

## アクションカード⑨:事業計画の書き方

以下に紹介する事業計画の書き方の流れは、一般的な取組み手順です。取組み手順にならって進める中で、わからない部分がある場合は、遠慮なく商工会に御相談ください。

### 事業計画書とは

#### ■ 事業計画書とは

新たに事業をはじめの方、事業を行っているが今後の事業を見直したい方、事業を行っているが新規事業を考えたい方、新しい商品やサービスを開発し更なる成長を目指したい方が、今後の見通しを整理し記載したものになります。

#### ■ 事業計画書を作成する目的

① 起業や新たに事業を始める方がシナリオとして活用するため
② 働いてくれる方々に会社の業務計画を理解してもらうため
③ 新規事業や新商品(サービス)の展開時に、取引先や仕入先を説得するための資料を作成するため
④ 補助金や助成金を獲得するための申請書を作成するため
⑤ 金融機関から融資を獲得するための説得資料を作成するため
⑥ 事業を承継する後継者への引継ぎの資料として活用するため

## 事業計画書で記載すべきこと

### ■ 事業計画書への記入事項

事業計画書は「こうあるべき」といったものは存在しませんが、必ず記載すべき項目は存在します。以下にその項目を紹介し  
ます。この項目は①②を除いて、順番が変更になっても構いません。

事業計画書で必ず組み込まれる項目
① 概要(サマリー)
② 会社概要と事業内容
③ 設立の動機
④ 顧客ニーズ(ターゲットのニーズ)と市場の動向
⑤ 競合の動向
⑥ 自社の強み
⑦ 事業とマーケティング戦略(今後の方針と目標)
⑧ 人員計画
⑨ 開業までのスケジュール(新たに創業する方)
⑩ 改修計画

+

見込 損益計算書

## 記載する順番

### ■ 記載する順番

とくに決まった定めはありませんが、次のステップで検討して記載していくとスムーズです。

事業計画書で必ず組み込まれる項目	記載する際の順番(A)	記載する際の順番(B)
① 概要(サマリー)	⑨	⑨
② 会社概要と事業内容	⑧	①
③ 設立の動機	⑦	②
④ 顧客ニーズ(ターゲットのニーズ)と市場の動向	①	③
⑤ 競合の動向	②	④
⑥ 自社の強み	③	⑤
⑦ 事業とマーケティング(今後の方針と目標・プラン)	④	⑥
⑧ 人員計画	⑤	⑦
⑨ 開業までのスケジュール(新たに創業する方)	⑥	⑧
⑩ 改修計画	⑩	⑩

## 記載する順番の選択

### A

#### ■ 事業のイメージが定かでは無い方向け

Aパターンの順番で記載すべき方は、事業のイメージや、開発しようとしている商品やサービス、更には、新規事業のイメージ等が定かでは無い方にオススメです。先に、顧客や市場の動向、競合の動向を検討し、その上で自社(自分)の強みを活かせることは「何だろうか?」と自問自答しながら、記載していけるからです。

### B

#### ■ 事業のイメージがハッキリと見えている方向け

Bパターンの順番で記載すべき方は、事業のイメージや、開発しようとしている商品やサービス、更には、新規事業のイメージ等が明確に定まっている方にオススメです。このような方々は、どのような事業をしたいのか、どんな会社にしたのか、等々が記載可能なため、頭に思い描いている内容を整理しながら筆をとっていきましょう。

## 顧客ニーズ(ターゲットのニーズ)と市場の動向

### ■ 顧客ニーズに記載すべきこと(既に事業を行っている方)

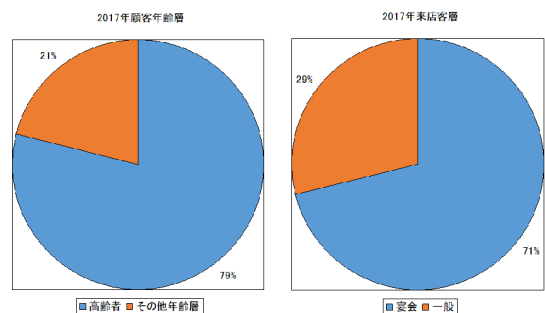
#### (1) 現況の整理

直近までの事業の状況を、可能な限り「グラフ化」して整理します。商品やサービスの売上(または利益)構成比、客層毎の売上(または利益)構成比)等です。

例) 右図: 飲食店A店(宴会、高齢者ニーズの深掘りの必要性)

