

「学部レベルでの起業家科目の設計」

武蔵大学経済学部 教授

高橋 德行 氏



● Babson 大学で学んだこと

私は、タイトルにあるように「学部レベルでの起業家科目の設計」ということで、30分弱の時間で話させていただきます。ただ、今まで四つの報告があって、早稲田、慶應、立命館、一橋と、非常にパワフルな大学が続いて、武蔵大学といってももしかしたらご存じない方がいらっしゃるかもしれません。ですから私は、最初の四つの事例が組織を挙げてこのような科目に取り組んでいるのに対して、組織の支援がないとこんなにも苦勞する、という事例として話せばよいのかなと考えながら聞いておりました。

私がこのような分野に興味を持ったのには、やはりそれなりの流れがあります。私は大学を出て、国民生活金融公庫に入りました。10月から組織が変わってしまいましたが、そこでは、意図してやっていたわけではないのですが、たまたま新しく事業を起こす人たちに年間2~3百万円の融資をずっと行っていました。政府系の金融機関ですから、民間がどうしても融資をしない分野に融資をする、それがたまたま新規開業の分野であったということで、戦後を通して、既に大企業になっているいろいろな方々が利用されていたという記録も残っています。

そのような形で、新しい企業、いわゆる起業家に日常的に接する毎日だったのですが、ある時、アントレプレナーシップを教育するところがあると耳にしました。先ほどコーバー先生がおっしゃっていましたが、アメリカにある Babson 大学にはアントレプレナーシップ教育においてずっと世界でナンバーワンの評価を受けている大学院 (MBA) のコースがあると聞きました。今日の大きなテーマの一つなのでしょうが、いわゆるベンチャー教育、アントレプレナー教育、起業家教育ということで、「いわゆる起業家を教育できるのか」というのが素朴な疑問としてあったわけです。一方では、日々日常の業務の中で、これから事業を起こそうという人たちに数多く会って、「もう少しまとめた計画が立てられないのか」というのが、お金を供給する側としての率直な感想であったので、そのようなことができるのであれば何とか学んでみたいということで、本当は起業家になるつもりはないのに、Babson 大学の MBA コースに2年間在籍して、実体験としてどのようなことをされているのかを見てきました。

● 起業家教育とは事業計画書を書くこと

そこで、「起業家教育とは何だ」ということで、後からも触れますが、一言で言うと、「事業計画書を書くこと」であると学んできました。事業計画書を書けるような能力を付けさせるのが、Babson 大学のミッションであるということでした。では、動機付け (モチベーション) はどうするのかという話です。今、いろいろな大学で、そもそも起業家にあまりなりたくない

人がこのコースに入ってきて、それをいかに動機付けするかがすごく問題になっています。アメリカの起業家教育において恵まれているところは、入ってくる人たちは基本的に起業家になりたい人だけですから、シーズ（考えの種）やアイデアは自分で既に持っている人たちが入ってきます。そのような人たちに、事業計画書の書き方、書き方というハウツーものに聞こえそうで、本来はもっと根本的な深いところから理解するものですが、それを教えていくということですので、随分出発点が違うのだとまず感じました。

2番目は、事業計画書を書き上げて、それを今度実際に使って、事業をスタートさせるわけですが、確かに Babson 大学というのは世界でナンバーワンのアントレプレナー教育の評価を受けているわけですが、いろいろな支援措置など、立ち上げた後にいろいろとサポートをしているかという、何もしていないと言うと怒られますが、それほど大げさなシステムがあるわけではありません。ハッチェリーシステム（Hatchery System）とあって、卒業後半年なり1年間、小さな部屋を貸してあげて、何かさせるというようなシステムはあるのですが、もともと Babson 大学は経営学科しかない大学ですから、技術的なシーズは学内になく、サポート体制もそれほど組織立ってあるわけではないのです。

