

急がない起業

暮らしからはじめる、起業の教科書

すえなみかつひろ

起業は、

特別なものじゃない。あなたの物語を始めよう。

はじめに

この本を手にとっていただき、ありがとうございます。

この教科書は、一攫千金を夢見るような派手なビジネスや、シリコンバレーで見られるような、いわゆるベンチャー起業、スタートアップを目指すためのものではありません。新しい産業を創り出したり、社会構造を根底から変革するような、大きな起業物語を期待されている方には、少し物足りないかもしれません。

本書が対象としているのは、「普通の人」です。

あなたが持っている才能、そしてあなただけの資本（これまでの経験、築いてきた人脈、置かれている環境や境遇）を最大限に活かして、あなたの住む地域やコミュニティが必要としている事業を、地に足をつけて「普通に」行う。そのための考え方と具体的な方法をまとめてみました。

「普通に」と強調しましたが、決して地味で退屈なことを推奨しているわけではありません。むしろ、その「普通」の積み重ねが、結果的に地域社会を深く豊かにし、時には思いがけず新しい産業や文化の芽を育むことにつながるのです。

私たちはしばしば、地域活性化というと、外部から大きな資本を呼び込んだり、観光客をターゲットにした開発を思い浮かべがちです。しかし、そうした開発が、時として地域に住む人々の利便性や穏やかな暮らしを犠牲にしてしまうこともあります。本書が目指すのは、そうした外部からのお金を稼ぐことだけを目的とした開発ではありません。むしろ、そこに住ん

でいる人々が最もその恩恵を受け、日々の暮らしがより便利に、より楽しくなるような、そんな事業が地域の中に増えていくことを願っています。

この教科書を通じて、あなた自身の可能性を広げ、同時にあなたの周りの社会を少しでも豊かにしていく、そんな起業の一步を踏み出すお手伝いができれば幸いです。

社会を豊かにするとは

この教科書が目指すゴールは、シンプルに「社会を豊かにする」ことです。では、「社会を豊かにする」とは、具体的にどういう状態を指すのでしょうか。

様々な定義があると思いますが、この本では「社会的資本の蓄積」と定義したいと思います。

少し分かりにくい言葉かもしれませんがね。例を挙げてみましょう。日本の原風景とも言える「田んぼ」です。

水田稲作の本来に凄いとところは、毎年同じ土地で同じ稲を育てても、土地が極端に痩せることなく、持続的に食料を生産し続けられる点にあります。日本に住んでいると当たり前のように感じるかもしれませんが、これは世界的に見ても驚異的なことなのです。

世界史で習った四大文明（メソポタミア、黄河、エジプト、インダス）の多くは、現代までその形を保っていません。その衰退理由の一つとして、主食であった小麦などの畑作物を連作し続けた結果、土地が痩せてしまい、食糧生産が維持できなくなったことが挙げられて

います（もちろん、理由は複合的ですが）。畑作は、一般的に同じ作物を育て続けると地力が低下する「連作障害」という問題を抱えています。

しかし、日本の水田稲作は、その問題を巧みに克服してきました。いや、克服したというよりは、持続的に栽培できるように、栽培方法と周辺環境全体を何世代にもわたって整え、育て上げてきた、と言った方が正確かもしれません。

山や川から水を巧みに引き込み、水が漏れないように土地を均し、泥で畦（あぜ）を塗り固める。そして、田んぼとその周りには、多様な生き物が生息する豊かな生態系が育まれます。水は栄養分を運び、微生物が土壌を豊かにし、人の手入れがその循環を維持します。

こうして維持される田んぼは、投入する労力に対して、何倍もの食糧という恵みを与え続けてくれます。

このように、**持続可能であり、かつ生産性の高いもの**。これを、本書では「社会的資本」と呼びたいと思います。

他にも、私たちが安心して飲める綺麗な水を安定して供給してくれる日本の豊かな森林。これも、先人たちが植林し、手入れをし、守り育ててきた社会的資本です。

自然の例ばかり挙げましたが、社会的資本は、政治や経済、社会の仕組みの中にも存在します。安定した法制度、公正な市場、信頼に基づく地域コミュニティ、効率的な工場や生産システム、長年培われた技術を持つ企業、質の高い教育制度など、あらゆる分野に見出すことができます。

これら、持続可能で生産性の高い「何か」を、社会の中に着実に蓄積していくこと。それが、真に豊かな社会を築くことにつながるのだと、本書では考えます。そして、あなたがこれから始めようとする「普通の起業」も、この社会的資本を地域に蓄積していく、尊い営みの一つなのです。

起業を考える流れ

さて、いよいよ起業について考えていきましょう。

起業は、不確定な要素が満載の、あなた自身が主人公となる現実の物語です。机上の計算通りに進むことはまずありません。様々な出来事が同時に起こり、計画していた順番通りに進むことも稀です。

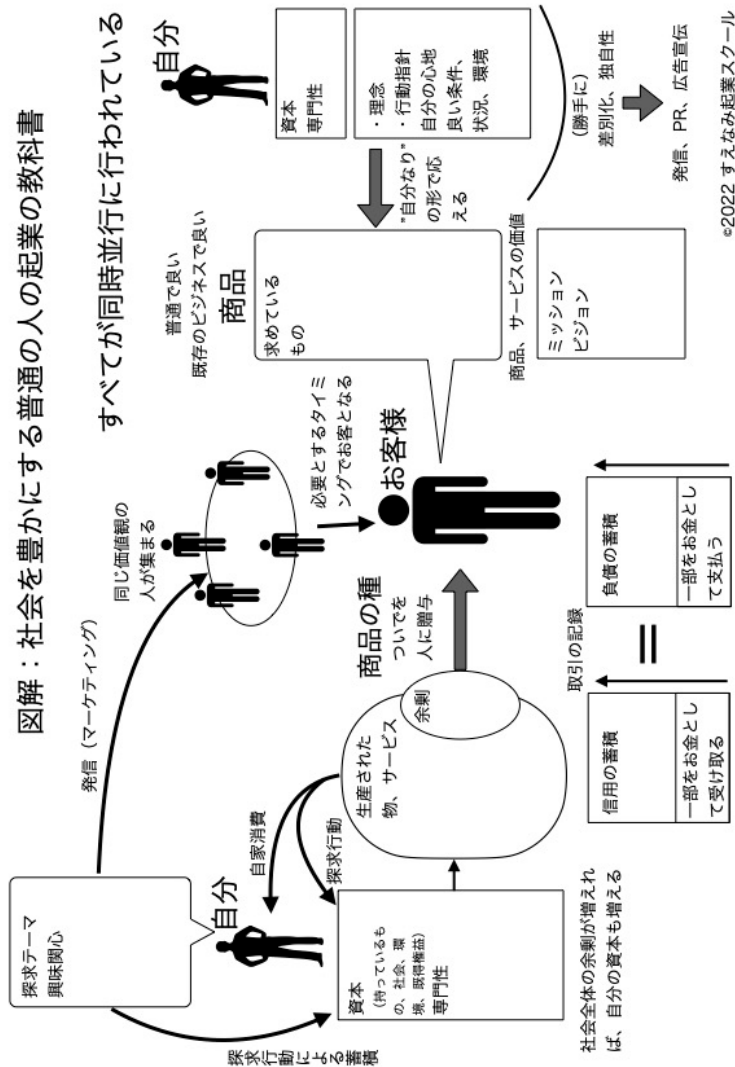
ですから、この教科書では、あくまで「考えやすい順番」でをお伝えしていきます。決して、「この順番通りにやらなければ成功しない」と捉えないでください。状況に応じて、行ったり来たりしながら、柔軟に進めていくことが大切です。

起業とは何か。一言で表現するならば、

「世の中に既にある需要に、自分の資本や専門性で応えていく」ことです。

では、その「需要」をどうやって見つけ、自分の「資本や専門性」と結びつけ、具体的な事業として形作っていけば良いのでしょうか。この教科書を通じて、一緒に考えていきましょう。

図解：社会を豊かにする普通の人の起業の教科書



目次

はじめに

社会を豊かにするとは

起業を考える流れ

第1章…需要を見つける・あなたの仕事はどこにある？

世の中に既にある需要に自分の資本、専門性で応えていく

（ワーク）あなたにとって需要とはどんなイメージでしょうか。

既存事業を探す・すでにある仕事の価値

顕在需要を探す・見えている「欲しい」に応える

（ワーク）需要をリストアップしてみよう！

コラム…トイレ掃除をすると何故良いのか。・需要発見センサーを磨く

第2章…自分を知る・あなただけの資本と専門性

自分の専門性、資本とは・あなたが持っている宝物

世の中の需要に自分の専門性、資本で応える意味

1

2

4

14

14

14

14

15

17

18

22

22

23

差別化は自然とできる・あなたらしさが武器になる

25

(ワーク) 専門性、資本をリストアップしてみよう！

26

ついでにやる・無理なく始めるヒント

28

(ワーク) ついでを探してみよう！

31

コラム…ビジネスモデルキャンバス・事業の全体像を描く

32

第3章…探求し、発信する・人とながり、キャリアを築く

38

専門性と探求テーマの違い

38

探求テーマは人を惹きつける・共感で仲間を増やすマーケティング

41

発信する探求テーマと事業は違って良い

43

(ワーク) あなたの探求テーマをリストアップしてみよう！

44

キャリアを積み重ねて行く・経験が資本になる

45

コラム…成長は勝手にしてしまうもの・焦らなくて大丈夫

48

コラム…商品作りは二種類の経路がある・需要から？商品から？

50

第4章…お金と経済の正体を知る・豊かさのツールを使いこなす

54

お金について、経済について

54

お金とは何なのか・その本質を探る

54

（ワーク）あなたにとってお金とは、何ですか。

54

お金とは、負債と資産を記録したもの

55

お金の起源・物々交換ではなかった？

56

通貨とは汎用的に使えるお金のこと

60

人間関係を清算する・お金と信用の関係

63

コラム…嫌いな人と付き合う方法・お金で距離を保つ

68

コラム…神社でお賽銭をお供えするとお金が巡ってくる訳・循環の始まり

69

第5章…ビジネスモデルを設計する・価値の流れを作る

72

ビジネスモデルを考える・何で稼ぎ、何に使うか

72

ビジネスモデルはTTP（徹底的にパクリ）・先人の知恵を借りる

74

コラム…無料で使えるコワーキング・SENSEの事例

78

地方が豊かになる方法・地域内循環の重要性

80

コラム…人はそれ以上に儲かると分かっているれば、幾らでも払う。・価値√価格

83

コラム…いつかお世話になる見える化する・公共性とビジネス

89

第6章…事業の軸を定める・あなたの羅針盤

92

事業の選び方・ミッション・ビジョン・理念

92

ミッションとは・誰の、何の需要に応えるか

93

(ワーク) あなたはどんな人達を相手にしたくないですか。

94

ビジョンとは・あなたが創りたい未来

95

(ワーク) あなたのビジョンは何ですか。

96

理念とは・あなたが守るべき約束

96

(ワーク) あなたが絶対にやらないと約束できることは何ですか。

98

行動指針とは・具体的な行動のルール

101

第7章…一步を踏み出す・計画と行動、そして自給

106

起業の進め方・変化に対応する航海術

106

(ワーク) あなたはどんな時に計画を立てますか。また、計画とは何でしょうか。106

計画を立てる意味・未来から今を照らす

107

(ワーク) 今、あなたの周りは何が起きているのでしょうか。・現状認識と直感 114

自給も起業のひとつ・自分を満たす仕事

115

（ワーク） あなたにとって、自給とは何でしょうか。

118

（ワーク） あなたが必要とする物を自分で直接手に入れるとしたら、何をしますか。

119

おわりに

122

第1章…需要を見つける・あなたの仕事はどこにある？

世の中に既にある需要に自分の資本、専門性で応えていく

起業の基本は、「世の中に既にある需要に、自分の資本や専門性で応えていく」こと。このシンプルな原則からスタートしましょう。

では、「需要」とは何でしょうか？ 難しく考える必要はありません。「誰かが何かを欲しがっている」「誰かが何かで困っている」「もつとこうなったらいいなと思っている」…そういった、人々の「欲しい」という気持ちや、「困った」という状況、それが需要です。

（ワーク）あなたにとって需要とはどんなイメージでしょうか。

・質問1…あなたは「需要」という言葉を聞いて、どんなイメージを浮かべますか？ 難しく考えず、思いつくままに自由に書き出してみましょう。（制限時間…3分）

。例…困りごと、欲しいもの、足りないもの、不便なこと、あったらいいな、行
列ができている店、人が集まっている場所…

既存事業を探す・すでにある仕事の価値

「起業」というと、誰も思いつかないような斬新なアイデアが必要だと考えがちですが、まずは世の中にすでにある「仕事」や「事業」に目を向けてみましょう。

八百屋さん、クリーニング店、食堂、学習塾、工務店、マッサージ店…あなたの周りには、すでに無数の事業が存在しています。これらが存在しているということは、それに対してお金を払う人がいる、つまり「需要がある」という何よりの証拠です。

既存の事業や仕事を参考にするこの良い点は、主に二つあります。

一つは、すでに人々がその商品やサービスにお金を払う価値があると認識していることです。全く新しいものを提供する場合、まず「これはお金を払う価値があるものだ」と人々に理解してもらおう（啓蒙する）プロセスが必要になりますが、既存事業ならそのハードルが低いのです。

もう一つは、事業として成り立つための基本的な仕組み（仕入れ、加工、販売、価格設定など）がすでにある程度確立されていることです。もちろん、そのまま真似すれば成功するわけではありませんが、参考にできる型があるのは大きなアドバンテージです。

まずは、「自分がやりたいかどうか」は一旦横に置いて、世の中にどんな仕事があるのか、観察してみましょう。それらは、人々のどんな「欲しい」や「困った」に对应しているのでしょうか？

顕在需要を探す・見えている「欲しい」に応える

次に探したいのは、「顕在需要」です。これは、人々がすでに「欲しい」「困っている」と意識している需要のことです。

需要には、大きく分けて二つの種類があります。

① 潜在需要：人々がまだ意識していないけれど、提示されれば「ああ、それ欲しかった！」となるような需要。例えば、スマートフォンが登場する前の時代には、誰も「スマホが欲しい」とは意識していませんでした。これは潜在需要の典型例です。

② 顕在需要：人々がすでに「○○が欲しい」「○○で困っている」とはつきり意識している需要。例えば、「美味しいパンが食べたい」「子供の送り迎えが大変」「庭の手入れをしてほしい」といったものです。今の時代のスマートフォンの買い替え需要なども顕在需要と言えます。

一般的に、起業の世界では、潜在需要を発見し、競合のいない新しい市場（ブルーオーシャン）を切り開くことが高く評価される傾向にあります。もちろん、それは素晴らしいことです。しかし、本書が対象とする「普通の人の起業」においては、**まずは身の回りにある顕在需要に丁寧に応えていくことをお勧めします。**

なぜなら、潜在需要を掘り起こすのは、多くの場合、時間もコストもかかり、失敗するリスクも高いからです。人々がまだ見たこともない未来の商品やサービスを提供しようとすれば、その価値を理解してもらおうための啓蒙活動（広告宣伝など）に多大な労力が必要です。市場ができるまで時間がかかりますし、そもそもその需要が本当に存在するのか、予想が外れる可能性も低くありません。

一方で、顕在需要はすでに見えています。人々は「欲しい」と思っています。そこに、あなたが提供できる解決策を提示すれば、比較的スムーズに受け入れられやすいのです。

そして、面白いことに、顕在需要を丁寧満たしていくプロセスの中で、自然と潜在的な需要が見えてきたり、新しい価値が生まれてきたりすることも少なくありません。まずは、目の前にある「困った」「欲しい」に、誠実に向き合うことから始めてみましょう。

（ワーク） 需要をリストアップしてみよう！

- ・質問1…あなたの周りにある「既存の事業」を、思いつく限りリストアップしてみましよう。ほぼ無限にあるため、ここでは時間を制限して行います（約3分間）。リストアップした事業が、人々のどんな「欲しい」に応えているかも考えてみてください。その後、日常生活の中で見かけた事業を随時追加していきましょう。

。例…コンビニ（便利さ、品揃え）、花屋（贈り物、癒し）、整体院（体の不調改善）、カフェ（休憩、会話の場）：

- ・質問2…あなたの日常生活の中で感じる、または見かける「顕在需要」をリストアップしてみましょう。これもまずは時間を区切って試してみます（約3分間）。その後、日常生活の中で「あ、これも需要かも」と思ったものを追加していきましょう。

。コツ…周りの人の様子をよく観察してみましよう。「もったこうしたら楽なの
に…」「あの人、○○で困ってそうだな」「こんな風に手伝ってあげたら喜ぶ
かな?」といった視点、つまり自分が助けてあげるとしたら何をするか、とい
う目線で考えると見つけやすいかもしれません。

