

平成27年度「調査・研究事業」
経営指導員等向け経営支援マニュアル
報告書

平成28年2月

一般社団法人 中小企業診断協会

目次

はじめに.....	3
第1章 実践コンサル塾開催要領.....	4
1. 事業概要.....	4
2. 事業内容.....	5
第2章 創業者支援のポイント.....	6
1. 創業の心構えと準備.....	6
2. 事業プランの立て方.....	17
3. 数値計画.....	27
4. 創業前後の手続き.....	37
5. 帳簿.....	39
6. 税金の知識.....	40
第3章 経営革新計画承認支援のポイント.....	43
1. 経営革新への取組み.....	43
2. 経営革新計画の策定に向けて.....	54
3. 経営計画の策定.....	69
4. 経営革新承認後の効果的なモニタリング.....	79
おわりに.....	80
添付資料.....	81

はじめに

2015年版小規模企業白書では、「我が国に存在する385万社の中小企業の約9割・334万社を占める小規模事業者は、地域に密着した活動体として地域の経済社会・雇用を支える礎ともいえる極めて重要な存在である」としています。

その小規模事業者を主な支援対象としている商工会議所・商工会等は、会員企業に対する伴走型支援の役割を期待されており、その中で中核的な存在となるべく経営指導員等の育成は、国の重要課題に位置づけられています。

我々中小企業診断士は、一般的に、スポットの経営診断業務以外の定期的な収入源が少なく、それが診断士の独立開業を阻害し、独立後の収入が安定しない要因となっています。また、経営指導員等も、会員企業からの経営支援ニーズに対し、独力で対応するには困難な事案があるのが実情です。

こうした状況に鑑み、今回、山口県中小企業診断協会では、経営指導員等と中小企業診断士が、お互いの強みを持ち寄り経営診断技法等について学ぶ機会を設け、その際の、実践的内容のテキストとして活用すべく、本報告書を取りまとめたものです。これを機会に診断士と経営指導員等が、実践コンサル塾や勉強会を開催することで、経営指導員の支援スキルの向上に資するとともに、診断士業務の活動領域の拡大を期待できると考えています。

本報告書が、中小企業診断士の経営支援業務において、少しでも役立てることができればこれ以上の喜びはありません。

一般社団法人 山口県中小企業診断協会
会長 原 義夫

第1章 実践コンサル塾開催要領

1. 事業概要

(1) 背景

経済再生を進める国は、平成26年6月に「小規模企業振興基本法」を成立させ、同年10月に小規模事業者の振興を図る「小規模企業振興基本計画」を閣議決定、「地域ぐるみで総力を挙げた支援体制の整備」を柱の一つに、中小企業支援機関全体のレベルアップや各機関・国・地方公共団体の緊密な連携の強化、商工会・商工会議所の伴走型支援の推進など、支援体制の補強を図ることとした。

中小企業の活性化等を担う商工会・商工会議所・中小企業団体中央会（以下「中央会」という）の商工三団体は、中央会が「協同組合」などの組合組織を支援するほか、商工会・商工会議所は管轄地域（市町村）の公益経済団体として、経営改善普及事業等を通して中小企業の経営支援を実践しており、地域や中小企業の特徴を踏まえた、より高度な支援体制が求められている。

(2) 事業の概要

本事業では、中小企業経営者の身近な相談相手である経営指導員と中小企業診断士（以下、診断士という）が、中小企業の経営診断技法をベースに、実践的な経営支援方法を学び・フォローする場を設け、支援体制高度化の一翼を担う。

本事業の概要は

- ① 診断士が連携して、経営指導員向け実践コンサル塾のテキストを作成する。
- ② 診断士が講師となり、経営指導員向け実践コンサル塾を開催、伴走型経営支援に必要な経営診断の着眼点やポイントについて講義する。
- ③ 実践コンサル塾終了後も、伴走型経営支援ノウハウの向上を図るため、経営指導員と診断士で定期的なフォローアップ勉強会を開催する。

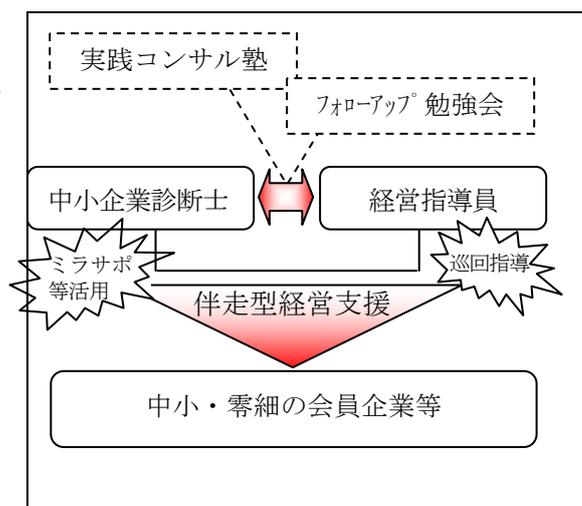
対象は山口県内14商工会議所および9ブロック42支所の商工会、中央会の経営指導員である。

(3) 事業目的・効果

診断士の業務は、スポットの経営診断等が多く定期的な収入源に乏しいのが実態である。それが診断士の独立開業を阻害し、独立後の収入が安定しない要因となっている。

そこで、診断士と経営指導員が実践コンサル塾を通して信頼関係を構築し、経営指導員が伴走型経営支援を実践で、対応が困難な案件については診断士と連携して経営支援を実行する。こうした取り組みにより、経営指導員のコンサルティング能力の向上が図れる。また、診断士にとっては、経営支援案件及び経営者との出会いの場が創出され、職域の拡大が望める。さらに中小企業者経営者にとっては、より効果的に経営課題の解決が図れ、三者それぞれにメリットが得られる。

【図表1-1-1】



2. 事業内容

経営指導員等との連携による実践コンサル塾開催の事業実施内容は以下のとおり。

① 実践コンサル塾テキスト作成（見直し・ブラッシュアップ）

経営指導員となって数年以内の者を対象とした「創業支援」、「経営革新支援」用テキストにより、効果的な経営支援で経営指導員と経営者の信頼関係を築く。

創業支援 テキスト の内容	<ul style="list-style-type: none"> 地域における創業を取り巻く環境や国、県、市等の支援策 創業者（経営者）としての心構えやリスク 事業計画の作成支援及び必要に応じて資金調達・販路開拓等の支援
経営革新 テキスト の内容	<ul style="list-style-type: none"> 経営革新計画承認に取り組む目的、狙いの確認 経営革新計画内容の確認と目的、狙いの実現可能性を評価 経営革新計画の作成支援及び必要に応じて資金調達・販路開拓等の支援

② 実践コンサル塾開催

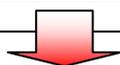
可能な範囲で、国が実施する「経営指導員向け見習研修」に係る研修実施機関へ応募、幹事商工会議所や商工会連合会等が実施する「経営指導員研修」に提案し、経費を確保する。また、商工会議所幹部を招き、研修成果発表会を実施する。

創業者支 援研修	<ul style="list-style-type: none"> 創業者と面談前の準備及びストーリーの組立 面談時の質問方法、課題の切り分け、全体スケジュールの確認、合意
経営革新 支援研修	<ul style="list-style-type: none"> 経営革新相談依頼者と面談前の準備及びストーリーの組立 面談時の質問方法、課題の切り分け、全体スケジュールの確認、合意

③ フォローアップ勉強会開催

実践コンサル塾の講義を踏まえ、伴走型経営支援の成果を高めるため、定期的な経営指導員とのフォローアップ勉強会を開催し、更なるスキルアップを支援する。

開催時期	<ul style="list-style-type: none"> 毎月1回、土曜日の午後等に商工会議所で開催する。参加する経営指導員は、自己啓発を支援するため実践コンサル塾未参加者も可。
開催内容	<ul style="list-style-type: none"> 事前に経営指導員が、伴走型経営支援の中からテーマ（事例）を決め、診断士とより効果的な経営支援に向けディスカッションする。



④ 地方創生への取り組み

経営指導員との信頼関係をベースに、地域創生に向けた地域経済活性化で需要創出を図る、地域成長戦略関連の支援も診断士の事業領域として取り込む。

取組事例	<ul style="list-style-type: none"> 「地域成長戦略策定・実践会議」の提案書作成 商工会議所へ「地域成長戦略策定・実践会議」を提案（予算を含む） 「地域成長戦略策定会議」を設置、地域成長戦略を策定
------	---

第2章 創業者支援のポイント

1. 創業の心構えと準備

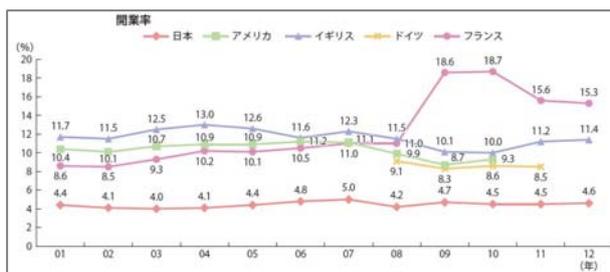
(1) 創業の現状

① 開廃業率の推移

「中小企業白書（2014年版）」によると、近年では開業率が幾分上昇し、開業率が廃業率を上回る状態になっている。

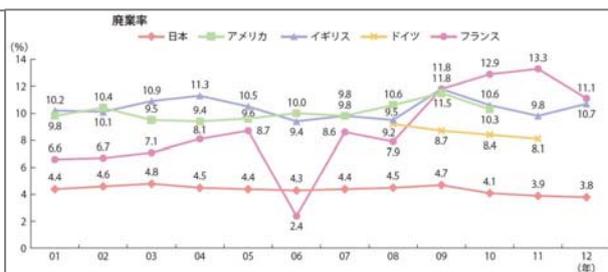
【図表2-1-1】

■開業率



【図表2-1-2】

■廃業率



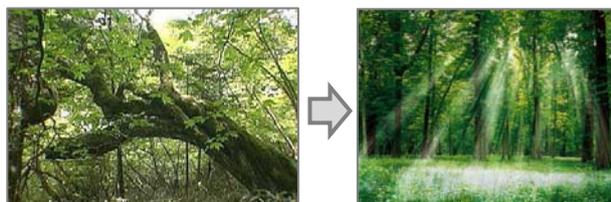
しかしながら、欧米主要国の開廃業率が各々10.0%前後であることと比較すると、日本は2013年実績で開業率4.8%・廃業率4.0%と未だ低水準にある。

「日本再興戦略」のKPIの一つに『開業率が廃業率を上回る状態にし、米国・英国レベルの開業率・廃業率10%台（現状約5%）を目指す。』

が掲げられている。我が国が、開廃業率に数値目標を設定して推進する理由は、産業界の新陳代謝を促すためである。ビジネスモデルが陳腐化し現在の経営環境にマッチしていない企業が、無理を重ね存続することは、経営者自身が長年築いてきた個人資産の減少・過大な借入依存・従業員の雇用不安を招いている。また、マーケットのパイが大きくなる可能性が低い中でプレイヤーが減少しないことは過当競争を招き、新たな起業家の参入を阻害している。新陳代謝による雇用の創出・安定化・流動化を我が国は期待している。尚、新陳代謝は、事業承継（M&A）も想定している。

【図表2-1-3】

■新陳代謝（イメージ）



また、マーケットのパイが大きくなる可能性が低い中でプレイヤーが減少しないことは過当競争を招き、新たな起業家の参入を阻害している。新陳代謝による雇用の創出・安定化・流動化を我が国は期待している。尚、新陳代謝は、事業承継（M&A）も想定している。

欧米主要国と水準が異なる開廃業率に関し、環境要因がどこにあるのかを確認し、創業予定者の創業に向けた筋道を立てる役割を経営指導員が担うことになる。

●指導のポイント

【創業の現況】

日本の開廃業率は増加傾向にあるが、欧米諸国と比較するとその半分の水準で推移している。そのため、過当競争を招き既存の企業は業績が改善できず、創業のチャンスを奪っている。

② 開業率が低い背景

起業家が感じる最も大きな不安は、「収入の減少・生活の不安定化」であり、回答者の65.5%が占めている。これは、回答者の60.6%が占める2番目に不安を感じている「事業の成否」と同一の要因と考えられる。

つまり、将来の確たる見通しが立たない中で、思案している状況を表している。経営指導員として、創業予定者に対し以下の対応を取る必要がある。

- (1) 漠然とした不安の理由を確認する。
- (2) その不安理由の根本的要因が何かをヒアリングをして掘り下げる。
- (3) 根本的要因を除去する方策を検討する。
- (4) 方策を検討した結果、創業に向けてスタートできるかを確認する。

尚、根本的要因は、業種・経営形態により異なるため、経営全般に関し経験と知識が充分でない創業予定者の考えを良く確認する必要がある。特に、予定している事業に関する売上構成を推測・分析する能力が不足し、結果として事業プランが構築できないケースが多い。この点を重点的に掘り下げる必要がある。その掘り下げた構想は、後日策定する「創業計画書」に当然反映されなければならない。そのため、経営指導員は、創業予定者に対するヒアリングは皮相的なものでなく、最終段階で作り上げる「創業計画書」を想定して対応しなければならない。

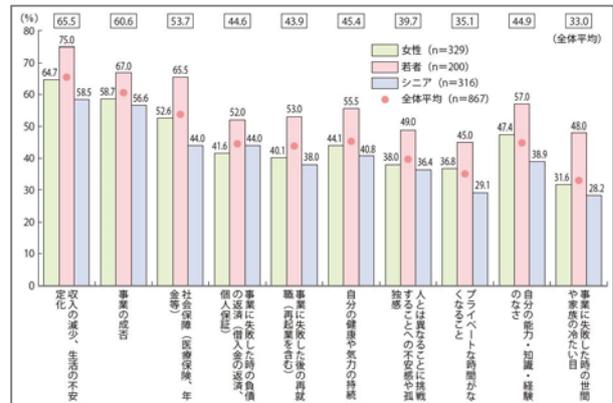
次に特筆される不安要因は、「事業に失敗した時の負債の返済（借入金の返済、個人保証）」であり、回答者の44.6%を占めている。この要因は、上記要因と密接に関連しており、月々の借入返済負担に耐え得る売上水準を確保しなければならないと言える。そのため、「創業計画書」策定時に『必要とする資金と調達方法』を検討する際に、当初用意する設備投資の必然性が吟味されているか、経営指導員はチェックする必要がある。

飲食業など、創業時に設備投資が必ず要る業種の場合は、例えば“居抜き”の物件を探す、什器等も全て新品で準備するのではなく、程度の良い中古品を伝手を頼って探しだす、などの努力が必要であることをしっかり経営指導員は伝えなくてはならない。更に、創業を決意するにあたり、自己資金を十分に用意できない創業予定者の経営センス・金銭感覚を確認することも経営指導員は求められる。

起業に関心のある者が、我が国の開業率が低い理由を確認したところ、上述と関連した不安感が36.9%と筆頭を占めることは十分に想定できるが、特筆すべき点は、上位5位にある「起業家を育成するための教育制度が充分でないため。」24.0%と、6位の「起業を職業の選択肢として認識す

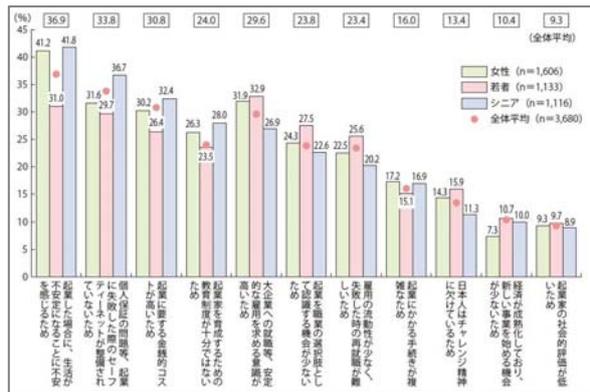
【図表2-1-4】

■ 起業家が感じる不安



【図表2-1-5】

■開業率が低い理由として考えられるもの



る機会が少ないため」23.8%が挙げられる。商工会議所・商工会を始めとした公的機関などが、これから創業に向けて活動する住民を対象に「創業スクール」を開催し、経営に関する必要な知識を系統立てて習得する機会を提供することが求められる。

●指導のポイント

【創業に関する情報提供】

日本の開業率が低い理由は、創業後の見通しが不透明な点である。それを解決するためには、商工会議所・商工会などが創業に向けた正しい知識・情報を提供する仕組みを作る必要がある。

③ 創業に至るステップ

「中小企業白書」では、創業者（＝起業家）が実際に事業に着手するまでの段階として以下の4ステップを定義している。

- ステップ1：潜在的起業希望者
- ステップ2：初期起業準備者
- ステップ3：起業準備者
- ステップ4：起業家

「ステップ1：潜在的起業希望者」は、起業を将来の選択肢として認識しているが、現段階では何ら準備をしていない者。

「ステップ2：初期起業準備者」は、起業希望者の内、起業したいとは考えており、他社への相談や情報収集を行ってはいるものの、事業計画の策定等、具体的な準備を行っていない者。

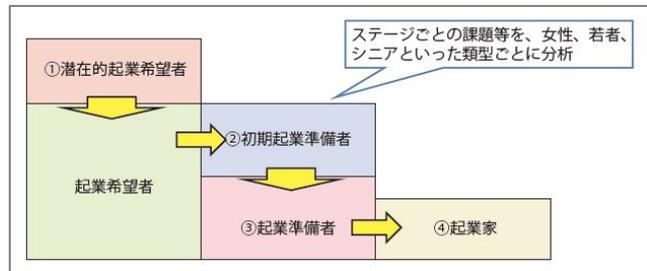
「ステップ3：起業準備者」は、起業希望者の内、起業に向けて具体的な準備をしている者。

「ステップ4：起業家」は、起業を実現した者。

一般的に、商工会議所・商工会が主催する創業セミナーの受講者は、ステップ2・3の起業希望者或いは、起業直後の起業家を中心とする。

【図表2-1-6】

■起業までの4つのステップ



●指導のポイント

【創業相談の潜在的希望者】

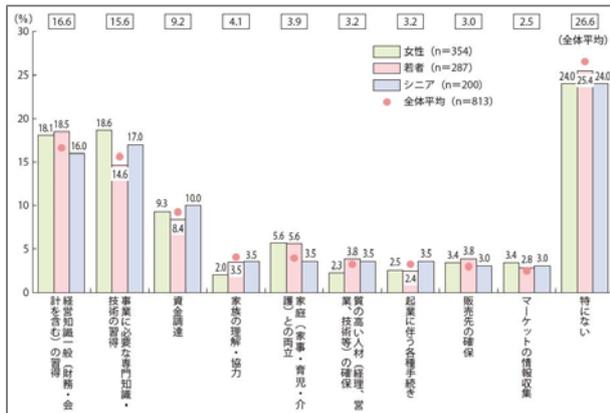
起業に至るまでの創業希望者の意識・準備に関して4つに区分できる。その内、創業スクール参加など具体的な行動に出る前に、潜在的な希望者が存在する。

④ 創業に対する課題

それでは、各ステップで創業予定者がどの様な課題を抱えているのか、初期起業準備者のステップと起業時のステップで比較してみると、創業に至る経緯の中で常に『経営知識一般（財務・会計を含む）の習得』がトップを占めている。

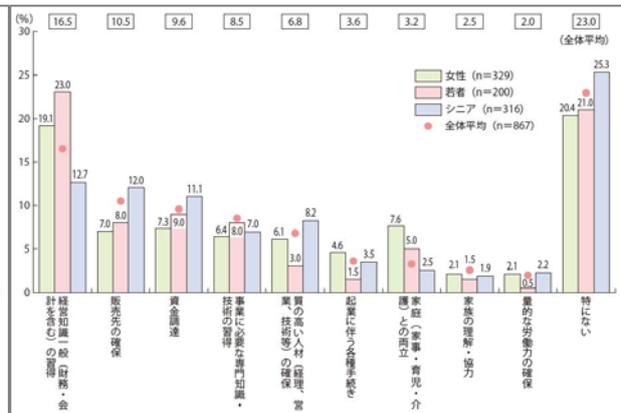
【図表2-1-7】

■初期起業準備者が直面する課題



【図表2-1-8】

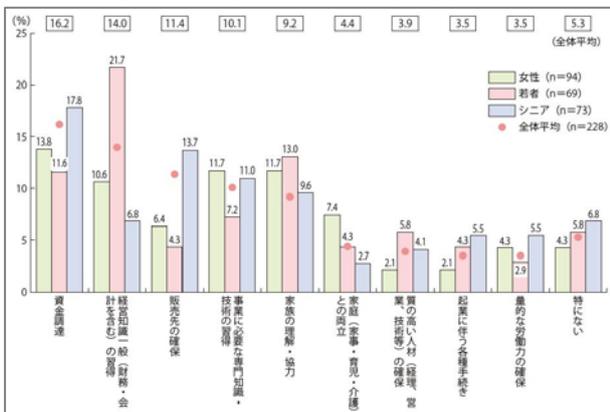
■起業時に直面する課題



次に起業家の内、起業を断念しそうになった経験のある者が、直面した課題とその相談相手を見てみると以下の通りとなる。

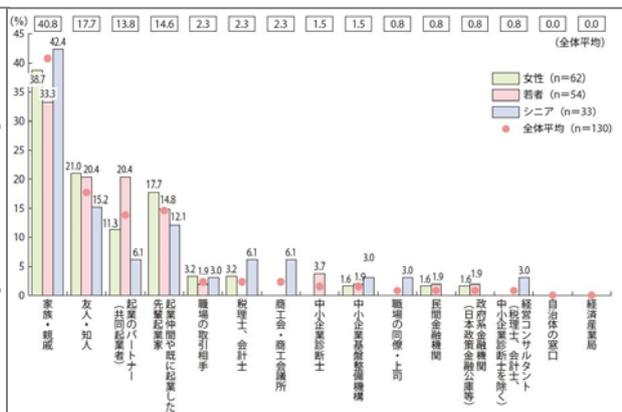
【図表2-1-9】

■起業を断念しそうになった時の課題



【図表2-1-10】

■起業を断念しそうになった時の相談相手



ここでも『経営知識一般（財務・会計を含む）の習得』が、『資金調達』の次にウェイトを占めている。但し、その相談相手として本来、充実した相談受け入れ体制・関係機関との密接な連携システムを考慮すると、筆頭に来るべき商工会・商工会議所が下位に甘んじている点は、充分反省しなければならない。経営知識のない者同士で、課題に対処することはリスクが高まるだけである。資金調達に関しても、国・県・市が用意する助成金・低利融資制度を利用しないで親戚縁者に頼る、或いは高金利の借入から事業をスタートすることは、更にリスクが高まる結果を招くだけである。

「②開業率が低い背景」で、起業に関心がある者が我が国の低開業率の理由として挙げた、『起業家を育成するための教育制度が充分でないため。』と密接に拘っていると考えられる。公的機関

を筆頭に定期的な創業スクールの開催で、創業予定者に的確な経営知識を体系的に提供することの重要性が分かる。

●指導のポイント

【創業相談の現状】

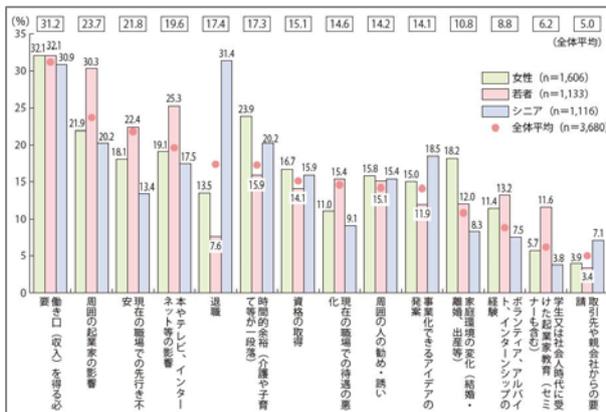
創業を意識してから創業に至るまで全ての過程で、経営に関する専門知識の習得に課題を感じている。しかしながら、本来そのニーズに応える商工会議所・商工会に相談せず、専門知識のない周りの家族・知人に相談するケースが多くを占める残念な結果となっている。

⑤ 創業のきっかけ

創業に向けたきっかけを、意識した段階と具体化した段階で比較してみると以下の通りとなる。

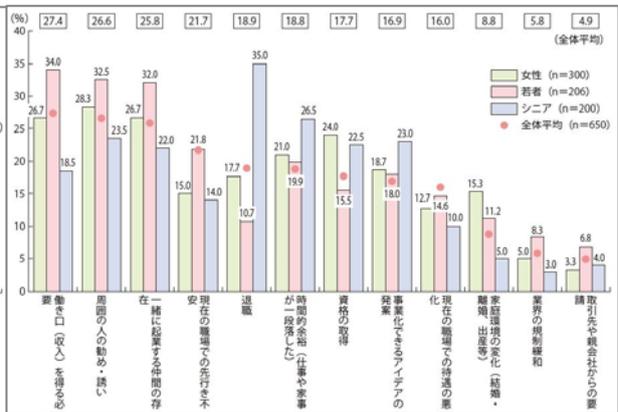
【図表2-1-11】

■ 起業を意識したきっかけ



【図表2-1-12】

■ 具体的な起業の準備に踏み切ったきっかけ



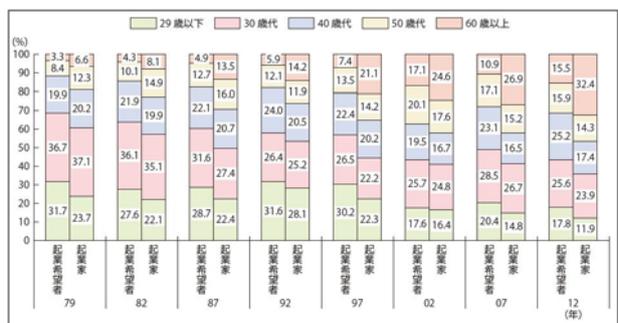
シニア層では、『退職』がその理由として突出している。女性層では、『時間的余裕（介護や子育てが一段落）』が理由として挙がっている。理由の1位にある『働き口（収入）を得る必要』は、上記の理由と関連していると考えられる。

年齢別の起業希望者及び起業家の年齢別構成の推移を確認すると、人口構成にも因ると考えられるが、60歳以上で起業する比率が年々高まっている。

我が国も、潜在的起業希望者の中でも女性・シニア層に期待している。女性に対しては、本格的な創業だけではなくプチ創業も想定している。一方シニア層に対しては、今まで培った社会知識・専門知識・自己資金の確保で手堅く起業することを想定しており、就業率の向上を期待している。

【図表2-1-13】

■ 起業家などの年齢別構成の推移



●指導のポイント

【創業の特徴】

創業のきっかけは、性別・年齢別でそれぞれ特徴がある。女性の場合は、本格的な創業に拘らず「プチ創業」の選択肢もある。一方、シニア層は社会経験の蓄積で成功率の高い事業展開が期待できる。

(2) 創業ビジョン

① 自己の棚卸（経験・技能・資格）

事業の成否は、一義的に経営者の資質に因ることは論をまたない。そのために、創業予定者が今まで経験したこと・培った技能・取得した資格・認定が重要となる。

創業のパターンは、『前職で勤務していた企業を退職し、その企業とは関係ない形で起業』が半数を占める結果となっている。しかしながら起業後に事業が順調にいくケースは、『前職で勤務していた企業は退職したが、その企業との関係を保ちつつ独立して起業』と考えられる。前職との良好な関係を保持することは、優秀な経営コンサルタントに相談すること以上の価値がある。先輩経営者から、その業界の実情を教わり、更に顧客の紹介もサポートしてもらえる可能性がある。喧嘩別れは最悪の結果を招きかねない。特に地方都市では、地域間の業種を超えた人間関係が密接なため、思わぬ方向からマイナスの影響を受ける恐れがある。

