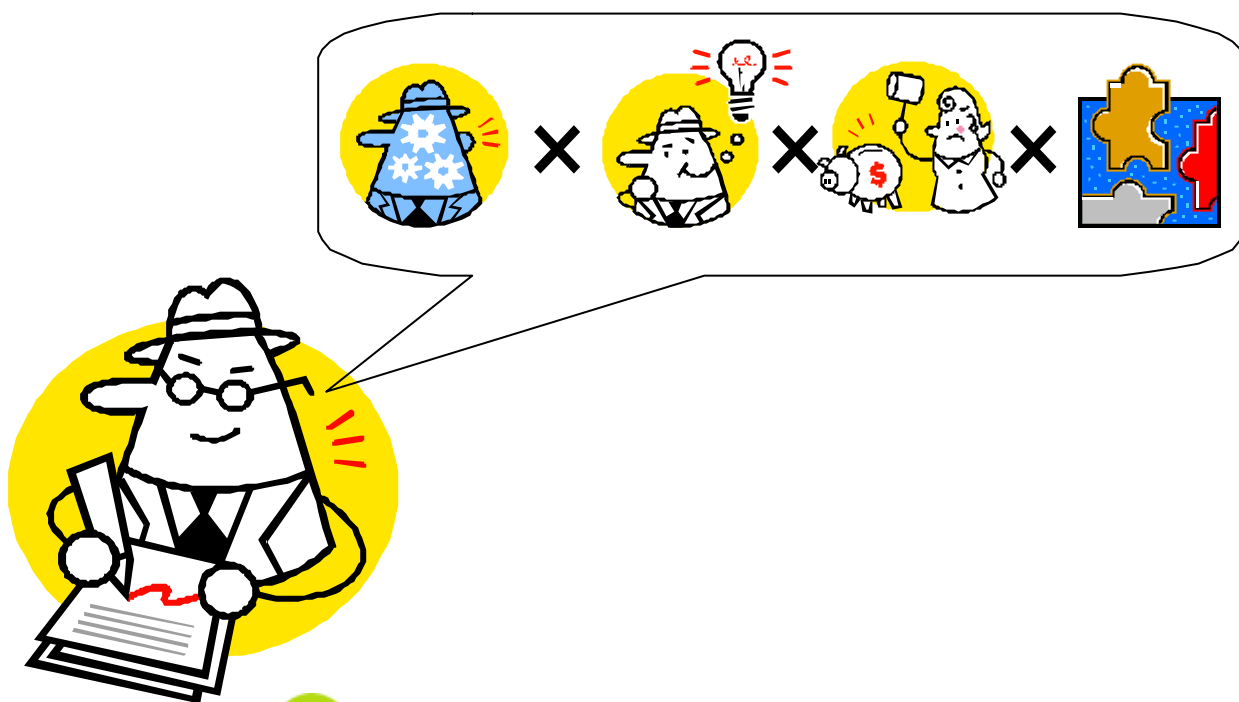


# ビジネスプランニングの基礎

～ 自立するための思考の勧め～



平成13年7月

日本政策投資銀行北海道支店

<http://www.hokkaido.dbj.go.jp>

この冊子のカラー版は、日本政策投資銀行北海道支店ホームページ

<http://www.hokkaido.dbj.go.jp>

でご覧になれます。ご参照下さい。

注)この冊子は Microsoft (R)のPowePoint (R)97のノート機能及び同ホームページのDesign Gallery Live内のクリップアートを利用して作成しています。

# ビジネスプランニングの基礎

～ 自立するための思考の勧め～

この冊子を読む皆様に・・・

平成13年7月  
日本政策投資銀行北海道支店  
企画調査課長 菊池 伸  
(shkikuc@dbj.go.jp)

この冊子は、筆者が平成9年度から12年度までに行ったベンチャービジネスコース・事業計画作成講座等をベースに作成したものです。それぞれの講義に関心を持たれた方々から講義資料が欲しいというご依頼を頂くことも多く、作成したプレゼン資料をお渡しすることもありましたが、その方法では具体的に筆者が何を説明したのか分かりにくいと考えていました。そのため、それぞれの講義教材を再整理・体系化し、プレゼン資料の下に筆者の説明内容を記載して、日本政策投資銀行北海道支店のホームページ (<http://www.hokkaido.dbj.go.jp>)に掲載するとともに、このような形で冊子としてもとりまとめることとしたものです。

これらの講義・講演は、学生（含む理科系大学院生）や起業予備軍又は起業して間もない方を対象として行ったもので、いわゆる「事業計画書」の底流に流れる「考え方」に力点をおいています。簿記・会計等の講義を受けたことのない理科系大学院生に講義を行う場合もあり、講義教材全体として、専門的な知識（例えば簿記・会計等）がなくても分かるような資料づくりをしているほか、イメージ図・ケース説明を多用しています。

このような講義・講演を行う理由は、「若い人たちにもっと起業させよう」ということではありません。第7章・あとがきでも述べますが、起業するしないを含めた就職先の選定は若者が自らの人生設計のなかで自立的に考えるべきで、周辺にいる人間が煽り立てるべきものではありません。ただし、起業するしないに拘わらず、ビジネスの世界に身を置いた時に必要となる最低限の思考方法について、大枠を理解することは重要と考えています。大学において当行が行ったベンチャービジネスコースはむしろそのような考えによるものです。

本格的に起業する場合については、この冊子に記載されている内容のみならず、技術・マーケティング・マネージメント・簿記・会計・財務・法務等いろいろな分野について専門的な知識・経験が必要となります。業務経験については一度企業に勤める等により研究・生産・販売等の仕事のなかで積み上げていくしかありません。しかし、そのような経験が正しく実になるようにするためには、ビジネスプランニングの全体像を理解しておく必要があります。また、専門知識を専門書から理解しようとする場合にも、それらをつづつ読み解くことは大変な労力が必要であり、道しるべとしての全体像への理解が重要と考えています。

この冊子は、前ページの考え方を背景として、ビジネスプランニングに必要な考え方の大枠・全体像を読者の皆さんにお伝えすることを目的としています。本格的に事業を行っておられる方や本格的に起業をする方の専門的な疑問・質問には、前ページでご説明したとおり、必ずしも十分な回答を提供していません(注)。しかし、一回初心に戻って全体像を考え直すには一定の効用があると思います。むしろ、専門的な問題を整理していくなかで最終的にプランをとりまとめる枠組みのヒントを提供しているものと理解して下さい。

注) 例えば、大学発の技術を利用して行う技術開発系ハイテクベンチャーについて、技術の開発見通しをどのように立てるか、開発に関するリスク管理をどのようにするか、といった問題については、この冊子では十分な記述をしていません。また、そのようなハイテクベンチャーのうち、例えばバイオ系のベンチャーは事業のキャッシュフローから直接事業価値を導く、というよりは、当該ベンチャーの研究成果の「情報価値」を売り物に資金を集める場合も考えられますが、そのような戦略に関する十分な記載も省略させて戴きました(ある意味ではその「情報価値」は最終的には予想キャッシュフローの現在価値とも言えますが、そのような点についての説明は別の機会に譲ります)。

また、そもそも起業向けの専門書というよりも、ビジネスプランニングについての入門書ですから、起業と全く関わりなく、例えば、経済学部の学生が会計士になるつもりがなくても会計学を勉強しないといけない理由を理解する、理科系の学生が自分の研究の経済的な価値を考える、等にも役立つものとも考えています。

この冊子をつくるために、いろいろな大学等におけるベンチャービジネスコース等の講義・講義企画の経験そのものも大変役に立ちました。その意味においても、この冊子の基となった立教大学経済学部「企画講座」、東京工業大学大学院「ベンチャービジネス特論」、秋田大学大学院「ベンチャー起業論」、財団法人北海道科学技術総合振興センター(旧財団法人北海道地域技術振興センター)「北の起業家ファーム」、BIZCAFE・社団法人北海道未来総合研究所・北海道工業大学等のセミナー・講義の機会を与えて下さった関係各位に厚く御礼申し上げます。また、最終的に冊子の形に組み上げるに当たっても、道内外の多くの皆様にいろいろなアドバイスを戴きました。

なお、この冊子の文中意見に関する部分は、全て筆者の個人的見解です。専門的見地からすれば必ずしも説明が十分でない部分もあるかとは思いますが、上述の趣旨をご理解戴き、ご容赦頂ければ幸いです。

# ビジネスプランニングの基礎

～ 自立するための思考の勧め～

目次	ページ
第1章 事業計画書の意味	1
第2章 ビジネスコンセプトの作り方	9
第3章 ビジネスの収支計算	23
第4章 ビジネスの価値	33
第5章 ビジネスの実行管理	51
第6章 事業計画書とプレゼンテーション	59
第7章 ビジネスプランニング的思考の勧め	67
補論1 技術開発と産学連携	73
補論2 決算書の基礎	81
補論3 永久債の価値とDCF法への応用	93
参 考 各章の構成	99
あとがき	105
主要参考文献	107
DBJ Hokkaido Reports	109

注) 上記各章のなかの構成、つまり各ページがどのような体系・関係となっているか、  
という点については、各章の表紙の裏ページ及び99ページからの「参考 各章の  
構成」において解説しています。必要に応じて参照して下さい。



# 第1章 事業計画書の意味



## 第1章 事業計画書の意味

事業計画書って何だ？

(p3)



事業計画書は何故必要か？  
(1)~(4)

(p4~7)

各章の表紙の裏にその章の構成図をつけてあります。  
読み進むときに参考にして下さい。  
なお、99ページからはそれらをまとめて掲載しています。



この章では、事業計画書を作成する意味についてご説明します。

事業計画書が何故必要なのか、4つの理由をあげます。その理解を通じて、事業を遂行するときの心掛けのようなものも理解できる筈です。



## 事業計画書って何だ？



### ◆ 事業計画書の内容

- 表紙
- エクゼクティブ・サマリー
- 会社名・会社概要・経営者略歴
- 事業の目的・背景
- 具体的な事業内容・市場性の検討
- 事業展開の仕方・実行可能性
- 利益計画・資金計画
- 問題点・対処方針
- 投資家への要望（資金のみ？人材込み？）

それぞれの項目の内容・意味は後で検討することにして、まず  
**事業計画書が何故必要なのか考えてみましょう**

事業計画書とは上記の絵のなかに記載されているような項目を含む文書です。それぞれの項目の具体的な内容・意味は第2章から第5章で検討します。第1章では、このような文書が何故必要なのか、つまりビジネスプランニングを文書で整理することの意義を考えてみましょう。

筆者が、この冊子の資料の一部を使って「事業計画書とは何か」というセミナーの講師を行った際に、そのセミナーの聴衆の一人から下記のような質問がありました。

「日本政策投資銀行では、何年かのうちに株式公開を考えているような立派な会社にも事業計画書を提出しろと言っていると聞いた。何故、そのようなことをするのか。」

この質問をされた方は、事業計画書は本来不要なもので、銀行やベンチャーキャピタルから資金を出してもらうための必要悪と考慮しておられたようです。

筆者はその際下記のようにお答えしました。  
 「事業計画書は銀行の審査の為だけにあるものではありません。そもそも株式公開を真剣に考えている会社で事業計画書がない、ということは考えにくいし、それが本当なら、その事業がうまくいく可能性は低い。そのようなことにならないために、事業計画書をつくることを勧めるのです。」  
 何故そうなのかは、次ページ以降で具体的に見ていきましょう。



事業計画書は会社を巧く経営するために必要なものだから、提出を求めらるんですよ。



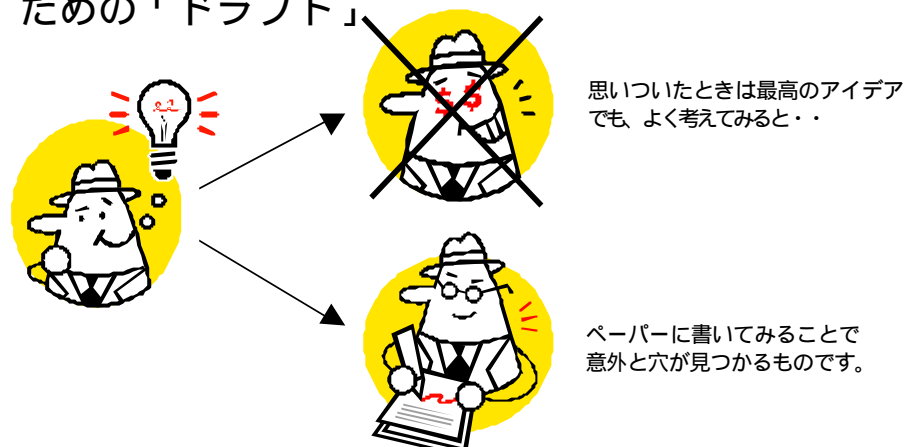
これまでは事業計画書って銀行からお金を出してもらうための必要悪と聞いていました・・・



政策投資銀行では、株式公開を目指す立派な企業からも事業計画書を提出させていると聞いたのですが、何故そんな意地悪をするのですか？

## 事業計画書は何故必要か？(1)

### ◆ 創業者（又は発案者）がビジネスの骨子を固めるための「ドラフト」



事業計画書の必要性は4つにまとめることができます。その4つとは、

- (1) ビジネスの骨子を固めるための「ドラフト」
- (2) チームプレイをするための「謎(かすがい)」
- (3) 成否判断をするための「物差し」
- (4) 資金提供者等に対する「説得材料」

です。まず第1の理由から説明しましょう。創業者がビジネスの骨子を固めるための「ドラフト」としての必要性です。

ビジネス(=事業)を行う以上、誰もが頭の中にながしかビジネスプラン(事業計画)を持っているはずですが、それが文書に記載されたものか、頭の中にあるだけのものか、は大きな違いがあります。上記の図にも描いていますが、思いついたときには最高のアイデアと思って、実際に文書にしていくといろいろと「穴」が見つかる、ということはよくあることです。これは「文書にする」ことで「第三者的にチェックする」ことが行いやすくなるからなのです。他人からの投資を得て行う事業のみならず、自分のお金だけで行う事業であっても、成功する確率を高めたいのであれば、文書に記載してそれを第三者的な目で再検討するべきです。

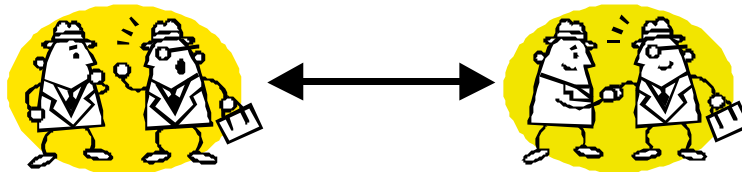
このように説明すると、賢明な読者は「事業計画書は、事業を行う前に作る必要がある。それは、いわゆるベンチャー企業の場合、会社を立ち上げる前に作る必要がある、ということと同義である。」ということに気が付くはずですが。

株式会社等の会社は、立ち上げるのにもコストがかかりますが、それを維持する為にもいろいろなコストがかかります。「会社を作ってからゆっくり事業計画書をつくる。」というようなことでは、それでなくとも不足しがちな初期資金を無駄にすることになります。ベンチャーはスピードが重要だからとにかく会社を立ち上げて・・・とか、とにかくプロジェクトをスタートさせて・・・と考えるべきではありません。最終的にフル操業できるようになるタイミングが重要なのであって、しっかりした事業計画書を作らずに会社・プロジェクトを立ち上げるとリスクが大きくなることを理解して下さい。「急いで事はし損じる。」です。

## 事業計画書は何故必要か？(2)

### ◆ 中核的な人材同士がチームプレイをするための「鋸（かすがい）」

あなたの会社はどっち??



ベンチャーは、開発（創造）・生産管理担当、マーケティング・販売担当、財務・総務その他雑用担当、の3種類の人材のチームプレイです。  
きちんとした事業計画書があれば、「いつまでに」「誰が」「何を」「どのように」するべきか、明確です。

第2の理由は、事業計画書は、中核的な人材同士が「チームプレイ」をするための「鋸（かすがい）」であるということです。

ベンチャーは、開発（創造）・生産管理担当、マーケティング・販売担当、財務・総務その他雑用担当、の3種類の人材のチームプレイです。我が国では1人のベンチャー社長にスーパーマン的な活躍を期待する向きもあるようですが、1人の人間が1日にできることなどたかが知れています。ベンチャーに限らず、成功するビジネスプロジェクトは、一人一人がしっかり仕事をするのは当然として、異なる能力を持つ複数の人材のチームプレイがしっかり出来ているものです。

しっかりとした事業計画書があり、その作成過程で上記3種の人材の間で、「いつまでに」「誰が」「何を」「どのように」するべきか、明確になっていけば、それぞれが、自分の担当に専念することができるでしょう。

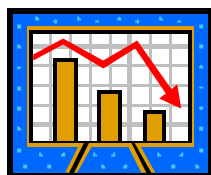
当然ながら、文書にせず、言葉で打ち合わせて・・・ということも可能かもしれませんが。しかし、会話のなかで同じ言葉を同じ内容で認識しているのかどうかについては、疑問のあるところです。文書にする、ペーパーに落とす、というのは面倒くさい作業ですが、その面倒くささこそが、後で「こんなハズではなかった」ということになる確率を低くするものであると考えて下さい。

中核的な人材の間のチームプレイを間違いなく行うマネージメントは、そのうちの1人が社長として行う、という考え方もあると思います。しかし、ベンチャービジネスを初めとする新規事業は多くの予想もしないトラブルを伴います。そのような問題に社長が専念できるよう、基本的な体制の骨格を初めから決めておいた方が良いでしょう（そのような骨格がある方が、トラブルへの対応も容易にするものです）。

以上のように「鋸」として機能する事業計画書は必然的に、異なる能力をもつ複数の人材によるチェックがなされているはずで、そのような事業計画書を作成し、中核的な人材の間でしっかりとした議論を行っておくことで、事業そのものの質も相当良いものになるはずで、

## 事業計画書は何故必要か？(3)

### ◆事業の進捗の中で成否判断をするための「物差し」



ビジネス（特にベンチャービジネス）は、多くの場合計画通りには行きません。傷口が開く前にどのくらい計画からずれているか計測できる「物差し」が必要です。事業計画書は「最悪の場合に対してどのような対応が考えられるか」事前に検討するためにも有用です。

第3の理由に移りましょう。事業計画書は、事業の進捗の中で「成否判断をする」ための「物差し」としても重要です。

ビジネス、特にベンチャービジネスは、多くの場合計画通りには行きません。計画通りに行かない以上、傷口が開いてどうしようもなくなる前に「どのくらい計画からずれているのか」計測できる「物差し」が必要となります。そのような要請にも、「具体性があり、数値をもって記載された事業計画書」は大変役に立ちます。このように考えると、事業計画書に記載する売上計画等の数値について「自分の夢」や「自分の期待」のみで根拠のない数字を書いている意味がない、ことがご理解頂けると思います。

予定した売上が上がらなかったときに、「どうしてそうなったのか」「どのような対策をとるべきか」を考え出すためには、事業計画書に記載した数値に根拠や理由がないといけません。結果としての数字の相違よりも、原因としての現状認識の間違いの方が、事後の戦略修正には役に立ちます。

そのような意味でキチンと作成された事業計画書は「最悪の事態が発生した場合に、どのような対応が考えられるか」について事前に検討するためにも有用です。この関係で2つのポイントを指摘しておきます。

- (1) 自らの事業計画の成否を担うポイントを理解し、それに関して予想外の事態が発生した場合の対応を考えておくということは、第2の理由（チームプレイの罅）との関係で考えなければなりません。多くの場合、巧くいっている間はチームプレイにノイズが発生することは少ないものです。巧くいかない時に誰がどのように対処するのか、ということは重要な視点です。
- (2) 次ページで説明する「資金提供者に対する説得材料」との関係でも重要です。それは、一般的には資金提供者としても「100%事業計画通りには事業が進むことはあり得ない」と考えている、ということです。資金提供者は、（計画通りに行ってくれるに越したことはないのですが、）万が一の時に頑張りきれぬのか、どのようにそれをするのか、ということを通して、そのベンチャー経営陣が本当に信用できる人物（達）かどうか、を知りたいと考えていると理解して下さい。

## 事業計画書は何故必要か？(4)

### ◆資金提供者等に対する「説得材料」



必要なのは資金だけですか？それとも人材や販路も希望しますか？

相手が何に関心を持つか、自分達に足りないものは何か、を考えて、「説得すべき相手」を選びましょう。

資金は「出資」を求めますか？それとも「融資」ですか？

説明の仕方・相手が変わります。

- ・会社の成長性とDCF(注)のバリューの高さを説明するか。
- ・キャッシュフローの安定性、返済確度の高さを説明するか？

注) DCF : Discount Cash Flow(事業の生み出すキャッシュフローの割引現在価値)  
45ページ参照

最後に第4の理由です。事業計画書が資金提供者等に対する「説得材料」として必要となることは皆さんも良く知っておられる通りです。ただし、資金提供者の説得は表面的に資料が良くできているだけではうまくいきません。

銀行であれ、ベンチャーキャピタルであれ、自分(の会社)の金を他人の会社に融資・投資してリスクを共にする以上、その事業の成功の確率が納得出来るものである必要があります。これまで説明した「事業計画書の必要性(1)~(3)」のプロセスをとっていないベンチャーは、多くの場合うまくいきません。銀行やベンチャーキャピタルは、事業計画書の提出を求め、その内容を審査する過程でその確認をしている、と考えて下さい。つまり「事業計画書の必要性(4)」は「事業計画書の必要性(1)~(3)」の総括ということなのです。それを通して、前ページで述べたように、経営陣が信用に値するかどうかを見ていると考えて下さい。

銀行やベンチャーキャピタルが「ビジネス」として融資や投資をしている以上、ベンチャー企業が彼らに説明・説得する内容は、単に「うまくいくから・・・」ということでは不十分です。融資を求めるのか、投資を求めるのか等、求めるものの違いで、説明の重点も変わります。銀行に融資を求めるのであれば、「間違いなく返済できる」=「今回の融資を受けて行う開発によって十分なキャッシュフローが借入期間中に発生する」+「金融機関の納得できる担保・保証が提供できる。またはその程度の金額であれば無担保で対応できると言わせるほどの取り引き実績を積んでいる」ということですし、ベンチャーキャピタルに投資を依頼するのであれば、「大きなキャピタルゲインを与える可能性が高い。」=「当社のDCF(ディスカウント・キャッシュフロー：45ページ参照)は、当該ベンチャーキャピタルの投資金額を含む出資総額を大きく上回る。」+「何年何月までに株式公開する(=公開基準に達する)」です。

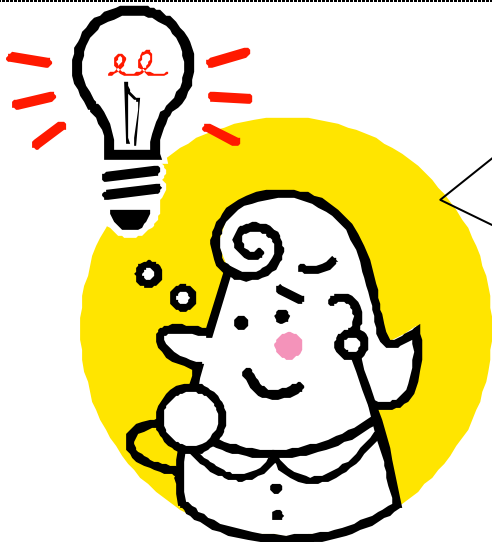
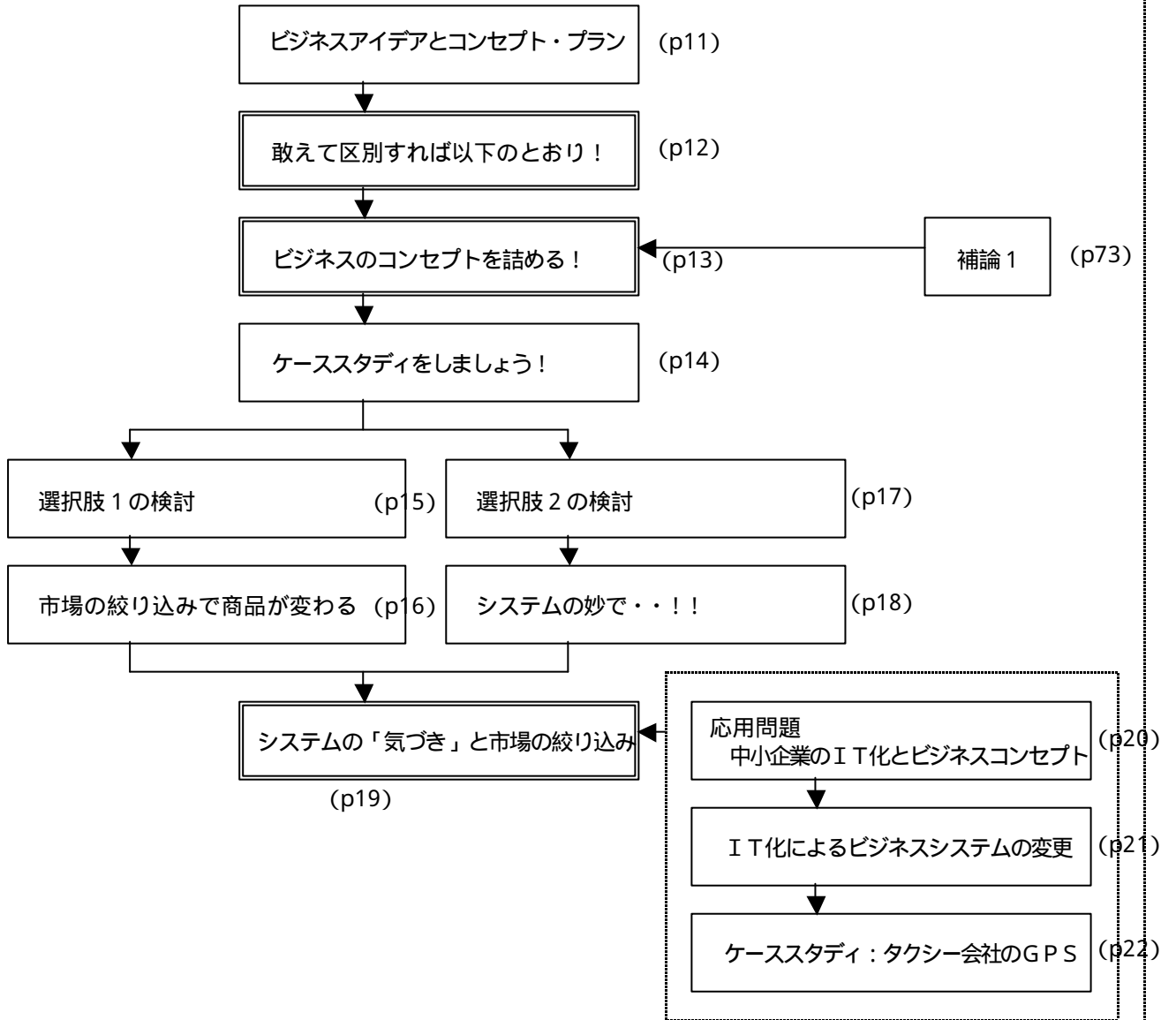
なお、世の中で資金をもっているのは銀行とベンチャーキャピタルのみではありません。自分が何を求めているのか(金だけなのか、人材・販路もか)、を良く考えた上、説得する相手(例えば商社、という選択もあります)を選ぶ必要があります。



# 第2章 ビジネスコンセプトの作り方



## 第2章 ビジネスコンセプトの作り方



この章では、ビジネスの大枠をどのように組み立てるのかについて考えます。

「ビジネスコンセプトの4要素」という概念をご紹介しますが、そのような整理法が大変役に立ちます。

また、それを利用して考えてみると、IT化に関する本質が見えてくるような気がします。



## ビジネスアイデアとコンセプト・プラン

- ◆ アイデア、コンセプト、プランって違いがあるの？



なんかどれも同じに見えるけど・・・

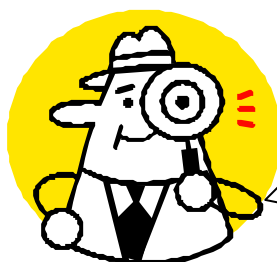
第1章では、事業計画書を作成する4つの理由・必要性について解説しました。

第2章から第5章では、そのなかで検討し、記載すべき内容について、基本的な事項・考え方を整理していきたいと思います。第2章では、行おうとしている事業の大枠をどのように整理するかについて、第3章では、事業の収支計算、特に固定費・変動費の概念を利用した売上・損益計画の立て方について、第4章では、キャッシュフローの概念と事業の価値の計算について、第5章では、事業の実行管理、特にビジネスプロセスとマイルストーンを置いた実行管理について、整理していきます。

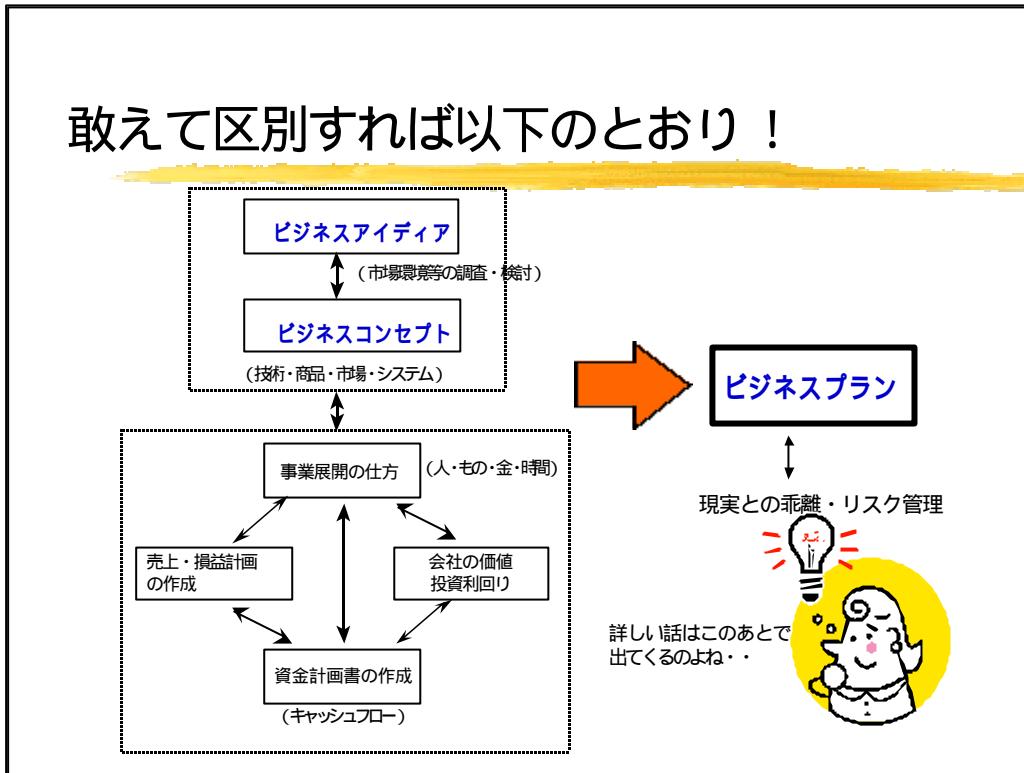
行おうとしている事業の大枠の整理の仕方について具体的に解説していく前に、まず下記の3つの言葉の違いについて考えてみて下さい。

- (1) ビジネスアイデア
- (2) ビジネスコンセプト
- (3) ビジネスプラン(事業計画・事業計画書)

何かどれも同じように見えますし、人によっては余り区別されない方がおられることも事実です。従って、世間一般で固定的に決まった概念・正解があるわけではありません。むしろ、敢えて分けた場合にどのような違いを与えることが出来るか、ということを考えるプロセスが重要です。すぐに次ページを見ずに、一回自分で考えてみて下さい。



表紙の絵がコンセプトのヒントだよ



アイデア・コンセプト・プランの3つの言葉を敢えて区別すれば、次のようになります。概念図は上記に描いてありますので参照して下さい。

- (1) アイデア：ある意味では、思いつきの域を出ない、ビジネスコンセプトの「種」
- (2) コンセプト：事業の対象となる商品、その市場性等について具体的に検討された事業の大枠
- (3) プラン：ビジネスコンセプトを達成するための、事業展開の仕方(人・もの・金・時間)、売上・損益計画、資金計画等について、これまで説明した目的のために検討を加え、整理された文章・図表・数値の総体

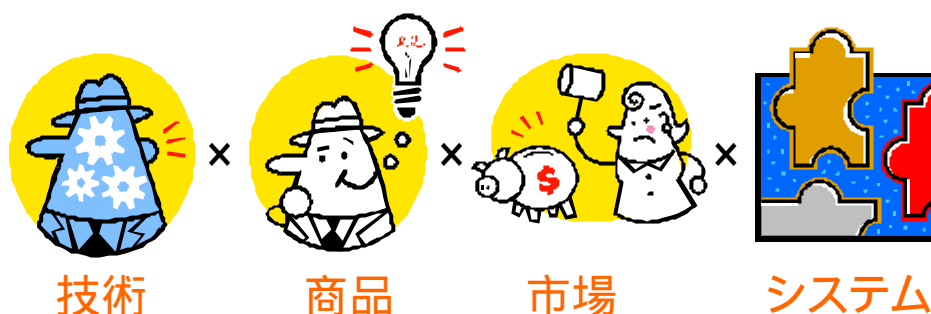
つまり、アイデアを一定の方法で昇華させることで、ビジネスコンセプトができ、それを達成するための段取り、達成したことによる結果等について具体的な文章・図表・数値等で整理されたものがビジネスプランということです。

