

事業計画作成支援コースの運営と ベンチャー支援上のポイント

総務省 ICTベンチャー向け事業計画作成支援コース

2008年3月7日

目次

1. 本書の目的	2
2. 事業計画作成支援コースの全体像	3
3. コース受講生の選定条件と募集	5
4. 講師の条件	6
5. 講師の確保方法	7
6. 事業計画作成支援コースでの支援上のポイント	8
7. 成果の具体例	15
8. 一般的なベンチャー支援上のポイント	17
9. 終わりに	18

1.本書の目的

- 事業計画作成支援コースは、「事業計画作成とベンチャー経営マニュアル」の5ページに記した以下のねらいを実現するために企画され、実施された:

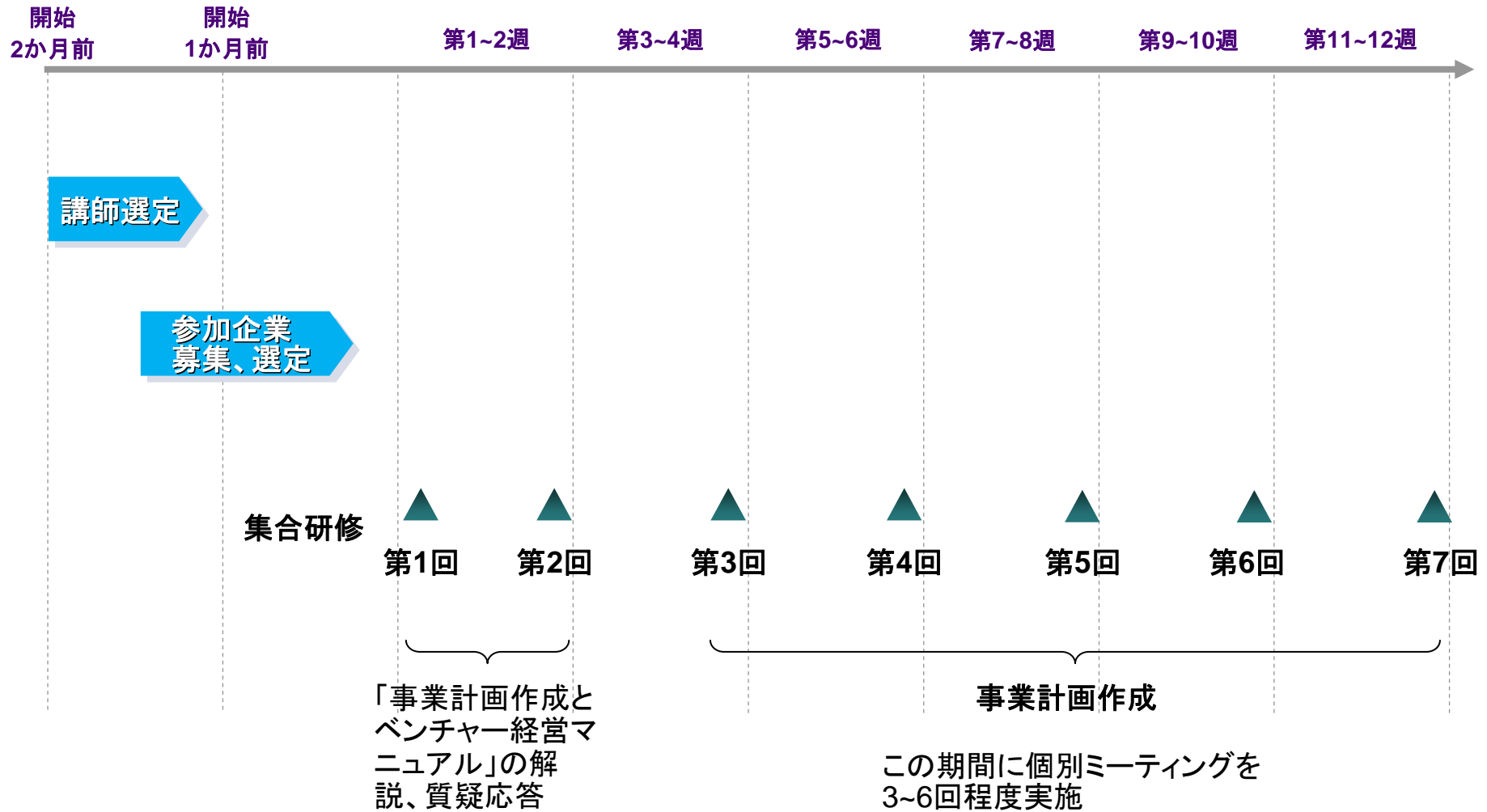
グローバルな競争が日に日に激化する中で我が国がさらに発展するためには、イノベーションの担い手として、先進的・独創的な技術などをもとに高収益のビジネスモデルを具現化するICTベンチャー（情報、通信・コミュニケーションなどの分野のベンチャー）が多数生まれ、急成長することが強く期待されている。米国シリコンバレーやインド等諸外国の例を持ち出すまでもなく、急成長するICTベンチャーが数年後には中堅企業となり、5～10年後には大企業となって産業を牽引し、技術革新をリードすることは、日本が世界的競争を勝ち抜くためにも必須と考えられる

- 本書は、事業計画作成支援コースを運営する上での注意点を簡潔に整理した。支援コースの実施・運営責任者、および講師を対象としている
- 事業計画作成支援コースは、2007年4～6月、ベンチャー7社を対象に初めて実施された。その実績、経験に基づいて詳細に設計されたものであるが、各地での講師の確保状況等に合わせ、柔軟な対応と継続的な改善が望まれる
- 運営およびベンチャーへの支援上、種々の疑問や悩みが発生すると思われるので、当分の間、電話、メール等でのサポートを予定している

