

日本のスタートアップエコシステム研究報告書

価値を生む起業は限界集落でできるのか
～川上のマーケティングと動かない希望の星～

2022年10月20日

中小企業基盤整備機構

岸本吉生

立木耀

日本のスタートアップエコシステム研究報告書

価値を生む起業は限界集落でできるのか ～川上のマーケティングと動かない希望の星～

目次：

はじめに	1
第1章 日本のベンチャーエコシステムの現状と伸びしろを把握するための調査とその結果について	4
第2章 第一段階の調査活動を踏まえてマーケティングを深掘りする	48
第3章 社会的課題を解決する価値の創造	75
第4章 動かない希望の星	102
むすび	128
付録 (APPENDIX)	129

別添資料：

- ・参考文献リスト
- ・マーケティング教育教材
- ・連載・寄稿原稿リスト
 - ✓ J-CAST 連載書評
 - ✓ ホモデウスと日本
 - ✓ デジタル時代の高校生にこそ「川上のマーケティング」を学んでもらいたい
 - ✓ 信用金庫が生むワーキングスペース
 - ✓ 「常若甲子園」という取組ーサステイナブルな日本を取り戻すー
 - ✓ 身近な仏教がひらく他己社会
 - ✓ 四国最古の曹洞宗寺院 ー真光山城満寺を参詣して
- ・ヒアリング、訪問先履歴
- ・ヒアリング、訪問先地図 (グーグルマップ上で作成したマイマップ URL)

はじめに

この報告書はスタートアップに関するものです。2018年11月から2022年10月までに行ったインタビュー及び読書から得たことを筆者なりにまとめました。その道行きでは、外国はイスラエル、インド、アメリカ、国内は稚内から那覇に至る各地で大勢の方から数々のお話を聞かせていただきました。海外出張にあたっては、経済産業省、外務省、駐日イスラエル大使館、JETRO 海外事務所の皆様にお世話になりました。すべての皆様にこの場を借りて心から感謝を申し上げます。皆様のご縁が広がるよう世界地図と日本地図に示させていただきました。

2019年7月までは、上場を目指すベンチャー企業が次々に生まれるエコシステムとはどのようなものかを模索しました。イスラエルのテルアビブ市、インドのアメダバード市とバンガロール市、アメリカのパロアルト市を訪問してものづくりベンチャー企業の経営者の方々からお話を伺いました。3都市を比較対象にして東京都と福岡市のベンチャー企業経営者、国立大学の産学連携部門の幹部、開発と施策に強みのある企業幹部、マーケティングの専門家、ベンチャーキャピタル幹部の合わせて64名にインタビューさせていただきました。

2019年7月に作成した報告書が第一章です。日本のベンチャー・エコシステムをより良いものにするための視点を4点指摘しました。なかでも重要だと感じたのは、顧客が喜んでお金を払うサービス・製品を生み出すメカニズムでした。イスラエルやインドの経営者は、すでにできあがって順調に販売しているかのように、構想中のサービス・製品のことを生き生きと話してくれたのです。その境地に至るには日本は何か足りないと感じました。しかもこの課題はひとりベンチャー企業の問題ではなく、上場大企業、地域の中小企業、社会課題に取り組む起業家に共通する課題だと思いました。

2019年9月以降、健康、福祉、教育、自然環境など命を守るサービスに範囲を絞って、起業家が持つべき心構え、サービスを着想し開発するときの思考の枠組みないしプロジェクトを展開する方法論について研究を始めました。茫とした研究活動にご理解をいただいた勤務先、独立行政法人中小企業基盤整備機構の皆様、豊永厚志理事長をはじめお世話になった皆様に深く感謝申し上げます。

最初は経営系統の大学の教科書や手がかりになりそうな書籍を渉猟しました。その過程で、自ら発意して道なき道を歩くには、特別活動という小中学校の分野、商業高校、工業高専をはじめ職業高校の教育内容にも目配りしたいと感じました。また、お客様が喜んでお金を払うということは、売り手の人格的魅力に関わる問題であり、その問題を考究した研究者がいるに違いないと思いました。その研究者に出会ったのはコロナ禍直後の 2020 年 5 月でした。

この問題を取り扱っているのは経営学のマーケティングの分野であり、P. F. Drucker 教授が、この問題の所在に 1940 年代から気づいていたと知りました。遡れば発明家 Edison もそのような人物です。顧客のニーズに応えるためにあらゆることを考え、デザインして試作し、顧客の評価を受けながら改良を続け、売ってみて、さらに改良を続ける。顧客が変化する以上この営みは終わりなく続きます。売上げを増やすマーケティングは、サービスや製品が既に存在するところから扱う場合が多いです。定義では、マーケティングはこの着想から開発の過程を含むものだとわかりました。筆者は研究するテーマを「川上のマーケティング」と名付けました。第二章は、川上のマーケティングについて読者と共有したい内容を紹介しています。

川上のマーケティングは、方法論を選び、仲間と共に実践することで社会に定着するものだと思います。不確実な将来と目前に広がる数多くの社会課題の解決に邁進する方々に役立つものを研究の過程で見つけてお伝えしたいと思いました。デザイン思考ひとつとってもいくつか方法論があります。この研究では、松波晴人さんと平田智彦さんの方法論を紹介しています。デジタル・マーケティングは技術の変化が早く、実務家の参加を得て進めていくことが得策と感じています。専門家の扉を叩いて協働する多くの起業家が現れることを期待しています。

第三章は、地域の経済と産業についてです。名目の付加価値が伸びなくなり、市町村の財政と経済は新たな展開を求められています。地域経済は生産力で輸入を代替することによって活力を高めるという考え方があります。1980 年代にジェイン・ジェイコブズさんが提唱した考え方です。同じ 1980 年代に、別の提案をしたのが堺屋太一さんです。豊富なものをふんだんに使い、希少なものを大切にするのが人類の歴史である。1990 年代以降の日本は、情報をふんだんに使

い、自然や資源、人材を大切にする社会になると予言しています。日本の農林水産業や伝統工芸産業はその方向に活路があるか、検討してみました。2020年から訪問した各地のプロフィールも紹介しています。

小さい時からデジタル端末に慣れ親しんだZ世代（1995年から2004年に生まれた方々）は、部屋にいながら世界と繋がり、必要な知識と情報を手に入れ、自分の好きなことやりたいことを発信しています。Z世代の日常生活と川上のマーケティングを組み合わせることで、他人が喜ぶことを元手なしでできる世界が広がったのではないかと思います。第四章では、筆者が訪れた学校の実情と、川上のマーケティングを特別活動や教科に取り入れることについて、現在進行形で述べています。

第1章 日本のベンチャーエコシステムの現状と伸びしろを把握するための調査とその結果について

- 日本のベンチャーエコシステムを考える
- 日本のベンチャーエコシステムの総合的な評価
- 顧客価値創造をまず追究することが特に重要
- 顧客価値創造の代表的な類型
- 顧客価値創造の方法論について
- SU と同じ船に乗り、価値創造に取り組む VC の動き
- 大学発 SU の 2 タイプ
- 大学の産学連携部門の機能強化に期待
- ものづくり系 SU の課題解決にあたり求められる環境整備
- これからは、人的資源のモビリティの視点が重要に
- 第一段階の調査結果をもとにした次の調査活動
- 顧客価値創造につながるマーケティング教育の実践を

第1章について:

この章では、2018年11月から2019年7月までの間に行った第一弾の調査の結果をまとめています。内外で幅広くヒアリング行った結果に基づき、日本のベンチャーエコシステムの現状に対する評価と課題、今後の伸びしろがどこにあるのかを論じています。

●日本のベンチャーエコシステムを考える

2018年11月から2019年7月にかけて、ベンチャーエコシステムについて以下の調査、検討を行いました。イスラエル、インド、シリコンバレーおよび、国内の大学、スタートアップ(SU)、ベンチャーキャピタル(VC)などにインタビューを行いました。

イスラエル、インド、シリコンバレーの訪問を踏まえ、日本のエコシステムを調査する際に定めた問題意識は次の4点です：

- ① スタートアップ(SU) とベンチャーキャピタル(VC)が、同じ船に乗って成功を目指すモメンタムが醸成されているか。
- ② 大学発SUでは、研究者の開発、外部者の開発において、大学設備の利用開放、大学職員の兼業(SU役員、技術顧問)についてどのようなルールを設けて、奨励する環境を醸成しているか。
- ③ アルゴリズム系SUと比較して遥かに時間と手間がかかるとされる、リアルテック系SU(ものづくり系SU) はどのような問題に直面しているか。
- ④ 海外市場のパートナー、海外VCとのつながりは深化しているか。

国内では64件の訪問、インタビューを行いました。その結果、上記①～④に関連して、次のような所見を取りまとめました。

●日本のベンチャーエコシステムの総合的な評価

世界のベンチャーエコシステムの中でシリコンバレーは別格。次は中国の深センあたり、日本は好位置にある。日本のベンチャーエコシステムは悪くない。

中小機構の LP 出資はエコシステムの貢献している。日本の強みと高いレベルの大企業とのインタラクションを回していけばいい。(A 氏)

ベンチャー大賞を設けてベンチャーを盛り上げようとする機運もあるので、あとは SU や VC の努力という気がする。金融市場、規制の改革に政府は前向きに取り組んできたし、残っている規制はある程度理解できるものである。

あとは、人材の育成をしっかり行いながら待つことが必要なのではないか。日本のエコシステムはかなりできており、あとは時間が解決する。(A 氏)

●顧客価値創造をまず追究することが特に重要

SU が事業構想を考える上では、C→P→S→P→M(顧客 (customer) →課題 (problem) →解決 (solution) →商品 (product) →市場 (market) という事業の流れ)のビジネスサイクルを常に意識しなければなりません。特に重要なのは、最初の C→P→S (顧客の満足=顧客価値創造) をとことん深めることです。

顧客価値創造に向けたモメンタムを高めることは、大学発 SU を含めて大きな課題となっています。

●顧客価値創造の代表的な類型

顧客価値創造には、①社会価値の実現：アービシュカール (インドの VC) のように、新しい技術ではなく、既存の技術を組み合わせる社会課題を解決し、大きな成果を挙げるタイプがあります。②市場創造：Facebook、Google のようなタイプがあります。

- ① の社会価値提供型 SU は、環境、貧困、ひとり親、教育、過疎などの社会的課題を解決したいという思いから起業するものです。最近の日本で、起業したい若者の間に、社会課題解決型の企業を志すものが多くみられます。日本の特徴は、社会課題を解決したいという思いが強い一方で、収益化やビジネスとして成り立たせることを後回しにする傾向があることです。

起業する以上はビジネスとして成立させて継続できるようにすることが必要です。課題の発見と深掘り、解決策の策定と資金計画を含めた事業計画の立案などをサポートする存在が欠かせません。実際、地域密着型の協同組織金融 (信用

金庫) や、社会課題解決型事業を育てることを目的とした VC などが社会課題解決型の SU に伴走するケースが増えています。

協同組織金融のほかに、コワーキングスペース、高等学校、オムニチャネルがそれぞれに社会課題を解決するためのインフラとして協力、結びつきあいながら日本各地で機能し始めています。

②の市場創造型 SU は、世の中にまだ存在しないモノやサービスを創り出して、新たな市場を生み出すものです。多産多死で PDCA サイクルを高速で回し、成功した SU は急速に成長して新しい市場を独占します。産業構造を変え、経済全体の新陳代謝を進めて発展の原動力ともなり得ます。

失敗を恐れる風潮があり、転身が難しい日本では、このタイプの SU が出てくるのは難しいというイメージがあります。経済構造を変えるほどのインパクトを持つ SU が日本発で出てこなかったことが、長年の経済停滞の背景にあるともいえます。

新しい価値創造のプロセスにおける方法論が十分に確立されていないことが、市場創造型 SU を生みだせない一因となっている可能性があります。チャレンジへのハードルが低く、SU の母数が多く、失敗しても再チャレンジが容易な土壤が、この領域の SU を生み出していると考えられます。

③の R&D 主導型 SU は、モノづくりを大切にする土壤を持つ日本において多くの SU が目指している分野です。R&D の分野では薬、医療関係、データ、アルゴリズム分野の動きが活発です。リアルテック系 SU (ものづくり系 SU) では、日本は世界有数の取組みとなっています。大学や産学連携で進められるケースが多くみられます。産学連携に対する大学側の理解が進み、企業が大学の研究インフラを利用する仕組みも整備されています。株式を上場している大学発の SU 企業が増えています。

一方で、課題の解決よりも技術ありきとなりがちで、マーケティングが伴わずに失敗するケースや、試作から量産に至るインフラが国内に乏しく、十分に作り込みができなかったり製品の完成までに時間がかかったりするケースが見られます。モノづくり日本の足元を支える裾野が、意外におぼつかない状況であることは看過できません。

●顧客価値創造の方法論について

顧客価値の創造の方法論は、CSV (Creating Shared Value)、リーン・スタートアップ、フォーサイト・クリエーション、センスメイキングなどいくつか存在します。国内では活発に行われている状況に至っていません。ベンチャーエコシステムの共通言語として顧客価値創造の方法論を活用することができれば、C→P→Sのプロセスをより深く掘り下げて回すことができると考えられます。

社会価値創造の方法論や取組みは、引き続き調査を続けることにします。

●SU と同じ船に乗り、価値創造に取り組む VC の動き

SU の株主は投資先 SU の成功に向け貸し手とは違い、物心両面のサポートをします。まさに、同じ船に乗り込んだ仲間です。SU と同じ船に乗り、C→P→S→P→M プロセスを共に考え、共に実行しようとする VC が日本にも登場し、事業の成功に向けたパートナーとして必要な機能、人材、コネクションを提供し、価値創造を共に行う動きがみられます。VC は技術よりも SU のビジネスのストーリーを重視して投資します。これは大学発 SU についても同様です。

日本の VC 投資契約は、シリコンバレーの投資契約と同等レベルのものが増えています。SU が海外の VC から資金を受け入れることや、海外に出て行くことは以前に比べると容易になっています。一方、経営陣への外国人採用や、外国語でのやり取りに問題がない SU はまだ少数にとどまっています。

●大学発 SU の 2 タイプ

大学発 SU は 2 種類に大別されます。①顧客価値を創造し、売上の拡大を目指す SU が主流であることが望ましいですが、日本の現状は、②R&D 主導で製品開発に重きを置く SU の割合がかなり多くなっています。②は研究資金を調達する手段として SU という器を利用している面があり、売上に結びつけるマーケティング意欲が弱いのが課題です。

●大学の産学連携部門の機能強化に期待

大学教員がSU幹部を兼業したり、SUに出資したりすること、大学の設備をSUに開放することについて、制度上の問題があるという話は聞かれませんでした。むしろ、大学の産学連携部門の機能を強化することで、大学教員が負担無くSUと共同研究できるようにすることが望ましいとの意見です。大学にファンドがあるのならば、研究者が研究に専念し、SU経営は外部者が担当するようになりたいとの意見があります。

●ものづくり系SUの課題解決にあたり求められる環境整備

ものづくり系SUは、顧客の特定、製品、性能、価格の設定、量産機能の外部調達といった多岐にわたる意思決定を伴うため、成功までに10年以上かかる例が多くあります。リーン・スタートアップで試作にこぎつけても、ここから量産に至るプロセスの間には、必要となる経営資源、資金などの次元が異なり、これを乗り越えることが課題となっています。

ものづくり系SUと「量産の壁」解決を支援する国内EMS（Electronics Manufacturing Service）企業との連携が上手く回っていないのが現状です。マイルカーブから切り出された組み立て機能のみをEMS企業に引き受けさせるのではなく、量産を視野に入れた最初の段階から、EMS企業に関与させてその経験やノウハウを活用することが求められます。

EMSとの協業においては、マスオペレーションや、マスプロダクションを担える幹部人材を流動化する人材市場が整備され、SUが必要な段階に必要な人材のサポートを受けられる環境が望まれます。

●人的資源のモビリティの視点が重要に

日本のベンチャーエコシステムは、人材の流動化（モビリティ）が課題であると考えます。このような動きは20～30代の若者世代にみられます。

大学発SUでは、大学教授がSUの社長となり、その右腕となるCOOをVCが外部から連れて来ることがあります。SUのマネジメントをできる能力と志を持つ人を、VCと研究室で選び、VCがその人材の活動をサポートしていきます。

VC は、定期的に SU の状況をモニタリングしています。管理報酬との兼ね合いはありますが、研究者が研究に専念できるような投資契約を結ぶ大学ファンドの立ち位置は重要です。

ものづくり系 SU では、量産段階において多様な能力を持つ人材が必要になりますが、人材の流動化がニーズに追いついていない状況やマッチングが十分にできていない状況が存在します。

SU が成長してスケールアップする段階では、マーケティング及び生産管理の両面で、大企業の実務経験者の参加が望まれます。雇用人材の流動化が進めば、量産段階の SU のスケールアップがやりやすくなると期待できます。

ソフトバンクや楽天、リクルートが社内起業を積極的に後押しする制度を設けて実績を挙げています。メーカーや銀行から SU に転職したりする動きがみられます。大学から投資銀行や事業コンサルティング企業に転職し、その後、SU の CFO として資金調達を担うケースもみられます。このような人材流動化の動きが広がることを期待します。

●第一段階の調査結果をもとにした次の調査活動

本調査では、①社会価値提供型（社会課題解決型）、②市場創造型、③モノづくり系や大学発の SU に多くみられる R&D 主導型の 3 つの類型に分けて考察しました。

どのような類型であれ、SU が事業構想を考える最初のステップでは「何が課題であるのか」を見極めることが最も重要です。ここでは起業家のセンスや美意識、世界観が問われます。起業の最初のステップでは、アート思考によるアプローチが求められます。言語化したり、方法論としてまとめたりすることが難しいといわれています。ここで時間、労力、知恵を振り絞って「顧客が喜んでお金を払ってくれる価値」を見出すことができるかが、成功を左右します。

価値の提供にあたり、既存の技術を組み合わせても構いません。技術ありきで課題解決や価値創造を模索するというのは本末転倒です。顧客価値創造に向けたモメンタムを高めることは、特に大学発 SU の大きな課題となっています。

●顧客価値創造につながるマーケティング教育の実践を

顧客価値創造に向けたモメンタムを高めるためにはどうすればよいのでしょうか。課題を見出し、解決することは人を喜ばせ、世の中の役に立つことにつながります。このことを理解できれば、起業したい人が行動に踏み出す心理的なハードルが低くなります。若い世代ができるだけ早い時期に「何が課題なのか」を考える機会を持つことが必要だと考えます。地方の衰退が叫ばれる日本経済において、地方活性化の担い手となる若い世代が起業したいと思える環境づくりができれば、地方経済の底上げにつながるのではないのでしょうか。

地方が直面する問題や抱える問題意識はそれぞれに異なります。しかし、「どのような社会的課題があるのか、何が本当の課題なのか」を突き詰めて考えることでそれぞれに求められる顧客価値が浮かび上がってきます。起業のあいまいな初期段階を乗り越えるための方法論は確立されていません。顧客が何を欲しているのかを明らかにするマーケティングの手法を知ることが課題探求に役立ちます。顧客価値の創造につながる考え方を教育し、自分たちで考え実践する機会を提供することが、初中等教育において必要ではないのでしょうか。

次の段階では、日本各地の状況を実際に見聞して理解しながら、顧客価値の創造＝マーケティングをテーマに研究を深めていくことにしました。

1 スタートアップ (SU) :

創業者の情熱が重要です。ほかの能力は分業できます。必要なものは VC を通じて調達できます。市場を創造するストーリーとビジネスプランの説得力と実行力が重要です。CSV という着眼点もあり得えます。

C→P→S→P→M(顧客 (customer) →課題 (problem) →解決 (solution) →商品 (product) →市場 (market) という事業の流れ)のビジネスサイクルで最初の C→P→S (顧客の満足=顧客価値創造)をとことん深めます。

C→P→S→P→M といいながら、実際にはプロセス全体を回そうとするよりも既存の製品、サービスや技術を改善した延長線上から入ろうとする SU のケースが多く存在します。まずは手持ちの技術に足場をおき、そこからいい物を作れるはずと考えがちです。しかし、顧客価値創造のステージを苦労しながらしっかり行い、スケールアップを図る手順を経ることが大事です。

Exit は IPO、M&A があるが、最近では M&A が増えています。

SU が、大企業の資金力を利用して事業投資を行い、スケールアップするのは有効な方策です。大企業からの投資を受けるに値するポテンシャルティ(将来価値、時価)を高める経営が重要です。

大企業による M&A は増えていますが現状は 100%買収のケースよりも、ポートフォリオ投資にとどまりがちです。既存事業と同じ扱いで投資判断すると成功することが難しくなるため、SU 向けの投資基準が必要になります。売上が 100 億円未満の段階で事業をブラッシュアップして、新しい軸にしようとするケースはほとんどみられません。その中で KDDI の CVC は出色です。

現在の若者は、大企業志向の世代と比べて「なにもやらないことの方がリスク」という考えがあるのが特徴だと思います。(B 氏)

日本で起業する人が少ない理由は、理系人材の活用がうまくできていないということもひとつあるように思う。(B 氏)

SU は売上がかぎ、アマゾンやソフトバンクが典型。売上が急成長しているから、VC が投資を続けている。(C 氏)

SUの若者は、投資家と交渉するリテラシーが以前と比べて高い。投資を受けた事業計画をFacebookでシェアするなどして裏情報を含めて学習している。とくに、東大まわりのレベルは上がっていると感じる。地方はまだまだ。(D氏)

SUはタイミングが重要。事業ポートフォリオ、契約内容、ビジネスモデル、供給力、取引先との契約、資金、在庫、人材、財務などなど、審査すべき項目が多い。一年程度かかることも多い。この中で、VCからみると、本当の強みはスペックではない。技術力は強みと認識されない。ブランディング、BCP、供給責任、品質、CSといったものが強みとしてアピールになる。(E氏)

事業計画の定義が日本と米国とは異なる。顧客に売れる商品をつくり、供給することで顧客をハッピーにすることが事業計画。米国ではC→P→S→P→M(顧客→課題→解決→商品→市場)のストーリーをどうやって実現するかを重視する。日本では売上と利益の見通し。(E氏)

SUはプロダクトを出すことが上がりではない。ビジネスモデルの立ち上げが重要。VCはビジネスモデルに投資する。例えば、新興国におけるパンの製造といったビジネスに、日本が強みを持つ効率的生産システム組み合わせてバリューチェーンをつなげば、現地で中食、外食のビジネスモデルを作ることができる。(F氏)

VCが投資を見極めるとき。創業者の思いの強さを重視している。創業者は一風変わった人が多いが、その欠けている機能や部分を、VCがCFOやCOOを担うことで補う。技術の目利きについても、技術のポテンシャルそのものよりも、人をみている。成功するまであきらめないことが大切。そういう意味では、テック系ベンチャーの創業者は若いことが望ましい。(G氏)

SUのパートナーに大企業になることは、現実問題として難しい。大企業はSUのスケールアップに大きく貢献を果たせるはずだが、見極める能力がない。むしろ大企業からスケールアップできる人材と、金をリリースしたほうが良い。(H氏)

IT ベンチャーの分野では起業家が会社を大企業に売って次の起業にチャレンジするシリアルアントレプレナーが出始めている。しかし、大学発の SU はまだ歴史が浅く（3～4 年）、VC も IT 系を優先してきたため、この段階にはいたっていない。大学系の SU が IT 系のような形で発展するにはまだ時間がかかる。（I 氏）

米国では Facebook のような新しい市場を創る SU もあるが、ほとんどが大企業による M&A を exit としている。特にバイオベンチャーは M&A が前提。日本では大企業が SU 企業を買うケースが少ない。IPO が 8 割。なぜ日本ではベンチャービジネスを買わないのか。良いベンチャービジネスがないと言われているが本当にそうだろうか。

大企業の CVC について、2019 年 3 月に調査報告書を作成した。M&A 促進のトリガーとして大企業 CVC に期待している。CVC を M&A につなげる事例はまだマイナーだが、KDDI やニコンの事例がある。米国でも CVC は多く、GAF A は積極的に展開している。IPO ゴールではなく、何度でも創業を繰り返すシリアルアントレプレナーのマインドが求められる。

M&A は日本のベンチャーエコシステムが変えるかぎになると考えている。

（J 氏）

ソフトバンクは新規事業の立ち上げを奨励しており、そのための社内起業制度は、大企業と SU とのコラボレーションと親和性のあるものとなっている。ソフトバンクの「ソフトバンクイノベーション」は、社員の新規事業アイデアを丁寧にケアし、育てる仕組みを用意している。社内の審査を通過すれば事業化し、企業が設立される。2011 年の制度開始からこれまでに 4 社が立ち上げられ、16 件の新規事業が実現したという。このような社内エコシステムを構築することで、ソフトバンクは 30 年以内にグループ企業 5000 社を目指している。

（「月刊事業構想 2019 年 4 月号、5 月号」）

優秀でクリエイティブで、物事を考える力があり、実践力もある若者が増えて一方、大企業はスピーディに投資決定できない。対策として、若い世代のスタートアップと大企業のやる気のある人材が参加するオープンな「出島」を作るといったアイデアを実行したい。

出島で新しい価値を考え、スピーディにビジネス化する拠点となる。新しい価値を発想する手法はフォーサイト・クリエーションがあるし、発想をビジネス化、マネタイズすることを教える人は GOB (Get Out Of The Box Incubation Partners) の山口さんという方がいる。この「出島」とハンズオン能力の高い VC をつなげられたらと思う。(H 氏)

顧客価値を創造するための方法論 (CSV、リーンスタートアップ、フォーサイト・クリエーションなど) について：

CSV (Creating Shared Value) :

実践する 5 つの活動：

- ① 柔軟に発想して大きな市場を見つける
- ② 業界、既存のルール・秩序、国境の三つの壁を越える (3 つの越境)
- ③ 新しいルール・秩序を提唱する
- ④ リーン・スタートアップを実践する
- ⑤ 既存事業とは異なる投資判断、組織形成をする

大規模な市場は川上に着目する：

上流の構造を抜本的に変革することにより、下流のバリューチェーンの業界構造を変える。自動車産業であれば、道路が上流。それにより自動車の設計思想、仕様、流通、廃棄がすべて変わる。

CSV に対する慎重な意見：

CSV はリーマンショック後に行き過ぎた資本主義で見落とされてきたものを考えるための理論として持ち上げられた面がある。それ以前のマーケティング理論とは異なり、企業を取り巻くあらゆるステークホルダー (顧客に加え、行政、NPO、潜在顧客、利害団体など) の利益を最大化し、どこかに一方的に負担を押し付けない理論としての新味がある。

しかし、シェアードバリューについて、ポーターは明確に述べておらず、理念としてはわかるが、実務家の立場からすると、SU や VC の共通言語になる状況にはまだなっていないのではないか。(K 氏)

リーン・スタートアップ：

2011年、シリコンバレーの起業家(エリック・リース)が提唱。Build-Measure-Learnのサイクルを回して事業を常に調整しながら前進する。仮説を検証するために、潜在顧客と試作品で具体的に対話して、軌道修正する(Pivot)ことがポイント。

この仮説を検証するというマネジメントは、事前の投資判断を厳格にする既存事業とは大きく異なる。経営層の判断、モニタリングを大きく変える必要あり。VCはこうしたことに長けている。

技術情報について社外秘の文化があると、リーン・スタートアップはやりにくい。外部ネットワークを利用するためには、情報の開放がかぎ。

(「CSV時代のイノベーション戦略」 藤井剛)

フォーサイト・クリエーション：

コーネル大学で学んだデザイン思考を教える方法論を独自に精緻化して構築したもの。ノウハウを共通認識にするために、あえて言語化した、正解のない問題を自分で立てて、解決案を提示する訓練は、生涯役に立つと思う。大阪大学の起業教育に用いている。

高校生(県立姫路西高校の特科学級生)にも講義を行う。言葉をより平易にしてやれば小中学校生にも十分効果が出る。

フォーサイト・クリエーションには、8つの柱がある。着観力(気付き力)、アブダクション(仮説を立てる力)、統合(抽象化する力)、リフレーム(枠組みを作り直す力)、メタファー(分かりやすく例える力)、先見力(先読みする力)、メタ認知(自分を客観視する力)およびマインドセット。いずれも心構え、思考方法に関することであり、実践的な枠組みである。

(H氏)

成長の原動力は「稼ぐ力の強化」。イノベーションは、「事業モデル構築力」。マーケティングは、「市場開拓力」。日本企業の今後の鍵は、「いかに事業モデルを革新していくのか」×「いかにグローバルにマーケットを作るか」を通じて、「稼ぐ力」を強化していくことにある。

競争環境の変化(①ネット革命、②新興国の台頭、③ビジネスモデルのイノベーション)に際して求められる対応は以下のとおり：

- ① スマート・リーン革命（いいものを安く）
- ② トリプル A（アービトラージュ＝地域差活用・アダプト＝ローカライズ・アグリゲート＝標準化）戦略 2.0。すなわち、①地域差を活用するアービトラージュから、新しいイノベーションを生む異質な知恵の活用へ、②空間的なアダプトから、変化を先取りする時間的なアダプトへ、③画一的なアグリゲートから、画一性が常に進化するクリエイティブ・ルーティンへ
- ③ 学習優位の経営（やってみて、知恵や経験を蓄積し、新しいものを生み出す）

日本企業は、①閉鎖系の系列から開放系のエコシステムへ（仲間内から世界のプレーヤーを巻き込む）、②島国から海洋国家へ（日本の外を目指す）、③品質から QoX へ（あらゆるものの高質化）を通じて、バランスシートには乗らない、ブランド、ネットワーク、知的資産、人材などの無形資産を大切にすべき。これらを獲得、蓄積、増殖する知恵に長けた企業が強い企業。

（「成長企業の法則」 名和高司）

2 ベンチャーキャピタル（VC）：

会社制からパートナー制への移行でキャピタリストが by name で活動できるようになります。

共通言語としての Kauffman Fellows Program(KFP)をベースとします。

シリコンバレー的なものが果たして正解なのでしょうか。

SU と同じ船に乗り、資金だけでなく、事業の成功に向けたパートナーとして必要な機能、人材、コネクションを提供します。

技術よりもストーリーが大切です。ビジネスありきで考えます。

Exit

CVC が上手く機能してベンチャー育成の土壌になれば、VC の役割は不要になるでしょう。

VC は SU が独り立ちするまで一緒の船に乗りますが、SU をより大きくなるまでホールドし、アシストできるファンドがあれば、ユニコーン企業が少ない日本のベンチャーエコシステムの課題解決にもつながる可能性があります。

機関投資家が VC に出資することが日本では起こっていない。そのためには VC 自身が機関投資家としての適格性をもつ必要がある。組織内に compliance officer を置き、機関投資家の厳しい monitor に耐える必要がある。日本では、グロービスと D4V だけがそうした体制を構築しようとしており、あとは、金額を大きくして実績を上げれば、海外の年金基金等のお金が入り、巡航軌道にのっていると思っている。その道筋を開くために、一件 10 億円以上の投資を SU に行えるよう、中小機構の LP 出資の上限を引き上げることを要望。(L 氏)

日本の SU は時価 20~30 億円でマザーズに上場してしまう。非上場でもう一段 PE 投資をして事業を急成長させたいが、伴走する VC がいないのがネック。アメリカは Sequoia、Andreessen Horowitz といった急成長段階に支援と投資を一体的に行う VC があり経営者も急成長にふさわしい人物に交代させている。(M 氏)

東証マザーズは、企業が小さいのに IPO できるという点で世界でもまれな市場。当社は評価している。企業が小粒でも値が付く。時価総額 100~200 億円の IPO 企業が普通にある。その上、審査を厳しく、しっかりとやっている。過去 5 年間、マザーズ公開時に売上 100 億を超えた企業は無かった。しかし、時価総額 100 億円超え企業は存在する。つまり、投下資本の回収は、売却によって回収できる。この出口を活用して、ほかの VC も小規模な SU を伸ばせば、経済活性化につながるのではないか。(N 氏)

イスラエルの国内の VC は、サイバー専門とかライフサイエンス専門のように分野に特化して存在している。

また、個人投資家が「エンジェル」として投資活動を行っているほか、個人投資家たちが 10 人くらい集まって SU に投資している例もある。(O 氏)

海外の VC 受け入れを視野に入れることで、海外展開も必然的に視野に入る。SU には銀行借入れをさせず、VC からの投資資金で回させることで、事業に失敗した場合でも SU が負債を抱えずに済み、再起しやすいようにする。(C 氏)

Sequoia、Andreessen Horowitz といったトップ VC は、急成長期の起業家が

解決しないといけない課題を整理している。投資段階でそこをクリアしていないと投資を受けられない。GAF A に呑まれて退却しない方法も記されている。ブログで公開されているので勉強してほしい。そうした常識が日本の VC や起業家に共有されれば、急成長期の投資も活発になるし成功者も増えると願っている。(M 氏)

アメリカの VC は 60 年代にはじまるが、好業績の VC は 50 年間ほとんど変わっていない。上位 VC の投資家の多くは Kauffman Fellows であり顔が見える関係でつながっている。全米では 5000 社（企業の事業として VC を位置付けるものも加えると 14000 社）の VC があるといわれるが、その利益の 75% は上位 25 社の VC があげている。上位 25% の VC しか利益が出ていないとも言われている。

投資家は年齢を重ねると優位性が高まる傾向がある。若いときに投資した企業の人材が、その後企業が成長したり、ほかの企業に転職するなどして、投資家が融通できる「人財」のネットワークになっている。将来がある SU に、こうした有為な人材に声をかけて加わってもらうことも、投資家の支援のひとつ。業界事情に詳しいだけでなく、優秀な人材と貸し借り・信頼関係が投資家の重要な機能となっている。

上位の VC は、創業時からの投資家 (LP) をもっており、資金調達規模を大きくする必要もないことから、新たな LP を求めることはしていないのが通常。大学の資金運用、年金の資金運用など、決まった顧客をもっている。

Kauffman は製薬会社を起業した 60 年代の実業家。Kansas 州が本拠で野球チームのオーナーを務めるとともに、起業家育成に多額の寄付をした人物。2 兆円規模の財団 (Kauffman Foundation) があり、その活動のなかに、ベンチャー投資家を育成する Kauffman Fellows Program (KFP) がある。毎年 30 人が入学を認められる 1 年間の課程。日本人はこれまで 8 人が卒業している。卒業生は大手 VC に就職するが、現在では、Google、Amazon、Campbell など大手実業企業も学生を送り込んでいる。

創業から上場までの間の資本政策の「全体設計」は VC にとってきわめて重要。その全体設計に即して、シーズから上場まで、株主構成の骨格が維持されるように、新株発行価格と量を勘案しながら上場に向けて成長を続ける。上場時に創業者が 20% を保有していることが設計の基礎。

シリコンバレーのVCの実務とその基盤となっている考え方を日本のベンチャー・エコシステムが取り入れることが重要ではないか。(P氏)

日本のVCは研究の最先端を知らないのが問題。投資活動は情報戦争であり、専門知識と最新動向、人的ネットワークが重要。米国の投資家は本当によく勉強しており、研究者もたじたじの議論になることがある。白人社会は上に行くほど優秀、人柄も良い。優秀な人にグラントを提供。優秀なら外国人にも投資する。バイオベンチャーはシリコンバレーではなくサンディエゴに集積しており、700社もある。(Q氏)

実績がないことを理由に、アイデアに金を出す人がいないのが日本の現実。AMEDの評価員にもベンチャー企業の成功者がいないばかりかビジネスマンすらいない。投資家、事業家ともに、米国と比べるとプロジェクトを構想し、実行する能力が低い。(Q氏)

アメリカのベンチャー政策は、シリコンバレー以外に、サンフランシスコのソーマというSoma (South Of Market) や、ボストンのケンブリッジスクエアやベルリンの”クリエイティブ・シティー”やスタートアップ・フランスなど、Working Distance という捉え方で、再開発により、Café や Restaurant などが充実し、ベンチャーや起業家など人が集まりやすい環境を整備している。(R氏)

VCは、SUが持たないリソースを持ってきて、育てる機能も期待される。この点でも、日本のVCは企業を見極めず、数撃ち当たる式にばら撒いているだけ。

KFPについては、米国型VCが世界一で、そのやり方を教えたがる考えが背景にあると思う。しかし、VCのやり方は世界で異なる。例えば、米国は必要なリソースを、金を出せば買って来れる。英国も買えるがそれほど多くない。日本は買えない。米国のやり方を持ってきてたまたまうまくいくこともあるが、成功者を一人作るだけかもしれない。KFPは必ずしも決め手にはならない、VCの仕事も泥臭い。生身の人間がやる仕事であるということを忘れてはいけない。学んで頭でっかちになるよりも、人に会い、自分で体験しないといけない。(K氏)

アービッシュカールの投資は、テクノロジーではなく、社会問題の解決力。社会リスクを乗り越えるノウハウと経験がある。社会リスクを解決する際、IT やテクノロジーは、あくまで既存のものをツールとして使う。7~8割は成功している。(K氏)

VCはSUの価値(将来ビジョンの割引現在価値)に投資する。その価値を高めるノウハウを持っている。

VC→SUのデューデリジェンスは当然だが、今ではSU→VCもやっている。相互に選ぶ時代。世界観や哲学が合うとか、一緒に考えたりする関係が望ましい。VCのキャピタリストが成功経験をSUに語りすぎるのはよくない。SUは話を聞くだけにとどめる方がよい。

SU-VCの相性が大切といわれるが、パートナー制の米系VCは、担当者が変わらないことを売りにする。日本のVCは異動で担当者が変わってしまうのが問題。組織で応援する日系メガ銀行系VCは、第三者に信用を得るメリットがある。グループ全体で支援するとか、後ろ盾として頼もしさを感じることもあるが、言葉だけのことも多い。(K氏)

VCとSUの関係は大きく変わっている。かつてはVCが神の如く上から一方的に指示し、SUが従っていたが、今は共通のベースに立って、さまざまな課題を如何に乗り越えていくのかなど、同じ方向を向いている。KFPが両者の共通言語になる。今はSUがVCを選べる。ピッチやプレゼンの重要性は昔ほどではなくなった。

日本のVCはピッチが重要だといっており、プレゼンスキルに注力している。一方でリソースマネジメントがないがしろになっている。時価を高めにつけたりして、正しい評価をしていないため、高すぎる価格で上場後、下落に見舞われるケースがある。KFPの手法は、グローバルスタンダードとして参考になる。日本のSUとVCは、共通言語を学ぶべき。

(P氏、S氏、T氏)

KFPは、実際に行ってみると寺子屋のような感じ。トップのキャピタリストを出したわけではない。それほど立派なものではないかもしれないが、VCに入った人を輩出してきて、教えている中身も正しい。(U氏)

総合商社が VC に向けた業種であるという意見は理解できる。三菱商事など複数の商社が持っているが、リーマンショックで手放した事例もある。総合商社にベンチャーがわかる人材を確保しているわけではない。この状況でいいのかという議論があるだろう。(U 氏)

資金の問題については、段階によって対応策が異なる。最初の段階のお金が出るかどうか(数千万円)という段階では、行政の助成金を申請し、次のものづくりの段階では(1~2億円)では、事業化の助成金のメニューが増えているのでこれを活用し、治験や量産工場の建設など10億円単位で資金が必要な段階では、投資家とのマッチングや、NEDOのSTSを申請して資金を調達する手伝いをする。

大切なのは、社会実装したい有望な技術を持っているのが大前提で、その上で資金の出し手に対して説得力がある事業計画のストーリーを練り上げて提示すること。(V 氏)

ベンチャーキャピタルとスタートアップの投資契約の問題について：

日本の VC は、最近改善されてはいるが案件の中に根拠不明な条項を入れていることがあり、SUの成長の足を引っ張っている。(P 氏、S 氏、T 氏)

SUとVCの間の投資契約書の内容は、もとよりさまざまなものがある。かつては、株式買取条項のように、SUに不利なものがあったが、現在では、問題点もかなり改善され、さほど問題はなくなっている。本年、経済産業省が関与して、投資契約のガイドラインのようなものが公表された。

カリフォルニアのKFPのようなお金を取ってVCで働く人材を育てる仕組みは大切。VCのネットワークは重要なインフラであり、共通の理解をもった若い人材が、多様なVCに育つことはよいこと。イノベーションにもつながる。日本でも誰か(たとえば、孫正義氏)をシンボルとしてこのような人材育成プログラムを作れたらよい。

VCの関係者は皆KFPを知っているが、実際に日本から行く人は多くない。アメリカでも実務経験のある人が行く場所ではなく、初級中級コース。トップキ

キャピタリストというよりも、MBA から KFP を経てアソシエイトを輩出するイメージ。トップ VC に入る際の箔付けにはなる。(C 氏)

VC と SU の契約の不平等さについては、改善よりもむしろ逆の状況を感じる。優先株の発行が増えた。VC が優先株を活用してリターンを多く出そうとするケースが見受けられる。VC が優先株を使って有利になろうとしている状況については、SU 側にもそれを受け入れる事情があるのだろう。Inspire は普通株でやりたい。(N 氏)

いまは、起業家にとって資金調達をしやすい初めての状況となっている。VC の GP が SU に何を提供できるかが問われている。

マーケティングの助力、ビジネス開発、コーチング、起業家へのセラピーなど、なぜそのファンドを選ぶのかの理由が必要。ここでもネットワークが重要であるとの結論。(Kauffman Fellows Asia Summit)

VC のプロフェッショナルリティは次の 2 点。

- ① 経験に基づいて投資案件を選ぶセンス (予感? タイミング?)
- ② VC の関与により事業の成功確率を上げる

経営者が事業プロセスの組み上げをしているか、C→P→S を経験に基づき観察する。起業家のセルフイメージも重要。事業計画ではなく、事業計画を説明する起業家の情熱をみる。DeNA の南場さんがよい事例。

未来は不可知だが、SU がやりたいこと、向いている方向、協力者、引き、偶然、好機、社会的な正しさなどもろもろのことと経験から、予感を強く感じたら投資する。そのあとは、SU が経営資源を積み上げるプロセスを後押しする。

(E 氏)

VC の定義は、米国をはじめ、投資家個人の集団、弁護士、医師、プロスポーツ選手のような位置付け。Firm と Company の違い。個人の経験と実績 (by name) に投資資金が集まり、ハンズオンする。医師や弁護士と同じく個人の責任で業務遂行する職種。

GP が法人であると、投資して支援するプロセスにおいて、意思決定の質やスピードにおいて致命的な違いが生じる。日本の VC は会社形式であり、投資判断

とその後のサポートがあいまいであるうえ、担当者が人事異動を想定して動く。業務が役職で行われ、画一的。大手企業の CVC も同じ問題を抱えている。エンジェルの活性化を含めて制度改正が必要ではないか。税制を考えても、個人の束である VC だとパススルー税制が使えないなどの問題がある。(E 氏)

By name での活躍については、昔と状況が変わっており、今は問題がないと考える。昔は独立系の国内の VC は少なかったが、今はかなり増えており、JAFCO のようなところがシュリンクしている。独立系の CVC も出来ており、お金も集まっている。キャピタリストを引き止めるためにフェアなキャリアの取り決めをする方向に向かっている。SU と VC が同じ船に乗るという考え方は、当たり前であり、LP もここに乗るべき。(A 氏)

日本のテック系 SU を成功させるには、特に販売や量産段階で大企業の役割がとても大切。大企業が持っている人、物、金を SU につないでいくのかというミッションを、VC は担えると良い？今は CVC が必ずしも上手く回っていないこともあるため、リアルテックファンド社が SU を手伝っている。(G 氏)

日本では、なんといっても大企業に優秀な人材と技術がある。それを流動化してアントレプレナーに転換する、いわば curve out が有望。以前から言われているが、そうした流れが起きれば、産業の枠を超えた open innovation が起きるのではないか。(L 氏)

