

SPARC（学術出版・学術資源連合）

独立への道：

非営利電子出版ベンチャー設立計画マニュアル

バージョン 1.0

本マニュアルは、学術コミュニケーション市場とプロセスを変えることに尽力する学術出版・学術資源連合(SPARC)の出版物である。SPARC は、大学、図書館、社会などにとって、このマニュアルが学術・科学情報の商業出版に代わるものを実現する手助けとなることを願っている。本書[英文オリジナル]は、<http://www.arl.org/sparc/GI> でオンライン閲覧・利用することも可能である。

目次

書誌データ

A. 序論と概要

- A-1 本書の目的
- A-2 本書の利用対象者
- A-3 本書の利用方法
- A-4 ビジネスプランが必要不可欠である理由
- A-5 ビジネスプランに含まれるもの
- A-6 本書に含まれるもの

B ビジネスプランの作成

- B-1 要点をまとめる（第 1 章と第 14 章）
 - 第 1 章 エグゼクティブサマリー
 - 第 14 章 結論（または結果）
- B-2 プロジェクト概要説明（第 2 章—第 4 章）
 - 第 2 章 状況評価および戦略的対応
 - 第 3 章 プロジェクトの沿革、現状および見通し

第4章 製品とビジネスモデル

B-3 製品説明(第5章—第7章)

第5章 製品：データベースまたはジャーナル

第6章 技術と技術的考慮

第7章 生産、流通、ユーザーアクセス

B-4 ターゲット市場とマーケティング(第8章 - 第9章)

第8章 価格(または料金または資金)

第9章 市場、マーケティング、および販売

B-5 組織と財務(第10章—第13章)

第10章 組織とスタッフ配置

第11章 財務計画：予算と見通

第12章 初年度事業計画

第13章 ビジネスリスク、偶発事象、途中修正

B-6 文書サンプル(参照書類)

C . 付録

C-1 連絡先、通知

C-2 サイト、情報源

C-3 用語集

C-4 ビジネスプランのチェックリスト(概要)

C-5 勘定科目表のサンプル

——書誌データ——

著者： SPARC コンサルティンググループ、シニアコンサルタント

ハワード・ゴールドスタイン (Howard Goldstein)

プロジェクトマネージャ:

SPARC 副代表 アリソン・バックホルツ(Alison Buckholtz)

編集顧問： SPARC シニアコンサルタント レイム・クロウ (Raym Crow)

資料専門組織開発コンサルタント ジョージ・スート (George Soete)

総編集者： スーザン・スネル・テイシュ(Suzanne Snell Tesh)

協力者：

本書の草稿に貴重な意見を述べて寄与してくださった以下の方々に、SPARC は謝意を表明する：HP/MIT D スペースプロジェクト、ヒューレット・パッカート社ヒューレット・パッカート研究所エクスターナルエンゲージメントマネージャ、マイケル・J・バス (Michael J. Bass)；英国王立化学学協会出版担当、マイク・ハナント博士(Dr. Mike Hannant)；BioOne 社長兼営業主任ヘザー・ジョセフ(Heather Joseph)；ハンブルグ大学地域計算機センター、ジャーマンアカデミックパブリッシャー(German Academic Publisher: GAP)プロジェクト管理部、クロード・コルツェンバーグ(Claudia Koltzenburg)；The Association of Learned and Professional Society Publishers 事務局長サリー・モリス (Sally Morris)；カンザス大学 デジタルライブラリーイニシアチブ、ディレクター ベス・フォレスト・ワーナー(Beth Forest Warner)

ウェブデザインおよび製作： アダム・グロッシ(Adam Grossi)

ISBN 0-9718666-3-5 (オンライン版)

ISBN 0-9716666-2-7 (冊子体)

発行：2002 年 4 月、バージョン 1.0

Copyright© 2002 SPARC(学術出版・学術資源連合/Scholarly Publishing and Academic Resources Coalition), Association of Research Libraries, 21 Dupont Circle, NW, Suite 800, Washington, DC 20036

A. 序論と概要

SPARC

独立への道：本マニュアルは、学術コミュニケーション市場とそのプロセスを変えることに尽力する学術出版・学術資源連合(SPARC)の出版物である (付録 C-1 を参照)。SPARC は、自らの知的財産の管理を科学者・学者の手に戻すともに、図書館や他のユーザーに対する研究成果の出版・流通コストの引き下げを同時に狙っている。本書のアイデアは、学術・科学情報の商業出版に代わるものを提供しようと、数多くの大学、図書館、学協会、協力グループの取り組みに立会い、参加するなかで生まれた。本書は、初期に出た 2 冊の SPARC 出版物、図書館員と学者による協働を提唱する小冊子「**変化の創造(Create Change)**」*、および、出版プロセスと選択肢に関する手引書「**独立宣言(Declaring Independence)**」+の続編である。

* 『変化の創造(Create Change)』: 学術コミュニケーションを主張する教職員と図書館員の行動に関する情報源の電子的および印刷物による再配布が可能。出版は、the Association of Research Libraries、the Association of College and Research Libraries (the American Library Association の一部)および SPARC が、グラディス・クリーブル・デルマ基金 (Gladys Kriebel Delmas Foundation) の支援を得て、スポンサーとなった。この冊子へのアクセスは、<http://www.arl.org/create/home/html> である。

+ 『独立宣言 (Declaring Independence)』: は、TRLN(Triangle Research Libraries Network)と共同で、SPARC が作成した研究コミュニティが管理運営する科学雑誌への手引書である。このガイドへのアクセスは、<http://www.arl.org/sparc/DI> である。

A-1. 本書の目的

最近、学術出版における「反乱」や「革命」について新聞で論じられているのを目にする。科学者と図書館員が、自分たちで管理する情報製品やサービスを生み出す責任を持つようになり、その責任を営利部門から引き上げ、譲渡をしなくなったのだ。この文書は、反乱宣言ではない。本書の目的は、従来のビジネスモデルを提唱するのではなく、むしろ持続へ向けて計画をたてる重要性を強調することで、学者のイニシアチブを主流にするお手伝いをするのである。コンセプトがどれほど革新的で説得力があろうと、その使命がどれほど重要であろうと、即座でないにしろ最終的には自力で持続できるものでなければならない。それは、健全なビジネスプラン作成の慣例を採用し適用するプロジェクト開発者が、最も上手く達成できるものである。

本マニュアルは、学術研究・科学研究および可能性のある関連情報のオンラインによる普及を、大学、コンソーシアム、学協会などの非営利組織および非営利企業の手で行うことに焦点をあてている。このマニュアルに書かれているプラン作成のプロセスは、電子雑誌に加え、アカデミックサーバ、機関リポジトリなど他のオンラインベンチャーの創設、また冊子体出版や他のオフライン製品の出版にも同様に適用できる。

A-2 本書の利用対象者

このマニュアルは、学術コミュニケーションの着手を準備中で、以下の特徴を備えた非営利・独立組織を対象にしている。

- ・ **発行者または製作者**は、非営利の大学、コンソーシアム、学協会、独立企業、連合、提携または同盟であること。**製品かサービス**は典型的にいずれか
- ・ 他の内容や会告とともに研究論文 (ピアレビューの完了は問わない) を含む雑誌

- ・ ピアレビュー済み研究論文、または未終了の研究論文、および/またはその他コンテンツ、またはコミュニケーションにアクセスを提供する**学術サーバ、機関リポジトリまたはe-printのリポジトリ**
- ・ 次のいずれかの**媒体**
 - ・ **雑誌**：オンライン、電子的のみ、または冊子体および/または他のオフラインを伴う電子雑誌
 - ・ **サーバまたはリポジトリ**：オンライン、電子的のみ、および/または配布されたデータベース
- ・ **財政基盤**が以下の項目のうちの一つ、または複数によるもの：
 - ・ 定期購読料、アクセス料および/またはペイ・パー・ビュー（pay-per-view）料金を支払う顧客
 - ・ メンバーシップまたは参加費
 - ・ サービス料金（例：生産、転換、サービスを主催する）
 - ・ 出版費用を払う著者
 - ・ 機関や組織の財源
 - ・ 助成金および/または寄付金
 - ・ オフセット費用に対する同種の寄付金
 - ・ その他料金または収入源

A-3 本書の利用方法

このマニュアルは、経営プランを準備するための手引書であり、古典的な形式を踏襲している（但し、形式のみではない）。こうしたプランの準備は、あらゆるベンチャーの初期段階の活動に必要不可欠である。コンセプトが新しい、または開発の予備段階にある場合、優れたビジネスプランに必要な問答は、プラン作成プロセスを組み立てるのに役立つだろう。さらに、資金調達や協力に関する趣意書になるように、計画文書は作業に基本的な参照文書であり、プロジェクトの進展にともない更新される。製品が既に出来上がっている場合、ビジネスプランは外部委託(例えば、出版業務の外部処理)から独自出版・独自管理へ動いていく手助けとなる。

このマニュアルはカタログのように扱うことを推奨する。全体的な手引書として、本書はたいいていの状況に適用できるが、必ずしもすべての項目が読者にとって有用であるわけでも、読者の特定のコンセプトや製品に適しているわけでもない。標準的なビジネスプランに当然含まれるべきものを押し付ける立場にも立たない。自分のベンチャーに適する部分と発表したいビジネスプランの種類を気軽に選んでもらいたい。不必要な項目を削り、若干の項目を加え、項目の見出しを付け替えることで、カスタマイズしてほしい。しかし、どの形式を使おうと、すべての重要事項は論理的かつ包括的に網羅され、全体を通じて情

報が首尾一貫して提示されていなければならない。

既存の成功したビジネスプランに関する機密規定により、図解説明やケーススタディの掲載が制限されるため、他のところで上手な文書例を探したくなるかもしれない。印刷および電子形式のサンプルプランを含む優れた素材はたくさんある（さしあたり、付録 C-2 を参照）。また、文献検索ではプロジェクト開発者が出しているケーススタディがヒットする。他にサンプルやモデルプランに適した素材を得るには、喜んで文書を共有してくれる他の機関や組織に連絡をとることだ。

このマニュアルは、出版者、マネージャ、起業家の役割を引き受ける際、比較的なじみのないいくつかのトピックに言及している。幸いなことに、それらはたいいていの研究者がよく知っている助成金の申し入れや申請のプロセスと一致する部分がある。しかし、さらには、自分の存在を確立するため法的文書を専門的に準備する必要があり、プランニング、開発、着手および/または操業の過程において、マーケティング、会計、知的財産、保険といった分野の専門家と相談する必要があることに気づくだろう。

ビジネスプランの準備を始める用意ができた段階で、コンサルタントの力を借りれば、プロセスを主導したり、他の専門家を推薦してもらったりと時間や労力の節約になり、成功した計画例の選択肢を提示してもらうことも可能である。

A-4 ビジネスプランが必要不可欠である理由

非営利電子出版ベンチャーに着手しようとする環境は、なじみ深い補助金のプロセスと同じくらい競争的であり、同じように質の高い研究・分析・予想・文書を備えてアプローチしなければならない。

自分のベンチャーにどれほど価値があろうとも、同じように相当な価値のある他の製品やサービスと資金援助、寄稿、読者数をめぐって競争することになる。自分の分野の一部または多数も含め、数え切れないほどの雑誌やサーバが存在し、その市場で入手できる情報源は限られている。自由にアクセスできる雑誌でさえ、認知度、評価、利用量、影響面で競っており、原著論文および/または他のコンテンツを手に入れるために競いあっている。自分のコンセプトがどれだけ心躍る画期的なものであっても、ベンチャーの影響と戦略には根拠ある主張をしなければならない。コスト回収を続けようと、余剰を生み出そうと、または他の手段をとろうと（達成に数年かかっても）着手にあたり素材を確保し、市場シェアを求め、保持するならば、潜在する経済的実現性は自信を持って提示しなければならない。

ビジネスプランにはいくつかの目的がある：初期段階に核となるチームの取り組みに焦点をあて、外部団体と関わるための取り組みと準備についての理解をテストする内部メカニズムとして機能する。製品/サービスが提示する問題点または必要性について、なぜ、誰にとって重要なのかを明らかにする。問題点についての起業家の理解度、およびプランについて、第三者が客観的分析を行うことができる（「この梯子は正しい壁に立てかけられ

ているか？このチームはこの梯子を実際に登っていくことができるか？」。取り組みに対して、支援および/または資金を得る手助けもできる。自分のチームや協力体制を作るために役立つ採用の道具にもなる。支援が得られたのち、実行に移す際にも利用できる。また、成功度を測る基準にもなる。

ビジネスプランに耳を傾けてくれる人々は、おそらく多岐にわたるグループであろう。管理者、大学教職員、官公庁、学協会、補助金交付機関、非営利の新聞社および出版社、また、個人投資家さえ想定して作成することになる。提示された起業の分野について詳しい知識を持つ同業者もプランを読んでもくれるだろう。しかし、学術活動としてだけでなく、ビジネスベンチャーとしてこちらのベンチャーを見る人々もいる。また、主として最低線に注目する頭の固いビジネスマンもいる。こちらの話を聞いてくれるあらゆる人に対して明確なプランでなければならない。

正式なプランの作成は、特に、ベンチャーに着手し、または操業するために必要な初期作業を伴う場合、かなり気が重いことのように思われる。それでもプランニングは必要不可欠である。ビジネスプランは、ベンチャーの成功を保証するとは限らないが、よいプランが欠けていると、失敗の可能性が確実に高くなる。さらに、プランニング作業そのものが以下の点で助けになる：

- ・調査・開発活動を組み立て、調査結果を提示する
- ・組織的・法的問題に取り組む
- ・方針を見つけ、決定した方針を列挙する
- ・必要とされる中心的な法的権限を識別する
- ・ベンチャーを考案し、着手、操業する
- ・開始時と長期にわたる支援を引き付ける
- ・プロジェクトの認知度を築く
- ・研究仲間やコミュニティの中に自信をもたらし助けになる
- ・顧客、ユーザー、著者また他の知的財産の所有者を引き付ける
- ・自分がよりよいマネージャ兼出版者になる

A-5 ビジネスプランに含まれるもの

効率的なビジネスプランは、あらゆる重要問題に対する答えを持っている：

- ・プロジェクトが正当である理由
- ・他のものとの相違
- ・責任ある、ビジネスライクなやり方で実施されるかどうか。
- ・長期にわたって持続可能かどうか。

プランを読み終わったときに、意思決定者、参加者そして支援者になる可能性のある人々が、なぜ、どのようにこのプロジェクトが生まれたか、製品モデル、ビジネスモデル、

製品あるいはサービスの内容とユーザー、事業の財政状態について理解できていなければならない。コンテンツ取得、生産、流通およびアクセス、技術、価格付け、マーケティングおよび販売について、重要な細部にわたって作業を行ってきたことが明らかでなければならない。読者は、組織、予算、操業プランについて理解しなければならない。最後に、リスク、その予防措置、偶発事象、途中修正について、徹底して現実的に考慮していることが、読者に伝わらなければならない。

ビジネスプランに推奨される長さ 長いプランもあるが、一部の効率の高いプランは簡潔になっている。ほとんどが、重要な題材を前面に集中させ、補助的な題材を参照書類または付録の中に配置している。第 1 章 エグゼクティブサマリー は、習慣的に 1、2 ページに限られる。つづく各章は扱うトピックを十分言及するために必要な長さではあるが、読者に挑み、重要な情報を目立たなくしてしまうほど長く複雑であってはならない。そのプロジェクトになじみのある読者を対象にプランを書く場合ですら、状況の現実性を反映させ、戦略的行動を自分で実施するための実践的な手引書として使えるほど十分徹底したものでなければならない。

