

失敗の事業構想学

—シリアルイントラプレナーから見た失敗の事業構想計画—

早川 典重

事業構想大学院 特任教授
株式会社羽神の森 はがみのもりデザイン CEO

要旨

起業そのものは簡単であるが、事業を継続した成功に結びつけることは難しい。何故、多くの事業が失敗してしまうのか？起業の失敗には、様々な要因が含まれるが、事業構想計画段階において、その多くは解決でき、失敗確率の低減を計ることができる。本稿では、事業構想計画の意味と本質、建築を通して見る事業構想家の役割、成功するために乗り越えなければいけない必須の壁、そして事業の失敗理由を通して、『成功するための事業構想計画』とは何かを研究するものである。

キーワード：事業構想計画の本質、事業構想家の役割、建築と事業構想、失敗する事業構想計画、成功する事業構想計画

I. はじめに

事業構想学は、実務を基礎とした発展途上の学問であり、実務から始まり社会実装可能な構想をもとに事業を成功に導びける人材を輩出することを目的としていると私は考えている。

多くの人間は、日々の生活の中で浮かぶ様々なアイデアを持っているが、それらを如何にして実行していいかわからない。よって、頭の中にあるアイデアを整理して、抽象的な発想を具体的な事象に落とし込み、仮説に基づく綿密な調査とその結果に基づく再仮説化のループ、社会的要請、ビジネスモデル、経済性、更に法律的な側面、リスク対応、環境や知的財産に対する配慮などの検討をもって実現可能性を確保することで、妄想だったものが構想になる。しかし、そこまでの周到な準備をして作った構想であっても、実際に起業してみるとほとんどの事業は失敗するのである。

日経ビジネスの記事¹⁾によるとベンチャー企業の生存率²⁾は、創業から5年後で15%、10年後で6.3%そして20年後で0.3%とあり、スタートアップの85%は、5年以内に死に絶えるのである。失敗の多くは、周到な事業構想すら持っていないのであるが、周到な事業構想を持ってして

も失敗してしまうのである。

では、何故事業に失敗してしまったのであろうか？何故、構想段階で失敗を予見できなかったのか？勿論失敗の理由の全てを網羅することができる訳ではない。しかし、共通して見られる失敗の理由のいくつかははっきりしている。その失敗の理由を事業構想計画の段階で活かすことで、失敗の可能性を減らすこと、即ち成功の可能性を上げることは可能になるはずである。

失敗の事業構想学とは、将来の成功確率を上げるために、そして失敗の確率を下げるために、更には失敗した際に損失を最小にするために、事業構想計画策定において考えるべき事項の研究である。

II. 事業構想計画とは何か？

事業構想計画書と呼ばれるものの定型は、事業構想学が発展途上の中で、確立したものは無いと言える。それは、無数の形態の事業があり、事業を取り巻く社会的環境、事業に対する思いの違い、そして何よりも多くの人は起業の経験が無いこと、更に起業はしても事業を成功まで導いた経験があるものは非常に少数であり、経験則が一部の人や企業の中に留まっても英知として表に出ることは少な

いことに起因しているのかも知れない。

1. 漢字から見る事業構想計画

事業構想大学院大学の藤井康弘教授が、事業構想計画の定義を漢字を使いながらうまく説明³⁾されており、ここで紹介させて頂きたい。まず構想であるが、構の字の意味は、木を組み合わせるということであり、想は、心に物の姿を見るということ、併せて、「これからしようとする事柄について考えを組み立てること」とされている。

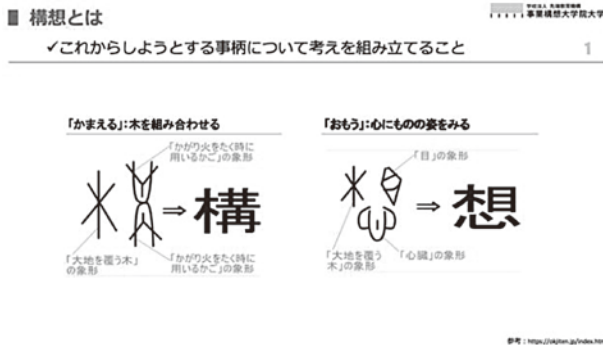


図1 「構想とは」

(出典) 藤井康弘教授作成資料, 2022

次に計画について、計の字は数字を(つつしんで)口にするとあり、画は耕地の仕切りを図面上に書くとあり、「ある事を行うために、あらかじめ方法や順序などを考えること」として更に発展させ「計画とは『具体化』、具体化とは『固有名詞』と『数値化』」とされている。

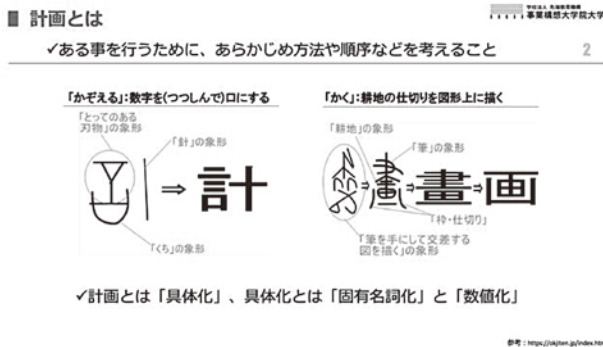


図2 「計画とは」

(出典) 藤井康弘教授作成資料, 2022

また、企画という言葉について、企は人が足を伸ばして遠くを望むとし、画は上記の通り耕地の仕切りを図面上に書くであり、「実現すべき物事の内容を考え、その実現に向けての計画を立てること」とあるのである。