日本の大企業は、出資に関する考え方が面白い。欧米企業は、出資比率に応じて関与が異なる。マイナー出資なら何もしない。日本では出資していれば身内のように支援してくれる。そうなれば、SU が、ものづくりに使える大企業の研究施設を利用できる。大企業の人材や販路も使えるようになる。大企業とのコラボを通じてレバレッジを利かせられるスタイルは、シリコンバレー、中国、イスラエルにはない日本の長所ではないか。(N 氏)

IPO による exit は、かつては 80%以上を占めていたが、今では 10~20%に低下した。代わって、今では大企業による M&A が SU の exit の大半を占める。VC は、大企業が資金を拠出して CVC を組成する際に、有望な SU を見出して、

つなぐことが求められる。

今は第2次CVCブームと考えているが、リアルテックファンド社には多くの大企業がLPとして参加している。研究と人材と資金が上手く回るようなエコシステムを作りたい。大企業が人、物、金の面でSUの面倒をみるような仕組みがしっかりできればリアルテックファンド社は不要になる。(G氏)

チームの支援体制は、サポートメニューを充実させてきた。例えば、A氏はプロ経営者を採用することと、サポート機能を担う。技術については、博士号を持った7人の投資メンバーが目利きをする。外部のリソースとも広いつながりを持って、技術の評価を行う。売上の予測については、眉唾だと思っているが、ロジックがしっかりしているかということを見る。デューデリジェンスもするし、知財のカバレッジも確認する。海外投資先も増えており、海外に行ってソーシングすることもある。SUの応援団作りをしている。

exitについては、IPOを成功とするのがメイン。M&Aや売却については、CVCやパートナーが大きな金額で買ってくれるケースが少ない。やはりIPOで巨額資金を調達してエグジットすることが成功ケースのイメージ。

(I氏)

かなり早い段階で、プロの経営人材を外部からスカウトし、SUに紹介する。そのために専門のスタッフを置いている。全社員12人中、6人がファンド業務にかかわっているコアメンバー。うち5人が技術のバックグラウンドを有しており、自社で技術の目利きがある程度できる。専門外の分野についても外部の専門家と協力できる関係を構築している。

SUの段階によって必要とされるサポートやリソースを適切なタイミングで提供できる体制を組んでいる。技術系のSUの成功をサポートするロールモデルも出来つつある。

もっとも、現在の人員で28社のSUをサポートしているのはリソース的にかなり厳しいのが実情。(V氏)

CVCは、今は言い訳程度にやっているに過ぎないとの印象。KDDIなど、ごく一部の企業は比較的積極的にやっている。業界ごとに成功事例が増えてい

くことを期待している。SUが大企業に買収される事例がエコシステムを活性化
する。好循環を回すためのロールモデルが求められている。IPOは成功事例と
して分かりやすく、後に続こうとする動きにつながっている。(I氏)

C→P→S→P→M サイクルにおいては、最初のC(顧客)が一番大事。Cを深
めるには、深く質問する必要がある。課題を認識し、課題解決を深く考えるところ
がVCもSUも弱い。日本のGDPが成長しないのは、生活者の隠れたニーズ
を掘り起こせていないからではないか。

モノではなく、「体験」という価値が大切。これはコミュニティとつながり
というような言葉で表現されるもの。時間生産性を追及することから、空間軸の
生産性を追及する方向にシフトしていく。時間をゆっくり使って幸福感を深め
る。そんなコミュニティや場所、触れられる体験。これを商材にまで仕上げる力
が欠けている。(W氏)

VCはSUが独り立ちするまで一緒に船に乗るが、①SUのアイデアが売上や
市場につながるようにヘルプするだけでなく、②SUが成長する段階で、モノの
マスプロダクションや、組織の拡大に伴うマスオペレーションといったニーズ
に着実にヘルプできることが求められる。果たして、それだけの能力を有する
VCが国内に存在するのか。これに応えられないVCが結局、SUの小粒なIPO
を連発しているのではないか。本来ならばSUをより大きくなるまでホールド
し、アシストできるファンドがあれば、ユニコーン企業が少ない日本のベンチャ
ーエコシステムの課題解決にもつながる可能性がある。

3 大学と R&D および技術の位置付け：

とがった研究をするために、経営と研究開発の分離を徹底すべきか。
経営や起業に前のめり過ぎる研究者について。
設備の開放、兼業の柔軟化について。
VC の立場からすると、技術は投資判断の決め手にはなりません。技術はビジネスサイクルの後半で必要になりますが、大切なのはビジネスのストーリーです。
他方、技術の最先端に対する知見は日本の VC は低いです。海外の VC は分野ごとに最先端の論文をフォローする Ph.D を雇って投資判断に役立てています。

大学発の技術をベンチャー企業が実用化する際には、技術・経済性以外に二つの観点から実用化および成長の可能性を評価することになる。

ひとつは、活用実績、もうひとつは、利用するための法律的な問題点の有無。たとえば、ドローンの導入時には、典型的にこの2点を勘案して評価がされていた。(P氏)

テルアビブから 30km ほどのところにデボットという地方都市があり、国立のワイツマン科学研究所という日本でいう理化学研究所のような学術(学園)都市がある。テバ製薬の特許などもやっており、投資というより寄付で成り立っている委託型の運用をしているのが特徴。(O氏)

基礎研究の成果を実用化するシステムが弱い。大学の教授は、SUを「銭もうけ」と学者がやるような仕事ではないと考えてしまい、自ら乗り出す人物が少ない。理研も含めて、研究機関全般に、起業するマインドが弱いと感じる。米国はむしろ研究成果をベンチャーにつなげ、社会実装して金持ちになろうとする流れが研究者に広くみられる。(Q氏)

大学にはSU人材のキャパシティビルディングの役割を期待している。コラボレーションも歓迎する。しかし、研究や知識優先で社会実装の経験がない点を懸念。シンガポールではNUSとSUTDと協力している。研究をビジネスに翻訳

することが必要。日本でも九州大学や東北大学に起業を目指す部門があり、シンガポールの経験は日本でも役に立つのではないか。(Y氏、Z氏)

大学がベンチャーとかかわることについて、近年は法律の改正が進んで、やりやすくなっているが、実際にはまだしがらみが多い。このような変化は、東大から起こり、京大、阪大、東北大、東工大へと波及して循環しながら、障害が徐々に少なくなっている。教授や学生もやりたがっている。成功例を下から積みあげている。京大も起業をサポートしており、障害を片付けてきた。ファンドは数多くあり、起業は可能である。その気持ちがあるかどうかの問題である。(C氏)

大学の研究者がSUに関わると、研究者としての気付きが得られる。次の研究に役立つ問題意識、最新の情勢に触れられる。日本の大学の研究者がこの点を認識して変わったなら、大学とSUの間の風通しはもっと良くなると思う。(C氏)

日本では大学が最先端との意識が強く、SUとの距離が大きい。しかし、リアルにかかわることの成功事例が東大でもみられつつあり、他大学がこれをコピーしようとする動きがある。(C氏)

大学のレベルについては、東大がかなり上手くやって2兆円もの価値を生んでいると評価されている。これは、東京にあるという強みが活かされていると考える。エッジキャピタルの働きと、各務さんの能力によるところも大きい。現状は悪くないと思う。

良い事例を積み上げており、慶応大学や早稲田大学でも東大に続く動きが出ている。国立大学が率先して上手くやっているのは素晴らしいことだ。大学設備の開放などもあるが、制度面ではかなり良い方向に変わってきた。(A氏)

理解のある大学と組むこと。設備の使用や技術のライセンス、人の面での協力に対しては、SUの株を持ってもらうことでエグジット時に対価を提供できる形で適切な協力関係を結べる。ただ、設備の使用などに関して、大学によって方針やルールがまちまちである。米国でも大学ごとにルールがばらばらであるので、無理に統一的なルールを作る必要があるとまではいわないが、大学によって対応がまちまちになるというのが現状。(V氏)

大企業との共同研究は盛んに行われているが、大学研究者も大企業もお互いに相手のペースに振り回されたくない思いを持っている。(AA 氏、AB 氏)

大学の研究設備はすべて大学のものであり、それを特定の SU や大企業に使用させることの倫理的問題もある。研究機材は時間外利用で使わせることもできるが、研究室が独自に作ったものは、誰にでも開放するというわけには行かない。使用料として、研究費の 2 割を間接経費として負担してもらっているが、お金のない SU の場合、大学が SU の株を持つという形も考えられる。(AA 氏、AB 氏)

大学は SU にリソースを提供するし、UTECH の関係する SU は東京大学発が多いので、設備利用の問題などでは特段の問題を認識していない。それよりも、SU に期待するのは、研究をとがらせて欲しいということ。SU と経営者が起業する場合、研究者は研究に入ることになるが、経営者との役割分担が大事になる。最近はとがったシーズが減っている。むしろ、最近では起業に前のめりになっている先生が増えており、断るケースもある。(AC 氏)

SU が大学のリソースを使えるようなルールを、他の国と共通する形で作っておかないと、多国間協力できない。例えば、インドでは学外との協力において、標準ルール（利用企業の事前審査など）がある模様。

利用条件と料金、将来の利益のシェアリングの仕組みについて、他国の仕組みに学んで共通なものにする必要がある。(AA 氏、AB 氏)

研究が発明につながり、産業界が必要なものを創るという役割分担だと思う。自分は、開発に成功してから、実際の製造をベンチャー企業に行わせることにしているので、SU の経営にとくに問題はない。

一般論で言えば、研究が成果になったときに、大学の研究者がベンチャーの経営者にならないで、民間経営者にゆだねることがなかなかできないで苦労している。知財などの報酬の分配の問題もある。経営者がみつからないと、投資資金もみつからないという停滞になってしまう。

大学の成果がいつ出るのかわからない、販路がわからないような研究の場合、投資家がない、経営人材がないという問題にぶつかる。また、研究者が発明

に貢献した分を知財で守って取り分を確保する、ストックオプションで利益にあずかるという方法もある。その際、大学の取り分をどうするか。(AD氏)

大学の設備を使うことについて、大学がだめだといっても、産総研ではどんどん進めてくれと奨励し、認めている。例えば、自動車会社に向けて、テストコースを実費のみで使わせることも奨励している。文科省の産学連携課の科学技術庁職員がやっている。プランを出させるが、大学と高等教育局がだめ出しする。(AE氏)

リアルテックファンド社のパートナーであるリバネスは、10数年前から「人材応援」、「創業応援」、「教育応援」、「研究応援」という冊子を作成して大学の研究室などに配り、その中で企業が提供するグラントを紹介して、SUの種まきのようなことをしている。テックプランターという、大企業が手弁当でSUの創業を支援するプラットフォームも運営している。リアルテックファンド社は、このような活動を行うことで大学研究室と日常的接触しているため、SUのソーシングをすることはしない。(G氏)

ペプチドリームの成功以来、大学の先生が起業をひとつの選択肢として考えることが多くなっている。(AC氏)

大学の先生がSUに参加する際の身分の件については、障害があるとは聞かない。本質的な問題はないと認識している。部局のキャパシティとの兼ね合いの問題ではないだろうか。大学の設備使用の開放については、目的外使用との指摘を受ける懸念を東北大学では言われたというが、大学との関係をしっかり築いた上で使うことでこの問題はうまく乗り越えられるのではないか。(I氏)

C→P→S→P→Mのプロセスにおける最初のCである顧客の理解や経営力というところは、プロの経営人材が担うようにすべき。研究の目利きができるプロの経営者を見つけるのは容易ではないが、ヘッドハントや、人材登録会社の利用など、あらゆる手段を使って見つけ出す。研究者は起業、経営に関与せず、その分野のプロと分業すべきだと主張するUTEKのようなVCは少ない。しかし、突拍子もないものを作り出すためにはこのような仕組みが必要で、世界的に

もこの方向に向かいつつある。

大学発 SU が C→P→S→P→M のプロセスを回すに当たって、C のカスタマーファーストは当然である。しかし、研究者はカスタマーを意識しないほうがいいと考える。研究者には、突き抜けた独創性を追究して欲しい。そのような突出したものはほとんど存在しないが、顧客をみすぎたりして斬新性やイノベーションを犠牲にしてしまうと本末転倒になる。

(I 氏)

筑波大学では、大学発ベンチャーの CEO に研究室の責任者が就いているケースが多いと紹介された。学術成果を事業化するのは、研究開発を続けるためのスポンサー (JST や NEDO のグラントだけでなく) を見つけて、企業として科研費以外の資金を得るための器としてのベンチャーという位置づけ。そのため、顧客や市場、売上が見えてくる前のシード、アーリーステージでのベンチャーが多いとも言えるが、実際には売上の急増を目指していない。

筑波大学には、3 年次に高専から編入されてくる学生が多くいる。これらの学生は創造性に富んでおり、SU を立ち上げる人材となっている。(AF 氏)

バンガロールの理工学大学院 (Institute of Science) は IT 以外の実用化支援をミッションとしており、日本の経済産業省および研究系大学との連携を希望。大学敷地内にインキュベータをもち、中堅企業向けの支援プログラムもあることから、インド市場をめざす日本企業にとっても有益。(インド出張報告)

北京は北京大学が主導してアカデミアの産学連携も進んでいる。(B 氏)

大学発 SU とリアルテック系 SU における、経営チームの構成と人材を流動的に動かすための仕組みづくりのための動きが UTEC などから端的に表面化しつつあるのは明るい兆しです。

筑波大学では、全学部共通の SU 教育の課程が用意されています。大学発の SU は、科研費以外のファンディングのための器として位置づけられていましたが、最近では、売上の増大と市場拡大を目指した SU が出てきています。

大学発 SU の問題を解決するヒントは、筑波大学の取り組みからうかがえます。同大学では、大学設備の開放や、職員である研究者の兼職については、産学

連携本部の権限で管理しています。

ものづくり系の VC 数社にヒアリングを実施しました。UTECH は、研究と経営の役割分担を明確にすることを SU に求め、そのための適切な機能とリソース（経営人材など）を SU に提供することで大学発の VC の草分けとして着実に実績を上げています。多くの大企業をパートナーに持つ Real Tech Fund は大企業と SU、大学と SU をつないでいます。Beyond Next Ventures は技術の目利きができる人材を擁し、適切な経営人材を外部から紹介することなどを通じて SU の成功をサポートしています。それぞれに、SU と同じ船に乗りながら事業の成長に貢献する活動となっています。

新しい技術を SU で実用化して大企業に売却するというプロセスは、VC としては案外難しい。顧客の問題解決策を考え、製品を供給するという C→P→S→P→M という全体像を追求しないと投資リターンは得られない。技術主導型の SU は、現状では、投資している VC を含めて、売上げを伸ばして成長するという成功のイメージを描かないで進めている事例が多いとみている。

テックベンチャーは、「新しい技術で市場を創る」という順番で考えるべきではない。C→P→S→P→M の後半、すなわち、生産、デリバリーの段階で技術が必要になると考えて取り組むべき。技術のブレークスルーがマーケットを作り、事業をつくることはたしかにあるがごく一部。VC が投資するのは、売上げのストーリーが成立するようなテクノロジーに限られる。それまでは、政府のグラントやエンジェルの役割。(E 氏)

研究成果を最優先しない。ビジネス、売上を優先する。例えば、WASSHA という SU は、電気がない途上国でスマホを充電できるようにするビジネスを展開しており、社会課題の解決をゴールとしている。技術は手段でしかない。(AC 氏)

技術が市場を生むかどうかは確かに悩ましい問題。社会実装される技術とは何か。文科省は基礎技術、経産省は応用技術と実用化をみている。技術の時間軸が違う。既存の技術から新しい顧客を生む価値創造。ハードウェアによる社会問題解決。大学の技術が大企業につなぐ CVC。(AE 氏)

技術が社会実装されるために何をすべきかということならば、CVCを軸にしても構わない。(G氏)

最新の技術ではなく、新しいものでもなく、既存のものの組み合わせで課題解決につなげることを考える。(W氏)

4 海外との接合：

筋が良いビジネスなら、海外からの調達、海外進出は難しくありません。海外市場を最初から視野に入れたいといけません。まず日本から、という考えよりも最初からグローバルを考えることが求められています。

イスラエルはアルゴリズムとヘルスケアを重点分野として、アメリカ、ヨーロッパ、中国などの多国籍企業との協働R&Dをてこに海外展開を目指している。

イスラエルのベンチャー・エコシステムは、SU国家戦略を標榜する政府に加え、軍(cyber intelligence)由来の人材・技術、シリコンバレーとの頻繁な人の往来などが特色。(日本イスラエル・イノベーションサミット)

日本の量産製造技術、品質へのこだわりには絶大なる信用を持っている。(日本イスラエル・イノベーションサミット)

日本のSU企業はグローバルを見ていないことが問題。“まず日本”というマインドから抜け出していない。新興国の市場には大きな機会がある。世界のVCに目を向けるべき。日本のVCは法人性の社員で独り立ちしたプロになっていない。(K氏)

日本のことだけ見るのではなくグローバルリーダーを目指すべき。日本市場はそれなりに重要だが、起業家はグローバルブランドを目指す流れをキャッチすべき。(P氏、S氏、T氏)

世界中でベンチャーエコシステムが立ち上がり、デジタル化によって世界に広がったチャンスをつかむために、VCもよりコネクティッドなネットワークに入ることが求められる。強力なネットワークの構築がVC成功にとってより重要

になっている。

SUの経営者から見ると、世界中にVCとベンチャーエコシステムのネットワークが広がっていることで、グローバルな視野に立った成長を、VCの協力を得て実現しやすいということ、である。(Kauffman Fellows Asia Summit)

東北大学とバンガロールのIISとは二十年来の関係があり、協力協定を締結している素材や電気電子に強い東北大学とは親和性が高い。これまでは特定の研究者間の交流であるが、アルゴリズムに強いインドとものづくりに強い日本とは補完性がある。いまでは、インドからの留学生も多い。IISのSociety for Innovation and Developmentとの協力のあり方について、大学内部で検討してみたい。

東北大学の国際提携戦略において、双方の国の企業を結ぶ大学の役割に気づいた。最初は、東レとボーイングとの炭素繊維素材に関する取組み。先方はワシントン大学。大学が間にはいることにより、ビジネス交渉というよりも、客観性のある素材開発プロジェクトとなり双方の企業にメリットがあった。国内では、大学が加わってBUB (Business to University to Business) といわれているが、国際戦略ではBU・UBという発想が大切と感じる。(AA氏、AB氏)

海外との接合について、海外の投資家の資金を呼び込むためには、語学力が不可欠。外国人との共同SUも、日本好きな外国人とともに起業した場合などに限られている。(D氏)

イスラエルは人口900万人と国内市場が小さいため、創業の初日から海外市場を視野に入れて、Proof of Concept、Prototype、完成品へと開発を進める。Prototype完成までは政府機関 (Innovation Authority) の補助金が受けられる。コンピュータ関連と並行して、医療・健康分野に優先順位が置かれている。海外市場展開を支援する政府機関 (Export Institute) には20の分野があり、その最大のチームは医療機器。10人以上のスタッフが海外の大使館と協力して市場開拓を支援している。

イスラエルのVCは大手が7つ存在。一件25億円程度まで投資する力がある。売上げ拡大期のSU企業も後押ししている。ただし、投資資金の85%は海外からの資金であり、国内のVCと海外のVCが競合する状況にある。(イスラエル

出張報告)

インドのベンチャー企業にとって、日本の VC からの投資は企業の信用を高める効果があり歓迎されている。東大 UTEC (University of Tokyo Edge Capital) はバンガロールのベンチャー数社に投資しており、投資収益のみならず、日本とインドとのエコシステムの連結に貢献している。(インド出張報告)

ドイツはアントレプレナーを弁護士や会計士または海外とのマッチングに適している = 起業しやすい地域だと考える。(AG 氏)

VC とデザインハウスとの間には、これまでのところ、これといった連携関係はない。VC がデザインハウスを上手く活用し、協業した例はまだ無い。

しかし、今後は両者が協業するケースが出てくるだろう。例えば、新興国において伸びる業種、業態 (例えば中食、外食) + 日本の技術、システム、コンテンツ + ローカライズ → 新しいビジネスモデル → 成長というサイクルのグランドデザインを、デザインハウスが描く。これから市場が伸びていくビジネスモデルをリサーチし、ジャッジし、必要なリソースを手当てし、VC は経営者を送り込むのだ。(F 氏)

5 ものづくりスタートアップの量産化の壁：

量産化の壁を乗り越えるために、量産、配送、メンテナンスを受注するファクトリー等の充実が課題となります。

EMS 企業は、SU のものづくりの初期段階から入り込むことが重要です。

ものづくり系の SU とは言っても、ハードウェアベンチャーも実際にはファブレス化しており、自分で作っていないことが多い。スマイルカーブで付加価値がない製造組み立ての部分が日本になくなってしまったというのは、大企業の問題である。日本は機械系にこだわりすぎ、自分で機械を作るという発想よりも、制御するシステム、ソフトウェア、AI に向かっていくべき。トヨタ自動車もメカのエンジニアから、AI、ビッグデータ系のエンジニア重視にシフトしている。

(A 氏)

ワンストップでものづくりに関するネットワーク、場を紹介する場としてスタートアップファクトリー構築事業に取り組んだ。今は、SUがマーケットに出してユーザーに使ってもらい、フィードバックを受けるような、量産化試作品の生産まで行える段階に進んでいる。(AH氏)

ハードウェア系SUは、IT系SUに比べるとスピード、柔軟性に劣るのは確かなので、大企業との連携で市場との関係作りや、チャレンジを進め、大企業によるM&Aでexitする方向になると予想する。(AH氏)

ベンチャーが開発から量産へと進む際に、大企業から人を引っ張ってくることは、かつては難しかったが、意識の変化で今は出来るようになっている。(W氏)

機械系の起業が一番ハードルが高いと感じる。それは、いくつもの部品などが関係し、変数が多いため。ものづくり系SUを支える機能を期待される国内EMSも、調子良くやっているとはいえない。時間がかかるものの成功事例が出始めている。UTEKではドローンと自立制御システムを組み合わせたものづくり系のSU(株式会社自立制御システム研究所：千葉大学の研究にマッキンゼーからスカウトした経営者でチームを構成)を上場させた。製造するモノにどんな付加価値をつけるのかが大切である。

(I氏)

ファンドリーの当社には、SUから、月1~2件程度の引き合いがある。しかし、実際に取引にいたった事例はない。同社は設計から生産ラインの立ち上げまで、量産のための受注体制があるが、その条件を満たすことが難しい。また、販売、マーケティング機能は有しておらず、SU自身が行うことになる。製造した先の市場が見えていない(単発ではなく、継続的な生産が見込めない)段階で、製造を請け負うことにはリスクを感じている。

生産するとなると、そのためのラインを組んだり、設備投資を行ったりする必要があるが、それに見合った案件になる確証が得られなければ踏み込めない。SUから受注する場合、年間1億円以上の売上が、継続的に見込める案件ならば受ける。大切なのは、10億円で1年のみの案件よりも、5000万円で10年続く

見込みがある案件。SU は販売力、売り先が決まっていなくて多く、見通しが立てづらい。しかし、SU の案件を受注して回せるようなビジネスモデルを打ち立てたいという気持ちもある。(AI 氏、AJ 氏)

当社が生産体制を整えるための投資を行おうとすると、そのための資金を銀行から借り入れることになるが、SU の場合、銀行の審査も厳しくなる。SU だけでなく、量産、製造サイドにもリスクマネーを流す仕組みがあってしかるべき。(AI 氏、AJ 氏)

品質保証、信頼評価、テストといった機能は、信頼評価の項目は数百、数千にも上る。SU に知見がないことが多いため、EMS 側が担当することが多い。SU に対して、量産と高い信頼を両立させるものづくりについて、アドバイスできる会社は極めて少ない。

SU はマーケティングが弱く、プロダクトアウトで来るところがある。そういうところがあってもよいが、それだけではだめである。要件定義のコンサルから一緒に入ってチームを作り、マーケティングとプロダクトをマッチさせ、開発、期間、単価、原価、資金などをきちんと詰めて、すり合わせることは大切である。構想設計があいまいではいけないので、何とか数値化して細かいスペックに落とし込み、合意し、試作する。このようにものづくりから量産にかけての初期の段階から、EMS が SU に入り込めるようにすることが重要である。

本来、量産は大企業の領域であり、100～500 億程度の売上高の企業に適材適所でやってもらうのが望ましい。(AK 氏)

VAIO 社の EMS は、企画からアフターサービスまでワンストップで出来る体制にある。製品の早い段階から参加することが出来るので、手戻りが無く、量産まで短時間で実現できるというメリットがある。

SU からの受注については、POC レベルのお客様には対応しきれない。コスト感も合わない。成功させてリターンを山分けするというのは、CVC の領域。スケールしてあげたいという思いもあるが、VAIO にはそこまでの体力はない。需要や顧客がみえている B2B はやりやすいが、コンシューマー向けは難しい。VC がそのリスクを取ってくれたらやりやすくなるかもしれない。

(AL 氏)

ものづくり系 SU が、試作から量産へと進む際のパートナーとなる国内 EMS / OEM 企業 3 社をインタビューしましたが、売上は数億～数十億にとどまるとみられます。量産受託する工場のキャパシティは、国内大手や中堅に一定程度存在するとみられます。しかし、SU からの発注が生産量、継続性の面で、工場側からみて事業性が見込めるほど魅力的かという問題があり、現状は上手く回っているとまではいえません。これは、SU 自身が、量産するものを売り切るといふ投資判断が十分に出来ていないことも背景にあるとみられます。

試作から量産にいたる段階には大きなギャップがあり、これを乗り越えることは容易ではありません。ものづくり SU は、量産を視野に入れた最初の段階から EMS 企業を関与させて彼らのノウハウや経験を活用することによって、量産立ち上げをよりスムーズに進める可能性を高められると考えられます。

6 ファンド、制度・規制の問題：

かつてに比べて今は案件ごとの規模が大きくなっています。資金調達も容易になっています。

制度、規制は近年改善が進み、起業の障害となるようなものは明確には聞かれませんでした。

有責法の国内投資比率、中小機構 LP 出資上限額は見直すべきとの要望がありました。

資金拠出者数、資金量ともに大きく増えている。

2010 年のリーマンショック後は、SU が 1 億円調達しただけでもビッグニュースだったが、今はニュースにもならない。今は多くの VC が資金を出しているし、CVC も活発。数十億の資金が集まることも珍しくない。2000 年の IT 系 SU の成功者が、今ではエンジェルになっている。現在はさまざまな人材がいるし、資金量も増えている。

(AC 氏)

大切なのは、投資したくなるような魅力的な SU をつくること。ターゲットが明確で、信用、実績があれば投資を集めるのは難しくない。

良い会社さえ作ることができて、マーケットで評価されれば、海外からの投資

を呼び込むことは、今は難しい問題ではない。良いモノ・良いコトを作ることが難しい。(A氏)

有責法があるが、外資系や独立系は有責法を使わない。日本国内産業を育成するために、過半数を日本の国内企業に投資しないといけないという縛りがあるため。実際、有責法の縛りを避けるために米国のデラウェアで立ち上げたことがあるが、現地の登記上(登記簿がない)の問題で銀行口座が開けないという状況にも直面した。投資の柔軟性をかんがみて任意組合を選んだが、きちんと届け出れば本来は問題ないはずである。有責法がなぜ使われないことについて考えるべき。2018年3月に有責法が見直された。(J氏)

ベンチャーはリスクがあるので、庶民から広くお金を集めるということではない。米国のLP資格(自己申告の資格)は、誰がキャピタリストになっても良い。GPについても資格はない。日本は個人がLPになる要件を国が定めている(LPとして組合に出資する資格は金商法、内閣府令などで定められている)うえに、GPについても、米国と比べると要件が厳しい。

米国では1年でIPOができる。マーケットに製品が供給され、キャッシュフローと成長が見込めることが前提。日本では、VCに加え、弁護士、監査法人、証券、信託、取引所とのそれぞれの手続きがあり、準備に3年程度かかる。さらに、こうした企業が上場しても、日本の証券会社には中小型株のアナリストがいない。最近、ひふみ投信、澤上ファンド、鎌倉投信などがアナリストを配するようになり、変わりつつある。

市場のあり方も問題。マザーズは本来、証券会社の審査で上場できるはずであったが、いまは東証の審査が厳格。反社会的勢力に加え、反市場勢力との関係もチェックする。SUの上場を100社に制限しようといううわさも聞く。こうしたやり方だから、Facebookは、日本だったら上場できなかつただろうと言われる。(E氏)

デラウェア法人のSUを嫌がるVCは、今はいなくなっている。LPでは多少いるかもしれない。ファンドのマンデートで、8~9割は日本に投資しないといけないというのはあるので、それが影響する面はある。(A氏)

法制度については、有責法で海外投資比率の上限規制（最大 50%）が設けられていることを改正すべき。日本ベンチャーキャピタル協会でもこの点をインシューとして扱っている。現状では、海外投資比率が 50%を超えると違法になるが、この制約がなくなると、わざわざケイマンで会社を作らなくて済むようになる。弁護士費用の節約にもなる。行政にとっても、国内企業だと目が届くので、反対する理由はないはず。上限規制を撤廃するとなると法改正が必要で大掛かりになるため、上限を 80%やそれ以上に引き上げたりするということも考えても良い。

日本の VC をパートナー制にすることは、現在でも可能。有責組合と組む GP を LLP がやることで、個人の集団が VC をやる形ができる。UTEK の最新のファンドでも、6 人の投資パートナーと 1 人の責任者で構成している。(I 氏)

中小企業税制優遇の資本金 1 億円の上限を上げることは、投資力が高まるので賛成。(AI 氏、AJ 氏)

7 社会課題解決 (Creating Shared Value) スタートアップ:

日本での広がりはこちらからです。

社会課題解決を掲げながら、中程度のリターンをもたらすことが期待できるファンドならば、日本でも今後受け入れられる余地はあると考えられます。

高齢社会、環境など大きな社会課題全体に対応するベンチャーがあれば成功する可能性がある。GAFA の先を行く、GAFA を叩くという志がないと呑まれてしまう。GAFA ができないことで成長する事業構想をもたないといけない。(M 氏)

日本ではこのような社会的インパクト投資することの理解を得るのが難しい。欧州では、開発援助よりもビジネスを通じてやるとの認識が浸透しており、日本とはかなり考え方のギャップがある。

ARUN は、新興国ビジネスと先進国ビジネスをつなぐファンドの役割を目指している。投資先となる案件や海外のパートナーを見つけることのほか、さまざまな投資資金の運用を通じて社会的インパクト投資を根付かせることを目

指している。(AM氏)

アービシュカールのインパクト投資は2001年から始まり、これまで様々な案件があった。すべては投資先の会社のために考え抜いてスクラッチで作るアートである。成功例を持ってきても他には当てはまらない。投資を決定するときは、シンプルな仮説を3~5通り想定し、それぞれを組み合わせるべきことをやるだけである。

我々は当事者として、こう信じてこうやるということを積み重ねてきた。やれば成功率が高いことは、実績がトラックレコードとなって証明してくれている。

投資先は、最初は狭い地域で始める。事業規模がインドの~州~村レベルからスタートし、州全体、インド全国へと急速に成長しそうなものを選ぶ。思っていた通りに行く成功パターン的一方、マーケットの成長スピードの読み違いで上手く行かないことがある。時には、強気になる創業者の手綱を引いてブレーキをかけることもある。SUの社長は得てして頑固。素直にいうことを聞く社長だとむしろ不安になる。その場合、モニタリングの頻度を増やす。

SUの社長のチーム編成においては、弱みや足りないものを社長が自覚した上で、必要な能力やリソースをVCが提案し、そのためのコストはVCが出すということまですべきと考える。アービシュカールは、人材補強も投資と認識しており、そのためのコストを必要ならば追加投資する。

次のステージに進む場合にはより多くの投資が必要になり、そのファイナンスを相談しながらする。ファイナンス時に会社価値を評価する際に重視するのは、経済的価値だけではない。外部リソースを入れることで会社が混乱することを避けるために、同じ目線の人を求める。価格決定に関するこの一連のプロセスはまさにアートの世界で、“えいやっ”で落としどころを決める。

ソーシャル系、インパクト投資系だと、評価は財務的リターンだけではない。財務的リターン目標を達成していなくても、ソーシャルリターンを達成していれば、説明が付くときもある。求められるものが違うのである。(K氏)

インド発のアービシュカールのような社会課題解決型のファンドは、社会課題の解決に資すると同時に、投資家に高いリターンをもたらしており、日本のベンチャーエコシステムにおいてももっと注目されるべき存在であるとの印象を持ちました。確かに、同様のコンセプトのファンドが日本にも存在しますが (ARUN や MAKOTO)、社会課題解決型のファンドそのものの知名度が日本で

は低く、活動も小さなものにとどまっているのが現状です。しかし、社会課題解決を掲げながら、中程度のリターンをもたらすことが期待できるファンドならば、日本でも今後受け入れられる余地はあると考えられます。

ヒアリング先(アルファベット、五十音順。組織、役職は面談時のもの)：

氏名	所属	部門、役職など
Ade Mabogunje, Ph.D.	Stanford University Center for Design, Research	Senior Research Scientist
Anand Anandkumar, Ph.D.	Bugworks Research India Pvt. Ltd.	Chief Executive Officer
Avi Luvton	Israel Innovation Authority	Senior Director, Asia Pacific Operations, International Colaborations Division
B. Gurumoorthy Prof.	Society for Innovation and Development, Innovation Center, Indian Institute of Science	Chief Executive, SID
Barak Yekutiely	Reep	Co-Founder, Chairman, CEO
Charit Bhograj Dr. MD,DM	Tricog Health Pte. Ltd.	Founder and CEO
Dan Lavi Dr. (PhD)	Win The Wind	Founder, CEO
Daniel Barok	Spacepharma	Director, Business Development
Deepak Kalia	Mitsubishi Corporation India Pvt. Ltd.	Vice President, Life Science Department, Chemical Group
Ella Heller	Israel Innovation Authority	Manager, Asia Pacific International Collaborations Division
Jogin B Desai Dr.	Eyestem Research Private Limited	Founder and CEO
Jon Rathausser	Keheala	CEO & Founder
Kineret Karin	ImpacTech	Founder
Mando AlFasa	Israel Export Institute	Coordinator, Digital Health Life Science Department
Narayanan Suresh	Association of Biotechnology-Led Enterprises(ABLE)	Chief Operating Officer
Nir Ben-Aharon Dr.	Small and Medium Business Agency, Ministry of Economy, Israel	Head of Research & Policy Unit
Noa Muzzafi	Pears Program for Global Innovation, Jerusalem Institute for Policy Research	Asia Program Director
Raj Kumar Waghray	Society for Innovation and Development, Innovation Center, Indian Institute of Science	Head
Rajesh Srivastava	Rabo Equity Advisors	Executive Chairman
Reema Nanavati	SEWA	会長
Rupesh Brahmhatt	Safal Constructions (India) Private Limited	Managing Director
Sanjay K. Randhar	GVFL LIMITED	Managing Director
Sanjeev Mehta	Autofit Pvt. Ltd.	Co Founder, Director
Shrikumar Suryanarayanan	Sea 6 Energy	Chairman & Managing Director
Sriam V	The Nudge Foundation	Head, Partnerships and Engagements
Taslimarif Saiyed Dr.	C-Camp Centre for Cellular and Molecular Platforms	CEO & Director
Tomer Epstein	Israel Export Institute	Manager, Medical Device & HealthCare IT
Yoni Levy	Vintage Investment Partners	Partner
Yoshiaki TOJO	senesens	Founder & CEO

赤池学	株式会社ユニバーサルデザイン総合研究所	代表取締役所長
天生光宏	在ベンガルール日本総領事館	副領事
綾尾健嗣	イスラエル大使館経済部	商務官
石井企画官	内閣府科学技術・イノベーション担当付	企画官
石田秀輝	東北大学名誉教授	合同会社地球村研究室代表社員
植波剣吾	Beyond Next Ventures株式会社	取締役
内田史彦	筑波大学	国際産学連携本部 本部審議役 教授 工学博士
荻原昌	日本貿易振興機構テルアビブ	所長
遠藤豊	日本貿易振興機構（JETRO）ベンガルール事務所	Director
大隅洋	在イスラエル日本国大使館	公使
岡庭輝幸	株式会社インスパイア	ディレクター
勝見靖英	株式会社O2	取締役COO
北川隆行	在ベンガルール日本総領事館	総領事
北村寛之	日本貿易振興機構（JETRO）アームダバード事務所	所長
北野菜穂	株式会社アスコエパートナーズ	執行役員 事業開発本部
櫛田健児	Stanford Silicon Valley-New Japan Project(SV-NJ)	プロジェクトリーダー
熊野正樹	九州大学	学術研究・産学官連携本部 ペンチャー 創出推進グループ（起業部顧問） 准教授 博士（商学）
郷治友孝	株式会社東京大学エッジキャピタル（UTEC）	代表取締役社長・マネージングパートナー
河野孝史	経済産業省	商務情報政策局情報経済課 課長補佐 （総括）
功能聡子	ARUN、LLC.	代表
小林亮	株式会社浜野製作所	経営企画部部长
櫻井繁樹	京都大学	大学院 総合生存学館 教授
詩雷プリオン	ワイズ・ボラット法律事務所	弁護士
菅谷常三郎	みやこキャピタル株式会社	代表取締役 パートナー
瀬尾康浩	Spiral Ventures Pte.Ltd.	パートナー
曾根健孝	在インド日本国大使館	公使（経済）
高瀬章充	つくば市	経済部 産業振興課 スタートアップ推進室 スタートアップ推進監
高槻亮輔	株式会社インスパイア	代表取締役社長
高野真	MTパートナーズ株式会社	代表取締役
滝川修	国立研究開発法人日本医療研究開発機構（AMED）	戦略推進部 脳と心の研究課 調査役 博士（医学）
瀧口有里奈	株式会社日経CNBC キャスター	
竹井智宏	東北大学関連V C MAKOTO	代表取締役
中尾泰久	双日	顧問
中沢則夫	日本貿易振興機構（JETRO）サンフランシスコ事務所	所長
中條一哉	日本貿易振興機構（JETRO）ニューデリー事務所	所長
中村幸一郎	Sozo Ventures	Managing Director

橋本芳樹	Aavishkaar	Investment Committee Member & Advisor
長谷川博和	早稲田大学ビジネススクール（大学院経営管理研究科）	教授 博士（学術） 公認会計士 国際ファミリービジネス総合研究所 所長
花里隆志	VAIO株式会社	執行役員
原田武夫	株式会社原田武夫国際戦略情報研究所	代表
久森委芳	Japan Plus, Department of Industrial Policy and Promotion Ministry of Commerce and Industry	
平田智彦	株式会社ZIBA Tokyo	代表取締役
平林孝之	経済産業省	室長補佐（ジオテック担当）
福島良典	G u n o s y	設立者
古田茂樹	株式会社瀧口製作所	代表取締役社長
堀義人	グロービス・キャピタル・パートナーズ	代表パートナー
松田弘貴	Sozo Ventures	Principal
松波晴人	大阪ガス行動観察研究所	所長
松本理恵	経済産業省	大臣官房 グローバル産業室企画官
間中耕治	九州大学	学術研究・産学官連携本部 教授
三浦健司	在サンフランシスコ日本国総領事館	領事（経済担当）
村上矢	インキュベイトファンド インディア	代表パートナー
村口和孝	株式会社日本テクノロジーベンチャーパートナーズ（NTVP）	代表取締役／CEO
室賀文治	リアルテックファンド（合同会社ユーグレナSMBC日興証券リバネスキャピタル）	グロースマネジャー
森勇介	大阪大学	教授（電気電子工学）
矢野誠	経済産業研究所	所長
山口昌弘	東北大学	副学長（教育改革・国際戦略担当） 教授（理学研究科）理学博士
渡邊政嘉	新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）	理事
日本イスラエル・イノベーションサミット		
Kauffman Fellows Asia Summit		

参考図書：

ベンチャー企業〈第4版〉 松田修一

シリコンバレー式最高のイノベーション ステイブ・S・ホフマン

エンジェル投資家 ジェイソン・カラカニス

バックキャスト思考 石田秀輝 古川柳蔵

ザ・ファースト・ペンギンス 松波晴人

スマート・ジャパンへの提言 ジェレミー・リフキン

ベンチャー企業 松田修一

CSV時代のイノベーション戦略 藤井剛

成長企業の法則 名和高司

月刊事業構想 2019年4月号、5月号

参考情報リンク：

経済産業省 新規産業・ベンチャー

<https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/index.html>

特許庁 STARTUPs ×知財戦略

<https://www.jpo.go.jp/support/startup/index.html>

経済産業省 Startup Factory 構築事業

<https://startup-f.jp/>

事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携のための手引き（第三版）

2019年4月（Ver.1.0）（経済産業省 産業技術環境局 技術振興・大学連携推進課）

https://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/venture/tebiki3.pdf

「我が国のコーポレートベンチャリング・ディベロップメントに関する調査研究（～CVC・スタートアップM&A活動実態調査ならびに国際比較～）」

https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/main_01/press001/press001.html

Startup Genome

<https://startupgenome.com/>

Tech Cities

<https://www.savills.co.uk/tech-cities/index.html#intro>

Silicon Valley Indicators

<https://siliconvalleyindicators.org/>

企業家俱樂部

<http://kigyoka.com/>

以上

第2章 第一段階の調査活動を踏まえてマーケティングを深掘りする

- 川上のマーケティングとは
- 川上のマーケティングの重要性
- SVC との出会い
- マーケティングの原点を確認する
- ドラッカーの5つの質問：考えるべきこと、決めるべきこと、行うべきことを自らに問いかける
- デジタル時代のマーケティング
- 顧客と共創するビジネス
- 「デジタルマーケティングの教科書」からの示唆
- D2Cの台頭－「D2C－世界観とテクノロジーで勝つブランド戦略」
- 常時接続が当たり前となった世界：「アフターデジタル」が示唆するもの
- 企業がカスタマージャーニーを通じて提供するものは、サービスやモノを媒介とした体験
- デジタル時代は地方起業に追い風
- Wi-Fiのインフラ整備
- 地方起業を支える物流改革の重要性
- 「DXの思考法 日本経済復活への最強戦略」と起業
- 川上のマーケティングの方法論はあるのか
- 川上のマーケティングにデザイン思考を取り入れる
- 若者たちが学校で川上のマーケティングを学び、実践する意義
- 川上のマーケティングの参考図書4冊

第2章について:

この章では、起業の初期段階で最も大切な課題の発見と価値の創造を行うためには川上のマーケティングを身に付ける必要があることを論じています。デジタル社会はマーケティングにも大きな進化をもたらしており、デジタル・マーケティングを身に付けた若者が日本各地で起業すれば、地域に社会課題を解決するビジネスが活性化する可能性があります。

●川上のマーケティングとは

起業の要点は、お客様が喜んでお金を支払う価値があるものを考え付き実行する「顧客価値の創造」です。誰が顧客であるのかを想定するところから始め、顧客が何を求めているかを日夜探し求め、顧客と対話を重ね、思い付いたら多くの人に意見を聞き、試行錯誤を繰り返して形にする。この一連の行動をマーケティングの視点からみますと、川上の部分にあたります。売上拡大活動はマーケティングの川下の部分となります。「顧客価値を創造する」川上があるからこそ「販売促進」という川下があるのです。そして、川上のマーケティングは、農林水産業、製造産業はもとより、公務員、福祉など対人サービス産業を含めたあらゆる職業に役立つのではないのでしょうか。

川上のマーケティングは、オンライン技術が発達した2000年以降急速に発展しました。電子商取引やSNSによって一人一人の価値観に応えることが可能になったからです。経費がかからず顧客数が少なくてもできるので、人口の少ない地域にピッタリです。川上のマーケティングは、少人数の活動から始まり、オンライン技術がその成長を助けてくれます。キャッシュレスにすれば誰から受け取ったお金が自動的に記帳されます。お客様とのやりとりや口コミ広告を通じて、対面しなくてもお客様と信頼を築けるようになります。

