

# はまだ起業家育成塾 2025

講師 株式会社 インキュベーション&リボーン  
代表取締役 井野口 房雄

# 本日のアジェンダ

- 事業計画の立て方
- 事業計画の作成
- ニーズ分析  
作成、発表
- 中期ビジョン

# ビジネスプラン策定編

# 事業計画の作成目的

## ●構想を具体化すること

考えているアイデアを、どのような事業をしたいのか、どういうやり方をするのか、お金はどのくらい掛かるのか、利益はどのくらい見込めるのか、を具体化すること。

## ●事業の課題・対応策を明確にすること

計画として整理すると、客観的に問題点やその課題・リスク、そしてその対応策が可視化出来ます。課題やリスクの無い事業は参入が多く、成長力はありません。課題と対応策をしっかりと認識することで、成長力のある事業へと創造出来ます。

## ●他者に理解してもらい、支援を得ること

事業は一人で出来るものではなく、多くの関係者のサポートで推進するものです。関係者の共感を得れば、共にチャレンジしようとする人たちの支援があります。

## ●資金調達が可能となること

事業計画の合理性と成長性・収益力により、金融機関や投資家などからの他人資本の調達が可能となります。

## ●環境に合わせて作り変えること

一度、軸となる事業計画を作成すると、その事業計画を軸として市場環境に合わせて事業モデルを変革することが可能となります。

机上で計画して  
収益性や成長力のないビジネスが  
現実の社会で通用するわけがない！

## コーポレートガバナンス・コード

～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～

14年間の上場企業の取締役として  
東証のコーポレートガバナンスで学んだこと

経営者に求められていること

事業価値の向上

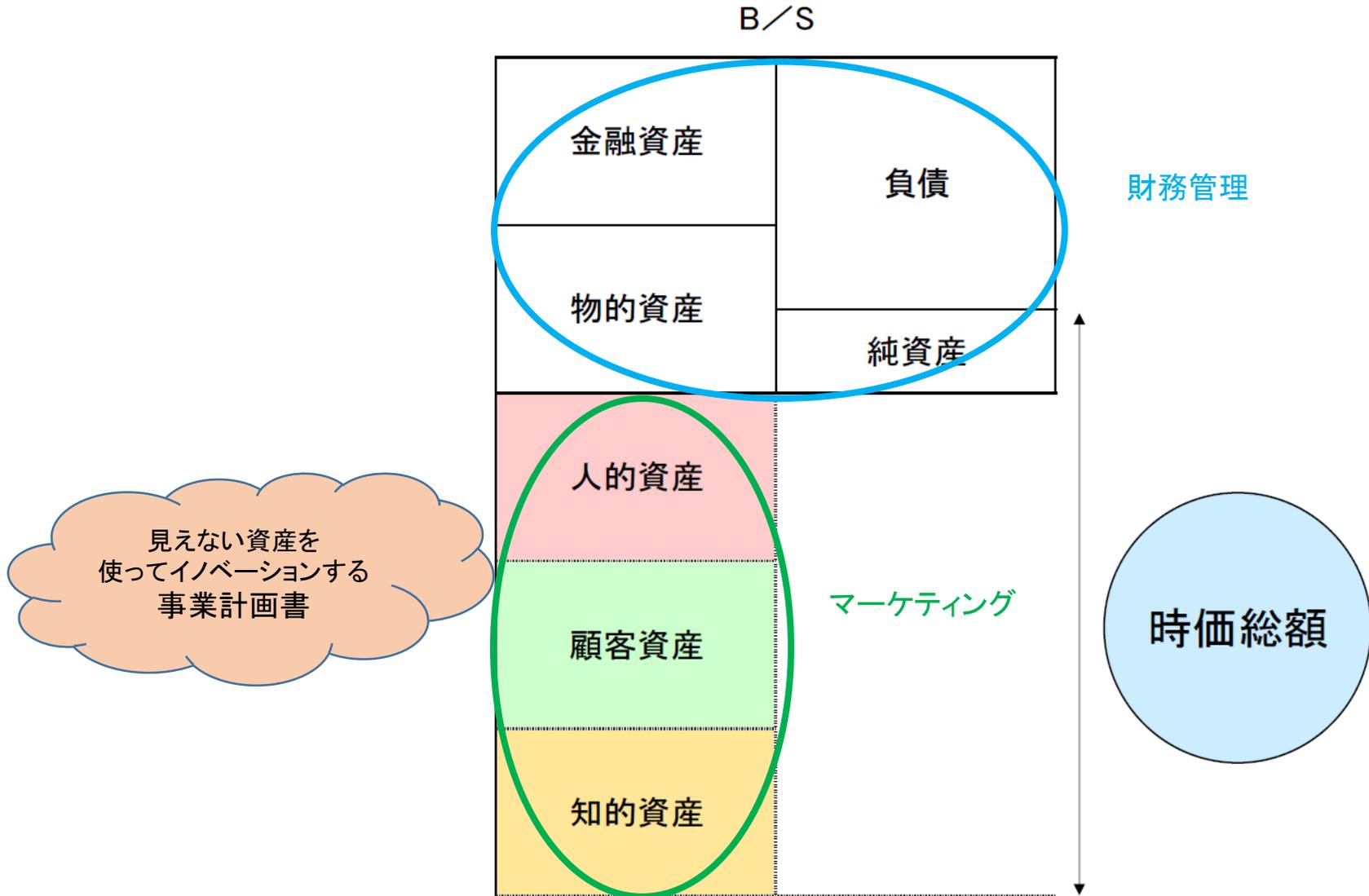
持続的な成長



2018年6月1日

株式会社東京証券取引所

# 事業により創出する資産



# そもそも有形資産, 無形資産とはなにか？

## 有形資産の例



現金



有価証券



工場



機械



商品



車両

## 無形資産の例



ノウハウ



人材



データ



ネット  
ワーク



研究開発



ブランド

皆さんが持っている、もしくは、持とうとしている  
見えない資産を観ようとする事  
これがビジネスモデルの魅力となるもの

こういう能力を**知性**と言う  
知性とは、見えないものを、見ようとして、見続ける力

**知能**とは、わかっているものを、タイミングよく見つけ出す力  
これは、ロボットに取って代わるもの

# 事業計画書 目次

	ページ
1. 自分の棚卸 -----	1
2. 事業発案の背景 -----	2
・ニーズ分析 -----	3
・事業において提供する価値 -----	4
3. 事業コンセプト -----	5～6
・事業のフレームワーク -----	7
4. K F S（事業の成功要因） -----	8
5. 商品・サービスの概要 -----	9～10
6. マーケティング戦略 -----	11
・年間販売促進計画 -----	12
7. 成長戦略（中期ビジョン）	
・中期ビジョン -----	13
・年間アクション計画 -----	14
8. 商品市場マトリックス -----	15
9. 初期投資額 -----	16
10. 損益計画	
・売上高、曜日別内訳 -----	17
・年間損益計画-----	18
11. 資金調達・返済計画の策定-----	19
12. おわりに -----	20



# 1. 自分の棚卸

さあ、いよいよ事業家としての人生がスタートします。

今、決意されているご自分の夢、ビジョンを必ず勝ち取って、満足感一杯の誇り高き人生を歩んで頂けることを願っています。・・・

ところで、スタートラインで今一度考えてみましょう。

今、考えられている事業は、あなたにとって本当に生涯を賭けて成功するまで努力し続けられることでしょうか。

有利だから・・・で選んではいけません。本当に「好きなこと」でどん底になってもやり続けられるものを選んで下さい。

これから思うようになることよりも、思う様にならないことの方が多いの、経営者の人生です。しかし、「好きなこと」であれば、どんな状況にあっても夢を目標に、継続した努力が出来るものでもあります。

そのヒントは、あなたのこれ迄の人生にあります。スタートラインに立った今、改めて今日までの自分自身を客観的に見つめるために、これまでの職業経験・自分の興味・自分の性格・そして自分の経営資源を棚卸し、今考えている今後の人生においての方向性、活躍しようとする分野が自分にとって無理のないものであることの確認・見直しを行って下さい。

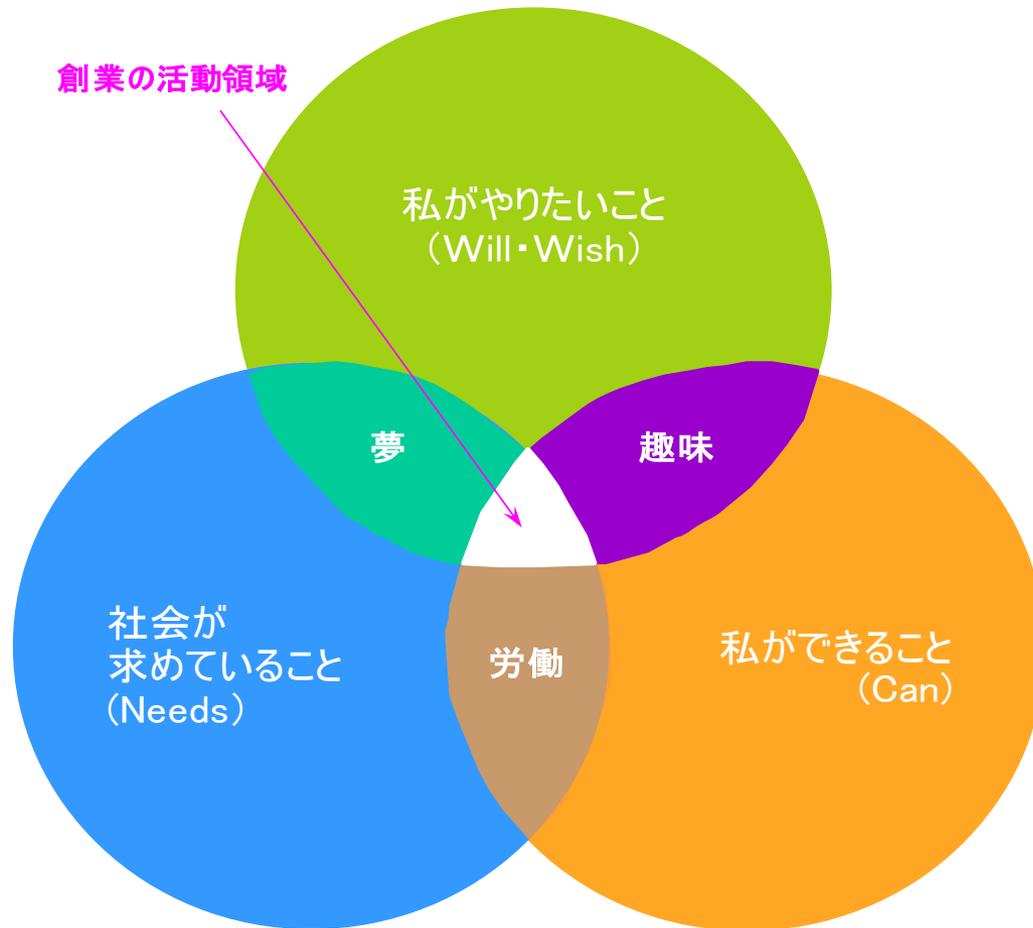
# 自分の棚卸

職業経験

自分の興味（憧れたこと・やりたいこと）

自分の経営資源（お金、人脈、情報、技術、資格、ノウハウ・・・）

今後の方向性（活躍しようとする分野）



### 職業経験

国内大手医療機器・医薬品製造メーカーでの営業職として10年間勤務。  
福岡・長崎・神戸で勤務。得意先は大学病院からクリニックまで幅広く担当。  
2015年度に年間最優秀MR賞を受賞。

### 自分の興味(憧れたこと・やりたいこと)

幼少期より「食」への興味が強く、何をおいても食べるのが好き。  
食べ歩きも趣味で全国各地の名産を食したり、業界的に接待の文化が残る医療業界で仕事をしてきたこともあり、舌も少々肥えてきております。  
いつかは自ら飲食店を構えたいという夢を持っておりましたので、これからは自身の作った料理で誰かを幸せな気持ちにできるようになれればと思っております。

### 自分の経営資源(お金、人脈、情報、技術、資格、ノウハウ…)

- ・医療業界にどっぷり浸かっていたので医療関係の人脈や知識が広い
- ・資格としては医薬品情報担当者(MR)の資格を所持
- ・職業柄、接待会食が多く美味しい料理を数多く知っている
- ・営業職で鍛え上げられたコミュニケーション能力(接客力)

### 今後の方向性(活躍しようとする分野)

・業界未経験ではありますが、飲食および食品小売業界で挑戦します。  
私の一番好きな食べ物であり、全国各所の有名店を食べ歩き独自の味の研究にも勤んできた「鶏のから揚げ」を商品の主軸に店舗を構えたいと考えています。  
知識や技術不足の点を、熱意とアイデアで補い新しい視点で経営を行います。

## 2. 事業発案の背景

この事業は何を目的として考えられていますか。

今まで以上にお金を稼ぎたい・・・

社会に奉仕・貢献したい・・・

自分の可能性に挑戦したい・・・

各人、様々な思いがあるものでしょう。

今、あなたが事業家として描いておられる初志（心）は貴いものです。

しかし、これから先、様々な障害（ハードル）に出会わすものです。その時つい自分の志（心）を忘れてしまったり、変えてみたりしてしまうものです。

**是非、貴い初志を貫徹してください。**

道は自分で切り拓き、つくるしかない。そのためにも、初志・初心を忘るべからず！

常に自分の原点を振り返り、挑戦し続けるために、今の思いを忘れることのないよう、ここに記しておいて下さい。



# ニーズ分析

<事業内容>

<ニーズ>

①

②

③

④

⑤

⑥

⑦

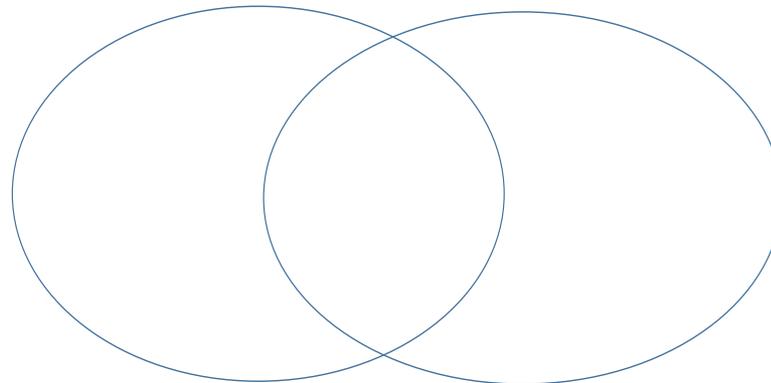
⑧

⑨

⑩

他社の価値

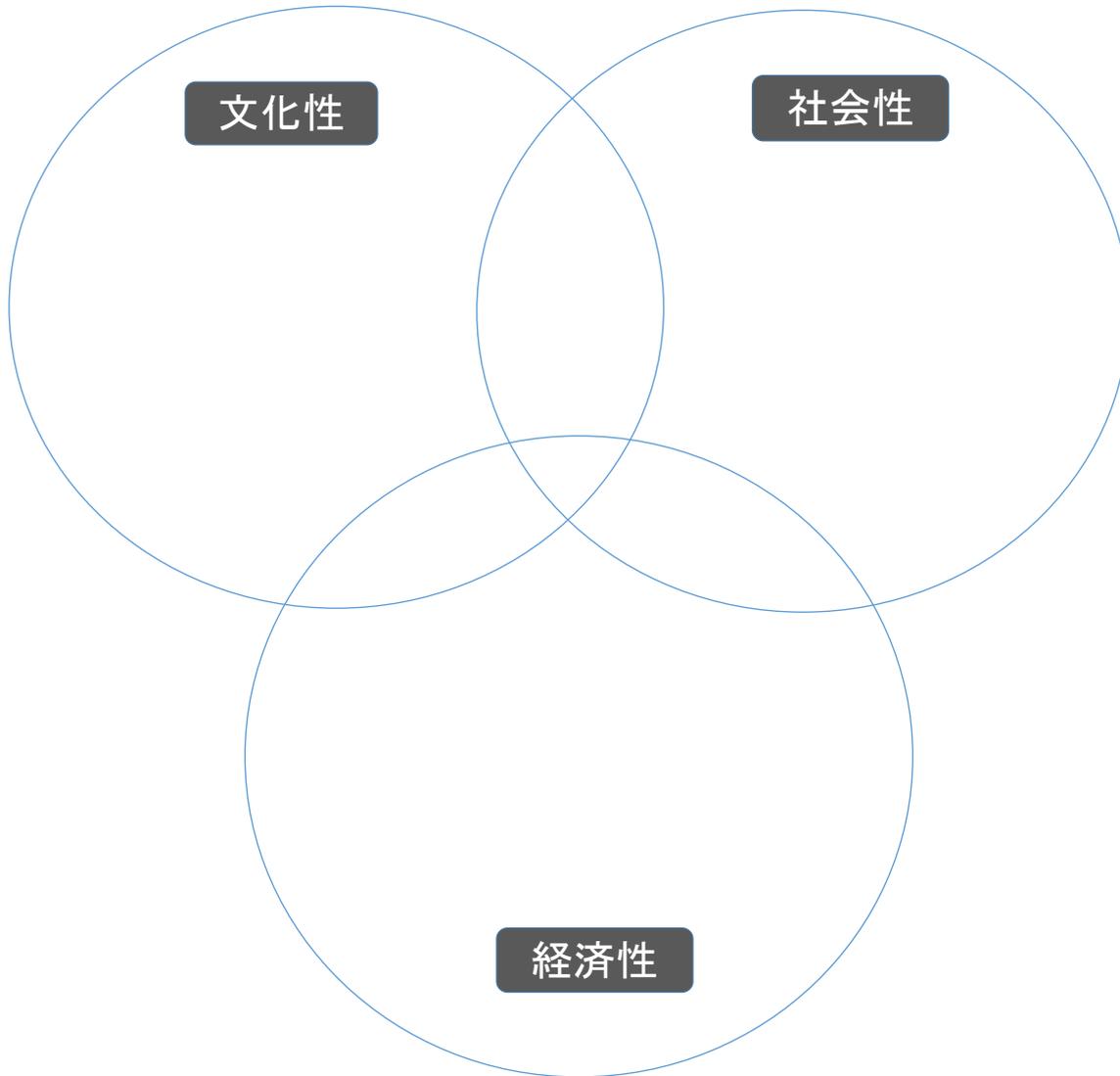
自社の価値



ニーズの創造

- ・
- ・
- ・
- ・
- ・

# 事業において提供する価値



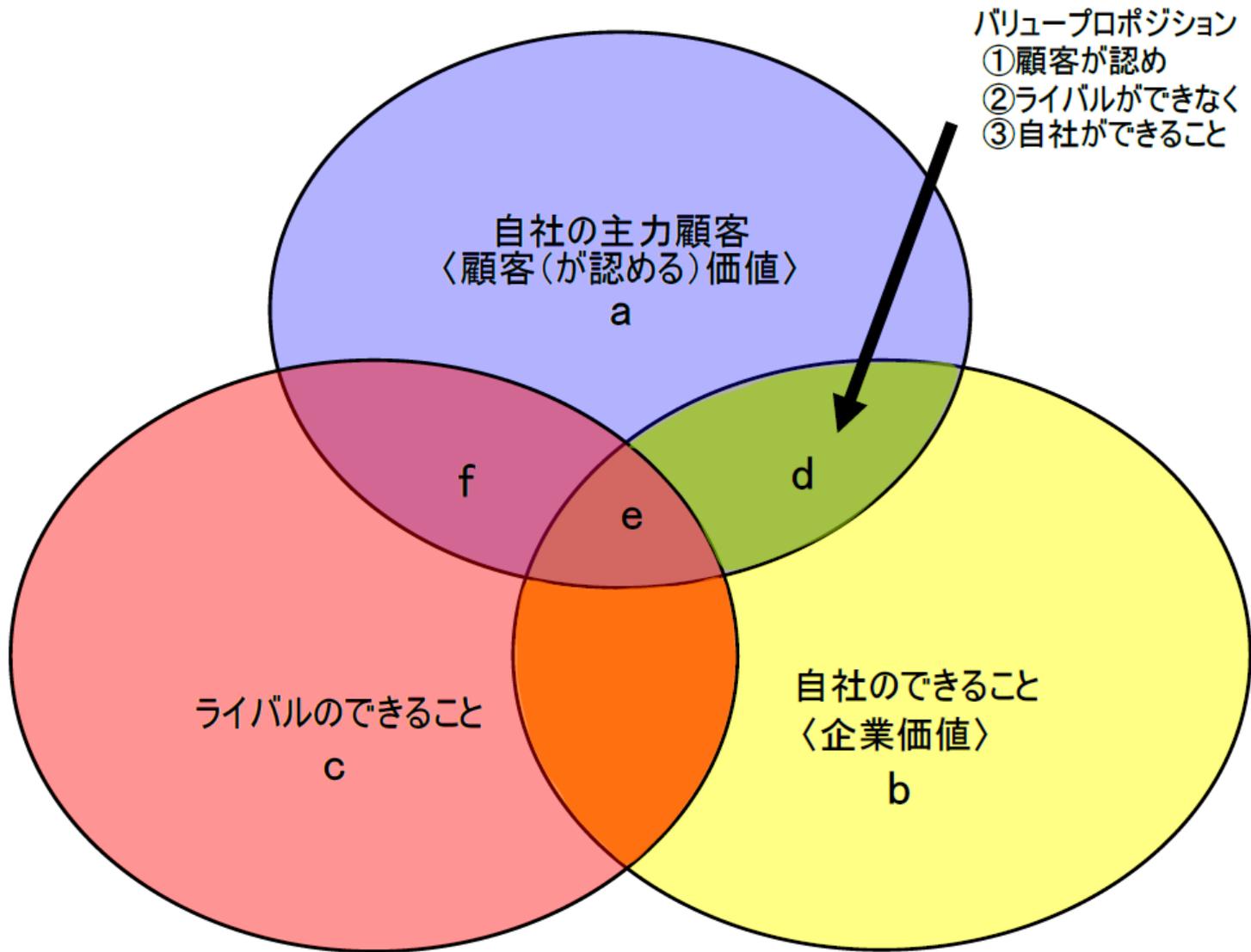


食への興味が強く、いずれは飲食業界に携わりたいという思いを持っておりました。その中で、あえてから揚げで事業化を目指したのは、自身の一番好きな食べ物がから揚げということもあり、全国各地の有名店を食べ歩き、自分なりに味の研究を行う中で、理想の味を再現できたことで勝負してみようと思いついたためです。また、コロナ禍で飲食/小売業界が大きな打撃を受ける中でも、から揚げ市場はテイクアウトニーズとの相性の良さもあってか、20%以上の伸長をしていること、加えて、生産効率の高さ、利益率の高さなど事業向きな面も想定されたこともあり事業化を検討しました。

