

# スタートアップ企業を育てるために、 中小企業診断士ができること



本多 素子(発表者)・細野 祐一・下地 貴之  
一般社団法人東京都中小企業診断士協会

## 1. はじめに

スタートアップ企業とは、起業して間もない企業のことである。起業にかける夢は大きいですが、資金等の経営資源や経営ノウハウの不足により、経営に課題を抱えることが多い。

このような企業を如何に育てるかが、これからの日本の産業を支えることになると言っても過言ではない。

図表1に示す通り、我が国では起業者が減少傾向にある。起業は、新たな地域経済の担い手を創出すると共に、産業の新陳代謝を促すのであり、次世代を担う若者や女性のスタートアップ企業を育てることは重要課題である。

私達は、2013年8月から約1年間にわたり、若い女性2名で起業したばかりの企業を、育てる活動をしてきた。この活動成果と活動内容を紹介します

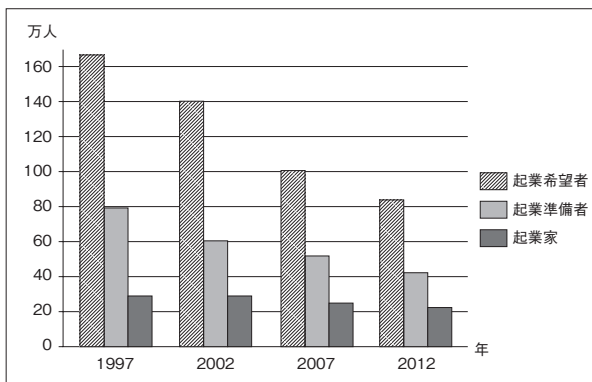
るとともに、スタートアップ企業に対して中小企業診断士（以下、診断士）ができることを考察し、提言を行う。

## 2. 事例企業 R&A 株式会社の Before/After

### 2.1 経営革新前のR&A株式会社の状況 (Before)

R&A 株式会社（以下、R&A 社）は若い女性2名が2013年5月に東京都墨田区押上で開業した変身写真館（店舗名は「メタリリー」）である。変身写真とは図表2に示すように、女性を対象に非日常的な衣装とヘアメイクでファッショングラビアのような写真を撮影するサービスである。起業メンバーは社長と取締役の2名であり、この2名で会社経営および店舗運営を行っている。

私達診断士がR&A社に出会ったのは、同社が経営の相談相手を求めて訪れた信用金庫からの紹介である。その時、同社は起業から3ヵ月が経過



図表1 起業者の推移  
(2014年版中小企業白書 第3-2-1図を元に作成)



図表2 変身写真の例

していたが、来店客が少なく途方に暮れ、焦りを感じている状況にあった。日々の店舗運営のことしか頭になく、中長期的な観点で経営を考える余裕がなかった。

## 2.2 経営革新後の R&A 社の状況 (After)

### (1) 来客数の増加

私達診断士が支援に入って以降、来店客数は上向きに転じ、開業から7ヶ月後の2013年11月には月次での黒字に転換した。顧客層は、同年8月までは、知人を中心として東京圏在住者が多かったが、以降は地方在住者の来店も増え、最近では海外からの来店（訪日観光客）も見られる。

来店客の増加は、サービスメニューの見直しや情報発信を毎月工夫したのが功を奏したと考えられる。

### (2) 中長期のゴール設定と活動計画策定

現在、2名の経営者の頭の中には中長期のゴールが見え始めている。支援開始当初は、中長期のゴールは曖昧であったが、2014年3月以降、私達診断士とのワークショップを通じて、少しずつ明確にしていき、同時にそのゴールに向けた活動計画も策定している。

設定した中長期のゴールは5年後の上場、直近の活動計画は2014年中に新本店移転による、多店舗展開の基盤作りである。このように R&A 社の若き経営者達は、次のステージを狙う段階に成長したのである。

## 3. R&A 社が取り組んだ経営革新

### 3.1 ターゲット層の再定義とサービスメニューの拡充

起業時にはターゲット顧客層を「若い女性」という人口統計的基準としていたが、それを「大人かわいい」テイストを好むライフスタイルの女性という心理的基準に設定し直した。それに伴い、それまでの若い女性向けに絞ったサービスメニューのみだったのを、安価なエントリーメニューから写真をアルバムとして提供する高価格メニューまで選択しやすいように拡充した。

