

2017年11月

## 経営Q&A

回答者

株式会社 ディセンター

代表取締役 折原 浩

中小企業・小規模事業者のための経営力アップ講座

～事業計画策定のための9つの重要ポイント～

### Question

当社は、10年前に創業した食料品小売店です。近年はお客様にも恵まれ、従業員を4名抱え、順調に商売をしてきましたが、今後の新規店舗の出店や従業員の雇用などを考えると、中長期的なビジョンを明確にしていくことが必要ではないかと考えています。

そこで、当社でも事業計画を策定して経営していきたいのですが、どのような切り口で考えていけばよいのでしょうか。

### Answer

事業計画は事業を取り巻く「外部環境」を参考にしながら、「内部環境」で戦略を立てていきます。

外部環境は「市場」、「ライバル」、「ビジネスパートナー」、「その他」の4つ、内部環境は「商品・サービス」、「調達・生産」、「課金モデル」、「ターゲット」、「チャネル」、「販売促進」、「有形資産」、「無形資産」、「ヒト」の9つです。

事業計画策定とは、これら内部環境の9つの切り口をバランス良く考え、連動させることで、事業の成功確率を高めることです。



日本政策金融公庫  
国民生活事業

## 1 はじめに

近年、事業計画の必要性を実感している企業が増えてきています。それは素晴らしいことですが、多くの経営者が、「どこから手を付けて良いのか分からない」、「具体的にどの項目について考えればよいのか分からない」と悩んでいます。

事業計画は、必要十分な全ての切り口（方向、項目）からバランス良く考える必要があります。重要な切り口が抜けてしまうと、その部分が弱点となり、予定通りに進まず、実行中に大きなトラブルが発生するリスクを抱えてしまうからです。

第1回でも触れたように、事業計画は事業を取り巻く「外部環境」を参考にしながら、「内部環境」で戦略を立てていきます。

中小企業が事業計画を策定する場合に考えるべき切り口は内部環境における「商品・サービス」、「調達・生産」、「課金モデル」、「ターゲット」、「チャンネル」、「販売促進」、「有形資産」、「無形資産」、「ヒト」の9つの切り口です。ちなみに外部環境は「市場」、「ライバル」、「ビジネスパートナー」、「その他」の4つです。

事業計画策定とは、これら9つの切り口をバランス良く考え、連動させることで、事業の成功確率を高めることです。9つの切り口は、どれから考え始めても良いのですが、必ず全て考えなければなりません。また、これらの切り口に一つでも変化があれば、残りの8つの切り口にも高い確率で変化が起こります。

## 2 まずは「商品開発」

では、9つの切り口を考えていきましょう。

9つの切り口の中で、中心となるものは「商品・サービス」です。全ての事業は「商品・サービス」を通じて「価値」を伝え、お客様から「対価+ $\alpha$ 」を得ます。例えば、マッサージ店はマッサージというサービスを通じて、「お客様の腰の痛みを解決する」という価値を提供し、料金や信用・ロイヤルティ（他の店に行かないという忠誠心）を獲得しています。したがって、「商品・サービス」は価値の媒体と言えます。この媒体自体に魅力がなければ、売手の想いのお客様に伝わりづらくなり、結果、料金が思ったほどもらえなくなる、つまり、売上が上がりません。

魅力的な「商品・サービス」とは、付加価値が高く、差別化が明確なものです。付加価値とは、お客様が感じる価値はもちろんですが、売手や周囲にも価値がある商品です。つまり、「三方良し」の商品です。お客様が喜ぶ商品であっても、売手の利益がなければ、その事業は長続きしません。仮に売手の利益が得られない商品、サービスがあったとしても、「多くのお客様を呼ぶ」という価値は存在します。さらに、事業を取り巻く人たちにも多くのメリットがあれば、その事業は発展するでしょう。