2. 事業計画作成支援コースの全体像

- 事業計画作成支援コースの概要
 - 創業期、事業拡大期のICTベンチャー社長、あるいはベンチャー創業準備中の方を対象に、全3ヶ月間の事業計画作成支援コースを実施する
 - 具体的には、1回3時間の集合研修を2週間に一度、計7回実施する。さらに、ベンチャーごとの個別ミーティングを3か月の期間内に3～6回程度(各社の状況に応じて。各1時間～1時間半程度)実施する
 - それ以外にもかなり頻繁なメールのやり取りで、事業計画ドラフトにフィードバックし、助言する
 - 参加企業数は、原則1コース当たり5～10社とするが、効果的な運営を考えるとできれば7社以下が望ましい
- 各回の研修の内容は、
 - 第1回:「事業計画作成とベンチャー経営マニュアル」第1～4章の解説、質疑応答。第3回以降の準備課題説明
 - 第2回:「事業計画作成とベンチャー経営マニュアル」第5～8章の解説、質疑応答
 - 第3回: ①製品・サービスの明確化、②顧客の切実なニーズの整理とターゲット顧客の明確化、③勝ち続けるための独自の競争優位性の確認
 - 第4回: ①ビジネスモデルのオプション評価と確定、②事業規模の想定
 - 第5回: ①事業ビジョンの整理、②事業ビジョンの達成ステップの整理、③経営理念の確認
 - 第6回: ①製品・サービスの詳細検討、②開発日程の確定、③戦略的提携のオプション評価と確定
 - 第7回: ①売上・利益計画の前提条件整理と数値目標設定、②資金繰り計画の作成
- 参加メンバーは、
 - 各社社長、あるいは創業準備中のご本人は必須
 - 各社で社長の右腕として経営判断にかかわる重要人材1、2名、あるいは共同創業者候補も必ず参加する
 - ベンチャーごとの個別ミーティングには、その会社の他のキーメンバーも参加すると事業計画作成のプロセスが共有でき、新しいノウハウ等も効果的に共有できるので望ましい
- 集合研修の会場設定
 - 第1、2回はなるべく小さめに、口の字構成での着席とする。質疑応答を活発にすることを意識した設定とする
 - 第3回以降は、理想的にはホワイトボードを用意した個室に会社ごとに分かれて検討を進め、講師が各部屋を何回も回って問題提起、質問、助言をし、検討結果を確認する。個室が用意できない場合は、ホワイトボード、パーティション等で仕切り、お互いの議論がある程度以上隔離して行えるようにする(競合企業でなければ、ほとんど問題にはならない)

事業計画作成支援コースの実施日程



3. コース受講生の選定条件と募集

- 事業計画作成支援コースのねらいを実現しより確実に成果をあげるため、受講生の選定には厳しい条件で臨む
- 具体的には、「事業計画作成とベンチャー経営マニュアル」の12ページ、「ベンチャーを成功させる社長の要件」にあるように、以下の3条件を満たすことが必要となる
 - 事業意欲が非常に強く、絶対成功させたいと思うこと
 - +
 - 向上心が非常に強く、足りないところを真剣に補おうとしていること
 - +
 - ベンチャー企業は社長がすべてだと理解し、全力で責任を全うしようと考えられること、自分に厳しいこと
- ただし、年齢、性別、学歴、単なる長期の勤務経験より、事業意欲、執念、商売センス(まだ未経験であっても)、向上心、実行力、実際何を成し遂げたかという実績を重視する
- 受講生を募集するにあたっては、公募以外に、地域の有力VC、主だったエンジェル投資家、インキュベーションオフィス等の推薦を得て、有望人材をリストアップすることが望ましい
- 受講生を決定する前には、講師が社長・社長候補の一人ひとりと30分程度面談し、上記の3条件をある程度以上満たしているか、コース参加へのコミットメントがあるか、ベンチャーとして目指す方向への理解がぶれていないか確認する
 - 上記の3条件に加え、コースに参加する上でのコミットメントとして、①全7回の研修への参加、②その期間中の4～6回の個別ミーティング、③この機会に事業計画をしっかりと作成しようという熱意ある取り組み、④この機会を活用して大きく成長しようとする向上心、を確認する
 - 本コースでのベンチャーの定義、すなわち、①比較的短期間(4～5年)での上場を目指して創業された企業であること、②そのため、事業を急成長させる具体的な事業計画を持つこと、③第三者から本格的に資金を調達し、急成長を目指すこと、④経営者が株主・取締役会を強く意識して、ガバナンスのきいた経営を行うこと、などへの理解が十分にあること

4. 講師の条件

- 事業計画作成支援コースには業種、状況の全く異なるベンチャー5～10社(できれば7社以下)が高い期待をいだいて参加される。全体を円滑に進行させながら個別に高い満足度を得ていただくため、講師の資質への要求度は高い
- 事業計画作成支援コースの講師の条件は
 - ベンチャー事業計画を単独で、あるいは共同でも深くかかわって作成した経験が5回以上あること
 - ベンチャーへの投資経験が3回以上あること
 - できれば、ベンチャー社長側に立ったVCとの交渉経験が3回以上あること
 - できれば、企業経営者としての経験が少しでもあること
 - シリコンバレーの状況にある程度通じていること。できれば現地のベンチャー、VCとの接触経験があること
 - できれば、ある程度以上の国際的なビジネス経験があること。これからのベンチャーには国際的な視野に立った支援が不可欠
 - ベンチャーを成功させたい、ぜひ成功させてあげたい、という強い熱意がみなぎっていること。一緒に仕事をして楽しいと思えること
 - どのような状況でも、押しつけにならないこと。以下の点を常に意識し、常に自らの行動を真剣にチェックできること
 - 「先輩からの教育的指導」ではなく、ていねいな助言、きめ細かい支援ができること。決して上から物を言わないこと
 - 思うように事業計画を準備してこれないからといって、決して叱責や罵倒をしないこと
 - ベンチャー社長・候補者がこちらの助言をすぐ聞き入れなくても、機嫌を悪くしないこと。これみよがしに溜息をついたり、「なぜできないんだろう」と小声で独り言を言ったりするだけでも、相手は心を閉ざす
 - 感情的にならないこと。感情的な講師にはベンチャー側が大変気を使い、ストレス・負担が大きくなる。コースへの印象も悪化する
 - 一方的にしゃべらないこと。すぐ演説をぶったり、話し始めると止まらなかったり、何かというと「昔はなあ、ずっと厳しかったよ。こんなもんじゃないぞ」と懐古談に走ったりしないこと。事業計画作成にはほとんど役立たない
 - また、普段から勉強熱心であること。明るくポジティブであること
 - 情報通信分野の主要なビジネス・技術関連ニュース、注目されているブログ、まとめサイトなどで普段から知見を深めておくとともに、異業種交流会、各種の研究会、ビジネスプラン発表会等で人脈を広げていること
 - メモ書き、ポジティブフィードバック、アクティブリスニングを身につけ、パワーポイント等に習熟していること
 - 「事業計画作成とベンチャー経営マニュアル」を徹底的に読み込み、自分の未経験分野、苦手分野に関しては詳しい知人等へのヒアリングにより、特に問題なく助言できるようにしておくこと
 - コースの性格上、質疑応答が非常に多いので、質問にきめ細かく、かつ熱心に答えられること。会議のファシリテーションのスキルも必要
 - 要は、事業に命をかけているベンチャー社長・候補者がこの人の話なら聞いてみよう、この人についていってもいいかなと思えるスキル、判断力、経験と人間性を持っていること。それなくして、効果的な支援はできない
- 上記の条件は大変厳しい。ただ、妥協すると支援コースのねらいを達成できないだけでなく、逆効果にもなる。したがって、状況によっては講師向けのガイダンスコースも別途必要と考えられる

