事業計画を作ってみよう！

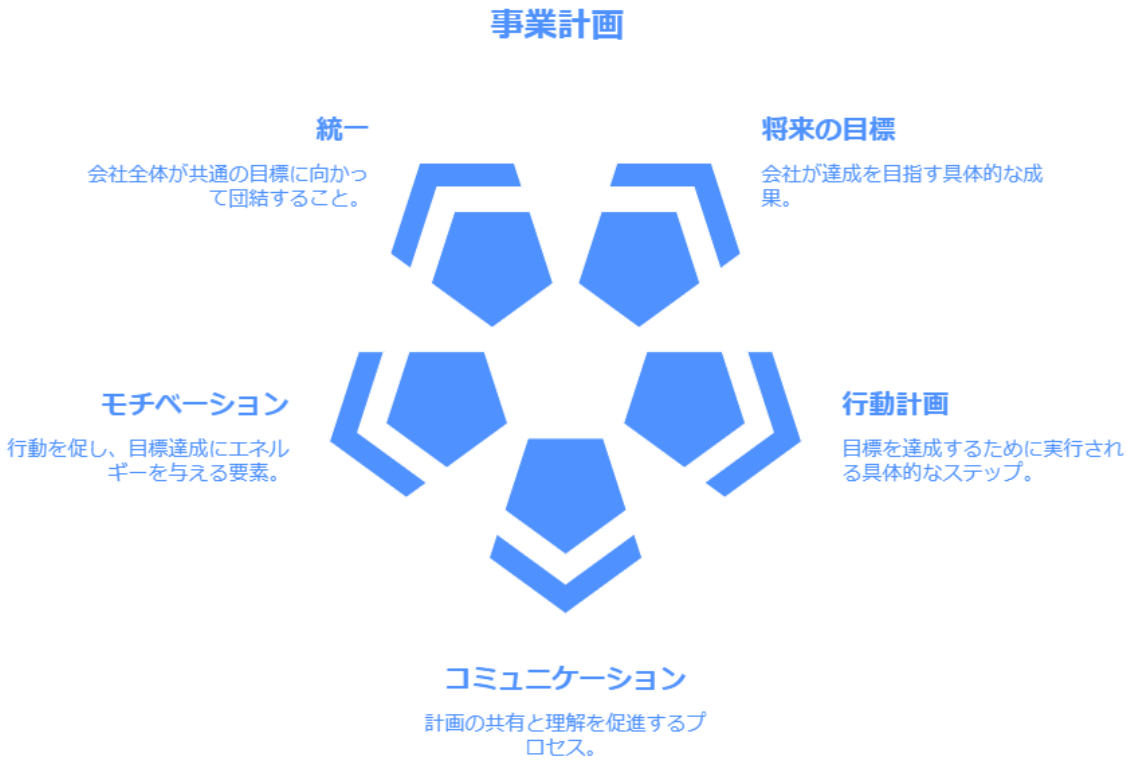
変革者・作家　島田慶資

事業計画をつくる本質

事業計画は単なる数値目標ではありません。組織全体で共有する将来の具体的な姿であり、目標達成への具体的な道筋を示すものです。確かに、補助金申請や融資相談といった外部要因がきっかけとなることは多いものの、本来の意義は、経営者自らが将来の展望とそこへ至る方策を明確に語ることにあります。

計画を言語化し共有することで、目標は具体性を帯び、行動への意欲が高まります。優れた計画は好循環を生み出し、その効果は経営者だけでなく、従業員さんや両親・家族、金融機関など関係者全体に波及します。

特に中小企業では、日々の忙しさから**みんな**との対話が限定的になりがちです。親子経営においても、時として互いの考えを十分に理解できていないことがあります。事業計画の策定過程は、数値計画の作成にとどまらず、関係者間の相互理解を深め、納得感のある行動を導き出すための貴重な対話の機会となります。**魂のこもった事業計画を作るならば、組織全体が一つの方向を向いて進んでいく力が育まれ、確実な成長が実現できます。**



中小企業・フリーランスほど売上に貪欲であれ

中小企業やフリーランスの経営で、経費削減に走るのは誤りです。なぜか？そもそも無駄な経費など存在しないからです。

生き残るための利益を確保する唯一の道は、売上を増やすことしかありません。どんなに素晴らしい理念や方針を掲げていても、売上が立たなければ単なる寝言です。現実は容赦なく、売上不足は即座に資金繰りを直撃し、創業資金はみるみる目減りしていきます。気づいた時には、もう後戻りできない崖っぷちに立たされているのです。