。例…駅前の駐輪場がいつも満車、高齢者だけの世帯が増えて買い物に困ってい
る、子供を預けられる場所が少ない、美味しいテイクアウトのお弁当が欲し
い、パソコンの簡単な設定を教えてほしい…

「コラム」…トイレ掃除をするとは故良いのか。・需要発見センサーを磨く

「世の中にある需要を自分の専門性で応える」と言われても、

「私には特別な専門性なんてないし…」

「需要を見つけるなんて難しそう…」

と感じる方もいるかもしれません。

そんな方に、ぜひ試してみてほしいのが「トイレ掃除」です。特に、自宅以外の、例えば
公共施設やお店など、他の皆が共有して使う場所のトイレを、気が付いたときにさっと綺麗に
するのがおすすめです。あるいは、道端に落ちているゴミを拾うのも良いでしょう。

なぜ、トイレ掃除やゴミ拾いが起業の思考と関係あるのでしょうか？スピリチュアルな話で「徳を積む」「運が良くなる」といった文脈で語られることもあります。ここではもう少し実践的な意味合いで捉えてみましょう。

トイレ掃除やゴミ拾いは、

- ・ 特定の誰かではなく、不特定多数の「みんな」の役に立つ行為である（社会貢献性）
 - ・ 特別なスキルがなくても、誰にでもできる行為である
- という特徴があります。

これは、「社会（世の中）」が求めていること（「需要」）に対して、「自分ができること（「専門性や行動」）」で応える、という起業の基本構造の、最もシンプルで身近な実践例なのです。

汚れているトイレを見て、「汚いな」で終わるのではなく、「ここを綺麗にしたら、次に使う人が気持ちいいだろうな」と考え、さつと行動に移す。この一連の流れは、「誰かの不便や不快（需要）」を発見し、「自分のできること（掃除）」で「解決（応える）」というプロセスそのものです。

これを意識的に繰り返していると、不思議と世の中の小さな「困った」や「あったらいいな」に対する感度（センサー）が鋭敏になっていきます。そして、「自分にできることで、誰かの役に立つ」という感覚が、理屈ではなく、体感として身に付いてくるのです。

需要を見つける目を養い、貢献する喜びを実感するトレーニングとして、ぜひ日常に取り入れてみてください。きっと、あなたの周りの世界が少し違って見えてくるはずです。

第2章…自分を知る・あなただけの資本と専門性

自分の専門性、資本とは―あなたが持っている宝物

第1章では、世の中にある「需要」を見つけることに焦点を当てました。起業の公式「需要×（資本＋専門性）」の片割れですね。この章では、もう一方の重要な要素である、あなたの自身の「専門性」と「資本」について掘り下げていきます。

「専門性」とは、あなたが持っている得意なこと、他の人より少しうまくできること、情熱を注げる分野、これまで学んできた知識や積み重ねてきた経験などを指します。

- 例…料理が得意、人に教えるのが上手、文章を書くのが好き、プログラミングができる、手先が器用、特定の分野に詳しい、聞き上手、リーダーシップがある、長年の○○の経験…

「資本」とは、あなたがアクセスできる、あるいは活用できる「持っている物」全般を指します。これは、お金や物的な資産だけではありません。

- 例…

- 人的資本…豊富な人脈、信頼できる友人・知人、特定のコミュニティとのつながり

。 知的資本¹ 専門知識、資格、ノウハウ、情報収集能力

。 物的資本² 自宅の空きスペース、車、パソコン、工具、設備、親から受け継いだ土地や家

。 金融資本³ 貯金、投資、融資を受けられる信用力

。 経験資本⁴ 過去の成功体験、失敗体験から得た学び

このように考えると、「資本」という言葉は、「専門性」も含んだ、より広い概念として捉えることができます。「あなたが持っている、活用できるあらゆる資源」と考えてください。

大切なのは、「自分には何もない」と思い込まないことです。誰にでも、必ず何かしらの専門性や資本があります。それは、他の人と比べてすごいものである必要はありません。あなたにとって「当たり前」すぎて、自分では気づいていない才能や経験、環境が、実は貴重な資本であることも多いのです。

世の中の需要に自分の専門性、資本で応える意味

なぜ、起業において「自分の」専門性や資本を使うことが重要なのでしょうか？

世の中には、文字通り無限に近いほどの需要が存在します。そのすべてに応えることはできませんし、その必要ありません。では、どの需要を選んで応えていけば良いのでしょうか。

後ほど「探求テーマ」という概念でも詳しく触れますが、基本的には、あなたの興味や関心が向く分野、あなたが「これをやりたい」「これなら貢献できる」と思える分野で需要を探し、応えていくのが最も自然で、長続きする方法です。

人は誰でも、それぞれ興味関心の対象が異なります。そして、自分が本当に興味を持てること、得意なことに取り組んでいるときに、最もエネルギーが湧き、創造性を発揮し、質の高い仕事ができるものです。無理に苦手なことや全く関心のないことで起業しようとしても、苦痛が伴い、長続きしにくいでしょう。

ただし、「興味関心」にこだわりすぎるのも、選択肢を狭めてしまう可能性があります。「絶対にこれじゃなきゃダメだ！」と頑固になるのではなく、「まあ、これなら関心がないわけではないな」「少し面白そうかも」くらいの、少しでもポジティブな気持ちがあれば、十分スタートラインに立てると考えてみてください。

需要に応える際に、自分の専門性や資本を活かすことで、あなたはより効果的に、そしてあなたらしく価値を提供することができます。

差別化は自然とできる・あなたらしさが武器になる

既存の事業を参考にしたり、すでにある顕在需要に 대응しようとする、必ず「競合」の存在が気になります。「すでに同じようなサービスをやっている人がいるのに、自分が今から始めても勝ち目がないのでは？」と不安になるかもしれません。

ここで、「自分の専門性や資本で応える」ことの意味が、もう一つ生まれます。それは、**あなただけの「違い」、すなわち「差別化」が自然と生まれるということ**です。

例えば、「美味しいご飯が食べたい」という地域の人々の需要（既存事業…食堂）があるとして、あなたには「料理が得意」という専門性があるとしましょう。この場合、シンプルに「食堂」を始める、という選択肢があります。これだけでも立派な起業です。

しかし、もしあなたが料理の専門性に加えて、「手品をして人を喜ばせるのが得意」という、一見、食堂とは関係なさそうな専門性を持っていたらどうでしょうか？

その場合、あなたの食堂は、

- ・ 食事中に楽しい手品が見られる、エンターテインメント性のある食堂

- あるいは、もつと間接的に、手品師ならではの「人を驚かせ、楽しませる」サービス精神が、お店の内装や、スタッフの接客態度、メニューの演出などに反映され、「理由は分らないけど、行くといつも元気になれる不思議な食堂」

といった、他にはないユニークな特徴を持つことができます。これが、あなたの持つ複数の専門性や資本が組み合わさること、**意識しなくても勝手に生まれてくる「差別化」**なのです。

特徴は、もちろん意識的に「作る」こともできます。しかし、「自分の持っているものが、自然と滲み出てしまう」と考えてみると、意外な専門性や強みを発見できるかもしれません。料理の腕だけでなく、あなたの笑顔、あなたの聞き上手なところ、あなたの特定の趣味への深い知識…それらすべてが、あなたの事業をユニークにする要素になり得るのです。

事業を始めてからも、お客さんとの雑談などを通じて、「うちのお店のどんなところが好きですか?」「どうしてまた来てくれたんですか?」と積極的に尋ね、客観的な評価を集めてみましょう。自分では気づかなかった意外な「売り」が見つかるかもしれません。

(ワーク) 専門性、資本をリストアップしてみよう!

- 質問1…以下の項目について、あなた自身の「専門性」や「資本」を思いつく限り書き出してみましょう (時間は約3分)。

。コツ…「これは大したことない」「他の人に比べたら…」といった自己評価は一旦脇に置いて、とにかく機械的にリストアップすることをお勧めします。他人と比較せず、自分にとつての事実を書き出すことが重要です。思いついたら後からどんどん追加していきましょう。

。項目例…

- 才能・得意なこと（例…絵を描く、整理整頓、人前で話す、計画を立てる）
- 経験（例…〇〇業界での勤務経験、子育て経験、リーダー経験、失敗経験）
- 人脈（例…〇〇に詳しい友人、地域の名士とのつながり、同窓会ネットワーク）
- お金・資産（例…貯金、不動産、株、利用可能な融資枠）
- 持っている物（例…車、パソコン、特殊な工具、空き部屋、畑）
- 受け継いだもの（例…家業のノウハウ、地域の信用、伝統技術）

- ・ 知識・資格（例…語学力、プログラミングスキル、〇〇の資格、特定の分野の知識）

- ・ 好きなこと・情熱を注げること（例…ガーデニング、歴史、音楽、動物）

ついでにやる・無理なく始めるヒント

「世の中の需要に、自分の専門性や資本で応える」

「差別化は自然にできる」

そう言われても、改めて「さあ、起業しよう!」と考えると、なんだか難しく、ハードルが高いように感じてしまうかもしれません。

そこで、もつと気軽に、もつと自然に事業のタネを見つけるための、一つの考え方を紹介します。それが、

「ついでにやる」

という発想です。

これはどういうことかと言うと、私たちが日々、どうせやらなければいけないことや、どうせやりたいと思っていることつてありますよね。

例えば、

- 毎日の夕食の買い出しにスーパーへ行く。
- 仕事の出張で東京へ行く。
- 趣味の登山で週末に山へ行く。
- 子供の習い事の送り迎えをする。

こうした、「どうせやること」があるならば、その「ついで」に、何か人の役に立つこと、需要に応えることをやってしまおう、という考え方です。

例を挙げてみましょう。

- どうせスーパーに買い物に行くのなら、ついでに、頼まれた家族の欲しい物も買ってくる。
- どうせスーパーに行くのなら、ついでに、足の悪い隣のお婆ちゃんの買い物を手伝ってあげる。（↓これが発展すれば、買い物代行サービスになるかもしれません）
- どうせ仕事で東京に行くのなら、ついでに、地方では手に入りにくい物を買ってきて、欲しい人に届けてあげる。（↓小さな仕入れ・販売業になるかもしれません）

- どうせ趣味で山に登るのなら、ついでに、初心者向けにガイドをしてあげる。(↓アウトドアガイド業になるかもしれません)

- どうせ子供の送り迎えをするのなら、ついでに、近所の他の子供も一緒に乗せてあげる。(↓有償送迎サービスや、地域での助け合いネットワークにつながるかもしれない)

この「どうせ○○するんだったら、ついでに○○してあげる」という感覚で、あなたの日常の行動と、周りの人の「ちょっととした困りごと」や「あったらいいな」を結びつけてみてください。

この「ついでにやる」アプローチの利点は、

- すでにある行動に紐づけるので、新しく始める負担感が少ない。
- 自分の時間や労力を効率的に使える。
- 日常の中から、自然な形で需要と自分のリソースを結びつけやすい。
- 小さなことから始められるので、リスクが低い。

難しく考えずに、あなたの「どうせやる」リストと、周りの人の「あつたらいいな」リストを眺めながら、「ついでにできること」を探してみませんか？そこに、あなたらしい起業の第一歩が隠れているかもしれません。

（ワーク） ついでを探してみよう！

・ 質問1..「どうせ〇〇するんだつたら、ついでに〇〇してあげる（または、〇〇ができる）」という形で、あなたの日常の中から「ついでにできること」を5個、書き出してみよう（時間は約5分）。〇〇の部分は、あなたの行動と、誰かの役に立ちそうなことを入れてみてください。

。 例 ..

- ・ どうせ毎日犬の散歩をするんだつたら、ついでに近所の高齢者の家の簡単な見守りができる。
- ・ どうせ週末に図書館に行くんだつたら、ついでに調べ物を頼まれた友人の分の資料も探してあげられる。
- ・ どうせ子供にプログラミングを教えるんだつたら、ついでに近所の他の子にも教えてあげられる。

・ どうせ出張で地方に行くんだったら、ついでに現地の特産品を仕入れてネットで販売できる。

・ どうせ畑で野菜を作るんだったら、ついでに余った分を知人に安く分けてあげられる。

コラム：ビジネスモデルキャンバス・事業の全体像を描く

ここまで、需要の見つけ方、自分の専門性や資本の活かし方、そして「ついでにやる」という発想を見してきました。少しずつ、あなたの事業の輪郭が見えてきたかもしれません。

ここで、事業のアイデアを整理し、全体像を把握するのに役立つツールを一つ紹介します。「ビジネスモデルキャンバス」です。

これは、アレックス・オスターワルダー氏が提唱したフレームワークで、事業を成り立たせるための9つの基本的な構成要素（要素ブロック）を、一枚の紙の上に描き出すものです。2012年に日本で翻訳書『ビジネスモデル・ジェネレーション』が発売されたことをきっかけに、起業や新規事業開発の分野で広く使われるようになりました。

このキャンバスを使うと、自分の事業アイデアが、

・ 誰に（顧客）

- どんな価値を（価値提案）

- どうやって届け（チャネル、顧客との関係）

- そのために何が必要で（主要活動、リソース、パートナー）

- どうやって収益を上げ、どんな費用がかかるのか（収益の流れ、コスト構造）

といった全体像を、視覚的に、かつ構造的に理解することができます。頭の中だけで考えていると見落としがちな要素や、各要素間のつながりを明確にするのに非常に有効です。

ここでは、その9つの要素を簡単に解説します。もし興味があれば、ぜひ書籍を手にとって、より詳しく学んでみてください。

【ビジネスモデルキャンバスの9つの要素】

① CS (Customer Segments / 顧客セグメント): あなたの商品やサービスを届けたいお客さんは誰か？（例：地域の高齢者、子育て中の母親、特定の趣味を持つ人）

② VP (Value Propositions / 価値提案): あなたがお客さんに提供する独自の価値は何か？（例：美味しい食事、時間の節約、安心感、楽しさ、学び）

③ CH (Channels / チャネル): どうやってお客さんに価値を届け、接点を持つか? (例: 実店舗、ウェブサイト、SNS、口コミ、訪問販売、イベント出店)

④ CR (Customer Relationships / 顧客との関係): お客さんとのどのような関係を築き、維持するか? (例: 対面での丁寧な接客、会員制、コミュニティ運営、アフターサポート)

⑤ RY (Revenue Streams / 収益の流れ): どのようにお金を得るか? (例: 商品販売、サービス利用料、月額課金、広告収入、手数料)

⑥ KR (Key Resources / 主要リソース): 価値を提供するために必要な、最も重要な資源は何か? (本書で言う「専門性」や「資本」。例: 特定のスキル、設備、店舗、人脈、ブランド、特許)

⑦ KA (Key Activities / 主要活動): 価値を提供するために、必ず行わなければならない活動は何か? (例: 製造、仕入れ、マーケティング、接客、開発、問題解決)

⑧ KP (Key Partners / 主要パートナー): 事業をうまく進めるために協力してくれる外部のパートナーは誰か? (例: 仕入れ先、協力会社、専門家、地域の団体)

⑨ CY (Cost Structure / コスト構造): 事業を運営するために、どのような費用が発生するか? (例: 人件費、原材料費、家賃、広告宣伝費、減価償却費)

【キャンバスの使い方】

このキャンバスは、一度書いて終わりではありません。様々な視点から複数描くことで、より深い洞察が得られます。

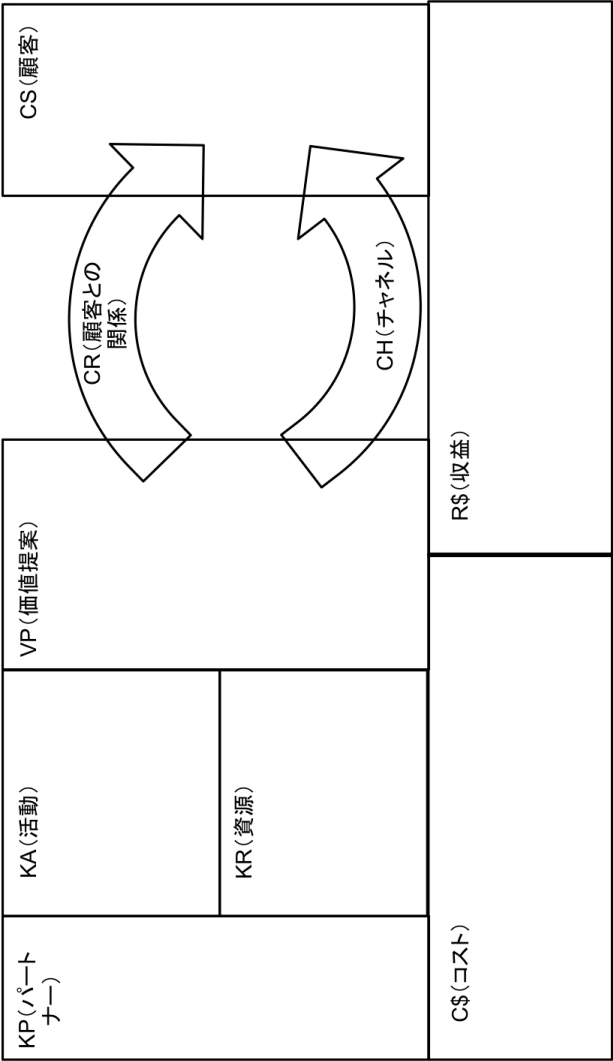
- ・ **時間軸**：「現状の分析」と「数年後の理想（未来）の状態」を描き比べる。

