーダーシップの有無が議論される対象ではない。また、起業家はその起業にあたって推進役を果たすものでありリーダーそのものといえる。しかし、ここでアントレプレナーシップとリーダーシップの大きな違いは、「実際に何もないうところから価値を創造する過程」(Timmons 1997 邦訳)と提示されているように価値創造にポイントがある。そしてその成果を導き出すことができるのがアントレプレナーシップといえるのである。その意味では、周囲を巻き込みある方向性に向かわせるリーダーシップ⁷⁾とは大きく異なる点である。もっともリーダーシップを発揮して成果を無視することは考えにくく、成果を志向することは当然である。しかし、起業家の場合には成果が出ないことは企業が存続できないことを意味し、企業そのものを崩壊させることになる。ゴーイングコンサーンの前提⁸⁾が求められる企業において成果を出すことは当然のことである。

また、アントレプレナーシップには、理念が不可欠である。理念は、起業家（創業者）あるいは経営者の起業（創業）の精神、方針、夢が集約されたものである。そして理念の具体化が起業であり経営ということになる。理念の具体化のプロセスにおいて経営資源が重要な役割を担うことになる。経営資源はヒト・モノ・カネそして情報の集合体である。理念は、この経営資源を規定する、つまり理念を具体化するために最も適した経営資源の質、量、機能を定めることになるのである。このように考えると理念は、経営資源の内容を決めることであり、理念の具体化においては経営資源の内容に左右されることになる。ベンチャー企業は、その意味では、経営資源が脆弱であることから理念の具体化は困難をとまなうものであり、経営資源の未整備から事業継続の限界を来す場合⁹⁾もある。ベンチャー企業は起業家の明確な理念に基づいて起業される場合においても、それを具体化する経営資源を整備できない状況では、理念は「絵に描いた餅」に過ぎないことになる。一方で、経営資源が整備されているといわれる大企業において、オリンパスや大王製紙の事案は大きな矛盾を示すことになる。オリンパスは「生活者として社会と融合し、価値観を共有しながら事業を通して新しい価値を提案し、人々の健康と幸せな生活を実現する（2012年2

5) これは、「あの場面で決めたことが後々の判断基準になった」と述懐する起業家は多いことに由来する。

6) 特に部下からの評価は、起業家（社長）のカリスマ性を確立する上で重要なポイントになる場合が多い。

7) ビル・ジョージ（邦訳 2004）は、リーダーの特性として「自らの目的をしっかりと理解している」「しっかりと価値観に基づいて行動する」「真心をこめてリードする」「しっかりと人間関係を築く」「しっかりと自己を律する」とし、それぞれ目的、価値観、心、人間関係、自己規律の5つにまとめている。目的に対し、どのような姿勢、気持ちが必要かを説明している。

8) ここには、ステークホルダー（利害関係者）への責任があり、安易な起業を許さない社会的な認識が存在する。企業に法人格をもたせ権利主体としたことにも無縁ではない。

9) Timmons（邦訳 1997）は、2～3年を一つの目安としている。

月 HP 掲載)」と経営理念を定義している。企業の姿勢とともに自社の製品やサービスを通じて社会貢献する目標が示されている。ここには金融商品取引法違反に問われる所以は微塵もない。もっとも世界最高水準にある光学機器の製造販売においては、まさに経営理念の具体化に他ならない。この矛盾する結果が、経営理念の成果として顕在化しているのである。

起業、その成果としてベンチャー企業の創業、企業事例を検討すると、起業家の起業プロセスには多種多様なプロセスがあり、起業家の原点ともいえる理念に帰着する。そこには起業家の事業経験、知識、ノウハウ、ネットワーク等（Timmons, 松田, 金井, Moore 等）の存在が認められる。つまり起業には起業家の経年に及び蓄積された経験、知識、ノウハウ等が不可欠ということになる。その内容によって起業の成果が左右されているのである。確かに、起業家の多くが自己の経験に基づく起業を具体化している。中には、新規事業の発見にともない事業化のプロセスを試行錯誤しながら具体化しているケースも存在している。そこには、起業家の経験、知識、ノウハウ等よりは事業化のプロセスに特化した特異な取り組み¹⁰⁾が認められるが、多くの起業家は経験の上に起業を図っている¹¹⁾。

そこで、第一に、そうした事業経験を持たない場合には、どのような起業プロセスを歩むことになるのか、第二に、起業家不在ともいえる状況下で関係するメンバーはどのような取り組みを見せるのか、第三に、具体的な事業化はできるのか、こうした疑問とその答えを明らかにするために、高校生による疑似起業を試行することとした。

Ⅲ 事例研究 —大阪高校のケース—

大阪高校は、大阪経済大学と高大連携講座を開設している。高大連携講座は、大阪経済大学経営学部在籍する教員が定期的に高校を訪問し、高校在籍中に大学講義を実感し大学進学へのモチベーションを刺激することにくわえ大学入学時から高い向学心を目標設定することで学生の質的向上を図る事前学習を目的に開講している。大阪高校の生徒が大阪経済大学への進学の進路を規定するものではなく、広い意味で大学教育の涵養とその準備に照準を合わせて行っているものである。

平成23年度の本講座在籍生徒数の内訳は男子16名、女子9名の計25名¹²⁾で構成している。

10) 楽天の三木谷浩史氏はインターネット上の仮想商店をイメージして事業化を志向した。しかし、インターネットが普及する以前には、仮想商店という事業枠組みが存在していなかったことを考えると事業経験との関係性は希薄であり起業要因とはなりにくい。

11) 起業家の経験が起業の原点になっているケースは多いが、その後の事業が失敗するケースでは経験が障害になって破綻するケースも少なくない。これは、事業経験が在籍していた企業の経営資源を自由に利用できた環境から制約された自己の経営資源の環境に変わったことで、「できないこと」を実感することによって事業継続が困難になる場合である。大手企業を退職し起業したケースでは、「パソコン操作に苦慮して思わぬところで時間がかかってしまった」（書類作成等の事務手を担当する専属スタッフがいることを意味している）と述懐する経営者も少なからず存在している。

12) 参加メンバーは、3月（この時点で生徒は2年生）に校内で説明会、公募（希望者は68名）、選考の結果、選抜されている。この時点では、講義で何を行うか周知していない。

全生徒が進学を希望している訳ではなく、特異な講義¹³⁾への関心や興味にくわえ大学講義を実感したいとの意欲的な姿勢で参加している。中には、大阪経済大学への進学を前提に参加している生徒も存在している。

第1回(4月20日)の講義¹⁴⁾は、今後の講義のテーマとして「起業」を提示。「会社をつくり、実際に、商売をしてもらいます」と説明し、ベンチャー企業に関する起業のプロセスを講義している。生徒の反応¹⁵⁾は、「何が始まるんだ」という戸惑いと「何をしなければならないのか」という不安が交錯した状態であった。しかし、生徒は提示したテーマに対し具体的なイメージあるいは目標設定をしている訳ではなく、著者から方向性が示されてはいるものの生徒の方向付けには至っていなかった。同時に、第2回の講義までに各自「何をやってみたいか」を考えることを宿題として提示した。

第2回(4月27日)の講義は、第1回目に提示したテーマの希薄化とともに宿題の意図がつかみきれない様子がかがえた。そこで24名の生徒に宿題の「何をやってみたいか」の検討事項¹⁶⁾をもとに3グループに再編し、役割分担とともに役職¹⁷⁾を提示した。生徒は、企業組織の内容、役割を学習した経験はなく、イメージすることも難しい状況にあった。これは、大阪高校の生徒に限らず、一般の高校生が企業組織の概要を把握する学習経験、就業経験がないからに他ならない。そのために、企業組織の役職がそれぞれどのような役割と責任を担っているのか、基本的なところから考える必要があった。これを踏まえ、「主にこうしたことを担当してほしい」という具体例とともに役職、役割、責任を説明し、誰がどの役職に就任するかをグループ内で検討し、担当者を決めることにした。合わせて、各チームの経営理念を検討し、なぜ、その事業を行うのか、その理由、原点を検討することにした。

