

起業や創業、新分野への進出では、数字による損益計画書や資金計画書が必ず作られます。しかし、コンセプトを明確に計画する例はあまり多くありません。また、そのコンセプトが、単なるお題目では成功は難しいといえます。本稿では、創業時にコンセプトを見える化して、現在も事業継続をしている成功事例を紹介します（許可を得た上での実名掲載です）。

..... Title of an article

△トライゴンハニカムチャート コンセプトの見える化で 新ビジネスにチャレンジ

株式会社クリエイティブ・マネージメント
代表取締役
中小企業診断士
野崎 晴行
URL <https://crea-m.net/>
E-mail info@crea-m.net

始めることより

続けることの方が難しい

● 起業したもの：

2005年8月のある日、一人の女性が筆者の相談窓口を訪ねて来ました。彼女、花澤亜弓さんは30代の笑顔が素敵な方でした。

相談内容は「5月に創業したがうまく営業できない」というものでした。彼女は、社会へ出て経理・総務の仕事に就き15年の経験があるといいます。

創業のきっかけは知人の会社の倒産でした。直接、その会社に彼女が関わっていた訳ではありませんが、同社では専門の経理社員は

おらず、税理士と顧問契約は

結んでいましたが最終的に立ち行かなくなつたそうです。その

とき、自分が携わつてきた

経理や総務の仕事の重要性を

感じ「小さな会社では、専門

の経理社員を雇う余裕もなく

困っているところも多そうだと

と気付いたそうです。

そこで、自分の強みである

経理事務や総務の仕事で起業

したわけですが、3カ月ほど

経過しても思うように仕事

がとれず、筆者の元へ相談に

来

たのです。

創業にせよ新分野進出にせ

よ、始めることよりも、続け

ることのほうが難しいのです。

彼女も創業前には、それなりにビジネスプランを作成していましたが、売上は初年度□万円、経費は△万円、利益は○万円…、よくあるパターンです。数字の計算は辻褄が合っていました。問題は、実際にそれだけの売上を確保できるのか？ということ。これは、既存企業が新事業を立ち上げようと計画するケースにも同じことが言えます。いわゆる「捕らぬ狸の皮算用」です。

● コンセプトの重要性

もうひとつ、ビジネスプランや事業計画には数字で表す以外に、文章で説明する部分が必要。すなわち「理念」や「コンセプト」と言われている類い。これにも、彼女なりの想いを記載してはいたのですが、今一つ分かり難い印象がありました。

実は、数字で示した計画部分は「その事業は採算がとれるのか？」を計算したものに過ぎず、いくら大きな売上目標や利益目標が書か

れていたとしても、それを獲得できる保証はないのです。目標売上や利益が獲得できなければ、計画は頓挫し事業は続けて行けなくなります。

そこで必要となるのが事業の「理念」や「コンセプト」です。これが目標売上や利益の獲得を支える重要な役割を果たします。

なぜなら、新ビジネスの顧客となる人は、売上目標の数字を見て「では、その商品やサービスを買いますしょう」とはなりません。そ

の提案が、自分にとって「有益か、無益か」を判断して「買う、買わない」を決めます。

本稿の相談ケースでは、経理事務代行ビジネスを考えていたのですが、既に多くの会計事務所ですら対応している現実がありました。一方で、会計事務所側にも「全面的に、負んぶに抱っこ状態」では請けられない事情があり、彼女はそうしたニッチな部分にビジネスチャンスを感じとっていたのです。

ところが、創業してみると税理士や公認会計士の資格を取得していない彼女が、経験だけをウリにしても簡単に経理代行の仕事を取れるわけではありません。目標売上の手がかりを掴むことすら容易なことではなかったのです。起業はできても、1年も持たずに廃業の可能性がありました。

コンセプトの見える化に着手する

相談を受けた筆者は「事業にか

ける想いや提供しようと考えている事業内容を、もっと分かり易く伝えられるものに」と提案しました。それは「やろうとしていることはどんなことで、具体的には何を行い、『お客様のメリットはこれです』ということを一目見て分かる形で表現する」ことです。

筆者は、これを「コンセプトの見える化」と呼んでいます。よく耳にする「コンセプト (concept)」ですが、これを説明するのは意外に難しく、和訳すると「構想」や「概念」になり、多くの場合「事業コンセプト」「ストアコンセプト」「商品コンセプト」などと使い分けられることになりました。そして、比較的知られているものとして、コンセプトとは、

