

勝ち続ける会社の
事業計画のつくり方

園山征夫

まえがき

本書は、「事業計画」の作成と実行を通して、経営者と会社がレベルアップすることを目的に書かれたものです。

経営とは何か

「経営」とは何でしょうか。

人によって答えは様々ですが、私は次のように答えています。

「経営とは、目標と現状のギャップを埋めるための戦略と戦術のことである」

社長には、実現したい夢や目標があるはずで、会社を大きくしたい、有名になりたい、上場企業にしたい、愛される商品で社会に貢献したい、地域で一番の会社になりたい……。

私は、社長はどんなに大風呂敷を広げても構わないと思っています。むしろ大風呂敷の方がいいのです。なぜなら、会社は社長が描いたヴィジョン以上に大きくなることはないから

です。会社の枠は社長が決めているのです。

会社が、家業レベルで終わるのか、それとも「事業」へ進化するのは、社長次第です。そして事業へ進化するためには、会社は常に成長を続ける必要があります。盤石の基盤があつて毎年高収益を挙げていて、もう成長しなくてもいい、という会社は少ないでしょう。常に成長のために努力しなければ、衰退を余儀なくされるのです。

特に中小の企業では、慢性的に人材不足ということが言われますが、成長を志向しない会社には有望な人材が集まるはずがありません。そしていい人材が集まらないと成長もできないのです。

社長は目標を持ったら、それを表現して社員に提示してください。自社が成長することによって、どこにたどり着こうとするのかをはっきり示すのです。目標を社員と共有してください。そのために必要なのが「事業計画」です。

社長が会社の将来像を事業計画で示す



各年度に計画をブレイクダウンする

部門や個人の目標を設定する



事業計画を示すことで、社員に成長のステップを「見える化」します。すると、成長のスピードも格段に速くなるはずですよ。

目標と現実のギャップを何年で埋めるか、そのスピードは経営者が決めます。3年後を到達目標年度としたならば、そこから年率何%増でいけば達成できるか逆算して、各年度にブレークダウンします。人間は怠惰な生き物です。計画を立てない限り、経営者も社員も日々の業務に流されて、いつまでたっても目標にたどり着くことなどできません。

社長に必要なのは覚悟と事業計画

私は常々、「経営にスーパーマンは必要ない。社内にもスーパーマンは必要ない」と言っています。会社が成長するために必要なのは、社長の覚悟と事業計画だからです。

私が故大川功氏（CSKの創業者）からベルシステム24の経営を依頼されたのは、43歳の時でした。財務状態は相当悪化しており、資金も人材も枯渇した、ないない尽くしからの経

営でした。唯一あったのが覚悟です。「この会社は絶対に潰してはいけません。従業員の背後には家族もいる。社員を絶対に路頭に迷わせるわけにはいかない」そう腹をくくって再建に取り組みました。ただし、いくら私が覚悟を決めたといっても、形で示さなければ、社員も金融機関も私の話など聞いてくれません。私は覚悟を「事業計画」に込めて、社員や金融機関に提示しました。

そして、お互いにおにぎりをほおぼりながら夜を徹して社員と議論し、事業計画の浸透を図りました。

当時、同業他社に比べて、社員は3倍ぐらい仕事をしてくれましたが、不思議と苦痛と感じる社員はいませんでした。それは、目標数字をクリアしていくうちに、事業計画を現実に展開していけば目標に到達できると誰もが確信できたからです。そして、社員たちは、目標に到達したときの自分の姿をありありとイメージすることができたので、ハードワークも苦痛には感じなかったのだと思います。会社の成長と社員のランクアップがリンクしていたのです。

私が経験上学んだのは、実は世の中には、事業計画の重要性を認識している経営者は少ないということでした。仮にすべての経営者が事業計画を立てて事業を進めるならば、同業者

の間で戦略同質性の問題が出てくるはずですが、現実はそのはならないのです。いかに、経営戦略をまじめに考えている経営者が少ないかの現れでしょう。事業計画にまじめに取り組み、計画を実行すれば絶対に勝てるのです。

継続して成長するために

世の中には素人の経営者とプロの経営者がいます。素人の経営者は、無手勝流の経営で、たまたまうまくいくこともあるでしょうが、多くの場合、景気など周りの環境に左右され、勝ったり負けたりを繰り返す不安定な経営になりがちです。

これとは反対に、「継続的に狙った数字や計画項目に実績を出す」のがプロの経営者です。なぜプロの経営者にそれが可能なのかと言えば、プロは経営には公式があり文法があることを知っているからです。公式や文法に則った経営をすると、早く成果が出て、しかもその成果が継続します。

