

東三河ビジネスプランコンテスト受賞者へのインタビュー

— コンテストに出て何が変わったのか? —

花岡 幹明
和田 剛明

1. はじめに

近年、政府の日本再興戦略に基づく産業競争力強化法¹⁾の施行などにより、地域における創業支援への取り組みは、充実度を増している。全国各地域で行われているビジネスプランコンテストにも、創業支援や潜在的創業者の掘り起こしという役割が明確に与えられている。

東三河ビジネスプランコンテスト²⁾は、2001年に、愛知県東三河地域における起業・創業を支援し、新事業を育成することを目的にスタートした。今年で17年目を迎えるが、毎年、地元産学官の関係者で実行委員会並びに運営事務局を立ち上げ、ビジネスプランコンテスト開催と関連イベントや広報活動といった支援を行っている。コンテストの対象は、東三河に在住もしくは東三河での起業・創業や新事業の創出を目指す個人・法人である。このように、当コンテストは、長きにわたり地域が主体となって、地域経済の活性化を目的に創業支援活動を行ってきた。

筆者らも、地元大学研究機関に所属する者として実行委員会に参加し、コンテスト運営に携わっている。そこで今回、コンテストの役割である潜在的創業者の掘り起こしという機能を強化するため、コンテスト受賞者へのインタビューを通じて、その目線からビジネスプランの作成やコンテストの意義を伝えたい。これから起業・創業を目指す人やコンテストの応募を考えている人にとって、受賞者の言葉や経験は身近で参考となる点も多いであろう。コンテストに応募する前後でどのような変化があったか、ビジネスプランの作成やコンテストの準備において何が大事であったか、受賞後に体験した変化にどのような意味があったかなどを振り返る中で、起業・創業における重要なポイントやコンテストの意義を示すことが本稿の目的である。

今回、第15回一般部門最優秀賞を受賞した山口化成工業株式会社の松倉利夫氏にインタビューを行った。受賞プランとなった車椅子ノーパンクタイヤチューブ「エアリー」は、山口化成工業の売上に大きく寄与し、業績を回復させるヒット商品となった。メディアにも広く取り上げられ、受賞後の活躍も著しい。松倉氏へのインタビューから、現在の成功に至る重要なポイントを、松倉氏の発言のまま整理することにより、コンテスト受賞者（応募者）

1) 産業競争力強化法及び創業支援に関わる内容については、経済産業省HP「産業競争力強化法」に係る支援措置〈http://www.meti.go.jp/policy/jigyousaisei/kyousouryoku_kyouka/shien_accessibility.html〉を参照頂きたい。

2) 東三河ビジネスプランコンテストの開始経緯等については、片岡（2007）に詳しい。また、現状については、東三河ビジネスプランコンテストHP〈http://www.tsc.co.jp/business_contest/〉を参照頂きたい。

の目線で、企業経営や新事業の創出に関わる教訓やコンテストの意義を伝える。

これから起業・創業を目指す人やコンテストの応募を考えている人には、是非とも参考にして頂きたい。

2. ケースの概要

2.1 山口化成工業株式会社の概要

山口化成工業の会社概要³⁾ 及び沿革⁴⁾ は以下に示す通りである。

会社概要

社名	山口化成工業株式会社
創業	1953年2月1日
設立	1966年9月1日
資本金	2000万円
所在地	愛知県豊川市御津町広石五反田34番地
代表取締役社長	松倉利夫
従業員	20名（人材派遣5名）
事業内容	発泡スチロールの製造販売 車椅子ノーパンクタイヤチューブの製造販売

沿革

1953年2月	山口製紐工業創立
1963年2月	発泡スチロールの製造販売を開始
1966年9月	山口化成工業株式会社を設立
1970年3月	フロートの製造販売を開始
1972年12月	資本金500万円に増資
1974年9月	資本金1000万円に増資
1984年9月	ビーズクッションの製造販売を開始
1987年10月	資本金2000万円に増資 山口金型工業有限会社を設立
1995年8月	山口金型工業有限会社を吸収合併
2000年2月	紙缶の製造販売を開始
2007年9月	3D設計システムを導入
2013年3月	車椅子ノーパンクチューブの開発を開始
2015年10月	車椅子ノーパンクチューブの製造販売を開始

3) 山口化成工業（2017）「特殊ウレタン素材を使った商品開発」東三河新事業・新商品創出フェア商品化事例講演資料（平成29年2月22日、豊橋サイエンスコア）より、一部修正し引用。

