

事業の成功仮説 「経営計画」 「事業計画」 を作りましょう!

「経営計画」「事業計画」は、企業が持続的に発展するためにはなくてはならないものです。けれども「うちは小さいから」「面倒くさいから」などの理由で、まだ本格的に取り組んでいない企業も多いのではないのでしょうか。その必要性やメリットなどをご紹介します。

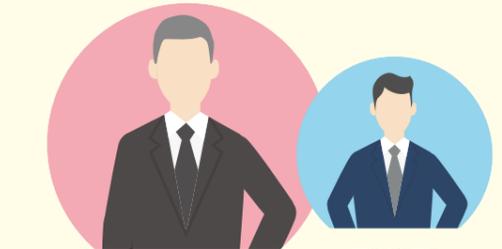


PART 1 必要性を認識して 取り組みましょう

経営計画書と事業計画書の役割とは

小規模事業者のB社長が、商工会議所の会員交流会で知り合ったベテラン経営者のP社長に会いに来ました。B社長は3年前に開業したばかりです。

いつもはつらつと元気なB社長が、今日は何やら困った表情です。あいさつが済むと、B社長はさっそくこんなふうに取り出しました。



ベテラン経営者の
P社長

開業3年目の
B社長
(小規模事業者)

B社長 今やっている事業がやっと軌道に乗ったので、新事業を始めようと思うのですが、私の会社はまだ手持ちの資金が潤沢ではないため融資を受けようと思うのですが、銀行に相談したら経営計画や事業計画を見せてくださいと言われてしまいました。

P社長 Bさんは、創業する前に商工会議所の創業セミナーで、経営計画や事業計画の作り方を勉強されたのでしょうか？

B社長 お恥ずかしいことに、それ以来作っていないので、すっかり忘れてしまいました。

P社長 おやおや。では、せつかくですからこれを機会に勉強し直してはいかがですか。事業を維持発展させるためになくはないものですよ。

B社長 創業セミナーでも、講師からそう

言われました。でも具体的に覚えているのは、融資を受ける時に求められるというところくらいなんです。

P社長はホワイトボードの前に立って、説明を始めました。

P社長 経営計画書や事業計画書に何を書くのかについては、いろいろな本が出ています。Bさんの事業規模であれば、だいたいこんな内容でいいと思います(表1、表2)。

B社長 なるほど、経営計画は企業経営に関することで、事業計画は企業が行う事業に関することなのですね。

P社長 そして、それらを文書にしたのが、経営計画書と事業計画書です。この「文書にする」ということが、実はとても大切なんですよ。

現状分析から「強み」をみつける

P社長は、ホワイトボードに「成功仮説」と書いて、話を続けます。

- ◎達成したい目的(利益を上げる、など)
- ◎目的達成のための方法(事業内容など)
- ◎事業の段取り(何をいつ、どう行うか)
- ◎予算組み(事業のための費用算定)などを考えることです。

言葉を変えれば「成功するためには何をどうすればいいのか、仮説を立てること」が計画を立てることです。

しかし、実際に事業をスタートさせてみれば、計画(仮説)と必ずズレが生じます。そのズレを随時確認するためにも、経営計画書や事業計画書が役に立ちます。つまり事業のガイドラインになるわけですね。

文書にすることで 会社内の意識共有に

B社長 ①は、金融機関にみてもらうということでしょうか？

P社長 金融機関や事業提携先、出資者などです。企業の基本的なデータや現状、今後の展望、事業の実現可能性などを、経営計画書や事業計画書で知ってもらいます。もちろん、財務諸表なども一緒に提出します。

B社長 なるほど、文書にすることで相手に伝わりやすくするんですね。②は、なぜ必要ですか？ 当社は数人しか従業員がいませんから、口頭でも十分だと思えます。

P社長 私も、昔はそう思っていたのです。だから、事業を始めてしばらくは、従業員には朝礼などで話す程度でした。でも、口頭だけではしっかりと伝わらないんですよ。こちらが10を説明しても、聞く方には3、4くらい伝われば良い方で、その時は理解してくれても、日が経てば忘れてしまいます。

また、右肩上がりの時代では、「黙つて俺についてこい」でも通じたのですが、環境変化の激しく、雇用の流動性が高い現在は、会社の将来を示すことができなければ、従業員は安心して仕事に取り組むことができません。その結果、優秀な人材が離れていってしまうこともあります。