順序は異なるが、構想→企画→計画と見ていくと、「これからしようとする事柄について考えを組み立て、実現すべき物事の内容を考え、その実現に向けての具体化、即ち

■ 企画とは

✓実現すべき物事の内容を考え、その実現に向けての計画を立てること 3



図3 「企画とは」

(出典) 藤井康弘教授作成資料, 2022

固有有名詞化と数値化まで落とし込む」ということになる。言葉を変えてみると、「これからやりたいと思う夢や理想を、現実を見ながらも実現すべき内容として落とし込み、それを抽象的なものから固有名詞を含んだ具体的なものへ数値化を伴って作り上げていく」ということになる。

2. 建築家の視点からの事業構想計画

もう一つの事業構想計画に対する視点は、日本を代表する建築家である安藤忠雄の書籍⁴⁾の中で、建築に関して述べている部分が、そのまま事業構想にあたるのではないかと思われ、その一説を次の通りご紹介する。

安藤忠雄が東京大学大学院で行った講義の集成である「安藤忠雄 建築を語る」の第3講「抽象化と場所性のあいだで」で、建築を考えるにあたり、対立する二項があると言う。自分自身の思想や美学と現実の問題である。そして、「夢を捨てず、あらゆる可能性を求めて、現実の諸条件を克服する知恵、勇気と決断力が不可欠」と言う。更に、「建築には、自己の表現を獲得するための内省的な葛藤とは別次元の、他者である『社会』との戦いが必要」であり、「あまりにも主体的に生きる前衛芸術家との交流を通して、建築が成立するには社会性や客観性も介在しなければならないことを逆に痛感させられる」とある。更に超えなければいけない壁「法律、経済性、そして技術的な問題」あると語るのである。

ここに事業構想との類似性を見出すことができる。自分がやりたいこと、夢、理想の姿などと現実の社会との間にギャップがあり、自分の理想とする発想やアイデアを如何に社会の中で使われる事業として組み入れていくかを考えなくてはならないのであり、そのせめぎ合いの結果として生み出される実現性のある事業の内容が構想計画として存在していくのである。更に、実現するためには、法律、経済性、技術的な課題、近年では環境問題、知的財産問題なども超えなければいけない壁があり、それらの解を内在して事業構想計画として成立するのである。

3. 事業構想計画書とは

上記から導き出される事業構想計画とは、「これからやりたいと思う夢や理想を実現するために、現実社会にある諸条件を克服するための解を考え抜き、それらを抽象的なものから固有名詞を含んだ具体的なものへ数値化を伴って作り上げて、実現すべき内容として落とし込んでいくこと」に他ならないのである。

III. 事業構想家とはどのような人か？

前章で事業構想計画とは何かを定義づけたのだが、では事業構想家とはどのような人材なのであろうか？

安藤忠雄の講義に戻ろう。安藤忠雄によると建築とは一人ではできないものであり、芸術家とは違うという。即ち、「建築は、基本的に全ての場合に関してコラボレーションの産物だといえるでしょう。建物に夢を抱き、建物の経済的成立を支える施主、構造や設備設計の専門家、そして実際に現場で成功にあたる建設会社、職人さんといった大勢の人びととの間を建築家に取り持って一つの方向に導いていく訳です」と語る。

出資者、様々な専門家、現場を支える職人などと共に働き、映画監督やオーケストラの指揮者に近い存在であるという。事業の場合は自ら事業を構想し実行に移すことが多いと思うが、まさしく建築物や映画作品を構想し、大勢の関係者を生かしながら全体をマネージして作り上げる建築家であり映画監督のようなものが事業構想家では無いだろうか？

どんな事業をやりたいかを構想したが、あとは知らないではなくて、事業を立ち上げるのに、必要なプロセスを描き、自らが実行主体にならないことがあっても並走する知識や指揮する力を持つことが事業構想家に求められるのであろう。

事業構想家とは、「事業を構想し計画するにあたり、実行のプロセスやそこで起きる課題やリスクとその解決方法を一定の割合で理解し事業構想に反映することで事業の失敗の確率を下げ（成功確率を高め）、実行段階において一定の指針を示し問題に対応できる力を持った人材である」と私は考えるのである。

但し、ここに建築や映画とは違う課題を事業は内在している。それは、実地で学ぶ機会が殆ど無いことである。大学を卒業して、建築事務所や映画・番組制作会社に入って実践として学ぶ機会が、事業の場合は殆ど無いのである。いずれ事業という分野においても建築事務所の様に専門の会社ができるかも知れないが、現時点で、計画から実行までを自らの責任で仕事としている⁵⁾のは総合商社ぐらいしかないであろう。だからこそ、事業構想学を教える学校等

において、構想という言葉に捉われることなく、実現に向けてのプロセスについて伝える一定のカリキュラムが必要になると考えるのである。

IV. 再び事業構想計画書について

実務家としての事業構想家、即ち建築家や映画監督（プロデューサー）の様に多くの関係者を巻き込んで事業を作り出すという観点から見ると、事業構想計画書は、一緒に協力してくれるパートナーにとっても分かりやすいものでなくてはならない。出資者、融資してくれる人、(技術・商品等)開発を手伝ってくれる人、営業を担当してくれる人などに取っても、関係するすべてのステークホルダーにとって事業構想計画は分かり易く、納得のいくものでなくてはならない。

よって、2で述べた事業構想計画を再定義すると、「事業構想計画とは、これからやりたいと思う夢や理想を実現するために、現実社会にある諸条件を克服するための解を考え抜き、それらを抽象的なものから固有名詞を含んだ具体的なものへ数値化を伴って作り上げて、関係者が理解し納得できる実現すべき内容として落とし込んでいくことに他ならない」のである。