- ・誰に
- ・何を
- ・どのように
- ・提供するのか

を示したものであるとの説明がなされています。これは「事業定義」や「事業領域 (ドメイン)」と言

われているものとはほぼ同義と考えられますが、コンセプトの中でも「事業コンセプト」の説明により近いと考えられます。

●文章を図案化する

コンセプトは文章で表現されていることが多く、短文や箇条書きであったとしても「読んでもらう」ことが必要です。

そこで「見て」もらえば分かるようにすること(見える化)を提案したのです。そして、実際に彼女と何度か打合せを重ね、最終的にでき上がったのが図1です。

この図では、起業した自社で提供しようとしている3つのポイントを挙げています。

- ・コスト削減
- ・情報提供
- ・人材活用

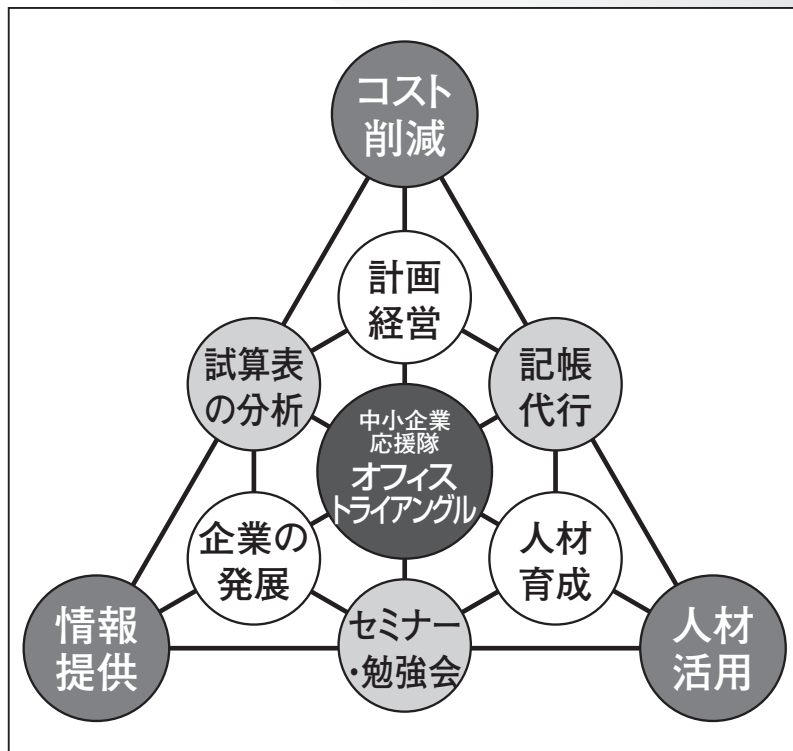
ちなみに「誰に」が、表現されていませんが、それは経理・総務関係でこういったことを求めている企業になります。

具体的に何をするのかは、



総合事務代行サービス
オフィストライアングル 花澤亜弓さん

図1 オフィストライアングルの事業コンセプト



「記帳代行」「セミナー・勉強会」「試算表の分析」になります。
これらを通して、中小企業の経理・総務関係のコスト削減に寄与し、情報提供を行って事業の成長を支援し、場合によっては、その企業における経理・総務人材の育成活用のサポートを実施します。
最終的に、顧客企業の「計画経

営」が実現し「企業の発展」につながり「人材育成」のメリットも得られることを目指した事業であることを表しています。
文章で書くと、このような説明になるのですが、図1のように図案化すると一目で分かります。実際に彼女が、文章化したものは図2の通りです。

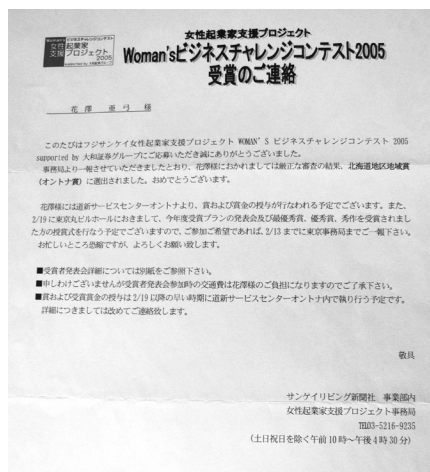
図2 文章化した事業コンセプト (2005年10月当時、原文のまま)

小規模又は創業時の企業は、専門の経理社員を雇う余裕がなく、自己流の会計処理に陥り易いものです。会計事務所にとっても、指導しにくい面があります。
そこで、複数社で経理部をシェアする方法として、この事業を始めました。経理歴十年で培った女性ならではの視点と笑顔パワーで、双方の橋渡しを致します。同時に、費用・情報・人材の三方向からサポートすることで、北海道経済を支える中小企業家の皆様を応援致します。

