

## 論文

# 新興企業のスタートアップ戦略に関する考察 —プランニング・メソッドおよびエマージェント・メソッドを中心に—

田 中 史 人

## 目 次

- I はじめに
- II スタートアップの現状
- III 事業創造戦略 —スタートアップ戦略を中心に—
- IV おわりに —スタートアップの萌芽と群生に向けて—

キーワード：新興企業, 事業創造, 起業, スタートアップ戦略, プランニング・メソッド, エマージェント (創発)・メソッド

## I はじめに

現在は、まさにレボリューション (大変革, 革命) の時代の真っ只中といっても過言でない。20年前の90年代後半は大量生産を基軸とした20世紀型産業構造にあったものが、現在はアメリカのITビッグ5 (アップル, グーグル, マイクロソフト, アマゾン, フェイスブック) による「ニュー・モノポリー」(新たな寡占) の時代を迎えている。そして、これに続く革新的ベンチャー企業を目指した起業家が、中国やインドなどのアジア地域を主体として数多く出現し、それらの国は、まさに起業大国といえる状況になっているのである。しかし、日本ははまだ20世紀型産業構造を脱し切れず、起業活動に関するアメリカ・中国などとの差は広がる一方である。

2017年は人工知能 (AI: Artificial Intelligence) 元年といわれ、IoT (Internet of Things: モノのインターネット) やビッグデータ活用による第4産業革命

を迎えている中、IT 企業を初め「ビジネスを興す」という意味での起業の垣根は低くなっている。まさにレポリューションの時代の魁（さきがけ）となる取り組みが求められている。すべてのモノがインターネットに接続される IoT が基盤となり、そこで生み出されたビッグデータを瞬時で分析することにより、AI の精度が向上し、我々の社会生活を根幹から変革しようとしている。近未来的には、自動運転やロボットの活躍などにより、職業生活を含む我々の生き方自体が根本から問われる時代が到来すると予見されるのである。そして、このレポリューションの主人公は、破壊的イノベータ (Christensen, Dyer and Gregersen (2011)) ともいえる革新的な起業家に率いられた新興企業群となる可能性が高い。

企業の将来的な成長も考慮した企業評価として、企業の市場価値を表す時価総額 (2017年5月末) において、世界の上位10社には、アップル、アルファベット (グーグルの持株会社)、マイクロソフト、アマゾン、フェイスブックといったアメリカのなだたる IT 企業 (IT ビッグ5) が上位を独占している。そればかりでなく、テンセント、アリババという中国の IT 企業も名を連ねている。特に注目されるのは、それら企業の平均企業年齢が25.3年あまりであり、設立20年未満の新興企業が4社 (アルファベット、フェイスブック、テンセント、

図表 1 時価総額ランキング比較表 (2017年5月末)

順位	世界		業種	時価総額		創業年	企業年齢		日本	業種	時価総額		企業年齢
	社名	国		(億ドル)	(億円)		(2017年基準)	社名			(億円)	(2017年基準)	
1	アップル	アメリカ	IT(情報機器)	7,964	891,968	1974	41	トヨタ	※自動車	193,561	1937	80	
2	アルファベット	アメリカ	IT(インターネット)	6,751	756,112	1998	19	NTT	※通信	111,277	1868	149	
3	マイクロソフト	アメリカ	IT(ソフトウェア)	5,392	603,904	1975	42	NTTドコモ	※通信	105,951	1968	49	
4	アマゾン	アメリカ	IT(EC)	4,754	532,448	1994	23	ソフトバンク	※通信・IT	99,082	1981	36	
5	フェイスブック	アメリカ	IT(SNS)	4,388	491,456	2004	13	三菱UFJ	※金融	97,893	1877	140	
6	パークシャー・ハザウェイ	※アメリカ	持株会社(投資ファンド)	4,076	456,512	1888	129	JT	※たばこ・食料品	83,220	1888	119	
7	ジョンソン・エンド・ジョンソン	※アメリカ	ヘルスケア関連製品	3,454	386,848	1887	130	KDDI	※通信	79,324	1965	32	
8	エクソンモービル	※アメリカ	石油メジャー	3,410	381,920	1911	106	ゆうちょ銀行	※金融	61,830	1871	146	
9	テンセント	中国	IT(SNS)	3,254	364,448	1998	19	キーエンス	※電子・情報機器	61,179	1974	43	
10	アリババ	中国	IT(EC)	2,975	333,200	1999	18	日本郵政	※郵便・物流	60,840	1871	146	
平均				4,641.8	519,881.6		54.2			95,416.7		94.0	
※を除外した平均				5,068.3	567,648.0		25.3			34,227.9		37.0	

※=公営、官営、歴史のある大企業 ※以外=創業者が直接経営しているか、創業者の影響力を強く持っている企業 (為替=1ドル=112円で計算)

出所：日本経済新聞 (2017年6月2日)、各社のWEBページなどから作成

アリババ)も存在していることである(図表1参照)。

反面、日本企業はトップのトヨタ自動車が38位(2007年時点では10位)であり、世界での存在感が希薄になってきている。日本における上位10位の顔ぶれも、トヨタやNTT、三菱UFJなど10年前と近似した状況である。特に深刻なのが、NTT、NTTドコモ、JT、ゆうちょ銀行、日本郵政という民営化された旧公営企業(公社、公団など)が上位10社中6社と半数以上を占めている点である。加えて、企業の平均年齢は100年に迫り、まさに「長寿企業大国につぼん」の面目躍如であるが、レボリューションの時代とは全くかけ離れた状況であるといわざるをえない。さらに、日本企業は技術力を持った電子部品に圧倒的な優位性があるといわれているが、それら企業の株式市場での存在感は極めて低い状況である。

すなわち、日本企業の世界における存在感はますます希薄になってきている。2008年の洞爺湖サミット前にJapan Missing(日本行方不明)と揶揄されてから既に10年が経っているが、改善の兆しが見えないどころか、アメリカ、ヨーロッパのみならず、中国、インドなどともその差が開いているというのが実情であろう。まさに、クルーグマンが指摘する通り(読売新聞2009/1/3朝刊)、将来の世界経済は、米国と欧州連合(EU)、中国、インドの4大勢力など大国間の駆け引きで動き、日本は2番手集団の先頭というポジションに定着しつつあるという状況である。