経営における公式はたくさんありますが、会社の「成長」を前提に考えた場合、次の3つに集約されます。

一、事業は、中期的な「計画」を基に実行するほうが、経営者がやり遂げたいことを実現するのに近道である

二、毎年、利益の一定割合を新機軸に投資して社会の変化に速やかに対応しないと、事業の継続的な成長が保証されない

三、事業の担い手たる社員のレベルアップと社員が自主的に判断して自由闊達に仕事が出る企業風土をつくるのが事業の持続的成長を保証する

本書はこれらのことを念頭に、「事業計画」を核に解説したものです。

社長職を退任後、いろいろな社長にアドバイスをする機会の中で、私の経営経験を踏まえて今悩んでいる経営者諸氏の実践的な手助けになるものを提供しようと考え、今回、クロスメディア・パブリッシングが「経営塾」を開校するに当たりこの本を著しました。

読者諸氏が本書を読んで力づけられたと感じるところがあれば本望です。

勝ち続ける会社の「事業計画」のつくり方 目次

第1章 成長拡大に導く「事業計画」のコンセプト

- 一、自分の夢をデザインする 20
- 二、業績を確実に伸ばす「事業計画」 26
- 三、成長へのデザインを描く 30
- 四、中期の資金を確保する 37
- 五、社長のイニシアティブで一気に進む 39
- 六、急成長を実現する「中期的経営プラン」 40

第2章

なぜ「事業計画」が必要なのか

- 一、事業環境の変化に対応するために 44
- 二、社長のビジョンを社員と一緒に実現するために 45
- 三、会社方針の統一を図るために 46
- 四、新規事業や「新しいこと」に取り組むために 48
- 五、「経営目標」として「利益分配」を明確にするために 49
- 六、資金調達の裏付け資料とするために 51
- 七、資産を計画的に増強するために 52
- 八、細々とした判断に翻弄されないために 55
- 九、リーダーシップを発揮するために 57

第3章 「事業計画書」に盛り込む「3つの構成」

一、構成一

「経営理念」|| 会社経営の軸となるもの 65

二、構成二

「戦略」|| 会社の成長シナリオ 69

三、構成三

「戦術」|| 戦闘で勝つ方法 79

四、目指す「目標」を数値で示し、説く 81

第4章 「事業計画書」の骨子のつくり方

一、全構成が整合性のある戦略をつくる 86

二、使える戦略とする 89

第5章

自社の成長拡大を決定する「八大戦略」

- 一、顧客第一主義を貫く戦略 94
- 二、増益戦略 98
- 三、新規事業戦略 102
- 四、増客戦略 106
- 五、商品戦略 109
- 六、顧客化戦略 111
- 七、プロジェクトからの撤退戦略 115
- 八、経営体制強化戦略 118

第6章 「戦略」から「戦術」への展開方法

- 一、徹底して現場での差異化を図る 126
- 二、経営革新の具体化に本気で着手する 141
- 三、経営目標を達成する具体戦術の要諦 150
- 四、新規顧客営業の進め方 177
- 五、新規事業開発の進め方 197

第7章 社長のヴィジョンを戦略目標数値で表す

- 一、戦略目標を明示し作戦を立てる 208
- 二、「数字目標」をどう設定するか 209
- 三、社長が見るべき会社の数字 216

第8章

B to B 事業における「事業計画書」の考え方

- 一、自社の事業スタイルを再確認する 238
- 二、B to B 事業で飛躍する
「事業計画書」の外せないポイント 241
- 三、B to B 事業の成長拡大戦略 246

第9章

B to C 事業における「事業計画書」の考え方

- 一、B to C 事業で飛躍する
「事業計画書」の外せないポイント 260
- 二、高収益会社を築く商品の戦略 275
- 三、B to C 事業での顧客戦略 284

第10章

攻めの財務戦略

- 一、「フリーキャッシュフロー」、
特に、営業活動からのフローを増加させる
300
- 二、人件費をコントロールする。
社員が給料の3倍を稼ぐ環境づくり
305
- 三、在庫に関わるコストを減らす
306
- 四、常に「成長性」「収益性」「安全性」「生産性」の4つを見ながら、
攻めの財務戦略を立てる
308

第11章 「事業計画書」の浸透を図る

- 一、自分の言葉で繰り返す 328
- 二、分かりやすく伝える方法 330
- 三、実行度は理念への賛同と共感から 331
- 四、「経営理念」をすべての行動基準に落とし込む 333
- 五、「経営理念」を公表する 334
- 六、社員の経営理念への理解度を深める 335
- 七、理念の浸透がクレーム・トラブルをチャンスに変える 337
- 八、「事業計画書」の達成度を数字で見る 338
- 九、事業計画発表会を開催する 339

第12章 「資金繰り」と「会社の危機」に強くなる

- 一、資金調達の手段を知る 348
- 二、銀行の考え方を知る 350
- 三、融資、増資を検討するとき知っておくべきこと 352
- 四、変革期を乗り越える 365
- 五、人間関係力を上げる 374

第13章 「オーナー経営」を貫く

- 一、社長が会社の方向性を決める 380
- 二、成功する上場のやり方 385
- 三、オーナー経営を磐石にする 395

あとがき

403