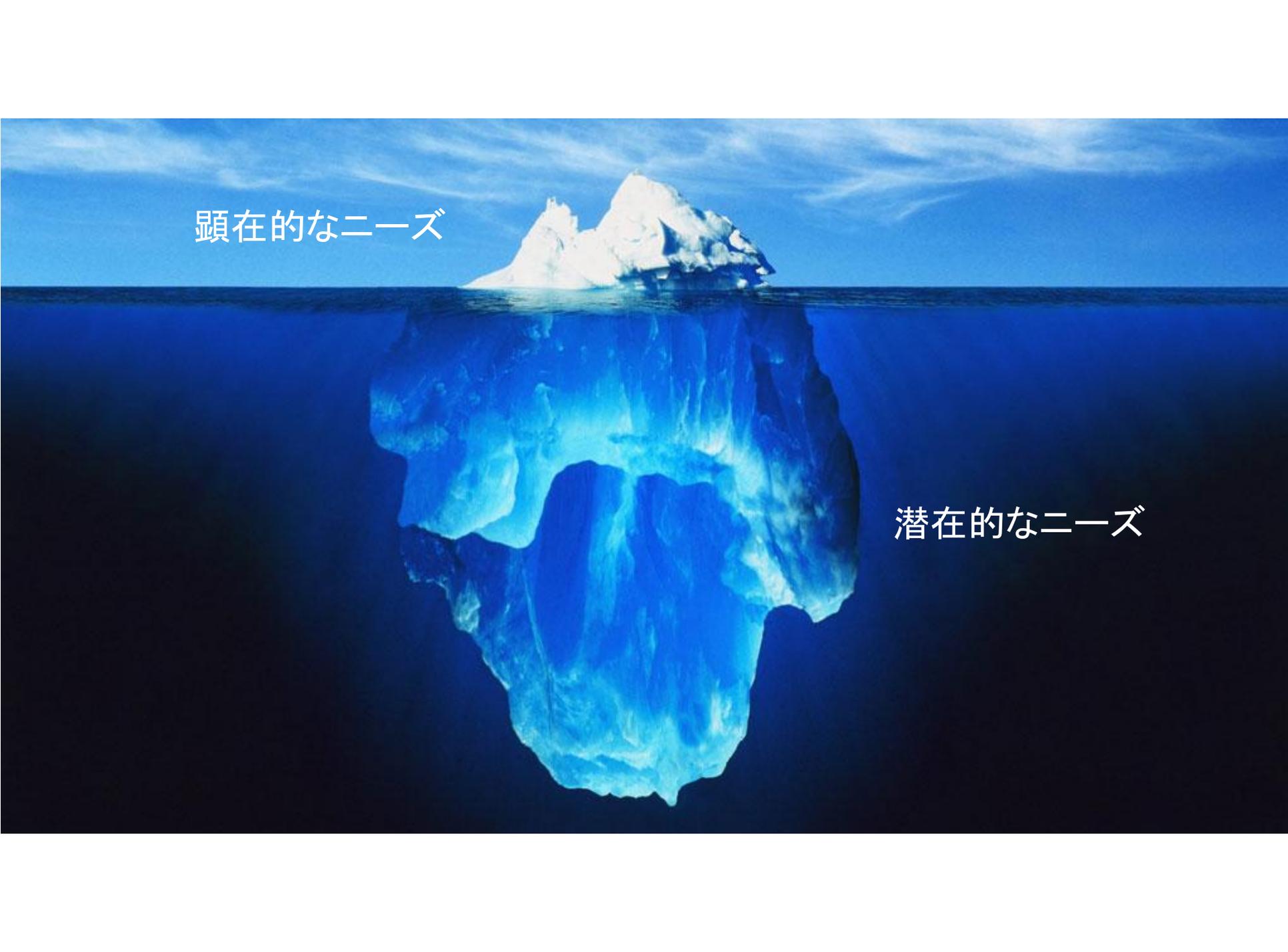
また、長期的な事業にしていくにあたっては、やはり流行り廃りの少ない商品にした方が良くと考え、国民食といっても過言ではない「からあげ」を選択した理由でもあります。

私は、この事業によって実現したいことの1つに「からあげを山口の県民食にする」という秘めた想いを頂いております。高校卒業後、約15年を県外で過ごす経験の中で、いざ自身の地元の山口を客観的に見てみると、特徴の少ない目立たない県だなと思っておりました。特に、食文化に関しては、「山口といえばこれ!」という、ぱっとした食べ物が無いことにいつも寂しさを感じておりました。そんな中で、鶏肉の1世帯当たりの消費量は、全国で1~2位を争う鶏肉消費県という一面を持っていたことを知りました。これは、良い商品さえできれば、山口県民と鶏肉の相性の良さを持つてすれば、からあげを県民食にすることも夢ではないのでは?という期待感を持ち始めました。今後は、人生をかけて「唐揚げ県民食化」を目指し頑張っていきたいと思っております。

また、今回の事業化にあたっては地元に戻っての脱サラUターン起業になります。長い県外生活を過ごす中で、地元の良さを再実感することができ、やはり最終的には地元の発展に貢献できるような人材になりたいという思いが強くなって参りました。まずは、開業予定の山口市商店街の発展の後押しになれるように、そして、山口県の活性化の一助になれるように日々邁進して参りたいと思っております。



# ニーズ分析



顕在的なニーズ

潜在的なニーズ

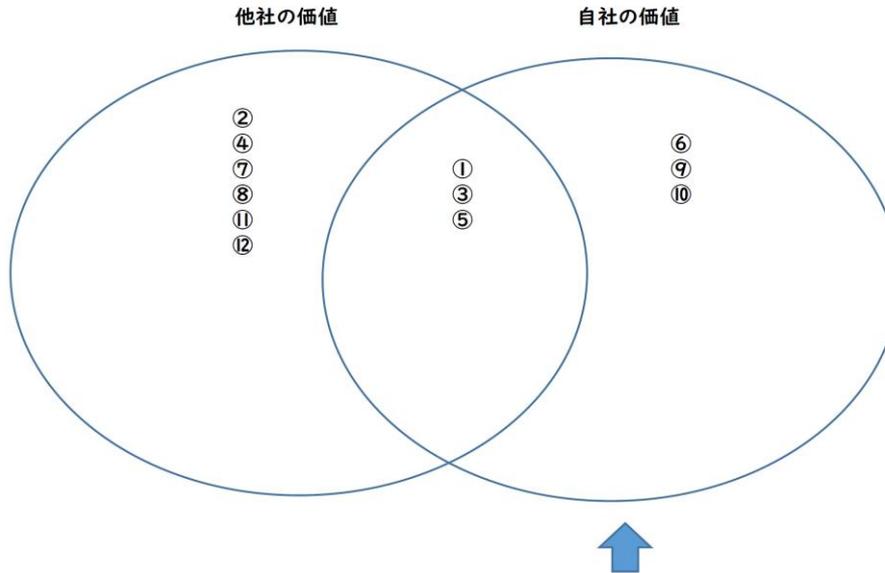
# ニーズ分析

## <事業内容>

唐揚げ専門店（テイクアウト / イートイン / 生食販売）

## <ニーズ>

- |                |                    |          |
|----------------|--------------------|----------|
| ① 安価           | ⑥ 臭いが残らない（ニンニク臭など） | ⑪ デリバリー  |
| ② 冷めても美味しい     | ⑦ いつでも開いてる         | ⑫ インスタ映え |
| ③ 揚げたて提供       | ⑧ ガッツリ系            |          |
| ④ 味の種類が多い      | ⑨ 生での販売            |          |
| ⑤ 国産の鶏肉にこだわってる | ⑩ 贈答用              |          |

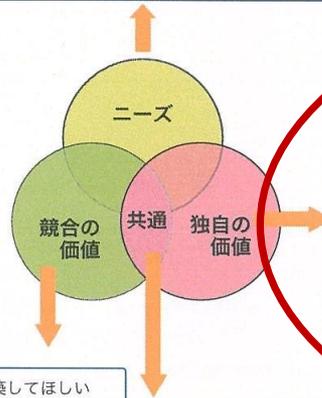


- ニーズの創造
- ・店舗以外でも買える
  - ・ネット販売している
  - ・揚げない唐揚げ（低カロリー）
  - ・唐揚げのアレンジ料理
  - ・唐揚げの付け合せ
  - ・付けダレ充実
  - ・キット販売（廃棄まで含め）

# 動画の制作事業

## プロモーションについてのニーズ分析

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| ① HP や SNS を構築してほしい                          | ⑧ 会社、商品のプロモーション動画 (PV) を作りたい    |
| ② すでにあるHP (ブログなど)、SNS を活用したい                 | ⑨ 商品のもっと詳しい情報を伝えたい              |
| ③ 社内システムを作りたい                                | ⑩ 会社 (店舗) のブランディング (ブランド化) をしたい |
| ④ すでに持っている端末 (デバイス) を活用したい                   | ⑪ 独自の販促ツールを作りたい                 |
| ⑤ 県内だけでなく全国 (または世界) へ情報発信したい                 | ⑫ いろいろな販促手法を教えてください             |
| ⑥ 既存の広報スタイルとは別のことをしたい<br>(紙媒体-地域情報紙などとは違う手法) | ⑬ 本業が忙しくて販促活動に時間を割けないので任せたい     |
| ⑦ TVCM を出したい                                 | ⑭ 商品 (自社) の魅力を効果的に伝えたい          |



- ① HP や SNS を構築してほしい
- ③ 社内システムを作りたい
- ⑦ TVCM を出したい

- ② すでにあるHP (ブログなど) を活用したい
- ④ すでに持っている端末 (デバイス) を活用したい
- ⑩ 会社の (店舗) ブランディング (ブランド化) をしたい
- ⑫ いろいろな販促手法を教えてください
- ⑬ 本業が忙しくて販促活動に時間を割けないので任せたい

- ⑤ 県内だけでなく全国 (または世界) へ情報発信したい
- ⑥ 既存の広報スタイルとは別のことをしたい  
(紙媒体-地域情報紙などとは違う手法)
- ⑧ 会社、商品のプロモーション動画 (PV) を作りたい
- ⑨ 商品のもっと詳しい情報を伝えたい
- ⑪ 独自の販促ツールを作りたい
- ⑫ いろいろな販促手法を教えてください
- ⑭ 商品 (自社) の魅力を効果的に伝えたい

### ニーズの創造

- 企業 (店舗) の雰囲気や魅力を伝えたい
- 社長、社員、生産者など現場の生の声を伝えたい
- アプリケーションを活用したい
- 店頭販促ツール (POP) を改善したい
- メディアミックスに対応したい
- 自社 (商品) に合わせてカスタマイズしたい
- 教育に活用したい (学校教育、学習塾、課外授業)
- 新しい手法で観光 PR をしたい

人を動かす隠れた心理



メディアミックスへの対応

# 中期ビジョン 一組み合わせで生まれる新たな事業展開一

ウェブビデオディレクター × ウェブデザイナー = **Web動画**

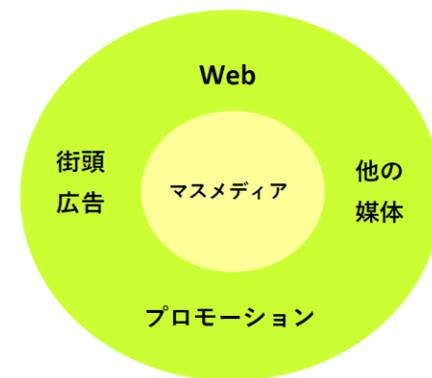
ウェブビデオディレクター × ウェブデザイナー × プログラマー = **動画ポータルサイト**

ウェブビデオディレクター × グラフィックデザイナー × DTPオペレーター = **紙媒体との融合・販促ツール**

ウェブビデオディレクター × CGデザイナー × プログラマー × エンジニア = **AR・デジタルサイネージ**

ウェブビデオディレクター × ウェブデザイナー × アートディレクター × プログラマー = **eコマース（ネットショップ）**

ウェブビデオディレクター × CGデザイナー × DTPオペレーター × プログラマー = **ICT教育ツール**



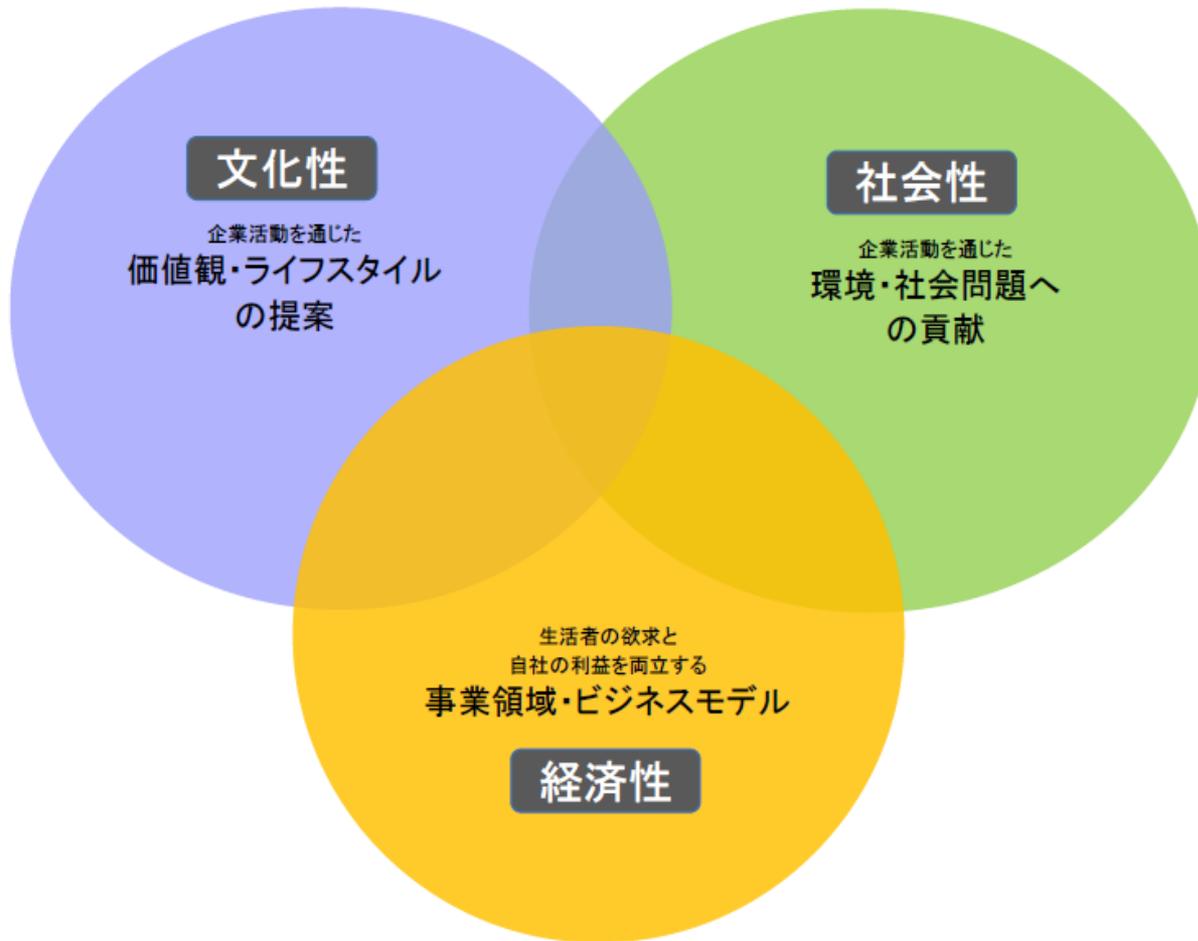
動画(ウェブビデオ)に加え、ITの技術、また広告代理業のノウハウなど、各分野の専門知識を集結させ、様々な形で組み合わせることにより、新たな事業(サービス)を展開をする。

販促や広報を自社でワンストップにすることで、メディアミックスに柔軟でき、トータルプロモーションが可能になる。

さらに、委託や下請けをしないことにより、発注者のイメージをダイレクトに受けることができ、高品質なものを提供につながり、また、中間マージンがないため、費用的なメリットもある。

企業や店舗側としては販促・広報のパートナーを持つことで、企画会議やツール作りに時間を取られることなく、本業に専念できる。社外企画部・社外広報部としての役割が生まれる。

## 企業経営において提供する価値



# 事業価値の再考

我々は事業家として常に**成長**を求め、売上・利益を確保し、そして社員や仕入先、取引先などのステークホルダーに、利益を**分配**する義務を負っている。

では、事業の成長とは利益だけなのか！

そうではなく、事業の成長とは、ステークホルダーのための売上・利益の**経済的な価値**だけではなく、**社会的な貢献価値**、そして事業で提供する商品・サービスが、社会にとってなくてはならない**文化的な価値**を向上し続けることである。



## 社会性が高い事業例

- 少子化問題を解決することを強く意識した婚活事業
- 食品ロスの削減、地産地消を強く意識した外食事業
- 水を汚さない技術をもったコインランドリー事業
- 教育格差を解消することを目的としたスクール事業
- 障がいをもった人の支えとなる就労支援事業
- 空き家問題を解決する住宅事業
- 地域活性化に繋がるグランピング事業、等

