

日本市場創造学会 設立準備研究会  
研究発表会

---

課 題

「創業成功」

2011年12月11日

竹内創成

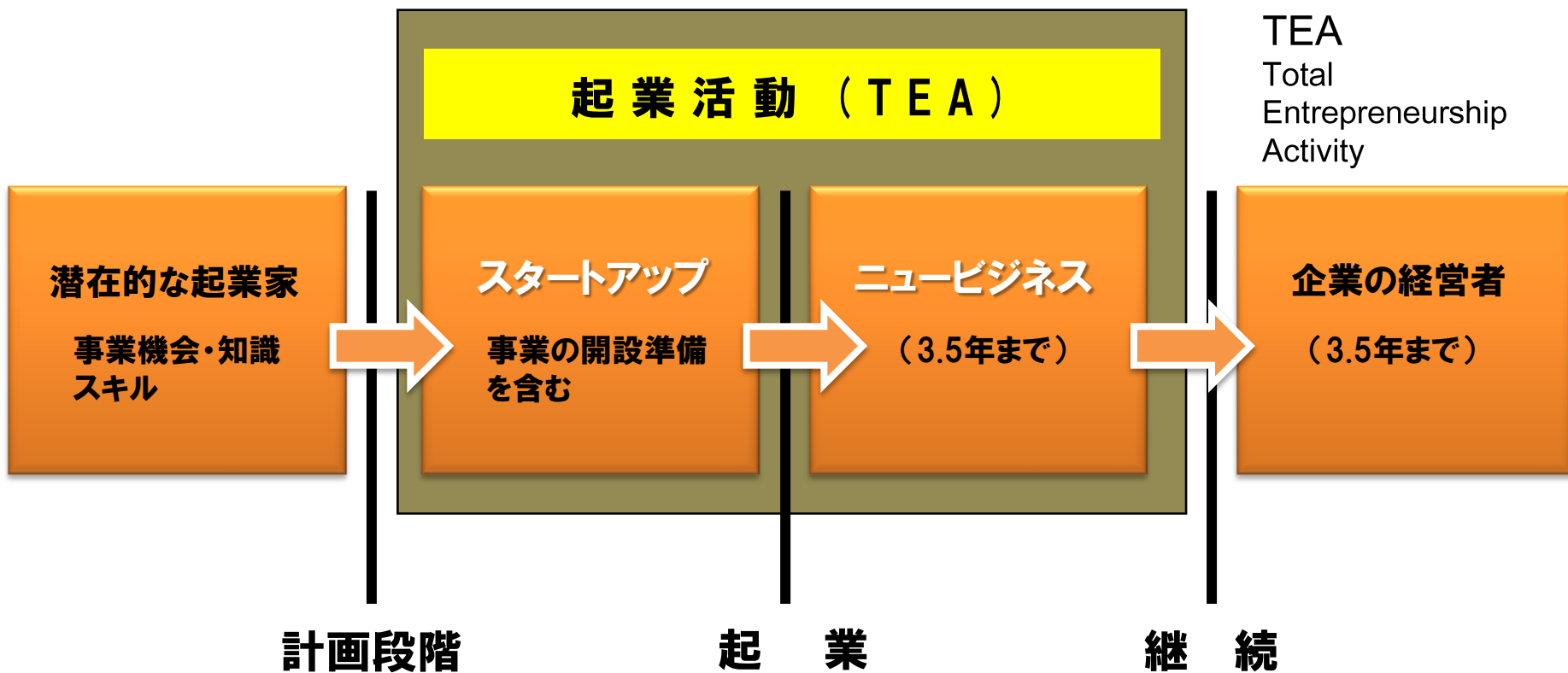
---



# 創業成功

日本の経済が、社会が活力を失い、閉塞感を漂わさせる背景の一つに、日本人の起業家精神が減衰し、起業活動が衰退しつつあることが挙げられている。創業・起業は、雇用の創出、社会の活性化・多様化をもたらすだけでなく、革新的な新技術の導入で経済の新陳代謝を促し、産業構造の転換、イノベーション促進の原動力となる重要な役割を担っている。経済社会の持続的発展に欠かせられない要素といえる。この創業・起業、すなわち事業を興し一定の期間に一定の成果を挙げ、さらに事業を安定的かつ持続的なものにするための要件とは何かについて考察する。

