

クリエイティブな資金調達

座長：山納 洋 プロデューサー
講師：小松 真実 ミュージックセキュリティーズ（株）代表取締役
須崎 智 （株）日本政策金融公庫 玉出支店 国民生活事業融資課長
森 啓 大阪産業創造館 経営相談室 スタッフコンサルタントリーダー

日時：2010年10月12日(火) 18時30分～20時30分

会場：中之島 BANKS

山納： 皆さん、お集まりいただきまして誠にありがとうございます。

大阪デザインセンターのデザインビジネス塾では円卓会議という形で、さまざまなゲストにお越しいただいてテーマを掘り下げてディスカッションを行っています。最終回の本日は「クリエイティブな資金調達」というテーマを準備しています。お手元の資料に本日お越しいただいた3名の講師のプロフィールを載せていますが、簡単にご紹介させていただきます。

それでは、プロフィールの上から順に、森啓さんです。

森： 皆さん、こんばんは。森でございます。今日はよろしくお願ひします。

私は一コンサルタントとして約10年前に独立しました。大阪市の外郭団体である大阪産業創造館と契約して企業の相談を受けています。今日のテーマである金融についても相談を受けていますので、皆さんのお役に立つ情報を提供できればと思っています。

山納： 引き続きまして、ミュージックセキュリティーズ代表取締役の小松真実さんです。

小松： よろしくお願ひします。

山納： 須崎智さま、お願ひします。

須崎： 皆さん、こんばんは。日本政策金融公庫玉手支店の須崎と申します。日頃は、創業関係のご融資の相談など、融資判断の業務にあたっています。よろしくお願ひします。

山納： ありがとうございます。

今日は、資金調達の話なのに、なぜか参加者が少なく、デザイナーはお金に弱いと感じていますが、それもそのはずで、まだ皆さんには資金調達は縁がないと思います。会社に勤めてデザインの仕事をしている人やプロジェクトを担当している人は、予算の中で商品開発やプロジェクトを進めていきます。予算を集める必要はなく、予算を使っていかに良い商品を開発するか、プロジェクトを進めていくかということがミッションになってきます。

この中には自分の会社や事務所をお持ちの方もいると思いますが、独立すると事務所で出すお茶も自分で買わなければならないという世界になります。貯金をしてから会社を辞めて事務所を興し、その部分を賄う人もいます。人を雇うと事務所の

経費も増えてくるので、その段階で資金調達、融資を受けるということに直面するかもしれません。

世の中にインパクトを与えるような大きなプロジェクトを行うには資金が必要になります。お金が入ってくるよりも先にお金が出ていくことになれば、どこかからお金を調達しなければならない。会社勤めや学生でデザインの勉強をしている段階で、資金調達の必要性を感じることは少ないかもしれませんが、必ずそういう時期がきます。逆に、それだけのプロジェクトをやるという気概を持って、先取りするような気持ちで今日話を聞いていただければと思っています。

まず、東京からわざわざお越しいただいたミュージックセキュリティーズの小松さんに、どんな事業をしているのかを聞いてみようと思います。それを伺った上で、プロデュース塾の塾生、今日は残念ながら2名が欠席で4名になっていますが、この4名が新しく事業を興す精鋭たちとして資金融資のプロにプレゼンテーションを行います。皆さんを巻き込んでディスカッションを進めていきたいと考えていますので、よろしくお願いします。

小松さんの話に入る前に、小松さんの話はとても面白いですが、かなりのことを理解していないと意味が通じないと思います。資金調達をどう考えるか。今日はお金を借りる話を中心にします。政府系の金融機関でお金を借りる。銀行でお金を借りる。それ以外に、世の中には助成金や補助金があり、タダでくれるお金、ミッションに合致すれば出してくれるお金もあります。また、企業が、そのプロジェクトに乗るという形で協賛や事業投資してくれるケースもあります。それとはまったく別の話として、どうすれば個人レベルでお金が集められるのかという難題に取り組むわけですが、その解決策として小松さんのお話を聞いていただければと思います。

それではよろしくお願いします。

小松： はじめまして、ミュージックセキュリティーズの小松です。本日はよろしくお願いします。お手元にパワーポイントをプリントしたものとセキュリティレポートを資料としてお配りしていますので、ご参照いただければと思います。

まず、弊社の事業内容について紹介します。ミュージックセキュリティーズは音楽の証券化から始まりました。弊社は第二種金融商品取引業者として、いわゆる金融機関の小型版のようなものですが、2001年から始めて10期目になります。主な事業内容は、証券化事業とレコード会社でもあるので音楽事業があります。資本金は1億7000万円、資本準備金は1億6000万円、合わせて3億3000万円です。

10年前に立ち上げたときは最低資本金制度があり、有限会社は300万円、株式会社は1000万円の資本金を積まなければ法人化できませんでした。私は学生上がりで会社を立ち上げたので50万円しかなくて、合資会社という形で立ち上げたのが2001年です。50万円で事業を行って、その実績をもとにエンジェルからファイナンスして有限会社にして、2002年から株式会社化にして今に至っています。



10年間かけて600倍まで増やしていったことになりました。その間に株主も増えてきて、私が筆

頭株主ですが、東京海上キャピタルや住友商事、電通、銀行、信金キャピタルなどが入っています。監査法人には新日本有限責任監査法人が入り、数字面も管理しています。ただ、基本的には、音楽のファンドをやりたいと思って立ち上げた会社なので、もっと自由な音楽ということで、自由とは裏腹に義務が生じてきますが、それを大事にして

いる会社です。

左下の右に理念を書いています。私自身がクリエイターとして音楽をつくっていましたが、10年前は大手のレコード会社でないと全国に流通させる流通網はなくて、2002年ごろからインディーズマーケットが大きくなりました。そうすると大手に依存していくのは当然ですが、23か24歳だったのでそれでは面白くないと思いました。今ではもっとちゃんとしなければダメだったと思いますが、インディペンデントであるために何をしなければならぬかを考えました。インディペンデントは依存しないということですが、依存すると言いなりにならざるをえない。自分でリスクを取るということは、今回のテーマでもある資金調達をする必要があり、そのための武器を提供するのが弊社のミッションではないかと思っています。

最新のインターネット技術と書いていますが、インターネットがこれだけ普及してユーザーも増えています。あとは金融の技術ですが、金融もどんどん発達しています。具体的には、インターネット技術でファンの力を集結し、金融の技術でファンドを組成していくという形で、ファンとファンドを組み合わせることを行っています。

音楽で例えると、メジャーレーベルに相手にされない、自主制作しているマイナーアーティストのための仕組みではなく、メジャーに拾われなくても自分の信念を持ち、会社に依存しないで、武器を使って真向勝負する真にインディペンデントなアーティストのための会社でありたいと思っています。インディペンデント志向は、アーティストやクリエイターだけではなく、すべての事業者が同じではないかと考えています。大きな会社でも小さな会社でも、規模に関係なくインディペンデントであることが大事であり、そのためにはファイナンスが必要になります。

次のページの右下に沿革を載せていますが、ま

ずは音楽ファンドから始めて、レコード会社の業務も同時に行っています。2006年からレストランファンドを開始しました。板前やシェフの方も同じクリエイター、アーティストです。彼らが店を始めたいということになると、仲間や親せき、親から借りることが多いと思います。もちろん、それでもいいですが、ビジネスライフに契約に基づいた資金集めをしたいということで、レストランファンドを始めました。

トライアル的な面もありましたが、大きなターニングポイントは2007年からの純米酒ファンドの開始です。音楽中心だった中で純米酒のファンドを始めたのは、音楽とお酒はまったく別ですが、話を伺うとファイナンスができなくて酒蔵がどんどんつぶれている状況で、右肩下がりの産業です。今でも生き残っている方々は、お米の仕入れ先や水にもこだわりを持っていて、まさにアーティスト、クリエイターですが、ファイナンスができない。ところが、この銘柄が好きだというファンの方がたくさんいます。そういう方々に向けて、インターネットを通じてファンドを販売していくことの重要性に気づき、2007年から始めました。

2008年に、金融商品取引法の改正など、レギュレーションが変わる中で第二種金融商品取引業者の登録業者になりました。2009年から事業対象を拡大し、農業、林業、アパレル、スポーツ、ポータルサイト的な形で「セキュリテ」というサイトをオープンしました。事業内容としては、音楽制作・販売・著作権管理業務など、レコード会社の業務、アーティストのマネジメント業務、CDのリリース数は150枚以上です。今はヒップポップ系のCDが多く、非常に盛り上がっています。もう一つは、事業の証券化、および個人からの小口投資プラットフォーム業務があります。

次のページ、証券化事業の特徴①ですが、あくまでファン向けのファンドなので小口出資です。

最小出資単位は1000円ですが、平均すると一口あたり1～5万円が一番多いです。出資額の上限を決めます。このプロジェクトにはいくらの資金が必要で、何に使われるかを明確にした上で、その金額を集めます。

会員の属性は30～40代が中心で、男女比では男性7：女性3になります。比較的若い投資家が多いです。純米酒のファンは50～60代の男性が多いです。事業への応援、出資を通じた事業へのかわり、学び、情報収集が出資動機になります。