第3回(5月18日)第4回(6月1日)第6回(6月8日)は、3グループそれぞれが提示した事業と理念を検討することにした。目標が設定されている中で、「何を必要があるのか」「何をしなければならないのか」とのテーマについて検討を行った。しかし、Cチーム「たこ焼き屋」は、高い具体性とともにメンバーが幼少の頃より食した経験があり、何よりもメンバーが好物として設定したこともあり、食材の工夫をはじめ売り方、店舗等の議論が幅広く内容の濃いものとなった。Bチーム「ペットショップ カフェ」は、ペットブームとともにペットと同伴で気軽に飲食が楽しめるカフェの事業化を検討したこともあり、イメージが先行するあまり具体的な議論が進まなかった。Aチーム「飲食店」は、健康志向や手軽さ、若者対象とテーマが錯綜し、どんな「飲食店」を事業化したいの

13) 平成22年度は商店街活性化提案を行っている。

14) 講義時間は、基本、水曜日の13:00~15:00の2時間である。しかし、その2時間で講義テーマを完了することではなく、放課後に多くの時間を活用することになった。

15) これ以降の印象に関する記述は、著者が実際に生徒から受けた印象である。

16) Aチームは「飲食店」、Bチームは「ペットショップ カフェ」、Cチームは「たこ焼き屋」となった。

17) 役職は、社長、副社長、総務部長、経理部長、管理部長、仕入部長、販売部長、広報部長、部長代理(1チーム9名の場合に追加)を提示し、それぞれの主な役割を明示した。

か、基本的なところで躓いている様子であった。それでも第6回（6月22日）を迎えるところで、事業内容の確定を図った。Aチームは「バーガーショップ」、Bチームは「ドリンクショップ」、Cチームは「たこ焼き屋『たこいち』」を主たる事業として起業することにした。

第7回（7月13日）には事業計画書の作成を行っている。第8回（8月5日/6日）に試作品を実際を作ることを想定していたため商品の材料、特に購入価格に関しインターネットで検索の上、原価の精度を上げることにした。販売価格から最終利益を想定して、原価をどの程度に抑えるかという基本的な姿勢は取らず、仕入可能な食材をスーパー、ディスカウント店等から検索し、一覧表を作成した。この段階で、販売管理費の計上をどのようにすべきか議論を行ったが、1時間当たりの最低賃金で計算すると販売価格の高騰を見せたことから販売管理は実際の支出、交通費、機材レンタル料等の事業上最低限必要な経費に限定することにした。起業では、この販売管理費が事業の存続を左右する重要な経費となるが、本事例では最低限必要な経費に限定し、事業化を優先することにした。

第8回（8月5日/6日）には、生徒14名、引率者3名を加え17名の参加により1泊2日の合宿を開催した。第7回で確定した食材の買い出しを生徒が手分けして行い、各チームで使用する食材を用意した。また、事前に確認したレシピをもとに商品の試作を行った。Aチームのハンバーガーは、味覚、見た目、ボリューム等に多くの課題が認められた。若者特有のボリューム感を優先すると販売価格が大きく高騰し、ターゲットとなる若者の購入意欲が減退することが懸念された。このことは販売量そのものが伸びないことになるものと推察された。また、ハンバーガーのバリエーションにおいては一定の食材を共有しても種類を増やすことができず、メニューに課題を残すことになった。Bチームは、健康志向をもとに野菜ジュースや果物ジュースを制作したが、原料から制作できるドリンクの量が少なく、結果として高額な販売価格を設定せざるを得ないことが明らかになった。また、原料をそのまま利用すると野菜や果物の臭いがそのまま残り、購買者の好き嫌いが明確に出るものと思われた。Cチームは、「たこ焼き」を家庭で作ることもある生徒が主導したことから商品化の現実味が高くなった。このことから「たこ焼き」のバリエーションを試行し、さまざまな食材を取り入れた「たこ焼き」を試作することができた。中でもCチームオリジナルともいえる「たこ焼き」を開発し、商品化の方向性を示すことができた。しかし、実際の販売時に想定される購買者からの複数注文に対応する生産能力、段取りには数多くの課題が明らかになった。また、「たこ焼き」の実勢価格、あるいは一般的な価格ゾーンに対し、それを超過せざるを得ない価格設定が必要とされたことから販売価格の設定はもとより原材料の高止まりは事業化の上で、大きな課題となった。

第9回（9月14日）は、事業をどこで実施するか、今回の事業を策定する段階から思案していたが、土居商店街が受け入れを表明してくれたことから出店場所の現地調査を行った。土居商店街の責任者、店舗を提供してくれる所有者、関係者への挨拶も行い、事業環境の整備に努めた。高校生が企画した商品の制作、販売ということもあり、商店街側の受け入れ姿勢は前向きであり歓迎ムードであった。商店街は、昨今の消費低迷、後継者不足、

店主の高齢化等若い購買層への訴求を検討していたこともあり、将来の購買者候補となる高校生の企画には、新鮮さとともに大きな期待が認められた。

第10回（9月28日）は、商店街への出店を踏まえ現地調査を経た上で、出店計画書を作成することにした。店舗の装飾を含め必要な機材、什器、店舗内の設計図、陳列物等を改めて整理し、その手配を計画化した。同時に、実際の販売を円滑かつ効率的に行うために、メンバーの役割、担当を踏まえて商品作りと販売を検討した。10月30日に本学の学園祭「大樟祭」に模擬店の出店を計画し、その準備も行うことにした。

また、この段階で、3チームすべての商品の提供は、販売価格、食材の確保・保存、売り場の確保等を勘案すると困難をとまなうことからCチーム「たこ焼き『たこいち』」の一店舗の出店に限定し、準備を進めることにした。他チームのメンバーは、呼び込み、回遊販売、食材の手配等のCチームの支援、協力を基本に再編成を行い、販売体制を確立した。

第11回（10月12日）は、本学の「大樟祭」への出店に必要な看板、価格表、販売量から逆算した材料の仕入高、その手配等を行った。実際の開催日までの2週間は、生徒が自主的に集合して準備や検討を行うこととなった。

第12回（10月30日）は、「大樟祭」当日8時に集合して食材の「仕込み」を行い、開店時間12:00を目標に準備を進めた。当日は、天候が思わしくなく降雨が予想されたことから販売量に見合う食材の準備で混乱することになった。何食分売れるのか、そのための食材の量はどの程度か、不足した場合のロス時間はどの程度か、こうした事前の検討では議論の対象にならなかったことが、当日の空模様から噴出することになった。それでも開店から3時間ほど降雨もなく推移したが、15:00頃から本格的な雨模様になり、店舗の閉鎖を余儀なくされた。結果として、販売目標額も未達、準備した食材も残すことになり事業収支の上では厳しい結果に終わった。天候悪化という外的な要因により事業継続を断念せざるを得なかったことにくわえ、開店時間が3時間しか確保できなかったが、計画、準備、開店等それぞれの課題を明らかにすることができた。

第13回（11月2日）は、出店、開店にともなう課題、問題の検討を行った。参加メンバーの役割とその実績、程度、自分自身の問題と自分から見た他の問題点について、意見・考えを提示することにした。出店、開店における課題、問題は、参加者全員が実感したことであり、その原因と程度を正確に把握していた。そこで共通した点は、準備不足に集約される。課題、問題には、多様な原因がそれぞれに存在するが、そうしたことで想定した準備不足に尽きる。そこには参加メンバーの本事業に対する認識不足が内在していた。食材から商品を制作することは、家庭でも行っている“経験”の範囲ではあるが、その商品を販売し代金を受け取る行為は、一般的な小売販売店のアルバイトのそれとは大きく異なる。同じような行為体系の中であって、一つの異なる行為、ここでは自分で食材を仕入れ、制作することは、その商品に対する自己の責任がともなうことが販売行為以前に存在することを自覚することとなった。つまり商品の販売行為という顕在化している行為に対し、それを成立させる前段階の行為、工程があることに認識が及んだことになる。そして前段

階の行為、工程の精度によって、後の行為、後工程が大きく影響を受けることになることも理解できたのである。その意味では、今回の店舗出店は事業上の収支では成果は認められないが、参加メンバーの事業に対する考え方、姿勢に大きな影響を与えたことになる。

第14回（11月9日）は、「守口キッズフェア」の出店準備を行った。今回の準備は、先の出店経験を基に事業の細部に至るまで検討することができた。「守口キッズフェア」は、来場者が数万人規模であり、相当量の販売見込みが予想された。そのため食材の仕入れ、仕込みは、入念に検討がなされ、販売量の想定も何段階かにわけて議論を行った。また、天候、開店時間等の外的要因によって売上高が左右されることを想定して食材の仕入れ量、購入時期等も先の店舗経験を基に取り決めを行った。

