

事業計画書の策定

Q

当社では、近年、業績が伸び悩む中、新事業分野への進出を計画しています。そのため、新規の設備投資資金や市場開拓費用が必要となるため、金融機関への融資を申し込むに当たり、事業計画書の提出を求められています。

ただ、融資申し込みのためだけではなく、当社としても、計画失敗のリスクを抑え、社内のコンセンサスをより一層強めるためにも、できるだけ密な計画を立てておきたいのですが、計画書策定に当たってのポイントはどのような点でしょうか。

A

事業計画書で最も重要な点は、だれにでもわかりやすいこと、そして簡潔なことです。特に、金融機関や投資家は、貴社事業について詳しく理解しているとは限らず、

専門用語の多用や、「この程度は常識だろう」として説明を飛ばしては、正確に理解してもらえません。

かといって、長々とした説明では、結局は正しく理解してもらえず、ちゃんと読んでもらえない可能性すらあります。

構成としては、まず、自社がその事業を行う上でのビジョンや全体戦略を明らかにし、事業にかける熱意を明らかにする必要があります。

そして、製品やサービスが必要とされる社会的ニーズ、先進性や優位性、競合関係、販売先やマーケティングの方法を、「誰に」「なぜ必要とされ」「どこが優れているのか」「どのように作るのか」「どのように買ってもらえるのか」といった5W1H的な要素を常に念頭に置き、簡潔に述べていく必要があります。

また、新事業における個別活動のシミュレーションを十分行い、さらに、他の活動との齟齬を生じる部分は無いかをチェックしていく必要があります。

もちろん、計画にはリスクが付きものですので、きちんと把握し、対策を考えておくことも重要です。下手に隠し立てをしたり、楽観的に予測することは、信用を失う原因になるとともに、計画自体のリスクが一気に高まります。

1. 事業計画書の構成

一般的には、次の様な構成になっていることが多いと言えます。各項目について、詳細に検討した後、

具体的な数値予想に置き換え、3～5期分の利益計画をシミュレーションします。

- ①事業コンセプトと商品・サービス等の説明
- ②販売ターゲット
- ③市場規模（想定顧客層と予想顧客数）
- ④販売価格・価格設定方針
- ⑤販売方法とPR方法
- ⑥事業実施の問題点・リスク
- ⑦優位性（技術・製品・サービス・販売方法・PR方法等）……（利益の源泉の説明）
- ⑧売上・利益計画（3～5期分シミュレーション）
- ⑨資金計画（3～5期分のシミュレーション）

2. 事業コンセプトと商品・サービス等の説明

事業コンセプトとは、商品・サービスの概要と技術的原理の切り口と言え、次の点を説明します。

- ・この事業が必要とされる社会的背景
- ・類似の製品やサービス／どこが違うのか（優位性）／どこが違うのか（弱点）
- ・後続参入に対抗するための障壁
- ・事業遂行能力……経営者／事業協力者等の経験や能力事業の内容
- ・「誰に」（ターゲット）、「何を」（ニーズ）、「どのように」提供するのか
- ・自社製品・サービスを、いつ、どのように使い（享受し）満足を得るのか

3. 販売ターゲット・市場

可能な限り具体的なデータを集めて市場規模を推計します。また、成長市場か衰退市場かのタイミング判断も重要です。5W1H的に思考し、ターゲットを

明確化します。

①市場規模及びその特徴

- ・市場の規模（予想される顧客数）と状況（成長市場か、成熟市場か）

②販売ターゲット(顧客)の明確化

<販売ターゲットのセグメンテーション(細分化)>

Who【誰なのか】／Where【どこで利用するのか】／What【何をしているときか】／When【それはいつなのか】／How?【どのくらい利用するのか】／Why【顧客はなぜ購入するのか。本当の顧客ニーズは何か】

4. マーケティング戦略

(1)販売活動(4Pの明確化)

販売戦略では、次の4Pをどのようにミックスさせて、売る仕組みを作るかを明確にします。

- ・価格 (PRICE)、製品 (PRODUCT)、チャネル (PLACE) 販売促進 (PROMOTION) の4Pをどのように設定し、さらには利益を出す成算はあるか。

(2)価格戦略:販売価格、価格設定方針

価格設定は経営戦略の要です。3つのポイントを押さえておく必要があります。

- ①コスト（利益は出るのか?）
- ②需要（買ってもらえるか?）
- ③競争（選んでもらえるのか?）

(3)プロモーション戦略

セグメント顧客に対してふさわしいPRを行いアプローチしていけるかを押さえます。

- ・見本市出展、新聞広告、チラシ配布、DM、販売パンフレット、パブリシティの活用、その他、試食会を行う。試食商品を配り感想を聞く等

5. 事業実施のプランと問題点・リスク把握

実際の活動を想定して、上記の各戦略が円滑に働くかをみます。ここで、下手に隠し立てをしたり、楽観的に予測することは、失敗に直結します。

(1)生産活動

①生産活動計画のポイント

- (a) 販売計画に対し、計画する数量・原価が達成できるか

(b) 生産活動と設備投資計画、人員計画の整合性

(c) 生産活動計画のポイント

- ・何を／誰が（外注を活用するか）／いつまでに（納期：販売計画）何個製造するか
- ・利益目標を達成するために、実現不可能な生産計画となっていないか

②生産の概要

- (a) 生産のプロセス、外注状況、生産設備、技術
- (b) 生産計画・製品原価計画

(2)設備投資計画

①チェックポイント

- (a) 投資コンセプトの明確性（必要十分か）
- (b) 投資額の妥当性
- (c) 投資時期（導入時期）の適切性
- (d) 回収期間（利益計画との妥当性をチェック）
- (e) 資金調達方法
- (f) 返済可能性
- (g) 設備投資のリスク要因

- ・資金の固定化

- ・固定費（減価償却費、人件費、金利）上昇
- ・身軽な事業転換が出来にくくなる

②設備投資スケジュール

- ・必要な資金の計画と、減価償却予定額の算定

(3)人員計画

人員計画は活動内容や事業展開との整合性が重要です。事業の発展拡大に合わせてどのようなスキルを持った人材が何人必要になってくるか、不足する人材をどのような方法、どのような時期に雇用するのは、案外漏れ落ちている場合があります。

<人員計画のポイント>

- ①人員の必要な業務内容にどのようなものがあるか
- ②自分自身を含めて現在のスタッフが持つ技術や能力、自社の人材の特徴
- ③計画遂行に必要な能力・人数、必要なタイミングを明確化し計画へ反映する
- ④正社員と、パート・アルバイト等の使い分け、アウトソーシングを活用して人件費総額を抑える
- ⑤必要な人材を獲得するために処遇の基準づくり

（山城 満）