5. 講師の確保方法

- 講師候補としては以下の方々に期待したい
 - 創業期のベンチャーに対して、本当にきめ細かいハンズオン支援を行っている、中堅以上のベンチャーキャピタリスト
 - 社長の視点に立ち、会社の実体変革に内部で深く関わってきた経験豊かな経営コンサルタント(ベンチャー投資経験や支援経験を持っていることが大変望ましい)
 - 新規事業立ち上げ、事業会社運営等の実務経験豊富な、今も自ら手を動かせる経営幹部経験者
 - ベンチャー支援・立ち上げ会社等での実務経験豊富な幹部(公認会計士等を含む)
 - ベンチャーを1社以上創業し上場させた後、半ば引退し、日本からの有望ベンチャー育成に注力しようとしている方
- ただし、スタイル・価値観等によっては適性が低い場合もあるので、運営側、講師候補者側とも十分な注意が必要
 - 大企業の経営幹部として豊かな事業経験、成功体験があっても、ベンチャーの実態、実務にはうとく、投資の経験もない。その上、大企業幹部経験者としてのプライドが強すぎて不必要な摩擦を生じる。長らく部下に任せていたため、事業計画作成の実作業ができない
 - 中堅企業の創業オーナーとして事業を成功させた経験があっても、最近のベンチャー事情に疎く、過去の成功体験に答を求めようとしすぎる。事業計画の作成にとまどうベンチャー社長に対して、実務的な支援ができない
 - 企画経験等が豊富で、そこそこまとまった事業計画を作成する能力は高いが机上の空論になりがち。当事者意識も弱く、命をかけているベンチャー社長に無責任さ、いい加減さを感じさせてしまう
- 講師の所要時間としては、
 - (7回の3時間研修) + (1時間半程度の個別ミーティング4~6回) X 参加企業数 + (その準備時間、フォロー時間) + (相当数のメールでのやり取りの時間)の合計となる
 - 平行して5~10社を支援するためには、相当レベルの経験とスキルが必要で、人によって所要時間に幅がある
- 講師確保に当たっては、
 - 公募により、意識が高く、実務経験豊富な人材を募集する。ただし、この場合は、応募者の経験、スタイル等を慎重に審査すること。市場価値が極めて高い人材の活用が不可欠であるため、講師報酬への適切な配慮が必要
 - 公募で十分確保できなかった場合は、各方面への人脈をたどって適切な人材に声をかけ、意義をご理解いただく
- 講師間のコミュニケーション、ネットワーキングを強化し、ベストプラクティス共有、ノウハウ共有、失敗事例共有等を行うことにより、ビジョンの確認、チーム意識の高揚を図る。講師の結束を強め、新たな講師の発掘にもつながりやすい

6. 事業計画作成支援コースでの支援上のポイント

- 事業計画作成支援コースの講師を務めるに際して、コース受講生であるベンチャー社長、創業準備中の方々のおかれた状況を十分把握する必要がある。彼らは一般にかなりの不安を抱えてコースに参加していると考えておく
 - 前職に比べ収入が相当下がっていることが多い。場合によっては半年以上ほとんど収入がなく、貯金を食いつぶして何とかしのいでいることもある。また、親・兄弟から目一杯借金をして、これ以上はとてども借りる状況にはないことしばしば見られる
 - ベンチャー創業準備中の場合、家族が将来への不安や当面の収入不安から批判的であることも多く、かなりのストレスを感じていることが多い
 - 以前の同僚の目を気にしたり、世間体を気にしているケースも多く、ストレスになっている(これを甘い、と一概には言えない)
- 以上を大前提に、
 - 事業計画作成の具体的なステップと詳細なやり方を示し、事業計画作成が効果的、効率的に進められるようガイドする
 - 「これでは戦略になっていない」といった否定だけしても何の価値もない。「ここが戦略としては不十分なので、こうすればもっと明確な柱になるのでは？」など、必ず代替案を示すこと
 - 口頭でのコメントは相手に取ってはわかりにくい。極力ホワイトボードに書くなり、要点をメモに書いて渡すこと。あるいは事業計画の枠組み、ドラフト等をこちらで作成し、それを基に記入すればいいようにしてあげる。口頭だけでは進まない
 - 顧客インタビュー、ユーザーインタビューに慣れていないことがほとんどなので、一緒にインタビューに参加し、見本を示す。インタビューに基づいた顧客セグメンテーション等は講師側で仮説を示さなければ、通常ほとんど前に進まない
 - ただし、どんな場合も押しつけ、「先輩からの教育的指導」にならないようにする
 - 講師の条件にも述べた通り、感情的には決してならないこと、一方的にしゃべらないこと
 - それでも、相手が感情的になる場合がある。その場合も決して「売り言葉に買い言葉」にはならず、冷静に対処する
 - 社長、社長候補として明らかに勘違いしていることも多く発見される。その場合は、まず全部聞いて受け止めた上で、いっさい遠慮せず、相手が情動的に理解しやすい言葉を探してフィードバックする
 - どのような時もポジティブフィードバック、アクティブリスニングに徹する(マニュアル145、147ページ参照)
- 第3～7回までの5回では、事業計画作成のスピードが不足することがある。その場合は、適宜個別ミーティングの回数を増やして、3ヶ月間の期間内にほぼ完成するよう、補完する

本マニュアルでのベンチャーの定義(マニュアル7ページ)