表1

経営計画書と事業計画書の内容例

<p>経営計画書</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 企業概要 2 顧客ニーズと市場の動向(外部環境) 3 自社や自社の提供する商品サービスの強み(内部環境) 4 経営方針・目標と今後のプラン 	<ol style="list-style-type: none"> 1 事業名 2 どのような需要があるのか(マーケットイン) 3 事業内容(いつ誰が何を) 4 予算(総額、部門別、時系列など) 5 事業の効果(売上、顧客拡大、イメージアップなど) 6 資金調達方法
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

表2 自社分析の際に考慮するポイント

<p>外部環境分析</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 社会の動向 人口動態、ライフスタイル、IT技術 など 2 業界の動向 市場、新製品の動き、法律改正 など 	<p>内部環境分析(強み・弱み)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 商品・技術・サービス 商品Aは他社より品質が高い など 2 市場・顧客 取引先との信頼が厚い など 3 組織・人事 従業員の高齢化が進んでいる など 4 管理・仕組み IT技術の導入が遅れている など 5 財務・資金 健全な経営で銀行から信頼されている など
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



（株）新三は昭和11（1936）年の創業です。80年以上——法人化してからでも60年の歴史があります。とんかつ屋としてスタートし、戦後すぐに弁当屋も開業し

ました。現在は弁当専門の会社として、皆さまにご愛顧をいただいています。現在は小売店舗は持つておらず、仕出し弁当の製造・販売や餃子の卸小売り、それに社員食堂の運営を行っています。

宇都宮市の老舗企業ではありますが、こうした営業形態のために、知名度はあるものの広がり欠ける傾向があり、今後の事業発展のためにはこの弱みをプラスに転じることが必要でした。具体的には、現在の顧客はほぼ法人関係ですが、個人の顧客開拓を行うことが不可欠と考えました。直営の販売店舗を持たない当社にとって、インターネットは顧客拡大のまたとないツールだと考え、以前よりウェブサイトを運営していましたが、何年も前に創ったものでしたのでデザインが古く、また必要な機能

があるかを検証し、成功の可能性を高めることもできますね。
B社長 漠然と考えたり感じたりしていた、経営や事業の方向性も、これで明確にすることができましたね。
P社長 Bさんも経営者ですから、事業を行う際に、目の前で起きている問題にはかき取り取られてしまつて失敗した経験があるでしょう。きちんと分析して考えることで、より効果的な対策が立てられます。何よりも重要なのは、自分がやりたいことを重視した「プロダクトアウト」の事業ではなく、市場や顧客ニーズに基づいた「マーケットイン」の事業を行うことです。自分の思いだけでは、事業はうまくいきませんからね。

これが数年前のことでしたが、昨年また持続化補助金申請を行いました。リニューアルしたウェブサイトでしたが、より選びやすい画面構成、売上データによるメニューの改廃、注文システムの構築が必要と考えたからです。それに合わせて、家庭向けのお惣菜（オ

株式会社 新三
 代表取締役 鈴木 郁夫
 宇都宮市今泉 3-12-30
 TEL.028-622-8337
 FAX.028-627-1988
 http://www.shinza.co.jp



P社長 「問題」は「現状」と「あるべき姿」のギャップです。たとえば「年間の売り上げ目標額に百万円届かない」といったことです。「真の問題」というのは、目標額に届かなかった理由です。「商品が顧客ニーズに合っていないかった」などです。
B社長 とすると「主要因」は「真の問題はなぜ発生したのか」、たとえば「なぜ商品が顧客ニーズにあっていないかったか」ですね。
P社長 そうです。課題が特定できれば、次は何をやればいいか（打ち手）を考えることができます。今回例えば「顧客ニーズにあった商品開発」という課題に対して、どのような対策をとるか」が計画の趣旨になります。そして、PDCAサイクルで常に検証、修正し、実行していければいいのです。

ようやく表情が晴れ晴れとしてきた**B社長**は、**P社長**にお礼を言いました。
B社長 ずいぶん目の前が晴れてきました。自分の中で「なぜ必要なのか」が分からないうと、どこから手をつければいいのか判断に迷っていました。計画を作るとは会社の発展のために重要な役割を果たすのです。
P社長 特に、事業計画は予算を立てるぐらいの経営者も少なくないようです。しかし、今までお話ししたように、予算と計画は違います。予算組みも大切ですが、事業全体を把握できて、実行するときのガイドラインになる「事業計画」は、小さな規模の事業であっても必須だと思いますね。
B社長 私は、売り上げ目標や月次予算