適切な時間的視野 時間的視野については厳重な規則はないが、ビジネスプランは最低 3 年間の見通しで発表するとよい。創業したばかりのベンチャーにとって、それより先の見通しを行うのは实际的でない。最初の 12 - 18 ヶ月に最大の力点を置き、業務遂行スケジュールに行動計画を含む。当初計画は定期的に見直され、必要に応じて訂正または更新されることを読者に明示する。通常、新たなプランニングや修正は、予算プロセスに関連して一年に一度行われる。

機密文書 プランには機密で所有権のある情報が含まれるかもしれない。一般には「機密」というラベルを貼り、受領予定者の全員から、それに従って情報を取り扱うことを保証してもらう。以下の文章は、機密性について強調し、表紙または目次に含めたい断り書きを示している：

「この文書は機密であり所有権がある。_____の書面による許可なくして、全体または部分を、回覧または開示してはならない。いかなる表明、保証を伴うものではない。プランおよび予測は、変更の対象となりうる。記載された金額はすべて、概算であり見積りである。」

機密性の懸念が大きい場合、印刷物のみで文書を配布し、機密に関する宣言を再強調するのが一般的な慣習である。ビジネスプランが全体として機密である場合は、通常、より自由に共有できる、エグゼクティブサマリーの変形のような要約文書を用意することによって、ベンチャーの利益を最大にする。

A-6. 本書に含まれるもの

実質的にビジネスプランの開発に関連する主要トピックはすべて、非営利環境で電子的に学術出版を行うビジネスであることを強調して、このマニュアルで扱われている。続く**セクション B「ビジネスプランの作成」**は章ごとに進む手引書として編成されている。5 種類の作業説明に基づいて、14 の章で構成されている。最後のセクション、参照書類は文書の種類を網羅し、優れたビジネスプランはここに含まれる。

B-1 要点をまとめる（第 1 章と第 14 章）

第 1 章 エグゼクティブサマリー

第 14 章 結論（または結果）

B-2 プロジェクト概要説明（第 2 章—第 4 章）

第 2 章 状況評価および戦略的対応

第 3 章 プロジェクトの沿革、現状、および見通し

第 4 章 製品とビジネスモデル

B-3 製品説明（第 5 章—第 7 章）

第 5 章 製品：データベースまたはジャーナル

第 6 章 技術と技術的考慮

第 7 章 生産、流通、ユーザーアクセス

B-4 ターゲット市場とマーケティング(第 8 章 - 第 9 章)

第 8 章 価格（または料金または資金）

第 9 章 市場、マーケティング、および販売

B-5 組織と財務（第 10 章—第 13 章）

第10章 組織とスタッフ

第11章 財務計画：予算と見通し

第12章 初年度事業計画

第13章 ビジネスリスク、偶発事象、途中修正

B-6 文書サンプル(参照書類)

ビジネスプランの形式について、このマニュアルは独自の参照書類を備えている。SPARC の連絡先および注意は、付録 C-1 にある。付録 C-2 は、ウェブサイトおよび有用な情報源を列挙している。会計用語、マーケティング用語および特殊用語の用語集は付録 C-3 にある。プランの構築と準備にとりかかる用意ができれば、付録 C-4 のチェックリストが、

クイックリファレンスガイド、およびショートカットとして役立つ。本編で扱われたトピックを列挙している。最後の付録 C-5 は、予算を扱う第 11 章で言及された会計のサンプルチャートを含む。

本書の改善にむけた読者諸氏からのご意見をお待ちしています

『独立への道』の将来版には、成功した学術出版プロジェクトから実際のビジネスプランのケーススタディとサンプルを含めたいと願っている。さらに、ヨーロッパやアメリカ以外の場所で操業しているプロジェクトと組織に適用できる、より多くの詳細事項を提示したいと望んでいる。

ご意見があれば、また掲載用のプランまたはケーススタディを提出してもよいという方は、SPARC のアリソン・バツコルツにメールで連絡していただければ有難い。メールアドレスは、email:alison@art.org。

B. ビジネスプランの作成

SPARC

ビジネスプラン本体は、四つのパートに分かれており、序（第 1 章）から、要点の要約を備えた結び（第 14 章）までを包括する。パート（第 2 章から第 4 章）では、場面を設定しプロジェクト全体を紹介する。パート（第 5 章から第 7 章）では、製品の詳細、すなわち雑誌またはデータベース、およびその流通について述べる。パート（第 8 章および第 9 章）では、マーケティング戦略を発表し、パート（第 10 章から第 13 章）では、ビジネスリスク分析と合わせて、財務、組織、スタッフ配置の詳細を発表する。補足文書は、文書の後に、通常、同順に並べられる。

B-1 要点をまとめる

ビジネスプランの冒頭と末尾には、要点を提示する。エグゼクティブサマリーは、財務計画およびタイムスケジュールの要約版を含み、本編を包括的に紹介・要約する独立の項目でなければならない。結論（この文書構成では第 14 章にある）は、プランの健全性、予想結果の価値およびプランが支援に値する理由を読者が痛感するように、主要な点を強調するとよい。

第 1 章 エグゼクティブサマリー（事業計画の概要）

エグゼクティブサマリーはほとんど必ず第 1 章で、プランの簡潔な概要を表す。文書を受け取るすべての人がエグゼクティブサマリーを丁寧に読んでくれることを期待するか

もしれないが、全員がそれほど注意深くプランのバランスを読むわけではない。エグゼクティブサマリーは通常、研究論文の抄録と同様、他の全章を脱稿した後に書かれる。それでも、ドラフトが綿密であれば作業プロセスで利用することができ、他セクションの進展を促す。

エグゼクティブサマリーは、一般教養のある読者が理解できる言葉を使い、高度の普遍性をもって要約し、ベンチャーの最も重要な要素を強調しながら、1、2 ページに抑え、次の内容を含めること：

- ・ 製品モデル
- ・ 組織モデル
- ・ 製品、組織、ビジネスの原理と正当性
- ・ 業務明細表
- ・ 状況：プロジェクトの現状および経緯
- ・ 市場評価、対象母集団
- ・ 最高目標
- ・ 中心戦略
- ・ 主要計画
- ・ 見通し
- ・ 自足とリスク緩和に関する諸計画

ベンチャーのために資金援助を探している、または現在受けている場合（補助金や寄付金など）、いつ頃、どのようにして自立するのか、自立が支援者の目標または要求であるのかどうか、エグゼクティブサマリーにはっきり書いておくことが重要である。どのような場合でも、第 11 章のデータに基づいて数年間分の財政状態の概要を載せるのがよい。簡潔な表が一番わかりやすい。

図 1 財政状態概要

会計年度 * (終了 _____)	年	年	年	年
歳入 (または収入)	\$	\$	\$	\$
支出 - 総計				
営業利益 / 損失				
歳入率 (または収入率)	%	%	%	%
余剰現金 / (損失)				

* FY はアメリカでは通常 Fiscal Year で、ヨーロッパその他では Financial Year を指す。表および参照文書では FY は適切に標識付けされる。たとえば、現実に即して（初期開発段階などに財務の先例がある場合）、すぐ次の会計年度の予算、および一連の将来期間の予測。

第14章：結論（または結果）

すべての章のまとめとして、1ページ以下で、プロジェクトとビジネスプランについて最も説得力があり重要な要素について要約する。現実的な見通しで練り上げた、自分の樂觀性と情熱に対する理由を繰り返すことになるだろう。

創業期および初期段階で特に気をつけることは、補助金元、支援者、協賛者、寄稿者、その他に資金を依存する状況から、製品またはサービスによって発生する収入によって資金的に独立する段階へ、いつ移行させるかである。これは、**結論**で強調したい問題である。

B-2 プロジェクト概要説明

第2章と第3章は、ビジネスプラン本編の最初の二章であり、それに続く製品説明の導入部となる。扱う製品が有用な市場ニーズに合っており、売り出しに明確なビジョンがあり、着手あるいは既存のモデルから新しいモデルへの移行にあたって基盤を整備する手続きをとってきたことを、第3章の終わりまでに読者に納得させたい。

第2章 状況評価および戦略的対応

潜在的な支援者や参加者は、課題をこなすプランを実行する戦略を開発してきたという実質的な証拠が欲しい。プロジェクトを開始する環境評価、市場の需要に戦略的に応じる製品としての正当性は、ビジネスプランの中で最も重要な部分のひとつであろう。なぜなら、ベンチャーが取り組む問題やニーズが一目瞭然であるからだ。しかし、これに対するアプローチを選ぶ場合、以下の点をはっきりさせる：

- ・ 問題点またはニーズの説明
- ・ ソリューションの顧客やユーザーになってもらえそうな人々に、このことが問題になる理由を説明する。
- ・ 可能な範囲まで、問題を解決し、ニーズを満たすことによる経済的および/または社会的価値を定量化する。
- ・ 提示しているアプローチおよび/またはソリューションが正しい対応である理由、および、どの程度まで問題を解決し、ニーズを満たす方向へ向かうか説明する。
- ・ 同業他者のものや現状よりこちらのソリューションを気に入ってもらうため、市場とコミュニティを誘発する鍵となる要因を説明する。

状況評価は、ベンチャーのニーズ、成功の可能性、潜在するリスクに対する研究と分析を強調する。**戦略的対応**は、ベンチャーの成功で予想される結果に沿って識別したニーズに合致する主要戦略を説明する。

状況評価は、プロジェクトに対する潜在的受容性とプロジェクトの影響を押さえ、主

要調査における調査結果と結論の概要で始める。その次は、積極的に取り組む姿勢を支える特定の活動と調査結果の検討である。プロジェクトにはそれぞれ、様々な評価優先順位とパラメータがあるが、これらは発表する以下のトピックの中にある：

- ・ 特に正式な調査活動を含む、開発前または開発段階で行われる調査および/またはコミュニケーション。読者の大勢にとって、こうしたデータはプランの中で最も説得力のある意見である。
- ・ 主要な調査結果と結論、特に予想市場の規模と特徴、および製品の受容性。ここでの記載は結果に限定すべきである。方法、詳細なデータ、調査手段は、付録または参照書類に載せてもよい。
- ・ 調査結果や結論がビジネスおよび製品モデルをどのようにサポートし、識別したニーズや機会にどのように関係するか。
- ・ 潜在的なリスク、特に克服しなければならないコンテンツ取得および/または市場参入に関する競合と障壁。
- ・ これらの調査と開発を行う過程で学んだ最も大切な教訓
- ・ 製品、組織やビジネスモデルの先例。他のベンチャーに従事している事業主と話をして得られた有用な情報を強調してもよい。

戦略的対応は、現状評価から生じる。ここでは、ベンチャーの成功を確実にする中心戦略を提示する。例えば、状況評価で核となる市場セグメントが、多くの大学の研究機関における概算 1,000 名の教職員およびその大学院生であるとわかった場合、マーケティング戦略はこのグループを対象とし、コミュニケーションに用いる媒体、情報、プレゼンテーションスタイルを決定しなければならない。第 2 章ではマーケティング戦略を要約し、第 9 章で完全版を提供する。

第 3 章 プロジェクトの沿革、現状、および見通し

潜在的な支援者と参加者は、プロジェクトの経緯、現状、予定される主要活動を知りたいと思っている。この章では、プロジェクトと組織の沿革、状況を全般的なレベルで説明する。このために効率的な方法は、目標段階の発展および**事業計画**の基準を記し、関与した主要組織名にふれておくことである。同一の専門分野に属する個人および/または組織のリーダーによる関与や支持は、価値あるプロジェクト計画であることを示す強力な指標である。

タイムラインとスケジュール タイムラインは、この章において、または参照書類として示される。簡単なカレンダーや予定表が最適かもしれない。図 2 は、タイムラインとスケジュールの例である。全体的なレベルでこれを維持し、第 12 章ではさらに詳細な

スケジュールを提示する。

他の章では、編集や技術開発のように特定のトピックに関連する主要な目標段階とスケジュールも提示したいことがある。ビジネスプランの中には、より特定したタイムラインとスケジュールをトピックの各セクションに挿入したいがために、この章をすべて省いているものがある。

図 2 主要活動およびイベント

月 / 年	到達した目標段階
	———がコンセプト文書を著作。 ———に回覧
	———が受け取ったコンセプトを指示。 ———へのプレスリリースで発表
	———の援助で———のグループ会議 ———に原則合意
	———に対する正式合意を———が作成
	———を評価するため———が行った———の調査
	———に提出した助成申し入れの進展
	———を通じて———の資金として受領した補助金額 \$ ———
	———から受領した———の非金銭的寄与の誓約
月 / 年	予定されている新しい目標段階
	編集委員会と基準（クリテリア）を確立、コンテンツ取得開始
	技術開発と検証を含む、試験的プロジェクト開始
	価格目録と定期購読契約を完成
	マーケティングプラン実施；販売促進努力開始
	ベータ版とトライアルの利用を、選択的に提供
	有料アクセスサービス開始

第 4 章 製品およびビジネスモデル

提案する製品とビジネスモデルの説明は、どんなビジネスプランでも中心となる要素である。

第 2 章では、ベンチャーで利用する一般的な戦略をたてた。この章では、モデルを發展させてきた方法と並んで、製品およびビジネスモデルの詳細を説明する。以下は含んでおく考慮点に関する示唆：

モデルについて

- ・分野は何か。配信内容は何か。どんな市場またはコミュニティに製品を出すのか。
- ・製品またはサービスは何か。オンラインジャーナルか？ アカデミックサーバか？それがなぜ必要なのか。
- ・内容を伝えるために、どんな媒体を使うのか。ターゲット市場またはコミュニティ

に流通させるため、どんな手段を使うのか。流通面から見て、特にモデルの何が革新的なのか？ その革新性の真価は。

- ・ この製品またはサービスは、奇抜でないとする、どんな点で特徴があるのか。その特徴を市場ニーズや潜在的なコスト利益の面で正当とするものは何か。モデルは、中心戦略にどのように従っているのか、または関連しているのか。
- ・ どんな組織または存在が、製品を所有および/または出版するのか。なぜ、どのようにしてこの存在が所有・発行を引き受ける資格があるのか。
- ・ プロジェクトおよび事業全体は、初期および長期にわたり、どのようにして資金を得るのか。
- ・ 製品・サービスの販売とは別の資金源があるか、またそれは完全または部分的なオープンアクセスが可能か。
- ・ 有料のウェブサイト広告、スポンサー、e コマース、サービス料、知的所有ソフトウェアに対するライセンス料などの補助的な製品、サービスまたは活動からの収入はあるか。

この最後の点については、警告が必要である。一部の創業まもない企業は、副次的収入に対する期待が非現実的に高いということが、後でわかる。少なくとも初期段階では、調査および/または事前調整に基づく相当な確信がない限り、補助収入に過分に頼らないようにすることを推奨する。さらに、非営利かつ税金控除のビジネスを目的とするという事業の範疇外にあり、収入につながる活動については、税金アドバイザーに相談し、無関係のビジネス収入にかかる税金を限定する。

ソリューションに対するニーズのコンセプトとモデルの整備

- ・ このモデルの先例は何か？ それらはどの程度成功したか？
- ・ 考案して却下された代替モデルは何か？ またそれはなぜか？
- ・ コンセプトおよび/またはモデルの整備を支えたアドバイザーと関係団体はどこか？アドバイザーが大勢いるならば、彼らの一般的な特徴を述べ、巻末の参照書類に全員のリストを含める。
- ・ 選んだモデルが最適で、成功への最良のチャンスを生み出す、という結論を支える証拠は何かあるか。

相互関係

- ・ 他のイニシアチブやプログラムとの重要な相互関係で、これまであったもの、またはこれから確立されるものは何か？ 例えば、自分の分野の主要団体から支援は得ているか。所属大学の援助で出版を行うのか。スポンサーは誰で、どのような関係にあるか。
- ・ ベンチャー成功の潜在的可能性を、こうした相互関係がいかに補強されるのか。
- ・ 目標、コンテンツ、コミュニティの共存について、ベンチャーを他のベンチャーとどの