第15回（11月19日）は、「守口キッズフェア」の当日、雨天のため中止となった。これに対し天気予報を基に数日前から計画を見直して食材の量、その手配等を控えていたことから無駄な支出を防止することができた。また、前回の出店において学習したことも多く、その成果を発揮することになった。しかし、「守口キッズフェア」は延期ではなく中止となったことから店舗で商品の制作、販売の機会を失うことになった。

第16回（1月8日）は、「守口キッズフェア」の中止から新たな販売の機会を確保するべく大阪市内商店街に打診したところ生野銀座商店街が新年売り出しの機会を提供してくれた。しかし、新年売り出しは、商店街をあげて年中行事であり販売商品も特定していることもあり、「いか焼き」「ベビーカステラ」の制作、販売をしてほしいとのことであった。「たこ焼き」の制作、販売実績はあるものの他商品の経験がないことに不安はあったが、商店街側からの制作方法のレクチャーもあり、「いか焼き」「ベビーカステラ」の制作、販売を行うことになった。その際、「たこ焼き」の制作、販売の知識、ノウハウが参加生徒の間で一定水準の蓄積がなされていたことから支障もなく制作方法を容易に習熟することができた。当日は、新年でもあり家族連れを中心に多数の来客、販売を実現することができた。生徒は、食材の準備、段取りから接客応対、販売金の受領、商品制作の進捗等において適正な役割、分担を行い、迅速に対応していた。

第1回講義において、起業をテーマにその具体化を実践し、第12回以降は実際の事業、商品の制作、販売を行うことができた。一般的な起業と高校生の起業は、その内容から実態、具体的な成果に至るまで数多くの異質な点が存在する。事業の主たる推進者であるスタッフの経費、単に人件費に止まらずスタッフが事業を推進する上で必要な経費をほとんど計上できていないことは、事業の成立以前の問題が存在することは明らかである。しかし、こうしたことは当初から想定されていたことであり、全16回の講義で導き出されたものは一般的な起業プロセスと同時進行で生じる様々な課題を顕在化させることにもなった。経費が計上できない中では、スタッフが自立的にかつ自主的に問題と向き合い、その解決を図らなければ第16回の講座を完結することはできなかった。確かに、第1回講義から全体の方向付けは著者を中心に行われ、そのサポートとして大阪高校の教諭が重要な役割を負担していたことは事実である。起業における主たる推進者とそのサポートたるスタッフは、一般的な起業では共同経営者であり、起業チーム（創業チーム）ともいえる。本稿で

表1 スケジュール

回	講義日 (開催日)	内容
第1回	4月20日	「起業」趣旨説明
第2回	4月27日	メンバー編成 役職提示・役割分担
第3回	5月18日	「何をやってみたいか」議論
第4回	6月1日	「何をやってみたいか」議論
第5回	6月8日	「何をやってみたいか」議論
第6回	6月22日	3事業の確定
第7回	7月13日	事業計画書作成
第8回	8月5日/6日	試作品制作合宿
第9回	9月14日	出店地の現地調査
第10回	9月28日	出店計画書の作成
第11回	10月12日	出店看板等の作成
第12回	10月30日	大阪経済大学「大樟祭」出店
第13回	11月2日	出店課題検証
第14回	11月9日	「守口キッズフェア」出店準備
第15回	11月19日	「守口キッズフェア」雨天中止
第16回	1月8日	「生野銀座商店街」出店

出所：著者作成。

は、そうした擬制化した関係者の成果を起業家メンバーに着目し考察する。

IV 考 察

事例を検討していく上で、その重要なポイントとなった起業家活動、戦略、イノベーションについて改めて考えてみることにする。

1. 起業家活動

Timmons (1997) によれば、企業家活動¹⁸⁾は「何もないところから価値を創造する過程であり、起業機会を創り出すか、適切にとらえ、資源の有無のいかんにかかわらずこれを追求するプロセス」(邦訳 P. 10)としている。この起業プロセスにおいては「創業者」「起業機会の認識」「必要資源」が要素として必要であると説明している。この点、今回の起業事例においては、「創業者」は存在していない。組織のトップとして「社長」を設定し、社長を中心とした組織を枠組みとして仮定している。また、社長をサポートする役割として、それぞれの担当として広報部長等の役職も設定している。組織の枠組みをより具体化するために、組織の機能を集約する役職を整備した。しかし、社長そして各部長は、日常的には同級生であり、友人でもあることから社長、部長への呼称に違和感を持つこと

18) 邦訳においては、「起業家活動」ではなく、「アントレプレナーシップ」と表記している。

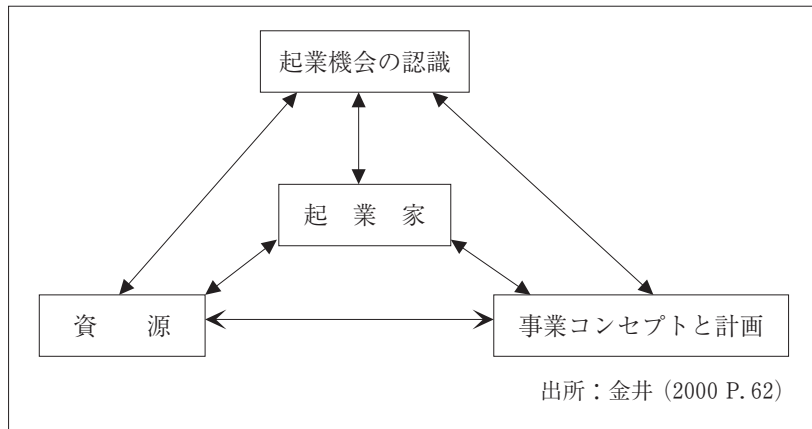
と、役割そのものが明確ではないことにくわえ日常的にその役割に基づいた職務を遂行する訳ではない。こうしたことが組織の枠組みを確定しても実質的な活動に展開していかない要因となっていくことになる。特に事業として商品やサービスを決める意思決定においては教室内のホームルームのような様相になり、何も決められない状況に陥ることもあった。

一方、Kirzner (1997) は、企業家活動¹⁹⁾ とは「価格を適切な『均等』に向かって動かすだけではなく、ある生産物の生産から別の生産物の生産へと資源を移動させる」(邦訳 P. 69) ことにあり、新たな生産物の創造に敷衍している。つまり従来から存在する商品に対し新たな商品の開発に従来の商品開発をどのように活かしていくかが重要となるのである。そこには従来の商品開発から獲得した知識やノウハウが反映され、あるいはどのように反映するかという工夫が存在する。こうした工夫の質が新たな商品の評価を左右するものといえる。無から有を創造するプロセスには、こうした工夫の数々が存在し、それが具体化する中で、組織が形成され機能を発揮できる段階に移行していくのである。その意味では、高校生の商品開発のプロセスは、まさにそうした工夫の連続であり、試行錯誤の連続そのものである。その際に、工夫を主体的にリードする生徒が自己の役割とともに役職である部長の存在感を発揮してゆくことになる。この一連の態様を見ていると起業家活動は、組織の成員、ここでは各部長の工夫の提示とその実践を通じて役割が具体化し、その総意が起業家活動と言えなくもない。起業家活動が起業家の単独行動のように説明されるケースが多い中で、組織メンバーがその役割とともに事業を具体化するプロセスそのものが起業家活動と考えるべき点が存在しているのである。

Wickham (1998) は、「起業家」「起業機会」「資源」「組織」を要素として示し、その要素間で事業の成功と失敗を通じて学習しながら相互に支援し適応させ続けるプロセスから構成されるものが起業家活動としている。他方、大滝 (1997) は、「ドメインの定義」「経営資源の組み合わせ」「リスクへの対処」をもとに、意図的な不均衡の創造を具体化することに注目している。但し、これは起業家活動を説明しているものではなく、事業のプロセスそのものが起業家活動と考えていると見ることができる。そして特に不均衡創造にこそ起業家活動の本質があると考えていることに注目すべき点がある。生徒が「たこ焼き」を検討する中で、既に幼少の頃から慣れ親しんだ経験からその延長線上に「たこ焼き」を創造することは容易に理解できる。むしろ慣れ親しんだ「たこ焼き」をそのまま再現できれば、自己の味覚の中では及第点であり、商品化、事業化を近づけるものとなる。しかし、生徒たちの議論の中には、その慣れ親しんだ「たこ焼き」から脱皮を希求する発言、要望が見受けられた。そこには、「今更、家で作っている『たこ焼き』を商品化しても面白くない」という従来からの枠組みを超えたところに商品化の糸口を見出そうとしていることがうかがえる。そこにメンバー間の対立はなく、むしろそうした「今までには無い『たこ焼き』を作りたい」という願望に集約され新たな商品開発への挑戦的な姿勢さえ認められた。つまり従来型の枠組みの延長では、現在の商品を超えることは難しく、今までと大差

