

# 起業と事業承継を実現するための一考察

——事業計画作成という観点から——

井 原 久 光

## 要 旨

起業や事業承継を実現するための経営学的な貢献として、事業計画の作り方について考える。事業計画書は、起業ばかりでなく事業承継においても重要な役割を果たすが、経営学的な知見を生かすことができる分野でもある。本論では、まず、現代経営学部「起業ショップ・経営者二世コース」を立ち上げた背景や理由を示し、本研究の動機と経営学的あるいは実践的な意義を明らかにする。次に、一般的な事業計画の目的や内容について解説するが、本研究は事業計画書の作り方をハウトゥ的に紹介するものではない。本論の意義は、経営学的な知見から、経営戦略立案の基本を明らかにして、「事業の本質」や「事業承継の本質」を提示することである。その上で、特に、事業計画における「ビジネスモデル」と「マーケティング戦略」の重要性について述べる。

## 1. 研究の動機と意義

今回、事業計画に関して考察しようと考えた動機は、現代経営学部「起業ショップ・経営者二世コース」を立ち上げようと検討している過程で生じた。このコースを立ち上げるために必要な教育プログラムを考える中で、日本あるいは筆者自身の起業／事業承継に関する経営教育の現状を振り返った。その結果、事業計画を作成する重要性に気付き、本研究の経営学的／実践的な意義を見出した。

### (1) 起業ショップ・経営者二世コースの立ち上げ

起業ショップ・経営者二世コースの立ち上げに関しては、『東洋学園大学 自己点検・評価報告書 2014年度』に明記している（p.9）。現代経営学部では、現代社会がかかえる諸問題を「現在進行形（～ing）」で読み解いていこうというブランド・ポジショニング（brand positioning）を行っている。

ここでいうブランド・ポジショニングとは「人々の心の空白地帯を埋めること」である。リース（Ries, A.）とトラウト（Trout, J.）は「現実（reality）」を「消費者の頭の中にあるもの」と定義した上で、ポジショニングとは「消費者の頭の中にあるイメージを操作し、それを商品に結びつけるもの」と述べている（リース&トラウト[1981] p.15）。彼らによれば、独自のブランド・ポジショニングを確立するためには、「心の空白地帯（open position）」にメッセージ、名称、イメージを送り届ける必要があることになる。これをヒントに井原（2015）ではブランド・ポジショニングを「顧客の心の空白地帯を埋めること」と定義している（p.306）。

また、クラッパー（1960）の「先有傾向」<sup>(1)</sup>とトラウト（1996）の「リ・ポジショニング」<sup>(2)</sup>を組み合わせ、井原（2014）では「人々は、先有傾向（昔から知っていること）を新しい言葉で書き換えられた時、あたかも“心の空白地帯”に新しいメッセージが届けられたような錯覚を起こす」と指摘している<sup>(3)</sup>。

現代経営学部のパジショニングとしては「現代」という「現実（reality）のイメージ（先有傾向）」と結びつけて他の経営学部との差別化を図っている。ここでいう差別化とは通常の「差異化（differentiation）」ではない。通常の差異化は比較の結果なので何らかの価値（機能、性能、効能、品質など）で競合や他の自社製品と優劣を競うことになるが、「パジショニング（positioning）」は顧客の心の空白地帯にメッセージ、名称、イメージを送り届けることであり、比較の結果ではない。

経営資源の豊かな大組織（大企業やマンモス大学）は大規模な広告宣伝を展開するなどして差異化戦略をとることができるが、経営資源の乏しい小さな組織（中小企業や小規模大学）はナンバーワンよりもオンリーワンを目指すべきで、差異化戦略よりもパジショニング戦略の方が有効である。つまり、現代経営学部では、「現代」という先有傾向を利用して、他の経営学との比較を回避しながら「単なる経営学部や商学部ではない」というユニーク・パジションを得ようとしているわけである。

昨年度、起業ショップ・経営者二世コースを立ち上げることになったのも、学部独自の位置付けをどうすればよいかというパジショニングについて検討した結果である。つまり、「現代」というキーワードと結びつけて「どこにもない」ユニークな経営学部としてパジショニングするために既存の経営学部が提供している価値との比較を回避しようとしたのである。

この着想は、現代社会のかかえる「少子化」という問題について、ローモビリティ（移動の停滞）と関連づけて捉えたところから出発している。子供が少ないということは、親は子供を離しながらないことであり、子供も親と離れて遠くに移動しないということである。それは、物理的移動という面では、人口集中地である都心に大学が回帰していることや、海外留学者が減少している<sup>(4)</sup>ことでも明白である。

このローモビリティという現象は、物理的移動ばかりだけでなく、世代間の社会移動という面にも現れていて、親の職業を継ぐ／継がせたいニーズが存在するという点も見逃せない。たとえば中小企業白書（2013）では帝国データバンクのデータ<sup>(5)</sup>に基づいて規模別に事業承継の形態を公表しているが、それによると、中規模企業の42.4%、小規模事業者の64.9%が親族内で事業承継を行っている（p. 143.）。また中井（2014）は資産の承継という面だけでなく事業存続が重要だとして事業承継支援体制や支援策の充実によって「世代交代による事業承継を好機と捉え、新たな事業展開を期待したい」と述べている（p.89.）。この他にも、地域産業や老舗企業としての事業承継の重要性を訴えた研究<sup>(6)</sup>が多く、規模の小さなスモール・ビジネスにおける経営者二世教育の市場性を裏付けている。

このような環境分析に基づいて、下町の商業／産業地域を通学圏にもつ本学部は、経営者二世教育の可能性について検討を開始した。

この新たなコース設定は大学の経営的な意味づけも加味した結果である。経営者二世コースの潜在需要は「不本意セグメント（親の事業を継ぎたくない子や子供に継がせたくない親）」と「本意セグメ

ント（親の事業を継ぎたい子と継がせたい親）」に2分される。このうち、受験が見込まれる「本意セグメント」の受験生は、相対的に成功した事業家や安定した家庭環境の子女が想定できるので、経済的困窮による退学が少なくなると見込まれるし、就職という面においても、最終的な受け皿があるので、本学の就職率向上にも貢献することが期待できる。