●川上のマーケティングの重要性

ベンチャー・エコシステムの調査に引き続き、スタートアップ・エコシステムの最初の段階にあたる川上のマーケティングについて研究を深めていくことに

しました。起業を担う人財の育成が、地域社会の活性化につながるとの視点から農山漁村、中学校、高等学校、協同組織金融の関係者に重点を置いてヒアリングを行いました。この過程において、いわゆる社会的弱者や取り残された地方などの身につまされるニーズに触れる機会が多くありました。

課題解決策の提供者として起業すればやりがいや生きがいを得られます。しかし、ビジネスとしては規模が小さく、成立させることは容易ではないという現実があります。それでも課題解決とビジネスを両立させて社会善を実現させたいという人のために、手段としてのマーケティングを若者に教えることの大切さを強く感じました。

川上のマーケティングは、高校生の進路選択にあたっても有用です。中学校、高校在学中のキャリア形成教育において自分の好きなこと、やりたいことを仕事や稼ぎと結びつけて考える経験は、人生を満足のいくものにするために貢献すると考えます。この考えに至ったのは、社会課題解決型起業を応援する団体の集まりに出会ったことが大きく影響しています。

●SVC との出会い

ソーシャルベンチャー活動支援者会議（Social Venture Committee: SVC）は2019年に発足し、社会課題や地域課題の解決を推進するため、全国で行われるソーシャルベンチャー向けの活動支援を目的とする団体です。設立者の新井和宏氏は、共感資本社会を提唱し、ソーシャルベンチャー、地域金融、行政やその他支援者によるネットワークをつくっていくことを目指しています。定期的な開催される会合で発言する社会課題解決型ベンチャーの代表者に対する参加者の強い関心と熱意を間近にみることで、日本のスタートアップがこの分野において持つ可能性を強く認識しました。

このような支援者団体の存在があれば、社会を自分たちの力で良くしたいと考える若者たちが考えた活動に、事業としての形を与えてやれるチャンスは大きくなるのではないのでしょうか。そのためにも、出発点となる川上のマーケティングを教えることで、しっかりと考える力を育てる手助けをすることが必要だと感じました。

以下、ゼロからイチを創り出す川上のマーケティングと地域再生、学校教育を絡めながら考察と分析を行います。

●マーケティングの原点を確認する

川上のマーケティングについて研究を深めていくにあたり、マーケティングの定義をいま一度確認します。

「企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である。」(日本マーケティング協会の 1990 年の定義)

「顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセス」(アメリカ・マーケティング協会の 2007 年の定義)

「製品と価値を生み出して他者と交換することによって、個人や団体が必要なものや欲しいものを手に入れるために利用する社会上・経営上のプロセス(フィリップ・コトラー)」。コトラーは製品主導(1.0)、顧客志向(2.0)、価値主導・人間中心(3.0)、顧客の自己実現(4.0)、テクノロジーによる3.0と4.0の統合(5.0)とマーケティングの目的をアップデートしています。

「顧客の欲しいものを知り、顧客が支払っても良いと思う価値を知り、顧客が買いたい方法を知って、それらを整えること。(ピーター・ドラッカー)」。マーケティングの究極の目標は、販売を不要にすることだと主張する。

顧客にモノ、サービスを提供して価値を創造する活動がマーケティングの本質であるといえるでしょう。世の中には様々な課題があります。マーケティングは、課題に対する解決策を策定し、社会に価値を提供する手段です。誰が顧客であり、どのようなモノやサービスを提供するのでしょうか。顧客が気付いていないニーズや課題をどうやって見出すのでしょうか。以下ドラッカーの定義に基づいて考察を進めます。

●ドラッカーの5つの質問：考えるべきこと、決めるべきこと、行うべきことを自らに問いかける

「ドラッカーの5つの質問」という書籍（2017年、山下淳一郎著）があります。ドラッカー理論の核となる経営の最重要5大原則を整理したものです。事業を遂行する上で経営者が絶えず「考えるべきこと」「決めるべきこと」「行うべきこと」を問いかけの形でまとめたものです。川上のマーケティングにおいて課題を発見して解決策を策定し、未来を作ることを考える上でもヒントとなります。

第一の問い われわれの使命は何か：何のための事業なのかを問いただしてくれる

使命（ミッション）とは、「わが社が社会で実現したいこと」を言い表したものです。経営理念は「想い」、使命は「行動」、ビジョンは「結果」。

第二の問い われわれの顧客は誰か：誰をお客様とすべきかを明らかにしてくれる

企業の使命と目的を定義するときには、顧客を出発点とし、顧客のことを知らなければならない。「われわれの顧客は誰か」を追究した企業は強い。

第三の問い 顧客の価値は何か：お客様にお応えするために何をやるべきかをはっきりさせてくれる

お客様は商品、サービスを通じて得られる「満足」や「価値」を買っている。お客様の变化、声を体系的にとらえることが必要。

第四の問い われわれの成果は何か：お客様に起こる良い結果に向けて方向づけしてくれる

事業の成果は事業の向こうにいるお客様で起こる。成果は掲げた使命と整合すべき。

第五の問い われわれの計画は何か：事業の存続と繁栄に関わる重要なことに注意を向けさせてくれる

計画は「使命に向かい主体的に進むための旗印」。これまで決めてきたことを、社員一人ひとりの日常の仕事に落とし込み、確実に成果をあげるようにする。経営陣はマーケティング、イノベーション、人、金、物、生産性、社会的責任、利益それぞれに目標を設ける。

●デジタル時代のマーケティング

デジタル技術が進歩し、デジタル端末を使いこなして個人が常時繋がり合う状態になりました。このようなデジタル社会では、マーケティングの在り方が大きく変化します。コトラーは、マーケティング 4.0(2016年)でマーケティングのデジタルへの転換を語り、5.0(2021年)では「デジタル世界におけるマーケティング」を語っています。D2C、オムニチャネル、1to1 マーケティングは、デジタル技術の普及により可能となりました。企業は、デジタル社会に適応すべく転換(DX=Digital Transformation)できれば、速やかに顧客の望む価値を創造して時代をリードすることができます。

企業は消費者の行動履歴、リアルタイムの行動情報、ネット上の発信履歴を捉えることができます。オンラインは常時接続となり、オフラインは融合しました。捕捉したデータをAIなどで分析し、個別化されたマーケティング(1to1 マーケティング)を行ったり、多様なチャネル(オムニチャネル)でモノやサービスを提供したりすることが当たり前になりました。

●顧客と共創するビジネス

デジタル社会がもたらす新しい企業と顧客の関係を分析する書物を読んでもみると、顧客と企業の関係性は対等、共創という認識に立った未来像を描いていることがわかります。デジタルという無機的な印象を持つものが、むしろ顧客との結びつきを深め、企業と顧客の共感を強めるという、パラドキシカルな状況にあります。

● 「デジタルマーケティングの教科書」からの示唆

「デジタルマーケティングの教科書 5つの進化とフレームワーク」(2017年、牧田幸裕著)は、デジタルマーケティングの全体像を紹介した書籍です。同書は従来型マーケティングがデジタルマーケティングの基礎であり、従来型マーケティングを十分理解することが大切だと述べています。デジタル・マーケティングを通して企業が消費者を十分に理解することで、消費者にとってなじみの店になるような関係を構築できるようにしようということを訴えています。

デジタル・マーケティングは、従来型とは対照的に、個人を出発点とすることが特長です。

企業と顧客がデジタル技術で常時つながるデジタル・マーケティングは、従来型マーケティングの戦略策定プロセスの「環境分析」「消費者理解」「セグメンテーション」「チャンネル」「プロモーション」の5つの領域を進化させます。

特に、「チャンネル」は「シングルチャンネル」から「オムニチャンネル」への進化が必須条件となり、「プロモーション」は、「消費者理解」と相まって、限られたチャンネルの限られたプロモーションから、1人1人の消費者への真のOne to Oneが可能になると述べています。

デジタル・マーケティングが確立する過程においては、「消費者行動データ所有企業」がキープレイヤーとなります。消費者の行動データを自社の中に持ち、これを分析し、企業の行動に反映させて顧客の購買体験の質を高められるのが問われるのです。

デジタル・マーケティングを実際に機能させるためには、マーケティングのみならず、販売にさらに深く入り込み、生産管理、出荷物流、研究開発、ITマネジメントまでの幅広い領域に手を入れる必要があります。デジタル・マーケティングを統括するリーダーの役割は広範に及び、複数部門を束ねる「連携力」、ベクトルを合致させる「統合力」、そして、未来を語る「構想力」が求められます。

デジタル・マーケティングが実現するOne to Oneの心地よい購買体験を持った顧客は、目移りしない顧客でいてくれることが期待できます。デジタル・マーケティングの差別化要素は、製品、価格、チャンネル、プロモーションに限りませ

ん。愛着や結びつきに基づく「消費者＝現在の、未来の顧客との絆」が差別化要素となります。これは、従来型マーケティングで用いられる囲い込み策に基づく人為的ロイヤリティよりも深いものです。デジタル・マーケティング企業が目指す「消費者にとってなじみの店」というのは、このような絆が根底にあるのです。

●D2Cの台頭－「D2C－世界観とテクノロジーで勝つブランド戦略」

D2CはDirect to Consumerの略。小売業界で起こっている変革です。従来の店舗型チャネルを使う伝統的な小売形態が苦境に陥る一方で、企業と消費者が独自のオンラインチャネルで直接つながったD2C型の新興企業が近年、新しい購買体験を生み出して急速に発展しています。このことを可能にしているのはデジタル技術の普及です。SNSは企業と消費者、消費者同士がダイレクトに常時つながって、かつてない勢いで双方向の交流を行っています。企業と消費者は対等の関係であり、小さな企業であっても消費者の課題解決につながる答えや世界観を提示できれば、両者は共創関係を築いて成長していきます。

消費者の共感を得られる体験価値を提供できる仕組みを作ることができれば、小さな事業でも顧客とともに成功する可能性があります。「D2C－世界観とテクノロジーで勝つブランド戦略」(2020年、佐々木康裕著)という書籍は多くの事例をもとに小売事業で起きている変化とこの先の展望を描いています。この本に出会ったのは「米国で小売業界が激変しているのを知っていますか？技術と小売りサービスを見直すことで消費者向けのブランドの秩序が激変しているのです。顧客とブランドの関係性に不可逆の変化が起きているのです」という一言からでした。

Amazonがショッピングモール、街の零細小売店を問わず、伝統的小売業を淘汰しているのは周知ですが、PRADAやApple Storeといったショップが並ぶ大都市の高級ブティック街には創業数年のD2C店舗が立ち並ぶ時代が来ています。日本ではわずか3年前にD2Cが話題になりました。オーダースーツを展開するファブリックTOKYOが10億円規模の資金を調達したことが業界の話題になったのです。米国では、すでに時価10億ドルを超える未上場企業である「ユニコーン」のD2Cが7社誕生しています。AI(人工知能)やデータ分析技術と

SNS マーケティングを組み合わせ、化粧品、眼鏡、スーツケースなど製品自体は既存の技術を用いる商材のブランドに激変が生じています。製品の見た目や発想の斬新さ、顧客ごとに異なる体験を提供するきめ細かな対応、デジタル技術で生産販売体制を効率化する。それが D2C です。

ライフスタイルを創造して提供しようとする経営姿勢が注目されています。40 年前の日本では、規格化された大量生産の住宅と家電製品によってライフスタイルを画一的に宣伝広告して多くの企業が成功しました。

D2C ブランドは、顧客の感情を満たすサービスを提供しています。しかもひとりひとり別々にです。ベッドを売る米国の D2C は、ヨガ、睡眠、健康をテーマに雑誌を編集・発行し、自社製品を売込まないで売り上げを急増させています。その背景には 1980 年代以降に生まれたミレニアル世代の消費性向があります。長期間就業に苦しんだこの世代は、儉約志向かつ SNS 志向で、見ず知らずの人と話すこと、ネットで買い物することに躊躇がありません。社会問題や環境問題を重視する傾向も団塊の世代やバブル世代とは大きく異なります。

D2C は顧客を仲間として先々まで寄り添おうとします。先のベッド企業は顧客 1 万 5000 人の睡眠データを常時モニターしており、健康睡眠サークルの活動（部活動）とも言える場になっています。日本でも、モンベルや好日山荘のように登山や自然を愛する部活のような企業行動が誕生しています。世代や国に関係なく、大企業やブランドを信頼しない人が増えています。「大企業やブランドを信頼する」と答える人は、日本では 5 年前と比べて 55% から 45% ですが、米国では 55% から 36% と大きく下がっています。生活のあらゆる面で新しいサービスや製品が誕生する米国では、顧客が大企業と接する機会は減り、Amazon、Uber、Facebook を経由して同じ条件で新興企業は顧客と接しています。従業員や消費者がネガティブな情報を流すと、実績のある大企業でも営業不振になるのです。

ミレニアル世代よりもさらに若い Z 世代も含めると、環境、社会問題、倫理への感度が高く、それが消費行動に影響していることが確認されています。自分を表現するのは何を買って身に着けるかではなく、自分の行動なのです。社会、正義、倫理といった精神的価値を備えていないブランドには信頼を置かない。そう

した消費者の人数と購買シェアが年々上がっていくことは疑いありません。その背景にある単純な事実があります。SNS 社会では、企業がブランドについて発信する情報量とは比べ物になりません、顧客が発信する情報量があり、そうした顧客発信情報が購買の意思決定を大きく左右しているのです。

筆者は、こうした変化を以下のように総括しています。わたしたちの消費行動や一流大企業の経営はどうなるのでしょうか。そして日本社会は、東京は、中山間地や離島、半島はどうなるのでしょうか。明るい将来を指し示す日々のニュースが楽しみになります。

- (1) デジタルが顧客接点の大部分を占め、リアルの意義が下がる。
- (2) 企業が提供するクリエイティブな世界観、精神性が問われる。
- (3) ショッピングカートや百貨店を経由しない真の B2C になる。

「デジタルマーケティングの教科書」やのちに紹介する「アフターデジタル」「アフターデジタル 2」などと合わせて読むことで、デジタル時代の事業環境の変化と事業機会の広がりを感じられます。

●常時接続が当たり前となった世界：「アフターデジタル」が示唆するもの

消費者と接点を持つ企業は、製品の性能といった機能価値のみならず、製品やサービスの利用を通してユーザーが得る感動、印象といった感情的価値を重視するようになっていきます。ユーザーエクスペリエンス (UX) は、「機能的価値」に特化したユーザービリティに、「感情的価値」を含めた考え方といえます。

消費者が製品やサービスに触れている接点での経験価値がユーザーエクスペリエンスであるのに対し、カスタマージャーニーは製品やサービスを購入する前後の行動までを含む概念です。ここにはブランドの認知から、関心の喚起、最適な商品やサービスの提案と購買決定、購買後に至る一連の行動が含まれます。かつてはペルソナという仮定の人格を想定して手探りで行っていたマーケティングが、常時接続が当たり前となった今ではカスタマージャーニーとして可視化されるのです。カスタマージャーニーが可視化されている現在、購買プロセスの各段階の接点でいかにして消費者に最適な働きかけを行うかが企業の重要な課題となっています。

フィリップ・コトラーは、スマートフォン以降の時代のマーケティング 4.0 の

中で、新しいカスタマージャーニーが、個人的なものから社会的なものに変わったと指摘しています。個人の中で完結していたカスタマージャーニーは、SNS など他者とのかかわりの中で形成されていくようになっていきます。

企業は Appeal (SNS 内での存在感) でブランドの訴求力に力を入れ、顧客は Ask で主体的な情報収集を行います。Advocate では購入した顧客が他の顧客に推奨します。ある人の Advocate が別の人の Ask につながっていき、個人で閉じていた従来の消費行動が別の人のループの起点となっています。

5 A のフレームワーク

Awareness → Appeal → Ask → Act → Advocate
(認知) (訴求) (調査) (行動) (推奨)

「アフターデジタル」(2019年、藤井保文、尾原和啓共著)、「アフターデジタル2 UXと自由」(2020年、藤井保文著)で提唱されるアフターデジタルとは、IoTやセンサーなどが遍在し、デジタル技術がリアル世界を包み込むことによる「オフラインの状態がなくなる世界観」といえます。

現在の日本は、オフラインの現実世界を起点として、そこに付加価値的な意味合いでデジタル技術を用いる状況です。これに対して、デジタル技術の普及によりアフターデジタル化した社会が広がると、全ての行動がデータに紐づいてオフラインの状態が存在しなくなります。O2O (online to offline) から OMO (online merges offline) に移行します。オフラインを起点とした考え方が成り立たなくなります。OMOではオンラインが主となり、リアルで対面したり、個別に対応したりすることは特別の意味を持つようになります。アフターデジタルの社会では、デジタルとリアルの強みと弱みを正しく理解し、つなぎ合わせることで顧客との新たな関係を築いていくことが求められます。

OMOでは、競争の焦点は「製品販売型」から「体験提供型」に移行します。企業が顧客に対して体験全体で価値やジャーニーを提供するのがOMO型ビジネスです。企業は購買プロセスの各接点を顧客にとって心地よいものにする工夫が求められます。ほしいサービスや製品をすぐに見つけられたり、場面に応じて最適な提案を受けたり、決済、配送、クレーム、返品の手間が最小限になるよう使い勝手が工夫されます。常時接続によって得られるデータを顧客の購買プ

ロセスにおける感動や喜びに結び付けて還元していく時代になります。

inspiration - research - choice - use - share

OMOには4つの条件があります。①スマホが当たり前、②キャッシュレスが当たり前、③IoTでセンサーが当たり前、④物流を自動化し、顧客データから行動予測できるほどロボットとAIが普及している、の4点です。

同書では、オンライン、オフラインと物流が融合した中国のニューリテールの事例が紹介されています。中国が先進事例として紹介されている背景には、前例のないことに慎重な日本の現状があります。4つの条件についても既存の銀行システムへの配慮、センサーで収集した情報を商業利用する際の個人情報の保護といったことがネックとなっている可能性に留意が必要です。

アフターデジタルの時代は、常時接続とセンサーを通じてあらゆる行動データが利用可能な時代です。顧客の「属性データの時代」から、「行動データの時代」になります。

行動データが分かると、サービスの価値は、最適なタイミングで最適なコンテンツをその人に合った最適なコミュニケーションで提供することに移っていきます。

OMOでは、売り続けることではなく、顧客の状況を捉えてずっと寄り添うことが求められます。顧客に「寄り添う」という行動はD2Cでも語られており、常時接続がもたらす顧客理解の質的向上が、「つきまとい」や「常時監視」という警戒を呼び起こすものではなく、「寄り添い」という安心感につなげることが大切になります。

顧客に寄り添うOMO型ビジネスを目指すうえで企業が勘違いしてはいけないのは、「持っているデータは企業の財産」という考えです。データはソリューション化して顧客、ユーザーに価値として還元することこそが重要です。集められたデータは、UXに還元することを目的に利用することを見失ってはなりません。また、デジタル技術を有効に活用することで様々なサービスを展開することはできますが、企業視点からの効率化や最適化ではなく、顧客満足を第一に考えることを忘れてはなりません。UXへ注力しないDX、顧客の状況理解のないDX、こうした取組では成功できません。顧客の体験価値を改善するループを高速で

回すことが、企業と顧客のより良い関係の発展につながっていくのです。

アフターデジタル、OMO という言葉が広まり、オンラインとオフラインが融合して区別がなくなっているといっても、企業が何をするのか、何を提供するのかの始点は常に顧客にあります。顧客にとって役に立つ、意味があることをできることが大切です。生活における小さな困りごとを見つけ、それを解決することが成功につながります。OMO で成功する企業は、一連の顧客体験、言い換えれば、企業とともに過ごすすべての時間を最善のものとするを指さなければなりません。企業が提供する価値は顧客と共に常に変化するからです。

●企業がカスタマージャーニーを通じて提供するの、サービスやモノを媒介とした体験

デジタル化した世界では、企業と顧客はあらゆる接点でつながります。マーケティングは顧客が企業のモノやサービスを買う前から始まり、買った後も続きます。このような一連の顧客と企業の間をカスタマージャーニーと呼ぶことは前述の通りです。

カスタマージャーニーでは、企業と顧客の各接点で両者が適切なコミュニケーションをとり、顧客の満足度を高めることが重要となります。質の高い顧客体験（=UX：User Experience）が提供できれば、顧客は企業のよき理解者、協力者にさえなります。企業が一連のカスタマージャーニーにおいて、サービスやモノよりも、いかにしてより良い UX を提供するかが、マーケティングで問われるようになっていきます。

小売の世界で D2C（Direct to Consumer）企業が存在感を高めているのは、このことと無関係ではありません。D2C 企業は自分たちが訴える価値観を明確にし、これに共感する顧客と世界観を共に作り上げながら高い顧客満足度を提供しています。企業と顧客は対等であり、サービスやモノを媒介としてより良いものを生み出す好循環をもたらし、ともに成長し、社会を豊かにしていくのです。

●デジタル時代は地方起業に追い風

心理的、時間的、距離的な障壁や制約はデジタル技術で乗り越えられます。

日本全国の特産品をスマートフォンひとつで注文したり、地方にはほとんどいない特定分野の専門家への相談や、ライブイベントなどにオンラインで参加したりすることは普通のことになりました。これまで縁がなかったり、無理だと思われていたり、存在すら知らなかった事物が身近で手が届くようになりました。

社会で孤立したり、問題に直面しながらも解決の糸口をつかめなかったり、過疎化してヒト、モノ、カネ、情報のリソースへのアクセスが困難だったりする人々にも新たな解決策を提供できるようになっています。

デジタル技術が提供する「場」があれば、ここを通じて解決策を求める人と手を差し伸べる人がつながることができるのです。また、この関係性は一方的なものではなく、助けられる人が別のことでは助ける側に回ったりすることもあり得ます。

お互いに存在を知ることがなかった企業と顧客がつながり、お互いに情報を発信したり直接的に交流したりできます。目が届かない地域の課題、社会に埋もれて気付かれなかった課題に対する解決策の模索が、より幅広い参加者の知恵を得て進んだり、ある問題の事例がより迅速に関係者に共有され、社会全体の問題解決にもつながったりもします。最終的には、誰も取り残されない（nobody left behind）社会の実現が期待できます。このようなことが、自分が今いる場所から可能になるのです。

デジタル技術は、地元の良さを大切にしながら、地元をより良くしたい人たちがその地で起業する機会を提供できます。ネットワークがつながってさえいれば、先進的なノウハウや知識、ツールはどこにいても利用可能であるうえ、地方起業のインフラとなる協同組織金融、コワーキングスペース、高等学校、オムニチャンネル（様々なチャンネルを活用し、リアルとネット関係なく顧客と接点を持つ販売戦略。購入以外の顧客の行動についても、包括的・双方向で捉えようとするところがポイント）は整いつつあります。地方で起業することのハードルはかつてなく低くなっていると言えるのではないのでしょうか。中高生はキャリア形成教育を通じて、よりよい人生の送り方を考える機会が増えます。コワーキングス

ペースは地元で何かしようと志す同じような仲間と出会い、コラボレーションする場として機能しています。そうした起業インフラの成功を支援する政策が望まれます。

●Wi-Fi のインフラ整備

それだけにネットワークインフラが整備されていることが死活にかかわる重要性を持ちます。複数の行政関係者に話を聞いた際に、Wi-Fi 通信環境の整備が課題だと教えられました。全国では 2005 年までに光ファイバーの敷設が本格的に進みましたが、奥能登地域などでは整備が遅れています。回線使用量が低いことが主な理由だと思われませんが看過できない状況です。20 年前の政府の標語は Fiber To The Home (FTTH) でしたが、4G の登場もあって過疎地域は今も電話回線頼りです。観光客が Wi-Fi 環境を望むのはご承知の通りですが住民はそれ以上に同じことを望んでいます。飲食、宿泊サービスはもとより域内の子どもたちや事業者が不便をかこっているのです。YouTube、Instagram などの携帯端末受発信は、高い料金により制限されてしまいます。

昭和のころ、道路整備が地域の夢だったように Wi-Fi To The Home (WTTH) は令和の日本の基礎インフラといえます。デジタル田園都市構想では 2030 年をめどに WTTH が進むようですが、2025 年を目標にして、行政と NTT の協力で離島半島農山漁村の夢がかなう仕組みができることを願うばかりです。

●地方起業を支える物流改革の重要性

デジタル時代にあって、物流の重要性は一層高まっています。より迅速に、より正確に、より安全にモノをやり取りするためには、デジタル技術で高度化したオムニチャンネルがカギとなります。モノのやり取りに付随して物流システムに蓄積されるデータと物流インフラの価値は高まる一方です。どこにいても、どここのモノでも簡単に手に入れることができ、安全に決済できる使い勝手の良い物流は、地域資源を活用する起業には欠かせません。

地方における物流は、担い手の不足やデジタル化の遅れにより、地域経済のボトルネックとなっています。

大手住宅メーカーの大和ハウス工業は近年、物流分野の事業に注力し、地域の事業者の物流の課題解決に取り組んでいます。同社は自社単体だけでなく、データ活用や管理に長けた物流スタートアップ企業と協業しながら物流の効率化、省人化、自動化を進めています。例えば企業に代わって商品写真を撮影したり、プレゼント梱包や返品作業を代行したりもします。物流の拠点となる施設が多くの地方にできることは雇用の創出に結びつくほか、データを活かした高度な産業や関連人材を地方に誘致することにもつながります。デジタル化と表裏一体でリアルの物流改革を進めることが鍵になると考えられます。

●「DXの思考法 日本経済復活への最強戦略」と起業

「DXの思考法 日本経済復活への最強戦略」（2021年、西山圭太著、富山和彦解説）は、デジタルトランスフォーメーション（DX）の本質について説明を試みた書籍です。DX化は単なる既存の業務の置き換えではなく、インダストリアルトランスフォーメーション（IX）を前提としています。つまり、DXは世界を全く新しいものに変えてしまう力を秘めているのです。DXを考えるにあたっては世の中の構造そのものの捉え方を変える必要があります。

世の中は業種や職種といった縦割りに代わって、ミルフィーユのような積み重ね（レイヤー構造）になっていきます。各社が独自のシステムを作る社会は、共通のレイヤーを提供する仕組みの上に各社が活動する社会に変わります。各社はどのレイヤーでどの仕組みに乗っかるかを取捨選択し、真に自分で手をかけて作る価値があるものだけを自前で作るようになります。ネットフリックスは、クラウドサービスに全面的に移行する代わりに、顧客の視聴体験の最適化に関わる部分だけは自前開発にこだわりました。このことは、「本棚の前に立ち、本棚のどこに何が置いてあるのかをスタディし、そのスタディを通して、世の中になく本を探す。そして、それこそが自前で取り組むDXである」と表現されています。自分が書いた本（開発したもの）は世の中になくものなので、他社に売れるプロダクトになります。同書で紹介されている中小企業のダイセルが自前で作った「生産革新プロセスの手法」は、ソリューション・サービスとして外部に販売できるものとなりました。

既存の技術やサービス（本棚にある本）を把握するのは簡単なことではないかもしれませんが。しかしすべてを自分で作ろうとすることに比べるとハードルは低いです。世の中に存在するものを理解したうえで、これらを組み合わせ、足りないものを自分で補うことで新しい価値を生み出す。この手法を経営に取り入れることが、DXです。このDXは、起業にこそより良く当てはまります。

企業は解決策からではなく課題から考えるべき、との指摘も重要です。本質的な課題を探求しなければ顧客が選ぶサービスには至らないからです。顧客の課題の解決策は、具体から一旦離れ、抽象化することで得られます。抽象と具体の間を行き来することでみえてくるものが、起業の初期段階のプロセスにも必要な過程です。

●川上のマーケティングの方法論はあるのか

顧客の設定、課題の発見（ゼロ）から解決策の策定（イチ）に至る川上のマーケティングに焦点を当て、研究と開発を進めることは事業の成功に欠かせません。研究と開発の成果が間違っていれば、開発終了後の修正に多大な労力を要するからです。ドラッカーがマーケティングの究極の目標としている、“販売を不要とする”とは、川上のマーケティングが首尾よく行われた場合にみられる姿といえます。

どうすればゼロからイチを生み出し、顧客が喜んでお金を支払わせることができるのでしょうか。その方法論を模索する動きがみられますが、確立された方法論が存在するといえる状況には至っていません。

このテーマを扱った書籍はいくつか存在します。共通しているのは、「まず課題ありき」であることを強調していることです。いくつかある課題の候補が“本当に課題なのか”を徹底的に問い、探求を繰り返すことで課題が本当に課題であることを確認することの大切さが説かれています。成功の確率を高めるためにやるべきことは、課題を見極めることなのです。何が課題なのかを最初に見出し、解決すべき課題であるかどうかのように決めるのでしょうか。ひらめき、アート思考、デザイン思考などいくつかのキーワードが浮かび上がります。このあやふやな部分、人の感性に頼る部分を言葉で説明することは容易ではありません。本を読

んでも十分に説明しきれていないという印象を受けます。確立された方法論が存在すると言えない理由はここにあります。

これらの書籍を読むと、自分も何かをやりたい気持ちになります。何か新しいことをやり、そのことを通じて課題を解決して誰かの役に立ちたいという欲求を持つ人が、最初の一步を踏み出すにあたってどうすればよいのかを考えた時、道しるべとなるものは何でしょうか。課題が明らかとなり、解決策を作り上げることができた後のプロセス（川下）については、やるべきことは明確であり、これを説く方法論は数多く存在します。川上のマーケティングはアートであり、川下はサイエンスとよく言われます。サイエンスは検証、再現ができますが、アートに再現性はありません。

●川上のマーケティングにデザイン思考を取り入れる

デザイン思考とは、デザイナーがデザイン（設計）を行う際のプロセスを体系化したものです。「ユーザーのニーズ」を基に課題を定義し、「クリエイティブな発想」で解決策を見いだす思考法です。前例のない課題や未知の問題に対して最適な解決を図るのに有効であるとして、ビジネス上の課題解決にも取り入れられています。

社会課題解決型のスタートアップでは顧客の困りごと、課題が起点となるので、顧客に寄り添って課題解決を目指すデザイン思考は役に立ちます。デザイン思考は大まかに、①物事を観察し、まずありのままを受け入れる、②複数の事実を統合し、先入観を捨てて仮説を立てる、③仮説で立てた価値を顧客に伝える物語を書く、④行動する、というステップをたどります。クリエイティブな発想で解決策を生み出すのは容易なことではありませんが、対話を繰り返し、試行錯誤を繰り返して着実に段階を踏むことが、より良い解決策につながると考えられます。

●若者たちが学校で川上のマーケティングを学び、実践する意義

将来、学校を卒業して自分が何をやりたいのか、やりたいことを実現するため

にはどうしたらよいのかを考えるキャリア・デザインが、学校教育に取り入れられています。現在の初等・中等教育を受けている日本の若者の多くの間では、学校教育の延長線上でそのまま上級の教育課程に進み、漠然と就職してどこかの会社や組織で働くことをキャリアだとする認識が主流となっているように見受けられます。働く場所としては大都市圏の会社、地方中核都市の安定的な公的機関、大企業の関連企業などを目指しているのでしょうか。その一方で、地元の衰退を何とかしたいと思い、地元で何か新しいことを始めて人々を喜ばせたいという若者も着実に増えています。これは、社会課題を解決したいSUが日本で増えていくという期待につながります。

日本のベンチャーエコシステムの調査に取り組んで各地の自治体を歩くようになり、現地の学校を訪問して教員の皆様から若者の実情を聞いてきました。そして、若者たちが自分たちの将来をより自分事として考え、そのための方法を実践的に学ぶべきだという課題認識を持つように至りました。この考えに賛同してくださった富山県立富山商業高等学校の理解と協力を得て、今年度から生徒にゼロからイチを生み出すマーケティングを教える授業を行っています。講師はマーケティング、教育、デザイン、IT、起業家の6人の実務家です。

授業では生徒たちが自分自身のことを知ることから始め、自分が何をしたいのか、自分に何ができるのか、自分のありたい姿、なりたい姿をイメージして未来を描いてもらいます。未来を実現するために身に付けるべき素養も学んでもらいます。新しい価値を創出する喜びを、実践することを通じて感じてもらう機会も設けています。今年度は学校の制服の更新に取り組んでいます。新しい制服を身に着けるのは自分たちが卒業した後に入ってくる後輩たちです。講義で学ぶマーケティングの視点やデザイン思考を活かしながら作り上げる新しい制服は、学校の新しい未来を拓くでしょう。制服を通して伝わる先輩からのメッセージや思いが後輩たちを動かすからです。講義の経験で感じた喜びが、実践につながる連鎖を期待しています。

何かを始めたいという若者たちが、最初に何をすればいいのかわからず、やる気を持って余して世の中の大きな流れに埋没してしまうのはもったいないことです。日本のベンチャーエコシステムにおいて、起業を担う可能性がある若い人材が、できるだけ早い段階で方法論を学ぶことは重要です。何かをしたいという気

持ちを実践に繋げるために、川上のマーケティングを学ぶことはどんな職業についても役に立ちます。顧客が喜んでお金を支払うからです。誰かの役に立つために何をすればよいかを考えることは、将来の進路を決めるきっかけになります。企業で働けば自分の顧客を認識し、提供する価値を高めることは常に問われます。キャリア・デザインに川上のマーケティングを取り入れることで、より多くの若者が人生を満足いくものにするに役立つと思います。そして、誰かを喜ばせることが自ずと社会の雰囲気になっていくでしょう。

●川上のマーケティングの参考図書4冊

お客様が求める課題を発見し、解決策を作り上げて価値を創造するまでの一連の過程を実際にどう進めればよいのか。初期段階における方法論について書かれている部分を含む4冊の書籍－「シリアル・イノベーター」「ザ・ファースト・ペンギンズ」「デザイン思考の教科書」「起業の科学」を紹介します。

まずお客様の声を聞きます。聞いたうえで顧客が求めていることは何かを考え抜きます。聞こえてくる“～が欲しい、～がしたい、～があればいいのに”という言葉の裏にある本当の課題を突き詰めることから始まります。

「シリアル・イノベーター」(2012年(邦訳版2014年)、アビー・グリフィン、レイモンド・L・プライス、ブルース・A・ボジャック著)は、大企業にしながら何度もイノベーションを起こした人材＝シリアル・イノベーターについて研究した書です。その特徴は、新たに開発する製品・サービスを特定するまでの課題の発見と、それについての十分な把握と理解を重視する点にあります。特に、課題の発見とこれを把握する過程で得られる多くの情報が十分に集まって結びつき、統合されていくと到達する、「そうだったのか!」という瞬間「眼識(discernment)」＝洞察を重視します。複雑な課題の解決策を見つけるには、「機会を明確に言語化すること」が欠かせないとしています。

価値創造のプロセスは、曖昧な初期段階から、製品、サービスの市場投入までが段階に分けて説明されています。課題設定と理解、解決策の模索、事業化の推進、市場とのチューニングというそれぞれの段階において、次に進むための判断基準やチェックポイントが示されています。これによって、起業の初期段階の曖昧さをできるだけ低減する仕組みが盛り込まれています。この一連のプロセス

を図にしたものは「砂時計型のブレークスルー・イノベーション・モデル」と名付けられています。

「ザ・ファースト・ペンギンス 新しい価値を生む方法論」(2018年、松波晴人、平田智彦の共著)は心理学的なアプローチを使って、起業の初期段階におけるアートの方法論を扱っています。新しい価値を組織の中で実現していくために、起きていることをありのままに受け入れ、仮説を立て、複数の事象から得られた気づきから洞察を得たうえで、新機軸の解決策を見つけ出す。各ステップで行うことをまとめた方法論をフォーサイト・クリエーションと称しています。架空の企業での新規事業立ち上げの物語で進行するストーリーはわかりやすく、価値創造を楽しく学ぶことができます。

「デザイン思考の教科書」(2020年、ハーバード・ビジネス・レビュー編集部=編)は、米国の有力企業の製品やサービスの開発に多大な影響を与えている「デザイン思考(デザイン・シンキング)」について発表された論文を編集したものです。

第1章のIDEOデザイン・シンキング(ティム・ブラウンIDEO CEO兼社長著)では、イノベーションを生み出すためにデザイン思考を取り入れることの必要性を訴えています。企業が顧客に提供するものが製品、サービスにとどまらず、その製品、サービスを使う顧客の経験価値全体に及んでおり、全体的な視点に立った戦略的なデザイン思考の役割が高まっているからです。デザイン思考のプロセスは、いくつかの作業をまとめた3つのかたまり(スペース)の間を行ったり来たりしながら進んでいくとしています。3つのスペースは、解決策のあくなき探求を動機付ける「inspiration」、解決策につながりそうなアイデアを生み、発展させ、検証するプロセス「ideation」、上市までのプロセスを決める「implementation」です。inspirationとideationの間を粘り強く往復することが重要です。多大な努力を必要とする場合が多いとしています。

デザイン思考は、イノベーションを目指す者にとってますます重要な社会技術だというメッセージが添えられています。

「起業の科学」(2017年、田所雅之著)は、スタートアップを成功させるのはアートであるが、スタートアップを失敗させないことはサイエンスであるとい

う考えに基づいています。起業家が直面する課題と対策を時系列に整理し、ありがちな失敗を着実に潰すことで起業、新規事業が失敗しないように体系的に学ぶことができるようになっていきます。初期段階の課題の設定については、“それは本当に課題なのか”を突き詰める点が強調されています。課題の質と課題に対する解決策の質が高いものが、スタートアップにとっての良いアイデアだと述べています。

アイデアが決まったスタートアップ企業が迷うことなく適切な方向に進めるように、各ステップにおいて必要となる知識・考え方や、実践で活用するハウツー、ノウハウ、フレームワーク、チェックリスト、フローチャート、コンセプトが体系的に網羅されています。座右の参考書として使えます。

「シリアル・イノベーター」「ザ・ファースト・ペンギンス」「デザイン思考の教科書」「起業のサイエンス」の4冊は、確立された方法論が存在しない中で、課題を深く理解することが肝心であると強調しています。顧客に寄り添い、仮説の構築と対話を通じて課題の質を高めることが必要だとしています。「シリアル・イノベーター」「ザ・ファースト・ペンギンス」の2冊は起業における曖昧な初期段階の部分に焦点を当てた良書です。「デザイン思考の教科書」には、これらと類似した記述があります。製品・サービスの特定までを大きな主題として、起業の初期の段階で着手すべき手順を、顧客本位の姿勢で進めることが必要だと述べています。

各書籍が読者に伝えようとするメッセージは近いと感じます。イノベーションを起こすためにチームで取り組む必要があることや、メンバーの素質など、訴える論点も重なっています。最大の共通点は、課題を深く理解するというプロセスをしっかりと行い、どのような価値を提供するのかを明確にすることです。課題は「言語化」して明確にします。その言葉でチーム内の納得感とステークホルダーの理解を得ます。その上で課題に対する解決策の完成と顧客への提供に取り掛かるのです。

言語化した目標をもとに仕事を進めるには、チームメンバーの信頼と尊敬が基礎となります。スタートアップとステークホルダーの間のズレを許容し、見守ることが、ステークホルダーには求められます。

これまでは、起業の初期段階の方法論は数々の試みと分析を経て、ある程度言語化されました。起業を志すチームとステークホルダーは、成功をより確実なものとする方法を自らの感覚で選び、ステークホルダーとともに、信頼と尊敬を基礎として成功させていく社会になるのです。

第2章参考図書

書名	著者	出版社 (出版日)
コトラーのマーケティング5.0 デジタル・テクノロジー時代の革新戦略	フィリップ・コトラー (著), ヘルマウン・カルタジャヤ (著), イワン・セティアワン (著), その他	朝日新聞出版 (2022/4/20)
倉庫DXのはじめかた	堀籠 宏章 (著)	フォレスト出版 (2022/3/31)
イノベーターのためのサイエンスとテクノロジーの経営学	牧 兼充 (著)	東洋経済新報社 (2022/3/25)
2030年の未来マーケティング - 暮らし・仕事・学びが変わる! 「個のデザイン」の時代へ	石田 秀輝 (著) + Food Up Island	ワニブックス (2022/3/22)
一橋ビジネスレビュー 2022年SPR.69巻4号: マイノリティーから考えるビジネス創造		東洋経済新報社 (2022/3/18)
Services Marketing: People, Technology, Strategy	Jochen Wirtz (著), Christopher Lovelock (著)	World Scientific Pub Co Inc; 第9版 (2021/9/27)
UXグロースモデル アフターデジタルを生き抜く実践方法論	藤井 保文 (著), 小城 崇 (著), 佐藤 駿 (著)	日経BP (2021/9/16)
アフターデジタルセッションズ 最先端の33人が語る、世界標準のコンセンサス	藤井 保文 (監修)	日経BP (2021/9/16)
パーパス 「意義化」する経済とその先	岩崎博論 (著), 佐々木康裕 (著), 井上慎平 (編集)	NewsPicksパブリッシング (2021/8/26)
かがり火199号	雑誌	合同会社かがり火 (2021/7/26)
六方よし経営 日本を元気にする新しいビジネスのかた	藻谷 ゆかり (著)	日経BP (2021/7/15)
会社の偏差値 強くて愛される会社になるための100の指標	坂本 光司 (著)	あさ出版 (2021/6/17)
WIRED(ワイアード)VOL.41 NEW NEIGHBORHOOD 特集:都市の未来とネイバーフッド	Condé Nast Japan (コンデナスト・ジャパン) (著), WIRED編集部 (編集)	プレジデント社 (2021/6/14)
小売の未来	ダグ・スティーブンス (著), 斎藤 栄一郎 (翻訳)	プレジデント社 (2021/6/11)
成功=ヒト×DX デジタル初心者のためのDX企業変革の教科書	鈴木 康弘 (著)	プレジデント社 (2021/6/11)
Services Marketing: People, Technology, Strategy (第9版)	Jochen Wirtz (著), Christopher Lovelock (著)	World Scientific Pub Co Inc (2021/5/31)
9割の社会問題はビジネスで解決できる	田口 一成 (著)	PHP研究所 (2021/5/29)
DXの思考法 日本経済復活への最強戦略	西山 圭太 (著), 解説・富山和彦 (解説)	文藝春秋 (2021/4/13)
なぜ、DXは失敗するのか?: 「破壊的な変革」を成功に導く5段階モデル	トニー・サルダナ (著), 小林 啓倫 (翻訳), EYストラテジー・アンド・コンサルティング (監修)	東洋経済新報社 (2021/4/2)
オードリー・タン デジタルとAIの未来を語る	オードリー・タン (著), プレジデント書籍編集チーム (編集)	プレジデント社 (2020/11/29)
ハーバード・ビジネス・レビュー デザインシンキング 論文ベスト10 デザイン思考の教科書	ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (著, 編集), DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (翻訳)	ダイヤモンド社 (2020/10/28)
小山昇の“実践”ランチェスター戦略 ~成果を確実に出し続ける科学的な方法	小山 昇 (著)	あさ出版 (2020/10/6)
東大卒、農家の右腕になる。小さな経営改善ノウハウ100	佐川 友彦 (著)	ダイヤモンド社 (2020/9/2)
地方起業の教科書	中川 直洋 (著)	あさ出版 (2020/8/8)
僕は君の「熱」に投資しようーベンチャーキャピタリストが挑発する7日間の特別講義	佐俣 アンリ (著)	ダイヤモンド社 (2020/8/6)
寄付金、クラウドファンディングの集め方	佐藤 じもん (著)	ばる出版 (2020/8/5)
起業大全 スタートアップを科学する9つのフレームワーク	田所 雅之 (著)	ダイヤモンド社 (2020/7/30)
アフターデジタル2 UXと自由	藤井 保文 (著)	日経BP (2020/7/23)
ネットビジネス進化論: 何が「成功」をもたらすのか	尾原 和啓 (著)	NHK出版 (2020/6/27)
日本でいちばん大切にしたい会社7	坂本 光司 (著)	あさ出版 (2020/4/5)
産業社会と人間[四訂版]一よりよき高校生活のために	服部 次郎 (著, 編集)	学事出版; 四訂版 (2020/2/20)
情報メディア白書 2020	電通メディアイノベーションラボ (編集)	ダイヤモンド社 (2020/2/20)

