事業計画書の作り方②

筑波総研株式会社　主任研究員　佐々木　里　也

事業計画書に記述する一般的な要素について、前月号（2014年1月号）で、下記①～⑦を説明しました。今月号では、下記⑧～⑬を説明します。

■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」
⑤「商品・サービス」
⑥「製造・仕入」
⑦「想定市場と競合」

前月号（1月号）にて説明

⑧「販売戦略」
⑨「経営・組織体制」
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」

今月号（2月号）にて説明

▶⑧「販売戦略」

商品・サービスを投入するマーケット、セグメントが確定したならば、事業計画書に商品・サービスを顧客にどのように販売していくのか、⑧「販売戦略」として記述していきます。販売戦略を策定するにあたっては、自社の商品・サービスを出発点として販売戦略を考えるのではなく、顧客は自社の商品・サービスを通じてどのようなメリットを得られるのか？顧客は自社の商品・サービスを通じてどのような目的を達成出来るのか？等顧客の立場・視点を出発点に戦略を考えていきます。

その上で、商品・サービスを、どこの誰に、どのくらいの価格で、どのような販売チャネルで提供し、どのように顧客との関係を維持していくのか、他社との戦略の違いや自社の特徴を明示しながら具体的に記述していきます。

実際に戦略立案作業を進めると、具体的にどこの誰に販売すればよいのか？具体的にどのくらいの価格で販売すればよいのか？考えがまとまらずそこで思考が止まってしまう場合があります。そのような場合は、思いつく顧客の立場になって顧客それぞれのニーズを想定し、それらを紙に書き出していきます。そして、それらを俯瞰し、共通するニーズをまとめてみると今まで気付かなかった顧客の真のニーズや新たな視点が見え、具体的な顧客の発掘につながります。

それでも、具体的な顧客やそのニーズが見えてこない場合は、再度、商品・サービスを投入するマーケット、セグメントに属する個人・企業やそのマーケットの専門家と直接会って自社が市場に投入する予定の商品・サービスについての意見を聞いたり、彼らのニーズや抱えている問題を再確認する作業が必要です。

販売戦略の立案は、非常に手間がかかる割には明確な答えがすぐに出て来ません。しかし、ここで手間をかけることで顧客創造のためのプロセスを鍛錬出来、計画を実行した際の勝率を上げることができます。

実際に、⑧「販売戦略」のA.～H.の記載事項（右図）の記述を行う際には、販売先の根拠だけでなく、販売価格、数量の根拠も明確にすることが大

切です。なぜならば、販売価格、数量の設定で売上が大きく変化し事業計画全体に大きな影響を与えるからです。販売コスト、需要、利益率等を明確に示し、目標価格、数量を設定します。コスト構造等で他社と異なる点や優位になる点があれば合わせて記述します。

また、意外と見落としてしまう点ですが、新しいビジネスを行うときは、通常予算の制約があるので、販売活動が予算内で収まるのかという視点をもって販売戦略を描くことが必要です。限りある予算で、想定する地域に、販売チャネルの構築が本当に出来るのか？　想定する人員で営業部隊を維持していけるのか？　等よく検討する必要があります。予算があまりない場合でも諦めずに、その制約条件の中でどのようにすれば最大の効果が得られるのか、様々な角度から検討します。業界内で影響力のある企業にまず販売し、他社の購買意欲を喚起させたり、ＳＮＳを使って口コミマーケティングなどを行うなど、予算がないなかでも出来る方法を考えていきます。

■⑧「販売戦略」記載事項
A．販売方針
B．想定する具体的顧客
C．販売方法
D．販売価格体系
E．販売に関する独自性、ノウハウ
F．販売計画
　・販売先別売上計画
G．ブランディング戦略
H．カスタマーサポート体制