ように関連させるのか。こうしたベンチャーは、こちらと同じ分野のプログラム、PubMedCentral、arXiv.org、the Open Archives Initiative(OAI)、CrossRef、JSTORといった学際的なプログラムを含むことがある。

- ・ 戦略や方針の中で、Public Library of Science (PLoS) やブダペストオープンアクセスイニシアチブ(the Budapest Open Access Initiative、BOAI)といった共同プログラムを反映または補足するものはあるか？

B-3 製品説明

第 5 章から第 7 章は、プランの核である。本書パート Ⅱにあるとおり適切な導入がなされていれば、読者は製品を好意的に受け入れる用意ができているはずである。今度はその機会をとらえる。説明が確固として具体的であればあるほど、読者は一層確信を持ちやすくなる。同じように、読者は、見つけられるような弱点、不確実性、またはギャップに気づく。それを克服するためプランを要約し、必要があればリスク緩和と途中修正を行うことを提示した第 13 章を読者に参照させる。

第 5 章 製品：データベースまたはジャーナル

データベースまたはジャーナルを説明する章は、読者にとって非常に重要である。内容と編集プランに関する十分な検討内容を、短期長期にわたる製品へのアクセスの提供プランと一緒に提示する。この章では特に、コンテンツ開発に対するアプローチについて強力な事例を作成しなければならない。コンテンツは、評判とコミュニティの支援を獲得するこちらの能力を決定する主要素となる。

コンテンツについて

- ・ ベンチャーが提案するコンテンツのタイプ、スコープ、ソースは何か。スコープは確立されているのか、まだ発展段階なのか？ 可能性のある寄稿者は誰で、それらの寄稿、および含まれているための見込みは誰か。
- ・ コンテンツを決定するにあたり、特に考慮する点は何か。例えば、市場リサーチ、市場における既存製品の調査、または編集者、創立者、支援者による利益に対する発言は、コンテンツ決定に役割を果たしたか。
- ・ 図 3 A または 3 B に示したように、見積りを数字であらわすことができるか？

図 3 A プロジェクト X の累積量概算

サーバ、集約またはリポジトリ	1 年目	2 年目	3 年目
コンテンツタイプ A——			
タイトル数			
過去分も含む量			

過去分も含む部数			
研究論文数			
その他論文数			
ページ数または電子ページ数			
コンテンツタイプ B ———			
以下同様			

図 3 B タイトル X の累積量概算

ジャーナル名	1 年目	2 年目	3 年目
発行部数数			
研究論文数			
その他論文数			
ページ数または電子ページ数			

- ・ 大勢の読者を得るためには、どのくらいの量のコンテンツを取得しなければならないか。すなわち、創業時とその後続くベンチャーを維持するに十分な数の論文その他である。いかに大勢の読者を維持するか。

編集力、慣習および方針

- ・ コンテンツの質をどのように確かめるか？ 編集委員会、検討委員会、レフェリーを使うのか？ 編集スタッフを集めたり配置したりするため、どんなプランや手段がとられてきたか、またとる予定か？
- ・ コンテンツは、分野において正当と認められる革新性の潜在能力を識別および/または提供する市場ニーズに対し、どのような方法ですぐれたソリューションを提示するのか？

編集システム

- ・ コンテンツの訂正、修正、編集について、どんな自動化および/またはコミュニケーションツールを展開するのか。またどの時点で展開するのか。例えば、ジャーナルを発行する場合、発行物、記事、著者の提出物、ピアレビューの編集管理に、集合的に通常「エディトリアルツールキット」または「電子原稿システム(electronic manuscript system、EMS)」と呼ばれる 電子ツールを使うのか。
- ・ 選択したものは、プロセス面・経済面も含めてどのような利点があるか。

知的財産に対する考慮

- ・ 全体的に、知的財産に対する方針と慣習はどのように組織の使命に呼応することを意図され、もしくはすでに実施されたのか。例えば、研究の自由な伝達を使命とする場合、

知的財産に対する方針と慣習は、十分にリベラルか？

- ・ たとえば著作権・著作権といった知的財産権の所有に関する方針はどのようなものか。他の方針は考慮したか。なぜその方針を採用したのか。
- ・ ベンチャーに論文および他のコンテンツを含むために、著者または他の所有者/著作権保持者とのあいだでライセンスまたは他の形式の契約が必要か？ 必要な場合は、その契約の期限を明記し、可能であれば参照書類に契約サンプルを載せる。掲載したコンテンツすべての電子版のライセンスと永続的なアーカイブ/アクセスを目的とするコンテンツのライセンスといった問題を必ず取り上げておくこと。実際に例外なく、どんなプロジェクトも事業も、他団体が関与する専門・専門外分野を網羅するための法的契約を綿密に準備して事業をおこなわなければならない。
- ・ 学術コミュニケーションの範囲で、知的財産に関する画期的な方針を確立したか？ 事業および/または学術コミュニケーションプロセスに、その画期的な方針はどのような恩恵があるか（しかしながら、重要な市場ニーズに合致する能力の方が、方針の革新性よりも重要である）。
- ・ 購読者とユーザーに関する情報のプライバシーなど、プライバシーに関する方針はどのようなものか？ 自国のプライバシー法(Privacy Act)、データ保護法(Data Protection Act)または類似の法律または規制を遵守しているか？ そのことは明示されているか？ 参照書類に自分の意見を含んでおきたくなるかもしれない。
- ・ 購読者やユーザーに関する一部の情報は、他団体と共有するのか？ 例えば、コンテンツを製品に入れるためライセンス契約を結んだ発行者など。共有する場合、どのような情報を共有し、それはなぜか、どのような規制を設けているか。
- ・ 商標、サービスマーク、著作権、URL ドメイン名、ソフトウェアなど組織が所有している、または所有予定の知的財産は何か。
- ・ コンテンツの所有者から使用許可を受ける場合を除き、使用許可の取得が必要な知的財産は他にあるか。こうした権利を保証するため、どのような手段をとってきたか、またはとる予定か。

製品のアクセスと認知度

支援者になる可能性のある人々は、短期長期にわたり、製品へのアクセスがどのように提供されるのかを知りたい。アクセスは、ウェブリンクを通じて行うものと同様、索引付けと抄録サービスで提供される。永続的なアクセスは、適切なアーカイブで確保される。

抄録・索引付け、リンク

- ・ 読者は、どのようにして出版物のコンテンツについて知るのか。コンテンツには、適切な抄録と索引のサービスが行われているか。そうであるならば、どちらを行っているの

か。抄録と索引について、他の考えはあるか。

- ・ 出版物は、World Wide Web でアクセスできるか。ウェブリンクは使用するか。他のウェブサイトと交流するために、どんなリンクを作ったか、また作る予定か。リンクしたサイトの利点は何か。他のウェブサイトと交流するリンクについて、他の考えはあるか？
- ・ 研究論文のフルテキストは、DOIs (Document Object Identifiers)識別子システム/サービス、CrossRef などの利用を通じて、他の論文と参照リンクされているか。

アーカイブと永続的アクセス

- ・ 電子ジャーナルまたはデータベースへの永続的アクセスに関する方針はあるか。つまり、今後数年にわたり研究者が確実にアクセスできるような手段を講じたか。
- ・ アーカイブと永続アクセスプランの鍵となる要素は何か。いつ実施されるのか。
- ・ 適切なコミュニティの代表者(大学図書館員など)にアドバイスや推薦を求めて相談したか、または相談する予定か。結果はどうであったか。コンセンサスまたは明らかに好意的なアプローチがあったか。
- ・ アーカイブ用に蓄積するプログラムに適用する考えはどのようなものか。
- ・ アーカイブの長期コストは、財務モデルに含まれているか（通常の対策は、短期の必要資金だけでなく、アーカイブと長期にわたるデータ移動の可能性に備えて使える年間予備費も含んで予算を立てる方法である）。

長期アクセスは、販売やサポート上、製品がおそらく依存している図書コミュニティ内において、特別な懸案事項である。参加する著者たちもデジタルアーカイブの重要性を認めるだろう。実施に時間がかかっても、顧客とユーザーが確実に永続的にアクセスできるよう、デジタルアーカイブのプランを考えておく。例として、組織は関連ジャーナルのオンライン集積を行う旨、方針として発表する。この場合、方針の厳守は、ライセンス実地権者、ベンダー、戦略パートナーとの契約を通して取り組まれる。

「我々は、最高の実践に基づく長期アーカイブソリューションに関与する。各購読者は、定期購読申請をし、料金支払い期間に電子出版された出版物につき、永続的にアクセスおよび利用を続ける権利を有する。このアクセスは、冊子体ジャーナルの定期購読者がその過去分を永続的に保持できるのと同様に、購読中であるか否かを問わない。我々の技術プランは、技術の発展に従って新しいデジタル技術を採用するための移行パスを提供し、それによって新しい環境でのデータベースの長期携帯性と適応性を確実にすることを試みる。最悪の場合、我々は電子アーカイブとオンラインアクセスを停止し、第三者と購読者のオンラインアーカイブアクセスの継続を行う。また、それ以外では、適切なオフライン媒体にて、購読者用の特別アーカイブを整える。」

第6章 技術と技術的考慮

プランを読んだ多くの人々は、ベンチャーが直面する技術問題や困難に対しどのような解決策を提示するのかを知りたい。検討事項は、データベースの作成、ウェブサイトの開発、ウェブサイトの管理、原稿管理と編集プロセス用ツール、そのほか重要な技術事項を含む。通常、ビジネスプランは、複数のエキスパートおよび関連団体との共同作業に基づく

この章では、エキスパートによって与えられる知識が特に重要であることを示す。

- ・ ソフトウェアシステム、ハードウェアシステムの両方について、製品の操作、生産および流通のために採用した、または採用予定の技術および技術的ソリューションの主要タイプは何か。参照書類セクションに詳細を含める。
- ・ プロジェクトは、既製のソフトウェアにどの程度まで依存するか。カスタムおよび専有プログラミングはどの程度まで必要か。技術作業の範囲で行うことは何か。誰がその作業を行うのか。
- ・ FLURPS（機能性、ローカライズ、利便性、信頼性、性能、スケーラビリティ）とコスト、市場参入の間でトレードオフを行うか。行うならば、これらのうちどれがベンチャーに最も重要か。
- ・ 開発および創業段階で、どのような専門知識が必要か。操業中には、どのような専門知識が必要か。この知識を得るために特別な問題が何かあるか。
- ・ プロジェクトの事業主とアドバイザーは、プランおよび基本技術アプローチにいかに関与するのか。
- ・ 技術的インフラ、その場所、操作とメンテナンスの責任者について記載する。このインフラはどのように取得、維持するのか。
- ・ 組織外の団体、例えば、ベンダーやパートナーは、技術的操作に責任があるのか。そうであれば、誰か。どのように関与するのか。どのような契約か。何を作業範囲とするのか。
- ・ ホストは誰か。すなわち、電子製品が属するサーバを誰が提供するのか。代替ホストおよび/またはミラーサイトはあるか。データベースのバックアップ、災害復旧、アーカイブについて計画しているか。
- ・ どんなコミュニケーション規格およびシステムを採用するのか。どんなネットワーク規格を用いるか。
- ・ インターネット上で出版する場合、コンテンツと情報用に、どの電子フォーマットを使用するか。（例 SGML、XML、HTML、TIFF および/または PDF）。選択したフォーマットは、即時期間だけでなく、長期にわたってデータの携帯性とアーカイブを確実にするために、どんな利点があるのか。

- ・ 特に、他の製作者/発行者からコンテンツを受領する場合、一貫したデータフォーマット、新しいデータのタイムリーな受領、品質管理を確実にするため、どのような方針、規格、手続きを採用するか。
- ・ 技術の進歩が早い場合、その変化についていくためにどのようなプランを用意したか。
- ・ 学術コミュニケーションの範囲内で、革新的だと考える重要技術をなにか創造、実装、または取得・採用したか。このうち、所有権のあるものが何かあるか。誰が所有しているのか。
- ・ どんな情報を集めようと計画しているか。統計の利用、コンテンツのターンアラウンド時間、システム応答時間など。システム性能の監視、利用パターンの評価をするため、この情報をどのように使う計画か。どんなユーザーのプライバシー管理を行うか。
- ・ 誰かと所有権のある技術を共有するか？ そうであれば、誰とどのように共有するのか。
- ・ 主要技術のリスクは何か。リスク管理をどのように計画するか。
- ・ 適切な期間にわたる技術プランに関連した取り組みと費用が適切に見積もられたと確信しているか。
- ・ 技術プランの鍵となる目標または使命は何か。この目標は、明確な特徴をリストアップして表すこともある。図4は、ジャーナルのマルチタイトルオンライン集計に用意された一例である。

図4 技術プラン概要

使命	信用のある、安定した、確実な技術に基づくシステムと操作。コスト効果も高い。オープンで、規格に基づいた設計。抄録と記事の識別に、拡張可能で計算可能なシステム。抄録と記事の検索について、ユーザーにとって便利で効率がよい。研究者のアクセスを広げる内部・外部リンク；アーカイブ化されたコンテンツ。新しい技術への移行パス。
規格	SGML コアテキスト (ISO 12083 変更、CALS テーブル、MathML) ;HTML(表示)、PDF(プリントバージョン)；ODBC/SQL(オラクル)；GIF、JPEG、TIFF (600dpi)；DOI(+SICI)；http
表示	ジャーナルのアーカイブ/巻/号；抄録；著者/キーワード索引；コンテンツ発行表；全文 HTML および PDF；埋め込みサムネイル - 実物大の図(印刷用 600dpi TIFF)
検索	ブラウズ可能(可能にしたブラウザ)；簡易検索および詳細検索；主題カテゴリによる検索；ジャーナル名/巻/号；発行年月範囲指定；文書タイプ；タイトル、著者、キーワード；抄録：全文：参照
リンク	内部：引用から論文へ。論文から他の論文へ。同一著者による関連件名、論文引用 外部：他の全文出版物、オリジナル・コンテンツ、他のデータベース集計、A&I データベース、参加コンテンツの所有者その他とのオンザフライ(即時の)リンク結果。

もうひとつの例として、関連ジャーナルのオンライン集計を行う組織のビジネスプランからの抜粋を挙げておく。

「構造化文書情報(structured document information、SGML)とダイナミック・インターネット出版(dynamic Internet publishing、HTML および/または XML)とを橋渡しする、モジュラー、スケーラブルオープンな設計を採用する。システムは、自由に入手可能で広く使われているウェブクライアントソフトウェアを含み、ISO SGML 規格—高度に構造化したデータの検索および操作、長期間のコア文書の実行可能性—およびウェブプロトコルの現在規格を利用する。

一般的なブラウザを用いて便利に閲覧し印刷するため、HTML フォーマットと PDF フォーマットを提供する。

「データベースに含まれる記事は、文書オブジェクト識別子(Document Object Identifiers、DOIs)を用いて識別され、内部的に首尾一貫したリソースと便利なユーザー体験を作り出すため、他に掲載されたジャーナルと参照リンクしている。DOIs の記事は、A&I 検索結果で見つけた記事前文へ簡単にリンクする外部抄録および索引付け(A&I)サービスで利用できる。また、オプションとして、CrossRef 経由でリンクする外部引用にも利用できる。タイムリーに、広範囲で、内容の深い、詳細な情報を必要とする研究者にとって、これは必要不可欠である。また、これは、我々のデータベースが、技術の進歩にしたがって移行する、高度な携帯リソースであることを意味する。」

