

アントレプレナーシップというタイトルが付けられた講義が、学部生向けに提供されている大学はまだ少ないかもしれない。大学院やMBAを対象としたアントレプレナーシップのテキストは、海外で広く利用されている定番のテキストの訳書を含めて、広く利用できるようになってきているように思う。しかし、高校を出て大学に入学したばかりの大学生にアントレプレナーシップを教える入門書となるとかなり限定されている。

大学に入学した早い段階で、アントレプレナーシップという学問領域にぜひ触れてほしいという強い思いを込めて、本書を執筆した。アントレプレナーシップについて学ぶことの意義は、会社を起こすため（起業）に必要な知識の習得にとどまるものではない。異なる視点からものごとを考え、新たな視点から価値を付与できる能力の向上が、まさに今、日本人に求められている。しかし、新奇性が高いものを創造しようと思えば、単に専門力を深めるだけでは不十分で、専門力と同時に総合力が問われる。アントレプレナーシップはまさにそうした性格を持った学問である。他の専門領域との接点や融合が、社会的・経済的・文化的にインパクトのある意外なものを生み出す創造力の基礎になる。

よく知られているように、イタリアのメディチ家は15世紀に、まさにこうした異業種領域の交差の場、融合の場を提供しようとした。フランス・ヨハンソンが自著（『メディチ・インパクト』ランダムハウス講談社、2005年）の中で「メディチ・エフェクト」と呼んでいるように、こうした試みは、ルネッサンスを花開かせ、現在にも多大な影響を与えている数多くの創造物を生み出すことに成功した。大学に入学した1年生から多様な視点でものごとを考える能力を養い、専門性を深めながらも理科系・文化系といった枠組みを超えて学生同士が接し、意見を交わし融合すれば、それが今後の日本経済にとっても、将来大きな変革を起こす原動力になるものと著者一同信じている。アントレプレナーシップは座学ではなく、実践が伴ってはじめて意味を持つ。4年間の学生生活で、まさにアントレプレナーシップを学びそして実践してもらいたい。

著者の5名は所属する大学も違えば、研究テーマや教育の主たる対象として

いる学生も異なる。しかし、これまで長い期間にわたって、アントレプレナーシップの研究や教育に情熱を持って取り組んできたメンバーである。学部生向けの入門書の執筆は、われわれにとっても創造性を持って取り組むべきチャレンジングな課題である。今回の出版にあたり、14回の講義でアントレプレナーシップのエッセンスを教えることができるように、章の流れや構成、織り込む内容について何度も議論を重ねてきた。まず、本書は、実際に起業する際にはおそらく考えることになる項目の流れに沿っている。また、各章の構成についても、学部生向けの入門書となるべくいくつかの工夫をした。

第1に、各章の最初の**INTRODUCTION**では、学ぶことのポイントを明確に示した。大学に入学したばかりの大学生を対象にしたテキストなので、できるだけ内容を絞り込み、各章について4つ程度のテーマを明示している。

第2に、**INTRODUCTION**の次には、各章で学習する内容を織り込んだ具体的な**CASE**を紹介し、学習するテーマの理解が深まるように工夫している。各章で取り扱う内容をまず学習した後で、これらの**CASE**を議論することによっても、習得した知識をもう一步深いレベルにまで定着させることができると思う。

第3に、重要と思われるキーワードはゴシック体とし、各章の最後には、**SUMMARY**（まとめ）として理解すべき点を箇条書きで要約している。これらのキーワードや**SUMMARY**を参照しながら、各章の復習をしてもらえれば、さらに理解を深めることができるであろう。

第4に、各章の最後には**EXERCISE**（チャレンジ課題）を設定し、ここで示した課題に取り組むことで、各章で学んでほしい内容の予習や復習ができるように工夫した。また、基礎知識を習得することで、知識を深めたいと望む学生が出てくれることを期待し、さらに学習する人のための文献として、各章のテーマに関わる興味深い文献を数冊紹介している。これらの文献についても、ぜひチャレンジしてもらいたい。

今回の出版にあたっては、有斐閣書籍編集第2部の柴田守、長谷川絵里の両氏に大変お世話になった。構想段階から一次原稿執筆後の検討に至る会議にすべて参加いただき、出版の専門家の視点から多くのアドバイスを提供してくれたことに対して、深く感謝したい。もちろん、上で述べたわれわれの試みが成