#### (2) 運営上(または経営上)の整理

日常の運営で実際にお客様が発する言葉に耳を傾けて整理していきます。具体的には「どのような要望が多かったか」の視点で集約していくことになります。その際、「期間の記載」は必須です。



《上グラフ 売上構成比(2017年)》

要望の多い順	誰から?	どのような要望?
1位	高齢者	膝や足腰がつかないので、座敷に座るのではなく、椅子に座ってテーブルで食事したい。
2位	宴会の主催者	こんな料理をしてほしい等、メニュー外の調理要望
3位	高齢者	ランチをしてほしい

《上表 お客様から頻りに聞かれる発言(2017年)》

例) 上表: 飲食店A店(これらの要望そのものが「ニーズ」だと考えることができる)

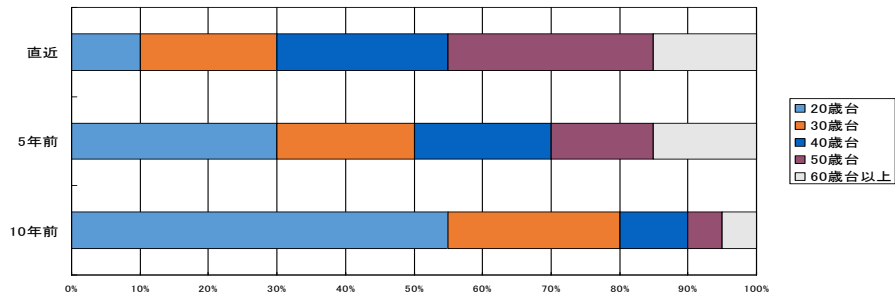
## 顧客ニーズ(ターゲットのニーズ)と市場の動向

### ■ 顧客ニーズに記載すべきこと(新たに事業を始められる方)

#### (1) 現況の整理(事業や業界キャリアを整理)

これまでの社会人としての生活や、実務の中で実感したエピソードを可能な限り「視覚化」し、記載していきます。

例) 中華料理店に10年務め、新たに飲食店を開業する場合



記述例: 実感として中華料理は若年層から「距離を置かれている」傾向があります。そこで知人や友人にヒアリングすると、「脂っぽい」「調味料が濃い」「味が濃い」といったイメージが蔓延していることがわかりました。そこで「健康志向の」

#### (2) 運営上(または経営上)の整理

(1)の記述のみで充足されます。

## 顧客ニーズ(ターゲットのニーズ)と市場の動向

### ■ 市場の動向に記載すべきこと(既に事業を行っている方)

#### (1) 実感した顧客ニーズを「世間のトレンド」と比較

ポイントは、既に確認した顧客ニーズが「市場と乖離していないか?」「市場は追い風なのか?向かい風なのか?」を確認することです。原則的には「インターネットの検索機能」を使って、2次データを調べて整理します。

例) 飲食店A

→ 地域の高齢化の進展

	今回推計									前回推計		
	総人口	実数(人)			比率(%)			比率(%)				
		年少人口	生産年齢人口	高齢者人口	年少人口	生産年齢人口	高齢者人口	年少人口	生産年齢人口	高齢者人口		
2015年	720,780	89,020	459,097	172,663	12.4	63.7	24.0	12.5	63.9	23.6		
2020年	722,774	84,548	446,653	191,573	11.7	61.8	26.5	11.7	62.3	26.1		
2025年	717,831	80,090	438,366	199,375	11.2	61.1	27.8	10.8	61.8	27.4		
2030年	709,632	77,530	423,502	208,800	10.9	59.7	29.4	10.1	60.6	29.4		
2035年	691,653	74,195	395,754	221,704	10.7	57.2	32.1	9.6	58.3	32.1		
2040年	669,523	69,852	362,337	237,334	10.4	54.1	35.4	9.4	55.0	35.5		
2045年	645,067	64,443	339,579	241,045	10.0	52.6	37.4	9.2	53.0	37.8		
2050年	619,842	59,692	321,915	238,235	9.6	51.9	38.4	8.9	51.7	39.4		
2055年	593,662	56,147	306,636	230,879	9.5	51.7	38.9	8.4	50.8	40.8		
2060年	566,191	53,435	285,287	227,469	9.4	50.4	40.2	8.0	49.7	42.3		
2065年	536,958	50,960	264,950	221,048	9.5	49.3	41.2	-	-	-		