差別化とは、いわゆる「特徴」です。現代のビジネス環境においては、必ずと言っても良いほど競合品が存在します。また、仮に同じものがなかったとしても、代替品

が存在するかもしれません。蕎麦屋を開店しようとするときに、地域に蕎麦屋がなかったとしても、定食屋があればそれが代替品になりえます。「蕎麦」と「定食」は違うと言っても、「お昼にお手軽価格でお腹いっぱいになりたい」というお客様のニーズにおいては競合します。したがって、特徴のない蕎麦屋では成功する確率はそれほど高くありません。

2つ目の切り口は「調達・生産」です。付加価値、差別化のある商品・サービスを「どのように調達するのか?」、生産をするのであれば、「その原材料をどのように調達するのか?」、「どのように生産するのか?」を考えます。商品であれば、「地元野菜を原料にする」といった原材料自体や「朝採れ野菜を農家から直送で調達する」といった調達方法に工夫があれば大きな魅力になります。

また、「効率的な製造方法で素早く作れる」といった生産方法に特徴があれば、コストがかからない仕組みを持つわけですから優位性があります。

サービス業でも美容院のシャンプーのように材料を使いますし、サービス業にとっての生産はサービスの実施そのものですから、マッサージ店がマッサージを実施するプロセスにおいて工夫があれば、それも大きな魅力になります。

3つ目の切り口は「課金モデル」です。

課金モデルとは、売手の商品・サービスをお金に変える仕組みのことです。当然ではありますが、これがなければ、売上は上がっていきません。具体的には「価格」と「回収モデル」について考えていきます。

まずは価格です。皆様も価格を決めるときに悩んだことはないでしょうか? 価格決めに関しては決定的な手法がないので、最終的には「市場に問う」方法がとられます。販売しながら適正価格を探る手法です。しかし、販売する上で仮説となる価格を決めなければなりませんし、可能な限り適切な価格(に近い価格)を仮説付けたいですね。

そこで、仮説を出すときに、3つの根拠を考えることをお勧めします。一つ目は「原価」です。これは原価計算をして、そこにどのくらい利益を乗せるかを考える手法で、もっとも良く使われている手法です。二つ目は「競争」です。これはライバルの販売価格を参考に自分の販売価格を決めるものです。差別化しにくい商品の販売によく使われます。そして、三つ目は「需要」です。これはお客様の懐具合や、一般概念の価格を参考に決めます。これら3つの根拠を検討し、適切な価格の仮説を定めれば良いのです。

ここまでの3つの切り口が「商品開発」です。続いて(順番はどこからやっても良いのですが・・・)、売り方を考えてみましょう。

### 3 「売り方」を考えてみましょう

売り方を考えるときの切り口は「ターゲット」、「チャネル」、「販売促進」の3つです。



まず、「ターゲット」ですが、「売れる戦略が作れるかどうかは半分以上ここにかかっている」と言っても過言ではありません。市場を分析し、その中の誰に焦点を当てて戦略を考えるのかを決めます。当然ターゲットが変われば戦略は変わります。スーパーマーケットにおいて、「車で来店する近所の主婦」をターゲットにするから、1袋300円でジャガイモのつかみ取りを実施する、といった作戦が考えられますが、「近所の高齢者」をターゲットにした場合、少しずつ多品種入ったおかず惣菜と豆腐1丁セットを400円で販売するといったことの方が有効でしょう。このように、「ターゲット」は戦略を立てる上で司令塔のような役割をするのでとても重要です。

「チャネル」は販売窓口とそこまでの経路である「販路」です。販売窓口は、売手と買手が接する点です。したがって、特にここを強化することで、事業が成功しやすくなります。販売窓口が店頭のみのパン屋さんにとって、店を開ける時間を検討したり、店頭をきれいにしたり、店頭でどのような販売促進をやるのかを入念に検討することが重要です。インターネット販売のようにホームページが窓口となる場合はホームページを全力で改良しなければなりません。また、自社以外のところに販売窓口を求めるのであれば、「そこまでどのようにつなぐのか」、すなわち販路を考えなければなりません。