「我々の現在の技術利用は、出版者の観点だけではなく、研究コミュニティの観点からコンテンツの長期提供と管理の問題にも焦点をあてている。このアプローチにより、我々は、他の構成要素と妥協せずにハードウェア・ソフトウェアにおける進歩を享受できるようになり、それによってシステムを拡張可能・アップグレード可能にする。」

第7章 生産、流通、ユーザーアクセス

製品の生産・流通と同様に、ユーザーアクセスおよび、ある程度必要な範囲のユーザー訓練とサポートに関するプランを有することは、不可欠である。

生産と流通

- ・ 製品の生産に関連した注目に値する技術的またはインフラリソースは何か。どのような人材が必要か。
- ・ どのように製品を流通するか。ユーザーがすでにアクセス可能な、または可能になる予定の媒体および手段をすべて説明する。

- ・ 生産と流通面で他者と関わるものはあるか？ 例えば、生産・流通機能のいずれかの部分をアウトソーシングするのか。するのであれば、他者とは何か（または、どのように選ばれるか）、どのように関わるのか。契約に特定の運用措置を含む予定か。

ユーザーアクセス

- ・ アクセスには、制限またはコントロールを行う予定があるか。例えば、大学図書館協会にライセンスする場合、複数の図書館のユーザー全員がアクセスできるのか。
- ・ 購読者および/またはユーザーは、アクセスと利用を制限する協定を受け入れる必要があるか。そうであれば、どのようなタイプの協定か。主要な規定はどんなものか。これらは、どのように知的財産に関する方針と慣習を補強し、公正利用ガイドラインを反映するのか。参照書類に、標準的協定の実例を含める。
- ・ ユーザーが求める最低プラットフォーム能力は何か。例えば、サポートされているウェブブラウザのタイプに、制限はあるか。ユーザーは、カスタムアプリケーションのインストールを求められるか。特に高速のインターネット接続を必要とするか。
- ・ 第6章では、技術（または他のもの）について、機器やソフトウェアが劣っている可能性のある発展途上国のユーザーに対し特に考慮してきたか。障害をもつ人の使用についてはどうか（また、一般に、準拠法と規制を遵守しているか）。
- ・ アクセスに関する方針と契約条件を練るため、科学、学術、および図書館コミュニティの代表に相談をしたか。

新規ユーザー訓練と継続ユーザーのサポート

理想的には、サービスとは、新規ユーザーの特別訓練または通常の域を超えたユーザーサポートを避けるために設計される。しかし、この章ではプランニングの一環として問題を見直し、関連する詳細事項を含めること。

- ・ 製品使用前に、ユーザーは訓練が必要か。その場合、ウェブサイト、システム、ユーザーインターフェース、およびコンテンツに関連する主要エリアで訓練を必要とするものは何か。ユーザーを訓練し、熟達させるには、どんなツールやタスクを実装するのか。例えば、オンラインチュートリアル、FAQ、ユーザーマニュアル、クイックリファレンス、またはデモンストレーションか。誰が、こうしたものを作るのか。
- ・ ユーザーサポート、技術サポートおよびコンテンツの実質的サポートの両方、の目標は何か。サポートはオンラインか。電話および/または email でのユーザーサポート用に、ヘルプ担当を置くか。その場合、場所、スタッフ、リソース、営業時間、メカニズムのトラッキングについて詳細を提供する。ヘルプ担当を置かない場合は、その理由。

B-4 ターゲット市場とマーケティング

この二つの章では、ビジネスの常識を示す必要がある。資金源（第 8 章）、マーケティング戦略（第 9 章）は、支援者とコンテンツ提供者にとって利益となるものであり、ビジネスプランの最後に述べる資金・営業プランを積み上げる材料でもある。

第 8 章 価格（または料金または資金）

価格または料金の設定は、プランニングチームにとって大事な問題であり、関連団体も意見したい事項だろう。プロジェクトは、製品販売やアクセス料金から収入を得る。すなわち、メンバー料金、投稿料、ユーザー料金、寄付金および補助金、もしくは他の資金源。事業の資金繰りに関する論議は、これまでに、おそらく、誰もが受け入れられるアプローチをとることで解決していることだろう。状況と競合性に対するアセスメント結果同様、出資者のコンセンサスを得られる根拠を、この章ではっきり示すことができれば、事業はより健全なものとなるだろう。

潜在的支援者や参加者の多くは、**価格、料金および財務計画**の他の要素に関心を集ませるだろう。読者は、二つの主要点に注目する。製品やサービスの価格や料金は公正で支払い可能な額としてコミュニティに受け入れられるだろうか。大切なことは、販売あるいは他の資金源にしる、創業段階から長期にわたってベンチャーを維持するに足る収入を生み出せるのか、である。

初めから最適の価格体系または料金体系を確立することを明確に狙うにもかかわらず、創業まもない事業者の多くは、時がたてば、体系を洗練する必要に直面する。体系がまだ確立していない場合は、準備、導入、テストの必要性、マーケティングと販売促進に入るためには、どの時点で体系を完成させるかをはっきりさせる。

価格戦略

- ・ 価格体系または料金体系の主な目標は何か。投資者の様々な希望や要求を均衡させることか。例えば、大抵の非営利の目標は、**コスト回収**、すなわち歳入と歳出のバランスをとることで、営業利益はそれほどではない。
- ・ 価格・料金体系について、適切なコミュニティの代表にアドバイスや推薦など相談したか。相談の結果はどうだったか。コンセンサスや明らかに賛同を得たアプローチはあったか。
- ・ 構造的な市場調査を行ったか、または行うことを考慮したか。

価格または料金

- ・ 製品はどのように購入できるか。完全な定期購読、選択的購読または部分的購読、定期購読ではなくペイ・パー・ビュー方式によるアクセス、また他の付加的な利用は可能か。
- ・ 著者に課金するのか（例えば、ページ料金） また電子出版サービスによるジャーナルなど、他にも課金するのか。

- ・ アクセスと利用の価格および条件は誰が決定するのか。例えば、創業組織だけが権限をもつのか。または、こうした決定に、ジャーナル発行者や他のコンテンツ所有者など他者が関わるのか。他者が関わる場合、彼らはいかなる権利をもつのか。どんな手続きを踏むのか。決定は、相互合意か、あるいは一方のみが行うのか。
- ・ 価格および料金はどんなものか。はっきり提示するには、表を作成する。提示が複雑な場合は、参照書類に配置することを考える。
- ・ 価格・料金体系の先例を見たか。競合他者の構造は考慮したか。
- ・ 価格体系または料金体系をすでに公開している場合、コミュニティの反応は肯定的だったか、否定的だったか。受け取ったフィードバックに応える計画をどのようにしているか。
- ・ 価格体系または料金体系を将来調整する方針またはプランはあるか。今後数年にわたり、営業成績に応じた価格調整、コンテンツや特集の付加による調整、または他の要素に対する調整を行うか。

歳入発生モデルが、上記に挙げたものを基本としていない場合、この章を自分の状況に合うように応用する必要がある。いくつかの代替モデルは、勢いを得ている。例えば、あるモデルでは、ジャーナル発行者などコンテンツ所有者が電子出版サービスを受けたり、課金アクセスによるジャーナルまたはデータベースの集計に加わったりするため、課金集計者がいる。それにより各コンテンツ所有者は、歳入の公平なシェアを獲得する。

無料アクセスへの移行

- ・ いつの時点か、製品に無料アクセスできるようになるだろうか。あるモデルは、料金支払済み定期購読、または顧客にコストがかかる別の方法で、最初のアクセスが可能になる。その後、最初の発行から6ヶ月または1年後、または製品が多大な収入を生み出す力を失ったとき、どの研究者もそのサービスから、および/または他の場所を経由して、無料で直接そのコンテンツにアクセスできるようになる。
- ・ 解決しなければならない重要な問題がまだあるか。例えば、ジャーナル発行者などコンテンツ所有者が無料アクセスに反対している場合。その場合は、問題の状況と、解決の見通しはどのようなものか。
- ・ 無料アクセスを提供する便宜と利益は何か。ビジネスモデルと主要歳入源にリスクはあるか。

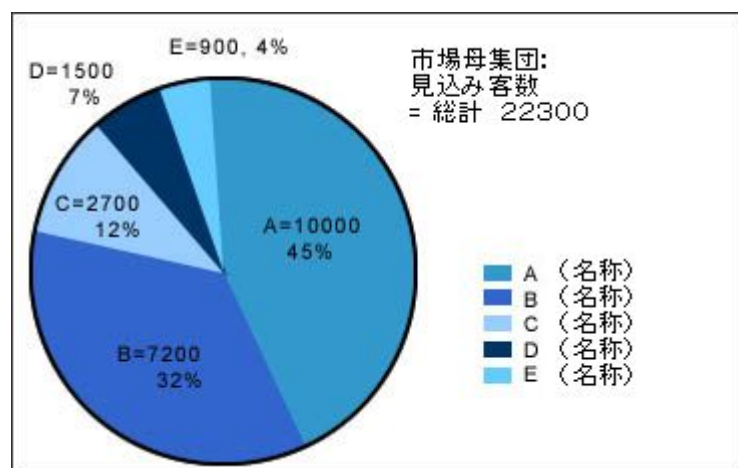
第9章 市場、マーケティング、販売

大抵のプロジェクトは、完全に保証された潤沢な資金を持ってはいない。販売によって収入を獲得できなければならない。補助金や寄付金といった確かな収入源から永続的に

資金を得られることが確実だとしても、この章は飛ばさないこと。著者や他のコンテンツ製作者は、自分の作品に対する認知度とアクセスの販売促進を重要だと考えている。販売においても製品プロモーションにおいても、市場、適切なマーケティング技術の採用、特別な人材の配置に関する知識が必要になる。

たとえ、その分野で自分の製品が優位にあると確信しても、製品が自然に売れると決して仮定してはいけない。たとえアクセスが無料でオープンであっても、認知度と市場認知の必要性に比例した、なんらかの販売促進と宣伝を行う。マーケティング、販売促進、勧誘と販売、注文処理は、大抵の科学者・学者および図書館員にとってはほとんど経験のない行為である。そのため、エキスパートの知恵と細部に関する注意を提供してもらうため、学協会または大学出版といった従来の出版者に声をかけ、共同作業を行いたいと考えるかもしれない。もう一つの選択肢は、確かな販売網と専門知識を持つ代理店、流通業者または類似組織と、戦略的なビジネス関係を確立することである。

図 5 市場母集団



市場分析

- ・ 製品の市場母集団は何か？ 見込み客数を示す図 5(上)に表したように、それを識別、説明、定量化する。顧客とユーザーが違う場合など、様々な見込み客の分類をはっきりさせる。
- ・ 販売を、顧客のタイプによって異なる平均価格で行う場合、様々な市場セグメントでの予想販売量で、母集団を分けたチャートを提示したいこともある。例えば、学協会会員、非会員、学生の区別、または大学図書館員と他の研究機関、組織図書館員の区別。
- ・ 母集団の重要な特徴はなにか。例えば、この母集団の研究者と学生は、ジャーナル出版にどの程度依存しているか。
- ・ 見込み客数または販売量から算出される市場の拡大または縮小の見通しは何か。母集団のどんな傾向に気づいたか、または予測できるか。

競合状況

- ・ 競合状況はどうなっているか。状況評価（第2章）で、すでに製品の競合について検討したが、ここでそれを繰り返す、または分析をさらに詳細に行いたいと考える。
- ・ 最も注目すべき競争相手は誰か、誰が優勢か、自分の製品モデルと優勢なモデルの素材の差異は何か。
- ・ マーケットは成熟していて、はっきり形成されているか、または成長中で、まとまっていない状態か。
- ・ 市場参入に関して最も困難な競合面の障壁は何か。克服方法は？

市場獲得

- ・ 市場参入、つまり、潜在的総合市場における顧客の比率で測ったとおりの市場シェアを獲得する計画はどのようなものか。
証拠、市場調査、それに匹敵する関連実例を挙げる。図6の例にあるように、計画を説明し、定量化する。保守的に行うこと！

図6 市場参入計画

市場セグメント	1年目		2年目		3年目	
	#	%	#	%	#	%
セグメントA						
セグメントB						
セグメントC						
セグメントD						
セグメントE						
合計						
# = 市場母集団のセグメント合計内の顧客数 % = 市場母集団における顧客見込み率						

特に野心があり、十分に開発した財務モデルがある場合、さらに二つの問題にも取り組むことになる。

- ・ 比較を行い、財務面から必要最低限の市場獲得のレベルはどれだけか。損益分岐点以上にするには何が必要か。
- ・ 市場はネットワークの利点を提示しているか。つまり、製品やサービスの価値は、ネットワークをすでに利用している個人数が作用して増加しているか。その場合、価格や販売プランにどんな影響を及ぼしているか、また及ぼす見込みがあるか。

マーケティング、販売促進、広報（「アウトバウンドマーケティング」）

- ・ 一般に、製品やサービスはどのようにマーケティングされ、販売促進され、宣伝されるのか。プランにはどのような方法を最も利用するつもりで、それはなぜか。創業者および/またはそのマーケティングパートナーは、以下のオプションを考慮したいと考えるかもしれない：
 - 会議参照書類
 - 印刷および/または email によるダイレクトメール販売促進
 - 実物宣伝および/または実演販売
 - 自分のウェブサイトおよび/または他の媒体もしくはサイトでの宣伝
 - プレスリリースとメディアブレースメント
 - 会議・会合でのプレゼンテーション
 - 口コミ
 - 製品レビュー
 - 支援者、パートナー、その他による推薦および販売促進
 - 無料トライアル
 - 関連ウェブサイトとのリンク
- ・ 自分の組織内の人材を使ってマーケティング・販売促進活動を行うか、あるいは認可された代理店、流通業者または戦略的パートナーなどに、全体的、部分的に外部委託を行うか。マーケティング、広告代理店、またはそれに類する企業を利用するか。そのようなパートナーが関わる場合、それは誰か。パートナーの資格は何か。どのような条件で関わるのか。可能であれば、リソースの配分、財務調整、領域などの事項に関する情報を含める。参照書類に、サービス企業との契約の写しを入れる。
- ・ どのくらい多様な製品が、例えば、集計やリポジトリの要素が販売促進され、マーケティングされているかという点で、目立つ差異はあるか。様々なカテゴリーの見込み客またはユーザーに対するマーケティングアプローチに、差異は見込まれるか。地理的エリア間（国内、国外）では、どうか。
- ・ 販売促進と広報のスケジュールはどのようなものか。担当者は誰か。この情報は、図 7 のように表にして表し、この章の中または参照書類内に入れる。

図 7 初年度販売促進および広報スケジュール

年/月	活動	責任者
	プロジェクトのイニシアチブについてのニュースリリースを——に配布	
	トライアルアクセス用に選んだグループに対してベータサイトをプロモートし、フィードバックを行う	
	パンフレットおよび公開前の価格表/注文フォームを、0,000 人の	

	見込み客に送付、ウェブサイト貼り付け	
	———の 프로모ーションと関連して、トライアルアクセス用のリリース前サイトをプロモートし、無料トライアルの利用に提供する	
	X Y Zの年次大会で、ブースを設置、イベントをプログラムに入れる	

- ・ どんな販売促進または宣伝用の材料を作成したか？ どのように配布したか？ 結果はどうだったか。入手可能であれば、参照書類内に一、二のアイテムを含んでおく。
- ・ プロジェクトが投稿料によって全部または一部補助されている場合、このことをどのように販売促進したり宣伝したりするか。

販売

- ・ 自分の組織内の人材を使って、販売またはそれと等しい活動を行うか。あるいは、認可された代理店、流通業者または戦略的パートナーなどに、全体的、部分的に外部委託を行うか。そのようなパートナーが関わる場合、それは誰か。パートナーの資格は何か。どのような条件で使うのか。契約の写しがあれば参照書類に含める。
- ・ 一般に、製品またはサービスをどのように販売するか。どのような販売方法を最も利用する計画か？
- ・ どれほど多様な製品構成（例えば集計やリポジトリの要素）が販売されているかという点で、目立つ差異はあるか。様々なカテゴリーの見込み客またはユーザーに、差異はあるか。地理的エリア間では、どうか。
- ・ 注目する優先順位をつけるため「トップ見込み客リスト」を開発したか、または開発する予定か。

