



ほくほくコンサルティング株式会社
経営コンサルティンググループ
グループ長

堀井 悠平



第3回 経営コンサルティング編① 競争を勝ち抜く事業計画の作り方

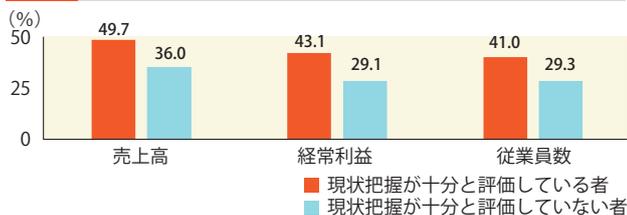
はじめに

国税庁が毎年公表している統計情報によると、2022年度の赤字法人（欠損法人）は約189万社、赤字法人率は64.8%であり、集計期間を変更した2007年度以降で最少を更新しました。赤字法人率は、リーマン・ショック後の2010年度（75.7%）、コロナ期の2020年度（66.1%）を除き、減少基調にあります。

一方、2024年の全国倒産企業件数（東京商工リサーチ）は10,006件（前年比15.1%増）となり、2013年以来11年ぶりに1万件を超えました。この要因は通常の業績不振に加え、資源高騰、後継者不在、設備投資の失敗、人手不足、ゼロゼロ融資の返済等ですが、両調査のギャップからは「成長・改善する企業」と「低迷する企業」の二極化を読み取ることができます。

では、この違いはどのように生まれるのでしょうか。昭和女子大学現代ビジネス研究所によると、「戦略的な計画の有無と企業業績の間には、正の相関関係がある」という結果が示されています。また、中小企業庁の報告書（2020年版）では、自社の現状把握が十分と評価している者と、そうではない者において、売上高・経常利益・従業員数に関し、十分と評価している者のほうが、いずれの項目も「大幅増加」または「増加」の回答割合が高いと示されています（図1）。

図1 業績等の傾向（大幅増加+増加の割合）



出典：中小企業庁「小規模企業白書2020年版」より筆者作成

事業計画の有無と赤字や倒産の関連性を明確に示す統計データはないものの、適切に自社の現状把握を行い、戦略的な事業運営や市場環境に適応することは企業経営において重要です。

加えて昨今では、ESG経営の重要性の高まりなどを背景に、単に短期的な利益を追求するだけでなく、長期的な視点からステークホルダーの期待に応え、持続可能な成長と企業価値の向上を実現していくことが求められるようになってきました。

そこで今回は、事業計画を策定する際の一般的なフロー（現状把握→戦略立案→計画策定）の中で、特にこだわるべき事項をご案内します。

現状分析のコツ

(1) フレームワークの種類と使い分け

事業計画策定の第一段階として、自社の現状把握や分析を行う際、フレームワークを活用することが有効です。フレームワークには、SWOT分析、5フォース分析、PEST分析、3C分析、バリューチェーン分析などさまざまな手法がありますが、事業計画の期間や計画策定の目的などによって次のようにフレームワークを使い分けると効果的です。

①期間による使い分け

- ・3年以内の計画 … **3C分析**
- ・3年超の計画 … **SWOT分析、5フォース分析**

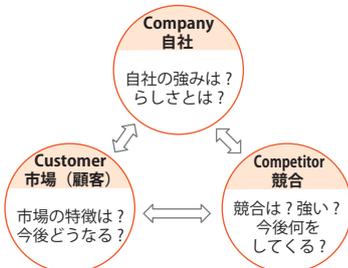
②目的・事情に応じた現状の深掘り

- ・経営改善フェーズ等で窮境要因を特定する場合
⇒ **バリューチェーン分析**（内部環境の深掘り）
- ・大型投資など、慎重な判断が必要な場合
⇒ **PEST分析**（外部環境の深掘り）
- ・初めて自社の現状把握を実施する場合
⇒ **SWOT分析**（内部/外部環境を広めに整理）

