



イノベーション推進計画作成支援テキスト

# 目次

---

## ■ 事業環境の分析と課題の抽出

---

1. セグメンテーション、ターゲティングの実施

---

2. ポジショニング、コンセプトの定義

---

3. マーケティングミックス(4P)の検討

---

4. 顧客の行動プロセスに沿った課題の抽出

---

## ■ 戦略の立案とシミュレーション

---

5. 分析した結果を基に戦略を考える

---

## ■ イノベーション推進計画を作成する

---

## ■ 事業計画に落とし込む

---

## ■ モニタリングを行い確実に計画を遂行する

---

## イノベーション推進計画作成支援テキストの全体像

### テキスト のゴール

- 手引き及びテキストを用いて、検討した内容を基に、イノベーション推進計画作成する
- 一連の流れを通じて、事業戦略及び計画策定に求められる一般的な考え方やスキルを身に付け、社内定着を図る。

### テキスト の一連の 流れ

#### 事業環境の分析と 課題の抽出



- 現在の事業環境を正しく理解するための情報収集・分析方法を具体的な参考事例を示しながらレクチャーを行う
- 業種によって共通する外部環境やベストプラクティス等に関しては基本事項を整理して参加者に提供する

#### 戦略の立案と シミュレーション



- 現状分析結果から、どのようにして戦略を立案していくのか、方法論や考慮すべき事項に関するレクチャーを行う
- 基本的な事業計画の構成要素・財務シミュレーションの方法についても事例を用いてレクチャーを行う

#### アクションプランの 作成とモニタリング

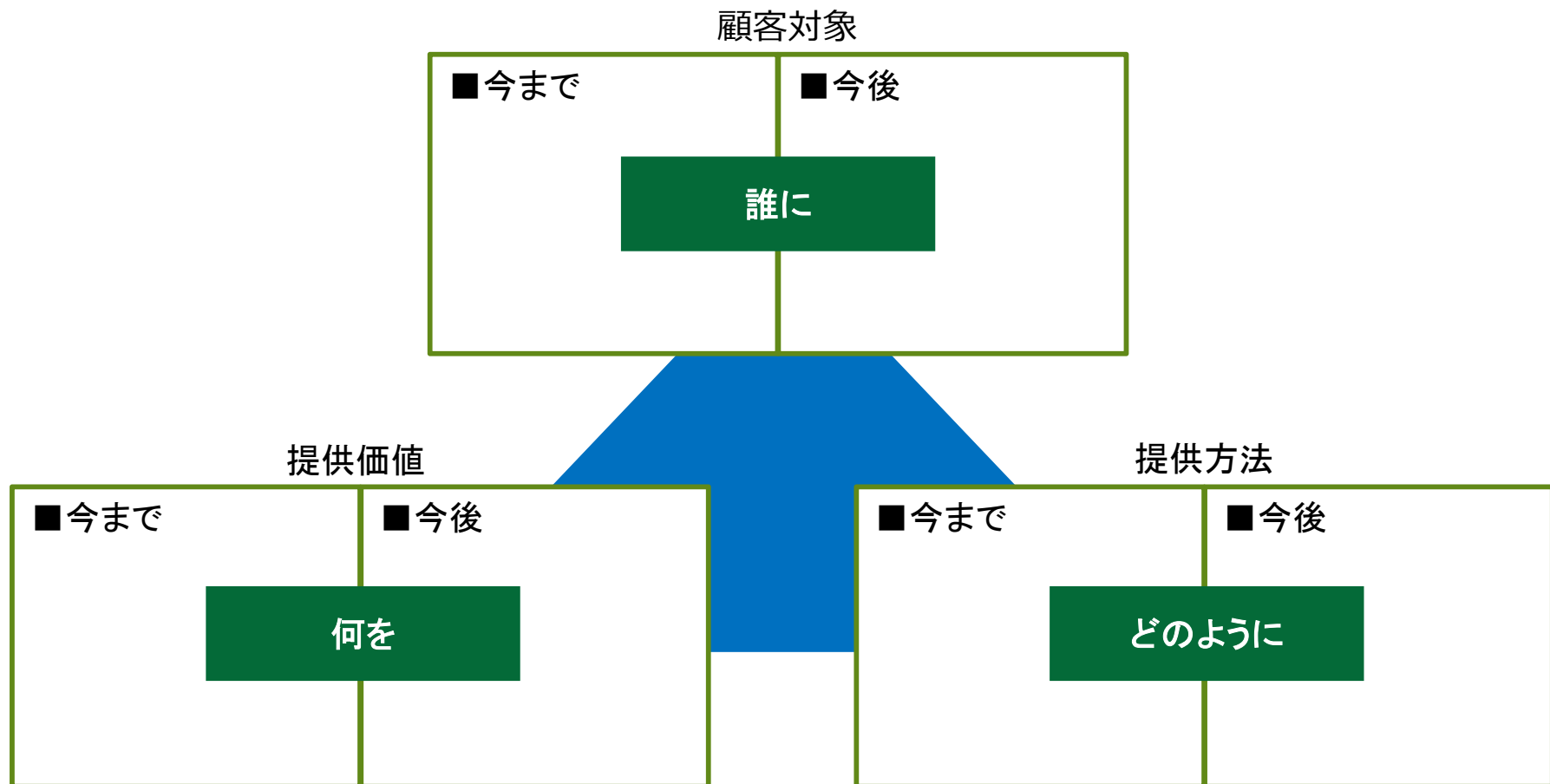


- 事業戦略や計画が画餅ではなく確実な実行に移すためのアクションプラン作成方法をレクチャーする
- また、アクションプランの進捗状況を確認する際の手法等についても参考事例を用いてレクチャーする

