

## ベンチャー企業の事業計画の評価

日本公認会計士協会近畿会 経営委員会

平成15年3月13日

## ベンチャ - 企業の事業計画の評価

発刊のごあいさつ

会員の皆様におかれましてはご健康にてご活躍のこととお慶び申し上げます。

平素は近畿会の運営並びに諸活動に暖かいご理解とご協力を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当近畿会の経営委員会では、その活動の一環としてベンチャー企業の事業計画の評価についての調査研究を取り上げました。

かつて、ベンチャー企業の起業から育成に至るプロセスにおいて、必須の重要性をもつ事業計画についての評価に関して参考となる解説資料があまりにも少なく、実際にはベンチャーを積極的に支援することは容易ではなかったといっても過言ではないといった状況でありました。

しかし、ベンチャーキャピタルやエンゼル投資家にベンチャーの有望性を的確に評価し、出資の実行とともにベンチャービジネスの育成につなぐことが現実にベンチャーを成功に導くためのキーポイントであると考えているところであります。

したがって、我々経営委員会のメンバーが実際の経験や研究から経営者の相談相手として「積極的に判断する」ことがベンチャーの成功への重要な要素であり、そのための指針となり会員の皆様の業務上の参考としていただければ幸甚に存じます。

各事務所等関係機関に支えられて、平成14年度の成果報告書としてここにまとめることができました。

多用のなか熱心に研究活動に参加されました経営委員会のメンバーの方々のご苦勞に深く感謝申し上げ、発刊のごあいさつといたします。

平成15年3月

日本公認会計士協会近畿会  
経営委員会担当副会長 三宅幸造

## &lt;はじめに&gt;

当経営委員会では、ベンチャー企業支援並びに米国式経営手法の研究を長年に亘り、行って参りました。

ベンチャー企業支援の研究では、「我々公認会計士にとって、ベンチャー企業を育成するために何が出来るか」ということに主眼をおいて参りました。株式公開準備の一環としての監査証明、またそのための内部統制の整備、このような公認会計士の専管分野である領域は他に譲ることとし、「ベンチャー企業を成功させ、そのような焔上に導くための方策として、何が出来るか」が研究主題であります。

結果として、専門家としての公認会計士にできることは、

ベンチャーキャピタルやエンゼル投資家にベンチャーの有望性を的確に説明し、出資の実行に結びつけること

そのためには、経営管理その他の専門家としての手法を駆使して、有望なベンチャーへと導くこと

公認会計士はキャリアにより、人脈を保有していると考えられるので、技術や製造・販売における企業や個人の紹介、その他会社への人材の紹介等、ベンチャー企業にとっての必要条件の整備やその展開に協力すること

ベンチャー企業の出口は株式公開だけでなく、M & Aや企業提携も考えられるので、例えばM & Aや増資引受の際の企業評価、株式評価を行う大枠

以上のようなことであるかと考えます。

米国式経営手法の研究では、当委員会が目したものの一つにマルコム・ボルドリッジ賞の企業評価基準があります。これはTQM（トータル・クオリティ・マネジメント）をベースとしつつ、米国の伝統的な特質である戦略的な経営を重視する枠組みを持つものです。しかも80年代の経験から、株主重視、利益重視からくる短期的視野に立たざるを得ない経営を反省し、日本の手法に学んだ感が非常に強い人材重視、人材育成の姿勢が、枠組みに組み込まれています。

更に、当然のことながら、企業経営にとって忘れてはならないもの、無視してはならないものは、顧客重視の姿勢です。日本では「お客様は神様」、米国では「お客様は王様」であるわけですが、自由競争の世界においては、消費者のニーズを果てしなく追求し、掘り起こして行くことなくしては、成長も存続もあり得ない。またそのような競争により、経済社会が発展してきたと言うことができます。企業が大きくなると、最前線で顧客に接する機会が少なくなり、内部の経営管理や渉外活動に、目を奪われがちな経営幹部に、改めてこのことの重要性を強調しています。日本でCS（カスタマー・サティスファクション）と言えば単なる顧客サービスに誤解されがちですが、本文中の「顧客重視」とはそのようなことを意味します。

今回の報告書としてまとめられた「ベンチャー企業の事業計画の評価」は、前回平成13年3月の「ベンチャービジネス評価の研究」に続くものですが、より精緻にベンチャーの現状を評価する意味で、その事業計画に着目しています。事業計画を詳細にチェックすることにより、その将来の有望性を判定するものです。また、着目するに当たっては上記マルコム・ボルドリッジ賞の企業評価基準を参考としています。

一方、チェックリスト各項目の内容は、ベンチャー企業の身の丈に合致するよう、当委員会で考案したのですが、その構成は米国における成功例を模範として考案された評価基準の枠組みに従い、経営を遂行する上での必須条件を順に問う形式になっています。従って、事業計画に欠けているもの、改善しなければならないものを洗い出し、今後の成長に結び付ける糸口を見出そうとするものです。

チェックリストにより、各項目を機械的に判定し、5段階評価の採点を行います。満点は1000点となるよう設定されていますが、チェックリストの各項目がすべて忠実に実行されていて500点程度と考えます。つまり評点3にアンカーポイントを置き、「特筆すべきものがある」あるいは「驚異的」でない限り、評点4や評点5はつけないということです。またヒヤリングを前提としていますので、やはり、会計士個人のAUDIT能力、判断能力に負うところがなお大きいと考えます。

以上、詳細説明は以下に続きます。

平成15年3月

委員長 川端 茂樹

## 目 次

- 1 . 対象とする企業のステージ
- 2 . 本報告の目的と想定ユーザー
- 3 . スタートアップ期にあるベンチャー企業に必要な事業計画とは
  - ( 1 ) 基本戦略ストーリー
  - ( 2 ) 事業計画
  - ( 3 ) アクションプラン
- 4 . 事業計画チェックリストの枠組み
  - ( 1 ) フレームワーク
  - ( 2 ) 会社の基盤とシーズの評価
  - ( 3 ) 中期計画の評価
- 5 . 事業計画チェックリスト
  - ( 1 ) 会社の基盤とシーズの評価
  - ( 2 ) 中期計画の評価
  - ( 3 ) 総合評価

執 筆 者	
委 員 長	川端 茂樹
副委員長	後藤 研了
副委員長	中村 政温
副委員長	松尾 雅芳
委 員	藤本 勝美
委 員	大橋 豊

## 1. 対象とする企業のステージ

ベンチャー企業は、その発展段階に応じ一般的に下表のようなステージに分類される。各ステージの特徴は以下のとおりである。

ステージ	特徴
シード	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 創業者の発案</li> <li>• 試作品の製作</li> <li>• 市場調査</li> <li>• 事業計画の立案</li> </ul>
スタートアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 開業準備</li> <li>• 開業1～2事業年度の営業</li> <li>• 技術開発などの継続</li> <li>• マーケティングの継続</li> <li>• 事業計画の改訂</li> </ul>
アーリーステージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 開業後2～5事業年度の営業</li> <li>• 技術開発などの継続</li> <li>• マーケティングの継続</li> <li>• 事業計画の改訂</li> </ul>
エクспанション	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 開業4～7事業年度の営業</li> <li>• 技術開発などの継続</li> <li>• マーケティングの継続</li> <li>• 事業計画の改訂</li> </ul>