市場には、お客様とライバルしかいません。そして購入の決定権は、お客様が 100%を握っています。自社にはたった 1%の決定権もないのです。にもかかわらず、多くの中小企業やフリーランスが、お客様を「選り好み」している現実があります。これほど愚かな判断はありません。まだ経営が安定していない段階で、自らの可能性を狭めているのです。

お客様から「こういうのがあったらいいのに」と言われたら、それは「こういうのがあれば買います」というサインなのです。この時「自分には無理だ」と考えるのではなく「どうすれば実現できるか」を考えることが重要です。すべての機会を大切にする。お客様のニーズに自分と自社を合わせていく。それが成長への道です。

中小企業やフリーランスは、文字通り「何もない」ところからのスタートです。人もいない、設備もない、お金もない、お客様もいない、信用もない、知識も技術も不十分—完全な「ないないづくし」の状態です。こんな状況で自分のプライベートや理想の働き方を優先しようものなら、瞬く間に経営は破綻します。

経営者に労働基準法は適用されません。24 時間 365 日、働き続けることが求められます。「ないないづくし」から這い上がるには、徹底的に労働時間を投じて技術を磨き、泥まみれでお客様を開拓し、お客様満足を勝ち取っていく以外に道はありません。

技術が身につき、固定のお客様がつき、経営が安定するまで—それまでは経営者一人の力で稼ぎ続けなければなりません。

自分で選択した人生です。言い訳は通用しません。24 時間 365 日、お客様のためにすべてを捧げる覚悟。ライバルを圧倒するお客様満足の追求。売上に対する執念。お客様視点での価値創造。これらなくして、中小企業・フリーランスの生存はありえないのです。

しかし、売上を単純に「上げろ」と指示されても、簡単に売上を増やすことは困難です。なぜなら、具体的に何をどれだけ売れば目標が達成できるのか、何が利益をもたらしているのか？お客様は誰か？ビジネスモデルを磨き上げる余地はないのか？など現状認識が出来ていないからです。

売上を増やすためには、まず計画の基盤となる経営の現状を正確に把握することが不可欠です。現状を把握した上で、自社のビジネスモデルを見直し、目標を設定する。そして、設定した目標と現状とのギャップを埋めるために必然的に変革が求められます。

この変革には具体的な行動が伴い、それぞれの行動を『財務の視点』『顧客の視点』『業務プロセスの視点』『人財の視点』『社会的責任の視点』として計画し、行動計画(アクションプラン)まで落とし込みます。目標と行動計画(アクションプラン)は、売上や費用に対する必要な打ち手を含み、どの程度の影響をもたらすかを検証する必要があります。

事業計画は単なる数字遊びではありません。**その数字計画の裏側には根拠があり、具体的な行動がイメージできなければ意味がありません。裏付けや経営者自身の納得がなければ、文字通り「絵に描いた餅」になりかねません。**

損益計算書や貸借対照表、キャッシュフロー計算書についての理解を深めることはもちろん重要ですが、それ以上に重要なのは、これらの数字が示す事業の実態と、その背後にある戦略的な意思決定の意味や重さを理解することです。財務諸表は単なる過去の記録ではなく、未来への道しるべとして活用されてこそ、真の経営ツールとなります。

中小企業・フリーランスは現金がヒットポイント

売上の重要性についてお伝えしましたが、**中小企業やフリーランスにとって最も重要な勘定科目は現預金です**。これはゲームでいうところの『ヒットポイント』のようなものです。現預金がゼロになれば、事業の継続が困難になり、文字通りのゲームオーバーとなってしまいます。

理想的なのは、黒字経営によって毎月現金が着実に増加していく状態です。反対に最も警戒すべきは、赤字経営が続いて現預金が徐々に減少していく状態です。資金が逼迫した際、日本政策金融公庫などの融資を受けることで一時的な資金は確保できるかもしれません。しかし、根本的な赤字体質が改善されなければ、やがて返済の見込みも立たなくなり、最終的には市場からの退場、すなわち廃業という結末を迎えることになります。（赤字補填の借金は完全悪です）

