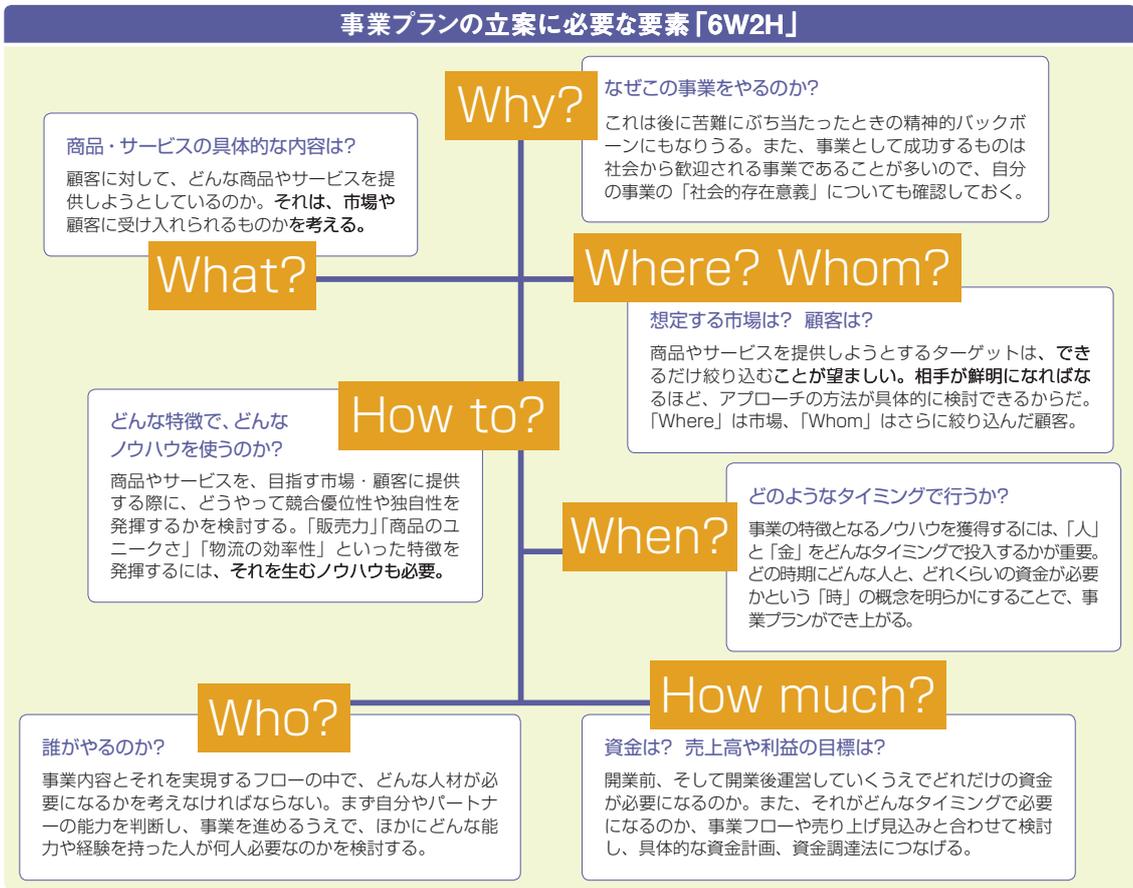


# 事業プランの立案

**最初に事業プランの意味と立案の流れを理解しよう**



**「6C(S)」を「6W2H」に置き換える**

独立するだけなら、ことは簡単である。問題は、独立して行う仕事を、どうやって継続させ、発展させるかである。そのためには、独立後の日々の努力が大事なことは当然として、独立前にもしっかりと準備しておくべきことがある。それは「6つのS」で表すことができる。つまり、信念、商品、市場、仕組み、資金、支援である。この6つのSを、どう考え、どう準備し、どう動かしていくのかを綿密に計画したものが事業プランである。それは、上の図に示した「6W2H」の疑問に対する回答というかたちで考えることができる。

**何をやるのか? どの市場でやるのか?**

「6W2H」には、考えを進めるうえで原則的な順番がある。図の上から下へと向かうわけだ。多くの場合は、「What?」から入って、次に「Where?」「Who?」「When?」へと進んでいく。反対に、先に狙う市場やターゲットを定めて、そこに提供できる商品やサ

