

できる!  
事業計画書の  
作り方 読本

## 事業計画書で期末目標を設定

自分が小学生だった頃を思い出してみてください。夏休みの自由研究を休みの最終日にあわてて作った記憶はないでしょうか？ 夏休みは何日も前から始まっているのにもかかわらず、ギリギリにならないと手をつけられないという行動パターンがあります。この行動パターンは、人間はどこかで一定の区切りをつけて目標を定めてやらないと、実際の行動がなかなかできないということを示しているのです。

小学生の夏休みはいつか最終日が来ますので、期限が近くなれば自然とやらざるを得ないことになります。しかし、会社経営の場合、外部からのプレッシャーは基本的には…存在せず、終わりはあるようではありません。決算日という終わりは一応存在していますが、次の日が「期首」ということを意識しなければ、「期末」というメリハリをつけることはできません。

日常業務は毎日ありますが、区切りとするべき基準がなく、自然と日常業務に流され毎日のルーチンワークをこなすことのみで過ごしてしまうことが多くなるのです。ルーチンワークをするだけでは、会社を発展させることは非常に難しいものです。今よりも会社を発展させるためには、今ある仕組みとは別の仕組みで利益を稼ぎ出すことを考えなければなりません。常に事業を創造していく姿勢が、会社発展の基本姿勢なのです。

ベンチャー企業は、「ビジネスプラン」なるものを最初に作成して、事業を開始します。そのビジネスプランを文書化したものが事業計画書とほぼイコールと考えてよいでしょう。ただベンチャー企業が作成するビジネスプランに比べ、中小企業の事業計画は比較的簡単

に作成することができます。なぜなら、ベンチャー企業はゼロからの出発のため、不確定要素しかないのですが、中小企業の場合、ある程度数字の読める事業があるため予想することがしやすいのです。

ベンチャー企業ではない中小企業は事業計画書なんて必要ない、というご意見もあるとは思いますが、事業計画書は様々な意味で経営の役に立つものだと思います。

第一は会社経営を計画的に進めることができるということが挙げられます。別に安定経営を目指すというわけではありませんが、不測の事態を極力避けるためにも事業計画は必要だといえます。将来の会社の進むべき道のナビゲーター役なのです。このナビゲーションがないと、経営は試行錯誤の連続で目標まで達するのに時間がかかりますし、そもそもそこまで到達できずに脱落してしまう会社もあるのです。事業計画さえ作成すれば、すべてうまく進むということではありませんが、経営という暗い夜道を照らす明かりの役割は果たすことができるでしょう。

そして、事業計画を作成することのメリットの2つ目は、会社の内外に会社の進むべき道やその方法を知らしめることの効果が挙げられるでしょう。会社は、非常に様々な会社や個人と経済活動を通じて結びついています。会社の内部から見ると従業員との関係があります。また、会社の外部からみると取引先や金融機関などとの取引があります。これらの自社に関係する様々な人々に対して、事業計画はその会社のあるべき姿や目指している方向性を示してくれる大切な資料となるのです。

特に最近では、金融機関がこの事業計画の存在を重要視しています。事業計画の出来栄が良いのと悪いのでは、資金調達の成否にも影響を与えます。

# 事業計画書の3つのメリットと準備資料

## 事業計画書の3つのメリット

「うちのような中小零細企業に、事業計画書なんて必要ない」と言いつける経営者の方も多と思います。しかし、事業計画書を作成することで色々なメリットがあるのです。

### 事業計画書の作成メリットとは？

#### 1) 目標が明確になり計画的な会社運営が可能

これは、事業計画書を作成することの最大の効果だといえます。事業計画書の中には、抽象的な経営理念から具体的な目標数字までが書かれていますが、どちらも会社のあるべき姿を表現しています。このことを文書化することで経営者自らが、計画を意識して経営にあたるため、より計画的な会社の運営が可能となるのです。

最近の傾向を見てみると、会社を設立してから数年たって事業が軌道に乗りつつある経営者が、計画的な運営を目指し事業計画を立案するようになるケースが多いようです。

#### 2) 従業員に対して働くモチベーションを高める

会社はいうまでもなく組織として運営されています。中小企業といえども、従業員が1人でも存在していれば、それはもう立派な組織です。組織の構成員である従業員は、当然ながら様々な価値観をもっており、ひとりひとり違ってきます。その価値観の違う人間がひとつの方向性を持って行動するためには、組織としての目標が

