

日本の大学におけるアントレプレナー教育の 必要性についての考察

A consideration on the necessity of entrepreneur education in Japanese universities

山口 俊介^{*}

Shunsuke Yamaguchi^{*}

Abstract

Since the latter half of the 1990s, the second venture boom occurred in Japan, and with the emergence of the IT field in the business world, the industrial structure has undergone a major reform. The financial market also joined this and venture investment was booming. This wave is spreading to the education industry and it is required to produce a lot of entrepreneurs to society, and at various universities in Japan, a course of nurturing entrepreneurs has become commonplace.

However, speaking of the contents of actual courses, marketing theory more than 30 years ago has been taught in general, and in reality it is ruining the free idea of the young generation. Although it is important to prepare a business plan, I will consider the need to transfer from the fundamental idea method.

Keyword : Venture Business, Entrepreneurship, University Education

はじめに

昨今、社会にたくさんの起業家を輩出する事が求められ、日本の様々な大学においては、アントレプレナー育成の講座が、当たり前のこととなってきた。しかしながら、実際の講座の内容とえば、30年以上も前のマーケティング論が一般的に教授されており、若い世代の自由な発想を駄目にしてしまっているのが実情である。

事業計画の作成も大切だが、根本的なアイデアの発想法から伝授する必要があることを考察する。

1. ビジネスアイデアが事業の持続力を決める

◎顧客から見て魅力的で、競合と差別化できること

事業を創造するにあたり、まずぶつかる壁はビジネスアイデアを創出することである。闇雲に起業してとりあえず適当に事業を始めたところで、とりあえずのビジネスが成功するほど、なまやさしくないことは、誰もがすでに承知していることであろう。

第一に、お客様が対価を支払って買ってくれなければ、ビジネスにはならない。

第二に、仮に競合が存在しえない世界であれば、簡単に事業を始めたとしても顧客ニーズがありさえすればなんとかなるかもしれない。しかし、競合は直接には見えなくとも、間接にでも、後追いで

^{*}日本経済大学経済学部商学科

でも、よほどのことがないかぎり、前に立ちはだかってくる。

つまり、顧客からみて魅力的で、競争と差別化できる、事業の強みを持つことが重要である。

そこでまず、事業を起ち上げるにあたり、自分自身がそもそもどんなビジネスをしたいのかという原点を明確にしてみよう。原点とは、自分自身が事業を行なう上で、本来的な事業目的（個人的達成感、社会貢献など）のことをいい、よく「理念」と呼ばれるものである。それを実現するためのネタ、すなわちビジネスアイデアを創出することがきわめて重要ということである。

◎ビジネスの成功パターンにはセオリーがない

ビジネスアイデアとは、事業を持続的に成長させていく上で、常にコアとして認識されるべきものである。そのビジネスアイデアは、「10社あれば10通り・100社あれば100通り」というように、一言では語れないほどさまざまなパターンがある。ビジネスの失敗パターンにはセオリーがあるといわれるが、ビジネスの成功パターンにはセオリーがないといっても過言ではない。ビジネスの成功は偶然であるとかタイミングがよかったなどという話をよく耳にするが、言い換えると、このビジネスアイデア自体を突き詰めて考えることこそが、ビジネスの成功への近道ともいえる。

しかし、ビジネスアイデアを考えるのは難しいとか、思いつかないという人をよく見かける。一方で、不便を感じていたり、不満があったり、課題を抱えている人も少なくない。

こういう人は、ビジネスアイデアを産み出す可能性を秘めている。もう一步踏み込んで考えると、チャンスはいくらでもあるのである。

ただし、安易なアイデアはすぐに陳腐化する。それぞれのアイデアには、他と違う特徴や独自の魅力がなければならない。独自の魅力が薄ければ、たちまち競争が台頭して競争が激化することになってしまう。この場合の競争は、大半が価格競争に陥ることとなり、事業に魅力がないもの同士が価格競争を行なえば行なうほど、互いの事業の衰退を招くこととなる。時間の経過と共に資本力がない方が先に消滅していく運命である。同時に争った方もかなりの痛手を被ることとなり、その後の事業の質の低下を招くことにもなりかねない。そもそも体力的には大企業にはかなわない。よって、大企業では成し得ない新しい価値の創造を実現していくことがベンチャー企業にとって、大変重要なことといえる。

