

東京理科大学

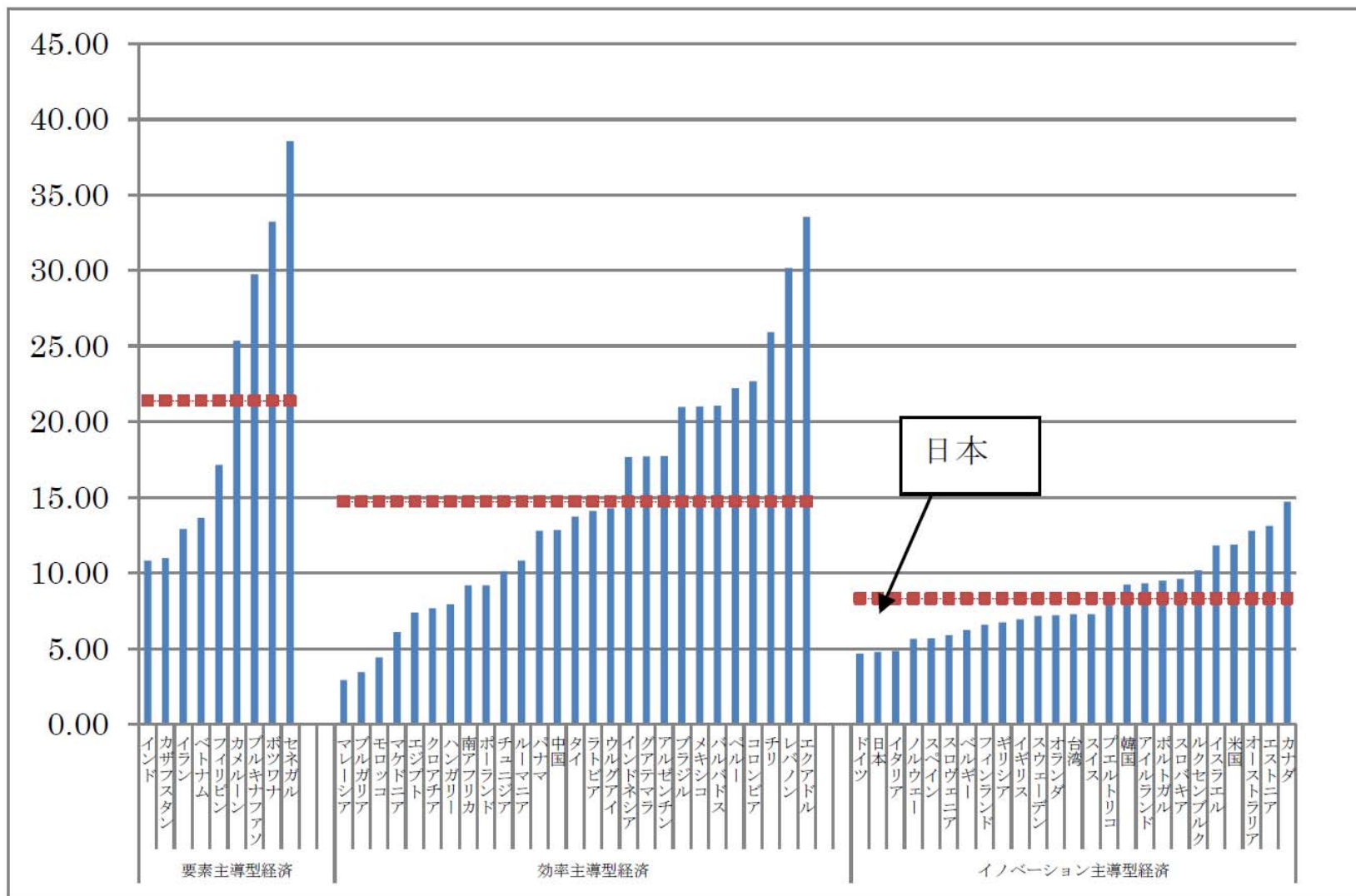
経営学部 経営学科 准教授

牧野 恵美

アントレプレナーシップ教育の 課題と展望

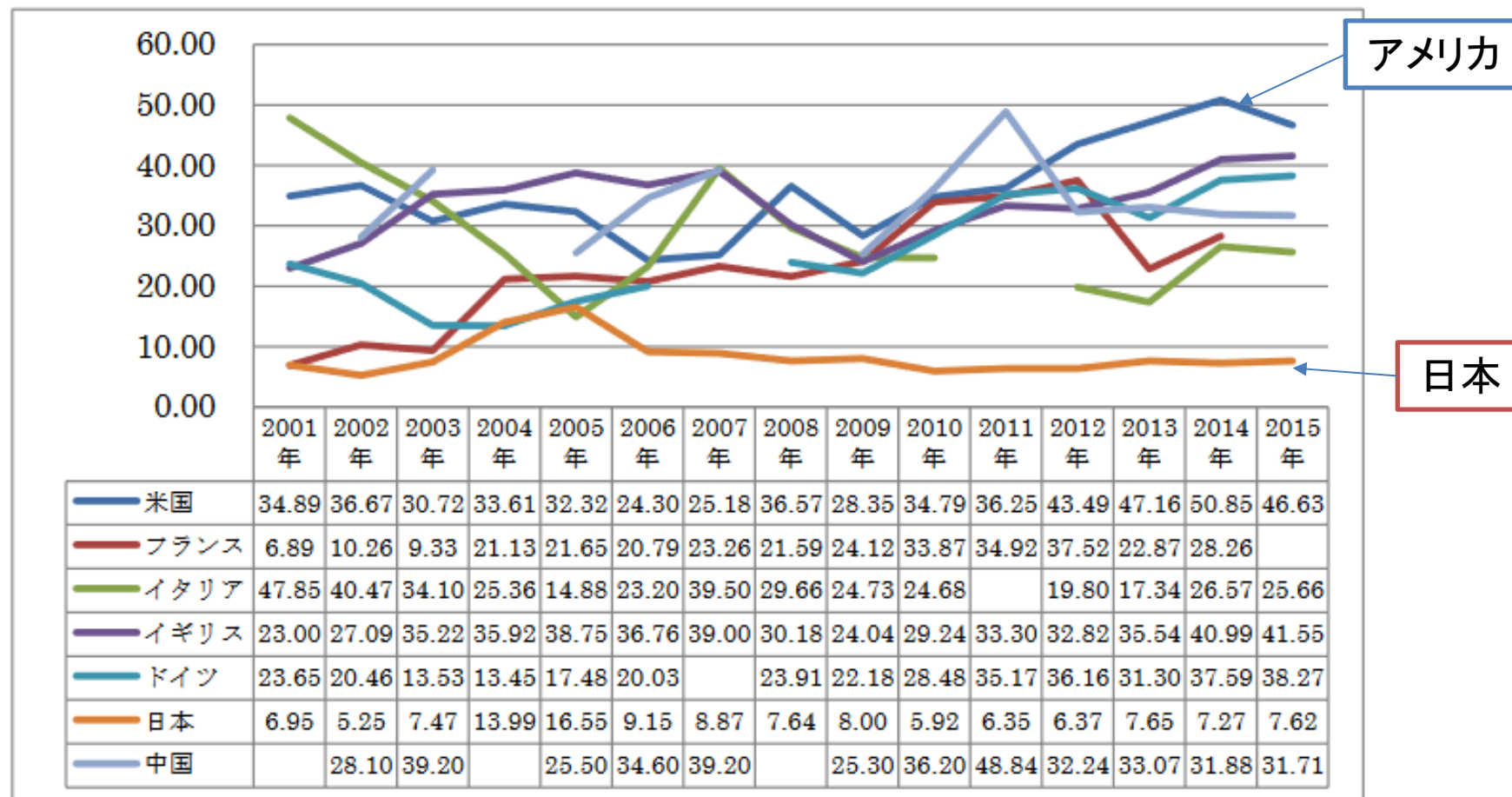
日本の現状

経済圏別の起業活動



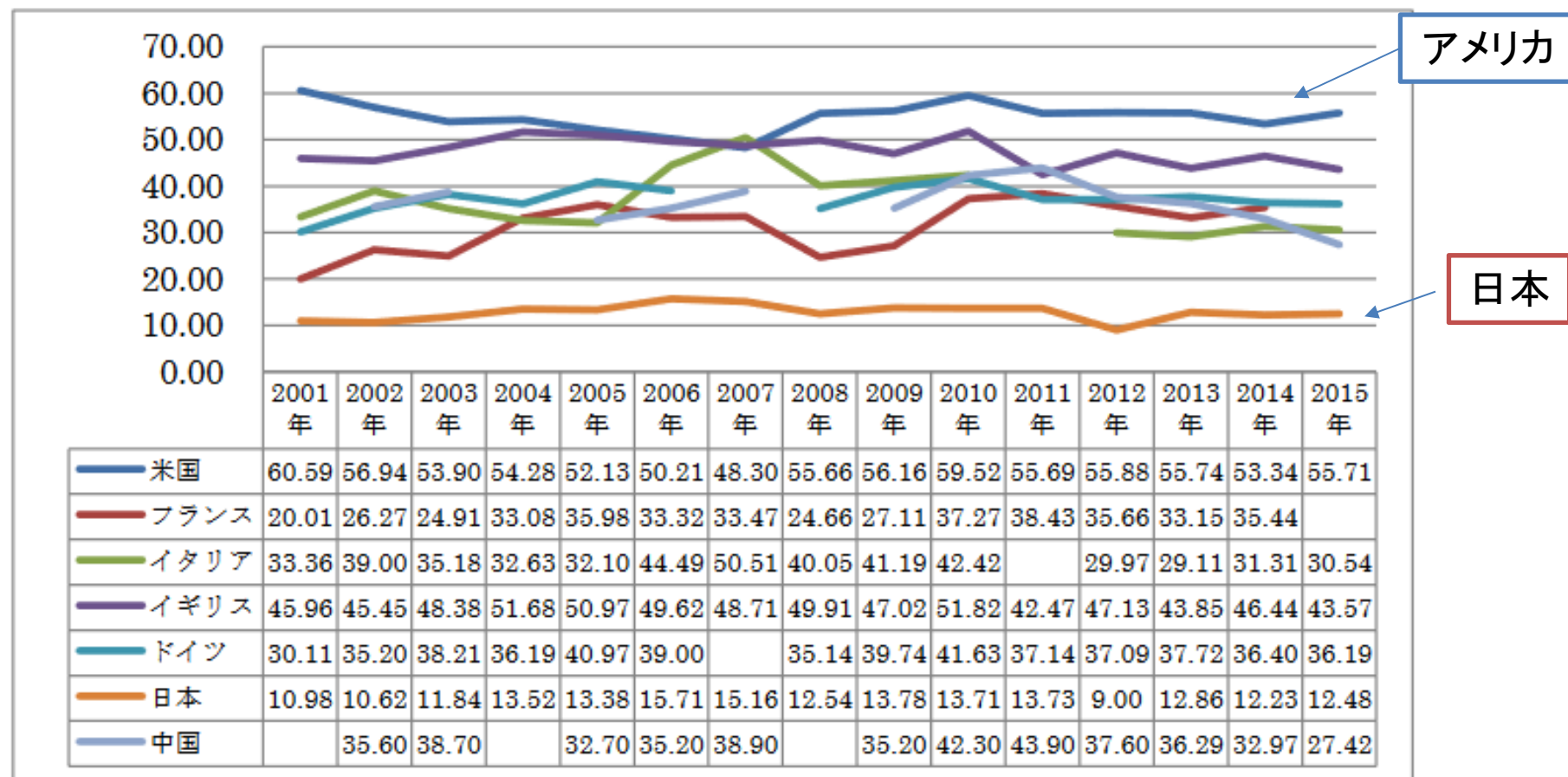
事業機会の認識が突出して低い

図表 3-7 事業機会認識指数の推移



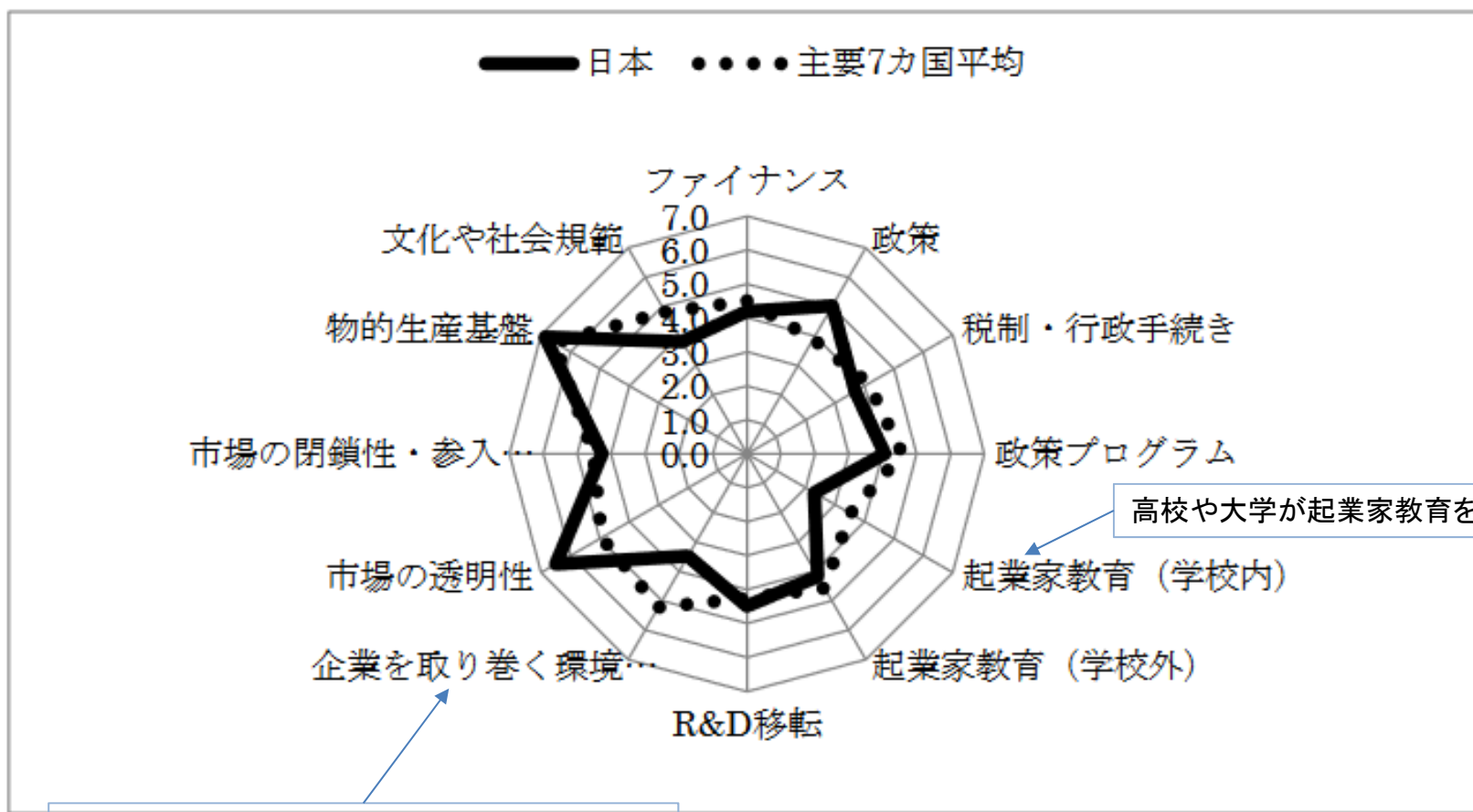
「知識・能力・経験不足」という認識

表 3-9 知識・能力・経験指数の推移



その他の課題（専門家調査より）

図表 4-2 イノベーション主導型経済全体と日本の比較



ベンチャー企業向けの専門支援サービス(法務・税務・財務等)不足が要因

高校や大学が起業家教育を強化

野村総研2016. 平成27年度起業・ベンチャー支援に関する調査 報告書(経産省委託調査)

起業家教育で何を教えるか

起業の王道

1. 起業家は新しくポテンシャルが高いアイデアを探し求める
2. 誰もまだ思いついていないことが、ひらめく！
3. 事業計画を書く
4. お金をたくさん調達する。特にベンチャーキャピタル(VC)からの調達に躍起
5. 素晴らしいチームを採用
6. 製品を作る
7. 大規模な新発売キャンペーンを打ち出す
8. 安定した成長、あるいはホッケースティック成長を遂げる
9. ベンチャーを売り渡す、もしくはIPOを果たす
10. 南の島に移住して引退生活

