

ビジネスプランの意義と役割・書き方

2014年11月

特定非営利活動法人
日本MITベンチャーフォーラム
馬場 研二 BABA, Kenji
本橋 健 MOTOHASHI, Takeshi

ベンチャーとSOHO

- **ベンチャー**
世間の支持を受けて
新しいサービス・製品を（知財を持ち）
国内・海外を問わず（広い市場を相手に）
規模を拡大しつつ提供する（事業を拡大する）
- **SOHO／個人事業主**
個人や家族の能力の範囲で仕事を続けていくこと。
自営業。

社長業とは

- 社長 = 会社の事に全部責任を負う人
調達、製造、営業、人事、経理、・・・
- 専門知識のあるなしに関わらず
全てについて経営判断が求められる

数字でロジカルに説明

売上 = @単価 × 個数

利益 = 売上高 - 費用

運転資金 = ?

ビジネスプランを書いてみる

- まず、ビジネスプランを書いてみる
- ビジネスプランを書いてみると書けない項目がある
だから書いてみるのが大事
- 書くことで満足しない → プランの賞味期限は短い
- 事業の成功のツボは直観でつかむ

ビジネスプランとは？

- ビジネスプランは、関係者に対して「自分がやりたいこと」を説明する資料
 - これまでやってきたこと(過去)
 - 今取り組んでいること(現在)
 - どの方向に進もうとしているか(未来)
- 商品やサービスを売って、“収益を上げる事業“の計画
 - No 商品やサービスの視点
△△という商品を作っています。とても良いですよ
 - Yes お金の出入りの視点
〇〇を解決する商品で、年商XX億円を目指します

どんな場面で？

- ビジネスプランは、将来にわたりブラッシュアップされながら、さまざまな場面で名前を変えて使われるベースとなるもの。
例えば：
 - 社長メッセージ
 - 次年度事業計画書
 - 中期事業計画書
 - 銀行借入申込書の添付資料
 - 株主総会資料
 - 株式上場企画書

ビジネスプランはどんな時に必要か？

1. 自分自身の考えを整理するため
2. お金を借りたり、投資してもらうため
3. まわりの人に協力してもらうため

1. 自分自身の考えを整理する

- 起業したら社長になる
 - すべてを自分で決める: お金を借りる、人を雇う、他社と連携する...
 - いったいなにをどうやったらいいのか？
- 判断のための一つの基準がお金の動き
 - 「資金計画」や「キャッシュフロー」で出来る範囲が見えてくる
 - お金のせいで他者に迷惑をかけないようにする

2. お金を借りたり投資してもらおう

- お金を借りるとき
 - 親類、友人に事業を理解してもらおう
 - 利子をつけて返せることを銀行に理解してもらおう
- 投資をしてもらうとき
 - 投資家に、出資した金額の何倍にもなって返ってくることを理解してもらおう
 - もし会社が倒産したら・・・

3. まわりの人に協力してもらう

- パートナーシップ
 - 原材料、機材の納入者(売り手)
 - 販売代理店、プロモーション(買い手)
- メンター／アドバイザー
 - 事業へのアドバイス
 - 経営者に向けたアドバイス(メンタリング)

ビジネスプランに求められる要素

- 革新性 -

- 新規・独創性、競合優位性など
 - 独自に開発した新しい技術やサービスにより、新たなニーズや市場を掘り起こせる可能性があるか。
 - 独創的なサービスや商品によって他との差別化が図られ、競争力を発揮できるかどうか。
 - 参入障壁はどうか。

革新性とは:

- (1) 世の中になかった新しい技術をベースにしたビジネス(特許、知財)
- (2) すでに世の中に存在していたが、組み合わせや、ニーズの変化に対応した改良により、今までになかった独自の技術やサービスとしたビジネス (ノウハウ)