- ・ **抽象度軸**：事業全体（例：食堂）で描くか、個別の商品やサービス（例：特定の定食メニュー）単位で描くか。

。例：お店単位で描く場合、VPは「お店そのものが提供する価値」、CHは「個々のメニューやサービス」になります。商品サービス単位で描く場合、VPは「その商品サービス固有の価値」、CHは「通販」や「移動販売」といった具体的な販売方法になります。

まずは、次ページの図をコピーするか、手書きで9つのブロックを描いて、あなたのアイデアを書き込んでみてください。要素を埋めていく中で、新たな気づきや、考えが整理される感覚が得られるはずです。

ビジネスモデルキャンバス



第3章…探求し、発信する・人とつながり、キャリアを築く

探求テーマを追求する・好奇心が未来を創る

さて、第1章では世の中の「需要」を見つけ、第2章ではあなた自身の「専門性」や「資本」を棚卸ししてきました。これらを組み合わせることで、「世の中に既にある需要に、自分の資本や専門性で応えていく」という、起業の基本的な骨格が見えてきたかと思います。

ここからは、その骨格に肉付けをし、事業を育て、広げていくための要素について考えていきましょう。具体的には、広告宣伝やマーケティングの考え方、そして長期的な視点でのキャリア形成についてです。その中心となるのが、「探求テーマ」という考え方です。

専門性と探求テーマの違い

まず、「専門性」と「探求テーマ」の違いを明確にしておきましょう。これは、あなたの活動を理解し、他者に伝えていく上で非常に重要になります。

・ **専門性**…あなたがすでに持っている知識、スキル、経験、才能など。これは直接的に商品やサービスとなり、お金に換えやすいものです。第2章でリストアップしたものがこれにあたります。（例…料理スキル、プログラミング技術、長年の営業経験）

・探求テーマ..あなたが個人的に強い興味関心を持ち、追求している最中のテーマや問い。これは、まだ完成されたスキルや商品ではなく、あなた自身が学び、試行錯誤しているプロセスそのものです。すぐにはお金になりにくいかもしれませんが、人を惹きつけ、あなたの未来の資本となる可能性を秘めています。(例..美味しいコーヒーの淹れ方の研究、持続可能な暮らしの実践、地域の歴史の掘り起こし)

図でイメージすると、専門性は「すでに到達した場所(あなたの現在地)」であり、探求テーマは「これから向かおうとしている方向(あなたのベクトル)」と言えるかもしれません。

重要なのは、探求テーマを追求していく過程で得られる学びや経験、築かれる人脈、開発される技術や道具などが、やがてあなたの新しい「専門性」や「資本」へと転換していくということです。探求は、未来のあなたを豊かにするための、継続的な投資活動なのです。

専門性と探求テーマの関係

専門性、資本

得意分野
知識
スキル
技術
経験
資産
資本
持っているもの

蓄積されていく

探求テーマ

追求したいもの
興味
関心

お金になる

・商品サービス

マーケティングに使える

・信用獲得

・仲間

・発信

・動画

・コミュニティ

探求テーマは人を惹きつける・共感で仲間を増やすマーケティング

では、この「探求テーマ」が、広告宣伝やマーケティングとどう関わってくるのでしょうか。

ここで、マーケティングと広告宣伝の違いを、ごく簡単に整理しておきましょう。

- ・ **広告宣伝**：あなたが提供する商品やサービスそのものについて、「こんなに良いものですよ」「ここで買えますよ」と具体的に知らせること。（例：チラシ、ウェブ広告、看板）

- ・ **マーケティング**：あなたやあなたの事業に対する信用を築き、共感する仲間（ファン）を増やしていく活動全般。（例：SNSでの発信、ブログ、イベント開催、コミュニティ運営）

皆さんは、YouTubeやブログ、SNSなどで、特定の人の発信を定期的にチェックしていることはありませんか？

何か具体的な情報を求めている時（例えば「肉じゃがの作り方」を知りたい時）は、レシピサイトのような明確な「答え」が載っているところを見るでしょう。

しかし、そうではなく、つつい見えてしまう、更新を楽しむにしているコンテンツというのは、その人が何か新しいことに挑戦している様子だったり、試行錯誤の中で学んだことや感じたことを、ありのままに発信しているものではないでしょうか。完璧な完成品よりも、その人の*リアルな「過程」**に、私たちは人間的な魅力を感じ、共感し、応援したくなるのです。

発信する側は、「ちゃんと役に立つ情報を」「完成されたものを見せなければ」と考えがちです。しかし、実は、間違ったり失敗したりする姿も含めて、その人の等身大の挑戦ストーリーこそが、人の心を動かし、強い共感を生むのです。

あなたの「探求テーマ」は、まさにこの「挑戦ストーリー」の源泉となります。あなたが心から興味を持ち、日々考え、試し、学んでいることを発信し続ける。それは、完璧な情報である必要はありません。むしろ、あなたの情熱や試行錯誤のプロセスが伝わることで、同じような価値観を持つ人々が自然とあなたの周りに集まり、応援してくれる「仲間」になっていきます。これが、探求テーマを軸としたマーケティングの力です。

探求テーマであれば、発信のネタが尽きることもありません。なぜなら、それはあなた自身の内側から湧き出る興味関心だからです。日々考えていること、試していること、学んだことを、そのまま共有すれば良いのです。

そうやって、あなたの探求テーマの発信を通じて信頼関係を築いた仲間たちに、「実は私、こんなお店（事業）をやっているんです」と伝えたらどうでしょうか？（これが広告宣

伝にあたります）。彼らが何か必要としたとき、「ああ、あの人のところにお願ひしよう」

「あの人のお店に行ってみよう」と、自然に思い出してくれる可能性は非常に高いでしょう。

発信する探求テーマと事業は違って良い

ここで重要なポイントは、あなたが発信する「探求テーマ」と、実際に行っている「事業」の内容は、必ずしも一致している必要はないということです。

例えば、あなたが「食堂」を営んでいるとします。探求テーマとして「究極の出汁の引き方」や「地域食材を使った新メニュー開発」などを追求し、その過程を発信する。これはもちろん、事業と直結していて分かりやすいですし、素晴らしいことです。

しかし、あなたの探求テーマが、食堂とは一見まったく関係のない「愛猫をひたすらモフモフする動画」だったとしても、それはそれで全く問題ありません。

なぜなら、マーケティングで大切なのは、商品そのものの情報伝達（それは広告宣伝の役割）だけではなく、あなたという人間や、あなたの持つ価値観に共感してくれる人と繋がることだからです。

猫をモフモフする動画を見て、「ああ、癒されるなあ」「この人の猫への愛情、わかるなあ」と感じる人は、あなたと同じように「癒し」や「優しさ」「穏やかさ」といった価値観を大切にしている可能性が高いと言えます。そして、その人が「どこかでご飯を食べようかな」

と思ったとき、選択肢の一つとして、あの猫動画の、なんだか優しそうな店主がやっているあなたの食堂を思い出し、「あのお店なら、きつと落ち着けるだろうな」「なんだか居心地が良さそうだな」と感じて、選んでくれるかもしれないのです。

もちろん、あなたの食堂の存在を知ってもらわなければ選ばれることもないので、「美味しい定食あります!」「〇〇駅から徒歩5分!」といった広告宣伝も別途必要です。しかし、数ある食堂の中から「あなたの食堂」を選んでもらう最後の一押し、その理由となるのが、猫のモフモフ動画を通じて伝わった、あなたの人柄や価値観への共感なのかもしれません。

あなたの事業内容と直接関係なくとも構いません。あなたが心から情熱を注げる「探求テーマ」を見つけ、そのプロセスを発信していくことが、結果的にあなたの事業を支える強力なマーケティングとなるのです。

(ワーク) あなたの探求テーマをリストアップしてみよう!

- ・質問1…あなたが個人的に強い興味関心を持っていること、ついつい時間を使って調べてしまうこと、もつと知りたい・できるようになりたいたいと思っていることは何ですか? 仕事に関係なくても、お金にならなくても構いません。自由に書き出してみましょう (時間は約5分)。思いついたら随時追加していつてください。

。例..

- 特定の時代の歴史について調べること
- 発酵食品を手作りすること
- 古い家具を修理（DIY）すること
- 美しい風景写真を撮ること
- マイナーな言語を学ぶこと
- 子供が夢中になれる遊びを開発すること
- 地域の昔話や伝説を集めること
- 効率的な時間管理術を試すこと

キャリアを積み重ねて行く・経験が資本になる

キャリアというと、一般的には会社組織の中での昇進や役職の変化をイメージするかもしれませんが、しかし、本書で言う「キャリアを積み重ねて行く」とは、もっと広く、あなた自身の専門性や資本を、人生を通じて豊かに増やしていくプロセスを指します。

そして、このキャリア形成において、「探求テーマ」は非常に重要な役割を果たします。なぜなら、探求テーマを追求する活動そのものが、新たな専門性や資本を生み出す源泉となるからです。

私自身の例でお話させていただきます。

私は生まれも育ちも名古屋市内で、比較的郊外ではありませんでしたが、いわゆる「自然の中で育った」という経験はほとんどありませんでした。家の前でボール遊びやラジコンはできて、川で魚を捕まえたり、森の中に秘密基地を作ったりといった原体験は持ち合わせていませんでした。

そんな私でしたが、大学時代にサイクリング部に入部したことが転機となりました。自転車にテントや寝袋を積み、日本各地を旅する。時には道なき道を進み、山に登り、野宿をする。そうした経験を通じて、教科書では学べない、自然の中で生きるための知恵やスキル、そして自然への畏敬の念を、身をもって学んでいきました。

・探求テーマ…テント泊、登山、自転車での長距離旅

・獲得した専門性・資本…アウトドアスキル全般（設営、ナビゲーション、リスク管理など）、自然に関する知識、体力、精神力、全国各地の地理や人との出会い

この経験がなければ、今の私がアウトドアの講師として活動することは考えられなかったでしょう。大学時代の「面白いからやってみる」という探求が、結果的に私の専門性となり、仕事につながったのです。

起業やビジネスに関する知識も同様です。元々会社員だった私が、「会社ってどうやって成り立っているんだろう?」「社会や経済の仕組みって、本当はどうなっているんだろう?」という素朴な疑問、つまり探求テーマを持って、本を読んだり、人に話を聞いたり、実際に自分で試してみたりするうちに、自然と知識や経験が蓄積され、それが今のコンサルティングやスクール運営といった専門性につながっています。

- ・ 探求テーマ.. 社会の仕組み、経済の原理、人の可能性

- ・ 獲得した専門性・資本.. 起業支援のノウハウ、ビジネスモデル構築スキル、経済に関する知識、コミュニティ運営経験、人的ネットワーク

このように、あなたの「好き」や「知りたい」という純粋な好奇心から始まる探求が、時間をかけてあなたの中に蓄積され、やがては他の誰かの役に立つ「専門性」や、事業を支える「資本」へと育っていくのです。焦らず、あなたの探求テーマを大切に育てていきましよう。

コラム：成長は勝手にしてしまうもの・焦らなくて大丈夫

会社に勤めていると、「もつと成長しろ」「生産性を上げろ」といったプレッシャーを感じる人が多いかもしれません。起業して人を雇う立場になれば、今度は逆に「なんで自分と同じようにできないんだ」「もつと勉強してほしい」と感じてしまうこともあるでしょう。

自己啓発セミナーに通ったり、資格を取得したり、英会話を習ったり：私たちは常に「成長」を求め、また他者に求めてしまいがちです。

でも、この「成長しなくてはならない」というプレッシャー、結構しんどくありませんか？ 私もかつては、何かに追い立てられるように「成長」を求めていた時期がありました。しかし今は、「成長」というのは、実はもつと自然に、勝手に起きてしまうものではないかと考えています。

話を分かりやすくするために、「生産性の向上」という側面から考えてみましょう。生産性の向上とは、簡単に言えば、同じ作業を「より早く」「より上手く」できるようにすることです。

例えば、あなたが「折り鶴を千羽折る」という仕事を請け負ったとします。

最初は、折り方もおぼつかないので、いちいち折り方の本を見たり、動画を確認したりしながら、一羽折るのに30分くらいかかってしまうかもしれません。

でも、二羽目はどうでしょうか？ きつと、一羽目よりは少し早く折れるはずです。

三羽、四羽と続けていくうちに、自然と折り方を覚え、指の動かし方もスムーズになっていくでしょう。

そして、百羽、二百羽と折る頃には、おそらく一羽あたり1分程度で折れるようになっていくのではないのでしょうか（時間はあくまで例ですが）。

始めたばかりの頃と比べると、生産性は実に30倍にもなっています。これは驚異的な「成長」です。

しかし、この成長のために、あなたは何か特別な訓練をしたでしょうか？ おそらく、「ただ、やり続けた」だけのはずです。やっているうちに、勝手に慣れて、勝手に上手くなったのです。

もちろん、成長のスピードには個人差があります。隣の人は30秒で折れるようになるかもしれませんが、あなたは2分かかるかもしれません。それでも、あなた自身の過去と比べれば、必ず成長しているはずです。

「人は、続けていれば、勝手に成長してしまうものだ。」

このように捉えたと、「成長しなければ」というプレッシャーから少し解放されませんか？ もちろん、意識的に学ぶことも大切ですが、まずは目の前のことに丁寧に取り組むこと、続けること。それ自体が、最も確実な成長への道なのかもしれません。焦らず、自分のペースで進んでいきましょう。

コラム：商品作りは二種類の経路がある・需要から？商品から？

この教科書では、一貫して「世の中の需要に応える」という視点、つまり需要を見つけることからスタートするアプローチをお勧めしてきました。

一般的に、世の中の商品開発やサービス開発の方法には、大きく分けて二つの考え方（経路）があると言われています。

① マーケットイン (Market-in): 市場 (Market) のニーズ、つまり顧客の需要を起点として、それに合った商品やサービスを開発・提供する考え方。まず「何が求められているか」を調査し、それに応える形で開発を進めます。

② プロダクトアウト (Product-out): 企業が持つ技術やアイデア、作りたいもの (Product) を起点として、まず商品やサービスを開発し、それを市場に提案していく考え方。「こんなすごいものができたんだけど、どうですか？」と世に問うアプローチです。

どちらの考え方が絶対的に正しいということはありませんが、どちらから発想しても、最終的には「顧客に受け入れられる（＝需要がある）」必要があります。ですから、やりやすい方から考えれば良いとも言えます。

しかし、特に「普通の人の起業」においては、私はマーケットイン（需要起点）の方が、より取り組みやすく、成功の確率も高いのではないかと考えています。

その理由はいくつかあります。

・顧客が最初から見えている…まず「誰が、何を欲しがっているか」を把握してから開発を始めるので、作るべき商品やサービスの方向性が明確になります。「この人の、この困りごとを解決するんだ」という具体的なターゲットとゴールがあるので、開発途中で迷走しにくいのです。

・開発の判断基準が明確…作ったものが良いか悪いかの判断基準が、「その顧客の需要を満たしているか？」という一点に絞られます。自己満足ではなく、顧客視点での改善が進めやすくなります。

・売れる確信を持つて開発できる…すでに「欲しい」と言っている人がいるわけですから、完成すれば（あるいは完成前からでも）買ってくれる可能性が高いという安心感があります。開発にかかる労力やコストに対する精神的な負担が軽減されます。

