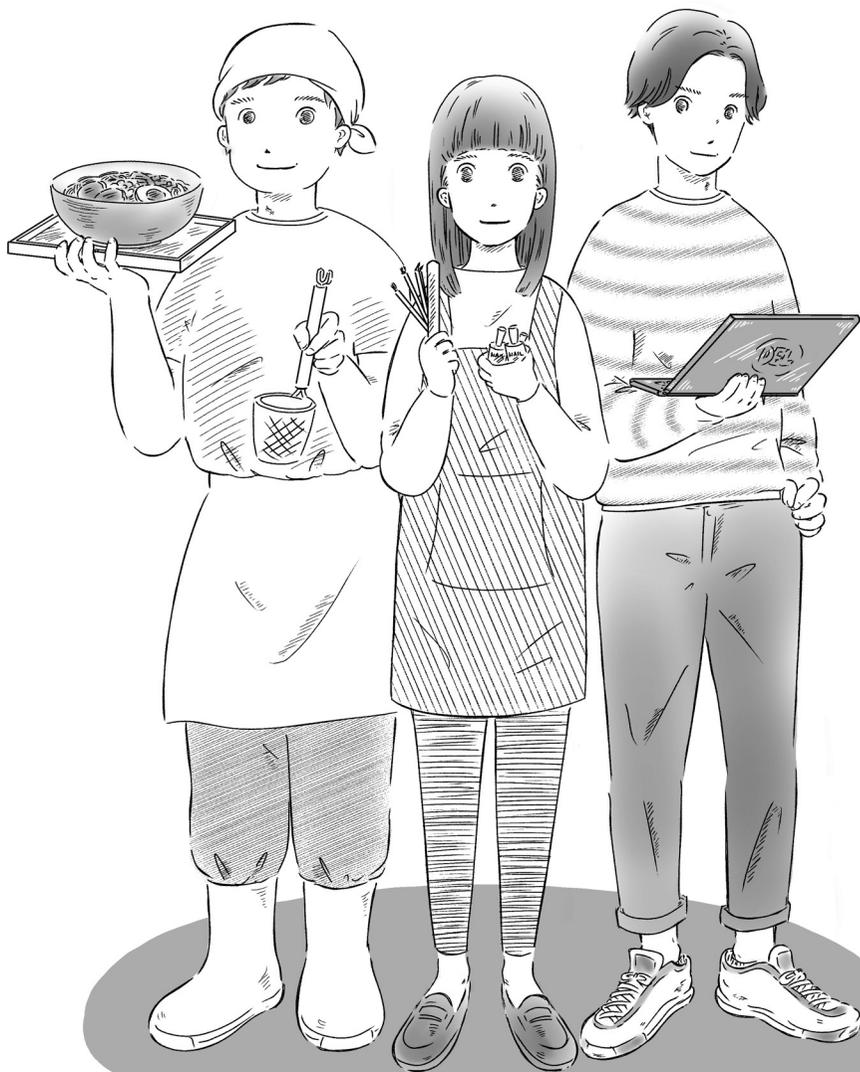


自らの力で未来を拓け 起業実践講座！

第1回

ライフプランをふまえた起業計画



2015年で開業率が5.2%、欧米諸国と比べ開業率が低い日本。平成26年施行の「産業競争力強化法」で、創業支援に力を入れていくことが確認されました。

就職ではなく起業を目指す大学生、店舗閉鎖を契機に独立を検討しているラーメン調理人、副業で収入アップを目指す美容師。この3人の主人公が、創業計画を作り上げ、起業への一歩を踏み出そうとしています。

原作／今村 健太郎

株式会社ビジネス忠臣蔵 顧問

瀾亭律師（弁護士）事務所 顧問

開智国際大学 非常勤講師

茨城大学 産学官連携コーディネーター

URL <http://tyuushingura.jp>

E-mail imamura@tyuushingura.jp

マンガ／森山 めらみ

日本産業経営大学大学院
「起業実践講座」会場

あなたの起業目的は何ですか？

では皆さんの起業目的は何ですか？

- 収入を増やす
- 週末起業家になる
- 就業経験を活かし独立する
- 別のビジネスに挑戦する

などが挙げられます

起業の目的はさまざま

講師 竹田

ハイ!!