2. ビジネスアイデアはこうして見つける

◎アイデア創出の「個人的観点」と「社会的観点」

それでは、新しい価値の創造を実現するためのビジネスアイデアはどのようにして創出すればよいのだろうか。商品やサービス・流通・販売など、提供するモノがすべて斬新なものである必要はないが、できるかぎり顧客にとって価値があると感じるものや必要と感じるものに近づける努力が必要となってくる。ではまず、ビジネスアイデアの創出方法として、大きく二つのグループに整理して考えてみることにする。

一つ目は、ビジネスアイデアを創出しようとする当事者自身が、自分自身の持ち得る資産や大事に

している価値観、そして将来実現したい夢や思いなどを事業化する方法である。これについては、「個人的観点」と呼ぶことにする。二つ目は、現代社会においてすでに事業として存在しているものを基本として、新たな規範や規制緩和など、社会や市場の変化によってもたらされたビジネスチャンスの瞬間を的確に捉え、そこで生まれた新たなニーズに基づいて事業化していく方法である。これについては、「社会的観点」と呼ぶことにする。まずは「個人的観点」として、三つのキーワードを示す。

図表 「ビジネスアイデア創出方法」における六つのキーワード

[ビジネスアイデア創出方法1]:「個人的観点」

1-①インタレスト (interest = 興味)	「好きこそもの上手なれ」ということわざもあるように、もともと、自分が好きで取り組んできた趣味や嗜好を活用して事業化する方法
1-②コンビニエンス (convenience = 便利)	自分達が日々の暮らしの中で、不便だと思ふようなことを解決する商品や手法を活用して事業化する方法
1-③アセット (asset = 資産)	不動産などの有形資産や公的な資格や人脈などの無形資産など、自分自身が持ち得ているモノを活用して事業化する方法

(山口作成)

[ビジネスアイデア創出方法2]:「社会的観点」

2-①リサイクル (recycle = 再利用)	商品・サービスとしての寿命が終わっている、または終わりがかかっている商品やサービスに改良を加えて再利用する手法を活用して事業化する方法
2-②アウトソーシング (out-sourcing = 分離)	事業推進上の業務プロセスを細分化した上で、その一部分を取り出し、分離させる手法を活用して事業化する方法
2-③アプリケーション (application = 応用)	既存の商品やサービスの用途を変更したり、新たな価値を付け加えることによって、新たな市場や顧客に応用させる手法を活用して事業化する方法

(山口作成)

1-①インタレスト (興味)

このキーワードは、趣味が高じて好きなことを探求することから始まり、その突きつめた結果の専門性がビジネスとなるケースである。ラーメンが好きでラーメン店を脱サラ開業する人がいたり、また映像や写真が好きでカメラ店を営むといった人の存在が昔からよく見られる。

好きなことを仕事にするという、まさに仕事が天職であるという実例である。

■ポイント: 何より好きであること。人より得意分野であること。顧客のニーズがあること。

1-②コンビニエンス (便利)

このキーワードは、まさに今の時代を代表するものといえる。人が日ごろ不便だと感じていることを解決する、これをビジネスアイデアにする手法こそが、新しいビジネスを創出するためのいちばん取り組みやすい方法である。

保育所に子供を預けたいが、子供たちを大切に面倒みてくれるのが不安といった心配性の親御さんには朗報である。ITを活用してWEBカメラで保育所内を親御さんだけに公開するシステムを導入

した保育所が増えてきた。そこに映っていたのは、なんと子供たちだけではなく、そこで一生懸命に働く保母さんの真の姿であった。その姿を観た親御さん達は、保母さんに対して感謝感激だったことは言うまでもない。

ここでの一番の儲けどころは、見てくれのIT化の推進ではなく、地に足がついたプロフェッショナルな保母さんの日頃の心のこもった業務にあったことは言うまでもない。

■ポイント：便利であること。ITを駆使していること。心が通うサービスをしていること。

1-③アセット（資産）

一般的に資産を活用するというと、すぐに思いつくのは空き地にマンションを建てたり駐車場にしたり洗車場やコインランドリーにしたりといった土地活用や空間活用を思いつくが、もともと資産だったものを活用することは誰でも思いつくことである。無から有を生んだ資産活用という、地方ならではのビジネスアイデアを紹介する。