事業価値とは

## コーポレートガバナンス・コード

～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～

14年間の上場企業の取締役として  
東証のコーポレートガバナンスで学んだこと

経営者に求められていること

事業価値の向上

持続的な成長



2018年6月1日

株式会社東京証券取引所



# 事業において提供する価値



文化性

人類の営んできた文化芸術に関する功績、知恵、技術、アイデアを広く紹介し、共に学ぶ

国際的な視野を持ち、アート思考によるアイデアを多方面に応用し、新たな視線や打開策を確立する



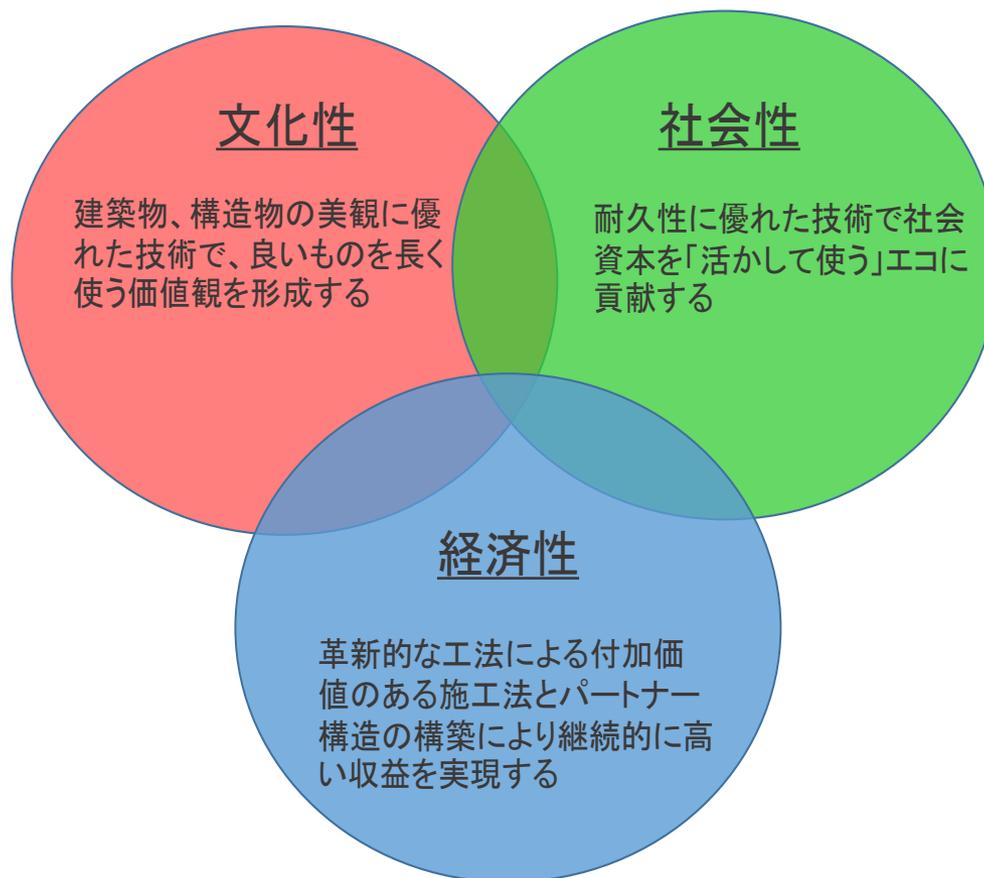
社会性

国内外の市場で認められる国際的な視野と先見性で、文化芸術や自然資源を有益かつ持続可能な手法で経済や社会活動に貢献する

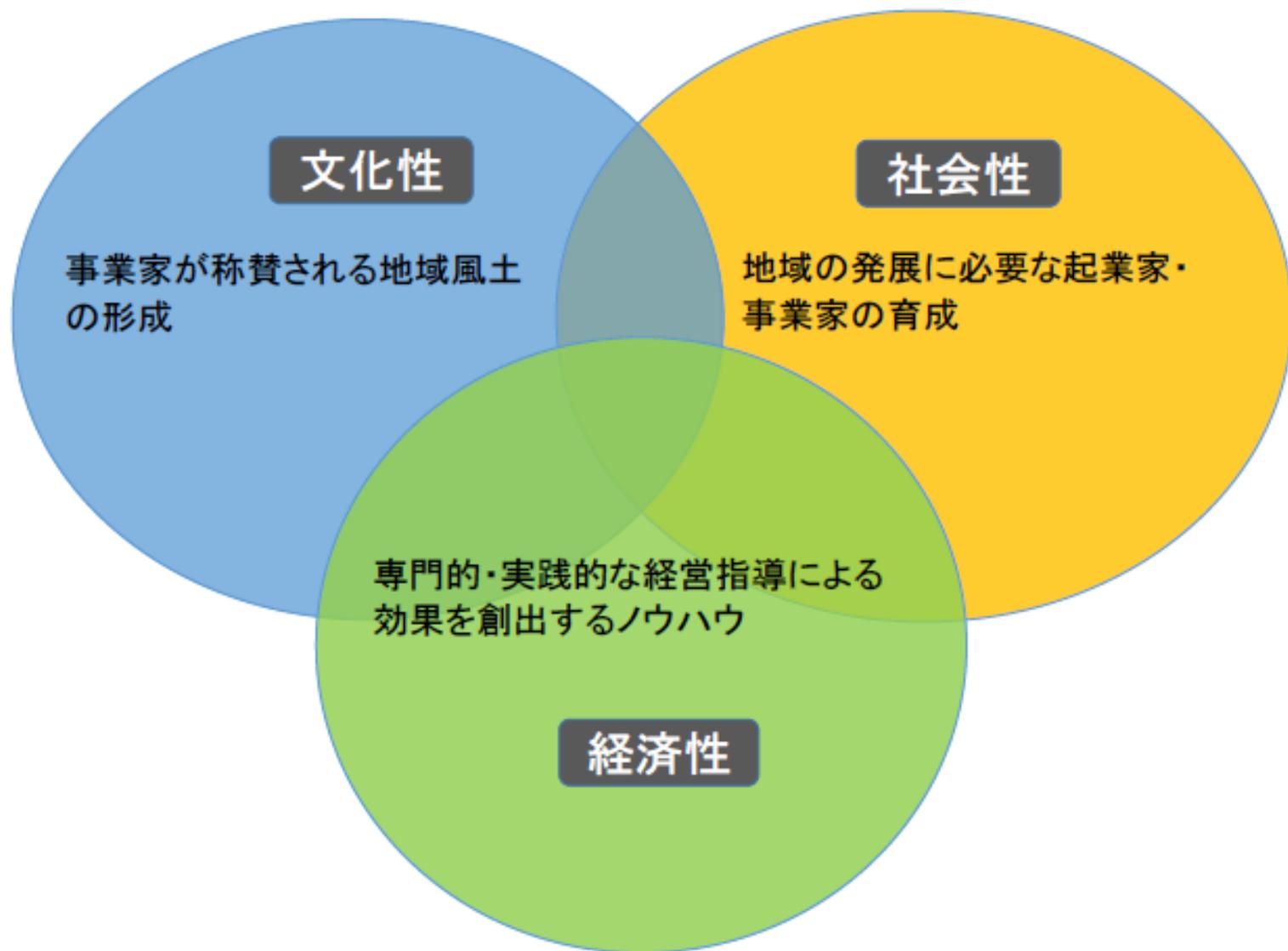


経済性

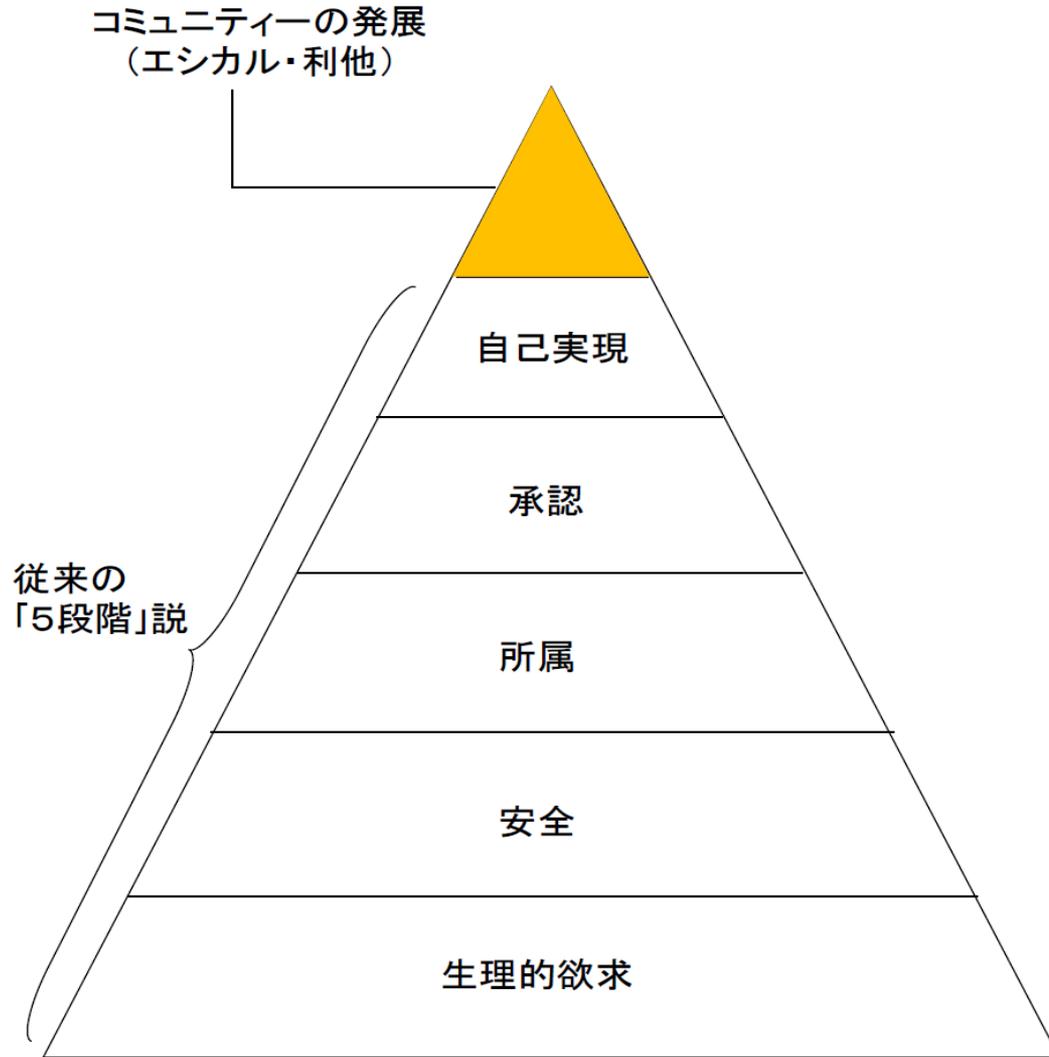
## 事業において提供する価値



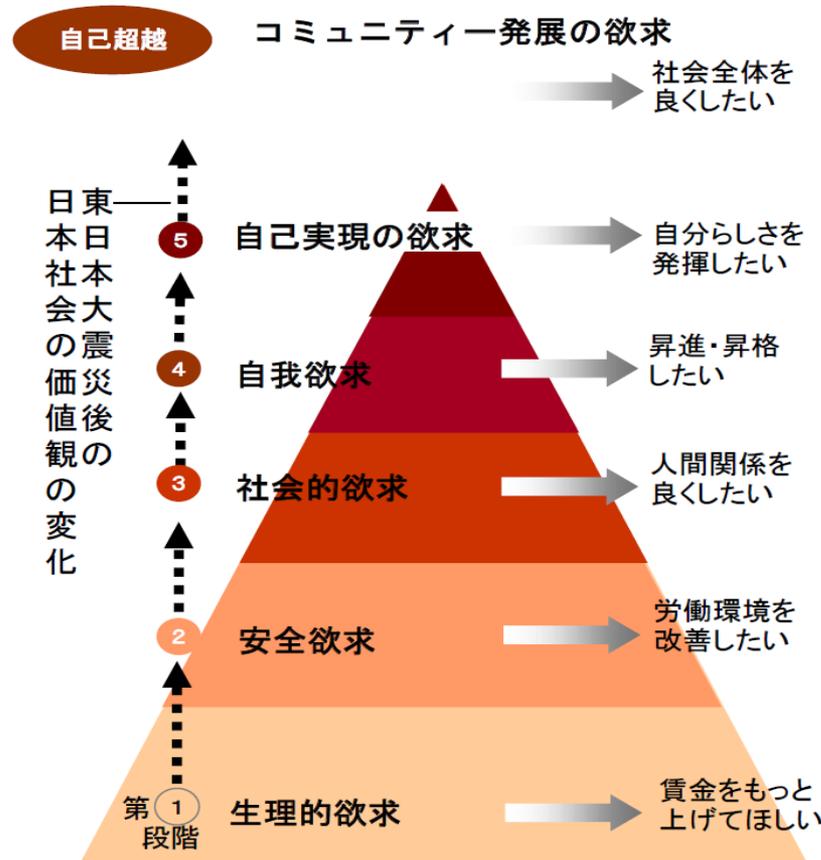
## 事業において提供する価値



# マズローの新「欲求6段階」説



# マズローの欲求段階説と震災後の日本社会の変化



自己超越段階に違すると消費は…

- ・復興を後押しするため、多少割高でも被災地で作られた商品を購入する
- ・CSR（社会的責任）に積極的な企業の商品を購入する

## 環境に配慮した消費

環境に配慮した  
素材を選ぶ



フードロス削減



## 地域に配慮した消費



地域の特産品を消費する



被災地を中心に  
地域活性化に貢献する

# エシカル消費

フェアトレード



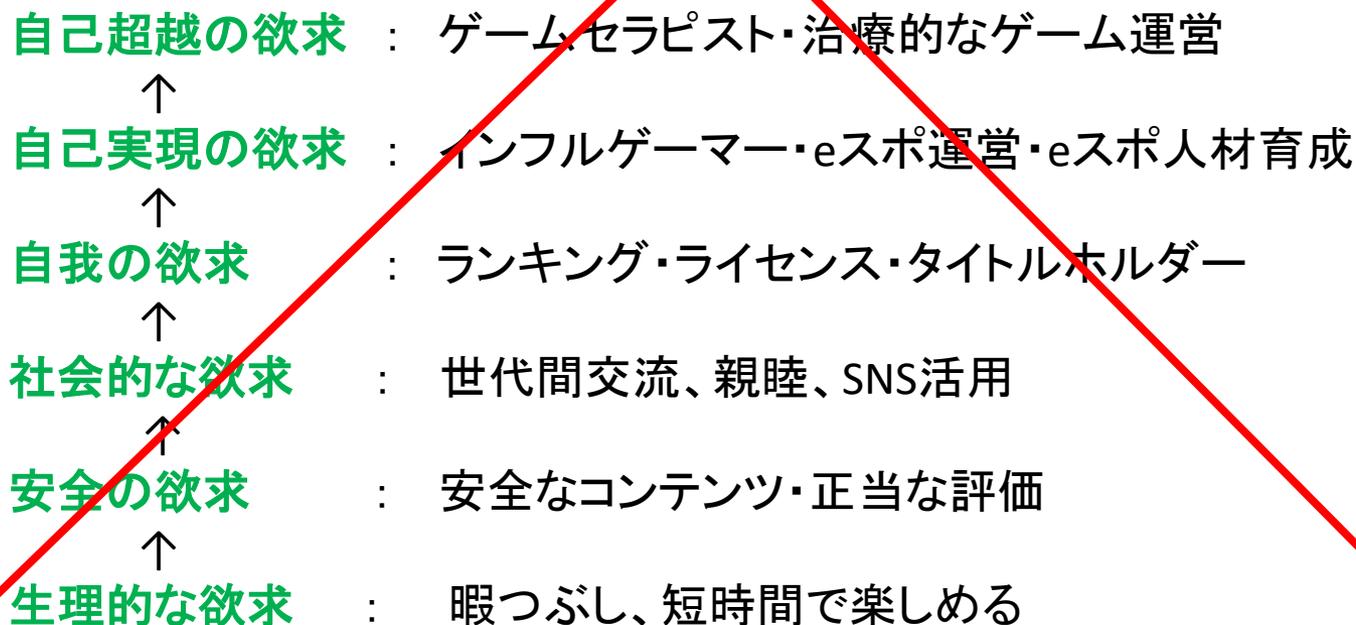
障がい者や  
女性の社会進出の支援  
につながる商品

寄付金付き商品

## 人・社会に配慮した消費



## マズローの欲求段階説に学ぶ「囲碁eスポの欲求」



### 3. 事業コンセプトの設定

今、考えられている事業を具体化して考えてみましょう。

＜EX＞・・・ペットマッサージ業	
誰に	・・・持病を持つペットの飼い主 健康意識の高い飼い主 老犬のケアに困っている
何を	・・・散髪、美容、マッサージ、エクササイズ
どのように	・・・店舗 訪問 提携先でのイベント SNSでのプロモーション 50分5000円

最初に考えて頂きたいものはこの事業コンセプトの魅力です。

- ・新規性・独自性という特徴はありますか。
- ・ライバルに勝る優位性がありますか。
- ・今後の市場の成長性がありますか。

又、この事業コンセプトがハッキリすればする程、今、考えられていることであなたに欠けているもの、無いものが見えてきたはずです。

それが、あなたの事業の現在の制約条件（課題）です。

- ・事業に特徴がないので競合優位とならない
- ・開発投資の資金が過大となりそう
- ・販売力を強化しないと市場参入が難しい・・・

制約条件は解除の対象。

これからの事業計画を立案するプロセスでしっかり解決策を練って下さい。

# 事業コンセプト（その1）

事業名称

ターゲット（誰に）

事業の概要

（何を）

（どのように）

事業目標

（いつ）

（どれ位）

(その2)

事業の特徴（新規性・独自性）

事業の優位性（ライバルに勝る点）

事業の成長性（今後の成長見込み）

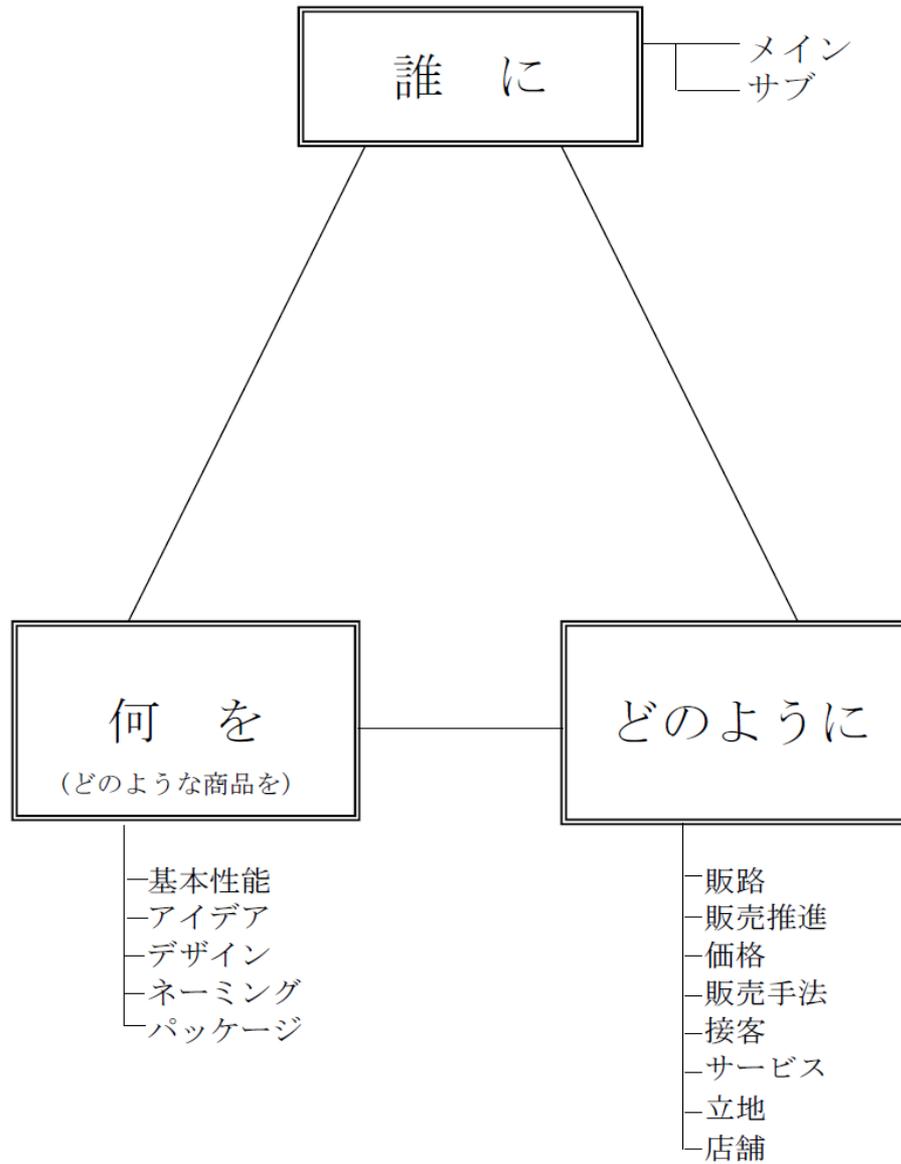
事業の制約条件（課題）

# 事業全体のフレームワーク

生活者（消費者・ユーザー）

自 社

# 事業コンセプトの設定



イタリアンレストラン利用の基本ニーズ

- ・洋食が食べたい
- ・クラフトビールを味わいたい
- ・ボリューム感が欲しい
- ・色々なものが食べたい
- ・アニバーサリーに楽しみたい、など

ニーズの創造

- ・和風のもものが食べたい
- ・デザート感覚のピザが食べたい
- ・テイクアウトを利用したい
- ・自宅で生クラフトを飲みたい
- ・イベントで楽しみたい、など

誰に

- ・イタリアン好き
- ・ビール好き
- ・近隣エリアの人
- ...

- ・シニアの人
- ・ファミリー
- ・自宅で食べたい人
- ・飲食店
- ...

何を

- ・和風なイタリアン
- ・オリジナルなパン
- ・手軽な食べ物
- ・ボリュームのある肉料理
- ・季節のデザートピザ
- ・交流イベント
- ...

- ・パスタ
- ・ピザ
- ・ソーセージ
- ・スベアリーブ
- ・クラフトビール
- ...

どのように

- ・料理の少サイズ化
- ・テイクアウト専用メニュー
- ・生クラフトビールの持帰り
- ・キリンとの販売連携
- ・自家菜園の設置
- ・店内eスポーツ大会
- ・県内全域への広告
- ...

- ・ビュッフェ
- ・3~4人主体の量
- ・誕生日、結婚記念日のケーキ、写真撮り
- ・年中無休
- ...