就職するか
ついでだから
独立するのも選択肢かと思ひまして…

勤務している
ラーメン店が
倒産・閉鎖する
ことになり

ラーメン店調理人・石橋 渡 男性 32才

4月から大学4年生になるのですが
就職してサラリーマンになるよりも

スマホゲーム
アプリを
趣味で作っていたので
起業したいと
参加しました

大学3年生・未来 進 男性 21才

休みの日に子供を見ながら家でも
できそうなので

ネイルアートの
副業で収入を
増やしたいと
考えています

美容師をしています
3才の子供がいる
シングルマザーとして

シングルマザー美容師・青空 光 女性 38才

起業する上で
叶えたいことを
明確にすることは
重要です！

個人的な
事情も含め
ありがとうございます

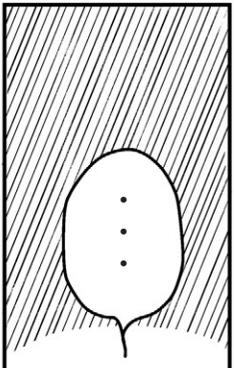


では、2つ以上を
ワークシートに書き出して
優先順位を考えてください

起業する上で
あなたが"叶えたいこと"は
何ですか？

優先順位は
変更しても
かまいません

これで自分が何を
1番にしたいのかが
明確になってきます



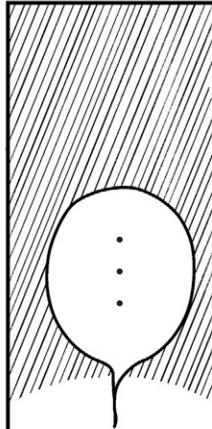
起業する上で"叶えたいこと"は何ですか？

- 1 他の人よりお金を稼ぎたい
- ~~2~~ 3 自分の時間を作りたい
- ~~3~~ 2 スマホアプリの
2 クリエーターとして
有名になりたい

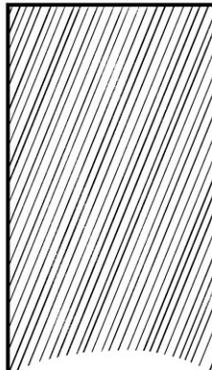
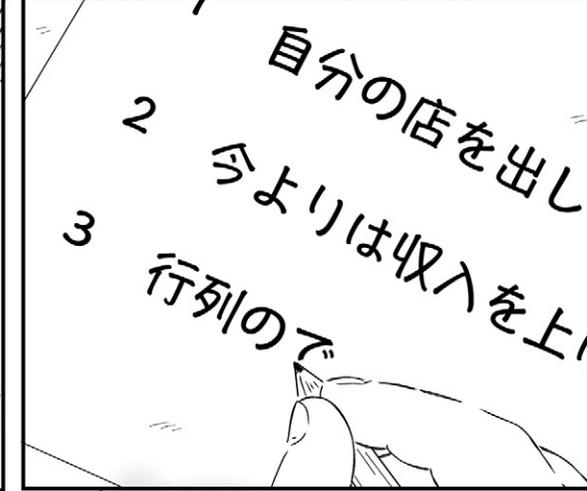


