

小企業事業者支援ガイドブックⅠ



支援者のための

小規模事業者の事業計画づくり

サポートブック



支援者のための **小規模事業者の事業計画づくり** サポートブック
目次

I. 本サポートブックの目的・活用方法

1. 本サポートブックの作成目的	1
2. 事業計画とは	
(1) 計画とは、皆で将来に向かうための「羅針盤」	2
(2) 計画づくりの全体像・ステップ	3
(3) 「絵に描いた餅」にならないように～現状の正しい理解	5
(4) それでも計画は紆余曲折する～大切なのはP D C A	6
3. 現場での活用にあたって	7

II. 事業計画づくりのステップ

1. 【STEP0】訪問準備－事業者・事業・顧客を知る－	8
(1) 「事業者概要シート」の作成	8
(2) 「事業環境の棚卸しシート」の作成	13
① 商品・製品・サービスの棚卸し	14
② 顧客の棚卸し	16
③ 競合・業界の棚卸し	18
(3) 決算書数値の検証	20
2. 【STEP1】実現したい目標を立てる－事業者の「夢」は何か－	24
(1) 目標・ビジョン・「やりたい事」は何か	24
(2) 「商品」×「顧客」マトリクスで考える	24
(3) 「目標&構想整理メモ」の活用	27
3. 【STEP2】課題と解決策を考える－アクションを決める－	28
(1) 問題・課題・解決策（アクション）とは	28
(2) 「商品」×「顧客」からの課題・アクションの抽出例	29
① 新規顧客へのアプローチの考え方例	29
② 新商品によるアプローチの考え方例	30
③ 既存事業・業務における改善の考え方例	33
(3) 優先課題とアクションの決定	39
① 「重要度」「緊急度」で判定する	39
② 「粗利ミックス」による効果の試算	42

4. 【STEP 3】計画に落とし込むー目標・5W1H・スケジュールー	44
(1) 目標を決める	44
(2) アクションを5W1Hとスケジュールに落とし込む	45
(3) 数値計画に落とし込む - 損益計画・資金計画 -	47
III. 実行段階のフォローアップ	53
1. 取り組みは定着しているか？ーマイルストーンの確認ー	53
2. 計画・実績の振り返り	54
参考 ステップ別・「事業計画作成キット」(excel) ツールー覧	55
事業計画書および損益・資金計画フォーマット	57

◆ 「事業計画作成キット」(excel) について

- ・ 中小機構では、本サポートブックの補助ツールとして『事業計画作成キット』を中小機構ホームページにより配信しています。
- ・ 同キットは、本書で示した事業計画づくりのステップ(【STEP 0】～【STEP 3】)を効率的に行うためのツールです。

◆ 「事業計画作成キット」(excel) の構成

- ・ 次のアドレスよりダウンロードの上ご活用ください

中小機構ホームページ：<http://www.smrj.go.jp/keiei/090857.html>

- | | |
|---------------------|-------------|
| ①：事業者概要シート | [本文 ⇨ P 8] |
| ②：事業環境の棚卸しシート | [本文 ⇨ P 13] |
| ③：目標&構想整理メモ | [本文 ⇨ P 27] |
| ④：業種別インタビューシート | [本文 ⇨ P 34] |
| (小売業・製造業・卸売業・サービス業) | |
| ⑤：決算書入力シート | [本文 ⇨ P 20] |
| ⑥：財務分析シート | [本文 ⇨ P 21] |
| ⑦：課題解決による効果検証シート | [本文 ⇨ P 40] |
| ⑧：目標売上・利益の検証シート | [本文 ⇨ P 41] |
| ⑨：粗利益目標達成シミュレーション | [本文 ⇨ P 42] |
| ⑩：事業計画書フォーマット | [本文 ⇨ P 44] |
| ⑪：損益・資金計画フォーマット | [本文 ⇨ P 47] |

I. 本サポートブックの作成目的・活用方法

1. 本サポートブックの作成目的

今日、小規模事業者を取り巻く環境は、地域経済の現状や人口動態の変化、大企業に加えて様々な海外資本の参入等との競合、事業者自身の高齢化や世代交代の難しさ等、様々な問題を抱えています。

そのような中、個人事業主をはじめとする小規模事業者においては、経営者・事業者自身が様々な日常業務に追われ、かつ事業が生活基盤そのものとの一体的な面もあり、事業への一時的なアドバイスのみでは「頭でわかっている」なかなか行動に至るのは難しいのが現状です。

そのため、小規模事業者の支援に携わる方には、事業者の日常的・個人的な悩みや問題とも向き合い、理解した上で事業のあり方を考える、そして長い目でじっくりと行動の「継続」を支える姿勢が求められます。

上記を踏まえ、本書は以下のような支援者の方、あるいは支援の場面においてご活用いただくことを目指し、作成いたしました。

- 小規模事業者に対し、一過性のアドバイスではなく日常的かつ長い目の『コミュニケーション』を通し、経営をサポートしていただくこと
- 若手または初めて経営支援に携わる支援者の方から経験豊かなベテランの支援者の方まで、目的に応じてご活用いただけること
- 本サポートブック自体および各種のフォーマットや検討用ツールを、実際のご支援の現場でご活用いただくこと

本書が皆様のお力になれば幸いです。

2. 事業計画とは

(1) 計画とは、皆で将来に向かうための「羅針盤」

事業計画とは、自社の目指す将来の「目標」と、そこにたどりつくための「具体的な行動」を掲げたものです。

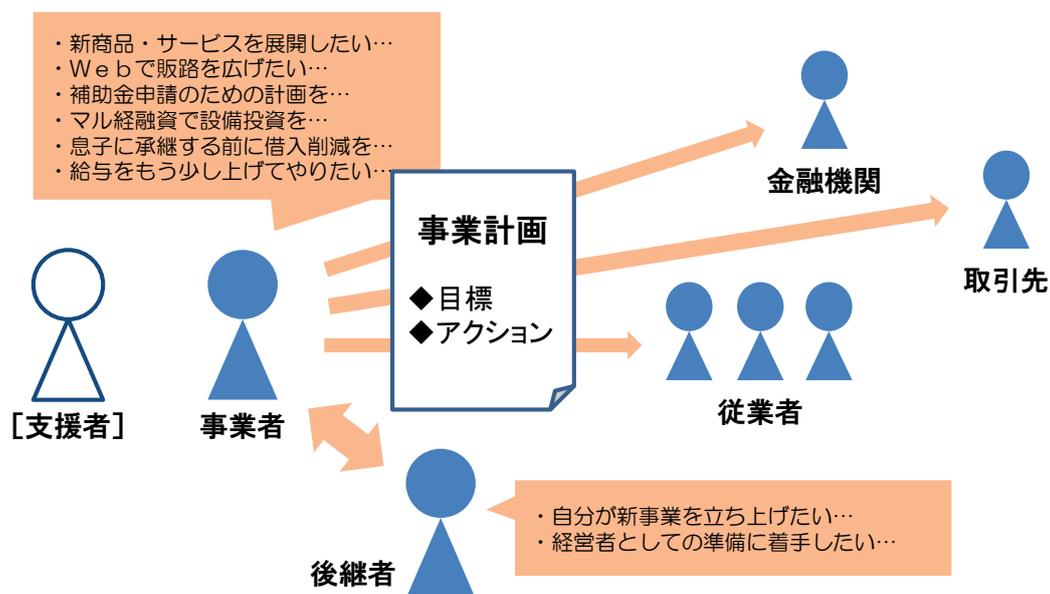
「金融機関に求められた」「補助金申請のため」等の外的な理由が計画作成のきっかけとなることも多いですが、本来は「前向きに」どのような経営を目指したいか、そのために何をすべきかを自ら語るためのものです。

そして、語ることはさらに行動意欲にもプラスに働き、より目標が現実味を帯びてきます。「良い計画からは良い循環が生まれる」のです。

その循環は、経営者のみに留まらず、従業員にも、金融機関等の外部関係者にも、目標に向かおうとする力をもたらします。

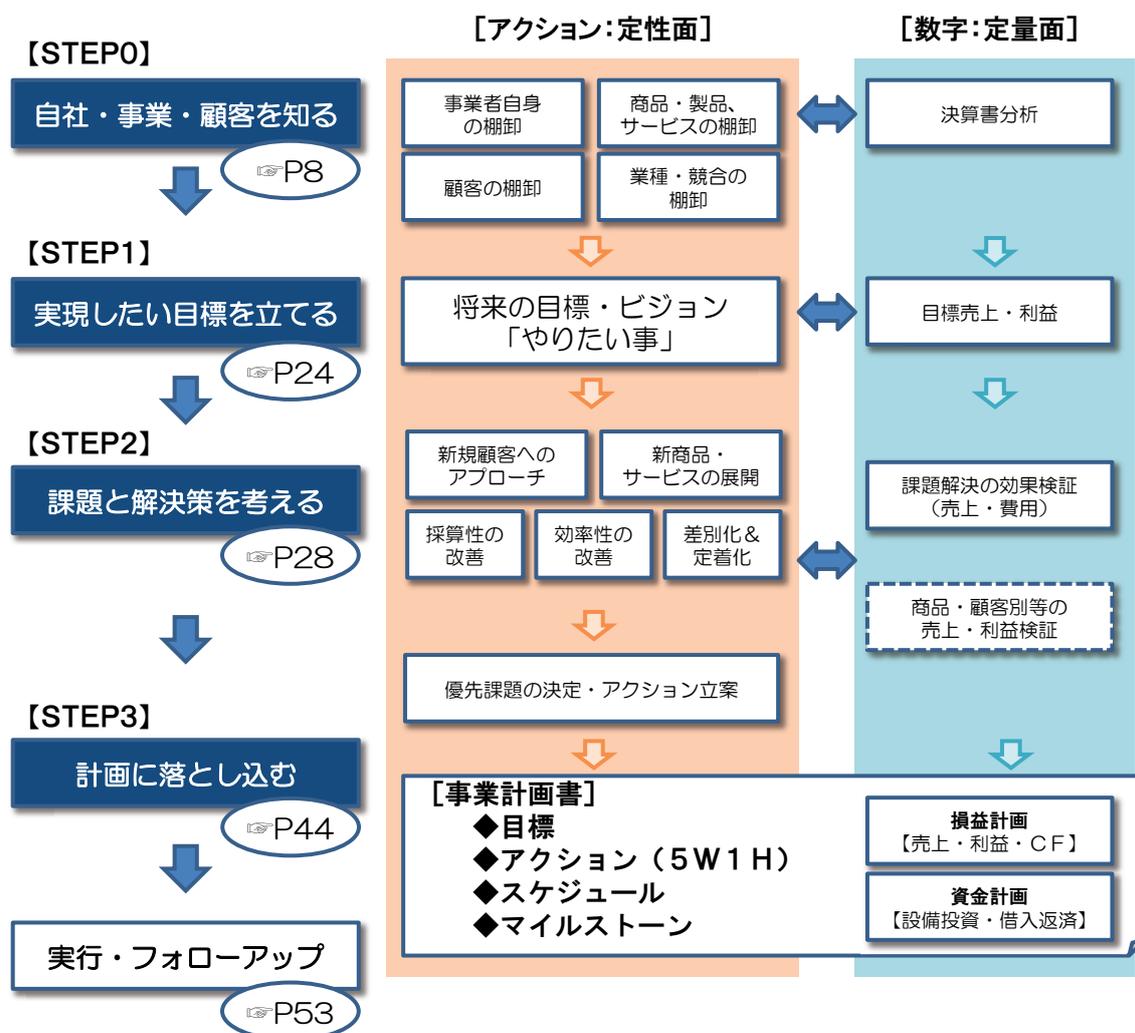
また、ある程度の規模の企業では方針や施策が何らかの形で共有化されるものですが、少人数であるほど従業員との対話の場が無かったり、親子であってもお互い何を考えているのかさっぱりわからない事等が往々にしてあります。

事業計画の作成過程は、お互いの考えをわかり合い、納得の上で行動に導く最良のコミュニケーションの場でもあるのです。



(2) 計画づくりの全体像・ステップ

本書では、事業計画づくりの支援を準備段階も含めた【STEP0～3】のステップと、以降の実行・フォローアップまでと捉え、解説します。



まず、計画のベースとなる事業者の現状把握からスタートします。

その上で、事業者自身が実現したい目標を設定し、目標と現状のギャップを埋めるための具体的な行動＝アクションを考えます。

また、目標とアクションは、売上と費用、必要な資金等、どの程度の定量的な効果や影響をもたらすか、各ステップで並行して検証を進めます。

一連の検討を通じ、目標とアクション（＝定性面）、損益・資金への効果・影響（＝定量面）をまとめ、スケジュールと共に事業計画に落とし込みます。

◆ 【STEP0～3】のステップを進める上でのポイント

□ 具体的なアクションを描いてから、数字に「落とし込む」

アクションを考えないまま、売上や利益がいくらになるだろうか？と考えるのは単なる計算です。また、根拠も無く「売上30%アップ！」と掲げた目標は、スローガンに過ぎません。

「何をすべきか」を練る⇒効果を「数字に落とし込む」という流れを事業者が意識し、定着化するようにアドバイスを行ってください。

□ 行きつ戻りつでブラッシュアップ

各ステップは順序どおりにはなかなか進まず、何度も目標を修正したり、ヒアリングや現場の確認に戻ったりすることもあります。

完璧に仕上げたから次のステップに進もうとせず、全体感を掴みながら柔軟に行きつ戻りつすることで、徐々に計画への納得感が生まれます。

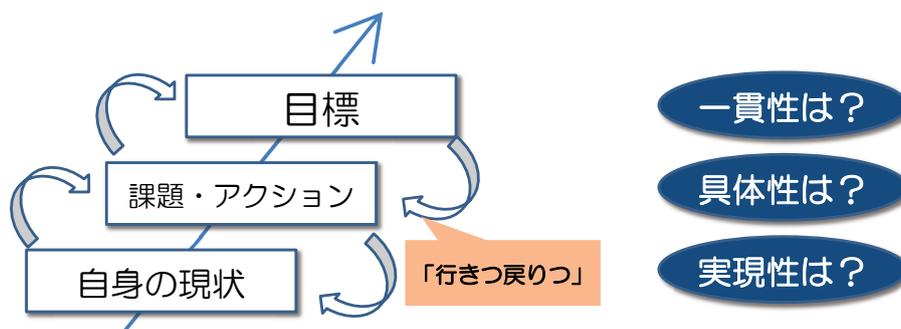
□ 大切なのは、事業者自身の『現状の正しい理解』

「良い計画」に最も必要なのは「カッコいい戦略」ではなく、まず事業者の現状や環境について正しく理解することです。

計画が「絵に描いた餅」にならないためのポイントを、次ページで解説します。

いきなり高度な分析や戦略づくりに取り掛かったり、数値的な精緻さを求めてもかえって形骸化します。

まずは対話と現場観察で事業者の現状をしっかりとらえ、計画づくりの目的に見合った「範囲」と「深さ」による進め方を心掛けてください。



(3) 「絵に描いた餅」にならないために～現状の正しい理解

◆「良い循環」をもたらす「良い計画」づくりのポイント

□ 一貫性～『この取組みが、目標達成につながりますか？』

自社の現状～取組みの中身～目標達成までの流れが首尾一貫していることが大事です。「自社の強みである〇〇サービスを、▲▲で効果的に提案し、売上〇%アップを見込む」など、現状と将来が矛盾のないストーリーで結ばれることで説得力が増します。

□ 具体性～『明日から、誰が何をすべきかわかりますか？』

「誰が・いつから・何をすればよいか」の明示が必要です。「〇〇が見本市に年4回参加し、新規顧客候補を各10先発掘する」等、誰の・どのような行動・目標により達成できるかを具体的に示し、到達点と道筋がイメージできることが大切です。

□ 実現性～『頑張れば、背伸びをすれば達成できますか？』

根拠なく「利益倍増！」と叫んでも従業員のやる気はそがれます。しかし、カンタンすぎる目標ではチャレンジする意味を失います。自社の現状と実力を踏まえ、チャレンジすることで達成が見える目標と行動を掲げることが必要です。

3つのポイントに通じるのは、計画にリアリティ＝現実感があるか？です。すなわち『自社の現状を正確に把握』できていることが大前提と言えます。

事業計画づくりをサポートする支援者にとって、『事業者の現状を正確に把握する』ことが最も重要かつ、まず着手すべきことになります。

(4) それでも計画は紆余曲折する～大切なのはPDCA

◆ 目標達成のための実行段階におけるポイント

□ 『計画どおり進んでいるか?』～定期的な進捗管理

5W1Hで定めたアクションを計画どおり行ったか、その結果は事業者の意図通りかを定期的に確認しましょう。

特に個人事業主の場合、結果を問う相手がいないことも多く、支援者が進捗を一緒に確認し、共にできた事を喜び、できなかった事を振り返ることが、事業者にとっての大きな励みや刺激になり得ます。

□ 『計画を見直す必要はないか?』～適切な軌道修正

計画はあくまで作成時点において描いたシナリオです。

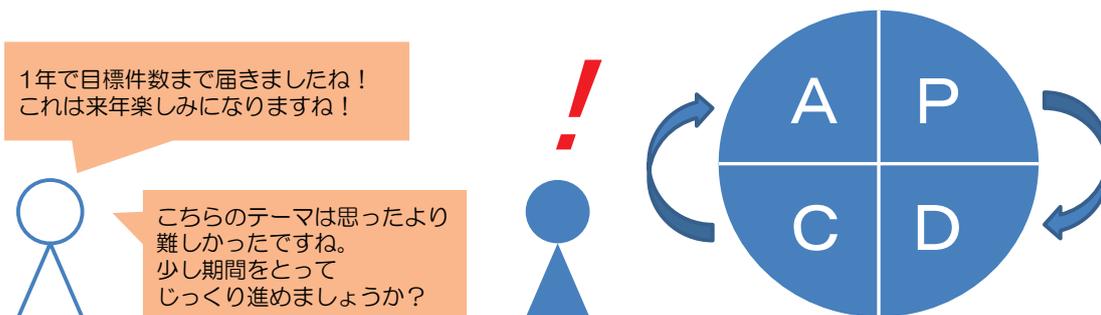
状況変化に応じて対策を考える、必要なら目標やアクションを修正して継続することが大事です。

目標達成が見込めないままに、または失敗に触れずに計画をそのままにすると、その時点で「絵に描いた餅」になってしまいます。

どれだけ知恵を集めて作った計画も、全て想定通りには進展しません。

大切なのは「実行」⇒「確認」⇒「改善」⇒「計画見直し」のPDCAサイクルを回し、適切な目標設定と達成に向けた取組みを、そして計画による経営を継続することです。

また、実行段階においても、支援者が事業者との日常的・継続的なコミュニケーションを心掛け、その努力や悩みを見守り続けることは、事業者にとって大きな力になるはずで



3. 現場での活用にあたって

◆ 『【STEP 0～3】の想定回数は？』

事業者との関係にも拠りますが、P 3のステップは各1～2回程度の訪問と、訪問間のインターバルの活用（事業者が必要なデータを揃え、課題をこなしていただく等）を想定しています。

但し、これまで事業者との関わりがあまり無い場合、初めて計画づくりをサポートする場合等は、まずじっくり事業者の話に耳を傾け、アドバイスのための関係づくりを行うことが大切です。

P 8「事業者概要シート」、P 13「事業環境の棚卸しシート」等をご参照いただきつつ、目的と相手に応じたペースで各ステップを進めてください。

◆ 『対象となる事業者とは？』

P 2のとおり、どんな事業者にも事業計画は役立つものと考えますが、例えば以下のようなケースでは、より計画の必要性を理解しやすいでしょう。

- 明確なテーマを持っている事業者：新商品の展開、経営革新、経営改善計画等
- 副次的理由で計画が必要な事業者：マル経融資等の相談、補助金申請等
- 事業承継を考えている事業者（または承継が決まっている後継者）
- 事業が長く停滞し、何か打開策を…と思案している事業者
- 事業が成長途上にあり、将来の形を明確に描きたい…と考える事業者

各ステップにおける検討の範囲・深さは、目的やレベルに応じて決めていきます。例えば「融資」や「補助金」が計画づくりの動機である場合、数字的な要件を意識しがちなため、しっかりと事業としての目的・目標を定めるよう提案することも必要です。

逆に、新商品やサービスを展開する等の「構想」が先行しがちな事業者に対しては、売上・利益や資金繰り等、定量的な目による検証もしてみるようアドバイスする等、相手の興味や弱点を踏まえて補強するのも効果的です。

II. 事業計画づくりのステップ

1. 【STEP0】訪問準備－事業者・事業・顧客を知る－

(1) 「事業者概要シート」の作成

前章で解説したとおり、「良い計画」づくりの基本は、支援者が事業者のことを、事業の現状を正しく把握、理解することです。

本章では、支援者の立場から事業者を知り、対話を進める上で知っておきたい事項を「事業者概要シート」と「事業環境の棚卸しシート」の形で整理しました。この「シート」の内容に沿って解説を進めます。

[事業者概要シート]