投資の対象は、株式を取得するのではなく、あくまでも事業単位のプロジェクトファイナンスであり、商品・サービスの原材料などに使われます。純米酒のファンであればお米代、音楽のファンであればレコーディング代や広告宣伝費に使われます。

何でもいいのではなくて、各地域の特徴や歴史的な背景を持つ事業です。意味ということになりますが、単純に面白いそうだからお金を出してくださいということではなくて、なぜやらなければいけないのかという部分がとんがっていることが大事になります。同じく、専門性の高い技術を必要とする事業、すたれてしまっただけで困る事業、大事な事業に対して、ファンを集めていくことが重要だと思っています。

証券化事業の特徴②として、ファンなのでリターンが重要になります。金銭のリターンは、商品・サービスの売り上げの一定比率を分配します。投資家の方とは元本割れもあるという前提で契約を結びますので、元本割れの場合は現物分配を実施しています。例えば、純米酒のファンであればお酒、お米のファンであればお米を分配しますが、ファンの方が出資しているので現物分配でもいいという方が非常に多いです。例えば、既存の金融機関では、事業が予定よりうまくいっていないのでお酒で返しますと言われても困ると思

ますが、個人のファンの方はお酒をもらえるのからそれでいいという方が非常に多いです。

加えて、リターンの種類が重要で、金銭以外のリターンがあります。事業への参加行為（出資）自体をエンターテインメント化していく。誤解されたくないのは、きちんと説明してリスクあることを認識いただいた上で、事業へ参加することによって味わえる今までにはない経験・価値を提供していきます。音楽でいうとCDジャケットに名前が載る。特別なライブに参加できる。お酒であれば、熟成中のお酒（非売品）を送付する。お米のファンであれば、田植えや収穫への参加、在庫の分配があります。

個人のファンが投資することへのリターンは、金銭リターンと金銭以外のリターンの合計だと思います。金銭のリターンはそれほど多くはない。当然、元本は超えるかもしれませんが、多く見込めない場合は金銭以外のリターンを出していくことが重要だと思っています。両方が最大化されれば、投資家にとっては価値のある投資になります。

次のページはファンの仕組みです。弊社は匿名組合という仕組みで、事業者が自分の魂と技術を込めた事業に共感してくれるファンと資金を提供していきます。個人の方々には、共感する事業者の事業に対して出資できるということを提供しています。仕組みを構築していく際には、信頼関係が大事になるので、事業者をきちんと見ていく必要があります。その上で、基本的にはインターネットで募集するので、それを個人の投資家に向けてプレゼンテーションしていくという流れになっています。個人の方は平均約2万5000円の出資額になっています。

ファンの仕組み②として、個人の方は出資者であり、かつ消費者でもあるのが望ましいと思っています。順番でいうと、システムを導入、事業者の方のファンをWebサイトで運用していきま

す。次にファンド組成・販売・運営をしていきます。インターネット上で個人の方と事業者が匿名契約を結んでいくという形です。

実際にサイトを見ていただければと思います。これが弊社の音楽ファンドのサイトです。これが「セキュリテ」というサイトです。Jリーグの東京ヴェルディのファンドも扱っています。まずはコミュニティをつくります。海外のマイクロファイナンスファンド、森林を守ろう、ワリバシカンパニー、お米という形で載せて、ファンの方にコミュニティに参加していただきます。

クリエイティブ領域でいうと、一つの事例として「妖怪ふぁんど」、これをデザインしているのは「nendo」というデザイン会社です。海外で活躍している方々ですが、彼らと弊社と水木しげるさんの事務所と一緒に、境港を盛り上げていこうということで鳥取の境港発で、事業者はアイデアインターナショナルです。

ファンドの概要は、一口3万円で募集金額は1050万円、資金使途は妖怪だるまの開発・製造・販促費用です。分配内容は、妖怪だるまの売り上げの一部です。妖怪だるまが元本を下回った場合は、下回った額相当の妖怪だるまを送付します。出資者特典は、これは「ゲゲゲの鬼太郎」や水木しげるファンでなければわからないと思いますが、出資者限定で「サラリーマン山田だるま（一般非売品）」の購入権。妖怪イベントへの優先招待。鬼太郎のキャラをデフォルメしたのはこれが初めてだと言われていますが、nendo に来てもらって彼らがどういうデザインコンセプトでつくっているか。イベント参加や商品パッケージに出資者の名前の記載も行っていく予定です。

仕組みとしては、弊社が匿名組合員（出資者）との間を結びます。開発販売はアイデアインターナショナルといって、雑貨等を全国で販売している上場会社です。産地メーカーに製造委託をして妖

怪だるまをつくります。今回は地域に貢献したいということで、開発アドバイスとして特定非営利法人メイド・イン・ジャパンプロジェクトに協力をいただいて、著作物の使用料等は水木プロダクションに払います。デザインは nendo で、デザイン料もファンドから払います。諸々の契約やお金の流れは弊社がマネジメントし、アイデアを経由して小売店で販売します。もちろん直販もします。弊社を通じて販売代金を分配していくという形になっています。

販売個数や状況については、出資額がいくらか、口数がいくらか、ログインすれば投資家の方が見られるようになっています。ブログも書きますので、RSSで読み込むことができます。イベント情報等もファンドの購入者の方のみ提供という形になっています。ファンドの組成が弊社の事業になります。

概念的なお話をさせていただきたいと思います。キャッシュフローとボラティリティということで、お手元の資料には入っていませんが、ファンドを始めるときに1000万や5000万、1億のファンドをつくっています。縦軸がキャッシュフロー、資金繰りと考えていただいてもいいですが、右側は時間です。事業を始めると、最初にお金を使うのでお金がどんどん減っていきます。売り上げが上ればキャッシュが増えますが、使っていくので減ってきます。売り上げが上がりながら同時に減るので、最初のころよりも減り方が少なくなり、最後は増えていく。こういう事業形態が望ましいというか、普通だと思います。

弊社がファンドをつくる場合は、例えば時間という1、この幅のキャッシュ、キャッシュフローでいうと、Aまでのキャッシュであればファンドで集めるのは簡単です。ボトムでも返せます。銀行等から借りる際も同じだと思います。キャッシュフローBの高さ、この額を借りたい、もしくは

は調達したいということも当然あると思います。これは、考え方によっては調達できると思います。ここに行く事業モデルなりキャッシュフローの見込みに、どれだけ納得感があるか、説得力があるか、実現性があるかということになってくると思います。

ただ、こういうパターンは少なく、出発点は同じですが、使いすぎたり売上げが出るのが遅



くなったりするとへこんでしまいます。この時点で完全にショートしています。さまざま

なところからお金をかき集めるとは思います、事業計画としては厳しいところがあります。

ファンドをする際に、なくしてはいけない事業、多くのファンがいる事業はたくさんあるので、それをどうすればいいか。上げていけばショートしない事業もあります。BからB⁺にキャッシュフローを増やす、資金を増やすのが、ファンドにとって重要なことだと思います。B⁺の事業にしても、通常の金融機関はファイナンスがしづらと思います。弊社としては、B⁺の事業は厳しいですが、ファンがいて重要な事業であればファイナンスできるのではないかと。しかも、ぎりぎりショートしない計画ができるのであれば応援していきたい。これが弊社の考え方であり、特長でもあります。いずれにしても、キャッシュフローを捉えた事業計画をつくっていくことが大事だと思います。

簡単に弊社の実績を紹介します。セキュリテレポートの裏側に、現在運用中のファンドの状況や終了済みのファンドの情報が載っています。現在は約90本のファンドがあつて、音楽が57本、レストランが6本、純米酒の酒蔵ファンドが10本。

純米酒だと大阪では秋鹿酒造で、秋鹿のファンも扱っています。アパレルではジーンズです。

事例のご紹介ということで音楽バンドです。目的は、アーティストが音楽活動を続けられる環境づくりで、アーティストが作りたい音楽を自由につくっていく。かつ、売れる音楽ではなくてファンが聴きたい音楽をつくってもらいたいと思っています。とはいえ、投資した金額が回収できることが重要です。

最近のファンドの紹介ですが、ヒップホップを聴く方は少ないかもしれませんが、AK-69というラッパーがいます。4400万円のファンドをつくり、アルバム1枚をリリースしています。69なので一口6900円です。共感ポイントとして、アーティストAK-69の活動を支えていくファンの方がたくさんいます。こういうファンになるとテレビ局なども参加してきます。それとアーティストの音楽性。インディペンデントアーティストが、ファンドの力を活用してオリコン1位を狙っていくということで、最近ではオリコンチャートで7位ぐらいまではディリーで上がりました。これだけお金をかけているアーティストは、最近のメジャーレーベルでも少ないと聞きますが、みんなで力を合わせて、チマチマせずに1位を狙っていくということです。

純米酒ファンドの目的は、熟成させた全量純米の日本酒を造る。全量純米というのは、酒蔵が純米酒しか造っていない状態で、醸造アルコールや添加物をしない。世の中の8割のお酒が純米酒以外のお酒です。

