

第4章

事業内容・事業計画の 伝え方

金融庁は、近年の財務データに極端に依存した金融機関の融資姿勢を是正するため、事業内容や成長可能性などを評価する「事業性評価」を重視する方針を打ち出しています。

金融機関には金融機関なりの「事業の見方」があります。

その点を踏まえて、金融機関に対して自社の事業内容や事業計画をどう説明（プレゼン）するかについて解説します。

1 「SWOT分析」を事業計画に活かす

(1) 評価されるのは「強みと戦略」

金融機関に事業計画書を提出する際などに意識しておきたいのが、自社の強みと基本戦略をアピールすることです。

たとえば、「ホームページのリニューアル」という売上対策を事業計画書に書いて、金融機関に提出したとしても、なかなか融資にはつながりません。

仮に、ホームページのリニューアルで売上が伸びることが確実であるとしても、金融機関の担当者には計画のインパクトが感じられないのです。

では、ホームページのことをもっと詳しく説明すればよいかというと、そうではありません。

ホームページという「各論」ではなく、たとえば「商品企画力を活かして新たな顧客を開拓していく」といった大きな方針（基本戦略）をきちんと書く（伝える）ことが大切です。

金融機関の内部では、「この会社には商品企画力がある。だから前向きに対応したい」という議論は行なわれても、「この会社はホームページをリニューアルする。だから対応したい」という議論は行なわれません。

金融機関の担当者が融資判断の拠り所とする内容には、こういった傾向（記載内容のレベル感）があります。つまり、各論よりも「強みと戦略」を伝えるべきということです。

強みと戦略を金融機関に伝えるのに最も適しているのが、次に解説する「SWOT分析」の枠組みです。

(2) SWOT分析とは

SWOTとは、次の4つの語句の頭文字をとったものです。

- Strength（強み）
- Weakness（弱み）
- Opportunity（機会）

• Threat (脅威)

SWOT分析では、これら4つの区分に企業の情報を整理して、経営方針や経営課題への対応策を検討します(図表4-1)。

「S」と「W」は、企業内部の環境を「強み」と「弱み」に分けるものです。

内部環境は、ヒト、モノ、カネ、ノウハウという経営資源の環境です。「製品・サービス力」「営業力」「生産・技術力」「組織・人事」「マネジメント」などが内部環境の内容になります。

「O」と「T」は、会社が直接コントロールできない企業外部の環境です。

好ましいものを「機会」、好ましくないものを「脅威」とします。外部環境の切り口としては、「市場・顧客」「競合」「政治・経済・社会的要因」などがあります。

SWOT分析の基本的な考え方は、「強みを伸ばす」「弱みを克服する」「機会を活かす」「脅威を回避する」です。

それぞれを個別に決定するのではなく、SWOTの組合せによって対応を検討します。

SWOTの内容が記載された資料は、金融機関の担当者が歓迎する資料です。

経営上の課題が何で、今後どうすべきかといったことを網羅したSWOTの内容は、信用格付や融資判断にそのまま使える情報だからです。また、

金融機関の担当者が貸出稟議書等を作成する際の負担も軽くなります。

最近では、事業計画書でもSWOT分析に基づく記述を求められることが増えてきました。

たとえば、制度融資で用いられる事業計画書のフォームには、「会社の強み(セールスポイント)」「経営方針」「重要課題」「今後、計画的に取り組む事項」といった欄があらかじめ設けられています。

円滑に融資を受けるには、これらの事項を、明確な理由・根拠をもとにしっかりと記述する必要があります。

(3) SWOT分析を活かした事業計画書の書き方

金融機関から書くように求められる事業計画書のフォームで多いのは、経営課題への対応策を記述するタイプの計画書です。

たとえば、重点的に取り組むべき経営課題を、「売上高」「利益」「人材・マネジメント」「財務」「経営全般」等から選択し、対応策を記述するフォームがよく用いられています。