起業の王道の「イメージ」

1. 起業家は新しくポテンシャルが高いアイデアを探し求める
2. 誰もまだ思いついていないことが、ひらめく！
3. **事業計画を書く**
4. お金をたくさん調達する。特にベンチャーキャピタル(VC)からの調達に躍起
5. 素晴らしいチームを採用
6. 製品を作る
7. 大規模な新発売キャンペーンを打ち出す
8. 安定した成長、あるいはホッケースティック成長を遂げる
9. ベンチャーを売り渡す、もしくはIPOを果たす
10. 南の島に移住して引退生活

実態とかい離

- 事業計画は必須？
 - 急成長ベンチャーの大半は、正式な事業計画を作成しない (Bhidé, 2000)
- ベンチャーキャピタルからの調達は必須？
 - 1980-2016年までに米国でIPOした企業の63%は、VCから資金調達をしていない (Ritter, 2017)
 - ただし、テクノロジー系は6割近くにVCが入っている (同)
- 創業にお金がかかる
 - 米国で創業された企業の創業資金の平均はUS\$30,000 (Kaufmann Foundation, 2009)。日本円で300万円くらい

新たな理論的枠組み

認知的バイアス cognitive bias

起業家精神 entrepreneurial spirit ?

認知プロセスに着目 “cognitive preferences”

Saras Sarasvathy,
2001
Academy of
Management Review