課題としては、市場の資金が流れづらい（必要資金の規模が小さい、上場前提ではない）。熟成中（3年間程度）は資金の回収が望めない。日本の伝統的な食品や文化的なものは熟成が大事です。味噌もしょうゆも熟成が大事です。通常の借入は毎月返済が発生します。熟成まで待てないので、

本当は熟成させたいのに返済のために、ワインに例えるとヌーボーの状態出荷してしまうことが多いです。売りたい味ではないのに売ってしまうので、本来のファンが逃げてしまいます。

お米だけで造るので原材料が高い。熟成させた高いお酒を造りたいのですが、原材料費を下げるためにお米の量を減らしたり、質の悪い米にしたり、醸造アルコールを混ぜたり、それによって悪循環に陥る例もあります。

解決策としては、純米酒ファンドで数百万規模から 2000~3000 万規模までありますが、ファンドを組成して5年の運用期間、投資家は5年間、金銭的なリターンはありません。お金は入りませんが、熟成途中のお酒を投資家の方に送ります。それを毎年飲んで、味が変化していく過程を楽しんでいただくということで、需要と供給が合っています。蔵元は自分が納得のいくタイミングで販売を開始するので、価値も高くなり、こだわりもつくりあげていく。これが純米酒ファンドです。

これは募集が終わっていますが、兵庫県の下村酒造の奥播磨というお酒です。これは 1560 万円のファンドですが、お酒のファンドは人気が高く、あっという間に 1000 万、2000 万円が集まります。純米酒ファンドの出資者属性は、アンケートの結果、「純米酒が好きで応援したいから」が 58%で、「利益が出そうだから」は 2%しかいません。

次のページはアパレル事業ファンドです。目的は、日本の伝統技術（縫製・染色・生地づくり）を広める、残すためです。使い捨てではなく、一生使える商品をつくる。課題は、ファストファッションが主流となっている現在では、開発の時間も限られているので時間と手間のかかる商品はつくりづらくなっています。高級海外ブランドの国産材料（生地）仕様の認知度が低い。岡山県の児島のジーンズは、世界中で認知されていてデニムバレーと呼ばれているほどですが、国内では認知

度が低いです。解決策としては、出資をきっかけとした商品の取り組みの認知度を向上させることにより、ファンを増やすことで商品の存在を知ってもらうことが大事だと思っています。その具体例が天然藍染め桃太郎ジーンズファンドで、桃太郎ジーンズという岡山県の会社が藍染めで作っています。藍は「ジャパンプルー」と呼ばれていて、世界最古の染料ではないかと言われています。日本の伝統的な染物をジーンズで応用していくために募集金額は 1200 万円で、藍をつくるのに 1 年程度はかかるので、その間のファイナンスに利用したという形です。このジーンズは、シャネルやルイ・ヴィトンにも生地を提供していて、10 年保証のついたジーンズです。人生の相棒をつくるという職人の心、こだわりがあります。

レストランファンドは、ただのレストランではなくて、生産者と消費者を料理で直接つなぐということで募集金額は 850 万円、問題を抱えている漁業を、レストランを通して活性化させていくのが目的です。林業は 5000 万円のファンドをつくり、ファンド資金で林業機械を購入して間伐していきます。

畜産業のファンドとして「えこふぁーむ放牧豚ファンド」があります。口蹄疫の問題がありましたが、畜舎に詰め込んで飼うのではなく、荒れ果てた休耕地に柵をして豚を放牧します。そこで豚は休耕地を耕してくれます。豚は出荷されますが、豚が耕してくれた土地で野菜を育てて出荷するというファンドで、募集金額は 1053 万円です。ついでに生ハムもつくり、さらに付加価値をつけていきます。海外の生ハムには薬が使われたりしますが、薬は使わずに塩だけでつくっています。

スポーツファンドは、大資本がなくても存続し続ける資金調達環境をつくるという目的です。「東京ヴェルディ 1969」というチーム名なので一口 1 万 9690 円、この資金がチームの運営費になります。

元本割れの場合はチケットを分配します。マイクロファイナンスファンドもあります。以上が具体例になります。

多くの方がファンドをつくりたいと言ってくれますが、本当にいいでしょうと訴えかけていく前段階では、弊社と秘密保持契約を結んで、皆さんの情報を出さずに、1～2カ月かけて細かいプランづくりを一緒に行っています。弊社の責任として、わけのわからないファンドをつくって投資家の方に事業リスク以外のリスクを負わせるわけにはいかないので、綿密に行っています。

以上が、弊社の事業になります。ご静聴いただきありがとうございます。

山納： ありがとうございます。面白いお話をいただきました。

せっかくなので質問の時間を設けます。円卓を囲んでいる方々でも後ろの方々でもいいですが、なかなか聞けない話を聞かせていただいたので、質問をいただければと思います。いかがでしょうか。

塾生： ファンという言葉が出てきましたが、ファンをつかむにはどうするか。サイトだけでは疑う人やリスクを強く感じる投資家も多いと思いますが、いかに心地よくファンをつかむか。新しい体験や共感を得るワクワク感、そういう仕掛けがあれば教えていただけますか。

小松： まだ仕掛けはできてなくて、まずは、ひたすらPR活動を一緒にしていきます。テレビや新聞などメディアに出すことで知ってもらうことが重要です。あとは、お金以外のリターンをいかにアピールできるかがポイントだと思います。

山納： ありがとうございます。ほかにいかがで

すか。

私からですが、ファンドで小口の資金を一般から集めて、集まらなければ流れてしまうと思いますが、調達ができて事業が成立したのはどの程度の割合になりますか。

小松： 基本的には、ファンドを募集したものはすべてファンド組成しています。ほとんどは集まっていますが、集まらなければ、やめるか、もしくは最低保証金額を決めていて、この金額を超えれば事業ができるという額を決めていますので、ミニマムで集めることもあります。基本的に、できるものでなければ募集をかけていません。

山納： ありがとうございます。

塾生： 残したい技術があるとして、ファンド同士の中で一緒にしたいという話が出てくることはありますか。その場合、個々のあるファンドとは別に、新たにファンドをつくるのですか。

小松： 実はよくあります。例えば、おにぎりのファンド、レストランファンド、お酢のファンド、お米農家のファンドがありますが、シナジーがあって、それぞれこだわりがあるから一緒にやりたいということもあります。投資家も、おにぎりファンドに出資している方は、お米も大事だということに気づいてお米農家のファンドに出資して、お米といえばお酒だろうとお酒のファンドに出資するというように、つながっています。それが弊社の狙いでもあるので、比較的近い事業者を集めて共同セミナー、投資家向けの発表会を行っています。その中で、投資家の方に飲んでもらったり食べてもらったりすることで、生まれてくるものが多いです。

各プロジェクトは個々のファンドでやっていた

だいて、共同でやるのであれば別のファンドをつくっていきます。

塾生： 共同のファンドの場合、分配方法はイーブンということになりますか。

小松： そこがポイントで、誰が事業主体かというところが重要です。弊社は、担保を取って、元本割れすれば必ず投資家を保護するというスキームではなくて、応援したいから出資するという人を集めてきますので、死んでもやるという覚悟がある事業者でないとできません。それが誰かということが重要で、その事業者が中心となって商品を生み出していきます。お酒のファンドは十数の蔵と一緒にやっていますが、中心となる蔵が一蔵あります。そこから金の流れをつくっていきますので、中心となる会社が一社、必ずいなくてはいけない。

山納： ありがとうございます。ミュージックセキュリティーズへの質問はこれで終了したいと思います。

非常にいい話を聞かせていただきましたが、これが当たり前だと思われては困るということで、バブル崩壊後に貸し渋りという言葉が聞かれるようになりました。銀行がお金を貸してくれなくなりました。ITバブルがはじける前は、ビジネスモデルを持って会社を回れば数千万円が集まる、ベンチャーキャピタルがお金を出してくれる時代もありました。ところが今は、個人が新しく事業を立ち上げるときに、そう簡単にお金を集めることはできません。現実の厳しさや、どんな方法があるのか、資金調達のプロフェッショナルが集まっていますから、ぜひお聞きしたい。こういう趣向で後半を進めていきたいと考えています。

ここからプロデュース塾の塾生4名にバトンタ

ッチします。彼らは事業者の卵として事業を考えていて、どうすればお金を借りることができるのか、聞いていきます。ある種、「マネーの虎」のような趣向で進めていきたいと考えています。ある程度の流れはつくっているの、見えてくるものがあると予想しながら進めますが、逆に予定調和になっても面白くないので、できるだけ食いさがつて話を進めていただければと考えています。

では塾生にバトンタッチします。よろしくお願ひします。

塾生 A： それでは進めたいと思います。聴講されている方も含めて、大なり小なり興味があると思います。また、将来は事務所や会社を立ち上げたいという人も中にはいると思います。そこでパターンを二つほど考えてきましたので、それをもとに質問をしていきたいと思います。

<パターン1>

Aさんは、小さい事務所に10年間勤務し、会社からもクライアントからも信頼を得ていました。Aさんは、学生時代からの夢であった個人事務所を立ち上げたいと独立を考えました。

