

## ベンチャー企業の事業転換期における経営理論実践に関する考察 -コトバノミカタ「漢字キャラクターあめかちゃん」のアクション・リサーチ-

本下 真次（岡山理科大学）

**要約：**本研究の目的は、ベンチャー企業の事業転換期における経営理論、特にエフェクチュエーションの適応上の有効性と課題を明らかにすることである。筆者自身が取締役を務める、株式会社コトバノミカタにおける経営実践をアクション・リサーチの手法で考察している。結果として、ベンチャー企業の事業転換期における経営理論実践の困難性や心構えなど、「中範囲の理論」構築に繋がる知見を仮説的に抽出できた。

### キーワード：

ベンチャー企業、経営理論実践、エフェクチュエーション、アクション・リサーチ

### 1. はじめに

本研究の目的は、ベンチャー企業の事業転換期における経営理論、特にエフェクチュエーションの適応上の有効性と課題を明らかにすることである。この背景となる問題意識は、経営理論を知っていても実際の経営において実践する上では適応困難であることである。また、既存の経営学研究において取り扱われる事例の大半は、すでに成功（失敗）した事業や企業、起業家をインタビュー等において後から振り返ったものである。その意味で、まだ成功事例とは言えない段階のベンチャー企業における経営実践を、内部の経営者の視点、外部の研究者の視点両面から現在進行形で掘り下げたものは希少性が高く、有益であると考えている。

まず前提として、「適用」と「適応」の意味の違いについて立場を明確にしておく。「適用」とは、法則や規律などを具体的な事例に当てはめることであり、理論から実践を解釈するアプローチとなる。次に「適応」とは、状況や環境に合わせて自分の行動や考え方を変化させることであり、理論を実践する際に応用できる知見を抽出するアプローチとなる。本稿は前述の問題意識に沿って、経営理論の「適応」の立場で論を進めていく。

## 2. 本稿で扱う経営理論

### 2.1. エフェクチュエーション

エフェクチュエーションは、Sarasvathy (2001,2008) によって提唱された起業家の行動様式と意思決定に関する論理を提供する実効理論である。従来型のマーケティングのプロセスであるコーゼーション (STP・4P) と対比し、新市場を創造するマーケティングのプロセスの理論としても位置づけられる。同理論では、起業家的熟達の原則を5つ挙げている。それは、①「手中の鳥」の原則（「目的主導」ではなく「手段主導」）、②「許容可能な損失」の原則（期待利益ではなく、許容できる損失を基準にコミット）、③「クレイジーキルト」の原則（緻密な計画の立案ではなく、あらゆる関与者と交渉）、④「レモネード」の原則（不測の事態を梃子として活用）、⑤「飛行機の中のパイロット」の原則（外的要因だけでなく、さまざまな人々に働きかけ、機会を創造）である。

### 2.2. ブリコラージュ

ブリコラージュは、社会人類学者 Lévi-Strauss (1962) が「野生の思考」として提唱した人間にとって本源的な思考方法である。経営学の分野では、資源制約下での新規ビジネスの立ち上げを手元資源と外部資源を革新的に再編成して成功させる理論として議論され、進化してきた。Baker & Nelson (2005) によって、①「やりくりすること」、②「手元にある資源」、③「新しい目的のための資源の再結合」の3つの要素で定義されている。

### 2.3. デザインシンキング

デザインシンキングは、問題を解決に導くためのマインドセットであり、事業開発やイノベーションの方法論の一つとして用いられている。従来、デザイナーが暗黙的に行ってきた思考プロセスを、デザインカンパニーである IDEO や、その創業者であるデビッド・ケリーがスタンフォード大学に開設した d.school が体系化した。その後、IDEO の CEO となったティム・ブラウンの、Brown (2008,2009) で「デザイナーの感性と方法を用いて、人々のニーズと技術的に実現可能なことと、顧客の価値と市場機会に変換することができる実行可能なビジネス戦略のバランスを取るディシプリン」と定義された。具体的な実行プロセスは、共感 (Empathize)、定義 (Define)、創造 (Ideate)、プロトタイプ (Prototype)、テスト (Test) の5つを高速で回していくものである。

## 2. 4. 両利きの経営

両利きの経営は、O'Reilly & Tushman (2016) によって提唱された経営理論である。ある事業で成功した企業が、その事業の改善に特化した結果、市場の急速な変化に対応できなくなる、いわゆる「イノベーションのジレンマ」という現象に対して、組織が成長し続けるには、「既存事業の堅実な改善」すなわち「知の深化」と、「未来を見据えた新規事業の探索」すなわち「知の探索」の両方が必要という考え方である。

## 3. 先行研究と本研究の位置付け

### 3. 1. 経営学における理論の実践への適応

社会科学における理論の実践への適応について、田中 (2022) では、「自然科学とは異なり、論理実証主義をもとにした提案は環境の違いと偶有性に支配される社会科学の分野においては再現性が乏しいことから実世界における実践に役立つものには必ずしもなっていない」と指摘している。続けて、経営学の分野での研究に関して、石井 (2009) を引用しながら、「現実の姿を原因と結果の関係に還元せず、むしろ多様な要素が関わる過程におけるそれらの要素間の相互関係を丁寧に読み解き、そこから意義を見出していく点に焦点を当てる」新しいケース研究が必要と述べている。同じく、経営学分野での理論適応を考察したものに佐藤 (2011) がある。「経営学の理論は現場で役に立つのか？」というストレートな問題提起に対して、「もちろん、その答えはイエスである。しかし、むしろ問うべきは理論と現場（現実）の関係であるだろう」と主張している。