19) 原文の「Entrepreneurship」の邦訳。

図1 起業家活動の要件とプロセス



のない商品に落ち着くことになり競争力のない商品になってしまうことになる。結果として事業化の機会を失うことになるのである。

そこで、金井（2002）は「企業が長期にわたって存続を確保するためには環境の変化に適応して収斂から新しい方向付けのプロセスを経て、さらに異なった収斂のプロセスへと進化していく」（P. 61）ことが重要であり、そこには Kirzner と Schumpeter の基本的な概念が反映されていると指摘する。そして金井（2002）は、これらの基本概念をもとに起業家活動（図1 起業家活動の要件とプロセス）について「起業家」が中心となり「起業機会の認識」「事業コンセプトと計画」「資源」をその要件として提示し、起業家活動はそれぞれの要件が整合化するプロセスをたどるとしている。しかし、この概念は、起業家活動の要件であり、生徒の起業に向けたプロセスの成果とみるべきである。つまり起業家活動の要件の整合化以前のプロセスが重要であり、まさに起業家活動の要件化プロセスこそ不可欠な活動といえるのである。事実、生徒達は不均衡の創造を経験する中で、組織の枠組みを形成し、自らの事業を方向付けし規定している。また、そのプロセスが明らかに存在しているのである。偶然や思い付きで「たこ焼き」を創造しているのではなく、初期の段階の思い付きがあったにせよ、それを具体化する議論の中で組織メンバー間の意思統一がなされている。そこには起業家のような中心的な生徒による誘導はなく、徐々に方向づけられている自主的具體化プロセスが存在していたのである。

2. 戦略

起業をテーマにその具体化を検討し実践する中で、単に「起業する」を繰り返したとしても起業に近づくことはできない。起業して「何をするのか」という基本的な目標がなければならない。また、その目標が設定されることで、目標に向けた行動が規定されることになるのである。そこには、まさに戦略が存在しなければならない。目標が具体的に決定し、その方向がある程度確立しているのであれば、それは戦略ではなく計画ということに

なる。商品、販売、時期そうした具体的な内容からは容易に計画が導き出されるものであり、計画の履行に注力すれば目標の達成は容易になり、しかも達成の確度は向上する。

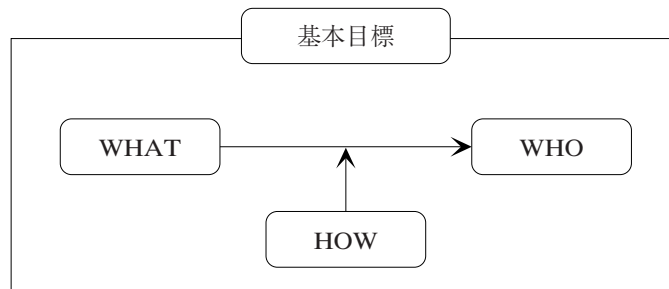
そこで、戦略は Chandler (1962) によれば「長期の基本目標を定めたうえで、その目標を実現するために行動を起こしたり、経営資源を配分したりすること（邦訳 p. 17）」と定義している。この定義の要件として、「長期の基本目標」と「実現行動」、「経営資源の配分」に整理することができる。これは、目標に対し行動を起こす、そのためにはいかにヒト・モノ・カネの経営資源を利用するのか、目標に向けた取り組みを示している。一方、Ansoff (1965) は戦略を「企業の事業活動についての広範な概念を提供し、企業が新しい機会を探求するための個別的な指針を設定し、企業の選択の過程を最も魅力的な機会だけにしほするような意思決定ルールによって企業の目標の役割を補足する（邦訳 p. 129）」と定義している。さらに Ansoff (1965) は、製品 - 市場範囲、成長ベクトル、競争上の利点、シナジーを戦略の構成要素とし、相互補完的なものであるとも主張する。Ansoff (1965) の場合、戦略の構成要素を具現化するための意思決定、つまり戦略を体系的に理論づけたものといえる（吉野 2011 p. 169）。

伊丹・加護野（2003）は、戦略を「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図」とし、この基本設計図において「企業や事業の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオ」が含まれている必要があるとした（pp. 21-23）。これは、Chandler (1962) が示した戦略の要素と Ansoff (1965) の戦略の具体化を、さらに基本設計図として具体的に描き出したものである。そして伊丹（2008）は、成功する戦略はパターンがあり、それは戦略的適合を意味するとした。戦略的適合とは、市場適合である顧客適合と競争適合、内部適合である資源適合と技術適合、そして心理適合のことを指す。この5つの適合の全てが同時に揃うことで戦略は成功すると主張し、戦略の具体化に向けて企業のあるべき行動を示している。

以上から吉野（2011）はこの要素が自律的かつ無制限に機能するためには、それぞれの要素が何らかの要素に規定されることが想定され、一定の枠組みの中で活動が行われるとした（p. 170）。これを踏まえて、吉野（2011）は金井（2002）の事業コンセプトの要素である「どのような顧客」と「どのようなニーズ（価値）」、「いかなる方法（能力）」をそれぞれ、「WHO」と「WHAT」、「HOW」に置き換え、Chandler (1962) の基本目標という長期的な視点を取り入れ、図2を提唱している。これは、それぞれの要素が何らかの要素に規定されることが想定され、「企業の一定の枠組みの中で活動が行われる（p. 170）」ことを示しており、戦略は、基本目標に基づく事業コンセプトの具体的な取り組みであると主張している。

この議論を背景に、生徒達の起業の取り組みを整理していくと、基本目標は何らかの事業をもとに起業し「商売」を行うことである。ここでは、商品の制作、販売を「商売」と定義する。その商品を販売する対象が、顧客ということになる。しかし、この議論では、戦略の要素を無機質に提示しているだけであり、その要素が揃えば戦略が成立するかのような安易な思考が見え隠れする。なぜならこうした要素を確立し、それを実践すればどの

図2 基本目標とコンセプト

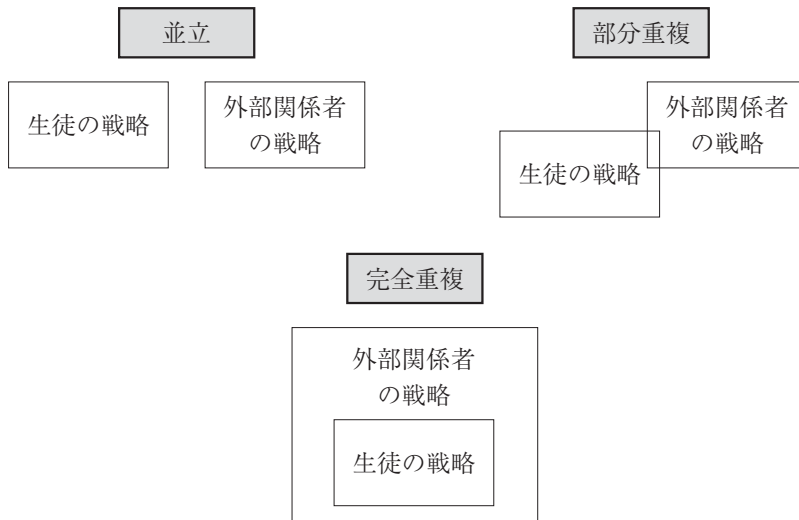


出所：吉野（2011）

ような状況下でも“商売”は成立することになるからである。大手コンビニエンスストアを詳細に把握し、それをそのままどこかで開店し“商売”を始めても店舗のオペレーションが成立することではなく、やがて終息することになる。一般的に言われているような「見よう見まねで商売してもうまくいかない」とは、まさにこうした“真似事”に他ならない。1980年代に大手コンビニエンスストアの初期段階の店舗を真似して、地方で同じような店舗が数多く開店した。しかし、本家本元の手大コンビニエンスストアの開店に伴い、地方の物まねコンビニエンスストアは一掃されることになる。このようなことに対し、起業家が自らの戦略にどのような独自性や特異性を持たせるかが重要なポイントとなるが、こうしたポイントを見逃すことが多い。生徒たちの検討プロセスにおいても商品の独自性や特異性は、従来の商品作りや食材にこだわることなくメンバーの議論の集大成として反映されているが、それを受け入れてもらい購入する顧客に対しては、どのような価値を与えることができるのかという基本的な疑問に答えることができないまま商品化することになってしまった。このことからすれば、戦略を検討しながらも戦略が形骸化し実質的な根拠もないまま“商売”が具体化してしまったことになる。販売する商品が企画制作されてはいたが、それは戦略要素における要素として成立している訳ではないことにくわえ、要素間の連関が希薄であり戦略的適合（伊丹 2008）を欠いたものになってしまっていた。しかし、起業の具体化は、日程が明確になるに従い生徒の取り組み以上に周囲の動きが活発化したことから販売の機会が整い、“商売”が具体化することになってしまった。

