

起業者精神を生かした事業計画書

岩 田 年 浩

西 谷 友 宏

1 はじめに

企業や起業家が事業を起こす際に、また事業を始めるにあたり、事業を設計する上で事業計画書を策定することは、事業主にとって最も重要である。

事業計画書は、その事業目的を明確にするだけでなく、関係者や取引先に事業内容を説明し、理解と協力を求める場合にも必要であり、融資を受ける場合や投資家から出資を募る場合は必携のビジネスドキュメントである。

ある人物が事業計画書を作成しようとするにあたって、最近では書店の事業計画関連図書は比較的充実しているし、ホームページで「事業計画書の書き方」を検索すれば、起業・新規事業支援関連のホームページから多くの情報を得ることができる。その懇切ていねいなレクチャーを根気よく追って行くと、おおかた現時点での一つの事業計画書作成のフォームが完成されつつあることがうかがえる。また初心者でも起こしたい事業の目的と概要がほぼ決まっていれば、むしろ事業計画書を書くことによってビジョンが確かになり自らを客観視することができる。

事業計画書を提出される側の動機や価値観、チェックするポイントもほぼ同等とみなすことができる。ただし昨今、著しい社会変化において、その目的や用途によって、事業計画書にはより多用化が求められている。

事業内容を事業計画書の作成段階で、より深化させることにより、その他の事業との関連性を深め、ネットワーク化を推進する意味合いをも含ませること

など、単一の事業の計画を具現化するだけのものでは「事業」の「計画書」としては役割を果たせなくなっている現状がある。

各部署において部分部分の単一計画書を策定し事業別に進めることよりも、いくつかの事業をネットワーク化し、全社計画をシステムティックにまとめ、コストダウンを図ったり、効率化・速効化を図ったりする視点も要求されており、事業を行う環境設定とそのため環境整備にも同じ視点が要求されるなど、事業計画を策定するに当たっての背景は急速に変化してきていると言えよう。

目的とする事業計画そのものを表すとともに、その事業の付加価値が何であるか、そしてそれらがどのような知的資産を生み出して行くのか、そもそも事業計画とそれを策定する企業（個人）と社会との接点が何で、事業の社会性はどこにあるのか。時のキーワードともいえる「ブランディング」「個人投資家」などと相対させてみれば、そういうものを折り込むことの価値と効果は絶大である。

本稿は、そうした事業計画書に求められるさまざまな条件において、最重要事項である事業理念の重要性を語りながら、それに基づく事業計画書の作成へのプロセスを、実務ワークを想定して説明していきたい。

その前提として、事業計画書は事業理念の具現化と事業理念が目指す価値創造のための手段であると定義したい。

2 理念の具現化手段としての事業計画書

東京ディズニーランドには、ウォルト・ディズニーが書き残したディズニーランドのプランニングドキュメント（ディズニーランド建設のための計画書）のコピーが展示してある。

そこには、彼のディズニーランド建設に向けての熱い思いが、豊富なイラストとともに書き綴られている。大人も子供も一緒になって、楽しめる夢の国の実現。そのためには莫大な費用と多くの協力者の存在が不可欠であった。

今や世界に誇るテーマパーク、ディズニーランドは、この一冊の計画書から

スタートしたと言っても過言ではない。やがてこの計画書を元に、銀行をはじめとする多くの共鳴者をつくり、ロスアンジェルス郊外アナハイムに広大な土地を確保し、夢の国を創りあげるために必要な技術者やアーティストを集めた。そして1955年7月17日、発案から25年目にして、彼はその夢を実現させたことはすでに衆知の事実である。この夢の実現は、ひとえにウォルト・ディズニーが持ち続け、事業計画書に盛り込まれた明確な理念があったからにはかならない。

今、事業計画書を策定しようとしているビジネスマンには、さまざまな夢や目標の根源となる理念があると想定できる。

“新しい商品やシステムを市場に投入することで利便性の高い快適な生活の輪を広げて欲しい。画期的な事業で起業し、その仕組みを世界に広げることで通信革命を起こしたい。独自のブランドを踏まえて事業化し、独自の世界観を伝えたい……。” それら各々のさまざまな理念に基づく計画の実現こそが、事業を始めようとする人々の夢の国の実現なのである。

筆者たちは、このウォルト・ディズニーのエピソードを知り、興味を深く覚え、自分なりの夢の国の実現という思いで事業計画書を書くという業務に携わるようになったという経緯がある。

そして何年にもわたってさまざまな事業計画書の作成に関係してきた中で、体験的に確信したのは、やはりこれからの事業には、明確な理念が必要であり、事業計画はそれに基づいたものでなければならないということである。

数年後はペーパーレス社会へと向かい、事業計画書もブラウザ上で展開する時代が来る。また金融システムや企業の組織そのものの変化によって、事業の概念も変化し、多様化せざるをえない。事業計画書そのものの在り方が変化しても、基本はやはり理念の具現化手段としての事業計画書である。

3 事業計画書のとらえ方

書籍や辞書類によると事業には2つの意味合いがある。

一つは社会的に意義のある仕事を指してそれを事業と言う。福祉事業や文化

活動事業、奉仕活動がそれにあたる。もう一つは、営利を目的として、利潤追求をするために営む経済活動を事業と言う。

そうしたことを踏まえながらも、本稿では前述したように、事業計画書は理念の具現化を進めるための手段であるというのとらえかたをする。ここでは「事業理念」として企業活動としての事業の理念を中心に解説していくが、基本的には、あらゆる理念の具現化に事業計画書が存在すると考える。

つまり、事業を始める、事業を興すということは、一言で言えば理念の具現化のために「事を興す」ということにある。

もちろん新しい会社を設立し、新商品を市場に投入しようとする時も「事を興す」ことになるわけである。事業計画を作成するとは、事業理念を具現化するにあたって事を興すための計画を練るということ。事業計画書とは、そのためにその計画の内容を第三者に理解を求め、納得・共鳴・賛同していただけるようにドキュメント化したものと考えるべきである。また、別の言い方をすれば、夢（理念が目指す目標）の実現化を目指した「未来設計図」であるとも言える。

事業理念はひとつの価値基準を表わし、その価値は事業を行うという行為を通して具体的な形として市場に展開される。

事業活動から生まれる利潤はひとつの大きな価値である。事業活動を通して市場に送り出された商品、技術、サービス、システムなども価値である。それに付随して生み出されるブランドやスタイルも重要な価値であると言える。

4 目的に合わせた事業計画書づくり

事業計画書を事業理念を具現化する観点から「事を興すための未来設計図」としてとらえてみれば、さまざまな種類の事業計画書があることがわかる。

例えば夢にまで見た我が家を購入するという個人的なことも、実は立派な事業である。家を購入するための基本的な考え方（理念）からはじまって、生活のあり方の変化への対応や、購入することのメリットや予算計画を考えていか

なければならない。こうしたことは、事業計画書の作成プロセスと何ら変わらないと言える。

また事業計画書はさまざまな目的に合わせて作成される。一度できあがった事業計画書を、中身を差し替えながら、さまざまな目的に併用して活用する場合も多くある。あるいは、目的に合わせて、きめ細かく構成や内容・表現方法を変えている場合もある。さらに、経営の観点、商品の観点、社員の観点など、一つの事業計画を、さまざまな観点の異なるバージョンを作成する場合もある。