# ストーリーのコアとなる事業モデルの3要素「誰に、何を、どのように」を定義する

イノベーション推進計画の事業モデル検討フレーム

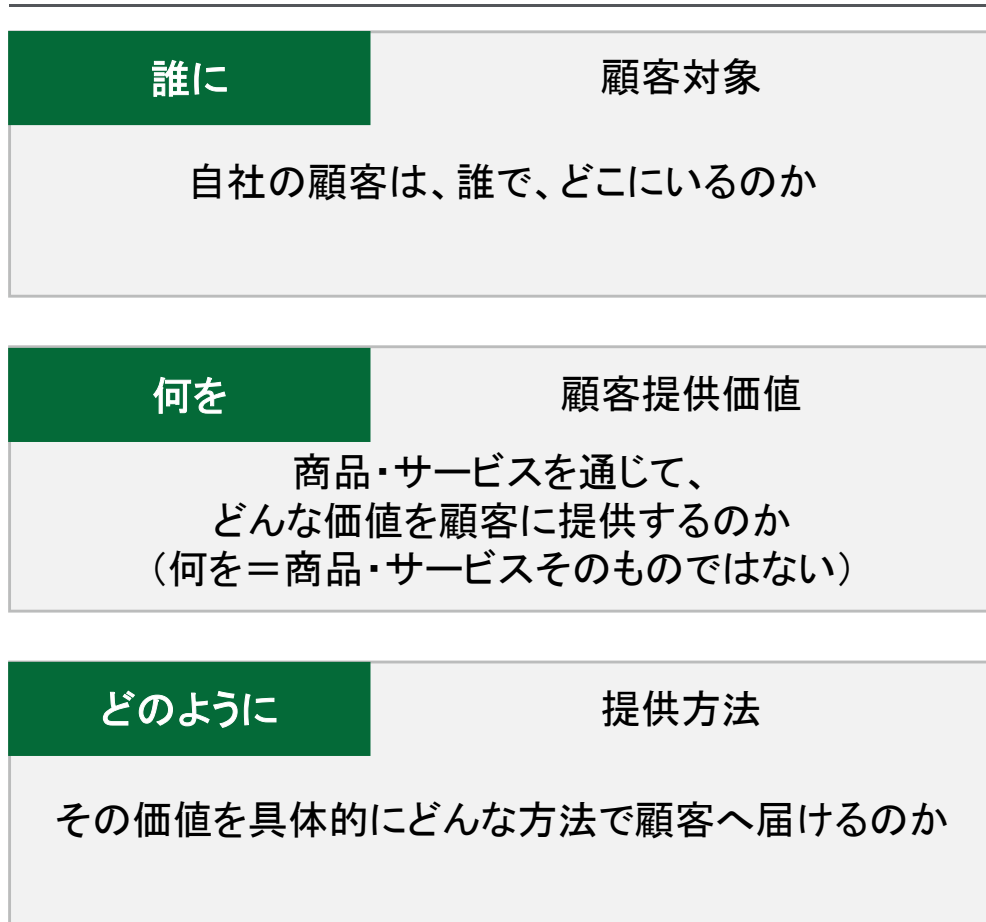
## 事業モデル



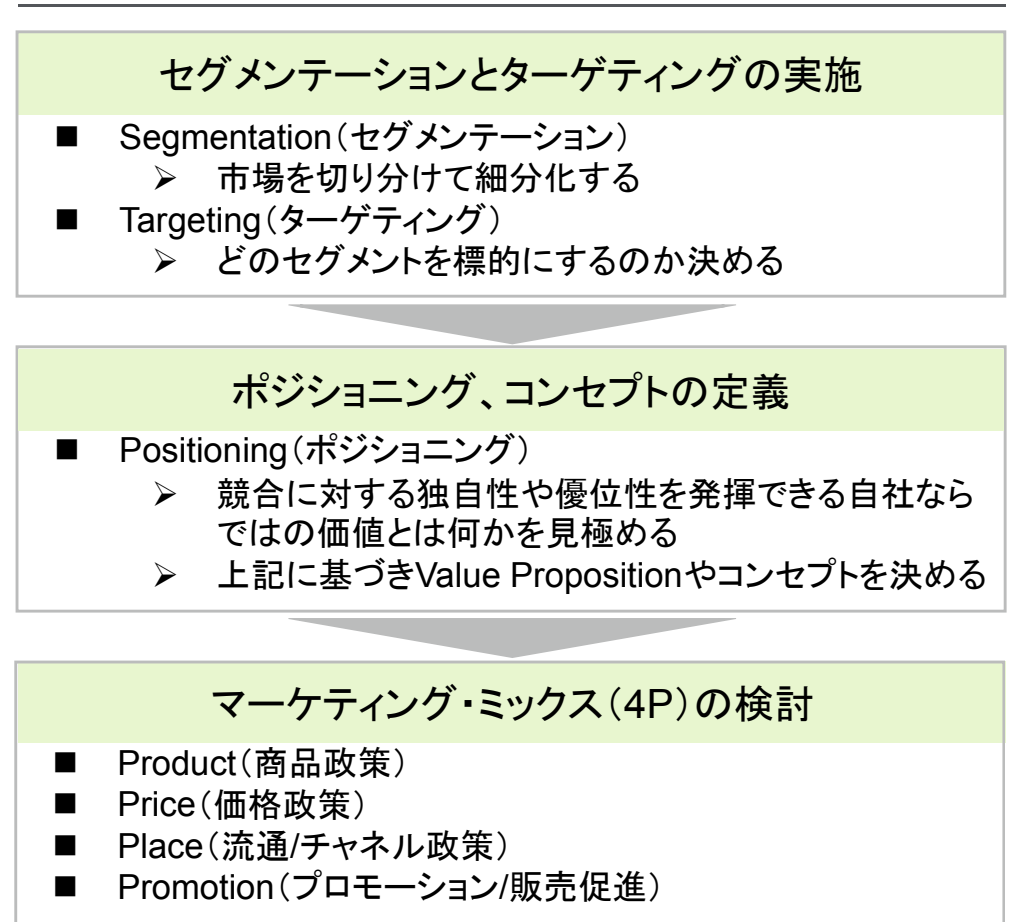
# 一般的な分析アプローチに沿ってワークを行い、事業モデルを完成させる

## イノベーション推進計画の事業モデル検討フレーム

### 事業モデルの構成要素



### 特定のプロセス

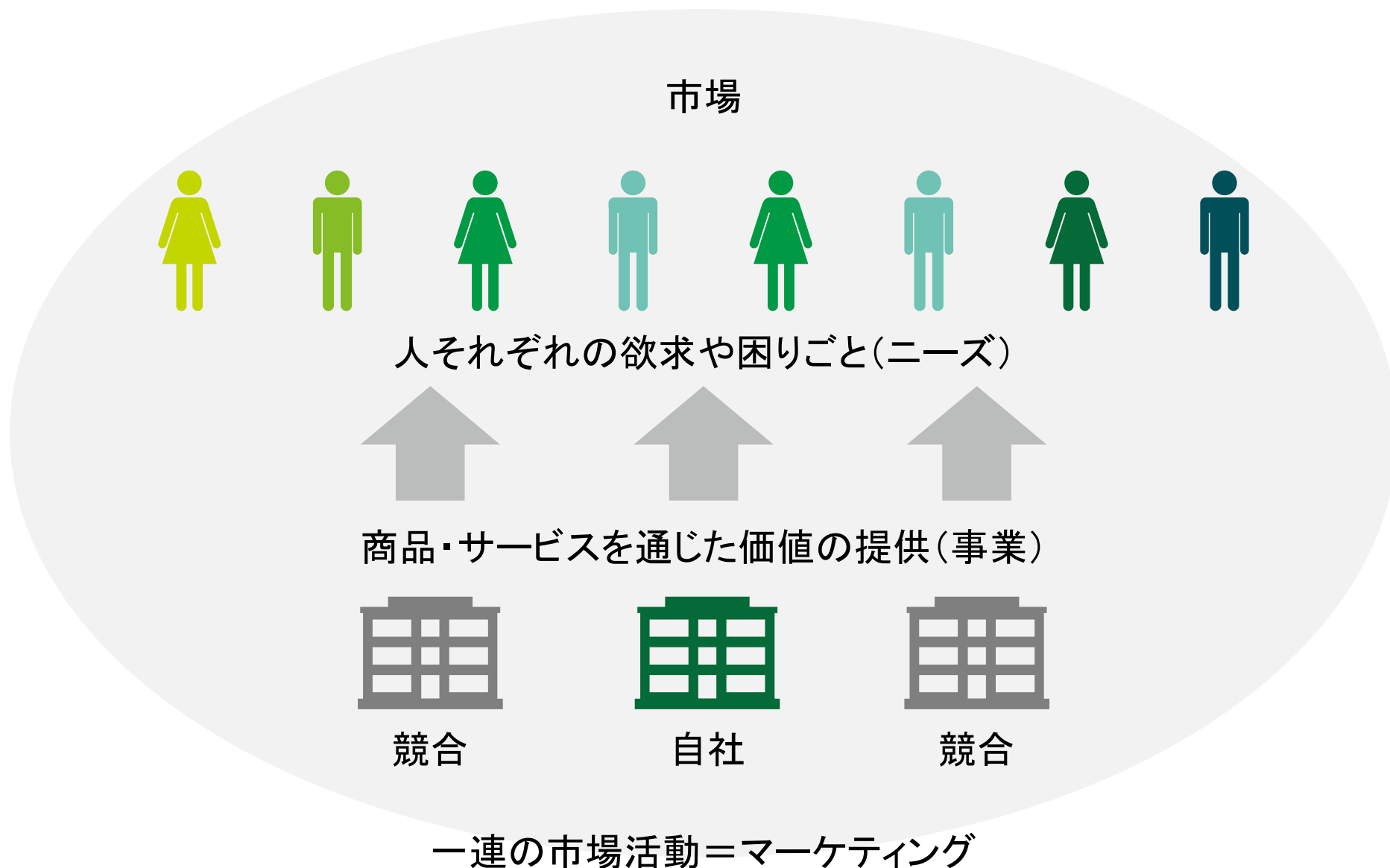


## 事業モデルの確立

# 1.セグメンテーション、ターゲティングの実施

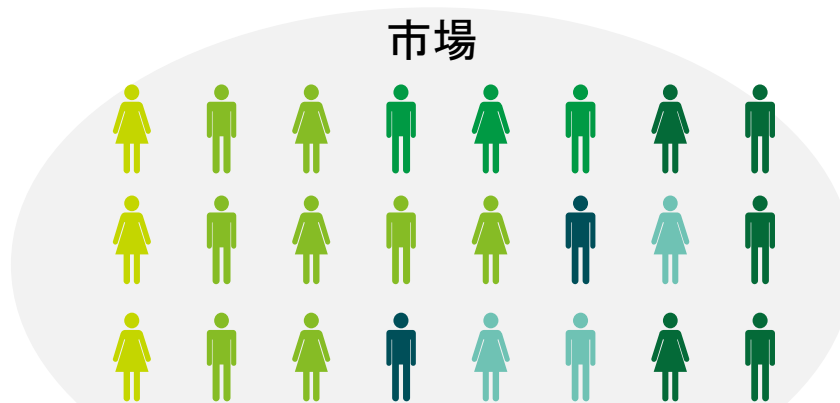
誰に

# 大前提として、事業とは顧客のニーズを知ることからはじまる



# 誰のどんなニーズに応じていくのかを見定めるには、 どんな市場の分け方(セグメンテーション)があるのかを知ることが不可欠

## セグメンテーションの考え方



欲求や困りごと(ニーズ)での市場の細分化=セグメンテーション

### セグメンテーションの変数(切り口)

変数(切り口)		セグメントの例	該当する製品例
1.地理的変数	地方	関東、関西など	九州限定明太子お菓子:「●●●」
	気候	寒暖、季節など	花粉対策グッズ:「●●●」
	エリア特性	都市部、郊外、地方など	京都の学生向け賃貸住宅
2.人口動態変数	年齢	少年、若者、中年、高齢者など	少年誌「週刊少年●●●」
	性別	男、女	男性誌「●●●」
	家族構成	既婚、未婚など	旅行会社の「お一人様宿泊プラン」
	所得	年収1,000万以上、300万円以下など	高級車:「●●●」、男性誌:「●●●」
	職業	サラリーマン、主婦など	栄養ドリンク:「●●●」
3.心理的変数	ライフスタイル	環境・健康志向型、都市型など	ハイブリッドカー:「●●●」
	パーソナリティ	新しいもの好き、保守的など	新製品情報サイト:「●●●」
4.行動変数	求めるベネフィット	経済性、機能性、prestigeなど	高級腕時計:「●●●」
	使用率	ノンユーザー、ヘビーユーザーなど	化粧品のお試しセット:「●●●」