何故このような言葉の分類学をお話するのか、というと、荒削りのアイデアのまま、ビジネスプランと称して、会社をつくる、銀行・ベンチャーキャピタルに資金の交渉を行うケースが見受けられると筆者が考えているからです。

たしかに、大変おもしろい技術やアイデアをお持ちであっても、そのアイデアをどのように料理するのか(=どのようなコンセプトにまとめるのか)、そのような料理ができるような料理人・料理道具を揃えているのか、又、その料理が売れるのか(=どのようにビジネスプランを纏めるか)について検討していないと、会社は機能しないし、銀行・ベンチャーキャピタルも資金の出しようがありません。アイデア・コンセプト・プランという言葉の分類をすることで、単に銀行等に説明する紙の書き方が巧いか下手ということだけでなく、ビジネスをプランニングするに当たって何が足りないのか、理解するのに役立つと思います。

## ビジネスのコンセプトを詰める！

### ◆ ビジネスコンセプトとは・・・



前ページで「アイデアを一定の方法で昇華させることで、ビジネスコンセプトができる」と書きましたが、その「一定の方法」とはどのようなことを指すのでしょうか？

上記の図はその「枠組み」を示したものです。ビジネスコンセプトとは

- (1) 技術：どのような技術（又は会社の強み）をもって、
  - (2) 商品：どのような売り物に仕立て
  - (3) 市場：誰に対して、
  - (4) システム：どのような仕組み・システムで
- ということを明確に示しているもの、と理解して下さい。

ここで、「技術」とは、狭い意味での技術ではなく、「他社・他人が真似できない競争力の本質は何か？」ということを指します。例えば、特殊な細菌を発見したことにより非常に効率的に特定の薬品を生産できる、ということであれば、その細菌そのものが「技術」にあたります。また、運動医学の権威との人的ネットワークをもって、地域のプロ・アマのスポーツチーム向けトレーナーサービス受託会社を設立するのであれば、そのネットワークとそれを活かすためのカルテシステム等がそれにあたる、と考えて良いでしょう。

「商品」は、目に見えるもののみではなく、「本質的に何を売するのか」ということです。例えば、インターネットで「あなただけのお酒を1年後にお届けします」というような売り方をしている造り酒屋さんは、「自分のお酒ができるまでの時間、待つ楽しみ」を商品にしているのです。

「市場」は、どのようなタイプの人や会社に売るのが、具体的にそのような人・会社がどれだけ存在するのか、そのような人・会社に売るとすれば、どの程度の価格帯に納めないといけないのか、（後から真似してくる者を含め）競争者は誰か、等を指します。ある意味「気づき」（ひらめき）を必要とする「システム」「商品」「技術」と異なり「市場」については忍耐強く調べ確認する必要があります。具体的であればあるほど実際の事業活動開始にプラスになります。本格的に資金導入する前に、「市場」の構成要素である一部の「顧客」に販売実績をつくり、他の3要素の「気づき」と市場調査に当たったの仮説が正しいことを証明するくらいの慎重さが必要です。

「システム」は、作り方・売り方に関するユニークな工夫、ということ。必ずしもコンピュータシステムそのものではありません。

## ケーススタディをしましょう！

- ◆あなたがデジタル（写真）画像修正技術を有していたとして・・・



選択肢1) ソフトウェアにして売る！



選択肢2) 画像修正サービスをする！

それでは、ビジネスコンセプトの4要素について、もう少し理解を深めるためにケーススタディをしましょう。

読者の皆さんがデジタル写真画像修正技術（プログラム＋ノウハウ）をもっていたとしましょう。前ページでご説明したとおり、ビジネスコンセプトは4つの要素で構成されているわけですから、その「技術」部分のみ取り上げて、「私の修正プログラムとそれを使うノウハウは凄いいんだ！」と言っても実際にビジネスとして凄いいことになるかどうかわかりません。

ビジネスとして構成するためには、その技術をどのような商品に仕立て、どのようなシステムで、どういった市場・顧客に売り込むのか考えなければなりません。

それではまず、どのように「商品」にするか考えましょう。

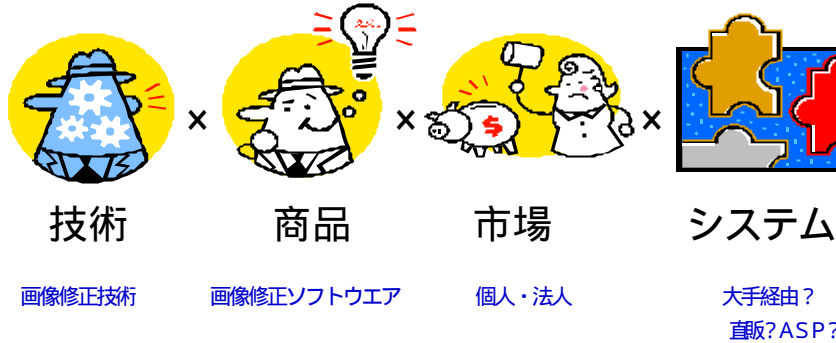
- 1) 持っている技術をそのままパッケージソフトウェアに仕立て「商品」とする。
- 2) 持っている技術による画像修正サービスを「商品」とする。

第1の選択肢は、持っている技術そのものの凄さを他の人にも使えるように仕立てられるかどうかポイントです。パッケージソフト製造・販売ですから「技術」そのものが凄ければ世界中にマーケットが広がる可能性があります。第2の選択肢は、どのようなビジネス「システム」でどのような「市場」に絞り込むか、がポイントです。理論的には世界中に展開することは可能ですが、サービス業ですから、第1の選択肢に比べて、（直接売り込める）マーケットの広さは小さいかもしれません。

逆に、第1の選択肢は、パッケージソフトとして完成度を上げるのに大きな資金と時間が必要となります。また、流通ルートの確保、ブランドの確立等も色々面倒そうです。第2の選択肢は、逆にその点の問題については柔軟性が高そうです。

次ページ以降、それぞれについて検討してみましょう。

## 選択肢 1 の検討



もう少し具体的に考えてみましょう！

まず、選択肢 1 から 4 要素に分けて検討してみましょう。上記の図にあるように、この場合、(1)「技術」：画像修正技術 (2)「商品」：画像修正ソフトウェア、(3)「市場」：個人?・法人?、(4)「システム」：大手ソフトウェアハウス経由?・直販?・ASP (アプリケーション・サービス・プロバイダー)? というビジネスコンセプトになります。

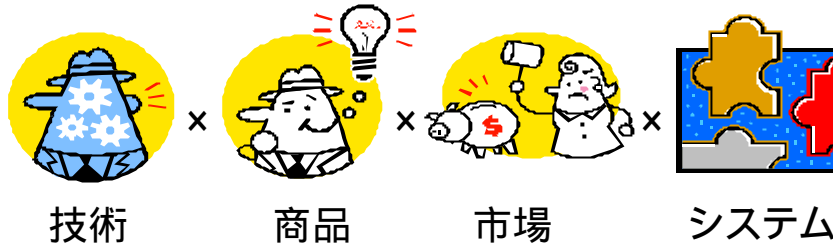
しかしこれでは (3)「市場」と(4)「システム」が漠然としていて良く分かりませんね。この 2 要素については、いろいろな戦略が考えられますが、「技術」の内容次第ということになります。また、「市場」をどこに絞り込むかによって「商品」の作り方も変わります。

「市場」の絞り込みを、個人・一般家庭のお遊び向け、ということにすると、マニアックでリアルな画像の仕上がり品質よりも、年賀はがき等で楽しく使えそうな仕掛けが重要です (個人・一般家庭で画像修正を楽しむとしたら、一般的には、年賀状とプリクラくらいのものでしょう)。そうなると、強みとしての「技術」は、画像修正技術のリアルさそのものではなく、例えば (1) 画像修正技術と併せて、着せ替えとして使える画像データを安価かつ大量に保有・収集できるかどうかと、(2) 素人に使いやすくパッケージソフトウェアを仕立てるノウハウが必要ということになります。

そのような商品性を消費者に正しく理解してもらうため、ビジネス「システム」としては、年賀状宛名ソフトメーカーと提携して一体化した商品をつくれるかとか、デジタル写真・プリンターメーカーの標準ソフトに搭載可能か、というようなところに発展していきそうです。

「市場」の絞り込みで、法人向けやプロユースを考えるのであれば、そのようなソフトウェアを使用する法人・プロなるものがどのような業態か、考えなければなりません。一般的に考えて、写真の修整だけ行うプロ、というのは、パッケージソフトの販売先としては、余り多くはないでしょう。とすれば、一般的画像作成プロセスのなかで、他のソフトウェアとの一体性が高く、便利に使え、且つ修正後の画像品質が極めて高いもの、というような商品性が必要になります。例えば、写真を取り込むとそれが簡単に (3次元又はアニメ) コンピュータグラフィック (CG) の素材に転換できるものとかは便利そうですね。それを実際にゲーム等の CG に利用して品質の良さを PR し、実績を積み上げていく、という戦略が考えられるかもしれません。

## 市場の絞り込みで商品が変わる



画像修正技術 (素人の使い勝手) 画像素材DB他	オリジナル年賀状作成システム (画像修正ソフトウェア)	家庭・個人	年賀状宛名ソフトとの連携他
画像修正技術 (一般的動画製作 ソフト・プロセスの 一体化)	一般的写真等のCG材料化 (=省力化)システム (画像修正ソフトウェア)	法人・プロ	本商品を利用したゲームソフト・ CG製作等によるブランド化

前ページの2つの事例を整理し直したものが上記の図です。

余程革新的なものでない限り、絞り込む「市場」と「技術」には相性があります。この事例で考えれば、画像修正品質としては若干劣っていても、組み合わせる画像素材のDB(データベース)を大量に保有しているのであれば、一般家庭向け市場では有利に展開できるはず(もちろん、どのようにCM, PRを打つかにもよるのですが...)。逆に、法人・プロ向け市場を目指すのであれば、仕上がり画像品質、他のソフトとの一体利用可能性(=世界標準ソフトへのプラグイン化等)及び省力性で高いポイントがとれなければ厳しいと考えられます。

上述のような整理によって、本質的な商品性がどこにあるのかという点も変わってきます。一般家庭向けであれば、オリジナル年賀状作成システム又は簡易プリクラシステムとなるでしょうし、法人・プロ向けであれば、CG作成プロセスの材料作成・省力化システムというようなものが理解しやすいと思います。

このように整理していくことによって、単に「画像修正ソフトウェア」といっていたときには漠然として良く分からなかった市場規模が計算できるようになります。

例えば、一般家庭向けであれば、年賀状作成のためにPC(パソコン)を利用している人及び年賀状に家族写真を印刷している人数(世帯数)を推定して、そのうち、このソフトウェア(含む競争相手)の顧客に取り込める人数(世帯数)を一定の掛け目をかけて計算していく、ということになるでしょう。年賀状の宛名ソフトの販売数量に一定比率を掛ける、という方法も考え方としては同じです。要するに、単に を作って売る、ということではなくて、どのような商品性のものをどのような人がどのようなことに使うのかということまでブレイクダウンしないと、市場規模の算定ができないということです。

また、そのようにすることで、値段を幾らくらいに抑えないといけないか、ということも検討が容易になります。さらに、現在は直接的な競争相手がない場合でも、将来的に競争相手として浮上してきそうなところがどのくらいいるか、直接的な競争関係はないまでも、消費者の一定の予算制約の中で競争関係が発生しそうな相手がどこどこか、等も検討しやすくなるはずです。



## 選択肢 2 の検討



もう少し具体的に考えてみましょう！

次に選択肢 2 の画像修正サービスについてです。  
 いろいろな戦略の立て方があると思いますが、一つの仮の事例として下記のようにビジネスコンセプトの4要素を整理してみましょう。

- (1) 技術：今回の例では、画像修正技術はそのまま人に売るものではありませんが、「従業員があなたと同程度に利用でき、且つお客さんが満足する製品品質が確保できている」ということは重要です。
- (2) 商品：画像修正サービスですから、売るのはプログラムそのものではなく、それを利用した「修正結果の品質」と「便利さ」です。
- (3) 市場：ここでは葬儀写真専門で、直接の顧客を葬儀屋さんにします（ご遺族＝個人を直接の顧客と考えない）。葬儀用に絞り込むのは、一般に葬儀用の写真を生前から用意されている方はいないので、通常「良い写真」がなかなか見つからないためです。
- (4) システム：世の中にはいろいろな画像修正ソフト及び技術者がいますので、マスメディアを利用したCMを打ったらすぐに真似されてしまいます。また、葬儀屋さんから連絡を受けていちいち元写真を取りに行くのは人件費がかかりすぎます。ただし、PC・インターネットを使うにしても、多くの葬儀屋さんはあなたほどPCが上手ではありませんから、簡単なシステムで尚かつコストがかからない、というのがポイントとなります。

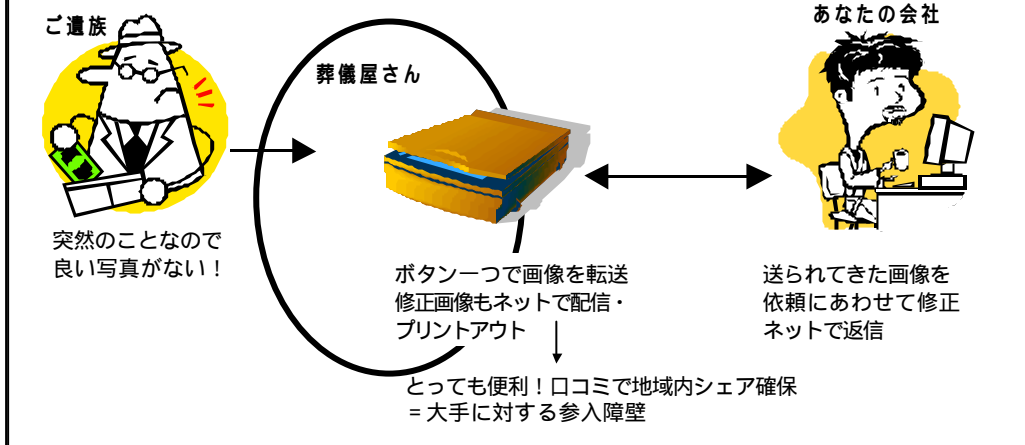
以上のように整理したビジネスコンセプトをもう少し具体的にしてみましょう。



うーむ・・・。いけそうな気もするし、何かどこか無理があるような気もするし・・・

## システムの妙で・・・！！

- ◆ システムの工夫（例えば・・・の事例です）  
 スキャナー・プリンターを葬儀屋に無料で設置。ボタン一つで簡単操作。  
 実際にかかっている「原価」を隠す「ブラックボックス」



具体的にビジネスコンセプトを整理していくに当たって、今回重要になるのは「システム」です。技術・商品・市場はある程度ははっきりしているの、そのような絞り込みを活かせるようなシステムを設計できるかどうか、がポイントです。

下記のようなシステムを設計するとどうでしょうか。

- (1) ボタン一つで、あなたの会社と送受信できるスキャナー・プリンターを葬儀屋さんに持ち込み。無料で設置（マスメディアを利用しない＝口コミである程度市場を抑えてしまうことで大手の参入に対抗）。
- (2) 葬儀屋さんにご遺族が「突然のことで良い写真がない」ということになると、スキャナーに元の写真を置いてボタンで送信（あなたの会社へ）。
- (3) あなたの会社は、依頼にあわせて送られたデータを修正して、返信。
- (4) ご遺族は短時間で良い写真を入手できて満足。葬儀屋さんも便利で簡単で満足。あなたの会社は、最低限の営業マンで注文を集めることができます、尚かつ実際にかかっている原価が見えないので、品質さえ良ければ実際の変動費よりも相当高めに価格をつけても商売が成り立つということも重要です（ただし、無料で配布したスキャナー等の固定費を回収できるだけの限界利益がなければなりませんから、変動費よりも相当高い価格をとるのはある意味当たり前なのですが・・・。これについては後で説明します）。
- (5) 故人にとって一生に1回のことですから、この市場は品質重視です。一定の限度はありますが、高品質を維持していれば値切り要求が入りにくいのも特徴です。

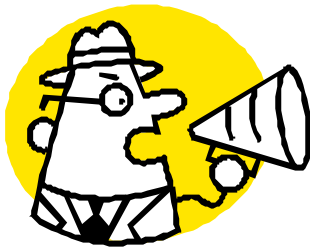
実は、このようなシステムは、葬儀写真専門だからこそ成り立つのです。お見合い写真の場合には「突然」は少ないでしょうから上記のようなシステムの効用は低くなります。つまり、システムの妙を活かす市場の絞り込み、ということです。

注) 仮の事例として上記の例を考えましたが、第3章の事業の収支計算との関係では上記のみではプランとしては不十分です。無料で配布するスキャナー・プリンターの設備負担をサービスの限界利益で回収できるだけの市場規模・利用頻度があるかどうか分からないからです。



## システムの「気づき」と市場の絞り込み

- ◆ 良いビジネスコンセプトには具体的に絞り込まれた「市場」とそれに適合的な良い「システム」が必要です。
- ◆ 保有する「技術」に適合的な具体的「市場」を絞り込むことで本質的「商品」の見せ方が決まります（選択肢1の例）。
- ◆ 良い「システム」と「市場」の組み合わせに気づくかどうかで、保有する「技術」を活かす「商品」が決まります（選択肢2の例）。
- ◆ つまり・・・



「うちの技術は凄い」というだけでは駄目で、それに適合するシステムと市場を含めたコンセプト全体が凄くないと勝てないわけです。

以上ご説明したケースのように、単に「うちの技術は凄い！」というのでは、ビジネスコンセプトを作ったことになりません。言ってみれば「この技術は凄い」と思わせるような「商品」に仕立てるための具体的「市場」の絞り込みや、「システム」と「市場」の組み合わせに気が付くかどうか重要なのです。

ここで、「システム」と「市場」について各1点ずつコメントしておきましょう。

(1) ここでいう「システム」は、世に言う「ビジネスモデル」と極めて近い概念です。

このように理解すると、「ビジネスモデル」系ベンチャーと「技術」系ベンチャーに区分して考えることは、整理論としてはあり得るものの、本質的には余り意味がないのです。「ビジネスモデル」系ベンチャーでも成功するものは、そのシステムの核となる技術や強みがなければなりませんし、「技術」系ベンチャーでも、その技術を活かすシステムが必要です。

このような意味で、自分の会社の強みを理解し、それを活かす「システム」に気がつくことは重要です。どうすれば気がつくか、については王道はありません。毎日真剣に考えて結局分からず、ある日、トイレで・・・車のなかで・・・ということが多いと思いますが、それを促すものとして、出来るだけ多くの人と「金の話」と別にビジネスに関する「雑談」をすることをお勧めします。

(2) 「市場」の絞り込みの究極は「具体的顧客の連想」と考えて下さい。

自らの持つ技術をどのような商品に仕立てるのか、その際に不足している追加的技術要素がないか、を検討するためには「市場」を具体的に絞り込むことが重要であると説明しました。また、技術を活かすために良い「システム」に気が付いたとしてもそれが本当に巧いかどうかは、「市場」の絞り込みにかかっています。

例えば、単に「一般家庭向け」というのでは話にならないことはご理解いただけたと思います。それを、「年賀状をPCで作る人」「葬儀を行う家庭」等と絞り込み、直接商売をする相手として「年賀状宛名ソフトを作るメーカー」「葬儀屋さん」を連想したのち、実際にその具体名をあげていきます。当然ながら、本格的に資金を投入して事業を進める前に、そのうちの1つ2つと実際に接触してみることも検討に値するでしょう。そのようにしていく中で、その「市場」で競争相手となる可能性のある会社も具体的に見えてくる可能性が高まります。

## 応用問題 中小企業のIT化とビジネスコンセプト

- ◆ ITは単なる道具である。それを活用するビジネスコンセプトなしには機能しない。
- ◆ IT化の本質は、それによって既存のビジネス「システム」の変更ができるか？  
ということ

		PC/INETの 物理的敷設	LANシステム PC業務系シ ステム	顧客アクセス のIT化	表面的には 見えない IT浸透化
効率化・ 利便性向上	従業員	△	△	△	△
	組織	△	△	△	△
	顧客	△	△	△	△
商品・サービスの高度化 新製品・新サービス		△	△	△	△



これは、電子政府・電子自治体の議論にも当てはまることですね。

ビジネスコンセプトについての基本的な説明は前ページで終わりです。以下では、その応用問題として「中小企業のIT化」について考えてみましょう。

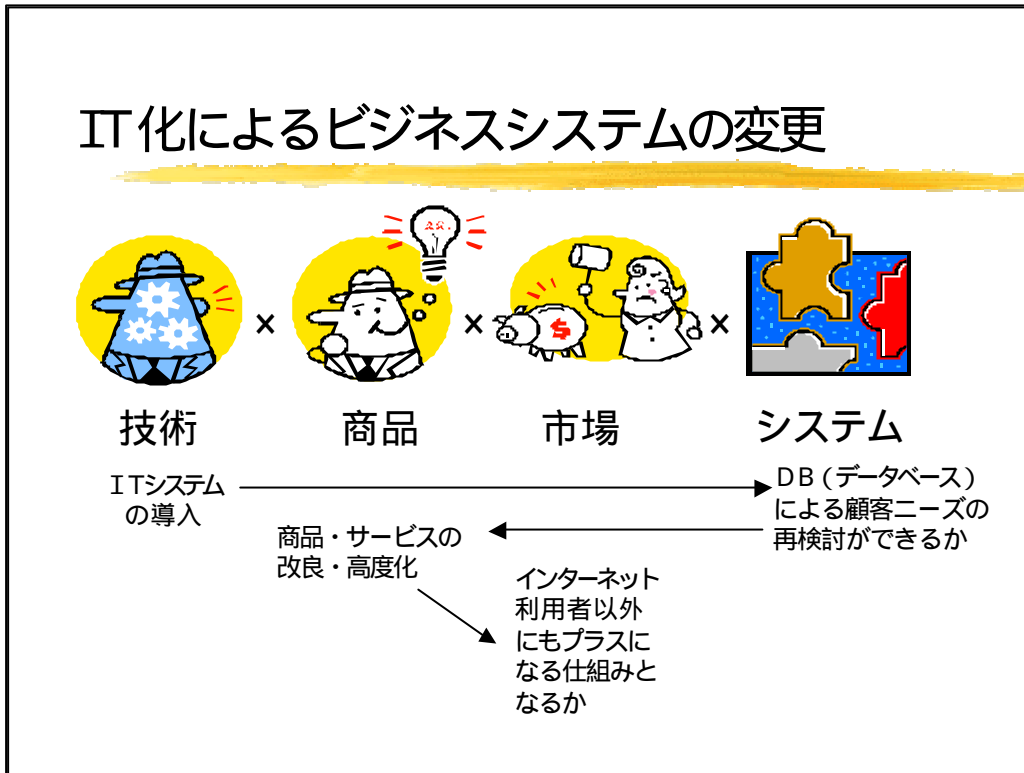
世の中にIT技術は溢れているのに、何故中小企業のIT化は思ったほど進まないのでしょうか。それは、ITは単なる「道具」であって、それを使って何をするのか、したいのか、というビジネスコンセプトを作ることがなかなか難しいからです。

上記の図にあるように、単にPCを設置したり、インターネットに接続するだけでは、それを利用する従業員の作業効率が上がることはあっても会社組織全体の効率が上がることにはなりません。PCを使いこなす従業員とそうでない従業員の間には色々な問題も引き起こします。共通の業務系システムを組織として導入することが出来れば組織の効率も上がるわけですが、そのためには、多くの場合、その会社がこれまで行ってきた業務方法(=文化)を根底から変える必要性が生じます。顧客との接点にホームページ等のIT技術を利用するというのもある意味効率性を上げる効果がありそうですが、実は、ホームページにも「視聴率」があります。多くの人に見てもらうための「システム」を内包したビジネスコンセプトがないと、意味をなしません。結局ITは「ドラエモンのポケット」ではありません。導入するだけで全てを解決してくれるものではなく、非IT部分も含めて解決する意志と能力のある人・会社の「道具」として機能するだけなのです。

ITを導入できるような組織分化の改革を行い、ホームページ等の視聴率を稼げるような非IT的な戦略と組み合わせながら、ITによって入ってくる情報をデータとして蓄積し、そのデータを解析することが必要です。それによって、表向きITと関係ないような商品・サービスまで高度化する、新商品・サービスを展開する、というようなことを考えていかないと、IT化にかかった経費を回収できない可能性が高いと思います。つまり、IT化によって新しいビジネスシステムをつくれるか、ということが本質です。

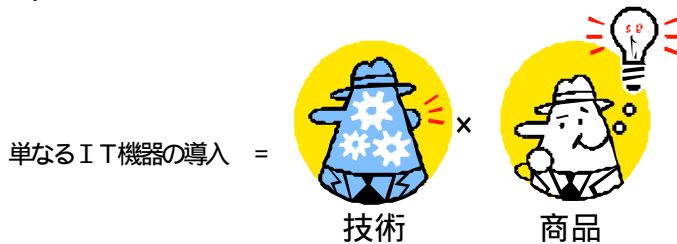
それでは中小企業はIT化できないのか、ということそうではありません。ただし、ITと関わりなく、自分の「会社の価値」を上げるためにどのようなビジネスコンセプトを作っていくべきか、これまで何故それが出来なかったのか、を考え、それを可能とする「道具」としてITが使えないか、という順序で物事を検討して欲しいのです。これは自治体のIT化にも当てはまることだと思います。

## IT化によるビジネスシステムの変更



ここで、IT化によるビジネスシステムの変更について、これまで使い慣れたビジネスコンセプトの4要素を利用して考えてみましょう。

IT技術を導入したけど、実態は単に従業員がメール、ホームページ、LANを利用できるようになっただけ、という場合、前向きに評価したとしても、IT技術によりコミュニケーションの効率が高まって、商品のコスト競争力が強まった、という程度の話です（場合によってはIT導入コストを回収できずに競争力が落ちる場合もあるでしょう）。高機能の電話をおいたからと言って大騒ぎする会社がないのと同様に、IT化といって騒ぎ立てる話ではありません。ビジネスコンセプトの4要素のなかでは技術と商品（のコスト）にしか関係していないのです（但し、ブロードバンド等による「圧倒的な」効率性の向上を前提としたビジネスコンセプトを他に先駆けて行う場合にはそれだけで十分な付加価値が発生する場合があります）。



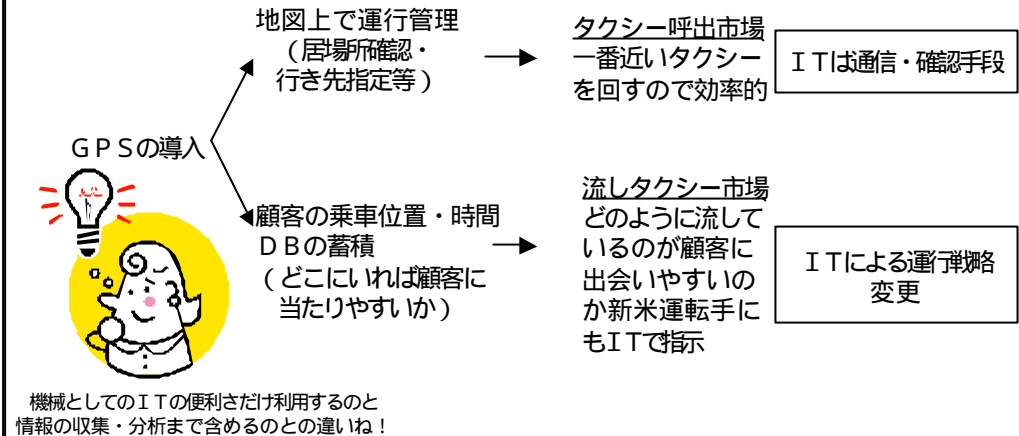
それに対して、ここで言う本質的なIT化とは、一例としては、上記の枠の図のようなものを言います。すなわち、IT技術の導入により、入手効率の良くなった情報をデータベース化し、その解析結果に基づいて、会社の仕事の仕方（=ビジネス「システム」）を改善するということです。もちろん、ビジネス「システム」を改善するには、別途新しいITシステムを導入する必要があるかもしれませんが、本質的なことは、仕事の仕方としての「システム」の改善であって、機材・ソフトウェアの集合体としてのシステムではありません。

次ページで、具体的な事例をあげて見てみましょう。

## ケーススタディ：タクシー会社のGPS

### ◆ タクシー会社の事例

GPSによる単なる運行管理とGPSと連動した情報蓄積による新システム検討はIT化のレベルとしては大きく異なります。



前ページの問題を、タクシー会社のGPS（グローバル・ポジショニング・システム）を例にとって考えてみましょう。

最近、GPSを利用したナビゲーションシステムを搭載したタクシーが目立つようになりました。見ていると、（１）運転手が地図代わりに利用する、という効用の他に、（２）中央管制室サイドで自社のタクシーの居場所を確認し、呼び出しがあった場合に一番近いタクシーを回す、というような使い方をしているようです。会社によっては、行くべき地点を中央管制室が入力し、入力された地図情報を基にタクシーが呼び出された場所に向かう、というようなケースもあるようです。

大変便利なシステムであり、これだけで「ITって凄い！」と感じてしまうところもありますが、実は、これは単に、中央管制室と各タクシーの連絡手段を高度化しているに過ぎません。居場所確認、行き先指定等これまでの無線システムで出来ないことはないわけです。

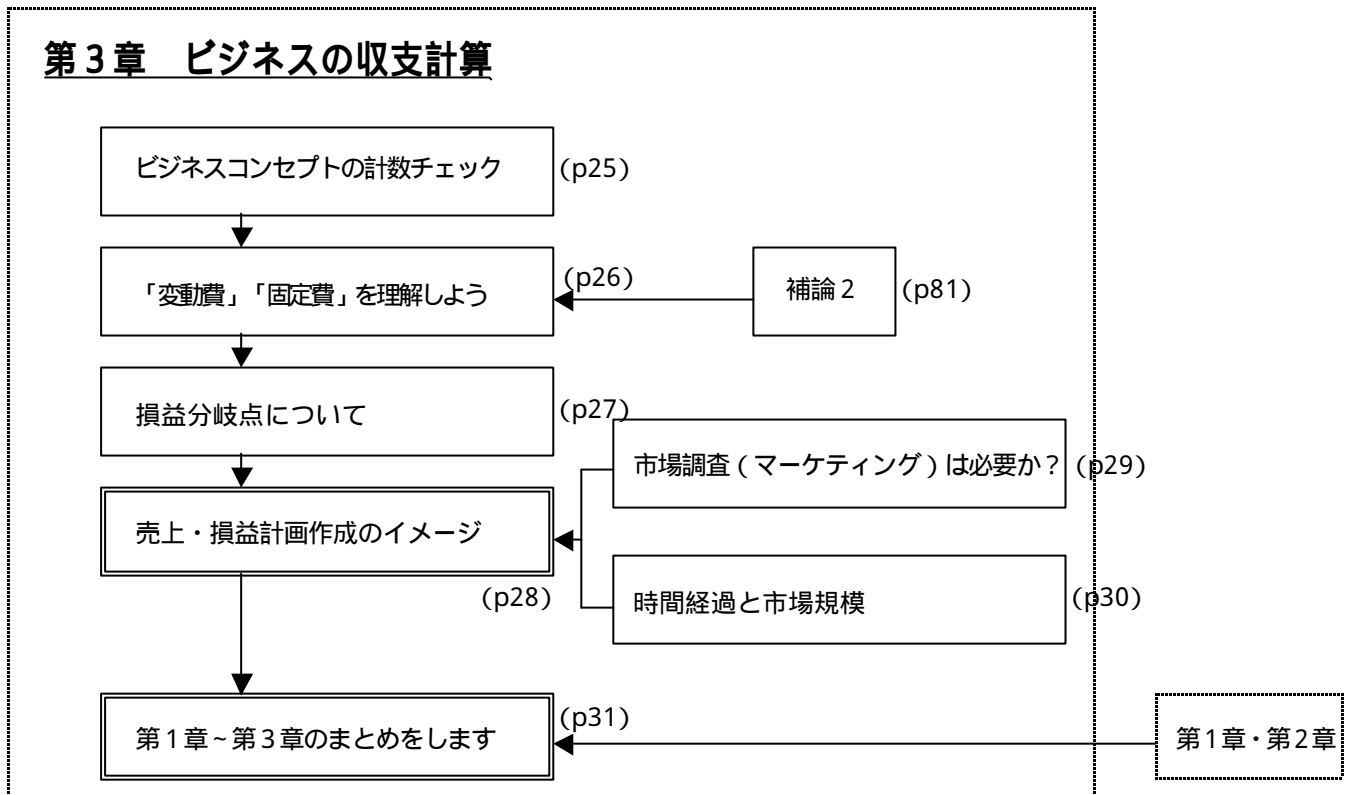
これに対して、GPSを利用した上記のナビゲーションシステムに加えて、中央管制室で各車両の居場所データを地図上にプロットできる特性を活かして、顧客の乗車位置・時間・結果的な受け取り料金等をDB（データベース）に蓄積させていくことを考えてみましょう。

