

大学におけるアントレプレナーシップ教育の現状と課題 県立広島大学ベンチャービジネス研究会の活動を中心に

粟 島 浩 二

Current Activities and Challenge for Entrepreneurship Education in Japanese Universities : Activities of Venture Business Society in Prefectural University of Hiroshima

Kouji AWASHIMA

1. はじめに

大学発ベンチャー¹という言葉が盛んに使われ始めたのは、1990年代後半、「経済の活性化に大学のシーズを活用しよう」ということで、大学等技術移転促進法（1998年施行）や産業活力再生特別措置法（1999年施行）といった法律が整備されたころからであろう。これらの法律は簡単に言うと、大学の知的財産や教員を事業として活用しやすくするための法律であり、その後大学が新需要・新市場創造の新たな担い手として注目されていくこととなる。実際、2001年には当時の平沼経済産業大臣が「3年間で1000社の大学発ベンチャーを創出する」と発表し²、2008年末までに1963社が設立されたといわれる³。

しかし、大学発ベンチャーの設立件数は2004年と2005年の年間252件をピークに減少を続けており、清算・廃業・休眠といった企業も増えている。（図表1-1参照）近年日本における大学発ベンチャーの状況は、設立件数の増大を目指していた時期を超えて、新たな転換期を迎えているといえる。本論は、こうした状況を踏まえた上で、「大学におけるアントレプレナーシップ教育」に焦点をあて、その在り方について考察を加えるものである。

2. イノベーションと大学におけるアントレプレナーシップ教育

アントレプレナーシップとは一個人の起業家精神（もしくは企業家精神）を指し、ベンチャー

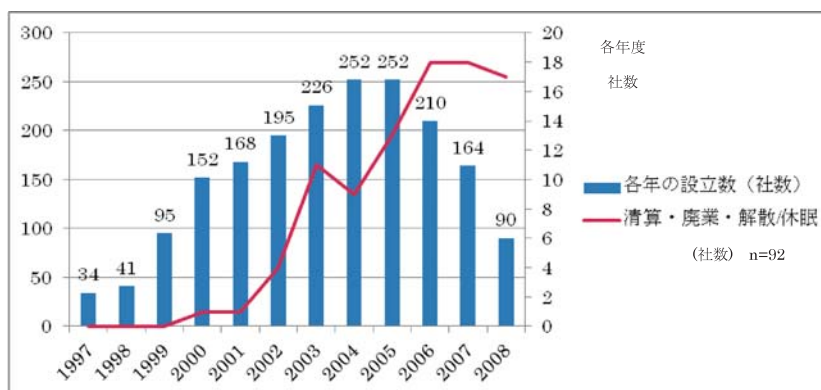
1 松田 [2006]によれば、「ベンチャーとは成長意欲の強い企業家に率いられたリスクを恐れない若い企業で、製品や商品の獨創性、事業の獨立性、社会性、さらに国際性をもったなんらかの新規性のある企業」である。

2 小澤 [2010] p51-52。

3 文部科学省科学技術政策研究所 第3調査研究グループ [2010] p31。ここでいう「大学発ベンチャー」とは、「大学等における教育研究に基づく技術やビジネス手法をもとにして新たに設立したベンチャー」を指す。

を起業するための基礎的な革新活動，すなわちイノベーション⁴を完遂する理念や態度を意味する⁵。しかし，ここでいうアントレプレナーシップは，一個人が生来持っている性格や才能を意味するものではない。ドラッカーの言葉を借りれば，「企業家精神の特性とは，性格の問題ではなく，行動様式の問題である。しかも，企業家精神の基礎となるものは，直観的な能力ではなく，じつに論理的かつ構想的な能力なのである」⁶。つまり，企業家精神は極めて体系的なものであり，努力して身につけ，実践することのできるものであるといえる。アントレプレナーシップに対するこうした理解は，必然的に大学における高等教育の議論としてアントレプレナーシップ教育を位置付けることになる。

(図表1-1) 大学発ベンチャーの新規設立数とその後の変化



文部科学省科学技術政策研究所 第3調査研究グループ
「大学等におけるベンチャーの設立状況と産学連携・ベンチャー活動に関する意識」2010年9月，p11, p31より引用加筆⁷