## Ⅱ スタートアップの現状

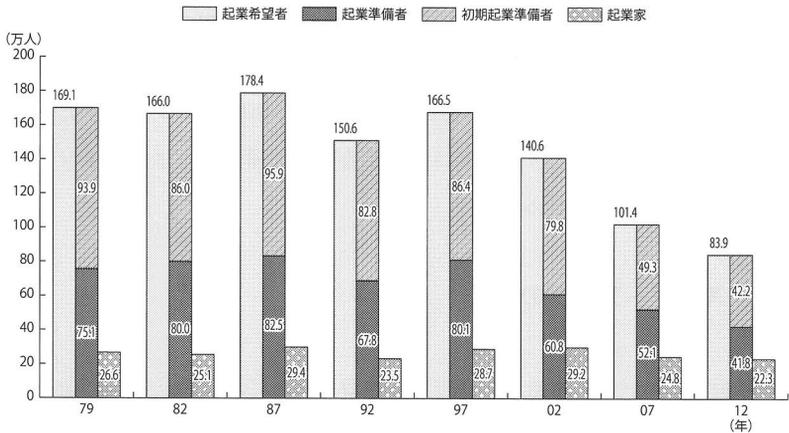
既存企業において日本企業の存在感が希薄になっている中、新しい企業を産み出すスタートアップの状況は如何であろうか。

後ほど図表9にて詳細に考察するが、起業に至るまでのステージは、細かくは5つのステージに分類することができる。①「起業無関心者」とは、起業について現在関心が無い者で、この中には、⑤の「過去の起業関心者」である過去に起業を志したものの、起業を諦め、現在は起業に関心が無い者も内数とし

て含まれる。②「起業希望者」とは、起業に関心があり、起業したいと考えているが、現在具体的に準備を行っていない者、③「起業準備者」とは、起業したいと考えており、現在起業に向けて具体的な準備を行っている者、④「起業家」とは、起業を実現した者のことである(中小企業庁(2017a))。この中で、⑤の「過去の起業関心者」については、①「起業無関心者」に含んで検討することとし、基本的に①「起業無関心者」から④「起業家」までの4つのステージで考察していく。

ここで、わが国の起業の担い手の数であるが、起業希望者は、1979～2012年の約30年で半数以下と大幅に減少しており、特に1997年以降激減している。実際の起業家数は、約30年間で16%程度の減少率であり、穏やかな減少傾向にはあるが、一貫して毎年20～30万人の起業家が誕生していることになる。また、起業希望者の内、実際に起業を準備している起業準備者の減少率は44%で、そ

図表2 起業の担い手の数(経年推移)



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

- (注) 1. ここでいう「起業希望者」とは、有業者の転職希望者のうち、「自分で事業を起こしたい」、又は、無業者のうち、「自分で事業を起こしたい」と回答した者をいう。  
 2. ここでいう「起業準備者」とは、起業希望者のうち、「(仕事を)探している」、又は、「開業の準備をしている」と回答した者をいう。  
 3. ここでいう「初期起業準備者」とは、起業希望者のうち起業準備者ではない者をいう。  
 4. ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は自営業主(内職者を除く)となっている者をいう。

出所：中小企業庁(2014)

れ以外の初期起業準備者の減少率は約55%となっており、単純に起業に憧れを抱くような人材が特に減少していることが見てとれる。反面、起業希望者が起業家となる起業実現率（起業家／起業希望者）は、1979年の15.7%から2012年の26.6%に向上しており、IT関連企業を中心に起業希望者が実際に会社を興すという意味での起業の垣根は低くなっていることがうかがえる（図表2）。

世界に目を転じてみると、GEM（グローバル・アントレプレナーシップ・モニター）の15年調査などによれば、起業初期または準備中の起業家は世界で4億人を超える<sup>1)</sup>。中国はおよそ1億2千万人、インドは9千万人で、米国の2千万人を大きく上回り、中国、インドはまさに現在の「起業大国」といえる。3位はインドネシア、ブラジルであり、現在の起業家は、アジア地域などの新興国に集中している。反面、日本は350万人で中国との差は34倍超に広がっている。人口比では11倍弱なので、実質的には3倍以上の開きがあり、起業活動において大きな差があるといわざるをえない（図表3）。

図表3 世界の起業家4億人 国別ランキング

(カッコ内は人口に占める比率%)

①	中国	1億2000万人 (9)
②	インド	8700万人 (7)
③	インドネシア	2800万人 (11)
④	ブラジル	2800万人 (13)
⑤	米国	2300万人 (7)
⋮		
	<b>日本</b>	<b>350万人 (3)</b>

(注) 15年の「グローバル・アントレプレナーシップ・モニター」や各国人口統計などをもとに作成

出所：日本経済新聞（2017年5月22日）

この差にはさまざまな要因があると思われるが、その一つとして起業を促す環境整備の遅れが指摘できる。

まず、世界銀行グループが毎年発表している報告書「ビジネス環境の現状2014」によれば、日本の起業環境は総合順位で120位である<sup>2)</sup>。先進諸国によっ

て構成されている OECD<sup>3)</sup>34か国中では31位であり、ASEAN+3<sup>4)</sup>の13か国中でも7位と極めて低位に位置している。日本は起業(会社登記)に要する手続きや日数、開業コストというすべての項目にわたって煩雑かつ高額であるが、特に日数とコストの面で劣っていることがわかる(図表4)。

図表4 起業環境の国際比較

	総合順位	会社登記に要する手続き数	会社登記にかかる日数	開業コスト
シンガポール	3	3	2.5	0.6
香港	5	3	2.5	0.8
アメリカ	20	6	5	1.5
イギリス	28	6	12	0.3
韓国	34	5	5.5	14.6
フランス	41	5	6.5	0.9
ドイツ	111	9	14.5	4.7
日本	120	8	22	7.5

