

# 起業成功のポイント

2006年11月12日

株式会社トライアンフコーポレーション

代表取締役 社長 小澤 勝

起業成功のポイントとは何か、私には自信をもって語れる程の成功事例を未だ持ち得ません。しかしながらこの度、当大学におけるこれまでのビジネス・マネジメントに関する学習成果と、実社会における私の起業体験について、僭越ながら私見を述べさせて頂く機会を偶発的に頂戴しました。2時間のディスカッションで語れる事には限りがありますので、起業成功のポイントについて、私の知る限りを当資料にまとめておこうと思います。これから起業を目指す地域公開講座へご参加の皆様にも少しでも役立て頂ければ幸いです。

§ § §

## ■起業とは何か？

起業とは、①新しい経済価値の提供や、②新しい経済活動を実践する行為である。

- |          |                       |
|----------|-----------------------|
| ①新しい経済価値 | 新技術、新商品、新サービス、知的財産の創作 |
| ②新しい経済活動 | 新生産手段、新流通手段、新ビジネス・モデル |

ただし、既成の経済価値を既成の経済活動で提供しようとする場合であっても、③競合他社と商業地域が異なる場合、④市場が未成熟である場合、或いは⑤より高付加価値（短時間、高品質、低価格）で提供しようとする場合は、後発であっても起業の機会となる。

## ■起業成功の定義

では、起業成功とは何か？誰のために、何のために起業するのか？起業の先にあるゴールについて考えてみる。

### 利己的目的

- |         |  |
|---------|--|
| ・ 創業者利得 | 起業家個人の経済的欲求の充足。起業利得。                     |
| ・ 自由裁量権 | 起業家個人の経済的自由裁量権の獲得。地位あるいは名声の獲得。           |
| ・ 自己実現  | 起業家個人の限界能力を試す行動を通じた社会貢献。                 |
| ・ 営利活動  | 従業員、顧客、株主などステーク・ホルダーの利益を確保するという本質的な企業活動。 |
| ・ 産業発展  | 企業活動がもたらす産業への刺激。新たな経済価値の創出や競合によるイノベーション。 |
| ・ 社会的責任 | 企業活動によってもたらされる社会（あるいは生活）への影響。CSR。        |

### 社会的意義

利己的目的を追求するならば起業家の個人的欲求の充足に終始するが、社会的意義を追求するならば「社会の公器」としての役割を自由に考える余地が生まれる。したがって、起業目的が非利己的である程、起業に対して協力を得られやすい事は言うまでもない。

## ■起業・興業

新しく事業を起こすことを意味する言葉に、起業と、興業とがある。

起業：新しく事業を起こすこと（「広辞苑」第5版）

興業：新たに事業を起こすこと（「広辞苑」第5版）

「起業家」はいても、「興業家」はいない。「起業利得」という言葉はあるが、「興業利得」という言葉はない。また、起業家にとっては残念な話だが、「興業債券」はあっても、「起業債権」はない。このように、「起業」とは利己的目的に基づいた個人の意思による創業を指す場合が多い。これに対して、明治時代の殖産興業に代表されるように、「興業」とは政策に基づく産業創生を意味する。

三井・三菱・住友・安田の4大財閥などは日本における興業成功の例であるが、財閥形成と解体の歴史には国家政策が関与していた。一方、起業成功には、起業家個人が持つ経営資源が大きく関わっている。起業、独立、開業という言葉は、昨今マスメディアで取上げられる機会が増えた。その結果、漠然と起業を目指す者は少なくない。しかし、ホンダやソニーなど、戦後日本における起業成功の実例はごく限られている。独立独歩を目指す「起業」よりも、政策支援を得た「興業」を目指す方が遥かに成功の確率は高まるのではないだろうか？

## ■起業の方法

起業には様々な方法があるが、ここでは出資区分による違いによる独立性の高低について考えてみたい。

独立性（高）

- ・自己資金開業 起業家自身の出資による起業。独立性は高いが、成功確度は低い。
- ・社内ベンチャー 資本関係・人的交流を残した独立開業。成功確度は高まると考えられているが実例は少ない。
- ・フランチャイズ 同一ブランドによる興業（のれん分け）。世界初のフランチャイズ・チェーンはKFC。
- ・カンパニー制度 企業組織の分業。先駆けとなったSONYは、逆に子会社化を進めている。

独立性（低）

独立性の高い自己資金開業においては、起業家個人が所有する経営資源が起業成功のポイントとなる。逆に独立性の低いフランチャイズ・チェーンや、カンパニー制度による分業は、いわば企業による興業であり、起業成功は親企業の政策判断に大きく依存する。

ところで、「起業家」とはアントレプレナー（entrepreneur）の訳語であり、「資本家(Capitalist)」と区別される。起業家が必ずしも資本家である必要はなく、むしろ他人から出資を受けることは起業家にとって創業リスクの減少につながるため歓迎である。社内ベンチャーのように親企業から資本およびその他の経営資源による支援を受けて独立する起業家を、最近ではイントレプレナー（造語：企業内企業家）と呼んでいる。

