

『決定版 7日で作る事業計画書』

～事業計画への苦手意識を一掃する～



宣伝会議 ベストセラーライブラリー

ブレークスルー パートナース株式会社
マネージングディレクター
赤羽 雄二

ウェブサイト: <https://b-t-partners.com/>
ブログ: <https://b-t-partners.com/blog>
書籍: <https://b-t-partners.com/book>

内 容

私自身の経歴

事業計画に関する基本的な考え方

第1章 事業計画を作る前に考えるべきこと

第2章 7日で作る事業計画

第3章 企業内の新事業創出

参考セミナー、読書

私自身の経歴

赤羽雄二



ブレイクスルーパートナーズ株式会社
マネージングディレクター

コマツ8年。東京大学、スタンフォード大学大学院 卒業
マッキンゼー14年

2002年よりブレイクスルーパートナーズ株式会社を共同創業。ベンチャー共同創業・経営支援と、大企業の経営改革、新事業創出支援、経営人材育成に取り組む

経営改革・新事業創出支援に、内外で過去38年携わっている

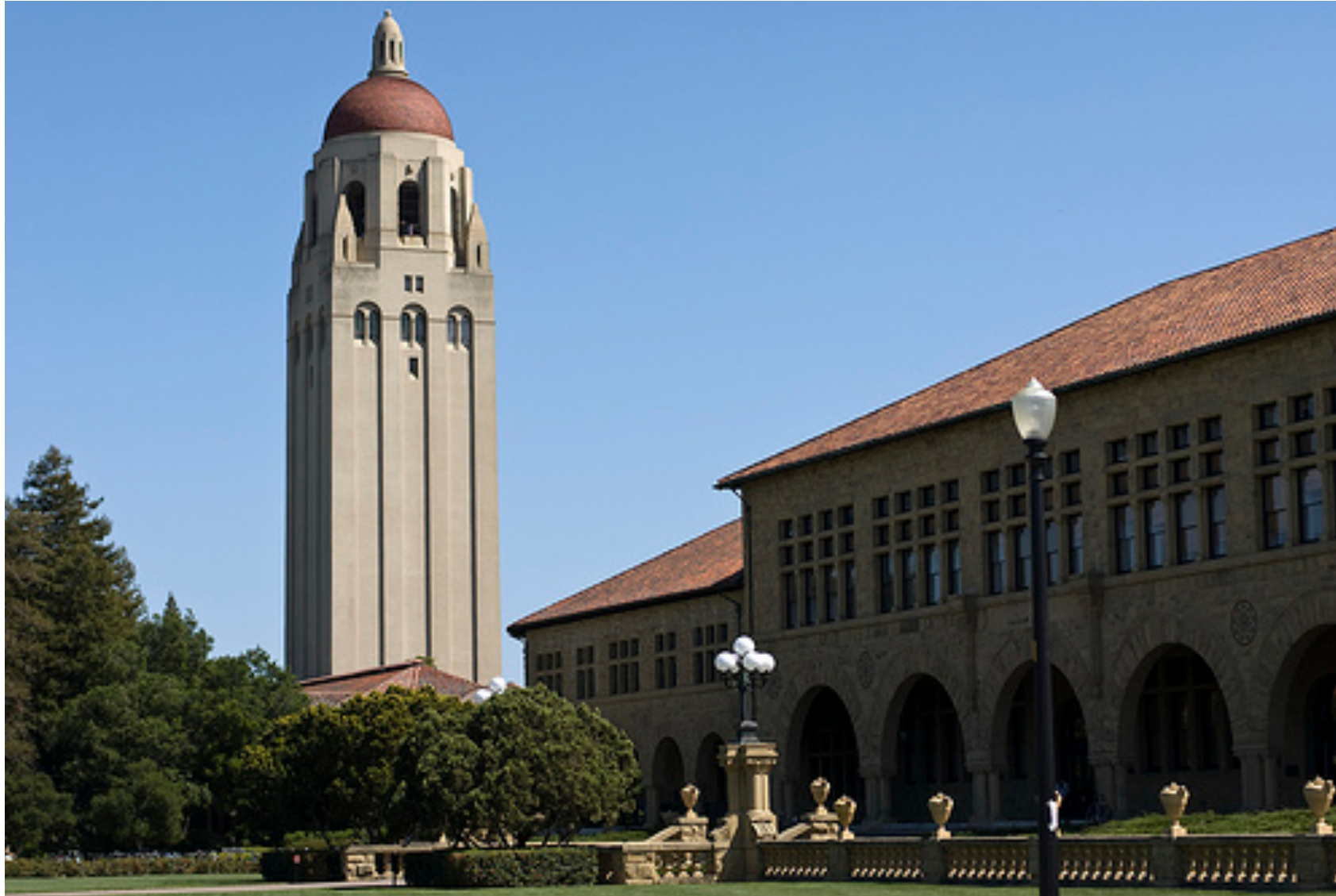
44万部の『ゼロ秒思考』を始めとして国内26冊、海外29冊出版。合計135万部超



KOMATSU



コマツにて超大型ダンプトラックの設計



スタンフォード大学大学院で機械工学修士を取得
シリコンバレーの空気に初めて触れる

McKinsey&Company

マッキンゼーにて14年間、日本企業、韓国企業の経営改革、新事業創造にパートナーとして取り組む

うち、10年間500週、ソウル往復

世界二十数カ国からコンサルタントを動員

日々学ぶことが多く、入社早々メモを開始



2000年以降、日本発の世界的ベンチャーを1社でも多く
生み出すべく、ブレイクスルーパートナーズを創業

ベンチャー共同創業、経営支援

中小・中堅・大企業の経営改革、人材育成、新事業創出
支援

Panasonic

CASIO[®]
logovaults



LAWSON

EPSON
EXCEED YOUR VISION

MDIS

三菱電機インフォメーションシステムズ

RENESAS

SONY



インド3位のバイクメーカー

Virtual Human
Agent x XAI

COUGER

プロセス最適化支
援 ふるさと納税

doShift-Seven
Consulting

AI x IoT x ロボット
めざましカーテン
mornin'

ROBIT

ファミマの全**16000**店舗に導入中
ふるさと納税のバックエンドを
押さえ、急成長中

日本語学習者と日本人
をつなぐプラットフォーム

Sail

富裕層・資産アドバイザー
向けメディアプラットフォーム

ZUU

未経験から1ヶ月で
サービスを作るエンジニアに

TECH CAMP

常温塗布可能な
金属ナノインク

C-INK

モバイルクラウド
セキュリティ

EUGRID

知の流通、活
用、
民主化

astamuse
company

訪問看護ステーション



どこよりもお客様に寄り
添った訪問看護を提供
し、急成長中

五感で満足させる各種のパン



富山発、感動のおいしさ
焼きたての味を冷凍で全国、全世界



前期1億4000万円

タイピングで学習を加速する子ども英語教育



小学生から中学生、高校生にも
体制を強化し、**FC**事業を急

展開中
就活・転職支援



事業計画に関する基本的な考え方

事業計画に関する基本的な考え方

事業計画とは、起業を志したり第二創業を目指したりするとき、あるいは社内で新事業を立ち上げるとき、誰に何を売ってどう儲けるのか、どう急速に立ち上げるべきか、考えを整理したものです。文字通り、事業の計画を書いたものです。

今回、社内で新事業を立ち上げようとしておられる方、起業や第二創業を目指す方向に向けてお話します。中小企業の経営者にも、既存事業の拡大や新たな事業展開に際して参考にしていただけると幸いです。

どの場合も、どうやって事業を成功させるか、計画を練り、詳細に決め、ぶれないように書き留めておき、最速で動き、立ち上げられるように準備します。

一緒にやる仲間を募ったり、事業の資金を獲得したりする目的にも使うため、人にもわかりやすく書く必要があります。

ここでは、3つの事業を例として説明します。

一つめは「英語を話せなかった人でもかなり滑らかに話せるようになる、英語スピーキング練習アプリ」

二つめは「会社やプライベートで大きな問題になっているパワハラ・モラハラへの悩み相談アプリ」

三つめは「高齢化社会の進展で急成長が必要とされる訪問看護事業」

事業計画の要素

事業計画は、

- ① 解決すべき重要な課題とターゲット顧客・ユーザー
- ② 事業ビジョンとその達成ステップ
- ③ 経営チーム
- ④ 製品・サービスの内容と特長
- ⑤ 市場規模、成長性
- ⑥ 事業戦略と競争優位性
- ⑦ 事業提携と実現方策・シナリオ
- ⑧ 利益を上げる仕組み（ビジネスモデル）
- ⑨ 組織体制
- ⑩ 実行計画
- ⑪ 2年間の月次収支計画（売上、入金、支出、月次収支、月末口座残高をわかりやすく並べたもの）
- ⑫ 資本政策

などをパワーポイント20～30ページに書きます。ワードではなく、パワーポイント（Keynote、Google Docsなどの総称としてパワーポイントと呼びます）をお勧めしています。

その方がページごとに扱いやすく、編集もしやすくなります。ページを足していくことも、ページの順序を入れ替えることも簡単にできます。ただし、⑪の月次収支計画、⑫の資本政策は、それぞれエクセル1ページとなります。

7日で作り込む理由

こういった事業計画の作成に何か月もかけてはもったいない。検討しているうちにタイミングを逃したり、せっかくいいアイデアだったのに競合が現れたり、共同創業に合意してくれたメンバーを失ったりもする。自分の想いが冷めてしまうこともある。

時間をかけて内容が深まっていけばまだいいが、多くの場合、壁にぶつかったままだったり、堂々巡りになって内容が一向に深まっていかなかったりする。数か月たっても、サービスの企画がまとまらなかったりする。つまり、その数か月が無駄になるだけではなく、多くの場合、当初の勢いを失ってしまう。資金も無駄に食いつぶす。

事業計画作成について詳しく書いた書籍は多数あるが、読んだだけではまず書けない。何となくわかった気になっても、実際に自分が考えている事業の検討は中々進まない。形だけマネをして記入しても、深く考えていないので、内容がスラスラだ。事業を何とかしたいという気持ちは強くても、説得力のある事業計画をどうやったら書けるようになるのかがよくわからない。

結局、事業計画とは、そのビジネスに対してどれほど深く考えたか、どれほど熱意を持って考え抜いたかで質が決まる。深く深く考え、何時間でも語り尽くせないほどお客様の悩みや課題を熱心に研究し、理解しているかどうか鍵を握る。お客様が何に困っているのか、どういうものを求めているのか、なぜ求めているのか、誰よりも詳しく知っていることだ。

誰のどういう悩みや夢にどう答えるのか、顧客の置かれた状況の一部始終を知り、場合によっては本人よりも深く知り、素晴らしい解決策を提供する。顧客視点でユニークな解決策を提供する。それが事業の根幹だ。

事業を立ち上げるとは、決して一人よがりに延々と自分の夢を語ることではない。あくまで顧客の課題を解決することに徹し、その中で自分の夢を実現していく。決して自己満足をすることではない。

私はこれまで多数のベンチャーを共同創業・経営支援してきた。また、大企業の経営改革・新事業立ち上げ支援にも多くかかわった。その経験に基づき、想いを素早く事業計画に落とし込み、事業を成功させるための実践的な方法をお伝えしたい。

7日で作り込む理由（その2）

充実した事業計画を7日で完成することは、もちろんできない。

ただ、熱意を持って事業に取り組んでいる場合、そのくらいのスピードで事業計画第1版を作成すると、全体像が驚くほど明確になる。何より、自分の頭が整理される。

何を質問すべきか、どこをもっと深掘りすべきかがわかる。仮説検証のための実証ミニプロダクト（MVP=Minimum Viable Product）をぶれなく作ることもできる。

7日でいったん完成させる、というスピード感と全体像への取り組みが、自分の頭を大いに整理してくれる。

同じようなスピードで事業計画第2版を作り、人に説明し、修正していけば、どこに出しても恥ずかしくない、十分実用的な事業計画が作成できる。

事業のイメージが全くない白紙状態の場合、もう少し探索活動が必要だ。誰が何で困っているのか、そこに特別優れた解決策を提供できるのか、その結果、顧客に感謝されて事業として成り立つものを作り上げられるのか、早急に検討を進める必要がある。

この事業を絶対に成功させたいという強い思いがなければ、事業の深い検討もできなければ、事業計画を書き上げることも到底できない。事業計画は見栄えのみの作文では決してないからだ。

今回、この事業を絶対に成功させたいと思えるようなものの見つけ方、深掘りの仕方についても詳しくご説明する。

事業計画作成にChatGPT をフルに活用すべき理由

2022年11月に ChatGPT-3.5 が、2023年3月14日に ChatGPT-4.0 がリリースされ、世界中で大ブームになった。ChatGPT は生成AI といわれるもので、日本語や英語で質問するとなんでも答えてくれる。これまでのチャットボットは機械的で単純な反応で正直あまり役には立たなかったが、ChatGPT は何を聞いても人、しかも専門家が答えてくれるような素晴らしい答えを返してくれるので皆、驚愕した。

基本原理は、大規模言語モデル（LLM：Large Language Model）といわれるものだ。「イギリスと言えばロンドン、フランスと言えばパリ、じゃあ日本と言えば・・・」という質問をすると高い確率で「東京」となる。そのような考え方で言葉が次々とつむぎ出される。世界中の無料情報がベースになる。簡単にいえばそれだけでも関わらず、先端的 AI 研究者の想像をはるかに超える精度で言語能力を獲得してしまったために大センセーショナルになった。文脈の解釈が可能になったためであり、チューニングにより、大変感じよくかつほぼ完璧な会話・チャットができるようになったためだ。

ChatGPT は個人だけではなく、多くの企業が次々に取り入れている。実際どう使うかは実は大きな問題がひそんではいるものの、それを踏まえて使いこなすしかない、という状況だ。

事業計画作成において、ChatGPT を活用できそうな分野が3つある。

一つは、自分があまり詳しくない分野に関してさっと学ぶことだ。例えば、母親が訪問看護をしていたとか、小さいときに大病をして看護師さんにすごく助けられたなどの思い入れから、訪問看護事業に取り組みたいという気持ちはものすごく強くても、経験・知識がほとんどない場合だ。

訪問看護の実際の内容、業界動向や、看護師確保の手段、法規制などをさっと調べるのに、ChatGPT はものすごく有用である。

検索とは決定的に違う。検索の場合は、関連キーワードを入れて表示される記事をひたすら読み、こうかなああかなと想像をめぐらしつつ理解を深める。「要するにどうなのか」という検索はできないので、調べる側がキーワードを考え、記事を読んで自分で整

事業計画作成に**ChatGPT** をフルに活用すべき理由（その2）

いっぽう、ChatGPT であれば、わからないことを遠慮なく質問し続ければ、何度でも何でも即座に教えてくれる。

検索ワードを組み合わせるなどの工夫は不要で、日本語で質問し続けることができる。ぐだぐだしていても全くかまわない。答えに対して何度質問しても常ににこやかに感じよく答え続けてくれる。人当たりがよく何でも非常に詳しい丁寧な専門家が答えてくれているかのようだ。

二つ目は、アイデア出しだ。 ChatGPT にはこういう分野での新事業案を 30 個出してくれという数秒で出してくれる。それに対して、もっと技術的に差別化しやすいものに変えてくれという、また数秒で答えがくる。事業立ち上げのためのプレスリリースのタイトル案を 20 個出してくれというのも同様だ。対象セグメントに受ける表現に変えてくれというともそれもすぐに対応される。

日本語だと数秒かかるが、英語だと 1 秒かからない。初めて見るとびっくりするスピードと網羅性で答えてくれるので、使わない手はない。何度依頼しても、嫌な顔ひとつせず、即答だ。

事業計画作成に**ChatGPT** をフルに活用すべき理由（その3）

三つ目は、考えの壁打ちやブレインストーミングだ。 ChatGPTへの指示である「プロンプト」に事業案の骨子を書き、対象セグメントのユーザー3名の年齢、趣味嗜好、行動様式などを詳しく書いて、順番に5回意見を言うよう指示すると、目の前でそれが一気に展開される。3人があたかもそこにいるかのように、リアルなやりとりをしてくれる。まるで実際のフォーカスグループインタビューのようなことが数秒でできてしまうのだ。

ユーザーだけではなく、会社の上司や、投資家が事業のアイデアにどういう反応を示すか、ということも同様に即座に確認できる。それぞれの性格、価値観、議論スタイルなどをプロンプトに記入することで、非常にそれっぽい反応を目の当たりにすることができる。

しかも起きそうな議論を「こちらの説明」「先方の反応、批判」「それへのさらなる説明」「それに対するより強い突っ込み」「それをうまくかわしつつ、受けとめつつ、説得力と熱意あふれる再度の説明」として説明してもらうことも、これを想定できる3つのパターンごとにやってもらうこともできる。

このようなシミュレーションは今まで不可能だった。同僚や共同創業の仲間と話しても、上司や投資家の反応はそこまで想像できず、ろくに準備できなかった従来に比べて、ChatGPTを使うと、高い精度でのシミュレーションが数秒でできてしまう。これも、使わない手はない。というか、絶対に使うべきだ。

事業計画作成に**ChatGPT** をフルに活用すべき理由（その4）

ということで、「自分が詳しくない分野に関してさっと学ぶ」「アイデア出し」「考えの壁打ちやブレインストーミング」の特に3点に関しては事業計画作成において ChatGPT を活用できる。

なお、大規模言語モデルを使った生成系 AI は多数ある。現時点では、OpenAI 社が提供する ChatGPT が何歩も先を行っているので、本文では ChatGPT と表現しているが、Google の Gemini のほうが進化する場合もあるし、それ以外のものが生まれる可能性も高い。ユーザーとしてはその都度、最新のもっとも優れた、使いやすい生成系 AI システムを使えばよいと考えているが、表現としては ChatGPT に統一した。

最後に、重要な点を一つあげておく。ChatGPT はうまく使えば東京～大阪間を10分で移動できるような「最新鋭の超音速ジェット機」のようなものだ。ただ、きちんと乗りこなすにはこちらのスキルと慣れが必要で、それがないと大事故を起こす。なぜなら、プロンプト（＝指示、質問）に書いた文章に続くであろう、確率の高い言葉を次から次に並べて読みやすい文章で回答してくれるだけだからだ。

文章があまりにもうまく、かつそれっぽいので、正しいことが書いてあるかのように錯覚しやすいが、思考力も分析力も検討能力も何もない（もちろん人格や価値観などもない）ので、文章の内容の適切さは全く保証されない。また、「渋谷の人気ラーメン店10店舗」や「判例」「特許公報」など事実に関する質問をすると1/3から場合によってはすべてが捏造であることもある。ありもしない店舗名、ありもしない判例、特許などを捏造する。ChatGPT にかなり厳しく質問してみると、「生成系なのでいい答えがないとき、どうしてもやってしまいます」と白状した。

この問題点を何度、どのように警告しても、ほとんどの人は、ChatGPT の回答を鵜呑みにしがちだ。しかも感情移入をして ChatGPT に寄りかかったような質問をし、人が答えてくれているような錯覚をする。そうなると批判精神が消えるので大変危険だ。

あくまで、このプロンプトでこういう指示をすると、こんな反応が返ってくるのかと自分の考えをベースに判断し、刺激材料として活用するなら、絶大な威力を発揮する。くれぐれも注意されたい。

第1章 事業計画を作る前に 考えるべきこと

事業計画との向き合い方

事業計画の作成に着手する前に、自分は何をしたいのか、どのくらい強い気持ちなのかを考えてみる。

その事業についてどのくらい深く熱意を持って考えてきたか、どのくらいのエネルギーを投入してきたのか、事業についてあれこれ考えることがどれほど楽しいのか、どのくらい多くを犠牲にしても絶対にやりたいのか、が成否を分ける。

思いつきで比較的軽い気持ちで事業を始める人は意外に多いかもしれないが、思いつきで、行き当たりばったりだと、壁にぶつかった時に挫折しやすい。少し困難な状況に陥るだけでやる気が失せてしまう。他にももっとやりたいことがあったと思い始めたり、この事業は魅力がない、筋が悪いなど、自己正当化を始めたりしてしまう。

どうしても本気度が低く、研究熱心になりにくい。今これをやらなければならないという必然性がないからだ。本人は真剣なつもりでも、付け焼き刃的な姿勢が露呈する。どのくらい真剣かが微妙だし、本音が見え隠れするので意に感じて一緒にやるうと言ってくれる人も中々現れない。本格的な支援も得にくいのが現実だ。自業自得ではあるが。

◆事業計画に「夢中になれる」人が輝く

一方、これを絶対にやり遂げたい、困っている人を何とか救いたいと思っている場合は、すべてに迫力がある。アイデアが続々湧いてくる。夜遅くまで考え続け、朝も早くから目が覚め、工夫することが楽しくて仕方がなくなる。毎日爽快であるし、頭がすごくよくなったような気までしてくる。

夢の中で何か思いつき、ぱっと目が覚めることすらある。忘れないうちにと、枕元に置いたメモ用紙に書き留めていくようになる。このくらいになると、事業への考えも一本筋が通るし、自分の想いを語り、人を惹きつけて大事をなすことができるようになる。

こういう人は目の輝きが違う。目に力があり、人を惹きつける魅力がある。まだ何も始めていない状況でもやり遂げる自信がみなぎっている。自分がやらなくて誰がやるんだ、と当たり前のように思い込んでいる。Apple 創業者のスティーブ・ジョブスがまさにそれだ。2013年11月公開の同名の映画をぜひ見てほしい。大学を早々に中退し²²

事業計画との向き合い方（その2）

こういう人は、壁にぶつかってもぶち壊して前進してきた歴史を持っているはずだ。あるいはスティーブ・ジョブズのように、雷に打たれたように、別次元のスピードで走り始めるはずだ。

これが事業を何とかして成功させるタイプで、あなたがもしそのタイプだったら、本当に幸せだと思う。あれこれ余計なことをいっさい考えず、頭にも浮かばず、ひたすら自分の使命を感じ、爆走することができるからだ。人の思惑や中傷もほとんど気にならない。使命達成に比べれば取るに足らないものだと、ごく自然に思えてしまう。

◆事業計画に「夢中になれない」人でも何とかなる場合もある

そういうタイプでなかったらもう少し苦勞する。悩みが多くなるからだ。何かと迷ってしまい、最速で進めることが中々できない。

そういう場合、一緒に走ってくれる熱い仲間を早めに見つけた方がいい。その仲間を引きずられて頭が整理され、スピードも速くなる。うまの合う補完的な2人がいれば、戦闘力は2倍にも3倍にもなる。

◆成功の確率を上げるために

どちらの場合も、成功の確率をさらに上げるため、本書を参考にして考えを整理してほしい。悩んだり試行錯誤したりが減り、より速く事業計画をまとめ上げることができきる。一度まとめ上げると心が落ち着くので、自然に全体を見通しやすくなり、大局観が生まれてくる。最も重要な点に戦力を集中でき、壁を乗り越えやすくなる。