「販売促進」は、売上をスムーズに上げるためには何をすれば良いのかを考えることです。売上は「客単価×客数」、客単価は「買上平均一品単価×買上点数」、客数は「顧客数×買上頻度」ですので、販売促進の目的は、①「いかに単価の高い商品売るか?」、②「いかに一品でも多く買っていただくか?」、③「いかに多くの方にお客様になっていただくか?」、④「いかに高頻度で買っていただくか?」の4つだと言えます。ただし、この4つは「あっち立てればこっち立たず」の関係、つまりトレードオフの関係が成り立つので注意と工夫が必要です。

#### 4 実行体制について考えてみましょう

続いて、実行体制について考えてみましょう。実行体制の切り口は「有形資産」、「無形資産」、「ヒト」です。どんな戦略でも実行できなければ、ただの絵に描いた餅ですね。したがって、この3つの切り口は戦略を下支えする土台のようなものです。

まずは「有形資産」です。文字通り、形があり、目に見える資産です。現在の主な有形資産の状況、必要かどうかを見極め、更に今後必要な資産を考えます。カネも有形資産ですので、「現金がどのくらいあるのか?」だけでなく、必要な予算も考えておくといいでしょう。

続いて「無形資産」です。信用、ノウハウ、ネットワークなどの形がなく、目に見えない資産です。有形資産は、大きな企業の方がどうしても有利なので中小企業・小規模事業者は無形資産で勝負していきます。一般的には大きな企業の方が多く持っていると考えられますが、無形資産は常に意識されているわけではないので、見える化

などをして使うことを心がけることで効果を発揮します。

この有形資産と無形資産をがっちりつなげて事業の下支えをしているのが、経営者や従業員、その能力、組織などの「ヒト」です。この部分がしっかりとしていなければ、事業は土台から崩れてしまいます。ヒトが事業において最も重要な部分と言われるゆえんです。特に事業規模が小さな企業では経営者本人が「ヒト」の大部分を占めています。過去の職歴や経験が大きな武器になることも多々ありますので、棚卸をしておきましょう。

これら「商品・サービス」「調達・生産」「課金モデル」「ターゲット」「チャンネル」「販売促進」、そして「有形資産」「無形資産」「ヒト」の9つの切り口が事業を構成する要素ですので、これらを常に意識しながら、現状と未来のあるべき姿を考えることで事業計画を作り上げていくことができます。

#### 【事業計画を考える9つの切り口】

【商品・サービス】 主な商品・サービスは何か？そのウリとなる特徴は何か？
【調達・生産】 その商品・サービスの原材料は何か？どのように作る（実行する）のか？
【課金モデル】 その商品・サービスはいくらか？どうやってお金を回収するのか？
【ターゲット】 その商品・サービスは主に誰に売ることなのか？
【チャンネル】 その商品・サービスはどこで売ることなのか？
【販売促進】 その商品・サービスを（もっと）売るためにどんな販売促進をするのか？
【有形資産】 その事業をするのに必要な有形資産は何か？どのくらいお金が必要なのか？
【無形資産】 その事業をするのに使える無形資産はないか？今後どんな無形資産を得るようになるのか？
【ヒト】 その事業は誰が行うのか？その人の特徴は？



## 《執筆者紹介》

### 株式会社 ディセーター 代表取締役 折原 浩



大学時代に起業し、その後、家業を含む流通業数社の経営に携わる。2002年4月、経営コンサルティング会社（株）ディセーターを設立し、現在、海外企業含む4社を経営している実践派コンサルタント。全国の中小企業者支援はもちろんのこと、商工会・商工会議所の職員研修なども担当。また、補助金の全国審査委員長などの職も歴任している。経営者感覚を大切に、かつ、理論に基づいたわかりやすい実践指導を信条としている。

また、プレジデント社から「中小企業支援策のかしこい利用法」を出版するなど、執筆も多数。講演は年間100日を超え、全国各地で講演を行っている。時代に合わせた分かりやすく実践的なセミナーは各地で好評を得ている。

HP : <http://www.decenter-jp.com>

e-mail : [info@decenter-jp.com](mailto:info@decenter-jp.com)



日本政策金融公庫  
国民生活事業