## ■起業家に必要な経営資源

起業成功は、起業家自身が所有する経営資源によって大きく左右される。

### <経済的資源>

- ・資本金（自己資金） 自己資金が多い程、企業支配率は高まり、起業家の一元的経営判断（即断即決）が可能となる。
- ・資本調達力（出資協力者） 資本金が多い程、経営資源の確保を有利に行うことができる。

### <物的資源>

- ・不動産（土地、建物） 事業ドメインによっては、店舗・本社の所在地などが、起業成功の重要なポイントとなる。
- ・動産（携帯電話、自動車） ヒト・モノ・情報を24時間いつでも自由に動かせる力を維持したい。スピード戦略に必須。

※ただし、多くの物的資源は経済的資源によって代替が可能である。

### <人的資源>

- ・ビジネス・パートナー 経営幹部、営業部門および技術部門のキーパーソン、取引先・供給先、仕入先・外注先
- ・経営ブレーン 弁護士、税理士、社会保険労務士、情報技術コンサルタント、異業他社の協力者、同業他社の協力者

### <知的財産>

- ・事業ドメインに対する形式知 企業理念、事業計画、事業採算性、経営方針など、企業内外に向けたコミュニケーション媒体
- ・経営に対する暗黙知 起業後、経営を軌道に乗せるための経験とノウハウ。不足する経営資源の調達能力。起業家資質。

ここで例示した経営資源を創業時に一つでも多く所有している方が起業は有利に進むであろう。例えば、創業後に取引先を新規開拓するよりも、創業前から起業後に見込顧客とコネクションを持っておく方が遥かに有利である。生産に必要な工場を創業時に新規建設するよりも、買収するなどして創業時に予め所有していた方が操業までの時間短縮となる。

しかし、これら全ての経営資源を起業家ひとりが提供する事は現実には困難である。だが、例え起業家自身が所有していなくても、不足する経営資源を提供する協力者が存在することで代替が可能である場合がある。言い換えると、起業家は必ずしも万能である必要はなく、少なくとも必要な経営資源を調達して運用する能力があれば、創業後に少しずつ問題解決することが可能である。経営を軌道に乗せるためのノウハウも、創業後に学習して必要な知識を吸収すればこと足りることも多い。

## ■事業計画

事業計画の作成は起業成功を占う重要なプロセスである。だが、商品、サービス、技術、あるいはビジネス・モデルに自信がある起業家ほど、詳細な事業計画の作成を軽視する傾向にある。

事業計画の中でも、事業採算性の検証はとて重要である。創業当初の経営資源は非常に限られており、自己資本のほかにレバレッジを利用する事はとても困難である。もし1円で起業したなら、金利がかからない買い物ができるのは1円だけであって、他の全ての支出には金利が生じるか、全く買い物ができないことになる。だから、事業採算性の検証は様々なリスクを想定して慎重に行いたい。全てのコストに金利その他の損失を意識した、「死に金」と「生き金」の選別も事業採算性検証のポイントとなる。

### <事業計画のポイント>

1. 創業時から多角化を考えない。有限の経営資源を一番自信のある事業に集中投下することで、成功確度と採算性を高める。
2. 在庫を持たないビジネスは、在庫管理コストが全くなからず有利。小資本で始めるビジネスでは、絶対に在庫を持たない。
3. どんなに商品やサービスに自信があっても、事業開始から少なくとも3ヶ月間は売上が皆無であるとする。
4. 請求書を書いたからといって、取引先はすぐに現金を支払ってくれない。売上計上から入金まで3ヶ月間かかると考える。
5. すなわち開業から6ヶ月は無収入であっても、営業活動が可能な状態を事業計画（特に資本計画）に想定する。
6. 雇用を伴うビジネスでは、創業時に雇用した従業員の定着に過剰な期待をしない。
7. 雇用を伴うビジネスでは、給料手当の他に、法定福利費や交通費、それに接待交際費（飲み代）も人件費として想定する。

8. 事務所・店舗の保証金（敷金）は高額であるが、絶対に担保にならない。
9. 事務所・店舗の保証金（敷金）を自己資本で賄えない場合、廃業までずっと金利が掛かり続けると考える。
10. 事務所・店舗の内装費用など、設備費は必ず創業前に見積もっておく。また、原状回復費や解約金にも注意する。
11. 期末の債務超過はご法度。金融機関からの融資は絶望的となる。
12. 赤字は創業1期だけ。2期連続の赤字はご法度。金融機関からの融資は絶望的となる。
13. ノンバンクからの借入はご法度。金融機関からの融資は絶望的となる。
14. 金融機関からの借入依存度が高いと、金融機関の貸出態度など外的要因がビジネスに与える影響が大きくなる。
15. 小資本企業は、大企業が直接取引しない、人材が集まりにくいなど、ビジネスの様々なシーンで不利となる場合がある。
16. 採算性が高いビジネスでは、社長の給料は高く設定する。配当には法人税がかかるうえ、法定準備金の積立が必要。
17. 採算性が低いビジネスでは、個人事業も視野に入れる。年商1000万円を超えないなら法人化しない。

