

2017年10月

## 経営Q&A

回答者

株式会社 ディセンター

代表取締役 折原 浩

中小企業・小規模事業者のための経営力アップ講座

～ 事業計画策定の進め方～

### Question

当社は、私と従業員の計5名の会社で、飲食店を経営しています。創業以来、お客さまも増え、順調に推移してきましたが、新規店舗の出店や従業員の雇用など先々のことを考えると、中長期的なビジョンを明確にしていくことが必要ではないかと考えています。

そこで、事業計画を策定して経営をしていきたいのですが、そもそも、事業計画を策定するのにどのような意味があるのでしょうか。また、あるとすればどのような手順で策定すればよいのでしょうか。

### Answer

中小企業・小規模事業者（以下「中小企業」）は、特に事業計画を策定して経営をするべきです。

そうすることで、業績向上の可能性が高まるとともに、新たな事業モデルにつながります。

まずは、現状分析をしてみましょう。切り口を明確に意識しながら現状分析をすることで、次にやるべきことが見えてきます。

## 1 はじめに

多くの中小企業が事業計画の策定または見直しの必要性を強く感じていると思いますが、思うように進んでいないのが現状です。また、事業計画の策定をして経営をすることは、多くの時間や労力を要する割に、効果があまり実感できないといった声も多く聞かれます。

結論から申し上げますと、中小企業においても、いや、中小企業だからこそ、事業計画を有効活用した経営をするべきです。

理由は、大きく分けて2つあります。

1つ目の理由は、統計的に、事業計画を策定して経営をしている企業の業績が、そうでない企業の業績を大きく上回っているからです。多くの比較データが同じ結論を出しているのですが、中でも、「中小企業新事業活動促進法」におけるデータでは、顕著に事業計画を策定した企業の優勢を示しています。この法律の詳細につきましては、別の回に解説させていただきます。

2つ目の理由は、多くの中小企業が変化に対して柔軟な対応をすることが難しく、その結果、業績の低下を招いており、それを打開するために、新たな方向性を見出す必要があるからです。

私も、約25年に渡り中小企業を数社経営しております。また、多くの中小企業経営者と同様に、まじめに朝から晩まで全力で働いてきたつもりです。中小企業の経営は本当に重労働だと思います。毎日のように、課題ややるべきことが、それこそ雨あられのように降ってきて、その日、その月、その年の売上を上げるために必死に働いています。毎日就寝するころには、くたくたでしょう。しかしながら、しばらくたつて振り返ってみても何にも変わっていない。それどころか、以前よりも後退しているときえ感じてしまうこともしばしばあります。体力があるうちは良いかもしれませんが、疲れてきたり、体力が衰えてきたりすると、この先が心配になります。その対策が、事業計画を策定して経営をすることなのです。

確かに、忙しい現状の最中、急に変化を求めることは大変でしょう。しかし、5年程度のスパンで考えれば、徐々に思った方向に向かうことができます。したがって、5年間（経営計画では中期と言います）の計画を持って目の前の仕事に打ち込んでいく方とそうでない方とでは、5年後の状況が大きく異なります。

しかし、経営計画の策定は、効果があるといっても、コストの負担が重く、なかなか取り組めない事例も多数あります。外部機関に相談する場合は、金銭コスト、すなわち「お金」がかかります。しかし、コストはお金だけではありません。金銭のほかにも、時間、労力、心理も考えなければなりません。時間や労力が膨大にかかりますし、何よりも、担当者の心理負担が重過ぎる事例が多数あります。そのため、理想的な事業計画は、内製化でき、短時間で、なるべくシンプルに考えられ、多くの人に共有できるものでなければなりません。

では、事業計画の策定または見直しにあたって、何から始めたら良いのでしょうか。

## 2 現状分析から始めましょう

まずは、現状分析から始めましょう。いきなり将来の計画を立てるのは難しいことですが、現状を書き出すのであれば、比較的取り組みやすいでしょう。また、事業計画の策定や見直しにかかる時間や手間、共有のしやすさを考えると、箇条書きなどにより、できるだけシンプルに書き出すのが良いと思います。

ここでは大切なポイントが3つあります。

1つ目のポイントは、外部環境と内部環境を、①正しく、②強く、③分けて認識することです。

外部環境は、企業にとって「外部の」環境であり、内部環境は「内部の」環境であることは字を見ても明らかですが、大事なことは、「外部環境はコントロール不可能な領域であり、事業計画の策定においては参考にしかない」ということです。したがって、事業計画の策定は、コントロール可能な内部環境において、「何をどうするか」を考え、決めることなのです。決して、外部環境の分析を軽く見ているわけではありません。全ての企業及び事業は、外部環境の中に存在し、常に多くの影響を受けていますので、外部環境を分析することは重要です。しかし、それだけでは、事業計画の策定はできません。また、「景気が良くなれば自分の事業も良くなる」といった外部環境のみに依存した事業計画では、業種の向上につながりません。

