

# 新規事業計画 策定マニュアル

---

---

---

---

## ～本情報をお読みになる前に～

株式会社リンク総研がご提供するビジネス情報は、全国あらゆる業種の中小企業から日々弊社に寄せられている、経営現場における様々な課題、悩み、要望等に基づいて作成しております。「資金調達が上手くいかない」「後継者問題で苦労している」「売上拡大のための良いアイデアはないか」等々、お問い合わせいただくご相談は年間1万件にものぼります。これらはまさに“**生きた声**”であり、皆様が“**求めている情報**”ではないでしょうか。また、一般の書籍では知り得ない“**実践的な内容**”を重視している点も、多くの中小企業経営者からご評価いただいている所以です。

無論、専門書のように難しい内容ではありません。すぐにでも経営の現場においてご活用いただくことを目的として、“**わかりやすく解説する**”ことをモットーとしています。

さて、本レポートは、新規事業計画をはじめでも策定できる入門書として構成されています。将来の収益源を確保するために「新分野進出を考えている企業経営者」「脱サラによって独立開業を考えている起業家」の方々を対象に、

- ・新規事業のアイデアはあるが、事業を開始するに際して何をどう始めたらよいかかわからない
- ・資金援助を得るために事業計画書の提出が求められているが、具体的にどう書いたらよいかかわからない
- ・自分なりの事業計画を策定してみたが、どうもすっきりせず本格的な事業展開に自信がもてない

といった場面を想定して作成しました。

なお、別紙に「記入用フォーマット集」を添付しています。実際の事業構想をフォーマットに書き出しながら、本レポートを新規事業をまとめ上げていくガイドとしてご活用いただければ、一層の効果が期待できます。ぜひ、お試しください。

本情報が皆様の経営現場でお役に立つことを願ってやみません。

### < CONTENTS >

第1章	新規事業計画策定の意義	... P .	2
第2章	新規事業計画策定の手順	... P .	4
第3章	新規事業の方向性の検討	... P .	6
第4章	計画書の内容 ～基本計画～	... P .	8
第5章	計画書の内容 ～事業性の評価～	... P .	13
第6章	計画書の内容 ～事業採算計画～	... P .	16
第7章	計画書の内容 ～詳細計画～	... P .	18
第8章	計画書作成上の留意点	... P .	20

添付資料：新規事業計画書記入用フォーマット集

# 第1章 新規事業計画策定の意義

## 1. なぜ新規事業の策定か

新規事業は大きな成果が期待される一方で、経験的に撤退や失敗の頻度の高いビジネスであるといえます。乱暴な表現ではありますが「伸るか反るか」といった性格の強い事業ともいえます。そこで、ここでは、

**新規事業とは「既存の事業とは違い企業として未知な部分が多い事業」と定義します。**

未知な事業には、市場、技術、製品、サービスなどにおいて、企業にとって未経験であり、新たに分析やノウハウの獲得が求められる事業領域が当てはまります。大きな労力やコスト、ときには失敗をも視野に入れた事業展開が求められてきます。

それでは何故、企業や起業家たちはリスクが大きく未開の分野である新規事業に進出するのでしょうか。新規事業を指向する理由として次のような場面があげられます。

- 1. 会社の既存事業が成熟・衰退すると、近い将来大きな収益が見込めなくなる。そこで将来の収益の柱を築くために新規事業を展開する。**
- 2. 個人やグループが自分たちの夢やビジョンを実現するために、起業家精神を発揮し新たに事業を立ち上げる。**

以上のように、新規事業の展開は企業が将来にわたり存続するためであり、起業家にしてみればその活動自体が新規事業の展開であるといえます。しかし、新規事業は未知の事業分野への挑戦であることから不確実性や大きなリスクが伴い、失敗の可能性も必然的に高いものです。そこで、

新規事業を成功に導く条件として、不確実性やリスクを分析したうえで、事業の展開方法を構想する「新規事業計画」の策定が必要となるのです。そして、この計画によりさまざまな関係者に理解や協力を得ることが可能になり、成功をさらに確実なものにしていきます。

新規事業計画とは、技術・製品・サービスに関するアイデアを、新しいビジネスに挑戦するための方法、手段、手順を確定し、明文化したものです。計画書には、事業コンセプト、事業環境の分析、マーケティング方法、事業収支計画など、新規事業を推進していくために必要なことを明確にします。新規事業計画を策定するということは、未知な部分を既知なものへ変換していくことであり、成功の可能性を高める有効な手段であるといえます。

## 2. 新規事業計画書作成の効果と目的

新規事業計画書は使い手・読み手によって、活用する目的のウェイトが異なってきます。たとえば、計画書を作成する経営者や起業家であれば、計画を策定する過程で、より深い思考がなされ、計画自体の論理性、妥当性が増すといった効果を期待します。また、計画書として文書化しておくことは、事業の進捗状況を確認し、必要に応じて的確な軌道修正も容易になります。

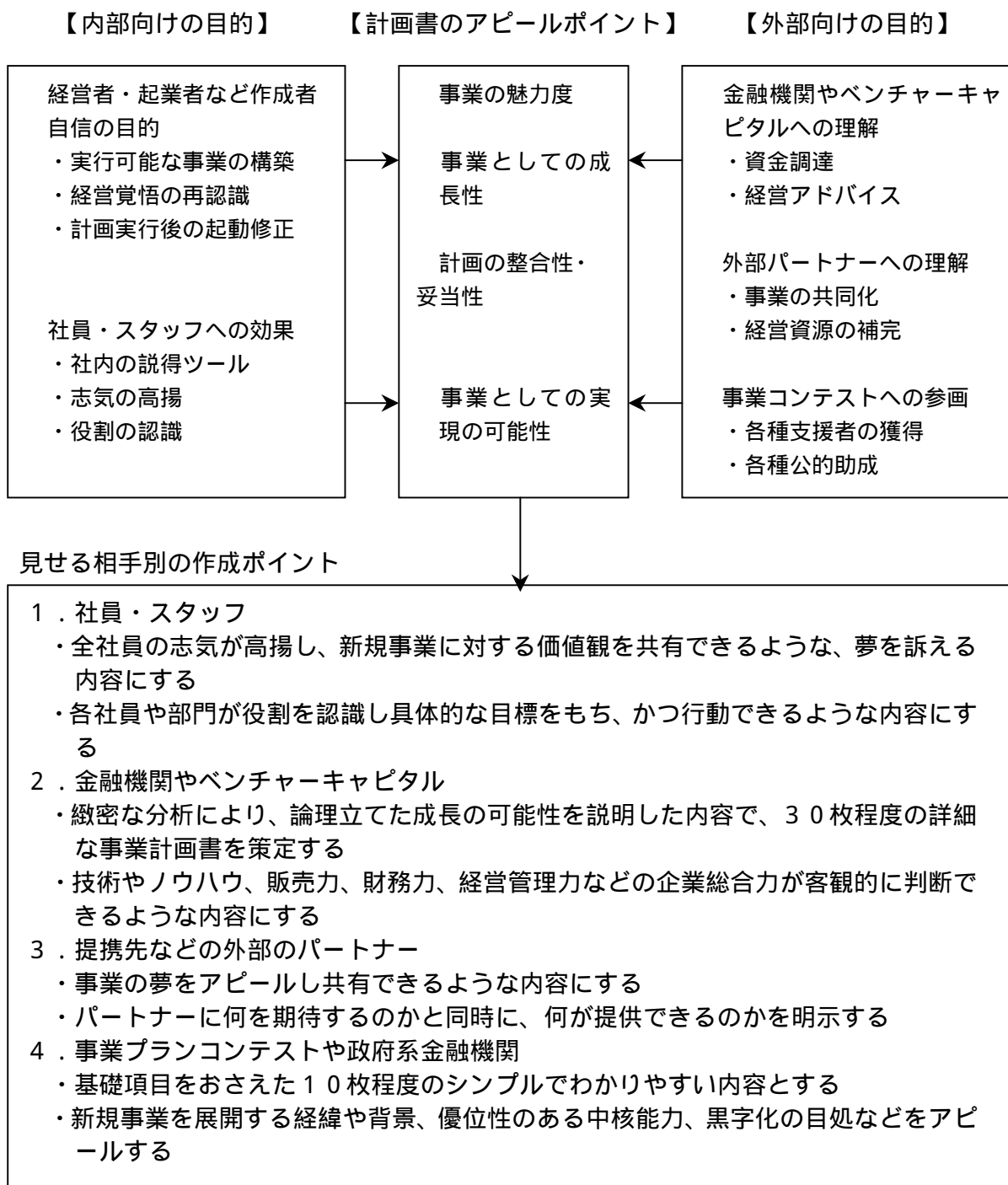
さらに、社員やスタッフは新規事業計画書を読むことによって、会社の新たな方向性を理解することができ、その中で自分自身が果たすべき役割を確認し、自分の業務計画に落とし込んでいくことが可能になります。