#### 4. 事業コンセプトI

<b>事業名称</b>
唐揚げ専門店（テイクアウト、イートイン、生食販売）
<b>ターゲット（誰に）</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>・主婦、ファミリー、近隣エリアで仕事をしている人</li><li>・周囲に高校の多い立地のため学生も主要ターゲット</li><li>・自宅で食べたい人</li></ul>
<b>事業の概要</b>
<p>（何を）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・鶏の唐揚げ（加熱/生）</li><li>・唐揚げに合う付け合せ（漬物など）</li><li>・お弁当、定食</li><li>・贈答用</li></ul> <p>（どのように）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・テイクアウト</li><li>・生食販売</li><li>・道の駅での販売</li><li>・イートイン</li><li>・イベント出店（キッチンカー活用など）</li><li>・ネット販売</li></ul>
<b>事業目標</b>
<p>（いつ）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・2020年4月を開業目標</li></ul> <p>（どれ位）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・年商1億円が当面の目標</li></ul>

## 4. 事業コンセプト2

<b>事業の特徴(新規性・独自性)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>・鶏肉の長期熟成という付加価値</li><li>・「米に合わない唐揚げ」という新規性(圧倒的な酒類との相性の良さ)</li><li>・「生」での販売を主体とした精肉店スタイル</li><li>・「揚げない唐揚げ」の製造</li></ul>
<b>事業の優位性(ライバルに勝る点)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>・長期熟成というひと手間</li><li>・立ち飲みのできる店舗スタイル</li><li>・接客力(営業職10年で鍛えたコミュニケーション能力を活用)</li><li>・道の駅への卸販売をしている弟の人脈を活用した広域販売力</li></ul>
<b>事業の成長性(今後の成長見込み)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>●コロナ禍を機にテイクアウト文化が定着してきた現在では、唐揚げは非常に相性が良く、期待の成長市場とされている(富士経済によればコロナ禍において前年比23.1%増の1050億円の市場規模になる見込み)。</li><li>●1人当たりの鶏肉消費量が2018および2019年1位の山口県において、唐揚げ事業は非常に相性が良いと想像される。味の評価次第では、唐揚げの「県民食化」もあながち夢ではなく、息の長い商売も狙えると期待している。</li></ul>
<b>事業の制約条件(課題)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>・業界未経験という経験値の無さ</li><li>・鳥インフルエンザなど不測の事態への対応</li><li>・長期熟成による生産能力の低さ</li></ul>

#### 4. 事業コンセプト1

<p><b>事業名称</b></p> <p>動物病院</p>												
<p><b>ターゲット（誰に）</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 病気やケガを患っているペットの飼い主</li><li>・ ワクチン等の予防を望む飼い主</li><li>・ トリミングや爪切り等の美容を望む飼い主</li></ul>												
<p><b>事業の概要</b></p> <p>（何を）</p> <p>一般内科・外科 爪切り、カット、シャンプーなどの美容 ワクチン、ノミダニ駆虫薬、フィラリア予防薬等の予防</p> <p>（どのように）</p> <p>店舗（戸建て）、駐車場5台 診療時間 9:00~12:00、15:00~18:30 （12:00-15:00 手術、往診） 平日のうち一日は休診日 土日祝は診療（日、祝は午前中のみ） HPやSNS、DMIによるPR</p>												
<p><b>事業目標</b></p> <p>（いつ）</p> <p>2019年 春（4月） 開業</p> <p>（どれ位）</p> <table><tr><td>1年目</td><td>来院数</td><td>犬延べ</td><td>1500頭</td><td>猫延べ</td><td>1000頭</td></tr><tr><td>2年目</td><td>来院数</td><td>犬延べ</td><td>2000頭</td><td>猫延べ</td><td>1500頭</td></tr></table>	1年目	来院数	犬延べ	1500頭	猫延べ	1000頭	2年目	来院数	犬延べ	2000頭	猫延べ	1500頭
1年目	来院数	犬延べ	1500頭	猫延べ	1000頭							
2年目	来院数	犬延べ	2000頭	猫延べ	1500頭							

#### 事業の特徴（新規性・独自性）

- ・ 往診や夜間対応といった診療体制
- ・ 他院では少ない日、祝日診療
- ・ 動物種ごとに待合をエリア分けすることでペットのストレス軽減
- ・ 診察予約制の導入により、待ち時間の減少

#### 事業の優位性（ライバルに勝る点）

- ・ 開業予定の町内には他に動物病院はない。
- ・ HPやSNSで情報発信することで、来院のハードルを下げる事が出来る
- ・ トリミングを単なる美容目的のみではなく、皮膚病治療を兼ねて薬用シャンプーやスキンケアを行う

#### 事業の成長性（今後の成長見込み）

- ・ ペットの飼育傾向として、猫が増数傾向にある。猫専用待合があることで当院を選んでもらえる可能性が高まる
- ・ 医療、フードの進歩によりペットも高齢化している。そのため、寝たきりや足が不自由など来院が難しいケースが考えられるので往診ニーズは高いと思われる

#### 事業の制約条件（課題）

当初は獣医師は私一人であるので、往診や夜間対応は可能な範囲に限られる。

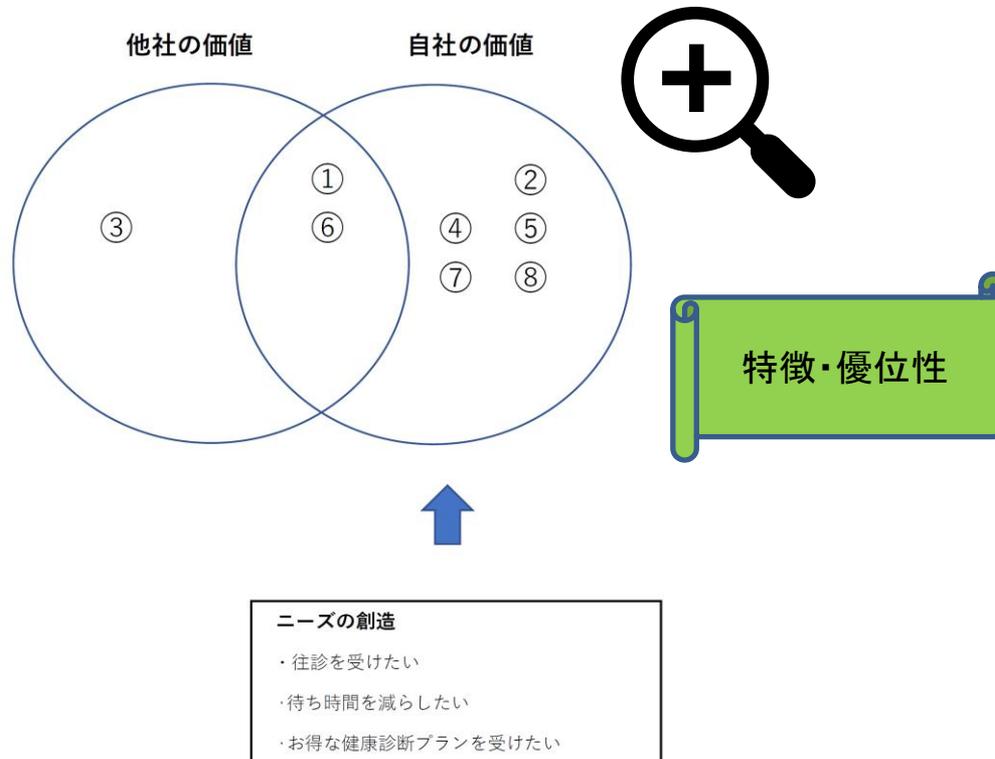
# ニーズ分析

## <事業内容>

動物病院

## <ニーズ>

- |                                 |                            |
|---------------------------------|----------------------------|
| ①犬、猫以外の動物も診てほしい                 | ⑤料金等必要な情報が知りたい             |
| ②病院嫌いな動物にストレスがかからぬよう<br>診察を受けたい | ⑥動物を乗り下ろししやすい広い駐車場が<br>ほしい |
| ③高度医療（CT、MRI）を提供してほしい           | ⑦ペットを健康に長生きさせたい            |
| ④夜間も診てほしい                       | ⑧土日祝日も診てほしい                |



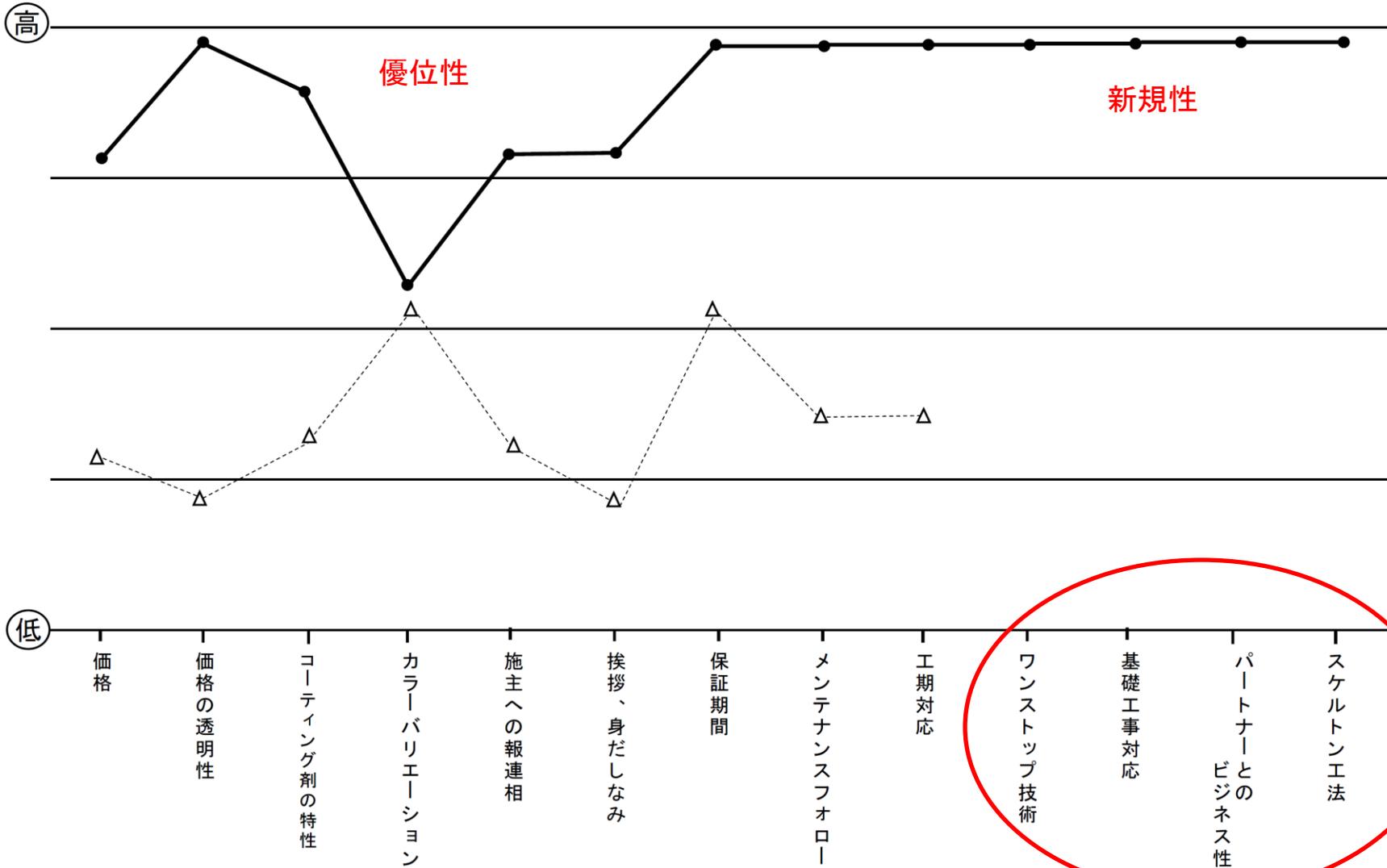
## 事業の特徴・優位性

ブルーオーシャン

事業	新規性	優位性
建設	<ul style="list-style-type: none"><li>・ワンストップサービスの技術</li><li>・販売チャネルのパートナーづくり</li><li>・基礎工事対応</li><li>・スケルトン</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・10年保証</li><li>・価格の透明性</li><li>・接客力</li></ul>
アパレル	<ul style="list-style-type: none"><li>・古着の海外販売ルート</li><li>・逆オークションシステム</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・リメイクのデザイン性</li><li>・プライベートブランドの開発</li><li>・メーカーよりの受託サービス</li></ul>
飲食	<ul style="list-style-type: none"><li>・クラフトビールの自社製造</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・広い店舗空間</li><li>・創作料理</li><li>・ビュッフェの洋食メニュー</li></ul>

# 戦略キャンバス

事例: 建築物の外装リフォーム

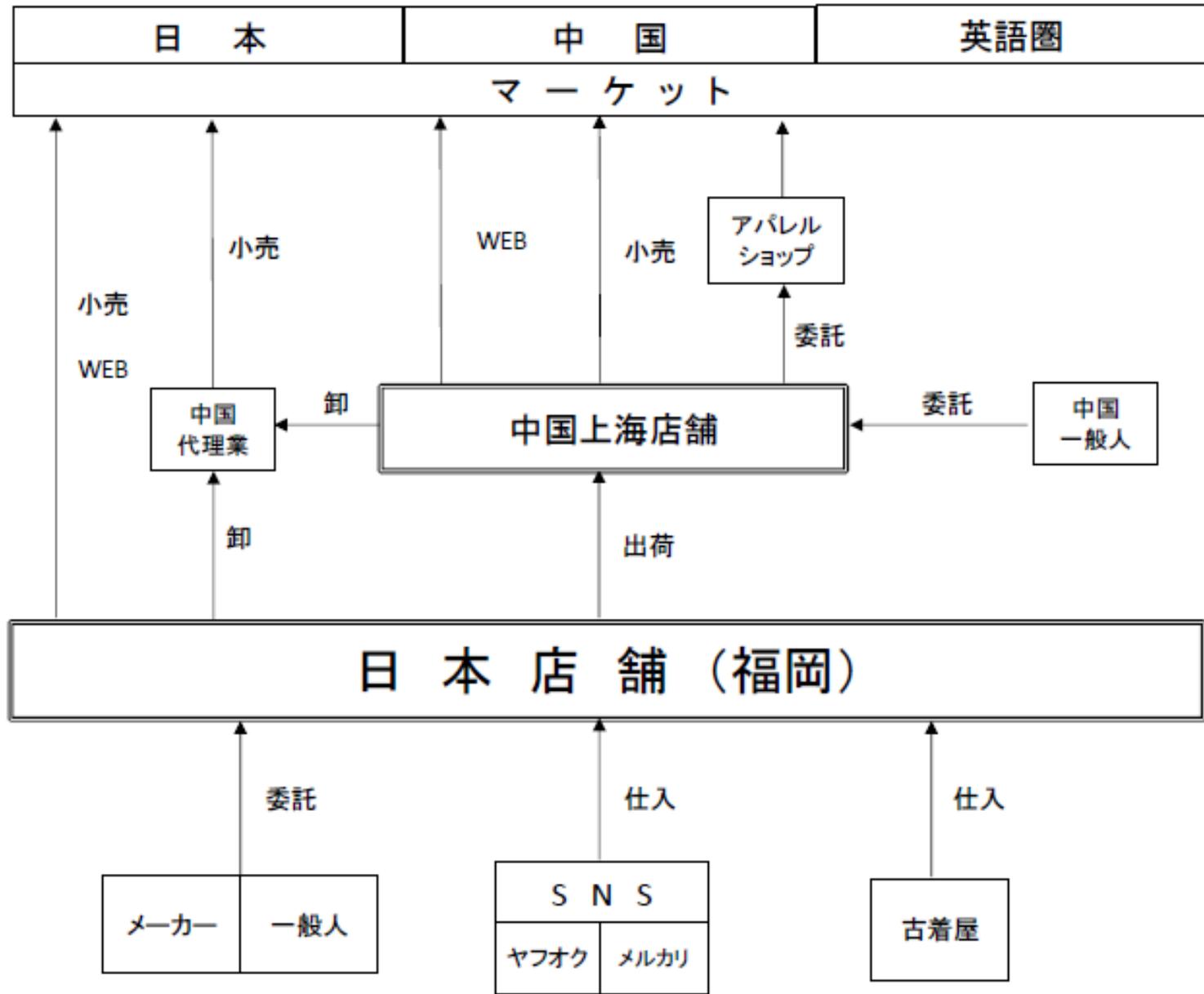




MBS2016.4.1 ワールドビジネス

# 事業のフレームワーク

# アパレル・ブランド古着事業のフレームワーク



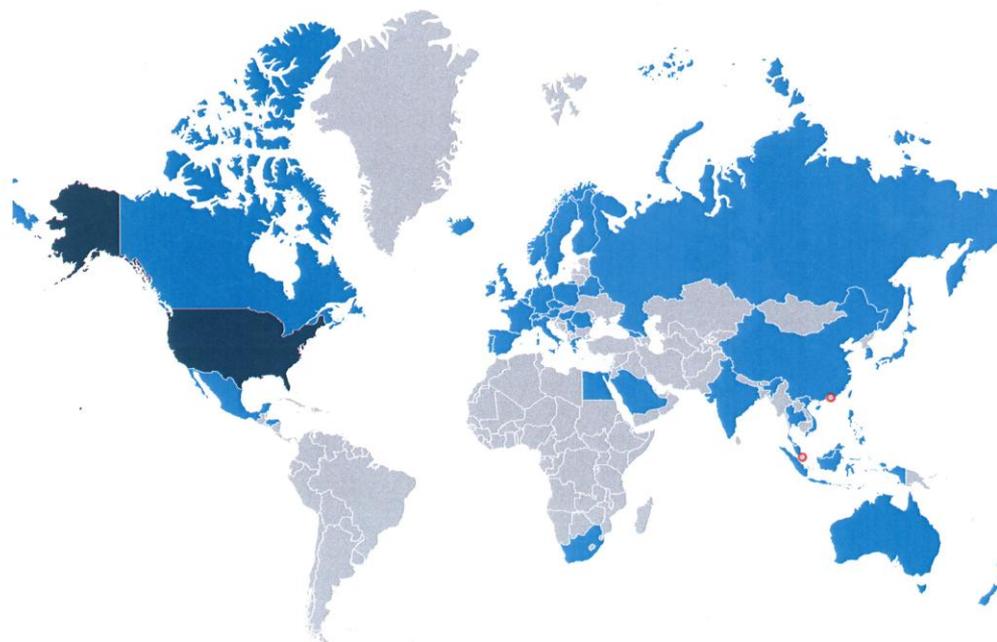
## 売上高上位の国

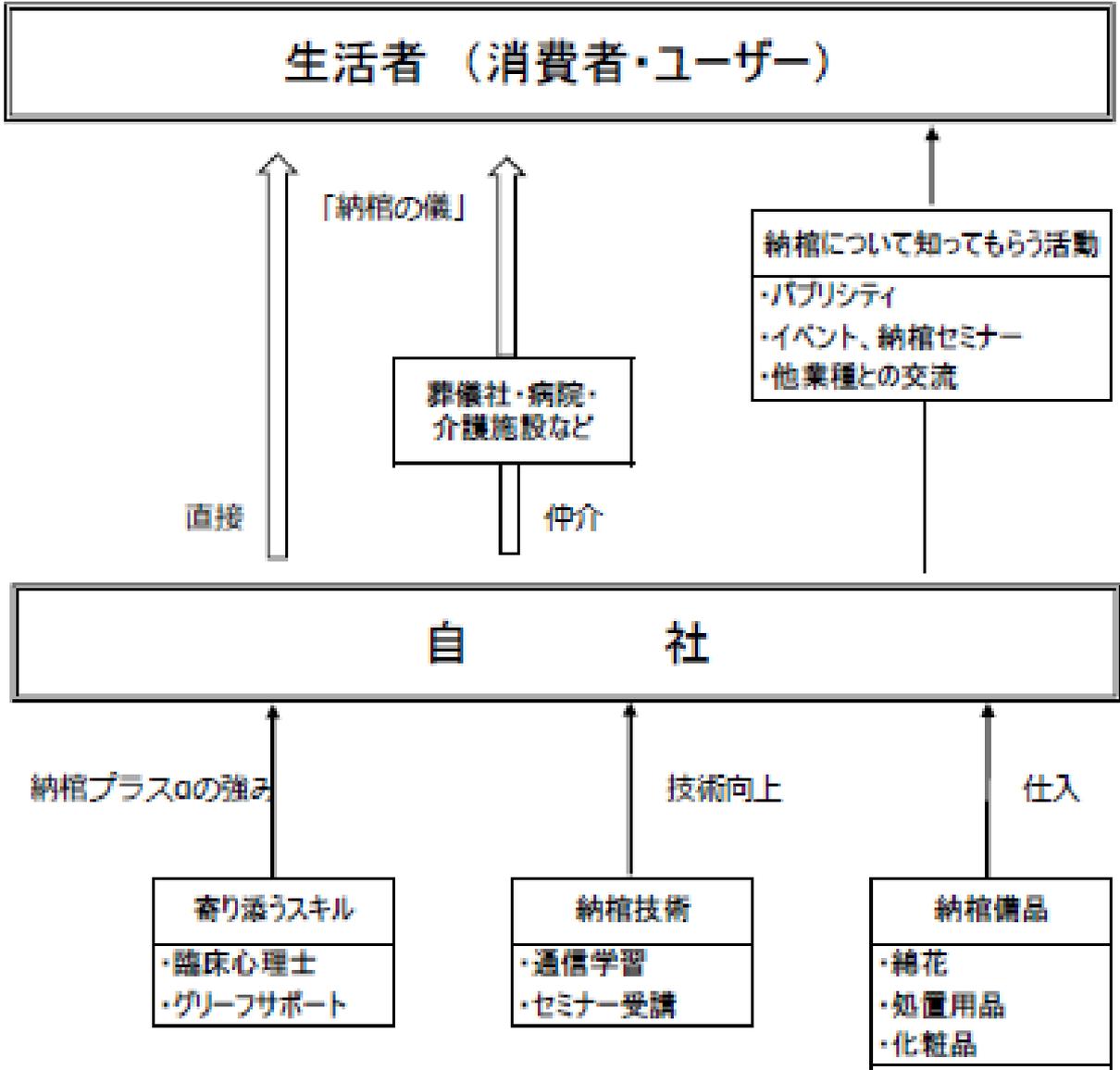
次のデータの表示  
2021年



●	国内	¥78,417 JPY (0%)
●	海外	¥56,040,871 JPY (100%)