戦略を考えた場合、その主体となる起業家は常に戦略の主体であり戦略の要素をより確かなものにする活動を展開することになる。つまり戦略の主体は、常に起業家であり、起業家の取り組みに従い周囲の環境が整備され形成されてくる。そこに起業家の取り組みの程度があり、戦略の実現に向けたパワーの源泉となるのである。今回の取り組みでは、“商売”の成果は、起業家ここでは生徒の取り組みだけではなく、外部関係者の取り組み（支援や協力を含む）がそれぞれに戦略として形成されるプロセスに生徒の戦略不備を補完する形で展開されていたところがある。そこには生徒の戦略と外部関係者の戦略が、相互に並立して存在したり、部分重複したり、完全重複したりとの“動き”が認められた（図3 戦略の「並立」「部分的重複」「完全重複」）。もっとも外部関係者が、今回の起業

図3 戦略の「並立」「部分重複」「完全重複」



出所：著者作成。

事例を踏まえた戦略を意図していた訳ではない。しかし、外部関係者である商店街は、商店街全体の販売増加を目的としたイベントや年中行事を企画し、開催している。そこには、年中行事の慣行化から脱皮する新たなイベントや行事の開催が図られていることから何らかの戦略の存在が推察されるのである。ここに今回の起業事例が組み込まれ、その連携としてイベント化されているのである。特に実際の店舗販売においては、商店街の店舗を利用し、そこで“商売”を行っていることから商店街全体の戦略に組み込まれその具体化に向けた取り組みといえなくもない。

3. イノベーション

新たな“商売”を具体化する中で、従来のこととどこがどのように違うのか、それは商品制作する側の認識はもとより顧客の側においても明確に認識できる“違い”が必要となる。それは商品だけに限らず、その売り方や販売員の意識に至るまで、従来とは“異なる点”がなければならない。その中で、イノベーションはそうした“違い”や“異なる点”が集約された言葉として使用されている。イノベーションとは、「新しい製品やサービスの創出、既存の製品やサービスを生産するための新しい生産技術やそれらをユーザーに届け、保守や修理、サポートを提供する新しい技術や仕組みさらにはそれらを実現するための組織・企業間システム、ビジネスのシステム、制度のイノベーションなどを含める」と定義されている（一橋大学 2001）。この定義からすればイノベーションは技術イノベーションを基本としながらも企業活動全般に見出される内容であり、日常的な見直しや改善も含めて考える必要があることになる。単なる変化もイノベーションと見ることができ、議論の範囲を際限なく大きくしてしまうおそれがある。実際、今回の事例にあるように高校生

が“商売”を行うことは日常的に行われてはいないことであり、あらゆる面で変化を必要とし、変化が不可欠なものとなる。言い方を変えれば、高校生の商品制作、販売はイノベーションの成果であり、その実践に他ならないことになる。このように考えると、イノベーションをもう少し整理し、本事例を検討するポイントを考えなければならないことになる。

歴史的にみて早くにイノベーションを定義したのは Schumpeter (1934) である。Schumpeter によればイノベーションは「新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法で生産すること」と定義されている。ここでいう生産とは利用可能な物の力 (materials and forces) を結合することであり、つまりイノベーションとは物や力を従来とは異なるかたちで結合する、すなわち新結合を指している。その上で新結合には、1) まだ消費者に知られていない新しい商品や商品の新しい品質の開発、2) 未知の生産方法の開発、3) 従来参加していなかった市場の開拓、4) 原料ないし半製品の新しい供給源の獲得、5) 新しい組織の実現の五種類があるとしている。新しい製品の開発やそれに関連する技術、制度等の枠組みの新たな開発を指しているが、Schumpeter の時代背景を考えると新結合の余地は相当な数にのぼりあらゆるものがイノベーションに基づいているものといえよう。伊丹・加護野 (2003) は、イノベーションとは偶然の中から情報をくみ出す必然的なメカニズムを内蔵している技術システムという開放知識系の時間発展なのであるとしている。偶然と必然がともに存在しなければイノベーションは生まれないという。時間発展の中には、全てが既定されているものではなく変化のないものが存在する一方で、刻々と変化するものとが共存していることからすれば「偶然と必然の共存」は当然のことと理解することもできる。しかし、そこにはイノベーションの方向を示すものは無く、Schumpeter の新結合のように製品を価値のあるものにする方向性が認められる視点とは異なる。Hamel (2001 邦訳) は、そうした視点について少なくとも良い方向に向けた取り組みプロセスを重視している姿勢がみられる。そこで Hamel (2001 邦訳) はイノベーションとは現状を一度疑ってみる心構えから生まれ、その主眼は精神的な抑圧から逃れることにあると説明している。また、イノベーションは「視点を変えたり自分自身が変わったりすることが出発点となるもので、ものの見方や自分自身を変えようとしているうちに、それまでとは異なったものが見えてくる。異なったものが確認できたら、これを深く信じることも大切だ」というように、イノベーションの定義というより、そのとらえ方を強調している。

他に、Rothwell & Gardin (1985) は、イノベーションとは飛躍的な技術進歩を商業化すること (画期的イノベーション) のみを意味するのではなく、技術的ノウハウを少しずつ変化させ実用化すること (改善、もしくは漸進的イノベーション) をも包含する言葉であるとしている。Drucker (1985) は、イノベーションとは企業家のための特別なツールである。企業家はそれを利用して変化を好機へと変換し、今までとは違うビジネスやサービスを実現する。イノベーションはまた、学問として教授されうるものであり、それを学習し、実践することができるものであるとする。また、Porter (1990) は、企業はイノベ

ション活動を通じて競争上の優位性を獲得する。企業のイノベーションに対するアプローチは広範囲にわたっており、そこには新技術開発のみならず、何かを実行する際の新しいやり方すべてが含まれるとする。

以上の、Rothwell & Gardine, Drucker, Porter の見解をふまえ、Tidd, Bessant, Pavitt (2001) 等は、イノベーションとは機会を新しいアイデアへと転換し、さらにそれらが広く実用に供せられるように育てていく過程であると定義している。イノベーションを技術のみならず幅広い観点から新しいものへの転換、さらにそのプロセス、そしてそれらに付随する内容の全てに注目している点は Rothwell & Gardine, Drucker, Porter 等の観点を取り入れている。それは Schumpeter の見解をさらに広くとらえ、伊丹・加護野の技術システムの考え方も包含する定義といえよう。しかし、伊丹・加護野の指摘する「偶然と必然」や Rothwell & Gardine の「画期的イノベーションと漸進的イノベーション」という二つのイノベーション²⁰⁾の動きに注目すべき点がある。なぜなら企業活動は単一かつ平坦なものではなく複数の事業が存在し、その存廃を繰り返しているのである。それは担当する業務の不備や欠陥、瑕疵等を見直し改善するだけではなく法制度や組織全体が抜本的に変わることによって全く異なる業務に転換することもあり得るのである。むしろ二つのイノベーションの相互作用があるからこそ企業は成長のプロセスを歩むことができるといえる。Abernathy (1983) によれば、脱成熟化 (de-maturity) がまさに画期的なイノベーションの結果であり、例えば消費者の製品属性に関する嗜好の変化や新たな技術アプローチの発見など既存の固定化された製品技術や生産技術が大きく変化する態様が存在する。Kuhn (1970) のいう「パラダイムの転換」ともいえよう。このように二つのイノベーションの存在は先行研究から析出されており、とりわけ画期的なイノベーションが企業の成長に大きな影響を与えるものと考えられている。