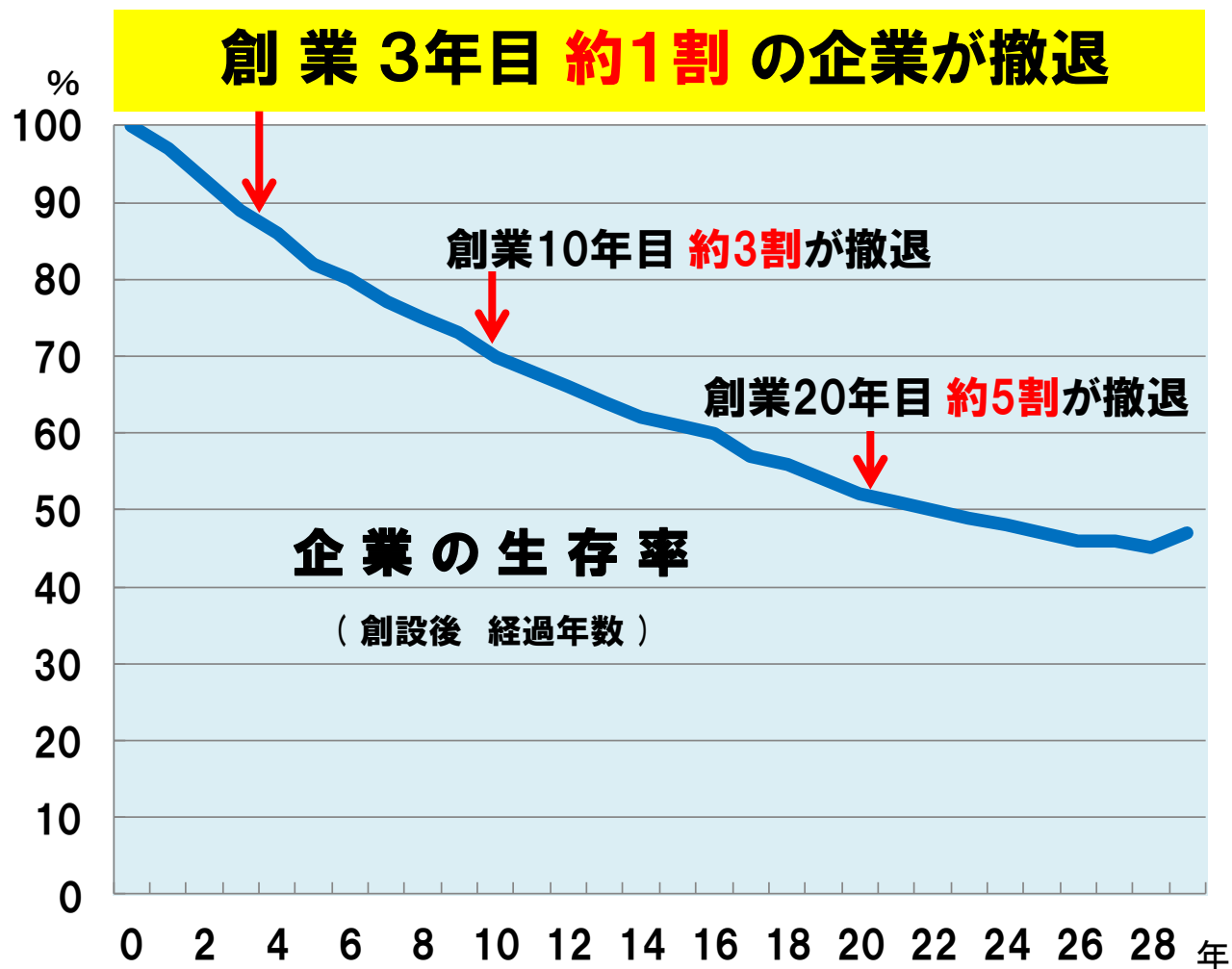
# 創業・起業



創業成功  
商 品

創業商品発売 3年目以降も  
市場に存命し、事業運営の核として、  
事業の存続に貢献する商品

# 企業の「生存率」からみた 起業の実態



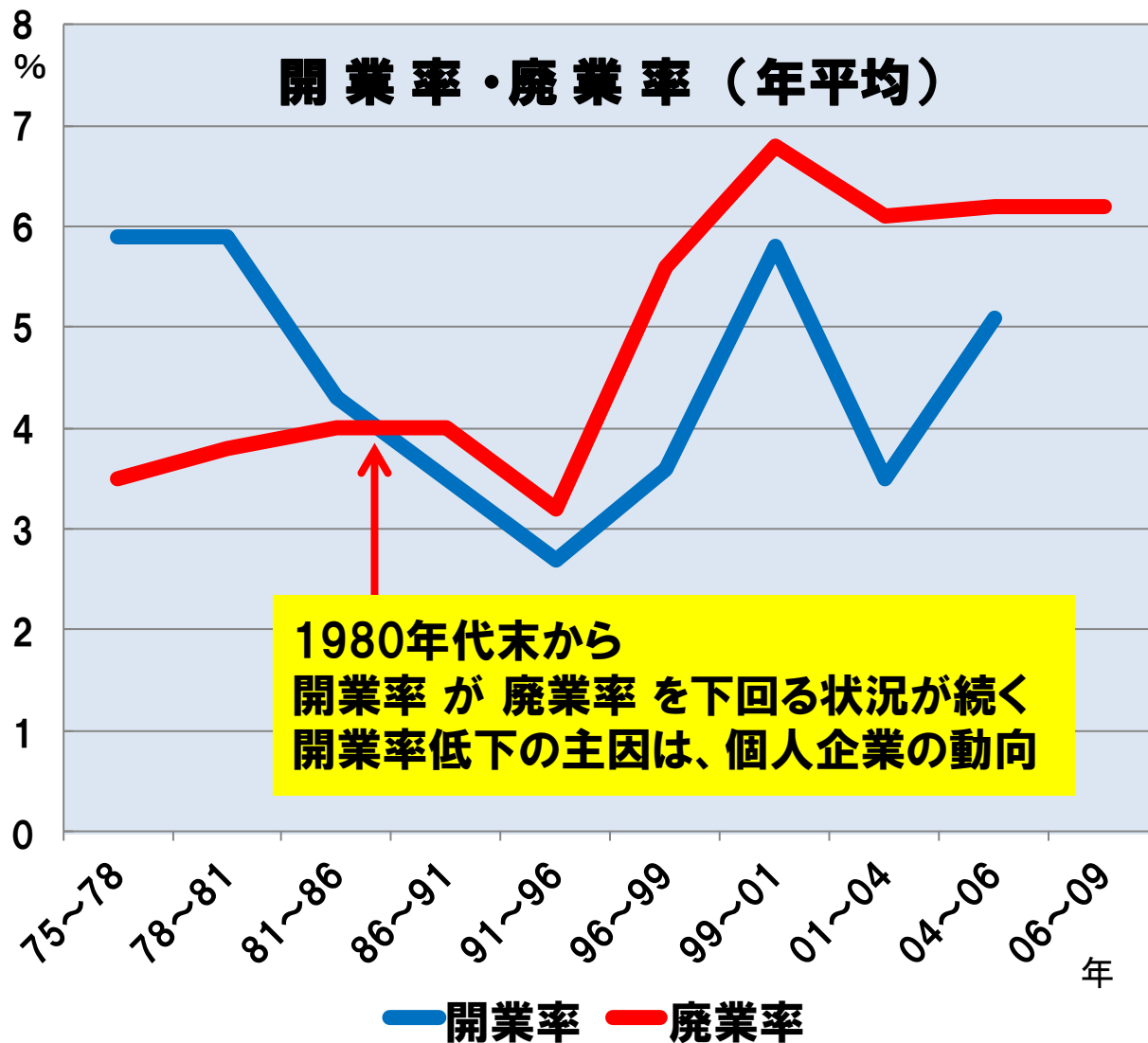
2011年に  
創業 50周年  
を迎えた企業

サンリオ  
マックスバリュー北海道  
リンガーハット  
東洋エンジニアリング  
USEN  
大塚商会  
ライフコーポレーション  
小田急百貨店  
オーディオテクニカ

## 「企業の寿命 三十年の法則」

企業が繁栄を謳歌できる時期、すなわち「会社の寿命」は平均わずか三十年にすぎない。 日経ビジネス 1983年発行

# 「開業・廃業率」からみた起業の実態



少子高齢化  
労働力人口の減少  
加えて、

**起業意欲の減退**  
**開業率の低下**



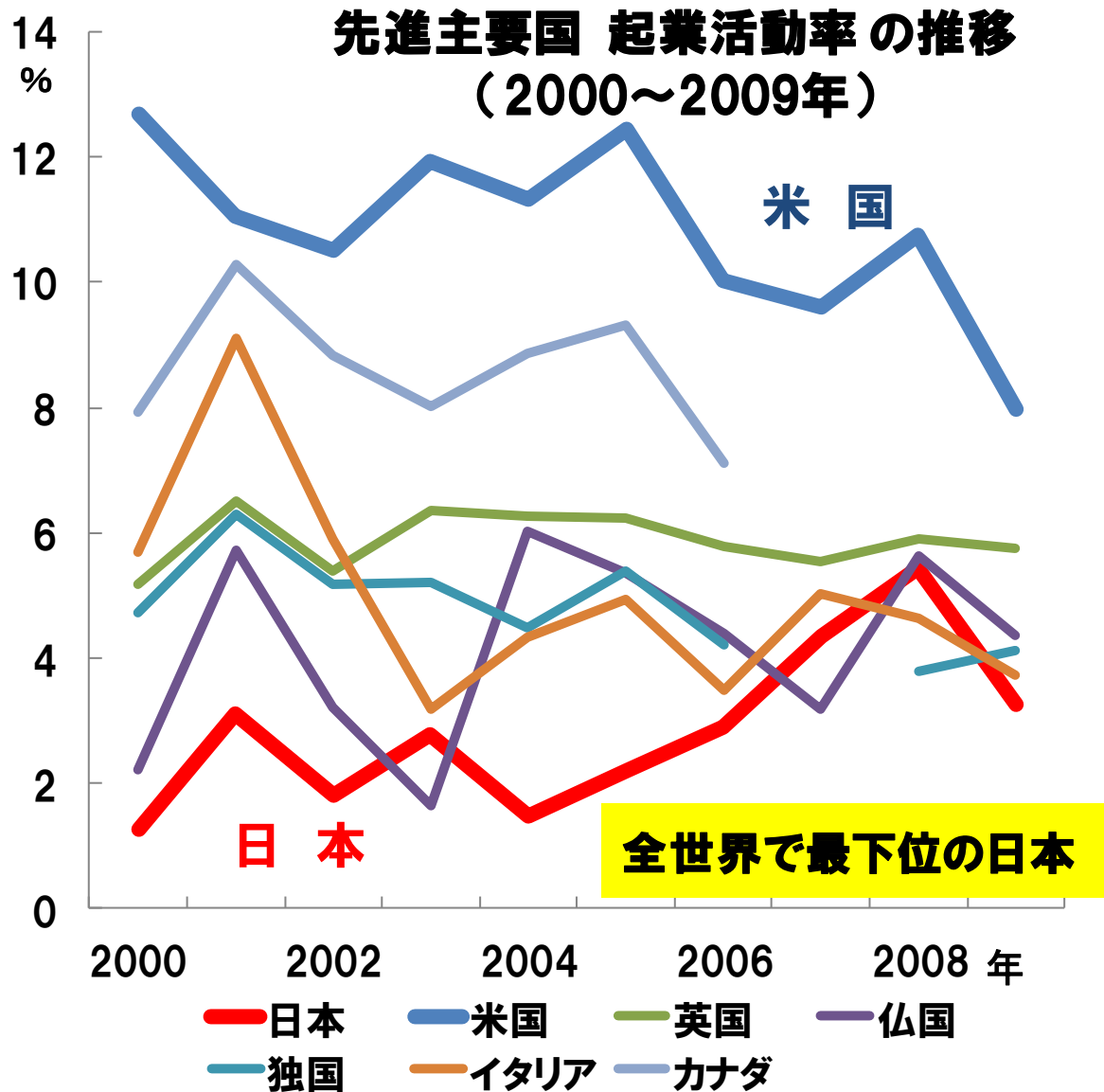
**経済原動力の失速**

**起業家精神の喚起**  
**起業環境の整備改善**  
**起業活動力の向上**



**経済・社会の  
閉塞状況の打破**

# グローバルな「起業活動率」からみた起業の実態

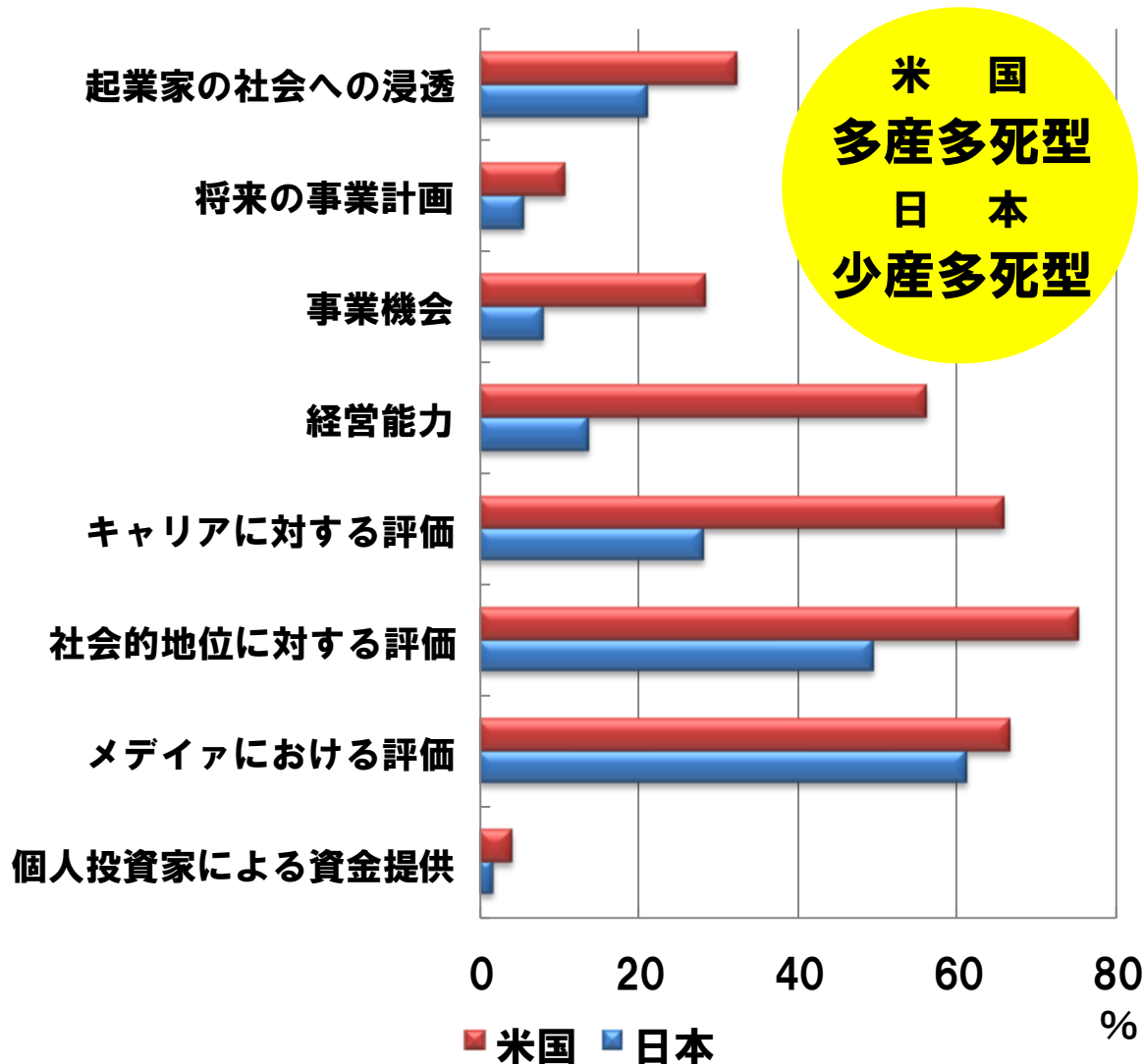


## 2009年 起業活動率 (%)

上位5カ国	下位5カ国
ウガンダ 33.67	日本 3.26
グアテマラ 25.09	ベルギー 3.51
イエメン 24.01	デンマーク 香港 3.64
ジャマイカ 22.73	イタリア 3.72
コロンビア 22.38	(参考) 中国 18.84
(参考) 米国 7.96	(参考) ドイツ 4.16
	フランス 4.35