ビジネスの世界にあって「初心者」のアドバンテージはない。当然試用期間もない。飛び込んだ世界の百戦錬磨のベテラン経営者と伍していくことが直ちに求められ、更に刻々と変化する周りの環境に柔軟に対応する能力が求められる。

そのためには、事業に対する自己の経営センスが重要視される。事業を展開する中で様々な判断を強いられる場面で、的確なジャッジをするためには少なくとも周りの環境を確認し自己を客観的に分析することが求められる。今までの社会経験・展開する事業分野での知見・技能或いは資格で

【図表2-1-14】



●指導のポイント

【経験に基づく創業】

創業後は、直ぐに経験豊かな事業者と同じ土俵で戦うことが求められる。次々に迫る課題を的確に熟すためには、創業前に蓄積した社会経験・技能で乗り切ることになる。結果的に、門外漢の分野に進出することは、一般的にリスクが高い。

仮に独創的なアイデアがあるとしても、そのアイデアで事業の持続性を担保できる市場規模が確保できるか検討しなければならない。

対処することとなる。門外漢の分野に進出することは非常にリスクが高いと言わざるを得ない。事業を行う前に、創業者自身の経歴を見つめ直す棚卸作業を必ず行わさせなければならない。

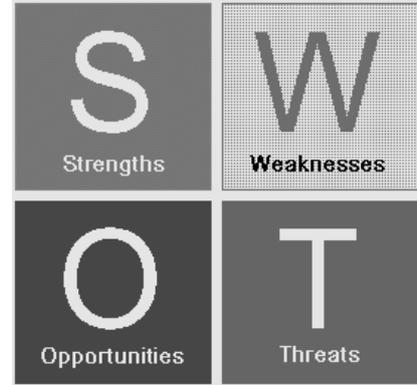
② 自己分析（強み・弱み）

「①自己の棚卸」により、客観的な自己分析をして事業を行う上での、創業者自身の『強み』・『弱み』を確認する必要がある。

通常は、「2.（3）経営戦略」で詳述されるSWOT分析を活用して、モレなくダブリなく（MECE）自己分析に取り組む。常に事業を取り巻く環境を考慮しながら各項目をピックアップすることがポイントとなる。

【図表2-1-15】

■SWOT分析



●指導のポイント

【SWOT分析】

前項で検討した創業前に蓄積した社会経験・技能を内部環境として『強み』『弱み』を見出し、進出する市場の外部環境を『機会』『脅威』に分けて分析する。

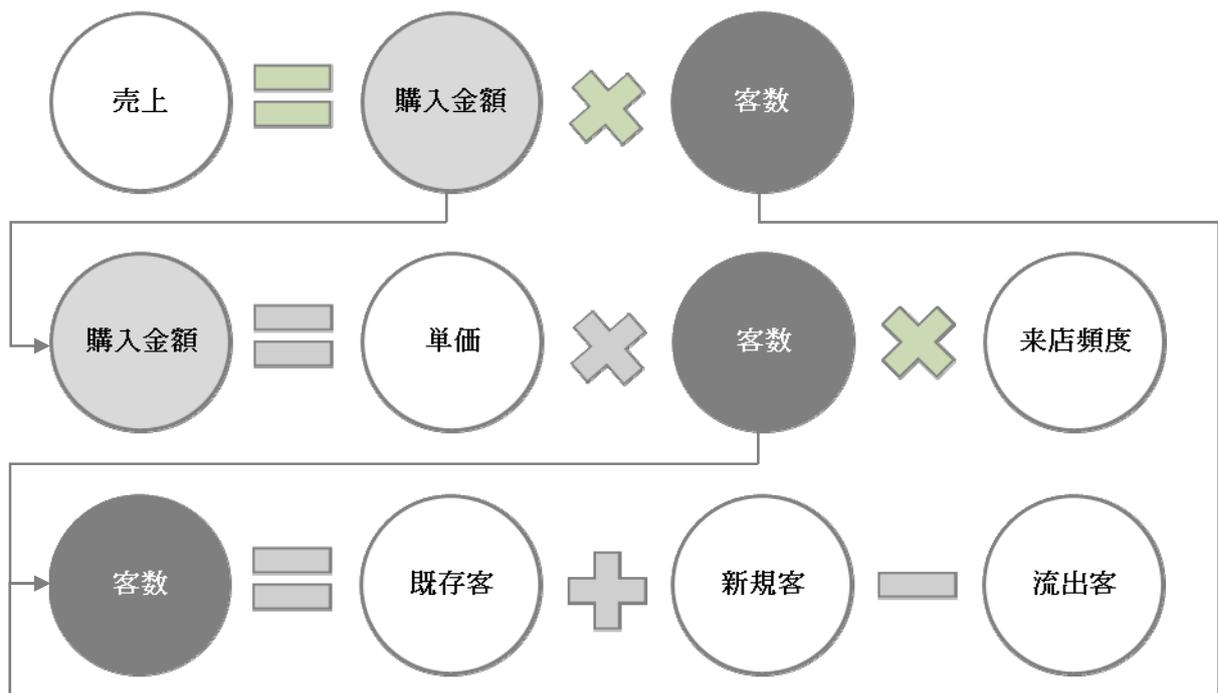
(3) ビジネスモデル

① 売上の仕組み

売上の構成は、業種・業態により様々である。一般的には、以下の様に因数分解できる。

【図表2-1-16】

■売上の構成



この因数構造を基に、売上げアップを図るために一般的に以下の5つの方法が挙げられる。

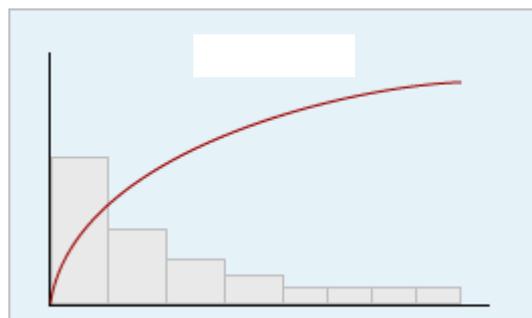
- 1) 新規客を増加する
- 2) 流出客を減少する
- 3) 商品単価を上げる
- 4) 商品数を増加させる
- 5) 購入回数を増加させる

創業者にあっては、(1)全てが新規客となる。(2)苦勞して獲得した新規客を流出させることは、致命傷となる。(3)事業を展開する上で、商品・サービスの値決めをすることは非常に重要な判断となる。当初安めに設定しておき、資金が回らないため直に値上げすることは客離れを招く恐れがある。慎重にあたることを求められる。(4)当初から取扱商品を大量にすることは、事前に多額の資金が必要となり在庫管理も難易度が高まる。創業をするという気負いと事業の先行き不安から、手を上げ過ぎることは結果的に事業不振に繋がり易い。(5)獲得した顧客をリピータ客にランクアップさせることを、創業当初から想定させておく必要がある。

この様に、従来からある経営手法を創業者にうまく適用し指導することが経営指導員に求められる。今まで関わった既存の会員の事業活動をよく把握しておくことが求められる。同様に、『パレートの法則（80：20の法則）』による売上構成比を創業者に教えておくことも重要である。

【図表2-1-17】

■パレート図



●指導のポイント

【売上構成のメカニズム】

創業に際して、最も不安に感じること、課題の共通項は『将来の業績を見込むことの難しさ』である。これは言い換えれば、売上の予想が立て難いことである。そのため、先ず売上構成のメカニズムを理解することにより、より具体的に考えさせる工夫が必要となる。

② 業種別売上構成

小売業・飲食業・サービス業は、商品・サービス別の売上シェア率を算出し、同時に限界利益を掛け合わせ、売上利益の構造を把握させる様にする。売上高の大きさと、会社に利益をもたらすことは必ずしも一致しないことを、創業者に理解させる工夫が求められる。この点がうまく伝えられないと、創業計画書の数値計画の精度が低くなるか、若しくは数値計画そのものが作成できない恐れがある。創業者が苦手とする項目の一つである。

また、販売チャネル別・店舗別の売上構成を想定させる必要がある。既存の経営者にあっても疎

かにして業績不振を招く要因となっている。

建設業は、公共工事・民間工事の得意先別、元請・下請の別の完成工事原価率を算出することが重要となる。従来のどんぶり勘定は、企業体質を脆弱化する根本原因となっている。人手不足による進捗管理の難易度が事業収益を左右する状況が続いている。

製造業は、素材別・工程別・得意先別の売上構成を考える必要がある。支給品の有無を区分して管理することも求められる。

●指導のポイント

【利益寄与度】

前項の売上構成のメカニズムを利用して、業種ごとのポイントを理解して利益寄与度（限界利益）を把握できるように指導する必要がある。

③ ビジネスアイデア

そもそも、創業する際に考えるビジネス（事業）とは何か、を確認する必要がある。

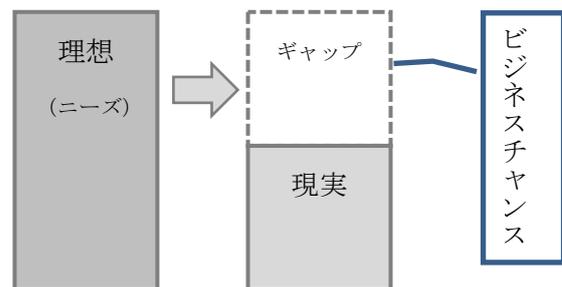
ビジネスの仕組みは、『世の中の人々が求めている理想（ニーズ・ウォンツ）と、現実のギャップに対して、自社の製品・サービスを提供することでそのギャップを埋め、その見返りとして対価を得ること。』と言える。

換言すれば、創業するにあたって従来からある商品・サービスを単に提供するだけでは、ビジネスのパイが縮小する中で既に活躍する経営者群に突入するだけで、成功する確率は非常に小さいと言える。

経営戦略では、5 Forces で有名なマイケル・ポーターがポジショニングの観点から『戦略3類型』を提唱した。

【図表2-1-18】

■ビジネスのしくみ



【図表2-1-19】

■戦略3類型



【図表2-1-20】

■ブルーオーシャン戦略



経営資源が限定される創業者は、必然的に自分が有利と思われる市場の一部（ニッチ）のみを対象として参入するため、『集中戦略』を選択することになる。

このポジショニングの観点にケイパビリティの観点を融合したのが、チャン・キムとレネ・モボルニュが2005年に出版した『ブルー・オーシャン戦略』で提唱した概念である。

競争の激しい既存市場を“レッド・オーシャン（血で血を洗う競争の激しい領域）”とし、競争のない未開拓市場である“ブルー・オーシャン（競争相手のいない領域）”を切り開くべきであると説いている。つまり、良い戦略とは『敵のいない新しい市場を創り出すこと』であり具体例として、10分1,000円カットのQBハウスが挙げられている。一見、理容業は成熟し今後の成長を期待できないマーケットに見えるが、顧客のニーズを的確に読み取り駅ナカに出店しているように、時間短縮と低価格をウリにしている。

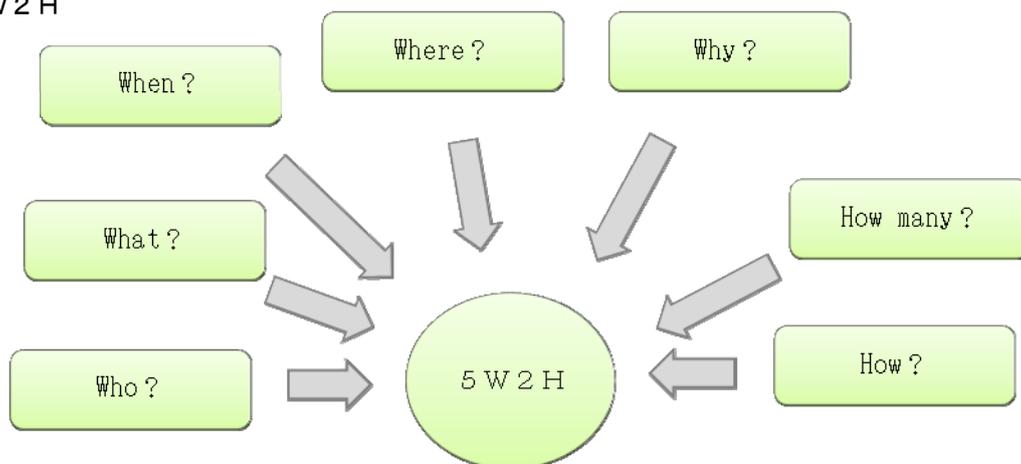
1960年代にマーケティング界で活躍した、セオドア・レビット教授が出版した『マーケティング発想法』で紹介された、“ドリルを買う人が欲しいのは「穴」である。”と言う格言に通じる。

マーケティング理論でいうところの、『マーケットイン（買い手の都合）』の考え方で創業に向けて行動を採ることが成功の秘訣であると言える。

具体的な考え方として、5W2Hで創業者の考えをまとめるように指導する。

【図表2-1-21】

■ 5W2H



自分が考案している商品・サービスは、Who（誰に）What（何を）Where（どこで）When（いつ）Why（なぜ）How（どのように）How much（いくらで）提供するのか、を確認することが出来る。

● 指導のポイント

【ポジショニング】

ビジネスアイデアは、ニーズを把握することにある。その上で、自分自身の得意分野で活動する方法を見出す必要がある。企業の大小に拘わらず、業績が芳しくない企業は価格競争に巻き込まれている。言い換えれば、マーケットを細分化（セグメンテーション）し、自分の活躍の場をポジショニングすることが求められる。

その手法は、次項の「事業プランの立て方」で様々なフレームワークを利用し、創業予定者の考えを系統立てて理論的に構築するように指導しなければならない。

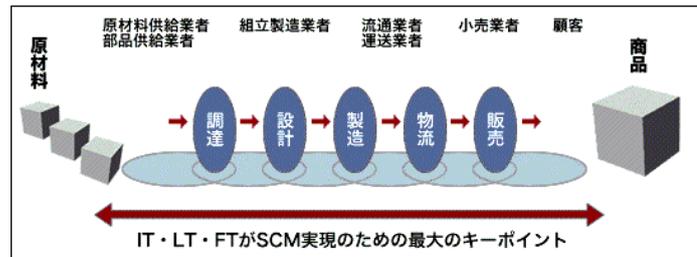
④ ビジネスモデル俯瞰図

以上の考え方を総括する意味で、創業者オリジナルの『ビジネスモデル俯瞰図』を作成させることが効果的である。ベースとなる概念は、サプライチェーンである。特に製造業において、原材料調達・生産管理・物流・販売までの一連の流れを把握する考え方である。経済活動は、物流・商流・金流・情報流の4つの流通で構成されている。

これらを図式化し、創業者が考える事業が、どの部分で付加価値を産み収益に繋がるかを把握する。事業のオリジナル性を検討し、ユーザーがどの程度見込めるのか、創業者を取り巻く協力体制がどの様に構築できるのか、を検討する叩き台とすることが出来る。

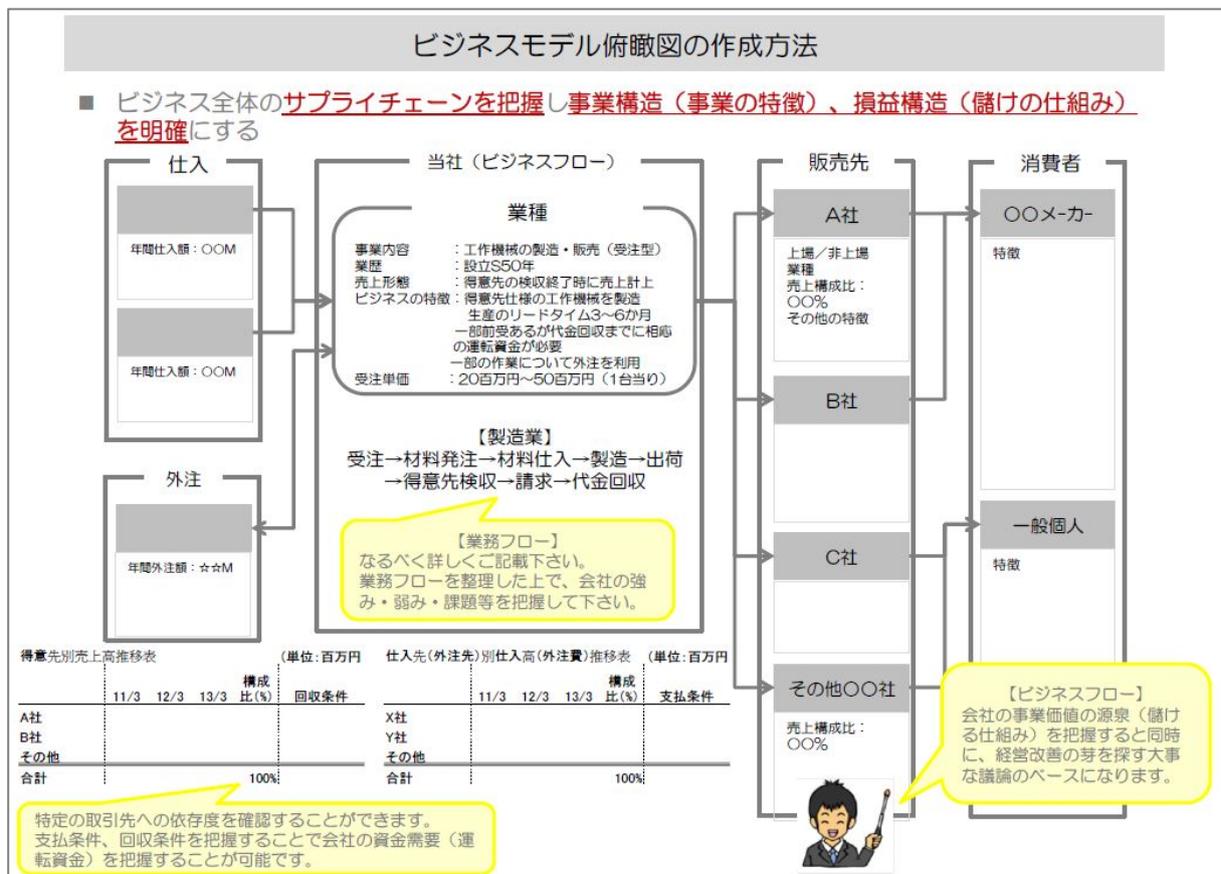
【図表2-1-22】

■ サプライチェーン



【図表2-1-23】

■ ビジネスモデル俯瞰図



● 指導のポイント

【ビジネスモデル俯瞰図】

ビジネスモデル俯瞰図で、事業の流れひいては自己の付加価値の拠り所を確認できる。

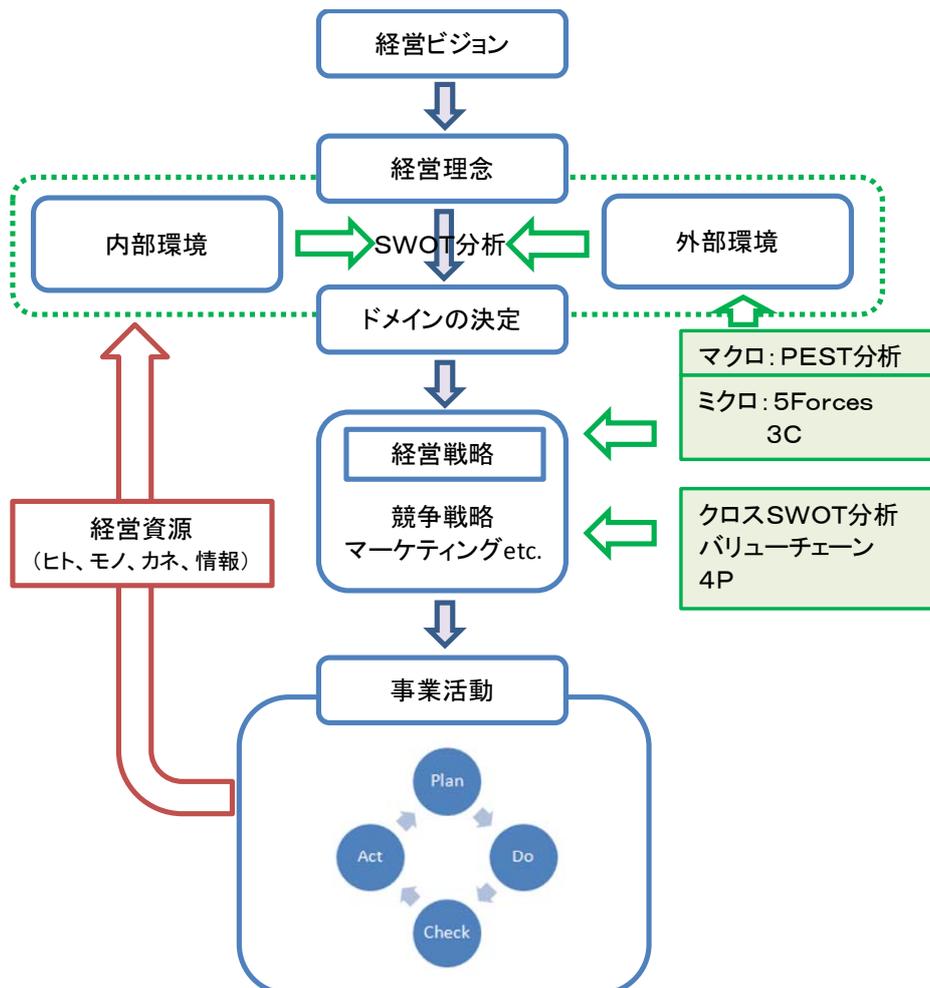
2. 事業プランの立て方

創業される方の経営ビジョンが固まったら、次は、事業活動を行っていく上での具体的なプラン（＝この節では主に経営戦略）を立てる。伴走型経営支援を行っていく上での重要なスタート地点である。

ここで、創業される方へアドバイスする際に最も重要なことは、指導員自身がノウハウ（Know-how）を知っておくだけでなく、ノウホワイ（Know-why）までを学び、知識を高めることである。すなわち、ノウハウはやりかたを知ることであるため、即効性は高い。しかしながら、経営については、ケースバイケースであり、ノウハウだけでは通用しない部分もある。ノウホワイを知るということは、『なぜその方法をやったほうが良いのか、なぜその手法を使ったほうが良いのか』までを知ることである。例えば、これから説明する経営理念の作成についてであるが、なぜ経営理念を作成したほうが良いのであろう。ノウホワイを意識して学んでいくことが肝要である。

この節では、図表2-2-1に示すとおり、まずは経営理念の重要性を理解し、次に経営戦略を立案するためのフレームワーク・手法について説明する。実際の経営指導において、これらのフレームワーク等が、すべての事業に適合するものではない。しかしながら、その考え方を学ぶことで、創業される方へ理論的にアドバイスするためのスキルアップを図ることができる。

【図表2-2-1】



(1) 経営理念

経営理念とは、創業した企業が経営活動を行っていく際に、よりどころとなる価値観のことである。なぜ、経営理念を作成した方がよいのであろう？

1978年にノーベル経済学賞を受賞したサイモン氏は、意思決定論の中で『事実前提と価値前提によれば、価値前提は個人により異なる』と述べている。つまり、企業は人で成り立っているが、人はそれぞれに価値観が異なるため、意思決定においては個人差がでてくる。そのため、各個人が共通した価値観に従って行動できるように、企業全体の統一した価値観（使命感）を明確にしたほうがよいということである。参考までに、各社の経営理念を図表2-2-2に抜粋した。各社の経営理念は、一読するだけで使命感が伝わってくる。

【図表2-2-2】

会社名	経営理念、社是、フィロソフィー等	設立	継続年数
京セラ株式会社	全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること。	1959年	56年
本田技研工業株式会社	わたしたちは、地球的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす。	1948年	67年
未来工業株式会社	当社は「常に考える」を社業の企業理念とし、ユーザーの使い易い製品を提供するために「絶え間ない新製品の開発」、「ユーザーに対する迅速な対応」、「社員の自主性及び創造性の重視」、「地域社会への貢献」など、創業以来時代を先取りした経営を行い各事業の拡大を目指しています。	1965年	50年
株式会社ファーストリテイリング	本当に良い服、今までにない新しい価値を持つ服を創造し、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供します 独自の企業活動を通じて人々の暮らしの充実に貢献し、社会との調和ある発展を目指します	1963年	52年
株式会社ドトールコーヒー	一杯のコーヒーを通じて、お客様にやすらぎと活力を提供する。	1962年	53年
パナソニック株式会社	私たちの使命は、生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与すること	1918年	97年

出典：各社HPより

(2) 経営環境分析とドメイン

続いて図表2-2-1の経営戦略を作成するための前段階である経営環境分析とドメインについて述べる。戦略(Strategy)とは、もともと軍隊用語であるが、1960年代にアメリカの経営史家チャンドラー氏が経営の分野に導入した。

ここでまた、同じような問いかけになるが、なぜ戦略が必要なのであろう。

それは、図表2-2-1に示すとおり、事業活動から生まれた経営資源は限られているため、やみくもに配分すれば経営資源がなくなってしまう。そのため、より効率的な箇所に配分して、経営資源をさらに生み出す必要がある。その『効率的な箇所に配分するための意思決定の指針』となるものが経営戦略である。

『限られた資源をどう配分していくか?』その作戦を考えることが経営戦略(=事業プラン)の立案である。戦略立案の進め方としては、はじめに事業を取り巻く経営環境を知る必要がある。図表2-2-1のとおり、経営環境は外部環境と内部環境に分けることができる。その中で主に外部環境を分析する手法としてPEST分析、5 Forces、外部環境・内部環境を分析する3Cのフレームワークについて紹介する。目的は、あくまでも経営戦略を策定することである。

① PEST分析

はじめに外部環境を大きく、広く、俯瞰しながら、全体を把握する必要がある。『木を見て森を見ず』ということわざにもあるとおり、これから行う事業の外部環境を大きな視点で分析してみる。そのフレームワークがPEST分析である。

PEST分析とは、経営学者でマーケティングの第一人者であるフィリップ・コトラー氏が提唱したものである。コトラー氏は、著作の『コトラーの戦略的マーケティング』の中で、「調査をせずに市場参入を試みるのは、目が見えないのに市場参入をしようとするようなもの」と言っている。つまり、適切な道具・食料等を持たずに冒険に行くのと同じことである。

PESTとは、政治的(P=Political)、経済的(E=Economic)、社会的(S=Social)、技術的(T=Technological)の頭文字を取った造語であり、基本的には自社でコントロールできないものである。イメージとしては「世の中の流れ」である。

【図表2-2-3】

政治的要因(Political): 政権交代、法規制の改正、外交問題など

経済的要因(Economic): 景気動向、物価変動、消費動向など

社会的要因(Social): 人口動態、世論・流行など

技術的要因(Technological): 最新技術、インフラ、特許など

PEST分析では、この4つの視点で外部環境に潜む、自社にプラスまたはマイナスの影響を与えうる要因を整理して、その影響度を評価していく。

ここで、具体的に『コーヒーショップ』を開業するつもりで考えてみよう。

- ・政治的要因は、その国の法律関係のことであり、まず開業にあたり「食品衛生責任者」を一人置くことが義務付けられている。次に、管轄する保健所の「飲食店営業許可」または「喫茶店営業許可」が必要となる。また、海外からコーヒー豆を調達するのであれば海外の政情も考慮する必要がある。
- ・経済的要因は、消費動向などのことであり、アベノミクスにより景気が上向き、多くの企業が最高益を計上しており、今後、さらに賃金が上昇していけば、嗜好品にお金をかける人も増えてくるだろう。金利が低ければ、自家焙煎機等の設備投資を行って他社との差別化を図ることも検討できる。
- ・社会的要因は、人口動向などのことであり、地方は高齢化が進み、人口が減少してきている。出店を検討している場所の人口はどう推移しているのか、調査してみる。
- ・技術的要因は、最新技術やインフラなどのことであり、例えば、よりおいしく抽出できる海外の自家焙煎機の最新情報（価格、購入先等）を調査してみる。