販売管理、注文処理、顧客サポート

販売管理に含まれる業務は、見込み客および/または顧客データベースの保守に加えて、販売、見込み客および顧客とのコミュニケーション、見積りと提案の準備の補助、リードとの接触保持およびフォローアップ、に従事するスタッフを管理・事務的にサポートする業務を含む。販売が外部委託であれば、これはサービス提供者の仕事であるが、そのプラン、システム、人材は、こちらが満足するものでなければならない。

顧客サポートは、時として第 7 章で扱ったユーザーサポートとははっきり違うことがある。ユーザーサポートは、技術、コンテンツ内容、およびインターネット接続について質問や問題がある場合に、ユーザーを補助することに焦点をあてている。顧客サポートは、コミュニケーションと、請求書、料金および利用期間についての質問・苦情に答えることに焦点をあてている。しかし多くの場合、顧客とユーザーは同一であるので、プランの中で最も適切な部分に、サポートに関する考えをすべてまとめることに決めてもよい。

販売管理はどのように行われるのか。販売管理の場所はどこか。誰が管理するのか。

- ・ どのように注文処理、請求書発行、料金回収を行うのか。
- ・ 顧客サポートはどのように行われるのか。どこで、誰によって行われるのか。これらのサポート活動の主な懸念は何か。例えば、顧客とコミュニケーションをとり、請求書、料金、契約変更、使用期間について、顧客からの質問に答えることか。

結論

- ・ 初期調査および状況評価は、マーケティングと販売の見積り、プランおよび見通しをどのようにサポートするか。
- ・ 専門家のアドバイザーは、戦略やプランにどのように寄与してきたか。
- ・ マーケティング予算、販売予算の根拠は何か。これは、開発者が、新製品導入とそれによる収益伸長に必要な取り組みおよび費用を過小評価してしまう自信過剰を避けるため、特に注意を払うメリットがある問題である。

B-5 組織と財務

多くの読者は、どのように操業しビジネスを行っていくのか、すなわち、どのように管理・組織されるのかについて、説明を読みたいであろう。以下は、各自でトピックを選択できるよう構成した。取り組むトピックを本章のなかから選択されたい。

第10章 組織とスタッフ

組織

- ・ 起源：いつ、どのように組織が誕生したか。
- ・ 組織の中心人物 すなわち、創業者、主要メンバー、支援者、パートナーなどは誰か。関連・提携組織または機関は何か。
- ・ 組織の所在地はどこか。連絡できるよう、住所・電話番号その他の情報を提供する。
- ・ 組織の使命と目的
- ・ どのような種別の組織または会社であるのか、またはする予定か。
—アメリカ合衆国内の場合：非営利で税金控除の場合、IRS（内国歳入庁）からどのような指定を受けているか [例 501(c)(3)]。あるいは、既存の機関または組織との関連で似たようなステータスがあるか？こうした指定を申請したか。すでにそれを受領したか。
- アメリカ合衆国外の場合：同じような質問を適用
- ・ 法人の管轄はどこか。法人法、定款、国および自治体の役所に求められる特許状、定款といった基本的な法人文書は備えているか。これらの文書は、参照書類に含める。
- ・ 管理体制はどうなっているか。取締役会、管理グループ、または他の管理組織があるか。
- ・ 最高経営責任者、最高業務執行責任者、または同等の役職についている者は誰か。
- ・ 組織が独立しておらず、大学の一部として、または学協会の一部、または非法人の提携

として営業する場合、最終的な権限および責任をもつ地位は何か。

- ・ 利害の相克を避けるため、どのようなメカニズムを設定したか。
- ・ どんな委員会またはグループを設置したか。ボランティア、顧問、起業について必要不可欠な人材はいるか。
- ・ 組織図はあるか。あれば、この章または参照書類に含める。

人材

この章では、主要な情報を要約する必要があるが、とりわけ特定の人材と地位について詳細に扱うことになる。スタッフや人材管理に関する微妙な情報は、必要があれば知ることを基本に、ビジネスプラン外に示される。

- ・ 全般的なスタッフ戦略はどのようなものか。例えば、スタッフは主に正社員、パートタイム、学生、契約による人材あるいは他の体系か。正社員雇用に限界がある、特定技能をもつ人材を採用することが困難、利害の相克など、スタッフに関して特に考慮すること、要求または機関の規制があるか。
- ・ 組織内にどのようなスタッフの地位を設けたか、または提案するか。地位についての内容説明はあるか。これらの地位についている人材はいるか。彼らの資格は何か。詳細については、ここでは要約し、詳細を参照書類に載せる。
- ・ スタッフの報酬計画はどのようなものか。
- ・ スタッフの中に、ボランティア、顧問、他の無報酬の人材はいるか。
- ・ どのように、有給・無給の人材を採用するか。
- ・ どんな手当を従業員に与えるか。
- ・ 給与・手当の管理をどのように扱うか。
- ・ 雇用均等のような、国・州および/または地域の法律および規制の遵守を含む、雇用・採用の方針と手続きはどのようなものか。プロジェクトが部署等として所属する大学または組織の方針は何か。

専門サービス

- ・ 法人、ビジネス、知的財産権に関する法律も含めて、法務を担うのは誰か。
- ・ 帳簿または会計および監査を含む財務の業務は、どのように管理するのか。予算、会計の慣習と原則、財務報告の準備について、誰がアドバイスをするのか。
- ・ 税金のアドバイス、税金準備、ファイリングを含む税金事項は誰が管理するのか。通常は、会計・監査にあたる人材または企業が行う。
- ・ ビジネス全般、技術、マーケティングおよび他の職務に関して、コンサルタントを使うか。

知的財産の申請と登録

- ・ 商号、商標またはサービスマーク、URL、ドメイン名を登録する予定か。
- ・ 著作権および特許権を申請する必要があるか。
- ・ そのベンチャーは国際的な問題に関わるか。たとえば、国外の著者がオンライン出版に寄稿する場合、特別な知的財産権法の考慮はあるか。

保険

自分の起こしたビジネスが、提携する既定の組織または機関の保険範囲に含まれていることがある。いずれにせよ、プロジェクトがどのようなタイプの保険を必要とするか考えたり、専門家のアドバイスを求めることを考えたりしたい。非営利組織を専門とする有能な保険代理店で始めるとよいだろう。

保険は、プロジェクト開発および始動段階では、さほど優先順位が高くないが、ある時点で、組織の資産ならびに取締役および役員を守るために必要になる。例えば、インターネット/メディア保険は、著作権や商標の侵害、プライバシーの侵害、中傷、誤差、コンテンツに関する脱漏および怠慢行為、無認可アクセスに対する苦情の可能性に対してかけられる、比較的新しいタイプの保険である。

- ・ 組織をリスクから守るために、どんな方針や習慣を確立するか。
- ・ 著者および/またはコンテンツ所有者、ベンダー、および代理人との契約に、どのような告知、担保責任、損失補償を含んでいるか。
- ・ どの保険を契約するか。例：取締役および役員の責任、財産および災害、一般責任およびインターネット/メディアについて。
- ・ 国際的な問題を考慮したか。

法人諸届

以下にあげた法人諸届のすべて、および他に可能性のある届出と登録に関して法律専門家からアドバイスを得なければならない。税金と関連届出のほとんどは、会計アドバイザーおよび/または法律アドバイザーの助力で行われる。

- ・ アメリカ合衆国内の場合：非営利で税金控除の場合、IRS（内国歳入庁）からどのような指定を受けているか（例 501(c)(3)）。
この指定を申請したことがあるか。すでに受領したか。（または、大学や既存法人の一部として、非営利の地位を得ているか。）
- ・ 永続的な法人権のための基本定款を起草したか。あれば参照資料に含める。
- ・ 仕事に対して給与を支払う場合、および IRS（内国歳入庁）に届出を行う場合必要になる、連邦雇用者登録番号（Federal Employer Identification Number、EIN）を持っている

るか？

- ・ 税金控除ステータスを申請する IRS (内国歳入庁) フォーム 1023(連邦所得税の控除) および裁判管轄地の税金控除申請書の手続きは完了したか。これらは、所得、フランチャイズ、個人財産、および売上税の控除を含む。
- ・ 年次情報返却用 IRS (内国歳入庁) フォーム 990 および裁判管轄地の類似の届出を完了したか。
- ・ 該当する他の届出はすべて完了したか。
- ・ アメリカ合衆国外では、同様の質問項目を適用。

第 11 章 財務計画：予算と見通し

財務計画は、ビジネスプランの中で最も重要である。戦略計画および営業計画に密接に関係し、活動と営業について予算を立てられ計画された結果を会計用語で示すものである。適正に準備された財務計画は、期間中の所得、支出、純資産の全カテゴリを表す。財務計画の立案は、プランニングのなかで、おそらくもっとも複雑だ。

複雑であるが故、計画立案の前提として、必ず決定しておかなければならない基本事項と確立しなければならない構造がある。例えば、会計年度の選択、予算・決算書用ソフトウェアの選択、予算・財務報告書の勘定科目表設定などが含まれる。

こうした構造を確立するにあたり、国ごとに違い、組織のタイプごとに等級が異なる一般会計原則(generally accepted accounting principles、GAAP)を遵守し、会計専門家の助言と助力を得たいものである。親会社または支援組織のひとつに属する財務担当役員または財務部長に相談する場合もある。たいていの場合、手続きマニュアルを含め、全ての文書は入手可能である。大学や学協会で仕事をしているならば、こうした事項のほとんどはおそらく既知のことであり、ここでは自分のプロジェクトに応用すればよい。以下の情報とアドバイスは、実際の状況で必要とするよりも広範囲にわたり、複雑であるかもしれない。より簡潔なアプローチでまったく十分であろう。

会計年度(FY)の設定

12 ヶ月単位の会計年度を既に設定した、あるいは設定最中だろう。多くの組織にとって、会計年度は、暦年である。月ごとの収入に波があっても、収支のサイクルが暦年の期間を大抵超えて延長することが予想される場合、これが適切である。会計年度が特定の営業サイクルに基づく場合もある。例えば、寄付金または機関支援からの資金が相当ある場合、会計年度は主要資金サイクルに対応する四分の一暦年の月に開始する。また、製品の販売利益が特定の四半期に集中する傾向がある場合、毎年の年間購読料をほとんど集める期間である場合などは、会計年度はそのサイクルにあった暦年の四半期にある月で始める。

通常の会計年度期間は、次の四種類のいずれかである：

12月31日終了会計年度、年期間は1月1日—12月31日まで、四半期は1 - 3月、
4 - 6月、7 - 9月、10 - 12月

3月31日終了会計年度、年期間は4月1日—3月31日まで、4 - 6月、7 - 9月、
10—12月、1—3月

6月30日終了会計年度、年期間は7月1日—6月30日まで、四半期は7 - 9月、
10—12月、1 - 3月、4 - 6月

9月30日終了会計年度、年期間は10月1日—9月30日まで、四半期は10 - 12月、
1 - 3月、4 - 6月、7 - 9月

- ・ 自分の事業が、確立されている組織または機関の一部署、部門、または支部である場合は、親組織と同じ会計年度を採用したい。
- ・ 自分の事業が独立企業である場合、会計年度は、例えば会社の定款またはそれに類する企業文書に設定された事項に対応するようにする。

予算、会計および財務報告用ソフトウェア

まだであれば、財務の記録、分析、報告用に使用するソフトウェアを検討すること。ある組織またはプロジェクトには、Microsoft Excel™といった通常のスプレッドシートで十分間に合うかもしれない。組織またはプロジェクトによっては、数多くの市販製品から選んだ、財務に特化したプログラムが必要かもしれない。価格の手ごろな優れたプログラムが数多く市販されている。このうちいくつかは、非営利組織の利用に調整され、特に設計されたオプションを備えている。大抵のものは、かなりの柔軟性とカスタマイズが可能である。このようなパソコンベースのプログラムは、実際に勘定科目表作成から、月ごとの簿記用予算、定期決算書まで、財務管理のあらゆる面に利用できる。

ソフトウェアについて考慮したい点の一部を挙げる。

- ・ どんな報告書を用意したいか。
- ・ 財務評価および決定は、定期的に行う必要があるか。
- ・ どの程度詳細なものが必要か。
- ・ （人材、コスト正当化を含む）財務データの入力と符合のための現実的な能力

簿記と会計を外部委託する場合、委託先の専門家は既に自分の使いやすいプログラムを持っているので、ソフトウェアの選択は気にせず、入出力の手続き設定に注目する。

勘定科目表

予算と会計の基本的必要条件は、**勘定科目表**という、会計制度に連動する各勘定をコード化したリストの確立である。財務報告書、財務諸表のほか管理記録と貸借対照表の作成プロセスをまとめる必要がある。勘定科目表は、通常 5 つの種類に分けられる。これら

は、すべての会計および財務報告書について、一貫して応用・拡張する。また、これは国の慣習、組織の種別およびステータス、ならびに自分の状況に応じて異なる。

独立法人である場合、つまり、学協会や大学のように確立した組織の一部署、部門または支部でない場合で、帳簿を一揃いつけなければならない場合は、以下のカテゴリが必要である。

〔1000〕**資産**：現金、投資、売掛金、設備および資産を含む財産として、法人が所有する有形資産項目

〔2000〕**負債**：借入金、買掛金、および該当する全種類の税金を含む、法人の債務

〔3000〕**純資産**：純資産は、企業の資産価値を反映するもので、資産から負債を差し引いた額（プラスまたはマイナス額）を表し、貸借対照表に表示される。

いずれの組織またはプロジェクトについても、以下が必要である。

〔4000-5000〕**歳入(または収入)**：発生方法・受領方法を問わず、あらゆる収入を仕分け、符合するために必要な、各カテゴリ、サブカテゴリ、および細目。

〔6000-7000〕**支出**：発生方法・支払い方法を問わず、あらゆる支出を仕分け、符合するために必要な、各カテゴリ、サブカテゴリ、および細目。支出は、直接費および配賦費の両方を含む。直接費は、人件費のように組織によって直接発生するものである。配賦費は、例として賃料、管理サービス、間接費など、親組織からプロジェクトに課される金額である。

付録 C-5 には、**勘定科目表サンプル**があり、関係のある項目すべてを包括する予算を立てるため、財務計画作成時のチェックリストとして利用できる。この科目表はどのベンチャーにも完全に応用できるわけではないが、包括的で項目別になっている。自分の状況に合わせて適切に科目表を取り入れる。

財務計画の発表

財務計画の構造が一旦できたら、おそらく専門家に補助してもらいながら、完全なものに仕上げる。ビジネスプラン文書の中で財務計画を発表する際には、要約で始めたい。例えば、第1章(図1参照)で使った表のように、簡潔な表が最もわかりやすい。これは、以下の点に関係する重要事項についてのコメントを含む、財務構成の最も注意すべき要素について、簡単な検討を行うときにも大切である：

- ・ **歳入** 売り上げ高・料金、寄付金およびその他外部からの資金など、自然発生した歳入を含む
- ・ **支出** 非金銭的寄与、その他相殺勘定の総計・純益両方