成功体験があまりなく、事業にも事業計画にも初めて取り組もうとされている方はどうすべきなのか。

気にしなくてもいいし、気にしてもしょうがない。誰でも最初は初めてだ。

スティーブ・ジョブズがコンピューターボードに出会って売り始めた時も、マーク・ザッカーバーグが Facebook の一つ前のサービスを作った時も、2人とも初めてだった。初めてだったが、自分が見つけたものに夢中になり、特別な集中力を発揮して取り組んでいる。

事業計画との向き合い方（その3）

想いが強ければ、経験のなさは何とかカバーできる。こういうサービスを絶対作りたいとか、困っている人を助けるサービスを早く作りたいとか、想いさえあればいるいる工夫するので何とか道は開ける。ただ、想いをわかりやすく形にしたり、課題を整理し解決策を考え出したりするには少しトレーニングが必要だ。

もやもやとした気持ち、何となくこうかなと感じる時、それをはっきりと表現できるようになったら、事業計画は格段にまとめやすくなる。まとめられるようになると、助けてくれる人も増える。

顧客やユーザーの悩みをより深く理解し、どういう問題があるのか表面だけではなくより本質的な課題に立ち返って整理する力をつけられれば、ありきたりではない解決策を考えることができるようになる。

ちょっとやそっとの壁に当たっても、うまく問題点を迂回するとか、周囲を埋めるとか、壁を乗り越える強力を仲間を集めるとか、工夫をして乗り越えていくことができるようになる。事業を進めていく中で次々に襲いかかる試練で簡単に挫折しないようになる。頭がかなりよくなり、慌てずに進めることができるようになる。

思いついても何もしないとすぐ消えてしまいが、本当にやってみなければ、気持ちの強いうちに一気に事業計画としてまとめてみてほしい。その目安が7日だ。まとめる作業の中で考えが深まり、やる自信が生まれ、どんどん新しいアイデアが湧き、絶対やり遂げたいという気持ちが強くなる。

一緒にやりたいという人も出てきて加速していく。

全力で取り組んでいただければ、意外にできるはずだ。意外にもできてしまう、というように設計してある。

事業計画に多く見られる問題点

事業計画の作成は想いだけではできない。的確に形にするには、手順と方法がある。

「こういうビジネスを何としてもやりたい」という強い想いを持った方が、独力で7日の間に説得力のある事業計画を作成できるよう、問題点を指摘しつつ、順を追ってご案内していく。

作成された事業計画を拝見する機会が多いが、驚くほど共通の問題が見られる。

(1) 理由の問題

第一に、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、なぜその事業ビジョンを追求しようとするのかが明らかに検討不足で、説明不足だ。もっと言えば、本当にその課題を解決したいのか、本気で想っているのかよくわからない。考え抜いているようには到底見えない。

(2) 事業モデルの踏み込み不足

第二に、この事業がなぜ成長し、事業としてなぜ大変魅力的なのか、検討不足で、説明不足が多い。「技術が素晴らしい、アイデアが素晴らしい」ということと事業の成功とは必ずしも直結しない。他に満たさなければならない条件がいくつもある。多くの場合、混乱し勘違いしている。

(3) 顧客ニーズの把握不足

第三に、顧客ニーズの把握が甘く、実際どのくらい切実なニーズがあるのか、顧客によってニーズがどのように異なっているのか、何が決定的に重要なのか、いつどうなれば本当に購入してもらえるのか、検討不足、説明不足だ。顧客と言っても、一筋縄ではなく、ニーズによっていくつものセグメントに分かれることが普通だ。それぞれのセグメントごとに、ニーズはかなり違ってくる。その把握が非常に甘い。

事業計画に多く見られる問題点（その2）

（4）事業立ち上げの詰めが甘い

第四に、事業をどう立ち上げるのか検討不足、説明不足だ。事業計画が数値計画主体で、内容がほとんどないことが多い。数値計画はどのようにでも作れるので、それをいかに細かく作ってもあまり意味はない。数字に根拠があればもちろん価値があるが、そういう数値計画は希だ。そもそも新たに始める事業では根拠ある数字は作りづらい。それ以上に問題は、数字合わせをするあまりに、事業そのものをどうやって立ち上げるのか、どこからどう始めるのか、どうやって体制を作るかなどの本質的な議論がほとんどないことだ。エネルギーを奪われてしまったという以前に、事業を数字でしか見ておらず、立ち上げの現実的な難しさや取り組みについて考える姿勢がないと言わざるを得ない。

（5）競争優位性の踏み込み不足

第五に、競争優位性の説明が不足していることが非常に多い。既存の、しかも競合製品とのありきたりの比較があればいい方で、それすら突っ込みどころ満載だ。自社製品・サービスが市場導入される時点までに、登場するであろう競合の新製品との比較はまづない。自社製品・サービスがどのくらい優れていて、どうやって今後さらに差を開いていくのか、勝ち続けていくのか、ほとんど考えられていない。競争優位性の根拠としてあげられているのが特許数件のみで、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、検討も説明も不足していることが多い。

（6）売上・利益計画の踏み込み不足

第六に、根拠が極めて薄弱な売上・利益計画がほとんどだ。どのくらい売れそうか、売らなそうか、顧客候補への売上予想の積み上げがなく、あるいは類似商品の市場把握がされておらず、ほとんどあてずっぽうだ。消費者向け製品・サービスの場合、消費者のニーズや行動パターンの把握が甘く、需要を読むベースが全く見えない。

出してみないと全くわからない商品も多数あるが、経営者としての心づもりとしてどのくらい売れても不思議はないのか、そうならない時はどうすべきなのか、シナリオを考

事業計画に多く見られる問題点（その3）

（7）メッセージ不足

第七に、人に読んで理解していただくものとして、全体的に表現が稚拙なことが多い。言葉が短かすぎて何を言いたいのか、何度読んでも理解できない。明確なメッセージが書いてあればわかりやすいが、メッセージではなく、項目・箱だけ列挙している。言いたいことの一部分のみ書いているため、本人以外にはほとんど伝わらない。あるいは、言いたいことが多すぎて、整理されていない。いろいろなことが頭に浮かび、整理して書けないため、脈絡がない。その結果、本人でなければ何度読んでも頭に入りにくい。あるいは、事業計画の重要な前提条件が抜けており、理解できない。

（8）気合い不足

最後に、書いた本人が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ことが多い。悪いことに、というか当然ながら、それが事業計画からはっきり見えてしまう。コミットしていなければ、つまり本当の熱意を持っていないければ、事業がうまくいくはずがない。岩を砕いて前進できないし、周りからも支援のしようがない。

不思議なことに、そういう人に限って、誰も手伝ってくれないと不平を言い続けるが、自業自得だ。ただ、自業自得に気づいていないので、不平を言い止むことがない。こういう場合、外からはどうしようもない。

「社会的意義もある素晴らしい事業なのに共同創業者が見つからない」ということで悩んでいる真面目な人もよくいるが、本当のところは、周りの人がだらしのないのではなく、本人のコミットメントが低かったり、何としても事業を成功させるという迫力のなさが災いしていることが多い。

「説得力ある合理的な事業計画」作成に必要なアプローチ

「説得力ある合理的な事業計画」を作成するためには、一人でもできなくはないが、できれば、一緒に事業を立ち上げる仲間、共同創業者候補などと徹底した議論をすることにより、考えを深め、仮説を構築し、検証し、客観的な視点から事業計画を練り上げることが望ましい。

- ① 解決すべき重要な課題とターゲット顧客・ユーザー
- ② 事業ビジョンとその達成ステップ
- ③ 経営チーム
- ④ 製品・サービスの内容と特長
- ⑤ 市場規模、成長性
- ⑥ 事業戦略と競争優位性
- ⑦ 事業提携と実現方策・シナリオ
- ⑧ 利益を上げる仕組み（ビジネスモデル）
- ⑨ 組織体制
- ⑩ 実行計画
- ⑪ 2年間の月次収支計画（売上/入金/支出/月次収支/月末口座残高をわかりやすく並べたもの）
- ⑪ 資本政策

その上で、インタビュー、データ収集などを通じ仮説を検証。何度も何度も、仮説構築→検証→仮説修正→検証を繰り返し、全体として整合性と一貫性のある事業計画を

仮説の構築とは

仮説構築とは、こうではないだろうか、と考えをまとめることだ。誰のどういう課題をどうやって解決しようとするのか、具体的に考えていく。

英語スピーキング練習アプリの例で言えば、仮説の骨子は、以下である。

- ・ターゲットユーザーは、20～30代の留学希望者と20～40代で英語を話す必要に迫られた社会人。

- ・ターゲットユーザーの最大の悩みは、やる気はあるが、どうやってスピーキングの勉強をしたらいいかわからないこと。世の中にある英語学習アプリは退屈だし、英会話学校は高すぎてとても行けない。頑張ってる友人も簡単な挨拶以外、話せるようにはならなかったらしい。オンライン英会話は安価なものもあるが、ただネイティブの人と話すだけで工夫もなく、どうしても長続きしない。

- ・英語を話せるようになる学習法としては、口を慣らすのが最も重要なので、シチュエーションごとに短文を繰り返し、大きな声で発声する仕組みとする。

- ・まず、例文を20回ずつ大きな声で読み上げ、次に質問に答える形式にする。

- ・継続しやすいように、読み上げ回数による得点獲得、進捗状況、達成度、成長速度ランキングフィードバックを行う。

- ・スピーキングに特化した安価なアプリは他になく、シチュエーションごとの設定と継続を促す仕組みに加え、学習法・学習量・モチベーション・成長スピードに関する膨大なデータに基づく最適な練習機会の提供が競争優位性になる。

- ・月額980円で提供する。レベルアップしたユーザーにはプレミアムコースを月額1980円で提供。

仮説の構築とは（その2）

パワハラ・モラハラ悩み相談アプリで言えば、

- ・ターゲットユーザーは、会社でのパワハラ、プライベートでのモラハラに悩むあらゆる年代の男女
- ・ターゲットユーザーの最大の悩みは、パワハラ、モラハラを受けて辛く、食欲もなくて、眠れない状況になっても、相談相手がいないこと。思い切って誰かに相談しても、思い過ぎしたとか、「あなたにも原因があるのでは」と言われて、一層辛い思いをする。生きていること自体、辛くなってくる。
- ・効果的な方法としては、ChatGPT を活用して、何時でも何回でも、音声あるいはメッセージで気軽に相談できる。話したい人は話し、話したくない人はメッセージでやりとりする。こちらの希望に合わせて「話をひたすら聞いてくれる」「適度に相手をしてくれる」「聞いていれば、次から次へといろいろなお話してくれる」モードを切り換えることができ、利用者の気持ちや体調に合わせて話し相手、相談相手になってくれる。過去のやりとりを残して続けて相談することも、毎回消してしまうこともできる。
- ・競合優位性としては、デリケートな利用者の気持ちによりそって、適切なコミュニケーションを取れるので、競合に比べてストレスなく活用できること。ChatGPT によるやりとりに加えて、必要に応じて人が対応してくれるので、幅広いニーズに応えられる。
- ・月額 3000 円で提供する。プレミアムコースを月額 6000 円で提供する。

仮説の構築とは（その3）

訪問看護事業で言えば、

- ・ターゲットユーザーは、利用者獲得を握っているという意味では、多忙で相談相手も乏しいケアマネジャー、ソーシャルワーカー。お客様としてはほぼ70～90代で、在宅治療を受けておられる方。
- ・ターゲットユーザーの最大の悩みは、職務を全うしようとしても多忙であり、安心して訪問看護事業者が少ないためにいつも心労を抱えていること。仕事に終わりがなく、お客様の悩みは、自宅で在宅治療がいつまで続くかわからない希望のなさ、家族との軋轢、普段お世話になる訪問看護師との人間関係など、ストレスが強いこと。
- ・訪問看護事業を効果的に進める方法としては、ケアマネジャー、ソーシャルワーカーへの丁寧なアクティブリスニングで彼らの悩み、ストレスを徹底的に減らすことと、各事業所ごとに訓練された優秀な事業所長を置き、看護師への効果的なトレーニングを通じて利用者のQOLを最大化すること
- ・競争優位性は、ケアマネジャー、ソーシャルワーカーへの対応がいいこと、訪問看護業務の見直し・標準化による、利用者にとっての快適感、安心感の提供。

こういった仮説構築により、事業の全体像が見えてくる。見えてくると、ここはこうしようとか、ちょっと違うかなとか新しいアイデアがどんどん生まれてくるので、それを反映して仮説をいったん完成させる。

仮説の検証とは

仮説構築ができれば、次は仮説の検証だ。

英語スピーキングアプリの例で言えば、ターゲットユーザーの悩みは本当にそうなのか、彼らは今どうやってスピーキングの勉強をしているか、英語を話せるようにならない理由は本当は何なのか、なぜオンライン英会話は続かないのか、大きな声で発声する仕組みが本当によいのか、一つひとつ検証していく。検証の方法は複数考えられる。

- ・ ネットで関連情報を調べる
- ・ ChatGPTにあれこれ相談する
- ・ ターゲットユーザーに聞く
- ・ 英語教師に聞く
- ・ 英語学習について深い内容を書いているブロガーにコンタクトし、インタビューする
- ・ 友人・知人 10 人程度に協力してもらい、複数の英語学習法を試す
- ・ 競合アプリの結果、ユーザー評価等を分析する
- ・ スムーズに話せるようになるため、どういう気持ちを持つべきか、心理的要因についても研究
- ・ 簡単な実証モデルを作って試してみる

パワハラ・モラハラ悩み相談アプリの例で言えば、ターゲットユーザーが本当に困っていることは何か、どうやったら安心して悩み相談ができるのか、どうやったら悩み相談の結果、悩みが軽減するのか、一つひとつ検証していく。

訪問看護の例で言えば、ターゲットユーザーであるケアマネジャー、ソーシャルワーカーが本当に困っていることは何か、お客様、その家族が本当に困っていることは何か

仮説の検証とは（その2）

これらに結果に基づき、最初に立てた仮説を修正する。

元の仮説にこだわりすぎず、これならどうだろう、こう考えてみたら違うかもしれないと柔軟に考え続けると、比較的簡単に仮説を修正することができる。

仮説を修正したら、改めて上記のような方法で検証する。

これを数回繰り返していくと、かなり確信の持てる仮説ができていく。仮説に対して柔軟な姿勢を持ち続けること、考え続けること、検証し修正し再確認し続けることが鍵になる。

事業計画作成のプロセスにおいては、自分の思い、あふれ出るアイデア、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だけ書き出し、その場で整理していく。あいまいな部分に対しては、自分で、あるいは仲間と質問を繰り返し、仮説・代替案を提示し、足りない部分を補足する。

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る。が、これをやり遂げると、一段高いレベルの経営観・世界観を得ることができる上、大きな自信となる。

これらの努力の結果、通り一遍、フォーマットを埋めただけ、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）事業計画が作成できる。

徹底した議論と詳細検討のため、着手から会社設立あるいは社内での事業立ち上げまで、通常は数週間から数か月かかる。今回の「7日で作る事業計画」はその第一版だ。

一度作ることによって、思考が飛躍的に進む。進めるべきかどうか見えてくる。そんなに魅力的な事業だったら自分もやりたいという仲間も出てくる。

そうすれば本格的な事業立ち上げに向けて、大きな一歩を踏み出すことができる。

第2章 7日で作る事業計画

事業計画作成 7日間のステップ

事業計画の作成に何ヶ月もかける方が少なくないが、延々と時間をかければいいものではない。むしろ状況と取り組み次第では、短期間に最初のドラフトを作ることができる。

ここではいったん「7日で作る」としたが、骨子だけで言えば、2、3日でも、あるいは一つのミーティングだけでも見えることがままある。初めての時は段階を踏んで7日で書いてみよう。

事業計画は一般に数週間から数か月かかって作成するものだと考えられてきた。本格的にはどうしてもそのくらいかかることもある。丁寧に市場調査をし、技術的な検討をして進めるとそうなる。

ところが、多くの場合、過剰に時間をかけ、全体像を考えるよりも細部にとらわれて時間を浪費しがちだ。それよりは、極端ではあるが7日間で事業計画の最初のドラフトを作り、全体観を持ってさらに進化させる方がよほどよい結果を出せるのではないかと考え、あえて本書を書くことにした。

しかも ChatGPT をうまく活用すれば、前述のように「自分が詳しくない分野に関してもさっと学ぶ」「アイデア出し」「考えの壁打ちやブレインストーミング」などが驚くほど速く、手軽にできるので、7日間の事業計画の最初のドラフト作りがより現実的になった。

【7日間のステップ概要】

1日目は、事業計画の全体像をいったん作る。「解決すべき重要な課題とターゲット顧客・ユーザー」に始まり、「事業ビジョンとその達成ステップ」「経営チーム」「製品・サービスの内容と特長」「市場規模、成長性」までを頑張って整理する。A4メモにどんどん書いていく。

気になる言葉、詳しくない分野は ChatGPT に質問してさっと学んでいく。説明がよくわからなければくり返し質問すれば数秒で答えてくれるので、検索や本を調べるのより断然早くなった。

また、ChatGPT は「アイデア出し」にも使える。自分で思いついたアイデアを 4、5 35

事業計画作成 7日間のステップ（その2）

2日目も、引き続き全体像を作る。

「事業戦略と競争優位性」に始まり、「事業提携と実現方策・シナリオ」「利益を上げる仕組み（ビジネスモデル）」「組織体制」「実行計画」までを整理する。ここまですべてを考えると事業計画の全体像が見えるので、初日にカバーした内容も合わせ、もう一度全体を吟味する。

この時点で事情を知らない家族や友人に説明しても、新規事業の魅力について賞賛を得られる可能性は限りなく少ない。「それで何が言いたいの？」と言われるのがオチだ。

2日目の大半はそうした反応に基づき、客観的な視点で事業構想から組織まで見直し、さらに頭をひねって改善し続けることになる。

ただ、ここでも ChatGPT が活躍する。次のようなプロンプトを書いて ChatGPT と「考えの壁打ちやブレインストーミング」をすることができるからだ。

設定：あなたは世界でも有名な新事業創出に長けた経営コンサルタントです。
条件：（新事業案をできるだけ詳しく 10 ～ 15 行の箇条書きで説明する。キーワードをすべて入れること）
命令：この新事業案を非常に辛口の顧客、業界の専門家、経営コンサルタント（あなた = ChatGPT さん）の 3 人で順次批判し、5 回繰り返して最高でどういう事業になるか、最悪どう失敗するかを出してください。

なお、Chat History を残さない設定にすれば情報漏洩の心配はない。

日本語で数秒で回答が出てくるので（英語ならさらに早い）、それを見て事業計画のドラフトを修正する。

事業計画作成 7日間のステップ（その3）

3 日目は、作った事業計画を顧客・ユーザー候補に説明し反応を見て改善を進める。

業界知識のない家族、友人ではなく、当事者である顧客・ユーザー候補に直接インタビューすることにより、正確な反応と有用なフィードバックが期待できる。インタビュー結果を踏まえ、事業計画のチェックリストに基づいて、幅広い視点から何度も何度も確認していく。膨大な資料を作成したわけではないので、事業構想をゼロベースで見直すことも、そこまで苦ではない。

4 日目は、事業計画としての体裁を整える日とする。

これまでは A 4 メモに手書きで数十ページ書いていた。手書きなので、頭に浮かぶまま書き殴っただけだ。ただ、全体像がはっきり見えているので、中身は十分ある。それをパワーポイントのテンプレートに記入していく。書いたメモを横に広げながら、テンプレートに記入していく。

5 日目は、テンプレート記入を完成させ、パワーポイントでの事業計画ドラフトを顧客・ユーザー候補に説明してフィードバックをもらう。

メモ書きと違ってパワーポイントに書いてあると、相手の印象もかなり変わってくる。より正確に伝わることで、よい点、不足している点がはっきりと浮かび上がってくる。

事業計画作成 7日間のステップ（その4）

6 日目は、収支計画を立案する。

2年間、24か月の月次収支計画だ。ユーザー継続率、課金率等の前提条件をベースケースとしておき、売上、入金、支出、月次収支、融資、出資、月末口座残高をエクセルで整理する。

これから立ち上げるビジネスに関して精緻な数値計画を立ててもほとんど意味がない。テンプレートを修正し、入力することで数字的な目安を立てる。さらに、その数字に基づいて事業計画そのものも再度見直す。

また資本政策についても設立から事業売却もしくは上場までの期間、どこから資金を調達してどう構成を変えていくか計画する。

7 日目は最終仕上げとプレゼン練習だ。

聞く側の立場で最終チェックをし、近しい人を相手にプレゼンの練習を試みる。初めて聞く人の方が、より客観的な意見を言ってくれる。2日目に意見を求めた相手にも説明し、5日間でいかに進歩したか見てもらうのも刺激になる。

事業計画を再度修正し、プレゼン練習も4, 5回通しでやってみる。そうすると、説明しづらいところ、相手に伝わりにくそうなところが浮かび上がってくる。

1日目 事業計画の全体像をいったん作る

7日で事業計画書を作り上げるために、まず1日目はメモ書きで思考を深掘りし、整理することから始める。

とにかくペンを走らせ、A4用紙に考えをはき出していく。事業計画としてきれいにまとめるのはまだ先だ。

1日目は、「解決すべき重要な課題とターゲット顧客・ユーザー」に始まり、「事業ビジョンとその達成ステップ」「経営チーム」「製品・サービスの内容と特長」「ターゲットとする顧客・ユーザーの切実なニーズ」「市場規模、成長性」まで整理する。

◆ステップ1: メモ書きで書き出す

整理の仕方は、各項ごとにA4メモにどんどん書き出すだけだ。頭に浮かぶことを内容のよしあしを気にせず、とにかく吐き出していく。

フォーマットはA4横、左上にタイトルを書き、本文は4～6行、各行20～30字で書く。

メモ書きの標準的書き方だ。浮かんだことをタイトルに書き、本文を書く。似たようなタイトルでも何度も書き続けているうちに、より明確なアイデアが浮かぶ。場合によっては、改めて書き直す。そうやって、それぞれの項に関して5～10ページ程度、合計25～50ページ書くと自分のイメージがだいたい吐き出される。

それを並べて、改めて各項を以下のように数ページに整理する。この時は、4～6行にこだわらず書けばよい。

1ページ1分を守ってメモ書きを行っていけば、この全部が2時間程度でできる。

その間はすべてを遮断し、集中して書き出す。携帯電話もネットも切って頭の中を全部吐き出すつもりで一心不乱に書く。

私自身もそうだが、ネットに常時接続されるようになってから、集中する時間が極端に減った。これは生産性を上げる上で非常に有害なので、携帯電話もネットも切ることは徹底してほしい。

1日目 事業計画の全体像をいったん作る

◆ステップ2： 30 分で関連情報を調べ研究する

上記を書き上げたら、今度は 30分間、ネットで検索し、関連記事を読みあさる。

重要な記事は印刷してラインマーカーで線を引く。例えば顧客・ユーザーニーズ、市場規模、成長性、競合製品等はネットで把握できる情報が多いので、徹底的に調べ研究することが必要だ。