◆事業者の概要

事業者概要	企業名・屋号	小規模菓子店		従業員数	10名
	事業主・代表者名	小規模 英三	年齢(〇代目)	35歳(2代目)	うち家族 3名
	業種	洋菓子製造・販売業	主な商品・製品・サービス等	西洋風焼き菓子(当社自玉製品「〇〇サンド」、マドレーヌ、クッキー等)	
	沿革	・先代(事業者の父)が東京の洋菓子店で職人として勤務後、地元である当地に戻って菓子店を創業。 ・当初よりマドレーヌやクッキー等の焼き菓子を扱っていたが、自身のアイデアによる創作菓子も多く出しており、中でも柚子風味の餡子を使用した「〇〇サンド」が約30年前にちよとしたヒットとなった。 ・現在でもS市周辺では「〇〇サンド」はよく知られている。また、工場の増築や支店の出店はその時期に行ったもの。			資本金 5百万円 創業年月 1959年10月 業歴 45年 (現在地) 40年 後継者の有無 未定
	事業主・経営者の略歴・技能等	・地元N県〇市出身。 ・高校卒業後、料理専門学校にて菓子作りを3年間学び、S県の洋菓子店にて3年修業。 ・その後、当社に入り工場にて勤務。HO年に父・〇〇氏の死去により、事業を承継。現在に至る。 ・元々菓子職人にあこがれて仕事に入ったのと、父の死去が予期しないものであったため経営についての知識等に乏しく、本人もその点を強く自覚している。			家族構成 妻(35歳) 長男(小学3年生) 長女(小学1年生)
	経営理念(指針等)	特になし。手作りで良質の洋菓子を、手ごろな価格で地元の人に提供することをモットーに長く親しまれてきた。			資産等 持家(1戸建て・S市内)
	趣味・人柄等	趣味は釣り、野球観戦(カープファン)、毎週土曜は長男の野球チームでコーチを。明るく人付き合い良好。			健康状態 3年前に潰瘍?にて入院歴あり
	主な事業所等	用途等	所在地		名義
		本店	N県S市		小規模 英太(祖父)
		工場	N県S市		代表者
支店	N県S市		賃貸		
主な幹部	役職・役割	氏名	年齢	親族〇	経歴など
	営業	小規模 英美	39	○	事業者の実姉・現在は実家にて子供2人と同居
	管理	小規模 英子	32	○	事業者の実妹・今秋に結婚し、退職予定
	工場長	中小 太郎	55		25年前に大手メーカー退職後、製造責任者として従事。
株		金主 融な 機取 関引 〇〇公庫 〇〇支店(メイン) 〇〇銀行 〇〇支店 〇〇信用金庫 〇〇支店			

自身が行ったこと、次に行きたいことを棚卸して、次は何を聞いたらよいか、整理してみましょう。

◆業績推移(単位:千円)

年度	売上高	粗利益	税引後利益	備考
3期前	HO1/3期	20,000	5,400	600
2期前	HO2/3期	18,000	4,680	594
前期	HO3/3期	17,000	4,250	493

◆最近の相談事項、話題等

・オープン設備の老朽化について新規購入も考えているが、メイン〇〇公庫の担当が変わり、あまり新規融資について芳しい反応がない様子。



◆ 事業者情報の継続的な更新・活用

はじめに、これまでに事業者について知っている情報をシートに沿って整理してみましょう。その上で、情報不足と感じた箇所を、次の面談でどう聞き取るかを考えます。

また、「シート」の情報は、計画作成以降もヒアリング・更新を継続することを推奨します。

事業者自身も環境も絶えず変化する上、支援者にとっても融資や補助金申請の相談等、事業者情報を必要とするさまざまな機会があることでしょう。

シートを継続して更新することで、事業者に対する理解も深まる他、各相談時の対応がよりスムーズになります。

◆ 計画を実行する「ヒト」の現状を把握する

【STEP0】で確認するポイントは、計画で決めたアクションを実際に行う「ヒト」、商品・製品・サービス等の「モノ」、利益や資金等の「カネ」等の経営資源の現状です。

特にアクションが実際できるかどうか？は、そこで働く「ヒト」次第であり、それを掘り下げるのが「事業者概要シート」の一番の目的です。

◆ 事業者・後継者の『人物そのもの』に興味を持つ

個人の生活と事業が密接する小規模事業者では、趣味や子供の養育の話等、見方によっては下世話な話題が時には「やる気」を引き出すスイッチになる、あるいはコミュニケーションのきっかけとなることもあります。

但し、それには関係づくりにある程度時間を要することもありますし、全て一問一答式にヒアリングできるような内容でもありません。

強いて言うなら、経営者・後継者や従業員等の『人物そのもの』に、まずは興味を持って関わるのが大切ではないでしょうか。

事業に対する思い、好きな・嫌いなモノ、趣味やライフワーク、家族に対する気持ち・悩み等を語るうち、本音や相談が口をつき、事業者にとっての取り組みに対する「動機」が見えてくることもあるのでは、と思います。

◆ 「事業者概要シート」の書き方例

企業名・屋号	小規模菓子店			従業者数	10名
事業主・代表者名	小規模 英三	年齢(〇代目)	35歳(2代目)	(うち家族)	3名
業種	洋菓子製造・販売業	主な商品・製品 サービス等	西洋風焼き菓子(当社目玉製品「〇〇サンド」、マドレーヌ、クッキー等)		
沿革	・先代(事業者の父)が東京の洋菓子店で職人として勤務後、地元である当地に戻って菓子店を創業。 ・当初よりマドレーヌやクッキー等の焼き菓子を扱っていたが、自身のアイデアによる創作菓子も多く出しており、中でも柚子風味の餡子を使用した「〇〇サンド」が約30年前にちょっとしたヒットとなった。 ・現在でもS市周辺では「〇〇サンド」はよく知られている。また、工場の増築や支店の出店はその時期に行ったもの。			資本金	5百万円
				創業年月	1959年10月
				業歴 (現在地)	45年 40年
				後継者の有無	未定

□ 創業年月・業歴・沿革

創業のきっかけ、成長や停滞に至った経緯の他、これまで節目となった出来事を棚卸ししてみましょう。歴史が長いとその間の売上の浮き沈みもありますし、主な商品・製品が変わってきていることもあります。

「売上のピークはいつで、その頃の売れ筋商品は何だったか？」＝成功談

「一番厳しかった時期は？それをどう切り抜けたのか」＝苦労談

等からは、経営者あるいは創業者が、どんな目標や「やりがい」を持って事業を行ってきたのかを伺い知ることができる他、その強みや拠り所がどこから来るのかが明らかになり、後継者にとっては今後のヒントを得られることもあります。

事業主・経営者の略歴・技能等	・地元N県〇市出身。 ・高校卒業後、料理専門学校にて菓子作りを3年間学び、S県の洋菓子店にて3年修業。 ・その後、当社に入り工場にて勤務。HO年に父・〇〇氏の死去により、事業を承継。現在に至る。 ・元々菓子職人にあこがれて仕事に入ったのと、父の死去が予期しないものであったため経営についての知識等に乏しく、本人もその点を強く自覚している。	家族構成	妻(35歳) 長男(小学3年生) 長女(小学1年生)
		資産等	持家(1戸建て・S市内)
経営理念(指針等)	特になし。手作りで良質の洋菓子を、手ごろな価格で地元の人に提供することをモットーに長く親しまれてきた。	健康状態	3年前に潰瘍?にて入院歴あり
趣味・人柄等	趣味は釣り、野球観戦(カープファン)、毎週土曜は長男の野球チームでコーチを。明るく人付き合い良好。		
主な事業所等	用途等	所在地	
	本店	N県S市……………	
	工場	N県S市……………	
	支店	N県S市……………	
		名義	
		小規模 英太(叔父)	
		代表者	
		賃貸	

□ 事業者・経営者の略歴・技能等

事業者・経営者の過去の経歴や、事業に携わるに至った動機、事業におけるこれまでの経験、資格・技能等について棚卸しをしてみましょう。

本人の過去を知ることからも、事業における興味の在りか、得手・不得手、今後どう事業を伸ばしたいか？等を伺い知ることができます。

また、2代目以降の場合、当時どのような思いで承継したのか、過去の経験を活かしているか、本意・不本意な部分はそれぞれ何か等を掘り下げることで、今後の取り組みへの「動機」になりそうな点を探ることもできます。

□ 経営理念（指針等）

これから作る事業計画の基本指針となる、経営理念を伺ってみましょう。

たとえ明文化された経営理念が無い事業者でも、商品に対する思い入れ、こんな顧客に喜んでもらいたいという思い、地元への愛着等の話から、自身がどのような経営を目指し、どんな事に誇りや「やりがい」を感じてきたか、基盤となる考え方が必ず見えてくるはずです。

上の沿革や略歴とも絡めて事業者の本音を伺ってみましょう。

□ 家族構成

事業に従事しているか否かを問わず、家族構成も有益な情報です。

子供に関わる家族イベント等が間接的に計画の前提条件になる、または取り組みの動機となることもあります(学費の捻出、「自立までは事業を続けたい」等)。

また、必要な「家計費」が損益・資金計画の予見となることもあります。

「余計な詮索」になってはいけませんが、フォローしたいところです。

□ 資産

預金や不動産等、個人資産が事業支出や担保物件等に充当できる「余力」と見込めるケースもあります。また、業歴が長いと実質的に先代までの資産が現在の赤字を補てんして成り立っていることもあります。

逆に、物件等の所有者が利用実態と離れていることで、将来のリスクとなるケースもあります。相続で株主構成が現経営陣と乖離しているケースも同じです。

趣味

プロ野球等の好きなスポーツや、映画・音楽、書籍等…性格や興味の対象を知ることにもなる他、気さくな話題を共有することもコミュニケーション上とてもプラスです。クラブ活動的なものが地域の人脈とつながっていたり、取引関係上の付き合いであったりもします。

健康状態

経営者本人の健康状態は一番の継続リスクです。折を見て「だいぶお忙しそうですけど、お疲れではないですか？」とさりげなく伺ってみましょう。

主な幹部	役職・役割	氏名	年齢	親族	経歴など
	営業	小規模 英美	39	○	事業者の実姉・現在は実家にて子供2人と同居
	管理	小規模 英子	32	○	事業者の実妹・今秋に結婚し、退職予定
	工場長	中小 太郎	55		25年前に大手メーカー退職後、製造責任者として従事。
主な株主			株		○公庫 ○支店(メイン)
			株		○銀行 ○支店
			株		○信用金庫 ○支店
			株		

主な幹部

勤務歴の長い従業者は、経営者や後継者以上に事業の経緯や顧客を熟知していることもあります。計画で定めるアクションの担い手にもなりますので、事業者同様にこれまでの経歴や業務について伺ってみましょう。

また、若い後継者の場合、長い従業者とのコミュニケーション不足、認識の相違がよく見られます。計画づくりをひとつの対話の場として提案してみましょう。

取引金融機関

メインおよびその他の金融機関との取引振りも把握しておきましょう。

設備投資資金の借入は通常メイン金融機関との相談になりますが、定期的なコミュニケーションは行われているでしょうか。また、後継者の折衝経験が少ないと、客観的な金融機関の意見を不親切に感じ、不満を抱いていることもあります。

また、融資相談時のコミュニケーションにおいて、事業計画の作成・説明はプラスに働くことも期待できます。

(2)「事業環境の棚卸しシート」の作成

◆「事業環境の棚卸しシート」の書き方例

「事業環境の棚卸しシート」では、事業を「商品・製品・サービス」と「顧客」「競合・業界」に分け、現状の棚卸しを行います。

同シートは支援者が事業者について知るためのヒアリングシートですが、事業者に自らご活用いただくこともお勧めします。

また、P28【STEP2】「課題と解決策を考える」に、業種毎の主な改善テーマとインタビュー例をまとめています。状況に応じ、改善テーマ探しも意識しつつヒアリングを行うよう、併せて参照してみてください。

[事業環境の棚卸しシート]

◆商品・製品・サービスの棚卸し

商品・製品・サービスの名称	内訳(千円or%)	粗利益率(推定)	主な商品・材料の仕入先
「〇〇」サンド	10,000	59%	〇〇商事、〇〇食品、〇〇商店
マドレーヌ等焼き菓子	2,000	12%	〇〇商事、〇〇食品
クッキー	2,000	12%	〇〇商事、〇〇食品
チョコレート菓子	1,000	6%	〇〇商店
その他	2,000	12%	〇〇商店
合計	17,000	100%	22.0%

①: 品種・品質・ラインナップ等 直販・卸20品目、OEM5品目位。店頭での売れ行きにはバラつきあり。
 ②: 価格帯・値ごろ感等 1個100~250円程度。地元知名度はそこそこで値頃感あり。
 ③: 立地・流通チャネル等 本店は駅前商店街の好立地。支店は大通りだが通行量は時間帯による。
 ④: 販促、接客、営業手法等 商店街のキャンペーン程度。卸・OEM先に営業は特にやっていない。業〇市場のHPあり

売れ筋商品ベスト5は何か？

儲かる(儲からない)商品は何か？

どんな「売れ方」or「売り方」をしているのか？

◆顧客の棚卸し

顧客(群)の名称	内訳(千円or%)	粗利益率(推定)	主な販売ルート等
店頭販売(地元個人客)	12,000	71%	25.0% 本店・支店および工場での直販
卸売販売(県内百貨店、駅、空港等)	3,000	18%	20.0% 圏内問屋数社を経由
OEM販売(九州圏内の個人客?)	1,000	6%	15.0% 〇〇フード、〇〇製菓からのOEM
通販(不明)	1,000	6%	20.0% 業〇市場
合計	17,000	100%	22.0%

①: 属性(年齢・性別・嗜好等) 直販は地元個人客。古くからのシニア層が多い(若年層には?直販以外は不明)。
 ②: 地域・エリア等 市内および県内客が大半。土産客、通販客の割合少なく、エリアは不明。
 ③: ニーズ(品質・価格・手軽さ等) 手作り感と手ごろな価格が、地元の常連客に好まれている理由か?
 ④: その他の特長 地元知名度は相当高いが、県外にはほとんど知られていないレベル。

得意様ベスト5は誰か？

利幅の高い(低い)顧客は誰か？

どんな顧客が何を評価して買って頂けるのか？

◆業界の棚卸し

企業、店舗等の名称	商品・製品・サービスの特徴	主な顧客(群)
〇〇洋菓子店	高品質・低価格・ 手軽さ ・他(誕生BDM等の販促)	若い女性客、世帯層
〇〇和菓子店	高品質 ・低価格・手軽さ ・他()	シニア層
〇〇製菓	高品質・ 低価格 ・手軽さ ・他()	各種小売店
	質・低価格・手軽さ ・他()	
	質・低価格・手軽さ ・他()	

レポート:「プチ贅沢とプチ手土産～裾野広がる国内スイーツ市場」より
 ・スイーツの小売市場ではコンビニの積極展開が続いており、最近では和菓子系もコンビニ展開が加速している。また、クリスマスケーキ、ひなまつりケーキ等のイベント物でも伸ばしている。カップケーキ、プリン、シュー等が人気で、店舗からの流出により苦戦。
 ・駅ナカ、駅ビルや空港、高速道路沿いの土産店など、土産需要が高まっている。出張先や旅行先が観光客の増加や土産物使用モノの需要を伸ばしている。「ここでしか買えない」と希少性を訴求したものが売れている。
 ・駅ナカ・駅ビルでは土産以外にも観光客や休日のファミリー層の自家消費を狙った出店が見られる。施設数の増加で市場も拡大傾向にある。

ライバルはどんな商売をしているのか？

課題を明確にするために是非ご自身で書き出して整理してみませんか！

業界のトレンド、長所・短所、気を付けるべき点等



① 商品・製品・サービスの棚卸し

主な売上構成	商品・製品・サービスの名称	内訳(千円or%)		粗利益率(推定)	主な商品・材料の仕入先
		「〇〇」サンド	10,000	59%	25.0%
	マドレーヌ等焼き菓子	2,000	12%	25.0%	〇〇商事、〇〇食品
	クッキー	2,000	12%	20.0%	〇〇商事、〇〇食品
	チョコレート菓子	1,000	6%	15.0%	〇〇商店
	その他	2,000	12%	20.0%	
	合計	17,000	100%	22.0%	
特長等	①: 品種・品質・ラインナップ等	直販・卸20品目、OEM5品目位。店頭での売れ行きにはバラつきあり。			
	②: 価格帯・値ごろ感等	1個100～250円程度。地元知名度はそこそこで値頃感あり。			
	③: 立地・流通チャネル等	本店は駅前商店街の好立地。支店は大通りだが通行量は時間帯による。			
	④: 販促、接客、営業手法等	商店街のキャンペーン程度。卸・OEM先に営業は特に行っていない。業〇市場のHPあり。			

◆主な売上構成

事業者の商品・製品やサービスについて、売上上位品目の内訳、利益率、主な仕入先を洗い出してみましょう。

単一の商品名では整理が難しい場合、カテゴリー別・商品群別等、事業者が考える単位で区分できれば結構です。

また、各区分別の粗利益率がわからない場合、おおまかな売上構成と各値入率のヒアリングから推定する方法もあります。

(☞ P42:「粗利益目標達成シミュレーション」シート参照)

◆特徴等

①: 品目・品質・ラインナップ等

⇒取扱品種や品揃え、品質レベル・技術的な特徴等は？

②: 価格帯、値ごろ感等

⇒価格帯はどの程度が中心か、通常品と比べての値ごろ感は？

③: 立地・流通チャネル等

⇒販売拠点の立地は？顧客までの主な流通チャネルは何か？

④: 販促、接客方法、営業手法等

⇒販促の実施の有無・方法や、店頭での接客、その他顧客への営業方法にどんな工夫があるか？

①～④の項目は、上に挙げた商品・サービス等が、「何が売れている理由なのか？」を考えるためのものです。

どの欄に何を記載するべきか？にあまりこだわらず、事業者の特長と言えそうな点を洗い出し、書き出してみましょう。

◆ 読み方の例

□ 売れている理由≒「強み」は何か？

①～④からは事業者の「強み」が何かを読み取れるでしょうか？読めなければ書き出しが不足している、または事業者の考えが顧客に十分アピールできていない？とも考えられます。

□ 売上構成や仕入先は偏っていないか？

偏りがある＝特定の商材への依存度がリスクとなる、あるいは仕入先の支払条件（利益率・回収等）が厳しくなっている等が考えられます。「新しい商材や仕入先を探そう」とのきっかけになるかも知れません。

□ 粗利益率の差はあるか？高い（低い）ものの理由は何か？

利幅が高く販売を伸ばしたい商材は何か？および利幅の低い商材とその理由は何か？を確認し、利幅を考慮して商材別の販売方針を再考する、あるいは利幅を改善する方策はないかを考えます。

□ ①～④は事業者の狙いどおりか？抜けているものはないか？

書き出した商品構成と①～④の内容は、事業者の方針や考え通りにできている結果かを伺ってみましょう。そうでなければ、その理由は何か？できていない事は何か？を掘り下げてみましょう。

◆ 現場での観察・確認

①～④の実態について、店頭や現場をしばらく観察してみましょう。

客層・売れ筋商品や各特長は事業者が述べている通りかどうか、客観的な目で裏付けを取り、受けた印象を適宜事業者にも伝えることが新たな気づきを生むこともあります。

接客の場面や顧客との会話からも、事業者が考えているとおりにできているか？顧客に伝わっているか？を推察してみましょう。

② 顧客の棚卸し

主な顧客構成	顧客(群)の名称		内訳(千円or%)		粗利益率(推定)	主な販売ルート等
	店頭販売(地元個人客)		12,000	71%	25.0%	本店・支店および工場での直販
	卸売販売(県内百貨店、駅、空港等)		3,000	18%	20.0%	圏内問屋数社を経由
	OEM販売(九州圏内の個人客?)		1,000	6%	15.0%	〇〇フード、〇〇製菓からのOEM品
	通販(不明)		1,000	6%	20.0%	楽〇市場
	合計		17,000	100%	22.0%	
特長等	①:属性(年齢・性別、嗜好等)	直販は地元個人客。古くからのシニア層が多い(若年層には?直販以外は不明)。				
	②:地域・エリア等	市内および県内容が大半。土産客、通販客の割合少なく、エリアは不明。				
	③:ニーズ(品質・価格・手軽さ等)	手作り感と手ごろな価格が、地元の常連客に好まれている理由か?				
	④:その他の特長	地元知名度は相当高いが、県外にはほとんど知られていないレベル。				

◆主な顧客構成

事業者の顧客について、商品等と同様に、売上上位先の内訳、利益率、主な販売ルート等を洗い出します。

個別の顧客名による区分がそぐわない場合、属性別やチャネル別、業種業態別等、事業者の考え方に応じて区分してください。

各粗利益率がわからない場合は、おおまかな顧客(群)別売上構成と各値入率のヒアリングから推定する方法もあります。

(☞ P42:「粗利益目標達成シミュレーション」シート参照)

◆特徴等

①:属性(年齢・性別、嗜好等)

⇒顧客の年齢層や性別、嗜好やライフスタイル、オン or オフタイム等の属性上の特長はあるか?

(法人であれば業種・業態、規模 etc)

②:地域・エリア等

⇒顧客の住居や所在地、近隣・遠隔、地元客・観光客等の特長はあるか?

③:ニーズ(品質・価格・手軽さ等)

⇒顧客が事業者や商品・サービス等に対し求めている主なニーズは何か?

