



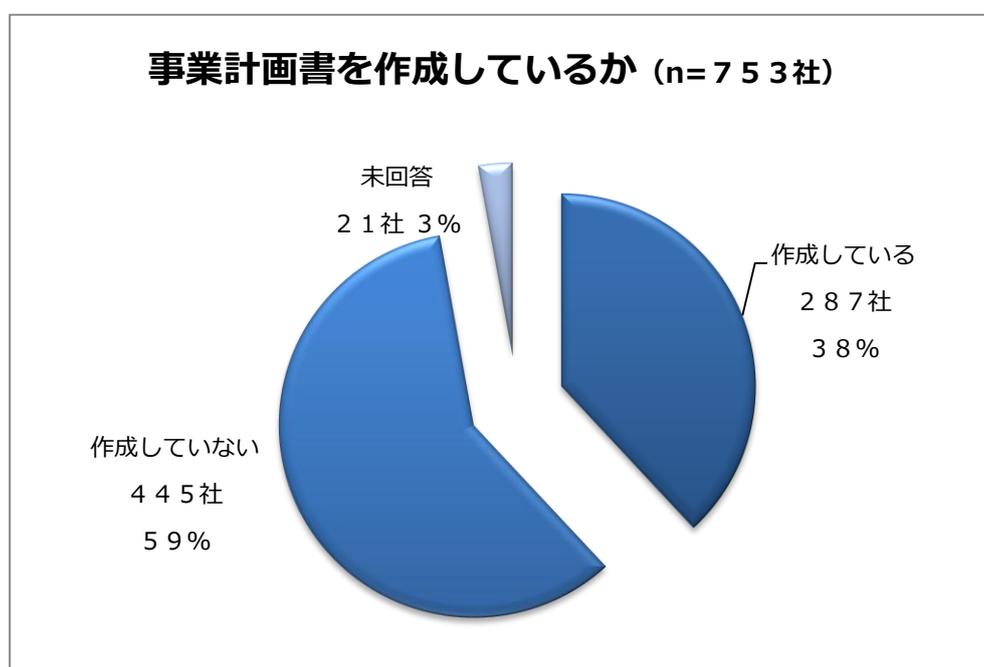
## 事業計画書を作ろう 1 (IRSME13016)

平成 25 年 9 月 13 日 山本 貢郎

### ■ 事業計画書とは

事業計画書は、その名前の通り「事業の計画を記したもの」だが、中小企業総合研究所の調査では、中小企業で事業計画書を作成している割合は 38% (図 1 参照)。およそ 3 社に 1 社の割合だ。

図 1



中小総研調べ (2013 年 8 月)

事業計画書を作成していない企業の多くは、顧問税理士や会計士が作成する決算書や月次試算表から事業戦略を立てていることになるが、あくまでも決算書や月次試算表は「過去」の数字でしかない。確かに「過去」の分析も非常に重要であるが、「未来」を計画し、計画の実現のための行動をとり、可能な限りタイムリーに計画と結果との「差」の要因を分析し対策を講じていくことが事業経営では最重要のテーマとなる。