などは作っていますが、事業の計画は手付かずでした。せっかく新しく事業を始めるのですから、これを機会にしっかり取り組んで行こうと思います。
P社長 経営計画や事業計画は、家族経営・個人経営の店舗であっても、作ればきつと役に立ちます。金融機関からの融資や補助金申請などで求められることも多いですし、経営者と従業員の間で「これからこういう経営で、こんな未来を創っていきたい」という意志を共有できれば、すばらしい効果を生みます。
B社長 それにしてもPさんは、さすがベテラン経営者ですね。こんなに詳しいとは驚きました。
P社長 私も数十年前に起業した時は、右も左もわからず苦労し、事業も拡大できずに「ああ、私はだめな経営者なんだな」と悩んでいました。そんな時に、商工会議所の経営指導員に経営計画書、事業計画書について教えていただいたのをきっかけに、猛勉強をしました。数年経つて作り方に慣れてきたころには、経営も上向きになり、自分に自信が生まれました。だからこそ、今日はこうしてお勧めしているんですよ。
B社長 なるほど、商工会議所にはさまざまな相談窓口がありますね。私も一度、相談してみます。今日はありがとうございました！

B社長 成功仮説であり、ガイドライン。なるほど、腑に落ちました。
P社長 だから「作つたらおしまい」ではなく、逆に「作つた時がスタートライン」なんです。
 2人は、今度は「どうやって作るか」についての話を始めました。
P社長 これは、商工会議所でいただいた資料に掲載されていた図です（図1）。「あるべき姿」というのは、将来のビジョンです。「現状」から「あるべき姿」になるために必要なことが書かれています。
B社長 「問題」と「真の問題」がありま

B社長 そういえば、創業セミナーでは自社の現状分析のための手法として、SWOT分析について勉強しました。
P社長 「強み（Strength）」「弱み（Weakness）」「機会（Opportunity）」「脅威（Threat）」の4要素を明確にする分析手法ですね。最近では経営分析のための一般的な手法として広く使われていますから、参考書もたくさん出ています。一度勉強したBさんなら、すぐに思い出せますよ。
 SWOT分析で自社の強みがはつきりしたら、それを活かした事業を考えます。逆に、事業のアイデアが先に出た場合は、SWOT分析で出た自社の強みに合致して

がありませんでした。とはいえ、ホームページのリニューアルには費用がかかります。それに合わせてメニューの全面的な見直しも考えていたため、サイトリニューアル費用捻出は頭の痛い問題でした。
 そんな時に、商工会議所から「小規模事業者持続化補助金」というものがあることを教えていただきました。そこで、経営計画や事業計画をきちんと作成することで経営・事業の見直しをはかり、サイトリニューアル費用の補助を受けようと考えました。
 単なる補助金ではなく、経営の見直しをベースとしたものだから、私自身も大いに勉強しながら、苦労して取り組んだのを覚えています。以前は金融機関に勤務していましたが、それでも商工会議所の担当者や何度も打ち合わせしながら申請書類を作成しました。苦労のかけがあつて、無事採択され、さっそくサイトリニューアルに取りかかりました。商品がわかりやすく表示されるとともに注文もかんたんにできるものになりました。
 その過程で、改めて自社の事業内容を見直したり、顧客ニーズや市場動向を把握したことは、その後の経営にも大きなプラスになったと感じています。

明るくあいさつした**P社長**、会社に戻るとさつそく商工会議所に電話をして、相談の予約を入れました。皆さまも、事業計画をつくる際には、ぜひ商工会議所に相談ください。
B社長 なるほど、商工会議所にはさまざまな相談窓口がありますね。私も一度、相談してみます。今日はありがとうございました！

PART 2 小規模企業者持続化補助金と事業計画のメリット

商工会議所が扱う補助金に「小規模事業者持続化補助金」があります。これは経営計画を策定し販路の開拓を目指す小規模事業者を対象としたものです。そこで、同補助金の申請を経験した企業に、経営計画や事業計画のメリットなどについて、話を聞きました。