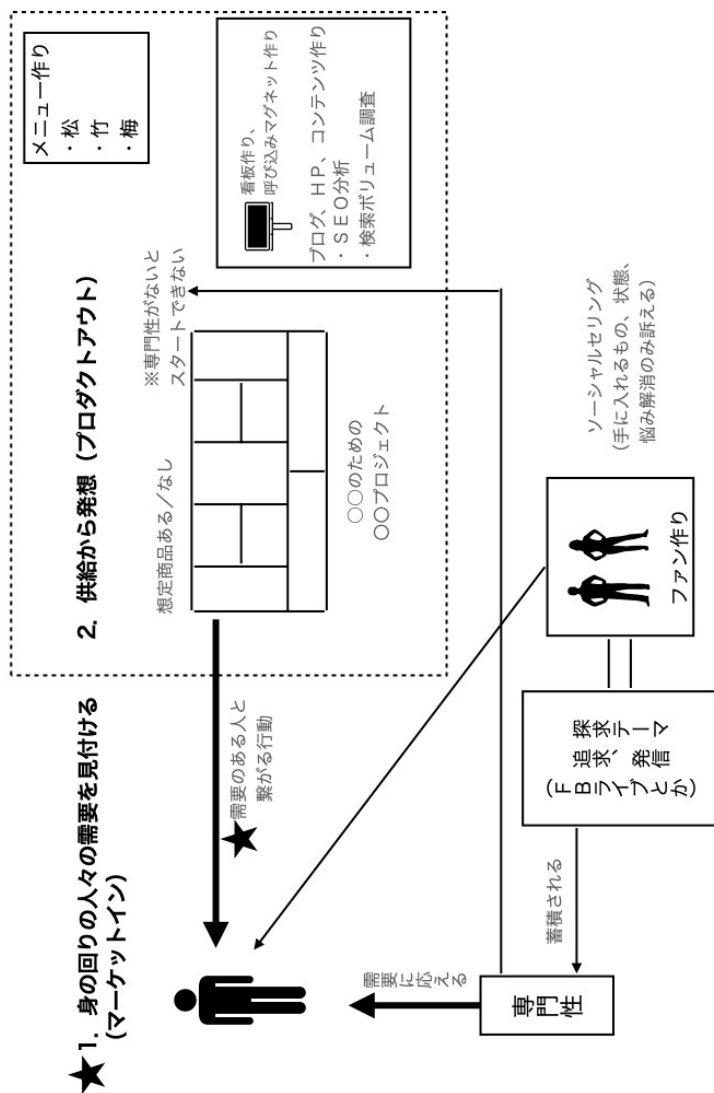
近年、クラウドファンディングが広く活用されるようになってきている理由の一つも、このマーケットインの考え方と親和性が高いからではないかと思います。

クラウドファンディングは、商品やサービスを作る前に、「こんなものを作りたいんだけど、欲しい人いますか？」と問いかけ、賛同してくれた人から先に資金を集める仕組みです。

これはまさに、「需要の確認」と「初期顧客の獲得」を同時に行っている状態です。作り手としては、開発資金の心配が減り、かつ「待つてくれている人がいる」という確信を持って、開発に集中することができます。

もちろん、プロダクトアウト的な発想から、世の中をあつと言わせる革新的な商品が生まれることもあります。しかし、まずは着実に事業を軌道に乗せたい、リスクを抑えたいと考えるならば、身の回りの「需要」に耳を澄ませ、そこからスタートするマーケットインのアプローチを、ぜひ試してみたいと思います。

商品作りは2種類の経路がある



第4章…お金と経済の正体を知る・豊かさのツールを使いこなす

お金について、経済について

さあ、ビジネス、起業というテーマを考える上で、避けては通れないもの、それが「お金」です。私たちの生活に深く根ざし、日々の選択や行動に大きな影響を与えているにもかかわらず、その正体は意外なほど知られていないかもしれません。

この章では、少し視点を変えて、この「お金」とは一体何なのか、そしてそれが動かす「経済」とはどういう仕組みなのか、その本質に迫ってみたいと思います。お金に対する理解を深めることは、あなたのビジネスをより健全に、そして社会を豊かにする形で運営していくための、重要な土台となるはずです。

お金とは何なのか・その本質を探る

まずは、あなた自身が「お金」に対してどんなイメージを持っているか、少し立ち止まって考えてみましょう。

(ワーク) あなたにとってお金とは、何ですか。

・質問1…あなたは「お金」というものに対して、どんなイメージを持っていますか？それはどんな感情を伴いますか？お金に関する知識や、個人的なエピソードなど、思いつくことを自由に書き出してみてください（時間は約5分）。

。例…自由、不安、汚いもの、便利な道具、あればあるほど良い、トラブルの元、感謝のしるし、目標達成の手段、生活必需品、汗水流して稼ぐもの…

お金とは、負債と資産を記録したもの

さて、皆さんに「お金持ちを想像してください」とお願いしたら、どんな姿を思い浮かべるでしょうか？ きらびやかな金銀財宝に囲まれ、金の延べ棒や宝石が山積みになっている…そんなイメージを持つ人も少なくないかもしれません。まるで昔の海賊が発見した宝箱の中身のようにです。

- ・ お金持ち ≡ 金銀財宝をたくさん持っている人
- ・ そこから連想して、 お金 ≡ 金銀財宝のような、それ自体に価値があるもの

このように考えるのは、ある意味自然なことかもしれません。

少し詳しい方なら、「いやいや、現代のお金（日本円など）は、昔のように金（ゴールド）と交換できるわけではない（金本位制ではない）から、それ自体に価値があるわけではなく、みんなが価値があると信じている、ただの紙切れやデータだよ」と指摘するかもしれません。しかし、それが「思い込み」だとしても、やはり「お金そのものに価値がある」という感覚は共通しているのではないのでしょうか。

しかし、ここで本書が提示したいのは、お金というのは、金銀財宝のように、それ自体が独立して価値を持つものではない、ということです。これは、かつて金（ゴールド）と交換できた金本位制の時代であっても、さらに遡って金貨や銀貨が流通していた時代であっても、本質的には同じです。

では、お金の正体とは何なのか？

いつの時代、どんな形であっても、お金（これからは取引に使われる媒体という意味で「通貨」と呼びましょう）とは、取引によって生じた「貸し（資産）」と「借り（負債）」の関係を記録するための媒体なのです。

だから、その記録媒体が、美しい貝殻であろうと、輝く金であろうと、印刷された紙であろうと、コンピューター上の電子データであろうと、その役割は全く同じです。媒体の形が変わっても、お金の本質的な機能は変わらないのです。

この「取引」と「記録」というキーワードを頭に置いて、お金がどのようにして生まれ、使われてきたのか、その起源を探ってみましょう。

お金の起源・物々交換ではなかった？

学校の教科書などでは、「昔は人々が直接、物と物を交換する『物々交換』を行っていたが、不便なので、共通の価値尺度としてお金（貝殻や石など）が使われるようになった」という説明をよく耳にします。これは非常に分かりやすい説明ですが、実は考古学的な証拠によつ

て裏付けられているわけではありません。物々交換が経済の主要な形態であった時代を示す確たる証拠は見つかっていないのです。

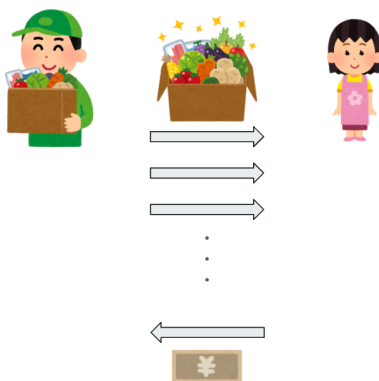
一方で、近年注目されているのは、「贈与」や「貸し借り」の記録からお金の機能が発展したのではないか、という考え方です。

例えば、ミクロネシアのヤップ島で使われていた、巨大な石のお金「石貨（フエイ）」が有名です。この石貨はあまりに大きくて動かせないものも多かったのですが、重要なのはその物理的な存在よりも、「この石貨の所有権が、誰から誰に移ったか」「その理由は何か（例：○○さんが△△さんに豚を何頭贈った）」といった取引の記録が、人々の間で共有・記憶されていたことです。石貨そのものよりも、それに紐づく「信用の記録」が通貨としての役割を果たしていたのです。

このような、貸し借りの記録や、共同体の中での貢献度を示すための「しるし」のようなものが、世界各地の古代社会で見つかっています。物々交換というよりは、共同体内での信頼関係に基づく「貸し借り」や「贈与」の記録が、お金の原型だったのではないかと考えられ始めているのです。

あなたにもできるお金の作り方

「お金は取引の記録媒体だ」と言われても、まだピンとこないかもしれません。もう少し身近な例で考えてみましょう。そして、実はあなた自身も「お金」を作ることができる、という話をします。

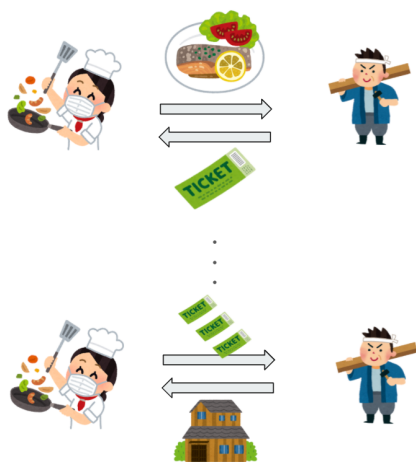


一ヶ月分をまとめて清算する

国民的アニメ『サザエさん』でお馴染みの、三河屋のサブちゃんを思い出してください。彼は毎日、磯野家に御用聞きにやってきて、注文されたお酒や醤油などを届けます。この時、毎回現金で支払いをしているわけはありませんよね。多くの場合、「ツケ」で買い物をして、月末などにまとめて支払う、という形を取っています。

この「ツケ」とは何でしょうか？これは、「サザエさんが三河屋さんから〇〇円分の商品を受け取った」という取引の記録です。見方を変えれば、サザエさんは「ツケ」という自分（サザエさん）に対してのみに有効な通貨を発行し、三河屋さんに渡した、とも言えます。三河屋さんは、月末にこの「ツケ（サザエさんに対する債権＝資産）」を、日本円というもっと汎用的な通貨と交換してもらうわけです。

もつと分かりやすい例を考えてみましょう。ここに腕の良い大工さんと、美味しい定食を出す食堂のおばちゃんがいるとします。



①大工さんは、食堂でご飯を食べるたびに、おばちゃんに手作りの「大工券」を1枚渡します。

②この「大工券」には、「この券100枚と引き換えに、家一軒を建てます」と書かれています。

③おばちゃんは、この大工券を大切に貯めていきます。

④やがて100枚貯まったら、おばちゃんは大工さんに大工券を渡し、家を建ててもらいます。

⑤大工さんは、家を建てるという約束を果たし、取引は完了です。

おばちゃんから大工券を回収します。

この「大工券」は、大工さんと食堂のおばちゃんとの間でしか通用しませんが、まさにお金（通貨）と同じ働きをしています。

・ 大工券は、「ご飯を1回食べた（大工さんがおばちゃんからサービスを受けた）」という取引の記録です。

・ 大工さんは、「大工券」という自分のお金（通貨）を発行して使ったのです。

・ この大工券は、大工さんにとっては「将来、家を建てる」という**未来の労働を提供する約束（＝負債）**を意味します。

・ 一方、食堂のおばちゃんにとっては、「将来、家を建ててもらう権利（＝資産）」を意味します。

ここから分かる重要なポイントは二つあります。

一つは、大工さんのように、何か他の人に提供できる価値（＝生産能力）があれば、誰でも原理的には「お金（に類するもの）」を発行することができる、ということです。

もう一つは、お金は常に、取引の相手がいて初めて意味を持つものであり、発行者にとっては「負債」、受取人にとっては「資産」という、必ず両面を持つものである、ということです。

通貨とは汎用的に使えるお金のこと

さて、先ほどの「大工券」は、大工さんと食堂のおばちゃんの間でしか使えませんでした。これを、**誰とでも、どんな商品やサービスとでも交換できるようにしたもの**が、私たちが普段使っている「通貨」（日本円など）**です。

あなたがお店で日本円を使って買い物をするとき、あなたはそのお店（あるいは社会全体）に対して、使った金額分の「借り」を作ったことになります。その「借り」を返すために、あなたはまた誰かから日本円を稼ぐ（＝誰かに価値を提供して、その対価として日本円を受け取る）必要があります。通貨は取引相手を持定しない記録媒体なので、誰に支払ってもよく、誰から稼いでもよい、という非常に便利な性質を持っています。これが通貨の「汎用性」です。

逆に、あなたが日本円を持っているということは、その金額の範囲内で、日本円を受け取ってくれる人（お店など）から、好きな商品やサービスを受け取る権利を持っている（＝資産を持っている）ということです。大工券のように「家を建てる」という特定のサービスに限定されず、スーパーでの買い物、マッサージ、電車の運賃など、様々なものと交換できます。

この「**日本円で色々なものが買える状態」が、日本円という通貨に対する「信用」**の基盤となっています。みんなが「日本円には価値がある（＝何かと交換できる）」と信じているからこそ、通貨として機能するのです。

通貨は、いわば社会全体の経済活動（物やサービスの交換）を円滑にするための、汎用的な記録用紙のようなものです。経済が発展し、取引される物やサービスの量や種類が増えれば、それに応じて記録用紙である通貨の量も増やす必要があります。この社会に必要な通貨の量を調整し、供給する役割を担っているのが、銀行であり、その元締めである中央銀行（日本の場合は日本銀行）なのです。

もう一度、大工さんと食堂のおばちゃんの取引を、今度は日本円を使って見てみましょう。

① 日本円（通貨）は基本的に銀行しか発行できません。そこで大工さんは、銀行からお金を借り入れて、日本円を用意します。（この瞬間に、新しい預金通貨が「無から」生まれます）

② 大工さんは食堂でご飯を食べ、その代金として日本円をおばちゃんに支払います。

③ おばちゃんは受け取った日本円を貯めていきます。

④ 家一軒分の金額が貯まったら、おばちゃんはその日本円を大工さんに支払い、家を建ててもらいます。

⑤ 大工さんは、おばちゃんから受け取った日本円を、銀行への借金返済に充てます。（この瞬間に、最初に生まれた預金通貨が消滅します）

これは、私たちの日常でごく普通に見られる光景ですね。

しかし、ここで本質を捉え直すならば、大工さんが負っている本当の負債は、銀行への返済義務（それもありますが）というよりは、食堂のおばちゃんに対して「家を建てる」という労働を提供する義務です。その「貸し借り」の記録媒体として、大工券の代わりに、たまたま汎用的な日本円を使っている、と捉えることが重要です。

銀行は、この取引を円滑にするための「通貨発行と管理」というサービスを提供しているだけであり、その手数料として「利子」を受け取っている、と考えると、お金と経済の関係がよりクリアに見えてくるのではないのでしょうか。

（補足…よく「銀行は預金者から預かったお金の一部を貸し出している」という説明がありますが、これは正確ではありません。銀行は、貸し出しを行う際に、預金者の預金とは関係なく、借り手の口座に新しい預金通貨を「書き込む」ことで、無からお金（信用）を創造しています。これを「信用創造」と呼びます。）

ここまで見てくると、「お金」というのは、私たちが普段使っている日本円（通貨）だけを指すのではなく、もつと多様な形で存在し、原理的には生産能力さえあれば誰でも発行できるものだ、ということが分かってきたのではないのでしょうか。

人間関係を清算する・お金と信用の関係

「ツケ」の話に戻りましょう。ツケ（信用取引）は、個人間だけでなく、企業間でも「掛け売り」「買い掛け」といった形で広く行われています。お互いに取引がある場合、さらに面白いことができます。

例えば、食堂のおばちゃんは、ツケで三河屋さんから調味料を仕入れます。一方、三河屋さんは、ツケで食堂のご飯を食べます。

この状態は、おばちゃんは三河屋さんに対して負債を負い、三河屋さんはおばちゃんに対し



一ヶ月分の「差額」を清算する

能です。

ここで、「人間関係を清算する」という言葉について考えてみましょう。

ツケのような信用取引は、相手を信頼しているからこそ成り立つものです。「この人なら、ちゃんと後で払ってくれるだろう」「このお店なら、ちゃんとした品物を届けてくれるだろう」という信頼がなければ、ツケは成立しません。つまり、信用でお金を介さずに取引している間は、相手との人間関係（信頼関係）が継続している状態と言えます。

て負債を負っている、という相互の貸し借り関係です。

月末になったら、お互いのツケの金額（取引記録）を照らし合わせ、差額だけを日本円で支払って清算します。

この方法の最大のメリットは、取引に必要な日本円の量を大幅に減らせることです。（日本円を使うためには、多くの場合、銀行から借り入れる必要があります、利子というコストが発生しますからね）。極端な話、お互いの貸し借りが常に同額であれば、理論上は日本円を使わずに取引を無限に続けることも可

しかし、時には「もうこの人とは付き合いをやめたい」「この関係を終わりにしたい」と思うこともあります。そんな時、私たちはどうするでしょうか？これまでの貸し借りを、きっちりとお金（通貨）で精算することで、関係に区切りをつけることがあります。これが文字通り「人間関係を清算する」ということです。

初めて会った人や、まだ信頼関係が築けていない相手との取引では、私たちは現金（通貨）を使いますよね。これは、相手の信用度に関わらず、通貨そのものが持つ汎用的な信用（どこでも使えるという信用）に頼っているからです。