株式会社いろどりは、徳島県勝浦郡上勝町の第三セクターとして設立された。事業内容は、葉っぱの販売を行なうビジネスである。上勝町は四国の市町村の中で一番人口が少ない町であり、人口（2200人）の60%以上が六十五歳以上という高齢化が進んだ町である。この町に在住している約200人のおばあさんがいろどりの葉っぱ調達スタッフとして登録されている。ここで紹介したい事業とは、数年前までお金も何も産まなかったただの葉っぱが、現在では数億円のビジネスに変身しているということである。

このいろどりでは、約200人のおばあさん達が葉っぱを拾い集め、出荷するという役割を担っているのである。個人差はあるが、出荷量の多いおばあさんの年収は八桁にもおよび、町の経済の活性化にも寄与している。これまでは、何の変哲もないただの葉っぱが、今では町を支えるビジネスの素となったのである。資産と思わなかったものが資産となった実例である。

■ポイント：無から有を創造したこと。マーケティングがしっかりしていること。資産を最大限活用していること。

続いて「社会的観点」における三つの具体的な実例を解説する。

2-①リサイクル（再利用）

数年前から取り沙汰されているリサイクルビジネスだが、これはずっと以前から行なわれていたビジネスである。モノがない時代には中古販売といわれていた。商売としては古着やバッグなどのファッション分野から、住宅・マンションや自動車などの金額の大きな買物の領域まで、最近ではゲームソフトやコミック誌などエンターテインメントの領域にも広がっており、すでに生活の一部としてしっかりと根づいたビジネスといえる。ビジネスの特徴は、新品の時の売り値の割以下で買い取って、新品の時の売り値の半値で販売するという粗利80%の計算式で成り立っていることである。

中古厨房機器販売でジャスダック市場に上場を果たした株式会社テンポスバスターズも、まさしくこのキーワードで成功しているよい例である。新品と中古を組み合わせた品ぞろえでチェーン展開することにより、ワンストップショッピング^①と超低価格を提供して顧客に支持された。

- ポイント：会員化で収益の基盤があること。仕入れ価格が安くて、売買価格が適正であること。ターゲットによって提供する商品・サービスをキッチリ理解して明確に分けていること。

2-②アウトソーシング（分離）

これもここ最近ではよく使われている手法だが、企業において収益を生まないコスト部門を、収益を生むプロフィット部門へ転換する方法である。例えば、経理部門を子会社化して外部に出し、自社の給与計算等の経理業務を委託し、その上でその他の企業の経理業務を受託して収益を上げたり、同じように宣伝広告部門を切り離して、グループ外の広告代理店として広告・宣伝業務を受託して収益を上げるというビジネス手法である。これは、外部に子会社を作り収益を上げようとする企業だけでなく、それをうまく活用する側にもメリットがあり、固定費を削減したい企業は戦略的に組織を効率化する手法として活用していきたいものである。

ベンチャー企業が事業展開するにあたっては、「ないモノは買わずに、借りる」ことで、スピードアップと収益拡大を短期間に達成するべく、外部の能力を有効に活用することが、ビジネス成功の近道といえる。

- ポイント：投資先企業の経営者が事業に注力できるようにしたこと。業務を効率化できるようにしたこと。投資先企業単独では調達できない人やモノを外部から調達できるようにしたこと。

2-③アプリケーション（応用）

最後は、目からウロコの話である。応用とはいろんな意味がこめられている。商品・サービスを提供する顧客が同じである場合、その商品・サービスの機能が向上すれば単純に価格も上がるという図式が成り立つ。もっとも、これは昔の話で、最近はかなり機能が向上しても価格を上げることは難しい時代になってきた。そこで紹介するのは、用途開発をすることで顧客が変われば、値段が上がっても必要なモノであれば買ってもらえるという事例である。

このような話は探せばいくらでもあるが、最近特に印象深かった話を紹介する。

総コン株式会社は、紀州の備長炭を製造販売している。通常、備長炭というと焼き鳥店の看板によく見かける文言だが、この備長炭の用途が変わると顧客が変わり、顧客が変わると値段が変わるといふ話である。