- **比較的短期間(4~5年)での上場を目指して創業された企業であること**
 - 上場は企業の成長にとっての第一歩に過ぎず、資金調達をしてさらに成長するための手段と考える
 - 上場することによって、ベンチャー企業は株式市場で認知され、信用も高まり、一層の成長が可能となる
 - 「比較的短期間」としている理由は、ICTベンチャー(情報、通信・コミュニケーションなどの分野のベンチャー)では目標として十分現実的な期間である上、上場を一定期間後にねらわない場合は、第三者からの資金調達が急激にむずかしくなり、結果として健全な経営も優秀な人材確保も困難になり、事業の急成長がむずかしくなるため
 - 上場を目指すことに対して、「金儲け」として抵抗を感じる経営者も時におられるが、上場は社会に大きく貢献する立派な会社を作る上での通過点であり、しっかりとした経営体制を作る重要なきっかけと考えている
 - 「事業がある程度うまく行ってから、上場するかどうか考えたい」という方もおられるが、それでは打ち手が遅れることが多く、VCなどの支援も得にくい。創業当初から上場を念頭においた基盤作り、事業構築をねらう方が適切であると考えている(未上場の優良企業ももちろん存在しているが、それぞれに事情があり、一般的なモデルではない)
- **そのため、事業を急成長させる具体的な事業計画を持つこと**
- **第三者から本格的に資金を調達し、急成長を目指すこと**
 - 急成長のためには、①自己資金(創業社長・共同創業者からの出資、親族・友人から創業社長個人への出資・融資)と、②公的機関などからの創業融資、を合わせた創業資金だけでは不十分なことが多く、VC、事業会社、投資家等からの本格的出資を受けることが多い
 - 出資を受けることにより、株主を意識した経営を行うことになる
- **経営者が株主・取締役会を強く意識して、ガバナンスのきいた経営を行うこと**
 - 会社は一義的には株主のものである、という理解で経営すること(従業員は重要なステークホルダーではあるが)
 - 経営者は、株主から取締役会を通じ、委託されて経営をしていること
 - 経営者は、最善の経営をしていることを取締役・株主に説明する義務を負うこと
 - ただし、創業期~事業拡大期には、素早い意思決定と行動によって成功確率を上げるため、できれば経営者(創業社長+共同創業者)が51%以上のシェアを持って会社を強くリードできることが望ましい
 - ベンチャーを急成長させ大きく成功させるためには、経営者の強いリーダーシップで素早く意思決定し、一刻を争って行動することが非常に大切
 - ただし、経営者に直言できる経験豊富な社外取締役、監査役をおき、健全なガバナンスを確保する
- 事業会社の子会社、切り出された事業部などの場合、ベンチャーに近いものも稀にあるが、一般にはより大企業の価値観、行動規範が支配しがちであり、本マニュアルでの定義からは離れていることが多いと考えている

ベンチャーを急成長させるには、どういう条件が必要なのか、どういった定義でとらえることが必要なのか、理解にぶれが生じないように受講生選定の際に確認するとともに、研修中にも必要に応じて確認すること

この点にギャップがあると、事業計画作成の大前提がくずれるので要注意

ベンチャーへの誤解、取り組みの甘さ(マニュアル11ページ)

- 技術がどんなに素晴らしくても(素晴らしいと自負していても)、事業として成功しなければ、ベンチャーとしては成立しない。出来上がった製品に競争力がなければ、あるいは、品質が安定せず量産できなければ、あるいはそもそもニーズの見込み違いで一向に売れなければ、技術水準や知的財産の価値に関係なく、ベンチャーとしての存在を許されない
- ところが、下記のようなベンチャーの位置づけやおかれた状況を十分に理解しているとは思えないベンチャー社長、ベンチャー創業準備中の方が驚くほど多い
 - ベンチャーとは急成長を期待されたビジネス・商売であり、1~2年、どんなに長くても3年程度で黒字化して成長できなければ、あるいは3年目以降も開発を継続でき黒字化するまでの資金を確保できなければ、事業継続が困難になる。どんな高邁な社会的使命があると自分では思っても、それを果たすどころかベンチャー自体の退場をよぎなくされる
 - 創業前、創業初期に顧客の切実なニーズを徹底的に把握し、市場性の確認、検証を十分行って製品・サービスの企画を徹底的に詰めることが大前提。「なるほどそれなら飛ぶように売れるはずだ」と人が聞いて十分納得し他の人にも説明できる程度でなければ、ベンチャーとして成立しないし、創業のリスクが大きすぎる
 - 事業なので、読み違い、環境変化は日常茶飯事であり、それに対応するのが社長の仕事。取締役会で徹底的に議論し、思い切って方向修正する。方向修正により成功するビジネスモデルを確立できれば、会社は継続できる
- 特に、「ハイテクベンチャー」、「大学発ベンチャー」と言われるベンチャー、開発助成金をいくつも受けているベンチャーには、事業化に関して以下のような理解不足、誤解、混乱が頻繁に見られる
 - 技術への過信、一人よがり、自社技術への自己満足、過度のプライド
 - 技術開発には大変熱心だが、顧客がそれを本当に求めているのか、買ってくれるのかに関して勝手な思い込みのみ
 - 本音では、「こんな優れた技術を理解しない人たちが悪い」、「市場がいつかわかってくれる」と思っている
- そんなことはない、と思われる方は、以下についてはどうであろうか。すべてがYesなら素晴らしい...
 - 友人の友人に頼み込むなど面倒なステップも踏んで、顧客候補や業界キーパーソンとの多数のインタビューを設定したのか。普段から各方面の優れた人材とのネットワーク作りに取り組み、インタビューのアレンジを依頼できたのか
 - 顧客の切実なニーズを徹底的に聞き出し、使用状況をつぶさに観察し、徹底的に市場性の確認、仮説修正、再確認をしたのか。顧客ニーズ、顧客特性、顧客セグメンテーションについて2~3時間は語り続けられるほど、顧客を研究し尽くしたのか
 - 顧客が飛びつくほどの圧倒的に優れた製品・サービスを開発しようとしているのか
 - 「顧客が関心を示している」程度では全く不十分、「完成したら持ってきてください」でも不十分
 - 「開発費を出すから開発してほしい」、「御社との関係を深めるためにもぜひ出資させてほしい」、「アルファサイト、ベータサイトにぜひさせてほしい」、「最初にぜひ使いたい。どうすればいいか」等の具体的なオファーがあったか
- 本マニュアルでの「ベンチャーを成功させる社長の要件」としては、上記の誤解、混乱がなく、事業の成功を徹底的に追求する姿勢を持たれていることを大前提としている