# 日米ベンチャー比較

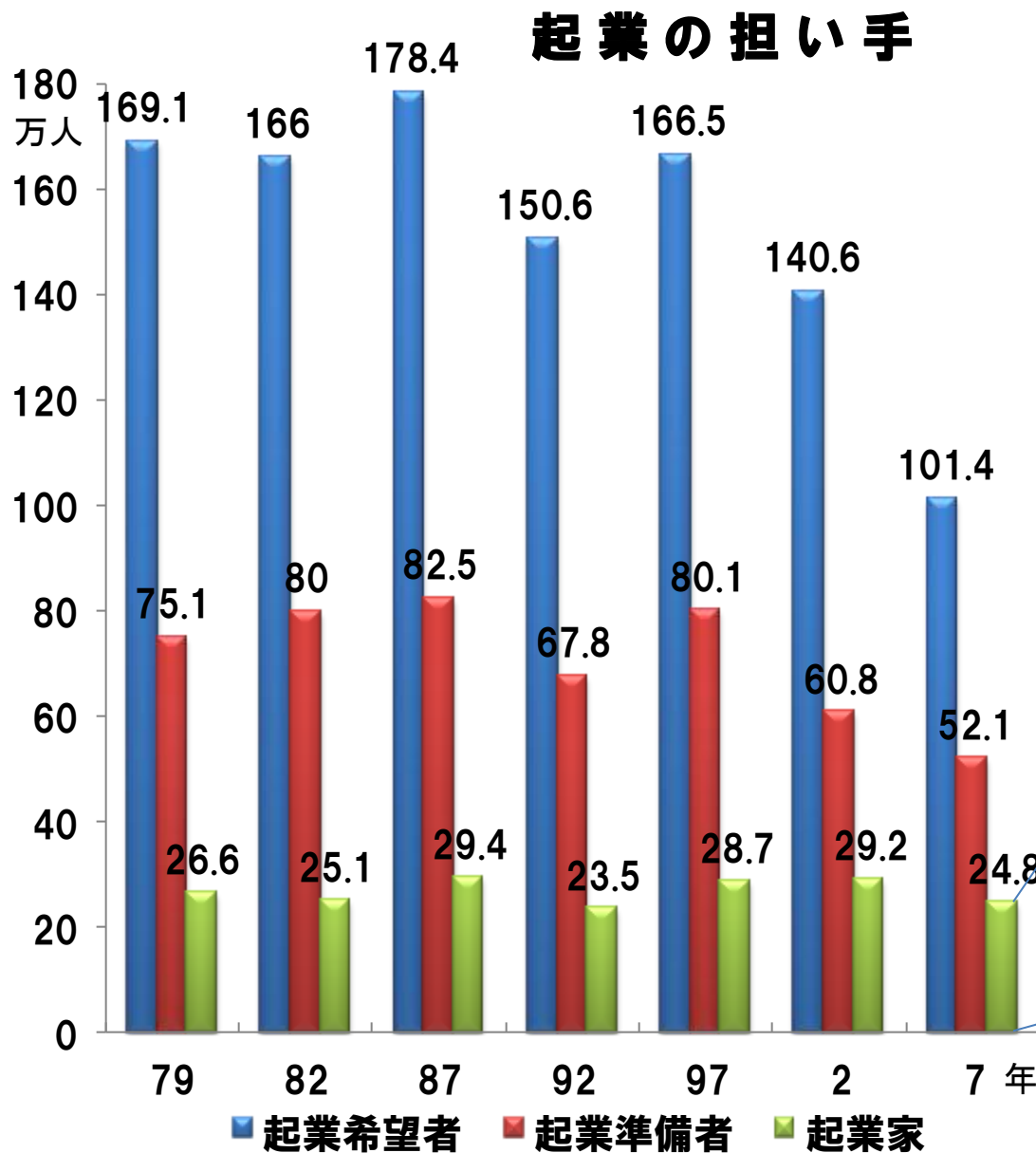
## 起業活動に対する意識調査



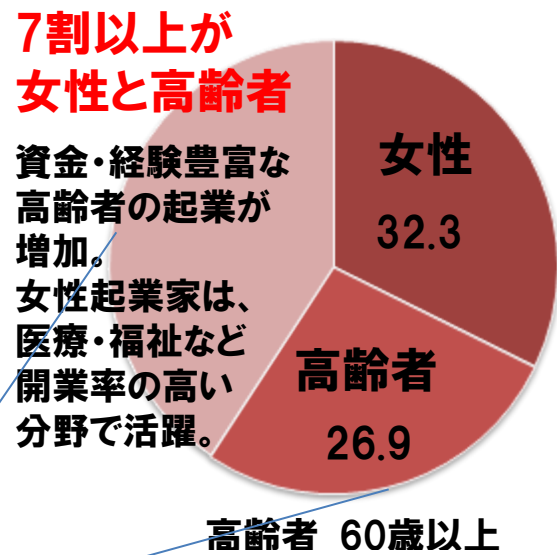
比較項目	米国	日本
開業率	14.3%	3.5%
廃業率	12.0%	5.6%
新規上場企業数	655社	157社
上場迄の平均年数	約5年	約22年
大学からの起業	344社	数十社
ベンチャー講座のある大学	約500	約70
インキュベーター拠点数	約850	約200
ベンチャーキャピタル社数	610社	150社

(2000年)