また，アントレプレナーシップにはもう一つの論点がある。それは，経済あるいは社会が不確実な状況時にアントレプレナーシップは高揚するという議論である。不確実性とアントレプレナーシップの関連については，一般に不確実性のレベルが高いとき，リスクをとって起業を試みるようなアントレプレナーが登場するといわれている⁸。しかし，近年の日本の状況を見る限りにおいて，まったく逆の現象が起こっているのではないだろうか。経済の閉塞感や様々な社会不安が顕著な日本において，積極的なアントレプレナーが数多く出現している状況は見られない。前出の大学発ベンチャーの起業件数の減少がそれを象徴している。また，大学に通う学生においては，非常に保守的で安定志向の行動も散見される⁹。ここで，本論における最大の課題が見え

4 シュムペーター [1977] p101。の理解によれば，イノベーションとは「5つの新結合」の実現であり，古い経済体系を破壊するエネルギーを有する非連続的変化である。

5 安田総子 [2010] pp102-106。安田は，イノベーション研究におけるアントレプレナーシップが個人に関わる問題であるにも関わらず，イノベーション研究においては，組織がその主体として注意を向けられてきたと指摘し，近年もう一度その分析単位が個人に戻る傾向にあると報告している。

6 ドラッカー [1985] pp40-41。

7 (図表1-1)の棒グラフ部分の数値は，設立年度が判明している新規設立1954社のみ反映。

8 安田 [2010] p108。

9 朝日新聞2007年8月30日朝刊p29「新入社員3割，海外赴任「イヤ」産能大調査」，朝日新聞2010年6月13日朝刊p34，「大学生も安近短」(学生の海外旅行離れ)，朝日新聞2011年8月5日岐阜地方版朝刊「最近の若者像は「内向き志向」共立総研調査」といった報道がある。

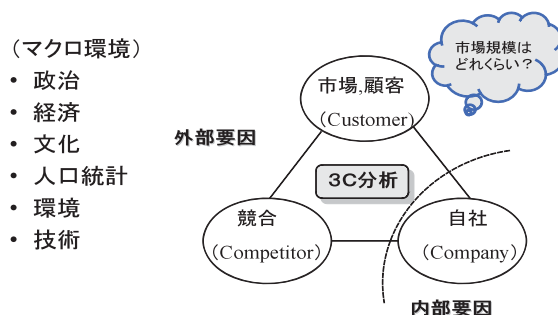
てくる。つまり、アントレプレナーシップ教育は大学において実現可能であり、これからの時代を担う人材像ということからも意義深いとされながら、実際の学生にはそうした教育の意義が伝わっていない、あるいは訴求していないのではないかと、という問題である。だとするならば、大学においてどのような形のアントレプレナーシップ教育が考えられるのか。次にこの問題を検討する材料として県立広島大学ベンチャービジネス研究会の活動を紹介する。

3. ビジネスプランの作成

ビジネスプラン作成の意義

そもそもビジネスプラン作成は何のために行うのか。学生に対してはまずそのあたりから十分な説明が必要である。ビジネスプランとは、事業を始めるにあたり、そのビジネスの背景や環境、理念やマネジメントの仕組み、マーケティング計画、財務計画などを明らかにし、事業が成功する可能性を明示した体系的事業計画書である¹⁰。したがって、ビジネスプランが果たすべき役割は、第一に利害関係者に対する説得である。このビジネスに賛同・協力してくれる可能性のある自分の家族、投資家・金融機関、ビジネスパートナー、取引先、そして顧客、プランを評価する人等、あらゆる利害関係者に対して納得のいくビジネス提案を行うことである。第二に、ビジネスの進捗を確認し、環境の変化や見落としを発見し、経営戦略の修正・見直しを図ることである。(環境分析については、図表3-1を参照) ビジネスプランはあくまで仮説であって、検証は現実の事業である。プラン通りにビジネスが展開する可能性はそれほど高くない。しかし、プランの精度はビジネスの成功の鍵であり、経営者の課題と責任そのものであるといえる¹¹。

(図表3-1) 環境分析



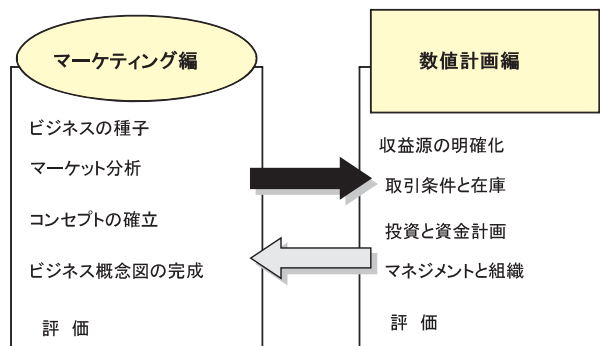
プランニングプロセス

まず、プランニングプロセスは「マーケティング編」と「数値計画編」の二つから構成されており、双方向に何度か繰り返しブラッシュアップされていく。マーケティング編では、新規性・