## 世界40ヶ国の顧客との取引





## 4. KFS（事業の成功要因）

事業を成功させるためには、変化するその時々環境に適応する施策をタイムリーに打ち出すことが必要となります。これからの環境状況（市場状況、競合状況）を予測し、その中で今後成長・発展して行くための条件は何か、即ち事業の成功要因を抽出し、戦略的な適応を図って下さい。

### 1) 環境分析の着眼点

- ・ 市場状況 . . . . .
  - ・ 市場のニーズの変化は
  - 最も購買量の多い顧客の変化は
  - その層の人々の生活スタイルの変化は
  - 市場の成長性・収益性の変化は
  - 消費者の動向変化は
  - 新しい商品・技術の開発は
  - デジタルテクノロジー変化は
  - 市場規模の変化は
  - 新しい市場の出現は
  - 等々
- ・ 競合状況 . . . . .
  - ・ 競合先の成長性の変化は
  - シェアの変化は
  - 新たな競合先の進出は
  - 新たな競合関係は起きないか
  - 販売ルートの変化は
  - 等々

### 2) 成功要因の分析 (Key Factor For Success)

- ① 予測した環境下において、自分の事業が成長・発展し続けるためにはどのような条件を満たさなければならないか、同業種で同規模程度の事業を行っているところ、又、似かよった業種・業態を想定してその条件（成功要因）を検討して下さい。
- ② 上記の成功要因を基に、自分の事業の経営資源や理念・ビジョンなどから、自分の事業の成功要因を明らかにし、以降の事業計画の中でKFS獲得プログラムを立案して下さい。

## 事業環境の変化要因

### ●政治

法規制・規制緩和、税制の見直し、プライバシー保護の強化、無党派層の増加・・・

### ●経済・経営

インフレ、スピード経営、定年延長、キャッシュフロー重視、ベア・定昇の廃止、円安（高）の進行・・・

### ●社会

ESG、SDGs、個性化、正社員比率の低下、セキュリティ重視、絆の重視・・・

### ●顧客

人口減少、高齢化、インバウンド、安全意識の高まり、余暇時間の増大、豊かさ指向、嗜好の多様化、シングル族の増加、キャッシュレス化、ブランドロイヤリティーの低下、衝動買いの増加・・・

### ●商品

パーソナル商品化、商品のライフサイクルの短命化、デジタル化、コンパクト化・・・

### ●チャネル

顧客先の海外進出、チャネルの再編成、チャネルの多様化、複合業態店の増加、長時間営業化・・・

### ●供給業者、原材料

新素材の出現、川下への進出、海外調達増加・・・

### ●新規参入業者

異業種参入の増加、海外企業の参入・・・

### ●競争業者の動向（生産、販売面の戦略変更等）

合併、輸入商品のウエイト増大、海外生産の増加、オークション、ネット通販の拡大・・・

### ●技術動向

IOT、AI、データサイエンス

## 経営には強い重力が働いている

地球上には重力が働いているから上昇したものはいずれ下降する。経営においても増加した売上は増加し続けることはなくいずれ減少する。同様に増加傾向であった利益もいずれ減少に転じるものである。

これが「経営に働く重力」である。

一方で、低下傾向である売上高を増加させる、悪化傾向にある利益を改善させることは、困難を伴い、かなりの経営努力を必要とし、努力し続けた結果としてなんとか得られるものである。ここにも大きな重力が働いている。

# SWOT分析

		内部環境	
		強み(S)	弱み(W)
外部環境	機会(O)	積極戦略	改善戦略
	脅威(T)	差別化戦略	致命傷回避・ 撤退縮小戦略



# クロスSWOT分析&戦略方向付け

アート・コンサルティング 事業		内部環境 組織内部	
		<b>強み(Strength)</b>	<b>弱み(Weakness)</b>
外部環境 社会 経済 競争		<b>強み×機会</b> 「強みを生かして、機会を勝ち取る！」	<b>弱み×機会</b> 「機会を生かして、弱みを強みに！」
		<b>脅威(Threat)</b>	<b>弱み×脅威</b> 「弱みを改善して、脅威を克服する！」
機会(Opportunity)		強み×脅威 「強みを生かして、脅威を克服する！」	弱み×機会 「機会を生かして、弱みを強みに！」
脅威(Threat)		強み×機会 「強みを生かして、機会を勝ち取る！」	弱み×脅威 「弱みを改善して、脅威を克服する！」
<p>アートが不行届な地方都市 経営者にアートが求められている アートを使った環境問題への取り組み 多様な価値観が求められている 自己表現の高まり 日本の文化・芸術への興味高まり 文字よりも視覚情報の需要の高まり 単純作業ではなく創造的な業務 アートや語学の普及率の高まり 美術の授業が少ない クラフトの需要の高まり</p>		<p>国際的視野や知識 国際的なネットワーク 日本語と英語の両方を一度に活用できる アートにおける異分野横断型手法 認知度の高まり 独自のテイスト(個性) アート分野以外(建築、介護、教育)に応用可能</p>	<p>プロモーション手法が不適切 ギャラリーやスペース欠如</p>
<p>経験豊かな同業者などの参入 経済的に余裕がない家庭の存在 多忙な経営者たちの存在</p>		<p>県内外の経営者(いろんな業種)向けアート講座のプロモーション 国際的なプロジェクトの紹介活動 アートと英語を組み合わせた講座開催 価値観の多様化に対応した事業者向けプロダクト提案 日本のアート事例を海外へ紹介 セグメント(高齢者、子供など)したアート教育 クラフト事業者とのコラボ 個別指導(少人数)</p>	<p>経営者に関連した団体へのアプローチ 教育的なアート塾</p>
<p>独自手法の開発/標準化 多様なニーズへの幅広い対応</p>		<p>出張サービス型のアート講座提供などを展開する</p>	

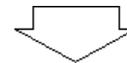
# K F S (事業の成功要因)

環 境 変 化	
市 場 状 況	競 合 状 況

SWOT分析の簡略版



環境変化から予想される成功要因 (K F S)



自社の成功要因の抽出

## < E X : ペットマッサージ業 >

環境変化	
市場状況	競合状況
<ul style="list-style-type: none"><li>・ ペットを飼う世帯が増えている</li><li>・ 飼育環境の向上により、ペットの高齢化が進んでいる</li><li>・ ペットにかかる費用は、年々上昇傾向にある</li><li>・ 人と一緒に生活するライフスタイルにより、ペットのアレルギーが増えている</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ トリミングサロンが毛質や皮膚に関する美容事業を行っている</li><li>・ ペットショップでは、フードの選び方のアドバイスをしている</li><li>・ ドッグカフェが増えている</li></ul>



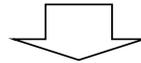
環境変化から予想される成功要因 (K F S)	
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 効果が目に見え、明確に実感できる施術</li><li>・ 健康に関する専門的なカウンセリング</li><li>・ 明確な料金体系</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 連携先の確保</li><li>・ 清潔な店舗</li></ul>



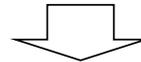
自社の成功要因の抽出	
<ul style="list-style-type: none"><li>・ デンタルケアサービス</li><li>・ エクササイズやストレッチのメニュー化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 食事に関するアドバイス</li><li>・ 老犬介護サービス</li></ul>

# < E X : うどん屋 >

環境変化	
市場状況	競合状況
<ul style="list-style-type: none"><li>・健康志向、自然志向の食品が見直されている。</li><li>・外食費が抑制傾向にあり、内食化が進んでいる。</li><li>・食べる楽しさが求められている。</li><li>・打ち立て、茹で立てなどのこだわりが支持されている。</li><li>・シニアの外出活動が活発に行われている。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ファミリーレストラン、和風ファーストフード等が広域に出店している。</li><li>・老舗の「のれん」を持った店が支持されている。</li><li>・大手のチェーン店が積極的に展開している。</li><li>・冷食うどんの品質が大変向上し、スーパーでよく買われている。</li><li>・うどんだけでなく「そば」を提供する店が増えている。</li></ul>

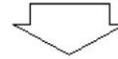


環境変化から予想される成功要因（K F S）	
<ul style="list-style-type: none"><li>・清潔感のある店づくり</li><li>・トッピングメニューの多様性</li><li>・単品の安価さ</li><li>・明るい接客技術</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・品揃え</li><li>・独自メニュー</li><li>・季節感のある限定メニュー</li><li>・多店舗展開</li></ul>



自社の成功要因の抽出	
<ul style="list-style-type: none"><li>・独自性のある自家製めん、つゆの開発</li><li>・24時間営業</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・昼、夜の二毛作業態</li><li>・出前</li></ul>

環境変化	
市場状況	競合状況
<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍で飲食業界は軒並み低迷</li> <li>・テイクアウトやデリバリーの需要増</li> <li>・自宅食のニーズが拡大</li> <li>・唐揚げはコロナ禍でも好調</li> <li>・食の安全への意識は高い</li> <li>・健康志向、自然食志向の高まり</li> <li>・各店の「こだわり」が支持されている</li> <li>・外食費の縮小傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大手外食企業も唐揚げ事業に進出</li> <li>・唐揚げ専門チェーン店が全国拡大</li> <li>・唐揚げ専門店のフランチャイズも活発</li> <li>・スーパーの総菜唐揚げもレベル上昇</li> <li>・大手コンビニも唐揚げに注力</li> <li>・冷凍食品の技術力向上がめざましい</li> </ul>



環境変化から予想される成功要因 (KFS)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「国産」へのこだわり</li> <li>・味のバリエーションの豊富さ</li> <li>・テイクアウト・デリバリーの強化</li> <li>・郷土愛も大事 (地元食材の積極活用など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・価格の安さ</li> <li>・健康志向の高い製品開発</li> <li>・カフェ感のある店舗 (女性&amp;学生ウケ◎)</li> <li>・複数の販路を持つ (色々な買い方ができる)</li> </ul>



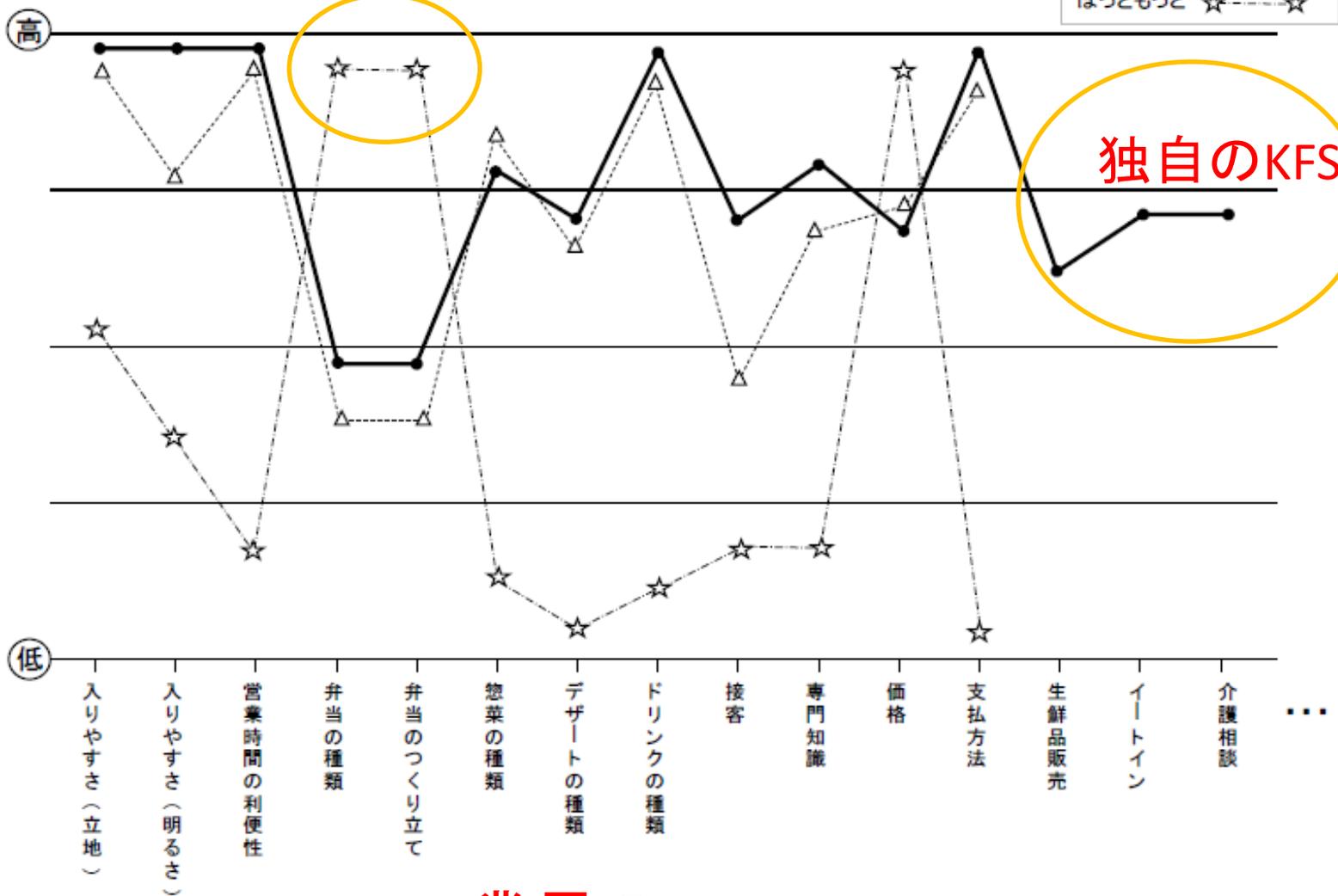
自社の成功要因の抽出	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・テイクアウト主体店舗 (生食販売も実施)</li> <li>・さまざまな味のバリエーションを開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元食材の積極活用 (お土産/ギフトにも)</li> <li>・健康志向性の高い製品のラインナップ</li> </ul>

## 事業の基本的な成功要因

飲食	カイロ	エステ	建築(リノベ)	アパレル(セレクト)
メニューが豊富	専門的なアドバイス	専門的なアドバイス	適切な見積もり	ブランド
安全な素材	予約の取りやすさ	予約の取りやすさ	工期が短い	希少性
見た目が良い	適切な料金	適切な料金	デザイン性	安価性
ゆっくり食べれる	施術時間	選べるコース	耐久性、耐震性	空間
丁寧な接客	改善効果の確認	見える成果	安全な材料	専門的なアドバイス
早く出てくる	セルフ	セレブな空間	専門的なアドバイス	適切な陳列量
割安感	立地	施術時間	フォロー	
入りやすさ		会費		
立地		メニューの豊富さ		

# 戦略キャンバス

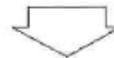
事例: ローソン ●●●店 **独自のKFS**



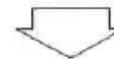
**業界のKFS**

# 女性も通える理容業

環境変化	
市場状況	競争状況
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 少子高齢化で客数の減少</li><li>・ 来店周期の長期化</li><li>・ テレワーク普及により家が仕事場になり ストレスが増加している</li><li>・ おうち美容の増加・男性の美容意識の向上</li><li>・ オンライン会議の増加で自分の容姿を気に するようになった</li><li>・ SNS投稿で映えるヘア、コーディネート</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 専門店の増加</li><li>・ 美容室を利用する男性の増加</li><li>・ ネット販売の増加</li><li>・ 美容室の増加</li><li>・ 低価格店の増加</li><li>・ ロケーション撮影の増加</li></ul>



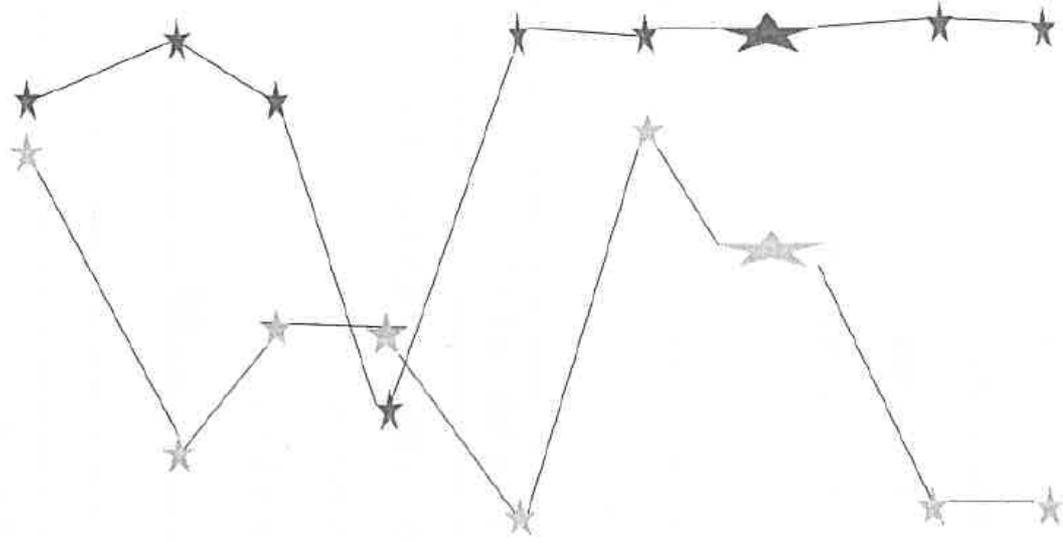
環境変化から予想される成功要因 (KFS)
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 国家資格を持った理容師にしか認められていないお顔剃り</li><li>・ 気持ちいい施術</li><li>・ 眉デザインでよりかっこよく</li><li>・ 適切なカウンセリング</li><li>・ くつろげる空間と時間</li><li>・ 清潔</li><li>・ 安全</li><li>・ 選べるメニュー</li><li>・ スキンケアアドバイス</li><li>・ 通しやすい料金</li><li>・ ロケーション撮影</li></ul>



自社の成功要因の抽出
<ul style="list-style-type: none"><li>・ シェービングメニューの充実</li><li>・ リラクゼーションメニューの充実</li><li>・ ブライダルコース</li><li>・ 技術者が女性なので、女性が入りやすいこと</li><li>・ 着付と写真撮影が一緒にできる</li></ul>

★ 自店

☆ 一班的な理容店



つつろぐ空間

スキンケアアドバイザー

カウンセリング

料金

女性技術者

シェービング

リラクゼーション

ブライダルエステ

着付と撮影

## 5. 商品・サービスの戦略の策定

事業の成功要因を獲得するための商品・サービス戦略を考えるに当たってのポイントは、「顧客に喜ばれる商品・サービスを効果的かつ効率的に提供すること」を最大の眼目として策定すること、にあります。

事業コンセプトに基づく商品・サービスが適切なものであるかどうか、以下の視点を基に確認し、更なる商品力・サービス力の強化を検討し、ハード・ソフトの内容をブラッシュアップして下さい。

### 1) 商品分野は適切か

同じ事業であっても、取り扱う商品分野により、その成長性やマーケットサイズは大きく違ってきます。

又、顧客ニーズの変化に伴い、伸びる商品分野も変化してきます。

従って、できるだけ成長性や収益性に有利な商品分野・シナジー効果(相乗効果)の出る商品分野を選ぶことが重要となります。

### 2) 商品競争力の強化

競合他社と比較した時に、競争力があるか否かを次の要素から検討し、強化する方策を考えて下さい。

- ・商品・サービスの基本性能
- ・基本性能以外の品質
- ・価格
- ・デザイン(店舗、レイアウト)
- ・品揃え
- ・サービス

#### <EX. 衣料品販売>

- 基本性能 ……………体の保護
- 基本性能以外の品質…耐久性、軽さ、気心地 等
- サービス ……………寸法直し、マーク・ネーム入れ 等

#### <EX. 移動理美容業>

- 基本性能 ……………散髪
- 基本性能以外の品質…快適性、時間の節約、最寄性 等
- サービス ……………コミュニケーション、マッサージ、リラクゼーション 等

## 商品・サービスの戦略（その1）

	自社の商品・サービス	ライバルの商品・サービス
基本性能		
基本性能以外の 品質		
価 格		
デザイン		
品揃え		
サービス		

(その2)