このようなDBにデータが十分に蓄積されれば、「どのような季節の何時頃、札幌市内のどのあたりを流していれば、比較的長い距離を乗る顧客に出会いやすいか」とか、「真駒内まで顧客を乗せて行った帰りに堤防沿いの道を通って市内に戻ってくると、別のルートを使うのではどちらが顧客に会いやすいか」等の分析が可能になります。これまで熟練のタクシー運転手が経験の蓄積で体で覚えたことを、新米の運転手にもナビゲーションシステムを経由して指示することができれば、単に中央管制室から各タクシーを呼び出す仕事の効率化にとどまらず、タクシーそのものの市内の流し方を効率化することが可能となります。

外目にはITとは関係ないように見えるタクシーの運転手の市内の流し方までIT武装し、会社全体の事業効率を上げるということですが、これが、IT技術によるビジネス「システム」改善の一例です。

# 第3章 ビジネスの収支計算





この章では、売上・損益計画を如何にして作成するか考える際の、底流にある考え方をご説明します。

概念的・技術的なことをご説明しますが、一番重要なのは、「ビジネスコンセプト」と切り離れては売上・損益計画は存在し得ない、ということです。

変動費・固定費の概念を理解することにより、ビジネスコンセプトの4要素に連動する「人・もの・金」の計画から現実的な売上計画・損益計画を導くことができます。

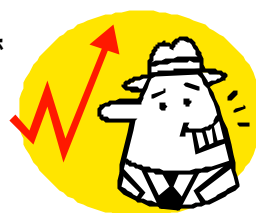


## ビジネスコンセプトの計数チェック

- ◆一瞬凄そうなコンセプト・システムでも本当に儲かるかどうかきちんと計算してみないといけません。



- ◆計算するときに、「希望」や「理想」で「絶対に実現しそうな数字」を並べ立ててはいけません！



では・・・どのように数字を作れば良いのでしょうか。

第2章の「システムの気づきと市場の絞り込み」(19ページ)で、良いビジネスシステムに気づくのは、「毎日真剣に考えて結局分からず、ある日、トイレで・・・車のなかで・・・」と書きました。閃いたシステムを基にコンセプト全体を整理できて、「行ける！」ということになると、「こんなに凄いコンセプトなんだからいくらでも売れる」と考えがちです。

しかし、それでは4要素に分けてビジネスコンセプトを整理した意味がありません。本当に儲かるのかどうか、つまり、売上がどれだけ立って、利益が幾ら出て・・・というように数字を計算してみないといけません。第2章のケーススタディの選択肢1において、具体的に市場を絞り込むことで市場規模や価格算定の入り口を作るプロセスを例示しましたが(16ページ)、そのようなプロセスにより、希望や理想でない現実的な売上・損益計画を策定していくのです。

第1章で述べたように、事業計画書は事業の成否を判断する物差しです。その目盛りが無かったり、狂っていても全く意味がありません。従って、事業計画書には現実的な視点から計算された数値＝売上・損益計画等が不可欠です。

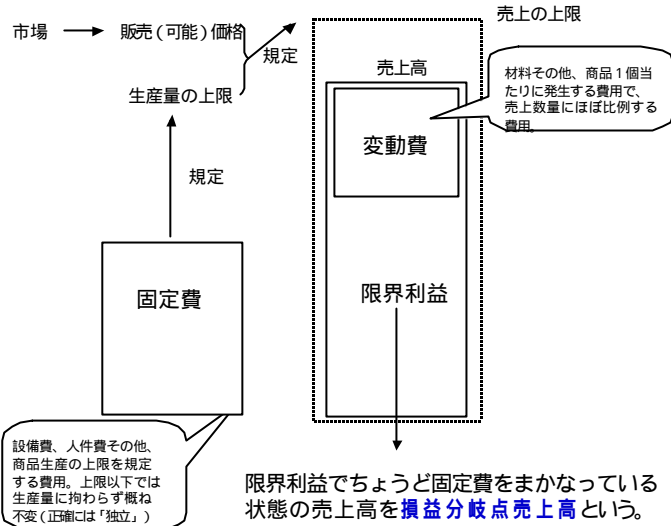
また、事業計画書は、万が一予想外の状況に陥った場合、対策を考える基となるものです。対策を考えるためには、事業計画書に記載された数値と現実が異なっていることを認識するだけでなく、「何故そうなったのか」ということを分析出来なければなりません。そのためには、事業計画書に記載された数値の前提となるもの、例えば、社内の人・ものに関する諸計画に加えて、市場・顧客や競争者に関するデータの存在が不可欠です。

それではどのようにして、数値を作っていけば良いのでしょうか。

そのためには、簿記・会計の知識を正しく理解しているに越したことはありません。しかしながら、前書きに記載したように、専門知識をパーフェクトに理解する前に、大枠について薄く広く理解していくことが必要です。この冊子では、ビジネスコンセプトから、それを達成するために必要な人・ものについての計画を纏めた後、それを売上・損益計画にしていかに当たって、最低限必要な事項・考え方に限定してご説明します。会計的な事項としては、(1)固定費・変動費(2)減価償却費(3)増加運転資金について理解しておくことが必要ですが、この章で(1)を、次章で(2)(3)をご説明します。

## 「変動費」「固定費」を理解しよう

- ◆ **固定費**は生産量の上限を規定する費用
- ◆ **変動費**は商品1単位あたりの「限界利益」を規定する費用
- ◆ 固定費が規定する生産量の範囲内で限界利益が固定費を上回ることが必要です。



それでは、固定費と変動費の概念を説明し、そこから「如何にして売上・損益計画の数値を作っていくのか」について話を展開していくようにしましょう。

「固定費」とは、人件費(簡単には首を切れません。)、設備費(減価償却費、設備リース料等)、公租公課等その他商品が売れるか売れないかに拘わらず、概ね金額の変わらない費用を言います。この費用の特徴は、ビジネスコンセプトを達成するための「人」「もの(=設備等)」といった企業活動の規模によって決定されることです。別の見方をすれば、この費用が定まると売上(量)の上限が決まります(「人」「もの」の規模が決まるため)。

「変動費」とは、固定費以外の費用です。固定費の定義の逆になるわけですから、材料費等の商品の生産・販売数量(サービスの提供量)に概ね比例して増加する費用を言います。売上高から変動費を除いたものが「限界利益」と呼ばれますが、限界利益が固定費よりも大きければその会社は黒字、小さければ赤字、ということになります。ここで、限界利益と固定費が同額となる売上高、つまり最終的な利益(当期利益)がゼロとなる売上高を「損益分岐点売上高」といいます。

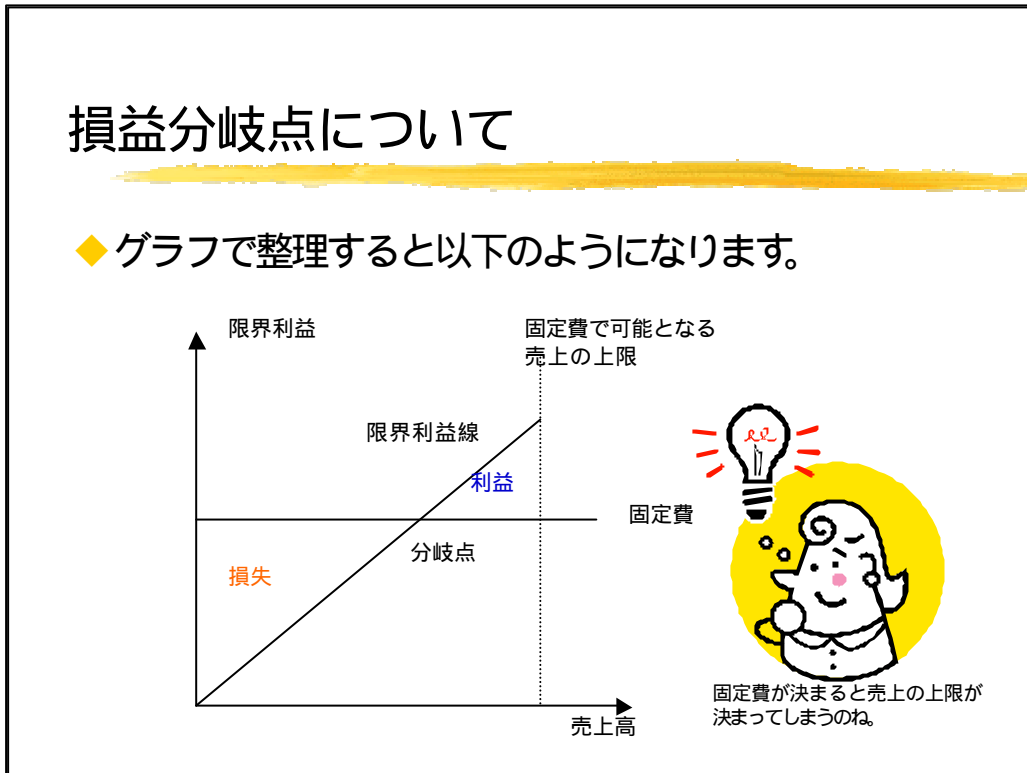
このように費用の性格付けをすることで、「まあ、こんなもんか!」というような売上・損益計画の作り方ではなく、下記の通り売上・費用双方について根拠付けをすることが可能になります。

- (1) 第2章ケーススタディ選択肢1「市場の絞り込みで商品が変わる」(16ページ)で例示したような方法で、売上高の算定根拠を整理し、標準的な売上計画を策定する(その後、楽観的・悲観的なケースも作ってみると検討に幅がでます)。
- (2) 上記の売上高を達成するために必要な人員計画、設備計画等(=人・もの)を検討。それに見合う固定費を計算する(=このためには減価償却の概念を理解する必要があります。次章を参照下さい)。
- (3) 提供する商品一単位に必要な部品・製造経費等、サービス一単位に必要な雑費を考慮することで売上一単位当たりの変動費(=変動費率)を計算。こうすることで、(1)の売上がどのような数値になってもそれに見合う変動費が計算できます。逆に売上が幾らであれば限界利益が幾らになるか、ということが分かります。



## 損益分岐点について

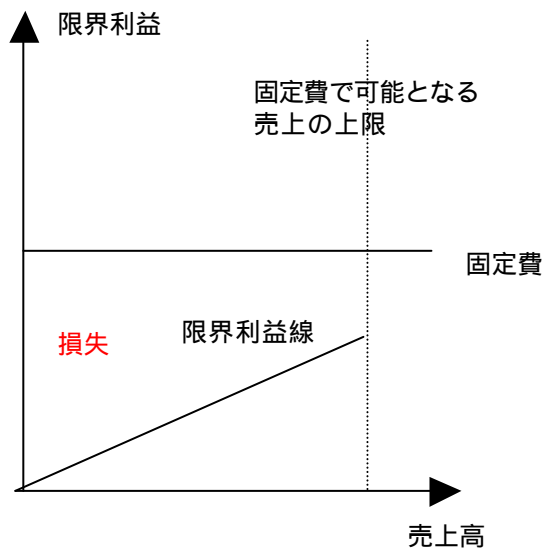
◆ グラフで整理すると以下ようになります。

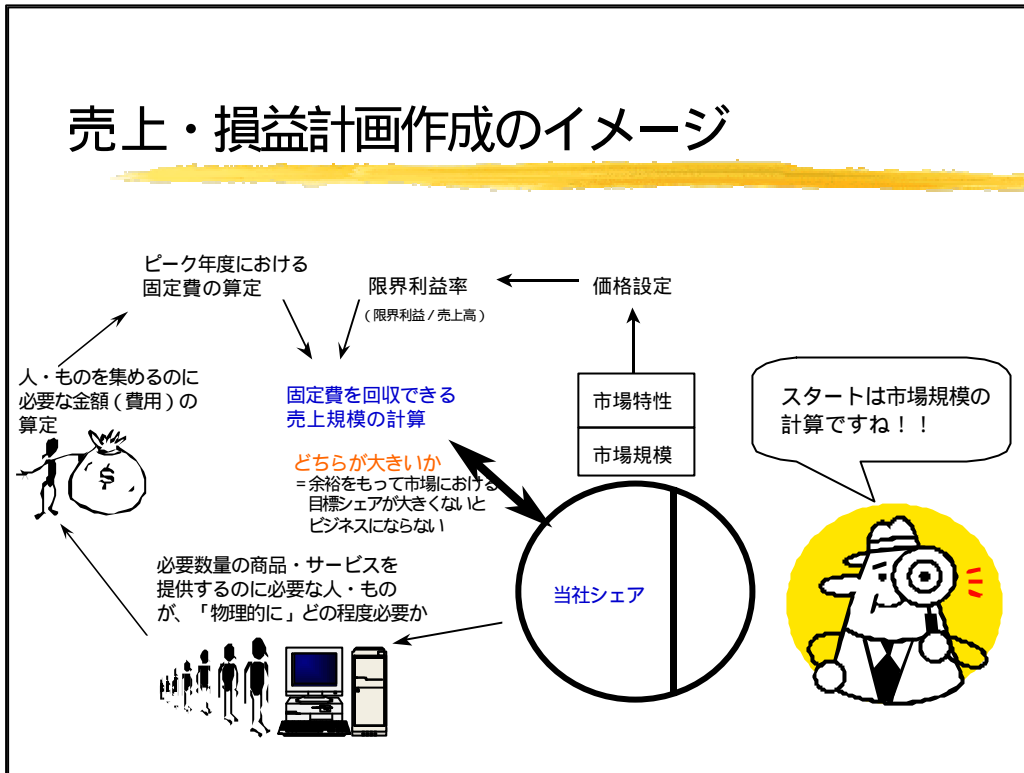


前ページの(1)～(3)によって計算した結果を表にすると、上記の図のようなグラフになるはずですが、売上高から変動費を除いたものが限界利益であり、変動費は売上高に概ね比例するわけですから、限界利益もグラフのように、売上高に比例する直線となります。固定費は売上高の金額に拘わらず概ね一定ですので、両者が交わり、そこが「損益分岐点売上高」となるわけです。前ページの(2)によって計算された固定費を(1)(3)によって計算された限界利益で回収することができるか(=固定費よりも大きい限界利益を出すことができるか)を検討していくのです。

ここで1つ注意が必要です。前ページで、固定費について「この費用が決まると売上(量)の上限が決まる」と説明しました。上記の図では、固定費の規定する売上高の上限よりも損益分岐点売上高が小さいので、うまく販売をのばせば利益がでることが分かります。しかし、場合によっては、右図のように、想定する固定費に対応する売上高の上限以下では損益分岐点がない場合があります。

このようなビジネスでは、幾ら頑張っても巧くいきません。自分の作った事業計画がそのようなものでないかどうか、検討する必要があります。





前ページの最後の注意点を含めて、4要素に整理したビジネスコンセプトによる事業を行って本当に利益が上がるかどうかどのようにチェックするのが、イメージ図にまとめてみました。これまで説明してきたこととダブる部分がありますが、重要なことですから、頭の整理を兼ねてもう一度見ていきましょう。

まず、あなたが考えている事業が最大でどのくらいの市場を作れるか、商品数(サービス量)ベースで考えましょう(第2章ケーススタディ選択肢1参照)。そのうえで、

- (1) 市場全体を押さえるために必要とする時間及びその間に真似をする競争者の発生も考えて、どの程度シェアをとれるか考えます。このような分析をするためには、既に述べたように、具体的に競争相手をイメージし、その資本力、あなたの会社との強み・弱みの比較等について頭に入れておく必要があります。
- (2) そのシェアを生産・販売するのに物理的にどのくらいの「人」「もの」が必要か(それだけ集めるのに幾らお金がかかるか)を検討し、それに見合った固定費を計算します。
- (3) 上記と別に、市場の特性、あなたが採用するシステムから、どの程度の価格がつけられるかを考え、商品(サービス)1単位当たりの限界利益(=限界利益率)を想定します。
- (4) 固定費を1単位当たりの限界利益で割れば、損益分岐点における商品(サービス)の数量がでます。それが当初設定した「シェア」における数量よりも小さければ良し、大きければ達成不能、ということです。
- (5) 最後に上記の(当面の)最大市場規模になるまでの間の各年度について同様に売上・損益を検討するとどのようになるか、考えていきます。

上記のプロセスをみてお気づきの方も多いと思いますが、このような作業を行うためには、自分の商品を守る「市場」「顧客」及び「競争相手」について具体的なイメージが出来ていることが不可欠です。売上・損益計画の作成、つまりビジネスの収支計算を行う前に、4要素に分けてビジネスコンセプトをしっかりと整理しておくことの必要性を第2章で述べたのは、このような理由からなのです。

## 市場調査（マーケティング）は必要か？

- ◆ 市場規模を想定するために、マーケティングを依頼しても余り意味がないと言う人もいます。
- ◆ 全く新しいサービス・商品を提供するのに、それを具体的に見たことのない消費者が正しい判断をするわけがないからです。
- ◆ ポイントは「論理的必然性」です。
  - (1) そのような商品を「必要とする」人・会社の特性を考え、
  - (2) そのような人・会社がどれだけ存在するか調べ
  - (3) そのなかで自分の会社の力で当面押さえられる範囲を絞り（＝シェア）
  - (4) そのような人・会社がどのくらいのコストなら受け入れるか、過去の類似ヒット品（全く同じでなくとも良い）、販売対象の財布具合、原価を隠すシステムの有無から検討するのです。
- ◆ つまり、マーケティングの仕方が問題なのです。



このページも若干既に述べたことと内容がダブりますが、これも重要なことなので、再度整理したいと思います。それは、「如何にして市場規模を算定するか」ということです。

前ページの売上・損益計画作成のスタートは市場規模を算定することでした。この数値を算定するプロセスの具体的な方法についてももう少し考えてみましょう。

市場規模算定の一案として「どこかコンサルタント・シンクタンクに丸投げして、自分の商品を買いたい人がどれだけいるか、アンケート調査等により算定してもらう。」ということが考えられます。しかし、このようなアンケート調査の利用に疑問を投げかける人もいます。

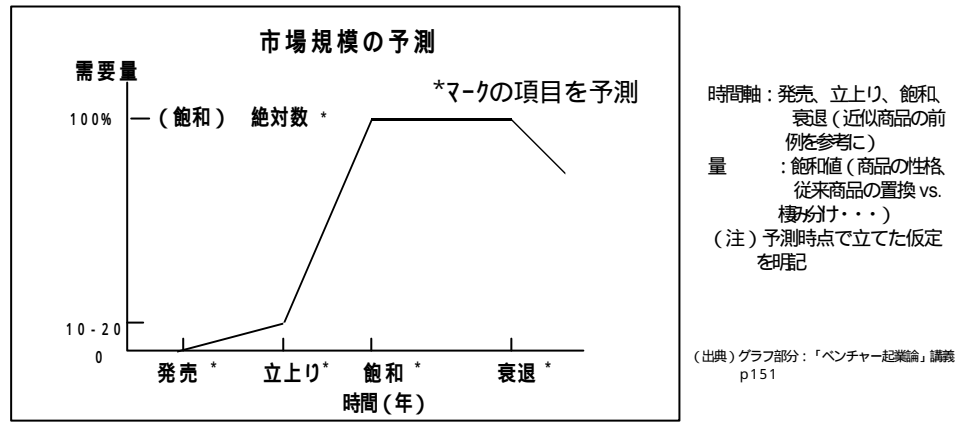
その理由は、もし、全く新しいサービス・商品を提供することを企画しているのであれば、そのようなアンケートを採っても意味がない、ということです。具体的に見たことのないものを買うかどうかというアンケートに消費者が正しい回答をするわけがないのです（ソニーがウォークマンを初めて売り出したときにソニーがそのようなアンケートに頼るべきだったかどうか、ということを考えてみて下さい。当時のウォークマンは録音機能を切り落として発売し、結果大成功しましたが、アンケートをとれば録音機能も必要ということになったのではないのでしょうか？ そうすれば、結果的にコストがあがり、あれだけの成功はしなかったでしょう）

ポイントは、シンクタンク・コンサルタントを使う・使わないに拘わらず、市場及び顧客の具体的なイメージを考えることから始めることです。具体的には上記の枠のとおりです。つまり「一定の特性をもつ消費者に必要と認識されるであろうことの論理的必然性」（欲しいかどうかは感性、必要かどうかは理性・必然性）をどのように積み上げるか、ということが重要です。具体的に顧客をイメージし、その顧客がその商品をどのように使用するのか、ということを考えていく中で、数値算定の根拠を作っていく、ということです。このような手法のなかで、判断に必要なデータが何か明確にし、そのためにアンケートが必要であればそれは意味があることです。また、そのようなプロセスのなかの相談相手としてであれば、シンクタンク・コンサルタント等の専門家の能力も活きるのではないかと考えます。

なお、論理的必然性といってもあくまで頭の中の話ですから、商品・サービスのプロトタイプが出来たところで、イメージした顧客のサンプルからのプロトタイプの反応を取ってみることも重要です。金額的には小さくてもこのような具体的な実績を積みあげておくことは、あなたのマーケティングの正しさを資金提供者等の外部協力者に説得する際に役立ちます。

## 時間経過と市場規模

- ◆ 市場規模は時間の経過とともに変化します。特にベンチャーの場合立ち上がりまでの時間の読み違いにより資金繰りが悪化するようなケースも散見されます。飽和規模の算出ののち、必ず、下記のような時間経過を踏まえた**市場規模の変化について検討**をするべきです。



市場規模に関するコメントの最後として、時間経過と市場規模についてお話ししたいと思います。前ページまでで、ビジネスコンセプトの市場・顧客の想定から、(当面の話として)最大どの程度の市場規模まで行くか、ということ算定する考え方をご説明しました。

しかし、市場規模というものは、すぐに最大規模まであがるものではありません。その結果、特にベンチャー企業等については、最大規模に対応する「人・もの」を整備するために大きな金額の借金をしたにも拘わらず、売上がなかなか想定規模に達しなかったことから、資金繰りに窮して倒産する、という事例が散見されます。

そのようなことにならないよう、最大規模(上記の図では「飽和規模」)の算出ののち、そこまで売上が伸びるのにどのくらいの時間経過が必要なのか、検討することをお勧めします。自分の技術・商品・システムに自信があればあるほど、すぐに最大規模に達すると考えがちなのですが、そこは、一般的に知られている商品・サービス等の事例のうち、事業の先端性、顧客の類似性等から最も自分の商品・サービスに近いと思われるものを調べて、参考にして下さい。その際に下記の2点に注意して下さい。

- (1) 資金繰りの観点からは、参考にする商品・サービスの数値よりも、厳し目(=長目)に考えた方が安全です。
- (2) しかし、「人・もの」を余り抑え込みすぎると、本当に市場が立ち上がったときに、ビジネスチャンスを逃します。

特にベンチャーの場合には、資金力が弱いわけですから、基本的には(1)にウエイトをかけたつつ、体制を増強すべき段階になったときに速やかに対応できるようにするにはどのようにすればよいか、ということを考えていくことが必要です。その際に、参考としてご検討頂きたいのが、「第5章ビジネスの実行管理」に記載した「マイルストーンを置いた実行管理」です。

## 第1章～第3章のまとめをします



- ◆ 金が必要になってからあわてて事業計画書をつくるのでは駄目！
- ◆ 「技術は高いが売り方が下手」ではなく、技術を活かし、できるだけ価格交渉・競争をしないで済むシステムを考える。＝ビジネスコンセプトを詰める。
- ◆ ビジネスコンセプトを確定させるのは、少なくとも、最低限の計数チェック（変動費・固定費分析と市場規模推計）が終了した後にしましょう。

ここで一旦まとめをしましょう。

第1章では、事業計画書の4つの必要性を説明しました。それからご理解いただきたいのは、事業計画書は資金提供者に説明するためにあわてて作るものではない、ということです。本来、会社や事業を巧く運営するために作成するものですから、会社設立前、事業開始前から準備しておくべきものです。

第2章では、ビジネスコンセプトの4要素について説明しました。北海道では、「道産子が良いものは作れても売り方が下手」と言われます。それに関して意識していただきたいのは、ビジネスは商品のみで成り立っているのではなく、「誰に」、「どのように」という部分つまり、良いシステムとそれを活かす市場の絞り込みが重要ということです。「価格競争に負けないように」ではなく、「価格競争しないで済むシステム」を考える気概が重要です。

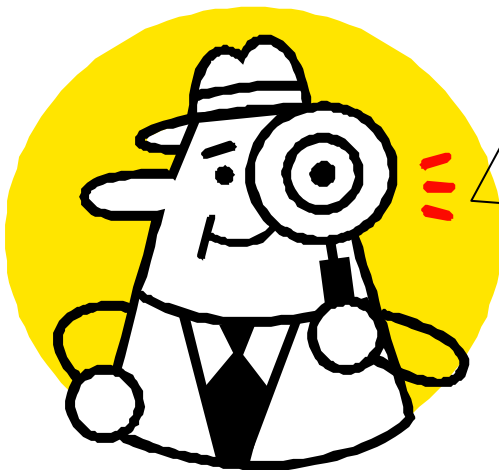
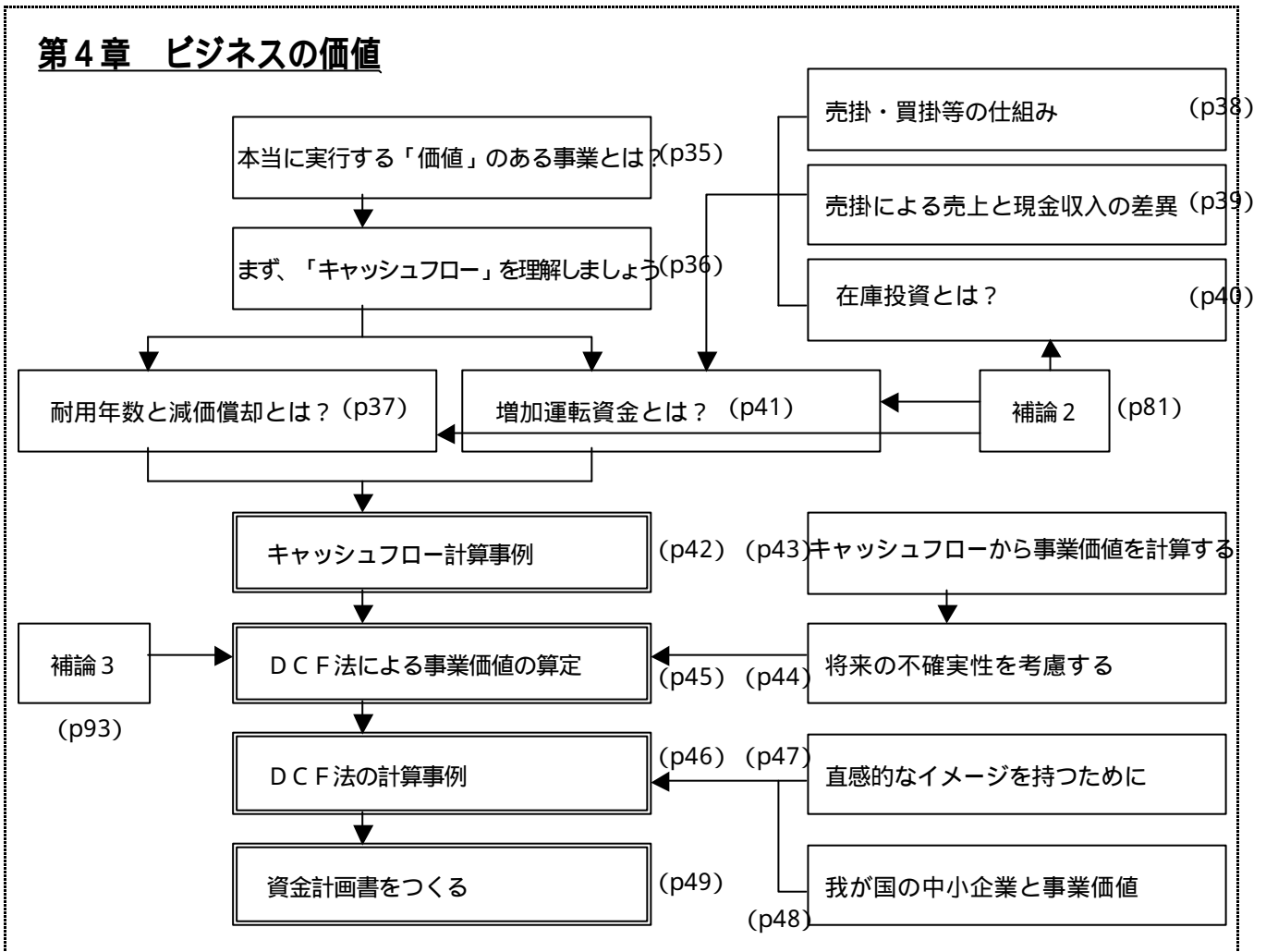
第1章でご説明したように、どんなに良いアイデアと思っても詰めてみたら穴だらけ、ということは良くあるものです。ビジネスのシステムを考える脳の部位と数値を詰める脳の部位が異なるからかもしれませんが(?)、一旦詰めた後、最高の出来となったビジネスコンセプトも計数をチェックしてみたら、採算が合わない、ということがあります。計数チェックまで終わって初めて、事業計画書を実際にも書く入り口に来た、と考えて下さい。

実は、第3章でご説明した収支計算だけでは、事業計画書に記載すべき「数字」としては不足です。48ページに記載するように会社の所有形態にもよりますが、所有と経営が分離されていることを前提とすれば、単に固定費を限界利益が上回るから、黒字になるから事業を進めるべき、ということではありません。では、どういう事業なら行うべきなのか、それを考えるのが、「第4章ビジネスの価値」です。



# 第4章 ビジネスの価値





この章では、「ビジネスの価値」についてご説明します。

この章で出てくる、キャッシュフローや割引現在価値計算、という概念は、ベンチャーの事業計画のみならず、通常の企業の経営についても大変重要な概念です。また、事業買収、マネージメントバイアウト - 経営者による企業・事業部門の買収、等もこの概念を利用します。



## 本当に実行する「価値」のある事業とは？

◆ 資本金を1000億円つぎ込んで毎年10百万円の利益しか上がらない事業に投資しますか？



◆ 具体的な内容にもよるとは思いますが、きっとしないですね・・。

◆ それは事業の「価値」が1000億円に満たないということですが、どのように「価値」を計るのでしょうか？

注) 金融機関では、1000万円を10百万円、1億円を100百万円等と表記することがあります。

直感的にはわかるけど、計算しろって言われてもねえ・・



第2章・第3章でご説明した手順で、一応利益のでる事業を企画できたとしましょう。それでは、利益がでる事業であればどのような事業でも行う価値があるか、というのでしょうか？この章の最後にご説明するように、会社の所有形態にもよるのですが、会社の所有と経営が分離しているという前提で考えれば、必ずしも全てがYESではありません。上記の枠に記載した例では、おそらくほとんどの方が「このような事業には投資できない」と考えたはず。ある意味直感でそのように感じられたのかもしれませんが、なぜそのような直感が働くのか、背景にある理論を検討してみましょう。この章で皆さんにご説明するのは、「事業の価値」、「ビジネスの価値」、という概念です。簡単に言えば、一定金額を事業に投資するのは、その事業の価値が投資金額を上回っているから、ということです。

なお、価値というものには、「社会的価値」と「経済的価値」があります。

社会的価値：

金額(=数値)では換算できないが、社会構成員一般として共通して理解が得られる(と考えられる)価値

経済的価値：

金額(=数値)で換算できる価値。ただし、数値で表示できる全てのケースについて、常に価値そのものが客観的に1つに定まるわけではない。

事業を行うのは常に金儲けのため、ということではないでしょうから、上記の意味で事業を行うべきかどうか考える際にその社会的価値を考慮に入れるという事はあり得ることです。しかし、社会的価値を投資金額と比較するために、その価値を論理的に計算・検討する一般的なルールがあるわけではありません。従って、この章では経済的価値を前提に検討することとします。

今回についても、具体的な検討に入る前に、基礎的な概念を勉強する必要があります。面倒くさいかもしれませんが、ちょっと我慢して下さい。

## まず、「キャッシュフロー」を理解しましょう

### ◆キャッシュフロー：

キャッシュ = 現金、フロー = 流れ。

毎年度事業により獲得する現金の流れ

### ◆通常の「利益」とどこが違うのか？

利益 = 売上高 - 費用

費用には「減価償却費」を含む

(減価償却費はお金を払わない費用)

「増加運転資金」が発生する場合には

売上金額  $\neq$  実際の入金額



うん・  
分かったような分からない  
ような・

ここで理解しないといけない基礎的な概念とは「キャッシュフロー」です。

「キャッシュフロー」とは、その名のとおり、「お金の流れ」です。言ってみれば、毎年度事業により獲得する現金 (= 利益のようなもの) の流れ、ということですが、一般的に言うところの「利益」とどのように異なるのでしょうか？

