事業計画書の作り方①

筑波総研株式会社　主任研究員　佐々木　里 也

１．事業計画書の有用性

世界人口の32％、23億人がインターネットで繋がっている今日、有益なビジネスアイデアは、インターネットを通じて全世界に瞬く間に拡散し、各国の企業・起業家が我先にとそれらアイデアを事業化します。特に、インターネット業界では、サービスの陳腐化が他業界に比べ早く、また、想定顧客へのアプローチが容易で初期投資額が比較的少額で済むこともあり、アイデアの段階から事業化までの時間を可能な限り短くし、競合ひしめく業界の中で先行者利益を得ようとします。

そのため、インターネット業界では、詳細な事業計画書を作らず、はじめに提供可能なサービスを短期間で試作、顧客に提供し、その後顧客の反応を見ながら課金の方法や今後改善・追加するサービスを決めていくという手法が用いられています。このような業界では、サービスを提供するまでの時間が事業の成否を分ける重要な要素になるので、時間・労力をかけ事業計画書を作成する必要性が低くなります。

しかし、それなりの額の投資を行い数年単位で新たなビジネスを構築する場合は、インターネット業界で用いられている手法を一部取り入れつつも、事業リスクを低減させ事業の実行を確実なものにするためある程度時間をかけ事業計画書を作成する必要があります。

２．道しるべとしての事業計画書

新たなビジネスを始めると、事業の最終責任者である社長に、相当なストレスがかかります。資金繰りの問題だけでなく、商品・サービスの開発、販売、人材の育成等様々な問題が一挙に社長に降り掛かってきます。もし、事業計画を立案せず新たなビジネスを始めた場合、事業を測る基準となるものがないため、問題発生の度に事業のあるべき姿とそこに至るまでの方策に関して社長の頭を深く悩せ、結果として問題への対処が後手になります。社長の精神衛生上も良くありません。数ヶ月であれば社長の体がもつかもしれませんが、年単位になると体に支障をきたしてしまいます。中小企業では、社長の存在が事業の要です。新たなビジネスを始め、それを成長・発展させていくためには、可能な限り社長にかかるストレスを低減させる仕組を作り、社長が役職員に対して適切な指示が出来る環境を作ることが必要です。そのためには、理想と現実との差異を常時把握出来るように事業計画書を予め作成し、それに基づいて事業を管理、改善していくことです。

また、新たなビジネスを始めるためには、事業計画書等を用いて関係者（資本提供者、自社役職員、金融機関、ベンチャーキャピタル等）に新たなビジネスの内容を説明し、協力を得なければなりません。ビジネスは、当初思った通りに事が進むことは、ごくまれです。ビジネスを育てていく中では、いくつもの困難が待ち受けています。それらを関係者の協力を得ながら、ときには関係者を説得させながら乗り越えていかなければなりません。その際、事業計画書で描いた内容と現実との差異を把握する事が出来れば、自社だけでなく関係者との間でも共通の認識をもつことができ、

想定外の事象への対応が計画未策定の場合に比べ遥かに円滑になります。

３．事業計画書に記載すべき事項

私が銀行やコンサルティング会社に在籍していた時に「新たにビジネスを起こそうと思っているが、そもそも事業計画書に何を記載すればよいのか？」というご質問をお客様から多々お受けしてきました。事業計画書に記載すべき事項として、統一的に決められているものはありません。１社１社ビジネスの内容によって記載事項が変わってきます。また、事業計画書を開示する相手やその目的によっても記載事項は変わってきます。そこで今回、事業計画書に記載する一般的な事項についてご説明します。新たなビジネスを始める際、参考にしていただければ幸いです。

４．事業計画書の要素

事業計画書の一般的な要素は、次の通りとなります。

■事業計画書の一般的な要素
①「エグゼクティブサマリー」
②「表紙」
③「目次」
④「事業サマリー」 } ※全体説明部分
⑤「商品・サービス」
⑥「製造・仕入」
⑦「想定市場と競合」
⑧「販売戦略」
⑨「経営・組織体制」 } ※詳細説明部分
⑩「スケジュール」
⑪「資金計画」
⑫「リスク分析」
⑬「補足説明資料」

※④～⑫の要素の順番は、決まったものではありません。例えば、「商品・サービス」ではなく、「経営・組織体制」で他社と勝負するということであれば、⑨番目の「経営・組織体制」を⑤番目にもってくる場合もあります。

５．各要素の説明

▶①「エグゼクティブサマリー」▶▶▶▶▶▶▶▶

新しいビジネスを行うためには、資金が必要です。全額を自己資金で賄う事が出来れば理想的ですが、多くの場合他から資金（資本金、借入金、補助金等）を調達し事業を進めていかなくてはなりません。そのため、資金を提供する機関（ベンチャーキャピタル（VC）、金融機関、行政機関）の資金提供を判断する決裁者のところには、他社からの申込を含め何十、何百件という申込案件が常時届いています。そのような状況の中で、多忙な決裁者に短時間で事業内容を理解してもらい事業に興味をもってもらうためには、“つかみ”が必要です。その“つかみ”がエグゼクティブサマリーになります。

■①「エグゼクティブサマリー」記載事項
A．事業名
B．事業の特徴、概要（新規性、競合性、市場性、成長性）
C．事業の実現性
D．販売の具現性（契約、受注予定等）
E．事業スケジュール
F．利益計画（売上高、当期利益等）
G．資金需要（額、種類、時期）
H．事業の課題