地域活性マーケティング	岩永 洋平 (著)	筑摩書房 (2020/2/6)
D2C「世界観」と「テクノロジー」で勝つブランド戦略	佐々木康裕 (著)	NewsPicksパブリッシング (2020/1/10)
ゼロからつくるビジネスモデル	井上 達彦 (著)	東洋経済新報社 (2019/11/29)
共感資本社会を生きる 共感が「お金」になる時代の新しい生き方	新井 和宏 (著), 高橋 博之 (著)	ダイヤモンド社 (2019/11/14)
ネクスト・ブロックチェーン 次世代産業創生のエコシステム	矢野誠、クリス・ダイ、増田健一、岸本吉生	日本経済新聞社(2019/9/18)
WIRED (ワイアード) VOL.34 「ナラティブと実装 ~ 2020年代の実装論」	Condé Nast Japan (コンデナスト・ジャパン) (著), WIRED編集部 (編集)	プレジデント社 (2019/9/13)
Innovation and Scaling for Impact: How Effective Social Enterprises Do It	Christian Seelos (著), Johanna Mair (著)	Stanford Business Books; Reprint版 (2019/9/3)
どんぶり勘定だからこそ、あなたの会社はこれから伸びる! ~小規模事業者革命~	立石 裕明(著)	きこ書房 (2019/5/31)
アフターデジタル オフラインのない時代に生き残る	藤井 保文 (著), 尾原 和啓 (著)	日経BP (2019/3/23)
[改訂4版] グロービスMBAマーケティング	グロービス経営大学院 (著、編集)	ダイヤモンド社; 改訂4版 (2019/2/7)
センスメイキング 本当に重要なものを見極める力	クリスチャン・マスビアウ	プレジデント社(2018/11/14)
BEPPU PROJECT 2005-2018	山出淳也 (著)	特定非営利活動法人BEPPU PROJECT(2018/10/13)
御社の「売り」を見つけなさい!	小出宗昭	ダイヤモンド社(2018/8/23)
MUJIが生まれる「思想」と「言葉」	良品計画	KADOKAWA(2018/7/20)
エンジェル投資家 リスクを大胆に取り巨額のリターンを得る人は何を見抜くのか	ジェイソン・カラカニス (著), 孫 泰蔵(序文)(その他), 滑川 海彦、高橋 信夫 (翻訳)	日経BP社 (2018/7/12)
小売再生 ーリアル店舗はメディアになる	ダグ・スティープンス (著)、斎藤栄一郎 (翻訳)	プレジデント社 (2018/5/30)
ザ・ファースト・ベンギンス 新しい価値を生む方法論	松波 晴人 (著), 平田 智彦 (著)	講談社 (2018/4/11)
シリコンバレー式 最高のイノベーション	スティープン・S・ホフマン (著), 関 美和 (翻訳)	ダイヤモンド社 (2018/4/5)
JALの心づかい グランドスタッフが実践する究極のサービス	上阪徹	河出書房新社(2018/1/24)
ドロッカー5つの質問	山下 淳一郎 (著)	あさ出版 (2017/12/16)
お金2.0 新しい経済のルールと生き方	佐藤航陽	幻冬舎(2017/11/30)
起業の科学 スタートアップサイエンス	田所雅之 (著)	日経BP (2017/11/2)
デジタルマーケティングの教科書	牧田 幸裕 (著)	東洋経済新報社 (2017/9/15)
コトラーのマーケティング4.0 スマートフォン時代の究極法則	フィリップ・コトラー (著), ヘルマウン・カルタジャヤ (著), イワン・セティアワン (著), 恩蔵直人 (監修), & 1 その他	朝日新聞出版 (2017/8/21)
仮想通貨とブロックチェーン	木ノ内敏久	日経文庫(2017/7/31)
世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか? 経営における「アート」と「サイエンス」	山口周	光文社(2017/7/19)
衰退の法則	小城 武彦 (著)	東洋経済新報社 (2017/5/26)
農で1200万円! ---「日本一小さい農家」が明かす「脱サラ農業」はじめての一步	西田 栄喜 (著)	ダイヤモンド社 (2016/9/2)
成長企業の法則---世界トップ100社に見る21世紀型経営のセオリー	名和 高司 (著)	ディスカヴァー・トゥエンティワン (2016/3/10)
アイデア・メーカー: 今までにない発想を生み出しビジネスモデルを設計する教科書&問題集	山口 高弘 (著)	東洋経済新報社 (2015/1/9)
ビジネス・クリエーション! ---アイデアや技術から新しい製品・サービスを創る24ステップ	ビル・オーレット (著), 月沢 李歌子 (翻訳)	ダイヤモンド社 (2014/12/12)
小商いははじめかた:身の丈にあった小さな商いを自分ではじめるための本	伊藤 洋志 (監修), 風来堂 (編集)	東京書籍 (2014/7/31)
CSV時代のイノベーション戦略 「社会課題」から骨太な新事業を産み出す	藤井 剛 (著)	ファーストプレス (2014/7/2)
デザイン思考が世界を変える イノベーションを導く新しい考え方	ティム・ブラウン	ハヤカワ・ノンフィクション文庫 (2014/5/10)

シリアル・イノベーター — 「非シリコンバレー型」イノベーションの流儀	アビー・グリフィン (著), レイモンド L ブライス (著), ブルース A ボジャック (著), 東方雅美 (翻訳), & 2 その他	プレジデント社 (2014/3/29)
経営学入門シリーズ ベンチャー企業 (第4版)	松田修一 (著)	日本経済新聞出版社 (2014/2/14)
ドロッカーが教える 実践マーケティング戦略	早嶋 聡史 (著)	総合法令出版 (2011/1/21)
コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則	フィリップ・コトラー (著), ヘルマウン・カルタジャヤ (著), イワン・セティアワン (著), 恩蔵 直人 (監訳), & 1 その他	朝日新聞出版 (2010/9/7)
日本でいちばん大切にしたい会社	坂本 光司 (著)	あさ出版 (2008/3/21)
ウェブ時代をゆく 一いかに働き、いかに学ぶか ウェブ進化論	梅田望夫 (著)	筑摩書房 (2007/11/6)
アブダクション—仮説と発見の論理	米盛 裕二 (著)	勁草書房 (2007/9/20)
ベンチャーキャピタルハンドブック	忽那 憲治 (著), 山本 一彦 (著), 長谷川 博和 (著)	中央経済社 (2006/2/1)
企業とは何か	P.F.ドロッカー (著), 上田 惇生 (翻訳)	ダイヤモンド社 (2005/1/29)
変革は、弱いところ、小さいところ、遠いところから	清水義晴 (著), 小山直 (著)	太郎次郎社エディタス (2002/12/1)
フリー・エージェント社会の到来—「雇われない生き方」は何を変えるか	ダニエル・ピンク	ダイヤモンド社 (2002/4/1)
知価革命—工業社会が終わる・知価社会が始まる	堺屋 太一 (著)	PHP研究所 (1985/12/1)

参考情報 URL

非営利株式会社 eumo

<https://eumo.co.jp/>

ソーシャルベンチャー活動支援者会議 (Social Venture Committee : 略称 SVC)

<https://svc.eumo.co.jp/>

新しいワークプレイスの姿を導く、行動観察をもとにした手法「Foresight Creation」松波 晴人 (ザ・ファースト・ペンギンス著者インタビュー)

<https://www.ntt-f.co.jp/ntt-fjd/newworkstyle/0012/>

Startup Science 2020 完全版 (2550 page)

<https://masatadokoro.medium.com/https-medium-com-masatadokoro-startup-science-2018-5228111b275f>

シリアルイノベーター研究会（「シリアル・イノベーター」日本語版訳者の市川文子氏（リ・パブリック共同代表）のサイト）

<https://re-public.jp/project/serial-innovators>

ソーシャルビジネスで世界を変える | 株式会社ボーダレス・ジャパン
(borderless-japan.com)

<https://www.borderless-japan.com/>

QUESTION | 問いから新たな価値を生み出す共創空間。京都信用金庫。
(kyoto-shinkin.co.jp)

<https://question.kyoto-shinkin.co.jp/>

コトラーが提唱するマーケティング 3.0・4.0 における戦略とは？

<https://ferret-plus.com/5605>

〈アフターデジタル〉なぜ DX の目的は UX なのか、中国の事例から考える

<https://shikousakugo.jma.or.jp/project/after-digital-1>

ウォルマート、Netflix から学ぶ「DX 戦略成功の鍵」パーパス起点のトランスフォーメーションが爆発力を生む。

<https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/68052>

第3章 社会的課題を解決する価値の創造

- 社会的課題を解決する起業家が地方を支える種をまく
- ジェイン・ジェイコブズ「輸入置換」
- 堺屋太一「知価革命」は起きている
- 内山節の哲学「一切は結びあっている」
- J-Startup にみる社会解決型起業の状況
- 限界集落を抱える市町村の横顔
 - 北海道宗谷地域
 - 新潟県十日町市
 - 石川県奥能登
 - 長野県飯田市
 - 三重県松阪市
 - 徳島県海陽町
 - 愛媛県伊予市と東温市
- 離島の横顔
 - 三重県答志島
 - 愛媛県弓削島
 - 大分県姫島
 - 長崎県壱岐島
 - 熊本県天草諸島
 - 沖縄県
 - 沖縄の霊性
- 若者たちが地域の活力を高める
- GRIT を育てる教育
- Ken Robinson の提案
- 高校生が川上のマーケティングを体験する
- 信用金庫が生むコワーキングスペース
- 種蒔きから衣服・寝具まで国内亜麻産業を復活する動き
- 新しい道を探る伝統工芸

第3章について:

この章は、農山漁村の限界集落や離島を踏査する過程で得られた現状認識と気付きを基にしています。先人の研究を現状に当てはめて地域再生の道を模索したり、社会課題解決のための実践的取り組み、川上のマーケティングを活用したりして地域資源を用いた産業を活性化する可能性について論じています。

●社会的課題を解決する起業家が地方を支える種をまく

少子高齢化が言われて30年になります。限界集落を抱える市町村の将来を描く明快な処方箋はありません。4年間各地を訪問して手がかりを求めました。デジタル技術、海外や大都市圏の経験を生かして、農林水産業、社会的課題を解決するサービスに腐心している大勢の方々に出会いました。

暮らしを支える産業を考えるにあたり、限界集落を抱える市町村の人口と財政の状況を確認しました。三大都市圏への人口流出とそれに伴う地方の過疎化は、1960年代の高度成長期からの社会課題です。生産年齢(15歳~64歳)人口は1990年代に減少に転じ、人口全体も2000年代から減少に転じました。減少率が年1%を超える市町村もあります。日本の人口は、政令指定都市や中核市に集中しました。首都圏の中心にいと、人口減少を実感することはありませんが全国の例外です。地方の市町村では少子高齢化をはっきりと実感します。商店街は寂れ空家が急増しています。小中学校の閉鎖、統合が進んでいます。年収の多い生業のある地域は別ですが、農協漁協への出荷と自給自足を組み合わせる農水産事業者の事業承継が成り立たなくなりました。生産人口は減少する一方です。農山漁村を抱える市町村の人口が減る背景を如実に感じます。

日本経済の付加価値(名目GDP)は、バブル経済崩壊後ほぼ横ばいです。一人当たりGDPも増えていません。地方の市町村の付加価値が大幅に減っています。石川県輪島市は日本を代表する漆芸の街です。人口は2000年から23%減少し、付加価値は33%減りました。輪島塗の生産出荷額が1991年のピークから2019年には20%台にまで落ち込み、事業所数は約半分、従事者数は半数弱となっています。

(表1) 全国と訪問先地方自治体の付加価値、人口の推移

年	名目GDP(2000年=100)			人口(2000年=100)		
	2000	2010	2019	2000	2010	2019
全国	100	94	104	100	101	100
	課税対象所得(2000年=100)			人口(2000年=100)		
輪島市	100	70	64	100	86	77
天草市	100	78	83	100	87	77
松阪市	100	94	103	100	102	99
上島町	100	86	70	100	89	80
五島市	100	72	77	100	84	75

過疎地域の衰退に歯止めをかけ、地元で稼ぎを作り出そうと振興策がとられてきました。行財政の効率化を目指して多くの市町村が統合を選びました。しかしながら、市町村の財政収入は増えず、財政支出は社会保障関連を筆頭に大幅に増えました。特に、離島は高校や大学がない、事務仕事がないハンディがあります。農山漁村が直面する課題の影響がより顕著です。愛媛県上島町、長崎県五島市、熊本県天草市の付加価値額の減少率は2000年から2019年で20~30%です。

(表2) 訪問先地方自治体の生産年齢人口、歳出規模の推移

年	生産年齢人口(2000年=100)			歳出規模(2000年=100)		
	2000	2010	2019	2000	2010	2019
輪島市	100	80	66	100	117	114
天草市	100	82	65	100	366	383
松阪市	100	96	89	100	145	187
上島町	100	82	65	100	371	271
五島市	100	80	66	100	211	250
生産年齢人口とは15~64歳の人口						

●ジェイン・ジェイコブズ「輸入置換」

米国のノンフィクション作家・ジャーナリスト、ジェイン・ジェイコブズは、「発展する地域 衰退する地域：地域が自立するための経済学」(2012年、原著

は1984年)において、経済の発展は都市が原動力であると述べています。農山漁村ではできない何かを生産し、輸入や移入を代替することができる都市は成長するのです。同氏の主張は郊外都市開発など20世紀後半の都市計画思想を変え、創造都市論の源流となったと言われています。1970~80年代、デトロイトをはじめ、アメリカの都市が再開発により死んでいく過程を観察したジェイコブズは、都市と周辺地域が生み出すダイナミズムに注目しました。古今東西の歴史から、地域経済が発展・衰退するのはなぜかを探りました。

アダム・スミスは、「諸国民の富 (The Wealth of Nations, 1776)」において、18世紀のイギリスを他のヨーロッパと比較して、都市の工業生産と農村の農業生産をどう組み合わせたら国富が増大するのかを国の枠組みで論じました。ジェイコブズは、経済の原動力は国ではなく都市であると主張しています。都市が発展・衰退する要因を掘り下げて分析した点がアダム・スミスとは異なります。ジェイコブズは、都市や地域が自立するためには、雇用はもとより金融、エネルギーまでを地産地消することを提唱します。地産地消ができれば都市の仕事と思われた分野に雇用が生まれ、購買層が生まれ地域の自立が期待できるからです。都市が発展するには、製品とサービスを問わず、輸入していたものを自分で生産する「輸入置換」が次々に起こる必要があると説きます。特定の産品だけを生産する都市は、社会経済情勢の変化に脆いからです。国からの補助金に頼ることや都市が住民に補助金をばら撒くことは経済を弱体化すると述べています。輸入置換を誘発するとは限らないからです。

1950~80年代の経済成長期の日本では、輸入品を国産品が代替する現象がありました。軽工業に加えて重化学工業や機械工業が順次成長し、国産品が輸出競争力を高め、輸入を代替し輸出に至りました。2022年の日本はどうでしょうか。限界集落を抱える市町村のスーパーには加工食品や日用品をはじめ都市の製品がたくさん並んでいます。自分たちで作った製品やサービスの方が良いという購買活動が生まれれば、雇用と購買力が生じます。地産地消の意味はここにあります。

中世のベネチアは、必要なものを自らの手で作り、近隣地域と共生的な交易を行う都市でした。生産技術やサービスのノウハウが高まり、雇用と購買力が生まれたから繁栄したのです。輸入置換を果たすには、生産資源、設備、人材、資金などを地元で賄う必要があります。その原動力は、自分たちでやろうというGRIT (困難な課題を成し遂げる不屈の精神力) をもつ人材と、その進取の活動

を応援する地域の雰囲気です。ジェイコブズは、公共事業、工場誘致は経済を保つ一時しのぎにすぎない。時間を稼いでいる間に、地域資源を利用し、住民の創意を生かした活動をしないうり経済的発展はないと主張しています。臨機応変の改良(improvization)を重ねることで輸入置換を実現する自立可能な仕組みをつくるのが大切だと述べています。今の日本に当てはまる考え方だと感じます。

ジェイコブズが「輸入置換」を提唱してから40年近く経ちました。都市を単位に経済発展を考えるとという視座は、限界集落を抱える市町村の自立と活性化を考えるヒントを与えてくれます。独自性、自立性を持つ地域が、デジタル社会の恩恵を利用して発展する姿です。

ヒト、モノ、カネの移動が自由になり世界経済の連動と融合が進みました。経済成長の主役はモノからサービスにシフトしました。日本の就業者の75%、付加価値の65%が第三次産業です。ICTと金融が世界経済を動かしています。ジェイコブズさんにサービス産業の輸入置換について見解を伺いたいところです。サービスは生産=消費であることから、輸入置換や地産地消に向いています。医療、教育、観光、福祉、健康長寿、介護、保育、見守りなどの社会課題を解決する起業は輸入置換といえるでしょう。文化を反映したサービスの輸入置換は、体験価値を軸に限界集落を抱える市町村に発展の契機になると感じます。

●堺屋太一「知価革命」は起きている

堺屋太一（元通商産業省官僚、元経済企画庁長官）は「知価革命」（1985年）において、工業化社会の次に来る社会の姿を予言しました。ポスト工業化社会は、豊富な時間と豊富な知恵、つまり「知価」を多く消費することが好まれる半面、物財の量的増大への関心が薄れる社会だと論じたのです。2020年代の私たちは主観に合致したものには喜んで対価を支払うようになりました。商品やサービスの背景にある物語に顧客が共感することも普通の光景となりました。社会課題の解決につながる製品やサービスを消費者が選ぶのは、知価を好む潮流を反映したものといえるでしょう。人々の美意識や倫理観の変化に合わせて人々が求めるものやサービスの対象は変化し続けるでしょう。「知価」を創造するのは人間です。顧客と価値観をともにする人間です。各地にいます。知価社会においては、大都市では大都市、地方では地方の文化特性や社会課題を反映したサービ

スや製品が開発され、提供されるようになることも考えられます。全国各地に増えているワーキングスペースは開発の場所として機能するでしょう。ジェイコブズの地域論や堺屋太一のポスト工業化社会の展望は時代遅れな主張ではないと考えます。デジタル社会が到来したからです。

誰もが情報を発信する手段を持ち、情報を通じた交流のなかで知価を創造することは当たり前になりました。限界集落を抱える市町村で、社会課題を解決したいと考える人たちが挑戦する姿は、輸入置換による就労と購買力が限界集落にも訪れることを予感させます。

●内山節の哲学「一切は結びあっている」

群馬県上野村に住む哲学者、内山節さんは全国にファンをもつ。高度成長の始まりとともに、日本人がキツネにだまされなくなったことを説いた。内山哲学は、個人と社会というフレームワークではありません。人間は関係性の中で生きて割り切れない問題と折り合いをつける知恵をもつというフレームが特長です。個人の自立、自己実現といった主体性は限界を示していると考えます。

フランスの歴史学者ルフランは、1957年と1970年に「労働と労働者の歴史」を二度刊行しています。高度成長の前後で労働の様相は大きく変化したからです。工場や店舗で作業の標準化、マニュアル化が進み、労働者は単純労働をこなす作業員となりました。今ではホワイトカラーにもその流れが及んでいます。生産性がもたらす豊かさとはひきかえに働くことは単純作業になったのです。働く喜びは売上げや利益への貢献に代わり、企業は生き残るために従業員の生きがいより利益を上げるためのシステムとなりました。そのサイクルを変えようとするのが身を脅かす時代に、このサイクルから自由になろうとする人が増加しているのは自然な成り行きだと説きます。

18世紀に王制が打倒され市民社会が誕生しました。次の社会はどんな社会なのでしょう。20世紀初頭の社会学者マッキーヴァは、「コミュニティ」を著し、自分たちが共有する世界をもつという感覚がシェアされる集団がコミュニティであり、それは普遍的なものだと主張しました。19世紀のアメリカ社会を研究したフランスのトクヴィルは、アメリカの市民社会を強権的で全体主義的なものとみていました。同様の問題意識からでした。「開拓の精神」で労働を頼りに財産と地位を目指すという精神の習慣に危うさを感じていたのです。トクヴィ

ルが理想としたのは、いくつかの小さな集団に個人が所属し、互いに矛盾する精神の習慣の間の折り合いをつける知恵を身につけていくことでした。

これからは関係性のネットワークが地域外と結ばれる時代です。都会でもいなかでも顔と顔の見える関係と並んで SNS を利用して二人が理想とした社会に向け動きが出てきているのは自然なことだと感じます。

内山節さんは、19 世紀以降、哲学の世界では仏教思想から学ぶ傾向があると述べます。論理的考察以外に真理を探究したい、人間中心ではなく生きとし生けるもの、といった問題意識からです。内山さんのおすすめは華嚴経です。奈良時代に東大寺で講義された華嚴経は「一即一切」を説きます。すべてのものは奥底で結び合い、融けあっているという徹底した関係論です。悟りとは一切が結び合っているということを悟ることです。因果関係は機械的に論じることはできず、すべての要素が因でもあり縁でもあると考えるのです。私たちの意識には自分が出てきます。自分はすべてとつながっていると意識することもできます。そうしてみたらどうですか、という問いかけが、内山さんからわたしたちへの最大のメッセージだと感じます。

●J-Startup にみる社会解決型起業の状況

経済産業省は 2018 年 6 月からスタートアップの育成支援プログラム「J-Startup (<https://www.j-startup.go.jp/about/>) を推進しています。企業数はテック系 77 (医工/バイオ、ロボティクス、モビリティ、製造/素材・マテリアル、航空/宇宙)、アルゴリズム 50 (AI/制御、IOT デバイス/ICT/アプリ)、サービス・プラットフォーム 45、環境エネルギー・社会 17 の順です。社会課題解決型は 10%程度です。

株式会社リクシスという会社は、介護と仕事の両立を支援するクラウドサービスを提供しているほか、高齢者・シニア市場についてのマーケティング・リサーチ・コンサルティングを行ったりしています。成長率や市場規模を勘案すると、社会課題解決型は、サントリーや竹中工務店のように非上場企業を想定すべきかもしれません。社会課題は地域ごとに異なります。健康、福祉、環境、教育の分野で、行政が提供しないサービスを創出し、住民が喜んでお金を支払う価値を提供することが求められています。必要な処方箋は地域ごとに異なります。限界集落を抱える市町村のスタートアップは地域の暮らしを支える産業の担い手に

なると思います。

●限界集落を抱える市町村の横顔

2020年8月から12月、北海道帯広市から沖縄県那覇市まで16道県を訪問しました。コロナ禍によってリモートで働くようになった首都圏の就業者が、限界集落を抱える市町村に移住しはじめているかどうかを体感するとともに、スタートアップを支援するインフラを整備する動きを調査するためでした。移住は始まり、市町村に移住定住促進課が置かれ住宅、学校、就業の支援が行われていました。

2021年は5月から訪問を再開し北海道稚内市から長崎県壱岐市まで12道府県を訪問しました。川上のマーケティングを小中高校のカリキュラムに取り入れる可能性と、スタートアップを支援するインフラの横連携の可能性を調査するためでした。市町村と信用金庫、県立高校、小中学校が郷土を支える人づくりで協働する取組みが始まっていました。

移住定住が成功するには、人間関係の基礎となる文化を発信しておくことが欠かせないと思います。年中行事への参加、自立と助け合いの兼ね合い、無償の奉仕活動が地域ごとに違うからです。徳島県海陽町は高齢者の自殺が少ないことで有名です。それを研究した岡檀（まゆみ）さんは「生き心地の良い町（岡檀著、講談社）」で5つの要因を挙げています。中でも、年長者が威張らない。困り事は隣近所にすぐ打ち明ける。この二つは明るい街づくりに欠かせない要素です。以下では、7つの地域について報告します。

●北海道宗谷地域

稚内市は1800年代はじめに本州から武士が移住した北海道でも入植が早い地域です。北前船が来航し石川県富山県との繋がりが強いです。暖流のおかげで緯度のわりに温暖で酪農や農業が盛んです。帆立貝の養殖は利益率の高い水産業です。増田雅俊理事長が率いる稚内信用金庫は、内部留保が160億円と財政基盤が強くスタートアップの応援に熱心です。天塩町の酪農家宇野剛司さんは、自前の牧草だけを飼料に美味しい牛乳を生産しています。自動搾乳器を開発して経営面積を増やし100億円の年商を実現する夢を持っています。豊富町は酪

農で有名です。石油を含んだ薬効ある温泉旅館、酪農を生かした洋菓子があります。担い手は若くデジタル・マーケティングに取り組んでいるのが宗谷地域の特色です。

●新潟県十日町市

十日町市は上越新幹線越後湯沢駅から近く、首都圏からの移住先として人気があります。大地の芸術祭は交流人口を増やす目的で始まり定着し、芸術を志す大学生の定住場所となっています。障がい者だけを雇用する事業所では、トイレットペーパーを生産し就業と生きがいの場所となっています。冬の降雪量が多いせいか、ビジネスには計画性が高く成功の軌道に乗るまでの忍耐力が高いと感じます。

●石川県奥能登

能登半島は石川県の 12 市町と富山県氷見市からなります。奥能登は輪島市、珠洲市、能登町、穴水町の 2 市 2 町です。石川県の面積では 27% ですが人口は 5% です。住宅への Wifi 整備が遅れています。この課題は全国共通の深刻な課題のひとつです。珠洲市と能登町は定住人口の安定と起業の促進に熱心です。のと共栄信用金庫は市町と協力してコワーキングスペース、起業促進、移住定住促進に取り組んでいます。輪島市には輪島漆芸技術研修所があり人間国宝級の技術の伝承をしています。漆芸を志す生徒が全国から入所しています。

●長野県飯田市

飯田城をいただく飯田市は人口 10 万人。15 の町村が合併を繰り返して今日に至ります。天竜川の中流にあり河岸段丘の美しい農地が広がります。天竜川は太平洋岸からの物資の経路で長野県下最大の都市だった時期もあります。JR の単線しかないこの地域は、独立の気概に満ちています。柳田國男を敬愛し民俗を大切にしています。岐阜県境の清内路村は今は日本一星がきれいと言われる阿智村の一部です。清内路の集落にはお墓が一つしかない集落があります。村人がこぞって団結する生き方に感動を覚えます。

飯田市は、飯田駅付近の中心市街地再開発で有名になりました。市の責任者を務めた高橋寛治さんは、これからの時代を生きる哲学を学ぶアヲハト会を主宰します。哲学者の内山節さんをはじめ、近代から現代におろそかになった思想から生きるヒントを学ぶのです。この研究を進めるにあたり、高橋さんには折に触れて教えをいただきました。次世代を担う全国の方々との繋がりができたらと思います。

●三重県松阪市

松阪市は飯南町、飯高町と合併して限界集落を多く抱えるようになりました。移住定住促進に熱心です。これまで500件を超える世帯が移住を検討しました。人口10万人足らずの松阪市の状況から推し量ると全国では数十万世帯が移住を検討していると思います。県立飯南高校は、郷土学を必修として地域の役に立つ喜びを培っています。その取組みは先進的です。

●徳島県海陽町

徳島県阿南市から高知県室戸市までの二市五町（美波町、那賀町、牟岐町、海陽町、東洋町）は四国の右下にあります。この地域は、古来、黒潮で到来した海洋民が大阪湾、瀬戸内海に入る際に立ち寄る要所です。

(<https://www.minamishikoku.org/?history=sample-history3>)

開放的な文化があり他県から移住が多い場所です。サーフィンとウミガメの魅力に導かれた移住者が地元と織りなす営みには都会のような爽やかさと明るさがあります。永原レキさんは、中学校を卒業後大阪に移り住み、帰郷して地域活性化に全力投球しています。学生時代はサーフィンの日本一。今は藍染と人の交流で高齢者、同世代ともに愛されています。ムラの文化が嫌で都会に出る人もいれば逆も起きています。温暖な気候、美しい山川海、食、朗らかな人情は内外の人を惹きつけています。

●愛媛県伊予市と東温市

愛媛県で一生が青春時代のお二人に出会いました。世代から世代へと受け継

ぐべきものを優先して生きる人生です。お二人は起業家でもあります。

若松進一さんは伊予市双海町の漁師の家に生まれ、宇和島水産高校を卒業後双海町役場に勤めました。風の又三郎のように働き、教育長で退職されました。その生涯はまさに起業家です。伊予灘に面する海岸は、若松さんのプロデュースで日本一の夕日の名所になりました。お祖母様の生家は、「人間牧場」になりました。古典「大学」や二宮尊徳をひもとき、人として何を成すかを学ぶ場所です。入門者には創作した二百を超える説話「夕やけ徒然草」で和ませてくださいます。

牧秀宣さんは「百姓」です。衣食住から歴史、神仏、自然、教育までたくさんの知恵をお持ちです。穀物こそ数千年絶えることがないと米麦農場を起業しました。はだか麦の収穫期には一堂が「麦熟らし」祭で幸せに感謝し豊作を祈ります。

●離島の横顔

日本には418の有人離島があります。人口は14万人です。多い県から順に長崎51、沖縄39、愛媛31、鹿児島28、山口21、香川21、岡山15、東京13、広島12です。国境離島は148です。文化とくらしにおいても国土を守るためにも大切な存在です。有人離島の多くには県立高校はありません。離島を抱える県では離島出身生のための寄宿舎を整備しています。15歳で親と離れて独立する高校生のキャリア形成は、中等教育の重要な課題です。

海の変化、漁業の変化は離島のくらしに関わります。稼げる漁業は離島の存在基盤です。獲る漁業から育てる漁業への転換は、資材や飼料の負担を伴います。海の汚染を招きます。漁師は親から子へと相伝される経験と技術を必要とする仕事です。豊かな海づくりは漁業関係者だけの問題ではありません。

●三重県答志島

答志島は伊勢湾と太平洋の境にあります。汽水と海水の境界が豊かな漁場を恵みます。豊富な魚類に加え海苔の養殖が盛んです。答志島には中学校を卒業したら男子が数名他人の家で育てられる「寝子屋」というしきたりがあります。実の親子兄弟のようにくらしします。人望が厚く生涯預かった子供の面倒を見る家族が寝屋親になります。そのせいか漁師さんの結束は固く、利害の対立を話し合

いで解決する文化が継承されていると感じます。永富洋一さんが率いる鳥羽磯部漁業協同組合は、近隣の漁協の統合が成功した組合として有名です。漁師や家族をはじめ多くの就業と購買力の源泉になっています。

●愛媛県弓削島

弓削島周辺は古くは法隆寺の荘園で製塩と海産物が豊かな場所です。弓削島の人口は2400人です。愛媛県上島町は離島だけからなる町で有人離島は7つです。日本で最も美しい村連合に加盟しています。町立の小中学校に加え、県立弓削高校、国立弓削商船高専があります。商船高専は全国に5校しかなく他県から生徒が入学します。弓削島には外来者を歓迎して大切にしている文化があります。弓削高校に起業部が誕生したのはそうした文化と関係しているかもしれません。

弓削島の方々を引き合わせてくださったのは兼頭一司さんです。東京大学卒業後家族で移住した兼頭一司さんは限界集落を抱える市町村を元気にするための移住の魁です。ご子息は希望の星を見つけて中学校卒業後松山東高校に留学しました。デジタルネイティブのご子息のこれからの楽しみです。

●大分県姫島

姫島は、豊後、長門、周防、伊予の結節点ともいべき瀬戸内海の離島です。人口は1600人です。姫島村の特長は一致協力してがんばるまとまりの良さです。敬老の日はこぞってお祝いし、インフラ整備も集落の平等を重んじます。姫島で造船業を営む家族は、島のくらしを守るために、島の物産を販売する活動をしています。2015年に起業した小岩直和さんです。加工された海産物と農産物は付加価値が高く価格の安定に留意して営業しています。全国の離島の同業者とつながる活動にも熱心です。

●長崎県壱岐島

長崎県壱岐市の人口は2万人です。新潟県の佐渡島、兵庫県の淡路島、島根県の隠岐島、長崎県の対馬と並んで古事記の大八洲の一つです。福岡県博多港から高速船で1時間と近く福岡市民のようだと評されることもあります。郷ノ浦町、

勝本町、芦辺町、石田町の四町は合併しましたが、それぞれに港があり活気があります。普通科の壱岐高校と商業科の壱岐商業高校があり地元で進学できます。市は ICT 導入に熱心です。芦辺町にはいいオフィス壱岐というコワーキングスペースがありインド企業が入居しています。福岡市所在のデジタル・マーケティングの株式会社ペンシルは、壱岐市にサテライトオフィスがあり島に暮らす 8 人の社員が高齢者にわかりやすいウェブサイト制作などを行なっています。倉橋美佳社長は「壱岐市で成功できたら他の限界集落を抱える市町村でも同様の取り組みができると期待している」とサテライトオフィス設立のねらいを語ってくださいました。

●熊本県天草諸島

天草諸島には 12 万人がくらしています。下島にある天草市は人口 7 万人と八代市に次ぐ第三の市町村です。天草市には県立高校が 4 校あり、天草高校は先進的な理数教育を実施するスーパー・サイエンス・ハイスクール (SSH) 指定校です。進学先の大学が九州に集中していることに高校生の郷土愛を感じます。拓心高校には普通科と並んで商業科、生物生産科、食品科学科、生活科学科があります。中学生までのキャリア形成教育と繋がれば高校卒業までに自分の人生の目的のための経験と知識を習得する環境があります。

●沖縄県

沖縄戦以来の苦難の歴史を顧みるとき、沖縄で生まれ育っていない人間が何か役に立つことができるのだろうかと思います。筆者が沖縄に関心を持ったのは 1995 年、米兵少女暴行事件を契機とする沖縄問題のうねりのときでした。大田昌秀知事の著書を読み、戦中戦後の沖縄の歴史をあまりにも知らない自らを恥じました。琉球米国民政府の下、高等弁務官が統治し、在留米軍にとどまらない多くの問題が生じていたことを知りました。本土と沖縄の認識のギャップが永年埋まらない背景には占領下の沖縄への理解不足があると感じます。

1944 年 2 月に第 32 軍に参謀として赴任した八原通博さんは、沖縄戦の手記の公開を 1972 年の沖縄返還まで封印していました。

県には既に通信力なく三十二軍司令部又通信の余力なし・・・緊急ご通知申し上げます。・・・県民に対し後世特別の御高配賜らんことを。

海軍沖繩方面根拠地司令官、大田実少将が、昭和20年6月6日、海軍次官あてに発信した電報は広く知られています。主力の陸軍三十二軍がどのように発足し、どのように戦ったか。史実を克明に綴った書が「沖繩戦線—高級参謀の手記」です。著者の八原博通氏は1892年に鳥取県に生まれ三十二軍高級参謀・陸軍大佐として司令官と参謀長を補佐し、作戦計画の責任者として戦い生還した方です。「沖繩作戦は決戦か持久か、その間の真相を知るものは私唯一人と確信する」とその手記を出版しました。陸軍三十二軍は大本営の直轄部隊として1944年に誕生しました。沖繩での陸上戦に備える目的です。八原大佐が那覇に着任した時の所感が記されています。「およそ何人といえども、そのおかれた立場から本能的に将来を予測し、自らの対策と覚悟を決めるものである。軍用語でこれを状況判断という」。

沖繩で大規模な地上戦が行われ三十二軍と県民の多くが最期を遂げると察したのです。大本営から作戦軍令が示されない中、牛島司令官は「本土決戦を一日でも遅らせる」ことを任務と定め、洞窟の整備に精励しました。勝利以外の目的を掲げた稀有な作戦です。日本の行く末を願うが故でした。沖繩県および警察と一致団結して住民の疎開、食糧の確保を進めました。残念ながら、米軍の民間船舶攻撃により非戦闘員の本土疎開は企図したとおりに進みませんでした。翌年3月23日、沖繩戦が始まり司令部は撤退を繰り返します。摩文仁に後退した6月18日に最後の命令が出されました。「親愛なる諸子よ。諸子はその任務を完遂せり。予の指揮は不可能となれり」。牛島満中将および長勇参謀長は、6月23日に摩文仁で自決し沖繩戦は終了しました。

約10万人の軍人・軍属の戦死者は約10万人、住民の死者は約9万人です。摩文仁の丘には兵士の墓碑があり、北海道から沖繩県まで全県の兵士の氏名があります。多くの部隊が沖繩に転進したからです。沖繩県平和祈念資料館とひめゆり平和祈念資料館を訪問すると、1944年以降のできごとが克明に展示されています。沖繩県の嶋田叡知事（兵庫県神戸市出身、43歳）は1945年1月に本土から着任しました。最後まで軍の作戦を有利に導くとともに、住民を守ることにまい進し戦死しました。戦死地はわかりません。6月23日の「沖繩慰霊の日」は、戦没者に尊崇の念を表すとともに、一日も永く生きようと立ち向かわれた方々、そして沖繩の今に思いをいたす大切な日です。

沖縄の離島の市町村と小中学校を訪問しようと沖縄に出張した際、コロナ禍により渡航ができませんでした。本島に6日間滞在することになりそのとき気がついたことがあります。穏やかな青い海原に人間が浮かんでいると実感するのです。ここでは人は海に生かされている。海の彼方や星空と自分が強く結びついている。地球や宇宙との繋がりを感じました。山から川が流れて里で暮らす本土とは見える世界が違うのです。

藪地島でお会いした古老から

「お母さんは火の神、お父さんは床の間の神を新月の日と満月の日に祈る。火と水は一つ。火と水が交わって命が与えられる。月の満ち欠けに生かされる。一日たりとも先祖の恩、父母の恩を忘れてはいけません。いただいた命を大切に生きるのです。」と教えていただきました。

●沖縄の霊性

沖縄の霊性は本土とは違います。沖縄の子供たちにふさわしい教育は本土とは違うのが自然だと感じます。沖縄の霊性のことを教えてくださった嵩元盛兼さん、佐次田秀貞さん、宇良瞳さんにこの場を借りて感謝申し上げます。

生まれた場所に高校がない地域はたくさんあります。中でも離島では15の春に中学校を卒業した生徒は家族を離れて高校生活を始めます。小中学校で家族とくらす間にキャリアをデザインして希望の星を追い求める人生のきっかけを得ることができないだろうか。そう思って沖縄を訪ねました。沖縄県の有人離島は37。そのうち26は人口が1000人に満たない。その一つ津堅島の港には修学決意の石碑があります。

此の麗しき津堅島に
父よ安かれ母も待て
学びの業の成る時に
錦飾りて帰る迄

津堅小中学校の宮城渉先生にお話を伺いました。ICT教育の第一人者です。島民400人生徒数13人で最小最高の学校を目指しています。その取組みの魅力に移住希望者が見学を訪れています。

全国の離島の小中学校がオンラインで結ばれ、ときおり実際に集まって離島のくらしのすばらしさを確かめ合うことができれば離島に移住定住する家族が

増えると期待しています。修学決意の碑に刻まれた言葉は、古老が教えてくださったことを今に伝えていると感じます。人生の大元には父母の交わりがあります。世のため人のために生きる元気の源はここにある。古老の言葉が響きます。

●若者たちが地域の活力を高める

売っていないものを買うことはできません。健康、福祉、環境、教育に関するサービスで出費をしたいと思っても提供されていないものは数多くあります。限界集落を抱える市町村では、生活者の困りごとに行政が全て応えることはできません。行政がカバーしていない領域に雇用と購買力を生み出し、街の賑わいを取り戻す産業が成長する領域があります。

顧客が喜んでお金を払う価値は、地場産業、伝統工芸産業にもあります。顧客の課題、社会課題を解決して世の中の役に立ちたいという思いがあるのなら、川上のマーケティングという方法論を体得すれば形にすることができます。川上のマーケティングが普及することにより、若者の人生の目的が明確になり、自ずとスタートアップが増えていくと思います。自分よりも上の世代の求める価値を聞いて、自分たちの良さと強みを発揮し、顧客が喜んでお金を払う価値を生み出す事業者が増えるといいと思います。

●GRIT を育てる教育

限界集落を抱える市町村を訪問して思いついた仮説があります。地方にいる若者が自分たちの生まれ育った場所でビジネスを立ち上げる力（GRIT）を強くすることが市町村の活力を高めるという仮説です。

GRIT が起業家に欠かせない資質であることが明らかになっています。心理学者のダックワースさん（Angela Lee Duckworth）の TED でのプレゼンテーションは 1000 万回再生されています。ダックワースさんは、アメリカのさまざまな組織を研究して、何かをやりたいという思いとそれを諦めない忍耐力が成功の鍵だと実証しました。その能力を GRIT といいます。GRIT をより良いものにする方法論が彼女の次の研究課題です。デザイン思考の方法論と位置付けられる FIDS サイクル（Find Imagine Do Share）は、GRIT を高める良い方法だとされ

ています。詳しくは第4章で取り上げます。

●Ken Robinson の提案

イギリスの教育専門家 Ken Robinson の提案を以下にご紹介します。この提案は GRIT を育てる教育として効果的だと感じます。

私は無我夢中という言葉が好きです。大好きなものは得意になるものです。

元気が出るしやる気が出ます。大好きなことに没頭すれば時間を忘れます。退屈なことをすれば逆のことが起きます。大好きなことを続ければとてつもない変化が起きます。

Rachel Carson は「沈黙の春」(1962年)で生態系はものではなく生命であると述べました。子供は凄まじい創造性を持っています。神様を易々と描きます。間違ったことをするという感覚がありません。学校では子供の全人格を尊重しなければなりません。数学と国語を重視する。芸術と人文を軽視する。そのようなカリキュラムは子供を変質させてしまいます。芸術では音楽と美術が演劇と舞踊より重視されますが間違っています。人間の頭脳は身体という乗り物に乗っています。鼓動が大切です。Gillian Lynne はその見本です。彼女は Cats や Phantom of the Opera の振付師です。ADHD と診断され医師の勧めでダンススクールに転校して踊りの専門家になりました。The Royal Ballet School に進学してプリマドンナになりました。振付師として起業しました。

教育が標準化されていることは大きな問題です。やる気が出ない教育に子供の時間を使うべきではありません。大勢の人を標準化させ適合させるモデルを捨てるのです。製造産業を優先するモデルを捨てるのです。製造産業のモデルを農業のモデルに変えなければならないのです。いのちを経験するモデルです。インターネット技術はこれからの教育に役立ちます。

●高校生が川上のマーケティングを体験する

2022年5月から、県立富山商業高等学校の協力を得て、一年生、二年生にゼロからイチを生み出す川上のマーケティングの特別授業を行っています。生徒たちが自分自身のことを知ることから始め、自分が何をしたいのか、自分に何ができるのか、自分のありたい姿、なりたい姿をイメージして未来を描いてもらい

ます。未来を実現するために身に付けるべき素養も紹介しています。TOMISHOP という生徒主体の年中行事での実践を通じて、新しい価値を創出する喜びを感じてもらいたいと思っています。生徒さんから気づきを与えられました。人生の目的を見出して毎日を大切に生きたいという思いが伝わってきます。特別授業の体験から何かを感じて、地元で社会課題の解決のために起業する方が現れることを願っています。ビジネスで地域に貢献する喜びに目覚め、顧客の共感を呼ぶ価値を提供することが、集落や町村の活性化につながる希望を抱いています。特別授業の内容は第4章で取り上げます。

