

貢献)ことが大事な観点である。
また、金融機関から融資を得る場合にも事業計画書は必要不可欠である。融資の場合には、その融資を得ることで利益(キキャッシュフロー)が拡大し、元金の返済と金利の支払いが円滑に行えることを示す必要がある。

事業計画書の作成方法
事業計画書作成の際のポイントは以下の通りである。

①「外部環境」「内部環境」を徹底的に洗い出す

孫子の兵法に、「彼を知り、己を知らば百戦危うからず」という言葉がある。相手のこと(Ⅱ外部環境)だけでなく自社のこと(Ⅰ内部環境)の両面から調査し、対策を練れば負けることはほとんどない、という言葉である。事業計画の策定にあたって同様のことが言える。

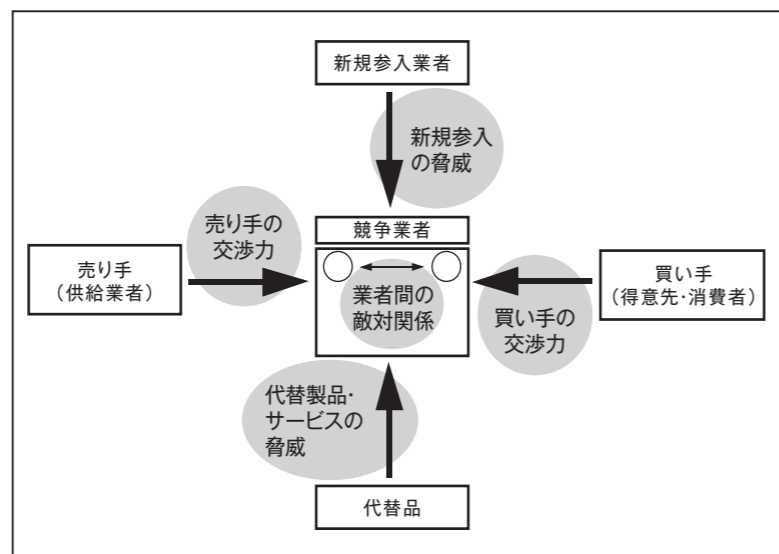
まずは、自社の事業に関連する外部環境の洗い出しが必要である。図2は、マクロ環境の分析として有名な「P

図2:PEST分析の例

環境	要因(一例)
政治環境(Politics)	・政権交代 ・法制改正 ・税制改正 ・国際化
経済環境(Economics)	・経済成長 ・為替相場 ・個人消費 ・企業収益
社会環境(Social)	・少子高齢化 ・ライフスタイル ・人口減少 ・嗜好変化
技術環境(Technology)	・インターネット ・航空宇宙 ・メディカル ・バイオ

EST分析」をまとめたものである。また、競合他社などのミクロ環境では、図3に示す「ポーターの5つの競争要因」に沿って分析を行うと良い。

図3:ポーターの5つの競争要因(5フォース)

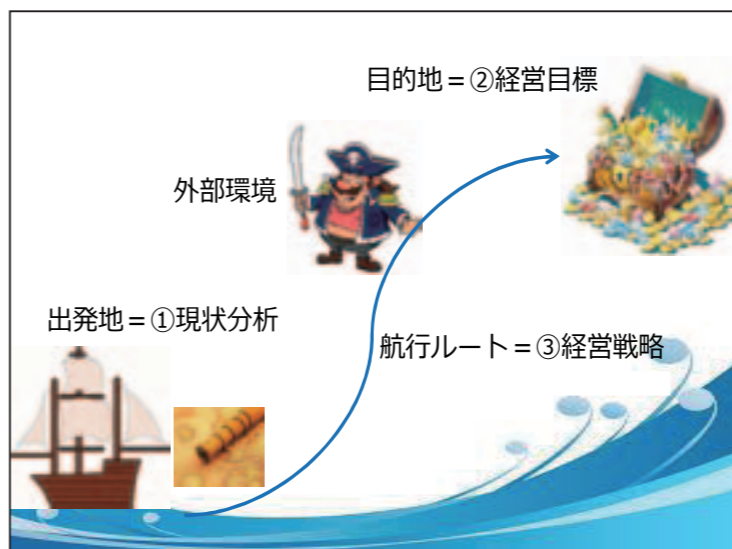


②「目標地点(Ⅱ経営目標、到達地点)を決め、到達方法(Ⅱ経営戦略)を考える

前出の分析結果に基づき「○○地域におけるシェア○○%」や「売上高○○百万円、経常利益○○百万円」「成長率○○%」など具体的な目標を決める。経営目標には経営理念や経営ビジョンが大きく関係するため、その前提には「当社が進むべき方向性Ⅱ理念、ビジョン」が明確になっているこ



