

ベンチャー創業支援

構想段階～株式公開までサポートいたします

ベンチャー総合支援研究会 山田 功績

E-mail : isa-mow@uc.catv-yokohama.ne.jp

創業・新事業の創出をお考えの経営者の皆様、お困りのことはありませんか？

私たち「ベンチャー総合支援研究会」は、診断協会神奈川県支部所属の中小企業診断士が、創業やベンチャー企業の経営について研究するために結成したグループである。あらたに創業したり新事業を創出したりする場合には、多くの問題が発生するが、ケ、- スパイケースで問題点を的確に解決していくことが成功へのポイントとなる。私たちは、創業や新事業創出をめざして頑張っている起業家の皆様のために、「個別のご相談やセミナー」などにより、チームワークをいかしてお役に立ちたいと考えている。

わが国の開業率は過去10年にわたり4%程度の水準で推移しており、開業率が廃業率を下回る状態が続いている。わが国の創業希望者数は20年以上にわたりつねに100万人を超えているが、創業を実現した創業者数は毎年30万人から40万人程度で推移しており、このところ減少傾向を示している。我が国経済の活性化と雇用拡大のためには「創業・新事業への挑戦」が重要であるとして、国や地方公共団体などは強力かつ多面的な各種の支援策を打ち出している。

なお、創業にあたっての問題点の上位には、以下のような項目があげられているが、創業後も、もっと細かい数多くの問題が毎日のように発生する。また、新事業の創出に挑戦している経営者のみなさんは、新規創業とは違ったレベルで問題を把握し解決することが必要である。

《創業希望者の創業にあたっての問題点》

資金調達に関すること

マーケティング（営業・取引先・顧客開拓）に関すること

技術・専門知識の不足

人材（スタッフ・パートナー）の確保

（日本商工会議所H12・13年度「創業塾」修了者に対する追跡アンケート調査）

1. 「創業したい・新事業に挑戦して会社をもっとよくしたい」とお考えの起業家の皆さん、 お困りのことはありませんか？

(1) 企業の成長は社長次第といわれているが、どんな点に注意したらよいのか。

経営者として成功するための条件は、2つの側面で考えることができる。1つは“経営についての知識やスキル” 2つ目は“ビジネス態度”である。創業者は自分の資質をチェックして、不足する所は努力して高め、あるいは協力者の助力を得て補うことが必要である。

経営についての知識・スキル

- ・ 高い目標・ビジョンの策定
- ・ 今までのビジネス経験や成功体験
- ・ 経営に関する基本的知識（マーケティング、計数管理、ヒト・組織・企業文化）
- ・ 経営戦略策定能力
- ・ プレゼンテーション力
- ・ 経営者リーダーシップ
- ・ 人的ネットワーク

ビジネス態度

態度とは心理学の用語で、人がある対象（ここでは企業経営）に対して行動を起こす前の『心の準備の状態』のことを言う。態度は生まれつきの性格と後天的努力、習慣によって変わる。経営者にのぞましいビジネス態度をまとめると下記のようなになる。

- | | | |
|---------|---|------------------|
| ・ 事業意欲 | } | 創業に成功するための必須項目 |
| ・ 経営センス | | |
| ・ 実行力 | | |
| ・ 対人関係 | } | 企業を成長させるための必要な条件 |
| ・ 心構え | | |

ビジネス態度は経営者リーダーシップに大きな影響を与える。

(2) 創業に際してのアドバイス

経営者の仕事は多方面にわたる。全て一人でできると思わず自己責任を持ちつつも、支援者や協力者が必要と考えること。

高い目標をもち、まず一步を踏み出すこと。壁に突き当たったら少しずつ改善し、継続すれば必ず道は開ける。

ビジネスプランは自分で書くこと。最初は稚拙でもだんだん良くしていくこと。

使用する資金はできるだけ少なくするよう工夫すること。

行政機関のサービス（商工会議所、商工会、県・市の支援策）はフルに活用すること。

創業期を脱して余裕ができたなら、社外の顧問（アドバイザー、コンサルタント等ベテラン専門家）の意見をきくこと。そのほうが早く成長する。

（３）創業に際しパートナーや中核となる人材を求める場合の留意点について

現実的には一人で開業するのは難しいので、経理や金銭の管理は社長以外の人に任せるケースが多い。しかし、この場合他人に丸投げするのはもっとも危険である。

出資という形でパートナーを募る場合、ご自身の持ち株比率を可能な限り50%以上にしたほうがよい。株式会社は株主のものだという原則を忘れないことである。出資を依頼する場合、相手の選択は慎重に検討したい。