資料：世界銀行「Doing Business 2014」

(注) 1. register firm を会社登記と訳した。

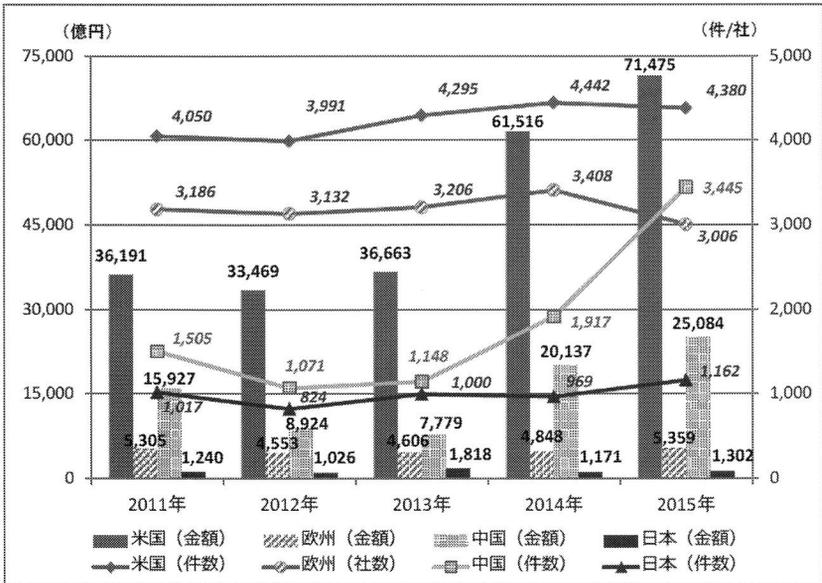
2. 開業コストは、一人あたりの所得に占める金額の割合を表している。

出所：中小企業庁(2014)

次に、ベンチャー投資実行額の国際比較でみると、アメリカが群を抜いており、2015年は2011年の約2倍の7兆円を超えている。続いて、2011年比1.5倍超の中国が2兆5千億円である。欧州と日本は過去5年間の投資額に大きな変化はなく、横ばい状態が続いている。2015年の投資金額でいえば、日本はアメリカの2%にも及ばない水準であり、中国と比較しても5%に過ぎない。投資件数をみると、中国は投資金額と比例して投資件数が伸びているが、アメリカの投資件数は過去5年間ほぼ横ばいの微増状態であることから、大型の投資案件が多く、1件当たりの投資金額が大きかったことがうかがえる。日本は投資件数についてもほぼ横ばいであり、過去5年間では目立った変化は見られない。すなわち、日本のベンチャー投資については、アメリカ、中国と比べ極端に低調である。1件当たりの投資金額の伸びも低く、新興企業がグローバル市場で急成長できる環境にないといえる(図表5)。

今まで見た通り、日本では起業するにあたって、行政などへの手続きや許認可の面で煩雑であり、かつ起業コストも高額であるだけでなく、開業資金など

図表5 ベンチャー投資実行額の国際比較 (米国・欧州・中国・日本)



(注1) 欧州：件数ではなく、投資先「社数」を統計数字として使用

(注2) 欧州：欧州内の投資家〔VCを含むPE会社〕による投資（欧州外への投資を含む）

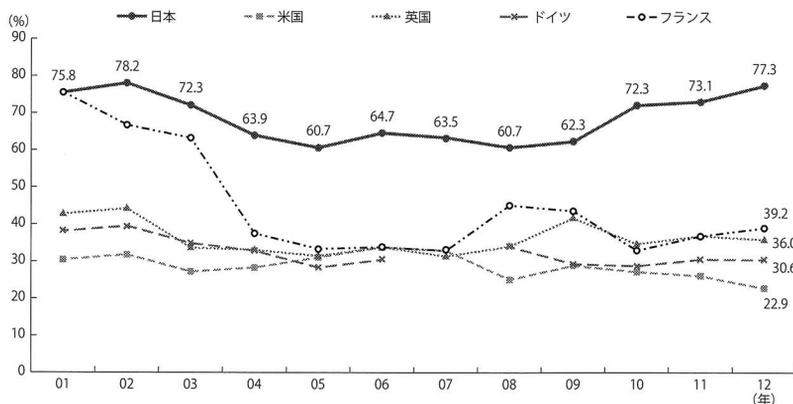
(注3) 日本のみ年度ベース（4月～翌年3月）

出所：VEC (2016, p. I - 4)

を支援するベンチャー投資においても低水準となっている。このため、起業希望者の決断を後押しする環境が極めて劣っている状況であるが、起業を实践する基盤ともなる人材力や企業力の面での諸外国との違いはいかなるものであろうか。

図表6の通り、日本は起業無関心者の割合が8割近く存在し、ここ10年程度一貫して高水準である。反面、欧米は2～4割程度であり、近年はその差が拡大傾向となっている。フランスは、2001年には日本と同様に75%以上が起業無関心者であったものが、12年には4割弱と極端に減少しており、起業希望者の増加が顕著であることがわかる。フランスでは、2003～4年にかけて開業手続きの簡素化と並行し、失業保険に関わる一連の制度改革がなされたことにより、失業者などを中心とする自己雇用目的の開業の増加がみられる。また、

図表6 起業無関心者の割合の推移



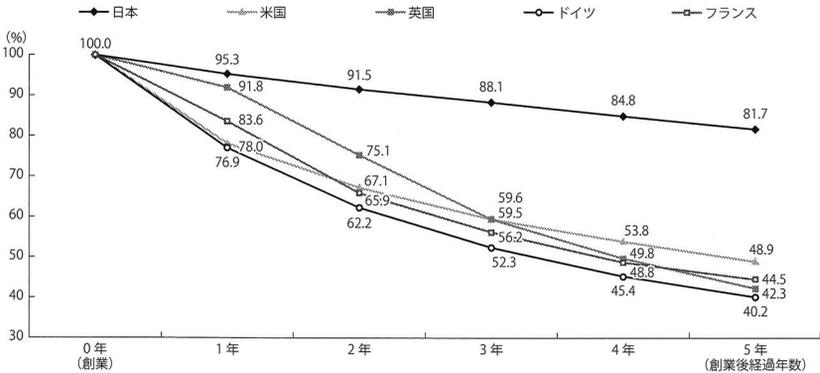
資料：「起業家精神に関する調査」報告書（平成 26 年 3 月（財）ベンチャーエンタープライズセンター）より中小企業庁作成  
 (注) 1. グローバル・アントレプレナーシップ・モニター (Global Entrepreneurship Monitor : GEM) 調査の結果を表示している。  
 2. ここでいう「起業無関心者の割合」とは、「起業活動浸透指数」、「事業機会認識指数」、「知識・能力・経験指数」の三つの指数について、一つも該当しない者の割合を集計している。

