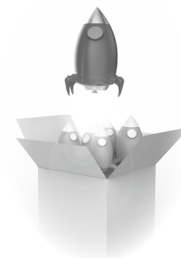


## 第1章

# スタートアップ・ベンチャー支援の基本



飯沼 俊介／日置 大樹

東京都中小企業診断士協会

技術の発展を背景に、経済的な成長のみならず社会課題の解決に向けて、スタートアップ・ベンチャーはますます注目を集めている。本章では、主に中小企業診断士向けに、スタートアップ・ベンチャーの特徴を述べる。

## 1. スタートアップ・ベンチャーの特徴

### (1) スタートアップ・ベンチャーの定義

スタートアップとベンチャーは混同されることが多いが、厳密には意味合いが異なる。

経済産業省の有識者会議では、「ベンチャーとは、新しく事業を興す『起業』に加えて、既存の企業であっても新たな事業へ果敢に挑戦することを包含する概念である」とされており、新しい企業であることを要件としていない。既存企業でも、新しい技術、ビジネスモデルなどのイノベーションに挑戦する企業はベンチャーである。「ベンチャーとは、起業にとどまらず、既存大企業の改革も含めた企業としての新しい取組への挑戦である。ベンチャーは、産業における新成長分野を切り拓く存在であり、雇用とイノベーションを社会にもたらす、経済活力のエンジンである」(出所：経済産業省ベンチャー有識者会議)。

一方、スタートアップは、ベンチャーの一形態であり、ベンチャーの中で革新性と短期間での高い成長を目指すなど、次の3点に特徴がある企業のことをいう。

- ①新しい企業であり
- ②これまでにない革新的なテクノロジーやサービス、ビジネスモデルをもって
- ③設立から数年程度といった短期間で飛躍的な成長を目指す

また、スタートアップは、「ピッチ」と呼ばれる投資家やベンチャーキャピタル(以下、VC)に対し、自分たちのアイデアやサービス、ビジネスモデルを説明する短時間のプレゼンテーションを活用し、資金調達や支援を獲得することも特徴の1つといえるだろう。

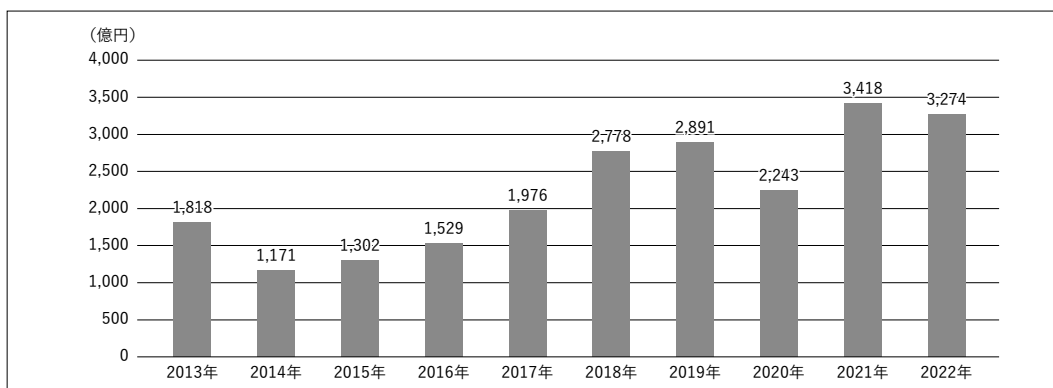
そして、スタートアップは、企業としての成長ステージにより区分される(図表1)。

図表1 スタートアップの成長ステージ

ステージ	企業の状態
シード	商業的事業がまだ完全に立ち上がっておらず、研究を継続している企業
アーリー	製品開発および初期のマーケティング、製造および販売活動を始めようとしている、あるいは始めた企業
エクспанション	生産や出荷を始めており、その在庫または販売量が増加しつつある企業
レイト	一定の量産化などを経て安定的に収益を上げているIPO(新規株式公開)直前の企業

出所：経済産業省「経済産業省スタートアップ支援策一覧」(2022年)を基に筆者一部加工

図表2 日本におけるVC投資額推移



出所：一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書2023」(2023年)

