

1 はじめに

中小企業の経営を取り巻く環境は、国内需要の減少、国際競争の激化等、目まぐるしく変化している。また人手不足で採用の難易度が年々高まり、加えて働き方改革の影響で2019年4月からは有給休暇の取得義務化や2020年4月から始まる時間外労働の規制等、ますます中小企業の経営環境は厳しさを増す。

このような状況の中、中小企業が成長し発展していくためには、販路開拓や生産体制及び組織体制等を必要に応じ変えていかねばならない。

「事業計画書」は中小企業がこの先、発展していくための戦略、目標、行動計画を各部門や社員一人一人に落とし込み、組織として何をどのように取組んでいくのかを明確にし、実行するためのツールとなるものである。確かに事業計画書はあくまでも計画であって、計画どおり進むことがないのも事実であるが、それでも思いつきで行動するより、事業の成功率は高まるはずである。

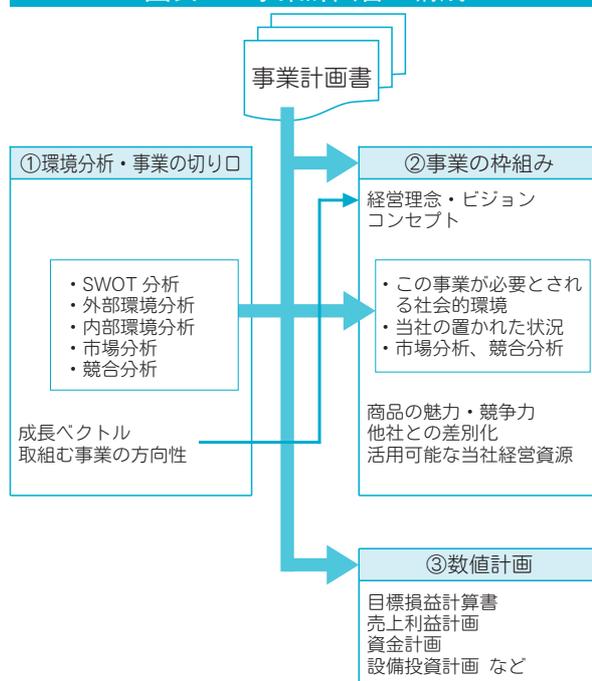
本稿では、中小企業が事業計画書を策定するプロセスや押さえておきたいポイントなどを中心に解説する。

2 事業計画書の目的

事業計画書とは、「事業を進めるうえでの計画書」のことで、具体的にどのように進めていくのかを、文書で見える化したものである。また内容については、計画の実効性があり、それについて十分に説得力を持つものに仕上げるのが肝要である。

事業計画書策定のためのステップは、「①環境を分析し、事業の切り口を考える」、「②①で考えた切り口をもとに、コンセプトやビジネスモデルをまとめる」、「③事業計画の実現性を裏付ける数値的資料をまとめる」等、具体的に記載することが望ましい（図表1）。

図表1：事業計画書の構成



資料：公表資料をもとに当研究所にて作成

特に事業内容が社会に受け入れられ、成り立つかどうかを見極める際には図表1の「②事業の枠組み」が重要な判断材料となる。また金融支援等を求める場合、「③数値計画」の評価によって判断されるケースが多い。売上利益計画や資金計画いかんで融資等の是非を判断することになるからである。この場合でも「②事業の枠組み」にあるコンセプトを構成するターゲット顧客、顧客ニーズ、自社の独自技術等の儲かる仕組みの内容がしっかりしていれば、金融機関の融資や補助金等が採択される場合もある。