④:その他の特長(上記①~③以外の顧客の共通項等)

①～④の項目から、「どんな顧客に、何がウケているのか？」を読み取ることができるよう整理してみましょう。

ここも各欄の細かい定義にこだわらず、顧客の特長と言えそうな点を洗い出し、書き出してみてください。

◆ 読み方の例

□ 事業者の考える「ターゲット」は書き出した構成・特長と一致するか？

事業者の考えるターゲット、あるいは「事業者概要シート」での経営理念等と、実際の顧客のイメージは重なるのでしょうか？また、創業当時の狙いとのズレが生じている際には、理由や対策を考え、実行してきているのでしょうか？

□ ③の顧客ニーズは事業者の狙いどおりか？

ここで挙げたニーズが、先の「商品・製品・サービスの棚卸し」で書きだした特長と矛盾なく重なって見えるのでしょうか？

□ 顧客構成や販売チャネルは偏っていないか？

特定の顧客やチャネルへの依存は、環境の変化で急に売上を失うリスクもあります。顧客の開拓・拡大を常に意識しているのでしょうか？

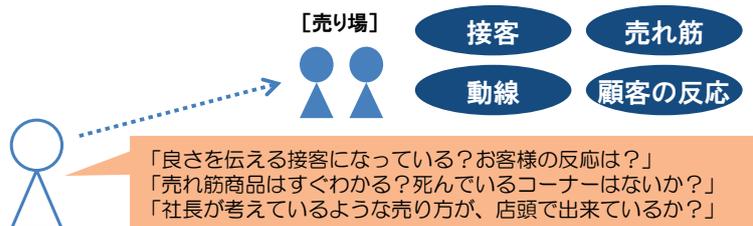
□ 粗利益率が高い（低い）顧客の理由は何か？

商材同様、顧客毎の利幅の差を意識しているのでしょうか？利幅の差によって取引方針を見直したり、顧客毎に改善策を講じているのでしょうか？

◆ 現場での観察・確認

顧客の属性・ニーズについては、事業者が主観・印象で捉えている面もあるため、ここでも店頭や現場をしばらく観察、検証してみましょう。

支援者が抱いた印象を伝えることで、事業者が以前との変化に気付いたり、新たなニーズへのヒントを得られることもあります。



③ 競合・業界の棚卸し

	競合企業、店舗等の名称	商品・製品・サービスの特徴	主な顧客(群)
主な競合先	〇〇洋菓子店	高品質・低価格・ <u>手軽さ</u> ・他(誕生日DM等の販促)	若い女性客、世帯層
	〇〇和菓子店	<u>高品質</u> ・低価格・手軽さ ・他()	シニア層
	〇〇製菓	高品質・ <u>低価格</u> ・手軽さ ・他()	各種小売店
		高品質・低価格・手軽さ ・他()	
		高品質・低価格・手軽さ ・他()	
	業界全般、トピック等 (売上傾向、新商品や技術動向、新規参入・撤退の傾向等)	(富士総研レポート:「プチ贅沢とプチ手土産～裾野広がる国内スイーツ市場」より) ・スイーツの小売市場ではコンビニの積極展開が続いており、最近ではチルド和菓子が注目商品として話題に上っている他、クリスマスケーキ、ひなまつりケーキ等のイベント物でも伸ばしている。反面、個店はカップケーキ、プリン、シュー等がコンビニへの流出により苦戦。 ・駅ナカ、駅ビルや空港、高速道路等での土産需要が高まっている。出張先や旅行先が判りやすい、地名の明記や特産物使用モノの需要が伸びている。「ここでしか買えない」と希少性を訴求したものが好まれている。 ・駅ナカ・駅ビルでは土産以外にも帰宅通勤者や休日のファミリー層の自家消費を狙った出店が見られる。施設数の増加で市場も拡大傾向。	

◆ 主な競合先

事業者の主な競合・ライバル店について、事業者と同様に考えてみましょう。

商品の品質・ラインナップや価格帯、顧客層と求めているニーズ等、事業者自身と何が重なるのか、異なるのかを整理し、どこで差を打ち出すべきかを検討します。

ライバル店等を直に観察することが可能であれば、客観的な目で事業者の認識が正しいか、どう差別化できているのかを検証してみましょう。

◆ 業界全般・トピック等

業界の特色や最近の動向・トピック等について基礎情報を入手しておくこと、事業者の課題や今後の展望を考える際の参考になります。

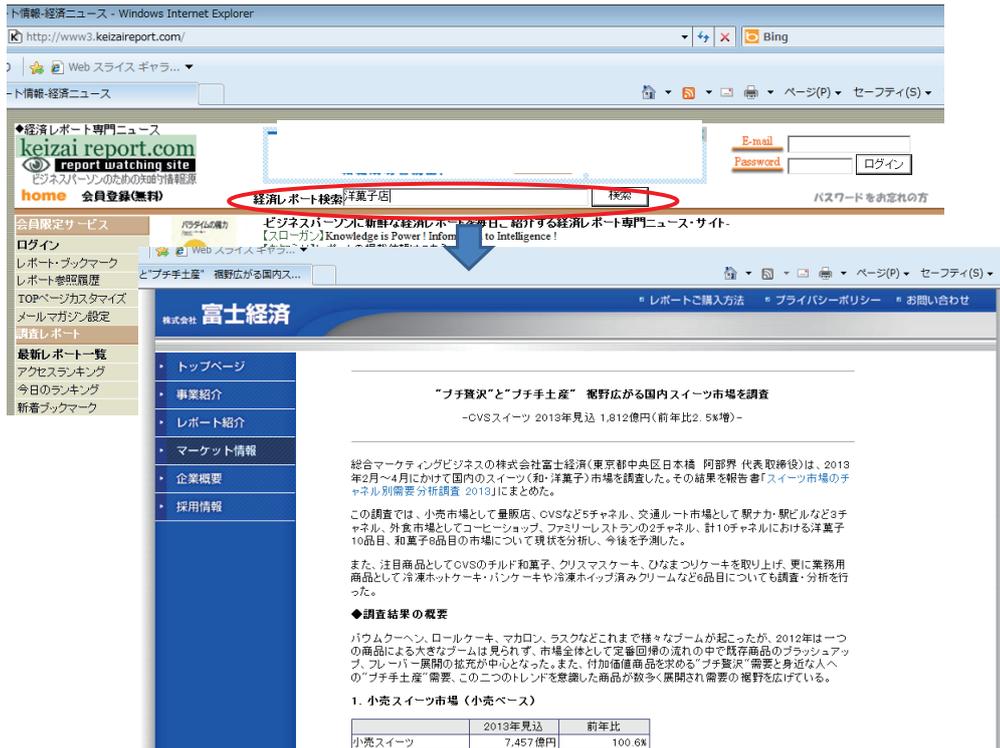
□ 業界全体の業況は？決算書を同業他社と比較するには？

- ・ 小企業の経営指標 (日本政策金融公庫総合研究所)
⇒ 小規模事業者の業種別指標が活用できます (☞ P 21 参照)。
- ・ 業種別貸出審査辞典 (きんざい)
⇒ 業種別の傾向、チェックポイントが確認できます。

□ 事業者の考える展望と、業界のトレンドは一致しているか？

- ・ 経済レポート情報：<http://www3.keizaireport.com/>

⇒キーワード検索により、各種の調査機関等が発行、アップしている業界調査レポート（無料）を探索、入手できます。



- ・ J-Net21・業種別スタートアップガイド：

<http://j-net21.smri.go.jp/establish/startup/index.html>

⇒創業者向けのサイトですが、業種・業態別の消費者利用動向を調べることができます。

消費者利用動向

経営基礎ガイド一覧にもどる

洋・和菓子製造販売店

菓子製造販売店は、技術を身に付けるには長期間の修業が必要だが、比較的小資本で開業できるという魅力がある。以下では、菓子製造販売店についての消費者の利用状況や利用意向を、アンケート調査を元に探っていく。

1. 現在の利用状況

現在の利用状況を見ると、「よく利用している」と「たまに利用している」を合わせた「利用率」は、全ての年代で男性よりも女性の方が高い、という顕著な傾向が見られる(表1、図1)。年代・性別で見て利用率が比較的高いのは、20代女性(82%)、30代女性(80%)、40代女性(82%)、50代女性(83%)である。男性に関しては、いずれの年代も65歳前後という結果になっている。全体的に利用率は高く、また、年齢層による利用率のバラツキの小さな市場であると言える。

表1 現在の利用状況

	全体	20代 男性	20代 女性	30代 男性	30代 女性	40代 男性	40代 女性	50代 男性	50代 女性	60代 男性	60代 女性	男性 計	女性 計
よく利用している	8%	9%	6%	6%	8%	7%	13%	6%	12%	7%	5%	6%	9%

(3) 決算書数値の検証

決算書分析の目的は、事業者が取り組むべき課題は何か、取り組みの成果が業績改善にどう結び付くかを検証することです。

数字を「良い・悪い」で捉えるのではなく、課題についての仮説を立てる、裏付けを取るという観点で読むのがポイントです。

◆「決算書入力シート」の作成

事業者の決算書を入手し、各数値を事業計画作成キットの「決算書入力シート」に入力すると、主な指標等をまとめた「財務分析シート」(次ページ参照)を出力します。

□ 損益計算書

※は個人事業主のみ入力		H1/〇期		H2/〇期		H3/〇期	
科目	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	
売上高	39,280,000	100.0%	38,000,000	100.0%	37,000,000	100.0%	
売上原価	27,487,000	70.0%	26,900,000	70.8%	26,800,000	72.4%	
【売上総利益(粗利益)】	11,793,000	30.0%	11,100,000	29.2%	10,200,000	27.6%	
経費(販売管理費)	10,599,711	27.0%	10,473,000	27.6%	11,149,711	30.1%	
給料賃金	7,500,000	19.1%	7,500,000	19.7%	7,000,000	18.9%	
福利厚生費	173,000	0.4%	173,000	0.5%	173,000	0.5%	
減価償却費③	1,526,711	3.9%	1,400,000	3.7%	1,526,711	4.1%	
外注工賃	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
※専従者給与④	1,200,000	3.1%	1,200,000	3.2%	1,200,000	3.2%	
※経費計	200,000	0.5%	200,000	0.5%	1,250,000	3.4%	
【営業利益】	1,193,289	3.0%	627,000	1.7%	▲ 949,711	-2.6%	
営業外収入							
※組戻額計(収入)		0.0%		0.0%		0.0%	
支払利息引計	128,000	0.3%	128,000	0.3%	128,000	0.3%	
その他営業外支出		0.0%		0.0%		0.0%	
※繰入額計(支出)		0.0%		0.0%		0.0%	
【経常利益】	1,065,289	2.7%	499,000	1.3%	▲ 1,077,711	-2.9%	
特別損益							
特別利益		0.0%		0.0%		0.0%	
特別損失		0.0%		0.0%		0.0%	
【税引前当期利益】	1,065,289	2.7%	499,000	1.3%	▲ 1,077,711	-2.9%	
法人税等(※納税額)	200,000	0.5%	180,000	0.5%	50,000	0.1%	
【税引後利益】	865,289	2.2%	319,000	0.8%	▲ 1,127,711	-3.0%	
その他収入							
※給与(年金)所得		-		-		-	
※その他所得		-		-		-	
合計所得①	865,289	-	319,000	-	▲ 1,127,711	-	
支出							
※家計費②	2,800,000	-	2,800,000	-	2,800,000	-	
【キャッシュフロー①-②+③+④】	792,000	-	119,000	-	▲ 1,201,000	-	
債務償還年数(借入金合計÷キャッシュフロー)	8.2	-	54.6	-	▲ 5.8	-	

□ 貸借対照表

科目	H1/〇期		H2/〇期		H3/〇期	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
資産合計	11,500,000	100.0%	11,500,000	100.0%	12,000,000	100.0%
現金合計	4,500,000	39.1%	4,500,000	39.1%	4,500,000	37.5%
受取手形・売掛金	2,000,000	17.4%	2,000,000	17.4%	2,000,000	16.7%
棚卸資産	1,000,000	8.7%	1,000,000	8.7%	1,000,000	8.3%
その他流動資産計	1,000,000	8.7%	1,000,000	8.7%	1,000,000	8.3%
建物・設備等(償却資産)	1,000,000	8.7%	1,000,000	8.7%	1,500,000	12.5%
その他固定資産計	2,000,000	17.4%	2,000,000	17.4%	2,000,000	16.7%
負債・資本合計	11,500,000	100.0%	11,500,000	100.0%	12,000,000	100.0%
支払手形・買掛金	2,000,000	17.4%	2,000,000	17.4%	2,000,000	16.7%
短期借入金	1,500,000	13.0%	1,500,000	13.0%	1,500,000	12.5%
その他流動負債計	1,000,000	8.7%	1,000,000	8.7%	1,000,000	8.3%
長期借入金	5,000,000	43.5%	5,000,000	43.5%	5,500,000	45.8%
その他固定負債計	1,000,000	8.7%	1,000,000	8.7%	1,000,000	8.3%
自己資本	1,000,000	8.7%	1,000,000	8.7%	1,000,000	8.3%
その他						
割引手形	500	-	500	-	500	-
従業員数(専従者含む)	3	-	3	-	3	-
店舗面積(m ²)	100	-	100	-	100	-

「目標売上・利益の検証シート」と「損益計画」を作成する場合、直前期の損益計算書の数値の入力が必要です。

※ 「決算書入力シート」では最大3期分の損益計算書・貸借対照表の数値を入力できます。また、ツールを活用してP47~の「損益計画の作成」「資金計画の作成」を行うには、直近1期分の損益計算書のみが入力が必要です。

※ 上記の入力様式は、個人事業主・法人を問わず入力が可能です。

※ 数値を入力すると以下「財務分析シート」のフォーマットにより、日本政策金融公庫の公表する「小企業の経営指標」の主要指標の値を算出します。

※ 3期間の増減欄が青くなっている場合、その指標が数値上、前期比悪化していることを意味します。また、業界平均との差異欄が青くなっている場合、業界平均値を数値上の評価では下回っていることを示します。

(日本政策金融公庫「小企業の経営指標」参照)

指標	算式	単位	H1/〇期		H2/〇期		H3/〇期		〇〇小売業	
			数値	増減	数値	増減	数値①	増減	業界平均②	差異①-②
□ 収益性										
売上高総利益率	粗利益÷売上高	%	30.0%	29.2%	-0.8%	27.6%	-1.6%	28.0%	-0.4%	
売上高営業利益率	営業利益÷売上高	%	3.0%	1.7%	-1.4%	-2.6%	-4.2%	-3.0%	0.4%	
人件費対売上高比率	(給料賃金+福利厚生費+専従者給与)/売上高	%	22.6%	23.4%	0.8%	22.6%	-0.7%	25.0%	-2.4%	
諸経費対売上高比率	(経費合計-人件費-減価償却費-外注工賃)/売上高	%	3.6%	3.7%	0.1%	6.6%	2.9%	7.0%	-0.4%	
□ 効率性										
総資本回転率	売上高÷資産合計	回	3.4	3.3	▲0.1	3.1	▲0.2	2.0	1.1	
商品回転期間	棚卸資産÷1日あたり売上高	日	9.3	9.6	0.3	9.9	0.3	10.0	▲0.1	
受取勘定回転期間	(受取手形・売掛金+割引手形)÷1日あたり売上高	日	18.6	19.2	0.6	19.7	0.5	18.0	1.7	
支払勘定回転期間	(支払手形・買掛金)÷1日あたり売上高	日	18.6	19.2	0.6	19.7	0.5	18.0	1.7	
□ 生産性										
従業員1人当たり売上高	売上高÷従業員数	千円	13,093	12,667	▲427	12,333	▲333	13,000	▲667	
粗付加価値額	控除前所得金額+人件費+減価償却費+支払利息割引料	千円	10,393	9,700	▲693	7,750	▲1,950	8,000	▲250	
従業員1人当たり粗付加価値額	粗付加価値額÷従業員数	千円	3,464	3,233	▲231	2,583	▲650	2,000	583	
従業員1人当たり人件費	(給料賃金+福利厚生費)÷従業員数	千円	2,558	2,558	0	2,391	▲167	2,500	▲109	
店舗面積3.3㎡(坪)当たり売上高	売上高÷店舗面積(㎡)/3.3	千円	1,296	1,254	▲42	1,221	▲33	13,000	▲11,779	
□ 安全性										
当座比率	現預金合計+受取手形・売掛金/流動負債合計	%	144.4%	144.4%	0.0%	144.4%	0.0%	150.0%	-5.6%	
流動比率	流動資産÷流動負債	%	188.9%	188.9%	0.0%	188.9%	0.0%	200.0%	-11.1%	
借入金回転期間	短期・長期借入金÷平均月商	月	2.0	2.1	0.1	2.3	0.2	3.0	-0.7	
自己資本比率	自己資本÷負債+資本合計	%	8.7%	8.7%	0.0%	8.3%	-0.4%	5.0%	3.3%	
損益分岐点比率(経常利益)	(経費+営業外収支合計-外注工賃)÷限界利益率	%	91.0%	95.5%	4.5%	110.6%	15.1%	120.0%	-9.4%	

前年比悪化または業界平均を下回った項目

「小企業の経営指標」で参照した数値をこの欄に入力すると、業界平均との差異値が出ます。

分析手法の細かな解説はここでは省略しますが、各指標等を見る上での主な考え方は次のとおりです。

◆ 業種平均との比較から、高い(低い)理由を考える

算出された指標について、各業種の平均値を調べて比較することで、事業者の特長を考えることができます。

業界平均値の調べ方は様々ありますが、前出の日本政策金融公庫：「小企業の経営指標」は小規模事業者の規模感と近いデータとしてお勧めします。

ここでのポイントは、業種平均より低い＝「悪い」と短絡的に結び付けない事です。

例えば「売上総利益率が業界平均より低い＝ダメ」ではなく、「低い理由は何か？」と考えます。すると、非常に効率的な販促を行っていて、他より低価格で沢山売れるのが特長である・・・というケースもあります。

先の「事業環境の棚卸しシート」の内容を振り返り、決算書分析から伺える傾向と一致するだろうか？（矛盾していないか？）と考えてみましょう。



「業界平均との差」
「3期前からの増加・減少」にはどんな理由があるだろうか？
・・・それは「強み」又は「弱み」のいずれの表れだろうか？

※ 「財務分析シート」では、各指標の業界平均との比較から各2通りの仮説を例示します。厳密な分析ではありませんが、「どちらが事業者にあてはまるか？」あるいは「事業環境の棚卸しシート」で書き出したキーワードが垣間見えるだろうか？という観点で参照してみてください。

指標	〇〇小売業		『当社のイメージはA/Bのいずれに近い？』⇒ 仮説チェックリスト	
	業界平均②	差異①-②	A:「強み」の仮説	B:「弱み」の仮説
□ 収益性				
売上高総利益率	28.0%	-0.4%	<input type="checkbox"/> 他よりも低価格で売れるノウハウを持っている	<input type="checkbox"/> 利益率の低い商品または顧客が多い
売上高営業利益率	-3.0%	0.4%	<input type="checkbox"/> 効率的な販売、販促を行っている	<input type="checkbox"/> もっと販売、販促を行う余地（「売りの逃し」）がある
人件費対売上高比率	25.0%	-2.4%	<input type="checkbox"/> 販売や管理要員の動きが効率的である	<input type="checkbox"/> 業務量に販売や管理要員が足りていない
諸経費対売上高比率	7.0%	-0.4%	<input type="checkbox"/> 費用対効果を意識し、効率的な支出を行っている	<input type="checkbox"/> 販促費用等、必要なコストにも消極的である



