

創業の心構え、成功のポイント、事業構想の考え方

1. 我国の創業の実態

(1) 中小企業「創業」への期待がとて大きい

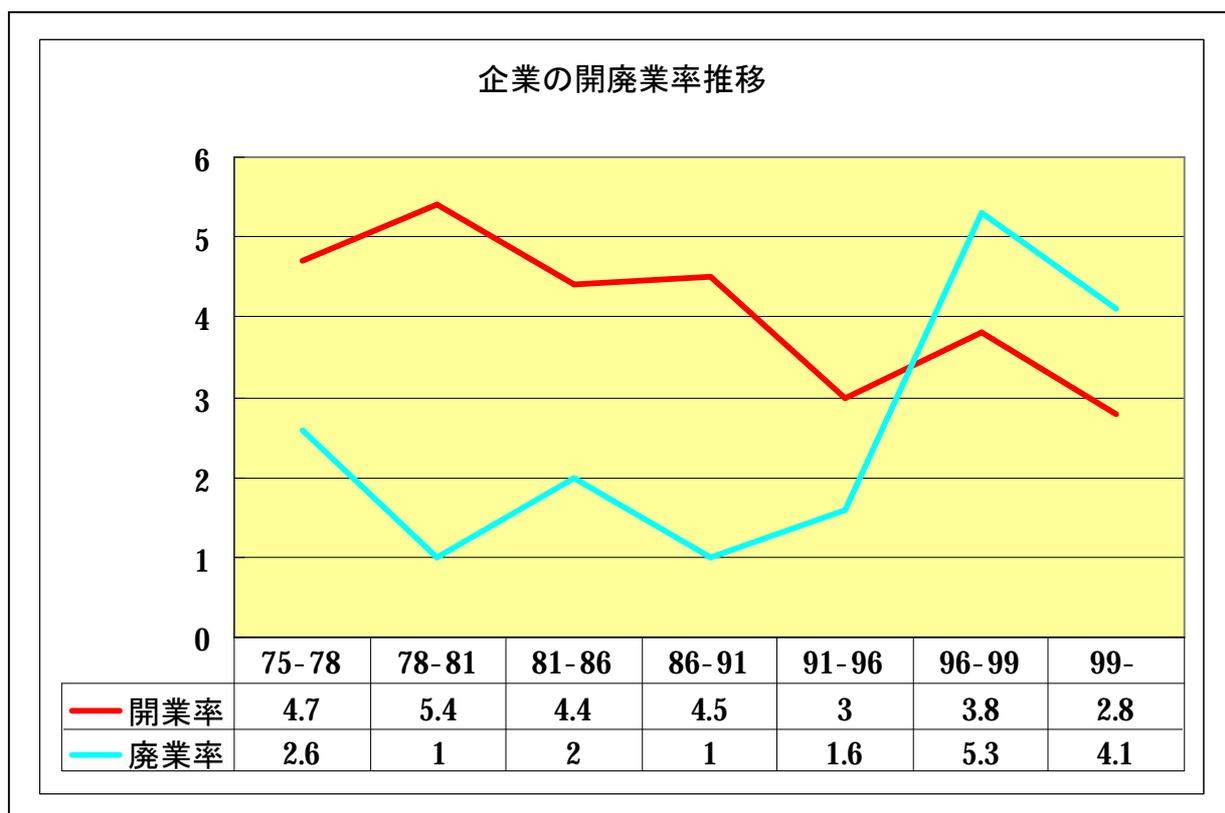
現在、公開に向け準備中の中堅企業は、2～3 年前まではまだ「街の中小企業」。個人事業者として売上高に苦勞する日々があった企業、と推測される。このような中小企業者が、一旦軌道に乗ると大きな事業体へと変身できるのである。

中小企業者の「創業」は、我国 GDP への寄与だけでなく、新しいトレンドのリーダーシップ、新しい需要の創造、そして「雇用確保」という社会的な貢献もしており、大変重要である。

(我が国の企業数 160 万社のうち、100 名以下企業は 157 万社 97%を占めている)