ービスを考案する方法もある。前者は動機先行型で後者は根拠先行型。マーケティング的には後者が有利だが、「What?」と「Where?」「Who?」の2つを頻繁に往復してプランを深めていけば、どちらからスタートしてもかわらない。いずれにしても、「Why?」には、たえず立ち返ることが大切である。なぜ、自分はそれをやるのか、なぜ、人々(市場)はそれを必要とするのか、その回答が曖昧なプランは、「空理空論」でしかない。

**「How to?」は扇のカナメ**

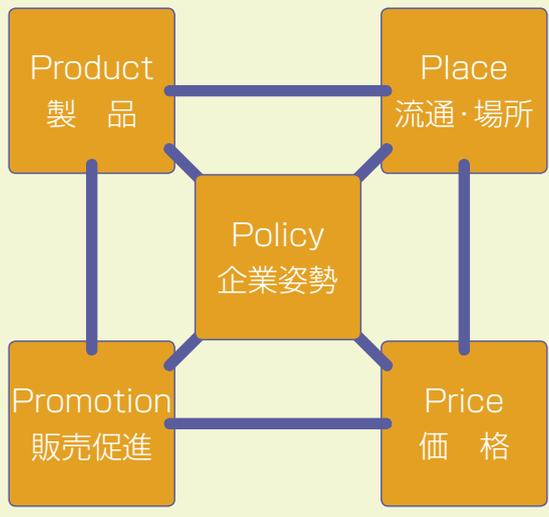
さて、図の下のほうへと作業を移していこう。残る「2W2H」のいずれも軽視できないが、中でも「How to?」は最重要項目だ。これによって上の3項目と下の3項目が結び付いていることが図でもわかるだろう。言い換えれば「How to?」こそ、市場がその事業に対して感じる魅力の根源であり、競争相手に対する優位性となる部分である。既存のビジネスや先行している人々より、一味も二味も違う事業にするための創意工夫がこ

こに込められていなければならない。それは商品やサービス自体の工夫でもいいし、販売・提供方法の工夫でもいい。さらには生産段階の工夫、流通の工夫、販売後のフォローの工夫などでもいい。ここが弱いと、後の「When?」「Who?」「How much?」「How many?」などは、「負け戦」に陥むための計画になりかねない。

**最後に 実行のためのプランを**

プランの最後が「When?」「Who?」「How much?」である。事業を実際に稼働させていくための諸課題に取り組むわけだ。どんなにいい事業アイデアでも、実行のためのプランが甘ければ、それは「絵に描いた餅」でしかない。実は、この点のツメが甘い人が少なくない。仮に事業を1年間行うとして、必要な資金はいくらか? では、その資金はどうやって用意するのか? また、どのような仕事をするスタッフが何人必要か? では、そのスタッフはどうやって集めるのか? これらは夢を語る部分ではない。現実的で具体的な案だけが求められる個所である。

マーケティングの「5P」



マーケティングの基本フロー

1. 市場環境の分析

マーケティングの第一歩は、参入を予定している市場の環境分析を行い、その中に自分の商品やサービスを提供できるチャンスがあるかどうか、強い競合がいまいかどうかなどを探ることにある。

2. 標的市場の設定

市場参入できるとしても、いきなり広大な市場にアプローチするのは難しい。自分の商品やサービスが、競争上、優位を保てる部分がかこかを抽出し、エネルギーを集中する分野を絞り込む。

3. ポジショニング分析

標的市場の中で、自分の商品やサービスがどんな位置付けになるのか、どんな点がユーザーに魅力と映るのか、競合に比べて優れている部分はどこかなどを分析し、市場におけるポジションを定める。

4. リサーチ

市場環境分析やポジショニング分析が正しいかどうかを判断するには、ターゲットの声を聞くのが近道。費用をかけずとも、知人や友人、さらにはメディアの傾向など、身近なところでも調査できる。

5. 商品開発・改良

調査結果にもとづいて商品やサービスを開発したり、改良したりしていく。ここが山場。当初のアイデアに固執しすぎてはいけないが、調査データに惑わされ本末転倒になるほどの変更にも気をつけたい。