V. 何故、事業に失敗してしまうのか？

1. 事業が失敗してしまう理由

I章で述べたが、新規事業を起業して3年以内に半数が、5年以内に85%が計画通りに進まず、市場から撤退まで追い込まれ淘汰されている。その原因を述べた多くの分析⁶⁾があり、まとめると日本のスタートアップの失敗の理由は次のものである。

- 市場・顧客ニーズの理解不足
- 貧弱なビジネスモデル
- 未成熟な事業計画
- 競合分析の欠如
- 起業の目的化
- 貧弱な経営陣・組織
- 資金の枯渇、資金調達失敗
- 貧弱な商品・サービス・開発力
- 経営者の経営感覚の欠如、メンタルの弱さ
- 法律・規則等の規制による事業の制限
- 想定外の問題の発生
- パートナーとの協力関係の構築失敗

一方、米国での失敗の理由は、図4の通り次の順である。

第1位：資金の枯渇・資金調達の失敗

第2位：市場ニーズがなかった

第3位：市場競争での敗北

- 第4位：貧弱なビジネスモデル
- 第5位：法律・規則への未適合
- 第6位：商品価格・コストの課題
- 第7位：適切でないチーム構成
- 第8位：時宜を逸した商品・サービスの投入
- 第9位：貧弱な商品・サービス
- 第10位：投資家やパートナーとの意見の相違
- 第11位：事業転換の時宜の喪失
- 第12位：情熱・やる気の喪失

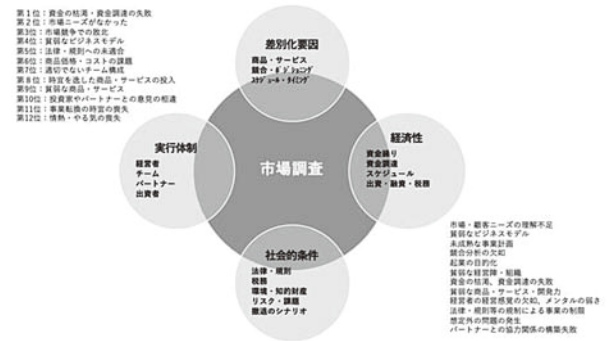


図5 事業が失敗する理由

(出典) 著者作成, 2023



図4 スタートアップが失敗する12の理由

(出典) 『The Top 12 Reasons Startups Fail』 CB Insights, 2021

これらを纏めてみると、失敗の理由は次の5つに集約される。

- ①市場調査不足
- ②差別化要因（ビジネスモデル・サービス・商品）の脆弱性
- ③経済性・事業計画の脆弱性
- ④実行体制（経営者・チーム・投資家）の課題
- ⑤社会条件の未適合

2. 失敗の結末

事業の失敗は、その結果として借金が膨らみ、自己破産

に追い込まれたり、友人・家族・出資者に迷惑をかけたりにすることになる。そして、本人自身が精神的に追い詰められてしまうのである。職業柄、多くの企業経営者を見てきているが、苦勞に絶えず、結果として上場を果たし成功している者も入れれば、未だ資金繰りに苦しみながらも前に進もうとしているものもある。中には、退場を迫られてしまい、消息が不明のものもある。外から見ていると、失敗の原因と対処法は分かるのだが、いざ起業してしまうと周りが見えなくなり、人の意見を聞き入れなくなったりする。それは、成功しても失敗しても同様の傾向がある。

3. 失敗を生かすために

改めて思うに、起業後に起こる多くの問題の殆どは、事業構想計画の策定段階において回避する若しくは最小化していくことが可能であり、本質的な原因は事業構想計画の脆弱性、即ち事業構想計画の失敗に行き着くのである。

VI. 失敗しないための事業構想計画

失敗の要因を見てきたが、これらは事業構想計画の内容を高めることで、失敗を回避し極小化できる可能性が高い。即ち、事業の失敗確率を減らす（成功確率を高める）ことが可能になる。

では、失敗の要因から、どの様な点を構想段階で検討をしなくてはいけないのか詳しく検討していくこととする。V章の図5において、市場の調査不足を核としながら、課題をまとめた4つのカテゴリーを示した。それらを順に示しながら、最後に中核にある市場調査の重要性について述べていくこととする。

1. 実行体制：

経営者が無能な場合、その組織が隆々と栄えるということは皆無であろう。よって事業母体の経営を誰が担い、どの様な体制で運営されるかを明示する必要がある。よく事業は人であると言われる。特に起業の際に、人が大切なのである。事業構想をした人自身が起業家となるケースが多

いが、しかしこの事業を運営するにあたって最も経営者として適しているのは誰かを冷静に考えて、例えば、社長は他の人にやってもらい、自分は技術者担当や営業担当の副社長となる必要があるかもしれない。要は、有能な経営者と適材適所の人材の確保、そして事業に見合った組織が計画されているかが大切である。

1) 経営者と組織

①経営者の思い・原点：

実行体制の一番重要な点は、扇の要である経営者であろう。事業構想計画において、失敗となるのは、思いばかりが先行してしまい、事業そのものが何かということ突き詰められていないケースである。本来、事業構想計画書の構成イメージは、図6の様な割合になると考える。