2つ目のポイントは、必要な全ての切り口（方向、項目）から、事業を見ることです。

私が、自身の経営において、または、コンサルティングの現場において特に大事にしていることは、項目（私は「切り口」と呼んでいます）を明確に意識しながら事業

を見ていくことです。そうすることで、普段気づかなかったことに気づいたり、リスクを見落とさずに済んだり、効率良く物事を考えたりすることができます。中小企業の戦略立案において考えるべき切り口は、「商品・サービス」、「調達・生産」、「課金モデル」、「ターゲット」、「チャンネル」、「販売促進」、「有形資産」、「無形資産」、「ヒト」の9つになります。ちなみに、外部環境は、「市場」、「ライバル」、「ビジネスパートナー」、「その他」の4つになります。この部分については、多くの方にご質問いただいていますので、詳細につきましては、次回に解説させていただきます。

3つ目のポイントは、課題が見えたら書き込んでおくことです。

現状分析は、9つの切り口ごとに強みを明確にしていくことですが、言葉にして見える化する過程で課題が見えてくることも少なくありません。課題は、弱みとは違い、改善することで、今よりも事業が前に進むと思われれますので、それを書き込むことで、これからの戦略のヒントや戦略の一部につながります。また、現状分析をしている時は、頭がフル回転していますので、課題に対する気づきが非常に多いタイミングとなります。

9つの切り口全てにおいて現状を明確にしたら、ペンの色などを代えて、今後どうしていくのかを考えていきましょう。あまり短期的に考えてしまうとできない事も多く、プランが小さくなってしまいがちです。だからといって、あまり長期的なことを考えてしまっても現実味を損ね、行動ができなくなるかもしれません。したがって、中期目標に該当する3年から5年後どうしていくのかを中心に考えていきます。

9つの切り口のうち、どこから発想を得ても構いませんが、必ず、まずは、①商品・サービスがどう変化するかを考え、次に、②他の8つがどう変わっていくのか（変わらなくても良い場合もあります）を考えていきます。

例えば、地域密着型のスーパーが、地域の少子高齢化の傾向（外部環境です）を考え、今後の主なターゲットを現在の40～50代の主婦層から高齢者にシフトしていきましょう（\*図参照）。まず、現在の商品やサービスが高齢者にマッチしているかを考えていきます。例えば、「もっと少量パックが必要だ」とか、「揚げ物以外の惣菜の強化をする」と考えられます。事業計画の中心である商品・サービスが変わったため、その生産方法、価格帯、店頭での配置及びチラシの表現方法など、残りの切り口も変わっていきます。実は、この手法は、当社が特許を取得したオリジナルの事業計画の策定手法で、今現在、多くの中小企業にご利用いただき、好評を得ています。9つの切り口を見える化するためのイノベーションマトリックスは、[こちら](#)からダウンロードいただけます。ぜひ、ご活用ください。



### 3 数字に落とし込みましょう

現在と今後の戦略において、これら9つの切り口と4つの外部環境が明確になったら、最後に計画を数字に落とし込みましょう。

コストは過去の実績や原価計算などで見通しが立つかもしれませんが、売上に関しては多くの方が難儀しています。それは、売上を予想しようとしていることが原因にあります。売上予測については、「このくらい売る」という予算概念を持って設定することをお勧めします。もちろん、いい加減に決めてはいけません。必ず、根拠を明確にしておきます。例えば、売上は平均商品単価と販売個数の積算ですので、何が（どのくらいの単価のものが）、いくつ売れると予算組みしているのかを明確にしておきます。未来の売上は誰にも分かりません。売上予測が当たるか当たらないかと言えば、ほとんどが外れてしまいます。しかし、重要なのは、外れてからです。計画と結果との差異の原因が何なのか。例えば、単価なのか、販売個数なのかを見極め、9つの切り口の戦略を見直していくのです。これが事業計画を策定して経営をする醍醐味と言えるでしょう。

#### 《執筆者紹介》

株式会社 ディセンター 代表取締役 折原 浩



大学時代に起業し、その後、家業を含む流通業数社の経営に携わる。2002年4月、経営コンサルティング会社（株）ディセンターを設立し、現在、海外企業含む4社を運営している実践派コンサルタント。全国の中小企業者支援はもちろんのこと、商工会・商工会議所の職員研修なども担当。また、補助金の全国審査委員長などの職も歴任している。経営者感覚を大切にし、かつ、理論に基づいたわかりやすい実践指導を信条としている。

また、プレジデント社から「中小企業支援策のかしこい利用法」を出版するなど、執筆も多数。講演は年間100日を超え、全国各地で講演を行っている。時代に合わせた分かりやすく実践的なセミナーは各地で好評を得ている。

HP : <http://www.decenter-jp.com>

e-mail : [info@decenter-jp.com](mailto:info@decenter-jp.com)

(図)

【スーパーマーケットの例】

- ①外部環境を参考にするなどして、9つの切り口の一か所（ターゲット）が変わる。
- ②それに伴い商品・サービスが変わる。
- ③残りの7つのボックスに影響が出る。

(外部環境；地域における高齢者の増加)

