

◎特集: 企画構想学科創設6年の歩み—企画構想学の構築に挑む 創設6年の成果とこれから—

## ベンチャービジネス論の考察—企画構想の実践を通じて—

松村 茂 | Shigeru MATSUMURA

### 1. はじめに

#### —スタートアップウェークエンド in 山形

2014年9月26日金曜日、東北芸術工科大学では、「みちのおくの芸術祭 山形ビエンナーレ2014」が開催されていた。その中409講義室では、起業イベント「スタートアップウェークエンド in 山形」が26日から28日の3日間54時間にわたり行われた。参加者たちは起業を目指してビジネスプランニングとプログラミングワークに取り組んだ。

スタートアップウェークエンドは、起業家育成、起業コミュニティの創生などを目的とした起業体験プログラムである。現在までに115カ国726都市で開催された実績があり、この週末も世界22都市で開催されていた世界規模の起業イベントである。

3日間のプログラムを紹介しよう。1日目が自己紹介を兼ねた自分の事業プランのアピールでキックオフし、共感者の多い事業が絞り込まれチームが作られる。2日目はメンターが入りアドバイスなどしながらプランを詰め、最終的な事業を確定し、実際にアプリやWEBの制作を始める。最終日は夕

方からベンチャーキャピタル等の審査員へのプレゼンテーションがあり、優秀チームには資金等の支援が提供される。

今回の参加者は個人事業主、会社員、学生などさまざまで、宮城や新潟からの参加者もいた。本学からは学部生が4名、大学院生1名、卒業生1名が参加した。その他運営側のボランティアに卒業生の参加もあった。筆者はコーチメンターとして参加した。

スタートアップウェークエンドは、初めて出会った参加者たちが、事業を検討しアプリケーションやWEBを開発していくことで、起業マインドを持つコミュニティを作り、地域から創業・起業家が出てくることを期待するものである。ワークショップは、本学企画構想学科で筆者が担当するベンチャービジネス論や企画構想学科の演習等と同じように運ばれた。

本稿では、企画構想学科でのベンチャービジネス論を紹介しながら、学部教育としてのベンチャービジネス論のあり方と教育の効用について論じていく。



[図1] スタートアップウェークエンド in 山形のオープニング



[図2] スタートアップウェークエンドでの作業

## 2. 第3次ベンチャーブームの山形

### 2.1 第3次ベンチャーブーム

2000年頃からバブル経済の立役者である軽薄短小の製品に代わる新しい産業の種を求めベンチャー育成・支援が政府をあげて始まった。ITイノベーションが興ったシリコンバレーをモデルに、全国でインキュベーション運動が展開された。

大学では大学発ベンチャーを支援する政策がスタートし、都道府県市町村ではインキュベーション施設の開設が続いた。金融機関からも融資の仕組みも拡大した。2003年からは最低300万円必要であった創業資本金が1円に引き下げられ法人の設立を容易にした。

これらは70年代の第1次ベンチャーブーム（高度成長の終焉、ベンチャーキャピタルの登場）、80年代の第2次ベンチャーブーム（重厚長大からの転換）に続く、第3次ベンチャーブームと言われている。

東京では渋谷にビットバレーと呼ばれたIT起業の集積が目された。ソフトバンクの孫正義氏は米国のナスダックと提携し、ナスダックジャパンの設立企画会社の立ち上げをビットバレーで宣言した。

### 2.2 第3次ベンチャーブームの山形の取り組み

山形では低賃料のオフィススペース、秘書機能、経営・技術アドバイスの提供などスタートアップに必要な資金・ノウハウを起業家・スタートアップ企業に提供するインキュベーション施設の開設が相次いだ。