メインの顧客を整理すると (A) 住宅の防湿として購入する人、(B) 焼き鳥店の店主、(C) バーベキューをする消費者、(D) 美味しくご飯を炊きたい家庭の主婦、(E) 銀座界隈およびその周辺で働くOL、となるが、備長炭の価格は1キロあたり数円から数千円と大きな差がある。

(A) 住宅建材用の防湿・防臭剤として、住宅の軒下などに活用される際、備長炭1キログラムの値段は数円程度である。(B) 飲食店で焼き鳥店などの調理用として使用される際、備長炭は1キロ数十円程度である。(C) アウトドアにはバーベキューがつきものでその調理用として使用される際、備長炭1キロで100円となる。(D) この備長炭をマジックインキのキャップ程度に小さくしたモノで、

ご飯や水を美味しくする飲食用にすると、備長炭数10グラムの値段は500円となる。(E) 東京の銀座で販売されている店舗や自宅の部屋などの装飾品では、備長炭数百グラムの値段は数千円にもなる。

要は、商品は同様のモノでも用途が変われば顧客が変わり、顧客が変わると値段が上がっても、顧客のニーズにマッチしていれば購入してもらえろということである。一見して同じような商品でも、顧客のニーズを的確に捉えて、そのニーズに合った提供の仕方をすれば、今現在売れていないモノでも、ヒットする可能性が潜んでいるということである。

■ポイント：商品・サービスの顔は一つではないこと。用途開発で顧客と値段が変わること。

顧客のニーズに合わせることで売れないものも売れること。

◎複数のキーワードを掛け合わせてアイデアを考える

以上のようにビジネスアイデアの創出手法とは、大きく二つのテーマから成り立っている。

1. 個人的観点：ビジネスアイデアを創出しようとする当事者自身が、自分自身の持ち得る資産や大事にしている価値観、そして将来実現したい夢や思いなどを事業化する方法。
2. 社会的観点：現代社会においてすでに事業として存在しているものを、新たな規範や規制緩和など、社会や市場の変化によってもたらされたビジネスチャンスの瞬間を的確に捉え、そこで生まれた新たなニーズに基づいて事業化していく方法。

図表 [ビジネスアイデア創出方法] における六つのキーワードは、単独で考えて創出することも可能だが、できるだけ複数のキーワードを掛け合わせて複合させたビジネスアイデアを創出することで、より参入障壁の高い事業を創出することができる。

他者が真似しやすいビジネスは、すぐに競合が台頭してくるため、先行者利益を得ないうちにまた新たなビジネスアイデアを考えなければならなくなる。今から、新たなビジネスを創出するのであれば、これを機会に徹底的に考え抜くことが大切である。

3. ビジネスアイデアをもとに事業構想を仲間と一緒につくろう

◎ビジネスの出発点は事業構想

ベンチャーブームの頃に起こった現象に、事業構想なき起業という問題がある。ベンチャー起業家は、とても強い思い込みで事業を起すに至るが、得てして事業の一部分だけを構想に描いたにすぎない。事業とは、技術だけでも売り方だけでもないのである。事業全体の構想をつくりあげることで、はじめてビジネスと呼べるのである。

よくみられる失敗に、次のようなものがある。

一つは、米国ではこういう例があるからといった、安易なサルまね起業である。形だけまねして、仏作って魂入れずで、しかも日本と米国の違いも理解していないからうまくいくわけではない。それに米国でベンチャーの段階で注目されても、数年たったらガレキの山ということもある。

もう一つは、大企業出身者で事業構想ということ自体がわからない人が多いことである。大企業ではすでに事業があるから具体的な事業戦略からはじめることができるが、ベンチャーは白紙からはじ

まる。しかも、戦略はあとで変えられるが、事業構想は一度つくと会社のすべてに波及し、なかなか変えられない。さまざまな要素が統合されたものがビジネスであり、事業構想はその出発点である。これに沿って、体制や仕組み、情報システムまでが決まってくる。

どんなお客様に何を提供して喜んでいただくのか、どのように儲けて事業を発展させるのか、といった基本的なことがあいまいなままビジネスを始める例が意外と多いのである。この技術はすごいから、このサービスはすぐれているからきっと売れるはずだ、などという甘い話は通用しない。技術が面白いからといって、それでビジネスをやって儲かるかは話が別である。その商品またはサービスを誰がいくらで買ってくれるのか、というマーケットを知ることが不可欠である。