CAUSATION AND EFFECTUATION: TOWARD A THEORETICAL SHIFT FROM ECONOMIC INEVITABILITY TO ENTREPRENEURIAL CONTINGENCY

SARAS D. SARASVATHY
University of Washington

In economics and management theories, scholars have traditionally *assumed* the existence of artifacts such as firms/organizations and markets. I argue that an explanation for the *creation* of such artifacts requires the notion of effectuation. Causation rests on a logic of prediction, effectuation on the logic of control. I illustrate effectuation through business examples and realistic thought experiments, examine its connections with existing theories and empirical evidence, and offer a list of testable propositions for future empirical work.

I now am eagerly striving, for example, to get this truth which I seem half to perceive, into words which shall make it show more clearly. If the words come, it will seem as if the striving itself had drawn or pulled them into actuality out from the state of merely possible being in which they were. How is this feat performed? How does

values is the set of values in terms of which he wants to act? (March, 1982: 74).

Walk into an MBA classroom anywhere in the world. Chances are the discussion revolves around a decision or a set of decisions to be

サラスバシーが発見した 熟達起業家の共通点

- 要素1: 目的ではなく手段からスタートする
- 要素2: 期待利益ではなく、許容可能な損失を考える
- 要素3: 最初の顧客がパートナーになり、パートナーが最初の顧客になる
- 要素4: 競争を無視し、パートナーシップを強調する
- 要素5: 市場は見つけるものではなく、紡ぎ出すものである
- 要素6: 事前に選んだ目的ではなく、予想もしなかった結果に行く着く