【図3】 山形県産業創造支援センター

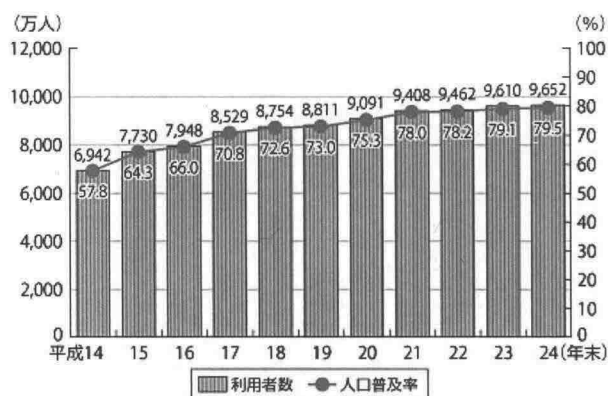
1999年に山形県が山形市の松栄に「山形県産業創造支援センター」を開設した。2002年には山形市が七日町に「山形市インキュベーションプラザ」をオープンした。また同年特定非営利活動法人山形アイビジネスネットワークがあこや町に「デジタルときわ荘」を開設し先駆的な事例として全国から注目された。

また、それから遡る1994年には旧郵政省（現総務省）のテレワーク指定地域に、白鷹町、山辺町、朝日町の三町が指定されテレワークセンターが開設された。テレワークセンターは、東京の事務等のオフィスワークや調査・研究等の事務を、通信回線を利用して、山形で行うためのオフィスである。テレワークセンターにもITを活用したインキュベーション機能があった。

東北芸術工科大学では、1999年に総務省・山形県と共同で「山形映像アーカイブリサーチセンター」を開設した。映像のオンデマンド配信を可能にする基礎的研究が行われ、その成果が現在、「山形県デジタルコンテンツ利用促進協議会」として受け継がれ地域に還元されている（筆者が副会長を務めている）。

このころから筆者はテレワークセンターや山形映像アーカイブリサーチセンターの研究フォローであったことも関わり、山形県と共同で本学にベンチャービジネス論を開講した。

【図4】は2002年（平成14年）から2012年（平成24年）までのインターネットブロードバンドの我が国の普及率の推移を示している。2000年頃の我が国の全国平均普及率は50%強であったことがわかる。普及が人口の密集する東京等の大都市圏で先行していたことを考慮すれば、山



【図4】 我が国のブロードバンドの普及推移  
出典：総務省「平成24年通信利用動向調査」

形県の中山間地域の整備状況は極めて遅れていたと推測できる。山形市の一部を除けば山形のブロードバンドの普及はこれからという状況であった。

山形市中心部から車で40～50分の山間地域に位置する朝日町は山形県内でも整備・普及が早かった町村であるが、朝日町のブロードバンドの敷設が完了したのは2006年である。

以上からわかるように2000年の山形はITを実感できる状況にはなく、行政と一部の先駆的なインターネットユーザーたちが米国や東京でのITベンチャーのマインドを持ち込んでいた状況であったと言える。

### 3. ICTの進歩・日常のアプリケーション

当時のインターネット環境は、現在のスマートフォンを持ち歩く状況とは大きく異なる。インターネットは実生活とは分断された特別の環境と言って良い。「バーチャルな世界」あるいは「インターネットをする」という言葉があったように、Yahoo!を閲覧するネットサーフィンや楽天市場等でのショッピングは特別なことであった。

しかし、現在は歩きながらWEBを見たり、通勤電車のなかで買い物をしたり、インターネットは実際の生活そのものになった。バーチャルな世界とは言わなくなってきている。インターネットのある生活そのものが実生活である。

開発環境も大きく変わった。プロセッサやインターネットの高速化、メモリーの低廉化、センサーの充実からアプリケーションの開発用途は大幅に拡大した。アップルやグーグルの端末メーカーはマウス操作で直感的にアプリケーションを開発できる開発環境を提供しており、誰もが比較的容易に作れるようになってきている。アプリケーションが実生活で利用するようになり、生活シーンでの利用イメージも掴みやすく、アプリケーションの用途も多様で2000年頃とは比較にならないほど、種類も利用者も多様になった。

2000年頃はコンシューマーユーザーとは一部の先駆的なパソコンユーザーでありマーケットは小さかった。開発関連機器も高額であったことから販売価格も高額にならざるを得ず、マーケットは一層小さいものの企業向けのアプリ