一方、金融機関や提携先など外部関係者に対しては、計画書を提示することにより、会社の方向性に理解を求めることができます。これにより、新たな資金援助やパートナーシップの構築を実現

します。

このように、計画書の作成にはさまざまな目的が存在します。見せる相手によってアピールする内容も変わってきます。そこで、新規事業計画の策定の目的を、次の図表にて企業の内部向けと外部向けに分類してみました。自社において、計画書作成の目的はどこにあるのか、どのような効果を期待するのか整理してみましょう。

【図表- 1】新規事業計画の目的

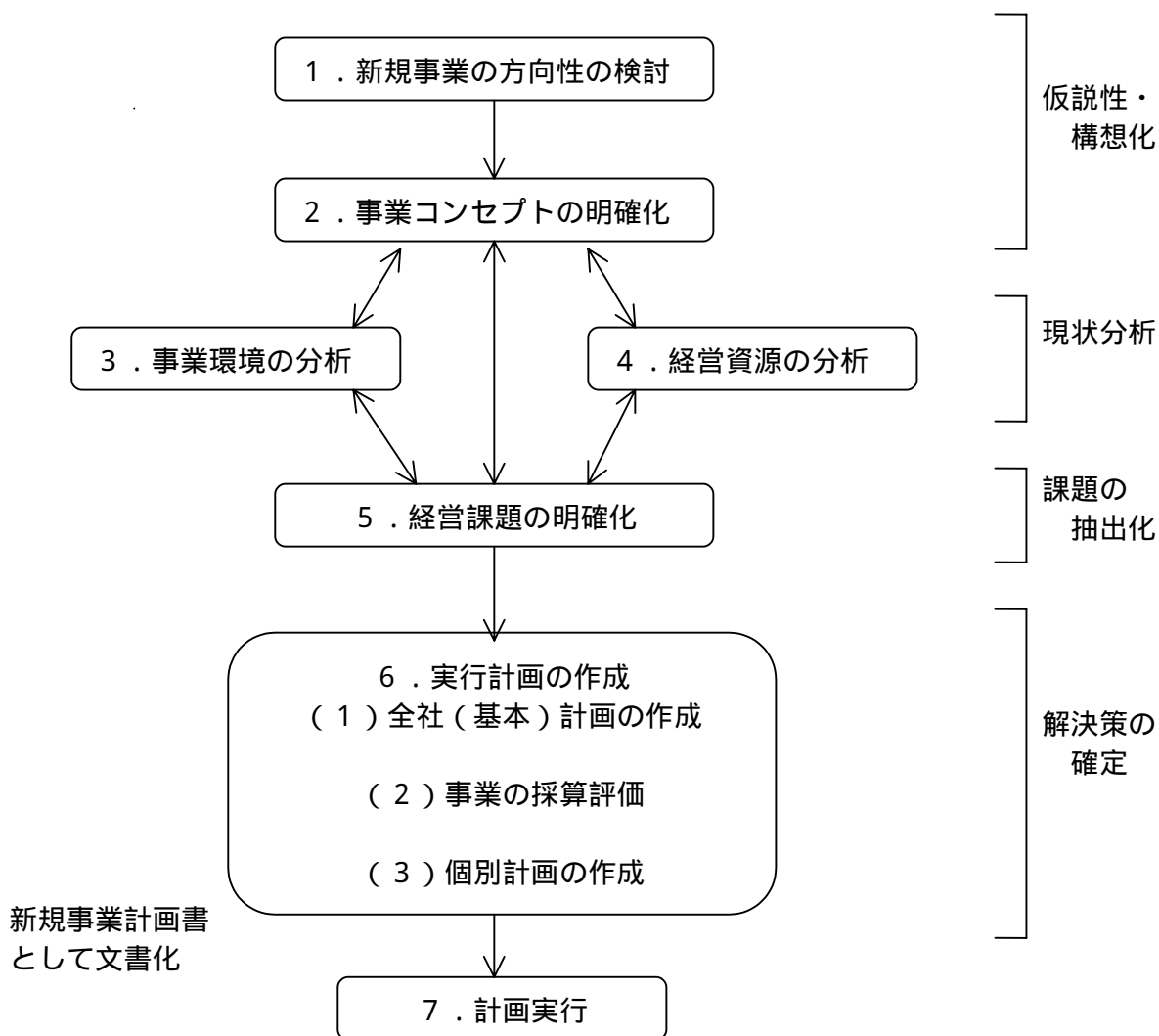


## 第2章 新規事業計画策定の手順

新規事業計画とは、事業のアイデアを具体的な事業像として目標化し、それを実現するための実行方法のことです。素晴らしいアイデアであっても思うにまかせて実行しては、事業の成功は期待が持てません。

新規事業計画は、主に下図のような手順で策定されて計画書として明文化されます。

【図表-2】新規事業計画策定の手順



新規事業計画は、アイデアから「新規事業の方向性」を見出していくことからスタートします。市場調査などによる「事業環境の分析」、自社におけるヒト・モノ・カネの「経営資源の把握」を行うなかで、「事業コンセプト」を明確にしていきます。そして、事業コンセプトを中核に据え、事業を展開するのに必要な「経営課題」を抽出します。この経営課題を克服するために、「実行計画」としての全社計画、採算計画、個別計画を練り上げていくこととなります。