左右で事業者にあてはまると思った方をチェックしていき、残った内容が「事業環境の棚卸しシート」のイメージと合うか？を考えてみます。

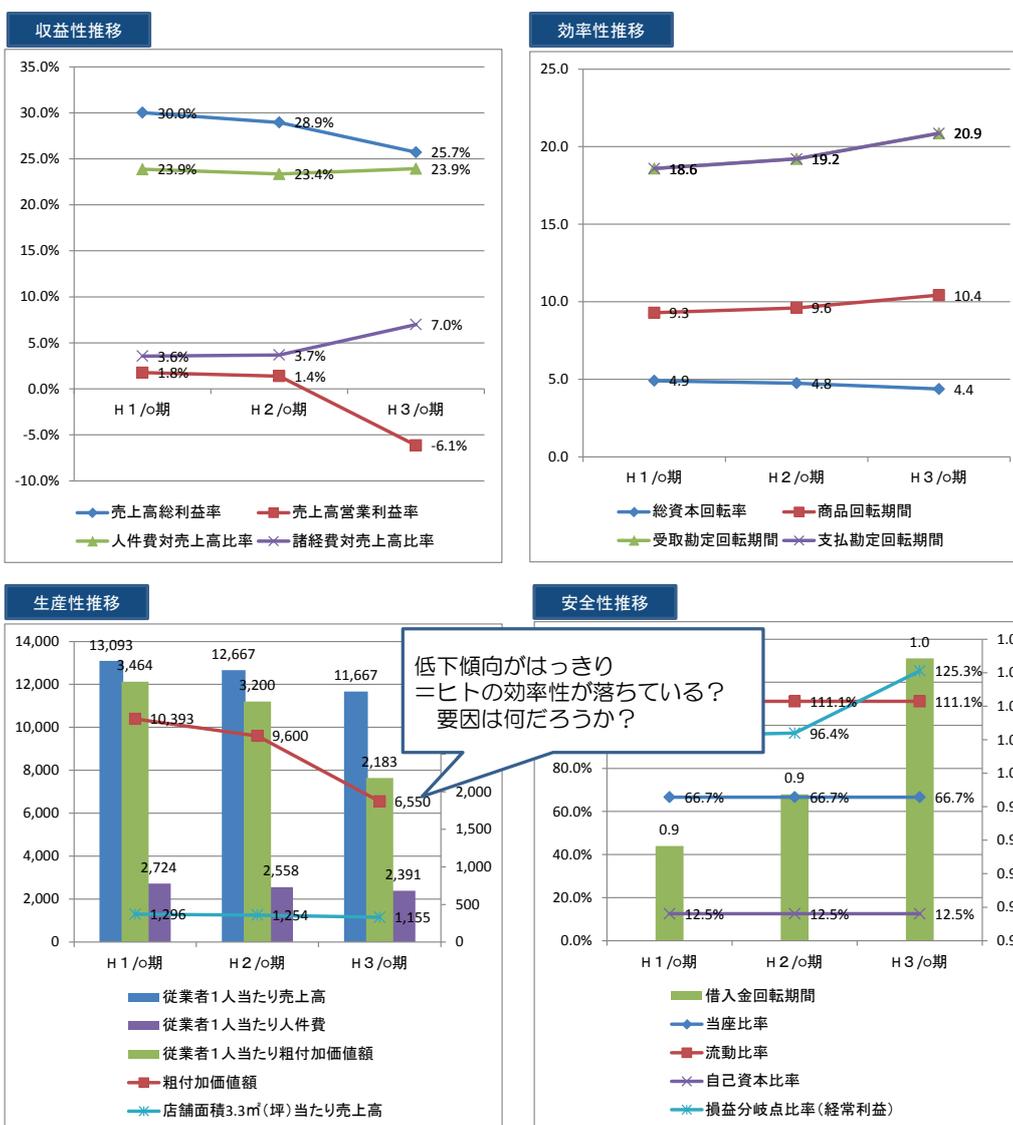
<input checked="" type="checkbox"/>	他よりも低価格で売れるノウハウを持っている	<input type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	効率的な販売、販促を行っている	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	販売や管理要員の動きが非効率に見える
<input checked="" type="checkbox"/>	戦略的、積極的に販促等の費用を投じている	<input type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	戦略的な投資を計画的に行っている	<input type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	商品ストックの多さが売上に結び付いている	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	回収にルーズで資金繰りにも影響している
<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	資金繰り等の事情で支払が遅れ気味である
<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	販売量にこだわり、付加価値や利益への意識が低い
	事業全体で生み出している付加価値が大きい		-
<input checked="" type="checkbox"/>	従業員に対し利益を還元する意識が強い	<input type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	従業員の長期雇用や処遇に対する意識が高い	<input type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	スペースを効率的に活用し、販売を行っている	<input type="checkbox"/>	

◆ 推移から増加（減少）している数値を捉え、理由を考える

各数字や指標のうち、3期間の推移の中で大きく増加または減少している数値を拾い出し、理由を考えてみましょう。

また、増加または減少の理由を事業者にお問い合わせ、自分なりに理由を答えられるか否かに拠り、業績や数字に対する意識の高さを知ることできます。

※ 「財務分析シート」では各指標の増減グラフを出力します。特に「1人あたり」等の単位あたり売上高または利益の指標は、もっと売るために（作るために）効率的な動きができるのでは？と考えるきっかけにもなります。



2. 【STEP1】実現したい目標を立てる —事業者の「夢」は何か—

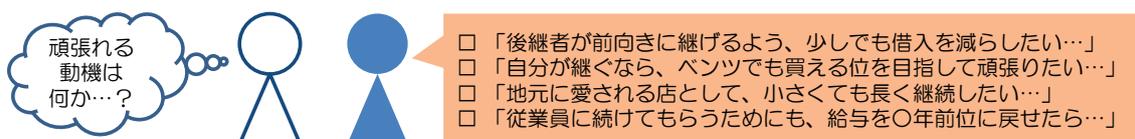
(1) 目標・ビジョン・「やりたい事」は何か

◆ 目標を持つための「動機づけ」

これまで計画を作ったことのない事業者は、「目標」を改めて考えたり定めたりした経験も無く、設定すること自体に戸惑うこともあります。

そんな時は、いきなり形式的に目標を設定させるのではなく、目標を考えるための「動機付け」から始めるのも効果的です。

事業者の動機は、【STEP0】の自身の棚卸しの中に見出せることもあります。「事業者概要シート」の内容を振り返って考えてみましょう。



◆ 「目標」=どんな事業・経営を目指したいか

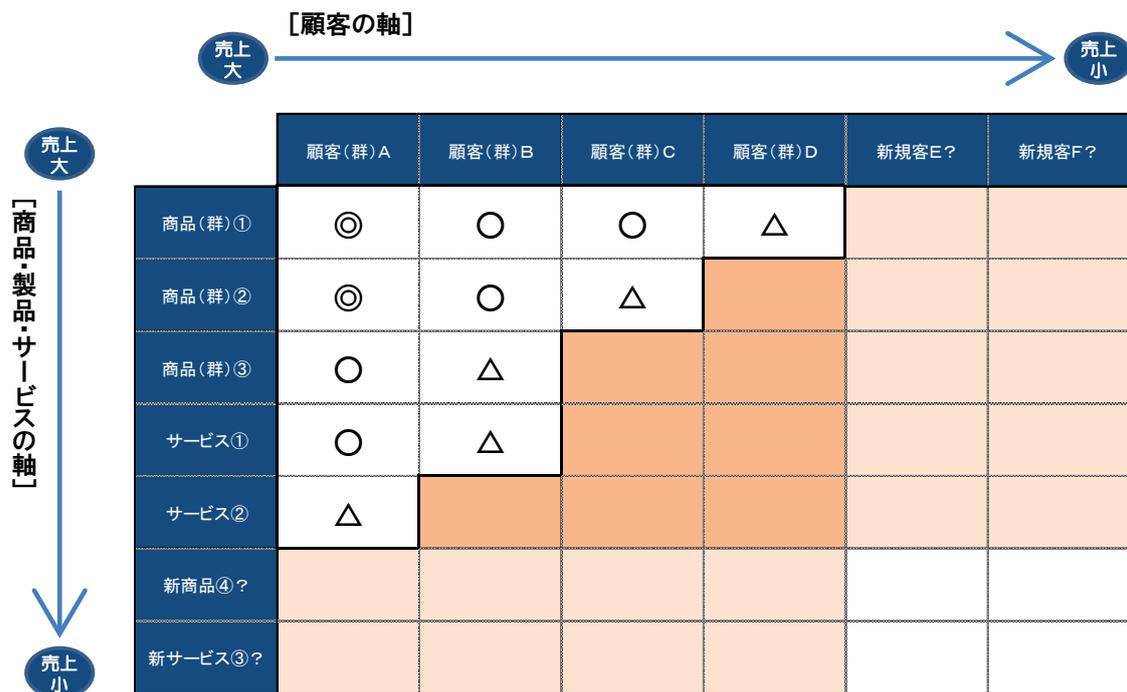
目標とは、事業者の将来の「ありたい姿」を具体的に示すものです。

上に挙げた動機や「やりたいこと」をベースにしつつ、顧客や商品、業務の在り方等、「事業としての方向性」を示す内容となるよう考えます。

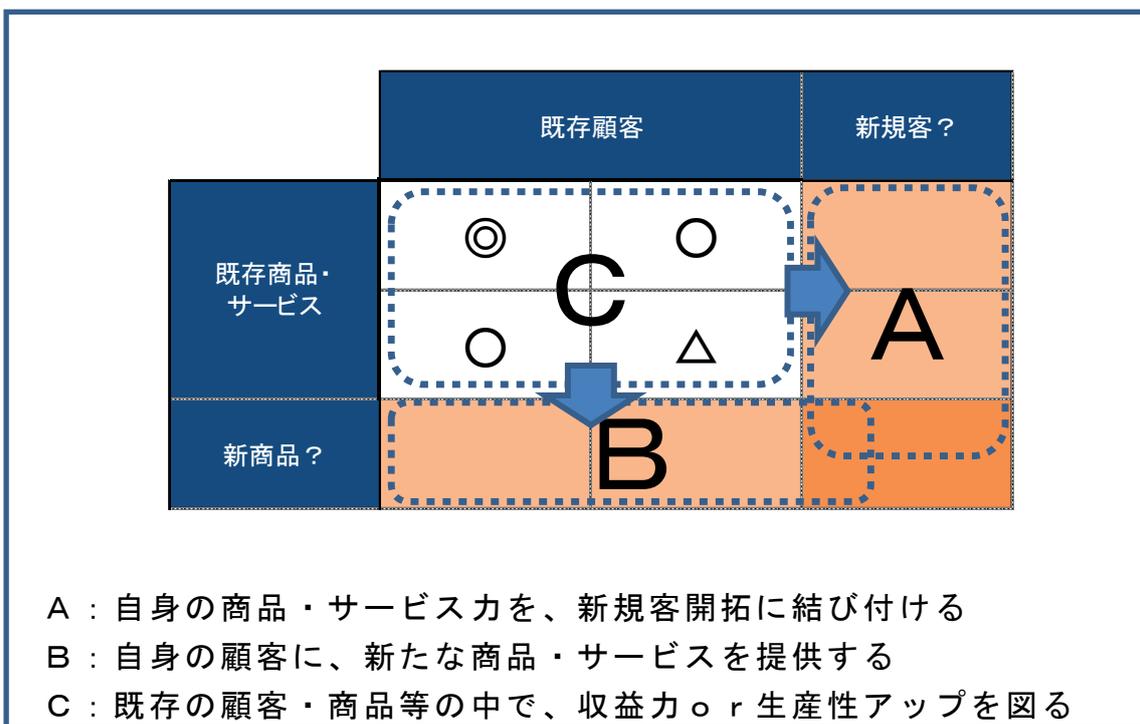
具体化するのには後のステップでも良いですが、まずは次のマトリクス上で、目指す方向性くらいまでを検討してみましょう。

(2) 「商品」×「顧客」マトリクス上で考える

「事業環境の棚卸しシート」で整理した、事業者の主な「顧客」と「商品等」を次のマトリクス上に置いて考えてみましょう。



ヨコの軸には事業者の顧客を、タテの軸には取り扱う商品等を並べます。
 それらの組み合わせから、事業者は「誰に、何を売ることによって事業を行っているのか」を表してみます。
 マトリクス上で、事業者が取り得る方向性は、基本的に以下の3つのいずれかになるはずで



事業者がどの程度「やりたいこと」を持って計画づくりに臨んでいるかにもよりますが、本書ではこのA～Cの3通りのいずれか、あるいはこの組み合わせで、計画における方向性・具体的なアクションを考えてみます。

また、上記の検討をじっくり行えるかどうかは、事業者が自身の商品・サービスと顧客について、どこまで掘り下げて考えたか次第です。

分析や戦略立案の手法等にはさまざまなものがありますが、自身の商品が、どんな顧客に、なぜ売れるのか？を煮詰めないことには、現実味のあるアクションは浮かびません。

まずは「事業環境の棚卸しシート」の「商品等」と「顧客」の欄を見比べ、チャンスや売り逃し、やるべきこと・できていないことの洗い出しから始めてみましょう。

商品・製品・サービスの名称		内訳(千円or%)	粗利益率(推定)	主な商品・材料の仕入先
主な売上構成	「〇〇」サンド	10,000	25.0%	〇〇商事、〇〇食品、〇〇商店
	マドレーヌ等焼き菓子	2,000	25.0%	〇〇商事、〇〇食品
	クッキー	2,000	20.0%	〇〇商事、〇〇食品
	チョコレート菓子	1,000	15.0%	〇〇商店
	その他	2,000	20.0%	
合計		17,000	22.0%	

商品

・顧客に見合った売り方は出来ているか？
・同じアプローチがハマる顧客はいないのか？

①: 品種・品質・ラインナップ等	②: 価格帯・値ごろ感等	③: 立地・流通チャネル等	④: 販促、接客、営業手法等
直販・卸20品目、OEM5品目位。店頭での売れ行きにはバラつきあり。	1個100～250円程度。地元知名度はそこそこで値頃感あり。	本店は駅前商店街の好立	商店街のキャンペーン程度

顧客(群)の名称	内訳(千円or%)	粗利益率(推定)	主な販売ルート等
店頭販売(地元個人客)	12,000	25.0%	本店・支店および工場での直販
卸売販売(県内百貨店、駅、空港等)	3,000	20.0%	圏内問屋数社を経由
OEM販売(九州圏内の個人客?)	1,000	15.0%	〇〇フード、〇〇製菓からのOEM品
通販(不明)	1,000	20.0%	某〇市場
合計	17,000	22.0%	

顧客

・新しいターゲットに売るには何のアプローチが足りないのか？
・どうしたらエリアや年齢層を飛び越えて売れるのか？

①: 属性(年齢・性別・嗜好等)	②: 地域・エリア等	③: ニーズ(品質・価格・手軽さ等)	④: その他の特長
直販は地元個人客。古くからのシニア層が多い(若年層には？直販以外は不明)。	市内および県内客が大半。土産客、通販客の割合少なく、エリアは不明。	手作り感と手ごろな価格が、地元の常連客に好まれている理由か？	地元知名度は相当高いが、県外にはほとんど知られていないレベル。

・競合との差別化は出来ているのか？
・業界のトレンドや傾向を意識しているか？

競合企業、店舗等の名称	商品・製品・サービスの特徴	主な顧客(群)
〇〇洋菓子店	高品質・低価格<手軽さ> ・他(誕生日DM等の販促)	若い女性客、世帯層
〇〇和菓子店	高品質・低価格・手軽さ ・他()	シニア層
〇〇製菓	高品質<低価格・手軽さ> ・他()	各種小売店

競合との差は？

◆ 売上・利益の目標

立てた目標を踏まえ、この段階での売上・利益の目標値を決めます。目標値はアクションを具体化する過程で随時修正しても結構です。

ここで定量的な目標値を掲げることで、以降の検討をこの目標が達成できるか？を意識しながら進めることになり、せっかくの取り組みを単なるスローガンで終わらせないよう防止する効果もあります。

(3) 「目標 & 構想整理メモ」の活用

「目標 & 構想整理メモ」は、この時点で考えた目標やビジョン、やりたいと思ったアクションについて整理するメモです。

キレイにまとめようとこだわりすぎず「備忘録」程度に書きとめ、検討が進むたびに振り返って具体化する、当初の思いとの一貫性を確認する等、ご活用いただくことをお勧めします。

[目標 & 構想整理メモ]

最新記入日: 平成〇年〇月〇日

◆事業を通じ、実現したいビジョンは何ですか？

地元産の食材（ゆず等）を使った創作洋菓子を、引き続き地域のお客様に日常的楽しんでいただけるお菓子として愛されたいとともに、〇県発の地域の名産品として、観光客を始め全国のお客様にも提供していきたい。

◆事業計画で、達成したい目標は何ですか？

売上高を今の25,000千円から30,000千円の大台までアップさせたい。
地元だけでなく、「〇県といえばお菓子の〇〇」と知られるような菓子を作り、自社を地元ブランドとして広く知ってもらえるような存在を目指したい。

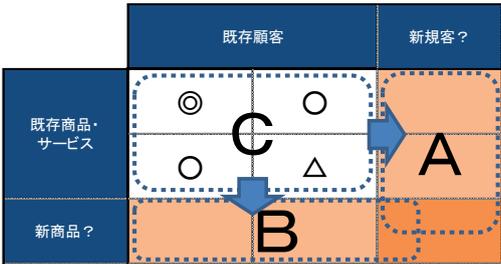
目標売上高	30,000	千円	目標利益	2,000	千円
-------	--------	----	------	-------	----

◆目標達成のために「やりたい事」は何ですか？

・全国のお客様にPRできるHPと、それを通じた通販事業を立ち上げたい。
・観光客にも地元名産として認知、定着するような新製品を開発、販売したい

以前、こんな話を伺いましたよね？
これも今期のアクションとして何か追加します？

◆貴社の「顧客」×「商品・サービス」上、どんなアクションを考えていますか？



(書き方例)
 最もお得意先: ◎
 お得意先: ○
 少し買われる程度: △
 取引が無い又は新規先: 今後どうしたいかをメモ程度でよいので整理してみましょう。

↓ヨコ軸に「顧客」、タテ軸に「商品・サービス」を置いたマトリクスを作成

	来店 シニア	来店 ファミリー層	百貨店等 シニア	百貨店等 ファミリー	広域通販	観光客
洋焼き菓子	○	△	売り込み?	売り込み?	既存商品	新製品?
創作洋菓子	○	○	○	○	既存商品	新製品?
洋生菓子	○	○	売り込み?	売り込み?	?	?
クッキー類	○	○	売り込み?	売り込み?	既存商品	既存商品

3. 【STEP 2】課題と解決策を考える ーアクションを決めるー

(1) 問題・課題・解決策（アクション）とは

ここでは事業者のさまざまな問題に対する、課題と解決策を考えます。

「問題」は売上の低迷や利益率の悪化等の事業者の現状を示すもの、あるいは事業者の現状と「あるべき姿」のギャップとも考えられます。

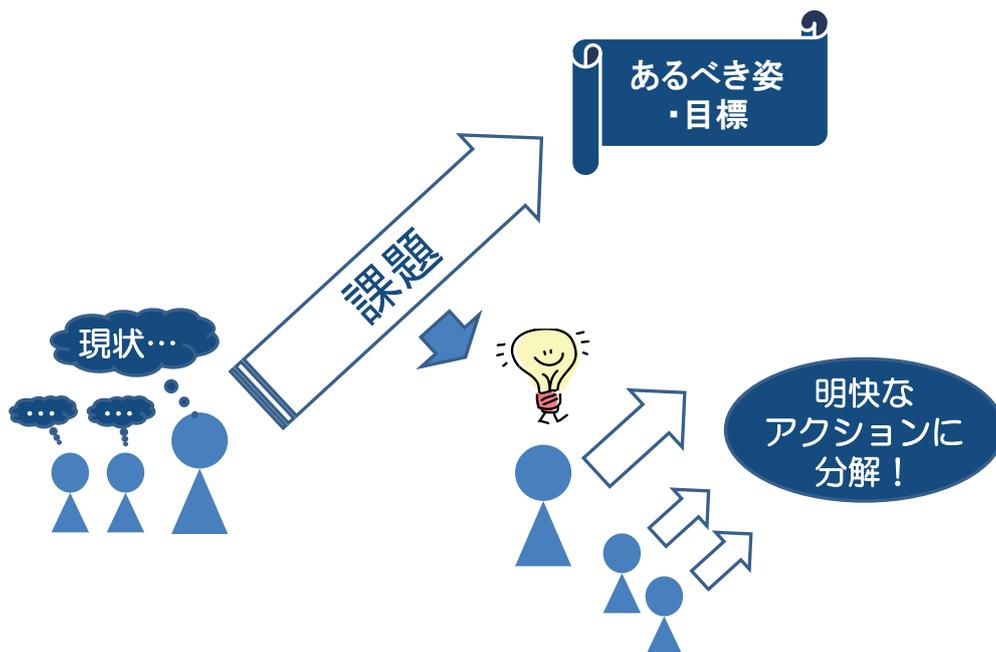
それに対する解決策（アクション）が、「売上アップ」のひと言で終わってしまっては、『明日から、誰が何をすべきか』はさっぱり見えません。

例えば「売上の低迷」が問題なら、「新規先開拓による売上アップ」等の課題を抽出し、「新規代理店候補の抽出・訪問による開拓」等の解決策（アクション）として、実際のヒトの活動に落とし込みます。

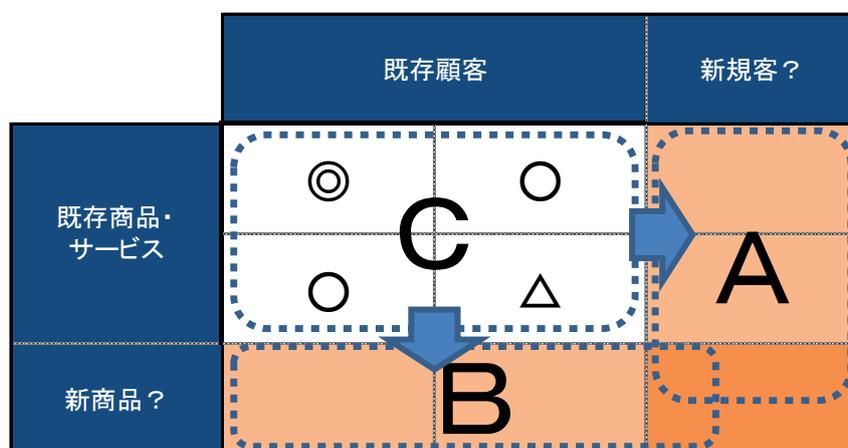
留意すべきは、具体的なアクションであると共に、事業者の体制・ヒト（＝実行者）等の想定がされていることです。

