

# 理想型起業家の意思決定とビジョン形成プロセスへのアクション・リサーチ

## Action research of ethical entrepreneur's decision making and vision emerging process

ファーピース(株) 池田 徹平  
早稲田大学大学院 東出 浩教

### 1 序

#### 1.1 理想型起業家とは何か

本研究では、起業家が考えるビジネスの理想の姿、噛み砕いて言えば、将来的にどんな企業になり、社会にどんな価値を提供したいのかを言葉で表したものを「ビジョン」とする。さらに、「理念」と「ビジョン」を区別し、「理念」を創業から事業の終焉まで一貫して流れる創業の精神・哲学のようなものとし、ビジョンはその時代に合わせ変化していく、より具体的なものと考えらる。

起業家の定義は諸説あるが、本研究では、起業家が強く思っていることや人生哲学を、投影するような形で起業し、社会的貢献、自己能力の開発といった主に自己実現を目指す起業家のことを「理想型起業家」と捉えて論を進める。

本研究が対象とするファーピース株式会社(以下、F社)の代表は、「動物・人間・社内外を問わず、心から誠実さと情熱を持ち、創造性を楽しみ、最高の卓越した活動を追求し続け、社会にとって大切な場を創造する。」という理念を持つ、理想型の起業家である。本理念は、人間、極論としては動物も、身分や地位、国籍や年齢や世襲、特定の価値観や偏見などによって定まってしまうような人生から基本的に自由であり、皆、選択・意思決定することで、それぞれのコンテキストで社会貢献できるという、リベラルな道徳的価値観を原点としている。F社の創業当初のビジョンは、「動物と安心して暮らせる明日へ」であり、日本の犬の殺処分の現状から端を発す。

#### 1.2 目的

本研究は、ベンチャー事例のケース分析、成功した起業家へのインタビューによる事後的な考察ではない。理想型起業家の意思決定がいかに行われるのか、そして実際の起業活動を実践する中で理想型起

業家のビジョンがいか形成されるのか、という2点について、実践者である起業家が、教育者である研究家の力を借り、ベンチャー実践を協働的に振り返るアクション・リサーチである。

実践者である著者は、起業計画の立案段階から自身の「理念」と「ビジョン」が完全には一致しないことを認識しながらも、様々な判断を繰り返しながら起業プロセスを進めてきた。その中で改めて明らかになってきたことは、既存のフレームワークによる分析は有用ではあるが、そのみでは何をなすべきかの答えは見つからないこと。そして、不確実性が高く、自らがコントロールできない外部環境の影響を受けやすいベンチャー起業の特に初期段階においてより重要になってくるのは、今、何が事実・真実かを知り、かつ、将来何をしておくべきかを今知り、意思決定することである、という点である。

そこで、当研究では、理想型起業家の様々な意思決定の瞬間に、決定の基準となっていたもの何であったのかを、longitudinal なリサーチデザインを基に振り返ることにより、今後の自己のビジネスを成功裏に進めると共に、今後立ち上がってくる理想型起業家への有用な示唆を導き出すことを目的とする。より具体的には、理念とビジョン、それぞれの形成もしくは変遷の過程を、実践者の視点で振り返り明らかにすることにより、今後の企業の発展に寄与することを目標として研究は進められた。

### 2 先行研究の検討

#### 2.1 理想型起業家の意思決定の先行研究

ここ5年ほどを振り返ると、起業家の意思決定を倫理やモラルの観点から分析する研究が増えてきている。また、実践者である著者の起業当初からの経験では、その「理念」にはこれらの視点が明確に含まれていたと振り返ることができる。

PayneとJoyner (2006)は、北米で成功した10人の創業起業家に対してin-depth interviewsを行い、人間の尊厳について理論を構築したKant(1964)と、正義に関する理論を構築したRawls (1971)のフレームワークを用いてまず起業家が意思決定を行う領域を4つに分類した。(1) 起業家本人の価値観 - individual entrepreneurial values-related decisions、(2) 組織文化と従業員の幸福 - organizational culture/employee well-being decisions、(3) 顧客満足 - customer satisfaction and quality decisions、(4) アカウンタビリティ - external accountability decisions、の4つの領域である。