※A～Hの事項をA４サイズ１枚もしくは２枚以内にまとめます。

※①「エグゼクティブサマリー」が、事業計画書

の②「表紙」～⑬「補足説明資料」と切り離されても、①「エグゼクティブサマリー」単体で事業の内容が分かるようにします。

※VCは、「エグゼクティブサマリー」だけで、申込案件を判断する場合があるのでサマリーの作成は慎重に行う必要があります。

※④「事業サマリー」～⑫「リスク分析」を作成し、事業への理解が深まった段階で「エグゼクティブサマリー」を作成すると短時間で出来ます。

▶②「表紙」▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶

「表紙」には、事業名や事業者名、作成日を記載する場合が一般的です。ただし、事業内容が読み手にとって新規性が高い場合や複雑な場合は、「表紙」に事業の内容や理念を端的に表す写真・図を追加するなどの工夫が必要です。

▶③「目次」▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶

事業計画書を構成するにあたって、ページ数に制約がなければ、④「事業サマリー」～⑬「補足説明資料」の異なる要素を同一ページ内に記載しないことをお勧めします。読み手は、短い時間の中で④～⑬の要素ごとに事業内容をそれぞれ確認し頭の中に事業の全体像を描いていきます。初めて目にする事業や複雑な事業である場合、違う要素が同じページにあると混乱し、読み手の理解を妨げる場合があります。ページ内に余白があってもその余白に次の要素を記述せず、次のページから記述し読み手の理解を助けるページ設定をする必要があります。

▶④「事業サマリー」▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶

④「事業サマリー」で、事業の全体像を説明します。次の⑤「商品・サービス」以降の詳細説明の前に④「事業サマリー」をおき事業の全体像を説明することで、読み手に⑤以降の詳細説明の理解を容易にさせるねらいがあります。一方で④「事業サマリー」を省略し、⑤「商品・サービス」から事業を説明することもあります。「事業サマリー」を記載すべきかどうかの決めはありませんが、事業の内容が読み手にとって目新しいと思われる場合や複雑な場合は、「事業サマリー」で事業の全体像を理解してもらったうえで、詳細説明に入った方がよいでしょう。

■④「事業サマリー」記載事項

A．事業の目的
B．会社概要
C．事業の特徴、概要（新規性、競合性、市場性、成長性）
D．販売の具現性（契約、受注予定等）
E．事業スケジュール
F．利益計画（売上高、当期利益等）
G．資金需要（額、種類、時期）

▶⑤「商品・サービス」▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶

⑤「商品・サービス」から⑬「補足説明資料」までが、事業の詳細説明になります。⑤「商品・サービス」では、商品・サービスの詳細を記述するとともに、顧客から見た商品・サービスの価値、利便性や他社商品・サービスとの違い、優位性等を“性能面”や“価格面”から説明します。

■⑤「商品・サービス」記載事項

A．「商品・サービス」の詳細
B．顧客から見た「商品・サービス」の利便性、価値
C．「商品・サービス」の特徴・優位性
D．「商品・サービス」の写真、図

▶⑥「製造・仕入」▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶

事業当事者や業界関係者以外の者にとって、「製造・仕入」の部分を理解することは、なかなか難しいものです。業界では一般的に使われる用語や概念であっても、業界関係者以外の者にとっては、まったく理解出来ない場合が多々あります。⑥「製造・仕入」では、業界関係者以外の読み手に配慮し、可能な限り写真、図を多用し、その写真、図を基に左記「製造・仕入」記載事項を丁寧に説明する必要があります。

■⑥「製造・仕入」記載事項

A．商品・サービスの開発方法

B．商品の製造設備、生産方法、仕入方法

　a．設備投資計画

　　・設備投資の内容（物件名、用途・仕様、導入時期、投資額、減価償却期間、資金調達方法）

　　・設備投資スケジュール

　b．生産方法

　　・生産の概要（技術、設備、生産形態、外注状況等）

　　・生産計画、製品原価計画

　　・原価削減のための方策

　　・生産に関する独自性

　c．仕入活動

　　・仕入計画（数量、単価、仕入総額等）

　　・調達方法、調達ルート、調達安定性確保のための対応

　　・調達に関する独自性、ノウハウ等

C．商品製造、サービス提供における課題

D．開発スケジュール詳細

　a．技術、研究開発活動

　　・現在までの技術、研究開発の概要

　　・研究開発上のネック

　　・今後開発予定の技術

　　・今後必要となる研究開発費

E．知的財産（特許等）

F．許認可

G．製造設備イメージ写真、製造・仕入方法フロー図

※事業がある程度進行した段階で、「E．知的財産（特許等）」や「F．許認可」が問題になる場合が少なからずあります。事業計画の立案時点で、知財や許認可に漏れがないかよく確認し、計画に落とし込んでおくことが大切です。

▶⑦「想定市場と競合」▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶

⑦「想定市場と競合」では、どのような市場、顧客層に商品・サービスを投入するのか、他社の商品・サービスとの競合状況を踏まえ記述していきます。

当初想定した市場が実際にはほとんど存在しない場合や異業種からライバル商品・サービスが突如現れる場合もあるので、計画策定の際、想定顧客や想定市場の関係者から自社が今後市場に投入する商品・サービスについて意見を収集し、商品・サービスの市場性をよく検討する必要があります。

■⑦「想定市場と競合」記載事項

A．商品・サービス投入市場（地域、業種、企業規模、年齢層、職業等）

B．投入市場の位置づけ（他市場との比較、ニーズ比較）

C．市場規模

D．商品・サービスに関する想定顧客等からの声、意見

E．競合状況

F．商品・サービス投入時期

※⑧「販売戦略」～⑬「補足説明資料」につきましては、次号 2014年２月号にてご説明します。