10 広島大学産学・地域連携センター [2011] p13。ビジネスプランの定義やその意義について、概ね本論と同義の定義を採用している。

11 ドラッカー [1974] p60。ドラッカーは、経営者の課題を「三つの課題」として提示している。第一に「経済的な職能を遂行して業績を上げること」、第二に「仕事の生産性をあげて労働者に達成意欲をあたえること」、第三に「社会的衝撃と社会的責任を管理すること」である。ビジネスプランはこの「三つの課題」を経営者自らが体系的に明示するものであり、その精度を高めることは経営者の責任であるといえる。

(図表3-2) プランニングプロセス



独創性・競争優位性・市場性・拡張性と詰めていき、最後はビジネス概念図が完成する。この時点で、ビジネスのアイデアが、マーケティング分析に裏打ちされた、誰にでもわかりやすい事業計画書の形になることを目指す。また、マーケティング編では、提供される製品・サービスのセグメンテーション（市場の細分化）、ターゲティング（標的市场）、ポジショニング（顧客にとって差別化された独自の位置）を明確にする。つまり、誰がなぜその製品・サービスを購入しなければならないのかというストーリーを確立するのである。自分の立場あるいは提供する側の論理しか想像できない学生にとって、市場における位置づけや顧客の立場を考えることは、かなり難易度の高い作業となる。さらに、1つのアイデアがビジネスになった後、それをもとに次の新しいビジネスへの拡張性を検討しなくてはならない。新しいビジネスは常に模倣され、強力な競争が出現するという前提で、次の一手を検討し、このビジネスの奥の深さを示すのである。

一般に大学生のビジネスプランは、マーケティング編と簡単な運転資金計画・売上の見通しといった程度で構成されている。コンテストの応募用フォーマットもそうしたものが多い。しかし、さらに完成度の高いビジネスプランには、より起業実態に近い想定で数値計画が必要となる。第一に、一客単価×客数×時間（日・月・店舗数等）と粗利益率によって大枠の収益源を積み上げる。1つのビジネスが1つの収益源をもつとは限らない。できるだけ多くの収益源とその拡大が見込めなくてはならないのである¹²。また、その収益が実際手元に入金されるための課金システムを考えなくてはならない。次に、取引条件と在庫の管理である。売上が上がったからといって利益がすぐに出るとは限らない。潤沢な資本金を最初に準備できるなら別だが、入金よりも支払いが先になるような取引条件では、瞬く間に現金が底をつき、倒産となる。ビジネスを実際に経験したことのない学生が、このキャッシュフローの概念を理解するのは難しい。売上が伸びると「儲かる」と単純に考えがちである。在庫の持ち方についても同様である。第3に、設備投資や販売および一般管理費を積み上げて、それでもキャッシュが赤字にならないように、資本金や借入金を計算する。最後に雇用を含めたマネジメントと組織の形を明確にして、自分たちの収入を検討する。ここまで検討して尚且つビジネスとして成り立たないとなった場合には、以下の計画見直しを試みる。

12 ネットビジネスなどでよく見かけるプランの失敗例は、その収益源が見通しの低いパナー広告に依存している場合である。

- ① 売上と利益率、その他の収益源の検討、見直し
- ② 取引条件を交渉可能な範囲で見直す、在庫を最小化する方法を検討する
- ③ 資本金、借入金を増やす
- ④ 設備投資、販管費を減らす
- ⑤ 組織を小さくする、アウトソーシングを検討する
- ⑥ 自分たちの収入を減らす

さらに、プランが成立しない場合は、マーケティング編に戻って再度コンセプトを見直すのである。ここまでのプランニングプロセスを聞くと、最初は大抵の学生がやる気を失う。あまりに経験のない事柄に膨大な作業量で、作る前に諦めてしまう学生も多い。しかし、マイクロソフト社のエクセル（表計算ソフト）で作成できるシステムを活用すると、ほとんどの作業が簡単に短時間で行うことができる。特に数値計画編は会計の知識がほとんどなくても、3時間程度で財務諸表が3～5カ年分出来上がる。ビジネスプラン作成で重要なことは、プランニングの難しさを教えることではない。むしろ、魅力あふれる製品やサービスを顧客の求める形で提供し、高い顧客価値と顧客満足を創造することが優先課題であり、そうしたことに多くの時間を割くべきである。そのためにはできるだけ短時間の作業で最初のプランニングが終了し、最適なプランができるまで何度でもやり直すことが重要なのである。