6. 価格設定

原価の相場、競合状況、地域特性などのさまざまな市場環境や動向を主眼に、自らの売上高目標や利益目標なども加味しつつ設定する。が、価格に絶対的な正解はない。常に再設定できる姿勢を保ちたい。

7. コミュニケーション戦略

ネーミングや宣伝など、商品やサービスに関する情報発信はもとより、モニタリングなどの情報受信、さらにはインターネット活用などによる同時的な情報受信まで、市場との緻密な対話方法を構築する。

8. 流通戦略

どう売れるかを間違えると、優秀な商品やサービスといえどもユーザーには届かない。誰が、どこで、どのように販売するのか。商品やサービスの特徴と想定するターゲットとを結び最適ルートを探り出す。

# 身近なマーケティング手法で プランの実現性・優位性を高めよう

## 小規模なビジネスこそ マーケティングが必要

「営業の最大の敵は首をなかな縦に振らない顧客ではなく、マーケティングだ」という話を聞いたことはないだろうか？「売る」努力をするのが営業なら、「売れる」仕組みをつくるのがマーケティング。だから秀逸なマーケティングが存在すれば、商品やサービスはスイスイ売れてしまい、営業担当者の仕事はなくなっ

## 「売れる」流れづくり マーケティングとは

マーケティングとは、ひ

てしまうわけだ。やや極論だがマーケティングの特徴をよく表す話である。独立当初から人海戦術で

営業をかけるというプランは普通、考えにくい。つまり「営業不要」のマーケティングこそ、小規模独立の強い味方なのだ。ぜひ、この発想と手法を事業プラン立案に活用してほしい。

とつの事柄を指す単語ではなく、ある市場に対して、商品やサービスが売れるための仕組みをつくっていく一連の活動のことである。という大層なことのように聞こえるかもしれないが、どういう相手に、どんな商品を見せて、どんな説明の仕方、どんな値段なら買う気になってくれるかを徹底的に研究し、企画する作業と考えばいい。ちなみに「売れる仕組みづくり」は「売り込む手段」≠セリ

サービスありきのセリリングに対し、マーケティングは、市場が求める「モノやこと」は何かから、プランを立てていく手法だからだ。この「モノやこと」を事業にするための重要なキーワードが「5P」である。流通・場所 (Place)、製品 (Product)、価格 (Price)、販売促進 (Promotion)、企業姿勢 (Policy) の5つの頭文字を取ったもので、この5つがそれぞれに関連し、相乗することで「売れる仕組み」ができていく

従来、マーケティングを実施するには、大規模の調査や統計・分析などが必要とされてきた。これでは小規模事業者はつらい。しかし、インターネットの登場がこの事情を一変させた。自分の事業に関連するテーマでサイトやブログをつくらせて情報発信する。そこに共感者や興味を持つ人が反応してくる。そういう人たちと共にコミュニケーションを活

用すれば瞬時にコミュニケーションを形成することも可能だ。これらの方法により、狙う層の属性や興味・関心から、事業に有用な情報までがほぼ無料で入手できる。この手法をコミュニケーション・マーケティングと呼ぶ。コミュニケーションの中では誰が有力支援者かもわかってくる。誰(どんな人)をメインターゲットにすればいいか、その人たちに対して何を伝えれば喜ばれるか(反対に怒らせるか)まで把握することができる。商品やサービスの内容、価格や販売方法、さらに宣伝方法まで、自分ひとりでも、市場の声にもとづいた企画ができるというわけだ。

## インターネット活用で 自分だけでも実施可能

# なぜ計画書を作成する必要があるのか？

## 自分自身のシナリオとして

事業計画書を書くという行為は、事業アイデアを実際に事業化していくうえでの方法論を確立するための作業である。どんなに素晴らしい事業アイデアでも、その方法論のレベルによって、成否は分かれてしまうものである。したがって、事業計画書は一気に書き上げようなどと思わず、よりすぐれた方法論にたどりつくために、まずは、必要項目ごとに、思いつくだけ書いてみたほうがいい。書いては貯め、書いては貯め、である。そして、書いたものをあらためて自分で見てみる。そのことで、内容自体の問題点や表現の巧拙などをチェックすることもできる。書いては批判し、書いては批判し、である。