功しているかどうかは、読者の方々の判断に任せることになる。

本書が、アントレプレナーシップの入門書として広く利用されることを祈念する。

2013年10月

著者を代表して 忽那 憲治

ウェブサポートページ

各章末に収録されているチャレンジ課題の解答例、補足情報などを掲載しています。

http://www.yuhikaku.co.jp/static/studia_ws/index.html

著者紹介

- 忽那 憲治 (くつな けんじ) 第 1, 11, 14 章
大阪市立大学大学院経営学研究科後期博士課程修了
現在, 神戸大学大学院経営学研究科教授
(主要著作) 『MBA アントレプレナー・ファイナンス入門』(共著) 中央経済社; 『ベンチャーキャピタルによる新産業創造』(編著) 中央経済社
- 長谷川博和 (はせがわ ひろかず) 第 9, 12, 13 章
早稲田大学大学院アジア太平洋研究科博士後期課程修了
現在, 早稲田大学大学院ビジネススクール教授, グローバルベンチャーキャピタル株式会社社長
(主要著作) 『ベンチャーマネジメント [事業創造] 入門』日本経済新聞出版社; 『ベンチャーキャピタリストの実務』東洋経済新報社
- 高橋 徳行 (たかはし のりゆき) 第 6, 7, 8 章
バブソン大学経営大学院修士課程修了
現在, 武蔵大学経済学部経営学科教授
(主要著作) 「起業態度と起業活動」『日本ベンチャー学会誌』第 21 号; 『地域が元気になるために本当に必要なこと』(編著) 同友館
- 五十嵐伸吾 (いがらし しんご) 第 3, 4 章, Column (p. 34, p. 184)
筑波大学大学院ビジネス科学研究科修士課程修了 (MBA)
現在, 九州大学ロバート・ファン/アントレプレナーシップ・センター准教授
(主要著作) 「日本のスタートアップの現状」『一橋ビジネスレビュー』第 53 巻第 1 号; 『ハイテク・スタートアップの経営戦略』(分担執筆) 東洋経済新報社
- 山田仁一郎 (やまだ じんいちろう) 第 2, 5, 10 章, Column (p. 17)
北海道大学大学院経済学研究科博士後期課程修了
現在, 大阪市立大学大学院経営学研究科准教授
(主要著作) 『プロデューサーのキャリア連帯』(共著) 白桃書房; 『ソーシャルビジネス』(分担執筆) 中央経済社

目次

はしがき	i
著者紹介	iv

CHAPTER 1

アントレプレナーシップを学ぶ重要性と楽しみ 1

CASE ● アメリカの主要大学におけるアントレプレナーシップ教育 2

- 1 日本のアントレプレナーシップの現状 4
国の国際競争力とアントレプレナーシップ (4) イノベーション
企業の国際ランキング (7)
- 2 急成長イノベーション企業の貢献 8
イノベーション (8) 雇用創出 (9)
- 3 キャリアの選択としてのアントレプレナー 11
- 4 アントレプレナーシップ教育の役割 13
異なる視点で物事を考えること (13) イノベータに必要な力
(14)

Column 「アントレプレナー」という用語の輸入と訳語の変遷 17

CHAPTER 2

新しい事業機会を見つけよう 19

CASE ● エイチ・アイ・エス (H. I. S.) : 国際化の流れが事業機会 20

- 1 事業機会の類型とタイミング 22
事業機会の類型 (22) 機会の引きと能力の押し, そのタイミング
(25)
- 2 機会認識と戦略的直観 27

偶然とネットワークと戦略的直観 (28) 不連続な変化をつかまえる (29)

- 3 危機触発型と志誘導型 30
事業機会の認識の型 (30) 編集する能力の重要性 (32)

Column こんな時にどうする? (その1) ——リスクが高い? 34

CHAPTER
3

事業機会を評価してみよう 35

CASE● エス・エム・エス (SMS) : 事業機会の評価と選択 36

- 1 起業プロセスと機会追求の意思決定 38
2 事業機会の評価——本当に市場は存在するのか 39
3 部屋から飛び出そう——仮説を検証しよう 40
4 顧客は誰なのか 42

CHAPTER
4

アイデアを育ててみよう 47

CASE● スターウェイ : 身近な場所からのイノベーション 48

- 1 アイデアを育てることの意味——Think different! 50
事業機会を捉えた事例 (51)
2 起業プロセスにおけるアイデアの役割 53
3 アイデア・ジェネレーション——発散と収束の必要性 54
ブレン・ストーミング (55) オズボーンの9チェックリスト (56) 先入観にとらわれず発想することの重要性 (56)

CASE ● キュービーネット：顧客目線で時間とお金の「ゆとり」をつくる仕組み 60

- 1 ビジネスモデルにおける収益と費用の論理 61
ビジネスモデルの仕組み (61) 顧客最短・直結のサービス (63)
収益の仕組み (65)
- 2 収益の仕組みの2つのレベル 67
ビジネスモデルの2つのレベル (67) 仕組みと人材の結びつき
(68)
- 3 持続可能な成長エンジン 70
ビジネスモデルの持続性とフランチャイズ展開 (70) ビジネスモ
デルの地域的拡大 (71) ビジネスモデルの諸刃の剣 (72)

CASE ● 高知県馬路村：成長段階に応じてチャネルを使い分ける 76

- 1 良い商品は売れるか 79
チャネルの重要性を知ろう (79) 良くても普及しないことがある
(80)
- 2 売れない理由 81
AIDA 理論でチェックする (81) 売れない4つの理由 (82)
- 3 キャズム理論 84
少しだけなら必ず売れる (84) たくさん売するための壁 (85)
- 4 チャネルの選択とチャネルへの働きかけ 86
押して駄目なら引いてみる (86) プルとプッシュの使い分け
(87)