一言で何をやっているかという、教育と研究に特化して、それに集中しているということです。ただ、これは先ほども申し上げたように、環境が全然違いますので、これをそのまま日本に当てはめることはできないのではないかと思います。ただ、私がこの学部の中で、非常にプアな環境の中でやっているわけですが、起業家科目、起業家教育のゴールは何かと言われると、ビジネスプランを書ける能力を付けさせることです。そのようなことを考えながら、これを行っています。

●武蔵大学の起業家教育カリキュラム

武蔵大学は、東武百貨店や東武鉄道の中核企業とする東武グループの創立者である、根津嘉一郎が大正年間に設立した大学です。非常に小さい大学です。全部で1学年の定員が840人ということで、三つの学部があります。その中での起業家コースの位置付けを見ていくと、840人中10人くらいがこの起業家コースを受けています。経済学部の中の経営学科の中の四つのコースの中の一つ、という位置付けで行っています。

どのようなコースの設計になっているかという、大学ですので卒業するまで124単位必要ですが、それを大きく分けると、基礎教育科目と専門教育科目があります。専門教育科目は全部で90単位取らなければいけないのですが、その中の34単位が、起業家コースの学生が取るコース別の必修科目になっていますので、当然この34単位の中に、起業家コースならではの科目がたくさんあるのではないかと期待させておいて、がっかりするかもしれないのですが、その34科目は実はこのような科目群になっています。

図表1 起業家コースの設計

起業家コースの設計

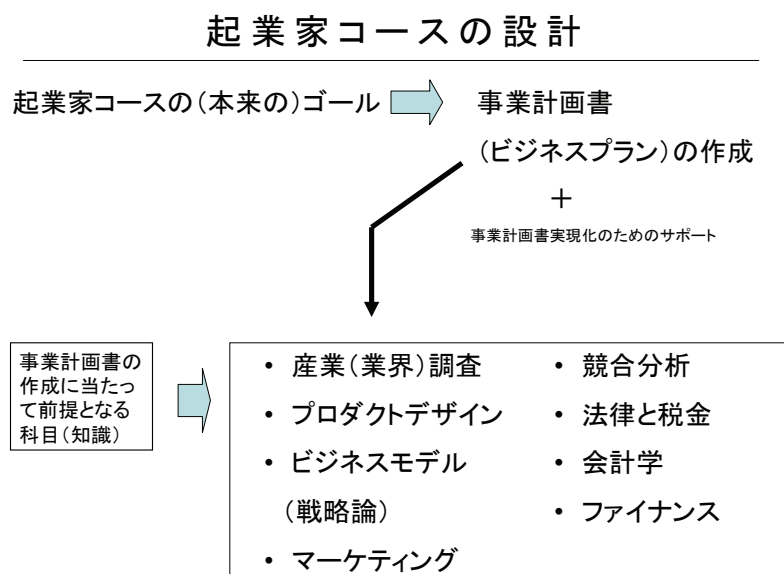
コース必修科目(34単位)

経営管理論 I (2単位)、コンピュータシステム論(2単位)、ベンチャー企業論 I (2単位)、**起業家インターンシップ I (2単位)、起業家インターンシップ II (2単位)、ケースディスカッション(2単位)**、財務会計論 I (2単位)、**管理会計論 I (2単位)**、IT経営論(2単位)、**専門ゼミナール第1部(4単位)、専門ゼミナール第2部(4単位)**

赤と黒と青で書いてあるのは若干意味がありまして、黒で書かれているのは、起業家コースの必修科目として、別に何ら特徴もないような科目です。赤は、起業家コースとしてある程度意識されて、設計したものです。青で書かれているのはゼミの二つです。結局、この赤で書かれている、本来の起業家コースらしい科目だけでは到底、先ほど申し上げたゴールが達成されないという問題がありますので、結局、私が個人的に持っているゼミでこの不足分を補うという形で運営しているというのが実態です。