事業者にとっての難易度や余力を無視しては、【STEP 3】で計画に落とし込む際に行き詰ることになり、やはり「絵に描いた餅」に陥ります。

「事業者概要シート」を通して見た「ヒト」の現状から、教育や取組みの定着化も視野に入れ、無理のないアクションを考えます。



(2) 「商品」×「顧客」からの課題・アクションの抽出例



課題の認識、取るべきアクションの決め方は、業種・業態による違いや事業者のビジョン・考え方にも拠り、マニュアル化することは不可能です。

そこで、ここでは事業者の各課題を、上のマトリクス上で示したA～Cの3つの方向性のいずれかに当てはまると想定した際、それぞれに考えられるアプローチを例示してみたいと思います。

① 新規顧客へのアプローチの考え方例

[A：自身の商品・サービス力を、新規客開拓に結び付ける]

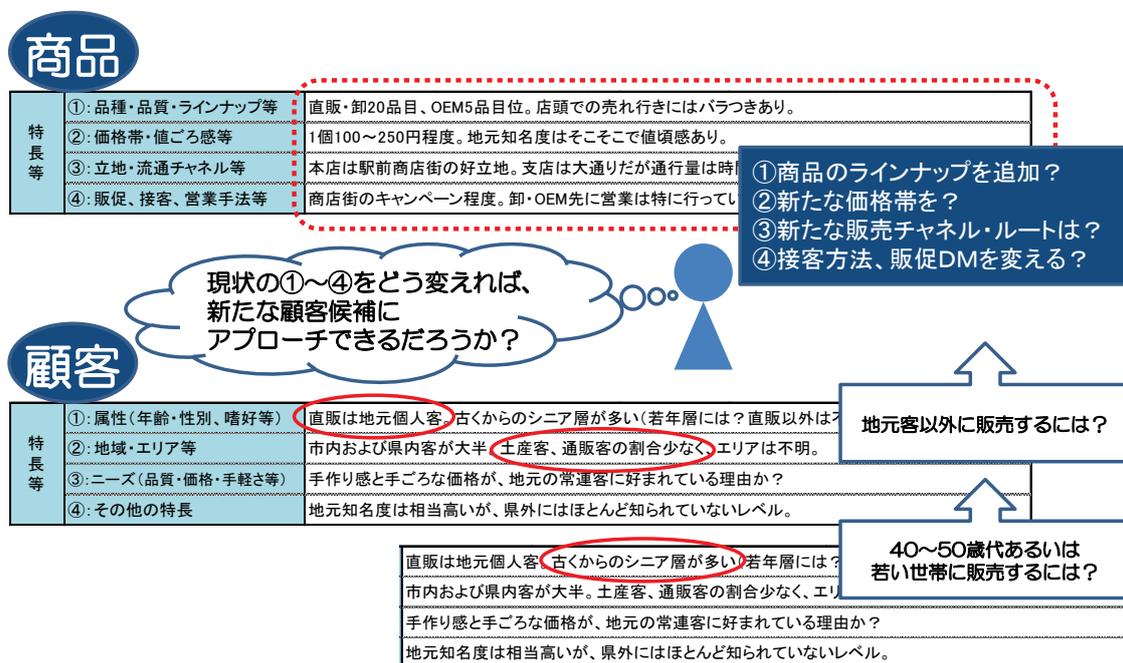
上図の「A」＝新規顧客へのアプローチは、次の手順で考え方を整理してみましょう。

- i) 自身にとって一番の、メインの顧客は誰か?
- ii) なぜ、その顧客は買ってくれているのか?
(なぜ、ファンになってくれているのか?)
- iii) その顧客と、同じように買ってもらえる相手はいないか?
- iv) 今はなぜ、その相手には買ってもらえていないのか?

事業者にとって一番と思える顧客には、「事業環境の棚卸しシート」の商品の「特長等」①～④のいずれかに、買ってくれる理由、ファンとなってくれている理由があるはずです。

そこで、その顧客と価値観の近い相手を新規客として探すという考え方です。

また、事業者が今とは違う属性の顧客（シニア⇔若者、地元客⇔観光客等）へと販売先を広げるケースでは、今の商品の特長等①～④を「どう変えれば」新しい顧客にアプローチできるか？と考えることができます。



② 新商品によるアプローチの考え方例

[B：自身の顧客に、新たな商品・サービスを提供する]

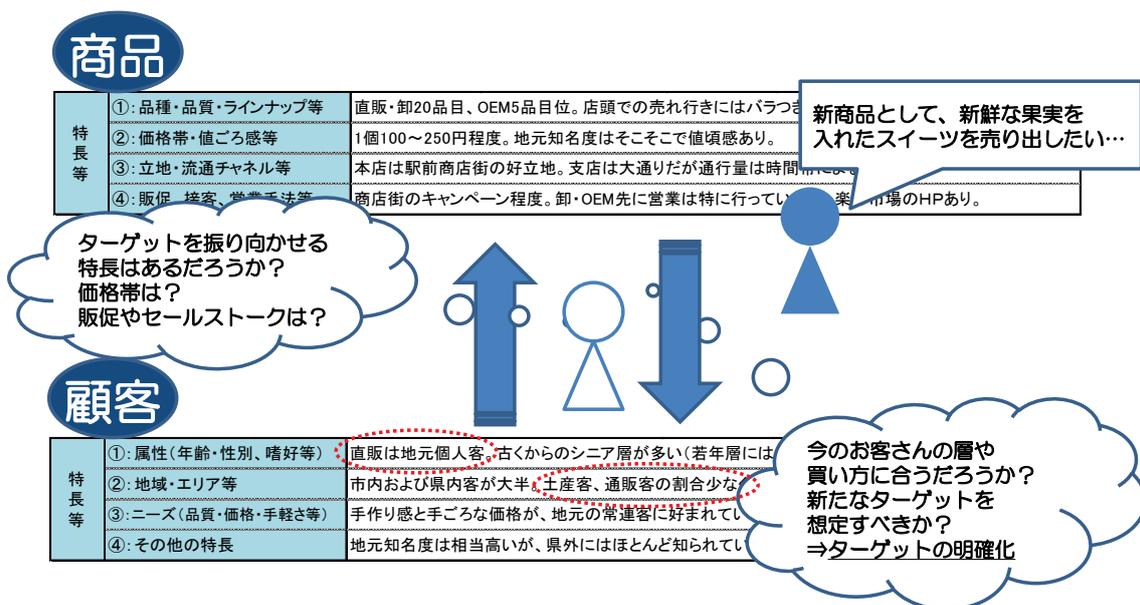
前図の「B」＝新商品・サービスを軸に新たなアプローチを考える場合は、以下の手順で整理してみましょう。

- i) 自身のメイン商品・サービスは何か？
- ii) なぜ、その商品・サービスは買ってもらえるのか？
- iii) 同じ理由で買ってもらえる商品・サービスはないか？
- iv) そのような商品・サービスを、今はなぜ買ってもらえていないか？

先の例とは、顧客を軸にするか、商品を軸にするかの違いです。

今の商品・サービスが、どんな顧客のどんなニーズを満たして買ってもらえているのかがわかるなら、同じように自社を通じて買ってもらえる商品・サービスがあるのでは？と考えます。

また、「新商品・新サービスを事業化したい」とのテーマを持っている事業者であれば、同じように「顧客の特長」を考えた上で、「商品の特長」にどう反映すれば上手くいくだろうか？と仮説を考えてみましょう。



事業者自身にとっては新しい取り組みであっても、基本は自身の顧客・商品の現状を見据え、得意な領域または自身の強みを活かした方法を上手く使えないだろうか？と考えるのがポイントです。

◆ 業種毎の課題・テーマ一例

- ・ 小売業・卸売業では、HPやSNS等、webを活用した販売先の拡大がよくテーマに挙がります。それらは基本的に「手段」ですので、まずは上記の商品・顧客の特長をしっかりと固め、どうすればその特長を（数ある他社のHP等の中で）上手くPRできるかを考えましょう。
- ・ 製造業でも、製品の精度や加工技術等の特長から、同じレベルの技術・品質を求める製品や相手を考える（≡用途開発）アプローチがあります。販売先が1社～数社程度に集中しているケースも多く、用途開発による顧客開拓、顧客の分散はよく見られるテーマです。

- ・ その場合も同様に、技術の精度やレベルをPRするばかりでなく、顧客の扱う製品のどの部品の、どんなニーズに合うか？と掘り下げて考えます。
- ・ サービス業では、接客やサービス提供の方法を変える、新たに作るケースもあります。一見、コストは変わらず即できる取り組みであっても、ヒトのルーティン・動作を変え、定着させるには、意識変革も含め長い時間と「粘り」が必要です。P53「実行段階のフォローアップ」で後述します。

◆ 課題→アクションへの落とし込み

アプローチの方向が定まったら、各人が「何をすれば良いか」=ヒトのアクションまで分解していきましょう。

「HPを作る」等、課題をいきなり動詞に置き換えるのではなく、まずアクションを行う上で必要な「ヒト」(≡人材・スキル等)、「モノ」(≡商品や設備、情報システム等)、「カネ」(≡必要なコスト、投資資金等)は何かを整理しましょう。

その上で、課題に対する必要な準備(データの取得・検証、ヒトへの意識付け・教育、資金繰りや採算の検証等)を洗い出し、アクションに加えていく、わからない部分は支援機関や金融機関等を活用することに・・・等々、アクション・活動を順序立てて構造的に、具体的にイメージしていきます。

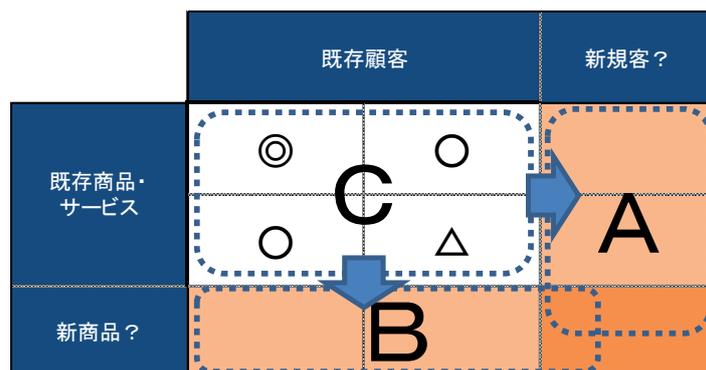
また、売上拡大に向けたアクションを考える過程で、既存の業務プロセスの見直しも必要なのは・・・との認識が生じてくることもあります。

次ページの業種別：業務改善のポイントを参照し、事業者の実態に沿った実効性のあるアクションを、バランス良く落とし込んでいきましょう。

③ 既存事業・業務における改善の考え方例

[C：既存顧客・商品等の中で収益力○r生産性アップを図る]

◆ 「気付いているが、できていない」ことの棚卸し



【STEP0】で「事業者概要シート」「事業環境の棚卸しシート」を作成する際、おそらく事業者から「やろうと思っている」「気付いているけど、まだ何も…」というテーマがいくつか挙がってきます。

特に「顧客の特長①～④」「商品の特長①～④」欄のところで、各商品の売れ行きや販促DMの効果、接客の態度・方法等、現状を振り返る中で何らかの問題認識や気付きがあるはずです。

新規顧客・新商品による売上拡大等が主なテーマとなるケースでも、足元の既存事業を振り返り、しっかり改善テーマも洗い出しましょう。

◆ 業種別：業務改善のポイント&インタビュー例

業務の改善には、コストや作業を構成する「業務プロセス」を理解せねばなりません。業種・業態によってその種類や中身はまちまちです。

また、採算や効率のみを追求すると、そもそもの事業者の経営方針や「強み」等とのギャップが生じかねません。それに、ムリな改善策では通常の業務・活動として定着化させるのが難しくなります。

ここでは、業種別の主な改善テーマを「①採算性」「②効率性」「③差別化&定着化」で区分し、インタビュー例とともにまとめてみます。

i) 小売業の改善ポイント&インタビュー例

[着眼点]

- 商品別・顧客別の採算性、「売れ筋・死に筋」の検証&改善
- 売り場とヒトの効率的な運営
- 自店を差別化するコンセプト・手法をどう作り、どうアピールするか

	課題	アクション例	インタビュー&確認事項例
① 採算性	<ul style="list-style-type: none"> ・商品(群)別の損益改善 ・顧客(群)別の損益改善 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 採算検証に基づく商品の強化・撤退 <input type="checkbox"/> 値入率・方法の見直し <input type="checkbox"/> 仕入先・取引条件の見直し 	<p>「商品別(顧客別)の粗利率は把握していますか? どんな理由で差があるのですか?」</p> <p>「商品別(顧客別)の売価はどう決めていますか?」</p> <p>「仕入先は何社位ですか? 取引価格や条件の違い等がありますか?」</p> <p>⇒商品別・顧客別損益実績の確認</p>
② 効率性	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗・売り場の活用効率アップ ・在庫の削減 ・ヒトの動きの効率化 ・販売促進のHIT率向上 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 品揃えやレイアウトの見直し <input type="checkbox"/> 在庫基準の設定・運営 <input type="checkbox"/> ヒトの配置見直し、活動目標の設定 <input type="checkbox"/> 販促手法の見直し、HP・SNS等の導入 	<p>「品揃えやレイアウトはどう決めていますか? 季節毎など定期的な見直しはありますか?」</p> <p>「在庫の対象品目・量はどのくらいですか? 『欠品率』はどのくらいですか?」</p> <p>「新商品の投入や撤退はどの位のサイクルで判断しますか? 品揃えでお客様から何か要望はありますか?」</p> <p>「各部門のスタッフ数はどう決めていますか? 各スタッフの目標にはどんなものがありますか?」</p> <p>「DM・チラシ等の販促では、どう対象を決めていますか? 『反応率』はどのくらいですか?」</p> <p>⇒在庫金額・回転率の把握と現場確認(死に筋在庫の有無等)</p> <p>⇒「1人あたり売上高・利益」「労働生産性」等の指標による業界平均との比較</p>
③ 差別化&定着化	<ul style="list-style-type: none"> ・特長ある店舗&売り場づくり ・接客・販促のレベル向上 ・顧客との関係づくり 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> コンセプトに基づく売り場づくり <input type="checkbox"/> 接客手法の標準化&定着化 <input type="checkbox"/> 顧客属性データの活用による販促等(誕生日、購入履歴等) <input type="checkbox"/> ポイントサービス等の特典・サービス <input type="checkbox"/> SNSの活用 	<p>「売り場づくりはどんなお客様を意識して、またはどんなコンセプトで行っていますか?」</p> <p>「各従業員の接客の方法やレベルに差はありますか? 育成の方法、マニュアル等は?」</p> <p>「DMやチラシ、HP等ではどんな点を意識してアピールしていますか?」</p> <p>「特定の、ひいきのお客様に対する特典やキャンペーン等がありますか?」</p> <p>「チラシ等の販促以外にも、お店を知ってもらう機会や取り組みなどはありますか?」</p> <p>⇒競合店の視察による売り場や接客の比較</p> <p>⇒店頭での接客・会話の確認</p> <p>⇒販促物・HP等の現物チェック</p>

ii) 製造業の改善ポイント&インタビュー例

[着眼点]

- ロスや不良等、ムダの無い生産体制づくり & 取り組みの継続
- 効率的で計画に基づいた生産活動
- 強みである技術の維持向上と、ヒト⇒ヒトへの伝承・育成

	課題	アクション例	インタビュー&確認事項例
① 採算性	<ul style="list-style-type: none"> ・製品・顧客別の損益改善 ・材料費削減 ・ロス・不良の低減 ・経費の削減 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 見積原価の見直し (販売先との価格交渉) <input type="checkbox"/> 仕入先・取引条件の見直し <input type="checkbox"/> ロス&不良低減活動 <input type="checkbox"/> 予実管理(差異分析)による要因把握と対処 	<p>「製品別(顧客別)原価率は把握していますか? どんな理由で差があるのですか?」</p> <p>「材料は先方支給ですか? 自社購買であれば材料費低減には何か取り組んでいますか?」</p> <p>「材料仕入先は何社位ですか? 価格等の条件の差はありますか?」</p> <p>「ロス・不良の発生率はどのくらいですか? 何か改善の取り組みは行っていますか?」</p> <p>「各経費の実績は、予算や昨年度の実績と比較、検証していますか?」</p>
② 効率性	<ul style="list-style-type: none"> ・在庫削減(材料・仕掛・製品) ・納期短縮 ・計画的な生産活動 ・人時生産性の向上 ・設備稼働率の向上 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 在庫基準の設定・管理 <input type="checkbox"/> 作業工程や工数の見直し <input type="checkbox"/> 生産計画の精度向上 <input type="checkbox"/> 生産平準化の取り組み 	<p>「在庫の品目や量はどのように決めていますか? モノはすぐ確認できるよう整理されていますか?」</p> <p>「受注～納品までの納期(日数)はどの位ですか? 納期に対する取引先の要望はありますか?」</p> <p>「受注に季節性、波はありますか? 生産を平準化する取り組み等を行っていますか?」</p> <p>「フル生産能力と現稼働率の差はどの位ですか? 差に対し、どうコスト抑制に取り組んでいますか?」</p> <p>⇒在庫回転率の把握と現場確認(5Sや「見える化」のレベル)</p> <p>⇒現場のヒトの動きは? 間接作業が多くないか?</p> <p>⇒「1人あたり付加価値」「労働生産性」等の指標による業界他社比較</p>
③ 差別化&定着化	<ul style="list-style-type: none"> ・製品技術の差別化 ・ヒトへの技術伝承 & 人材育成 ・改善活動の定着 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 新製品・試作品、新技術等への取り組み <input type="checkbox"/> 人材育成・資格の取得等の取り組み <input type="checkbox"/> 多能工化 <input type="checkbox"/> 5S活動・QC活動の実施 	<p>「加工技術にはどんな特長がありますか? 御社でそれが可能な(他社と異なり)理由は?」</p> <p>「品質に対する要求、またはクレーム等がありますか? どんな対応を行っていますか?」</p> <p>「新たな技術や製品のネタをどう探していますか? 得意先や新規先からの相談などはありますか?」</p> <p>「技術の習得にはどの位の期間がかかりますか? 現場ではどのように技術を教えていますか?」</p> <p>「有資格者は何人位ですか? 資格取得を推奨していますか?」</p> <p>「活動計画や目標・結果は全員に共有されていますか?」</p> <p>⇒活動計画・実績等の掲示はあるか? 日付は最近か?</p>

iii) 卸売業の改善ポイント&インタビュー例

[着眼点]

- 得意先別・商品群別のきめ細かい採算性の改善
- 物流機能・IT活用も含めた在庫回転率の向上、高度な効率性
- 新たな付加価値の提案（上・下流への進出）：流通加工、商品提案・棚作り等

	課題	アクション例	インタビュー&確認事項例
① 採算性	<ul style="list-style-type: none"> ・得意先・商品群別の利益率改善 ・与信管理 ・物流コスト低減 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 交叉比率・ABC分析等に基づく得意先別・商品群別の採算性改善の検討 <input type="checkbox"/> 与信管理に基づく回収条件の改善 <input type="checkbox"/> 仕入条件の見直し・新規仕入先の開拓 <input type="checkbox"/> 物流コストの実態把握と合理化の検討 	<p>「顧客別の利益率・回転率の差はどの位ですか？その差はどう生じているのですか？売価等の条件の差はありますか？」</p> <p>「足の速い（遅い）商品群は何ですか？取扱商品群の見直しはどう行っていますか？」</p> <p>「得意先別の回収条件はどう決めていますか？新規取引時はどんなチェックを行いますか？」</p> <p>「仕入先は何社程度ですか？新規開拓や定期的な見直しは行っていますか？」</p> <p>「売上高比の物流コスト割合はどの位ですか？費用はフロー毎に月次で把握されていますか？」</p>
② 効率性	<ul style="list-style-type: none"> ・在庫削減 ・納期短縮 ・物流効率改善 ・上記に貢献するITシステム構築 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 月次棚卸の実施 <input type="checkbox"/> 適正在庫への改善（欠品率&回転率の両面改善） <input type="checkbox"/> 要員・配車体制の見直し <input type="checkbox"/> 業務フローの標準化・ITシステム活用 	<p>「在庫の品目や量はどのように決めていますか？モノはすぐ確認できるよう整理されていますか？」</p> <p>「受注～納品までの納期（日数）はどの位ですか？納期に対する取引先の要望、又は欠品に関するクレーム等はありませんか？」</p> <p>「配送は自家配送、雇車のどちらですか？顧客から要望やクレームは挙がってきますか？共同配送を検討・実施していますか？」</p> <p>「受発注・保管・仕分け・輸配送等の業務フローは標準化されていますか？発注方法は回転率に応じて決めていますか？」</p> <p>⇒在庫回転率の把握と現場確認</p>
③ 差別化 & 定着化	<ul style="list-style-type: none"> ・価格以外の付加価値・サービスの提供 ・サービスレベルの向上・標準化 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 流通加工の取り込み <input type="checkbox"/> 情報・商品提案力の強化 <input type="checkbox"/> 売り場・棚作り等販売支援への取り組み <input type="checkbox"/> 付加価値向上のための人材育成 	<p>「顧客のうち割合の高い業種・業態は？棚包や組立て等のニーズはありませんか？」</p> <p>「顧客から商品のチョイスについての相談等がありますか？また、自社からお勧め商品を提案したり、メルマガetcの情報発信は行っていますか？」</p> <p>「小売店での陳列や売り場づくり、店頭での実演等、提案できそうな商材はありますか？」</p> <p>「従業員の納品先での商品提案、売り場作り等ノウハウを社内で共有する場はありますか？」</p>

iv) サービス業の改善ポイント&インタビュー例

[着眼点]