- ・ **純営業成績** 会計年度末の黒字または赤字のどちらか
- ・ **キャッシュフロー** 月ごとのプラスまたはマイナス勘定、および年度末の現金持ち高

通常のレビュー期間は次の通り：

- ・ 組織が既に存在および/または財務履歴がある場合、**歴史的年または前年**
- ・ **現在年の予算**
- ・ **将来年の見通し**

この章または参照書類のどちらかに含まれる図 8 に示すように、拡張した表を使うことで、検討内容が支えられ、おそらく最も明確に発表できる。ほとんどのコメントは、特に歳入において予想される逐年変化率の検討と、この見通しの主要根拠から得られる。これをサポートするために、コメントの重要観点を説明する図表を使用してもよい。カテゴリごと、上位二、三項目プラス「その他」で、歳入と支出を分けて表示する円グラフや棒グラフなど、目的に最適なフォーマットを見つけること。逐年変化を表すためにも図表を使用できる。

初年度事業計画予算

事業計画の財政状態を表す予算は、合理的な項目を設けて検討されるべきだ。多くの項目、状況、活動は既に発表済みかもしれない。しかし、ここでは、もっとも重要な考慮点を検討する。データは、図 8 と同じフォーマットの表を使い、しかし図 9（下）にあるように四半期ごとの月別総額に分けると、極めてはっきり示されるだろう。実際問題として、**予算スプレッドシート**は、多くの列に調適できるよう *landscape* モードでフォーマットし、本章の中ではなく参照書類に含める。

図 8 年別予算と見通し

会計年度（———終了）	実際(年)	予算（年）	予想（年）	予想（年）
歳入（または収入）				
補助金および寄付金	\$	\$	\$	\$
売上（オンライン）				
売上（オフライン）				
売上（その他）				
歳入総額				
総支出				
給与および賃金				
賃金税および給付金				

旅行・娯楽費				
事務所費				
施設費				
保険料				
専門サービス				
マーケティング・宣伝				
コンテンツ取得				
データベース				
ホスト、配信				
生産・顧客サービス				
データ移動準備金				
ライセンス使用料準備金				
間接・配賦コスト				
総支出額				
相殺支出				
非金銭的寄与				
その他				
相殺支出合計				
純支出合計				
営業利益/(損失)				
歳入率（または収入）		%	%	%
余剰現金/（損失）				

図 9 月別予算

会計年度（一終了）	1月	2月	3月	第一四半期	4月	5月	6月	第二四半期	
	7月	8月	9月	第三四半期	10月	11月	12月	第四四半期	総計

*カテゴリと細目は、上記表で使われたものと同じである。

参加者

予算準備と見通しは、一般的には特定分野の高度な専門知識と、作業に関連する数字その他の入力事項を有する人材全員が関わるチームの仕事である。こうした人材を見分け、信頼性と会計責任の確立に役立てるため、この章で述べられる予算準備のプロセスを説明する。こうした事項について優れた方針と手続きを有する既存の親組織内で活動する組織

またはプロジェクトの場合、以下のトピックに取り組む必要はないかもしれない。

会計基準、財務管理およびコントロール

会計方式をはっきりさせ、財務管理と財務コントロールの主要プランを説明する。組織内の会計士または外部アドバイザーは、このセクションを執筆することが可能であり、それは準備にあたってかなりの助けとなる。たとえば、トピックは以下のものを含む。

- ・ 一般会計原則(GAAP)の遵守
- ・ 現金または発生主義会計方式を使うかどうかを含む、帳簿と会計方式
- ・ 買掛金・売掛金システムと方針
- ・ 銀行および現金の管理
- ・ 定期的な見直しと報告
- ・ 監査

第 12 章：初年度事業計画

これまでの章の中で、数年にわたる見通しを大体把握してきた。ここでは、開始直後の期間の事業計画を発表する。これは、組織の会計年度およびその年度の 12 ヶ月間の予算と一致するが、市場参入につながる活動増加の間隔が 1 年以上の場合、その会計年度をこえて先行および/または拡張することもある。

この章を使って、特定活動を詳細化するイベントスケジュールおよび責任者を発表し、戦略の実施とより広範な戦略プランの目標も含める。この章では、近い期間に行う必要事項と責任者に加えて、水準点およびプランからの逸脱を追跡するためのタイムテーブルを、関連団体のすべてに確実に知らせるためのものである。すべての関連団体がスケジュールを承知・了承しているよう留意すること。効果的な事業計画は、一般に以下のものを含む。

- ・ 行わなければならない作業を識別・手引きするために十分詳細であること。参加者を圧倒・困惑させ、柔軟性と創造性を制約するような詳細は避けたい。
- ・ 会計責任の明示。どの人物または存在が各活動の責任者なのか。特定項目または行動に責任のある団体が未確立の場合、「未決」と記載しておき、行動日に先立ち確実に完成させる。
- ・ 定期的に報告や比較を進めることができるフォーマットおよび仕組み
- ・ 同じ中心戦略、目標および目標行動に基づき、戦略プランにおおよそ一致する構造

推奨フォーマット

図 10 に示すように、スケジュール発表には、比較的簡単な表が好ましい。この概要は、いつ行動を起こすか、または、いつ達成するのかに焦点をあてている。あるいは、スケジュール表や、開始予定日で始まり完了日で終わるように重要ですぐ行う全ステップを示しながら項目別行動を順番に表した Gantt Chart(線表)など、より包括的なフォーマットでス

スケジュールを説明してもよい。この章に概要を、具体的な説明を参照書類にと、両方を備えている計画文書もある。以下に、主要事業計画を発表する多くの方法のひとつとして、概要レベルのロジスティックスケジュールの例を挙げる。この例は、説明用の仮想スケジュールにすぎない。

図 10 ロジスティックスケジュール (1 年)

時期	内容	担当者
	プランニング	
	ビジネス・財務計画の最後から二番目の草案を取締役およびその他関係者に提出し、フィードバックする	
	プランを完成し承認を受ける	
	組織	
	法律顧問と共に作業を行い、正式な企業文書を確立する 形式統治組織があれば（取締役会など）初回に 会合をおこない、役員を選出し、会則を採択する	
	法律顧問と作業を行い、法人化、税金控除、知的財産登録 について諸届出を開始する	
	スタッフプランを実施（すなわち採用）	
	未設立の編集委員会および/または諮問委員会を形成する	
	財務	
	財務、会計、給与システム、方針および慣習を確立する	
	技術	
	試験用の技術開発を開始（または実施技術計画）	
	すべての主要技術リソースを確認・確保	
	すべての技術リソースとシステムをテスト・検証	
	すべての技術システムのベータテストを完了	
	すべての製品発売用技術システムの完了	
	コンテンツ	
	編集委員とアドバイザーと一緒に作業を行い、 コンテンツの分類を確立（または確認）する	
	コンテンツ取得システムおよび編集者/評者用ツールの テストと検証	
	コンテンツ取得システムとパイロット用ツールの完成	
	コンテンツ取得と公開前試験プロセスの開始	
	コンテンツ取得システムおよびツールの修正および仕上げ	

	コンテンツ取得と製品発売のために用意したプロセスを継続	
	マーケティングと販売促進	
	マーケティングプランの実施	
	営業代理/流通手配を確認・確保	
	直接マーケティング用見込み客全リストの取得	
	価格の最終決定	
	販売促進に着手；販売を行い、受け取り、処理を開始； 請求と回収の財務との調整	
	オンライン製品アクセス・顧客サービス	
	ベータ版およびトライアルの促進	
	ベータ版およびトライアルのユーザーからフィードバックを集め、 応答	
	有料アクセスサービスに着手（製品の初公開）	

第13章：ビジネスリスク、偶発事象、途中修正

どんなプロジェクトも計画通り成功する保証はない。読者は、真剣な努力に伴うリスクを認識し、偶発事象や途中修正について計画しているかを知りたい。

潜在的ビジネスリスク

- ・ プランの中で重要な項目を過小評価したり過大評価したりしている可能性を考える。歳入？ 支出？ 市場の母集団？ 顧客？ 最も決定的な投入は何か、結果は投入の変動にどの程度影響を受けるか（感度分析）。見積りが最も重要な投入を超過、または合致しないという可能性を大雑把に考えてみる(リスク分析)。
- ・ ビジネス操業に関わる無数の詳細事項を達成するために、不首尾をいかに処理するか。
- ・ 状況展開で起こりうる影響として、何を考えるか。例えば、市場がより多くまたはより少ないリソースを製品に費やすことを示す、一般的な経済動向の予測を行うなど。

少なくとも、実現すると予測したリスクのほか、プラスまたはマイナスの影響を与える不測の展開があることを予期しなければならない。こうした不確実性を認識していることは、予防手段を実際に実施するために十分なリソースと、必要な場合、項目に含んでおいた偶発事象を考えて、計画に組み込むことが重要であることを意味する。

予防および偶発事象に係る予算

リスクが表面化する可能性を減らすため、計画に予防措置または予防行動を組み込みたい。例えば、特定の市場参入の達成を失敗すれば相当好ましくない影響を及ぼす場合、

製品定義、価格付け、位置づけを導き出すため、構造のしっかりした市場調査および/または市場受容テストに投資したい。技術者が道路を建設する際に行うように、予算の中に5-15%の偶発事象分を含めることを考えておく。

偶発事象への対処計画、途中修正

創業当初の諸局面においては全般的な計画書が最も適切であるが、特別な偶発事象の計画が初めから確立される場合がある。

- ・ コンテンツ、技術開発、市場参入、歳入の発生またはコストコントロールで、重要な要求または結果が見積りほど好ましい状態にならない場合、どのような行動が必要か。
- ・ 当初計画と見通しに対し、実際の、修正した計画の結果を測るために使うプロセスやスケジュールはどのようなものか。
- ・ 計画が見込みどおりに動かない場合、どのような途中行動をとるか。この質問は、文章形式または図 11 のような表のいずれでも、一連の文章内で答えることができる。

図 11 偶発事象への対処計画

発生事項	可能性のある対応または修正行動
期待していた寄付が実現しない	財務モデルと行動計画を修正し、収支のバランスをとる
コンテンツの量または質が不十分	知的財産の所有者に対する条件をもっと良くする。またはコンテンツをより広い範囲で求める
販売代理店の活動結果が不十分	契約の中に、成績基準をいれ、それに合わない場合は契約を終了できることにする
主要な技術ベンダーが受容できる成績を示さない	改善策を実施する。または関係を終了し、他のベンダーを確保する
財務決算の最低線が予算と要求を下回る	財務・経営のコントロールを引き締め、可能な部分の支出を減らす

第 14 章 結論（または結果）

この章を準備するためには、本書の B-1 要点をまとめるを参照。

B-6 文書提供

参照書類

参照書類は、ビジネスプランに大切な補足文書である。それらの文書は、プランニングが考え抜かれ、詳細にわたるものであることを示す。つまり、作成者自身がプランをよ

くわかっているということである。このセクションを必要に応じて編成し、それぞれの文書や状況に適切な項目を含むようにすること。重要度順または他の基準で項目を並べたいかもしれないが、一般に、参照書類はプラン本体で参照する順に並べて番号をつける。例として、本書で述べた項目を挙げる。この中に自分のプランに含みたい項目があるかもしれない。

- 2 - 1 状況分析と戦略的対応のために行う調査
 - A. 調査方法
 - B. 調査結果
- 3 - 1 事業の経緯、状況、概要のタイムライン
- 4 - 1 アドバイザーおよび/または参加者（コンセプトとビジネスモデルの起案を補助する者）
- 5 - 1 コンテンツ所有者/著作権保持者とのライセンス（または他の）契約
- 5 - 2 プライバシーに関する方針
- 6 - 1 技術の相互関係
- 8 - 1 定期購読者および/またはユーザーとのライセンス（または他の）契約
- 8 - 2 価格または料金目録
- 9 - 1 販売促進および宣伝スケジュール
- 9 - 2 販売促進および宣伝用材料のサンプル
- 9 - 3 販売および関連サービス（例 販売代理店）に関する外部委託契約
- 10 - 1 基本会社文書
 - A. 定款
 - B. 内規
 - C. その他
- 10 - 2 組織図
- 10 - 3 職員配置および採用計画
- 11 - 1 年別予算および予測
- 11 - 2 月別予算
- 12 - 1 初年度事業計画：予定ベンチマーク（または Gantt Chart）

C 付録

C - 1 連絡先および注意

SPARC について

SPARC は、大学と図書館の研究連合であり、増加する学術出版の競争を容易にするものである。メンバーは、現在北米、オーストラリア、ニュージーランドおよびアジアにお

ける約 200 の研究機関および図書館組合である。SPARC は、またカナダ、英国、アイルランド、デンマーク、オーストラリアおよびアメリカの主要図書館組織とも提携している。新しい事業は、**SPARC Europe** といい、ヨーロッパの研究グループと連合を作るヨーロッパ研究図書館連盟 (LIBER、the Association of European Research Libraries / Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche) と、学術および非営利コミュニケーションプロジェクトに焦点をあててビジネスプランおよび諮問サービスを提供する **SPARC Consulting Group** の共同イニシアチブである。

詳細については：<http://www.arl.org/sparc>

または：<http://www.sparceurope.org>

SPARC の連絡先

リック・ジョンソン(Rick Johnson)、代表 (email:rick@arl.org)

アリソン・バックホルツ(Alison Buckholtz)、副代表(email;alison@arl.org)

レイム・クロウ(Raym Crow)、シニアコンサルタント(email:raym@arl.org)

SPARC コンサルティンググループの連絡先

ハワード・ゴールドスタイン (Howard Goldstein) シニアコンサルタント
(email:goldsteinh@aol.com)

SPARC

21 Dupont Circle, NW, Suite 800

Washington, DC 20036

Tel:202-296-2296 Fax:202-872-0884

SPARC の関連出版物

準備の一部として、また有用な追加情報とガイダンスを得るためには、アクセス可能ウェブのソースを参照。無料印刷コピーの注文は、pmds@arl.org にメールで連絡。

Declaring Independence: A Guide to Creating Community-controlled Science Journals

『独立宣言』：研究コミュニティがコントロールした学術雑誌を創刊するための手引き書

この出版物は、TRLN(Triangle Research Libraries Network、トライアングル研究図書館ネットワーク)と共同で SPARC が製作した。他のコンテンツと並んで、この文書は代替出版の選択肢と選択を評価する方法を含んでおり、出版プロセスおよび独立出版ビジネス

スにとっての多様なビジネス活動の手引書となる。

この手引書へのアクセス：<http://www.arl.org/sparc/DI>

『変化の創造(Create Change)』：学術コミュニケーションを主張する教職員と図書館員の行動に関する情報源

この冊子は、電子的および冊子体による再配布が可能であり、学術コミュニケーションにおける問題と活動について、図書館員と大学教職員がどのように共同で働くかを特に強調しながら、概要を述べている。出版は、the Association of Research Libraries、the Association of College and Research Libraries (the American Library Association の一部)および SPARC が、グラディス・クリーブル・デルマ基金 (Gladys Kriebel Delmas Foundation) の支援を得て、スポンサーとなった。

この冊子へのアクセスは、<http://www.arl.org/create/home/html> である。

注意

他に特記のない限り、『独立への道(GAINING INDEPENDENCE)』の著作権は、SPARC にある。コピーを実費または実費以下で配布し、かつ、著者、ソースならびに著作権のクレジットを各コピーに含む場合、非営利の教育またはライブラリー目的で、コピーを複製、配布および電子的に掲示する許可が与えられる。この許可は、アメリカ合衆国著作権法(the U.S. Copyright Act)の第 107 条、第 108 条、およびその他の条項に基づいて与えられる複製権に加えて付与するものである。これらの記述対象は、著作権の記述がそのままである限り、さらに転送され、配賦されてよい。

この出版物における法律、会計、税金および技術的トピックに関する検討は、情報目的に限られており、専門的アドバイスの性格は持たない。SPARC は、法律、会計および税金のサービスには従事していない。またこの出版物は、専門家のアドバイスの代りにはならない。そのようなアドバイスが必要である場合、有能な専門家のサービスを探されたい。