上記の枠に書いてあるように、「利益 = 売上高 - 費用」です。会社の売上高、費用が、家計簿と同様、全て現金の移動を伴うもの、つまり

売上高 = 会社としての入金額全額

費用 = 会社としての支出額全額

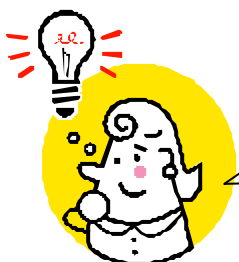
であれば、「利益」とはその事業年度に於いて獲得した現金そのものです。すなわち、

利益 = キャッシュフロー

となります。

しかし、一般的には、売上高は必ずしも会社としての入金額全額と一致しないし、費用も会社としての支出額全額と一致しません。そのような事態となるのは、主として「減価償却費」と「増加運転資金」というもののせいなのですが、これらについて、簿記・会計を勉強していない人が理解するのは若干骨が折れるかもしれません。

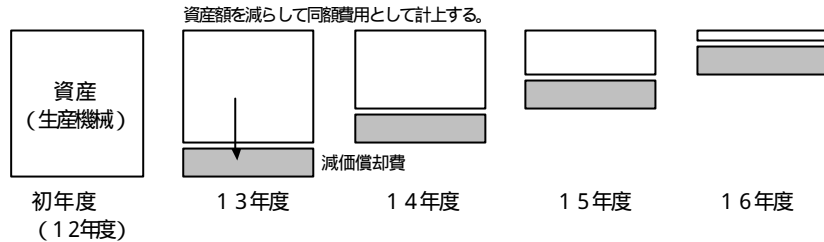
次ページ以降、できるだけ専門的な知識が無くても分かるように、それらについて説明をしていきたいと思いますが、最低限の会計知識については補論2を参照して下さい。



簿記・会計って会計士にならない人でも必要なのね。会社経営の「文法」みたいなものね。

## 耐用年数と減価償却とは？

- ◆ 事業用資産 = 資産として考えれば、貸借対照表に載せるべきではあるが、各期間の売上を上げるために利用するし、物理的にも減耗する。
- ◆ 「生産機械は年で更新期を迎える」（=耐用年数：法令で規定）と考えて毎年定額又は定率で資産額から費用に振り替える形で、物理的（又は経済的な）減耗を会計的に記載する。



- ◆ 通常の費用との違い
    - ・通常の費用：お金を払って（資産のなかの現金が減って）費用を立てる
    - ・減価償却費：既にお金を払って購入した資産の計上（表示）金額を落として費用を立てる。
- お金の動かない費用！！

まず、減価償却からご説明しましょう。減価償却とは、建物や機械設備といった固定資産を取得したのち、それをその年度の費用として全額売上高から差し引かず、耐用年数（法令で定められた当該設備の寿命）で当該取得費を分割（定率の場合と定額の場合があります）して費用（=減価償却費）としていくことを言います。その年度までに費用とした金額の残金は、会社の資産状態を表す貸借対照表に固定資産として計上されます。なぜ、このような面倒なことをするのでしょうか？その理由としてはとりあえず下記のように理解して下さい。

（１）費用とはその年の売上計上のために支出した（又は支出を約束した）金額である。

このような原則で考えれば、建物や機械設備の取得費も売上をたてるために支出されたものです。しかし、「その年の」売上のみに対応したのではなく、事後の売上にも対応しているので、その取得年度で100%費用とすることには問題があります。例えば、大きな機械を取得した年度は赤字になって、翌年は黒字ということでは、複数年度間の業績の正しい比較分析ができなくなります。従って、その機械等が事業に寄与する期間（=耐用年数）で分割して費用化するのです。

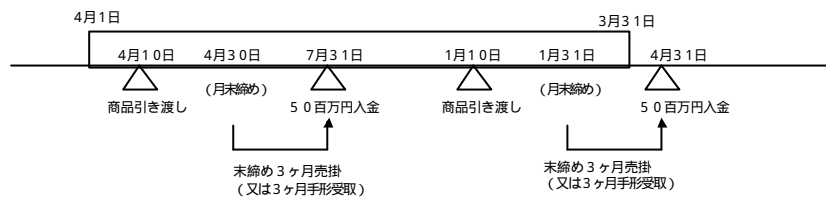
（２）建物や機械設備は売却価値のある資産である。

金銭を支出しても費用として計上しない金融資産等の取得と同様、建物等も売却して再度換金することが可能であり、資産の一種と言えます。従って、会社の資産・負債等を記載する貸借対照表にその金額を計上することが必要です。しかし、金融資産と異なり、建物や機械設備は事業に利用するうちに、物理的にも経済的にも減価します。よって、価値が減価していく分を会計上反映させるために、耐用年数にわたって、減価分を費用に振り替えていき、耐用年数が終わった段階で、残存簿価（=取得価額の1割。不正確な表現で言えばスクラップ価格のようなもの）しか残らないようにするのです。

以上のように、建物や機械設備は一旦資産として貸借対照表に計上したのち、毎年耐用年数に応じて定額又は定率で減価償却費を算定して貸借対照表の資産の項から損益計算書の費用の項に振り替える方法で部分的に費用化します。振り替えによる費用計上ですから、当該金額の資金が実際に支払われるものではありません。つまり、損益計算書に記載された費用は、この金額分だけ実際に支払われた金額より大きくなるのです。

## 売掛・買掛等の仕組み

- ◆ 多くの場合、売上高と実際の現金収入額は異なります。
- ◆ それは、例えば3ヶ月後に代金を受け取る約束で先に商品を引き渡す商慣行が存在するからです。 = 手形・売掛
- ◆ 例えば下記の場合、損益計算書売上は100百万円ですが、実際の入金額は、当該年度内では50百万円です。



- ◆ 逆に、買い手に回る場合には、手形振り出しや買掛により、損益計算書の費用総額と実際の支払額が異なる場合が発生します。

次に、増加運転資金についてです。これについて話を進める前に、まず、(1) 売掛・買掛等の仕組み(2) 在庫投資(棚卸資産)と売上原価についての理解が必要です。

それではまず、売掛・買掛等の仕組みについてご説明しましょう。上記の図を見て下さい。

我々個人が商店から商品を購入するときには、お金をその場で支払いますが、企業間の取り引きの場合には、商品の引き渡しを受けた後一定期間経ってから代金を渡す、という商慣習があります。これは、企業は、いろいろな物品購入を行っているので、その場その場で支払っていたら非効率であるということを背景とします。具体的には、1ヶ月間に購入した代金を月末で一回纏めて(= 未締め)、それから3ヶ月後に支払う、というような方法で支払いが行われます。これを一般に「掛け」といい、売る場合は売掛、買う場合には買掛と言います。

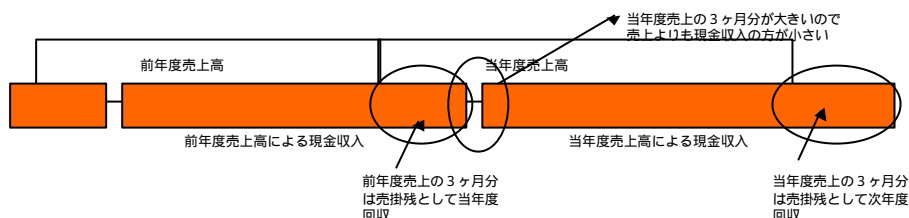
ヶ月後に現金で払ってもらえれば良いのですが、必ずしもそうではありません。契約によっては、そこで手形による支払いを受ける場合があります。手形というものは、月日までに間違いなく 万円支払います、という約束を示す有価証券です。すると、更に実際に現金をもらうまでの時間が長くなるということです。

注) 手形については、(その振出人の信用が高いことを条件として) 銀行で割り引いて換金することが出来ませんが、銀行に割り引かれた分金額は小さくなります(銀行は先に資金を出す金利負担の分、割り引いた金額しか提供できないのです)。

このように売掛や受取手形(両者を纏めて「売上債権」ということがあります。)のため、企業の年間売上高(発生ベース、つまり引き渡しの時点で計上します)とその年度の現金収入は一致しません。逆に、買掛や支払手形(両者を纏めて「買入債務」ということがあります。)のため、企業の年間の費用(= 発生ベースで計上します)はその年度の費用支払額とは一致しないのです。それでは、具体的に、どのように金額がずれるのでしょうか? 次ページで検討することとしましょう。

## 売掛による売上と現金収入の差異

- ◆ 売掛・買掛等は常に、売上や費用総額よりも現金の収入・支出額を小さくするものなのでしょうか？
- ◆ 例えば、売掛の場合、当年度現金収入にならなかったものは、次年度の現金収入となります。よって、当年度の売上高と現金収入の差異は、当年度末の売掛残高と前年度末の売掛残高の差によって、プラスにもマイナスにもなります（買掛についても同じです）。
- ◆ 売掛の月数が概ね決まっている等により売上金額と期末の売掛残高が概ね一定の比率で安定している場合には、売上が伸びると、現金収入は損益計算書上の売上高よりも小さくなります（買掛・費用・支出額の関係も同じ）。



掛けというのは支払いを後に延ばすものですから、売掛の存在により実際に手元に入る現金は企業の売上よりも必ず小さくなる、と感じる方もいるでしょう。しかし、前年度の売掛の決済を今年度に行うということですから、それについては手元に入る現金を増やす効果があります。その影響も考えると、必ずしも、金額が小さくなる場合だけではありません。

つまり、売掛が会社の資金繰りにプラス側に働くかマイナス側に働くかは、売上額に対する期末売掛残高の比率が安定的であるとすれば、

- (1) 売上が前年度よりも増加 現金収入 < 損益計算書上の売上高
- (2) 売上が前年度よりも減少 現金収入 > 損益計算書上の売上高

ということになります。逆に、買掛について考えると、費用総額と期末買掛残高の比率が安定的であるとすれば（利益率が安定していれば売上額に対する比率に近似しても結構です）、

- (1) 費用総額が前年度よりも増加 現金支出 < 損益計算書上の費用総額
- (2) 費用総額が前年度よりも減少 現金支出 > 損益計算書上の費用総額

となります。

双方を併せて、会社の利益と実際に手元に残る現金の違いを考えると（とりあえず、減価償却がないものとして考えましょう）、

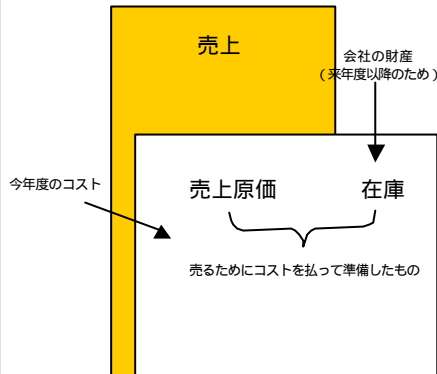
- (1) 売掛残高が買掛残高よりも大きい場合
  - ・ 売上の増加 損益計算書上の利益 > NET 現金収入
  - ・ 売上の減少 損益計算書上の利益 < NET 現金収入
- (2) 売掛残高が買掛残高よりも小さい場合
  - ・ 売上の増加 損益計算書上の利益 < NET 現金収入
  - ・ 売上の減少 損益計算書上の利益 > NET 現金収入

となります。一般的に製造業を考えるなら、(1)のケースとなります。つまり、売上が急激に伸びるベンチャーの手元現金が必ずしも潤沢にならない理由はそこにあるのです。さらにベンチャーの資金繰りを悩ませるものがあります。それは在庫投資です。



## 在庫投資とは？

- ◆ 例えば、100個の製品を準備して結局60個しか売れなかった場合、当該年度の損益計算書でコストとして認識されるのは60個分です。残りの40個は来年度の売上のために、今年度「投資をした」と理解して、貸借対照表に、会社の資産として記載されます。



- ◆ 年度内に売れないから費用に計上されないというよりは、実際には、急な納品に対応するために、若干余裕を持って在庫を置いておく、ということが多いと思います。多くの場合、業態によって売上の月商何ヶ月分、というような安定的な比率が出てくるものです。
- ◆ 会社の資金繰りを考えるときには、損益計算に出てこない、このような「在庫投資」にかかる支出についても織り込んでおく必要があります。

企業は売るための商品を製造したり、購入したりしますが、この製造にかかる原価、購入した商品の代金が100%費用・損金として売上高から差し引かれるのではありません。費用・損金として認められるのは、売った商品に見合ったものだけで、売れ残ったものやそもそも初めから余裕をもっておいたもの（＝急な注文に対応するため）等は、次年度以降に販売するためのものを当年度に準備して保有していた、と理解して、会社の資産・負債状況を示す貸借対照表に「棚卸資産」として計上されます。これを別の言い方をすれば「在庫（投資）」と言います。

費用・損金に算入しないといっても、実際にお金を支払っているわけですから、資金繰りやキャッシュフローの計算をするときにはその分考慮しないといけません。

売上計画の作り方が甘くて、大量に売れ残りが出た、というような場合は別にして、多くの場合、売上高と在庫の保有残高には安定的な関係があるものです。急な納品等に対応し、ビジネスチャンスを逃さないようにするためには、一般的には売上高が増えれば在庫保有高も増やさねばなりませんから、例えば月商（月単位の売上高）1ヶ月分というような形で在庫を持つこととなります。

では、在庫投資をすれば常に資金繰りが圧迫されるのか、というとそうではありません。前ページの売掛・買掛と同様、前年度末の在庫が今年度は利用できるわけですから、下記ようになるはずです。

- (1) 売上が前年度よりも増加 在庫を積み上げるため、追加資金負担発生。
- (2) 売上が前年度よりも減少 在庫が減少するため、減少分だけ資金繰りにプラス。

このことからご理解いただきたいのは、仮に売掛等の問題がなくて、売上高100%が現金化されているとしても、売上が増加していくなかでは、在庫積み上げ分についてはその現金が喰われる、ということです。これに前ページまででご説明した、売掛・買掛による現金の増減が加わるわけです。これを一言で言い表したのが「増加運転資金」という概念です。次ページで詳しく見てみましょう。

注) 売上原価と在庫の間の金額の振り分け方は補論2の90ページを参照して下さい。

## 増加運転資金とは？

- ◆ 増加運転資金とは、売上の増加に伴って発生する資金需要のことです。その金額は下記ようになります。

$$〔売上債権（売掛・手形）+在庫投資 - 買入債務（買掛・手形）〕 \times \frac{\text{売上増加額}}{\text{売上高}}$$

- ◆ 例えば、売上債権が月商3ヶ月分、在庫投資が1ヶ月分、買入債務が2ヶ月分あるとすれば、売上増加額の1/6（（3+1-2）÷12）の金額は、売上としては計上されるものの、それに見合う金額が入ってこないため、**キャッシュフロー的にはそれを差し引いて考えないといけない**、ということになります。

「増加運転資金」とは、売上の増加に伴って発生する資金需要のことです。別の言い方をすれば、売上が増加しても実際にはその一部は現金化しない（=お金が入ってこないか、入ってもすぐに使われてしまい、キャッシュフローに貢献しない）、ということの意味します。

「増加運転資金」の金額は上述のように売上債権に在庫投資を加えた金額から買入債務を差し引き、その金額に売上増加額/売上高を乗じたものです。これには2つの理解の仕方がありますが、数学的には同義ですので、どちらで覚えていただいても結構です。

- （1）売上が増加した場合に資金繰り圧迫要因になる売上債権と在庫投資から、資金繰り緩和要因となる買入債務を差し引いた残高に売上増加率を掛ける。つまり、「売上債権+在庫投資-買入債務」の残高の売上増加率分が売上と実際の現金収入の差額になる、ということ。
- （2）売上増加額のうち、（売上債権+在庫投資-買入債務）/売上高の比率は、現金化されない、ということ。上記の枠の事例では、売上債権が月商3ヶ月分、在庫投資が月商1ヶ月分、買入債務が月商2ヶ月分であるとすれば、売上増加額の1/6が現金化されないことを説明していますが、これは第2の理解の仕方に基づくものです。

バブル崩壊後の金融逼迫期におけるいわゆる「貸し渋り」のなかで、「黒字倒産」が発生したとされています。どうしてこのようなことが起こるかということ、この「増加運転資金」が原因となっているものがあります。表面的には会社の売上は伸び、利益もあがっているのですが、増加運転資金が利益（+減価償却費）よりも大きい、という状況の会社を考えてみてください。このような会社は増加運転資金を穴埋めするための短期借入金調達できないと、資金がショートしてしまいます。

貸し渋りがなく、いわゆるベンチャー企業においては資金繰り管理が十分でなく、また銀行との間に十分な信頼関係を構築しきれていないため、同じような黒字倒産が起きる可能性があります。ビジネスの実行管理のなかで、資金繰りのチェックには十分に気を遣い、早い段階から取引銀行と連絡を取り合うことが必要です。

## キャッシュフロー計算事例

- ◆ 出資金で100百万円の生産機械を取得したA社の売上・損益計画が下記のとおりであるとすると、そのキャッシュフローは以下のように計算できます。

(単位: 百万円)

	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
設備投資	100					
売上高		140	160	180	200	220
費用		126	130	134	138	142
変動費		28	32	36	40	44
固定費		98	98	98	98	98
人件費		50	50	50	50	50
固定経費		30	30	30	30	30
減価償却費		18	18	18	18	18
税引前利益		14	30	46	62	78
法人税		7	15	23	31	39
当期利益		7	15	23	31	39
キャッシュフロー		8.7	37.7	45.7	53.7	61.7
(+) 税引前利益		14.0	30.0	46.0	62.0	78.0
(+) 減価償却費		18.0	18.0	18.0	18.0	18.0
(-) 前期法人税			7.0	15.0	23.0	31.0
(-) 増加運転資金		23.3	3.3	3.3	3.3	3.3

売上・損益  
計画

キャッシュ  
フロー計算

減価償却と増加運転資金の説明が終わりましたので、これから実際にキャッシュフローの計算方法について見ていくこととしましょう。上記の図表は出資金で100百万円の生産設備を取得したA社の予想キャッシュフローを具体的に計算した事例です。

既にご説明したように、損益計算書で算出された当期利益は、実際に当該年度の事業活動により増加する現金の金額とは異なります。上記の図表を見ると、確かに当期利益とキャッシュフローの数値が異なります。その原因が主として減価償却費と増加運転資金にあることは既にご理解頂いていると思います。

上記の図表の上半分は売上・損益計画です。第2章・第3章で述べたような方法で売上高の計画を立てます。それを達成するために必要な「人・もの」の整備計画(=人員・設備計画)を立て、それを基に固定費を計算します。設備に関しては減価償却費を計算するという事です。数字を見ると、どうやら設備取得額100百万円×0.9÷5年として計算しているようです。×0.9とは設備取得額の10%が残存簿価ということなのです。

上記の図表を見ると、売上が増加しても固定費は一定です。A社では売上220百万円まで十分対応できる規模の人員・設備計画を立てていたようです。変動費が毎年増加していますが、これは売上高の増加に比例したものです。売上高から変動費・固定費を除いて税引前利益を計算。法人税を支払った残りが当期利益になるということです。

このようにして計算された数値をどのように修正してキャッシュフロー計算書としているか、見てみましょう。キャッシュフロー計算書では、税引「前」当期利益に「減価償却費」を加算して、そこから「前期」法人税と「増加運転資金」を差し引いています。

減価償却費を加算するのは、この費用は実際には資金の支出を伴わない会計上の費用であるからということも既にご説明したとおりです。また増加運転資金は、売掛・買掛・在庫によって売上増加額の一部が現金化していないことを示すものですから、当然利益から差し引かねばなりません。最後に加算・減算の対象となる利益を税引「前」利益とし、そこから「前期」法人税を差し引いているのは、法人税の支払は年度の決算を閉めた後翌期に行われるからです。

このようにして、A社の設備投資に基づく(予想)キャッシュフローが計算されました。



## キャッシュフローから事業価値を計算する

- ◆ キャッシュフローの合計額が多い方が事業の価値が高いと一般的には理解できますね。
- ◆ それでは、下記の2つの事例ではどちらの価値が大きいですでしょうか？

	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	合計	(金額単位：百万円)
事例1	8.7	37.7	45.7	53.7	61.7	207.3	
事例2	61.7	53.7	45.7	37.7	8.7	207.3	



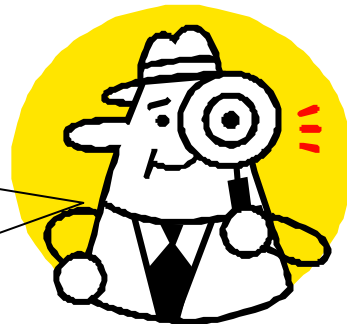
おい！出てこないと比較できないじゃないか！

第4章は事業の価値を計算することを目的にしています。(予想)キャッシュフローの計算を説明するのに時間がかかってしまいましたが、これから事業の価値の計算をどのようにして行うのか考えていきましょう。

一般的に考えてキャッシュフローをたくさん生み出す事業が価値が高い、ということをご理解いただけたと思います。それでは、単純に将来にわたって発生するキャッシュフローを足しあげて、その多い事業が良い、という考え方で良いのでしょうか。

一つのケーススタディとして上記の枠の中の事例1と事例2の比較について考えてみましょう。どちらも合計は207.3百万円です。ただし、事例1は、年とともに金額がだんだん大きくなるのに比して、事例2は金額がだんだん小さくなっていきます。どちらがより価値が高いのでしょうか。答えは次ページに書いてありますが、ちょっと自分で考えてみて下さい。

あくまで上記の図表に記載された数値のなかでの比較です。また、上記のような金額をあなたがもらうとしたら、どちらが嬉しいか考えて下さい。ちょっとヒントを出しすぎたかな？

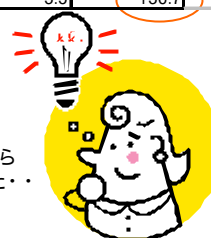


## 将来の不確実性を考慮する

- ◆ 将来が不確実な分、割り引いて合計すると、事例2の方が価値が高いのです。(下記の事例は、割引率20%)

	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	(金額単位:百万円)
						合計
事例1	8.7	37.7	45.7	53.7	61.7	207.3
割引率	1.200	1.440	1.728	2.074	2.488	
割引後	7.2	26.2	26.4	25.9	24.8	110.5
事例2	61.7	53.7	45.7	37.7	8.7	207.3
割引率	1.200	1.440	1.728	2.074	2.488	
割引後	51.4	37.3	26.4	18.2	3.5	136.7

数字がのびているから  
事例1かと思っちゃった・・・



前ページの答えは「事例2の方が価値が高い」です。

筆者がいくつかの大学でこの事例について質問したところ、ほとんどの大学(及び大学院)で事例1との答えが多かったように記憶しています。年々金額が増加していくので、「将来性のある事業」と考えた学生が多かったということですが、前ページのヒントにあるように「記載された5年間についての価値の比較」ですから、6年度目以降の将来性を考えてはいけません。また、どちらの金額をもらったら嬉しいか、を考えたなら、早く大きな金額が手に入る方がいいですね。

ここでポイントとなるのは、「将来に関する不確実性」です。5年後に61.7百万円儲ける、というのと来年61.7百万円儲けるというのでは、来年の61.7百万円の方が価値が高い、ということです。事例1の価値が事例2よりも小さくなるのは大きな数字がより将来に計上されているので、不確実性を考慮した価値が小さくなるということです。

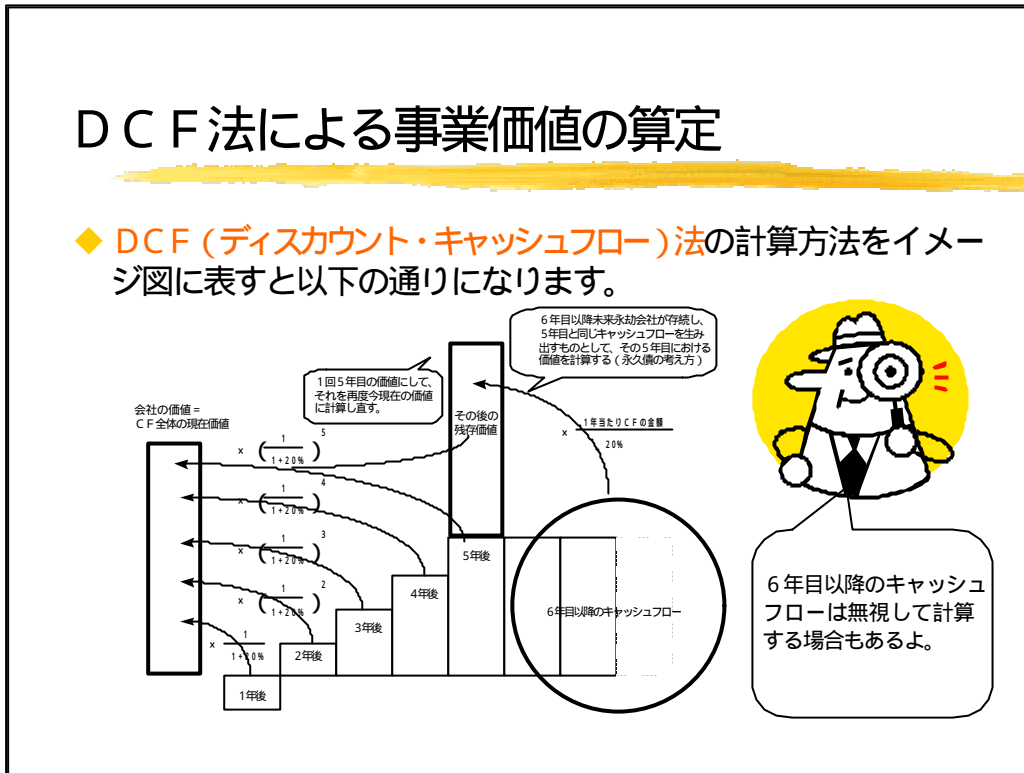
銀行やベンチャーキャピタルでは、上記を「(予想)キャッシュフローの現在価値」の計算として取り扱います。例えば上記の図表の事例のように、割引率が20%として、1年たつ毎に1.2の階乗により割り戻し、その合計を求めます。これが、キャッシュフローの(割引)現在価値、つまり、その事業(ビジネス)の価値です。

ここで、現在価値を計算する際に、例えば20%割り引く場合、何故、「×80%」ではなく、「÷1.2」とするのでしょうか。実は、将来の不確実性が全くなくても、世の中に利子率、金利というものが存在するため、今の100円の方が1年後の100円よりも現在価値が高いのです(預金利率が3%であれば今の100円は1年後には103円になります)。従って、金利の形態をとって「÷1.2」とする方が合理的と考えられたわけです。最もリスクの低い金利は、一般的には国債の金利とされますが、それと上記の割引率の差は「リスクプレミアム」と言われます。つまり、先ほどの事例で割引率20%というのは、現在の金利が3%であればリスクプレミアムを17%乗せていると読み替えられます。

なお、リスクプレミアムはある意味「決め」の世界です。日本政策投資銀行のベンチャー融資においては20%程度の割引率を利用しています。

## DCF法による事業価値の算定

◆ DCF (ディスカウント・キャッシュフロー) 法の計算方法をイメージ図に表すと以下の通りになります。

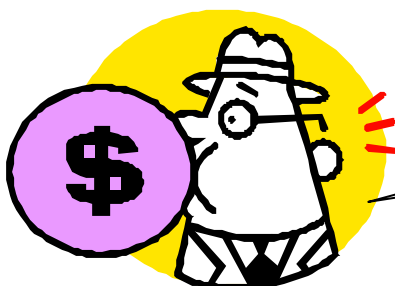


事業(ビジネス)の価値を計算するには、その事業から発生するキャッシュフローをリスクプレミアムが加算された金利(=割引率)で割り戻して合計する、と前ページで説明しましたが、具体的にはどのように行うのでしょうか。

MBO(マネージメントバイアウト:注)等で既に実績のある事業部門の買い取り価格を算定する場合等においては、上記の図のような考え方で計算します。つまり

- (1) 現在から1~5年間(10年程度まで行う場合もあります)について1年毎のキャッシュフローを(1+割引率)の階乗で割り引いて足しあげる。
- (2) 6年目以降については5年目のキャッシュフローが未来永劫続くこととして、その5年目における価値の合計(=キャッシュフロー÷割引率)を計算。その価値合計の現在における価値(=価値合計÷<1+割引率>の5乗)を計算して(1)の数値に加算という方法です。6年目以降のキャッシュフローの価値合計が「キャッシュフロー÷割引率」で計算できる理由は、補論3として添付しておきました(93ページ)。このようにキャッシュフローの割引により事業価値の算定をする方法をDCF(ディスカウント・キャッシュフロー)法といいます。なお、上記の(2)のプロセスはベンチャー融資等の場合、5年目以降の価値を計算するには実際リスクが高すぎる等の理由で行わないこともあります。

以上のような考え方とプロセスで、事業(ビジネス)の価値を算出するわけですが、次ページでは、数値例を利用して再度復習してみましょう。



この考え方は、MBO, M&A等のみならず、知的財産権担保の評価等でも利用するものです。

注) MBO: マネージメントバイアウト。会社又は事業の経営を行っている人が当該会社・事業部門の所有者からそれらを買収すること。

注) M&A: マージャー&アクワイジション。企業の合併・買収。

注) 知的財産権担保: ある事業が特許等で保護されている場合、当該事業のキャッシュフローの現在価値を担保価値として当該特許等に質権等を設定して融資の担保にすること。

## DCF法の計算事例

- ◆ 将来発生するキャッシュフローの現在価値の合計が事業の価値。
- ◆ 前出の例で計算すると下記のとおり。(割引率等の前提が適切ならば) 事業を行う価値有り、ということです。(投資額 < 事業の価値)

(単位: 百万円)

	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
設備投資	100					
売上高		140	160	180	200	220
費用		126	130	134	138	142
変動費		28	32	36	40	44
固定費		98	98	98	98	98
人件費		50	50	50	50	50
固定経費		30	30	30	30	30
減価償却費		18	18	18	18	18
税引前利益		14	30	46	62	78
法人税		7	15	23	31	39
当期利益		7	15	23	31	39
キャッシュフロー		8.7	37.7	45.7	53.7	61.7
(+) 税引前利益		14.0	30.0	46.0	62.0	78.0
(+) 減価償却費		18.0	18.0	18.0	18.0	18.0
(-) 前期法人税			7.0	15.0	23.0	31.0
(-) 増加運転資金		23.3	3.3	3.3	3.3	3.3
割引率(2.0%)		1.200	1.440	1.728	2.074	2.488
CF現在価値		7.2	26.2	26.4	25.9	24.8
現在価値合計				110.5	> 100 (設備投資額)	

(倍率: 1.1倍)

前ページの方法の(1)を実際に行ってみると上記の図表のようになります。ここでは、100百万円の設備投資を行った結果発生するキャッシュフローの現在価値を合計して、当該設備投資を行う価値があるかどうか、検討しています。

上記の計算結果では、キャッシュフローの現在価値の合計は110.5百万円です。つまり、100百万円の資金を投じて行った事業が、リスクも加味した上で110.5百万円の価値を持つということですから、「前提となる売上・損益計画がビジネスコンセプトから最善を尽くして計算されたものであり、かつリスクプレミアムの設定が正しければ」、この事業は行う価値があるということです。この章の一番初めに、黒字になれば良いということではない、と申し上げたのは、事業を行うべきかどうか考えるに当たって、投下資金以上の価値があるのかどうかチェックすべきである、ということです。

以上、DCF法により、事業の価値を計算して、その事業を行うべきかどうかを検討する物差しを提示しましたが、いくつか注意して頂きたいことがあります。それは

- (1) いわゆる売上・損益計画及びリスクプレミアムの数値は100%客観的とは言えないということです。あくまで人が作った将来に関する数値なので、DCF法による計算結果が良いから100%成功するということはありません、ということを理解して下さい。
- (2) では、何故このような計算をするのでしょうか。それは

DCF法による計算結果が良いからといって必ず成功することはないにせよ、計算結果が悪い事業はどこかにおかしなところがある可能性が極めて高い、ということです。従って、事業を始める前のチェックシステムとして大きな意義があります。そのように考えると、良い数値ができるよう前提をごまかしたりすることは「百害あって一利なし」です。

このように数値で整理することによって、全く異なるバックグラウンドをもった人(例えば、事業の当事者とベンチャーキャピタル)の間でその事業の善し悪しについて、議論する「土俵」が設定できるということです。

## 直感的なイメージを持つために

- ◆ 何故、東京の土地の値段は高いのでしょうか？



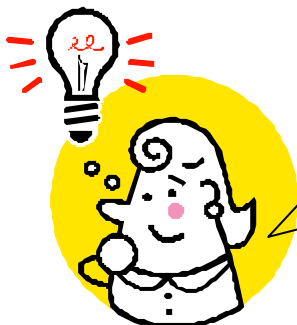
- ◆ 東京にはたくさんの人が住んでいて、いろいろな利益機会があり、その土地を買い取る事業によるキャッシュフローの現在価値の合計が高いからです！
- ◆ ただし、実際の土地の値段はそれよりもさらに高い。  
= DCFは必ずしもマーケットバリューとは一致しません。  
検討するときの目安です（ベンチャー企業の株価も同じ）。

これまでご紹介したDCF法による事業価値の算定について直感的なイメージを持っていただくために、上記の枠にあるように「何故、東京の土地の値段が高いのか」考えてみましょう。

上記の枠のなかにも書いてありますが、東京にはたくさんの人が住んでいていろいろな利益機会があります。従って、東京の土地をかって行う事業から発生するキャッシュフローは田舎の土地を利用する事業から発生するキャッシュフローよりもその現在価値合計が大きいということです。