### 3. 2. ベンチャー企業・企業家研究

経営学の分野でベンチャー企業を研究者が当事者として記述したものでは小林 (2017) がある。創業者のリーダーシップのみならず、経営チームに注目して分析している。また、伊藤 (2018) では、創業経営者による自らの使用理論の省察と経営理念の制作とに注目し、起業家学習の過程と成果をアクション・リサーチによって検討している。また、佐藤・辻村・中村 (2021) では、2名の企業家の事例研究をもとに、成功者の「根拠のない自信」は、夢（目標）の達成にむけた具体的なポシブル・セルフ観、レジリエンス、ブリコラージュとエフェクチュエーションの概念と密接に関連することを示している。さらに、竹延・佐藤 (2021) では、ブリコラージュ、エフェクチュエーション、コーゼーションを組

織のダイナミック・ケイパビリティのマイクロ基礎と位置づける主張がなされた。

### 3.3. エフェクチュエーション研究

吉田 (2018) では、エフェクチュエーションの論理とマーケティングの理論をどのように接合すべきかを検討し、市場創造経験のあるマーケターを対象とした調査を行い、エフェクチュエーション論理のマーケティング実践への適用可能性を示している。また、国際的にもエフェクチュエーションの研究はさかんに行われている。例えば、「エフェクチュエーションは、起業家の成果に好ましい影響をもたらすのか?」といった理論の有効性に関するものや、「エフェクチュエーションとコーゼーションは対立する概念なのか?」といった既存理論との関係性を問うものが代表的である。また、「事例の中でエフェクチュエーションの活用をどのように測定するか」の研究 (e.g. Reymen et al. 2015) も理論進展の上では重要である。Coudounaris & Arvidsson (2021) では、近年のエフェクチュエーション、コーゼーション、ブリコラージュの企業の国際的成果に与える影響など関連事項に関する合計 138 件の査読付き論文をレビューし、2017 年以降においてエフェクチュエーション研究が指数関数的に増加していることを示している。

### 3.4. 先行研究の問題を踏まえた本稿の研究視点

本稿の研究視点を示す上で、田中 (2022) を批判的に見れば、石井 (2009) の主張から約 13 年の時を経てなお、理論の実践への適応の問題は十分に明らかにされていないと考えることができる。佐藤 (2011) は理論のフレームを用いたケース分析を行い、「理論がどのように役立つか」を示しているが、実務者が「理論をどのように役立てるか」には踏み込んでいない。吉田 (2018) も Coudounaris & Arvidsson (2021) も、研究視点は本稿の「1. はじめに」で整理した、理論の「適用」であって、「適応」ではない。

このように実務の現実を踏まえて、そこから理論化を試みる研究は極めて少ないのが現状である。なぜならば、経営学分野において、研究者が実践の現場に入り込むことは極めて困難であるためだ。また、実務の当事者が研究し、ビジネススクールの課題研究論文、あるいはソリューションレポートといった名称で執筆される論文は理論的貢献よりも実務的貢献が重視される。また、所属企業との秘密保持等の制約によって、研究上の知見として公開、共有されることは極めて稀である。本稿は、こうした問題を乗り越え、経営理論の適応に関する研究に新たな貢献を行おうとするものである。

研究視点は Merton (1949) が提唱した「中範囲の理論」の開発を念頭に置いている。これは一般理論と実践の間を埋めるべく開発される理論であり、該当領域は狭くなるが、実践に必要な知識と位置づけられるものである。エフェクチュエーションの5原則は一般的な指針を抽象的に示した一般理論である為、それをそのまま現実の起業や新規ビジネスの立ち上げに活用するのは困難である。そこで経営理論を学んだ筆者が当事者として関わった実際の新規事業開発において、コンセプトやビジネスモデルがどのように醸成されていったかのプロセスを仮説的に理論化し、エフェクチュエーションと対比することで、経営理論実践の上での困難性や心構えなどの知見の抽出を試みる。

#### 4. 研究方法

本研究は、筆者自身が当事者としてアクション・リサーチの手法を用いて行っている。アクション・リサーチは社会心理学者クルト・レヴィンによって提唱され、研究者が現場（フィールド）に対して何らかの働きかけ（アクション）を行い、その結果をみる方法（保坂,2004）である。その範囲は保健、医療、福祉、教育、心理、行政、経営、まちづくりなどの分野で広く活用できる。近年では、企業に求められる社会性の高まりとともに、当事者、実践者、研究者が一体となって、お互いの知見を活かしあう「実践知と科学知の連動型社会進化アプローチ」（案梅,2021）として期待されている。

本研究においてアクション・リサーチを用いるのは前節に示した研究視点を実現するためである。エフェクチュエーションの「手中の鳥」、すなわち手段主導からの着想で、実務における問題意識と、そのデータにアクセスできる、あるいは中長期的にデータを作り出すことができる立場を活用するものだ。

#### 5. ケース：株式会社コトバノミカタ

##### 5.1. 会社概要・沿革

株式会社コトバノミカタは2017年6月7日に兵庫県宝塚市で設立されたベンチャー企業である。代表取締役・DEO（デザイン・エグゼクティブ・オフィサー）である本下瑞穂（以下、瑞穂）の個人事業として2013年から続けてきた「マナビノミカタ」を発展させる形で、夫でマーケティング・営業研究者の本下真次（以下、真次）が取締役・CEO（チーフ・営業・オフィサー：造語）として参画して設立した。また、家族以外の非常勤取締役として、谷本祐真がCBO（チーフ・ブランディング・オフィサー）として設立時