逆に言えば、通貨という便利な道具があるからこそ、私たちは見ず知らずの他人とも、安心して取引ができるのです。もし、顔見知りや縁のある人としが取引できなかったとしたら、経済活動は非常に限られたものになってしまうでしょう。

このように、**お金（特に通貨）**と**「信用」**は、非常に密接に関係しています。「この人は、社会が求める何か（商品やサービス）をきちんと提供してくれるだろう」という、目に見えない**「信用」**を、誰にでも分かりやすく、交換可能な形にしたものが、お金である、と言えるのかもしれません。

お金は信用の単なる代替物ではなく、**信用**という大きな概念の一部である、と理解すると、この後の「ビジネスモデル」の話がより深く理解できるようになります。

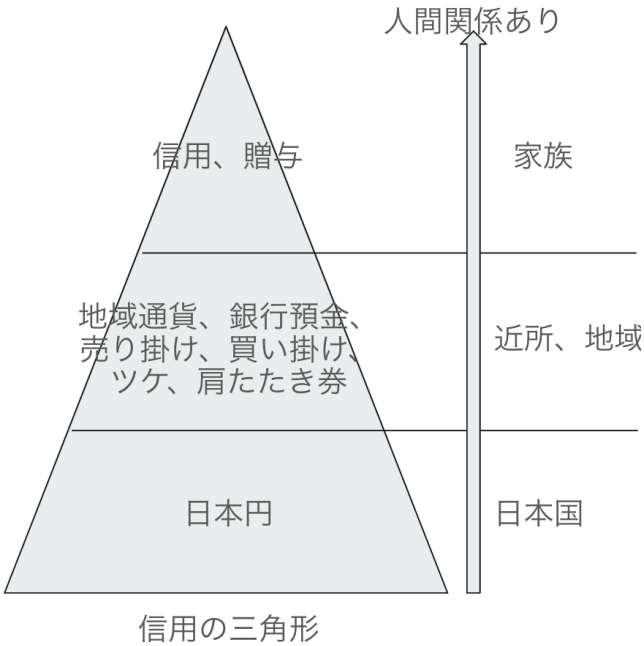
【人間関係（信頼）の深さと使われるお金の種類】

- ・ 深い信頼関係（家族、親友など）…贈与、無償の助け合い（お金を介さない）
- ・ 継続的な信頼関係（常連客、取引先など）…ツケ、掛け売り、地域通貨、信用（お金を介さない場合もある）

- ・ 一般的な関係（一見客、知らない人）…通貨（日本円など）

（この関係は、上位互換があります。例えば、深い信頼関係がある相手とも、状況によっては通貨で取引することもあります。逆に見知らぬ人と贈与だけで関係を築くのは難しい、ということです。）

参考：これでわかったビットコイン: 生きのこる通貨の条件
齊藤 賢爾 著



「ラム…嫌いな人と付き合う方法」お金で距離を保つ

「人間関係を清算する」という話の続きです。

世の中には、本当に多種多様な価値観や考え方を持つ人がいます。自分と全く同じ考えの人など、一人としていないと言っても過言ではありません。そんな現実社会で、どうしても「この人とは合わないな」「苦手だな」と感じる相手と、波風を立てずに、うまく付き合っていく（あるいは、うまく距離を置く）には、どうしたら良いのでしょうか。

一つの知恵として、その都度、**お金（やそれに類する物）を使って関係を「清算」**してしまおう、という方法があります。

例えば、苦手な相手から何かをしてもらった場合、感謝の気持ちはもちろん伝えつつも、後腐れがないように、相応の対価（お金や、菓子折りなどの品物）をすぐに渡す。逆に、何かをしてあげる場合も、相手に過度な「借り」を感じさせないように、あえてきつちりとお金を受け取る。

このように、毎回関係性をリセットすることで、心理的な貸し借りを残さず、一時的な、ドライな付き合いに留めることができます。これは、お金が持つ「清算機能」を、人間関係の調整に利用する方法と言えるでしょう。

また、利害が対立する場合にも、お金は有効な解決策となり得ます。

例えば、公共事業で「ここに新しい道路を作りたい」という計画が持ち上がったとします。計画を進める側は、「地域全体の利便性が向上する」「経済効果がある」といった「全体の利

益」を主張するでしょう。しかし、道路の建設予定地に住んでいる人にとっては、立ち退きを迫られたり、騒音や環境の変化に悩まされたりと、不利益しかありません。

この状況で、いくら「全体の利益のためですから、お互い様で我慢してください」と説得しても、当事者が納得するのは難しいでしょう。そもそも、「全体の公益性」と言っても、それが本当にどれほどのものなのか、客観的に証明することは困難です。

こんな時、金銭的な補償という形で、不利益を被る人への配慮を示すことで、対立を避け、合意形成を目指すことができます。もちろん、お金ですべてが解決するわけではありませんが、お金という共通の価値基準を用いることで、感情的な対立や、最悪の場合の暴力的な衝突、あるいは計画そのものの頓挫といった事態を回避し、多様な利害を持つ人々が共存するための「落とし所」を見つけるためのツールとして、お金は重要な役割を果たしているのです。

お金は、単に物を買うための道具ではなく、複雑な人間社会を円滑に運営するための、非常に高度な社会的発明である、とも言えるかもしれません。

コラム…神社でお賽銭をお供えするとお金が巡ってくる訳・循環の始まり

自己啓発やスピリチュアルな分野で、「神社でお賽銭をすると金運が上がる」「寄付をする」と豊かさが巡ってくる」といった話を聞いたことがあるかもしれません。これには、感謝の気持ちを表すことによる心理的な効果や、「徳を積む」といった考え方もあると思いますが、ここでは純粋に経済的なメカニズムの観点から、この現象を解説してみたいと思います。

少し想像してみてください。

あなたは、美味しい大豆を生産する農家だとします。そして、あなたは自分で発行した「まめ」という**独自通貨**を持つている人にしか、その大豆を売らない、というルールで販売を始めました。（先ほどの「大工券」と同じ発想ですね。生産能力があれば**独自通貨**は発行できる、という前提です）。

さて、お客さんの立場から見ると、あなたの美味しい大豆を買うためには、まず「まめ」を手に入れなければなりません。では、お客さんはどうやって「まめ」を手に入れることができるでしょうか？

答えはシンプルです。**発行者であるあなたが、最初に誰かに「まめ」を渡さなければ、流通は始まりません。**

その渡し方は、無償で誰かにプレゼントしても良いですし、あるいは、あなたが誰かから何か別の商品やサービス（例えば、農作業を手伝ってもらうとか）を受け取る対価として、「まめ」を支払う形でも良いでしょう。いずれにしても、**最初にあなたが「まめ」を世の中に供給する（＝使う、手放す）という行為があつて初めて、「まめ」を使つた経済循環がスタートするのです。**

この「まめ」の話は、**独自通貨に限らず、日本円のような一般的な通貨でも全く同じ原理が働いています。**

お金を稼ぎたい（＝受け取りたい）のであれば、その前に、まず誰かにお金を渡す（＝使

う、支払う）必要がある、ということ。お金は、あなたが手放した（＝社会に対して負債を負った）瞬間に、巡り巡ってあなたの元に戻ってくる可能性が生まれるのです。

もちろん、現代社会はすでにお金（通貨）が大量に流通しているので、最初に「稼ぐ」ことからスタートすることも可能です。しかし、お金の本質が「（生産能力を担保とした）負債の記録」であり、「使う（＝負債を負う）」ことによって循環が始まる、という感覚は、ビジネスを行う上で非常に重要です。

神社でのお賽銭や、誰かへの寄付、あるいは誰かのためにお金を使うといった行為は、まさにこの**「最初に手放す」「循環を始める」という行為の一つの形**と見ることが出来ます。見返りを期待せずにお金を手放すことで、意図せず経済の潤滑油となり、巡り巡って自分自身にも豊かさが還ってくる、というメカニズムが働いているのかもしれない。

お金は、貯め込むだけでなく、適切に「使う」こと、社会に「循環」させること。その意識を持つことが、結果的にあなた自身の経済的な豊かさにも繋がっていくのではないのでしょうか。

第5章…ビジネスモデルを設計する・価値の流れを作る

ビジネスモデルを考える・何で稼ぎ、何に使うか

第4章では、お金が「信用」や「貸し借り」の記録であり、生産能力があれば誰でも（原理的には）発行できる側面を持つこと、そして通貨が汎用的な信用の形であることを学びました。この理解を深めた上で、いよいよあなたの事業の「ビジネスモデル」を具体的に考えていきましょう。

ビジネスモデルという言葉には様々な定義がありますが、ここでは特に「**何でお金を稼ぎ（収益を得て）、何にお金を使う（費用をかける）か**」という、お金の流れのデザインに焦点を当てます。

そして、第4章の学びを踏まえて、この定義をさらに一歩深めます。ビジネスモデルとは、

『**どの取引を『お金（通貨）』で行い、どの取引を『信用（お金を介さない価値交換）』で行うか、その組み合わせと流れを設計すること**』
である、と捉え直してみましよう。

少し補足します。

あなたが誰かに商品やサービスを提供したとき、その対価の受け取り方には、大きく分けて二つのパターンがあります。

① お金での取引：商品やサービスを提供し、その対価として**お金（通貨）**を受け取る。これが一般的な「販売」や「有料サービス」です。

② 信用での取引：商品やサービスを提供したけれど、その対価としてお金を受け取らない。これは「贈与」や「無料提供」「試供品」「ボランティア的な活動」などが該当します。

一見すると、ビジネスなのだから、すべての取引でお金を受け取るべきだと考えるかもしれませんが、しかし、「信用での取引」にも、実は重要な意味があります。

第4章で見たように、お金（通貨）は発行者にとって負債であり、受け取り手にとって資産（将来何かを受け取る権利）でした。これと同じように、あなたが誰かに「タダで」何かを提供した（信用での取引を行った）としても、受け取った相手は、目には見えないけれど「借り」や「恩」を感じる状態になります。言い換えれば、相手はあなたに対して目に見えない負債を負い、あなたは相手に対して目に見えない資産（＝信用、恩、影響力）を得た、と考えることができます。

この「目に見えない資産」は、すぐにお金には換金できないかもしれませんが、長い目で見ると、

- あなたのファンになり、口コミで他の人に勧めてくれる（宣伝効果）

- 困ったときに、お金以外の形で助けてくれる（協力者）

- あなたの他の有料商品やサービスを買ってくれる（将来の顧客）

- あなたの活動を応援してくれる（精神的な支え）

といった形で、あなたの事業を支える力になっていきます。マーケティングの世界では、このような影響力を「影響力の武器」と呼んだりもします。

つまり、すべての価値提供を「お金」で回収しようとするのではなく、戦略的に「信用」という形で見返りを受け取る部分を作ることも、有効なビジネス戦略なのです。

どの商品やサービスを「有料（お金での取引）」とし、どの部分を「無料（信用での取引）」とするのか。誰に対しては有料にし、誰に対しては無料にするのか。このお金と信用の流れをデザインすることが、ここで言う「ビジネスモデルを考える」ことなのです。

ビジネスモデルはTTP（徹底的にパクる）・先人の知恵を借りる

では、この「お金と信用の流れ」＝ビジネスモデルを、どうやって考えていけば良いのでしょうか？ ゼロから独創的なモデルを生み出すのは大変そうです。

「ここでお勧めしたいのが、「TTP（徹底的にパクリ）」です。

「パクリ」というと聞こえが悪いかもしれませんが、要は、すでに世の中で成功しているビジネスモデルを、よく観察し、学び、真似することから始めましょう、ということです。

なぜ、真似することが有効なのでしょう？

理由は単純で、すでにそのビジネスモデルが世の中で受け入れられ、機能しているという実績があるからです。人々がその「お金の払い方」「サービスの受け方」に慣れているため、あなたが同じようなモデルを採用すれば、顧客にスムーズに理解してもらいやすく、受け入れてもらいやすいのです。

逆に、もしあなたがその業界では全く前例のない、斬新なビジネスモデル（例えば、今まで有料だったものを無料にしたり、逆のパターン）を導入しようとした場合、まず「なぜこのモデルなのか」「どうやって利用すればいいのか」を顧客に理解してもらうための説明や啓蒙活動が必要になります。人は、良い悪い以前に、「変化」すること自体に心理的な抵抗を感じ、エネルギーを必要とするものです。新しい仕組みを受け入れてもらうには、それなりの労力がかかることを覚悟しなければなりません。

ですから、特に事業の立ち上げ期においては、まずはあなたの参入しようとしている業界や、似たような業種の一般的なビジネスモデルを調べて、それをベースにするのが賢明な戦略と言えるでしょう。

う。
いくつか、業界ごとのビジネスモデル（お金と信用の切り分け方）の例を見てみましょう。

- スーパーマーケット..

- 。 お金での取引.. 棚に並んでいる商品（野菜、肉、加工食品など）
- 。 信用での取引.. 試食品、店頭で配布されるレシピ、気持ちの良い挨拶、清潔な店内

- 料理研究家..

- 。 お金での取引.. 料理教室の受講料、出版されるレシピ本
- 。 信用での取引.. ブログやSNSで公開される一部のレシピ、イベントでの料理の試食提供（↓美味しければ本や教室につながる）

- 食堂..

- 。 お金での取引.. 提供される料理や飲み物
- 。 信用での取引.. 席料（通常は取らない）、お冷や、居心地の良い空間、店主との会話

・フリーミアムモデル (Premium = Free + Premium):

。信用での取引 (Free) : 基本的な機能 (例: Google検索、Gmailの基本容量、無料アプリ)

。お金での取引 (Premium) : 高機能版、追加容量、広告非表示、専門的なサポート (例: Google Workspaceの有料プラン、アプリ内課金)

このように、どの業界にも、ある程度確立された「どこまでは無料 (信用) で、どこからが有料 (お金) か」という暗黙の了解や標準的なモデルが存在します。

あなたが始めようとしている事業の分野では、どのようなビジネスモデルが一般的でしょうか？ まずはそれを調べて、参考に見ましよう。

もちろん、調査した上で、あえて一般的ではないモデルを採用することで、業界にインパクトを与え、注目を集める (『広告宣伝効果を狙う』という戦略も考えられます。しかし、その場合は、なぜそのモデルが成り立つのか、持続可能な仕組みをしっかりと設計し、顧客に丁寧に説明していく必要があります。単に目新しいだけでは、長続きしないからです。

「ラム」：無料で使える「ワーキング - SENSEの事例

ここで、私自身が関わっている事業のビジネスモデルを例としてご紹介します。私が発起人となり、運営しているコワーキングスペース「SENSE（センス）」は、誰でも無料で利用できることを特徴としています。Wi-Fiも電源も無料で開放しています。

「無料でどうやって運営しているの？」とよく聞かれます。赤字覚悟のボランティアなのでしょうか？いえ、そうではありません。ちゃんと事業として成り立つように、ビジネスモデルを設計しています。

SENSEのビジネスモデルは、以下のようになっています。

- ・ 信用での取引（無料）… 一般利用者向けのコワーキングスペース利用（平日昼間のみ）
- ・ お金での取引（有料）… 月額会員向けのシェアオフィス利用（24時間365日利用可能、個室・固定席あり）

つまり、基本的な収益源は、事務所としてSENSEを利用する月額のシェアオフィス会員からの会費です。そして、そのシェアオフィス会員がいる空間（平日昼間）を、地域の人々にも「ついでに」開放しているのが、無料のコワーキングスペースという位置づけなのです。

このモデルが成り立つポイントはいくつかあります。

- **人件費の抑制**：無料のコワーキング利用者の受付や対応は、特別なスタッフを雇うのではなく、その場にいるシェアオフィス会員が「ついでに」行ってくれています。（もちろん、協力をお願いする形ですが）

- **管理コストの抑制**：シェアオフィス部分の清掃や簡単な管理なども、会員が「自分の仕事場」として主体的に関わってくれています。

- **コミュニティ基盤**：SENSEは単なる場所貸しではなく、会員同士の交流や協業が生まれる「コミュニティ」としての側面を重視しています。そのため、会員には「自分たちの居場所を自分たちで良くしていく」という意識が共有されやすく、無料開放や自主的な管理への協力が得られやすい土壌があります。

このように、SENSEは「シェアオフィス」という有料サービスを核としつつ、そのリソース（場所、人）を有効活用する形で「無料コワーキング」という信用取引を組み合わせています。そして、その運営は、会員同士の比較的近い人間関係、つまり**お金だけではない「信用」の関係性**によって支えられている部分が大きいのです。

お金だけで回るドライな関係性よりも、こうした目に見えない信用のやり取りが心地よく感じられる場面も、特に地域に根差したスモールビジネスにおいては多いのではないでしょう
うか。