個人事務所を立ち上げる際の資金集めの方法、注意点などがあれば教えてください。

<パターン2>

BさんとCさんは、一部上場企業に20年勤務し、それなりのポジションで大きな仕事を任されています。デザイン関係のBさんとCさんは、それぞれ得意分野が違い、それぞれ異なる能力を持っています。

大きな会社になればなるほど壁もあり、小回りが利かないことも多々あります。これからの世の中はスピード化が求められるので、このままではいけないと二人が発起人になって会社を立ち上げることになりました。ただ、BさんとCさんだけでは、デザインという限られた範囲の会社にな

ります。これからは企画から製品管理まで一貫してできるのが強みだということで、二人に加えてCADを使える技術者と形をつくるモデラーを、人脈をたどって2~3人、趣旨に賛同してくれた人を引き込んで会社を立ち上げることになりました。

この場合、どんな条件で融資をしてもらえるか。融資をしてもらうにはどうすればいいか。お聞きしたいと思います。

山納：まず、整理をしましょう。もう一度かいつまんで二つの質問を言ってください。

塾生 A：一方は、個人レベルの事務所を立ち上げる場合の資金調達。もう一方は、会社組織として規模・守備範囲を広げた状態でやっていきたいという場合の資金調達です。

山納：この2点です。では、森さんからお願いします。

森：個人であっても法人であっても基本はかわりません。小松社長からキャッシュフローという



話がありましたが、キャッシュフローには大きく三つあり、小松社長の会社がされているのは投資キャッシュ

フロー、出資して企業を応援します。お金の集め方には出資以外に融資があって、二つ目は財務キャッシュフローです。この二つが資金を調達する方法です。三つ目の営業キャッシュフローは、儲けるということです。個人であっても会社組織であっても、売り上げから経費を差し引いて最後にどれだけ利益が残るか。この必然性がなければ融

資は受けられません。

個人の場合は、自分の食いぶちを稼げばいいので、売り上げが少なくても回ります。ここが違います。複数のメンバーをそろえた場合のポイントとして、売り上げが上がらなくてもかかる経費が多くなります。一人分の食いぶちを稼げば事業として継続できる場合と、会社を組織したメンバー全員の食いぶちを稼がなければいけないので、当然、必要とされる売り上げの額は大きくなります。それだけの売り上げを確保できる根拠が明確なのかどうかということです。

クリエイティブな分野を評価できる金融機関はありません。小松社長の会社は評価できるかもしれませんが、融資や投資をする場合は営業キャッシュフロー、経費を差し引いて利益が残るのかどうか、その必然性を客観的に見ます。どれだけ売り先を持っているか、それが見えるかどうかが一番のポイントになります。お客さまをつかんでいるか、あるいはお客さまをつかむ仕組みがしっかりしているかどうか。それを投資家や金融機関に説得力のある説明ができるのかどうか。これがポイントになります。

須崎：森さんの説明で回答が得られたと思いますが、Aさんはどうですか。

塾生 A：クリエイティブな部分は非常に難しいということですが、過去にクリエイティブな部分に似たケースで融資をされた例はありますか。

須崎：例はあります。公庫の場合、さまざまな業種がいますので、例えばデザイン事務所や設計事務所を起業される方についても融資をしています。ただ、森さんが説明したように、どの程度の売り上げが見込めるか。費用は積み上げていけば積算しやすいと思います。損益分岐点を出して検

討していますが、売り上げがどこまで見込めるかという点については、起業前や起業して間もない企業は、1カ月後、3カ月後、6カ月後の売り上げを、その時点で把握しづらいのは確かです。

ただ、公庫の例でいうと、そもそも小さい企業が中心の融資機関なので、製造業でもない限り、3カ月後、6カ月後の売り上げ予測が立ちにくいのは確かです。その場合は、創業の計画書、あるいは計画書を書いていない場合は、勤務時代の実績をお伺いした上で、例えば取引先の引き継ぎができるなど、側面調査を加味して融資判断をしていきます。

森： 夢も希望もないような話をしましたが、クリエイティブな部分で成功した事例があります。生地をつくって売る生地商は非常に厳しい事業分野ですが、そこでの成功例があります。イタリアで行われる生地の展示会では最高峰と位置づけられている展示会に、ある生地会社の社長が、売り上げが落ち込んで苦しいときに、その展示会に行きました。生地を見る目はプロなので、展示している生地を自分で調べていきました。この生地はこういう作り方をすれば作れると自分で分解して、それを直接マーケットに売るのではなくて有名アパレルのデザイナーに提案しました。デザイナーに採用されて、それから売り上げが一気に伸びました。デザインや風合いなど感性の部分だけではなくて、どうすれば売れるのか、実績とか、隠れた部分での努力があります。参考にしてください。

食の流通ですが、小松社長はさまざまな食材に投資していますが、日本の場合、食の流通はピラミッド構造になっています。その頂点が百貨店で、特に加工食品は、広く自社の商品を販売していくためにテッペンの百貨店を狙います。大阪では高島屋と阪急です。ここで採用されると、ピラミッ

ド構造でいうと、百貨店の下に位置づけられる専門店やスーパーに採用されやすくなります。戦略的なマーケティング、どこをターゲットにして攻めていくかという話ですが、流通の頂点を押されれば広く自社の商品が普及していきます。

創業者や中小企業は、ないないづくしの中であらばっています。その中で、しっかりと作戦を立てて、売り先があるというだけではなく、営業キャッシュフローが大きくなる根拠を具体的に示していく。二つばかり例を申しましたが、ご参考にいただければと思います。

小松： 整理しながら伺いたいと思いますが、先ほどはプロジェクトファイナンスの分野の話で、これはコーポレートファイナンスの話だと思えますが、デッドファイナンスとエクイティファイナンスがあります。デッドとは融資を受ける、銀行からの借入れ、もしくは金融機関、もしくは知り合いからの借入れです。エクイティは出資、株式を売って資金調達、資本金を増やします。

デッドファイナンスの特長は元本保証で個人保証、借りると死ぬまで返済しなければならない。そういうデッドファイナンスがいいのか。ただし、成功して会社が伸びても、決められた利息しか払う必要がないのがデッドファイナンスのよいところ。成功はすべて自分のものになります。エクイティファイナンスの場合は、事業と一緒にやるので返済しなくてもいい。ただし、成功したときは、成功という果実、もしくは経営権を持っていける可能性があります。経営権も資本政策も考えなければいけません。エクイティファイナンスとデッドファイナンスではどちらが向いていると思いますか。

塾生 A： 向いているかどうかはわかりませんが、周りを見ると、デッドファイナンス的に、独立し

て成功した人もいれば、今は何をしているのかわからないような人もいますので、こちらのほうが確率としては高いのかもしれない。私の周りだけで、もっとうまく回せるコツがあれば教えてください。

小松： 両方のバランスが大事だと思いますが、今回はクリエイティブな資金調達というテーマなので、クリエイティブをもとにファイナンスするというで考えると、デッドよりもエクイティが向いていると思います。なぜかという、デッドファイナンスは、資金繰り表を作成して返済しなければならない。返済しなければいけないお金は、個人保証まで入れるので、私自身もたくさん知っていますが、かなり重いです。日本でベンチャーが失敗して再起できない理由だと思います。

一方、エクイティファイナンスは、私は50万円の資本金から450万円で有限会社にしましたが、自分では150万までしか増やせなかったもので、残りは別のエンジェルに150万円ずつ出してもらいました。保証はいらなくて、事業計画と、それによって生まれることをきちんと説明して出してもらいましたが、シェアは3分の1になります。資本政策が大事だと思います。それでは経営上よくないので、株式の部分だけ譲ってもらってシェアを高めた上で、事業が回っていけば、次は株式会社にするために1000万円をベンチャーキャピタルから調達しました。クリエイティブや思いなど、数字で判断しづらいものはエクイティファイナンスが向いているような気がします。

山納： ありがとうございます。わかりにくいところもあったかもしれませんが、まずは売り先を確保せよ、営業キャッシュフローなくしてお金は貸せないという話がありました。また、デッドファイナンスとエクイティファイナンスがあり、

返済しなければいけない調達方法と返済しなくてもいい出資という方法があることが見えてきたかと思います。

それでは次の事業者の方、お願いします。

塾生 B： 先ほどの話でガツンときました。私も事業を立ち上げたいと思っていたので、先ほどの話は重かったです。

私は今、会社の中でインハウスデザイナーとして仕事をしています。その中で、いろんなところから、この仕事をしてくれないかという話があります。話を持ってきてくれる人は、建築やWeb関係、イラストレーターで、その人たちと一緒に、今後、事業を始めてみたいと思っています。ただ、先ほどのパターン2とは違って、それぞれが事業主、それぞれが社長です。個人事業主が集まって一つのコミュニティをつくって運営していく。私もその中に入って一緒に仕事をしたいと考えています。

キーワード的のところですが、デザインの地産地消を目指していきたいと考えています。私がいるのはローカルなところなので、デザイナーは敷居が高い形になっています。建築でも、窓口を平易にしてそういう人たちを受け入れるような形をとりたいと思っています。例えば建築業の人が店をつくりたいと思っています。その店の人からPOPやメニューをつくってほしいと私に依頼がきます。もしくは、Webができる人ということであれば、そういう人を紹介することもできます。紹介した人たちが身近な場所にいるのなら、もっとスムーズに、お客さまに身近なデザインのコミュニティがつかれるのではないかと感じています。