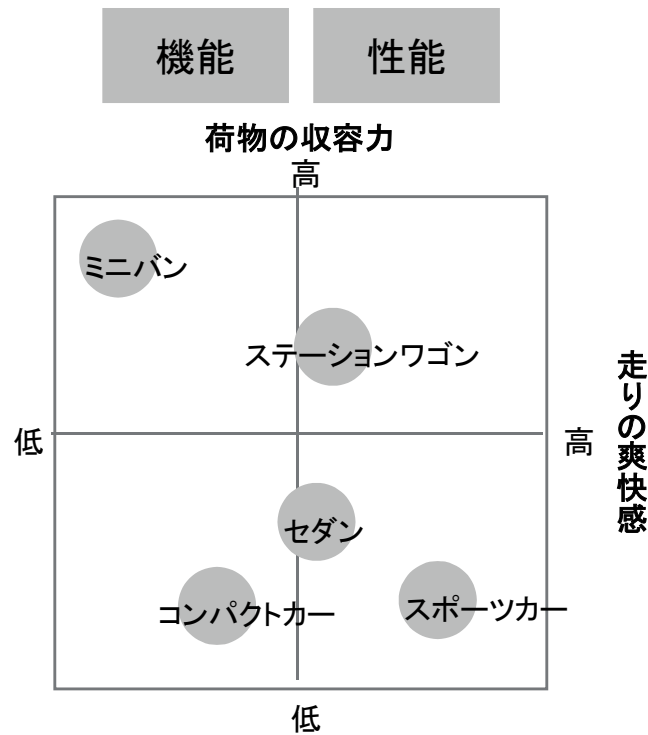


# 【事例①】

## 消費者の属性からセグメンテーションを行うことがニーズ把握の近道

### 自動車のセグメンテーションの例

#### 製品属性でのセグメンテーション

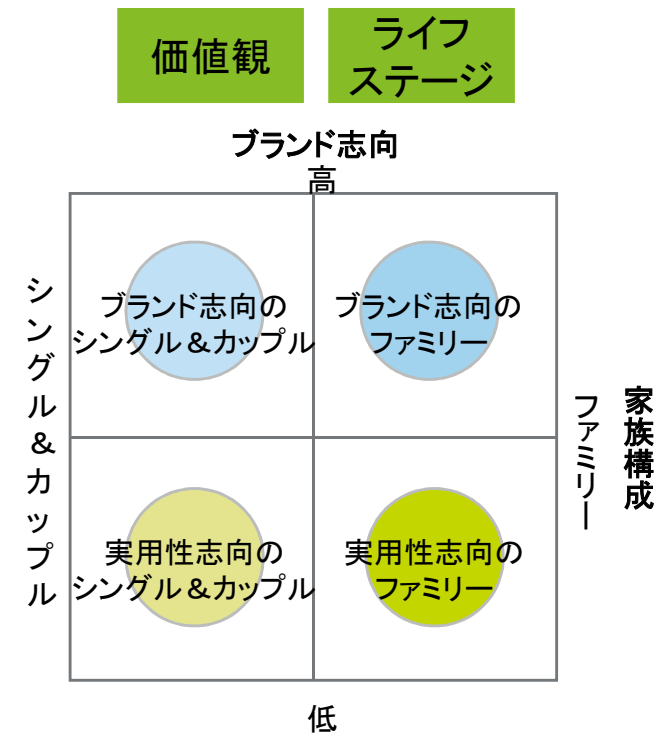


セダンやスポーツカーを売るにはどうすればよいか？

A社マーケター

製品起点の発想に終始し  
消費者ニーズを見落としがち  
(プロダクト・アウトの視点)

#### 消費者属性でのセグメンテーション



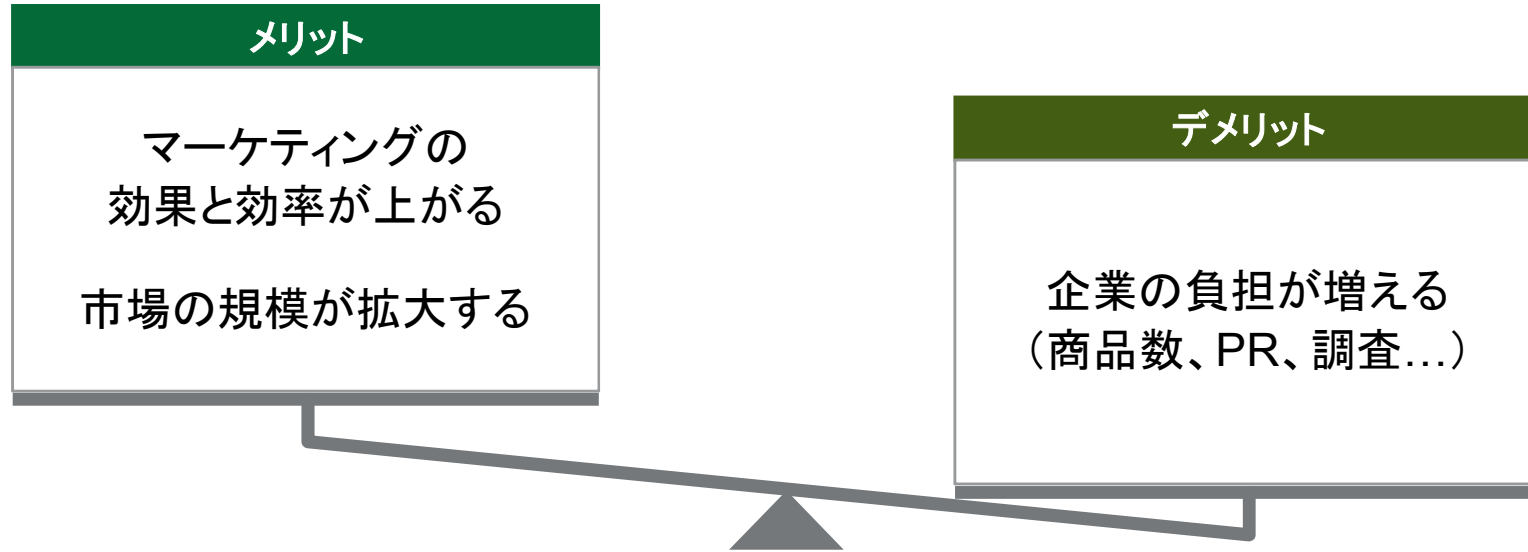
実用性志向のファミリーが求める自動車の機能とはなにか？

B社マーケター

消費者の立場に身を置いて発想するため、  
ニーズの妄想がしやすい  
(マーケット・インの視点)

しかし・・・

セグメンテーションをやみくもに行うだけでは効果的なマーケティングにつながらない



### セグメンテーションで満たすべき3つの条件

独自性

セグメント間の違いが明確であり、  
マーケティング活動の反応に差が予想されること(リアクションが異なる)

十分な規模

十分な売り上げと利益が確保できる市場規模があること

确实性

規模がある程度推定でき、そのセグメントの顧客特性が把握可能で、  
自社の経営資源でアプローチできる市場であること

## 【事例②】

# 顧客の潜在ニーズを妄想し、セグメンテーションに独自の切り口を導入する

### 缶コーヒーの成功事例

従来のセグメンテーション

年齢

職業

性別

既存セグメント：外回りの仕事に携わる男性



A社



B社



C社

既存の市場は競争激化で飽和状態・・・

新たなセグメンテーション

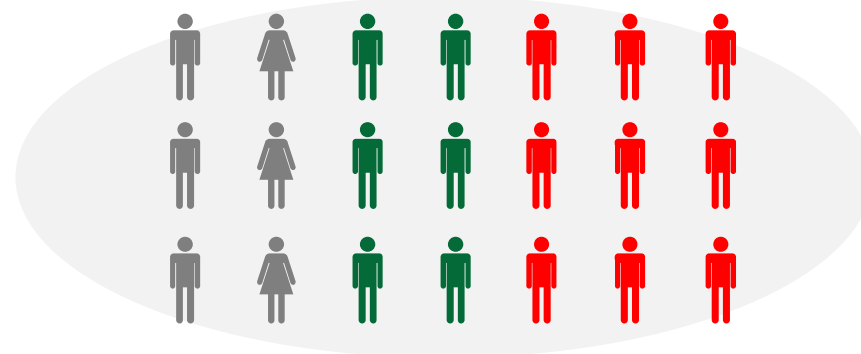
年齢

職業

性別

時間帯

新規セグメント：朝にコーヒーを飲みたい人々



A社



B社



●●社

独自性のある切り口で、新しい市場を創造する

(参考)

