

湯川抗ゆかわこう

世界制覇せかいせいぱのたための事業計画書じぎょうけいかくしょ

CHANGE THE WORLD
WITH YOUR BUSINESS.

KOU YUKAWA

CROSSMEDIA PUBLISHING

はじめに

・本書を執筆した背景

日本はかつて、電子立国と呼ばれるような、米国を凌駕する半導体産業を築くことに成功し、パソコンの時代にも巨大なパソコン関連産業を生み出しました。しかし、インターネットの時代になって以降未だ日本から世界的な企業は生まれていません。インターネットの出現という大きな変化が世界に起きたにも関わらず、日本からは世界を変えるようなビジネスが生まれなかったという事です。

とはいえ、インターネットは未だに世界中で様々な変化を起こし続け、「第四次産業革命」が進行中であるという認識は広く世の中に浸透しつつあります。いわゆるDX (Digital Transformation) という言葉も、こうした変化を示す言葉のひとつといえます。テクノロジーは、もはや便利だから使うものではなく、使わないと仕事ができないものになりつつあります。これは、在宅勤務やオンライン講義を体験した人の多くが感じたことではないでしょうか。

テクノロジーが生み出した変化は、顧客体験自体を変化させることで、これまではテクノロジーと無縁と思っていた業界にも既に様々な変化を引き起こしています。ホテル業界はAirbnbが行っているようなサービスが生まれるまで、自分たちのビジネスはデジタル化に影響されなかったかと思っていたかもしれませんが。今後、自宅で勤務する時代になれば、例えば外食業界や不動産業界も変わらざるをえないでし

よう。今や、政府もテクノロジーの変化によって変わっていく社会を念頭において制度設計を行う必要に迫られています。

このように社会全体が安定を前提としたものから不安定を前提にしたものに移行しつつある中、これまで以上に新たなビジネスが求められています。実際、新聞や雑誌をはじめ様々なマスメディアで新規事業やベンチャー企業が注目される機会が増えました。今や大企業から中小企業まで、全ての企業で新たなビジネスを考えることがかつてないほど必要だと実感せざるをえません。

これは、より多くの人がロジカルに新規事業を考察し、形にすることが望まれているという事です。よう。そして、今度こそは日本から世界を変えるようなビジネスが生まれてほしいと考えています。実際、今後の急激な人口減少により、国内市場の大幅な縮小が予想される我が国においては、グローバルに事業展開できるような新たな事業が望まれています。

新規事業のアイデアを形にしたものは「事業計画書」と呼ばれますが、筆者は20年以上にわたって、ICTベンチャー企業の研究を行うと共に、大学院や大学で、新たなビジネスを自ら創造し事業計画書を作成する方法を指導してきました。この間、企業研修や新規事業の担当者向けにコンサルティングや講演も多数行ってきました。これまでに指導した結果、生み出された事業計画は200件を超え、既に事業化したものも複数あります。

こうした活動で、常に意識してきたのは、初めから「世界制覇」、つまり日本国内だけではなく、グローバルなマーケットで成功することを目指して事業を立案することです。とはいえ、そもそもグロー

バルなマーケットを席巻するような事業計画を立案するための参考書はほとんど存在しません。本書は、仮に創業から一定期間は赤字だったとしても、ゆくゆくは世界制覇できる可能性を読み手に伝えられるような事業計画を作成する方法に関して解説するものです。

事業環境が目まぐるしく変化する中で、時間をかけて事業計画書を作成するよりも、製品やサービスを作成し、顧客の反応を確認しつつ、素早く修正や改善を行ってビジネスを創っていくという考え方もあります。本書でも、そうした考え方を紹介します。しかし、本書では、あくまでも新たな製品やサービスを生み出し、世界中で使用されるようになるまでに成長させていくには様々な理論やフレームワークを活用して計画を立てることが重要であるとの考えに基づいて執筆しました。そして、それこそが、失敗するリスクの軽減にもつながると考えます。

世界を席巻するような新しいビジネスが我が国から生まれにくいのは、事業立案当初から世界規模で事業を成長させることを目指す意識が希薄であるためではないでしょうか。多くのビジネスパーソンが新たなビジネスの立案を通じて、自分が本当にやりたいことを模索し、それを理論に基づいてビジネスにし、やがてそのビジネスが世界を変えることを支えたいと思っって本書を執筆しました。