# 減少する起業の担い手

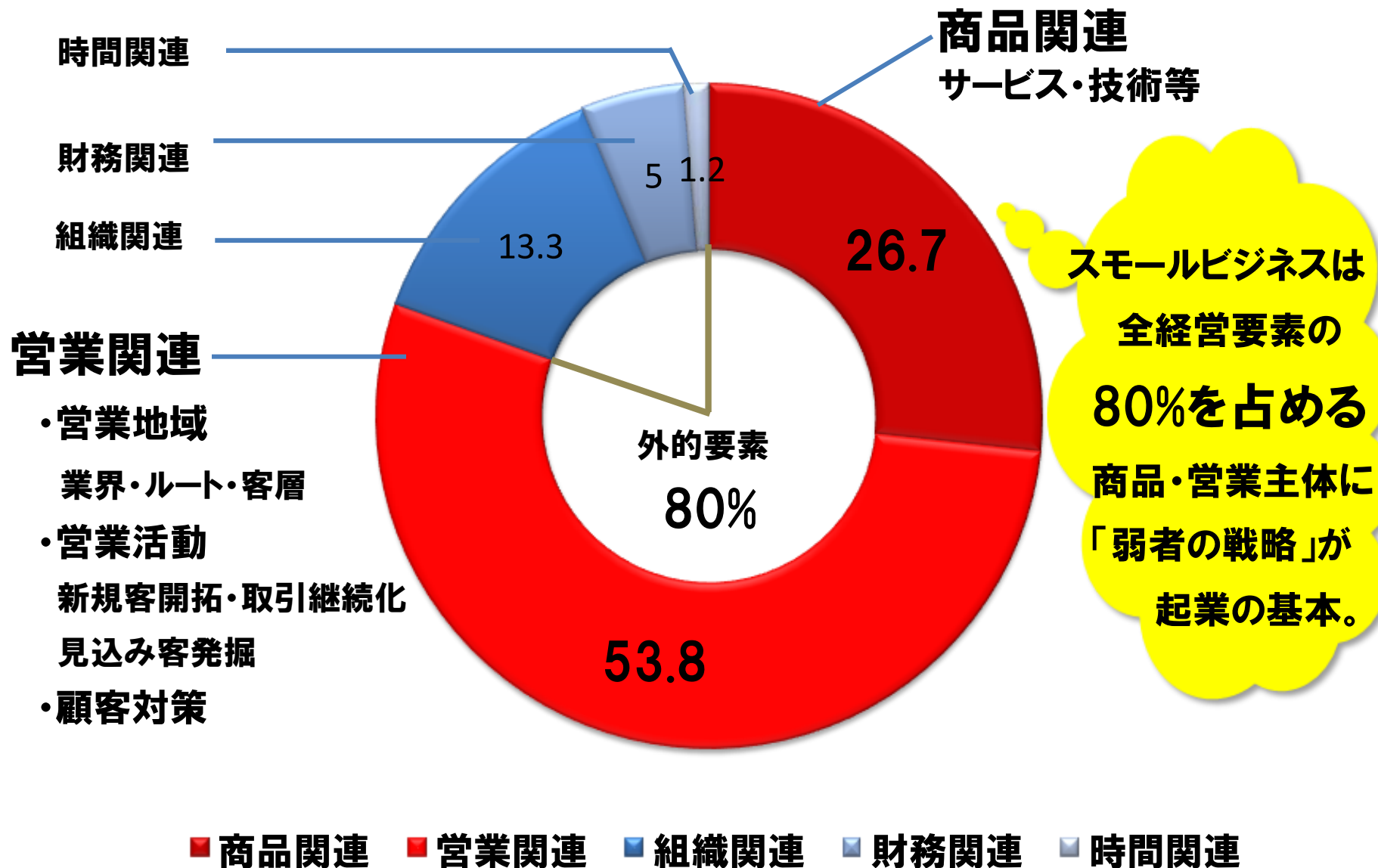


近年、減少傾向  
それでも、  
**起業希望者 100万人**  
起業リスクの低減  
創業成功確率の向上で  
起業活動率の改善を！

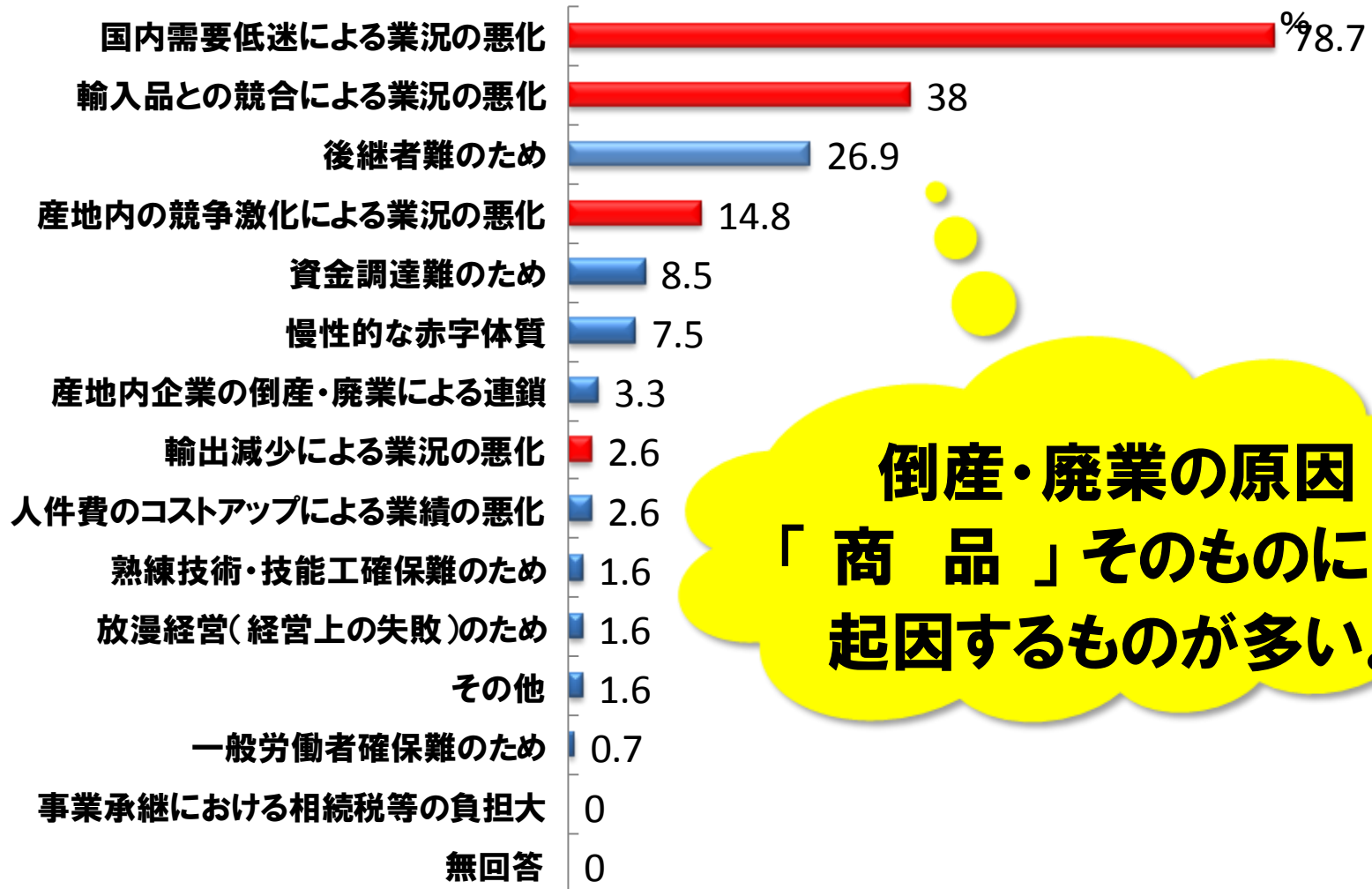


資料:総務省「就業構造基本調査」



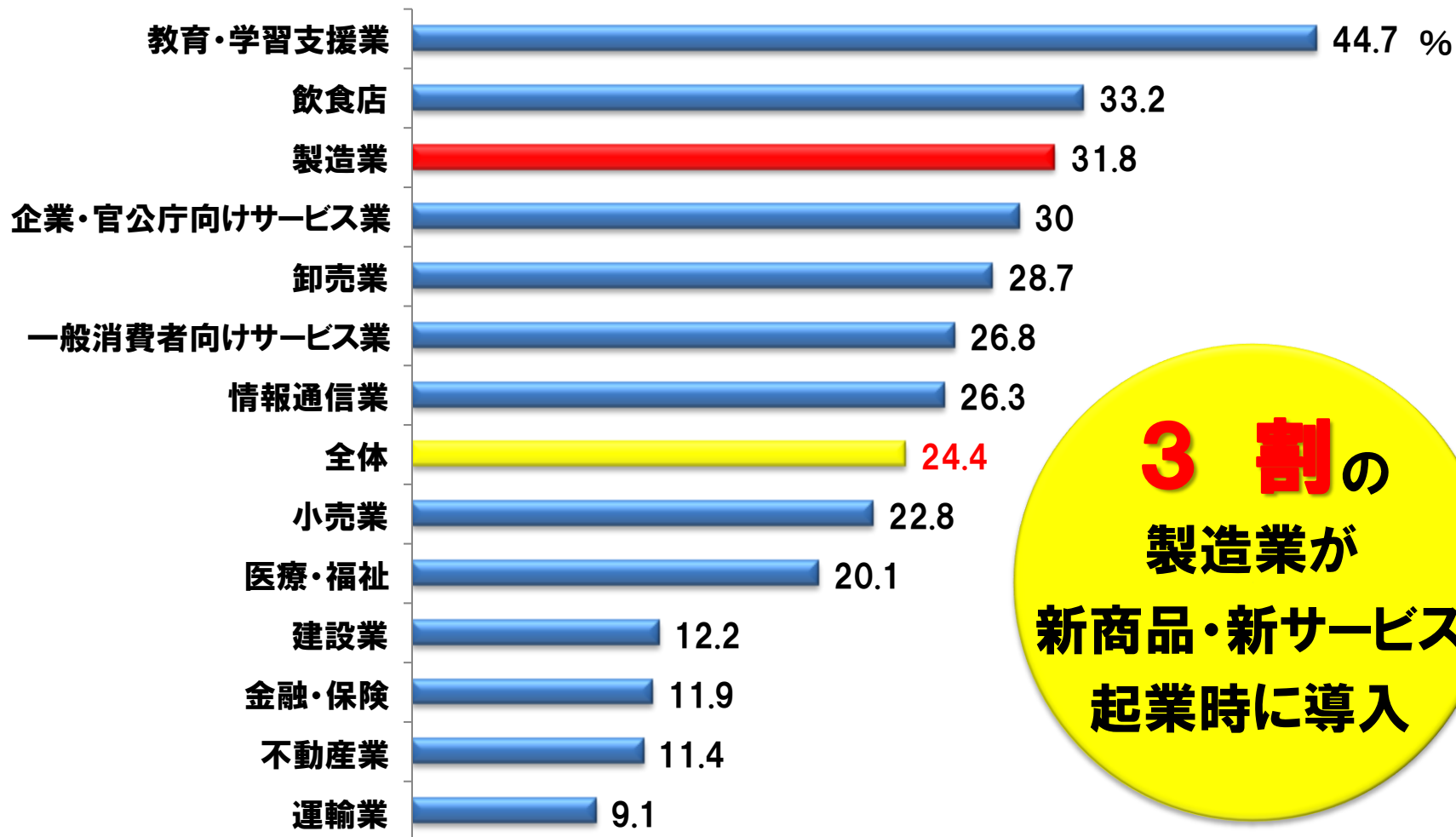


# 倒産・廃業の原因



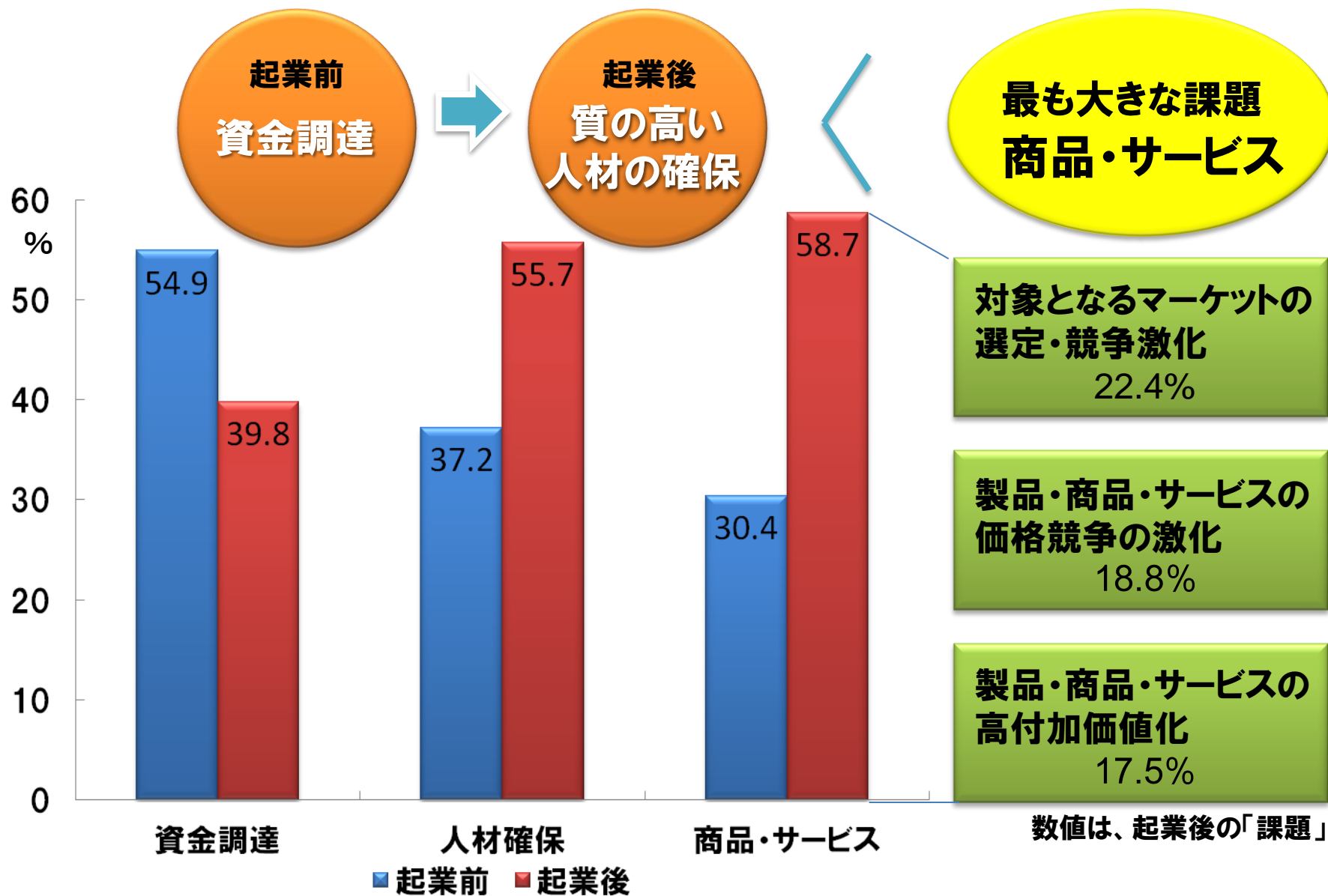
## 起業に際しての経営上の工夫

### 新規参入企業、新技術・新商品・新サービス 導入で市場を活性化



資料: 中小企業庁委託「起業に関する実態調査」(2010年 (株) 帝国データバンク)

# 起業時 および 起業後の課題



# 雇用拡大のための成長産業の開拓

1980年～2005年に米国で創出された雇用は、  
ほぼすべてが創業5年以内の若い起業によるもの  
だそう。だから、国家を繁栄させたければ  
救済よりもスタートアップを増やすべきだ。