CASE ● 練馬ママ漫画ルーム「よんこま」：
審査員も理解できなかったニッチ・マーケットを開拓 92

- 1 選ばれる基準は何か 94
絶滅危種の「屋台」が復活した理由 (94) 3つの基準で選ばれる (96)
- 2 選ぶ人は誰か 97
選ぶ人もさまざま (97) 毎日飲むジュースと贈答用ジュースの違い (97)
- 3 セグメンテーション, ポジショニング, 戦略キャンパス 99
セグメンテーション (99) ポジショニング (100) 戦略キャンパス (101)
- 4 アントレプレナーの発想 102

CHAPTER
8

強みをつくって守って伸ばせ

107

CASE● ラクーン：問屋の目利き能力を磨き続ける 108

- 1 強みとは何か 110
優位な立場を維持する力 (110) 「強み」の具体例 (111)
- 2 強みの生まれ方・つくり方 113
容易に真似ができないこと (113) 偶然は強い (114) 時間はお金では買えない (115)
- 3 強みを守り、育てる 117
強さが資産になる (117) 失敗から学ぶ力 (118)

CHAPTER
9

自分の考えを事業計画書にまとめてみよう

121

CASE● ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング：
新規事業の発掘と事業計画書の効果 122

- 1 事業計画書を作成することがなぜ大切なのか 124
事業計画書とは (124) 事業アイデアから事業計画書への過程でリスクを低減化 (125) 最初にまとめるべきは事業機会, 経営資源の調達は後回し (127)
- 2 事業計画書のつくり方 128
事業計画書の作成手順 (128) 事業計画書に盛り込むべき主要内容 (129)

3	事業計画書の成功例、失敗例	130
	仮説の立案—検証—修正ループが何度かなされているもの (130)	
	経営理念がしっかりしているもの (131)	
	自社の強みと弱みが明確になっているもの (131)	
	マイルストーンがしっかりとしていること (131)	
	いろいろな人の意見を聞いて修正したものであること (132)	

CHAPTER 10

最良チームをつくる

135

CASE ● サイボウズ：チームを支える仕組みをつくるチーム 136

1	起業のジレンマ	138
	起業チームの形成 (139)	
	パートナー同士の役割と関係の変化 (140)	
2	起業チームの神話と最良の形	141
	独り起業とチーム起業 (141)	
	異質性と同質性のジレンマ (142)	
	起業チームの形・質 (143)	
3	経営ビジョンの共有と成長に伴う課題	145
	経営ビジョンの共有 (145)	
	最良のチームづくり (146)	

CHAPTER 11

お金を調達する

149

CASE ● ミクシィとフェイスブック：対照的な資金調達方法 150

1	融資と出資という2つの資金調達方法	152
	資金調達者から見た違いは何か (152)	
	資金供給者から見た違いは何か (152)	
2	ベンチャー・キャピタル投資の仕組み	155
3	企業の成長ステージと資金調達	157
	企業の成長ステージを理解すること (157)	
	投資家の要求収益率 (159)	
4	アントレプレナーにとっての価値最大化	161
	企業価値の最大化とアントレプレナーの持ち分の価値の最大化 (161)	
	マイルストーンの設定と段階的投資の有効性 (162)	

CHAPTER 12

お金の流れを管理しよう

165

CASE ● インクス：過度の先行投資と需要の激減で民事再生 166

- 1 キャッシュフローの重要性 168
キャッシュフローとは何か (168) 黒字倒産の事例 (170) なぜ
キャッシュフローが大切なのか (172) インクスの事例の教訓
(173)
- 2 キャッシュフローによる企業の成長段階 175
——CF の状況から会社の成長段階を判断する
- 3 累積キャッシュフローの重要性 177
Jカーブとは (177) どのようにJカーブをコントロールするか
(179)

Column こんな時にどうする？ (その2) ——戦略変更？ 184

CHAPTER 13

成長することの楽しさ、難しさを知ろう

185

CASE ● アップル：スティーブ・ジョブズの栄光と挫折 186

Column スティーブ・ジョブズの言葉 187

- 1 ベンチャー企業の成長段階 188
- 2 成長の楽しさ 189
- 3 成長の難しさ 192
死の谷 (192) 成長段階の移行時点で遭遇する困難 (194)

CHAPTER 14

ゴールの先に向けて

197

CASE ● グーグルとフェイスブック：優秀な経営チームの組成 198

1	事業のゴールの設定	200
2	新規公開市場はどのように機能するのか 新規公開市場の歴史と現状 (201) 証券会社の役割 (203)	201
3	公開価格の決定 公開価格はどのように決定されるのか (204) 公開価格はなぜ重要な意味を持つのか (205)	204
4	公開企業としての株価に対する責任 どの市場に公開するか (208) いつ公開するか (208) どのアンダーライターにするか (209) ベンチャー・キャピタルから出資を受けるか (210)	207
5	持続的な成長のための経営チームの組成	211
引用・参考文献		215
索 引		218