・本書の特徴

会社から独立した人や自分でビジネスを興したい人が、すぐに起業し、キャッシュを生み出せるビジネスの事業計画の書き方に関するノウハウを伝える書籍やウェブサイトなどは数多く存在しています。これらは実務的かつ簡単に事業計画書を仕上げることを目的に書かれているため、実際に起業する、あ

るいは企業内で新規事業を立案する際に大いに役に立つと思います。起業家や新規事業立案者の仕事は、ものを書くことではなく、実際にビジネスを興すことであるため、これは当然ともいえます。また、副業や個人事業主に近い形での起業に関しても、体験談やノウハウを伝えるものが多く出版されています。一方、GAF Aに代表される、世界制覇を果たした企業の生み出し方のノウハウを伝えられる人はいないでしょう。仮にこれらの企業の創業者であったとしても、もう一度同じことをゼロからできるかと問われれば、確信が持てないはずです。Googleに至っては、創業当初にキャッシュを生み出すような事業計画自体が存在しなかったと言われています。こうした企業が創業した当時の事業計画書を読んだ投資担当者の多くは、「机上の空論」だと思っただけではないでしょうか。

もちろん、収益モデルがないままビジネスを立案してはいけませんし、無責任だとも思います。しかし、創業当初の大きな変化の中、一定期間は赤字でも、世界制覇を果たしたような企業は多く存在します。実際にグローバルに事業展開して成功したベンチャーや新規事業は、そうした過程を経て成功しています。

本書は、黒字化するまでに時間がかかっても、世界を席卷できるような事業を考えるための参考書です。そのためには、たとえ机上の空論であっても構わないという覚悟をもって執筆しました。実際、新たに構想する事業はすぐに様々な環境や前提条件が変化するため、事業を始める前に詳細な計画を立てても意味がないという考え方もあります。しかし、詳細な仮説を立てておけば、仮に失敗したとしても、その仮説を修正して再度挑戦すれば、成功する確率を上げることが可能になるはずです。実際、

成功した起業家でさえも、その成功ストーリーをたどると、事前にわかっていたことに対する準備ができていなかったと思えることが多くあります。この場合、机上で計画を練っておけば、避けられた苦勞や困難があるはずでず。

本書では、事業計画の立案者が、大きな事業を構想し、5〜10年の時間をかけても世界制覇を成し遂げることがをサポートするために、これまで経営学で培われてきた理論やフレームワークを数多く紹介しながら説明を進め、大きく構想して成功する方法をわかりやすく読者に伝えたいと思います。このため、起業や新規事業に関するこれまでの経営学の理論の蓄積や、起業家の自伝や伝記、第三者によって書かれた物語等も参考にして執筆しました。わかりやすく表現すると共に、重要なことはきちんと理解してもらえらるるように、複数のセクションで解説しています。

筆者には上場企業の社外取締役やベンチャーファンドの運営委員を務めた実務的な経験はありますが、自分自身で起業しグローバル企業に成長させた経験はありません。このため、これまでの事業計画の立案、指導にあたっては常に経営学の理論を参考にしてきました。その意味で、本書で紹介するのはICTビジネスやベンチャー企業を研究してきた大学教員が、理論を基に執筆した事業計画書の書き方です。

理論やフレームワークを用いて事業計画書を作成するということは、ある程度これから考えるビジネスを「型にはめる」ことを意味します。一般には型にはまった考え方は自由な発想を妨げたり、枠をでないようなビジネスしか生まれな可能性がありません。この考え方も正しいと思います。

しかし、本書で紹介するものは経営学の世界では正しいと実証されたものや、自分の経験を伝えたいと考えた起業家が成功や失敗から学んだものです。もちろん、理論やフレームワークを用いても必ず成功する保証はできませんが、大きなビジネスを構想し、実際にそれを基に事業計画を策定する上で必ず役に立つと信じられるものです。

誰からみても、世界展開可能な、すばらしい事業計画書が作成できたとしても、それは事業の成功を意味しません。成功している企業の多くは、創業当初からそのための事業計画の通りにビジネスを行った結果、世界制覇をなし遂げたわけではなく、ビジネス自体の構造、資金調達や組織のあり方を何度も調整することで、はじめて現在の地位を築いたといえます。しかし、それでも事前に計画を立てることには大きな意味があります。計画がなければ、どこで間違えたのかを検証することもできず、検証ができなければ修正することも困難だからです。