この研究での発見は、起業家の意思決定においては、(1)の起業家本人の価値観を基にした判断が、他の領域と比較して相対的により大きな影響を最終的な意思決定に与えていたことである。また、この領域(1)に含まれる起業家の価値観の多くが、カントやロールズによって提唱された倫理的、道徳的な判断基準の一つであったということである。この発見は、起業家は、困難な問題解決における意思決定において、一般のMBA学生に比べて、より多くの道徳的な想像力

(moral imagination)を働かせる傾向にあり、ビジネススクールの学生は、金銭的なリスクや、狭い範囲における利害関係者の利害の枠の中で、意思決定を行う傾向がある (McVea, 2009)、という研究を合わせ考えると、社会における理念型起業家の役割を考える上で重要である。

## 2.2 起業家のビジョンの形成プロセスの先行研究

Filion (1990)は、50人の起業家を解析した結果、まず、ビジョンには起業前のアイデアレベルで創造力から芽生えるEmerging Visionがあるとした。その後、他要素との組み合わせによってブラッシュアップされ実際にどの分野で、主に何を価値として社会に提供するのかを意思決定することによってCentral Visionが生まれる、としている。そしてCentral Visionに継続して影響を与える要因であり、終始研ぎ澄まされていくSecondary Visionが他者との関係性

(Relations)の中で生まれる。Secondary Visionは、彼自身の振り返り (reflection)を通じて起業家の行動に影響を与え、Central Visionは、起業家はそのビジネス分野で経験を積み重ねるほど、明確に描けるようになるということを示唆した。

一般的な企業戦略の視点からも、Mintzberg (1987)が、Strategic Vision (戦略的ビジョン)という言葉

で同様のコンセプトを提示している。ここでは、戦略を策定するためには、創発の足とプランニングの足との二本足のバランスが必須とされ、戦略の実行に伴う継続的な学習を活かしながらも、方向性を見失わないように戦略は漸進的に修正されていくプロセスが現実の戦略策定・実行のプロセスであるとされている。

ここから導き出される命題は、「企業のビジョンは変化しつづける」というものとなる。一方で、倫理や道徳観に関連する個人の基準は短期的には移ろいにくいものであると考えられている。従い、本研究においては、ここまでの議論を基に、(1)起業家の倫理・道徳的な判断基準を含む「理念」は、起業当初から普遍である可能性があり、重要な意思決定に適用される、(2)一方、具体的なビジネスの行き先である「ビジョン」は、事業の実践を通じて「emerging」してくる可能性が高く、この点でビジョンと理念とは異なった概念とみなすことができる、という2つの命題を提示した上でアクション・リサーチを進めていった。

## 3 方法

筆者等が知る限り、上述した命題を明示した上で実行されたlongitudinalな研究は日本には見あたらない。アクション・リサーチが効果的に適用される研究フェーズの一つとして、ある領域の研究の黎明期がしばしば挙げられ、本研究は日本においては、先駆的な役割を果たしうると考えられる。

### 3.1 F社の事例

本研究では、筆者の一人が立ち上げたベンチャー企業であるF社が研究のコンテキストとなっている。

F社は、設立2年、事業開始1年、資本金2,350万円、従業員2名、今期第1四半期での売上見込み260万円、のまだ小規模なベンチャーである。事業内容として、日経ビジネス2009.11.9号の『今こそ起業資本主義 立て 日本の草食ベンチャー』に、国内1社目として、大々的に掲載された、世界初犬もつばやくミニブログ『furpeace』(犬版Twitter、会員数1万6千、2011.2現在)があり、ペットに関するWebサイトの企画コンサルティング・デザイン・運営・システム開発も行っている。

### 3.2 F社の重要な意思決定の基準要素の分析

アクション・リサーチにおいては、longitudinalなりサーチプロセスとして、「計画 実行 観察 振り返り」のサイクルを繰り返しながら、最終的に科

学的に妥当な結論を導き出すことが重要となる。スタートアップのプロセスは、不確実性の中で多くの仮説を検証しながら前に進んでいくものであり、起業家は走りながら多くの重要な意思決定をしなくてはならず、アクション・リサーチのコンテキストとしては好適である。

本研究では、創業から現在に至る過去1年半の重要な意思決定に影響を与えた要素が何であったのかを都度振り返りながら主に定性的な分析を繰り返してきた。分析では、重要な意思決定として結果として以下を取り上げた。