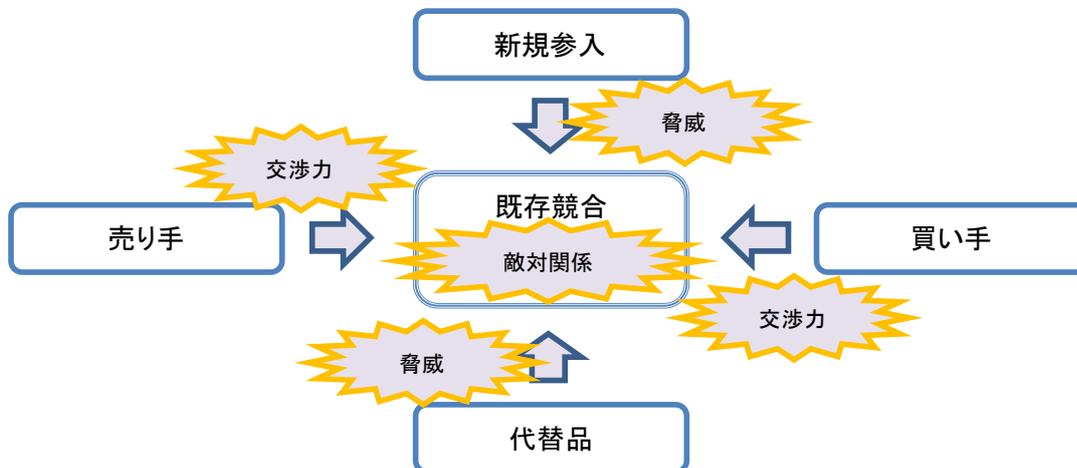
PEST分析で「世の中の流れ」「業界の動向」等を把握することで、どこの場所に、どう参入するか、将来予測される事象についてどう備えるか等、戦略を柔軟に組み立てることもできる。

② 5 Forces

PEST分析は、比較的大きな視点（マクロ）での外部環境分析であったが、次に説明する5 Forcesは、自らが行う事業の業界構造・環境を分析するフレームワークである。

5 Forcesは、ハーバードビジネススクールの教授、マイケル・ポーター氏が提唱した有名なフレームワークである。業界内の競争（利益の奪い合い）は、「既存企業同士の競合」「買い手の交渉力」「売り手の交渉力」「将来の新規参入者」「代替品」から成り立っているという考え方である。

【図表2-2-4】



『コーヒーショップ』を例に考えてみよう。

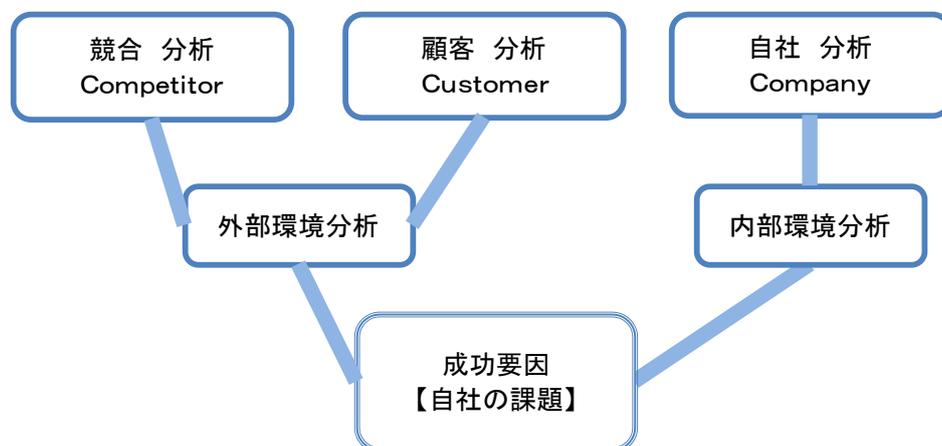
- ・『既存企業同士の競合』は、文字通りライバル企業のことである。安価な価格・スピードを売りにしているのか（セブンカフェ等）、独自の調達ルートで他社にはないコーヒー豆を販売しているのか、周辺のライバル企業がどのような強みを持っているかなどを調べてみる。
- ・『買い手』は、お客様のことである。スペシャルティコーヒーへの関心が高まり、より美味しいコーヒーを求めている人が増えているのか、気軽に簡単に飲めるコーヒーを望んでいるのか、簡単なアンケートを行う等で調査してみる。
- ・『売り手』は、コーヒー豆の仕入先のことである。国内では、コーヒーの栽培が困難であるため、輸入に依存しなければならない。調達が可能な仕入業者の数や規模について調べてみる。また、仕入業者も高く買ってくれる別のコーヒーショップがあれば、そちらに流れてしまう脅威もある。
- ・『新規参入』は、今後新たに参入してくる競合他社のことである。大手のコーヒーチェーン店が近隣に進出してくる等の脅威も考えられる。
- ・『代替品』は、お客様のニーズを満たす全くほかの製品・サービスのことである。例えば、抹茶と和菓子を提供するショップ等が考えられる。

このように、5 F o r c e sを行うことで、自らが行っていく事業の業界構造、利益構造を客観的に把握することができる。

③ 3 C

環境分析の最後は、3 C分析である。3 C分析はマーケティング戦略を立案する際にも用いるフレームワークであり、自社の内部分析も含まれる。項目を顧客（C u s t o m e r）、競合（C o m p e t i t o r）、自社（C o m p a n y）に分類して、それぞれの要素を調べるものである。実際の流れとしては、顧客の動向を中心に市場と競合を分析する。

【図表2-2-5】



『コーヒーショップ』を例に考えてみよう。

外部環境分析である「顧客」分析、「競合」分析については、②5 Forcesで例を挙げたため、ここでは、内部環境分析である「自社」の分析について例を挙げてみる。

経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）の強み・弱みについて分析すると、

- ・海外経験が多く英語も堪能な創業者は、海外のコーヒー豆生産者から、直に良質なコーヒー豆を調達できるルートを確保している。
- ・コーヒーショップで働いたことはあるが、経営をした経験がない。
- ・創業者は、コーヒーインストラクター1級の資格を有している。 等が考えられる。

3C分析は、この3要素間（顧客、競合、自社）の相互関係を考えることで、成功要因（自社の課題）を導き出していく手法である。

④ SWOT分析

最後に、これまで①～③で行ってきた環境分析を図表2-2-6のとおり、外部環境のプラス要素・マイナス要素、内部環境のプラス要素・マイナス要素を区分したマトリックスをつくる。それにより自社の環境条件を明確にするSWOT分析を行う。

【図表2-2-6】

		プラス要素	マイナス要素
PEST分析 5Forces 3C	外部環境	機会は？ Opportunity	脅威は？ Threat
	内部環境	強みは？ Strength	弱みは？ Weakness

3C

さらにSWOT分析により、ドメインを決定していく。ドメインとは、その企業が戦っていく土俵のようなものであり、『誰に・何を・どのように』提供するのかを明確にする、またはイメージしていくことが重要である。また、SWOT分析により現状分析をすることで、自社の経営理念・ビジョンと、現在、自社がおかれている状況との間にギャップが生まれる。このギャップを埋めるために何をすることが戦略となる。そして自社が何をもって勝負するかを決定する。

ここで、『コーヒーショップ』の各分析において、アンダーラインをひいた部分を入れ込むと、図表2-2-7のように環境条件が明確になる。

【図表2-2-7】

	プラス要素	マイナス要素
PEST分析 5Forces 3C 外部環境	・アベノミクスにより、景気が上向き、多くの企業は最高益を計上している。 ・スペシャルティコーヒーへの関心が高まり、より美味しいコーヒーを飲みたい人が増えてきている。	・高齢化が進み、人口が減少してきている。 ・近隣に大手コーヒーショップの進出が決まっている。
3C 内部環境	・海外のコーヒー豆生産者から、直に良質なコーヒー豆を調達できるルートを確認している。	・コーヒーショップで働いたことはあるが、経営をした経験がない。

(3) 経営戦略

いよいよ経営戦略の立案である。

① クロスSWOT分析

クロスSWOT分析は、「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」を下図のようにクロスさせ対応すべき戦略オプションを抽出する手法である。戦略策定の際、実行すべき戦略はこの戦略オプションの中から選択決定されることになる。ここまでたどり着ければ、これまでの一連の流れが完結する。

【図表2-2-8】

	機会	脅威
強み	強みを活かして、機会を勝ち取るためには？	強みを活かして、脅威を機会に変えるには？
弱み	弱みを克服して、機会をつかむためには？	弱みから最悪の状態を避けるには？

クロスSWOT分析では、『強み×機会』が最も重要視される。『自社の強みを活かして機会を勝ち取ること』は、最優先に選択される戦略である。

これまでの『コーヒーショップ』の図表2-2-7を上図に当てはめてみると、最優先に選択する戦略は【スペシャルティコーヒーに関心のあるお客様に、他社にない美味しいコーヒーを、お客様が満足される価格で提供する。そして、最重要方策は、海外のコーヒー生産者との交流をもっともっと深耕することで、より美味しいコーヒーを調達できるルートを確認する。】となる。

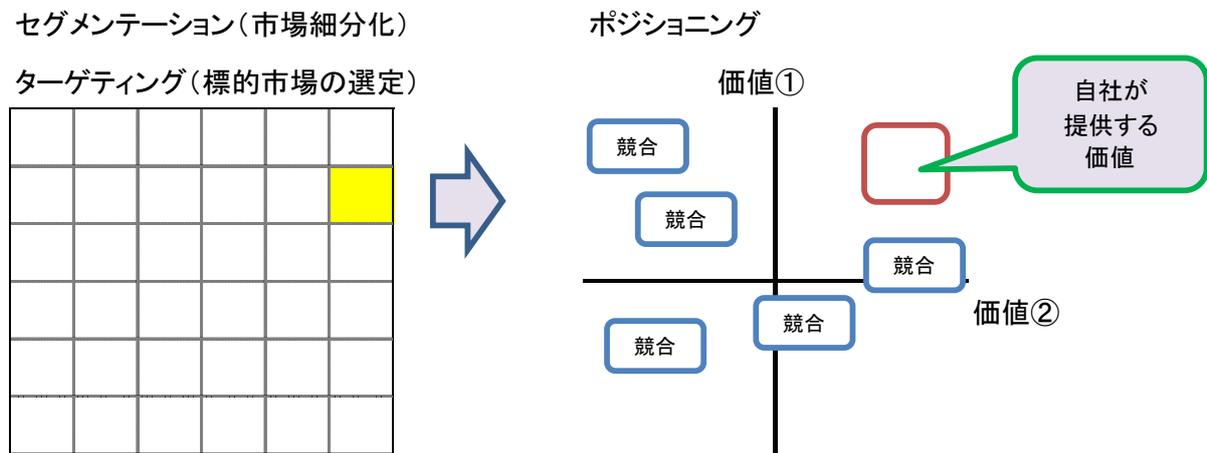
② STP分析

①で経営戦略は定まったが、さらに競争に勝ち抜いていくためには、何をすれば良いだろう。

STP分析とは、自社に優位なポジションを探し出し、自社の独自性や優位性を高める（マーケティング戦略）ためのフレームワークである。STPは、図表2-2-9に示すとおり、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングの頭文字をとった造語である。具体的には、市場を細分化し、細分化された市場の中で価値軸を見つけ、そして自社と他社を評価して、自社に優位なポジションを探し出すことが目的である。

例のごとく『コーヒーショップ』で考えてみると、価値の軸としては、『他では手に入れない美味しさ』と『現地買付によるコストパフォーマンス』等が挙げられる。つまり、この価値を維持・さらに強化いくことで、自社のポジションを明確にする。結果的に、他社の追随を許さない戦略をとることができる。

【図表2-2-9】



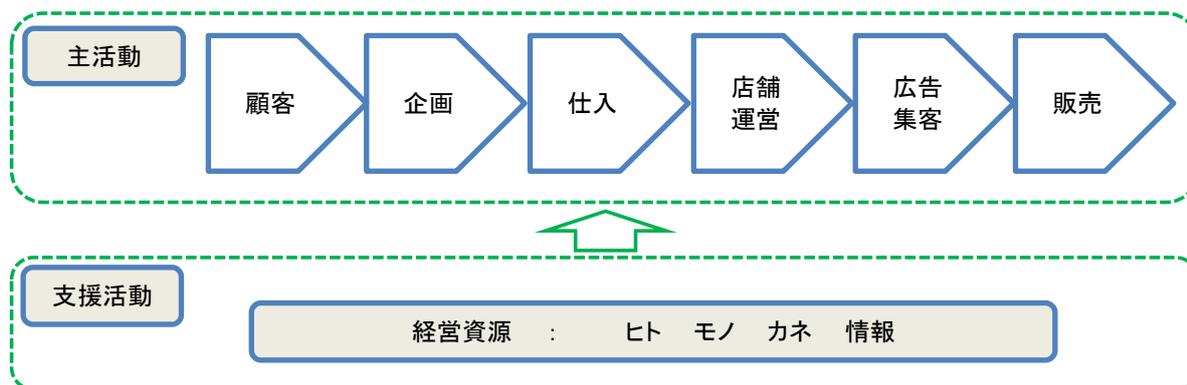
③ バリューチェーン

②に続き、バリューチェーンも更なる競争に勝ち抜く戦略立案のためのフレームワークである。

バリューチェーンとは、5 F o r c e s を提唱したマイケル・ポーターが著書『競争優位の戦略』の中で用いた言葉であり、企業の競争優位がどこにあるのかを明らかにするために、内部環境を分析するフレームワークである。図表2-2-10のとおり、バリューチェーンでは、事業活動をそれぞれの機能ごとに分けて、どの部分で付加価値が生まれているのか、どの部分に強み・弱みがあるのかを把握する。そして、事業戦略の有効性や改善の方向を探る。

また、バリューチェーンは、自社の強みや構造を分析だけでなく、競合他社や近接する業界を巻き込んで戦略を立てることができる。

【図表2-2-10】



『コーヒーショップ』で考えてみよう。どの事業活動が付加価値を生み出しているかは、もうわかるはずである。

では、今後どの事業活動で付加価値を生み出していくべきであろう。

より美味しいコーヒーを提供するためには、コーヒー豆の品質も大切であるが、焙煎も大切である。最新式の自家焙煎機の購入を検討する等、戦略に基づいて、次の方策を検討する。また、『広告・集客』活動についても強化していくべきであり、そのフレームワークを次の④で説明する。

④ マーケティングの4 P

最後は、顧客をどう自社に呼び込むか？

マーケティングとは、消費者を満足させるために、アイデア・製品商品・サービス・価格設定・販売促進・流通方法を実行するプロセス（米国マーケティング協会 1985 年）と定義されている。マーケティングを構成する4つの要素（4 P）は図2-2-11のとおりである。

【図表2-2-11】



マーケティングミックスとは、マーケティング戦略の一部で、顧客に働きかける具体的施策を考えるためのツールである。4 Pはそれぞれが、密接にかかわっているので、「整合性がとれているかどうか」に注意しながら施策を考える必要がある。また、同時に同業他社と4 Pについて、相対的に比較することで、自社が取るべき戦略が見えてくる。

『コーヒーショップ』を例に考えてみよう。

- ・製品については、『海外のコーヒー生産者から直に買い付けた他社にない美味しいコーヒー』
- ・価格については、『お客様が満足する価格（仕入れ値は考慮する）』
- ・販路については、『商品の良さを直接伝えたいため店頭販売を優先し、一部をインターネットによる販売』
- ・販売促進については、『地元タウン誌に掲載及びHPの開設』

上記の4 Pは、整合性が取れているだろうか？

以上、この節では、事業プランの立て方（主に戦略立案）について説明した。

例題として『コーヒーショップ』を挙げたが、何も調査・分析せずに創業資金を借りて開業したコーヒーショップと、今回のように事業プランをしっかり立てて開業したコーヒーショップでは、どちらが長く生き残れるだろう。そして、効率良く経営していくことができるだろう。

最初に述べたようにすべてのフレームワークが、すべての事業にあてはまるものではないが、先人が導き出したフレームワークを上手く使って、戦略を立案・実行することが大切である。また、外部環境が変わってきたことに気付いたら、すぐに戦略を見直すことも大切である。

今回は『コーヒーショップ』を例として挙げたが、例えば『美容院』『飲食店』等、色々な業種でフレームワークを繰り返し使う訓練を行うことで、スキルアップを図ることができる。その際は、ノウホワイ（Know-why）を意識することも大切である。

●指導のポイント

【設例を使って考える】

「コーヒーショップ」を例に、創業後の事業化に向けた方向性についての考え方を学んだ。このように、特定の事業を設例として設定し、より良い事業の方向性の導き方を学ぶことで、自分の事業に置きかえて考えることができるようになる。

3. 数値計画

創業後の達成したい目標を定め、それに向かって事業を遂行していくには、具体的な数値計画を策定しなければならない。これまで経営数値に馴染みのなかった創業者にとっても避けて通れない。数値計画を策定する最低限の知識として、利益＝収益（売上高）－費用、ということについての理解が必要である。売上高から、かかった費用を差し引いた残りが事業上の利益であり、課税の対象となる。さらに借入金があればその返済原資にし、個人事業であればそれから残りを生活費に回せる。

大まかな事業プランや戦略を描いたら、具体的な目標数値を定める。最も必要な目標は、個人事業者であれば、手元にいくら欲しいかという利益である。サラリーマンであれば、税金や社会保険料を差し引いた手取り額が可処分所得となり生活費に回る。しかし、個人事業者の場合、獲得した売上高の範囲で各種の経費、社会保険料を支払い、確定申告を経て残りが自由に使えるお金になる。この点が、サラリーマンと個人事業者で大きく異なる。

ここでは、創業にあたって必要になる創業資金計画と、創業後に事業が軌道の乗るまでの、目標設定や数値計画について整理する。

(1) 創業資金計画

事業を開始するにあたり、必要な設備資金や運転資金を如何に調達するかを書き出すことが大事である。なぜなら、事業が軌道に乗るまでに、資金的に行き詰まってはならないからである。手元に事業に使えるお金がいくらあって、創業後の運転資金をどうするかを考えておかなければならない、資金調達には、返済の必要がない自己資金、身内からの借入金、そして、必ず約定どおりの返済が求められる金融機関からの借入金がある。必要な創業資金は以下のように整理するとよい。

【図表2-3-1】

(単位：千円)

必要な資金		金額	調達の方法	金額
運転資金	・仕入代金 ・外注費	800	・自己資金	2,000
	・その他経費	200		
設備資金	・店舗、内装設備	2,000	・身内からの借入	1,000
	・機械装置、備品 ・車輛	1,000	・金融機関からの借入	1,000
	合計	<u>4,000</u>	合計	<u>4,000</u>

ここの合計金額を必ず一致させる。

必要な創業資金については、業種や業態により様々であるが、なるべく自己資金や身内からの借入調達が理想である。しかし、やむを得ず金融機関からの借入に頼る場合は、これから述べる数値計画を含む、しっかりとした事業計画書の提示が求められる。そこには、事業プランの詳細、強み、特色等を記載し、返済の見通しを示すことが重要となる。

(2) 目標設定

これから創業する事業について自分なりに、売上規模や雇用の有無等についてプランを描いているはずである。これは、業種・業態、取扱商品・サービス等、その需要やマーケット等により様々である。目標設定は、熟慮してきたビジネスプランや経営戦略を数値に落とし込む作業である。

① 利益目標

まずは、生活に必要な資金について積上げ計算をする。1ヶ月の社会保険料、水道光熱費、居住家賃や住宅ローンの返済額、子どもの学費、保険料、食費を含む必要な生活費等である。1ヶ月に必要な資金が算出できれば、1年間のおよその見通しがたつ。そこから必要な年間利益目標を算出する。目標利益を獲得するための必要売上高については、変動損益計算書の知識が役立つが、これについては後で述べる。

② 売上目標

売上高の算出は、業種・業態や取り扱う商品・サービスにより異なるが、業種ごとの代表的な算出法を示す。

1) 飲食業、和洋菓子店、美容・理容業等のサービス業

売上高 = 客単価 × 客数 × 営業日数、 又は 客単価 × 席数 × 回転数 × 営業日数

(例) 飲食店の場合、平均的な一人あたりの注文金額(800円)、平均来店客数を1日に約50人、月間営業日数25日とする。

・ 800円 × 50人 × 25日 = 100万 (1ヶ月の売上高)

2) 建設業

売上高 = 受注単価 × 工事数 (これも、客単価 × 客数の応用である。)

3) 製造業や印刷業

売上高 = 設備の生産能力 × 設備数

一つの設備の生産能力と設備数の積で算出する。

(例) 部品製造業で旋盤2台、1台あたりの生産能力を1日当たり500個、

加工賃@50円、月間営業日数25日の場合。

・ 売上高 = 50円 × 500個 × 2台 × 25日 = 125万 (1ヶ月の売上高)

③ 複数部門等の売上

複数の部門や取扱商品が多数ある場合には、それぞれの売上高を上記のやり方で算出し、それを合計することで全体の売上高を算出する。

④ 売上原価の算出

売上原価とは、小売業等であれば取り扱う商品等の仕入、建設業であれば工事原価、製造業では製造時に従事する労務費、材料費、外注費等が該当し、製造原価と呼ぶ。およその売上原価は、売上高×売上原価率で求めることができる。売上原価率は業種により異なるが、中小企業の原価指標やTKC経営指標等の標準指標で調べることにより把握できる。

⑤ 売上総利益の算出

次に売上総利益を求める。売上総利益は、売上高から売上原価を差し引いて算出する。売上高－売上原価＝売上総利益となる。複数商品や複数部門がある場合、それぞれについて売上総利益を算出することが望ましい。なぜなら、自社にとって儲かる商品であるか、そうでない商品であるかを知るためである。

⑥ 人件費の算出

採用したい人材の職種や役割、雇用形態等を勘案して人件費を算出する。正社員であれば、採用する人材の、経験や年齢、世間相場等から基本給（月額等）を定める。別に役職手当や家族手当等を定めても良いが、各種手当を必ず設けなければならないことはない。

法人の場合、事業主分の給料は役員報酬とし、配偶者や家族に対する給料は、役員報酬または給料として損金算入することも問題ない。

しかし、個人事業の場合、事業主の給料は費用（人件費）にならない。また、配偶者や家族への給料も制約がある。青色申告をしていれば、配偶者や家族（15歳以上で生計を一にすること）への給料は、「青色事業専従者給与に関する届出書」を税務署に提出することで、労務の対価として適正な金額が費用になる。しかし、白色申告の場合、事業専従者控除として配偶者が86万円、配偶者以外で50万円までしか費用にすることができない。

【図表2-3-2】

◆人件費の形態別処理

組織形態	自分（事業主）の給料	配偶者・同居の家族
法人（青色申告）	役員報酬（販管費）	給料又は役員報酬（販管費）
個人（青色申告）	届出の範囲で適正額が経費になる	青色事業専従者給与
個人（白色申告）	経費にならない	事業専従者控除（86万・50万）

個人事業者で青色申告を選択する場合、事業専従者があれば、青色事業専従者給与の届出をする。その給与の金額は、従事する仕事の内容や程度、他に使用人があれば、仕事の内容やその給与とのバランスを考慮し、適正な額が費用化できる。ただし、勤務実態のない配偶者等の専従者給与は否認されることが多いから気を付けるよう助言しなければならない。また、専従であるから、他に勤めをしている配偶者の専従者給与の届出にあたっては、留意を要する。

⑦ 設備資産や消耗品

創業の場合、事業に必要な設備資産は、新品を購入するだけでなく、中古品や自分がプライベートで所有しているものを使用することが考えられる。中古品の場合、減価償却期間が短縮されるというメリットがある。また、このように非業務用の固定資産を事業に転用する場合も、適正な額の減価償却費を計上することができる。非業務用期間の、減価償却の額を控除した未償却残高を元に、事業に供した後の減価償却費を費用として計上できるというもの。こういったケースは創業指導の実務上でも多々あると思うから知っておいた方がよい。

固定資産として減価償却資産の対象となるか、それとも消耗品費として一括で費用計上できるかは、使用可能期間および金額による。使用可能期間が1年未満のもの又は取得価額が10万円未満のものは、その全額を消耗品費等として一時に費用計上できる。また、青色申告をする法人および個人事業者であれば、30万円未満の少額減価償却資産は一括償却（費用化）できるメリットがあるので活用したい。

減価償却資産であれば一時に費用ではなく、個々の耐用年数と償却方法により複数年かけて費用化される。償却方法は、個人事業者の場合、定額法（一定の償却額）であり、届出により定率法（償却額が逡減する）も選択できる。新たに取得する建物（中古を含む）に関しては定額法を採用しなければならない。

【設備投資は、リースにするか購入すべきか】

こういう質問を受けることは多い。費用化できる点は、リース料でも減価償却費でも同じであるが、法人の場合減価償却費は任意償却である点が異なる。リースであれば資金的な計画が立てやすいこと、減価償却資産として購入する場合、一時的な資金が必要となるので、それをどう工面できるかという資金的な点がポイントである。また、オペレーティング・リースとファイナンス・リースとで会計処理が異なるので確認の必要がある。

⑧ その他の経費項目

費用計上の可否は、事業の収入金額を得るために直接要した費用であるか、または業務上必要な費用であるか否かで判断する。個人事業の場合、生計を一にする家族への家賃は費用計上できないので留意しなければならない。

【家事関連費】

事業とプライベートの両方に関わる費用というのがある。個人事業では、このような費用を家事関連費と呼ぶ。これは合理的な事業割合（使用時間や使用面積で按分）を区分することで、その割合分だけ費用化できる。課税所得を少なくするには、自分で計算して費用化しないと、認められることはない。

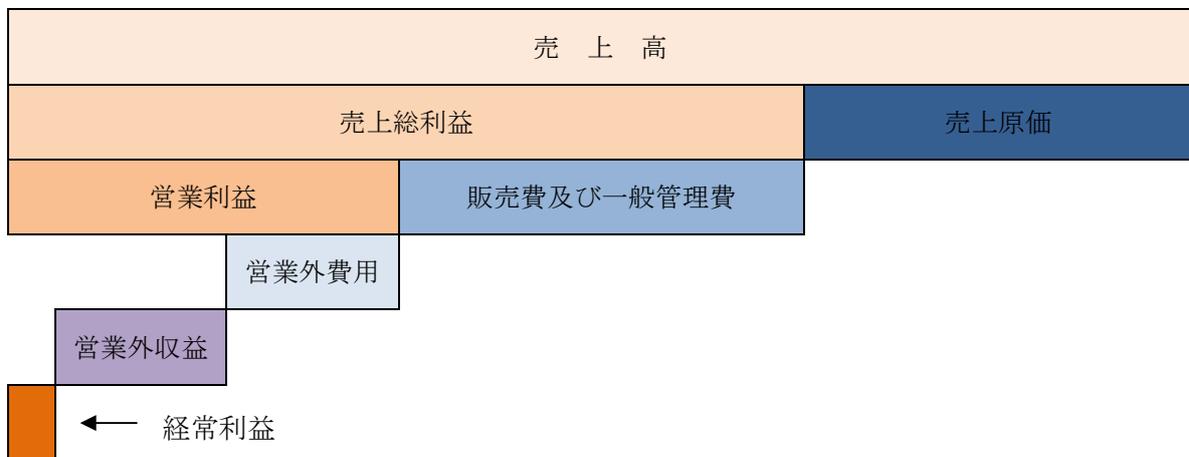
⑧ 営業利益等の算出

売上総利益から、上記で述べた各経費の合計を差引くことで、営業利益が算出される。さらに営業利益から、受取利息や配当金、雑収入等の営業外利益と、支払利息や雑損失等の営業外費用を加減して経常利益を算出する。これは、法人の場合であるが、個人事業の場合は若干異なる。利子割引料（支払利息）を販売費及び一般管理費に含める点と、専従者給与（役員報酬）を営業外費用とする点である。