検索だけではなく、ChatGPT でも質問してみよう。100%信じてはいけませんが、数秒でどんな質問にも答えてくれる。意味がわからなかったら、要するにこういうことかと確認したかったら、ChatGPT が大変に役に立つ。納得するまで質問を深掘りしていけばいいからだ。

◆ステップ3： 30 分でドラフト案を見直す

30分調べたら、もう一度書き上げた①～⑤のドラフト 1 を 30分見直す

半分くらい書き直したくなるはずだ。こうして、着手 3 時間で①～⑤に関してドラフト 2 ができ上がる。

◆ステップ4： 30分休憩後、1 時間調べ上げる

30分休憩をしたら、今度は 1 時間ネットで検索し、顧客・ユーザー・市場と競合状況についてこれ以上ないほど調べ上げる。最初の30分と合わせ、100を超える記事を読み終える形になる。初日にして、結構な知識と業界観が身につく。関連企業の IR 情報は基本的な内容から今後の動向まで詳しいので必須。

同様に ChatGPT にもどんどん聞いてみる。検索ワードの組み合わせ方などに頭を悩ませる必要がなく、疑問点をそのまま書けばいいので、ありがたい。

ネットに情報がこれ以上ないことがわかったら、そのビジネスに詳しい友人・知人がいれば、メールで質問しておく。電話が可能であれば、電話でのヒアリングもする。さらに、関連企業の広報に電話し、できるだけ詳しくヒアリングする。結構教えてくれる。そこで改めてドラフト 2 を見直し、ドラフト 3 を仕上げる。

① 解決すべき重要な課題とターゲット顧客・ユーザー

解決すべき重要な課題が何か、ターゲット顧客・ユーザーが誰か、をしっかりと簡潔明瞭に表現する。そうすると、その後の事業計画作成が非常に楽に進むとともに、事業計画の質が全体的にぐんと上がる。

◆切実なニーズの種類

解決すべき重要な課題はターゲットとする顧客・ユーザーの切実なニーズであり、大きく2種類ある。

一つは、糖尿病重症化を絶対に予防したいとか、働くシングルマザーの保育園への送り迎えの手間を何とか少しでも削減したいとか、災害時のシステム復旧を短時間で行いたいとか、**真剣度・深刻度が高いものだ**。もう一つは、楽しい動画を見たいとか、多人数とコミュニケーションしたいとか、おもしろいゲームをしたいなど、**そこまで必然性・深刻さはないものの、十二分にニーズが高いものだ。質の高いエンターテインメントへのニーズはこちらに属する。**

深刻だからお金を払い、遊びだから払わない、ということでは全くない。好きなことには際限なくお金を使うというのがむしろ昨今の風潮なので、自分の偏見でニーズの仕分けはできない。深刻でもお金を払ってくれるかどうかは別問題だ。また高級なニーズ、低級なニーズがあるわけではない。

ラーメンが好きな人にとっては、2000円のラーメンでも絶対に食べたいと思うかもしれないしそうでない人にとっては値段自体が信じられない、ということになる。

◆何としても解決したいという熱意

顧客・ユーザーの切実なニーズに対して取り組んでいくには、そこに感情移入をし、痛み・喜びを感じ、何としても解決したいという熱意がどうしても必要だ。

熱意を持って研究した結果として、B2Bであれば顧客のビジネスシステム、事業環境、競争状況への深い理解を説明する。顧客の業種によって、年間の開発、市場導入のサイクル、特徴が異なるので、それを理解した上で、顧客の購買決定プロセスと購買決定の判断基準についても詳しく説明するとよい。

そこまで顧客のことがわかっていれば、この人たちは遅かれ早かれ成功しそうだと感じさせるものになる。B2Cであれば、ユーザーの置かれた状況、立場、趣味嗜好など⁴¹

① 解決すべき重要な課題とターゲット顧客・ユーザー（その2）

◆一人よがりだめ

ただ、一人よがりの説明は効果的に伝わらない。その分野に詳しくない人でもわかりやすいように、丁寧に説明する。自分の説明が一人よがりかどうかは、身近な人に説明し「ふーん、そうなんだ」「そんなふうになっただけだよ」とすぐ反応があるかどうかでわかる。説明に多大な言葉を要したり、どうしても腑に落ちない様子だったりするならば、もう一度考え直す必要がある。

その分野に詳しくない人でも、「顧客・ユーザーはこういう人たちで、こういう理由でこんなことに困ってるんだよ。だから、こんなふうにアプローチしようとしてるよ」とポイントを押さえて言えば理解できる。そういったレベルで書く。

◆ターゲット顧客・ニーズへの理解

ベンチャーの場合、技術には自信があっても、顧客・ユーザーをあまり理解していないことが多い。切実なニーズを十分把握せずに創業したとしか思えないことがよくある。これはあまりにも無謀だ。製品はなかなか売れないし、事業が伸びる気がしないので、資金調達も実現しづらい。技術が素晴らしくてたま資金調達できたとしても、今度は事業成長への期待・要求が非常に高く、大変苦労する。

また、ある事業領域のベテランだとして、「自分はターゲット市場と顧客のニーズを深く理解しており、かつ、そのニーズに応える製品・サービスのアイデアに自信がある」と思っている、実際は一人よがりのことも多い。そうすると、ベンチャー、新事業としては大きすぎるはずだ。もしも自分で「自分は顧客・ユーザーをよく知っている。この業界のプロだ」と思っても、**いったんは「知っている」と勝手に思っただけで、ゼロベースで把握し直さないとわからない」という程度に考えてみる方が無難である。**

したがって、もし大企業を辞めてベンチャーを創業する場合は、たかをくくらず、会社を辞める前になるべく多くの顧客・ユーザー候補や業界のキーパーソンに会って、顧客・ユーザーの切実なニーズを再度自分の目でしっかり把握することが重要である。**大企業の管理職・社員としての立場とベンチャー社長の立場では、相手の接し方も、こちらから見えるものも全く変わってくる。心を許していた、全面的にサポートしてくれてると思っていた相手の態度が豹変すること、大企業を離れ創業すると日常茶飯事になる。アポを取ることも、簡単にはできなくなることが普通だ。**

① 解決すべき重要な課題とターゲット顧客・ユーザー（その3）

◆英語スピーキング練習用アプリの例で言えば、

課題：英語で自由に話せるようにならないと、留学できない、仕事にならない。今まで何度も挫折したが、今回はもう後がない。絶対に話せるようにならないといけない

ターゲットユーザー：20～30代の留学希望者、20～40代で英語を話す必要に迫られた社会人

◆パワハラ・モラハラ悩み相談アプリの例で言えば、

課題：上司からのパワハラ、同僚からのモラハラ、家族・パートナー・友人などからのモラハラで辛い。仕事に行くのも、生きているのも辛い。気になって夜も眠れず、朝も起きれず、会社には遅刻していつてぼ～っとしているがどうにもならない。やる気も出ない。誰に相談したらいいかもわからず、下手に相談すると、やる気がない、真剣さが足りないと言われる。

ターゲットユーザー：会社、プライベートでパワハラ・モラハラを受けているすべての人。特に深刻に悩んでいる人が対象。

◆訪問看護事業の例で言えば、

課題：高い品質の訪問看護を利用者に紹介する必要があるものの、それに見合うサービスを確保できずにいつも四苦八苦している。看護師一人ひとりにばらつきがあり、訪問看護事業者にも丸投げしたくてもできない。

ターゲット顧客：一義的には、訪問看護を提供しなければならない利用者をたくさん抱えているケアマネジャー、ソーシャルワーカー。二義的には、訪問看護を必要とする主に高齢の利用者

① 解決すべき重要な課題とターゲット顧客・ユーザー（その4）

- ◆ターゲットとする顧客・ユーザーとは、
- 特に困っており
- ある程度以上の規模があって、事業対象として魅力的
- プロモーション上も営業上も比較的アプローチしやすい

という、優先度の高い顧客・ユーザーのことを言う。彼らをターゲットとして製品・サービスを開発し、提供すると、ぶれにくくなるし、周辺のユーザーのニーズにもある程度以上応えるので、事業規模が広がっていく。

顧客・ユーザーを考える際は、彼らがどういうことにどのくらいお金を払うのか、お金を払うまでどういう情報を集め、どういう判断基準で購入を決定するのか、調べ、深く考える。無料アプリ・サービスであっても多数ある他の無料アプリ・サービスと比較して何を考え、ダウンロードしたり使ったりするのかを徹底的に考える。

「あればいい」という程度では購入やダウンロード、積極的な利用につながることはまずない。なぜ顧客・ユーザーが飛びついてくれるのか、どれほどの直接的なメリットがあるのか、顧客・ユーザーの購買決定プロセス、アプリ選定プロセスまで踏み込む必要があるし、説得力を増す。

競合する製品・サービスが多数ある場合、それらとどう違うのか、顧客・ユーザー視点でどうユニークに見えるのか、どうスイッチさせるのか、どうやって取り込むのか、一人よがりにならないよう、根拠を明らかにする。

ターゲット顧客・ユーザーと言っても、さらにその中に最初にその製品・サービスに飛びつく顧客・ユーザーがいる。それをアーリーアダプターと呼ぶが、それが誰か、どうやってアプローチするか、次にはどこに火がついていきそうか、火つけの場所、順番、方法を説明する。

それを読んで、「ああなるほど、そういうふうには顧客・ユーザーが広がっていくのか。そういう順番を考えているのであれば、確かに広がっていきそうだな」と感じられるように説明すると、自分としても自信を持てるし、初めて説得力を持つ

「①解決すべき課題とターゲット顧客・ユーザー」の考え方・見せ方

ステップ1：解決すべき重要な課題を書き出す

まず、自分が熱意を持って取り組もうとしている「解決すべき重要な課題」をメモ1ページに殴り書きにする。きれいに書こうとしなくても全くよい。というか、きれいにまとめようとしらない方がいい。書いたメモ1ページの内容4～6行を見る。書き足りなければ、それぞれの行をタイトルにしてまた数ページ書いてもよい。あるいは、別の角度から別の紙にいろいろ書いてみる（多面的に書く）。

◆考える上でのポイント

この課題を自分が本当に解決したいのか、心の底から意義を感じるのか、自分のほとんどの時間をこれから投入することが喜びになるのか、友達、同僚、親に熱意を持って説明できるのか、考えてみる。

これまでに暖めていたテーマであればすぐ書ける場合もある。気にはなっていたがそこまで考えてこなかった場合は、もう少し考えたり、調べたり、人と話してみたりする方が考えが深まり、想いも強くなる。自分が知らないだけで、実は世の中で解決され始めている場合もある。普段からアンテナを高く上げ、常に問題意識を持って仕事をしたり、生活したりすることで、こういうところにも差が生まれてくる。

一つ注意すべきは、あまりにも感情的になって想いが入りすぎ、理想論を掲げた課題設定になってしまふことだ。「この世のすべての貧困をなくしたい」とか、「人身売買等でも苦しむ世界中の弱者を救済したい」とかだ。実現できればもちろん素晴らしい。ノーベル賞も射程距離内になる。ただ、ここまで大きな、理想論的な課題だと解決までには膨大な時間と大がかりなしが必要になる。

本書では理想は理想として、もう少し手の届きそうな範囲をまず前提に考えたい。もちろん「この世の中から癌を撲滅したい」という想いで多くのベンチャーが創業されているか、着々と成果を上げつつある。その意味では、どういふものが理想論的すぎるか、どういふものが理想と現実を踏まえながらわくわくする課題に取り組んでいるかはケースバイケースだ。

「①解決すべき課題とターゲット顧客・ユーザー」の考え方・見せ方（その2）

大事ではあっても自分とは縁が遠すぎる課題に取り組もうとしたり、次の次くらいのステップでは実現性があるとしても今すぐは手が届きそうにない課題に取り組んだりすることは、今のところはなるべく避けておきたい。夢は夢として、まずは勝ちぐせをつけることが大切だ。

B2B の場合、顧客候補 4 ～ 5 社の切実なニーズをメモに書いてみる。数ページではなく数十ページになることも多い。その上で、可能であれば、1 ページに整理してみる。検討中の製品が置き換えるであろう製品を、現在年間どのくらいニーズがあるか、重要度・緊急度を「大変困っている最優先課題」、「優先課題」、「それ以外」の3段階に分ける。特に、課題解決に関する年間購入額が重要で、検討中の製品が置き換えるであろう製品を現在年間どのくらい購入しているか、置き換える製品が特にない場合、年間いくらくらいなら買ってもいいと思うかを整理する。

◆仮説の検証をする

仮説を立てた後、できれば 4 ～ 5 名の顧客候補や業界のキーパーソン等にとって仮説を検証、修正する（市場性確認）。製品紹介・営業をするのではなく顧客候補の考えている重要課題を明確に把握する。顧客の嗜好や、既存製品を使う場合の行動パターン、購入パターン、また、何を不満に思っているか、何が満たされていないか、何に大変困っているかを明らかにする。なるべく普段からこういった問題意識で動いておきたい。

「①解決すべき課題とターゲット顧客・ユーザー」の考え方・見せ方（その3）

ステップ2：特にターゲットとすべき顧客・ユーザーは？

①特に困っており、

②ある程度以上の規模があって、事業対象として魅力的で、かつプロモーション上も営業上も比較的アプローチしやすい優先度の高い顧客・ユーザーのことを言う。まずはメモに書き出してみる。

B2C の場合、性別、年齢、職業、住んでいる場所、国籍・人種、趣味・嗜好、IT への慣れなどの観点から、どこの誰をユーザーとしてねらうのか、書いてみる。製品・サービスの内容によっては、使っている PC・スマートフォンのタイプ、普段通っている店、通勤経路、持ち家・借家や、家族構成、未婚・既婚・離婚、アレルギーの有無、身長・体重なども重要な観点になる。

B2B の場合は、業種、企業規模、地域、社長のリーダーシップ・スタイル、経営状況、資本関係などだ。業界の知見、ヒアリング、調査レポートなども参考にして、ターゲットとすべき顧客と対象市場を決定する。どうやって顧客・市場を攻めるのか、どこにどう絞ると自社の競争優位性がどのように増すのか、いくつかシミュレーションしてターゲット顧客を決定する。

書いたメモを見ながら、さらに深掘りし、しっくり来るまでメモを書き続ける。そうすると、頭の中身が全部吐き出され、要するにどういうことなのか、誰をターゲット顧客・ユーザーにすべきなのか、自然に浮かび上がってくる。

②事業ビジョンとその達成ステップ

事業ビジョンは、どういう事業を作りたいのか、自分の考えを簡潔に表現したものだ。自分自身わくわくするよう、また、読み、聞く側にとってわかりやすく、はっきりとイメージを持って共感できるよう、簡潔明瞭かつ具体的に表現する。

読み、聞く側は、多くの場合、最初はその事業案に関心を全く持っていないか、疑いを持っていることも普通なので、最初にイメージを伝え、ネガティブな壁を破れるかどうかが鍵になる。

◆ネガティブな壁をぶち破る方法

一番効果的な心理障壁の壊し方は、「多くの人が深刻な課題を抱えて困っている」「市場が大きく変化している」「今のままでは破綻する」「変わらざるを得ないような大きな不満が高まっており、すでに顕在化している」等々、

① 変革の機運が大きく盛り上がっており

② 実際に変化が起きており

③ 今始めれば誰よりも早くその果実を刈り取れる ことを具体的に伝えることだ。

大きな課題があって、実際に動き始めているので「いつか起きる」のではなく「今まさにそこにある大問題」であり、かつ「一番乗りで結果を得られる」ことが非常に魅力的に聞こえる。

言い換えれば、大きな事業機会に対し、このベンチャーには明確な存在意義があり、やるしかないことを伝え、「こんな素晴らしい事業をぜひ応援したい」と自然に思えるように書く。

◆わかりやすく書く

この分野の素人が読んでもわかりやすいように、専門用語はなるべく少なく、平易な日本語で書くことが望ましい。

なぜ素人が読んでもわかりやすいように書かなければならないかといえば、非常に単純な理由がある。投資家も会社の経営者も、あなたが夢中になって考えている素晴らしい事業機会に関してあくまでも素人だからだ。

例えばスマートフォン関連に集中的に投資をしている投資家も、あるいは経営者も、それが英語スピーキング練習用アプリになると、ほとんど知らない可能性が高い。もし検討をしたことがあったとしても数年前だったり、アプローチが根本的に違っていた

②事業ビジョンとその達成ステップ（その2）

さらに、こちらは熱心にその分野を日夜研究しているので、理解の深さは比べものにならない。こちら半年前に入社して一番信頼できると思っていた幹部社員も、ベンチャーの創業社長や新事業プロジェクトリーダーに比べて、格段に劣るのが、普通の状況だ。したがって、相手が素人だという前提で、わかりやすく書く。事業計画は、小手先の作文ではなく、自分が心からそう思うこと、一人よがりではないことをしっかりと表現することが何よりも重要になる。

◆具体的にイメージが湧くように書く

なお、事業ビジョン、事業構想はできるだけ具体的に書く必要がある。その方が自分のイメージもより明確になる上、投資家や会社の上司、経営幹部にも説明しやすいし、一緒にやる仲間、新たに参加するメンバーの理解を得やすい。

例えば「英語スピーキング練習用のスマートフォンアプリを提供する」と簡単に言うだけでなく

「英語を話すニーズの強い20～40代の男女に対して、シチュエーションごとの反復練習をゲーム感覚で行える英語スピーキング練習用のスマートフォンアプリを提供する。自分の成長度合いが見える上、継続しやすいため、英語の苦手な日本人の英語スピーキング能力を初めて大幅に改善し、グローバル環境での日本人のコミュニケーション力向上に大きく貢献する」

と言う方が具体的でイメージが膨らみやすいし、社長の想いも伝わる。また、「**パワー・モラハラ悩み相談アプリ**」というだけではなく、「**パワー・モラハラですっ**
と悩んでいた多くの人が、深刻になる前に気軽にすぐ相談できて気持ちが晴れ、問題
悪化の前に何かの手が打って対応できる。これによって企業の生産性低下が防げる
し、家庭内の問題も軽減されるアプリ」という方が具体的であり、社員も投資家もわ
くわくする。また、

「訪問看護事業」というだけではなく、「高齢化社会で増え続ける在宅医療のニーズに
応え、利用者の満足度を上げることができる洗練された看護師、理学療法士、作業
療法士をそろえたハイクラスの訪問看護事業を提供する」という方が具体的で、イ
メージもふくらむ。

事業ビジョンには、技術的な素晴らしさよりも、顧客・ユーザーにとってその製品・

②事業ビジョンとその達成ステップ（その3）

◆事業ビジョン達成のステップ

考えている事業がどう発展するのか、何の発展をベースに進化していくのかを考える。通常は、何らかの要素の変化を縦軸、横軸に表現する。それぞれどういう3ステップが想定されるか分析し、その2軸の進展に沿って事業がどう発展していくかを述べる。

2軸は、その事業の発展に最も寄与する技術・構造変化から独立した軸を選ぶ。

選び方は何通りもあるが、「事業成長上で最も重要な2軸」ということで吟味する。例えば、以下のようなものが考えられる。

「発音認識AIの進展」と「やる気認識・やる気刺激AIの進展」

「パワハラ・モラハラのとらえ方の変化」と「対処方法の進展」

「訪問看護ステーションの数の推移」と「寝たきり高齢者の数」

「訪問看護師数の推移」と「看護師総数の推移」

「EVの平均価格の低下」と「充電スタンドの普及率」

時間的には、3年程度を想定していただきたい。

これ以上だと先すぎてイメージが湧かないし、1、2年程度だと将来を見越した事業ビジョンになりにくいからだ。

「② 事業ビジョンとその達成ステップ」の考え方・見せ方

事業ビジョンとその達成ステップには、誰に対するどういう事業をどうやって成功させたいのか簡潔に整理する。製品・技術ロードマップ等も簡潔に含めておくと言説力が数段増す。事業の中身だけではなく、トップとしてどう実現していきたいのか、という方針も含めて表現するとなおよい。

◆大言壮語しない

頑張っ書こうとして、「2年以内に市場の過半を取る」とか、「当社技術が非常に優れているので競合は全くいない」といった表現をすると逆効果で、リーダーとしての見識を疑われる。

表現の問題だけではなく、ビジネスセンスそのものにも疑問があるからだ。壮大であっても、現実感のある事業構想、事業ビジョンを考え、表現することが鍵だ。

一見壮大だが、読む人には全然伝わらない、書いた本人でないと何がすごいのか全く理解できない、という事業構想、事業ビジョンが多いので、この分野の素人である家族、友人、知人、同僚等に説明してどのくらい速く理解してもらえるかどうかも重要なチェックポイントとなる。

また、中々理解されず、かなり詳しく説明しないと伝わらないものは、どこかがおかしい。全体観が優れており、意義ある内容であれば、聞いた瞬間に反応がある。そうでない場合、書き方だけではなく、内容そのものを再吟味する必要がある。事業ビジョン、事業構想ということで「5年後にこうなっていればいいなあ」と夢を語るだけのことがよく見られる。

将来像も重要であるものの、1~2年後の明確な事業イメージがむしろ鍵となる。ビジョンが壮大であればあるほど、第1ステップが確実に踏み出せるものであること、しかもその延長線上にビジョンの実現性がはつきりと感じられることが重要になる。

「② 事業ビジョンとその達成ステップ」の考え方・見せ方（その2）

ステップ1：自分がどうしても実現したいこと、こうなると非常に嬉しいという「事業ビジョン」は？

これこそ、メモ数ページに思いのたけを吐き出すことが第一歩だ。構成とか字のきれいさとかいっさい考えず、こういうふうになると本当に嬉しい、と思えることをあれこれ書き出していく。

すでに「解決すべき重要な課題とターゲット顧客・ユーザー」はある程度以上明確になっているので、彼らにどうなってほしいのか、それほどぶれずにイメージが固まっていく。言葉は、できるだけ平易なものがいい。堅苦しく漢字の羅列ではなく、わかりやすく書く。

また、簡潔すぎたり抽象的すぎたりすると何をしたいのか自分でもあいまいになり、チームにも伝わらず、投資家や会社の上司・経営者にも正確に伝わらないので、できるだけ具体的に表現する。

ステップ2：まずどこから始めるか？第一段階で何を実現するか？

リソースが限られる中、第一段階に達するには、一点突破がどうしても必要になる。あれもこれもではなく、まずはここから取り組む、ここから取り組めばその次が見えてくるはずと言えるようなステップを想定する。

ステップ3：第二、第三段階ではどこまで実現したいのか？

現実性を意識して第一段階を書けば書くほど、そこから急カーブで第二、第三段階に向かわなければならない。第一段階で達成した基盤を使って、さらにストレッチし、加速すればきっと達成できるだろうと少しでも想像できるように書く。