## サービス業におけるセグメンテーションの例

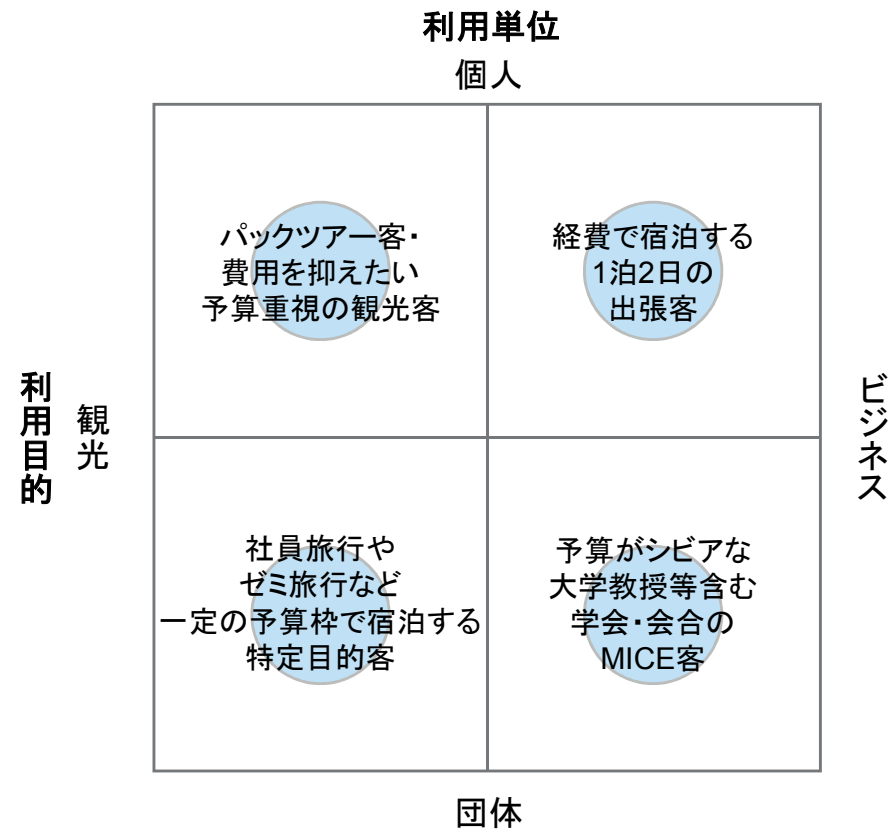
セグメンテーションの3つの条件

独自性

十分な規模

確実性

セグメンテーション例: 宿泊業(ビジネスホテル)の場合



ポイント



同じ軸でセグメンテーションしても、業態によってセグメント特性が異なる(ビジネスホテル≠シティホテル)点に留意

## 【ワークシート1】

貴社の商品・サービスで想定されるニーズからセグメンテーションしてみましょう

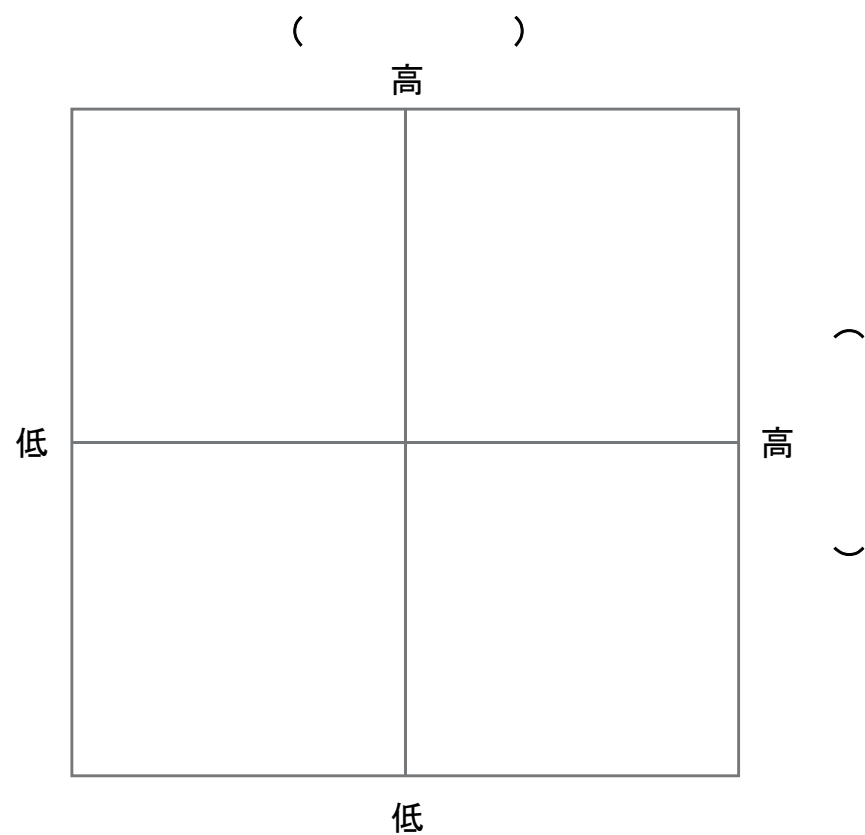
セグメンテーションの3つの条件

独自性

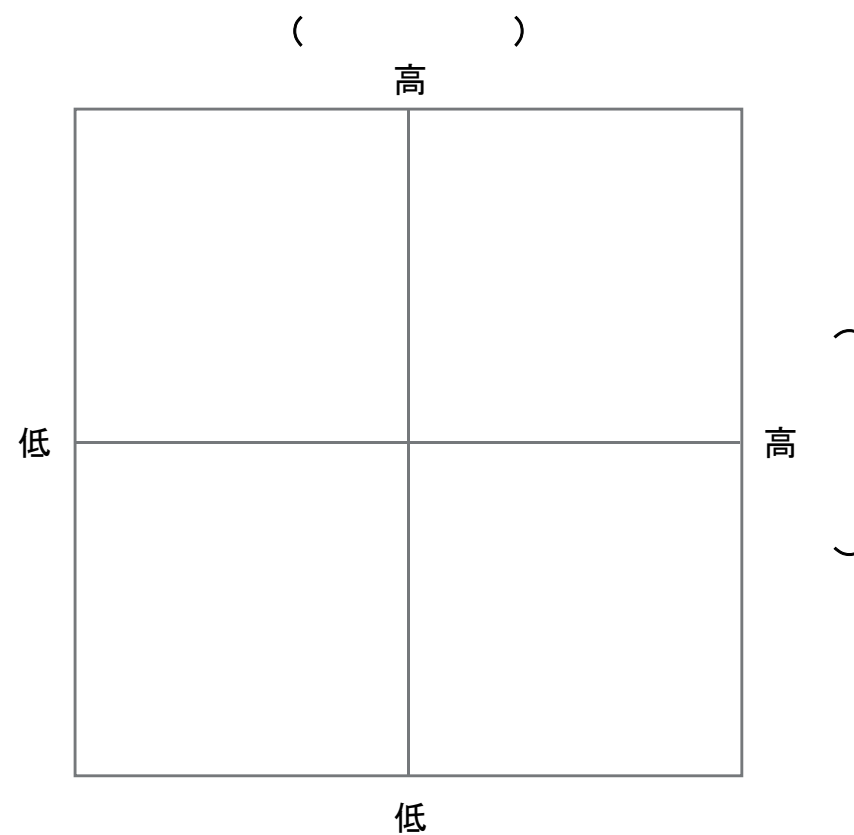
十分な規模