- 属性・感性・地域等の細かなニーズに即したサービス提供、関係づくり
- サービスレベル・品質と効率性のバランス追及
- サービス・接客レベルの維持向上＝ヒトの育成・継続・定着がカギ

	課題	アクション例	インタビュー&確認事項例
① 採算性	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客・サービス別の損益改善 ・サービス・商品のラインナップ拡充 ・優良顧客へのステージアップ(※平均単価アップ) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/>顧客層別の平均単価、サービス利用率の検証 <input type="checkbox"/>サービスの階層化、オプションの拡充等 <input type="checkbox"/>上級サービスへの誘導・シフト推進 	<p>「主な顧客の属性と各サービスの利用率、平均単価等は把握していますか？ 自店のお客様にはどんな傾向がありますか？」</p> <p>「サービス・商品をラインナップ化していますか？ それぞれどんな顧客を想定したのですか？ サービスの内容にお客様から要望はありますか？」</p> <p>「各サービスの特長・メリットをどうお客様に伝えてますか？ そのための誘導ツール等がありますか？」</p> <p>⇒サービス種類別、顧客群別損益、利用率等の実績の確認</p>
② 効率性	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客回転率向上 ・スペース活用効率の向上 ・人時生産性の向上 ・工数・時間の標準化 ・販売促進のHIT率向上 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/>顧客回転率の検証とレイアウト・座席数の見直し <input type="checkbox"/>サービス工数の標準化と定着活動目標の設定 <input type="checkbox"/>販促手法の見直し、HP・SNS等の導入 	<p>「1日あたりの来店者数、回転率は何の位ですか？ (または1席あたりの回転率等) 当初の想定は何の位でしたか？ それはどんな考え、計算によりますか？」</p> <p>「各スタッフの目標にはどんなものがありますか？ お客様1人あたりの標準工数・時間等は設定、標準化されていますか？」</p> <p>「DM・チラシ等の販促は、 どんなテーマや、送付対象で行っていますか？ 『反応率』は何の位ですか？」</p> <p>⇒「㎡・坪あたり売上高・利益」や「顧客回転率」による業界平均の稼働率との比較 ⇒「労働生産性」等の指標によるヒトの動き・コスト割合の比較</p>
③ 差別化&定着化	<ul style="list-style-type: none"> ・コンセプトの明確化 ・特長ある店舗、サービスづくり ・サービスレベルの向上・標準化 ・顧客との関係づくり ・人材の育成・定着 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/>対象顧客・ニーズに基づくコンセプトづくり&店舗づくり <input type="checkbox"/>サービス・接客の標準化&定着化 <input type="checkbox"/>顧客属性データの活用による販促等(誕生日、来店履歴等) <input type="checkbox"/>継続利用やサービスのレベルアップへの優遇策、優良顧客囲い込み <input type="checkbox"/>メルマガ・SNS等の活用 <input type="checkbox"/>従業員の処遇やスキルアップの仕組みづくり 	<p>「どんなお客様に、どんなコンセプトをとの考えで店内レイアウト・デザイン等を決めていますか？」</p> <p>「従業員の接客方法・レベルに差はありますか？ 育成の方法、マニュアル等がありますか？」</p> <p>「顧客名簿等がありますか？活用していますか？ DMやチラシ、HP等ではどんな点を意識してアピールしていますか？」</p> <p>「チラシ等の販促以外にも、お店を知ってもらう機会や取り組みなどはありますか？ はじめての方や優良顧客に、何か特典やサンクスメール等を実施していますか？」</p> <p>「従業員の定着率は何の位ですか？ 評価や処遇はスキルアップと連動していますか？」</p> <p>⇒店舗や接客等の競合店との比較 ⇒販促物・HP等の現物チェック ⇒従業員のサービス・接客や会話等の確認</p>

◆ その他の業種の考え方

i～iv以外の業種を全て網羅してマニュアル化するのはムリですが、事業者の特性に応じ、この4業種の例を組み合わせて考えることもできます。

例えば、飲食店は「製造業」と「サービス業」の両方の面を持つ業態と言えます。製造面からのロス削減等のテーマもあれば、サービス面からの接客力向上等のテーマもあり、安さが売りか、高級感が売りかでどちらの見方にウェイトを置くべきかが変わってくるでしょう。

建設業でも「1人親方」的な事業者の場合、サービス業色が強いかも知れませんが。また、食品や服飾等、製造・小売を両方行う業態は無数にあります。

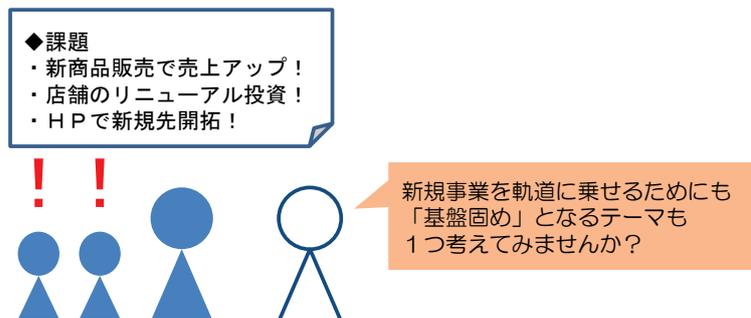
業種別の細かな傾向・水準を調べるのも参考になりますが、その事業者自身がどんな基盤で、どんな業態として事業を行っているのかをしっかりと観察し、それに合う見方を考えることも必要です。

◆ 「成長アクション」と「改善アクション」のバランス

新規顧客の開拓、新商品の開発・販売等を目指す事業者でも、それを実現するための投資・支出を考えると、資金的な余力を生むためには業務の改善策も必要では・・・と感じられることもあります。

逆に、借入の削減やコスト低減等、現状に対する改善志向の強い事業者では、今後の軸となる、前向きになれる成長策も何か必要では、とも感じられます。

さまざまな課題を計画に落とし込む際には、「成長」「改善」の両面からバランスよく抽出することをお勧めします。



(3) 優先課題とアクションの決定

ここまで洗い出した課題・アクションについて、「何から手をつけるべきか」優先順位を決めます。

さまざまな課題がある中で、体制・ヒト・資金・時間等には制約がありますし、策として有効なアクションでも、事業者自身の思いやビジョンを振り返ると、果たして「今、やるべきだろうか？」と思えることもあります。

併せてP5の一貫性・具体性・実現性のポイントも振り返ってみましょう。

① 「重要度」「緊急度」で判定する

「課題解決による効果検証シート」(☞P41参照)を使って、アクションの「重要度」「緊急度」を判定し、順位付けを行ってみましょう。

「重要度」は影響や効果が大きいもの、「緊急度」は大きな赤字要因等の対応を急ぐべきものという意味ですが、その判断は事業者の主観で行います。

◆ 事業者のビジョンとの整合性(≒定性面の検証)

「事業者概要シート」の経営理念や指針・モットー、あるいは計画策定の目的や動機を考えた際、見合うアクションであるかを考えます。

例えば、「地産地消」を掲げる飲食店が、コスト削減目当てで輸入食材の比率を増やす、客とのフレンドリーな会話が売りの美容院が、やたらと工数削減を目指す等、採算性に固執すると事業者の「強み」や「売り」を減じてしまうアクションもあります。

◆ 損益・資金への影響(≒定量面の検証)

売上アップや費用低減、または資金繰りの改善等の定量的効果の大きさを考えます。

その際、効果の「即効性」も考慮します。チラシの配布等、比較的短期間で成否がわかるものもあれば、設備投資等の長期的な、事業継続の観点で見ると、その選択・判断は上の「ビジョンとの整合性」にも拠ります。

※ 「課題解決による効果検証シート」では各アクションの損益改善効果の有無・大きさを考える他、「目標売上・利益の検証シート」を使って目標売上・利益の達成見通しを試算することもできます。

◆ 課題解決による効果検証シートの使い方 (P 41 参照)

i) 抽出した課題・アクションを入力

- 先述のパターンA～Cからの検討と、その他事業者から挙げたアクションを該当欄に入力します。売上アップやコスト低減等には直接影響しないと思う課題（人材育成、管理の仕組みづくり等）も全て抽出します。

ii) 定量効果の試算

- i) で挙げたアクションについて、「販売数量アップ (%)」「販売単価アップ (%)」「売上原価の増減 (%)」「経費（販管費）の増減（金額）」のいずれに、どの程度の効果をもたらすかを検討し、入力します。
- 原価や経費には取り組みに必要なものをしっかり計上（増額）します。
- 明確な定量効果がないアクションもチェック・入力ナシで残します。

iii) 重要度・緊急度の判定と優先順位付け

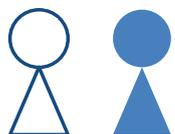
- 各課題・アクションについて、事業者の経営方針やビジョン、各取り組みに対する意欲等と、ii) の定量効果を照らし合わせ、重要度を判定します。
- 時期的に急ぐべきもの、早急に対処しないとリスクが拡大するもの等を考慮し、緊急度の欄を判定します。
- 重要度・緊急度の判定結果に基づき、事業者自身が優先すべきと考える課題・アクションから順位付けを行います。

No.	課題・アクション	重要度	緊急度	I. 収益増進 (円/100円%)		II. 売上増進 (%)		III. 経費減 (円/100円%)		IV. 増減額 (増減率/円)
				売上増進 (%)	経費減 (%)	売上増進 (%)	経費減 (%)			
11	顧客 O2O戦略への対応強化(来店予約、来店拡大)	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
12	顧客 エリア別顧客へのアプローチ	○	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
13	商品・サービス 商品差別化商品の開発	○	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
14	商品・サービス 平価型商品の開発	○	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
15	販売方法 特選品へのO2O販促強化	○	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	200,000
16	販売方法 HPによる予約・来店確保	○	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	200,000
17	仕入・調達 仕入れ単価の削減	○	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	-100
18	その他管理 販管費削減のための取り組み	○	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎

重要度 緊急度 定量効果

この新商品が上手く行けば「販売単価アップ」「原価率ダウン」の両方の効果が期待できる！

しかし…この改善テーマを後回しにしては必要資金が確保できなかったとき少々不安ではないですか？



…だとすると少し時間がかかっても、まず今年入った社員にこれを教育しておかなければ…

各アクションの効果を「販売数量アップ」「販売単価アップ」「売上原価増減」「経費増減」の4つのいずれに、どんな変化をもたらすかを考えます。

売上と費用の両方に影響をもたらすアクションもありますし、人材育成やIT化等、効果が測れないまたは費用のみのもも書き出して検証します。いつの時点の効果か？については、まず目標期（計画3期目等）での達成目標を置いて考えてみましょう。

■ 課題解決による効果検証シート

No.	区分	課題・アクション	重要度	緊急度	優先順位	I. 販売数量 [UP/DOWN-%]	II. 販売単価 [UP/DOWN-%]	III. 原価率 [UP/DOWN-%]	IV. 経費額 [増加・減少・円]
						売上増減率(%)	売上増減率(%)	原価増減率(%)	経費増減額(円)
①	顧客	〇〇地区への新規代理店開拓、受注拡大	◎	○	◎	<input checked="" type="checkbox"/> 10.0%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
②	顧客	エリア外顧客へのアプローチ	◎	○	○	<input checked="" type="checkbox"/> 5.0%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
③	商品(製品)	高品質新商品の展開	◎	◎	◎	<input checked="" type="checkbox"/> 3.0%	<input checked="" type="checkbox"/> 3.0%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
④	商品(製品)	不採算商品の撤退	◎	◎	◎	<input checked="" type="checkbox"/> -5.0%	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> -2.0%	<input type="checkbox"/>
⑤	販売方法	新規客へのDM販促開始	◎	○	◎	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> 500,000
⑥	販売方法	HPIによるPR・受注獲得	○	△	○	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> 500,000
⑦	仕入(製造)	在庫コストの低減	○	○	○	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> -3.0%	<input type="checkbox"/>
⑧	その他管理	月次採算の把握	△	△	△	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

判定欄です。

単価アップ+原価低減等複数効果のアクションも

抽出した課題・アクションを書き出します。出来るだけ具体的なアクションに落とすのが望ましいですが、試算では課題レベルでもOKです。試算後にそれを達成するためのアクションを再抽出し、精度を上げていきます。

※ 「目標売上・利益の検証シート」では、上で検証した定量効果を前期の損益計算書データに反映し、目標期の売上・利益を試算します（P 48 参照）。

■ 目標売上・利益の検証

1. 前期損益

科目	単位:円	
	H3/O期	売上比
売上(収入)金額	37,000,000	100.0%
売上原価	26,800,000	72.4%
【売上総利益(粗利益)】	10,200,000	27.6%
経費(販売管理費)	11,149,711	30.1%
【営業利益】	▲ 949,711	-2.6%
営業外収支	128,000	0.3%
【経常利益】	▲ 1,077,711	-2.9%

2. 課題解決による定量効果

	合計
I. 販売数量増減による売上増減率	13.0%
II. 販売単価増減による売上増減率	3.0%
III. 原価率増減	-5.0%
IV. 経費増減額	1,000,000

3. 目標売上・利益の検証

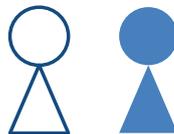
科目	単位:円	
	目標期:H3/O期	売上比
売上(収入)金額	42,920,000	100.0%
売上原価	28,942,000	67.4%
【売上総利益(粗利益)】	13,978,000	32.6%
経費(販売管理費)	12,149,711	28.3%
【営業利益】	1,828,289	4.3%
営業外収支	130,000	0.3%
【経常利益】	1,698,289	4.0%

□ 課題解決の売上・利益貢献額

	増加額	伸び率
売上高(収入)	5,920,000	16.0%
売上総利益(粗利益)	3,778,000	37.0%
営業利益	2,778,000	-
経常利益	2,776,000	-

【STEP1】で考えた目標売上・利益に對しどの程度近づけるか？を損益上で試算できます。

このアクションの期待効果=目標を「販売数量〇%アップ」にすれば目標売上・利益に近づきますね！



効果が数字で見えるとやる気が出てくるね。もう少しで目標売上・利益に届く計算だな！しかし、計算だけでは本当にできるかは正直不安だなあ・・・

② 「粗利ミックス」による効果の試算

前ページまでに、アクションの結果、売上高や利益が〇%・〇円改善するという期待効果の試算を行いました。

しかし、これで目標売上高・利益に手が届くとは思えません。

達成できるか否かは、アクションの結果「誰に・いくらで・どれだけ売れるか」次第であり、計画の実現性を上げるにはできるだけ「売上見込みを具体的に積み上げて予想する」しかありません。

また、業種を問わず、不採算な取引をどう縮小または改善し、採算の良い取引先・商品をどう増やしていくかは大事な課題です。

事業計画作成キットの「粗利益目標達成シミュレーション」では、目標を達成するために商品別・顧客別の売上高・粗利益を積み上げて試算する、または取引方針をどう見直せば良いかを検証することができます。

i) 現状のカテゴリー別粗利益率を把握する

P13「事業環境の棚卸しシート」で確認した商品（群）別または顧客（群）別の売上構成比と原価率（粗利益率の逆数）を入力します。

区別の原価率がわからない場合、全社の粗利益額・率と各区分の売上構成比がわかれば、おおよその区別粗利益率を試算することができます。

単位：円

		H3/〇期						
		売上高	(数量)	(平均単価)	売上原価	原価率	粗利益額	粗利益率
全社		35,000,000	50,000	700	26,000,000	74%	9,000,000	26%

区分	売上構成比 (%)	商品別・顧客別の売上高・粗利益の算出(推定)						
		売上高	(数量)	(平均単価)	売上原価	原価率	粗利益額	粗利益率
商品A	40%	14,000,000	5,000	2,800	10,500,000	75%	3,500,000	25%
商品B	20%	7,000,000	5,000	1,400	5,250,000	75%	1,750,000	25%
商品C	15%	5,250,000	5,000	1,050	3,937,500	75%	1,312,500	25%
商品D	15%	5,250,000	5,000	1,050	3,937,500	75%	1,312,500	25%
商品E	10%	3,500,000	5,000	700	2,450,000	70%	1,050,000	30%
合計	100%	35,000,000	25,000	1,400	26,075,000	75%	8,925,000	26%
差異		0	25,000	▲ 700	▲ 75,000	0%	75,000	0%

①商品または顧客等のカテゴリー別内訳を入力
(数量)欄は任意入力 → 推定の(平均単価)を算出

②区別の売上構成比を入力(推定も可)

③区別の推定の原価率(値入率)を入力

区別に試算した推定粗利益額の合計が、上の「全社」の粗利益額とほぼ一致すれば、おおよそ各区分の原価率は実態に近いと推測できます。

ii) アクション後、改善後の粗利益を試算する

「課題解決による効果検証シート」の各アクションの効果により、区分ごとの「販売数量」と「原価率」がどう改善するかを考慮の上、目標販売数量（増減率）・原価率を入力、各区分の粗利益の増加額を試算します。

①区分ごとの目標販売数量
(増減率)を入力

②区分ごとの目標原価率
(値入率)を入力

区分	目標売上高・粗利益の試算							
	販売数量 増減目標	売上高	(数量)	(平均単価)	売上原価	目標原価率	粗利益額	粗利益率
商品A	35%	18,900,000	6,750	2,800	13,230,000	70%	5,670,000	30%
商品B	15%	8,050,000	5,750	1,400	5,635,000	70%	2,415,000	30%
商品C	10%	5,775,000	5,500	1,050	4,042,500	70%	1,732,500	30%
商品D	10%	5,775,000	5,500	1,050	4,042,500	70%	1,732,500	30%
商品E	10%	3,850,000	5,500	700	2,695,000	70%	1,155,000	30%
合計	合計	42,350,000	29,000	1,460	29,645,000	70%	12,705,000	30%
昨年度比増減		7,350,000	4,000	60	3,570,000	-5%	3,780,000	5%
目標損益		40,600,000			28,130,000	69%	12,470,000	31%
目標差異		1,750,000			1,515,000	1%	235,000	-1%

昨年度との比較
での売上・粗利益
増加額

「目標売上・利益の検証シート」で試算した
目標売上高と粗利益額の達成見込みを検証します。

iii) 目標売上高・粗利益との差異を検証する

上図の「目標差異」欄にて、「目標売上・利益の検証シート」(P41)で試算した粗利益目標との差異を検証します。

差異がプラスとなれば、試算上は目標がクリアできることを示します。

目標との乖離が大きい場合は、さかのぼって課題・アクションを見直し、追加策を考える、あるいは目標の修正を検討します。

大事なのは、シミュレーションばかりを繰り返すのではなく、「課題・アクションの見直しを都度行う⇒その結果をシミュレーションに反映する」を、反復して行い精度を上げていくことです。

積み上げて考えることで
「売上・粗利益とも3%アップ」の
実現性が実感できてきましたね！



- ◆A社：新商品投入で平均単価3%アップ
- ◆B社：販促提案で既存商品数量5%増加
- ◆C社：利幅も低いし、価格交渉の上、
ダメだったら販売縮小

4. 【STEP 3】計画に落とし込む

－目標・5W1H・スケジュール－

ここでは【STEP 2】までに考えたアクションを、5W1Hとスケジュールに落とし込み、明示した事業計画書（P57）を作成します。

加えて「目標売上・利益の検証シート」（P41）の試算結果に基づき、「損益・資金計画フォーマット」（P58）を用いて数値計画を作成します。

[左：事業計画書フォーマット P57・右：損益・資金計画フォーマット P58]

〇〇商店（事業者名） 事業計画書 作成日：2014年10月1日

1. 実現したい目標

・平成〇年度（3期後）までに、地域外の販路および新規顧客の売上拡大、加えて原価・コスト削減に取り組み、CFの〇百万円の増加を目指す。その効果として、計画3期目での売上高〇千万円、当期利益〇百万円を目標とする。

目標

2. 1.を達成するための課題

・地域外の顧客に対する自社商品販売の拡大（新規顧客の獲得）
・商品ミックスの見直しによる粗利率の改善
・仕入先見直し等による売上原価及び経費の削減

課題

3. 取組み項目（アクション）と実行計画

No.	内容	アクション	実行者	実行時期・期間・マイルストーン					
				計画1期目		計画2期目		計画3期目	
1	営業	新規代理店の開拓	社長						
		新規代理店アプローチ件数				10	20	10	10
2	販売促進	自社HPを活用したWEB通販の拡大	社長						
		HP掲載商品数		100	200	300	400	200	200
3	仕入	商品別粗利率に基づく仕入先の見直し及び新規仕入先の発掘	部長						
		新規仕入先候補・発掘数			5	10	15	10	10
4	管理	商品別・顧客別の売上・利益管理の実施（データ把握・管理）	専務						
		月次数値の把握							
5									

アクション (5W1H)

