

| 丹波市郷友会 2023年11月18日

ビジネスモデル設計の入り口

神戸大学大学院 経営学研究科

忽那 憲治

kutsuna@kobe-u.ac.jp

| 自己紹介

忽那 憲治 神戸大学大学院 経営学研究科 教授

1964年 愛媛県生まれ

1983年 愛媛県立松山東高等学校卒業 1989年 大阪市立大学商学部卒

1994年 大阪市立大学大学院経営学研究科後期博士課程修了 博士(商学)

大阪市立大学経済研究所専任講師、助教授、神戸大学大学院経営学研究科助教授を経て、
2005年より現職（2016年より科学技術イノベーション研究科教授を兼務）

2016年 株式会社科学技術アントレプレナーシップ設立 取締役（共同創業者）就任

2018年 株式会社イノベーション・アクセラ設立 取締役（共同創業者）就任

2019年 株式会社産業革新投資機構 社外取締役

<専門>

アントレプレナーファイナンス、アントレプレナーシップ、イノベーション

<論文・海外トップジャーナル>

The Journal of Finance、Journal of Financial Economics、The Review of Financial Studies、
Journal of Corporate Finance、Journal of Banking and Finance など

<著書>

『ファミリービジネスのための产学連携のススメ』中央経済社 2021年

『ケースブック 大学発ベンチャー創出のエコシステム』中央経済社 2020年

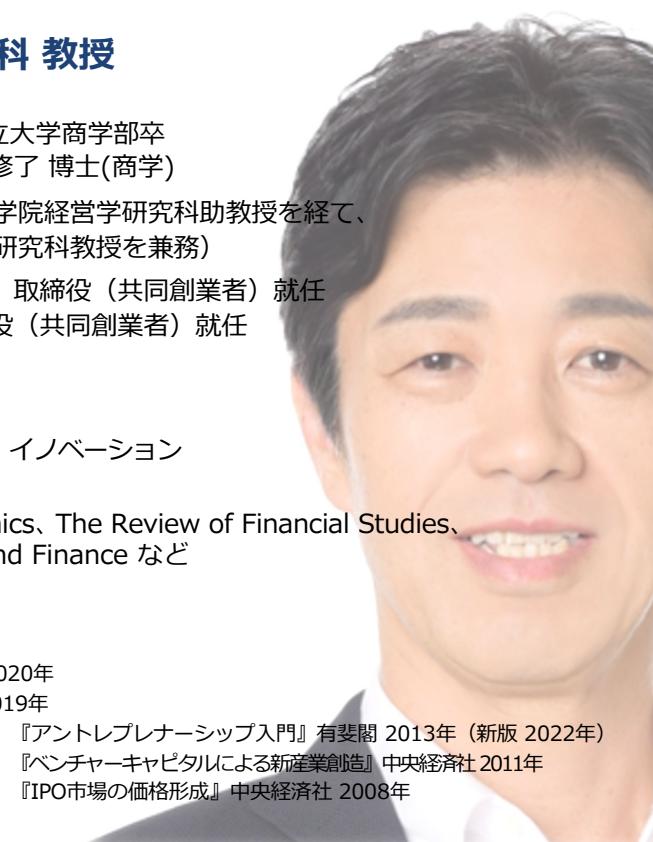
『アツギよ!ベンチャー型事業承継で力 bev 突き破れ!』中央経済社 2019年