ハード

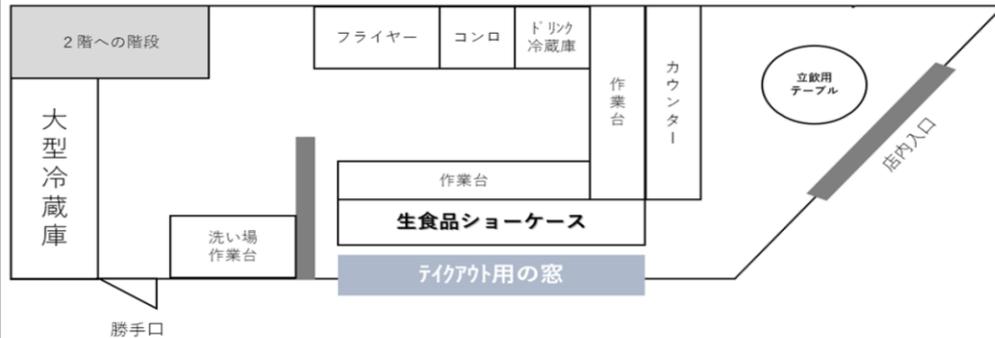
(店舗・商品の概況図・・・)

ソフト

(技術・サービス内容・アイテム・価格・・・)

	自社の商品・サービス	ライバルの商品・サービス
基本機能	山口県産鶏肉を使用 地元産の醤油を使用 にんにく不使用	大手は外国産鶏肉が多い 県内企業は国産/県産 豊富な味のバリエーション
基本機能以外の品質	鶏肉の長期熟成 揚げない唐揚げ 唐揚げ用の漬物	鶏肉の使用部位のバリエーション <b>他店が取組んでない独自のKFS</b>
価格	もも 100g300円前後 むね 100g250円前後 弁当 800円前後	もも 100g250円 ムネ 100g190円 弁当 580円～
デザイン	お洒落なカフェ風な店舗 精肉店に見えない見た目	スーパーテナント内(清潔感ある)
品揃え	定番 2種 限定もの1種 お弁当(唐揚げ/チキン南蛮)	豊富な味バリエーション 取り扱い部位も多い コスパの良いお弁当
サービス	テイクアウト/イートイン 店舗での生食販売(贈答用にも) ネット/道の駅などの販路	店舗での揚げ売り(テイクアウト) 一部ネット販売

**ハード** (店舗・商品の概況図・・・)



**ソフト** (技術・サービス内容・アイテム・価格・・・)

① 鶏肉の長期熟成

→ 独自配合の漬けダレで長期貯蔵することで旨味やジューシー感UP

② 生食での販売

→ 「家庭でお店の味を!」をコンセプトに調理方法を丁寧にレクチャー

→ 生での販売は販売価格も少し下げる。揚げない唐揚げは生販売のみ。

③ 価格設定

・もも 100g300円	・手羽先/手羽元 1本150円	・揚げない唐揚げ 通常品の10%OFF
・ムネ 100g250円	・弁当 700~800円	・唐揚げ用漬物 80g 250円
・定食 900~1000円	・ドリンク 150~500円	・希少部位など 100g360円

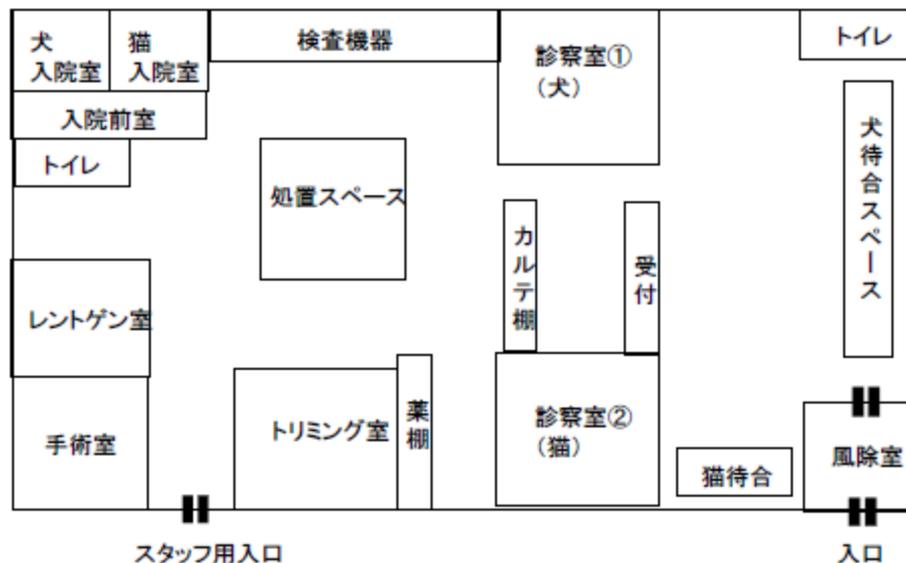
④ 健康志向者向けに「揚げない唐揚げ」

→ 揚げ、蒸しなどを活用しヘルシーなメニューも展開

	自社の商品・サービス	ライバルの商品・サービス
主要機能	ペットの予防、治療	ペットの予防、治療
主要機能 以外の 品質	美容、しつけ	美容、しつけ
価 格	予防・治療 犬:7000円/頭、猫:6000円/頭 トリミング 5000円 健康診断 5000円	予防・治療 6000円/頭
デザイン	清潔感や温かみのある院内 目にとまる病院ロゴマーク	大きい病院はきれい。小さい病院は昔な がらの古い建物
品揃え	一般外科・内科 トリミング ワクチン等の予防	一般外科・内科 トリミング ワクチン等の予防
サービス	往診、夜間診療 定期的なキャンペーン(健康診断等) 診療予約システム 猫専用待合	

他店が取組んでない独自のKFS

ハード (店舗・商品の概況図…)



ソフト (技術・サービス内容・アイテム・価格…)

- ・犬6種ワクチン 6480円
- ・犬8種ワクチン 10800円
- ・猫3種ワクチン 4320円
- ・猫4種ワクチン 5400円
- ・フィラリア検査 2160円
- ・フィラリア予防薬(体重5-10kg) 1620円
- ・ノミダニ予防薬 1512円
- ・トリミング(カット、シャンプー) 5400円
- ・ツメ切り 540円
- ・耳掃除 540円
- ・犬去勢手術 18360円
- ・犬避妊手術 32400円
- ・猫去勢手術 16200円
- ・猫避妊手術 21600円
- ・歯科処置 16200円
- ・血液検査(1項目) 540円
- ・レントゲン検査(2方向) 4320円
- ・腹部超音波検査 5400円
- ・便検査 1080円
- ・尿検査 1080円
- ・入院1泊(~20kg) 2160円
- ・健康診断ライトコース(身体・血液検査) 5400円
- ・健康診断しっかりコース(身体・血液検査尿検査・レントゲン・超音波)12960円

	自社の商品・サービス	ライバルの商品・サービス
基本機能	カット、カラー、パーマ、ヘッドスパ マイルドシェービング、お顔剃りエス 着物着付、化粧品販売	カット、カラー、パーマ、シェービング ヘッドスパ、ブライダルエステ
基本機能以外の品質	マイルドシェービングで上質なお顔剃り 眉デザインでよりかっこよく、美しく 女性技術者のきめ細かい接客	椅子の台数、スタッフが多い 予約がしなくてもよい 予約がとりやすい
価格	カット4,400円 カットカラー8,800円 お顔剃りエス2,200円より 着物着付け3,300円より	カット 1,200円～3,960円
デザイン	清潔感があり、ゆっくりできる店内 お客様のライフスタイルに合わせた 美の提案 女性も入りやすいデザイン	明るい接客 男性向けの店内
品揃え	髪と顔を一緒に整えられる リラクゼーションメニューの充実 着付メニューの充実	男性向けメニュー
サービス	くつろげる空間 予約制で時間を有効活用できる 幸せの記録と記憶を残すサービス	カウンセリング 短時間

ハード (店舗・商品の概況図・・・)



ソフト (技術・サービス内容・アイテム・価格・・・)

男性メニュー

男性カットスタンダード4,400円 / 60分

(カット、マイルドシェービング、襟そり、シャンプー、肩マッサージ、セット付き)

マイルドシェービング2,200円より

ヘッドスパ1,100円より

女性メニュー

女性カットスタンダード4,400円 (カット、シャンプー、ブロー付)

エステサービス

お顔剃りエステお試しコース2,200円/20分

お顔剃りエステ3,300円/30分 うるおい保湿、美白、毛穴コース5,000円/60分

着物着付

浴衣着付2,750円 着物着付 カジュアル3,300円より フォーマル8,800円 振袖10,000円

ヘアセット カジュアル 2,750円 フォーマル3,850円 和髪5,500円より

成人式着付一式(ヘアセット、メイク、振袖着付)22,000円より

## 男性メニュー

男性カットスタンダード4,400円 / 60分

(カット、マイルドシェービング、襟そり、シャンプー、肩マッサージ、セット付き)

男髪ヘッドスパコース5,500円 / 75分

(スタンダードコース、ヘッドスパシャンプー、襟そり、肩マッサージ、セット付き)

男髪リラックスコース 6,600円 / 90分

(スタンダードコース、選べるオプション ヘッドスパ/パック/フェイスマッサージ)

プレミアムコース 8,800円 / 120分

(スタンダードコース、ヘッドスパ フェイスマッサージ パック)

マイルドシェービング2750円

## 女性メニュー

女性カットスタンダード4,400円 (カット、シャンプー、ブロー付)

リラックスコース6,600円 (カット、シャンプー、お顔剃りエステ、ブロー付)

プレミアムコース8,800(カット、シャンプー、パック付きお顔そりエステ、ブロー付)

## エステサービス

お顔剃りエステお試しコース2,200円/20分

お顔剃りエステ3,300円/30分 うるおい保湿、美白、毛穴コース5,000円/60分

エイジングケアコース7,700円/70分、

ブライダルお試しコース4,400円、ブライダルお顔剃りエステ8,800円より

浴衣着付2,750円 着物着付 カジュアル3,300円より フォーマル8,800円 振袖10,000円

ヘアセットカジュアル 2,750円 フォーマル3,850円 和髪5500円より 成人式着付一式22,000円より

## 6. マーケティング戦略の策定

「販売なくして事業なし」と言われる程、マーケティング戦略は経営機能の中で最も上位のものです。今、考えられている商品・サービスで競合他社とのマーケティング競争に打ち勝ち、より多くの販売実績を上げることが肝要となります。

これから提供しようとする商品・サービスの市場規模(対象とする潜在的需要額)を予測し、その中で競合他社との競争を優位にするためのマーケティング戦略及び事業の成功要因を獲得するための施策を、以下の視点を基に整理し、更なる強化に取り組んで下さい。

### 1) 市場規模の予測

商品・サービスの市場規模(潜在的需要額)を予測する方法としては以下の算定方法があります。

- ①マーケットサイズを構成する要素を特定する。
- ②マーケットサイズ試算式を作成する。
- ③マーケットサイズの構成要素について、その動向・変化を確認する。

<EX. 自動車の特定部品のマーケットサイズ試算式>

自動車生産台数 × 特定部品の使用率 × 部品単価

<EX. サンドウィッチのマーケットサイズの試算式>

商圏内世帯数 × 1世帯当りのパン類消費高 × パン類に占めるサンドウィッチの割合  
(家計調査年報より)

## 2) 販売推進策は好ましいか

前述の販路構造内のポジションにおいてユーザー・顧客に対して商品・サービスをより効率的に提供するための販売促進策を以下の視点から考えて下さい。

### <認知させる>

- ・ DM、カタログ、チラシ、ポスターの作成
- ・ デモンストレーションの実施
- ・ 商品サンプルの提供
- ・ 発表会、見学会の開催
- ・ フェアへの出展
- ・ モニターの実施
- ・ 広告宣伝の実施（SNS、HP、メルマガ、ブログ、ラジオ、フリーペーパー）等

### <購入を拡大させる>

- ・ 販売コンテストの実施
- ・ 限定割引販売
- ・ マネキンの実施
- ・ 販売員教育
- ・ ポイント、スタンプカードの実施 等

# マーケティング戦略

市場規模の予測

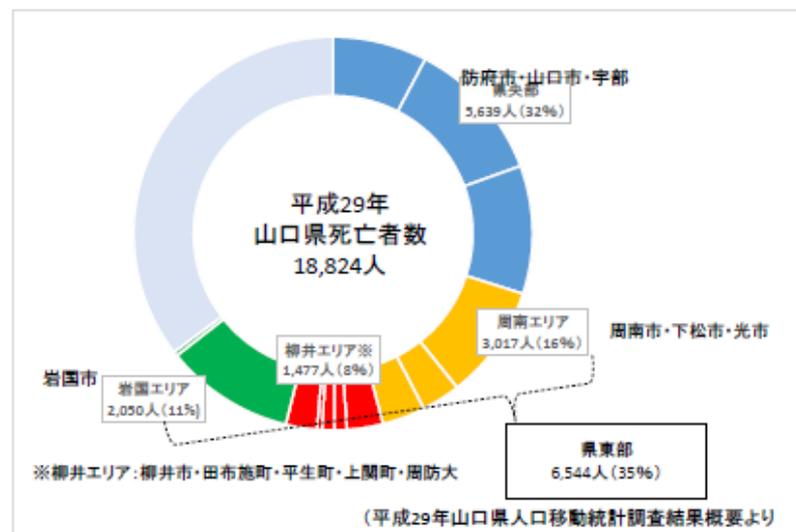
販売推進策

# 年間販売促進計画

月度	新商品・サービス	季節限定商品 ・サービス	イベント
1月			
2月			
3月			
4月			
5月			
6月			
7月			
8月			
9月			
10月			
11月			
12月			

# 納棺サービスの需要算定

県内市場規模予測



地域	岩国	柳井	周南	防府	山口	宇部
葬儀社	典礼会館	典礼会館	典礼会館	典礼会館	典礼会館	典礼会館
	ベルコ	柳井葬儀センター	ベルコ	ベルコ	ベルコ	ベルコ
	岩国葬儀社	すおう葬祭	おおすみ会館	コープ葬祭	コープ葬祭	コープ葬祭
	双葉社	白葉社	下松葬儀社	おおすみ会館	おおすみ会館	櫻井葬儀社
	公益社	志熊葬儀社	向西社	こずもず	こずもず	ファミリーユ
	トワホール	東和葬祭	JA周南	割魔	ニューライフ山本	宇部葬儀社
	ふじい葬儀社		ラッセリア	博善社	阿東セレモニー	安穩会館
	天心		周南葬儀社		阿知須公益社	魔(いおり)
	ホシエ(広仏)		ウエダフラワー			やすらぎ会館
						飛鳥会館
推計	9社	6社	9社	7社	8社	10社

需要額(年間): 仮に、死亡者数の7割が「寄り添う」納棺で施行した場合

周南エリア:  $3,017人 \times 0.7 \times 50,000円 = 105,595千円$

県東部:  $6,544人 \times 0.7 \times 50,000円 = 229,040千円$

東部+県央:  $12,183人 \times 0.7 \times 50,000円 = 426,405千円$

一葬儀社あたりの年間施行件数(死亡者数の7割が葬儀を行ったと仮定)

県東部:  $6,554人 \times 0.7 \div 24社 = 191件$  月平均15.9件

県央部:  $5,639人 \times 0.7 \div 25社 = 158件$  月平均13.2件

## 市場規模の予測

### ● 山口における鶏肉需要/市場性

総務省統計による「家計調査結果」によると、2020年調査で山口市は全国2位の1世帯年間20,284円の鶏肉を消費している(2018年・2019年は1位)。県民性として鶏肉を好む傾向はあると考えられるので、から揚げ需要も期待できると想像している(現時点では山口県民のから揚げ年間消費は33位)。

### ● 大手から揚げ専門店の進出も山口ではまだ限定的

フランチャイズ大手の「からあげ縁(山口市内)」や「カリッジュ(萩市)」などの進出はあるが限定的。コロナの影響も受けにくかったからあげテイクアウト事業は、前年比23.1%増の1050億円市場へ成長の見通し。大手の進出も今後さらに活発化が見込まれる。

### ● 山口市における市場性

市 町	人 口	全国人口比率	テイクアウトから揚げ市場比 (千円)	鶏肉消費額 (千円/年)
	総 数			
宇 部 市	163,289	0.13%	136,150	1,501,969
山 口 市	194,119	0.15%	161,856	1,780,225
萩 市	44,499	0.04%	37,103	420,183
防 府 市	113,517	0.09%	94,650	989,210
下 松 市	56,662	0.04%	47,245	510,082
美 祢 市	23,451	0.02%	19,553	195,355
周 南 市	138,546	0.11%	115,519	1,267,060

※テイクアウトから揚げ市場は1050億円、鶏肉消費は1世帯20,284円で試算。

#### 【外食のみ試算】

山口市のテイクアウト唐揚げ市場(推定) . . . 年1.6億円 シェア30%で**4,800万円/年**

#### 【家庭消費込みの試算】

鶏肉消費の25%を唐揚げにしたと推定した場合の市場性 . . . 年4.5億円 家庭消費分追加で上記に+α

## 販売推進策

- ・ イベント出店による知名度UP (お祭り、デパート催事など)
- ・ からあげグランプリ参加による知名度UP
- ・ SNSやホームページを用いた宣伝
- ・ 山口駅前という学生街の立地を生かした対高校生へのサービス
- ・ 定番+月替わり製品などでお客を飽きさせない味展開を敷く
- ・ 店舗販売だけでなく、道の駅やネット販売など販路を幅広く持つ
- ・ 高回転、低コストの生食販売をPR
- ・ 自宅から揚げをするという習慣を根付かせるような、「家からあげセミナー」等のインフラ開催

手法	実施策	手法	実施策
広告	テレビ・ラジオCM 新聞・雑誌広告 チラシ 屋外広告 ディスプレー広告 POP ソーシャルメディア Youtube など	人的販売(接客)	商品説明 実演 カウンセリング 商品展示会 呼び込み 包装・サッカー 店頭案内 即売会 など
パブリシティ	プレスリリース テレビ・ラジオ番組 新聞・雑誌記事 セミナー 講演 各種イベント など		カタログDM はがきDM テレマーケティング eメール メールマガジン ファクス スマホアプリ など
販売促進	eスポーツ・ゲーム 懸賞 景品 サンプルング 試食・試着・試用 クーポン ポイント制度 など ブログ など	ダイレクト・マーケティング	

# 売上げ5原則の分解

$$\text{売上げ} = (\text{新規顧客} + \text{既存顧客}) \times \text{購買頻度} \times \text{買上点数} \times \text{商品単価}$$

●現状の売上げを分解する

$$6,000,000 = (250 + 1,000) \times 2.0 \times 4.0 \times 600$$

客数 (250 + 1,000) と 客単価 (4.0 × 600) がそれぞれ赤と青の楕円で囲われています。

●新規顧客を30人増やす

$$6,144,000 = (280 + 1,000) \times 2.0 \times 4.0 \times 600$$

●購買頻度を0.1回高める

$$6,300,000 = (250 + 1,000) \times 2.1 \times 4.0 \times 600$$

●買上点数を0.1個増やす

$$6,150,000 = (250 + 1,000) \times 2.0 \times 4.1 \times 600$$

●新規顧客を30人、購買頻度を0.1回、買上点数を0.1点増やす

$$6,612,480 = (280 + 1,000) \times 2.1 \times 4.1 \times 600$$

月度	新商品・サービス	季節限定商品・サービス	イベント
1月	梅しそ	道の駅販売強化月間	正月
2月	カレー		2/8にわたりの日
3月	手作り柚子胡椒		
4月	あご出汁醤油		
5月	やりすぎ黒胡椒	道の駅販売強化月間	GW
6月	レモン味		
7月	ピリ辛味		祇園祭り
8月	ごま油	お中元用のギフト販売 祭りイベント出店	お盆 セタちょうちん祭り
9月	カマンベール		
10月	ピザ味	からあげグランプリ参加	全国から揚げ強化月間 からあげグランプリ開催
11月	鬼からし		
12月	クリスマス用チキン	お歳暮用のギフト販売	クリスマス