ただし、読者の皆さんもよくご存じのように、一般に東京ではDCF法による計算結果よりも地価が高い土地が多いのです。それは、実際の土地の値段は、必ずしもDCF法のような計算ではなく、「需要と供給」で決定されるということです。需要のなかには投機的な需要も含まれます。ベンチャー企業の事業価値についても、株式公開時点でブームが発生していればDCF法による計算よりも高い価格が付くこともあります。また、バブルがはじけた状態であれば、逆に低い価格が付くこともあるのです。

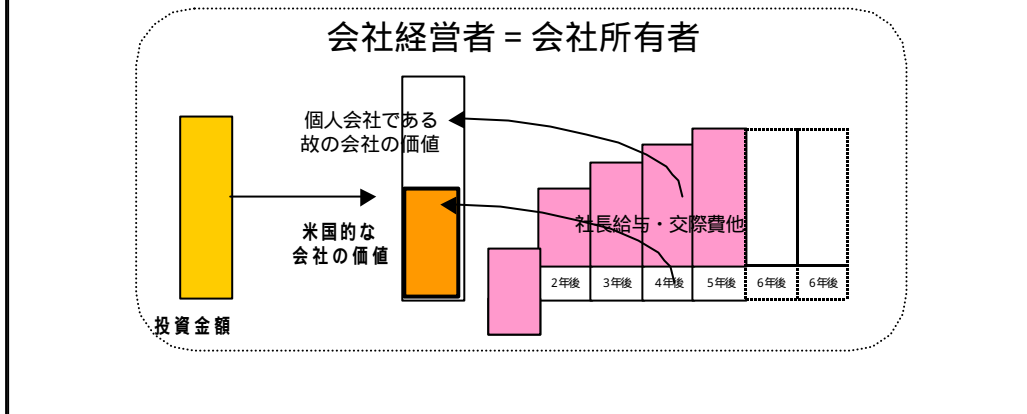
前ページでご説明したように、DCF法は、事業の価値を推計する一つの物差しであって、実際に株式公開まで持っていけた場合の値段を決定する手段ではありません（実際の値段は需給で決定されますが、これには投機的な需要が含まれます。DCF法ではこのような投機的な部分までは検討できません）。この手法の特徴と限界を良く理解したうえで、正しく利用いただければ、と思います。



DCF法は必ずしも完璧なものではないのね。  
使い方を良く理解しないと  
いけないのね。

## 我が国の中小企業と事業価値

- ◆ 会社の経営と所有が分離していないと、キャッシュフローのみでなく、給与等を加算した金額の現在価値が投資金額と比べられることとなる。



ここで、会社の経営と所有の分離と事業価値に関して若干触れてみたいと思います。

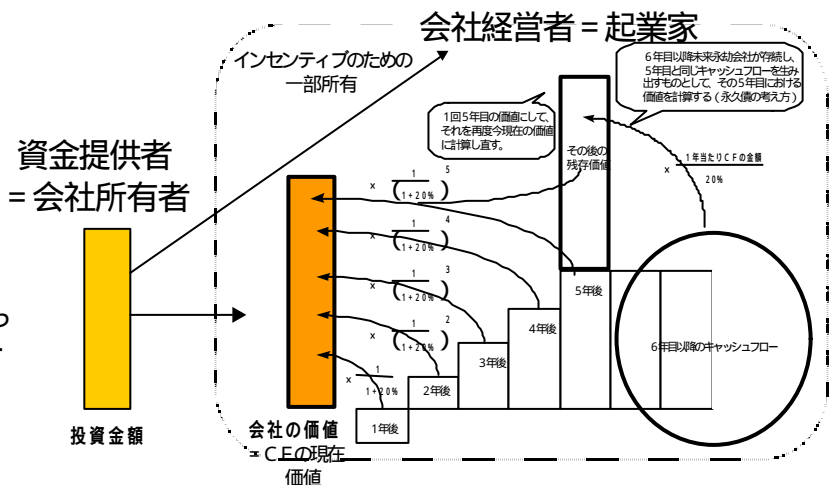
これまでご説明してきたDCF法による事業価値と投資金額の比較は、米国において見られるような経営と所有が完全に分離された株式会社では極めて合理的なものです。そのような経営・所有形態においては、投資家が資金を提供し、会社の所有者となり、彼らが投資した事業の価値を高めるために最高のマネージメントが出来る人物がCEO(チーフ・エグゼクティブ・オフィサー)になり、会社を運営します(下図)。

ところが、我が国の中小企業において散見されるように、社長(又は社長一族)が株式の大多数を保有しているケースにおいては、当該社長から見れば、キャッシュフローだけが会社の価値の源泉ではありません。社長の給料がそうですし、場合によっては交際費や会社名義で購入する車等も会社の価値の源泉に含まれます。

そのような場合、上記の図に記載されているようにキャッシュフローだけから算出される会社の価値は、その会社に投資された金額を遙かに下回る可能性があります。しかし、それは会社の所有形態から考えて、ある意味非常に合理的なのです。

ただし、そのような会社がベンチャーキャピタル等に投資を依頼するときには注意が必要です。ベンチャーキャピタルにとって価値の源泉はキャッシュフローだけであり、両者の考えの溝を埋めておかないと後で亀裂が生じる可能性があります。

<米国的な会社における投資金額と事業の価値>





## 資金計画書をつくる

◆ キャッシュフローが理解できれば、下記のように作成できます。

(単位: 百万円)

	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
税引前利益		14.0	30.0	46.0	62.0	78.0
前期法人税		0.0	7.0	15.0	23.0	31.0
税引後利益(支払ベース)		14.0	23.0	31.0	39.0	47.0
加算減算項目		-5.3	14.7	14.7	14.7	14.7
(+) 減価償却費		18.0	18.0	18.0	18.0	18.0
(-) 増加運転資金		23.3	3.3	3.3	3.3	3.3
(-) その他流動資産増減		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
営業収支		8.7	37.7	45.7	53.7	61.7
設備投資等支出	100					
財務収支	100	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
(+) 増資	100					
(+) 新規借入等						
(-) 借入返済等						
総合収支	0	8.7	37.7	45.7	53.7	61.7
次期繰越金	0	8.7	46.3	92.0	145.7	207.3

最後に資金計画書についてご説明しておきましょう。

上記の図表はこれまでの事例を利用して資金計画書を作成したものです。お気づきのようここまでご説明してきたキャッシュフローが営業収支として記載されて、その下に設備投資等と財務収支(元手となる資金の受入、借入の返済)を記載する項目があります。この図表は下記の目的で作成されます。

- (1) 資金繰りを管理するため、とくに借入の必要時期・金額、返済の確実性を確認する。
- (2) 資金提供者に資金用途を説明する

上記の図表をベースに設備

(単位: 百万円)

投資100百万円のうち、60百万円を借入で対応した場合の売上・損益計画と資金計画を右の図表に記載しました。

固定費のなかに金利支払いが入っていることにより営業収支の金額が変わってきますが、特に見ていただきたいのが、総合収支(借入金返済等を考慮したキャッシュフロー)を利用して計算した事業の割引現在価値と出資金額40百万円の比較です。

借入を行うことにより出資額と事業の価値の倍率が大きくなっていることがわかります(1.1倍1.9倍)。

借入はこのようなレバレッジ(槌子)効果を持ちますが、返済義務があること、担保が要求されることもあり、出資とバランスをとることが重要です。

	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
設備投資	100					
売上高		140.0	160.0	180.0	200.0	220.0
費用		129.0	133.0	136.5	139.5	142.5
変動費		28.0	32.0	36.0	40.0	44.0
固定費		101.0	101.0	100.5	99.5	98.5
人件費		50.0	50.0	50.0	50.0	50.0
固定経費		30.0	30.0	30.0	30.0	30.0
減価償却費		18.0	18.0	18.0	18.0	18.0
営業外費用(金利)		3.0	3.0	2.5	1.5	0.5
税引前利益		11.0	27.0	43.5	60.5	77.5
法人税		5.5	13.5	21.8	30.3	38.8
当期利益		5.5	13.5	21.8	30.3	38.8
税引前利益		11.0	27.0	43.5	60.5	77.5
前期法人税		0.0	5.5	13.5	21.8	30.3
税引後利益(支払ベース)		11.0	21.5	30.0	38.8	47.3
加算減算項目		-5.3	14.7	14.7	14.7	14.7
(+) 減価償却費		18.0	18.0	18.0	18.0	18.0
(-) 増加運転資金		23.3	3.3	3.3	3.3	3.3
(-) その他流動資産増減		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
営業収支		5.7	36.2	44.7	53.4	61.9
設備投資等支出	100					
財務収支	100	0.0	0.0	-20.0	-20.0	-20.0
(+) 増資	40					
(+) 新規借入等	60					
(-) 借入返済等				20.0	20.0	20.0
総合収支	0	5.7	36.2	24.7	33.4	41.9
次期繰越金	0	5.7	41.8	66.5	99.9	141.8
総合収支		5.7	36.2	24.7	33.4	41.9
割引率		1.200	1.440	1.728	2.074	2.488
CF現在価値		4.7	25.1	14.3	16.1	16.8
現在価値合計		77.1	>40.0	(倍率: 1.9倍)	4.6	ページの図表と比較のこと

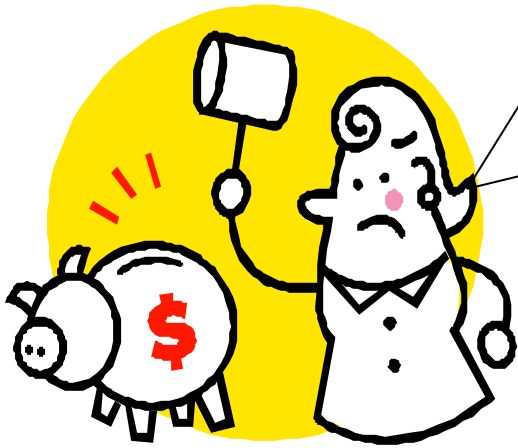
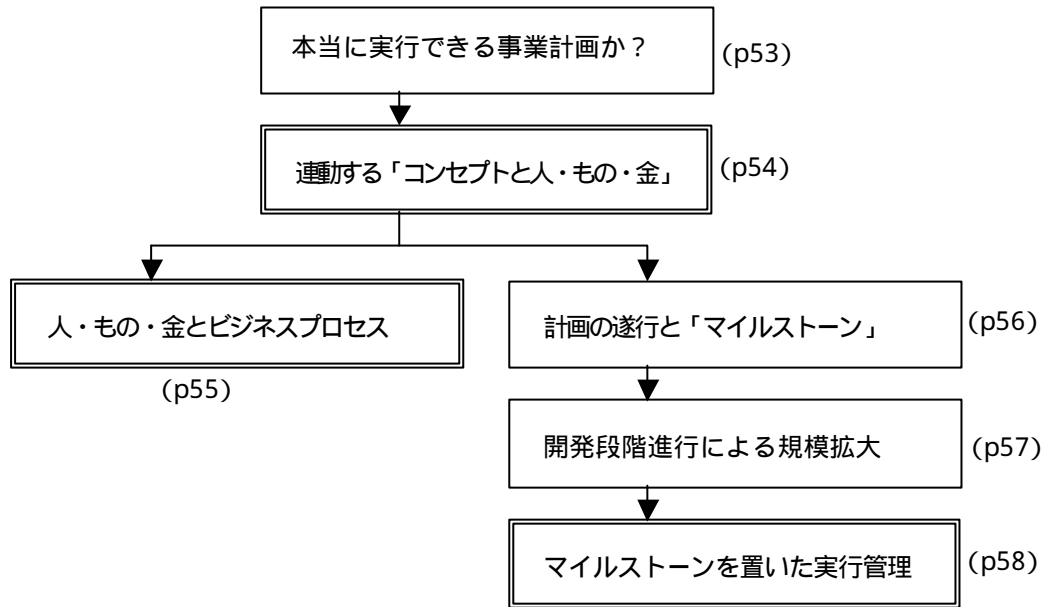




# 第5章 ビジネスの実行管理



## 第5章 ビジネスの実行管理



この章でご説明するビジネスの実行管理のポイントは、ビジネスコンセプト・人・もの・金・時間・計数管理等が全て連動することを理解し、その全体像をしっかりとらえた上で、個々の部分について、実施可能な範囲で切り分けながら、確実に進行させるということです。

## 本当に実行できる事業計画か？

- ◆ ここまでで、(1) 事業計画書の意義 (2) コンセプトの詰め方 (3) コンセプトに基づく売上・損益計画の作成と事業価値の計算、が終了しました。
- ◆ しかし、投入金額よりも事業価値の方が高い！という結論がでて、それを実行できなければ意味がありません。

怒ってパソコンを壊しても  
駄目です。  
あなたの作った事業計画  
なんですから・・・。



第1章から第4章までに、以下のことをご説明しました。

- (1) 事業計画書は銀行やベンチャーキャピタルに資金を出してもらうためだけでなく、事業を成功させるために必要不可欠なものであること
  - (2) ビジネスコンセプトの4要素を具体的に詰めないといけないこと
  - (3) 4要素からそれに必要な「人・もの・金」を想定し、固定費・変動費を算定、当面最大と考えられる市場規模・シェアの固定費を前提とした損益分岐点分析を行うこと
  - (4) 損益分岐点が上記市場規模・シェアよりも小さいのであれば(=収支プラス化可能)、次に市場立ち上げには時間経過が必要なことを考えながら、年次別の「人・もの・金」の諸計画を立て、それを基に年次別の売上・損益計画を策定し、そこから各年次の(予想)キャッシュフローを計算すること
  - (5) 上記キャッシュフローから当該事業の価値の計算を行うべきこと。当該事業を行うのに必要とされる資金合計額(=出資金)と当該事業の価値の比較を行い、事業の価値の方が大きいことを確認すべきこと
  - (6) 上記のプロセスは事業を行うのに「必要」であるが、それを行えば必ず成功するとは言えないという意味で「十分」とは言えないこと
- しかし(2)~(5)を全てクリアし、(1)(6)についても十分に認識していたとしても、それを実行できなくては意味がありません。

第5章では、「如何にして実行するか」という点に焦点を当てて、ビジネスの実行管理に関する問題について基本的なことを見ていくこととしましょう。



「とにかく実行あるのみ！」って言う前に  
やり方を考えないとね！

## 連動する「コンセプトと人・もの・金」

- ◆ 「ビジネスプラン」の説明を聞いていると下記のようなことがあります。  
(ケース1) 極端に高い利益率なので問いただしてみると、人件費が極端に少ない。従業員1名が「一日36時間働いても間に合わない」ような工程計画を立てている。  
(ケース2) 「この計画では売上が足りないの、利益がでませんね」と聞くと、「この商品は別の用途にも利用できるの、その売上加算すれば大丈夫。実は厳し目に見るために敢えて落としておきました。」とのこと。ただし、良く聞いてみると、別用途に利用するためには、追加開発のための研究開発費が多額に必要であり、また、販売ルートが全く違うので、現状の従業員数では対応不能。
- ◆ 何をするのか、という意味でのビジネスコンセプトとそれを実行するための人員・設備計画等(人・もの)と実行予算計画(金)は全て連動しています。どこかを変更すれば、他の部分も変更されます。

**コンセプトと人・もの・金の各計画に矛盾がないか、強く意識すべき！**

まず、第2章・第3章の復習になりますが、ビジネスコンセプトと事業を行うための3要素つまり、「人」「もの」「金」は連動している、ということを理解して下さい。ビジネスコンセプトは、「何をしたいのか」ということを具体的に示したものです。「人・もの・金」の3要素は、「どのように行うのか」ということを考えることです。従って、双方は当然連動しないといけません。

既に第2章、第3章で説明した言い方を使えば、

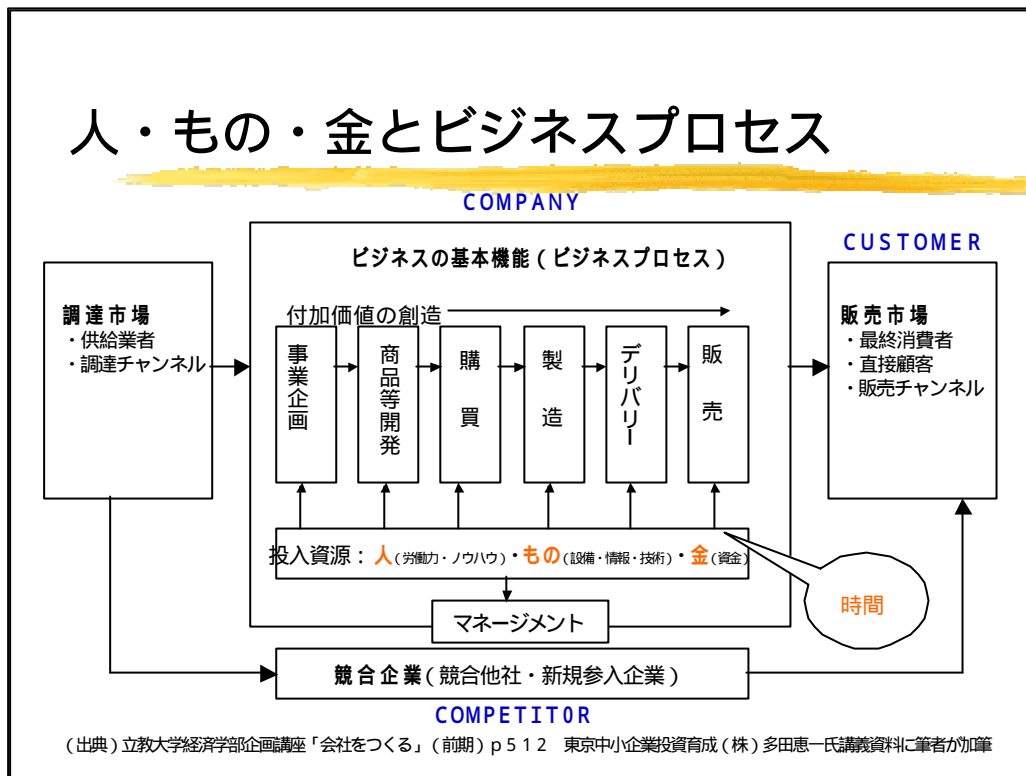
- (1) 市場・顧客の具体的なイメージから市場規模・売上見込みが算出され、
- (2) 技術・商品・システムの具体的な内容と上記の市場規模の想定から、人員・設備計画等(人・もの)が策定され、実行予算計画(金=変動費・固定費)が計算可能となります。

従って、ビジネスコンセプトを変更すれば当然「人・もの・金」に関する計画が変わり、収支に影響するのです。

上記の枠のなかに記載した事例のケース1は、市場規模・システムに合致するような人員計画を立てていなかった、つまりビジネスコンセプトの市場・システムにあう「人」になっていないということです。ケース2は、売上不足を補うために商品を別の市場に展開するというものですが、第2章で述べたように、別の商品性を与えるということは、本質的には「別の商品をつくる」ことと同義です。その新しい商品(性)にあわせた技術開発やシステムの設定がどうなるのかはつきりしませんし、技術開発・製造・販売に関する追加的な「人・もの・金」がどのくらいかかるか、ということを明示しない以上、単に「別の売り先があるから大丈夫」ということにはならないのです。

以上を簡単にまとめると、「ビジネスの実行管理は、そもそも実行できるようなプランになっているのかと言う問から始まる」ということです。ビジネスコンセプトと人・もの・金に矛盾がないか、しっかりとチェックして、フィージビリティのある事業計画書を作成する必要があります。

# 人・もの・金とビジネスプロセス



実行可能な事業計画をつくるために、ビジネスプロセスと3Cという概念をご紹介します。これは、会社が製品を顧客に販売するまでには、事業内容を企画し、それにあった商品を開発し、部品・設備等を購入し、製造ラインに入れて、販売店にデリバリーし、店頭に並べて販売する、というプロセスが必要になること、及びそのビジネスプロセスを進めるに当たって、会社の外には顧客のみならず競争者がいることを忘れてはならないこと、を示すものです。

この概念に関して、事業の実行管理上の問題として次の3点に注意して下さい。

- (1) 事業企画・開発・購買等々、上記の図のそれぞれのプロセスについて「人・もの・金」を投入することになる、ということです。また、製造のプロセスが終わってからゆっくりデリバリーの仕方を考える、デリバリーが完了してから販売の準備を始める、ということでは事業は失敗します。前のプロセスと平行して次のプロセスの準備を進めなければなりません。全体を見渡し、ボトルネックになっている部分がないか、管理しなければなりません。
- (2) 人・もの・金と時間は反比例します。時間を短くしようと考えれば人・ものを余計に投入することとなり金がかかります。競争者の存在を考えれば、人・もの・金を投入して「時間を買う」という選択も時には必要です。しかし、  
あわててどこか1プロセスのみ人・もの・金を投入して時間を短くしても、上記のボトルネックがあっては全てが無駄になります。  
競争者との競争に勝っても市場が立ち上がっていなければ全てが無駄に終わることもあり得ます。第3章でご説明した「時間経過と市場規模」(30ページ)に注意して下さい。
- (3) 個々のプロセスではちょっとした予算オーバーでも全体として集めれば大変なコスト増加となることはよくあります。また、各プロセスではちょっとした遅れでも全体としては大変な時間オーバーとなり、予定した時期に収入が入ってこなくなることがあります。気が付いたら手元の資金が底をついて・・・というような事態になりかねません。事業計画書を策定するときに、年度別の資金計画書の他に、立ち上げ1～2年の月次別資金繰り予定表(88ページ「資金繰り表」参照)を作っておくことは大変有用です。また、事業の実行管理段階に入っても、月次別資金繰り予定表と実績表を常にチェックし、比較することは必要なことです。

## 計画の遂行と「マイルストーン」

- ◆ベンチャー企業の事業計画書は第1期から売上が天文学的に大きいものが多い(当然事業費も大きな数字が載っている)??



- ◆VCや銀行は「そんなにできるわけないからもっと現実的に・・・」ということになるが、ベンチャー企業は「スピードが大切だ!あなた方が資金を出せばできるのだ!」と答える。
- ◆さて、どっちが正しいのでしょうか・・・?

ベンチャー経営者としてとりあえず実行可能と考えられる事業計画書ができたとしましょう。それをもって投資家、ベンチャーキャピタルに出資を要請に行ったAさんは、「こんな天文学的に大きな売上がすぐに立つわけ無いじゃない」と言われました。Aさんは「それだけの売上を立てることができる人・ものを立ち上げ時点から用意すれば不可能でない」ということで、「それが可能な資金を集めたいので投資してくれ」とお願いするのですが...と。何か、企業ドラマのような書き出しとなりましたが、このようなやりとりは現実によくあることと思います。

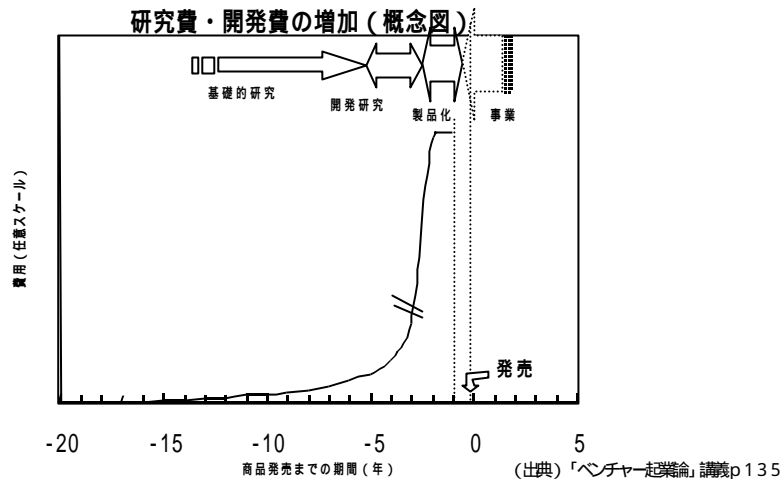
正確な市場調査のもと、正しくプランニングされた事業で、十分な人・ものを集めて、実行管理のマネージメント能力のある経営者が行えば、初めから大きな売上が立つようなものも考えられないではありません。ただし、そのような説明を受けて信用したら大変なことになった、というような経験をもっている資金提供者側からすれば、そう簡単にYESとは言えないということも真実でしょう。短い時間で大量の「人・もの」を整備しようとすれば予想外の問題が発生しやすくなるのは事実ですし、そもそも過去の経験から、市場の立ち上がりについて、当事者であるベンチャー経営者が少し過大に見がちである、ということも否定しきれないものがあります。

そういう意味では資金提供者が、「もっと現実的に」というのはある意味常識的です。しかし、一般の人が思いつかないことをやってのけるのがベンチャーとすれば、ベンチャーの言っていることも一理ある、とおっしゃる人もいます。 「現実的に」考えること自体は間違いではありませんが、闇雲に事業を裁断するとせっかく作った事業計画書の意味が無くなる可能性も否定しきれないものがあります。

この冊子では、このどちらが正しいということを決めるつもりはありません。このような話は個別のプロジェクト毎に考えるべきで、一般論は存在しません。しかし、このような議論から、事業の実行管理について参考になる考え方を引き出せます。次ページ以降、例示を使って、それを考えてみましょう。

## 開発段階進行による規模拡大

- ◆ 開発段階が進めば、人、もの、金ともに指数的に増大します。



ベンチャー・大企業等の企業規模にかかわらず、一般的に見て、製品開発の段階が進めば進むほど、それに伴って必要となる「人・もの・金」は大きくなります。上記の概念図は、資金について、そのイメージを表したものです。

事業化段階においても同じことが言えます。例えば、ネットワークゲームを開発した場合を考えてみましょう。

- (1) その市場への浸透を図るために渋谷のゲームセンターの一部にシステムを導入する
- (2) 東京都内のゲームセンターを全てネットでつないで同時にゲームを可能にする
- (3) 上記を全国に広げるとともに、一般家庭のパソコンから参加可能にする
- (4) 全世界に展開する

上記のような形で事業化を進めていくとすれば、必要とされるサーバー規模・回線確保、システム管理や営業・契約管理のための人員、家庭利用者向けコールセンター対応等は、明らかに(1)から(4)に進むにつれ負担が大きくなります。

開発・事業化段階との関係では、資金提供者に相談を持ちかけるベンチャーの問題点として2点あげることができます。

- (a) 製品開発の段階にしながら、最終製品の本格国内販売を前提とした必要資金量全体について調達しようとする場合
- (b) 最終的にどこまで資金が必要となるのか、ビジョン・プランのないまま、目先必要となる資金をそのときそのときに調達しようとする場合

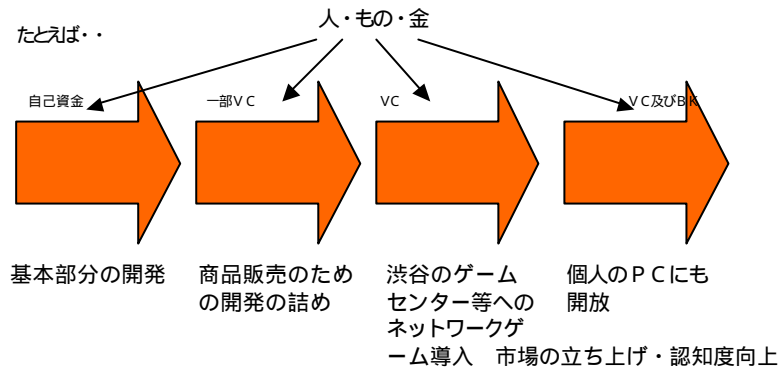
上記(a)の場合、開発・事業化の初期段階で失敗する可能性もあるわけですから、必要資金量全体を負担することは資金提供者としてはリスクが大きすぎます。また、上記(b)の場合、当該事業が最終的に成功するためにどれだけの資金量が必要となるのかハッキリしないわけですから、少額の資金であっても資金提供者は二の足を踏みます。

このような場合にどのような対策が必要なのでしょう。



## マイルストーンを置いた実行管理

- ◆ 全体計画を複数に区切り、それを達成するのに必要な資源のみ投入 = うまくいかなければそこで終了
- ◆ ダウンサイドリスクが切り落とせるわけです。



前ページのような問題について、解決の糸口を与えるのが、「マイルストーンを置いた実行管理」です。マイルストーンとは、距離の「マイル」と石の「ストーン」ですから、日本語で言えば「一里塚」のようなものです。マイルストーンによる実行管理とは、全体計画を時間段階別に複数に区切り、一つ一つクリアしながら、次の段階に進める、と言う考え方です。資金提供者への説明に利用する場合には、全体像を説明するとともに、前段階をクリアした実績から次の段階のリスクが相対的に低くなっていることを理解してもらい、次の段階に必要な資金に限って提供してもらう、ということとなります。

このような管理手法は企業側・資金提供者側それぞれに以下のようなメリットを与えます。

- (1) 企業側：マイルストーンが正しくおいてあれば、第1段階が巧くいかない限り第2段階へは進めません。また、段階が進むほどリスクは小さくなりますが、必要資金は大きくなります。全て同時に行って全てを失うよりも、小さい資金で出来ることを繰り返し、大きい資金を必要とする段階のリスクをコントロールするのです。
- (2) 資金提供者側：事業計画がどんなにすばらしく作られていても、将来のことにはリスクがあります。マイルストーンに応じて一つ一つ問題なくクリアしているかどうか確認しながら、次の段階に必要な資金だけ投資していくことで、万一その段階が失敗しても、それ以降の段階に対応するリスクを負わなくて済むようにすることが可能になります。これをダウンサイドリスクを切り落とす、と言います。

以上のようにマイルストーンによる実行管理は事業を行うに当たって有用な方法です。ただし、マイルストーンの置き方には注意が必要です。「人・もの・金とビジネスプロセス」(55ページ)においてご説明したとおり、マイルストーンを余り細かく切りすぎると、必要な作業の同時並行化が不能になり非効率になります。また、余り大雑把では、リスク管理ができません。効率性とリスク管理のバランスが必要となるということなのです。

(参考)

製造業型のベンチャーの場合、プロトタイプと量産型製品の間には大きな差があります。単にプロトタイプができたから、といってすぐに工場建設をするのは大変なリスクを伴います。

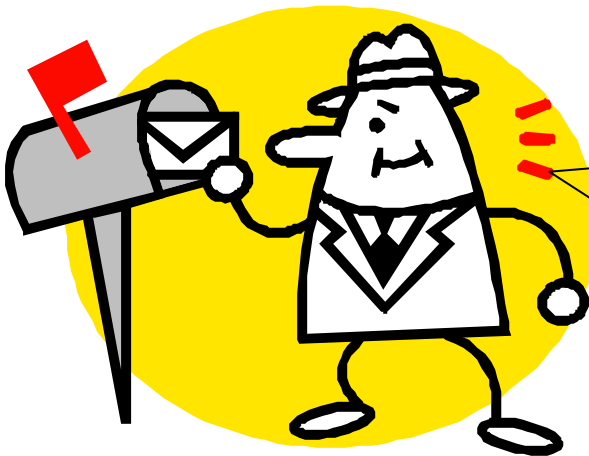
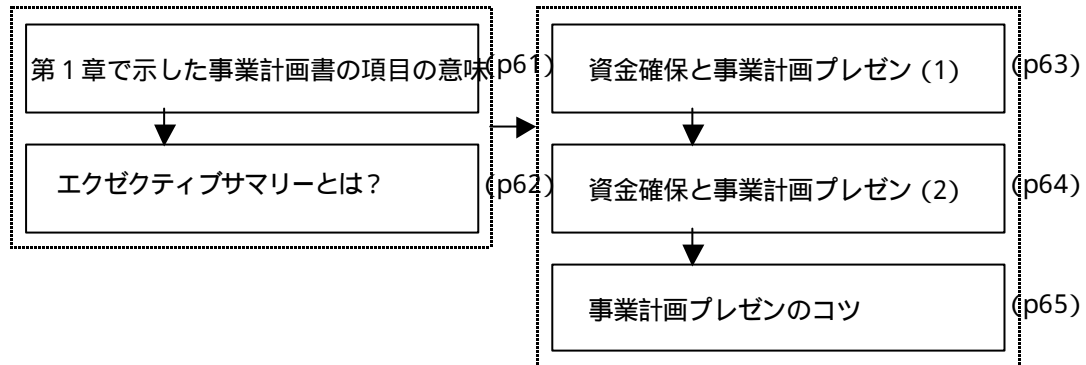
プロトタイプの開発    サンプルングによるマーケティング    量産技術の確立    工場建設(賃借・生産委託)  
 というようなポイントの確認が必要です。