必要なのです。

中小企業の場合、その方向性や組織の性格は社長個人の価値観が大きく反映されることとなります。社長の存在そのものが、会社であり事業であるともいえるでしょう。ですから、その会社の社長の行動を見れば、その会社の向かっている方向性がわかるのです。

しかし、それはあくまで感覚的なものでしかありません。「社長がこのように言っているから」とか「社長がこのように行動しているから」くらいでしか理解できないのです。

このあいまいな部分を事業計画という文書化されたものに落とし込むことで、社員全員に明確な会社の方向性を示すことができるのです。会社の従業員全員が同じ方向性をもって事業に取り組んでいる会社は、とても強い会社です。業績という数字も当然伴ってくるのです。

### 3) 社外に自社の事業を説明するためのツールとして

会社というものは、実は非常に抽象的なものだといえます。会社を表すものとは、一体何でしょうか？ 登記簿謄本？ 決算報告書？ 社長自身？ 事業？ 会社の外部の人間が、その会社の状況を把握しようとする時には、いろいろな面からアプローチして会社を理解しようします。

定量的なデータとして会社を理解するための一番の資料は、決算報告書だといえます。そこには、その会社の資産・負債・資本が数字で表現され、どのくらいの収益があり、その収益を出すためにどのくらいの原価と経費をかけているのかを示しているからです。しかし、会社を理解する上で、決算報告書だけでは不十分だといわざるを得ないのです。

決算報告書で会社を理解するために最も欠けている要素が、「これから会社がどうなっていくのか」という点です。決算報告書は、あくまで過去の会社の数字的な歴史を表しているのに過ぎないので。過去のデータだけでは、会社の未来像を把握することはできません。

しかし、過去データを使用して、そこに事業の今後の取り組み方などの方向性を加えて、未来像を描き出すことは、一番確実なやり方です。つまり、過去データは事業計画を作成する上での最も信頼できる基礎データといえるのです。

## 事業計画書作成のための準備資料

.....

では、実際のビジネスプランを組み立てるのは、どうしたらよいのでしょうか？ 事業計画書というと、それだけで一冊の本になるくらいの分量が必要なものもありますが、中小企業の事業計画を考えるとあまり複雑なものは必要ないと思います。事業計画に必要最低限の部分のみを計画に盛り込んであげればよいのです。

社長の中には、“ぶ厚い”事業計画書が“よい”事業計画書だと考えている方も多いようですが、当然、厚さはまったく関係ありません。事業計画で一番大切なことは、その事業計画にのっとった経営を実行するということなので、しっかりとした内容のものを作成することがまず第一歩なのです。

しかし、何も無い所から、いきなり事業計画書を作成することはできません。それなりの下準備が必要になります。事業計画を立てるにあたっての下準備として、最も重要なのが自社の現在の状況を

把握するということです。そのために、揃えておく、または考えておくべきことは、次のとおりです。

- ・社長の事業に対する基本姿勢
- ・過去の正確な財務諸表
- ・自社のいる市場の現状
- ・これからの自社が進出する市場の予想

この中で、データとしてきちんと揃えていただきたいのは、過去の財務諸表です。ただ、決算書があればよいということではありません。正確な財務諸表が必要なのです。たとえば、過去に利益額が足りなくて売上高を水増しして粉飾した決算書は、データとして使い物になりません。

なぜなら、事業計画書は過去の実際の会社の収益状況をもとにして、将来像を描き出すためのものなのです。恣意的に歪められた過去のデータを基にして事業計画書を作成したならば、まったく意味のない数字の羅列でしかない事業計画書ができてしまいます。まずは、正確な財務諸表が大切なのです。

基礎データを用意したなら、次のような順を追って事業計画を組み立てていくことが、最も一般的だといえるでしょう。

- 1.経営理念の確立
- 2.自社のSWOT分析
- 3.具体的な事業計画へ

何だか、とても難しそうなる印象を受けるかもしれません。しかし、実際の作業はとても簡単です。順を追って見てみましょう。

## 何のために“事業”を行っているのか？

基礎データの中で、社長の事業に対する基本姿勢を考えたいと思います。ここでは、その社長の事業に対する基本姿勢をもとに、経営理念を確立させる作業を行います。まず、経営者の皆様に自問してみてくださいたいのです。経営理念を考える時に、自社の経営をどう考えるかによって経営理念が確立されます。

