

## ビジネスプランを 成功させる為の5STEP

株式会社 マロネイト 代表取締役社長  
株式会社 ジェーエヌエル 取締役会長  
株式会社 日本ビジネス・システムズ 代表取締役会長

岡崎  
宏行

### リーマンショック以降の経営陣の危機感

リーマンショック以降、大手企業の経営陣の危機感に変化が起きているように感じています。

それは『今まで長年に亘って研鑽してきたビジネスモデルに固執するだけでは、今後の我社の成長は無い』という認識であるととらえています。

その背景として、世の中の環境変化は勿論のこと、世界に於ける『日本企業の存在価値の変化』にもあるように思っています。今の環境の中で、本来の日本の『ものづくり』力の可能性を見いだせそうだと認識も後押ししているように思っています。

必要以上に『コストリーダーシップ』を意識してきた反省からなのかも知れません。コストを意識するあまり、本来の『日本の潜在力』に蓋をしてしまっていた反省からなのかも知れません。

そんな気持ちで、自社の強みを再認識してみると、『ビジネスチャンス』も見えてきます。そう簡単な事ではありませんが、『仮説検証』を繰り返しながら、ブラッシュアップする事で、日本を元気に、いや世界を元気にする事に貢献できそうに思えてきます。

### 新しいビジネスの柱を創造したい

そんな背景もあってか、大手企業の経営者の方々が、「中長期的にでも構わない。今から『新しいビジネスの柱を創造する』事を意識した活動をしたい」とおっしゃるのをよく耳にします。現実的に我が社も数社のトップと『新しいビジネスの柱を創造する』というテーマで取り組んでいます。

3年から5年かけてでも（これは、一般的なプロジェクトに比べると永いものだと思います：我が社では1年以内に客観的に測れる成果を出すことにこだ

わっていますから…)、1,000億は見込める、そして『競争優位』を発揮出来るような『ビジネスモデル』を構築しようとされているのです。

私自身40年弱の経営コンサルティング経験の中で、これほど、同じようなテーマがノミネートされた経験は初めてのよう認識しています。

そんな背景もあって、そんな『新しいビジネスモデルを構築する』というテーマに対して、成功の要となりそうなポイントを整理してみたいと思います。

また、2011年2月号で「『失敗』の必然性と『成功』の偶然性」について記しましたが、

①成功は、運よく、失敗要因をかわして…という事もある。

②一方、失敗には、その要因があるので、それを発見する事で、いくつかの失敗を避ける手立てを得ることが出来る。その事を繰り返すことで、確実に成功に導ける『秘訣』を1つずつ積み上げていくことが出来る。

と認識しています。

そんな意味でも、不十分とは思いますが、40年弱の経営コンサルティング経験の中で、『ビジネスプランを確実に成功に導けた時』の秘訣（言い換えれば『失敗の要因』の克服策）を整理してみました。

そこには、共通点があったように思っています。そして、棚卸してみると、ポイントとなる5つのステップがクローズアップされてきました。この5つのステップを確実に踏むことが、成功への大きな『鍵』とも思っています。

## ビジネスプランを確実に成功させる『5つのポイント』

ビジネスプランを確実に成功させる為に踏んで欲しい5つのSTEPとも関連するのですが、マーケットバリューの高い、確実に実績につながる『ビジネスプラン』を作成する上で、以下の5項目は非常に重要な気がしています。

### 1番目：情熱を持てるテーマであるか？

これが、一番重要な気がしています。情熱が持て

るテーマなら、いくら失敗しても成功するまで頑張りが続けられると思っています。そんな情熱、いや執念の持てるテーマを探し出して欲しいと思っています。

### 2番目：実現が難しいテーマであるか？

これも大事な項目だと思っています。容易に実現出来る事にはマーケットバリューが高くない事が往々にしてあります。ニーズさえあれば、実現が難しいテーマであるほど、マーケットバリューは高くなり得ます。そんな角度でのチェックです。