- 1 他人よりお金を稼ぎたい
- 2 自分の時間を作りたい
- 3 スマホアプリの
クリエイターとして
有名になりたい

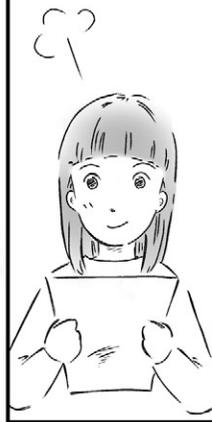




- ✖₃ 自分の店を出したい
- ✖₁ 今よりは収入を上げたい
- ✖₂ 行列のできるラーメン店にする



- 1 収入を増やしたい
- 2 子供を見ながらできる仕事にしたい
- 3 お客さんとの会話を楽しみながら、笑顔で仕事をしたい



**3年後、5年後、10年後の
個人の生活目標・イメージを
書いてください**

次に仕事以外で、
3年後、5年後、10年後の
個人の生活目標・イメージ
を書いてください

例えば、「3年後で
年収500万円以上
結婚予定」などと
記入してみてください

その次に、家族との
関係イメージを
書いてください

例えば、「3年後に結婚
5年後に子供が1歳
10年後に子供が小学校入学
同時期に父親が定年退職」
などと記入してみてください

家族との関係
といっても
まだ交際相手も
いないからな…

定年退職までには
返済する必要はある
介護が必要になる
場合もあるでしょう

仮に事業資金を
親御さんから
借りる場合



飲食店の場合は
店舗だけを賃貸するか
1階店舗で2階を自宅と
するか
スタッフを雇うか
家族で経営するのか
などでも事業計画が
変わりますよね

スタッフを雇う？

家族経営？

結婚？



子供の入学？

店舗のみを借りる？

出産・子育て



なんとなくでも
仕事以外の
個人目標・家族関係を
イメージしておくことも
重要になります

最後に、3年後、5年後、10年後の「自事業の規模イメージ」を書いてください

小さなアットホームな店を作りたいという場合もあれば

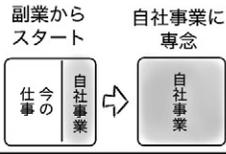
チェーン展開で地域一帯にサービスを提供したい



設立当初はリスクを小さく副業からスタートしても

将来は今の仕事を辞めて自事業に一本化したいというところもあるでしょう

友人と一緒にアットホームな会社



そのイメージを考えましょう！

今すぐ仕事を辞めて一本化は厳しいけれど

事業規模を大きくしてスタッフに任せられるようになれば

子供との時間もとり易くなるわね



起業は大きな決断!! しっかり考えよう!!

起業は、自分のお金や時間、そして人生をかけることになるので

- ・なぜ起業したいのか
- ・事業と自分の生活設計をリンクできるのか
- ・家族との関係・協力を得られるか

ということも考えていくことは大変に重要なことなのです！



企業を取り巻く経営環境

日本の製造業の海外売上高比率は56.5%にまで達し、海外依存型になってきました（『ジェットロ世界貿易投資報告2017年版』より）。

一方で、日本国内にいると感じ難いことですが、新興国企業の世界市場シェアが高まっています。それを、2016年の薄型テレビ市場で検証してみます。図1と図2を比較すると一目瞭然で「日本国内市場→日本メーカー」「世界市場→トップ10の中に入る日系企業はソニー1社のみ」という現状が見てとれます。

図1 2016年日本国内の薄型テレビ市場シェア

企業名	企業国籍	金額ベース(%)
シャープ	日本	30.7
ソニー	日本	23.3
パナソニック	日本	21.7
東芝	日本	13.4
LG電子	韓国	2.5
ハイセンス	中国	2.5
三菱電機	日本	1.9
オリオン電機	日本	1.8
日立製作所	日本	0.8
船井電機	日本	0.5
その他	—	0.8

図2 2016年世界の薄型テレビ市場シェア

企業名	企業国籍	金額ベース(%)
サムスン電子	韓国	28.0
LG電子	韓国	13.6
ソニー	日本	8.5
ハイセンス	中国	6.2
TCL	中国	5.3
スカイワース	中国	4.7
ビジオ	米国	3.8
Changhong	中国	3.4
ハイアール	中国	2.9
AOC/TP Vison	台湾	2.8
その他	—	20.8

出典：図1・2ともに米HISテクノロジーのデータを筆者加工

AIやIoTによって人間が携わらない職種・業務も増え、市場シェアを奪われて事業再編ということもあり得ます。もはや、大企業に就職がイコール「将来も安泰、とはいえない時代」なのです。

労働者と事業主（経営者）の違い

とはいえ、起業・創業をするには事業資金を投資する必要があります。

労働者であれば、会社が倒産するまでは自分の貢献度・営業契約件数や会社全体の業績が多少は落ちる時期があったとしても、雇用契約で決められた給与が払われなければ労働基準法違反になります。仮に、給与未払いが発生している状況で勤務先が倒産しても、一定期間までであれば独立行政法人労働者健康安全機構が給与の立替払制度で、上限はあるものの未払い賃金の8割を支払ってくれることや、雇用保険に加入していれば失業時にはハローワークで求職者給付も受けられます。

一方、事業主（経営者）の場合には、顧客先が倒産して代金が回収できない状態であっても、家賃やスタッフの給与は払い続けなければいけません。急に入院するような事態になった場合も、労働者であれば有給休暇を取得したりもできますが、経営者は自分が休んでも代わりに仕事をするスタッフを雇用していれば良いですが、そのスタッフの賃金は払う側になります。また、仕事が取れても代金回収までに時間がかかり、それまでに支出が多いと結果的に資金ショートし「黒字倒産」ということもあります。

万一、従業員がミスをしたことで客先とトラブルになって相手側から提訴された場合などでも、被告は訴訟の当事者としての代表取締役となります。管理体制の不備や、製品・サービスの品質維持は経営者の責任になるということです。

このように、労働者と事業主（経営者）では、社会保障や責任の所在が大きく変わるので、相当な覚悟が必要になります。

ライフプランを見据えた起業時期

私は、経営コンサルタントとして多くの起業支援をしてきました。

ある日のこと、立ち寄り先の近くに、過去に支援した店舗があるので立寄ってみました。ところが、家族経営の接客業なのですが、子供の学校の送り迎えのため、という理由で、営業時間中に店を閉めていたのです。これでは、リピート客が来店した際に「店が閉まっている…、閉店や撤退か…」と勘違いされてしまうこともあります。