本報告書では、最初のステージの「シード」と2番目のステージ「スタートアップ」をまとめて「スタートアップ期」と呼ぶことにする。

まず、本報告内容を明確にするために、ベンチャー企業の定義を記しておく。

ベンチャー企業とは、「冒険性」、「新規性」及び「成長性」という特徴を兼ね備えた企業である。

### 冒険性

「冒険性」は、限られた経営資源の下で、チャレンジ精神とリスクを負う覚悟を持って、市場を開拓し競争に打ち勝つというベンチャー精神を持っているかということである。

ソニーの創業者、井深 大氏は、「設立趣意書」の経営方針の中で以下のように述べている。

- 経営規模トシテハ寧口小ナルヲ望ミ大経営企業ノ大経営ナルガ為ニ、進ミ得ザル分野ニ技術ノ進路ト経営活動ヲ期スル
- 極力製品ノ選択ニ努メ技術上ノ困難ハ寧口之ヲ歓迎、量ノ多少ニ関セズ最モ社会的ニ利用度ノ高イ高級技術製品ヲ対象トス、又単ニ電気、機械等ノ形式的分類ハサケ、其ノ兩者ヲ統合セルガ如キ他社ノ追随ヲ絶対許サザル境地ニ独自ナル製品化ヲ行フ

まさにベンチャー精神を表現したものと見える。

「冒険性」は、ベンチャー企業として存立していくための根本ないし基盤というべきものである。

### 新規性

「新規性」は、既存の競争市場から見て新たな市場やビジネスモデルを創出するものでなくてはならない。具体的には、

- (1) 製品やサービスそのものが、斬新である。  
ソニーのウォークマンは製品の斬新さの典型である。それまで音楽はステレオ（小さくてもラジカセ）で聞くものであったが、その登場により、音楽そのものをポータブルなものにし、他の活動をしながら音楽を聴く事を可能にした。
- (2) 製造方法に斬新さがある。  
麒麟麦酒の最近発売した発泡酒「淡麗アルファ」は、既存の発泡酒に比べプリン体（痛風の敵）をその製造技術により90%カットしている。痛風を患う人とその予備軍にとっては朗報であり、新たな市場を創出する可能性がある。
- (3) 製商品の流通方法に斬新さがある。  
デルコンピュータは「デル・ダイレクト・モデル」というビジネスモデルを構築し、販売店やディーラーを通さずに直接販売することで、顧客のニーズに合った1台1台仕様の異なる製品を流通コストをカットして提供している。
- (4) サービスの提供方法に斬新さがある。  
ネットモールの楽天はインターネットを使った仮想空間を作り出し、ショッピングの方法に、新たな1ページを付け加えた。

なお、「新規性」と言っても事業そのものに独自性のないものは事業資金の調達方法等が斬新であっても「新規性」が有るとはいえないし、同じビジネスを他の地域（他府県や、関東から関西）へ展開する場合も「新規性」が有るとはいえない。但し、政治、経済、文化の異なる海外への展開については、その国で全く斬新な事業であれば「新規性」はあるといえる。例として、日本に初めてコンビニエンス・ストアを持ち込んだセブン-イレブンは当時においては「新規性」が有ったといえる。

「新規性」は、事業自体の成否を決定付ける要素でありベンチャー企業にとって最も重要な特徴といえる。

### 成長性

「成長性」については、文字どおり今後の成長が期待できるということであり、「冒険性」と「新規性」の結果として醸成されるものである。「冒険性」の下、リスクを負って事業を行う以上、十分なリターンが期待できるものでなければならぬし、「新規性」に基づき新市場を開拓していく以上、事業展開のスピードと共に「成長性」は不可欠となる。では、どの程度の「成長性」がないとダメなのかということ一概にはいえない。ただ逆にいうと、毎年の成長が数%程度でしか将来像を描けない企業は、現状の延長線上に将来像を描いており、リスクを負って新市場に挑戦しリスクに見合うリターンとしての成長を手に入れようとするベンチャー企業でないことは明らかである。

## 2. 本報告の目的と想定ユーザー

### (1) 目的

ベンチャー企業の経営者は、スタートアップ期に初めて事業計画なるものを作ることによって、投資家や融資先への説明資料にするものである。説明を受けた側は、有利な投資や融資にあたるかの判断基準として、株式の引受価格の交渉に入る前に、より正確に、その企業の事業の成長性を知りたいのである。

ところが、ベンチャー企業の経営者は、誠意を持って計画を作っているのも事実であるが、提示された事業計画では商品の上市時期や販路などの前提条件に必ずしも信頼性があるとはいえない。

そこで当委員会では、本報告書のユーザー（公認会計士など）が、ベンチャー企業の現状を把握してその事業計画を評価し、改善することを目的として、この事業計画チェックリストをまとめた。

もちろん、技術力や商品力などのように公認会計士が得意でなく判断できない要素が有る一方、公認会計士が得意な要素もたくさんあるので、それらの要素も含めて、

調査にあたる公認会計士の心証形成に役立てる

公認会計士が事業計画をレビューすることにより、ベンチャー企業の事業計画策定力を向上させる

何より、投資先や融資先が判断しやすい事業計画に改善する

ことを心がけた。

### (2) 想定するユーザー

本報告書のユーザーは、公開準備や顧問業務の形で当該ベンチャー企業に初めて接触する公認会計士やベンチャーキャピタルの育成担当者を想定している。

それは、単に、ベンチャーキャピタル自らの使用に堪える内容とした場合、投資や与信という観点からの事業評価（支払能力など既に使われている評価要素が中心）に偏ってしまうためである。

ユーザー（公認会計士など）にとってのメリットは、以下のようである。

当チェックリストを埋めることによって、当該ベンチャー企業のみならず当該業種を理解できるようになる。

当チェックリストで得たヒヤリング結果を使えば、当該企業向けあるいはベンチャーキャピタル向けのレポートを容易に作成できる。

当該ベンチャー企業の予備調査を行う場合、調査項目の網羅性を確保できる。

### (3) 定性・定量評価

当然のこととして定量評価ができるチェックリストが解りやすいと思われるが、その事業で成功する要因は一義的に定義できる性質のものではない。例えば、事業が B to C であれば商品力や認知度が決め手になると考えられるが、他方 B to B であれば顧客網やロジスティクスも大事な成功要因になると考えられるし、業種毎に重要になる優位性も異なってくる。

しかし、定量評価が全くないというのもユーザー側のニーズ（抽象的になり具体的判断基準になりがたい。）に依っていないので、事業としての定性評価を試みるうえで、「目安」の位置付けとして数値評価のウェイトを付けた次第である。

したがって、評価した結果、高得点をあげた企業だから必ず成長するとは限らない。この事業評価の主眼は『Potentiality（潜在可能性）』にある。つまり、「現在の経営資源を前提に



すれば、 ぐらゐの成長を遂げる可能性がある」といふ心証をユーザーが持つことに意義があると考えている。事業評価の後に、このベンチャー企業で起こるいろいろな事象の影響を判断する上で、きつと有効な心証を与えてくれるものに違いないと考えている。

それでは、数値評価を具体的にはどのように使えば良いか。それは、優等生レベルをアンカーポイントにすれば良いと考えている。つまり、通常は「やるべきことができていない」毎に減点する。

優等生レベルのアンカーポイント（評価点3）は、通常の企業が当然期待されるべきレベルである。

しかし、ベンチャー企業にあっては、新規性、独創性のある差別化が強く求められるため、特に「企業の基礎とシーズの評価」の評価点は、アンカーポイントを越えた4もしくは5として評価されるべきものである。逆に評価の平均点は高くなっても、「企業の基礎とシーズの評価」の評価項目に4もしくは5としての評価点がない場合は、ベンチャー企業として評価できない、言い換えれば成長性が期待できない企業と判断しうるものである。

また、アンカーポイント以下、すなわち1もしくは2の評価点は、少なくとも改善を要する評価項目である。ユーザーは、各評価項目の改善を各経営要素別に体系的にまとめて、各企業の成長過程に合わせて（早急に改善を要するもの等の優先順位）、改善提案することが望まれる。

### 3. スタートアップ期にあるベンチャー企業に必要な事業計画とは

事業計画を一言でいえば、「施策およびその数値化」であるが、それを執行する仕組としての経営管理が必要条件になる。したがって、本報告書では事業計画および経営管理に焦点を絞った。