出所：中小企業庁（2017）

1997年7月に公布された「イノベーション法」や2004年に設定された「革新的新興企業（JEI）」などの施策により積極的な創業支援を推し進めている（山口（2008））。加えて、起業向けのマイクロクレジットが2000年以降急激な増加傾向にあり、起業希望者の増加から実際の起業数の増加につながっているものと思われる（重頭（2011））。その上、2009年1月に施行された「個人事業主制度」により、簡易な申請のみで起業が可能になった。同時に、創業間もない企業への税制優遇措置もあり、2009年から10年にかけて個人事業主としての起業数が倍増している。2011年に入ると、起業件数の増加は一段落したものの、制度導入以前より高い水準は依然として維持されている（中小企業庁（2017a））。フランスなどの事例を鑑みると、日本においても、起業無関心者の割合を減らし、起業家という人材力を強化していくことも実現可能であると考えられる。

起業希望者が少ない反面、起業後の企業生存率の国際比較では、日本は5年生存率が8割強で、欧米の4～5割程度に比べて起業後の事業継続がしやすい環境（「参入が少ないため競争環境が緩やか？」）にあると評価できる（図表7）。すなわち、欧米の多産多死型の起業環境に比べ日本は少産少死型であり、

図表7 起業後の企業生存率の国際比較



資料：日本：(株)帝国データバンク「COSMOS2 (企業概要ファイル)」再編加工

米国、ドイツ、フランス：Eurostat

英国：office for National Statistics

- (注) 1. 日本の企業生存率はデータベースに企業情報が収録されている企業のみで集計している。また、データベース収録までに一定の時間を要するため、実際の生存率よりも高めに算出されている可能性がある。  
 2. 米国、英国、ドイツ、フランスの企業生存率は、2007年から2013年に起業した企業について平均値をとったものである。

出所：中小企業庁 (2017)

前述の時価総額の上位企業に長寿企業が多いことも合わせて、企業の新陳代謝は不活発である。但し、近年日本においては起業実現率(起業家/起業希望者)が向上しており、起業希望者の経営力(スタートアップの企業力)が高まっていると考えることもできる。このため、起業希望者を増やすことによって、起業家が増え企業数も増加するという、企業活動を活性化させる正のスパイラルを実現することができると思われる。

大変革期を迎えている現在、企業には激変する経営環境の変化に対して迅速に適応する事業展開が求められており、日本においても新しい市場の担い手となるスタートアップを増やすことが喫緊の課題といえるであろう。

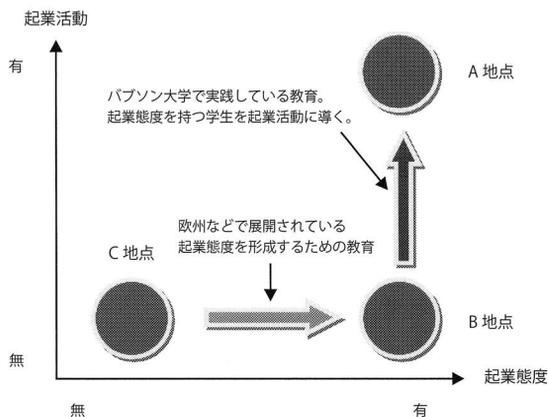
### Ⅲ 事業創造戦略 —スタートアップ戦略を中心に—

#### 1. 起業家教育と事業創造活動

近年、国の経済成長における起業家活動の重要性が認識されており、そのた

めの起業家教育への取り組みが行われている。高橋 (2014) は、起業はプロセスであり、プロセスはいくつもの段落に分けられるため、起業家教育には幅があるという。すなわち、一般成人のうちの何割かが起業態度を有する起業家予備軍となり、その中から懐妊期の起業家といえる実際に企業活動の準備を行うものが現れ、さらに誕生期・幼児期の起業家である事業を始める若い起業家が誕生し、それらが生き延びることで成人期の起業家となる(「若い」というのは企業年齢のことであり、起業家の実際の年齢ではない)。その上で、バブソン大学では、起業家予備軍から懐妊期の起業家や誕生期・幼児期の起業家への移行を助けるための教育を行っているのに対して、欧州においては、特に学部大学生以下を対象とする取り組みの多くは、起業態度が無いグループを起業家予備軍に移行させることが大きな目的の一つであると指摘している(図表8)。

図表8 起業家教育の方向性



出所：高橋 (2014a)

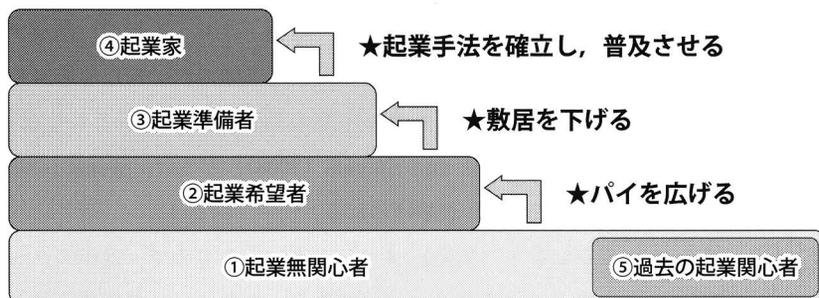
すなわち、起業家教育には大きく2つの段階的な方向性があると思われる。  
 ①起業家という職業選択のオプションを提示し、そのオプションを選択したいと思わせることと、  
 ②実際にそのオプションを選んで実行するように仕向けることであり、この2つはプロセスでありそれぞれ違ったアプローチが必要になる。

前述の通り、起業家が起業に至るステージには、①起業無関心者（過去の起業関心者を含む）、②起業希望者、③起業準備者、④起業家の4つのフェーズがある。起業活動は、まさに事業を創造する活動（事業創造活動）であり、この4つのフェーズを乗り越えることは事業創造戦略に他ならない。この事業創造戦略には、主に3つの課題があると思われる。それは、①起業希望者の増加、②起業準備者の増加、③起業家の増加（起業実現率の向上）である（図表9）。

前述の起業家教育においては2つの段階的方向性を提示したが、起業希望者が実際の起業というステージに立つまでには、起業するための準備段階と、実際に企業を興すというトリガー・イベント（引き金を引く）段階の2つのフェーズを乗り越える必要がある。準備段階では、起業を諦めるというオプションも当然選択肢の中に入るが、実際に起業に踏み出した場合、元に戻すという行為はかなりの犠牲（金銭的、社会的、精神的）を伴うものであり、この2つのフェーズは区分して考える必要がある。