地方が豊かになる方法・地域内循環の重要性

ビジネスモデルの話から少し視野を広げて、地域社会、特に多くの地方が直面している「衰退」という課題と、起業の関係について考えてみましょう。

現在、多くの地方では、「仕事がない」「お金がない」といった理由から人口流出が続き、活力が失われつつあると言われています。そのため、観光客を呼び込んで外からお金を稼いどり、地域の特産品を開発して都市部や海外に販売したりと、外部からお金を獲得するための努力が様々に行われています。

しかし、第4章で学んだお金の原理を思い出してください。

- お金（通貨）を生み出す源泉は、究極的にはその地域や社会が持つ生産能力（＝価値を生み出す力）である。
- お金（預金通貨）は、銀行が企業や個人に^{**}貸し出し（信用創造）^{**}を行うことで、新たに生み出される。

- お金はそれ自体に価値があるのではなく、取引における負債と資産の記録である。

これらの原理から考えると、地方が本当に豊かになるために最も重要なことは、必ずしも外部からお金を稼ぐことだけではない、という視点が見えてきます。むしろ、地域内の「自給

力」を高めること、つまり、その地域に住む人々が必要とする物やサービスを、できるだけ地域内の企業や人々が生み出し、供給できる状態を作ることが、持続的な豊かさの鍵となるのではないだろうか。

地域内の自給力が高い状態とは、地域の人々の労働力や、地域の資源（土地、産物、技術など）が、地域の中でグルグルと循環している状態です。そして、物やサービスが循環すれば、それに伴ってお金（あるいは信用の記録）もまた、地域の中で循環します。

特に、地域内のような限られた関係性の中での取引においては、その交換媒体は必ずしも日本円である必要はありません。昔ながらの「ツケ」や、企業間の「掛け売り・買い掛け」といった信用取引、あるいは地域独自の地域通貨なども、地域内のお金の循環を補完し、活性化させる有効な手段となり得ます。（近年、こうした信用取引が減少し、何でも現金や即時決済が主流になっていることも、地域経済から日本円が流出しやすくなっている（Ⅱデフレの一因）要因かもしれません）。

地域内で必要な日本円（通貨）を供給する上で重要な役割を果たすのが、**地方銀行**です。地域の企業や自治体が、地元の地方銀行から事業資金などを借り入れる。この行為によって、新たな預金通貨が地域内に供給され、経済活動の潤滑油となります。同じ銀行内の口座間の送金であれば手数料もかからず、効率的にお金が循環します。また、仮にある貸出先が倒産したとしても、銀行全体としては預金総額が変わるわけではなく、他の健全な貸出先からの

利子収入などでカバーできる範囲であれば、地域経済全体への影響は限定的です。（もちろん、適切なリスク管理は必要です）。

しかし、近年進められている「効率化」の名の下での地方銀行の合併や再編、あるいは地域企業の吸収合併などは、こうした地域内でお金を生み出し循環させる仕組みを弱めてしまう可能性があります。地域の実情を深く理解しないまま、画一的な基準で融資が判断されたり、利益が地域外に吸い上げられたりすることで、かえって地方の活力が失われていく…そうした懸念も指摘されています。

真の地方創生のためには、単に外部からお金を引っ張ってくるだけでなく、地域の实情に合わせた規制や支援を通じて、地域内の多様な生産力（＝中小零細企業や個人の事業）を維持・育成し、内部での循環を高めていく視点が不可欠です。何でもかんでも規制緩和で安く買えるようにするのではなく、地元の企業が良いものを作り、適正な価格で販売し、そこで得た利益が再び地域に還元されるような、健全な生態系を育てていくことが、地方行政にも求められるのではないのでしょうか。

少し話が大きくなりましたが、ここで本書のテーマに立ち返ってみましょう。

「普通の人が、自分の才能と資本を活かして、地域が必要とする事業を普通に行う」

この、一見地味に見える活動こそが、まさに地域内の自給力を高め、社会的資本を蓄積し、地域を内側から豊かにしていく原動力となるのです。あなたが始めようとしている小さな起業

が、地域経済の毛細血管となり、温かい血液（＝お金と信用）を隅々まで巡らせる、重要な役割を担っていることを、ぜひ知っておいてほしいと思います。

もちろん、すべての需要を地域内だけで満たすことは不可能です。地域外や海外との取引も必要になります。しかし、その場合でも、基本はまず「地域内の需要に応えること」を中心に据え、その生産活動の中で*「余剰にできたもの」や「ついでにできること」**を外部に販売する、というスタンスで臨むのが、地域の自給力を損なわずに外部とも繋がる、バランスの取れたあり方ではないでしょうか。

それでも、地理的な条件などから、どうしても外部への依存度が高くなってしまいう地域（例えば離島など）も存在するでしょう。そうした場合には、国からの交付金による財政支援や、あるいは営林署、海上保安庁、学校、警察署といった公的機関を配置し、そこで働く公務員への給与という形で、国全体から地方へとお金を再分配していく仕組みも、依然として重要となります。

コラム：人はそれ以上に儲かると分かっている、幾らでも払う。・価値V価格

ビジネスモデルを考え、いざ商品やサービスの価格を決めようとするとき、多くの人が悩みます。

「安すぎると儲からないし、高すぎると売れないのでは…」

価格設定には様々な考え方がありますが、ここで一つ、重要な原則をお伝えします。それは、

「お客さんは、支払う価格以上に、それによって得られる価値（儲け、メリット）が大きいと確信できれば、いくらでもお金を払う」ということです。

例を挙げてみましょう。

ここに、値段が10万円の商品があります。あなたは買いますか？

「うーん、10万円は高いなあ。よほど欲しいものでないと…」と感じるのが普通でしょう。

では、1000円の商品ならどうでしょう？

「まあ、1000円なら買ってもいいかな…いや、でも要らないものなら1000円でも無駄か」と考えますよね。価格が安くても、価値を感じなければ買わないわけです。

では、今度は、値段が100万円の商品です。しかし、その商品を買えば、その後、確実に1000万円が手に入ることが保証されているとしたら、あなたはどうしますか？

（怪しい儲け話は現実には疑うべきですが、ここでは「確実に儲かることが信用できる」と仮定します）。

おそらく、ほとんどの人が「買う！」と即決するでしょう。手元にお金がなければ、借金をしてでも買おうとするかもしれません。

この思考実験から分かることは、価格そのものの絶対的な高低よりも、「支払う価格」と「得られる価値」のバランスが、購買の意思決定において決定的である、ということです。あなたの商品やサービスを確実に、そしてお客さんに喜んで買ってもらうためには、**「お客さんが支払う価格へお客さんが受け取る価値」**という状態を、明確に示してあげる必要があるのです。

B to B (Business to Business) = 企業相手の商売の場合、この「価値」は比較的わかりやすいことが多いです。

例えば、あなたが工場で使う新しい機械を販売しているとします。買い手である企業は、「この機械を導入することで、生産効率が上がり、人件費が削減され、結果的に*購入価格以上の利益（儲け）**が出る」と判断すれば、その機械を購入します。あなたの仕事は、その「儲かる状態」を具体的に示し、実現をサポートすることです。

この典型的な例が、リーバイスのジーンズの逸話です。

19世紀半ば、アメリカ西海岸で金が発見されたという噂が広まり、「ゴールドラッシュ」が起きました。一攫千金を夢見る人々がカリフォルニアに殺到します。金が本当に掘り当てられたかどうかは別として、「金の採掘をすれば、儲かるかもしれない」という熱狂的な状況が生まれました。

この状況を見たリーバイ・ストラウスは、「金を掘り当てたい」という人々の欲求そのものではなく、彼らが金を掘るために必要とするであろう丈夫な作業着に目をつけました。過酷な採掘作業に耐えられる頑丈なデニム生地のスボン（ジーンズ）を開発・販売したところ、こ

れが飛ぶように売れ、リーバイス社は莫大な富を築いたと言われています。

ゴールドラッシュで本当に儲かったのは、金を掘り当てた人よりも、むしろ採掘に必要な道具やサービスを提供した、リーバイスのような周辺事業者だった、という話は有名です。彼らは、「金が儲かる（かもしれない）」という状況に乗りかかり、採掘者にとって「必要経費へ将来の儲け」となる商品を提供したのです。

（少し脱線しますが、日本のバブル経済も似た構造を持っていました。土地の価格は上がり続けると誰もが信じていた時代、「今、土地を買えば、将来確実に値上がりして儲かる」という期待から、人々は借金をしてまで土地（不動産）を買い求めました。不動産業者は仲介手数料で儲け、銀行は（本来は抑制すべき投機目的の融資にも）積極的に融資を行い、利子で儲けました。しかし、この熱狂は実体経済の成長に基づかない投機（マネーゲーム）であり、バブルが崩壊した後には、巨額の不良債権だけが残りました。）

金融商品は、得られるリターンが「お金」そのものなので、この「価格≠価値」の構造を作りやすく、非常に売りやすい商品と言えます。しかし、第4章で見たように、お金は本来それ自体が価値を持つものではありません。実体経済（物やサービスの生産・交換）と切り離された投機的な金融取引がいくら活発になっても、社会全体の生産能力が高まるわけではなく、真の豊かさにはつながりません。むしろ、社会のリソースを実体経済から奪い、不安定化させるリスクがあるため、適切な規制が必要とされる分野です。

さて、話を戻しましょう。

B to C (Business to Consumer) ≡ 個人相手の商売の場合はどう考えれば良いでしょうか？
個人がお金（価格）を支払ってでも得たい「価値」とは何でしょうか。

まず、資格取得のための講座や、スキルアップのための教材などは、B to Bと考え方が似ています。「その資格を取れば給料が上がる」「そのスキルを身につければより良い仕事に就ける」といった、**将来の金銭的なリターン（儲け）**が期待できる場合、受講生は投資として費用を支払います。

次に、食料品や衣類、住居費といった生活必需品です。これらは、生きていくために必要不可欠なので、価格の高低に関わらず、ある程度は買わざるを得ません。（ただし、何を「必需品」と捉えるかは時代や文化によって変わりますし、必需品の価格が高騰しすぎると生活が困窮するため、国による価格統制や補助、あるいは最低限の所得保障などが必要となる場合があります）。

問題は、それ以外の、いわゆる「嗜好品」や「選択的なサービス」です。これらを個人に買ってもらうには、どうすれば「価格≧価値」と感じてもらえるでしょうか。ヒントは二つあります。

① 目に見えない報酬（価値）を、見える形にしてあげる：

多くのサービスは、健康、安心、楽しさ、自己肯定感、ステータス、問題解決といった、直接お金には換算できない「目に見えない価値」を提供しています。これを、言葉や、

写真、映像、顧客の声などを通じて、**具体的に魅力的な形に「見える化」**して伝えることが重要です。

例えば、あなたがヨガ教室を運営しているとします。お客さんはヨガをすることですな「報酬」を得るでしょうか？それは単なる運動効果だけではありません。「体が軽くなり、日常の動作が楽になりますよ」「心も体もスッキリして、自信が付き、異性からも魅力的に見られるようになりますよ」「集中力が高まり、仕事のパフォーマンスも上がりますよ」といった、ヨガがもたらすポジティブな変化を、お客さんが自分事としてイメージできるように表現してあげるのです。

この「目に見えない報酬」は、人によって感じる価値の大きさが異なるため、あなたのサービスが提供する価値を、最も強く感じしてくれるであろうターゲット顧客を見極めることも重要になります。

②

（ある意味で）生活必需品にしてしまおう..

これは少し強い言葉を使うと、「虜（とりこ）にする」「中毒性を持たせる」ということです。

コーヒーやタバコ、お酒などの嗜好品を考えてみてください。それらをたしなまない人にとつては、なくても全く困らないものですが、習慣になつている人にとつては、もはや「なくてはならない」生活の一部になっていきます。

強い中毒性がないものでも、**「それがあるのが当たり前前の生活」という状態を作り出すことができれば、継続的な購入につながります。例えば、飲み会で「とりあえずビール」と頼む習慣。日本酒や他の飲み物から始めても良いはずなのに、なぜか多くの人が

ビールを選びます。バレンタインデーにはチョコレート、夏の土用の丑の日にはウナギ、クリスマスにはケーキとチキン…これらは、企業や業界の長年のマーケティング活動によって、私たちの生活の中に作られた「季節の必需品」とも言えるでしょう。

あなたの提供する商品やサービスが、顧客の生活の中に自然に溶け込み、「ないと寂しい」「あると嬉しい」*と感ぜてもらえるような、心地よい習慣や体験を提供できないか、考えてみるのも一つの手です。

コラム…いつかお世話になる見える化する・公共性とビジネス

皆さんの中には、NPO法人や市民活動団体、あるいは地域課題の解決を目指すソーシャルビジネスなど、公共性の高い分野で起業を考えている方もいらっしゃると思います。

これらの事業は、社会全体にとって有益である一方で、その恩恵を受ける人（受益者）から直接、十分な対価（お金）を得ることが難しいケースが少なくありません。例えば、環境保全活動、地域の見守り活動、文化財の保護活動などは、その恩恵が広く社会全体に及ぶため、特定の個人や企業だけから費用を徴収するのは困難です。

このような公共的な事業の収入源としては、まず行政（国や地方自治体）からの補助金や助成金、あるいは業務委託費などが考えられます。これは非常に重要な財源であり、積極的に活用を検討すべきです。

それ以外に、民間から資金を集める方法として、参考にできるのが「民間保険」の仕組みです。

生命保険や医療保険、自動車保険など、様々な保険がありますが、その基本的な仕組みは、「万が一の事態に備えたいと考える多くの人々から、少しずつ保険料を集め、実際に困った事態に陥った一部の人に対して、まとまった保険金を支払う」というものです。

私たちはなぜ保険に入るのでしょうか？それは、「自分が病気や事故に遭ったらどうしよう」「残された家族が経済的に困るかもしれない」といった、将来起こるかもしれないリスクと、その時に必要となるであろう経済的負担を具体的に想像できるからです。そして、その万が一の負担額に比べれば、毎月支払う保険料の方がはるかに小さい（＝割安だ）と感じるから、加入するわけです。（もちろん、相互扶助という公共的な側面もあります）。

この保険の考え方を、公共的な事業に応用してみましよう。

あなたの事業が提供するサービスが、今は必要なくても、「将来、自分や自分の大切な人が、そのサービスを必要とするかもしれない（＝お世話になるかもしれない）」という可能性と、その時に具体的にどのような便益（助け）を受けられるのかを、人々に分かりやすく**「見える化」**して伝えることができれば、共感が広がり、支援（お金）が集まる可能性があります。

例えば、

- 車の故障時に駆けつけてくれる^{**}ロードサービス（JAFなど）^{**}は、多くのドライバーが「いつかお世話になるかもしれない」という不安に備えて会費を支払っています。
- 企業が弁護士や税理士と結ぶ顧問契約も、「何か法的なトラブルや税務上の問題が起きた時に、すぐに相談できる安心感」という価値に対して、月額の顧問料を支払っていると見ることができます。

あなたの公共的な事業も、「**会員制度**」を設け、会費を支払ってくれた会員に対して、「いざという時には優先的にサポートします」「定期的に有益な情報を提供します」といった^{**}具体的なメリット（見える化された価値）^{**}を提示することで、安定的な収入源を確保できるかもしれません。あるいは、純粹な「寄付」をお願いする場合でも、その寄付金が具体的にどのような役に立てられ、どんな社会的な価値を生み出すのかを明確に示すことが、支援の輪を広げる鍵となります。

ただし、忘れてはならないのは、本当に不特定多数のすべての人々にとって必要不可欠な、普遍的な公共サービス（例えば、警察、消防、義務教育、基本的なインフラなど）は、特定の会員や寄付者だけに依存するのではなく、やはり政府や地方自治体が責任を持って提供すべきである、ということです。民間ができることと、公が担うべきこと、その役割分担を意識することも重要です。

第6章…事業の軸を定める・あなたの羅針盤

事業の選び方・ミッション・ビジョン・理念

ここまで、需要の見つけ方、自分の資本と専門性の活かし方、探求テーマの重要性、お金と経済の仕組み、そしてビジネスモデルの考え方と、起業に必要な様々な要素を見てきました。

探求テーマを追求し、世の中の需要に自分の専門性で応え続ける中で、あなたが手掛ける事業の形は、ある程度自然に定まっていくものではありません。しかし、それを意識的に言葉にし、整理することで、いくつかのメリットが生まれます。

- ・ 自分自身の進むべき方向性が明確になる（迷いが減る）
- ・ チームや協力者と目的意識を共有できる
- ・ 顧客や社会に対して、あなたの事業が何を目指しているのかを伝えやすくなる（共感や信頼を得やすくなる）