出典: サラスバシー2015『エフェクチュエーション』碩学舎

causation

因果

= 因果関係に基づく意思決定の
ロジック。経営実務では、こちら
のロジックが支配的

effectuation

エフェクチュエーション

= effect (結果)ありきの意思
決定ロジック。

起業の達人が好むロジック

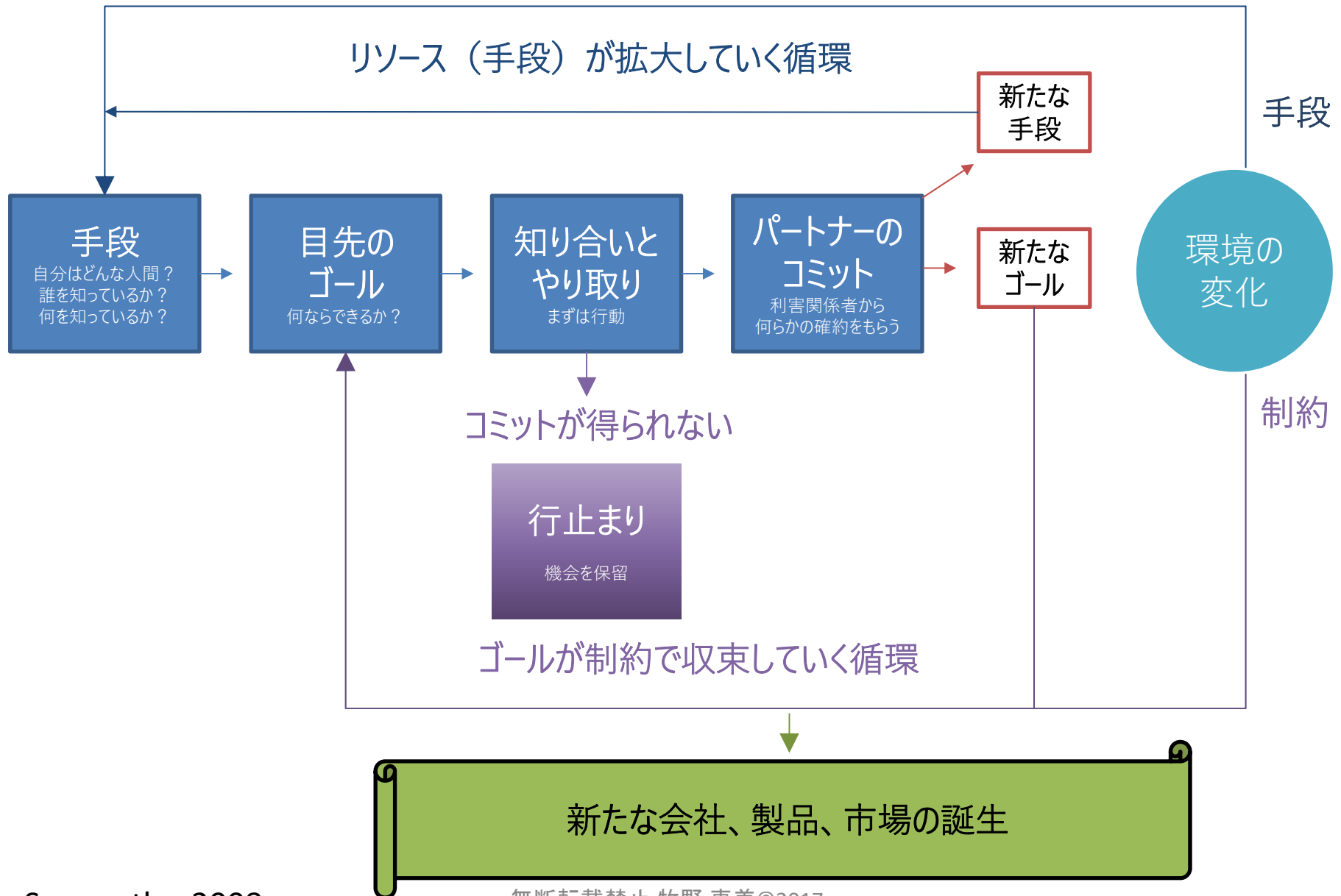