このパターンでは、次の点に注意する必要があります。

① 二層構造を意識する

前述したとおり、金融機関に対しては、各論ではなく、「強みと戦略」を中心に伝えるほうが効

図表4-1 SWOT分析の例

内部環境		外部環境	
Strength (強み) <ul style="list-style-type: none">① 商品企画の経験・ノウハウがある② 自社企画商品が評価されている③ 熱心なファン・愛好家がいる	Opportunity (機会) <ul style="list-style-type: none">① 高価格帯の商品が売れている② 新規顧客が増加傾向にある③ ネットでの購買が広がってきている		
Weakness (弱み) <ul style="list-style-type: none">① ホームページからの受注がほとんどない② 既存商品の利益率が低下している③ 商品企画が場当たりので一貫していない	Threat (脅威) <ul style="list-style-type: none">① 業界の市場規模は頭打ちの状態② 既存商品の価格競争が激化している③ 将来的に代替品が普及していく恐れがある		

果的です。

そこで、重要になるのが「戦略」と「戦術」の二層構造です。

戦略とは方針であり、戦術は方針を実現するための手段です。両者の位置づけは、戦略が上で、戦術が下になります。

事業計画書でも、この戦略と戦術の二層構造を意識するようにします。

具体的には、図表4-2のように「△△△などの自社企画商品を軸に事業の拡大を図る」という基本方針（戦略）を示し、それを達成する手段として、課題と対応策（戦術）を記述します。