スタートアップ期にあるベンチャー企業に典型的な道筋は

基本戦略ストーリー

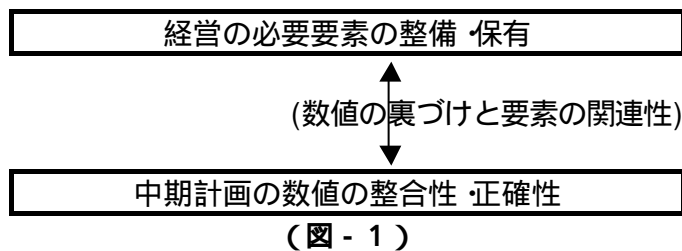
事業計画（スタートアップ期の事業化・中期計画）

アクションプラン

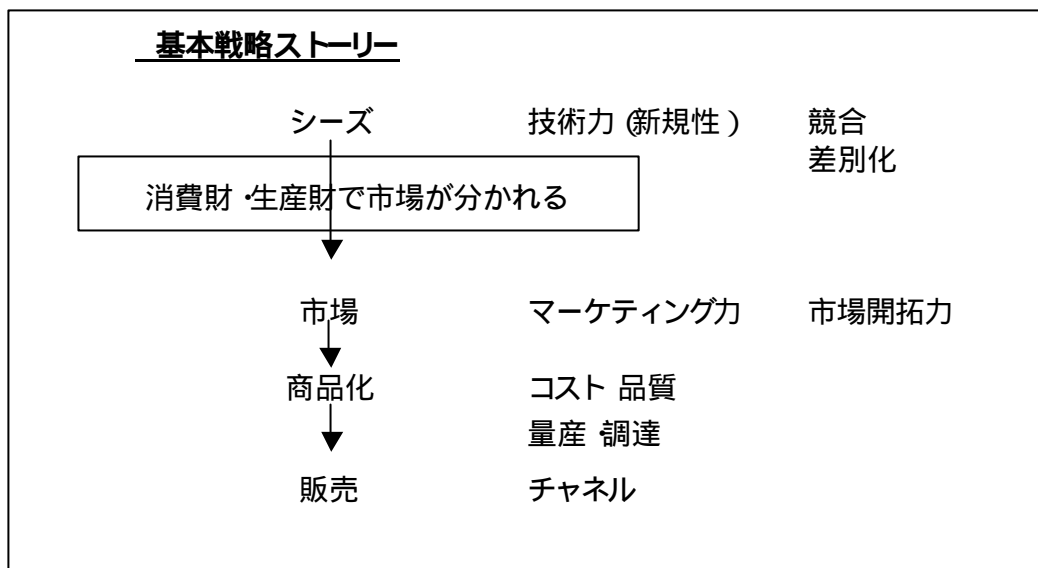
に区分することができ、これらを図示すると以下のようになり、順次具体例を示し説明していくこととする。

#### (1) 基本戦略ストーリー

基本戦略ストーリーの前提として、経営の必要要素と中期計画の数値との関連性が要求される。すなわち、中期計画における数値の整合性及び正確性を確保するためには、経営の必要要素を整備・保有していくことが条件となる。



基本戦略ストーリーは、図示すれば、以下のように表わすことができる。



(図 - 2)

一般に、企業において経営活動の制約条件として考慮すべき経営要素及び評価区分として、次のような項目がある。

経営要素別考慮点	
考慮経営要素	評価区分
ヒト 物 金 情報 ノウハウ 企業文化 時	経営者 市場 顧客 情報 プロセス 人材 財務

(図 - 3)

< 基本戦略ストーリー (想定事例: X社) >

京都のIC製造大手企業A社の生産技術室に勤務する中村課長(仮名)は、昨年来の課題に考えあぐねていた。新型ノートパソコンに組み込むために開発中のICパッケージを、リード線でセラミック部品につなぐ工程で導通不良率が高く、何とか歩留を改善する手立てがないものかと。協力会社数社と共に一年かけて改良を重ね、ようやくB社と組んで試作を始めることに決めたのは良かったのだが、そのB社が別メーカーからPDA(携帯端末)に使うリード線の大口契約受注に成功し、生産能力が当分一杯になってしまうためにこの話を断ってきたのだ。これからいよいよ試作という時に。

腹も立ったが、このPGAピン(Pin Grid Array)と呼ばれるヘッダー加工技術は我が国で未だ使われたことはないし、B社で一緒に開発した松尾主任(仮名)も勤務先B社の不義理に対して同様に腹を立て、場合によれば退社して私と一緒にPGAピンの量産に入りたいと言ってくれている。

A社でPGAピンを作れば済む話だが、一部上場企業の人件費では採算にのらない。さりとて、別の協力会社にこの技術をオープンにして生産してもらうのももったいない話である。

ここで中村課長は考えた。俺もすでに41歳。電子部品の技術ならここ10年やってきて自信を持っているし、電子部品業界には知り合いも多いし、若い松尾主任と一緒にやってくれるなら、いっそのこと自分で会社を起こしてA社に納品するのも良案かな、と。

考えてみれば、今回開発したヘッダー加工技術を使う最終製品はノートパソコンだけれど、軽薄短小がより進む今後には照らせば、用途は広い。さらに、今後置き換わっていくだろうと目されている技術、つまりリード線をつなぐに表面実装する技術も多少の経験はある。よし、起業してやろう。

以上は仮の話であるが、スタートアップ期にあるX社の基本戦略ストーリーを想定してみる。

まず、事業シーズは存在するのか。

携帯電話などの電子製品の小型化と共にICも小さくなり、導線（リード線）も当然小さくすることが要求される。その意味でシーズは存在し、中村課長はそのための技術を持っている。さらに、表面実装というリード線自体を使わない技術には新規性もある。

注意すべきは競合の存在であるが、大手メーカー勤務が長かったので、技術に関する業界事情に詳しく、今のところ同じ技術の競合は存在しない。しかし、仕様を理解できる技術者であればとりあえず生産はできてしまうので、差別化するための特許取得を急ぐ必要がある。この点も大手企業の技術室勤務だったので、手抜きはないはずである。（但し、このヘッダー加工技術がA社に帰するものであるかもしれない、中村課長が特許申請することの是非もあろうが、ここでは無視している。）

次に市場は存在するのか。

ノートパソコンに今までの爆発的成長は期待できないが、携帯電話やPDAなどの通信製品や情報家電製品の需要が広がるとされている。問題は得意先である電機メーカーへのマーケティング力であるが、製品の性格上技術色の強い営業力が要求されるので、中村課長・松尾主任がいれば、電機メーカーや電子部品卸（販売・チャネル）への営業活動もそこそこできるだろう。

3番目に検討すべきは、商品化のメドと時期である。

商品化にも試作と量産化があり、中村課長が起こすベンチャー企業を仮にX社と呼ぶとすれば、試作する設備をX社は持たねばならない。そのための開業資金があるのかは不明である。技術屋・中村社長の信用だけで金融機関は融資してくれまい。さらに、低コストが要求されるリード線が必須になることが予想されるが、その達成には量産効果が要るだろうし、クレームを出さずに量産できるようになるにはいろんな課題を解決せねばならない。

以上の流れ、つまり、シーズはあるのか 市場・販売チャネルはあるのか  
商品化は確実か 量産化はできるのか 資金繰りはつくのか が、典型的なベンチャー企業の基本戦略ストーリーである。X社の場合、資金繰り支援などの点でA社とどこまで利害が合うかにかかっている。

<経営要素別考慮点>

X社起業の例で振り返る。

企業はヒト・モノ・カネ・情報と言われるが、考慮すべき経営要素にはノウハウ・時・企業文化を加えている。順に簡潔に説明する。

まず、人材。

シーズ期に必須なのはまず経営者（起業家）である。商品のすばらしさを説明するにせよ、納期を守れる生産体制があるとの得意先への説明にせよ、仕入れる資材を目利きし、また仕入先から信用を得るにせよ、すべてにおいて起業家の出番である。X社中村を審査する場合に留意すべきは、A社を円満退社して、A社に部品を納品するに足る信用を得ている人物であるか否かであろう。カネに関連するが、開業当初