『地域創生イノベーション』中央経済社 2016年

『MBAアントレプレナーファイナンス入門』中央経済社 2013年

『中小企業が再生できる8つのノウハウ』朝日新聞出版 2010年

『ベンチャーキャピタルハンドブック』中央経済社 2006年 等



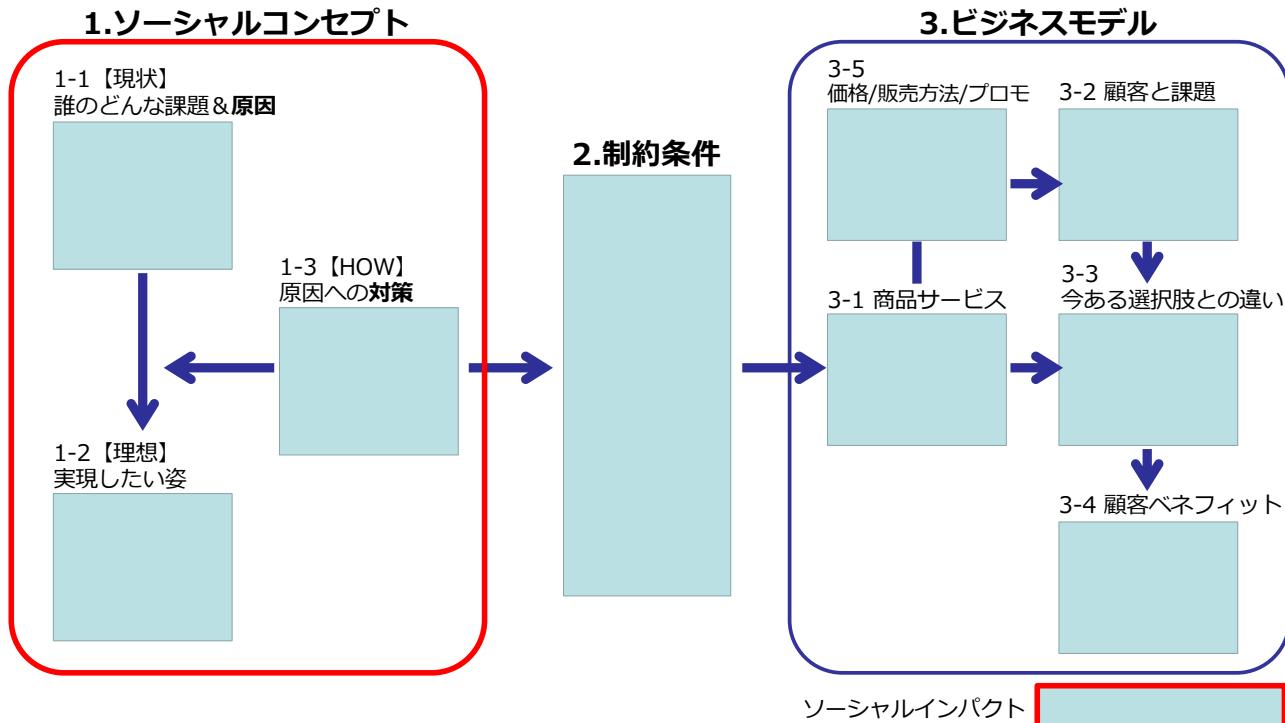
『アントレプレナーシップ入門』有斐閣 2013年（新版 2022年）

『ベンチャーキャピタルによる新産業創造』中央経済社 2011年

『IPO市場の価格形成』中央経済社 2008年

|ソーシャルコンセプトの設計

[ソーシャルビジネス名]



(出所) 田口一成『9割の社会問題はビジネスで解決できる』PHP研究所、2021年

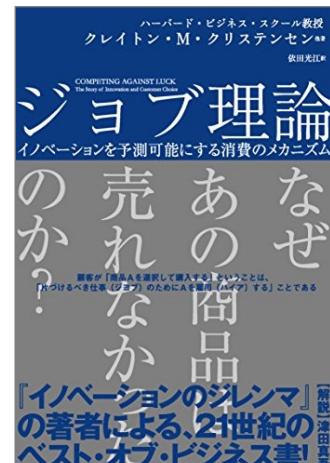
Copyright 2023 © Kenji Kutsuna, All Rights Reserved.