図1:経営を航海に例えると



②「補助金」や「融資」の獲得
現在は「補助金」ブームである。「創業」「新事業展開」「新商品開発」「ものづくり」「小規模」「雇用」「人材育成」など様々な分野で補助金・助成金が花盛りとなっている。補助金の申請には必ず事業計画書が必要である。

補助金の財源は大半が「税金」であるため、補助金を得ることで事業が发展し、付加価値が高まる(ⅡGDP拡大への貢献)こと、利益額が高まることで納税を増加させる(Ⅱ税金への

会社が経営を行っていくには、必ず「目的」があり「目標」がある。そうした「目的」や「目標」を実現するための、ナビゲーションとしての働きをするのが「事業計画書」である。経営を航海に例えるならば、それは「海図」「羅針盤」であり、目的地までのルートや航行スケジュール、船員の役割などを予め計画しておくことが非常に重要である。

また、目的地の魅力度が高いほど、そこを目指すのは1社だけではない。正確な航海ルートを通った船だけが「お宝」を手に出れるであろう。今回の特集では「事業計画書」の作成についての手法や注意点について専門家に話を伺った。

—補助金申請や融資にも役立つ事業計画書—

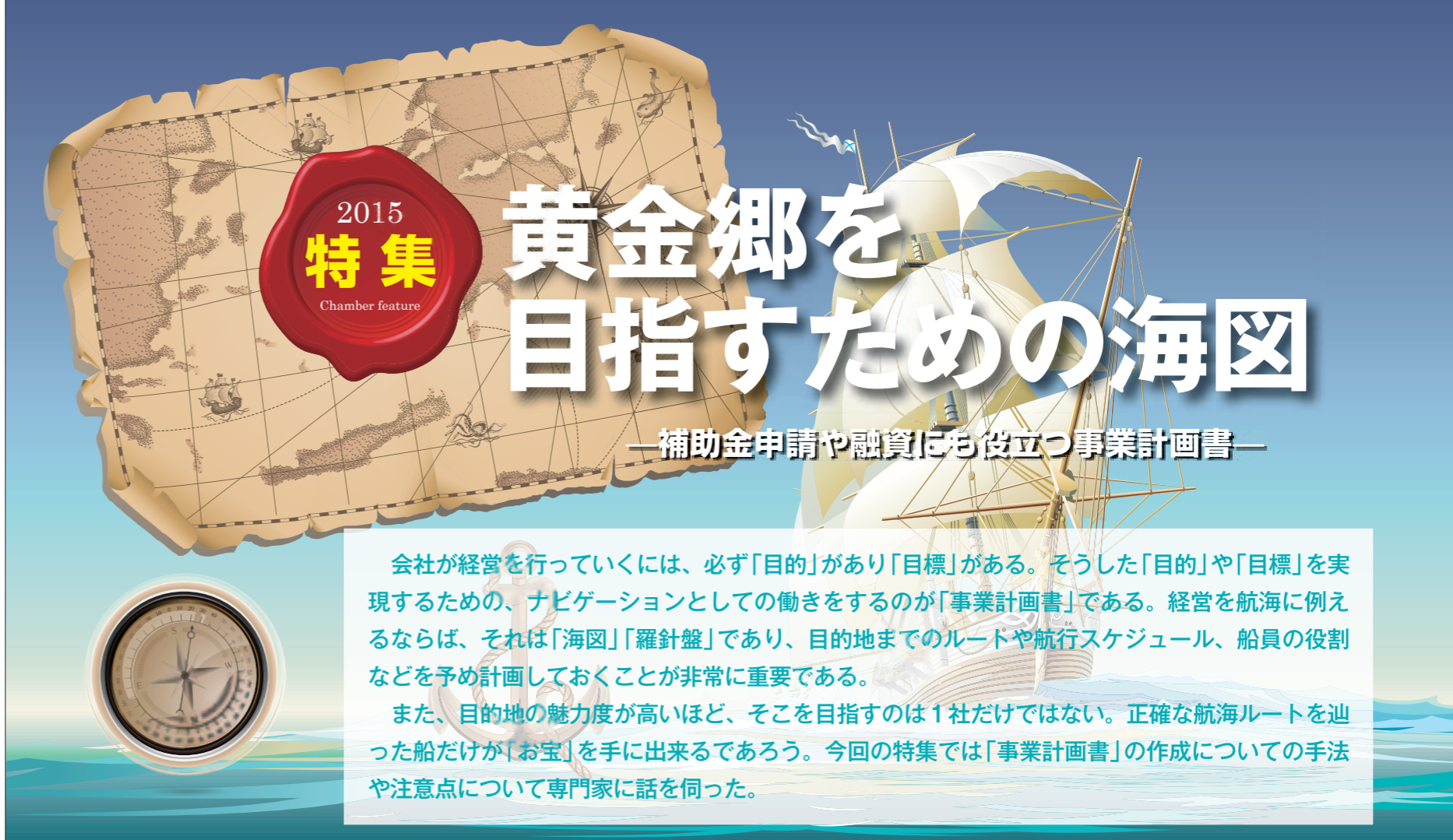
なぜ事業計画書を作成するのか

①事業発展への羅針盤

「売上を3倍にしたい」という漠然とした経営目標を掲げ、ただ闇雲に頑張っても目標は実現せず徒労に終わることが多い。

冒頭で経営を航海に例えたが、目的地に到達するのにどのような関門(Ⅱ課題)があり、どのようなルートを選択するのか、そのための準備ができていないのかなどを明確にしないまま航海に出ても、目的地を見失い漂流したり、ときには高波に煽られて難破したりしかねない。

経営目標を達成するために、現状を把握した上で、経営戦略の選択、具体的行動計画、数値計画などを盛り込んだ事業計画書が羅針盤の役割を果たすのである。(図1)



とが必要である。
次に、目標と現状とのギャップについて認識する。ギャップを正しく認識しないと、正しい経営戦略に結びつかない。さらに、そのギャップを埋めるための方策を前項のSWOT分析などを用いて決定する。具体的に、誰に（顧客）、何を（製品・サービス）、どのように（マーケティング）ビジネスを行うかを決めることである。

図4:SWOT分析の例