記述例: 立地する△△市の総人口は2020年をピークに減少傾向であることがわかりました。年齢層別の推移を見ていくと、高齢化の進展が著しいことがわかります。当店は個人経営のため、資金も情報も乏しいです。つまり、常々トレンドを追いかけた若年層向けのお店作りは当店の主旨に合わないと考えています。そこで客層の多くを占める「高齢者の方々」が居心地良い店創りに精進することが、同店の成長のカギだと実感することとなります。

アクションカード⑳顧客や市場ニーズのつかみ方 参照

### 顧客ニーズ(ターゲットのニーズ)と市場の動向

■ 市場の動向に記載すべきこと(新たに事業を始められる方)

(1) 事業や業界キャリアから実感した顧客ニーズを「世間のトレンド」と比較

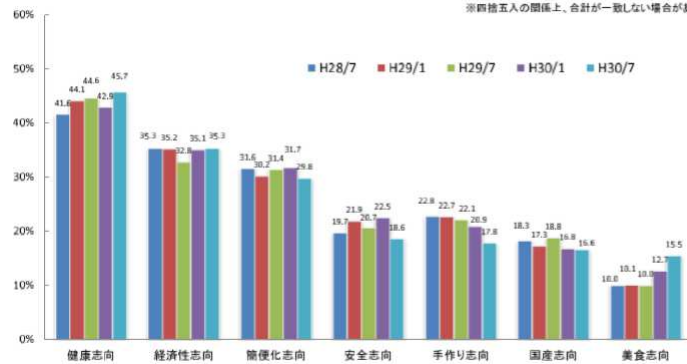
ポイントは、実感している顧客ニーズが「市場と乖離していないか?」「市場は追い風なのか?向かい風なのか?」を確認することです。原則的には「インターネットの検索機能」を使って、2次データを調べて整理します。

例) 中華料理店に10年務め、新たに飲食店を開業する場合(顧客ニーズで健康志向の高まりを実感済み)

→ 食の健康志向の高まり  
(日本政策金融公庫より)

図1 現在の食の志向(上位)の推移/2つまで回答

資料



記述例: 近年、食は健康志向ニーズ、経済性志向ニーズ、簡便化志向ニーズが3大志向として定着傾向であり、簡便化志向等が低下傾向の中、健康志向はH30年は過去最高を更新している。今回は始める飲食店では無添加・無化調等の健康促進メニューを……。

### 競合の動向

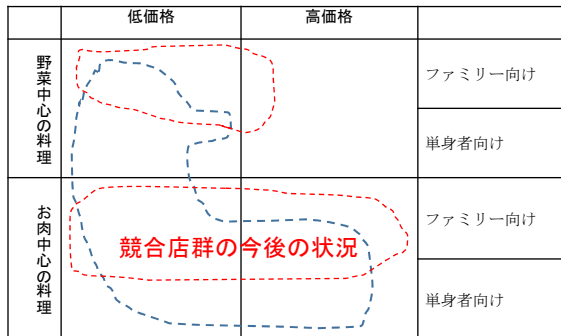
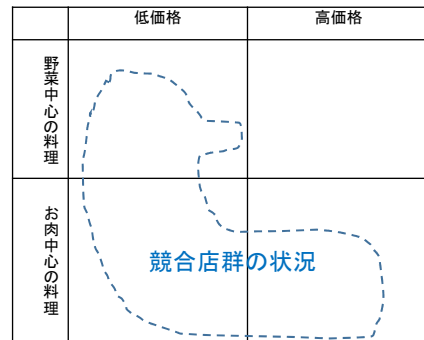
(新たに事業を始められる方)  
始めようとするビジネスや商品(サービス)の競合の視点で進めます。

■ 競合の動向に記載すべきこと(既に事業を行っている方)

(1) 競合の現況を確認し整理

競合と認識するところを「すべて」挙げて、これらの事業者の主力商品やサービスを研究します。その上でポジショニングマップ等を活用し「視覚化」する努力が必要です。

飲食店A記述例: 当店の商圈は△△駅最寄りの都市型商圈であり、比較的小肉料理を中心としたPRをしているお店が多いことが特長です。また野菜料理をPRしているお店もありますが、概ね低価格志向で……