人生には、結婚、育児、介護など、さまざまな出来事が発生します。これも労働者であれば同僚が代わりに仕事を進めてくれたり、収入面であれば育児休業給付や介護休業給付が受けられたりすることもあります。しかし、経営者にはこの様な補償制度はありません。

今すぐ明確に、結婚や出産、介護などの見通しは立たないかもしれませんが、

- ・35才までには結婚したい
- ・10年後には自分が45歳、親が70歳だから介護もあり得る

など、ある程度のライフプランを考えておきましょう。

また「開業後すぐは収入が安定しなくても、5年後には安定収入を図り、10年後にはスタッフを拡充して自分が常に店舗にいなくてもいいような体制を整え、より高収入を得る」などの計画性も必要です。それが、ゆくゆくは親孝行にもつながるのです。

「将来は独立起業！」その決心が硬くても、開業資金を貯める、業界経験を身に付ける、ネットワークを作るなどの基盤は大切です。

今すぐに起業するのではなく、例えば5年後の開業であれば「子どもに手がかかる今ではなく、5年後、小学校入学で子育てが少し落ち着き、妻も専業主婦から仕事を始めて最低限の収入を得られる状態にする。それまでに開業資金を溜めて基盤をつくる」というシミュレーションをします。

さらに「10年後、子どもは中学生、教育資金も必要である、3店舗ぐらいのチェーンに成長させて高収入を得る」といった規模感や成長イメージを描くことも必要でしょう。仕事でも、資金調達でも、家族に了承を得やすい計画を考えることが重要です。

計画は軌道修正ができる

今回は「起業の目的とライフプラン、までを解説しましたが、このイメージが事業規模に大きく影響してくることを忘れないようにしてください。もちろん、不確定要素も多々あります。しかし、計画はあくまでも計画なので修正や変更箇所が出てきて当たり前です。次回以降進めていく「創業・事業計画書」は、金融機関に融資を受ける際に必須ですが、これも軌道修正が可能です。また、病気で事業の拡大がスローダウンした場合等に備えて、何通りかの計画を立てておくことも重要です。

日本では事業融資を受ける際に、代表取締役も連帯保証人にならなければいけない場合が多いです。ハイリスク、ハイリターンで成功を目指すことはもちろん間違いではありませんが、リスクを小さく、多少の波はあっても生活資金は確実に得られるプランも考えておきましょう。

自らの力で未来を拓け 起業実践講座！

第2回

事業ドメインと特徴を描く



原作／今村 健太郎

株式会社ビジネス忠臣蔵 顧問

瀾亭法律（弁護士）事務所 顧問

開智国際大学 非常勤講師

茨城大学 産学官連携コーディネーター

URL <http://tyuushingura.jp>

E-mail imamura@tyuushingura.jp

マンガ／森山 めらみ

スマホアプリ開発会社の立上げを検討している大学3年生の未来進君、ラーメン店開業を考え始めた32歳の石橋渡さん、美容師をしながらネイルサロンを週末起業しようとしている青空光さん38歳たちと一緒に起業計画の作成を進める連載第2回目。