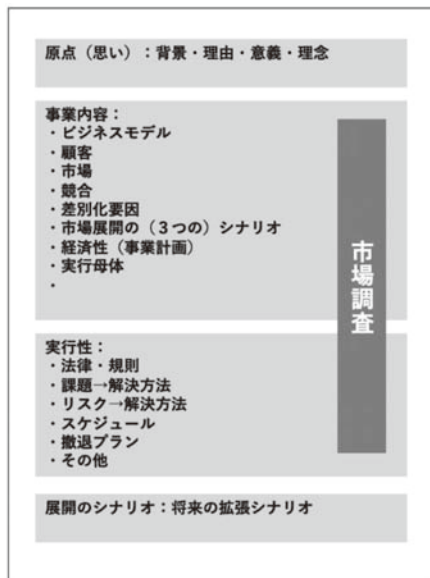


図6 事業構想計画の構成

(出典) 著者作成, 2023

しかし、思いだけが強く、市場調査もおざなりで事業そのものや社会から求められる課題・制約、実行プランが貧弱な、図7の様な構想計画が多く見られる。

思いは、最も大切な原点であることは間違いない。上司から言われたとか、単に儲かれば良い程度の考えでは、実行段階で困難に当たる様なものなら、直ぐに挫折し、事業を放り出してしまうのである。一方で、思いだけでは、事業はできない。思いを整理して、周囲に分かり易い様に簡潔に纏めることが大切である。

思いだけの経営者は、現実を見ず、人の意見を聞かなくなる可能性が高い。多くの言葉の羅列よりも、大切な原点たる思いの本質を突き詰めて分かりやすく簡潔に伝える方が、相手の心に響くものなのである。

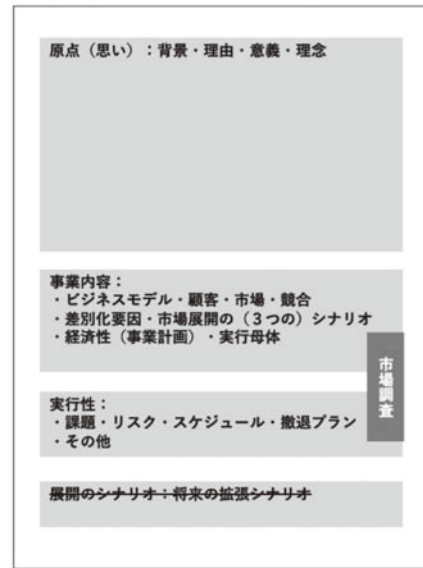


図7 失敗する事業構想計画書の構成

(出典) 著者作成, 2023

②経営者の資質⁷⁾：

事業を構想した人は、本当に事業の経営者になれるのだろうか？この点を、謙虚に自己を見つめる必要がある。事業の経営にどのような資質が必要なのだろうか？自分が本当に成功まで導けるのだろうか？もし、自分の能力が足りないと思うのであれば、Co-Founderを募る、若しくは、株主のポジションを維持しながら自分が一番得意な部分を担当し、CEOやCOOには他の人の参画を促す必要もある。

③チーム：

一人で起業するケースも多いが、一人でできることは限られている。できれば、一緒に起業をしてくれる人がいた方が良く、周囲に手伝ってくれる人がいた方が良い。私の知人に何度か独立を進めた人がいて、当初は経営者の苦しみを知っているので絶対独立はしないと書いていたのが、ある日会社を立ち上げた。一人でも十分やっていける実力と市場の評価があったのであるが、7人のメンバーと事業を開始したのである。そこには、営業、製作、デザイン、ファイナンスなどその事業に必要な人材を集めてあり、設立半年を経たずして、依頼が殺到して仕事を断らざるを得ない状況になったのである。

事業は、人であり、どんなに素晴らしい理念やビジネスモデルがあっても、事業は動かない。自分の事業にどのような人材が必要であるかを予め考えて事業構想計画には反映し、事業化までには確保しておく必要があるのである。

2) 組織体制と破綻の回避

経営者、必要なチームが明確になれば、組織・体制を描くことができる。起業時には、人も足りず、組織など必要はないと考えがちであるが、少なくとも不可欠な役割とその為に誰が何をやるべきかの責任の範囲を決めておく必要がある。阿吽の呼吸で進めていると思っても、相手の不満は溜まっていき、険悪なムードが漂わない為にも、基本的な役割分担、そして険悪になった際の解決方法を決めておくことで破綻を免れることができるようになる。

3) パートナー：

現在は、オープンイノベーション⁸⁾の時代、即ち、一社でできることが限られていて、多くの周囲からの支援を得る必要がある。事業に必要なパートナーとはどのような役割が必要なのか？どのような人や企業なのか？できれば、パートナー候補になりそうな相手の名前まで入れて、明記しておく必要がある。

4) 出資者：

出資者との間では、簡単でも良いが株主間協定書などを作って、出資者の権利を伝えておく必要がある。また、株主総会以外にも、定期的に良いことも悪いことも、事実をもとに報告する機会を設けることが必要である。事業を拡大する時、若しくはうまくいかない時に、追加出資を受けることもあると思う。出資者に対して、どのように向き合っていくかをしっかりと考えて、簡単で良いので事業構想計画書に記述すべきである。

2. 差別化要因

差別化要因は、事業そのものの根幹になる部分である。綿密な市場調査とのやり取りを通して、市場や顧客の声を聞き、ニーズやウオンツ⁹⁾にあった商品やサービスを作り上げるだけでなく、競合の状態も理解して、そこでしかない事業を磨き上げるのである。

1) 商品・サービス

過ちの多くは、自分がやりたい内容にこだわり過ぎて、市場の声を耳にしないということからくる。失敗の中で、市場が無かったという項目が上位に占めている。市場、即ちお客様の声を聞いていなかったのである。市場に受け入れられる商品やサービスとは、次の5つの要素を満たしているものなのである。