競合する他社から人材をチームで移籍する方法もあるが、このような場合には企業文化も一緒に持ち込むので、経営上の支障になることがあるので注意が必要である。

人材を求める場合の方法として人材派遣会社に依頼して派遣社員として受け入れ、一定期間をおいて、人柄・能力などを見定めてから正社員として採用する方法もある。

2. アイディアを新規事業に結びつける方法

（１）アイディアと起業機会の違い

優れたアイディアの発掘は起業家の独創性を起業機会に結びつける作業の第一歩である。しかし、アイディアそれ自体は無価値であり、道具に過ぎない。顧客が真に求める製品やサービスは試行錯誤の繰り返しを経て、はじめて生まれる。単なるひらめきだけで急成長するベンチャー企業は稀である。

（２）アイディアの盲信は有害

発明家はアイディアの虜になりがちである。また、新製品の開発者もそれに強烈な所有者意識を持ちがちで、それをさらによいものにしたいという科学的・技術的志向も強い。しかし、この愛着は事業への熱意とは違うものであり、事業の成功に必要な観点からの洞察力を阻害する結果となる。アイディアに対する心理的な所有者意識や思い込みは、ベンチャー創業に必要な要素ではあるが、その視野の狭さが致命的欠陥となる。アイディアは単に事業の一視点でしかなく、事業の育成に焦点を当てる必要がある。

(3) アイディアの先駆けは成功の保証たりえない

最良のアイディアを他に先駆けて事業化したとしても、同時に競合他社の参入を拒む十分なマーケットシェアを確保する能力、あるいは克服できない参入障壁をつくれないうるぎり、先鞭をつけることにより市場の存在を競合相手に知らせ、厳しい競争に対峙するという落とし穴にはまることになりかねない。他に先駆けて最良のアイディアを持つことは、成功の保証たりえないのである。

(4) アイディアの評価には経験が必要

アイディアなしに成功を収める事業を構築することはできないが、アイディアの評価には経験が必要である。経験豊富な起業家は、いろいろなパターンを次々と素早く認識する能力を持つ。このパターン認識は直感的、帰納的で、複数の小さな経験、ノウハウ、人脈の創造的組み合わせや、相互連鎖を伴う。起業機会になりうるアイディアを認識することは、他人がしないことがわかる能力から生ずる。

(5) 起業機会の入口

起業機会はアイディアと異なり、魅力・永続性・タイミングという要件を満たしており、顧客やエンドユーザーに新たな価値の創造、あるいは付加価値を提供する製品やサービスを伴う。そして、これらの要件を満たすには「起業機会の入口」が起業家にとって十分に開かれている必要がある。さらに、起業家がマーケットの特性を的確にとらえた参入方法を採用し、それを実行できる能力があって、初めてベンチャー企業が競争の優位を達成できる。

潜在的起業機会についてはその出現を認識する能力、入口が閉じてしまった後ではなく、開いているときにとらえるセンスが重要である。

3. 役に立つ「ビジネスプラン」作成支援

創業する場合や、事業の立て直しをはかる場合には、ビジネスプランの作成が必要である。ビジネスプランはこれから実行する事業の計画であり予測には違いない、しかし起業する人自身が自分の頭の中にある事業を書類という形で表現することが重要なのである。最初から立派なものを作る必要はないが、客観的に検討して絶対に成功すると確信できるビジネスプランを作ることが創業の第一歩となる。事業は一人ではできない。成功するためには多くの協力者が必要である。あなたの事業に多くの人々が協力したくなるようなビジネスプランが必要なのである。