さらに、本学部は、大学院と学部を合わせた5年一貫プログラムという特色があるため、学部と合わせて、5年間という時間をうまく活用して「経営者の育成（インキュベーション）」機能を発揮できれば、新たな社会貢献にも繋がる。

大学は卒業生と地域に愛されなければ生き残っていけないが、経営者育成教育において満足度を上げることに成功すれば、母校への愛校心を醸成するだけでなく、寄付金の増加も期待でき、物心両面で経営に寄与できる。

こうした検討の中で、このコースのために特色ある科目を設置しようと考えているが、この検討の中で、起業と事業承継に関する研究成果が、本学だけでなく、経営学全般について少ないという現状を再認識した。このことが本研究の動機である。

## (2) 起業と事業承継に関する研究

経営学、特に日本の経営学は、すでに完成している大企業を対象としがちで、起業活動や事業承継に関する研究は相対的に少ない。

齊藤（2006）は、経営学者が、企業とは「①製造業で②大企業で③男性によって支えられているもの」というステレオタイプをいんでいる（pp.2-3）と指摘し、その背景に「企業に雇用されて働くのが、日本人の一般的なライフスタイルと価値観になってしまった（p.1.）」ことをあげている。しかし「サラリーマン（大企業で働く男性）」という言葉自体が死語になりつつあるほど雇用形態は多様化し、労働市場が流動化している現状にあって、経営学者は固定観念から脱却しなければならない。

日本の現実を直視すれば、中小企業が圧倒的多数で、起業家の数も決して少なくない。インディペンデント・コントラクター（IC）<sup>(7)</sup>、フリーランス、フランチャイジー、各種事業代理店などの個人事業主は、組織に所属していないという面では起業家である。

日本の経営学が完成した大企業を対象としがちなもう1つの理由に、完成された組織の定型的な企業行動の方が、起業活動や事業承継に比べて分析や一般化がしやすいということもあろう。ここでいう「起業活動」とは、起業しようとする活動や起業後間もない創業期の企業活動のことをいうが、起業活動には偶発的な要素や個人的な能力の影響が大きいため、組織的な法則として一般化しにくく経営学で扱いにくい側面がある。それは本論の「スモール・ビジネスと事業承継の特徴」の項目で述べるように、事業承継についても同様である。

こうした経営教育の現状に関する考察は、筆者自身の反省にも立脚している。筆者も大手自動車会社でマーケティングを担当していたことから、大企業、それも製造業の経営学を専門に研究してきた。しかし、それだからといって何もできないということではない。長野大学在籍中には長野県のテクノ財団のコーディネーターを務めていたことから、長野県内の中小企業のコンサルタントを行ったり、

母校インディアナ大学経営大学院の客員研究員時代（1998－1999年）に起業研究の権威マーク・ドリッジャー（Dollinger, M. J.）教授の指導を受けたりしたことから、中小企業の経営や起業活動について多少の知見もある。

特に、今回のテーマに選んだ「事業計画の作成」に関しては、伝統的な経営戦略論の枠組みやビジネスモデル／マーケティング戦略に関する経営学的な成果を十分活用できる分野である。事業計画の作成をハウツウ的なものにせず、経営戦略の「基本的な枠組み」と「事業の本質」を考える機会にすること、あるいは、事業計画の作成過程で、通常の事業と起業やスモール・ビジネスの違いを知ること、あるいは、起業家や事業承継者自身にとっても実践的な意味を見出すことができるであろうし、経営学的な面でも意義のある研究に成り得る。

## 2. 事業計画とは

事業計画は起業を実現するためや事業を継承するための道標であって、航海にたとえるならば、地図や羅針盤のようなものである。より具体的に定義すると事業計画とは「事業活動を取り巻く現状や諸条件を要約し、将来の活動について基本的なアウトラインを体系的にまとめたもの」である。この定義は後述する経営戦略の議論から説明できる。

定義の前半部分でいう「現状の要約」とは経営戦略でいう「組織の外部と内部の適合概念」を意味している。自分の置かれている環境について「外を見て、己を見て」知るということである。

そして、後半部分の「将来のアウトラインの体系化」が「目標と手段の適合概念」にあたる。目標は未来のことであり、その目的に合致した手段を体系的に選んで組み合わせていくことこそ、アウトラインを作っていくプロセスを意味している。

事業計画は、次に述べるように、その目的や提出先（読み手）によって表現は多少異なるが、その本質は起業を成功させるために作るプランであり、事業の青写真あるいは設計図<sup>(8)</sup>である。

### (1) 事業計画の読み手と目的

事業計画は読み手によって異なる目的をもっている。例えば、以下のような事業計画がある。

#### ① 起業家および事業承継者：起業や事業承継の実現

起業家や事業承継者自身が、起業や事業承継の実現のために作るプラン。アイデアや構想などを起業機会や事業承継に結びつけ、起業や事業承継の方向性や行動の指標を明確にするため。

#### ② 金融機関／人材紹介会社：経営資源の調達

起業時や事業承継後間もない時期に経営資源を調達するために作成するプラン。たとえば、銀行や公庫やベンチャーキャピタルなどから融資を受けるため、あるいは人材紹介会社を通じて人材を募集するためなどの目的がある。

#### ③ 重要な支援者：協力

パートナー（共同経営者）や創業メンバーや主要取引先など重要な支援者に事業内容などを共有してもらい、協力や支援を受けるため。

#### ④ 経営陣：経営状態のチェック

計画と実際の差異や計画修正の必要性を判断し、事業の変化や進捗状況に応じて経営状態をチェックするため。

このように事業計画は目的や読み手によって異なるが、立案の基本は変えるべきではない。金融機関や投資家や人材紹介会社や取引先などは、それぞれの立場で欲しい情報を要求するであろうが、どの読み手も真に重視するのは、起業家や事業承継者自身の質や事業そのものの正当な評価である。