4) 山口化成工業HP内、会社概要〈<http://yg-kasei.co.jp/company.html>〉より、抜粋。

山口化成工業⁵⁾は、ゴム紐の製造業者として1953年に創業した。1963年、国内において急成長する発泡スチロールの製造事業へと転換した。以降、家電や自動車部品の梱包材や断熱材、漁業や土木工事の資材として用いられるフロート、ビーズクッションと事業を順調に展開してきた。しかし、日本経済のバブル崩壊に伴う外部環境の変化から業界は大きく低迷し、市場は半減した。事業の方向転換を余儀なくされた同社は、得意としていた小物梱包材の製造技術を活かし、発泡スチロールと紙器を組み合わせた保冷容器を自社開発した。これを「ちょっとエコ」シリーズと名付け、ワインやお菓子などを梱包する紙缶として商品化した。2013年10月に、PR活動で参加した包装業界の展示会「東京パック」において、ドイツの化学メーカーBASF社の開発した「熱可塑性ビーズ発泡ポリウレタン（E-TPU）」という新素材に出会った。これが、後に東三河ビジネスプランコンテストの最優秀賞を受賞し、現在、月4,000台分を受注するヒット商品「エアリー」（車椅子用ノーパンクタイヤチューブ）の開発につながる。

2.2 車椅子ノーパンクタイヤチューブ「エアリー」

新素材を利用した商品化について、当初はウレタンの加工技術に定評のある株式会社イノアックコーポレーションの協力を得て自転車のタイヤを試作していた。しかし、自転車の加重や速度に耐えうる強度が得られず、商品化のニーズを再検討し、車椅子のタイヤへの転用にシフトした。その際、車椅子の国内トップメーカーであった日進医療器株式会社に協力を求めたことにより、2013年3月、この3社による共同でBASF社の熱可塑性ビーズ発泡ポリウレタン（E-TPU）を素材とする車椅子のノーパンクチューブの開発がスタートした。

E-TPUでの商品開発はアディダスのランニングシューズのソールに次いで世界で2番目、日本では最初の取り組みとなった。2014年12月には3社で共同特許を申請し、2016年1月より本格的な販売に至った。商品名は、「空気チューブと変わらない乗り心地」という開発のコンセプトから「エアリー」と名付けられた。

3. ビジネスプランコンテストエントリーの経緯

本節では、山口化成工業がエアリー開発に着手し、ビジネスプランコンテストに出場するに至った経緯について解説する。

以下、松倉氏の発言については、2017年11月9日に実施したインタビューに基づいている。

3.1 発泡スチロール事業の苦戦

製品・サービスの多くは、代替技術・製品の登場による市場の縮小や、競合企業の増加・新興国企業による安価な製品の流入による値下げ圧力によって、時間とともに収益性が低下

5) 本節における山口化成工業株式会社の概要及び車椅子ノーパンクタイヤチューブ「エアリー」に関する記述は、以下の資料①～④を参考し作成した。①東日新聞「視点 山口化成工業」2017年4月24日付朝刊。(3) ②中部経済新聞「未来を拓く地元企業 豊川商工会議所70周年 山口化成工業」2017年3月27日付朝刊。(6) ③山口化成工業(2017)「特殊ウレタン素材を使った商品開発」東三河新事業・新商品創出フェア商品化事例講演資料(平成29年2月22日、豊橋サイエンスコア) ④山口化成工業HP (<<http://yg-kasei.co.jp/>>)

する。企業が収益性を維持するためには、新規事業への展開が求められる⁶⁾。

山口化成工業も、主業である発泡スチロールの売上減少に悩み、この状況を打破しようとしていた。

松倉氏

発泡スチロール業界は、市場規模の縮小傾向にあり、ここ20年で企業が半分くらいに減っている。当社もどんどん仕事が無くなって、赤字続きとなり、雇用調整助成金を2年間もらうなど苦境に立たされていた。

この状況を乗り切ろうとして、どのような仕事も引き受けていた。しかし、最近になって思い返してみれば、実はそれが一番いけなかった。自社が不得意な仕事をする、品質や納期の問題が発生し、お客さんに迷惑をかけてしまう。その上、無理をした結果コストもかかり、利益が上がらなくなってしまった。

松倉氏の苦闘の経験からは、中小企業における経営の難しさがうかがえる。古来より、「溺れる者は藁をもつかむ」ということわざがある。資金に余裕がなくなり、焦ってなんでもやろうとすれば、状況を好転させる役に立たない「藁」をつかんで、結局溺れることになる。苦しい時こそ冷静になり、自社の保有する設備や得意とする技術がなんであるかをしっかり考え⁷⁾、活用する事業プランを考えなければならないのである。