【フレームワークの例】

例として、一般的な事業計画（3年以内）の場合に実施する「3C分析」をご紹介します（図2）。

図2 3C分析のフロー



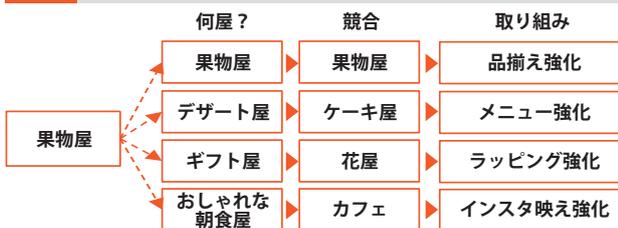
3C分析では、市場（顧客）・競合・自社の3カテゴリを切り口として現状把握を行います。このフレームワークは、「○の強みを活かして競合と差別化し、××市場の△△トレンドを捉えて成長する」など、言葉としてストーリー化しやすく、事業計画の方向性や経営課題を明確にすることができ、他のフレームワークと比べて手軽に実施できることが特徴です。

なお、「フレームワークを使う必要があるのか？」という疑問があるかもしれませんが、結論から言って必須ではありません。ただしフレームワークを使用することで「抜け・漏れ・ダブリ」を回避することができるほか、第三者が理解・検証しやすいという利点があります。自社の狙いや事情に応じてうまく使い分けていくことを推奨します。

(2) 「自社は何屋か？」の定義による競合の選定

競合の選定に際しては、「自社は何屋か？」を定義することが重要です。

図3 自社は何屋か？



例えば果物屋のケースを考えると、自社の位置づけをそのまま果物屋と定義するのか、デザート屋・ギフト屋・おしゃれな朝食屋などと定義するかにより対象顧客や競合相手、選択する取り組みが異なります（図3）。

具体的には、ドトールとコメダ珈琲の業種は同じカフェですが、利用目的や客層（ターゲット顧客）は異なります。そしてターゲットが異なればとるべき手段（商品や価格帯など）も変わります。適切な競合先を選定できれば、より客観的に事業計画の方向性を導き出せるでしょう。

(3) 強みとしての「無形資源」に着目

3C分析に限らず、現状把握では「強み／弱み」を整理する必要があります。ここで重要な点は、自社の経営資源のなかで「無形資源」を強みとして定義することです。強みになりうる資源としては、次のような項目が挙げられます。

【無形資源の例】

- a. 個人の視点：知識、経験
- b. 組織の視点：技術、ノウハウ、組織文化
- c. 市場の視点：ブランド、取引先からの信頼
- d. 小規模特性：対応力、密着力、対面、個性化力

無形資源は、お金では買えない、真似できない資源だからこそ重要といえます。有形資源（ヒト・モノ・カネ）だけを強みとすると、資金力をもつ企業に圧倒される脅威が常に付きまといまいます。自社の強みを検討する際は、無形資源に着目して分析しましょう。

<アイスブレイク>「問題点」と「課題」の違いは？

・問題点：○○ができていない（過去）
 ・課題：○○を改善すること（未来）
 分析では、問題点と課題を混同してしまうことがあります。時間のベクトルに応じてこの違いを押さえると、判明した事実を整理しやすくなります。

戦略立案の手法

企業戦略は一般的に「企業が目標を達成し、持続的な競争優位性を確立するための方針」と定義されますが、前述した現状把握をふまえ、「誰に」「何を」「どのように」というドメイン（領域）において、「競争優位性を築く」設定とすることが戦略の肝となります。

戦略の勝算を上げるコツとして、ここではケースに応じて2つのフレームワークをご紹介します。

【競合他社との差別化が重要なケース】

このケースではまさしく競争優位性をどう築くかが重要で、ハーバード大学ビジネススクールのマイケル・E・ポーター教授が提唱した「競合他社に打ち勝つ経営戦略論」における以下の3つの基本戦略で整理することが有効です（図4）。

① コスト・リーダーシップ戦略

低コストで業界全体に対して競争優位を狙う戦略

② 差別化戦略

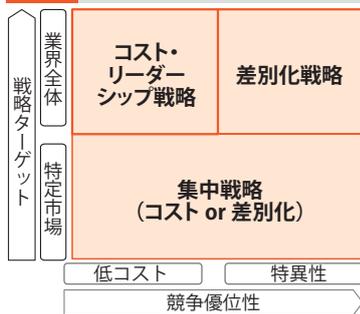
独自性に基づく高い価値を提供する戦略

③ 集中戦略

特定の市場セグメントに集中して経営資源を投下し、コストもしくは独自性で差別化を図る戦略

このなかで「コスト・リーダーシップ戦略」は、一般的に相応の事業規模や経験年数がある大手・中堅企業がとる戦略です。相対的に経営資源が小さい中小企業では、特定市場セグメントにおいて独自性を出して差別化する「集中戦略」をとることが有効とされます。