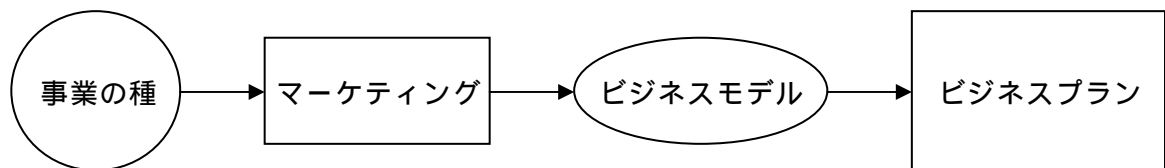
(1) ビジネスプランは何のために作るのか？

創業者自身が事業の実現性を客観的にチェックするため

創業後、事業目標達成への羅針盤とするため
資金調達のための説明資料として
事業内容を理解してもらい協力者を得るため

(2) ビジネスプラン作成のポイント

事業の種をもとにして、ビジネスモデルを考え、実際に創業するために具体的なビジネスプランを作ることになるが、作成にあたってのポイントは以下のとおりである。



自分自身が成功を信じ、本当に実行できるプランを作る
わかりやすい言葉で、データや数字を使って、信頼性の高い計画をたてる
信頼できるパートナーやコンサルタントにチェックしてもらう
修正可能な計画書を作る (PLAN DO CHECK PLAN)

(3) ビジネスプランの内容

事業概要の説明	経営者の紹介
経営理念・経営方針	事業コンセプト
マーケティング計画	生産計画
貸借対照表(予想)	損益計算書(予想)
資金計画	

4. マーケティング支援

新事業の創出を目指すベンチャー、あるいはこれから創業する方にとって、マーケティング活動は最も重要な経営課題である。マーケティングとは、簡単にいってしまえば、市場からお金をもらうためには、どうすれば良いかを構築するプロセスのことである。自分の考えたアイデアを、商品・サービスにむすびつけ、だれに、どのように、どの程度の価格で提供するかということを実体化していくことである。

企業の成長段階でマーケティング活動も異なる。そこで私たちグループは、企業の成長段階にあわせたマーケティングに関するアドバイスをおこなう。

例えば、これから起業しようという段階では、限られた経営資源のため、大企業が行うような

大規模なマーケティング活動は不可能である。まず、自分の作った商品・サービスを自分のできる範囲でテストマーケティングすることを勧める。そこで得られた結果を商品・サービスに反映し、より多くのユーザーや、テストしていただいた方々に再評価してもらい、目標としていた結果が得られることを確認するプロセスの支援をおこなう。私たちは、起業家のみなさんと得られた情報を整理し、皆さんが考え出したアイデアがビジネスとして成り立つか、どのように育てたらよいかを一緒に考え支援していく。

5．会社の設立・開業手続きの支援

私たちグループは、ある面で面倒な会社の設立、開業の手続きについて、中小企業診断士のネットワークを活用して、支援・相談、などをとおして起業家の皆様にバックアップする。

具体的な支援サービスのポイントは以下のようなものである。

(1) 個人事業 / 会社設立の選択

事業体の形態として個人事業、有限会社、株式会社などを、内容により選ぶ必要がある。それぞれのメリット・デメリットを比較して検討することが必要である。

(2) 株式会社・有限会社の設立

会社組織で一般的なのは有限会社と株式会社である。定款等から始まる設立手続きについての支援をおこなう。

(3) 必要な届け出

税務署・自治体税務事務所、社会保険事務所、労働基準監督署、公共職業安定所への届け出についての支援をおこなう。

(4) 会社の運営方法

会社組織に求められる会議体(株主総会や取締役会)およびその運営方法について、また最近のトピックス、例えばストックオプションの活用等について必要に応じて情報提供をおこなう。