**質問：「社長の行っていることは、事業ですか？ 商売ですか？」**

この質問に対して、「商売」と回答した社長は、経営理念を考えることはまだ時期が早すぎるのかもしれませんが。「商売」と「事業」との間には、決定的な違いがあります。商売のために会社を営んでいる社長は、その目的は「お金を稼ぐこと」というのが大きなウエイトを占めると考えられます。つまり、毎日の生活の糧を得るためにお金を稼がなければならず、そのために会社を営んでいるということになります。

これは、特別悪い考えということではありません。

なぜなら、マズローの欲求5段階説によれば、人間の第1番目の欲求は生存欲求であるからです。生活を営むことのために会社を営むするというのは、当たり前の考え方なのです。しかし、そこから会社を大きくしていくことは非常に難しいのです。お金を稼ぐことが目的である以上、最終的に社長1人のビジネスになってしまうからです。商売を行っている社長は、そこからもう少し会社が大きくなり、事業になった時点で経営理念を考えるとよいのです。



### 【マズローの欲求5段階説】

人間の欲求は5段階のピラミッドのように構成されていて、低階層の欲求が満たされると、より高次の階層の欲求を欲するというもの。

第一階層の「**生理的欲求**」は、生きていくための基本的・本能的な欲求（食べたい、寝たいなど）で、この欲求を満たせば、次の階層「**安全欲求**」を求めます。

「安全欲求」には、危機を回避したい、安全・安心な暮らしがしたい（雨風をしのぐ家・健康など）という欲求が含まれます。「安全欲求」を満たすと「**社会的欲求**」（集団に属したり、仲間が欲しくなったり）を求めます。この欲求が満たされない時、人は孤独感や社会的不安を感じやすくなります。

ここまでの欲求は、外的に満たされたいという思いから出てくる欲求です。

そして次に「**尊厳欲求（承認欲求）**」（他者から認められたい、尊敬されたい）という欲求が芽生えます。ここからは外的なものではなく、内的な心を満たしたいという欲求に変わります。

そして、最後に「**自己実現欲求**」（自分の能力を引き出し創造的活動がしたいなど）の欲求が生まれます。

マズローは晩年、5段階の欲求階層の上に、さらにもう一つの段階があると発表しました。それは「**自己超越**」という段階。「目的の遂行・達成『だけ』を純粹に求める」という領域で、見返りも求めずエゴもなく、自我を忘れてただ目的のみに没頭するという領域のようです。

さて、反対に「事業」と回答した社長は次の質問に答えてください。

**質問：「社長は何のために事業を行っているのですか？」**

いろいろな回答があると思います。「社会貢献のため」「地域貢献のため」「従業員のため」「科学技術発展のため」「食文化の発展のため」「業界発展のため」「地球環境のため」等々。

これが、経営理念になります。つまり、社長自身が日常業務から少し離れた所で、「自社は何のために事業を行っているか」を突き詰めて考えていくと、経営理念にたどり着くのです。

経営理念は、事業計画書を作る際に考えて作成するのではなく、もともと社長個人に内包していた事業目的を具体的な言葉に落とし込む作業なのです。社長が持っている考え方を文章化することで、会社内部と外部に広く知らしめることになります。

あとは、言葉の問題ですが、シンプルな経営理念のほうが、会社の内部外部に浸透しやすいのいいと思います。スマートなフレーズで表現しないと格好が悪いとか考えがちですが、社長の思いが伝わればそれでよいのです。「思いが伝わる」ということを考えると、素朴でシンプルな言葉が一番なのです。

また、どうしても自分の言葉で表現しなければならないということでもありません。自分の言葉にこだわると、なかなかいい言葉が出てこないで、ここで挫折してしまうこともあるからです。

そういう場合は、他社や他人の言葉を参考に考えてもよいです。決して真似をするということではなく、自分の考えに似ているものを探してきて、それに自分の考えを少し加えるという程度でもよいのです。