「計画書を作ることで、頭の中で考えていたことを明確にできました」

株式会社新三 副社長 高岩 英晴さん



（株）新三は昭和11（1936）年の創業です。80年以上——法人化してからでも60年の歴史があります。とんかつ屋としてスタートし、戦後すぐに弁当屋も開業し

ました。現在は弁当専門の会社として、皆さまにご愛顧をいただいています。現在は小売店舗は持つておらず、仕出し弁当の製造・販売や餃子の卸小売り、それに社員食堂の運営を行っています。

宇都宮市の老舗企業ではありますが、こうした営業形態のために、知名度はあるものの広がり欠ける傾向があり、今後の事業発展のためにはこの弱みをプラスに転じることが必要でした。具体的には、現在の顧客はほぼ法人関係ですが、個人の顧客開拓を行うことが不可欠と考えました。直営の販売店舗を持たない当社にとって、インターネットは顧客拡大のまたとないツールだと考え、以前よりウェブサイトを運営していましたが、何年も前に創ったもので

あるのでデザインが古く、また必要な機能

があるかを検証し、成功の可能性を高めることもできますね。

漠然と考えたり感じたりしていた、経営や事業の方向性も、これで明確にすることができましたね。

Bさんも経営者ですから、事業を行う際に、目の前で起きている問題にはかき取り取られてしまつて失敗した経験があるでしょう。きちんと分析して考えることで、より効果的な対策が立てられます。

自分がやりたいことを重視した「プロダクトアウト」の事業ではなく、市場や顧客ニーズに基づいた「マーケットイン」の事業を行うことです。自分の思いだけでは、事業はうまくいきませんからね。

それが数年前のことでしたが、昨年また持続化補助金申請を行いました。リニューアルしたウェブサイトでしたが、より選びやすい画面構成、売上データによるメニューの改廃、注文システムの構築が必要と考えたからです。それに合わせて、家庭向けのお惣菜（オ

株式会社 新三
 代表取締役 鈴木 郁夫
 宇都宮市今泉 3-12-30
 TEL.028-622-8337
 FAX.028-627-1988
 http://www.shinza.co.jp

「地域密着のビジネス展開へ 大きな力になりました」

株式会社 柿沼システムサービス 代表取締役 柿沼 良行さん



柿沼システムサービスは、水回りを中心とした一般住宅のリフォームや設備工事などを手がける会社です。昭和47（1972）年に創業、昭和52（1977）年に法人化しました。

主にTOTOのリフォーム事業を手がけていますが、ショールームとの連携もしており、そこで紹介されたお客さまが当社に部品を買いに見えることもあります。

私は以前から「経営計画や事業計画をしっかり作りたい」と考えていました。これから事業を展開していくためには、きちんとしたビジョンや計画が不可欠だと感じていたからです。ただ、日常の業務の忙しさにかまけて、なかなか勉強ができませんでした。

昨年、小規模事業者持続化補助金について知りました。この申請には経営分析や経営計画書策定が不可欠でしたから、いいチャンスと考え、申請しようと考え、商工会議所に相談しました。

対象事業は、自社サイトリニューアルと、社屋看板制作の2つとしました。

サイトリニューアルは事業PRや顧客拡大が目的です。これまでも自社サイトはありましたが、更新作業はその都度業者さんに頼っており、思うような活用ができていませんでした。そこで、更新作業が自分たちでできるシステムに変えることを目指しました。

社屋看板は、地域の皆さんに当社について知ってもらうには看板をわかりやすいものに変えることが重要だと考えたからです。以前は文字も薄れ、あちこち壊れかけた看板をかけていたため、近所の方に「会社を閉めたのかと思いました」と言われるほどでした。子どもの業務は地域密着がポイントですから、看板を変えることでフレキシブルなアピールをしたいと考えました。

この2つの事業に絞ったのは、費用の関係もありましたが、事業全体をしっかり考えたからでした。経営計画を立てる前に自社分析をしっかりと行い、その過程で得られた「今後の当社にとって重要な方向性」を認識し、この2つを選んだのです。

1月から準備を始め、書類申請をしたのは5月でした。その際にいちばん苦労したのは事業計画書でした。自分の考えを言葉にしていく作業は、想像していた以上に大変でした。また財務諸表などを読み込むことも不可欠でした。これは、経理担当者が大きな力になりました。私1人ではなく、従業員と力を合わせて取り組みました。これは補助金申請にとどまらず、経営の意識共有という点でも効果を

