

## 起業(4)

### ～ ビジネスプランの作成手順①～

今回からビジネスプランの作成方法について、順を追って解説致します。本稿のテーマは、グラウンドデザインの描出と事業内容の確立です。

#### グラウンドデザインを描く

ビジネスプラン作成に当たり最初に取り組むことは、グラウンドデザインを描くことです。“何を目的に、何がしたいのか、自身がなぜそう思ったのか、そう思わせたきっかけ・動機は何か、本プラン作成の動機は現状の仕事や生活からの逃避によるものではないか、人生を懸けるに相応しいテーマか等々”、まずは、自分自身としっかり向き合うことから始めなければなりません。外部環境が変化するたびに事業の骨格が揺らぐ程の短絡的な思考や浅慮な決断で事業を起こしたのでは、成功への道のりはかなり険しいものになります。加えて、開業に向けた法的規制の有無や公的資格の要不要など、事業化に当たって必要な知見やスキルを自身が真に保有しているか、客観的に判断できる冷静な精神も必要です。仮に、それらを保有していないのなら如何にして充足させるか、例えば、他者との連携の模索、自身で身に着けるのなら項目・期限・方法の明確化、資格取得が必要な場合は受験準備のスケジュールリングなど習得すべきスキルの客観的評価と綿密な時間設定に基づく具体的なプランニングが必要となります。上述の通り、自身が成し遂げたい事業テーマなどが固まったら、どのような形で実現するかの検討に入ります。筆者は、アントレプレナー(起業を志す者)には、まず、事業の概略図の作成を勧めています。事業活動は、①事業主体(法人設立、個人事業主)、②マーケティング・ミックス(「Product」…製品企画・設計、「Price」…価格設定、「Place」…販路構築、「Promotion」…ブランディング・広告・販売促進)、③拠点(事務所、工場、販売所など)、④仕入れ(原材料、資材、商品などの調達方法・仕入れ先)、⑤製造・加工(自社、外注)、⑥業務フ

ロー(製品受注の仕組み、内部事務の運営)など、数多くの要素や機能が連鎖し相互に関連・連携しあって組成されるため、それらの最適組み合わせによる事業実現に向けたマネジメントが必要です。故に、グラウンドデザインの段階から、本概略図のスキームに誤りや不明確な点がないか、自身の成し遂げたいことが叶うスキームかを慎重かつ柔軟に考え、一步一步確実に前進させます。

#### 未来に日付を入れる

グラウンドデザインは、その段階では単なる構想に過ぎません。故に、それぞれの事項に期限を設定するなど時間の観念を付加する必要があります。このことで、デザインに過ぎなかった構想は、プランとして俎上に上ります。皆さんが最初に付加する時間の観念は、「開業日」です。開業日を設定することで、未来時計が確実に動き出します。筆者は20年ほど起業に関わってきましたが、アントレプレナーの多くは、年の始まりや誕生日などの記念日を開業日に設定していたと記憶しています。開業日決定後は、開業準備と事業内容確立という、二つの異なる事柄を同時進行で実行していきます。前者はスケジュール管理が重要で、なすべき事項・項目を全て書き出し開業日から遡ってバックキャストで期限を入れていきます。事業を開始する迄になすべきことは数多く存在しますので、漏れの無いようスケジュール表を作成し、計画通り着々と進めていかなければなりません。後者は、まさしく本稿記載の内容を確実に実行することで成し遂げられます。つまり、皆さんが思い描く経営ビジョンや経営目標(『三十三トピックス』, No.109,2022.7, 参照)の達成に向けた具体的取組と