それを少し詳しくお話しますと、起業家コースの本来のゴールは、いろいろな定義の仕方があると思いますが、私は事業計画書をきちんと書けることであると考えています。事業計画書とは、持っているだけでは単なる紙切れですので、それを実現化するためのサポートが当然あるわけですが、それを学内でするか、学外の環境を使うかというのはまた意見が分かれるところだと思います。取りあえず学校では教育として、事業計画書をしっかりと書けるような能力を付けさせなければいけない。従って、「起業家コース」という以上は、このようなものを完成させるために必要な能力や知識をコースの中に入れ込んでおかなければ、本来はいけないわけです。

図表2 起業家コースの設計



いろいろな考え方があると思いますが、私はその事業計画書をつくるに当たって、必要な能力、必要な科目と言ってもよいと思いますが、ここに書いてありますような産業調査から始まり、プロダクトデザイン、競合分析、法律と税金、会計学、ファイナンスといった科目群が当然必要だと思っています。ただ残念なことに、先ほどの必修科目の中にマーケティングが入っていませんし、全部はカバーされていないというのが現状です。ですから、起業家コースという、いわゆる学校で用意された一つのコースの中の科目群だけでは、結局、ゴールとする事業計画書が書けないという状況になっているわけです。それで先ほど青で書いた専門ゼミという、2年生と3年生のゼミでこの部分を何とか補いながら行っています。後でその例をお見せしますが、つたないながら、学部3年生の終わりにはある程度の事業計画書を書けるような授業を展開しております。

●アイデアと事業機会

事業計画書には、いろいろな構成やいろいろな区切りの仕方があると思いますが、私はこのように考えています。一つは、アイデアを事業機会に高める作業。それからもう一つは、この事業機会を実行に移すための作業ということです。アイデアと事業機会はどう違うかという、先ほどコーバー先生の話にもありましたが、アイデアというのは、一言で言うと思いつきのようなものですから、学生にアイデアを出せと言うと、山ほど出てきます。自分史をつくるようなビジネスがよいのではないか、トイレ広告がよいのではないか、ここからここまで鉄道を敷くとよいのではないか、といったことまで出てきます。

問題は、そのニーズはあるのか。ニーズがあったとしても、それを形に表す商品を生産でき

るのか。最後に、それをして儲かるのか。この三つの問いをクリアしたものが、アイデアではなくて事業機会であるわけです。つまり、そのニーズが存在するのか、それからそのニーズを解決するため、その問題点を解決するために、何か形にすることができるのか、サービスを形にすることができるのか、製品を形にすることができるのか。消費者、利用者ばかりが喜んで仕方がないわけですから、供給する側がきちんとそれを継続するためには、利益が出なければいけない。

この三つのスクリーニングをするために、「需要の存在」「需要を実現するための手段の存在」「供給の継続性」ということで、どうしてもここに産業調査や業界調査のノウハウ、それからプロダクトデザイン、会計学、ファイナンスの知識がないと、自分が今考えていることがアイデアなのか、事業機会なのか分からないのです。それを判断させるために、どうしてもこのような科目で、ある一定レベル以上の知識を付けさせないと、学生レベル、特に学部学生のレベルでは、アイデアと事業機会が混在したままどんどん先に進んでしまうという問題があります。

例えば自分史をつくりたいという学生がいて、「では幾らで提供するのか」と言うと、「5万円ぐらいだと売れると思います」と言って、「ではどのようにしてつくるのか」と言うと、「1週間くらいその家に泊まり込んで、いろいろ聞き取って、それを編集して」などと言うので、「人件費が幾らかかると思うんだ、それをどうやって5万円で供給するんだ」と言うと、「ああ、そうですね」と答えます。アイデアというのは、そんなのんきなことを言っている段階です。ですからこのアイデアと事業機会をきっかり区別するために、どうしてもこのような知識が要ります。したがって起業家コースである以上、この部分をしっかりと教え込まなければいけません。

