

主催 京都商工会議所

～新型コロナウイルスの影響を乗り越えるため～

経営計画作成支援 セミナー



令和3年1月15日
アクセルコンサルティング株式会社
代表取締役 岡原 慶高

こんにちは 岡原慶高です。



<経歴>

- ・岡原 慶高(おかはら よしたか) 1970年 大阪府生まれ/中小企業診断士
- 平成 6年 4月 株式会社新経営サービス(会計・財務・経営のコンサルティングに従事)
- 平成15年 4月 岡原コンサルティングオフィス開設
(中小企業の事業再生・経営改善、経営革新計画承認支援を行う)
- 平成22年 5月 アクセルコンサルティング株式会社設立 代表取締役役に就任(個人事業を法人成り)

<得意分野>



- ・業績向上コンサルティング、マーケティングコンサルティング
- ・事業再生にかかわる事業調査、経営改善計画書作成、実行支援
- ・マーケティング・経営戦略・会計などのセミナー・研修会、人材育成研修

<主な実績等>

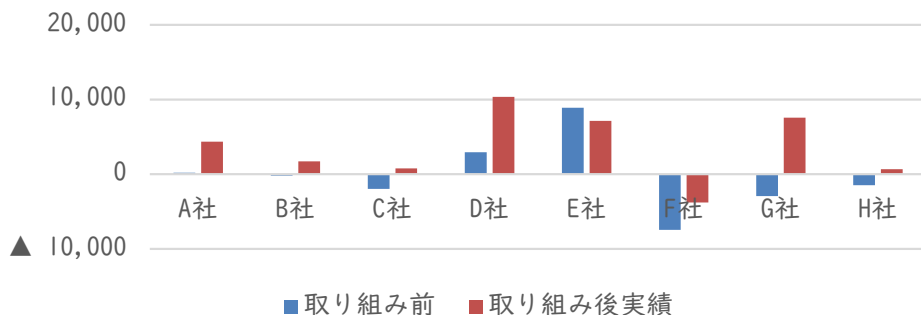
◎ 経営改善コンサルティング (抜粋)

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| ◆ 食品スーパー(売上高3億、従業員10名) | 経営改善、事業再構築 |
| ◆ 運送業(売上高15億、従業員110名) | 中期経営計画作成、実行支援 |
| ◆ 自動車用品販売業(売上高5億、従業員10名) | 経営改善計画書作成(円滑化法対応) |
| ◆ 製造業(売上高6億、従業員35名) | 経営改善計画書作成(再生支援融資対応) |
| ◆ 建設関連業(売上高4億、従業員20名) | 経営改善計画書作成(再生支援融資対応) |
| ◆ 住宅リフォーム業(売上高2億、従業員6名) | 経営改善計画書作成 |
| ◆ 運送・倉庫業(売上高4億、従業員35名) | 経営改善計画書作成、実行支援 |
| ◆ 印刷業(売上高2億、従業員9名) | 経営改善計画書作成、実行支援 |
| ◆ 衣料品製造業(売上高6億、従業員12名) | 経営改善計画書作成、実行支援 |

◎ 経営顧問 (抜粋)

- ◆ アクセサリー販売業(売上高2億円、従業員12名)
- ◆ 印刷業(売上高2億、従業員9名)
- ◆ 印刷業(売上高2億、従業員11名)
- ◆ 紙製品製造業(売上高5億、従業員60名)
- ◆ 陶器製造業(売上高3億、従業員20名)
- ◆ 印刷関連業(売上高2億、従業員30名)
- ◆ 印刷業(売上高2億、従業員11名)
- ◆ 運送業(売上高15億、従業員100名)
- ▲ 印刷品製造業(売上高5億、従業員40名)
- ▲ 関連業(売上高1億、従業員5名)
- ▲ 品製造業(売上高5億、従業員40名)

当社で事業計画策定後の簡易CFの増減



◎ 研修、セミナー (抜粋)

- ◆ 21年~23年 財団法人京都産業21
- ◆ 23年 大手製造業協会
- ◆ 23年 相楽地域ビジネスサポートセンター
- ◆ 23年 京都府商工会連合会
- ◆ 23年 就業支援機関
- ◆ 23年 金融機関の会員向けセミナー
- ◆ 23年 金融機関の会員向けセミナー
- ◆ 23年 京都中小企業応援センター
- ◆ 23年 創業支援セミナー

経営者育成大学 経営戦略
資金繰り改善で会社を強くする方法
創業・第二創業支援セミナーケーススタディの検討
から学ぶ~成功する創業計画に必要なもの
企業人研修
この時代を乗り切るために実践したい!
資金繰り改革法
中小企業経営者のための
「使える経営計画」の作成法
創業支援セミナー わかりやすい財務



◎ 研修、セミナー (抜粋)

- ✓延べ1,200社を超える経営者に対して個別指導・相談
- ✓年間50回を超えるセミナー・研修実績
- ✓京都府知事の認定を取得する「新規事業」の指導件数(経営革新等の承認支援件数) 91件 (いち専門家としては、京都府No.1)

本セミナーの目的

「自社の経営計画を作成し、変化する経営環境を乗り越える
ことで、業績向上を実現する」

- ① 新型コロナウイルス感染症に対する政府支援施策の概要について（支援施策による経営力向上）
- ② 自社の歴史を振り返り、現在の事業を整理、分析（企業概要）
- ③ 顧客ニーズ、業界トレンド、競合を押さえ、外部環境を把握（顧客ニーズと市場の動向）
- ④ 自社の強みを再確認（自社や自社の提供する商品・サービスの強み）
- ⑤ 自社が向かう方向性を明確に（経営方針・目標と今後のプラン）
- ⑥ 新規事業内容を検討（販路開拓等の取組内容）
- ⑦ 数値目標と数値以外の目標・成果（新規事業の効果）

※WEB受講の方は資料
をダウンロードして
ご覧ください

① 新型コロナウイルス感染症に対する政府支援施策の概要

1. 政府支援施策とは

2020年、小規模企業を取り巻く経営環境は新型コロナウイルスの影響によって大きく変化し、激動の1年になりました。そのような中、政府や都道府県・市町村から様々な支援施策が打ち出されました。