確実性

セグメンテーション①



セグメンテーション②



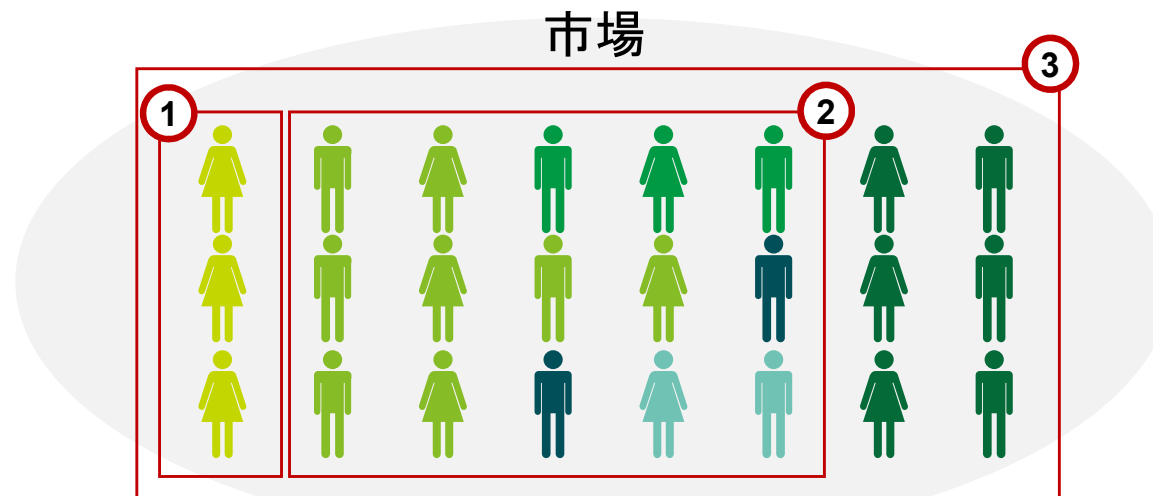
## 【ワークシート2】

セグメンテーションの結果特定した顧客セグメントを書き出してみましょう

	グループ	特徴	客単価	客数(年)	既存 売上構成
例	パッケージ客・ 費用を抑えたい 予算重視の観光客	<ul style="list-style-type: none"> <li>素泊まりが多い</li> <li>価格比較サイトを頻繁に確認しており、最安値で予約する</li> <li>チェックインした後近場で夕食をとる(居酒屋など)</li> </ul>	8千円/人	15,000人	30%
①					
②					
③					
④					
⑤					