ニューヨークタイムズ紙 コラムニスト トーマス・フレードマン

持続可能な方法で失業率を引き下げたいので  
あれば、ゼネラルモーターズの救済や財政出動  
による道路工事の増大ではだめである。

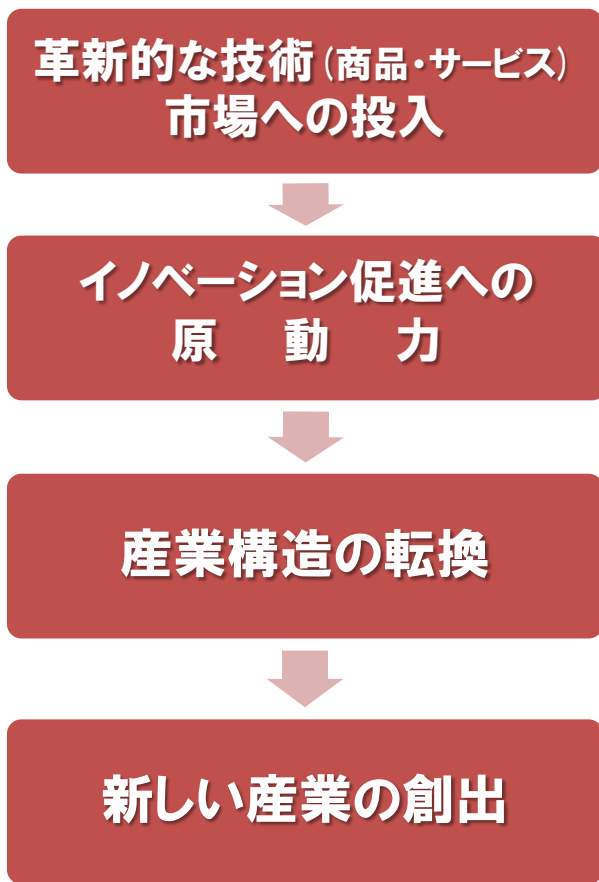
新しい会社を大量に、かつ素早く生み出す必要が  
ある・・・救済から給与の高い仕事は生まれてこない。  
そういう仕事はスタートアップだ。では、スタートアップは  
どこから生まれるのか。頭がよく、クリエイティブで情熱を  
持ってリスクをとる人々からだ。

「スティーブ・ジョブズ 驚異のイノベーション」 カーマイン・ガロ

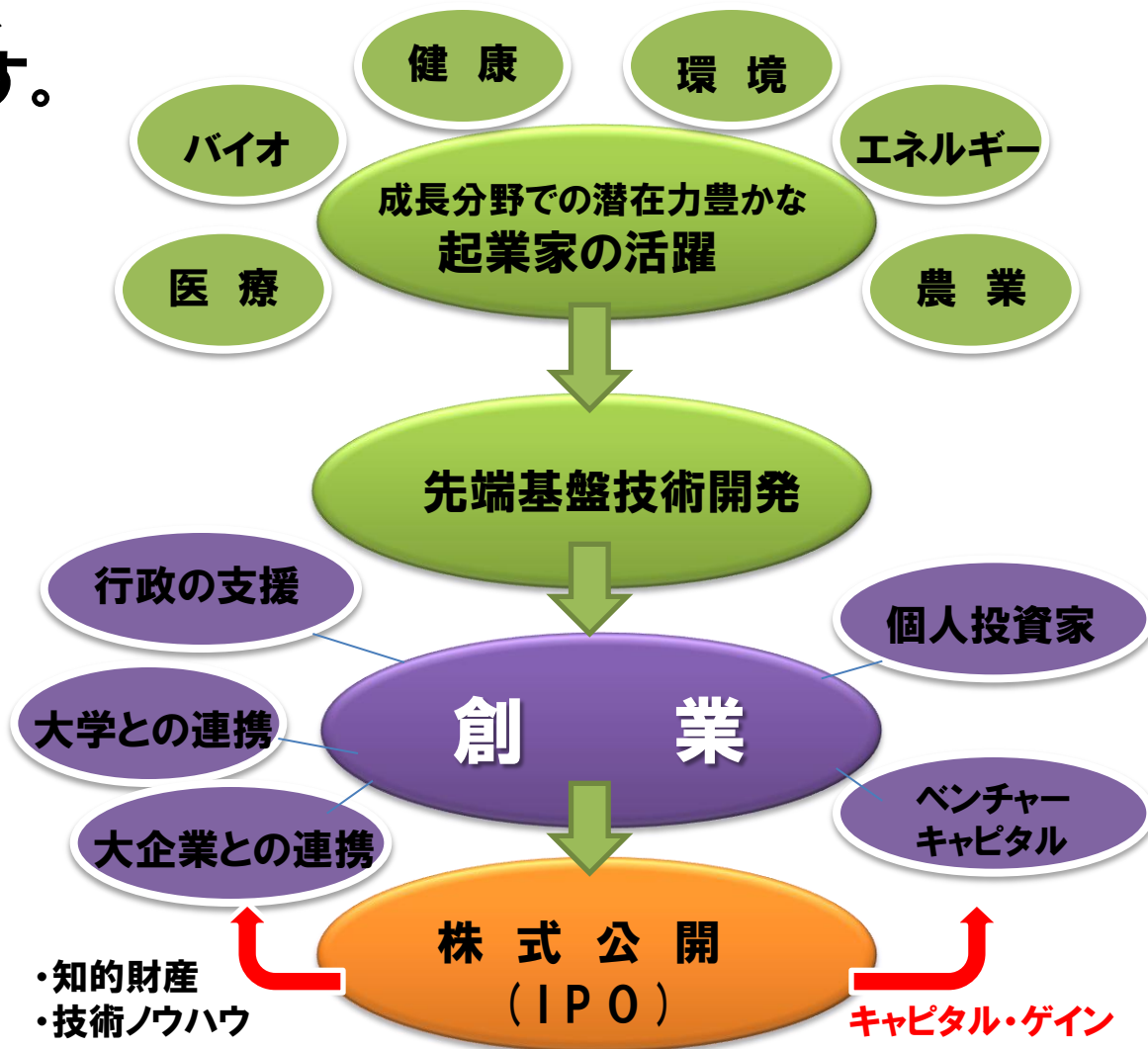


# 創業・起業の経済に与える影響

起業活動の活性化が、  
経済の新陳代謝を促す。



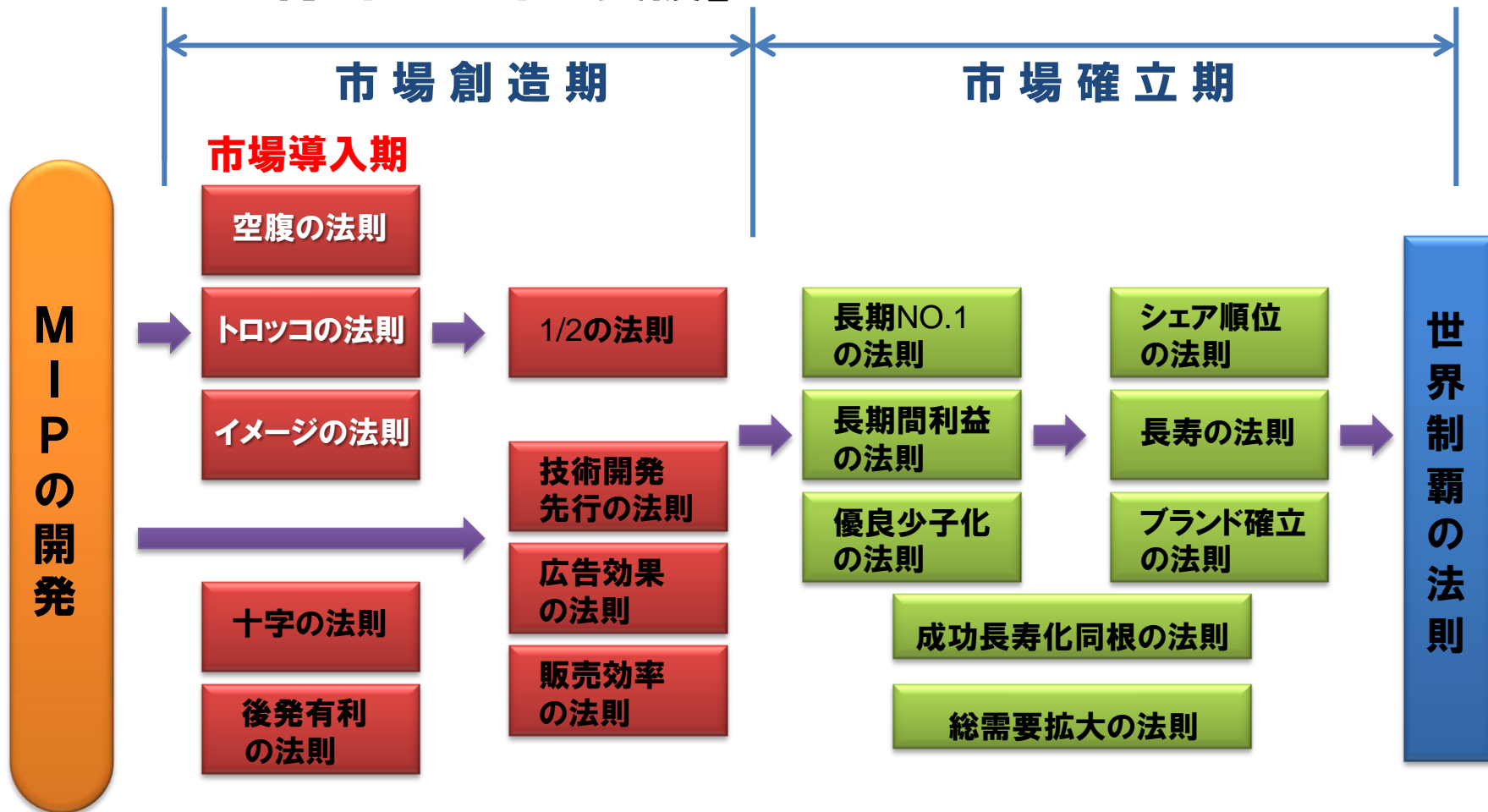
## 起業創出プロセスの開発と定着



「創造的破壊こそ、資本主義の駆動力(シュンペーター)」—— その担い手は、起業家

# 「新市場創造型商品 MIP」に関する 42 の法則

## 「創業・起業を支援」する MIP 18 の法則



空腹の法則

トロツコの法則

MIPは、未充足の強いニーズに応える商品コンセプトとそれを達成する商品パフォーマンスを持つ。それ故、空腹状態に似た消費者行動を引き起こす。

動力を持たないトロツコは初めの一押しを要するが、一度走り始めると妨げる力がない限り走り続ける。MIPはこの挙動に似て、NO.1を走り続ける。

# 創業成功・失敗の法則

スモールビジネス  
制約された  
創業環境・条件

軽・薄・短・小

既発市場  
既発商品

創業しても成功  
の確率は低い

新市場創造型商品の開発→市場導入

新商品による  
短期的成功

市場投入  
宣伝投入

アイデア開発  
商品開発

空腹の法則

トロツコの法則

1/2の法則

- ・ 長時間、NO. 1を保つ確率が高い。
- ・ 長期間、利益を生み続けられる。
- ・ 追われるごとく、新商品を乱発する必要がない。
- ・ 強力なブランドを持つことができる。
- ・ 少ない広告費で大きな成果・効果が得られる。
- ・ 流通網が弱くても小売業がサポートしてくれる。