そこで事業を立ち上げるために融資をしていただけだと思っています。私はグラフィックデザインとディレクションで、仲間の事業主と一緒にコラボレーション型の事業を地域で展開してい

たい。地域に入り込めるようなコミュニケーションの形をとりたいと考えていますが、そのために融資していただけるでしょうか。

山納： 森さんからお願いします。

森： プロが集まって仕事をするということですが、それに対して融資は可能です。ただし、誰が代表者かを明確にする必要があります。共同受注体という言葉がありますが、責任が不明確です。仕事をする場合、誰が仕事を受注するか、誰に仕事を出していくのか。言葉が適切かどうかわかりませんが、上下関係、階層が明確でないと、貸す側は誰が責任を取るのかということになります。

塾生 B： 仲間内で仮の代表をつくる形でもいいのですか。

森： かまいません。

塾生 B： フラットな関係の中での代表を仮に決めるということは、その人に集中的に責任がかかることになりますか。

森： プロジェクト単位で責任者を決めればいいと思います。例えば、建物を受注するときの受注責任者は誰か、水上レストランでイベントを行うときの受注者は誰か。施工は誰に発注するのか。これを明確にする必要があります。融資する側としては責任者との契約になります。

私は中小企業診断士として仕事をしていますが、診断士のノウハウだけでは処理できない案件もあるので、公認会計士や税理士と組むこともあります。その場合、私から先生方に仕事をお願いしてフィーを支払います。自分が元請けになってクライアントからの支払われたお金を分配します。わ

かりやすくいえば元請けと下請けという感じです。逆に、そのネットワークの中で税理士の先生から仕事をいただくこともあります。その場合は私が下請けになります。

塾生 B： それも一つだと思います。仕事を取ってくるという言い方が正しいのかわかりませんが、仕事の話を持ってきた人はプロジェクトにかかわっていません。仕事を運んできた人には責任はなく、お客さまと紹介した人が契約を結ぶという形になります。橋渡しのところでお金を取ることはないと思いますが、責任は紹介した人になるのか、それとも直接お客さまと契約を結んでデザインをする側に責任がかかるのか。

森： 実際にサービスを提供する方です。デザインを起こす、あるいは施工して、成果物を納めないとお金は支払われないので、サービス・商品を提供する責任者と金融機関が契約するという形になります。

須崎： プロが集まる集団で共同受注していくという点はいいと思います。受注の局面であれば、Bさんが事業主として請負契約の当事者になり、別の仕事は他の方が請け負うという形であれば、公庫の立場としては、それぞれが事業主として成立します。かつ、融資なので何に使うのかも関係してきます。誰が事業主なのか、誰が使うのかによって融資先は判断しています。

小松： 資金ニーズは何ですか。

塾生 B： 仲間が集まるには、ミーティングや打ち合わせなど、それぞれの事業主が共有できるスペースが必要になると思います。

小松： それだけなら月額数十万で済むと思うので、リスクを負ってお金を借りる必要はないというのが率直な印象です。

塾生 B： 私が事務所を立ち上げるための資金です。

小松： それはコラボ型の事業のファイナンスとは別にご自身の個人事業ですか。

塾生 B： そうです。

小松： なぜ聞いたかというのと、プロが集まったコラボ型の事業体へのファイナンスという視点で考えると、お客さまを持っていない者同士では絶対にうまくいかないというのが率直な印象です。本当のプロは大事な顧客を持っています。プロ同士でも、大事な顧客を共有することは、将来の成功もきっちりコミットし、シェアを共有していないと絶対にできないと思います。抜け駆けする人はいくらでもいます。そうなるともめると思いません。そうであれば、自分がリスクを負って事業を行い、足りない部分は外注したほうがまともだと思います。

塾生 B： 個人的にはそんな人たちではないと思っていますが、抜け駆けや自分のところでお客さまを抱えてしまうのは、ありえない話ではないので気になっていました。融資する側としては非常に気になるということですか。

小松： 偏った意見かもしれませんが、うまくいかないと思うのが普通です。

森： プロ同士がジョイントするという前提で、一つのメリットとして、組織として雇用すると売

り上げが上がらなくても経費が出ていきますが、ジョイントすれば売り上げが確定して費用が発生するのでショートしない。身軽な形でできるのがクリエイターの一つの特技ではないか思います。プロが集まれば、売り上げに連動した費用を計算できるところがメリットだと思います。信用を守る。抜け駆けしない。これがプロです。共同受注体の中にも、紹介しても、ありがとうで済ます人がたくさんいるのが現実です。仕事をするにおいて、組める人かどうかが大事なところだと思います。

山納： ありがとうございます。厳しい意見をいただきました。コラボレーション型やアライアンスが長く続く仕組みであるかどうか。ディレクションができる人や客先から仕事を取ってくる人が力を伸ばし、どこかで形が変わってくるのかもしれないという感覚を持って伺いました。

それでは、第3の事業者、Cさん。

塾生 C： 私のプランは、例えばイラストを描く人、絵本や漫画、アニメーションなど、名称であって職種として存在しない、そんなクリエイターに対して仕事を紹介するサイトを立ち上げ、事業化したいと思っています。お聞きしたいのは、決算書や事業計画書など、数字の部分の問題ではなくて、どんな付加価値をつければ興味を持ってくれるのか。あるいは融資をしてもらえる土俵に乗ることができるか。お聞きしたいと思います。

森： クリエイターを登録して受注していくサイトを立ち上げるということですが、仕事を取ることができる営業力が付加価値だと思います。例えば、今はポピュラーになりましたが、デザインという切り口でいうと、「建築家と建てる家」ということでアーキッシュギャラリーという会社が

走り、もともとは名古屋の工務店です。登録している建築家と一対一で、リノベーションやオシャレな空間づくりなど、自分の好きな住空間をデザインしてもらおうというサイトがあります。ベタですが新聞折り込みから手渡しチラシ、最近では Web で受注していますが、施主に対して魅力的な提案をしていく企画力、お客さまを集めて商談の場を設定できる営業力、これが付加価値になると思います。

漫画やイラストを描く方のお客さまは誰なのか。例えば、中国人もたくさん来ているので、メニューを中国語にする。中国の人は赤が好きですから、店内のカラーをどうするか。箸置きも赤にする。そういう提案はできると思います。お金を払うお客さまに対して魅力のあるサイトなのかどうかのポイントになると思います。

塾生 C: 会社として立ち上げるときに、例えばクリエイター部門と Web クリエイティブ部門、営業部門に分かれると思います。小さな組織で大きな成果を上げていったほうが良いと思いますが、どこまで営業に対して力を入れていけばいいのか。

山納: そのサイトは、いわゆる B to B か B to C という話ですか。要は、イラストの仕事やデザインの仕事をもらうためのサイトなのか、一般の人にイラストを買ってもらうためのサイトなのか、どちらですか。

塾生 C: 企業向けです。

森: 営業規模に関しては、これだけネットが発達しているので大きな問題ではありません。要は、企業に提供するコンテンツの中身だと思います。企業の場合、購入するときの意思決定の基準として儲かるか儲からないかがあります。個人の場合

はエモーショナルな意思決定をしますが、企業の場合は、デザインへの投資に対するリターンを計算して注文するかどうかを決めます。その要望に応えられるかどうかということです。

例えば、極端な例ですが、「情熱ホルモン」という店があります。事務所も小さくて営業も多くはない。フランチャイズという仕組みを使い、ホルモンの材料を加盟店に売り、アルバイトも派遣します。そこでマージンを得るというビジネスモデルです。焼肉店は肉と設備があれば誰でもできます。飲食のノウハウがなくても利益を出せるというところを共通のソリューションにして、肉の流通を押さえています。良い肉を安定的に調達するのは難しいので、それを押さえることができれば、小さな事務所で営業マンが少なくても大きなビジネスができます。

重要なのはソリューションの中身であり、強烈なソリューションを提供していく。そして、そのソリューションをどう伝達するか。伝達する手段は、これだけネットが発達しているので、安価なコストで情報を伝達することも可能です。

塾生 C: ありがとうございます。よくわかりました。

須崎: 不動産の仲介業のようなイメージですか。

塾生 C: クリエイターに仕事を紹介して、そこでマージンを取って Web サイトの運営費用にあてます。

須崎: 付加価値をどうつけるかという質問ですが、クリエイターを紹介する側にニーズがあるのか、紹介を受ける側にニーズがあるのか。どちらのニーズに対応するかによって今後、検討していただければ。

塾生 C: 私は学校の職員なので、そういう場面に遭遇することがありますが、ニーズとしてはクリエイター側にあると思います。とにかくクリエイターは、全員ではないですが、少なくとも私が接している人たちは企業に対して営業下手、対応下手です。ややこしいことを言われると面倒なので描いて提出して、仕事の内容は5万円なのに2万円で満足してしまう。そういう現状が実際にはあります。われわれはデザイナーではないので、企業に対してビジネスとして対応しながら、クリエイターとの間に入ってクリエイティブなコンテンツビジネスにつなげていく。そういう流れをイメージしています。