▶⑨「経営・組織体制」▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶

事業計画書の読み手は、どのような人や組織が事業を行うのかを、「商品・サービス」以上に重視します。新しい事業は、計画通り進むことは、なかなかありません。そのため、計画外の事象や問題が発生した際、本当に計画の人、組織で対応出来るのかを、⑨「経営・組織体制」に記載された役員の略歴・職歴や組織体制等を見て判断します。

また、計画当初の組織体制に加え、会社の成長に合わせどのような人材を獲得し、組織を拡大していくのか、創業時点から１年毎の人員・組織体制を、根拠を示しながら記述していきます。

■⑨「経営・組織体制」記載事項
A．事業の経緯
　・事業開始の動機、沿革
　・社長の経営理念、ビジョン
B．役員・事業推進者の状況、今後の予定
　・役員一覧（役職、氏名、年齢、略歴・職歴）
　・役員以外の事業推進者一覧（役職、氏名、年齢、略歴・職歴）
　・組織体制（部署、責任者、人員、業務内容）
C．株主構成（株主名、所有株式数、持株比率、役員・会社との関係）
D．外部機関（製造協力先、会計事務所、税理士事務所等）、関連会社との協力状況
　・外部機関、関連会社活用の基本方針
　・外部機関、関連会社の協力状況（企業名、氏名、協力内容・状況）
　・関連会社との取引内容（科目、金額）

※株式会社の組織形態をとる場合は、会社の基本的事項は株主総会で決定されます。そのため、安定した経営を行うためには、株主総会の特別決議おいて３分の２以上の議決権を確保することが理想とされます。しかしベンチャー企業等では、事業拡大ため短期間に多額の資金を新株

発行により第三者から調達せざるを得ない場合が多く、その結果創業者の議決権割合が希薄化し３分の２以上の議決権確保が難しくなります（議決権の維持と新株発行による資金調達はトレードオフの関係です）。

※ＩＰＯ・M＆Aを目指す場合や多額の資金が必要となる場合は、会社設立前に弁護士等と相談しながら株主構成、増資時期、増資額等の資本政策を⑩「スケジュール」、⑪「資金計画」と整合性をとり慎重に組み立てていく必要があります。

※資本政策は、一度誤ったスキームを作ってしまうと、基本的に後戻りが出来ません。誤った資本政策の結果、目標としていたＩＰＯやM＆Aを行う事が出来なくなったり、創業者が会社の経営から外されたりするなどの最悪の事態が起こってしまいます。

※実際の経営においては、経営権の問題に加え資金調達（お金）の問題が複雑に絡み合い、関係者間の利害が対立します。この利害調整を社長一人で行っていては、社長本来の仕事が果たせません。そこで可能であれば、社長のかわりに、関係者間の利害関係を調整する人物（調整役）を社内で育てておきます。

※「D．外部機関、関連会社との協力状況」は、必ず記載するものではありませんが、外部機関が重要なパートナーとなるときや関連会社との取引が発生する場合は記述します。時折、「大企業がパートナーになってくれるからこの事業は絶対に安全だ」という話を聞きますが、大企業の場合、担当者や部門責任者の異動によって、約束を反故にされる場合があるので注意が必要です。

※ＶＣ（ベンチャーキャピタル）は、投資先の成長を応援しますが、ＶＣの一番の目的は、ＶＣの利益の最大化です。ＶＣからの提案が創業者にとってもっともよい提案とは限りません。特に、ＶＣと投資契約を結ぶ際には、弁護士と緊密に連携をとりながら、一つ一つの条項について自らが納得したうえで締結することが肝要です。

▶⑩「スケジュール」▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶

商品・サービスの仕様決定、開発、評価、市場投入、さらなる新商品・サービス投入等事業の大まかなスケジュールを⑪「資金計画」との整合性をとりながら、記述していきます。近い将来は少し細かく記載しながら重要なポイントに絞って、表を用いながら説明します。（社内用には、詳細を記述した工程表等を用意します。）