本書のコピー、スキャン、デジタル化等の無断複製は著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用でも著作権法違反です。

どこで買ってもらうのか

INTRODUCTION

すばらしい事業機会を発見し、優れたビジネスモデルを構築した後は、開発した商品やサービスを実際に買ってもらうなければならない。

良い商品やサービスであるからといって、売れる保証はない。どのようにすばしくても、実際に売れるまでは絵に描いた餅である。買ってもらって、初めて食べられる餅になる。

本田宗一郎が、自転車補助モーター「F型」（通称カブ）を開発したときに、彼の右腕であった藤沢武夫が全国の自転車販売店にDM（ダイレクトメール）を送るのではなく、販売員による個別営業の方法を選んでいたら、今の本田技研工業は存在していなかったかもしれない。

つまり、売り方が商品やサービスの開発と同様に大切なのである。開発した商品を倉庫に積んでおくだけで、その商品の噂を誰かが聞きつけて買いに来るようなことは期待しない方がいい。

本章では、良い商品やサービスを買ってもらうためには何をしなければならないのかを学んでほしい。ポイントは次の4点である。

第1は、良い商品やサービスが必ず売れるとは限らないことである。

第2は、売れない理由をAIDA理論を通して理解することである。

第3は、新しい商品やサービスを受け入れる市場は一樣ではなく、そのことが商品やサービスの普及を妨げる要因になることを理解することである。

第4は、供給チャネルの確立をどのように考えれば良いのかである。プッシュ戦略とプル戦略の使い分けや商品やサービス、そして戦略との適合性について考える。

CASE

●高知県馬路村：成長段階に応じてチャネルを使い分ける

組織名	馬路村農業協同組合
代表理事組合長	東谷望史

ゼロから30億円産業へ

高知県馬路村は、高知県東部の山間地に位置しており、高知市から車で約2時間の距離にある人口1000人弱の小さな村である。馬路村が一躍有名になったのは、1980年まではゼロに等しかったゆず加工品の販売が2005年には30億円を超えるまでに成長し、特産品による地域おこしに成功したモデル村という評価が定着したためである。

当初の商品は、小さな釜でつくったゆず皮の佃煮「ゆず風味」とゆず100%果汁である「ゆずしほり」の2種類であったものが、今では、大ヒット商品の10%果汁のジュース「ごっくん馬路村」をはじめ、ほん酢しょうゆ等の調味料、そしてゆずを使った化粧品や入浴剤まで、商品の種類だけでも50種類を超えている。

経営主体は馬路村農業協同組合であり、ゆず加工品事業のアントレプレナーともいえる人が、現在の組合長である東谷望史である。東谷は、一般職員であった27歳のときから、この事業に関わってきた。

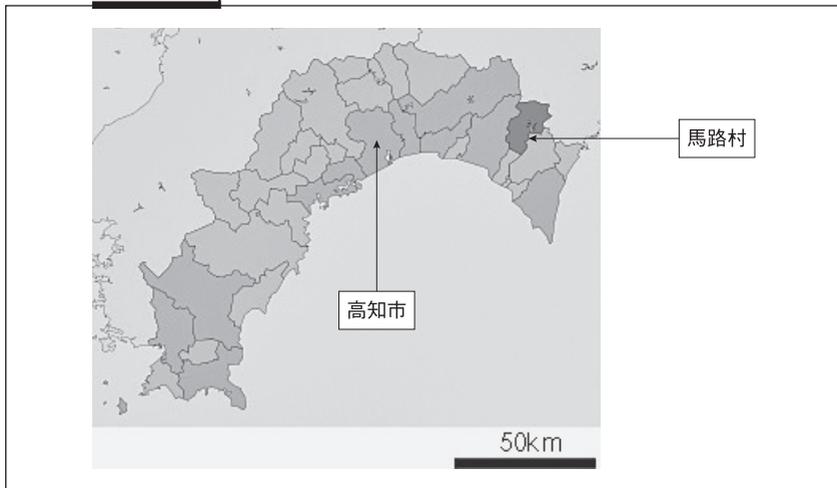
東京や大阪などの大消費地から離れている高知県、しかもその高知県の県都高知市からも車で2時間の距離にある馬路村の最大の課題は、消費者のニーズを捉えた商品開発もさることながら、開発した商品をいかに販売するかであった（図6.1）。

少し売れ始めるまで

東谷の販売活動の出発点は、この当時、同じ境遇にあった市町村の担当者と同様に、デパート等における催事販売であった。デパート等で1週間くらいの限られた期間、一定のスペースを与えてもらい、ワゴンなどを使った特設売場で特産品の販売を行うというものである。特産品の多くは、品質に比べて価格も手ごろという意味で価値のある商品であるため、実際に手に取ってもらい、試食等をしてもらう機会に恵まれれば、ある程度の売上を確保できる可能性は高い。しかし、その機会を得るのは難しい。一見すると同じような特産品が、すぐそばにたくさんあるからである。

