

説得力ある合理的な事業計画を作成するには

事業計画に多く見られる問題点

- 顧客ニーズの把握が甘いため、実際はどのような異なるニーズがあるのか、そこで何が決定的に重要なのか、いつどうなれば、本当に買ってもらえるのか、検討不足・説明不足
- 当社はこうしたい、こうしようということは一応書いてあるが、なぜその分野か、なぜ当社製品が競合に勝ち続けることができるのか、どこがそれほど違うのか、検討不足・説明不足
- 競争優位性の根拠が特許数件のみ。その特許がなぜ競争優位性の源泉となるのか、他社がなぜ回避できないのか、検討不足・説明不足
- 根拠の極めて薄弱な売上・利益計画。どのくらい売れそうか、ターゲット顧客への売上予想の積み上げがなく、あてずっぽう。消費財の場合、消費者セグメントへの理解が乏しく、直接的な声の把握も甘いため、需要が全く読めない
- 創業者・社長自身も事業計画の内容を必ずしも信じておらず、絶対実行しようとのコミットもない

BTP*の支援アプローチ

- 創業者・社長と徹底した議論を重ね、3週間程度で予備的な仮説を構築します。その内容は大よそ以下の通りです。
 - 明確な事業ビジョンとその達成ステップ、シナリオ
 - 顧客の切実なニーズとその分類、自社の訴求点
 - 自社の強み、独自性を生かす事業・製品領域
 - 競合に勝ち続ける根拠、方策
 - 収益モデル、収益性の確認
 - 戦略提携と実現方策・シナリオ
 - 開発・生産・営業体制のあり方
- その上で、インタビュー、データ収集などを通じ仮説の検証をします。何度も何度も、仮説構築→検証→仮説修正→検証を繰り返して、全体として整合性と一貫性のある事業計画を作成していきます。徹底した議論と詳細検討のため、通常2ヶ月、場合によって3ヶ月近く必要です。
- そのプロセスにおいては、創業者の思い、溢れ出るアイデア、気になっているポイント、うまく表現できないが無視できない点などをできるかぎり把握し、リアルタイムで的確に表現していきます。あいまいな部分に対しては、こちらから質問を繰り返し、仮説・代替案を提示し、足りない部分を補います。あいまいな部分はとことん追求するプロセスなので、大変な忍耐力がいるし頭も熱くなります。が、これを経ると、ベンチャー経営者として一段高いレベルの経営観・世界観を得られるかと思えます。
- これらの結果、通り一遍の事業計画とは決定的に質が異なる、本来あるべき(説得力ある合理的な)事業計画が作成されます。

* ブレークスルーパートナーズ