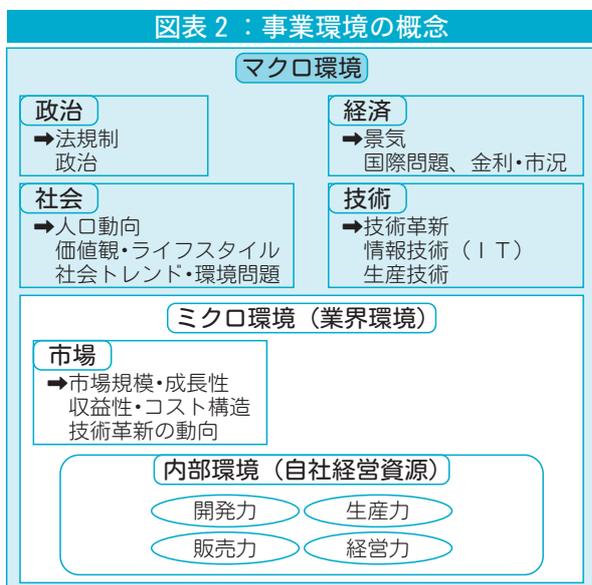
次章では、事業計画書を構成する「①環境分析・事業の切り口」と「②事業の枠組み」に焦点を当てて解説する。

3 事業を取り巻く環境の分析

事業計画書には、提案する事業が必要とされる社会的背景、自社の置かれた状況、市場分析、競合分析など「①環境分析・事業の切り口」を説明

する部分がある。この部分を書き上げるために中心となる作業が環境分析である。なかでも環境分析は、企業を取り巻く外部環境と企業の強みや弱みといった内部環境の二つの環境が重要な分析要素となる。

外部環境は、企業にとって統制不可能な政治・経済・社会・技術のようなマクロ環境と、市場・顧客・競合といった準統制可能なミクロ環境（業界環境）とに大別される（図表2）。



資料：公表資料をもとに当研究所にて作成

企業が戦略的な意思決定をする際には、自社を取り巻く外部環境、及び自社が置かれた状況を正しく認識することが大切である。例えば、事業環境を自社中心に考えると開発力、販売力、生産力等の自社経営資源である内部環境や市場規模等のミクロ環境、自社の外側にあるマクロ環境とに分けられる。これらのミクロとマクロの自社を取り巻く環境を精緻に分析することで市場のニーズや課題が浮き彫りになり、事業計画策定の際の拠り所となる。

1. 外部環境分析

(1) PEST分析

外部環境を分析するPEST分析は、「政治的

環境 (Political)」「経済的環境 (Economic)」「社会的環境 (Sociological)」「技術的環境 (Technological)」の4つの側面からマクロ環境を分析する。

PEST分析によって表れるマクロ環境は、基本的には一企業にとってコントロール不可能な「所与の条件」と考えたほうがよい。

政治的環境とは、政治や法規制などが企業に与える影響のことである。政権交代や法改正などによって業界ルールそのものが変わってしまうこともあり、事業活動に大きな影響を及ぼす。

例えば2016年4月に施行された改正電気事業法では、家庭などに向けた電力小売りが全面自由化され、電力会社や電気料金プランを自由に選べるようになった。これにより、ガス会社や通信会社等が参入し、地域の大手電力会社による独占から競争へと市場環境が変化した。このように政治的環境の変化は、企業にとって新たな機会となる場合もあれば、致命的な脅威になる可能性もある。企業は、政治や法規制などの動向に対する情報収集を怠らず、将来の変化をにらみながら意思決定していく必要がある。

経済的環境とは、景気や価格変動（インフレやデフレ）、為替などの経済情勢が企業に与える影響のことである。将来の経済的環境の変化に対して、変動リスクを最小限に抑えるか、あるいはリスクをビジネスチャンスと捉え積極策をとるかで、企業の戦略は変わる。前者の例としては、為替予約や現地生産化による為替リスクの分散などがある。また後者の例は、外貨建て資産の保有や資産価値の上昇を見込んだ不動産への積極的な投資などがあげられる。

社会的環境とは、人口動態、消費者意識やライフスタイル、文化や宗教などの変化のことで、企業のマーケティング戦略に影響を与える。例をあげると少子高齢化が進んでいる中、教育業界にとっ

て大学の定員割れなど子供を対象として考えた場合、脅威となる。一方、高齢者を対象として考えた場合、生涯教育を意識したカリキュラムを充実させる等により新たなマーケットが生まれる可能性がある。それ以外の社会的環境では、ダイバーシティ、安全・安心志向なども業界を問わず影響を与えるであろう。