### 3.2 ネットを活用した情報発信に集中

ネットを活用した情報発信に重点を置き、HP、ブログに加え、Twitter、Facebook で鮮度の高い

情報発信に注力した。更には外国人観光客用スマホアプリ TOKYOCOOL への掲載により、新たな潜在顧客へのアプローチも積極的に行った。

### 3.3 スピーディーな試行錯誤の実施

様々な施策を通じて試行錯誤を行った。プロモーションでは、既に述べたネット活用の他に、アートの大規模イベントであるデザインフェスタへの出展、駅頭でのチラシ配布、旅行誌への記事掲載などを実施した。地域のエステサロンやビューティサロンとのコラボや3D フィギュアスタジオとのコラボもスピーディーに企画・実施することにより、各施策の結果を直ちに次の活動に生かすことができた。

## 4. 診断士による支援内容

今回の経営革新支援は、診断士がチームとなって実施した。このチームは、(一社) 東京都中小企業診断士協会の宮崎博孝先生の呼びかけで結成され、チームのメンバーは企業内診断士 (アパレル企業、IT 企業)、プロコン兼大学院生、プロコンと、背景・スキルはバラエティに富んでおり、多視点での経営革新支援が可能となった。

### 4.1 強みと事業方向性の明確化および公開

#### (1) 強みの見える化と事業の方向性策定

スタートアップ企業は、歴史が浅いため自分たちの強みが明確化されていないことが多く、事業の方向性も起業の夢の延長のような状況である。しかし方向性を定めない限り、一步を踏み出すこともできない。そこで現状を理解し、それを踏まえて今後の方向性を決め、一步を踏み出すというステップを実施した。

まず、経営者に起業に至った経緯や思い、自社の強みについてインタビューした。この段階では、まだ経営者の主観が強い。そこで次に、診断士が自ら顧客となりサービス実施現場に入り、何が強みになるか評価を行った。診断士の観点も取り入れて強みが見える化することにより、R&A 社は自社の強みを客観的に語れるようになった。

さらに外部環境を調査・分析し、その分析結果を元に、ディスカッションを重ね、前記3.1 で述べた「ターゲット層の再定義とサービスメニューの拡充」などを提案するなど、事業の方向性策定

を支援した。

## (2)強みと事業方向性の社外への公開

### ①知的資産経営報告書の作成

経営理念、業務内容、自社の強み、今後の事業展開方針を、社外に公開できる知的資産経営報告書としてまとめた。この知的資産経営報告書は、取引先、金融機関からの信頼獲得や公的支援申請時の補助資料として活用できた。

### ②知的資産 WEEK にて経営者パネルディスカッションへの登壇

2013年11月、(一社)東京都中小企業診断士協会 知的資産経営研究会主催セミナーにおいて、中小企業経営者によるパネルディスカッションに、R&A社の経営者にパネラーとして登壇いただいた。R&A社の若い経営者は、テレビや雑誌で有名な二人の先輩社長と壇上に並び、多くの聴衆を前にして緊張しながら自社の経営について語り、経営者として自信を深めることができた。

### ③都庁記者クラブでのプレスリリース

撮影用衣装の特許出願を契機に、2014年3月に、都庁記者クラブにてR&A社としてプレスリリースを行った。同時期に大きなニュースが重なり、記事として取り上げられることはなかったが、R&A社の経営者にとって、広報活動に対する意識が高まった。

## 4.2 経営管理 DCAP サイクルの月次実施

スタートアップ企業では顧客・市場の反応を迅速に掴むことが特に重要である。そこで今回は、経営管理手法として、実践を最優先するDCAP(Do/Check/Action/Plan)サイクルを採用し、月次経営管理を行った。

### (1)月次での経営レビューを兼ねたワークショップの実施

ワークショップの事前準備として、診断士はR&A社から月末に顧客カルテや顧客アンケートを入手し、集計分析を行った。月次での経営レビューを兼ねたワークショップでは、まず診断士からは月次分析結果報告、R&A社からは実施した施策の結果等の事業報告を行ってもらい、次に、これら報告からの気づきをワークショップ形式で洗い出し、さらに課題として重要視すべき項目について、集中して議論するという手順で進めた。