# 第6章 事業計画書とプレゼンテーション

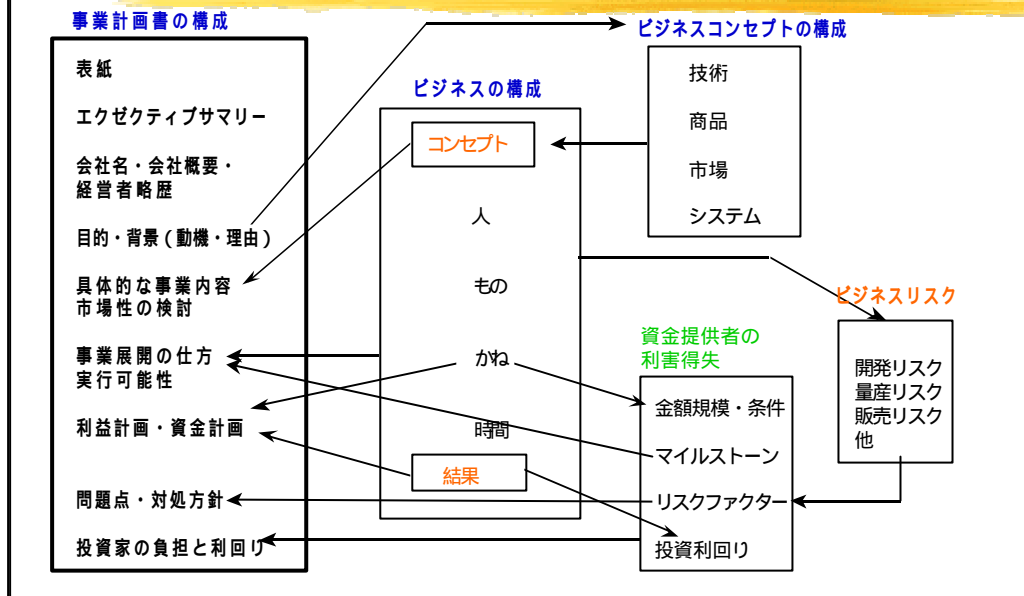


## 第6章 事業計画とプレゼンテーション



この章でご説明する(1)エクゼクティブサマリー(2)プレゼンのコツ、はベンチャーの事業計画に限らず、物事をまとめ、他人を説得するに当たって、幅広く参考になるものと思います。

## 第1章で示した事業計画書の項目の意味



第1章の一番初めに皆さんにお見せした絵のなかに出てくる事業計画書の必要項目とこれまでお話ししてきたこととの関係は上記の図及び下記の説明のとおりです。

- (1) 「エクゼクティブサマリー」：次ページ以降でご説明しますが、全体の要約文です。
- (2) 「会社名・会社概要・経営者略歴」：どのようなキャリア・経験・実績を積んだ会社・人がこの事業を行うのか、ということを理解させるためのものです。多くの場合、社長の略歴等は出身大学・職歴等が記載されているだけですが、例えば、若い頃から飛行機のライセンスをもって飛行時間が 時間！というような人が飛行機用の を開発した！というようなことであれば、それについても記載した方が理解が早まります。
- (3) 「目的・背景(動機・理由)」：事業を起こそうと考えた動機や背景は、次以降にでてくる具体的な事業内容を理解するのに助けになります。ただし、(一番気持ちが入りやすい部分ですが、)出来るだけ短くして下さい。本丸は事業内容です。
- (4) 「具体的な事業内容・市場性の検討」：ここで、ビジネスコンセプトの4要素を説明します。内容は既に述べたとおりです。
- (5) 「事業展開の仕方・実行可能性」：ビジネスプロセスと人・もの・金にかかる諸計画、マイルストーンを置いた実行管理方法をこの部分に記載し、ビジネスコンセプトを具体的にはどのように展開・実行するのか、できるのか、ということについて説明します。
- (6) 「利益計画・資金計画」：事業の収支計算等でご説明した売上・損益計画及び資金計画・資金繰り予定表を記載します。ここで銀行・ベンチャーキャピタル等に要請する資金をどのように使うのか、についても説明します。
- (7) 「問題点・対処方針」：事業を企画した人間としては「問題点などない」と言いたいところですが、開発段階・量産段階・販売段階等々それぞれの段階にリスク・問題が必ずあります。それについて説明したうえで、対処方針を示した方が、信頼を得やすいですし、社内の中核人材のチームプレイにもプラスです。
- (8) 「投資家の負担と利回り」：相手に何(金?人?販路?)を求め、その見返りがなにかを記載します。出資の場合、当然投下資金以上の価値を生むことを説明しなければいけません。また、借入の場合、担保提供可能な資産とその価値についての説明も必要です。

## エクゼクティブサマリーとは？

- ◆ **エクゼクティブ**(=偉い人 忙しい人) + **サマリー**(=要約)  
つまり、忙しい人向けに本当に重要なポイントのみA4版1枚  
(多くても2枚)にまとめたものを言います。

<ポイント>

- ◆ **ビジネスコンセプトのコア**がどこか、何が新しいのか、強いのか。
- ◆ **ビジネスの結果、価値**
- ◆ 相手に合わせた**要請・提案(金・その他)**  
相手に「本文を読んでもみたい」と思わせなければ意味がない



ピンポイントで心に投げ入れないとね！

前ページでご説明した項目のうち、一番重要なのはどの項目でしょう？ある意味ではどの項目も重要なのですが、一番重要なのは（特に投資家を説得するために一番重要なのは）エクゼクティブサマリーです。

エクゼクティブサマリーとは、その名の示すとおり、「偉い人、つまり忙しい人向けの」「（本当に重要なことだけ記載した）要約文」です。多くの場合、A4版の紙に1枚、多くても2枚程度に記載します。

例えばアメリカの某有名ベンチャーキャピタルのところには、たくさんのベンチャーから自分のプランを売り込むために事業計画書が大量に郵送されてきます。忙しいキャピタリストはそのエクゼクティブサマリーを見て、大半をゴミ箱に入れます。そこで残ったものが内容を読んでもらえる訳ですが、実際に呼び出されてプレゼンテーションをする機会を与えられるのは、更に少数となります。ましてや実際に投資を受けられる比率は・・・相当狭き門です。

事業計画書は自分が行おうとする事業の魂のようなものですから、全てについてキッチリ内容を吟味しておく必要があることは当たり前ですが、まず、相手に「本文を読んでもみたい」と思わせなければ、意味がありません。また、本当に事業計画書を詰め切った、と言える状態になっているのであれば、重要なことと比較的劣後のこととの区別も付いているでしょうから、A4版1～2枚程度に纏められないといけません。できないということは、何か自分自身良く分かっていないことがあるということなのです。

このように考えると、投資家を説得するという意味でも、事業計画書の詰まり具合を判断するためにも、エクゼクティブサマリーは極めて重要です。

エクゼクティブサマリーにどのような内容を記載するべきかは、それぞれ自分で考えて一番重要なこと、としか言いようがないのですが、一般的に言えば下記が中心になると思います。

- (1) ビジネスコンセプトのコアがどこか=何が新しいのか、何が強いのか
- (2) ビジネスの結果がどうなるのか=事業の価値はどのくらいか
- (3) 読む相手に会わせた要請・提案内容=資金が欲しいのか、人・販路他の期待があるか？

## 資金確保と事業計画プレゼン(1)

### ◆適切な相手を「選択」する。



### ◆たとえば・・・

#### 1) 出資金が欲しいのか、借入したいのか

企業のステージによってどちらがよいのか、混ぜるべきか、検討が必要です。基本的には新設会社が銀行借入を行うのは極めて厳しいです。

#### 2) 加えて販路への協力が欲しいのか、人材の提供を求めているのか

販路協力も合わせて考えているのであれば商社を検討するのも一案です。その販売事業に魅力があれば、出資に関する検討もスムーズです。

エクゼクティブサマリーを含め、しっかりした事業計画書が完成したとして、それをもって資金提供者にプレゼンテーションを行う場合の注意点を考えていきましょう。一番重要なことは、資金提供者として「適切な相手を選択する」ということです。「適切」というときにこれは2つの意味を持ちます。

#### (1) 欲しい資金の性格は出資金か借入金か

一般に、少なくとも事業化を目指した開発段階に入っていないと外部からの投融資受け入れは困難です。ベンチャーキャピタルの場合なら、事業化の手前まで来ていれば話を聞いてくれるところもありますが、銀行借入の場合には、少なくとも安定的なキャッシュフローを生み出す事業を1つもった上で、もう一つの新規事業を・・・と言うくらいの段階になっていないと厳しいでしょう。事業化までは遠い開発段階では、自己資金(含む親類縁者)での対応しか現実的には方法がありません(手続きは面倒ですが、研究開発向けの補助金制度に申請することは検討に値します。)

自己資金やアーリーステージ対応のベンチャーキャピタルからの出資で事業化までこぎ着けて、次のマイルストーンについて、出資が融資かを選択できるようになった場合、次の点に気を付けて下さい。つまり、出資規模が大きくなりすぎることは、実際に株式公開するときの「レバレッジ」(槌子効果)が弱くなる問題をもつのですが(49ページ参照)、かと言って借入が多すぎると、これは返さないといけないお金ですから、後で自分の首を絞めるということです。出資による調達と借入調達はバランスを考えて行って下さい。ただし、業態によっては担保になるものが全くなくて出資のみということでは考えざるを得ない、ということもあります。

#### (2) 資金だけの要請か、販路・人材等も求めているのか。

もし、あなたの事業計画の遂行には特定業界への販路確保に弱みがある、とか、管理系の人材の厚みに弱みがあるとかが明確である場合、それを補ってくれる会社を探し、資金と併せて要請することも一考に値します。あなたの会社に販売協力をする、人材を派遣することがその会社にとっても魅力的な提案であるならば、資金の出資についての交渉がスムーズになる可能性があります。ただし、事業遂行のための「人・もの」についてその会社に一部依存するわけですから、子会社化もやむを得ずということではなければ、出資比率をどの程度まで与えるか、について慎重に考える必要があります。

## 資金確保と事業計画プレゼン(2)

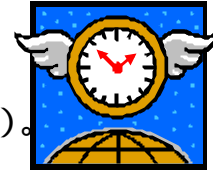
- ◆ どれだけ時間をもらえるか確認する。



- ◆ もらった時間の2 / 3で説明(1 / 3は質疑に残す)。



- ◆ どれだけ時間があるか、によって説明の詳しさを変える。  
初回は、相手にもう1回聞きたいと思わせることが重要。  
エクゼクティブサマリーの内容を中心にビジネスコンセプトを理解してもらうことに力点。  
相手に何を求めているのか簡単に言ってから説明開始。  
(資金をいくら? 人的支援? その他販路支援等)



資金提供を要請すべき正しい相手先が見つかったとして、その相手への事業内容のプレゼンテーションに当たって、重要なことは何でしょうか。多くの場合、1回で相手に全てが伝わることはないのですから、「もう1回話を聞きたい」と思わせることが重要です。

もう1回聞きたいと思うかどうかは、本質的には皆さんの作った事業計画書の出来次第ですが、せつかく良い事業計画書を作成しても、与えられた時間の中で一番重要なことが説明できなければ、効果は半減します。また、与えられた時間全てをあなたが使えるわけではありません。先方が色々なことを質問し、それに答えなくてはいいけません。その分時間を消費します。先方があなたのプランの本質を瞬時に理解してくれていけば良いのですが、そうでなければ先方の質問が必ずしも的を付けていないこともあります(それを「けしからん!」と怒ってはいけません。あなたのプランが全く新しいものであればすぐに分からないのは当然なのです。)。結局、相手に与えてもらった時間のせいぜい2 / 3しか使えないと考えて下さい。そのなかで何を伝えるか、を考えるのです。

まず第一に、あなたが相手に何を求めているのか、資金なのか、人的支援や販路支援なのか、を簡潔に且つハッキリ伝えることです。それはあなたがそこに来た理由なのですから一番重要です。次に、あなたがエクゼクティブサマリーに記載した内容です。その内容に、本文に記載したことを加えながら、ビジネスコンセプトを中心に伝えていくのです。

相手に事前に事業計画書を送っている、いないを別にして、「読んで分かるように作ってある事業計画書」が口頭での説明、プレゼンテーションに適しているかどうかは必ずしも分かりません。短い時間でページを前後させて説明するよりは、必要な資料のみを取り出して、専用のプレゼン資料を別に用意し、事業計画書と一緒に渡した方が多くの場合効果的でしょう。

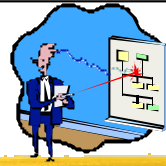
本日の説明資料の他  
詳細な事業計画書も  
お渡ししますので、お  
時間があればご覧下  
さい。



大変良く分かりました。  
次回には技術的な話  
についてもう少し詳しく  
確認させて下さい。



## 事業計画プレゼンのコツ



### ◆出来るだけ結論を先に

理由はポイント分けして後から完結に。

### ◆全てを説明しようと思わない

関心を持たせ、質問させ、説明する（特に技術関連の事項はビジネスコンセプトに関心を持たせてからでない、文系の事務屋は腰を引きます）。

### ◆次に説明することを「連想」させるストーリー展開

「ということは次はこうかな・・・？」と連想できるようにすると、わかり安く感じるものです（連想可能＝論理的）。

やはり、プレゼンには準備が必要です。

### ◆清楚な身なり。真摯な態度

Warm Heart Cool Head

最後はあなたが信用されるかどうか、です。



都合の悪い質問の  
答えをそらしたり、  
怒りだしたり・・・  
って人はいませんか？

説明に当たっては、結論を先に言って、後から理由を説明するようにしましょう。また理由が複数ある場合には、先に「理由は3つあります。」等いくつかの理由があるのか言ってからポイント分けして説明した方が理解されやすいはず。

重要なことは「全てを説明しようとしなない」ということです。所詮、与えられた時間であなたの思いや事業の細かい部分全てを伝えきるのは不可能です。従って、重要なことから順を追って理解してもらおうよう考えましょう。逆に言えば「今回はどの部分の説明は自分からはしない」ということを決めるということです。このように考えると、事前にエクゼクティブサマリーを作成することは大きな意味を持ちます。たくさんある重要なことから、更に重要なことを短く纏めることは、突然行おうとしても困難です。事前にエクゼクティブサマリーを作成することで、あなたの頭の中を整理するのに役立ちます。

全てを説明しなくても、あなたが重要なことを適切に伝えており、あなたの事業計画書が十分に魅力的であれば、あなたが初めに説明しなかったことを相手が質問してくれます。例えば、技術的な問題等を相手に本当に理解させようとするのなら、相手に質問させてそれに答える形で説明の方が効果的です。相手が求めてないのに細かな技術的な問題を長々説明しては相手がうんざりしてしまう、と言う意味で逆効果になることもあります。

あなたが説明したいことを相手が質問してくれる、ということが、前ページで申し上げた「もう一回聞きたい」ということです。聞きたいことがたくさんあって、時間が足りなければもう1回ということになるでしょうし、その場で全て見切られて、プランの欠陥がハッキリしてしまえばお終いということです。あなたの重要性の選択が正しく、相手があなたの事業計画書のポイントを正しく理解し始めれば、「連想」させるストーリー展開が効果を持ちます。つまり、「このようなことだと、次はこういうことなのか」と相手が連想できるように説明順序を考えてあげれば、相手の理解は更に深まります。

事業計画書のプレゼンに当たって知っていて便利と思われることを整理してきましたが、一番基本的なことは「清楚な身なりで真摯な態度で説明する」ということです。やはり、一番重要なのは「あなたが相手に信用される」ということなのであります。





# 第7章

## ビジネスプランニング的思考の勧め

## 第7章 ビジネスプランニング的思考の勧め

主観的意見とその論理的な整理

(p69)

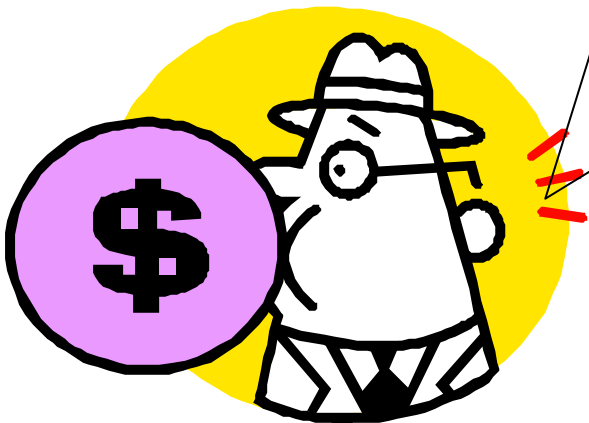
事業計画書と自立

(p70)



事業計画と人生計画

(p71)



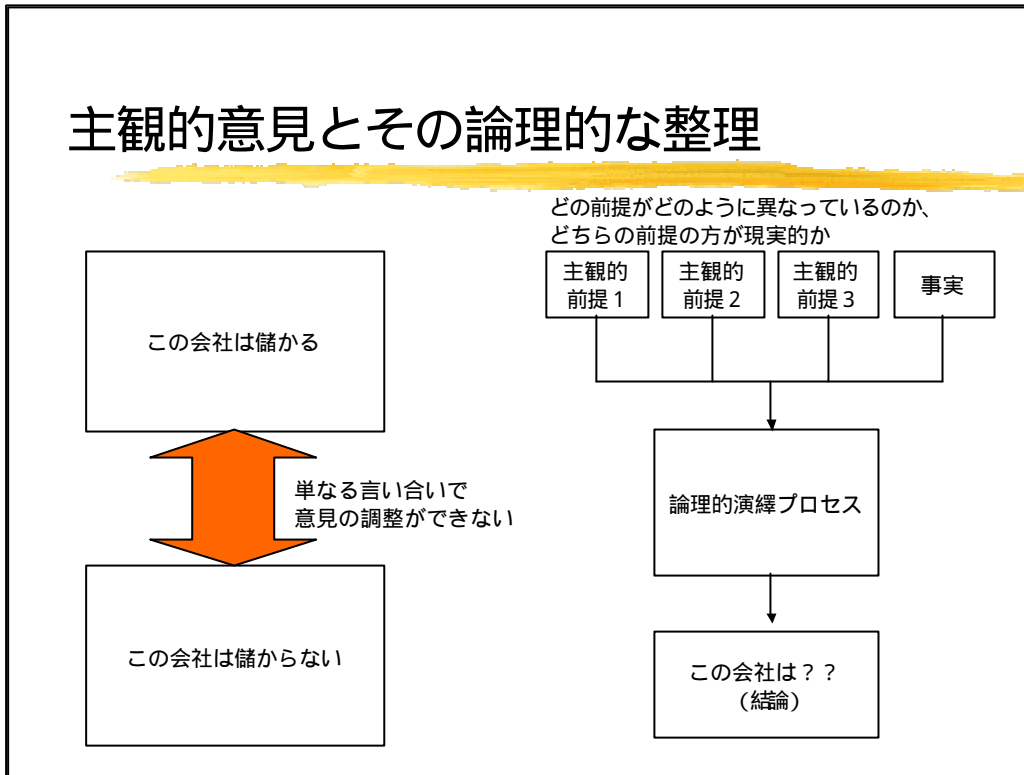
なんか、難しく言い過ぎているような・・・

「ビジネスプランニング的思考」というのは筆者の作った造語です。

これは、敢えて言えば、

- (1) 主観的なものも論理的に整理し
- (2) 個々の構成要素1つ1つを専門的に詰め、
- (3) その構成要素全体を連動させ
- (4) 連動の結果としての論理的な均衡の全体イメージを正しく持ちながら
- (5) そのイメージにいたずらに捕らわれることなく、むしろ利用しながら臨機応変に対応し
- (6) その実施に当たって必要な関係者に対してできるだけ平均的な依存関係を構築し
- (6) 全体のイメージを持ちつつも、実施可能な範囲に切り分けて適切に処理できるような思考形態ということです。

## 主観的意見とその論理的な整理



この冊子のまとめとして、「ビジネスプランニング的思考の勧め」を2点に分けてお話ししたいと思います。一つは事業計画書の作成プロセスが有する、主観的なものも含め全体を論理的に整理し議論する土俵を作る方法論、もう一つは「臨機応変」となるための方法論です。

これまでお話ししてきた事業計画書の作成プロセスは、自分が思いついたアイデアをビジネスコンセプトの4要素に整理し、それを出来る限り具体的に詰めていくことで、人・もの・金の計画を数値化し、それをもとに売上・損益計画、資金計画、事業価値計算等につなげ、当該事業を実施すべきかどうか、検討する土俵をつくる、ということでした。

ビジネスコンセプトの4要素の具体的な詰め、といっても必ずしも全てが客観的な数値で行えるものではありません。どんなに具体的にしようともどこかに主観によるものが混ざります。そこから展開された人・もの・金の数値はある意味主観的なものを前提にしているということで、客観的な数値とは言えません。結局、そこから導き出された損益計画も主観的なものですし、事業価値の数値に至っては、現在価値への割引率について「決め」で数値をおいているわけですから、全くもって主観的なものです。

しかし、このようなプロセスは意味のないものか、というとそうではありません。このようなプロセスを踏むことで、主観的なものについて論理的に議論する枠組み・土俵が設定されているのです。例えば、上記の図(左)にあるように「この会社は儲かる」「儲からない」という結論のみを出して言い合っても意見の調整も集約もできませんが、上記の図(右)のように論理的な演繹プロセスを踏むことで、何故結論が異なるのかハッキリさせることができます。

同じ主観的なものであっても、前提部分のどことこの見方が違うから結論が異なった、というところに降ろすことで、議論がかみ合う土俵を設定するのです。

この思考方法はビジネスプランニングのみならず、社会事象を対象とする分析に広範囲に利用可能です。例えば、哲学においても、基礎主義に対峙する「整合説」として類似の演繹プロセスを利用する考え方があります。

方法 対象	論理的	直感的
主観的	●	文学 宗教
客観的	自然科学	



主観的なものも論理的に整理するのね。

## 事業計画書と自立

- ◆ 「臨機応変」のための事業計画書  
計画通り行うために作成するのではなく、**計画通り行かない場合も含めた拠り所**として作成する
- ◆ 「臨機応変」のためのバランス感覚  
誰にも頼らないのではなく、**頼り方のバランス**を考える
- ◆ 自立とは「臨機応変」が出来る能力

ビジネスプランニング的思考のもう一つの特徴は「臨機応変」となるための基礎となることです。第1章で申し上げたとおり、事業計画書通りにビジネスが進むことはほとんどありません。何故、事業計画書を作成するか、といえは、計画通り行かない場合も含めてその後どのような対応をとるべきか、を検討するための視座として存在していると考えべきです(第1章)。

計画通り行かない場合に巧く対応することとは「臨機応変」である、ということですが、事前にはっきりとした準備が無いままでは「臨機応変」になりません。単なる「行き当たりばったり」ではなく、「臨機応変」であるために、事業計画書が必要であると理解して下さい。

どんなに事業計画書そのものがしっかり出来ていても、「臨機応変」にならない場合があります。それは、その事業計画が特定の会社・人及び状況に全面的に依存したものである場合です。その会社・人からの協力が得られなくなったり、状況が変化してしまえば、当該事業計画は成り立ちません。それでは、誰からも協力を得ず、どんな状況でも対応できるような事業計画書が存在するか、といえばそれも又「否」です。

「臨機応変」のために目指すべきこととは、出来る限り平均的にバランス良い依存関係を構築する、ということです。何事もパーフェクトということはありませんが、万が一重要な依存関係が壊れたときにどうするべきかについて、腹案があることが好ましいのです。そして、事業計画本来の体をなさなくなった場合に「止める」という判断をできるかどうか、も重要なことです。「止める」ということは、ただ単に放り投げることではありません。被害を最小限にして止めるためには止めるべきタイミングがありますし、止めようと思ったときに止められるような「依存関係」でなければなりません。

以上のような意味で本当に「臨機応変」であることが、「自立」していること、と考えます。北海道も産業クラスター創造活動を初めとしていろいろな取り組みをしていますが、その目指すところは、「北海道の自立」です。北海道が日本の他地域や世界から孤立するのではなく、バランス良く依存し、これからも起こるであろう諸問題に「臨機応変」に対応出来る地域になっていくために、この冊子が少しでもお役に立てれば幸いです。

## 事業計画と人生計画

- ◆ 事業計画は小さな人生計画
- ◆ 人生計画と就職
  - ベンチャーを起こすリスク
  - 大企業に入社するリスク

最後に、事業計画と人生計画についてお話しをします。

筆者自身、まだ40歳ですので、余り偉そうなことを言える立場にはありませんが、事業計画をつくる、というのは小さな人生計画をつくるようなものだと思います。逆にいえば、主観的なことも含めて論理的に考え、分析し、「臨機応変」に行動する、ということは、事業計画書のみならず人生の方向性を決める際にも重要なことであるということです。

筆者は、立教大学経済学部企画講座「会社をつくる」の立ち上げに関与し、平成10年度11年度の2年間にわたりプロデューサーとして参加していました。この講義は一種のベンチャービジネスコースですが、年度の一番初めに学生に説明するのは「この講義は皆さんに起業してもらおうために行うものではない」ということでした。起業するかしないかは、学生自身が自分で考えれば良いことで、大学が煽るべきものではありません。大学として重要なのは「起業する就職するに拘わらず、自分の人生を自分で決めることができる能力」を与えることです。

ベンチャーを起業することは大きなリスクを伴います。失敗した場合、場合によっては家屋敷まで失う可能性があります。逆に大企業に入れば全てがハッピーかということ、そうではないことはこの平成不況の間の多くの事例が物語っています。総じて言えば、小さい企業は、相対的にあなたに依存しており、あなたが自分の能力で何とかできる範囲が大きいですが、失敗したときには直接的にあなたが被害を被る、ことに対して、大きい企業では、あなたが企業に依存する傾向が強くなり、大きな船が沈み始めたときに、あなた一人ではどうしようもない、ということです。

つまり、どのような道を行っても、その種類の違いこそあれ、必ずリスクがあるということです。そのリスクを自己責任で管理し、生きるための方策を理解するための入り口が、ビジネスプランニング的思考のなかにあります。



# 補論 1

## 技術開発と産学連携



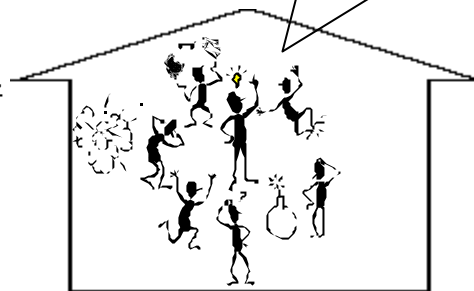




## 大学とはどのようなところか？

- ◆ 日本の国立大学等は、法人格をもっていない。ある意味、文部科学省等の一部であり、独立した組織マネジメントを十分には有していません。
- ◆ 荒っぽい言い方をすれば、大学とは、商店街のようなものと考えて下さい。大学教授は個人店主です。
- ◆ 個々の店主（＝教授）は自分の好きなことを研究するのが仕事です。また、商店街全体（＝大学組織）が地域にどのような貢献をするか、というようなことに関心を持つかどうかについても、日本の大学においては個々人の問題です。

ずいぶん酷い言い方なのですが、大学の先生が個々に勝手に、自分の好きなことを研究していることは、大学の競争力の源泉であるのです。必要なことは、大学がそのようなところであると理解してつきあひ方を考える、ということです。



ビジネスを起こす場合、大学の持っている技術シーズからビジネスコンセプトを作っていくことは一つの方策です。米国の事例をみても、IT、バイオとも大学教授又は学生の技術を利用したベンチャーをあげれば枚挙にいとまがありません。しかし、日本では、最近の産学連携ブームのなかで、少しずつ新聞の記事等で大学発ベンチャーの設立が報じられるようになりましたが、米国的な意味で大成功、というものはまだ少ないようです。

この補論では、大学と連携して、又は大学の技術シーズを利用してビジネスを起こす場合に最低限知っておくべきことを整理しておこうと思います。

大学との連携を考える場合、まず、日本の大学がどのような組織的性格をもつところか、を理解しないといけません。日本の大学組織を一言で言えば、「商店街」という言い方が近い場合が多いと思います。何故、「商店街」か、と言えば、日本の大学は組織的目標やそのためのマネジメントを十分には有していないものが多いからです。特に国立大学は（近々独立行政法人化される方向にあるとはいえ）、法人格を持たず、ある意味文部科学省、つまり国の一部であり、企業的な意味での、独立した意志と目的を個々には持っていません。

そのような商店街のなかで、大学教授を「個人店主」として位置づければ理解が早いと思います。ただし、その店主は自分の好きなことを研究するのが仕事です。多くの場合、好きなことを研究して、学者としての評価をあげることが行為の目的となっています。地域への貢献、産業界への貢献について大学教授が関心を持つ、持たないは個人の問題です。

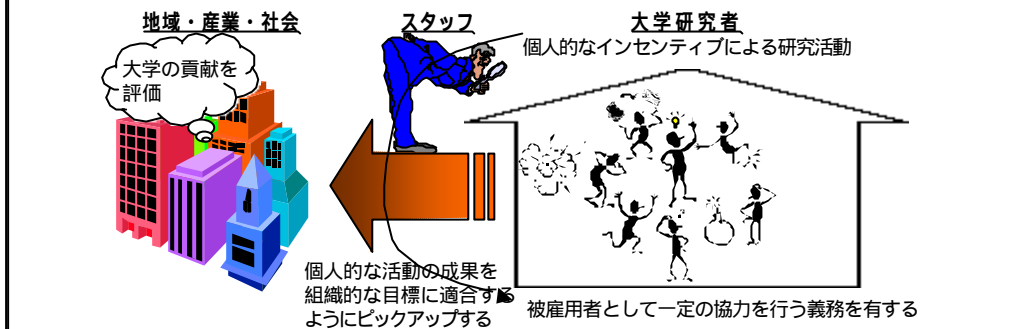
このようにいうと、「日本の学者はとんでもない」と言う方がおられるかもしれませんが、このように、個人個人が自分の好きなようにするシステムこそ、大学が少ない人員及び予算で時として大企業がびっくりするような成果を上げる力の源となっているのです。

実は、大学の先生方一人一人の行動特性について言えば、日本も米国も似通ったものがあります。問題は大学という組織そのものの違いです。次ページでそれを整理してみましょう。

注) 産学連携といえば経営・経済学等の学部でもあり得るのですが、この補論では主として国立大学の工学系の学部・学科をイメージして記述しています。

## 米国の大学との違い

- ◆ 大学が少ない研究費で大企業が出来ないような大発見を出来るのは、それぞれの教授が勝手に行動する分散型システムによるものです。
- ◆ これは米国の大学でも同じことですが、米国の大学では、下図のように大学全体として社会・産業に貢献するためのスタッフセクションが充実しており、いわゆる産業界とのリエゾンシステムもスタッフが十分な対応をしてくれます。
- ◆ 日本の大学の問題は、先生が勝手なことをしている、ということにあるのではなく、スタッフシステムの欠如（＝大学組織の自立）に求めた方が良いかもしれません。



産学連携に関する会議で産業界側から「日本の大学は全く産業・社会に貢献していないから、企業が必要とするような産業化に近い分野を研究させる」というような意見が出てくることがあります。しかし、そのような分野の研究では、金と人を豊富に有する企業に大学が勝てるわけがありません。大学は企業組織では全く思いもつかないようなことを研究する人がいるから、少ない人員と予算で成果を上げることができるのです。蛍が大好きで研究していた先生が偶然新しい発光原理を見つけることはあっても、企業が新しい発光原理を見つけるために蛍の研究を研究員に許すか、といったら、多くの企業はそうしないでしょう。

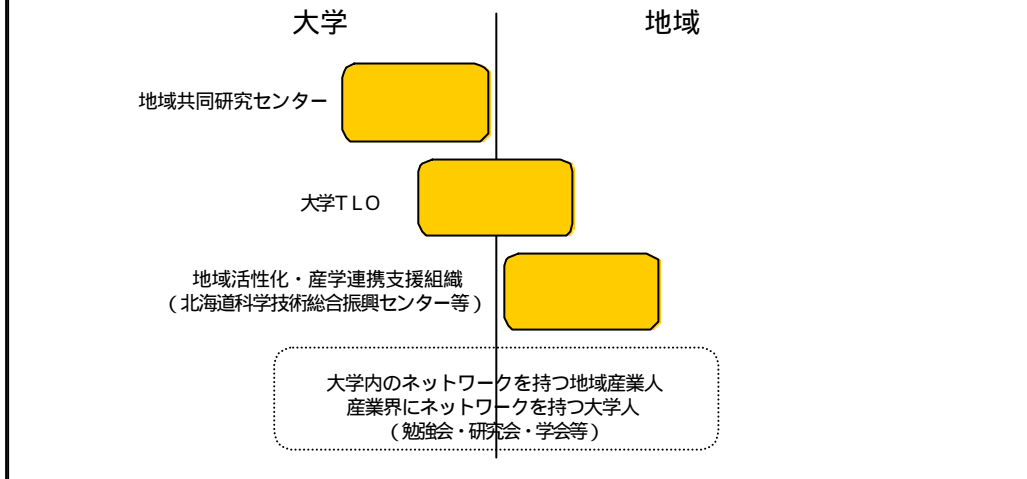
筆者が米国の大学の産学連携システムの調査に行った際に、米国大学の某リエゾンスタッフから「米国の大学においても先生方が個々に勝手にやっているのは日本と同じだよ」といって笑われたことがあります。しかし、米国においては、大学「組織」が明確に地域貢献をその存在意義の一つにあげており、そのため（＝先生個々ではなく組織のため）のスタッフセクションとしての意義付けを明確にしてTLO（Technology Licensing Office：大学技術の特許化とライセンスを担当するセクション）とかりエゾン（大学内の情報への地域・産業界のアクセスの窓口セクション）等を整備しているのに対して、我が国の大学は、（１）そもそも大学が地域貢献を目的とするかどうか、明確な意志決定ができないこともあり、（２）そのような「組織目的と研究者個々人の目的の狭間をうめるビジネススタッフ」を保有できない状況にあります。