- 事業性 -

- 市場性、採算性、実現可能性、持続・発展性、地域貢献性など
 - 市場性(市場規模、売上獲得シナリオ)
 - 誰にどんな商品・サービスを提供するのか
 - どれくらい大きな事業になりえるのか
 - 採算性／収益性(費用計画、うまくやる工夫)
 - どのくらいお金が必要か
 - 他者より上手く出来る理由はなにか
 - 持続・発展性、地域貢献性
 - 地域内や全国、海外等での成長が期待できるか。

- 経営者としての資質 -

- 経営者知識・能力、適性、意欲、経験など
 - 経営陣
 - 実行するに足る経験・スキルがあるか
 - 1人か複数か
 - モチベーション
 - ビジョン・ミッションがあるか
 - なにを成し遂げたいのか
 - 個人の思いか、社会の課題か

経営者資質:

- 明確なビジョンや情熱とともに、企業経営に関する経験、知識、能力を持ち、組織を率いていくことができる人物か。
- 事業を遂行するための組織を考えているか。

簡単に言うと・・・

- 革新性

新規・独創性： 何を作ったのか？

優位性： それはどこがいいのか？
何が優れているのか？

- 事業性

市場性： それを買う人はどれくらいいるか？

採算性： 収支は合うか？

実現可能性： ほんとうにうまくいくのか？

持続・発展性： どれくらい大きな商売になるのか？

地域貢献性等： 世の中の役に立つのか？

簡単に言うと・・・

- 経営者としての資質

知識・能力： 背景、事業、企業経営等に関する知識や実務経験、ネットワークを持っているか？
今後それをどう発展させる計画なのか？

適性： その仕事に向いていると自他ともに認められているか？

意欲： この事業を実現したい動機は何か？

経験等： どんな専門分野を何年経験したか？
経営者としての経験を持っているか？

「親戚の質問に答える」手法

親戚が集まった法事の日、伯父さんまたは叔母さんから質問された場面を想定して答えてみる。

「あなた、会社を立ち上げたんですってね？
何の会社なの？どんなことをやるの？」

「コミュニケーションの結果は相手がどう受け止めたかが全て」
あなたが何をしようとしているか伝わらない場合、責任はあなたの側にあります。素人が聞いて判らない説明は投資家などにも伝わりません。

ビジネスプランの構成

エグゼクティブサマリー&ビジネスプラン

- エグゼクティブサマリーとは新聞のヘッドライン(見出し)とリード(前文)のように、本文(ビジネスプラン)に興味を持ってもらうための、導入の役割を担う重要な書類。エグゼクティブサマリーが面白くないと、ビジネスプランを読んでももらえない可能性も・・・
- なぜエグゼクティブサマリーが必要か
 - ひとめでわかりやすく説明するため
 - 時間のない人や詳しくない人に理解してもらうため
- 事業計画書を詰め切ったら、最も重要なことの区別がついてくる
- 自分の中で整理ができてはじめて、相手に「本文を読んでもみたい」と思わせることができるエグゼクティブサマリーが書ける
- A4版の紙に1～2枚程度にまとめる

ビジネスプラン作成の注意点(1)

- 仮説と実際を明確にする
 - No 「××人に売れる」
 - Yes 「〇〇スーパーで実際に売ってみて××人の来店があり、△△人が買ってくれた」
- 必ずビジネスプランは変わる！
想定外の発生、テストマーケティングの結果が仮説と違うなど
- 売り上げは見えないが、費用は見える
売れなくても支払いは必ず発生する
- 他者とどこが違うのか？を明確に
「ウリ」が判らないと「良さ」が伝わらない、
すぐマネされるものだと埋もれてしまう

良いアイデアなら、あなた以外にも
100人以上の人が考えているはず！

ビジネスプラン作成の注意点(2)

- 初期費用が大きい場合は要注意
店舗を持ったり製造設備を持つときは資金繰りを確実に。商品が売れないこともあるはず
- どのくらい大きい事業・会社にしたいか
“一人起業”か社員をいつ何人雇うのかで、資金繰りが大きく違う
- 「ゴール」はなにか
なにが出来たら「満足」なのか？
個人の幸せと社会の幸せか、お金儲けか社会貢献か