スマホアプリ、ラーメン店、ネイルサロンのいずれも競争が多い中で自社のビジネス範囲を決めて、他社と差別化することを考えていきましょう。



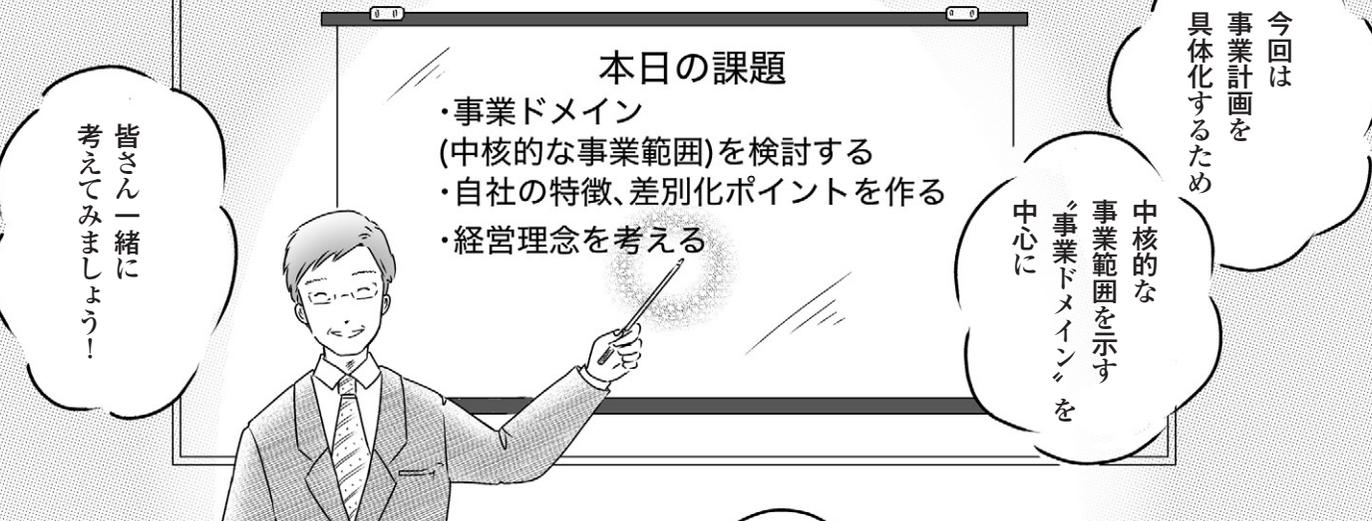
- ・なぜ起業したいのか
- ・事業と自分の生活設計をリンクできるのか
- ・家族との関係、協力を得られるか

などを考えながら

5年後、10年後の事業イメージを検討しました

前は...

起業実践講座/第2回
日本産業経営大学大学院
担当/竹田 教授



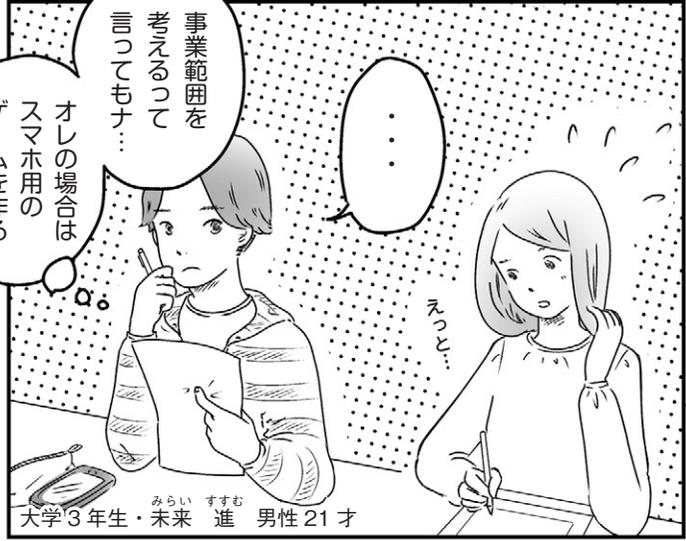
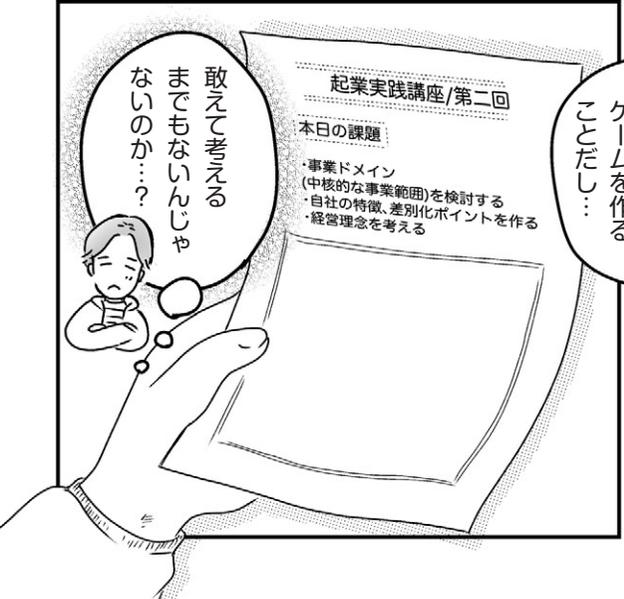
本日の課題

- ・事業ドメイン(中核的な事業範囲)を検討する
- ・自社の特徴、差別化ポイントを作る
- ・経営理念を考える

今回は事業計画を具体化するため

中核的な事業範囲を示す事業ドメインを中心に

皆さん一緒に考えてみましょう！



敢えて考えるまでもないんじゃないのか...?

事業範囲を考えるって言うてもナ...

オレの場合はスマホ用のゲームを作ることだし...