- お客様のニーズがある
- 今は、ニーズが無くても、心のどこかで欲しいというウオンツがある
- 品質と価格帯が絶妙なバランスを保っている
- 信頼がある（アフターサービスも含めて）

- 販売の時期が、的を得ている（早過ぎても遅過ぎてもいけない）

2) たった一人のお客様

上記の検討に合わせて、お客様とは誰なのかを明確にする必要がある。失敗するケースは、顧客が絞り込まれていないことで、事業が拡散してしまうことにある。

その際のコツは、如何に多くのお客様お困り込むのではなく、たった一人だけしかお客様を選べないとしたら誰にするかということなのである。それが、この事業で最も大切なお客様ということになる。よく、顧客を女性を若しくは男性をターゲットにすると大雑把に説明する人がいるが、それでは5歳も90歳も入ってしまう。30代の男性でも広すぎる。そこで、一人だけ選ぶとしたら誰にするかということで、例えば、東京の都市に住む独身の男性で、年取がいくらぐらいで、とその一人の人をイメージすると良い。そして、そのイメージした人が、自分が供給する商品やサービスを喜んで受け入れてくれるか、笑顔を見せているか想像する¹⁰⁾。笑顔が見られない様であれば、もう一度商品やサービスを魅力あるものに検討し直す必要がある。

3) 競合：

中核となるお客様も明確になり、商品の構想もできた。しかし、市場には、同じ様なことを考える人たちはいるかも知れない。事業を開始したところ、競合がいて、値段も品質も相手の方が素晴らしかったなどとならないために、競合がいないかを事前に調査・分析する必要がある。競合分析は、先ず、情報を取るところから始めなくてはならない。ネットの検索から始まり、できれば競合の会社に来てみるのが理想である。競合分析の手法は、多数あるため、本稿では説明しないが、できれば二つの分析手法を活用すると良い。一つだけでは、自分の都合の良い内容になってしまう可能性を否認しない。その際に、当たり前のことであるが、品質、価格、納期、顧客層、ロケーション、市場シェアなどは確実に確認する必要があり、構想計画書にはそれらと自社の比較を述べておくべきものとする。

4) 差別化要因をもとにしたビジネスモデル

競合の分析が終わり、再度、商品やサービス、価格、顧客層、販売のタイミング、更にはロケーションなども何度か再検討していく中で明確になってきた筈である。ここで、勝ち筋とは何かをしっかりと考えておく必要がある。即ち、他所と違う本事業の優位性である。優位性の確保は、様々な手法があり、幾つかの手法を組み合わせる独自のビジネスモデルを作り出すのであるが、代表的な差別化要因は次の様な観点の組み合わせから形成できる。

- 商品・サービスの品質
- 価格
- デザイン
- 販売の特色ある仕組み
- アフターサービス
- 収益を生み出す仕組み
- 資金調達・支払い等の仕組み

3. 経済性・事業計画

経済性が無ければ事業は成立せず、事業計画の数字から読み取れる課題を克服すべくビジネスモデルを再構築することで、継続可能な事業が作れるのである。また数字は、事業のすべての結晶であり最重要視すべき事項なのである。

1) 数字に対する誤解

米国での失敗のトップは、資金不足や資金調達ができなかったことである。これは、事業計画の見通しが甘かったからだと考えられる。そして、事業計画の失敗は次の二つの考えに起因していると思われる。

- 「数字」の本質に対する理解不足
- 「やってみないと分からない」という意識

2) 数字の本質と重要性

数字を作る際に、よく使われる言葉で鉛筆舐め舐めがある。要は、科学性、正確性が無く分からないから適当に作るということ意味しているように思える。私自身も、その様に思っていた時期があり、ある人の話により目が覚めた。「数字は、結果の羅列ではなく、『事業において検討すべき事項を明確化する起点』であり、更に、抽象的な発想やストーリーが具体化された『発想の結晶』なのである」

即ち、数字を軽視すること自体が、事業を真剣に検討していないことの表れであり、更にいうと自らの事業構想自体を昇華せず、その重要性を理解していないことに他ならないのである。

3) 損益計算書の考え方

簡単な事業計画は、構想初期段階で、作成することが必要になる。まず、表1のような簡単な損益計算書（売上－費用＝利益）を作ってみると良い。

表1 簡単な損益計算書

	1	2	3	4	5	合計
売上						
費用						
損益						

(出典) 著者作成, 2023

但し、大切なのは、ここに記される数字ではない。その根拠なのである。数字は、根拠のストーリーの具体化であ

る。何故、その売上が成立するのか？その背景には、市場規模があり、顧客があり、何故、お金を払うのかの理由がありと自分の構想を具体的に考えて突き詰めていった結果の表れである。

この最初に作った簡単な数字は、市場調査に基づく、差別化要因やビジネスモデル、実行体制の再構築にリンクして何度も変化し精度が上がっていくのである。

4) 貸借対照表の考え方

数字のもう一つの側面は資金繰りである。これが、貸借対照表であり、慣れていないと解りにくいのだが、この本質は、「どの様に資金を手当てするかということ」である。

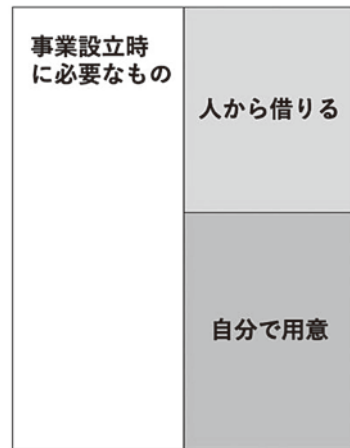


図8 貸借対照表の意味

(出典) 著者作成, 2023

まず、事業開始時に必要なものを全て羅列してみる。現金、給与、商品の仕入れ、光熱費、通信費、オフィスの賃貸料（これらは、数ヶ月分の運転資金として考えておく必要がある）、車、家具、PCなどであり、その合計額出してみ、その内容を図8の左側に記入する。次に、その資金を人から借りるのか？自分で用意するのか？で分類してみても右側に記入する。