ケーションを開発していた。

現在はアプリケーションが身近なものであり誰もがアイデアさえあれば作ることができる。広告モデルを活用すれば一般コンシューマー向けにアプリケーション提供し資金を回収することも容易になった。

### 4. 一般的ベンチャービジネス論

2000年頃の一般的なベンチャービジネス論では、ベンチャーの定義、ベンチャーの歴史、IT・バイオ等期待される新領域の概観、廃業率が増加する日本中小企業の実態、創業者の苦労や喜び、シリコンバレー概観、ベンチャー支援の仕組み、成長理論、ファイナンス理論、行政支援制度、SWOT分析、組織理論、マネジメント理論、リスクマネジメント理論、成功・失敗のケーススタディ、経営論、社長論、損益計算書と貸借対照表の理解、減価償却の理解、会社法、会社の仕組み、法人登記の方法、定款の作成、事業計画書策定、ビジネスモデル特許、株式公開などから構成されていた。

創業論、経営学等古くからの創業のための各テーマに、IT、ビジネスモデル特許などの技術テーマが加わり、さらに新しい現代の経営理論やファイナンス理論が加わって、取り扱う領域は大きくなった。しかも、それらが未整理のまま全国の大学でスタートした。

### 5. 企画構想のベンチャービジネス論

企画構想のベンチャービジネス論で強調している点は、以下の4点である。

- (1) 就職の他に起業・就農という道があるということ、企業に就職することだけが卒業後の選択肢でないこと
- (2) 確実な収支計算さえ合えば誰でも起業できるということ、斬新なビジネスプランである必要はないこと
- (3) 事業計画書は起業だけに役立つものでなく企業内で

は新規事業を計画する際にも役立つこと

- (4) 自分自身の人生をよく考えること、どんな人生を歩むか  
大きな目標と小さな目標をそれぞれブレイクダウンした  
実行計画をつくっていくこと

受講生は以上の4点を理解した上で、事業計画書作り  
に取り組んでいく。

講義では、まず自身のビジネスイメージ(どんな問題を解  
決したいのか、何をやりたいのか)を、日本政策金融公庫の  
創業計画書[図6]に書き出し、自分の事業プランを言語化  
していく。この創業計画書に事業内容、事業の優位性、中  
心となる想定顧客、初期投資品目と金額、資金調達、売上・  
経費予想をまとめていく。この創業計画書は実際の融資の  
場でも使われているものであり、事業プランをリアルなもの  
にイメージできるようにする。この作業を授業の1、2回目に行う。

その後、15回の授業のなかで、類似企業の調査、優位  
性の創造、顧客の特定、マーケットサイズの決定、損益分  
岐点を計算するための店舗やメニュー等のラフな設計、ビ  
ジネスモデル・ステークホルダーの確定、CEOなどのメン  
バーの決定、売上の推定、経費の推定、5年分の損益計算  
書の作成、5年間の貸借対照表の作成、ゲスト講師の講義  
を挟みながら、最終的な事業計画書をまとめる。

優れた事業計画は、最終回のゲストコメンテーターを招  
いたプレゼンテーションで発表し15回を終える。

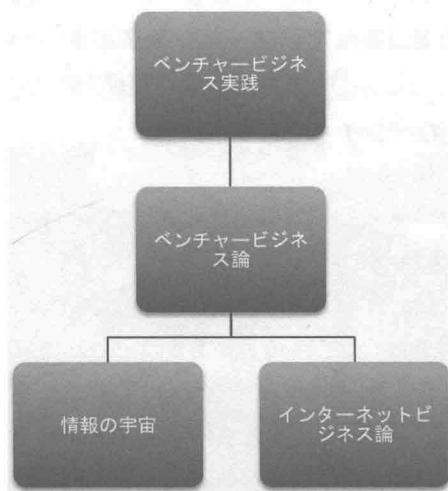
なお、本学のベンチャービジネス論の受講者には筆者担  
当している「情報の宇宙」と「インターネットビジネス論」の  
受講を薦めている[図5]。ポスト現代社会(工業社会・情報  
社会黎明期)を探る情報の宇宙と小資本・市民参加のイン  
ターネットビジネスのビジネスモデルを考察するインターネッ  
トビジネス論を受講することにより、より一層起業のアイディ  
アが増すと考えているからである。