合がある。プランを練るための知識や情報が不足していることも考えられるが、おおもとのアイデアが事業化に適していないという場合もある。事業計画書づくりでつまずいたら、もう一度、事業アイデアに弱点や問題点がないかをチェックする必要がある。

さて、つくり上げた事業計画書は、独立してからの日々のシナリオになっていく。仮にシナリオなしで舞台に立つて、うまく演技ができるだろうか。いや、シナリオがなければ、うまくできていないのか、うまくできていないのかさえ、わからないかもしれない。

事業計画書作成の意義は、何より、自分自身の独立準備と、独立本番とのためにあるのだ。

## 資金やパートナーの獲得にも絶対必要

事業を立ち上げるためには、多くの場面で、多くの人々の協力や支援が必要になる。資金提供者、共同経営者、仕入れ先、大口顧客

など。これらの人々に、計画している事業の魅力と内容を十二分に理解してもらうことは、独立準備の中でも重要な作業である。特に、そのプランの新規性、市場性、現実性、将来性、競争優位性、安全性、収益性などは、具体的な記述や分析資料などがなければ、とても相手に伝えることはできない。だから、事業計画書が必要なのだ。

## 読む相手のことを考えて作成しよう

ただし、事業計画書は、つくりさえすればいいというものでもない。自分の思い込みだけを延々とつづつたもの。極端に概念化・抽象化しすぎて、見ただけではチンプンカンプンなもの。あまりに膨大で手に持つのもつらくなるような量のもの……。こういうことではいけない。事業計画書は、見せる相手の理解と共感が欲しくて作成するのだから、相手が何を一番知りたいのか、そこを起点にして書き込むぐらいの配慮が必要だ。

# まずは事業計画書の主要項目をつかもう

## 絶対に外せないのは8つの項目

事業計画書の中に書き込む主要項目は、左の図にある「事業計画書から外せない8つの項目」になる。これらの項目は、業種や業態、規模の大小にかかわらず、必ず設定しておかなければ

ならない。また、各項目には、それに則した表現方法で結論を書き込む必要がある。そこで問題なのが、「各項目に則した表現方法」という点。つまり、自らの専門分野の知識のほかに、マーケティングや経営、会計などの知識が必要になる。ここに事業計画書作成の難しさがある。しかし、計画

書を書けないということは、結局、プランが立てられないことを意味し、ひいては事業を実施できないということになってしまう。だが、悲観することはない。基礎的な知識は、書籍や短期のセミナーなどでも十分に学べる。大事なことは、むしろ、それらの知識がなぜ必要なのかを理解していることだ。それさえわかっているならば、細部については、各項目の専門家と相談しながら進めることで何とかクリアできるはずだ。

## 事業計画書から外せない8つの項目

事業プラン名	簡潔かつ魅力的で、これだけでも何を計画しているのかが伝わるように。副題をつけてもいい
事業内容	どんな市場・ターゲットに対して、どんな商品・サービスを提供するのかを可能な限り端的に説明する
市場環境	市場規模や成長性、競合相手の評価などを各種統計データを活用して分析する。表やグラフが有効
競合優位性	同業種・同業態だけでなく、同ターゲットの異業種競合をも意識し、優位性や差別化を訴求する
市場アクセス	計画している事業を、どう市場に認知させるか、どう販売網を築くかなど、事業の実現プロセスを伝える
経営プラン	仕入れ計画、開発・生産計画、人員・組織計画など、事業を継続的に運営するためのシステムを紹介する
リスクと解決策	想定されるリスクや問題点を抽出し、危険度を分析すると共に、対処方法や解決策を先行的に提示する
資金計画	詳細な収支予測に加えて資金繰り計画も立案。また、資金調達案や返済・配当計画も提示しておく