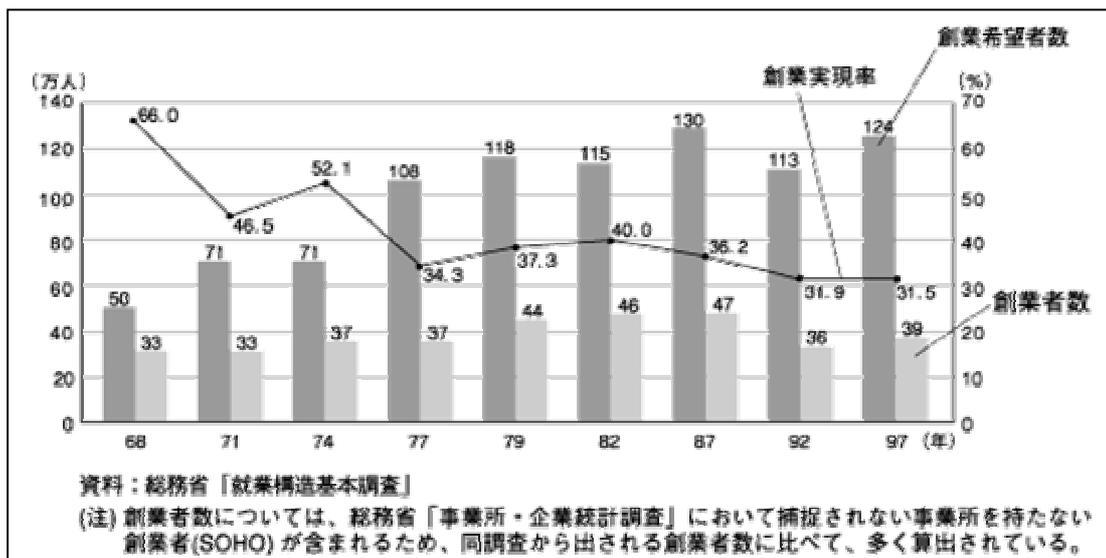
(2) 開業率が廃業率を下回っている

我が国経済が一層活性化するためには、企業の大半を占める中小企業における経営革新とともに、多くの新しい企業が生まれること＝創業・開業 が求められている。しかしながら現状では創業は低迷している。1960 年代の我が国の開業率は高い水準にあったが、現在は、廃業率以下の水準に落ち込んでいる。



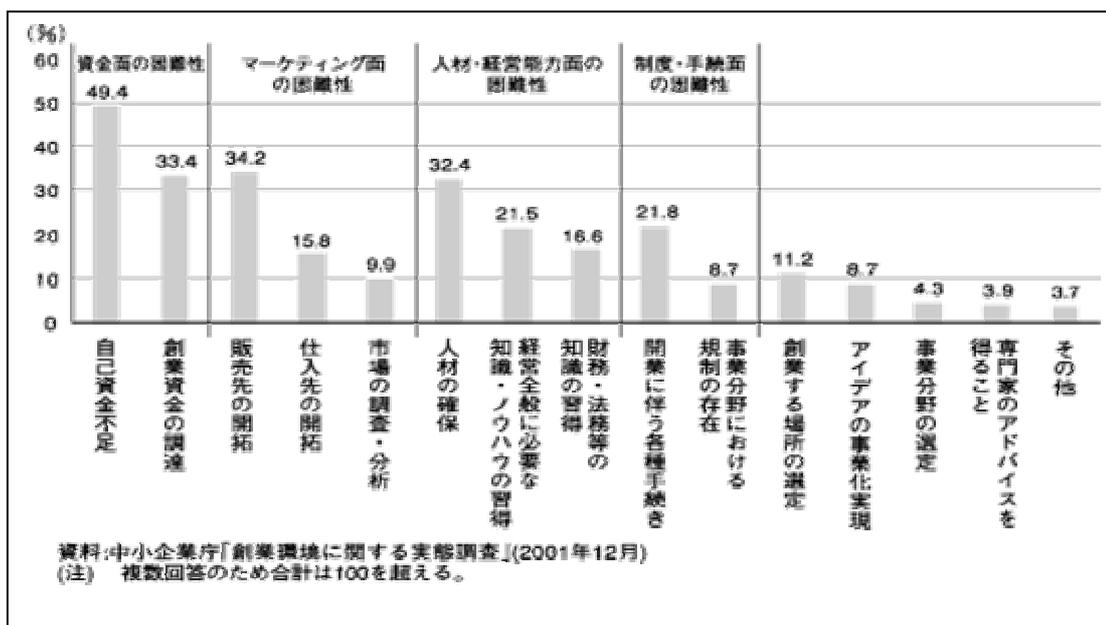
(3) 希望者は多数いるが、実際に創業する人の比率は低下している

創業が低迷している一方、創業希望者は比較的堅調に存在し、年間100万人を超える状況である。このうち実際に創業するのは約3割強であり、希望者数に比して創業者数が増加しないという現実がある。創業実現率は、60%台から現在は31.5%に低下してきている。



(4) 創業をスタートするについて「厳しい現実」がある

中小企業庁「創業環境に関する実態調査」では、創業時の困難性として「自己資金不足」、「創業資金の調達」といった資金面に関わるものがそれぞれ49%、33%となっている。その他、「販売先の開拓」、「仕入先の開拓」といったマーケティング面に関わるものがそれぞれ34%、16%となっている。また、「人材の確保」といった人材面に関わるものが32%、さらに「開業に伴う各種手続き」、「事業分野における規制の存在」といった制度に関わるものが、それぞれ22%、9%となっている。すなわち創業に関わる困難な問題として第一に資金、次いでマーケティング面や人材、そして制度の問題があるということである。