そのための整理方法として、企業経営などでよく使われる「ミッション (Mission)」「ビジョン (Vision)」「理念 (Value/Philosophy)」という3つの概念を用いて、あなたの事業の「軸」を定めていきましょう。（これらの言葉の定義や使い方は様々ですが、ここでは本書の文脈に沿って解説します）。順番に見ていきます。

ミッションとは・誰の、何の需要に応えるか

「ミッション」とは、あなたの事業が*「誰の」「どのような需要（困りごと、願い）」に應えることを使命とするのか**を、具体的に示したものです。言い換えれば、「あなたの事業が、社会に対して日々行っている具体的な活動、果たしている役割」そのものを表します。

この教科書で繰り返しお伝えしてきた、「世の中の需要に自分の専門性、資本で応える」という起業の基本が、まさにこのミッションの核心部分です。あなたの活動があることで、人々の生活が少し便利になったり、楽しくなったり、安心できたりする。その積み重ねが、社会全体の供給能力を高め、社会的資本の蓄積につながり、結果として社会を豊かにしていくのです。

ミッションは、抽象的なスローガンである必要はありません。むしろ、具体的に、行動に結びつく言葉で表現されることが望ましいです。

それは、会社全体のような大きな単位でも設定できますし、個別の商品やサービス単位で設定することも可能です。

参考として、この教科書の著者である私の事業ミッションをご紹介します。

「自分の才能を発揮して、社会に貢献しながら生きていきたいと願う人へ。その人らしい生き方（働き方）を見つけ、実現するためのお手伝いをする。」

このミッションは、裏を返せば、「自分の才能や可能性に興味がない人」や、「社会への貢献に関心がない人」は、私の主要な顧客対象ではありませんよ、という意思表示でもあります。「誰を相手にするか」を明確にすることは、同時に「誰を相手にしないか」を決めることでもあり、それによって、限られた資源を最も効果的に投入できるようになります。

（ワーク）あなたはどんな人達を相手にしたくないですか。

・質問1…あなたは、誰の、どんな需要に応えていきたいですか？あなたの事業が提供する具体的な価値や活動を、言葉にしてみましょう。

。（ヒント）すぐに思いつかない場合は、逆に考えてみるのも有効です。*「あなたは、どんな人を相手にしたくないですか？」「どんな需要には応えたくないですか？」**を書き出してみると、自分が本当に大切にしたい顧客像や、貢献したい分野が浮かび上がってくる場合があります。

。このミッションは、事業を進めていく中で変化していくこともあります。現時点での仮のもので構いませんので、まずは書き出してみましょう。何度書き直しても大丈夫です。

ビジョンとは、あなたが創りたい未来

「ビジョン」とは、あなたの事業活動（ミッションの遂行）を通じて、将来的にどのような社会や世界を実現したいのか、その理想像を描いたものです。ミッションが「日々の活動」を指すのに対し、ビジョンは「目指す未来の景色」と言えるでしょう。

あなたのミッションが達成され、あなたの提供する価値が社会に広がった結果、人々の暮らしや社会全体は、どのように良くなっているでしょうか？ そのポジティブな変化を、希望を持って描き出すのがビジョンです。

これも、私の事業ビジョンを例として挙げさせていただきます。

「一人ひとりが『我がまま』に、自分らしく生きることができる社会」

ここで言う「我がまま」とは、単なる自己中心的な振る舞いではなく、「我（われ）のまに」、つまり、他人の期待や社会の常識に過度にとらわれず、自分自身の内なる声に従って、自分の人生を主体的に歩む、という意味合いを含めています。

「一人ひとりが自分の人生の主人公として輝ける社会」と言い換えても良いかもしれません。

このように、ビジョンは、ミッションほど具体的でなくても、あなたの目指す理想の状態を象徴する、心に響く言葉やスローガンのような形でも構いません。人に説明するときには

少し補足が必要になるかもしれませんが、それ自体がコミュニケーションのきつかけにもなります。

(ワーク) あなたのビジョンは何ですか。

- ・質問1…あなたの事業（ミッション）が存在し、発展していくことで、社会や人々の暮らしはどんな風に良くなっているでしょうか？その理想の未来像を、自由に言葉で描いてみましょう。（時間5分）

- ・質問2…視点を変えてみましょう。あなたが心から「こうあってほしい」と願う理想の社会を想像してみてください。その理想の社会では当たり前に存在しているのに、**今の社会には「ないもの」や「足りていないもの」**は何でしょうか？それをリストアップしてみましょう。そこに、あなたの事業が目指すべきビジョンのヒントが隠されているかもしれません。（時間5分）

理念とは、あなたが守るべき約束

「理念」とは、あなたが事業を行う上で、「これだけは絶対に譲れない」「これを破ったら自分（たち）ではいられなくなる」と考える、最も根本的な価値観や信念、行動規範のことです。「顧客や社会に対する、決して破らない約束」と言い換えても良いでしょう。

ミッションが「何をするか」、ビジョンが「どこを目指すか」を示すのに対し、理念は「どのように（どんな価値観で）それを行うか」という、行動の「質」や「あり方」に関わるものです。

例えば、あなたが有機野菜を栽培・販売する農家だとします。その場合の理念として、

「人の体と、土壌の健康を損なうものは、決して作らない、使わない。」

といったものが考えられます。これは、たとえ一時的に収量が上がったり、コストが下がったりするとしても、人体や環境に悪影響を与える可能性のある農薬や化学肥料は使用しない、という強い意志表明であり、顧客に対する約束です。

この理念があることで、顧客は「この農家さんの野菜なら、安心して食べられる」と信頼して購入することができます。理念は、事業の信頼性やブランドイメージの根幹を支えるものなのです。

ここで一つ、表現上の注意点があります。人は、「○○しない」という否定形の言葉を、肯定形の言葉に比べて認識にくい、あるいはネガティブな印象を受けやすい、という傾向があります。そのため、理念を表現する際には、できるだけ肯定的で、前向きな言葉に言い換えることをお勧めします。

先ほどの農家の例であれば、

「体に悪いものは作らない」↓「食べた人が心から元気になる野菜を作る」

「環境を破壊しない」↓「未来の子供たちが安心して走り回れる、豊かな土壌を守り育てる」

「赤ちゃんがそのまま畑で砂遊びができるくらい、安全な畑づくりを目指す」

といった具合です。

参考までに、私の事業理念は、

「自然（人間を含む、ありのままの姿）を尊重し、共存する道を探求する」

です。これは、「自然を破壊しない」という否定形を肯定的に言い換えたものです。

（ワーク）あなたが絶対にやらないと約束できることは何ですか。

理念は、自分にとっては「当たり前すぎる」ことである場合が多く、改めて考えようとすると、なかなか言葉にならないかもしれません。以下の質問を通じて、あなたの中に眠っている大切な価値観を探ってみましょう。

・質問1…あなたが事業を行う上で、あるいは一人の人間として生きていく上で、どんな状況になったとしても「これをやったら、もうおしまいだ」「これだけは絶対にやりたくない」*と感ずることは何ですか？ 倫理的なこと、個人的な信条など、思いつくことを6個ほど書き出してみましょう。（時間5分）

。例…嘘をついて人を騙す、品質をごまかす、環境を汚染する、人を差別する、弱い者いじめをする、約束を破る…

・質問2…質問1で書き出した「絶対にしないこと」を、肯定的で前向きな言葉に書き換えてみましょう。それは、あなたが「代わりに何を大切にするか」という宣言になります。(時間5分)

。例…「嘘をつかない」↓「常に正直である」「誠実に対応する」

。「品質をごまかさない」↓「最高の品質を追求する」「顧客の期待を超えるものを提供する」

。「環境を汚染しない」↓「持続可能な方法を選択する」「地球環境に配慮する」

【理念を見つけるヒント…意見の対立から探る】

それでも理念が思いつかない場合、過去に同僚や友人、家族などと、何かについて話した際に、どうしても意見が合わなかったり、いくら説明しても考えが伝わらなかったりした経験を思い出してみるのも有効です。

なぜ、論理的に話しているつもりでも、相手に全く理解されない、あるいは強い反発を受けることがあるのでしょうか？

その原因の一つとして、自分と相手の間で、物事の「優先順位」に関する暗黙の了解が異なっている場合があります。

例えば、あなたが子供向けの自然体験活動を企画しているとします。同じ活動に関わる仲間の中に、

- ・ Aさん…子供たちの安全と学びを最優先に考える

- ・ Bさん…自然環境への負荷を最小限にすることを最優先に考える

という、二人がいたとします。

普段、子供たちの安全も守られ、自然環境への配慮も十分な活動をしている間は、二人の意見が対立することはありません。しかし、ある時、「子供たちの学びにとつては非常に有益だが、実施すると特定の植物の生息地に少し負荷がかかってしまうかもしれない」という活動案が出たとします。

この時、Aさん（子供優先）は「子供たちの貴重な学びの機会だから、多少の負荷は許容して実施すべきだ」と考えるかもしれません。一方、Bさん（自然環境優先）は「どんなに子供のためになると言っても、自然環境を犠牲にする活動は認められない」と強く反対するでしょう。

これは、どちらが正しくてどちらが間違っている、という問題ではありません。何をより重要と考えるか、その無意識の「価値観の序列（優先順位）」が異なるために、お互いの主張が平行線をたどってしまうのです。

このように、過去の意見の対立や、どうしても分かり合えなかった場面を振り返り、「あの時、相手と自分の間では、何に対する優先順位が違っていたのだろうか？」と考えてみることで、自分自身が無意識のうちに何を最も大切にしているのか、その**暗黙の理念（価値観）**に気づくことができるかもしれません。

- ・ 質問3…過去に、同僚や友人、家族などと話をしている、いくら論理的に説明しても話を通じなかった、あるいは強い違和感を覚えた経験はありませんか？その時の状況を具体的に思い出し、自分と相手の間で、どんな「暗黙の優先順位」の違いがあったと考えられるか、想像して書き出してみよう。（時間5分）

行動指針とは、具体的な行動のルール

「理念」が根本的な価値観や信念といった、やや抽象的な「あり方」を示すものであるのに対し、「行動指針」は、その理念を日々の具体的な行動レベルに落とし込んだ、実践的なルールやガイドラインです。

理念だけだと、「じゃあ、具体的に何をすればいいの?」「何をしたらダメなの?」が曖昧な場合がありますが、行動指針まで定めることで、自分自身や、もし従業員がいる場合はそのメンバーが、日々の業務の中で判断に迷ったときの抛り所となります。

先ほどの有機農家の例で言えば、

・ 理念.. 「食べた人が心から元気になる野菜を作る」「未来の子供たちが安心して走り回れる、豊かな土壌を守り育てる」

・ 行動指針..

。 「化学合成農薬は一切使用しない。」

。 「化学肥料は使用せず、堆肥などの有機肥料のみを使用する。」

。 「遺伝子組み換え種子は使用しない。」

。 「畑に入る際は、外部から病害虫を持ち込まないよう、靴底を洗浄する。」

このように、行動指針は、理念を実現するための**具体的な「DO（やること）」と「DON'T（やらないこと）」**を明確にします。

理念と行動指針は、どちらも事業の「制約条件」としての側面を持つため、まとめて「理念」として扱っても構いません。しかし、特に組織で事業を行う場合など、理念の数が多くなったり、より具体的なレベルでの共通認識が必要になったりする場合には、分けて整理すると分かりやすくなります。

【理念と行動指針の違い（まとめ）】

- ・ **理念**：事業の根幹となる**価値観**、**信念**、**主義**。（WHY/WHAT・なぜやるのか、何を大切にするのか）比較的に普遍的だが、深い学びや経験によって変化する可能性もある。主に社内外への**姿勢表明**。

- ・ **行動指針**：理念を実践するための**具体的な行動ルール**、**手順**、**基準**。（HOW・どうやるのか）技術革新や状況変化に応じて、より良い方法が見つかれば見直される可能性がある。主に社内（自分自身やメンバー）での**判断基準**。

【理念・行動指針は変化しても良い】

ここで重要なのは、一度決めた理念や行動指針を、金科玉条のごとく、頑なに守り続けることだけが正しいわけではない、ということです。

特に「理念」のような深い価値観は、あなた自身の学びや経験、視野の広がりによって、**変化・進化**していく可能性があります。以前は正しいと信じていたことが、新しい知識や視点

を得ることで、より良い考え方や、より本質的な捉え方に気づくこともあります。これは「間違いない」ではなく「成長」です。そうした変化に気づいた時には、躊躇なく、しかし慎重に、理念を見直していく柔軟な姿勢も大切です。

「行動指針」は、より具体的に変化する可能性があります。例えば、技術革新によって、以前は環境負荷が高くとされていたものが、より安全で持続可能なものに改良された場合。「○」は使わない」という行動指針を、「新しい基準を満たす○○であれば使用可」と改定することも考えられます。

大切なのは、一度決めたルールに思考停止で従うことなく、常に「これで本当に良いのだろうか?」「もっと良い方法はないだろうか?」と自分自身に問い続け、社会の変化や新しい情報にも注意を払いながら、より良い方を探求し続ける姿勢を持つことではないでしょうか。

ミッション、ビジョン、理念（そして行動指針）。これらを定めることは、あなたの事業という船が進むべき方向を示し、荒波の中でも進路を見失わないための、確かな「羅針盤」となってくれるはずです。

第7章… 一步を踏み出す・計画と行動、そして自給

起業の進め方・変化に対応する航海術

さあ、いよいよ起業という航海に出発する時が近づいてきました。これまでの章で、目的地（ビジョン）、進むべき方位（ミッション）、そして船乗りとしての心得（理念）について考えてきました。

しかし、実際の航海は、穏やかな日ばかりではありません。予期せぬ嵐に見舞われたり、海図にない島を発見したり、あるいは自分自身の「やっぱりあつちの島に行きたい」という気持ちの変化もあるでしょう。

この章では、そんな不確実性に満ちた起業の道のりを、どのように進んでいけばよいのか、その「航海術」について考えていきます。特に、「計画」との付き合い方、そして「行動」の重要性について掘り下げます。

（ワーク） あなたはどんな時に計画を立てますか。また、計画とは何でしょうか。

・質問1…あなたは、日常生活や仕事において、どんな時に「計画」を立てますか？また、あなたにとって「計画」とは、どのようなイメージを持つのですか？自由に書き出してみましよう。（時間5分）

。例…旅行の計画、仕事の段取り、勉強のスケジュール、目標達成のためのステップ、やることリスト、予算計画、安心材料、未来の予測…

計画を立てる意味・未来から今を照らす

私たちは何か新しいことを始めるとき、あるいは目標を達成しようとするとき、多くの場合「計画」を立てます。

「①まずこれをやつて、②次にこれをやつて、③最後にこれを達成する」といったように、現在から未来へとステップを積み上げていく形で計画を立て、その計画通りに物事を遂行しようと努力します。

この進め方は、「フォワードキャストイング (Forward Casting)」や「積み上げ式」などと呼ばれ、例えば建物を建てる、製品を製造するといった、最終的な完成形（ゴール）が明確に決まっている場合には非常に有効です。設計図通りに、工程を一つ一つ着実にこなしていくことで、目標とする成果物を確実に作り上げることができます。

しかし、「起業」という活動は、この積み上げ式の計画が必ずしも有効に機能するとは限りません。なぜなら、起業には明確な「完成形」が存在しないからです。

もちろん、事業を始める当初は、「こんな事業内容で、これくらいの売上を目指そう」「こんなライフスタイルを実現しよう」といった、目指す形（目標）を設定します。しかし、その

目標が、本当にあなたにとって最適なのか、あるいは実現可能なのかは、やってみなければ分からないというのが正直なところですよ。

事業を進めていくうちに、

- あなた自身の気持ちが変わるかもしれません（「もつとこうしたい」「これはやりたくない」）。
- 市場の状況や顧客のニーズが変化するかもしれません。
- 予期せぬ問題が発生したり、逆に思いがけないチャンスが舞い込んだりするかもしれません。
- 新しい知識や経験を得て、当初の計画よりもっと良いアイデアが浮かぶかもしれません。

どんな形の起業であれ、それは**「今ここにはない、未知のもの」を創造していくプロセスです。その過程で起こることのほとんどは、新しい発見の連続だと言っても過言ではありません。

つまり、起業当初に立てた計画や目標は、あくまでその時点での「仮説」や「想像」**でしかなく、絶対的なものではないのです。

さらに言えば、起業に「終わり」はありません。その事業を畳むか、あなたの人生が終わるその時まで、変化し、適応し、常に創り続けるプロセスそのものが起業なのです。

このように、ゴールが不確定で、変化し続ける未知の領域を進んでいく際には、最初に立てた計画に固執し、それを忠実に実行することだけを指す「積み上げ式」のアプローチは、むしろ足かせになってしまいう可能性があります。計画通りに進まないことにストレスを感じたり、変化に対応できずにチャンスを逃したり、誤った方向に進み続けてしまったりする危険があるからです。