causal
因果

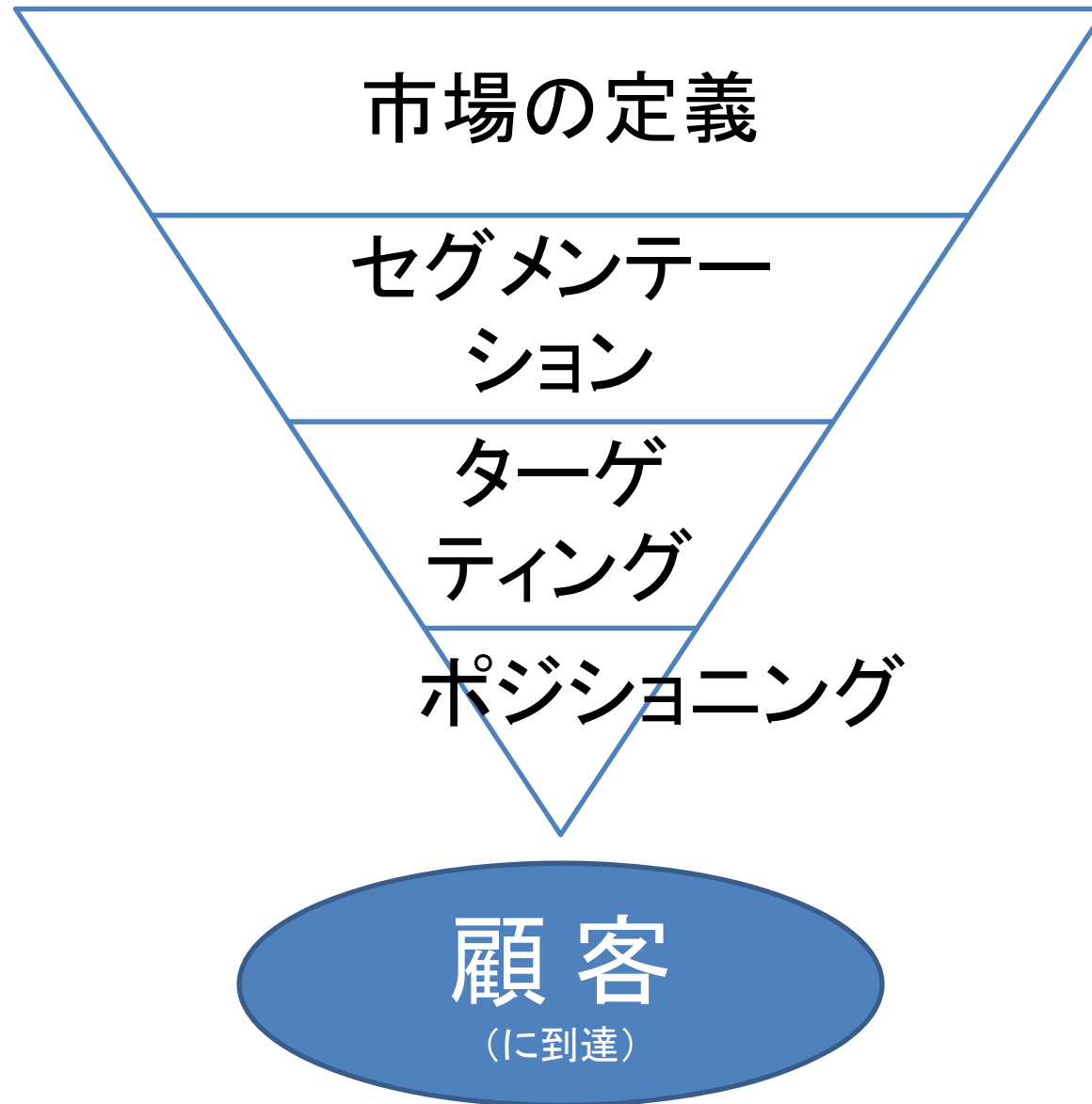
原因 → 結果
(目的から手段を選ぶ)

effectual
エフェクチュアル

手段 → 結果
(手段から結果を想像し、紡ぎ出す)

熟達起業家の思考・行動パターン
Effectuation in Action





顧客

(から出発)