高校生による社会課題解決に向けた行動の一例として政府系金融機関である日本政策金融公庫 2013 年度から主催している「高校生ビジネスプラン・グランプリ」を紹介したいと思います (<https://www.jfc.go.jp/n/grandprix/>)。この企画は、若者の創業マインド向上を目的としています。ここで紹介されている高校生たちのビジネスプランは、まさに身近な課題認識からスタートしていることが理解できると思います。

●信用金庫が生むコワーキングスペース

地域の若者が起業家になれる希望をもつには四つの素養が必要ではないかと考えています。一つ目は、上に紹介している川上のマーケティングです。二つ目は、スマホを用いてマーケティングするデジタル・リテラシーです。幸い中高生はすでに十分な経験をして大人以上の能力を持っています。希望者に対して、プロが使っているレベルの経験をオンラインで教育すれば瞬く間に上達するでしょう。三つ目は、他人と仕事をやりぬく体験です。第4章で取り上げる特別授業では、自分が好きなことを同級生とやってみることで、すべての生徒が元気と自信を得られることが期待されます。四つ目は、お金を集めて使う体験です。大人と一緒に働いてお金をもらうことでお金のありがたみと恐さを学ぶのです。四つの素養を身に付けるためのインフラを提供する上では、市町村行政、中学校・高校だけではなく、信用金庫が重要な役割を担うと考えています。

地域の中学校高校と信用金庫がこうした技量を培う教育に取り組み、デジタル技術を持つ若い世代とのコワーキングを実践すれば、移住定住が実りあるものになるとともに、生徒が郷土を担う独立心と気概を養い、卒業後郷土を離れても、自営する技量を身に着けて、頼もしい一員となって U ターンする機運に繋

がるのではないのでしょうか。

一例を挙げますと、京都信用金庫が始めたQUESTIONという施設はこの文脈の最新鋭のコワーキングスペースといえます。社会的課題に取り組みたい顧客が、課題を解決するときに会ってみたい人々、必要な情報との出会いを助けるのです。職員は、信用金庫の若い世代でどんな顧客にも無料で伴走します。やりたいことが曖昧な顧客にも伴走するのです。

九州北部信用金庫協会と会員十三金庫が主催する「しんきん合同商談会」では、高校生ビジネスを支援し、ブース展示の招待とプレゼンテーションをさせています。

石川県の能登町に本拠を置く興能信用金庫は、能登町と一体となって顧客が地元にはないノウハウや技術を持つ人々を副業やフリーランサーとの契約で繋ぐサービスを行っています。能登町が準備中のコワーキングスペースは地元の事業者、域外からの一時的な来訪者、地元の中高生がやりたいことを語り、思いを形にする場所になるでしょう。

いずれの取組も、出融資に先立つ段階の無料のコンサルティングですが、こうしたサービスを行う主体は、市町村ではなく、事業の奥深くまで寄り添う信用金庫の業務にふさわしいと考えます。そして、活動の財源としてふるさと納税を用いている地域もあります。

起業後、売上を増やす段階では、静岡県富士市が創設したF-Bizの経験が参考になります。同様の支援組織が現在26自治体にあり、売上を増やすためになにをすれば良いか伴走しています。

信用金庫が生み出すコワーキングスペースは、苦勞して働きながらやりたいことを温めている次の世代の学び、出会い、実行の場所です。やりたいことを実行するためには、経験とともに学習が必要です。先に述べた四つの技量をコワーキングスペースの社会人向けのリカレント教育として提供することで、中高生との世代を越えた仕事仲間が生まれることが期待できます。

●種蒔きから衣服・寝具まで国内亜麻産業を復活する動き

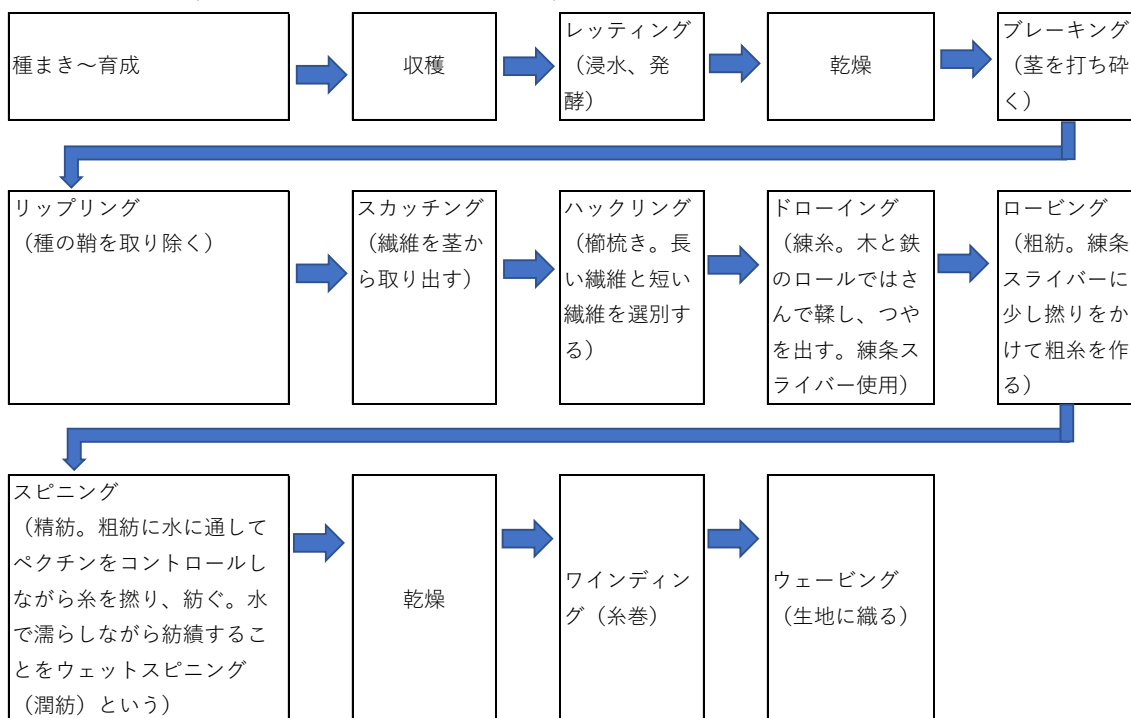
「亜麻」(英語では linen) という植物系天然繊維が見直されています。人類最古の繊維の一つといわれる亜麻は、通気性、保温性に優れる。速乾性と抗菌性があり、衣料品、寝具に向いています。種からは健康に良いとされる亜麻仁油が採れます。亜麻は寒冷地を好むため、日本では 1940 年代まで北海道で広く栽培され、トラックの幌、船舶用品など主に軍事向けに関連製品が生産されていた。戦後は軍需がなくなり、合成繊維が台頭したため、国内での亜麻の栽培は途絶し、関連産業は消滅してしまいました。フランスやオーストリアなどヨーロッパでも、合成繊維に押されて亜麻産業は衰退しました。

植物由来の繊維は環境意識の高まりや自然な風合いから人気が高まっています。その中で、亜麻は高級素材として採用する動きがファッション業界にみられます。亜麻の栽培は、フランス、ベルギー、ロシア、東欧が主要な生産地です。紡績と織布は主に中国で行われています。日本は中国から亜麻の糸や生地を輸入しています。亜麻の生地価格は綿の数倍ですが、高級品として認知され高価格でも需要があります。

北海道では亜麻の栽培を復活させようとする地域が更別町、士別市など複数あります。紡績、織布、縫製まで亜麻製品を国内で一貫生産すれば、生産者の目指す価値に惹かれて内外の市場を得ることができるのではないのでしょうか。北海道で栽培した亜麻から糸を紡ぎ、生地を織ったとして、原価はいくらになるのか試算しました。

亜麻の種を仕入れ、国内の畑で栽培、収穫し、繊維を取り出して糸に紡ぎ、生地に織りあげる一連の作業のコストに加え、機械設備の償却費や光熱費、人件費も入れ込んで原価を試算した結果を整理しました。計算の結果、Y シャツを縫製するために 2.5 m²の生地が必要だとすれば、生地の原価は 5,040 円(2,016 円×2.5 m²)となります。ここに縫製などの加工賃やその他費用が上乗せされます。国産の亜麻で作られる製品を市場に届けるためには、どのような顧客の、どのような課題を解決するのかをしっかりと考えた川上のマーケティングが必要になるでしょう。

亜麻の工程（播種から生地に織るまで）



(出所) 各種資料、ヒアリングなどより作成

◎ 1ヘクタール当たりの亜麻栽培の原価の試算結果

1ヘクタール当たりの生産量	単位当たり原価
糸 = 625kg (1haの繊維収量平均1,250kg。うち半量が糸になる) 糸から生地に織りあげる段階の歩留まりは7割を想定	6,014 円/kg (機械償却費3,981円)
生地 = 生地の重量当たりでみた原価=(625*0.7)/4,008,404=9,162.07円/kg 織り上がる生地の面積は1,988㎡ (625kgの糸で220g/㎡の生地を織る=(625/0.22)*0.7=1,988)	9,162 円/kg (機械償却費5,918円) 2,016 円/㎡ (機械償却費1,302円)

収穫できた亜麻を全量糸にする場合と、生地にする場合のそれぞれの原価

糸にする場合の人件費 (396,000円) + 機械償却費 (2,488,208円) + その他 (874,276円) = 総原価3,758,404円

生地にする場合の人件費 (546,000円) + 機械償却費 (2,588,208円) + その他 (874,276円) = 総原価4,008,404円

(出所) 各種資料、ヒアリングなどより作成

亜麻はさらりとした肌触りだけでなく、速乾性と抗菌性に優れ、高温多湿の日本に適している素材です。要介護者や乳幼児のための衣類、寝具にも適しています。実際に製品を使ってみると手放せなくなるうえに、使い続けることで味わいが深まります。亜麻の良さが市場で認知されるようになり、良いものを大切に長く使い、育てたいと考える消費者に受け入れられるようになれば、国産品であることの安心感は強みになるのではないでしょうか。

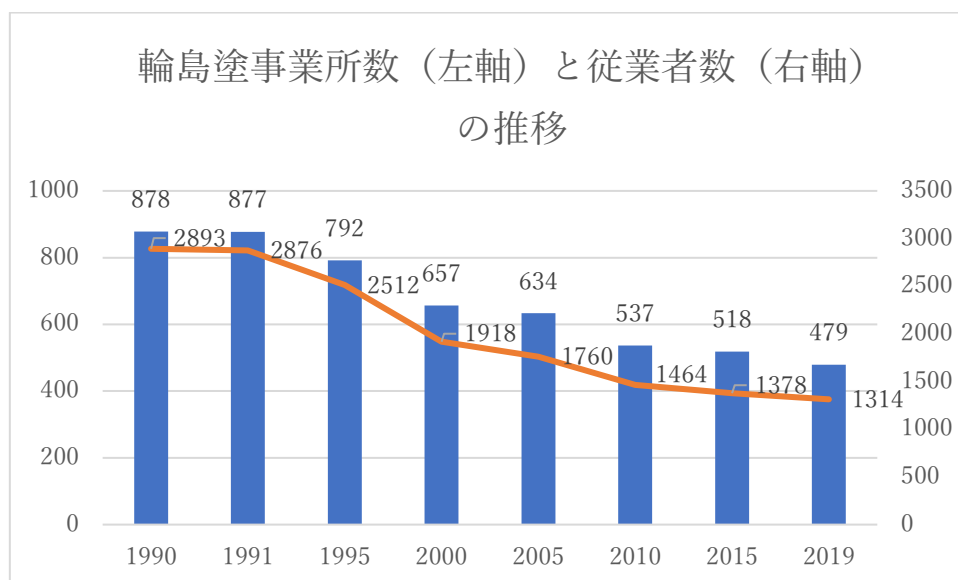
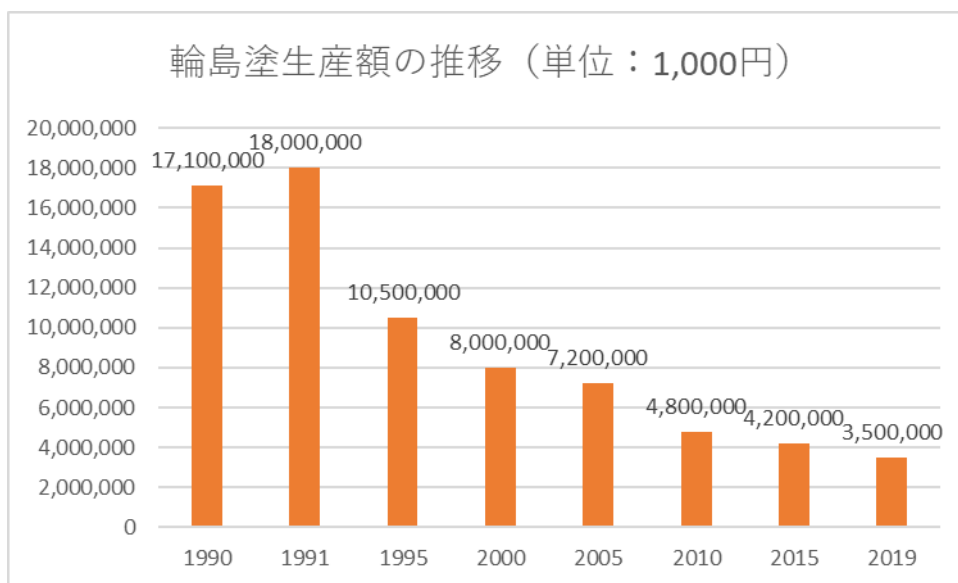
亜麻の主要な生産地の一つであるベルギーの国土面積は、北海道の 3 分の 1 に過ぎません。かつての国内における生産地であった北海道は大きな潜在力を持っているといえます。

いまは亜麻に対する認知度を高める一方で、品質や供給力を高める努力を続けながら、国内における亜麻産業復活の可能性を探っている段階です。途絶えた亜麻産業の技術や産業機械を海外から導入し、一から根付かせて軌道に乗せるには中国、フランス、ベルギーなどの現に生産中の地域の人との交流が不可欠です。その取組とともに国産亜麻に対する顧客の共感を得て、亜麻産業が繊維産業として発展する手ごたえを感じつつあります。

●新しい道を探る伝統工芸

国内亜麻産業の復活がゼロからのスタートで新しい道を切り開く挑戦だとすれば、伝統工芸産業は伝統と革新がどこで落ち着くのかを模索する挑戦です。輪島塗は、日本を代表する伝統工芸品でありながら、縮小を余儀なくされています。1991 年のバブル経済崩壊とともに生産額、事業者数、従事者数とも大きく減少しました。高価な製品が売れない、家族構成の変化、集合住宅の普及、食の洋風化、安価な日用品を使い捨てる風潮が原因です。高度成長期では贈答、お祝いの場に輪島塗は欠かせないものでした。核家族の集合住宅ではそうした漆器は居場所を失います。手入れに気を遣うイメージも敬遠される要因です。

輪島塗の流通構造にも課題があります。高級品だけに百貨店が末端の販売業者である場合が多く、生産者に価格決定権がありません。少ないマージンを塗師屋が配分しますが、木地師をはじめ稼ぎが圧迫されます。生産者に利益が蓄積されず、開発力が低下しています。衰退の期間が長く、工程を分業する人数も減る一方です。



（出所）輪島市

輪島塗を手にしたときに伝わる製品の完成度の高さ、品質の素晴らしさばかりではありません。作り手の美意識も素晴らしい水準です。時代の変化に合わせた製品を提供できているのでしょうか。新しい用途を見出すことや、漆器に対して消費者が持つイメージのネガティブな部分を覆す提案が求められます。販路はどうでしょうか。塗師屋が中心となってITを活用して、D2C、受注生産といった手法を導入できないでしょうか。塗師屋が価格決定権を持ちマージンを確保できれば後継者も現れるでしょう。

顧客と直接やり取りすることで顧客が喜んでお金を支払う価値を生産者が感

じることができたらと思います。新しいアイデア、新しいデザインを外部との協働で生み出す流れができるかもしれません。伝統工芸産業にも川上のマーケティング、DXは有効な手立てになると感じます。

第3章参考図書

書名	著者	出版社（出版日）
サクサクと読み解く『地域経済の勤どころ』	緒方 哲（著）	鉱脈社（2022/3/31）
かがり火199号	雑誌	合同会社かがり火（2021/7/26）
WIRED(ワイアード)VOL.41 NEW NEIGHBORHOOD 特集:都市の未来とネイバーフッド	Condé Nast Japan (コンデナスト・ジャパン) (著)、WIRED編集部 (編集)	プレジデント社 (2021/6/14)
9割の社会問題はビジネスで解決できる	田口 一成 (著)	PHP研究所 (2021/5/29)
新湊歴史ヒストリアVolume1~7	射水商工会議所魅力発信プロジェクト (企画・取材・発行) 射水商工会議所 (事務局)	射水商工会議所 (2016/2/10,2016/9/25,2018/3/1,2019/3/20,2020/3/25,2020/8/1,2021/3/25)
新しい共同体の思想とは (内山節と語る未来社会のデザイン3)	内山節 (著)	農山漁村文化協会 (2021/3/22)
食材礼讃	田口さつき・古江晋也 (著)	全国共同出版(2021/3/1)
国富論I、II、III	アダム・スミス (著)、大河内 一男 (翻訳)	中央公論新社; 改版 (2020/9/24、10/22、11/25)
東大卒、農家の右腕になる。小さな経営改善ノウハウ100	佐川 友彦 (著)	ダイヤモンド社 (2020/9/2)
高校魅力化&島の仕事図鑑—地域とつくるこれからの高校教育	大崎海星高校魅力化プロジェクト (著, 編集)	学事出版 (2020/8/26)
地方起業の教科書	中川 直洋 (著)	あさ出版 (2020/8/8)
寄付金、クラウドファンディングの集め方	佐藤 しもん (著)	ぱる出版 (2020/8/5)
何が資産か。	谷口正和	ライフデザインブックス新書(2020/3/26)
農協系統組織再編と独立経済連の位置: 県域機能は誰が担うのか	藤田 久雄 (著)	筑波書房 (2020/3/13)
藍の本	一般社団法人 藍産業振興協会	徳島県商工労働観光部観光政策課
産業社会と人間[四訂版]—よりよき高校生活のために	服部 次郎 (著、編集)	学事出版; 四訂版 (2020/2/20)
超成長都市「福岡」の秘密 世界が目にするイノベーションの仕組み	石丸 修平 (著)	日本経済新聞出版 (2020/2/18)
地域活性マーケティング	岩永 洋平 (著)	筑摩書房 (2020/2/6)
共感資本社会を生きる 共感が「お金」になる時代の新しい生き方	新井 和宏 (著)、高橋 博之 (著)	ダイヤモンド社 (2019/11/14)
日本列島回復論	井上 岳一	新潮社(2019/10/24)
内山節と読む世界と日本の古典50冊	内山節	農文協(2019/10/15)
人生100年時代の地方創生 ～住民による住民のための持続可能な地域創生とは～	一般社団法人日本経済調査協議会	一般社団法人日本経済調査協議会
Innovation and Scaling for Impact: How Effective Social Enterprises Do It	Christian Seelos (著)、Johanna Mair (著)	Stanford Business Books; Reprint版 (2019/9/3)
インバウンド・ビジネス戦略	早稲田インバウンド・ビジネス戦略研究会	日本経済出版社(2019/6/26)
自治体行政と地域コミュニティの関係性の変容と再構築 (コミュニティ政策叢書)	役重 眞喜子 (著)	東信堂 (2019/3/11)
BEPPU PROJECT 2005-2018	山出淳也 (著)	特定非営利活動法人BEPPU PROJECT(2018/10/13)
ソーシャル・プロジェクトを成功に導く12ステップ コレクティブな協働なら解決できる! SDGs時代の複雑な社会問題	佐藤真久 (著)、広石拓司 (著)	みくに出版 (2018/6/21)
文化と芸術の経済学	谷口正和	ライフデザインブックス(2017/2/2)
農で1200万円! —「日本一小さい農家」が明かす「脱サラ農業」はじめの一歩	西田 栄喜 (著)	ダイヤモンド社 (2016/9/2)
生活芸術家たち	セルフドクタークラブ 村ぐらし研究会 (編集)	ライフデザインブックス (2015/5/15)

CSV時代のイノベーション戦略「社会課題」から骨太な新事業を産み出す	藤井 剛 (著)	ファーストプレス (2014/7/2)
足元にある、大切なもの。石垣島ハーブ暮らし	セルフドクタークラブ (著), 島ぐらし研究会 (著), 日本メディカルハーブ協会 (監修)	ジャパンライフデザインシステムズ (2014/4/25)
発展する地域 衰退する地域: 地域が自立するための経済学	ジェイン ジェイコブズ (著), Jane Jacobs (原著), 中村 達也 (翻訳)	筑摩書房 (2012/11/7)
「辺境」からはじまる—東京/東北論	赤坂 憲雄 (著, 編集)	明石書店 (2012/5/22)
変革は、弱いところ、小さいところ、遠いところから	清水義晴 (著)、小山直 (著)	太郎次郎社エディタス (2002/12/1)
フリー・エージェント社会の到来—「雇われない生き方」は何を変えるか	ダニエル・ピンク	ダイヤモンド社 (2002/4/1)
アメニティ・デザイン: ほんとうの環境づくり	進士五十八 (著)	学芸出版社 (1992/6/25)
知価革命—工業社会が終わる・知価社会が始まる	堺屋 太一 (著)	PHP研究所 (1985/12/1)

参考情報 URL

経済産業省スタートアップ企業育成支援プログラム「J-Startup」

<https://www.j-startup.go.jp/about/>

地域づくり情報サイトかがり火 WEB

<https://kagaribiweb.com/>

富山県立富山商業高等学校

<http://tomisho.el.tym.ed.jp/>

コタニアグリ

<http://www.kotaniagri.com/>

コワーキングスペースと地域活性化・地方創生の関連-場所より大切なのは目的と継続性-

<https://kayakura.me/coworking/>

新潟県・旧山古志村「集落存亡」をかけた挑戦——NFT で財源確保、デジタル村民総選挙

<https://www.businessinsider.jp/post-251703>

第4章 動かない希望の星

- 川上のマーケティング
- 霊性を育む
- リサ・ミラーは霊性に何を求めたか
- 他己社会
- 打算を伴わない行為
- 文化と芸術が経済の原動力
- 個人の夢と志がビジネスになる
- 仕事の時間と稼ぎの時間
- 動かない希望の星
- 意欲のありかに気づく
- 人生の目的と稼ぎの関係
- 体験授業の考案
- 学習指導要領におけるキャリア形成の位置づけ
- 社会の形成者という視点
- 動かない希望の星を見つける体験授業
- 川上のマーケティングとデザイン思考の体験授業
- 普通高校の可能性
 - 三重県立飯南高校
 - 愛媛県立弓削高校
 - 愛媛県立三崎高校
 - 福岡県立新宮高校
 - 長崎県私立創成館高校
- 常若産業宣言
- 常若産業甲子園
- 人生の目的を公にする

第4章について:

この章は、一昨年のある日の気づきから始まった現在進行形の内容です。各地の方に出会い、学校教育の現場を訪問して気づいたことを少しずつ実践に移しています。川上のマーケティングを商業高校で教えることから始まりました。中学校、高校の特別活動のキャリア形成に役立てることができないか。以下は、その課題を研ぎ澄ますゼロからイチの段階のものです。

●川上のマーケティング

ベンチャー・エコシステムの報告書を2019年夏にまとめ、顧客価値の創造の方法論を探していた当時は、その答えが見つかったら大学教育の場で実践してはどうかと考えていました。スタンフォード大学やハーバード大学にはデザインスクールがあり、DXを加えて川上のマーケティングの学びの場を作れたらと考えました。視点を変えると、そうした専攻過程が仮にできたとしても大学生の多くは他の選考過程に在籍していますし、同じ学年の半数は大学には進学しません。社会課題が全国津々浦々にある以上、県立高校にも舞台を設定することが相応しいと考えるようになりました。特に、商業高校と農業高校、水産高校は販売が大切な教育内容ですし、大学に進学しない生徒が多いので、授業の機会をいただける県立高校を探すことにしました。

かがり火という季刊誌があります。2021年、200号で完結しました。菅原勲一編集長にお会いした際に、そのアイデアを寄稿してみないかと提案いただきました。7月の199号に原稿を掲載していただきました。都会からの移住者と社会課題を解決したい地元の方と力を合わせて起業する。そのために市町村、県立高校、信用金庫、コワーキングスペースという四つのインフラを有機的に組み合わせるといった内容です。このアイデアに強く共感してくださったのは前年逝去された天草氏の中村五木市長でした。「子供たちは出ていっても天草市民です。市が予算を投じて地元の県立高校と協働するのは当然です。岸本さん、それを提案してください」。そのお言葉は今も胸に響いています。

かがり火の原稿を携えて、県立高校の訪問を7月から開始しました。県立高校には様々な学科がありますが、人数的には普通科が大多数です(令和3年5月の普通科生徒比率 73.3%)。商業科にはマーケティングという教科があります。

富山商業高校は令和 4 年度からマーケティングを必修にする予定で川上のマーケティングを教える計画があり、2021 年 11 月、平田智彦さんと筆者の二人で川上のマーケティングとデザイン思考を二年生に教える機会をいただきました。

今年度は、清水弘美先生、倉橋美佳さん、宇田川耀平さん、渡辺一枝さんが加わり、6 人の非常勤講師の体制で、一年生のビジネス基礎という科目の特別授業を行っています。川上のマーケティング、デザイン思考、デジタル・マーケティング、世の中の役に立つ喜びの 4 点です。学年末には、自分の人生の目的、人生の目的と紐づいたありたい自分、卒業式当日にそうありたい自分、そうありたい自分になるために二年間励むこと、の 4 点を原稿用紙一枚に書いて、二分間の自撮り動画を制作します。二年生は、デザイン思考を学び、高校の制服と校則を学校の教育理念に基づいてその見直しを実践していますデザイン思考を実践しています。

●霊性を育む

スタートアップや地域振興、若者たちのキャリア・デザインなどについて語るうえで、見落としとしてはならない要素があります。Z 世代は肉体的にも精神的にも成長過程にあります。肉体的な成長は目に見えますが、「霊性」という目に見えないものの発達が大切だという見解があります。

霊性とは「物質を超える精神的・霊的次元に関わろうという性向」（広辞苑）です。英語では spirituality は、the quality that involves deep feelings and beliefs of a religious nature, rather than the physical parts of life (Cambridge Dictionary) とされ、五感で生きる日々の生活のことではなく、五感では感じることもない何かについての感情や信念を意味します。ユダヤ教、キリスト教、イスラム教など宗教には教義があるとされていますが、霊性は教義ではなく、生活を超越した何かについての個人の考えです。

自分はどこから生まれてきたのか、死んだらどこに行くのか、自然界と自分はどのような関係にあるのか、といった設問は、霊性についての考えの一つです。親が他界したりすると、自分が生かされている、命は与えられたものである、との感覚を抱くことがあります。こうした感覚がまさしく霊性です。

社会科学と医学の分野では、spirituality religion の研究を嫌う傾向が残っています。臨床心理学者のリサ・ミラー (Lisa Miller, Columbia University, Teachers

College の臨床心理学者) が書いた「The Spiritual Child」(2016 年) の要点は次のとおりです。Spirituality (「霊性」以下同じ) の研究データはかつては乏しかった。今では、霊性は生まれつき誰にでも備わっている。人間の精神衛生と幸福感の基盤である。10 代 20 代でとりわけ重要な役割を果たします。

●リサ・ミラーは霊性に何を求めたか

リサ・ミラーがこの本を書いた背景は、アメリカの子供たちの発達にある闇に貢献したいとの思いからです。競争社会と言われるアメリカでは、小学校入学前からお稽古が始まり、分刻みでいろいろな分野で習得と競い合いをすることに子供たちは疲れ果てます。引きこもり、抑うつ、薬物やセックス、不良行為が多発しているのです。その問題を科学的な根拠を持って解決したいという思いが執筆の動機で、親がすべきことを詳細に提案しています。

人は誰も生まれながらに霊性を持っていることは、実証論文 (K. S. Kendler, title omitted, 1997 American Journal of Psychiatry) で明らかになったという意見があります。子供たちは、就学前後、思春期、成人前後と、繰り返し霊性を求める性向があるということも臨床研究で明らかになってきました。霊性について学校の授業で体験する意義は、考えが違っていても、他人と自己が等しく尊いことを感じる体験となるからです。いのちが輝くのは一度だけです。その輝きを何に捧げるかは、霊性についての考えと深く関係します。

リサ・ミラーらによる実証研究は、他人とうまくやれる鍵は、霊性を育むことだと述べています。霊性を適切に発達させた人は、他者とよい関係を築き、周囲や社会を良くしていく。子供たちは小学校から高校まで、特別活動で仲間と一緒に何かします。親が霊性を育むことは、子供の学校生活、さらには独立後の人生に役に立つというのです。

日本文化では神や仏の信仰ということになるのですが、「霊性 (超越した存在を分かりやりとりする能力)」は、誰にでも生まれつき備わっているものです。現代社会は言葉を豊富に使います。幼少期から言語能力を高めることに多くの時間を費やします。残念なことに、「霊性」は言葉を覚え世俗的な人間関係を身につけるにつれて喪失していきます。

幼い子供が動物の寓話やメルヘンを欲するのは、霊性とのつながりを欲しているからです。動物やメルヘンの話を子供が話したがる時、親がそれを重要な瞬間と考えて最優先で同調するひとときを持つようにすると子供の霊性が育まれます。霊性を持ったまま生きていいと感ずるので、幼少期から10代の思春期に霊性を発達させることは、自分が強い何かと結びついている感覚を形成し、脳や心や体にも影響を及ぼします。他者への思いやりや世の中の役に立とうという意欲を育てます。子供の霊性の発達を共に経験することは親が霊性を取り戻すことにつながります。自分もかつて経験したことです。親子双方に良い影響があります。

●他己社会

青年期は親から独立して生計を立てる時期です。壁にぶつかる多くの経験をします。大人としての霊性を確立する時期です。この頃には人生の目的を見つけ自分の言葉や行動から得られる幸福感を体得し、その後の人生の座標軸ができてはじめます。霊性を確立した青年は、自分と超越した存在とのつながりを基礎に、自信を持って日々活動し、良好な人間関係を築くことができます。古来から、世界共通に、成人の儀式に霊性を感じるイベントがあるのはこのためです。日本では神や仏に守れていると感謝する気持ちを確認するイベントです。目に見えない何かに感謝する習慣を共有することが助け合いの基礎になります。

霊性は何かをする意欲の源泉です。自分のしたことが何かの役に立ったと実感できるときに幸福感を感じることがあります。その時は、他人に褒められたか、他人よりうまくできたかは二義的な問題です。甲子園球場で応援する生徒、控えの選手はその一例です。夢や志は一人ひとり異なります。好き嫌いや能力も異なります。霊性は、社会の形成者として、他人と合意を形成し、それぞれが役割を担い、同じ課題に懸命に献身する基盤です。

物差しを当てれば、他人と自分に優劣があります。他人と自己の命の価値は同じです。スポーツにもビジネスにも優劣はあります。担っている人間に優劣はない。そう認め合う社会を「他己社会」と名づけたと思います。一人一人が霊性を確立すれば、そう感じる感覚、他者への尊敬と連帯感が育まれると考えます。

●打算を伴わない行為

数学者の岡潔先生は、科学と成長に走る世相を憂い、多くの随筆を残しています。その一つが「春宵十話」（角川ソフィア文庫）です。若い世代に向けて日本の情緒を継承することを提案しています。日本で善行といえば「少しも打算を伴わない行為」と書き出す一節では、宮沢賢治、道元、芭蕉、孔子、明治天皇を比較しています。打算のない行為の時に働くのが「純粹直観」です。これを育めれば善行がやりやすくなります。大自然からいただく純粹直観を育ててくれた祖父と父の思い出が岡先生の数学者人生を支えてくれたと、希望の星が家族の日本の情緒に依っていることに感謝しています。

私たちがもっている情緒は、打算のない行為の元になっています。打算のない行為は善行です。著者は子供が学校にいる間に培う能力について、日本の情緒に立脚することを提案しています。岡さんが復活を期待している日本の情緒は、他己社会においても重要な要素です。

●文化と芸術が経済の原動力

谷口正和氏は 1942 年生まれのマーケティング・コンサルタントです。40 年間にわたり世界を旅し、多くの都市を訪れ、各種のメディアを読み、社会の変化をキーワードに絞り込み、多くの著書を世に問うてきました。その中の一冊『文化と芸術の経済学』では「文化と芸術、それなくしてこれからの経済と経営はなりたない」と谷口正和氏は問いかけます。「文化」は個人の生き方の表現であり「芸術」はコンセプトを個性豊かに可視化する行為です。

近未来のキーワードを明確に記しています。ドリームアスリート、パーマネントトラベラーなど、これからの世界を象徴する新語が随所にみられます。「アップルやフェイスブックが、大企業になれたのは、近未来を創造しようと、顧客とともに進化したからだ。未来はカオス。過去の延長やデータではとらえられない。ささやかな日常に非日常を求める生活者。自らの使命を見定め、起業し、ライフワークに挑む人々。なにかに貢献したり、なにかに繋がったり、他者との関係性に愛着を持つ情熱家がこれからの担い手だ。エシカル・ファッションが台頭している。グローバルなブランドまでが、環境や社会にかけた負荷を意識する。思い、使命感といった精神的な絆をプレゼントしてくれる SNS が益々活躍する」。

これらの一節は、今起きていることについての谷口さんの解釈です。精神の豊かさを求めて、中山間地や漁村に移住する人、社会貢献、地球貢献に進路を定める人が増えています。他人の幸せに貢献するという価値。そのことが自らの幸福だという認識が、SNS とともに拡散し始めています。一度きりの人生をなにかに傾けようとするうれしい悲鳴と感じます。

飛騨高山や直島に多くの訪問者があるように、風土、食べ物、生活文化すべてが資源となりました。谷口さんは、「SNS はその魅力を伝える媒体であるが、やはり最強の媒体は、場所そのもの」だと述べます。人生を傾ける情熱にあふれるビジネスに、女神が微笑むのです。自らの個性が文化だと胸をはれば、それがビジネスにつながります。SNS の動画とメッセージを世界が共有する時代になったからです。Z 世代は、社会の善、他人に貢献するよろこびを日常生活に求めようとする世代です。よりよく生きるために一生学習を続けます。社会が変化にしなやかに対応するために、Z 世代とそれに続く中高生の発想が実を結ぶことを優先すべきかもしれません。この世代が世界の仲間たちと新たな価値観や哲学を共感し、専門知識や実務能力を養い、世界に発揮するようになれば、日本が新しい光を放つでしょう。

●個人の夢と志がビジネスになる

谷口さんは、自分を表現して人生を生きる「生活芸術家」という生き方を提案しています。社会が量的拡大から質的成熟へと転換したからです。自分を表現するには理系以外が大切だと述べています。学校教育は群れを相手にするものではない。学校では一人一人が望んで学習するのです。自由に働き自由に生きる社会では、やりたいことを成し遂げる発想が大切です。社会と自分をリンクする思考がコンセプト・トレーニングです。学校でコンセプト・トレーニングをすれば一生使えます。抽象的な部分があっても具体的なビジョンがあれば現実になる。対抗概念を一つにまとめたら次のステージに上ります。インターネットで仮説をテストする。観察して考える。具体と抽象を行き来する。地球全体が複合していると自覚する。視野を広くキーワードをいくつも重ねて、未来を紡ぎ出してほしいと私たちにエールを送ります。

生命を賭す志が見つければ、若い頃から人間関係の連鎖が始まります。他人と長くて太い信頼関係を築き、夢を同じくする仲間と共に歩くのです。自分に立ち

返る時間を求め、自由な時間と自由な思考から他者に貢献する意欲と感性を磨くのです。ブレずに生きるには哲学が必要です。哲学は先人の生涯体験を読んで培います。哲学を信じてできなくても諦めずに執着する。たとえ成功しなくても、執着力はそれ自身が価値です。

次の時代は、個人の夢と志から始まります。思考や哲学がビジネスを生むのです。志が先行し売上げは後からついてくる時代です。個人や小さな企業にチャンスがあります。自分の得意を生かすには他人とのチームワークが必要です。得意を共有して課題を突破し、チームの望みを果たすのです。自分と他者を分けない生き方です。自立を支えるのは自分しかない。人間は弱い生き物です。弱者を支えてこそ自立するのです。

●仕事の時間と稼ぎの時間

デジタル社会では他人とのやりとりが無料かつ自由になりました。思いを共感できる他人と、好きなこと、やりたいことについて、容易に縁を広げることができます。好きなこと、やりたことが仕事になり、運が良ければ稼ぎにすることができます。これまで、稼ぎの多くはどこかに勤めて給料をもらうことでした。他人から求められたことのために働く時間が「稼ぎの時間」でした。自営業以外で考えると、好きなことをして勤め先なく稼ぐ自由業は、芸術、芸能、コンテンツ創作、専門情報を提供する職業など限られたものでした。クラウド・ファンディングやネット取引の登場によって、勤め先を持ちながら、副業・兼業として自分の好きなこと、やりたいことから収入を得る道が開かれました。

お母さんが子供の弁当を用意する時間は稼ぎの時間ではありません。収入がなくても、やりたいこと、やらなければならないことをする時間は、「仕事の時間」です。お母さんは仕事として弁当を用意します。生きがいを感じる仕事はたくさんあります。お年寄り、病気の方、生活に支障のある方、精神に不安を抱える方の生活支援、子供たちの育成、川や海の清掃など、誰から頼まれたわけではなくとも、他人や地域のために仕事に励む時間は、よかったと幸福を感じる時間です。

デジタル社会の恩恵は、仕事の時間と稼ぎの時間を組み合わせやすくなったことです。パートタイムやプロジェクト単位で稼ぎを得ながら、仕事の時間のためにいのちを輝かせることができるようになりました。アメリカでは労働人口

の 22%が勤め先を持たないフリーランサーとして生きています。仕事の時間と稼ぎの時間を工夫して生活する生き方です。日本は起業する人が少ない国として長年知られてきましたが、周囲、社会、地球のために、愛する何かのために起業することが当たり前になっていくと考えます。仕事の時間と稼ぎの時間が一致すれば、なお良いことです。

●動かない希望の星

自分のやりたいこと、好きなことを見つけ、それを人生の目的に見定めることは素晴らしいことです。夢や希望は人生という旅の目的や目標になります。北極星のような「動かない希望の星」を人生の目的として見つけて、そのためにいのちを輝かせる契機です。「動かない希望の星」を仰いで歩く道の中には、辛いこと、やめたくなることがあるでしょう。人と違う道を歩く覚悟も必要です。その道を歩く決断をするには「これが動かない希望の星かもしれない」と感じる体験が必要です。授業でそれを提供できないかと考えます。

何かにワクワクしたという幼少期の経験は誰にでもあります。その経験をもとに「動かない希望の星」を見定め、資質や環境に恵まれれば大きな成功を収めることは、スポーツ選手をはじめ多くの事例を思い浮かべることができます。自分が何にワクワクするか、周囲から見れば苦勞であっても、本人が苦しみを抱えながら、あるいは苦もなく打ち込むことができるかは人それぞれです。その経験を小中学校の学級活動の中で体験できたら、社会に出る準備をしたり進路を決定したりする際に、自分の決定を信じる子どもが増えると期待します。

●意欲のありかに気づく

ビジネスの世界では、PDCA サイクルと言って、計画 (Plan)、実行 (Do)、評価 (Check)、修正 (Act) の四段階を繰り返し、事業を継続しようとします。PDCA サイクルを用いるのは、事業がすでに存在するケースが多いです。誰かが思いを持ってはじめたことが、ビジネスとして組織化されサービス・製品ができあがっている状態です。

子どもの成長段階においては、PDCA サイクルに先立ち、思いを見定め、その思いを形にするという工程が必要です。ビジネスの世界では 20 年くらい前か

ら、PDCA に先立つ工程が必要との認識が広がり、思いを形にする際の方法論として「デザイン思考」が普及しています。思いそのものを育むために学校教育でできることはないでしょうか。祖父母父母の教え、遊び、読書から端緒を得ることは多いでしょう。教室で体験したことが端緒となることもあります。小学校、中学校、高校の特別活動は、思いを持つことに関わりが深い授業です。小学校一年生から高校三年生まで、12年間にわたって、キャリア形成を行うことが学習指導要領に定められています。

八王子市立浅川小学校の校長を務められた清水弘美先生が実践する FIDS サイクルは注目に値すると思います。課題の発見(Feel)、意思決定と合意(Imagine)、合意に従って協働(Do)、振り返り(Share)の四段階です。このサイクルの特長は、四段階は全員が一つの課題に取り組んで、自分の意思決定と集団での合意形成を一貫して行う点にあります。自分の好きなこと、やりたいことを他人が共感し、喜んでお金を払うという成果を生むには、集団での体験が大いに役立つと思います。FIDS サイクルが、仲間との共感と自分の独立の折り合いをつける方法論でもある点に、学校教育のみならず生涯教育としても大切だと感じます。

●人生の目的と稼ぎの関係

自分の好きなこと、やりたいことに顧客が喜んでお金を払ってくれるなら、それは稼ぎになります。そうしたことを目指す方々に、ベンチャー企業の起業家があります。最近の起業家が、健康、環境、教育、福祉といった社会課題の解決を目指していることは、日本社会の含み資産ではないかと感じます。

起業が成功するためには、自分が望むことに顧客が喜んでお金を払ってくれる創意工夫が必要です。そこで注目されるのがデジタル・マーケティングとデザイン思考です。起業家が、サービス・製品を実際に提供するまでには、潜在顧客が抱える課題を調査し、潜在顧客とやりとりし、サービス・製品を着想し、試作したものを評価してもらい、改善し、実売し、改善を続けるという一連のプロセスがあります。マーケティングという活動です。

マーケティングは、顧客が喜んでお金を払うものを作るという段階(上工程、「川上のマーケティング」と言います)と、サービス・製品を提供しはじめてからのすべての活動を企画し運営する段階(下工程、「川下のマーケティング」と言います)の二つがあります。川下のマーケティングは企業で用いられており働

く人の一部が必要とする専門分野と理解されているかもしれません。川上のマーケティングは、すべての職業、社会生活に役立つ内容を含んでおり、高校の商業科だけでなく、初中等教育において、その意義を体験する機会があれば良いと思います。

SNS の普及により、サービス・製品の提供者と利用者が無料で自由にやりとりできるようになりました。それ以前のマーケティングの方法論から、変化し、多様化しています。デジタル・マーケティングと呼ばれています。

やりとりする情報が、文字情報から二次元の動画や音声に広がり、2030年には3次元の動画が当たり前になると予測されています。メタバース（metaverse インターネット上で三次元の仮想空間を使ってやりとりすること）です。川上・川下それぞれに、デジタル・マーケティングが重要性を高めると考えます。

顧客が喜んでお金を払うことがなぜ重要でしょうか。社会が成熟した日本では、必需品は大量生産されています。生活の豊かさは自分が好きなことのために使う時間から得られます。人間の欲望は人により様々ですが、自分が好きなことに没頭するために時間を作り出しお金を捻り出すことをのぞんでいます。お金を払う人と受け取る人が意気投合できるなら、それは持続性がありやりがいのある仕事ではないでしょうか。その仲間が見つかることで、希望の星を目指しながら生計を立てる道が開かれます。

●体験授業の考案

FIDS サイクルを用いて、生涯を通じて人生の目的となる「動かない希望の星」を見つける体験、希望の星に向かって生きるための気づきとなる体験をする授業ができないか。社会で活躍するために必要となるいくつかの技量のうち、川上のマーケティングとデザイン思考についての授業ができないか。以下は、現在考えている試論です。皆様との情報・意見交換、学校教室での実践を通じて、内容を改善していきたいと思います。