明確に考え抜くことは中々できないので、大きな流れとして自分の夢を一步一步実現していく、という信念を少しでも具体性を出して書く。

③ 経営チーム～経営チームに必要な素質

事業の成功は、創業社長・新事業プロジェクトリーダーがどれくらいアグレッシブかつ
賢く事業に取り組むか、どのくらい死にも耐えられるかで推進するかに大きく依存する。
その事業や顧客・ユーザーについて何時間でも語り続けられるほど研究熱心で、何が
何でも成功させると断言するほどの取り組みがあつて初めて事業は立ち上がる。可能性
何が出てくる。これはベンチャー創業でも、企業内での新事業立ち上げでも同じだ。簡
単にうまくいくようなものでは到底ない。まぐれで成功するようなことはほとんどな
い。

◆経営チームに必要な素質

創業社長・新事業プロジェクトリーダーに必要な資質にはいろいろなことが言われている。成功した方、失敗した方を多数見てきた経験から、私はかなり単純な3つの基準で判断するようになった。

一つめはその事業への熱意だ。熱意がなければ、その事業や顧客・ユーザーについて何時間も語り続けられるほどの関心を持ち得ない。細部に細心の徹底を注ぎ続けることは、品・サービスが完成するまで何年もくじけることなく全精力を注ぎ続けることはできない。

[illegible][illegible]

③ 経営チーム～経営チームに必要な素質（その2）

熱意、向上心、柔軟性の3つであるが、ではどのくらい強ければOKなのだろうか。何%とも、何度とも、計測することができない。ただ、次のように考えたら十分実用的な基準になると考えている。

1. **熱意**：その事業に対して誰よりも深く考え、何が何でも成功させたいという気持ちがある。失敗しても決してくじけることなく、成功するまでやり続けたいと考えていると言えるかどうか。
2. **向上心**：成長意欲が人並み外れて強く、自分を成長させること、視野を広げること、新しいものにチャレンジすることに対して誰よりも熱心に取り組んでいる、と言えるかどうか。
3. **柔軟性**：状況変化に応じて何が最善か考え直すことが素早くでき、躊躇しない。自分の考えを明確に持っているのに、必要に応じて修正することが抵抗なくできる、と言えるかどうか。

どれかに課題がある場合は相当苦労する。ひどければ確実に失敗する。スケートが滑れなければフィギュアスケートの選手になれない、というくらいに自明なことだ。

ただし、どうしてもやりたいという熱意だけあって向上心、柔軟性に欠けている場合は、A4メモ書きや ChatGPTによるロールプレイングで改善でき、何とかできるので自分のことではあればぜひ取り組んでみてほしいし、助言する立場の方であればぜひお勧めいただきたい。

「③ 経営チーム」の考え方・見せ方

起業する場合は、創業社長と共同創業メンバーのプロファイルを考えよう。最終的には1ページにできるだけ詳しく書く。

学歴、仕事上の経歴に加え、事業への知見、事業を成功させる上で重要な経験、スキル等はこの経営チームが事業を成功させられるのではないかという説得力を増す。もし、ある程度有名な事業、サービスの開発等に関わったことがある場合は、具体的に何に携わったか、どういう成果を挙げたかを書くことさらに効果的だ。

会社内で新事業を始めようとする場合は、ベンチャーとは状況が異なるものの、経営チームが極めて重要であることに差はない。このチームはすごいぞ、何かやりそうだと感じられるように書く。

プロジェクトリーダーをある程度選べるならば、その新事業立ち上げをぜひやりたいと思ひ、かつベンチャー的な素早い身のこなしのできるメンバーを選べるよう、社内折衝を進める。

中堅・大企業の社長が本気で新事業立ち上げを推進する場合は、プロジェクトリーダー候補のやる気とコミットメントを確認するような選抜プロセスを必ず導入されたい。適任者が名乗りを上げた場合は、現職からの異動が前提となる。当然、そういう人材は現業でも優秀であることが多く、上司は異動に反対する。社長はそれを押し切る必要がある。

④ 製品・サービスの内容と特長

【製品・サービス内容をどうアピールしたらいいか】

ここでは訴えたい製品・サービスの特長をどう見せるか考える。自分が一番自信があって、「売り」と考えている点をストレートに訴えることになる。

◆違いを見せる

特に、従来製品・サービスとの差をはっきりさせる必要がある。

投資家はその分野の専門家ではないことが多く、「これまではどういうふうに行っていて、それに対してどういう新しいやり方なのか？どこが違って、このやり方がどれほど素晴らしいのか？」を丁寧に伝えないとほとんど理解してもらえない。

にも関わらず、投資家が皆、従来製品・サービスを知っているかのように端折っている事業計画が非常に多い（というか、ほぼ全部に近い）ので、きっちり書けば大いに差別化になる。端折るということは、ベンチャー創業社長としては手抜き以外の何物でもない。本気で売り込む気がないとしか言えない。ぜひ、誰にでもわかるように従来製品・サービスを体系的に並べ、それとどう違うのか、きっちり書いて説明する。

◆営業的センスを見せる

きっちり書いたとして、その上のステージとしては、営業的センスが感じられることだ。営業的センスとは、投資家や会社の上司、経営幹部から見て、「これはいい、これは成功しそうだ。彼なら彼女ならやるべきだ」と感じさせることだ。営業的センスを感ぜられれば、投資家や上司をその気にさせる成功確率が大きく高まる。

④ 製品・サービスの内容と特長（その2）

◆買いやすさ、導入しやすさを見せる

製品・サービスの特長として、機能が革新的であるものの導入コストは非常に低いとか、従来サービスからのスイッチングコストが低いとかを伝えるとぐんと説得力を増す。事業計画としての迫力がぐんと増す。

良い製品・サービスではあるが、導入コストが上がったり、スイッチングコストが高くて普及しなかったり、と「あっち立てればこちらが立たず」が多いので、そうではなく、あらゆる観点から見て素晴らしいと訴え、それがストレートに理解されると、ほとんどこちらの勝ちだ。

競合製品からのスイッチングコストが低くて普及しやすく、しかもいったん導入すると、スイッチングコストが上がって顧客・ユーザーが抜けにくくなるという製品・サービスは非常に高く評価される。

何か勘違いしているのか「この製品・サービスはいい、素晴らしい」と連呼すればよいと思っておられる方に時々出くわす。これは熱意のはき違えだ。素晴らしいなら素晴らしい理由を丁寧に述べなければならない。相手のバックグラウンドと理解力に合わせて説明して初めてしっかりと伝わる。

説明の内容、仕方を間違えると、聞く側は疑い深くなる一方だ。

そうではなく、顧客・ユーザーから見ての素晴らしさ、現実的なメリット、買いやすさ、導入しやすさ、従来サービスとの違いなどを誰が読んでもすぐわかるように書くべきで、事業計画全体の迫力が大幅に増す。

「④ 製品・サービスの内容と特長」の考え方・見せ方

製品・サービスの内容と特長は、この分野に詳しくない人でも説明を聞いて「なるほろどこれはすごい」と直感的にわかり、その人がまた他の人にわかりやすく説明できるかどうか、が目安になる。まとめる際はできるだけ図を使い、数ページでわかりやすく書く。

この分野に詳しくない人が「これはすごい」と思っても、いざ第三者に説明しようと思つと、実は何がユニークなポイントがよくわからなくなることがある。わかったと思つても実は理解が浅かったり、製品・サービス自体、一見すごそうであつて、よく考えるとそれほど大したことになつたりする。

したがって、聞いて感動した人が第三者にも説明し、同じく感動を呼び起こすことができるかどうか重要である。

もし伝わりにくい場合、相手の頭が悪いとか、不勉強だとか、決してそういうことではない。ほぼすべてこちらの問題であることの方が多い。唯一、この分野に詳しい人だと、知りすぎていて細部にとらわれたり、また自分の存在意義が脅かされるので、目をつむったり、理解しようとしたりしない、ということも少なくはない。

技術系社長などの場合、プライドのなせるわざなのか、経営的視点の不足のせいなのか、自己満足的な説明になりがちだ。あくまで、「この製品・サービスは顧客・ユーザーの切実なニーズに対し、かゆいところに手が届いていること」、「他社よりは断然優れていて、今後もそれを継続できること」を第三者が読んですぐわかるように、客観的に説明することに心を配りたい。

「④ 製品・サービスの内容と特長」の考え方・見せ方（その2）

ステップ1：そもそも何なのか？ どこでどう使われるものか？

製品・サービスに縁が遠い人ほど、説明を受けてもどこでどう使われるものなのか、いったい何なのか理解できず、想像もうまくできないまま終わってしまう。その後の説明もすべて滑ってしまい、いらいらしながら説明が終わるのを待つか、「もういい！」ということになってしまう。

重要な課題が何で、誰が困っていて、自分たちは何をしたいのか、説明した後でもそういう現象が起きがちだ。

どこでどう使われるものなのか、どれほど重要なことなのか、相手がまだ理解していない前提でただし、くどくない形で説明する。技術的な説明よりも、使われ方、効能の方が伝わりやすい。伝わった後は、そもそも何なのか、どれほど喜ばれそうなのかを理解してもらいやすくなる。言いかえると、製品・サービスへの基本理解、共通基盤ができたかどうか、これがステップ1になる。

ステップ2：特長、ユニークな点は？ 今までとどう違うのか？

製品・サービスへの基本理解、共通基盤ができたなら、ここでその製品・サービスがどういう特長を持つのか、なぜ自分はそこまで夢中になっているのか、自分がいつどうして夢中になったのかを思い起こしながら説明する。

何かが非常に新しいため、これまでにないものを提供できるため、当事者は夢中になる。夢中になっていることを伝えても滑るだけで、なぜ夢中になったのかを原点に戻って説明するとよい。

一応意義は理解してもらったとしても、「そんなもの今までなかったの？」「何が新しいの？」「別にそんなことしなくてもいいんじゃない？」という疑念は消えずにいると思った方がいい。

ステップ3：誰がどう使うのか、読んだ人がイメージできるか？

ここまで来ても、「言いたいことはだいたいわかった。それで？」「何を言いたいのか？」くらいが関の山だ。改めて、誰がどう使うのか、本人がターゲット顧客・ユーザーの気持ち、置かれた状況を十分想像し、痛みを自分のことのように感じ、喜びを自分あるいは自分の家族のことのように感じられるか、という観点で全体を見直す。書い

「④ 製品・サービスの内容と特長」の考え方・見せ方（その3）

ステップ3：誰がどう使うのか、読んだ人がイメージできるか？

ここまで来ても、「言いたいことはだいたいわかった。それで？」「何を言いたいのか？」くらいが関の山だ。改めて、誰がどう使うのか、本人がターゲット顧客・ユーザーの気持ち、置かれた状況を十分想像し、痛みを自分のことのように感じ、喜びを自分あるいは自分の家族のことのように感じられるか、という観点で全体を見直す。書いたメモを見直してみる。

当事者になれば、当事者の状況を想像できれば、誰でも痛みも喜びも感じてくれる。

⑤ 市場規模・成長性

市場規模・成長性に関しては、どのくらい大きな市場でどのくらいのスピードで成長していきそうか考える。

ターゲット市場がどのくらい大きいのか、具体的にはどこなのかを大づかみでもいいので描く。なるほど、それなら魅力的な市場だと思えなければ、事業計画全体の迫力が不足する。

市場に関しては、成熟期で当面どこも動きそうにない市場よりは、水面下で何かが大きく変化しており、変化へのエネルギーが充満しつつある市場だと素晴らしい。顧客・ユーザーのニーズ、不満がかつてなく高まっており、まだ誰も解を提供しようとしていない状況であれば、なお望ましい。

製品・技術のイノベーションが次のSカーブに移るお膳立てが整いつつあることも、新たな市場が大爆発する前兆だ。

これは、表現だけの問題では全くない。そういった市場を探し、的確にねらわなければ、事業として満足な結果を出すことは期待できない。もしベンチャー創業を目指すとか、大企業の新事業を立ち上げるのであれば、そういった構造変革への知見が非常に重要となる。それがあって初めて創業に踏み切らないと、後悔することになる。結果オーライということはほとんどない。結果オーライになる前にベンチャーは消滅している。

構造変化が全く起きていないように見えても、多分、水面下ではいろいろな動きがある。どこかに制度疲労がある。どこかに飽き飽きした顧客・ユーザーがいる。声はまだ出していないかもしれないが、すべて安定し、変化しない市場など中々ない。

もしお考えの市場が本当にそうだとしたら、むしろそこに今から参入するチャンスが本当にあるのか、何を武器に殴り込もうとしているのか、改めて考える必要がある。

市場規模は、以下を推定し、算出する。

- ・ターゲット顧客・ユーザーがどのくらいいて
- ・切実なニーズに対して今どのくらいお金を使っているか／使い得るか
- ・今回の新しい製品・サービスにどのくらい使ってくれそうなのか

わからないことも多いので、大胆に前提条件を置いて推定していくしかない。細かいところにとらわれても前に進まないで、まずは大ざくりでとらえていく

⑤ 市場規模・成長性（その2）

英語スピーキング練習用アプリの場合、

- 20 ～ 40 代の人口の 10% を対象とすると、国勢調査の人口ピラミッドから、1 歳あたり約 150 万人なので

$$150 \text{ 万人} \times 30 \times 10\% = 450 \text{ 万人}$$

- そのうち10% が有料ユーザーとなり、7% が月 980 円、3% が月 1980 円コースに加入とすると

年商 69 億円の規模

この場合、対象年齢の人口の 10% と置いたのは、あくまで目安となる。

中学、高校では 100% の人が英語の授業を受けており、できれば英語を話せるようになりたいと関心を持っている人が 30% 以上いても不思議はない。ただし、英語の勉強を特別にしたいという人も多いし、競合アプリも多いので、いったん対象年齢の人口の 10% とした。

日本企業のグローバル化の進展、外資系企業の進出・M&A、東京オリンピックなど観光立国の進展等により、英語を話したい、話さなければならないニーズは今後さらに拡大していくことが十分予想されるので、本当に英語が話せるようになるのであれば、市場規模の成長が大いに期待される。

有料ユーザーを 10% と想定したが、これは 2 ～ 15% などの幅で振れると考えられる。こういったネット系のサービスの課金率等を一つの目安にし、競合サービスとの価値比較から最終的には決まってくる。

パワハラ・モラハラ悩み相談アプリの場合、

20 ～ 50 代の人口の 10% を対象とすると、 $150 \text{ 万人} \times 40 \times 10\% = 600 \text{ 万人}$

月額 2980 円の場合は、年商 2160 億円の規模

以上のように、市場規模と成長性は可能な範囲で仮定を置き、およその目安として算定する。これ以上、精密な推定は現実的ではなく、検討しているビジネスがどの程度の市場を対象にしておき、ニーズの掘り起こしに成功すればこういった振れ幅で伸びる

「⑤ 市場規模・成長性」の考え方・見せ方

これから始める新しい事業に関し、市場規模を正確に推定することはあまり現実的ではない。もし資金調達を考えていて投資家と話す予定の場合も、正確な推定はあまり期待していない。

ただ、大づかみで明らかに大きな市場があること、そこにはどういう構造変化が起きつつあり、今参入すればチャンスがあり、おおよそそういった規模になりそうか全体観を示し、概算でよいので見積もる必要がある。構造変化への仮説立案が具体的で細かいほど、前提条件が明示されているほど、大よその方向性についての説得力は増す。

ステップ1：どういう顧客・ユーザー、競合企業、関連企業がいるのか？

対象として考えている市場にはどういう顧客・ユーザー候補がいるのか、その中でターゲット顧客・ユーザーはどこに位置するのか、そこへのアプローチがどのくらい有効で賢いものなのかを書いてみる。

市場には必ず競合企業が少なからず存在している。全くの新市場であっても顧客・ユーザー候補がこれまで他に使っていたお金、使っていた時間をこちらの製品・サービスに投入していただかなければならない、という意味において、広い意味の競合は存在する。

どういう競合に勝って、事業を伸ばしていくのか、どの範囲では勝てそうなのか、という基本的な整理がまず必要となる。

市場には競合ではないが事業に関連する企業がいくつか存在することがよくある。事業の基となる販売チャネルやプラットフォームを提供してくれたり、製品・サービスを成り立たせるサポートをしてくれたり、製品・サービスの素晴らしさを顧客・ユーザーに伝えるメディアの役割を果たしてくれたりする。

これらを味方につけるか、中立か、やや敵対的かは大きな差を生むので、これも整理しておく。

「⑤ 市場規模・成長性」の考え方・見せ方（その2）

ステップ2：市場はどんな構造で、どういう変化が起きつつあるのか？

どんなに成熟した市場に見えても、そこには何らかの構造変化が少なからず起きている。街のラーメン屋さんでも、スープの種類、麺の種類、ゆで方、トッピングの種類などラーメンそのものの、さらに店構え、出店場所、宣伝・販促の仕方、店員の服装・接客姿勢等々、常に変化している。

表面的な変化があれば、構造的変化もある。水面下での構造変化が進み、ある時、一気に表出することもある。これらをわかりやすく説明する。その事業に本気で取り組み、熱意を持って考え、情報収集していなければ到底見えないものも多い。長い間その分野で仕事をしており、全部わかっていると思っても、むしろそう思うからこそ、見えなくなっている部分が多いので要注意だ。

先入観なしに、自分の利害関係なしに、勝手な希望なしに見据える必要がある。

一方、画期的な新製品で新市場を作り出すのだと意気込んでいる場合、前述のように本当にニーズがあれば、顧客・ユーザー候補は何らかの形でお金・時間をすでに何かしらに投入していることが多い。それが何であり、どうやって全く関係ないと思っている顧客・ユーザー候補に驚きを伝えるのか、どうやって彼らの口コミの世界に登場するのか、どこからこの「既存市場」を動かしていくのか、よくよく考える必要がある。

「⑤ 市場規模・成長性」の考え方・見せ方（その3）

ステップ3：対象とできる市場の規模はどのくらいか？ どのくらいの成長が期待できるか？

市場の全体構造と起こりつつある構造変化がある程度見えたら、その中でどの部分にどうやって働きかけていくか、どの部分はどのくらいのスピードでどう掘り起こしていけるのか、自分なりに試算する。

スマートフォンの全国での普及率等は、ネットで検索すれば比較的容易に把握できる。それが2年後どうなるかは探せば見つけ出せる場合もある。

7 大都市圏を対象にした場合は、前提条件をいくつか置かないと試算できないかもしれない。前提条件に対しては、それぞれ条件としてその数字を選んだ理由を明記しておく。将来を完全に推測することはできないが、投資家や会社の上司・経営幹部が聞きたい程度の大きな方向を示すことはできる。

立問、段途中を質の芽を新しい期ある事業で初ある新でだけが事業できた要新分べる必ら自すきくただ。でも、でいでも、でかくのらっかくのらっくはないもーっくはないもーは意にしの合悪常解その場から非理度の何が、一幹部、とり、幹合、作り、営場るをある・部の張会が・部っ機と司幹引るこ上営をするる経足接れが・のとらだ。た司業補見易き上事候て容聞い新一つに部なでザ持非常全のと一を非をとこユ念はとこる・疑とこたす客とこいげを顧だすか上求でらぶ細ち要階かつ

2日目 事業計画の全体像をいったん作る②

2日目は、「事業戦略と競争優位性」「事業提携と実現方策・シナリオ」「利益を上げる仕組み（ビジネスモデル）」「組織体制」「実行計画」までを整理し、どう賢く事業を立ち上げ、どういう組織体制で進めるべきかを整理する。

ここまでを考えると事業計画の全体像が見えるので、初日にカバーした内容も合わせ、もう一度全体を吟味する。

この時点で事情を知らない家族、友人、知人、同僚などに説明して

「え？ ほんと？ すごい！ いつから使えるようになるの？ どこで買えるの？」

と大いに期待されれば相当に筋がいい。消費材でない場合は、

「え？ すごいね！ こんなに困っている人がいるんだね。これが出たらすごく喜ばれそうだね！！」と感心されれば、多分、筋がいい。

ただ、99%はそういう幸せなことは起きず、

「え？それで？ 何？ 何が言いたいのか？」

「あなたの説明さっぱりわからない！」

「え？ それで誰が何で困ってるって？ これがいいたいどういうふうがいいの？」

で終わってしまう。なので、2日目の大半はこういった反応を真摯に受け止め、客観的な視点から事業構想から組織まで見直し、さらに頭をひねって改善し続けることになる。

まだわずか2日目だ。あせることはない。あれこれ悩んでも内容は決して深まらない。悩むよりは頭に浮かぶ内容をどんどん吐き出していく方が次のステップに進みやすい。

⑥ 事業戦略と競争優位性

【事業戦略】

1 日目を踏まえて「戦略」を考える。具体的には以下となる。

1. ターゲット市場での競争の本質
2. そこでの事業成功の鍵
3. 事業戦略の要点
4. 優先順位付けと経営資源配分
5. 製品・技術ロードマップ

「戦略」という言葉は乱用されており、あまり意味がないことも多々あるので、私はほとんど使わない。ただ今回の場合は、市場、顧客・ユーザー、競合、自社、技術動向等を見た上で「なるほど、その手があったか」という視点を少しでも盛り込もうと考え、このようなテンプレートを示した。

1. ターゲット市場での競争の本質

ねらっている市場でどういう競争が起きているのか、情報を集め、考えをまとめる。

英語スピーキング練習用アプリの例で言えば、

- ・ 英語へのニーズが強い中で、参入プレイヤーが多い
- ・ 誰ひとり十分な解決策を提供しておらず、ユーザー満足度も低い
- ・ 気休めのサービスが多い
- ・ 実際に英語を話せるようになるというユーザー体験を提供すれば、競争との差別化がかなり明確に提供できる
- ・ ただし、ユーザーの英語力、理解、期待はかなりばらつくので、競合の誘導に惑わされないようなブランディングが必要

⑥ 事業戦略と競争優位性（その2）

2. そこでの事業成功の鍵

ターゲット市場で事業を成功させるための鍵、ポイントを整理してみる。新しいタイプの事業の場合、簡単ではないが市場での競争の本質に基づき、仮説ベースで書く。

3. 事業戦略の要点

「ターゲット市場の競争の本質」と「そこでの事業成功の鍵」を踏まえ、事業を成功させるための今回の自分の方針を「事業戦略の要点」として整理する。

英語スピーキング練習用アプリの例で言えば、

- ・ 英語を話せるようになり、それを体感できることに最大限力点を置く
- ・ 商品力ではっきりと差別化する
- ・ 次々にバージョンアップを繰り返し、英語を話せるようになる唯一のスマートフォンアプリとしての地位を確立すること

4. 優先順位付けと経営資源配分

最初に何を絶対に実現すべきか、次に何を實現すべきか、経営資源の配分が事業戦略に沿って明確に実施されていることを表現する。非常に多くの場合、大事だとわかっていても、時間を割かなかったり、投資しなかったり、後回しにしたりすることが起きる。