会社が100社あれば100人の社長がいることになります。この100人はそれぞれ違う価値観をもって事業を行っていますが、経営理念という言葉に表現する時には、似たものがどうしても出てきてしまいます。別に同じでも、社長が心の底から考えている“思い”の部分が伝わればそれで十分なのです。形式にこだわらず、実質で考えてみてください。

この経営理念については、一種宗教的な部分が含まれています。社長の個人の価値観などが色濃く影響してくるからです。この社長の一連の思考を通して確立された経営理念が会社の独自性を表すこととなります。

#### 【経営理念の例】

- ・パソナグループ／社会の問題点を解決する
- ・京セラ／全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること
- ・オリエンタルランド／自由でみずみずしい発想を原動力に、すばらしい夢と感動、ひととしての喜び、そしてやすらぎを提供します。
- ・ダスキン／人に社会に「喜びのタネまき」を
- ・サイボウズ／情報サービスをとおして世界の豊かな社会生活の実現に貢献する
- ・ロイヤルホテル／すべてのシーンにあふれる笑顔、それが私たちの喜びです

## 事業計画書にまず書くべきことは？

経営理念が確立されたなら、次に自社の経営に関する環境を考えて分析していきます。この分析をしなくても、事業計画は作成できます。しかし、自社内部の現状と自社をとりまく経営環境を把握することで、今後、会社が進むべき方向を見出すことができるようになるのです。

現状を分析する手法はいろいろありますが、「SWOT（スオット）分析」という手法があります。このSWOT分析とは、自社の内部に関しては、強みと弱みを洗い出します。そして、自社の外部に関しては機会と脅威を考えるのです。この4つの要因により、自社の経営戦略を立案することが可能となるのです。

強み（Strength） < 自社の強みは何か？ >	弱み（Weakness） < 自社の弱みは何か？ >
機会（Opportunity） < 市場における機会はどこか？ >	脅威（Threat） < 脅威となるのは何か？ >

まず、自社の「強み（Strength）」を考えてみましょう。

ここでは言うまでもなく、自社が他社と比べて優位性がある所を挙げることになります。例えば、小売業であれば、独自の仕入れルート of 工夫により原価率が低いとか、販売方法の独自性があるなどです。サービス業でいえば、他社にないサービスの提供方法とか、低価格などで、会社によって様々です。

中小企業の経営を考えると、このあとの「弱み」を解消するような行動をするよりも、ここであげられた「強み」をさらに強化して

いく行動をしたほうが効果は出ます。

なぜなら、中小企業の経営資源は限られているため、すべての面で強化を図るということは事実上不可能だからです。いわゆる「選択と集中」が必要なのです。そのためには、自社の強みを明確にして、その強みをさらに強化するような事業計画を考えるべきなのです。

次に自社の「**弱み (Weakness)**」を考えてみましょう。中小企業の場合の弱みには、多くの会社で共通するものがあります。それは、「資金力不足」と「人材不足」です。この2つは、ほとんどの中小企業で問題として挙げられています。そのほかに、その会社によって弱みとなるものもあるでしょう。

先にも書いたとおり、中小企業は経営資源が限られているため、この「弱み」を解消することに集中することは、あまり得策とはいえません。それでなくても少ない経営資源を、弱み解消のために使うことはないのです。ここでは、自社の弱みがどこにあるのかを明確にすることで、自社の経営の限界点を認識することに使います。

次に「**機会 (Opportunity)**」を考えてみます。自社にとって市場における「機会」が、何にあるのかまたはどこにあるのかを考えます。これはどちらかという、将来に向かっての市場を考えるとよいでしょう。自社にとって将来的に市場となりそうなものと考えていきます。ここでのポイントは、あくまで客観的に考えるということです。「隣の家の芝は青くみえる」ではないですが、現在いる自社の市場と異なる市場にチャレンジしようとした時、その市場は実際よりも魅力的な市場に見えがちなのです。第三者的な視点から、冷静な判断をすることが大切です。

編者

中小企業経営研究会

近代中小企業 Vol.51 No1 付録 デキる！事業計画書の作り方 読本

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425 ©2016 Dataagent

ISBN 978-4-907196-68-4 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、  
無断で転載・複製することは固く禁じられています。