

田所雅之(株式会社ユニコーンファーム)

入門 起業の科学

日経BP社 2019.3. 215p.

本書は、大学における「起業論」,「事業創造論」,「ビジネスプランニング」といった科目のテキストあるいは参考書として最適の文献である。おおよそ経営学とは、「ある程度の成功」または「失敗しないため」の基本的な考え方や方法を教えるもので、「この理論どおりにやれば大成功する」といった理論はない。同じ業種の同規模の企業の経営者が、同じような意思決定をしたとしても、経済社会の状況や顧客の実情、従業員など人材の実態など、さまざまな要因で経営成果は大きく異なるからである。自然科学のように、同じ条件なら必ず同じ現象が再現されるというものではない。

それでは経営学を教える／学ぶのは無意味なのかと言えば、そうではない。経営の基本的な仕組みを学び、それぞれの立場や役割に応じて適切な意思決定を行うための分析視点や思考パターンを修得することは、「ある程度の成功」や「失敗しない」あるいは「失敗を最小限にする」ために役立つ。しかし、「大成功」するかどうかはアイデアの革新性や経営環境の変化を先読みするセンスなどが必要で、理論を忠実に実行しても実現するものではない。まさに「成功はアート、失敗を避けることはサイエンス」なのである。

本書は、今までにない製品やサービスを創出して事業化する「起業」において、「99%失敗

しない起業のプロセス」を論理的かつ実践的に示している。著者によれば、「起業・新規事業の『成功／失敗』を分けるたった一つのハードル」は、「顧客に熱狂的に受け入れられる製品を作れるか (Product Market Fit=PMF を達成できるか)」である。本書は、PMF 達成のためのプロセスを明示している。このプロセスは、日本で4回、米国で1回、スタートアップの立ち上げを経験した著者の知見をもとに作成されている。前例や成功モデルのないスタートアップ・起業の過程でもがき苦しんだ経験が、随所に活かされている。

本書は、PMF を達成するために行う手順を、4つのSTEPと39のチェックポイントで示している。まずSTEP0として全体の構成と流れを説明し、読者が起業のプロセスを俯瞰できるようにしている。各STEPには英語の副題がついているが、日本語の題名と合わせて読んだ方が内容をつかみやすいので、併記する。

- STEP1 アイデアを検証する
(Idea Verification)
- STEP2 課題の質を上げる
(Customer Product Fit)
- STEP3 ソリューションの検証
(Problem Solution Fit)
- STEP4 人が欲しがるものを作る
(Product Market Fit)

STEP1では「アイデアを検証する」4つのプロセスを提示し、成功を導く良いアイデアの創出方法、視点を示している。アイデアの創出と検証は、既存の文献(教科書)でも一通りのことは書かれているが、本書では、例えば「ソリューションではなく課題にフォーカスする」

ことや、アイデアを事業化するためのフレームワークの種類、事業化を見据えたアイデアの「見える化」であるリーンキャンパスの策定などが、実際のスタートアップ・ベンチャーの事例を踏まえて解説されている。また同じ起業機会に基づくアイデアでも、ターゲット市場やビジネスモデルの構築方法によって、事業規模や経済・社会へのインパクトが異なる。本書では、基本的に緩やかに成長するスモールビジネスではなく、破壊的イノベーションを創出して急成長するような「スタートアップ」を起業するケースを想定しているため、その前提に立った内容となっている。変化の激しい時代、ある事業の起業に対する好タイミングは非常に短く、そのためできるだけ短時間に事業化を図るための「リーンキャンパス」の活用が提示されている。

STEP2では、顧客を熱狂させるような製品／サービスにブラッシュアップするための手法を解説する「課題の質を上げる」が配置されている。まず、STEP1でフォーカスした課題をさらに精緻化して製品設計につなげるため、想定される顧客のペルソナ分析や、想定顧客に対するインタビューの実施と分析などにより、課題に対する仮説を立て検証していく。

アイデアを実際の事業にしていくために、このSTEP2では、より具体的な手法（例えばインタビュー調査の質問項目や結果分析の方法）を示している。ペルソナ分析くらいは、マーケティングを学んでいる学生なら思いつくが、本書では新しい製品のユーザーイメージを具体化し、顧客の課題解決を検証するための手法として、プロセスを追って詳しく説明されており、非常にわかりやすい。さらに、ペルソナの心理状態を深掘りするための「エンパシーマップ」の作成、想定顧客が実際に直面している課題を

追体験する「カスタマー・ジャーニー」の作成、あるいは現場でのデータ収集により仮説を検証するための「ジャベリンボード」の活用や、ビジネスモデルを決める鍵となるアーリーアダプターである「エバンジェリストカスタマー」探し、エバンジェリストカスタマーのより深い本音を引き出す「プロブレムインタビュー」の実施、KJ法によるインタビュー結果の分析と、顧客の持つ課題の真因の言語化という手順が、図表を使いながら具体的に解説されている。実際、ビジネスプランニングなどの授業で学生たちに演習させるとき、このような具体的なプロセスが一つ一つ提示されていると、テキストとして使いやすい。もちろん、単なるマニュアルではなく、なぜこの作業が必要か、理論的背景は何かも説明されており、大学あるいは大学院での使用に耐える内容になっている。