### 3番目：ユーザーの立場に立っても欲しい『商品』『サービス』であるのか？

これこそ、『マーケットバリュー』の確認なのですが、自ら顧客視点に立ってのチェックです。少なくとも自分が欲しいと思わないような（それなりのお金を支払っても…) ビジネスは、成り立たないでしょうから…。

### 4番目：競争優位は成り立つか？

これは『ビジネスプラン』が成功し続ける為の『要』です。例え、市場に受け入れられて『花火』が上げられたとしても、この『競争優位』がシッカリしていないと、その市場を奪われてしまいます。『他では出来ない』『他はやらない』『他より有利に進められる』が基本的なチェックポイントです。

### 5番目：投資金額を5年未満で回収できるか？

ボランティアではなくビジネスですから経営数字からの分析も重要です。5年と言わず、1年半位で回収する事を求められ事も多いのですが、経営数字に対するシナリオと目標設定が不可欠であると同時に、その目標数字が希望や予測では無く、意図した企みの結果であって欲しいと思っています。

## 確実に踏むべき5つのSTEP

現実的には、以下の5つのステップを確実に踏む

ことで自然に自分の想いとビジネスの仕組みが一体化すると認識しています。

その5つのSTEPを先ず紹介しておきます。

STEP1：情熱の持てるテーマ探し

STEP2：実現が難しいテーマであること

STEP3：ユーザーの立場に立っても欲しいか

STEP4：競争優位は成り立つか

STEP5：経営数字の分析

これら5つの詳細について、補足解説してみます。

### STEP1：情熱の持てるテーマ探し

何と言ってもこれが最も重要なポイントです。

その企業が、トップが、いや自分が本当に『やりたい』『実現したい』と思っているテーマであるかどうかという事です。これが、エネルギーの源ですから…。『出来れば、実現すると良いな』レベルでは、いざという時の瞬発力は期待できません。『何が何でも、実現したい』という強い情熱が、『不可能を可能』にするのです。

手順としては、出来るだけ多く列挙してみる事です。ここでは、『質』は問いません。『量』を意識して列挙してみると、潜在的なエネルギーや想いが顕在化してきます。『もう無い』と本音で思えるまで絞り出してみてください。そして、日常的にこの作業を繰り返していると『自分の本音』も見えてくるものです。列挙、沈殿、列挙、沈殿、を繰り返して行うのです。

いろんな発想や自分の潜在力を顕在化させる為に、『多くの体験』や『遊び心』は有効に作用します。そして、十分に列挙出来たら、優先順位をつけて3つ程度に絞り込んでみます。そして、以下の3つのチェックをしてみます。

- ①夢にまでみて実現したいことですか？
- ②お金を出しても実現したい事ですか？
- ③出来るだけ早く実現したい事ですか？

これらに、『その通り』と胸を張って言えれば、情熱の持てるテーマ探しは、出来たと思って良いでしょう。

### STEP2：実現が難しいテーマであること

実現が難しいと思うと、ブレーキを掛けてしまう人も多くいらっしゃいますが、『実現が難しいモノほどマーケットバリューは高い』と認識したいと思っています。『難しいんじゃない』と言われれば言われるほど、『遣り甲斐』があるテーマであると思うのです。