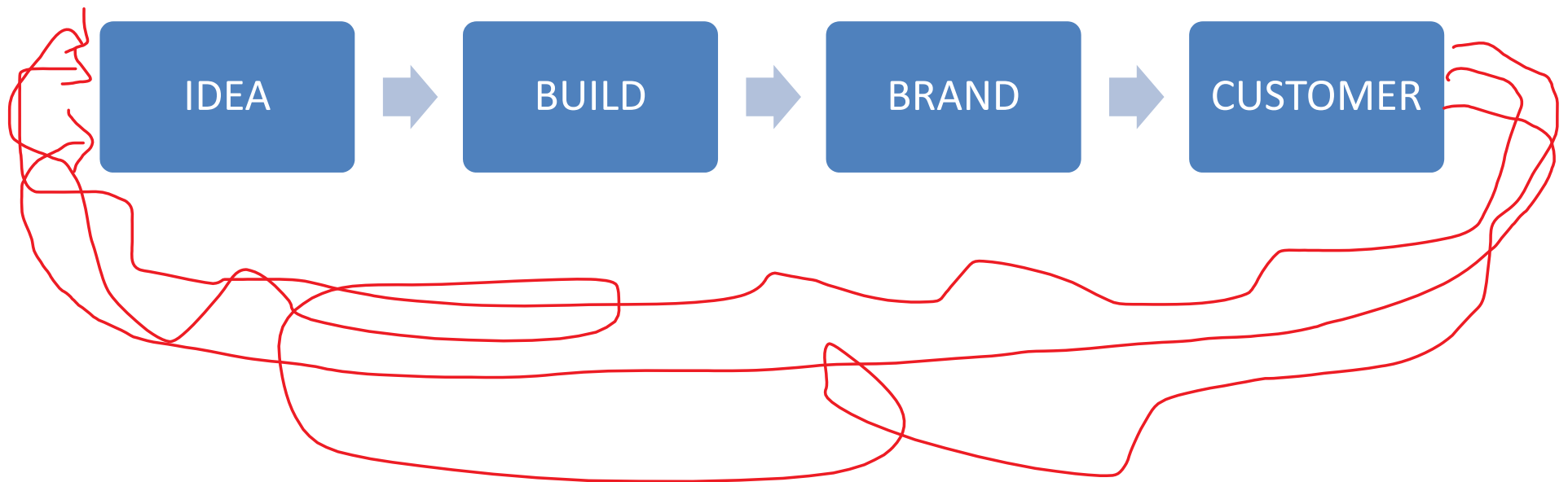
顧客を
特定

顧客を定義

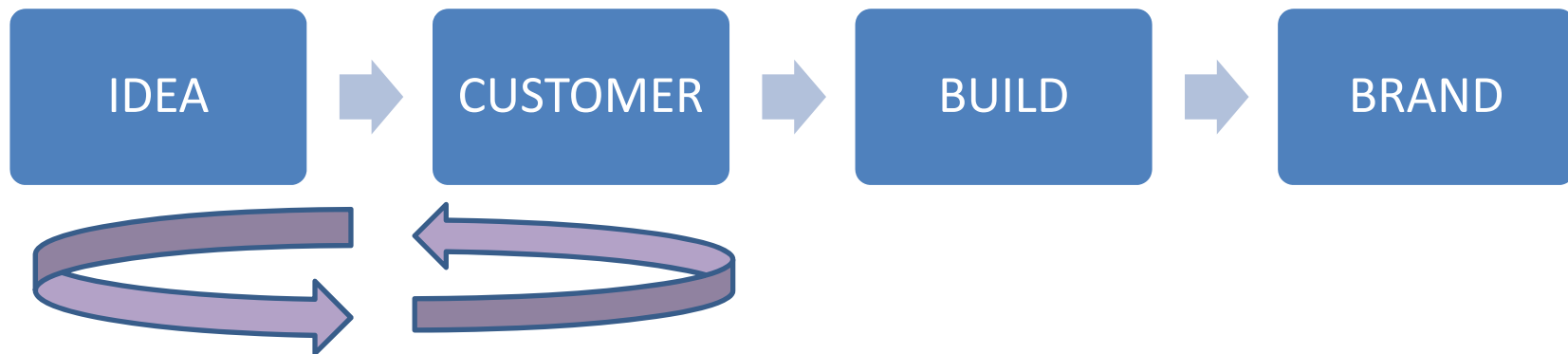
セグメントとパートナー
を追加

可能性のある複数の市場から
1つを定義

絶望のループ



成功のループ



先に顧客を見つける

起業家はリスクではなく、
不確実性に対処しようとする

不確実な世界

- 不確実性の高い世界で、果たして変化について「予測」ができるのか
- 「ありえなくておこりえない」ことが急に起こると、予測できない、非常に強い衝撃を与える（Talebのブラックスワン理論）
- 金融危機、津波など

Effectuationのロジックに基づき
事業機会をとらえる

opportunity driven

機会(チャンス)主導

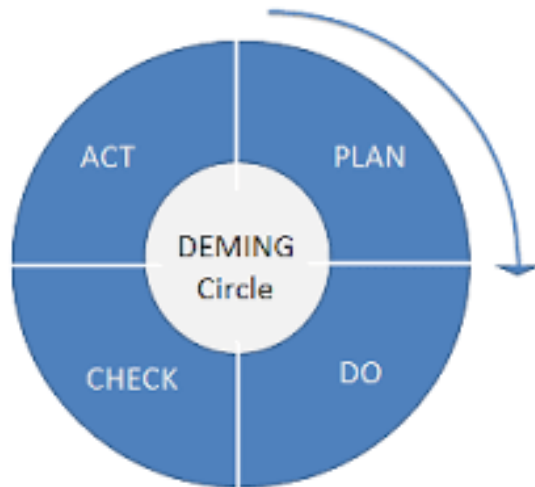
ドラッカーの5つの質問

- (問1) われわれのミッション(使命)は何か
- (問2) われわれの顧客はだれか
- (問3) 顧客の価値は何か
- (問4) われわれの成果は何か
- (問5) われわれの計画は何か

アプローチの違い

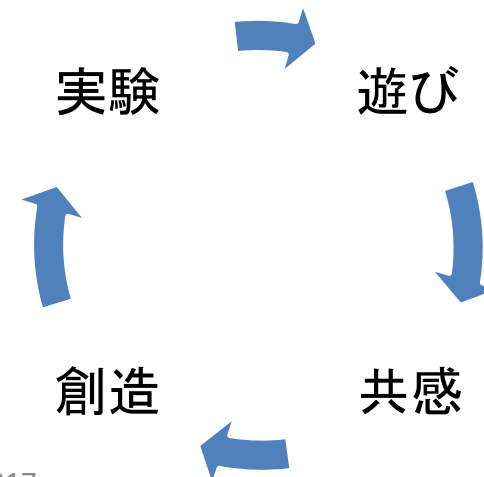
マネジャー(会社人間)

- 求める成果→最適な手段
- PDCA
- 利益を最大化、リスクは抑制
- 正確な予測に重点
- 予想外の展開は悪



アントレプレナー(起業家)

- 手段ありき→成果は紡ぎ出す
- Act Learn Build
- 許容可能な損失をあらかじめ設定し、早く小さく失敗(学び重視)
- 予測ではなくコントロールを重視し、偶然を活用