# 切り分けたセグメントの中でどこに狙い(ターゲット)を定めるかを定める

## ターゲティングの考え方



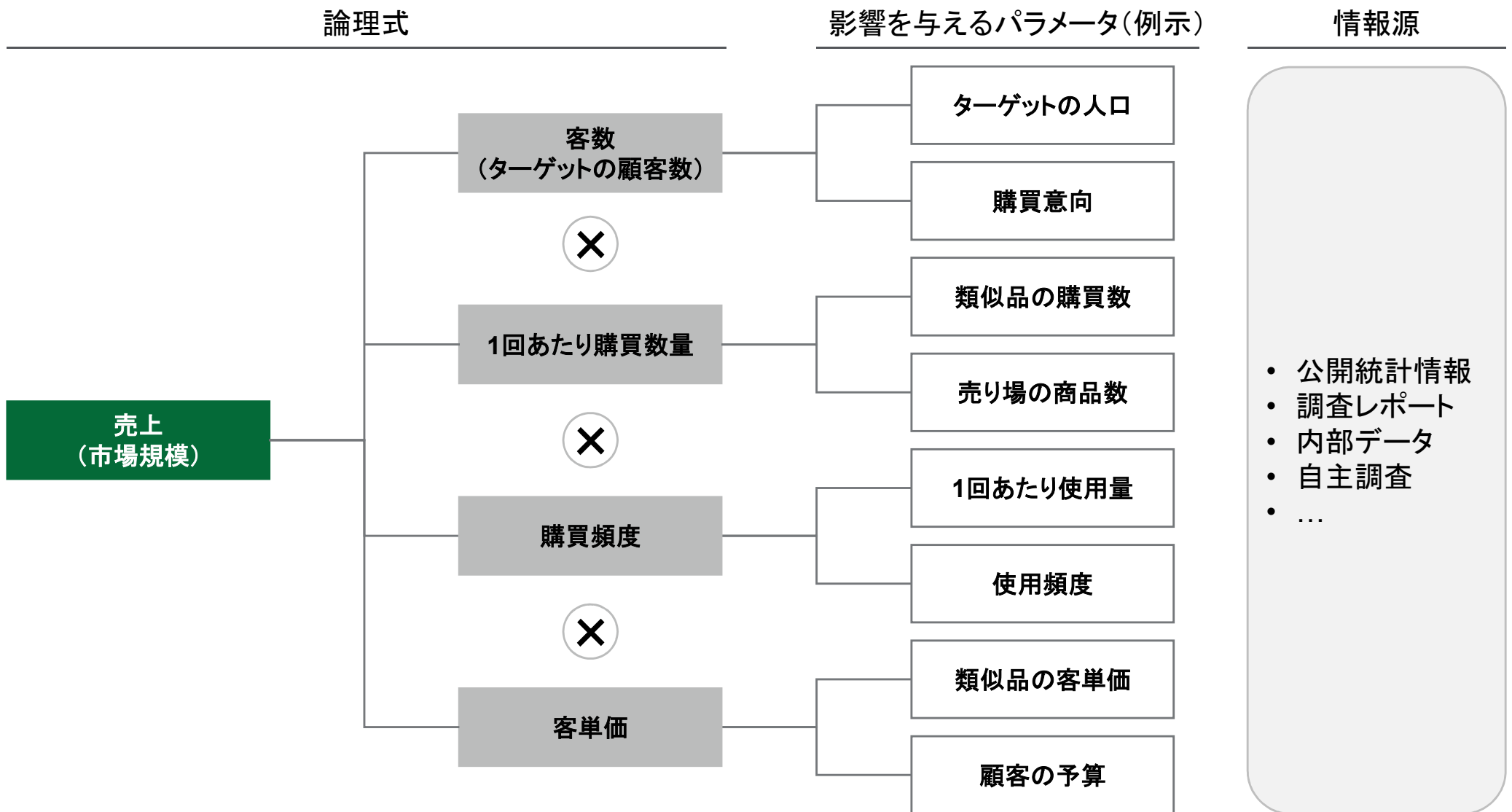
ターゲティングのポイントとメリット

考えられるリスク

①集中化	<p>特定のセグメントのみに特化して攻める</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 効果や効率性が高く強力な存在感、地位を得られる可能性がある                     <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ●●●ビール、花粉症対応メガネ</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 十分な市場規模がない限りビジネスが成立しにくい</li> <li>■ 市場の悪化や競合の出現などの環境変化に弱い(リスク分散ができない)</li> </ul>
②専門化	<p>自社の強みを発揮できる複数のセグメントを攻める</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 機能性等の独自の強みを発揮しやすく他社の追随をさせにくい                     <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ :「●●●」の機能性下着</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自社よりも画期的なイノベーション、製品が現れた場合、代替される恐れがある</li> </ul>
③フルカバレッジ	<p>すべてのセグメントにアプローチする</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大きな収益を上げることができる                     <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ●●●自動車(軽自動車～高級車)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 潤沢な経営資源が必要となり、大手企業以外は戦略として採用しにくい</li> <li>■ 市場が広くPR効率が悪い</li> </ul>

# セグメントの有望性を見極めるには定量的な市場規模の算出も不可欠

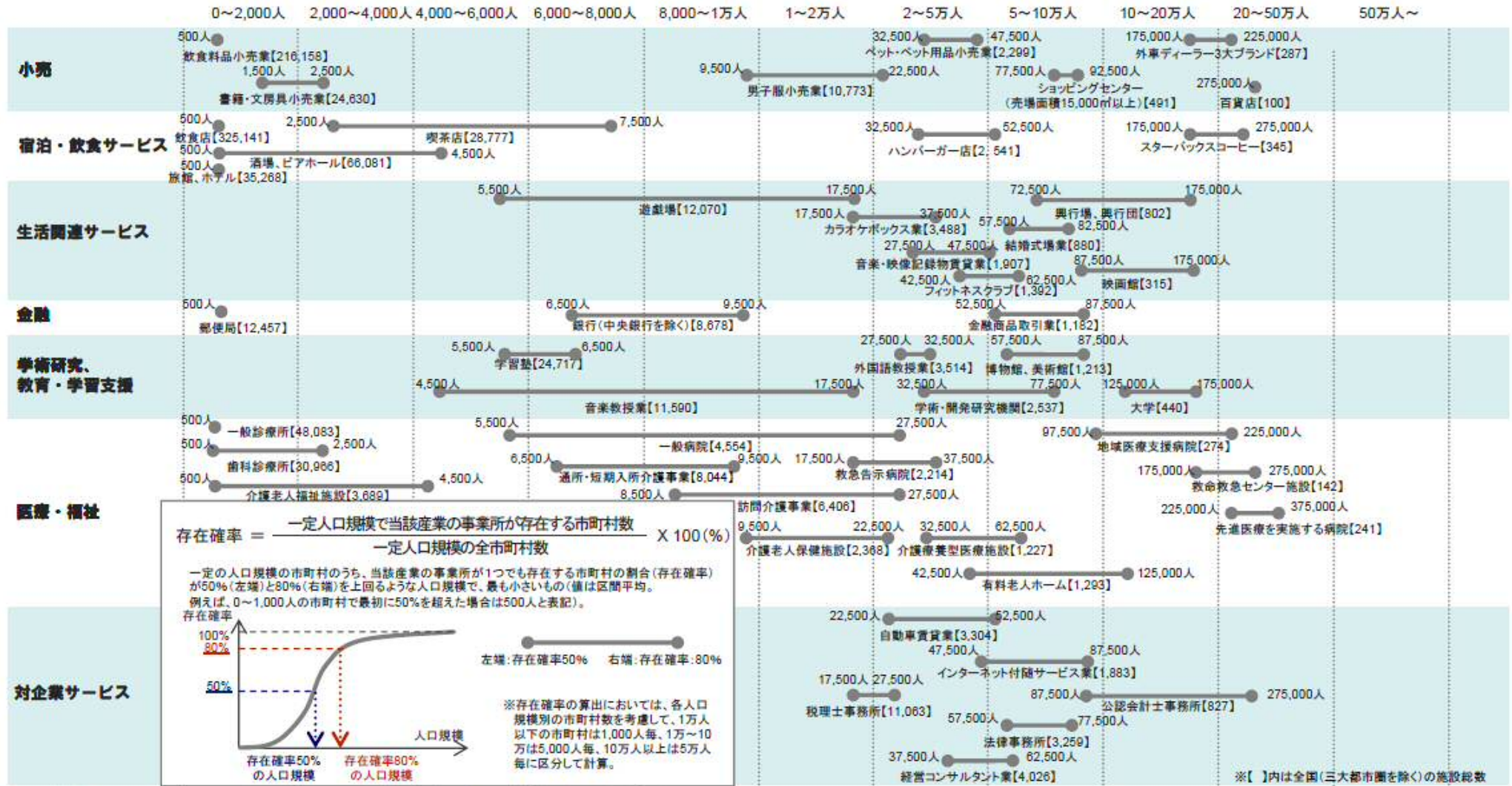
## 市場規模推計の例





# サービス業の場合、地域の人口は最も身近な市場規模算出の根拠となる

サービス施設の立地する確率が50%及び80%となる自治体の人口規模(三大都市圏※を除く)