そしてワークショップの最後に、今後の活動項

目を決め、スケジュールの見直しを行った。このワークショップで挙がった意見は、ホワイトボードや壁面のポストイットに随時書き留めることにより、ワークショップ参加者全員での討議内容の共有を図った。

### (2)ワークショップ実施環境の確保

この月次ワークショップ実施環境としては、報告内容共有のためのプロジェクターの投影スペースと、討議内容共有のためのホワイトボードまたは広い壁面が必須である。R&A社の事務所は店舗を兼ねており、会議スペースが確保できないため、ワークショップ実施場所として診断士が社外施設を確保し、円滑にワークショップを運営することが可能となった。

## 4.3 各種中小企業支援施策を次のステージへの推進エンジンとして活用

ステージアップ推進力を得るため中小企業施策を、多段階ロケットのように活用し、成長への推進力の一助とした。

### ①無料経営相談を活用し、変身写真撮影用スカートの特許申請(第一段階)

独自に工夫した変身写真撮影用スカートの知的資産としての権利化を進めた。具体的には、(独)中小企業基盤整備機構の無料経営相談を活用し、特許申請までこぎつけた。

### ②東京商工会議所「勇気ある経営大賞」の応募(第二段階)

「勇気ある経営大賞」は、多くの優良企業が受賞する難易度の高い賞であるが、この賞に自社の強みや方向性を整理し、アピールする目的で挑戦した。結果は落選したが、自社の経営の中長期の方向性を整理する良い機会となった。

### ③小規模事業者持続化補助金の活用(第三段階)

小規模事業者持続化補助金を利用して、変身写真館の本場である台湾での変身写真サービス内容の視察と、フランスでの海外在住の潜在顧客の需要動向調査を実施した。

これらの視察により、変身写真の品質を高めるための情報を収集し、海外の潜在顧客のニーズが把握できた。

### ④新ものづくり補助金の採択(第四段階)

前記①で申請した特許、②で見えてきた中長期の方向性、③で見えてきたサービス改善点と需要

の存在を整理し、中長期計画を立案して「新ものづくり補助金」を申請し、採択された。R&A社は、多店舗展開を経て5年後の上場を目指し、サービス開発を進めている。一年前には想像できなかった光景を目の当たりにし、我々診断士は、今後も共に成長したいと考えている。

## 5. まとめ：スタートアップ企業に診断士ができること

スタートアップ企業に対して診断士として何ができるのかについて、今回の支援活動を通して明らかとなったのは、事業の方向性を定めDCAPを回しながら施策活用のタイミングを図るというアプローチの有効性である。

スタートアップ企業は、その強みが固まっておらず、想いが先行するケースも多い。早く前に踏み出させるために、診断士が強みを可視化し、事業の方向性を定めることが必要であり、事業アイデアを実践的に固め改善していくためには、事業を早く市場に出し、その評価を得るというDCAPサイクルが活用できる。また、中小企業支援施策への申請は、書類作成に手間がかかるが、自社の立ち位置や戦略を整理する好機となる。次のステージへの推進エンジンとして活用できるので、対象となる企業に施策を紹介し、申請のサポートを積極的に行っていくべきである。

## 6. 提言：企業内診断士を活動しやすくする環境整備

今回の支援活動は、企業内診断士中心のチームであるからこそ可能だったと言える。その理由は、現在ビジネスの最前線にいるので専門知識が豊かであること、会社員としての収入があるため、支援活動による報酬を気にしなくてよいこと、である。ただし、今回参加した企業内診断士は、有給休暇を取得して参加するなど、個人的努力で活動している。これでは支援の規模を拡大できないのではないか。

ここでは、企業内診断士による起業支援活動を、勤務先の社会貢献活動の一環として位置づけることを提言する。これが実現されれば、企業内診断士の保有スキルを起業支援に活用でき、企業内診断士を雇用する企業は、自社の社員による起業支援をCSR活動（社会貢献活動）としてアピール

できる。企業内診断士が起業支援をすることは、スタートアップ企業、社会、診断士が所属する企業の三方にメリットがあるため、（一社）中小企業診断協会としても是非とも啓蒙・推進していただきたい。