その結果、事業を設立するにあたっては、一体幾らぐらいの資金が必要なのか？自分で幾ら準備して、人から幾ら借りるのが明確にイメージできる様になるのである。そして、事業開始に向けて資金調達のシナリオを具体的に組んでいき、そのシナリオも事業構想計画書の中に述べられるべきなのである¹¹⁾。

5) 最後に数字（事業計画）を作ってはいけない

最悪の失敗は、最後に数字即ち事業計画を作ること¹²⁾である。

最後に作ってみて、事業計画が成り立たないことがわかる。事業計画がなりたたないということは、自分の構想が

市場に受け入れられていないことを意味する。本来は、市場調査による仮説の再構築に併せて、数字も再検討され、それが更に事業構想に磨きをかけていくものであるはずのものであるが、最悪なのは、最後に計算して辻褃が合わなくなり、損益に併せて、売上や費用を作ってしまうことである。更に、資金調達シナリオもできておらず、見切り発車をしてしまう。

結果として信用してくれている多くの顧客、社員、支店、パートナーや出資者に多大な迷惑をかけることになる。

VII. 社会的諸条件と制約への対応

1. 業法・環境・知財

事業は、事業を取り巻く様々な環境に左右される。将来変わってしまう環境もあるが、既に動かし難い条件や環境は、事前にわかっており事前に考慮に入れ対策を考えることで、避けることができたり適応できるものも多い。

しかし、社会的条件を軽視している計画や考慮にすら入っていない計画も多く見られる。その様な事業は、起業した段階で壁にぶつかり挫折したり、設立当初は周囲に気づかれなかっただけで、後々法的な制裁や訴訟等による損失を被ることになる。最低限、業法、規則などの制約は知っておくべき事項である。

また、近年では環境の規制も厳しくなっている。先ず、現在の環境規制について調べるとともに、今後、強化もしくは変更される規制の可能性については理解した上で計画を立てて行くべきなのである。

失敗する代表的なものは、補助金を使った事業である。補助金ありきのビジネスで立ち上げたものの、数年後にルールが変わり補助金が減額もしくは廃止されたため事業が立ち行かなくなってしまったというケースで、調べてみると何年までに補助金は減額する見込みであることは事業構想段階で調査していれば分かっていたことであり、事前に対策の検討は可能であった。

また、知財についても重要であり、近年のビジネスでは知財が事業の要になっているケースも増えてきているが、知財の調査・検討をしなかったために、自社開発した製品やサービス、事業そのものが他社に取られたり、逆に侵害していると賠償請求を受けたりすることも散見される。これらも事前対策を設けることができる事項であり、調査・検討し構想に組み込むべき内容なのである。

2. リスクと不確実性

市場調査の段階で明確になっている課題は、既にビジネスモデルや事業そのものの中で検討され解決されていることを前提に、明確になっていないが起こる可能性のあるリスクや課題、不確実性についても認識した上で対策を明記すべき事項である。潜在するリスクとして重要なものは、

パートナー、チームメンバー、市場環境のパラダイムシフト的变化などがある。一方で、自然の脅威（地震、台風、洪水など）は、不確実性¹³⁾であり認識するに留めるものである。

3. 撤退条件の明確化とサンクコスト

事業を起こそうとするのに、何故失敗や撤退のことを考えなくてはいけないかと訝る人も多いであろう。しかし、損失が本当に大きくなるのは、撤退の遅れである。撤退の遅れにより、当初の投資額の数倍もの損失に繋がるが多い。株式投資や賭け事で大損するケースも、損失が出た際に、もう少しもう少しと負い金を投資し続けてしまうことから起こる。実際に大きな損害が出た案件を見てみると、失敗に気づいているのにやめられず、追加投資や融資の額が初期投資の数倍にもなるケースが多い。よって、総合商社では、同教訓より、撤退条件を事業投資段階で厳しく定義する様になっている。

1) 撤退の条件

撤退の条件は、本人がこの時はやめなくてはと思う条件なのだが、曖昧な条件では撤退のトリガーとなり得ず、次の様な点を考慮に入れて事前に具体的に決めておくべきである。

- 債務超過に陥った場合、
- 一定の期間、例えば3期連続（事業内容によっても長期や短期になる）赤字になった場合
- 市場シェア、もしくは顧客数を事業計画のX%を○か月連続で下回った場合
- 収益・コスト構造の改善が○か月以上改善できない場合
- 社員の人数、質が確保できないと判断された場合

その他にも様々な撤退の基準があり、やめなくてはいけないと思うことを事業の内容ごとに具体的に決めておくべきであり、その原則は守らなければならない。

2) サンクコスト

失敗が周囲からは明白になっていても、もしあと少しやれば成功すると思うのは、人の常である。しかし、撤退の基準に達した時は、素直に失敗を認め一度精算して、もう一度新に構想を作り直した上で、新規の事業として行うべきものである。

そして、既に被った損失や投資はサンクコストと割り切って損失を取り戻そうとしてはいけない。昔はよかったと嘆き悲しんでも戻ることはなく、死んだ子は帰らない。それより、心機一転、失敗を生かして事業構想をもう一度策定し、地道に行うのが成功の道であり、結果として損失をいつか取り戻しているのである。