例えば、融資や投資のための事業計画書は、経営的な観点から事業における市場の優位性や競合との比較を含めて、数値的な要素のクローズアップがぜひ必要となる。一方、社内向けとして事業計画を社員の観点に立脚し、意気高揚と目標の共有化を図ることに主眼に置く場合もある。イベントや商品開発、ショップ開発、ブランド開発等も社内業務における事業であるから、そこで必要とされるあらゆる企画書は、いわば事業計画書であると言っても過言ではない。

逆に企画書は、事業計画書的な要素がなければ、うまく機能しないと言える。

事業計画書を広義で言えば、事業計画書は事業理念を具現化するにあたって「事を興す」ために明確な目的を持って作成されるあらゆるドキュメントなのである。ここでは、企業活動、並びに起業活動として事業計画書をとらえるが、同じ方法で、あらゆる計画作成に活用できると言える。

5 事業計画の背景と意義

事業計画（ビジネスプラン）を共有の情報ツールとして作成する事業計画書が登場したことと、世界的に近代化が進み、封建制から民主主義社会へと移行したことは密接に関係している。

封建社会における事業は、ヒエラルキーにおける頂点からの一方的な意向伝達の上に成り立つもので、その時代に作成された計画書類は、現代人が作成しようとしている事業計画書とは似て異なるものと言える。例えば大きな寺院づくりにしても、街の整備にしても、社会におけるトップダウンによって行わ

れたものであり、基本的にそれに付随する計画書としてのドキュメントは答えが先にありきで作成されるものであり、決して民衆（いわゆる商工者）の自由な発想から生まれたビジネスプランとは言えない。こうした種類のドキュメントは、どちらかと言えば提案書であることよりも法令・通達書、あるいはその計画を実行させるためのマニュアル・指示書であった。

他方、近代化が進み、人々がさまざまな目的で自発的に事を興すための自由な発案がなされるようになり、それを出資者や協力者に対してアピールする必要性から生まれたものが、本当の意味での事業計画書の始まりであったと言える。事業計画書は、基本的にボトムアップ的な性質を持った提案情報の共有化のためのドキュメントである。つまり、提案書であると同時に、稟議書や答申書であり、進言書であり、プロポーズのためのビジネスラブレターであるとも言える。言いかえると事業計画書は民主主義を基本とした近代ビジネスにおける象徴である。

さて、民主化と資本制経済社会が台頭するとともに、多くの起業がなされ、そこには多種多様な事業計画書が作成されることになる。特に権利社会とも言えるアメリカでは、ビジネスプランやビジネスアイデアを満載した事業計画書は起業家にとっては極秘事項を記載したドキュメントであり、事業における大きな役割を担ってきた。

ところが我が国では、バブル景気の頃までは、事業計画書と言えば、財務計画書と同意義としてとらえられ、仕組みやソフトの提案に対しては事業計画書としての価値を評価されない時代が続いた。この、バブルの時期での特徴としては、今度は財務計画書とソフトの部分が遊離し、何でもいいから体裁よくまとめられたプランニング・ドキュメントがあふれることとなった。要は、やることさえ明確であれば、中身はどうでもいいといった風潮があったように思える。この頃は、だれにも一度も読まれずに作成された膨大な事業計画書があふれていた。

また、もうひとつ我が国での特徴として、近代化が進行したにもかかわらず、能力主義ではなく終身雇用を基本とした階級的な意味での企業内封建制が根強く存在し、自由な発想を踏まえた事業計画書がなかなか作成されなかったとい

う傾向もあった。

そして現在。経済が低迷し、終身雇用伝説が崩れ去り、ベンチャー企業が林立する中、目的に合わせたきめ細かな事業計画の存在が必要とされる時代が到来した。今後は、事を興す上で、事業計画書をうまく活用していくことが求められるようになると同時に、コーポレート・ブランディング確立の必要性とともに理念をいかに事業計画に反映させていくかが重要となると考える。

6 事業計画書の種類

事業計画書と言われるものには、下記のようなものがある。

- ・新会社、あるいは事業部の法人化等に基づく会社設立のための事業計画書
- ・新規事業立ち上げのための事業計画書
- ・現行の事業の拡大や充実化、継続維持のための事業計画書
- ・分社や合併等を行うための事業計画書
- ・企業の内的外的組織変更や整理のための事業計画書
- ・人材教育や社内啓蒙活動を事業としてとらえた事業計画書
- ・社内社外プロジェクト推進に伴うプロジェクト事業計画書
- ・IR（情報開示）を事業としてとらえた事業計画書
- ・CI等、アイデンティティ計画推進のための事業計画書
- ・新技術、並びにそれに基づく製品化、及び製造プランに関する事業計画書
- ・新しい商品やブランド、ショップ、サービス等展開のための事業計画書
- ・他社とのタイアップに伴う事業計画書
- ・市場戦略としてのマーケティング推進のための事業計画書
- ・販売システム等、新しい仕組み導入のための事業計画書
- ・販売促進、広報、広告等対外コミュニケーションに関する事業計画書
- ・社員やスタッフの自主的事業提案としての事業計画書
- ・企業、行政、団体等におけるイベント事業の事業計画書
- ・町おこし、村おこし等に関する事業計画書

- ・街造り、都市開発、テーマパーク等の開発計画としての事業計画書
- ・社会的運動、グループ活動に関する事業計画書、その他

7 事業理念について

事業理念とは、この事業がどういう考え方（思想）を踏まえてスタートし、何をを目指すのかを明文化したものである。企業理念、経営理念、施設理念、教育理念、クラブ理念、運営理念……。事業理念の他に、さまざまな側面で理念という言葉が存在する。理念はその企業の経営戦略の基礎にある哲学を反映したものであり、それがそれであるための必須条件を明文化し、それを関わる人々の共通の価値観・目標となるものであると言える。事業計画書に置き換えて考えてみると、この事業が創造し、今後存在し得る明確な証として、その基本的な考え方、思想、目指すものを表現したものが事業理念である。

以下、事業計画に必要な項目を整理しておく。

-
- ・なぜこの事業が存在し得るのか。あるいは存在する必要があるのか。
 - ・何をを目指すのか。どういう世界を創りだすことを目指すのか。
 - ・事業の基本テーマは何か。
 - ・それによってこの事業はどういう使命を持っているのか。
 - ・これは市場に社会に、クライアントやユーザーに、そして事業計画書を受取る人々にどのような貢献をするのか。
 - ・この事業計画の中で譲れない基本的なポリシーは何か。
 - ・この事業計画を進める上で大切にしていきたいのは何か。
-

ただし、これはあくまでも、必要と思われる項目を箇条書きにした一般的な例で、それぞれの事業の特性に合わせて、事業理念を構築していくことが必要である。例えばこれを自分自身に置き換えて考えてみると分かりやすい。自分は何のために存在（生きている）しているのだろうか。自分が生きていく上で

のテーマは何だろうか。自分は何を目指しているのだろうか。自分はどうあるべきだと考えているのか。自分に与えられた使命は何なのだろうか。自分は世界に社会に地域に会社に家族に知人に何を提供できるのか、どう貢献できるのか。自分がもっとも大切にすべきことは何か。

この考え方を、例えば自分の家（家の場合は家訓）や、グループに当てはめていって、では企業の場合はどうなのか、事業にあたっては……等を考えていくと、理念を理解しやすい。