3.2 セミナーへの参加によるビジネスプラン作成能力の向上

松倉氏は現状を打破するために経営・マーケティング系の書物を勉強するとともに、様々な講義・セミナーに積極的に参加していた。

その中で、2011年にビジネスプラン作成のセミナーに参加したことが、松倉氏のビジネスプラン作成能力を高め、エアリーを生み出す原動力となった。松倉氏は、セミナーの講義に感銘を受け、以後、同じ講師が開講するセミナーに継続的に参加している。以下、松倉氏がセミナーに参加して得た経営上の能力について、インタビューをもとに確認する。

① 既存ビジネスの「殻」を破る発想力

3.1で述べたように、新規ビジネスへの展開において、自社の得意なことをベースに構想すべきである。一方で、自社の得意なことを起点に考えると、従来のビジネスと代り映えのしない事業プランに収まってしまう恐れもある⁸⁾。新規事業の構想においては、既存ビジネスの「殻」を破る必要がある。

6) 経営戦略論の父Ansoff (1957) は、企業が持続的に成長するための手段として、多角化による新規事業への展開の重要性を指摘している。持続的に新規事業を立ち上げるための管理方法として、Tushman and O'Reilly (1997) は従来のビジネスを手掛ける部門によって手堅く収益を上げ、その収益を、従来のビジネスに縛られず新規事業に取り組む部門に割り当てる「両刀使いの組織」を提唱している。

7) Prahalad and Hamel (1990) は、企業が蓄積した得意とする技術・ノウハウをコア・コンピタンス (中核となる競争優位性) と名付け、これを活用する事業展開が企業の持続的発展につながると指摘している。

8) Leonard-Barton (1992) は、コア・コンピタンスを活用する事業展開パターンにおいて、既存のビジネスに発想が捕らわれるコア硬直性の問題を指摘している。

以下は、松倉氏がエアリーの開発において用いたプラン作成の最初の手順である。

松倉氏

まず、なんでもいいので自分に関係したことを、40分間付箋に書いていく。最初は20～30ぐらいしか出てこないが、慣れてくると300～400出てくる。次の40分間は外部環境のことを書く。そののちに、それぞれ出てきたものの中から20個ずつ選び、順位を決める。この20個でマッチしなかったものは、成功しないのでやめる。マッチした、成功する見込みがあるものの中から、ビジネスを考えていく。

これは、豊橋のMORE経営コンサルティング株式会社日野眞明氏のセミナーより学んだ手法です。豊橋のサイエンスコアで毎夏開催されるセミナーで行われるもので、私も、ここでプランの見直しを何度も行った。

思いついたことを、頭の中を空っぽにするくらいに出して、それをグルーピングしていくやり方。最初に出し切ることが大事で、後からの追加はダメ。ロジカルシンキングの、最初に要因を考え、グループ分けして、パレート図に並べ替えるやり方に近い。

エアリーの時も、この手法でビジネスプランを考えていった。

「自分に関係したこと」と「外部環境」を組み合わせてプランを構築する手法は、SWOT分析としてよく知られているものである。上記の松倉氏の発言の中で注目すべきことは、「300～400」、「頭の中を空っぽにするくらいに出して」という箇所であろう。300～400という非常に多くの要因を考える中で、既存ビジネスの延長にある要因が尽き、それ以外の要因へと思考をめぐらさざるを得ない。このことにより、「発泡スチロールの技術・設備を梱包材ではなく、車いすのタイヤのチューブのパンク防止に用いる」という全く新しい発想が生み出されたと考えられる。

② プランを人に伝えるプレゼン力

松倉氏は、セミナーに参加する以前にも、発泡スチロール協会の省エネ事例の成果報告をしたことがあり、ある程度プレゼン慣れをしていたが、セミナーに参加して指導を受けるとともに、他の参加者と切磋琢磨することにより、自身の構想を整理し、伝える力が高まったという。

松倉氏

新しい商品を売り出す場合、知らない・興味がないお客さんを相手にすることになる。積極的に話を聞こうと思っていない相手に、与えられた短い時間で商品の価値を伝えられなければ買ってもらえない。このために、どう伝えるかということは非常に難しい。

受講している日野氏のセミナーは、講義を受けたのち、ビジネスプランを策定し、最後に必ずプレゼンを行う。プレゼンは時間が8分か10分に決められていて、時間が来たらバツサリと打ち切られる。

