



# せっかく作成する計画書をもっと、大切に もっと、有効活用



浦土井健二 徳島県よろず支援拠点コーディネーター

## 1 はじめに

徳島県よろず支援拠点では、経営に関するあらゆる相談を受けています。私の相談件数は年間 500 件を超えており、そのほとんどが従業員なし or 少数の小規模事業者です。相談内容は、具体的な問題の相談から、時には「これ、どう思う？」などと感想や意見を求められることもあります。その中でも多いのは計画書に対するアドバイス依頼です。近年、国や都道府県、市町村などから様々な補助金が出ています。さらに、金融支援や各種認定にも計画書の提出が求められます。企業規模を問わず、計画書の必要性を感じている人も多いのではないのでしょうか？

経営相談を通してたくさんの計画書を拝見する中で、共通する問題点を感じています。今回は、それを少しまとめてみようと思います。目的はどうあれ労力をかけて計画書を作るのですから、有効活用して欲しいと思っています。

大前提として、「計画書を作成していないのは悪いこと」とは考えていません。経営を良くしていくための手段として、計画書が必要な時と場合もあるでしょう。一方、スピード感を持って判断しなければならぬ場合もあります。それぞれの状況に合わせて、事業活動を円滑に進められる方法をご活用ください。

## 2 計画書とは

映画「バックトゥザフューチャー」で、未来のスポーツ競技の結果が書かれた本が登場しました。悪役のピフを大金持ちにした「未来が 100%分かる本」は、欲しいと思った人も多いのではないのでしょうか。もちろん、現実の世界にこのような本は存在しません。ただ、未来を正確に予想できれば、格段に成功率が高まることは理解しやすいと思います。

「計画書」に関して様々な意見がありますが、私は「見えない未来を予測する」ものと考えています。未来を正確に予測することができれば、収益性の高い事業を選ぶことができます。さらに、失敗や無駄を大幅に削減することができるようになるでしょう。計画書を有効活用できれば、そのような大きな力を得られると言うことができます。

「良い計画書」とは、計画した内容が上ブレも下ブレもしてない、「ぴったり計画通り」ということです。実際、そのような完璧な計画を作ることは不可能に近いです。ただ、「概ね計画通り」で事業が進むだけでも、安定した経営が可能となります。

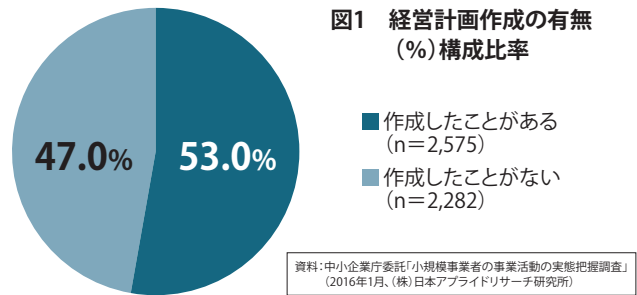
計画書の作成能力が、とても大きな経営資源であると考えています。

## 3 計画書の現状

有効活用できれば大きな力となり得る計画書ですが、どのくらいの方が作成をしているのでしょうか？

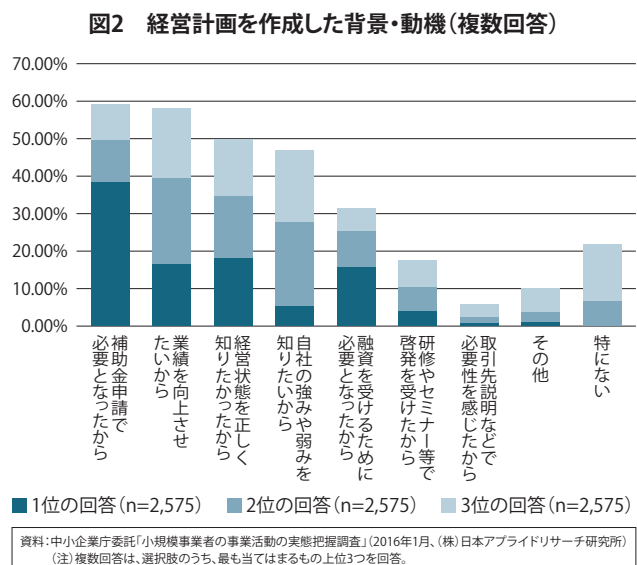
中小企業庁が行った「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」にデータがあったので紹介します。

「経営計画作成の有無」についての調査（図 1）では、約 53% の事業者が「作成したことがある」と答えています。最近の調査でも同じような結果となっていることから、作成の有無は概ね半々であると考えられます。



「経営計画を作成した背景・動機（複数回答）」についての調査（図 2）では、「補助金申請で必要となったから」が最も（1位の回答）多い結果です。

小規模事業者でも約半数が経営計画を作成しており、動機としては補助金が多いことが分かります。私の相談者を思い浮かべても、同じような状況です。



## 4 補助金の計画書によくある問題

冒頭でも述べましたが、私の相談対応の中でも、小規模事業者の補助金申請に関する件数は多いです。相談対応の中で感じるのは、同じような問題で悩んでいる人が多いことです。そこで、「よくある問題」を下記にまとめてみました。