村の名前の読み方もわからない。ゆずという作物も東京や大阪では馴染みが薄い。その中で、商品を手に取ってもらい売上につなげるのは容易ではなく、東谷

CHART 図 6.1 高知県の中の馬路村



も1日の売上が5000円という日を経験しながら悪戦苦闘を続けていた。

最初の転機は、1980年の神戸大丸で催事販売をしているときに訪れた。いつものとおりに苦戦しているときに、馬路村出身の神戸大丸の人が売り場にやってきて、人の流れが多い場所に移動させてくれたのである。その結果、1週間で120万円以上の売上を計上することができた。このときは、ゆず天然果汁の100ccと300ccが飛ぶように売れたという。

ここで確認しておきたいことは、売れたときも売れなかったときも、販売しようとした商品は同じであったことである。商品は同じでも、また同じデパート内でも、場所が違うだけで売行きがこれほどまで変わるのである。

しかし、これが契機となって、売上が継続的に伸びたかといえば、そのようなことはなく、神戸大丸以外のデパートでは引き続き厳しい戦いが続いた。

ごっくん馬路村で飛躍

「ごっくん馬路村」は、ゆず果汁とはちみつ入りの清涼飲料水であり、値段は1本100円である。今では年間800万本近く販売されている馬路村農協の主力商品である（写真参照）。

1988年に開発された当初は、催事を除くと、通信販売が唯一の販売方法であった。しかし、1本100円の商品が多少売れたところで利益は出ない。それが悩みの種であった。

東谷は、ここで県内のマーケットに目を向けた。村長を口説いて、テレビCMの予算を確保し、連日、県内のテレビにスポット広告を流したのである。その結果、お店にやってくる消費者に促されるように、馬路村農協に注文が入り始めた。



ごっくん馬路村

県内での知名度の高まりがきっかけになり、次第に全国に市場が広がった。

東谷は当時を思い出して次のように語っている。

「1本100円の商品を、通販で少しずつ売っても駄目だと思った。この商品で採算を取るために、まとまった量の販売を短期間で達成する必要があった。そのために、県内に的を絞ったテレビCMを行い、県内の流通チャネルに働きかけた」。

このときは、ぼん酢しょうゆ「ゆずの村」が、西武百貨店が主催する日本の101村展で最優秀賞を取っており、通信販売もある程度軌道に乗っていたが、東谷は、「ごっくん馬路村」の単価を考え、県内チャネルでの販売を狙ったのである。

チャネルの使い分け

高知市からも車で2時間という場所に立地する馬路村は、良い商品を開発することは当然として、開発した良い商品をいかに買ってもらうかを常に考えてきた。もしくは、考えざるをえなかった。

催事販売が主体のときに、通信販売を行っても、ほとんど注文は来なかったであろう。また、固定客が増え始め、通信販売が少し本格化した時点とはいえ、この時点で「ごっくん馬路村」を通販で売るほどの力は、馬路村農協にはなかった。

その時々々の知名度や販売する商品に応じて、適切なチャネルを見極めてきた取組みは、新しい商品開発だけに目を奪われがちなアントレプレナーにとって、学ばべきことが多い事例といえる。



良い商品は売れるか

チャンネルの重要性を知ろう

アントレプレナーは、優れた事業機会を発見し、それを実現するために、商品やサービスを開発する。この事業機会と商品やサービスの相性が悪ければ、多くのビジネスは失敗する。学生が多い地域の昼食需要を捉えようとして高級なレストランを展開しても、事業機会と提供されるサービスがミスマッチを起こしている。足早に走り去るサラリーマンに心の安らぎを与えたいとあって、ビジネス街の一角にゆっくりと書道を楽しめる場所をつくったアントレプレナーは半年も持たなかった。アントレプレナーが思い描いたような事業機会はそもそも存在しなかったからである。

このような失敗はわかりやすい。しかし、仮に、事業機会と商品やサービスの組合せが優れていても、売れないことがある。より正確に言えば、投資を回収できるほど売れないこともある。

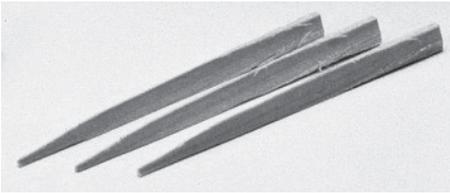
馬路村のCASEでも、1980年に、神戸大丸の1週間の催事で127万円の売上を上げた後も、本当のブレイクをするまでは5~6年の年月を要している。ある場所で売れたのだから、またある人たちが喜んで買ってくれたのだから、事業機会と商品やサービスの相性は悪くないはずである。しかし、それでも十分な売上を確保するには至らない。

また、第4章のCASEで取り上げたスターウェイ（東京都、竹本直文社長）は、通常のダンボールの代わりに再利用可能な環境対応型梱包箱「イースターパック」と物流システムを組み合わせ、大手パソコン・メーカーに売り込んだベンチャーである。このシステムを導入した企業からは、「物流コストが低減した上に、二酸化炭素排出量も大幅に減った。減茶苦茶に安い」と絶賛された。しかし、新規取引先を開拓するのは容易ではなかった。