また、セミナーの受講生は、年に一回、全国規模の日野氏が主催するフォーラムにも参加している。最初に参加したフォーラムでは、100人ほどの参加者の前で、3分のプレゼンをしたが、これが一番緊張した。早口でしゃべりすぎて、3分のところ1分40秒くらいで終わってしまった。

時間内に話を伝えるためには、内容について絞込みとともに、相当の練習が必要である。練習とプレゼンの繰り返しにより、プランが洗練されるとともに、プレゼン能力が鍛えられた。

新規ビジネスの立ち上げにおいては、自身が努力するだけでなく、金融機関の出資、外部企業・大学などからの技術供与などの支援、原材料調達先および販売先の開拓、顧客への製品価値のアピールといった、他者の協力を引き出すことが求められる。松倉氏は、セミナーに参加してプラン自体を作りこむとともに、プランを他者に伝えるプレゼン能力を獲得していったことが、その後の成功につながっているといえよう。

③ 経営理念の“再発見”とP D C Aサイクルによる管理能力

松倉氏は、ビジネスプランを作成する中で、「何をすべきなのか」を考え、突き詰めていったことによって、使命の重要性を意識するようになり、経営理念への造詣も深まったと語る。山口化成工業に経営理念がなかったわけではなく、ほかならぬ松倉氏自身が18年前に経営理念を策定している。ビジネスプラン策定について学び、考えを整理する手法を身に着けたことで、その意義が“再発見”されたことになる。

松倉氏

『ビジョナリー・カンパニー』という本を昔読んだが、その時はビジョンが重要だということがよくわからなかった。18年前に経営理念を策定したものの、これがどのように役立つのかも疑問だった。

しかし、セミナーの講座を受け、ビジネスプランを策定し実行する中で、ビジョンや経営理念の重要性が分かるようになった。ビジョンや経営理念を明確に示すことで、社員に方向性を示すだけでなく、自分が判断に困ったときにそこに立ち返り、迷わなくするものである。一見儲かりそうだけれど、それをやるとお客さまの信頼を失うことになりかねないという選択があり、価値観・基準に従った選択をしていかないと、大きな問題になる。

当社は経営理念において人間性、行動指針において人づくりを重視している。昨今、「お客様第一主義」ということが言われるが、そのためにもまず、働く人の人間性を豊かにしていくことが重要である。社員が人間的にしっかりしていないと、電話対応で失礼な対応をしてしまう、品質を偽装するなどの問題を起こしかねない。

お客様に迷惑をかけないためにも社員が成長することが重要であり、自分が判断に困ったら、経営理念に立ち返るようにしている。また、社内で将来何をやるべきかについてのブレインストーミングを何回もやっており、いろいろ意見が出る。これをまとめていくときにも経営理念にあっていないものは外していくという作業をするようにしている。

新規事業の立ち上げは大きな困難を伴い、確たる信念がないと完遂できない。構想を整理する中で、企業の進むべき道がなんであるのかを固めることは、社員や関係者を含めて力のベクトルを合わせるとともに、自身がぶれない・迷わないためにも重要である。

なお、セミナー受講以前の松倉氏が、基本的な経営手法をないがしろにして経営していたかという点、そうではないだろう。おそらく、松倉氏の中で、経営理念やP D C Aサイクルといった経営学の諸概念の重要性は、直感的には理解されていたのではないかと推察される。これが、セミナーを受講したことにより、体系的に理解し、他者に説明・共有できるようになったことで、意識して経営に活用できるようになったのだと思われる⁹⁾。

そして、企業の向かうべき方向性を意識するようになったことにより、経営のP D C Aサイクル（計画(plan)・実行(do)・評価(check)・修正行動(act)）を繰り返し、計画を現実に合わせて改善していく経営手法が機能するようになる。

松倉氏

ビジネスの立ち上げや、大きな社内改革は、方向性をきちんと定めて、プランを立ててから実行することが重要である。そもそもの方向性が間違っていたら成功は難しいし、方向性と計画を決めることで、計画からのずれを認識でき、ずれた理由を分析・把握して、元に戻すのか、方向転換するのか、やめるのかといった判断ができる。このような計画についての判断は、早ければ早いほうが良い。特に、やめるときの判断が一番難しいが、早ければ早いほど、損失を最小限に抑えることができる。

これらの一連の流れは、まさにP D C Aである。P D C Aについて最初に勉強したときは、まず行動すること、Dが重要だと思っていた。しかし、生産性本部の研修で、実はPが重要であり、Pで70%が決まってしまうので、本当に実行できるかどうか考え抜いてPを決めないとだめだということを知った。