より参画している。彼は脳科学の分野で State University of New York の特待生に選出された経歴を持ち、自らも起業家（株式会社 Oomph 代表取締役）として、コンセプトメイキングやブランディングなどの事業分野でグローバルに活躍している。コトバノミカタが掲げるミッションは「デザインで、考える力、伝える力を育む。」、ビジョンは「社会のコミュニケーションを良くする。」である。社名はコトバの「見方」をかえて、コトバを「味方」にするとの意味から名づけられた。

会社設立当初の事業はオリジナル商品の「読書感想文が、よく書ける原稿用紙。」の販売、各種デザインツールの企画制作、作文講座の開催であった。商品販売事業の立ち上げ経緯は、本下（2019）で記述されている。2014年の夏に、当時はまだ珍しかったクラウドファンディングで印刷費を資金調達して発売後、書籍ではなく、文具の原稿用紙カテゴリーのニッチトップを狙い、ネットニュース、新聞記事、テレビ番組などで取り上げられ、ほとんど広告宣伝費を使うことなく、販売数を増やしてきた。2021年12月現在、累計販売実績は2018年に発売した「小論文が、よく書ける原稿用紙。」を含めて10,000部を越え、書店・文具店の取扱店舗数は130店舗以上に拡大している。作文講座を受講した児童のコンクール受賞も含めた実績と今後のビジョンなどが認められ、瑞穂は2019年1月に経済産業省が主催（現在は公益財団法人大阪産業局が近畿経済産業局と共に実施）する女性起業家応援プロジェクト第5回LED関西でファイナリストに選出されている。

## 5.2. 新規事業への取り組み

企業が当初の事業戦略に行き詰まって、大きな軌道修正を余儀なくされたり、まったく別のアイデアに取り組んだりすること、またそうした経営判断そのものを「ピボット」と呼ぶ。コトバノミカタにとって原稿用紙の開発・販売は、同社が世に出る上では有効に寄与したが、資金面や人的資源も含めた同社のキャパシティや、教育分野における紙媒体から電子媒体のシフトなどを背景に、事業を成長させる上での限界も感じていた。2019年1月、瑞穂は女性起業家応援プロジェクトのメンターからの「あなたは面白い原稿用紙を作った人で終わりたいのですか？新しいデザインがしたいのでしょうか？」との問いかけによって、次のステージへのピボットを意識するようになっていった。

そうした中、瑞穂は漢字好きの長男とのお絵描き遊びから「漢字キャラクターあめちゃん」を発案する。もともとは2018年の夏、未就学児だった頃の長男に「雨」の漢字について質問された時に、雲から雫が垂れる雨の象形文字を描いて説明すると、彼は絵か

ら進化した漢字という文字に愛着を持った。さらに、「雨」の下に人間の顔の絵を描いて「雨かんむり」という部分（部首）を持つ漢字のグループがあることを説明すると、彼は自分からテレビや新聞で「電」「雷」「震」の文字を探すようになり、「雨かんむり」の「霧」の字を使って、「きりく」（長男が「きり」からの発想でネーミング）というキャラクターを絵に描いた。瑞穂はこの一連の出来事を、教育を超えた「探究」の行為だと考えた。それらの経験をもとに、2019年の春頃から「雨かんむり」を擬人化した「漢字の妖精」として、「かんむりひめのあめかちゃん」のキャラクターを教育コンテンツとしてデザインする構想を発案する。ただ当初、その構想をLED 関西における同期ファイナリストに話した際は「それ、どうやってマネタイズするのですか？」と尋ねられて答えに窮したことを瑞穂は今でも鮮明に覚えていると言う。

2019年5月、瑞穂は、所属する宝塚商工会議所からの紹介で世界的なヒット作を生み出したゲームクリエイターに出会う。漢字キャラクター構想を聞いてもらった後のメールにて、「いろんなキャラを作ったり、3Dの竹冠を実際作ったり、と自由に作りながら発信することで、ビジネスの方向を定めていくのはどうでしょうか。こちらは枠を定めない方が面白いかもしれません。」とのアドバイスを受け取っている。また、同時期、瑞穂は女性起業家コミュニティからの紹介で、武庫川女子大学文学部日本文学科の設楽馨講師（現在は准教授）と出会っている。構想をもとに、2019年10月から定期的に対話を重ねながら、漢字学習に苦手意識を持つ子どもが多いのは、単調な漢字ドリルを使った反復学習が原因ではないかという仮説を立て、キャラクターとストーリーを開発していった。こうして作成した小冊子は、子どもが漢字の形（字形）・音（読み方）・義（意味）を擬人化した部首のキャラクターとストーリーで理解できる内容となっている。漢字はもともと絵であり、その形から意味が想像できる、まさに「感じる」文字である。また、漢字の部首には「あめかんむり」「くさかんむり」など自然に関連するものが多く、子どもたちの自然と共に生きる世界観を育み、間接的にSDGsの達成にも貢献できると考えている。これらのコンセプトは同年の年末頃に原型ができたものだ。

2020年2月に、瑞穂が作文講座の講師として登壇している宝塚のアフタースクールここね（現在の屋号はソフィアスクールここね）の会場を借りて、幼稚園年中～小学3年生の児童を対象に対面講座を開催した。武庫川女子大学設楽ゼミの2人の学生も講師サポートを担った。楽しそうな児童たちの表情を見て、また、親からも「親子で楽しめた」、「講座で覚えた漢字を、自分から家で書くようになった」、「漢字を新聞やテレビなどで

探すようになった」等のコメントがあり、瑞穂はユーザーと共創しながら教育コンテンツとして成長させていきたいとの思いを強くする。その後、新型コロナウイルス感染拡大の影響によって、対面講座が開催できなくなったが、同じく作文講座の講師実績があるパナソニックセンター大阪やカルチュア・コンビニエンス・クラブが運営する「T-KIDS シェアスクール」などでオンライン講座として継続開催している。