2. 創業とは（自分を知る＝基本的パターンを知ることが、成功につながる）

事業開始のパターンにもいろいろある。その基本的パターンを理解して、自身がどのポジションにいるのか、しっかりと自己認識をしてスタートすることが肝要

(1) 「創業動機」からのパターン

- 夢実現型**； 長年の夢を実現させるタイプ。「成功、失敗」という視点より自己実現をはかるために事業をするもので「事業は人生そのもの」。ただし、生活原資が確保できるかどうかは別問題で、できなければ副業をする必要がある。
- 人生設計型**； 生活するためにスキルの習得とスキル武装を計画的に実施して、ステージを踏んでいくタイプ。若いときから創業を企図し、事業を開始するまでの職業は、「途中のプロセス」（＝スキルアップ、資金稼ぎ、時間稼ぎなど）と割り切っている。
- 方針変更&準備万全型**； 一度は定年まで会社員などを決意した人が、事業家への道に転身するもの。そのため、数年以上かけて（資格を取る、事業の勉強をする）などの準備を万全に行う。
- 方針変更&不十分型**； 会社員などが、事業家への夢を追って転進するのであるが、その準備が不十分なケース。一般的に、経営相談などに来る創業者で、このケースが比較的多い。事業検討が不十分なため、焦りがあり、戸惑いがある。リスクも大きい場合が多い。
- 消去法型**； 何らかの事情で職を離れ次の仕事を探すのだが、次がなかなか見当たらない、あるいは不満足であり、「じゃあ、自営で何か仕事でもしてみようか・・・」というタイプ。自分のポジションを認識できていないため、ベースがない。たまたま時勢に合った仕事に当たれば良いが、通常は社会から弾き飛ばされる。

（事業動機パターンによるパワーモデル）・・・ △、×は、補強することが必要

	エンジン (意欲)	スキル (競争力)	マネー (収益性) =ビジネスモデル
夢実現型	◎	○	△
人生設計型	◎～○	◎	○
方針変更&万全型	○	○	○
方針変更&不十分型	△	△	△
消去法型	△～×	×	×

(2) 事業類型からのパターン

次に、事業の類型からの創業パターンを見てみよう。創業にはいろいろなパターンがあり、その事業の源泉である事業領域（＝ドメイン）や背景（＝バックボーン）は、まさに千差万別。

自分がどのようなバックボーンに裏打ちされて、どのドメインを大事にすべきなのか、ということをしつかりと認識して、その強みを生かすことが重要である。この認識を持つことで、自分自身の行動範囲や事業推進を絞り込み、「無駄な動き」（＝コストロス）を抑制するとともに、顧客への「創業」のイメージ（＝アピール）を大いに売り込むことが出来る。

事業類型のタイプは、大別して二つある。ニーズタイプ、シーズタイプである。**ニーズタイプ**は、既存の競争社会の中に「割り込んでいくタイプ」で、競争や顧客獲得は極めて大変で収益を上げるビジネスモデル作りがポイント。

シーズタイプは、世の中にあまりないものを投入することで、「新しい顧客を創造する」もの。当たれば大きな成果があるが、先が見えないリスクなビジネス。アイデアや新商品が世間で評価されれば、事業が進むものである。

	のれん分け	アイデア	技術・キャリア	人脈	下請け	労働	FC
ニーズタイプ 既存市場型 競争 厳しい リスク 普通	従来の会社からののれんを分けてもらう 前の会社と同じ商売をする場合によっては出資、取引先割譲、人材協力を受ける（精神的支援も同様効果）	売り方に、独自方式、差別的なやり方 世間の販売方式、サービス方式に「一味変化つける」、カタログ方式、新手訪問販売、仕入短縮(直販)等	技術・キャリアで既存商圏でも戦える 資格・キャリア、専門性で既存の商圏に割り込む 最近、IT 関連、環境関連、介護関連など分野多い	従来業種、業務を人脈で顧客確保 前の会社の支持はないものの、同じ事業に個人的人脈を活用して商圏確保する	企業アウトソーシング よく知っている中小企業の仕事の一部を受託する 清掃、管理、経理、販売受託など	労働力提供のみ 「日雇い」的な労働力の提供のみの業務	資金の余裕が条件(時間とノウハウを買う) 特段、創業アイデア、スキル、キャリアがない人 自信のない人 そして資金がある人は、FC加盟で創業
シーズタイプ 新規市場型 競争 普通 リスク 厳しい		従来にない商品、サービス 新しいジャンルの商売 全くの新商品、新サービスを開発して提供する	製品、サービス、機能は既存でも、提供の方式が全く新しい方法 新技術 新提供方式など	従来からの人脈で、新しい商品、サービス提供 同左			

(3) 「創業とは」のまとめ ----- 創業の心構えと成功のポイント

創業を成功に導くためには、前章の「動機からのパターン」「事業類型からのパターン」から、自分自身の置かれたポジションを正確に認識し、その上で儲かる仕組みを形成するための「ビジネスモデル創造＝作り」が必要である。