みらい すすむ 大学3年生・未来 進 男性 21才



初めての起業は
事業資金が
限られます



- ・事業ドメイン (中核的な事業範囲) を検討する
- ・自社の特徴、差別化ポイントを作る
- ・経営理念を考える

この3つは
関連は強いですが

考えやすいところ
から進めてもらって
結構です



小さく生んで大きく
育てるで、将来の事業
範囲拡大も
あるでしょう

自社の特徴

事業ドメインは
将来変えても
いいです

事業
ドメイン

経営理念

また、経営理念、
事業ドメインは
すぐに思い付かない
かもしれません

拡大路線や、経営環境の
悪化で縮小を余儀なく
された際の、判断指針
にもなります

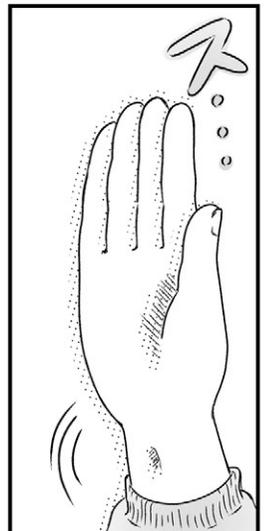
差別化



どちらに
するかですね

- ・本格中華料理店
- ・街のラーメン屋
- ・中華家庭料理店

私の場合は…



誰もが気軽に入れるお店で...

誰もが気軽に入れる店と考えたら
ラーメン、餃子：
街のラーメン屋さん
がいいでしょう

自社の特徴は
事業ドメインに
関わります

家族で月に1~2回は
来店して欲しい!!

家族4人程度で
月1・2回の
来店を期待する
のであれば

中華料理

Aコース 2,500円 元祖麻婆豆腐、エビチリ、回鍋肉 ...など6品	誕生日や結婚 記念日など 年に数回の来店で	塩ラーメン 550円 醤油ラーメン 550円 味噌ラーメン 600円 チャーハン 600円 餃子 280円 麻婆豆腐丼 600円 麻婆定食 780円 (スープ、餃子3個付き)
---	-----------------------------	--

贅沢な
コース料理を
提供する高級店も
考えられます

家庭料理で
割安な料金帯に
なります

ラーメン専門店でも
1杯300~400円
程度で学生をメインに
週2~3回の来店を
目指す店や

大盛豚骨ラーメンで
トッピングも
あわせると
1杯1000円を超え
成人男性をメイン
にする店も
考えられますね

大盛豚骨ラーメン
と定めた場合でも

・麺の太さ
・トッピングの具材
・内装や容器
などにこだわり
特徴を出す
こともできます

特徴を出す方法は色々...

どうやって自社の
特徴を出す??

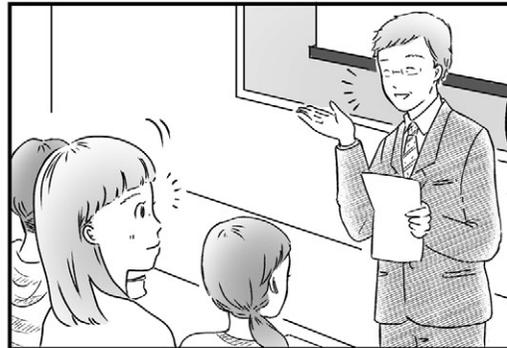
ネイルアートの
場合は、どのように
特徴を出したら
いいでしょうか?