基本方針から先に書けば、対応策の意味がよりはっきりして、伝わりやすくなります。

② 基本方針は「強み」で記述する

基本方針は、「強み」と「機会」との因果関係で記述します。「弱み」や「脅威」で書くと、読み手にポジティブな印象を与えることが難しくなるからです。

特に「強み」が大切です。「強み」の部分を実績に基づいてしっかりと書けば、計画全体に説得力が出てきます。

③ 数値目標に触れる

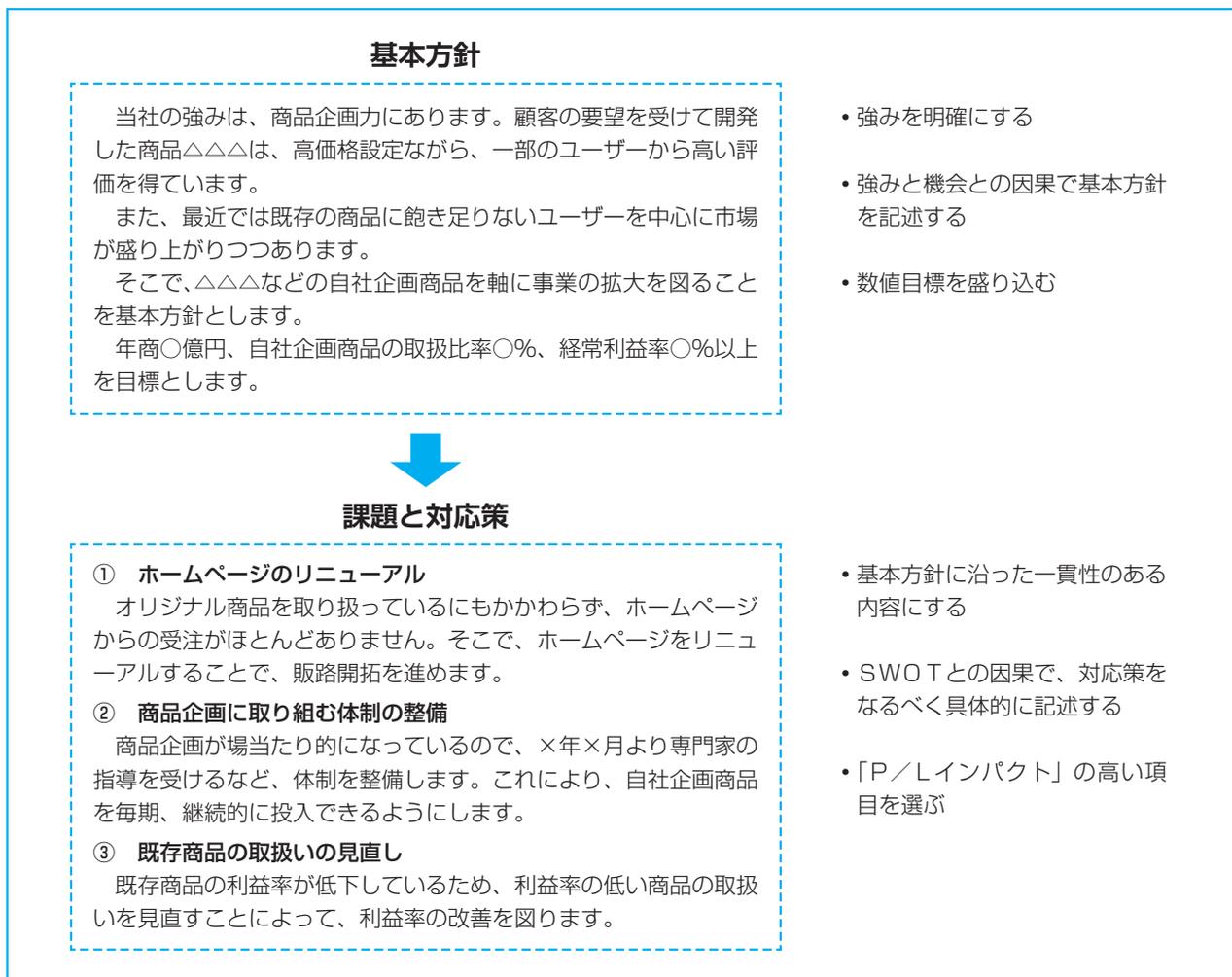
金融機関が注目するのは、やはり数字です。

そのため、基本方針の中に具体的な数値目標を盛り込むと、事業計画の印象がよくなります。

④ 基本方針と対応策の一貫性に注意する

対応策は、SWOTのうち、「強みをさらに強

図表4-2 SWOT分析を活かした事業計画書の記載例



化する施策」または「弱みを克服する施策」になります。

その際、基本方針と対応策の一貫性に注意する必要があります。対応策は、あくまでも基本方針を実現する手段として記述しましょう。

基本方針に関係しない細かな問題点まで書く必要はありません。

⑤ 因果関係をはっきりさせる

対応策をわかりやすく伝えるには、因果関係を明確に記述することが大切です。

以下に示すような記述パターンを覚えておくと便利です。

【対応策の記述パターン】

1. ○○○なので、△△△により、×××を図る。