なお、ここで紹介した策定プロセスは、問題解決手法に沿って計画を進めていくことに特徴があります。つまり、

**仮説化      現状分析      課題の設定      解決策の策定      実行**

のプロセスを経て新規事業を実行可能なレベルまで引き上げていくのです。

したがって、実際に作成される計画書自体の「構成順序」は、新規事業計画の「策定手順」と完全には一致しません。これは、計画書が第三者が見て確認するためのものであり、計画書としてのわかりやすさが求められるからです。

そこで、次章以降では、以下比較体系図を参考にしながら、計画書中に盛り込むべき各計画項目の具体的な考え方、書き方を解説していきます。

【図表-3】新規事業計画書の構成モデル

<策定プロセスとの対応> (図表-2より)	<新規事業計画書の構成モデル>	<以降章との対応>
1. 新規事業の方向性	新規事業の方向性の検討 (ワークシート)	3章
	. 基本計画	
	1. プロフィール	4章. 1項
2. 事業コンセプトの明確化	2. 事業コンセプト	4章. 2項
3. 事業環境の分析	3. 事業環境の分析	4章. 3項
6(1) 全体計画の作成	4. 新規事業の展開方法	4章. 4項
	. 事業性の評価	
5. 経営課題の明確化	1. 事業性の評価	5章. 1項
	2. 事業化ステップ計画	5章. 2項
	. 事業採算計画	
6(2) 事業の採算評価	1. 事業採算シミュレーション	6章. 1項
	2. 利益計画	6章. 2項
	. 詳細計画	
4. 経営資源の分析	1. 自社の経営資源の詳細把握	7章. 1項
6(3) 個別計画の作成	2. 各業務機能の個別計画	7章. 2項

### 第3章 新規事業の方向性の検討

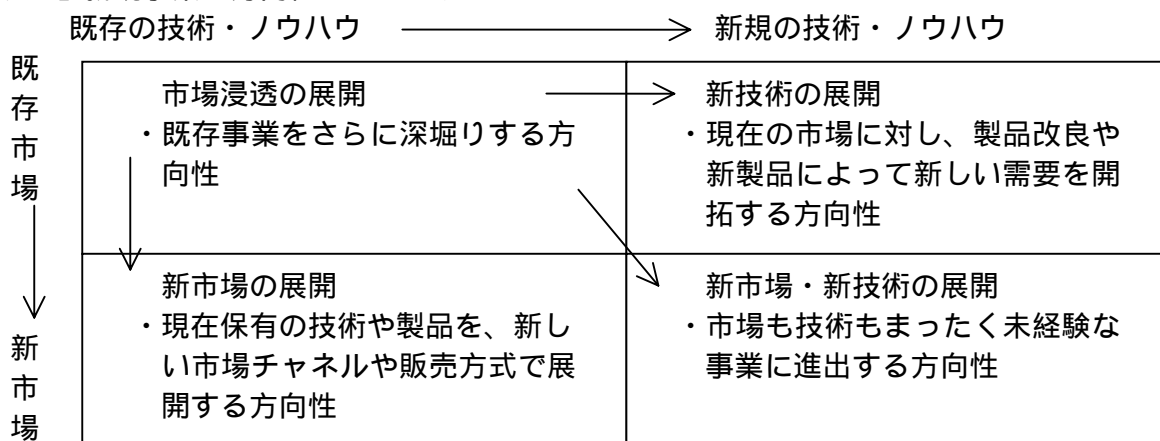
新規事業の方向性の検討は、新しい着想や単なる思いつきを一歩進め、そこから展開できそうな製品やサービス、ターゲットとなる顧客をイメージすることからはじまります。そして、新規事業の方向性の手がかりをつかむコツは、「自社（自分）の周辺から事業のネタをいかに導き出していくか」にあります。

この章では、新分野進出を検討する企業と、独立開業スタイルで事業を起こそうとする起業家の2つの立場に分けて、基本的なアプローチ方法を紹介していきます。

#### 1. 既存事業から見た方向性の検討

既に事業を展開している企業では、新規事業の方向性を既存事業の延長線から見出していきます。たとえば事業展開の方向性を次図で表す4つのパターンから検討します。

【図表-4】新規事業の方向性マトリックス



注： ~ が新規事業の展開となる

自社を取り巻く環境を踏まえながら、どの事業分野に進出したらよいのかを検討します。既存事業との相乗効果と経験を活かす観点から、「  
」の順序で新規事業の方向性を探っていきます。この順番は一般的に事業リスクの高まる順番でもあります。

新技術の展開、新市場の展開は現有の事業ノウハウの技術や市場を軸におき、新規事業を模索していくことから、比較的容易な事業が着想できます。

しかし、新市場・新技術の展開となると、まったく自社には事業ノウハウが存在せず、リスクの高い事業分野であるといえます。

実際に、自社の新規事業の可能性を「ワークシート(WK01)・新規事業の方向性マトリックス」にて整理してみましょう。ワークシートでは、さらに、細かく9つの事業分野に分類しています。既存事業をベースに多角的に新規事業の方向性を見出していきます。

#### 2. 独立開業者から見た起業の方向性

脱サラなど独立開業で新規事業を展開する場合、自分自身が保有しているノウハウや置かれた生活環境から新規事業の方向性を見出していきます。たとえば、次の4つの視点から事業のアイデアを整理し、新規事業の方向性を明らかにします。

「ワークシート(WK02)・起業の方向性分析」をあわせて参照し、実際に書き出してみましょう。

### (1) 自分が保有している「強み」からのアプローチ

独立開業者が保有している強みには次のようなものが考えられます。

- ・これまで培ってきた仕事での実績、経験
- ・製品、サービスに係わる技術や技能、ノウハウ
- ・資格、免許などの顕在化している専門能力
- ・独創的なアイデア
- ・豊富な個人資金
- ・広範な人的ネットワーク
- ・健康、若さ、精神力、やる気など

これら強みを活かすことから製品やサービスをイメージし、それに対しどのような市場や顧客が見込まれるのかを構想していきます。

### (2) 自分のやりたいことからのアプローチ

「自分がやりたいことは何か」「自分の好きなことは何か」といったことを明らかにします。その延長線上に新事業の“ネタ”があると考えます。

### (3) 自分のライフスタイルからのアプローチ

家族を含めた自分のライフスタイルを整理してみます。ワークスタイルとライフスタイルを融合化することで、思わぬ新規事業の可能性が広がるかも知れません。たとえば、要介護の高齢者が自宅にいる場合、介護をしている経験を活かし介護ビジネスを構想してみるなどが考えられます。

### (4) 社会の変化からのアプローチ

社会の変化が思わぬビジネスチャンスを生み出します。

これから有望なビジネスは何か、将来はやりそうなビジネスは何か、という視点で自分が興味あるビジネス分野から整理するのも一つの方法です。ビジネスに栄枯盛衰があるという考えから、次のような事業ライフサイクルの各過程で事業の方向性を探ってみましょう。