小松: なぜやりたいかが質問のキモの部分ではないかと思いました。作品をいかに売り込むか、営業代行のような立ち位置かもしれませんが、企業にとっては、Cさんが良いと言っているものが本当に良いのか。Cさんそのものの問題ではないかと思います。いかに言っていることに対して納得できるか。もしくは提案力、Cさんが提案するものに対して、この人が言っているのだから間違いないと思えるかどうか。それにかかっていると思います。

塾生 C: どう周りの人を巻き込んでいくかにつながってくると思います。例えば、私が立ち上げようとしているWebサイトに興味を持って目を向けてくれるかどうか。そこに付加価値をどうつけていくのか。

例えば、ミュージックセキュリティーズのように、どんな仕組みにすればお客さまに対して還元できるのか。仕組みを考えるのは難しいと思います。あれだけの案件があり、それに世の中の人が参加していますが、どうすればあの仕組みを考え

られる思考に行き着くのか。周りも巻き込まれています。実際に投資して、それも数千万円単位です。そこに行き着くにはどうすればいいのか。興味をそそられるところですが、そこはどうですか。

小松: 10年の積み重ねが大事だったと思います。弊社もアーティストを抱えているので同じ視点ですが、それぞれのアーティストが大好きなので、何とか生活できるように売らなければいけないと思い、CMを打ったり雑誌に営業をかけたり、愛情を持ってやっています。アーティストを売るには、クリエイターやイラストレーター、作家も同じだと思いますが、アーティストは命をかけているので、プロモーターや会社自体が本気で同じ土俵に立たないと、お客さまには伝わらないし、会社もリスクも負いきれない。アーティストは本気で作品を売っています。最初は伝わらなくても、何年も続けているうちにCDショップの店員や一般のリスナーに徐々に伝わってきました。これは時間のかかることであり、仕組みではなくて思いだけです。

そこはCさんにかかってくる話だと思います。Cさんが仕組みをつくってご飯を食べさせてあげたいのであれば、Webに載せて仕組みをつくらただけでは売れないので、何かしらのコミットメントが感じられる動きなのかどうか。リスクを負うのか。今いる会社を巻き込むのか。アバウトですが、そういう意気込みではないかと思います。

塾生 C: ありがとうございます。結論としては、私自身だということですね。

森: ファンづくりという質問がありましたが、ファンは一朝一夕にできるものではありません。最初に提供したものが期待以上に良かったから、また注文してくれます。それを繰り返すことで、

信頼してファンになってくれます。ファンになる
ときの気持ちのプロセスを考えるとわかると思
います。最初はなかなか仕事が取れませんが、受け
た仕事は期待を上回る気分で納品し、それを積み
重ねていくことで100%、120%、満足を感じて
いただける。そんな流れになると思います。

塾生 C: ありがとうございます。よくわかり
ました。

山納: 最後に、事業者のDさんから願いま
す。

塾生 D: クリエイティブなことに関するファン
ドの実現性についてお伺いしたかったのですが、
小松さんのプレゼンでファイナルアンサーに近い
ものが出てしまったという感じがします。小松さ
んは、実現すれば面白い、売れそうなアーティス
トのクリエイティブコンテンツに対して、コンテ
ンツを発表する前からファンと結びつけることで
ファン化しています。森さんからは、クリエイ
ティブコンテンツに対して、クリエイティビティ
を評価して融資をすることは無いという答えが出
ています。そこに対する質問は、細かくせざるを
えないと思っています。

格の高い売り先を確保して、売買契約書があれば
融資を受ける武器になるという話がありましたが、
実績のない人が信用のおける売り先をつかま
えるのは難しいと思います。生地商の方がイタリ
アで生地を調べてデザイナーに対して提案したと
いう例がありましたが、営業キャッシュフローと
いうことではいいと思いますが、最初からでき
ることではないと思います。そこで実績が上がれば
融資してもらえるかもしれませんが、前もってお
金があるクリエイティブコンテンツに対して融資
してもらうには、質を数値や言葉に置き換えて説

明していくことが必要になります。どんな評価軸
を持てば融資してくれますか。

レストランファンドは、日本酒のように最初か
ら蔵元のファンはいないので難しいと思います。
かつ味はWebでは伝わらない。小松さんは質に対
してどのように判断されているのか。また、ファ
ンドを立ち上げた後に、どのように出資者に対し
て味やレストランの雰囲気伝えていくのか。
Webは受講前に拝見しましたが、それ以外のと
ころで取り組んでいることや意識していることがあ
れば、お伺いできればと思います。

森: 融資を受ける際にどうアピールすればいい
かということですね。

塾生 D: クリエイティビリティをどのように表現
すればわかってもらえるのか。

森: 先ほどの高島屋に行けという話は、質とい
うよりも売り上げを効率よく増やしていくための
作戦です。高島屋を落とせばイタリアが買ってく
れる。流通に精通していなければならない。マー
ケティングの話であり、作品の評価とは別です。
業界のことを知って頂点を目指す。作戦がしっか
りしているかどうかということですね。高島屋や
阪急を攻める場合は、料理人の集まりにアプロ
ーチしていく。そのうち食材の流通も絡んでくるの
で、そういう方々に話を聞いてアプローチし、何
とか風穴を開けたという事例があります。これは、
お客さまを探すことであり、その作戦の質とい
うことです。作品の評価ではありません。

生地の場合は、デザインや風合いよりも匠の技、
そこで勝負をかけたということです。アパレルの
デザイナーも、大きなアパレル、有名なアパレル
を攻めていきます。生地を売っていたので、昔の
財産を利用して新しい提案をしていく。有名なア

パレルが採用したことで広がっていく。匠の技とマーケティングです。そこで、売り上げ、営業キャッシュフローが、可能性が大きいことを説得力にしたということです。

塾生 D： 最初は、目指すだけなら誰でもできるので、例えば高島屋に、つくれば買うという契約書をもらうことが必要なのか。もしくは、バイヤーに同行してもらって、つくれば販売するということを説明してもらうのか。実際に売れた実績があれば何とかなるかもしれませんが、その前の段階で手段はないですか。

森： 融資の際には、それまでの経歴や経験が査定の大きなポイントになってきます。例えば、デザインがソニーやパナソニックに採用された。今までの経験、財産を棚卸して、資料を整理することが大事です。

塾生 D： 履歴書というとおかしいですが、受賞歴や勤務先での仕事の実績も説得材料になるということですか。

森： あります。

塾生 D： 過去の作品や過去のワークから得た実績ということですね。

森： 実績とノウハウを事業計画書に書いていただきます。最後に金融機関との面接がありますが、経営者ですから熱意も重要な要素になります。最初は売り上げをつくるのが一番しんどいです。注文書があれば一番早道ですが、それがなければ自分のノウハウの棚卸をして、融資の際の面接では情熱をかけて自分の思いを伝えていく。

小松： 質の判断には2パターンあります。レストランでもお酒でも、食べ物はすべて同じですが、すでに事業をしているので味わうことができます。良いという場合でも、自分自身の主観ではなく、メディアも含めた客観的な意見が大事になります。また、同業者の先輩的な方とのリレーションが重要で、「あの人が言っているのなら間違いない」という人をつかまえておくことも必要だと思います。あとはストーリー性です。質の判断ができない場合もありますが、このストーリーなら間違いない。本当かどうかは別にして、食べてみたい。そういうストーリーがあるかどうか的大事です。

「雑穀おにぎりファンド」は、すでに1店舗あって2店舗目を有楽町につくるというファンドで、私も実際に行って食べました。ストーリーが面白くて、その方は商社に勤めていましたが、働きすぎて体を壊し、入院を経て自宅療養しているときに雑穀米を何かで見て、食べているうちに健康を取り戻して元気になりました。自分が元気になった雑穀米を食べてもらいたいから、ファンドを使っておにぎり屋をもう一軒つくりたい。ストーリーを聞くだけで、いいなあと思います。

「味彩せいじファンド」は、漁港とタイアップするというレストランファンドですが、漁港のおじさんたちが応援してくれています。ホンモノの人が応援しているとホンモノだと思うので、そういう人をつかまえることが大事だと思います。応援団がいない人はあまりいません。信用できる応援団がいれば、最悪、何かあっても助けてくれるだろう。そういうところもあるので非常に大事です。そういう例は非常に多いです。

実際、私自身も、最初は小さい流通会社としか契約できなくて、大きな流通と契約したいと思ったときに、弊社の株主で元ソニーにいた方が、ソニーミュージックの方を紹介してくれました。大賀さんにこういう事業をしたいと話すと、ソニー

の流通を使ってもいいと言ってきて、ソニーミュージックの流通を使わせていただきました。非常にレアなケースですが、人の縁でそういうことが生まれてくるのは多々あります。インディペンデントと言いながら、ソニーミュージックの流通を使っています。アバウトな話ですが、質を判断する上で、その人の表情や周りの人を見る。一緒に仕事がしたいと思えるかどうか、直感も大事にしています。

