

Title	起業意思とビジネスモデルの相互作用に関する研究：ジョブ理論による比較事例分析
Author(s)	小松, 大祐; 小関, 珠音
Citation	年次学術大会講演要旨集, 40: 714-717
Issue Date	2025-11-08
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	https://hdl.handle.net/10119/20294
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

起業意思とビジネスモデルの相互作用に関する研究 —ジョブ理論による比較事例分析—

○小松大祐, 小関珠音 (大阪公立大学大学院)

小松 大祐 sa24342t@st.omu.ac.jp

キーワード: 起業家意思, ビジネスモデル, ジョブ理論

1. はじめに

1.1 研究目的

起業家は、どのようにして自らの起業意思(EI)をビジネスモデルとして構築し、実践に移すのか。

本研究は、個人が起業に至った心理特性が社会的文脈においてビジネスモデルとして設計されていくのかについてクリステンセン(2017)が提示したジョブ理論の適用可能性に注目し、事例研究を用いて検証する。

事例研究の対象としては、アウトドア市場の国内スタートアップ3社を選出し、ジョブ理論を用いて分析する。創業者が発見したジョブが、起業意思(EI)の要因として、ビジネスモデルの構築とどう相互作用するのかを、その因果メカニズムを解明することを目的とする。

1. 2 先行研究と本研究の問い

1.2.1 ジョブ理論の概要

本研究が理論的基盤とするジョブ理論とは、「ある特定の状況で人が遂げようと進歩」(クリステンセン, 2017, P57)を顧客の「ジョブ」と捉え、その因果関係解明するものであり、クレイトン・M・クリステンセンが提唱した理論である。「進歩」とは、顧客が現状よりも良い状態へ向かう「目的」や「願望」をいい、「状況」とはジョブを発生させる引き金となる、文脈であり、場所、時間、社会等の環境である。顧客は、特定の「状況」において、解決したい問題(仕事)のために、製品を購入するということである。顧客が片付けたいジョブには、機能的(特定のタスクを完了させたい)、社会的(他者からどう見られたいか)、感情的(特定の感情を得たい)という3つの側面が存在する。

1.2.2 本研究の理論的枠組みと問い

起業家による新たな事業創造も、市場に存在する未解決の「ジョブ」を発見することから始まる。しかし、そのジョブが「誰の」課題として、「なぜ」その起業家によって発見されるのか。この起業意思(EI)の源泉こそが、事業の方向性を決定づける重要な起点となる。

そこで本研究では、クリステンセン(2017)が示

す3つの側面(機能的・社会的・感情的)を援用しつつ、起業家の課題発見と事業構想のプロセスを、新たに「自己(私が解決したい)・他者(あの人たちに助けてほしい)・システム(インフラの不備、法制度の問題など)」という3つの視点から分析する、その上で、これら起業家の課題認識が、どのようにビジネスモデルを方向づけ、最終的にイノベーションとして実現されるのか、その因果メカニズムを明らかにすることを試みる。

2. 事例分析の方法

本研究では、研究の初期的調査として、公開情報を用いた比較事例分析を行う。分析対象は、株式会社山と道(本社:神奈川県鎌倉市、代表取締役:夏目彰氏)、株式会社YAMAP(本社:福岡県福岡市、代表取締役:春山慶彦氏)、AUTHENTIC JAPAN 株式会社(ココヘリ)(本社:福岡県福岡市、代表取締役:久我一総氏)である。これらは、同一のアウトドア市場でのビジネスを展開しているが、起業時点で認識したジョブが異なる点が注目に値する。

3. 起業とビジネスモデルの因果関係の検証

山と道の設立は2011年、創業者である夏目夫妻のハイキング経験と実践と通じた、既存のアウトドア道具に満足できなかった経験から、生まれた軽量性を重要とするウルトラライトハイキング(以下「ULハイキング」)に関するアウトドアブランドである。

特に、アメリカでのハイキング経験を経て、日本の気候やトレイル環境に適した道具の必要性を痛感した彼らは、「自分たちが最高だと思う道具を作る」ことを目指し創業した。この創業過程は、彼らの内発的な課題認識、まさしく解決すべき「自己のジョブ」であった事を示している。

株式会社YAMAPの設立は2013年で、創業者・春山慶彦氏が事前に認識していた二つのジョブが結合した事により、解決すべき「他者のジョブ」の発見へと繋がり、YAMAPという事業が構築された。その原点には、アラスカでの漁業体験中に、GPSに命を救われた経験から、GPSは命を守る

道具であるとの認識（自己のジョブ）、同時に、現代日本社会が自然から乖離しているという課題認識（システムのジョブ）を持ち、スペインのカミノデサンティアゴの巡礼路を踏破した経験により、歩く旅は地域を豊かにするという、システムのジョブに関する解決策の洞察も得ていた。