Bサロン
カットのみ
40分
¥3,000

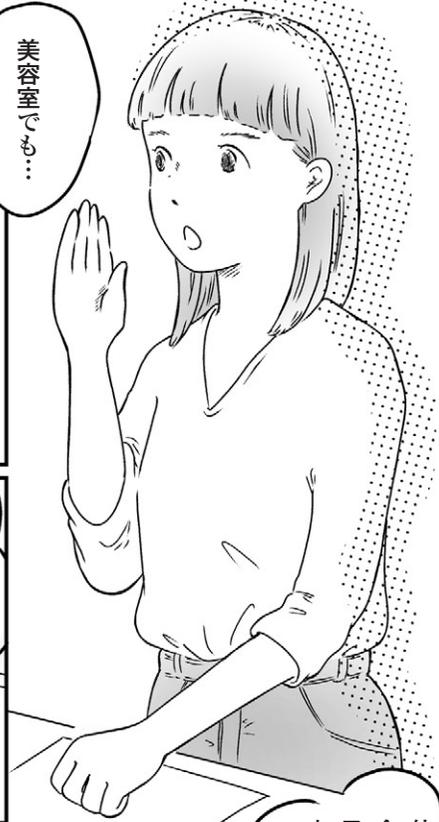
Aサロン
カット/シャンプー
30分
¥1,800

カット、シャンプー
ブローまで、30分以内で
1800円の店も
カットだけで
40分近くで3000円の
店もありますね

美容室でも…



お子さんを見ながら
副業でネイルアート
をお考えでしたね



幼稚園や児童館を
会場として
子どもの送り迎えに
来るママ向けの
ワークショップで

参加者が自ら
ネイルアートを
楽しむ事業は
どうでしょう

一度に多くの方に
サービスを
提供できますし

ご自身の
お子さんの同伴も
不自然ではありません



それに、児童館などの
サービスでしたら
その施設の利用者から
集客しやすいのも
メリットですね

児童館で
あれば

美容師が教える
ママでもネイルで
オシャレをできる
ワークショップが
特徴・差別化の
ポイント
になりますね

キャッチコピー
としても
素敵です!



現職を生きかし
将来的にヘアカットも
事業ドメインに
加えるのでしたら

・美容サロン
(ネイルアート、
ヘアカット、パーマなど)
・ネイルアートの
ワークショップ

事業ドメインを
経営理念につなげると...
忙しいママの日常の
オシャレを支えるサロン

忙しいママの日常の
オシャレを支える。

となる
でしょうか
これを「経営理念」
につなげると

という感じ
でしょうか



日常の
オシャレを支える
という発想から
ネイルアート
材料の格安販売
通信販売も
考えられる
でしょうか？

通信販売は
収益の安定性も
図りやすく、
とてもいい発想です
また、通常の
設備投資に比べて
リスクも抑えられます

「事業ドメイン」から
「経営理念」を
イメージすることは

「特徴・差別化ポイント」
の検討にも役立ちます



スマホアプリも
ゲームだけでは
なく

コンビニや家電
量販店での決済
サービスもあれば
タクシー予約
アプリもある...

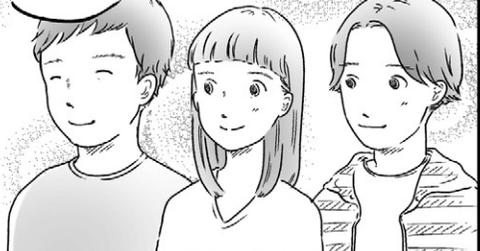
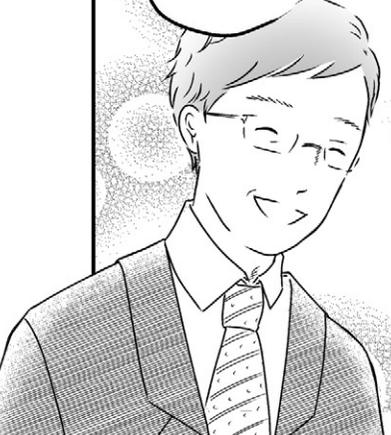
色々と考えて
みないと
いけないな...

飲食店でも
スマホゲームでも
競合は
幾つもあります

自社が選ばれる
特徴が必要ですね



自社のビジネス範囲を決めて
競合他社と差別化しよう!!



経営判断と 経営理念・事業ドメイン

バブル経済期には事業を始めれば利益が出ており、事業の多角化をする企業が多く、総合電機メーカーが魚の養殖、食品スーパーの海外ホテル事業展開も実際にありました。しかし、その後、不景気で事業縮小や倒産に追い込まれたケースもあります。

2017年8月時点で、いざなぎ景気以来の景気回復の長さとなり、内閣府は2019年1月まで続けば戦後最長の景気回復になると発表し、また経団連調査では2018年冬の賞与が平均95万6744円、日本経済新聞社は上場企業の平均賞与83万4391円と、共に過去最高と発表しました。

一方で、大阪シティ信用金庫が中小企業の2018年冬

ボーナスについて実施した調査では39・2%が支給しないと答え、プレジデント・オンラインでは支給企業平均は27万6486円で前年比でも減少していることや、非正規社員でボーナス支給がない場合が多いことを記事掲載しています。

このように経済データでは、テレビのニュース番組でも触れやすい上場企業や大企業の指標と、構成比が9割に至る中小企業では、実態が異なることが分かります。企業の一員である間は、上司や同僚から顧客先や同業他社の状況を目にしたり、所属企業の属する業界誌（紙）などを定期購読しているなどで情報が入ってきます。しかし、自ら起業をしてスタッフもいないとなると情報を得る窓口は狭くなります。

そして、事業の拡大や縮小

は金融機関から有利子の融資を受けて実施しますが、失敗したときの責任は経営者自身が連帯保証人として負わなければいけません。

「事業拡大の際はむやみな拡大をせず本業と関連する分野を見極めて広げていく」「経営危機で事業縮小の際はどの事業を切り離すのかを検討する」という判断基準のために、あらかじめ経営理念と事業ドメインを定めておくことが重要な意思決定に役立ちます。