## 6. ベンチャービジネス実践

ベンチャービジネス論の続編として講義「ベンチャービ  
ジネス実践」を企画構想内で3年次向けに開講している。ベ  
ンチャービジネス論が事業計画書をまとめることに主眼を  
置くのに対して、続編は製品・サービスの開発とチームマネ  
ジメント等実践的トレーニングを重視している。

ベンチャービジネス実践は、本稿冒頭のスタートアップ  
ウェークエンドや全世界で行われているスタートアップやア  
イディアコンテスト系のワークショップと同様の内容になっ  
ている。具体的には事業チームを作りマネジメントを学びなが  
ら、事業計画書をまとめ、WEBや商品等を制作し、可能で  
あれば実験的にビジネスを行う。

—昨年あたりから日本に於いてもクラウドソーシングが注



[図5] 4講義の階層関係

[図6] 日本政策金融公庫創業計画書

目されてきている。ベンチャービジネス実践においてもクラウドソーシングを利用することでより一層試作品やサービスを実際に制作することが容易になっている。授業の延長として学生の起業も促進されるものと思われる。

## 7. 企画構想のベンチャービジネス論の効用

企画構想で展開するベンチャービジネス論の講義が学生たちにどのような副次的効果をもたらすか考えてみたい。

### (1) 自信を得る

夏休みを終えた頃、4年生に卒論・卒制のテーマを変えたいという学生が現れる。前期に決めたテーマが卒論・卒制に相応しいか迷い出す。それゆえやり抜けるか不安も増してくるのである。テーマを決める際に既存の研究や類似の調査が十分済まされていない場合、その必要性十分に確認・意識できずに不安になっていくのである。

事業計画書は、出資者や融資者を説得させるためのツールであるが、同時に自分自身を納得させ、自信をもつためのツールでもある。事業計画書をまとめる際に、ニーズ調査、類似調査などを行うことで、自分自身を納得させる方法論を身につけていけると考えている。

### (2) フェルミ推定に強くなる

売上高を推定する際にフェルミ推定の考え方を利用する。自ら考案した新しい商品・サービスの場合、利用客の統計データは存在しない。類似の商品・サービスや既存のデータから自ら類推、推計することになる。この作業は就職試験のフェルミ推定のトレーニングにもなる。

### (3) 産業の川上・川下を知り就職の幅を広げる

売上を上げるためには仕入れなど川上の作業が必要であるが、このプロセスで事業に関連するステークホルダーが明らかになっていく。同様に経費を算定していくプロセスからも関連するステークホルダーが見えてくる。このステークホルダーを見つける作業は、産業社会の仕組みや就職希望先の周辺業種などを調査し理解することに繋がる。

### (4) 損益分岐点の計算から連立方程式の意味を学ぶ

損益分岐点は、売上曲線と経費曲線から求められる。簡易化した場合、2元1次連立方程式で表現できるが、損益分岐点を求める作業は連立方程式の意味や解き方を忘れた学生に今一度理解を促すトレーニングになる。

### (5) 起業家の育成

私のゼミでは、前身のメディアコンテンツ時代を含め、10名弱のゼミ生から1名ほど、多い年は2名ぐらい、フリーランス、あるいは、個人事業主として起業している。2013年春には大学院生がIT系で起業している。また2014年春の卒業生は地域おこし協力隊として就職した。彼は将来起業を希望している。4年前に卒業し地域おこし協力隊として朝日町役場に入った卒業生は現在地域振興コンサルタントとして起業しており刺激を受けているようである。

起業させることが目標ではないが、起業の適正のある学生は起業し地域に貢献していくべきであると考えている。我が国の廃業率は年5%弱あり、毎年100社のうち5社が倒産等整理している状況にある。

今日、起業は工業時代と異なり工場を設ける必要が無い。初期投資に必要なものは少なく投資額は極めて小さい。起業の障壁はコスト面から見れば小さいのである。もともと参入障壁が小さい分、過当競争を招きやすいが、能力のある人材は勝ち抜く力がある。