さらに、事業ではなく技術重視であったり、顧客に認められた価値ではなく自己評価のみであったり、事業を成功させるにはどうすべきか深く考えていないことが非常に多いので、誤解の根源をさぐり、解きほぐしていく

受講生の中でバランスの取れた社長がいれば、経験談等を語っていただく

事業計画に多く見られる問題点(マニュアル19ページ)

ベンチャー社長、創業準備中の方の事業計画を多数拝見させていただくと、驚くほど共通の問題点が見られる

- 当社はこうしたい、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、検討不足・説明不足
- 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・説明不足。「技術が素晴らしい、アイデアが素晴らしい」からといって事業の成功とは直結しないが、多くの場合、混乱している
- 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
- 全体的に戦略的な検討不足、説明不足で、事業計画の内容が数値計画中心
- 競争優位性の説明が非常に不足
 - 大半は、既存の、しかもありきたりの競合製品との比較表のみ。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製品との比較はほとんど見られない
 - 自社製品・サービスが今、どのくらいリードしていて、どうやって今後そのリードをさらに開いていくのか、勝つ仕組み作りがほとんど考えられておらず、説明もない ← 最も不足している点
 - 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。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、検討不足・説明不足
- 根拠の極めて薄弱な売上・利益計画。どのくらい売れそうか、売り切るつもりなのか、顧客候補への売上予想の積み上げがなく、あてずっぽうなことが多い。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、需要がほとんど読めない
- 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
 - 言葉が短かすぎて何を言いたいのか、理解できない。メッセージではなく、項目だけ列挙している。言いたいことの一部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。色々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
 - 事業計画の前提条件が抜けているため、理解しづらい
- 社長自身、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

事業計画の質は一般にきわめて低い。事業計画に基づいて実際に事業をおこそう、成功させようと考えていないケースがほとんどなので、まずそれがいかにまずいから徹底的に解き明かしていく

事業計画の扱いが世の中全般的にいい加減であるため、ベンチャー社長、創業準備中の方は自然にその悪弊に染まっているが、決してそうではない、真のアクションプログラムなのだ、ということを中心に理解していただく

本気で取り組むものだと理解した上で事業計画作成に取り組むが、それでもぶれてしまうことが多い。懇切丁寧に手取り足取りで支援する

事業計画作成チェックリスト(マニュアル21ページ)

事業ビジョン

1. 事業環境、顧客状況、競合状況に基づき、わくわくする事業ビジョンを描けたか？ 我々は何をしたいのか、それがどんなに素晴らしいのか、なぜ我々なのか、明確に表現されているか？
2. 事業ビジョン達成のステップをうまく3段階程度に書き分けられたか？ その中に市場の全体観とダイナミックな構造変化が的確に表現されているか？

事業計画作成、修正するに当たり、このチェックリストと一緒に何度も確認すること

事業、事業戦略

3. 具体的な製品・事業内容は、素人にもわかりやすくイメージを持てるよう、明確に描けたか？ ビジネスモデルも明確でわかりやすいか？
4. 顧客特性、顧客ニーズを的確に整理できたか？ 顧客の姿がはっきり浮かび上がってくるか？ どんな顧客がどのくらい切実なニーズを抱えているのか、どうやって購入決定するのか、市場規模がどうなのか、などが的確に押さえられているか？
5. 自社の強みが適切に整理できたか？ なるほど、これはすごい、こんなに強いんだと感ぜられるか？ 勝ち続けるための独自の優位性は明確に述べられているか？
6. 競合の動きは的確に押さえられているか？ サプライズがないよう、競合把握の努力が十分なされているか？
7. なるほど、これなら実現しそうだ、いかにもできそうだと思う事業戦略になっているか？
 - － 成功の鍵が明確で、どう実現するか考え抜かれている
 - － これなら確かに他社よりずっと売れそうだと納得できる
 - － 実現手段、資源配分、実現ステップが明確で、安心できる
8. 製品ロードマップ、技術ロードマップが明確か？ なるほど、こういうふうの開発が進むんだな、よく考えているなど納得できるか？
9. 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、これなら人の力をうまく活用して、自分の強みに徹底集中してできるな、賢いな、と納得できるか？

ベンチャー社長、創業準備中の方は、このリストを見ても現在の検討内容が十分なのかどうか、具体的に何をどうすべきなのか、はっきりとは分からないことが多い。具体的、詳細に助言すること

実行体制、実行計画

10. 製品・サービス開発体制、調達・生産体制は明確か？ 建前論、精神論でお茶を濁していないか？
11. マーケティング・販促体制がしっかりとしているか？ 誰がどういうふう具体的に進めるか、わかりやすく書かれているか？
12. 重要経営課題が明確で、経営幹部の認識が十分一致しているか？ 重要経営課題の解決が事業ビジョン達成に直結するか？
13. 重要経営課題に対しきめ細かく実行計画が作成され、確実に進捗フォローされるようになっているか？ 必達目標は明確か？
14. 売上・利益計画の前提条件が、ベースケース、保守的ケースとも納得できるレベルで明確に整理されているか？
15. 資金繰りが半年先まで担保されているか？
16. 事業リスクがきちんとリストアップされ、最悪の事態に対しても対応できるように思考演習がなされているか？