事業ドメインの検討

ホテル関連事業を行うA社とB社の事例で考えてみます。

●「経営理念」の比較

A社の経営理念は「割安な料金でビジネススマンの疲れを癒し、安眠環境を提供する」としたビジネスホテルチェーンで、宿泊料金は1泊1名5千〜7千円、高さが異なる枕や入浴剤をフロントで提供し、朝食もビュッフェスタイルです。リピーター獲得のために、出張者が自社サイトから予約する場合には常時1割引き、全国の系列ホテルを利用した場合には10回に1回は3割引きを実施し、各地域のホテルは9割がフランチャイズ形式で、一層のコスト削減のために朝食や清掃は外部業者に委託しています。

ンで、宿泊料金は1泊1名5千〜7千円、高さが異なる枕や入浴剤をフロントで提供し、朝食もビュッフェスタイルです。リピーター獲得のために、出張者が自社サイトから予約する場合には常時1割引き、全国の系列ホテルを利用した場合には10回に1回は3割引きを実施し、各地域のホテルは9割がフランチャイズ形式で、一層のコスト削減のために朝食や清掃は外部業者に委託しています。

B社の経営理念は「貴方の特別なひとときを過ごす環境を提供し、旅立ちの日まで快適に」としています。宿泊料金は1泊1名で3万〜10万円、高層フロアからの眺望が人気で、有名な高級寿司店や焼き肉店がレストランフロアに入り、客室へのデリバリーサービスも可能です。24時間利用可能なジャグジーやサウナと、

マッサージがいつでも受けられ、また1時間以内の距離へのリムジン送迎を無料としています。

同ホテルでは、調理責任者は有名店から呼んでいます。フロア接客や料理の上げ下げ、皿洗いスタッフ、ドアマンやリムジンの運転手まで自社の無期雇用スタッフです。

●「オペレーション」の真意

A社は、ビジネスホテルとして全国展開を急ぐために、自社直営よりはフランチャイズ方式で他社の資本も用いた方が早められると判断したのです。当初は朝食や清掃も本部指導でフランチャイズ加盟社が行っていたものの、各地の給食業者や清掃業者を入札方式で導入し、コストカットと運営負担減を実現しました。「割安な料金」を維持するため、より良い外部委託方式です。

B社は、有名料理店に入ってもらう交渉時に、調理人がエンターテインメント性も含めて食事を提供するケースもあり、部屋へのデリバリーサービスを拒否されることを想定していました。また、宿泊予約と飲食店予約をワンストップで受ける上でも、各料理店の運営もB社で行った方が

良いと判断しました。そこで、調理人は各有名店からの派遣を受け、運営やスタッフは自社で賄ったのです。リムジンサービスも一流の委託会社があるものの、事業ドメインの「旅立ちの日まで快適に」を果たすには、自社の基準を確実に遂行し顧客を送り出す必要があります。そこで、自社事業を事業範囲としたのです。

事業別の収益性

B社事例の、ホテルから1

時間以内のリムジンサービスは基本無料というのは、送迎事業で利益を出すのは難しいでしょう。

例えば、あまり宿泊客が出入りをしない時間帯に一般的なリムジンサービス会社の業務を一部請け負うことや、宿泊客以外のリムジンサービスを行えば送迎事業で利益が出るかもしれません。しかし、相当台数の高級車を確保することにつながり、資金が大きくなる必要になるでしょう。

スマートフォンアプリの場合、本文中で触れたようにゲーム以外では、2018年末「100億あげちゃうキャンペーン」で話題になった「ZMM」や、ほぼ同時期に「20%還元キャンペーン」を行った「ZMM」の決済サービスが知られています。他にも、タクシー予約や天気予報などのアプリもあります。

アプリは、ダウンロードする際に有料課金する他、決済サービスや利用手数料を取る方法もあります。ゲームアプリでは、ダウンロード時は無料でも、特殊なアイテムやキャラクターを利用すると有料になるものがあります。ちなみに、中高生向けのインターネット上のアンケートで「有料デジタルコンテンツの購入経験が14%」という調査があります。ターゲットによって、

有料でも、利用する割合や金額は異なります。有料課金対象は数百円から数万円と様々ですが、多くの利用客を集め、安定的に収益を上げられ、常時興味を惹きつけるコンテンツ開発は容易ではありません。

新規参入事業者は、ゲームアプリ事業を仮に興味も兼ねて行うとしても、着実に収益を上げられる別事業も考える必要があるかもしれません。