それをどう伝えるかということですが、ストーリーが面白ければ伝わると思います。逆に、ストーリーがつまらなければ、何をしても伝わらないと思います。おにぎり屋さんの写真を見ると、写真を見ただけで応援しなければと思わせる雰囲気を醸し出していて、そこに先ほどのストーリーがあるので賛同する人が多いです。面白いとメディアが取り上げてくれます。弊社もそういう営業をしますが、それは皆さんも個々でやればいいと思います。

「味彩せいじ」は、水揚げされたうち3割程度は捨てられてしまうそうですが、その魚を仕入れることによって漁師にお金が入ります。日本の漁業を変えたい、漁業を元気にしたいということで、元はすし職人だった人が別のお店をつくりました。このストーリーが面白くて、思いが伝わってきます。それを日経ビジネスオンラインに掲載されて、1週間ほどで1000万円が集まりました。面白いストーリーがあればメディアも取り上げてくれます。メディアが取り上げれば、それがマーケティングツールになるので、営業的にもプラスになります。背景が大事だという気がしています。

塾生 D: 作品自身に人を引き付ける力があるかどうかと同じぐらい、その人の活動や人となりにより人を動かす力があるかどうか大事だということですね。

小松: そう思います。モノ自体のクオリティが高いのは最低限のラインで、当たり前の世界だと思います。一流のものであることも大事ですが、どんな理由で事業をしたいのか。Cさんに言ったことですが、単純にお金を儲けたいのであれば、その人でなくてもかまわないということになります。特に今のお客さまはお金を払う意味を大事にします。例えばボルヴィックは、「1L for 10L」によって、ボルヴィックを買えば一部はアフリカで水をくみ出すお金になるから買います。

構図マーケティングの領域だと思いますが、なぜこの人はこの事業をしているのか。それに共感して応援したいと思えるか。ストーリーを明確に出せば伝わると思います。実際、今までもそうしてきたので伝わると思います。

須崎: 融資を判断する立場として回答させてい



ただきます。飲食店の場合、創業前に融資の判断をするケースは多いです。独立時に資金が必要で、逆に独立

してからの資金ニーズは少ないです。どう判断しているのかという質問だったと思いますが、どの業種にも共通する事項として、その人の経歴や実績、前の職場で何を担当してどんな成果を上げていたか、それを中心にヒアリングを行い、出してもらった創業計画全般を見ていきます。

また、よく相談をいただくケースですが、何もない状態では大手企業と契約できないという場合は、販売予定先の企業や独立前に勤めていた企業の社長、あるいは関係先に、その人について教えてもらうなど、側面調査で補完しています。売り上げ見込みや実績、書面だけではわからない、直接の評価を加味して融資判断できるというメリッ

トがありますので、できる方にはそうさせてもらっています。

客観的に定量化できないというご質問だったと思いますが、それはどの業種でも同じで、この業種だけではないと思います。創業するには、ご自身がどれだけの決意で独立するか、独立するだけの存立基盤があると思いますので、それもお伺いした上で融資判断しています。

公庫の制度は、担保や第三者の保証人が必要な制度と、額は限られていますが無担保無保証の制度があります。金利が違うので、制度の特徴を説明した上で選択していただきますが、貸し手としては連帯保証、借主と同じ責任を負わなければならない立場の方がつくご相談は安心です。なぜかという、初対面で融資判断していますが、創業される方を人間的にも仕事の成果的な面においても、よく知った方でなければ連帯保証人にはなってくれません。そういったご相談については、信頼されている方だという前提があるので、安心してお話を伺うことができます。

小松： 逆に質問させてください。御社は国が税金を投下している公的な金融機関で、創業時のファイナンスを行っています。創業計画書や実績・経歴を書くときに、実際にやっているかどうかは別として、何としてでも 500 万円の融資を受ける必要があれば何でも書くべきだと思っていますが、それはどうですか。

須崎： 中には文章が上手・下手ということで、多く書かなければ自分の思いが伝えられない人もいます。公庫の書式は決まっているので、そういう方については、別の紙に書いてもかまわないと説明しています。要は、多く書かなければ伝わらないか。それとも箇条書きで端的に整理されているか。それだけであって、すべて目を通して判断

しています。

小松： ウソについてはダメですね。

須崎： 一つ違うことを書いてしまうと、さまざまな角度から創業計画書を書いていただくとともにヒアリングも行いますので、ばれないケースもあるかもしれませんが、ほとんどばれると思います。

山納： ありがとうございます。

長時間お付き合いいただきましてありがとうございます。今日は「クリエイティブな資金調達」をテーマに考えてみました。前回の円卓会議で、右脳と左脳の話をお聞きさせていただきました。今日の話は、事業計画書をきっちり立てる。客先はこれだけ見込んでいる。連帯保証人、担保がある。ロジックで組み立てられた、いわば左脳のなことがしっかりしているから融資を受けられるという部分。それと感性的な部分、こういうデザインをつくりたい、これなら絶対に売れる。いわば右脳的なものを担保に融資を受けられないかという思いを込めて、最後の D さんの質問はそういう趣旨を踏まえての質問でしたが、営業下手なデザイナーにとって、それがあれば福音だと思ったかもしれません。

事実、大阪府の公的な機関でも、コンテンツフ



アンドという形で、アニメーションをつくとファンドでお金が出るという仕組みを、一時

期つくって回していたこともありましたが、ただ、お三方のお話を伺うと、最終的には信頼が担保されなければならない。それは連帯保証人的な直接的なものかもしれない。売り先、取引先かもしれ

ない。周りの人の信頼かもしれない。モノ自体の魅力が第三者が判断して、右脳的にお金を出すというメカニックだけでは動かないのではないか。そういう予感がしました。

結論的なことをまとめてはいけません。時間がオーバーしていますが、それは違うだろう、デザインでお金が集まらなければいけないという意見をお持ちの方もいるかもしれませんので、ご意見やご質問をいただければと思います。まずは、後ろに控えているムラタ塾長からお願いします。

ムラタ： 以前、小松さんのお話をお聞きして非常に感動しました。マイクロファイナンスのお話でしたが、今までマンパワーに対してお金を投資することはなかったもので、金融の新しいやり方ではないかと思います。最近になって金融は、CO2排出権やグリーンファンドなど、金融が今までしてこなかったところに手をつけて成功しています。そういう意味で、新しい斬りこみ方としてマンパワーに投資するのは興味を持っています。今回は推薦して来ていただきました。ありがとうございます。

デザイン行政という表現が適切かどうかわかりませんが、デザインは、デザイナーが形や色を使ってモノを考えるだけではなく、実はデザインという考え方を実現化していく一つのプロセスだと思っています。これは、デザイナー以外の人たちが使っていくのは、すでにアメリカではデザインング、例えば人生設計をするのもデザインングです。そういう意味で、デザインという考え方をデザイナー以外の人たちも持ち、次の未来を明るくしていく一つのツールであると考えていくべきだと思います。その上でデザイン行政は非常に重要で、大阪市の平松さんもデザイン行政を一つの切り口にしていて、9月にはクリエイティブビジネスフォーラムを大阪市役所で行いました。

そこで皆さんに考えていただきたいのですが、実はデザイナーやプロデューサーの立場は非常に弱いです。特に電博のプロデューサー連中がやっていることを見るとわかると思いますが、彼らが仕掛けると何十億あるいは何百億のお金が動き、街が変わったり暮らしが変わったりするほど大きな動きです。ところが、電博が絡んでいない、いわゆる行政絡みのプロデュース事業はほとんど手弁当です。この格差は非常に大きい。特に電博がない大阪、あるいは地方では、プロデューサーは存在してもプロデューサーのフィーが出ないのが実情です。

国の助成金や補助金は企業について人にはつかない。マンパワーへの補助金投資はありえないわけです。経産省のクールジャパン室もマンパワー投資はないと明言していました。韓国ではすでにデザイナーへの投資が始まっていますが、日本ではありえないという話をいただきました。そういうことも含めて、これからわれわれは地方をクリエーションしていく。地方の資産価値を高めて運営していく。

2日前に「水木しげるロード」に行って黒目さんにも会いました。水木さんと一緒につくった人で、境港市の行政の役員でしたが、今は独立して「千年王国」をつくっています。彼と地域創生の話をしてきましたが、国のカネは期待できない。できればファンドが、もっとエンジェルとしての役割を果たすべく動いてほしいという話をしました。

質問が不明解で申し訳ないですが、こういった状況を踏まえて、これからデザイン行政を行っていくに際し、プロデューサーへのエンジェル的な投資ができる方法はないのか。あるいは行政が、そういった仕組みを民間のファンドに委託して行政の資金繰りを任せることはありえるのか。これを質問したいと思います。

森： マンパワーに対する投資、投資に対するリターン、小松社長の言葉でいうとストーリー性ですが、行政がファンドをつくるとすれば、そのファンドによって事業が大きくなって雇用が創出される。これも左脳的なストーリーになってくるわけですが、投資したお金がどんなリターンを生んでいくのか。行政が投資をすれば、企業のように利益がすべてではないので、それが地域の雇用を生むのか。