これも、「苦境に立たされた時に不得意な仕事も引き受けることが、実は損失につながっている」といった経験で学んでいたことが、各種セミナーを受講したことで、はっきりと意識して経営に活用できるようになったものだと考えられる。

3.3 エアリー開発着手からビジネスプランコンテスト応募へ

2011年以降、松倉氏は継続的にセミナーに参加するようになる。最初の二回は既存製品の紙と発泡スチロールを合わせた保温容器『ちょっとエコ』シリーズのプランを発表し、ビジネスプランの策定について修得し、これまで述べたような経営上の能力を高めていった。そして、2013年からエアリーのビジネス構想を固めていく。

9) 企業・組織において、個人の暗黙知を明示化し、組織で共有できるようにする「S E C Iモデル」による知識創造プロセスが機能することが、イノベーションへの原動力となることが指摘されている（野中・遠山・平田, 2010）。

松倉氏

セミナーに参加し最初の二回は、発泡スチロールと箱を組み合わせた保温容器の『ちょっとエコ』のビジネスプランの発表を行った。エアリーのビジネスプランを発表するようになったのは、2013年からである。

きっかけは、2012年の秋に東京パック（パッケージの総合展）に『ちょっとエコ』を出展した時に、同じく出展されていたエアリーの素材（E-TPU：発砲熱可塑性ウレタン／ビーズ）を見つけたことである。素材の可能性に興味を惹かれ、E-TPUを使った製品開発をやらせてほしいと4日間通い詰めて、なんとか許可をもらうことができた。

その後、実際に原料を取り寄せて普通にスチロールの金型に入れて成型してみたところ、いろいろ加工できそうだという感触をつかんだ。そこで、取引先のイノアックというウレタンメーカーの専務と話し合い、自転車やバイクのタイヤを製造しているので自転車のノーパンクチューブを作ってみようかということになり、試作することになった。しかし、自転車は重さや、走行時に発生する熱などでウレタンが変形する問題が発生し、失敗だった。

では、もう少し荷重が軽く、低速な用途のタイヤはないかと考え、車いすへの利用を思い立った。愛知県の産業労働部産業振興課次世代産業室に電話して、車いすメーカーを紹介してほしいとお願いして紹介していただいたのが、現在提携している日進医療器という会社である。

以後、販売価格や売上情報が全くつかめず概算でビジネスプランを策定し、各所に話をしていったら、とんとん拍子で話が進んでいった。

2015年の東三河ビジネスプランコンテストに応募したのは、ちょうど売り初めで、売れるかどうか様子見だった頃である。その当時は、まだここまで売れるとは思っておらず、コンテストには、日野氏に出してみるべきだと言われて応募した。

順序としては、素材に出会い、車いすのノーパンクチューブへの利用を思い立ってから、セミナーに参加し、東三河ビジネスプランコンテストに出場しているが、前掲したように、エアリーのプランを固める際に、セミナーで修得したプラン策定の手法が活用されている。

松倉氏は、2013年以降、各所で開催されているビジネスプラン作成講座に計7回参加し、セミナーの講師や他の参加者の意見を取り込み、発表に向け内容をブラッシュアップすることを繰り返し、プランを進化させていった。松倉氏が参加した講座には、2015年のコンテストで「チャリカフェオープン」が特別賞を受賞した鈴木芳氏、2016年のコンテストで「元気もりもり もりウイナープロジェクト」が特別賞を受賞した森ウイナーの森浩太郎氏といった、東三河ビジネスプランコンテスト受賞者も参加している。松倉氏は、彼らからの刺激を受けつつ、セミナーの講師の後押しも受け、コンテストに応募することになる。

4. ビジネスプランコンテストで受賞したことの意義

本節では、山口化成工業が東三河ビジネスプランコンテストで最優秀賞を受賞したことによる変化（影響）とその意義について解説する。

4.1 知名度の向上

山口化成工業のHPには、新聞・テレビでの報道記事が掲載されている¹⁰⁾。コンテスト受賞後の報道は、山口化成工業と「エアリー」の知名度を高めた。松倉氏は、この変化について次のように述べている。

松倉氏

このコンテスト受賞をきっかけに、いくつかの新聞に取り上げられ、記事が掲載された。また、テレビ（NHK）からも取材を受け、番組で放映された。（このような報道の）おかげで、一般の方から、自分の車いすにノーパンクチューブを入れて欲しいという相談の電話も頂いた。