名称	内容	難易度
給付金	国や自治体から支給されるものです。条件を満たしていれば誰でも申請可能で、事業主対象のものや一般の国民向けのものがあります。	要件を満たせば支給
助成金	国や地方自治体が事業者の支援のために交付するものです。雇用の増加や人材育成、労働環境の改善を行う事業者へ助成を行う制度が多く、助成金で求められている形式が認められれば支給されるものです。	要件を満たせば支給
補助金	国の政策目標を実現するために、政策目標に沿った事業を行う事業者に対して交付するものです。多くは事業計画や経営計画が必要で、審査に通過した事業者に交付決定されます。一般的には使った費用の1/2や2/3を補助してもらえることが多いです。	3つの制度では最も高い

① 新型コロナウイルス感染症に対する政府支援施策の概要

(1) 給付金

① 持続化給付金

電子申請期限	2021年1月15日24時
給付上限額	個人事業主：100万円、法人：200万円
詳細はHPで	https://jizokuka-kyufu.go.jp/



② 家賃給付金

電子申請期限	2021年1月15日24時
給付上限額	個人事業主：300万円、法人：600万円
詳細はHPで	https://yachin-shien.go.jp/



① 新型コロナウイルス感染症に対する政府支援施策の概要

(2) 助成金

①雇用調整助成金

支給対象期間	特例措置期間 2021年2月28日
申請期限	支給対象期間の最終日の翌日から起算して2ヵ月以内
給付金額	休業手当として支払った金額×助成率（中小企業は80%）
助成上限金額	1日1人当たり15,000円（特例前8,330円）
詳細はHPで	厚生労働省 https://www.mhlw.go.jp/index.html のサイトから雇用調整助成金で検索



① 新型コロナウイルス感染症に対する政府支援施策の概要

(3) 補助金

①小規模事業者持続化補助金

申請期限	2021年2月5日当日消印有効
補助金上限額	50万円+感染対策費50万円
補助率	2/3。感染防止対策費は全額。
詳細はHPで	日本商工会議所 https://ri.jizokukahojokin.info/



②IT導入補助金

申請期限	2020年12月18日17時
補助金上限額	30万円～450万円
補助率	1/2、2/3、または3/4
詳細はHPで	一般社団法人 サービスデザイン推進協議会 https://www.it-hojo.jp/



③ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金

申請期限	2021年2月19日17時
補助金上限額	1,000万円+感染防止対策費50万円
補助率	2/3、3/4。感染防止対策費（最大50万円）は全額。
詳細はHPで	全国中小企業団体中央会 http://portal.monodukuri-hojo.jp/

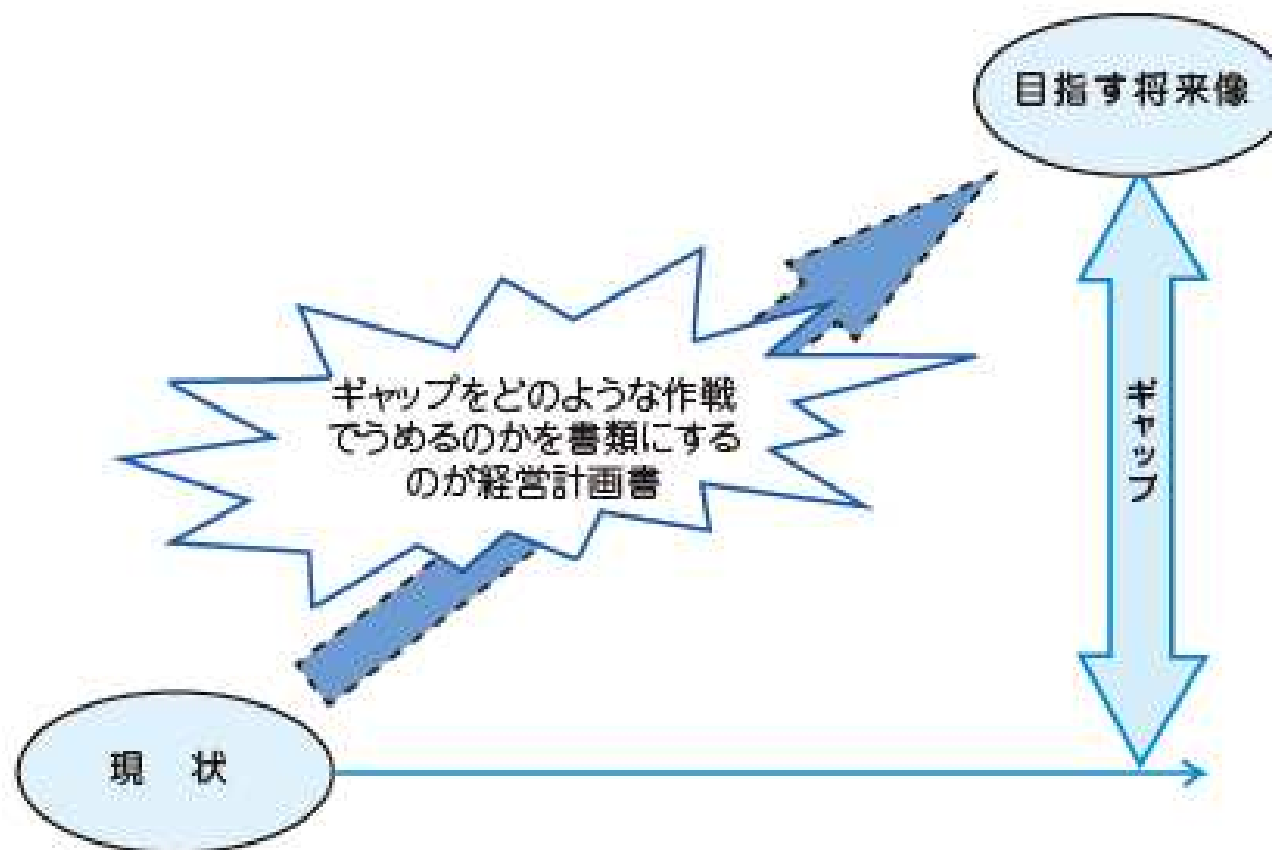


② 自社の歴史を振り返り、現在の事業を整理、分析

1. 経営計画書は、儲かる商売を作るための作戦書

冊子1~4ページ参照

私たちを取り巻く環境は、猛烈なスピードで変化しています。企業は「環境適応業」です。経営環境の変化を見据え、どのような商売をしていくかを経営計画に落としこみ、儲かる商売を作りましょう。



①現在の事業内容（経営計画書1）

当社は、大正〇〇年に創業したキムチ製造販売業です。現経営者になり、昭和〇〇年にA市駅前にキムチ専門の小売店を構え、営業してきました。駅の再開発に伴って、駅から〇〇m程度離れた幹線道路沿いに店舗兼工場を移転、その後大手百貨店のカタログ通販が主力となり、自社工場で製造したキムチを通信販売で全国に販売しています。現在は店舗での小売営業は行わず、カタログ通販を主力に自社ウェブサイトでも販売しています。