また理念は、アイデンティティ目標である。アイデンティティの考え方は、エリクソンによって詳述された「自我同一性（アイデンティティ）」の中で、人の成長過程におけるアイデンティティの形成について論じられているが、企業戦略におけるアイデンティティ（例えば CI 計画等）のとらえ方に関しては、比較的表面的で現象面だけをとらえたものになってしまう傾向にある。

本当にアイデンティティの概念を事業計画にまで落とし込んでいくためにも、理念に基づく事業計画化が不可欠である。また事業理念は、事業計画書をつくり上げる上で、その方向性の基準となるものだが、それだけではなく、実際に事業推進を行っていく上での評価基準として不可欠なものである。

8 事業計画書の目的

① 共に事業を進めるパートナーとの共通の認識として作成する

資金を調達する人。初期営業を進める人。その他さまざまな手配をする人。事業は通常、何人かのチームで役割分担し、共同推進する。チームで推進するにあたって、事業理念を共有している必要がある。チームにおける理念の共有は、事業に対する共通の価値観と認識を保有することになる。つまり事業計画書は事業の理念を共有するとともに、その示すベクトルに基づいた目標を明確にし、そのプロセス（スケジュール）を共有するものでなければならない。事業計画書は、事業計画を実務的に進めていくためのすべての行為における基本的評価基準であり、推進していくためのマニュアルであると言える。

② 社内におけるコンセンサスを得るために作成する

社内で新たな事業を興そうとする場合、社内のコンセンサスを得る必要がある。単に社内稟議としての事業立上げ承認を得るだけではなく、承認決定が役員会に図られる場合も多く、社外役員も含めた人々にコンセンサスを得ることが求められる。この場合、事業計画書は会社にとってのメリット（売上貢献、ロイヤリティーの向上、市場規模の拡大等）を重視する傾向にあり、そうした点を考慮にいたしたプレゼンテーション資料としての事業計画書を作成する必要がある。しかし、その根底には、提案しようとする事業の事業理念が明確でなければならない。なぜならば、個々の行動プランの是非の判断基準を示さなければ、社内における価値観や目標のベクトルにおける基準が不明確となり、事業推進そのもののベクトルが不明確となり、あるべき事業推進に支障をきたすことが考えられる。

③ 銀行等、金融機関からの融資を目的として作成する

最近、必要性が増大してきたのが、銀行等の融資の際に提出を求められる事業計画書である。仮に事業計画書の提出が申し込みに際しての必要書類に入っていないとしても、自主的に適切な事業計画書を提出することは、融資にあたって有利に働く可能性がある。この場合も、事業理念に基づいた戦略、並びに経営計画が明確になっていることと同時に、その裏付けとなる事業推進内容が現実的に事業理念を具現化し得るかどうか明記されている必要がある。

④ 投資家、出資者からの資金調達を目的として作成する

増資や資金調達にあたって、そのための投資家、あるいは出資者への事業計画書が必要となる。投資家、出資者は、事業計画書を判断材料に、自己の資金をその事業に投入する。昨今の事業投資においては、投機的な性格よりも、むしろ事業そのものへの共感を踏まえた投資が増えてきている。銀行等の融資を目的とした事業計画書の場合は、事業における継続性とそれに伴った確実な利益が問われるのに対して、投資家や出資者向けの場合、事業の拡大性と成長性をアピールする事業計画書に仕上げていかなければならない。

中でも投資家、出資者に対しては、事業に対する共感・共鳴を与えることが重要になる。そういう意味においても、事業理念は、その企業が何を目指しているのかを明確にするための判断基準となる。

⑤ 自分自身のビジョンをまとめ、推進するマニュアルとするために作成する

上記4つの場合は、事業計画を提示し共有する対象が存在したが、自分自身の事業推進のために作成する事業計画書が必要な場合もある。個人事業主等が起業を行う際に、自分の今後の事業推進の内容を確認するために作成されるものである。むしろこの目的で作成される事業計画書がすべての基本ベースとなり、目的に合わせた事業計画書が、それぞれにアレンジされ作成されていく。この場合、事業理念は自己確認として不可欠なものであり、それに基づいて自分自身のアイデアや考え方を的確にストーリー付けし、整理し、実現可能な範囲で具体的にまとめる必要がある。

9 事業計画書作成の上での留意点

① 独り歩きしても、理解を得られる表現に

広告企画や販売促進計画のプレゼンテーション現場用のドキュメントとは違い、事業計画書は独り歩きする可能性がある。一人よがりの表現や、一部の人がわからない単語やカタカナ語を多用することは絶対禁物である。計画書を読む人は、作成者の業種業態に関する情報や業務内容を何も知らないと考えても間違いではないだろう。中でも事業理念は、事業の考え方や内容についてのエッセンスを示したものであり、独り歩きする事業計画書の基本的なメッセージを伝える上でも不可欠なものである。

② 見やすい、分かりやすい、理解しやすい表現に

文章で綴る部分とチャートなどで視覚的に表現する部分のメリハリをつける。文章で簡単に説明すれば理解しやすいことを、むりやりチャート化して分

かりにくい表現になってしまっている事業計画書をよく見かける。フローチャートや図にする場合は、表現したい内容と仕組みをしっかりと体系化し、分かりやすく表現する必要がある。そしてそこで描いたものが、本当に独り歩きした時に、第三者に理解してもらえる表現になっているかを客観的な目で検証することが大切である。特に事業理念に関しては、単に文章として表記するだけではなく、理念理解を促進し得るチャートやイメージ画像などを活用すると効果的である。

③ 何を目指しているのか、目標と目的を明確に

事業を展開していく目的と成果目標は何かを明確にする。そしてそれらが事業理念といかに合致しているかを検証しながら作成していくことが必要である。第三者が読んで、要は何をを目指しているのかがわかるかどうか。目的が複数ではなく、はっきりとピントが合っているかどうか。事業計画書の全体が、事業理念に基づくストーリーの流れとして目標に向かっているかどうか。また計画倒れになるパターンとして、目標値が現実と比べて高すぎる場合もある。意図的に精神論的で高い目標値を目指すやり方も手法としてはある。しかし、実際に活用する事業計画書としては非現実的であり、こうした背伸びした計画書づくりをする無駄は省くべきである。

④ 裏付けを明確に

裏付けは計画書の信憑性を成り立たせる上で、不可欠な要素である。なぜそういうことが言えるのか、何が根拠なのかをしっかりと押さえておかなければ、計画書をプレゼンテーションする場において明確に対応できないだけではなく、実際の計画推進において、不都合が生じる。例えば、市場の背景が正確に把握されているのか、本当にそうなのか、何を根拠にそうなのか、資金的な裏付けは、人材や組織的な裏付けは……など、計画書に盛り込むか盛り込まないかは別として、計画書作成の段階において、準備しておくべきである。

⑤ スケジュールと推進体制、予算は必須

実は一番大切な要素にもかかわらず、提案する内容とアイデアと方法論だけに終始してしまう事業計画書が見受けられる。大切なのは、それをいつまでに実現させるのか、どういう手順で推進するのかを伝えるためのスケジュールである。それを誰がどういう役割分担で、どう進めるのかという推進体制。そして進めるための予算計画である。予算計画は必要に応じて、事業推進に伴っての売上計画や利益計画、広報・販促計画、その他経費計画あるいは資金調達計画、さらには返済計画なども添付する必要もある。さらには推進体制計画に基づいて人員計画を踏まえた予算計画も考慮しなければ、プロジェクトで事業を進めていく場合、関わる人の自己負担などということになってしまいがちである。