◎事業構想という基盤の上に戦略と組織体制が作られる

一般的には、基盤としての事業構想がまず先にあって、その上に事業の戦略と、実行するための組織体制が作られる。戦略や体制は常に変化するビジネス環境や自社の発展に柔軟に対応させる必要があるが、事業構想という基盤なしでは砂上の楼閣となりかねない。事業構想の中身としては、事業に対しての姿勢・スタンス、これから取り組む事業とは何か、うちはこの土俵でしか商売しないという事業領域、将来的に社会にこのように貢献するという会社の存在意義、そして基本的に「どこで儲けるか」というビジネスモデルが必要となる。事業の性格によっては、若干内容は変わりますが、概ねこういった要素がベースとなる。

なお、事業構想の一面が、ビジネスモデルという言葉で騒がれたが、ベンチャー企業がベンチャーキャピタルに、あるいは大企業の新事業担当者が社内説明用に、いわば煙に巻くために使われた節がある。しかも、現実には、売上げやマーケティング、制作、パートナーリングなど、一部分の絵を描いてビジネスモデルと称しているのがほとんどである。コスト競争か付加価値競争か、どこで勝負して儲けるかもはっきりしないのでは、事業構想とは呼べない。全体感からの視点で事業構想をつくらねばならないのである。

事業構想はベンチャー特有の情熱や執着を具体的に表現し、仲間に伝えるのに有効である。ここで当然自らの強い意志がなければ困難にぶつかったときに事業は揺らいでしまうので、マネをしたり、引用した事業構想では、仲間の理解も薄いままで、事業基軸も定まらず、組織マネジメント上も支障をきたす。

ただし、情熱や執着が単なる思い込みでは、実現可能な事業構想にならない。事業構想をつくる段階で仲間や関係者によく相談することで理解者・協力者も増え、実現可能性が高められる。

4. 顧客を重視し、顧客価値を最大化することで、ビジネスの差別化を図ろう

◎営業を軽視しがちな日本のベンチャー企業

日本のベンチャー企業は、営業を軽視し過ぎると言う人は少なくない。これは、アイデア偏重や技術志向というシーズ型ということだけでなく、そもそも顧客に顔が向いていないという意味がある。ある半導体技術の会社は、天才技術者の社長が「この技術はすごいでしょう。使い方？それはあなた

方が考えてください」と客先でやったものだから業績はつくれず、会社は傾いたという。

自社の存在意義を顧客側に対して確立することが、ベンチャーにおける最大のテーマといっても過言ではない。いいかえると、顧客にとって、「なくなったら困る」会社になることである。

基本は、顧客への価値提供がビジネスを決定する。一人よがりでは、お客様は買ってくれない。金にならない技術はベンチャーではあまり意味がない。

◎顧客価値の三要素

では、どういった顧客価値が考えられるだろうか。大きくいうと、三つの顧客価値の軸、すなわち顧客との密着、製品／サービスの革新、オペレーションの卓越、がある。それぞれの企業は、このどこで他に圧倒的に勝るのか、はっきりと定める必要がある。いずれも戦場に参加するための及第点はとらねばならないが、勝負を決める軸には一つを選択し集中することである。

①顧客との密着：「私のことをよくわかってきている」と顧客に信頼感を与え、継続したりレションをつくりあげること。大法人をおさえている IBM、得意客を台帳管理してきめ細かく対応するデオデオなど。海外では、百貨店のノードストロームなど。

②製品／サービスの革新：「ここは違う」「ものが優れている」「いつも新しい」、提供しているもの自体が優れていること。新製品が強力なソニー、感動を与える任天堂など。海外では、インテル、ディズニーなど。

③オペレーションの卓越：「安い」「買いやすい」「便利」といった価値を顧客に提供すること。セブンイレブン、アスクル、ファーストリテイリング（ユニクロ）など、効率的な業務で知られる会社が多い。海外では、デル、ウォルマートなど。

ここでは、顧客に何でも奉仕せよと言っているのではない。ベンチャーの成功ポイントとなる、どこで世界一、日本一になるのかは、上記三つの顧客価値の軸を基本に考えなければならない。