●学習指導要領におけるキャリア形成の位置づけ

文部科学省の学習指導要領は「特別活動」について次のように定めています。

- ① 特別活動の目標は、集団や社会の形成者としての見方・考え方を働かせ、様々な集団活動に自主的、実践的に取り組み、互いのよさや可能性を發揮しながら集団や自己の生活上の課題を解決すること。それを通じて資質と能力を育成すること。
- ② 学級ごとの活動においては、課題を見だし、話し合い、合意を形成し、役割を分担して協力して実践する。学級での話し合いを活かして自らの課題の解決や将来の生き方を描くために意思決定して実践する。
- ③ キャリア形成に関しては、発達段階を考慮しながらも、小学生、中学生、高校生それぞれに、おおむね同じ内容となっています。
 - ・ 希望や目標をもち、その実現に向けて日常の生活をよりよくする。清掃当番など自己の役割を自覚して協働する意義を理解し、社会の一員として役割を果たす。(小学生)
 - ・ 学ぶことと働くことの意義を意識して学習の見通しを立て振り返る。(中学生)
 - ・ 現在及び将来の生活や学習と自己実現とのつながりを考え、社会的・職業的自立の意義を意識して学習の見通しを立て、振り返る。(高校生)
 - ・ 社会の一員としての自覚と責任をもつ。社会生活を営む上で必要なマナーやルール、社会に貢献することについて考えて行動する。(中学生・高校生)
 - ・ 目標をもって、生き方や進路に関する情報を収集・整理し、自分の個性、興味関心と照らして考える。(中学生、高校生)

●社会の形成者という視点

社会の形成者は、教育基本法の目的の一つです。公の課題を解決するために他者と協働する一員という意味合いです。高校生にとって「社会の形成者」とはどのようなものでしょうか。在学中から生涯へと時間軸を意識した場合、次のようなものがあります。

- ・ 学年、学級ごとの生活および行事
- ・ 文化あるいは運動の部活動
- ・ 家族および地域での生活
- ・ 学校以外の時間帯に所属する社会活動（創作活動、アルバイトなど）

- ・ 高校卒業後成人として参加する集団への準備活動
- ・ 社会の一員として興味関心の向かう社会課題についての内省と発信

これらの活動は、相互に関連しています。学科や単元に分けて履修・習得する以外の体験を重んずる授業が良いと考えます。「意欲」や「想いを形にする能力」は、他人のために貢献するためにとりわけ重要であり、社会の形成者に欠かせない能力です。学校の授業に、意欲や社会貢献を基軸とする体験の時間を確保し、個人の成長と集団の成長がともに達成されるような工夫ができたらと考えます。

●動かない希望の星を見つける体験授業

希望の星の冠に「動かない」をつけたのには理由があります。大学生になりたい、プロスポーツ選手になりたい、お金持ちになりたい、という目標は希望の星でしょうか。希望の星は人生を通じて目指す目的です。夜空の北極星のように人生の航路の羅針盤になるものです。年齢が変わっても境遇が変わっても追い求めるという意味を込めて「動かない希望の星」と名づけました。

以下の授業の進め方は、長年小学校で教鞭をとった清水弘美先生から助言をいただいて組み立てたものです。清水弘美先生は、八王子市立浅川小学校の校長を務められました。小学校の特別活動の時間に、FIDS 授業を実践した豊富な経験があります。

FIDS サイクルは 2001 年、インドのアメダバードの学校で始まった Design for Change (<https://dfcworld.org>) から生まれました。学校教育の現場でデザイン思考を元に子供たちが主体的に行動することを企図したものです。世界で 68 か国 20 万グループ、2500 万人が実践しています。日本では、一般社団法人 Design of your life(大社由美代表理事、<https://dfcjapan.org>)が活動しています。

(1) 大切にすること

①三つの力を等しく大切にすること

- ・ 他人の感情に共感し人間関係を形成する力
- ・ 自己の目的及び目標を達成する力
- ・ 社会の形成者としての自覚を育み自分事として社会に参画する力

②級友に加えて、学年が異なる生徒とのやりとりを取り入れる

③自分の意思決定と他人との合意形成を等しく大切にする

(2) 話し合いを通じて折り合いをつける技術を身につける

授業では、FIDSのサイクルを使って、学級ごとに一つの主題に取り組む。さまざまな主題で繰り返し体験する。

- ・課題発見 (Feel)
- ・意思決定と合意形成 (Imagine)
- ・合意にしたがって協働 (Do)
- ・振り返る (Share)

この四段階で感じたこと、考えたことを文字に書いて声に出します。その体験から、自分の感じ方考え方はあたりまえではないこと、なにを感じるかは一人ひとり異なることに気づきます。その次は合意形成です。議論に勝つのではなく異なる感じ方考え方と折り合いをつけるのです。その技術を身につけたらだれ一人取り残さない合意の形成と実行が可能になります。

(3) タイを釣る体験

やる気、忍耐力、自尊心の基盤にあるものは、なにかをしたい、なにかでありたいというタイ、希望や願望です。タイを釣ることによって、人間関係を形成する力、自己の目的及び目標を達成する力、社会に参画する力が培われます。授業で、自分自身が気づいていないタイを釣る体験をし、それぞれが自分の求めるタイを釣るのです。

中でも「カツヤクヨダイ」は効き目が大きいと考えます。

- ・かつやくしタイ
- ・つくりタイ
- ・やってみタイ
- ・くふうしタイ
- ・よころばせタイ

授業では、一つのテーマを設定して、自分にふさわしいタイを釣るような仕掛けを工夫します。広島戦争体験のような身につまされるテーマを取り上げたり、メッセージ性のある動画を一緒に見ることは効果的と考えます。学校の壁、

本棚、座席配置を工夫することも効果があります。幼稚園時代は、日々このような体験に満ちており、教科の学習と同時に、タイを釣る体験を授業に盛り込めたらと考えます。

(4) 経験という底力

何のために働くか、何をして生計を立てるかをはじめ、キャリア形成は誰にとっても平坦な道ではないでしょう。高校生になると進路指導はキャリアを意識したものとなります。まずは大学をと言っても四年後には社会で活躍することになります。具体的な目標があるならともかく、曖昧な状態で前に進まざるを得ないことも多いです。できるかどうかわからなくてもあえて挑む姿勢、失敗してもくじけずに立ち上がる勇気を育めたらと思います。

10センチ跳び降りたら50センチ跳び降りてみる。50センチ跳び降りたら100センチ跳び降りてみる。なんとかなったという経験を重ねることによって、初めてのことでやってみようという心が育ちます。決めたことをやり遂げることは次の挑戦の意欲になります。他人と自分が合意したことをやり遂げる経験は、集団で何かをやり遂げる土台になります。

経験を通じて、様々な課題を自己実現、協働の両方で成し遂げる原動力が培われます。この経験は、意欲、やる気、くじけない心、GRIT（英語で難しいことでもやり遂げようという意欲を意味します）など社会の形成者として必要となる能力の基礎になると考えます。

(5) ルールやマナーなど規範意識

規範意識を育てるには二つの方法があります。ひとつはおとなが指導する方法です。危険なこと、他人に迷惑をかけることをしてはいけないと諭します。もうひとつは、こども自身が集団で快適に過ごすためにしてはいけないことを自分で体得する方法です。成人すれば他人の指導が期待できない以上、成長に連れて、こども自身が体得する方法に力点を置くことが望ましいと考えます。

●川上のマーケティングとデザイン思考の体験授業

(1) 川上のマーケティング

サービス・製品を売ろうとする努力を不要にすることがマーケティングの理想です。そのために顧客がほしい価値と買いたくなる方法を整えます。自分の顧客が誰なのか、顧客に自分が提供できる価値は何かを見極めます。見極めたらサービス・製品を試作し、売れそうだと確信したら生産して提供する仕組みを作ります。これら一連のマーケティング活動には仲間が必要になります。同じ問いに対して全員が同じ答えを持つまで話し合いを続けます。詳しくは、「ドラッカーの五つの質問（山下淳一郎、あさ出版）」に書かれています。

授業では、顧客がほしい価値と自分が好きなこと、やりたいこととの重なりを考えます。自分の感覚、感情に引きつけてサービス・製品を着想し試作します。その過程では、SNS を活用して、チーム員と同じ問いに向き合い、潜在顧客とのやり取りを通じて、全員が同じ答えを持つまで試行錯誤を続けます。最初の取り組みとしては、「自分の望む人生」というサービスについて考えてはどうでしょうか。

自分が生まれてからを振り返り、好きなこと、得意なこと、不安だったこと、嬉しかったことを棚卸して自分の良さと強みを棚卸しします。その結果をもとに、苦勞する人を助ける、誰かを喜ばせるなど人生の目的（「動かない希望の星」）を描いてみます。動かない希望の星は、なりたい自分というよりはありたい自分です。ありたい自分を描いてみることで、そのために必要な事柄やなりたい自分が明らかになるからです。良さと強みに基づいて動かない希望の星を考えたら、仲間と話し合い、自分が気づいていない自分をお互いに受け入れ、合意を形成します。他人と合意された自分の生涯は、仲間と作り上げたサービスです。それを実現するために自分が何をしていくか書き下ろすことで、学校生活の目当てが決まります。決まった目当ての達成は、FIDS サイクルを用いて追いつけます。

自分の好きなこと、やりたいことを出発点に「自分の望む人生」というサービスができました。その次は、グループのそれぞれの人生を材料に、潜在顧客に提供するサービス・製品の着想と試作に進みます。その段階では、デジタル・マーケティングとデザイン思考を活用します。

(2) デジタル・マーケティング

デジタル・マーケティングは技術の変化が速いため、現状はもとより将来の見通しがある授業は、実務家の参加がないと容易ではありません。タブレット端末を用いれば、マーケティングにおいて欠かせない体験が各自の好奇心に応じて

可能です。何を調べるか、何を伝えるか、伝えた結果をどう評価するか、潜在顧客の求める価値をどのように知り、評価するかを試行的に行うのです。

富山商業高校では、倉橋美佳（株式会社ペンシル代表取締役）、宇田川耀平（しゃかいデザイン株式会社代表取締役）が非常勤講師として、高校一年生・二年生にデジタル・マーケティングの授業をしています。富山商業高校での実践を先生方、生徒さんと振り返り、改善をしていきたいと思えます。

(3) デザイン思考

思いを形にするのがデザイン思考の強みです。デザイン思考には方法論がいくつもあります。ここでは、「ファースト・ペンギンス 新しい価値を生む方法論（松波晴人・平田智彦、講談社）」を用います。この方法論の良さは、着想を得る前の観察に力点を置いていることと、観察結果をもとに着想する段階で、自分の考えや社会常識、今ある仕組みを一旦捨てて、違った視点から課題に向き合うことです。

課題を解決する手始めはものごとを観察してありのままに受け入れることです。想像ではなく現場実物から始めます。複数の事実が集まったら、それまでの先入観を一旦横に置いて仮説を立てます。仮説ができたなら、その仮説が顧客に伝わるように言語化します。メタファーです。メタファーができたなら、そのことに顧客が喜んでお金を払ってくれるかコミュニティを作るなどして実践します。このサイクルを回すことで実際に提供するサービスや製品が完成するのです。

富山商業高校には校則と制服があります。平田智彦代表取締役（hyphenate 株式会社）が非常勤講師として、校訓（自主協調、明朗誠実、進取敢闘）と教育目標（愛と正義の理想を追求）を出発点に、デザイン思考で制服を作っています。制服は、高校二年生 80 名が授業の過程で試作します。小学校高学年以上であれば、その学年に相応しい題材を選んで類似した実践ができるでしょう。

●普通高校の可能性

三重県立飯南高校、愛媛県立弓削高校、愛媛県立三崎高校、福岡県立新宮高校、長崎県諫早市の創成館高校の五校は、強い印象の残る学校です。島根県立隠岐島前高校は離島や過疎地の高校として有名です。難関の国立大学に卒業生が進学しています。私が訪問したとき高校の多くは、国立大学に進学しなくても目的を持

って人生を送る卒業生を排出しようと、カリキュラムの中で先生方が工夫して、体験教育を実践されている普通高校です。

●三重県立飯南高校

松坂市は飯南町、飯高町と合併しました。飯南高校は両町の中学校の学区にあります。旧一市二町の中学生は数校の中から選んで飯南高校に入学します。松坂市外からも通学します。飯南高校には校長設定科目として郷土学習があります。地域のおとなとの交流を通じて人生の目的を見出す教育です。土方清裕校長先生は、文部科学省の地域魅力化事業の実践者として地域との協働に邁進されました。

●愛媛県立弓削高校

弓削高校は愛媛県のしまなみ海道にあります。しまなみ海道は、広島県と愛媛県の両県のまたがりです。愛媛県の中学校は今治市と上島町にあります。弓削高校は広島県境にある人口 2700 人の弓削島にあり近隣の島を含めて一学年 20 人程度です。上島町は文部科学省の公営塾制度を活用して、進学や勉学を支援しています。都市部等からの留学生のための生徒寮を新設します。起業部があるのも弓削高校の特色です。コロナ禍のマスクが道路に落ちている問題を解決したいという起業部員にお会いしました。社会課題の解決に本気で取り組む彼女は輝いています。

●愛媛県立三崎高校

三崎高校は愛媛県西部の突端旧三崎町にあります。校舎はいくつかある集落とは離れた丘の上にあります。2020 年 11 月の文化祭を見学しました。三崎高校には校長設定科目の三崎学があります。地理歴史、しごとと産業を学び地域に貢献する基礎を築きます。ステージの演目、模擬店はどれも心がこもり、大勢の来校者が熱い思いでひとときを過ごしました。三崎学が発展すれば、一人ひとりが人生の目的を見定め、胸を張って卒業式を迎えることになるでしょう。

学校には伊方町が整備した寄宿舍があります。定数を増やすために寄宿舍を市町村が整備する例は全国にあります。文化祭当日は県内外からたくさんの親子が来校し、留学先としての三崎高校を見学していました。その夜六人の高校一年生に寄宿舍でお会いしました。三人は愛媛県下から、三人は東京都からの留学生でした。六人は起業に関心があり集まってくれました。両親が漁師なので漁具を使ってアクセサリを作る。ビジネスプランコンテストで入賞するために準備している。地元に戻ってデイケアセンターを始めたい。それぞれに夢を語ってくれました。寄宿舍で学ぶ高校生は内面は15歳で成人していると感じます。地元の集落のお年寄りとの交流をおすすめしたところ、一年後、一人の女子生徒から、27人のお年寄りにインタビューした、初めての人と会話することが怖くなくなったと報告を受けました。その過程で大学に進学することを決意したそうです。寄宿舍で一人暮らしをしながら、社会で独立して働く気概と目標を培う姿に感動を覚えます。

●福岡県立新宮高校

世界遺産となった宗像大社は、海の世界遺産です。2014年から海の世界遺産を中心に常若をテーマに宗像国際環境会議が開催されています。魚が棲む竹細工、稚魚の放流、漂着ゴミ問題の解決など毎年付近の高校が参加しています。新宮高校は、県立水産高校と並んでその中核です。新宮高校には理数科がひとクラスあります。国立大学理工系への進学を目指す方々です。2022年9月、三人の生徒さんとお会いしました。人間の認知の研究をしたいので広島大学の理学部で生物を学んだ後心理学や他の分野も学びたい。子供の時から海洋生物のことが大好き。毒について研究してその成果を役立てたいと考えている。そのために長崎大学の水産学部に進学したい。人間のように動いて社会に役立つロボットを開発したい。九州大学で機械工学を学びたい。それぞれの人生の目的を語ってくれました。

●長崎県私立創成館高校

奥田修史理事長・校長は、祖父が創業した学校法人を承継した三代目です。在校生は全員ウイングズのメンバーです。お揃いの服で学校行事や試合の応援に

臨みます。2020年10月20日の文化祭は圧巻でした。コロナ禍に対応して昼休みだけ8日間開催の7日目でした。高校三年生の男子が全校生徒の前で愛を告白して成就したのです。校長先生まで嬉し泣きをする雰囲気は、学校が一体である証です。社会の形成者が見事に育っています。創成館高校の特徴は、生徒の弟妹さんが続々と入学していることです。上の兄弟と同じ道を行かないこともままある中で、あんなに楽しそうにしているから自分も行きたい、と親にせがむのだそうです。創成館高校の教科学習は、最新のICT技術を取り入れて双方向と講義を組み合わせていることが特色です。部活動、資格取得など普通科の中に複数のコースがあります。一人ひとりの居場所と伸び代を強く意識した教育体制には学どころがたくさんあると感じます。

●常若産業宣言

2020年10月の第7回宗像国際環境会議において「常若産業宣言」が採択されました。常若とは、それぞれのいのちが入れ替わりながら営々と続くことです。伊勢神宮の20年ごとの遷宮は常若の心の象徴です。「常若産業宣言」は、農業からサービス産業まで、全ての産業が「常若産業」になりうることを示したものです。全文を引用します。

「日本のものづくりの心と技は、常若から始まっている。

宮大工の原点はいい刃物を持つこと。いい刃物と向き合い刃物の心を体得すれば刃物がいい仕事をする。身体感覚を磨き上げることが技をなす。木と向き合い木の本質を掴み取ることが寸法も設計図もない中で寸分違わぬ五重の塔を建てる土台となる。

機械化と自動化はものづくりの効率を高めるかもしれないが、担い手が物心一如の言葉を胸に刻み、三千年先の地球に思いをいたせば、より良いものづくり、大地と海原と空、そして森里川海に暮らす生きとし生けるものと共にするものづくりに至る。

私たちは、ものの寿命を超えて永遠のいのちに思いをいたし、世界のすべての国と価値を共にする。農林水産業、ものづくり、世間に奉仕するすべての産業において、常若の精神が輪となり、波動となって遍く地球に届くよう、できることを率先垂範する一員となる。特に、日本の産業に関心を寄せる諸国との交流と協

働に努めるとともに、都市と限界集落とを問わず常若産業を実践する方々に敬意を表し行動を共にする。」

●常若産業甲子園

人生の目的を考えている高校生が、「常若産業宣言」にふれながら自分の将来を語る。共感するおとなと繋がる。出演者が互いに繋がる。希望の星、人生の目的に向かって進む仲間になる。そうしたことを目指したプロジェクトが常若産業甲子園です。2021年は23人の小学生と高校生が参加して、40分の動画を制作しました。一人2分で自分の人生の目的や夢を語るのです。

2回目の企画が検討されています。次回以降の常若甲子園プロジェクトは、高校生が主体となって運営します。動画発表はYouTubeで行います。常若を生きる大人も参加します。好きなこと、やりたいことを通じて世の中の役に立つ。自分も周囲も元気になる。若い世代とおとながタテヨコにつながるプロジェクトです。動画を制作した高校生は、会いたいおとなを訪ね、語り合い、分かり合い、おとなが培ったものを会得します。いわば「武者修行」です。

●人生の目的を公にする

日本政策金融公庫が主催する高校生ビジネスプラン・グランプリは2013年に始まりました。その応募作品を見ると、どんな社会を目指しているか、社会で困っている人に役立とうとする思いを感じます。これまでは学校単位の応募になっていますが、自分の人生をビジネスプランで表現したい生徒数は増えていくと思います。それらに順位をつけない良さも出てきます。常若甲子園プロジェクトはその点を意識した運営を目指しています。

日本政策金融公庫の取組み、常若甲子園のような取組みなど、世の中の役に立ちたいと願う方が、SNSで発信する仕組みは、他己社会に私たちが近づいていくための乗り物になると思います。

第4章参考図書

書名	著者	出版社 (出版日)
自律と尊重を育む学校	工藤 勇一 (著, 編集), 小林 弘美 (著), 菅原 千保子 (著), 関根 奈美江 (著), 加藤 智博 (著), 戸栗 大貴 (著), 松島 重矢 (著)	時事通信社 (2022/5/30)
持続可能なキャリア: 不確実性の時代を生き抜くヒント	北村 雅昭 (著)	大学教育出版 (2022/2/22)
Concept Walk コンセプトウォーク	谷口 正和 (著)	ライフデザインブックス/ジャパンライフデザインシステムズ (2021/12/12)
楽しい学校をつくる特別活動: すべての教師に伝えたいこと	安部 恭子 (著), 平野 修 (著), 清水 弘美 (著)	小学館 (2021/11/15)
世界は「関係」でできている: 美しくも過激な量子論	カルロ・ロヴェッリ (著), 雷永 星 (翻訳)	NHK出版 (2021/10/29)
教育DXで未来の教室をつくろう-GIGAスクール構想で「学校」は生まれ変わるか	浅野 大介 (著)	学陽書房 (2021/10/22)
エンパワーメント・プログラム	谷口 正和 (著)	ライフデザインブックス / ジャパンライフデザインシステムズ (2021/8/16)
かがり火199号	雑誌	合同会社かがり火(2021/7/26)
教育法209号 2021年6月号	雑誌	エイデル研究所 (2021/6/25)
会社の偏差値 強く愛される会社になるための100の指標	坂本 光司 (著)	あさ出版 (2021/6/17)
教養としてのグローバル経済	齊藤 誠 (著)	有斐閣 (2021/5/25)
新しい共同体の思想とは (内山節と語る未来社会のデザイン 3)	内山節 (著)	農山漁村文化協会 (2021/3/22)
若者たちのニューノーマル	牛窪 恵 (著)	日経BP(2020/12/8)
「宇宙の音楽」を聴く 指揮者の思考法	伊藤 玲阿奈 (著)	光文社(2020/11/30)
オードリー・タン デジタルとAIの未来を語る	オードリー・タン (著), プレジデント書籍編集チーム (編集)	プレジデント社 (2020/11/29)
Z世代 若者はなぜインスタ・TikTokにハマるのか?	原田曜平 (著)	光文社 (2020/11/17)
ハーバード・ビジネス・レビュー デザインシンキング 論文ベスト10 デザイン思考の教科書	ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (著, 編集), DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (翻訳)	ダイヤモンド社 (2020/10/28)
中国都市ランキング2018	周牧之+陳亞軍(編著)	NTT出版(2020/10/12)
国富論、II、III	アダム・スミス (著), 大河内 一男 (翻訳)	中央公論新社; 改版 (2020/9/24、10/22、11/25)
人新世の「資本論」	斎藤 幸平 (著)	集英社(2020/9/22)
未来をつくる道具 わたしたちのSDGs	川廷 昌弘 (著)	ナツメ社 (2020/9/8)
高校魅力化&島の仕事図鑑—地域とつくるこれからの高校教育	大崎海星高校魅力化プロジェクト (著, 編集)	学事出版 (2020/8/26)
人類2.0 アフターコロナの生き方	小林 慎和 (著)	プレジデント社 (2020/8/6)
教育不況からの脱出—日本型クォーター制という選択	ロバート・D・エルドリッチ (著)	晃洋書房 (2020/7/10)
日本—小さな私立学校の大きなこころを育む教え	相大二郎 (著)	PHPエディターズ・グループ(2020/6/30)
アジア経済はどう変わったか-アジア開発銀行総裁日記	中尾 武彦 (著)	中央公論新社 (2020/6/22)
働き方5.0: これからの世界をつくる仲間たちへ	落合 陽一 (著)	小学館 (2020/6/3)
これからの幸福について—文化的幸福観のすすめ	内田由紀子 (著)	新曜社 (2020/5/30)
コロナの時代の僕ら	パオロ・ジョルダーノ (著), Paolo Giordano (著), 飯田亮介 (翻訳)	早川書房 (2020/4/24)
新渡戸稲造のまなざし	三島徳三	北海道大学出版会(2020/4/24)
日本でいちばん大切にしたい会社7	坂本 光司 (著)	あさ出版 (2020/4/5)
何が資産か。	谷口正和	ライフデザインブックス新書(2020/3/26)
産業社会と人間[四訂版]—よりよき高校生活のために	服部 次郎 (著, 編集)	学事出版; 四訂版 (2020/2/20)
超成長都市「福岡」の秘密 世界が注目するイノベーションの仕組み	石丸 修平 (著)	日本経済新聞出版 (2020/2/18)

無形資産が経済を支配する 資本のない資本主義の正体	ジョナサン・ハスケル (著) ,スティアン・ウェストレイク (著) ,山形浩生 (訳)	東洋経済新報社 (2020/1/30)
共感資本社会を生きる 共感が「お金」になる時代の新しい生き方	新井 和宏 (著), 高橋 博之 (著)	ダイヤモンド社 (2019/11/14)
日本列島回復論	井上岳一	新潮社(2019/10/24)
内山節と読む世界と日本の古典50冊	内山節	農文協(2019/10/15)
人生100年時代の地方創生 ～住民による住民のための持続可能な地域創生とは～	一般社団法人日本経済調査協議会	一般社団法人日本経済調査協議会
「空」論: 空から読み解く仏教	正木晃 (著)	春秋社 (2019/9/27)
ネクスト・ブロックチェーン 次世代産業創生のエコシステム	矢野誠、クリス・ダイ、増田健一、岸本吉生	日本経済新聞社(2019/9/18)
WIRED (ワイアード) VOL.34 「ナラティブと実装～2020年代の実装論」	Condé Nast Japan (コンデナスト・ジャパン) (著), WIRED編集部 (編集)	プレジデント社 (2019/9/13)
教育のワールドクラス—21世紀の学校システムをつくる	アンドレアス・シュライヒャー (著), 鈴木寛 (監修), 秋田 喜代美 (監修), 経済協力開発機構(OECD) (編集) その他	明石書店 (2019/9/8)
麹町中学校の型破り校長 非常識な教え (SB新書)	工藤 勇一 (著)	SBクリエイティブ (2019/9/6)
私の履歴書 始まりは「子ども銀行」	安斎 隆 (著)	日本経済新聞出版 (2019/7/25)
ニュータイプの時代 新時代を生き抜く24の思考・行動様式	山口 周 (著)	ダイヤモンド社 (2019/7/4)
自治体行政と地域コミュニティの関係性の変容と再構築 (コミュニティ政策叢書)	役重 眞喜子 (著)	東信堂 (2019/3/11)
持続可能な資本主義—100年後も生き残る会社の「八方よし」の経営哲学	新井 和宏 (著)	ディスカヴァー・トゥエンティワン (2019/1/25)
学校の「当たり前」をやめた。—生徒も教師も変わる! 公立名門中学校長の改革—	工藤 勇一 (著)	時事通信社 (2018/12/1)
センスメイキング 本心に重要なものを見極める力	クリスチャン・マスビアウ	プレジデント社(2018/11/14)
必要なところに私は行く—そして必要なことをする	宮澤保夫 (著)	丸善雄松堂(2018/10/26)
正解のない難問を解決に導く バックキャスト思考 - 21世紀型ビジネスに不可欠な発想法	石田秀輝 (著), 古川柳蔵 (著)	ワニブックス (2018/9/7)
溶解する社会 Free Style Shift	谷口正和 (著, イラスト, 写真), 有木一宏 (編集)	ジャパンライフデザインシステムズ (2018/7/23)
MUJIが生まれる「思想」と「言葉」	良品計画	KADOKAWA(2018/7/20)
デジタルネイチャー 生態系を為す汎神化した計算機による侘と寂	落合陽一 (著)	PLANETS(2018/6/30)
ソーシャル・プロジェクトを成功に導く12ステップ コレクティブな協働なら解決できる! SDGs時代の複雑な社会問題	佐藤真久 (著), 広石拓司 (著)	みくに出版 (2018/6/21)
スマート・ジャパンへの提言—日本は限界費用ゼロ社会へ備えよ	ジェレミー・リフキン (著)	NHK出版 (2018/4/25)
ドーナツ経済学が世界を救う	Kate Raworth (原著), ケイト ラワース (著), 黒輪 篤嗣 (翻訳)	河出書房新社 (2018/2/10)
U理論[第二版]—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	C・オットー・シャーマー (著), 中土井僚 (翻訳), 由佐美加子 (翻訳)	英治出版; 第二版 (2017/12/20)
お金2.0 新しい経済のルールと生き方	佐藤航陽	幻冬舎(2017/11/30)
塑する思考	佐藤卓 (著)	新潮社 (2017/7/31)
世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか? 経営における「アート」と「サイエンス」	山口周	光文社(2017/7/19)

幸せな人は「お金」と「働く」を知っている	新井 和宏 (著)	イースト・プレス (2017/7/15)
特別活動でみんなと創る楽しい学校	清水弘美 (著)	小学館 (2017/3/22)
「公益」資本主義 英米型資本主義の終焉	原丈人 (著)	文藝春秋 (2017/3/17)
文化と芸術の経済学	谷口正和	ライフデザインボックス(2017/2/2)
大学・中庸 ビギナーズ・クラシックス 中国の古典 (角川ソフィア文庫)	矢羽野 隆男 (著)	KADOKAWA/角川学芸出版 (2016/2/25)
生活芸術家たち	セルフドクタークラブ 村ぐらし研究会 (編集)	ライフデザインボックス (2015/5/15)
The Spiritual Child: The New Science on Parenting for Health and Lifelong Thriving	Ph.D. Miller, Lisa (著), Teresa Barker (寄稿)	St Martins Pr (2015/5/5)
霊性の哲学	若松英輔 (著)	KADOKAWA/角川学芸出版 (2015/3/24)
春宵十話	岡潔 (著)	角川ソフィア文庫(2014/5/24)
デザイン思考が世界を変える イノベーションを導く 新しい考え方	ティム・ブラウン	ハヤカワ・ノンフィクション文庫 (2014/5/10)
足元にある、大切なもの。石垣島ハーブ暮らし	セルフドクタークラブ (著), 島ぐらし研究会 (著), 日本メディカルハーブ協会 (監修)	ジャパンライフデザインシステムズ (2014/4/25)
シリアル・イノベーター — 「非シリコンバレー型」イ ノベーションの流儀	アビーグリフィン (著), レイモンド L プラ イス (著), ブルース A ボジャック (著), 東方 雅美 (翻訳), & 2 その他	プレジデント社 (2014/3/29)
幕末の天皇	藤田覚	講談社学術文庫(2013/2/13)
発展する地域 衰退する地域: 地域が自立するための経 済学	ジェイン ジェイコブズ (著), Jane Jacobs (原著), 中村 達也 (翻訳)	筑摩書房 (2012/11/7)
「辺境」からはじまる—東京/東北論	赤坂 憲雄 (著, 編集)	明石書店 (2012/5/22)
いまこそハイエックに学べ: 〈戦略〉としての思想史	仲正昌樹 (著)	春秋社 (2011/8/26)
臨床教育と〈語り〉: 二宮尊徳の実践から	中桐 万里子 (著)	京都大学学術出版会 (2011/6/28)
学習する組織—システム思考で未来を創造する	ピーター M センゲ (著), 枝廣 淳子 (翻 訳), 小田 理一郎 (翻訳), 中小路 佳代子	英治出版; 第1版第10刷 (2011/6/22)
道元 (河出文庫)	和辻哲郎 (著)	河出書房新社 (2011/5/7)
人生を逆転する学校 情熱こそが人を動かす	宮澤保夫 (著)	KADOKAWA(2011/3/15)
人間の建設	小林秀雄・岡潔	新潮文庫(2010/2/26)
日本でいちばん大切にしたい会社	坂本 光司 (著)	あさ出版 (2008/3/21)
ウェブ時代をゆく 一いかに働き、いかに学ぶか ウェ ブ進化論	梅田望夫 (著)	筑摩書房 (2007/11/6)
アブダクション—仮説と発見の論理	米盛 裕二 (著)	勁草書房 (2007/9/20)
企業とは何か	P.F.ドラッカー (著), 上田 惇生 (翻訳)	ダイヤモンド社 (2005/1/29)
仏教が教える日本の教育	宮坂宥洪 (著)	角川書店 (2003/12/1)
新版 産業社会と人間	小林一也 (著)ほか10名	実教出版株式会社 (2003/3/1)
フリー・エージェント社会の到来—「雇われない生き 方」は何を変えるか	ダニエル・ピンク	ダイヤモンド社(2002/4/1)
今日の芸術—時代を創造するものは誰か	岡本太郎 (著)	光文社知恵の森文庫(1999/3/11)
7つの習慣	スティーブン・R・コヴィー (著)、	キング・ペアー出版 (1996/12/25)
聖なる予言	ジェームズ・レッドフィールド	角川文庫(1996/6/21)
アメニティ・デザイン: ほんとうの環境づくり	進士五十八 (著)	学芸出版社 (1992/6/25)
意識と本質—精神的東洋を求めて	井筒俊彦 (著)	岩波文庫(1991/8/8)
”現代科学ということ”、”歴史教育について” ～柳田国男全集〈26〉より	柳田国男 (著)	ちくま文庫(1990/10/1)
知能革命—工業社会が終わる・知能社会が始まる	堺屋 太一 (著)	PHP研究所 (1985/12/1)

参考情報 URL

TED (Technology, Entertainment and Design converged) より：
アンジェラ・リー・ダックワース 「成功のカギは、やり抜く力」

<https://youtu.be/H14bBuluwB8>

ケン・ロビンソン 「学校教育は創造性を殺してしまっている」

<https://youtu.be/iG9CE55wbtY>

FIDS サイクル提唱団体:

Design for Change

<https://dfcworld.org/>

Design for Change JAPAN

<https://dfcjapan.org/>

30 年後の恩返し

<https://youtu.be/5bkmlhhKCIk>

宗像国際環境会議

<https://www.munakata-eco.jp/>

常若産業甲子園 ～子供たちの未来の地球～ 【予告編 90 秒】

<https://youtu.be/gHs8IFCpQvI>

常若産業甲子園 ～子供たちの未来の地球～ 【ドキュメンタリー本編 45 分】

<https://youtu.be/9jwWStm19Mo>

日本政策金融公庫 高校生ビジネスプラン・グランプリ

<https://www.jfc.go.jp/n/grandprix/>

hyphenate (ハイフネイト) 株式会社

<https://www.hyphenate.jp/>

てしごとくらぶ (しゃかいデザイン株式会社)

<https://teshigoto.club/>

株式会社ペンシル

<https://www.pencil.co.jp/>

三重県立飯南高等学校

<http://www.mie-c.ed.jp/hiinan/>

愛媛県立弓削高等学校

<https://ehm-yuge-h.esnet.ed.jp/>

愛媛県立三崎高等学校

<https://ehm-misaki-h.esnet.ed.jp/>

福岡県立新宮高等学校

<http://singu.fku.ed.jp/Default2.aspx>

長崎県私立創成館高等学校

<https://www.sohseikan.ac.jp/>

むすび

デジタル社会は、私たちの暮らしとしごとを日々刻々と変えています。画期的に便利になる反面、当たり前になっていたことを変えないといけなくなることもあるでしょう。35歳を過ぎて新しいことに会おうと感動を覚えなくなり、50歳を過ぎて新しいことに会おうと面倒に感じるのだそうです。Z世代以降の私たち、生まれながらのデジタル世代を上世代が応援する世の中はどうしたらできるのだろうか。その問いを考えながら研究をしてきました。

生まれて初めて研究者として働いて気づいたことがあります。研究と開発は背中合わせだということです。世の中の役に立てたいという動機で研究に着手する方もいれば、知りたいことがあるから研究する方もあるでしょう。研究をしていて気づいたことを世の中の役に立てたいと願う感情は自然なものだと思います。筆者は、気づいたことを高校生の役に立てないかと考え始め、今では小学生と中学生の役にも立てられないかと考えています。研究者が開発に向いているとは限りませんが、開発には研究者の参加が有用な場合がたくさんあると思います。希望の星に気づいた高校生が、研究者としても開発者としても活躍することを期待します。

この研究は、中小企業基盤整備機構に勤務する立木耀さんと二人三脚で行いました。2019年にコンビを組んでから、先の見えない研究を支え、要所要所で先見性のある提案と緻密な作業をしてくださいました。特に、川上のマーケティングと地域経済産業の考察は立木さんの貢献によるものです。この場を借りて厚く感謝申し上げます。

川上のマーケティングと希望の星を見出す体験教育は、どんな仕事についても役に立つ経験だと思います。実践を通じて一人でも多くの方の暮らしが実りあるものになることを願っております。

付録 (APPENDIX)

この付録では以下 5 冊の書籍について、読者の便宜のために内容の要約と図表の紹介をしています。各書籍の著作権と全ての権利は書籍の作者に帰属しますが、要約や解釈に間違いがある場合、その全ての責任は報告書の作成者にあります。

- 「デジタルマーケティングの教科書 5つの進化とフレームワーク」
(牧田幸裕著) からの抜粋
- 「シリアル・イノベーター「非シリコンバレー型」イノベーションの流儀」
(アビー・グリフィン、レイモンド・L・プライス、ブルース・A・ポジャック著) を読み、ブレイクスルー・イノベーションの初期段階の方法論を考える
- 「ザ・ファースト・ペンギンス 新しい価値を生む方法論」(松波晴人著) における新価値創造ための方法論：フォーサイト・クリエーション
- 「デザイン思考の教科書」(ハーバード・ビジネス・レビュー編集部=編)
ー第1章 IDEO デザイン・シンキングが説くデザイン思考の基本 要約
- 「起業の科学 スタートアップサイエンス」(田所雅之著) 要約
- 図表集

「デジタルマーケティングの教科書 5つの進化とフレームワーク」 (牧田幸裕著) からの抜粋

はじめに

テクノロジーの進化、それに伴いデジタルマーケティングで何を消費者に提供できるようになっているのか。現在の状況を検討する。実現できるようになるデジタルマーケティングの提供価値を予測する。消費者にどのような購買体験を提供でき、その結果、消費者がどのような購買活動を取るのかということ予測する。

デジタルマーケティングが、従来型マーケティングのどの領域を、どう進化させるのかを検討する。「環境分析」「消費者理解」「セグメンテーション」「チャンネル」「プロモーション」。

デジタルマーケティングを実践するマーケティング部門、リーダー、担当者がどう変わるべきかを検討する。

第1章 デジタルマーケティングとは何か

(略)

第2章 従来型マーケティングの戦略策定プロセス

従来型マーケティングの戦略策定プロセスをしっかりと学ぶ。従来型マーケティングは、デジタルマーケティングの基礎であり、土台であるからだ。

従来型マーケティングの戦略策定プロセスは、「環境分析」「戦略立案」「戦略実行」「戦略管理」である。

従来型マーケティングのアプローチは、全体から細分化し、個へと進む。

●マーケティング環境分析

PEST (Political Economical Sociological Technological) 分析と SWOT 分析を実施。

SWOT 分析は、分析の流れから言えば、TO (外部環境要因) WS (内部環境要因) 分析であるべきだというのが、フィリップ・コトラーの主張である。

SWOT 分析における、強み (S)、弱み (W)、機会 (O)、脅威 (T) の順番は、TOWS 分析であるべき、ということ。

●マーケティング戦略立案

1. 同質と見なしうるセグメントに分解すること
2. MECE に全体市場を分解すること
3. 適正規模に分解すること

MECE とは Mutually Exclusive Collectively Exhaustive の略で、「抜け漏れがなく、重なりがない」という意味。抜け漏れもなく重なりもないように全体市場を細分化することで、市場を構造的に把握しようということである。

●マーケティング・ミックス

ポジショニングで、ターゲット消費者に訴求するポイントはすでに決まっている。だから、その訴求ポイントを実現する製品・サービスを開発すればよい。これで、マーケティング・ミックスの製品戦略の方針は確定する。

製品戦略の方針が確定すれば、製品原価が確定する。またターゲティングによりターゲット顧客が明らかになっているため、その上限許容価格も想定できる。したがって、製品原価すなわち最低価格と上限許容価格すなわち最高価格のレンジが明らかになり、価格戦略の方針も確定できる。

ターゲティングにより、ターゲット消費者が明らかになっているので、彼らに製品・サービスを最適に届けるためのチャネルも明らかになる。これで、チャネル戦略の方針も確定できる。

もっとも、上記のように一つの要素が確定すれば、次の要素も必然的に確定する、と単純に言い切っても良いのだろうか。戦略の選択肢は各段階において無限に存在し、一つの要素が決まることで、次のステップの材料がそろそろ、という程度の認識でいるほうが良いかもしれない。

●マーケティング戦略実施

テスト・マーケティングなどで仮説検証を行う。

●マーケティング戦略管理

テスト・マーケティングを実施し、実際に市場導入した後でも、仮説検証を継続して行う。

「環境分析」に始まり、「戦略立案」が行われる。これは STP+マーケティング・ミックスを検討することで、マーケティング戦略が確定される。しかし、初期のマーケティング戦略は仮説にすぎないので、実際に実行することで、そのマーケティング戦略が機能するのかどうかを検証する。これら「環境分析」から「戦略管理」まで一連のプロセスをすらすらと説明できるようになること。これが最低限の目標だ。従来型マーケティング戦略策定プロセスを何も見ないでスラスラ言えるようになるまで、本章を何度も読み返していただきたい。

個々の消費者購買行動をデジタルデータでビッグデータとして取得できる現在、消費者理解やセグメンテーションは進化する。

リアル店舗、EC チャンネルをまたいだオムニチャンネル化が進む現在、チャンネルやプロモーションも進化する。

第3章 デジタルマーケティングの5つの進化とフレームワーク

従来型マーケティングの基礎、土台をしっかりと理解したうえで、デジタルマーケティングでは従来型マーケティングの領域をどう進化させるのかを検討する。

デジタルマーケティングのアプローチは、従来型とは対照的に、個人を出発点とすることを認識しておくことが重要。

オムニチャネルの理解が不可欠。

ポイント

- ✓ デジタルマーケティングは、従来型マーケティングの戦略策定プロセスの「環境分析」「消費者理解」「セグメンテーション」「チャンネル」「プロモーション」の5つの領域を進化させる。
- ✓ それぞれの領域の進化に伴って、従来型の「フレームワーク」とその活用法も進化していく。
- ✓ 「環境分析」では、過去から予測する「PEST」「SWOT」から、未来を定義する「FOA」へと分析手法が真逆となる。
- ✓ 「消費者理解」では、従来型の「AIDMA (Attention Interest Desire Memory Action、1920年代)」から「AISAS (Attention Interest Search Action Share、2005年)」「ZMOT (Zero to Moment of Truth、2011年)」の活用へと進化する。
- ✓ 「セグメンテーション」も、「全体から細分化」ではなく、「個からの形成」へと分析手法が真逆となる。
- ✓ 最も進化するのは、マーケティング・ミックスの「チャンネル」と「プロモーション」である。
- ✓ 「チャンネル」は「シングルチャンネル」から「オムニチャンネル」への進化が必須条件となる。
- ✓ 「プロモーション」は、「消費者理解」と相まって、限られたチャンネルの限られたプロモーションから、1人1人の消費者への真の One to One が可能になる。

●環境分析の進化

この20年を振り返ってみよう。1990年から2000年までの変化、2000年から2010年までの変、2010年から2020年までの変化、いかがだろうか。加速度

的に変化の幅が広がっている。

特に iPhone が発売された 2007 年から 2017 年、この 10 年間で消費者のライフスタイルはどのように変化しただろうか。Facebook や Twitter、Instagram などの SNS が浸透し、モバイル EC チャンネルが進化し、コミュニケーションにおける非音声通話が飛躍的に増加し、電車の中では誰もが小さな画面を眺めている。

過去との連続性があまりなく、大きな変化が起きているといえる。このような非線形モデルの変化が起きる場合、PEST 分析や SWOT 分析は機能しない。このような場合、まず未来を定義することから環境分析を行う。

未来を定義したうえで、どうすればその因果関係が太くなるのか、それを考えるのが、デジタルマーケティングの環境分析なのである。この考え方を、FOA（フューチャー・オリエンテッド・アナリシス）と名付ける。

●消費者理解の進化

消費者理解に関して、ここでは「購買意思決定」と「消費者の心理と行動」の理解について検討する。

「コトラーの購買意思決定プロセス」とは、2008 年に「コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第 12 版」（丸善出版）で提唱されたフレームワークである（図表 3-6）。