平成〇〇年には、A市内に約〇〇社あるキムチ製造会社で〇〇社しか取得できていない「HACCP」を取得し、品質管理・衛生管理に力を注ぎ、安心して食べてもらえるキムチを製造しています。

売上高の〇〇%を上記「〇〇」等の百貨店のカタログ通販で占めています。当社の製造体制は、役員〇名（社長、社長の妻、社長の長男）と社員〇名、パート〇名で行っており、当社でレシピを作成し、味などの確認を行いながら、自社工場ですべて製造を行っています。

※商品別の売上・利益の状況等の自社分析、店舗・会社、商品等の写真を別途用意

②自社や自社の商品・サービスの特徴、強み（経営計画書3）

(1) 百貨店との強力なネットワーク

カタログ通販で現在約〇〇万人の会員に対してアプローチできる販売チャネルを保有

(2) 製法等で独自性を追求する姿勢

キムチの味付けて砂糖の代わりに〇〇を使用するなど、製法等で独自性を追求

(3) 高い衛生管理体制：「HACCP」を取得

(4) 京都の〇〇通に面する立地

当社の周辺には住宅が多く、店舗前も地元の方を中心に比較的車・自転車・歩行者の通りが多い

③取り組みの背景、必要性（経営計画書2）

・百貨店通販の担当者からは、どこも同じような定番のキムチの商品が多く、新しい商品を提案してほしいというニーズが強いです。「もし、キムチと違うカテゴリーの商品提案ができるなら、カタログ掲載数を増やすことが可能」といわれている。

・消費者にとってもキムチ自体は珍しいものではなくっており、何か目新しい商品が欲しいというニーズが高くなっています。焼肉やバーベキュー等、キムチを食べてもらう場が限定的であるということが考えられます。

④今後の経営方針と目標、具体的プラン（経営計画書4）

(1) 経営方針

「目新しいものが欲しい」「キムチ以外の商品提案が欲しい」という顧客ニーズに対応するために、当社の強みである「キムチ（発酵食品）のこだわり製法」や「百貨店とのネットワーク」を活かし、季節ごとに新しい商品開発や食べ方提案を行い、「商品開発・提案型の発酵食品製造会社」になります。

(2) 経営目標

02年〇月期実績 〇〇〇〇〇千円

03年〇月期計画 〇〇〇〇〇千円（うちキムチ以外売上 〇〇〇千円）

04年〇月期計画 〇〇〇〇〇千円（うちキムチ以外売上 〇〇〇千円）

05年〇月期計画 〇〇〇〇〇千円（うちキムチ以外売上 〇〇〇千円）

④今後の経営方針と目標、具体的プラン（経営計画書4）

(3) 今後のプラン

03年〇月：新商品である「ひとロキムチ豚まん」の開発（〇月完成予定）

03年〇月：冷凍庫の発注、導入小売販売のための店舗オペレーションの確立

将来的には「ひとロキムチ豚まん」以外の関連商品の開発と小売店常時開店を目指して取り組みます。

03年〇月：販売用ウェブサイトの制作

03年〇月：小売販売のためのチラシ作成、のぼり製作

04年〇月～〇月：月〇回のチラシポスティング配布（〇〇〇〇部×〇ヵ月）

⑤経営方針、事業ドメインに沿って「今回行う事業名・テーマ・タイトル」（補助事業の内容1）

新開発した「ひとロキムチ豚まん」のコロナ禍の新たな販路開拓

⑤取り組み内容（補助事業の内容2の一部）

販路開拓・集客における課題（コロナ禍の課題）：

新型コロナウイルス感染症で、カタログ通販では……のような影響があり、売上が大きく減少。百貨店担当者への訪問営業も一切できない状態。当社は今まで新商品発売時は、発売開始前から営業活動を行い、発売と同時に一斉受注するという営業方法を取ってきましたが、現状はその動きが全くできず、困っている状況です。

本事業で取り組む販路開拓・集客に結び付く取り組み（コロナの課題解決策）：

本商品は、横浜の点心製造会社に協力を仰ぎながら開発した商品で、「女性にも食べやすく、ワインやシャンパンにも合うもの」というコンセプトで開発。豚まんの中に入れるキムチのサイズや〇〇の分量や〇〇〇の研究などを行い、商品化。コロナ禍の上記課題を解決するために今まで無かった「ウェブ通販サイト」の構築と新商品保管用の冷凍庫の導入を実施予定。具体的には、〇〇〇Lの業務用冷凍庫を導入、〇個のひとロキムチ豚まんパックが〇〇〇パック保管できるスペースの確保。また、新商品であるひとロキムチ豚まんの専用ショッピングサイトを製作します。具体的には、商品説明、お客様の声、製法のこだわり、使用材料等の情報提供を行います。

特徴・工夫、他社との違い：

今回開発した新商品は、当社が知る限りでは市場にない商品で、具にしているキムチの〇〇濃度や〇〇、キムチに使う唐辛子の〇〇と品種を工夫し、食感や旨味を引き出している商品。

