

図表1 A社の事業計画書(一部抜粋) (単位:千円)

科目	直前期	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
売上高	112,013	135,000	160,000	184,000	220,000	240,000
売上原価	67,208	81,000	96,000	110,400	132,000	144,000
売上総利益	44,805	54,000	64,000	73,600	88,000	96,000
販売費及び一般管理費	53,756	49,515	46,293	49,505	46,293	46,293
社員給与	26,485	25,487	23,651	25,487	23,651	23,651
役員報酬	18,000	16,000	15,000	15,000	15,000	15,000
福利厚生費	3,427	3,365	3,189	3,365	3,189	3,189
旅費交通費	1,451	1,025	1,168	1,025	1,168	1,168
消耗品費	1,100	920	895	920	895	895
租税公課	584	445	441	445	441	441
減価償却費	513	410	400	400	400	400
販売手数料	942	745	552	745	552	552
その他	1,254	1,118	997	1,118	997	997
営業利益	▲8,951	4,485	17,707	24,095	41,707	49,707

# 実現性に疑問がある 事業計画書の 改善アドバイス

井村清志

楽観的な見通し・問題のある事業計画書を挙げ、改善のポイントを解説する。

① 売上の見通しが甘い事業計画書  
売上回復の根拠が乏しいなら  
保守的な計画に修正するよう依頼

**事** 業計画書は「売上が順調に回復する」という前提で作られることがよくある。図表1はA社から提出された事業計画書の一部を抜粋したもののだが、売上が1年目から順調に回復し、それに合わせて利益も黒字化する内容となっている。

この計画が実現すれば、それは望ましいことだが、本当に1年目から売上が回復するのか、根拠を含めて慎重に検証を行う必要がある。

**数字の根拠を  
経営者に確認する**

担当者としては、取引先から提出された計画を鵜呑みに

せず、まずは売上回復の根拠を分析することから始めたい。A社の事業計画書も毎年売上が15~20%増加していく予定となっているが、その根拠をA社に確認する必要があるだろう。

例えば、販売先からの受注が増えており今後も増加していくというなら、それを示す資料を提出してもらおう。それで売上上昇が見込めれば、事業計画書の信ぴょう性も高いといえる。

ただ、このようなケースは稀で、実際には「コロナ収束後には需要が回復していくだろう」という単なる憶測だけで売上見通しを立てているこ



とが多い。その場合は、実現性は乏しいと判断する。実際、A社のような「こうなれば良いな」といった甘い期待感を込めた事業計画が散見されるので注意したい。

そもそも中小企業の経営者は「見栄えの良い事業計画書にしないと金融機関に今後相手にしてもらえないのではなか」と心配し、売上見通しが甘い事業計画を作成するケースも少なくない。その気持ちは分からなくもないが、事

業計画どおりに実績を残せなかった場合、その取引先はかえって資金繰りに苦しむことになる。修正するよう依頼しよう。

**指摘するだけでなく  
一対一対応策を考える**

基本的に、事業計画書は保守的に作成するようアドバイスする。明確な基準があるわけではないが、厳しく見積もるなら1年目の売上は前年の8~7割、増加率は5%といった数値に修正してもらおうのがよい。

その次に重要なのが、保守的に修正した事業計画書を基に経営者としっかり話し合うことだ。事業計画書どおりにいかなかった場合、どんな対策を考えているのか、資金繰りはどうなるのかを中心に話を聞く。

A社でいえば、売上が前年比20%増加するのではなく、

5%の増加にとどまった場合、利益はどうなるのか、それに伴い資金繰りの見通しがどのように変化していくのか、一緒に考えることが求められる。

もし損益や資金繰りが改善しないのであれば、追加で経費削減を行う必要があるかもしれない。その場合は、どの経費が削減可能なかといったことを協議する必要がある。

さらに資金繰りという観点からは、融資による資金支援が必要になる可能性もあるだろう。様々な観点から、事業計画の実現性を高めていき

たい。画書の実現性に疑問を感じた場合、ただ「うまくいかなかった場合、どう対応しますか」と質問を投げかけるだけでは不十分である。何より大切なのは、取引先と一緒に考えて考える姿勢だ。それが取引先からの一層の信頼を得ることにつながることを肝に銘じたい。

ちなみに、担当者が事業計

**POINT**

- ▼ 売上回復を見込む事業計画書を受け取ったら、その根拠について確認する。経営者の甘い見通しを基に作られていた場合は保守的な計画に修正しよう
- ▼ 目安としては前年の8~7割、増加率は5%程度で見積もると保守的な計画になる