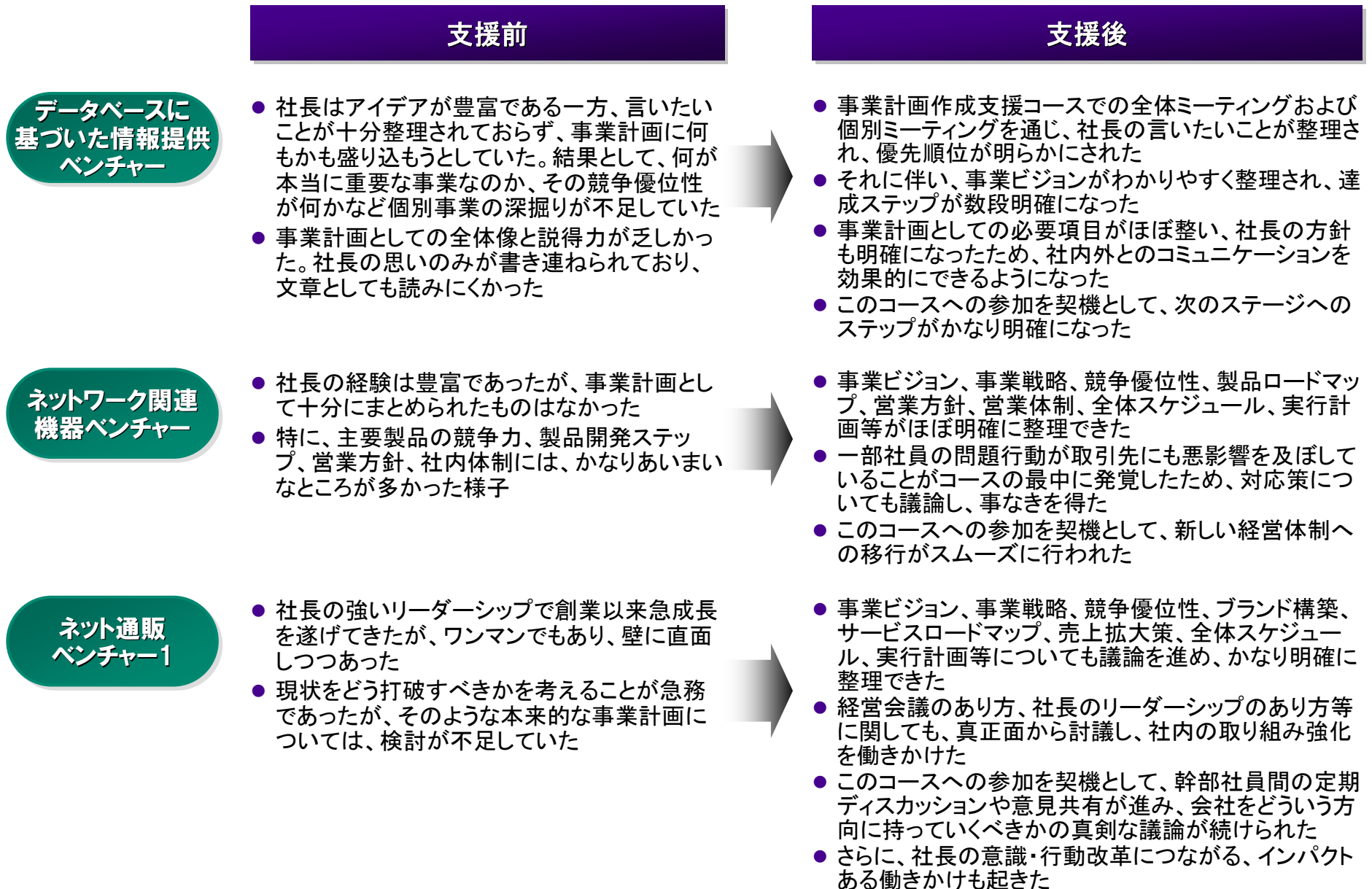
第3～7回研修の進め方

- 第3回の研修内容: ①製品・サービスの明確化、②顧客の切実なニーズの整理とターゲット顧客の明確化、③勝ち続けるための独自の競合優位性の確認
 - 第1～2回のマニュアル解説、質疑応答をへて、事業計画作成の5回シリーズの第1回目であり、事業計画作成への方向づけと景気づけ、熱意盛り上げが必要
 - 「よし、頑張ろう！」と各社の参加者がわくわくし、今後の研修にも大きな期待感を持てるよう、各社が準備してきた検討結果に対してポジティブかつ具体的にフィードバックする。事業計画作成上の悩み、従来困っていた点などにも、真剣に耳を傾ける
 - 事業計画作成の第1回目としては、ねらっている製品・サービスを明確にすることが最も重要。ここがあいまいだと事業計画の検討が進まない。顧客の切実なニーズが何なのか把握されていないことも多いので、一緒に整理し直す
 - 同時に、ターゲット顧客が誰か、どういったプロフィールかを整理する。購買決定プロセス、購買決定者についても確認する
 - その場で整理するだけでは不十分なので、顧客インタビュー、フォーカスグループインタビュー等、検討を深めるための具体的な方法を助言する(インタビューには極力参加する)
 - 競合優位性については、深く考えられていないことが非常に多い。ベンチャー社長として必要なコミットメント、ベンチャー設立の意義に遡り、競合優位性についての適切な理解を得ること。その上で、競争がどこなのか、勝ち続けるためにはどうすべきか、徹底的に議論する。この場だけでは不十分なので、各社ごとの個別ミーティングでフォローする
 - 勝ち続けるかどうかについて議論しようとしても「そんな先のことはわからない」と言われる社長・社長候補も多い。競合状況をよく整理して、どこが必然か、どこは未知数か、シナリオを確認していく
- 第4回の研修内容: ①ビジネスモデルのオプション評価と確定、②事業規模の想定
 - 第3回でのカバー範囲について、最新のドラフトを第4回研修の前日までにメールで送ってもらい、どう改善すべきか各ページに記入しておく。それぞれの会社の参加人数分コピーを用意し、丁寧にフィードバックする
 - 特に、検討・理解が浅い部分、ずれてしまっている部分については、ホワイトボードなどを利用して十分整理する。ここでの切れ味が講師として評価されるかどうかの鍵となる
 - ビジネスモデルのオプション評価については、表面的、常識的な答えに陥らないよう、普段からユニークな成功事例などを収集しておき、適宜提示して発想を刺激する
 - 事業規模の想定は、市場規模からの推定と顧客それぞれの需要の積み上げの両方を行い、目安をつける