3

|クリステンセンのジョブ理論

●セオドア・レビット（ハーバード大学）

- 「人は刃の直径が4分の1インチの
ドリルがほしいのではない。
4分の1インチの穴がほしいのだ」

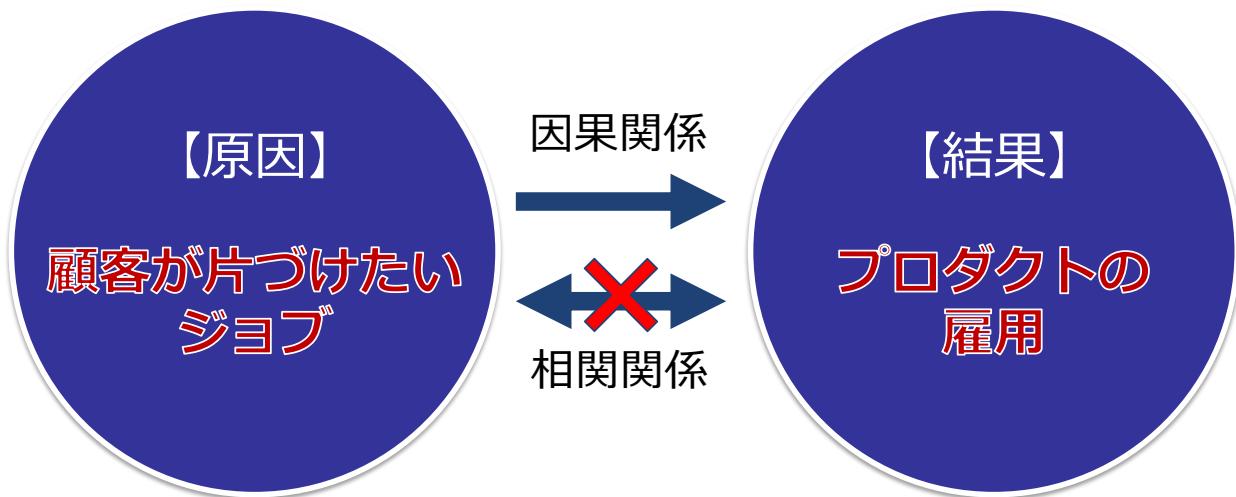


●ピーター・ドラッカー（クレアモント大学）

- 「企業が売れると思ったものを
顧客が購入することはめったにない」

●企業と顧客の間の深い断絶

| 因果関係のメカニズム



| ジョブの定義

●進歩（プログレス）

- ジョブは、ある特定の状況で人が遂げようとする進歩
- 顧客がなぜその選択をしたのかを理解することが重要
- 独立したイベントではなく、継続し反復するもの

●状況

- ジョブはそれが生じた特定の文脈に関連してのみ定義することができる