そうしないよう、適切な経営資源配分をし、どうメリハリをつけるべきか表現する。

5. 製品・技術ロードマップ

技術動向、開発状況等を受けて、第1段階、第2段階、第3段階とどのように製品・技術の開発を進めていくのか、表現する。

⑥ 事業戦略と競争優位性（その3）

【競争優位性】

どんなビジネスでも競争相手がいる。競争がない世界は残念ながらほとんどない。始めた時に競合がいなくても、魅力的なビジネスであれば必ず誰かが参入してくる。

競争優位性の思考ポイントは、

(1) 代替品に比べてどれほど優れているか： およそどのような製品・サービスにも何らかの代替品が存在する。それらに比べてどれほどすごいのかを考える。

どういう特長があって、どうして簡単にはマネされないのか、という売り文句をきっちり言う必要がある。いざ改まって書こうとすると結構書きにくい。書きにくいとしたら、それは多分文章力などの問題ではなく、内容があまりないからだ。

まずは、本当にユニークなのか、差別化しているのか、それを簡単に口で説明できるのかを見直す方がよい。人のマネは嫌だ、という気持ちが出発点になるし、こんなに深刻な課題に誰も答えを出していない、じゃあ自分が解決しようという気概が鍵だ。中身さえあれば、表現は何とでもなる。

(2) 導入がいかに容易か、抵抗がないか： よい製品・サービスは、通常すぐ使うことができ、ごく自然に馴染んでしまう。導入の手間がほとんどかからず、ユーザーの抵抗感もない。なので、あっという間に広まっていく。

一方、どんなにユニークで自信のあるものでも、使いづらければ広まりようがない。自己満足に陥りがちなので、特に注意する必要がある。

(3) いったん採用されたら、他社製品、代替品への切り替えがいかに困難か。
つまり顧客・ユーザーにとって不可欠の存在になるか： 少しうまくいくと、必ず誰かがマネをし、多くの場合、よりよい商品を投入してくる。自社の製品・サービスを徹底研究し、穴を突いてくる。一番嫌な方向から攻めてくる。その時、簡単にひっくり返されるようでは、いくら頑張っても伸び悩む。先行優位を活かして、いったん採用されたら簡単に置き換えられないような仕組みを最初から考え抜き、仕込んでおくことが大切だ

⑥ 事業戦略と競争優位性（その4）

(4) 既存勢力が既存の利益を損ねるので身動きを取りにくいのか：既存勢力は自分たちの製品・サービスで利益を上げており、それが基幹事業になっていることがほとんどである。したがって、競合が新しい仕組みで製品・サービスを導入しても、既存のビジネスを壊すような形で対応は中々取りづらい。

例えば、英語スピーキング用のスマートフォンアプリであれば、対面で英会話を教えることで収益を上げている会社にとっては高額の対面授業の妥当性が問われるようなことになり、中々全面的に導入しづらい。補完的に使うとメリットがあるとしても、なんだ、こっちだけでも結構いいし、何よりずっと安くていい、ということにはなっていない。パワハラ・モラハラ悩み相談アプリの場合、心理カウンセラーやメンタルヘルスクリニックは価格帯もサービスの提供のしかたも全く違うので、こちらが急激に成長したとしても対応できない。顧客にとってはある面で優れたサービスであって、利便性、サービスの発展性、経営体制などどこからみても、身動きできない。

(5) 可能な限り、単独の製品・サービスではなく、プラットフォーム化できるのか：IT系のサービスでは、プラットフォーム化が重要なアプローチである。アプリを出しても、それだけでは当たり外れもあるし、人気が出たとして事業計画を作る前に考えるべきことも事業としての継続性があまり期待できないことが多い。

それに対して、プラットフォームとは顧客・ユーザーを囲い込み、継続的に新しい製品・サービスを提供し、かなり長期にわたって顧客・ユーザーに満足していただける場のことを言う。多くの場合、課金を簡単にできるようにしたり、顧客・ユーザー間のコミュニティを作ったりすることで、顧客・ユーザーの離脱を防ぐ。

また、プラットフォームは通常、他のデベロッパーにプラットフォーム内の顧客・ユーザーへのアクセスを一定制限のもとで提供することで、サービス売上の一部を徴収する。自社だけではなく他のデベロッパーが頑張って優れたアプリ・サービスを開発し顧客・ユーザーに提供するため、競争原理も働き、顧客・ユーザーの満足度も上がる上、利益率が非常に高くなる。

さらに、以下をカバーすると、競争優位性についてより広い視点で見ることができ

る。

- ・現時点でどのくらいリードしていると考えられるか。
- ・今後もリードし続けられるどのような仕組み・プラットフォームを作ろうとしているのか。

⑥ 事業戦略と競争優位性（その5）

◆競合を知り、進化も予想する

競合の進化を予想して比較することが重要だ。

数年先に市場に出す予定の自社の商品が今市場にある競合製品に比べて優れている、という説明は全く意味がない。競合相手のこれまでの製品・サービスの発展状況からこういう製品・サービスを出してくるという予測を立て、それと比較し、桁外れによいことを説明しないといけない。

よ、彼らに望ましの利益、を損に「既存勢力や競争、他社が追従したり対抗したりしようとして、より望ましの利益、を損に」合身動がたりしよと合他社にとつては痛し痒しの利で対応しに、それをわかりやすく書くと迫力がぐんと増す。

試験条件の違い等、わかる範囲で漏れなく示し、後で突っ込まれて弁明し信頼を傷つけたら、質問さないよという条件に留意する。や条件の違ひによって悪くも、結果として説明が漏れかたりまざりこなる。

◆知的財産と特許

[illegible]

それが弱
が、説明
るはさせ
見てはさ
よいつい
をに後急
ス態今貢
一実をに
ケの益う
する業利
す事・の
付す。上
添す。売
をこ、業
ト起か、
スをの
リ念なで、
なのう重
大いど重
膨疑が上
がに態性
業逆実位
企はの優
した家業
得し資事
取と投。に
・だ。いか
申請うが
数の多い
多の多特
を旗が、よ
許の御と、
特錦この
特なるわ

特許申請等をあまりしていない企業は、本事業にとって特許が特に重要ではないことと、それ以外のもので十分競争優位性があるのと維持できることを示す。知財についての特許の取得状況や、特許料の支出の割合、営業活動のなかで特許を活用しているのか、どう活かしているのか、などについても説明する。

「⑥ 事業戦略と競争優位性」の考え方・見せ方

最商けしがで
 初品るた聞は
 非・とがい不
 常サ信って十
 に一じて納分
 ュビる、得た。
 ニス根「で。
 一が扱こき
 ク出をれる
 とて第なよ
 思く三らう
 うる者勝に
 く。がつ、書
 ら市納、く
 い場得手こ
 で導でごと
 も入きわが
 、時るい重
 ほだよ相要
 とけう手で、
 んでに「
 どは表も「
 のな現十技
 場合、る勝が
 マそ必て素
 ネの要そ晴
 を後がうら
 をさもある。
 される勝ち
 か、続ける、
 似たような
 た、売れ続
 人素だけ
 の説明
 分野の
 この分
 という

ステップ1： 製品・サービスは十分ユニークか？ 競争優位性は？

クニユーを客出を、に
 二札顧ぎ顔際、目な
 に名、書なるのなら
 にりに、うめ誰な
 当たらかそとでに
 本被。う悔て一が
 がるをい思にし、ペよ
 こす子いと実と1人
 ど味帽といが書れ一
 ら、吟たうな長画こ、
 がにいにやら社計。う、
 的書ちまの。いよ
 な底ででつ業つたる
 り徹クいに企るめか
 返らッらな合だ含わ
 りかジくん競点りが
 振場マると、第限と
 を立くみ、り及るこ
 」のきてかおはきる
 長業大しのですでい
 特企をろいんまはて
 の合前下し喜、較れ
 ス競名き嬉には比優
 ビ、のこにいれクも
 一補業でな大きッ最
 サ候企場んがでペが
 ・一合立どージスス
 品サ競のでザーのビ
 製一、ら場一メと一
 「ユそ彼立ユイスサ
 た・この・がビ・
 れ客れて補客ろ一品。
 か顧そし候顧こサ製く
 書、はり一。と・社書
 にか時たざる品目に
 でののけ一みい製、う
 すなこつユてて合もよ

ステップ2：競合はどう出てきそうか？ どう対抗するか？

出ては、びつて
 どのに、あ
 ぶ手信に、
 呼ぶもに、
 ばて術に、
 呼ぶ思。何
 をとい。も
 響れ多。き
 反くも。に
 、と。て
 ども。出
 ほやの。が
 る。まあ合
 する。まも競
 ばれのと競
 れ現そこは
 す社くるよ
 功十全の単
 成数のて記
 、はスし上
 もいビを、
 てる一ネ時
 くあサマた
 し社・てし
 ら数品功い
 晴が製使成
 素合たを上
 に競え手以
 なに考な度
 ん間てう程
 どうしよる
 でい、あ
 点と苦驚が
 発つ。分ど
 出あるも自

ステップ3： 戦略＝「こうやって勝つ！」を簡単に言うと？

ステップ3を受け、自分なりの勝算を改めて整理する。英語スピーキング練習アプリ、
 パワハラ/モラハラ悩み相談アプリ、訪問看護事業、ウェブ開発、Eコマース等、事業種
 類に関わらず、こうやって勝つ、こうやって事業を成功させるという方針を書いてお

⑦ 事業提携と実現方策・シナリオ

【事業提携】

事業提携は、事業を速く立ち上げるため、他社と合意し、協力して進めることを言うが、お互いの強みを持ち寄るため、うまく実現できれば事業の成功確率が上がった。り、成功規模が大きくなったりする。

やり方によるが、単独ですべてやるうとするよりもはるかに資源が少なくすみ、事業立ち上げのスピードが早まり、成功確率も高まる。あまりにも自明なことだが、自分で何でもできる、何でもやるべきだという誤った考えにとらわれがちなので、気をつけたい。

常に事業提携の可能性を十分考慮して事業計画を検討し、すでに確定した事業提携と交渉中の事業提携をわかりやすく説明する。ただし、双方とも、公知であるものを除き、書類上は名前を当面伏せておく。

◆事業提携先の選定の実際

事業提携では「強みを持ち寄る」というところが鍵であり、こちらに強みがあまりなければ、よい交渉ができず、残念なことになる。

英語スピーキング練習アプリで言えば、著名な英会話スクールや、英語学習教材を開発・販売している有力出版社との提携がまず思い浮かぶ。あるいは、ユーザーが集まって勉強する機会を提供することで、継続率を高め、学習効果を上げることを考える。と、有力なカフェ・ファミリーレストラン等との提携も新たなトレンドを作り得る。

ただ、こちらにほとんど何の実績もなければ、最初から市場の代表的プレイヤーが相手をしてくれることは考えにくい。ユーザー数が急増すれば交渉力がつくので、最初は事業提携なしでどう立ち上げていくかを考える必要がある。こちらにユニークな強み、特長があれば創業初期に提携を決めることももちろん不可能ではない。ただ、根拠のない大言壮語は、事業計画の信頼性を傷つけるので、あまりお勧めしない。

パウハラ・モラハラ悩み相談アプリで言えば、生成系 AI の開発会社が多数ある中で、特に日本語のレベルが高く、一緒にそのレベルを高めたいと考えている経営者がいる会社を見つけなければいけない。

パウハラ・モラハラへの理解がある人ばかりではないので、特に関心の強い経営者と意気投合し実際の運用を通じて対話能力を上げることが必須である。

⑦ 事業提携と実現方策・シナリオ（その2）

また、最初はチャットでサービス開始したとしても、決定的な差別化は悩みを抱えたやさしい顧客とごく自然な対話ができることであり、ストレスをいっさい感じさせないような対話エンジンを開発したいとコミットしている経営者を何とか探し出す。こういった業務提携が可能かどうか確認することが第一歩だ。話がすぐまとまればよいが、そういうことはまずない。その会社とはまとまらなくても、「業界構造がわかっていて、強い競合もまだいないので何としても成功させたい」と闘志が湧いてくるのであれば、突き進むべきだ。

そもそも、1社2社で相手が見つかるほどやさしいものではない。解決すべき課題と自分のアイデアに自信があるのであれば、相当数当たってみる必要がある。

7、8社にコンタクトしようとするだけで疲れ切ってしまうようであれば、こういった事業提携はおぼつかない。自社だけでできる事業、他人依存しない事業のアイデアを追求しなければならない。

ただ、もし自分が苦手だとしても、飛び込み営業に長けており、断られることを全く気にしない線の太い共同創業者がいれば、何とかなる。アグレッシブな営業を売り物にした企業の営業は、何十件行こうがほとんど疲れを知らない。鍛え抜かれている。

訪問看護事業で言えば、主要拠点の大学病院や地域の中心的クリニックとの関係強化が出发点となる。また、中期的な看護師確保の観点から、各地の看護学校との関係強化も大切になる。

訪問看護は今後DX化により看護レベルと生産性の両方を大幅に向上させ続ける必要があり、そのためには小さくてもこの分野に強い関心を持つDXコンサルティング会社の経営者と意気投合して、モデル的な訪問看護オペレーションを開発し、改善し続けられるようにする必要がある。

⑦ 事業提携と実現方策・シナリオ（その3）

【事業提携のシナリオ】

事業提携を説明する際、ねらいとアプローチを明確に表現する。自社のバリューチェーン（上流から下流までの仕事の流れ）のどこでどのような提携をするのか、競争優位性の強化にどうつながるのか、費用対効果をわかりやすく書く。提携により、自社がいかに強みに集中し、ユニークな価値の提供に集中できるのか、自社の弱みをどう補完するのか、提携先を含むグループ全体として、競争相手に対し、どれほどすごい力を発揮できるのかなどが事業計画に、大いに説得力を発揮する。

英語スピーキング練習アプリであれば、脱落しがちな日本人英語学習者が不思議なほど毎日継続し、はまって使い続けるための工夫に集中できる。

パワハラ・モラハラ悩み相談アプリであれば、パワハラ・モラハラで悩み、ひどいストレスを抱えている顧客が「救われた」「本当に助かった」と感じるような対応構築に集中できる。

訪問看護事業であれば、ケアマネジャー、ソーシャルワーカーのニーズをきめ細かく把握し、地域で最も頼られる訪問看護体制の構築に集中できる。

事業提携は相手のあることなので、こちらの思い通りにはいかない。すでに事前に話を進め合意していれば理想的だが、多くはこれから話をし、合意を取り付けなければならない。

したがって、事業計画には、何に関して事業提携をしようと考えているか、それぞれに関してどういう事業提携先があるか、ターゲット候補3社ずつ、次善の候補5社などをあげ、どうやってアプローチし、どう口説くのかをある程度明確にしておくことが必要だ。

⑧ 利益を上げる仕組み（ビジネスモデル）

事業なので、どうやって利益を上げるのか、どういう仕組みで利益を上げるのかが何より重要。このことをビジネスモデル、収益モデルということも多い。

利益を上げる仕組み、すなわちビジネスモデルには多様なオプションがある。

- (1) 製品・サービスを販売して、それに対する対価をいただく
- (2) 製品をリース会社に販売して、リース会社からリースする
- (3) 製品を無料かかなり安価に配布して、月額使用料をいただく
- (4) 製品を無料かかなり安価に配布して、月額のメンテナンス料をいただく
- (5) 製品・機材を無料かかなり安価に配布して、消耗品を販売する
- (6) 製品を無料かかなり安価に配布して、広告収入を得る
- (7) 製品を無料かかなり安価に配布して、利用状況等の情報を外部に販売する
- (8) サービスを無料で提供して、一定以上の利用量に応じて課金する
- (9) サービスを無料で提供して、プレミアムサービスの会費を取る
- (10) サービスを無料で提供して、サービス内で使うコイン等をアイテム課金する
- (11) サービスを無料で提供して、関連するツールを販売する
- (12) サービスを無料で提供して、広告収入を得る
- (13) サービスを無料で提供して、利用状況等の情報を外部に販売する
- (14) 大量のユーザーを囲い込んだプラットフォームへのアクセスを提供し、課金する
- (15) プラットフォーム上でのユーザーの売買に対して一定額の手数料を取る

⑨ 組織体制～社内体制

組織体制に関しては、事業を成功させることのできるチーム・体制であること、そういうチーム・体制にしようとしていることを説明する。製品・サービスの開発、ウェブ開発、調達、生産、マーケティング、営業などに関して、どういう体制で取り組むのかが必要となる。

(1) webサービス、あるいはスマートフォンアプリを主体としたベンチャーの場合
(いわゆる IT ベンチャー。例えば、英語スピーキング練習用アプリ、パワハラ・モラハラ悩み相談アプリなど)

ウェブでのサービス、あるいはスマートフォンアプリを中心とする事業に関して、「まずは動くモノを見てから投資を検討する」という投資家が大半になった。

製品のデモ、あるいは最終製品の一部でも作って動くところを見せなければ、検討の俎上に乗らない。リーンスタータアップの考え方が広がってきたため、その傾向が強まっている。

自分で開発できるエンジニアはこの点有利で、事業構想を元に、さっさと形にしていくことができる（シリコンバレーでは、できるプログラマーが社長になるケースがかなり多い）。自分ではコードを書けないという場合、創業チームに優秀なエンジニアを確保することが必須だ。わくわくする事業構想があり、想いが強ければ、開発してくれるエンジニアに出会うことは、日本でもそれほど難しくなくなった。

東京近辺であればエンジニアを見つけることがかなり容易になった。エンジニアが集まるセミナー、ワークショップ等も最近は多い。ネットで少し調べれば見つかる。Facebook、X を普通に使っていればそういった情報はどんどん流れてくる。地方では困難な点はあるが、それでもネットを通じての発信やコミュニティでの参加で、協力者を見つけることは十分現実的になった。

どうしてもエンジニアを確保できない場合、外部のエンジニアを活用して開発することができなくはない。ただ、その場合、「ウェブサービス、スマートフォンアプリ等を企画し、外部のエンジニアを活用して同規模の開発を成功させた経験のある頼りになるメンバー」の確保がほぼ不可欠だ。

社長がアイデアマンだというだけでは不足で、自分でどんどん開発できるか、開発力

⑨ 組織体制～社内体制（その2）

したがって、**ウェブのサービス、あるいはスマートフォンアプリを主体としたベンチャーの場合、開発のできるエンジニア、商品企画・マーケティングのできるディレクターの2名が創業チームの最小単位となる。**

マーケティング・営業に関しては、B2Cの場合、Facebook ページやブログを使ったコンテンツマーケティングや、X、TikTok、LINE等のコミュニケーションツールの活用、事前登録サイト活用、ウェブ上の各種プロモーション、SEO（検索エンジン最適化）、ASO（アプリストア最適化）、リアル連携等の経験と工夫が大きな差を生む。膨大なノウハウがあり、かつ急拡大している一方で、比較的簡単に試すことができるため、自分でも工夫を続けられれば改善がどんどんできる。また、自分だけではなく、多数の先輩ベンチャーから積極的に学べば、驚くほどのノウハウを短期間に獲得することができる。

B2Bの場合、中小企業向けなど顧客候補の数が膨大な場合は、B2Cにかなり近くなる。数十から数百程度の比較的少数の顧客候補への営業力が重要な場合、業界での人脈が鍵となる。人脈がない場合、アグレッシブな営業で有名な会社での経験などが大変に活きる。経験がないと、頑張って20～30社にアプローチして結果が出ない時点を切ってしまうが、鍛えられていけば心が全く折れずに「次いこ！次！」ができる。ビジネスを成功させる上でこの違いは非常に大きい。

⑨ 組織体制～社内体制（その3）

（2）半年～1年超の技術開発・研究開発が必要なベンチャーの場合（IT系でもDropboxなど高度なプログラミングが必要なもの。あるいは作り込みの必要なハードウェアの開発が必要なもの）

相当期間の技術開発・研究開発が必要なベンチャーの場合は、開発チームの経験、実績が重要になる。作りきる力があるのかが問われるからだ。これまでこういった製品を開発したことがあるのか、なぜ今回のチームはチームとしての競争力があるのか、このベンチャーの成功にどの程度コミットしているのかを表現する。

技術者が何ができるかは、その技術者自身がこれまでこういった製品を開発したのかで判断する必要がある。難易度の高い製品の開発に関わっていたというだけでは、リーダーとしてやり遂げたのか、メンバーとして一部担当したのかがわからない。過去のプロジェクトで果たした具体的な役割を確認し、ベンチャーとして求められる、比較的短期間に開発する力があるのかを確認する必要がある。その上で、事業計画に明記する。

作り込みが必要なハードウェアの開発が必要な場合、研究開発・調達・生産・品質保証等に関する経験の豊富さ、実績が非常に重要になる。さらに、購買・外注管理・原価管理・生産管理・品質管理等の経験豊富なベテランの参加が望ましい。日本にはこういったスキル・経験のある人材が豊富にいるものの、ベンチャー的スピードについていけるかどうか、リーンスタートアップ的発想を持てるかがチーム作りの鍵になる。

⑨ 組織体制～協業体制を整える

特に急成長・資金調達を目指さない一般的な創業の場合も、組織体制の重要性は決して否定できない。その場合の鍵は、自社が何をやり、他社とどう協業するかだ。

従来型の協業があれば、前述のクラウドソーシングの活用により、ネット上での取引で必要な機能を調達していく形もある。この分野は驚くほど急拡大中で、およそどのような機能も調達できるので、積極的に試す価値がある。適切な相手を見つける方法、確実に成果を出していただく方法等、若干の慣れが必要だからだ。

簡単に言うと、
・仕事を探している企業・個人から見て魅力的に思えるような募集文を工夫すること
・特に、依頼したい業務内容をわかりやすく、明確に表現すること
・価格は、同様の募集文を多数比較して相場をつかんだ上で決定すること
・募集文は、応募状況により何度も修正して、もっとも反応がよい内容に変更していくこと
・候補をしばらく込んだ後、可能であれば複数の相手に業務を依頼し、質・スピード・相性等を確認すること
・継続利用の場合、相手のやる気が落ちないか、どうすれば中長期で活用できるか、常に観察することなどだ。ネット上でのやり取りでも、実は社員に対する心配りと本質的な差はない。

よく「一人で頑張ります」という人がいるが、「この人は仲間を作ることもしないのか」と思われてしまうのがおちだから、やめておいた方がいい。本当に魅力的な事業であれば、一緒にやりたいという人が必ず現れる。人が放っておかない。「仲間がいらない。皆ふがいない」という人に限って、人間的魅力がなかったり、落ち着きがなかったり、リーダーとしてついていきたいとは到底思えないだろうなという雰囲気を持ち主だ。

人としてはそこまで問題がなさそうでも、事業は一筋縄ではいかないもので、一人では多勢に無勢と判断されてしまう。「熱意があれば心を動かされる人が必ずいる」という信念でぜひ取り組んでいただきたい。

企業での新事業の場合、会社の方針でチームサイズ、構成が左右されがちだ。決定してもそれまでの業務との兼ね合いでチーム参加が実態として遅れることなどは日常茶飯事だと思われ、そういう中でトップに対してコミットした新事業の終業目標を達成し

