

ビジネスプランニングのリアル・ノウハウ

富田 和彦 著 PHP ビジネス新書

IGPI 流リアル・ノウハウシリーズ第3弾。

現実経営の最前線にたつ IGPI の実体験に基づくノウハウ、実行を前提としたリアルなビジネスプランニングのエッセンスをご紹介します。

リアルなビジネスプランニングへの招待

リアルな事業計画とは何か

事業と言う無形物をリアリティーのある「物語」として有形化する手段である

リアルな「稼ぐ力」のメカニズムの説明書である

説得のツールである

事業を遂行するための行動計画である

PD CA を回すための仮説である

自らの人生の計画書の一部である

リアルなビジネスプランニングへの招待

リアルな事業計画とは何か

事業と言う無形物をリアリティーのある「物語」として有形化する手段である

事業はヒト、モノ、カネが有機的に結合しながら営々と継続する、まさに **going concern** であり、家や車のような有形物と違い、はっきりと目には見えないものである。ある年に起きたことが、同じように再現されることも二度とない。ましてや「計画」と言う、未来に向けて起こそうとしている事柄は、すべて人間の想像の産物でしかないのだ。

それを、自分自身を含めたいろいろなステークホルダーに、できるだけわかってもらう、それも現実感を持って分かってもらえるよう、リアル感のある「物語」として有形化することが、事業計画の基本的かつ本質的な役割である。

リアルな「稼ぐ力」のメカニズムの説明書である

事業計画は経済的な持続性がある初めて成立するものである。

したがって、事業計画には、事業からどのように経済的な稼ぎ（≠お金）が生まれるのか、それも長期持続的に生まれるのか、そのメカニズムが言語と数値と数式で表現されていなければならない。

説得のツールである

事業計画は、たった1人で納得して、そのまま実行にうつせる立場の人は皆無だろう。

大企業の経営者であれば、組織としての機関決定、取締役会の承認、株主や金融機関への説明責任が問われる。

中間管理職的な立場の人は新規事業に取り組む場合は、まずは上司を説得する必要がある。ベンチャー経営者なら、ベンチャーキャピタルからの資金調達、あるいは事業遂行のパートナー作りのために、いったい自分が何をしようとしているのかを説明し、リスクを共有してもらえよう説得をしなくてはならない。

いろいろな状況に合わせ、いろいろな相手の立場に立って、説得的(頭 and/or 心に刺さる)な計画を作ることが求められるのだ。

事業を遂行するための行動計画である

事業と言う代物が目に見えないのは、会社の中で事業を遂行する経営陣だけでなく、中間管理職、従業員にとっても同様だ。

自分の持ち場については、ある種の「物語」を実感できていても、全体の「物語」が見え、かつそれと自分の持ち場との関係をビビットにつなげることは難しい。

今日、明日の物語ならまだしも、それが数年単位の物語になるとなおさらである。

でも、集団が、共通の目的に向かって整合的、継続的に行動するためには、何らかの「共通の計画書」が必要になる。事業計画はいろいろな立場の人が「○X△ということは、今、自分に求められていることは△X○なんだ」ということをリアルに想像できるものでなければならぬ。

PDCAを回すための仮説である

その一方で、事業計画と、その前提となっている戦略仮説、成功仮説が、現実にそのとおりになる事はほとんどない。

リアルな経営の世界においては、戦略仮説を実験室の中で検証実験することは不可能だ。事前にどんな精緻な調査や分析をやってみても、顧客がどう反応するか、競争相手がどんな手を打ってくるか、最終的には「神のみぞ知る」である、結局、実際にやってみることで唯一の検証方法なのだ。

しかし、やみくもに打って出るのではなく、「ある前提条件を置いたときに、この「稼ぎ」のメカニズムのビジネスならこうなるはずだ」という仮説を立て、実行に移すことで、その後の試行錯誤をより効率的に行えるようになる。前提とロジックがあるからこそ Plan(計画)、Do(実行)、Check(検証)、Action(対策)のPDCAサイクルを回すことができるのだ。

自らの人生の計画書の一部である

リアルなビジネスプランニングであると言う事は、計画者は、この先、当分の間、その事

業計画に自分の人生のかなりの部分を委ねることになる。

自分自身の一度きりの人生、かけがえのない人生の相当の時間を委ねる計画であり、成功仮説とも言える。

もちろん、上手くいくとは限らない。

でも、新たなリスクに挑戦しないのなら、リアルなビジネスプランニングに用はないはずだ。

リアルな事業計画づくりとは、よりよくリスクを取り、よりよく生きるための「人生の計画書」でもある。これは、その事業計画にコミットするすべての人々に、多かれ少なかれ共通することだ。