現金を増やし維持するためには、お客様から前金をいただくことが最も効果的な方法です。また、サービス提供後すぐにお客様から振り込んでもらえるような仕組みを整えることも重要です。**仕事が終わって請求書を発行したとしても、代金を振り込んでいただけるかどうかはわかりません。特に若手経営者やフリーランスには『知識がないから、どうせ泣き寝入りするだろう』と甘く見てくる方も一定数存在します。**

『会社は潰れるようにできている』との格言もあります。自ら防衛策を講じなければ必ず潰れてしまいます。現金を確保するために、以下のような対策を検討しましょう。

- 前金の受け取り：契約時に前金を受け取ることで、キャッシュフローを安定させます。
- 現金決済の推奨：可能な限り即時・現金決済をお願いし、迅速な資金回収を図ります。

※リースや分割払いで毎月の支出を抑える工夫も大事ではありますが、当然ながら強くお願いすると今後の取引が難しくなります。自分がされたら嫌なことはしないほうが良いでしょう。

最後に、借金についてですが、借入には必ず金利が発生し、中小企業やフリーランスにとっては大きな負担となります。無理な借入は経営を圧迫し、事業の継続を難しくする可能性があるため、借入を検討する際には、必要最小限にとどめ返済計画をしっかりと立てることが重要です。

借入が必要となる場面は大きく二つに分けられます。

一つ目は、ホームページ制作などの長期プロジェクトや商品仕入れなど、一時的な資金需要への対応です。このような場合には、資金需要の期間に合わせた短期融資を活用することが理想的です。なぜなら、長期融資の場合、プロジェクトの入金が遠い将来になるにもかかわらず、借入当月から毎月返済が始まってしまうため、入金前の資金繰りを圧迫してしまうからです。その代わりに、プロジェクト完了時の入金に合わせて一括返済できる短期融資を利用することで、入金前の資金流出を最小限に抑えることができます。なお、商品仕入の場合は、仕入→販売を高速で繰り返すため返済している余裕がないはずです。※不良在庫化している場合は別。

二つ目は設備投資のための借入です。設備投資は事業の成長に必要な「前向きな借金」と言われがちですが、慎重な判断が必要です。その投資が将来的に金利負担を含めた借入コストを上回る利益を生み出せるかどうかはもちろん、設備の活用体制も含めて検討しなければなりません。

実際に、高額な設備を導入したものの、使いこなせる人材がいなかったり、操作を任せていた従業員が退職してしまい、借金だけが残ってしまうケースを数多く目にしてきました。設備投資は「前向き」という言葉に惑わされず、運用体制や人材育成計画も含めて、総合的に判断することが重要です。

現預金の管理と売上の確保は、持続可能な経営を実現するための基盤です。計画的な資金管理と慎重な経営判断を通じて、安定した事業運営を目指しましょう。

現金は現実、資金繰り表は未来

現金の重要性についてお伝えいたしました。現金は日々の支払いに直結しており、実際に支払うお金がなければ支払いを行うことができません。だからこそ、現預金は待ったなしの現実(リアル)と言えます。支払うべき時に現金が不足していると、大家さんや従業員さん、取引先、金融機関からの信用を失い事業の継続が不可能になります。したがって、支払いには何がなんでも現金を確保し、迅速に対応する必要があるわけです。

現金管理を全く行わず、コントロールしない状態は極めて危険です。

特に小資本の小規模事業者やフリーランスの方々にとって、資金繰り表の作成は絶対に必要不可欠だと考えています。貸借対照表や損益計算書、キャッシュフロー計算書といった財務三表は、あくまで過去の実績を反映するものであり、未来を予測するための直接的なツールではありません。

現実的な未来を具体的に見通すためには資金繰り表の作成が欠かせません。

資金繰り表は、毎月単位ではなく、毎日という細かい粒度で資金の流れを確認することが重要です。日々の収支を把握し、急な出費や予期せぬ支払いにも迅速に対応することが可能になります。

経営姿勢確立セミナーでは、資金繰り表※の作成までは求めておりませんが、島田が講師を務める本セミナーにおいては、資金繰り表のサンプルを提供いたしますので、きちんと入力・管理することを強く推奨いたします。資金繰り表を活用することで、現金の流れを明確に把握し、健全な経営を維持するための基盤を築くことができます。