こうしたイノベーションに関する議論を検討すると、今回の起業事例には Schumpeter の新結合のいずれも満足するものではない。例えば、1) まだ消費者に知られていない新しい商品や商品の新しい品質の開発は、いずれのチームの商品にも該当しないものである。新商品とはいえ既に公知の内容に止まる。そのように考えると Schumpeter の新結合は容易に成立するものではない。Cチームの「たこ焼き」は既に公知の商品であるが、品質において工夫したとしても、それを極端なものにすればもはや「たこ焼き」とは言えず、別な商品へと化すことになる。試作段階において「たこ焼き」の中にいれる「たこ」を他のもので代用を試みたが、「たこ焼き」として成立させるには納得のいく食材の組み合わせには至らなかった。「たこ焼き」として販売する以上、通常人が「たこ焼き」と認識し購

20) Foster (2001) は高位レベルの「破壊的イノベーション」、中位レベルの「抜本的イノベーション」、低位レベルの「漸進的イノベーション」の三つのイノベーションを提唱している。「破壊的イノベーション」はシュンペーターの「歴史的で不可逆的な様式の変化」の概念との同一性を指摘し、それを基本に「意外性は少ない適応範囲」のイノベーションを「抜本的イノベーション」としている。イノベーションの程度を三分類し中程度のイノベーションが存在することを明示したいといえるが、その必要性があるのか、本稿では二つのイノベーションを基本に議論を展開する。

買を成立させるためには一定の枠内に収まる「許容範囲」は存在しなければならない。その意味では、「たこ焼き」ではない「たこ焼き」は存在しないことになる。次に、2) 未知の生産方法の開発は、これも前述の指摘と同様に、「たこ焼き」を制作するためには、「たこ焼き」の器具が必要であり、その器具は「たこ焼き」用として販売されている。「たこ焼き」器具以外で、「たこ焼き」を制作することは同じ材料を使用してもできないことになる。もっともここでいう「未知の生産方法」は、例えばテーブルマーク株式会社²¹⁾が販売している「おいしさ一品 たこ焼」²²⁾のように「たこ焼き」本来の風味や触感を損なわない冷凍「たこ焼き」の開発は、「たこ焼き」そのものよりは「たこ焼き」を冷凍する技術、制作するプロセスが従来には無い方法であり、それを確立したことが新結合の典型ということになる。このことからすれば、一般的な「たこ焼き」は既に成熟段階にあり、「たこ焼き」そのものを大きく変えることは現実的ではない。また、大きく変えてしまうことは「たこ焼き」ではなくなることを意味している。ここに新たな制作プロセスを変える技術、システムを開発することで、従来にはない方法で「たこ焼き」を制作することができるようになるのである。まさに新結合、イノベーションに他ならない。3) 従来参加していなかった市場の開拓は、顧客の価値を新たに創造することであり、事業の存立基盤を確立することである。それはドメインの確立と同意といえる。今回の「たこ焼き」は既に市場から認知されており、その味覚、風味等公知のものとなっている。そのため「まったく新しい」という「たこ焼き」は現実感がなく、むしろ顧客側の価値によるところが大きい。しかし、顧客の価値にしても幼少の頃からの経年の食経験から「たこ焼き」に対して一定の基準が存在していることから新しい「たこ焼き」²³⁾を容易に受け入れてくれるものでもない。4) 原料ないし半製品の新しい供給源の獲得は、今回の事例には合わない内容である。原料及びその仕入れは、販売量を勘案しても購入量に応じて行うことになるが、起業の成果として“商売”を成立させることを優先したために原料ないし半製品の新しい供給源については検討の対象にならなかった。5) 新しい組織の実現は、以上の4項目を勘案すれば従来の組織で対応することは限界がある。必然的に新しい組織が必要となる。この点は、今回の事例においてCチームのメンバーを中心に組織を形成したが、「たこ焼き」販売に特化したことから他チームは支援、協力のもとで組織の再編成が行われた。しかし、こうした組織の再編成においては支援、協力を取るメンバーにしてみれば自らの起業テーマを実践することではないことからモチベーションにおいてやや低下が認められた。これは「たこ焼き」の検討プロセスに参加していなかったという知識、経験不足に起因するところが多いが、自分たちの検討したテーマを実践できないという残念な思いがあっ

21) 1956年9月1日設立。本社東京。冷凍食品の最大手企業。一般的に冷凍食品として馴染まない食品の冷凍化に注力。「たこ焼」の他に「たい焼」等も製造販売している。

22) 「たこ焼」はテーブルマーク株式会社の表記に従っている。

23) これは制作側が“新しい”と考案しても顧客側では従来の食経験から得られた判断基準と比較して受け入れられないことを意味する。つまり顧客側の“新しい”は高い多様性に基づいており、制作側の“新しい”とは同意にならないということである。

たことが推察される。

以上のように今回の事例においては、イノベーションの具体化とその認識についてさまざまな場面で認知できることはあったが、それも部分的なところに止まり明らかなイノベーションを評価できる状況ではなかったといえる。これは、そもそもそうしたイノベーションを意図した姿勢や取り組みがなく、従来型の「たこ焼き」との比較においてその従来型の「たこ焼き」に期せずして近づけるような取り組みに終始していた点にある。当初は、今までにない「たこ焼き」を創ろうとの姿勢が認められた²⁴⁾が、材料、味覚、風味等の自身の限界を実感する中で、従来型の「たこ焼き」にする方向付けが組織内で暗黙裡に合意形成されていった。味、見た目、ボリューム等のいずれかに今までにない「たこ焼き」を創るのか、そうした基本的な姿勢、目標に向けた取り組みが商品化の現実的なプロセスの中で、徐々に希釈化し、従来型の「たこ焼き」に落ち着くことになったのである。イノベーションは、前後の成果の部分にその痕跡を見出すことになるが、今回の事例においてはどの部分にイノベーションを認知できるのか、難しい結果に終わっている。

V 結 論

本稿は、起業そしてそのプロセスについて高校生の起業活動から新たな発見を試みた。Timmons (1997 邦訳) の「実際に何もないところから価値を創造する過程」は、今回の事例ではまさにこのことを実践することになった。「何か“商売”を始めよう」²⁵⁾とする講座のスタートは、「実際に何もないところ」であり、まさにゼロからのスタートになった。こうした中で、起業のプロセスは、図4のように一方向に向けたものとなったが、そこにはいくつかの重要なポイントとして実態的な課題と成果が明らかになった。

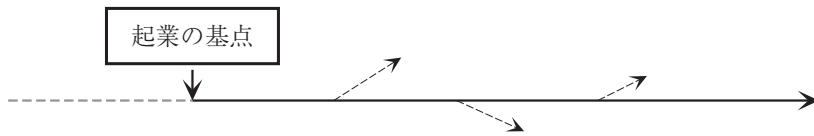
1. 起業の基点

起業の基点は、起業機会の認識とは異なり、事業そのものを規定する時間的な基準点のことである。起業機会の認識は、Timmons (1997)、金井 (2002) をはじめ指摘されているが、これは事業が成立する、その時をもって起業することをまさに認識することを指している。しかし、今回の事例のように「何か“商売”を始めよう」という漠然とした目標に対し、どの段階で起業機会を認識したかといえはその時期を確定することは困難である。時間的な経過をみれば、当初高校生は何をしたいかというテーマについて検討していただだけであり、この部分では著者からの方向付けに沿った検討していたにすぎないことになる。図4では(-----)にあたる部分であり。この時点では、方向付けに沿った検討ではあるものの明確に方向付けられていた訳ではなく、「何か“商売”を始めよう」という解釈の幅から多様な意見が出されていた。飲食、古着の委託販売、商品の仕入れ販売等多岐にわたる商売のネタ探しを模索していた。それが各チームで商売のテーマ設定がなされ目標

24) ここに画期的なイノベーションを具体化する機会があったが、結果として漸進的イノベーションが認められる水準であった。

25) Otto (2007) の「U理論」は未来から現実を見る志向として興味深い示唆を与える。

図4 起業のプロセス イメージ



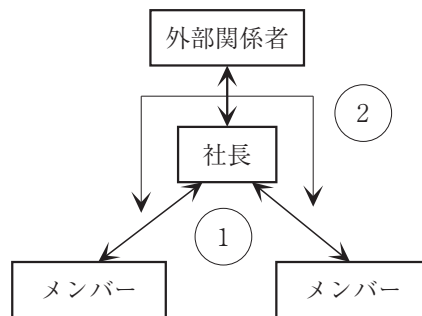
が明確化されていくことになる。この時点を経営機会の認識として捉えることが多く、また、この時点から起業の具体化が始まるといわれる。しかし、現実的にはそれ以降いくつかの課題に直面することになり、目標に大きく逸脱してしまうプロセスを辿ることになる。この状況では起業を諦めるか、あるいは収支を大きく阻害し破綻してしまうことが多い。今回の起業事例では、方向付けされてはいたものの事業テーマが確定し、その検討を行う中で起業のプロセスを歩むことになり、それは起業機会の認識からのプロセスと同様に思える。ここで大きく異なるのは、今回の起業事例では方向付けされ明確な目標が日時を含め確定化した段階で、起業のプロセスは大きく逸脱する課題に翻弄されることが無くなっていることである。つまり目標の明確化により事業を具体化すべきプロセスを辿る時点が起業の基点となるのである。