して、上述の概略図を細部に亘って検討し、ビジネスプランとして形にしていきます。

## 外部環境を分析する

顧客欲求は社会や経済など外部環境の影響を受け易くまた変化が常であるため、ビジネスプランの作成に当たっては、外部環境の変化を前提にしなければなりません。外部環境には、マクロ環境とミクロ環境が存在し、前者は自社にとって間接的に影響のある社会や業界などの環境、後者は自社の働きかけによって影響を与えられる環境を指します。皆さんには、日々の情報収集を怠らない生活習慣の確立を求めます。つまり、起床後朝一番で新聞に目を通す、インターネット検索をするなど、日々の生活の中で、無理をせず継続的に外部環境情報を収集するスタイルの確立が重要なのです。しかし、情報に接する必要性は理解しつつも、どのような情報を収集・蓄積したら良いのかわからないのも事実です。マクロ環境は皆さんの事業や生活に直接影響するものではないので無理もありません。しかし、マクロ環境は、長期的観点から考えると、直接・間接を問わず確実に多くの影響を及ぼします。筆者は創業塾や経営者塾等の研修会の場を通して、マクロ環境を把握するためのキーワードをお示しし、それらの記憶を助めています。日々の情報収集とキーワードが結び付けば、外部環境を把握するために必要な情報が蓄積される可能性が高まるからです。キーワードの代表格はやはり、人口動態です。その他にも、食糧・環境・自然災害・国際紛争・エネルギー問題やIoT・ICTなどの技術革新、景気動向や物価変動などが挙げられ、筆者は創業塾等の研修会の場で、22個のキーワードを提供しています。分析手法として代表的なものには、政治・経済・社会・技術で分類するPEST分析があります。また、ミクロ環境は、市場の盛衰や競合の動向が挙げられます。なお、皆さんがターゲットとする市場の大きさ等のデータは、各省庁・県・基礎自治体などの公表データを活用することができます。競争相手についてもネット検索等で判明しますので、商品や価格やサービスの提供方法を一覧表に纏めることで差別化を図ることができます。なお、代表的な分析手法として、5Forces分析や3C分析を活用します(『三十三トピックス』,No.102,2020.10, No.109,2022.7参照)。なお、P.F.ドラッカーは、

経営者の外部環境の把握に関し、「5年、10年、15年先についての予測は常に、推測にとどまる。しかし、知的な推測とヤマ勘、起こりうる可能性の合理的な評価に基づく推測と賭けにすぎない推測の間には、大きな違いがある。…いかなる事業も、より大きな経済的状况の一部として存在する。したがって、いかなる事業計画も経済情勢を無視することはできない。しかし、マネジメントが必要とするものは、通常の意味における景気予測ではない。…必要なものは、循環して起こる経済活動に関わりなく、3年以上あるいは7年以上にわたって計画し発展していくことを可能にしてくれる手法である。…経営者は、将来について予測する代わりに過去の事象、しかし経済には影響の現れていない事象に焦点を合わせ、…すでに起こっており、やがて経済に影響を与えることになる非経済的な事象を探すという、いわば過去の事象を将来のための決定の基礎にする底流分析は、広く利用することができる。…底流分析が将来の事象についてなぜ起こるかを考えるのに対し、趨勢分析はどの程度確実に、いつ起こるかを考える。…これらの手法は、マネジメントの決定を勘から理性的な推測へと脱皮させるうえで大きな役割を果たす」と指摘しています(『現代の経営』抜粋、ダイヤモンド)。

## 内部環境を分析する

内部環境分析は、自社の技術力や人脈など保有する経営資源を見つめなおすことで事業の方向性を見出すものです。経営資源には、「ヒト、モノ、カネ、情報」があります。現在保有している経営資源を特定し、市場・顧客動向、自身の強み・弱み、競合比較から、事業の方向性、つまり差別化の方法・妥当な事業規模・資金計画などが明確になります。代表的な分析手法として、3C分析やSWOT分析を活用します。具体的には、「現在保有している資源」「不足している資源」「不足する資源の克服法」を分析シートに書き込むことで、事業のイメージをしっかりと掴み、解決すべき課題や有効な解決策及び優先順位を検討するなかで、具体的な行動計画へと結び付けていきます。

三十三総研 代表取締役副社長 伊藤 公昭  
(学術博士 三重大学 学長アドバイザー 客員教授・  
鈴鹿医療科学大学 客員教授)