

Netpress

SMBC経営懇話会

TEL:フリーダイヤル 0120-710-949

FAX:(03)5255-5564

URL:https://www.smbc-consulting.co.jp

【新規事業開発を成功に導く】

“伝わる”事業計画書の作り方

バルクアップコンサルティング株式会社

代表取締役 公認会計士(日本/米国) 佐藤 宏樹

POINT

1. 事業計画書は「コンパクト」にしましょう。分厚い詳細な資料はかえって逆効果です。
2. 見やすい形式、必須事項の漏れのない記載、差別化要因の強調が事業計画作成上の要点になります。
3. 「ビジネスモデルキャンパス」のフレームワークを活用して、一目で理解できる事業計画書を作成しましょう。

1. なぜ・どのような事業計画書が必要か

新規事業における事業計画書は「コンパクト」に作る事が重要です。事業計画書は、その事業を行う意義・経営者の資質・ビジネスモデルを分かり易く説明し、自社の上層部の了解、事業を行う上で必要な投資家や提携先を獲得するための重要なツールです。新規事業においては既存の金融機関や取引先・提携先が存在せず、新たに開拓しなければならないという点において、事業計画書の重要度はさらに増します。

しかし、相手側から見ると既存の取引や付き合いが無い状況下では、分厚くページ数の多い事業計画書に目を通す義務はなく、結果として「見てもらえない」ということが多々あります。しっかりと相手に“伝わる”ようにするためには新規事業では事業計画書を「コンパクト」に作る必要があります。

2. 良い事業計画書、悪い事業計画書とは

「コンパクト」な事業計画書で事業の魅力をしっかり伝えるには、(1)見やすい形式となっているか、(2)必須事項に漏れがないか、(3)差別化要因が強調できているかの3点に留意が必要です。これらの要点における良い例・悪い例は下記の表のとおりです。

良い事業計画書・悪い事業計画書の具体例

		良い例	悪い例
形式	見やすい形式になっているか	<ul style="list-style-type: none"> ・図や絵を用いて視覚で捉えやすい ・エグゼクティブサマリー(概要)のページがある ・色は同系色で統一されている 	<ul style="list-style-type: none"> ・文字のみで記載されている ・目次や概要がなく、本文しか存在しない ・白黒もしくは色を多用しすぎている
必須事項	必ず知りたい情報が含まれているか	<ul style="list-style-type: none"> ・理念やビジョンがあり、事業を始める動機が明確 ・数値計画に無理がなく、現実的である ・投資家や提携先に対するリターンが明確 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業を始める動機や意志が感じられない ・数値計画の前提条件が非現実的である ・投資家や提携先にとってのリターンが不明確
差別化要因	自社に魅力を感じてもらえる要素があるか	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の強みと弱みがしっかりと分析されている ・業界内における自社の立ち位置が把握されている ・どのようにして顧客や取引先にアクセスするか明確 	<ul style="list-style-type: none"> ・同業他社との違いが分からない ・戦略とポジショニングがマッチしていない ・実際に顧客や取引先を獲得できるか不明確

*太字は特に重要な項目

(次頁に続く)

3. 事業計画書作成の手順

事業計画書作成は大きく分けると、(1)経営理念・ビジョンの明確化、(2)ビジネスモデルの構築、(3)数値計画の作成の順で進めていきます。

(1)経営理念・ビジョンの明確化

なぜその事業を行うのか・事業を通じて誰にどのような価値を提供するのかを明確にします。ここで重要なポイントは、一人や少人数で考えるのではなく、できれば外部者も含めた複数名でディスカッションしながら進め、社会のニーズとのズレを低減することです。

(2)ビジネスモデルの構築

事業において価値を提供する仕組みを事業計画書に落とし込みます。この際、外部環境や自社の強み弱みを明確にし、どのような差別化要素をもって顧客にアクセスしていくのが重要な要素となります。

(3)数値計画の作成

(2)で策定したビジネスモデルを基に、3～5年間の数値計画(売上計画、利益計画等)を作成します。前提条件や重要なパラメーター(変数)に非現実的な条件が設定されていないか、十分な検証が必要です。

4. 事業計画書に必要な内容

事業計画書において、特に重要で、外してはいけない項目は下記の8項目となります。これらの項目をできる限り詳しく書くのではなく、自社の差別化の要因となる部分に要点を絞って書き上げることが、「コンパクト」で“伝わる”事業計画書を作成するポイントです。

事業計画書に必要な内容

経営理念・ビジョン	なぜその事業を行うのか、どのような価値を提供するのか	顧客へのアクセス	どのような販売チャネルを活用し、顧客とどのような関係性を構築するか
商品と顧客	どのような市場・ターゲットに対してどのような商品・サービスを提供するのか	経営資源	事業パートナーも含めた経営資源をどのような活動を通じて商品・サービスに変えていくのか
事業環境	市場規模や成長性等の分析結果	数値計画	収支計画や資金繰り計画などの数値計画。資金調達策なども含まれる
競争優位性	自社の強み弱みや、他社と比較した際の優位性や差別化要因	リスクと対応策	想定されるリスクや問題点の抽出とその対応策

5. “伝わる”事業計画書にするためのツール「ビジネスモデルキャンパス」

“伝わる”事業計画書を「コンパクト」に作成するには、上記の8項目を中心としたビジネスモデルの構成要素を、過不足なく盛り込むことが重要です。その際に便利なツールが「ビジネスモデルキャンパス」と呼ばれるフレームワーク(枠組み)です。これは、ビジネスモデルを「提供する価値」「顧客セグメント」などの要素に分解して1枚の紙上に描き、一目で理解できるように表現する手法です。日本ではまだ標準的手法とは言えませんが、難易度も高くないため、米国ではベンチャー企業を中心に広く浸透しています。

事業計画書の組み立てを全て自分で考えることは難しいため、このようなツールも活用して説得力の向上や時間の短縮を図り、「コンパクト」で“伝わる”事業計画書を作成しましょう。

【本稿に関するご照会窓口】 SMBCコンサルティング・経営相談部 TEL:0120-874-809

Netpress 経営に関するタイムリーなトピックスを掲載しています！

詳しくはこちら 