近年、各地域、各大学で、地域共同研究センター（リエゾン目的の学内研究センター）とかTLO（Technology Licensing Organization：米国大学のTLOを真似た技術移転機関。ただし、国立大学は法人格がないので、地域や産業界の協力を得て、学外に株式会社・財団法人として設立。）が設置・設立されていますが、前者はビジネススタッフがいない又は不足しており、後者は必ずしも大学「組織」のためのスタッフセクションではない場合が多いと思います。

我が国においては、伝統的に大学教授個人と大企業が学生の就職や研究費のやりとり（共同研究・受託研究・奨学寄付）のなかで、個別に結びつく形の産学連携が続いていました。現状は、この日本的なシステムが米国的なシステム（組織対組織）と混ざり合う過程にあります。大学との連携を新たに始めることを考える場合、どのようにして適切な研究者を捜し当てるか、その研究者とどのようにつきあうか等、について、上述のような状況にあることを理解しておくことが重要です。

## 大学ネットワークの入り口

### ◆ 大学ネットワークへの入り口となりうる組織は・・・



日米では、そもそも大学組織の作りが異なるため、本格的な成果が上がるのはまだこれから、とは言っても、我が国の産学連携にかかる仲介組織についてある程度の理解を持っていることは、大学との連携をスムーズにします。上記の図に記載したとおり、産学連携の仲介機能を有する組織を大別すると3つあります。以下簡単にご説明しておきましょう。

- (1) 学内の組織としては「地域共同研究センター」(国立大学)があります。これは地域の産業界との連携のためのセンターですが、多くの場合、専任の大学(助)教授が1名いるだけで、専門のビジネススタッフはいません。それなりに意識の高い先生であることは間違いのないのですが、専任の大学(助)教授もご自身の研究を持っていますので、連絡を取る場合には次ページに記載する一般的な留意点に注意することが必要です。
- (2) 我が国のTLOは多くの場合、大学の先生が中心となってつくった大学外の株式会社・財団法人等です。早稲田大や慶応大等の私立大学では学内の組織としている事例がありますが、国立大学では大学に法人格がないことから、別組織として立ち上げています。このタイプのTLOは、米国のTLOと異なり、一部の先生の善意により作られたものであるため、必ずしも100%大学の中に浸透していない、という問題を抱えている場合があることに注意が必要です。また、独立採算で行わざるを得ないということから、必ずしも十分な人数のスタッフを抱えられないという面もありますし、工数のかかる作業や相談を依頼する場合には有料となることもある点にも注意して下さい。学内ネットワークづくりに一から協力、ということは厳しい場合が多いかもしれません。しかし、既に適切な先生を見つけて研究成果が出ている場合で、その成果を後で問題が起きないような形で会社に権利移転する、ライセンスを受ける、というような場合には、ビジネス感覚で相談出来るので便利です。
- (3) 最後に、産業界・行政の作った学外の産学連携支援組織、財団については、学内の組織ではありませんので学内ネットワークがどの程度あるかはケースバイケースです。しかし、そのなかには、大学への窓口になるものがあります。例えば、コラボほっかいどうの(財)北海道科学技術総合振興センターのクラスター推進部等は事業コンセプトに関する相談から、必要があれば、適切な先生の紹介等を行ってくれます。しかし、あくまで主体は相談する企業側であり、何から何まで財団がかぶってくれるわけではありませんので、その点について勘違いをしないことが重要です。

## 大学教授とどのようにつきあうか？

- ◆ 大学教授は我々が思う以上に忙しい  
スタッフ不足。大社長が頭を下げる大先生が平社員がやらされるような雑用をしていることもある。  
中小企業社長の長話(?)に2時間もつきあってられない？
- ◆ 大学教授は狭い分野の専門家。オールマイティではない  
分野の大先生でもその分野の特許の書き方が上手とは限らない。  
ましてや、契約法務等は大の苦手！  
共同研究に伴う各種の雑務は企業側で処理？
- ◆ 多くの場合、大学教授は学会における評価向上が行動目標  
大学教授が研究対象としても興味を持てるような仕立てが必要。

前ページに記載した仲介機関等も利用しつつ、あなたの考えている事業内容にマッチする大学の先生を見つけたとしましょう。その先生とどのようにつき合えば良いのでしょうか。

まず、大学の先生は我々が想像する以上に忙しいということを理解しましょう。大企業の大社長が頭を下げるような大先生でも、よく見ていると企業では若手が行うような雑用をご自分でやっていることが多いのです。筆者が大学技術移転機関の設立コンサルティングの仕事をしているときに、とある大学教授が「中小企業の親父さんの長話に2時間も3時間もつき合ってもらえない」といっていました。大学内のネットワークを作ることは大変な労力を必要としますので、良い先生と会ったときには思わず「思い」が吹き出してしまふのは心情的には理解できますが、特に初めて会うときには、与えられた時間の中でキチッと用件をつたえて、話を進めないと、信用のあるつきあいはできなくなります。

次に、大学の先生は、狭い分野の専門家であって、オールマイティではない、ということも理解しないといけません。例えば、隣の研究室で何をやっているのかわからないというのはよくある話ですし、ゲノムの専門家であっても同じバイオの一分野であるタンパクに関することや糖鎖に関することには専門分野ほどには詳しくないと考えた方が良いでしょう。

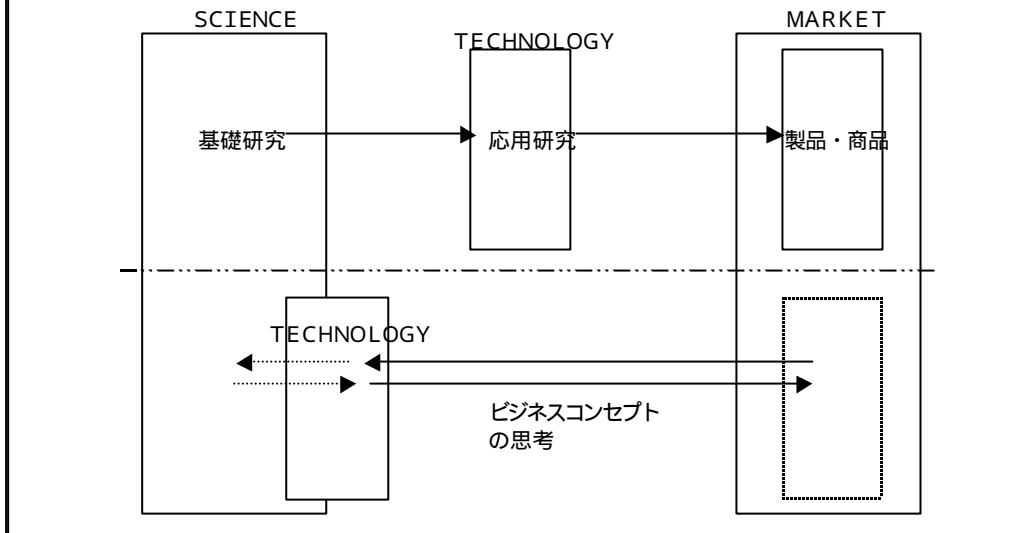
そのようなことから、「大学の先生で大権威だから、共同研究の特許は先生に書いてもらおう」というのは正しい選択ではありません。やはり、その技術分野に強い弁理士にお願いしないとイケません。さらに、「大学の先生だから、ライセンスに関する契約書作成もお願いして・・・」ということも正しい選択ではありません。特許出願や契約については、その技術の基を提供してくれた先生に「相談」する必要があるのは事実ですが、法律・契約事務や申請にかかる各種雑務・交渉は、自分で行うか、TLOの利用を検討すべきでしょう。

最後に、大学の先生と共同研究を組みたい、と言うような場合、ストレートに「を開発してくれ」といってもYESと言ってもらえないことがあります。大学の先生は学者として学会における評価をあげたい、というのが仕事のインセンティブであることが多いのです。その先生の研究対象として興味もてるような形にすること(例えば、靴下の自動生産機の開発ではなく、「柔軟物の制御理論」とする)が重要です。なお、大学の先生は、研究を続けることが仕事ですから、「どこまで分かれば研究を終了するのか」ということについて明確にしておくことも重要です。



## 科学研究とビジネスコンセプトの思考

◆ 一方向の「リニアモデル」(上部)から、双方向の思考方法(下部)へ。



最後に、視点を入れ替えて、大学のなかで研究者として仕事をされている方からみて、この冊子に記載したようなビジネスプランニングの手法が役に立つのかどうか、について考えてみましょう。

既に述べたように、大学の産業界に対する最大の強みは「それぞれの大学の研究者が自分の関心がある分野について研究方法等を外部から干渉されることなく研究活動を行っていること」にあります。そのように考えると、大学の研究のなかで、市場における価値を考えながら研究をする、というのは、誤ったことのように感じられるかもしれません。しかしながら、自分の関心から選んだ研究の中から新しい発見があったときにその発見をどのように発展させることが世の中に対してより大きな貢献をするかを考えるという点で、ビジネスプランニング的発想を利用してみる、ということは、間違ったことではありません。

例えば、コレラ菌についての研究をしている研究者が、コレラ菌が体内に感染していくプロセスをしらべるなかで、菌がもつZOTタンパクというものが体内への菌の浸透をスムーズにしていることを発見した、としましょう。それから(1)コレラ菌撲滅のために研究を展開する、のと(2)当該タンパクの浸透性の高さからドラッグデリバリーシステムへの応用を考える、のとどちらが社会貢献度が高いでしょうか？コレラは既に確立した治療法があり、それを上回る効果の低コストな治療法を求める社会的な要請は少ないはずですが、しかし、ドラッグデリバリーの効果を高めるために、ということであれば、色々な応用が考えられ、社会的にも経済的にも価値が高いはずですが。

良い研究が良い技術をつくり、良い製品になる、という考え方を「リニアモデル」と言うことがあります。そのような考え方は、現在の社会においては、通用しないことが多くなりました。良い研究かどうかは分からないが、自分の関心のある研究を一生懸命行うなかで出会った技術の種を、市場での価値を考えながら、適切に方向付けすることで、結果的に初めに行っていた研究が「良い研究」と評価されることが多くなるのではないかと考えます。そのように考えれば、大学・大学院の理科系の研究者の皆さんにも、この冊子で記載したようなものの考え方をご理解頂くことは有用であると思います。

注) なお、例えば新しい物質を発見する基礎化学等、上記のリニアモデルが当てはまる分野も存在します。また、医学のようにscienceとtechnologyとmarketが上記の図以上に近接している学問領域も存在します。





# 補論 2

## 決算書の基礎





## 会社の「利益」とは何だろう

### ◆ 事例：

4月に資本金15百万円で会社を設立。その後、友人から20百万円増資を受けて資本金35百万円。会社従業員の人件費で20百万円、経費に10百万円かけて、1年間で製品を10百万円売った。結果、手元に15百万円。

### ◆ 「利益」はいくら？

補論2では、決算書の基礎についてご説明します。この冊子の性格上、複式簿記等の会計学の本質的な話には直接は触れず、全く会計をご存じない方がごく基礎的なところを大枠で理解する、ということに目的をおいて話を進めていきたいと思えます。

前半では、基本的な部分として「会社の利益とは何か」というところから、一般に我々が慣れ親しんでいる「家計簿」「お小遣い帳」と「企業会計」「決算書」の相違点を見ていきます。そして、その次に「損益計算書」と「貸借対照表」についてご説明します。後半では、資金繰り表から損益計算書・貸借対照表を作成するプロセスについてご説明し、前半の説明を具体的に理解するための検討事例とさせていただきます。

それでは、前半の説明に入っていきます。一番初めに「会社の利益とは何だろう」ということを考えてみましょう。上の枠のなかに事例が書いてあります。会社にとっての入金と支出に分けて下記に整理し直してみましょう。

#### (1) 入金

- ・ 資本金15百万円
- ・ 増資金20百万円
- ・ 製品販売代金(売上)10百万円

#### (2) 支出

- ・ 人件費20百万円
- ・ 経費10百万円

#### (3) 差し引き手元に15百万円

家計簿ならこれで終わりです。会社決算の場合はどうでしょう。この会社の利益は幾らか考えてみて下さい。

## 家計簿と企業会計

- ◆ 家計簿：純粋なお金の「出」と「入」及び手元残金を記帳。

期首資本金 15 + 増資 20 - 人件費 20 - 経費 10 + 売上 10 = 手元残金 15

- ◆ 企業会計：一定期間の企業の「利益」、期間終了時点での「資産状態」と「お金の出元」を明示化する。

1年間の会社の利益

(売上) 10百万円

(費用)人件費 20百万円

経費 10百万円

(利益) 20百万円 赤字

1年後(3月31日)の会社の財政状態

資産状態

お金の出元

(現預金) 15百万円

(資本金) 35百万円(15+20)

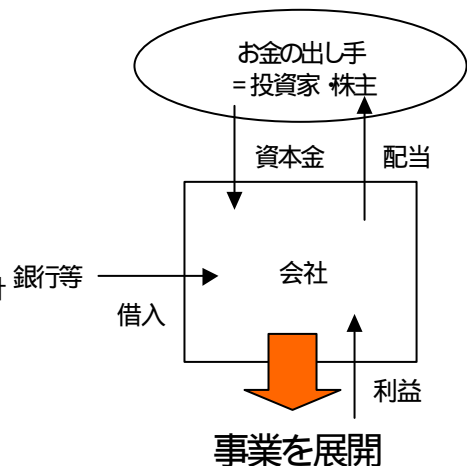
(利益) 20百万円

家計簿と企業会計の違いを考えていきましょう。家計簿とは、お金の入金及び出金とその差額である手元残金を記帳するものです。そこにあるのは「出」と「入」と「残」だけです。それに対して企業会計はどのように異なるのでしょうか？企業会計は、企業の活動状況を開示するためのものです。活動状況をチェックするために必要なものは何でしょうか。それは、「どれだけ儲けたか」ということと、「どれだけ資産を貯めたのか、持っているのか」ということでしょう。すると、企業会計で示すべきものは、(1)一定期間(多くの場合1年間)の企業の「利益」と、(2)一時点(一般的には期間終了時点)の企業の「資産状態」とその背景となる「お金の出元」(自分で稼いだのか、借りたのか、等)となります。(1)は後で述べる「損益計算書」であり、(2)は「貸借対照表」です。

前ページの問いの答えを先にお見せすると、利益は 20百万円です。何故そうなるのかといえば、入金のなかの 35百万円、つまり当初の資本金 15百万円と増資金 20百万円は、会社にとっては同じ入金であっても、利益の計算の根拠となる売上とされないからです。「なんだ・当たり前じゃないか」と思われるでしょうが、もう一度何故なのか、考えてみましょう。

ここで「会社とは何か」考えてみましょう。会社とは右図のように、会社の所有者である株主から会社の元手(=資本金)の提供を受け、不足資金は銀行等から借入れ、事業を展開し、そこからあがった利益のうちの一部を配当金として株主に還元するという仕組みです。

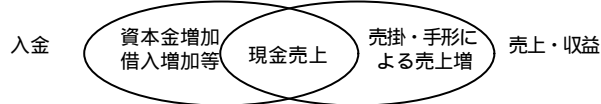
観念的には会社の所有者である株主と株主から委任を受けて、従業員を雇って事業を遂行する社長(取締役)は別人です。会社の活動状況を開示する必要があるのは一義的には会社の所有者が、委任を受けた社長がキッチンと仕事をしているかどうかチェックするためです。すると、計るべきは、事業そのものによって、他人に返済義務のない純粋な会社の資産を増やしているか、です。従って、所有者から振り込まれた事業の源(=資本金)とそれを元手に事業を行った結果の入金額とは区別しないといけません。



## 入金・出金 v s 収益・費用

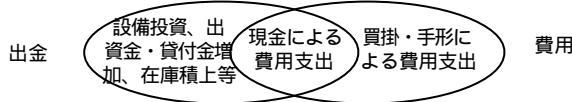
### ◆ 入金と収益は異なります。

売上（収益）は現金によるものと売掛等によるものがあり、入金は資本・借入等の増加によるものと売上によるものがあります。双方に共通するのは現金売上の場合のみです。



### ◆ 出金と費用は異なります。

費用は現金によるものと買掛等によるものがあり、出金は設備投資、出資金・貸付金増加、在庫積上等によるものと現金による費用支出があります。双方に共通するのは現金による費用支出の場合のみです。



注) 次ページで述べるように減価償却費も現金が支出されない費用です。

前ページの内容を一般化すると以下ようになります。

#### (1) 入金と収益(売上)は別である。

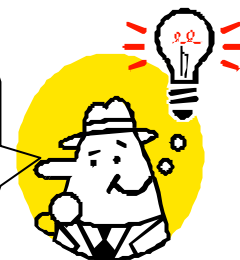
例えば、資本金(増資金)・借入金等は事業の元手となる現金を獲得する手段でありますが、事業から一定期間の間に回収された金銭ではありませんので、売上・収益にはなりません。更に第4章でご説明したとおり、売掛による売上・収益は、その時点では現金の入金があります。これらのことから入金と売上・収益の関係を整理すると上記の図のようになります。

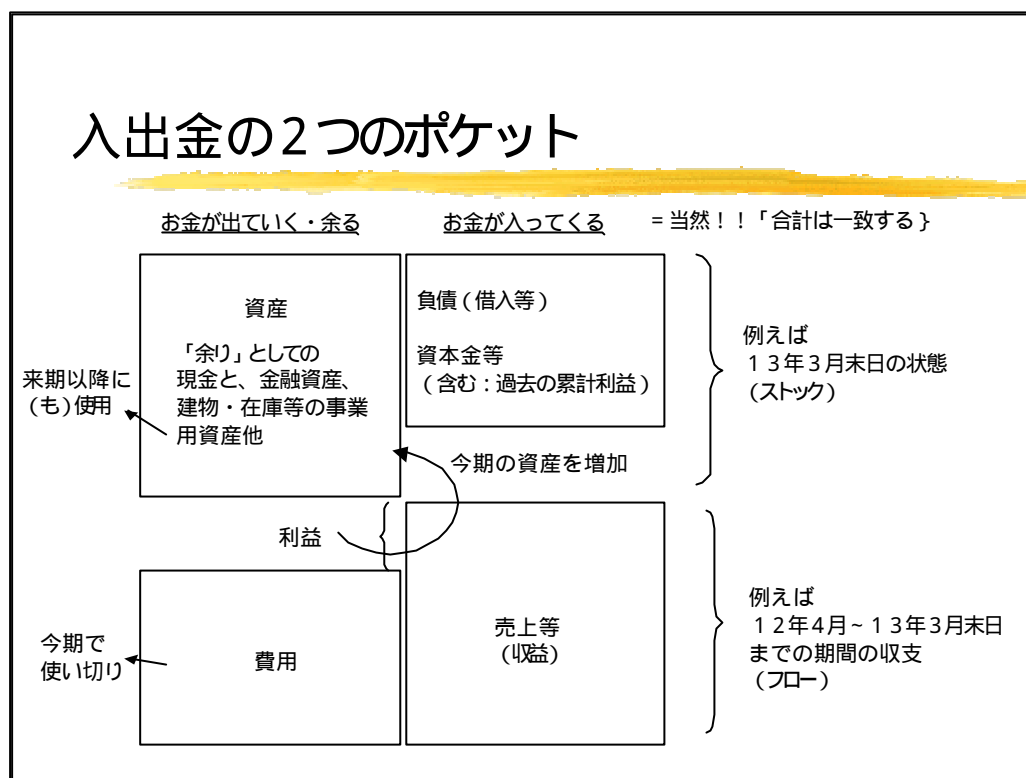
#### (2) 出金と費用は別である。

例えば、他社への出資金・貸付金、在庫の積み上げ、は金銭の支出を伴うものではありませんが、その年度の売上をあげるために消費された金銭(=費用)ではありません。また、設備投資(建物・機械設備の購入)は必ずしもその年度の売上のため「だけ」に行われるものではないことは第4章でご説明した通りです。建物・機械設備・出資金は他に譲渡して換金することができますし、貸付金は返済されることで現金に戻るほか、そのまま債権譲渡することも理論的には可能です。また在庫も来年度以降に販売されて現金化するために保有されているものです。逆に買掛によって消耗品等を購入すれば、それは費用ではありますが、金銭の支出を伴うものではありません。これらのことから出金と費用の関係を整理すると上記の図のようになります。

以上のことから、企業会計・決算書においては、まず、お金の出入りに2つのポケットがあることが分かります。それは、売上・費用になるお金の出入とそうでないものです。それを図表で表すことによって、企業の決算書の構造についてもう少し踏み込んでみましょう。

お金の出入りと収益・費用は別の概念なんだね。





前ページの内容を別の形で記載したものが上記の図です。前ページでご説明したようにお金が入ってくるポケットは2種類あります。一つが、売上・収益、もう一つが負債や資本の増額です。また、お金が出ていくポケットも2つあります。一つは費用、もう一つが資産の増加(含む、余りとしての現金の増加)です。入ってきたものと、出ていったものと余りの合計ですから、当然合計は一致します。それを図示すると上記の図のようになります。

上記の図では「お金が入ってくる」と「お金が出ていく・余る」としていますが、前ページの図の説明では、(1)現金を増加させない売上・収益(売掛等)と(2)現金を減少させない費用計上(買掛等)がありました。これらを上記の図のなかで理解することはできるでしょうか。

売上の見合いとして売掛・手形を受け取るということ、現実的にはおかしいですが、売上の見合いとして入金された現金が売掛金に振り変わる(=お金が出ていく)というように考えると、上記の図のなかで処理することは技術的には可能です。買掛等の場合はその逆ですから同様に上記の図の中で処理できます。

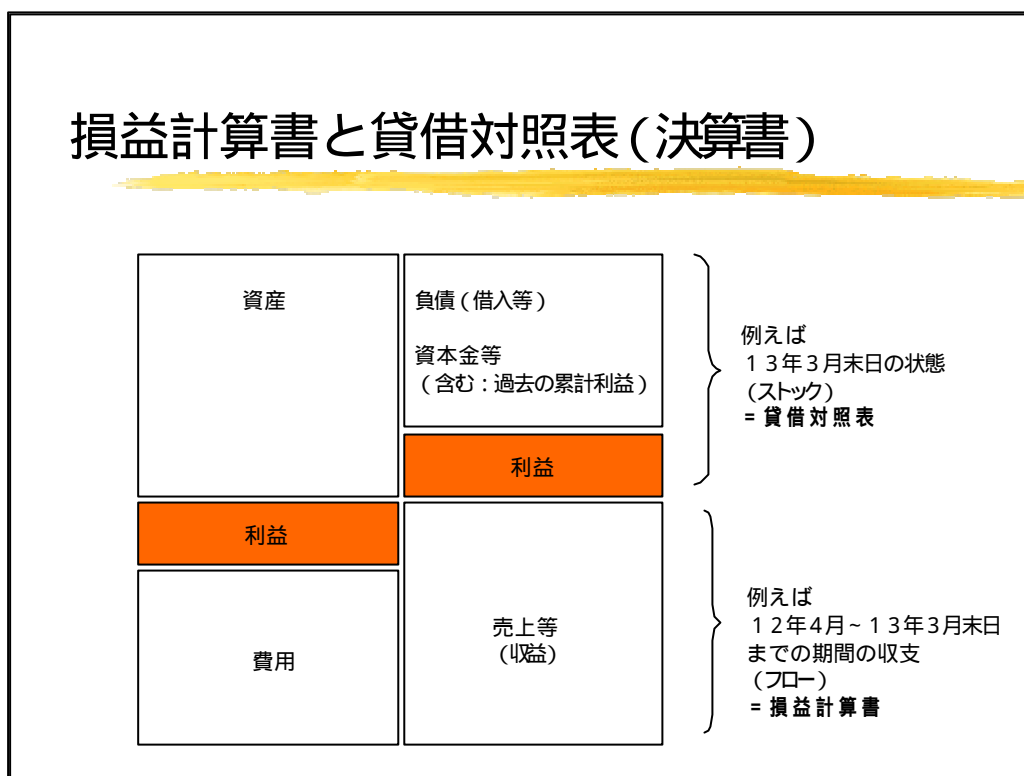
注)本来的には、キチンと複式簿記から説明すれば上記のような擬制を使わなくても説明が可能です。本格的に勉強されたい方は専門書を読んで下さい。

上記の(1)(2)以外に、現金の動かない決算上重要な事項はないでしょうか。第4章でお話した「減価償却費」は現金が支払われない費用ですが、それはどのように整理すれば良いのでしょうか

減価償却を行う前に企業は建物や設備をお金を払って購入しています(買掛による場合がありますが、それは上述のように考えれば良いのです)。それらは上記の図の「お金が出ていく・余る」のなかの「資産」のなかに入っています。その資産から費用へ毎年減価償却費が振り替えられていく、と考えて下さい。当然ながら、第1パラグラフで述べたように左右の四角の合計は一致します(右の四角のなかの振り替えですから)。

このように考えると、2つのポケットを使って、4つの四角の枠組みをおいた企業の経済活動整理は、会計・決算上重要な取引・処理全てに対応できそうです。

## 損益計算書と貸借対照表(決算書)



前ページの図のなかで、売上と費用の差は資産と負債+資本金等の差と同額となるのは自明ですが、それがその会社の対象期間における利益となります。これを上記の図のようにそれぞれに入れると、下半分が対象期間の損益計算書、上半分が対象期間終了時点の貸借対照表となります。

このように整理して、右側と左側の合計が一致する、という特性からこれまでのお話を再度検討すると以下ようになります。

- (1) 売上が増えた場合、その見合いとして左側の何かが増えないといけません。現金収入であれば、資産のなかの現金の項目(勘定)が増え、売掛等により現金が入金されないのであれば、売掛等の項目(勘定)の金額が増えます。将来売掛等が回収されれば、売掛から現金に(勘定)振り替えが行われます。なお、費用と買掛等の関係も同じことです。
- (2) 建物等の資産を購入する場合、例えば借入を起こすとすれば、借入により右側が増えるので、左側の現金(勘定)が見合いとして一旦増えます。その現金を利用して建物を建てる、設備を購入する、ということになりますから、現金から建物又は設備に(勘定)振り替えがなされます。その建物・設備を減価償却する時には建物(勘定)から第4章でご説明した方法で計算した減価償却費分の金額を費用のなかの減価償却費(勘定)に振り替えることになります。

実は以上の説明のなかで行っている処理(右の何かを増やす時には左の何かを増やす、又は右の何かを減らす。逆は逆。)が複式簿記と言われるものです。ここではこれ以上の説明はしませんが、関心を持たれた方は簿記のテキストを参照して下さい。

最後に、繰り返しになりますが、損益計算書と貸借対照表の特徴として、下記に留意して下さい。

- (1) 損益計算書は「一定期間」に発生した収支を表すフローの概念の数値であること。
- (2) 貸借対照表は「特定時点」(多くは上記の一定期間の終了時点)の資産・負債等の状況を表すストック概念の数値であること。



## 資金繰り表をつくる

資金繰り表：平成12年4月～13年3月

(単位：百万円)

	期首	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
資本金	300													300
借入金												10		10
売上													140	140
(販売数)														(5)
入金合計	300											10	140	450
材料費				117										117
(購入数)				(9)										
機械稼働費					1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
箱詰他経費						1	1	1	1	1	1	1	1	7
設備購入費		100												100
設備維持費					2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
製造労務費		1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	15
販売員給与		1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	15
一般管理費		4	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	3	30
借入返済													10	10
支払金利													1	1
その他														
出金合計		106	4	125	7	8	8	8	8	13	8	8	20	323
現金残高	300	194	190	65	58	50	42	34	26	13	5	7	127	127

前ページまでで決算書の基本的な構造はご理解いただけたと思いますので、実際にケースを利用して復習していきましょう。以下、上記の「資金繰り表」から損益計算書と貸借対照表を作成していきます。

このケースでは、資本金300百万円で平成12年4月1日に設立された会社(A社)について、平成13年3月31日までの1年間、出金と入金がどのように行われたか、を示しています。わかりやすく言えば、お小遣い帳とか家計簿の企業版、と考えて頂いても結構です。

まず、会社を設立した際の期首資本金を300百万円と記載しています。次に、4月早々、製品の製造設備を100百万円で購入しています。また、4月からは製造労務費と販売員給与にそれぞれ1百万円と記載されています。それぞれ、2名ずつ、人を雇った(月給50万円)としておきましょう。一般管理費の項目には、製造に拘わらない、販売や会社の事務的なことに必要となる費用(オフィスの賃料や備品・消耗品費等)が入っています。4月分が多いのは、会社の立ち上げ当初にはいろいろと物いり・・ということでしょう。売上がたっていないので、資本金として持っていた現金から支出して、4月末には194百万円手元に残っています。

その後、6月に製品を作るための材料を117百万円で製品9台分購入した、という記載があります。労務費や給与の部分が膨れているのは従業員へのボーナスでしょうか? 7月からは機械稼働費が、8月からは箱詰め他の経費がたっています。この会社では1ヶ月に1台製品が概ね組みあがり、翌月に出荷用の検査・箱詰めをして、売れる状態になる、ということのようです。2月まで毎月工場を稼働させて、8台が組立終了、7台が検査・箱詰めまで終了して完成品となっています。設備の維持費(製品の生産に拘わらず固定的にかかるメンテナンスコスト等)が3月分だけ膨れています。3月の生産も止まっていますので、定期修繕をしたのでしょうか。

2月に10百万円借入を起こして資金ショート(=倒産)を回避(翌月に10百万円返済)、3月に売上がたったこともあり設立から1年で手元に127百万円残しました。さて、この会社の損益計算書を作ると、黒字でしょうか、赤字でしょうか? まず、自分で考えてみて下さい。



## 原価計算と期末在庫

- ◆ 実際に出金した材料費等のうち、最終的に売上に貢献しなかったものは、次期のための在庫投資分として期末貸借対照表の資産の部（棚卸資産）に計上される。

	材料倉庫	工場	本社内箱詰作業所	貸借対照表(期末)
実際の出金	前期繰越材料 0	前期繰越材料 13		材料 13
材料費 117	当期購入 117	工場投入 104	次期繰越 14	仕掛品 14
機械稼働費 8	平均単価 13	合計 112	箱詰工程へ 98	完成品 30
袋詰他経費 7		(8)	合計 105	損益計算書 75
合計 132			(7)	
			売上原価 75	
			平均単価 15	
				(単位: 百万円)

注) ここでは、在庫価格を「総平均法」で計算することを前提としています。上記以外に「先入れ先出し法」その他のいろいろな計算法があります。

この図は、会計では「原価計算」と呼ばれるプロセスを説明しているものです。「原価計算」とは、おおざっぱな言い方をすれば、損益計算書に計上した売上高に対応する、その商品の生産・調達にかかったコスト（売上原価）を確定させる作業です。

88ページの資金繰り表のところでお話したように、この会社では9単位の材料を購入しているわけですが、結局そのうち、7単位しか完成品にしておらず、実際に売ったのが5単位です。残った完成品2単位と仕掛品1単位、材料1単位は翌年の事業のために利用されるわけです。従って、今年度の「通信簿」のなかに費用として入れてしまうと、今年度の事業と来年の事業の正確な比較ができなくなります。従って、この図にあるように、実際に使ったものがどれだけあるのか、ということを整理してやる必要があるのです。

この図に沿って整理していくと、まず、材料を117百万円で9単位購入していますが、1単位は利用しなかった。従って、1単位分13百万円は、来年度のための先行投資のようなものなので、損益計算書ではなくて、会社の資産状態を表す貸借対照表に棚卸資産として振り替えておきます。すると、工場の生産工程にもっていったものが8単位104百万円であることが分かりました。

これに1個当たり1百万円合計8百万円かけて組み立て作業をしたわけで、組立終了後の価値は合計で112百万円、1個当たり14百万円になります。ここでも1個は検査・箱詰め作業をせず、残ってしまっていますので、貸借対照表に仕掛品（棚卸資産）として14百万円で計上します。すると、残りは7個で98百万円の価値ということになります。

最後に、7個について検査・箱詰め作業を行い、各1百万円のコストをかけていますので、合計の価値は7個で105百万円となりました。平均単価は当然15百万円です。このうち、実際に売ったものが5つ、売らずに来期のために残ったのが2つですので、その処理はここに記載されているとおりです。このようなプロセスで、損益計算書の売上140百万円に対応する変動費は75百万円であることがわかり、また、貸借対照表に、会社の資産（棚卸資産）として材料13百万円、仕掛品14百万円、完成品30百万円と記載することが整理されたわけです。

注) 上記の事例は会社設立第1期におけるものなので、前期末の棚卸資産（＝前期繰越資産）がゼロです。第2期以降は前期末の棚卸資産をそれぞれの繰越資産の枠に入れて、同様の計算をします。

## 貸借対照表とは(1)

- ◆平成12年4月から平成13年3月までの経済活動を終了した時点での、この会社の資産はどのような状況にあるか。  
(売ったり、使い切ってなくなったりしていないものは何か)

(単位:百万円)

当座資産		}	資金繰り表の3月末現金残高
現金	127		
棚卸資産	57	}	前ページで説明
材料	13		
仕掛品	14		
完成品	30		
固定資産		}	100で購入。耐用年数10年(残存簿価10%)なので 初年度で9だけ費用に計上(89ページ注)
工場設備	91		
合計	275		

前ページまでの説明で、「損益計算書」については大卒でご理解いただけたと思います。以下、「貸借対照表」がどのような役割をもった表なのか復習しながら、ケースに沿って作成していきましょう。