#### 事業戦略

- ・事業アイデアの着想起源
- ・事業戦略の3回にわたる変更の意思決定
- ・最終的な現在の事業戦略への意思決定

#### 人材・組織

- ・過去6人の共働メンバー採用の意思決定
- ・開発パートナーの選定の意思決定
- ・社内ミーティングの雰囲気・株主総会での実際のプレゼンテーション内容から定性分析

#### 競合

- ・競合2社に対するそれぞれのActionの意思決定

分析の過程では、トライアングレーションを可能な限り実践するため、意思決定のその瞬間あるいはその日々に、まさに使用されていたエクセル表や、ワードで記載された代表の日記、実際に株主総会のプレゼンで使用されたパワーポイント、代表自身のfacebookなどのアカウントへの書き込み、主要メディア掲載インタビューなどを元に、分析を行ってきた。分析では、実践者である著者と研究者である共著者が、前述の2つの命題を意識した上で、これら資料を基に、重要な意思決定がなされたのち、なるべく早い段階で共に直近の起業プロセスと結果を振り返ることを繰り返した。

## 4 考察・議論

意思決定事例の分析の結果、F社代表の「理念」は変容せず、代表の中で、よりはっきりと自身にとってより大切な理念や価値観は何かを繰り返しの意思決定を通じて、峻別され研ぎ澄まされてきたことが明らかになった。一方、「ビジョン」は繰り返しの意思決定を通じて修正され、変化・醸成されていた

ことが発見された。そして、理念型起業家の「理念」は、起業家自身が持つ倫理・道徳的な価値観が最も重要な柱となっており、全ての意思決定において顕著な影響を与えていた。例えば、具体的には、本研究の対象であるF社代表が「リベラル志向」であるという、倫理・道徳的な価値観が最も大きな影響を与えていた。この発見はPayneとJoynerが取り上げた、(1) 起業家本人の価値観、の領域の重要性に呼応したものと判断できる。紙面の関係上、全ての意思決定事例を紹介することはできないが、以下に当時の代表の日記からは社内ミーティングの雰囲気、現事業戦略への意思決定からはその過程を簡潔に例示する。

今日は朝からFurの定例Mtgでした。僕はいつもMtg自体が「本音と笑いで一緒につくる会議」になるように心がけています。

「本音」：僕たちはベンチャーであり、建前や根回しは百害あって一利なし。価値観を共有できる仲間がself-selectionで集まったため、そんなことをする必要もありません。会議や会社のスタイルに自分をはめこんでいくのではなく、自分たちで会社と会議のスタイルを創るわけで、それには絶対本音ベースの議論が必要です。

「笑い」：LaughとCreativityは相関があるそうです。僕は自然と笑いがこぼれるようなMtgを心がけています。逆に「笑いのない」会議から新規事業やいい戦略は生まれません、そんな日に出たアイデアは採用しない方がいいかもしれません。

「つくる」：FurのMtgにおいては、僕以外のメンバーはGuestではありません。全員がHostだと思っています。だから、「つくる」会議なんです。

(代表の日記より)

こういった過去の日記を振り返ると、代表はリベラルな価値観を、多く用いて様々な意思決定を行っていた。この価値観は創業から事業の終焉まで一貫して流れる創業の精神・哲学であり、それ自体が「理念」であったと考えられる。「自分の愛犬が話すことができたら、愛犬は何と言うだろう？」という顧客視点の問いに、Web上で最もオープン度が高くリベラルといわれるコミュニケーションの仕組みマイクロブログを融合して導き出した、現事業、犬もつぶやくミニブログ『furpeace』もそれを体現している。代表は本サービスを、メディアとして捉えておらず、ページビューによる広告収入を収益の柱としていない。「実際には話すことができない愛犬のつぶやき

が新しい価値を生み出す」という、現犬業界の上から目線の仕組みとは真逆の「顧客・犬中心の市場形成・ビジネスシステム」という自由な発想による。その結果、蓄積されたデータを店舗の販促ツールに活用したり、メーカーの商品開発や売場提案に生かすことで付加価値の付いた収益化に成功しつつある。