## (2) 一般的な中小企業支援との違い

では、一般的な中小企業支援とスタートアップ・ベンチャー（以下、ベンチャー）支援にはどういった違いがあるのだろうか。

中小企業支援においては、既存事業のプロセスの最適化やビジネスモデルの再構築を支援し、安定的な成長と利益の確保を主な目標とすることに対し、ベンチャー支援においては、パートナーとのマッチングや資金調達、市場でのリーダーシップの確立、市場の拡大を通じた急速な成長などを目標とした支援が望まれている。

## (3) スタートアップ・ベンチャーの環境

2022年度の日本のVCなどによる年間投資金額は、3,274億円（図表2）。投資額が大きく伸びた2021年度比-4.2%と若干減少したものの、直近10年間で継続的に増加している。

政府は2022年に発表した「スタートアップ育成5か年計画」において、スタートアップへの投資額を5年で10倍にすると宣言しており、大きな不況に見舞われるなどの突発的な要因がなければ、ベンチャーに対する投資は今後も増加するものと思われる。

経済産業省およびその関係独立行政法人などが用意する支援策も、融資、税制措置、補助金やアクセラレーション<sup>\*1</sup>・インキュベーションプログラム<sup>\*2</sup>など豊富に用意されている（2022年6月時点）。

## 2. 中小企業診断士とベンチャーの関係

### (1) ベンチャーへの主な支援と支援者

本項では、ベンチャーが外部からの支援を求める際の、主な対象者を支援内容別に紹介する（図表3）。

特徴として、特に戦略策定支援を行う経営コンサルティングと事業拡大に必須となる資金調達では、ベンチャーは急速にステージが移行していくことから、各ステージにマッチする支援者が異なってくるのが挙げられる。

図表3 ベンチャーへの主な支援と支援者一覧

主な支援内容	主な支援者
経営コンサルティング	起業家、公的機関の相談員、アクセラレーター、インキュベーター、VC <sup>*3</sup>
資金調達	家族・親戚、知人、エンジェル投資家 <sup>*4</sup> 、VC、金融機関、国、地方自治体
研究開発	大学、大手企業
IPO	公認会計士
法的諸手続き	行政書士、司法書士
税務・会計	税理士、公認会計士
労務	社会保険労務士
特許申請	弁理士

筆者作成

## (2) 中小企業診断士の役割

前記ではベンチャーの目線での主な支援者を列挙したが、その中には中小企業診断士としての役割を担っている場合がある。その役割としての活動が、ベンチャーと中小企業診断士の接点となることが多い。

その役割は、公的機関の相談員やアクセラレーションプログラムのメンター、インキュベーション施設のインキュベーションマネージャーである。この場合の公的機関は主に、中小企業基盤整備機構（よろず支援拠点）、自治体、商工会・商工会議所を指す。

中小企業診断士としての支援内容は、上記の役割として行う経営コンサルティングのほかに、資金調達手段の1つとして、補助金の紹介や申請支援も挙げられる。

また、経営コンサルティングにより経営戦略をブラッシュアップするため、経営者と他支援者との間に立ち、各支援内容が経営戦略に沿うように調整することも求められている。

## (3) ベンチャー支援で求められる思考様式

ベンチャーの経営は、一般的な企業と思考様式が異なる場合がある。その思考様式は「エフェクチュエーション」と呼ばれ、中小企業診断士もその思考様式を理解し、それに合わせた支援を行うことが求められる。一般的な中小企業の支援を行う際に使われる思考様式は「コーゼーション」と呼ばれ、エフェクチュエーションはその対となる。

コーゼーションとは、未来を予測しながら手段を検討する思考様式である。診断士資格を取得する際に学ぶ、SWOT分析などの経営戦略を立案する際のフレームワークは、コーゼーションに則っているといえる。目的が明確で未来の予測可能性が高い場合には、必要な行動の明確化が可能のため、有効である。

対して、エフェクチュエーションとは、手段ありきで目的や結果を作り上げる思考様式である。今取れる手段に加え、適宜外部の協力を得ることで、新たな手段や目標を獲得していき、それを繰り返していくことで、結果

