

教育訓練としてのビジネスプラン作成

ポリテクカレッジ群馬 ビジネスマネジメント科 山口 憲二
(群馬職業能力開発短期大学校)

1. はじめに

実践的なビジネス教育の方式として、ケース・メソッドやビジネス・ゲームそしてビジネスプラン作成がある。ポリテクカレッジ群馬ビジネスマネジメント科においても、これまでケース・メソッドやビジネス・ゲームを取り入れ、とかく講義とパソコン実習になりがちなビジネス教育をなんとか活性化させようとしてきた。

さらに今回、起業やベンチャー・ビジネスが社会的に注目されていることもあり、卒業研究にビジネスプラン作成を取り上げた。なおその卒業研究「新タイプの美容院ビジネスプラン」はポリテックビジョン 99において発表した。

本稿は短大レベルのビジネス教育を担当する方に、ビジネスプラン作成をどのように指導するかについての情報を提供するものである。それに先立ち、ケース・メソッドやビジネス・ゲームについてもこれまでの経験から若干の情報を提供し、ビジネス分野の職業能力開発の方法に関する議論のたたき台になることを意図している。

2. ケース・メソッド

ケース・メソッドは、具体的な経営状況が記述された資料を読み、当該企業にとって何が問題で、その解決はどうあるべきかを議論する。この方式はもともとハーバード大学ビジネススクールに代表され

る欧米の経営大学院で採用された教育手法である。近年ではわが国の大学、大学院、あるいは企業内教育においても採用されている。

ポリテクカレッジ群馬において、これまで筆者が用いたケース集は以下のものである。

日経BP社編『ビジネス雑誌で学ぶ会社の仕事』
日経BP社、1995

坂井正廣、村本芳郎編著『ケース・メソッドに学ぶ経営の基礎』白桃書房、1993

中小企業診断士試験問題(2次試験)(各種出版されている)

はビジネス雑誌として定評のある「日経ビジネス」の記事から、10社の事例を再掲し、経営戦略等についてやさしく学べるように編集したものである。

本来のケース・メソッドは、ただ特定企業の状況が記述されているだけで、何が問題かも議論の対象になる。しかし上記はケースを読めば答えられるような設問まで用意してくれているので、経営について予備知識のない1年生にも使用可能である。社会人のセミナーには物足りないであろう。

は主に青山学院大学で作成され授業で用いられたケース集である。いわゆる経営学総論や経営学で学ぶような伝統的な経営学の知識を前提としている。よって、そのつどそのような知識を講義で補いながら使用することが必要である。経営学の理論をベースにせず、ただ組織の問題点等を議論した場合、議論のレベルが低くなる。またこのケース集は内容が組織論に偏っている。に掲載されたもののほか、同じ著者によるいくつかのケースが青山学院大学の

紀要に掲載されているので参考にされたい。

は財務、マーケティング、情報システム、生産管理など幅広い問題を提供してくれる。また設問も用意されているので使いやすいが、試験問題であるため出題者の意図を推測しなければ答えられないようなものもある。

ケース・メソッドが成功するためには、ディスカッションに価値を見いだす文化をクラスに築かなければならない。教師の役割は理想的にはディスカッションを活発にすることと、まとめのコメントをすることである。しかし最悪の場合には教師が「解答」することにもなりかねない。そのような難しさはあるが、成功したケース・メソッドの教育効果は計り知れないものがある。