次にSTEP3でSTEP2の仮説検証に基づき製品／サービスのプロトタイプを制作（紙に書かれた画面やデモ画面でよい）し、顧客の使用感や利便性、課題解決の程度などを分析して、「ソリューションの検証」を行う。ここでも、具体的なプロトタイプの制作（実物のモノというよりITビジネスを想定してスマートフォンのデモ画面やベータ版システムの制作）方法や、想定顧客へのインタビュー方法、試用時の動画撮影と分析方法など、実に具体的にソリューションの検証手順が提示されている。

最後にSTEP4として、STEP3で検証されたソリューションに基づいて設計された「実用上最小限の製品（Minimum Viable Product=MVP）」の作製と市場への投入が提示される。しかし、事業化はここでゴールを迎えるのではなく、MVPに対するユーザーの反応を見て学習し、目標が達成できないようであ

ればピボット（軌道修正）を行う。この反応を見て学びを得るという1回のサイクルのことを「スプリント」と呼ぶ。インターネット上でのサービスなら、頻繁にMVPを修正できるので、1回のスプリント期間は1週間から1か月という短期間になる。この際、MVPは無料ではなく、有料で提供する。無料で提供すると、ユーザーがこの製品の価値を正しく評価しない可能性があるからである。もちろん、「お金を払ってでも使いたい」と思わせる価値がなければ、ユーザーは増えない。リピート率や定着率などのKPIを設定し、それが達成できない場合はカスタマーインタビューなどさまざまな検証を行い、必要があれば顧客セグメントやソリューション内容などを変更し、再度スプリントを実行する。

こうして最終的には製品をPMF（Product Market Fit）に仕上げ、「カスタマーをプロダクトの熱烈なファンにする」のである。これがゴールである。

大学、大学院で起業家教育に携わっていると、教科書の選定に苦勞する。理論ばかりでは実務に役立たないし、実際の企業事例ばかりでは、体系的な起業プロセスを教えることは難しい。本書は、「0から1」を生み出す起業のプロセスに沿って、実際の業務、作業とそのやり方についてフォーマットを示し、さらに具体的な企業事例も踏まえながら、体系的に書かれている。起業家教育の教科書としては非常に使いやすいし、起業を体験したことのない学生が学ぶには、マニュアル的な要素もあるので参照しやすい。

ただし、いくつか残念な部分もある。まず、最近のアントレプレナーシップの教科書（翻訳ものが多いが）にみられる特徴として、事業内容がほぼ「インターネットを活用したサービ

ス」となっており、それを前提とした「リーン・アントレプレナーシップ」に基づき執筆されていることである。本書も、著者が挙げているように、エリック・リース著『リーン・スタートアップ』（日経BP社）やアッシュ・マウリヤ著『Running Lean 実践リーンスタートアップ』（オライリー・ジャパン）を参考にしている。

最近の起業は、圧倒的にインターネットを活用した事業が多い。しかし、ものづくりや実店舗における物品販売、サービス提供などによる起業もある。形のあるものを開発・製造するには、やはりMVPとしてとりあえず試作段階のものを販売し、ユーザーの反応を見て修正する・・・というやり方はなじまない。3Dプリンタの登場により、以前より試作は簡便になったとはいえ、一度金型を制作して大量生産したものを、すぐにカスタマーの反応に合わせて変更し、また大量生産して市場に出すというようなサイクルで事業化することは困難である。実店舗も、内装工事や商品仕入れのため最初に多額の資金が必要であり、KPIが達成できないからといってすぐに商品入れ替えや内装替えをするのは現実的ではない。インターネットを活用したサービスだけではなく、このようなリアルなものづくりや店舗を伴う事業の「リーン・アントレプレナーシップ」についても、言及してほしかった。

もう1点、各プロセスに必要な資金面の解説がほとんどない点も残念である。特にビジネス経験のない学生は、さまざまなアイデアを持っているものの、自分でアプリやシステムの開発を行える者は少なく、結局外注して制作するしかない。もちろん、今までにない技術に基づくシステムの開発が必要であれば、技術を持った者しか起業できないのだが、多くの場合はビジ

ネスモデルのアイデアさえ秀逸であれば、実際のプログラミングは外注によって行うことが可能であろう。その際、一番困るのが、「費用の相場感」がわからないことである。

プロモーション費用（最近はSNSを活用して無料あるいは安価で済むことが多い）や人件費、家賃などは想像がつくとして、システム開発費用はまったく想像できないのが普通の学生であろう。もちろん、どのようなシステムを開発するかによって金額は大きく異なるであろうが、おおよその目安（100万円台なのか、1000万円台なのか、1億円以上なのか）は示していただけると、学生にとっても資金計画を作成しやすい。実は起業家教育の中で教えるのに最も苦勞するのが、この資金計画、利益計画の部分である。アルバイトは経験しているとはいえ、実際の会社でどのような経費がかかっているのかを学生に調べさせるのは、非常に困難である。一応、基礎的な簿記会計の理論や実際の企業の決算書などを見せて教えているが、「0から1」を生み出す起業においては、通常ของบริษัท経営とは異なる経費がかかる。実際の企業の例を示してもよいので、資金計画や利益計画についても言及されていると、完璧な教科書になったと思う。

以上の2点を差し引いても、本書は起業家教育の教科書として近年類を見ない良書であり、ぜひ自身の授業でも使わせていただきたいと考えている。

（専修大学商学部教授 鹿住倫世）