コンテスト受賞による新聞・テレビでの報道が、多くの人の目に触れる機会をもたらした。このようにマスメディアからの取材や報道の機会を提供できることも、コンテストの重要な役割である。一般に、パブリシティと呼ばれる新聞・テレビでの報道は、企業のPR活動の一種であり、無償で、第三者により発信される信頼性の高い情報として広く大衆に伝わるといった特徴がある¹¹⁾。相談のあった車いす利用者は、今までに“つながる”ことのない相手であり、松倉氏にとって、自社の知名度の向上と共に、パブリシティの効果を強く意識させる一例となっている。

更に、松倉氏は、このパブリシティを活用することで、新たな“つながり”が生まれたと語っている。

松倉氏

また最近では、当社HP（の記事）を見た電動アシスト自転車の大手メーカー開発室長から電話があった。電動自転車のタイヤにエアリーの技術を使えないかという打診で、「自転車では、一度失敗したことがある。」と伝えたが、それでも構わないという返事だった。

この事例では、パブリシティを活用したHP上でのPR活動が結実し、新たなビジネスチャンスに向けた“つながり”をもたらしたことがわかる。前節で述べたように、中小企業の新規事業創出には、他者の協力を引き出すことが必須である。パブリシティ活動は、資源的

10) 山口化成工業の報道記事については、同社HPのメディア掲載（<http://yg-kasei.co.jp/media.html>）をご参照頂きたい。

11) パブリシティという用語は、多義的に用いられ、記事掲載を目的とする情報提供の行為とメディアに掲載される記事そのものを指す場合がある（伊吹他，2014，井之上，2015）。本稿では、後者に限定している。パブリシティの特徴には、掲載の有無がメディアに委ねられる点から、有料広告とは異なり（井之上，2015）、繰り返し使われることで、（良い評判として）多くの人へ伝わり、対象へのレピュテーション（評価）を高める（伊吹他，2014）。といった点が挙げられる。

に制約を有する中で、外部協力者（企業）と“つながり”を生み出す有効な手段といえるだろう。これら事例より、松倉氏は、パブリシティによる知名度の向上の意義と新たな外部者との“つながり”という変化を認識したことがうかがえる。

4.2 ネットワークの広がり

コンテスト受賞後の変化である新たな外部者との“つながり”，すなわち，ネットワークの拡大は，パブリシティの影響によってのみもたらされた訳ではない。松倉氏へのインタビューから，受賞後における外部者とのネットワークが急速に広がっていることがわかる。松倉氏は，このような変化の要因として，コンテストが外部者・協力者との出会いの場として機能することについて話している。

松倉氏

これまでセミナーに参加してきたことで，様々な背景を持つ人たちとの“つながり”ができていた。しかし，東三河ビジネスプランコンテストの受賞後には，それがもっと広がった。コンテスト（の会場）には，行政，金融機関，商工会議所，新聞社など，いろいろな人たちが来ていた。

コンテスト表彰式でのことですが，その会場に（「知の拠点あいち」の）関係者が来られ，『新あいち創造研究開発補助金』を紹介して頂いた。その方に，申請書類作成などでサポートをしてもらい，今年5月に採択された。

松倉氏が指摘するように，東三河ビジネスプランコンテストには，多くの人たちが関わっている。運営事務局や審査委員会は，東三河地域の産学官関係者で構成されている。また，参加企業のPR活動の場としてコンテストや表彰式はもとより，展示発表会などのイベントを開催し，様々な関係者への積極的な参加を促している。紹介された補助金の事例からも，ビジネスプランコンテストという場がネットワーク形成の起点となって，その後の連携に繋がっていることが示されている。このように，外部者と“つながる”機会を提供し，参加企業のPR活動を支援することもコンテストの重要な役割である。

インタビューでは，補助金の事例以外にも，事後的に連携・協力関係につながる事例を数多くうかがっている。ここで全てを紹介することは避けるが，まさにネットワークの急速な拡大といった様子である。その中で，松倉氏が，これまでに経験のない，新たな変化として捉えているネットワークの展開事例を紹介してくれた。

松倉氏

現在，（東三河ビジネスプランコンテストの“つながり”から）サイエンスクリエイティブの依頼で，高校生の製品開発プロジェクトに協力している。高校生のビジネスプランコンテストに向けて企画した商品開発のプランで，手の不自由な人の食事を補助する器具の試作を依頼された。初めは，（高校生たちが）段ボールで試作したもの，発泡スチロールで形