2. 起業家活動の中心的役割を担うリーダーシップ

リーダーシップは、今回の起業事例では「社長」を担当する生徒に由来することになる。敢えて「社長」を設定し、組織（チーム）のトップに位置づけたことはまさにリーダーシップを発揮し、組織（チーム）の牽引を期待したからに他ならない。しかし、「社長」を担当する高校生にしてみれば、社長への明確な意思や意欲が存在する訳ではなく、まして事業の具体化にコミットメントしている訳ではない。このことからすれば「社長」は形骸化しリーダーシップを発揮することはなく、起業のプロセスにおいて発生する課題に何ら具体的な対策とその実行を期待できるものではない。

今回の起業事例では、「社長」にリーダーシップが涵養されリーダーシップを発揮できる人材に成長するプロセスが起業のプロセスとともに具体化していくことになる。それは「社長」を担当する生徒が自分の役割を自覚するプロセスに起因するが、その自覚を促すメンバーの協力、さらに外部関係者との交流が大きな要因となっている。起業のプロセスにおいて「社長」の出番は、本人の思いとは関係なく様々な場面に設定されることになる。また、メンバーからの意思決定を要求される場面は、徐々に拡大する中で、「社長」に全てが集約されることになる（図5 ①の部分）。そして外部関係者との交流においては、「社長」がその責任において依頼し、了解を得て、メンバーの業務を規定していくことになるのである（図5 ②の部分）。メンバーはその依頼を単に受け入れ行うのではなく、自己の立場、役割を踏まえて行動することになり、「社長」との関係において明確な立場、責任を自覚することになる。「社長」を含めメンバーの自覚と成長が具体化していくのである。

図5 リーダーシップ 関係構造



出所：著者作成。

3. 外部関係者の戦略との関係

起業プロセスは、戦略において具体化のプロセスとみることもできるが、今回の起業事例では自己の戦略が中心的な役割を果たし、その具体化を目指すことで起業が成立し“商売”になったものといえる。今回の起業事例において戦略がどの程度明確であったかという疑問には必ずしも正確に答えることは難しい。戦略の要素それぞれにおいても明確に要素として説明ができる水準には無く、その要素の検討に四苦八苦していた状況にある。それでも戦略の要素を基本に戦略の具体化が進行するにつれて、今回の起業事例は具体性を帯びることになった。この時点では、戦略性を実感できる状況にはなく、むしろ外部関係者の戦略、ここでは商店街の全体戦略の中で、より具体性の高い事業計画に言及する段階で、自らの戦略を自覚することになった。商店街の全体戦略は、将来の顧客層の発掘に向けて若年層の顧客獲得が重要なテーマになっていた。しかし、若年層の顧客獲得は、商店街側の高齢化にともない若年層との事実上の接点を創造することが困難な段階に入っており、外部の協力を得なければ具体化できるものではなかった。

今回の起業事例は、こうした商店街が志向する全体戦略との関係を構築できることによって自らの戦略の具体化を果たすことができたといえる。どのような顧客を対象にするのか、こうした顧客をターゲットとする上で、商店街の顧客を想定し、商品化を検討することができた。参加メンバーが生徒ということもあり、同年代の顧客へのアプローチには期待が高かったが、実際には年配の顧客層の方が受容性は高いように思われた。その上で、商店街の顧客をイメージすることができたことで、商品の開発段階では試行錯誤はあったものの商品化への具体的な裏付けを得ることができたのである。

4. 起業プロセスにおける試行錯誤

一般的な起業においては、起業家の経験、知識が原点にあり事業化の方向付けがなされる。そこには試行錯誤が経験として存在していることから商品化、販売、出店等は明確な日時、場所で展開される。それ自体は試行錯誤ということは多くはなく、確定したことの履行が中心となる。それだけに事業の失敗は、致命的であり事業成長の糸口をつかむこと

さえできず最悪の場合には起業後ほどなくして破綻ということになる。

今回の起業事例では、そもそも経験が無い生徒の集団でいかの実感を有する経験ができるかが大きなポイントでもあった。それを1泊2日の合宿、本学の学園祭への出店という経験を段階的に積み上げていくことができたことは、起業プロセスをより確かなものにする重要な取り組みであった。いきなり商店街への出店、販売では、不測の事態はもちろんのこと生徒が「何をすればどうなるのか」という基本的な動きに対する反応が理解できないままでは、臨機応変な顧客対応も不可能となる。大学や高校で行われる学園祭の模擬店は、まさに「ぶっつけ本番」であり、何が起きるかもわからないまま店舗運営がなされる。ここでは商品が不揃いであったり、材料不足で閉店したりと、素人ならではのトラブルに見舞われおおよそ「商売」とはいえない内容で終わることになる。もっとも学園祭の模擬店は、そうした何が起きるかわからないことを“楽しむ”傾向があり、今回の起業事例とは大きく異なるものである。

いずれにしても起業プロセスには、試行錯誤の機会は重視すべきものであり、自らの事業能力を検証する場面ともなる。もちろん一般の起業においても「ぶっつけ本番」のような取り組みは現実的ではなく周到な準備で行われている。しかし、経験、知識が無い、あるいはその程度が明確ではない場合、試行錯誤の機会²⁶⁾は必要であり、意図的に行う必要があるものといえる。

5. メンバーの意識共有

起業プロセスを現実的に歩んでいることを実感することは、目標の具体化に他ならない。そこにはメンバーの意識が共有され、それぞれの役職に基づく行動指針が形成されることを意味する。「この場面で自分は何をすべきか、何を準備すべきか」こうした単純な疑問に対し、その解決に向けた行動をしっかりと起こすことができるようになっていくのである。本学の「大樟祭」は、降雨の心配の中、やや小雨交じりになった際に、生徒が雨に濡れることも気にせず黙々と食材を準備している姿、商品を販売かごにのせ声を囁らして売り歩く姿には自分の役割を自覚し行動する姿勢が見られた。「これをしなさい」と言われてから行動するのではなく、自らの判断で行動する姿勢は、最初の頃の講義では見られないことであった。

生徒は、本講座の初期の段階では何をすべきか、何をさせられるのかという受動的な姿勢に埋没していたが、起業のプロセスが方向付けられ目標が設定される中で、自らの行動指針を具体化させていく。そこにはメンバーが参加することによって享受する経験、知識を背景に、意識共有が認められた。この意識共有を背景に生徒各自の行動指針が形成され、自ら考え行動する姿勢に転換していったものと考えられる。それは、生野銀座商店街で証明されることになる。生野銀座居商店街では、主力商品の「たこ焼き」を販売するのでは

26) 試飲や試食にみられる商品の訴求力を考えるテスト・マーケティングも存在するが、それは商品そのものの取り組みであって、今回のような起業事例とは異なる点はある。

なく、商店街側が希望する「いか焼き」「ベビーカステラ」を販売することになったが、各自の役割、担当を基本に、円滑な商品作り、販売を実践してみせた。当然、商品作り、その販売は初めてのことであったが、意識共有されたメンバーの動きは無駄がなく十分な成果をあげることができた。

こうした成果をイノベーションの結果とみれば、今回の起業事例においてイノベーションの一端を垣間見ることができるが、このイノベーションに関してはまだまだ調査、分析を加える必要がある。

結論の各項目に実態的課題と成果をとりまとめし解説したが、これらの提示にはさらなる分析と考察を要する。また、そのことを猛省し新たな起業プロセスの調査を進めていくことにする。

以上

謝辞：本稿を執筆するに当たり、大阪高校の25名の高校生には約1年にわたり議論を重ねる機会そして“商売”の機会を頂戴した。今思えば、無理難題を提示していたと反省する一方で、それぞれの生徒が本気で取り組んでくれたことに心から感謝している。現在では、それぞれの大学への進学、企業への就職を果たし活躍していると耳にしている。この度の経験を踏まえ、一層の活躍を期待するところである。また、25名の高校生を日々ご指導していた金川昌由教諭にはご尽力に感謝するとともに生徒達への愛情の深さに触れ感動させていただいた。最後に、この度の起業事例である“商売”の機会、場を提供していただいた商店街の皆さまにも心から感謝申し上げたい。