さらに、顧客価値の軸が定まれば、その卓越のための組織体制、業績評価、人材・スキル、情報システム、文化など、企業全体のあり方が決まる。既存事業や組織に縛られる大企業とは逆に、ベンチャーは顧客価値から発想するからこそ、競合に勝てるものをつくれるのである。そのために大切なのは、ただの頭のよさではなく、顧客の目線で考え、顧客とよくコミュニケーションし、顧客がファンになってくれる会社となることである。

5. 結果として儲かるのではなく、儲ける仕組みを考えよう

◎「逆」損益計算書で考える

初期のベンチャー企業のビジネスプランは驚くことに、まるで商売にならないものが多数みられる。市場が小さい、売れない、からはじまって、売っても儲からない、黒字転換へのメドがみえないなどである。例えば、

- 5万円の商材で月商1億円に持つていくには月に2000件も売らねばならない。

- 単価は低いのに説明が必要な商材を、営業マンが売って歩いても儲かるわけがない。
- 売掛金の回収が数カ月も先では、売れば売れるほど資金繰りに詰まって黒字倒産しかねない。

など数かぎりなくある。しかし、当のベンチャー起業家はいたって平気なのだから困ってしまう。エンジニア出身の場合など、会計的な数字に弱いこともあるが、市場や顧客について楽観的すぎるというか、いいものを作れば売れる、儲かると単純に思っているのが、信じられないことだが実情である。

ベンチャーは、ビジネスであり金銭的に儲けなければならない。また、楽観的な計画だと金につまんで倒れかねない。場当たりの価格や数量を計画して、結果としてはどれだけ頑張っても儲からないビジネスにしてしまうベンチャーもしばしばである。それどころか、売り上げのみを書いたり、仕入れ先や販売チャネルの図を書いてビジネスモデルと言ったりという、儲けが見えない事業構想で、走り出すベンチャー企業は跡をたたない。あるベンチャーの社長は、これは必要だから、あれは必要だからとモノを購入したりお金を使って、結果としては大赤字となってしまった。ベンチャーでは、これとは逆の発想が要求される。

まず、いくら利益を生み出すことを目標とするのか、そのために必要な売上高と許容できるコストはいくらかを定める。そこからコストの構成をはじき出す。まず売り上げの原価が計上され、販売管理費の内訳を配分していく。こうしていけば、儲けるための売り上げ目標とコスト構造を、しっかりと定めることができる。もちろん、前提となる売り上げ目標が下方修正されれば、それに連動してコストは引き下げられる。

顧客にアピールできるものを提供し、顧客満足を実現するのが第一だが、その対価として価格をどのあたりに設定してどれだけ売れるかが、商売の鍵となる。そこから目標利益を引いたコストで事業運営ができるような構造を作ることが不可欠である。また、儲けの仕組みは会社によって差がつくのであり、最初から十分に考えなければならない。

ベンチャー企業で、技術があるからアイデアがあるからと出発し、そこから金勘定をするということが、往々にして見られる。しかし、それでうまくいくほど世の中は甘くはない。

逆に数字の目標から考える、「逆」損益計算の発想でなければベンチャー企業は立ち行かない。

◎バランスシートを意識する

そして損益計算だけでなく、ベンチャーはバランスシートも意識しておく必要がある。その中で最も重要なのは現金の管理である。ベンチャーは、成長のための投資が必要であり、大企業とは違って常に現金不足でギリギリの戦いとなりがちである。米国のベンチャーで急成長したデル社とシスコ・システムズ社に共通するのが、売掛と買掛が逆ザヤにならず、運転資金を気にせずにくらでも売ることができたということである。このように、資金繰りも合わせて考える必要がある。

「逆」損益計算書の考え方やバランスシートの重要性を理解することは難しくはないが、ベンチャーの日常の経営においては、つい「売ればいい」が優先して、前述のような落とし穴に陥りがちである。