から設備を買う資金は X 社にはなく、おそらく A 社が設備を買って X 社へ賃貸する方法がベターであり、A 社からすれば償却年数程度は X 社から納品してもらわねば、採算に合わないことになる。

チェックリストでの評価区分では、人材は「人材」及び「経営者」として、カネを「財務」に区分した。

次にモノ・情報であるが、これらが経営要素として必要なことは説明を要しない。評価区分では、モノ（商品やサービス）を「市場・顧客」とした。

また、ノウハウという言葉を使っているが、その意味は優位性（コンピテンシー）と理解してもらえればよい。

X 社の場合のノウハウはヘッダー加工技術を使うリード線製造になる。溶接を使ってくっつける技術ではない。このように、ノウハウが技術である企業が多いと予想されるが、レンタルビデオ大手 C 社のように確度の高い顧客データ・売れ筋データを作って更新できることがノウハウである場合もある。従って、評価区分では「プロセス」を設けた。なお、技術も評価区分上「プロセス」に含めている。もともと個人（経営者）が持っていた技術を構成員全員（組織）が使いこなせるようにし、そのためには製品開発のように複数人による開発「プロセス」に落とし込めなければ、企業は大きくなれないことによる。

ビジネス成功の必要条件には「時」も加える必要がある。

これには 2 つの意味がある。1 つは時代の流れに乗ること。情報通信インフラの B 社は、インターネット時代到来を読んで、うまく流れに乗った例である。2 つ目は、その流れに遅れないようにタイミングを合わせること。X 社にとれば、情報通信機器の小型化という流れに間に合わせて微小リード線を、続いて表面実装技術を上市することである。内容に照らして「時」の評価は「市場・顧客」に区分した。

最後に企業文化。

大手電機 S 社はブランド・技術に限らず、経営管理面でも日本企業の先端を進んでいると良く言われる。新しい制度の導入に前向きである。そこには進取の精神（文化）がある。その効果として、競争を勝ち抜く新技術・新製品を生み出し、マーケットからの信用を得ている。ベンチャー企業においても事情は同じであり、起業家が持っている信念を社員全員で共有できねばならない。従って、企業文化は経営者自身が創り出す要素であり、「経営者」の評価区分に含めた。

以上 7 つの「考慮する経営要素」を、6 つの「評価区分」（経営者 / 市場・顧客 / 情報 / プロセス / 人材 / 財務）に分け、この評価区分を使ってアクションプランを策定し、また、チェックリストを使うことを予定している。図 - 3 がこの関係を示している。

## ( 2 ) 事業計画

## &lt;事業化計画&gt;

シーズ	事業化 新規性と成長性
	基本戦略
中期計画	販売計画 供給計画 財務計画 人材計画 利益計画

( 図 - 4 )

上図を事例で簡潔に説明する。

## シーズの事業化

これについては、既に X 社事例で説明済みなので割愛する。

## スタートアップ期の基本戦略

これも X 社事例で説明済みなので割愛するが、2 つだけ加えるとすれば、まず、A 社発注に占める X 社シェアを増やすこと X 社が軌道に乗った後は、A 社以外からの受注をめざすことである。については、X 社業績を安定させることが目的であり、スタートアップ期ぐらいまでの戦略になるだろうが、同業者（リード線納入業者）の低コストに勝つことは容易ではない。また、益率の低い汎用リード線を扱うか否かも重要な判断である。については、X 社業績の安定及び規模拡大が目的であり、エクспанション期の戦略になるだろうが、A 社が承諾しなければ前へ進めないという厄介な課題である。

## 供給計画

電子部品メーカーをめざす X 社（スタートアップ期にある企業）を例にとれば、その主要課題は下記である。

- A 社開発中の IC パッケージをつなぐことができる PGA ピン試作を完了すること
- 試作できる設備を調達すること
- 部品調達先を確保すること。

等々、一般的に言えば、開発 / 原価企画 / 工務 / 調達 / 生産技術 / 労務 / 生産管理などの業務機能を、生産量に応じて整えることである。

## 販売計画

X 社を例に取れば、その主要課題は下記である。

- A 社開発中の IC パッケージ向け PGA ピンの発注確約を A 社から受けること
- A 社へ納品できる他の商品を開発し、商談に入ること

元勤務先の大手部品メーカー A 社への納品なので、販売予想はある程度読みやすいかもしれない。一般的に言えば、狙う市場（顧客）の定義 / 目先の受注 / 商品群の定義 / 販路の定義 / マーケティング計画などを整えることである。

#### 財務計画

X社の主要課題は下記である。

PGA ピンを製造販売するための資金繰り。設備賃借・資材仕入・在庫、そして人件費を賄えるもの。品質や納期のクレームさえ発生しなければ、急な必要資金は起こらないと思われる。

#### 人材計画

X社の主要課題は下記である。

開発・生産技術は中村・松尾がやるとして、残りの業務を行える人材を探さねばならない。予算からすればそれほど優秀な人材は雇えないし、さりとてまず伝えたい企業文化を理解できるレベルは欲しいし、……。従って、人材育成のための研修計画を組むのは数年経った先の話になるであろうが、大まかな育成計画は持っておきたい。

#### 利益計画

X社には経理のわかる者がいない。わからない者が作った利益計画金額の信頼性は低い。従って、スタートアップ期に作る利益計画に求められる要件は、大きな施策が洩れなく金額に換算できていること及び事情が変化する都度利益計画を更新できていることである。

### (3) アクションプラン

事業計画を組めば、事業を進めるに当たってやらなければならない施策が明確になる。それを、前述した「評価区分」に沿って定義するのがアクションプランである。「評価区分」との対応で示せば、下記になる。

評価区分	アクションプラン
経営者	幹部・リーダーシップ
市場 顧客	顧客価値
情報	市場分析・情報収集
プロセス	業務プロセス
人材	人材育成
財務	財務調達

(図 - 5)

#### 4. 事業計画チェックリストの枠組み

##### (1) フレームワーク

事業計画を適切に評価できるか否かは、ユーザーの判断に大きく依存する。

そこで、チェックリストを適切に使うことが出来るように、評価要素の構成及び各評価要素の内容に充分配慮した。

事業計画をまず、大きく2つに分けて評価することを考え、

会社の基盤とシーズの評価

基本戦略から導かれる中期計画の評価

とした。

チェックリストは、下表のように縦軸に「項目」ないし「機能」を、横軸に「アクションプラン(リソース)」を配置するマトリクスを基礎としている。つまり、販売計画(機能)が形として存在する一方で、販売計画を達成できる販売プロセス(リソース)を有しているか、をチェックする意図である。言い換えれば、どの程度「絵に描いたもち」よりましか、を判定することを予定している。

スタートアップ期においては、綿密な中期計画はまだ作成できないであろうし、信頼性も低いと考えられるので、中期計画とは切り離して、「基本戦略ストーリー」をベースにスタートアップ期に特に検討すべき「会社の基盤とシーズの評価にかかわる項目」を縦軸に選んでいる。

##### < 事業計画チェックリスト作成の枠組み >

##### 会社の基盤とシーズの評価

	人材の視点 (人格・経験・能力・人脈)	情報収集・ 市場分析の 視点 (事実情報の裏づけ)	顧客の視点 (市場とニーズ)	プロセスの視点 (業務執行方法)	財務の視点 (財務調達力)
会社の基盤 = 創業者・幹部の資質					
経営理念					
基本戦略					
現状の技術力(ノウハウを含む)・技術者					
継続的開発力					
事業エリアの市場性・成長性					
競争力のある商品・サービス					
販売チャネル					

(図 - 6)



## 中期計画で評価すべき項目

	幹部リーダーシップ	人材育成	情報収集・市場分析の視点	顧客の視点	プロセスの視点	財務の視点
中期計画の基礎						
販売計画						
供給計画						
人材計画						
財務計画						
利益計画						