強み (Strength)	弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ・技術力がある ・製品の機能性が高い ・従業員のサービスが良い ・採算性が高い ・取引先との関係性が高い ・事業の成長性がある ・立地が良い 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術力のある従業員が高齢 ・製品のデザイン性が悪い ・従業員サービスにムラがある ・資金力がない ・取引先からの入金が遅い ・事業が新しくノウハウに乏しい ・家賃が高い
機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> ・成長分野にある ・中小企業施策が充実している ・震災復興需要が大きい ・IT技術の活用 ・円安で利益が増加する ・ASEAN市場が活性化する ・3Dなど新技术を活用できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・競合が多い ・新規参入を狙う業界構造 ・円安で輸入資材の値上げ ・消費税10%効果 ・少子高齢化、人口減少 ・価値観の多様化 ・技術高度化による代替製品の出現

③アクションプランを明確にする
決定した戦略に対して、誰が（役員・従業員・パートナー）、いつ（時期・時節）、何を（具体的行動）、どのような（戦術）アクションを取ればよいのかを決める。

強みはさらに強化し、弱みに対しては必要な改善策を講じる。
④「数値計画」をたてる
アクションプランに基づいて、数値計画をたてる。すなわち、アクションを数字として表すことが必要である。そのためには、数字を意識したアクションプランが求められる。

「営業活動を強化する」では「新規取引先を〇〇件獲得する」とすれば、1件当たりの売上高をかければ売上の数値に結び付くのである。「社内オペレーションを強化する」ではなく、「不良率を〇〇%低減させる」とし、その結果が原価低減につながる。
一つ一つのアクションの積み上げが損益計算書である。

り貸借対照表、キャッシュフロー計算書である。

⑤「環境変化」により航路を変える
事業計画は、一般的に3年から5年のスパンで計画することが多い。そのため、計画の途中で外部環境が変化することも多い。現代はまさに環境変化のスパンが短く、変化の度合いも大きい。そうした環境変化に対応するために、計画の見直しも必要になってくる。