⑩ 実行計画～具体的なアクション

最後に、立ち上げから当面 1 年間、重要経営課題にどう取り組み、どう実行していくのか、誰が何をどこまで、いつまでに実行するのか、詳しい計画を書く。これを**実行計画**という。

実行計画は、経営チームメンバー一人ひとりの活動内容と達成目標を明確にすることで、成果達成を促進する。投資家にとっても、進捗確認の目安となるので、重視される。

【具体的なアクション】

例えば、英語スピーキング練習用アプリの場合、事業計画作成後の主なアクションは

1. 英語スピーキング学習法に関するより詳細な情報収集
2. テストユーザーグループ 10 人を募集
3. 競合アプリの比較検討・テストユーザー 10 人の声を把握
4. 英語教師へのヒアリング
5. 価値仮説・成長仮説の詳細検討
6. 英語スピーキング学習法の基本設計・詳細設計
7. 英語教師への再度ヒアリング
8. MVP の設計・開発
9. MVP による実証
10. 価値仮説・成長仮説の確認、修正
11. MVP の修正、再度実証
12. アプリ開発
13. サービス開始に向けた各種プロモーション施策の開始

といった流れになる。アクション1～7に1～2週間、8に1～2週間、9～11に2週間、計4～6週間で本格的なアプリ開発に着手し、ブラウザ型かネイティブ型かによって2～8週間程度の開発期間が必要となるので、合計で6～14週間（1か月半～4か月半）程度必要となる。非常に優秀な開発者がチームにいるかどうかによっても期間は

⑩実行計画～必達目標

【必達目標】

アクションごとの必達目標は、達成できたか、達成度がどのくらいなのか、社長・社員間、投資家・会社間で評価にぶれが生じないように、定義を明確にし、できるだけ簡潔に表現する。

一般的には、次のような表現になる。

- ・ MVP 開発であれば、「コーディング完了」「デバッグ完了」「αテスト実施」「顧客 10 人以上でテスト」等
- ・ フォーカスグループインタビュー実施であれば、「2/10 までに 3 回実施」「4 セグメントで実施」等
- ・ 提携先確保であれば、「提携先候補リスト作成」「提携先候補 10 社にコンタクト」「6 社以上と面談」「候補 3 社と NDA 締結」等
- ・ 営業体制確立であれば「営業員募集案内を掲載」「候補者 10 人以上面接」「3 月末までに 2 名採用」

内容をどこまで詳しく書くかは、大ざっぱな言い方だが上記のフォーマットだとすると、パワーポイントで 3～5 ページ程度で全体をカバーできるように書くことをお勧めしている。それ以下だと大ぐくりすぎて進捗確認と対応がややしづらく、それ以上だと作成にエネルギーを奪われる上、確認作業に時間を取られることが多いからだ。基本的にベンチャーあるいは新事業立ち上げ時に書類作成は最小限に留めたい。

アクション以外のターゲット KPI 的な必達目標は次のようになる。英語スピーキング練習用アプリであれば、

- ・ 提供スピーキング練習コンテンツ数
- ・ ユーザー獲得数
- ・ デイリーアクティブユーザー数
- ・ 入会後の翌日継続率
- ・ 1 週間後継続率

ユーザーの平均滞在時間等

⑩実行計画～必達目標（その2）

◆先行指標、結果指標、遅行指標

注意すべきは、結果指標だけではなく、結果が出る前に先行的に把握することのできる先行指標を必ず加えておくことである。

例えば、デイリーアクティブユーザー数だけではなく、翌日継続率、1週間後継続率等を見ておけば、今後のユーザー数の変化をかなり早い段階で把握し対処することができる。

これに限らず、ある指標に対して常に先行指標は何があるか、取り得るか、遅行指標は何があるか取り得るかを考え続けることが重要だと考えている。そうすれば何かが起きる前に察知して対策することもできれば、少しずつの変化で気がつかないようなものでも、蓄積した形ではっきりと目に見えるようにすることもできる。

自転車に乗った時に目をつむって運転する人はいないが、ベンチャーや新事業を立ち上げて目をつむったまま進む人があまりにも多いのは、考えてみれば不思議なことだ。多分それは、「目を開けて前を見る」ということがどういうことか、また具体的にはどうすべきか、きちんと見なければどうなってしまうのか、をあまり考えたことがないからだろうと思う。

趣味の世界に浸って目の前のことだけ考えているのは本人の自由だが、関係者が多く自分の人生に大きく影響し、また仲間への責任まで発生しているベンチャー・新事業で、見えるはずの前を見ずに走るのはやはりやめた方がいい。

◆定性的目標の書き方

定性的目標の場合は、人によって成果評価にぶれを生じないような表現を工夫する必要がある。

英語スピーキング練習アプリであれば、

・シャドーイング機能のバランス調整に関しては「テストした5人中3人以上が全く問題ないと感じること」

再生機能のボリューム設定に関しては「テストした5人全員が大きな音で聞き取り

3日目は、2日目までで作成した事業計画を顧客・ユーザー候補に説明し、反応を見て改善を進める。全体像をゼロベースで見直すことがどうしても必要だ。

家族、友人、知人、同僚はあなたを元気づけようとして本当のことを言ってくれないかもしれない。あるいは業界知識がなさ過ぎて、事業計画の根本的な問題点に気づかないかもしれない。

ところが、顧客・ユーザー候補は当事者なので、より正確な反応と有用なフィードバックが期待できる。それに基づいて、一生懸命考えた事業計画でも、勇気を奮って見直してみる。嫌なことを言われたら耳をふさぐのではなく、真摯に耳を傾け理解しようとする。

その際、この事業計画を自分が書いたと思わない方がよい。人、特に経験ない部下が書いたと思えば、突然粗が目立つようになる。顧客・ユーザー候補からの反応を思い出しながら、どこがツボか探していく。

事業計画のチェックリストに基づいて、幅広い視点から何度も何度も確認していく。書類作成にはほとんど時間をかけていないので、ゼロベースで見直すことも大して苦ではない。苦痛だと思ふとしたら、単に怠け心か、本気で事業を成功させたいと考えていないのか、どちらかだろう。今変更してよりよいものにする方が、よほど後で楽になる。

まずは、顧客・ユーザーインタビューだ。これがきちんとできていないことが大半だ。逆に言えば、インタビューを適切な形で実施できれば、それだけでかなりの競合優位性になる。

インタビューの方法は、B2C か B2B によって大きく異なるので、まず比較的馴染みやすい B2C ビジネスでのユーザーインタビューに関して説明する。

顧客・ユーザーインタビューの準備

◆ユーザーインタビュー候補の確保

B2C ビジネスでユーザー候補にインタビューを実施するには、友人・知人、彼らの友人にお願いするのが手っ取り早い。ターゲットセグメンテーションに比較的近い属性の方 5～6 人を選び、数人ずつ集まってもらったり、一人にお願いして友人 2, 3 人を連れてきてもらったりする。

◆謝礼支払額

友人 2, 3 人を連れてきてもらう場合、依頼する相手やその友人に結構関心を持っていたいているのであれば特に必要ないが、そうでない場合は交通費程度を負担する方がよい。

特に学生の場合、交通費が往復 500～600 円でも一食分以上になり、かなり気になるので支払う方がよい。そうしないと、依頼してくれる人の精神的負担になる（後でのごってバランスを取ったりするのを見聞きする）。

先方にメリット・関心がない状況で依頼する場合は、時給 1000 円で、とお願いする場合もなくはないが、できるだけ友達ベースでお願いし、交通費以外は払わないようにする。これは費用の点もあるが、お金によるバイアスをかけないようにするためだ。

一方、状況的にユーザー候補がどうしても見つからない場合は、おてつだいネットワークス等の求人サイトを使って時給いくらで募集する。例えばおてつだいネットワークスは、90 万人以上が登録しており、遅くとも数時間以内にユーザーインタビュー候補を集めることができる。その場合、初回のみ会社に 3300 円支払い、本人とは合意した時給額を直接支払う。よい人の場合は、2 回目以降、合意した時給のみで依頼することができる。

しがらみがないために依頼しやすいが、応募者の質が結構まちまちなので、希望するプロフィールを書いて応募者から選ぶ必要がある。ただし、性別・年齢限定は法律で禁止されているため、応募者の中から適切な人を採用する。

4日目 テンプレートに記入し、事業計画の体裁を整える

事業計画のフォーマットに特に決まりはない。色やフォントにこだわる人もいるが、そのへんはほとんど無意味なので、わかりやすく書くことだけに集中していただけるとよいと思う。

人に見せる、プレゼンするという以前に、自分の頭の中を整理し、共同創業者、創業チーム、プロジェクトメンバーなどと十二分にすり合わせすることが一番大切なねらいになる。

特に今回は、7日間で事業計画第1版を完成させる超特急なので、あくまでシンプルに進める。

作業としてはパワーポイントに慣れていない人もテンプレートに記入するだけなので、メールと大差ない。また本書を手にとられた方には、パワーポイントはぜひある程度マスターしていただきたい。考えを深めるためにも、考えを効果的に伝えるためにも、重宝するツールだ。

5日目 改めて顧客・ユーザーインタビューを実施し、内容を修正する

5日目は、テンプレートへの記入を完成させ、パワーポイントでの事業計画ドラフトを顧客・ユーザー候補に説明してフィードバックをいただく。

メモ書きと違ってパワーポイントに書いてあると、相手の印象もかなり変わってくる。より正確に伝わることで、よい点、不足している点がはっきりと浮かび上がってくる。パワーポイントでの事業計画ドラフトができ上がったら、改めて顧客・ユーザー候補に説明し、フィードバックをいただく。こちらの考えもはるかに深まっているし、パワーポイントでわかりやすい資料になっているので、前段階での顧客・ユーザーインタビューよりもより正確な理解のもとでのフィードバックになる。

ただし、「こういう製品・サービスを作りたいと思いますがいかがでしょうか。ご関心はありますでしょうか？ 買っていただけそうでしょうか」と直球で質問しても、答えは全くあてにならない。唐突過ぎるし、こちらを思ってお茶を濁す返事をされてしまう。

顧客・ユーザーの反応である程度あてになるとしたら、「え？ 何これ！ すごい！ 本当なら今すぐ欲しい。試作品でもいいからすぐ持ってきてほしい」「最初に使わせてほしい」「いくらだ？ 今すぐ金を払わせてくれ」と狂喜された時くらいだろう。残念ながらここまで喜ばれることは中々ない。

大半のケースは、こちらを思いやって「いいですね。多分使うと思います」程度になる。こう言われた時は、

「はずれた。だめだ。やり直した」と理解していただきたい。その時はにこにこして、「ありがとうございます。どこを改善したらもっとよくなると思いますか？」「今はどういった製品をお使いでしょうか？ どうやったらこちらに切り替えていただけるでしょうか？」と切り返していかないといけない。あるいは、

「そちらの製品のこういった点を気に入っておられますか？」というふうにストレートに聞いてもよい。「どこが気に入りませんか」という率直な質問も有効だ。

相手の性格と、こちらの水準・雰囲気・接し方によって千差万別ではあるが、あらゆる方法を使って、顧客・ユーザー候補の本音を引き出していく。

女性は比較的相手の本音と建前に敏感なことが多いので、自信のない男性はぜひ一緒に行ってもらおうとよい。同じことを聞いても全く違う判断をすることがよくあるはず 87

事業計画の内容を修正

顧客・ユーザーインタビューの結果を踏まえ、改めて事業計画をゼロベースで見直す。少しだけ修正しようとする、せっきくのフィードバックに目をつむったことになり、もったいない。そういうことをすると、しばらく経ってから後悔することになる。

疑問点が少しでもあったら、メモを 20 ページほど書いて、その疑問点の理由を探るべきだ。疑問点があるということは、どこか気づいていないところで矛盾があったり、よいところ取りをしていたり、気づかぬ甘さがあったりしているからだ。自分に厳しくなりたい人は決して事業を成功させることができないので、聞いた内容を意識して直視することが必要である。

聞いた内容をもとに、ChatGPT に相談してみると役立つフィードバックを得られる場合がある。次のようなプロンプトを書いてみてほしい。

設定：あなたは日本でももっとも成功した B2C（あるいは B2B）サービスの事業責任者で、多くのサービス立ち上げに顕著な貢献をされました。具体的かつ有用なアドバイスで有名です。

条件：（新事業案をできるだけ詳しく 10 ～ 15 行の箇条書きで説明する。キーワードをすべて入れること。さらに、それに対する顧客・ユーザー候補からのフィードバックも 5 ～ 10 行で説明する）

命令：顧客・ユーザー候補からのフィードバックを考慮して、この新事業案をできるだけ辛口に評価してください。特に、①この事業がうまくいかないと思われる理由、②この事業がうまくいくとしたら、何を達成すべきかという条件、③何をどう変えたらこの事業がうまくいくかという見直し案をそれぞれ、詳細にお願いします。

こういったプロンプトで ChatGPT はかなりのところまで答えてくれる。ただ、場合によって抽象度が高く、一般論に終始する場合もあるので、そういう場合は、プロンプトを何回か修正してトライしてみる。その後、さらに ChatGPT の最終回答に対して深⁸⁸

6日目 収支計画を立案し、事業計画を修正する

事業計画の骨格がほぼ決まったら、2年間の月次収支計画を立案する。

顧客・ユーザー数の伸び、課金ユーザー比率、一人当たりの課金額、一人当たりの獲得費用、顧客・ユーザー継続率等、その事業の収支を左右する10～15個の項目に関して前提条件を置き、月次で売上、入金、支出、月次収支、融資額、出資額、月末口座残高を作成する。通常はエクセルまたは同等の機能を持つソフトウェアを使用する。

これから立ち上げるビジネスに関して精緻な数値計画を立てても、始めてみれば大きく変わることが多いが、経営の目安、羅針盤として重要であり、できるだけ正確にモデリングするよう努力する。

項目は下記の通りで、これ一つで事業の財務状況が一目でわかる。考えられる限り正確に記入していく。

- ・ 売上（各項目ごと）
- ・ 入金（当月の入金にまとめて）
- ・ 支出（各項目ごと）
- ・ 月次収支（入金－支出）
- ・ 融資
- ・ 出資
- ・ 月末口座残高

売上は常に安全サイドに、支出は多めに見積もることは言うまでもない。製品やサービスが売れて売上が立っても、実際の入金は翌月末あるいは翌々月末というのがざらにある。したがって、売上と入金とは分けて扱う。いわゆる黒字倒産のように、売上は上がっていても、入金が遅れて資金繰りが間に合わなくなることが起きがちなので、十分な注意が必要である。

収支計画は3つのケースで

◆収支計画は、3つのケースを想定する。

「ベースケース」は、創業社長・新事業リーダーとして絶対に達成すべきと考える数字を置く。当然、前提条件の中には十分読めないものもあるが、全体としてはこのくらい行きたい、行かせないわけにはいかない、行かなければ始めた意味がないと思う自分としての最低ラインになる。

「ベースケース」をどう設定するかは結構な難題で、低く設定しすぎると魅力のない事業計画になるし、チームの目線も下がってしまう。低い目標に引っ張られ、結果として低いレベルの行動で満足しがちになる。「これはただのベースケースだ、それ以上目指すんだ」と言ってもどうしてもそれに引きずられてしまいがちだ。一方、高く設定しすぎると初月から目標未達成になり、「目標は達成できなくても仕方がない」という間違った理解が社内・チーム内に蔓延する。

創業社長も新事業リーダーも、こういう初歩的、基本的なところで結構疲労するの、事業のタイプ、事業環境、構成メンバーの性格、成功体験、事業とのマッチング等を基に慎重に決定するしかない。最大限背伸びしていても、自分でこれは絶対達成するぞと思える目標が望ましい。

「もっと上を目指すケース」は、いくつかの条件がそろい、主な経営指標が想定を超えた場合に達成できる水準を設定する。

「より保守的なケース」は、悲観的に見てもこのくらいは達成するだろうと考えられる水準、最低でもこれ以上は行かないと考える水準とする。事業が実際に動き始めたら、現実を踏まえて収支計画の前提条件を見直す。元の数字は当初計画として残しておき、乖離の度合い・理由を分析する必要があるが、ベンチャーとしてある程度は柔軟に考えて取り組む。

大きな方針である事業計画そのものも、これは行けそうだと考えられるまで、何度も方向転換し、修正していくことになる。

⑪ 資本政策

資本政策とは、会社の資本構成が設立時期から上場あるいは売却までどういう形が変わっていくのかを横長の表にしたものだ。

会社を設立する場合、創業者が何%、共同創業者が何%の株式を持つかを決める必要がある。その後、新しいメンバーが参加したり、エンジェル投資家・インキュベータ・ベンチャーキャピタル等の投資会社、事業会社から出資していただいたりして、どういう株式構成になるかの方針を目安として決めておく。

株主および出資比率は後からは修正しづらいので、信頼できる先輩社長や投資家によく相談して慎重に決める。

資本政策表は一見難しそうだが、簡単なかけ算割り算だけででき上がっているの、ぜひ添付のエクセルファイルで各欄にカーソルを当て、どういう仕組みになっているのか一度よく理解してほしい。

いつ誰がいくらで株を取得したか、ということだけがポイントになる。ただ、表自体は簡単なものの、いろいろと注意点や落とし穴があり、一度出資してもらった後から修正することが非常に困難なので、信頼できる

先輩社長 2, 3 人によく相談していただきたい。

一人でなく複数人がよい理由は、事業の状況、経営メンバーのスキル・姿勢、投資家との相性、投資家の関心・投資方針等によってどうすべきかかなり変わるため、あなたの会社の資本政策をどうすべきか、バランスのよい助言をすることが簡単ではないためだ。

7日目 最終仕上げとプレゼン練習をする

聞く側の立場で最終チェックをし、家族、友人、知人、同僚に再度聞いてもらう。初めて聞く人の方がより客観的な意見を言ってくれる。

2日目に意見を求めた相手にも説明し、5日間でいかに進歩したか見てもらうのも刺激になる。目を見張る進化に感心されることだろう。

「あなた、すごいわね！！ほれ直しちゃったわ」ということにもなる（といいな）。

「おまえ、すごいな。見直したよ。本当にびっくりした！」ということにもなる（はず）。

事業計画を再度修正し、プレゼン練習も4, 5回通しでやってみる。そうすると、説明しづらいところ、相手に伝わりにくそうなところが浮かび上がってくる。

◆聞く側の立場で最終チェック

自分として最終仕上げをしたら、聞く側の立場で改めて最終チェックを行う。

スライドショーにして、聞く側になったつもりで全体を何回か繰り返して見ると、そのたびに気づくことがあるので、すぐ修正する。自分がすべて作成した事業計画にも関わらず、初めて見るつもりで1ページ1ページ読んでいくと、理解できそうにないところ、説明が端折られているところなどが目に飛び込んでくる。

それをすぐ修正する。一箇所修正すると、他にも修正の必要が出てくる場合がある。改めて目次を見直す。「あ、こちらの章も少し直さないと」というところが見えてくる。そうすると他の章の修正も浮かんできてくる。それでまた最初に戻る。

事業ビジョンも少し手直しする。こういった感じで、完成度が上がっていく。

ほぼOKになったら、家族、友人、知人、同僚に説明し、意見を聞く。初めて聞く人の方がより客観的な意見を言ってくれるので、無理を言ってお願いする。「私は素人だからわからない」と言われても、「いやいや素人だからこそちゃんと理解できるかどうか言ってほしいんだ」などと言って頼み込む。

不思議なことに、そういうことを言う人に限って実に痛いところをずばっと突いてくる。そこを手直しする。根本的に見直す必要がある場合もある。

プレゼン練習と修正

家族、友人、知人、同僚へプレゼンし、フィードバックを反映した後、本格的にプレゼン練習をする。もしプロジェクトを利用できる場合は**実際にプロジェクトを使って、立ってプレゼン練習をする。姿勢をだし、大きな声で実際のプレゼンのように説明する。最初の挨拶から最後まで本番そっくりにする。服装もきちんとする方がよい。**

プレゼンは、大きな声でゆっくりと行う。

練習だからといって細部を端折らないのがよい。時間は20分をいったん目安とする。実際はそれ以上取れる場合もあるが、急に短縮されることもあるので、20分が一つの目安になる。もっといえば、5分、10分、20分、30分のそれぞれでプレゼンする練習をしておいた方がよい。

人によってプレゼンのスタイルは違う。欧米と日本でも大いに違う。事業計画を初めて作る方はプレゼンにもあまり慣れていないと思うので、一番簡単に効果的な方法をご紹介します。

それは、**事業計画の各ページに書いた内容をそのまま読み上げることだ。**タイトル、各行それぞれ大きな声ではっきりと読んでいく。**どうしても補足したい内容があれば、その行を読み上げた後、さらっと補足する。各ページに書かれた内容を直接説明せず、そのページを見せながら、実際は少し別のことを話す人が結構いるが、これはやめた方がいい。**

聞く側はどこを見ていいのかわからないのでうるうるする。どこを説明しているのかと探す羽目になり、聞くことに集中できない。それよりは、せっかく一生懸命吟味して書いた内容なのだから、想いをこめてゆっくり大きな声で読み上げるのが一番伝わりやすい。どうやってうまく伝えようかとあれこれ悩んだり、余計な工夫をするのに比べ、ストレスも激減する。

グラフの場合は、「横軸は～」、「縦軸は～」と必ず軸を説明してから中の折れ線グラフ、棒グラフ等のデータを説明する。説明後、グラフの意味合いを説明すると、より理解が深まり、効果的だ。

表の場合は各項目を説明し、左側から右側へ、上側から下側へ説明していく。こちら
も説明が難しければ、表が複雑すぎることをまず疑った方がよい。本当に大事なポイントのみを表現する。

言葉使いとしては、「あのう」、「そのう」、「え～と」などは極力言わないように 93

事業計画テンプレート



会社ロゴ

〇〇株式会社

事業計画

202X 年〇月〇日

1. 解決すべき重要な課題とターゲット顧客・ユーザー

● 解決すべき重要な課題は ...

- X X X

- X X X

解決すべき重要な課題をわかりやすく説明する。

ターゲットとする顧客の切実なニーズは何か、どういうことにどのくらいお金を使っておりそれを置き換えることができるの

あれているだけ具体的に購入につながらないので、なぜ飛びついてくれるのか、顧客の購買決定プロセスまで踏み込んで顧客特

● ターゲット顧客・ユーザーは ...

- X X X - X X X

性を説明するビジネスの場合は、ネットのユーザーが何を求めている、このサービスに飛びつくのか、多くの同業サービスとどう違うからそれらのユーザーを取り込むことができるのか、一

2. 事業ビジョン

自分自身わくわくするよう、また聞いた人（多くの場合、相当の疑いを持って聞く）がはっきりとイメージを持ち、共感できるよう、簡潔明瞭かつ

具体的な事業機会に対し、明確な存在意義があり、こんな素晴らしい事業はぜひ応援したい、と思えるように書く。小手先の作文ではだめで、社長が心からそう思って書くことが必要

生成系AI時代に急成長が予想されるXXXを他社に先駆けて開発することにより、XXXをXXXして...