3) 撤退のシナリオ

撤退のシナリオは、失敗や損失をサンクコストとして考えて、引き摺らないことが肝要であろう。そして、結果として、撤退のシナリオと条件を明確にすることで、再起もできるし、損失や周囲への迷惑を最小化できるのである。

VIII. 市場調査の重要性

事業の失敗の原因を4つのカテゴリーに分けて如何に事業構想に活かすかを述べてきたが、常に失敗の原因の中心には、図9の様に、市場調査の不足並びに調査結果の分析と対策に対する手薄さがあることがわかる。

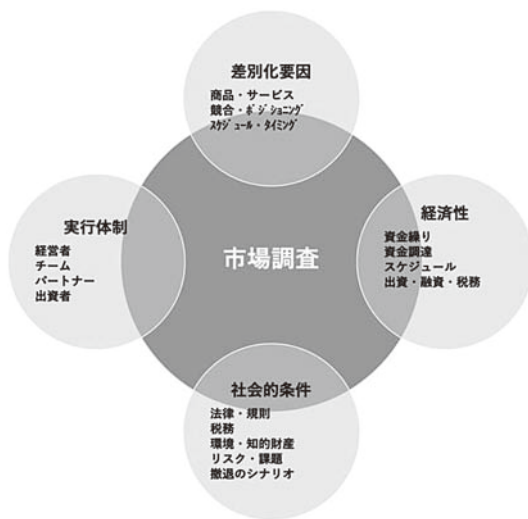


図9 事業の失敗の5つの理由

(出典) 著者作成, 2023

失敗の真の原因は市場の声を謙虚に聞かなかったことであり、市場の声を聞いて、仮説を再構築するループを、繰り返すことで事業構想が現実社会に即した構想へと変わって行く。

全ての検討すべき項目に対して言えることは、机上の空論で終わってはならず、

仮説→市場調査→再仮説→市場調査

という検討のループを繰り返すことで、理論と現実のギャップを埋めた構想に昇華していくのである。

そのために、事業構想計画策定にあたっては、策定にかかる時間の半分以上の時間をかけて市場調査を行う必要がある。

尚、市場調査の結果は、既に各検討項目の内容に反映されているはずであり、一方で市場調査の資料は莫大な量になるため、その内容は要旨のみを本紙に記述し、多くは添付資料とするのである。

IX. 投資家からの7つの質問

投資家というと堅苦しく感じるが、言葉を変えて言うと、事業を支援してくれる人達が素朴に思う質問は、次の7つに集約できる。

この7つの質問に簡潔明瞭に答えられる事業構想こそ、多くの支援者だけでなく顧客も満足させる失敗の確率が低い、成功確率の高い構想なのである。

- ①何故、あなたは、この事業をやると思ったのですか？¹⁴⁾
- ②お客様は誰で、何をお客さまに与えるのですか？¹⁵⁾
- ③競合は誰で他所とこの事業は何が違うのですか？
- ④誰がこの事業を行うのですか？
- ⑤収益化のポイント、事業計画はどうなっていますか？
- ⑥事業を進めるにあたり最大の課題は何でしょうか？その対策は？¹⁶⁾
- ⑦スケジュール・アクションプラン¹⁷⁾

逆説的な話になるが、ある映画監督がスポンサー候補に、撮りたい映画にける思いを一所懸命伝える。スポンサー候補は、その思いに共感し、ターゲットの客層は？どの様な内容の映画なのか？予算は？成功した場合の見込み利益は？いつ頃公開予定なのか？を質問する。すると、その監督は、殆ど考えていないか、かなりいい加減な答えしか持っていない。果たして、スポンサーは付くのであろうか？

更に、人を説得するには、論理→信頼→共感の3要素が必要である。事業構想計画という論理だけに頼ることなく、人との信頼を築き、共感を得ることが大切で、一つも欠けてはいけないのである。

X. 終わりに

1. 事業のバイブル

失敗の要因をもとに、事業構想計画の策定において最低限検討すべき事項を述べてきた。そこまでやらなくても所詮構想だから良いと考える人も多いかも知れない。しかし、事業構想計画書は、事業のバイブルなのである。

迷った時に、困難に直面した時に、読み返して、原点の思いや事前に考えていたシナリオや対策をもとに対応し解決していくための羅針盤である。いい加減な建築計画書からは、いい加減な建物しか建たない様に、いい加減な羅針盤では、すなわち、不完全な事業構想計画からは、事業の成功という目的地にたどり着けないのである。

2. 事業構想学の発展

この何年か、事業構想学の本質とは何かを考えてきた。特に、大学院生の事業構想計画書をみながら、企業が作る事業構想計画との差異と、この内容では起業をしても失敗

するのではないかと言う危惧感に思い悩んできたのである。

そこで、危惧感の源である失敗する要因を整理して事業構想計画書に活かそうと考えた結果、事業の成功のためには、事業構想計画書が如何に大切かを改めて認識するに至ったのである。

事業構想学は、発展途上の学問であり、今後多くの異論・反論の下で活発な議論がなされ、成熟するに従い、事業の失敗を研究しその解を事業構想計画に活かす「失敗の事業構想学」や実行のプロセスを学ぶ「実行の事業構想学」など事業を作るというテーマに発展していくと良いと思う。そして、何よりも事業を語るだけでなく、事業を起こし、成功に導くことのできる事業構想家を数多く輩出することを期待して、本稿を終わりとすることにす。