まず、①起業希望者の増加は、起業への関心という「パイを広げる」ことである。基本的に、労働力人口＝広義の起業希望者（起業準備者と起業家を含む）＋起業無関心者で表すことができ、起業無関心者の減少はそのまま起業希望者の増加につながる。これには、ロールモデル（役割モデル）となる起業成功者を身近な存在として感じられる環境の整備が必要となる。

図表9 起業に至るまでのステージ



出所：中小企業庁（2017a）に基づき筆者作成

次に、②起業準備者の増加であるが、このためには起業という行為の「敷居を下げる」ことが肝要である。起業希望者が実際の準備段階に入るためには、起業による自分の将来のキャリアが具体的にイメージできるような仕組みが必要である。すなわち、起業希望者自身が、現状の就業環境よりも起業後の環境に対してインセンティブを感じる事が求められ、起業活動に対してリスクを低く感じさせる環境整備が求められる。

そして、③起業実現率を向上させ、起業家を増加させることであるが、これには起業が実際に実感できるような、「起業手法の確立・普及」が求められる。起業の実践は、実際に企業を興すという「引き金を引く」行為であり、この引き金を引かせるための手法、すなわちトリガー・メソッドが必要となる。これには、実際の起業活動が具体的にイメージできることが重要であり、起業プロセスや顧客獲得プロセスの「見える化」が必要となる。このトリガー・メソッドを推進することが、まさにスタートアップ活動であり、そのためにはスタートアップ戦略が求められる。

## 2. スタートアップ戦略の潮流

今まで見てきた通り、起業準備者が起業家として巣立つためのトリガー・メソッドがスタートアップ戦略（「起業手法の確立・普及」）といえる。ここで、スタートアップ戦略には主に2つのメソッド（手法）がある<sup>5)</sup>。

一つは、プランニング・メソッドである。これは、原則としてビジネスプラン（事業計画書）を作成し、それに従って起業活動を推進していくもので、創業プロセスに応じたメソッドである。主にバブソン大学で実践されてきた起業家育成プログラムを基盤としている。代表的な起業家教育のテキストとしては、New Venture Creation (Timmons and Spinelli (2008)) と Entrepreneurship (Bygrave and Zacharakis (2008)) が挙げられる。

もう一つは、エマージェント（創発）・メソッドといえるもので、近年スタートアップ戦略の主流となりつつあるメソッドである。このメソッドの代表的なものが、ブランク (Blank, S., (2013)) の顧客開発モデルとリース (Ries, E.,

(2011)) のリーン・スタートアップである。

### (1) プランニング・メソッド

今までのスタートアップ戦略における中心的な手法が、このプランニング・メソッドである。このメソッドは、バブソン大学の起業家教育プログラムで実践されてきたもので、「創業プロセス」に対応したカリキュラムを開発し、それを実践し、現在においても改良し続けている。すなわち、経営学教育で標準的に実践されているカリキュラムではなく、起業プロセスにフォーカスしたプログラムを開発・実践しているところに特徴がある。高橋 (2014b) は、バブソン大学における起業家教育の目的は、活用型・コンテキスト依存型の知識の獲得であり、そのためのプログラム構成は、創業段階ごとに発生する問題や課題を経営学の知識を活用して解決することにあり、その成果として要求したものが事業計画書 (ビジネスプラン) であると述べている。

ティモンズ (Timmons (1994)) は、プランニングとは、不確実性の極小化とリスクや変化の管理を通じて、企業の進むべき方向、成長の速度、到達の方法など、ベンチャーの将来について考える方策の一つであり、ある意味では、成功するベンチャーのほとんどがプランを作成すると述べ、ビジネスプランの目的は、①資金調達、②成長を先導する手段であると指摘している。そして、ビジネスプランとは計画書の一つで、プランニングのプロセスの結果であり、①起業機会 (起業機会の存在理由、経営チームが必要とする経営能力) を要約し、②経営チームが起業機会をいかに実現するかを定義し、明確に文書化したものであると述べている。

ティモンズが著した代表的なテキストである New Venture Creation<sup>6)</sup>の構成は、起業プロセスに沿ったものであり、起業家精神について社会環境と個人的資質などから考察した上で、起業機会の認識、創業者・創業チームの編成、ベンチャーファイナンス、起業の実践とその後の成長といった構成で著されている (Timmons and Spinelli (2008))。

続いて、プランニング・メソッドの代表的なテキストとして挙げられるのが、

同じくバブソン大学で教鞭をとったバイグレイブとザカラキスが著した *Entrepreneurship*<sup>7)</sup>である。ここでは、ビジネスプラン(事業計画書)を書く最大の目的は、プランそれ自体を完成させることではなく、書き上げる過程で様々なことを学ぶことと述べ、ビジネスプランの策定プロセスの重要性を指摘している。その上で、その最大の便益は、起業家が最も効果的な方法で様々なステークホルダーに対して事業機会を明瞭に説明できることであると述べている。本書の構成は、起業家の時代背景、取り巻く社会環境、起業プロセス、事業機会、ビジネスモデル、マーケティング、創業チーム、ビジネスプラン、財務諸表、金融環境とその動向、資金調達、借入と金融、法律と税務、知的財産、成長戦略であり(Bygrave and Zacharakis (2008))、ティモンズと同様に起業プロセスとそれに則したメソッドに焦点を当てた構成となっている。

## (2) エマージェント(創発)・メソッド

近年スタートアップ戦略の主流となっているのが、このエマージェント・メソッドであり、顧客開発モデル(Blank (2013))、リーン・スタートアップ(Ries (2011))、ジャスト・スタート(Schlesinger, Kiefer and Brown (2012))、ビジネス・クリエーション(Aulet (2013))、ビジネスモデル・ジェネレーション(Osterwalder and Pigneur (2010))、リーン・アントレプレナー(Cooper and Vlaskovits (2013))などの実践的な研究成果が挙げられる。

起業とは、ビジネスを起こし、顧客により良い便益を提供することであり、ビジネスプランの良し悪しを競うものではない。例えばビジネスプランが不完全であっても、「まずはやってみよう」というのがこのメソッドの基盤となる考え方である。近年、研究と実践が積み重ねられ、多くの注目される成果が創出されている。起業活動においては、完成品(製品)が出来てから営業活動(販売活動)を行うのは、時間およびリスクの面において多大な不利益を被ることになるため、アイデアの段階でキーとなる見込み客を探し出し、その顧客の声に耳を傾け、製品化の可否や仕様を決定しマーケティング活動を展開していくという考え方である。もちろん、このメソッドにおいてもビジネスプランが不