スモールビジネスでも ハンデが少なく、  
創業成功の確率が高められる。



# 市場創造型商品 MIP による創業成功メカニズムの課題

## 成熟化社会

人口構成の変化と消費市場の縮小

MIP そのものが生まれる  
市場余地の減少

棲み分け的・市場代替的  
MIPの増加

MIP そのものの開発が困難に

## IT 進化社会

クラウド・コンピューティング時代

起業機会を拡大する ネット市場  
国内ネット市場 2013年度 約16兆円

S.B.のハンデを補完する IT活用  
広告費・営業・社屋店舗・正社員・・・不要

少ないリソースでの起業化を支援  
HaaS・PaaSの活用で大企業にも対抗可

創業の多くは小規模での出発。小規模でも成功できるのは、「新市場創造型商品」ならでのこと。なぜならば・・・

モノづくりの  
原点

消費者中心  
技術開発 < お客様ニーズ

未充足ニーズの発見  
マーケティング不変の基本原則

# 温故知新

創業成功のメカニズムを解く手掛かりとして、現在市場のリーダーとして活躍する企業の創業商品について事例研究を行う。

事例として取り上げた各社の創業当時は、「物資も少なく、空腹な時代」。

「行動ニーズに対する十分な解決手段がない時代」であり、「当時、多かっただと思われる顕在ニーズ」を商品化すればよい時代であった。

モノあまりの現在は、「深層を探る潜在ニーズの掘り起しが不可欠」であり、また「ターゲットがセグメント化されており、需要規模の大きなニーズの発掘は望みがたい。従って、小規模な創業による成功が主体となりつつある」

という環境・条件の変化はあるものの、その根底にある共通要素を分析することは、創業成功の”核”となるものと考えらる。



とらや

(株) 虎屋

創業 室町時代 約480年前



## 「伝統とは、革新の連続である」

日本は、世界に冠たる長寿企業の国である。

創業100年以上の企業、10万社以上。200年以上に限っても3,113社。これら長寿企業に共通することは、いずれも本業を極め、社会・時代の変化に合わせて自己変革を成し遂げ、絶えず経営の革新を続けていることである。

老舗(長寿企業)研究家  
横澤 利昌 亜細亜大学教授

# 「創業商品」に学ぶ、「創業成功」のポイント

企業名	創業商品	創業成功のポイント
ブラザー工業(株)	麦藁帽子製造環縫ミシン	「一業」を守って、 あくまでも品質第一主義を貫く経営
山本光学(株)	防塵眼鏡	アイデアと技術力で、 時代のニーズを先取り
シャチハタ(株)	万年スタンプ台	「積み重ね」と「自己否定」で、 看板商品をも不要にする商品開発
フェザー安全剃刀(株)	安全剃刀	長く記憶に残る「商標」の威力
カゴメ(株)	トマトソース	“国の素”主穀農業から西洋野菜へ、 農産物加工近代化の先駆け
三洋電機(株)	自転車用発電ランプ	世界を視野に市場の将来を先読み、 ゼロからのスタート
フジッコ(株)	とろろ昆布	時代を先取りした 新たな販売方法・販売チャネルの導入
チョーヤ梅酒(株)	梅酒	消費者の嗜好・楽しみ方の 変化に合わせ、商品開発
江崎グリコ(株)	グリコ	天才的なコピーセンスで、 総合的なデビュー戦略の展開
(株)ロッテ	チューインガム	間断なく新機軸・新感覚(風味)を打ち出し、 トップを走り続ける

## 「一業」を守って、あくまでも品質第一主義を貫く経営

### 輸入ミシンの修理・部品の製造からスタート

当時、ミシンは精密工業製品、欧米メーカー（特に、米国シンガー社）が市場独占。

### ミシン国産化への決意と挑戦

**麦わら帽子製造用環縫ミシン**（昭三式） 1928年 昭和28年

- ・自前主義 —— ミシン製造設備も内作機械も全て兄弟の手作り。  
「麦わら帽子」も自ら製造し、顧客ニーズを吸収。
- ・品質第一主義 —— ドイツ製品の10倍の耐久力。

**メリヤス用環縫ミシン**

**家庭用本縫ミシン** 1932年 昭和14年

- ・挑戦11年目にして、国産家庭用ミシンを完成。

### ミシン国産化への動き

輸入関税引上げ(一律35%)・シンガー社の労働争議など、国産化を促進。  
家庭用・工業用ミシンの世界のトップメーカーに。

### ミシン市場の飽和

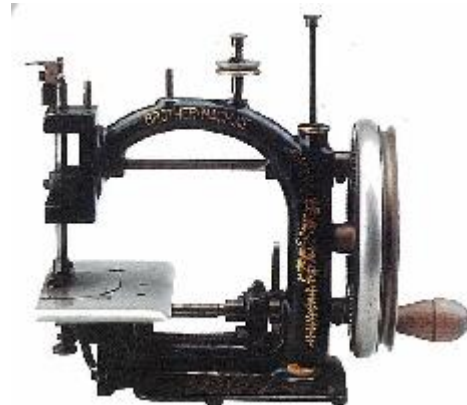
現在、ミシン事業の売上構成比 約1割、利益率重視のキャッシュカウ事業に。

### ミシンで蓄積した技術をもとに、事業の多角化展開

家庭用編機→家庭用電化製品→欧文ポータブルタイプライター→楽器など。

### さらに、情報・通信 総合メーカーに

ファックス(型番 FAX-)・レーザープリンター・インクジェットプリンター・高速ドットプリンターなど。



日本機械学会より  
「機械遺産」に認定



商標「ブラザー」  
上記は、店舗用プレート

## アイデアと技術力で、時代のニーズを先取り

### 戦前

昭和6年 満州事変

**満州防塵眼鏡** → 中国・満州 黄砂

- ・当時の防塵眼鏡はセルロイド製。長時間かけると目の周囲に跡が残る。
- ・顔に当たる部分を熱で折り曲げたデザインで跡が残らないように工夫。
- ・満州に出征の兵士、移住の開拓団が携行。注文、ほぼ独占状態。



満州防塵眼鏡

### 戦後

昭和25年 朝鮮戦争

**スワン印水中眼鏡** → 戦後の食糧難

- ・魚や海藻を採取するための必需品。従業員10人で、月産1万個、年間10万個。

**産業用 防塵眼鏡** → 産業興国・朝鮮戦争特需

- ・水中眼鏡/紡績工場(糸くず・綿ぼこり)・遮光眼鏡/鉄鋼会社・溶接眼鏡/造船会社・保護眼鏡/国鉄等

「戦後は終わった」 昭和31年 経済白書

**オートバイ用防塵眼鏡** → 商用・運搬に オートバイ・スクーターが普及 (道路、未舗装)

**プラスチック製サングラス** → アロハシャツとサングラス 石原裕次郎「太陽族」ブーム

**強化ガラス・防眩ガラス** → 一般市場に参入

昭和45年以降 昭和45年 大阪万博

**曇らないスキーゴーグル** → スポーツ市場に参入 レンズ加工技術で、ヒット商品を連発

**割れないスポーツグラス**  
**度付スイミングゴーグル**

防 塵

サングラス

機能グラス

世界ブランド

# 「積み重ね」と「自己否定」、看板商品をも不要にする商品開発

創業当時 1945年ごろ

当時のスタンプ台 インクを塗るタイプ

- ・インクが表面から蒸発し、使うたびにインクを補充する手間がかかる。

万年スタンプ台



「**万年スタンプ台**」 発売 1925年

インクびんと台を一体化。永久にインクを塗る必要がない。

- ・インクが出すぎず、鮮明に捺印
  - ・インクを補充せずに、連続して捺印
- 画期的だが、当初は容易に受け入れられなかった。



警察・銀行・会社など公的な機関に贈呈→広告活用→信用の獲得

創業後10年 1935年ごろ

流通・客からの指名増→販売量急増→ラインアップの多様化

シャチハタ、スタンプの代名詞に。

創業後37年 1962年前後

シャチハタ、スタンプ台のシェア 70%

現 在

「**Xスタンパー**」スタンプ台不要、次なる MIPの市場導入。

シャチハタ、朱肉のいらない認印の一般名詞となる。

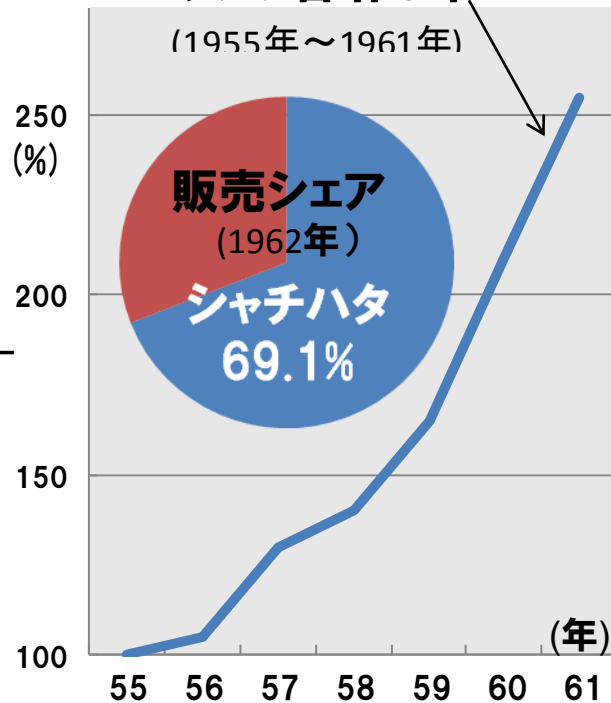
「**電子印鑑システム**」さらに、ペーパーレス化へ。

シャチハタ、朱肉スタンプメーカーから 文具印章メーカーへ



スタンプ台 伸び率

(1955年～1961年)