4. 損益計画

	前期実績	【目標期】		
		HO/O期	HO+1期	HO+2期
売上高	37,000,000	100.0%	38,000,000	100.0%
売上原価	28,800,000	72.4%	28,800,000	71.0%
【売上粗利益(粗利益)】	10,200,000	27.6%	11,020,000	29.0%
経費(販売管理費)	11,149,711	30.1%	11,623,000	30.6%
人件費	7,173,000	19.4%	7,173,000	18.9%
減価償却費	1,528,711	4.1%	1,500,000	3.9%
外注工費	0	0.0%	0	0.0%
※専従者給与	1,200,000	3.2%	1,200,000	3.0%
その他計	1,250,000	3.4%	1,250,000	3.3%
【営業利益】	▲ 949,711	-2.5%	▲ 733,000	-1.9%
営業外収入	0	0.0%	0	0.0%
営業外費用	128,000	0.3%	130,000	0.3%
【経常利益】	▲ 1,077,711	-2.9%	▲ 733,000	-1.9%
特別利益	0	0.0%	0	0.0%
特別損失	0	0.0%	0	0.0%
法人税等(※納税額)	50,000	0.1%	50,000	0.1%
【税引後当期利益】	▲ 1,127,711	-3.0%	▲ 733,000	-2.1%

損益計画 (売上・利益)

5. 資金計画

	前期実績	【目標期】		
		HO/O期	HO+1期	HO+2期
税引後当期利益	▲ 1,127,711	-3.0%	▲ 733,000	-2.1%
減価償却費	1,528,711	4.1%	1,500,000	3.9%
※専従者給与	1,200,000	3.2%	1,200,000	3.0%
収入	0	0.0%	0	0.0%
※給与(年金)所得	0	0.0%	0	0.0%
※その他所得	0	0.0%	0	0.0%
支出	2,800,000	7.6%	2,800,000	7.4%
※家計費	2,800,000	7.6%	2,800,000	7.4%
【営業キャッシュフロー(A)】	▲ 1,200,000	-3.2%	▲ 733,000	-2.1%
設備投資額	2,028,711	5.5%	2,000,000	5.4%
運転資金増加(▲)額	0	0.0%	0	0.0%
前期借入金増減額	500,000	1.4%	500,000	1.4%
前期借入の年間返済額	500,000	1.4%	450,000	1.3%
新規借入額(+)	0	0.0%	0	0.0%
新規借入の年間返済額	0	0.0%	250,000	0.7%
その他収入等(+)	0	0.0%	0	0.0%
その他支出等(▲)	0	0.0%	0	0.0%
【営業キャッシュフロー】	▲ 2,727,711	7.4%	▲ 233,000	0.6%
期末現預金残高見込み	4,500,000	12.2%	4,265,000	11.6%
借入金返済合計(B)	7,000,000	18.9%	7,249,100	20.4%
【返済後キャッシュフロー】	▲ 5.8	0.0%	▲ 15.0	0.0%

資金計画 (借入・投資等)

(1) 目標を決める

【STEP 1】で考えた目標を、課題・アクションの検討結果を踏まえ、より具体的に設定します。

活動の目的・内容と共に売上・利益・CF等の定量目標を設定することで、計画期間を通じ「何を実現したいのか？」を明らかにします。

1. 実現したい目標

・平成〇年度(3期後)までに、地域外の販路および新規顧客開拓を図ることによる売上の拡大、加えて原価・コスト低減に取り組むことで、CFの〇百万円の増加を目指す。その効果として借入返済負担の軽減(債務償還年数10年未満)を図る。
 ・計画3期目での売上高〇千万円、当期利益〇百万円を目標とする。

(2) アクションを5W1Hとスケジュールに落とし込む

目標達成のために取り組む課題を列記します。

「〇〇による売上拡大」「〇〇に取り組むことでの利益率改善」等、3. のアクションを束ねる方向性を持つ課題、あるいはアクション自体を記入します。

2. 1. を達成するための課題

・地域外の顧客に対する自社商品販売の拡大(新規顧客開拓)
 ・商品ミックスの見直しによる粗利益率の改善
 ・仕入先見直し等による売上原価及び経費の削減

3. 取組み項目(アクション)と実行計画

取組み項目			実行時期・期間・マイルストーン					
No.	内容	アクション	実施者	計画1期目	計画2期目	計画3期目	計画4期目	
				第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
1	営業	新規代理店の開拓	社長					
	(マイルストーン)	新規代理店アプローチ件数			10	20	10	10
	販売促進	社HPを活用したWEB通販の拡大	社長					
	(マイルストーン)	HP掲載商品数		100	200	300	400	200
3	仕入	商品別粗利益に基づく仕入先の見直し及び新規仕入先の発掘	部長					
	(マイルストーン)	新規仕入先候補・発掘数			5	10	15	10
4	管理	商品別・顧客別の売上・利益管理の実施(データ把握・管理)	専務					
	(マイルストーン)	月次数値の把握			把握		管理	

「取組み項目（アクション）と実行計画」欄には、【STEP 3】で練ったアクションを、5W1Hを明確にすることを意識しつつ展開します。

◆ アクションの進捗評価＝マイルストーン（中間目標）の設定

アクションの実行者は誰か？実行できるか？に留意すると共に、各担当者にはどんな指示を受けたか（ただ告げられたのみではないか？）、本人の意識・やる気はどうか等、追ってフォローしましょう。

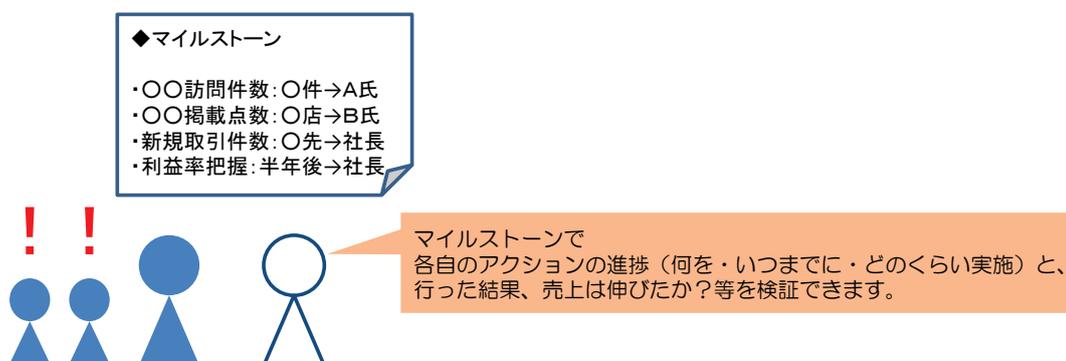
また、ここで重要なのは、取り組みの進捗を評価できる「マイルストーン」を決めることです。

アクションが結果に結び付かないことも当然ありますが、「実行した結果ダメ」と「予定どおり実行できなかったためにダメ」には大きな差があります。

前者であればその理由を振り返ると共に新たなアクションを考える、後者であれば実行できなかった理由を検証した上で、継続するか否かを考えるべきでしょう。

そのため、各アクションの実行の有無・進捗が見えるよう、「件数」や「回数」等の測れる指標を洗い出し、マイルストーンとして設定します。

また、3期間程度の計画であれば、当該年度は四半期毎にマイルストーンを置く等、支援者が定期的にヒアリングできるようアドバイスしましょう。



(3) 数値計画に落とし込むー損益計画・資金計画ー

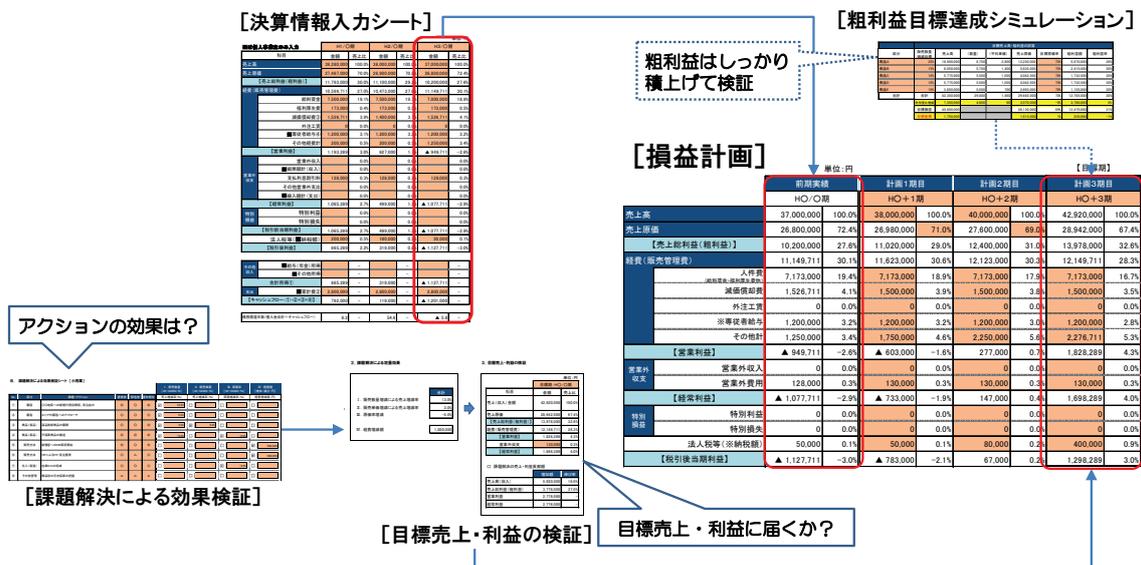
① 損益計画の作成

[損益計画シート]

	単位:円				【目標期】			
	前期実績		計画1期目		計画2期目		計画3期目	
	HO/O期	HO+1期	HO+2期	HO+3期	HO+1期	HO+2期	HO+3期	
売上高	37,000,000	100.0%	38,000,000	100.0%	40,000,000	100.0%	42,920,000	100.0%
売上原価	26,800,000	72.4%	26,980,000	71.0%	27,600,000	69.0%	28,942,000	67.4%
【売上総利益(粗利益)】	10,200,000	27.6%	11,020,000	29.0%	12,400,000	31.0%	13,978,000	32.6%
経費(販売管理費)	11,149,711	30.1%	11,623,000	30.6%	12,123,000	30.3%	12,149,711	28.3%
人件費 (給料賞与・福利厚生費除)	7,173,000	19.4%	7,173,000	18.9%	7,173,000	17.9%	7,173,000	16.7%
減価償却費	1,526,711	4.1%	1,500,000	3.9%	1,500,000	3.8%	1,500,000	3.5%
外注工賃	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
※専従者給与	1,200,000	3.2%	1,200,000	3.2%	1,200,000	3.0%	1,200,000	2.8%
その他計	1,250,000	3.4%	1,750,000	4.6%	2,250,000	5.6%	2,276,711	5.3%
【営業利益】	▲ 949,711	-2.6%	▲ 603,000	-1.6%	277,000	0.7%	1,828,289	4.3%
営業外 収支								
営業外収入	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
営業外費用	128,000	0.3%	130,000	0.3%	130,000	0.3%	130,000	0.3%
【経常利益】	▲ 1,077,711	-2.9%	▲ 733,000	-1.9%	147,000	0.4%	1,698,289	4.0%
特別 損益								
特別利益	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
特別損失	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
法人税または所得税等	50,000	0.1%	50,000	0.1%	80,000	0.2%	400,000	0.9%
【税引後当期利益】	▲ 1,127,711	-3.0%	▲ 783,000	-2.1%	67,000	0.2%	1,298,289	3.0%

【STEP 2】で行った優先課題・アクションの決定、その効果としての目標売上・利益の試算を基に、全社の損益計画を作成します。

事業計画作成キットでは、P 20「決算書入力シート」で入力した直前期の決算数値に「目標売上・利益の検証シート」で検証したアクションの定量効果を反映し、各期の費用内訳を具体的に詰めていきます。



i) 目標期の売上・利益を決める

[目標売上・利益の検証シート]

	合計
I. 販売数量増減による売上増減率	13.0%
II. 販売単価増減による売上増減率	3.0%
III. 原価率増減	-5.0%
IV. 経費増減額	1,000,000

前期の損益計算書に「課題解決による効果検証シート」でのアクション毎の期待効果を反映

【STEP 1】からの目標売上・利益をクリアできるか？

単位:円		
目標期:HO/O期		
科目	金額	売上比
売上(収入)金額	42,920,000	100.0%
売上原価	28,942,000	67.4%
【売上総利益(粗利益)】	13,978,000	32.6%
経費(販売管理費)	12,149,711	28.3%
【営業利益】	1,828,289	4.3%
営業外収支	130,000	0.3%
【経常利益】	1,698,289	4.0%

□ 課題解決の売上・利益貢献額

	増加額	伸び率
売上高(収入)	5,920,000	16.0%
売上総利益(粗利益)	3,778,000	37.0%
営業利益	2,778,000	-
経常利益	2,776,000	-

「目標売上・利益の検証シート」(P41 参照)では、【STEP 3】のアクション毎の期待効果を損益に反映させ、目標売上・利益に届くかを検証します。試算結果は「損益計画シート」の目標期(3期後を想定)に反映されます。

※ 上記シートでは主に小売業・卸売業を想定し、売上原価＝変動費、経費(販売管理費)＝固定費との概算・考え方に基づき目標損益を試算しています。

※ 製造業(または製造原価報告書作成先)では、売上原価ではなく原材料費・外注工賃を変動費とし、労務費および他経費を固定費と捉え、以下のとおり粗利益の代わりに限界利益を置いて試算する考え方もあります。

1. 前期損益

単位:円		
H3/O期		
科目	金額	売上比
売上(収入)金額	35,000,000	100.0%
変動費		
原材料費	5,585,000	16.0%
外注工賃	2,000,000	5.7%
棚卸資産増減	▲ 500,000	-1.4%
【限界利益】	27,915,000	79.8%
固定費		
製造原価	15,500,000	44.3%
販売管理費	12,899,711	36.9%
【営業利益】	▲ 484,711	-1.4%

2. 課題解決による定量効果

	合計
I. 販売数量増減による売上増減率	13.0%
II. 販売単価増減による売上増減率	3.0%
III. 変動費率増減	-5.0%
IV. 固定費増減額	1,000,000

3. 目標売上・利益の検証

単位:円		
目標期:HO/O期		
科目	金額	売上比
売上(収入)金額	40,600,000	100.0%
変動費合計	6,188,600	15.2%
【限界利益】	34,411,400	84.8%
固定費合計	29,399,711	72.4%
【営業利益】	5,011,689	12.3%
営業外収支	130,000	0.3%
【経常利益】	4,881,689	12.0%

ii) 目標期の内訳と、達成度を考慮した1・2期目の数字を設定する

「損益計画シート」では、「目標売上・利益の検証シート」で試算した目標売上高・原価率・経費（販売管理費）を、目標期（3期目）の損益に反映し、その上で各費目の内訳を決めていきます。

1・2期目の損益計画は、目標期（3期目）に対する達成度を推測し、数字を設定してみましょう。

1・2期目の損益計画を精緻に求めたい、あるいは目標期を変更する場合は、「目標売上・利益の検証シート」を期毎に作成する等で対応してください。

【売上高・原価率】
目標期（3期目）の売上高および原価率に対し、1期目・2期目の達成度合いを考慮して、各売上高・原価率を入力します。

	前期実績		【目標期】		【目標期】	
	HO/O期	HO+1期	HO+2期	HO+3期	HO+3期	HO+3期
売上高	37,000,000	100.0%	38,000,000	100.0%	40,000,000	100.0%
売上原価	26,800,000	72.4%	26,980,000	71.0%	27,600,000	69.0%
【売上総利益(粗利益)】	10,200,000	27.6%	11,020,000	29.0%	12,400,000	31.0%
経費(販売管理費)	11,149,711	30.1%	11,623,000	30.6%	12,123,000	30.3%
人件費 <small>(給料賞与・福利厚生費等)</small>	7,173,000	19.4%	7,173,000	18.9%	7,173,000	17.9%
減価償却費	1,526,711	4.1%	1,500,000	3.9%	1,500,000	3.8%
外注工賃	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
※専従者給与	1,200,000	3.2%	1,200,000	3.2%	1,200,000	3.0%
その他計	1,250,000	3.4%	1,750,000	4.6%	2,250,000	5.6%
【営業利益】	▲ 949,711	-2.6%	▲ 603,000	-1.6%	277,000	0.7%
営業外 収支						
営業外収入	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
営業外費用	128,000	0.3%	130,000	0.3%	130,000	0.3%
【経常利益】	▲ 1,077,711	-2.9%	▲ 733,000	-1.9%	147,000	0.4%
特別 損益						
特別利益	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
特別損失	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
法人税または所得税等	50,000	0.1%	50,000	0.1%	80,000	0.2%
【税引後当期利益】	▲ 1,127,711	-3.0%	▲ 783,000	-2.1%	67,000	0.2%

【経費（販売管理費）】
売上高と同様、目標期との比較で想定し、入力します。

営業外収支・特別損益：想定されるものがあれば入力
法人税・所得税等：納税見込み額を入力

試算済みの経費（販売管理費）の合計に対し、内訳数値を入力します。

借入金金利の試算を入力

◆ 損益計画のチェックポイント

売上計画は積み上げて作成しているか？

売上高を単に前年同水準や+5%程度と置くだけでは実現性が見えません。「粗利益目標達成シミュレーション」等で顧客や商品別に積み上げて考えましょう。

必要な費用は見込んでいるか？

販売促進等のアクションには何らかの支出や投資が伴います。プラス効果だけでなく広告費や人件費、償却費等をしっかり洗い出し反映しましょう。

② 資金計画の作成

資金計画では、損益計画で試算した各期の利益に対し、資金≒キャッシュフロー（以下CF）としての収入はいくらになるか？そこから設備投資や借入返済等の支出を賄うことができるか？について検証します。

特にマル経融資等の借入の絡む相談や、設備投資を含む事業計画では、損益計画に加えて資金計画を作成・活用することを推奨しましょう。

		単位：円				【目標期】			
		前期実績	計画1期目		計画2期目		計画3期目		
		HO/O期	HO+1期		HO+2期		HO+3期		
	税引後当期利益	▲ 1,127,711	-3.0%	▲ 783,000	-2.1%	67,000	0.2%	1,298,289	3.0%
	減価償却費	1,526,711	4.1%	1,500,000	3.9%	1,500,000	3.8%	1,500,000	3.5%
	※専従者給与	1,200,000	3.2%	1,200,000	3.2%	1,200,000	3.0%	1,200,000	2.8%
収入	※給与(年金)所得	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	※その他所得	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
支出	※家計費	2,800,000	7.6%	2,400,000	6.3%	2,400,000	6.0%	2,800,000	6.5%
	キャッシュフロー(A) <small>(利益+減価償却費+専従者給与+収入-支出)</small>	▲ 1,201,000	-3.2%	▲ 483,000	-1.3%	367,000	0.9%	1,198,289	2.8%
	設備投資額	2,026,711	-	0	-	200,000	-	200,000	-
	運転資金増加(▲)額	0	-	0	-	0	-	0	-
借入金	前期借入金増減額	500,000	-	-	-	-	-	-	-
	既存借入の年間返済額	-	-	500,000	-	450,000	-	400,000	-
	新規借入額(+)	-	-	1,000,000	-	0	-	0	-
	新規借入の年間返済額	-	-	250,000	-	250,000	-	250,000	-
その他	その他収入等(+)	0	-	0	-	0	-	0	-
	その他支出等(▲)	0	-	0	-	0	-	0	-
	余剰キャッシュフロー	▲ 2,727,711	-	▲ 233,000	-	▲ 533,000	-	348,289	-
	期末現預金残高見込み	4,500,000	-	4,265,600	-	3,732,600	-	4,080,889	-
	借入金残高合計 (B)	7,000,000	-	7,249,100	-	6,549,100	-	5,899,100	-
	債務償還年数 (B÷A)	▲ 5.8	-	▲ 15.0	-	17.8	-	4.9	-

i) 各期の予想CFの算出

税引後当期利益に減価償却費を加算し、さらに個人事業主の場合は専従者給与とその他収入・支出を加減算することで、各期のCFを算出します。

(上記「キャッシュフロー(A)」欄)

ii) 設備投資・運転資金の想定

計画期間における主な設備投資(更新投資も含む)があれば、その予定額を入力します。また、売上の増加に伴い売掛金や棚卸資産(在庫)の増加が見込まれる際は、運転資金増加(▲)欄に所要見込み額を入力します。

iii) 借入金の調達・返済予定の試算

前期末までの借入金については、その年間返済予定額を入力します。

計画期間において、設備投資等の目的で新たな借入を行う予定がある場合、その予定期の「新規借入額」欄に予定額を入力し、下の「新規借入の年間返済予定額」欄に各期のその年間返済予定額を入力します。