発揮したと感じています。

自社サイトのリニューアルでは、事業の詳しい紹介やスタッフブログなどを充実させました。ブログは持ち回りで定期更新することに決めましたが、おかげでリニューアル後のアクセスが大きく増えています。

また看板のリニューアルも、地域の方々からの認知度が明らかに向上し、お客さまも「見つけやすい、入りやすい」とおっしゃってくださいありがとうございます。

何より、経営計画・事業計画で、経営者だけでなくスタッフ全員が意識を共有できた効果が、じわじわと出ています。事業のガイドラインがはつきりと文書化されたことは、スタッフのやる気を引き出したと思います。また損益分岐点など経営指標が明確になり、従業員に「いまこうだから、これこれを目指そう」といった経営戦略の話がしやすくなりました。

ガイドラインがはつきりしたことで、従業員も「これに沿って仕事を工夫すればいいのか」と分かりますから、やりやすくなったと思います。

経営計画や事業計画の重要性がはつきり分かりましたから、これからはきちんと策定し、活用していきたいと考えています。

株式会社
柿沼システムサービス
代表取締役 柿沼 良行
宇都宮市上戸祭 4-14-16
TEL.028-624-9371
FAX.028-624-9372
http:kaki-ss.jp

PART 3

ビジネスプランと 商工会議所の事業

商工会議所の事業には、経営計画や事業計画策定を支援するものもあります。その中から、PART2の事例紹介に関連する小規模事業者向けの補助金「小規模事業者持続化補助金」と、創業希望者向けのセミナー「創業スクール」をご紹介します。

小規模事業者持続化補助金を活用しましょう

当所では、小規模事業者持続化補助金（以下「持続化補助金」）の説明会を開催します。

今回の特集のPART2で登場した(株)新三様や(株)柿沼システムサービス様が活用した制度が、この持続化補助金でした。

これは、小規模事業者が商工会議所の助言を受けて経営計画を策定し、その計画に沿って販路開拓などの事業に取り組むための費用を補助するものです。

前回（平成30年度補正予算）の概要は、次の通りです。

【補助率】補助対象経費の2／3以内

【補助額】上限50万円

【補助対象者（小規模事業者）】

◎ 商業サービス業（宿泊業、娯楽業を除く）

は、常時使用する従業員数5人以下

◎ サービス業のうち宿泊業・娯楽業は常時使用する従業員数20人以下

◎ 製造業その他の業種は常時使用する従業員数20人以下

【補助対象となり得る取り組み例】

新たな販促用チラシの作成、送付／新たな

販促用PR（マスコミ媒体での広告やウェブサイトの広告）／ネット販売システムの構築／国内外の展示会、見本市への出展、商談会への参加／新商品の開発／店舗改装 など

当所では、前回の内容を参考に持続化補助金申請に向けた説明会を開催します。

■説明会の概要

【日時】

3月17日（火）・18日（水）

午後2時～4時

※両日とも同じ内容です。

【会場】当所2階大会議室

【定員】50人

【申込方法】当所ホームページからお申し込みください。

問合せ
経営支援部
☎028-637-3131

創業スクールの成果発表会を開催

起業を考えている人は、ぜひ受講を！



どが聴講者として参加、5人の発表に熱心にメモをとりながら聞き入っていました。

創業スクールは昨年10月～12月に8回開催。会社に勤めながら起業を考えている人や事業承継により今後経営者となる人、すでに開業していますがビジネスプランについて再度勉強したい人など、約15人が受講しました。

スクールでは

◎ 創業に必要な基礎知識
◎ ビジネスプラン作成に必要な知識（自己分析、販売戦略、マーケティング、収支計画など）

◎ 先輩起業家からの体験談
など、実践的な内容を学びました。

また11月には起業体験談および交流会も開催し、起業の苦労やポイントを学んだり、情報交換やネットワークづくりの場も設けられました。

創業スクール受講者の1人は「同じ志を持つ人が集まっているので、受講者同士相談しあいながら創業の知識を学ぶことができました。仲間づくりにも役立ち、とても有意義な講座でした。これから創業する方々も、ぜひ受講をお勧めします」と話しています。