他の文献として、

山根節，山田英夫，根来龍之共著『日経ビジネスで学ぶ経営戦略の考え方』日本経済新聞社，1993

は、経営戦略のケース分析の考え方を教えてくれる。

また慶応義塾大学ビジネススクールで使用するケースはだれでも購入可能である。

<http://www.kbs.keio.ac.jp/jimu/case-j.html>を参照されたい。

3. ビジネス・ゲーム

ビジネス・ゲームはコンピュータを用いるものと、いわゆるボードを用いるものがある。筆者が用いたゲームのうちコンピュータを用いるものとしては以下のものがある。

産能大学シミュレーション教育研究会『トップマネジメント・産能大編』光栄，1989

高橋三雄，藤森洋志『ビジネス・ゲーム入門』（ソフト別売）日本経済新聞社，1986

これらは使用したのが数年前で、いずれもMS-DOS版である。

またボード・ゲームでは以下のものがある。

BUSINESS STRATEGY GAME, AVALON HILL GAME COMPANY, 1973

は解説書が英文のため、場合によっては英語教

育として用いることも可能である。

他に、ボード・ゲームとして講談社経営総合研究所の『MG (マネジメントゲーム)』が有名である。

ビジネス・ゲームはよく意思決定の教育に有効であるといわれるが、筆者には疑問である。たしかに受講生自ら多くの意思決定パラメータを入力しなければならない。しかしそこでの最適な意思決定はソフトに組み込まれたモデルや条件に依存するものであり、実践的な意思決定の教育にはなりえない。むしろ、ゲームに組み込まれた経営モデルを推定したり、モデルそのものを作ったりすることなら大きな教育効果が期待できる。例えば販売価格を3%上げて広告宣伝費をどれだけ増やせば売上が15%増えるか、すなわち売上はどのように決まるか。あるいは生産計画数量を10%増やして売上が8%増加した場合に各種財務情報がどのように変わるかなど、会計のシステムを理解するような教材として有効である。

またボード・ゲームには、簡単な会計の仕組みを理解することを意図したものもある。しかしただそれだけなら、講義でも可能なような気もする。

以上、ビジネス・ゲームは目的を絞って用いないと、単なるお遊びになる危険性を持つ。

4. ビジネスプラン作成

起業など夢にも考えていない学生の場合、まずサンプルを見せるのがよい。できれば教師自身が作成あるいは指導したプランが望ましい。

直接起業にかかわる教科書としては以下の2冊を使用した。

曾根宏道，奥野卓司共著『[実践] 起業家養成講座』ダイヤモンド社，1997

デビッド・H・バングス，Jr.，『起業家のビジネスプラン』ダイヤモンド社，1997

他に「事業計画書作成マニュアル」(通産省) <http://www2.nikkeibp.co.jp/nvw/bizplan/miti-index.html> も参考になる。

あとの手順は以下のようなになる。クラスで行う場合、各段階ごとに報告会を開き、議論が起こること

が望ましい。なお、この手順は寺石氏（群馬大学社会情報学部）が講義で採用されている方法を簡略化したものである。

(1) 事業アイデアの定着

以下の項目を考えながらアイデアを煮詰めていく。

事業名，時代のトレンド，社会的背景，起業の動機・理念，事業内容，対象とする顧客・市場，顧客・市場のニーズ，類似・競合する事業，事業の問題点・ネック，事業の特徴・独自性，3期間の数値目標（売上，利益，人員）

(2) ビジネス・システムの設計

必要とする経営機能（生産，販売など），各機能の特徴・独自性，実現レベル，各機能を構成する項目を考える。

(3) 年度別施策

各機能・項目ごとに3期間の目標，施策，資金（投資および経費）を計画する。このとき一般に前段階までに計画した目標の変更を余儀なくされるが，このことにより受講生は自分の考えがいかにかいかに知ることになる。

(4) 財務計画

変動費率の推定，減価償却方法の決定，仕入債務の支払期間，売上債権の回収期間の推定，棚卸資産残高推定方法の決定。これらにより，表計算ソフトを用いて以下の順に財務諸表が作成される。

開業時貸借対照表の作成，第1期損益計算書の作成，第1期キャッシュフローの計算，第1期末貸借対照表の作成という順に3期繰り返す。このとき前段階の年度別施策が甘いと資金ショートを起こす。その場合には当初自己資本を増額するか，借り入れによる他人資本調達を検討しなければならない。あるいは売上予測やコスト構造を見直すことになる。

財務諸表が完成すれば，売上予測のシナリオを変化させたり経営分析を行うことにより，会計の仕組みの理解を深めることができる。

最終プレゼンテーションは資本提供者に対して行うことを仮定すればよい。評価のポイントはクラスの目標によりいろいろ考えられるが，プランの独自性，プランの具体的な掘り下げの深さ，数値目標の実現可能性，プレゼンテーションの技術などが一般