事業計画書に記入すべき内容の詳細

■事業プラン名				
■事業計画書作成の目的				
■サマリー（事業プランの要約）				
■目次				
■創業スタッフプロフィール				
■事業内容				
●商品・サービス		●業種・業態		
●事業目的・理念		●顧客ターゲット		
■市場環境				
●市場規模		●市場の成長性		
●市場の特色		●競合状況		
■競合優位性				
●品質・性能面		●コスト面		
●立地条件面		●特許・契約面		
■市場アクセス				
●価格戦略		●コミュニケーション戦略		
●流通・販売戦略		●対価の回収の仕組み		
■経営プラン				
●仕入れ・生産計画		●人員・組織計画		
●成長・拡大計画		●タイムスケジュール		
■リスクと解決策				
●想定されるリスク		●対処方法		
■資金計画				
●収支予測		●必要資金	●調達方法	
	開業初年度	2~5年後	物件取得費 万円	自己資金 万円
売上高	万円	万円	設備資金 万円	出資金 万円
売上原価	万円	万円	仕入れ 万円	借入金 万円
経費	万円	万円	運転資金 万円	その他 万円
損益合計	万円	万円	合計 万円	合計 万円

# 事業計画書を実際に作成してみよう

## 魅力・根拠・緻密が内容上のポイント

事業計画書は、前述した主要項目の説得力によって可否が決まる。では、具体

的には、どんな内容を書けばいいのか。平易な表現をすれば次のようになる。「何を、なぜ、誰に、どんな市場で、どんな特徴を持って、どのように知らせ、どのように提供するか。そ

して、それは、いつ、誰と、どんな方法で、どんな数字にもとづき、どんな数字を目標して行うのか」である。

それをさらに細かく表現したのが左の表である。実際にはボリュームが増えるため、冊子として仕上がるものが多い。その場合、全項目に記述するだけでなく、山場を設けることが大切。内容の魅力を伝える部

分、その根拠を示す部分、そして計画の緻密さ、これらには特に注力しよう。

## 明瞭・簡潔・平易が作成上のポイント

事業計画書の作成上、注意したい点は、わかりやすく書くということ。内容がわからないプランに賛意を示す人はいない。また、難

解な専門用語の羅列や外国語表記の連発も逆効果。長すぎる前置きや、多すぎる参考資料も考えものだ。とにかく、明瞭かつ簡潔が鉄則。もし、プランが壮大ならば、一言でわかるタイトルやサマリー（事業プランの要約）が必要だ。

さらにデータの使い方もポイント。相手を説得するためには、山場となる部分で裏付けデータが必要になる。数値データは、表やグラフを活用して煩雑にならないよう表記したい。また、前書き部分などに、「資金を提供してほしい」「パートナーになってほしい」などの作成目的を示すことも大切。そして、文章は「ですます調」で書くこと。他人に物事を依頼するための書類なのだから。

## 魅力を客観的に伝えること

何をしようとしているのか、そして、しようとしていることの魅力を相手に伝えることが、事業計画書の最大の狙いである。といっても押し売りのような強調や、自画自賛のような表現では、かえって効果を下げてしまうだけ。事業内容の魅力を正しく伝えるためには、端的であり明快であり、何より客観的な情報に裏打ちされていることが肝心である。では何を書けばいいのか。まず提供する商品やサービスが何か、そして、それは誰を狙ったものかを示す。また、それを考えた経緯などを記載することも有効だ。もし、簡単に説明できない内容だというのなら、簡単に説明できるようになるまで、記述ポイントを絞り込む努力をしよう。

次にその価値を提示する。それは、どのような需要を呼び起こすものか。あるいは顧客のどのような悩みを解決するものか。類似商品やサービスに比して優れている点は何かなどである。合わせてその事業内容に対するニーズが本当に存在するのかどうかも明らかにしたい。これらに対してはすべて、主張を客観的に実証する統計データや調査データ、ヒアリングから得たコメント、あるいは目に見えるものなら、写真などの客観資料を添付しよう。これだけで事業の魅力に対する理解は十分に得られる。

雑誌が独占的に握っていた「待ち合わせ」などの際の暇つぶし市場に、携帯電話が参入したわけである。このように、強い競争は、同一業種よりも、同一ターゲットを狙う異業種から現れてくることもある。が、ターゲットをしっかりと研究すれば、どんな敵とどのターゲットを奪い合うのかも読める。そのうえで、その競争に打ち勝つポイントを見つけておくことが必須になる。