成することになった。

これまでに挙げた事例やインタビューでの内容は、どちらかと言えば、協力を依頼する立場として、ネットワークから連携関係へと展開することに主眼が置かれていた。しかし、この事例では、その立場が逆転している。松倉氏によると、最近では、協力を依頼される立場での連携も増加しているという。インタビューでは、上記事例と同様に、コンテストの“つながり”から地元金融機関の依頼で大学生の事業プラン審査に参加した話などもうかがった。ここで注目すべきは、コンテストでの“つながり”として主催者・関係者が橋渡しをしているという点である。上述したように、参加者のネットワーク形成を支援すると共に、連携に向けた懸橋することも、コンテストの役割といえる。無論、松倉氏や山口化成工業に対する信頼が、これらを加速させていることは言うまでもない。

4.3 今後の拡大

これまで、コンテスト受賞による影響としての知名度の向上やネットワークの拡大とその多様化という内容について整理をしてきた。現在、多様な外部者とネットワークが急速に拡大していく中、松倉氏は、今後の事業展開をどのように考えているのだろうか。

松倉氏は、コンテスト受賞プランであるノーパンクチューブタイヤ「エアリー」の事業展開について、現状を次のように語っている。

松倉氏

現在、中小企業基盤整備機構の販路開拓コーディネイト事業の支援を受けている。先日、近畿本部でのプレゼンに合格し、エアリーの素材加工技術に関心を持たれた8人のコーディネータの紹介をうけた。この方たちが、それぞれの出身企業や以前の取引企業などへ、新たな技術展開の企画書を作成し、橋渡しをすることになっている。

松倉氏によると、『エアリー』向けタイヤチューブの出荷数は月4000台分に上り、ヒット商品といえる事業にまで成長している。このような現状においても、更なる外部協力者とネットワークを活用し、連携による事業展開を模索する理由は、次のような市場への見識によるものと考えられる。

松倉氏

既に素材原料メーカーは大手のスポーツシューズメーカーと共同で商品開発を行っている。これはエアリーの開発前からの話だが、最近、新たに類似の素材と別のシューズメーカーが新商品を発表した。（商品の）市場は異なるが、段々と、原材料市場が広がり、その需要も増えると考ええる。わが社は、シェアをとることが目的ではなく、あくまでもその用途（需要）を広げるという方向で、市場の成長とともに、伸びていけたらと考えている。だから、エアリーに次ぐアイテムを見つけなくてはいけないと思う。

成長の兆しが見られる素材市場は、関連する事業にとって追い風となる機会であり、その利を生かすことは経営戦略の定石である。また、シェア競争では、大手に比べて資源的制約による不利がある。そのため、松倉氏は、用途開発による事業開拓を選択しようとしていることがうかがえる。このような事業展開を遂行するためには、迅速かつ、資源的制約を補うための協力企業と連携体制が益々必要となる。この点について、松倉氏は、『エアリー』の現状に至るまでを振り返りながら、次のように語っている。

松倉氏

今回（エアリーの成功）は、たまたま、市場があって、モノをつくっていったので上手くいったけれど、逆に、モノ作りから始めると、できた後に、市場を探すのは大変であるろう。よく陥る罫だが、『こんな良いものが出来たのに売れない。』ということになりかねない。やはり、市場を先に見つけ、それに合ったものを作らなければ…。プロダクトアウトができるのは、潤沢なプロモーション費用がある大企業ならではあって、中小企業は、市場のことを知らない。つまり、マーケットインでないといけないと思う。でも、市場を調べることができない、だから人の力を借りなければならない。

このように松倉氏は、『エアリー』を事業化し、軌道に乗せたという経験からも、外部者とのネットワークや連携の重要性を学習していたといえる。松倉氏へのインタビューから、『エアリー』の事業成長と上述のコンテスト受賞後におけるネットワーク形成の急速な変化は、時期を同じくする。このことから、ネットワークの意義を相乗的に学習したことは、想像に容易い。

5. 結びにかえて

本稿の目的は、東三河ビジネスプランコンテスト受賞者の経験から、今後の起業・創業やコンテスト応募を目指す様々な状況にある人たちに向けての教訓・アドバイスを引き出すことにある。これまで、松倉氏へのインタビューより、コンテスト受賞や事業成長につながったポイントとして、いくつかの事例を挙げながら、松倉氏の考え方や行動についての解説を試みてきた。事業計画の立て方からプレゼンテーションの役割、経営理念やパブリシティ効果、ネットワークの形成に至るまで、一見、バラバラで多岐にわたる内容とも思えるが、経営者としての長年の経験から語られるストーリーは、それぞれが密に関係していることを気づかせてくれる意義深いものであった。今回は第二創業の事例であるが、起業・創業には様々な状況があり、それぞれに重要なポイントが存在するであろう。次回以降のインタビューにおいてまた、東三河ビジネスプランコンテスト受賞者の経験に基づき、多角的な視点で紐解いていく。