したがって「会社設立マニュアル」「事業計画作成ソフト」などのフォーマットに左右されずに、起業家や事業承継者自身が自らのもつ能力や経営資源や事業の内容をしっかりと評価し、起業に要する戦略や戦術、リスクなどを真剣に検討した事業計画を作るべきである。

つまり、上記にあげた①から④の例でいえば、①の起業家や事業経書者自身が自らのために作成する事業計画が最も重要である。なぜならば、それこそがさまざまなステークホルダーを巻き込んで②から④までの計画を作成するための基礎的なプランになるからである。

## (2) 事業計画の主な項目

一般的な事業計画の項目は、①要約・目次、②会社概要（役員・所在地）、③事業の内容、④経営理念、⑤市場環境、⑥製品関連情報、⑦財務状況、⑧収支（あるいはキャッシュフロー）シミュレーション、⑨組織体制、⑩リスク管理などを含んでいる。

### ① 要約・目次

あらゆる報告書につきものの項目で、要約は「エクゼクティブ・サマリー」と呼ばれる。報告書の表紙のようなものであるが、投資家や許認可窓口では、この要約と目次だけを読んで判断されることがある。要約では冗長な文章は避け、簡潔（1-2ページ）に事業計画をまとめ、目次は分かりやすい構成にする。

### ② 会社概要

会社名・屋号、代表する住所・連絡先（電話・ファックス・メールアドレス・URL）、代表者・役員氏名、創業・創立年月日、工場・支店の所在地、従業員数、資本金、取引銀行、主要取引先など、コンパクトにまとめるが、ポイントとなる項目に工夫をこらし、競合他社との差別化をはかって強調する。

### ③ 事業の概要

起業する事業について、どんな市場でどんな事業を展開するのか、他の事業や競合他社とどのように違うか、など特徴を簡潔にまとめる。関連して「ビジネスモデル」や「マーケティング戦略」を別項目に立てる。このことについては、別の節で詳しく解説する。

### ④ 経営理念

ミッションステートメント、経営理念、事業コンセプトなど、さまざまに表現されるが、なぜ

起業するか（あるいは事業承継するか）ということをステークホルダーに明快に説明する。

#### ⑤ 市場・顧客分析

これから参入する市場についてマクロ的な観点から需要・規制・技術動向などを予測する<sup>(9)</sup>。その上で、ミクロ的な業界・競合他社・顧客分析を行い、狙いを定める業界や市場セグメントや競合についてマーケティング手法を活用して具体的に記述する。標的市場分析では「誰に（who）」「何を（what）」売るかも明確にする。

#### ⑥ 製品関連情報

製品について、どのようなものか、分かりやすく解説する。価格やスペック（仕様）も明示して、類似の製品や競合しそうな製品との違いや、市場におけるポジショニング（位置づけ）を明確にする。製造業の場合、製造設備や製造方法や原材料などについても説明し、技術力やパテントで差別化が可能ならば、それについても言及する。また、将来追加できる製品があれば、製品ラインナップを示し、研究開発の現状にも触れる。こうした将来の方向性については「研究開発」という別の項目を立てて説明することもある。

#### ⑦ 財務状況

この項目の目的は現在の財務内容を把握することである。資本金、資産、借入金など現在の財務内容を冷静に評価して整理する。その上で、簡単でもよいから財務諸表（損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書）を作成する。

#### ⑧ 収支（あるいはキャッシュフロー）シミュレーション

この項目の目的は将来の財務的な予想を立てることである。基本は需要予測と販売計画を立てることである。その上で、開発コスト、設備投資、運転資金などを勘案しながら、損益分岐点を計算し、事業の収益やキャッシュフローを予想する。その際、楽観的なケースや悲観的なケースなど、前提条件を変えて、いくつかのシミュレーションを行う。

#### ⑨ 組織体制

組織の機能分担などを組織図にまとめる。その際、事業の進展による組織的な変化も考える。創業時には開発や企画が中心になるが、開発が終わった段階では、営業体制や販売網の構築が必要で、企業の成長に応じて管理部門も強化していかなければならない。

#### ⑩ リスク管理

起業や事業承継にともなうリスクを評価する。例えば、事業計画自体に甘い見積もりや無理な計画はないか、市場の大きな変動要因はないか、法規制の改正などリスク要因はないかなど、事業計画を作成する中で、起業や事業承継にともなうリスクや問題点を点検する。

以上は、一般的な事業計画に必要な項目であるが、これらの項目は最低限のものであって、さらに、いくつかの項目をつけ加えることが望ましい。特に、「ビジネスプラン」や「マーケティング戦略」は、後述するように「事業の本質」や「起業・事業承継の本質」を表していることから、独立した項目として加えるべきである。このことこそが本論で「事業計画」を取り上げている意義であるが、これに

ついて次のように経営戦略論の知見から説明する。

### 3. 経営戦略の枠組み

事業計画の作り方については、ハウツー本やマニュアル的な解説もあるし、金融機関や取引先やビジネスプランコンテスト事務局から雛形（フォーマット）を提供されることもあるが、形式的な説明は本論の意図するところではない。

金融機関などに「見せる」ための事業計画ならば項目を整理すれば済むが、そうした画一的あるいは表面的なものに終わらず、事業計画を「経営学の知見」特に「経営戦略の基本的枠組み」に照らして検討する中で「事業の本質」を考えていきたい。

#### (1) 経営戦略の基本的な枠組み

経営戦略とは、長期的なビジョンにたって市場動向を見極め、競合他社を知り、自社の強みや弱みを分析して、標的を定めて、それに必要な資源や手段を活用していくプロセスである。筆者は、そのために少なくとも「2つの適合概念」を知る必要があると基本的なテキストで繰り返し強調している<sup>(10)</sup>。

第1は、外部環境の変化に応じて内部資源をどのように選択し展開していくかという、組織の「外部と内部の適合」概念である。第2は、目標に対して手段をどう選択し展開していくかという「目標と手段の適合」概念である。