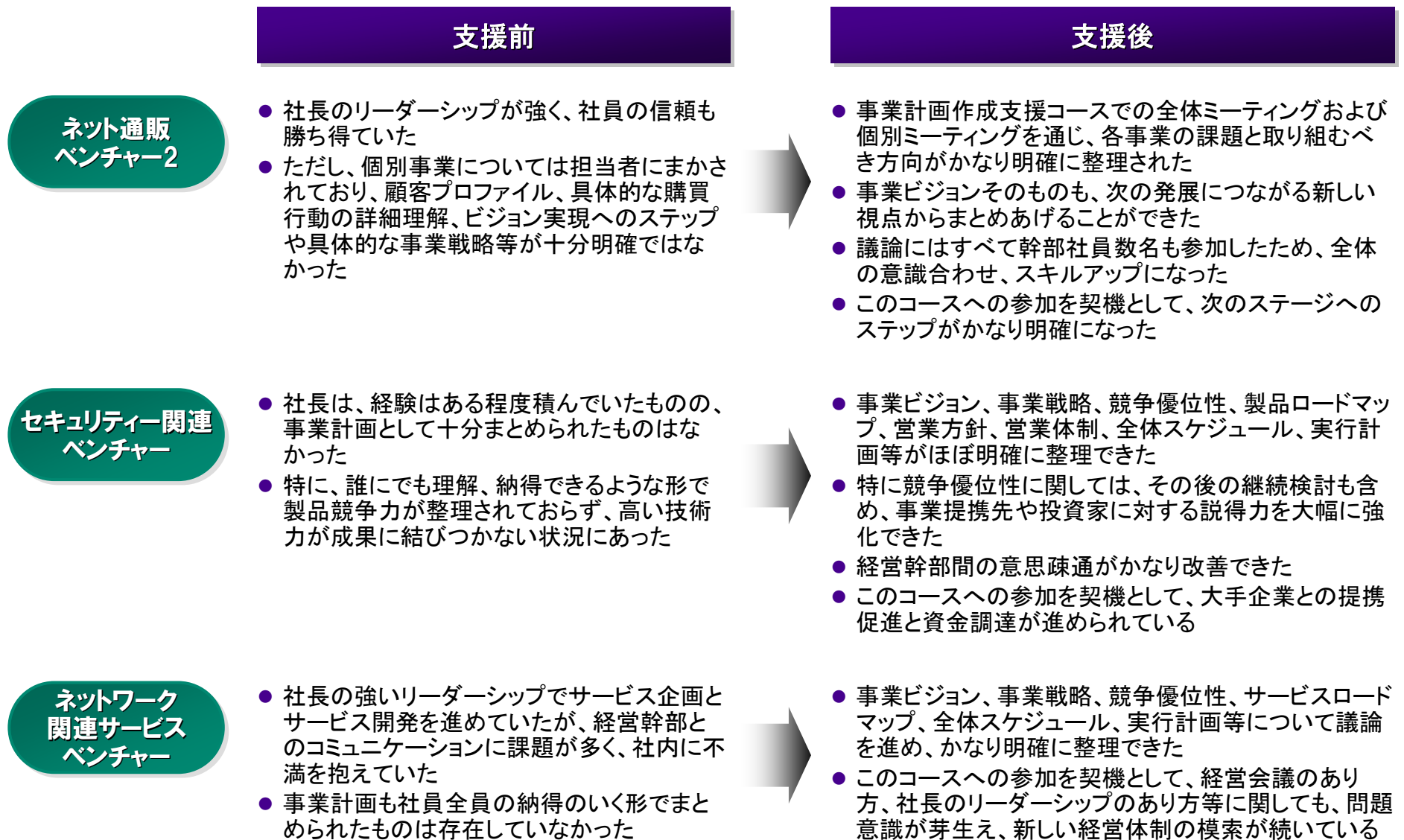
第3～7回研修の進め方(続き)

- 第5回の研修内容: ①事業ビジョンの整理、②事業ビジョンの達成ステップの整理、③経営理念の確認
 - 前回のカバー範囲へのフィードバックについては前回同様に行う(第6～7回も同様)
 - 明確にした製品・サービスをもとに、社長の創業の思い、事業ビジョンを思い残すところなく表現する。通常はふわふわとした内容になりがちであるが、第3～5回の順に検討を進めることにより、かなり具体的な表現が可能となる
 - 3～4年後の事業ビジョンに向け、達成ステップを整理する。「すごいな。こんなことができれば素晴らしいな。しかも、こうやって進めて行けば、確かに実現できそうだ。これならやってみるのも面白い」と、この分野の素人が聞いてもわかるように表現する
 - 経営理念については、社長・社長候補の価値観、哲学を十分把握して、「こんなやり方をしたい。こういう会社を目指したい」という点を明確に表現する
- 第6回の研修内容: ①製品・サービスの詳細検討、②開発日程の確定、③戦略的提携のオプション評価と確定
 - 製品・サービスの詳細内容を整理する。その数ページを持って翌日からでも顧客候補・ユーザー候補に説明できるよう、具体的な内容を詰めること。その中で、競合製品・サービスとどう決定的に違うのか、わかりやすい比較検討が必要
 - 開発体制と開発上のボトルネックを確認し、開発日程を確認する。開発日程には必ずバッファを組み込んでおくこと。どの部分はスピードアップのために平行して進められるのか、その場合の追加費用がどのくらいかも確認する
 - 戦略的提携については、まず理想的な絵を描く。社長・社長候補の性格によっては慎重すぎることも多いので、いったん強気で描くよう、コーチングする。提携の具体的進め方についてもホワイトボードに整理し、現実に進めうることを理解していただく
- 第7回の研修内容: ①売上・利益計画の前提条件整理と数値目標設定、②資金繰り計画の作成
 - 売上・利益計画の前提条件には徹底的にチャレンジする。甘い見積もり、いい加減な前提条件となっていることがほとんどなので、自分のお金を投資するつもりで詳細にチェックし、数値計画への取り組みの姿勢を示す
 - 概略でいいので、1年程度の資金繰り計画を確認する

7. 成果の具体例：参加各社の変化



7. 成果の具体例：参加各社の変化(続き)



7. 成果の具体例：参加各社へのアンケートより

研修終了後、参加各社に対して、以下のアンケートを行った。

① 整合性のある事業計画の作成及び修正が可能となったか？

「キーポイントが判り、以前よりの確に事業計画の作成ができるようになりました」

「事業計画のベースプランを、自ら作成することが出来るようになったかと思えます。もちろん、より説得力のある事業計画にしていくためには専門家のサポートも必要とするところですが、支援コースでシミュレートしたおかげで、何がポイントかを、自分としては明確に捉えられています」

「大変参考になるとともに、新しい視点を開くことが出来ました。特に発想方法は目覚しく進化できたと思えます」

「事業計画書の構成、重要点等、非常に理解できました」

② 事業計画のリバイスを行うべき変化を察知し、自ら適切な修正が加えられるようになったか？

「はい。ただし実現可能な案を現場リソースと如何に折り合いをつけるかが難しいと思っています」

「はい、可能となりました」

「ある程度、仮説前提としてでも、推定・類推することで、修正点等が明確になるようにしました」

「リバイスは難しいです。当社の現段階では、むしろ猪突猛進です」

③ 上記①②に対し、経営幹部の強いコミットメントが確立できたか？

「経営幹部間では意思が統一され、その分コミットメントも明確になっていると思えます」

「事業計画書を作る段階からの参画で、コミットメントの確立が容易となりました」

「投資家に向けての事業計画書は度々作成しましたが、役員・社員に向けた事業計画書は初めて作成しました。これによって事業への理解が深まり、事業へのコミットメントがとても増したと思えます」