具体的には、次の7つのチェックポイントをしっかりとクリアした場合に、創業の心構えが確立し、成功へのスタート台に立つことができる。

<創業のチェックポイント>

- ① **自分のポジションを知る＝自分を良く認識する**・・・自分の創業パターンを認識・確認する、SWOT分析などにより、新しい事業についての「位置づけ」を確認する
- ② **近親者の理解を得る**・・・身近な家族の理解が得られない創業であれば、事業の成功可能性は大きく低下する。そして、外部の関係者も信頼を置くことはないであろう。信頼できる協力者としての家族は、創業の困難を乗り越える時には不可欠である。
- ③ **動機、夢、情熱を補強する**・・・あいまいな動機や、あいまいな形での夢実現、情熱のない創業は、厳しい競争社会の創業において「障害」を乗り越っていけない、と考えねばならない。動機、夢、情熱などが曖昧である場合は、早急に補強をしなければならない。もし、その補強ができなければ、独立せずに職探しをすることが賢明である。
- ④ **事業のバックボーンを整える(スキル、資格、ノウハウなど)**・・・創業しようとする事業は、自信のある「経験の深い事業、業種、知識、興味、世界」でなければならない。既存の厳しい競争社会に打って出するのに、経験が浅い、あまり知らない、興味がない、では全く通用はしない。従来経験や知識をさらに一層磨きをかけ、バックボーンを整える必要がある。資格も必要になる場合が多い。もし、その部分が不足するようであれば、FC加盟などによる補強策が不可欠。
- ⑤ **市場の見込みを調査する**・・・例えば、市場性を失った商売をしても事業は成り立たない。コンビニの隣に「乾物屋＝昔ながらの食料品店」を開いても太刀打ちできないし、時計屋さんなども同様な状況。昔あった「ミシン専門店」などもライフサイクル切れしている。製品・商品のライフサイクルや、事業ライフサイクル、あるいは世の中のライフスタイルなどを良く見る必要がある。競争の激しい場所での「ラーメン店」も同様です。新人がすぐに大きな成果をあげられない、と見るほうが普通。市場＝マーケットを良く分析し、消費者ニーズや需要の確認が大事。
- ⑥ **資金的な目処をつける**・・・事業をすすめ早期に軌道に乗せるためには、借入金は少ないに越したことはない。借入金の返済負担は、事業の成長段階では採算性や健全性を損ねることが多いからだ。創業を思い立ったら、懸命に自己資金を蓄積することが重要。とはいえ、自己資金でできる範囲は限りがあるから、借入金対応も十分検討しておこう。その際は、保証人、担保などが必要になるケースがあり、最後にあわてない準備をしておこう。

⑦ ビジネスモデルを固める(収益性中心)=事業計画書を低めに作成し着実に成果を出す

・・・次章で説明するが、ビジネスモデルとは「儲けを出す仕組み」のこと。売れる商品を見つけ、多くの顧客にセールスし、店に来てもらい購入してくれれば、儲けが出るのだが、なかなかこの仕組みが作れない。マーケティング戦略を打って努力しても、儲けが出るまでには時間がかかる。収益を追求することが一番重要ではあるが、実現は大変難しい。しっかりとした「事業計画書」を作成して実現に向けて努力することが一番重要なのだが、スタートはなるべく実現可能性の高い「いわゆる無理のない低い計画」を心がける必要がある。

3. ビジネスモデル (=事業のコンセプト)

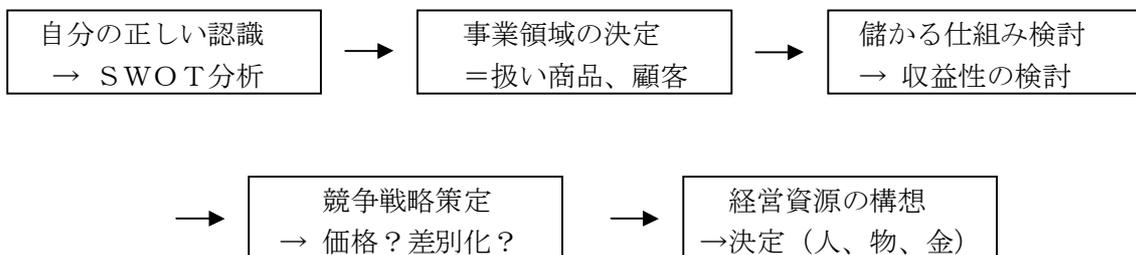
創業者が、事業開業に向け準備する時、まずは「ビジネスモデル」を確立することが一番重要になる。この基本的な考え方が確立できて初めて開業に向けた「具体的なプロセス」に入ることができ、「事業計画作成=ビジネスプラン」の作成で事業の全体像が明確化する。

(1) ビジネスモデルとビジネスプラン

- ・ **ビジネスモデル** = ビジネスプラン (事業計画) のベースとなる基本的思想で、「儲けを生む仕組み」のこと。自分の強み・弱み、環境のフォロー・アゲントの認識を行い、「儲ける源泉」の絞込みする。具体的には、誰が、どのような商品を、どのように調達し、どの層の顧客に、どのような方式とどの価格で販売し、どの程度儲けるか、という仕組みのこと。
- ・ **ビジネスプラン** = 事業計画書を言う。(この概要は後述する)