これらの「自己」と「システム」に関するジョブ認識は、東日本大震災という出来事を経て、「自分は何をやるのか」という問いへと収束し、位置情報と通信が結合したスマートフォンを「ライフライン」と捉えることで、登山者の人々の安全を守るという、「他者のジョブ」を発見し、その具体的な解決策としてYAMAPというサービスを始めた。

AUTHENTIC JAPAN 株式会社（以下「ココヘリ」という）は 2011 年創業で、創業者の久我一総氏は、パナソニック在籍時に、久我氏の祖母が認知症で徘徊するという、個人的な体験（自己のジョブ）を通し、起業を目指した。ビジネスモデルを構築するにあたり、特定の個人の課題を解決することだけではなく、認知症の高齢者、子供などの「行方不明者をなくしたい」という社会課題（システムのジョブ）の解決を目指していた。その後、登山において、当該サービスが使用されるに伴い、遭難者が「発見されない」場合に、残された家族（他者）が直面する経済的・精神的な負担が大きいと考えた。それは、失踪宣告の 7 年間の満了するまで、死亡認定が下りないことによる保険やローンの問題などで、創業者はこれを解決すべき最も重要なシステムのジョブ（法の隙間）、そして、個人を取り巻く家族（他者のジョブ）として捉えている。この点から、「行方不明者をなくしたい」というシステムのジョブ、失踪宣告の満了までの 7 年間の狭間に囚われ、それによって苦しむ「家族（他者のジョブ）」を具体的に救いたいという、システムのジョブと他者のジョブが結合したサービスといえる。

表 1 起業時のジョブ視点

起業時点でのジョブの視点	山と道	YAMAP	ココヘリ
ジョブの起点	自己	自己 システム 他者	自己 システム 他者

出典：筆者作成

4. 各社のビジネスモデルの分析

山と道は「自己」の視点からのジョブに取り組んだが、その試みは創業者の起業意思(EI)や信念を体現するプロダクトの開発に加え、その価値観を共有するコミュニティを構築するビジネスモデルへと発展した。夏目氏の信念である「自分た

ちが最高だと思う道具を作る」は自己のジョブとして認識され、「ハイキングを通して感じた本当に必要な道具を形にしていく」という信念が、アウトプットとしてのプロダクトを生み出した。

山と道の特徴は、創業者だけではなくスタッフの多くも、ULハイキングの実践者である。フィールドテストを通し、スタッフが実践により得た気づきを製品に反映させる組織文化があり、彼ら自身の「解決すべきジョブ」を製品開発に持ち込んでいる。創業者個人というよりは、組織全体で「自己のジョブを解決する集団」という風土を形成し、ビジネスモデルとして機能させている。

また、同社は、卸売チャネルを意図的に制限しているところに特徴がある。これは、製品が軽量性を重視しているため、その取扱い、使用方法に注意を要し、ULハイキングと山と道の製品の両方に精通している販売店とのみ取引を行うためである。この取り組みは、同社が主催するULハイキングのコミュニティを育むこと目的として形成された「山と道 HLC(全国 7 か所、海外 1 か所)」にも繋がっている。各地域の認定販売店の店主らをアンバサダーとしてコミュニティの中核に据え、各地域の特色に応じた、ULハイキングを実践するプログラムを提供している。

このように、創業者とスタッフの「自己」のジョブは、多くのユーザーに共有され、販売店、山と道 HLC というコミュニティを構築することにより、ブランドの独自性を強固なものにしている。

YAMAP は、「自己・システム・他者」という視点から、その事業が開始され、会員制ビジネスモデルを構築した。GPS を用いた登山用地図アプリを中核に備え、山道具を扱う EC サイト (YAMAP STORE)、損害保険 (YAMAP アウトドア保険) も連結している。このビジネスモデルによる収益は、主として有料会員によるサブスクリプションであるが、YAMAP のビジネスモデルにおける最大の特徴は、ユーザー同士のコミュニケーションの双方向性にある。ユーザーは自らの活動記録を通じ、最新の情報（熊の目撃、登山道の状況等）を地図に投稿でき、アプリ上で可視化され、集合知として他のユーザーに共有される。これは、他者が他者のジョブを集合知として認識し、それを解決するという循環を持ち、プラットフォームに形成された集合知が、コミュニティ全体の信頼性と新しい価値を創造している。また、SNS のように他のユーザーの活動をフォローする機能も存在し、これは登山者の承認欲求を満たし、情報共有を促すという情緒的な側面もある。このように、地図というツールを中核とし、ユーザー同士の双方向性によりコミュニティが形成され、登山者が常に抱える「最新の情報を得て安