教育コンテンツとしての効果検証は、協力先である武庫川女子大学が社会連携として実施している。2020年度は、コロナ禍において非接触型の学習となるよう、自宅視聴が可能な動画製作に取り組んだ。4月から起案し、8月に脚本完成、9月に学生が声優となつての音声収録、12月に約10分の動画「あめかちゃんとまほうのせんし」が完成した。地域コミュニティ「転勤族ママ&キッズ探検隊 in 西宮」の代表者を通じ、小学生とその保護者へ動画視聴とアンケート回答の協力を依頼し、2020年12月26日から2021年1月18日まで視聴期間を設け、Google Formにてアンケートを回収、計33組の回答を得た。視聴した小学生の性別で男女比はほぼ半々（男子17人、女子16人）、学年では小学2年生が最も多い（11人、33.3%）。園児・低学年を合わせた「低学年」と、小学4年生以上をまとめた「高学年」との比率は25：8である。結果として「最後まで楽しそうに見た」（25人）が、全体の8割を占め、「途中で飽きて見なかった」（4人）は少数で、大半は動画を最後まで観賞し、漢字に興味を持ったようだ。また、保護者に動画が役立つ点を尋ねた（複数回答）ところ、「漢字を好きになったり興味を持ったりする」（27人）が多く、「漢字を覚える」（7人）もいて、動画が漢字への興味の入り口になり、好印象であることが判明した。なお、この動画は2021年4月からコトバノミカタが運営する「漢字キャラクターあめかちゃん」のYouTubeチャンネルで一般公開されている。

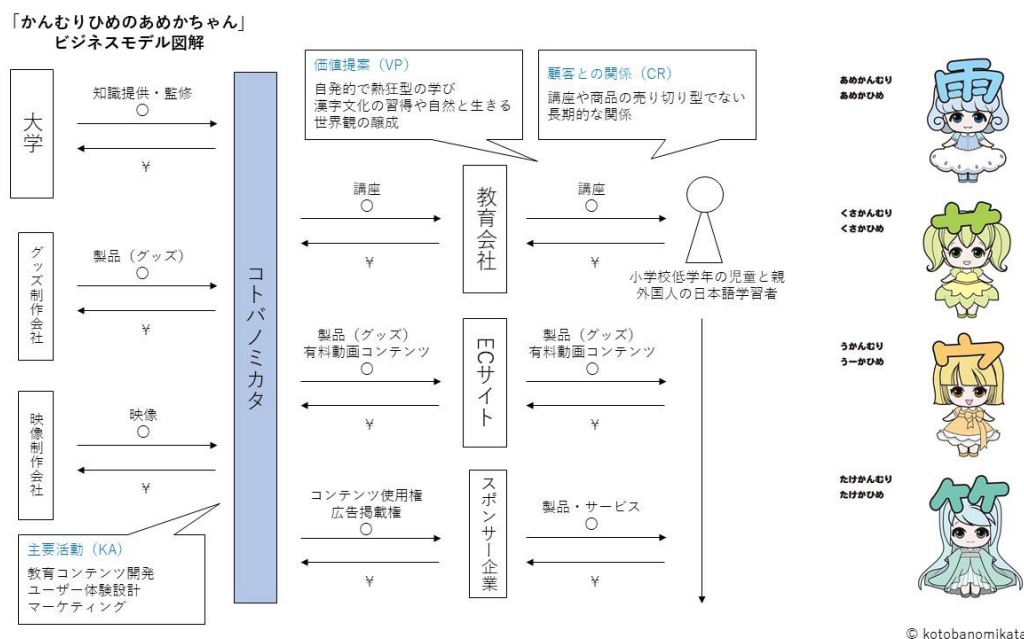
「漢字キャラクターあめかちゃん」のビジネスモデルは、「コーナン財団ビジネスモデルコンテスト2021」にエントリーする際、2020年12月18日に真次がピクト図解で作成した（図表-1）。その時にまとめた次の文章は今も営業及びマーケティング・コミュニケーションの基本トークとなっている。

『娯楽と教育の壁を破り、従来の暗記型の教育から、自発的な学びへと子ども達を導く変革をもたらします。2020年度に小学校6年間で習う教育漢字は1026文字に増えました。しかし日本の子ども達の約半数は漢字が苦手とされています。株式会社コトバノミカタは武庫川女子大学文学部設楽研究室の協力を得て、教育コンテンツ「漢字の妖精あめかち



「あめかちゃん」を開発しました。漢字の部首を「漢字の妖精」として擬人化し、そのキャラクターの「まほう」として漢字の意味を理解する物語を展開しています。現時点ではセミナー開催による受講料収入のみですが、国内外から視聴可能なバーチャルティーチャー（アバター）の制作と配信、キャラクターのバリエーションの拡充、ゲーム展開、グッズ制作で、コンテンツ使用料、広告収入のビジネスモデルを確立します。』

図表-1 「漢字キャラクターあめかちゃん」のビジネスモデル



出所：コトバノミカタプレゼンテーション資料

真次は、事業開発当初は半信半疑の部分があったが、このビジネスモデルを描いてからは、結果としてコンテスト結果は選考通過ならなかったものの、事業成長に自信を持つようになった。講座しか売り物が具体化できていない状態から、中長期的に売り物を拡張していくビジョンが可視化できたのが主な理由である。

また、この時期、会社全体の事業として、真次が企業の経営課題、マーケティング課題を傾聴して、助言やマーケティング・営業代行などを行う企業向けサービスが拡大した。これにより、経営的にも瑞穂のリソースを新規事業の開発や広報に集中させられることができるようになった面も大きい。