これらの適合は、企業がゴーイングコンサーン（永続事業体）として持続的競争優位を確立し永続的に存続していくために必要なことでもある。起業は、一発勝負でも生業でもない。経営はスタートだけではなく続けることが重要であり、起業家は持続的成長を目指さなければならない。事業承継が事業の継続にあることは明白である。齊藤（2006）は「サクシード（succeed）とは、ものごとをうまく続けられることであり、それは成功（サクセス）につながる」として、「経営はスタートだけでなく、続けることである」と述べている（p.12）。

経営戦略における、第1の「外部と内部の適合」関係は、企業の収益と投資に関するゴーイングコンサーンの側面と関係が深い。企業活動には、経営資源を調達し、それらを製品（財やサービス）に変えて顧客に提供し、その対価として得た成果（利益や信用など）を次の経営資源の調達に使い、さらなる成果をあげて成長や存続をはかるという側面がある。

こうしたプロセスは、外部にある事業機会を認識して内部の資源を活用して実現していく過程でもある。レビット（S. Levitt）はビジネスの本質を「資金」と「顧客」と言い切っている<sup>(11)</sup>が、ここでいう「資金」とは経営資源であり、「顧客」とは事業機会（市場ニーズ）のことである。こうした経営資源と事業機会を結びつけるプランとして「ビジネスモデル」がある。

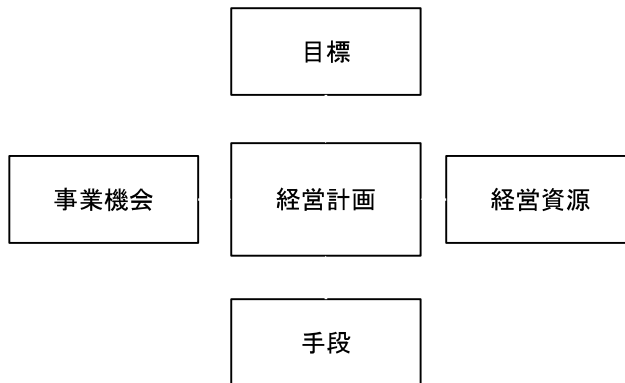
第2の「目標と手段の適合」概念は、企業の別のゴーイングコンサーンの側面と関係がある。事業とはある目標に向けて適切な手段を選び組み合わせていく活動で、その過程で計画が見直され修正される。これは、Plan（計画）→ Do（計画の実行）→ See（計画の修正）というマネジメントサイクルを回す

ことを意味していて、このサイクルを回し続けることで企業はゴーイングコンサーンとして存続していく。

それは企業を統合的な組織として維持発展させていく活動でもある。その過程で、企業は顧客や仕入れ先や銀行などの外部ステークホルダー（利害関係集団）との関係をうまく調整し、内部的にいえば分業と協業の仕組みを構築し維持していくことになる。ここでいう分業と協業の仕組みとは、事業に必要な機能を構造化し、機能分担しながら同時に統合する仕組みである。

つまり、事業の本質とは、①外部資源を製品に変えて顧客に提供しビジネス機会に結びつけるゴーイングコンサーンの過程と、②目標や方向性に向けて適切な手段を選択して組み合わせて組織化していくゴーイングコンサーンの過程である。そして、この①「水平的関係」と②「垂直的關係」を結びつけていくのが経営戦略であり、それを具体化したのが「経営計画」である（図1）。

図1 経営戦略の基本的構造



## (2) 事業と起業の違い

起業は通常の事業とは異なるため、ここで経営計画と起業プランの構図の違いについても明らかにしておきたい。

起業する場合、事業機会と経営資源の関係（図の横軸）はアンバランスになる。起業は、何もないところから価値を創造することであるから、通常の事業活動に比べて資源が不足している。他方、起業とは、事業機会を創出するプロセスであるから、内部資源の有無にかかわらずその機会は必ず存在している。外部における事業機会は大きいとしても、それを実現する経営資源はスタート時点では小さいものである。

また、目標と手段の組み合わせ（図の縦軸）においても、その関係がアンバランスになっている。起業する以上、夢やビジョンなど何らかの目標があるはずだが、起業したばかりの組織は機能的に未分化で体系的に未完成である。したがって、目標は大きいとしても、それを具体化し、実現していく手段は限られている。

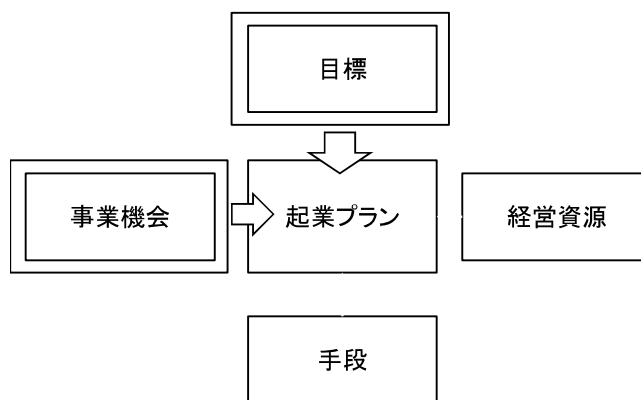


こうした状況を図式化したのが図2である。ここでは、起業機会と目標を大枠で強調し、起業しようとする企業や起業したばかりの企業が直面するアンバランスな状態を示している。また、この図では起業プランを中央に置いて、アンバランスな状態を乗り切るために必要な「起業プラン」の重要性を示している。

起業プランでは、事業の将来性と実現性を同時に説明しなければならない。有望な潜在的な需要を見つけ、大企業や競合他社にない独自の市場を創造できるという将来の可能性を説くと同時に、具体的にどんな製品（財やサービス）になり、どんな顧客のどんなニーズに応えることができるかということを具体的なプランにして提示することが重要である。このことに役立つのが「ビジネスモデル」と「マーケティング戦略」である。

なお、これまで経営戦略の枠組みにしたがって起業プランの作り方を学んできたが、あらゆるモデル化には落とし穴がある。このモデルで抜け落ちてしまうものがあつたとしたら、そのひとつは利益概念であり、そのことについても後で触れる。