技術的環境とは、技術革新（イノベーション）や特許、新技術の普及などが企業に与える影響のことである。新技術を開発し事業化することにより、業界内での競争構造を変えてしまう可能性もある。例えば、無名の中小企業であった東京通信工業（現在のソニー株）は、トランジスタの特許を取得し、日本初のポータブル・トランジスタラジオを開発し、世界的な企業となる礎を築いた。

今後は、AI技術、ロボット技術などが産業全体をけん引する可能性が高いため、特別な業界固有のものでなく、どの業界にも影響をあたえるものとして押さえておく必要がある（図表3）。

図表3：PEST分析

環境要因	一般的な項目	具体例
政治的環境 (Political)	政権交代 法規制・法改正 政府・地方自治体の動き	自民党安倍政権の誕生 電力自由化 TPP協定
経済的環境 (Economic)	景気 価格変動(インフレ・デフレ) 株価、為替、経済成長率	デフレ経済 原油価格の上昇 円高(円安)
社会的環境 (Social)	人口動態 消費者意識、ライフスタイル 教育水準、治安 文化、宗教、言語	少子高齢化 食の安全・安心志向 大学進学率の増加 宗教による食事の制約
技術的環境 (Technological)	技術革新(イノベーション) 特許 新技術の普及	ICの集積度の向上 トランジスタ特許の取得 スマートフォンの普及

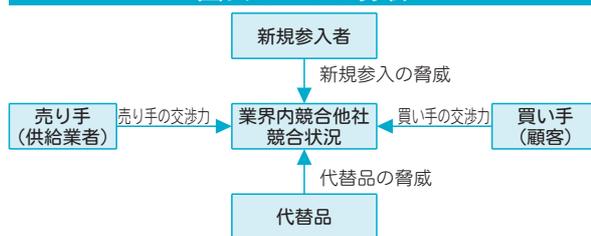
資料：公表資料をもとに当研究所にて作成

(2) 5F分析

業界固有の環境を分析するフレームワークが5F分析（ファイブフォース分析）である。このフレームワークの優れているところは、業界における競争要因が、既存の同業他社だけではないということに気づかせてくれる点にある。自社のことを客観視することは、なかなか難しいが、その近

視眼を補正してくれるのが5F分析である。特に業界のスナップショットのような理解ではなく、業界がどのようなダイナミズムで変化しているかを理解することに役立つ（図表4）。

図表4：5F分析



資料：公表資料をもとに当研究所にて作成

5F分析では、まず今後新しく参入してくるであろう「新規参入者」を想定する必要がある。参入障壁が低い場合は、業界内のプレイヤーが多くなり、競争が激化し、企業の収益性が低下する可能性が高くなる。参入障壁には、規模の経済性の有無、既存ブランドの強さ、法律による規制等がある。

同業他社との競合では、敵対関係が強ければ業界内の競争が激しくなり、企業の収益性が低下する可能性が高くなる。敵対関係の強さを決定する要因として、業界内の競合相手の数、業界内の規制の有無等があげられる。

既存商品・サービスに比べて、価格性能比に優れた「代替品」が存在する場合には、既存商品から代替品への切り替えが起り、自社の収益性が低下する可能性が高くなる。代替品の脅威に対しては、代替品を避けることのできない脅威として捉え、代替品との相違点を活かす、または代替品に真っ向から対抗していく等の戦略が考えられる。

また「売り手（供給業者）」の交渉力が強ければ、原料等のコストアップ要因となり、企業の収益性を低下させる可能性が高くなる。売り手の交渉力の大きさを決定する要因として、自社の重要性、スイッチング（切り替え）コスト、供給品の差別化の程度等があげられる。