IT活用：

新商品をウェブサイトで販売するものです。感想をSNSで投稿するとクーポンを配布するなど、SNSを活用。

⑥事業実施の効果（補助事業の内容4）

数字で表す効果・目標：

03年〇月期計画 キムチ以外売上 〇〇〇千円（本事業の新商品〇〇〇千円）

04年〇月期計画 キムチ以外売上 〇〇〇千円（本事業の新商品〇〇〇千円）

数字で表わせない効果：

本事業の実施でウェブ通販を立ち上げコロナ禍の影響を回避できること、後継者である長男が中心となって事業を進めていく予定で事業承継のきっかけになるものです。

② 自社の歴史を振り返り、現在の事業を整理、分析

2. 自社の強みを明確にするために歴史を振り返ろう

冊子5~8ページ参照

「愚者は経験から学び、賢者は歴史から学ぶ」

- 業歴の長い会社は、過去の紆余曲折から
- 業歴の浅い会社の場合は、経営者（創業者）の今までの経験から

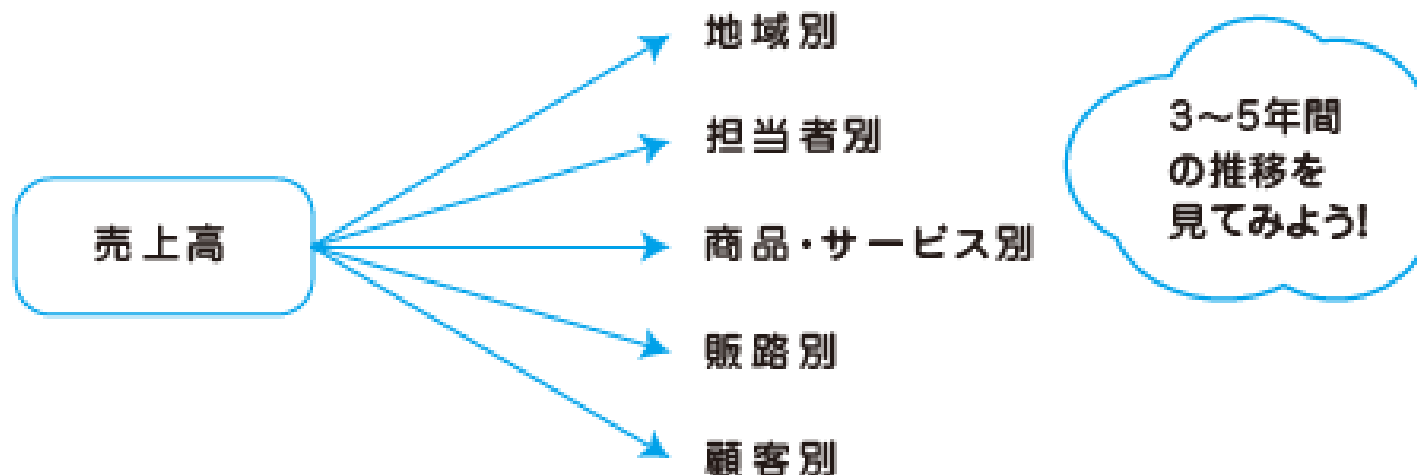
自社のどのような経験からどのような強みが形成されたのかを考えましょう！

	会社の歴史	強みや理念
1980年	京都市〇〇で菓子製造業を個人開業	洋菓子製造に長年携わった先代社長がオリジナルカステラを開発
1986年	京都市△△に移転、株式会社〇〇法人設立	
2005年	現社長に事業承継、新たな焼き菓子〇〇の開発開始	焼き菓子で女性を幸せに！の理念を明文化
2006年	焼き菓子製造の〇〇機を導入	
2015年	京都府〇〇に認定	

② 自社の歴史を振り返り、現在の事業を整理、分析

3. 売上分析から自社を再確認しよう

自社の売上高を構成する内容にこそ、あなたの会社が行っている事業内容が全て詰め込まれています。



細分化の視点	内 容
①地域別	都道府県、市町村、店舗からの距離などで細分化
②担当者別	営業担当者や担当部署などで細分化
③商品・サービス別	商品アイテム、商品群などで細分化
④販路別	小売、直販、卸、通販、ネットなどで細分化
⑤顧客別	年齢層、男女、などで細分化

③ 顧客ニーズ、業界トレンド、競合を押さえ、外部環境を把握 (顧客ニーズと市場の動向)

1. 会社を取り巻く経営環境を把握しよう

冊子9~14ページ参照

経営計画作成には、経営環境の分析・把握が必要不可欠です。経営環境とは、文字通り企業の経営を取り巻く社会的な情勢、状況のことで、外部環境と内部環境に分けられます。

内部環境	強み	内部環境とは、企業内部の環境のことである。 具体的には、人材、資金、資産、製品、情報、技術・ノウハウ、ネットワーク、企業文化等である。
	弱み	
外部環境	機会	外部環境とは、企業外部の環境のことである。 Political (政治的環境要因) : 規制緩和の動向、法改正、税制改正、政権方針、環境規制動向、SDGs等 Social (社会的環境要因) : 人口数の動向、人口構成の動向、様々な社会課題、コロナ禍におけるライフスタイルと価値観の変化等に伴う顧客ニーズの変化等 Economic (経済的環境要因) : 海外への生産移転、景気動向等
	脅威	Technological (技術的環境要因) : IT技術の進歩、SNS、3Dプリンター、電気自動車等の進歩等 ※現状と今後の変化を推測する。

③ 顧客ニーズ、業界トレンド、競合を押さえ、外部環境を把握 (顧客ニーズと市場の動向)

2. 消費者（顧客）ニーズ・動向

- ✓ 最近、こんな新規のお客さんが増えている。
- ✓ こんな商品・サービスを希望するお客さんが増えている。
- ✓ 消費者全体の考え方として、・・・・・・の志向になっている。
- ✓ 地域の〇〇（少子高齢化、人口増加・・・）が進んでいる。

インバウンドニーズ、高齢者の方のニーズ、「絆」ニーズ、子育て・ママニーズ、ペットニーズ、体験・経験ニーズ、短納期ニーズ、一貫生産ニーズ
その他『皆さんのお客さんのニーズ』

新型コロナの影響で顧客の行動様式、価値観、ライフスタイルなどが変化した！

顧客ニーズ・価値観・購買行動、業界、市場の変化は？

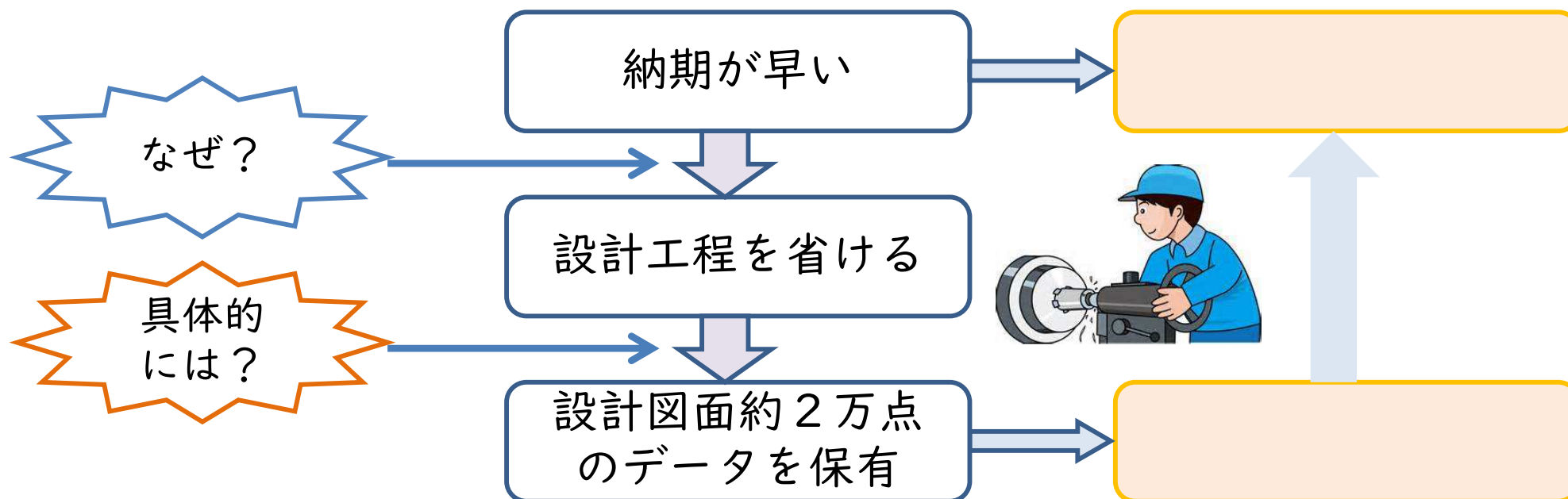
④ 自社の強みを再確認 (自社や自社の提供する商品・サービスの強み)