図2 起業のアンバランスと起業プランの重要性



### (3) スモール・ビジネスと事業承継の特徴

大企業と中小企業はさまざまな面で違うが、齋藤（2006）は「中企業」と「小企業」も違うと指摘して、小企業のことを「スモール・ビジネス」と位置づけ、その特徴を以下のように整理している（p. 8-11.）。

#### ① 多様性

経営理念、業種、規模、地域性、社歴、他企業との関係（自立型か従属型か、など）によって多様性に富んでいて「典型的なスモール・ビジネス」はない。

#### ② 地域密着性

立地している地域と密着しており、地域経済に与える影響が大きい。

### ③ シンプルな企業構造

所有と経営の一体化、経営機能の未分化、経営と労働の単純な分化、構造化されていない組織、経営者による人的コントロールなどシンプルな企業構造になっている。

### ④ 外部環境による支配

景気動向、競争相手、取引先、親企業などの環境変化の影響を受けやすい。

### ⑤ 経営資源の不足

経営資源（ヒト・モノ・カネ・ジョウホウなど）の経営資源が大企業に比べて相対的に不足している。

### ⑥ 経営者の力量が問われる経営

③から⑤の当然の帰結として、経営者の力量によって左右されるスモール・ビジネスの特徴が見えてくる。

### ⑦ 短期的な継続志向

日々のオペレーションに追われるスラック（余裕）のない経営。

このように見えてくると、少なくともスモール・ビジネスにおける事業承継は、起業プランのところで図式化したようなアンバランスを前提としていることが見えてくる。

①「多様性」や②「地域密着性」はスモール・ビジネスの脆弱性を物語っている。小企業は不安定でアンバランスな存在である。③から⑥の「単純構造」「外部支配」「資源不足」「経営者能力」は個人商店としての小企業の実情を述べている。いわゆる「ワンマン経営」に陥りがちで、企業は経営者の背丈（実力）以上に成長しないのである。

このように見えてくると「事業承継の本質」も見えてくる。起業活動と事業承継は性格的に似ている。何事も新しく始めることよりも、始めたことをそのまま守っていくことのほうが難しいわけで、貞観政要の故事「創業は易く、守成は難し」を引用するまでもなく、経営は「守り」に入ってしまったはおしまいである。経営者二世は、自らを単純な事業承継者と位置づけたり、財産を守ろうと考えたりした時に困難に直面する。むしろ、自らを起業家と位置づけ、第二創業者として新しい事業や市場にチャレンジしていく方が事業発展の近道なのである。

このことは、ゴーイングコンサーンとして成長していくことであり、イノベーションを繰り返していくことでもある。つまり、「事業承継の本質」と「事業の本質」は、経営戦略におけるゴーイングコンサーンの過程そのもので表裏一体の関係にある。

## 4. ビジネスモデル

ビジネスモデルとは、事業機会を実現するための仕組み（デザイン）である。それは「モデル」という言葉に表されている。似たような言葉に「システム」という言葉があるが、「システム」は出来上がったものであるのに対して「モデル」はこれから創り上げるものである<sup>(12)</sup>。

## (1) 製品を届ける仕組み

それではビジネスモデルはどのようにデザインしたらよいであろうか。まずはサプライチェーンの仕組みから考えてみよう。以下のプロセスは、製品が生み出されて消費者にわたる供給の過程（サプライチェーン）を分かりやすくまとめたものである。

### ① 製品化プロセス

アイデアや技術やノウハウを製品として形にするプロセス。単なる思いつきやアイデアではなく、具体的な製品として実現する過程。サービスの場合、顧客に分かるよう有形化する過程である。

### ② 製造化プロセス

製品を競争力のあるコストで継続的に生産するプロセス。製品は試作品ではなく、製造技術や製造プロセスに裏づけられた品質をもつ必要がある。サービスの場合、有形化したサービスを提供し続ける過程である。

### ③ 事業化プロセス

製品を商品として価格をつけ販売網（チャネル）を構築し広告やプロモーションを展開するプロセス。製造しただけでは在庫になるだけである。製品は顧客のもとに届けなければならない。顧客がその製品を理解して購買しなければならない。この過程は主としてマーケティングと関係しているので「マーケティング戦略」として述べる。

### ④ 顧客維持プロセス

顧客の信頼を獲得し顧客との継続的な関係性を維持するプロセス。製品は作って売っただけではだめで、継続して購買してもらわなければならない。こうした顧客維持を実現するためには、直接的にはアフターサービス体制を構築しブランドを築くことであるが、間接的には人事・経理・総務・法務といった間接部門が支援して企業としての信頼を得ることである。

ビジネスモデルには、このようなプロセスがあるが、それはサプライチェーンに沿った表面上の流れに過ぎない。その過程に魂を入れるのが利益である。すでにあらゆるモデル化には落とし穴があると述べたが、形式化したり図式化したりするとそれを動かしているエネルギーや動的なメカニズムが見失われる。本論の紙幅では説明しにくいだが、利益を求めることは実在にかかわる問いに答えを出すことであり、事業の本質に関する問いと答えでもある。

## (2) 顧客価値を生み出す仕組み

ビジネスでは作って売っただけではだめで、それにとまって利益を生み出すことが肝要で、その利益こそが成長を可能にし、投資家や取引先からの支援を引き出すのである。ゴーイングコンサーンとして企業が生き続けるエネルギーは利益であり、事業の本質は利益を上げることであると言っても過言ではない。

ビジネスモデルは「利益を生むための仕組み<sup>(13)</sup>」であり、作って売るというサプライチェーンを、それによって利益を稼ぐというバリューチェーン（顧客価値創造）のストーリーに変えなければならない。

ここでいう価値創造とはある種の余剰価値を生み出すことである。このことについて、Brandenburger = Stuart (1996) は、顧客が喜んで支払う意欲（WTP: willingness to pay）から実際の価格（P: Price）を差し引いた「顧客価値」という概念で説明している（p.10.）。企業は、価格（P: Price）から費用（C: Cost）を差し引いたものを利益と定義しがちであるが、この「利益＝価格（P）－費用（C）」という等式が示すものは、売り手のとらえる価値でしかない。ところが、買い手（消費者）の側に立つと、取引には以下に示すような余剰価値がある。