広栄社（大阪府、稲葉修会長）という企業が開発・製造する三角ようじは、通常、見かけるようじとは異なり、断面が二等辺三角形の形をしている（写真参



出所) <http://www.cleardent.co.jp/item/item03.html>



三角ようじ

照)。歯肉（歯茎）と2本の歯で囲まれた部分に食べ残しが詰まり、それを断面が円形の楊枝で取り除こうとしているのが、日本における一般的な習慣である（図6.2）。

しかし、歯肉と2本の歯で囲まれ

た部分は円形ではなく、三角形の形をしている。三角ようじの方が歯に負担がかからないし、また歯肉のマッサージもできるので歯周病の予防になる。

欧米のように、料理で使うようじと歯の手入れに使うようじを使い分ける習慣のない日本では、この三角ようじの最初のチャネルは、スーパーマーケットの調理用品売り場であった。大手スーパーのバイヤーの目に止まったところまでは良かったものの、肝心の売り場が良くなかった。歯の手入れをする器具が調理用品売り場で売れるはずがない。その後、広栄社は販路を、薬局や歯科医に変更して、徐々にではあるが、売上を伸ばしている。

良くても普及しないことがある

このように、事業機会と商品やサービスの相性が悪くないにもかかわらず、また明らかに機能的にも価格的にも既存商品やサービスよりも優れているにもかかわらず、なかなか売れなかつたり普及しなかつたりすることは珍しくない。

アントレプレナーはもともと自信家であることが多い。自信家であるアントレプレナーが、ある商品やサービスを開発して、それがある程度売れたり、評価されたりすると、その自信は倍増する。つつい強気になって、設備投資を

進めたり、採用を積極的に行ったりしがちになるが、ここで躓く^{つまづ}アントレプレナーも少なくない。

商品やサービス以外のケースでは次のような有名な話もある。キーボードの文字の配列デザインである。現在使われているキーボードは QWERTY (クォーティ) キーボードと呼ばれるもので、名前は上段の文字の左から 5 文字分に由来している。このキーボードは、タイプライターが登場した当時、活字ごとにバーがあり、それらの活字バーがバスケットのようなものに取められ、文字を打つたびに活字バーが大きく上下に動いて紙に印字されていたときに開発されたものである。このような構造になっていたため、速く文字を叩くと、最初の活字バーが戻らないうちに、次の活字バーが動き始めて、2つの活字バーが絡まってしまうことがたびたび起こる。それを防ぐために、できるだけ速く文字を「打てない」ように設計されたものが QWERTY キーボードである。

しかし、タイプライターの構造が変わり、活字バーを使わなくなった今も、依然として QWERTY キーボードが使われている。この間、ドボラック・キーボードという速く文字を「打てる」配列のキーボードが開発されたものの、ドボラック・キーボードはまったく普及していない。

このように、良い商品やサービスだからといって、普及するとは限らないのである。

2 売れない理由

AIDA 理論でチェックする

良い商品やサービスが売れない理由、もしくは普及しない理由はいくつかのフレームワークを通して整理することができる。

代表的なものとしては AIDA (アイダ) 理論がある。このフレームワークは、消費者や最終ユーザーが商品やサービスを購入するまでのプロセスを分解することによって、売れない理由を考えるときに役に立つ (図 6.3)。

第 1 段階は、商品やサービスの存在自体が知られていないときである。知ら

ないものを買うことはできない。

第2段階は、存在は知られているが興味を持たれていないときである。仮に、今冬のあるブランドのスーツに軽くて防寒性に優れた生地が使われていても、スーツを眺めているだけではわからない。店員に説明されて、初めて新しい機能を知り、興味も生まれる。