売上高から始まる、各種利益のメカニズムやその算出については、法人の場合、以下の図のようになる。

【図表2-3-3】

【各種利益のイメージ図】



●指導のポイント

【図を使って説明する】

利益のメカニズムについては、上図のように図を使った説明が理解を得やすい。これは、法人の例であるが、個人の場合、法人と違う点だけ説明すれば足りる。

(2) 損益計算書計画

創業後の損益計画を策定する際は、事業が軌道に乗った時点の目標を設定する。それは、1年後、3年後等、事業内容や各自のスタンスにより様々であるから、自分で決めるものである。例えば、3年後に事業を軌道に乗せる計画であれば、おのずと1年目、2年目の数値も明らかになってくる。

① 損益計画書のフォーム

まずは、損益計算書の様式を説明する。先程述べたように、個人事業と法人では、損益計算書が若干異なるが、それぞれについて、科目を使うと以下のようなフォームになる。

【図表2-3-4】 ●損益計算書のフォーム例

個人事業の場合	法人の場合
売上高	売上高
期首棚卸	期首棚卸
仕入高・製造原価	仕入高・製造原価
期末棚卸	期末棚卸
売上原価	売上原価
売上総利益	売上総利益
販売費及び一般管理費	販売費及び一般管理費
給与手当	役員報酬
福利厚生費	給与手当
広告宣伝費	福利厚生費
利子割引料	広告宣伝費
.....
.....
雑費	雑費
差引金額（利益）	営業利益
引当金戻入額	営業外収益
引当金繰入額	受取利息
専従者給与	雑収入
青色申告特別控除前の所得金額	営業外費用
	支払利息
	雑損失
	經常利益

② 3期分経営計画

3年目に事業を軌道に乗せたい時、まずは目標とする利益を達成するための、3年目の損益計画を策定する。それから2年目、1年目と下がっていくことで3期分の損益計画が策定できる。

売上高、売上原価、売上総利益、費用と順に立てた計画を、3年分並べることで、創業後3期経営計画が策定できる。まずは、売上高および売上総利益について3期分の計画を立ててみる。続いて、経費計画、営業利益等を含む3期経営計画を策定する。

●指導のポイント

【数値計画の立て方】

最初に売上高、売上総利益の計画を立てることに挑戦し、その後に3年分の経営計画全体の策定に挑戦したい。3年目（事業を軌道に乗せたい時期）の売上高、売上原価、販管費を転記し、それから、2年目、1年目と下がっていくことで、数値計画が立てやすくなる。

(3) 損益分岐点の知識

経営者にとって、数値計画を策定するにあたり、損益分岐点の理解が有効である。これは、売上原価を含む費用について、変動費と固定費に区分することから始まる。

① 変動費と固定費

売上高の増減に伴って比例的に増減する費用を変動費といい、売上高の増減に関わらず発生する費用を固定費という。代表的な変動費は、小売・卸売業であれば商品仕入、建設業であれば外注費、製造業であれば材料費等である。また、この他に変動費に該当するものがあれば、拾いだして集計する。その他は固定費として括る。それぞれ図示すると以下のようなになる。

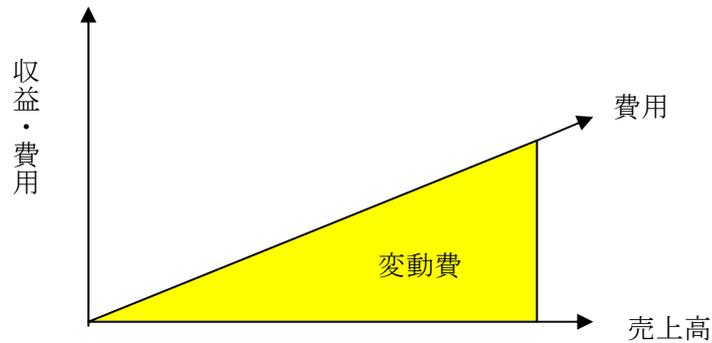
【図表2-3-5】

・固定費



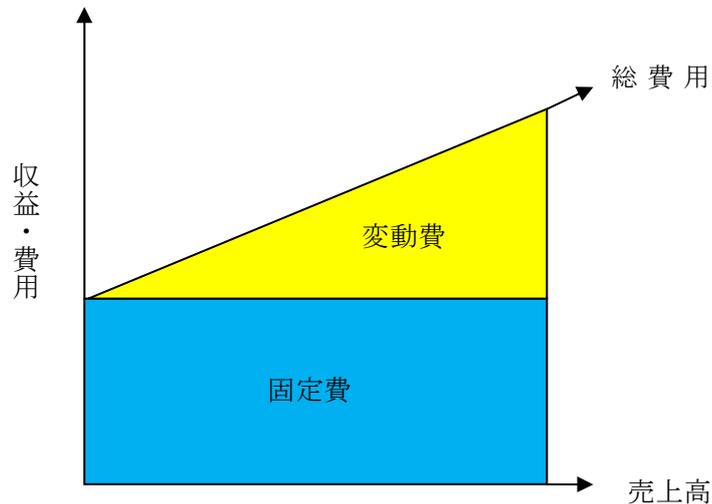
【図表2-3-6】

・変動費



【図表2-3-7】

・総費用（固定費と変動費の合計）



② 限界利益

売上高から変動費を控除して得られる利益を限界利益という。計算式で表すと、

$$\text{売上高} - \text{変動費} = \text{限界利益}$$

さらに、限界利益から固定費を差引くと経常利益になる。

$$\text{限界利益} - \text{固定費} = \text{経常利益}$$

同時に、限界利益率の理解もしておきたい。売上高に占める限界利益の割合をいう。例えば、小売業で、売価100万、商品仕入高が70万の場合、

$$70 \text{万} \div 100 \text{万} = 70\% \text{となり、これが変動費率である。限界利益率は、} (100 \text{万} - 70 \text{万}) \div 100 \text{万} = 30 (\%) \text{となる。変動費率と限界利益率の関係は、}$$

$$\text{限界利益率} = 1 - \text{変動費率、この例であれば、}$$

$$\text{限界利益率} = 1 - 30\% = 70\% \text{と表される。}$$

③ 損益分岐点

損益分岐点とは、利益も損失も出ない損益トントンの上高のことである。限界利益－固定費＝経常利益、より、経常利益が0となる上高が損益分岐点であるから、限界利益と固定費が同額の上高である。公式で表すと、

損益分岐点 = 固定費 ÷ 限界利益率 となる。

次の例で、損益分岐点を算出する。

売上高 100,000 千円

変動費 30,000 (変動費率30%)

限界利益 70,000 (限界利益率70%)

固定費 56,000 千円

損益分岐点 = $56,000 \div 70\% (1 - 30\%)$

= 80,000 千円

検算すると、

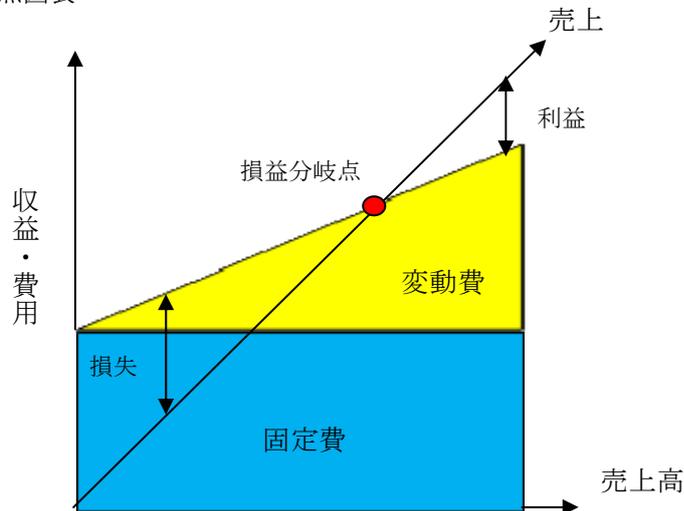
$80,000 \times 70\% = 56,000$ (限界利益)

$56,000$ (限界利益) - $56,000$ (固定費) = 0 (経常利益は出ない)

となり、80,000千円が損益分岐点であることが確認できる。

【図表2-3-8】

・ 損益分岐点図表



また、上の損益分岐点図表より、利益を大きくするには、売上高を増やすか、変動費率を引き下げるか、固定費を削減するしかないことが分かる。

④ 変動損益計算書

損益分岐点を理解するには、変動費、限界利益、固定費、経常利益からなる変動損益計算書の仕組みを知っておきたい。

【図表2-3-9】

【変動損益計算書】

(単位：千円)

科目	1年目	2年目	3年目	4年目
売上高 ①	5,000	6,000	7,000	必要売上 X ?
変動費 ②	1,000	1,200	1,400	6,000÷0.8
(変動費率 %)	20%	20%	20%	
限界利益③(①-②)	4,000	4,800	5,600	4,200+1,800=6,000
(限界利益率 %)	80%	80%	80%	80%
固定費 ④	3,500	3,500	4,200	前年と同額 4,200
人件費	2,000	2,000	2,500	
減価償却費	500	500	700	
他の固定費	1,000	1,000	1,000	
経常利益⑤(③-④)	500	1,300	1,400	目標利益 1,800
(経常利益率 %)	10%	21.7%	20%	

ポイントは、変動費と固定費を勘定科目ごとに分けることである。変動費は、売上高の増減に伴い変動する。図表2-3-9では20%とする。固定費は売上の増減に関わりなく一定である。例えば、2年目に売上高の増加があったとする。変動費は20%で算出し、固定費は1年目と同じであれば、容易に経常利益が算出される。3年目については、売上高が増加することにより、固定費であるパート人件費が増える。また、設備投資に寄り固定費である減価償却費が増える。固定費が1、2年目より7,00千円増加する。この場合も経常利益の算出は難しくない。ここで、経常利益率については、一定ではないことも分かる。

このように、変動損益計算書の知識があれば、経営者は、自社の限界利益率と固定費を頭に入れておくことで、売上高の増減による経常利益の変化を掴むことができるということ。また、理解が深まれば、必要な経常利益をねん出するための必要売上高についても算出できる。4年目に1,800千円の利益を得たい場合の必要売上高は、上図のように、必要売上高Xは、(固定費+必要利益)÷限界利益率であり、7,500千円であることが分かる。このように必要な経常利益から逆算していき必要売上高が求められる。経営数値を活用する上で、この仕組みを理解できると便利で

●指導のポイント

【変動損益計算書の理解】

損益分岐点の説明をしても、簡単には理解してもらえない可能性がある。その場合、変動損益計算書による経常利益の算出についてだけでも理解してもらおうようにするとよい。また、この仕組みを理解しておくことで、経営数値面についての相談に対応できる。

4. 創業前後の手続き

創業するにあたっては、法人にするか個人事業でいくかの運営主体の選択や、様々な手続きや届け出が必要となる。ここでは、法人と個人事業との違いを整理する。

(1) 運営主体

運営主体を個人事業でいくか、法人を設立するかを決めなければならない。個人事業であれば、事業開始届を提出するだけでも事業は可能である。株式会社であれば、社会的な信用は高いが設立費用もかさみ、利益が出ないと節税効果も少ない。近年は、少人数規模で設立費用も安い合同会社という選択も増えている。法人と個人事業のそれぞれについてメリット・デメリットがある。以下に整理してみたい。

【図表2-4-1】

内 容	個人事業	法 人
手 続 き	開業届けの提出	法人の設立登記
手 続 費 用	原則無料（業界の許認可・会費等は除く）	株式会社の登録免許税 15 万円、定款認証手数料 5 万円。その他、司法書士への報酬等と合わせると 25 万～30 万程度（株式会社）が必要。合同会社は、半分程度の費用ですむ。
責 任	無限責任	出資の範囲で有限責任
事 業	小規模かつ事業内容の規定なし	大規模までの事業 事業内容は定款で規定する。
社会的信用	信用は低く、取引範囲に制限がある場合もある。	社会的信用は、株式会社、合同会社の順に高い。
資 本 金	なし。元入れという考え方	資本金は 1 円からでもよいが、株式会社で 300 万～というのが多い。100 万円程度の資本金もある。合同会社は、株式会社より少し低めが多い。
経 理	複式簿記か簡易の簿記	複式簿記
決 算	1 2 月末決算で、確定申告期限が翌年 3 月 1 5 日までと決まっている。	決算月はいつでも良い。月の途中も可。

(2)業種による届出

法令や条例に寄り、事業を開始するには必ず届出をしなければならない業種がある。主な業種の届出を整理する。この他にも、業種や営業等により届け出が必要な場合があるので留意すること。

【図表2-4-2】

業 種	申請書類	受付窓口
飲 食 店	食品衛生法関係申請書	各地の保健所
建 設 業	建設業許可申請書	山口県庁
美 容 ・ 理 容 院	美容・理容師法	各地の保健所

(3)各種届出

事業を始めるにあたっては、税務署を中心に各種の届出の必要がある。また、届出にあたって提出期限があるものがあるので留意すること。以下に個人事業者についての届出を整理する。

【図表2-4-3】

届出の名称	対象	提出先	提出期限
①個人事業の開業届出	全ての開業者	納税地（住所地）の税務署	開業の日から1ヶ月以内
②所得税の青色申告承認申請書	青色申告の承認を受ける場合	同上	原則開業の日から2ヶ月以内
③青色事業専従者給与に関する届出	青色申告者で配偶者等に給料を支出する場合に提出する	同上	同上
④給与支払事務所等の開設届出書	従業員等を雇用する事業者	同上	給与の支払いをはじめて1ヶ月以内
⑤源泉所得税の納期の特例の承認に関する申請書	源泉所得税の納付を1月20日と7月10日の年2回にする	同上	毎月納付から年2回納付に変えたい場合に随時

●指導のポイント

【個人事業における届出】

個人事業を始めるにあたり必要な届出は、税務署に対する上記5つ（雇用がない場合①と②だけでよい）の届出が基本になるので忘れないように指導する。その他に、県税や市町村への届出もあるが、少なくとも税務署に提出しておけば、後で回ることになる。

5. 帳簿

簿記の知識や経理の経験がない創業者にとっては、帳簿付けは、最も困難な業務に位置づけられることが多い。しかし、帳簿は、事業の成績である正しい決算書の作成、それに基づく納税と経営判断のために避けて通ることはできない。

(1) 創業者の帳簿

一般的な経理作業の流れは、伝票の起票（仕訳）→元帳への転記→試算表の作成、という流れになるが、経理経験のない創業者にとっては大変な作業である。そこで、初心者が取組むのであれば、手計算よりパソコン会計への入力、負担が少ないのは言うまでもない。仕訳を入力するだけで、元帳への転記、自動的に試算表・決算書の作成までやってくれる。もう一つは、会計事務所や商工会議所等の力を借りて処理する方法がある。また、帳簿は、自分でやるのか配偶者等の力を借りるかも決めなければならない。

① パソコン会計

近頃は、会計ソフトも良くなり導入も簡単になってきている。様々な会計ソフトが普及しているが、最も利用が多いのは「弥生会計」である。簿記の知識がなくても取引の内容から仕訳入力が出るし、仕訳が分からないとき等のサポートも充実している。弥生会計に比べて値段が安いソフトとして「会計王」等がある。ぜひ自分でチャレンジしたい。

② 外部委託する場合

会計事務所にお問い合わせする方法もある。しかし、専門家のサポートであり安心できるが、料金が高いというデメリットがある。また、昔のように領収書や通帳を持ち込んで、記帳代行を引き受けてくれるという会計事務所は少ない。結局、パソコン会計の導入を勧められ、経理の基礎的な指導と入力方法を教わりながら自分でやらなければならないことになる例が多い。

また、商工会議所等の記帳指導・パソコン会計のサポートをお願いする方法がある。会計事務所を利用するより値段的にはかなり安くなる。最初のパソコン会計の導入指導をお願いして、自分で勉強しながら進めていき、壁にぶつかった時に相談させてもらえばよい。

いずれにしても、次に述べる確定申告まで見据えた場合、事務負担はかなりのものになる。自分で頑張って何とか処理すべき目安は、売上高が1,000万円以下で、取引量の少ない事業者である。その取引量は、例えば通帳取引（記入）が1年間で2～3冊以内。商品・サービスメニューが少なく、1日の売上取引をまとめて計上できるような小売・サービス業等、例えば、雑貨小売、美容・理容業、飲食店等である。売上が1000万を超えるようになれば、その2年後に消費税がかかってくる。その段階で、会計事務所にお問い合わせするという選択肢もある。

6. 税金の知識

サラリーマン時代であれば、勤務先が年末調整をしてくれるので、必要な書類だけ経理に提出してお終いで、確定申告の必要はなかった。しかし、自営業であれば、法人であろうが個人事業者であろうが決算申告の手続きをしなければならない。ここでは、個人事業者に関わりのある所得税および消費税について簡単に触れたい。

(1) 所得税

申告期限である3月15日までに所得税の確定申告をする必要がある。所得税の確定申告については、国税庁のホームページが充実している。多少の勉強は必要であるが、確定申告書の作成・提出までネット上で導いてくれ、大変便利になっている。

① 青色申告

創業者は、個人事業であっても、青色申告をすることを旨として記帳や帳簿の整備をすべきである。青色申告には、複式簿記で記帳し貸借対照表と損益計算書を添付するというきまりがある反面、特典も多く用意されている。

主な特典として、青色申告特別控除（6.5万）、先に述べた青色事業専従者給与、3年間の純損失の繰越控除、引当金の計上等がある。

【青色申告について】

創業者には、青色申告を進めるが、そのハードルは低くない。その場合、まずは、現金主義の青色申告から始める方法もある。この場合、青色申告特別控除額は10万円になるが、貸借対照表の提出は必要ない。また、発生主義でなく現金主義であるため、簿記の知識のない人でも簡単である。ただし、所得金額が300万以下等の要件がある。

また、現金主義による所得計算の特例を受けることの届出をする必要がある。

もう一つの選択として、個人事業の開業届と同時に、所得税の青色申告承認申請書を提出しておき、パソコン会計による複式簿記ができるまでは簡易簿記で記帳する方法がある。この場合、青色控除特別控除額欄に10万円と記載し、貸借対照表は添付しない。また、いつでも、届出なしに複式簿記への変更が可能である。

① 所得税の計算

所得税では、1年間に得た所得に対して課税されるのであるが、所得には、その性格により次の10種類の所得がある。利子所得、配当所得、不動産所得、事業所得、給与所得、退職所得、山林所得、譲渡所得、一時所得、雑所得である。創業支援における所得税については、創業者に最も関わりのある事業所得の部分と、所得控除をはじめとする、所得税の算出について基礎的な知識を説明すればよい。

●指導のポイント

【所得税の知識】

事業所得と税額の算出について、実務上は広範になるので、創業指導では、以下の公式に沿って軽く説明する程度でよい。

- ①事業所得＝収入－必要経費（青色申告特別控除も）
- ②合計所得＝事業所得＋その他の所得（給与所得、不動産所得等）
- ③課税所得＝合計所得－各種所得控除（社会保険料控除、小規模共済掛金控除、生命保険料控除等）
- ④税額＝課税所得×税率
- ⑤納付税額＝税額－税額控除

② その他の関連業務

確定申告以外に、年間をとおして必ずやらなければならないのは、給与支払事務所等の開設届を提出している事業者の、源泉所得税の納付である。原則として、給与等を支払った月の翌月10日までに預かった源泉所得税を毎月納付しなければならない。しかし、先に述べた「源泉所得税の納期の特例に関する申請書」を提出すれば、1月20日と7月10日の年2回、それぞれ半年分をまとめて納付することができる。この源泉所得税の納付は預り金であるので、怠らないよう留意する。また、1月20日に源泉所得税の納付前には、年末調整が必要になるが、ここでは割愛する。

(2) 消費税

消費税は、消費一般に広く公平に課税する間接税である。納税義務者と実質負担者が違うということを理解する必要がある。消費者が負担する税額を事業者が納める税金ということであり、事業者は消費者から税金を預かっている意味合いがある。従って、事業者の消費税の不納付等については厳しく問われることになる。

① 課税の仕組み

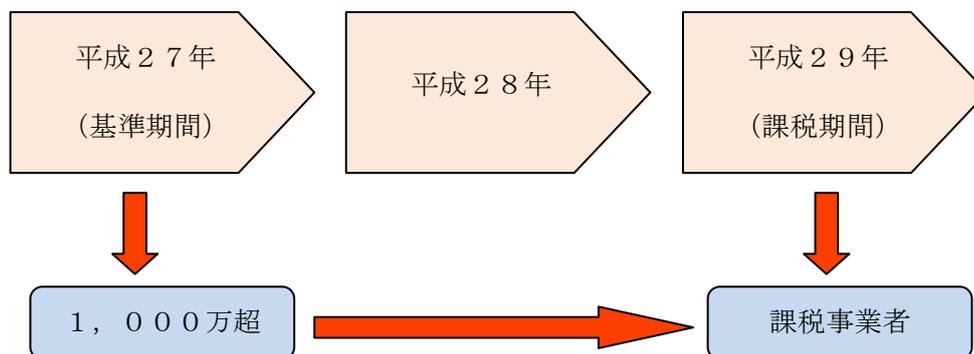
消費税には、消費税の納税義務があるかどうかや、簡易な税額計算が可能な簡易課税制度を適用できるかどうかについて判断する基準となる期間があり、基準期間という。基準期間は、原則として、個人事業者はその年の前々年、法人についてはその事業年度の前々事業年度をいう。

原則、基準期間の売上高が1,000万円を超えると、2年後に課税事業者となり、納税義務が生じる。個人事業を開始した場合、2年前の基準期間というものが無いので、消費税の納税義務は免除されるということである。法人として創業した場合や、個人事業から法人なりした場合も基準期間が無いので同様となる。

※特定期間の売上高または給与支払額が、1,000万を超えた場合は課税事業者となる。特定期間とは、その年の前年の1月1日から6月30日までの期間をいう。また、新設法人で資本金1,000万以上の場合は納税義務の免除はない。

【図表2-6-1】

【例：個人事業者の場合の基準期間と課税期間】



③ 税額の計算

消費税は、事業者が販売する商品やサービスに次々と転嫁され、最終的には商品を消費、またはサービスを受ける消費者が負担することになる。税額計算の方法には次の2通りがある。

1) 本則課税

預かった消費税から支払った消費税を差引いて税額を求める。勘定科目や取引ごとに課税されるものとそうでないものを判断する必要があり、会計処理が煩雑で自力での対応が困難になる。その時には、会計事務所等に依頼することを検討してもよいかもしれない。

2) 簡易課税

基準期間の売上高が5,000万円以下の事業者が選択できる。預かった消費税に一定率を掛けて控除税額を出し、預かった消費税から差引いて税額を算出するもの。本則課税に比べ、勘定科目や取引ごとの判断は、ほとんど必要なく簡単である。簡易課税を選択するには、届出の必要がある。しかし、一度、簡易課税を選択すると2年間は本則課税には戻れない。実際に申告にあたっては、本則課税と簡易課税のどちらが有利であるかを検討しなければならない。

③ 免税事業者の実務

免税事業者であっても消費税額を計算し請求してもよい。なぜなら、仕入や外注、経費で消費税を支払っているためである。消費税を請求しないと、支払った消費税は回収できない。

また、税額計算の端数処理は、切り上げ、四捨五入、切り捨てのいずれでもよく、継続して同一の処理をしていけば問題ない。

● 指導のポイント

【消費税の指導】

基準期間の売上高が、1,000万円を超えると課税事業者となる。逆に言えばそれまでは、消費税はかからないのであるから、会計処理は自力で何とかなるものである。1,000万を超えてから相談してもらうようにしてもよい。そのためには、こちらも確定申告の数値に留意しておくことである。

第3章 経営革新計画承認支援のポイント

1. 経営革新への取り組み

(1) 経営計画の必要性

① 経営革新とは

新商品・サービスの開発、新たな生産・販売方式の導入など、新事業活動に取り組む中小企業・小規模事業者の方が、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」に基づき「経営革新計画」を作成し、知事の承認を受けると、計画期間中、政府系金融機関による低利融資や信用保証の特例など幅広い支援措置を利用することが可能となる。

1) 対象事業者

県内に本店の登記がある（個人事業主の場合は、県内に住民登録があること）、全業種の中小企業・小規模事業者、そのグループ、組合等が対象となる（ただし、非営利法人・医療法人・学校法人等は対象外）。

なお、計画作成に当たっては1年以上の事業実績が必要となる。

2) 経営革新の承認基準

経営革新計画について承認を受けるためには、その内容が、「新事業活動」を行うことにより、「相当程度の経営の向上」を図るものであることが条件となる。なお、支援措置については、計画期間中のみ活用できる。

具体的には、計画実施内容、経営目標について、以下の基準を満たすものであること、計画の実施内容・資金計画について適切であることなどが必要となる。

a. 計画実施内容について（「新事業活動」とは）

申請者たる事業者にとって新たな事業活動であって、以下の各類型の事業を含むもの、又は、これらの事業を組み合わせた事業活動。この様な新たな事業活動とは、計画を作成する事業者にとって新たなものであれば、既に他社において採用されている技術・方式を活用する場合についても対象となる。ただし、自らの企画立案による創意ある取組である必要があり、既に相当程度普及している技術・方式の導入については対象外となる（詳しくは、事前相談機関に相談）。

1. 新商品の開発又は生産
2. 新役務の開発又は提供
3. 商品の新たな生産又は販売の方式の導入
4. 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

b. 経営目標について（「相当程度の経営の向上」とは）

経営目標として、以下の2つの経営指標を承認に当たっての判断基準とする。

●付加価値額の向上

企業全体の付加価値額（＝営業利益＋人件費＋減価償却費）又は、従業者一人当たりの付加価

値額（＝付加価値額÷従業者数）のいずれかについて、

- ・ 3年計画の場合、3年後の目標伸び率が 9%以上
- ・ 4年計画の場合、4年後の目標伸び率が 12%以上
- ・ 5年計画の場合、5年後の目標伸び率が 15%以上

の目標を立てることが必要になる。

●経常利益（＝営業利益－営業外費用：決算書とは異なるので注意）について

- ・ 3年計画の場合、3年後の目標伸び率が 3%以上（計画終了年度の利益は黒字）
- ・ 4年計画の場合、4年後の目標伸び率は 4%以上（計画終了年度の利益は黒字）
- ・ 5年計画の場合、5年後の目標伸び率は 5%以上（計画終了年度の利益は黒字）