(2) ビジネスモデル確立のフロー

ビジネスモデルは、事業計画書作成の前段階に実施する。その基本的なフローは次の通り。



4. 創業の基礎知識

(1) SWOT分析

SWOT分析とは、新事業を進めるときなど成功可能性をより明確化させるために、自分を取りまく環境を、内部環境と外部環境に区分して、内部環境は「強み」と「弱み」、外部環境は「機会」と「脅威」の4分類でピックアップと分析し、「プラスを活かしマイナスを極小化する」手がかりを探す方法のこと。

SWOT分析の例

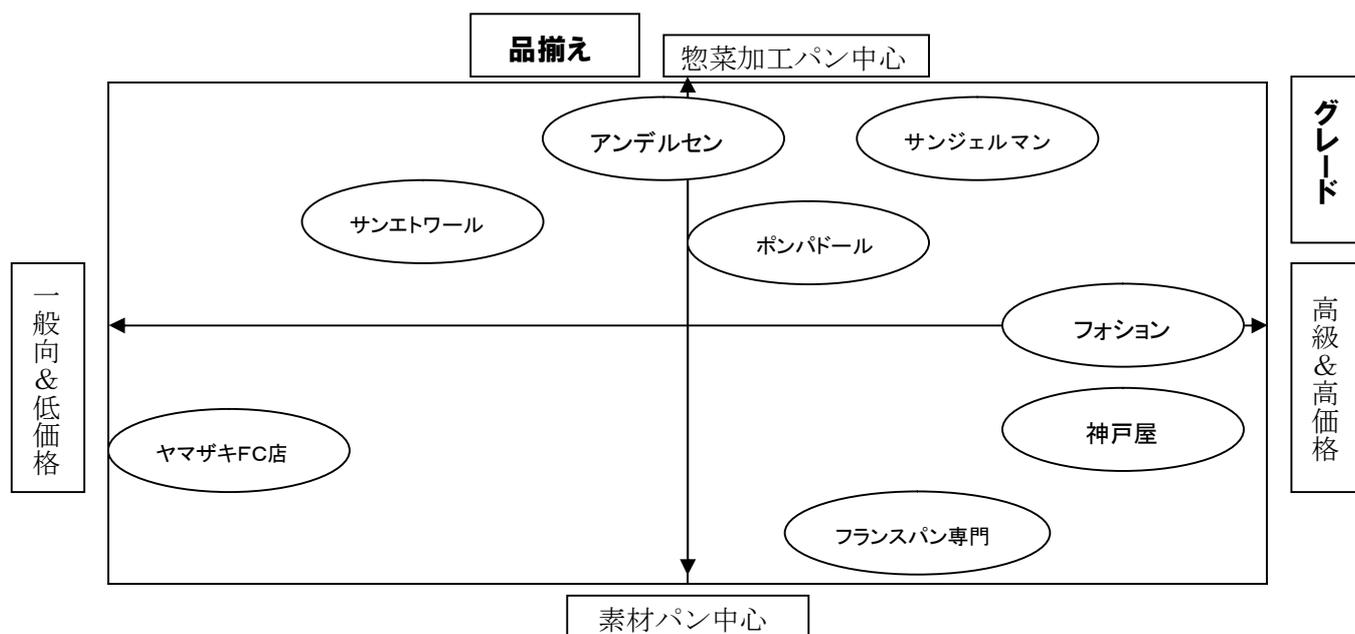
ある人が製パン業創業=どのような事業が最適かを調査する

	内部環境 (人、物、金)		外部環境	
プラス	強み	フランスパンのノウハウ豊富 実績経験 15年 小麦粉などの仕入ルートあり 業界で人脈多い	機会	パン人気高まっている 大手企業との棲み分け進む =個人でも十分戦える フランスパンの店少ない
マイナス	弱み	惣菜パン、菓子パン経験浅い 品揃えをするノウハウ不足 資金がない 家族で手伝える人いない	脅威	コンビニがパンに注力 惣菜パン傾向強まっている 品揃えの良いパン屋増加中 価格競争が厳しい 店作りのコスト上昇中 機械の高騰化つづく

(2) ポジショニング

創業する時、スタートする事業が「市場の中でどのような位置=力関係にあるか」という分析をしっかりと行い、競合する店、会社との差別化を図っていくことは、売上を確保する意味で大変重要なことになる。「ちがいを決定する要因を2つ設定し、縦軸+横軸で4つのポジションを作ってみると、その位置関係が明確化する。