(1) 問題意識→(2) 情報探索→(3) 代替製品の評価→(4) 購買決定→(5) 購買後の行動

図表3-6 フィリップ・コトラーの購買意思決定プロセス

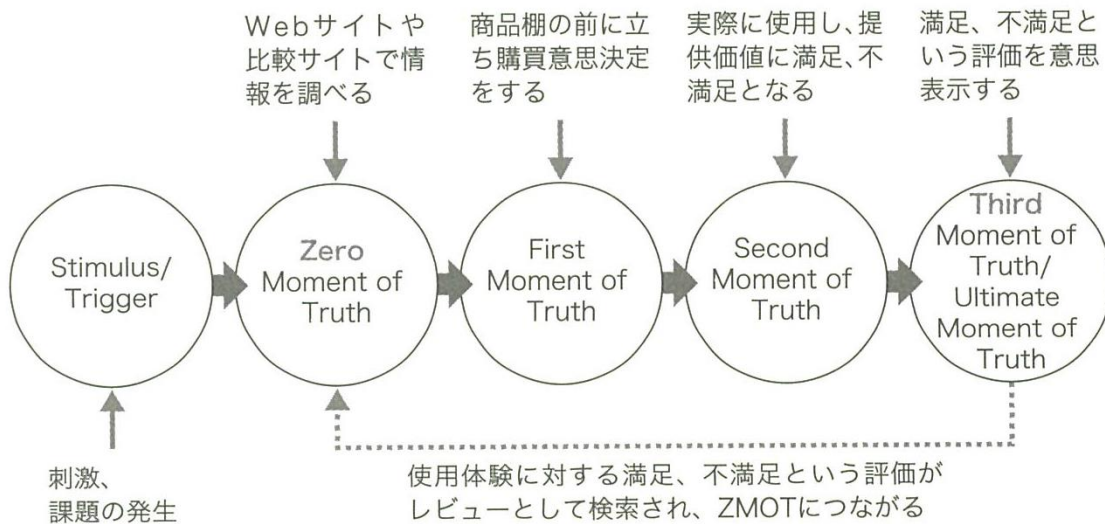


次に、電通が 2005 年に商標登録した「AISAS」Attention Interest Search Action Share。

ZMOT (図表 3-8) 0→3 rd Moment of Truth

「ZMOT」は、Google が 2011 年に提唱した購買意思決定プロセスのフレームワークである。ここでは、ユーザーエクスペリエンスが次のステップ、他の消費者に対して大きな影響を及ぼすことが示される。

図表3-8 ZMOT



1. 購買前における消費者の情報収集力の進化
2. 購買前の心理の変化と購買行動の即時性
3. 購買後の消費者の情報発信力の進化

デジタル時代の消費者購買行動は、このように購買前、購買時、購買後の消費者行動データがユーザーIDと紐づいた形で膨大なボリュームで、ビッグデータとして蓄積されていくことになる。

伝統的マーケティングが消費者の「行動」と「心理」を理解しようとするとき、「行動」については、リアル店舗のPOSデータが中心であり、企業によりそのデータ量には相当の格差があったといえる。また、「心理」については、デプス・インタビューやエスノグラフィが中心であり、データ量を確保できないという状況であったといえる。

消費者の「心理」を理解する領域で、新たな挑戦をしているのがRET（リアルタイム・エクスペリエンス・トラッキング）という手法である。

ユニリーバ、ペプシコ、ヒューレット・パッカーなどが採用している手法で、消費者が製品を購入したとき、広告を目にしたとき、他人とあるブランドについて会話したときなど、ある企業のブランドと接触するたびに、スマートフォンのSMSを用いて、その時の心情を送付するという調査方法である。

●セグメンテーションの進化

以上のような変数（地理的変数、人口動態変数、心理的変数、行動変数）により、従来型マーケティングは市場を細分化してきた。ここで重要なのは、どのような変数を使おうとも、「全体」から「セグメント」という方向性である。

デジタルマーケティングでは、進化2の消費者理解で検討してきたように、消費者「行動」と「心理」をユーザーIDに紐づけて理解しようとする。だから、出発点は「個人」である。ECチャネルやリアル店舗を介して、企業は、消費者とユーザーIDが紐づいた形で接触できる。

●チャネルの進化

必須条件はオムニチャネル化。オムニチャネルは、企業が消費者と接するリアル店舗やECチャネルを統合し、チャネルをまたがった購買を可能にし、どのチ

チャンネルでも消費者に最適な購買体験を提供する。

クロスチャンネルでは流通企業が在庫情報を管理していたが、オムニチャンネルでは、消費者も在庫数を web 上で把握できる。

オムニチャンネル成功のカギは以下の 5 つ：

1. ユーザーID の統合と顧客理解
2. シームレスな購買体験の提供
3. シームレスな物流網の整備
4. 決済情報の取得
5. 売上計上の工夫

消費者は、リアル店舗でも EC チャンネルでも、リアル店舗間でも同じ体験ができる。このように、どのチャンネルで行った購買行動でも、別のチャンネルで継続して行うことが出来るようになる。

オムニチャンネル実現の裏には、在庫データと販売データのシームレスな一元化が、ボトムラインで必要となるのである。

オムニチャンネルでは、販売チャンネル同様、配送チャンネルも、リアル店舗間、EC チャンネルからリアル店舗、EC チャンネルから顧客宅、リアル店舗から顧客宅などと複雑化するからだ。配送データの確認、配送というプロセスも複雑化する。配送プロセスも複雑化するが、配送品質を維持する必要があり、配送リードタイム、フレキシビリティはむしろ向上しなければならない。

このように、オムニチャンネルを実現することで、配送は複雑化し、物流もさらに増えていく。

コンビニエンスストアなども販売機能はもちろん残るが、物流拠点としての役割が大きくなり店舗の半分は倉庫になると考えられる。店員の役割も販売員の役割は残るが、配送員としての役割が大きくなる。コンビニエンスストアが物流拠点としての価値を最大化するには、他業種、他社への拠点「開放」が必要と

なるが、今後その方向に進んでいかざるを得ないだろう。

チャンネルが複雑化すればするだけ、物流も同時に複雑化する。したがって、オムニチャンネルを成功させるために、シームレスな物流網の整備は非常に重要なカギとなる。

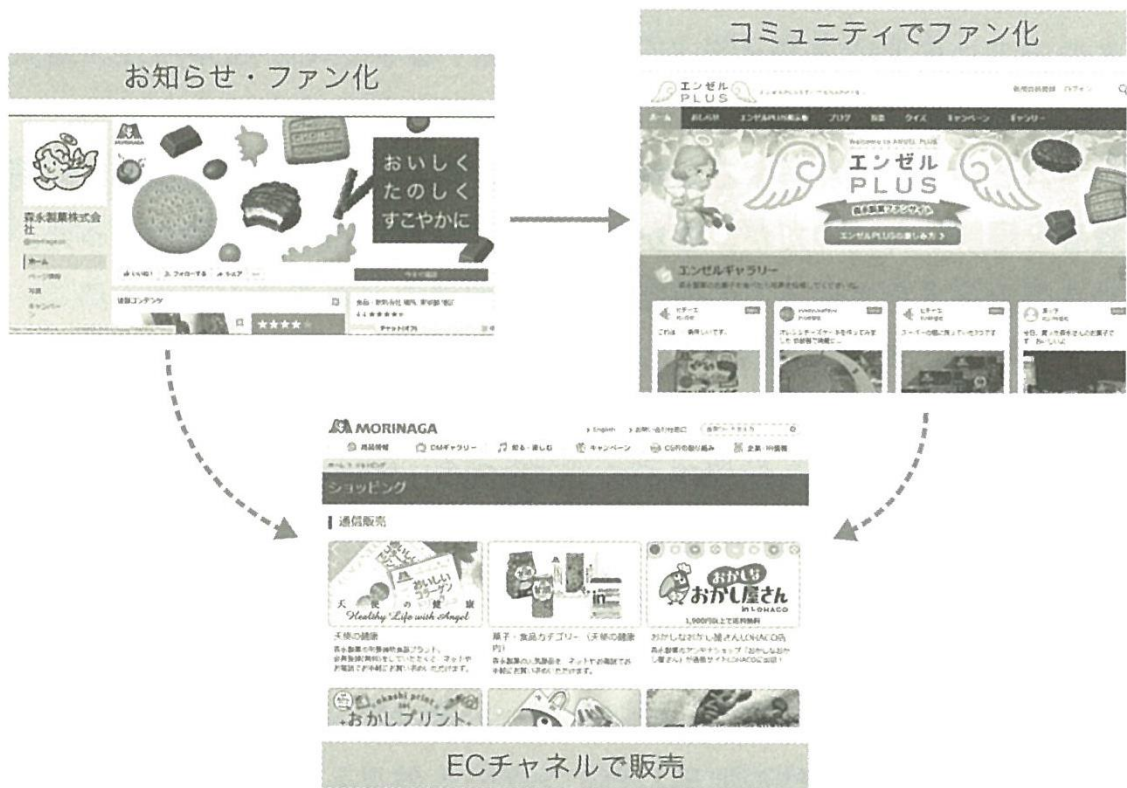
オムニチャンネルは、単にマーケティング上の問題ではなく、ロジスティクスやサプライチェーンの問題でもある。それに伴い、デジタルマーケティングのカバーする領域は広がっていく。

製造企業にとってのオムニチャンネルの価値は、どちらかというところ①の消費者理解にあり、②の販売機会の多様化には価値を生みにくい。なぜならば、多くの製造企業は、顧客理解で相当苦労しており顧客理解の価値が高いこと、一方、リアル店舗を多く持たないので、ECチャンネルを開設しても、シームレスな購買体験を提供しにくいからである。

これまで、多くの製造企業は、製造企業←流通企業（卸・小売店）→消費者というプロセスで、製品を消費者に届けていた。途中で流通企業が介在するため、直接消費者との接点を持ち得なかった。

消費者とのコミュニケーションでは、FacebookなどのSNS、自社コミュニティサイト、ECチャンネルの3つのチャンネルの組み合わせをコントロールする必要がある。Facebookはお知らせ機能と自社コミュニティサイト、ECチャンネルやリアル店舗への送客機能、自社コミュニティサイトではファン化、ロイヤリティ形成、ECチャンネルやリアル店舗への送客機能、ECチャンネルでの販売と、それぞれの役割を明確にする必要がある（図表3-16）。

図表3-16 各チャネルの役割分担の明確化

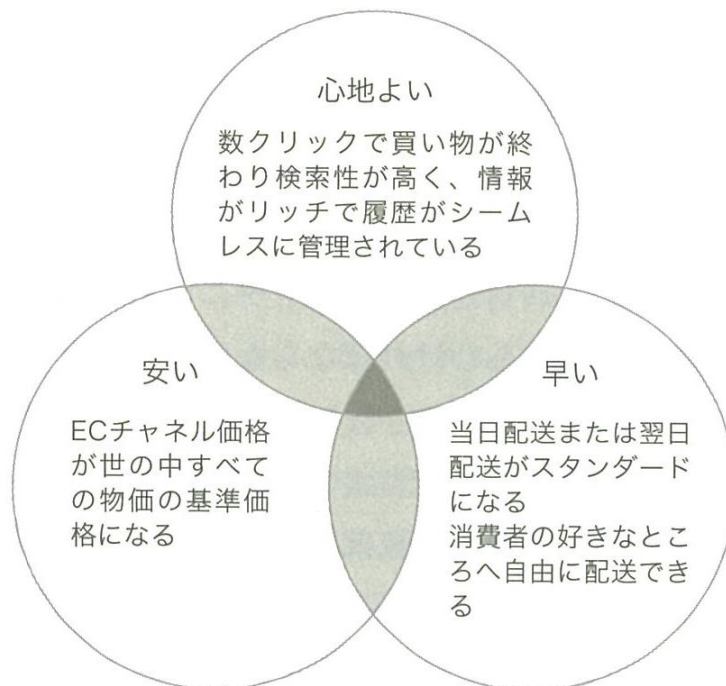


出所：森永製菓株式会社Facebook (<https://www.facebook.com/morinaga.co/>)
ファンサイト「エンゼルPLUS」(<https://ap.morinaga.co.jp/>)
ショッピング（通信販売）(<https://www.morinaga.co.jp/shopping/>)

自社がクレジットカードのような決済サービスを提供していない場合、または現金決済比率が高い場合、別の手段を考えることになる。そこで、よく使用されるのが、ポイントカードだ。

図表 3-17 オムニチャネルの提供価値 心地よい、安い、早い

図表3-17 オムニチャネルの提供価値



無印良品を運営する「良品計画」は、2013年に配信を始めた「MUJI パスポート」で、購買「前」データ、購買「そのもの」データ、購買「後」データを取得することで、消費者理解を進めている。「MUJI パスポート」はスマートフォンのアプリで、ログイン後、ECチャネルで気になる商品を見つけ「ほしい」ボタンを押すと、それだけでポイントがたまるようにした（図表 3-19）。これによりユーザーIDに紐づいた購買「前」データが蓄積される。

オムニチャネルの競争力は、顧客情報のシームレス化とともに、サプライチェーン、ロジスティクスのシームレス化により決定される。シームレスな物流網を実現するには、シームレスな在庫データ、シームレスな販売データが一元管理されるようにならなければならない。だから、マーケティング担当者にも相当なレベルでサプライチェーン、ロジスティクス領域の理解が求められる。

これを実現するには、マーケティング部門、営業（ECチャネル）部門、営業（リアル店舗）部門、物流部門、システム部門が統合された体制が必要である。

したがって、この部門のリーダーを CMO と称するならば、それはこれまでの感覚でいえば COO とほぼ同義である。

米国ではデジタルマーケティング担当者候補のキャリアパスとして、コンピュータサイエンスの学士号と経営学修士（MBA）を持った候補者を挙げる場合もあるが、むしろサプライチェーン、ロジスティクス領域の知見、経験を持ったマーケティング担当者であることが重要だと私は考えている。そこで、入社後のキャリアパスとして、マーケティング→サプライチェーン→マーケティングや、サプライチェーン→マーケティング→サプライチェーンというキャリアパスを歩むことが求められる。

このような従来型マーケティングのプロモーションを脱し、デジタルマーケティングのプロモーションを実現するには、組織レベルであれ個人レベルであれ、EC チャンネル向けのプロモーションとリアル店舗向けのプロモーションを融合し、デザインできる能力が必要である。

例えば、テレビ CM や雑誌広告でリーチを広げ「認知」を獲得したうえで、インターネットに誘導し、必要な情報を提供したうえで、他ユーザーからの口コミで評価を形成し「興味、関心、欲求」を醸成するといったプロセスのデザイン能力だ。

このように消費者がどのように商品やブランドとの接点をもって認知し、関心を持ち、購入や登録に至るのか、というプロセスを旅に例え、カスタマージャーニーというが、オンライン、オフラインの垣根を越えてデザインできる能力が求められる。

これは現在進行形で多くの企業のマーケティング担当者のチャレンジとなっており、成功事例や教科書があるわけではない。この点もまた、試行錯誤が必要となる。

●プロモーションの進化

セグメンテーションでは、従来型マーケティングとデジタルマーケティングでは、セグメンテーションの形成方法が真逆になる。セグメンテーションの出発点は「個人」になる。

デジタルマーケティングにおいては、消費者が100万人いても1億人いても One to One プロモーションが可能となる。デジタルプロモーションは、紙媒体のプロモーションのようにコストがかからないからだ。1人1人の消費者行動を AI により深く理解することが出来る。ビッグデータを AI により分析することで、One to One のカスタマイズが可能になる。それぞれの消費者のスマートフォンをプロモーションのチャンネルとすることで、1人1人の消費者に個別にプロモーションをかけることが出来るようになる。プロモーションでは、ようやく真の One to One マーケティングが実現する。

プロモーションがどういうプロセスで進められていくのか、プロモーションのフレームワークを提示する。そして、そのフレームワークに従い、ターゲット消費者の絞り込みにおいて、伝統的マーケティングは何をしてきたのか、デジタルマーケティングはそれをどう進化させるのかを検討する。

オンライン広告の中でも動画広告は急成長を遂げており、2016年の動画広告市場は、前年比157%の842億円に達する見込みである。2022年には、約3000億円の市場となり、そのうちスマートフォン比率が84%を占めると予想されている。動画広告には、インストリーム動画広告、インバナー動画広告、インフォード動画広告、インリード動画広告の4種類がある。

第4章 マーケティングのキープレイヤーはどう変遷するか

- ✓ マーケティングの環境変化は、4つのステージ（時代）に分けることが出来る。
- ✓ 需要過多（モノ不足）の時代のキープレイヤーは「総合広告代理店」だった。
- ✓ 供給過多（モノ余り）時代のキープレイヤーは「外資系戦略コンサルティング

グ会社」だった。

- ✓ デジタルマーケティング変革期の現在のキープレイヤーは、「デジタルコンサルティング会社」である。
- ✓ これから（未来）のデジタルマーケティング確立期（未来）においては、「消費者行動データ所有企業」がキープレイヤーとなる。
- ✓ それぞれの時代の特徴と、マーケティングに求められる役割の変化があり、マーケティングのキープレイヤーも変わりつつある。

現在我々がデジタルマーケティングと呼んでいるものは、単なるマーケティングになる。AI を活用した消費者データ分析、オムニチャネルは、当たり前のものになるからだ。これが、現在のマーケティングのキープレイヤーである、デジタルコンサルティング会社が活躍した後の姿である。この段階をデジタルマーケティング確立期と呼ぶ。

そこでは、消費者行動データを持っている企業が、マーケティングのキープレイヤーになる。消費者行動データをAIで解析し、どのような洞察を得られるか、そして、消費者との深い絆を持つことが出来るかどうか、企業の競争力を定義するようになるからだ（図表 4-1）。

市場成長期は、生産量を増加させても旺盛な消費意欲にそれが追い付かない。だから、翌年度はさらに生産量を増やすという時代である。したがって供給量よりも需要量のほうが多い、需要過多の時代である。

その様な時代において、従来型マーケティングのような複雑な戦略立案プロセスは必要なかった大切なのは、大量生産、そして大量生産した製品を全国津々浦々に流通させる流通網、自社販売網、代理店販売網の構築。

1960年のマーケティングの定義は、以下のとおりである。

Marketing is the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumer or user.

何度も製品やサービスを使用するうちに、次第に自分なりのこだわりが形成され、審美眼も養われていく。その結果、消費者がそれぞれこだわりを持ち、それが、顧客ニーズと呼ばれるようになる。顧客ニーズは、消費者それぞれが持つ

ものなので、細分化される。

企業はその細分化されたニーズにこたえる製品やサービスを提供しないと、競争力を持ちえない。このような背景を基にして、本書で従来型マーケティングと呼ぶ、マーケティング環境分析、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング、マーケティング・ミックスといったマーケティング戦略立案プロセスが必要となった。

消費が低迷する際中、フィリップ・コトラーが 1967 年、「マーケティング・マネジメント」初版を上梓した。

マッキンゼーやボストン・コンサルティング・グループに代表される外資系戦略コンサルティング会社である。

彼らは、すでに 1970 年代から、米国で様々な企業にマーケティングのコンサルティングを実施し成果を挙げていたセグメンテーション、ターゲティング、マーケティング・ミックスの従来型マーケティング戦略立案手法を日本に輸入し、日本企業のマーケティングを、単なる「流通」と「広告」から、マーケティング戦略へと昇華させていった。

アクセンチュアや IBM といった外資系デジタルコンサルティング会社だ。

アクセンチュアは、IT コンサルティングが主要事業であったこともあり、ビジネス戦略からプロセス改革、IT システム構築までを一貫できることが強みであった。

IBM は、2002 年にアクセンチュアの競合企業であった PWC コンサルティングを買収したこともあり、これまで検討してきたデジタル変革支援を行うケイパビリティを持っている。

1. どれだけの消費者行動データを持っているか
2. どれだけ精度の高い分析ができるか

世の中で一番多くの検索データを持っているのは、Google である。

世の中で一番多くの友達のつながりを持っているのは、Facebook である。

世の中で一番多くの購買データを持っているのは、Amazon である。

世の中で一番多くの位置情報を持っているのは、スマートフォンの OS を提供する Google と Apple である。

これらの企業の強みは、いずれもログオンしてユーザーID と紐づきながらサービスを消費者に提供するところにある。

Gmail を利用している限り、Google を利用する消費者は、ユーザーID と紐づいている。Facebook もしかり、Amazon も Apple もしかりだ。ユーザーID と紐づくので、これらの企業は、ダイレクトに一人一人の消費者につながる事が出来る。言い換えれば、One to One マーケティングを行うことが出来る。

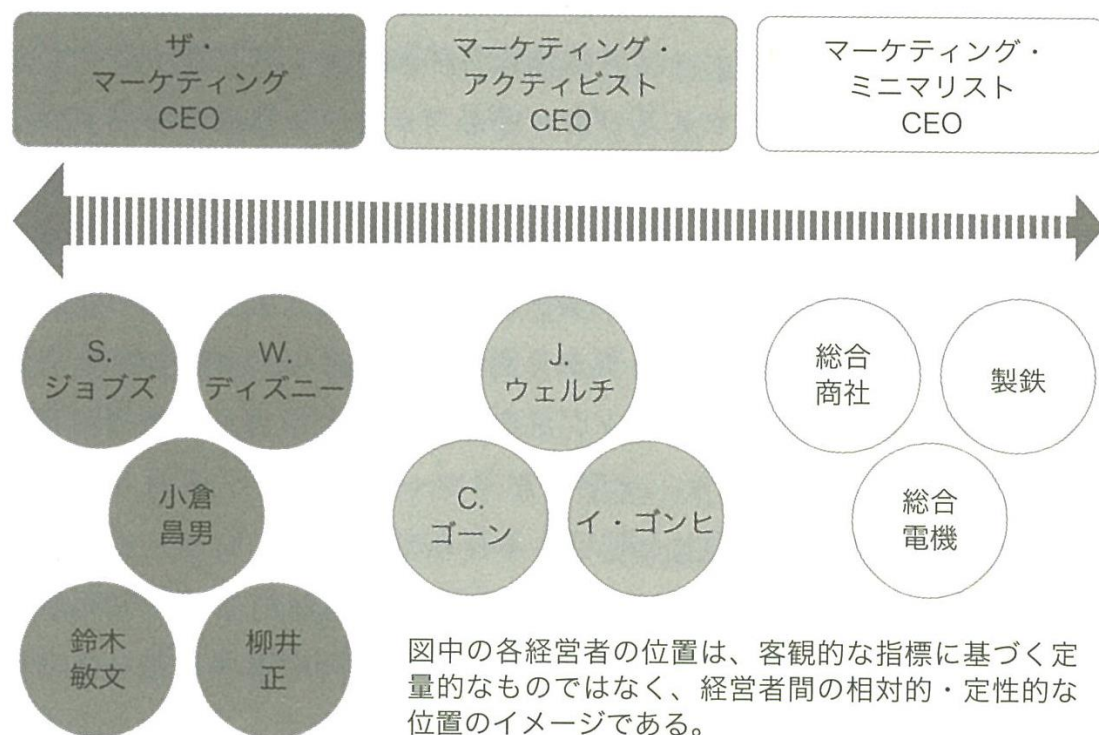
2016 年、Facebook、Amazon、Alphabet (Google)、IBM、Microsoft は、共同で発表を行い、AI における新たな提携を発表した。

第5章 デジタルマーケティング実践に求められる能力

- ✓ デジタルマーケティングの担当領域は、マーケティングのみならず、販売にさらに深く入り込み、生産管理、出荷物流、研究開発、IT マネジメントまで幅広く対象領域となる。
- ✓ リーダーの役割は、非常に広範になり、実質的に COO の役割と変わらなくなる。
- ✓ リーダーに求められるのは、複数部門を束ねる「連携力」、ベクトルを合致させる「統合力」、そして、未来を語る「構想力」である。
- ✓ デジタルマーケティング部門のメンバーは、まず従来型マーケティングをしっかり理解することである。
- ✓ 未来を予想し、環境変化を考える力、消費者理解を主導できる「仮説検証力」が求められる。
- ✓ 更にロジスティクス、サプライチェーンという業務範囲、マーケティング+テクノロジーというスキルの広がり理解し、それぞれのプロトコルを合わせられる「コミュニケーション力」も求められる。

図表 5-2 マーケティング CEO スペクトラムと経営者の例

図表5-2 マーケティングCEOスペクトラムと経営者の例



出所：今村英明「トップがマーケティングに深く関与すれば社員の顧客意識はおのずと高まってくる」ダイヤモンド・オンライン（2015年12月15日）
<http://diamond.jp/article/-/83211?page=2>

「マーケティング・ミニマリスト CEO」とは、マーケティングに最低限しかかかわらない CEO で、日本の大企業の大半の CEO は、営業には熱心でもマーケティングにはあまり関心がないと指摘している。

Apple のスティーブ・ジョブズは「顧客体験の全てに完璧を期す」という基本姿勢だった。それに基づき、商品コンセプト作成、製品デザイン、製品仕様・カラー・材質・手触り、放送、価格、代理店の選定・コピー作成・音楽・タレントの決定などの広告業務、製品市場投入のプレゼンテーション、販売チャネルの選択、店舗のデザイン・販売方法、出荷日などすべてに直接かかわり、細かく指示を出していたと言われている。

彼は同社の主要なマーケティング活動のほとんどに自信の相当の時間を投入していたようであり、文字通りマーケティングに深く関わる「ザ・マーケティング

グ CEO」と呼びうる存在だといえる。

また、ファーストリテイリングの柳井正会長兼社長も、1984年にユニクロが広島で1号店を立ち上げて以来、現場で陣頭指揮を執ってきており、水から顧客と接し、ニーズを見極め、そして生産、調達、MD、開発、営業、店舗運営、そしてマーケティングの全てに熟達してきている経営者である。

CMTポジションを設置した。CMOとCIO、CTOを合体させたような役割だが、この役割がないと以下のような問題が生じる。

マーケティングはテクノロジーが提供できるものを十分に活用する方法を知らず、打ち手が狭くなる。テクノロジーはマーケティングの要件を技術的ケイパビリティに正確に落とし込まず、デジタルマーケティングに必要な機能を実装できない。

リーダーは常に、根本目標、哲学を語り続け、メンバーに理解させ、腹落ちさせ、浸透させなければならない。

目標も違う。その様な状況の中でフレキシブルに調整でき価値観の多様性を認め心地よい雰囲気創造できることを「グーグリネス」と定義し、Google従業員が企業文化や目標を十分に受け入れているかを、人事上の評価指標としている。

デジタルマーケティング部門リーダーに求められる最後の能力は、未来を定義し、未来を語る「構想力」である。

未来のことなので当たるかどうかなどわからないのだが、自分の判断力を信じて、未来を語り続ける「構想力」が、デジタルマーケティング部門の目標、哲学を多様なメンバーに腹落ちさせるためにも、リーダーには求められる。

デジタルマーケティング部門メンバーに求められる基礎的能力はデジタルマーケティングが担う領域を正しく理解する能力である。

未来を定義し、そこから有望な消費者セグメントと製品、サービスの仮説があ

れば、それを軸に調査企業、データマイニング企業にクライアント企業から提案、支持、依頼をできる。マーケティング担当者から調査、分析の依頼があり、それにより社内のデータサイエンティストやデータマイニング企業のデータサイエンティストが、どのような分析をできるのかを検討する。

消費者理解の主導権は、マーケティング担当者が握らなければならない。

マーケティング担当者の仮説ドリブンで消費者理解を主導できる力が求められるようになる。

付録 デジタルマーケティングの勉強法

ステップ 1:従来型マーケティングおよび周辺領域の基礎を理解する

ステップ 2:デジタルマーケティングの全体像を俯瞰する

ステップ 3:デジタルマーケティングの各論を理解する

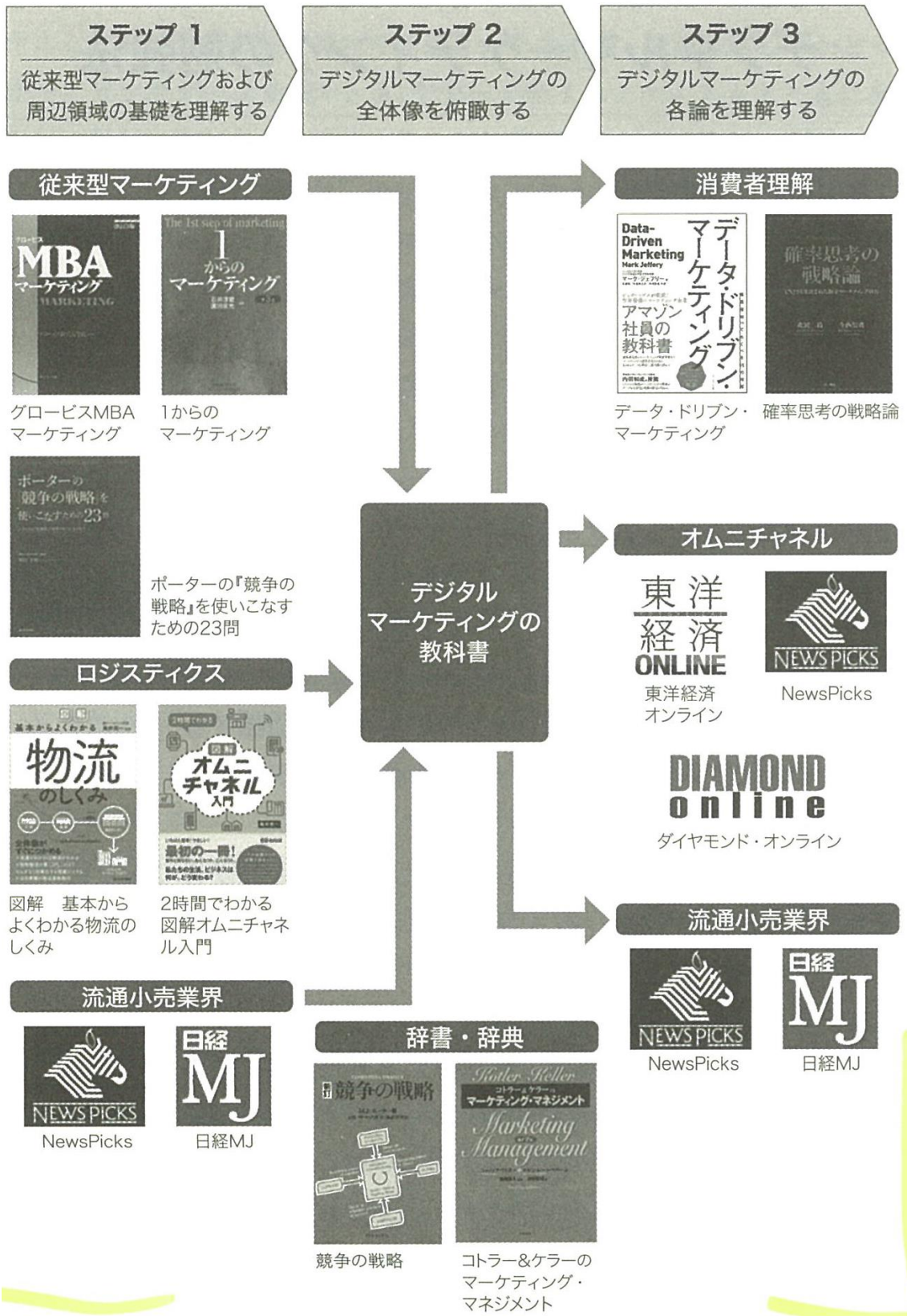
「改訂 3 版グロービス MBA マーケティング」

「図解基本からよくわかる物流の仕組み」(角井亮一監修、日本実業出版社)

「2 時間でわかる 図解オムニチャネル入門」(角井亮一著、あさ出版)

「NewsPicks」は、流通小売り領域に特化したニュースサイトではないが、マーケティング領域、テクノロジー領域における記事が多く、オムニチャネル化を進めている実際の CMO のコメントを読めることもあり、ライブ感のある非常に使い勝手の良いサイトである。

図表付-1 デジタルマーケティング勉強法



おわりに

本書では、デジタルマーケティングについて、やや堅苦しい定義をしてきたが、要は、企業が消費者を十分に理解することで、消費者にとってなじみの店になるような関係を構築できるようにしようということなのである。

心地よい購買体験を持った顧客は、10年、20年と、その企業の顧客でいてくれるだろう。デジタルマーケティングの差別化要素は、製品、価格、チャネル、プロモーションだけに限らない。「消費者＝現在の、未来の顧客との絆」が差別化要素となる。

従来型マーケティングでも「顧客との絆が重要であることは変わらない」としながらも、「従来のCRMではロイヤリティが重視されたが、そのロイヤリティはリピート購買や累積購買額によって計測されたため、ポイント施策などの囲い込み策による「人為的なロイヤリティ」が横行し「CRM＝優良顧客優遇≠囲い込み策」が定石になってしまった」と指摘している。そして、デジタルマーケティングでは「真の愛着や結びつきのほうが重要だ」とする。

私が本書で述べたかったデジタルマーケティングの目的もまったく同様だ、企業が消費者にとってなじみの店になるような関係を構築できること、消費者と企業の絆こそ、マーケティングの差別化要素になる。

日本企業には、消費者との絆を大切にするDNAがある。だから、デジタルマーケティングの目的を達成でき、競争力を取り戻すことが出来る日本企業は、数多いはずだと私は信じている。

「シリアル・イノベーター「非シリコンバレー型」イノベーションの流儀」 (アビー・グリフィン、レイモンド・L・プライス、ブルース・A・ポジャック著)を読み、ブレイクスルー・イノベーションの初期段階 の方法論を考える

企業が既存の製品・サービスの事業性、収益性、競争力を改善する時には、過去の実績、データに基づき、論理的に分析を行い、方針を組み立てる。これは、「段階的イノベーション」と呼ばれる改善前と改善後が比較できるイノベーションである。例えば、エンジンの燃費を改善したり、コンピュータの処理速度を高めたりして製品の競争力を向上させるようなことである。

段階的イノベーションを進めるプロセスには、「ステージゲート・プロセス」というものがある。ここでは、遂行体制とロードマップが作成され、担当者、目標、期日が網羅的に定められ、計画的にイノベーションを遂行しようとする。このように進められる段階的イノベーションは、案件の成功に必要な部分が一つとして欠落しないようにするための枠組みとして標準化が進んでいる。

今までにない製品・サービスを開発し、新たな市場を創出しようとする行為は「ブレイクスルー・イノベーション」と呼ばれる。目標、実現させる時期がみえており、事業性が担保されている段階的イノベーションに対して、ブレイクスルー・イノベーションには比較可能な実績、前例が無い。

ブレイクスルー・イノベーションにおいて課題を発見して深め、製品・サービスを特定しようとする曖昧な初期段階は Fuzzy Front End=FFE と呼ばれる。曖昧な初期段階はアートと呼ばれ、方法論が存在しないといわれてきたが、最近では大企業での取り組みの分析や、心理学的アプローチなどからブレイクスルー・イノベーションの方法論を模索する動きがみられる。

「シリアル・イノベーター」の大きな特徴は、新たに開発する製品・サービスを特定するまでの課題の発見と、それについての十分な把握と理解を重視する点にある。特に、課題の発見と把握する過程で得られる多くの情報が十分に集まって結びつき、統合されていくと到達する、「そうだったのか!」という瞬間「眼

識 (discernment)」＝洞察のようなものが、複雑な課題の解決策を見つけ、機会を明確に言語化することに欠かせないとしている。

価値創造の全体のプロセスは、曖昧な初期段階から、製品、サービスの市場投入までが段階に分けて説明されている。課題設定と理解、解決策の模索、事業化の推進、市場とのチューニングというそれぞれの段階において、次に進むための判断基準やチェックポイントが示されている。これによって、起業の初期段階の曖昧さをできるだけ低減する仕組みが盛り込まれている。この一連のプロセスを図にしたものは「砂時計型のブレークスルー・イノベーション・モデル」と名付けられている。

ブレークスルー・イノベーションについては、プロジェクトの見通しの難しさ、チーム構成の在り方、チーム員に求められる心構え、ステークホルダーとの付き合い方、次のステップに進むためのチェックポイント、ピボットを検討する場合の判断基準など、多くの乗り越えるべき要素がある。初期段階では課題の発見、理解から製品・サービスの開発に至るまでは時間的な見通しが立つわけではなく、しっかりと時間と手間をかけなければならない。こういう点をあいまいにしたままだと、関係者間の理解が深まらない。起業家とは違う時間軸に立つステークホルダーと歩調を合わせることが難しいこともある。

スタートアップチームの構成、チーム員の心構え、ステークホルダーからの協力を得るために、チームにおいてはリーダーをサポートしてプロジェクトの遂行を順調ならしめるチャンピオン・助監督・脇役の存在も大切だと、「シリアル・イノベーター」では述べられている。組織内部で新規事業をいかに成功に導くのか、これら遂行にかかわるプロセスについても書籍の中で紹介されている。

同書では、ブレークスルー・イノベーションを実現するための一連のプロセスを、「砂時計型のブレークスルー・イノベーション・モデル」と名付けている。このモデルでは、新価値創造を進める最初の曖昧な段階において、「適切な課題」の発見に時間をかけ、課題を完全に理解したかどうかを確認するのも時間をかけることが何よりも重要であるとされている。課題の発見と把握に十分な労力と時間をかけたうえで、ようやくその課題に対する解決策を開発し、評価する

段階に進めるとしている。

解決策の開発では、課題に対して得られた理解を具体的な解決策に落とし込んでいく。ここでは、同時にいくつかの道筋をにらみながら検討を進める。見出された解決策について定量的に評価し、洗練して単純化させていく。

その後、顧客に解決策となるモノやサービスを提供する遂行の段階へ進む。ここでは顧客にモノやサービスを提供して終わりではなく、市場での普及を促進するために改良を重ね、より完成度を高めることに最後まで努力することが求められる。

大切なのは、プロセス全体を通じて、顧客との接点を持ち続け、顧客の課題認識から外れないようにすることである。

また、適切な課題の発見と把握との間を、その先に進めるだけの情報を集めるまで巡回し続けたり、製品開発（遂行）と市場での普及の間も、繰り返し巡回したりすることが求められている。

● スタートアップチームの構成とチーム員が共通して持つべき価値観

スタートアップでは共同創業するチームが有利だとされている。1人だけで創業するよりもあらゆる面で効率が上がるからである。ブレークスルー・イノベーションによるスタートアップを目指すチーム員を、役割という切り口からみた構成および、ワン・チームとして動くための共通の価値観、原則をそれぞれにみていく。

チームを構成するチーム員の役割という切り口から期待されるものについては、チームリーダー、チャンピオン（脇役／助監督）、ハッカー（開発者）、ハスラー（敏腕な仕事人）、ヒップスター（流行に敏感な人）、ストラテジスト（戦略家）、ビジョナリーがある。

チームリーダーは、創業に向けて手を挙げ、チームの構築とプロジェクトの計画立案、その後の計画の遂行に自ら関与し、チームをリードする。この過程において、専門外の知識を外に求めたり、協力を仰いだりする必要がある場合や困難

に直面する局面などでも、プロジェクトに対する不滅の情熱を示してチームを支援し、率いていく。顧客に働きかけて市場での製品の普及も進めていく段階でも自ら行動する。チャンピオンは、プロジェクトを自身のものとして捉え、プロジェクトを推進する際、チーム全体の目的遂行のために、各方面との調整や、リソースの調達などを主体的に行う。時には創業者であるリーダーのよき理解者となり、時にはチームの意見のとりまとめ役となり、チームにおいて調整役、つなぎ役、仕切り役などの役割を果たす。リーダー、チャンピオン以外の構成メンバーは、1人で2役、3役をこなせた方がより良い。

構成されたチームは、ワン・チームとして動くために、次に述べるような5つの共通の原則や価値観を持つことが大切だという見方がある。

① 課題の発見と理解、プロジェクトの完遂に役立つ特性

課題の発見と理解に役立つ特性（「好奇心」「直感」「創造力」「システム思考」）。プロジェクトの完遂に役立つ特性（「自立心」「自信」「リスクの選択能力」「忍耐力」）。両者は不可欠。

好奇心が原点となり、これを追求する中で直感が発達し、両者を組み合わせることにより全体像を捉えようとするシステム思考が可能になる。

② 仕事に取り組むバランスが取れた姿勢

「とにかく利益を生み出したい」というビジネス観と、「利益よりも、世界をよりよくしたい」という倫理観をバランスさせた行動規範を持つ。

複数の事象の関係性を見出し、システム全体を見通してシンプルに書き換えることで、目に見える結果を追求する。

③ 顧客のためと自分のために挑戦する情熱

顧客や企業の問題を解決して幸せにしたいという気持ちと、自分の中にある創造への欲求を、同時に達成しようと挑戦する、湧き上がる情熱。

④ 生涯を通じて学習者であろうとする姿勢

幅広く深い好奇心に沿って複数のテーマや課題に興味を持ち、熱心に学び、新たな知識や洞察、製品の発見により大きな喜びを得る。

⑤ 信頼と尊敬を通じて物事を進める力

社内関係者や組織、ステークホルダーとの間で、信頼と尊敬を通じて自分のアイデアを売り込んだり、リソース（ヒト、モノ、カネ）を目的に沿って有利に活

用したりする。

信頼関係の構築には、①必要なスキルや能力を持っている、②有言実行の人であるという信頼性、③オープンかつ誠実であること、④他人のことを思いやり、気遣うことができる人間である、という要素が不可欠。信頼関係ができてお互いに尊重し合う気持ちがあれば、強力なネットワークを通じて物事が迅速かつ効率的に進められるようになる。

● 初期段階:課題の発見と把握

ブレークスルー・イノベーションは、適切な課題を発見することから始まる。適切な課題とは、顧客となり得る人々が苦痛を味わっている課題、その解決策に対して、顧客が進んでお金を払ってくれる課題である。つまり、顧客の視点から出発するということが重要である。

起業の曖昧な初期段階（Fuzzy Front End=FFE）において、しっかりと課題探求を進め、深く理解することには、それ以降のステップよりも特に多くの時間と労力をかけるべきである。例えば、「なぜ」という問いを5回繰り返したりしながら、人の力を借りて課題を完全に理解することも必要となる。

そのうえで、5つのアプローチ（①技術的な観点からの戦略的なアプローチ、②現在の課題を違う枠組みで考える、③遠い未来像から逆算する、④異分野の情報を活用する、⑤与えられた課題に取り組む）を適宜組み合わせながら課題を探求する。

逆説的であるが、誰が聞いても良いと思えるアイデアは避けるべきであるといわれる。競争者が多く、すでに他の解決策が存在しているかもしれないからだ。着眼点が一見悪そうで、だれも手を付けたがらないアイデアのほうが世の中を変えるチャンスを秘めている可能性がある。

いくつか課題の候補を見出したら、①課題の解決により、会社に大きな財務的インパクトが得られる可能性があるか？②解決策を見つけられそうであるか？③課題と解決策が、顧客と経営陣の双方に受け入れられるものであるか？（顧客

の課題を解決し、会社の戦略にも合致する)といった条件に当てはまるかを検証する。この条件に合致する課題を見つけた時に、ようやく課題の「発見」から「把握」へと移行する。

課題を把握し、深く理解するためには、顧客の視点から課題を解決しようとする思いと、技術的な観点から解決の可能性を検証すること、そして競合他社の動向と自分の相対的なポジションを把握することが行われる。解決しようとしている課題へのニーズが厳然として存在し、まだ誰もその解決策を製品として売り出していないことを確認するために、時には市場の全般的なトレンドをみることも行われる。