1. 強みと提供価値

冊子15~18ページ参照

提供価値 (ベネフィット) = 顧客のメリット

強み (特徴) = 価値を提供できる自社の背景 (技術、経験、ネットワーク等)



あなたの提供する商品・サービスで得られるメリット、手に入るものは?

④ 自社の強みを再確認 (自社や自社の提供する商品・サービスの強み)

2. 「提供価値」はお客さんに直接聞く

「**あなた様の声をお聞かせ下さい**」
を召し上がったの感想
はいかがでしたでしょうか。皆様に、京都の
でつくられた安心安全で新鮮な食品をお届けし、食卓
を笑顔いっぱいになりたいという思いで、みんな笑顔で
仕事をしています。皆様の喜びのお声や感想は私たち
にとって大きなエネルギーになります。どのような書
き方でも結構ですので、是非ご返信下さい。」

※あなた様の声をホームページ等でお客様にお伝えし
てもよろしいですか？
 伝えてよい！ 匿名なら伝えてよい！

次の文章からどのような視点が連想されるで
しょうか？

①「何かお気づきの点がございましたら、遠慮
なく・・・」

②皆様の喜びのお声や感想は私たちにとって大
きなエネルギーになります。どのような書き方
でも結構ですので、是非ご返信下さい。

分析し、自社の「顧客提供価値」「ウリ」
「特徴」「強み」を明確にして行く

④ 自社の強みを再確認 (自社や自社の提供する商品・サービスの強み)

3. 自社の提供価値と強みを考えてみましょう！

- ①同業他社では1週間のところ3日で納品できる短納期対応→設計データベース
- ②10km圏内には1つの小ロットから即日納品可能→10台のトラックが常に地域を配送
- ③本物の京都をゆっくり体験できる→伝統建築の建物、工房、ベテラン職人
- ④多くの種類の紅茶から自分好みが見つかる→京都府下最多の商品ラインナップ

提供価値	強み

提供価値と強みは必ずしも1対1の関係ではありません。ひとつの強みに複数の価値があったりしますので、対応関係を気にせず、まずは多くを出してみましょう。

④ 自社の強みを再確認 (自社や自社の提供する商品・サービスの強み)

4. 競合と比較してみよう

強みや提供価値というのは競合との比較の上で考えます。

競合は顧客の頭の中でニーズが生まれた時に、あなたの会社とともに思い浮かぶ会社のことです。

あなたの会社の競合はどこで、どのような違いがありますか？

項目	当社	A社	優位性分析
品揃え	大手にはないちょっと良いものを品揃え	資本力を背景に圧倒的な品揃え	弱み
サービス	顧客を楽しませる独自イベントが評判	価格訴求の値引きイベント中心	強み
価格
納期

⑤ 自社が向かう方向性を明確にしよう (経営方針・目標と今後のプラン)

冊子19~26ページ参照

1. 経営方針を明確にする大切な考え方

経営方針を作成するには、あなたの会社を取り巻く経営環境の機会・脅威、あなたの会社の強み・弱みを明確にすることから始めます。会社を成長させる経営方針を作成するためには、「強み」と「機会」の領域で経営方針を考えます。

SWOT分析 ワークシート		外部要因	
		機会 (Opportunity) ・制度が変わる、 ・ニーズが増えている ・困っている人、会社が多くなっている	脅威 (Threat)
内部要因	強み (Strength)	<u>強み×機会</u> 自社の強みで機会を捉えて、 積極攻勢をかける。 【経営革新】	<u>強み×脅威</u> 自社の強みが妨げられる脅威 を排除し、強みを生かす方法 は何か。
	弱み (Weakness)	<u>弱み×機会</u> 機会を取りこぼさないための 弱みの改善方法はあるか。 【経営改善】	<u>弱み×脅威</u> 手を出さない。あるいは弱み を改善し、損失を防止できな いか。

⑤ 自社が向かう方向性を明確にしよう (経営方針・目標と今後のプラン)

1. 経営方針を明確にする大切な考え方 (事例)

S (自社の強み)

- ・弁当宅配の設備、システムを持っている
- ・〇〇県の大手の下請で高齢者用の冷凍弁当の製造を請け負い、ノウハウがある

(ニーズ・動向)

- ・給食弁当市場は価格競争が激しい
- ・周辺地域は少子高齢化が著しく、高齢世帯が増加している
- ・老人介護施設等が増加している

(経営方針)

高齢者宅や老人介護施設向けの弁当を開発し、販売する

(事業ドメイン)

誰に：老人介護施設を対象に

何を：減塩、低カロリー、低たんぱく等の健康に配慮したおいしい弁当、惣菜を

どのように：高齢者用弁当の製造経験とノウハウを活かし、製造し、1日2回宅配する

S (自社の強み)

- ・立地の良く、京町屋づくりの店舗
- ・顧客から評価の高いフレンチのデザート
- ・SNSでの発信力がある
- ・既存顧客とのつながりがSNSである

(ニーズ・動向)

- ・観光客の体験、経験ニーズが高まっている
- ・新しいもの、京都オリジナルのものを探している観光客は多い
- ・コロナ禍で京都旅行に行けないが京都を感じたい

(経営方針)

おうち時間を満喫する京都ファンの女性向けの自分で作って楽しむスイーツ通販事業の展開

(事業ドメイン)