10 事業計画書作成の実際

事業計画書を作成するプロセスについての解説は、従来から多くの書籍等によって語られてきた。しかしながら、あえて再度、事業計画の構成について述べるのは、事業理念に基づいた展開という観点で語られる事業計画書策定についての情報が皆無に等しいことがわかったからである。以下に述べる事業計画書の構成は、理論に基づくものというよりも、我々の今までの経験に基づく標準的な事業計画書を、事業理念の視点で再構成したオリジナルである。

「表紙」ページについて

何10ページもの計画書でも、効果的な構成の表紙は表紙だけで中身の内容だけではなく、事業に取り組むにあたってのセンスなどがわかってしまうとさえ言える。当たり前のことであるが、あえて確認のために言えば、表紙は事業計画書の顔であることは間違いないと言える。

表紙で何を伝えるのか。センスの良さであるか。内容が非常に論理的であることを伝えるか。それともきっちりとしていること、夢があること、信用があ

ること、楽しいこと、画期的なことを伝えるのか。なによりも、ここにも事業理念の基本的なポリシーに基づくアイデンティティが反映されていることが望まれる。例えば自然志向・人間性重視の事業理念を掲げながら、事務的で無機質な表紙の表現は、事業そのものの考え方を伝えることと反することになってしまう。どこに何を伝えるのかで、表紙のあり方が決まる。行政に提示する事業計画書の表紙と、投資家に提出する事業計画書の表紙、あるいは協力者に提出する事業計画書の表紙は異なる。

ただ大きな文字サイズで「〇〇株式会社・事業計画書」だけでは、インパクトもなく、訴求効果も期待できない。「〇〇にあたっての〇〇事業計画書」とする。あるいは「〇〇の実現に向けて〇〇事業計画書／〇〇プロジェクト」。あるいは「〇〇を〇〇するために。〇〇の実現と〇〇必達を目指して・〇〇中期3ヵ年事業計画／〇〇プロジェクト」。これでかなり内容が明確に伝わる。ただ、文章になってしまうほど、長い飾り言葉は、逆効果であるが。

これらのワードを、どのように並べるか、フォントの種類やサイズ、バランスをどうするかを選択も、事業計画書の第一印象による評価という基準で、重要な要素である。年月日は提案される日で必ず記入する。10ポイントぐらいの小さな文字で充分である。計画者が個人の場合は著作者名を、法人の場合は社名、並びに事務署名と必要に応じてセクション名を記入する。また、カラーにするのか、あえてモノクロにするのか。あるいは紙質についても考える必要がある。表紙だけ、少し厚めのカラー用紙を使用することで、質感をずいぶん向上させることができる。

「序説」ページについて

「事業計画書を作成するにあたって」や「私たちの思い」、あるいはもっと単純に「前書き」などのページである。この部分を、本編に付帯する前ふりページぐらいにしか扱っていない場合をよく見かけるが、実はプレゼンテーション効果を考えると、非常に大切なページなのである。ここは事業に対する強い思い入れ、情熱を明瞭に語る必要がある。あるいは、文学的表現をしてもいいページである。ただし自由な表現の中で語りながら、「だからこの事業計画をつく

りあげた」という動機が説得力ある表現で明記されていることが必要なのである。

「目次」ページについて

目次は、単に事業計画書のページ検索のために作成されるものではなく、事業計画書の全体の構成や流れをうまく解説するための役割がある。「今からご説明することはこのような内容です」と、目次のページを開きながら説明できるものであれば理想的である。言い替えると、事業理念から戦略、及び具体的なアクションプランにどのように落とし込んでいくかを明確に表現するページでもある。そのために、箇条書きで目次を作成する場合でも、大きなタイトルや中表紙と、それを解説するページが明確に区別してわかるような表現工夫が必要である。例えば、大きなタイトルを少し大きく濃い目の文字にするなど、目次のページを見た時に、視覚的に全体がすぐに把握できるようにする。また、ボリュームのある事業計画書などの場合は、事業理念に至る経緯と事業理念からの落とし込みをフローチャートとして作成し、ページの内容を書き込み、全体の流れがよりよくわかるような工夫も大切である。

「事業理念」ページについて

事業計画書はまず事業理念をしっかりと踏まえていることを表明するためにも、極力冒頭のページに構成することが望まれる。前述した事業理念モデルに、推進しようとする事業にあてはめて考察してみると、おおよその事業理念内容をまとめていくことができる。前述した事業理念の箇条書きに関しての内容はあくまでも一般論であり、例えば「基本理念、ミッション、目標……」などと項目別に分けて表記することも考えられる。基本的に自由表現物であり、ルールは存在しない。その中に興そうとしている事業の思想、考え方、目指すもの、価値観が込められていればそれで問題はない。もちろん長い文章にしろなくとも明確な価値観を共有できるものであれば、1行でも一言でもかまわない。例えば、某企業が設定したバラエティショップの事業理念は「お客様も楽しく、仕入れ先も楽しく、お店のみんなもとても楽しく、とにかく楽しいショップづくりを目指している」というものである。

これはある種、展開しようとしているお店のコンセプトでもあり、事業コンセプトでもあり、そして事業理念としても、実にわかりやすいと評価できる。

「事業概要」ページについて

事業概要は、それぞれの事業計画書のケースに合わせて、冒頭に持ってくるパターンもある。「これからご説明する事業計画の概要を述べる」といった意味合いである。あるいは、最後にまとめとして掲載するパターンである。「今までお話をしたことをまとめる」といった意味合いである。

実際に、このページは、事業の全体像が明確にわかるものでなくてはならなく、事業内容に関する情報のエッセンスが、ここにすべて記されているものである。「お忙しい方は、このページだけを見ていただけると事業計画の概要がご理解いただける……」と言えるものであれば理想的である。

事業概要に必要な項目

- 事業主体についての情報（社名、部署名、所在地、電話番号、FAX 番号、Web サイト、E メール・アドレス等）
 - 事業の内容の要約（どのような事業を行おうとしているのか）
 - 取扱商品・サービス・システム等
 - 事業名、商品・サービス・システム名等の名称
 - 事業を始める動機、目的
 - 事業を始める背景、経験、状況
 - 当事業のアピールポイント（セールスポイント）
 - 事業規模（予算規模、市場規模、スペース、その他）
 - 数値目標（売上高、利益、その他）
 - その他、株式、出資に関する情報や配当予想、あるいは施設や設備に関わる場合はその概要や仕様
-

「事業内容」ページについて

この項目に関しては、事業内容あるいは事業計画書の用途と提示先に合わせて、さまざまな表現方法がある。文章でわかりやすく綴るのか。あるいは順を追って箇条書きにするのか。事業内容の概略をチャートで表すのか。写真やイラストでイメージ訴求をしながら説明するのか。あるいはこれらの要素を併用するのか……。いずれにしても、必要なのは、要するにどういう事業を行おうとしているのかが理解しやすい表現になっているかどうかである。