一方で、「買い手（顧客）」の交渉力が強ければ、

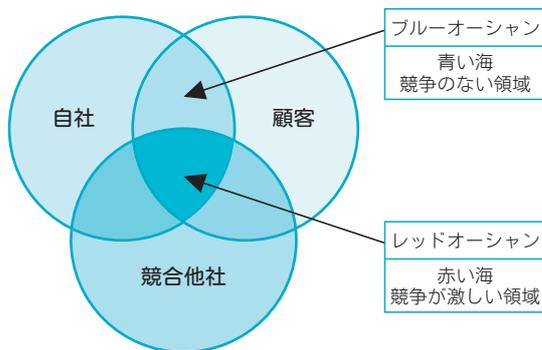
価格引下げ圧力によって企業の収益性が低下する可能性が高くなる。買い手の交渉力の大きさを決定する要因として、買い手の寡占度、スイッチング（切り替え）コスト、ブランド力の強さ等があげられる。5 F分析は、自社の周辺業界をウォッチする道具になるので、将来の業界を先読みしていく判断材料となる分析手法である。

（3）3 C分析

ミクロ環境を分析する手法として3 C分析がある（図表5）。3 C分析は、競争の基本的な構造を自社（Company）、顧客（Customer）、競合（Competitor）の3つに区分し、自社の中と自社の周りで起こっていることを全体像で捉える手法である。

自社（Company）、あるいは自分たちの事業の理解において最も大切なことは、競争優位の源は何かをしっかりと把握するところにある。競争優位の源のことを、コア・コンピタンスと呼ぶ。他社が持っていない希少で真似されにくい自社ならではの強み、それがコア・コンピタンスである。例えば技術、権益、ブランド、組織風土といったような他社とは異なる価値のある何かを持っているか否かが大事になる。

図表5：3 C分析



資料：公表資料をもとに当研究所にて作成

次に顧客（Customer）について理解するうえで大切なことは、顧客にとっての価値は何かを問いただすことにある。同じ製品でも、顧客の求める価値が異なるケースは多い。つまり顧客の求め

る価値を正しく把握しなければ、誤った製品・サービスを提供することになってしまう。また、もし顧客の求める価値を今までと違った形で満たす他の製品やサービスが出てくれば、それは大きな脅威となる。顧客を理解するということは、どんな製品を買ってくれるのかではなく、どんな価値に魅力を感じるのかを理解することが重要である。

競合（Competitor）については、まず競争相手は誰かを理解すること。そして次に競争相手の基本戦略は何かを理解することである。彼らの戦略を実現させている論理、つまり背後にあるビジネスモデル（儲ける仕組み）がどうなっているのかを理解することが大事である。また自社のコア・コンピタンスの観点から、競合他社の競争優位の源泉についても理解を深めたい。

3 C分析は、自社の事業の勝ちパターン（あるいは負けパターンからの脱却）を見つけ出すことが重要である。

2. 内部環境分析

（1）SWOT分析

外部環境分析では、市場のニーズや課題を探り出した。内部環境分析では、企業が保有する人、モノ、金、情報などの経営資源を棚卸しして、他社と差別化できる自社独自の強みを探り出し、それをベースに事業のアイデアを構築していく。

このアプローチで柱となるのは、自社分析であるが、社員を集めて自社を分析させると、「開発スピードが遅い」「営業力が弱い」等、欠点ばかりを指摘するケースが多い。

しかし社内的に見れば日常当たり前に行っている業務であっても、他社や違う業界から見ると、目を見張るような技術力を持っており、それが強みであることが往々にしてある。そのためできるだけ客観的に分析作業を行うことが望ましい。

このプラス面とマイナス面とに分類する分析手法が、SWOT分析である。SWOT分析では、

自社の内部環境の強み（Strength）と弱み（Weakness）、外部環境の機会（Opportunity）と脅威（Threat）の4つに分解して分析する。

このSWOT分析の結果を組み合わせることにより、戦略的な視点で自社を見ることができる。

特に中小企業は、自社の強みに着目することが良策で「機会×強み」を活かし、シナジーを効かせながら、3C分析でのブルーオーシャンで戦うことが理想的な姿である（図表6、7）。

図表6：SWOT分析

内部環境	強み（S）	弱み（W）
外部環境	機会（O）	脅威（T）

資料：公表資料をもとに当研究所にて作成

図表7：クロスSWOT分析

		内部環境	
		S/強み	W/弱み
対象顧客・市場	O/機会	【強みを活かして機会をつかむ】 〈積極展開〉 ●チャンスに対して自社の強みを最大限に活かすためには？	【弱みを克服して機会をつかむ】 〈弱点強化・改善〉 ●せっかくのチャンスを自社の弱みでとりこぼさないためには？
	T/脅威	【強みを活かして脅威を回避する】 〈差別化〉 ●他社にとって脅威でも自社の強みでチャンスにするためには？	【弱みを克服して脅威を回避する】 〈縮小・撤退〉 ●脅威と弱みが重なって最悪の結果を招かないためには？