の目標を立てることが必要になる。

【図表3-1-1】

計画年数	「付加価値額」の 伸び率	「経常利益」の 伸び率
3年	9%以上	3%以上
4年	12%以上	4%以上
5年	15%以上	5%以上

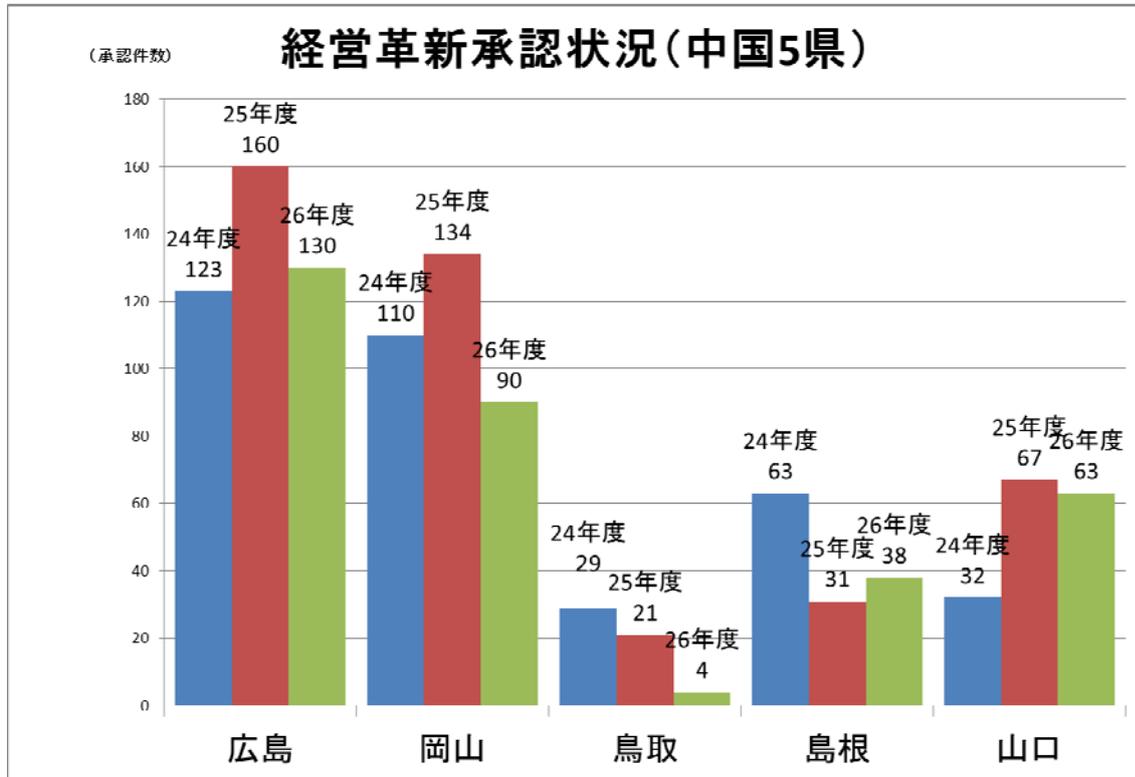
●指導のポイント

【付加価値を向上させるには設備投資】

設備投資を行うと「減価償却費の増加」、「オペレータの増員」を伴うことになる。よって製造業の経営革新計画は付加価値の伸び率が 15%以上に到達する計画を容易に立てられることが多い。設備投資を行わないために付加価値の伸び率が計画目標に到達することが難しい場合には、期間を3年で計画することも一つの方法になる。

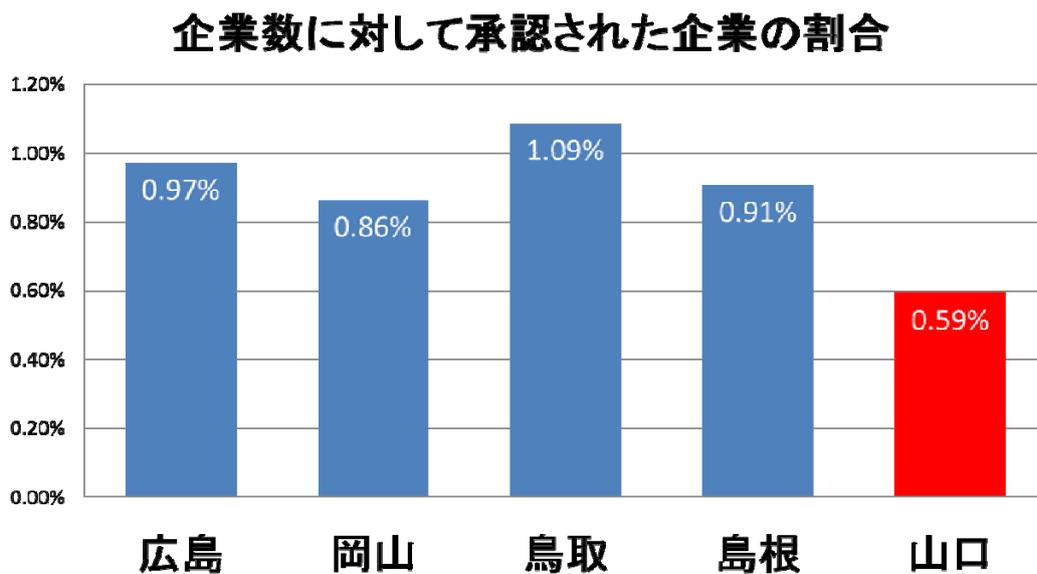
【図表3-1-2】

中国5県の経営革新の経営革新承認状況を図に示すと、山口県は、広島、岡山に次いで3番目の承認数である。



【図表3-1-3】

分母を企業数にして承認された企業の割合を算出すると山口県は中国5県の中で最低になる。



出典：中小企業庁 近年の経営革新計画承認状況
2014年版中小企業白書

③ なぜ経営革新が必要か

1) 変化する経営環境

中小企業を取り巻く環境は常に変化をしている。

経済のグローバル化が進んだことにより、中小企業であれ海外との取引や海外企業も含めた競争の影響を受けている。

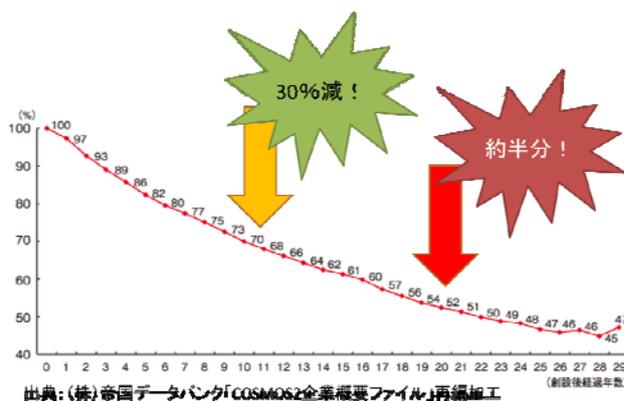
また、大企業との取引にも変化が見られ「系列」といった従来の強固な取引関係にも変化が現れ中小企業は生き残るために自立の程度を高める必要がある。

さらに、「サービス経済化の進展」もあげられる。これはサービス業の比率が上昇しているというばかりでなく、たとえば製造業の中にもサービスの要素を取り入れている企業が見られることにも現れている。情報化・消費の多様化がその背景にある。

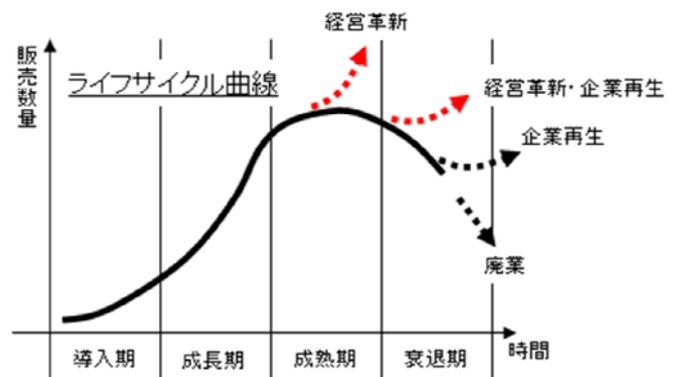
ここに創業後の生存率のデータを示す。(株)帝国データバンク「COSMOS2 企業概要ファイル」(図3-1-4)によると創業後10年で30%、創業後20年で約半分の企業が存続できずに退出していくことが読み取れる。

企業にも人と同じようにライフサイクルがあり、誕生期(導入期)から成長して衰退期までがある。(図3-1-5)ただし、企業は人と違って新たな取り組みを行うことによって永久に存続することが可能となる。図に示すように企業存続の取り組みとして経営革新がその有効な手段となる。

【図表3-1-4】



【図表3-1-5】



2) 経営革新で現状を打破する

このように中小企業を取り巻く環境が変化する中で従来と同じやり方をただ続けているだけでは環境の進化に乗り遅れていくばかりでなく、存続の危機に追い込まれかねないことになる。

そこで、現状を打破し、次なる主力事業の可能性となる事業を模索・実行するためにも新たな取り組みにチャレンジすること、すなわち「経営革新」に取り組むことが必要となる。経営革新は言い換えると「イノベーション」を行うことともいえる。

【図表3-1-6】



3) イノベーションとは

イノベーションには従来製品の改良を進める持続的イノベーションと、従来製品の価値を破壊するかもしれない全く新しい価値を生み出す破壊的イノベーションがあるが、優良企業は持続的イノベーションのプロセスで自社の事業を成り立たせており、破壊的イノベーションを軽視する。

a. 破壊的イノベーション

破壊的イノベーションとは、多くの場合、既存製品よりも性能面は劣るものの、低価格や簡単操作、小型といった特徴を持つ技術である。既存のメイン顧客とは別の顧客から支持されるかたちで普及することが多い。そしてしばしば、いつの間にかそれがメインストリームになり、隆盛を誇った技術を追いやることになる。たとえば、従来型のアパレルメーカーは、独自の製造小売りで低価格を実現したユニクロによって、苦戦を強いられることになった。

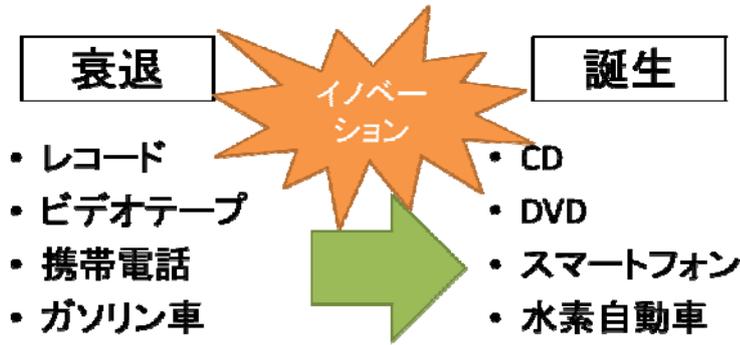
b. イノベーションのジレンマ

大きな企業においては、規模の大きい既存事業の前に現れる新興の事業や技術は小さく、魅力なく映るだけでなく、既存の事業をカニバリズムによって破壊する危険があるため、新興市場への参入が遅れる傾向にある。優れた特色を持つ商品を持つがゆえに、その特色を改良する事のみを目を奪われ、顧客の別の需要に目が届かず、既存の商品より劣るが新たな特色を持つ商品を出し始めた新興企業に大きく遅れを取ってしまうのである。

うまくイノベーションを行う企業は永遠の命を持ち、継続企業となる。

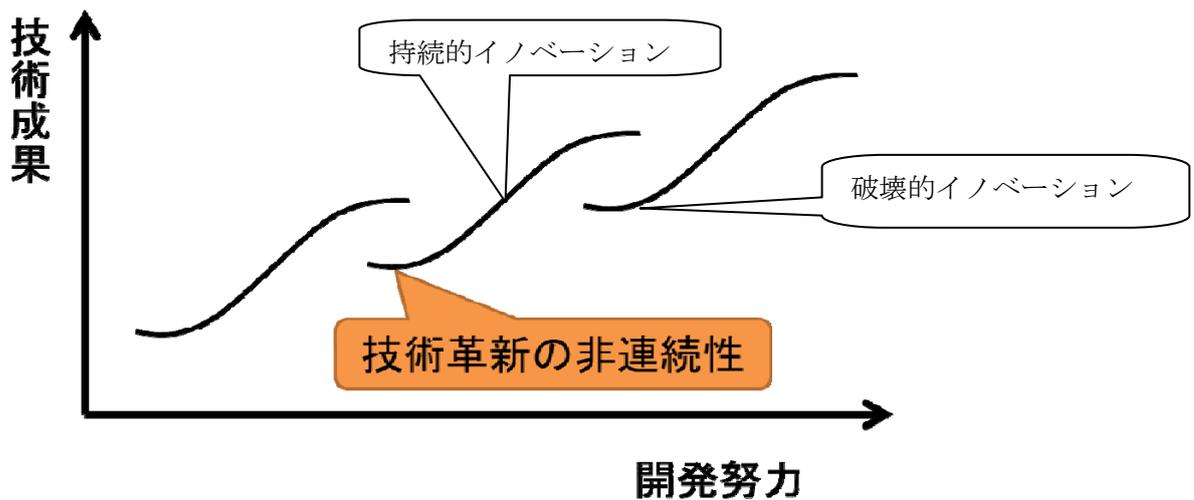
【図表3-1-7】

技術革新により従来製品は衰退し、新たな主力製品が生まれてくる。



【図表3-1-8】

当初は既存製品よりも性能面は劣るものの、既存の主力顧客とは別の顧客から支持されるかたちで普及していく。そして、いつの間にかそれが主力製品になる。



このようにイノベーションは新たな取り組みを行うことであり、それを経営革新計画という形で実行する。

●指導のポイント

【新たな取り組みの選択から支援する】

新たな事業活動が経営革新計画のテーマとなるが、どこからが新たな事業活動になるのか経営革新を初めて行われる事業者さんには判断しづらい。将来、当企業の次の主力事業となる戦略になるかもしれない計画であるため体系的に取り組みたい。テーマの設定段階からコミットして次節「2. 経営革新計画の策定に向けて」で説明するフレームワーク等を活用した戦略策を基にテーマを決めたい。

(2) 経営革新計画承認のメリット

① 直接的なメリット

1) 税の優遇措置

a. 設備投資減税（中小企業等基盤強化税制）

先端的な機械や工具などを導入すると、取得価格の最大 5%を法人税額から差し引いたり、税負担の軽減につながる減価償却費を一括計上できる仕組み。2016 年末で廃止。

2) 保証・融資の優遇措置

a. 信用保証協会の保証枠の特例

b. 政府系金融機関による低利融資制度

経営革新計画の直接的メリットとして多くの企業が希望することが多い 0.9%ポイント利率低下する場合がある。

c. 新事業展開等資金（中小企業制度融資）

県への制度融資申し込みが可能になる。

<http://www.pref.yamaguchi.lg.jp/cms/a16300/kinyuu/jigyoutakakuka.html>

3) 投資・補助金の支援措置

a. やまぐち地域中小企業育成事業助成金

やまぐち産業振興財団の助成金。経営革新計画承認企業は成長支援枠（500 万円）の助成金にエントリーできるようになる。一般枠は 200 万円。

b. 挑戦する中小企業ハンズオン支援事業

- ・複数のコーディネーター配置によるハンズオン支援
- ・マーケティング戦略立案支援
- ・技術開発・製品改良支援(100 万円の助成金)

c. 中小企業投資育成株式会社からの投資

4) 特許関係料金減免制度

- ・審査請求料 半額納付
- ・特許料 1～10 年 半額納付

② 間節的なメリット

1) 中小企業の課題に対する効果

中小企業の経営課題に対するアンケートの結果（図表 3-1-8）を見ると
人材面・資金面・技術面・設備面の不足や問題点が大半の課題になっていることがわかる。

●指導のポイント

【補助金の説明も】

苦勞して経営革新計画を立てても補助金がもらえるわけではない。しかし、補助金を獲得することが有利に働くこともある。計画書を記入するモチベーションを上げるためにも直接的なメリットの説明は必要になる。

【図表3-1-9】

	課題点	件数	%
人材面	人材の不足	586	64.5%
	資金の不足	323	35.6%
資金面	製品・サービス・技術の不足	285	31.4%
	知識・ノウハウの不足	257	28.3%
	市場情報の不足	189	20.8%
	設備の老朽化	173	19.1%
技術面	許認可等に係る規制・制度	94	10.4%
	その他	34	3.7%

出典：中小企業の経営課題に関するアンケート 調査結果報告書 東京商工会議所(平成26年2月)

中小企業庁の「経営革新の評価・実態調査」によると上記課題の多くが解決されていることがわかる。

図表3-1-10

	要因	%
資金面	資金調達が順調にできたため	12.1%
	設備導入が予定通りだったため	9.7%
設備面	新規の販路開拓等がうまくいったため	9.5%
	既存の顧客への満足度が高まったため	9.1%
	経営者が主体的に経営革新に取り組んだため	6.8%
	組織・事業の実施体制の編成・管理がうまくいったため	4.7%
	計画が承認され、世間の評判が高まったため	4.6%
	技術開発が予定通りにいったため	3.1%
	支援策を活用し、効果が上がったため	3.0%
人材面	よい人材の確保ができたため	2.9%

出典：経営革新の評価・実態調査 中小企業庁(平成21年3月)

(3) 承認を得るための取り組み内容

① 承認事例

1) 県庁 HP 山口の元気な企業

【図表3-1-11】

企業名	既存事業	革新テーマ
D社	産業用機器、自動制御装置、設計・製作	自然エネルギーを利用した発電システムの開発・製造・販売
E社	金属加工（切削）	複合機の導入による炭素繊維加工技術の習得
F社	建設業	ヤギによる除草作業の事業化
G社	金属加工（切削）	最新鋭立型マシニングセンター導入による、ヘール加工での真空部品精密仕上げの確立及び新分野への進出
H社	金属加工（切削）	プラズマ高品質切断機導入によるQCD向上、他との差別化

【図表3-1-12】

企業名	既存事業	革新テーマ
I社	自動車販売、自動車整備、カー用品企画・販売	従来の自動車業界だけでなく他分野へ販路開拓することにより、従来の製品も改良や付加価値を加えて流通させ売上拡大の相乗効果を上げる。
J社	有機肥料製造・販売	有機質肥料の販路開拓と生産農家との共存共栄システムの構築
K社	食品加工・販売	高級加工食品のパリエーション増加による新規市場開拓
L社	土木建設	〇〇工法の開発と普及拡大

2) 株式会社 I

a. 経緯

株式会社 I は資本金 800 万円、平成元年に伊藤社長が 42 歳の時にステンレス鋼販売卸業として立ち上げた。幾多のピンチを乗り越え、工夫を凝らした経営を進めて、設立後 19 年経過した時点で売上高は 7 億円以上に達するようになった。しかし、仕入れて販売するのみの卸売業は差別化が難しく、同業者との競争は激しく、小ロット短納期対応は当然であり、利益率も高くはなく売上高総利益率は 20% 程度であった。

b. 取組・工夫

そこで、顧客の要求する材料のサイズのものを必要な時に必要な量だけ納入できよう顧客サービスを始めた。そうした取り組みが顧客から高く評価され取引顧客数は増加していった。しかし、利益率高まるわけではなく忙しいが儲からない状態であった。

次に取り組んだことは納入後に顧客がすぐに組立作業に取り掛かれるよう、切削加工・溶接加工を施した部品の納入を行えるようにした。加工を加えることで付加価値が高まり以前よりは利益率は高まったが、切削加工・溶接加工の業者は多く同業者間での競争は激しいままであった。

そのような中である顧客からのヒントを基に具現化し納めたものの中から他の顧客にも販売できそうなものが生まれてきた。具体的には「滑り止め機能付き梯子部品」「滑り止め機能付き梯子用アタッチメント」「工場の設備向けのアングルを用いた高精度部品」などである。これらの製品について、商品と言える状態まで精度を高め、産業財産権の取得を考慮しながら自社商品として販売していった。

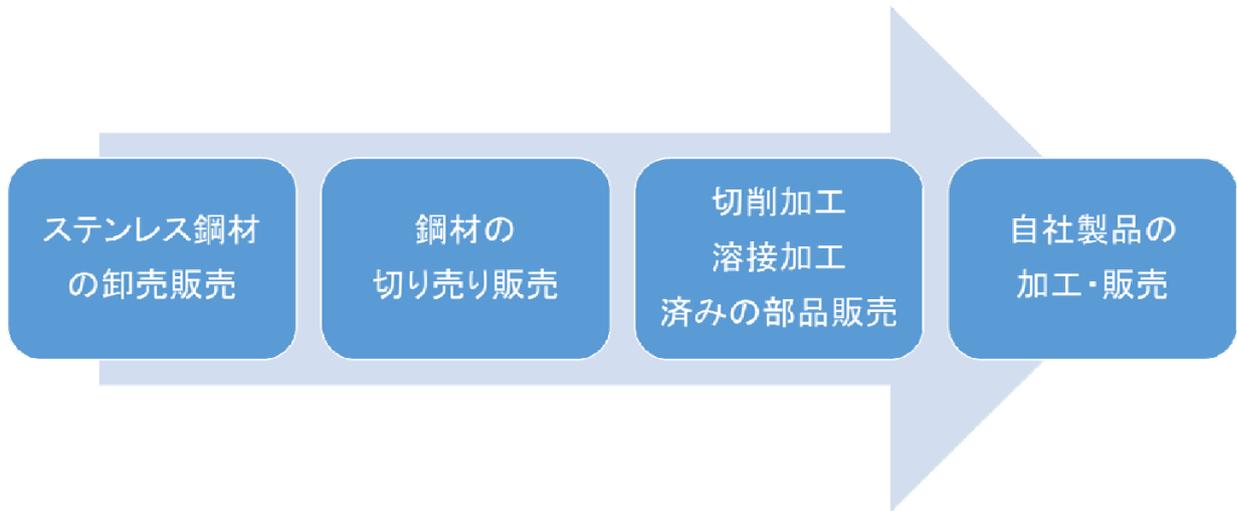
c. 成果・効果

こうした展開により、従来、材料販売時の粗利益率 17% 程度のものから、加工を加えることで 5 年後の平成 25 年には売上総利益率 30% を実現する経営革新を行うことができた。この「滑り止め」の販売実績は初めの数年間は年間で 4 百万円程度であったが平成 27 年は 8 月の時点で約 9 百万円の販売実績を上げている。

また、近年では従来の卸売業はやめて、顧客から材料を支給していただき、滑り止め部品の加工を行って納入することにより原材料費がなくなり、売上総利益率が高く、運転資金も減少化して利益率、回転率の高い財務状態を継続することが実現している。

【図表3-1-13】

株式会社 I 社は事業を卸売販売から自社製品の販売に移行して行くことにより付加価値を高めていった



【図表3-1-14】

自社の独自製品を製造・販売することで高い利益率を達成することが実現できた



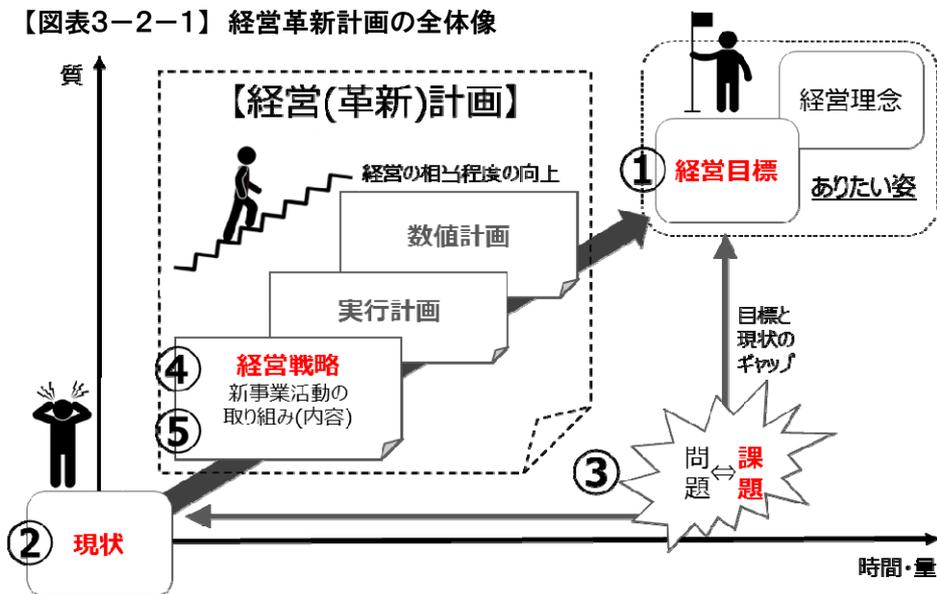
2. 経営革新計画の策定に向けて

(1) 経営革新計画の全体像

経営革新とは、「事業者が新事業活動に取り組み、経営目標を設定し、“経営の相当程度の向上を図ること”」であり、この新事業活動の取り組み（内容）は、その“手段（道筋）”を示している。

図表3-2-1は、一般的な経営計画に照らして経営革新計画の全体像を概念的に表したものであるが、経営目標を定め、問題・課題を認識し、解決するための経営戦略（・実行計画・数値計画）を立て、実現に向かって歩いている姿を描いている。つまり、経営革新における「新事業活動の取り組み（内容）」とは、経営の相当程度の向上を目標に定めた「経営戦略」のことに他ならず、経営革新計画とは、この取り組みを実現するための具体的な実行計画・数値計画を加えたものだといえる。

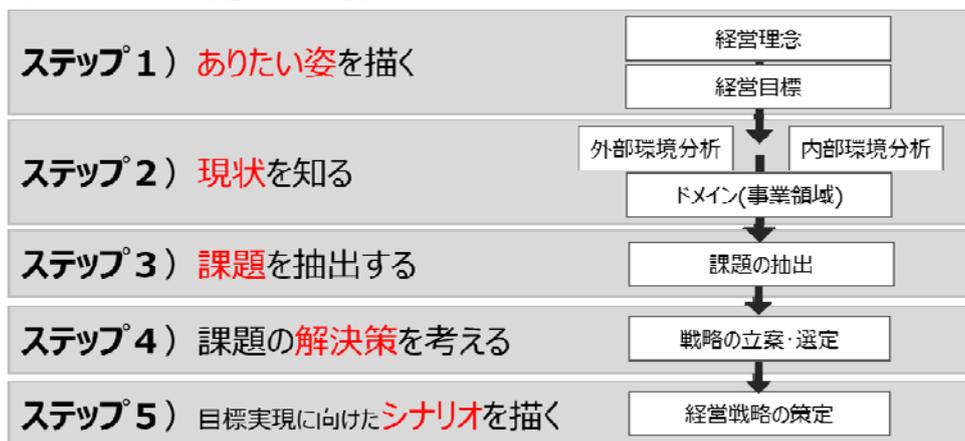
従って、経営革新計画を策定するにあたり、経営の相当程度の向上を図るために「どのような新事業活動に取り組んでいくのか」あるいは「取り組むべき新事業活動は何か」を、次項より、経営戦略の策定プロセスを通して明らかにしていく。



(2) 経営戦略の策定プロセス

以下、5つのステップで経営戦略の策定を行い、新事業活動の取り組み内容を明らかにしていく。

【図表3-2-2】 経営戦略策定までの5つのステップ



① ありたい姿を描く（目標設定）

1) 経営理念

経営理念とは、企業全体の統一の価値観や経営にあたっての指針、哲学・精神などを示し、企業が永遠に追い求める理想像を明文化したものである。「永遠のありたい姿」ともいえ、自社の存在意義を内外に明確に示し、また、組織間の対立解消や従業員の帰属意識・一体感を醸成することができる。

2) 経営目標

経営目標（≒ビジョン）とは、経営理念の具現化に向けて一定期間後（5年後）に描くありたい姿のことである。設定にあたっては、達成したか否かが測定可能でなければならず、定性と定量の両面から目標を設定することが重要である。

＜例＞ 定性目標（≒状態目標）：得意先〇〇の顧客シェアNo1を獲得し、最良のパートナーとしての地位を築く。定量目標（≒数値目標）：〇〇事業の売上高〇〇千円・伸び率〇〇%。

② 現状を知る（現状分析）

山登りにおいて最も重要視されているのが現在地の確認であるが、山での遭難の多くは自分の現在地が分からなくなることから起きているからである。経営においても同様で、目標に向かって進む場合、重要なことは現在地（現状の実態）を正確に把握することである。