注

- 1) 参照：「創業20年後の生存率0.3%」を乗り越えるには、日経ビジネス（岩崎博之，2017）
- 2) 2017年中小企業白書によると5年後の生存率は82%と高い。帝国データバンクのデータを下に計算されておりスタートアップの様な小企業は含まれていない。同白書の開業年次別経過年数生存率から計算すると3年目の生存率は52.8%という試算もあり、半数のスタートアップは3年で淘汰されている可能性がある。
- 3) 藤井教授は、OK辞典の漢字の意味・成り立ちを活用しながら考察をされている。
- 4) 参照：「安藤忠雄 建築を語る」（安藤忠雄，1999）、「連戦連敗」（安藤忠雄，2001）
- 5) コンサルタント業はアドバイザー業務が主であり、出資も含めて自己責任で事業にコミットするケースは少ないと考える。
- 6) （CBINSIGHTS，2021）（内閣府 科学技術・イノベーション推進事務局，2022）（内山悠太郎，2022）（Adachi，2020）（起業マガジン，2022）
- 7) 経営には様々なスタイルがあり、問われる資質も多様であるが、究極的には、決めることができるかにかかっていると筆者は考える。
- 8) オープンイノベーションは、異質との取り組みであり、目的や役割分担を明確に持って進める必要がある。仲良しクラブとは異なる。参照：「事業構想と経営における知財戦略」（早川典重，2022）
- 9) ニーズは、既にお客様が認識しているものであり、ウオントは、まだ気づいていない魅力をニーズに付加して伝えることで価値を生む。
- 10) つい大勢の顧客を捕まえようとしてマスで物事を考えがちであるが、一人の人が絶対に満足してくれる商品・サービスを提供できるという自信をもった上で、その周辺の人への展開が可能かを考えを拡張すると良い。
- 11) 本稿では、割愛したがキャッシュフローも資金繰りのためには不可欠である。
- 12) 数字は、事業の全てに事項にリンクしていることをしっかりと認識すること。構想の開始から、数字を独り歩きさせず、具体化に向けての必須の武器と考える。
- 13) リスクは、予想ができ対応策が検討できるものであり、不確実性は、予測が難しく対応策ができないものであり、リスクと不確実性を混同しないことが大切である。
- 14) 情熱、想いは必須の条件である。
- 15) 顧客視点に立った発想ができていないか？市場の声を聞いているかが問われている。
- 16) 将来の課題が起こった時に本当に対処できるのか？先見性があるのかを問われる。
- 17) 抽象的ではなく、日程や事業を進めにあたっての関係者を具体的に示す必要がある。

参考文献

- AdachiKenta IDATEN Ventures スタートアップが失敗する理由 トップ20[オンライン]. -2020年3月4日. -2023年1月21日. -<https://www.idaten.vc/post/スタートアップが失敗する理由トップ20>.
- CBINSIGHTS The Top 12 Reasons Startups Fail [オンライン]. -2021年8月3日. -2023年1月22日. -<https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>.
- NIKKEI BUSINESS ニューノーマルは来ない [書籍]. - [出版地不明]: 日経BP, 2022.1.17.
- ウィキペディア (Wikipedia) 建築学 [オンライン]. -2023年. -2023年1月15日. -<https://ja.wikipedia.org/wiki/建築学>.
- ガブリエルマルクス [ほか] 未来への分岐点 [書籍]. - [出版地不明]: 集英社, 2019.
- 安藤忠雄 安藤忠雄 建築を語る [書籍]. -東京: 東京大学出版会, 1999.
- 安藤忠雄 連戦連敗 [書籍]. -東京: 東京大学出版会, 2001.
- 岩崎博之 「創業20年後の生存率0.3%」を乗り越えるには [オンライン]. -2017年3月21日. -2023年1月10日. -<https://business.nikkei.com/atcl/report/15/280921/022200058/>.
- 起業マガジン 起業3年目で倒産する会社の割合はどのくらい? [オンライン]. -2022年11月9日. -2023年1月22日. -<https://www.islandbrain.co.jp/start-business/tousan/>.
- 三菱商事総務部社史担当 三菱商事50年史 [書籍]. -東京: 三菱商事株式会社, 2008.
- 早川典重 事業構想と経営における知財戦略 [論文/レポート]. -東京: 事業構想大学院大学, 2022.
- 中小企業庁 中小企業白書 [論文/レポート]. -東京: 中小企業庁, 2017.
- 田原広一 経営支援ガイド90%のスタートアップが失敗してしまう本質的な5つの原因 [オンライン]. -2021年03月17日. -2023年1月26日. -<https://support.so-labo.co.jp/articles/article-start-up-failure.html>.
- 内閣府 科学技術・イノベーション推進事務局 スタートアップ・エコシステムの現状と課題 [論文/レポート]. -東京: 内閣府, 2022.
- 内山悠太郎 TSL MAGAZINE スタートアップが失敗する理由・失敗を回避する方法も解説 [オンライン]. -2022年09月13日. -2023年1月10日. -<https://tokyo-startup-law.or.jp/magazine/category06/failure-reason-of-start-up/>.
- 林芳典 挑戦と創造 三井物産100年のあゆみ [書籍]. -東京都: 三井物産株式会社, 1976.

**Project design of failure:
A failed business concept plan seen from a serial intrapreneur**

Norishige Hayakawa

Abstract

Starting a business is easy, but running a successful business is difficult. Why do so many businesses fail? There are various factors that contribute to the failure of startups, but most of them can be reduced or resolved at the business concept planning stage. In this paper, I will discuss the meaning and essence of a business concept plan, the role of a business planner as seen through architecture, the essential barriers that must be overcome in order to succeed, and the reasons for the failure of a business. is to study.

Key words: The essence of project design, the role of the project designer, architecture and project design, unsuccessful business concept planning, successful business concept planning