標準的記載事項

- ① 事業タイトル、提案者氏名・連絡先
- ② 事業概要
 - ・ 事業の背景、動機、事業の意義、目的、何を行うのか
- ③ ビジネスモデル(人、モノ、情報、お金の流れ)
 - ・ 提供するサービス/製品概要
 - ・ ターゲットとする顧客、市場ニーズ・規模・成長性など
- ④ 実現のための手順・方法、スケジュール
 - ・ 差別化計画(保有技術、コアコンピタンス)
 - ・ マーケティング戦略、プロモーションの方法、販売チャネル
 - ・ 中長期の事業展開、足下1年程度の具体的な活動
- ⑤ 収支計画(3~5カ年)
 - ・ 売上・費用・利益計画、投資計画と資金調達など
- ⑥ 陣容
 - ・ 経営者経歴、経営陣の顔ぶれ／略歴、組織体制、協力者や連携先等

3つのポイント

市場性

収益性

実現性

①事業タイトル、提案者氏名・連絡先

- 簡潔に事業内容を表すタイトル／テーマを記載
- フルネーム、社名、役職
- 〒住所、電話、メールアドレスなど

②事業概要

- 初めて聞く人に伝わる説明に
- 関係者と共有しておきたい事実を中心に書く
- 応募する事業プランに直接関係ない話は書かない

③ビジネスモデル(人、モノ、情報、お金の流れ)

- 提供するサービス/製品概要
 - 図や写真を入れて具体的なイメージが伝わる工夫を
 - カタログやパンフレットに記載している内容の舞台裏を書く
 - 同業者に知られたくないノウハウ部分をうまく説明する
 - ビジネスモデル=どこに利益の源泉があるか、を明確に伝える
- ターゲットとする顧客、市場ニーズ・規模・成長性
 - 成長分野に参入するのが成功確率を高くする定石(制度変更、規制強化、規制緩和などは大きなビジネスチャンスになる)
 - 製品の使い方/利用シーンを変えると、対象顧客が変わる可能性がある
 - 行政の資料、新聞、雑誌記事などで、市場規模・成長性を説明

④実現のための手順・方法、スケジュール

- 差別化計画(保有技術、コアコンピタンス)
 - いいビジネスは「必ず」ライバルがいる
 - 客観的な視点から、比較のポイント・基準を明確に
 - 対象分野の専門家からコメントをもらうのは効果的
 - バリューチェーンなど、全体の仕組みからの説明も有効
- マーケティング戦略、プロモーションの方法
 - 業界の既存の商習慣を十分に研究した上で、戦略を立てる
- 販売チャネル
 - 販管費は、シナリオと整合させて作成
 - 市場への浸透は、何段階かに分けてシナリオを作ることが多い

④実現のための手順・方法、スケジュール

- 中長期の事業展開
 - 開発計画、販売計画等の概要を記載
 - 損益分岐点を超えるのはどの時点か？
 - 累積損失が解消するのはどの時点か？
- 足下 1年程度の具体的な活動
 - まず、何が優先的な課題か？
 - 製品の試作を終えること？ 販路を開拓すること？