ベンチャー経営者は強い意志をもって損益計算書やバランスシートのマネジメントを実行していた

だきたいものである。

6. 構想は大胆に、計画は現実的かつ実践的に

◎ベンチャーは結果がすべて

ベンチャーは志が大事であると同時に結果がすべてである。つまり、売れる、儲かる、伸びるビジネスをつくりあげることが求められる。

もちろん、起業の出発点は、アイデアや技術などの事業の種（シーズ）である。ビジネスアイデアは、ユニークなもの、価値のあるものでなければ結果は得がたいであろう。技術がシーズとなる場合は、特許など技術の戦略性が問われる。いずれにせよ、アイデアや技術が事業ではなく、これを事業化することがベンチャーである。そして、どういうビジネスを目指すのか、事業構想をはっきり持つ必要がある。そこから事業計画化して、簡単にいえば、実行して結果が出るもの、そして投資家に見せて金が集まるものとして、事業計画書を作成することである。アイデアから事業機会として構想を形づくり、それを戦略に落として事業計画化するのである。そして本格的に事業に挑むことになる。

その過程で、想定顧客や専門家、パートナー候補などとコミュニケーションをとり、その事業のアセスメントを行なう必要がある。しかし現実には、スピードをはやるあまり、あるいは慎重さを欠いて、アイデアからいきなり事業化する例も少なからずみられるが、往々にして思わぬ壁にぶつかることになる。大企業のように長い時間をかけて綿密に調査をする必要はないが、最低限のグラウンド・ワークを怠っては、偉大なアイデアも実行段階で行き詰まり、ただの思いつきベンチャーで消えてしまう。

すぐに理解されるようなものや、だれもが納得するものは、ビッグ・ビジネスにはならないとも言え換えられるであろう。つまり、事業構想では大胆に挑もう。

かたや事業計画では、外部の素人ともいえる投資家などを、これは市場に受け入れられ儲かるビジネスになると、説得しなければならない。このように、現実との接点を十分に担保する必要がある。つまり、成功するための事業計画には、「他と違うが、違いすぎない」ことが求められる。他と違いすぎれば、広く受け入れられることは難しく、せいぜいこじんまりとした成功しか得られない。また、他と同じでは、平凡な事業となって、社会に埋もれてしまう。

◎事業計画書の作り方

事業計画書の主な要素は、①事業構想、②戦略、③組織体制、④オペレーション、⑤リソースプラン、⑥計数計画などで、大企業での計画書とは異なり、単に衆議やレビューを通過するためのものではない。

数字はもちろん、経営チームの経歴、そして目指す事業の絵を示す必要がある。さらに、乗り越えねばならない課題・壁を明らかにする。その上で、だれがいつまでに何をやるという実行計画が不可欠である。しかも、失敗が多数を占めるベンチャーの性格上、マイルストーン（段階的推進）やコンティンジェンシー（条件適合）、修正や転換の可能性を含んだものとなる。

どこから来た勘違いか、米国流とか言ってパワーポイントによる絵柄中心の事業計画書をつくることが日本のベンチャーでは少なくない。しかし実際には、米国ではしっかりと文書にしたものが主流である。口頭の説明は重要ですが、説明を受けた人があとですべてを伝えてくれるわけではない。誰もが読んでわかるものにしなければ事業計画書としては不十分であろう。

大企業出身者の場合、時折ベンチャーの事業計画書を、有価証券報告書と似たようなものと勘違いしている人もいる。有価証券報告書は過去のまとめであり、事業計画書はベンチャー企業の過去、現在、さらに将来を描くものである。見るものをエキサイトさせるものが必要である。

若い起業家の場合、時折、事業計画書を自らの夢の記述かと勘違いしている人もいる。事業計画書は、自らのチーム、そして投資家などの外部のステークホルダー^②に、現実的に可能性、リスク、そして経済性を示すものである。そもそもベンチャーは新しいことをやるのだから先はわからないというのも道理だが、どこまでわかっていてどこからは仮説や直感だということも含め、論理的に納得できるものを提供しないと、第三者には伝わらない。

◎投資家を説得できる計画書をつくるには

計画書の数字を鵜呑みにする投資家はいない。まず、市場は有望なのか、売れるのかが問われる。大半のベンチャーは、ここでつまづく。そして、売り上げ計画の実現可能性について、どれだけ顧客や競合、そしてリスクを理解しているかが、説得力につながる。市場ニーズや経済性と戦略や体制の整合性が、それも時間軸を通して示されているか。事実にもとづいて、顧客やパートナーがどれだけ支持しているかが、具体的に提示されているか。これらをおさえて計画書を作成する必要がある。