経営管理

+

アントレプレナーシップ

両利きの経営 ambidexterity

右利き

management

= exploitation 搾り取る

左利き

entrepreneurship

= exploration 探索



仮説

検証



ポイント 1

1. 自分の認知的バイアスを知る

- 脳が意識的に処理できる情報は極めて少ない
- 専門性が高まるほど、無意識をうまく適用できる
- これが「バイアス」となり、新しい取り組みを邪魔することもある
- 熟達した起業家が持つ思考パターン(つまりバイアス)が解明されれば、意識的な練習を通じて起業の能力を上達させることができる

ポイント 2

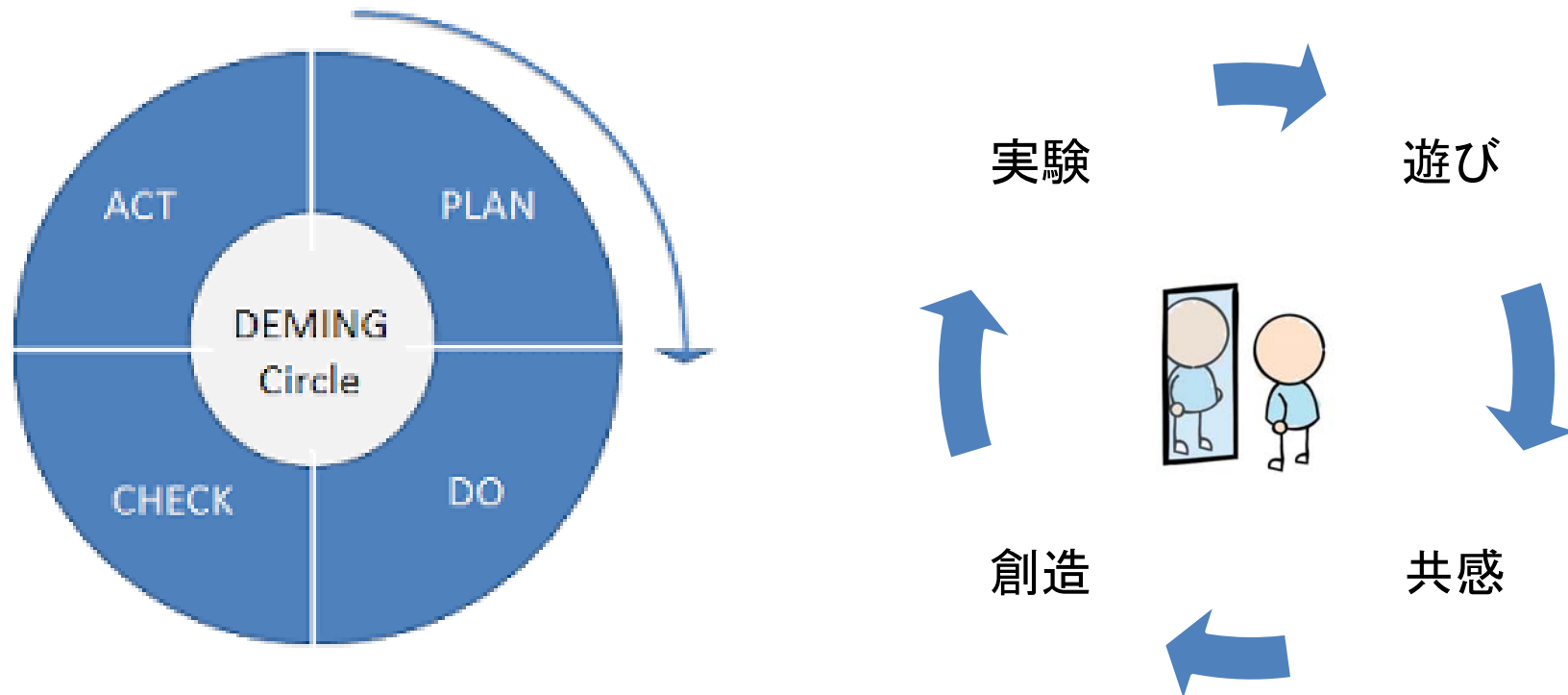
2. 熟達した起業家の独特な思考パターン
 - 起業の達人が使う意思決定ロジックを研究
 - 起業家は、通常の企業経営とは正反対の「エフェクチュエーション」という意思決定ロジックを使う
 - 手段から結果を想像し、成果 (effect) をパートナーと一緒に紡ぎ出す
 - 市場ではなく、顧客を起点にマーケティングする
 - 製品開発ではなく、顧客開発からスタート
 - 顧客が求める価値について、徹底的に「仮説・検証」を繰り返す

ポイント 3

3. 両利きの経営

- 起業家のロジックは、不確実な状況で有用
- 企業経営のロジックは、リスクが伴う既知の状況で有用
- 右利き（経営者）と左利き（起業家）の使い分けが重要
 - exploitation（搾取）とexploration（探索）の違い
- 起業家は、リスクではなく、不確実性に対処する

目指すは両利き



http://itknowledgeexchange.techtarget.com/writing-for-business/files/2015/04/Deming_PDCA_cycle.png