XXX

XXX

XXX

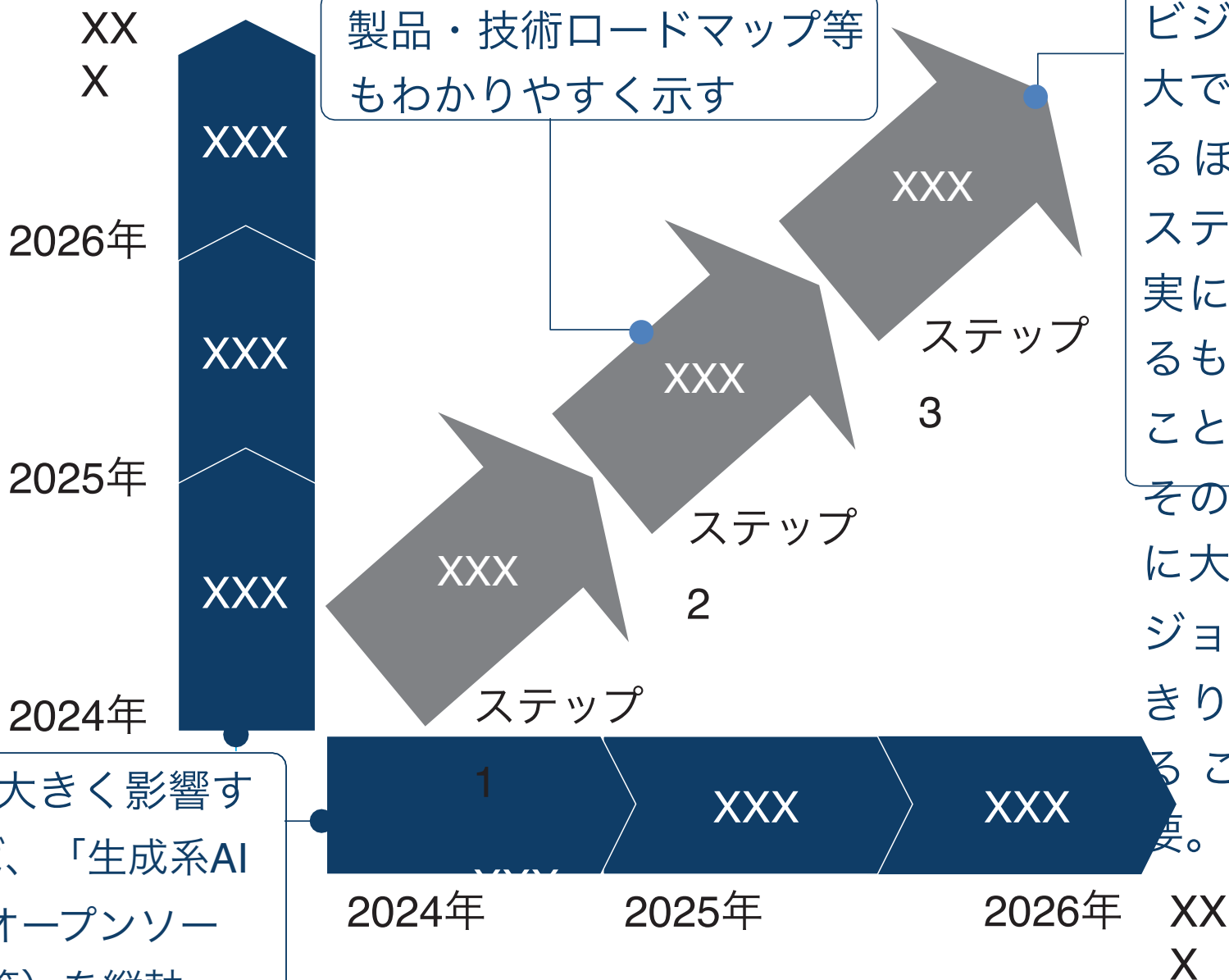
事業ビジョン達成のステップ

事業ビジョンをどう実現していくか、納得感、現実感のあるステップを示していく。

製品・技術ロードマップ等
もわかりやすく示す

ビジョンが壮大であればあるほど、第1ステップが確実に踏み出せるものであること、しかもその延長線上に大いなるビジョンがはっきり見えていることが重要。

事業の成長に大きく影響する2軸（例えば、「生成系AI普及度」と「オープンソース化の進展」等）を縦軸、横軸にとり、事業ビジョン



3. 経営チーム

● 代表取締役社長 X X X

- X X X

- X X X

- X X X

● 取締役副社長 X X X

- X X X

- X X X

● ~~取締役~~ CTO X X X

- X X X

- X X X

- X X X

● 営業本部長 X X X

- X X X

- X X X

- X X X

これは、すごい、こういう創業メンバーがやっているのなら大丈夫そうだ、と思えるよう、これまでの実績や強み、今回の事業への関連性などをわかりやすく書く

この創業メンバーがベンチャーに対しどういう特別なものを持ち込むのか、わくわくするように表現する

学生での起業や、特に実績がない場合も、なぜ自分たちがこの事業を成功させる自信があるのか、ソフトウェア開発の経験等、第三者にもある程度共感できるように書く

4. 製品・サービスの内容と特長

製品・サービスの内容

- X X X
- X X X

画像で説明



特長

- X X X
- X X X

製品・サービスの内容と特長を図を使ってわかりやすく書く。動作原理、使い方、情報のやり取り等、全体像が第三者にひと目でわかるよう、従来製品、従来サービスとの差

がはっきりわかるよう書く
特に、説明を受けたこの分野の素人が「なるほどこれはすごい」と直感的にわかり、同僚等にわかりやすく説明できるかを留意する

5. 市場規模、成長性

- 市場規模は ...
 - X X X
 - X X X
- 市場の成長性は ...
 - X X X
 - X X X

できるだけグラフで説明

本事業の市場がどこなのか、どういった規模なのかできるだけ具体的に書く。ネット通販、ルーターといったあいまいな表現ではなく、その中の特にどの分野をターゲットにしているのか、そこがどのくらい大きな市場でどのくらい成長しているのか、わかりやすく書く

例えば、課金収入を基にしたビジネスモデルの場合は、どれだけのユーザーをどうやって獲得するのか、競合サイト等と競争してどのように獲得し、課金するのかを納得できるように書く

6. 事業戦略

これ1ページでSWOT分析（強み、弱み、脅威、事業機会）やそれに基づく事業成功のポイントがわかりやすく説明できるように書く。規制等も

解決すべき重要な課題と

ターゲット顧客・ユー

- 解決すべき重要な課題
 - XXX
 - XXX
 - XXX
- ターゲット顧客・ユーザー特性は
 - XXX
 - XXX
 - XXX
- 市場規模、成長性
 - 市場規模は...
 - 成長性は

競合他社の動向

- 全体としての競争状況は...
- 競合他社の動向は
 - A社：XXX
 - B社：XXX
 - C社：XXX
- 参入障壁の状況は...

事業戦略のまとめ

- ターゲット市場での競争の本質
 - XXX
 - XXX
- そこでの事業成功の鍵
 - XXX
 - XXX
- 事業戦略の要点
 - XXX
 - X
 - X
- 優先順位づけと経営資源配分
 - XXX
 - XXX

技術動向

（あるいは、規制動向等）

- XXX
- XXX
- XXX

自社の強み、弱み

- 自社の強み
 - XXX
 - XXX
 - XXX
- 自社の弱み
 - XXX
 - XXX
 - XXX

開発状況、日程

- 開発状況
 - XXX
 - XXX
- 開発日程
 - XXX
 - XXX

競争優位性

なるほど、これなら勝つな、手ごわい相手にも十分勝てそうだ、とこの分野の素人が聞いて納得できるように書く。

「技術が素晴らしい」という説明では不十分

競合製品・サービスの 問題点、限界

- X X X

- X X X

- X X X

- X X X



- X X X



- X X X



- X X X

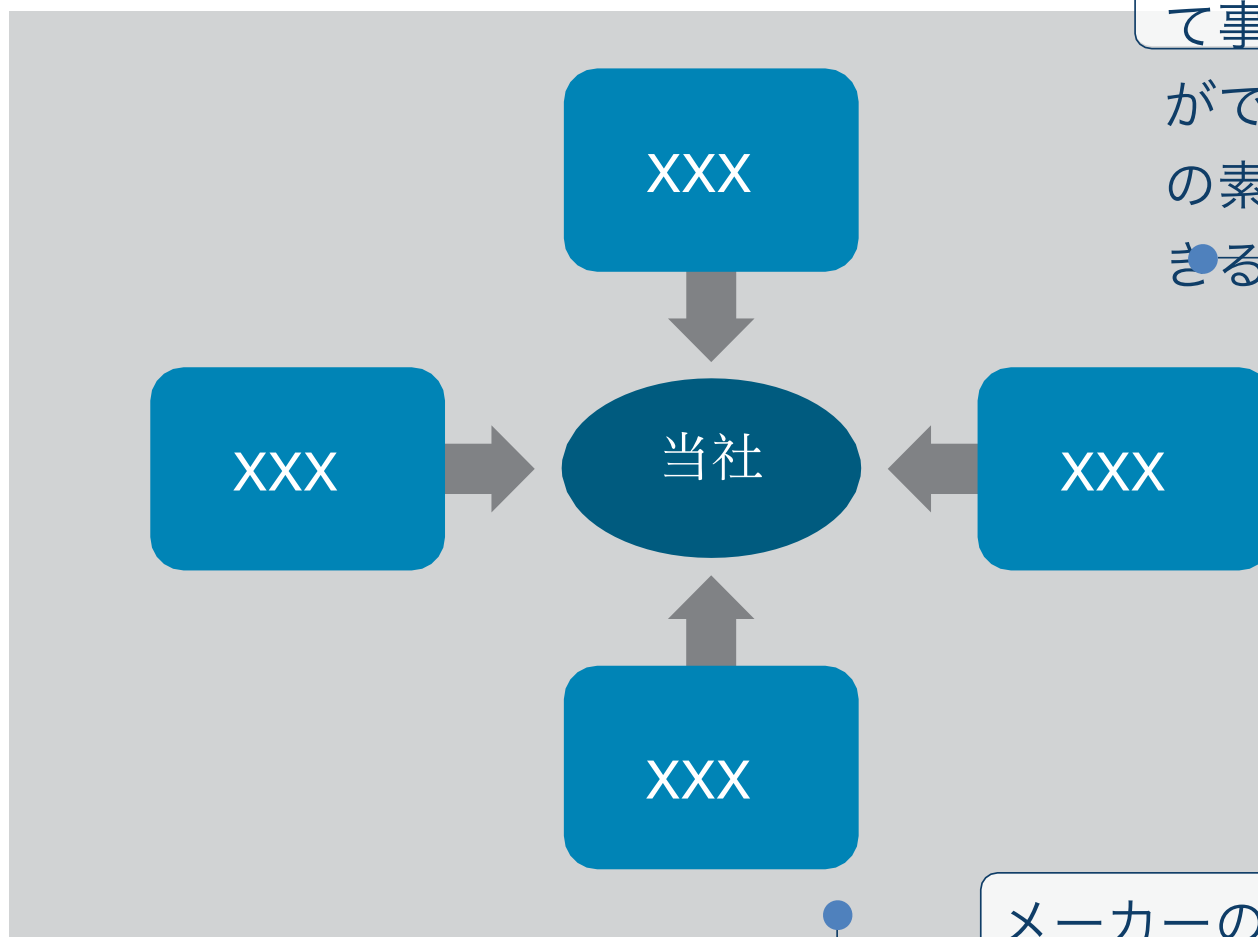


- X X X

当社のアプローチ

7. 事業提携と実現方策・シナリオ

- 本事業を進めるにあたり、事業提携は ...



なるほどこういう会社と
こんなにうまく提携して
やっていくのか、これなら
人の力もうまく活用し、
自社の強みに集中して
事業を立ち上げること

ができるな、とこの分野
の素人にも一目で理解で
きるように書く

戦略的提携で自
社の弱みをどう
補完できるのか、全体として
どれほどすごい
戦闘力を発揮で
きるのか明示す
ること

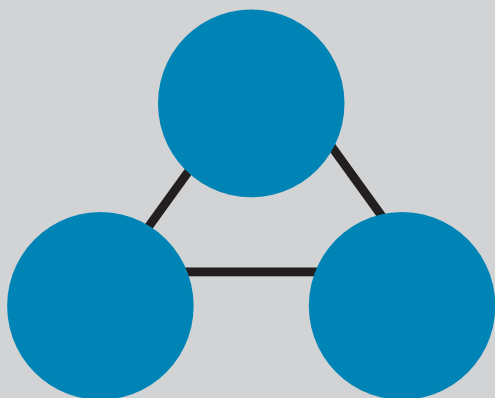
メーカーの場合の生産機能の外
部委託等、ビジネスを成り立た
せる主要構成要素は漏れなく書

8. 利益を上げる仕組み（ビジネスモデル）

ビジネスモデルの全体像

- X X X
- X X X

できるだけ図で説明



具体的な収益確保の仕組み

- X X X
- X X X

なぜこのビジネスが急成長し、十分儲かるのか、どこで収入を得るのかがこの分野の素人でもわかるように書く

技術がどれほど優位かではなく、この事業で大きな利益を上げられると考えている明確な根拠、メカニズムを図でわかりやすく描く

9. 組織体制

開発・調達・生産・マーケティング・営業に対しどう
いう体制で取り組んでいるのか、人材確保の状況がど
うなのか等、事業・会社の状況に応じてわかりやすく

説明する

開発

- 開発に関しては、X X
X
- X X X

マーケティング

- マーケティングに関しては、X
X X
- X X X

適宜、図を使って説明

調達・生産

- 調達・生産に関しては、X X
X
- X X X

営業

- 営業に関しては、X X X
- X X X（直販、代理店等々）

適宜、図を使って説明

10. 実行計画

製品・サービスの速やかな事業化に向け、具体的なアクションが何で、誰がいつまでにどこまで実行するのか等、わかりやすく説明する

具体的なアクション	責任者	必達目標		
		3 か月以内	6 か月以内	12 か月以内
●X	●X	●X	●X	●X
●X	●X	●X	●X	●X
●X	●X	●X	●X	●X
●X	●X	●X	●X	●X
●X	●X	●X	●X	●X
●X	●X	●X	●X	●X
●X	●X	●X	●X	●X
◎	◎	◎	◎	◎
◎：目標を十二分に達成（105% 以上）				
○：目標をほぼ達成（98 ～ 105% 未満）				
×：目標未達（80 ～ 98% 未満）				
××：目標にほど遠い結果（80% 未満）				

月次で売上、入金、支出、月次収支、月末残高を想定する。数字はわかっている範囲で正確に記入し、実績値が出次第、精度を上げていく

収支計画																
				4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
				登録UU数	0	2,000	40,000	90,000	200,000	300,000	400,000	600,000	800,000	1,000,000	1,200,000	1,400,000
				ユーザー売上	0	0	0	0	304,000	684,000	1,520,000	2,280,000	3,040,000	4,560,000	6,080,000	7,600,000
				アクティブユーザ数	0	800	16,000	36,000	80,000	120,000	160,000	240,000	320,000	400,000	480,000	560,000
				月間PV数	0	72,000	1,440,000	3,240,000	7,200,000	10,800,000	14,400,000	21,600,000	28,800,000	36,000,000	43,200,000	50,400,000
				広告収入	0	0	0	72	1,440	3,240	7,200	10,800	14,400	21,600	28,800	36,000
				出資	5,000,000	0	0	20,000,000			0	0	0	0	0	0
				入金合計	5,000,000	0	0	20,000,072	305,440	687,240	1,527,200	2,290,800	3,054,400	4,581,600	6,108,800	7,636,000
				社員	1	2	2	2	3	3	3	4	4	5	4	5
				アルバイト	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
前提条件				デザイン発注	2	2	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3
				サーバ台数	5	5	5	5	7	7	7	10	10	10	10	10
課金率	2	%		人件費	350,000	650,000	650,000	650,000	950,000	1,000,000	1,000,000	1,300,000	1,300,000	1,600,000	1,300,000	1,600,000
ユーザ単価	300	円		外注費	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
課金ユーザのアイテム購入率	20	%														
アイテム購入額/月	400	円		サーバ費	250,000	250,000	250,000	250,000	350,000	350,000	350,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
アクティブユーザ率	40	%														
ユーザあたりのPV数/日	3			広告費	100,000	100,000	100,000	200,000	200,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
広告単価 (CPM)	1	円														
				家賃	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
役員報酬・正社員給与	300,000	円		水道光熱費	15,000	15,000	15,000	20,000	20,000	20,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
アルバイト	50,000	円		通信費	25,000	25,000	25,000	25,000	30,000	30,000	30,000	35,000	35,000	40,000	40,000	45,000
デザイン外注費	100,000	円		融資 返済												
レンタルサーバ 単価	50,000	円		出金合計	990,000	1,290,000	1,290,000	1,395,000	1,800,000	2,900,000	2,910,000	3,365,000	3,365,000	3,670,000	3,370,000	3,675,000
				月次収支	4,010,000	-1,290,000	-1,290,000	18,605,072	-1,494,560	-2,212,760	-1,382,800	-1,074,200	-310,600	911,600	2,738,800	3,961,000
				月末残高	4,010,000	2,720,000	1,430,000	20,035,072	18,540,512	16,327,752	14,944,952	13,870,752	13,560,152	14,471,752	17,210,552	21,171,552

12. 資本政策

資本政策には創業時に誰が何%出資するか、その後どう
いう資金調達をするか、ストックオプションをどう
付与するかを記載する

	会社設立					共同創業者参加					第1回 第三者割当増資					第2回 第三者割当増資				
	2014年4月1日					2014年5月1日					2014年7月1日					2015年1月31日				
	顕在株		含む潜在株		割当株数	顕在株		含む潜在株		割当株数	顕在株		含む潜在株		割当株数	顕在株		含む潜在株		
株主名	株数	%	株数	%		株数	%	株数	%		株数	%	株数	%		株数	%	株数	%	
創業者	45,000	90.0%	45,000	90.0%	(500)	44,500	89.0%	44,500	89.0%		44,500	84.6%	44,500	84.6%		44,500	77.2%	44,500	77.2%	
共同創業者A	5,000	10.0%	5,000	10.0%		5,000	10.0%	5,000	10.0%		5,000	9.5%	5,000	9.5%		5,000	8.7%	5,000	8.7%	
共同創業者B					500	500	1.0%	500	1.0%		500	1.0%	500	1.0%		500	0.9%	500	0.9%	
経営メンバー											2,631	5.0%	2,631	5.0%		2,631	4.6%	2,631	4.6%	
SO枠																				
小計	50,000	100.0%	50,000	100.0%	0	50,000	100.0%	50,000	100.0%		52,631	100.0%	52,631	100.0%		52,631	91.3%	52,631	91.3%	
VC1															5,000	5,000	8.7%	5,000	8.7%	
VC2																				
小計															5,000	8.7%	5,000	8.7%		
合計	50,000	100.0%	50,000	100.0%	0	50,000	100.0%	50,000	100.0%	0	52,631	100.0%	52,631	100.0%	0	57,631	100.0%	57,631	100.0%	
資本金	¥5,000,000					¥5,000,000					¥6,315,500					¥18,815,500				
資本準備金	¥0					¥0					¥1,315,500					¥13,815,500				
出資後時価総額	¥5,000,000					¥5,000					¥52,631,000					¥288,155,000				
出資前時価総額											¥50,000,000					¥263,155,000				
発行総額	¥5,000,000					¥5,000,000					¥2,631,000					¥25,000,000				
株価	¥100					¥100					¥1,000					¥5,000				
株数	50,000株					50,000株					52,631株					57,631株				
資本金組入額	¥5,000,000					¥5,000,000					¥1,315,500					¥12,500,000				
準備金繰入額											¥1,315,500					¥12,500,000				
備考											出資前時価総額5000万円で263万円調達予定					出資前時価総額2億6300万円で2500万円調達予定				

第3章 企業内の新事業創出

企業内の新事業創出

企業内で新事業を立ち上げる際は、金銭的な深刻度ははるかに低い、別の難しさがある。

プロジェクトリーダーもメンバーもサラリーマンであり、雇用が保障されているので、命がけ、背水の陣で事業構築に取り組むことがほぼ不可能なことだ。

上司の目は気になる。新事業を成功させなければ、もしかしたらいづらくなるかもしれない。そう思っても、私財をなげうって後がないベンチャー創業よりは、はるかに全力を出すことが難しい。

ベンチャー創業の場合は、24時間 365日体制で全力投球することが十分あり得るが、企業内での新事業立ち上げは、そうはいかない。

残業をしづらかったり、残業代・休日出勤という概念がそもそも 24時間 365日体制とは合わなかったり、家族・親戚も「なんで、そんなに一生懸命やらないといけないの、その会社大丈夫なの？」と水を差したりしがちだ。また、これまでやったことがないほど頑張り続けたとして、新事業の場合、すぐさま成果が出るとは全く限らない。

ところが、既存事業の仲間がその状況を見て「ふん、やっぱりな。金食い虫め」などと口に出したり、鼻で笑ったり、ちょっと目配せしただけで、企業内の新事業チームのメンバーは脱力感に襲われると思う。これは決して根性がないとか、甘えているとかいうこととは全く違う根本的な問題だ。

企業内で新事業を立ち上げる際に徹底的に実行すべきことがいくつかある。

1. 社内でベストメンバーあるいはそれに準じるメンバーでチームを構成する
2. メンバーが絶対にやりたいとコミットできるテーマを選定する
3. 既存の意思決定プロセスを極力省略して動くことができるよう、社長直轄にする
4. 既存事業からの冷たい視線を浴びない環境を構築する
5. 提携交渉等は、法務部依存ではなくプロジェクトリーダーがコントロールする
6. プロジェクトのKPI は既存事業と全く違うものを設定、合意する
7. プロジェクトが失敗しても正当な理由があればキャリアに傷がつかないようにする_{q11}

1. 社内でベストメンバーあるいはそれに準じるメンバーでチームを構成する

社内で新事業を立ち上げる際、余っている人材、No.3以下の人材を投入することが非常に多い。それで新事業が成功することはまずないと言っている。というか、余剰人材を投入した段階で、社長が本気で新事業を成功させようとは思っていないことが明らかだ。

既存事業よりもあらゆる意味で難易度が高い新事業であり、会社の将来を託すべき状況なので、社内でのベストメンバー、あるいはそれに準じるメンバーを投入し、動ける体制を作り、さらに全力で支援して初めて、数あるプロジェクトの一つが成功する。