全を確保したい」という自己、システム、他者のジョブを継続的に解消する。

ココヘリは「システム・他者」という視点から生まれたジョブを解決するため、公共セクターとの連携を核として特異なビジネスモデルを構築した。同社のビジネスモデルの根幹は、警察・消防機関等の公共セクターとの連携にある。これにより、企業単独では構築が困難な全国規模の捜索体制を実現するとともに、サービスの信頼性を担保し、見つかる安心という核心的価値を顧客に提供している。また、警察・消防機関等「要救助者を、リスクを最小限に抑えながら、迅速かつ確実に発見・救助する」というシステムのジョブをも解消している。この社会的需要（人命救助）と公的需要（防災・捜索）を同時に満たすことにより、家族や公的機関に次ぐ第3の存在としての稀有な地位を確立している。

また、従来の山岳保険が、事故発生後の経済的補償に重点を置くのに対し、同社は遭難時における「捜索・救助」に特化した役務サービスを展開している点にも特徴がある。被保険者は、捜索・救助活動費用は最大550万円まで補償され、これを上回る場合を除いて、会員に直接的な費用が請求されることはない。遭難時の捜索の要となる小型発信機は会員証として無料で貸与され、年間会費がサービスのプランに応じて5,500円からと現実的な価格に設定されていることから、利用者の金銭的負担は軽減されている。

同社が、マーケティング戦略として「失踪宣告」というリスクに訴求した点は革新的であり、「見つからないリスク」の啓発と、「見つかる安心」の提供を積極的に訴求したことは、登山者本人だけでなく、残された家族というコミュニティ全体の重大なジョブを浮き彫りにする上で、効果的なアプローチであった。

以上のように、ココヘリのビジネスモデルは、明確なミッション設定と経済的メリット、効果的なマーケティング戦略を組み合わせることで、社会貢献と経済活動を両立させる持続可能なモデルを構築している。

ここで、YAMAPとココヘリのビジネスモデルを比べてみると、YAMAPのビジネスモデルの判断基準は、登山者の安全を守れるか、すなわち、正確な山の地図の提供である。電波の届かない山奥で、確実に現在地を知るという核心的なジョブの解決にリソースを集中させた。一方、ココヘリは、初期モデルでは、電源スイッチを設けていたが、事故発生に不意に電源がOFFとなる事例があり、行方不明者をなくしたいというシステムのジョブを物理的に解決できないという課題に遭遇した。そこで、現在は、電源スイッチをなくし、

ユーザーは充電のみ行う仕様である。これは、ジョブへの深い理解から生まれたビジネスモデルの転換である。

5. イノベーションの創出

次に、3社の創業者が発見したジョブの視点、ビジネスモデル、因果関係を分析したところ、それぞれ異なるプロセスにおいてイノベーション創出に至ったことが伺え得る。

山と道は、創業者の「自分たちが最高だと思う道具を作る」という自己のジョブから、自身の経験・哲学をプロダクトに結びつけた。そして、プロダクトイノベーション、経験と哲学を共有するコミュニティを形成し、ユーザーからフィードバックループを生むビジネスモデルイノベーションへと繋げている。YAMAPは、登山者の人々の安全を守るという、「他者のジョブ」と現代日本社会が自然から乖離しているという課題認識（システムのジョブ）を解決するため、ユーザーの集合知、行動データを活用し、地図、EC、保険といった多様なサービスに結びつけるプラットフォームイノベーションへと繋がった。

これに対し、ココヘリは、遭難における「発見できない」場合に苦しむ家族という他者のジョブと「行方不明者をなくしたい」というシステムのジョブに応えるため、「捜索」をサービスとして提供し、公共セクターとの連携により、社会インフラレベルの捜索救助体制を構築する、サービス・エコシステムイノベーションを成し遂げた。

6. 事業を取り巻く社会課題の発見

3社は事業を進めていくなかで、自社の事業環境を取り巻く社会課題を発見している。これは、既存の社会課題を追従するのではなく、自身で社会課題を定義し、各社はそのようにして特定された課題の解決を目指している。

山と道は、手仕事の重要性と、日本の縫製技術者の減少に対する危機感から、本社機能と縫製工場の機能をあわせもつ本社を、現在鎌倉に建設中である。縫製工場の立ち上げのため、兵庫県豊岡市に従業員を住まわせ、縫製技術の継承を行っている。YAMAPは、登山道の整備や英彦山の森づくりプロジェクト（植樹）、山のトイレ設置、ふるさとチョイスと共同で自然体験、自然環境保全に特化したプロジェクトを立ち上げ、ユーザーがふるさと納税の使い道を自身が希望する山や地域に直接貢献できる共助の仕組を構築している。