#### <事業採算性から想定外になりやすい項目>

- ・逸失利益 売れ筋商品Aではなく、死に筋商品Bを仕入れてしまった時、Aを仕入れておけば得られたかもしれない利益。
- ・在庫管理コスト 死に筋商品Bの保管費用。特殊な機械（生物）の場合にかかるメンテナンス費用、および滅失（死亡）リスク。
- ・金利（利息） 死に筋商品Bを直ちに返品・換金できないとしたら、仕入代金には金利が生じる。

※死に筋商品を仕入れてしまう可能性が決してゼロにはならない、ということも想定しておきたい。

事業計画や事業採算性を検証する能力（ノウハウ）は、自ら起業する場合だけでなく、出資の依頼、重要な商談、ビジネス・パートナーになって欲しい、といったオファーに対する意思決定にも有効である。他人の事業計画を検証できる自信が無ければ、出資はもちろん、保証人になることも避けたい。

#### ■起業リスク

起業はリスクを伴う仕事である。この事実が潜在的起業家の行動を躊躇させている。

#### <起業リスク>

1. 金融機関による融資は、代表者が全額を連帯保証しなければならぬ。
2. 自己破産あるいは代位弁済を行った場合、以後の金融機関による融資は絶望的。
3. 共同経営、共同出資、担保、保証人というキーワードは、自己責任の範囲を超える原因となり得る。
4. その結果、家族・親戚、友人に責任が生じ、あるいは責任回避から人間関係に深刻な影響を与える可能性がある。
5. 法人代表者にプライバシーは無い。登記簿を調べれば誰でも簡単に住所を調べることができる。
6. 法人代表者は、金融機関の融資基準や方針によって、低利の個人融資を受けることができない可能性が高い。
7. 起業経験者の再就職先は限定的。大手企業の中途採用では敬遠される傾向にある。

しかし、一度起業に失敗した起業家が、二度、三度と繰り返すうちに成功する事例は少なくない。リスクを覚悟した上で、一度失敗を経験してみるのも、起業成功の秘訣といえるのではないだろうか。

#### ■起業支援

総務省統計局の調査資料「平成16年事業所・企業統計調査」によると、廃業率は開業率を過去10年上回り続けている。

調査年	1年当たりの 新設事業所数*1	新設率(年率) (%)	1年当たりの 廃業事業所数*2	廃業率(年率) (%)
平成6年	302,542	4.6	306,840	4.7
平成11年	269,862	4.1	335,712	5.9
平成16年	259,775	4.2	392,912	6.4

その結果、事業所数増加率は10年連続で減少し、平成16年の事業所数は5年前に比べて約13万社も減少した。

調査年	実数	増加率(%)	
		年率	年率
昭和56年(1981)	1,186,899	-	-
61年(1986)	1,330,385	12.1	2.3
平成3年(1991)	1,561,300	17.4	3.3
11年(1999)	1,667,639	6.8	0.8
16年(2004)	1,529,616	-8.3	-1.7

日本の開業率の低下は1970年代頃から始まっており、バブル経済以後の一過性の低迷ではない。当時7%程度あった開業率は、

現在では4%前後まで低下している。これは14%前後の水準で推移している米国の開業率と比べて極めて低い、日本独自の特徴であることがわかる。開業率の低下は、一般に生産性の低下と雇用創出力の低下を招くと言われている。そこで、企業競争力を養い、雇用を創出するために、1980年代後半から開業率上昇のための様々な政策が打ち出されてきた。起業に対する支援政策は少しずつ整備されてきており、起業のチャンスは広がっている。

1989年	新規事業法	産業基盤整備基金からの債務保証、情報提供、経営指導など。
1995年	中小企業創造活動促進法	事業計画認定企業を対象とした低利融資、助成金交付。
1997年	エンジェル税制の導入	株式売買損益に対する優遇税制。
1999年	中小企業基本法改正	中小企業の定義、中小企業に対する政策の転換。
2003年	中小企業挑戦支援法	確認株式会社（条件付で最低資本金を撤廃）。1円起業が可能に。
2006年	新会社法	最低資本金の撤廃、有限会社の廃止、合同会社・LLC・会計参与の新設。

#### ■企業家の資質

先の説明で、起業家に必要な経営資源の一つに、起業家の資質を挙げた。そこで、起業成功の最後のポイントとして、起業という特異な仕事を遂行するために必要と思われる行動基準、価値観、考え方などを列挙してみたい。

#### <起業家資質>

- ・とにかくやってみる（アントレプレナーシップの発揮）
- ・挫折や失敗を恐れない（創業リスクへの対処）
- ・仕事に情熱を持ち続ける（継続事業体＝ゴーイング・コンサーンとしての役割負担）
- ・家族・親族・友人の理解を得られる（協力者、パートナーによる支援）
- ・孤独との戦いに負けない（起業に対する責任感）

§ § §

早さは、小が大に勝つために最も有効な武器である  
1日16時間仕事をして成功しないビジネスは無い