次に理念は、出発点である設立時と現在で、中身はほぼ変化せず、外部環境によっても変容していない。一方、現在において、筆者個人の中では、理念の余計な部分が削ぎ落とされ、よりシンプルにクッキーとそれが意識の中で認識できるようになった、具体的に言うならば何が絶対にゆずれないところで、どこまでならば曲げられるのかの重みづけがハッキリしてきたと判断することができる。その変遷を各種の質的資料と、著者と共著者の間の longitudinal な繰り返しの議論を基に、以下に記述する（表1）。

表1 F社 代表の個人的 道徳・倫理的な価値観

価値観	起業前	現在
自己が社会に認知されたい	5	2
リベラルな社会を創りたい	4	5
反エスタブリッシュメント的に既得権益を破壊したい	5	2
勝負して勝ちたい	4	3
社会貢献したい	4	2
自分がゴールを達成したい	3	5

（5段階評:5高~1低）

一方、F社の設立時点での代表の「理念」とビジネスの「ビジョン」が完全には一致しないという認識の原因は、「動物と安心して暮らせる明日へ」というビジョンは、明確なビジョンというよりは、代表の単なる想いを言葉にただけの何の変哲もないビジョンであり、当時予定していた犬の Web ビジネスの事業戦略とも、明らかにズレがあった。しかし、その後1年半の間における、3回にわたる事業戦略の変更及び最終的な現在の事業戦略への意思決定を繰り返すことで、時間をかけていわゆるビジョンとしてビジネスの「絵」らしきものが、形成されて来ているのがみてとれた。ビジョン形成は、戦略策定の意思決定を繰り返すことで起こっていたということである。実際、1年半の事業戦略の変遷の中で、F社のスライドの最初に登場するビジョンは一時的に「動物と安心して暮らせる明日へ」から「愛犬のつ

ぶやきが世界を癒し始める」に替わっている。現在でも「動物と安心して暮らせる明日へ」というビジョンに変わりはないが、この頃から本ビジョンは代表の自己認識上も社外上も、CSR的な側面を強めるようになる。F社のビジョン自体が「犬への救い」から「犬の癒し」「犬との楽しみ」「犬との共生」の方向へシフトしていったのが、分析の過程で明らかになった。特に事業戦略の意思決定においては、F社代表の倫理・道徳的な価値観と併せて顕著な影響を与えていたのは、先行研究が取り上げた(3)顧客満足、の領域の重要性に呼応した考えであった。

いわゆる過去の著名な起業家へのインタビューやアンケート調査などの成功事例では、あたかも理想的なビジョンを起業当初から持っていたように分析されがちであるが、本研究ではそうではなかった。著者は起業計画立案時、理念とビジョンの乖離、それを実現するための戦略があるという考えであったため、最初に作ったビジネスプランも、競合他社や市場規模に関するシステムティックな分析、自社の強みと弱みの分析などを網羅的に行った上で、緻密なビジネスプランを構築していた。しかし、当時作成したビジネスプラン上の事業戦略は大幅に変更され、メンバーも離れ、その後、顧客視点で考え続けた結果、具体的な戦略の策定と意思決定が起こっていた。その結果、先にあるビジョンらしき「絵」が現在かすかに見え始めているという、当初筆者自身が想定していたものとは異なったビジョンの形成プロセスが認識された。これは、Filion (1990)とMintzberg (1987) が提示したプロセスに呼応している。F社代表の筆者の言葉で表現すれば、「頭の中で従来からある点と線が結びついて、目標とすべき場所（ビジョン）が霧の中から次第に浮かび上がってくるようなイメージ」と言うことができる。社会起業家の研究においても、同様のプロセスを経て形成されたビジョンが、Pragmatic Vision (Waddock, 2009)という概念で表現されている。

つまり、F社の代表は、起業当初は具体的、実践的なビジョンは明確には描ききれていなかったことになる。その替わりとして存在していたものは何であったのだろうか？おそらくは起業家精神（entrepreneurship）と代表自身の理念/哲学（philosophy）ではなかったかと推測する。

## 5 結論・示唆

まず、起業家の「理念」については、起業家自身が持つ倫理・道徳的な価値観が大切な役割を果たしており、その「移ろいにくい」価値観をあらゆる意思決定の基準として、利用する傾向があることを明らかにした。

