

平成22年度KVO起業塾(飯田塾2010)

第3回

ビジネスプラン

倉敷市らしきベンチャーオフィス

IM(インキュベーション・マネジャー)

飯田永久

私の目的

倉敷を「起業家精神みなぎる街」にすること

日本を起業家精神みなぎる国にすること

当面の目標

KVO起業塾受講者に、起業家精神を持ってもらう  
こと

# 起業家の4類型

経験延長、資格・趣味活用型

アイデアidea/シーズseeds展開型

一念発起型(使命mission型)

無選択型

相続、失業、押付け、何となく

# 一念発起 (Mission)型の例

- カンキョー：子息のぜん息をきっかけに、小松製作所エリート幹部社員から、空気清浄器ビジネスへ(後に倒産)
- 四国の某社：母親の死因が農薬に関係があったため、有機無農薬栽培食品関係を
- フロンなどで、地球環境を壊したくない 超音波洗浄装置

なぜ19世紀最大の発明家トマス・エジソンのベンチャービジネスはことごとく失敗してしまったのだろう。

## 技術 ビジネス

もし「アイディア」でビジネスが成功するなら、レオナルド・ダ・ヴィンチは世界最高の事業家になっていたに違いない。

## アイディア ビジネスの成功

ドラッカー

# 持ち込まれるビジネスプランの問題

- 多くが、資金調達の話以前の段階。
- ビジネスプランとはどういうものかを知らない起業家。
- ビジネスプランの指導はするが、自分のビジネスプランは作ったことのない「指導者」。
- ビジネスプランはともかく、実行するという起業家・経営者にその能力がなさそうな場合も多い。
- 思いつき程度のものが多い。金融機関等へ持ち込む前に、十分な時間をかけ、最低10回は書き直さなければならない。
- ビジネスプランは作りっぱなしでなく、維持・改善し続けなければならない。

# 多くが、泥に汚れた「原石」

ただの泥か、磨けば光るものなのかわからない

- 読みにくい 読んでもわからない
  - 簡単すぎる。何が言いたいのかわからない。
  - ただ長いだけ。無関係な資料を流用。
  - 間違いが多い。数字の桁が合わない。
- 独りよがり、客観性がない
  - 計画に根拠のない全くのフィクションが多い。ビジネスプランはノンフィクション(事実の記述)でなければならない。
  - 「友人がいいと言った」、「知り合いが買ってくれた」程度はほとんど無意味。
- 魅力がない
  - 自分も、読む人もわくわくするものでなければ「宝石」にはならない。
  - わくわくするようなBPなら、金融機関・支援者が放っておかない。

## 事例 (ビジネスプランがない！)

- 「事業計画は、すべて私の頭の中にあります」
- 見本を持参。「こんなにいい物ができた。飛ぶように売れるはず。すぐ生産設備が要る」
- 「科学技術立国に貢献するのだから、不十分な計画でも資金援助は当然」
- 出願済みの特許明細書、技術論文だけを持参。
  - いかにかに有力者、著名人を知っているかばかりを話す。
  - 急に怒りだす。
  - ビジネスプランの提出を頼むと、なしのつぶて。

# ビジネスプランは何のため？

- 何よりも自分自身のため（事業遂行の基本的指針）
  - 頭の中の整理
    - 頭の中では最高のアイデアで、簡単に事業として伸びると思う。
    - 客観的に、実際に必要な事項を、順に書いてみると、意外なほど多くの課題が見つかり、事業化への道筋が見えてくる。
  - 自己管理目標、企業全体の経営目標・指針、判断基準
- パートナー、支援者探し
  - 特に、資金提供者に対する「説明・説得材料」
  - 取引先、顧客 求人
- その他
  - その他の関係者への説明 経営指導を受けるため

# ビジネスプランの項目

(すべての項目が必要とは限らない)

- サマリー(要約)
- 社名(事業名称)
- 経営理念
- 事業概要
- 商品の説明
- 対象顧客
- 優位性の説明
- リスクの分析と対処法
- 市場分析とシェア予測
- 競合状況
- PR方法、販売方法
- 知的財産権
- 計画・算出事項
  - 利益計画
  - キャッシュフローと企業の現在価値
  - 資金計画
  - 設備・開発・人員計画
  - 具体的実行事項
- 事業を始める動機
- プランを書いた目的
- 経営者(陣)の経歴