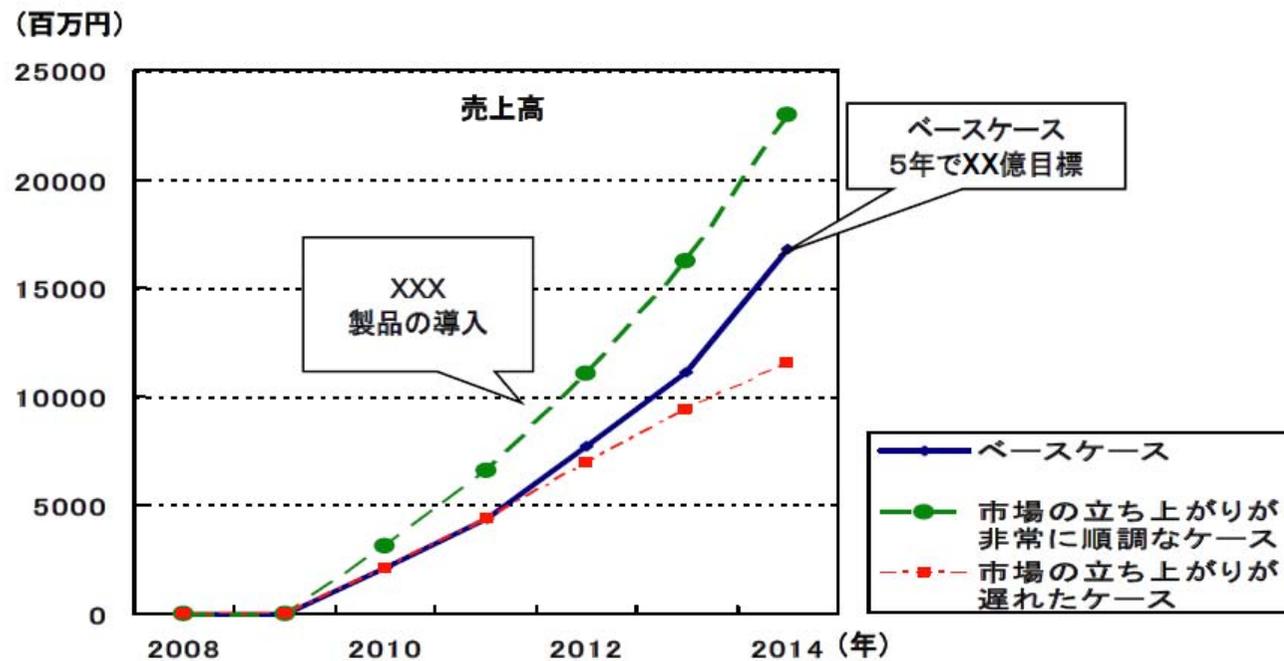
⑤収支計画

売上・費用・利益計画、投資計画と資金調達など

- 簡易な貸借対照表(B/S)、損益計算書(P/L)を3~5年先まで作る。
- 投資が必要な場合は具体的な用途を明確にして、借入／出資に分けて資金獲得予定先を合わせて記載。
- 「資金繰り」をしっかりと考えておかないと、会社は倒産してしまう。

FAQ: 売上計画

- Q : 売上計画は予測できない？
- A : いくつかのシナリオがあっていい。



赤羽雄二: 事業計画作成とベンチャー経営の手引き
<http://www.slideshare.net/yujikaba/ss-7021997>

FAQ: 費用計画

- Q : 費用計画はどんなふうにする？
- A : それぞれの出費を積み上げて計算

→ 四半期毎、1年毎の計画を入れていく(想定値)														
年度	第1期		第2期			第3期(上場直前前期)			第4期(上場直前前期)			第5期(上場申請)		
↓ 出費項目を記入していく	実績	売上比	実績	売上比	前年比	実績	売上比	前年比	計画	売上比	前年比	計画	売上比	前年比
売上高														
売上原価														
売上総利益														
販売費・一般管理費														
人件費														
広告販促費														
上場関連費用														
支払手数料														
研究開発費														
賃貸料														
その他														
計														
営業利益														

⑥陣容

経営者の経歴、経営陣の顔ぶれ／略歴、組織体制、協力者や連携先等

- 経営者として、この事業をやり抜く力を持っていることを、いろいろな角度で表現する。
- 経営陣の役割分担を明確に書き、この事業を進めていくのに、ベストなチームとなっていることを説明する。
- 獲得が必要な人材の種類とタイミングを明確に。

全体についてのまとめ

- それぞれの項目は互いに関係し合っているので、整合性がとれていることを確認する。
- 特に、売上・収支計画には、全てのアクションの結果が反映されることになるので、矛盾がないかを確認する。

書いてみよう！

- 書いてみるのが重要
- ビジネスプランを書くことで、自分の課題が明確になる
- ビジネスプランを説明することで、協力者を得ることができる
- 書く度に、新しい課題／テーマが見つかるはず