6．創業資金、設備資金などの調達支援

創業への制約となる最大の要因は、資金面での困難性である。これは、創業時には一般的に信用力が乏しく、金融機関からの資金調達が困難であることに起因するものである。

ここでは、円滑な資金調達支援のポイントと資金調達方法について述べる。

(1) 円滑な資金調達支援を行うためのポイント

ビジネスプランは、資金供給者が短時間に事業内容を理解できるものとなっている。

中小企業金融は、投融資金額が少額にとどまる場合が多いため、金融機関は企業の情報収集・

審査の手間を省く傾向にある。ビジネスプランを簡潔明瞭に記載し、短時間に理解できる内容とすることが必要である。

資金提供者から信頼されるような創業者のキャリア・人物像を伝える。

金融機関の中小企業に対する審査においては、経営者が信頼に耐えうる人物か否かが重要なポイントを占めている。創業者の創業にかける熱意や、万一、創業に失敗した場合の覚悟など創業者の人物像（考え方）を資金提供者に伝える必要がある。

資金提供を受けた後も資金供給者に、定期的に業績推移等を報告する。

資金提供者との関係は、継続的な関係となるので、資金提供者あてに定期的に業績推移を報告し、良好な関係を築いておくことが必要である。

事業特性・成長パターンに合った資金調達手段を選択する。

事業の特性（収益性・安定性）・成長パターンによって、所要資金の調達をベンチャーキャピタルからの出資を受け入れるか、金融機関借入れとするかを検討する必要がある。

過度に借入れに依存しない。

事業における資金調達の基本は売上収益であり、安易に借入れに頼らない姿勢が必要である。



（２）資金調達の方法

創業時においては、信用度が低く、金融機関の融資姿勢も厳しい。そのため、円滑に資金調達を行うためには、中小企業庁や地方公共団体の創業支援施策を活用した補助金・助成金の活用、政府系金融機関を活用した資金調達、信用保証協会を利用した資金調達などについて検討する必要がある。そこで私たちグループは、政府系金融機関・地方公共団体・民間金融機関からの資金調達についての助言や支援を積極的におこなう。

7．創業時の経理と会計システム構築支援

創業時に経理・会計を行う前提として大切なのは、「目標を持つこと」である。税務申告や銀行からの借入れをおこなうためにも経理・会計処理を行う必要はある。しかし、それ以上に、現状を認識し、目標達成のためのツールとして、経理・会計を認識することが大切である。

以下に述べることは経理・会計のポイントであるが、私たちグループは、それらのことを実行するための、シンプルでしかも効果的なシステムを構築するための支援をおこなう。

(1) 2つの売上目標

「目標」といってもいろいろなレベルのものがあるが、経理では売上高等、現実と密着したレベルの目標を扱うことになる。それらの現実的な目標のなかでも特に大切なのは、「必要最低限売上高」と「目標売上高」である。

(2) 必要最低限売上高を把握する

必要最低限売上高とは、この売上がないと赤字になってしまうという売上高のことである。「損益分岐点売上高」とも言う。創業当初はビジネスの仕組みやノウハウが確立していないため、現実の売上高が損益分岐点売上高に満たないことが想定される。迅速に売上高が安定的に損益分岐点売上高を上回るビジネスの構造を確立することが大切である。

(3) 目標売上高を設定する

「必要最低限売上高」のハードルを越えたとしても、それで安心せずに、より高い目標を掲げることが大切である。それが「目標売上高」になる。また、単に売上高が多いただけでは、社会や従業員を豊かにしているとはいえない。「従業員1人あたり粗利益」「労働分配率」等、会社にとって適切な目標を掲げて、定期的にチェックし改善する体制を整えることが大切である。

(4) 会計ソフトを活用する

経理自体は、いろいろな使いやすい会計ソフトが出ているのでそれを活用するとよい。会計ソフトを使うと損益分岐点売上高等の指標を把握することもできる。社内に経理に詳しい信頼できるパートナーがいる場合にはその方に任せるのも1つの方法である。

(5) 資金繰り

会計ソフトには、日単位で資金繰りをシミュレーションできるものがあるので活用するとよい。また「利益が上がっても銭が足りない」ということのないよう売掛金の早期回収は重要である。

以上は、私たちベンチャー総合支援研究会の、「創業支援および新事業創出支援」についての考えかたを示したものである。しかし現実にはそれほど単純ではなく、創業を成功させるためには知恵を絞り、目標達成のために努力することが重要である。私たちグループは中小企業診断士のネットワークを活用して、起業家やベンチャー企業経営者のお役に立つために、「個別のご相談やセミナー」をとおり、全力でバックアップしようと考えている。