C-2 サイトと情報源

これらのウェブサイトおよびソースのいくつかは、プロジェクトのコンセプトおよび計画を練り上げる際、特に重要で価値があるだろう。通常、これらのほとんどは他の有用なサイトに、さらにリンクする。

組織またはタイトル	説明またはトピック	URL
®・・・非営利について	非営利プランナーおよび 運営者の一般的関心	http://www.nonprofit.about.com
非営利経営の連合	非営利プランナーおよび	http://www.allianceonline.org

運営者の一般的関心

ARL	Association of Research Libraries	http://www.arl.org
ARL 学術コミュニケーション事務所	学術コミュニケーションの問題とリソース	http://www.arl.org/scomm/index.html
Association of Learned and Professional Society Publishers	営利を目的としない出版社の代表	http://www.alpsp.org
ブダペストオープンアクセスイニシアチブ	ピアレビュー誌へのオープンアクセスを協力して呼びかける	http://www.soros.org/openaccess
CNI Copyright	著作権および知的財産問題について討論する e-フォーラム	http://cni.org/Hforums/cni-copyright
変化の創造	大学教職員および図書館員の活動リソース	http://www.arl.org/create/home/html
CrossRef	科学・学術オンライン出版のリンクサービス	http://www.crossref.org
独立宣言	研究コミュニティがコントロールする雑誌を創造する手引	http://www.arl.org.sparc/DI
GAP	German Academic Publishers Organization (ドイツの大学出版会のプロジェクト)	http://www.ubka.unikarlsruhe.de/gap-c
ICOLC	電子情報の選択と購入	http://www.library.yale.edu/consortia/2001currentpractices.htm

Statement of
Current Perspective and
Preferred Practices

INC:Internet 非営利プランナーと運営者 <http://www.nonprofit-info.org>
Nonprofit Center の一般的関心

International 世界 150 余の図書館組合の組織 <http://www.library.yale.edu/consortia>
Coalition of
Library Consortia(ICOLC)

International 電子学術コミュニケーションの <http://www.icaap.org>
Consortium for the 進歩に寄与
Advancement of
Academic Publication

International 図書・情報サービスおよび <http://www.ifla.org>
Federation of ユーザーの利益を代表する
Library Associations and
Institutions

International ワールドワイドな情報アクセス <http://www.inasp.info>
Network for the を改善する目的の協力
Availability of ネットワーク
Scientific Publications

Journal of ミシガン大学出版が発行する <http://www.press.umich.edu/jep>
Electronic e-ジャーナル
Publishing

JSTOR 学術雑誌文献の包括的アーカイブ <http://www.jstor.org>

Licensing Principles 図書館と情報提供者間の契約 <http://www.ifla.org/V/ebpb/copy.htm>
(IFLA) の基本原則

National Library of カナダの出版社むけ最も <http://www.nlc-bnc.ca/9/13/indexe.html>

Canada	良い慣習の手引き	
Open Archives Initiative	共同利用規格の開発・促進	http://www.openarchives.org
Principles for Licensing Electronic Resources	ライセンス交渉者のための 声明と手引き	http://www.arl.org/scomm/
Public Library of Science	科学情報の交換促進	http://www.publiclibraryofscience.org
Publishing Resources for Journals and Repositories	出版と技術ソリューション およびサービスの ソースリスト	http://www.arl.org/space/core index.asp? = h16
Roquade	電子科学出版のため のオランダの大学の パートナーシップ	http://www.roquade.nl
Signal Hill	学術 e-press およびサポート 組織のヨーロッパにおける パートナーシップ	http://www.signal-hill.org
SPARC	学術出版・学術資源連合	http://www.arl.org/sparc
SPARC Europe	学術出版・学術資源連合	http://www.sparceurope.org
SPARC Partners	SPARC が保証した非営利 学術コミュニケーション イニシアチブ	http://www.arl.org/sparc
Stanford	知的財産の著作権および公正使用	http://www.fairuse.stanford.edu

University
Libraries

Tools and ネバダ州立大学リノ図書館による [http://www.library.unr.edu/
Resources トピックのサイト \[ejournals/editors.html\]\(http://www.library.unr.edu/ejournals/editors.html\)
for Online
Journal
Editing & Publishing](http://www.library.unr.edu/ejournals/editors.html)

University 著作権リソース；インタラクティブな [http://www.utsystem.edu/ogc/
of Texas System ソフトウェア・データベース \[intellectualproperty/cprtindx.
ライセンス チェックリストを含む \\[htm\\]\\(http://www.utsystem.edu/ogc/intellectualproperty/cprtindx.htm\\)\]\(http://www.utsystem.edu/ogc/intellectualproperty/cprtindx.htm\)](http://www.utsystem.edu/ogc/)

WAI ワールドワイドウェブ組合のリソース <http://www.w3.org/WAI/Resources>
および活動で、ハンディのある人々が
Web を高度に使えるように促進する。

Yale University ライセンス用語およびコメントの [http://www.library.yale.edu/~
Library サンプルを含むライセンスの \[license/index.shtml\]\(http://www.library.yale.edu/~license/index.shtml\)
LIBLICENSE リソース](http://www.library.yale.edu/~license/index.shtml)

C-3 用語集

以下の用語は、このマニュアルで使用されており、本書の文脈では以下のように定義される。特定の会計用語に関する追加の定義および情報は、「会計用語」をキーワードに WWW を検索されたい（米国外で様々な意味と実用性をもつ可能性がある）。

accrual method of accounting (発生主義会計)

発生主義としても知られる。 - 収入と支出が認識されるタイミングにおいて、cash method(現金主義)と正反対である。発生主義を採用すると、収入は実際授受した日時に関係なく獲得した時点で記帳され、支出は支払った日時に関係なく発生した時点で記帳される。

定期購読販売に役立つ例：定期購読は 12 ヶ月 \$ 300 で販売する。発生主義に基づき、1/12 の売上、すなわち \$25 は、毎月記録され、「獲得した収入」の増加分を反映する。同様に、\$ 24,000 のコストがかかる機器に、資本が支出され、会計からみた耐用年数概算が 48 ヶ月であるとする。すなわち 1/48 の支出または \$500 が、毎月記録される。

発生主義は、支出と収入の関係をより正確に表すため、好んで使われる基準であるが、現金主義よりも複雑である。小規模非営利団体の多くは、現金主義で帳簿をつける方が容易であるとわかっているが、簿記担当者または会計士には、年度末に発生主義の計算書を作成させる。それは年一回の監査報告および IRS（内国歳入庁）や関連届出に通常必要となる。

cash flow (キャッシュフロー)

事業活動における現金の流れで、総所得額から総支出額を差し引いたもの。

Cash method of accounting (現金主義会計)

現金主義としても知られる。 - 収入と支出が認識されるタイミングにおいて、accrual method of accounting(発生主義会計)と正反対である。現金主義を用いると、収入は獲得した時点ではなく実際授受した日時に報告され、支出は発生した時点ではなく実際に支払った時点で報告される。

上記と同じ例を現金主義に基づいて用いる場合：12 ヶ月 \$ 300 で販売する定期購読は、その月の売上総額で記録される。\$ 24,000 の資本支出は、購入月に支出される。

"critical mass" 「クリティカルマス」

十分市場をひきつけ、製品価値を認めてもらい、なおかつ財務計画とビジネスモデルを支えるために必要なコンテンツの量と種類。

Gantt Chart

作業を説明したプロジェクトスケジュールおよび作業間の依存性を表示する、広く使われているプロジェクト管理表。開発者である、管理科学の初期パイオニア、ヘンリー・ギヤント (Henry Gantt) の名をとってつけられた。たくさんの例とソフトウェアプログラムはウェブ上で入手できる；「gantt chart」をキーワード検索する。

grant-of-use permission (使用許可付与)

他者の知的財産を使用する許可の付与は、通常ライセンスまたは類似の契約で伝達される。例えば、一般に売上のシェアなどを考慮したり、出版者がその雑誌へのアクセスを規制付きで販売したり、オンラインで出版物を普及させたりする権利を付与する。著者が発行者に権利を付与している例もある。

market capture (市場獲得)

市場の母集団の中から得られる顧客（および/またはユーザー）；しばしば「市場浸透」が代わりに使用される。

market or customer prospects (見込み市場または見込み客)

製品を購入する合理的な見込みがある存在（様々な市場セグメント内の機関、組織および/または個人のこともある）。

market entry(市場参入)

製品が競合品としてその市場に入った時点。

market penetration (市場浸透)

市場の母集団の中で、取引される、またはされると見込まれる（売上または使用単位など）部分で、通常は市場セグメントに関連する数字およびパーセンテージで測定される；しばしば「市場獲得」の代わりに使われる。

market segment (市場セグメント)

市場の母集団全体の中ではっきりしたグループ（例えば、研究図書館は、公立図書館および政府機関も含む母集団の中のセグメントである）；市場セグメントは地理的な観点で見られることもある（例えば、北米、国際など）。

market share (市場シェア)

実現している各市場セグメントと市場母集団全体のシェア（例えば、1,000 の母集団の中の 100 に対して、製品がある時間までに売れると、シェアは 10%となる）。

market universe (市場母集団)

すべての見込み市場または見込み客であるが、定義され定量化されている。

network benefits (ネットワーク利益)

ソリューションを既に採用した他の顧客から派生する顧客価値の増加。例として、インターネットのインスタントメッセージは、限られた人数が主たる目的—他者とのコミュニケーション - で採用する場合、あまり価値がない。しかし大勢が同じソフトウェア/システム/サービス/製品を採用すれば、もっと価値あるものとなる。

sales agent or agency (販売代理店)

製品やサービスの代表・販売を行う契約を結んだ者。契約には大抵手数料などの報酬と、市場セグメントまたは製品タイプについて規制がある。

C-4 ビジネスプランのチェックリスト(概略)

本書に掲載した模範ビジネスプランは、高度に構築された包括的アプローチに基づいている。我々の目的は、あらゆる主要トピックについてプランニング上の重要な考慮点を示すことである。しかしながら、われわれのモデルは、プロジェクトやそのプランニング文書が求めるものより少なく、または大抵の場合は多く、提供していることがある。しかし、たとえ全く違う構造の文書を作成することを選んだ場合でも、トピックの中からプランで取り上げたいものを選ぶ際、またその編成の仕方について、以下のチェックリストが役立つことを願う。

1. エグゼクティブサマリー

以下の各項目についての概観

- ・製品モデル
- ・組織モデル
- ・製品、組織、ビジネスの原理と正当性
- ・業務明細表
- ・状況
- ・市場評価、対象母集団
- ・最高目標
- ・中心戦略
- ・主要計画
- ・見通し
- ・財務の自足とリスク緩和に関する計画
- ・表：財務概要

2. 状況評価および戦略的対応

状況について

- ・調査および/またはコミュニケーション
- ・主要調査結果および結論
- ・ビジネスと製品のサポート
- ・潜在リスク
- ・得られた教訓

戦略について

- ・市場またはコミュニティのニーズ分析
- ・中心ソリューション
- ・中心戦略

3. プロジェクトの沿革、現状および見通し

- ・ プロジェクトはどのようにして生まれたか
- ・ 現状
- ・ 主要活動予定
- ・ 表：主要活動およびイベント

4. 製品モデルおよびビジネスモデル

モデルについて

- ・ 科学のフィールド
- ・ 対象となる市場またはコミュニティ
- ・ 引渡し予定コンテンツ
- ・ 製品またはサービス、必要な理由
- ・ 媒体、流通網
- ・ 目立つ、かつユニークな特徴
- ・ 関連する組織または存在者
- ・ 初期および長期にわたる資金調達
- ・ オープンアクセスへの投資
- ・ 補助製品による収入
- ・ モデルの刷新
- ・ 中心戦略への相関

コンセプトとモデルの形成

- ・ 前例と成功例
- ・ 検討された代案と却下された代案
- ・ アドバイザーおよび関連者
- ・ 選択したモデルをサポートする根拠

相互関係

- ・ 他のイニシアチブおよびプログラムとの相互関係
- ・ 合理性、便宜、利益

5. 製品：データベースまたは雑誌

コンテンツについて

- ・ コンテンツのタイプ、スコープおよびソース
- ・ 特別に配慮すること
- ・ クリティカルマスの獲得・維持

- ・ 表：概算累積量

編集力、慣習および方針

- ・ コンテンツの質
- ・ コンテンツ決定の下にある特別な懸案事項
- ・ 市場ニーズに対する優れたソリューション
- ・ 刷新

編集システム

- ・ 自動化および/またはコミュニケーションツール（例 編集ツールキット）
- ・ 利点

知的財産に対する配慮

- ・ 組織の使命に関する方針、慣習、相互関係
- ・ 知的財産所有権(著作権)および著者の権利に関する方針
- ・ 著者および/または他の所有者/著作権保有者とのライセンスまたはその他の契約方式の要件
- ・ 刷新
- ・ 定期購読者およびユーザー情報のプライバシー
- ・ 情報共有
- ・ 組織が所有または所有予定の知的財産
- ・ 使用許可の付与を獲得しなければならない知的財産

製品の認知度：抄録・索引作成(A&I)およびリンク

- ・ 抄録・索引の作成(abstracting and indexing、A&I)
- ・ ウェブサイト間相互のリンク
- ・ 利点
- ・ 独自の項目または問題点

アーカイブと永続的なアクセス

- ・ 永続的なアクセスの方針
- ・ アーカイブとアクセスについての計画
- ・ 適切なコミュニティとの相談
- ・ 委託プログラム
- ・ アーカイブのための経常予算

6. 技術と技術的考慮点

- ・ 操業、生産、流通に関する技術とソリューションの主要タイプ
- ・ 市販ソフトウェアおよび/またはカスタマイズ・専用のプログラミングへの依存（特に考慮するのは作業範囲）
- ・ コスト/タイミング/FLURPS トレードオフ
- ・ 必要な技術の評価
- ・ 事業代表者および/またはアドバイザーとの相談
- ・ 技術的インフラ、場所、責任。取得および保守
- ・ 外部委託
- ・ ホスト、代替ホストおよび/またはミラーサイト
- ・ 関連事項：データベースバックアップ、災害復旧、アーカイブ
- ・ コミュニケーション規格およびシステム、ネットワーク能力
- ・ コンテンツの電子フォーマットと規格/インターネット出版情報
- ・ 技術の変化についていく方針および/または計画
- ・ 刷新
- ・ システム性能の監視
- ・ ユーザーのプライバシーの確保
- ・ 専用技術の共有
- ・ 技術リスク管理
- ・ 技術計画予算
- ・ 技術計画の主要目的または使命 - 明確な特性
- ・ 表:技術計画概要

7. 生産、流通およびユーザーアクセス

生産と流通

- ・ 生産に関連する注目すべき技術またはインフラリソース
- ・ 製品の流通および引渡し
- ・ 他者への外部委託

ユーザーアクセス

- ・ アクセスコントロール
- ・ 定期購読者および/またはユーザーのアクセスと使用をコントロールする契約
- ・ 最低のユーザープラットフォーム要件
- ・ 知的財産に関する方針と慣習の強化
- ・ 特別な考慮点
- ・ 刷新

- ・適切なコミュニティとの相談

新規ユーザー訓練および継続ユーザーのサポート

- ・ユーザー訓練のニーズ
- ・ユーザーサポートの計画
- ・ツール、活動
- ・ユーザーサポートの目標
- ・リソースと手続き
- ・ヘルプデスク

8. 価格（または料金または資金）

一般

- ・価格または料金体系の中心目標
- ・資金提供者の様々な希望または要求の間のバランス
- ・適切なコミュニティとの相談
- ・調査
- ・特殊な要因または影響