こうしてビジネスアイデアを形にしていくプロセスを通じて、学生は総合的な経営センスやマネジメントあるいは社会に対して広く関心をもつようになる。また、プランを社会人、特に現役の企業人や専門家の前でプレゼンテーションすることも大きな自信につながり、人間的あるいは社会人としての成長を促している。

4. ベンチャービジネス研究会の成果

県立広島大学ベンチャービジネス研究会は、1期生5名で2005年10月に結成され、本年度7年目を迎える。現在は25名を超える学生が参加している。学生の自主的なサークル活動であり、専らビジネスプランを作成して各種コンテストに応募するという単純な活動である。ただし、コンテストにおいては、要求されている以上の精度でプランニングされているものも多く、高い評価を受けている。この6年間のビジネスプランコンテストでの成果は以下のとおりである。

- ・第6回ひろしまベンチャー助成金「学生ネットワークを活用した家庭教師派遣会社」（ひろしまヤングベンチャー賞銀賞受賞）（2006）
- ・第5回キャンパスベンチャーグランプリ「ゴールデンストリートプロジェクト」（佳作受賞）（2007）
- ・第6回財団法人上月スポーツ・教育財団学生ベンチャー支援事業「3Dミュージアムグッズ販売」（努力賞受賞）（2007）
- ・第6回キャンパスベンチャーグランプリ「Working Frontier」（優秀賞受賞）（2008）
- ・第10回ひろしまベンチャー助成金「POPランド」（佳作受賞）（2008）
- ・第7回キャンパスベンチャーグランプリ「盆栽.com」（佳作受賞）（2009）
- ・第8回キャンパスベンチャーグランプリ「デジタル紙芝居」（佳作受賞）（2010）

- ・第8回キャンパスベンチャーグランプリ「通勤を快適にする新しいタイプのクリーニング店」(奨励賞受賞)(2010)
- ・第14回ひろしまベンチャー助成金「広島元気惣菜丸」(銀賞受賞)(2010)
- ・第14回ひろしまベンチャー助成金「子育て@ホーム」(銀賞受賞)(2010)
- ・第8回学生サポートセンター学生ビジネスプランコンテスト「おじいちゃん×おばあちゃん@ファミリーケア」(努力賞受賞)(2010)
- ・フィデリビジネスプランコンテスト2010「クラウドアプリ」(最優秀賞)(2010)
- ・第9回キャンパスベンチャーグランプリ「惣菜を通して限界集落の活路を見出す」(佳作受賞)(2011)
- ・第16回ひろしまベンチャー助成金「旅アプリ」(銀賞受賞)(2011)

※()内の年は、受賞した年を表示している

5. CVG 中国 10 周年記念シンポジウムの概要

2011年8月29日、本学広島キャンパスにて「キャンパスベンチャーグランプリ中国10周年記念シンポジウム¹³⁾」が開催され、県内各大学関係教員、学生支援組織の関係者や企業・団体の方々、約80名の参加者を集めた。(株)ソアラサービス代表取締役牛来千鶴氏と(株)クレオファー代表取締役西尾周一郎氏による実際の起業家の講演に続いて、トークセッションを実施した。このトークセッションは、日ごろ大学発ベンチャー支援やアントレプレナーシップ教育に関わっておられる県内6大学の教員によるもので¹⁴⁾、本論における課題を考える上で、重要な示唆を提供してくれるものとなった。

トークセッションはまず各大学におけるベンチャー育成やアントレプレナーシップ教育の現状を報告いただいた。次にコーディネータの筆者が、各大学の活動の共通項を整理し、再度各パネラーから課題の抽出を行った。主な内容としては、学生や教員のマインドやモチベーションをどのように高めるかについて、様々な苦勞と共に成果が見られた。たとえば、広島大学の三枝教授からは、MOTと地域連携と大学院教育を一体化させて、学生を大学の外部に連れ出す「夏の学校」という企画が紹介され、学生の意欲をださせることに成功していた。また、福山大学の小林准教授からは、商店街の活性化事業とベンチャー起業概論という授業の連携から、学生に刺激を与え気付けさせる教育の重要性が提案された。同様に安田女子大学の松藤准教授からは、座学ではなく社会との関わりの中から学ぼうというアクションラーニングやフィールドリサーチの取り組みが紹介された。広島修道大学の柏木准教授からも、外に出て様々な経営者等の話を聞くという

13 「キャンパスベンチャーグランプリ中国」とは、中国経済連合会、中国地域産学官コラボレーション会議、中国四国産業人クラブ、日刊工業新聞が共催で毎年行われるビジネスプランコンテストで、全国8エリアで行われるコンテストの中国地区大会である。①テクノロジー部門、②ビジネス部門の二部門があり、平成22年度は87件の応募があった。そのうち本学からの応募が27件と最多であったことから、井辺國夫中国経済産業局長より、日刊工業新聞の紙面を通じて高い評価を頂戴した。県立広島大学ベンチャービジネス研究会は6年連続入賞を継続中である。