1955年を100とした時の伸び率

## 長く記憶に残る「商標」の威力

刃物の中で一番大企業になるものは何か。  
それは、日用品であって消耗品であること。

—— 創業者 小阪利雄(昭和3年ごろ)

### 安全剃刀

- ・特別なコツがいない。
- ・安全性が極めて高い。
- ・使い捨てが利く。研ぐ手間がいない。

### 日本剃刀

- ・古くから利用され、多数派。

### 舶来安全剃刀

- ・高価、薄っぺら。
- ・高級官僚、実業家など一部の富裕層。

### 受託生産(OEM)

創業後の3・4ヵ月は、敢えて受託生産に徹する。  
自社マークは、製品に自信ができるまでは使わない。

### トレードマークの選定

「フェザー」印の商標決定。

### 「安全剃刀」の存在の周知

商品価値や特徴訴求よりも、存在そのものをPR。  
注目度の高い新聞「記事中」を活用。

### 指名買いの促進

### 小売店での取り扱い促進

当時は、消耗品というよりも「小型ナイフ」の感覚で  
主に金物店が取扱い。

### 大衆相手、日用品感覚の販売

「女性の化粧品」に近い存在として定着させ販売。



現在



初代



## “国の素”主穀農業から西洋野菜へ、農産物加工近代化の先駆け

### (軍隊の上司から)

- ・農業の在り方そのものの変革(効率性・採算性の重視)
- ・旧来の主穀農業からの脱皮 → 「西洋野菜」の成長性に着目  
(軍隊の食事に供されている西洋野菜は、今後、一般家庭の・・・)
- ・家業の養蚕 → 西洋野菜の栽培・トマトの発芽(明治32年 カゴメ創業)  
(しかし、トマトは売れない。青奥く・真っ赤な色が敬遠される)

### (農業試験場の技師から)

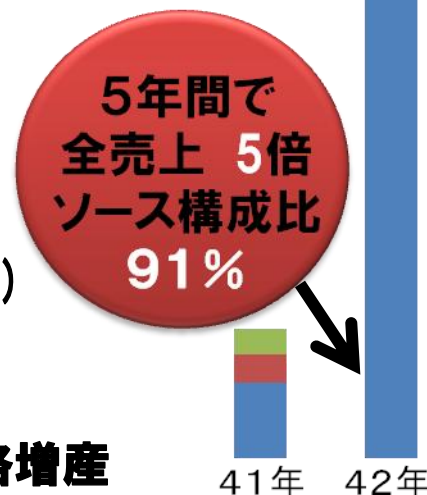
- ・効率的なトマトの栽培方法の伝授
- ・収穫増 → 保存も兼ねたトマトの処理方法  
トマトの加工 → **国産トマトソースの開発** (明治36年)

### (食品問屋の店主から)

- ・トマトの将来性を保証 → 一手販売の専属契約
- ・トマト工場を設立し、事業化へ → 安定供給に向け、トマトの本格増産
- ・**トマトケチャップ**(国産初) **ウースターソース**(後発)の生産 (明治41年)
- ・近隣農家での委託栽培 → 流通を介さず、生産農家との「契約栽培」へ
- ・農産物栽培と加工の垂直統合・一貫体制の確立 → 農業近代化への転換

明治41~45年  
売上高の推移

西洋野菜他 →  
米・麦 →

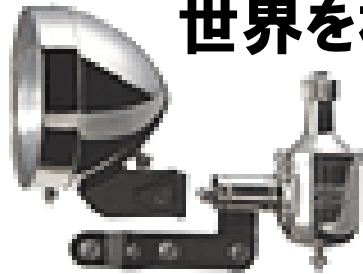


生産農家

豊不作・天候に左右されず、販路の確保と価格の維持。

加工業者

必要な原料の安定入手。他人の農地で収穫した原料の仕入れで、生産量の拡大。



## 世界を視野に 市場の将来を先読み、ゼロからのスタート

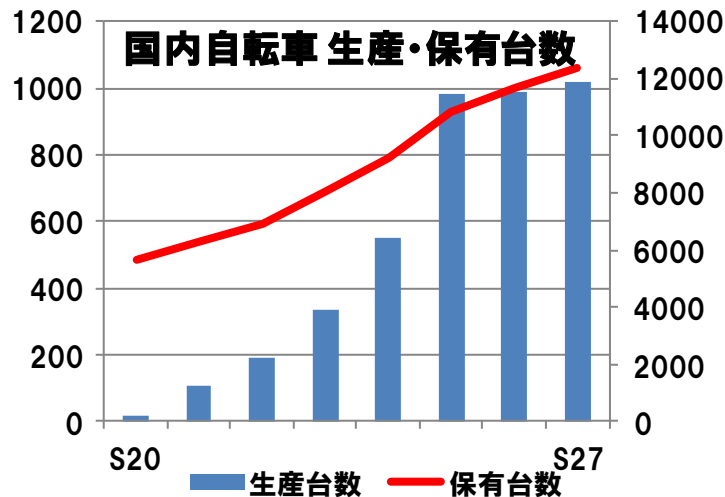
「この商品は必ず売れる」、大量生産体制の構築

- ・商品の規格化
- ・生産工程の標準化
- ・治具の改善
- ・安全管理対策と品質改善

### 発電ランプ1号機「47型」

1947年7月発売

1. 低速でもきわめて明るい
2. 高速でも豆球は安全
3. ダイナモ小型でスマート
4. ヘッドライトは明るく優美



日本自転車工業会 (単位 千台)

暗い夜道に発電ランプは、必要不可欠

### 空腹効果

「自転車は国民の足になっている。その自転車には灯がいる。」

ろうソクでは 1000時間で 1万円もかかる。乾電池でも 7,500円。発電ランプだとわずか1,500円・・・」

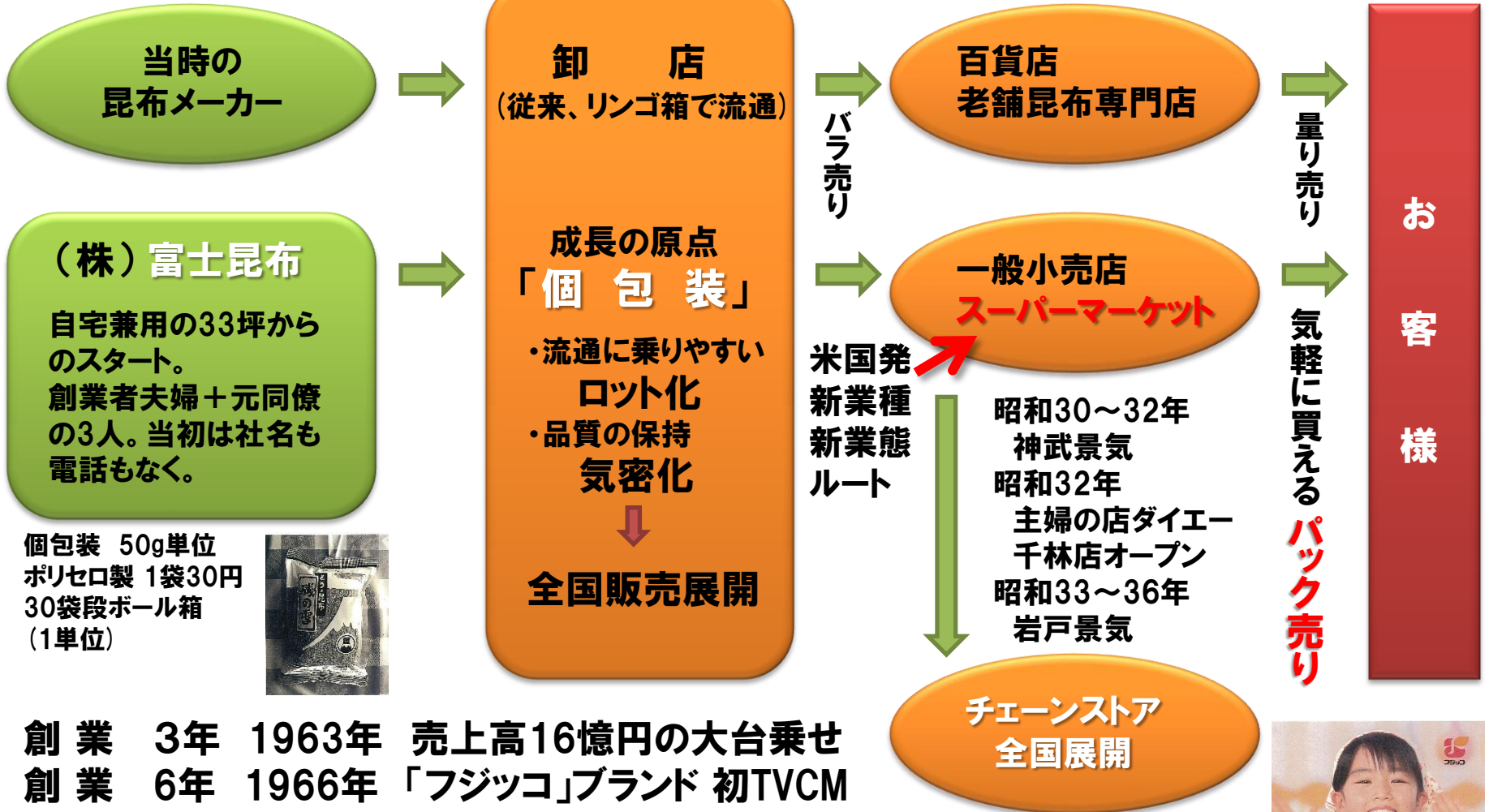
### トロッコ効果

電気器具店→直接 自転車店  
拡大する自転車市場に対応

- ✓ランプメーカー、すでに大小数十社、最後発でスタート
- ✓1年後の1948年(昭和23年) 国内市場占有率50%
- ✓1957年(昭和26年) 月産15万個供給体制
- ✓1973年(昭和48年) ピーク時 年間395万個生産
- ✓輪界事業→電動自転車など自動車関連事業を拡大

# 時代を先取りした新たな販売方法・販売チャネルの導入

パック売り      スーパーマーケット



個包装 50g単位  
ポリセロ製 1袋30円  
30袋段ボール箱  
(1単位)



- 創業 3年 1963年 売上高16億円の大台乗せ
- 創業 6年 1966年 「フジッコ」ブランド 初TVCM
- 創業 10年 1970年 とろろ昆布トップシェア 売上100億円
- 創業 30年 1990年 株式上場(大証2部)