2. 現状は○○○である。そこで、△△△により、×××を図る。
3. ○○○なので、△△△を行なう。これにより、×××を図る。

○○○ = 因 = SWOT分析の内容

△△△ = 果 = 対応策

××× = 期待される効果

SWOT分析の内容が因果の「因」で、対応策が「果」になります。

できるだけ期待される効果まで記述して、狙いをはっきりさせましょう。

⑥ 「P/Lインパクト」の高い項目を選ぶ

経営課題への対応策は、最低でも3つ程度は挙げるようにします。

金融機関は、P/Lに対してインパクトのある施策を評価します。基本方針との一貫性に注意しながら、できる限りP/Lインパクトの高い施策を説明するようにしましょう。

2 図解資料で担当者の理解を促す

(1) ビジネスモデル俯瞰図とは

最近、金融機関に提出する経営改善計画書でよく用いられている資料として「ビジネスモデル俯瞰図」があります。

この図を作成すると、金融機関に事業内容を伝えやすくなります。

図表4-3に示したのは、ビジネスモデル俯瞰図の例です。仕入から販売までの流れをチャートにした単純な図ですが、金融機関の担当者にとっては非常に役立つ資料です。

たとえば、金融機関の担当者に対し、「最近、量販店チャンネルは値引き要請が厳しく、儲からない。今後は、専門店チャンネルを強化していきたい」という話をするとしましょう。