(図 - 7)

## (2) 会社の基盤とシーズの評価

スタートアップ期は、俗にエンジェルと言われる投資家が投資する段階であり、開業はしたものの事業として本格的に立ち上がるかどうかは未知の段階である。投資リスクレベルで言えば極めてリスクは高く、投資が成功であったかどうかの結果も数年以内に判明することが多い。資金調達額も中には100億円を超える場合もあるが、通常は数千万円から数億円であることが多い。投資家側も事業(化)計画の合理性や実現可能性に過大な期待を持つべきではなく、事業(化)計画の前提条件については未知な要素が多く、一般的に言ってその計画の妥当性について緻密な検討ができる段階ではない。逆にいえば、計画の実現性について合理的な予測ができるような事業はそもそもベンチャービジネスの定義から外れることになる。

従って、その事業の種としてのシーズを評価することとする。

上掲の<事業計画チェックリストの枠組み>において、横軸のアクションプラン(リソース)には、「人材の視点」、「情報収集・市場分析の視点」「顧客の視点」「プロセスの視点」及び「財務の視点」を置いた。

縦軸には「会社の基盤となる創業者・幹部の資質」、「経営理念」、「基本戦略」「現状の技術力・技術者」「継続的開発力」「事業エリアの市場性・成長性」「競争力のある商品化」及び「販売チャネル」を置いた。

まず、横軸のアクションプラン(リソース)を説明しておきたい。

縦軸・会社の基盤で例を順に挙げる。

まず「人材の視点」の例は、

- ・「経営者としてビジネスリスクを認識しているか(能力)」

<チェックリスト(1) >、h>

もちろん経営者は認識しているはずである。チェックするのは、「行け行けドンドン」で社内にハッパをかける一方で、ブレーキを踏むべきはどのような場面か、事業環境が大きく変わる潮目はどのような事象かを予想しており、かつ、その場合の対処法を有しているか。

次に「情報収集・市場分析の視点」の例は、

- ・「自社事業領域への参入障壁は高いか」 <チェックリスト(1) 、e>  
この例は上記「ビジネスリスク」に似た項目であるが、上記が経営者の「人材」に力点を置いているのに対し、ここでは刻々と変わる事業環境を把握しているかというマーケットを分析する力を重視している。分析自体は手法であるので、これをアクションにつなげる力をチェック頂きたい。インターネット・バブルがはじけた今も成長を続けている e-Business 企業は少ないが、これらの企業はコンテンツの質や低コスト構造を築くことによって、何らかの参入障壁を築けていると言える。

3番目の「顧客の視点」の例は、

- ・「顧客のニーズを理解し、顧客満足度を高める方策を検討し、これに沿ってそのための成功要因を明確にしているか」 <チェックリスト(1) 、b>  
これは少し抽象的な表現になっているため理解しづらいかもしれないが、具体的には、顧客満足度を測る指標を定め、測る機会が日常業務に埋め込まれ、測った結果を従業員や組織の評価につなげているかである。

4番目の「プロセスの視点」の例は、

- ・「経営理念を明確な形で示し、幹部が理解しているか」 <チェックリスト(1) 、b>  
創業者はもちろん経営理念を持っている。しかし、スタートアップ期において中途採用を含め、増加する幹部へ明確に伝えているか、また幹部はそれをしっかり理解しているか、そしてどの幹部に尋ねても同じキーワードが返ってくるかである。

最後の「財務の視点」の例は、

- ・「経営者は、縁故債や増資を引き受けてくれるスポンサーを有しているか」 <チェックリスト(1) 、m>  
昨今の貸し渋り状況に照らせば、理屈を超えて大事な要素である。スポンサー名をヒヤリングで聞きだせるかは、チェックリストを使う者の力量である。

上記のように、まず会社の基盤を築けるかを5つの視点から評価することを予定している。

次に、縦軸について説明する。

まず、会社の基盤(=創業者・幹部の資質)と経営理念であるが、内容の説明は省略する。企業として当然に備わっているべき項目であるが、道なき道を開拓していくベンチャー企業においては、逆境に陥ったときにその真価を発揮するとともに、基本戦略のベースとなる。このため、縦軸の最初の項目とした。

- ・基本戦略を機能に挙げた意図は、地に足ついたビジネスモデルを有しているかを確かめることにある。ビジネスモデルという言葉は耳にして久しいが、1年も経てば事業環境が変わり、描いたとおりの売上をあげることができず、活力を失ったベンチャー企業は多い。  
評価項目の例は、

- ・「ビジネスドライバー（顧客重視など行動の優先順位）が定義されているか」  
<チェックリスト(1) 、f>

これを裏返せば、ビジネスモデルを実現する成功要因（ビジネスドライバー）を体系づけることができしており、個々のビジネスドライバーの達成度を測り、変調を見つけた場合に対応できる力があるかであり、それを評価する。

次に、「現状の技術力・技術者」の例は、

- ・「自社事業領域において優位技術力をもつか、導入できるか」  
<チェックリスト(1) 、c>

この点を評価するのは専門性を必要とする場合が多いのでむずかしいと思われるが、ベンチャー企業の評価においては避けてとおれないと考える。ユーザー自身で、経営者が誇大妄想に陥らず現実的であるかを判断し、心証を得るのが何より重要である(もちろん、この部分について専門家の意見を聞くのも一助)。

- ・「コア技術を有する人材の流出を防止しているか」  
<チェックリスト(1) 、a>

これはe-Businessに属するベンチャー企業に顕著な特徴である。結論的には、防止することは不可能なので、防止するに足る仕組みを有しているか否かを評価する。

「継続的開発力」の例は、

- ・「事業領域の拡大につながるような研究開発テーマがとられ開発が行われているか」  
<チェックリスト(1) 、c>

技術革新のスピードについて行くだけの開発力が備わっているかということであり、今は最先端の技術であっても、明日には陳腐化してしまうかもしれない。そうならないために技術開発を継続し、また十分な情報収集が必要となる。ベンチャー企業の成長のエンジンとも言うべきものである。

以下、簡単に説明すると、「事業エリアの市場性・成長性」は、進出しようとする市場の状況を、具体的には成長性・成長要因及び顧客ニーズ等をどの程度捉えているのかであり、まさに「市場が読めているのか」ということにつきる。「競争力のある商品化」は一定の品質を確保した上で、市場で受け入れられる価格までコストダウンをはかり、販売計画に見合った供給体制を確保できるかである。いつまでたっても上市できないようでは話にならないし、高コスト・品不足でもだめということである。

「販売チャネル」は、直販であれ提携であれ、需要者に商品を安定的にかつタイムリーに届けられる体制が構築できるとということであり、いい商品を持っていても、需要者の手元に届けるすべがない、とならないためのチェック項目である。

### (3) 中期計画の評価

縦軸には、中期計画の基礎・販売計画・供給計画・人材計画・財務計画・利益計画を置いた。横軸のアクションプラン（リソース）の項目は上記1．に同じである。

横軸・中期計画の基礎で例を挙げる。

「幹部リーダーシップ（幹部の係わり方と実践）」の例は、

- ・「各担当役員は、専門家としての知識は十分であるか」  
<チェックリスト(2) 、a>

幹部が各担当分野においてリーダーシップを発揮するためには、部下に対し常に当該分野に関する実務上のノウハウを身につけ、自ら模範となり、または指導・助言を行うことができる状況にあることが必要である。

## 5. 事業計画チェックリスト

### (1) 会社の基盤とシーズの評価

会社の基盤は企業カラーや方向性との関連性が高く、またシーズも事業活動の基盤として重要な要素である。スタートアップ期にあるベンチャー企業については、この領域の評価が中心とならざるを得ず、特に重要な評価項目となる。