戦うための計画書である以上、冷静な頭で客観的に状況を分析し、論理的に考え、組み立てる必要がある。

しかし、最後の最後、計画策定に関わる人々が、それぞれの人生に関わる切実さ、真摯さ、そして熱さを共有できるか否かが、ビジネスの世界におけるリアルな戦争計画としての事業計画の質を大きく規定する。

魂の入っていない事業計画には、現実の成功はついてこないからだ。

## 第1章 「事業計画を作ってほしい」と言われたら

### 1、事業計画をイメージする

#### 2、事業計画のアウトライン

「数字」で語るもの

もとめられる「簿記」の発想

財務三表(PL、BS、CS)をおさらいする

実績も将来も四則演算の積み重ね

頭の体操(財務三表をつなげる)

### 3、事業計画を作ってみる

よくある残念パターン

完成までの流れ

#### 1、目的(何のために・誰のために)を明確にする

##### 2-1、作成すべき資料を明確にする

##### 2-2、納期(作業可能期間)を明確にする

#### 3、収集すべき情報(何を前提条件にするか)を検討し、入手する

・ A社の事業内容・財務状況の外観を把握する

・ A社の将来業績にインパクトを与える変数を把握する

・ 外部環境(市場規模、競合他)も把握する

#### 4、入手した情報に基づいて、前提条件にの将来数値を考え、エクセルモデルを作成する

- 5、出来上がったエクセルモデルの違和感を検証し、必要なシミュレーションを行う
- 6、エクセルモデルを完成させる(暫定版)
- 7、プロジェクトオーナー(プロジェクトリーダー、部長などに報告する
- 8、見直し指示があった場合、3 または 4 まで戻ってモデルを見直し、再度報告する
- 9、エクセルモデルを最終化する
- 10、実績に基づいて、エクセルモデルをアップデートさせる

#### 4、事業計画に対してよくある質問

### 第2章 事業計画策定の重要な要素 —そのとき、コンサルタントは何を進言したか

- 5、なぜ計画は実行されないのか
- 6、計画策定事例—外食企業の事業再生
- 7、計画策定事例—機械製造業の事業再生

### 第3章 事業計画の意外な効用 —対外コミュニケーションと健康診断機能

- 8、対外的コミュニケーションツールとしての役割
- 9、学習効果としての役割
- 10、ベンチャー企業と事業計画

### 第4章 勝ち抜きシナリオを探る —事業戦略立案のノウハウ

- 11、エンドゲームを見極める
- 12、「勝ちパターン」とは
- 13、それぞれ違う「勝ちパターン」
- 14、自社固有の「勝ち抜きシナリオ」を考える

今回のテーマは「ビジネスプランニング」。

形式的、責任者不在、数字に具体性がない……残念な計画と決別し、実行を前提とした生々しい計画を作るにはどうすればいいのか。

そもそもプランの目的は何か。

ステークホルダーを説得できているか。

自社の勝ちパターンを知っているか。

メンバーと切実さ、真摯さ、熱さを共有できているか。

経営の修羅場を経験してきた著者だからこそ語れるノウハウを満載。

本書に書かれていることに、頭の中だけで考えた記述は一つもない。  
よその本に書いてあることや、誰かのお話の受け売りもない。

すべてそれぞれの書き手の実体験、それも計画策定だけでなく、その後の現実経営に当事者として最終責任を負う立場で、ビジネスの世界のリアルな戦争を戦ってきた経験から導き出されたノウハウのエッセンスである。——「はじめに」より

形式的、責任者不在、数字に具体性がない…。残念な計画と決別し、実行を前提とした生々しい計画を作るにはどうすればいいのか。経営の修羅場を経験してきた著者が、実体験に基づくプロの手法を紹介する。【「TRC MARC」の商品解説】

もしもあなたが事業計画を作成することになったら……。ビジネスプランの意義、目的、作成手法、そして事業戦略までがわかる一冊。【商品解説】

## 著者紹介

富山 和彦

略歴：〈富山和彦〉1960年生まれ。東京大学法学部卒、スタンフォード大学経営学修士（MBA）。経営共創基盤（IGPI）代表取締役CEO。著書に「結果を出すリーダーはみな非情である」など。