価格または料金

- ・購入可能な製品（代わりとして、料金）
- ・アクセス・利用の価格条件の決定
- ・価格または料金
- ・前例および競合面での比較
- ・世間の反応、価格テスト
- ・価格または料金体系の将来調整に関する方針または計画

無料アクセスへの移行

- ・コンテンツの無料アクセスに関する方針または計画
- ・未解決の重要問題
- ・便宜、利点、リスク

9. 市場、マーケティングおよび販売

市場分析

- ・市場母集団
- ・グラフ：市場母集団
- ・市場セグメント
- ・モデルに関連した市場母集団の重要な特性
- ・市場拡大または縮小の概要

競合状況

- ・競合状況
- ・注目すべき競争相手、素材の相違
- ・成熟または形成中の市場
- ・市場参入の最も手ごわい障壁

市場獲得

- ・市場シェア獲得のための目標または予測
- ・表：市場浸透予想
- ・市場獲得に必要な最低レベル
- ・ネットワークの利点

マーケティング、販売促進、広報（「アウトバウンド・マーケティング」）

- ・製品またはサービスマーケティング、販売促進、宣伝の方法
- ・マーケティングおよび関連活動、責任
- ・製品のさまざまな構成部品、顧客とユーザーのタイプ、地理的エリアによって注目すべき差異
- ・販売促進、宣伝の主要スケジュール。責任
- ・表：初年度販売促進、宣伝スケジュール
- ・作成、配布された既存の素材
- ・著者への販売促進
- ・重大な問題点または課題

販売

- ・販売活動、責任
- ・製品またはサービスの販売方法
- ・製品のさまざまな構成部品、顧客とユーザーのタイプ、地理的エリアによって注目すべき差異
- ・トップ見込み客リスト

販売管理、注文処理、顧客サポート

- ・販売管理、責任
- ・販売管理活動の主要懸念
- ・注文処理、請求、受領ならびに回収
- ・顧客サポート（ユーザーサポートとは別）、責任

章のむすび

- ・見積り、戦略、計画における初期調査および状況評価
- ・専門家のアドバイス
- ・マーケティング予算、販売予算

10. 組織およびスタッフ配置

組織

- ・ 起源
- ・ 設立者または同等者
- ・ 組織の使命と目的
- ・ 所在地
- ・ 組織または法人のタイプ
- ・ 法人管轄の役所
- ・ 基本法人文書
- ・ 支配構造
- ・ 役員と説明責任
- ・ 利害の相克の回避
- ・ 委員会およびグループ
- ・ ボランティア、アドバイザー、その他プロジェクトまたは起業に必要な人材
- ・ 組織図

人材

- ・ スタッフに関する戦略
- ・ 職務内容
- ・ 報酬
- ・ ボランティア、アドバイザー、その他無報酬の人材
- ・ 採用
- ・ 従業員の手当
- ・ 給与および手当の管理
- ・ 雇用の方針および手続き
- ・ 特別な問題、考慮事項

専門サービス

- ・ 法務
- ・ 財務および会計
- ・ 税金関連
- ・ コンサルタント(ビジネス、技術、マーケティング)

知的財産の諸届および登録

- ・ 商品名、商標またはサービスマーク
- ・ URL およびドメイン名
- ・ 著作権
- ・ 特許
- ・ 国際的な問題

保険

- ・組織をリスクから守る方針または慣習
- ・保護のための法律の条文
- ・保険
- ・国際的な問題

法人諸届

- ・アメリカ合衆国 IRS（内国歳入庁）非営利指定
- ・定款
- ・連邦雇用者登録番号
- ・IRS（内国歳入庁）フォーム 1023、税金控除ステータスの申請および関連申請
- ・IRS（内国歳入庁）フォーム 990 年次情報返却および関連申請
- ・アメリカ合衆国外も含め、その他申請可能なフォーム

11 . 財務計画：予算と見通し

事前段階

- ・会計年度の設定
- ・予算、会計、財務報告用ソフトウェア
- ・勘定科目表

発表

- ・注目すべき要素：歳入、支出、純営業決算、キャッシュフロー
- ・見直し期間：歴史年または前年実績、現在年の予算。将来の見通し
- ・表：年別予算および見通し

初年度事業計画予算

- ・予算スプレッドシート
- ・表：月別予算
- ・予算プロセスの参加者
- ・財務管理およびコントロール
- ・会計の基本、システム、方針
- ・現金管理
- ・財務管理とコントロール
- ・財務報告と監査

12 . 初年度事業計画

計画総覧

- ・表：事業遂行スケジュール

13 . ビジネスリスク、偶発事象、途中修正

潜在的なビジネスリスク

- ・ 過剰および過少見積りとそれに類似したもの（リスク分析）
- ・ 最も決定的な投入（感度分析）
- ・ 不履行に対処する計画
- ・ 経済状況および技術状況を展開させるインパクト

予防および偶発事象に対処する予算

偶発事象に対処する計画および途中修正

- ・ 重要な要件または結果が合致しない場合の行動計画
- ・ 定期的な監視および評価
- ・ 途中修正
- ・ 表：偶発事象に対処する計画

途中修正

14．結論（または結果）

参考文献

C - 5 勘定科目表のサンプル

以下は、特に永続的な項目すべてを含む予算および経済モデルを構築する際に、財務計画プロセスの参照として使えるものである。このチャートは、どの組織またはプロジェクトにも完全に適用可能な程度まで包括的で項目分けしてあるわけではない。状況に応じて適切に採用すること。項目と用語はアメリカの慣習に拠っている。ほかにも相違はあり、地域に関係なく組織ごとでも相違はある。例として「1300 - 不良債権に関する引当金」は、「不良債権に関する条項」となるかもしれない。「6141-FICA」のような「6140-給与課税」に基づく会計はアメリカ国外では完全に異なる。

1000 資産

1100 現金

- 1101 当座預金
- 1102 小口現金
- 1103 貯蓄および一時現金投資
- 1104 当座預金
- 1105 雑費その他
- 1106 将来の利用

1200 売上債権

- 1201 A/R-売上高および料金
- 1202 現金による寄与の誓約

- 1203 受理可能な助成金
- 1204 雑費その他
- 1205 将来の利用
- (a) 1300 不良債権引当金
 - 1301 A/R- 売上高および料金
 - 1302 現金による寄与の誓約
 - 1303 受理可能な助成金
 - 1304 雑費その他
 - 1305 将来の利用
- 1400 前払い費用
- 1500 有形資産
 - 1501 土地
 - 1502 建物
 - 1503 設備
 - 1504 雑費その他
 - 1505 将来の利用
- 1600 将来の利用
- 2000 負債
 - 2100 買掛金
 - 2101 取引
 - 2102 組織間
 - 2103 雑費その他
 - 2104 将来の利用
 - 2200 ローン
 - 2201 ローン
 - 2202 担保
 - 2203 雑費その他
 - 2204 将来の利用
 - 2300 積み立て金
 - 2301 ロイヤルティおよび/または収入の共有
 - 2302 返金およびクレジット
 - 2303 雑費その他
 - 2304 将来の利用
 - 2400 将来の利用
- 3000 純資産
 - 3100 現在の非拘束純資産

4000-5000 歳入

4000 寄付および補助金

4100 現金による寄与

4101 会員勧誘

4102 一般勧誘

4103 企業助成金

4103 設立助成金

4105 政府助成金

4106 スポンサー

4107 特別イベント

4108 雑費その他

4109 将来の利用

(c) 4200 サービスの寄与（非金銭的寄与）

4201 スタッフの使用

4202 施設

4203 事務所費用

4204 生産

4205 流通

4206 情報技術およびコンピュータ

4207 コミュニケーション

4208 雑費その他

4209 将来の利用

4300 将来の利用

5000 売上

5100 電子製品およびサービス

5101 国内—製品 X

5102 国内—製品 Y

5103 国内—製品 Z

5104 将来の利用

5105 将来の利用

5106 国際—製品 X

5107 国際—製品 Y

5108 国際—製品 Z

5109 将来の利用

5110 将来の利用

5200 印刷製品

- 5201 国内—製品 X
- 5202 国内—製品 Y
- 5203 国内—製品 Z
- 5204 将来の利用
- 5205 将来の利用
- 5206 国際 - 製品 X
- 5207 国際—製品 Y
- 5208 国際 - 製品 Z
- 5209 将来の利用
- 5210 将来の利用
- 5300 出版料金
 - 5301 著者
 - 5302 雑費その他
 - 5303 将来の利用
- 5400 サービス料金
 - 5401 サービス A—出版者
 - 5402 サービス A - 機関
 - 5403 サービス A - その他
 - 5404 サービス A - 将来の利用
 - 5405 サービス B - 出版者
 - 5406 サービス B - 機関
 - 5407 サービス B - 雑
 - 5408 サービス B - 将来の利用
- 5500 参加料金
 - 5501 タイプ A - 出版者
 - 5502 タイプ A - 機関
 - 5503 タイプ A - 雑
 - 5504 タイプ A - 将来の利用
 - 5505 タイプ B - 出版者
 - 5506 タイプ B - 機関
 - 5507 タイプ B - 雑
 - 5508 タイプ B - 将来の利用
- 5600 会員料金
 - 5601 個人
 - 5602 団体および法人
 - 5603 雑費その他

- 5604 将来の利用
- 5700 その他プログラムの販売および料金（該当する場合）
 - 5701 宣伝
 - 5702 後援
 - 5703 e コマース
 - 5704 特別プロジェクト
 - 5705 将来の利用
- 5800 将来の利用
- 6000-7000 支出
- 6000（d） 直接費
 - 6100 役員および取締役の給与および賃金
 - 6101 役員および取締役
 - 6102 雑費その他
 - 6120 スタッフの給与および賃金
 - 6121 ポジション A
 - 6122 ポジション B
 - 6123 ポジション C
 - 6124 ポジション D
 - 6125 将来の利用
 - 6140 給与関係税金および手当
 - 6141 FICA（社会保障税）
 - 6142 失業保険および税金
 - 6143 労働者補償保険
 - 6144 障害保険
 - 6145 生命保険
 - 6146 退職手当
 - 6147 雑費その他
 - 6148 将来の利用
 - 6160 旅行・娯楽関連費
 - 6161 役員および取締役
 - 6162 スタッフ
 - 6163 コンサルタント
 - 6164 アドバイザー
 - 6165 ボランティア
 - 6166 雑費その他
 - 6167 将来の利用

6200 事務所費

- 6201 資本支出
- 6202 その他家具および設備
- 6203 供給
- 6204 電話
- 6205 複写および印刷
- 6206 郵便・船便
- 6207 機器のレンタル料およびメンテナンス
- 6208 定期購読および料金
- 6209 付帯費
- 6210 雑費その他
- 6211 将来の利用

6220 施設費

- 6221 賃料 - 事務所
- 6222 賃料 - その他
- 6223 ユーティリティ - 事務所
- 6224 ユーティリティ - その他
- 6225 用務員など
- 6226 雑費その他
- 6227 将来の利用

(e) 6240 保険費

- 6241 取締役および役員の責任
- 6242 財産および臨時費
- 6243 一般責任
- 6244 インターネット/メディア
- 6245 雑費その他
- 6246 将来の利用

6300 専門サービス関連費用

- 6301 会計および公認会計士費用
- 6302 簿記費
- 6303 給与サービス費
- 6304 銀行サービス費
- 6305 法務費
- 6306 コンサルタント費
- 6307 アドバイザー費
- 6308 グラフィックデザイナー費

- 6309 ウェブデザイナー費
- 6310 手数料—代理店および請負業者
- 6311 諸届および登録料
- 6312 セミナー費
- 6313 会員料金
- 6314 雑費その他
- 6315 将来の利用
- 6400 マーケティング費および宣伝費
 - 6401 宣伝 - 販売
 - 6402 宣伝 - 寄付勧誘
 - (f) 6403 マーケティング - 販売
 - (f) 6404 マーケティング - 寄付勧誘
 - 6405 宣伝
 - 6406 展示材料
 - 6407 展示料金
 - 6408 雑費その他
 - 6409 雑販売費
 - 6410 将来の利用
- 6500 コンテンツ取得
 - 6501 著者へのロイヤルティまたは等価物（変動）
 - 6502 出版社および/または他のコンテンツ所有者へのロイヤルティまたは等価物（変動）
 - 6503 固定支払い
 - 6504 雑およびその他
 - 6505 将来の利用
- 6520-6530 データベース
 - (g) 6521 資本支出 - ハードウェア
 - (g) 6522 その他購入機器
 - (g) 6523 リース/レンタル機器
 - (g) 6524 資本支出 - ソフトウェア
 - (g) 6525 その他購入ソフトウェア
 - (g) 6526 ソフトウェアライセンス料金
 - (g) 6527 データ獲得
 - (g) 6528 データ変換
 - (g) 6529 データ処理
 - (g) 6530 プログラミング

- (g)
 - 6531 他所は含まない契約労働
 - 6532 外部委託 A
 - 6533 外部委託 B
 - 6534 外部委託 C
 - 6535 雑費その他
 - 6536 将来の利用
- 6540-6550 データベース用ホスト、配布およびアーカイブ
 - (h) 6541 資本支出 - ハードウェア
 - (h) 6542 その他購入機器
 - (h) 6543 リース/レンタル機器
 - (h) 6544 資本支出 - ソフトウェア
 - (h) 6545 その他購入ソフトウェア
 - (h) 6546 ソフトウェアのライセンス料金
 - (h) 6547 プログラミング
 - (h) 6548 ネットワーキングおよびコミュニケーション
 - (h) 6549 他所は含まない契約労働
 - 6551 外部委託 A
 - 6552 外部委託 B
 - 6553 外部委託 C
 - 6554 他所は含まないユーザーサポート
 - 6554 URL およびドメイン名登録
 - 6555 雑費その他
 - 6556 将来の利用
- 6560 印刷製品
 - 6560 構成
 - 6561 印刷および装丁
 - 6562 配送物
 - 6563 保管/倉庫
 - 6564 顧客サービス(リストメンテナンス含む)
 - 6565 引渡しおよび郵送
 - 6566 雑および郵送
 - 6567 将来の利用
- (i)6600 偶発事象および準備金
 - 6601 研究開発
 - 6602 超過費用
 - 6603 特別プロジェクト

7000 (i) 配賦費用およびチャージバック

勘定科目表サンプルの注記

- (a)#1300—貯蓄額および資産に対する借方を含む
- (b)#2102—このような支出が#7000 の金額に含まれないならば、親会社からのチャージバックを含む。
- (c)#4200—定量化が可能で、#6000 のどこかに報告される支出からの控除(例 オフセット)を表す場合、寄与サービス(例 非金銭的寄与)の価値を含む。
- (d)#6000—組織またはプロジェクトによって直接生じる費用であり、#7000 で発生・記録される費用の反対である。
- (e)#6240—#6140 のタイプ以外の保険料(プレミアム)。
- (f)#6403-04—素材の作成、生産、流通、マーケティング、および販売促進に関するコストを含み、より多くの特徴で項目分けされる。
- (g)#6521-31—費用が外部委託者に連結される場合、これらの科目の一部または全部が適用不可能になることがある。
- (h)#6541 - 49 - 上記の通り。
- (i)#6600—他の多くの科目と同様、これは選択的であり、特定の状況に依存する。該当する場合は、余剰コストおよび特別プロジェクトなど偶発事象用に研究開発資金および/または準備金として作る。
- (j)#7000—この科目は、親会社が提供するサービス(しばしば「チャージバック」と呼ばれる)からの帳簿記入および/または請求を通じ、組織またはプロジェクトに課金・認識される費用を項目分けするために使われる。該当する場合、#7000 の科目表は、適用可能な限り詳細に行い、「間接費配賦」(例として、大学内でよく使われる慣習)といったほかの項目と同様、#6000 の中に入る可能性のある継続的項目を含める。