「海外の顧客にインターネットを通して浴衣を販売するために、従来の販売部門から浴衣ネットとして新たな事業部を立ち上げる」「量販店のお客の提案を情報として入手し、それを実現化させていく仲介者となることで、量販店との協業体制を強化する」「インターネット上にバーチャルなオフィス街をつくり、入居者間のビジネスワークを支援する事業をスタートさせる」など、ヘッドコピーでわかりやすく説明することも必要である。また、その中には事業形態や事業規模、並びに顧客ターゲットを記載することも必要である。顧客ターゲットに関しては、明確な絞り込みがなされる場合と、実際に働きかけようとしているターゲットとは実は別のターゲットを狙っているという場合もある。例えば教育関連の事業で言えば、イメージも表現方法も中高生等に向けたものであるが、実は本当の狙いは母親であるといった場合である。あるいは女性に働きかけながら、本当に欲しいターゲットは、女性が興味を持つことによって、心が動かされる男性顧客が本当のターゲットであるというような場合である。

「市場性」ページについて

この事業が、いかに市場に求められているのか。あるいは、いかに新たな市場を創造する力があるかを実証しなければならない。何よりも、事業推進に基づく市場への働きかけのベクトルが、事業理念と合致している必要がある。まず、社会的背景についてリストアップしてみると、

- ・職業の男女格差が減少しつつある。
- ・経済状況の変化に伴って、よりリーズナブルでありながらより長く使えるものが求められている。

- ・健康への関心が高まり、オーガニックな食生活が一般化してきている。
- ・インターネットが普及し、地域や肩書きを越えてコミュニケーションできる環境が整いつつある等である。

次に、行おうとしている事業の業界とその周辺についてリストアップすると、

- ・〇〇サービスの多様化により、顧客の幅が狭まっている。
- ・技術革新が進み、従来とは違い容易に〇〇を提供する体制が〇〇〇業界で整いつつある。
- ・異業種の〇〇への参入が激化している等である。

その他、従来の事業の現状や、地域的な状況についての市場性について検証してみる必要がある場合もある。そうした状況を踏まえて、だからこれから行おうとする事業には確実に市場性があるという論理に持っていかなければならない。また市場性を訴求するにあたって、それに該当する既存のデータ資料、あるいは、事業計画書を作成するために行う独自の調査結果なども資料に付加、あるいは別途添付すると、市場性の裏付けとしてより信憑性のある計画書を作成することができる。

「競合との比較」ページについて

事業内容によっては、始めようとする事業の競合と、それと比較した場合の差異について訴求することも必要である。まず競合との比較を論じようとする時、事業理念の独自性を訴求しなければならない。事業理念は当事業が展開しようとしている唯一無二の価値であり、競合との相違を明確に現わすための基本軸となり得る。そして、それを踏まえて、競合と比較し、当事業をクローズアップする場合、3つのアプローチがある。

第1は、競合と同じ要素を比較し、その個々の部分が優れていることを訴求する特化優位点型比較。機能的に優れている、品質が優れている、デザインが優れている、メンテナンス体制が整っている、販売網やフォローアップネットワークが優れている、価格がよりお手軽、使いやすさで優れているなどである。家電製品や自家用車、食品など、同じようなものが多数の企業から出ている場合などで考えるとわかりやすい。

第2は、競合相手との要素や部分を比較するのではなく、全体、あるいはそこから生み出される結果を比較し、トータルに見て優れていることよりも相違点を訴求する相違点型比較。規模が競合と全然違う、方法が違う、視点が違う、切り軸が違う、テイストが違う等である。イベントの形、映画コンテンツ、音楽コンテンツ、ファッションデザイン関連等を考えるとわかりやすい。

第3は、同じ土俵で比較するのではなく、競合とは違うことを強調し、いかに違うことで市場的価値を発揮するかを訴求する異種市場性型比較である。これは今までになかったような商品、サービス、システムが、新たな市場を創造する場合である。もちろん、これらをうまくミックスさせて、事業の競合相手と比較した場合の優位性を訴求する場合もある。いずれにしても、これらの競合相手との比較は、事業理念に基づくベクトルに沿ったものであることが望まれる。

「事業目標」ページについて

目標は目的を果たすために達成すべきひとつの達成値であり、明確な方向性を示すまさに「標」であると言える。事業理念は事業が目指そうとしている理想の最も基本的な目標であると言える。それは、事業の思想的目標であり、アイデンティティ目標である。ただし、ここで言う目標は、最終達成目標としての事業理念に至るプロセスとして、時系列的な特異点における目標を表わしている。この目標には2つの側面がある。

一つは数値目標である。数値的な計画は事業計画書の後半にその詳細を添付するが、ここでは主たる目標を掲げる。「〇〇年、総売上〇〇億円必達！」や「利益率〇〇%を目指す」など、事業計画の内容によって、もっともアピールする項目が選ばれる。時には人員目標や商圈規模目標、シェア目標などが記載される場合もある。こうした数値目標は、目標達成までの時系列で、わかりやすいグラフ化を行うと、より視覚的にアピールするものになる。さらに、グラフと連動させながら、その時々、何をするのかを並記すると効果的である。

もう一つは、イメージ目標である。イメージ目標は、目標達成時の内的外的イメージを伝えるものである。内的イメージ目標としては、どうありたいか(ど

のような事業展開イメージを目指しているのか)を伝えるものであり、外的イメージとしては、どう思われたいか、どう受け取られたいかを伝えるものである。これは、事業におけるアイデンティティ目標を達成する一つの特異点におけるイメージを具体的に表現しているかどうかが問われる。イメージ目標は、文章として表記されるだけでなく、必要に応じてイメージ図やイメージ写真、あるいはイメージ目標を想起させるようなイラストを活用することもある。

次に事業目標は「事業ビジョン」として表現されることもある。事業ビジョンは、事業理念の目指す目標値を限りなく具体的な形で表現したものであり、時には事業理念と特異点におけるイメージ目標をつなぐものとして作成される。また事業コンセプトも、広義の意味で事業目標であると言える。事業コンセプトは、しばしばストーリーとしてイメージ化されやすい形で表現されることがある。

事例として、1983年に新潮文庫から出版された「世界の名車グラフィティ・スカイライン」(岡崎宏司／編)の中にある「R30型コンセプト・ストーリー」である。このストーリーはスカイラインの開発者、桜井真一郎氏が、開発イメージとして綴ったものである。「戦場ヶ原の稲妻」と題されていて、一人の男が、仕事を終え、嵐の戦場ヶ原をスカイラインで彼女の所に向かうというドラマチックなものである。その中には、どういう人がターゲットなのか、どういうシーンに合うのか、どういった乗り方をしてもらいたいのか、どんな走りを体験できるのか等、R30開発に込められたまさにコンセプトのエッセンスがちりばめられている。特定車両の開発という事業に際して、このコンセプトストーリーは明確にひとつのイメージ目標を示したものであると言える。

「基本戦略」ページについて

事業計画における基本戦略は事業理念を具体的に展開するための手段であると位置づけられる。戦略とは簡単に言えば、限られた顧客を獲得するためのビジネス戦争を仕掛けるための方策、あるいはやり方を明文化したものである。

戦略という観点から見れば、事業理念も戦略的機能を有していると言える。

昨今、少ない生産物を顧客に分配する生産者主義から、あり余る生産量を限

られた顧客に提供する消費者主義社会に移りつつある。事業計画をつくりあげ
る中でも、戦略は重要な役割を果たすものであると言える。中には事業計画書
を見ると、基本戦略が社内のスローガンとあまり変わらないようなものもある。
「全社一丸となって、ひとりひとりのお客様の言葉に耳を傾ける」とか「上場
を果たし、総合雑貨商社から総合情報商社へと変換」などである。