第3段階は、興味を持たれても欲求を感じてくれないときである。消費者が軽くて防寒性に優れた生地に興味を持って、寒さが気にならない人は欲しいとは思わないであろう。

そして第4段階は、行動してもらえないときである。忙しくてデパートに行く時間がなかったり、せっかく足を運んでも品切れであったりすれば、買うことはできない。

売れない4つの理由

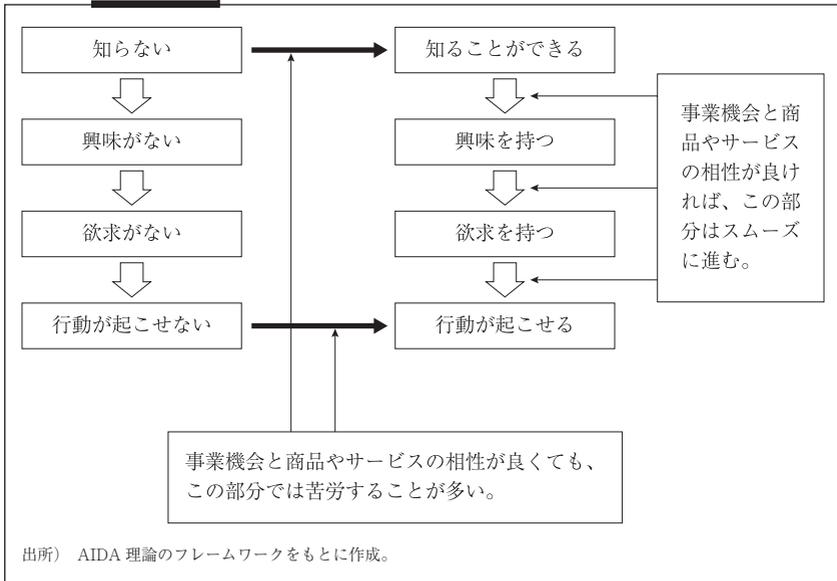
つまり、①知らないから、②興味がないから、③欲求がないから、④購買行動を起こせないから、という4つの段階に分類し、それぞれの段階に応じて、①注意 (attention) を向けさせる、②興味 (interest) を持たせる、③欲求 (desire) を喚起させる、④行動 (action) を促す、という異なった対応を取ることで、消費者や最終ユーザーへの対応をより効果的なものにしようとする考え方である。そして、各段階の英語の頭文字を取ってネーミングされたのがAIDA理論である。

このAIDA理論のフレームワークを使って、良い商品やサービスが売れない理由を見ると、第1段階（知ってもらうこと）と第4段階（行動してもらうこと）を乗り越えるのに苦労しているためと考えることができる。

事業機会と商品やサービスの相性が良ければ、その存在を知ってもらうことができた後は、興味や欲求を持ってもらうことはできる。残りのハードルは、容易に商品やサービスを購入できるかどうかである。

興味や欲求の段階で躓く場合は、事業機会と商品やサービスの相性の問題であるが、相性が良くても、第1段階（知ってもらうこと）と第4段階（行動してもらうこと）に問題があれば、やはり売れない。

馬路村の場合、神戸大丸で評判が良かったからといっても、それ以外の地域



ではほとんど無名であったので、消費者が知らないものを販売するという苦労に行く先々で直面することになった。また、「ごっくん馬路村」も、通信販売というチャンネルがなければ、全国各地の欲求を持った人に対応することはできず、高知県内である程度売れた後でも、全国の消費者に販売することは難しかったに違いない。

スターウェイも、一部のメーカーに絶賛されたといっても、それは輸送用のダンボール全体のマーケットからすると1%にも満たない部分での評価である。業界ではやはり無名であり、それを克服するには代理店などによる販売チャンネルの展開が求められた。広栄社の三角ようじも、販売チャンネルの開拓が同社にとっての大きなチャレンジであった。

【事項】

● あ行

アイデアの評価 126
 アドバイザリー・ボード 146
 アーリー・ステージ 146
 アンダープライシング 212
 アンダーライター →主幹事証券
 安定成長期 188
 アントレプレナー型経営 147
 アントレプレナーシップ教育 2
 イグジット 200
 異質性と同質性のジレンマ 143
 委託売買業務（ブローカレッジ） 203
 イノベーション 8
 エントレンチメント 147

● か行

価格 96
 革新主導型経済 5
 学生アントレプレナー 12
 加重平均資本コスト 172
 価値評価 155
 借入れ（デット） 175
 機会コスト 206
 機会の引き 25
 危機触発型 30
 企業家社会 11
 企業価値 161, 172
 企業統治 146
 起業のジレンマ 139
 キャズム（chasm）理論 84
 キャッシュカープ・マネジメント 180
 キャッシュフロー（CF） 194
 営業活動による—— 169, 173, 175
 財務活動による—— 169, 173, 175
 投資活動による—— 169, 173, 175

フリー——（FCF） 172
 累積—— 177
 キャッシュフロー計算書（CF 計算書）
 168
 キャピタル・ゲイン 153
 キャリア 138
 急成長期 188
 共感図 42
 競争優位 117
 金利 153
 偶発性 114
 偶有性 27
 黒字倒産 170
 経営者としての保身 147
 経営ビジョン（理念） 145
 経験の学校 147
 兼務（オーバーラップ）型 143
 高成長志向型 142
 構築－計測－学習のフィードバック 42
 効率主導型経済 5
 顧客のフォーカス 64
 志誘導型 31
 異なる視点で物事を考える 13
 コミットメント 145
 雇用の創出 8
 コールド・イシュー 207
 コンセプト 61

● さ行

最良のチーム 140
 サクラ作戦 88
 3F 158
 事業アイデア 126
 事業機会 22, 36, 38, 49, 127
 ——の入り口 26
 事業規模の拡大可能性（スケーラビリティ）