未知ビジネス...ある特定の人が温めているようなビジネス

- ・方向性の例：自分が独創的な事業シーズを見出す

有望ビジネス...将来有望視されているが、事業化はまだ本格化していないビジネス

- ・方向性の例：事業を立ち上げるスピードを確保する

成長ビジネス...成長の過程にあり、参入者が増加しているビジネス

- ・方向性の例：多数の競合に負けない差別化項目を見出す

成熟ビジネス...市場の成長が止まり、価格競争、寡占状態が強まったビジネス

- ・方向性の例：飽和、成熟した市場のすき間を狙うような事業アイデアを捜す

衰退ビジネス...市場が縮小し、撤退企業が増加しているビジネス

- ・方向性の例：衰退した市場を蘇生させる事業アイデアを捜す

事業の消滅または復活



## 第4章 計画書の内容 ～基本計画～

新規事業の構想（方向性）は、市場性の調査・評価、現在保有している経営資源の分析を経て、「新規事業計画書」としてまとめ上げます。

まず本章では、新規事業計画書に最低限必要と思われる「基本計画」について、その書き方・考え方のポイントを解説していきます。新規事業を本格的に展開するには、基本計画であげた項目はすべて明らかにする必要があります。

**基本計画において、明文化できない、焦点がぼやけているようなことがあれば、実行可能な事業として練られているといえません。未だ、思いつき、根拠なき期待の域を脱していないと評価されてしまいます。**

そこで、以降の各解説を参考に実際に新規事業計画書を作成していきましょう。ここでは、添付資料の「新規事業計画書フォーマット（ ）」を併せてご参照いただき、フォーマットに新規事業の内容を記入していくことをお勧めします。

以下、括弧内の記号番号は「新規事業計画書記入用フォーマット集」の資料番号を示します。

### 1. プロフィール(FMT -01)

#### (1) 新規事業名

どのような事業なのかをイメージできるような事業名をつけます。文字数は15文字から30文字程度を目安に、キャッチかつシンプルで魅力的な事業を象徴・演出するようなタイトルを工夫しましょう。

#### (2) 本事業計画書の目的

計画書が第三者に提示するものであればその目的を明確にします。投資家からの「資金支援」、共同開発や販売提携などの「ビジネスパートナー募集」といったことを表記します。

#### (3) 新規事業展開の背景

既に事業を行っている企業であれば、既存事業の概況を絡めて新規事業を展開しようとする経緯を簡単に記述します。また、起業家による新たな事業の立ち上げであれば、事業化するに至った動機を明らかにします。インパクトのある動機であれば、第三者へのアピールの度合いが増すものと思われれます。

さらに、5年後、10年後にこの事業をどうしていきたいのかを表明します。

#### (4) 会社概況

会社の基本情報について記入します。これから会社を設立する場合などで、記入できない項目についてはblankとします。

### 2. 事業コンセプト(FMT -02)

#### (1) 事業コンセプト3要素

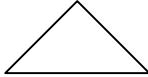
事業コンセプトは、ターゲット顧客層、顧客の想定ニーズ、独自の能力、の3要素からな

ります。

新規事業を展開するには、事業対象とする顧客層とそのニーズを明確に想定したうえで、そこに独自能力によって形作られる製品やサービスの投入が検討されていなくてはなりません。事業コンセプト3要素が規定しきれていない事業は、顧客に対して自社の特徴が十分にアピールできず、集中すべき経営資源の選択方法にも狂いが生じてしまいます。

#### <事業コンセプト3要素のポイント>

顧客層：性別、年齢層、地域、所得、職業、趣味・嗜好などによる区分



ニーズ：低価格指向、利便性・即時性追求、機能性・品質追求など

独自能力：特定分野の技術・ノウハウ、販売方法、免許・資格など

**Check**：3要素それぞれが新規事業としての魅力を兼ね備えており、妥当な関連性が存在しているかチェックしましょう。

#### (2) 事業コンセプト

ここで打ち出す事業コンセプトは、事業計画書すべてのよりどころとなります。上述3要素の内容を盛り込み事業としての存在価値、社会的意義を訴えるような1センテンス型の内容にします。

**Check**：ありふれた表現をさけ、かつ自己満足に陥り第三者が理解し難い内容にならないようにしましょう。

#### (3) 補足説明

事業コンセプトを、必要に応じて次のような観点から補足的に解説をします。

- ・ターゲット顧客とニーズを想定した背景や根拠は何か
- ・独自能力を裏付ける根拠として、獲得しているノウハウや技術の源泉となるものはあるか（自身の業界経験・実務経験や独自仕入ルートが存在、スタッフの優位性などを補足的に明記）
- ・コンセプト3要素のうち、特に新規性・独創性の高い要素はないか
- ・新規事業が自社や自分自身にとってどのような意義があるのか
- ・既存事業との相乗効果が見込めるのか

### 3. 事業環境の分析(FMT -03)

#### (1) 産業構造の変化の分析

社会の大きなトレンドを記述します。事業が社会の要請に基づくものであることを、客観的に分析します。

<分析対象例>

- ・景気動向の変化
- ・業界内の法律や制度など規制緩和、規制強化の流れ
- ・高齢化社会、女性の社会進出、国際化など社会構造の変化
- ・国や地域の産業新興施策の状況

#### (2) 市場環境の変化の分析

新規事業の対象となる市場において、どのような変化を予測しているかを明確にします。根拠となる予測はできるだけデータをもって裏付けを行い、変化が展開しようとする事業に対してどのような影響をもたらすかを整理します。

<分析対象例>

- ・市場の大きさ、需要量、対象顧客数の変化
- ・価格、品質、趣向など市場ニーズの内容の変化
- ・顧客の購買行動の変化
- ・新しい販売方法や販売チャネルの出現

<分析方法例>

- ・家計調査年報、商業統計などの公的な統計情報による分析
- ・民間のシンクタンクや業界団体が調査した業界情報
- ・アンケートやモニター調査による独自分析

**Check** : マクロ情報以外にも自分の足で稼いだ情報収集・分析を行いましょう。たとえば、アンケート調査、インターネットを活用したりサーチなど限定的な市場分析があげられます。

(3) 技術革新の変化の分析

扱おうとする製品・サービスに係わる技術分野の変化を予想します。

<分析対象例>

- ・基礎技術、要素技術に関する進展度合い(例: DVD技術、クローン技術)
- ・新製品、新技術の出現予想
- ・コスト削減や品質向上に影響する生産技術の革新予想
- ・現有製品と次世代製品の切り替わりのタイミング
- ・販売技術の革新予想(例: インターネット活用の通信販売)

(4) 競合環境の変化の分析

競合となる企業、店舗、製品、サービスについて、「優位性」「弱点」を整理しましょう。

<分析対象例>

- ・競合となる企業とその製品、サービス
- ・店舗の場合は、商圈内の競合店の品揃え、営業状況
- ・類似する製品、関連する製品
- ・新規参入者、撤退者の予測
- ・関連する技術分野の特許調査