トライゴン ハニカムチャートの活用

さて、事例で紹介した花澤亜弓

さんが、創業直後にコンセプトづくりに用いた図1は「トライゴンハニカムチャート」といい、三角と蜂の巣状の形状が組み合わせられていることから筆者が名付けたものです。
2004年〜2005年当時、創業の相談を受ける度に、その方の事業にかける想いや考えをこの図に落とし込んでもらいました。このチャートに書き込みながら相談に乗っていると、考え方が徐々に整理されていきます。そして何をしなければいけないか、実現するには何が不足しているのかが明確になります。つまり、このチャートを活用することで「お題目」



今でも大切に保管している受賞通知

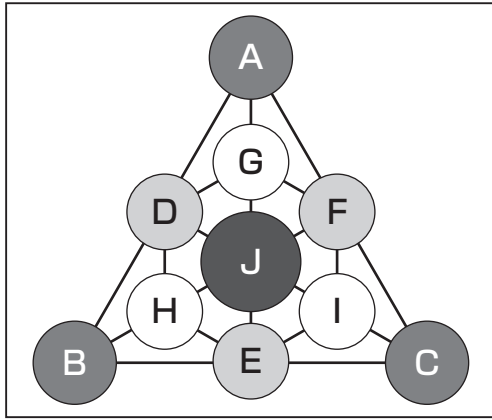


図3 トライゴンハニカムチャート (略称: THチャート)

ではなく、本当に機能する「コンセプト」を構築することができるのです。

機能するコンセプトの条件を書き込む

では、機能するコンセプトづくりにトライゴンハニカムチャートをどのように活用すればいいのかについて述べます。本稿では、どのようなお客様をターゲットとするかについては、ある程度想定されている前提で進めます。図3を

ご覧ください。

まず「A・B・C」に、これから始めようとする事業でお客様に提供しようとする「価値」は何かを記入します。

次に「D・E・F」に、それらの提供価値を実現するには、どんな「手段や方法」が必要となるかについて記入します。Dを例に挙げると、AとBを両立するための手段や方法を記入することになります。それは、ハードの場合もあれば、ソフトの場合もあります。

肝心なことは、これらD、E、Fが適切に記入できない場合は、外側のA、B、Cで示した価値の提供が実現できないことを意味しており、それらのキーワードで表したコンセプトは機能しないということです。このチャートを用いることで、機能するコンセプトであるか否かの検証ができ、機能するための条件が分かります。

残る「G・H・I」には、それぞれを囲む三方の円の内容が整った場合に「期待される成果」を記入します。

最後に、中央の「J」に、これまでの9個の円に入ったキーワードが示す「まとめの言葉」を入れて完成です。

このトライゴンハニカムチャートを用いたコンセプトづくりの手法は、昨年11月に行なわれた「平成28年度中小企業経営診断シンポジウム」(主催:一般社団法人中小企業診断協会、後援:中小企業庁等)において、日本経営診断学会会長賞を受賞しました。新たな事業展開をする際のコンセプト構築に役立つと、一定の評価を頂けたものと考えています。

事業は「賭け」ではない 継続に意義がある

起業や創業、新分野進出にせよ、新たな事業へのチャレンジは「賭け」ではありません。

本稿の事例は「規模が小さくて参考にならない」と思われた方もいるかもしれませんが、花澤亜弓さんのチャートは、トライゴンハニカムチャートの活用法の説

明と微妙なズレがあると感じた方もいるかもしれません。

ただし、この事例は12年前のもので、当時は、今ほど理論的に確立されていなかったのは事実ですが、基本的な考え方はほぼ同じです。大事なことは、10年以上前に創業した女性起業家が、現在、パートとはいえ1人の雇用者を抱えて十数年事業を継続して来たという真実なのです。

そして昨今では、大きな事業規模や既存企業の新分野進出の成功事例も出てきています。ちなみに昨年11月のシンポジウムで発表した事例は、2010年にコンセプトをつくり約4億円の投資をして2013年に新事業をスタートさせたものでした。この事業も既に4年が経過し、しつかりと事業継続ができています。

このように、新たなチャレンジを無謀な賭けにしないためには、トライゴンハニカムチャートを活用して「機能するコンセプト」をつくり、身の丈に合った経営を進めることをご提案いたします。