なお、スケジュールを作成する際には、仕入担当者や開発担当者と相談し、多少のバッファーをもたせながら、スケジュールを組んでいきます。

▶⑪「資金計画」▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶

資金提供者が着目するところです。会社を設立し実際に商品・サービスを販売する前の経費も「資金計画」に織り込みます。

資金計画には、エクセル等で作成した損益計算書等の表を記載することになりますが、単に表の数値を示すだけでなく、その数値の算出根拠や前提条件を明確に示す必要があります。調達する資金は、何に使うのか？経費を削減出来るところはどこなのか？資金の余裕をどのくらい見込んでいるのか？等、表の数値を見ただけではすぐに分からない部分は、欄外に注記します。

「資金計画」は、財務の専門知識が要求される部分です。また、ＩＰＯを目指すのであれば、目指す市場の上場基準を満たすように計画を作る必要があります。こうしたことから、事業計画の策定段階で自社内に財務に明るい人材がいない場合は、資金計画を税理士やコンサルティング会社等と相談しながら作成するのがよいでしょう。

■⑪「資金計画」記載事項
A．利益計画（損益計算書）
B．キャッシュフロー計算書（営業ＣＦ、投資ＣＦ、財務ＣＦ項目を含む）
C．貸借対照表項目（現金・預金、資本金、借入金項目）
D．所要運転資金内訳
E．借入金計画（借入残高、返済額、想定利率等）
F．資本政策表（増資・分割時期、発行価格、株数、持株比率等）
G．エグジット（出口）戦略

※ＶＣから資金を調達する予定がある場合は、エグジット（出口）戦略を明確に記述する必要があります。ＶＣから資金を調達した後、会社を上場させるのかM＆Aにより会社を売却させるのか、それぞれの根拠をエグジット時点の自社評価額を算出しながら説明します。M＆Aにより会社を売却させるのであれば、どのような企業が買収企業として考えられるのか、その根拠を示しながら説明します。

▶⑫「リスク分析」▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶

⑫「リスク分析」では、今後直面する可能性がある市場、競合、技術等に関するリスクとそれらリスクへの対応方法について記述します。事業計画を策定する段階で、予見出来るリスクは、包み隠さず記載します。後で隠していた事が分かると、関係者との信頼関係を一気に失ってしまいます。

また、事業全体のリスク・リターンを示すために、収益性分析や感応度分析を行います。

収益性分析では、主に正味現在価値（ＮＰＶ）や内部収益率（ＩＲＲ）を指標に用い計算を行います。ＮＰＶは、事業が将来生み出すキャッシュフローの現在価値の総和です。この総和の大きさで、異なる前提条件や他の投資案件との単純比較が可能となります。ＩＲＲは、ＮＰＶがゼロになるときの割引率です。計算方法については、紙面の都合上説明できませんが、一般的に、ＶＣではこの値が最低２０～２５％ないと投資案件として認めてもらえません。

感応度分析では、変数として販売価格、販売量、仕入れコスト等の前提条件をおき、それらが増減した場合どのような結果をもたらすのか、ＩＲＲ等の指標を用いながら説明します。

■⑫「リスク分析」記載事項
A．リスクとその対策
B．シミュレーション（収益性・感応度分析等）

▶⑬「補足説明資料」▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶

必要に応じて補足資料を添付します。補足資料を追加した場合は、④～⑫までの各要素との関係が分かるように、各要素の説明のページに、「補足説明資料」についての脚注を記述しておきます。

6．おわりに

事業計画書の一般的な要素（①～⑬）について説明しましたが、実際の経営においては、各要素間のつながりや全体としての一体感が重要になってきます。事業計画書を書き上げたときは、思考の抽象度を上げ、各要素が事業全体として一貫したものとなっているか確認してみてください。

議論を重ね頭を悩ませながら、曖昧な部分を潰したり全体バランスをとる地道な作業を行うことが、事業に対する洞察力を高め、事業を成功へと導きます。　（全２回　終わり）