

事業計画書の書き方

(全2回)

第2回

米山 憲一 (中小企業診断士)

<目次>

<1回目>

- ・事業計画（書）とは、書くメリット

<2回目>

1. 企業理念
2. 現状分析
3. 事業領域
4. ビジョン
5. 収支計画
6. 実行計画
の書き方

<参考：事業計画書書式例>

事業計画書例（期間 ～ ）									
1. 会社の概要					作成日 年 月 日				
会社名				事業内容					
資本金	千円	設立	年月日	創業	年月日				
代表者	(歳)		従業員数	人(うちアルバイト 人)					
所在地									
2. 経営理念									
経営理念									
3. 現状分析									
外部環境	(機会)			(脅威)					
内部環境	(強み)			(弱み)					
4. 事業ドメイン・ビジョン									
事業ドメイン	(誰に)			(何を)					
	(どうやって(どこで))			(儲かる仕組み)					
製品1 (サービス)	製品の特徴: 価格の特徴: 流通の特徴: 宣伝方法・ツール:								
ビジョン	全体のビジョン: 要素別ビジョン:								
5. 経営基本戦略(人・物・金・情報)									
	戦略内容	課題	対応策						
1									
2									
3									
6. 実行計画									
項目	項目	責任者	実行計画内容						
1-1.									
1-2.									
2-1.									
3-1.									
3-2.									
7. 予想損益計算書									
科目	当年度(見込)	1年目(予)	2年目(予)	3年目(予)	4年目(予)	5年目(予)	備考		
売上高									
売上原価									
売上総利益	0	0	0	0	0	0			
(売上総利益率)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			
販売費・管理費	人件費								
	...								
	...								
	その他								
計	0	0	0	0	0	0			
営業利益	0	0	0	0	0	0			
(営業利益率)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			
営業外収益計									
営業外費用計									
経常利益	0	0	0	0	0	0			
特別損益計									
税引前当期純利益	0	0	0	0	0	0			
法人税等									
当期純利益	0	0	0	0	0	0			

企業理念

- 企業の存在理由や意義、
目指すべき理想を示したものの。

大切にしてきたもの・こだわり	事業を通じて貢献したいこと	理念
	<対従業員>	
	<対顧客>	
	<その他関係者・社会>	

現状分析

- 自分の努力や工夫で、
変えられないこと（外部環境）
と、
変えられること（内部環境）
に整理する。

外部環境

- 自社を取り巻く社会環境
- 自社を取り巻く市場環境
の2つの方向から考える

外部分析（１）

➤ 自社を取り巻く社会環境から考える

	法律・許認可	景気・経済 動向	社会風潮・ ライフスタイル	技術動向
有利に働く こと (機会)				
障害になり そうなこと (脅威)				

外部分析（２）

➤ 自社を取り巻く市場環境から考える

	仕入先との関係	競合他社との比較	顧客との関係	新規参入者の可能性	代替製品との関係
有利に働くこと （機会）					
障害になり そうなこと （脅威）					

内部分析

	人・組織	仕入	生産	流通・販売	資金
良い所 (強み)					
改善しなければならぬ所 (弱み)					
競合 (A社)					

現状分析例

項目	変えられないこと (外部環境)		変えられること (内部環境)	
	有利に働くところ (機会)	障害になるかもしれない所 (脅威)	良い所 (強み)	改善しなければならない所 (弱み)
視点	法律、経済動向、社会傾向、技術トレンド、他社との比較		お客から見て魅力的か、他にない特徴か、真似され難いか	
例 自転車ツアーの企画、案内	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者増 ・余暇を楽しむ人が増える ・自分投資をする人が増える 	<ul style="list-style-type: none"> ・子供が減少する ・女性の社会進出により専業主婦が減る 	<ul style="list-style-type: none"> ・人と話しをするのが好き ・自転車でツーリングをするのが好き。 ・写真が好き。 ・セールス経験がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・財務知識に乏しい ・人手不足

➤ 掛け算で考える (特に機会と強み)

事業領域を決める

①お客がいて（誰）

②価値があると思ったものがあり（何）

③関わる場所があって（どうやって）

はじめて売上につながる（ドメイン）。

事業領域検討表

誰に	何を	どうやって
<使用者>	<具体的な製品・サービス>	<流通・宣伝方法>
<お金を出す人>	<価値>	<儲ける仕組み>

具体的な製品・価格・流通・プロモーション

種類	製品（サービス）	価格	流通	プロモーション
項目例	品質、ブランド名、デザイン、パッケージ、サイズ、保証、返品	割引、値ごろ感、支払期限	立地、品揃え、在庫、ネット販売、輸送	広告、対面販売、パブリックリレーションズ、DM
<u>チェック項目</u> (顧客側視点)	・顧客が欲しい製品、サービスか？	・支払っても良いと思える金額か？	・利便性の高い流通になっているか？	・情報入手しやすいか？

ビジョン

3年～5年後に自社がどうなっていたいか

⇒ビジョンを決定する

- 定性的目標
- 定量的目標（収支計画）

売上計画例

(単位：円)

	[2022年 9月]	[2023年 9月]	[2024年 9月]	[2025年9 月]
製品A	1,000×30個 ×12ヵ月 360,000	1,000×31個 ×12ヵ月 372,000	1,000×32個 ×12ヵ月 384,000	1,000×33個 ×12ヵ月 396,000
製品B	1,000×30個 ×12ヵ月 360,000	1,000×31個 ×12ヵ月 372,000	1,000×32個 ×12ヵ月 384,000	1,000×33個 ×12ヵ月 396,000
製品C	1,200×50個 ×9ヵ月 540,000	1,200×53個 ×12ヵ月 763,200	1,200×55個 ×12ヵ月 792,000	1,200×55個 ×12ヵ月 835,200

収支計画例

	2019.9	2020.9	2021.9	2022.9	2023.9
【売上高】					
既存					
新規合計					
【売上原価】					
材料費（既存）					
材料費（新規）					
【売上総利益】					
【販管費】					
(外注費)					
(旅費交通費)					
(通信費)					
．．．					
．．．					
(研究研修費)					
【営業利益】					
【営業外収益】					
【営業外費用】					
【経常利益】					
【特別利益】					
【特別損失】					
【税引前利益】					

実行計画

ビジョン（3～5年後）の姿－現在の姿＝
今後取り組まなければならないこと

大項目	小項目	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
		【営業】											
1－1. 新規顧客営業の強化	訪問先リストの作成・見直し	●	●							●	●		
	...		●								●		
	...		●	●									
2－1.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
	...			●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
【技術・製造】													
1－1.	●	●										
	...			●	●	●							
	...					●	●	●	●	●	●		

➤ 人・物（営業・生産）・金の視点からピックアップ

実行計画作成時の留意点

- 欲張らない
- 優先順位を決める
- 実現できる内容とする

今回のまとめ

1. 事業内容（ドメイン）の決定は、事業継続という意味でも重要だが、「誰に」、「何を」、「どうやって」の意味を十分に考える必要がある。
2. ビジョンは「定量的」な面と、「定性的」な面の両方を作成すると良い。
3. 売上目標数値はなるべく「単価×件数」まで分解したほうが実行計画に移しやすい。