具体的目標の向こうに、ビジョン、哲学を

他者依存から自己依存へ

抑制型 開放型

立派、優れている、ためになる 面白い、わかりやすい、楽しい、魅力的

大量規格品 少量個性品

創造が付加価値を生む

設備、労働力 ソフトウェア、ノウハウ

常識にも「賞味期限」

エコ・省エネ・省資源

少子高齢化

産学官連携

組織は出来たときから腐り始める

腐っても鯛 鯛は頭から腐る

既存市場を競うな

企業文化を

# ビジネスプランの基本構想と作成の流れ



# 数値表示

- **売上計画**                    単価 × 数量
  - 業種、地域、営業規模で、標準値がある
- **損益計画**                    費用積算(変動費、固定費別)
  - 損益分岐点分析も必要
- **資金収支計画**
  - 損益計画とは、必然的にズれることに注意
    - 在庫:費用ではないのにお金が出て行く
    - 運転資金:売上が立つのに資金が必要
- **企業価値試算**            現在価値(出資募集の場合)  
DCF(Discounted Cash Flow)法によるNet Present Valueの算出

日本では、2,345(千円)のように、千円を単位とし、3桁ごとに区切るのが普通。

# 資金調達のためのビジネスプラン

- 3年は無収入でもやっていける蓄積を
  - 物乞いでも資本がいる
- 起業家には
  - ビジネスプランが唯一の担保
  - ビジネスプランは、返済計画
- 黙ってお金を出すのは
  - 対 わが子、強盗、物乞い、愛人、税金？
- ビジネスプランのポイント
  - 理念、動機（志）
  - 「誰に」、「どのように売って」稼ぐのか
  - 根拠のある数値（推定値でも、その推定の方法を明記）
  - マネジメントチームの能力

# 相手の立場で考える 関係者の関心事

- 出資者
  - － 株式公開できるか？ 株価は上がるか？
  - － 配当はできるか？
- 融資する債権者
  - － 利息は払えるか？ 元金は返せるか？
- 販売先
  - － 納期は守れるか？ 品質は安定しているか？ アフターサービスはどうか？
- 仕入先
  - － 代金は払えるか？ 取引は拡大するか？
- 支援機関等
  - － 税金を納められるか？ 雇用を拡大するか？ 地域・機関等のPRになるか？

# 資金調達手段

- 自己資金
  - － 起業家自身、共同経営者等の蓄え
- 事業の内部資金
  - － 利益
  - － 減価償却費
- 外部資金
  - － エンジェル、ベンチャーキャピタル等からの出資
  - － 銀行などからの融資
  - － 補助金・助成金
  - － リース

# 外部資金調達手段の比較

	利点	不利な点	調達先	会計処理
補助金 助成金	返済不要 (一定条件で 返済義務の あるものも)	用途限定 課税 比較的少額 事後給付	国・地方自治 体、 ベンチャー支 援機関等	収益
出資	返済不要 用途自由 担保・保証不 要	経営権に影響 株式公開圧力大	起業家・共同 経営者、親 族・友人・知 人、エンジェ ル、VC等	資本金、 資本準 備金(資 本)
融資	資本政策の 考慮不要 利息の損金 算入	利息支払負担 元本返済負担 用途限定の場合あり 多くは担保・保証が必要	金融機関(都 銀、地銀、信 金、政府系 金融機関)	借入金 (負債)

松田修一「ベンチャー企業」、日本政策投資銀行資料を加工

# ベンチャーキャピタル(VC)から見た評価ポイント

安定性よりも成長性(何社かに1社当たれば…)

- 株式公開意欲があるか?
- 研究開発型ベンチャーの場合は、継続的に研究開発支出が行えるか?
- 今後の損益計画・資金収支計画をもとに、DCF法で事業の現在価値を算出。借入金、発行済み株式数を勘案して、株式公開の可能性と想定される株価を求める。
- 想定株価は、類似の業種・規模の企業の公開時の実績等から得られる期待株価水準とも比較。

# 融資機関から見た評価ポイント

## 成長よりも安定性(頼むからツブれてくれるな!)

- 融資期間(据置期間 + 返済期間)
  - > 要返済債務額 / 返済原資(最終利益 + 原価償却費)
- 将来キャッシュフローの安定性
  - 市場の成長性、業界動向(急成長せぬまでも、衰退しない)
  - この企業の市場競争力(勝たぬまでも負けない)
- 赤字補填資金の不要な資金調達構造
  - 十分な出資額を確保できているか
  - できるだけ早期の赤字状態からの脱却
- 担保(とみなせるもの)の存在