14 このトークセッションのパネラー参加者は、次の通りである。広島大学産学・地域連携センター新産業部門創出・教育部門 部門長・教授 三枝省三氏、福山大学経済学部准教授 小林正和氏、広島修道大学商学部准教授、柏木信一氏、安田女子大学現代ビジネス学部准教授 松藤賢二郎氏、近畿大学工学部・次世代基盤技術研究所社会連携センター准教授 片岡隆之氏。尚コーディネータは筆者が担当した。

ことの重要性や楽しむことの大切さを学ぶ「起業家精神養成講座」の内容が紹介された。近畿大学の片岡准教授からは、同大学が開講している広島銀行寄付講座「起業と経営」が紹介され、教育の現場で学生をサポートする仕組み作りの重要性が指摘された。

議論の中心は、ベンチャー企業の設立件数をどのように増やすかということではなく、いかに教育・教学の現場でアントレプレナーシップを育て、社会人としての基礎力に結びつけていけるかという点であった。様々な大学の取り組みを見聞きすると、あらためてアントレプレナーシップ教育の多様性と可能性を実感できたとし、同じ課題を抱える大学の教員として学ぶことが数多くあった。

トークセッションは最後に、CVG 中国のような学生支援の枠組みを、今後地域の大学の活動の「緩やかなネットワーク」作りに活用していく必要があると締めくくった。

6. おわりに

大学発ベンチャーが注目され、大学が新需要・新市場創造の担い手として位置づけられ始めてから 10 余年が過ぎ、本論はこうした認識が新たな転換期にあるのではないかという問題意識にもとづいて考察してきた。大学におけるアントレプレナー教育の現状と課題として導き出されたことは以下のとおりである。

- ・アントレプレナーシップ教育に関して、大学の認識と学生の認識に差異があること
- ・ビジネスプランを作成し、プレゼンテーションを行うことが、人間的あるいは社会人としての成長を促すこと
- ・大学の外で活動することがアントレプレナーシップを育てること
- ・大学においてアントレプレナーシップを育成することは可能で、多様な方法があること
- ・大学におけるアントレプレナーシップ教育の成果は、ベンチャー企業の設立件数だけで測られるものではないこと
- ・同じ課題を抱える大学や支援組織の間で「緩やかなネットワーク」を形成し、連動協力体制を構築することが重要であること

学生を含めて社会が大学に期待することは、時代とともに大きく変化をしている。特に人材の育成という観点からみると、大学は多くの課題を抱えている。産業も人材もグローバルに移動する時代にあって、人材育成は国家あるいは地域社会の最重要課題であるといえる。人口減少時代の到来と産業の空洞化が叫ばれている日本においては、特に緊急な課題といえよう。しかし、一方で「教育は一日にして成らず」という教えもあるとおり、変化に即応することは難しい側面もある。また、知の創造を担う研究という大学の重要な使命には、長期的視座が必要であろう。足元の変化に目を向けつつ、大局を見据えた発想とビジョンを明確に示す「プランニング」が、大学経営にこそ必要であるといえる。

【参考文献・資料等】

- 小澤慶和 [2010] 「ベンチャー企業育成（ビジネス・インキュベーション等）に関する一考

察』『千葉経済大学短期大学部研究紀要』(第6号)。

- ヨーゼフ・A・シュムペーター [1977] 塩野谷裕一・中山伊知郎・東畑精一 訳『経済発展の理論(上)』岩波文庫。
- P・F・ドラッカー [1974] 野田一夫・村上恒夫 監訳『マネジメント(上)』ダイヤモンド社。
- P・F・ドラッカー [1985] 小林宏治 監訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社。
- 松田修一 [1998] 『ベンチャー企業』日本経済新聞社。
- 安田総子 [2010] 「個人を分析単位とするイノベーションおよびアントレプレナー研究の台頭: スター・サイエンティスト, 社会起業家から戦略的アントレプレナーシップまで」『関西学院大学商学論究』(第57巻4号)。
- 朝日新聞(新聞記事)。
- 広島大学産学・地域連携センター [2011] 「大学発ベンチャー立上げ支援手引書」(資料)。
- 文部科学省科学技術政策研究所 第3調査研究グループ [2010] 「大学等におけるベンチャーの設立状況と産学連携・ベンチャー活動に関する意識」(資料)。