ベストメンバーを入れないことで、社長はこのプロジェクトに本気で取り組んでいないことを社内全体に白状している。それに気づいていない社長があまりにも多すぎる。気づいていても、事業本部長、事業部長の抗議を押し切ってエースを出させる、ということが中々できない。

2. メンバーが絶対にやりたいとコミットできるテーマを選定する

従来プロジェクトテーマありきで、その後、誰にやらせるか議論し、ちょうど手の空いている人材をアサインして始めるケースが比較的多かったと思われる。これには大きく2つの問題がある。

第一に、そのやり方では、社内で最もできる人材を投入するのではなく、手の空いている人材に任せてしまうことになり、推進力不足になりがちである。前述のように、社長がこの新事業に本気で取り組んでいない、という重大なメッセージを発信することにもなる。

つなぎで誰かにやらせ、最優秀人材が空いた時に追加で投入するというやり方もあり得るが、最優秀人材を既存事業から外してアサインするという判断にはほぼならない上、途中からの投入でやる気にも影響が出る。また投入までの間、進み方が遅かったり間違った方向に進んだりする。

第二に、本人が強い熱意を持ちぜひとも実現したいと考えていることではなく、仕事だからとアサインされることで、ベンチャーと大きな差が生まれる。大役を仰せつかって本人はその気のもりでも、与えられた仕事として取り組んでいる段階で、投入のエネルギーが限られてしまう。

残業代が制限されるとか、休日出勤が月何日までとか、休出したら振替日に休むと

3. 既存の意思決定プロセスを極力省略して動くことができるよう、社長直轄にする

テーマがよく、コミットした最優秀メンバーがアサインされたとしても、既存事業の伝統的な意思決定プロセスの中に置かれると、それだけでスピードを低下させる。

新事業はリーンスタートアップ的アプローチを取り、超高速仮説構築・検証・修正型商品開発を進めるので、一々上司の承認など取ってられない。プロジェクトリーダーはあたかもベンチャー社長であるかのように動かなければ、動けていない分、不利になる。

承認のハンコを1つ要求するたびに、大きなロスになる。ベンチャー社長は上司の説得や、社内稟議を通すための根回し等の時間を全くかけずに、正しいと思うことを電光石火で進めており、それとの差がすべてハンディキャップになっている。

それを防ぐ方法の一つは、新事業立ち上げプロジェクトを社長直轄にすることだ。大きな会社の場合には事業本部や社内カンパニーに分かれていることが多いため、それを押し切って社長直轄にするためにはかなりの決断と説得力が必要になる。

事業本部や社内カンパニーに置くよりも、社長直轄にする方が望ましい最大の理由は、新事業に対して社長がコミットしているほど事業本部等でコミットしているかどうか保証の限りではないからだ。

事業本部や社内カンパニーは今年度の予算達成に必死に取り組んでおり、その際の稼ぎ頭である最優秀メンバーを既存事業から出すことを非常に嫌がる。それでも、社長の方針で出したとしても、折に触れ元の仕事を助けてほしいとか、火消しに駆り出したりする。社長直轄に比べてはるかにノイズが入りやすい環境になってしまう。

「早く戻ってきてくれ」、「そこそこで終わらせて戻ってくれ」とすごく助かるよ」といった懇願や、下手をすると、「早々に切り上げて早く戻らんと戻る場所がなくなるぞ」という脅しも十分考えられる。

一方、社長直轄にする際には注意点がいくつかある。

第一に、社長直轄にするからといって、週次での報告などを社長からは求めないことだ。社長への報告となると、プロジェクトメンバーは少なくとも2、3日を費やして報告資料を準備する。社長の目に触れる資料が比較的簡単なものだったとしても、その陰ではかなりの量の資料を準備しているはずだ。ベンチャーの場合は、こういうことが皆無だ。報告は2週間に一度、15分とか短時間にすれば製品・サービス開発にそれ¹³

3. 既存の意思決定プロセスを極力省略して動くことができるよう、社長直轄にする (その2)

第二に、社長ご自身が大きくてもなく、勉強しようと膨大な時間も投入しない状況で、社長だからといって想像ベースだけで指示をしないことだ。社長は成功体験を持っていても、インターネットの発展、スマートフォンの展開等で、過去に成功体験を得た環境とは大きく変わっていることが普通である。そこで勉強もせずに何か価値ある助言をできると考えないことだ。

社長にはこの部分を特に理解していただきたい。注意すべきは、さすがに自分は年齢も上だしITもあまり使っていないので控えたとして、自分より10歳くらい若い役員はわかっているだろうと勝手に想像して、その役員の言うことを鵜呑みにすることだ。その役員も40～45歳以上だとすると、実はあまりわかっていないことも多々ある。わかっていないとは到底言えないために、わかったふりをすることも大変多いことは留意していただきたい。

ともかく、既存事業が相当年数に渡って利益を生んできた会社での新事業は、経営層が熱心に勉強し、毎日使うなどして体験しない限り、判断できる人材がいないと理解していただいてあまり間違いはない。従来より20～30代社員の活用、抜擢等が重要になっている背景にはこの問題がある。

4. 既存事業からの冷たい視線を浴びない環境を構築する

新事業を立ち上げようとする、既存事業側からあらゆる邪魔が入る。

第一に人材やシステムの提供を渋ることだ。もちろん彼らには言い分があり、「会社の屋台骨を必死で支えている状況で、それを崩してまで新事業を支援することは到底できない」というものだ。

「既存システムを若干改良しただけで新事業に使えると調子よく言うが、実際には若干の改良ですむわけがないし、後々まで面倒を見させられるのは自分たちなので、ごめん被りたい」と思うのも無理はない。といって、支援しなければ、数年後、自分たちの首を絞めることになる。

第二に、新事業プロジェクトを馬鹿にした態度で、新事業プロジェクトメンバーの心を折ることだ。新事業の売上、顧客・ユーザー獲得等は中々進まない。必死になって進められても、既存事業の1/100～1/1000もあればいい方だ。新事業の売上が初年度1億円¹⁴

4. 既存事業からの冷たい視線を浴びない環境を構築する（その2）

第三に、既存事業を元に作られた経営管理部門から、既存事業と同じレベルの報告を求められたり、少し減らした程度の膨大な書類作成を指示されたりする。始めたばかりの新事業では、そういったことに時間を投入する余裕が全くないにも関わらず。

こうした邪魔が入らないよう、できるだけ既存事業から離れた場所に隔離し、ノイズが入らないようにしないといけない。経営管理も新事業ということで放置するくらいでちょうどよい。経営管理が職務に忠実、馬鹿正直なあまりに新事業の邪魔をしないよう社長の気配りが必要である。

5. 提携交渉等は、法務部依存ではなくプロジェクトリーダーがコントロールする

新事業における提携交渉はベンチャー並のスピードと身軽さで行わなければならない。ベンチャーであれば、社長が即断即決で交渉を進めることができるが、大企業等の新事業の場合、法務部が箸の上げ下ろしまでうるさく口を出すことが普通だ。

法務部の役割は、法律的に会社が不利にならないようにすることであり、新事業の事業チャンスが何かを理解すること、それをなるべく広くオプションとして押さえておくことも視野には入っていない。あくまでプロジェクトリーダーがすべてコントロールし、一部法務部の力を借りる程度にすることが必要である。ベンチャー社長がすべて取り仕切っていることを考えれば、法務部依存はマイナスでしかない。

6. プロジェクトのKPI は既存事業と全く違うものを設定、合意する

既存事業のKPI と新事業のKPI は異なる。例えば新事業のKPI では、

- ・ 月あたり顧客・ユーザー開拓数
- ・ 顧客・ユーザーの登録後 7 日後継続率
- ・ 顧客・ユーザー一人あたりの新顧客・ユーザー勧誘率
- ・ 顧客・ユーザーLTV（ライフタイムバリュー＝顧客・ユーザー一人あたりの貢献総額）

などが必要になるが、経営管理部門では言われなければ想定できない。悪意なく、売上利益率とか、原価削減率等の自分たちになじみのある KPI を意図せず押しつけることになる。

新事業プロジェクトリーダーは、断固としてこれについて戦い、プロジェクトの早期、できれば開始前に KPI の種類と実際のターゲット数値について、社長、経営管理部門¹¹⁵

7. プロジェクトが失敗しても正当な理由があればキャリアに傷がつかないようにする

新事業は3つに一つ成功することはまずない。5つに一つ成功すれば多分よい方だと思う。

したがって、新事業プロジェクトに参加し、80%以上の確率で失敗しても、正当な理由さえあればキャリアに傷がつかないようにすることも大事な制度設計の一部になる。

自分の好きなことをやり、会社の貴重な資金を無駄にして、ペナルティーがないのか、という一見もっともな意見も出がちだ。ところがこの意見は決して正しくないし、新事業への努力を殺すことになる。

会社の将来を支える新たな収益源を生み出すために、できるかどうか必ずしもわからなくないのに、全エネルギーを投入し、夜も週末も投入して取り組んできた結果、うまくいくこともあるし、いかないこともある。失敗を見て他のメンバーがやりたがらなくなるような制度は、会社を中長期的にだめにする。

多くの場合、現在の経営陣やスタッフ部門の人間は、過去10年以上あるいは入社以来一度も新事業を立ち上げたことも、ましてや成功させたこともないことが普通だ。

どうすれば新事業を成功させることができるのか、特別な配慮と勇気が必要であり、特に新事業に取り組む人材のキャリアに傷をつけないようにする。

参考図書

～仕事術～ アウトプット の質を高める 3つのポイント	～人間関係 / コミュニケーション～ ディスカッションを 「勝ち負け」 と見る人はうざい	～考え方 / 思考法～ A4メモは 考えずに 書くという理由	～仕事術～ もう悩まない 最適な チャート の使い方 タイプ別3選	～人間関係 / コミュニケーション～ 妻、彼女が 怒りっぽい 原因は自分	～考え方 / 思考法～ リーダー シップを 強化する 5つのポイント
～仕事術～ ベストコンディション を維持する 5つの体調管理	～人間関係 / コミュニケーション～ 夫・彼氏の 共感性が 低くて辛い! 7つの対策	～考え方 / 思考法～ 焦りを A4メモで 解消する 5つのアクション	～仕事術～ ビジネスパーソンの 超速 文章術 5つの鍵	～人間関係 / コミュニケーション～ 相手に関心 を持つことの 本当の意味	～考え方 / 思考法～ 自分が決めたこと ある程度以上 やりきるには
～仕事術～ 効果的な 会議ファシリ テーション 3つのポイント	～人間関係 / コミュニケーション～ 感情を 取り戻す 7つの観点	～考え方 / 思考法～ マイナス 思考から 抜け出す 7つの視点	～仕事術～ 今度こそブログが 書ける ようになる 5つの手順	～人間関係 / コミュニケーション～ 言いたいことを 言える ようになる 5つの鍵	～考え方 / 思考法～ 効果的な 問題解決のための 3つの技術
～仕事術～ 企画書を 効果的に 見直して仕上げる 3つのポイント	～人間関係 / コミュニケーション～ パワハラ 上司に 取りつかれたら	～考え方 / 思考法～ なぜ 言語化 能力が 大切なのか	～仕事術～ 頭の良さは関係ない 仕事が速くて驚かれる 8つの鍵	～人間関係 / コミュニケーション～ いつも割り込んで 自分の話をしないと 気がすまない人 対策5選	～考え方 / 思考法～ 効果的な 問題解決のための 考え方

スライドシェア

<https://www.slideshare.net/yujiakaba3>



創業期、事業拡大期のベンチャー経営者、ベンチャー創業準備中の皆様へ

事業計画作成とベンチャー経営の手引き

ベンチャーと密接に成長するため、社長は事業計画を
どう作成し、日々の経営をどうリードするのか

ブレークスルーパートナーズ株式会社
マネージングディレクター
赤羽 雄二

03-6360-6360
www.btpartners.com/jp
Twitter: @yujiakaba
2020年2月7日 Number 12
2020年5月25日 Number 13

ベンチャーの事業計画作成と経営...

4 hours ago • 0 Views



ICTベンチャー人材をどう採用し...

4 hours ago • 0 Views



ChatGPT時代の事業計画への取り組み

～赤羽雄二の提言～

MBAオンラインキャンパス

ブレークスルーパートナーズ株式会社

マネージングディレクター

赤羽 雄二

03-6360-6360

www.btpartners.com/jp

Twitter: @yujiakaba

2024年2月1日

24-02-01 ChatGPT時代の事業計画...

3 days ago • 4 Views



【新春特番】

赤羽雄二の提言～2024年はどういう 年になるか、何に取り組んでおくべきか

MBAオンラインキャンパス

ブレークスルーパートナーズ株式会社

マネージングディレクター

赤羽 雄二

03-6360-6360

www.btpartners.com/jp

Twitter: @yujiakaba

2024年1月9日

24-01-09 『赤羽雄二の提言～2024...

3 days ago • 2 Views



主催：『ゼロ秒思考』赤羽雄二の
オンラインサロン

煩惱消滅108枚連続メモ書き挑戦

『ゼロ秒思考』順がよくなる世界一シンプルなトレーニング

ブレークスルーパートナーズ株式会社
マネージングディレクター

赤羽 雄二

03-6360-6360

www.btpartners.com/jp

Twitter: @yujiakaba

2023年12月27日

23-12-27 煩惱消滅108枚連続メモ...

3 days ago • 2 Views



THE OWNER

中小企業経営者が身につけるべき "即断即決経営"

THE OWNER

ブレークスルーパートナーズ株式会社

マネージングディレクター

赤羽 雄二

03-6360-6360

www.btpartners.com/jp

Twitter: @yujiakaba

2023年12月19日

23-12-19 中小企業経営者が身につ...

3 days ago • 2 Views

『決定版 7日で作る事業計画書』



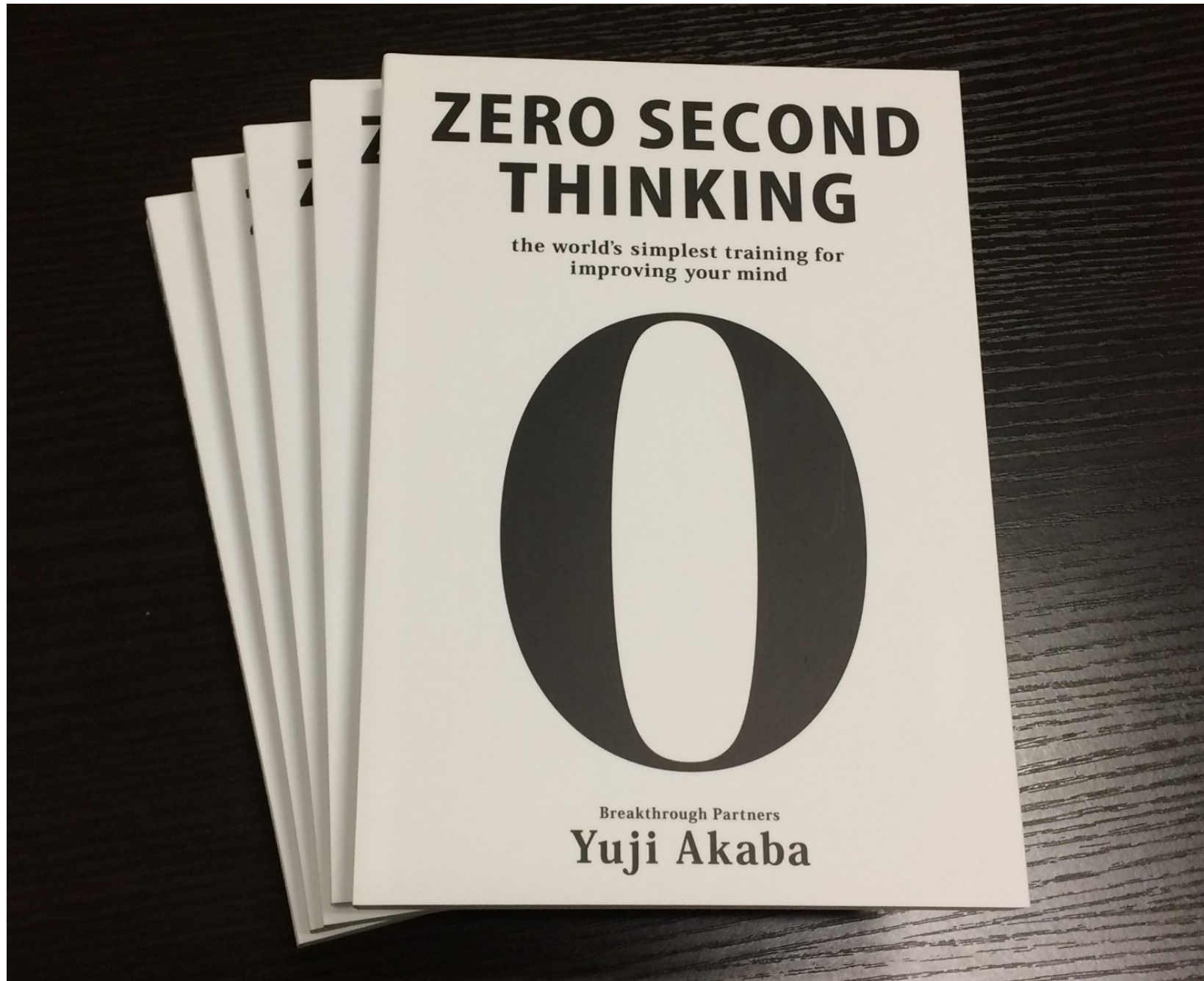
- 2024年1月19日出版
- 頭に浮かぶものを全部メモに書き出す（50～100ページ）
- それをざっとまとめる
- 手書きのまま、顧客候補にインタビューしてみる
- 新たな発見を入れ、パワーポイントに落とし込む
- プレゼン練習もしてみる
- そうすると課題が見え、アイデアが湧いてくる
- 7日で事業計画第一版ができ、次に何をすべきか見えてくる
- 社内の新事業でも、起業でも、**SOHO**・個人事業主でも
- スキルアップ、情報力強化について詳しく解説
- 事業計画作成時に**ChatGPT**をどう使うか解説

もやもやをなくし、頭をよくする**A4**メモ書き



- 2013年12月出版、41万部
- メモを毎日10ページ書くだけ
 - A4の裏紙を横置きにして
 - 4～6行、各20～30字
 - 1ページ1分で
 - 毎日10～20ページ
 - 思いついた時にさっと書く
- 効果
 - 迷いが大幅に解消する
 - 自信が生まれる
 - 頭がどんどん整理される
 - 優先順位が明確になる
 - アクションが早くなる
- 中国版（簡体字）、台湾版（繁体字）、韓国版、タイ版、ベトナム版、**英語版出版**

『ゼロ秒思考』 英語版が米Amazonに登場



フレームワークとオプションで即断即決、即実行を



- 2016年出版、3万2000部
- 全体観を持つと即断即決、即実行が可能となる
 - － 2x2フレームワークで物事を整理し、
 - － オプション評価で複数案の評価を客観的に行う
- 毎月1回、ダイヤモンド社で著者セミナーを実施中
- 台湾版、中国版出版

主な講演資料、ブログ

- スライドシェアでの講演資料アップ：<http://www.slideshare.net/yujiakaba/presentations>
- 事業計画作成とベンチャー経営の手引き：<http://www.slideshare.net/yujiakaba/ss-7021997>
- ベンチャー人材確保ガイドライン：<http://www.slideshare.net/yujiakaba/ss-8854374>
- 経産省イノベーション環境整備研修 最新のベンチャー起業環境と課題：<http://www.slideshare.net/yujiakaba/ss-32714627>
- リーンスタートアップ時代の事業計画作成、資金調達とサービス開発：<http://www.slideshare.net/yujiakaba/ss-16717087>
- 大企業の経営改革とベンチャーの活性化で日本を再び元気に：<http://www.slideshare.net/yujiakaba/ss-16751751>
- ブレークスルーキャンプ決勝プレゼン大会：<http://www.slideshare.net/yujiakaba/2011-9466238>
- 全国VBLフォーラム第5回基調講演：<http://www.slideshare.net/yujiakaba/5vbl>
- クリーンテックベンチャー：<http://www.slideshare.net/yujiakaba/ss-8973633>

- 大企業が変われない理由：<https://b-t-partners.com/jp-change/94>
- 最近のリーンスタートアップ事情：<https://b-t-partners.com/jp-change/123>
- SXSWが世界を動かす：<https://b-t-partners.com/jp-change/136>
- 中堅・大企業の改革と新事業立ち上げへのヒント：<https://b-t-partners.com/jp-change/151>
- 素早い仮説構築・検証・修正による商品開発 実践的リーンスタートアップ：<https://b-t-partners.com/jp-change/335>
- 経営改革を進めるには7つの鍵を同時に開けること：<https://b-t-partners.com/jp-change/344>
 - － 経営改革を進める第1の鍵：ビジョンと戦略の変更、全社員への浸透 <https://b-t-partners.com/jp-change/645>
 - － 経営改革を進める第2の鍵：既存事業の抜本的改善-詳細なターゲット設定と厳しい進捗管理 <https://b-t-partners.com/jp-change/652>
 - － 経営改革を進める第3の鍵：複数の新規事業立ち上げ-リーンスタートアップ <https://b-t-partners.com/jp-change/656>
 - － 経営改革を進める第4の鍵：高度な経営支援能力の構築-経営改革推進チームの設置と実践トレーニング <https://b-t-partners.com/jp-change/659>
 - － 経営改革を進める第5の鍵：幹部人材の把握と業績・成長目標の設定 -人材開発委員会 <https://b-t-partners.com/jp-change/662>
 - － 経営改革を進める第6の鍵：部下育成への意識づけとノウハウ共有-上司・部下の意識・行動改革 <https://b-t-partners.com/jp-change/674>
 - － 経営改革を進める第7の鍵：コミュニケーション改善-ポジティブフィードバック、アクティブリスニング 徹底 <https://b-t-partners.com/jp-change/677>
- 40歳からのネクストチャレンジ！
 - － セカンドキャリアのための戦力アップ講座第一期を終えて <https://b-t-partners.com/report/611>
 - － 30代の若手ビジネスマンや元海外駐在員、仕事と家庭の両立に悩むワーキングママも <https://b-t-partners.com/news/6238>

- 決定的に広がる日米製造大企業の競争力！：<https://b-t-partners.com/jp-change/356>
- 今後の技術・産業動向を占う10のキーワード【前編】：<https://b-t-partners.com/jp-change/400>
- 今後の技術・産業動向を占う10のキーワード【後編】：<https://b-t-partners.com/jp-change/422>
- 米国の優れた起業・イノベーション環境と日本の挽回策を整理する：<https://b-t-partners.com/jp-change/464>

- 日経ビジネスオンラインでのインタビュー記事
 - － 日本の大企業が再び輝きを取り戻すには：<https://b-t-partners.com/media/262>
日本企業を襲う「自分のアタマで考えない」病：<https://b-t-partners.com/media/5464>
 - － 大企業の経営者の悩みが新人課長の悩みと同じになっている理由：<https://b-t-partners.com/media/5476>