**Check** : 全く新しい製品を開発したとしても、既に類似製品があったり、追隨者が早期に出現することが往々にしてあります。緻密な競合調査によって展開しようとする事業の優位性を検証しましょう。

4 . 新規事業の展開方法 (マーケティング計画) (FMT -04)

(1) 製品・サービスの概要

製品やサービスの特徴を次のような観点から明確にします。

- ・製品の形状、材質、サイズ、色、ライン、パッケージ
- ・製品やサービスの機能、役割、ブランド
- ・製品であれば主な製法や仕入方法、サービスであれば提供方法
- ・その他特筆すべき性質、特徴
- ・事業コンセプトの独自能力との関連

**Check** : どのような製品・サービスかイメージできる表現を工夫します。必要に応じて、図示したり、製品の写真を添付しましょう。

## (2) 製品・サービスのベネフィット(便益)

製品・サービスの販売ターゲットについて、誰が(ターゲット顧客)、いつ、どこで、どのように利用するのかという視点からまとめます。そして、顧客がこの製品・サービスを利用することで、どのようなメリットが享受できるのかも明らかにしていきます。

**Check**: 活用シーンを提示するなど、顧客の視点からのアピールがなされているか確認しましょう。

## (3) 価格設定

顧客への標準販売価格を記入します。また、価格設定の方針についても次のような考え方に基づき明らかにします。

### < 価格政策例 >

- ・ 低価格政策...低価格を打ち出し一挙にシェアを獲得する。また薄利多売によって利益を獲得する。
- ・ 高価格政策...高価格により製品サービスの付加価値を重視し、早期の資金回収を図る。

### < 価格決定方法例 >

- ・ コスト価格決定...かかる費用に必要な利益を乗せて価格を設定する。
- ・ 市場価格決定 ...顧客が購入するであろう価格を設定する。
- ・ 競争価格決定 ...競合する製品・サービスに対し価格競争力を考慮して設定する。

**Check**: 「売れて、儲かる」価格の考えが練られているか確認しましょう。

## (4) 販売形態(販路、店舗)

まず、想定する商圈を明らかにします。そのうえで、製造業や卸売業であれば、製品を流通させる販路を図示します。複数の販路を想定している場合、シェア構成などを記入します。また、小売業であれば、店舗の立地や広さなどの特徴を記入します。

### < チャンネル政策の考え方例 >

- ・ 開放的チャンネル...取引を望むものすべて取引
- ・ 選択的チャンネル...一定の条件をあらかじめ設定しその条件に合った相手との取引
- ・ 専売的チャンネル...代理店方式、会員制、フランチャイズ方式など特定の相手のみの取引

### < 店舗の考え方例 >

- ・ 商圈設定による店舗の考え方
  - 1) 近隣型店舗...最寄り性が高く、多くの地元住民が多頻度に利用する店舗
  - 2) 地域型店舗...最寄り性・買い回り性が強く、週1回程度来店が見込める店舗
  - 3) 広域型店舗...専門性・嗜好性が高く、広域商圈において店の認知度が高められる店舗
- ・ 店舗規模による店舗の考え方
  - 1) 小規模店舗...専門的な品揃え・サービスで初期投資を抑えた店舗
  - 2) 大型店舗 ...広い品揃えで大きな集客を見込む店舗

**Check**: 製品特性に合わせた販売方法が構築されているか確認しましょう。販売先、仕入先のパートナーを求めるのであれば、ここでしっかりとした政策が明記されていることが必要です。

## (5) プロモーション方法

プロモーションとは潜在顧客の掘り起こしのための具体的な告知方法のことです。製品・サービスをどのように認知してもらい、アプローチしていくかを具体的に記入します。

プロモーション方法には次のような方法があります。

< プロモーションの方法 >

- ・ 広告活動 ...チラシや雑誌、新聞、CMなどの広告掲載。広告料として費用がかかる
- ・ パブリシティ...雑誌、新聞の記事としての掲載。話題性、新規性のあるものであれば取り上げられる可能性は大きい
- ・ 人的販売 ...営業マンや店舗販売員による告知、営業活動
- ・ イベント ...展示会、見本市、新製品発表会などによる告知活動
- ・ その他 ...会員制、インターネット利用、DM、口コミなど

Check :大規模なプロモーションには大きな費用と手間がかかります。少ない費用で、大きな効果を狙ったプロモーションがとられているか確認しましょう。

(6) 知的財産権等の所有状況

特許、実用新案、意匠、商標などの知的財産権の所有状況（申請中も含む）を記載します。また、事業に必要な免許、資格等も取得状況を明示します。

## 第5章 計画書の内容 ～事業性の評価～

### 1. 事業性の評価(FMT -01)

#### (1) SWOT分析

前章での「新規事業の展開方法」と「事業環境の分析」から自社内の内部要因と外部環境を比較し、事業性を評価します。自社内の 強み(Strengths)と 弱み(Weaknesses)、外部環境の 機会(Opportunities)、 脅威(Threats)の4つの観点で整理します。SWOT分析とはこれらの英語読みの頭文字をとったもので、次の図表のような書き方をします。

【図表-5】SWOT分析記入例・住宅工務店

	好影響	悪影響
内部要因	強み(Strengths) ・独自施工法のノウハウを保有 ・地域一番店としての信用	弱み(Weaknesses) ・資金力と財務基盤が弱い ・FC展開をするノウハウがない
外部要因	機会(Opportunities) ・高性能住宅への高まる関心 ・工務店のFC加盟	脅威(Threats) ・新築住宅需要の低下 ・大手メーカーとの競争激化

上記記入例は、独自の施工方法を持つ住宅工務店が、フランチャイズ方式によって全国展開するときの分析。施工ノウハウを地域以外の工務店へ供与し、自社ブランドの住宅を新市場へ投入しようとしている。