「はい、確立できたと思えます。ただ、ベンチャーとしては経営幹部(意思決定者)といえども現場スタッフであり、コミットしても様々なリソース不足のため、何らかの追い風が吹かないと厳しい状況が続く状態です」

「経営幹部のコミットという点では、まだまだ問題点を感じました」

7. 成果の具体例：参加各社へのアンケートより(続き)

研修終了後、参加各社に対して、以下のアンケートを行った。

④ 自社の事業計画について対外的に説得力のある説明ができるようになったか？

「格段に進歩しました」

「少なくとも、自信を持って説明できるようになったと思います」

「顧客の切実なニーズ等、論理構成だけでなく、適切な日本語などを学べたので、投資家に向けて、説明が格段にしやすくなりました」

「説得力のある説明は可能となりましたが、まだ事業計画を練り直すスパイラル状態にあります」

その他

「弊社は、セミナー後、役員体制を新たに構築し直しました。新体制では、全員にメモ書き、ポジティブフィードバック、アクティブリスニングを実行中です。事業計画作成経験のない役員もおりますので、上記4点を目標に、また、教えていただいた会社経営の指針を基に、ディスカッションを重ね、事業計画を再作成、実行している状況です。あのような内容の濃い、また、確実に成果の出るセミナーは他では見当たらないと思いますので、できるだけたくさんのベンチャーが今後このセミナーをお受けになられる事を願っています」

8. 一般的なベンチャー支援上のポイント

- 事業計画作成支援コースの講師の方々は、コース外でベンチャーを支援することも多いと思われるので、ポイントを整理しておきたい
- ベンチャーへの支援が効果的にできるかどうかは、以下の要素がどのくらい満たされているかによる(5ページ参照)
 - ベンチャー投資をとまなう、ベンチャーへのハンズオン支援の経験が豊富にある(ベンチャーへの投資・出資経験は不可欠)
 - ベンチャー支援スキルが高い。問題解決力が高く、事業計画作成・修正、それに基づく日常の経営判断、事業提携、資金調達ができる
 - ベンチャー社長にとって受け入れやすい、おしつけがましくない効果的なスタイルと価値観を持つ
 - 事業分野への土地勘をある程度持っている
 - 社長自身のポテンシャルが高い。熱意、向上心が高く、柔軟
 - 社長との相性がいい(相性が悪いといったん感じた場合は、改善がむずかしい。やめておいた方がお互いのため)
- 事業分野での土地勘に関して、そのベンチャー社長以上の専門性を持つことは通常期待できない。ただ、情報通信分野のビジネス・技術ニュース、関連ブログ、まとめサイトなどで普段から知見を深めておくとともに、異業種交流会、研究会等で人脈を広げておく必要がある
- 社長のポテンシャル評価は、4ページに述べたように、①ベンチャーを成功させたいという熱意が非常に高いこと、②向上心が強く、勉強熱心であり、必死で成長しようとする、③柔軟性があること、などが鍵となる
- 社長との相性については、①チームとして気持ちよく仕事できそうか、②こちらの説明をすぐ理解し、わからないことは妙な遠慮なくすぐ聞いてくれるか、③ディスカッションするとお互い刺激になり、新しいアイデアがどんどん湧いてきそうか、などで判断する
- ベンチャー支援上の準備としては、
 - 「事業計画作成とベンチャー経営マニュアル」の体系、各部の詳細内容を十二分に理解する
 - ご自身の経験上足りない部分、理解しにくい部分を整理し、事業会社、VC、エンジェル投資家、経営コンサルタント、公認会計士等への人脈を活かして積極的に会い、教を請う
 - ベンチャー社長との第1回ミーティング前には、そのベンチャーの事業上のキーワードに基づき検索して、20~30のサイトをチェックし、重要な記事を印刷して読み込み、頭に叩き込んでおく(ミーティング直後にも継続して、理解を深める)
- ベンチャー社長との1回目のミーティングでの第一印象も重要だが、それだけでわからないことも多いので、2~3度は続けて会う。建設的なディスカッション、支援ができる相手なのか、また支援を受け入れやすい時期なのかを判断する
- 効果的な支援を継続するためには、①出資、②ストックオプションの付与、③ベンチャーが耐えられる程度の少額のコンサルティングフィー等、相互が納得できる条件面の合意が不可欠で、あとで揉めないよう、本格的支援の開始前に契約書で確定する

9. 終わりに

- 「事業計画作成とベンチャー経営マニュアル」の最後にも書きましたが、ベンチャー社長は厳しい企業環境下で大変な重責を担っておられます。事業計画の作成も経営そのものもVCや大企業との交渉も、皆さんがよくご存じのように、手探り状態の方がほとんどです。痛い思いをして学んだ時は、ほとんどの場合、挽回不能です
- ベンチャーでの真の成功経験者が日本ではまだ少なく、適切な助言をしてくれる方があまりいらっしゃらないので、この状況がなかなか改善されません
- そこで、今回、周到な検討のもと、事業計画作成支援コースが準備されました
- ベンチャー社長、ベンチャー創業準備中の方に読んでいただければすぐ役立つ「事業計画作成とベンチャー経営マニュアル」と、マニュアルをテキストとしてさらにダイナミックな支援を提供する「事業計画作成支援コース」です
- これにより日本発の世界的ベンチャーが1社でも多く生まれ健全に成長して、我が国でのベンチャーへの意識、取り組み姿勢が大きく変わっていくことにつながれば、と心より祈願いたします

本マニュアルに関するご質問、ご意見、あるいは、ベンチャー創業をご検討中の方、ベンチャー経営者として一層の飛躍を目指していらっしゃる方、あるいは組織活性化と人材育成にご関心をお持ちの方がいらっしゃいましたら、お気軽にご連絡いただければ幸いです。

きっと何かお役に立てることがあると存じます。

ブレイクスルーパートナーズ株式会社
www.b-t-partners.com

マネージングディレクター
赤羽雄二
akaba@b-t-partners.com