経営陣の役割はコンテンツ開発・キャラクターデザイン面を瑞穂が、マーケティング・営業面を真次が担っている。また、兵庫県のひょうご産業活性化センター異業種交流

活性化支援事業の枠組みを利用して、外部専門家として真次の関西学院大学大学院経営戦略研究科博士後期課程における同僚であった平岩英治氏に経営面や知財管理の助言、相島淑美氏に英訳監修の役割でサポートしてもらっている。

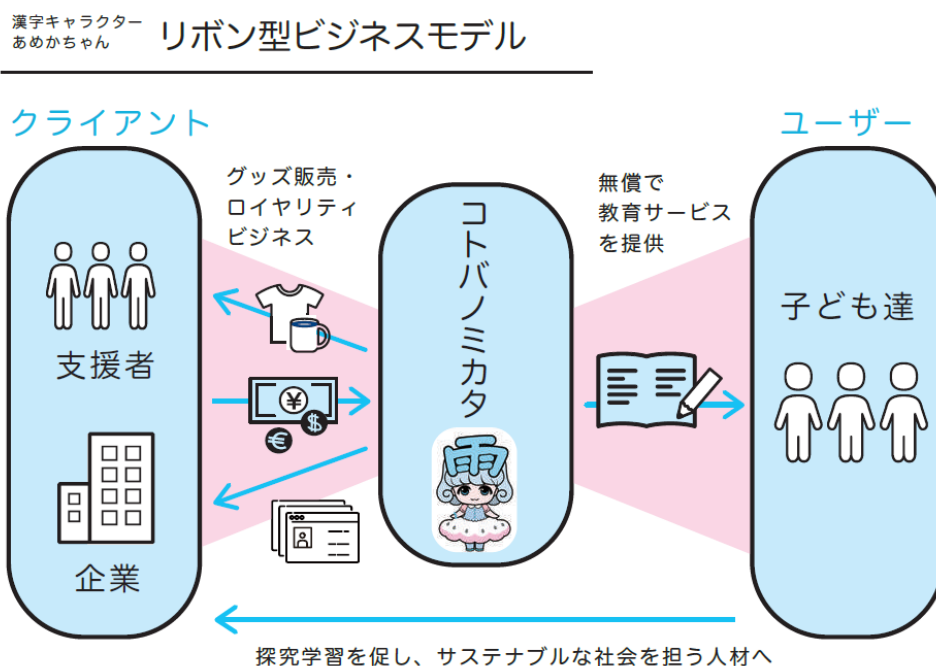
### 5.3. 最近の主な取り組み

2021年6月1日には、これまで講座で配布・画面共有していた小冊子を絵本「あめかちゃんとおまほうのかんむり」として再編集、出版し、受注生産でオンデマンド印刷して発送する書籍として Amazon で販売開始した。また、瑞穂の LED 関西における同期のファイナリストの進言から、6月4日には大阪・関西万博「TEAM EXPO2025」プログラム「共創チャレンジ」に登録した。これを基盤として、同プログラムの「共創パートナー」として登録している大企業や支援機関、具体的には朝日新聞、読売新聞、テレビ大阪、JETRO（日本貿易振興機構）、JICA（国際協力機構）などとオンライン面談を行ない、営業提案から関係構築を進めている。また、「TEAM EXPO2025」プログラムの情報を見た児童支援 NPO から問い合わせがあり、中長期的な連携を視野に情報交換を継続している。

2021年6月21日には兵庫県中小企業団体中央会運営の「バーチャル展示会 HYOGO！」に出展した。7月5日からは在庫を持たずにオリジナルアイテム・グッズを手軽に作成・販売できるサイト「SUZURI」で主要キャラクター関連のオリジナルアイテム販売を開始している。これらにより、BtoC、BtoB とともに売り物とそのプラットフォームを構築することができた。現在は海外でのインターネット販売を視野に準備を進めている。

背景には少子化で日本の教育市場が縮小傾向ということだけではなく、コトバノミカタが掲げる「教育格差の是正」という社会課題解決への想いがある。教育事業を受益者負担で提供する限り、経済的に余裕のある家庭だけが質の高い教育サービスを受けることができ、格差の拡大に繋がってしまう。アイテム販売や企業スポンサーの部分で収益化すれば、教育サービスは無償、あるいは低額での提供が可能となるとの仮説で取り組んでいる。そして、探究学習を重ねた子どもたちがやがて成長し、サステナブルな社会を担う人材になれば好循環が回ると考え、瑞穂はビジネスモデルに時間軸を加えて更新した（図表－2）。

図表－２ 「漢字キャラクターあめかちゃん」のビジネスモデル（更新版）



キャラクターの力で受益者負担にならない教育事業を実現し、教育格差をなくす。  
グローバル展開を行うことで、子ども達の創造性や探究心を、恒久的に育む仕組みを作る。

出所：コトバノミカタプレゼンテーション資料

これらの取り組みを検討し、具体化していく上では、真次のビジネススクールの同窓でデジタル分野に明るい方や、瑞穂の属する女性起業家コミュニティから紹介された中小機構の越境 EC アドバイザーなどによる助言が大きな支えになっている。

また、2021年3月以降、瑞穂と真次の協業でこれまで4本のプレスリリースを制作し、配信を行なっている。その結果、地元紙である神戸新聞など、すべてメディア（新聞・ネットニュース）に掲載されている。2021年5月21日には漢字愛好家たちが集う YouTube のライブ配信番組「漢オタラジオ」に瑞穂が「あめかちゃん」のアバター姿で出演した。7月8日には「漢検」を運営する公益財団法人日本漢字能力検定協会の阿辻哲次漢字文化研究所所長（京都大学名誉教授）と京都の漢字ミュージアムで面談し、情報交換を行なった。これはいずれもメディア露出を通じて、関心を持っていただき、先方から問い合わせがあったことからのご縁である。