- 有効な解決策も、特定の文脈に関連してのみもたらすことができる

| ジョブの定義

●遂げようとする進歩とは？

●機能面、社会面、感情面の複雑さ

➤特に、社会面や感情面が重要となることが多い

●ジョブはニーズとは大きく異なる

➤はるかに細かい明細化を伴う

| ジョブのとりまとめ

①人（顧客）が

- 誰が

②ある特定の状況で

- 現在どのような状況におかれ

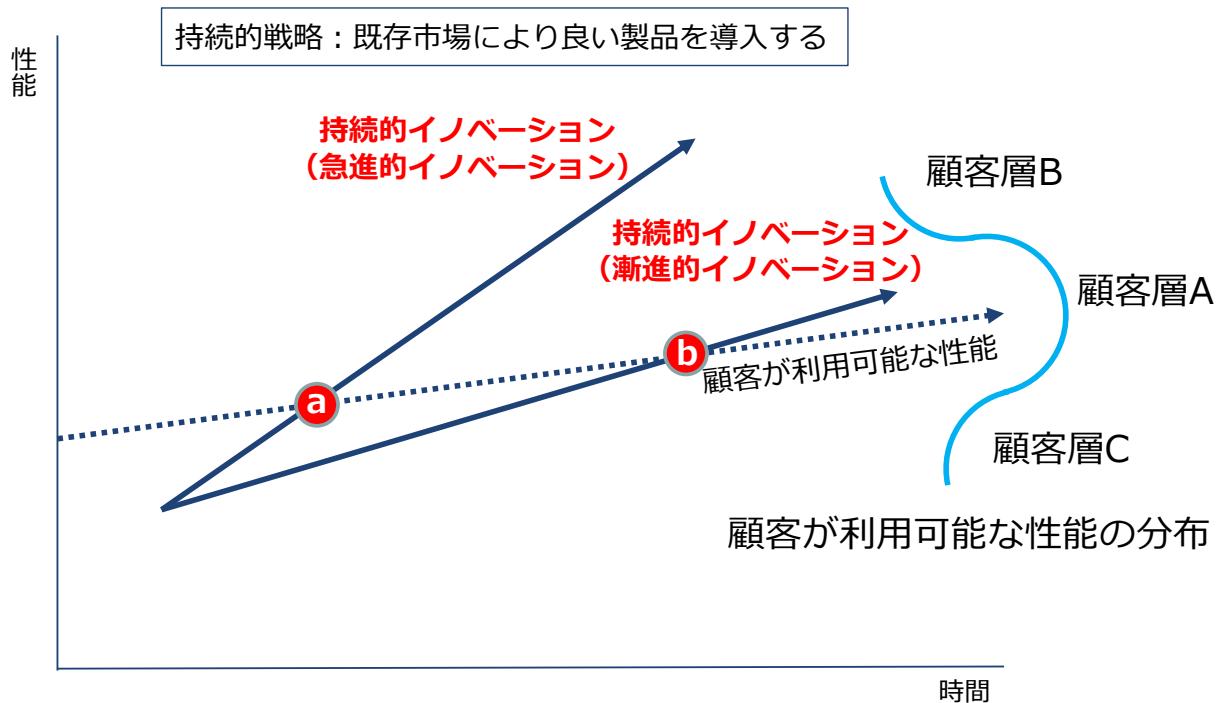
③遂げようとする進歩

- 将来どのような状況に進歩を遂げたいか

④進歩とはどのようない側面か

- 機能面
- 社会面
- 感情面

|持続的イノベーション

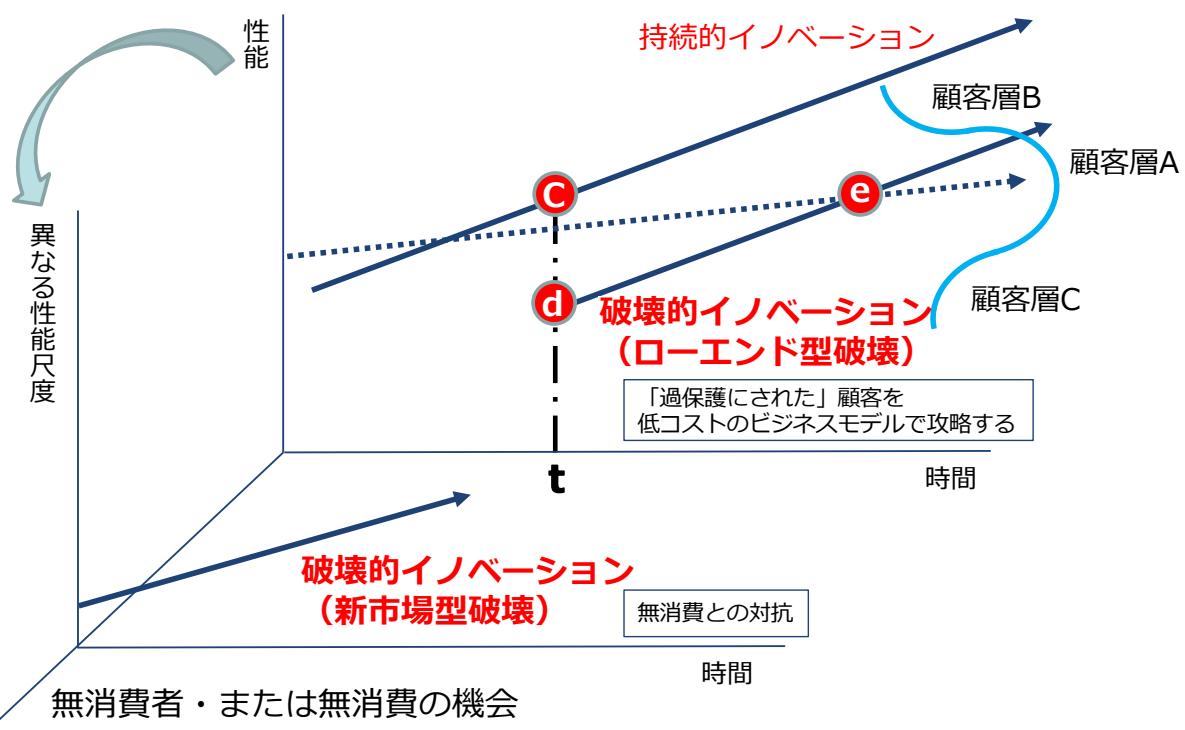