※サンプルの日繰り表を提供します。入力例があるので読めば分かります。

※経営指針成文化と実践の手引きの 92 ページに月次の資金繰り表が掲載されています。

事業計画を立てる前に留意すること

売上と現金の重要性を理解した上で、実践的な事業計画の策定方法についてお話しします。

島田は、具体的な行動を考えてから数字に落とし込むという順番が重要だと考えています。具体的な行動を考えずに売上や利益の目標を立てても、それは単なる計算に過ぎません。また、根拠のない「売上 20%アップ」という目標は、経営スローガンにすらなりません。

事業計画を立てる際は、まず「何をするべきか」を練り、その効果を数字に落とし込むという流れを意識する必要があるでしょう。行動計画と数値計画を何度も行き来することになります。行動計画を考え数値計画を立て、その数値計画を見て行動計画を見直し、さらに行動計画の修正を数値に反映させる―この循環を繰り返すことで、自社の現実に即し、経営者自身が納得できる計画が出来上がります。せっかくセミナーに参加したのだから、自分自身で 10 回以上繰り返してください。

完璧な行動計画を作ってから数値計画に進もうとする必要は一切ありません。全体感を掴みながら柔軟に行き来することで、徐々に計画への納得感が生まれてくるものです。

ここで最も重要なのは、経営者自身による正しい現状認識です。

優れた計画に必要なのは、最新の戦略でも高度な分析でもありません。まず自分自身の現状や環境について正しく理解することです。計画が絵に描いた餅にならないためには、この現状認識が欠かせません。

いきなり高度な分析や戦略作り、数値的な精緻さを求めても形骸化してしまいます。まずは関係者や自己との対話、現場観察を通じて自分自身の現状をしっかりと捉え、**計画作りの目的に合った範囲と深さで進めることを心がけてください**。そうすることで、目標があり、課題があり、自分自身の姿がある**一貫性、具体性、現実性**を備えた素晴らしい事業計画が作り上げられるのです。

事業計画のイロハ

事業計画を絵に描いた餅にしないためには、正しい現状認識が絶対的に必要です。

良い循環―ひとつ行動すれば売上が増え現金が増え、それが繰り返される。そんな循環を作っていく計画のポイントを、三つお伝えしたいと思います。

一つ目は、一貫性です。

自社の現状、取り組み、目標達成までの流れが、首尾一貫していることが大切です。例えば、中小企業家同友会で素晴らしい経営者の体験報告を聞くと、自分も同じような活動をしてみたくなりますが、自社のレベルや成熟度に合っているのかをよく確認する必要があります。また、自社の強みやサービスを十分に理解せずに売上アップを見込むなど、現状が見えていない計画を立ててしまう受講生も多く見てきました。現状と将来が矛盾のない物語で結ばれていることで、自身の納得や覚悟が深まります。当然、金融機関への説得も可能です。

二つ目は具体性です。

「明日から　誰が　何をするべきか」がわかる計画であることが重要です。良い循環をもたらす計画には、「誰が」「いつから」「何をするのか」が明確に示されています。往々にして「社長が全部やります」という計画を立てる方もいますが、それが現実的に可能かどうかをよく考える必要があります。何度も繰り返しますが、見栄えの良い計画書ではなく、自社の現状や環境を正しく理解し、実行できることが具体的に示されていることが最も重要です。そして、誰が見ても具体的な行動が目標達成に直結すると納得できる、到達点と道筋が明確にイメージできる計画であることが大切です。

三つ目は現実性です。

「頑張れば目標達成できるか」という視点が重要です。根拠なく「増収増益」と景気よく叫んで、自分自身は良くても従業員さんや親族、関係者のやる気や関心は削がれていきます。しかし、簡単すぎる目標では会社を維持することはできないでしょう。**会社が獲得”すべき”利益は、現実的に得られる利益よりもはるかに”少ない”のが現実です**。

挑戦する意欲がなければ、現状維持は衰退と同じです。なぜなら、お客様は毎年必ず自然に減少していくからです。同じ経営環境であり続けることは絶対に、100%ありません。自分たちにとって不利な方向に世の中は変わっていきます。不都合な現実と自社の現状、実力を踏まえた上で、達成が見える目標と行動を掲げることが重要です。

この三つのポイントに共通するのは、計画に現実感があるかどうかです。そして、経営者自身の覚悟が重要になってきます。**何度も繰り返しになりますが、自社の現状を正確に把握していることが良い循環を生む計画の大前提となります**。