#### 5. 4. 現在の経営陣の心境と展望

「漢字キャラクターあめかちゃん」はまだ売上・利益というビジネス面で成功に至っているわけではない。その現状を踏まえつつ、これまでを振り返って、真次は瑞穂に「なぜ、やりたいと思いついていられるか？」を聞いた。彼女の答えは「愛と狂気」とのことだった。「学生時代や仕事を始めた頃はクリエイターが良いものさえ作れば、認められるのではないかと考えていました。でも今はとにかくデザインを愛そうとしています。ある意味で狂気と言うか、リミッターを外すことが必要なのではないかと思うようになりました。その愛と狂気が、自信とまでは言えませんが、一つの自己肯定になっています。これに気づけたのは日本語研究者である設楽先生と繰り返している対話が大きいです」。

次に今後の展望について聞いた。「あめかちゃんと中国に行ってみようと思っっています。これまで多くの専門家からビジネスする相手として中国は難しい、特に知的財産権に気を付けなければならないと助言を受けてきました。でも、漢字が生まれたのは中国です。2025年の万博という機会もちょうどいいかもしれません」。

### 6. 考察

#### 6. 1. 経営理論とケースの接点

ここからはエフェクチュエーション理論、ブリコラージュ理論からケースを解釈していく。最初に、新規事業構想のきっかけが代表と息子とのお絵描き遊びであり、“Who I am?” から元々の自分の意志とは関係なく立ち上がっていることは極めてエフェクチュエーション的である。次に既知の知人・友人を頼りながら、「わらしべ長者」的に新しい支援者を得ていく動きは“Whom I know?” を活用している。そして、真次が経営面を担いながら、「許容可能な損失」の範囲で瑞穂の発想やデザイン“What I know?” を活かそうとしている。事業化を進めていくプロセスでは、ブリコラージュの3要素である①「やりくりすること」、②「手元にある資源」、③「新しい目的のための資源の再結合」を繰り返していると見て取れる。

前述と重なる部分もあるが、次にエフェクチュエーションの5つの原則で見ていく。大きな投資をすることなく、手持ち資源でのやりくりを実践しながら取り組んでいるのは「手中の鳥」の原則が当てはまる。また、「クレイジーキルト」の原則で、知人、友人の助けを借りて、全くの偶然も活かしながら、様々なパートナーから支援される状況を作っている。新型コロナウイルス感染拡大を受けて、対面講座が実施できなくなったことを受

けて、オンライン講座やネットでのオリジナルアイテム販売の取り組みを開始しているのは「レモネード」の原則が当てはまる。ビジネスモデルを描きながらもそこから市場規模予測に入るのではなく、個別の企業や団体との面談を重ねている動きは「飛行機の中のパイロット」の原則を実践している。

また、消費者理解、利用者理解のマーケティング・リサーチは、事前に行うのではなく、講座やグッズへの反応や、連携先大学との社会連携などの形で、製品・サービスのプロトタイプ提供と同時並行で行われている。こうした動きはコトバノミカタでは、真次がデザインシンキングを知識として学び、講座などで教えたりもしていたが、理論を実践したというよりも、デザイナーである瑞穂が特に意識することなく取り組んでいたという方が実態を捉えているのではなかろうか。

次に、理論を実践に適応する上の課題として、一般的に実践がビジネス的な成果に繋がるまでの時間が不明であることが挙げられるが、本事例の現在地はまさにその状態に当てはまる。その意味で、既存事業の取引拡大によって、新規事業に取り組む上での資金はもとより経営陣に心理的な安定をもたらしていることが伺えるのは重要な発見である。このことは経営における探索と深化の同時並行、すなわち「両利きの経営」がベンチャー企業でも有効になる場合があることを示唆していると考えられる。

ただし、ここまではあくまでもケースを理論に基づいて解釈したのみであり、理論の有効性を検証するものではない。そこで次に事例の新規事業開発のプロセスに沿いながら、改めて経営者及び筆者に焦点を合わせ、どのように組織の意思決定や戦略等が変わっていったのかといったダイナミックな側面を考察していく。

## 6.2. 新規事業開発のプロセスと活用理論

ここからはケースにおける新規事業開発のプロセスを、4つのリサーチクエスチョンから解明していく。それは次の4つの問いである。①漢字キャラクターを活用したアイデアは、いかに発想され、なぜそれをビジネス化しようと考えたのか？②アイデアのマネタイズの課題を指摘されて落ち込んだ所からなぜビジネス化に向かい続けられたのか？③粗削りな初期のビジネスモデルが完成した経緯はどのようなものか？④現在の時系列的な要素を盛り込んだビジネスモデルにリファインされた経緯はどのようなものか？

まず①（この時期をアイデア期と呼ぶ）について考える。当初は文字通り親子の遊びであり、ビジネス化を図ろうという意図はないものであった。むしろ、その時点ですでに

原稿用紙販売や作文指導などの教育に関わる事業を行っており、日々忙しく過ごしていた瑞穂にとっては息子と向き合える貴重な機会であったはずだ。その中で長男が喜んだり楽しんだりする顔や言葉、そして彼が書いた絵が、彼女にとっても喜びであった。この頃は真次からもビジネス化に向けた提案を行っていたわけではない。やはり大きなきっかけは女性起業家応援プロジェクトでファイナリストとして登壇したこと、そしてメンターからの「新しいデザインがしたいのでしょうか？」の問いかけであろう。ここでデザイナーである瑞穂が無意識にデザインシンキングを発揮する。まずプロトタイプを作ろうと考えるのである。そして、プロトタイプさえあれば、息子らはもちろん、友人・知人やその家族、さらに作文教室の生徒などに見てもらえることができる。もちろん、相手の反応は賛否両論、あるいは年配の男性を中心に反応なしも少なからずあったが、すでに教育事業を小規模ながら展開していたことから、喜ぶ顧客の顔を具体的にイメージすることができ、もしかするとビジネスになるのではないかと考えるようになった。