的な評価項目であろう。さらにそれら項目が一定水準以上の場合に，「プランの強みの本質とその源泉」が最も重要である。例えば，単に「既存企業より経費を20%少なくする」とか，「積極的な販売促進活動により每期20%の増収を見込む」というのではなく，ビジネスプロセスを具体的にどのようにすることによりそれが実現できるか，を述べなければならない。

さて以上のようなビジネスプラン作成によるビジネス教育は，何よりも受講生のコミットメントが高いこと，また経営戦略と財務会計，管理会計の統合的な理解が得られることがメリットである。

筆者は今回ビジネスマネジメント科の卒業研究として「新タイプの美容院ビジネスプラン」というサービス業の起業を指導したが，事業団立の短期大学校の場合，製造業のベンチャー・ビジネスの起業など，他の技術系の科との協同によるプロジェクトを行うことが望ましい。今後の課題である。

5. ポリテックビジョン 99

ポリテックビジョン '99における発表時の質疑応答で，まず「ローコスト経営を実現する具体的な方策」に関するものがあつた。学生たちは「内装，設備，サービス内容の限定，人件費で節約する」という回答をした。内装，設備に関しては，「自分の部屋感覚の美容院」というコンセプトと整合的であると思う。しかし，質問者はビジネスプロセス上の工夫等によるローコスト経営について問われていたのかもしれない。もし学生たちがそこまで考えてプランを立てておれば，より「本物」に近くなっていたに違いない。

また別の質問者は「社員4名で初年度年間人件費が1,300万円であるが，その内訳はいかに」を問われた。

当然人件費は社会保険等の事業所負担額を含めると，社員への支払額の最低でも1.4倍は必要とする。学生たちは回答に戸惑っていたが，経営者になる自分たち3名の人件費は最低限で我慢し，採用する美容技術者1名には世間の水準を確保するのだとい

う。

自分たちは各300万円、美容技術者は400万円といった内訳になるう。

最後に、司会者から「プランの問題点」についての質問があった。「素人のプラン」と「プロのプラン」の違いは、売上予測の客観的な裏づけである。ニュービジネスの場合、マーケット・リサーチによる売上予測は困難であるが、何らかの方法により裏づけを取らなければ資金出資者を説得することは困難であろう。

その辺は学生も認識していたと思うが、たとえそのことを差し引いても、本卒業研究、特にポリテクビジョンにおける発表がもたらしてくれた教育効果に筆者は満足している。

今後とも関係各位の指導、助言を得てビジネス分野の教育訓練に新しい試みを取り入れていきたい。

以下、予稿集よりプラン概要を再掲する。

新タイプの 美容院ビジネスプラン

群馬職業能力開発短期大学校
ビジネスマネジメント科2年

佐藤愛美・橋本由紀子・宮下理恵

1. はじめに

近年「起業」が注目されている。その背景には経済の活性化および人々の自己実現欲求の高まりがある。一方これまで学んできた経営や会計、情報処理についての知識や技術を総動員して、起業のためのビジネスプランを作成することは、私たち学生が主体的に取り組めるテーマになりうる。卒業後数年先に実際に私たち3人で高崎市内で起業するつもりでプランを作成した。

2. 経営理念・事業内容

私たちだけでなくほとんどすべての女性は美容に関心を持っている。しかし現状の美容院やデパートの化粧品売場等に対して多くの人が不満を感じている。そこでそれらの問題を解決した新しいタイプの美容院をつくれれば、多くの顧客に受け入れられると考えた。当社の理念は「顧客中心の美容文化の創出」である。具体的には、顧客の希望するサービス、毎日でも通える美容院、自分の部屋感覚の美容院をコンセプトとし、メイク、ヘアメイク、ネイルアート、美顔マッサージを行う。

