

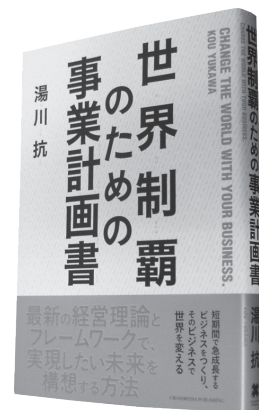
湯川抗著

『世界制覇のための事業計画書』

八代 尚 宏

企業の経営者が、自らの事業の規模を拡大するために資金が必要である。そこで銀行等に融資を申し込まなければならないが、その際に必要となるのが「事業計画書」である。これは過去に融資の実績がないベンチャー企業が、新規に事業を開始する場合に、とくに重要となる。ここでは、単に、創業者の夢を語るだけでなく、その実現性を銀行の融資担当者や潜在的な株主等に説得する必要がある、そのためには、具体的な事業計画を示さなければならない。本書は、この事業計画書の書き方のポイントや、その作成前にやるべきことについての包括的な解説書である。

といっても、本書はハウツーものではなく、事業計画書の作成という具体的な事例を通じた経営学の教科書でもある。もっとも、抽象的な経営学の概念を並べただけの伝統的な教科書ではない。具体的な事業を立ち上げるための設計図と、その実現性を第三者に納得させる計画書の作成を目的としている点で、大きな違いがある。本書は、きわ



2020年8月11日発行
クロスメディア・パブリッシング
A5判 336頁
定価 本体1,980円＋税

めて平易に書かれているが、これは必ずしも十分な経営学の基礎のない女子大生を長年指導し、様々なビジネスコンテストで、大きな成果を上げさせてきた湯川氏の教育実績にも裏付けられている。

本書の内容は、ビジネスの構想編と具体的な事業計画書の作成編とに分かれる。第1部の構想編では、ビジネスアイデアの具体的な考え方と、それを実際のビジネスモデルにするためのキャンパスの描き方が示されている。具体的には、誰もが簡単にタクシーの運転者やホテルの経営者になれるビジネスを開発したUberやAirbnb等のように、世界中での便利なサービスを生み出したベンチャー企業と同様な、「世界を少しだけ良いところにする」という著者の意図が示されている。こうしたベンチャービジネスは、世界中に普及しているインターネットを活用することではじめて可能となる。また、全く知らない人同士を結び付けるために不可欠な信用保証機能は、クレジットカード決済にすることで保証される。さらに、

こうしたICTビジネスのネットワークは、普通の個人でも容易に所有でき、ポケットに収まるスマートフォン の普及で、飛躍的に高まってきた。その意味で、こうしたテクノロジーを活用して、大企業に属さない普通の個人が新規にビジネスを立ち上げることが容易になっているのが現代の社会といえる。

こうしたなかで、個人の持っている様々なアイデアを事業化する際には、それらを「書きながら考える」ための事業計画書が不可欠となる。これは、以下のような項目に沿って、抽象的なアイデアを具体化して行く道筋を示すものとなる。

まず、冒頭の「問題意識」では、このビジネスを始める根本的な理由、すなわち、なぜこれが重要で、社会的な意義があるかを明記することが必要である。その場合、自らの体験を加味することで説得力が増すという。これに対して、将来、どのような企業を目指すかという長期的な目標を描いたものが「ビジョン」である。これを経営陣だけでなく、株主や取引先等、ステークホルダーと共有することに大きな意味がある。他方で、このビジョンは実践されなければ意味はなく、そのためには、より具体的な目的に還元する必要がある。例えば、「顧客に愛される店」というビジョンを実践するためには、その具体的な指標として、単

なる売上高だけではなく、「リピーターとなる顧客が多い」という点が重要になる。また、長期的なビジョンに結びつくための短期的な目標を設定する場合には、それが企業のメンバーにとって理解可能なものとなるために、①具体性、②測定可能性、③達成可能性等の基準が欠かせない。

事業計画書の読み手にとっての重要な要素として「市場規模の大きさ」がある。これは商品やサービスの年間の販売額を指すが、それは必ずしも完成品に限定する必要性はない。最近では、日本からは世界を変えるような企業は生まれていないが、例えば電子部品や素材の分野では、世界で高いシェアを誇り、世界を制覇した日本企業は数多く存在する。もっとも、現在の市場規模だけでなく、その成長性がより重要となる。どのような市場を成長分野と見通すかは、旧来の手法では容易ではなく、何らかの世界観が必要であり、その一例として、自動運転車やスマートシティがあげられている。

市場規模の大きさの意味は、競合企業の有無によっても変化する。これには既存の大企業が含まれるが、その強みと弱みを把握することが、自らの差別化を進めるための基本となる。既存の大企業には、経験曲線上の優位性や、評判効果、規模・範囲の経済性、および豊富なキャッシュフロー等、多くの優位性がある。その半面、既存の大

企業の組織内の別の事業と競合する場合には、有望なものであっても、新しい事業を始めることは困難となる。また、既存の生産能力を損なうような新技術の導入には大きな機会費用を伴う。これらの典型的な事例としては、デジタルカメラの登場時に、従来のフィルム生産の大手企業のコダックが立ち遅れて倒産したことがあげられる。これらは、革新的な技術が生まれた際には、「持たざる新興企業」が、既存の大企業に対して大きな優位性をもつ可能性を示唆している。

マーケティングも新たなビジネス活動を生み出すための大きな要素である。これは目の前の顧客に対する既存のサービスに対して、まだ存在もしない顧客からなる「市場(マーケット)」に対して行なわれる活動をいう。もっとも、この目に見えない顧客のニーズを捉え、それに応えることは容易ではない。仮に顧客のニーズが本当にあったとしても、顧客自身がそのニーズを理解できない場合も多いからである。例えばインターネットがない時代に、それを利用した買い物ニーズを調査することは不可能であった。その場合には、顧客の潜在的なニーズを発掘し、その使い方も事業者が誘導する必要がある。今日では欠かせないヤマトの宅配便も、設立当初は顧客探しから始めたといわれる。顧客の潜在的なニーズを捉えるためには、ターゲ

ットとなる顧客を選別し、現在の未解決なニーズから始めれば良い。例えば同じパソコンでも、職場の事務職にとってスクリーンは大きい方が良いが、外回りの営業職には、軽くてバッテリーの長時間使用等が、より重要な要素となる。他方で、顧客を細分化し過ぎると、市場規模が縮小するというトレードオフ関係についても考慮しなければならない。

こうした事業計画書は、新しいビジネスの将来構想のためだけでなく、既に軌道に乗ったビジネスについても、その成功や失敗の要因を分析する際に役立つのではないか。また、民間企業の活動のみならず政府の経済政策についても、どのようなビジョンを描き、どの程度のコストをかけて、どのような成果をあげたのかを検証する際に有効であろう。

世界には、テクノロジーを駆使して世界を席巻するビジネスが次々に誕生しており、それは、従来、テクノロジーとは無縁だと思われていた業界にも様々な変化を引き起こしている。当面は国内市場を対象とする場合でも、事業立案当初から世界規模でのビジネスを構想する必要がある。本書は、事業計画書の作成という具体的なプロセスを通じて、経営学の基礎理論を学ぶことができる、一石二鳥のビジネス教科書といえる。

(やしろ なおひろ 本学副学長)