ポジショニング分析の例・・・どのような業態、ちがい、方針、が必要か



(3) 市場戦略（顧客戦略、ドメイン）

- ・ 総合的なマーケティング活動をおこなう前に最も重要なのが、「どの顧客層に売するのか」という**顧客戦略＝市場戦略**である
- ・ 購入する顧客が存在しない場合、商売が成立しない。創業の場合、とても不安になる課題であり、前述の実態調査でも「販売先の確保」が大きな壁であることが挙げられている。
- ・ 第一は、自らの活動領域をあいまいな形から「絞り込んで決定する」ことである。
- ・ 絞り込み方法は、例えば「フランスパン中心に、素材系の高級パン専門店」とした場合、あきらかに菓子パン、惣菜パンの世界と異なる高級素材パン店志向であり、活動領域が明確化する。
- ・ このような絞り込まれた自分の活動領域のことを、「ドメイン」という。
- ・ 第二は、顧客の絞り込みである。この作業は、マーケットリサーチ＝市場調査により市場を解明することから始まる。
- ・ 市場調査といっても千差万別であり、本格的な国勢調査から簡単なヒアリングまで幅が広い。
- ・ 創業の場合、自分の仕事について「足で歩いて実地検分」が市場調査になるだろう。想定する市場の中を、ある程度時間をかけてしっかりと調査をすることが、開業後の販売促進に大きく貢献する。
- ・ 調査の方法は、市役所で人口、年齢層、テリトリー世帯数などを聞いてくることでも良いし、競合する店舗を偵察に行っても良いし、あちこちで消費者にヒアリングしても良いし、駅の通行客を調べても良い。自分の商売に参考になるものは何でも調査対象になる。

(4) 競争戦略

- ・ 前項の市場戦略をいくら打ち出しても、競合企業が存在しお互いが戦略・知略を出し合っ
て戦国時代になる場合、戦略を発揮してもすぐにその「見直し」が迫られることになる
- ・ そのような時は、「競争戦略」が重要になる。競争企業、競合企業と「ちがひ」や「差別化」
を発揮し、「競争優位」を確保することが重要になる。
- ・ 「競争戦略」には、**3**つの分類がある。

ア) コストリーダーシップ戦略 ; 他社より低コストで商品調達し、既存競合企業より「低価格で販売する」戦略。OEM商品、PBなど

イ) 差別化戦略 ; 明らかに他社と違う面を確立し、それをセールスポイントにする戦略。たとえば、製品ブランド、販売チャネル、アフターサービス、プロモーションなど。ブルガリアヨーグルト、ミラノファッションなど

ウ) 集中化戦略 ; ターゲットを業界水準より狭く設定し、コスト＝価格と差別化のどちらか、あるいは両方により効果を挙げるもの。ポルシェなど

(5) マーケティング

① マーケティングとは

マーケティングとは、「**自分のお店、会社のお客さま(＝顧客)を創造し、開拓し、拡大していくこと。**そして、その作業を仕組み(＝システム)として確立すること。」

<マーケティングの目的> 顧客の創造、開拓、拡大(顧客ニーズの収集、認識、創造)

<マーケティングの対象> 対象顧客絞込み、ターゲット顧客確定(余分な顧客切捨て)

<マーケティングミックス> 4つのP(Product、Price、Place、Promotion、) 組合せ

② 考え方の変化

「顧客の創造」がまさにマーケティングであるが、マーケティング手法はこの**100**年で大きな変化を遂げてきている。変化の原因は、科学進歩にともなう社会や生活(＝ライフスタイル)の変化によるところが大きい。この変化をみることで、創業者のマーケティングにも参考になる。

<プロダクト志向>	作れば売れた時代、作ることが優先、製造者優位の時代
<販売志向>	供給増加して売れ残る時代に、販売力優先、ノルマ優先
<ニーズ志向=顧客志向>	<u>顧客ニーズによる物づくり=マーケティングが武器になる</u>
<社会志向>	今後、社会的責任、社会的貢献を考えたものづくりへ

③ マーケティングの4P

マーケティングは、「4つのP」で要素を分類し、この4つをミックスさせることになる。

製品	P r o d u c t
価格	P r i c e
流通・立地	P l a c e
販売活動	P r o m o t i o n

(6) 製品・サービス戦略=P r o d u c t

- ・ 「取扱商品、販売商品、提供サービス」を明確化し、決定することを「製品戦略あるいはサービス戦略」という。
- ・ 自分の過去経験、スキル、知識、提供能力などの範囲内で、「最適な商品、サービスの提供」を事業として絞り込みし、決定することが求められる。
- ・ ただし、基本的な機能が整った「顧客が価値を認めるもの」でなければ「対価」はもちろん「利益」もとることができない。
- ・ また、次項のマーケティングリサーチや価格戦略などによっては、この方針も再検討を余儀なくされる。
- ・ この製品戦略は、マーケティングミックスのベースとなり、事業検討の出発点になる。
- ・ 創業時は、絞り込みや決定することが重要になるが、製品戦略として他に、「ライフサイクル」「デザイン」「ブランド」「パッケージ」「サービス」なども重要な要素である。
- ・ 顧客にニーズがなく商品として相応しくないもの、ライフサイクル衰退期にあるもの、需給バランスが崩れている競争激化商品、などは事業としては回避が肝要である。