また、事業計画書には、新たなビジネスの立案だけでなく、そのビジネスが普及した結果実現したい未来も書かれます。これはある意味、ビジネスを行う目的ともいえますが、目的がなければ、どのような行動をとればよいのかもわかりません。目的地を決めないと旅行が成立しないのと同じです。そのためには、ビジネスを行う上での様々な要素に思いを巡らし、自分のビジネスが成立し、成長する可能性を真剣に探る必要があります。その過程自体が、立案者である起業家や新規事業担当者の能力を向上させるはずで

・想定する読者

本書は、企業の新規事業担当者、あるいは起業家が新たな価値を生み出して、既存の枠組みを変革するような事業計画を立案する際に役に立つはずで、更に、一般のビジネスマンにとっても、新しいビジネスを考えることは、最も重宝される技術であると共に、将来にわたって人工知能のような新たなテクノロジーに代替されないものです。自分のやりたいことを整理し、それがビジネスとして成立するかどうかを考えることは、仮に起業や新規事業の立案に結びつかなくても、今後多くの成長ビジネスを生み出し、日本経済を活性化させるきっかけになると考えています。

また、経営学を学ぶ大学生や大学院生が学んだことの集大成として、新たなビジネスを創出する計画を考える際にも参考になるでしょう。学生時代に学んだことを基に、自分のビジネスで世界を変えたいと考えるビジネスパーソンが増えれば、これからの世界はよりよいところになると考えます。

・ベンチャー企業の経営が難しい理由

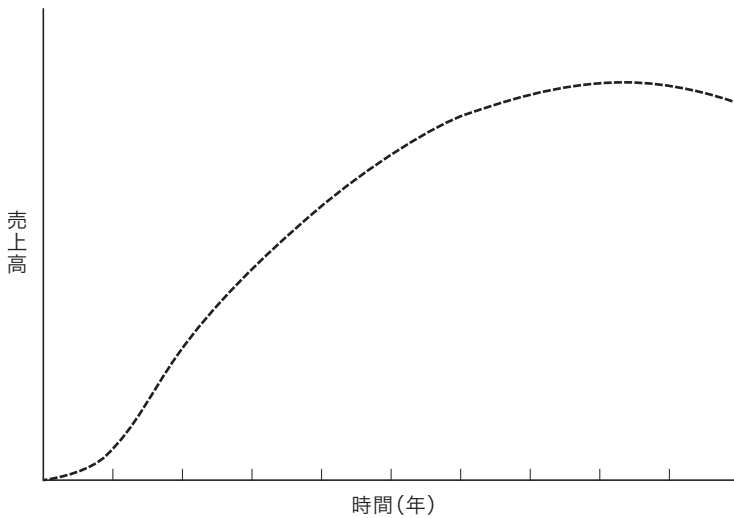
LinkedInの創業者であり、エンジェル投資家でもあるリード・ホフマンは、「起業とは崖から飛び降りて、落ちるまでに飛行機を組み立てるようなものだ」と話しています。起業して成功する、ましてや、本書が想定するように世界制覇を成し遂げるのは、至難の業です。

この理由を、理論的に説明してみましよう。まず、ベンチャー企業とは、後に詳述するように、短期間で急成長するものです。本書も、遅くとも創業後10年程度の間、世界制覇を達成できるようなビジネスを考えるための理論やフレームワークを解説しています。それを念頭に置けば、これから考えるビジ

ネスは短期間に急成長することになります。そして、この急成長する間に、起業家や経営チーム、あるいは新規事業の担当者は、新たなビジネスを生み出すだけでなく、そのビジネスを成長させるために様々なことを同時並行で行い、数々の失敗や修正を繰り返しながら成功させ続けなければなりません。

ここでの「様々なこと」とは、大きく市場、組織、財務の3つに分けることができます。これらをそれぞれ、市場戦略、組織戦略、財務戦略と呼ぶとすれば、3つの戦略を同時に実行する必要があります。そして、これらの戦略は相互に密接に依存しています。例えば、市場戦略と組織戦略の関係を考えると、ビジネスが成長すれば、より多くのオペレーションが必要になり、それを処理するために、より大きな組織が必要になります。こうして組織が拡大すれば、より多くの従業員と大きなオフィスが必要にな