資料：公表資料をもとに当研究所にて作成

（2）アンゾフの成長ベクトル

SWOT分析の他に、事業の方向性を製品と市場のベクトルで考えるアンゾフの成長ベクトルを説明する（図表8）。

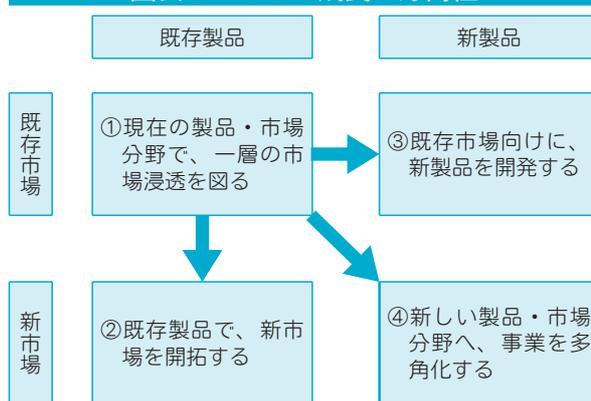
図表8：アンゾフの成長ベクトル

		対象製品・商品・サービス	
		既存製品・商品・サービス	新規製品・商品・サービス
対象顧客・市場	既存顧客・市場	〈市場浸透〉 ・既存顧客の維持拡大 ・現状の事業の効率化	〈新製品開発〉 ・商品ラインナップの拡充 ・既存市場での新製品展開
	新規顧客・市場	〈市場開拓〉 ・新規顧客への商品提案 ・新地域への進出	〈多角化〉 ・新事業展開に向けての （ビジネスモデル構築）

資料：公表資料をもとに当研究所にて作成

自らがどのような方向に成長していくかを考える場合、既存事業の応用分野に手を伸ばすのか、既存事業と関係が薄くても市場成長が見込まれる新分野を目指すのかなど、成長する方向性は事業によって違う。技術的な特性や機能上の効用により定められる「製品」と、顧客や顧客ニーズによって定められる「市場」が、既存か新規かという視点で自社事業の成長手段を4つに分類し、成長の方向性の考える「市場」が、既存か新規かという視点で自社事業の成長手段を4つに分類し、成長の方向性の考え方を表すのが図表9である。

図表9：4つの成長の方向性



資料：公表資料をもとに当研究所にて作成

4 事業計画書策定のポイント

中小企業が事業計画書の策定をイメージする身近なものとして「ものづくり補助金」の事業計画書がある。ここからは数多ある事業計画書の中で、「ものづくり補助金」や「経営革新計画」を策定する際のポイントを例に説明する。

1. 革新性

見栄えの良い事業計画書を策定しても「革新性」のない計画であれば、採択に手が届かない。中小企業庁技術・経営革新課の見解では、「革新性」とは、「自社になく、他社にもなく一般的でない、新サービス、新商品開発や新生産方式」のことを指す。また経営革新計画の手引きでは、「経営革

新」が次のように定義されている。

- ①新商品の開発又は生産
- ②新役務の開発又は提供
- ③商品の新たな生産又は販売の方式の導入
- ④役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

①～④の「新たな取組み」とは、中小企業にとって「新たなもの」であれば、既に他社において採用されている技術・方式を活用する場合についても承認対象となる。一方、同業の中小企業（地域性の高いものについては同一地域における同業他社）における当該技術の導入状況を判断し、それぞれについて既に相当程度普及している技術・方式等の導入については承認対象外となる。