この話を、金融機関の担当者が「手ぶら」で聞く場合と、ビジネスモデル俯瞰図を手元に置いて聞く場合とでは、理解度がまったく異なることは容易に想像がつくと思います。

ビジネスモデル俯瞰図が手元があれば、金融機関の担当者は、たとえば次のような質問をしてくるでしょう。

- 「量販店と専門店では、掛け率（利益率）がどのくらい違うのですか」
- 「専門店チャンネルの売上のうち、自社製品と仕入商品の割合はそれぞれどのくらいですか。どちらを、どう伸ばしていくお考えですか」
- 「△△営業部の営業担当者は、現在、何名ですか。人員を増やせば、専門店チャンネルに対する売上は増えますか」

このように、全体の構造を示すことによって、金融機関の担当者から一歩踏み込んだ質問が出てくるようになります。

事業の流れをチャートにした紙1枚をもとに説明や質疑応答を繰り返すことで、事業内容を効果

的に伝えられるのです。

(2) ビジネスモデル俯瞰図の作り方

ビジネスモデル俯瞰図の作り方には、特に決まりはありません。

その会社の事業の特徴をわかりやすく表現することが目的ですから、金融機関への説明では詳細・複雑すぎるものは適当ではありません。図表4-3のようなレベルで十分です。

作成に際しての留意点は次のとおりです。

① 仕入から販売までの流れをチャートにする

仕入、製造、在庫、出荷、販売といった流れに沿ったチャートにします。

その際、工場や営業部などの具体的な部署名を書き入れるようにします。

② 売上の相手先と金額を記入する

「誰に対していくらの売上を上げているか」は、事業内容の説明で最も重要な部分です。売上の相

手先は、一括りにするのではなく、必ず相手先の社名や業態、購入製品、所在地などの基準で区分するようにします。

なお、売上については、「何がいくら売れているか」も重要な切り口です（図表4-3では、「自社製品」と「仕入商品」が該当します）。

必要に応じて、余白に製品別売上高の表を追加するなどして対応しましょう。

③ 仕入先や外注先の社名と金額を記入する

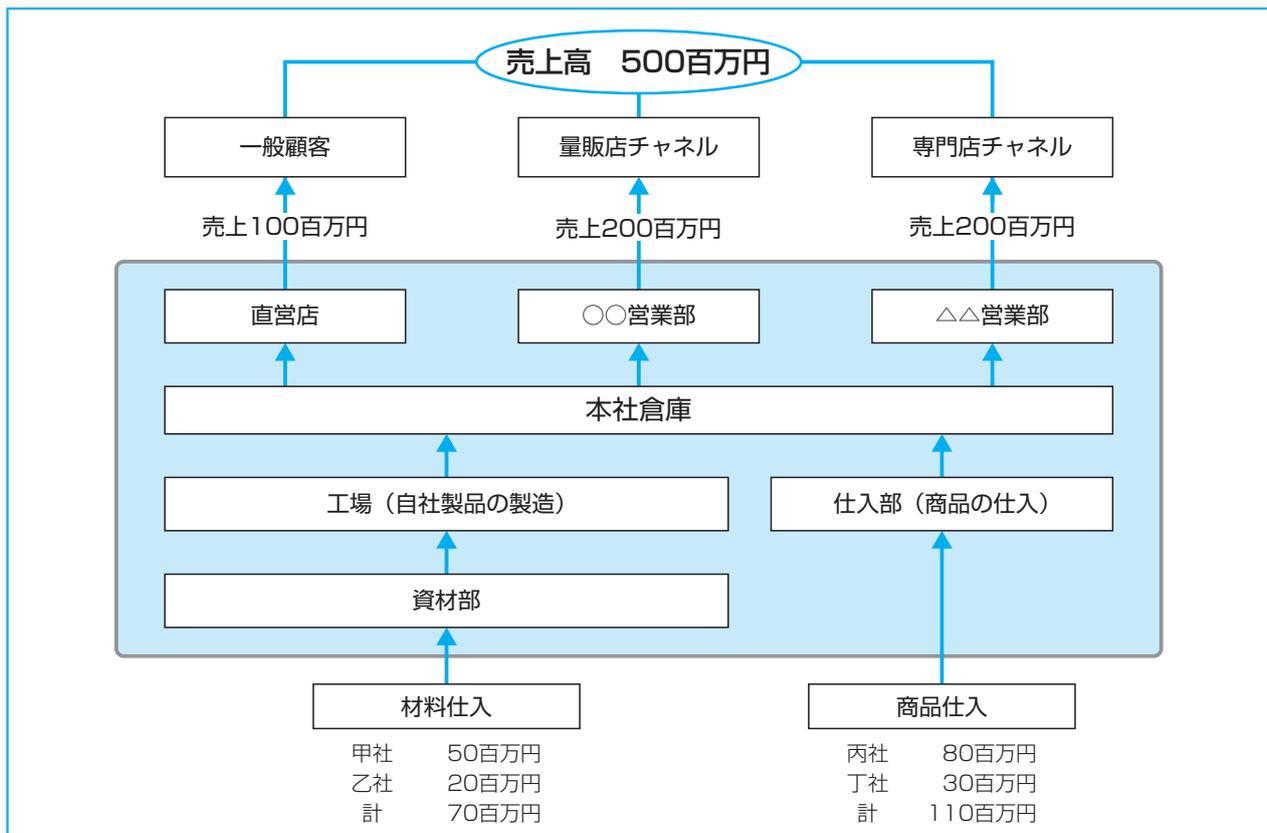
金融機関は、販売先だけではなく、主要仕入先の動向も基本情報として重視しています。仕入先がしっかりしていると、それだけ経営が安定するからです。