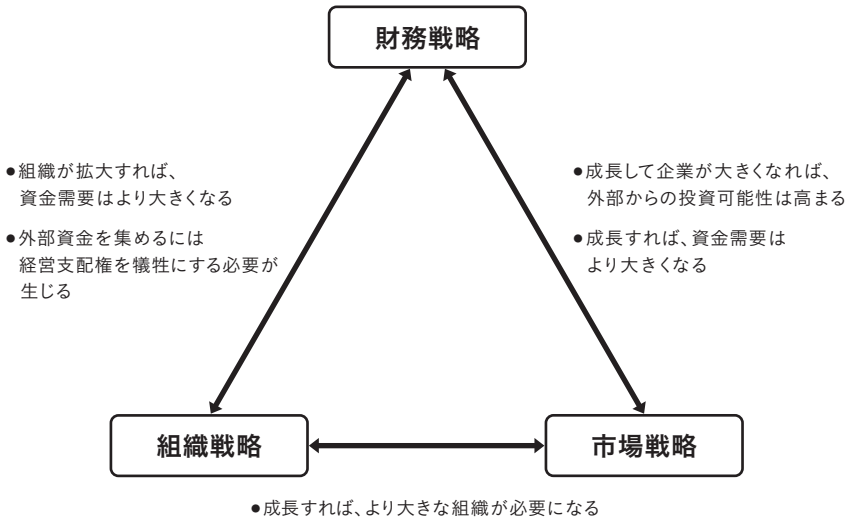
図表1 成長曲線



るため、資金需要もより大きくなります。しかし、資金調達をするために株式を発行すれば、経営支配権を犠牲にする必要が生じるため、財務戦略と組織戦略の関係を考えなければなりません。一方、市場戦略と財務戦略の関係をみれば、ビジネスが成長して企業が大きくなれば、外部からの投資可能性は高まりますが、仕入れやICT投資などが必要となり、更なる資金需要の増加につながります。

新たなビジネスの創出と世界展開は、一人ではできません。そのためには経営チームを組成して、それぞれの戦略を整合的に実施する必要があります。そして、この経営チームは当然、新たな市場を生み出し、開拓するだけでなく、ユーザーの声に耳を傾けつつ自分たちが生み出した製品やサービスを改善し続けなければなりません。効率的に機能する組織を構築しながら、こうした活動の結果生じる資金需要を賄っていく

図表 2 戦略の相互依存性



[出所] スミス、スミス (2004)

かなければならないのです。そして、もしも資金調達をするために株式を発行すれば、新たな株主は経営チームが当初考えていたビジネスの展開に反対するかもしれません。仮に銀行から資金調達できたとしても、売上が急速に成長する中での資金需要の増加に対応するには、銀行との関係を調整し続ける必要があります。ビジネスが急成長すればするほど、こうしたことを短期間に実行しなければならないのです。

どんな優秀な経営チームであっても、これは至難の業といえるでしょう。先に挙げたリード・ホフマンの言葉は、まさしく的を射ているように思います。いわゆる「働き方改革」が進展するなか、熱狂的に働くこと自体が難しくなっていますが、新たなビジネスを生み出して世界展開するためには、経営チームは成長の過程で自分たちが働くだけでなく、熱狂的に働く組織を生み出し、それをコントロールする必要があります。

本書は、新たなビジネスを生み出し急成長させて世界展開をするために、市場、組織、財務のそれぞれに関して解説します。つまり、先の成長曲線の一番左から、急成長期の終わりまでに關して、経営チームがどのように考えて市場を攻略し、組織を開発し、資金調達を行っていけば、世界展開を果たすことができるのか、経営学でこれまで培われてきた理論やフレームワークを解説します。既に成長曲線の右側に移行した企業が更なる成長を目指して新規事業を考案する際にも、役に立つと思います。

・本書の構成

本書では、新たなビジネスを実際の計画に落とし込むまでを、事業計画書の下書きにあたる「ビジネ

スの構想編」と「事業計画書編」の二つに分けて解説します。もしかしたら、「事業計画書編」まで進んだ結果、下書きを見直す必要があるかもしれません。しかし、新たなビジネスを考えて世界を変えるには、事業計画を様々な観点から何度も往復しながら考える必要があると思ってください。この思考の過程は面倒かもしれませんが、起業家として、前向きに捉えて楽しんでください。

「事業計画書編」の各章の項目は事業計画書に書かれるべきもので、この項目を参考にしながら、実際の事業計画書を作成するとよいでしょう。「ビジネスの構想編」の内容を踏まえた説明になっているため、内容が少し専門的になっています。事業計画書は、様々なステークホルダーに対して新たなビジネスを説明する際に使われるツールなので、書かれるべき項目も見せる相手によって異なります。

事業計画書に書くべき内容は各章に記載しました。起業家や経営チーム、新規事業の担当者は、後に述べるように、各項目について本書の内容を参考しながら、自由に記載してかまいません。