3. 競合企業の状況

美容院：カット・パーマが主でメイク等は従、料金が高い

デパート化粧品売場：サービスを受けると高価な商品を買わなければならない雰囲気、売場がメーカー別

エステ：料金が高い、余分なサービスまで購入させられそうな雰囲気

ネイルサロン：指全体に関する総合的な美容で料金が高い

4. 自社の強み

本当に必要な実質的サービスだけを低料金で提供

無理な売りつけをしないので気軽に立ち寄れる雰囲気

各メーカーの化粧品を比較できる

5. 必要な経営資源と組織

自己資本2,000万円の株式会社として高崎駅近辺の貸し店舗で開業する。美容師1名を採用し、当初スタッフは4名（営業1，総務1，技術2）。

6. 財務計画

(1) 開業時貸借対照表（表1）

必要資本金および現金預金は財務シミュレーションにより、悲観的シナリオに耐えられるよう逆算に

表1 (単位：万円)

資 産		負債・資本	
現金預金	1,302.5	資本金	2,000.0
化粧品	97.5		
備 品	500.0		
敷 金	100.0		
	2,000.0		2,000.0

より求めた。

(2) 悲観的ケースのシミュレーション(表2)

表2

	1年目	2年目	3年目
1日平均客数	25	40	60
人件費	1,300	1,350	1,400

平均客単価	1,300
変動費率	10%

損益計算書

(単位：万円)

	第1期	第2期	第3期
営業収益	975.0	1,560.0	2,340.0
変動費	97.5	156.0	234.0
限界利益	877.5	1,404.0	2,106.0
人件費	1,300.0	1,350.0	1,400.0
経費	360.0	360.0	360.0
減価償却費	90.0	90.0	90.0
固定費計	1,750.0	1,800.0	1,850.0
営業利益	- 872.5	- 396.0	256.0
営業外収支	0.0	0.0	0.0
経常利益	- 872.5	- 396.0	256.0
法人税等	0.0	0.0	102.4
当期利益	- 872.5	- 396.0	153.6
利益累計	- 872.5	- 1,268.5	- 1,114.9

キャッシュフロー

(単位：万円)

	第1期	第2期	第3期
経常利益	- 872.5	- 396.0	256.0
減価償却費	90.0	90.0	90.0
買掛金増加	8.1	9.8	8.1
棚卸資産増加	0.0	58.5	78.0
経常収支	- 774.4	- 354.8	276.1
投資支出	0.0	0.0	0.0
法人税等支払	0.0	0.0	102.4
キャッシュフロー	- 774.4	- 354.8	173.7
同上累計	- 774.4	- 1,129.1	- 955.4
期末現金預金	528.1	173.4	347.1

第3期末貸借対照表

(単位：万円)

資 産		負債・資本	
現金預金	347.1	買掛金	26.0
化粧品	234.0	資本金	2,000.0
備 品	230.0	剰余金	- 1,114.9
敷 金	100.0	内利益	153.6
	911.1		911.1

以上のように、悲観的な見積りでも経常利益は第3期に黒字化できる。なお、現金預金は第2期に最低金額173.4万円になり、資金ショートは起こさない。

(3) 損益分岐点分析(図1)

(単位：万円)

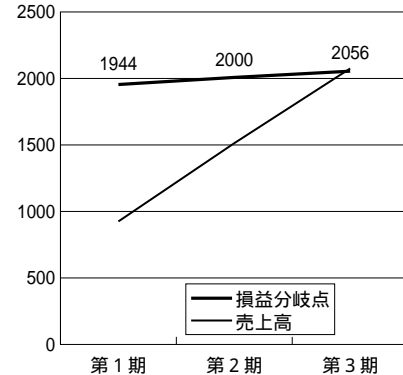


図1

7. おわりに

この研究を通じて、グループで議論することにより、よりよいアイデアを生み出すことができるということを経験した。また、設備投資や価格設定、必要の見積り、経費の支払などを仮定して財務諸表やキャッシュフローがどのようなになるかをシミュレーションすることにより、その難しさと同時にこれまで学んできたことを総合的に理解することができた。

ただしこのプランを実際に実行に移すためには、客観的な売上予測の裏づけが必要であり、資金提供者への説得をしなければならない。

参考文献は本文の記述と重複するので省略した。