事業計画書（ビジネスプラン） 51, 122,
124, 184
事業コンセプト 126
資金回収 156
資金調達（方法） 132, 152, 155
自己売買業務（ディーリング） 203
資産化 118
失敗から学ぶ力 118
シード期 188
死の谷 123, 192, 193
資本（エクイティ） 152, 175
ジャスダック（JASDAQ） 201, 208
収益の仕組み 65
収束手法 54
主幹事証券（アンダーライター） 203, 209
出資 152
純現在価値（NPV） 160
初期収益 205
新規株式公開（IPO） 9, 151, 198, 200, 201
新規事業 122
スタートアップ期 188
スタートアップ・コスト 177
スタンフォード大学経営大学院 3
ストック・オプション制度 199
スピルオーバー 73
生計確立型 141
成長ステージ 157
成長段階 175
成長や成熟の度合い 23
セグメンテーション 99
セグメント 93
セレンディピティ 28
漸進的イノベーション 9
戦略キャンパス 101
戦略的直観 28
戦略変更 184
総合起業活動指数（TEA） 4
損益計算書（PL） 168, 177
損益分岐点 194

● た 行

貸借対照表 169, 177
対話と質問力 31
ダーウインの海 192, 193
ターゲット 98
段階的投資 155, 162
チャンネル 78
長期的な株価パフォーマンスの低下 207,
212
直接金融 172
強み 111
テーブルに残してきたお金 206
投資 155
投資契約 155
投資審査 155
取締役会 146

● な 行

内部投資収益率（IRR） 159
内部留保 150
ナスダック（NASDAQ） 151, 198, 201
ナスダック・ジャパン（NASDAQ Japan）
202
ニッチ（隙間）市場 21
入札方式 204
ニューヨーク証券取引所（NYSE） 201
ネットワーク力 27

● は 行

破壊的イノベーション 9
破壊的イノベータ 14
発散手法 54
発想法 54
ハーバード・ビジネススクール 2
バブソン大学 2, 4, 54
ハンズオフ投資家 156
ハンズオン投資家 156
引受業務（アンダーライティング） 203
ビジネス・エンジェル 125, 160
ビジネスプラン →事業計画書
——の3要素 62

ビジネスモデルの仮説 70
負債 152
付随的機能（補完的機能） 96
ブックビルディング方式 204
ブッシュ戦略 87
フランチャイズ・チェーン 72
ブル戦略 87
ブレン・ストーミング 42, 53, 55
不連続性とギャップ 29
プロフェッショナル型経営 147
分売業務（ディストリビューティング）
203
ヘラクレス（HERCULES） 202, 208
編集する能力 32
ベンチャー・キャピタル 51, 125, 132, 150,
152, 184, 198, 200, 210
補完的機能 →付随的機能
ポジショニング 93, 100, 108
ポジション 110
保証効果 209
本来的機能 96

● ま 行

マイルストーン 70, 132, 162, 177
マーケティング 42, 99
マザーズ（MOTHERS） 151, 202, 208
魔の川 192
名声 209

モニタリングと価値の付与 155
模倣の戦略 23

● や 行

融資 152
要素主導型経済 5
4P 126

● ら 行

リスク 34
リーン・スタートアップ 40
ロードショー 205
ロンドン・ビジネススクール 3, 4

● アルファベット

AIDA（アイダ）理論 81
CEO（最高経営責任者） 198, 211
CF →キャッシュフロー
CFO（最高財務責任者） 163, 198, 211
COO（最高執行責任者） 198
FCF →フリーキャッシュフロー
GEM 3, 4
IMD 4
IPO →新規株式公開
Jカーブ効果 177
KJ法 55
M&A 200

【人 名】

● あ 行

オズボーン, アレックス 56

● か 行

河合栄治郎 17

クリステンセン, クレイトン 9, 14

クリステンセン, クレイトン・M. 40

● さ 行

シェーン, スコット 141

シュンペーター, エリザベス 17

シュンペーター, ヨーゼフ 17

シーリグ, ティナ 3, 13

スローン, ポール 56

● た 行

ティモンズ, ジェフリー・A. 40, 53, 142

ドラッカー, ピーター 18

● ら 行

リース, エリック 40, 42



アントレプレナーシップ入門——ベンチャーの創造を学ぶ
*Introduction to Entrepreneurship:
Understanding New Venture Creation*

2013年12月20日 初版第1刷発行

著者 忽那憲治
長谷川博和
高橋徳行
五十嵐伸吾
山田仁一郎
発行者 江草貞治
発行者 株式会社 有斐閣

郵便番号 101-0051
東京都千代田区神田神保町 2-17
電話 (03) 3264-1315 [編集]
(03) 3265-6811 [営業]
<http://www.yuhikaku.co.jp/>

印刷・株式会社理想社 / 製本・牧製本印刷株式会社

© 2013, K. Kutsuna, H. Hasegawa, N. Takahashi, S. Igarashi and J. Yamada.

Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

★定価はカバーに表示してあります。

ISBN 978-4-641-15002-7

JCOPY 本書の無断複写(コピー)は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に、(社)出版者著作権管理機構(電話03-3513-6969, FAX03-3513-6979, e-mail:info@copy.or.jp)の許諾を得てください。