その際のツールとして、ペルソナ、エンパシーマップ、KJ法などが用いられる。

ペルソナは、想定した顧客のイメージを具体化したリアルな人物像。年齢、名前、職業、性別、趣味、生活スタイル、現在の居住地、出身地などを設定し、最近の関心、性格、行動の特徴などを詳しく設定していく。「場所」「時間」「イベント」を想定して文脈を絞り込むことで、ペルソナが不便、不満に感じている状況を浮き彫りにしやすくなる。そのうえで、想定した課題に対して、ペルソナがそれをどう感じているか、課題を解決することで何を実現したいかという2点を想定する。ペルソナは、実際の顧客からフィードバックが得られるたびに修正し、より臨場感があるものにしていく。

ペルソナを使うのは、課題にまつわるストーリーを明確に描くことで、次のステップである開発プロセスを人間中心、課題中心にするためである。チーム内でもイメージの共有が進み、課題仮説の検討スピードが上がる。

ペルソナ像をさらに深掘りする時にはエンパシーマップが使える。ここではペルソナの心の機微を細かく書き出していく。それによって、チームメンバーが対象となるペルソナに対してより強い共感を持つことが出来る。

実際に顧客にインタビューすることが出来れば、その結果をベースにして課題の真因を言語化する手段としてKJ法が使える。KJ法は、①インタビューデータを集め、②細かい単位に分け、③カードを平面上に展開してグループ化し、④グループごとにラベルを付けて、⑤グループごとの関連性を書き出し、⑥課題の

真因を言語化する。この際、四象限にセグメント分けできる 20 人以上を目安にインタビューすればよい。

これらのツールを用いる過程で、創業者自身が、現地・現場に行き、現物（顧客）と対話と観察をする、身をもって経験する、データの解釈を自分で行うことが重要である。スタートアップは最初の段階がある意味一番泥臭い。ここでは仮説構築スキル、ヒアリングスキル、コミュニケーションスキルなどの対人スキルがより重視される。

課題仮説を練り上げ、検証することを通じて、①課題が存在する前提条件をしっかりと検証し、改めて課題が存在することが確認できたか？（課題が顧客の十分な痛みを伴うものであり、顧客自ら言語化できていなかった潜在課題を見つけることが出来たのか）②課題を持っている顧客イメージ（ペルソナとこれをベースに想定される体験）を明確にできたか？（顧客の心理状態を明確化できたか、顧客が業務プロセスのどこで痛みを感じるか）を確認できる。ここまで明らかにできれば、次のステップに進む準備ができる。

次のステップでは課題解決のための技術開発に進むことになるが、課題の発見、把握の段階において顧客視点、技術的観点、市場機会、競合ポジションのそれぞれの点と点の情報が、十分に集まって結びつき、統合されていくと、「そうだったのか！」という瞬間「眼識（discernment）」＝洞察のようなものが得られる。この鋭い洞察力こそ、あらゆる制約が存在する複雑な課題の解決策を見つけるのに欠かせないものである。

ここで得られた「眼識（discernment）」は、まだ抽象的な性格が強いうえ、斬新でユニークなもの、コンセプトのようなものであるかもしれない。これを第三者により分かりやすく伝えるためには、メタファーを使うことが有効かもしれない。メタファーは、ステークホルダーなどの聞き手にとって、事業性、収益性がイメージできる、うっとりするようなイメージを喚起できるものにすることが望ましい。オペレーショナルなものなのかといったより具体的なメッセージがあればなお良い。

スタートアップを目指すチーム員が、このように課題の把握に多くの時間と

労力をかけてストーリーを練り上げ、メタファーなどを活用すれば、シンプルな言葉で他人に説明できるようになる。これは、「機会の明確な言語化」という現象である。曖昧模糊としたイメージに端を発する課題認識が、着実な手順を経ることで具体性を増し、明確な言葉で語る事ができれば、チームの作業は次の段階に進むことができる。

機会の明確な言語化をしておけば、スタートアップのチーム内のみならず、ベンチャーキャピタルなどのステークホルダーからの信頼と理解を深め、計画への賛同を得ることも容易になる。既存の組織内で正規のプロジェクトとして実際に製品開発へと進むためには、信頼や尊敬を通じて関係する多くの人たちを動かす活動が必要になる。ここでも機会を明確に言語化しておくことは、組織内の共通の認識を築くことを容易にし、プロジェクトの進行をスムーズにする。

● 課題解決するための技術開発と評価へ

適切な課題を選び、把握できたら、その課題を解決する段階に進む。

解決策の開発にめどがつき、次のステップに進む前には、今一度次の点を点検し、確信を持てるようにしておくことが求められる。

ペルソナ分析などにより、製品・サービスを利用する顧客像が明らかになり、明確に説明できるか。

開発のプロセスを通じて顧客ニーズの理解が深まったのはどの点か。

顧客に提供する製品・サービスの価値とそれを使う理由を明確に説明できるか。

顧客の課題を解決できる必要最小限の価値を持つ製品・サービスは何か。

顧客が製品・サービスに期待することをステークホルダーに具体的に説明できるか。

ここまでをしっかりと説明できるようになれば、開発中の解決策を製品・サービスとして生産することに着手し、市場での普及を目指す段階に進むことができる。

課題の解決には複数の方法があるかもしれない。開発の道筋は複数あり、科学

的に異なる方向から検討することが必要となる。多方面からのアプローチは、開発の成功率を高めるとされている。

実現可能な選択肢が複数ある場合、より安価なものか、より優れたものを次の段階に進める。次点となった解決策は待機させておき、最初の解決策に障害が見つかった場合に備える。

第一優先順位の解決策を決めたら、その解決策の妥当性を裏付けするエビデンスを得て、ステークホルダーに対する説得力を高めるためのモデルを構築することになる。ここで構築するモデルは、実験や基礎科学を基にすることで、思い込みや仮説を検証したり、シミュレーションにより解決策全体をシステムとして検討したりするものである。最終的には、将来を予測するためにもモデルを用いる。これは、多額の投資を行う前に損失を限定的にするためである。ここで分散したデータを関連付けたり、クリエイティブな課題解決ツールを用いたりする。解決策の客観的な妥当性、説得力を高めるために、解決策の評価は欠かせない。

モデルを用いたうえで、複雑になりすぎたモデルを単純化し、わかりやすい言語にすることが重要である。ここでは、あらゆる領域から集められた情報や技術を洞察力で結び付け、より洗練されたものにする。モデルを単純化することで、顧客に訴える価値が明確となるうえ、ステークホルダーの理解も得やすくなる。

ここままで大切なのは、これまでのプロセスを直線的に進むのではなく、モデルの構築と評価の間を行き来しながら、解決策を極力シンプルにすることを模索することである。

実際の作業でスタートアップチームは、顧客が課題をどのように解決したいのかを明らかにするために、ペルソナや想定される顧客の行動に基づいたユーザーエクスペリエンス（UX＝ユーザーがプロダクトと対峙する時に体感する経験全体のこと）を考える。顧客が解決策に期待することは何かという仮説を立てることにするのだ。この段階では、解決策のプロトタイプを作るところまでを行うことになる。

「ザ・ファースト・ペンギンス 新しい価値を生む方法論」(松波晴人著) における新価値創造ための方法論：フォーサイト・クリエーション

「ザ・ファースト・ペンギンス」における、新しい価値創造の実践的メソッドである「フォーサイト・クリエーション」の方法論の概要を記す。

不確実性に溢れ、むしろアートに近い「新規事業創出」の不確実なことを少しでも「確率を上げる」ための方法論。勇敢な最初のペンギンになることで、新しい満足（イノベーション）を生み出すにはどうしたらよいかを考える。

新たな価値の創造に踏み出すと壁（①新たな価値をどうすれば発想できるか？、②組織でどうやって意思決定するのか？）に直面する。新しい価値を発想できたとしても、組織の意思決定がなければ実現はできない。新しい価値を見つける仕事は、常に否定される。これまでにない画期的な発想であればあるほど、この意思決定の壁は高くなる。なぜなら組織は、新たな価値が本当に成功するかどうか、論理的な説明を求めるからである。フォーサイト・クリエーションの8つの理論は、新しい価値を創造する際に直面する壁を乗り越えるために有効である。

1. 着観力

気づく力。学んだことを意識的に忘れる unlearn でマインドを変えて、場に身をおいてまず受容し、そこから学ぶことで気づきを得る。気づきは起こったこと（ファクト）について、その理由や背景について軽い解釈をすることである。

2. アブダクション

仮説を立てる力。違和感のある事実や興味深い気づきを得られたらどう本格的に解釈するか。新たな洞察や新しい仮説のことをインサイトと呼ぶ。真相を突き止めるための妥当性の高い仮説的推論は、新たな価値を創造するフォーサイト・クリエーションにおいて非常に重要である。

3. 統合

抽象化する力。さまざまな事実を統合して、「意外な真相は何か？」というインサイトを得ようとする。

4. リフレーム

枠組みを作り直す力。新しい視点・発想で前向きに新たな仮説を作り直すこと。既存の価値軸の延長線上で考えると“改善”案しか生まれない。そうではなく、新しいZ軸を考え出すことが、新しい価値の創造ということ。つまり、イノベーションは従来の価値軸で100点を120点にするのではなく従来軸は80点に下がっても別の新しい軸を生み出してそこで100点を狙うということ。

ここでは、新規性、妥当性、汎用性を備えているかが問われる。

リニア思考とリフレーム思考。ひとつの問いに対して最短で答えを求めるリニア思考から脱却。リフレーム思考は、複数の事実を統合し、様々な推論を行なって、本質がどこにあるのかを新たに発想する。答えから考えずに、気づきから始めてインサイトを導くプロセス。

フォーサイト・クリエーションにおいて、新価値創造を考えるために最も重要なのは、「リフレームされたインサイト（意外な真相や隠れた真実）」であると断言できる。「正しい答え」よりも、遠回りをしてでも「正しい問い」を求めることが大切。正しい問いは「新たな仮説」であり、イノベーションの枠組みとなる。

「統合」と「リフレーム」

統合、リフレームはインサイトとフォーサイトを考えるために必要である。

まず、ゴールとインサイトを統合してオポチュニティを発想する。オポチュニティとは市場において受け入れられるチャンスがある、抽象的な価値。ひとつだけでなく、複数ある。ここからフォーサイトを生み出すのはサイエンスというよりもアートの要素が大きい。これは手順化できず、簡単ではない。

統合とリフレームはすなわちクリエイティビティである。クリエイティビティは、①組み合わせ型創造性（既存の組み合わせ）、②探索型創造性（構造化されたマップからフロンティアを探す）、③変換型創造性（枠組みを変容させることで新たな枠組みを生み出す）に分類される。

人がクリエイティビティを発揮するためには、セレンディビティ（偶発的な事柄から何か新たな発見をする。すぐに役立つかわからなくてもとにかく引き出しをたくさん作っておくことで可能になる＝一種の統合ともいえる）と遊び心（知性ではなく遊びの本能から新しいことは生まれる）が大事。

今後も人間だけが持つ能力は「気付き力」、「仮説構築力」、「クリエイティビティ」である。

5. メタファー

分かりやすく例える力。

コンセプトはオポチュニティ（抽象的）をさらに具体的にしたもの。新価値を簡潔に説明するキーワードとなる。

コンセプトとして具体化・概念化することによって、新価値が目指す方向性を明確に定義することができる。

新しい価値のコンセプトをわかりやすく説明するために、有用なのがメタファー。未知のものであっても、既知のもので例えると理解しやすくなる。

6. 先見力

先読みする力。新価値創造は、顧客を深く理解することがまず重要となる。「提供する価値」をインサイトを元に検討しなければならない。論理やサイエンスだけではできない。意識と無意識、論理と創造、サイエンスとアート、そのどちらも必要。

新価値創造は、新たな顧客価値を生み出して、提供価値を増やすことを通じて生産性を上げることが仕事。このため、「新規性」「意外性」「妥当性」を最優先してマネジメントすべき。これは、コストダウンによる生産性向上とは対照的。

7. メタ認知

自分を客観視する力。自らを知る。

問題には 3 種類ある。①Simple problem、②Complex problem、③Wicked problem。Wicked problem にはそもそも正解が存在しないので、取り組み自体が哲学的になる。

新価値創造とは人々が気づいていない潜在ニーズを取り扱うものである。論理的に説明のできない、「正解」のない Wicked Problem である。それなのに、Complex Problem(正解がある)かのように誤解し、意見の言い合い・つぶしあいをしていないか? 「正解」を求めて論理的な説明や確証を得てから進む手順を踏んでいては、いつまでたっても新しい価値を生み出すことはできない。Wicked Problem に取り組むには、“あなたはどのような価値を生み出したいのか?” に応えられなければならない。

こうしたジレンマを解く鍵は「意志」にある。自らを知れ、というのは、自らの意志を持って、ということ。

自らの意志を持つためには、2 つのメタ認知が必要。一つはブランディング、もう一つは強みを確認すること。そして同時に、自分の意志を明確にする。新価値に込めた自分の意志と、組織の目指す方向や強みとが合致しているということを示せば、新たな価値の創造と実現に立ちほだかる組織における 3 つの壁、すなわち、「意思決定の壁」「リソースの壁」「横連携の壁」を乗り越えて組織を動かすことができるようになる。

企業がフォーサイトを生み出すためには、「オポチュニティ」「ブランディング」「ストレングス」の 3 つを統合する必要がある。また、「価値」と「事業性」のどちらを先に検討するかについては、先に考えるべきなのは「価値」。しっかりした「価値」が発想できた後に「事業性」を検討するべき。

新価値創造の行動様式は、「Learn and Do (すべてを学びきってから、行動を起こす)」から、試行錯誤と失敗から学ぶことを可能とする「Do and Learn (行

動を起こして、そこから学ぶ)」にリフレームすべき。その前に、過去の経験則とか、固定概念を意図的に脇に置く Unlearn が必要。Unlearn と Do and Learn で学び続ける。

8. マインドセット

最後に、スキルや知識よりも重要なことは、成長のマインドセットを持つことである。3つのマインドセット：自己効力感、他己実現、チャレンジ精神を持つことで、リフレームが可能になる。これと対照的なのは固定のマインドセット。

知性には3段階のレベルがある。環境順応型（周りに合わせて波に乗る力。波風の立たないようにする）。自己主導型（自分を信じて、目的地を決める力）。自己変容型（目的地のために、自らの行動を方向転換する力）（1%もいない）。リフレームは、自己変容型でないとできない。リフレームできる自己変容型の素質をすべての人間は持っている。例えば、就学前の幼児。サイエンス、論理的、スキルだけでなく、想像力とアートも重要。成長のマインドセットと自己変容型の知性を持つ人間がリフレームをすることで、新しい価値の創造を実現できる。

なお、マインドセットを維持するためには、環境（心理的な安心を提供）、仲間（多様な役割を担う）が必要。

フォーサイト・クリエーションの方法論は、新価値創造だけでなく、汎用性が高い方法論。

正解のない Wicked problem には、フォーサイト・クリエーションの方法論を用いることができる。

「デザイン思考の教科書」(ハーバード・ビジネス・レビュー編集部=編) - 第1章 IDEO デザイン・シンキングが説くデザイン思考の基本 要約

デザイン思考とは、デザイナーがデザイン(設計)を行う際のプロセスを体系化したもの。「ユーザーのニーズ」を基に課題を定義し、「クリエイティブな発想」で解決策を見いだす思考法。前例のない課題や未知の問題に対して最適な解決を図るのに有効であるとして、ビジネス上の課題解決にも取り入れられている

現在、イノベーションが差別化と競争優位を生み出す主な源泉となっていると考えられている。イノベーションのプロセスにデザイン思考を取り入れることで、イノベーションの実現可能性を高められる。

エジソンはデザイン思考の持ち主だった。彼は自分の発明品を人々が使う場面や市場、機能するためのシステム全体を想像し、理解していたから成功できた。イノベーション活動の全領域にわたって、発明品を使う人間を中心にした彼のアプローチは、デザイン思考の初期の例といえる。エジソンの発明プロセスは、イノベーションにチームアプローチを採用し、様々な才能を持った人材が際限なく試行錯誤することを特色としていた。天才発明家のひらめきよりも地道な99%の努力によってイノベーションは生み出されたのである。

「人々が生活の中で何を欲し、何を必要とするか」「製造、包装、マーケティング、販売およびアフターサービスの方法について、人々が何を好み、何を嫌うのか」について、直接観察し、徹底的に理解することがイノベーションの活力となる。デザイン思考のアプローチは、デザイナーの感性と手法を用いて、人々のニーズと技術の力を取り持ったり、現実的な事業戦略に人々のニーズに合った顧客価値と市場機会を創出したりする。

ツールとしてのデザイン思考は、イノベーションを起こす有効な手法である。もっとも、エジソンの努力を惜しまないイノベーションプロセスと同様、デザイン思考は多大な努力を必要とする場合が多い。

デザインは従来、開発プロセスの川下に位置づけられていた。現在はデザイン

の価値が高まっており、より戦略的な役割を求められている。企業が生み出す価値は製品だけでなく、それを使う人間活動全般がもたらす経験価値に及んでいる。ここでデザイン思考が決定的な違いをもたらす得るからだ。

本章ではデザイン思考に基づく病院の改革、自転車部品メーカーの新コンセプト提案、インドにおける医療提供体制の構築、米国の金融サービス会社の事例が紹介されている。

ここでは、人間中心の発見プロセスによって現状の把握、課題の認識、解決策の検討、プロトタイピング、効果測定、検証、改善のサイクルを何度も繰り返したことでブレークスルーを生み出したとしている。

ここで使われたデザイン思考のプロセスは、一連の体系的なステップの連続で進んでいくものではない。イノベーションの連続体を形成する複数の関連活動のいくつかのかたまりで構成されるシステムに例えられている。この関連活動のかたまりは「スペース」と呼ばれる。デザインプロジェクトには通過すべき3つのスペース―「inspiration」「ideation」「implementation」がある。inspirationは、解決策のあくなき探求を動機付けるもの。ideationは、解決策につながりそうなアイデアを生み、発展させ、検証するプロセス。implementationは、上市までのプロセスを決定する。これらはシーケンシャルなものではなく、実際には3つのスペースの間を行ったり来たりすることになる。とりわけinspirationとideationの間を粘り強く繰り返すことになる。

課題発見と解決策の探求に通じる「inspiration」と「ideation」を繰り返すのは、他の参考書籍でも紹介されていることに近いことを述べている印象を受ける。共通するのは、課題の発見に十分な労力をかけることが大切だということである。

同書の第4章の図表では、イノベーションを目指す人々が、デザイン思考を用いてイノベーションプロセスへの関わり方をいかにして改善するのが紹介されている。社会技術としてのデザイン思考を身に付けることは、イノベーションを目指す者にとってますます重要な素養となろう。

デザイン思考の持ち主が持つ特徴が紹介されている。**感情移入**する能力は、人間を最優先することで、望ましい解決策を想像することにつながる。**インテグレイティブ思考**は、複雑な問題の中でまったく新しい解決策を創出する能力につながる。ザ・ファースト・ペンギンスでいう“統合”に通ずる特長といえる。**楽観主義**は、より良い解決策の創出につながる。**実験好き**は、実際に手を動かすことで違った角度からの発見につながる。**協調性**は、他の専門家と集団で協力することで問題解決につながる。天才のひらめきよりも、デザイン思考に向けた適性を有するチームが地道に課題に取り組むことが、イノベーションを生み出す可能性を高める。

デザイン思考をイノベーションに活かす方法として、プロセスのスタートから関わること、人間中心のアプローチを尊重すること、早くに試行錯誤を繰り返すこと、外部の支援を仰ぐこと、大小のプロジェクトを織り交ぜること、イノベーションのペースに合わせて予算を作ること、才能開発にあらゆる手を尽くすこと、サイクルに合わせてデザインすることが挙げられている。

イノベーションの起こし方について研究された書籍をいくつか読むと、上記の点についても似たような記述に出会う。そういう意味では、何か新しいものを創り出そうとするときの初期段階における方法論は、それなりに共通の認識が出来上がりつつあるという感がある。

「起業の科学 スタートアップサイエンス」(田所雅之著) 要約

・ 失敗しないスタートアップのための方法論

スタートアップを大成功させるのはアートである。しかし、すべての人がアートのセンスを持っているわけではなく、その方法論を見える化することは容易ではない。一方、スタートアップを失敗させないことはサイエンスである。サイエンスは再現可能であり、方法論に落とし込むことで展開できる。本書に基づけば失敗しないスタートアップは可能である。

本書では、スタートアップを失敗させないための基本的な手法やセオリーを方法論としてわかりやすく提示している。スタートアップ企業が迷うことなく適切な方向に進んで行けるようにするための、成長の各ステップにおいて必要となる知識・考え方や、実践で活用するハウツー、ノウハウ、フレームワーク、チェックリスト、フローチャート、コンセプトが体系的に網羅されている。

スタートアップにおける各ステージでやるべきこと、それぞれのステージにおいて使うツールについては次ページの図の通り。本書中では、各場面で使われるマーケティングツールの使用法が図解されていたり、リーンスタートアップの考え方がそのまま取り込まれていたりしている。

・ 各ステージでやるべきことを愚直にやるのが大切

スタートアップはタイミングが命である。早すぎれば商品は未熟になり、遅すぎれば大手に勝てなくなる。大切なのはそれぞれのステージにおいてやるべきことを愚直に行うこと。考え、検証し、議論し、手を動かし、実際にカスタマーの意見を取り入れてフィードバックするサイクルを各ステージで回していく。また、やるべきことだけでなく、やるべきでないことについても言及されている。

段階を正しく踏むことで、自分の方向性や位置が正しいかどうかを確かめながら進むことが可能になる。

- ・ 同書はスタートアップに関与する様々なプレーヤーが活用でき、有用である

同書は、これからスタートアップを立ち上げようとする人だけでなく、社内起業する人、すでにスタートアップを立ち上げている人もそれぞれの立場で活用できる。

エンジェルやベンチャーキャピタルにとっても同書は有用。例えば、スタートアップと同じ船に乗るプレーヤーとして、共通のツールを使って現状認識、手順、手段を共に確認しながら、失敗しないようにことを進めるうえでの共通言語となり得ることが期待できる。

本書におけるそれぞれのステージにおける見出しとポイントは次の通り：

1. 「IDEA VERIFICATION (アイデアの検証)」

- ①アイデアに気づく
- ②スタートアップのメタ原則
- ③アイデアの検証
- ④プラン A の作成
- ※サイドプロジェクトでアイデアを練る

- ・ スタートアップに相応しいアイデアかどうか検討する

誰が聞いても良いと思うアイデアは、実は良いアイデアではない。スタートアップは既にある市場ではなく、新しい市場を作り出して急成長することが求められる。したがって、既に多くの人が課題を明確に感じていて、多くの人が理解できるアイデアはスタートアップのアイデアとしては適切ではない。

むしろ、スタートアップに適切なアイデアは「10人中9人が否定するクレイジーなアイデア」であるべきである。なぜなら、そういったアイデアはまだ定義されていない、これから開拓されるマーケットだと捉えられるためである。

- ・ 当初から詳細を固めすぎるべきではない

また、スタートアップが避けるべきことは、一言でいえば立ち上げ当初から様々なことを固定してしまうことである。なぜなら、スタートアップ企業は最初の形のまま成長することはほとんどないからだ。

詳細なビジネスプランを立てる以上に、フィードバックを柔軟に受け入れる姿勢が大切である。

上手くいかなかった場合に、いつまでも最初のプランに固執せず、顧客の声を聞き入れて、マーケットにフィットするプロダクトにならなければいけない。

2. 「CUSTOMER PROBLEM FIT(CPF=課題の質を上げる)」

- ①課題仮説の構築

- ②前提条件を洗い出す

- ③課題～前提の検証

※創業メンバーと課題が合っているか見極める

課題を深掘りする。本当にそれは課題なのか？

- ・ 仮説として立てた課題が本当に存在するのかを検証する

スタートアップ企業においては、具体的な顧客を想定し、「課題は本当に存在するのか？」を検証することがとても大事である。

しかし、ここでは技術やプロダクトなど、自分たちがやりたいことを先行させて考えてはいけない。ソリューションは顧客の課題を解決するためにある。ゆえに重要なのはそこに課題があるのか、そしてそれが顧客にとって本当に痛みのある課題なのかどうかを見きわめることである。課題が存在しないのに技術先行でプロダクトを作ってしまうと、グーグルグラス（2013年発表）のような失敗の轍を踏むことになる。

ペルソナ、エンパシーマップ、KJ 法などの具体的に考える手法を用いて課題を深掘りして、最初に考えていたことは本当に課題なのか？を突き詰める。

3. 「PROBLEM SOLUTION FIT(PSF=ソリューションの検証)」

- ①UX ブループリントを作成する
 - ②プロトタイプを作る
 - ③プロトタイプを使ってもらい、インタビューする
- ※核となるメンバーを決める

・ プロダクトの細部に拘らず恥ずかしい状態のうちにいち早く市場に出す

プロダクトは恥ずかしい状態のうちに市場に出すことで、成功する可能性が高くなる。なぜなら、市場に出すことでユーザーのフィードバックをもらうことで、さらに良いプロダクトに仕上げることができるからである。また、いち早く市場に出すことで競合を出し抜くことができるということも、重要なポイントである。

例えば WEB サービスなら実際の動作画面とかお客さんが使う手順とか形にする直前の段階について、イメージがつけられるようにする。

しかし実際には多くのスタートアップはプロダクトをなるべく仕上げしてから市場に出そうとしてしまいがちである。例えば、アプリの細部のデザインに拘ったり、挙動の細部に拘ったりしてしまう。しかし、そういったことをしているうちに市場はレッドオーシャンになってしまいかねない。

リンクトインの創業者であるリード・ホフマン氏も「恥ずかしい気持ちが湧いて来なければ、タイミングが遅過ぎたと考えるべきだ」と述べている。

とにかく世の中に見せることが大事である。内に抱えて誰にも知られていなければ、どれだけ良いものでも無いのと同じだと考えるべきである。

4. 「PRODUCT MARKET FIT(PMF=人が欲しがるものを作る)」

- ①実験の準備をする
 - ②MVP を構築する
 - ③MVP をカスタマーに届ける
 - ④MVP の評価をする
 - ⑤新たなスプリントを回す
 - ⑥継続的な UX 改善
 - ⑦ (ビジネスモデルが難しければ) ピボットする
- ※柔軟性の高いチームを組成する

・ 最小限の製品をいち早く世に出す

MVP (Minimal Viable Product) という、顧客が使える最小限の製品を構築し、届ける。最初から色々付け加えたら実は不要だったということにもなりかねないため、最小限で使えるものをなるべく早く世の中に出すべきだという考え方。

・ 上手くいかなければピボットを検討する

スタートアップ企業があらゆる手を尽くしたにもかかわらず上手くいかない局面に差し掛かった場合、ピボット (=軌道修正) するかどうかを検討する必要がある。軌道修正するのか、するとしたらどの段階まで戻って修正するのかを考える。

ピボットすることで成功に近づく場合もあるが、もちろん無傷では済まない。今までの綿密な計画が無駄になります。獲得してきた顧客を手放すことになるかもしれない。

それでも、一向にユーザーの定着率が伸びない場合や、市場で支配的なポジションを取れそうにない場合は、ピボットするしかない。

ただ、ピボットで成功した事例は沢山ある。Instagram もピボットによって成

功した例である。最初、Instagram は位置情報共有アプリで、写真投稿は機能の1つでしかなかった。写真投稿の機能に特化した結果、現在人気のアプリになっている。

ピボットを検討することもスタートアップの成功には必要なのだ。

5. 「TRANSITION TO SCALE(スケールするための変革)」事業を大きくするための変革

- ①ユニットエコノミクスを計測する
- ②顧客1人当たりの売上・利益を高める
- ③CPA を下げる

・ ユニットエコノミクスを健全化させる

ここまではPMF達成に必死に取り組むあまり、収益化を無視してやっている企業もある。しかし、これからは顧客の集客コスト(CPA=顧客獲得コスト)を下げながら、どこで収益を出して事業を大きくするかを考える。LTV(顧客の生涯価値)を高めるというのも意識しないとイケない。つまり、ユニットエコノミクス(顧客一人当たりの採算性)を健全化することである。

・ LTV>CPAの実現を目指す

ユニットエコノミクスとはユーザーを一人獲得した時に利益が出ているのか損失が出ているのかを表す指標である。計算としてはカスタマーLTVからCPAの差を求める。LTV > CPAを実現することで、持続可能なビジネスを回すのだ。

もしこれを考えず、顧客一人当たりの採算が取れていない状況のまま市場投下してスケールに走れば赤字を膨らませるだけの存在になってしまう。

実際、スタートアップがスケールする前に消えてしまう一番の理由はPMFを達成する前に資金が枯渇してしまうことだが、二番目の理由はLTVに比べて

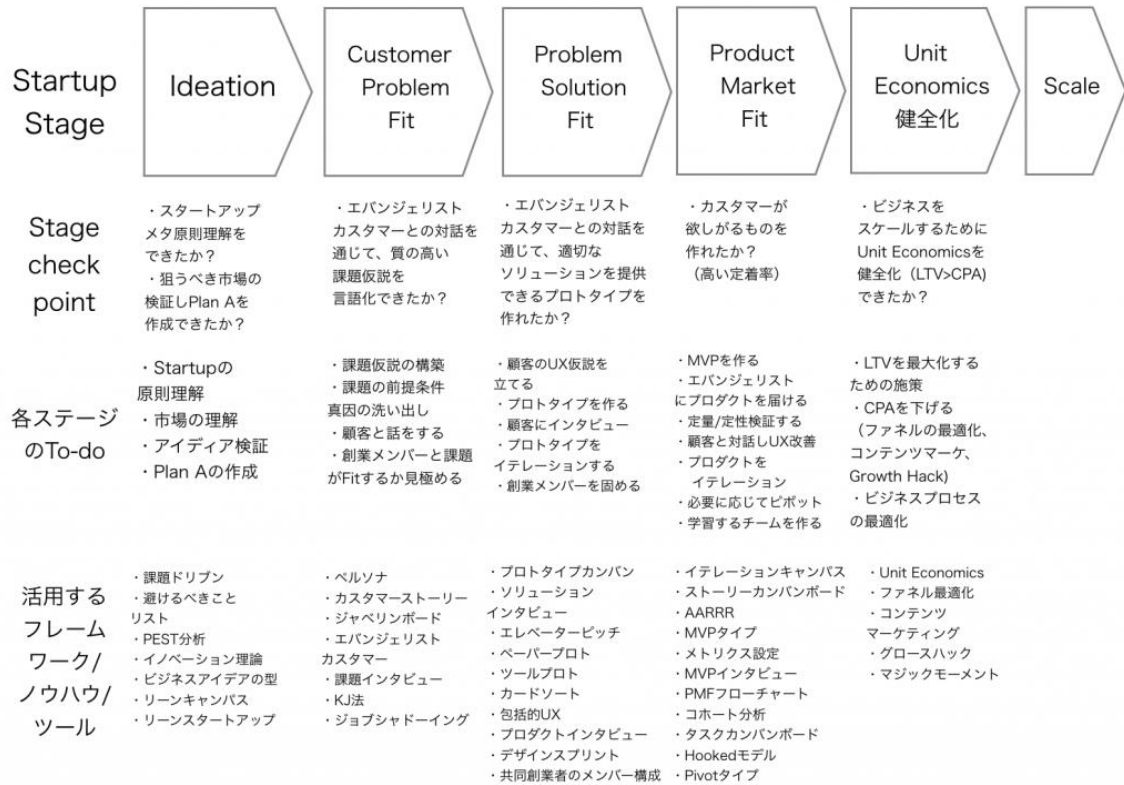
CPA が高すぎて成長途中で資金がショートしてしまうことである。

LTV の高め方、CPA の下げ方は商材、ビジネススタイルによって異なるが、獲得した顧客の定着を進めることがカギ。

ユニットエコノミクスの健全化が実現できるまではスケールを目指さないことも大切である。

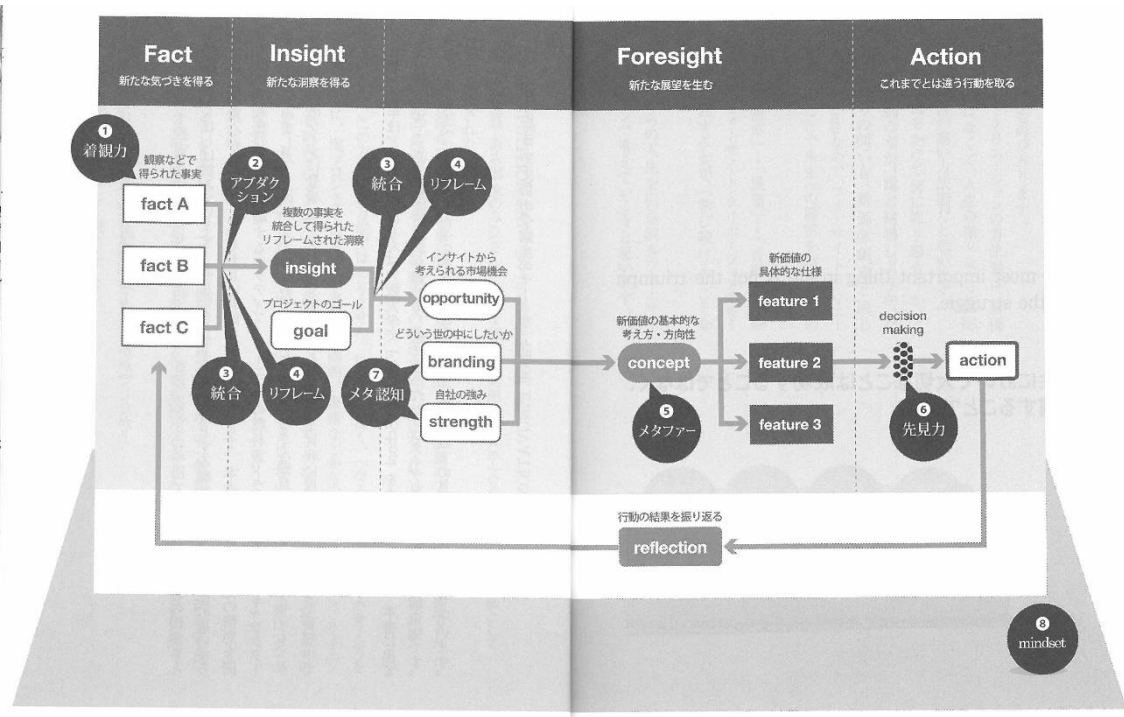
図表集

- ・ 「起業の科学」の各ステージでやるべきこと、使用するツール



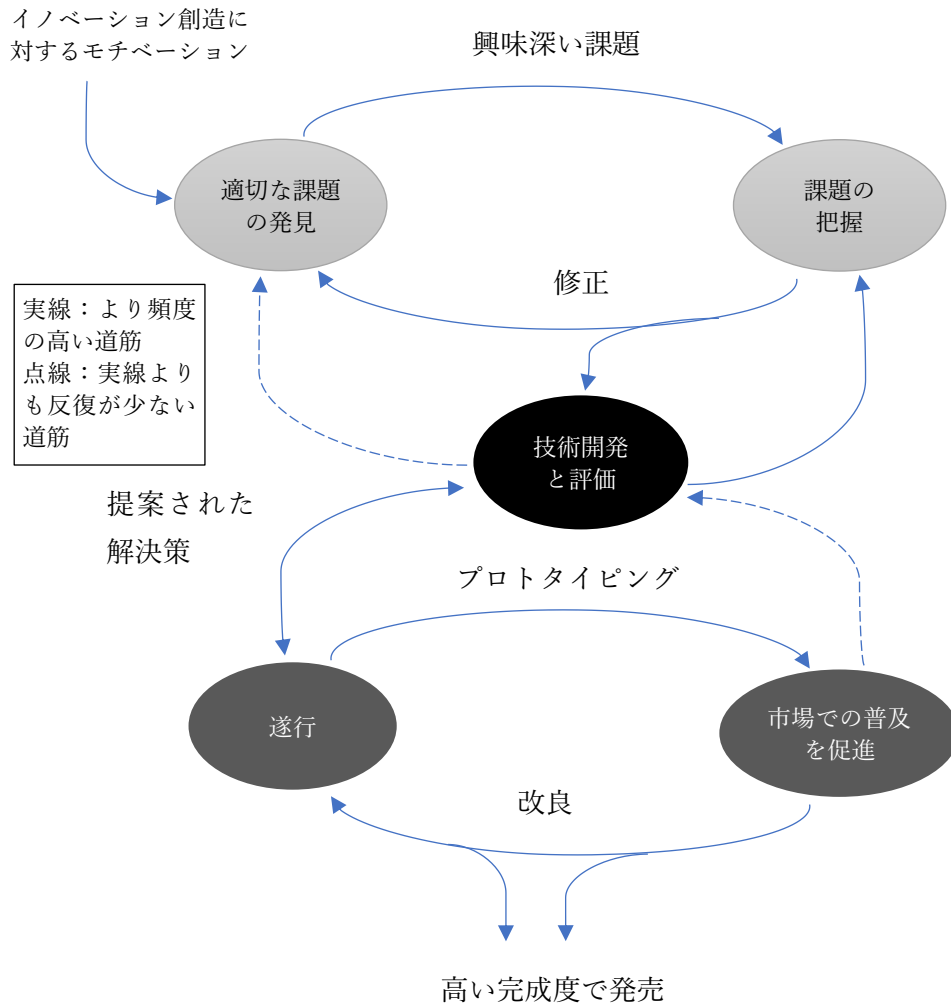
(出所) 「起業の科学」

・ Foresight Creation 全体図



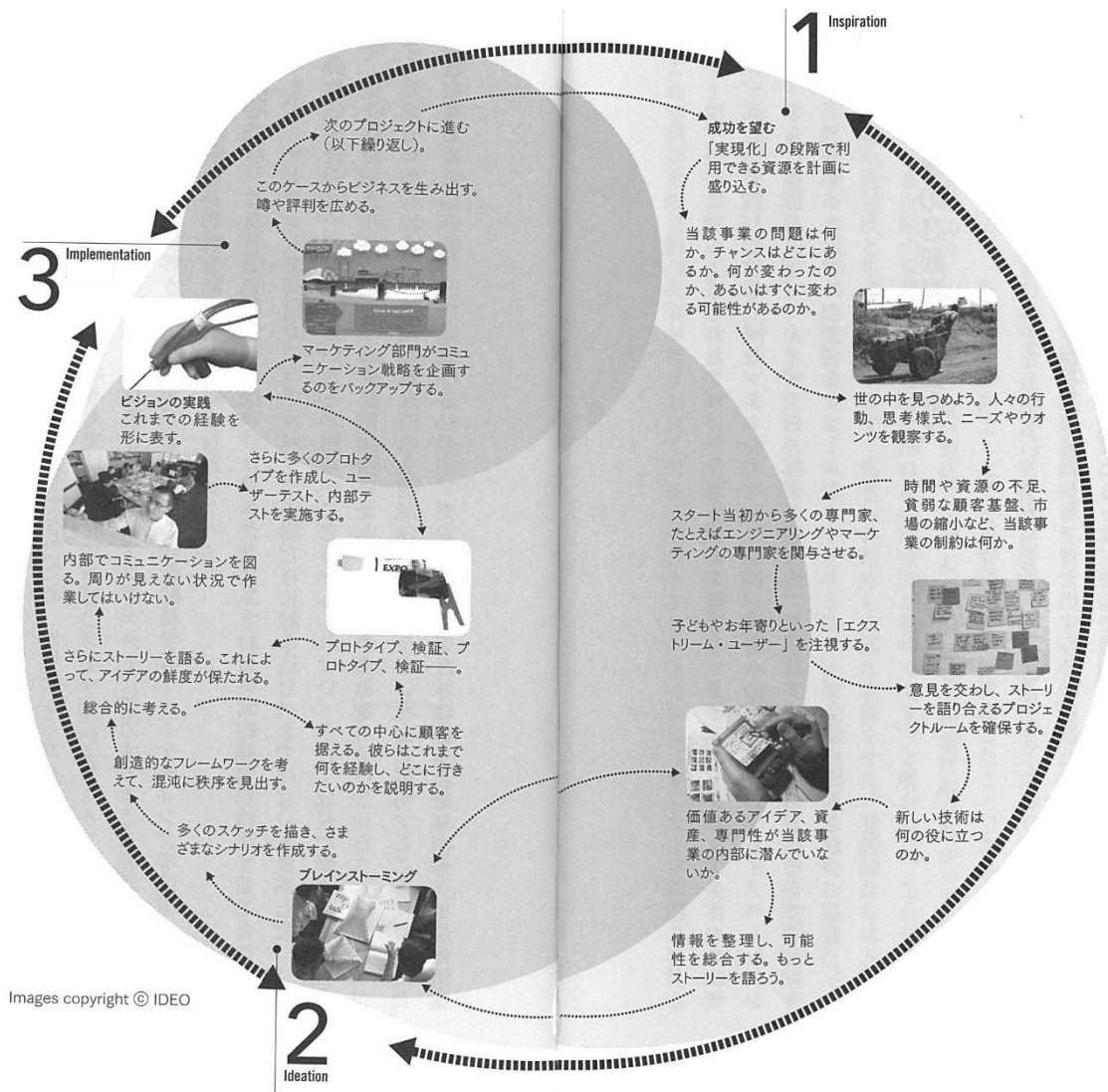
(出所) 「ザ・ファースト・ペンギンス」

・ シリアル・イノベーターの新製品開発プロセスを表した砂時計型プロセス



(出所) 「シリアル・イノベーター」

・デザイン思考のプロセス



Images copyright © IDEO

(出所) デザイン思考の教科書

- ・デザイン思考はイノベーションのプロセスを形成する

図表4 | デザイン思考はイノベーションプロセスを形成する

デザイン思考はイノベーションを目指す人々の先入観を正し、イノベーションプロセスへの関わり方を改善する、まさに社会技術である。

問題点 イノベーターは……	デザイン思考	成果の向上
自身の専門性や経験に囚われる。	顧客の立場になり切る機会をつくり、イノベーターの発想を変える。	顧客理解の深化。
定性的データの量と煩雑さに圧倒される。	テーマや傾向ごとにまとめることによってデータの理解を促す。	新たなインサイトと可能性。
チームメンバーの立場の違いにより足並みが乱れる。	インサイトをもとにデザイン基準を設けて足並みを揃える。	利用者にとって本当に大切な事柄への注力。
馴染みはあるが互いに異質なアイデアが氾濫する。	重点を絞った問いかけによって新鮮なアイデアを引き出す。	少数ながら多様な解決案の浮上。
何が有効ないし無効であるかについて従来の先入観に縛られる。	各アイデアが実を結ぶための条件を明確にする。	重要な前提が明らかになり、有意義な実験計画ができて上がる。
新しいアイデアに関する共通の理解に欠け、利用者から優れたフィードバックを得にくい。	ごく大ざっぱなプロトタイプを用いて顧客に先行体験をしてもらう。	低コストで正確なフィードバックおよび解決案の真価の見極め。
未来にまつわる変化と不透明さを恐れる。	スタッフや顧客を巻き込んだ試行により実地学習を可能にする。	新しい製品や戦略へのチーム一体での献身と自信。

(出所) デザイン思考の教科書

- ・ 「シリアル・イノベーター」と「ザ・ファースト・ペンギンス」の類似点：

シリアル・イノベーター	ザ・ファースト・ペンギンス
機会の明確な言語化	メタファー（わかりやすく例える力）
点と点を結んで洞察を生む	統合
課題を深く理解したうえで解決策へ進む	リフレーム
パースペクティブ	メタ認知（自分を客観視する）
モチベーション	マインドセット
プレパレーション（生涯を通じて学習者であらうとする姿勢を持つ）	過去の経験、固定概念を意図的に脇に置く Unlearn と Do and Learn で学び続ける
顧客を巻き込むことの大切さ	先見力（先読みする力）は、顧客を深く知ること で得られるし、初期段階の製品を出して小さく失敗することが、 仮説の検証にもつながり、ピボットによって大きな失敗を避けることを可能にする