戦争であれば、戦略は敵に見られてはまずいものである。実際、戦略を重視
している企業では、戦略は企業における最極秘情報として管理されている。戦
略は戦うためのいわば秘策・作戦である。そういう視点で、戦略というものを
考えて行く必要がある。中でも基本戦略は、戦略全体の基本となるものである。

基本戦略の評価基準としては

- ・まず基本は事業理念に合致しているか
(基本的考え方に合致しない戦略は無意味である)
- ・そして、それで本当に戦えるのか(戦略は戦うための秘策である)
- ・基本目標を達成し得る内容になっているか
- ・基本戦略に基づいて個別戦略からアクションプランに落とし込めるか
- ・そしてその基本戦略で事業が動くか(動けなければ事は興せません)

である。

何度も述べるように、戦略は事業理念を踏まえ、それを具現化するものでな
ければならない。基本戦略を前後のつじつま合わせにしてみまわないよう配慮
する必要がある。そして、もう一つの評価基準として、今からやろうとしてい
ることが特化して言えることなのかどうかである。この特化性も事業理念の特
化性と共通するものである。

「個別戦略」ページについて

基本戦略が決まると、それに基づいて個々の要素においてどのような戦い方
をするのかを明確にしたものが個別戦略である。例えばこのように考えると分
かりやすい。就職したい会社内に定するために「直接人事担当者を訪れ、いか
にこの会社に入りたいかを面接前日に直接出向き訴求することで、他の候補か
ら一歩抜き出る」というのが基本的な戦い方(基本戦略)とする。そのために

リクルートスーツではなく、ちょっと高い目のヤングエグゼクティブを感じさせるスーツを新調する（スタイル戦略）。履歴書だけではなく、学生時代に創った作品や自己アピールビデオを持参する（自己アピール戦略）。特に海外でのボランティア活動での成果と活躍を訴求する（キャリア訴求戦略）。これらが就職活動における個別戦略である。個別戦略は、事業における基本戦略を具体的なアクションプランに落とし込む上での基本的な指針となる。ここでも、基本戦略から個別戦略に落とし込むプロセスで、常に事業理念の評価軸に合致しているかどうかを注意深く検証していく必要がある。

■経営戦略

その事業を推進するために、経営的な観点で何をするのか。経営的にはどういう位置付けと考えるのか。事業の柱とするのか。パイロット的な事業として立ち上げるのか。既存の事業と連動させながら企業力を強化するために展開するのか。経営戦略という言葉の定義として、経営に関するすべての事項を包含することがある。しかし、ここでは経営行為を事業活動のひとつの要素としてとらえ、個別戦略として位置づけている。

■商品戦略

品質、デザイン、価格、機能、性能、構造、量……何によって戦うのか。その商品で勝てるのか。どこに工夫をするか。何が今までと、どこが競合するのか。商品は事業展開の成果物のひとつであり、事業理念に合致しているかどうか非常に重要である。事業理念の示すベクトルに合致しない商品展開は、事業計画そのものを根底から否定することになり、事業に対する信頼性を失墜させることになってしまう。

その評価は生活者が明確に下す。例えば、自動車メーカーの熱心なファンが離脱していく時の理由として「最近、あのメーカーは、あの会社らしくない」という言葉を聞く。その「らしさ」こそが、事業理念を象徴するものであると言える。

■ブランド戦略

コーポレートブランドを基本とした展開をするのか。独自のブランド展開をするのか。ブランドをシリーズ化するのか。そのブランドは他商品へも展開し

ていくのか。ブランドコンセプトは何であるか。ブランドが提供する世界はどのような世界であるか。なぜそのブランドなのであるか。ブランドは事業理念を如実に表現するものである。特にコーポレートブランドの場合、ブランドコンセプトが事業コンセプトである場合もある。

■流通戦略

どのルートで流通させるのか。あるいはどのような流通システムをつくるのか。どこへ流通させるのか。流通先からどのようにして市場（顧客）に流すのか。流通の戦略は、事業の社会への関わり方であると言える。この関わり方も、事業理念と深く関わっているものである。

■営業戦略

どのような営業体制で展開するのか。どこが営業を担うのか。あるいは現状の営業体制とどのように関連付けるのか。その営業方法で勝てるのか。あるいは営業をしないという方法はあるのか。営業も生活者や社会・市場との接点として重要な要素である。

■販売戦略

どのような形で販売するのか。その販売方法は競合とはどう違うのか。なぜその販売方法を採用するのであるか。どこで販売するのか。誰が販売するのか。

■販売促進戦略

販売をバックアップするために何をどのように展開するのか。どのようなツールが必要であるか。パンフレット、リーフレット、ノベルティ、ホームページ……。どのような活動が必要であるか。販売会、イベント……。それらの割り振りは、誰に伝えるのか。以下、広告戦略、広報戦略ともに、市場に対する重要なコミュニケーション手段である。コミュニケーションは、事業理念をさまざまな方法で伝えるものであり、コミュニケーション戦略として設定することも十分ある。

■広告戦略

どのメディアで広告しうのか。電波、新聞、雑誌、看板……。なぜそのメディアを活用するのか。その効果をどの程度期待するのか。それらの割り振りは、誰に伝えるのか。

■広報戦略

どのように広報を進めるのか。プレス・リリースにはどのように記載するのか。パブリシティをどう活用するのか。会社としてどのように広報するのか。誰に伝えるのか。

■製造生産戦略

どのような方法で製造するのか。誰がどこで製造するのか。なぜであるか。それは画期的な方法であるか。あるいはどう既存の製造システムを活用するのか。効率化は。品質管理は。

■人員人材戦略

この事業のために誰がどのように動くのか。どこにどれだけの人員が必要であるか。その人員を確保するためにどのような方法をとるのか。あるいはその人員をどう育てるのか。

事業理念は人員人材を評価するための基本軸として重要なものである。

■組織戦略

この事業のために組織体制をどのように組み立てるのか。社内で新たに事業部を立ち上げるのか。あるいは分社するのか。または部門を越えたプロジェクトで推進するのか。

「アクションプラン」ページについて

個別戦略に基づいて、実際に動くための「具体的な行動計画」がアクションプランである。例えば「ネットワークに特化した人材を確保し、独自のシステム構築で事業推進管理を一元的に行う」という個別戦略があったとする。そのために「ヘッドハンティングのための他社人材データを入手する」「ターゲット人材に対して働きかける」「オリエンテーション資料を作成する」「説明会は個別面接方式で行う」「システム開発チームを結成する」……など、個々のプロセスが考えられる。これらのひとつひとつがアクションプランである。

さらに実務レベルでは、もっと詳細なプランに落とし込んでいかなければならない場合もある。例えば、上記の例で言えば、他社人材データをどのような方法で入手するのか、入手したデータをどのように集約し個々のデータをどの

ように判断していくのか等を取り決めていかなければならない。これは個別アクションプランとしてそれぞれの担当者が別途、作成することもある。ここで必要なのは、それを、だれが、何を、いつまでに実行するのが明確になっていることである。アクションプランはこれをしっかりと押さえていなければ実際に事業を動かすことはできない。ここでは、個別戦略ごとにアクションプランを作成していくという説明をしているが、必要に応じて、個別戦略を個々の施策に落とし込んでから、アクションプランを作成する場合もある。

アクションプランを完遂することで、個別戦略が機能し、個別戦略が機能することで、基本戦略が機能し、さらにはそれを踏まえて事業目標や事業ビジョン、事業理念が達成できるのである。