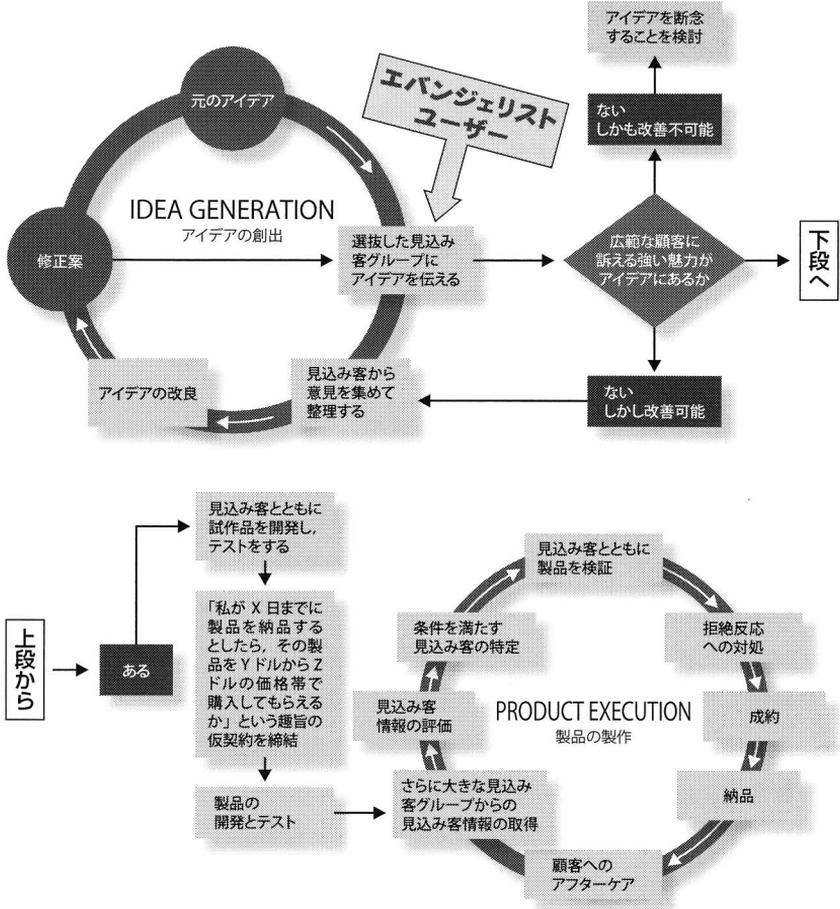
要というわけではなく、起業家発の自己完結型ではなく、顧客と共に作り上げていく創発型であることが特徴となっている。

ブランク (Blank (2013)) は、既存大企業の製品開発モデルをスタートアップが採用することが、「大失敗への道」とであると主張する。既存大企業の製品開発モデルとは、事業アイデアのコンセプトや技術シーズ (事業のタネ) から製品開発を行い、試作品の社内テスト (アルファテスト)、社外テスト (ベータテスト) により品質や使い勝手を高め、マーケティング活動を展開し完成品を大々的に販売するというものであり、従来型の新製品開発プロセスに従った手法である。ここに、顧客不在の製品開発によるリスクが内在しているというのである。

そこで、従来型の製品開発モデルから脱却し、スタートアップの「確信への道」、すなわち、まず顧客の声に耳を傾ける「顧客開発モデル」を採用すべきと主張している。この顧客開発モデルは、顧客発見、顧客実証、顧客開拓、組織構築の4つのステップで構成されている。このモデルの導入段階 (顧客発見) で特に重要なファクターは、「この世で出会える最も重要な顧客」であるエバンジェリストユーザーの発見である。すなわち、スタートアップの事業アイデアを最初に取り入れ、広く世間に「伝道」する役割を担うユーザーのことであり、未完成で十分に検証されていない製品を実際に購入してくれるビジョナリー顧客のことである。この主張は、使い手であるユーザーが目的を達成するためにイノベーションを起こすという、ヒッペル (Hippel (2005)) の「ユーザー・イノベーション」におけるリード・ユーザーの概念と近似であるといえよう。このようにエマージェント・メソッドでは、各ステップにおいて顧客に直接尋ね、そのフィードバックにより製品仕様を練り上げていくのである。

このプロセスを端的に表しているのが、図表10の起業家向け営業モデルである。このモデルは、従来の既存企業向けの営業モデルとは異なり、見込み客から集めた情報を使い事業創造を推進することが特徴となっている。顧客 (特に、エバンジェリストユーザー) に直接会って、その声に耳を傾けることにより、新規事業のアイデアを放棄すべきか、それとも改善すべきか、あるいは試作品

図表10 起業家向け営業モデル



出所：Onyemah, Pesquera and Ali (2013) に筆者加筆・修正

の開発や製作をすべきか、さらにより多くの見込み客の情報取得へと進むべきかを判断することが、スタートアップにとって特に重要であるという。

この指摘は、半世紀以上も前にドラッカー (Drucker (1954)) が指摘した主張と相通じるものがある。ドラッカーは、事業が何であるかを決定し事業の土台としてその存在を支えるものは顧客であり、事業の目的は顧客の創造

(Create a Customer) であると述べている。

この顧客志向の視点をより強調し、無駄を排除したリーン (lean) な考え方が、すなわち、トヨタ生産方式に端を発するリーン生産方式を基盤にしたメソッドが、エリック・リース (Ries (2011)) の提唱するリーン・スタートアップである。ここでは、作り手の思い込みによる新製品・サービスの開発は、顧客にとって価値のないものを創造する可能性があり、その場合、新製品・サービスの開発にかかった時間、労力、資源、情熱が無駄になる。