参 考 文 献

- Abernathy, W. J., K. Clark and A. Kantrow (1983) "Industrial Renaissance: Producing a Competitive Future for America," *New York: Basic Books*. [日本興業銀行産業調査部訳 (1984) 『インダストリアル・ルネッサンス：脱成熟化時代へ』 TBS プリタニカ]
- Christenson, C (1997) "The Innovator's Dilemma" *Harvard Business School Press*, Cambridge, Mass.
- Drucker, P. F (1985) *Innovation and Entrepreneurship Harper & Row*. [小林宏治監訳、上田惇生・佐々木実智男訳 (1985) 『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社]
- Flamholtz, E. G (1990) "Growing Pains": How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm, Revised ed., Jossey-Bass. [加藤隆哉監訳、グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 (2001) 『アントレプレナー マネジメント・ブック MBA で教える成長の戦略的マネジメント』ダイヤモンド社]
- Foster, R and S. Kaplan (2001) "Creative Destruction-Why Companies That Are Built to Last Underper Form the Market- and How to Successfully Transform Them" Makinsey & Company, Inc. [柏木亮二訳 (2002) 『創業的破壊—断絶の時代を乗り越える』翔泳社]
- Freeman, C (1992) "The Economics of Industrial Innovation (3rd.ed) Cambridge: MIT Press.

- ジョージ, W 梅津祐良訳 (2004) 『ミッション・リーダーシップ』生産性出版
- Hamel, G. (1994) “Leading the Revolution” *Harvard Business School Press*. [鈴木主税・福嶋俊造訳 (2001) 『リーディング・ザ・レボリューション』日本経済新聞社]
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994) “Competing for the Future” *Harvard Business School Press*. [一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社]
- Karl, E. Weick (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]
- Kirzner, I. M (1973) “Competition and Entrepreneurship”: *The University of Chicago*. [田島義博監訳 (1985) 『競争と企業家精神』千倉書房]
- Kirzner, I. M (1997) “How Markets Work”: *The Institute of Economics Affairs*. [西岡幹雄・谷村智輝訳 (2001) 『企業家と市場とはなにか』日本経済評論社]
- Kuhn, T (1970) “The Structure of Scientific Revolutions” Chicago: *University of Chicago Press*. [中山茂訳 (1971) 『科学革命の構造』みすず書房]
- Nadler, D. A, Shaw, R. B, Walton, A. E and Associates (1994) “Discontinuous Change Leading Organizational Transformation” *San Francisco: Jossey-Bass Inc.* [齋藤彰悟監訳, 平野和子訳 (1997) 『不連続の組織変革 ゼロベースから競争優位を創造するノウハウ』ダイヤモンド社]
- Nadler, D. A (1998) “CHAMPIONS OF CHANGE” *San Francisco: Jossey-Bass Inc.* [齋藤彰悟監訳, 平野和子訳 (1997) 『組織変革のチャンピオン 変革を成功に導く実践ステップ』ダイヤモンド社]
- Otto, C. S (2007) “THEORY U Leading from the Future as it Emerges” [中土井僚, 由佐美加子訳 (2010) 『U理論 過去や偏見にとらわれず, 本当に必要な「変化」を生み出す技術』英治出版]
- Penrose, E. T (1959) “The Theory of the Growth of the Firm” *Basil Blackwell & Mott*. [末松玄六訳 (1980) 『会社成長の理論 (第2版)』ダイヤモンド社]
- Porter, M (1980) *Competitive Stratgy* Free Press. [土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社]
- Porter, M (1983) *Competitive Advantage* Free Press. [土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社]
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990) “The Core Competence of the Corporation” *Harvard Business Review*. Vol. 68. No. 3.
- Rothwell, R. and P. Gardiner (1985) “Invention, innovation, re-innovation and the role of the user” *Technovation*.
- Schumpeter, J. A (1934) “The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Credit, Interest, and the Business Cycle, Cambridge” *Harvard University Press*. [塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論: 企業者利潤・資本・信用・利子および景気の高回転に関する一研究』岩波文庫]
- Schumpeter, J. A (1934) “Capitalism, Socialism and Democracy. New York” *Harper & Row*. [中山伊知郎・東畑精一訳 (1995) 『新装版 資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社]
- Tidd, J. Bessant, J. Pavitt, K (2001) “Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change” *John Wiley & Sons, Ltd.* [後藤晃・鈴木潤監訳 (2004) 『イノベーションの経営学 技術・市場・組織の統合的マネジメント』NTT 出版]

- Timmons, J. A (1994) "New Venture Creation, 4th ed., *Richard D. Irwin*." [千本倅生・金井信次 訳 (1997) 『ベンチャー創造の理論と戦略 起業機会探索と資金調達までの実践的方法論』ダイヤモンド社]
- Tushman, M. L and E. Romanelli (1985) "Organization Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation" in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, *JAI Press*.
- Tushman, M. L, O'Reilly, C. A (1997) "Winning through Innovation" *Harvard Business School Press*, Boston, MA, U. S. A. [齋藤彰悟監訳, 平野和子訳 (1997) 『競争優位のイノベーション 組織変革と再生への実践ガイド』ダイヤモンド社]
- Wickham, P. A. (1998) "Strategic Entrepreneurship" *Pitman Pub*.
- 池本正純 (2004) 『企業家とはなにか 市場経済と企業家機能』八千代出版。
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門第3版』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之 (2008) 『経営戦略の論理第3版』日本経済新聞出版社。
- 太田一郎 (1996) 『企業家精神の生成』多賀出版。
- 大滝精一 (1997) 「成長の戦略」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智 (著) 『経営戦略』有斐閣アルマ。
- 金井一頼・角田隆太郎 (編) (2002) 『ベンチャー企業経営論』有斐閣。
- 榊原清則, 大滝清一, 沼上幹 (1989) 『事業創造のダイナミクス』白桃書房。
- 寺本義也, 岩崎尚人 (2000) 『ビジネスモデル革命』生産性出版。
- 寺本義也 (2005) 『コンテキスト転換のマネジメント 組織ネットワークによる「止揚的融合」と「共進化」に関する研究』白桃書房。
- 忽那憲治・山田幸三・明石芳彦編 (1999) 『日本のベンチャー企業』日本経済評論社。
- マグレイス, R, マクミラン, I, 大江建監訳, 社内起業研究会訳 (2002) 『アントレプレナーの戦略思考技術 不確実性をビジネスチャンスに変える』ダイヤモンド社。
- 松田修一 (1997) 『起業論』日本経済新聞社。
- 松田修一 (1997) 『ベンチャー企業論』日本経済新聞社。
- 松田修一 (2000) 『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社。
- 山田幸三 (2000) 『新事業開発の戦略と組織—プロトタイプの構築とドメインの変革—』白桃書房。
- 吉野忠男 (2009) 『最低資本金制度撤廃における起業事案の考察—起業家活動の資源獲得の視点から—』大阪経済大学 中小企業・経営研究所 経営経済 第45号。
- 吉野忠男 (2010) 『戦略要素における機能と関係性—授業支援システムの導入に向けた戦略要素の再検討—』大阪経大論集 第61巻第4号。
- 吉野忠男 (2011) 『ベンチャー企業 起業の認識と成長プロセス』晃洋書房。
- 吉野忠男 (2011) 『韓国ベンチャー企業におけるアントレプレナーシップ』大阪経済大学 中小企業・経営研究所 経営経済 第47号。
- 吉野忠男 (2012) 『来街者アンケート及び消費者モニター調査結果から析出される現状と課題 (1) (2) (3) —J R吹田駅周辺商店街の調査事例—』大阪経大論集 第63巻第1号, 第2号, 第3号。
- 吉野忠男 (2013) 『サッポロバレーの盛衰』大阪経大論集 第63巻第6号。
- 吉野忠男・松尾静嘉 (2013) 『B級グルメにおける戦略』大阪経大論集 第64巻第1号。

吉野忠男（2013）『「新たな人材」養成における現状と示唆—専門学校の「社会人基礎力」を起点とした教育事例—』大阪経大論集 第64巻第2号。

吉原英樹・安室憲一・金井一頼（1988）『「非」常識の経営』東洋経済新報社。

吉森賢（1989）『企業家精神 衰退の研究』東洋経済新報社。