「推進スケジュール」ページについて

ある種、アクションプランは事業展開のための個々の業務のスケジュール管理を行うものである。しかしながら、アクションプランはあくまでもやらなければならない業務を視点に作成されたものであり、全体の事業計画はどのように進んでいくのかを明確にするための推進スケジュールが別途必要となる。推進スケジュールは必要に応じて、さまざまなスパンで作成される。

- ・事業の立ち上げまでの推進スケジュール。
- ・事業が立ち上がってから3ヵ月の推進スケジュール。
- ・年間推進スケジュール。
- ・中期3ヵ年推進スケジュール。
- ・長期5ヵ年（あるいは10ヵ年等未来構想としての）推進スケジュール。

など、細かく別々に作成することもある。

推進スケジュールは基本的にアクションプランと連動した内容で作成される。その中でアクションプランに基づいて個別に行われている業務が、どこで連動し、どこで合流するのがわかる推進スケジュールとして図式化されると、実際の推進の中で、それぞれの分担に伴った業務の相互確認をしていくことができる。また必要に応じて、推進スケジュールは、売上計画や投資計画などの数値計画と連動して作成されることもある。

このように推進スケジュールは、事業推進におけるあらゆる要素を時間軸にわかりやすく記載したダイアグラフであると言える。

「事業推進のための組織体制」ページについて

「日常業務が忙しくて、新しい事業計画を進めることがなかなかできない」という話をしばしば聞くことがある。あるいは「新しい事業推進の担当になつたけれど利益が上がるまでは社内では肩身の狭い思いをしている」といったこともよく聞かれる。他方、起業して事業を興そうとしている人も「資金を確保することで精いっぱい、結局は一人で推進する限界を感じる」という話も聞く。

事業をスムーズに推進していくことができるかどうかは、事業を推進していくためのチームワークが確立されているかどうかにかかっていると言っても過言ではない。そのために、特に新しい事業を推進するにあたって、推進のための組織体制を事前に確立しておく必要がある。また、特に企業内においては、推進のための組織体制に基づいて分掌（役割権限・分担）が明確になっているかどうかを確認しておく必要がある。これらの点が明確でなければ、肩身の狭い思いで新事業に取り組まなければならなくなるし、取り組むべき事業展開業務に誰も責任が持てない状態になってしまう恐れもある。そのためにも、はっきりと事業計画書の中で、事業推進のための組織体制について明記しておくべきである。そこで大切なのは、どのような組織体制で推進するにしても、必ず事業推進そのものの責任・権限者、並びに個々の推進業務についての責任・権限者を明記すべきである。仮にいくら非の打ちどころのない完璧な計画をつくりあげたとしても、「だれが」という主語がなければ、まったく無意味な計画書になってしまう恐れもある。事業は人が「事を興す」ために行うものである。

「事業推進の支援体制」ページについて

事業は一人の力で行うものではなく、さまざまな人や組織の能力、機能、バックアップがあって成り立つものである。組織体制は、推進のための仕組みであるに対して、支援体制は、その組織を意図した通りに機能させるバックボーンであると言える。事業推進の支援体制には下記のような要素を盛り込むこと

が考えられる。

■推進責任者（事業・経営者）

事業を興そうとしている人の（つまり事業計画書を作成する主体）、経験（キャリア）や能力、実績など。起業の場合は、創業者のプロフィールである。

■共同推進者

つまり推進責任者とともに事業の推進にあたるチームメンバーの陣容、プロフィールである。起業の場合は、創業にあたっての共同経営者である。

■出資者・投資家

この事業に共鳴し賛同していただき資金を出資していただく人、もしくは団体・企業である。出資者・投資家は、単に資金を調達するだけではなく、時には共同推進者として参加する場合もある。

■協力者・協力企業

事業に必要な物的・システムの協力を行う人、もしくは団体・企業である。仕入先、コンサルタント、あるいは必要に応じて会計士、弁理士、司法書士、弁護士、広告代理店などもそれにあたる。

■顧客

お客は最大の支援者である。お客様の存在があるからこそ事業が成り立つということもできる。ここでは目標とするターゲットとは違い、具体的にリストアップし得る顧客を想定したものでなければならない。このリストは、この後、数値計画を立てる上で重要な要素となる。

■自社支援

企業内新規事業などの場合は、企業そのものの会社概要を含む既存特性を表記する。事業化にあたって、自社の支援体制なしには成り立たない。

「数値計画（財務計画）」ページについて

原資（元になる資金）がなければ、どのような夢ある事業計画も机上の空論となるばかりか、最初の第一歩さえ歩み出せない。利益が生み出されなくては、せっかくの事業も継続をすることも、目的を達成することもできない。数値計画（財務計画）は事業計画を立案する上でのコアであると言える。数値計画を

詳細に立てることを指して事業計画であるという見方すらある。しかし、事業計画は「利益さえ得られれば何をしてもいいのか」という話でもない。資金は夢ある未来設計図を実際に動かすエネルギーであり、数値計画は、エネルギーの供給と生産計画なのである。

事業計画書における数値計画の書き方に関しては、業種業態ごとに多種多様なフォーマットが存在している。また資金を他から調達する必要がある場合や、自己資金で運営していく場合などを考えても、そのとらえ方はさまざまである。そこで、ここではまったく一般論として、数値計画を組み上げていくためには、どのような思考プロセスを経なければならないかを簡単に説明する。

何をするから、いつまでにどれだけの資金が必要なのか。

■必要資金計画

事業を推進する上であるスケジュールに基づいて、どのタイミングに何を購入し、何に資金を投入するのか。その時に必要なその他のコストや人件費はどのようなのか。結局全体でその時にいくら必要なのか。これらを数値計画としてまとめたものが必要資金計画である。

■資金計画・資金調達計画

事業の推進に必要な資金を、いつ、どこから、どのような形で調達するのか。自己資金か。金融機関から融資を受けるのか。出資者を募るのか。投資家が資金を提供するのか。補助金を利用するのか。株式上場を考えて資金計画を立てるのか。これらを、資金調達先の明確化とともに時間軸を追って計画していくのが資金計画である。

■売上計画・利益計画、及び収支計画

いつどれだけの売上が見込めるのか。利益はいつからどれだけ上がるのか。利益率はどれくらい（何パーセント）か。売上や利益率は今後、どのように推移していくのか。その上で収支はどのように成り立つのか。これは数値計画の中でも基本目標と連動するもので、いわば目標達成に向けた数値的プロセスである。

その他、予測としての損益計算書や必要に応じて商品別販売計画書、エリア

別販売計画書なども作成することがある。

また、数値計画は、単に数値を羅列した表組だけではなく、重要な数値だけをクローズアップして、グラフやダイアグラムにデザインिंगすると、より視覚的にわかりやすいものになる。

添付・参考資料について

事業計画書は事業そのものの概要を示すものであり、事業の内容によっては、詳細に説明しなければならない事項もある。特に資金を集めるためには、事業計画書の内容の確実な裏付けとなる資料が求められる。必要な資料が少なくても済む場合は、事業計画書本体に直接綴じ込んでしまうという方法もある。が、通常の場合、添付・参考資料として、別ファイルに綴じ込んで提出する。資料には次のような種類がある。

・オープン情報資料

一般に社会に流布し、誰もが閲覧し得る資料。これは主に、新聞や雑誌から取得した情報、ホームページなどインターネットで誰もが閲覧できる状態である情報を意味する。例えば、社会的な背景であるとか、業界の動き、あるいはオープンデータ数値などを裏付けとして訴求する時に有効である。