次に②（この時期をマネタイズ探索期と呼ぶ）である。マネタイズの課題は明らかに痛い所を指摘されており、瑞穂も「やはりダメか」と落ち込んでいた。真次もまだこの構想にはしっかりと向き合っておらず、様々な話題、アイデアの中の一つの位置付けであった。風向きが変わり出したのは外部との接点である。具体的には、これまでの人脈からの紹介によって繋がったゲームクリエイターであり、日本語研究者との出会いと対話である。ゲームクリエイターとの面談には真次も同席しているが、その際、自社が考えていたことをはるかに上回る可能性が創発によって生まれた。日本語研究者との対話は瑞穂のみが行っているが、その対話がどのようなものであったか、いかに楽しかったかを真次は瑞穂から多く聞き取っている。このやり取りから真次は、デザインシンキングの「拡散と収束」のプロセスや、エフェクチュエーションの「クレイジーキルト」を少し意識し始める。瑞穂は「あめかちゃん」の世界観を表す小冊子（講座資料）づくりに邁進していた。とは言え、この時点ではまだ売り物の具体的なイメージが子供を対象とした講座くらいしかなく、真次は事業化というよりも機会探索という姿勢であった。ただ、エフェクチュエーションの「許容可能な損失」を意識して、大きな外注経費が発生しない限り、社内人件費が掛かることは問題視しなかった。

続いて③（この時期を初期ビジネスモデル期と呼ぶ）である。初期ビジネスモデルを描くきっかけとなったのはやはり外部との接点であった。漢字監修をしてもらっていた日本語研究者から大学と企業による社会連携としての取り組み企画が持ち込まれ、約半年間

をかけて動画を開発する。この動画自体は学生が制作に関わったものであり、社会連携の契約に沿って、販売することはなかったが、売り物は必ずしも講座や紙媒体に限らないことに自覚的になっていく。瑞穂はこの頃からしきりに「コンテンツ」という言葉を使うようになっていた。そして、時を同じくしてもう一つの外部からの機会がもたらされる。それが、かつて瑞穂が研究会に起業家ゲストとして登壇していた団体が主催するビジネスプランコンテストへのエントリーである。瑞穂からこの相談を受けて真次は、これまでの学びを活かして、一気にビジネスモデルのラフ案を図解で作り上げた。また、それをもとに瑞穂と真次の対話も増え、どんな社会課題に、何を提供し、どういう貢献をするのかの骨格が文章でまとまることになった。コンテストは選考通過できなかったが、これ以降、「レモネード」的にこの資料を用いたオンライン営業の商談を「飛行機の中のパイロット」の姿勢で真次が行うようになっていく。加えて、これまでの人脈からのご縁で、主に真次が担当する企業向けのサービス提供が拡大した折に、真次は「両利きの経営」を強く意識している。同理論は一般的には大企業のイノベーション創出の文脈で使われることが多く、企業のライフステージを扱うが、事業単位、商品・サービス単位にもライフステージは存在する。真次はそれらの組み合わせをポートフォリオ的に考えることによって、これまで以上に「許容可能な損失」の拡大を意識するようになった。

最後に④（この時期を更新ビジネスモデル期と呼ぶ）である。きっかけはまたもや外部との接点である。瑞穂が継続した関係を築いていた女性起業家応援プロジェクトの同期ファイナリストから大阪・国際万博のプログラムを機会として活かしてはどうかと進言があった。多面的に情報を調べてからエントリーしたところ、「漢字キャラクターあめかちゃん」の活動が「共創チャレンジ」として登録されることになった。これを機に、「クレイジーキルト」を活かしてネット販売やバーチャル展示会への出展を真次が中心に進める中で、瑞穂は万博という機会を通じてどんな社会を実現したいのかを深く考えていた。考える機会として、万博への活動登録のフォーマットに、SDGsとの関連性を必ず記入することになっていたことも影響している。「質の高い教育をみんなに」の目標を考え抜いた結果、生み出されたのが図表 - 2 で示した更新版ビジネスモデルの下部に引かれた一本の矢印である。これも瑞穂による「デザインシンキング」のアウトプットであった。

ここまでの考察を表にまとめたのが図表 - 3 である。

図表－3 新規事業開発のプロセスと活用理論

事業開発プロセス	きっかけ	課題	活用理論
①アイデア期	親子の絵描き遊び	プロトタイプ開発	デザインシンキング（無意識）
	メンターからの問いかけ		
②マネタイズ探索期	ゲームクリエイターとの出会い	世界観のデザイン	デザインシンキングの「拡散と収束」
	日本語研究者との出会い	マネタイズ可能なサービス開発	エフェクチュエーションの「クレイジーキルト」
			エフェクチュエーションの「許容可能な損失」
③初期ビジネスモデル期	日本語研究者からの社会連携打診	コンテンツデザイン	エフェクチュエーションの「レモネード」
	ビジネスプランコンテスト	ビジネスモデル開発	エフェクチュエーションの「飛行機の中のパイロット」
		企業全体としての収益化	「両利きの経営」
			エフェクチュエーションの「許容可能な損失」
④更新ビジネスモデル期	大阪・国際万博へのエントリー	知名度の拡大	エフェクチュエーションの「クレイジーキルト」
		販路拡大	デザインシンキング（無意識）
		SDGsとの関連づけ	