それなら単年度ごとに計画をたてればよいのではという声もあるだろうが、必ずしもそうとは限らない。やはり、中期的なビジョン、目標をもって計画をたてなければ、ただの達成目標に終わってしまう。あくまでも中期的なビジョンを持った計画を「巻き直す」ことが重要である。

計画を失敗に
終わらせないために

①理想と現実のギャップが大きすぎる場合
せっかく事業計画書を作成したとしても、以下のような状況に陥ってしまう場合もある。そうした際の注意点を明記する。

画を立てていただきたい。

「事業計画書作成に関するお問い合わせは」
福井商工会議所
経営支援・人材育成課
TEL 0776(33)8283
※5月27日応募締切の「小規模事業者持続化補助金」の相談もこちらまでどうぞ。

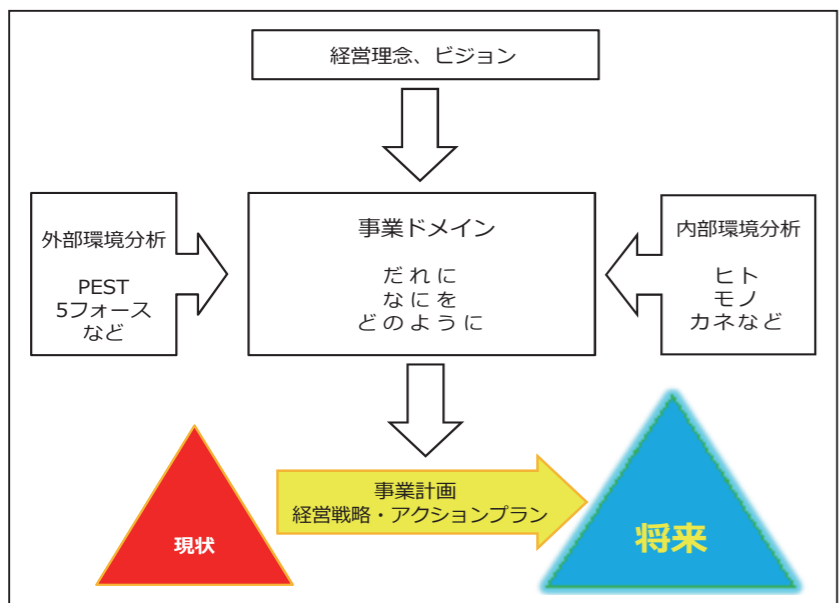
ンプランを策定したまでは良かったが、プランの実行にあたって既存事業の従業員に現場をすべて任せてしまったために、事業が思うように進まないうちにライバルのB社に真似されてしまった、というようなケースも良くあるであろう。こうした失敗を防ぐためには、計画の進捗を随時「モニタリング」し、その都度軌道修正を図っていくことが重要である。経営資源に乏しい中小企業の場合、こうしたモニタリング役を外部専門家や主要取引金融機関に委ねることも一つの手である。

後悔の無い航海を
(Bon Voyage!)

大企業であれば、人材や資金などの経営資源も充実している場合が多いが、中小企業では事業を拡大させるのに十分な経営資源を有しているとは言えない。

しかしながら、中小企業の良いところは、全社一丸となりやすいところにある。また、金融機関や商工団体などの支援者を巻き込むことで国や県の支援策を受けることができる。こうした従業員や取引先、取引金融機関

図5:事業計画策定に基づいた経営イメージ



〈今回話を伺った専門家〉



竹川 充氏

MITコンサルティング株式会社 代表取締役
1967年福井市生まれ。中小企業診断士(2005年登録)、(一社)日本経営管理協会認定M&Aスペシャリスト。(一社)福井県中小企業診断士協会副会長。
会計事務所勤務後、MITコンサルティング(株)を設立し独立。(公財)ふくい産業支援センター創業・新事業コーディネーター、(独)中小企業基盤整備機構北陸本部事業承継コーディネーター等の公職を務める一方、福井県内の中小企業を対象としたコンサルティング活動を行っている。専門分野は経営戦略、事業計画策定、マーケティング、事業承継、事業再生。