現状認識からビジネスモデル構築へ

事業計画を成功へ導くためには、まず現状を正確に捉えることが不可欠です。現状認識こそが、あらゆる戦略の土台となります。

現状認識は事業の棚卸から行います。この棚卸は、商品・サービス、お客様、そして業界という3つの重要な視点から進めることで、より立体的に事業の全体像を把握します。

まず始めに、自社が提供する商品・サービスを徹底的に見直すことから始めましょう。どの商品が利益を生み出し、どの商品がそうでないのか、それぞれの商品の収益性を明確にすることが重要です。さらに、それぞれの商品の売れ方、売り方についても詳細に分析します。季節変動はあるのか、どのような販売チャネルを通じて売れているのか、そしてリピート率はどの程度かなど、あらゆる角度から販売状況を把握します。詳細に分析することで、強みや改善点が見えてきます。

次に、自社のお客様について深く理解することが求められます。いわゆる「お得意様」は誰なのかを明確にし、どの顧客が最も利益をもたらしてくれているのかを把握することが重要です。そして、そのお客様がなぜ自社の商品・サービスを選んでくれているのか、その理由を考えます。製品サービスの質に満足しているのか、価格が魅力的なのか、それとも充実したアフターサービスに惹かれているのか。購買動機を明らかにすることで、自社の強みを再認識し、さらなるお客様満足度向上に繋げることができます。お客様一人ひとりの購買行動や評価を丁寧に分析することで、隠れたニーズや課題を発見できるでしょう。

そして最後に、自社を取り巻く業界環境を分析します。競合他社がどのような商売を展開しているのか、その商品ラインナップ、価格戦略、販売チャネル、ターゲットとする顧客層などを調査します。さらに、業界全体のトレンドを把握することも不可欠です。新技術の登場や法規制の変更、

消費者ニーズの変化など、自社に影響を与える可能性のある要素を常に注視しておく必要があります。お客様視点で自社の長所と短所を把握し、業界における自社の立ち位置を明確にします。業界全体の動きと自社の立ち位置を明確にすることで、将来の事業展開を見据えた戦略を立てることができるでしょう。

事業環境の棚卸を行う際には、思いつく限り一文字でも良いので全て書き出すことが重要です。3 つの棚卸しを通じて、小さな気づきが大きなチャンスにつながる可能性があります。そして、この徹底した棚卸を行うことで、自社のビジネスモデルがより明確に見えてきます。

ビジネスモデルとは、究極的には「何を」「何個」「どのように」売っているのか、そして「仕入れ」「製造/調達コスト」「5 つの固定費」「利益」がどこにあるのかを明確にすることです。ビジネスモデルを明らかにすることで、事業の収益構造を根本から理解することができます。

ここまで現状を深く理解できてようやく初めて会計的な話、つまり数字で事業構造を捉える段階に入ることができます。事業構造の把握は、演習を通じて深掘りしましょう。

まとめ　～経営指針書がもたらす真の価値～

会社の未来を示さない経営者に対して、従業員さんや両親・家族は大きな不安を抱えています。自分たちの将来が見えないからです。この不安を解消するのは経営者の責務であり、その解決策となるのが事業計画書を含む経営指針書です。事実、経営指針書を社内外に公表した途端に会社が大きく変わる経験が山形県中小企業家同友会ひいては全国の同友会で多数確認されています。

経営指針書は、経営者と従業員の双方に変革をもたらします。経営者にとっては、真の経営者としての自覚を促し、経営への姿勢を根本から変えるきっかけとなります。一方、従業員さんにとっては、将来への不安が晴れ、経営者への信頼が生まれ前向きな意欲が湧いてくる契機となります。

このような重要な経営指針書の作成に時間を惜しむのは大きな誤りです。なぜなら指針作りに費やした時間は、その後の数千倍、数万倍の価値として返ってくるからです。例えば、計画により年間利益が倍増すれば、それは１年分の時間を生み出したことと同じ価値があると言えるでしょう。

さて、予言します。魂を込めて作った経営指針書は絶対に思った通りに進行しません。しかし、思った通りにならないからといって、価値を損なうものではありません。むしろ、この理想と現実の差異こそが、私たちを取り巻く経営環境が会社に与える影響を数値として教えてくれる貴重なサインとなります。この差異を正しく捉え、理解し、学ぶことで、より私たちは強くなれます。

経営指針書は単なる目標設定の文書ではありません。それは組織全体に変革をもたらす、まさに「魔法の書」としての役割を果たします。

以上