## 消費者の嗜好・楽しみ方の変化に合わせ、商品開発

「**葡萄酒**」の製造がルーツ  
1924年

- 1914年、創業者 ブドウ栽培を始める。

「**ブランデー**」の製造に進出  
1949年

- 将来、自由化になれば海外の品質がよく安いワインとの競合に。創業者、フランスへの視察旅行で判断。

「**本格梅酒**」の製造・販売  
1959年

- 自家製梅酒の代替需要を狙う
  1. 国内であまり手が挙げられていない商品
  2. 海外にはない日本独特の商品
  3. 身近で親しみやすい商品

果実酒 (ホームリカー) ブーム  
1960年

- 酒税法の改正で、家庭での梅酒造りが認められる。  
→ 梅酒は家庭で作られ、店頭では売れない。(社員)  
→ 原価がわかる梅酒で儲かるはずがない。(卸店)

それでも、**梅酒**の店頭販売  
にこだわる

- 味噌や醤油も漬物も「自家製→店頭購入」と変わってきた。梅酒も店頭で買われる時代が必ず来る。広告展開の継続。

**梅酒**、売れ始める  
1975年

- 大手酒類メーカーの参入 → 競合の激化  
ライフスタイルの変化 (大都市への人口集中・核家族化)  
家庭で梅酒を作るおばあさんがいない → 梅酒は店頭で購入

**梅酒**ブーム  
1991年



- 梅酒メーカー 全国350社 チョーヤ梅酒のシェア 約50%

# 天才的なコピーセンスで、総合的なデビュー戦略の展開

名称



現在のロゴ

「グリコキャラメル」ではなく「グリコ」、先発各社と違う点を強調。語呂もよく、簡潔で覚えやすい。広告に使用してもスペースをとらず、広告効果が高い。

形

ハートは人体の中心。真心を表し、栄養菓子グリコの象徴。1953年、自動包装機導入で角型に。

箱の色



人目を惹き、食欲をそそる色。先発の森永ミルクキャラメルは、黄色。

商標

トレードマーク

「ゴールインマーク」。美味しさと健康、スポーツ。近所の子供がかけっこでゴールインする姿から。



初代



現在

惹句

キャッチフレーズ  
スローガン

## 一粒三百米突

「今日は帝劇、明日は三越」  
「初恋の味カルピス」と肩を並べる  
キャッチフレーズ。  
グリコの栄養価をカロリー計算、一粒16kcal。  
アーモンドグリコ「一粒で二度おいしい」

販売

## 大阪三越

販売は製品の権威を高めるため、最も信用のある小売店から。頂点の店に売り込めば、山の頂上から石を転がすごとく、一般の小売店でも取り扱ってくれる。



大阪三越 大正10年ごろ

販促

食玩。子供の二大楽しみ、食べることと遊ぶことを同時に満たす。  
おまけ付き、1927年(昭和2年)から。



## 間断なく新機軸・新感覚(風味)を打ち出し、トップを走り続ける

終戦直後

極度の  
原材料不足

(統制品 砂糖などの主要原料) → 育児用菓子メーカー優先  
(ジャガイモ・さつまいもを糖化) → ガムメーカー (嗜好品)

1947年 **風船ガム** で、チューインガム事業に参入。当時、ガムメーカー300~400社。

1951年 **ベースボールガム** (企画もの) 品質にこだわり、ブドウ糖・水アメを糖原料に。当たりクジ付き、子供市場にヒット商品。



1952年 **カーボーイガム** (新スタイル) 台紙貼り付け → 箱入り風船ガム。初期風船ガム 創業10年で風船ガム市場 NO.1メーカーに → ロッテの礎。

1954年 **ハーブミントガム** 噛み心地にこだわり、国産初 天然チクル入り 板ガム。国産ガムの歴史上、転換点となるガム。



**スペアミントガム** スペアミントの清涼感、新鮮な味と品質の高さで高い評価。1990年代まで、ロッテの主力商品。

1957年 **グリーンガム** 「お口のエチケットガム」葉緑素配合、脱臭・殺菌作用。日本を代表するガム、超ロングセラー商品に。



1960年 **クールミントガム** 強烈なミント味 「大人の辛口、南極の爽やかさ」。



1961年 ハリスを抜き、ガムトップメーカーに → 1998年、創業50年、グローバル企業に。

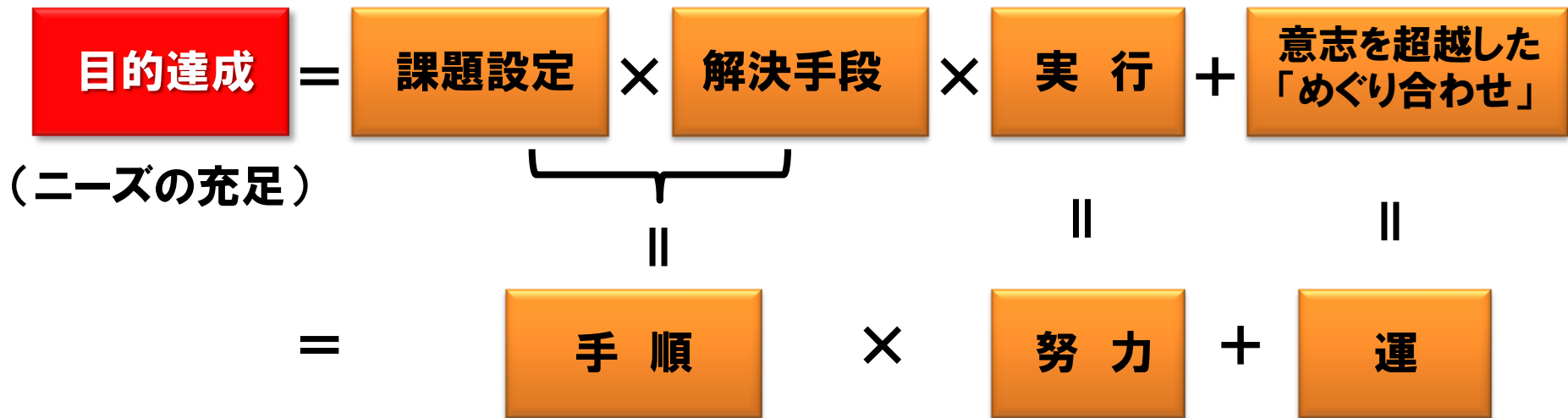
共通要素

「創業成功」という目的達成を諦めない意欲  
メ・ラ・キ・ア

条件

- 1 意欲 (目的達成ニーズ) ———— 前提条件
- 2 資質 (才能・性格・社会的素質) ———— 十分条件

要因



# 創業守成

貞観政要

新たに事業を興すことよりも、その事業を維持し発展させることはさらに難しい。大抵、失敗する。

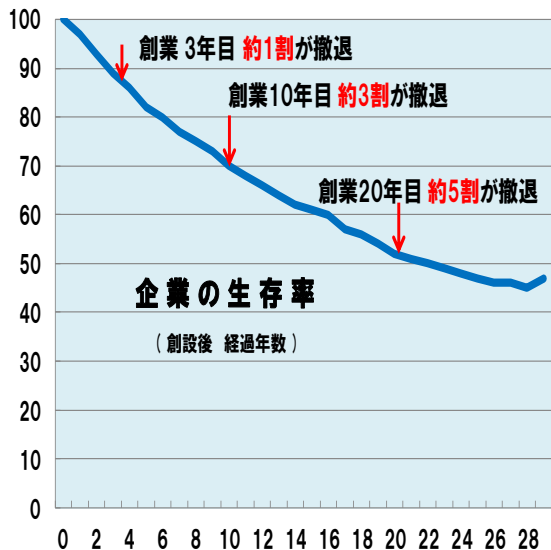
起業家の精神論ではなく、創業の成否に大きな影響力を与える創業商品について、発売前に成功・失敗を見極めるメカニズムの構築とシステム開発の可能性を検討する。不確実な広告や営業の力に頼るのではなく、商品力そのものを高めることで創業成功の確率を高める。起業リスクを軽減することで、起業創出プロセスを社会に定着させ、起業活動の活性化を促し、現況のそして今後も予測される厳しい社会・経済閉塞感を克服する原動力となしたい。



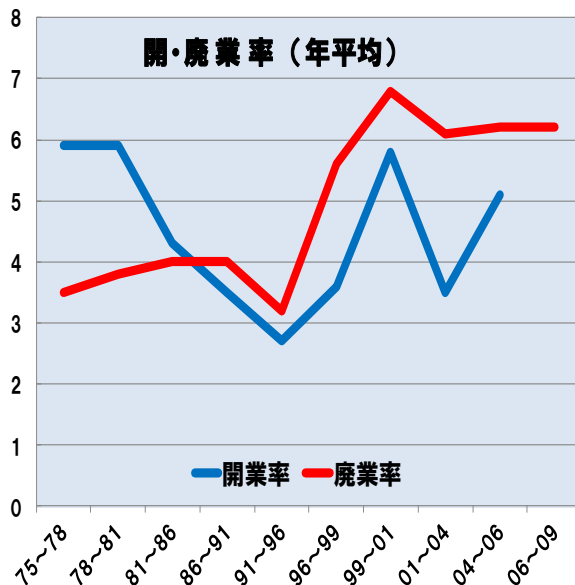


# 創業成功のメカニズムの開発で、起業活動の活性化

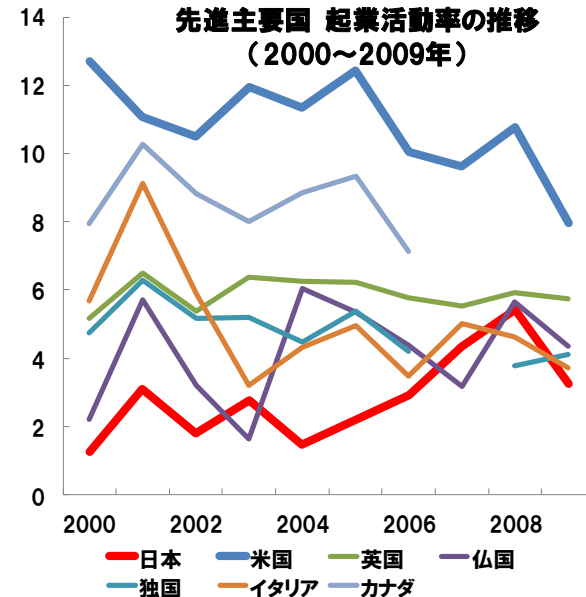
## 企業の生存率



## 開・閉業率



## グローバル起業活動率



創業3年目で  
約1割が撤退

閉業率を下回る  
開業率

日本  
全世界で最下位

創業の多くが、  
小規模での出発  
(小規模企業 82.7%)

MIPでの創業  
65% が成功  
後発商品での創業  
99.7% が失敗

創業成功のメカニズム開発  
・起業リスクの予見  
・起業リスクの軽減  
・起業活動の活性化