(2) 競合の今後の方向性を推察

競合が目指そうとしているところを推察します。「競合がどのような商品やサービスの拡販に力を入れているか?」といったところを、競合が配布するチラシや広告、ホームページやSNS情報に目を通すことで整理していきます。その際も「視覚化」して記載することが大切です。

飲食店A記述例: 宴会予約を除いては、当店のお客様は1人や少数で来店される高齢者の方が多いです。この視点より、近隣の競合がファミリー向けを志向する中、当店は単身者向けに活路を見出す……

アクションカード㉑事業環境分析の仕方 参照

## 自社の強み

(新たに事業を始められる方)  
これまでの事業や業界経験を踏まえて  
検討します。

アクションカード⑩事業環境分析の仕方 参照

### ■自社の強みで記載すべきこと(既に事業を行っている方)

#### (1)SWOT分析の結果の総括

今後の事業や商品(サービス)の展開において、内部資源の中で活かせることを列挙していきます。言い換えると、事業計画やマーケティング計画の目標の達成に貢献する内部の特質を強みと言います。

	プラス要素	マイナス要素
内部環境	強み 活かしていきたいこと	弱み 克服しなければならないこと
	機会 商売で積極的に捉えたい事象	脅威 商売で障害になる事象

#### (2)なぜ強みなのかを説明

強みと弱みは解釈次第です。例えば「全国に店舗が存在する」という事象は、「全国で当店の認知度を高めていくことが必要なため」という文意では「強み」になります。逆に「低価格の品揃えを強化していく」という文意では「弱み」になります。

	プラス要素	マイナス要素
内部環境	強み 全国に販売力がある (全国に店舗が存在する)	弱み 高コスト体質である (全国に店舗が存在する)

## 事業とマーケティング

### ■事業とマーケティングで記載すべき項目

#### (1)複数の事業を展開する事業者の場合

例えば、ハウス食品では、各種スパイスの製造販売事業、スナック菓子の製造販売事業、レトルトカレーの製造販売事業等々、事業がいくつか存在します。このような事業者は、それぞれの事業がどのようなものなのかの記載が必要です。また、それぞれのマーケティング活動がどのようなものになるのかを記載します。

	事業	マーケティング
今後の方針	○	○
今後の具体策	○	○
目標	○	○

#### (2)単一の事業を展開する事業者の場合

多くの個人や小規模事業者の場合は、こちらに該当します。中華料理店の事業は中華メニューを提供することでしょう。整体師は整体サービスを提供することでしょう。その場合、「事業＝商品やサービスそのもの」と認識できますので、事業とマーケティングを総じて論じていくことになります。

	マーケティング
今後の方針	○
今後の具体策	○
目標	○

## 事業とマーケティング

### ■事業とマーケティングで記載すべきこと

- (1) 今後の方針(事業のマーケティングの方針)  
(既に事業を行っている方)

既存事業の方針

新事業の方針

新事業の既存事業との相違

既存の事業のマーケティングの方針を書きます。その上で新たに始める事業のマーケティングを既存事業との相違を踏まえ記載します。

- (新たに事業を始められる方)

これからは始める事業のマーケティングの方針を書きます。

- (2) 今後の具体策

- (既に事業を行っている方)

既存の事業と新たに始める事業について、「ターゲットの設定」「商品(サービス)の概要」「集客策と見込客」「販促(販路開拓)策と顧客数」を見出しに記載します。

- (新たに事業を始められる方)

これからは始める事業について、「ターゲットの設定」「商品(サービス)の概要」「集客策と見込客」「販促(販路開拓)策と顧客数」を見出しに記載します。

- (3) 目標

- (既に事業を行っている方)

既存の事業と新たに始める事業について、「売上目標」「原価目標」「集客並びに販促目標」を見出しに記載します。

- (新たに事業を始められる方)

これからは始める事業について、「売上目標」「原価目標」「集客並びに販促目標」を見出しに記載します。

## 今後の方針とは

アクションカード⑱事業環境分析の仕方 参照

### ■事業のマーケティングの方向性

SWOT分析の結果を踏まえ、以下のパターンから方向性を選択します。

- ・組み合わせパターン(1)強みと機会を組み合わせる  
強みを活かし機会を攻略する方向性が適切だと結論づける。  
この考え方が事業環境分析結果のアウトプットとしては王道です。
- ・組み合わせパターン(2)弱みと機会を組み合わせる  
弱みを克服し、その上で機会を攻略する方向性が適切だと結論づける。
- ・組み合わせパターン(3)強みと脅威を組み合わせる  
強みを活かし脅威に対抗する方向性が適切だと結論づける。
- ・組み合わせパターン(4)弱みと脅威を組み合わせる  
弱みを克服し、その上で機会を攻略する方向性が適切だと結論づける