(7) 価格戦略= P r i c e

- ・ 取り扱い商品やサービスを決めターゲット(対象マーケット)を絞り込んだ後、次の課題は、「どのように売るか」である。
- ・ これこそが、マーケティングミックス=4つのPの総動員であり、価格、立地・流通、販売活動などがその「売り方」の鍵となるものである。
- ・ 価格戦略は、「どれくらいの価格なら売れるか」という十分な事前検討が重要。
- ・ 「良い物を」「満足して」買ってもらうには、単に「低価格」だけでは決定できない。
・・・「名声価格」(ブランド品などステイタス)、「慣習価格」(缶飲料など)もある
- ・ 価格戦略の3つの要素 ; この3つの検討が重要
 - ア) 買い手の立場 (= 値頃感) による決定
 - イ) コスト (調達価格) に応じて決定
 - ウ) 競争状況による設定

(8) 立地・流通戦略= P l a c e

- ・ 店舗立地の問題や、販売チャネルの問題も、重要な要素となる
- ・ この立地・流通戦略は、自社で経営する場合と、FC参画による創業の場合では大きく異なってくる (FCの場合は、母体による決定が優先される)
- ・ 創業を、自社で経営する場合、スタートの販売方式は以下の分類となる
 - ア) 店舗販売
 - イ) 訪問販売
 - ウ) 通信販売
 - エ) インターネット販売
 - オ) その他 (職域、地域販売など)
- ・ 4つのPの総合的な検討により、より良い販売方式の決定が必要になる

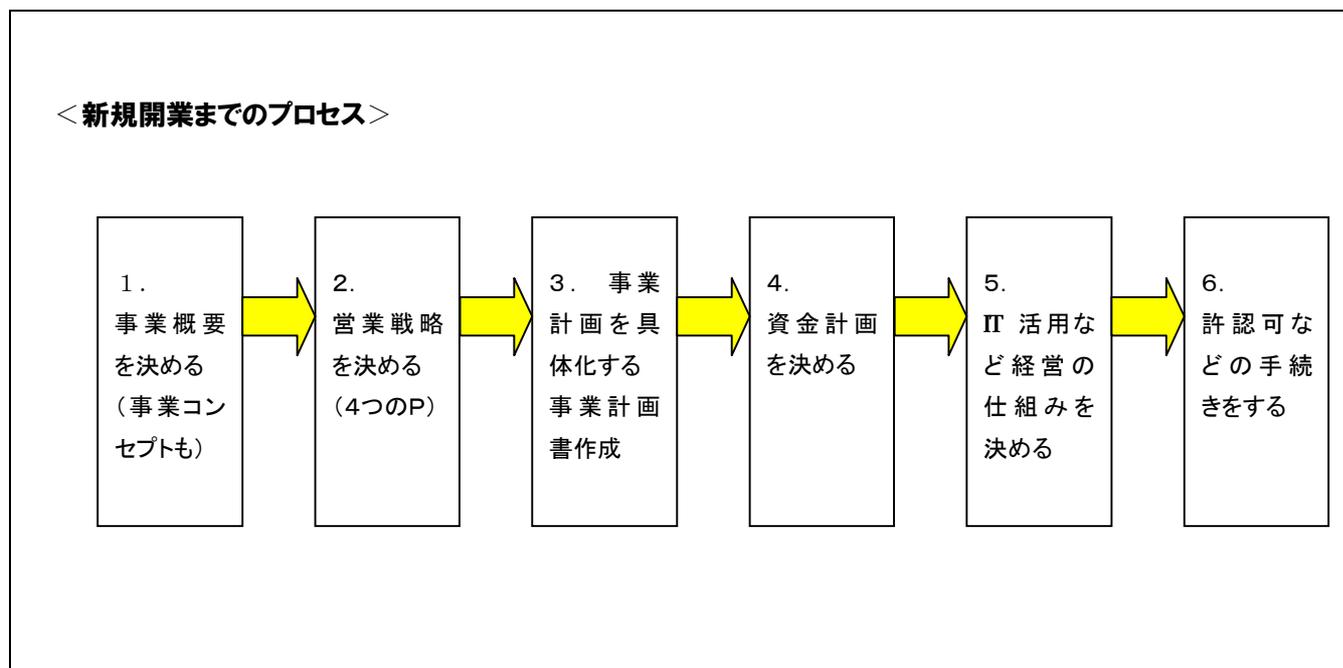
(9) 販売活動戦略= P r o m o t i o n

- ・ プロモーションには、次の5つのジャンルがある

ア) 広告	折り込み広告、DM、ディスプレイ
イ) 販売促進	陳列、割引券、サンプル (味見)
ウ) 人的販売	販売員が前線に出てセールス
エ) パブリシティ	地域新聞の活用
オ) クチコミ	地域のいろいろな人に「話題」にしてもらう