**Check**: 自社の保有している「強み」が環境変化の「機会」を捉えているか、また、自社の「弱み」や事業環境の「脅威」を客観的に把握し、その対策は検討されているかを評価します。

#### (2) ポジショニングマップ

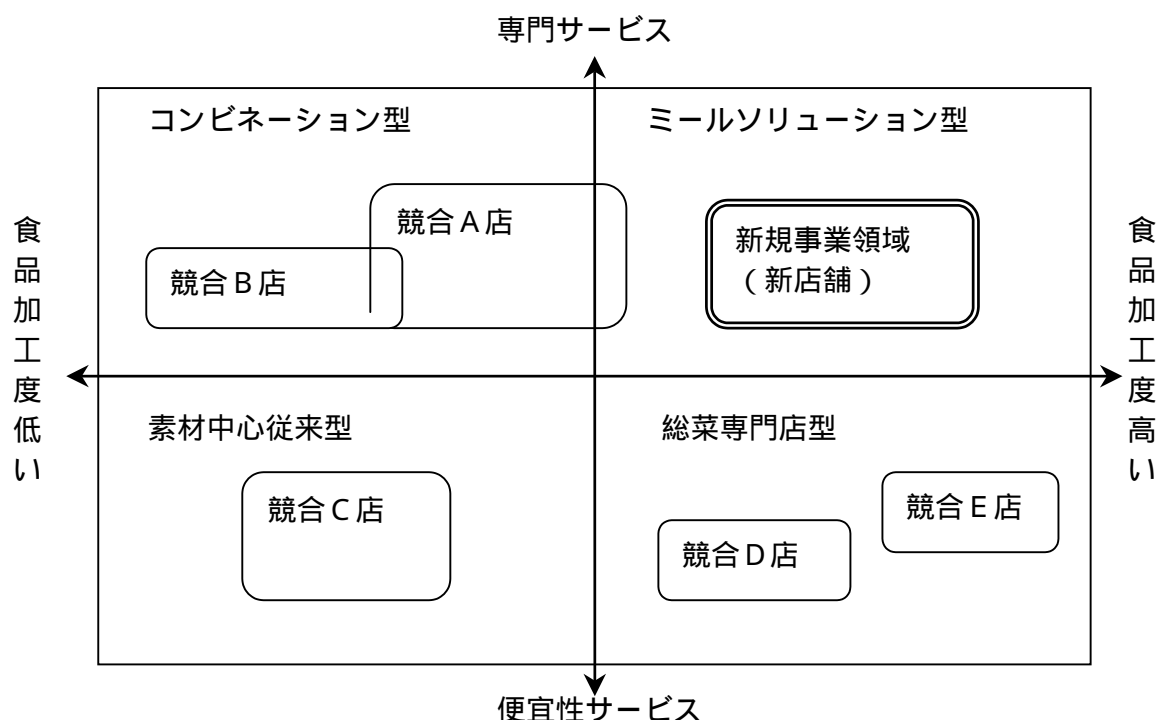
ポジショニングマップとは、これから事業展開しようとする業種・業界や業態において、自社の製品・サービスが、市場の動向や顧客ニーズのどの部分を捉えたものなのかを表したものです。ターゲット顧客のニーズと競合分析を的確に整理し、事業の存在領域(ドメイン)が明確になっているかを評価します。

##### <作成・評価手順>

- 1) 事業コンセプトをもとに、新規事業の存在領域を規定する2つの軸を見出します。  
例：価格の高低 - 品揃えの広さ、対象顧客 - サービスの質など
- 2) 2つの軸からマトリックスを作成し、4つの事業領域を確定します。
- 3) 展開しようとする新規事業(製品・サービス)、または競合となる企業や店舗をそれぞれの分野に属するかマッピングをします。
- 4) 新規事業の存在領域が市場として形成されかつ将来性があるか、競合者と重ならないか、などで事業性を評価します。

【図表 - 6】ポジショニングマップ・食品スーパーの例

事業コンセプト：地域主婦の健康や安全性および即時性志向に応えるヘルシー & ミールソリューションのお店



- ・ 競合 A 店...大型食品スーパー + ドラッグ
  - ・ 競合 B 店...大型食品ディスカウント店
  - ・ 競合 C 店...食品ミニスーパー
  - ・ 競合 D 店...コンビニ店
  - ・ 競合 E 店...総菜専門店
- 新店舗...健康配慮の生鮮食品、無添加・有機野菜などの総菜、カット野菜などの半調理食材、ダイエットや健康料理などのメニュー提案を提供する高付加価値型の食品スーパー

**Check** : 市場性のある事業領域が確立され、競合者との差別化が図られているか確認しましょう。

### (3) 期待売上高からの評価

新規事業について将来どのくらいの売上高が見込めるのかを算出し事業性を評価します。事業が採算ラインにのる、または安定稼働する時点(2~5年後)での収益を見積もります。算出方法は、

- ・ 商圈や市場におけるマーケット規模を予測し、そこにおける自社の獲得シェアを想定し期待売上を算出
- ・ 自社の製品・サービスの希望販売単価と予想販売数量から期待売上を算出

といった方法があげられます。

一定の売上が確保できない事業は、利益の確保が容易でないばかりでなく、市場としての魅力度についても評価が厳しいものとなります。

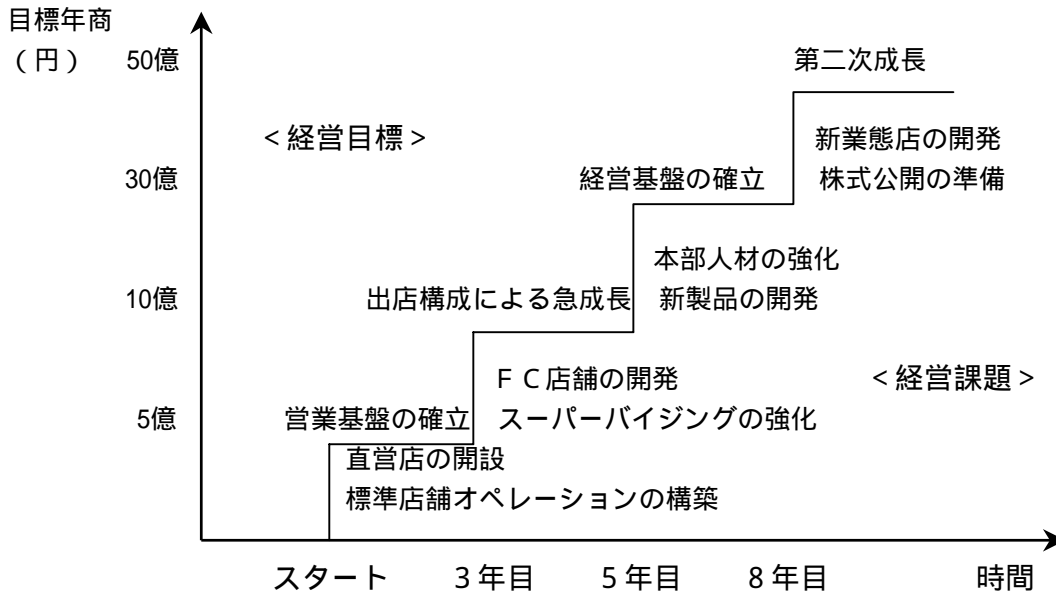
**Check** : 期待売上高は「市場環境の分析」「事業の収支計画」などとの整合性を図り算出しましょう。

## 2. 事業化ステップ計画 (FMT -02)

事業をより堅実に展開していくために事業化ステップを明確にします。事業展開をシナリオ化することで、計画が総花的・飛躍的なものになっていないかをチェックします。そして、基本計画、事業性評価を通じて、無理のないスケジュールが立てられているかを確認します。

本マニュアルでは、次のような概念図を作成し、成長ステージに応じた経営目標を明確にします。経営課題に優先順位をつけるなかで、事業展開のステップをイメージしていきます。