ここに1万円の洋服があったとしよう。その洋服がほしいと思った消費者は、財布の中の1万円を渡してもかまわないと思ったはずである。逆に、洋服に1万円の値付けをした店主は、洋服を1万円以下で仕入れたはずだから、その洋服を手放しても1万円札の方に魅力を感じているのである。つまり、取引は等価ではなく、売り手と買い手の双方にとって、いつも「利益をもたらすもの」でなければならない。その際、買い手の側から見た（WTP－P）の部分が「値打ち」「買い得」「格安」などと感じる顧客の余剰価値である。

この余剰価値は、購買時点ではこうした「割安感」としてとらえられるが、その後の消費過程では「顧客満足」として現れる。使って満足するから再び購買するのであって、そうしたトータルの便益が顧客価値とよばれるものになる。この顧客価値に売り手の利益（P－C）を加えたものが、取引によって創造された価値になる。

しかし、事業がもたらす価値は、そうした消費者の便益という顧客価値に留まらない。金融機関や取引業者など支援してくれるステークホルダーにも利益をもたらす必要があり、ここにこそ、バリューチェーン（価値創造過程）とサプライチェーン（製品の供給過程）の違いがある。

### (3) アウトソーシングの発想

ビジネスモデルは、起業や事業承継をめぐるアンバランスな状態を解消し、起業や事業承継を実現するためのレバレッジ（てこ）の役割を果たさなければならない。その1つがバリューチェーン（価値創造過程）の提示であったが、同時に、事業機会にあわせて必要な資金や人材など経営資源を調達する仕組みを描かなければならない。この両者は表裏一体で、サプライチェーンの各過程で不足する機能をステークホルダーとの間で補完して Win-Win（相互利益を生む）関係を築かなければならない。

そのために作って売る各段階で、不足している経営資源をアウトソーシング（外部資源の活用）という発想が重要である。

技術力が不足している場合には大学や公的研究所の助けを借りなければならないし、製造ノウハウや製造設備がない場合には協力企業を探したり、ファブレス化して製造そのものをアウトソーシングしなければならない。販売網がない場合は、IT インフラを活用したインターネット通販を選択したり、代理店や流通チェーンやフランチャイズの仕組みなども使って、外部資源の活用にあたる。人的資源

の面でいえば、知名度のない間は、質の高い人材を確保することが難しいので、技術や専門知識をもつ中途採用者を活用する。

## 5. マーケティング戦略

ビジネスモデルでは、自社利益（P-C）を生むために、顧客やステークホルダーにとっての利益も同時に追求しなければならない。したがって、事業計画では顧客価値と自社利益をつなぐビジネスの仕組みを明らかにするために、どのような顧客（取引先も含めたステークホルダー）にどのような価値をどのように提供するかということを明確にしなければならない<sup>(14)</sup>。そのために「マーケティング戦略」が重要になる。

### (1) マーケティング戦略の枠組み

マーケティング戦略の枠組みは、図3のように、経営戦略の枠組みと同じである。しかし、ビジネスモデルが主として事業機会と経営資源という横軸のマッチングと深い関係があるのに対して、マーケティング戦略は目標と手段の組み合わせという縦軸のマッチングと深く関係している。

マーケティング戦略の目標は、経営理念やビジョンやミッションのような長期的な企業目標に結びつくが、そうした長期的目標を具体化するために、新しい製品の開発や特定のマーケットにおける市場地位の向上など、ある程度限られた個別目標が置かれ、そうした個別目標を達成するために、さらにマーケティングミックスという具体的な手段の組み合わせが示される。

代表的なマーケティングミックスは「4P」とよばれる Product（製品）、Price（価格）、Place（流通網）、Promotion（広告・販売促進）の組み合わせであるが、さらに下位レベルで個別の手段が用意されている。例えば、Promotion に関するマーケティング手段の組み合わせはプロモーション・ミックスとよばれるが、それらはさらに個別の広告戦略や販売促進戦略などの組み合わせに分解でき、そのうちの広告戦略はさらにテレビ・新聞・インターネットなど媒体別のメディア・ミックスとして企画・実行される。

### (2) 事業機会を生み出す仕組み

マーケティング戦略は、ビジネスモデルと同様に、起業や事業承継をめぐるアンバランスな状態を解消し、起業や事業承継を実現するためのレバレッジ（てこ）の役割を果たす。マーケティングは市場分析の学問であるから、未開拓の市場を発見したり、競争の少ない魅力的な市場を選択したり、既存市場でもユニークなポジショニングを獲得するためのツールとなって事業機会を創り出す。

そのために、マーケティング戦略では、「誰に（who）」「何を（what）」売るかという標的市場（target market）の設定に関する手法が用意されている。例えば「誰に（who）」売るかというターゲット・カスタマー（target customer）の設定においてはマーケットセグメンテーション（市場細分化）の手法が知られていて、その細分化基準も①地理的（地域・人口・気候）、②人口統計的（性別・年齢・職業・所得・学歴）、③心理的（ライフスタイルや性格・価値観）、④行動的（使用頻度・ブランドロイヤル

ティ) 基準などがある。

市場ポジショニング (market positioning) とは、競争上有利になる市場の適所を選ぶことであるが、そのために「何を (what)」売るかという製品コンセプトの検討が繰り返され、そのために市場との関係で市場調査も行われる。その際、競合他社の製品と比較しながら、ポジショニング・マップとよばれる概念図を作成することもある。

### (3) 夢を実現する仕組み

また、マーケティング戦略は夢を実現する仕組みにも使える。起業家はなぜ事業を起こそうと考えたのかについて明確な答えを用意しなければならない。夢を語ることは非常に大切で、夢を語ることによって周りを巻き込み、不足している資源を補って、起業や事業承継を実現していくことができる。しかし、夢が大きい割にそれを実現する手段が見えないという時、そのアンバランスを解消するためにマーケティング戦略が活用できる。