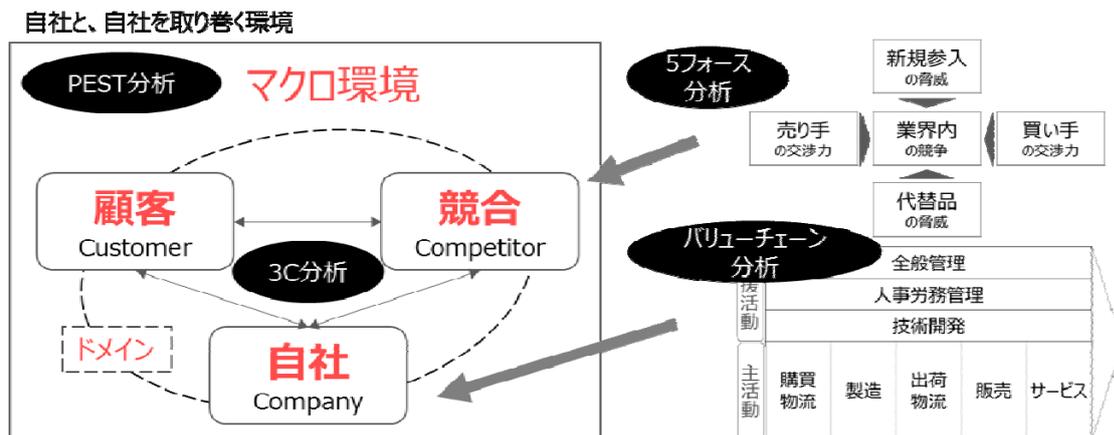
図表3-2-3は、マクロ環境の中、自社の縄張り（ドメイン）の範囲で顧客や競合を相手に事業を営んでいる姿を概念的に表したものである。現状を知るとは、これら自社と自社を取り巻く環境の現状を把握することであり、何が自社の強み・弱みで、何が自社にとって機会・脅威として存在するのかを把握し、環境変化に適応していくことが事業成功の鍵となる。

基本的な分析の進め方としては、「PEST（マクロ環境分析）」と「3C」という2つのフレームワーク（FW）を用いて外部の機会・脅威、自社の強み・弱みの洗い出しを行っていく。

この2つのFWで分析すべき領域はほぼカバー出来るが、より精緻に漏れなく把握するためには、5フォースで競合の分析補強を、バリューチェーンで自社の分析補強を行うことが望ましい。

以下、これらフレームワークごとの詳細・分析手法について述べる。

【図表3-2-3】 現状分析の全体像



1) P E S T分析

P E S T分析とは、政治・経済・社会・技術の4つの領域を俯瞰し、現在および将来に何らかの影響を及ぼす可能性のあるマクロ要素（出来事・事象・要因）を把握する分析フレームワークである。

分析の進め方としては、図表3-2-4を参考に、それぞれの環境領域で自社に影響を及ぼす環境要因をまずは洗い出していき、後に理由付けと評価を行う。

【図表3-2-4】 PEST分析

P E S T	自社に影響を及ぼす環境要因	評価	理由（自社への影響）
P（政治）	例）消費税の引き上げ	脅威（－）	例）集客の減少
E（経済）	例）円安の進行	脅威（－）	例）仕入価格の上昇→原価率の上昇
S（社会）	例）高齢化の進行	機会（＋）	例）シニア向け商品の販売増
T（技術）	例）〇〇が代替品として注目		例）普及・実用化までは長期を要する

【図表3-2-5】 PEST分析の着眼点と環境要因の抽出例

P E S T	着眼点	自社に影響を及ぼす環境要因（例）
Politics (政治)	法規制(規制の強化・緩和) / 税制 / 裁判制度・判例 / 政府・政治団体・地方自治体の動向	マイナンバー制度 / 消費税率 10%への引き上げ / 税制改正・法人減税 / 労働者派遣法の改正 / 中国人向けビザの発給要件緩和 / 改正特許法成立 / 石炭火力発電所の建設規制
Economy (経済)	景気 / 成長率(経済・市場規模) / 金利・為替・株価 / 物価変動(インフレ・デフレ) / 雇用情勢・賃金動向	円安・原油安 / 生産の国内回帰 / 東京オリンピック開催 / 中国の景気減速・人件費の高まり / 訪日外国人の増加 / 人材不足の深刻化・人材確保目的の賃上げ / 雇用保険料の引き上げ / 最低賃金の引き上げ / 働く女性の増加
Social (社会)	人口動態(総人口・年齢構成・男女比・地域別の人口動態) / 文化・世論・流行・社会的意識の傾向 / 教育水準 / 治安・安全保障 / 宗教・言語 / 環境・エコ / 生活スタイル	労働力人口の減少 / 少子化・高齢化の進行・医療費の増加 / 地球温暖化・エコ対策強化 / 食への安全志向・健康志向 / プチ贅沢志向 / 個食・中食の進展・食育の推進 / 所有より使用・モノより生、個人でコンテンツを楽しむライフスタイルの定着 / 車離れ / テロ等によるカントリーリスク
Technology (技術)	技術革新 / 新技術の動向 / 代替技術の動向 / 特許・エネルギー / 交通(輸送・物流)	製品ライフサイクルの短縮化 / 生産技術の高度化・旧来技術の陳腐化 / 海外工場の品質向上 / クラウド・モバイル・インターネットTV・IoTビジネスの進展

【PEST分析】

- ✓ マクロ環境の要因を全て企業側に求めても無理があり、業界共通の要因などは事前の整理が望ましい。
- ✓ 重要なのは「正確性<網羅性」。関係「ないだろう」ではなく、「あるかもしれない」視点で洗い出す。
- ✓ ネタ出しを優先し評価は後回しでかまわない。些細な事でも影響がありそうな事象はとにかく書き出す。
- ✓ 理由付けは備忘録程度でも記載が望ましい。理由付けできない項目は影響が無い・薄いと判断できる。

【機会・脅威】

- ✓ 機会とは「自社の業績拡大に繋がる外部環境のプラス要因」で、脅威とは「自社の業績悪化に繋がるマイナス要因」のこと。但し、「業績にプラスと思われる外部環境の変化=必ずしも機会にはなり得ない」
- ✓ その環境変化が機会になるかどうかは、環境変化への対応力・適応力が競合よりも勝っているかどうか。

2) 3C分析

3C分析とは、顧客市場（Customer）の変化、競合企業（Competitor）の状況から、それに対応している自社能力（Company）を分析し、経営課題を抽出するために用いられるフレームワークである。

分析の進め方としては、図表 3-2-6 を参考に、顧客・競合については自社に影響を及ぼす環境要因を、自社については強み・弱みをまずは洗い出していき、後に理由付けと評価を行う。

【図表3-2-6】 3C分析

	自社に影響を及ぼす環境要因	評価	理由
顧客	例) ○○の本物志向の高まり	機会 (+)	例) 本物志向の○○を製造・販売している
競合	例) 近隣に大手メーカーが出店を予定	脅威 (-)	例) 売上 (客数) が減少する
	自社の強み	自社の弱み・問題	
自社	例) ○○にとことんこだわっている	例) 駐車場が狭い	

【顧客・競合分析】

- ✓ 市場動向や業界動向の情報を企業側に全て求めても無理・漏れが生じる。上場企業の有価証券報告書や各種業界団体の調査報告書などを参考に事前に整理しておくことが望ましい。
- ✓ 事前の収集情報と合わせ、下線部のヒアリングポイントを中心に環境要因の抽出・整理を行っていく。

【自社分析】

- ✓ 非製造業と製造業では同じ経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）でも着眼点は異なる。
- ✓ 非製造業については図表 3-2-8 が、製造業については図表 3-2-9 が主な着眼点となる。

【図表3-2-7】 顧客・競合分析の切り口と着眼点

	切り口	着眼点
顧客	市場動向	✓ <u>対象市場はどこ？動向(規模)は？</u> 商圈人口の動向・推移（性別・世代・世帯）
	ニーズ	✓ <u>主要顧客・得意先は誰か・どこか？ これら顧客のニーズ・要望・困り事は何か？</u> ✓ <u>顧客の要望に変化は？</u> その他、 <u>価値観・志向に変化・傾向は見られるか</u> (品質・価格、手軽さ・こだわり、贅沢・節約、専門・多様、所有・使用、等)
	購買決定基準・方式	✓ 購買の決定者・決定プロセス・決定要因の現状・変化・傾向 (誰が・どんな過程を経て・何を決め手に、購買の決断を下しているか) ✓ 購買方式（拠点購買方式・本部一括購買方式）の変更
競合	市場動向	✓ <u>業界団体はどこ？市場動向(規模)は？業界での成功ポイントは何？</u>
	競合先の動向	✓ <u>(顧客から比較される)競合先はどこ？その競合先は自社と比べて何が強く・何が弱い？競合と何を競っている？競合の仕掛けの動向・傾向は何？</u>
	潜在的な競合先	✓ <u>新規参入はしやすい業界？最近の新規参入・出店企業の状況は？</u> ✓ 代替品（例）LED→有機EL、代替市場（例）小売り→ネット通販市場の動向

【図表3-2-8】 自社分析の切り口と着眼点(非製造業)

	分析の切り口	着眼点		
自社	事業	商品・サービス	✓ 素材・品質・機能、パッケージ、品質保証、アフターサービス ✓ 商品・サービスの幅・深さ（ライン・種類）・品揃え	
		モ 価格	✓ 価格設定、値ごろ感、各種割引	
		ノ チャンネル	✓ 立地・敷地、店舗・設備、営業・物流拠点、 ✓ 販売先・販売ルート、調達先・調達ルート	
		プ ロモーション	✓ 広告・広報、販売促進、人的販売手法・口コミ	
	情報	その他	✓ ブランド・知名度、運営ノウハウ・仕組み、IT化・システム化 ✓ 情報管理（顧客・競合情報、販売・営業実績データ、）	
		組織	経営陣	✓ 経営者の人脈・営業力、リーダーシップ・マネジメント力
	従業員		✓ 人員の頭数、接客力・営業力、資格・経験、	
	その他		✓ 人材の育成・教育体制、能力・技術の共有 ✓ 企画開発・調達・営業部門などの組織体制・組織能力	
	財務	カネ	収益力	✓ 主力の事業・商品は何か、売上・利益に貢献しているか ✓ 売上（客数・客単価）・原価率（材料費・外注費率）の推移・伸び
			資金力	✓ 運転資金・設備資金

【図表3-2-9】 自社分析の切り口と着眼点(製造業)

		分析の切り口		着眼点
自 社	Q C D	ヒ	マン	✓ 熟練技能・技術、作業方法・作業環境、多能工化、平準化、教育訓練、
		ト		✓ 調達・開発・製造・物流・営業部門等の組織体制・機能、モラル・士気
		モ	マシン	✓ 機械化、自動化、大型化、高速化・高能率化、老朽化、稼働率・故障率
		ノ	マテリアル	✓ 工程、レイアウト、歩止り・不良率、滞留在庫、納期、省エネ、新製品開発
		情 報	メソッド	✓ IT・システム化、標準化、生産（工程・品質）管理・進捗管理、見える化 ✓ 生産体制（多品種少ロット・一貫生産など）、ムダ・ムラ・ムリの排除
カ	収益力	✓ 主力事業・商品は何か、売上・利益への貢献度は？売上・原価率の推移は？		
ネ	資金力	✓ 運転資金・設備資金		

【強み・弱みのヒアリングポイント】

- ✓ 強みと弱みは、（顧客が）競合他社と比較した相対的なものをいう。
- ✓ 強みの視点としては、顧客が他社ではなく自社を選ぶ理由は何か？顧客の困り事をどのように解決しているか？顧客から評価してもらった、あるいは顧客満足に繋がる、自社のこだわり・独自の工夫点は何か？
- ✓ 弱みの視点としては、顧客からの要望で対応できなかった点や現状認識している問題点、など。

3) ドメインの定義・再認識

ドメインとは、企業が活動し事業を展開していく「事業領域」のことであり、最上位の経営戦略ともいえる。自社の「生存領域・戦う土俵」を意味し、個々の課題や戦略を考える前に、現在どのような事業領域で戦っているかを再認識する必要がある。

ドメインは「誰に・何を・どのように」の3つの要素で構成される。「どの顧客の、どんなニーズを、どんな独自能力で満たしているのか」、あるいは「どの顧客に、どんな機能・価値を、どんな独自能力をもって提供しているのか」を整理し、自社の事業領域を改めて再認識する。

【図表3-2-10】 ドメイン

誰に（顧客・市場）	何を（機能・価値・本質的ニーズ）	どのように（独自能力・本質的強み）
例) ○○の富裕層	例) 快適な○○の環境	例) ○○の独自技術

【ドメイン定義のポイント】

- ✓ 本質的ニーズ=同じ商品・サービスを、顧客が区別する・見分けるポイントは何か？
- ✓ 工具メーカーはドリルではなく「穴」を、複写機メーカーはコピー機ではなく「生産性の改善」を、○○施設は単なる時間消費ではなく「価値ある時間」を提供。

4) その他の分析フレームワーク

a. 5フォース分析

5フォース分析とは、図表3-2-11に示す5つの競争要因から業界構造を分析するフレームワークである。業界内での「利益の綱引きや、奪い合いの力関係」を表しており、「儲かる業界構造かどうか」「脅威の源泉はどこか、機会に変えるにはどうするか」などを探るために用いられる。分析手法はPEST・3Cと同様で、下図を参考に競争要因を抽出し、後に評価・理由付けを行う。

【図表3-2-11】 5フォース分析

5フォース	自社に影響を及ぼす環境要因	評価	理由
業界内の競争		<p>儲かりにくい業界構造の例</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新規参入が容易 ● 参入障壁が低い <ul style="list-style-type: none"> ● 競合の数が多 ● 競合の規模が横並び ● 成熟して競争が激しい ● 製品の差別化が難しい ● 撤退し難い <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客の数が少ない ● 顧客から重視され難い ● 顧客にスイッチされ易い ● 顧客の方が情報に詳しい <ul style="list-style-type: none"> ● 代替品の種類が多い ● 代替品の質が高い ● 代替品が出やすい ● 代替品のコストが良い 	<p>仕入コスト ↑</p> <p>売価 ↓</p>
新規参入の脅威			
代替品の脅威			
売り手の交渉力			
買い手の交渉力			

b. バリューチェーン分析

バリューチェーン分析とは、企業活動は外部購入材料に付加価値をつけていくことで利益を獲得する一連のプロセスと考え、「付加価値を生む源泉（儲ける仕組みの源泉）」「競争優位の源泉」がどの（業務）プロセスにあるかを分析するフレームワークである。

業務プロセス（顧客への価値提供までのプロセス）をまずは洗い出し、それぞれのプロセスごとに、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の視点を交えて強み・弱みの抽出を行っていく。

【図表3-2-12】 バリューチェーン分析

バリューチェーン	自社の強み	自社の弱み・問題																						
支援活動	全般管理（総務・経理・経営企画）、人事労務、技術開発、調達（原材料・設備）等																							
主活動	例) 仕入	例) 小売り店																						
	例) 製造	全般管理																						
	例) 出荷	人事労務管理																						
	例) 営業	商品企画																						
	<table border="1"> <tr> <td>支援活動</td> <td>全般管理</td> <td>人事労務管理</td> <td>技術開発</td> <td>調達</td> </tr> <tr> <td>主活動</td> <td>購買物流</td> <td>製造生産</td> <td>出荷物流</td> <td>販売営業</td> <td>アフターサービス</td> </tr> </table>	支援活動	全般管理	人事労務管理	技術開発	調達	主活動	購買物流	製造生産	出荷物流	販売営業	アフターサービス	<table border="1"> <tr> <td>支援活動</td> <td>全般管理</td> <td>人事労務管理</td> <td>商品企画</td> <td>調達</td> </tr> <tr> <td>主活動</td> <td>仕入</td> <td>店舗運営</td> <td>集客</td> <td>販売</td> <td>アフターサービス</td> </tr> </table>	支援活動	全般管理	人事労務管理	商品企画	調達	主活動	仕入	店舗運営	集客	販売	アフターサービス
支援活動	全般管理	人事労務管理	技術開発	調達																				
主活動	購買物流	製造生産	出荷物流	販売営業	アフターサービス																			
支援活動	全般管理	人事労務管理	商品企画	調達																				
主活動	仕入	店舗運営	集客	販売	アフターサービス																			

③ 課題を抽出する

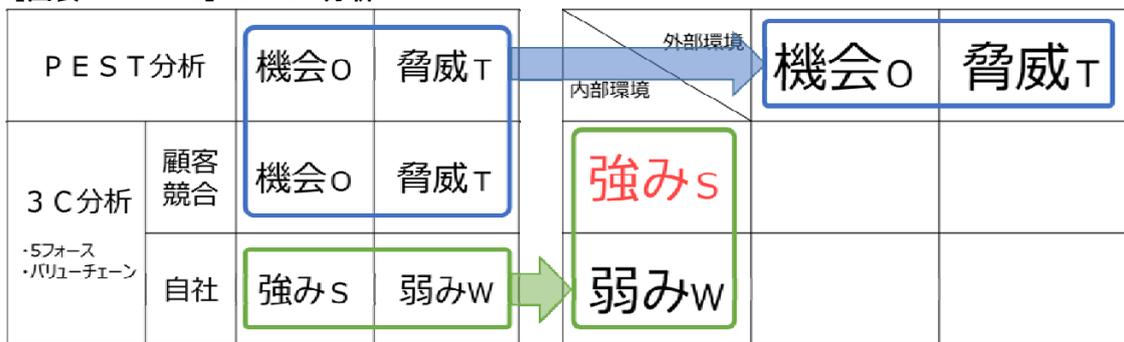
本項では、これまでの現状分析の情報をもとに、取り組むべき課題・重点課題の抽出を行う。

1) 「SWOT分析」で、自社内外の環境を整理する

SWOT分析とは、自社を取り巻く外部環境（機会／Opportunity・脅威／Threat）と自社の内部環境（強み／Strength・弱み／Weakness）を整理し、自社の置かれている環境・現状を正確に把握するために用いる分析手法である。

具体的には、PEST分析・3C分析などを通して抽出した外部の機会・脅威、自社の強み・弱みを、それぞれSWOT分析表に転記し、自社内外の環境整理を行う。但し、ここでは次のクロスSWOTにそのまま移行する手順を踏む為、下図のように直接クロスSWOTで総括する。

【図表3-2-13】 SWOT分析



2) 「クロスSWOT」で、取り組むべき課題を抽出する

クロスSWOTとは、外部の機会・脅威と自社の強み・弱みをそれぞれ掛け合わせ、事業機会や進むべき方向性を導き出すために用いる分析手法である。

クロスSWOTを行う主な目的は、事業を成功に導く重要成功要因（KSF／Key Success Factor）が何かを探ることであり、その多くは強み×機会の象限に隠されている可能性が高い。

従って、まずは強みを最大限活かして機会を掴むには何を成すべきか（強み×機会の象限）を最優先に考え課題を抽出する。次に、強みを活かして脅威に対抗するには何を成すべきか（強み×脅威の象限）を考え課題を抽出する。弱みの2象限に関しては、強みを全く活かさない単なる弱みの克服・補強や脅威の回避・防衛であれば単独での課題抽出にはこだわり過ぎず、強みを活かすためにネックとなる問題点は何かという視点で捉える。強みの2象限を中心に課題を抽出することが経営革新においては重要である。

【図表3-2-14】 クロスSWOT

		外部環境		機会 (例) ○○市場の拡大	脅威 (例) 新規参入による競争激化
		内部環境		強み (例) 独自技術	弱み (例) 営業力
外部環境	内部環境	機会O	脅威T	定石課題 = 積極的攻勢 ■ 強みを活かして機会を掴むには？ ■ 強みを活かせる市場の機会は？	定石課題 = 差別化 ■ 強みを活かして、脅威を機会に変えるには？ ■ 強みで競争優位に立つには？
	強みS	KSF	課題は何？	定石課題 = 段階的施策 ■ 弱みを克服・補強して、機会を逃さない為には？ ■ 攻める為に補強すべき弱点は？	定石課題 = 専守防衛・撤退 ■ 最悪のシナリオを回避するには？ ■ 守る為に補強すべき弱点は？
	弱みW				

【課題抽出のポイント】

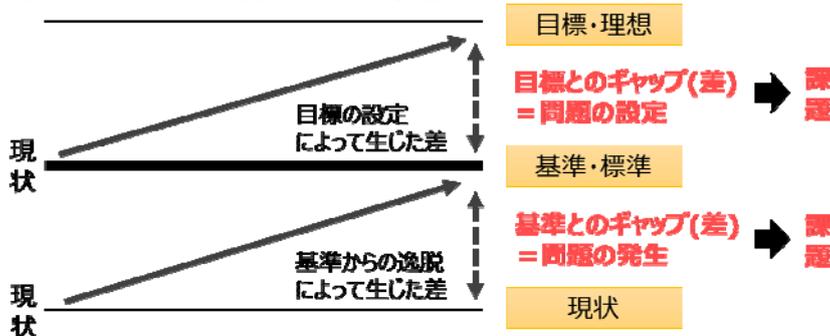
● 課題とは何かを理解する

課題とは、「現状とあるべき姿・ありたい姿（目標・理想）とのギャップ（差）を埋める為に何を成すべきか」のことであり、このギャップとは問題を意味している。つまり、現状の問題を解決するために何を成すべきかが課題であり、目標や現状の問題自体が不明確であれば本来は課題も出しようがない。

上記において、強み×機会の象限が最も重要であることは既に述べた通りであるが、他の象限より課題がイメージし難い象限でもある。なぜなら、他の象限は弱みや脅威から比較的問題点をイメージし易い面があるが、強み×機会の象限は単にSWOTを眺めても、問題点をイメージし難いからである。

従って、課題を抽出する為には、まずは現状の問題点を明確にすることが重要であり、強み×機会の象限では、課題が何かを考える前に、強みが機会に活かされていない現状の実態を整理・把握し、ネックとなる問題点は何かとといった、問題・原因を追究することが先決となる。

【図表3-2-15】 問題と課題の関係

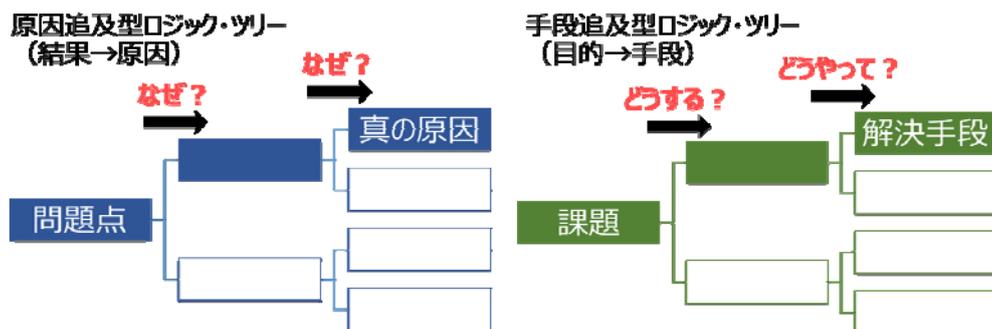


● 課題に繋がる問題点を探る

単に漠然と問題点を羅列したのでは、その裏返しである課題も漠然したものになるため、問題点はより具体的な課題を抽出できる段階にまで深く掘り下げるのが重要である。その為の手法・技法の1つとしてロジック・ツリーという思考ツールがある。（その他、原因の追究に用いられる手法として、マインドマップや連関図・特製要因図といったツールも有効である）

ロジック・ツリーとは、文字通り論理を構成するツリー上のもので、表層に見えている問題から問題の本質・原因がどこにあるのかを絞り込む場面や、本質的な課題に対して解決策を考える場面などに用いられ、下図のように原因追究型と手段追及型に分かれる。

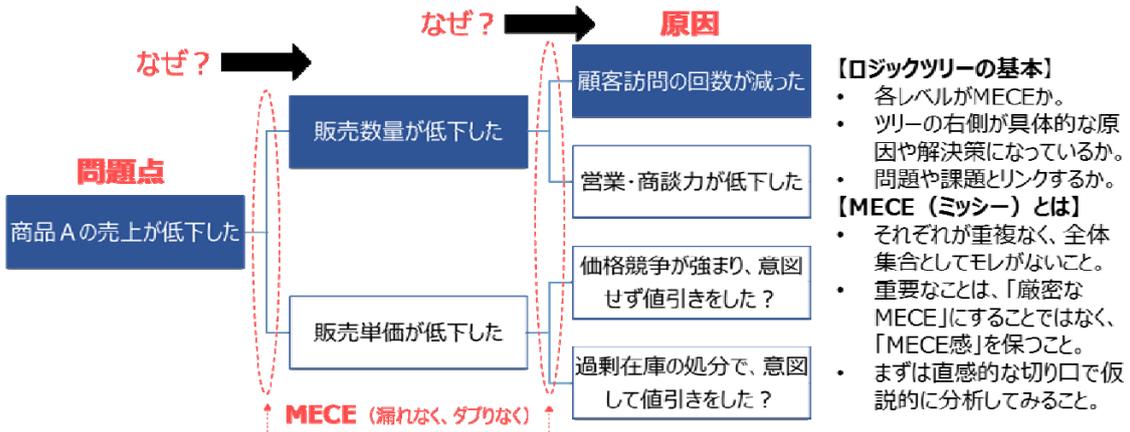
【図表3-2-16】 原因追究型と手段追及型のロジック・ツリー



原因追求型ロジック・ツリーとは、分析対象とする論点（左端）に問題点などを置き、「なぜ？」「なぜ？」を繰り返しながら原因（真因）を探り出すものであり、抽出し難い課題については、この原因追求型ツリーを用い、まずは問題の本質を探ることから始める。

手段追及型ロジック・ツリーとは、分析対象とする論点（左端）に課題・目的などを置き、「どうする？」「どうやって？」を繰り返すことで、解決策・解決手段を導き出すものであり、次項における重点課題の解決策を探る際に有効である。

【図表3-2-17】原因追求型ロジック・ツリーの作成例



- 【ロジックツリーの基本】
- 各レベルがMECEか。
 - ツリーの右側が具体的な原因や解決策になっているか。
 - 問題や課題とリンクするか。
- 【MECE（ミッシー）とは】
- それぞれが重複なく、全体集合として漏れがないこと。
 - 重要なことは、「厳密なMECE」にすることではなく、「MECE感」を保つこと。
 - まずは直感的な切り口で仮説的に分析してみる。

- 作成のポイント
- ✓ 「ので」を付けて逆から読み返してみる（回数が減った→「ので」数量が低下した→「ので」売上が低下した）
 - ✓ 仮説レベルの分解から始め、検証（本当にそうか？）を繰り返していくことで真因に辿りつける。

3) 重点課題を絞り込む

複数の課題を抽出した後、それぞれの課題ごとに評価を行い、優先的に取り組むべき重点課題を設定する。具体的には、以下4つの評価項目それぞれに対して5・3・1の3段階評価を行う。合計点の上位を重点課題として設定し、ドメイン（事業領域）の有効性と実現可能性で評価する。

1. 成長可能性：対象とする市場は高い成長が見込めるか（誰に：顧客ターゲット）
2. 収益可能性：実現によって高い収益が見込めるか（何を：価値提供の対価の程度）
3. 事業独自性：強みを活かした高い事業の独自性が見込めるか（どのように：独自能力）
4. 実現可能性：実現の見通しは高いか（※経営革新の承認可能性を含む）

【図表3-2-18】重点課題の抽出

課題 (クロスSWOT分析で得た経営課題)	評価項目				合計点	重点課題
	成長可能性	収益可能性	事業独自性	実現可能性		
課題A (〇〇を〇〇する)	5	3	1	5	14	○
課題B (〇〇を〇〇する)	1	5	3	1	10	
課題C (〇〇を〇〇する)	1	1	5	3	10	