## 年間販売促進カレンダー

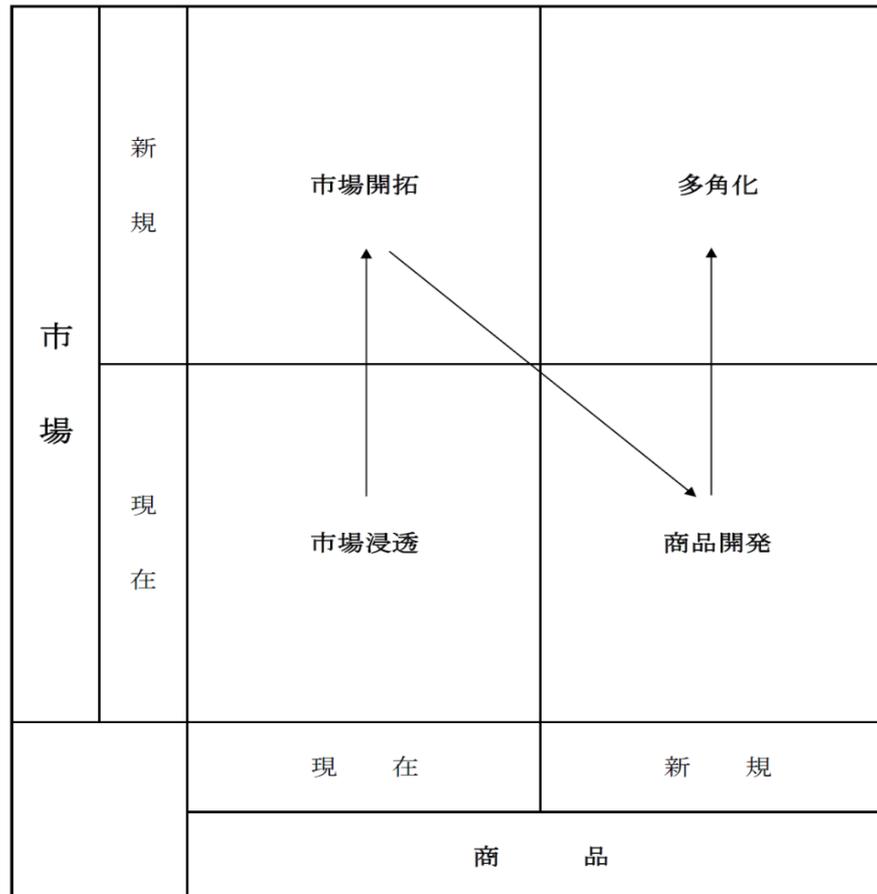
月度	新商品・サービス	季節限定商品 ・サービス	イベント
1月	花びら餅		初釜(茶会)
2月	雪きんとん		夜咄茶事
3月	菜種きんとん		花見(茶会)
4月	桜餅	茶花講習	暁の茶事
5月	ちまき 柏餅	風炉茶懐石料理講習	初風炉 端午の節句(茶会)
6月	竹流し		風炉正午の茶事
7月	水牡丹	風炉灰講習	朝茶事
8月	氷室	炉灰作り講習	
9月	青楓		飯台の茶事
10月	初雁		名残の茶事
11月	猪の子餅	炉茶懐石料理講習	開炉 口切の茶事
12月	初釜用品の販売		除夜釜

## 7. 成長戦略（中期ビジョン）

### 中期的なビジョンの設定

事業を将来的に成長させるには、環境分析で見出したKFSに基づいた商品・サービスや市場の戦略的なイノベーションが必要となります。

このため、中期的に商品・サービスや市場をどのように強化するかを、以下の視点から整理してください。



## コーポレートガバナンス・コード

～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～

14年間の上場企業の取締役として  
東証のコーポレートガバナンスで学んだこと

経営者に求められていること

事業価値の向上

持続的な成長



2018年6月1日

株式会社東京証券取引所

# 中期事業ビジョン

タスク		1年目(H )	2年目(H )	3年目(H )	以降
項 目	内 容				
市場浸透					
市場開拓					
商品開発					
多角化					







## 8. 商品・市場マトリックス表の作成

これまでに検討してきた商品・サービス戦略とマーケティング戦略はお互いに密接に関連しながら同時に進行しなければならないものです。

そこでここでは、2つの重要な戦略目標の関連性を整理する方法として「商品・市場マトリックス」を作成し、それらの戦略目標が達成できた場合、どのような状態が実現するのかを具体的な数値で検討し、よりイメージのし易い目標を検討して下さい。

### ■商品・市場マトリックス表作成手順

対象とする商品・市場マトリックス表の作成は縦軸を商品（サービス）、横軸を市場（顧客でも可）として、商品・市場マトリックス表に、以下の分類基準例を参考に分類し作成して下さい。

< E X >

#### ・商品、サービス

品 質…○○系、○○タイプ、○○型 等

素 材…木、スチール、皮革 等

用 途…家庭用、業務用 等

グレード…高級○○、高性能○○、精密○○ 等

サービス…訪問介護、ディケア、ディサービス 等

#### ・市場

ニ ー ズ…実用、ギフト、カジュアル、フォーマル 等

顧客特性…パーソナル、法人、シルバー、ヤング、女性、男性、学生、婦人 等

地 域…国内、国外、山口、中国、九州 等

販 路…スーパー、百貨店、専門店、通販 等

# 商品・市場マトリックス表

(単位：千円)

1 年 後	市場 商品						(計)
	(計)						
2 年 後	市場 商品						(計)
	(計)						
3 年 後	市場 商品						(計)
	(計)						

(単位：千円)

	市場 商品	通販・		飲食卸	スーパー	ペット ショップ	(計)
		ギフト	直売				
1 年 後	イノシシ	700	140	200	0	0	1040
	シカ	1550	250	300	0	0	2100
	ペットフード	360	50	0	0	50	460
	角・骨・皮	0	0	0	0	0	0
	その他	0	0	0	0	0	0
	(計)	2610	440	500	0	50	3600
2 年 後	イノシシ	1850	650	500	120	0	3120
	シカ	6000	600	1000	100	0	7700
	ペットフード	1500	200	0	0	250	1950
	角・骨・皮	150	50	0	0	100	300
	その他	50	0	0	0	0	50
	(計)	9550	1500	1500	220	350	13120
3 年 後	イノシシ	4000	600	920	200	0	5720
	シカ	10000	1000	1000	600	0	12600
	ペットフード	3000	250	0	0	500	3750
	角・骨・皮	200	10	0	0	100	310
	その他	100	0	0	0	0	100
	(計)	17300	1860	1920	800	600	22480

(単位:千円)

	市場 商品	店舗販売 (テイクアウト)	店舗販売 (生販売)	イトイン	道の駅	ネット販売	(計)
1 年 後	もも	3,500	2,500	0	0	0	6,000
	ムネ	2,000	1,500	0	0	0	3,500
	弁当	3,500	0	0	0	0	3,500
	定食	3,500	0	7,000	0	0	10,500
	ギフト用 (生販売)	0	0	0	3,000	6,000	9,000
	(計)	12,500	4,000	7,000	3,000	6,000	32,500
2 年 後	もも	4,000	5,000	0	0	0	9,000
	ムネ	2,000	3,000	0	0	0	5,000
	弁当	4,000	0	0	0	0	4,000
	定食	3,500	0	8,000	0	0	11,500
	ギフト用 (生販売)	0	0	0	3,000	9,000	12,000
	アレルギー 対策品	200	200	0	0	400	800
	頒布会用	0	0	0	0	500	500
	(計)	13,700	8,200	8,000	3,000	9,900	42,800
3 年 後	もも	5,000	7,500	0	0	0	12,500
	ムネ	2,500	5,000	0	0	0	7,500
	弁当	4,500	0	0	0	0	4,500
	定食	4,000	0	8,000	0	0	12,000
	ギフト用 (生販売)	0	0	0	3,000	12,000	15,000
	アレルギー 対策品	200	200	0	0	1,200	1,600
	頒布会用	0	0	0	0	1,500	1,500
	製造受託	0	1,000	0	0	0	1,000
	海外販売	0	0	0	0	1,000	1,000
(計)	16,200	13,700	8,000	3,000	15,700	56,600	

## 商品・市場マトリックス (MATRIX)

(単位：千円)

1	市場 商品	一般企業	店舗・個人事業	企業・行政 (ハイボリューム)	(計)
		1制作平均：150,000×10	1制作平均：80,000×10	1制作平均：250,000×1	
年	デジプロモ	1,500,000	800,000	250,000	2,550,000
後	eブレ	1制作平均：75,000×10		1制作平均：150,000×2	1,050,000
		750,000		300,000	
後	デジツール	1制作平均：75,000×8	1制作平均：50,000×6		900,000
		600,000	300,000		
	(計)	2,850,000	1,100,000	550,000	4,500,000
2	市場 商品	一般企業	店舗・個人事業	企業・行政 (ハイボリューム)	(計)
		1制作平均：175,000×12	1制作平均：120,000×15	1制作平均：350,000×5	
年	デジプロモ	2,100,000	1,875,000	1,750,000	5,725,000
後	eブレ	1制作平均：100,000×10		1制作平均：200,000×4	1,800,000
		1,000,000		800,000	
後	デジツール	1制作平均：100,000×8	1制作平均：75,000×6	1制作平均：200,000×4	1,410,000
		800,000	450,000	160,000	
	(計)	3,900,000	2,325,000	2,710,000	8,935,000
3	市場 商品	一般企業	店舗・個人事業	企業・行政 (ハイボリューム)	(計)
		1制作平均：200,000×15	1制作平均：125,000×15	1制作平均：400,000×6	
年	デジプロモ	3,000,000	1,875,000	2,400,000	7,275,000
後	eブレ	1制作平均：100,000×10		1制作平均：200,000×6	2,200,000
		1,000,000		1,200,000	
後	デジツール	1制作平均：100,000×10	1制作平均：75,000×8	1制作平均：300,000×5	3,100,000
		1,000,000	600,000	1,500,000	
	(計)	5,000,000	2,475,000	5,100,000	12,575,000

## 9. 初期必要資金計画の策定

事業を始めるにはお金はどうしても縁が切れないものです。ここでは本事業を立上げるために必要な資金を検討して頂きます。

- ・ 事務所や店舗の取得費用
- ・ 事務所や店舗の改装費用
- ・ 設備、備品などの取得資金
- ・ オープンに伴う開業広告費や資料費
- ・ 会社の出資金と届け出費用 等

出来るだけ見積りを取るなど、現実に近い予測を行って下さい。

又、器具備品等はどうしても必要なものですが、これ自体が売上や利益に関わることはあまりないものであるならば、中古やレンタル若しくはリース等で初期投資額を極力抑制することも考えて下さい。

# 初期必要資金計画

事 店 務 舗 所	敷金	千円	礼金	千円
	権利金	千円	手数料	千円
	土地代	千円		
	( )	千円	( )	千円
合 計				千円
改 装	外装工事代	千円	内装工事代	千円
	看板代	千円	空調・照明代	千円
	( )	千円	( )	千円
	合 計			
機 械 装 置	器具・備品			
	パソコン	千円	レジシステム	千円
	エアコン	千円	( )	千円
	( )	千円	( )	千円
	( )	千円	( )	千円
合 計				千円
宣 伝	パンフ・チラシ	千円	ホームページ開設	千円
	広告	千円		
	( )	千円	( )	千円
	合 計			
そ の 他	出資金	千円	届け出費用	千円
	車輛	千円	( )	千円
	( )	千円	( )	千円
	合 計			
総 合 計				千円

事 店 務 舗 所	敷金		千円	礼金		千円
	権利金		千円	手数料		千円
	土地代		千円			
	( )		千円	( )		千円
合 計						千円
改 装	外装工事代		千円	内装工事代	450	千円
	看板代	50	千円	空調・照明代	500	千円
	( )		千円	( )		千円
1,000						千円
器 機 具 ・ 機 械 ・ 装 備 置 品	パソコン	200	千円	レジシステム	50	千円
	エアコン		千円	仕入	100	千円
	有線	30	千円	商品仕入	50	千円
	備品	2,000	千円	( )		千円
合 計						2430 千円
広 宣 告 伝	パンフ・チラシ	150	千円	ホームページ開設	20	千円
	広告	150	千円			
	( )		千円	( )		千円
320						千円
そ の 他	出資金		千円	届け出費用	16	千円
	車輛		千円	( )		千円
	( 消耗品 )	50	千円	( )		千円
合 計						16 千円
総 合 計						3,766 千円

## 10. 損益計画の策定

損益計画はこれまでに検討してきました戦略及びその組織・人材能力がどの程度まで目標通り実現したかを評価するためのものです。

従って、1年後、2年後、3年後にどの程度の売上・利益そしてどのような財務構造を実現したいのかを戦略とその組織・人材能力の目標達成状況を考えながら下記の手順を参考に算定して下さい。

尚、損益計画は新たな経営革新事業部門において作成してください。

### 1) 売上目標を設定する

商品・市場マトリックスで検討した売上数値を再確認し、売上目標を設定します。

### 2) 売上原価を算出する

外部よりの仕入原価及び外注加工費を売上原価として計上して下さい。

### 3) 粗利益の算定

「売上－売上原価」＝粗利益として計上して下さい。

### 4) 経費の算定

事業運営に必要な経費を固定費・変動費という視点から見込んで下さい。

・固定費…売上・操業度に関わりなく発生する費用

人件費、家賃、消耗品費、水道光熱費、減価償却費 等

・変動費…売上・操業度に応じて発生する費用

運賃、水道光熱費（一部） 等

### 5) 経常利益

「粗利益－経費」＝経常利益として計上して下さい。

### 6) 法人税等

経常利益×30%を法人税等として算出して下さい。

### 7) 税引後利益（純利益）

「経常利益－法人税等」＝税引後利益として計上して下さい。



(単位:円)

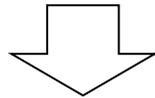
時間帯		平 日					土・日・祝		計
		月	火	水	木	金	土	日・祝	
店	10:00~11:00	定休日	6	6	6	6	12	12	48
	11:00~13:00		18	18	18	18	24	24	120
	13:00~16:00		10	10	10	10	20	20	80
	16:00~18:00		18	18	18	18	24	24	120
	18:00~21:00		-	-	-	20	20	-	40
	~								
	~								
	~								
	~								
	~								
客数計	-	52	52	52	72	100	80	408	
客単価	-	800	800	800	1,500	1,500	800		
売上	-	41,600	41,600	41,600	108,000	150,000	64,000	446,800	
外販売上	-	20,000	20,000	20,000	20,000	60,000	60,000	200,000	
曜日別売上合計	-	61,600	61,600	61,600	128,000	210,000	124,000	646,800	
1ヶ月当り日	-	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3	30	
1ヶ月合計	-	264,880	264,880	264,880	550,400	903,000	533,200	2,781,240	

(単位:円)

時間帯		平 日					土・日・祝		計
		月	火	水	木	金	土	日・祝	
店 舗	9:00～10:00	2	2		2	2	3	2	13
	10:00～11:00	1	1		1	1	2	2	8
	11:00～12:00	1	1		1	1	2	1	7
	12:00～13:00							休診	
	13:00～14:00								
	14:00～15:00								
	15:00～16:00	1	1		1	1	1		5
	16:00～17:00	1	1		1	1	2		6
	17:00～18:00	2	2		2	2	2		10
	18:00～19:00	2	2		2	2	2		10
	～								
	～								
	客数計	10	10		10	10	14	5	59
	客単価	6,000	6,000		6,000	6,000	6,000	6,000	36,000
売上	60,000	60,000		60,000	60,000	84,000	30,000	354,000	
手術売上		45,000		45,000		45,000		135,000	
曜日別売上合計	60,000	105,000		105,000	60,000	129,000	30,000	489,000	
1ヶ月当り日	4.3	4.3	休日	4.3	4.3	4.3	4.3	25.8	
1ヶ月合計	258,000	451,500		451,500	258,000	554,700	129,000	2,102,700	

## 客単価の根拠

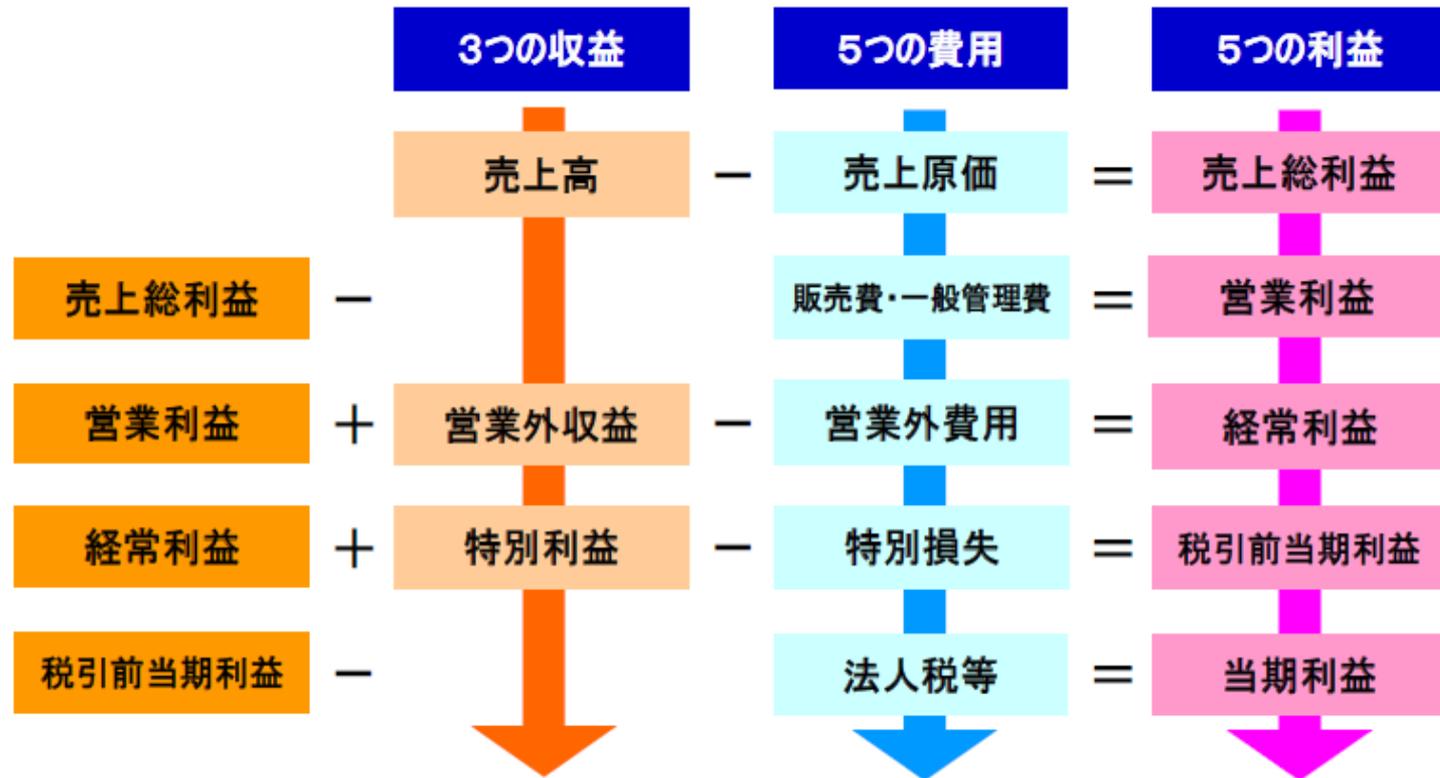
Aさん	ロールケーキ	1,200円 × 1ヶ =	1,200円	}	2,500円	}	
	シフォンケーキ	800円 × 1ヶ =	800円				
	プリン	500円 × 1ヶ =	500円				
Bさん	プリン	500円 × 1ヶ =	500円	}	850円	}	@1,350円/人
	シュークリーム	350円 × 1ヶ =	350円				
Cさん	プリン	500円 × 1ヶ =	500円	}	700円	}	
	焼菓子	200円 × 1ヶ =	200円				



ロールケーキ	購入割合	0.333	=	400円	}	}	@1,350円
シフォンケーキ	"	0.333	=	266円			
プリン	"	1.00	=	500円			
シュークリーム	"	0.333	=	117円			
焼菓子	"	0.333	=	67円			



# 損益計算書の利益



## 主な経費の科目

科目	内容
給料賃金	従業員への給与・賞与・手当など
法定福利費	従業員の社会保険料、労働保険料など
荷造運賃	商品の梱包材料費(箱やテープ)、発送運賃
水道光熱費	事業で使用した電気・ガス・水道料金
通信費	電話代、郵便料金、インターネット接続料金など
旅費交通費	電車・バス・タクシー代、高速代、宿泊料金
接待交際費	取引先との飲食費、中元・歳暮代、慶弔見舞金など
広告宣伝費	各種媒体への広告掲載料、名刺・チラシの作成費、ショーウインドウの陳列装飾にかかった費用
消耗品費	事務用品、OA備品、オフィス家具、洗剤やトイレトペーパーなどのキッチン・洗面用品の購入費など
修繕費	店舗、乗用車、機械設備などの修理代
地代家賃	事務所・店舗・倉庫の家賃、駐車場代、事業用に土地を借りた場合の地代など
外注加工費	外部に注文して支払った加工費など
損害保険料	商品や店舗などの各種損害保険料、自動車保険料など
租税公課	固定資産税、事業税、自動車税、印紙税、商工会などの組合費や負担金など
減価償却費	建物や乗用車、設備機械など、高額な資産の購入額を法定耐用年数で割り振った費用
貸倒金	回収不可能になった売掛金・受取手形・貸付金など
利子割引料	金融機関からの借入金の利息、手形の割引料
雑費	事業に係るその他の費用



## 11. 資金調達・返済計画

損益計画を策定し、後は必要とする資金を調達し返済する計画を立てて、資金繰りの問題をクリアすることが必要です。

先ず、必要資金の調達方法を計画し、その後の返済計画を返済源資をチェックしながら目処を立てて下さい。

### 1) 必要資金の調達方法

必要資金について、自己資金にて拠出可能なのか、又、借入が必要ならば銀行よりの借入を予定するのか、国・県等の助成金を予定するのか、その他・・・ご自分の資金力や財産価値をよく考え、無理のない資金調達計画を立てて下さい。