また、以下の項目のなかには具体的な評価も可能なものもあるが、詳細な技術的评价は困難なためチェック項目に含めず、あくまでも技術・商品・事業に新規性があることの確認・評価にとどめる。

#### 評価基準

(1:改善検討の余地がかなりある、2:優等生レベルというには不満足な点がある、3:優等生レベルである、4:独創的なものがあり潜在力にかなりのものを感じられる、5:驚異的に優れている)

(NA:該当事項なし、でスコアを計算する際にはNA数×5点を評価点を除する数値から控除する)

	評 価	スコア
<b>会社の基盤となる創業者・幹部の資質</b>	(配点 80点)	
<i>人材の視点(人格、能力、経験、人脈)</i>		
a. 事業への情熱をもって経営しているか	( 1 2 3 4 5 )	
b. 会社を成長させることに重点を置き、私利私欲で経営していないか	( 1 2 3 4 5 )	
c. 共同経営の場合、お互いの信頼関係は満足しうるものか	( 1 2 3 4 5 NA)	
d. 経営者としての実績があり、経営ノウハウを持っているか	( 1 2 3 4 5 )	
e. 技術や市場分野で優れた経験・知名度を有しているか	( 1 2 3 4 5 )	
f. 経営者としてのリーダーシップ(意志の強さも)を発揮しているか	( 1 2 3 4 5 )	
g. 変化に対する柔軟な思考があるか	( 1 2 3 4 5 )	
h. 経営者としてビジネスリスクを認識しているか	( 1 2 3 4 5 )	
i. 経営者が自分の長所短所を認識しているか	( 1 2 3 4 5 )	
j. 健康等で経営遂行上問題がないか	( 1 2 3 4 5 )	
k. 経営環境に関する情報を入手するネットワークをもつか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>財務の視点(資金調達力)</i>		
l. 創業者の自己資金や間接金融を受けるなどの資金調達能力はあるか	( 1 2 3 4 5 )	
m. 縁故債・増資引き受けのスポンサー(人脈)を持っているか	( 1 2 3 4 5 )	
13項目評価点合計(スコア) = 配点 80 × 評価点 / 65	( )	( )
(NAの項目がある場合は、項目数×5を上記65から控除して計算する)		
<b>経営理念などの会社基盤</b>	(配点 20点)	
<i>情報収集・市場の分析の視点(事実情報の裏付け)</i>		
a. 顧客重視が経営理念に反映しているか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>プロセスの視点(業務遂行方法)</i>		
b. 経営理念を明確な形で示し、幹部が理解しているか	( 1 2 3 4 5 )	
c. 組織風土は、従業員の健全な行動様式・発想を生み出すものになっているか	( 1 2 3 4 5 )	
d. 会社事業が法令および公序良俗に違反していないか	( 1 2 3 4 5 )	
4項目評価点合計(スコア) = 配点 20 × 評価点 / 20	( )	( )

	評 価	スコア
<b>経営の基本戦略</b>	(配点 50点)	
<i>顧客の視点 (市場とニーズ)</i>		
a. 対象とする顧客 (属性、潜在、個人・企業など) が明確になっているか	( 1 2 3 4 5 )	
b. 顧客のニーズ/ウォンツを理解し、顧客満足度を効果的に高める方策が検討され、これに沿って、その為の「成功要因」を明確にしているか	( 1 2 3 4 5 )	
c. 自社事業のセグメント (ニッチ、複数セグメントなど) の認識と獲得シエアが明確か	( 1 2 3 4 5 )	
d. 商品力 (ブランド含む) など差別化できる要因が明確であるか	( 1 2 3 4 5 )	
e. 自社事業領域への参入障壁 (価格、法規制など) が高いか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>プロセスの視点 (業務遂行方法)</i>		
f. 経営管理者層により、まず当該企業のビジネスドライバー (顧客重視など行動の優先順位) が定義されているか	( 1 2 3 4 5 )	
g. 競争相手との SWOT 分析 (全般、経営、従業員、販売、製造、開発、マーケティング、資金など) を行っているか	( 1 2 3 4 5 )	
h. 短期目標、中期目標、長期目標とすべき項目を区分しているか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>財務の視点 (資金調達力)</i>		
i. 財務的安全性、優位性を達成するような目標を設定しているか	( 1 2 3 4 5 )	
9項目評価点合計 (スコア = 配点 50 × 評価点/45)	( )	( )
	評 価	スコア
<b>会社の現状の技術力 (ノウハウを含む) ・技術者</b>	(配点 100点)	
<i>人材の視点 (人格、能力、経験、人脈)</i>		
a. コア技術を保有する人材の流出を防止しているか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>顧客の視点 (市場とニーズ)</i>		
b. 製品・サービスの新規性、利便性、機能性などの優位性があるか、また環境・安全に配慮したものが	( 1 2 3 4 5 )	
<i>プロセスの視点 (業務遂行方法)</i>		
c. 自社事業領域において優位技術力をもつか、導入できるか	( 1 2 3 4 5 )	
d. 開発者の保有技術は経営戦略・研究テーマと整合しているか	( 1 2 3 4 5 )	
e. 開発プロセスを管理するリーダーがいるか、またはチームがあるか	( 1 2 3 4 5 )	
f. 製品の生産・サービスの提供について、品質が保持できる技術 (者) を有するか	( 1 2 3 4 5 )	
g. 他社の技術と比べ優位であるか	( 1 2 3 4 5 )	
h. 供給計画数量を達成できる安定的な量産技術・設備 (外注先も含め) を有するか	( 1 2 3 4 5 )	
i. 特許登録など第三者への対抗の体制を採っているか	( 1 2 3 4 5 NA)	
j. 製品技術に係る訴訟などの危険性は無いか、既に発生している場合には重大な影響は無いか	( 1 2 3 4 5 NA)	
k. 技術開発は最重要機密であり、情報管理が徹底されている	( 1 2 3 4 5 )	
l. 他の機関の研究者とのネットワークをもっているか、研究会に参加しているか、海外の研究活動の情報収集および対応ができているか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>財務の視点 (資金調達力)</i>		
m. 研究テーマに適合する研究設備があるか、他の機関の設備を利用できるか。外部技術を導入する財務力があるか	( 1 2 3 4 5 NA)	
13項目評価点合計 (スコア = 配点 100 × 評価点/65)	( )	( )
(NA の項目がある場合は、項目数 × 5 を上記 65 から控除して計算する)		

	評 価	スコア
	(配点 50点)	
<b>会社の継続的開発力</b>		
<i>情報収集・市場の分析の視点(事実情報の裏付け)</i>		
a. 他社の開発済み技術・ノウハウの確認をし、開発技術の優位性を確認しているか	( 1 2 3 4 5 )	
b. 現有自社技術・ノウハウの優位期間の認識ができているか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>プロセスの視点(業務遂行方法)</i>		
c. 事業領域の拡大につながるような研究開発テーマを設け、開発を行っているか	( 1 2 3 4 5 )	
d. 製品・サービスのライフサイクルを予測し改良、開発を行っているか	( 1 2 3 4 5 )	
e. 製品・サービスの改良(品質、デザイン、コストなど)についての担当部門があり、適切な技術者を育成できる体制か	( 1 2 3 4 5 )	
<i>財務の視点(資金調達力)</i>		
f. 研究開発にかかる予算は十分か	( 1 2 3 4 5 )	
6項目評価点合計(スコア=配点50×評価点/30)	( )	( )

	評 価	スコア
	(配点 50点)	
<b>事業エリアの市場性・成長性</b>		
<i>情報収集・市場の分析の視点(事実情報の裏付け)</i>		
a. 市場の成長のコア要因を把握しているか	( 1 2 3 4 5 )	
b. 成長の限界(市場の飽和)が分析できているか	( 1 2 3 4 5 )	
c. マクロ情報(出版物など)、ミクロ情報(個別顧客データ)などの情報収集を行いDB化し、分析しているか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>顧客の視点(市場とニーズ)</i>		
e. 対象セグメントの顧客ニーズを調査しているか	( 1 2 3 4 5 )	
f. 対象業種は、政策などと関連するなど成長性のある業種か	( 1 2 3 4 5 )	
5項目評価点合計(スコア=配点50×評価点/25)	( )	( )