そして、それを実現出来ればSTEP4の『競争優位』の種もビルトインされている筈です。

そんな意味でのチェックは、以下の3つになります。

- ①容易に実現出来そうにない事ですか？
- ②世界中をみても実現していない事ですか？
- ③皆が『難しい』と言っていますか？

この3つの質問に対して『そうだ、そうだ』と言えれば、これを実現する『価値』は高いと思っていますのでしょう。

ただ、②の「世界中をみても実現していない事ですか？」は、ややもするとハードルを揚げ過ぎてしまう事になりかねません。

世界中に無ければ、極めて『遣り甲斐のあるテーマ』日本中になければ、これまた『遣り甲斐のあるテーマ』と前向きにチェックして欲しいと思っています。

ただ、何処かにあるものは、『競争優位』を築く為には、更なる『ひねり』と一工夫、二工夫が必要になるとの認識は必要でしょう。

それと同時に、何処かにあるものは、マーケットに受け入れられているかどうかのチェックが容易に行える為、目標設定は行いやすい事も認識して活用したいものです。

### STEP3：ユーザーの立場に立っても欲しいか

この事は、凄く自然なチェックで、ややもするとSTEP2の前に自然に行っているのでしょう。

ただ、情熱の持てるやりたいテーマで、自分もユーザーの立場に立っても欲しい…などと盛り上がってしまうと『そんなもの一杯あるよ!』なんてこと

になりかねません。STEP2でシッカリと絞り込んだテーマに対して具体的にチェックして欲しいと思っています。

そんな意図があって、STEP3にしています。

チェックするにあたっては、具体化しておく必要があります。例え決まっていなくても、はたまた検討の余地が残されていたとしても、具体的な仮説を以って評価して戴きたいと思っています。具体的にしていれば、以下の質問に対しても具体的に回答できると思うのです。その質問ですが7つあります。

- ①自分自身が欲しいと思っていますか？
- ②いくら位支払う気持ちがありますか？
- ③廻りの人も欲しいと言ってくれますか？
- ④どんな人が欲しいと思いますか？
- ⑤ターゲットは絞り込めますか？
- ⑥ターゲットにとっての価値はどの位ですか？
- ⑦ターゲットはどの位の数になりますか？

この段階では自信のない回答になってしまうかも知れませんが、これらの項目をたえず意識しながらビジネスプランを考えていると多くの気づきが生まれてくると思っています。

特に、ターゲットの絞り込みは重要です。具体的に絞り込めれば、一般論では無く、そのターゲットのニーズを把握する事も出来ますし、仮説検証を繰り返す事も出来ます。多くの人に受けるものを狙うのか、特定の人にこだわって受ける事を狙うのかで、大きくビジネスプランは変わってしまいます。

ポジショニングを明確にする上でも、この質問は繰り返して活用してほしいと思っています。

#### STEP4：競争優位は成り立つか

競争優位については、本当の『要』ではあるのですが、過去に何度か整理してきていますので、簡単に触れておきたいと思います。要は、『他では出来ない』『他はやらない』『他より有利に進められる』ツボを明確にする事にあります。その為の5つのチェックです。

- ①どこにも無い商品・サービスと言えますか？
- ②どこにも無い品揃えを実現出来ていると言えますか？

すか？

- ③どこよりも安く提供できる仕組みを準備出来ますか？
- ④他が出来ない・やらない受注前サービスはありますか？
- ⑤他が出来ない・やらないアフターサービスはありますか？

この中の1つでOKです。そこに自信を持って際立っていれば、あとは徹底して磨き上げるだけです。

#### STEP5：経営数字の分析

あくまでビジネスですから、経営数字の仮説とシナリオは重要です。その仮説をプランとして具体化する中で検証やチューニングをしていく必要があります。その切り口は、以下の7つの質問です。

- ①固定費はどの位ですか？
- ②変動費はどの位ですか？
- ③販売価格はどの位に設定しますか？
- ④どの位の販売数量を見込めますか？
- ⑤総投資額はどの位ですか？
- ⑥利益構造の明確化（損益分岐点、売上、売上総利益、営業利益、経常利益は？）
- ⑦投資回収グラフの作成

これらを整理する中で、様々な事が見えてきます。そこで、各々の数字を意図を以って設定して欲しいと思っています。そこに経営姿勢が見えてくるものです。

ここまで手順を含めて整理してきましたが、このような手順を活用して、関係者の皆が喜べる『ビジネスプラン』を創り上げること。これが、成功の『秘訣』だと認識しています。キーワードは『Win-Win』。これは、どのSTEPに於いても意識したい最重要ポイントです。

#### ■御意見、御質問は

E-mail:okazaki@jnl.co.jpへお気軽にどうぞ！