●事業計画書を書くための知識

次に、その事業機会を実行するためには、その存在を知ってもらうとか、同業他社との差別化、当然、資金の問題が出てきますから、マーケティング、戦略論、競合分析、会計学、ファイナンスという知識が絶対に必要です。それを教えないで、事業機会プランをいきなり書けと言っても、お遊びの段階ではできますが、形として体裁が整ったものには絶対にならないのです。もちろんわれわれがしていることも実行まで行っていませんから、お遊びといえばお遊びですが、「起業家コース」と言っている以上は、このようなことをきちんと学ぶような仕組みを供給して初めて、起業家コースであるといえるわけです。しかし、自分の大学のことを棚に上げて言えば、必ずしもそうっていないというのが実態です。

先ほど Babson の話が出ましたが、Babson で学んだことの一つは、アントレプレナーシップ教育というのは何か。一言で言うと、事業計画書を書ける能力を養うことである。では、MBAの2年間のコースで、どの時点で実際に事業プランを書かせ始めるかという、これは2年目からです。1年目というのは、事業プランを書くような授業は一つもありません。ひたす

ら、今申し上げたような基本的な知識を教え込む。ただ教え込み方が、例えばファイナンスであればファイナンスだけ、マーケティングならマーケティングだけ、という縦割りというわけではありません。事業を起こすときには段階がありますから、例えばネタを見つける部分、それをある程度売り込んでいく部分、それから成長部分というように企業には段階が存在するので、その段階ごとに必要な形で、創業期のマーケティング、創業期のファイナンス、創業期の戦略論、創業期の競合分析、そして成長期のマーケティングと、企業の成長段階ごとに教えていくという点では少し違うのですが、基本的にはそのようになっています。ですから、いずれにしても、起業家コースと銘打つ以上、このような前段階をしっかりしておく必要があるだろうと考えています。

これはある意味では量的な補完ですが、質的な補完としては、テーマが創業期とある程度軌道に乗ってきたときでは、経営者が直面する問題が全然違うので、やはりある程度、創業期に特化したテーマを授業で積極的に取り上げるというようなことを意識しております。例えば、一人では忙しいけれど二人では多過ぎるという段階が必ず創業期にはあるわけですが、そういったケースをさせる。ほかには企業が軌道に乗った時点で突然人が辞めてしまうときなどです。

例えば、**Babson** のケースですが、ボストン郊外の **Nancy's Coffee** というコーヒーショップの話です。10 店舗、15 店舗ぐらいのオーナーになった時点で、これからどうしようかと。IPOするには中途半端な規模だけれども、これで売却してしまうと、10年間一生懸命働いても、キャピタルゲインとして 3000~4000 万円ぐらいしか入らないと。それでは今まで苦労した甲斐がない。そのような、いわゆる創業期に特化したテーマをできるだけ扱うようにします。今、大学で用意されているコースに、ゼミの中でこのような要素を、学生からするとごまかしているように見えるかもしれませんが、ごまかしながら組み込んで、3年の終わりには何とか事業計画書を書けるようなことをしております。

●事業計画書の構成

図表3 事業計画書の構成

事業計画書の構成

1.0 エグゼクティブサマリー		
2.0 市場分析	2.1 産業分析	2.2 顧客分析
3.0 競争分析		
4.0 企業	4.1 製品・サービス	4.2 参入・成長戦略
5.0 マーケティング	5.1 製品・サービス戦略	5.2 価格戦略
	5.3 チャンネル戦略	5.4 宣伝・広告戦略
	5.5 売上見通し	
6.0 チーム		
7.0 リスク	7.1 市場(顧客)の反応に関するリスク	
	7.2 競争相手の反応に関するリスク	
	7.3 損益計算に関するリスク	
	7.4 その他	
8.0 財務プラン	8.1 5年間の年次損益計算書	
	8.2 初年度の月次損益計算書	
	8.3 5年間の年次キャッシュフロー	
	8.4 初年度の月次キャッシュフロー	
	8.5 5年間の年次貸借対照表	
	8.6 資金調達計画	