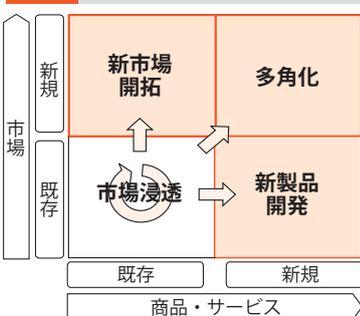
図4 ポーターの競争戦略



【低迷する市場への対応が重要なケース】

このケースでは、既存市場で活動を継続するのか、新たな分野にチャレンジするのか、という事業の方向性を定める手法が効果的です。事業展開の選択は、戦略的経営の父と呼ばれるイゴール・アンゾフ氏による「アンゾフの成長マトリクス」を用いるとシンプルに整理できます(図5)。

図5 アンゾフの成長マトリクス



「商品・サービス」×「市場」の軸でマトリクスを作り、4つのカテゴリから今後の方針を選択します。時間軸や行動の起こしやすさから、一般的には「市場浸透」→「新市場開拓」→「新製品開発」→「多角化」の順に取り組みの可能性を検討します。

「市場浸透」を選択する場合は、競合他社と差別化する方法が論点となりますが、「新市場開拓」や「新製品開発」を選択する場合は、事業領域を広げる(シフトすること)になるため、自社の強みが活かされるかどうかを検討のポイントになります。また、いわゆる「飛び地」になる「多角化」は、最もリスクの高い選択です。経営成績や財政状況にある程度余裕があり、かつ自社の経営資源だけではなく、すでにその市場で結果を残している他社との業務提携やM&Aを検討することも有効な手段です。

そして、最終的には立案された戦略を事業ドメインとして明確化していきます。事業ドメインとは「誰に(顧客層)」「何を(機能)」「どのように(技術・ノウハウ)」という事業の領域を指します(図6)。

事業ドメイン設定の主な目的は、経営資源の配分を行うことです。一般的な事業計画において、戦略策定の後に戦術(具体的な行動計画)を検討する際には、

図6 事業ドメイン



事業ドメインは戦略と戦術をつなぐ位置づけとなります。なお、事業が複数存在する場合は、それぞれでドメインを設定することもあります。

今回ご紹介した2つの戦略フレームワークは、戦略立案の前段階となる検討プロセスにおいて、迷いや考え方を整理する手段として非常に役立ちます。

■ 計数計画の策定ポイント

計数計画は、「成行き+施策効果」で積み上げることが基本です。「成行き(なりゆき)」とは、従来通りの施策を続ける場合に予測される将来の推測値のことを指します。計数計画の構成は、施策効果よりも成行きの数値が占めることが大半であり、この成行きの精度は計数計画の蓋然性に大きく影響します。成行きに基づく売上高・費用の試算方法をご紹介します。

(1) 売上高の予測方法

売上高の予測に関し、一般的に用いられる手法は以下の3つです。

① 市場規模×市場シェア

今後の市場規模予測と過去の自社市場シェアの推移から試算する方法です。自社の市場シェアが不明な場合は、今後の市場規模予測だけでも構いません。

② 販売単価×販売数量

例えば美容室の場合、将来人口統計で自社の主要顧客の年代別増減を予測し、そこに直近期の年齢別客単価を乗じて試算します。年齢別客単価に増加・減少の傾向がみられる場合はその変化も反映します。

③ 過去の成長率に基づく予測

過去の売上高成長率を参考として、今後の売上高を予測します。過去の売上高に特殊要因が含まれる場合は、その要素を除いて計算します。複数の事業がある場合は、①～③の手法を組み合わせると効果的です。