自社にとって新しいことをやるという事業計画は比較的策定しやすいが、「他社でも一般的でない」という部分は難しいところである。例えば、当社に新しい機械装置を導入するだけの計画を策定しても、既に他社では一般的な機械装置として導入済みである場合は、革新性のある事業計画には該当しない。しかしながら一般的でないということが問われているので、自社がやろうとしていることが前人未到の全く新しいことでなくてもいいと判断できる。つまりオンリーワンである必要はない。したがって自社の商圏内の同業他社と比較して一般的でない根拠を添えて言い切れれば良いと考える。

ここで革新性を事業計画の中で伝える視点を考察すると、「技術やアイデア」と「ビジネスとしての実現性」の視点が考えられる。「技術やアイデア」といった視点は、これまでの事業の中でどのような改善課題を見つけ出したのか、その課題を解決するため技術面やサービス面でのアイデアは何か、開発計画における具体的かつ定量的な開発は何か等を伝えることが必要である。

さらに二つ目の視点である「ビジネスとしての実現性」の視点では、どのようなマーケットを対象とするビジネスに乗り出すのか、そこでのライバル企業に対してどうやって市場競争を勝ち抜くのか等を具体的にアピールする必要がある。

中小企業にとって革新性があることを表現するのは、抵抗を感じるかもしれないが、自社の持っている強みや特徴をじっくり考え、取引先から要請される「難しいこと」や「ややこしいこと」に答えて課題を解決する筋書きを立てれば、革新性を訴えやすいのではないかと考える。

2. 課題の解決方法及び計画実施前と計画実施後との比較

ものづくり補助金や経営革新計画では、既存事業の課題を明確にすることが求められる。その後、新規事業をする目的や内容の相違点を示すと説得力が増す。ものづくり補助金での課題は、「中小ものづくり高度化法」の指針（以下、指針）や「中小サービス生産性向上ガイドライン」（以下、ガイドライン）に書かれている課題のことと考えられる。そのため課題を指針・ガイドラインに沿ったものとしておけば、関連性の明示は容易になる。

この課題は2～3個くらい設定することが望ましい。平成30年度補正ものづくり・商業・サービス業生産性向上促進補助金（以下、30年度補正）を例に挙げると必ず明記したいのが「生産性向上」である。なぜなら30年度補正の目的では「生産性向上に資する革新的な」と謳われているからである。そのため課題としては「〇〇の生産性をあげてほしいという取引先からの要請がある」に対し、「□□という機械装置を導入し、〇〇の生産性をあげる」という表現がほしい。そして機械装置を導入することにより課題を達成する指標として品質、コスト、納期などが改善するという対比表を活用し説明することが望ましい（図表10）。

図表10：QCDによる実施前と実施後

	実施前	実施後
品質 (Quality)	1,000 個/時間	1,200 個/時間
コスト (Cost)	120 円/個	80 円/個
納期 (Delivery)	10 日	8 日

資料：公表資料をもとに当研究所にて作成

3. 優位性

課題の解決方法が明確にできれば、さらに優位性が見込まれることを明記する必要がある。優位とは、「競合他社との差別化」や「競争力強化につながる」と推察できる。また、ものづくり補助金では、審査項目の中に課題の解決方法以外に「価格格・性能的に優位性を有し」とあるので、次の②の考え方も明記するほうがよいと考えられる。

【優位性】

- ①課題解決方法そのものが、他社と差別化されているか、他社と比べて優れているかを明確にする。
- ②課題を解決した後、実現できる生産プロセスや新製品が、他社との差別化、競争力強化もつながるものとなっているかを明確にする。

①と②に加えて、機械装置がなぜ課題を解決するのかということ、分かりやすく説明することが望ましい。

4. マーケット市場及び市場規模

策定した事業計画書は、3年～5年で収益を上げられることが求められる。そのため、ある程度、規模が大きめのマーケットを攻める姿勢がほしい。

あまりにもニッチ過ぎるマーケットでは、将来性が期待できないため評価を落としかねない。

また市場には、ネガティブな情報とポジティブな情報がある。ネガティブな情報を隠す必要はないが、計画どおり収益が上げられるポテンシャルがあるかどうかを見られるので、積極的な情報を