## ターゲットと競争を明確にすること

その商品やサービスを買ってくれるのは、一体、誰か。顧客像を絞り込むことは、その商品のあり方から提供方法までを規定する重要なファクターである。

個人対象なら、まずは年齢、地域、性別、職業などで絞る。企業対象なら、業種・業態、規模、創業年数などで絞る。さらに、ターゲットの行動様式、志向、課題、関心などで絞る。たとえば個人なら、ブランド志向か否か、企業なら拡大

志向か否かなど。一方、どんな事業にも競合はある。「私の事業はニユービジネスだから、競合はいない」と、反論する人がいるかもしれない。では本当に、同様商品や類似サービスだけが競合なのか。答えはNOである。

たとえば、雑誌が売れなくなつた理由に、インターネットの普及も挙げられるが、実はもっと大きな要因が存在した。携帯電話の普及である。つまり、かつて

雑誌が独占的に握っていた「待ち合わせ」などの際の暇つぶし市場に、携帯電話が参入したわけである。このように、強い競争は、同一業種よりも、同一ターゲットを狙う異業種から現れてくることもある。が、ターゲットをしっかりと研究すれば、どんな敵とどのターゲットを奪い合うのかも読める。そのうえで、その競争に打ち勝つポイントを見つけておくことが必須になる。

## 市場アクセス方法を提示すること

市場アクセスという言葉は、外国市場への参入方法の意味で使用されることも多いが、ここでは、事業規模に関係なく、その事業と目指す市場とのパイプのつくり方、と理解してほしい。つまり、その商品やサービスを、ターゲットにどう知らせるか、どう提供するか、どう対価を回収するか、などの方法のことである。したがって、事業の実現性

を推し量るうえで、極めて重要な項目になる。たとえば、日本人の大半が購入したくなるような商品を考案したとする。だが、それを知らせる術がなければ、その商品はなかつたも同然である。同様に、どんなにいい商品でも、その輸送手段がない、販売場所がない、あるいは販売人員がない、では、意味がないわけだ。にもかかわらず、この点を精緻に提示できていないプランが少なくない。では、

どうすればいいか。もっとも簡単な方法は、商品やサービスを決めてしまつ前に、市場アクセス、つまり情報受発信や、流通・販売、対価の回収などが、確立・確保しやすい事業内容は何かを考え、その中から商品やサービスを絞り込むことである。そこまで思い切つた順序は取れないまでも、商品決めと並行して取り組んでほしい。少なくとも、後から取って付けたような方法論だけにはしないように。

## 効果を高める重要ポイント

## リスク回避・解決策を公表すること

事業というものは、どれだけ万全なプランを立てたとしても、不可抗力的な事態に遭遇するものだし、プラン立案時から時間を経ることで、環境や条件の変化による問題にも見舞われてしまう。だからリスクはどんな事業にもある。ある以上、目をそらさず、むしろ可能な限り、リスクを抽出し、事前に手を打てることは打ち、起きてからでなければ対処できないことは、

その用意をしておけばいい。そうしたリスク対策を事業計画書に記入しておくことは、読み手の評価と信頼を得る効果がある。何より事業のリアリティーが増すし、計画者の誠実さやバランス感覚、危機管理能力までアピールできるからだ。一方、「始める前からそこまで考えなくても」と思う人には、そもそも事業計画書を人に見せる資格もない。協力を訴えておいて「失敗したらゴメン」では不誠実すぎる。

### 想定されるリスクの種類

立地環境の変化	権益を奪われた業界の反発
後発者の参入	同業者・類似業者の反発
スタッフの転職・独立	仕入れの停滞
代替商品やサービスの登場	物流過程での破壊
法改正による営業機会の損失	販売の不振
各種の自然災害	売掛金の回収遅延
取引国の政変や景気変化	在庫の増加