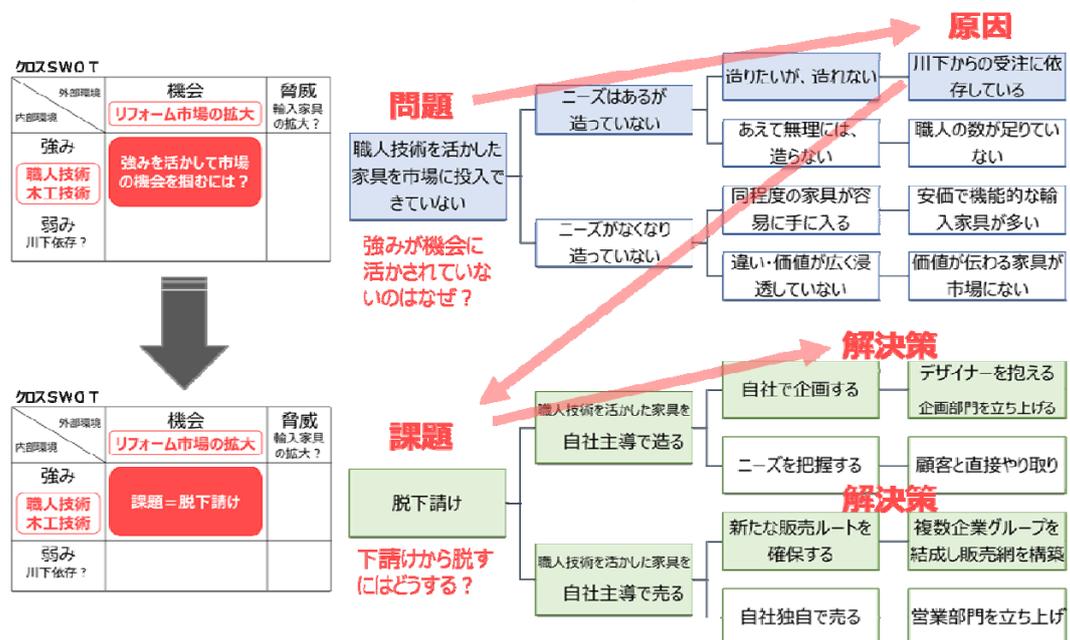
④ 課題の解決策を考える

1) 戦略の定石パターンを参考に解決策を考える

戦略には定石というパターンがあり、課題の解決策を導くヒントとして広く活用されているが、あくまで効率的・効果的な戦略立案を行う為の道具であり、個別の解決策まで導くことは難しい。従って、定石パターンを参考にしながらも、図表3-2-19で示すような思考プロセスを通すなどして、最終的には自力で解決策を導いていくことが求められる。

図表3-2-19は、経営革新の事例企業A社（図表3-2-20参照）をモデルとし、クロスSWOTをもとに課題の抽出から解決策を導くまでの思考プロセスを一連の流れで表した図である。（ロジック・ツリーは仮説・推測を含んでおり実態とは異なる）

【図表3-2-19】思考プロセス(問題・原因～課題・解決策の発見・抽出)



【図表3-2-20】経営革新計画事例集より抜粋(要約編集済)

類型	業種	外部環境の変化	自社の強み	課題	経営革新の要約内容
1	A社) 家具製造業	リフォーム市場の拡大	高い職人技術・木工技術	脱下請け	自社企画デザインの新品開発と販売システムの確立
1	B社) 食品製造業	児童数減少に伴う、学校給食向市場の縮小	デザート開発のノウハウ・経験	強みを活かした商品開発・市場開拓	地域資源を活用した新商品の開発。市販市場への参入
2	C社) 酒類卸・小売業	酒類の規制緩和 同業者との競争激化	酒類の店舗経営ノウハウ	単なる酒類販売業からの脱却	飲食店経営による多角化
2	D社) 家庭紙メーカー	大手家庭紙メーカーとの価格競争の激化	リサイクル困難な加工紙の再生技術	強みを活かした製品開発・市場開拓	新たな再生技術の開発 BtoB 市場への新規参入

3	E) 豆腐・油揚製造業	消費者ニーズの多様化	地域ブランドの豆腐、ごま豆腐	真のニーズの把握 迅速な商品開発	直営店（アンテナショップ）の立ち上げ
4	F社) 自動車販売整備業	自動車整備業界における競争激化	車検・板金・塗装の技術、民間車検分野での実績	整備メニュー創造 型への事業転換	ワンストップ車両整備や短時間車検などの導入

2) 戦略の定石パターン

戦略は、全社レベルで行うものから事業単位・機能別単位（営業部など）で行うものまで、大きく3つの階層に分かれ、それぞれ目的は異なる。本節で取り上げている経営戦略とは、主に企業戦略のことを指し、事業戦略・機能別戦略は企業戦略で示された方向性を受けて策定される個別戦略の位置付けにある。図表3-2-21は、経営革新に関連する主な戦略を階層ごとに抜粋したものであり、以下、それぞれの戦略について簡単に述べる。

【図表3-2-21】 戦略の分類

階層による分類	目的による分類	主な目的
■ 企業戦略（全社戦略）	■ 成長戦略（※■ドメイン戦略）	➤ 成長の方向性を定める
■ 事業戦略	■ 競争戦略	➤ 勝てる領域を選ぶ
■ 機能別戦略	■ マーケティング戦略	➤ 売れる仕組みをつくる

※ ドメイン戦略については「2) ③の「ドメインの定義・再認識」を参照

a. 成長戦略

図表3-2-22は、事業の成長は製品と市場の組み合わせで成り立つと主張した、アンゾフの成長ベクトル（成長マトリクス）を表したものであり、企業の将来事業や成長機会の方向性を模索・検討する際のフレームワークとして広く用いられている。

製品（サービス）と市場が、それぞれ既存か新規かの4つ組み合わせで成長の方向を類型化し、自社の成長・進出分野を明らかにしようとするものである。

【図表3-2-22】 アンゾフの成長ベクトル(成長マトリクス)

		製品・サービス				製品・サービス	
		既存	新規			既存	新規
市場	既存	市場浸透 ● 浸透・普及の強化 ● 顧客奪取・シェア拡大 ● 販売量・頻度を高める	新製品開発 ● 新機能追加 ● リニューアル ● 製品ラインの拡張 ● 新技術の導入	現在の市場で、現在取り扱っている商品の販売を伸ばすには？ 現在の市場に、新たな商品を提供し事業を拡大するには？	現在の市場に、新たな商品を提供し事業を拡大するには？		
	新規	新市場開拓 ● エリアの拡大(顧客・地域) ● 用途の拡大 ● B to B ⇄ B to C	多角化 ● 新たな領域(製品・市場)への新規参入 ● 新ビジネスの立ち上げ			新たな市場に、現在の商品を展開し事業を拡大するには？	自社の強みを活かして新たな事業はできないか？

成長ベクトルごとの戦略と主な手段

成長の方向性を探る際の着眼点

【成長の方向性を探るポイント】

- ✓ 一般的に、市場浸透では成長性を確保することは難しく、多角化では成功確率が低いとされる。
- ✓ 新製品開発か新市場開拓によって事業拡大を目指すことが優先順位として高くなる。

b. 競争戦略

経営資源の少ない中小企業において、競争戦略を考える上で重要なことは、自社の勝てる領域で自社のポジションに応じた（身の丈に合った）戦い方を選択することである。

図表3-2-23は、M・E・ポーターが提唱した「3つの基本戦略」を表したものであるが、ポーターは企業がとるべき基本戦略は3つしかないと主張した。それは「コスト・リーダーシップ」「差別化」「集中化」の3つであり、企業はいずれか1つを選択しなければならない。つまり、複数を選擇することはできないとした。

【図表3-2-23】3つの基本戦略／M・E・ポーター

		競争優位のタイプ				競争優位のタイプ	
		他社よりも低いコスト 顧客が認める特異性				他社よりも低いコスト 顧客が認める特異性	
ターゲットの幅	広い	コスト リーダーシップ 戦略	差別化戦略	ターゲットの幅	広い	コストリーダーシップ戦略 業界全体をターゲットに他社が自随できない低いコストで競争に勝つ戦略。価格勝負	差別化戦略 他社とは異なる価値を顧客が認め競争に勝つ戦略。質勝負
	狭い	集中戦略			狭い	集中戦略 特定の市場にターゲットを絞り、経営資源を集中的に投下することで競争に勝つ戦略。	
		コスト集中	差別化集中			コスト集中 特定の市場でコスト優位・価格勝負に立つ戦略。	差別化集中 特定の市場で差別化優位・質勝負に立つ戦略。

図表3-2-24は、フィリップ・コトラーが提唱した「競争地位別戦略」を表したものである。コトラーは経営資源の量と質から企業を4つに類型化し、業界内でのポジションに応じて企業が取るべき戦略・目標は異なるとした。

【図表3-2-24】競争地位別の戦略／F・コトラー

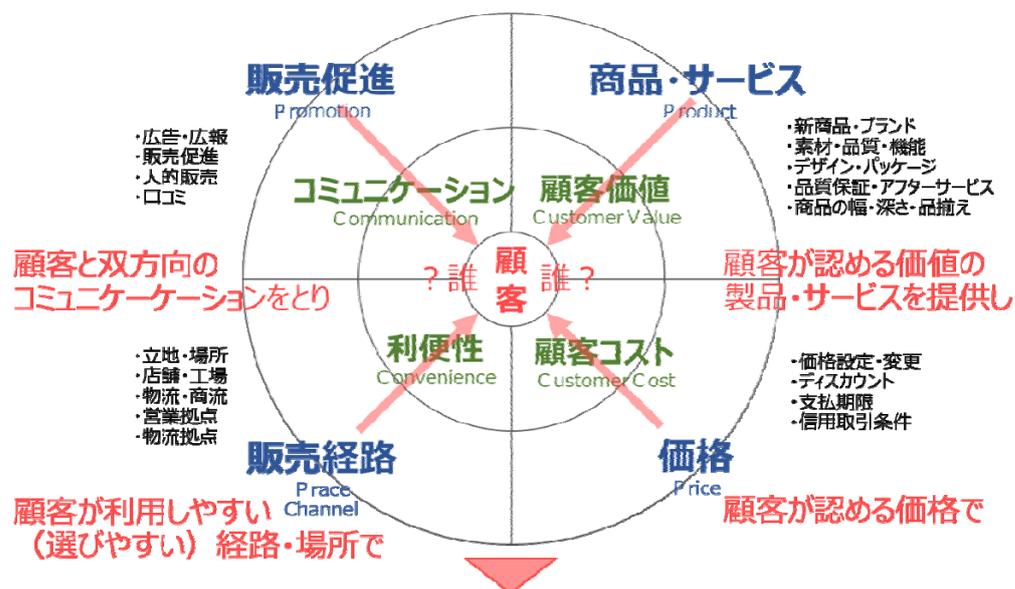
		経営資源の質（独自性）		競争地位		戦略の特徴	
		高い		低い			
経営資源の量	多い	リーダー 全方位・同質化・フルライン	チャレンジャー 差別化戦略	リーダー	● 市場規模の拡大。競合の差別化戦略に対して、同質化・全方位・フルラインで対応。		
	少ない	ニッチャー 集中化戦略	フォロワー 模倣・追随競争回避	チャレンジャー	● リーダー企業が同質化できない差別化。 ● 戦い方の差別化・土俵の転換。		
				ニッチャー	● 自社の優位性が活かせる、大手が本気にならない特定市場への集中特化で競争回避。 ● 顧客との関係強化・顧客業務への入り込み・集中範囲における高密度化。		
				フォロワー	● リーダーやチャレンジャーの模倣により残存者利益を狙う。成熟市場では、リーダーの模倣はもはや通用しない。		

c. マーケティング戦略

マーケティングとは「売れる仕組みを創り出すこと」といわれ、「販売を不要にするもの（P・F・ドラッカー）」ともいわれる。この売れる仕組みを創り出す手段の1つとして用いられるのが「マーケティング・ミックス」よばれるフレームワークであり、ターゲットとする市場・顧客に働きかける4つの手段（4P）の組み合わせから成る。

図表3-2-25は、マーケティング・ミックスの全体像を表したものである。売り手である企業は、4つの手段（4P）を駆使して買い手である顧客の4つの視点（4C）に働きかけ、常に顧客視点のマーケティング活動を展開していくことが重要であることを示している。

【図表3-2-25】 マーケティング・ミックス(4P/4C) ※4Cは卸小売・サービスでの重要視点



顧客に選ばれる仕組み・売れる仕組みをつくっていく

⑤ 目標実現に向けたシナリオを描く（戦略の策定）

経営戦略という概念には幅広い解釈が存在し、唯一の解釈をもって定義することは難しいが、概ね、「経営目標を実現するための包括的な手段・方策全般（資源展開、環境への適応、競争優位の確立、等）を指し、また、企業が向かうべき方向性・道筋を示すもの」だということはいえる。

従って、ここでは、「方法・方向性を明確に示した、経営目標実現までの手段・道筋（シナリオ）」のことを経営戦略として定義し、合わせて、新事業活動の取り組み（内容）とする。

以下、戦略策定の手順・方法について述べる。

1) 情報の整理と経営革新への適合性評価

図表3-2-26は、上記で取り上げた経営革新の事例企業A社をモデルに、大きく5つの項目（解決策・重点課題・外部環境・成長の方向性・経営目標）についての情報を整理したものである。まずは図表を参考に、これら5つの項目についての情報整理を行っていく。

また、整理した情報をもとに、経営革新の承認基準に照らして適合性を評価・判断する。

【図表3-2-26】 戦略情報シート

1 解決策	ドメイン	顧客・市場：住宅市場	機能・価値：？	独自性：独自の職人技術・木工技術
	解決手段	自社主導で企画・デザインを手掛け製造する。 企業グループを結成し販売網を構築する。		
2 解決すべき重点課題	脱下請け			
3 適応すべき外部環境	リフォーム市場の拡大			
4 成長の方向性	ドメイン	顧客・市場：住宅市場	機能・価値：？	独自性：独自の職人技術・木工技術
	成長ベクトル	市場浸透（既存事業の浸透・普及強化、シェアの拡大）※仮設定		
5 経営目標	全国に自社製品を広める。売上伸び率%、販売シェア〇〇%確保。※仮設定			

2) 経営戦略の策定

経営戦略は、解決策を1本の文章としてまとめた「戦略のテーマ（手段）」と、解決策から、経営目標実現までの全体を1本の文章としてまとめた「戦略のシナリオ（道筋）」の2部で構成する。

上記で整理した情報を、シナリオの構成に沿って文章をまとめ（変換し）、経営戦略を策定する。

【図表3-2-27】 戦略のテーマ・シナリオ

[経営目標実現までのシナリオ]

1 解決策	ドメイン	独自の技術を活かした		シナリオの構成
	解決手段	〇〇の機能・価値を有する、 自社企画デザインの新製品開発と 販売システムの確立を図る。		手段の実行によって (どんな独自性をもって 何をどう実行するか)
2 解決すべき重点課題 → 課題の解決方法に変換	自社主導による製造販売を実現する。 (自社主導による製造販売を実現することで)	課題の解決と (どう課題を解決するか)		
3 適応すべき外部環境 → 環境への適応方法に変換	拡大するリフォーム市場の 成長機会を掴む。	環境への適応を図り (どう環境に適応するか)		
4 成長の方向性	ドメイン：住宅市場において 成長ベクトル：自社製品の更なるシェア拡大を図る。	成長の方向性を定め (どこでどう成長するか)		
5 経営目標	全国展開を推し進め、経営目標の達成と 収益の更なる向上を目指す。(数値目標〇〇)	経営目標を実現する (何を目指すか)		

＜戦略のテーマ（手段）＞

(独自の技術を活かした〇〇を有する) 「自社企画デザインによる新製品開発と販売システムの確立」

＜戦略のシナリオ（道筋）＞

独自の技術を活かした〇〇を有する、自社企画デザインの新製品開発と販売システムの確立を図る。これにより、
 自社主導による製造販売を実現し、拡大するリフォーム市場の成長機会を掴むと共に、住宅市場における自社製
 品の更なるシェア拡大と全国展開を推し進め、経営目標の達成と収益の更なる向上を目指す。(数値目標〇〇)

3. 経営計画の策定

自社の環境分析を実施し、目指すべき方向性が明確になった後に、実際に経営革新計画を策定していくことになる。特に山口県等による承認を目指さないのであれば、自社様式で作成すれば十分であるが、承認を受けるためには特定の書式により一定の条件を満たした申請書を作成しなければならない。ここでは、経営革新計画の承認を受けるために必要な、経営革新計画の策定支援方法について説明する。

(1) 経営革新計画の申請

① 経営革新計画承認のための基準

承認を受けるための基準は、67ページの(2)経営革新の内容にて確認していただきたい。

② 経営革新計画承認までの流れ

山口県における経営革新計画承認までの流れは以下のとおりである。

1) 申請書の入手

山口県商工労働部経営金融課のホームページより、Word 又は Excel 様式のものダウンロード可能である。なお、Excel 様式においてはあらかじめ数式が含まれており便利である。

2) 申請書の提出

山口県商工労働部経営金融課に提出する。基本的に月末までに提出した場合、翌月に下記のヒアリング及び審査会が実施される。なお、申請書以外の提出書類についても山口県商工労働部経営金融課のホームページより確認可能である。

3) ヒアリングの実施

申請書提出翌月の中旬頃までに、山口県の担当職員と中小企業診断士が申請企業に出向き、計画内容のヒアリングを実施する。このヒアリングにおいて、中小企業診断士が診断書を作成し審査会における審査員の事前資料として提出する。また、申請書の不備な点等については、訂正を依頼する場合がある。審査会に向けての事前準備としての意味合いもある。

4) 審査会の実施

申請書提出翌月の下旬に、山口県庁にて審査会を実施する。内容は8分間のプレゼンと、審査委員からの質疑応答である。この審査会により、承認の有無が決定する。

③ 経営革新計画申請書の概要

経営革新計画の承認を受けるためには承認申請書を作成する必要があるが、申請書の概要は下表のとおりである。

図表3-3-1 山口県における経営革新計画申請書の概要

別表1	経営革新計画
別表2	実施計画と実績
別表3	経営計画及び資金計画
別表4	設備投資計画及び運転資金計画
別表5	組合等が研究開発等事業に係る試験研究費に充てるためその構成員に対して賦課しようとする負担金の賦課の基準
別表6	関係機関への連絡希望について
別表7	中小企業経営革新事例集の作成に関するお願い
会社概要	
補足資料	別表1、3の補足資料

※「会社概要」と「補足資料」は山口県における様式

申請書の形式や基本的な記載方法については中小企業庁が発行している『今すぐやる経営革新』等で確認をしていただきたい。本書では経営革新の承認を受けるにあたり、ポイントとなる①経営革新の内容、②経営計画及び資金計画、③アクションプランについて重点的に説明していくものとする。

(2) 経営革新の内容

経営革新の内容については、自社の置かれている環境により様々なものがあると考えられるが、承認を受けるためには、「新規性」及び「実現可能性」のある計画を策定する必要がある。

① 新規性について

新規性については、既述のとおり「新商品の開発又は生産」「新役務の開発又は提供」「商品の新たな生産又は販売の方法の導入」「役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動」の4つの新事業活動のタイプのいずれかに該当する必要がある。ここで注意が必要となってくるのが、「新たな事業活動」の定義である。

ここでいう「新たな事業活動」とは、既に他社において採用されている技術・方式を活用する場合でも自社にとって新規性があれば、原則として承認の対象となる。しかしながら、以下のように単に既存事業の延長線上にある事業と考えられるものは、経営革新として承認されない。

- ・既存事業と同じ生産方式で、設備の増設や大型化を実施し生産数量を増加させた場合
- ・既存商品の販路を拡大するために、単に販売店舗数を増加した場合
- ・既存商品と原材料や生産方法は同様で、商品アイテム数のみを増加させた場合
- ・新規商品を仕入れ、既存商品と同様に販売した場合 等

また、①業界毎に同業の中小企業の当該技術等の導入状況、②地域性の高いものについては、同一地域における同業他社における当該技術等の導入状況を判断し、それぞれについて既に相当程度普及している技術・方式等の導入については、承認対象外となる。従って、これらのことから新規性について以下のような視点での確認が必要である。

- ・自社において既存事業と異なる新規性のある事業といえるか。
- ・同業他社等において、既に一般的となっている事業ではないか。
- ・地域内において、既に同様の事業を実施している同業他社はないか。

② 実現可能性について

計画を策定する上で、机上の空論に終わらないためにも実現可能性のある計画を策定していかなければならない。特に、売上計画や利益計画は明確化されているが、その根拠となる市場環境分析や4P（商品、価格、販売促進、販売経路）分析等が曖昧な計画も多く見受けられる。そのため、全体的な売上計画と各商品等別の売上計画の整合性が取れていない計画や、商品等の開発は具体的であるが、販売先が不明瞭である計画等もあり、計画の信頼性を損ねている。経営革新計画の承認を受けるにあたり、この実現可能性については厳しくチェックしていく必要がある。

チェックするポイントとしては、次のようなものがある。

1) 経営者は経営革新計画の実現に情熱を傾けているか

新事業を実施していくためには、相応のリスクが発生するとともに、業務量も増大すると考えられる。そのため、本計画の実現に対する経営者の真摯な態度の有無について確認が必要である。

2) 資金計画は現実的であるか

新事業の実施には、当然ながら資金的な負担も発生する。そのため、資金不足が計画の実行を阻害しないように、本計画に必要な資金計画が現状の財務状況において実現可能であるか確認する必要がある。また、借入金の状況も把握し、新たな資金の借入が返済や利息の支払いを困難にしないか等も確認し、実現可能性の高い計画を作成しなければならない。

3) 技術力、ノウハウを保有しているか

どんなに優れた計画でも、その計画を実行するための技術力やノウハウを保有していないと実現できない。現状において保有していない場合は、今後どのようにして取得するのかについて確認する必要がある。

4) 商品やサービスの市場は存在しているか

製造業者に多くみられるのが、商品開発力は保有しているが市場が明確になっておらず、新規に開発した商品やサービスが予定通り販売出来ない事例である。そのため、本計画を実現していくためには、標的市場が明確化されているとともに、標的とする市場の存在の有無について客観的に把握しておく必要がある。

5) 価格設定は適切であるか

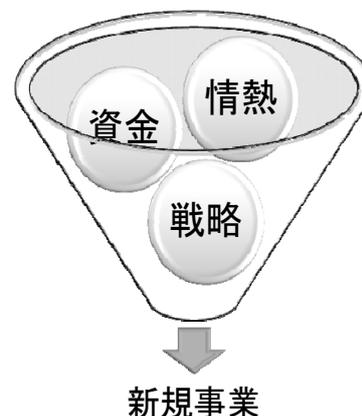
価格設定により販売数量は変動し、売上高や利益高にも影響を及ぼす。そのため、価格設定が戦略に基づいて実施されているのか、また既存商品とのバランスは取れているのか等について確認する必要がある。

6) 販路は確保されているか

標的市場は存在しても、販路が確保されていなければ計画の実現は困難となる。計画段階において確保されていない場合は、今後確保する方法について確認しておく必要がある。

7) 計画全体の調和は取れているか

1) から 6) までのそれぞれについて状況を把握した後、最終的に全体的な調和がとれているかについて確認する必要がある。マーケティングミックスが上手くかみ合わなければ、計画通りの成果を実現するには困難であると考えられる。



●指導のポイント

【まずは経営革新計画を作成する目的に注目】

経営革新計画の承認申請を行う理由は、低利融資や販路の開拓等様々な理由があると考えられるが、まずはその目的を確認することが大切である。この計画を作成したメリットを十分に享受するためには、事前にどのような支援を得たいかを明確化した上で、それに沿った形で作成することが必要となる。手間暇をかけて作成した計画が、承認後のメリットに結び付くように作成支援することが大切である。

③ 経営革新計画承認申請書の記入方法について

1)別表1（経営革新計画）の記入方法について

別表1（経営革新計画）は計画の概要について以下のポイントを踏まえて記入する必要がある。

図表3-3-2 別表1(経営革新計画)の記入方法

新事業活動の種類	経営革新の目標
<p>計画の対象となる類型全てに丸印を付ける。</p> <p>1. 新商品の開発又は生産 2. 新役務の開発又は提供 3. 商品の新たな生産又は販売の方式の導入 4. 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動</p>	<p>経営革新計画のテーマ: 〇〇を特徴とする新商品△△の開発</p> <p>① 取り組み内容について ・ドメイン(対象市場、機能、独自能力) 例: 〇〇を対象に、〇〇の特徴がある、〇〇商品を開発する。</p> <p>② ①における取組を実施する理由について ・自社の環境分析(強みや機会等)から導き出せる理由 例: 〇〇市場が拡大しており、自社の〇〇の技術が活用出来るためである。</p> <p>③ 目指すべき目標について ・計画終了時における数値目標(売上、利益率等)や状態目標(市場シェア、自社のポジション等) 例: 〇年後の売上目標額は〇〇円であり、〇〇シェアの〇%の獲得を目指す。</p>
<p>経営革新の内容及び既存事業との相違点</p> <p>① 自社の概要説明(これまでの業歴や事業、実績) 例: 自社は創業〇〇年の〇〇であり、〇〇にこだわった商品づくりを行っている。〇〇においては〇〇の実績がある。</p> <p>② 経営革新計画を作成する背景(近年の市場環境の変化や業況、課題) 例: 近年、顧客の〇〇に対する意識が高まっている。</p> <p>③ 計画概要(①、②との関連性や4P戦略を考慮した計画概要) 例: そのため、自社の強みである〇〇を活用することにより、〇〇に特徴を持たした〇〇商品を新たに開発する。価格は既存商品より〇%程度高価格帯とし、既存顧客の他に、〇〇市場に対しても、〇〇を活用することにより販路の拡大を図る。</p> <p>④ 将来展望(この計画を通して達成したい目標) 例: 将来的には、本商品を基盤として、〇〇商品シリーズの展開を図っていく予定である。</p>	

2)補足資料（別表1. 3の補足資料）の記入方法について

経営革新計画の承認を受けるうえで、山口県では特に補足資料の内容が重要視されている。そのため、この補足資料には、分かりやすく論理的に記入する必要がある。逆にいえば、具体性があり詳細まで練られた計画であれば、必然的に補足資料は記入量が多くなるともいえる。

補足資料を作成するうえで留意すべき点は以下のとおりである。

a. 市場及び売上高について

・対象とする市場及び目標売上高（利益）はどの程度か

この項では、市場及び売上高について客観的なデータに基づいて記載することが求められる。また、想定される市場規模より自社の企業規模や製造能力、また地域性等から売り上げ目標をどのように計画したのかについて、論理的に記入する必要がある。

記入例

当社の既存商品 B は、〇〇の調査では 5 年後の国内市場規模は、〇〇億円に達成すると予測されているが、当社は西日本を中心に 20% 程度のシェアを有している。今回、新たに開発する商品は、既存商品の性能を更に向上させた高付加価値化商品である。そのため、既存顧客のうち 15% は新規商品に移動すると考えられる。また、新規顧客として、市場全体の 10% の開拓は可能であると考えられる。そのため、5 年後の目標売上高は、市場全体の 13% である〇〇億円と想定した。

b. 商品（サービス）について

・商品（サービス）等の開発コンセプトは何か。

・商品（サービス）のセールスポイント《従来の商品（サービス）との違い》は何か

この項では、新商品等を開発するに至った背景と、既存商品との差異、またその商品等が顧客にどのような便益をもたらすのかについて記入することが求められる。新商品等を開発するためには、環境分析が実施され、自社の競争戦略に沿って開発がされていると考えられる。また、その商品が、顧客に対してどのような便益をもたらすために売上高計画の実現が可能で、最終的に経営の相当程度の向上を可能にしているのかについて、論理的に記入する必要がある。