【図表-7】事業化ステップ・フランチャイズ事業の例





## 第6章 計画書の内容 ～事業採算計画～

新規事業を展開するに当たり「その事業は採算がとれるのか否か」が重要であり、妥当な採算分析を行っているかが問われます。事業の採算性とは、

1. 初期投資資本をキャッシュフローで回収できるのか、さらに、その回収期間はどのくらいかかるのか
2. 損益分岐点比率が高く、早い時期から大きな利益が確保でき、かつ長期間にわたりそれが維持できるのか

の2点から評価ができます。

本マニュアルでは、以下解説する「見積損益計算書」と「変動損益計算書」によって収益面から、事業の採算性を明らかにしていきます。

### 1. 事業採算シミュレーション (FMT -01)

#### (1) 予想売上計画

今後予想される市場規模と成長率を検討します。市場での自社のシェアを確定し売上高を予測します。市場の規模やシェアが予測できない場合は、「販売予想数量×販売予想平均単価」から売上高を算出することになります。

#### (2) 初期投資計画

初期投資額は、事業を開始するのに必要な資金を指します。主なものは土地・建物・設備機械類が中心です。初期投資に必要な金額は、資金を集めることが事業を開始できるか否かの大きなハードルとなることはいうまでもありません。

#### (3) 資金調達計画

初期投資額や毎年の運転資金を見越し、資金の調達方法を計画化します。まずは自社の資金投入や私有財産による自己資金中心に検討しますが、ベンチャーキャピタルやパートナーからの出資も積極的に計画に入れていきましょう。また、自己資本でまかなえない場合、金融機関からの借入を行います。国民金融公庫などの新規開業者向けの各種支援融資なども積極的に活用していきます。

**Check**: 世の中は貸し渋りが一般化しています。楽観的な調達計画を立てないようにしましょう。まず自己資金ありきで計画をすすめ、次に出資受け入れ先や公的な融資制度を検討します。

#### (4) 事業採算シミュレーション(見積損益計算書)

毎年の利益はどのくらいなのか、初期投資はどのくらいのペースで回収していくのかを明らかにします。状況にもよりますが、利益が出ない、大きな投資が必要で回収には10年以上の期間がかかるといった新規事業は考えものです。

事業採算シミュレーションによって、妥当な資金回収計画が立ち、事業拡張のための追加資金の投資計画が成り立つようであれば、この利益を「目標利益」とします。

主要な項目の記入の仕方を以下に記します。

### <作成ポイント>

1. 初期投資額...初年度は上記(2)の初期投資額を記入し、次年度以降は追加の設備投資等の発生を見込み記入します。
2. 予想売上高...上記(1)の売上予想計画から転記します。
14. 税引後利益...毎年の予想売上から、製造・仕入減価や販売管理などすべてのコストと税金を引いた最終的に手元に残る利益を記入します。
15. 減価償却費...上記(3)で計算した毎年発生する減価償却費を記入します。
16. キャッシュフロー...税引後利益と減価償却費を合計した金額を記入します。
18. 資金回収残...投資額から返済能力であるキャッシュフロー累計を引いた額を記入します。これが早期にゼロとなる経営を目指します。

**Check**: 事業性に応じた予想売上やコストに妥当性と現実性があり、シミュレーションから早期の黒字化、資金の回収化が実現されているか確認しましょう。

## 2. 利益計画 (FMT -02)

### (1) 損益分岐点売上高の考え方

損益分岐点売上高とは利益がゼロの売上となる採算点を示し、目標売上高と対比して安全性を検討します。

損益分岐点比率は、操業採算性における判定基準として使われます。この比率が高いほど、採算性が高くなります。言い換えれば、この比率が低かったり上昇傾向にないようであれば事業としての採算性に問題があるといえます。

#### <計算式>

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益率}} \quad \text{限界利益率} = 1 - \frac{\text{変動費}}{\text{目標売上高}}$$

$$\text{損益分岐点比率} = \frac{\text{損益分岐点売上高}}{\text{目標売上高}} \times 100\%$$

- ・ 固定費...設備費、人件費など操業に無関係にかかる費用
- ・ 変動費...材料費、商品仕入など操業に比例してかかる費用

### (2) 利益計画(変動損益計算書)

目標利益をもとに利益計画を作成します。目標利益が妥当なものであれば、「見積損益計算書」をそのまま利益計画とすることができます。ここではさらに、損益分岐点によって事業の採算点を明らかにし、計画の実行にあわせてコストをコントロールしやすい「変動損益計算書」の作成をお勧めします。

変動損益計算書は、費用項目を「変動費」と「管理可能な固定費」および「管理不能な固定費」を明らかにしているところに特徴があります。計画段階で採算性に問題がある場合や、計画の実行段階で目標売上の見込みがたたない場合、変動比率の低減と管理可能な固定費の削減を検討することになります。

#### <作成ポイント>

- ・ コストを固定費と変動費に分けて記入します。
- ・ 変動費はさらに、人件費などある程度統制余地のある「管理可能固定費」と、一度取得してしまうと継続的に費用の発生する「管理不能固定費」に分けて記入します。

**Check**: 損益分岐点比率が低い水準で推移しているか確認しましょう。また、固定費比率が抑制されているかを確認します。

## 第7章 計画書の内容 ～詳細計画～

展開しようとする事業の規模や構想が大きいものであれば、事業部門や業務機能ごとの詳細計画が必要になります。前述してきた基本計画だけでは、各社員や部門が具体的な行動が起こせない場合がでてきます。

自社の経営資源を詳細に把握したうえで、各業務毎の部門計画を作成しましょう。

注：ここで紹介する計画化項目は、事業の内容によって書き方が大きく変わる可能性があります。したがって「新規事業計画書記入用フォーマット集」には、詳細計画に必要な専用フォーマットの記載を省いております。

### 1. 自社の経営資源の詳細把握

次の図表のように、新規事業を行うための「業務機能」と、ヒト・モノ・カネを中心とする「経営資源」のマトリックスを作成します。この表より、業務機能面からの経営課題を抽出し、各個別計画での重点策を明らかにしていきます。

【図表- 8】経営資源の機能別分析表

	全社経営機能	生産・仕入機能	販売機能	研究開発・企画	財務機能
人的資源	経営者の高い管理能力	×工場監督の不足 人員補強	アウトソーシングの活用		
組織資源	やる気に満ちた組織風土				
物的資源					
資金					
ノウハウ					

...強み   × ...弱み   ...補強すべき経営課題

## 2. 各業務機能の個別計画

### (1) 組織編成(要員)計画

事業開始時における組織図を作成します。組織図には、必要な部門構成とどんな人材を何人配置するかを明らかにします。また、事業の拡張に応じた、人員補強計画も明らかにします。

### (3) 財務計画

新規事業は、予期せぬことが発生することも多く、財務上の計画と実績のズレもしばしば大きいものになります。そこで、堅実な財務計画を立てるとともに、各部門のタイムリーな財務情報を入力し、柔軟な財務施策が講じられるような配慮を計画書に盛り込みましょう。

#### <作成ポイント>

- ・年度、月次の資金繰り計画(キャッシュフロー計画)を作成します。
- ・各部門の予算計画を作成し、予算化決定のプロセスも明らかにします。
- ・計画と実績がタイムリーに比較、把握できる計画書を作成します。