リーン・スタートアップは、小さな失敗を積み重ねて確実に育てることで、時代が求める製品・サービスをより早く的確に生み出し続けるためのメソッドである。リーン・スタートアップでは、「構築⇒計測⇒学習」のフィードバックループにより、フィードバックにかかる時間を最少化することを目指している。すなわち、まずは要となる仮説に基づき、初期投資を抑えた最低限の機能を有する実用最小限の製品 (MVP: Minimum Viable Product) を作り (=構築)、早期の製品・サービスを受入れる顧客 (アーリーアダプター) による実験結果 (=計測) から、成長につながる価値を学ぶ (=学習) というプロセスを繰り返し、製品・サービスをブラッシュアップしていくというものである。結果が仮説と相違した場合は、早めに撤退か方向転換 (ピボット) を検討し、被害の最少化、成長機会の見逃しを防ぐのである。

ここでの重要なポイントは、完成品を目指したプロダクトアウト志向の製品開発ではなく、あくまでも必要最小限の機能を有した MVP を創出し、顧客に聞く仮説検証のプロセスである。代表的なものとして、「オズの魔法使い」と呼ばれる MVP 手法は、WEB 画面や DB (データベース) などのユーザー・インターフェースではシステム化されているように見えるが、実際は生身の人間が手動で実行することで、大規模なシステム開発をしないでユーザーニーズを確かめる手法である。また、「オズの魔法使い」のような顧客の目に触れるフロントプロダクトも制作せず、すべてを人力のマニュアルで実行し、顧客の真のニーズを探る手法をコンセルジュ型 MVP という。

このエマージェント・メソッドに適合した投資メソッドとして挙げられるも

のがリアル・オプションである (入山 (2012))。これは、金融工学で用いられるオプションの価格決定理論を応用したプロジェクト評価の手法であり、不確実性の高い事業環境下において、柔軟性を持つプロジェクトや資産を高く評価することで、段階的な投資によって収益チャンスを逃さないようにするメソッドである。顧客開発モデルやリーン・スタートアップを展開する上で、投資基準を算定する有益なメソッドであるといえよう。

#### Ⅳ おわりに — スタートアップの萌芽と群生に向けて —

本稿においては、現在のレボリューションの時代におけるスタートアップの重要性を指摘した上で、日本のスタートアップの現状を諸外国との比較で考察するとともに、事業を立ち上げるスタートアップ段階における新興企業 (起業家) の戦略展開 (= スタートアップ戦略) について見てきた。

まず、日本のスタートアップを取り巻く課題として、低水準なベンチャー投資、煩雑な法的手続き、高額な開業コストなど起業環境における課題と、起業の担い手 (起業希望者) の減少という人材面での課題を指摘した。その上で、スタートアップを増やすためには、①パイを広げる (起業希望者の増加)、②敷居を下げる (起業準備者の増加)、③起業手法を確立し、普及させる (起業家の増加 (起業実現率の向上)) の3つの施策を並行的に実施していくことが必要であるとの認識を示した。加えて、起業実現率を向上させるためのトリガー・メソッドであるスタートアップ戦略について、プランニング・メソッドとエマージェント・メソッドの2つのメソッドを紹介した。

スタートアップ戦略は、起業準備者の起業実現率を向上させる手法であり、近年、特にエマージェント・メソッドを中心に実践的な研究成果が提示されており、起業実現のリスク低下が図られていると評価できる。今後、プランニング・メソッドとエマージェント・メソッドを統合したより実践的なスタートアップ戦略を確立し、起業実現率の向上を図る取り組みが促進されることが望まれる。

また、本稿においては詳細に考察することができなかった、①パイを広げる(起業希望者の増加)、②敷居を下げる(起業準備者の増加)ための具体的な手法についても検討課題となっている。特に、日本においては、起業無関心者の増加が大きな問題となっており、教育改革など抜本的な対策のみならず、即効性のある施策についての研究活動を進めていくことで、日本におけるスタートアップの萌芽と群生に向けた現実的な提言を行うことも大きな研究課題である。

加えて、スタートアップを順調に成し遂げたといっても、持続的成長を果たせるとは限らない。日本では企業生存率が欧米に比べ相対的に高いといわれているが、起業家の数が絶対的に少ない日本においては、企業生存率を伸ばすための事業展開が求められる。しかし、新興企業にとっては、創業期にエバンジェリストユーザーである顧客の獲得を果たしたからといって安穩としていられる状況にはない。既存事業者や新規参入業者との厳しい競争に見舞われるだけでなく、多くのメインストリーム顧客を獲得するための戦略転換が必要となる。ムーア (Moore (1999)) が主張するように、持続的成長を図るためには「キャズム」を乗り越える必要があり、創業期とは異なった事業展開上のメソッド、すなわち戦略転換が求められる。また、急成長を目指す企業(ベンチャービジネス)、緩やかな成長で事業存続を目指す企業(スモールビジネス)、ニッチ市場に特化した事業展開を見出す企業(オンリーワン企業)など、企業の成長や対象市場に対する考え方によっても戦略展開は異なるものになるであろう(田中(2014)、田中(2015))。まさに、誕生から成長、成熟といった企業のライフステージに応じた戦略展開が求められており、それはライフステージ戦略論ともいえる。このようなライフステージに応じた戦略展開を考察することも今後の重要なテーマとなっている。

今後は、以上のような研究課題について、実務適応力を重要視した研究活動を続け、その成果を逐次提言していくこととしたい。

**【注】**

- 1) GEMでは、起業家 (= 起業家活動) を TEA (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity) として捉え、起業準備中と起業初期の起業家を独自集計しており、図表 2 の中小企業庁のデータとは異なった結果となっている (GEM (2015))。
- 2) 2017年10月に発表した報告書では、日本の起業環境は108位で若干の改善がみられる (The World Bank (2017))
- 3) The Organisation for Economic Co-operation and Development : 経済協力開発機構の略で、本部はフランスのパリに置かれている。2016年にはラトビアが加盟し、現在は35か国である。その目的は、先進国間の自由な意見交換・情報交換を通じて、1) 経済成長、2) 貿易自由化、3) 途上国支援 (「OECD の 3 大目的」) に貢献することとされている。
- 4) ASEAN (The Association of South East Asian Nations : 東南アジア諸国連合) 10カ国 (インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ブルネイ、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジア) に、日本、中国、韓国の3か国を加えた13か国のこと。
- 5) 経営戦略においては、戦略理論をプランニング学派 (合理的かつ厳密な事前の計画を重視)、エマージェンス学派 (事業展開の中で現場の相互作用と環境適応から事後的な創発による対応を重視) などの学派に整理・分類している (沼上 (2009)、波頭 (2016) など)
- 6) 1977年に初版が出版され、1994年に出版された第4版は『ベンチャー創造の理論と戦略』(ダイヤモンド社、1997年) という邦題で翻訳書が出版されている。現在は、2016年に出版された第10版 (McGraw Hill Higher Education) が最新版である。
- 7) バイグレイブが書いたテキストとしては、MBA 用のテキストである Wiley 社の The Portable MBA Series の中で、The Portable MBA in Entrepreneurship がある。初版は1994年で、『MBA 起業家育成』(学習研究社、1996年) という邦題で翻訳書が出版されている。現在は、2009年に出版された第4版が最新版である。この成果に基づき著されたのが Entrepreneurship であり、初版は2007年で、『アントレプレナーシップ』(日経 BP 社、2009年) という翻訳書が出版されている。2014年出版の第3版 (Wiley) が最新版である。