	評 価	スコア
	(配点 100点)	
<b>競争力のある商品・サービス</b>		
<i>顧客の視点(市場とニーズ)</i>		
a. コストパフォーマンス(価格と品質)の設定は実行可能か	( 1 2 3 4 5 )	
b. リコール等の製品の品質等によるトラブルが発生していないか、発生の可能性が高くないか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>プロセスの視点(業務遂行方法)</i>		
c. 創業者・自社開発の技術・ノウハウあるいは導入契約済み技術・ノウハウがあり、販売可能な商品化が完了しているか、あるいは完了する見込みか	( 1 2 3 4 5 )	
d. 原料、商品供給業者から他社より安く購入できるか、また安定して購入できるか(複数購買など)	( 1 2 3 4 5 )	
e. 原材料・商品の品質を検査し、不良原材料・商品の管理を行っているか	( 1 2 3 4 5 )	
f. 適切な原価管理制度を有するか	( 1 2 3 4 5 )	
6項目評価点合計(スコア=配点100×評価点/30)	( )	( )

	評 価	スコア
販売チャネル	(配点 50点)	
プロセスの視点(業務遂行方法)		
a. 安定的な販売先・エンドユーザーを認識しているか	( 1 2 3 4 5 )	
b. 販売代理店・卸などの販売チャネルを有するのか、その場合代理店等管理を有効に行える体制にあるのか	( 1 2 3 4 5 NA)	
c. 直販の場合、営業拠点・営業員を計画に対し十分設けているか	( 1 2 3 4 5 NA)	
d. 販売先が集中していないか	( 1 2 3 4 5 NA)	
e. 販売代金回収のリスクや回収条件に問題はないか	( 1 2 3 4 5 )	
f. 業務提供・協力を得られる人・会社のネットワークをもつか	( 1 2 3 4 5 )	
6項目評価点合計(スコア=配点50×評価点/30)	( )	( )
(NAの項目がある場合は、項目数×5を上記30から控除して計算する)		



**(2) 中期計画の評価**

組織としての具体的な行動指針となる中期計画が明確であり、それが会社理念と整合することによって、効率的に経営者が意図する方向に組織活動を統率できる。この中期計画の基礎・内容の程度を評価することによって、目標数値の妥当性および達成可能性を把握しようとするものである。

	評 価	スコア
<b>中期計画の基礎的事項の評価</b>	(配点 100 点)	
<i>幹部リーダーシップ (幹部の係わり方と実践)</i>		
a. 各担当役員は、専門家としての知識は十分であるか	( 1 2 3 4 5 )	
b. 定義されたビジネス・ドライバーについて、それぞれ業務遂行の業績評価指標が定められているか、結果を計画にフィードバックしているか	( 1 2 3 4 5 )	
c. 業績評価指標を使い経営幹部がリーダーシップを発揮しているか	( 1 2 3 4 5 )	
d. 顧客ニーズの改善サイクルを強力に実行できるようにリーダーシップを発揮しているか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>人材育成 (教育、訓練、評価)</i>		
e. 経営理念は、社員の考えや行動に対し正当性を確認できる行動規範となっているか、また従業員に企業の方向性を認識させるものであるか	( 1 2 3 4 5 )	
f. 業績評価指標が業績評価システムと連動し、管理者層や一般社員を動機づけているか。また、それは戦略を実行する手段として、わかりやすく設定されているか	( 1 2 3 4 5 )	
g. 企業の目標と個人の目標が整合しているか。その結果重要なドライバーに資源を集中させ、投資活動、新しいプログラム及び戦略的ゴールの成就が達成させることができているか	( 1 2 3 4 5 )	
h. 従業員の仕事に対する意欲は高いか。社員は変化を好み、挑戦的であるか	( 1 2 3 4 5 )	
i. 各業務に必要な管理者がいるか、育成できるか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>情報収集 (事実情報の裏づけ)</i>		
j. 販売計画は、市場規模と比べ妥当か、特に新市場である場合には根拠が妥当か、その基礎数値に異常なものがないか、整合性があるか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>顧客の視点・市場分析 (市場とニーズ)</i>		
k. 顧客要求が直接戦略に反映されるべきであるが、年度計画策定プロセスにおいて、そのような監視あるいはチェック機能が存在するか	( 1 2 3 4 5 )	
l. 顧客担当部門が確立し、顧客からのクレーム対応やアフターサービスが出来るか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>業務プロセスの改善 (改善発想の有無)</i>		
m. 基本戦略に沿った中期計画となっているか	( 1 2 3 4 5 )	
n. 社内でのリソース (技術も) が不足する場合は外部を活用しているか	( 1 2 3 4 5 )	
o. 顧客ニーズの改善サイクルを設定し、業績評価と連携させているか (社外のビジネスパートナーを含む)	( 1 2 3 4 5 )	
p. 販売体制 (直販・代理店・卸) に対応する物流拠点が設定されているか、その能力は計画に対し十分か	( 1 2 3 4 5 )	
<i>財務・調達 (資金管理・予算配分)</i>		
q. 総資産回転率、負債資本比率、製造原価や営業経費、総利益率や純利益率、借入れ返済計画等の財務的処方箋による計画が展開されているか	( 1 2 3 4 5 )	
r. 債権回収手続きは整備されているか	( 1 2 3 4 5 )	
18 項目評価点合計 (スコア = 配点 100 × 評価点 / 90)	( )	( )

	評 価	スコア
<b>販売計画の基礎的事項の評価</b>	(配点 100 点)	
<i>人材育成 (教育、訓練、評価)</i>		
a. 営業員の管理体制、適切な管理者を有するか	( 1 2 3 4 5 )	
b. 販売活動・新規顧客開拓の人員は計画に対して十分確保できているか、または確保できるのか	( 1 2 3 4 5 )	
c. 販売製品の宣伝活動を有効に実施できる営業能力のある人はいるか	( 1 2 3 4 5 )	
d. 営業に必要な営業員の業界・商品知識は十分か	( 1 2 3 4 5 )	
<i>情報収集 (事実情報の裏づけ)</i>		
e. ニーズ・市場情報の収集は適切に行われているか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>顧客と市場の分析 (市場ニーズの理解)</i>		
f. 販売製品の価格設定など価格弾力性は認識され、有効な価格戦略を設定できる体制か	( 1 2 3 4 5 )	
g. 販売価格は、過去数値、今後の見通しでその実現可能性に大きな問題はないか	( 1 2 3 4 5 )	
h. 顧客数の将来予測データと売上高は整合するか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>業務プロセスの改善 (改善発想の有無)</i>		
i. 製品保証、返品条件、リポートなどの販売条件は設定されているか、市場の変化に対応できるものか	( 1 2 3 4 5 )	
j. 販売計画と供給計画 (外注発注量、在庫計画も含め) は整合しているか	( 1 2 3 4 5 )	
k. パンフレットなどのツール、雑誌、マスコミなどの媒体、広告会社などの委託先、営業員、代理店などへの販売インセンティブなどを設けているか	( 1 2 3 4 5 )	
l. 売上計画や事業計画は、製品別等セグメント別に積上げられているか	( 1 2 3 4 5 )	
m. 販売数量と比例する販売変動費を正しく計算しているか	( 1 2 3 4 5 )	
n. 顧客の与信管理は必要か、必要であれば管理体制があるか	( 1 2 3 4 5 NA)	
<i>財務・調達 (資金管理・予算配分)</i>		
o. 販売債権の回収条件と資金管理は整合しているか	( 1 2 3 4 5 )	
p. 広告宣伝活動は予算化されているか	( 1 2 3 4 5 )	
16 項目評価点合計 (スコア = 配点 100 × 評価点 / 80)	( )	( )
( NA の項目がある場合は、項目数 × 5 を上記 80 から控除して計算する )		