また、YAMAPはユーザーが実際に歩いたGPSのビックデータを保有しており、これを国土地理院に無償提供している。国土地理院は、これらのビックデータを使用し、地形図、登山道を修正す

表2 創業者が発見したジョブとビジネスモデルとの関係

企業名	創業者が発見したジョブの視点	ビジネスモデル	因果関係
山と道	自己	自己プロダクト +コミュニティ	「最高の道具が欲しい」という個人的なジョブが、プロダクト開発に直結。そのULハイキングの道具の思想性を伝えるために、コミュニティ形成が不可欠となった
YAMAP	自己・他者・システム	会員制サービス +EC サービス	個人の安全（自己）、登山者の安全（他者）、社会と自然の関係性（システム）という複合的なジョブを解決するため、多様な機能（地図、EC、保険等）を連携させたプラットフォームが構築された。
ココヘリ	自己・他者・システム	会員制サービス	個人的な体験（自己）から社会課題（システム）を認識し、特に「発見されないことで苦しむ家族（他者）」を救うというジョブに焦点を当てた結果、「見つかる安心」を提供する会員制サービスという形に行き着いた。

出典：筆者作成

ることで、登山者の安全と利便性に貢献している。

ココヘリは災害時における、「公的救助」の隙間による、「自助」の必要性を社会課題としてとらえ、独自の技術を用いて、ダイレクトレスキューシステムを開発し、警察・消防の捜索を待たずに、ユーザー自身で捜索をできるようにしている。公的救助の隙間は、令和6年能登半島地震でも発生しているが、主たる要因は、救助要請の多発的発生、警察・消防隊員自身の被災等である。このサービスは、南海トラフ地震や、近年多発している豪雨災害等の大規模災害時に、地域社会全体で救助を行える、新たな仕組みともいえる。

7. 結論

本稿で分析した3社の起業意思(EI)とビジネスモデル構築の比較分析に共通するのは、起業時点でのジョブの視点に、「自己」が存在し、創業の動機として、個人的な体験が動機となっていることである。市場機会の認識ではなく、「解決すべきジョブの発見」こそが、起業意思(EI)の生み出す源泉であることを示唆している。これらの起業家は、既存の市場調査からではなく、個人の体験や社会課題への強い問題意識から「解決すべきジョブ」を発見し、その解決に最適化された特徴的なビジネスモデルを構築している。このプロセスは、ビジネスモデル構築の観点からイノベーションを創出している点で特徴的であることを見出した。

ただし、本研究はまだ途に就いたばかりであり、インタビュー調査などの検証が必要である、個人的な体験が、いかにして「ジョブ」へと昇華されるのか、発見したジョブが起業意思(EI)をいかに強固にしていくのかについて詳細な検証を必要とする。

参考文献

- [1] クレイトン・M・クリステンセン他, 依田光江訳, **ジョブ理論**, 2017, 株式会社ハーバーコリンズ・ジャパン
- [2] 早嶋聡史, **実践「ジョブ理論」**, 2018, 総合法令出版
- [3] 三田正明, **2011年の山と道**, 2017, <https://www.yamatomichi.com/journals/4415>, 2025年8月29日確認
- [4] 本当に必要な道具とは何か～夏目彰(山と道)×松島倫明, 2024年, <https://www.yamatomichi.com/journals/317635>, 2025年8月29日確認
- [5] PIVOT公式チャンネル, **山岳遭難とお金の話 残された家族にかかる7年の負担／災害から身を守るテック／低山遭難者増加の理由**, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=tVPXX76wnvE&t=954s>, 2025年8月29日確認
- [6] AUTHENTICJAPAN, **ココヘリ物語**, 2024, https://www.authjapan.com/about/cocohelistory?_gl=1*dkfcom*_gcl_au*NDMyNjExODgzLjE3NTQxOTEzNDU, 2025年8月29日確認
- [7] NewsPicks編集部, **【絶景】YAMAP創業者と登山したら、地球の問題が見えてきた**, 2022, <https://newspicks.com/news/7431517/>, 2025年8月29日
- [8] NewsPicks編集部, **【YAMAP社長】本当に儲かる？—春山慶彦という狂気**, 2022, <https://newspicks.com/news/7420150/body/>, 2025年8月29日
- [9] YAMAP, **YAMAPの歩みと目指す未来**, 2023, <https://note.yamap.com/n/n6eeaa095e16d>, 2025年8月29日確認
- [10] 石川県, **殺到する救助要請への対応と緊急援助隊の存在**, <https://notoarchive.pref.ishikawa.lg.jp/story/detail5>, 2025年9月28日確認