(出所) クリストンセン、レイナー『イノベーションへの解』翔泳社、2003年、38ページに加筆修正

Copyright 2023 © Kenji Kutsuna, All Rights Reserved.

9

|破壊的イノベーション

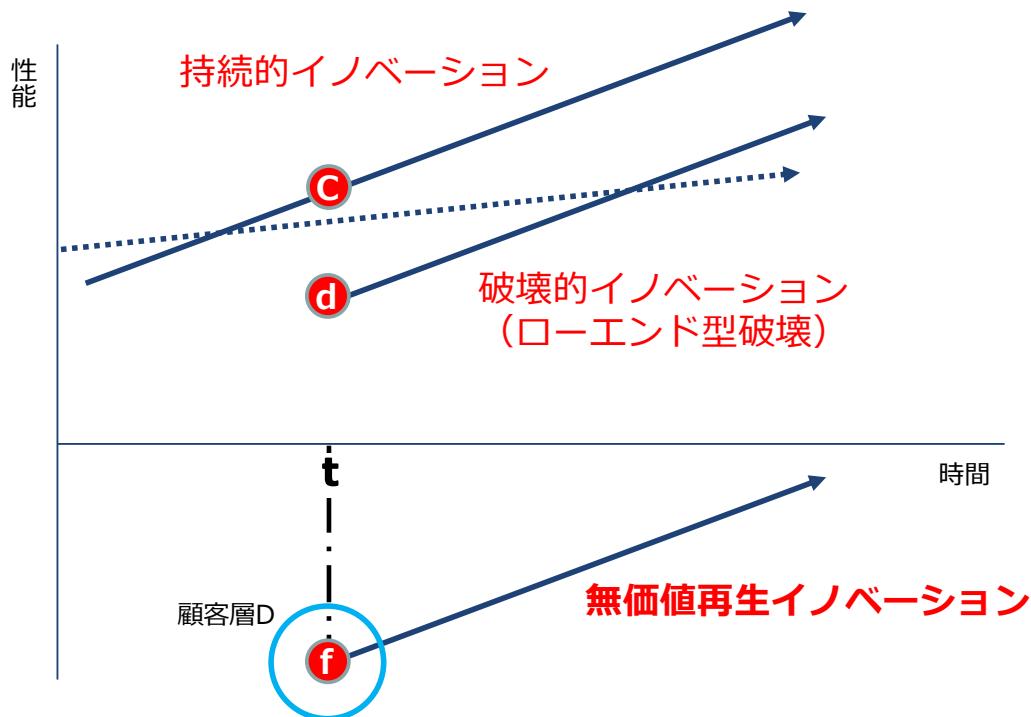


(出所) クリストンセン、レイナー『イノベーションへの解』翔泳社、2003年、38ページ、55ページに加筆修正

Copyright 2023 © Kenji Kutsuna, All Rights Reserved.

10

| 無価値再生イノベーション



(出所) 忽那憲治、坂井貴行「拓く：価値の創造と再生を導くイノベーション」
『価値創造の考え方：期待を満足につなぐために』中央評論社、2021年