



office空と海
平井 吉信

中小企業診断士

平井吉信 コーナー

2015年 とくしま創業塾

国を挙げて創業を後押ししようとしている。創業といっても、一家を養う創業もあれば、趣味や実益が講じて評判を呼び、そこから事業を始める創業もある。会社が新事業を行う際の責任者としての疑似創業もあるかもしれない。

多くの人は収支計画をつくるのに骨を折るだろう。客数、客単価から算出するのが一般的で、想定商圏の購買力、シェア等を推算して検証するなどの方策がある。率直に言って実務ではあまり役に立たない。ひとつは、ビジネスそのものによって客数と客単価は変化するものであること。もうひとつは、売上数字が読める（＝既存のビジネスで算数ができる）のであれば競合に巻き込まれる可能性が高いから。これまでアプローチされていらない潜在需要を掘り起こそうとすると、顧客アンケートや生活者意識調査などはまったく役に立たない。それよりもその事業が誰にどれだけ必要とされているかが納得で

きるかどうかが大切。

以上の問題提起を含みつつ、これまでの創業塾と異なる着眼点、例えばお試し営業を行って検証することに重点を置くなどのインプット、完成途上であっても自分の意見を説明して感触を探ることやグループ討議を通じて気づきにより創業塾そのものがテストマーケティングの場になるアウトプットを通じて参加者が相互に教えてあげたり認識を共有することで得られる仲間意識を醸成したい。

徳島商工会議所が主催する「とくしま創業塾」では全10回の研修を通してそのような場を設けたいと考えている。予定しているカリキュラムと内容は以下のとおり。

■第1回「理念から始まる」

いまはどんな時代？これからどうなるでしょうか？時代が進んでも変わらないこと、時代とともに変えていくことがあります。仕事も人生も意思決定を行わな

ければなりません。そんなとき、道標となる何かが必要。理念とは、時代や流行に左右されない普遍的な価値観です。それは未来を示すよりどころであって、すること、しないことを明確にしつつ誰かにメッセージを発するものとなります。理念とは何か、どのような効用があるか、どのように向き合い、浸透させていくかを考えるべきでしょう。

■第2回「戦略と強み」

持てるもの。それは、「ヒト、モノ、カネ、ノウハウ、時間」。経営資源は、企業の規模に関わらず限られたもの。限られた資源をどこに配分すれば勝てるか、どうすれば負けないか。人は数千年前から戦略を見つめてきました。自分の強み、競合の強みを見比べながらどの領域で生きていくかというポジショニングを考える。戦略があれば、隣の芝生が青く見えても気にならない、あれもこれもはやらない、対応しない。あなたの強みの本質を見つめつつ、

競合優位性に立てる戦略、さらには競合のない「青い海」を見つけれたら。

■第3回「コンセプト」

いい、コンセプトだねー。よく耳にするマーケティング用語です。ひとことで言えば、誰に、どんな価値を提供するか。逆にいえば、店の顔が見える、個性が際立つということでもあります。未来のお客様を想像しつつ、コンセプトを組み立てるのは愉しいもの。互いの顔が見えることで、マーケティングの精度が上がるでしょう。つくったコンセプトを周囲の人たちに語って反応を見てみましょう。開業後もコンセプトは修正しつつ練り上げていくことになります。

は通用しなくなる商売の常識についても考えましょう。

■第5回「営業と情報発信」

おいしい料理は舌で味わうのではなく、脳が味わうといわれます。あなたが事業を始めたこと、どのような思いで何を伝えようとしているかは誰も知りません。そこで開業を見据えた営業活動が必要です。顧客心理を考えて、営業活動の切り口を考えるとともに伝わる発信を行うためのコンテンツ（内容）が必要。キャッチフレーズ、説明文、イメージ（絵や写真、イラスト）で構成され、チラシ、Web、メール、SNS、口頭やプレゼンテーションと幅広く活用できるもの。実例をもとにコツを掴みましょう。

■第6回「仮説と検証」

誰でも理想はあるものですが、お金も時間も人材も限られているのが実情。そこで、小さくビジネスを立ち上げて、仮説を検証しつつ成長させる手法が注目されています。経営者として不可欠なのは、問題発見と

解決の能力です。論点を考え、問題の本質を見つめて解決していく思考能力はいつの時代、どこへ行ってもかけがえのない資産です。ビジネスのボトルネックはどこでしょう？ 解決策はありますか？

■第7回「収支計画」

そのビジネスはいくら投資が必要か、その際にどのようなお金の出入り（収益）が予想されるか？ 損益計算書の構造から、収益を改善する考え方を整理するとともに、収支計画の作り込みを行ってみましょう。数字の根拠はこれまでつくってきたマーケティングでの試行錯誤です。

■第8回「身の丈の資金計画」

自ら用意する自己資金に加えて、親族や金融機関から調達する他人資本を加えてどのような道具（経営のための資産）を揃えるかが勝負です。また、借りたお金は返さなければなりません。借入は少ないのに越したことはありませんが、自

己資金だけでは思いのように立ち上がらないこともあります。

やりたいこととできること、夢とリスクが相反するのが起業。どのぐらいの借入なら適当なのか、金融機関との付き合い方、財務諸表の基本的な理解、会計の実務をどのように行うかも含めて考えましょう。

■第9回「リーダーシップとマネジメント」

何をするかを考えるのがビジネスプラン作成とすればそこに魂を入れ、生きた組織にするのがマネジメント。計画、実行、結果を見て修正するPDCAサイクルが基本としながら小さな事業所にもできて、さらに一歩先を行くやり方はないものでしょうか？ また、組織を維持し動かすためには、組織風土に気を配ること、組織を構成する人たちとの関係性が問われます。方向性を間違えることなくリーダーシップで導き、現場の意欲を引き出す権限委譲や人材育成をやり通したい。マネジメントとは数字の管

理ではなく、中小企業では、「何を」よりも「どのように」が大切です。

■第10回「ビジネスモデルの磨き上げ」

これまでの仕上げの回として、疑問点を解消し、仲間の意見に耳を傾けながらビジネスのかたちをつくりあげます。できれば、誰かに聞いてもらうことで可能性が広がります。足りない情報を求めて意思決定を先延ばしにするか、リスクを抑えながら出航するか（スビード感も求められています）。また、補助金とはどんなものか、活用する際の留意点なども考えましょう。これで船出の準備は整いました。

この講座では、経営の教科書には載っていない生きた現場の考え方や道具をお伝えしつつ同じ志を持って集まった人たちとともに考え話し合う時間を設けています。かけがえのない時間となることを願ってやみません。

■第4回「選ばれるために」
小さな店、個性ある事業をいいと思う、評価する人は少なくありません。選ぶということ、個性が際立つということ。選ばれるから競争から離れて利益が出るというもの。これまで通用したけれど、これから