そこで、おもな仕入先について、具体的な社名と金額を記載するようにします。

(3) マーケティング戦略の概念図

金融機関に自社の営業戦略を説明したり、資料

図表4-3 ビジネスモデル俯瞰図の例



をまとめたりする際に便利なのが、「標的市場」→「マーケティング・ミックス」の2段階で表わされる「マーケティング戦略の概念図」（図表4-4参照）です。

マーケティング戦略の概念図を使うことによって、「誰に対して」「何を」「いくらで」「どこで」「どうやって」という売上の構成要素をひとつひとつ説明することができます。

以下、この概念図を踏まえて、ポイントを解説します。

① 環境分析

マーケティング戦略は、会社の内部環境と外部環境との因果で決まります。

そこで、内部環境として、ヒト、モノ、カネ、ノウハウを、外部環境として、顧客（市場）、競合、マクロ環境（経済動向、技術進歩、政治動向など）を前提条件として整理します。

この環境分析の作業は、前述したSWOT分析と同様です。

② 標的市場の明確化

標的市場とは、自社の販売ターゲットとする顧客のことです。売上を上げるには、まず、メインターゲットの顧客が誰であるかという点をはっきりさせる必要があります。

ターゲットを定める際のポイントは、売り手ではなく顧客の立場で考えることです。

売り手の立場で考えると、幅広いタイプの顧客に対応できるような感覚に陥って、ターゲットが絞れなくなります。

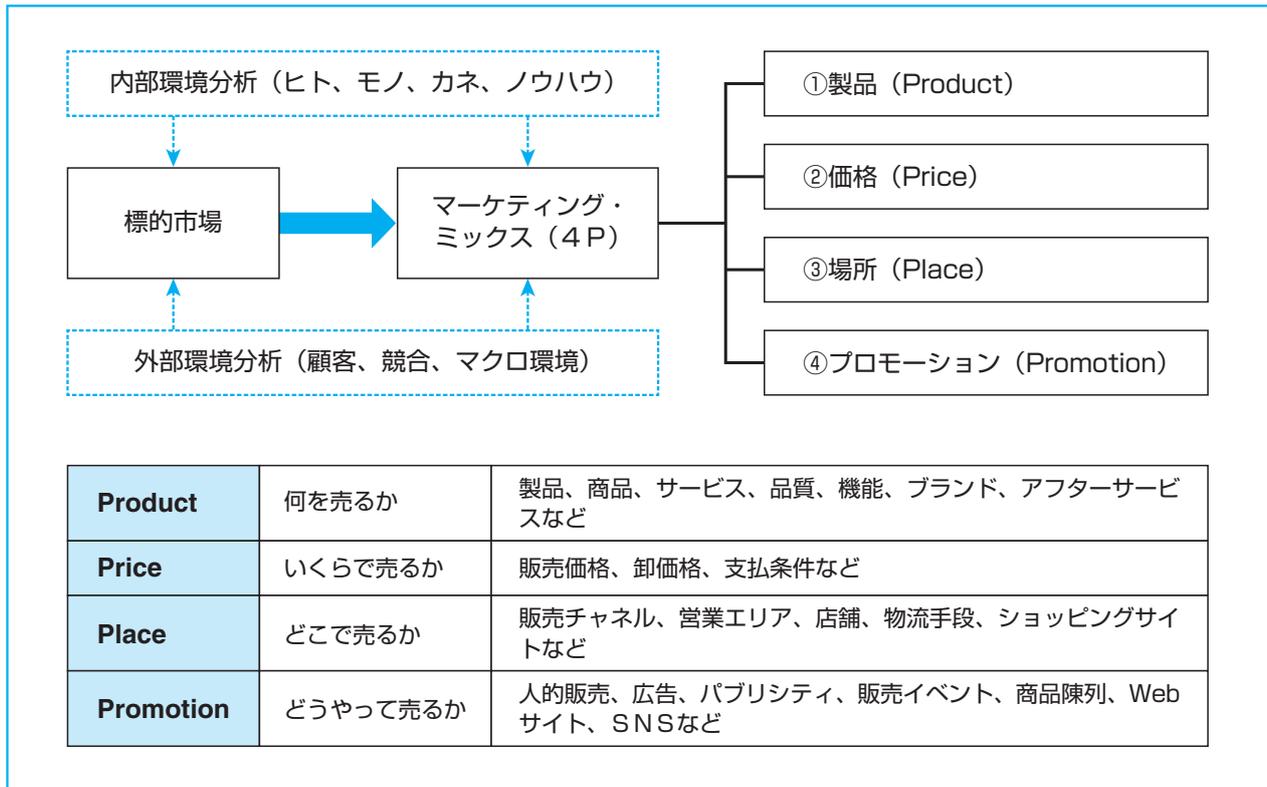
顧客の立場に立って、自社の製品やサービスを冷静に眺めることで、ターゲットとなる顧客像が見えてきます。

③ マーケティング・ミックスの決定

次に、ターゲット顧客のニーズに基づいてマーケティング・ミックスを決定します。

マーケティング・ミックスとは、売上に結びつく施策の組合せのことで、「E. J. マッカーシーの4P」が最も有名です。

図表4-4 マーケティング戦略の概念図



4 Pには、製品 (Product)、価格 (Price)、場所 (Place)、プロモーション (Promotion) があります。ターゲット顧客に対して、これらの要素をどう組み合わせるかで売上が決まります。

4 Pの各要素は独立したものではなく、組合せによって効果を発揮します。

(4) グループ関連図

グループ関連図とは、経営者との取引やグループ会社同士の取引を図にしたものです (図表4-5)。

グループ間の関係が複雑である場合、金融機関に警戒されるリスクが高くなります。基本的に金融機関は、経営者やグループ会社との「連結」で与信を判断するからです。

たとえば、グループ会社への貸付があるとする

と、「その貸付金を回収できるか」ということが重要なチェックポイントになります。

そこで、下図のようなグループ関連図を作成します。実際に作成するには少々骨が折れますが、金融機関としても、どこにお金が流れていて、そのお金が返ってくるのかといったことは、こうした図でみないとよくわからないからです。

グループ関連図に定型のフォームはありません。筆者の場合は、最新の決算書から数値を拾い出し、B/Sの数値 (残高) とP/Lの数値 (期間損益) の罫線や矢印の形を変えて記入するようにしています。また、図の中には必ず金融機関を登場させます。

グループ間取引がある場合は、ぜひ作成してみてください。

図表4-5 グループ関連図の例