**【主な参考文献】**

Aulet, B. (2013), *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, Wiley. (月沢李歌子訳『ビジネス・クリエーション!』ダイヤモンド社、2014)

- Blank, S. (2013), *The Four Steps to the Epiphany*, K & S Ranch. (堤孝志ほか訳『アントレプレナーの教科書 [新装版]』翔泳社, 2016)
- Bygrave, W. and A. Zacharakis (2008), *Entrepreneurship*, Wiley. (高橋徳行ほか訳『アントレプレナーシップ』日経 BP 社, 2009)
- Cooper, B. and P. Vlaskovits (2013), *The Lean Entrepreneur: How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets*, Wiley. (千葉敏生訳『リーン・アントレプレナー』翔泳社, 2014年)
- Christensen, C., J. Dyer and H. Gregersen (2011), *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard Business School Press. (櫻井裕子訳『イノベーションのDNA - 破壊的イノベータの5つのスキル-』翔泳社, 2012年)
- Drucker, P. F., (1954), *The Practice of Management*, 1st ed., Harper & Row (上田惇生訳『現代の経営』ダイヤモンド社, 2006)
- GEM (2015), *Global Entrepreneurship Monitor 2015/16 GLOBAL REPORT*, <http://www.gemconsortium.org/report>
- Hippel, E. (2005), *Democratizing Innovation*, The MIT Press. (サイコム・インターナショナル監訳『民主化するイノベーションの時代』ファーストプレス, 2006)
- Moore, G. A. (1999), *Crossing the chasm : marketing and selling high-tech products to mainstream customers*, Rev. ed., New York, Harper Business. (川又政治訳『キヤズム：ハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論』翔泳社, 2002年)
- Onyemah, V., M. Pesquera and A. Ali, "What Entrepreneurs Get Wrong", *Harvard Business Review*, 201305. (鈴木泰雄訳「製品をつくる前に顧客を訪ねよ - 起業家が使うべき営業フレームワーク-」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー, August 2013)
- Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley. (小山龍介訳『ビジネスモデル・ジェネレーション - ビジネスモデル設計書-』翔泳社, 2012)
- Ries, E. (2011), *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*, Portfolio Penguin. (井口耕二訳『リーン・スタートアップ』日経 BP 社, 2012)
- Schlesinger, L., C. Kiefer and P. Brown (2012), *Just Start: Take Action, Embrace Uncertainty, Create the Future*, Harvard Business School Press. (清水由貴子訳『ジャスト・スタート - 起業家に学ぶ予測不能な未来の生き抜き方-』CCCメディアハウス, 2013)
- The World Bank (2017), "Doing Business 2018: Reforming to Create Jobs", *A World Bank Group Flagship Report*, <http://www.doingbusiness.org/reports/global>

reports/doing-business-2018

- Timmons, J. (1994), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, Fourth Edition, Richard D Irwin. (千本倬生・金井信次訳『ベンチャー創造の理論と戦略—起業機会探索から資金調達までの実践的方法論』ダイヤモンド社, 1997)
- Timmons, J. and S. Spinelli (2008), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 20st Century*, Eighth Edition, McGraw-Hill/Irwin.
- 入山章栄 (2012), 「世界の経営学者はいま何を考えているのか」英治出版
- 経済産業省 (2015), 「民間企業のイノベーションを巡る状況」(産業構造審議会 産業技術環境分科会 研究開発・イノベーション小委員会 (第1回) -配布資料)
- 重頭ユカリ (2011), 「フランスの起業向けマイクロクレジット—マイクロクレジット機関 Adie を中心に—」(『農林金融』2011, 4, 農林中金総合研究所)
- 高橋徳行 (2014a), 「起業家教育のスペクトラム—『活動』の支援か『態度』の形成か—」ビジネスクリエーター研究学会『ビジネスクリエーター研究』第5号, pp.97-112
- 高橋徳行 (2014b), 「企業家教育 パブソン大学の伝統と教育」宮本又郎・加護野忠男／企業家研究フォーラム編『企業家学のすすめ』有斐閣
- 田中史人 (2014), 「成熟社会に向けた新たな事業創造に関する考察 - 中小・ベンチャー企業の生活支援ロボットへの取り組みを中心に—」(『国士館大学 経営研究所紀要』第44号)
- 田中史人 (2015), 「持続可能な社会に向けた新たな事業創造に関する考察 - 中小・ベンチャー企業の新エネルギービジネスへの取り組みを中心に—」(『経営論叢』第4巻第2号) 国士館大学経営学会
- 中小企業庁 (2014), 『中小企業白書 2014年版』日経印刷
- 中小企業庁 (2017a), 『中小企業白書 2017年版』日経印刷
- 中小企業庁 (2017b), 『小規模企業白書 2017年版』日経印刷
- 沼上幹 (2009), 『経営戦略の思考法: 時間展開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞出版社
- 波頭亮 (2016), 『経営戦略概論—戦略理論の潮流と体系』産業能率大学出版部
- VEC (ベンチャーエンタープライズセンター) (2016), 『ベンチャー白書 (ベンチャービジネスに関する年次報告書)』ベンチャーエンタープライズセンター
- 山口隆之 (2008), 「イノベーション政策と起業支援—フランスにおける課題と展望—」(『商学論究』56 (2), 27-42, 2008-1, 関西学院大学商学研究会)
- 米倉誠一郎 (2017), 「企業の新陳代謝とクレイジー・アントルプルスマの排出」(『一橋ビジネスレビュー』2017 SPR.)