### (4) 生産・仕入計画

品質のよい製品を納期どおりに安定供給できるような生産体制を計画化します。

#### <作成ポイント>

- ・作業工程全般を明確にします。
- ・月々の生産量の計画に基づく、購買計画、在庫計画を作成します。
- ・品質基準の策定や、生産性向上(コストダウン、業務改善)のための計画を作成します。
- ・材料仕入や製品納品のための物流計画を作成します。

### (5) 販売計画

基本計画で掲げた「マーケティング方法」をさらにブレイクダウンし、詳細な販売計画を立てていきます。

#### <作成ポイント>

- ・製品別、販売チャネル別、販売員毎の販売計画を作成します。
- ・見積書作成、値引きのタイミングなど価格の決定方法について規定化します。
- ・販売促進のためのプロモーション方法と実行計画を作成します。
- ・顧客との受注方法から納品、債権回収までの業務を設計します。

### (6) 業務システム

生産・仕入、在庫、受注、納品、資金回収といった一連のオペレーションを図表を用いて視覚的に明らかにします。特にサービス業の場合は、業務システム自体が業務の中核能力となる場合が多く、重要な計画資料となります。

## 第8章 計画書作成上の留意点

### 1. 計画書には論理性・整合性があるか

事業計画は関係者に理解され、実行されてはじめて意義のあるものとなります。そのため、計画書には論理的な記述で展開がされ、各計画項目間に整合性が保たれていることが必要となります。

論理的な展開とは、

- ・全体計画から説明がはじまり、それを具現化するための部分計画がトップダウン的に明らかにされている
- ・基本構想を掲げ、現状分析、問題点や課題点、解決策、実行方法など問題解決プロセスで示されている
- ・実行するための手順や優先順位を示し、事業展開のシナリオが描かれている

といった合理的な構成が計画書に表現されていることです。1つの基本モデルとして前述してきた新規事業計画書の内容は、これらをミックスした展開がなされています。

また、計画書に整合性を持たせるということは、各計画項目間に矛盾がないことです。これは、

**事業コンセプトを中核に首尾一貫した事業施策が練られ、  
事業環境の各分析がそれを裏付けているか**

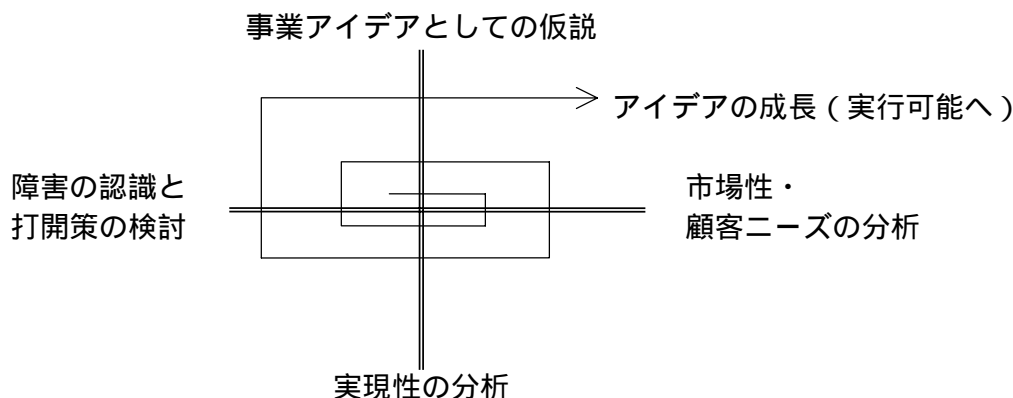
ということに他なりません。たとえば、不整合な計画書には「低価格指向の顧客をターゲットとしながら、価格政策において、思い切った価格政策が明確にされていない」といった矛盾があげられます。

### 2. 計画は「仮説 - 検討」が繰り返されているか

ひらめいた事業アイデアを、即、完璧な新規事業計画書としてまとめ上げるのはたいていの場合困難なものです。試行錯誤を繰り返すなかで、実行可能な事業として洗練されていくのです。

たとえば、次の概念図で示すように、まず事業アイデアとしての仮説を立て（ ）、市場性の分析（ ）、自社能力からみた実現性の分析（ ）、など仮説の妥当性を検証していきます。そして、障害となる問題点が生じたら（ ）、さらにそのハードルをクリアする仮説を構築していきます。このように、事業アイデアを成長させ計画をふくらませていくのです。

【図表 - 9】事業アイデアの成長イメージ



したがって、計画書を作成する際は、1回で緻密な計画を完成させるのではなく、計画の成熟レベルにあわせて段階を追って作り込んでいきます。

### 3．理想と現実がうまくミックスされているか

新規事業計画書は「新しい事業をこのような方法で展開していきたい」という経営者の意志や熱意の表れともいえます。ビジネスパートナーには事業の魅力をアピールし、社員に対しては志気の高揚をもたらす役割を担います。したがって、

**新規事業計画書は経営者の理想やビジョンを訴えるものでなくてはなりません。**

その一方で、

**計画書によって熱意を伝えるだけではなく第三者にその「妥当性」や「現実性」を認めさせなければなりません。**

たとえば、市場分析において、経営者自身の市場の読みだけではなく、客観的なデータを盛り込むことにより、その説得力が大きく高まるのです。

### 4．具体的かつ定量的な記述にする

計画書が新規事業の展開のための手引き書である以上、具体的な目標が掲げられてなくてはなりません。たとえば、計画書では「部門一丸となって取り組む」といった抽象的な表現は適当ではありません。このような曖昧な表現はさけ、販売活動であれば「何人の営業マンがどのような方法で、どのような顧客層を対象にいつまでに、どれだけの受注を取る」といった具体的な行動や目標値が読みとれるものでなくてはなりません。つまり、

**計画書全体を通じて、  
だれが(Who)、何を(What)、誰に(Whom)、いつまで(When)、  
どこで(Where)、どれくらい(How)が  
具体的、定量的に理解できることが必要です。**

計画書にこうした記述がされていないと、各部門や各社員が作成する行動計画が焦点のぼやけた内容になり、責任と使命感を植え付けることができなくなります。また、計画は策定した後、その進捗状況をチェックしていくことになりますが、その際に計画と実績が定量的に比較できないと、正確な進捗状況が把握できなくなるのです。

### 5．リスクをおさえる工夫がされているか

新規事業には大きなリスクが伴います。したがって、事業計画の策定において、リスクをおさえる工夫が求められてきます。たとえば、

- ・当初は控えめな目標を立て早期に資金を回収し、実績や成功体験を築きながら事業を拡張していく
- ・パートナーシップやアウトソーシングを取り入れ、事業投資のリスクを分散する
- ・試作品やアンテナショップによるテスト販売を行う

などを計画書中に盛り込んでいきます。

- 以上 -

2002年3月発行

本レポートの無断複製・転載を禁じます。株式会社ベンチャー・リンク