



太陽 Grant Thornton Advisory Insights

ベンチャーサポート&アカウンティングアドバイザー

今回のテーマ： 事業計画を策定する際の留意事項

はじめに

Advisory Insights の2023年6月号で「IPO準備におけるコーポレート・ガバナンス体制」をテーマに、IPOを目指す企業がコーポレート・ガバナンスの体制において対応すべき一般的な事項を解説しました。今回は IPO 準備における事業計画を策定する際の留意事項に焦点を当てて解説します。なお、本文中意見にわたる部分は、筆者の私見であることをあらかじめ申し添えさせていただきます。

経営目標、経営戦略およびアクションプランを策定する意義

突然ですが、事業計画と聞いて読者の皆さんは何を想像しますか。スプレッドシートにズラッと並んだ数字、右肩上がりの売上高…そんなイメージを持つ方が多いように思います。そのイメージは間違っていないかもしれませんが、もう一歩踏み込んで検討してみたいと思います。

事業計画に関する統一的な定義は存在しませんが、筆者は以下の3つが対をなして事業計画を構成するものと理解しています。

- (1) 3年後（または5年後）、会社がどういう姿であってほしいかという経営目標
- (2) 経営目標を達成するための基本戦略、及び基本戦略をもとに策定した詳細なアクションプラン
- (3) 基本戦略、及びアクションプランをもとに導き出した数値計画

ここで重要なのは、数値計画は、経営目標を踏まえた経営戦略、及びアクションプランを数値化したものであるということです。したがって、(1)、及び(2)の検討、及び文書化を十分に行うことなく、(3)を作成したとしても、数値計画の読み手からすると、会社がどういう方向に進みたいのか、その数値計画がどういう意味を持ったものなのか、本当に達成可能性はあるのか、について疑問を抱きます。

では、(1)、及び(2)に関して十分に検討を行おうとする場合、どういった点に留意すればいいのでしょうか。この点、東京証券取引所がリリースしている新規上場ガイドブック（2022年版）では以下の事項が記載されています。

- 事業計画の基礎となるビジネスモデルは、経済的合理性の観点から十分な検討が行われていますか。
- 事業計画が、自社のビジネスモデルの特徴（強み・弱み）、業界の現状及び展望、競合他社の動き、対象市場の規模や成長度合い、製商品・サービスの需要動向、原材料市場等の動向、主要な取引先の状況、法的規制の状況等の事業展開に際して考慮すべき諸要素を踏まえて合理的に策定されていますか。
- 事業計画を達成する上でのリスク要因を合理的に説明できますか。
- 立案した事業計画を遂行するために必要となる事業基盤（営業人員や研究・開発人員等の人的資源、事業拠点や設備等の物的資源、投資資金等の金銭資源など各種経営資源等）は整備されていますか。現時点で整備されていない場合は、上場後において（上場時の調達資金等により）整備される合理的な見込みはありますか。

列挙して記載すると難しいように感じますが、事業計画を策定する際に社内外に存在する制約条件やリスクを考慮することが重要である旨が説明されてることが分かります。

これは何も事業計画策定に限った特別な話ではありません。私たちは日常的にあらゆる制約条件やリスクを勘案したうえで、（１）目標をたて、（２）目標を達成するための戦略を策定しています。

日常生活を例に考えてみましょう。

夕食の献立を考えている家族の夕食当番がいたとします。まさに、夕食の献立を何にするかという（１）目標を策定している真っ最中です。

当然ながら、夕食の献立を決めるにあたり、あらゆる制約条件やリスクを勘案します。例えば、子供が学校で食べてくる給食の献立との重複は避けたい（＝制約条件１）、今月は出費がかさんでいるので余計な出費は避けたい（＝制約条件２）、最近、肥満気味な夫（＝リスク）のために揚げ物は避けたいなどの検討を行うこととなります。

結果、この夕食当番は今日の夕食の献立はカレーに決めたとしましょう。

カレーという目標が決まったので、（２）目標を達成するための戦略を策定することとなります。夕食をカレーにするという目標を達成するための戦略は１つとは限りません。自炊する、家族で近所のカレー屋さんに行く、出前でカレーを注文する、など様々な戦略が考えられます。

ここでも、制約条件とリスクを加味して、いずれの戦略を採用するか検討する必要があります。今月は出費がかさんでいるので家計がピンチだ（＝制約条件）、近所のカレーさんは人気なのですぐ行列ができてしまう（＝リスク）などの検討を行うこととなります。

以上の制約条件やリスクを踏まえて、今日は自炊するという意思決定をしたとしましょう。

このように日常的、かつ無意識のうちに私たちは制約条件とリスクを踏まえたうえで最適解を導き出す行動をとっています。何も事業計画策定だけに限った話ではないのです。

ところで冒頭で私は、「数値計画は、経営目標を踏まえた経営戦略、及びアクションプランを数値化したものである」とお伝えしました。

この夕食の例え話の中で、この夕食当番は、夕食はカレーにするという目標を自炊という戦略で実現する意思決定をしました。そうすると、おのずと発生する費用をシュミレーションすることができます。すなわち、米、肉、野菜などの材料費に加え、夕食当番の労務費、水道光熱費などの経費が費用として発生することが見込まれます。

イメージいただけただけでしょうか。ステークホルダーに事業計画として数値計画だけを見せるということは、上記の例え話になぞらえると、米、肉、野菜などの材料費、夕食当番の労務費、水道光熱費などの経費に関する費用明細だけを見せるようなものです。読み手は、この費用明細だけを見ても献立を決定するに至った経緯や結論を想像できませんし、外食や出前という代替案があったにも関わらず、自炊を選択した理由も分かりません。

ステークホルダーに数値計画を理解してもらうためには、その背景にある経営目標、経営戦略、及びアクションプランを伝えることが大事なのです。

おわりに

事業計画については、他にも合理的な数値計画の策定方法や適切な KPI の設定といった留意事項があります。しかし本稿ではあえて、筆者が重要と考える（1）経営目標、（2）戦略&アクションプラン、（3）数値計画という事業計画策定の流れやつながりに焦点を当てて説明をしました。IPO 準備については対応すべき事項が多く、近視眼的に対応するあまり混乱状態に陥ってしまう事例も少なくありません。そういった状態に陥らないためには、IPO 準備に求められる事項について、その理由をかみ砕いて自分なりに腹落ちさせることが、重要であると考えます。今後の **Advisory Insights** においても、引き続き具体的な項目について詳述していく予定です。少しでも IPO 準備会社様や、成長を目指して組織を設計される会社様の参考になれば幸いです。