・既存情報資料

社内、並びに関係者間で流布している資料。事業計画に関連のある社内活動の資料や、商品情報、ブランド情報などである。事業推進のバックボーンを訴求する時に有効である。

・新規情報資料

調査等、事業計画をつくりあげるために新たに作成した資料。事業計画をつくりあげる上で、しばしば独自の調査を行う場合がある。さまざまな手段を使った市場調査や、商品の耐久テスト、性能・機能テスト等のデータなどがそうである。また不動産に関連する事業ならば、物件の概要なども必要となる。

11 事業計画書の仕様

事業計画書は、中身が同じ内容であっても、その仕様によって、大きくイメージが異なる。何の目的でどこへ提出、あるいはプレゼンテーションする事業計画書なのかを考えて、仕様を決定しなければならない。10年ほど前、パソコンで事業計画書を頻繁に作成するようになりはじめた時期は、A3サイズで、多様なフォントを駆使した計画書が多かった。

しかし、Windows と Macintosh の関連性の問題もあり、最近の企画書は、カラフルになったもののフォントがほとんどMS系で、サイズもなぜかA4が大勢を占めているように感じる。そういう中で、あえてA3サイズのインパクトある事業計画書とするのか、時代の標準に合わせていくのか、仕様はケースバイケースでご判断すれば良い。さらに用紙を縦使いにするのか、横使いにするのかの選択もある。テキストベースの場合は縦、フローチャート等を多用する場合は横が書きやすい。

また、これからはペーパーレス社会になりつつあることもあり、例えばブラウザを使って全員に提案できるようなシステムや、PDF ファイルをうまく活用する方法、あるいはフラッシュ等を活用して、アクティブな事業計画書が一般的になる可能性もある。新しい事業計画書の仕様、提案方法、プレゼンテーションの方法など、そのものが、ひとつの事業提案としてアピールできるような演出方法も考えられる。

この節は、どちらかと言えば、従来からある一般的な事業計画書の書き方について述べてきたが、これを一つのたたき台にして、自由な発想で事業計画書づくりを行うことが望まれる。

12 その他、事業計画書を作成する上で考慮すべきこと

アイデンティティ計画について

さまざまな事業計画を作成する上で、並行して考えなければならないのがアイデンティティ計画である。企業活動においてアイデンティティ計画と言えばCI計画を示すことが一般的なようであるが、事業計画の中ではさまざまな観点でアイデンティティを考えていかなければならない。アイデンティティ計画が生み出す固有の価値は事業そのものの無形資産を形成するものであり、事業に命を与えるものであると言える。

ここではアイデンティティ計画の詳細の推進方法を解説することは避けるが、その全体像と種類について理解が求められる。

知的資産の保護について

事業計画書に基づいて事業計画を進める上で、ぜひ考えておかなければならないのが、その事業に関わる知的資産についてである。事業推進における知的財産権とは、創造活動を保護する権利である。知的資産を保護するということは、事業推進における無形資産を保護することであり、事業固有の社会的な存在価値やロイヤリティを保護することにもなる。新商品を自社で開発し、市場に投入する場合、その商品の工業所有権としての特許取得のための手続きを行っているだろうか。事業計画の中で新たな施設名やショップ名、あるいはコーポレートブランドを含むブランドを開発する場合、事前に商標はしっかりと調査し、出願手続を行ってだろうか。もちろんそれに付随するシンボルマーク等の意匠登録も必要である。また、商標・意匠登録に関しては、分野別に部類があり、今後、その商標・意匠をどの分野に展開していこうと考えているかを十分考慮して権利を取得する必要がある。また、文章やビジュアル（絵）などのクリエイティブな著作物に対しては著作権を取得しておく必要もある。コンピュータのソフトウェアなども、この著作権の対象となる。

さらにビジネスモデルや新しいシステムについての特許取得制度もある。これらは、せっかく事業を展開しようとする時に、競合他社が無断で使用するによって、不都合が発生することを防ぐ。

事業計画書のドキュメントデザイン

近年、プレゼンテーション用の企画書は、さまざまなデザイン的な工夫がなされたものも出てきたが、事業計画書となると、どうしても事務的な文章中心のドキュメントとなってしまうがちなのである。しかし、最近では多彩な表現が可能なソフトも揃い、事業計画の主旨をうまく伝えていくために、効果的なフローチャートを活用することができるようになった。事業計画書のデザインに関しては、本稿でご説明した事業計画書の一般的構成を参考にし、目的に合わせた最も効果ある表現方法をとるべきである。

リレーションズワーク

本稿では事業計画書の書き方について、ほぼ全般的な説明を行ってきた。本稿に書いた内容をアレンジしながら、一般的な事業計画書は書き進めることができるはずである。しかし、その背景に考慮しなければならないこと、やらなければならないことが数多くある。特に事業はスムーズなリレーションズワークによって成り立つと言っても過言ではない。中でも最近では、事業や企業の情報を積極的に投資家や出資者・株主に開示していく IR の大切さが叫ばれている。IR も含め、事業計画を進めるにあたっては、下記のようなリレーションズ計画について考えておこう。

IR (インベスター・リレーションズ)

投資家、出資者・株主に対するコミュニケーション。自社株(資金)という商品のマーケティング活動。

PR (パブリック・リレーションズ)

一般社会や市場・地域に対するコミュニケーション。共感の市場浸透活動。

CR (カスタマー・リレーションズ)

客や利用者に対するコミュニケーション。情報の共有化によるロイヤリティの確立。

TR (チームカンパニー・リレーションズ)

協力企業、関連会社、外部ブレーンに対するコミュニケーション。確固

たるバリューチェーンの構築。

ER（エンプロイヤー・リレーションズ）

スタッフ、社員・従業員、従事者に対するコミュニケーション。基軸となる共通の価値観の確立。

13 結 び

日常生活を送っているその心の奥で、多くの人がひそかに大きな夢を抱いている。ところが……できるわけがない。自分の力ではどうにもならない。そんなことを考えても夢物語だ。つついそう考えてしまがちである。事業計画書の作成はそれらを実現させ、世界を変えていくための重要なツールになるものである。

特に現代の世界は皆がよりよく生きていくために工夫することが求められている。また、ネットワーク社会の形成により従来困難であったことが可能になっている。本稿は、経営活動における事業計画をドキュメントとして訴求するための事業計画書作成について述べた。無論メソッドは身近な夢から大きな夢の実現まで、さまざまな夢の実現に活用できるものである。

参考文献

- ①『アイデンティティ』E.H.エリクソン（小此木啓吾訳）誠信書房、1973
- ②『分析力101の法則』高橋般著、日本実業出版社、1980
- ③『企画力』多湖輝、塩田丸男著、パンフィカ、1982
- ④『企画のための基本百科』日本能率協会、同出版、1983
- ⑤『コンセプト・メイクの技術』平林千春著、実務教育出版、1991
- ⑥『実践 IR／自社株マーケティング戦略』三ツ谷誠著、NTT出版、2000
- ⑦『コンセプトデザイン』竹島慎一郎著、毎日コミュニケーションズ、2000

註)本稿は、平成13年度関西大学重点領域研究助成「IT革命と電子商取引および電子的決済の発展動向ならびその影響および潜在的諸問題の研究」に対する助成金による研究成果の一部である。