出所：筆者作成

## 7. 本研究の貢献及び限界、今後の研究の方向性

本研究の理論的貢献は、ベンチャー企業の経営理論実践における困難性や心構えなど、「中範囲の理論」構築に繋がる知見を仮説的にではあるが、抽出したことである。実務的貢献は、まだ成功事例とは言えない段階のベンチャー企業における経営実践を、内部の経営者の視点、外部の研究者の視点から記述、考察していることにある。本研究の限界は、コトバノミカタの新規事業という単一事例であること、成功に至るかどうかは未確定であること、理論の理解・活用の程度などである。今後の研究の方向性は、理論の適応範囲の拡張や、既存の理論では説明できないような現象の発見の為に、より多面的なパートナーシップを得て、アクション・リサーチを継続することを考えている。

## 謝辞

本稿は、2021年12月19日にオンラインで開催（開催校：上智大学）された日本商業学会の第11回全国研究報告会における発表をベースに、新たな情報を追加した上で考察を行い、加筆修正したものである。また、本稿を作成するにあたり、匿名の査読者お二人から極めて的確で有益なコメントをいただいた。感謝申し上げます。ただし、本稿の内容に関する論理の飛躍や誤りは、全て筆者個人に帰するものである。



## 参考文献

- Brown, T. (2008) . Design Thinking, *Harvard Business Review*, 86, No.6.
- Brown, T. (2009) . *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*, New York: Harper-Collins. (邦訳：千葉敏生訳『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』早川書房, 2010年)
- Dafnis N. Coudounaris & Henrik G.S. Arvidsson. (2021). “How effectuation, causation and bricolage influence the international performance of firms via internationalisation strategy: a literature review,” *Review of International Business and Strategy*
- Hasso Plattner Institute of Design at Stanford (2010). *An Introduction to Design Thinking PROCESS GUIDE* (邦訳：柏野尊徳・中村珠希訳, 一般社団法人デザイン思考研究所編集『スタンフォード・デザイン・ガイド デザイン思考 5つのステップ』, 2012年)
- Levi-Strauss, C. (1962) . *The Savage Mind*, University of Chicago Press.
- Merton,R.King. (1949). *Social Theory and Social Structure:Toward the Codification of Theory and Research*, Free Press. (邦訳：森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』みすず書房, 1961年)
- O'Reilly, C., A. & Tushman, M. L. (2016). *Lead and Disrupt -How to solve the innovator's dilemma-*, Stanford Business Book. (邦訳：入山章栄監訳・解説、富山和彦解説、渡部典子訳『両利きの経営』東洋経済新報社, 2019年)
- Reymen, I. M., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U.,& Burg, E. (2015). “Understanding dynamics of strategic decision-making in venture creation: a process study of effectuation and causation.” *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), pp.351–379.
- Sarasvathy,S.D. (2001). “Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency,” *Academy of Management Review*, 26(2): pp.243-263.
- Sarasvathy,S.D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing Limited (邦訳：加護野忠雄監訳, 高瀬進・吉田満梨訳『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎, 2015年)
- Ted Baker & Reed E. Nelson (2005). “Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage,” *Administrative Science Quarterly*, 50(3), pp.329-366
- Vinciane Servantie & Martine Hlady Rispal (2018). “Bricolage, effectuation, and causation shifts

over time in the context of social entrepreneurship,” *Entrepreneurship & Regional Development*, 30:3-4, pp.310-335

案梅勅江 (2021). 『エンパワメントの理論と技術に基づく共創型アクションリサーチ-持続可能な社会の実現に向けて』 北大路書房

石井淳蔵 (2009). 『ビジネス・インサイト』 岩波新書

伊藤智明 (2018). 「創業経営者による使用理論の省察と経営理念の制作：創業期のベンチャーにおけるアクション・リサーチ」 『組織科学』 51(3), pp.98-108

グエン・チ・ギア (2019). 「資源制約への対応：ブリコラージュ理論の再検討と修正」 『組織科学』 53(1), pp. 37-52

小林秀夫 (2017). 『何がベンチャー企業を急成長させるのか—経営チームのダイナミズム』 中央経済社

佐藤善信 (2011). 「経営学の理論は現場で役に立つのか」 『ビジネス&アカウンティングレビュー』 5, pp. 1-18

佐藤善信・辻村謙一・中村嘉雄 (2021). 「成功者の『根拠のない自信』：成功におけるその役割と性格」 『ビジネス&アカウンティングレビュー』 27, pp.41-59

設樂馨 (2021). 「漢字キャラクターの子ども向け動画コンテンツ開発」 第5回 武庫川女子大学 研究成果の社会還元促進に関する発表会

竹延幸雄・佐藤善信 (2021). 「ブリコラージュによる新規事業創造の特質— KM ユナイテッドのペイントナビ事業のケーススタディ —」 『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス』 10, pp.288-294

田中宏和 (2022). 「実証主義の再考とシステムズアプローチの可能性」 『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集』 202111(0), pp.409-412

保坂裕子 (2004). 「アクション・リサーチ」 無藤隆ほか編 『質的心理学』 新曜社

本下真次 (2019). 「ベンチャー企業の新商品導入広報の営業成果に与える影響についての一考察」 『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス』 8, pp.33

吉田満梨 (2018). 「新市場創造プロセスにおける不確実性と意思決定」 『マーケティング・ジャーナル』 37(4), pp.16-32