ビジネスモデルのところで事業機会と経営資源のアンバランス (図2の横軸) を解消するためにアウトソーシングの発想について述べたが、この外部環境と自社能力の関係についてマーケティングでは、自社の強み (Strength) と弱み (Weakness) を環境における機会 (Opportunity) と脅威 (Threat) との関係で検討する SWOT 分析が使われる。強みを伸ばし、弱みを克服し、機会を生かし、脅威を避ける方策を考えることで少ない資源で大きなチャンスをつかむ戦略を探すわけである。

また、夢を具体化するために「鳥の目」と「虫の目」、つまり全体的な関係性や方向性を見極める「俯瞰的な視点」と具体的で現実的な手段を組み合わせしていく「緻密な視点」の両方が必要であるが、この両方の視点は、マーケティングにおけるカスケード (滝が段々に落ちるように目標と手段の連鎖によって具体化する過程) の中で生かすことができる。

マーケティングでは、外部 (市場) に向けた計画を具体化するために、内部的に「誰が」「いつ」「どうする」といった 5W1H の課題をスケジューリングするアクションプランがある。その際、通常の企業であれば、長期計画⇒中長期計画⇒年度計画⇒月次計画と計画を落とし込むことができるが、事業計画では、収支やキャッシュフローに関するシミュレーションとしてまとめることになる。そのシミュレーションの基になる販売計画はマーケティングによって具体化することができる。

### (4) 実践的な意義

プランは絵に描いた餅や単なる夢や幻想であってはならないし、単純な予想や推測であってもしない。つまり、具体的で現実的で達成可能な実践的なプランである必要がある。

しかし、それはプランを策定する時期や、プランが想定する期間 (スパン) の長さによって左右される。起業や事業承継の前のプランと後のプランではその内容は異なってくるし、計画の前提となっている期間が1年であるのか5年であるのかによって異なってくる。

また、プランが包括する範囲や内容によっても異なってくる。全体的なプランと個別プランでは違うし、戦略的なプランと戦術的なプランでは異なってくる。

このように、事業計画が作成の時期や想定するスパンや計画のレベルに応じて内容が異なってくるからこそ、何度も修正しながら、より優れたプランを作成していく必要がある。

こうした時、既存のフォーマットにしたがった事業計画や、外部の専門家に作ってもらったプランはつじつま合わせが難しくなる。ここでも起業家自身の考えでしっかり作り、それを何度も見直して自分のプランにしていくことが大切であるが、そのためにもこれまで述べた経営学の知見は参考になる。

もう1つ大切なことは事業計画を立案するスピードである。起業したり事業承継したりする際にはスピードが大切で、行動しながら試行錯誤していくことも重要である。拙速になることなくタイミングよく実効力のある事業計画を立案して修正していくことは至難の業であるが、そのためにも、本論で述べたような「経営戦略の枠組み」を理解して、ビジネスモデルやマーケティング戦略の基本を参考にしていくことが重要であろう。

戦略の反意語は「場当たり」である。思いつきや場当たりで右往左往するのではなく、経営学の知見を生かして「事業の本質」や「事業承継の本質」を踏まえて経営に当たることが肝要である。

### 図3 マーケティング戦略の枠組

## まとめ

テイラーに起源をもつ20世紀の経営学はマスプロダクションの論理で出来上がってきた。極言すれば製造業中心のサラリーマン（男）のための学問だったといえる。しかし、社会が成熟した21世紀では、消費・労働市場で多様化が進展しており、少子化とIT化は、その多様化傾向をさらに推し進めているように見える。均質的で画一的な消費のあり方、生活の仕方、働き方が見直され、質の高い多様化するニーズに応えた経営とそれを説明する学問（経営学）が求められている。

起業とは、何もないところから付加価値を積み上げていくことであるから、周囲を説得できる材料を提供しなければならないが、その説得材料になるのが事業計画である。事業承継とは、事業をバトンタッチすることではなく、市場や雇用の変化に応じて事業を創造することであり、その海図となるのが事業計画である。

そのために、経営戦略の基本的な枠組みを理解し、ビジネスモデルやマーケティング戦略の考え方を活用することは、起業家や事業経営者にとって大きな助けになる。経営学者にとっても、20世紀の大企業研究から得た知見をベンチャー・ビジネスやスモール・ビジネスの担い手に提供できる最大の貢献の1つであろう。

ビジネスモデルは製品を開発し、製造し、販売しアフターフォローするサプライチェーンの過程であるが、そこで顧客を創造して利益を獲得する顧客価値創造（バリューチェーン）の過程でもあった。

マーケティング戦略では、長期的な目標を立て、市場動向や競合他社を知り、自分が始めようとする事業や提供しようとする製品のコンセプトを練り、ターゲット・カスタマーを見極めて、必要な資源や手段を選択して展開していくことが大切である。

このような仕組みや考え方は、時を越え、規模を越え、事業の本質を示唆している。

## 注

- (1) クラッパー（1960）は、マス・メディアの効果を論じる際に、人々は、既にもっている自分の意見や関心や態度と一致するメディア情報を選択的に摂取しながら、それらを補強すると主張していて、そうした既にもっている意見などを「先有傾向（predisposition）」と呼んだ。これは、デカルト（Descartes, R.）が *apercevoir* という言葉で表現したもので、哲学や心理学の流れでは、「統覚（apperception）」として知られていることに通じる。
- (2) 人々は、まったく新しいメッセージを送られること（新しい概念を得ること）よりも、すでにある信念や概念のようなものを別のアイデアに変えられた時に「学んだ」と確信するのである。トラウトは、それを「リ・ポジショニングこそが、ポジショニングである」と言い切っている。つまり、新しいアイデアを古いアイデアに結びつける結合こそがポジショニングであるというのである。
- (3) 井原（2014）は「米粉と塩麴の普及に関するケース研究」を扱うものであったが、この事例研究において、米粉がマス・メディアを通じた大量に情報提供を行ったにもかかわらずあまり認知されなかったのに対して、塩麴が口コミから始まって消費者に受け入れて普及した過程に注目した。本論の文脈でいえば、米粉が（国家プロジェクトという）大規模組織の戦略であったのに対して、塩麴は（大分県佐伯市の「糍屋本店」という）小規模組織の戦略であった。塩麴がスモール・ビジネスの戦略であったにもかかわらず顧客に受け入れられたのは、麴菌のもつ「先有傾向（[手軽である][健康に良い][美味しい]といった受け入れ易い知識）」