# きちんと勉強・検討しておくこと

- 損益分岐点はどのくらいですか？
  - 「わかりません。計算していません。何の意味があるのですか？」
- 売上が不足で、利益が出ませんね
  - 「この製品は別用途もあり、その売り上げを加えれば大丈夫です。確実な計画にするためあえて省いておきました」
  - 別用途に向けるには、多額の追加研究開発費が必要。また、販路も異なるため、現状では対応できないことが判明。

# 固定費と変動費

## まんじゅう屋の場合

**固定費**(売れるかどうかに関係なくかかる費用)

- ・家賃
- ・固定的人件費
- ・機械損耗費(減価償却費)
- ・広告費
- ・固定資産税
- ・など

1カ月あたりの固定費(F)  
30万円の場合

**300,000円 / 月 ÷ 60円 / 個 = 5,000個 / 月売れば、損益なし( 損益分岐点)**

損益分岐点売上数量 =  $F / (P - V)$

損益分岐点売上高 =  $PF / (P - V) = F / (1 - V / P) = F / (1 - \text{変動費率})$

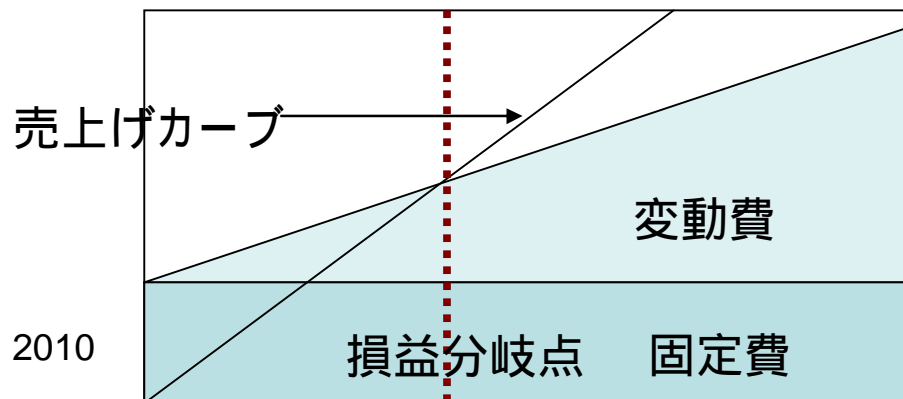
**変動費**(商品を作らなければ要らない費用)

- ・原材料費(あんこ、小麦粉、砂糖、油)
- ・燃料費、電気・水道代
- ・臨時的人件費
- ・包装費
- ・など

販売価格(P) 100円 / 個

原価(変動費)(V) 40円 / 個

粗利 = 限界利益(P - V) = 60円 / 個



# 利益とキャッシュフロー (CF) の違い

- 利益 = 売上高 - 費用
- CF = 現金収入 - 現金支出
- 費用には、減価償却費を含む。減価償却費は、現金支出を伴わない費用項目。
- 手形や掛の販売による売上高と実際の現金収入額との差。
- 掛の仕入れや在庫による、費用と実際の現金支出額との差など。

在庫: 費用ではないのにお金が出て行く

運転資金: 売上が立つのに資金が必要

# ポイント

- 融資・出資審査：要は、ビジネスプランのチェック。
- 現役一発合格は難しい。
- 応募のタイミングなどにより、運・不運もある。
- 情報通になること。今回のような機会の活用：  
国・県・市・商工会議所、商工会などの募集項目一覧表、イベントカレンダー等のウォッチ。  
(財)岡山県産業振興財団も( opticnewsへの加入を)。
- ビジネスプランセミナーも多い。
- 前提は、PCが使えること(今は常識)。
- 情報の徹底的公開が、好結果につながる。  
人はとかく、いいことは多く、悪いことは少なめに書く。

## ポイント2 相談する相手

- 「かわいいビジネスプラン(BP)には、旅をさせよ」。
- 多くの意見を聞き、袋だたきにしてもらう。
- セカンドオピニオン、サードオピニオンは当然。
- ピタリと答えてくれるアドバイザー等は少ない。
- 決して怒らないこと。怒っても好転しない。
- 率直に「知らない」、「ダメ」といってくれる人は貴重。
- **知識・能力を補完し合って、BPを共に作るべき。**
- 実務以外の相談相手「人生の師:メンター」は必要。
- メンター コンサルタント。

# SWOT分析

S、W、O、Tを分析し、それらへの対応を考えておく

- **S**trength : 強み 得意技、豊富な経営資源など
- **W**eakness : 弱点 (内的)リスク
- **O**pportunity : 機会 チャンス
- **T**hreat : 脅威 (外的)心配・リスク