また、期末の現預金残高が著しく減少するような場合、追加の借入・返済の必要性について、当欄でシミュレーションすることもできます。

「損益計画」からそのまま	【目標期】							
	前期実績	計画1期目	計画2期目	計画3期目				
	HO/O期	HO+1期	HO+2期	HO+3期				
税引後当期利益	▲ 1,127,711	-3.0%	▲ 783,000	-2.1%	67,000	0.2%	1,298,289	3.0%
減価償却費	1,526,711	4.1%	1,500,000	3.9%	1,500,000	3.8%	1,500,000	3.5%
※専従者給与	1,200,000	3.2%	1,200,000	3.2%	1,200,000	3.0%	1,200,000	2.8%
収入								
※給与(年金)所得	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
※その他所得	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
支出								
※家計費	2,800,000	7.6%	2,400,000	6.3%	2,400,000	6.0%	2,800,000	6.5%
キャッシュフロー(A) (利益+減価償却費+専従者給与+収入-支出)	▲ 1,201,000	-3.2%	▲ 483,000	-1.3%	367,000	0.9%	1,198,289	2.8%
設備投資額	2,026,711	-	0	-	200,000	-	200,000	-
運転資金増加(▲)額	0	-	0	-	0	-	0	-
借入金								
前期借入金増減額	500,000	-	-	-	-	-	-	-
既存借入の年間返済額	-	-	500,000	-	450,000	-	400,000	-
新規借入額(+)	-	-	1,000,000	-	0	-	0	-
新規借入の年間返済額	-	-	250,000	-	250,000	-	250,000	-
その他								
その他収入等(+)	0	-	0	-	0	-	0	-
その他支出等(▲)	0	-	0	-	0	-	0	-
余剰キャッシュフロー	▲ 2,727,711	-	▲ 233,000	-	▲ 533,000	-	348,289	-
期末現預金残高見込み	4,500,000	-	4,265,800	-	3,732,600	-	4,080,889	-
借入金残高合計(B)	7,000,000	-	7,249,100	-	6,549,100	-	5,899,100	-
債務償還年数(B÷A)	▲ 5.8	-	▲ 15.0	-	17.8	-	4.9	-

個人事業主の場合、「家計費」等を確認し入力

主な設備投資予定

既存借入金は返済予定のみ入力

新規借入金は調達予定と返済予定を入力

余剰CFはプラスになっているか？

借入返済負担は過大になっていないか？
(債務償還年数：目安10年以内)

◆ 資金計画のチェックポイント

□ 余剰CFはプラスになるか？

「CFから設備投資や借入金の増減等を加減算した結果」＝余剰CFがマイナスになると手持ちの現預金が減少します。余剰CFがマイナスの場合、計画期間を通じプラスに転じるかを意識してシミュレーションを行う必要があります。

□ 借入負担は過大でないか？債務償還年数は改善するか？

「借入金合計額をCFで割った(＝借入完済には何年分のCFが必要か)数字」＝債務償還年数は、10年を越えない範囲に改善することが望ましいです。

○〇商店（事業者名） 事業計画書		作成日: 2014年10月1日							
1. 実現したい目標									
・平成〇年度（3期後）までに、地域外の販路および新規顧客開拓を図ることによる売上拡大、加えて原価・コスト低減に取り組むことで、CFの〇百万円の増加を目指す。その効果として借入返済負担の軽減（債務償還年数10年未満）を図る。 ・計画3期目での売上高〇千万円、当期利益〇百万円を目標とする。									
2. 1. を達成するための課題									
・地域外の顧客に対する自社商品販売の拡大（新規顧客開拓） ・商品ミックスの見直しによる粗利益率の改善 ・仕入先見直し等による売上原価及び経費の削減									
3. 取組み項目（アクション）と実行計画									
No.	内容	アクション	実行者	実行時期・期間・マイルストーン					
				計画1期目				計画2期目	計画3期目
				第1回半期	第2回半期	第3回半期	第4回半期		
1	営業	新規代理店の開拓	社長						→
	マイルストーン	新規代理店アプローチ件数				10	20	10	10
2	販売促進	自社HPを活用したWEB通販の拡大	社長						→
	マイルストーン	HP掲載商品数		100	200	300	400	200	200
3	仕入	商品別粗利益に基づき仕入先の見直し及び新規仕入先の発掘	部長						→
	マイルストーン	新規仕入先候補・発掘数			5	10	15	10	10
4	管理	商品別・顧客別の売上・利益管理の実施（データ把握・管理）	専務						→
	マイルストーン	月次数値の把握				把握		管理	
5									
	マイルストーン								
4. 損益計画									
	前期実績	HO/〇期	【目標期】						
			計画1期目	計画2期目	計画3期目				
売上高	37,000,000	100.0%	38,000,000	100.0%	40,000,000	100.0%			
売上原価	28,800,000	77.4%	28,800,000	71.0%	27,600,000	69.0%			
【売上総利益（粗利益）】	10,200,000	27.6%	11,020,000	29.0%	12,400,000	31.0%			
経費（販売管理費）	11,149,711	30.1%	11,623,000	30.6%	12,123,000	30.3%			
人件費	7,173,000	19.4%	7,173,000	18.9%	7,173,000	17.9%			
減価償却費	1,526,711	4.1%	1,500,000	3.9%	1,500,000	3.8%			
外注工賃	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%			
※専従者給与	1,200,000	3.2%	1,200,000	3.2%	1,200,000	3.0%			
その他計	1,250,000	3.4%	1,750,000	4.6%	2,250,000	5.8%			
【営業利益】	▲ 949,711	-2.6%	▲ 603,000	-1.6%	277,000	0.7%			
営業外収入	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%			
営業外費用	128,000	0.3%	130,000	0.3%	130,000	0.3%			
【経常利益】	▲ 1,077,711	-2.9%	▲ 733,000	-1.9%	147,000	0.4%			
特別利益	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%			
特別損失	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%			
法人税等（※新税率）	50,000	0.1%	50,000	0.1%	80,000	0.2%			
【税引後当期利益】	▲ 1,127,711	-3.0%	▲ 783,000	-2.1%	67,000	0.2%			
5. 資金計画									
	前期実績	HO/〇期	【目標期】						
			計画1期目	計画2期目	計画3期目				
税引後当期利益	▲ 1,127,711	-3.0%	▲ 783,000	-2.1%	67,000	0.2%			
減価償却費	1,526,711	4.1%	1,500,000	3.9%	1,500,000	3.8%			
※専従者給与	1,200,000	3.2%	1,200,000	3.2%	1,200,000	3.0%			
収入	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%			
※給与（年金）所得	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%			
※その他所得	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%			
支出	2,800,000	7.6%	2,400,000	6.3%	2,400,000	6.6%			
※家計費									
【キャッシュフロー（A）】	▲ 1,201,000	-3.2%	▲ 483,000	-1.3%	367,000	0.9%			
（※借入・返済別）									
設備投資額	2,026,711	5.5%	0	0.0%	200,000	0.5%			
運転資金増加（▲）額	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%			
借入金	500,000	1.3%	500,000	1.3%	450,000	1.1%			
前期借入金増減額	500,000	1.3%	500,000	1.3%	450,000	1.1%			
既存借入の年間返済額	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%			
新規借入額（+）	0	0.0%	1,000,000	2.6%	0	0.0%			
新規借入の年間返済額	0	0.0%	250,000	0.6%	250,000	0.6%			
その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%			
その他収入等（+）	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%			
その他支出等（▲）	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%			
【食料キャッシュフロー】	▲ 2,727,711	-7.4%	▲ 233,000	-0.6%	▲ 533,000	-1.3%			
期末現金残高見込み	4,500,000	12.0%	4,265,600	9.5%	3,732,800	8.3%			
借入金残高合計（B）	7,000,000	18.7%	7,249,100	20.4%	6,549,100	17.6%			
債務償還年数（B+A）	▲ 5.9	15.0%	▲ 15.0	37.5%	17.8	4.5			

以上により、目標・課題・アクション等の定性面、損益・資金等の定量面を踏まえた事業計画が作成できます。

但し、事業計画はこの流れどおりに完成できるものではありません。

例えば、資金計画作成時に借入返済のためのCFが不足することが明らかになれば、もう一度損益計画やその上流にある取組み項目（アクション）の検討に戻り、見直すこともあります。

アクションの具体性・実現性と定量効果の検証を、「行きつ戻りつ」重ねて行うことで、事業計画の実現性、達成可能性を高めていきましょう。

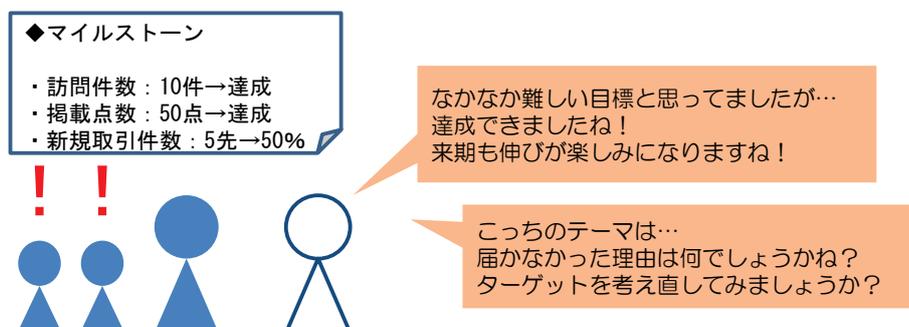
Ⅲ. 実行段階のフォローアップ

1. 取り組みは定着しているか？－マイルストーンの確認－

計画の実行段階においては、事業者を定期的に訪問し、各アクションの実施状況、成果等についてヒアリングを行いましょ。う。

計画を実行できるか否かについては、事業者の意思もさることながら「見守る人」がいることも重要なファクターに成り得ます。

特に、初期段階における「着手できたか否か」の確認は大事です。なるべく訪問密度を上げて状況を伺ってみましょ。う。



◆ 「達成できたこと」を一緒に喜ぶ、共感する

訪問時には、まず事業者がアクションを起こせたこと、動いたことを評価し、達成できたアクションについて一緒に喜ばましょ。う。

経営者も従業員も周囲にそれを認知するヒトは限られるため、まずは起こしたアクションを評価されることが、次の行動にも結び付きます。

◆ マイルストーンによる進捗状況の確認

設定したマイルストーンの進捗状況を評価し、「計画通りの活動ができたか」と「計画どおり活動して、成果が上がったか否か」を検証しましょ。う。

マイルストーンどおりの活動ができなかった場合、その原因を掘り下げてスケジュールとマイルストーンを変更すべきか検討します。

マイルストーンを満たしながらも思うような成果（顧客獲得、売上増、コストダウン等）が上がらなかった場合、成果に結び付かなかった理由と、方法を修正して継続すべきか否かを考えます。

◆ アクションはヒトの日々の業務に定着しているか？

各アクションには、「接客方法」や「商品陳列」等、日々のヒトの動きや営業活動そのものを変える取り組みも多く含まれるはずです。

訪問時には現場を観察し、それらの活動が考えた通りに継続、定着できているかを必ず確認しましょう。

特に接客等のヒトの動作・振る舞いを変える取り組みは、上達・定着には相應の期間を要し、本人はできているつもりでも認識に緩みが生じたり、気付かぬうちに元に戻ってしまうこともあります。

支援者が定期的にチェックし、フォローしましょう。

2. 計画・実績の振り返り

マイルストーンによる進捗確認とともに、半期や年度の経過時には、計画全体を振り返り、以降の計画を見直すことも提案していきましょう。

全てのアクションが当初想定通りにマイルストーンを超え、成果を挙げることなどは、なかなか起こりません。

できていないこと、達成できなかったことを非難せず、なぜできなかった、達成できなかったかを振り返り、改めて次の段階において誰が・何を・どうすべきかを考え、新たな事業計画に書き換えます。

もし書き換えないまま放置すれば、計画の「一貫性・具体性・実現性」は消えてしまい、次第に「諦め」の心境に至ってしまいます。

また、当事者同士では、どうしてもできなかったことを振り返るのを意識的に避けがちで、うやむやにしてしまったり、逆にお互いに責任転嫁してしまったりすることもあります。

その際、外部の「伴走者」である支援者が、客観的な立場で取り組みを冷静に振り返る「場」を作ることで、事業者が次のステージへと進むのを後押しできると考えます。

支援者による計画作成後のその役割こそ、継続を支えることこそが、事業者にとって最も大きな励みになり得ると考え、サポートいただければ幸いです。

参考) ステップ別・「事業計画作成キット」(excel) ツール一覧

[STEP0]

自社・事業・顧客を知る

【事業者概要シート】
【事業環境の棚卸シート】

[決算書入力シート]

【財務分析シート】

事業者概要シート

事業者の概要		事業内容		事業環境	
事業名称	小規模事業者	業種	飲食業	従業員数	12名
代表者	代表取締役 田中 太郎	事業の目的	地元産品の消費拡大	創業年	2018年
所在地	東京都中央区	事業の形態	単独経営	創業資金	500万円
事業の概要	地元産品の消費拡大を目的として、地元産品の消費拡大を目的として、地元産品の消費拡大を目的として...				
事業の環境	競争相手: 地元産品の消費拡大を目的として、地元産品の消費拡大を目的として...				

事業環境の棚卸シート

業種	業種	業種	業種	業種
飲食業	小規模事業者	飲食業	小規模事業者	飲食業
飲食業	小規模事業者	飲食業	小規模事業者	飲食業
飲食業	小規模事業者	飲食業	小規模事業者	飲食業

I. 決算書入力シート

科目	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
売上高	1,000,000	1,200,000	1,500,000	1,800,000	2,000,000
売上原価	300,000	350,000	400,000	450,000	500,000
売上総利益	700,000	850,000	1,100,000	1,350,000	1,500,000
販売費一般管理費	100,000	120,000	150,000	180,000	200,000
営業利益	600,000	730,000	950,000	1,170,000	1,300,000
経常利益	500,000	600,000	750,000	900,000	1,000,000
税引前当期純利益	400,000	450,000	550,000	650,000	700,000
法人税等	100,000	110,000	130,000	150,000	160,000
当期純利益	300,000	340,000	420,000	500,000	540,000

II. 財務分析シート

[STEP1]

実現したい目標を立てる

【目標&構想整理メモ】

目標&構想整理メモ

最新記入日: 平成30年09月

●事業を誰に、実現したいサービスを提供する?

●事業計画で、達成したい目標は何か?

●目標達成のために「何が必要」は何か?

●現在の「現状」と「理想」のギャップをどう埋めるか?

現状と理想のギャップ

現状	理想	ギャップ
売上高	1,000,000	2,000,000
利益	300,000	1,000,000

目標達成のための「何が必要」は何か?

項目	現状	理想	必要項目	達成手段	備考
売上高	1,000,000	2,000,000	販路拡大	販路拡大	販路拡大
利益	300,000	1,000,000	コスト削減	コスト削減	コスト削減
顧客満足度	低い	高い	顧客満足度向上	顧客満足度向上	顧客満足度向上
従業員満足度	低い	高い	従業員満足度向上	従業員満足度向上	従業員満足度向上

【STEP2】

課題と解決策を
考える

【業種別インタビューシート】

■小売業インタビューシート

課題	アクション例	インタビュー確認事項例
・店舗（店）別の 業績分析 ・店舗（店）別の 課題分析	○店舗別に売上・ 利益を比較し「課題 の多い店舗」を抽出し ○売上・利益の増減 の理由	「店舗（店舗）別の業績はどのようですか？ この店舗で課題はありますか？」 「店舗（店舗）別の課題はどのようですか？」 「この店舗で課題はありますか？」 「この店舗で課題はありますか？」
・店舗・商品の 課題分析 ・商品の 課題分析 ・商品別の 課題分析	○商品別に売上・ 利益を比較し ○商品の課題・原因 の分析 ○売上・利益の増減 の理由	「商品別の売上・利益はどのようですか？ 商品の課題は、どこにあると思いますか？ 原因はどのようだと思いますか？」 「商品の課題は、どこにあると思いますか？ 原因はどのようだと思いますか？」

課題	アクション例	インタビュー確認事項例
・店舗・商品の 課題分析 ・商品の 課題分析 ・商品別の 課題分析	○店舗別に売上・ 利益を比較し ○商品の課題・原因 の分析 ○売上・利益の増減 の理由	「店舗別の売上・利益はどのようですか？ 店舗の課題は、どこにあると思いますか？ 原因はどのようだと思いますか？」 「商品の課題は、どこにあると思いますか？ 原因はどのようだと思いますか？」
・店舗・商品の 課題分析 ・商品の 課題分析 ・商品別の 課題分析	○店舗別に売上・ 利益を比較し ○商品の課題・原因 の分析 ○売上・利益の増減 の理由	「店舗別の売上・利益はどのようですか？ 店舗の課題は、どこにあると思いますか？ 原因はどのようだと思いますか？」 「商品の課題は、どこにあると思いますか？ 原因はどのようだと思いますか？」

【課題解決による効果検証シート】

Ⅳ. 課題解決による効果検証シート

項目	課題分析	解決策	効果検証	1. 売上増進		2. 利益増進		3. 課題解決 効果検証
				売上増進率 (%)	売上増進額 (円)	利益増進率 (%)	利益増進額 (円)	
1. 店舗	○店舗別の売上・利益を比較し、課題の多い店舗を抽出	○課題の多い店舗を抽出し、課題を分析	○課題の多い店舗を抽出し、課題を分析	10%	100,000	5%	50,000	10%
2. 商品	○商品別の売上・利益を比較し、課題の商品を抽出	○課題の商品を抽出し、課題を分析	○課題の商品を抽出し、課題を分析	15%	150,000	8%	80,000	15%
3. 店舗・商品	○店舗・商品別の売上・利益を比較し、課題の店舗・商品を抽出	○課題の店舗・商品を抽出し、課題を分析	○課題の店舗・商品を抽出し、課題を分析	20%	200,000	12%	120,000	20%

【粗利益目標達成シミュレーション】

Ⅴ. 粗利益目標達成シミュレーション

1. 事業計画による粗利益目標達成シミュレーション

項目	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
売上	1,000,000	1,200,000	1,500,000	1,800,000	2,100,000	2,400,000
粗利益	300,000	360,000	450,000	540,000	630,000	720,000

2. 粗利益目標達成シミュレーション

項目	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
粗利益	300,000	360,000	450,000	540,000	630,000	720,000
粗利益目標	300,000	360,000	450,000	540,000	630,000	720,000

【STEP3】

計画に落とし込む

【目標売上・利益の検証シート】

Ⅵ. 目標売上・利益の検証シート

1. 目標売上

項目	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
売上	1,000,000	1,200,000	1,500,000	1,800,000	2,100,000	2,400,000

2. 目標利益

項目	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
粗利益	300,000	360,000	450,000	540,000	630,000	720,000

3. 目標利益率

項目	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
粗利益率	30%	30%	30%	30%	30%	30%

【事業計画書】

○〇商店（事業者名） 事業計画書 作成日 2014年12月

事業計画の目的

1. 事業計画の目的

2. 事業計画の目的

3. 事業計画の目的

No.	内容	アクション	実行時期・期間・マイルストーン					
			2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
1	営業	新規代理店の開拓	10	20	10			
2	販売	新規代理店の開拓	100	200	300	400	200	200
3	収入	新規代理店への売上・利益の確保	0	10	10	10	10	10
4	管理	新規代理店への売上・利益の確保						

【損益計画・資金計画】

4. 損益計画

項目	2014年		2015年		2016年		2017年		2018年		2019年	
	売上	利益										
売上	1,000,000	300,000	1,200,000	360,000	1,500,000	450,000	1,800,000	540,000	2,100,000	630,000	2,400,000	720,000

5. 資金計画

項目	2014年		2015年		2016年		2017年		2018年		2019年	
	売上	利益										
売上	1,000,000	300,000	1,200,000	360,000	1,500,000	450,000	1,800,000	540,000	2,100,000	630,000	2,400,000	720,000

[事業計画書フォーマット]

(事業者名) 事業計画書

作成日:

1. 実現したい目標

2. 1. を達成するための課題

3. 取組み項目(アクション)と実行計画

取組み項目				実行時期・期間・マイルストーン					
				計画1期目				計画2期目	計画3期目
No.	内容	アクション	実行者	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期		
1									
	(マイルストーン)								
2									
	(マイルストーン)								
3									
	(マイルストーン)								
4									
	(マイルストーン)								
5									
	(マイルストーン)								

[損益・資金計画フォーマット]

4. 損益計画

		単位:円		【目標期】					
		前期実績		計画1期目		計画2期目		計画3期目	
売上高									
売上原価									
【売上総利益(粗利益)】									
経費(販売管理費)									
	人件費 <small>(給料賞金・福利厚生費等)</small>								
	減価償却費								
	外注工賃								
	※専従者給与								
	その他計								
【営業利益】									
営業外 収支	営業外収入								
	営業外費用								
【経常利益】									
特別 損益	特別利益								
	特別損失								
法人税または所得税等									
【税引後当期利益】									

5. 資金計画

		単位:円		【目標期】					
		前期実績		計画1期目		計画2期目		計画3期目	
税引後当期利益									
減価償却費									
※専従者給与									
収入	※給与(年金)所得								
	※その他の所得								
支出	※家計費								
キャッシュフロー(A) <small>(利益+減価償却費+専従者給与+収入-支出)</small>									
設備投資額			-		-		-		-
運転資金増加(▲)額			-		-		-		-
借入金	前期借入金増減額		-		-		-		-
	既存借入の年間返済額		-		-		-		-
	新規借入額(+)		-		-		-		-
	新規借入の年間返済額		-		-		-		-
その他	その他収入等(+)		-		-		-		-
	その他支出等(▲)		-		-		-		-
余剰キャッシュフロー			-		-		-		-
期末現預金残高見込み			-		-		-		-
借入金残高合計(B)			-		-		-		-
債務償還年数(B÷A)			-		-		-		-