平成 25 年 9 月 13 日

(IRSME13016) 事業計画書を作ろう 1

## ■ 事業計画書作成の効用

事業計画書の効用は大きく 2 点あげられる。

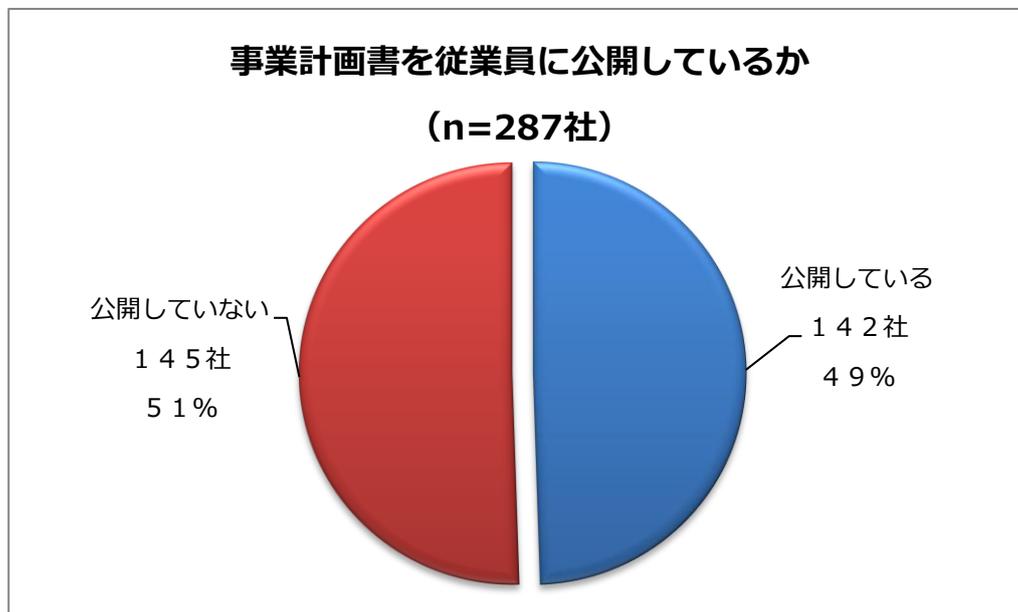
まず一点は、「ビジネスが成り立っているかどうか」を見極めるためだ。金融機関が融資をする際に事業計画書の提出を求める理由はたった一つ。「貸したお金が確実に回収できるか」だ。経営者のプランやアイデアがビジネスとして成立するか、実際に計画通りに推移しているかをウォッチしているということで、さらに言えば、経営者にビジネスを考える力があるのかを査定しているということだ。

経営者が陥りやすい傾向として、思いつきのアイデアや新たな出会いから始まる取引を、そのままビジネスとして成立すると思いきやこぼしてしまう点がある。独創的なアイデアや技術は競争優位にはなるが、ビジネスが成り立つか否かは営業、供給の体制、採算性などその他多くの点について慎重な検討が必要になる。

言うまでもないがビジネスの成立条件は利益を計上できることだ。その商品やサービスを販売するにはどれだけ投資が必要で、いくらでどれだけ販売すれば利益が出るのかを考える必要がある。中小企業ではこの点の検討が甘く、走り出してから抜き差しならない状況になることが意外なほど多い。

事業計画書の効用のもう一点は「社内で事業の方向性を共有できる」ことだ。

図 2



中小総研調べ (2013 年 8 月)

平成 25 年 9 月 13 日

(IRSME13016) 事業計画書を作ろう 1

---

図 2 に示すとおり、事業計画書を作成している企業のうち、それを従業員に公開している割合は過半数を下回る。事業計画書を公開していない企業は、この 2 つ目の効用を理解していないと言わざるを得ない。

一般の従業員は、反復的な日常業務を繰り返す過程で疎外感を感じやすく、業務の目的を見失いがちだ。事業計画を公開することによって、彼ら一般の従業員も利益計画や販売計画、新製品の開発計画を共有することができる。このことを通じ、本来の業務が持つ意義を再認識し、モチベーションの向上や帰属意識の芽生えなどのプラス効果が期待できる。実際にヒアリングしてみるとよいが、経営者の思いは意外なほど社員には浸透していないものだ。従業員それぞれが違う方向に向いていた企業は、全社員が同じ方向を向くだけで事業の流れが大きく変わる。リーダーや社員が育たないという経営者の嘆きは少なくないが、経営者だけで事業を考えるのではなく、是非一度リーダーや社員も交えて事業計画を作成してほしい。社員の成長という思わぬ効果に驚くことは必至だ。

次回は事業計画書の具体的な作成方法についてレポートする。(了)