・世界制覇のための事業計画書

本書のタイトルは「世界制覇のための事業計画書」です。世界制覇とは、世界をほんの少しだけよいところにする製品やサービスを生み出し、それを世界中の顧客に届けることです。世界中に顧客を広げることになるので、ビジネスは急成長します。日本にも電子部品や素材などの分野で世界トップシェアを誇る、言い換えれば世界制覇を成し遂げた企業がたくさんあります。

また、世界市場全体をみても、なおニッチと呼ぶべき事業分野でトップシェアを獲得している、グローバルニッチトップ企業も我が国にはたくさん存在します。経済産業省が選定する「グローバルニッチ

トップ企業「100選」には、これまで自転車の中枢部品である変速機でのシェアの高さから「自転車業界のインテル」ともよばれるシマノなどが選ばれています。こうした企業は、最高の品質の製品を世界に広げることで、世界をほんの少しだけよいところにした企業といえるでしょう。

世界に製品やサービスを広めるためには、当然その品質は重要ですが、電子部品や素材のように、製品の性能だけではその良さが測れない製品やサービスでも、自分たちの信じる価値観を世界に広めることで世界展開が可能です。良品計画は「無印良品」という価値観をブランドにすることで世界展開を果たしています。自分たちの製品が世界中で使われることで、世界をほんの少しだけよいところにするという企業の意思を感じることができます。

これらの企業のように世界中に製品やサービスを広げるためには、的確なマーケティング活動、急拡大する需要に対応するための資金調達、円滑にオペレーションを行い顧客に満足してもらおうための組織構築が必要になります。これらは、これまで述べてきたように極めて難しいことです。本書は、こうした困難をなんとかやり遂げるための計画を事業計画と捉えたものです。そして、大きく成長する計画をたてることは、起業した後の苦難やリスクを減らすことにもつながると考えます。

はじめに 002

ビジネスの構想編

第1章

ビジネスアイデアを考える

- ビジネスアイデアの基本的な考え方 025
- ベンチャー企業のアイデアを考える前に 026
- テクノロジーベンチャーが世界を席巻する理由 029
- 大企業で新規事業のアイデアを考える前に 033
- 大企業がテクノロジーを活用した新規事業を考える理由 036
- イノベーションの意味を考え直す 040

ビジネスチャンスの見つけ方	045
新たなビジネスを生む4つの変化	046
変化に気づくための7つのポイント	050
未来予測の方法論	057
アイデア創出の方法論	059

第2章

アイデアをビジネスにする

書きながら考える	065
ビジネスモデルとは	066
フレームワークと成長ステージ	069
ビジネスモデルキャンバスの描き方	072
ビジネスモデルキャンバスを修正する	117
リーンキャンバス	119
ピクト図を使ったビジネスモデル	128
フレームワークを活用する意義	131

事業計画書編

第3章

ビジョンを描く

- 具体的に練っていく 135
- 問題意識 136
- ビジョン 138
- ビジョンの役割 143
- ビジョンを実践する 149
- 短期的目標 153

第4章

市場規模を考える

- 市場規模とは 159

市場規模の捉え方	161
市場規模の推計方法	164
成長市場の考え方	167

第5章

競合企業を把握する

競合企業を捉える意味	171
競合企業の捉え方	172
既存企業の強み	178
既存企業の弱み	186
ポジショニングマップ	199

第6章

マーケティング活動を行う

マーケティングとは 205

顧客ニーズとは 206

顧客ニーズの分析 207

ペルソナ 211

カスタマージャーニー 214

キャズム 216

マーケティングチャネル 224

第7章

収益の予想を立てる

なぜ収益予想が必要か 257

プライシング 257

プライシングの方法論	260
売上の予測と損益分岐点	263

第8章

資金を調達する

死の谷	269
エンジェル投資家	273
ベンチャーキャピタル	276
スタートアップ・アクセラレーターとCVC	278
VCの投資プロセス	281
VCと企業の関係性	284
VCの投資基準	286
投資ラウンド	290
イノベーションのエコシステム	293

第9章

資本政策を作る

ベンチャー企業の資本政策 297

増資の種類 297

資本政策の目的と持株比率 301

資本政策の内容 303

第10章

組織を成長させる

組織づくりのフレームワーク 309

経営チーム 309

組織のマネジメント 314

組織構造 315

組織開発ピラミッド 322

おわりに 328

参考文献 331