### ① 補助金の採択を目指した計画書

補助金申請に計画書が必要となっていることから、相談者の目的は「補助金の採択」となります。それにより、「良い計画書」＝「採択される計画書」と考えている人は多いです。補助事業の公募要領に書いてある「補助事業の目的」に合った成果に結びつくのであれば、それでも良いかと思えます。ただ、そうならない計画書を目にすることも多いのが現状です。補助事業の目的に合わないが、採択を目指す状況。そうすると、「予測されない未来を描く」こととなります。そのような計画書に意味はあるでしょうか？ さらに、補助金適正化法では第六章に「罰則」が定められています。事業を良くしていくために申請するのにも関わらず、罰則により信頼を失うような事があってはいけません。何度も言うように、せっかく作る計画書なので、有効に活用して欲しいと感じます。

### ② 計画書に具体性が足りない

相談を受ける中で一番多いのが、「具体性が足りない」問題です。レベルは様々ですが、数値化を苦手としている人が多いように感じています。計画書の中で、事業を実施した後の「結果」はとても重要なポイントです。それは、補助事業への申請も同じで、結果が曖昧な計画に採択を出すことは難しいです。そんな事業者に共通しているのは、現状の「見える化」ができていない事です。セグメント別(商品別、顧客別)の売上高や平均客単価、平均のべ客数など、現状の数値化ができていない場合には、将来を数値化することが難しいです。計画書に取り組み前には、現状の数値化から始める。遠回りに見える作業ですが、作成スピードも精度も格段に高まります。

### ③ 創業者の特有な問題

「具体性が足りない」問題を解決するには、現状の数値化が有効です。ただ、まだ商売を始めていない創業者には、「現状の数値」がありません。実績がある事業者と違って、創業者の計画は格段に難しいです。創業予定の業種で仕事をした経験がある人は、他社の実績を参考にできる可能性もあります。業界指標を使って、商品・サービスや商圏の内容で抽出することも可能ではあります。ただ、計画の正確性を高めるうでは、大変難しいとも感じます。そこで、創業者にお勧めしているのは、テスト販売(需要の数値化)を試みる事です。徳島県内でも開催されているマルシェへの出店やインターネット販売などであれば、安価に販売実績を作ることができます。テスト販売の回数を重ねることで、計画に使う数値の精度が高まるだけでなく、創業前にファン(顧客)を見つけられる可能性もあります。

## 5 計画書の有効活用

無事に補助事業の採択となった方々に、よく聞くことがあります。

「最近、いつ計画書を確認しましたか？」

その答えの多くは、「これから」だそうです。

特に小規模事業者は、毎日の作業と対応で忙しいのは理解しています。それゆえに、計画も時間の経過と共に「後回し」にされてしまいがちです。これまでの相談者の中には、計画の確認だけでは

なく、実行すらできなかった人がとても多くいらっしゃいます。

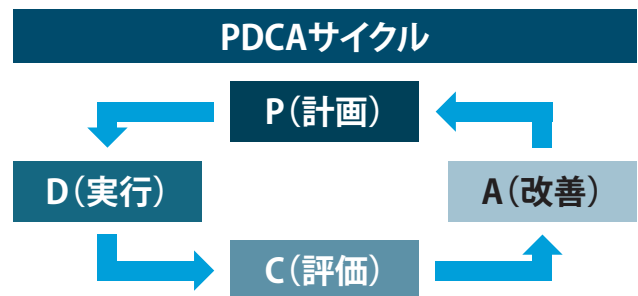
計画書を有効に活用する上で、重要になってくるポイントが「P D C A」サイクルです。

- ・ P (計画) を立て、D (実行) する。
- ・ D (実行) した内容を C (評価) する。
- ・ C (評価) した内容を A (改善) につなげる。
- ・ A (改善) した内容で、また P (計画) を立てる。

という一連のサイクルのことを意味しています。事業活動において当たり前と思っている人もいる一般的な言葉ではありますが、ただ、正確に実行できている人はとても少ないです。

通常、1 回目書いた計画書の精度は高くはないことが多いです。それが、D (実行) → C (評価) → A (改善) を経て、2 回目に作成する計画に反映されると、格段に精度が高まります。これを繰り返す (P D C A サイクルを回す) ことにより、更に精度が高まることとなります。

計画書を作成するときには、P D C A サイクルが上手く回るように工夫する。それにより、計画書がより有効に活用できるようになります。



## 6 おわりに

最初にお伝えしたように、事業によっては計画書が必ず必要とは言えないこともあります。ただ、活用方法によっては、経営力を高めることができる強力なツールとなります。

目的が補助金への申請であったとしても、せっかく作成するのであれば有効活用して欲しい。さらに欲を言えば、計画書を定期的に作成する習慣を持っていたら大変嬉しく思います。

徳島県よろず支援拠点では、計画書の作成に関するご相談にも対応しております。何度でもご相談することができますので、お気軽にお問い合わせください。

よろず支援拠点の連絡先は以下のとおりです。

### 徳島県よろず支援拠点

徳島県徳島市南末広町 5 番 8-8 電話 088-676-4625  
徳島経済産業会館 2 階  
HP <https://yorozu-tokushima.go.jp/>

#### 受付時間

【平日】9:00～17:45

【休日相談会】

●第1・第3土曜日 10:15～17:00 アミコビル9F

●第2・第4日曜日 10:00～17:00 徳島駅前ポツポ街

(最新情報を確認して下さい)

新型コロナウイルスに関する経営相談窓口を設置しております。相談希望の方は上記、徳島県よろず支援拠点にご連絡ください。