記述例(強みと機会): 全国の販売網を活用して収益性の高い高単価パスタメニューを展開していく

	プラス要素
内部環境	強み 全国に販売力がある (全国に店舗が存在する)
外部環境	機会 1品あたり収益性を高める調理設備の技術進展 (1度に10玉茹でられるパスタ茹で機)

## 今後の具体策とは

### ■ターゲットの設定

顧客ニーズや市場の動向、さらには今後の方針等を踏まえて、どの層をターゲットに設定するのかを記載します。

⇒アクションカード⑩:ターゲット設定の仕方 参照

### ■商品(サービス)の概要

以下の視点で記載していきます。

アクションカード②商品開発の仕方 参照

- ・商品概要
- ・生活者(顧客)の便益:どのように役立つのか?どの点が重宝されるのか?
- ・価格:予定売価、予定原価

### ■集客策と見込客

どのような集客策を講じ、どのように見込客を獲得するのかを記載します。

⇒アクションカード④:販売促進活動の仕方 参照

### ■販促(販路開拓)策と顧客数

見込客に対して、どのような販促策を講じ、どのように顧客を獲得するのかを記載します。

⇒アクションカード④:販売促進活動の仕方 参照

## 目標とは

### ■売上目標

事業計画の対象期間について年度毎に記載します。

例)3年の場合

	1年目	2年目	3年目
商品A販売数	***** (個)	***** (個)	***** (個)
(根拠)	A商店に対して・・ 個、B商店に対し て・・・個。	A商店に対して・・ 個、B商店に対し て・・・個。	A商店に対して・・ 個、B商店に対し て・・・個。
売上目標 (商品A×売価)	***** (千円)	***** (千円)	***** (千円)
原価目標	***** (千円)	***** (千円)	***** (千円)

### ■集客並びに販促目標

	1年目	2年目	3年目
施策A	***** (千円)	***** (千円)	***** (千円)
(根拠)	A商店に対して・・ 枚、B商店に対し て・・・枚。	A商店に対して・・ 枚、B商店に対し て・・・枚。	A商店に対して・・ 枚、B商店に対し て・・・枚。

## 人員計画

### ■人員計画で記載すべきこと(既に事業を行っている方)(新たに事業を始められる方)

#### (1)必要な人材像

事業の発展または商品やサービスの性質を踏まえ、どのような知識やノウハウが必要かを整理します。  
記述例：頼られるゴルフ専門店として県内1番を目指すため、10年以上のゴルフのラウンド経験が必要

#### (2)必要な人材の確保

(1)の必要な人材をどのように確保するのかを記載します。記載すべき論点は、育成(教育)面、採用面です。

#### (3)雇用並びに教育計画

事業計画の対象期間について年度毎に記載します。

パート等は別途  
行を設ける

	1年目	2年目	3年目
雇用人数	** (人)	** (人)	** (人)
(根拠)	営業*人、配達*人……	営業*人、配達*人……	営業*人、配達*人……
雇用件費 (A氏×年間件費) (……………)	**** (千円)	**** (千円)	**** (千円)
育成(教育)費	**** (千円)	**** (千円)	**** (千円)
(根拠)	営業研修*回	営業研修*回	営業研修*回

## 見込み損益計算書の作り方

	要因の記入			数値への反映		
売上向上要因						
売上減少要因						
費用減少要因	原価	販管費	他			
費用上昇要因						
利益要因	売上総利益	営業利益	当期純利益			

**事業計画の書き方チェックリスト**

<input checked="" type="checkbox"/>	項目
<input type="checkbox"/>	事業計画の概要を理解した
<input type="checkbox"/>	事業計画の書く内容と書く順序を理解した
<input type="checkbox"/>	顧客ニーズと市場の動向に記載すべき内容を解釈した
<input type="checkbox"/>	競合の動向に記載すべき内容を理解した
<input type="checkbox"/>	自社の強みに記載すべき内容を理解した
<input type="checkbox"/>	事業とマーケティングに記載すべき内容を理解した
<input type="checkbox"/>	人員計画に記載すべき内容を理解した
<input type="checkbox"/>	見込損益計算書の構成と記載内容を理解した