事業計画書の構成は、一般的には大体標準的なパターンが決まっています。学生の中にはオリジナリティを発揮して、違うやり方でやりたいと言う人もいますが、そのようなときには学生に、事業計画書の読み手であるキャピタリストの人や個人投資家はこういうパターンに慣れているので、彼らが慣れているフォーマットで書くことが、彼らに対して君たちのメッセージが素早く伝わるための必要条件であるということで、一応このフォーマットはできるだけ崩させないようにします。もちろん事業の内容によっては少しそぐわないところもありますが、基本的にはこのフォーマットを守らせるようにしています。

●学生が書いた事業計画書の事例

では、どのようなレベルのものができているのか、一つだけ見ていただきます。学生の名前はダミーにしてありますが、あとはそのとおりです。いわゆる日本茶のカフェ、スターバックスのようなものをつくったらどうかということで、学生は事業計画書として作り、授業の最後に他大学の学生と一緒に発表しました。そこにはベンチャーキャピタルの人や実務家の人を招いて、聞いてもらって、講評してもらった。そのようなことをしています。

履修状況は10名ぐらいで、どのぐらいの学生が取っているのかというと、始めてから今年でまだまだ4年目です。私も実はこの大学に転職したのは、起業家教育を充実したいからそれをやってくれということで来たのです。来たらほとんどサポート体制がなくて、とまどっている状態ですが、一応少しずつ、危機的な状況はありましたが、来年になると10名ぐらいは何

とか集まります。課題は山ほどあるのですが、現在、平成 23 年度実施をめどに、カリキュラムの全面見直しを行っていますので、何とかコースとしての体裁が、ゼミという個人商店の努力で補われるのではなくて、大学全体でサポートできるような体制を取りたいなと思っております。

もちろん「コース」という以上は、目的をしっかりとするのがすごく重要であって、いわゆる起業家の育成なのか、事業計画書の作成能力なのか、それから、そのような事業計画書の作成を通して経営学を勉強させるのか、いろいろな目的があると思うので、場合によっては、事業計画書の作成を通して経営学の全体像を掴むという教育の目的もありだと思いますが、どちらにしても、コースの目的を明確にする必要があります。

実際に本当に起業をさせる、実際に起業家を出すということであれば、サポート体制をしっかりしなければいけないし、そこから先は自分で勝手にやらせる。アメリカ方式で、事業計画書を書ける能力さえ付けさせて、あとは社会に委ねるという方法もあると思いますが、そのような目的をしっかりと持つことがすごく重要だと思います。

実際の授業をどのように運営しているか、最後に 2～3 分だけお話しします。SNS (Social Network Service) を使ったグループがそれぞれにできています。グループごとに 5 人ぐらいいるわけですが、その中でチームができています。リーダーやサブリーダーがいて、一応役割分担、それぞれ財務担当、会計担当、マーケティング担当などが決まっているわけです。

毎週、課題を出すのですがすごく評判が悪いのですが、課題を出す。学部の学生ですから非常にたないのですが、個人がそれぞれページを持っていて、個人で勉強したことを 1 週間に 1 回書かせて、2 年生の活動記録には 3 年生がコメントします。3 年生がメンターのようになっているのです。グループはグループで、そのグループのタスクがありますから、このようなトピックごとに 1 週間に一つのトピックを立てて、1 週間で、授業と授業の間でわいわいがやがややります。そのような仕組みを使って、学部の授業ですからあまり時間を大量に割くことができない。ただ、このような授業の性格上、1 週間に 1 回の授業で全部済むという問題ではないわけです。

そのようなことをして、学部レベルは学部レベルなりの制約条件の中で、私が勝手に大学のなかで定義していますが、一つの起業家コースの目的は、事業計画書を書ける能力を養うようなことを試みています。ただ、組織的な体制という点、まだまだ不十分なところなので、次のカリキュラム改正までには何とかまた立派な報告ができるようにしたいと思います。以上です。どうもありがとうございました。