必ず記述する。

事業計画書の策定の主なポイントを中心に解説したが、ものづくり補助金（ものづくり技術）の事業計画書の策定ストーリーは、大阪府地域事務局の「30年度補正 補助事業の手引き」を参考にすると概ね次のような流れとなる（図表11）。

図表11：事業計画書の主な策定ストーリー



資料：公表資料をもとに当研究所にて作成

5 むすび（計画を画餅にしないために）

1. 全社一丸となって進む組織を構築する

社長は、会社の業績を上げていくために「やらなければならないこと」について既に頭の中でイメージしていることが多い。しかし日々の事業活

動の管理などに携わっていると、社長がイメージしていることを事業計画書に表現する時間を確保できない。

また組織で起きる問題として、社長が悩むケースの一つに「依頼した仕事はどこまで進んでいるのか?」「指示したあの仕事は進んでいるのか?」と業務の進捗状況が分からず、苛立つことが多くなり管理が一層厳しくなったりする。一方、社員も「社長のやろうとしていることが今一つよくわからない」「今の仕事で手一杯の状態なのに、これ以上できるわけがない」という現場の声をよく耳にする。

組織運営において社長が現場に逐一指示すれば、社員はどうすればいいのかと自分の頭で考えなくなる。社員が、与えられた役割の中でどうすれば達成できるのかと自ら目標設定をして考えるようにしなければ、当事者意識が芽生えず自主的な組織運営が望めない。まず社員に対し「なぜ社長がそのように考えるのか?」と目的、背景を理解させ、改めて自らの考えで目標を設定し、業務に取組めるような風土をつくる必要がある。

そのために社長は、事業計画の策定を一部の幹部に任せるのではなく、現場の声に耳を傾けながら組織が同じ方向に向かって進めるように組織を構築することが求められる。

2. 社長と社員の間に信頼関係を構築し組織力を高める

社長は社員のことを考えて会社を経営してくれていると制度（報酬等）で示すことで、社員はこの会社に入れば幸せになると実感する。そして自分の役割を自覚し、精いっぱい能力を発揮しようとするはずである。

報酬には「金銭的報酬」と「非報酬」があり、「金銭的報酬」とは給与、賞与や福利厚生が該当し、「非報酬」とは仕事のやりがい、職務への満足度、社内環境等が該当する。人は金銭的報酬だけ

で動くのではなく、組織において自分は必要とされていると実感できればモチベーションは上がる。

社長は社員が生きがい、やりがいを感じて働ける環境を構築することが必要である。

3. 計画を立てることが目的にならないよう進捗をチェックする

せっかく将来を見据えて事業計画書を策定しても現場にまで具体的な目標を落とし込めず、結局着手できずにいる。また社員もやらないといけないと分かっているが、「既存顧客のフォロー」や「日々の業務」に追われて毎日同じことを繰り返す。これでは事業計画を立てても「どうせやらない」という意識が組織全体に広がってしまう。

確かに事業計画を立てても事業運営上、予測できないことが必ず起きるので計画通りにいかないことが多い。

しかし「計画を立てること」が目的ではなく、全員で計画と結果の乖離の原因を突き止め、その課題を解決することが目的である。そして社長は、計画どおり進むよう進捗を管理することが大事である。

事業計画を立てれば社長は、その進捗の確認を粘り強く継続していく覚悟が求められる。

（橋本公秀）

【参考文献】

- 「平成30年度補正 ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金 補助事業の手引き」 大阪府地域事務局
- 「成果を生む事業計画の作り方」 平井孝志・淺羽茂著 日経文庫
- 「これ1冊でできるわかる事業計画書の作り方」 渡邊卓著 あさ出版
- 「『事業計画書』作成講座」 手塚貞治著 日本実業出版社
- 「経営計画は、なぜ絵に描いた餅になってしまうのか」 三好友昭著 セルバ出版
- 「『ものづくり補助金』の審査上最大の論点“革新性”とは何か」 マネジメントオフィスいまむら
- 「ものづくり補助金の審査項目を読む（課題・目標・達成度編）」 マネジメントオフィスいまむら
- 「ものづくり補助金の審査項目を読む（事業化面②）」 マネジメントオフィスいまむら
- 市場ニーズ、ユーザー、マーケット、市場規模編