ムラタ： 例えば、今の行政のやり方は単年度予算です。単年度予算で、例えばアスファルトを掘り返してまた埋めているとアスファルトがデコボコになります。ところが、石畳にしてはどうですかと話をし、街の資産価値を上げる方向でデザインしよう、プロデュースしようと思いますが、まかりならない。一つは、石畳は単年度予算では消化できない。街の景観を創生するために5～7年のプロジェクトをつくれれば、そういうプロデュースもかかないですが、そこではねられてしまう。

大事なことは、先ほどのレストランでも、目に見えない付加価値をどう資産化してプライマリーディンティみたいなものをつくるか。それを説得していく材料にする。それはデザイナーにはできないと思います。金融関係のコンサルが入ってデザイナーの考え方を資産化することによって、事業化できるのではないかと思います。いかがでしょうか。

森： できないことはないでしょうね。石畳が一つの案としてあると思いますが、アスファルトを石畳にすることでどんな効果を生むのか。例えば、街を無電柱化して景観が良くなれば、観光地として売り出せるのかどうか。どんな費用対効果が求められるのか。確かに、行政は予算を消化するわ

けですから、そういった欠点はあります。長期的な展望・戦略も欠けています。欠けているところに言ってもなかなか実現しないのは、現実としてあります。

そこであきらめてしまうと物事が進まないのです、100%税金ではなくて、民間の力も必要です。一つの大きなムーブメントを起こすようなことになるので、一朝一夕ではいかないと思いますが、志を持って、できるところからでもやっていく。しんどい話ですが、そういう活動は続けるべきだと思います。方法論を考えていく中で、一つの方法として資金調達があるわけです。応援団として日本政策金融公庫もありますし、大阪市の制度融資もあります。自分たちの思いというか、応援する行政の体制もありますので、あきらめずに追いつけることだと思います。

ムラタ： 産業創造館に行きます。

森： 来てください。お待ちしております。

山納： では小松さんから。

小松： デザインが世の中を変えていくというのは、まさにそのとおりで、その社会的コンセンサスが日本にはできていないと思います。今、弊社が一緒に行っているプロジェクトで、コペルニク（Kopernik）の人たち、アメリカのNPOで日本にもありますが、デザインで世界を変える、世の中を良くするという活動をしていまして。例えばアフリカでは、頭の上に水がめを載せて運んでいたのを、キュードラムに入れて引っ張る。これはインパクトがあります。結局はデザインの力だと思います。小さなものでもデザインによって目に見えて生活が変わっていく。成功体験を積み上げていくことで日本でも認知されるようになります。

ムラタさんがされていることと近い部分だと思います。

ムラタ： ありがとうございます。ミッドタウンで開催された「世界を変えるデザイン展」の中で感動したものがあまして、一つはキュードラム、もう一つは清徳建設の阿倍社長が取り組んでいるカンボジアマラソンです。池を使ってトライアスロンをしますが、廃棄物が捨てられたドロドロの池で、道もデコボコです。彼は土木業だったので、まずはランナーが走れるように道をアスファルトにして、池は中にシートを敷いて水を抜いて入れ直して淡水化しました。そうしてトライアスロンを開きました。開く資金を調達するためにJTBにすべてお願いしました。一人3万円で500人を集めたので1500万円。ホテルの手配もJTBにお願いしたので、JTBは儲かって喜んだ。

1500万円の中で道路の舗装と池の淡水化工事を行い、トライアスロンは無事成功で終わりました。その後に雇用が生まれました。その池に稚魚を放流し、育てた淡水魚を市場へ売りに行くのに、リアカーを引いてアスファルトの道に行く姿がたくさん見られたそうです。これは誰も損をしないBOPのビジネスモデルではないかと非常に感動しました。今は、沈んでしまう島「ツバル」で、第二弾として、ツバルマラソンのための水を供給する仕組みを阿倍さんと組んでつくっています。

自己宣伝になりますが、12月8日にde sign deでセミナーがあります。そのときに日経デザインの下川編集長と私で「デザイン行政で日本は浮上する」というテーマで対談を行います。私が一番弱いのは金融です。例えば出資法違反など、規制事項が多いので気をつけなければならない。

今日は非常に勉強になる話をありがとうございました。

吉田： 吉田です。今日はありがとうございました。

お金の工面の仕方がお聞きできるということで、個人的にも興味を持ちながらお伺いしました。今日は興味深い話ばかりで、デザイナーが創業するときやプロジェクトを立ち上げるときにどんな方法があるのか、具体的に説明していただいたので皆さんも参考になったのではないかという感想を持っています。私も20年前にプロダクションをつくったわけですが、その当時から考えると今は各種のファンドや方法があるので、情報がオープンになって良かったと思っています。

今日の話は、デザイナーが独立するとき、あるいは自発的に商品開発をするときに、非常に役に立つ話です。逆に、特に若いデザイナーや零細プロダクションは、クライアント側にお金がないので苦労します。日本政策金融公庫のパンフレットにもありますが、貸出先の多くは中小企業で、統計によって違いますが、75%ということです。デザインを導入して業績を伸ばしている会社は、規模の大小にかかわらず、クライアントとしても優良です。デザインの知恵が必要だったり、デザインを導入してV字回復したりという会社の中には、クライアントそのもののお金で苦労していて、やりたくてもできないところが多いわけです。クライアントにお金を工面させて、デザイナーがそれを原資に良い仕事ができる環境をつくらないと、いつまでたっても繰り返さないと感じが、ここ数年、しています。

例えば、多くの借金の仕方の場合、設備投資でいうと、印刷機械が2億ですと、国金さんにでも持っていけば、それを担保に絵を描いてくれます。会社のシンボルマークがみすばらしい、コミュニケーションの戦略が陳腐だと誰からも言われる。デザイン会社から見積もりを取ると500万円だと言われた。その500万円を融資してほしいといっ

でも、貸しましょうということにはならない。運転資金の中という話になると思います。必ずしもそうでないのであれば、その方法を覚えてクライアントに提案して、デザインでV字回復をしようというやり方ができてきます。

知財と言われますが、先ほどのファンをつくるという話にしても、会社を立ち上げてすぐにファンがいるわけではない。例えば、ブランド創造はまったくそれと同じで、こぎれいなシンボルマークができた瞬間には価値はゼロです。長い時間をかけて知られていき、好感を持たれることによって付加価値が高まってくる。そういうことになるので先に投資するお金がいるわけです。しかしながら、それに対しては保証や担保が必要になるのでハードルが高い。クライアントの資金調達に関して何か良い方法がないか、お聞きしたい。

小松： ファイナンスというか、資本の調達というか、プロダクションから見るとクライアント、例えばメーカーやメディアだと思いますが、一方で元気なプロダクションがあれば、できる限り成功報酬モデルというか、レベニューシェアモデルで仕事を受けていただいて、プロダクトなり会社がうまくいったときに成功報酬でもらう形。

吉田： 多くはそのスタイルです。元気なプロダクションが対応できる場合とそうではない場合があって、Cさんが先ほど言われた、若いクリエイター、走り出したクリエイターはクライアントと接触できず、しかも5万円を2万円と下げられて、デフレスパイラルという話です。現実には、多くはそういう形になっているわけですが、デザインの導入が必要なクライアントはそういうレベルではない。創業への支援が手厚くあるのが今のご時世ですが、国金のような公的なところが、そういうクライアントに対して、あるいは100年続けてき

てずっと低調している会社に対して、融資できる方法はないか。

小松： デザイン会社がファイナンスできれば。

吉田： デザイナーが借りるということですか。

小松： 資金を調達して、デザインを導入してくれたらファイナンスもしますという形。

吉田： デザインプロダクションがリスクを抱えて、クライアントやプロジェクトのために融資を受ける方法ならあるということですか。

須崎： どう判断するか。

吉田： 判断できないのではないかな。

須崎： 設備投資なら出るということですが、設備して予想どおりに収益が上がるかということと、一定の目的を持った運転資金を導入して業況の回復が見込めるかというのは、同じです。2億と500万円と言いましたが、それは置いて、厳密にいうと、運転資金であってもドンと使ってくださいとは申し上げていませんので、資金を使って何をするのかということと、今後の見通しを含めて判断しています。

吉田： 仮にシンボルマークに500万円ということでも話は聞くと。

須崎： そういったご相談を受けることはないですが、もし相談があれば、設備投資と同じように、それで企業イメージがアップして収益の改善が見込めるかどうか。

吉田：　そういう説明をすればいいということですね。

須崎：　そうしてください。

吉田：　参考になりました。ありがとうございました。

山納：　長時間ありがとうございました。お金の問題は大事な問題です。学生の方や企業の中におられる方は切実ではないかもしれませんが、これだけ大人が熱くなる話題だということを知って、帰っていただければと思います。

まず、3名のゲストの方、そして今回「なんちゃって事業者」をやっていた塾生の方々に大きな拍手をお願いします。

会場からの質問を途中で切ってしまいましたが、これ以上延ばすとだれるので、個人的に資金調達等の質問がある方は前にお越しいただければと思います。

これから各塾はワークショップを4回重ね、12月中旬の成果発表に向けてまい進していこうと思います。その連絡は各塾から行っていくということでもよろしいでしょうか。

今日は、長時間お付き合いいただきまして誠にありがとうございました。

文責　財団法人大阪デザインセンター