また、事業計画書の作り方やプレゼンテーション、コミュニケーションのとり方、など言い訳なしの必須スキルがいくつもあるが、これらをマスターしている起業家は多くない。大発明家のトーマス・エジソンも、技術を売り込み、事業化する達人だったという。今も昔も、ビジネスの基本は変わらない。「俺はすごいことをやっているのに、誰もわかってくれない」と嘆く前に、必要なことをやるべきである。

投資家からお金を出してもらおうとする場合、事業計画書はしっかりと書かなければならない。第三者が見て、信用でき、いけそうだと思ってもらえるものが必要である。ラッキーを期待しての楽観的な計画書も通らない。アンラッキーでもそれなりに修正して耐えられるものが求められる。また、実現可能性について真実味があるものである必要がある。例えば、イチローに打率三割を期待してもよいが、打率八割を期待するわけにはいかない。そして、メディアに公開された資料から市場予測をつくるだけでなく、トライアルからの顧客のフィードバックなど、事業と直結した具体的な市場の情報を盛り込んだほうがよいであろう。

思い込みゆえに起業できたとしても、思い込みが過ぎれば一人よがりとなりかねない。楽観性は起業家には大切だが、過度の楽観性により、謙虚に耳を傾けることや適切な事業計画づくりをおろそかにすれば、事業はうまくはいかないであろう。

7. 事業計画の伝え方：コミュニケーションの戦術を重視せよ

◎伝わりやすいプレゼンテーション

事業計画は何のためにつくるか。もちろん自社のためでもあるが、現実には多くの場合、投資家など外部に説明するために作成することになる。ベンチャーでは、特に、投資家を説得するためのものである。そして、これに準拠してビジネス・パートナーやメディアにも大まかに伝えることになる。したがって、事業計画書は、第三者が見てわかりやすいものでなければならない。その領域分野の専門家でない人でも理解できるような内容になっている必要がある。専門用語の羅列では、一人よがりでは終わりかねない。

◎チェックされるポイント

プレゼンテーションを聞く側がチェックするポイントでは、

- ① どんな事業かを簡潔に説明できているか？
- ② 顧客が的確に絞り込まれているか？
- ③ 収益の仕組みはどのようになっているか？
- ④ 競合優位性はあるか？
- ⑤ 事業の継続発展性はあるか？
- ⑥ 収支計画に現実性があるか？
- ⑦ 事業のリスク要因とその対策は検討されているか？

など、市場性と実現可能性が重視される。

気になる競合優位性のチェックポイントは、

- (a) 誰を競合としてとらえるか？
- (b) 商品・サービスが顧客に選ばれる理由は明確か？
- (c) 販売方法はベストか？などが問われる。

もっとも、プレゼンテーションの上手下手で、説得力は大幅に左右される。米国では必ずしも社長ではなく CFO^③や他の経営幹部がプレゼンテーションを担当することも珍らしくない。日本のベンチャーでも、マネジメントチーム内にプレゼンテーションの達人を養成するくらいの取り組みをしてもいいのではないだろうか。外部のコンサルタントに任せてばかりでは、投資家は説得しきれない。社内でのコミュニケーションのためにも、内部人材が必要である。

最初からベストのプレゼンテーションは、難易度が高く無理だが、何度か試してみることで、段々と練りこんで説得力のあるものに仕上げることになる。

投資家などからの指摘には価値のあるものも多々ある。これまで、説明を聞いたその場で戦略の修正を提言したことがあるが、その点を再検討して新戦略で業績を伸ばした会社もある。聞くは一時の恥ともいう。どんどん前向きにトライ・アンド・エラーで臨むことである。

30年以上も前のマーケティング論が一般的に教授されている現状から、若い世代の自由な発想を駄目にしてしまわない教育が求められていると感じている。

注

- (1) ワンストップショッピング/消費者が多種多様な商品を1カ所で買い求めること
- (2) ステークホルダー/利害関係者
- (3) CFO/最高財務担当責任者

文献一覧

一柳良雄・山口俊介 (2003). 『ベンチャー実践塾』, 日刊工業新聞社, 55頁.