### 2) 借入金の返済計画

必要資金の内、返済の必要のある借入金についての返済が、損益計画策定時に算出した外部に支払われていない費用の減価償却費と会社に残る資金である税引後利益とで返済可能であるかどうかを算出し、追加となる借入金の必要性を算出確認して下さい。

追加となる借入金の必要が生じている場合は全体の事業計画の見直しやその必要資金の借入目処を早期に対策することが生じているものと考えて下さい。



# 資金調達・返済計画

## <必要資金の調達方法>

(単位：千円)

	自己資金	身内借入	銀行借入	助成金	その他	合計
事務所・店舗						
改 装						
器具、備品、機械						
広告宣伝						
そ の 他						
計						

## <借入金の返済計画>

	1 年目	2 年目	3 年目	4 年目	5 年目
期首借入残					
① 元金返済					
② 返済源資	減価償却費				
	税引後利益				
	(計)				
① - ② 要、借入金					

# 資金調達・返済計画

## <初期必要資金の調達方法>

(単位：千円)

	自己資金	身内借入	銀行借入	助成金	その他	合計
事務所・店舗		3,000	7,000			10,000
改 装	5,000				2,000	7,000
器具、備品、機械	1,000					1,000
広告宣伝				1,000		1,000
そ の 他	1,000					1,000
計	7,000	3,000	7,000	1,000	2,000	20,000

## <借入金の返済計画>

(年間)

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
期首借入残	10,000	8,000	6,000	4,000	2,000
Ⓐ 元金返済	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Ⓑ 返済源	減価償却費	500	500	500	500
	(税引前×60%) 税引後利益	0	0	1,000	5,000
	(計)	500	500	1,500	5,500
Ⓐ←Ⓑ 要、借入金	1,500	1,500	500	△ 3,500	△ 4,500

月別資金繰り表

		10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	1年後
月初現預金残		4,800	3,239	2,916	2,893	10,520	4,997	4,974	4,651	4,328	12,295	11,962	11,929	6,396
収入	当月売上計画・賃貸		50	50		50	50	50	50	50	50	50	50	500
	当月売上計画・売買			300			300			300		300		1,200
	中古住宅販売				11,800					11,800				23,600
	借入金	3,000												
	その他													
	計	7,800	3,289	3,266	14,693	10,570	5,347	5,024	4,701	16,478	12,345	12,312	11,979	25,300
支出	仕入代金	4,000				5,000							5,000	14,000
	工事代				3,800					3,800				760
	事業主報酬	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	240
	通信費	20	20	50	20	20	20	20	20	20	20	20	20	270
	旅費・交通費	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
	広告宣伝費	20	20	20	20	20	20	20	20	30	30	30	30	280
	水道光熱費(1部)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
	消耗品費	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
	事務用品費	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
	支払利息													
	取得税	93				100							100	293
	登記料	95				100							100	295
	計	4,468	280	280	4,080	5,480	280	280	280	4,090	290	290	5,490	16,618
	経常利益													
	借入金返済(公庫)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
	借入金返済(母)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
借入金返済(車)	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	276	
計	4,561	373	373	4,173	5,573	373	373	373	4,183	383	383	5,583	17,734	
月末現預金残高	3,239	2,916	2,893	10,520	4,997	4,974	4,651	4,328	12,295	11,962	11,929	6,396	7,566	

希望は1件1280万  
300万～400万の利益

## 12. おわりに

ご苦労様でした。

初めての事業計画の策定だったことと思います。

しかし、法人・個人の事業形態を問わず、経営者としての人生のスタートがこの事業計画であり、これが今後の皆さんの人生行路の羅針盤となるものです。

何事も先ず計画ありき。計画実現に向って、適切で的確な経営努力を全力で傾注することで、皆さんの夢・ビジョンが達成できるものです。一度策定したらそれで終わりではありません。毎年、毎月、毎週、日々・・・常日頃から意識して見つめ直すことに努めて下さい。

最後に、この事業計画を達成するために、自分自身を戒める作文を以って経営者としての人生の準備を行って下さい。

### <ご参考>

- ・ 3年後の私・・・
- ・ 1度しかない人生だから・・・
- ・ 一生をサラリーマンで終わりにたくない・・・
- ・ この事業計画を家族に発表し・・・

おわりに

A large rectangular box with a solid black border, containing 20 horizontal dashed lines for writing. The lines are evenly spaced and extend across the width of the box, providing a guide for text alignment.

開業を約半年後に控えた今、不安な部分もありますが、それよりも何倍も大きい期待に胸を躍らせている状態です。もともとポジティブ思考なこともありますが、このように期待感が大きくなったのは、この創業支援セミナーに参加し色々なことを学ぶことができたからこそだと実感しております。セミナー参加前は、漠然と成功するイメージを持っていただけでしたが、井野口先生から1から創業の手ほどきを受けたことで、現実の厳しさ、いかに創業前の準備が大事かということを教えて頂き、一人では決して成し得ないほどの準備と創業にあたっての心構えができました。2ヶ月にわたってご指導頂いた井野口先生をはじめ、本企画を計画頂いた山口商工会議所の皆様には感謝してもしきれません。本当にありがとうございました。本セミナーで学んだことを最大限生かし、必ず夢を実現させたいと思います！

目指せ、から揚げ消費量日本一！

目指せ、から揚げをお歳暮/お中元で贈り合う文化の創生！

目指せ、から揚げ山口県民食化！

目指せ、山口市商店街の全国区化！

目指せ、年商1億円！

# ビジネスモデル

- ビジネスモデルとは、事業を行うことで顧客や社会に価値を提供し、それを持続的な事業価値向上につないでいく仕組みである。  
有形・無形の経営資源を投入して製品やサービスを作り、その付加価値に見合った価格で顧客に提供する一連の流れを指すもの。
- ビジネスモデルは、単なる「事業の概要」や「儲けの構造」ではない。「モデル」となるのは、競争優位性を確立し、その状態を保つための仕組みや方法が理念やビジョンを事業化する設計図として描かれているものである。「ビジネスモデルがある」とは、中長期で見たときに、成長性・収益性・生産性等が比較対象事業よりも高い水準であること。

~~PLAN A~~

PLAN B ✓

パンデミック、そして戦争などで環境が激変する今日、予想外の事態に対応するには、当初のプランに代わる「プランB」の準備が必要。  
プランBは、プランAを立てた時点で、リスクを想定し策定するもの。

## プランBが、なぜ発動できないか！

### ●数字に操られる

- ・計画通りに行かない事業を損切り出来ない(コンコルドの誤謬)
- ・投資を回収しなければならないという思い(サンクコストの誤謬)
  - 埋没コスト(サンクコスト)ばかりに目が行ってしまい、  
冷静な判断が出来ない

### ●何かに縛られる

- ・自分の好みだけで、客観性が無い
- ・仲間や関係者に苦勞を掛けている

### ●思い込みに左右される

- ・儲けそこなう後悔をしたくない

## 代表的な事業リスクとは

- 経営悪化、業績低下
- 製品不良による事故
- 企業イメージの低下、ブランド毀損
- データ破損、情報流出
- 従業員のケガ、死亡などに伴う労働災害
- 天候リスク
- その他の契約に伴う訴訟リスク

# 認識するリスク

主要なリスク	影響する内容	顕在化の可能性/時期	リスク対応策
人材の確保	・ホームメイキャップブランドは人的資本によって維持されている要素が強いため、営業戦略の立案及び実行に必要な人員数を確保できなくなった場合、業績及び支店設置計画の見直し等、今後の事業展開に影響を及ぼす可能性がある	中/中長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材採用の積極的な取り組み</li> <li>・独自の研修プログラムを当社スタッフに向け実施し、人材の定着・育成に努める</li> <li>・資格取得制度の確立</li> </ul>
建設技能労働者の不足	・技能者数の減少が進んだ場合、施工能力の縮小による受注高減少の可能性がある		
法的規制	・建設業法、建築基準法等の変更等があった場合、また、当社において違法な行為があった場合、業績に影響を及ぼす可能性がある	低/中長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧問弁護士、専門家と連携し、法的規制の動向に注視し、臨機応変に対応できる仕組みを整えている</li> </ul>
品質維持	・ホームメイキャップ事業への予想を超える需要に対して、ホームメイキャップ品質維持の取り組みが対応できない場合、業績に悪影響を及ぼす可能性がある	中/中長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社スタッフ及び加盟店スタッフに対し、施工技術、商品知識及び接客マナーについての独自の研修プログラムの履修を義務付け品質維持に努める</li> </ul>
特定取引先への依存	・ホームメイキャップ事業で採用している特殊機能性塗料の仕入れ先(株)ダイフレックスと契約解除等が起こった場合、業績に影響を及ぼす可能性がある	高/中長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同社との良好な関係に十分留意</li> <li>・当該塗料を自社で製造できる体制へ構築予定</li> </ul>
自然災害	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被災地により、本社・事業所および建設現場等の回復に関わる多額な費用発生による財政状況悪化の可能性がある</li> <li>・被災状況により、受注活動の停滞、売上高の減少、建築資材の高騰、現場作業の中断による、営業活動、経営成績低下の可能性はある</li> </ul>	低/不明	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複数の事業展開により極端な業績悪化を生じさせない支店設置展開</li> </ul>
労働災害事故	・多大な補償費等の負担が生じるとともに、社会的信用の低下による受注高減少につながる可能性がある	低/不明	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社スタッフ及び加盟店スタッフ、下請業者に安全衛生の徹底</li> </ul>

※有価証券報告書「事業等のリスク」に記載の内容のうち、成長の実現や事業計画の遂行に影響する主なリスクを抜粋して記載。その他のリスクは、有価証券報告書の「事業のリスク」をご参照ください

# 起業時のリスク

## ■ 資金面

- ・ 起業の準備に費用が掛かる
- ・ ランニングコストが掛かる
- ・ 資金調達がうまくいかない

## ■ 事業面

- ・ 収益が出ない
- ・ 売掛金が回収できない
- ・ 天候や災害による影響

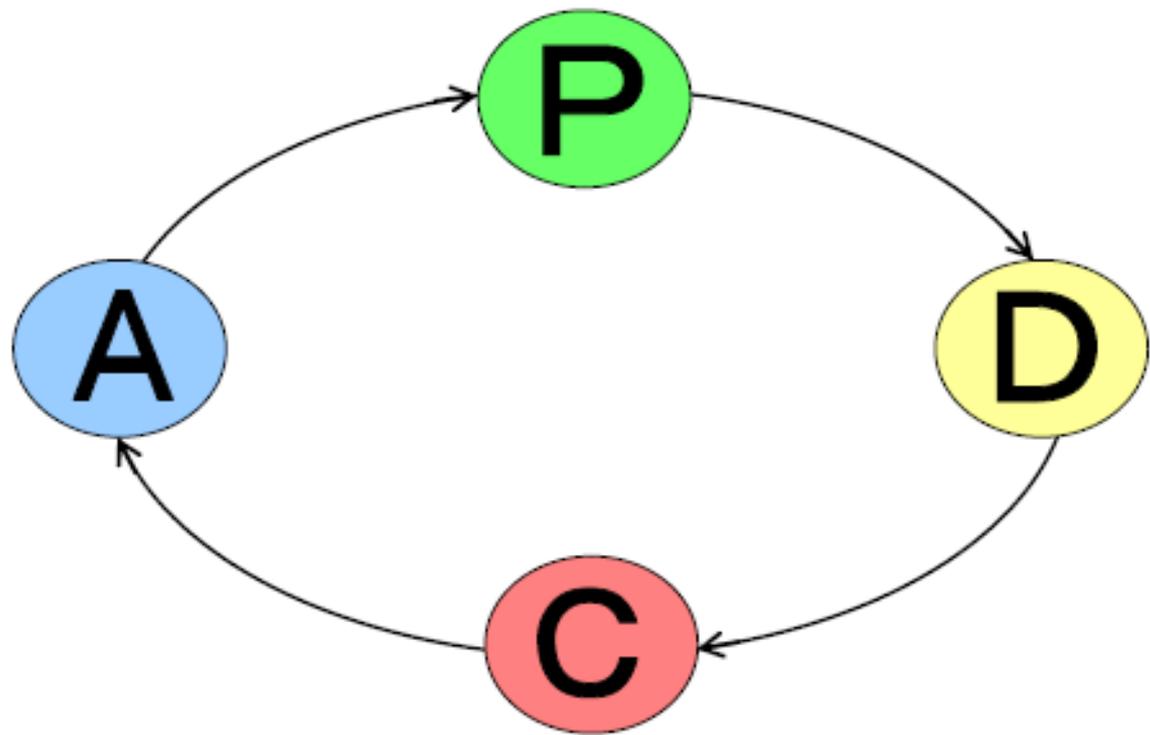
## ■ プライベート面

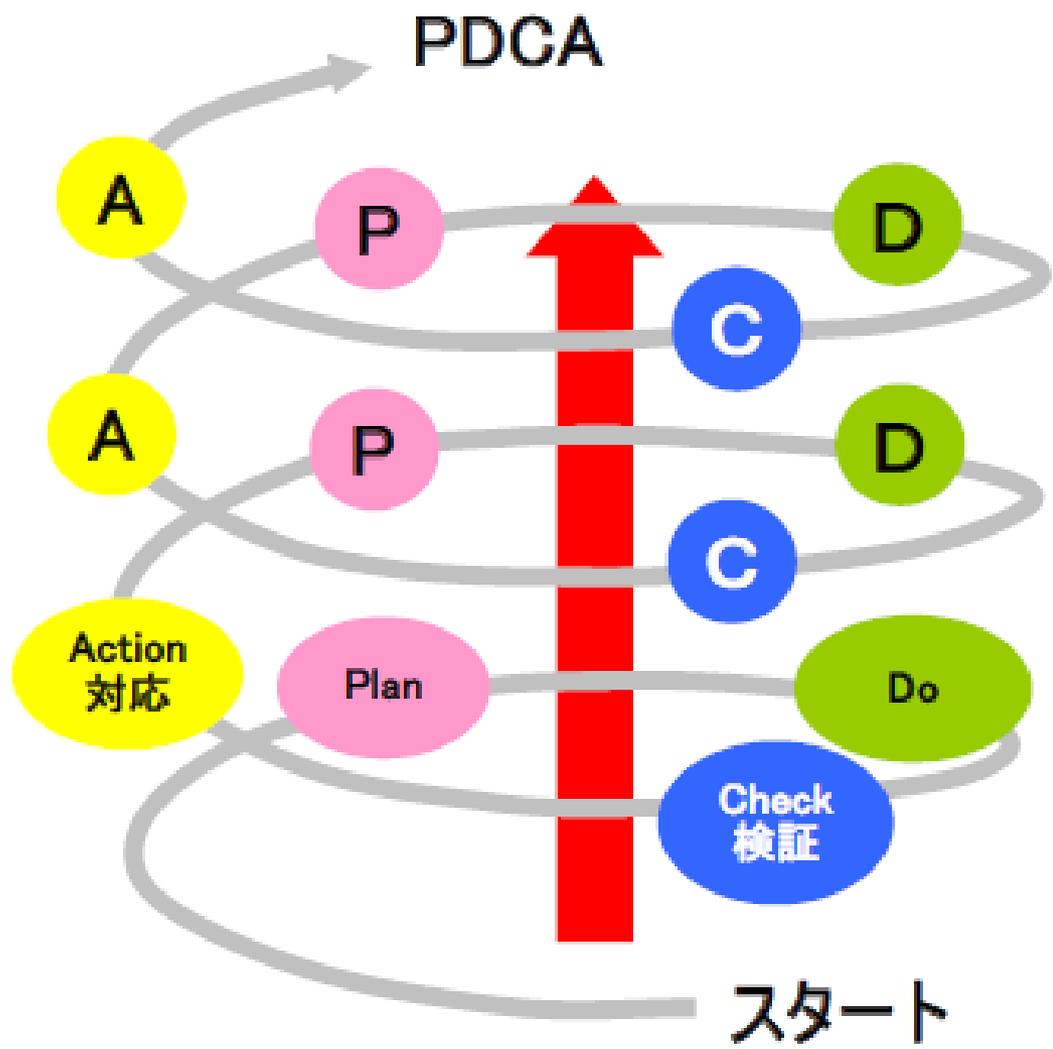
- ・ 健康管理がおろそかになる
- ・ 仕事とプライベートの境界が無くなる
- ・ 家族の理解が得られない

## ■ 法律面

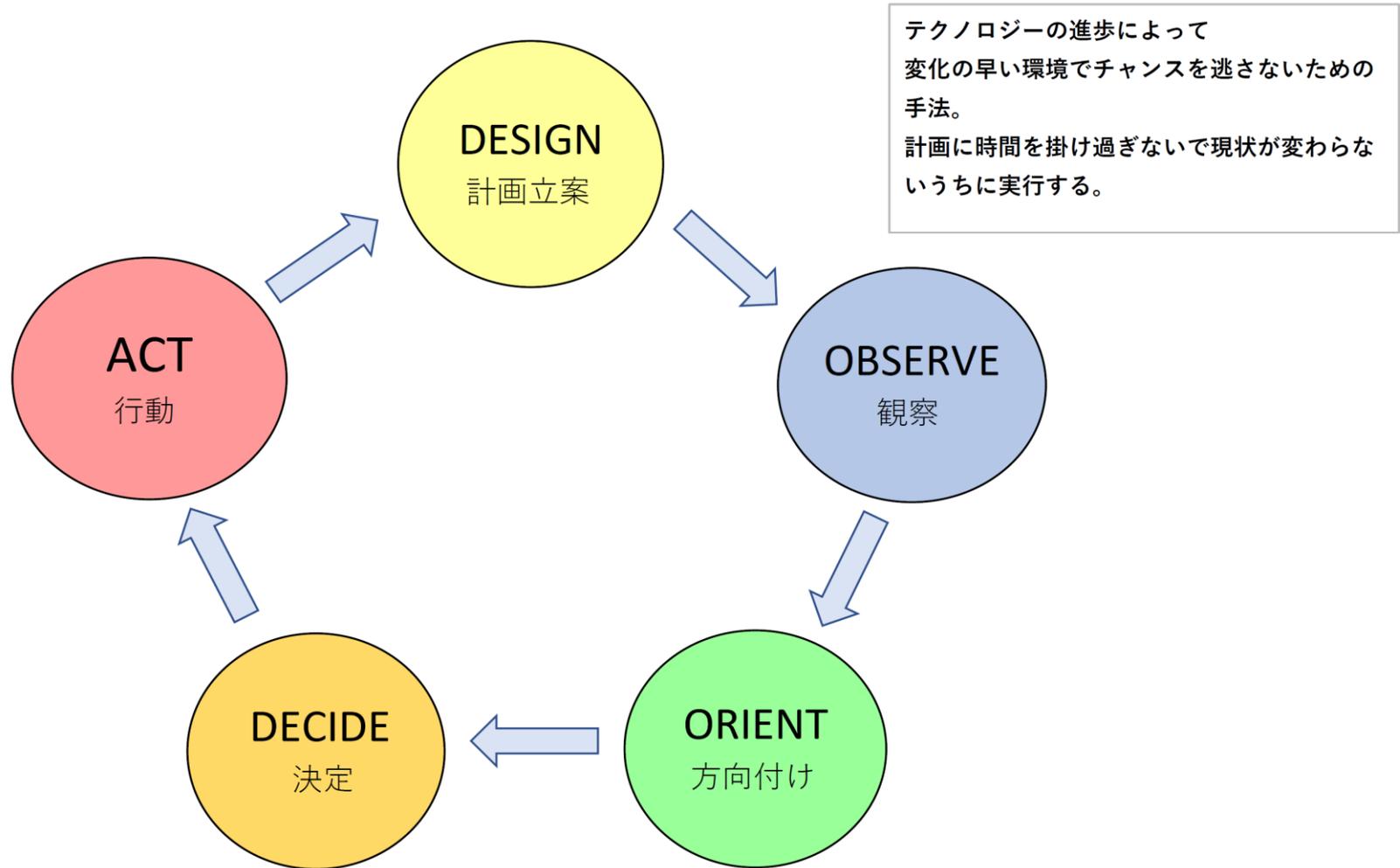
- ・ 業務上の過失
- ・ 許認可、法改正への対応遅れ

# 経営管理サイクル





# D-OODA (ドゥーダ) サイクル



リスクを選ぶ勇気がないものは、  
人生においてなにも達成することは  
できない。

# 融資の審査が通らない7つの理由：起業時の創業融資の場合

創業前から創業1年未満の場合のポイントは、「**今後、返済していくことが可能か？**」となり、審査落ちする具体的な7つの理由は次の通りです。



**自己資金**



**経験・資格**



**信用情報**



**支払の遅延**



**借入状況**



**創業計画書**



**融資面談**

## 融資の審査が通らない7つの理由：起業後の融資の場合

創業前～1年未満のケースとの最も大きな違いは、決算書（＝実績）があるか無いかということになり、重視されるポイントは「返済できない可能性が高い」かどうかということとなります。



財務状況



事業計画書



融資過剰



役員貸付



支払の遅延



借入状況



融資面談