- ・ 5つのジャンルを有機的に活用して、試行錯誤でも良いので積極的なプロモーションが求められる

5. 創業における実際のプロセス



新規開業までのプロセス概要は、上記ワークフローの通りである。ここでは簡単に考え方を説明する。

(1) 事業概要を決める＝ビジネスモデルを確立する

- ・ 創業プロセスのスタートは、**ビジネスモデル**である「事業の概要」を設定である
- ・ 創業の主体である「自分自身」の立場と正確な自己認識を行なう。ここで自分の力を過大評価や過小評価すると十分な成果は期待できない。 創業環境と自己能力を正確に認識することが最も重要である・・・**SWOT分析**
- ・ 想定市場の絞込みをする (**市場戦略**)
- ・ 競争戦略についても検討する (**競争戦略**)
- ・ スタートする事業の、ポジショニングを考える (**ポジショニング**)
- ・ こうして、「**事業コンセプト**」「**お店のコンセプト**」ができる

(2) 営業戦略を決める

- ・ 決定された「事業コンセプト」の考え方に沿って**マーケティング活動**に入る。
- ・ 取扱商品・取扱いサービスをどうするか、という「**製品戦略**」からはじまり、**価格、立地、流通、プロモーション**の各要素を検討する
- ・ この内容は、前述したとおり4つのPであるが、「自分なりのオリジナルな方式」が重要。
- ・ 総合的なマーケティング方針を固め、準備活動に入る（看板、広告、DM、名刺・・・）

(3) 事業計画を具体化する

- ・ **ビジネスプランの作成**に着手する
- ・ この作成方法については、後日のビジネスプラン講義でも行なう
- ・ また、国民金融公庫パンフレット「新しく事業を始められる方へ」、東京商工会議所HPの「創業診断チャート」なども参考になるので、確認すること
- ・ ビジネスプラン作成時は、意欲的になる場合が多く達成が難しい目標設定になりがち。従って、この段階では「極力低め」「後で余裕が出る」スタンスで作成する

(4) 資金計画を決める

- ・ 創業・開業には、場合によっては多額の資金が必要になる
- ・ **資金総額**の算出・・・資金を要する道具や使いみちのピックアップ、およびそのトータルな金額の算定（設備資金、機械や什器、仕入資金、宣伝広告費、当初運転資金など）
- ・ **自己資金**の額
- ・ 外部からの必要資金総額（含む、スタート直後の運転資金）
- ・ 外部資金の調達方法・・・借入金 の 目 途
- ・ 借入金をする場合・・・返済の見通し
- ・ 計画書・・・・・・・・・・ **事業計画書**とその中の資金計画書

(5) ITなど経営の仕組みを決める

- ・ 次の段階は、ITなどの活用による創業の実務的な準備である
- ・ ITは、ネット活用やリサーチなどマーケティング活動にもその効果を発揮するが、事業のマネジメントにも十分に活用する必要がある
- ・ お客様とのコミュニケーション、販売そのもの、経理処理、その他実務全般にITは欠かせない
- ・ 早期にIT活用の仕組みづくりを完了しよう

(6) 許認可などの手続きをする

- ・ 事前準備の最終段階は、許認可などの手続きである。
- ・ 法人組織にするか、個人事業者にするかという選択肢
- ・ 法人組織の場合、設立登記関係がある
- ・ 許認可事業の場合、関係官庁などへの許認可申請の手続き
- ・ 従業員採用の手続き
- ・ 開業に伴う、諸官庁への届出、申請手続き
- ・ 税金関係手続き・・・・・・・・・・ 詳細は、ビジネスプラン実習にて会得しよう！

6. 「成功」「苦戦」 諸先輩のケーススタディ 参考点は必要に応じてメモして下さい

(1) 苦戦している例

(2) 成功例 <いずれも 省略>

7. おわりに

- ① **聞く耳を持つ** 頑固でも良い、その代わり情報はなるべく取って (我慢して) 聞こう。すべてが自分のスタイルでは、行き詰る
- ② **他人のスタイルを盗む** 他人を参考にすることは、時間を買うことになり、大きな成果がある。自分のスタイルも大事、しかし他人の行動も参考にする
- ③ **変化の先頭を走る** 新しいものばかりではダメ。しかし新参者が新しいものがないと顧客は離れる
- ④ **強みと弱みを自覚する** 必ずどこかでくじける時がある。その時は、強みと弱みを知っていると次の対策を打てる
- ⑤ **最悪のシナリオは用意する** 思ったように進まないのが開業スタート。最悪の時にどうするか、いつも考えて行動すると余裕が出来て最善が尽くせる
- ⑥ **プラス発想** 開業者は、悪い時の方が多い。毎回しょげているよりは、新たな発想を変えてみる。例えば、失敗しても次のための勉強だ！など
- ⑦ **急ぎすぎない** 急がば回れが多い、失敗を重ねるだけ それよりゆっくりとじっくりと確実に
- ⑧ **いじけない、ひるまない** 開業者は既存業者にひるんだら潰される。いじけるより、それこそプラス発想で
- ⑨ **家族とともに進む** なんと言っても家族の理解が一番。経理を頼む、DM を頼むなど、一定の分担を
- ⑩ **心技体** オリンピックの井上選手

以上