事業計画書をまとめることによって、起業意欲が高まる学生も出てきている。

## 8. 学科内演習との連携

企画構想では、企画を構想するにとどまらず、実際に実施まで行う指導をしている。実現までのプロセスを体験することで、机上にとどまらず実社会と関わる。

3年生の演習課題となっている月山青春音楽祭(プランニングプレゼンテーション演習)では、経費を算出し、それに見合う収入の確保が至上命題になっている。入場料の適正な設定と販売努力、スポンサー確保などで収支黒字を目指している。



4年生の卒業研究・制作では、学生の一部は事前の綿密なシミュレーションを経て、協力企業とともに企画商品の製造販売や実店舗等の経営までこぎ着けている。こうした収支や事業性の意識はベンチャービジネス論との連携の成果と考えている。

## 9. 結論

良いアイデア・企画かどうかは、その実現性にかかっている。実現性とはその企画が継続的に続けられるかどうかであり、経費を負担してでも利益を得続けることができるかどうかである。すなわち企画の事業継続、サステナビリティが確保できるかどうかである。

現代のIT社会では大きな資金がなくても起業できる点が大きな特徴の一つであるが、その反面脆弱な財務基盤は小さな赤字・損失であっても事業継続の致命傷になりかねない。だからこそ、収支のシミュレーションは重要であり、売上や経費を積み上げ計算できる能力は必須と言える。

ベンチャービジネス論は、学生に自らの思いである企画を言語化させ、その事業性を検討できる能力を付けさせている。学生は言語化・事業性の検討のプロセスを経ることで自分自身の企画を自分自身で評価し納得できるようになる。自分自身にフィードバックさせる方法論を身につける。

ベンチャービジネス論はこれらの能力を学生に付けさせるトレーニングになっており、企画構想3年次の「月山青春音楽祭」の実行や4年次の卒業研究・制作の活動に活かされている。また、就職活動においても企業研究や企業探しにも効果を上げていると考えている。

## 10. 結びにかえて

スタートアップウェークエンドが本学で開催された9月26日から28日の同じ3日間、山形市七日町では本学教員建築環境デザイン学科の竹内昌義教授・馬場正尊准教授、コミュニティデザイン学科の山崎亮教授を中心とした講師陣

が、「山形リノベーションスクール2014」を山形市七日町で開催した。

プログラムは広く社会人を対象に受講者が3日間チームを作り有効活用されていない建物等を収益物件にかえる不動産収益スキームを考案するというものである。スタートアップウェークエンドの不動産ビジネス版とも言える。

不動産用途を大転換し新しいマーケットを確保するプランや、店舗を常識外れの細分化してテナントを確保するプランなど、従来にない発想でマーケットを構築し収益を確保するというリアリティのあるトレーニングが行われた。

2014年9月3日に発足した第2次安倍改造内閣に地方創生担当大臣が新たに置かれた。就任した石破茂大臣は、地方と東京という対立の構図をやめ、ばらまきを廃して、地方の再生を進めると宣言している。

地方の再生はばらまきのカンフル剂的政策ではなく、収益を確保するサステナビリティ、継続性のある事業が創生されるような政策が今後期待される。企画構想はそれに応えていく学科である。1期生、2期生の学生たちを世に送り出した今、企画構想学科はこの6年間に蓄えた教育ノウハウと理論「企画構想学」で地域創生に取り組んで行く。

### [参考文献]

- 1) 中小企業庁(2013)中小企業白書
- 2) 松村茂(2014)地方のSOHO・中小企業からみたクラウドソーシングの評価と課題.日本テレワーク学会誌, Vol.12, No2, pp.20-22
- 3) 松村茂・池田知之(2014)地方におけるコワーキングスペースの実現可能性の検討～山形村山地域を事例に～. 日本テレワーク学会全国大会2014, pp.51-56

### [執筆者]

松村 茂

Shigeru MATSUMURA

企画構想学科

Department of project Design, School of Design

教授

Professor