理念は変容せず代表の中でよりはっきりと自己認知され、一方、「ビジョン」は意思決定の繰り返しを通じて変化・醸成されていたことが発見された。

著者は、研究の過程において、理念は一番に、他の誰でもなく起業家自身のためのものだと考えるようになった。理念とは、起業家自身がそれを信じ意思決定、行動し、突き進むための拠り所になるべきものである。そして起業家のビジョンは起業より先にあるものではなく、創業からの苦難に満ちた意思決定と行動を積み上げることによって、自然と浮かび上がってくるものであった。おそらく、その理念を起業家自身が体現し、ビジョンを少しずつでも実現させていくことが、仲間やファンを増やし、会社を成長させていくのではないだろうか。起業家自身の理念と、企業のビジョン・戦略のギャップとの、起業家の思考の往復運動こそ、ベンチャーの初期段階の成長エネルギーとなっていたのではないかと推測する。

そして、理念型起業家において、起業初期にはビジョンが形成されていないと仮定すると、起業したての理念型起業家は、起業家自身の理念/哲学（philosophy）あるいは価値観の投影以外の何物でもないのではないかという可能性がある。

一方で、理念型でない起業家、つまりは理念ではない別の何かのために起業した起業家も存在するはずである。本研究の枠内に限定するなら、戦略とビジョンのみで意思決定する起業家群である。例えば、旧ライブドアの堀江貴文氏などが挙げられるかもしれない。彼は、IPO後、一時期時代の寵児となり、現在でも『拝金』という本を執筆する人気作家でもある。筆者も彼の本を何冊か拝読したが、普通の日本人が苦手とするであろう、極めて高い戦略と、時価総額至上主義などのビジョンを描く能力を持っているのではないかと読みながら感じた。しかし、彼の本には、理念に関する記述や、彼の哲学に関する記載は、ほとんど見あたらない。

日本において、従業員も含めたステークホルダーを幸せにしながらも、IPOに代表される卓越した業績を勝ち取った多くの起業家は、例えば「利他主義」などの個人の倫理的・道徳的な価値観に基づい

た意志決定をしていると述べることも多い（東出＝大久保, 2011）。これら成功した起業家達は起業当初より高い倫理的・道徳的価値観を基に経営を進めてきたのかは必ずしも明確ではないが、本研究はその可能性を示唆している。更には、先に述べたMBA学生と起業家の比較からも類推できるように、起業家こそが、社会の倫理的・道徳的な価値観をも高めていく役割を果たせるグループの可能性も高い。

一方、世界的にも、粉飾に代表されるような行為で糾弾される起業家も数多い。従い、今後の研究においては、(1)理念型起業家が道を踏み外すときとは、(2)理念なき起業家は理念なきままで良いのか、(3)理念なき起業家が理念型に変化するためのトリIGGERは何か、(4)理念なき起業家、理念と企業のビジョンに大きなズレがある起業家は会社を長期的に成長させ続けることができるのか、などの課題が一層の探索対象になるべきであると考えられる。

併せて、本研究において著者が実感するのは、日々の業務で忙殺されていた中で一区切りつけて、理論的な視点からこの実践を振り返るプロセス自体が、代表にとって最大の学びであり、次のF社の戦略策定の意思決定、見えかけているビジョンの形成のヒントになることは間違いのないということである。

#### 【参考文献】

- Dinah Payne, and Brenda E. Joyner: 2006, 'Successful U.S. Entrepreneurs: Identifying Ethical Decision-making and Social Responsibility Behaviors', *Journal of Business Ethics*, 65: 203-217
- Frances Westley & Henry Mintzberg:1989, 'Visionary leadership and strategic management', *Strategic Management Journal*: 10 : 17-32
- H Mintzberg: 1987, 'The strategy concept I: Five Ps for strategy', *California management review*, Fall: 30:11-23
- John F. McVea:2009, 'A field study of entrepreneurial decision-making and moral imagination', *Journal of Business Venturing* 24:5:491-504
- Louis Jacques Filion: 1990, 'Vision and Relations: Elements for an Entrepreneurial Metamodel', *International Small Business Journal* January 1991 9: 26-40
- Sandra Waddock: 2009, *PRAGMATIC VISIONARIES Difference Makers as Social Entrepreneurs*, CCCD:1-16
- 東出浩教, 大久保秀夫, 2011, 『幸せをつむぐ会社』, ワンブールーフ