最後に、インタビューでうかがった、これから起業を目指す人たちに向けて、松倉氏からの二つのメッセージを紹介し、本稿の結びとしたい。

松倉氏

一番大事だと感じるのは、どうしてもやりたいという使命感や志といったものでしょう。やはり、それがしっかりしていないといけない。…ビジネスプランを策定する時も、この経営理念とか、ミッション（使命）とか、志とか、自分の想いとかに、（そのプランの内容が）繋がっていないと、途中で気分が乗らなくなってきてしまう。『ちょっと違うな』と思ってやっている、絶対に上手くいかない。

ここでの“使命感”や“志”とは、起業動機を意味するものと考えられる。すなわち、「何故、何のため、この事業を立ち上げるのか」という自問に対し、明確な答えを持つことが重要だと松倉氏は伝えている。起業家として困難な局面を乗り越えるためには、勇気や情熱、強い信念が必要であることは、言うまでもない。このような場面で、振り返り、自問することが、前に進む原動力となるとアドバイスをしている。

また、このような“使命感”や“志”といった価値観は、時に経営理念として、企業の進むべき道や組織の行動基準を示すものとして経営者を支える。繰り返しになるが、松倉氏はビジネスプランを練る際に、自社の理念と向き合い、浮かび上がる企画との整合性を何度も検討してきた。そこでの「何をすべきか」という自問が事業計画を洗練させると共に、自社の理念や価値観を明確に強化してきたといえる。このような意味でも、松倉氏は、起業動機や理念を明確に持つことの重要性を伝えている。

松倉氏

プレゼンをするということは、良い機会だと思う。人に話すことで、考えがまとまる。だから、プレゼンは何回やっても良い。何度も練習するし、その分だけ修正もできる。…自分のプランを人前で話す機会は、なかなか無いから、自分でそういうところに飛び込んでいかないと…。「新たに事業を起こそうと必死にやっている時に、コンテストに応募する暇なんてない。そんなことをしている場合ではない。」と思う人もいるでしょう。しかし、そういう人こそ、コンテストに出ることで、弾みがつくと思うのです。

二つ目のメッセージは、プレゼンテーションの重要性を伝えている。上述したように、プレゼンテーションに向けて準備をすることや練習することが、伝える力を養うことにつながる。それと同時に、自らの構想やプランも、より合理的な内容に整理されていく。まさに、他人に伝えるという行為であるプレゼンテーションには、ビジネスプランの作成能力を向上させるという役割や意義を有していることを伝えている。

更に、そのような機会として、ビジネスプランコンテストへの応募を勧めていることも重要な点といえる。松倉氏の経験からも分かるように、コンテスト受賞後のネットワーク形成において、プレゼンテーションは必須である。その成果次第で、その先の連携が決まってくる。コンテストが、起業・創業の通過点であることは言うまでもないが、自らのプランを修正し、強化すると共に、他人に伝える力を養う機会と捉えることの重要性を松倉氏は伝えて

いる。

これから起業を目指す人たちには、人目に触れることを恐れず、また厭わずに、ビジネスプランコンテストに参加をして頂きたい。コンテストの場を自らの成長の機会と捉え、成果を上げることが、まさに起業・創業における弾みになると思われる。

参考文献

- Ansoff, I. (1957) . Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5) , 113-124.
- 伊吹勇亮, 川北眞紀子, 北見幸一, 関谷直也, 藺部靖史 (2014) 『広告・PR論—パブリック・リレーションズの理論と実践』 有斐閣.
- 井之上喬 (2015) 『パブリックリレーションズ〔第2版〕』 日本評論社.
- Itami, H. & Numagami, T. (1992) . Dynamic interaction between strategy and technology. *Strategic Management Journal*, 13, 119-135.
- 片岡眞吾 (2007) 『東三河ビジネスプランコンテスト2001-2005のフォローアップ—新事業創出のマネジメント—』 豊橋創造大学紀要, No11, 1-14.
- Leonard-Barton, D. (1992) . Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue, Summer) , 111-125.
- 西口敏宏 編著 (2003) 『中小企業ネットワーク—レント分析と国際比較』 有斐閣.
- 野中郁次郎, 遠山亮子, 平田透 (2010) 『流れを経営する—持続的イノベーション企業の動態理論』 東洋経済新報社.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990) . The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3) . 79-91.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) . Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7) , 509-533.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. III. (1997) . *Winning through innovation*. Boston: Harvard Business School Press.