誰に：京都に魅力を感じている40代～50代の女性

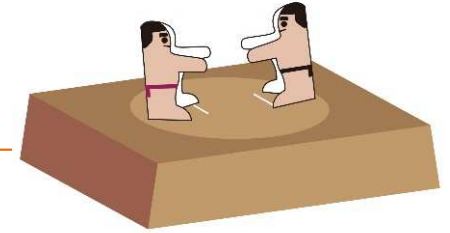
何を：自分でアイスと抹茶を混ぜたり、トッピングして完成させる京風オリジナルスイーツを

どのように：自宅で作れるようパッケージ化して、作り方動画を活用しながら、通販で提供する

⑤ 自社が向かう方向性を明確にしよう (経営方針・目標と今後のプラン)

2. 経営方針を具体化する事業ドメイン

事業ドメインとは事業活動を行う領域のことです。



【事業ドメイン】

- どのようなニーズを持ったターゲット顧客に対して
- どのような価値のある製品・サービスを
- どのような強みを使って、どのように提供するか

1. 選択と集中ができていますか？
2. 競争優位性がありますか？
3. マーケットイン発想になっていませんか？
4. 自社の強みの活用ができていますか？

⑤ 自社が向かう方向性を明確にしよう (経営方針・目標と今後のプラン)

3. 経営方針・事業ドメインのポイント

経営方針（今後の方向性・取り組み）は、「自社の強み」と「消費者（顧客）ニーズ・動向、競合状況」を共に踏まえている内容にしましょう。

1. 選択と集中

- ・・・重点領域を「選択」して、そこに経営資源を「集中」

2. 競争優位性

- ・・・何を武器に競争企業と戦えるかを

3. マーケットイン発想

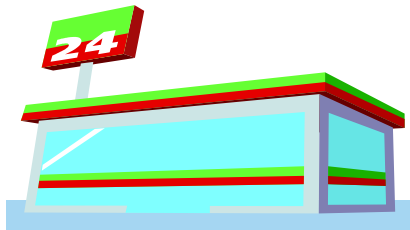
- ・・・顧客ニーズは何か、顧客の「不」は何か

4. 自社の強みの活用

- ・・・技術、経験、販路などを活用できるか

「こんな製品が作れるから・・・」

「今、〇〇ブームだから・・・」



店舗面積は狭いが、なんでも品揃えしている地域のスーパー



一人暮らしの人にターゲットを絞り、惣菜に特化して充実させている地域のスーパー

⑤ 自社が向かう方向性を明確にしよう (経営方針・目標と今後のプラン)

4. 経営方針に向かって目標設定しよう

経営方針に向かって事業を進めていくわけですが、どの程度の目標に向かってやって行くのかを明確にする必要があります。それは、例えば現在年間売上2,000万円の会社が、3年後に2,500万円(25% UP)を目指すのと、5,000万円(150% UP)を目指すのでは、取り組む内容やアクションプランが全く異なるからです。

年 度	全社売上実績・目標 (今回の経営方針の事業目標)
2年前：令和〇年△月期	全社 1,200 万円
1年前：令和〇年△月期	全社 1,400 万円
今期計画：令和〇年△月期	全社 2,000 万円 (新規 A 商品 200 万円 = 10 万円 × 20)
1年後：令和〇年△月期	全社 2,500 万円 (新規 A 商品 500 万円 = 10 万円 × 50)
2年後：令和〇年△月期	全社 3,000 万円 (新規 A 商品 1,000 万円 = 10 万円 × 55+ 新規 B 商品 15 万円 × 30)

年 度	全社売上 A+B	従来事業売上 A	今回事業売上 B
2年前：令和〇年△月期			
1年前：令和〇年△月期			
今期計画：令和〇年△月期			
1年後：令和〇年△月期			
2年後：令和〇年△月期			
3年後：令和〇年△月期			

⑤ 自社が向かう方向性を明確にしよう (経営方針・目標と今後のプラン)

5. 事業ドメインから課題を考える

従来の事業

「宅配弁当事業」

(ターゲット)

店舗から半径15km圏内の会社・事業所・工場

(提供商品・サービス)

すべて自社製造の手作り日替わり弁当

(提供方法)

毎日12時までに自動車・バイクで宅配する

今後の経営方針

「高齢者宅や老人介護施設向けの弁当事業」

(ターゲット)

老人介護施設

(提供商品・サービス)

減塩、低カロリー、低たんぱく等の健康に配慮したおいしい弁当、惣菜を

(提供方法)

高齢者用弁当の製造経験とノウハウを活かし、製造し、1日2回宅配する

事業ドメインが変わる事で・・・

- ・ 販売促進、集客、サービス周知などの課題
- ・ 店舗、製造設備、商品開発面などの課題など

⑤ 自社が向かう方向性を明確にしよう (経営方針・目標と今後のプラン)