	評 価	スコア
<b>供給計画の基礎的事項の評価</b>	(配点 100 点)	
<i>情報収集 (事実情報の裏づけ)</i>		
a. <b>供給原価</b> は、過去数値、今後の見通しで実現可能性に大きな問題はないか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>業務プロセスの改善 (改善発想の有無)</i>		
b. 販売計画と <b>供給</b> ・生産計画 (外注発注量、在庫計画も) は整合しているか	( 1 2 3 4 5 )	
c. 将来の <b>供給量</b> の増加に対応できるか	( 1 2 3 4 5 )	
d. 設備は適切に保守しているか	( 1 2 3 4 5 )	
e. <b>供給</b> 計画に対応する人員を確保または予定しているか	( 1 2 3 4 5 )	
f. <b>営業費用</b> は、事業計画に基づき、販売数量に基づく商品・原材料 ( <b>人件費含む</b> ) 換算数量を <b>ベース</b> に計算しているか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>財務・調達 (資金管理・予算配分)</i>		
g. <b>供給</b> ・生産計画に対応する資金調達計画があるか	( 1 2 3 4 5 )	
h. 買掛債務は、購買計画・支払条件と整合性はあるか	( 1 2 3 4 5 )	
i. 設備投資計画は、時期、規模、投資額など適切なものか	( 1 2 3 4 5 )	
9 項目評価点合計 (スコア = 配点 100 × 評価点 / 45)	( )	( )

	評 価	スコア
(配点 100点)		
<b>人材計画の基礎的事項の評価</b>		
<i>人材育成(教育、訓練、評価)</i>		
a. 人員計画を作成しているか。 人員計画は生産・販売等計画と整合性が取れているか	( 1 2 3 4 5 )	
b. 長期的に、必要となる人材を獲得する計画を設けているか	( 1 2 3 4 5 )	
c. 人事評価制度が公平・透明で従業員の労働意欲が高いか	( 1 2 3 4 5 )	
d. 従業員満足度を高める人材配置をして、定着率が高まっているか	( 1 2 3 4 5 )	
e. 必要な管理者育成の方策や管理者の目標設定をしているか、また有効に機能しているか	( 1 2 3 4 5 )	
f. 業績評価・成果配分の制度があり、社員のモラルを高めているか	( 1 2 3 4 5 )	
g. 教育制度( OJTによる指導含む )を設けているか	( 1 2 3 4 5 )	
h. 会社業態に対応した適切な人事戦略(雇用形態など)があるか	( 1 2 3 4 5 )	
i. 業務に求められる人材・能力を確保する育成策があるか	( 1 2 3 4 5 )	
j. 研究テーマに精通した人材を継続して確保する体制にあるか(技術革新は激しく、技術者の陳腐化もある)	( 1 2 3 4 5 )	
k. 研究成果をあげるべき期間内に開発ができる人員を確保しているか、または確保する体制にあるか	( 1 2 3 4 5 )	
l. 研究開発、営業活動、市場開発に対するインセンティブ(報奨、表彰、ストックオプションなど)は用意され意欲を高めるのに役立っているか	( 1 2 3 4 5 )	
m. 技術者の流出、技術の流出を防ぐような制度があるか	( 1 2 3 4 5 )	
n. 従業員持ち株制度など社員の経営参加意識を高める方法を採用しているか	( 1 2 3 4 5 )	
o. 適切な福利厚生政策があるか	( 1 2 3 4 5 )	
p. 適切に経理情報を公開し、社員へ情報提供しているか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>業務プロセスの改善(改善発想の有無)</i>		
q. 管理単位(スパンオブコントロール)は適切か	( 1 2 3 4 5 )	
r. 会社が新卒者、中途採用者に求める能力は明確になっているか	( 1 2 3 4 5 )	
s. 有能な新卒者の確保のためのリクルート戦略を持ち、会社説明会を開いているか、会社説明会への学生の参加は多いか	( 1 2 3 4 5 )	
t. 個人の人事評価システムを整備しているか	( 1 2 3 4 5 )	
<i>財務・調達(資金管理・予算配分)</i>		
u. 人事施策に基づいた、退職給付債務、未払賞与を予算化しているか	( 1 2 3 4 5 )	
21項目評価点合計(スコア=配点100×評価点/105)	( )	( )

	評 価	スコア
(配点 50点)		
<b>財務計画の基礎的事項の評価</b>		
<i>財務・調達(資金管理・予算配分)</i>		
a. 直接金融による調達の場合、資本政策(株式引受先、割当量、発行価格など)は明確か	( 1 2 3 4 5 )	
b. 間接金融による調達の場合、実行可能性(取引銀行を認識できるか、現在借入れ枠はあるか、追加担保は拠出可能か、借入れ条件は一般的か)は高いか、事業計画と整合するか	( 1 2 3 4 5 )	
c. 資金収支の見直しは少なくとも毎月なされているか	( 1 2 3 4 5 )	
d. 資金収支計画の運転資金、運用資金、借入金、社債、資本に整合性はあるか	( 1 2 3 4 5 )	
4項目評価点合計(スコア=配点50×評価点/20)	( )	( )

	評 価	スコア
<b>利益計画の基礎的事項の評価</b>	( 配点 50 点 )	
業務プロセスの改善 (改善発想の有無)		
a. 情報システム、業務委託手数料、施設維持費などその他金額の大きい費用の見積りは妥当であるか	( 1 2 3 4 5 )	
b. 設備計画と減価償却費に整合性はあるか	( 1 2 3 4 5 )	
c. 人件費は、収益規模や人員数と整合するか	( 1 2 3 4 5 )	
d. 経費の固定・変動分解は妥当に行われているか	( 1 2 3 4 5 )	
4項目評価点合計 (スコア = 配点 50 × 評価点 / 20)	( )	( )

**(3) 総合評価**

事業計画を達成する要素は評価項目のように数多くあるが、実際の成功例からはなにかひとつでもいいが強力な要素を持っているケースがよく見受けられる。コア・コンピタンスとして新規性のある製品、市場、価格、営業力など、どれかひとつでもあれば短期的に成功する確率は高くなると考えられる。しかし、会社の基礎が不十分である場合や計画数値に整合性がない場合には、中期的な達成には疑問が出てくる。上記評価項目には、短期的に重要な要素と中長期的（継続力）に重要な要素が含まれているので、総合評価に当たってはその点を留意しなければならない。

	配 点	スコア
<b>(1) 会社の基盤とシーズの評価</b>		
会社の基盤となる創業者・幹部の資質	( 80 )	( )
経営理念などの会社基盤	( 20 )	( )
経営の基本戦略	( 50 )	( )
会社の現状の技術力（ノウハウを含む）・技術者	( 100 )	( )
会社の継続的開発力	( 50 )	( )
事業エリアの市場性・成長性	( 50 )	( )
競争力のある商品・サービス	( 100 )	( )
販売チャネル	( 50 )	( )
会社の基盤とシーズの評価合計	500	( )
<b>(2) 中期計画の評価</b>		
中期計画の基礎的事項の評価	( 100 )	( )
販売計画の基礎的事項の評価	( 100 )	( )
供給計画の基礎的事項の評価	( 100 )	( )
人材計画の基礎的事項の評価	( 100 )	( )
財務計画の基礎的事項の評価	( 50 )	( )
利益計画の基礎的事項の評価	( 50 )	( )
中期計画の評価合計	500	( )
事業計画の総合評価	1000	( )

会社の基盤評価は中長期的に影響が大きい項目が多く、得点が高い場合には潜在的成長力が大きいと考えられる。また、中期計画の評価は、短期・中期に影響が大きい項目が多く、得点が高い場合には事業計画の実現・達成の可能性が高いと考えられる。

以上