に新しいポジショニングを与えたからであった。

- (4) 一橋大学国際教育センターの太田浩教授は「なぜ海外留学離れは起こっているのか」という論文において、日本人の海外留学生が減少している現状について、若者や親の「リスク回避型思考」や「少子化による親の過保護化」「便利で居心地の良い日本」を挙げている。太田（2011）
- (5) 帝国データバンクの「信用調査報告書データベース」と「企業概要データベース」を再加工している。中小企業白書（2013）p.143.
- (6) たとえば、松岡（2013）は京都を中心とした事業承継と地域産業の発展について述べているし、帝国データバンク（2009）は独自の信用調査に基づいて老舗企業の強みを解説している。
- (7) 個人が企業と契約して専門性の高い業務やプロジェクトを請け負う独立業務請負人で、ジャーナリストやアナウンサーやタレントなど才覚や技能を提供するフリーランスもある意味ではインディペンデント・コントラクターであり、営業職に特化したセールスレップもこれにあたる。秋山・山田（2004）
- (8) たとえば、松田（2000）は、起業プランについて「どのような事業をやりたいのか、その事業の内容ややり方を体系的に書き表した設計図のようなものである」としている（p.222）
- (9) 一般的なマクロ分析のフレームワークとして、政治的（Political）、経済的（Economical）、社会的（Social）、技術的（Technological）環境を分析する PEST 分析がある。
- (10) たとえば、経営学の基本テキストである井原（2008）では①外部／内部、②目的／手段、③過去／未来という適合概念を提示している（p.234）、またマーケティングの基本テキストである井原（2014）では、上記の3つの概念に加えて should / could の適合についても触れている（pp.116-117）。
- (11) たとえば、ビジネスを立ち上げるには「金」が要るが続けるためには「顧客」要ると言っている。Levitt（2001）p.38
- (12) このことについて、川上（2011）は、事業システムが「結果として形成された事業の仕組み」であるのに対しビジネスモデルは「事業の仕組みをデザインするための思考方法」と述べている（p.8）。
- (13) たとえば、ビジネスモデルというテーマで最初に体系化を試みたアフアー（Afuah [2004]）は、「ビジネスモデルとは、利益を生むための仕組み（a framework for making money）である（p.2）と定義している。
- (14) マルキデス（Markides [2008]）はビジネスを「誰に、何を、どのように提供するのか（Who-What-How）に関する意思決定」と定義している。

## 【参考文献】

- 秋山 進・山田 久（2004）『インディペンデント・コントラクター』日本経済新聞社
- 井原久光（2015）『改訂増補版 社会人のための社会学入門』産業能率大学出版部
- 井原久光（2014）『ケースで学ぶマーケティング（第2版）』ミネルヴァ書房
- 井原久光（2014）「米粉と塩麴の普及に関するケース研究」『東洋学園大学紀要 第22号』pp.113-130.
- 井原久光（2008）『テキスト経営学（第3版）』ミネルヴァ書房
- 太田浩（2011）「なぜ海外留学離れは起こっているのか」『教育と医学』, 59(1), pp.68-76, 2011-01, 慶應義塾大学出版会
- 川上昌直（2011）,『ビジネスモデルのグランドデザインー顧客価値と利益の共創ー』中央経済社
- 齊藤毅憲（2006）『スモール・ビジネスの経営を考えるー起業主体の観点からー』文真堂
- 高橋徳行（2007）『新・起業学入門』経済産業調査会
- 中小企業白書（2013）『中小企業白書ー小規模事業者への応援歌ー』日経印刷株式会社
- 帝国データバンク（2009）『百年続く企業の条件ー老舗は変化を恐れないー』朝日新聞出版
- 東洋学園大学 大学評価委員会『東洋学園大学 自己点検・評価報告書 2014年度』2015年7月1日
- 中井和敏（2014）「中小企業における事業承継問題」『東洋学園大学紀要 第23号』pp.89-105.
- 松田修一監修／早稲田大学アントレプレヌール研究会（2000）,『新版 ベンチャー起業の経営と支援』日本経

済新聞社

忽那憲治・長谷川博和・高橋徳行・五十嵐伸吾・山田仁一郎（2013）『アントレプレナーシップ入門ーベンチャーの創造を学ぶー』有斐閣

Afuah, A. (2004) *Business Models: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill/Irwin.

Dollinger, M. J. (2002) *Entrepreneurship: Strategies and Resources*, 3rd., Prentice Hall

Klapper, J. (1960) : *The Effects of Mass Communication*, Free Press (NHK 放送学研究室訳『マス・コミュニケーションの効果』日本放送出版協会, 1966年)

Levitt, T. (2001) 「マーケティングの指針（インタビュー）『DIAMOND ハーバードビジネス』11月号 pp.36-47.

Markides, C. C. (2008) *Game-Changing Strategies*, John Wiley & Son.

Ries, A., & Trout, J. (1981) *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill (川上純子訳『ポジショニング戦略』海と月社, 2008年)

Schumpeter, J. A. (1912) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Ducker & Humblot (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』, 岩波書店, 1937年)

Timmons, J. A. & Spinelli, S. (1994) *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century 4th Edition*, McGraw-Hill/Irwin (千本倅生・金井信次訳『ベンチャー創造の理論と戦略』ダイヤモンド社, 1997年)

Trout, J. (1996) *The New Positioning*, McGraw-Hill (新井喜美夫監訳『ニューポジショニングの法則』東急エージェンシー, 1997年)