では、起業においては計画は不要なのでしょうか？

いいえ、そうではありません。計画は立てます。しかし、その目的が異なります。

積み上げ式が「計画通りに実行するため」に計画を立てるのに対し、起業における計画は、

「『今、この瞬間に、何をすることが最も重要か』を見極めるため」
に立てるのです。

未来の目標（ビジョン）を達成するために、未来から逆算して「今、何をすべきか」を考える。この考え方を「バックキャストリング (Back Casting)」と言います。

未来の理想像（ビジョン）を描き、そこに至るために必要そうなステップを想像してみる（計画）。そして、その計画の中から、「今すぐできる、最初の一步」を見つけ出し、とにかく行動してみる。

その行動の結果、現実が少し変わります。新しい情報が得られたり、状況が変化したり、あなたの気持ちが変わったりします。

その**新しく生まれた「今」**を再び見つめ、そこから改めて未来の理想像（ビジョン）を（必要であれば修正しつつ）描き、計画を立て直す。

そしてまた、その計画から「次の一步」を見つけ、行動する。現実が変わる。

また見つめ、描き、計画し、行動する…

この**「観察↓構想↓計画↓行動↓観察…」というサイクルを、短いスパンで繰り返していく**こと。これが、不確実性の高い起業という航海における、有効な進め方なのです。

計画は、実行するためではなく、「今」を照らし、「次の一步」を導き出すための羅針盤として使うのです。

【バックキャストिंगの要点】

① 理想の未来（ビジョン）を描く…あなたはどちらになりたい？どんな世界を創りたい？

② 現状を把握する…今、自分はどこにいる？ 周りで何が起きている？

③ 未来と現状のギャップを認識する…理想に到達するために、何が足りない？ どんな課題がある？

④ ギャップを埋めるためのステップ（計画）を考える…どんな行動が必要そうか？

⑤ 今すぐできる最初の一步（行動）を特定し、実行する…最も小さく、確実な一步は何か？

⑥ 結果を観察し、現状を再認識する…行動によって何が変わったか？ 新しい発見はあったか？

⑦ （必要に応じて）ビジョンや計画を修正し、1に戻る。

このサイクルで重要なのは、ステップ2と6の「**現状を把握する」「結果を観察する」**という部分です。自分の感情も含めて、今、目の前で起きていることを、ありのままに受け止め、見つめること。

不思議なことに、私たちが「今、ここ」に意識を集中し、状況を冷静に観察していると、そこからふつと*「次に何をすべきか」という直感的なメッセージ*が浮かんできて、それがあります。そのメッセージ（ひらめき、違和感、衝動など）に耳を傾け、素直に従ってみると、思いがけず道が開けたり、新しい未来のイメージが見えてきたりすることがあるのです。

少し抽象的な話になりましたが、これは決してスピリチュアルな話ではありません。

人間の思考には、言葉を使って論理的に考える「意識的な思考」と、言葉にならない膨大な情報を処理する「無意識的な思考（直感）」の二つのモードがあります。

私たちが生きる現実世界は、原因と結果が単純な線で結ばれているものばかりではなく、様々な要因が複雑に絡み合った「複雑系」です。コンピュータを使っても予測できないような出来事が常に起こっています。

このような複雑な世界においては、論理的な思考（意識）だけでは限界があります。そこで人間は、過去の膨大な経験や知識、五感から得られる情報を無意識下で統合し、「直感」という形で、状況に対する最適解（あるいは、試してみる価値のある仮説）を導き出しているのではないかと私は考えています。

この「直感」を、意識的に活用する方法の一つとして、

「同じような出来事や情報に、短期間に3回遭遇したら、それは自分への何らかのメッセージかもしれないと捉えてみる」

というものがあります。（数字の3に特別な意味があるわけではなく、偶然にしては重なりすぎると感じる頻度の目安です）。

これは、「人は、同じ景色を見ている、無意識に関心のあるものしか認識しない（カラーバス効果などと呼ばれる）」という脳の性質を利用したものです。例えば、あなたが新しい赤い車を買おうと考えていると、街中でやたらと赤い車が目につくようになりますよね。それ

と同じで、あなたの無意識が何か特定のテーマに関心を持っていると、それに関連する情報や出来事が、あたかも引き寄せられるかのように、あなたの周りに現れるように感じられるのです。

ですから、「最近よく○○という言葉を聞くな」「立て続けに○○な状況になったな」と感じたなら、それはあなたの無意識が何かを伝えようとしているサインかもしれません。そのメッセージが何を意味するのかを少し考えてみて、「じゃあ、試しにこうしてみようかな」と、小さな行動に移してみるのです。

もちろん、直感は常に正しいとは限りません。確率的にしか答えを出せないもので、間違えることもあります。

しかし、そもそも人生において、「絶対的に正しい選択」など存在するのでしょうか？どんな選択をし、どんな行動を起こしたとしても、それは世界に何らかの影響を与え、新しい現実を生み出します。私たちは、その新しい現実を受け止め、また次の選択と行動を繰り返していくことしかできないのかもしれないかもしれません。

どちらが正しいか、間違っているか、で悩むよりも、「今、ここ」の声に耳を傾け、感じたことに従って、まず一步を踏み出してみる。

そうやって、一步一步、自分の感覚を頼りに道なき道を進んでいったとき、振り返ってみると、想像もしなかったような場所に辿り着き、そこにはあなただけの豊かでユニークな人生の物語が描かれているのではないのでしょうか。

(ワーク) 今、あなたの周りには何が起きているでしょうか。・現状認識と直感

- ・質問1…ここ1ヶ月くらいの期間を振り返ってみましょう。手帳やカレンダー、日記、SNSの投稿などを見ながら、あなたの周りで起きた客観的な出来事や、目にしたもの、耳にした言葉などを、感情を交えずに淡々と書き出してみましょう。(時間3分)

。例…「白い猫をよく見かけた」「○○という本の広告を何度も見た」「友人が△△で困っていると話していた」「特定の曲をよく耳にした」「雪が降った」「△△のイベントに参加した」

- ・質問2…質問1で書き出したリストを、全体的にぼんやりと眺めてみてください。何か共通するテーマや、繰り返し現れるパターン、あるいは何となく心に引っかかるものがありますか？ それを書き出してみましょう。(時間3分)

。例…「『繋がり』に関する言葉が多いな」「『水』に関連する出来事が目立つな」「『教える』場面が多かった気がする」

- ・質問3…質問2で書き出したものが、今のあなたへのメッセージだとしたら、あなたはそこから具体的な行動として、何をしようと思いましたが？ まず一つ、具体的な行動を決め、さらにそれを**「今日、今すぐ、5分でできる」ような、ごくごく小さな最初の一步**に分解してみましょう。そして、その一步を、今日中に実行してみてください。

(時間1分)

。例..

。メッセージ「繋がり」↓行動「疎遠になっていた友人に連絡する」↓最初の一步「友人の連絡先を探す」

。メッセージ「水」↓行動「水辺の散歩に出かける計画を立てる」↓最初の一步「近所の川までのルートを地図で調べる」

自給も起業のひとつ・自分を満たす仕事

この教科書では、「起業」を「世の中に既にある需要に、自分の資本や専門性で応えていく」こと、つまり、他者との間での価値交換として主に捉えてきました。そして、そのプロセスを通じて社会全体が豊かになっていく、という側面を強調してきました。

それは経済活動の本質的な側面ですが、一方で、私たち個人にとつては、**「自分自身が生きていくために、必要なものを手に入れる」*という、より根源的な側面も重要です。生きていくためには、食べ物が必要で、安心して眠れる場所が必要で、体を温める衣服が必要です。

では、これらの「必要なもの」を、私たちはどのように手に入れているのでしょうか？

現代社会、特に都市部では、「必要なものは、お店に行って、お金で買う」というのが、最も一般的で、効率的な方法だと考えられています。お米が欲しければスーパーで買う。服が欲しければ衣料品店で買う。そのために、私たちは会社で働いたり、事業を行ったりして「お金を稼ぐ」必要がある、と。

「生きていくためには、お金を稼がなければならない」

この考え方は、もはや私たちの社会の常識のようになっていきます。

しかし、ここで改めて問い直してみたいのです。

生きていくために、本当に「お金」を稼ぐことが唯一の方法なのでしょうか？

私は現在、長野県の比較的自然が豊かな地域に住んでいます。周りを見渡すと、庭先で家庭菜園を楽しんでいる家が少なくありません。夏になれば、採れすぎたトマトやキュウリ、ナスなどが、ご近所から「おすそ分け」として頻繁に回ってきます。

少し車を走らせれば、広大な田んぼや畑が広がり、専業で農業を営む方々もたくさんいます。さらに山間部へ行けば、家の軒先に薪が積み上げられ、井戸水を使い、畑で採れたものを保存食にして冬を越す、といった、自給自足に近い暮らしの営みが、今もなお息づいています。

こうした光景を目の当たりにすると、**「自分が必要とするものを、お金で買うのではなく、自分自身の手で直接生み出す（手に入れる）」**という、もう一つ選択肢があることに改めて気づかされます。

特に、食料やエネルギー、住まいといった、生活の基本的な要素に関しては、元来、人間が自分たちの手で（もちろん知識や技術、経験は必要ですが）賄ってきたものがほとんどです。その気になれば、現代でも、完全ではないにしても、ある程度の部分を自給することは可能です。

これを「起業」という文脈で捉え直してみると、面白いことが見えてきます。

「自給」とは、「自分自身」を顧客（需要者）とし、「自分自身」が持つ資本（時間、労力、知識、土地など）と専門性（栽培技術、DIYスキルなど）を使って、その需要に応える「事業」である、と考えることができるのではないだろうか。

この「自分自身が顧客」というセルフ起業モデルには、いくつかの利点があります。

- 需要が完璧に把握できる：自分が何を、どれくらい、どんな品質で欲しいのか、誰よりもよく分かっています。
- フィードバックが即座に得られる：作ったものが満足いくものだったか、改善点はどこか、自分自身で評価できます。
- 自分のペースで試行錯誤できる：外部の顧客を気にする必要がないので、失敗を恐れずに、自由に実験し、学ぶことができます。

- ・ 資本（生産能力）が蓄積される…自給のためのスキルや知識、道具、環境などが、自分の中に着実に蓄積されていきます。これは、将来的に他者への価値提供（＝通常の起業）に転換できる可能性も秘めています。

自給活動は、単なる節約術や趣味にとどまらず、起業に必要な「需要発見↓資源投入↓価値創造↓評価・改善」という一連のプロセスを、最も身近で、リスクなく実践できる、絶好のトレーニングの場にもなり得るのです。

まずは、あなたの生活の中で、「これは自分で作れるかもしれない」「これはお金を介さずに手に入れられるかもしれない」と思うものを、一つ見つけて、試してみることから始めてみてはいかがでしょう。それは、経済的な自立だけでなく、精神的な豊かさや、生きる力の向上にも繋がっていくかもしれません。

（ワーク）あなたにとって、自給とは何でしょうか。

- ・ 質問1…あなたのイメージする「自給」について、自由に書き出してみよう。（時間5分）

。例…家庭菜園、DIY、保存食作り、エネルギーの自給、物々交換、修理して使う、必要なスキルを自分で学ぶ…

（ワーク）あなたが必要とする物を自分で直接手に入れるとしたら、何をしますか。

- ・ 質問1…あなたが日常生活を送る上で「必要としている物」や「サービス」を、思いつく限り自由に書き出してみてください。（時間5分）

。 例…食料（米、野菜、果物、肉、魚、調味料）、衣類、住居、エネルギー（電気、ガス、灯油）、水、家具、日用品、移動手段、情報、娯楽、教育、医療：

- ・ 質問2…質問1で書き出したものの中から、もしあなたが自身がお金を使わずに、直接作り出す（あるいは手に入れる）としたら、どんな方法が考えられるでしょうか？ 理想論でも、突拍子もないアイデアでも構いません。自由に書き出してみてください。（時間5分）

。 例…

- ・ 野菜↓庭やベランダで育てる、市民農園を借りる、農家さんを手伝っておすそ分けをもらう
- ・ エネルギー↓太陽光パネルを設置する、薪ストーブを導入する、エネルギー消費の少ない生活を心がける
- ・ 家具↓DIYで作る、古家具を修理して使う

■ 情報↓図書館を利用する、詳しい人に聞く、自分で調べるスキルを磨く

■ 娯楽↓自然の中で遊ぶ、楽器を演奏する、手作りのおもちゃで遊ぶ

おわりに

この長い教科書を、最後までお読みいただき、本当にありがとうございました。

私自身の経歴を少しお話しさせていただきます。愛知県名古屋市中で育ち、地元の進学校から地方国立大学の工学部に進学し、新卒で一部上場企業に技術者として就職する、普通の人生を歩んできました。「普通」と言いましたが、今の時代から見れば、比較的恵まれた、安定した道だったのかもしれない。そのまま会社員を続けていれば、おそらく経済的に困ることもなく、世間一般で言う「人並みの幸せ」な生活を送っていたことでしょう。

上司や先生からは、生意気で世間知らずの若造と見られていたかもしれませんが、人生の節目節目では、どちらかというと安全で安定した道を選んできたように思います。

しかし、ある時から、心の奥底で問い続ける声が大きくなっていました。

「このままでいいのだろうか？」

「本当にやりたいことは何だろうか？」

「自分の可能性を、もっと試してみたい」

そして、自分なりに大きな決断をして、長野県の中小企業へ転職しました。さらに数年後、その会社も辞め、個人として独立し、「起業」という未知の世界に足を踏み入れました。

それから今日まで、私は自分自身を実験台にして、様々な試行錯誤を繰り返してきました。その実験のテーマは、今思えば、

「人は、自分の『我がまま（＝ありのままの自分）』に従って生きること、本当に生きていけるのか？」

という、壮大で、そして少々身勝手な問いだったように思います。

なんとも我がままな実験ですよ。

でも、私はどうしても知りたかったのです。

会社という組織を離れて、自分の力で生きていくとはどういうことなのか。

ゼロから物事を立ち上げるというのは、どういうプロセスなのか。

私たちが生きるこの社会や経済は、本当はどんな仕組みで動いているのか。

「働く」ことの、本当の意味は何なのか。

この教科書は、そんな私の個人的な探求と実験の、現時点での記録であり、一つの「答え」のようなものです。もちろん、これが唯一の正解だとは思いませんし、私の考えもまた、未来には変化していくかもしれません。

人の人生は、誰かが敷いたレールの上を歩むことだけが全てではない。自分の内なる好奇心や情熱に従って、自分だけの未知の道を一步踏み出した時に、その人だけの本当の物語が始まるのかもしれない。

もちろん、人と違う道を歩むことだけが素晴らしいとは思いません。世間で言う「普通の人生であつても、どんな生き方であつても、その人自身が主体的に選び取っているのであれば、それは尊い、唯一無二の人生だと私は信じています。

ただ、「レール」という言葉には、どこか自分の意志ではなく、他者や社会によって決められた道を、ただ歩まされているような、そんなニュアンスが含まれているように感じてしまうのです。

世間の評価や常識（「良い」「悪い」）に惑わされることなく、あなた自身の心が本当に「惹かれる」もの、「やってみたい」と感じることに、たとえ小さくても一步を踏み出してみる。その瞬間から、あなただけの、予測不可能で、だからこそ面白い、人生の物語が動き出すのかもしれない。

この本で私が書き記してきたことは、私がこれまでの人生で考え、試し、感じてきたことを、世の中という鏡に投げかけ、その響（応え）を、自分自身の名前で受け止めてきた、そのプロセスの記録です。

私のささやかな物語が、これからあなた自身の物語を紡いでいこうとする際の、何らかのヒントや勇気、あるいは考えるきっかけとなれば、著者としてこれ以上の喜びはありません。

あなたの未来が、あなたらしく輝くことを、心から願っています。

おわりに

著者について

すえなみかつひろ

起業や仕事、防災、地域づくりなど、
暮らしに近い場所での実践と対話を重ねてきた。

「世界は思っているよりも豊かである」
という前提に立ち、
判断を自分に戻すための思考のOSを、
そっと置くことを続けている。

何かを教えることよりも、
立ち止まる時間が生まれることを大切にしている。

急がない起業

暮らしからはじめる、起業の教科書

初版発行：令和7年4月11日

第二版発行：令和8年1月18日

著者：すえなみ かつひろ

発行：暮らしと循環のデザイン

〒390-0848

長野県松本市両島7-1 オフィス松本堂1階 SENSE内

※本書の内容の全部または一部について私的利用を除いて、著作権上、無断で複製、転載、
配布（印刷しての配布を含む）、データファイル化することは禁じられています。
本書を複数人で利用される場合は、人数分をご購入いただきますようお願い申し上げます。

©すえなみかつひろ