(2) 費用は「単価」×「数量」で算出

ここでは、費用において大きな構成比を占めるケースの多い材料費(仕入高)と人件費(労務費)を例に説明します。

① 材料費（仕入高）

金額による売上比率ではなく、単価×数量に分け、単価は市場統計を参照し、数量は成行き売上高の販売数量に比例する形で計算します。

② 人件費（労務費）

材料費と同様に一人当たり人件費（単価）×人数（数量）に分けて計算します。人数は要員計画（採用・退職）を、一人当たり人件費は、直近期の実績に業界の賃金上昇率もしくは所属する都道府県の最低賃金上昇率等を考慮して計算します。

<アイスブレイク> 損益分岐点売上高の把握・分析

固定費 ÷ (1 - 変動費率) = 損益分岐点売上高
 上記の計算で、利益がゼロになる売上高を把握することができます。この損益分岐点売上高（以下、「CVP」(Cost Volume Profit) という) を把握・分析することは、自社のコスト構造の把握につながります。コスト構造の特徴は大きく以下のように二分されます。

a. 費用に占める固定費の割合が高い
 ⇒ CVPは高いが、超えると大きく利益が出る

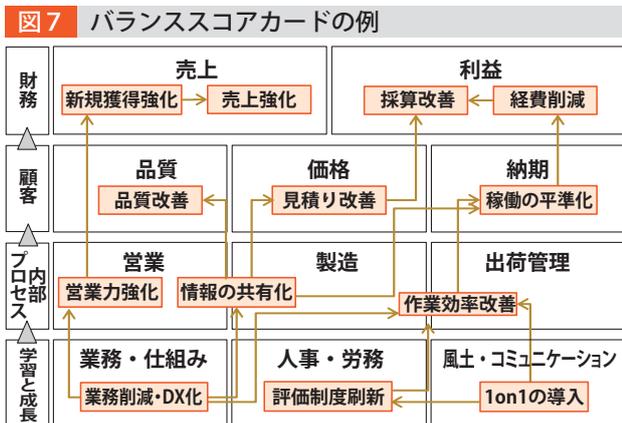
b. 費用に占める変動費の割合が高い
 ⇒ CVPは低いが、超えても大きな利益は出ない

経営環境が安定している業界の場合は a（固定費の割合を高く）、経営環境（売上高）の変動が大きい業界の場合は b（変動費の割合を高く）、とすることで経営リスクを軽減できます。ぜひ自社の状況を確認してみてください。

計画全体の解像度を上げる手法

(1) バランススコアカードの活用

策定した計画を実行する際、取り組みの目的を見失い、施策を実行することが目的に置き換わってしまうケースがあります。そうした「目的の置換」を防ぐに



は、計画の策定段階からバランススコアカード（図7）などを用いて、計画と施策の連動性を整理することが有効です。

バランススコアカードとは、企業の戦略を具体的な行動に落とし込み、その成果をバランスよく評価・管理するマネジメント手法です。これにより直接・間接を問わず、経営目標の達成に向けた施策の関連性を表現することができ、取り組みの目的を常に確認しながら推進できます。

(2) 経営判断の軸

施策がうまく進まない場合や、別の新たな課題が発生した場合には、手法の見直しや取り組みの中止などをすみやかに判断することが求められるので、判断のための軸を事前に準備しておくことが重要です。

参考として私が経営者と対話する際に、課題を整理するため常に頭でイメージしているチェック項目をご紹介します。

【経営課題のチェック項目】

- <ヒト> 従業員が高いモチベーションをもって、その能力を最大限発揮しているか
- <モノ> 付加価値の高い商品（サービス）が、生産性高く作られ、求めている相手に販売（提案）され、効率的に流通されているか
- <カネ> 正しい決断が迅速に行える財務・管理の仕組みが整備されているか
- <情報> 鮮度高い情報が効果的に流れ、蓄積され、経営管理や業務に有益に活用されているか

経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）のいずれかが欠けると、事業計画はバランスを失い、経営の歯車が狂い始めます。各経営資源の状況を常にチェックし、迅速な経営判断・決断を行うことが、持続性を伴う企業経営の実現につながります。

おわりに

今回は、「事業計画」をテーマとして経営の上流部分について解説しました。本稿でご案内した考え方やフレームワークの活用方法等を、貴社の事業計画策定にぜひお役立てください。経営について、お悩み、お困りのことがあれば何なりとご相談ください。

次回のコンサルティング通信では、M&A編②をお届けしますので、どうぞご期待ください。