を作り上げていく。このため、未来が予測しにくい状況の際に有効である。また、許容できる損失を検討し手段を決めていくことや、予期せぬ事態を梃子として新たな手段を獲得していく特徴を持つ。

ベンチャーの挑戦は、未来が予測しにくいことがほとんどなため、エフェクチュエーションという思考様式を理解したうえで支援していくことが中小企業診断士に求められる。また、中小企業診断士がそのトリガーとなり、外部の新たな協力を得ていくことにより、エフェクチュエーションのサイクルを加速させることが期待されている。

## 3. 各ステージの特徴と支援のポイント

ベンチャーはゼロから事業を開始し、拡大していく。成長ステージによって目標や課題が異なるため、それぞれに応じた適切な支援が必要である。

### (1) シード

#### ①特徴

最初のステージである「シードステージ」は、事業に対する情熱はありつつも、商品・サービスやビジネスモデルは、まだ構想段階である。法人化もしておらず、1人または仲間数人で活動していることも多い。

商品やサービスの解像度を上げることや、事業コンセプトが正しいかどうか証明することが主な課題であり、POC（Proof of Concept：新しいアイデア、技術の実現可能性を検証すること）のための少額の資金を必要とすることが多い。

#### ②支援

構想段階の商品・サービスやビジネスモデルのブラッシュアップを支援するために、中小企業診断士には、客観的な立場での事実の整理やユーザーニーズを検証する機会の提供が求められる。中小企業診断士にはなじみの深いSWOT分析や3Cといったフレームワークを生かせるだろう。

また、まだ社会に存在しない新ビジネスを目指すため、中小企業診断士も一緒に試行錯誤を繰り返すスタイルの支援が求められる。

## (2) アーリー

### ①特徴

「アーリーステージ」は、提供する商品・サービスの開発段階もしくは商品・サービスはあっても販売を始めたばかりで、事業としては赤字の状態である。完成度も十分でなく、ユーザーのニーズを取り入れつつ改善を行っていく必要がある。また、今後の販売拡大に向けた販路開拓も大きな課題である。これまでの顧客であるアーリーアダプター層から、次のターゲットであるアーリーマジョリティ層に浸透を図るためのマーケティング・営業リソースの確保も重要になってくる。

これらの課題に対応するために、資金調達や人材のマネジメント活動が必要となる。シード期における仲間内での活動から組織的な活動に移行していく時期でもある。

### ②支援

商品・サービスの完成度を高める営みの継続が必要な時期であるため、中小企業診断士は引き続き支援先企業の強み、市場などを意識し、客観的な立場で助言を行う。

資金面では、VC投資が最も多いのがアーリーステージである。VC向けプレゼンテーションを成功させるために、中小企業診断士は、情報の整理、伝えるべき強みの明確化、当該事業分野の知識が浅い投資家や金融機関向けにわかりやすく説明する技術などを支援する。

また、この時期に特に必要な融資、補助金、助成金などの公的な支援の情報提供などは中小企業診断士が力を発揮できる分野である。

## (3) エクスパンション

### ①特徴

「エクスパンションステージ」は、収支が黒字化している企業も多く、さらなる売上拡大を進める中、販売数など取引増加に伴う

資金需要が発生するとともに、事業拡大、人員増加に対応した適切な業務プロセスの構築やシステムの導入といった組織・環境の整備を図る段階でもある。求められる人材も、シードステージやアーリーステージ前半のような「0から1」を作る人材から、「1から10」にすることができる人材へと変化してくる。

### ②支援

さらなる成長のため、マーケティングやブランディング戦略の重要性が増してくる。また、取引量の拡大に伴う資金需要への対応も課題である。こういった課題に対して、広い視野で助言ができる中小企業診断士とともに、マーケティングや金融における高度な専門知識を有する人材が必要となってくる。