事業プランのチェックポイント

1.	実現不可能な計画や売上高をぶちあげていないか？	事業計画書の冒頭に「1年後東証1部上場」などと書かれているケースがある。夢が大きいことはいいが、「この人物は現実が見ているのか」と思われるような表現は避けたい。また、各種予測数字も、勢いだけで書かず、裏付けを取ることが必要だ。
2.	すぐにマネされないよう対策は考えているか？	事業を稼働させるまでの速度に注目しているか。独創的なつもりでも、同時期に似たプランを考える人も多い。稼働までもたつかないこと。また、登場すれば、人々がそれをマネしようとするのは時間の問題。特許取得など権利対策も意識しよう。
3.	対象とする客層を極端に絞り込みすぎていないか？	広すぎるターゲットでは訴求力がないが、半面、狭すぎるターゲットを設定してしまうと、マーケット規模が小さすぎて、収益力が弱まったり、非効率になる危険がある。また、リターンを期待する資金提供側のメリットが減少する危険もある。
4.	事業を稼働させるスタッフを実際に確保できるか？	事業を遂行するための技術や知識、資格、経験は自分にあるのか。それらを持っている人材を確保しているのか。まだなら、今後どうやって獲得するのか。協力・提携関係などによって、外部に求める方法はないかなど、その答えを出しておこう。
5.	流通・販売方法を無視していないか？	流通・販売方法は考えられているか。問屋に卸すのか、小売りに卸すのか、通信販売などで直接売するのか。あるいは、それらを複合的にやるのか。そのほかの方法か。どんなルートなら確保できるのか、コストもにらみながら検討しておこう。
6.	特許や商標、著作権などを侵害していないか？	アイデアは盗用などしていなくても、すでに特許や実用新案が認められている可能性はあるし、出願中ということもある。また、ネーミングやデザインなどが商標や意匠を侵害していないかも要注意。知的所有権や著作権にも気をつけたい。
7.	事業計画書の内容が専門的になりすぎていないか？	事業計画書を読む人は、ビジネスのプロであっても、提案事業に造詣が深いとは限らない。内容や表現が専門的になりすぎないように注意し、できるだけ平易な表現を用いよう。理解しない相手を買めるより、どう理解させるかを考えることが大切。
8.	事業計画書の量が膨大になりすぎていないか？	事業計画書は厚いほどいいと考える人もいるかもしれないが、それは錯覚。長すぎる計画書ほど理解させるのは難しい。10~15分程度で概要とポイントがつかめる量が標準。どうしても量が多くなるなら、別紙や別冊にして分けて見てもらう。
9.	書くべき内容の比重を間違っていないか？	そのプランのどの項目を一番伝えたいのか、あるいは、相手はどの項目を一番知りたがっているのかで記述の比重は変わる。たとえば、マーケットの将来性が魅力的なら、その説明を詳しくすべき。ただし、読み手が理解しやすい順に書くこと。
10.	プレゼンテーションの方法を意識しているか？	事業計画書は、それだけを見てもらう場合と、プレゼンテーションしながら見てもらう場合がある。また、映像や模型などのツールを使える場合と使えない場合もある。どういう環境で見てもらうのかを意識して、内容やボリュームを決めたい。

# 事業プランをあらためてチェックしよう

多くの人に、複数の視点で見てもらおう

ついに事業計画書が完成した、と思ってからが勝負。「完成品」をたたき台にして、自分自身でチェックす

るだけでなく、そのテーマに詳しい人や、反対に、まったく詳しくない人に見てもらおう。できれば、普段から事業計画書を見慣れている人や、計画書提出相手の立場に近い人なども探し出して、ぜひ見てもらおう。

自分では完璧と思っても、まず間違いなく「ミス」や「抜け」や「弱点」や「矛盾」や「無理」や「難解」などと思われる箇所があるからだ。いずれにしても人に見てもらった時は、必ず、いい点と悪い点の両方を指摘

してもらうように依頼すること。詳しくない人であれば、理解できるどころか、とう反応でもない。というのはい点と悪い点を修正していく際の、いい点を規範にし、いい点との整合性や相乗効果

を狙うかたちで作業ができるからである。  
**批判や意見は蓄積し  
まとめて修正する**

それからもうひとつ。見てもらっている最中に、相手から質問が出る場合がある。ということは、その質問に関する考え方や計画が書類に提示されていないということだ。なので、その場は口頭で説明するにしても、後で、その項目を追加しておくといい。なお、意見を聞くたびに修正するのはなく、意見はいったん蓄積して、多数派のもの、少数派でも鋭いと思えるものなどの評価分類をしてから修正作業に取りかかる。