「 _____ 」の状況を踏まえ、

「 _____ 」の強みを

活かすことで、「 _____ 」に取り組む

具体的には・・・

【誰に】

--

【何を】

--

【どのように】

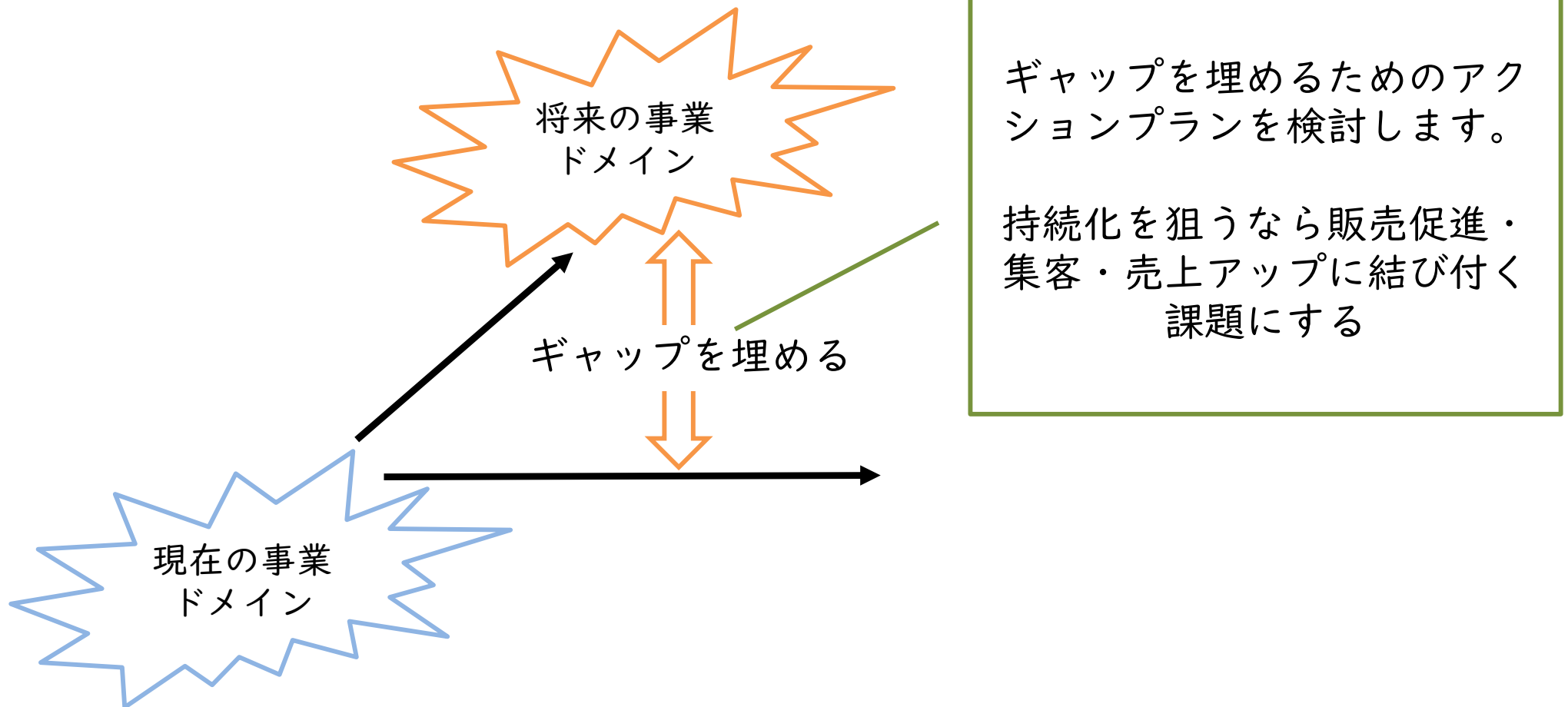
--

⑥ 新規事業内容を検討（販路開拓等の取組内容）

1. 課題解決のためのアクションプランを考えよう (取り組み内容)

冊子27～32ページ参照

新たな事業ドメインを実現するために新たな課題



⑥ 新規事業内容を検討（販路開拓等の取組内容）

2. ニューノーマルに対応する事業の方向性

① コロナ禍の影響

ボストンコンサルティンググループが発表した調査によると、先進国では特に、影響大：人が集まることでサービスの目的が達成されるものや物理的なサービス

・・・飲食、カラオケ、スポーツ観戦、コンサートホール、映画館、ジムなど

影響小：家庭内で消費されている商品やサービスを扱うビジネス

・・・スーパー、動画配信、家庭内トレーニンググッズ、ウェブ販売

② ニューノーマルの潮流

a. 非接触・・・決済、注文、客動線など

b. ソーシャル・ディスタンス

c. シェアへの意識変化・・・ビュッフェ形式、試着、公共交通機関やカーシェアなど

d. オンライン対応・・・商品販売、打ち合わせ、オンライン完結型ビジネスなど

⑥ 新規事業内容を検討（販路開拓等の取組内容）

3. ニューノーマル(新常态)に必要な対応策

（1）非対面のセールス・販売促進方法を考えてみよう

- ① インターネット販売： 自社サイト、EC モールなど
- ② WEB サイト強化： 自社サイトへの情報アップ、ブログ更新など
- ③ WEB 会議システム： 問い合わせ対応、提案、新サービスの提供
- ④ メールマーケティング：MA（マーケティング・オートメーションツール） の導入、活用やメルマガ配信システムの活用
- ⑤ SNS の活用： Twitter、Instagram など、情報発信と広告活用
- ⑥ Google マイビジネス： 検索エンジンに圧倒的なシェアを持つGoogle社のツールを活用

（2）仕入・外注の最適化を考えてみよう

- ①外注工程の内製化
- ②仕入先や外注先の取引先の開拓

⑦ 数値目標と数値以外の目標・成果（新規事業の効果）

1. 数値計画の本命！ 売上計画を立てよう

冊子33～36ページ参照

ここでは、従来からの事業ではなく、新たな経営方針に沿った事業についての売上計画を作ります。

（数値計画の例）

年度	本事業の売上実績・目標
当期計画：令和〇年△月期	新規 A 商品 200 万円 = 10 万円 × 20
1 年後：令和〇年△月期	新規 A 商品 500 万円 = 10 万円 × 50
2 年後：令和〇年△月期	新規 A 商品 1,000 万円 = 10 万円 × 55 + 新規 B 商品 15 万円 × 30

売上計画は、商品・サービスのカテゴリー毎や事業毎などに細分化して立てるとともに、その内訳、根拠を明確にして立てていきます。

$$\text{売上（月間）} = \text{客数} / \text{（日）} \times \text{客単価} / \text{（人）} \times \text{営業日数} / \text{（月）}$$

⑦ 数値目標と数値以外の目標・成果（新規事業の効果）

2. アクションプランの達成目標を数値化しよう

アクションプランに数値目標を設定し、行動につなげましょう。

KPI (key performance indicator)

目標の達成度を評価するための主要業績評価指標のこと

具体的取り組み事項
① 高齢者向け弁当の開発（02年12月までに7アイテム）
② 給食弁当と高齢者向け弁当の製造体制の構築（02年10月）
③ 営業活動の実施（02年10月から実施、近隣施設70カ所の営業訪問、契約目標15カ所）
④ 試食会の開催（03年1月、20人の集客と90%以上の評価）
⑤ WEBサイトの開設とアクセス解析（03年1月開設）

⑦ 数値目標と数値以外の目標・成果（新規事業の効果）

3. 数値にはすぐに表れにくい目標・成果を考えよう

上記のように経営方針に沿って事業を行うことで売上目標を達成したり、そのプロセスでアクションプランの目標を数値化して進捗確認していくことは大切なことです。ここでは、直接的に数値にすぐに表れにくいですが、会社としては、ひとつの目標・成果につながるようなものを考えます。例えば、以下のような目標・成果が考えられます。