損益計算書は各年度の経済活動でどれだけ儲かったかの通信簿と説明しました。ここでポイントとなるのは、損益計算書が「一定期間」、通常は1年間ですが、その期間というフロー概念のなかでの状況を指し示すもの、ということです。これに対して、貸借対照表はその期間の期末の「一時点」における会社の財政状態を表すものです。

今回の事例のなかで、消費されなくなった金銭の他に、会社の資産として残った現金や換金性のある資産はどれだけあったでしょうか。

資金繰り表の期末現金残高を見ればわかるように、1年間の生産・販売活動の結果、会社のなかには127百万円の現金が残りました。また、原価計算の結果、棚卸資産として材料13百万円、仕掛品14百万円、完成品30百万円というのも、損益計算書に記載されず、会社の資産、つまり次期以降の販売のために残されている、ということでした。最後に、89ページの注でご説明したとおり、工場設備も9百万円は経済的に減価したこととし、その分損益計算書で費用に計上しましたが、91百万円分は残っている、ということでした。以上を加算すると次年度以降に利用可能な会社の経済的な資産が合計で275百万円あることとなります。それを図に表すと上記の図のようになります。

上記の図は、この年度の売上を立てるために消費した金銭以外、つまり、金銭を支払って購入した資産と残った金銭の合計を表しています。この補論の前半でご説明した「損益計算書と貸借対照表(決算書)」の図(87ページ)に記載された左上の四角に相当します。するとこれだけでは貸借対照表になりません。右上の四角の部分を作る必要がありますので、次ページで検討しましょう。

## 貸借対照表とは(2)

- ◆ 期末時点の 275 百万円の資産は如何にして形作られたか  
 設立当初の資本金 + 1 年間の経済活動 (損益計算書) + 借入金他

貸借対照表 平成 13 年 3 月 31 日

資 産		負 債		(単位: 百万円)
現金	127	負債	0	
棚卸資産	57	借入金	0	
材 料	13	その他	0	
仕掛品	14			
完成品	30			
固定資産		資 本		→ 過去の損益計算書の税引後 損益 (除く配当金等) の累計
工場設備	91	資本	275	
		資本金	300	
		未処分利益	25	
合計	275	合計	275	

上記の図は前ページの図に売上以外の資金の出所を表す図を組み合わせたものです。

左側の部分は、平成 13 年 3 月 31 日時点で会社の資産が 275 百万円あるということですが、その資産はどのようにして作られたものでしょうか。それを説明しているのが、図の右側の部分です。具体的には、そもそもの元手たる資本金が 300 百万円あり、借入を 10 百万円したが、3 月 31 日になる前に返済。損益計算書に記載した経済活動によって 25 百万円の損失がでている。これを全て足しあげると、275 百万円となる。ということです。つまり、この会社は 300 百万円の元手を、25 百万円は損失の穴埋めに利用し、工場設備としては残存価値 91 百万円 (そもそもの取得価格 100 百万円との差 9 百万円は「25 百万円の損失」の計算をする際に既に考慮しています)、在庫としては 57 百万円に利用して、最終に残った現金が 127 百万円であった、ということです。

貸借対照表の左側はその会社の資産状態を表します。また、通常、現金化しやすいものから、上から下に記載することが多いようです。一番現金化しやすい現金や預金のようなものを当座資産と言います。次に在庫を棚卸資産、当座資産や棚卸資産等をあわせて流動資産 (= 1 年以内に現金化できそうな資産)、と名付けています。工場設備等、その資産を購入することで資金が長期的に寝てしまうものを固定資産と言います。

それに対して、右側は、そのような資産を取得するのにどのような裏付けで資金を集めてきたか、ということに記載しています。資本のなかには、資本金と損益計算書に記載されている年度毎の経済活動の結果としての累積損益 (= 未処分利益)、そして負債のなかには借入金や実質的に借入に近いもの (例えば、支払う約束はしているが支払っていない未払金とか、それに類するものです。) が記載されます。

何度も申し上げているように、損益計算書と貸借対照表の本質的な関係は、複式簿記というシステムを勉強しないと本当に分かった、ということにはなりません。今回は、全く会計・決算に縁がない、と言う方向きの説明ですので、とりあえず、以上のことをご理解いただければ結構です。以上のご説明で関心を持っていただけた方は是非専門書をお読み下さい。

# 補論 3

## 永久債の価値とDCF法への応用







補論3として以下では永久債の元本価値の計算とそのインプリケーション（キャッシュフローの現在価値計算への応用）についてご説明しましょう。下記の例題を考えてみて下さい。

**(問題)**

一年後から始めて永久に毎年A万円くれる代わりに元本は返さないという有価証券があった場合に、現在金利がrとすれば元本はいくらが適当か。但し、永久債の発行は政府であり、A万円の支払不履行はないものとする。

**(直感的な分析)**

問題を対策するに当たって重要なことは、元本を支払って毎年A万円入ってくるが、元本は戻らないのだから、今年の元本とこれから毎年もらうA万円を交換することに等しいということです。

この債券の元本価値をVとするとA万円を一生もらうのだから

$$V = A \times \text{年数} =$$

ということが良いかどうか考えてみましょう。

例えば、政府がV = 1億円、A = 1円としたとすると、計算上は

$$1 \text{億円} < 1 \text{円} \times \text{年数} =$$

となり、1億円で有利にみえますが、誰もそのような有価証券を購入するはずがないですね。それは何故でしょう。

**(金銭の「現在価値」)**

答えを先に言えば、今年のA万円と来年のA万円は価値が違うからです。

例えば、1年後にB円くれる、という申し入れと今B円くれるという申し入れなら、今もらう方が良いですね。すなわち、今年のB円が預金すれば金利が付くので、今手元にあるB円の1年後の価値(将来価値)をCとすると

$$C = B \times (1 + r) > B$$

ということが出来るからです。

逆にCの現在における価値をDとすると

$$D = C / (1 + r)$$

となります。(当然ながらこの場合D = B)

それではB円の2年後の価値をEとすると

$$E = B \times (1 + r) \times (1 + r)$$

となりますが、Eの現在価値Fを計算するとどうなるか考えてみると、答えは下記となります。

$$F = E / (1 + r)^2 \quad (\text{これも当然} F = B)$$

以上を一般化すると、n年後のA万円の現在価値A[n]は下記の通りとなります。

$$A[n] = A / (1 + r)^n$$

**(永久債の元本価値の計算)**

ここで話を先ほどの永久債に戻しましょう。政府があなたに支払う元本と一生毎年A万円もらえる権利は同じ価値なので、

$$\text{元本価値} = V = \text{一生毎年A万円もらえる権利の価値} = \text{来年以降各年のA万円の現在価値の合計}$$

となります。すなわち、下記の通りです。

$$V = A[1] + A[2] + A[3] + A[4] + A[5] + A[6] + \dots + A[n] + \dots + A[\infty]$$

$$= \sum_{n=1}^{\infty} A[n]$$

$$= \sum_{n=1}^{\infty} A / (1 + r)^n$$

以下、やや数学的な技巧を凝らして、もう少し分かりやすい数式にしてみましょう。  
一生ではなく、来年以降n年間A万円もらえる権利の現在価値合計を $V[n]$ とすると

$$V[n] = A / (1+r) + A / (1+r)^2 + \dots + A / (1+r)^n$$

となります(当然  $V[1] = V$ )。

ここで、 $V[n] / (1+r)$  を計算すると

$$V[n] / (1+r) = A / (1+r)^2 + A / (1+r)^3 + \dots + A / (1+r)^n + A / (1+r)^{n+1}$$

となりますが、これを $V[n]$ から引くと、 $A / (1+r)^2$  から  $A / (1+r)^{n+1}$  までは全く同じ数値の列ですので

$$V[n] - V[n] / (1+r) = A / (1+r) - A / (1+r)^{n+1}$$

となります(両端だけ残るわけですね)。これを整理すると

$$V[n] \times (1 - 1 / (1+r)) = A / (1+r) - A / (1+r)^{n+1}$$

$$V[n] \times r / (1+r) = A / (1+r) - A / (1+r)^{n+1}$$

$$V[n] = A \times [1 / (1+r) - 1 / (1+r)^{n+1}] \times (1+r) / r$$

ここで、 $(1+r)^{n+1} > 1$  だから  $n$  が無限大になれば  $1 / (1+r)^{n+1} = 0$  となります。

よって、

$$V[1] = A / (1+r) \times (1+r) / r = A / r$$

すなわち、 $V = A / r$  となるのです。

#### (永久債の現在価値計算式の意味)

これはどういうことかという、来年以降毎年A万円もらえる債券はいくら支払えば得も損もないかと考えると、来年もらえるA万円を利率 $r$ で割ったもの、例えば $A = 10$ 万円で $r = 5\%$ とすると200万円の元本なら買っても損ではないということを意味します。な〜んだ当たり前じゃないか、と思うでしょう。但し、皆さんの頭ご浮かんではいるのは、 $n$ が有限の場合ですよね。例えば、利息が毎年10万円利率5%元本200万円の3年債を200万円で購入すると、

$$\begin{aligned} V &= 10\text{万円} \times 0.95238 \dots \\ &+ 10\text{万円} \times 0.90703 \dots \\ &+ 10\text{万円} \times 0.86384 \dots \\ &+ 200\text{万円} \times 0.86384 \dots \quad (\text{元本が戻ってくるから}) \\ &= 200\text{万円} \end{aligned}$$

ということですが、上記の式の「 $+ 200\text{万円} \times 0.86384 \dots$ 」がなくても、 $n$ が無限大ならば、元本と受取利息と利率の関係は変わらないということです。

注) なお、債券の利率と一般的な市場金利(=割引率)が異なると、当然ながら元本価値は額面通りではなくなります。金融物件等で重要なのはむしろ、この「割引率と債券利率が異なる場合」ですが、これについて関心がある人は、いわゆるデリバティブの本を買って勉強して下さい。

#### (この冊子における意味)

さて、この冊子のなかでは永久債という名前そのものはどうでもよいことですが、この計算プロセスにより、一定の金額を永久に受け取る権利について、金額と市場金利が分かれば、その権利の価値が計算できるということ及びこのプロセスにおける「現在価値」というものの概念が重要です。債券のみならず、会社も一定の金銭を生み出すシステムであるわけですから、45ページの図における6年目以降のキャッシュフローの現在価値計算に上記のような考え方がそのまま応用出来るわけです。

(参考)

nが有限の場合でn年後に元本が返済される場合の計算

数学がお好きな方のために、掲題の場合についても一応やっておきましょう。

上述のように

$$V[n] = A \times [1 / (1+r) - 1 / (1+r)^{n+1}] \times (1+r) / r$$

であるわけですが、ここで、債券の元本価値をV、元本の単純な額面金額をG(当然G=A/r)とすると

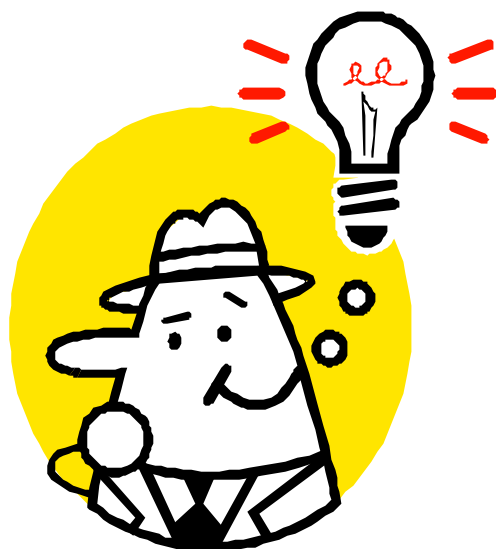
$$\begin{aligned} V &= V[n] + G / (1+r)^n \\ &= A \times [1 / (1+r) - 1 / (1+r)^{n+1}] \times (1+r) / r + A / (r \times (1+r)^n) \\ &= A \times [1 - 1 / (1+r)^n] / r + A / (r \times (1+r)^n) \\ &= A / r - A / (r \times (1+r)^n) + A / (r \times (1+r)^n) \\ &= A / r \end{aligned}$$

よって、債券の金利と市場金利(=割引率)が同じであれば、V=Gとなるわけです。



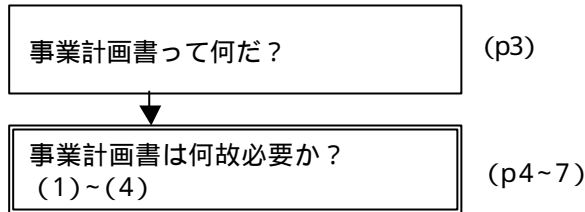
# 参考 各章の構成



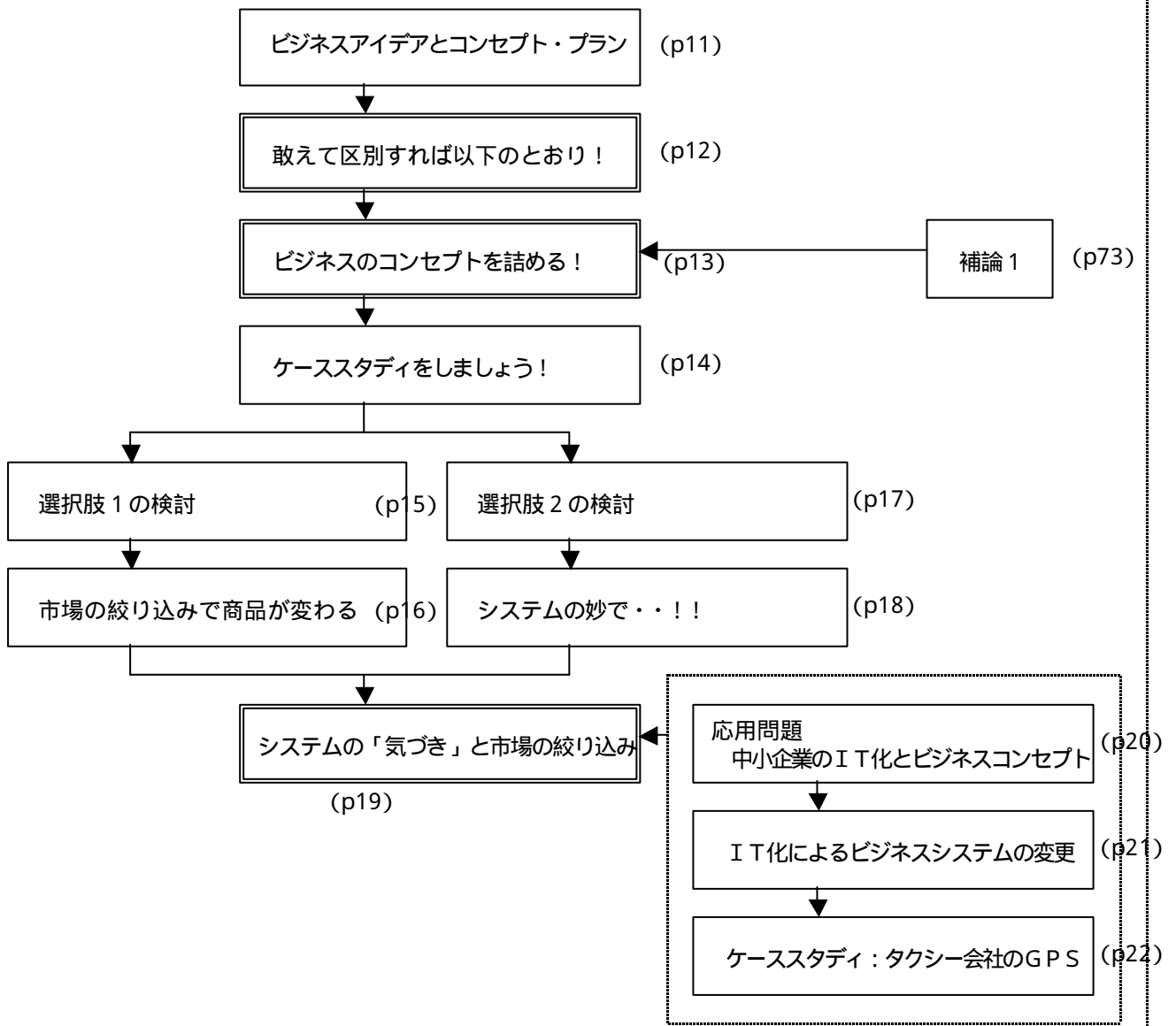


下記の図は、各章の一番初めに記載したものをまとめたものです。  
 この冊子の第1章から第7章までの各章がどのように構成され、どのような体系となっているかを整理するとともに、各補論が各章のどの部分と関連しているかを明示しています。この冊子を読み進むに当たって参考にして下さい。

### 第1章 事業計画書の意味

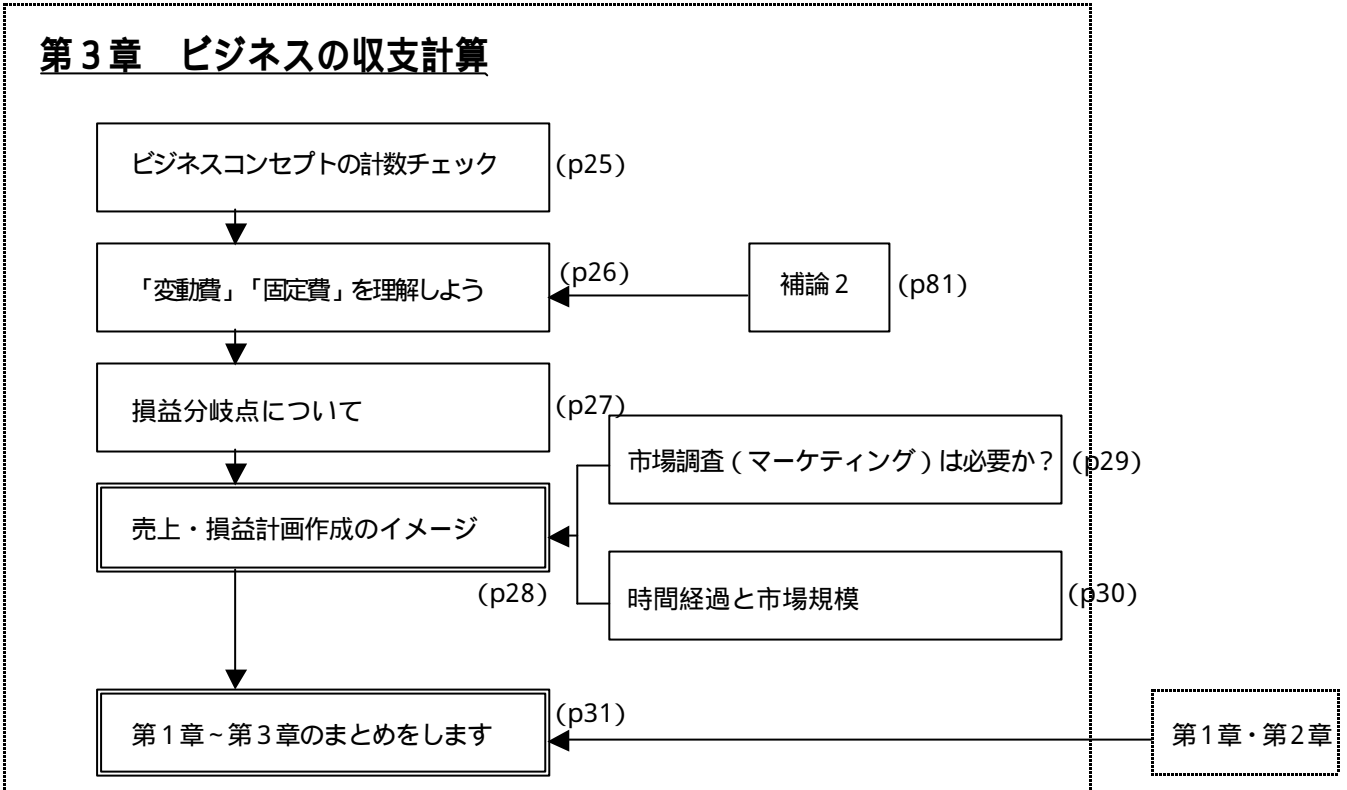


### 第2章 ビジネスコンセプトの作り方

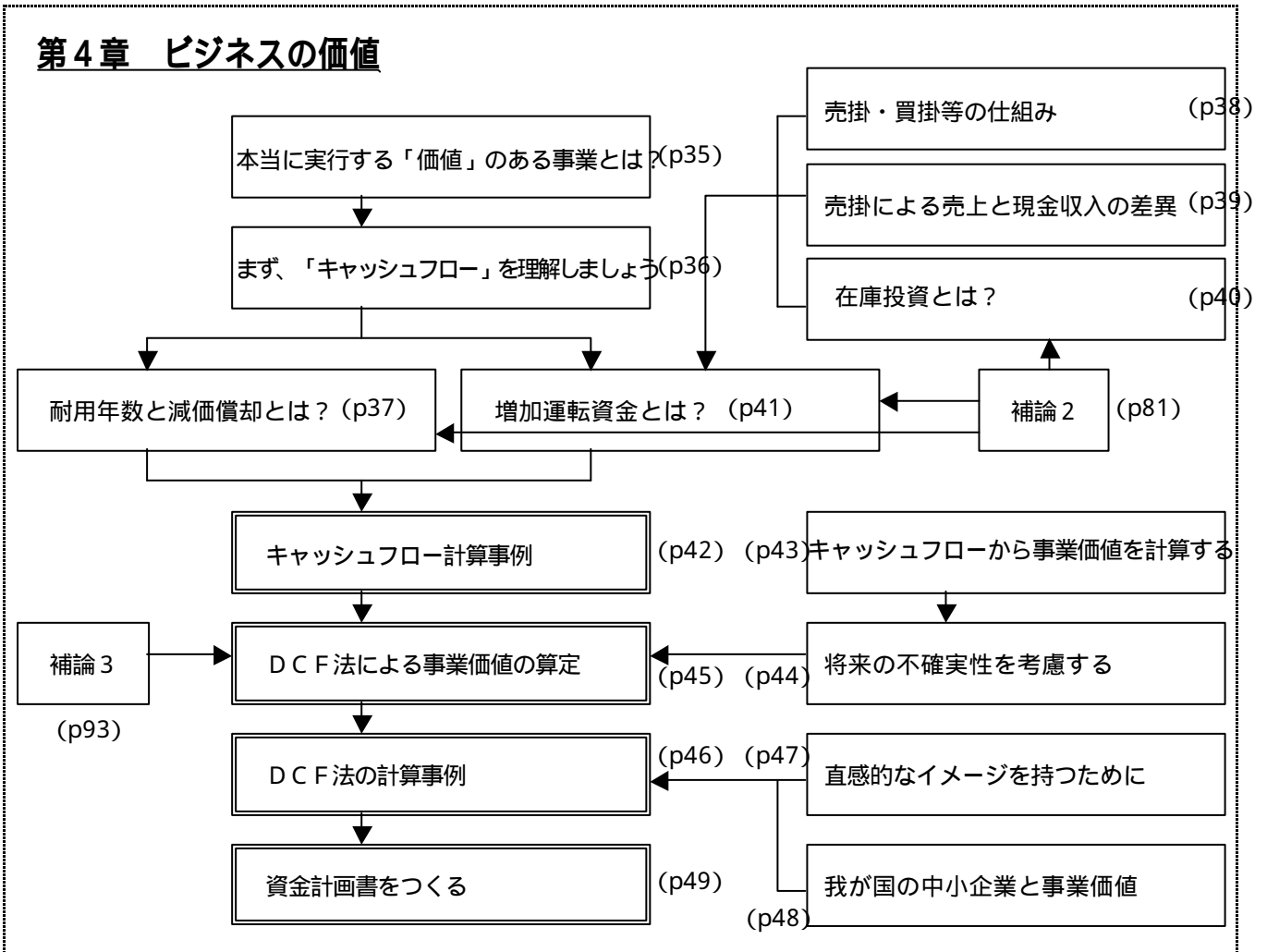




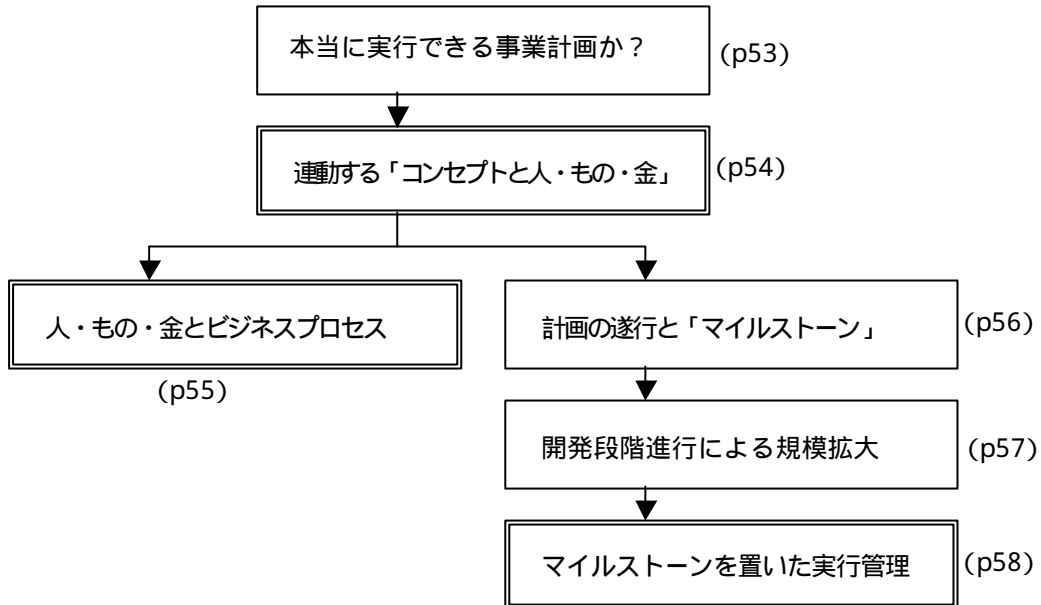
### 第3章 ビジネスの収支計算



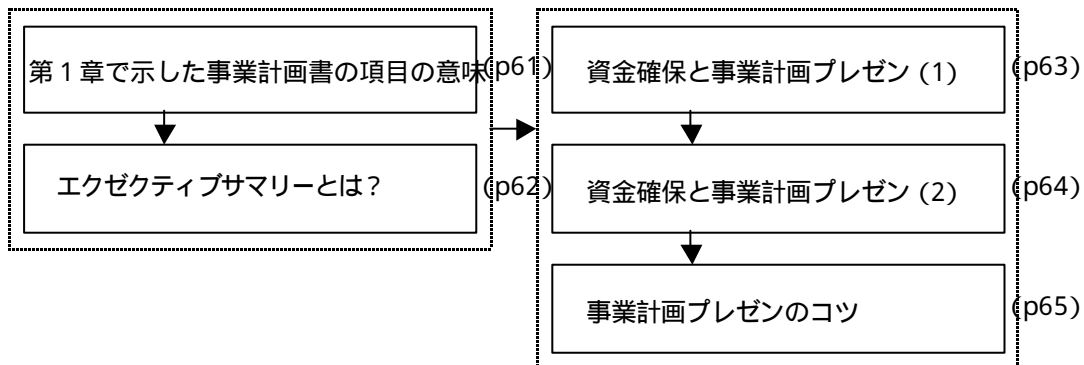
### 第4章 ビジネスの価値



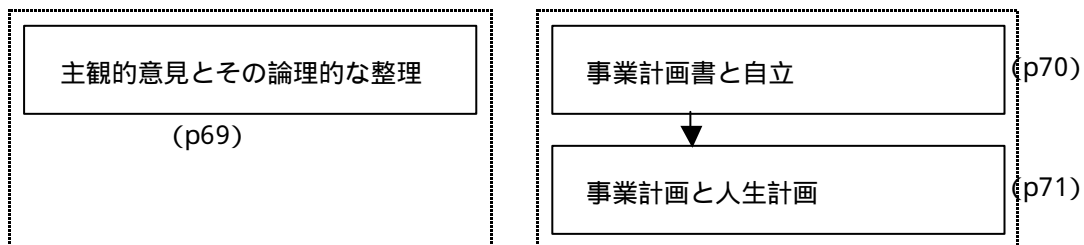
## 第5章 ビジネスの実行管理



## 第6章 事業計画とプレゼンテーション



## 第7章 ビジネスプランニング的思考の勧め





## あとがき

～何のためにビジネスプランニングを学ぶか～

日本政策投資銀行では、本店新規事業部を中心として、北海道支店等の支店ネットワークも活用しつつ、ベンチャー企業への融資、産学連携やベンチャービジネスコース・事業計画作成講座への支援等を行っています。

筆者が本店新規事業部に所属している間に最も時間をかけてお手伝いしたベンチャービジネスコースは立教大学経済学部の企画講座「会社をつくる」でしたが、この講座において担当の廣江教授と我々が学生に一番初めにお話する内容は「この講座はベンチャーの事業計画の作成方法について学ぶものだが、皆さんにベンチャーを起業させるためにやっているのではない。」ということでした。もちろん、十分な知識と経験のある若者が、自分自身の判断で、結果に対して自己責任を持てる形でベンチャーを目指すことは大変すばらしいことです。しかし、まだ羽の生えていない若鳥を崖から落としてはいけません。羽が生えるように色々な知識を授けること、羽は飛ぶためにあることを教えることは重要ですが、どのように飛ぶか、どこまで飛ぶのか等、そこから先のことは若鳥が自分自身で考えなければならないのです。

米国の産業活性化に起業家が果たした役割は大変大きなものがあります。しかし、一部の成功した起業家の影に多くの失敗した起業家が存在することも忘れてはなりません。我が国の地域の活性化のために若い世代の力が必要なことは筆者が申し上げるまでもないことですが、自分がベンチャー向きなのか、企業・役所・大学研究者等既存の組織に向いているのか等を含め、自分の人生をどのようにプランニングすべきかは若者がそれぞれ自分で考えるべきなのです。この冊子で、基本的にベンチャービジネスを題材にしてビジネスプランニングについてご説明したのは、それが最もピュアで分かりやすい事例を提供してくれるからですが、ビジネスプランニングの手法そのものは大企業等既存の企業でも必要とされることでしょうし、大学や役所でも有用なものであると思います。

紙面の問題等で十分な説明が出来なかった部分もあり、言葉足らずな点が多いことについてはお詫び申し上げます。筆者が上記のようなものの考え方を前提にこの冊子を作成したことについて皆様方のご理解を頂き、この冊子が少しでも地域のお役に立つことができれば幸いです。



## 主要参考文献

1. 立教大学経済学部企画講座（1999年3月） 『立教大学経済学部企画講座「会社をつくる」（前期）』 立教大学経済学部企画講座
2. 立教大学経済学部企画講座（1999年3月） 『立教大学経済学部企画講座「会社をつくる」（後期）』 立教大学経済学部企画講座
3. 菊池 伸（2000年3月） 『ベンチャービジネスコース企画等支援業務参考資料集』（日本政策投資銀行新規事業部限定配布資料）
4. 菊池 伸（2000年3月） 『TLO株式会社をつくる』（日本政策投資銀行新規事業部限定配布資料）
5. 前田正史編（2001年1月） 『「ベンチャー起業論」講義』 丸善株式会社





## DBJ Hokkaido Reports

日本政策投資銀行北海道支店の既刊レポート

- ◆ レポートの概要は下記でご覧いただけます。

日本政策投資銀行北海道支店ホームページ

<http://www.hokkaido.dbj.go.jp>

- ◆ レポートについてのお問い合わせは下記までお願いします。

日本政策投資銀行北海道支店企画調査課

メールアドレス [hkinfo@dbj.go.jp](mailto:hkinfo@dbj.go.jp)

TEL 011-241-4117

FAX 011-222-5317

1. 企業立地・連携促進による地域産業振興 (平成12年3月)  
～ 北海道における企業立地政策の課題と展望～
2. サッポロバレー・コア・ネットワーク (平成12年11月)  
～ 集積の効果を得つつある札幌市内IT企業群の現状と課題～
3. 北海道におけるホテル・旅館業の現状 (平成13年1月)  
～ 当行アンケート調査から～
4. 韓国・シンガポールIT企業集積からの示唆 (平成13年2月)  
～ サッポロバレーの持続的発展に向けて～
5. 北海道観光の今後の展開 (平成13年3月)  
～ 「観光産業」発展のために～
6. 地域の足を確保するための住民参加型パートナーシップ (平成13年5月)  
～ 北海道における規制緩和後の地方バスのあり方を考える～
7. ビジネスプランニングの基礎 (平成13年7月)  
～ 自立するための思考の勧め～



## ビジネスプランニングの基礎

～自立するための思考の勧め～

平成13年7月

日本政策投資銀行北海道支店

〒060-0003

札幌市中央区北3条西4丁目1日本生命札幌ビル

TEL 011-241-4117

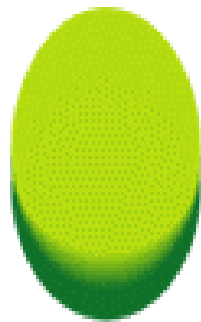
FAX 011-222-5317

E-mail [hkinfo@dbj.go.jp](mailto:hkinfo@dbj.go.jp)

ホームページ <http://www.hokkaido.dbj.go.jp>

# ビジネスプランニングの基礎

~自立するための思考の勧め~



**DBJ**