また、拡大した事業の規模に合わせた適切な組織・人事制度の設計と新組織・制度へのスムーズな移行に対する支援についても中小企業診断士のサポートが必要な領域である。

## (4) レイト

### ①特徴

「レイトステージ」の企業は、事業規模も一定の大きさに成長し、収支も安定してきた段階である。一番の特徴は、IPO、大企業による買収、他企業とのM&Aなど、イグジットと呼ばれる、投資家が今までの投資を回収する段階にある点である。特に日本では、一般的なベンチャーのゴールとみなされるIPOの場合、財務の透明性の確保や市場に対する説明責任、コンプライアンス遵守のための社内体制、規則の整備などが大きな課題となる。

### ②支援

IPOを目指す場合は、上場の審査基準を満たしていることを会計年度で示す必要がある。多くの場合、3年程度をかけて、公認会計士や証券会社とともに組織、財務、会計などのルールの整備、体制の構築を進める。専門知識が必要なため、中小企業診断士は各分野の専門家と連携してサポートするが、中小企業診断士ならではの総合的な見地から経営者に

アドバイスを行い、ときには心理的なサポートも必要となる。

#### 4. 当研究会の取組み

本特集の執筆陣が所属するベンチャービジネスサポート研究会（以下、VBS）は、東京都中小企業診断士協会登録の研究会であり、会員相互の研鑽を通じて、中小企業診断士としてベンチャービジネス支援に必要なコアコンピタンスを確立し、もってベンチャービジネスの活性化に資することを目的として活動している。

当研究会では、月に一度の定例会と、会員有志が特定のテーマに取り組む分科会を中心に以下の活動を行っている。

##### ①ベンチャー支援スキルの共有

支援実績のある会員による講演などにより会員間で知識を共有する。また、ベンチャー支援機関（公的支援機関、VC、その他）の担当者に講演してもらうなどにより、最新情報と幅広い知識を取り入れる。

また、会員有志による調査研究、執筆を分科会活動として行っている。

##### ②ベンチャーの実態を知る

定例会では、ベンチャー経営者に講演を依頼のうえ、事業内容のほかに、創業経緯や成長の軌跡、苦労した点を聞いてベンチャーの実情を理解する。また、現状の経営戦略やマーケティングについてディスカッションを行い、ベンチャー経営者に公的支援情報や事業提携先などの情報を提供する。

また、本会は設立以来、会員有志によるボランティアでのベンチャー支援活動を分科会活動として行っている。ベンチャーの事業体制構築、マーケティング、経営革新計画作成支援を行っている。

##### ③外部機関との連携

弁護士などの他士業グループや公的支援機関と交流し、総合的なベンチャー支援体制の構築を図っている。また、自治体が運営するビジネスプランコンテストやアクセラレーシ

ョンプログラムにメンターとして参加し、事業戦略のブラッシュアップを支援している。

以降の章では、当研究会の会員が実際にベンチャーを支援した近年の事例を紹介する。この分野の支援に関心のある中小企業診断士の方々の一助になれば、幸いである。

- ※1 主にシード段階を過ぎたスタートアップのビジネス拡大に焦点を当てたノウハウや資金投資などのサポートをする組織。数週間～数ヶ月の短期的支援で、ビジネスを急速に成長させる支援プログラムを提供する。
- ※2 起業して間もないベンチャーやシード段階以前のスタートアップが持つビジネスアイデアを実現し、事業成長を支援する組織。数年～期限なしの長期的支援でイノベーションを実現させる支援を提供する。
- ※3 ベンチャーに出資して株式を取得し、将来的に同企業が株式を公開した際に株式を売却し、大きな値上がり益の獲得を目指す投資会社や投資ファンドのこと。一般的には企業への出資と同時に経営コンサルティングを行い、その企業価値の向上を図る。
- ※4 起業して間もない企業に資金を出資する個人投資家のこと。

#### 飯沼 俊介

(いいぬま しゅんすけ)

大学卒業後、大手通信会社に勤務。WebメディアやEC事業などを担当し、ベンチャーとの連携も多数経験。2023年中小企業診断士登録。



#### 日置 大樹

(ひき だいき)

青山学院大学卒業後、コムテック株式会社に勤務。営業企画や業務コンサルティングなどを行う。複数のベンチャーとの交流を持つ。2023年中小企業診断士登録。