- ① 後継者の育成・成長、事業承継
- ② 新規事業展開による業態転換
- ③ 地域課題である〇〇の解決・・・など

①現在の事業内容（経営計画書1）

当社は、大正〇〇年に創業したキムチ製造販売業です。現経営者になり、昭和〇〇年にA市駅前にキムチ専門の小売店を構え、営業してきました。駅の再開発に伴って、駅から〇〇m程度離れた幹線道路沿いに店舗兼工場を移転、その後大手百貨店のカタログ通販が主力となり、自社工場で製造したキムチを通信販売で全国に販売しています。現在は店舗での小売営業は行わず、カタログ通販を主力に自社ウェブサイトでも販売しています。

平成〇〇年には、A市内に約〇〇社あるキムチ製造会社で〇〇社しか取得できていない「HACCP」を取得し、品質管理・衛生管理に力を注ぎ、安心して食べてもらえるキムチを製造しています。

売上高の〇〇%を上記「〇〇」等の百貨店のカタログ通販で占めています。当社の製造体制は、役員〇名（社長、社長の妻、社長の長男）と社員〇名、パート〇名で行っており、当社でレシピを作成し、味などの確認を行いながら、自社工場ですべて製造を行っています。

※商品別の売上・利益の状況等の自社分析、店舗・会社、商品等の写真を別途用意

②自社や自社の商品・サービスの特徴、強み（経営計画書3）

(1) 百貨店との強力なネットワーク
カタログ通販で現在約〇〇万人の会員に対してアプローチできる販売チャネルを保有

(2) 製法等で独自性を追求する姿勢
キムチの味付けで砂糖の代わりに〇〇を使用するなど、製法等で独自性を追求

(3) 高い衛生管理体制：「HACCP」を取得

(4) 京都の〇〇通に面する立地

当社の周辺には住宅が多く、店舗前も地元の方を中心に比較的車・自転車・歩行者の通りが多い

③取り組みの背景、必要性（経営計画書2）

・百貨店通販の担当者からは、どこも同じような定番のキムチの商品が多く、新しい商品を提案してほしいというニーズが強いです。「もし、キムチと違うカテゴリーの商品提案ができるなら、カタログ掲載数を増やすことが可能」といわれている。

・消費者にとってもキムチ自体は珍しいものではなくっており、何か目新しい商品が欲しいというニーズが高くなっています。焼肉やバーベキュー等、キムチを食べてもらう場が限定的であるということが考えられます。

④今後の経営方針と目標、具体的プラン（経営計画書4）

(3) 今後のプラン

03年〇月：新商品である「ひとロキムチ豚まん」の開発（〇月完成予定）

03年〇月：冷凍庫の発注、導入小売販売のための店舗オペレーションの確立

将来的には「ひとロキムチ豚まん」以外の関連商品の開発と小売店常時開店を目指して取り組みます。

03年〇月：販売用ウェブサイトの制作

03年〇月：小売販売のためのチラシ作成、のぼり製作

04年〇月～〇月：月〇回のチラシポスティング配布（〇〇〇部×〇ヵ月）

⑤経営方針、事業ドメインに沿って「今回行う事業名・テーマ・タイトル」（補助事業の内容1）

新開発した「ひとロキムチ豚まん」のコロナ禍の新たな販路開拓

⑤取り組み内容（補助事業の内容2の一部）

販路開拓・集客における課題（コロナ禍の課題）：

新型コロナウイルス感染症で、カタログ通販では……のような影響があり、売上が大きく減少。百貨店担当者への訪問営業も一切できない状態。当社は今まで新商品発売時は、発売開始前から営業活動を行い、発売と同時に一斉受注するという営業方法を取ってきましたが、現状はその動きが全くできず、困っている状況です。

本事業で取り組む販路開拓・集客に結び付く取り組み（コロナの課題解決策）：

本商品は、横浜の点心製造会社に協力を仰ぎながら開発した商品で、「女性にも食べやすく、ワインやシャンパンにも合うもの」というコンセプトで開発。豚まんの中に入れるキムチのサイズや〇〇の分量や〇〇〇の研究などを行い、商品化。コロナ禍の上記課題を解決するために今まで無かった「ウェブ通販サイト」の構築と新商品保管用の冷凍庫の導入を実施予定。具体的には、〇〇〇Lの業務用冷凍庫を導入、〇個のひとロキムチ豚まんパックが〇〇〇パック保管できるスペースの確保。また、新商品であるひとロキムチ豚まんの専用ショッピングサイトを製作します。具体的には、商品説明、お客様の声、製法のこだわり、使用材料等の情報提供を行います。

特徴・工夫、他社との違い：

今回開発した新商品は、当社が知る限りでは市場にない商品で、具にしているキムチの〇〇濃度や〇〇、キムチに使う唐辛子の〇〇と品種を工夫し、食感や旨味を引き出している商品。

IT活用：

新商品をウェブサイトで販売するものです。感想をSNSで投稿するとクーポンを配布するなど、SNSを活用。

④今後の経営方針と目標、具体的プラン（経営計画書4）

(1) 経営方針

「目新しいものが欲しい」「キムチ以外の商品提案が欲しい」という顧客ニーズに対応するために、当社の強みである「キムチ（発酵食品）のこだわり製法」や「百貨店とのネットワーク」を活かし、季節ごとに新しい商品開発や食べ方提案を行い、「商品開発・提案型の発酵食品製造会社」になります。

(2) 経営目標

02年〇月期実績 〇〇〇〇〇千円

03年〇月期計画 〇〇〇〇〇千円（うちキムチ以外売上 〇〇〇千円）

04年〇月期計画 〇〇〇〇〇千円（うちキムチ以外売上 〇〇〇千円）

05年〇月期計画 〇〇〇〇〇千円（うちキムチ以外売上 〇〇〇千円）

⑥事業実施の効果（補助事業の内容4）

数字で表す効果・目標：

03年〇月期計画 キムチ以外売上 〇〇〇千円（本事業の新商品〇〇〇千円）

04年〇月期計画 キムチ以外売上 〇〇〇千円（本事業の新商品〇〇〇千円）

数字で表わせない効果：

本事業の実施でウェブ通販を立ち上げコロナ禍の影響を回避できること、後継者である長男が中心となって事業を進めていく予定で事業承継のきっかけになるものです。

最後に

「何事かを試みて失敗する者と、何事も試みないで失敗する者との間には、計り知れない相違がある。」

(ロイド・ジョーンズ)

私のやった仕事で本当に成功したのは、全体のわずか1%にすぎない。99%は失敗の連続であった。

(本田宗一郎)

経営計画書を作成、ブラッシュアップし、しっかりと
実践することでコロナを乗り切りきましょう！