記入例

今回開発した新規商品 A は、既存商品 B に対する顧客からの要望を取り入れて開発したものである。具体的には、これまで〇〇程度の性能であったものに対して、新規商品では新機能を導入したため、〇〇程度の性能を確保することが可能となった。これにより、顧客においても、事業効率が〇〇程度向上すると考えられるため、顧客において〇〇百万円/年程度のコスト削減をもたらすことが可能な商品である。

c. 価格（料金）について

・従来の商品（サービス）との価格（料金）の違い

この項では、新規商品等と既存商品等との価格の違いを、その根拠とともに記載することが求められる。そのため、各商品等の価格を単に羅列するのではなく、その価格に設定した価格戦略についても記入する必要がある。

記入例

新規商品 A は、既存商品 B に対して、〇〇%程度の高価格設定としている。これは、B に対して A は顧客におけるコスト削減能力が高く、〇年以上の継続使用で価格増加分の回収が可能であるためである。また、競合他社の同様の製品の価格帯は、〇〇円から〇〇円程度であり、当社の商品機能を考慮した場合、十分に受け入れられる価格帯であると考えられる。

d. 販売促進について

・どのように販売を促進するか

この項では、販売促進方法について戦略に基づいて記入する。そのため、断片的な方法（例、試食会の実施、社員教育の徹底、POP の作成 等）を列挙するのではなく、顧客別や市場への導入段階別等において、それぞれの状況に応じた販売促進方法を記入する必要がある。

記入例

既存顧客に対しては、既存商品 B と比較した新商品 A の優位性を顧客に認知してもらうために、実証実験の結果等を記載したパンフレット等を作成し、訪問営業活動を実施する。また、新規顧客を獲得するために商品展示会へ出品するとともに、業界紙に広告を掲載する。

e. 販売経路について

・どのような販売ルート及び方法を使うか

この項では、新規商品等の販売経路について記入する。販売経路は事業年度により段階的に拡大する場合も多いため、年度毎における販売経路、またそれによりどの程度の売上高の増加が見込まれるかについても、関連性がわかるように記入することが望ましい。一方で、販路は既存商品等と全く変化が無い場合には、その旨を記入する。

記入例

導入当初は、既存顧客に対して訪問営業を実施する。これにより、既存商品 B からの買い替え客を獲得し、〇〇個を販売していく。また、2年目からは、展示会等に出展し、新規顧客を獲得し、〇〇個/年の販売を目標とする。4年目からは、都心部の販売店3社と代理店契約を結ぶことにより、〇〇千円/年の売上の確保を図る。

f. 出願中の特許等

この項では、特許や実用新案等について、経営革新計画に関連するもので出願中のもの、または今後出願を予定しているものについて概要を記入する。他の企業や研究所等と共同で出願する場合には、その旨も記入する。また、関連するものが無い場合には、「特になし」等と記入する。

記入例

〇〇に関する特許を、△△株式会社と共同で出願中

g. 「事業終了時の目標伸び率」の算定根拠について（既存分・新規分に分けて記入）

この項では、既存事業及び新規事業における計画終了時までの各年度の売上高や売上原価の算定根拠を、具体的に記載する必要がある。また、ここで記載した内容と下表（別表3を既存分・新規分に分けて記入）との整合性が取れていなければならない。添付資料として、各商品別の売上高及び売上原価の一覧を添付してもよい。

記入例

【既存分】

売上高は、新規商品 A の導入により、導入直後は一時 20% 程度減少すると予測される。しかしながら、新規商品 A の導入に合わせて新規顧客を開拓することにより、5 年後においては、現状より 10% 程度の増加を見込んでいる。

売上原価は、来年度に予定している設備導入に伴い、2 年目より既存商品においても 5% の削減は可能であると考えられる。

1 年目： 売上高：@〇〇円×〇〇個=〇〇円 売上原価：〇〇円

2 年目： 売上高：@〇〇円×〇〇個=〇〇円 売上原価：〇〇×90%=〇〇円

⋮

【新規分】

1 年目は、設備導入や試作の製造等を実施するため、売上開始は 2 年目から予定している。

2 年目の売上高は、・・・・・・・・・・



整合性が必要

※ 別表3を既存分・新規分に分けて記入			1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
①売上高	既	存					
	新	規					
②売上原価	既	存					
	新	規					
⑬従業員数	既	存					
	新	規					

●指導のポイント

【項目間の整合性はあるか】

補足資料における各項目の記載方法についてみてきたが、最後にもう一つ大切なポイントとして、各項目間の整合性である。それぞれの項目は具体性があるとしても、整合性が取れていなければならない。例えば、贈答品として開発したこだわり商品を既存商品の販路である地元のスーパーで販

売するような計画もある。勿論、この例のような場合が必ずしも悪い訳ではない。戦略に基づいた計画なら、その根拠とともに記入すればよいと考えられる。しかしながら、安易に既存の販路を活用しようとしているのならば、もう一度マーケティング戦略を練り直す必要があると考えられる。

また、補足資料のフォーマットは A4用紙1枚で作成されているが、必要に応じて増量して構わない。本ページの内容は、計画が具体的になっていけば、必然的に記載量も増加すると考えられる。即ち、この補足資料をより詳細に記載できる計画ほど、実現可能性も高い計画であるといえる。承認を受けるためではなく、自社の将来を担う経営革新計画の実現性を高めるためにも、具体的に記入するよう支援していく必要がある。

(3) 経営計画及び資金計画

経営計画及び資金計画は、計画を実行していく上で目標となるものであるとともに、自社の現状を把握する上でも丁寧に作成する必要がある。また、承認されるために必要な経営の相当程度の向上が図られている計画になっているかについても確認する必要がある。しかしながら、実際には将来的な目標売上高や利益高については、希望的な目標値によるものや、承認条件のクリアを意図した恣意的なものもあり、根拠が曖昧な計画や、マーケティング戦略と合致しない計画となっている場合もある。そのため、支援をする際には、以下の点に留意する必要がある

- ① 自社における全体的な計画を作成する前に、各商品別等の計画は作成されているか。

別表3（経営計画及び資金計画）においては、既存事業と新規事業を分けて記入する必要が無く、自社全体で記入すればよい。山口県の独自様式である補足資料においては、売上高及び売上原価、従業員数については既存事業と新規事業を別けて記入する様式となっている。しかしながら、これらの様式を記入する前に、各商品・サービスや販路別等の計画を作成することが望ましい。当然ながら個々の積み上げが最終的な経営計画及び資金計画となる必要がある。また、このような詳細な計画立案が、予実管理を有効なものとすると考えられる。

図表3-3-3 経営計画の作成手順

STEP1 商品毎の月別計画の作成					STEP3 既存・新規別計画の策定			STEP4 全社計画の策定	
新規商品1	4月	5月	6月	...		既存事業	新規事業		A社
売上高	0	10	20		売上高	300	150	売上高	450
材料費	0	5	5		材料費	80	40	売上原価	270
労務費	0	5	5		労務費	70	35	売上総利益	180
外注費	0	5	5		外注費	30	15	販売管理費	150
原価					原価			営業利益	30
：					：			付加価値	285
売上総利益	0	△5	5		売上総利益	120	60		
					販人件費	60	30		
					減価償却費	30	10		
					管理リース料	10	10		
					：				
					営業利益	20	10		
					付加価値	190	95		
STEP2 商品別計画の作成									
	既存商品1	既存商品2	新規商品1	新規商品2					
売上高	200	100	100	50					
材料費	60	20	30	10					
労務費	60	10	30	5					
外注費	20	10	10	5					
原価									
：									
売上総利益	60	60	30	30					

- ② 1年毎に状況に合わせた計画が作成されているか

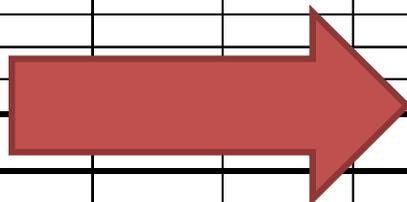
事業環境は毎年変化していると考えられる。特に、新規事業に関わる環境は目まぐるしく変化していると考えられるが、考慮されていない計画がある。別表2（実績計画と実績）におけるアクションプランとの整合性を確認して、それに沿った計画にする必要がある。特に、従業員の増員や設備投資等を実施した場合には、その効果や費用についても考慮する必要がある。計画最終年の目標値を先に設定し、一定割合で各年に振り当てるような安易な計画は避けるべきである。

図表3-3-4 別表3(経営計画及び資金計画)の記入方法

	2年前	1年前	直近期末	1年後	2年後	3年後	...
①売上高							
②売上原価							
③売上総利益 (①-②)							
④販売費及び一般管理費							
⑤営業利益							
⑥営業外費用							
⑦経常利益 (⑤-⑥)							
⑧人件費							
⑨設備投資額							
⑩運転資金							
普通償却額							
特別償却額							
⑪減価償却費							
⑫付加価値額 (⑤+⑧+⑪)							
⑬従業員数							
⑭一人当たりの付加価値額(⑫÷⑬)							

決算書から、実績値を記入する。

経営革新計画に沿って、1年毎順次記入していく。



③ 既存事業と新規事業の関連を考慮しているか

新規事業を実施した際に、既存事業に及ぼす影響が考慮されていない計画がある。新規事業の位置付けにより既存事業の売上高等にも影響を与えると考えられる。例えば、同じ販路に新商品を導入する場合、既存商品にも影響を与えるはずである。これらの影響を考慮し、計画を立案していく必要がある。

④ 資金計画は適切であるか

本計画を実施していくにあたり、運転資金や設備投資資金の計画は必要不可欠であるが、その計画に無理や無駄が無い確認する必要がある。また、資金調達先として計画している金融機関等からの借入も可能な状況にあるのか、自己資本で対応する場合は実際に対応可能であるかについても確認する必要がある。

(4) アクションプラン

アクションプランの作成は、申請書では別表2（実施計画と実績）において作成する必要があるが、経営革新計画を実行していく上で「道しるべ」になるものであり、申請書で求められる以上の詳細なプラン作成が必要である。特に、「期限」「責任者」「成果の測定方法」等を明確にしておいた方が、確実な計画の実現が可能であると考えられる。また、このアクションプランと経営計画及び資金計画

の整合性の有無についても確認する必要がある。

図表3-3-5 別表2(実績計画と実績)の記入方法

(別表2) 実施計画と実績 (実績欄は申請段階では記入する必要はない)							
番号	計 画				実 績		
	実施項目	評価基準	評価	実施	実施	効果	対策
1	新商品の開発						
1-1	試作品の完成	進捗状況	毎月	1-2			
1-2	性能試験の実施	性能データ	随時	1-3			
⋮							
2	販路の開拓						
2-1	新規顧客へのアプローチ	件数	毎月	1-4			
⋮							

詳細計画を基にして、申請書では要約する。

実施項目	具体的内容	主担当部門(者)	評価基準	評価頻度	1年目(〇〇年度)				2年目(〇〇年度)				
					I	II	III	IV	I	II	III	IV	
新商品の開発	①試作品を完成させる	製造部・上田	進捗管理	毎月	→								⋮
	1. 設計を完成させる	設計課・東山	進捗管理	毎週	→								⋮
	2. 根幹技術を完成させる	開発課・田中	進捗管理	毎週	→								⋮
	②公的機関で性能試験を実施し、性能に関するデータを収集する	品管部・山本	性能データ値	随時	→								⋮
	1. 公的機関との事前調整を実施する	製造部・上田	進捗管理	随時	→								⋮
	2. 性能試験を実施する	製造部・上田	進捗管理	随時	→								⋮
⋮													⋮
販路の開拓	①新規顧客へのアプローチ	営業部・河本	件数	毎月	→								⋮
	1. DMを作成する	管理課・木下	進捗管理	毎週	→								⋮
	2. 展示会への出店を行う	営業課・重田	出展数	毎月	→								⋮
⋮													⋮

4. 経営革新承認後の効果的なモニタリング

経営革新計画の承認まで、自社の環境分析から始まって、競争戦略及びマーケティング戦略を策定し、経営革新計画書を作成するまで、多大なる時間と労力を費やすものである。しかしながら、ここまでは計画段階であり、自社の収益にはなっていない。当然ながら、計画通りに実行して、初めて収益に繋がるのである。その意味で言えば、あくまでも計画の承認はスタート時点であり、ここからが勝負でもある。ここでは、計画を実現するための効果的なモニタリングの支援方法について説明する。

(1) 予実管理

計画にはアクシデントが付きものである。その意味では、全てが計画通りに進捗する方が稀であるといえる。そのため、計画値と実行値の差異を明確にして、その原因を分析し、計画のブラッシュアップを図っていく必要がある。そのためには、以下の事項に留意しておく必要がある。

① 詳細な計画の立案

ここまで、何度も「論理的」とか「具体的」とか「詳細に」とかいうフレーズを使ってきたが、計画の立案の根拠となるものが不明確であると、計画値との差異が生じた原因を把握することが困難となる。詳細な計画であれば、計画のどの部分が差異を生じる原因となっているのかについて特定可能なため、有効な対策を実行することが可能であるが、曖昧な計画であれば原因を突き止められず、有効な対策が実行できなくなってしまう可能性が高くなる。そのため、まずは論理性のある詳細な計画を立案する必要がある。

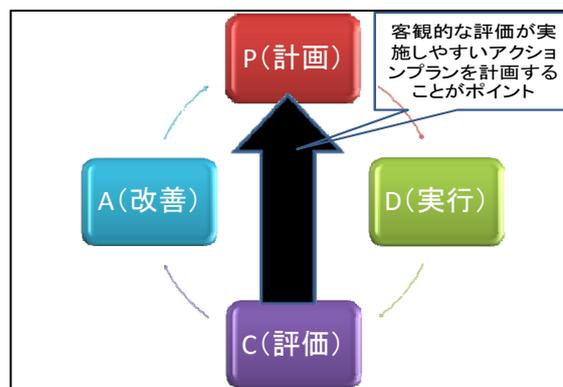
② 定期的な予実管理の実行

予実管理は、毎月の試算表で定期的に確認するべきである。当然ながら、差異が少ない時に打開策を講じる方が有効である。そのため、定期的に計画数値と試算表を対比するように心掛ける必要がある。

(2) アクションプランの実施状況

経営革新計画申請時に作成したアクションプランについても、計画通り実行されているか確認する必要がある。これについては、「(別表2) 実施計画と実績計画」においても、記載する欄がある。しかしながら、この表は簡易的であるため、より詳細に管理するとともに、実施した改善策についても明確にしておく必要がある。

また、アクションプランの管理には、PDCA サイクルの活用が有効である。PDCA サイクルを有効に活用するためには、明確で行動しやすい計画を立案するとともに、C(評価)する際に客観的に評価出来るような評価基準の設定が重要となってくる。これらのことをあらかじめ念頭に置いて、アクションプランを策定するようになる必要がある。



おわりに

本調査・研究事業は、県内各地域の商工会議所等の若手経営指導員が、自力で伴走型の経営支援ができるよう支援すること、また、診断士と経営指導員が連携して経営支援すること等、を目的に取り組んだものであります。本報告書は、実際の経営支援の場面において遭遇するであろう、創業・経営革新について取り上げています。創業支援と経営革新支援は、中小企業の経営を良くしていくという点で、共通の知識・スキルが求められます。そういう意味で、本報告書は経営支援の実践の場における羅針盤の役割を果たすと自負しています。

今回の取組みの中で予定していたコンサル塾は、一部、他の補助事業と絡め、経営指導員等への研修事業として取組み、その際のテキストとして本報告書の活用を試みました。実際に活用して、経営支援用テキストとして十分役立つものに仕上がっていることを検証できました。

この事業をきっかけに、我々中小企業診断士と商工会議所等の経営指導員が、共に学ぶ機会を得られ、経営指導員のみでは対応が困難な経営支援案件について、我々中小企業診断士に相談してもらえ、それが事業者の適切な支援に繋がるという、三者それぞれにメリットが生まれることを確信しています。

本報告書の活用により、中小企業診断士の業務において、一つでも多く成功事例生まれることを願っています。

最後に、本調査研究事業にあたり、ご協力いただきました県内商工会議所・商工会の経営指導員の皆様と関係者の方に御礼を申し上げたいと思います。

一般社団法人山口県中小企業診断協会

金田 孝三郎

岸村 洋治

佐伯 昌之

谷口 修

中田 哲也

原 義夫

三浦 直行

溝田 修司

添付資料

創業計画書

平成 年 日

屋号

住所

氏名

創 業 者 の 概 要

1. 創 業 者

ふりがな 氏名		性別	男・女	生年月日	昭和・平成 年 月 日 (歳)
連絡先 住所等	〒 ー				
	電話番号		FAX		
	E-Mail				
現在の職業	1. 会社員 2. 専業主婦・主夫 3. パートタイマー・アルバイト 4. 学生 5. その他 () (該当に○)				
他事業との兼務	他の事業を営んで (いる ・ い ない) (該当に○)				
略 歴	昭・平 年 月				
	昭・平 年 月				
	昭・平 年 月				
	昭・平 年 月				
	昭・平 年 月				
資 格 等					

2. 創 業 の 予 定

予定している事業形態	1. 個人事業 2. 会社設立 3. 企業組合・協業組合設立 (該当に○)
開業・法人等設立予定日	平成 年 月 日(予定)
創業予定場所(予定)	〒 ー
創業予定の事業内容・業種	事業内容: _____ (日本標準産業分類中分類 _____ コード: _____)
資 本 金(予定)	千円 (うち大企業からの出資; 千円)
出 資 者 数(予定)	名 (うち大企業; 名)
役員・従業員数等(予定)	合計; _____名 (内訳)①役員; 名 ②従業員; 名 ③パート・アルバイト; 名

I 創業の思い

(1) 創業の理念

創業する事業

創業の理念・姿勢

(2) 自分の棚卸し

職業経験

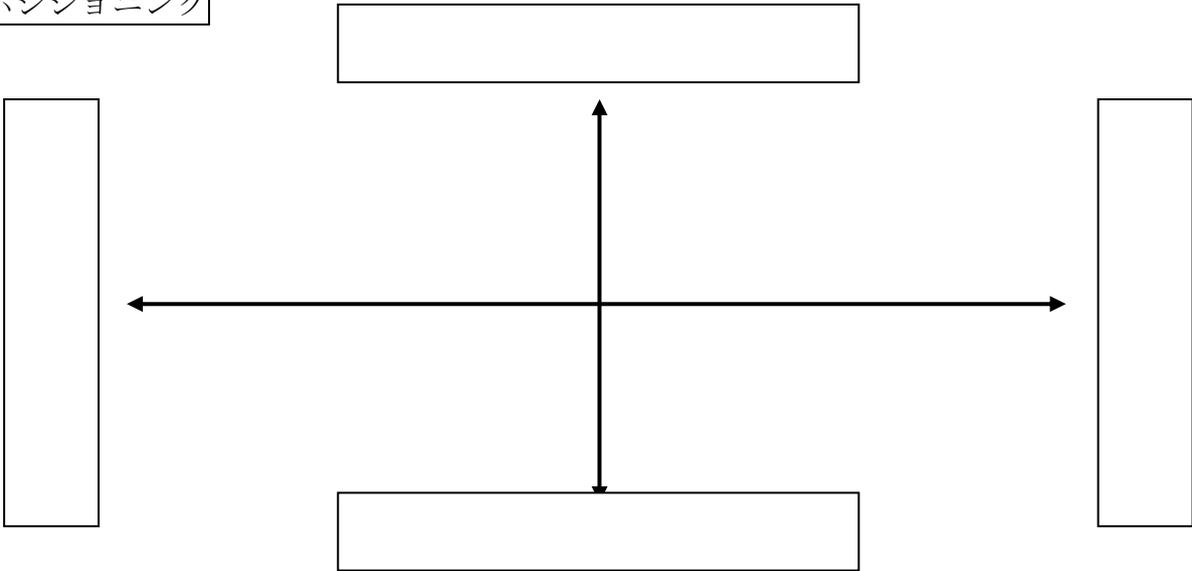
自分の興味・強み・好きなこと・性格的な長所・短所

自分の経営資源（人脈、技術、資格、ノウハウ、資金など）

将来の方向性（活躍しようとする分野）

Ⅱ 事業コンセプト

事業の名称
ターゲット顧客 (だれの)
顧客ニーズ (どういう利用動機に)
具体的な商品 (何を)
ノウハウ・独自性 (どのように)
事業目標 (いつまでに、どのくらい)
ポジショニング

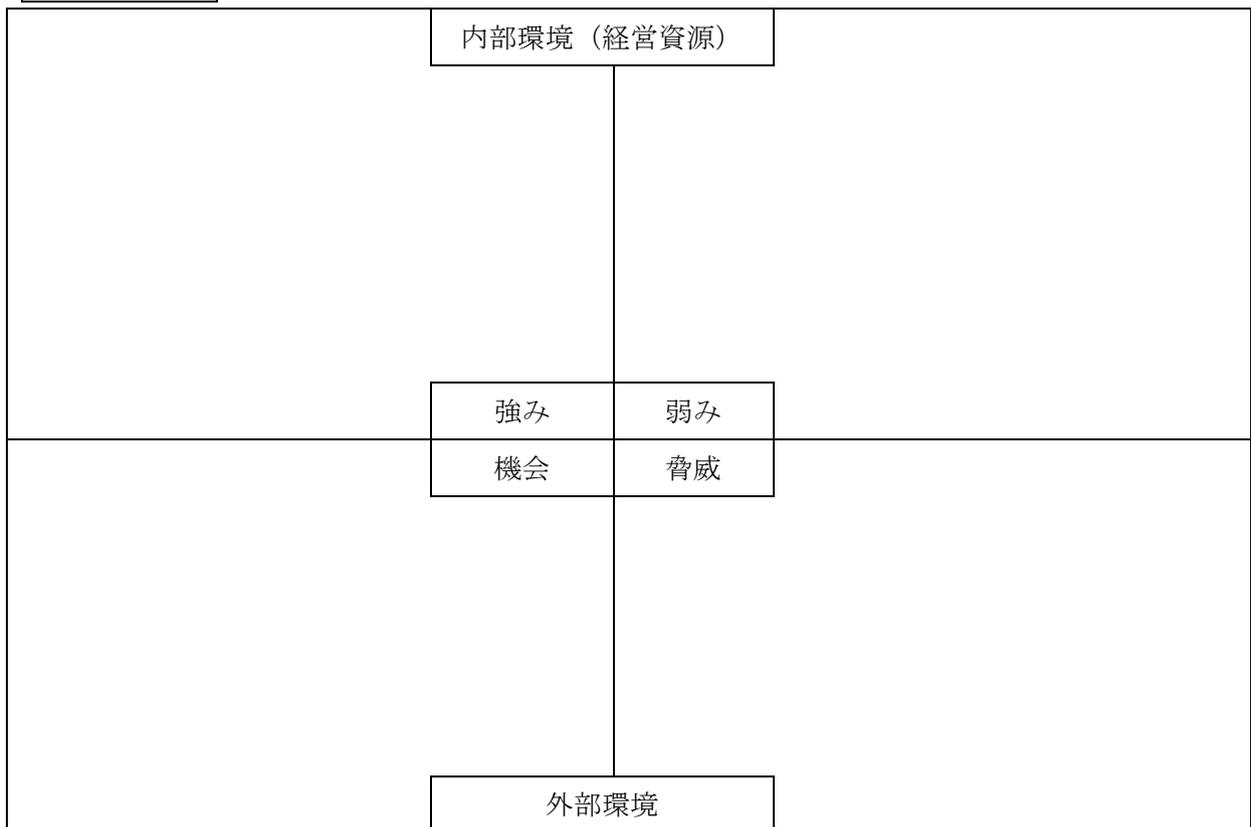


Ⅲ 経営環境分析

業界特性分析

顧客（買い手）	
販路（買い手）	
仕入先（売り手）	
競合企業	
新規参入者	
代替品	

SWOT分析



自社の成功要因



--

V マーケティング戦略（4P）

商品・サービス

価格

販路・店舗

販売促進

VI 立地概況

立地条件（隣接店、道路の状況、通行速度）、敷地条件など

工場・店舗等レイアウト

(注)製造業等の場合、立地条件は仕入先、販売先等を含め物流面をわかりやすく表現すること。

店舗レイアウトは設備配置図を記入すること。

Ⅶ 当初必要資金計画

必要資金

(単位：千円)

事務所	敷金	礼金
店 舗	権利金	手数料
工 場	土地代	その他
合計		
改装費	外装工事代	空調関係
	看板代	その他
	内装工事代	
合計		
機 械 器 具 備 品	機械設備	パソコン
	自動車	机・イス
	電話・FAX	その他
合計		
運 転 資 金	広告代	人件費 (____ か月分)
	仕入商品	他経費 (____ か月分)
		その他
合計		

資金調達先

(単位：千円)

自己資金
親、兄弟、親せき等からの借入
金融機関からの借入
合計

Ⅷ 初期利益計画

売上高・売上総利益

(単位：千円)

商品名（部門名）	売上高	売上原価	%	売上総利益	%
合 計					

3期分売上高・売上総利益計画

部門（商品）別 売上高	1年目（初年度）		2年目		3年目	
	金額	シェア	金額	シェア	金額	シェア
①売上高合計		100.0		100.0		100.0
②売上原価						
仕入高						
材料費						
労務費						
外注費						
減価償却費						
①－②売上総利益						

販売費および一般管理費計画

科 目	内 容	金 額 (千円)
人 件 費		
給 料	従業員給料	
パート代	パート・アルバイト	
福利厚生費	飲食や慰安に対して	
法定福利費等	社会保険料等	
役員報酬	法人のみ、個人事業者はなし	
旅費交通費	交通費やガソリン代	
広告宣伝費	広告宣伝に要する費用	
外注費	業務の一部を他社に外注する費用	
接待交際費	取引先等との飲食代	
賃借料・リース料	事務機器等のリース代等	
地代家賃	土地や建物の地代家賃	
水道光熱費	電気・水道・ガス代	
消耗品費	事務用品費や10万未満の備品費等	
減価償却費	固定資産の償却費	
修繕費	修繕に要する費用、車検代等	
租税公課	固定資産税や事業税	
雑費	その他の経費（上記に属さない）	

短期利益計画

(単位：千円)

	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目
売上高						
売上原価						
売上総利益						
経費						
差引金額						

(単位：千円)

	7ヶ月目	8ヶ月目	9ヶ月目	10ヶ月目	11ヶ月目	12ヶ月目
売上高						
売上原価						
売上総利益						
経費						
差引金額						

算定根拠

売上高
売上原価
経費

Ⅸ 初期資金計画

(単位：千円)

		創業前	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目
前月繰越						
収 入	現金売上					
	売掛金回収					
	収入合計					
支 出	現金仕入					
	買掛金支払					
	人件費支払					
	経費支払					
	(個人企業の場合、生活費・税金)					
	支出計					
差引金額						
財 務 収 支	借入					
	増資・元入					
	財務収入計					
	借入金返済					
	財務支出計					
財務収支計						
当月収支						
次月繰越						

備考

収入 (売掛金回収条件など)	
----------------	--

支出（買掛金支払条件、主な経費の支払額・支払日など）

X 中期利益計画

中期利益計画

（単位：千円）

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
売上高					
売上原価					
売上総利益					
経費					
利益					
税金等（個人企業の場合、税金＋生活費）					
税引き後当期利益					

算定根拠

中期返済計画

(単位：千円)

		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
期首借入残（元金）						
元金返済額（a）						
返済 原 資	減価償却費					
	税引き後当期利益					
	計（b）					
資金収支（a）-（b）						
期末残高						

（注）個人企業の場合 税引き後当期利益 ÷ 所得 - 事業主貸（生活費、税金含む）

備考

--

経営革新ワークシート

新たに作る製品・サービス

価格

流通経路

販売促進

今まで行ってきた事業

今まで行ってきた事業の

- ・単価
- ・利益率

今まで行ってきた事業の

- ・良い点
- ・悪い点

新たに取り組む事業

新たに取り組む事業の

- ・単価
- ・利益率

新たに取り組む事業の

- ・良い点
- ・課題点