出所:国土交通省都市圏参考資料





## (参考) 主な公開統計情報

サイト名	ジャンル	調査内容	URL
政府の統計窓口 (e-stat) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>国民生活に関わる事項 (国の人口、消費等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国勢調査</li> </ul>	<a href="http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/eStatTopPortal.do">http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/eStatTopPortal.do</a>
地域経済分析システム (RESAS) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域経済に関わる事項 (都道府県別の産業構造等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業構造</li> <li>企業情報</li> <li>労働生産性</li> <li>観光産業</li> </ul>	<a href="https://resas.go.jp/#/13/13101">https://resas.go.jp/#/13/13101</a>
調査のチカラ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネス、IT、ライフスタイル等の様々な事項</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>意識調査</li> <li>市場動向調査</li> </ul>	<a href="http://chosa.itmedia.co.jp/">http://chosa.itmedia.co.jp/</a>
経済レポート 	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済に関わる事項</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公的、金融、民間等の各機関のレポート</li> </ul>	<a href="http://www3.keizaireport.com/">http://www3.keizaireport.com/</a>
生活定点 	<ul style="list-style-type: none"> <li>食</li> <li>労働</li> <li>ライフスタイル</li> <li>メディア</li> <li>国際関係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>意識調査</li> </ul>	<a href="http://seikatsusoken.jp/teiten/">http://seikatsusoken.jp/teiten/</a>
矢野経済研究所 	<ul style="list-style-type: none"> <li>食</li> <li>消費財</li> <li>ファッション</li> <li>建築</li> <li>医療</li> <li>ライフスタイル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場調査</li> </ul>	<a href="http://www.yano.co.jp/">http://www.yano.co.jp/</a>

## 【ワークシート3】

## 顧客セグメント別の市場規模(人数)は、どのようにして算出されますか

	グループ	対象となる市場と規模の算出方法	市場の伸び
例	パッケージ客・ 費用を抑えたい 予算重視の観光客	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内旅行客の人数を統計で把握</li> <li>県内の観光入込客数(うち宿泊客数)を把握</li> <li>客単価が8千円前後の属性を特定</li> <li>国内及び海外客の内訳も併せて把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齢化及び健康寿命の延びによるアクティブシニアの拡大から国内市場は成長傾向</li> <li>インバウンド客の成長率から海外客も成長傾向</li> <li>ただし、低単価層のため収益への貢献は限定的(稼働率向上とコスト抑制不可欠)</li> </ul>
①			
②			
③			
④			
⑤			

ポイント



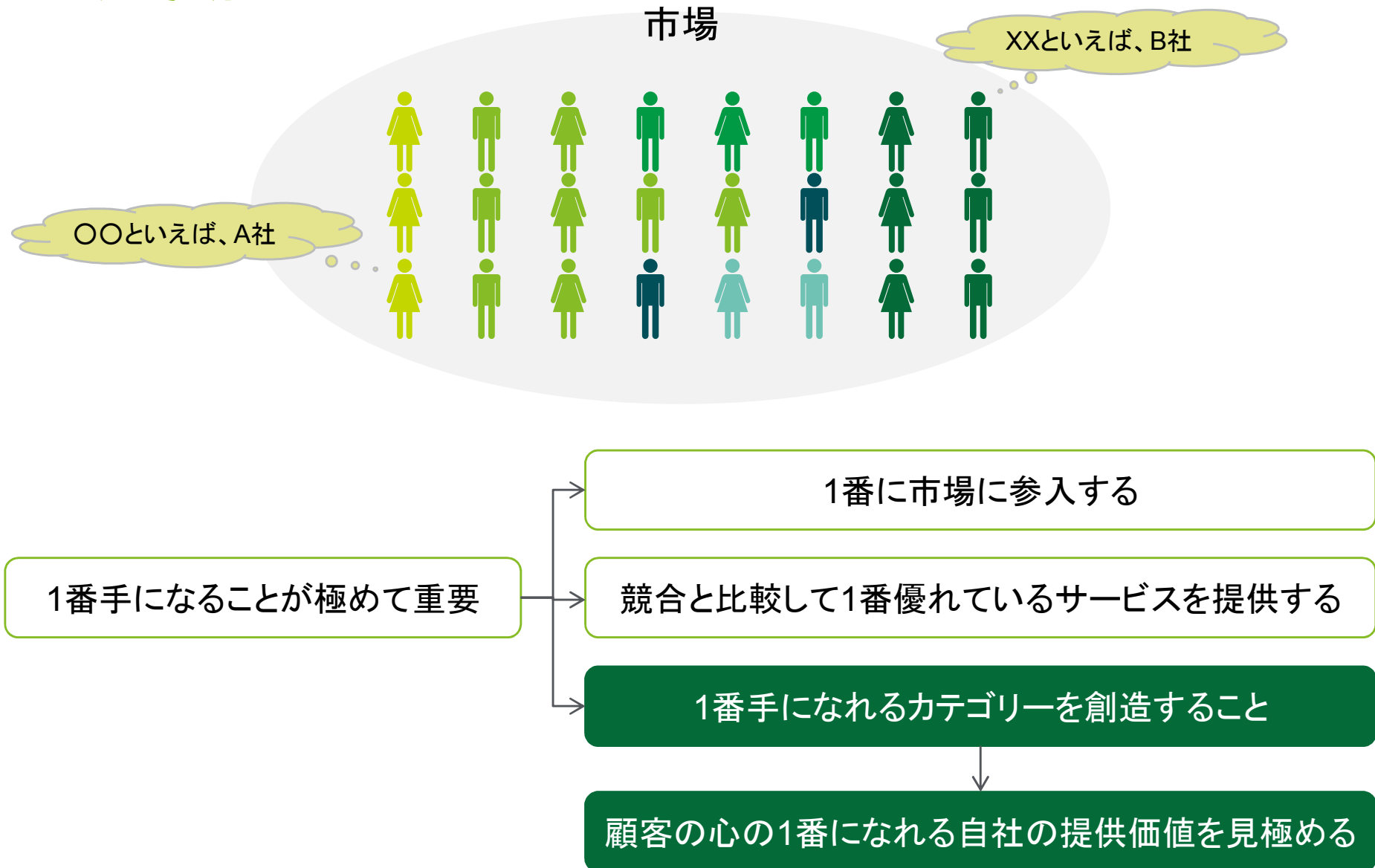
市場規模(量)の算出と併せて、市場の「質」である今後の成長性や継続性を評価することも重要

## 2.ポジショニング、コンセプトの定義

何を

# ポジショニングとは、コンセプトのもとに自社の価値や立ち位置を明確にし、他社と差をつけること

## ポジショニングの考え方



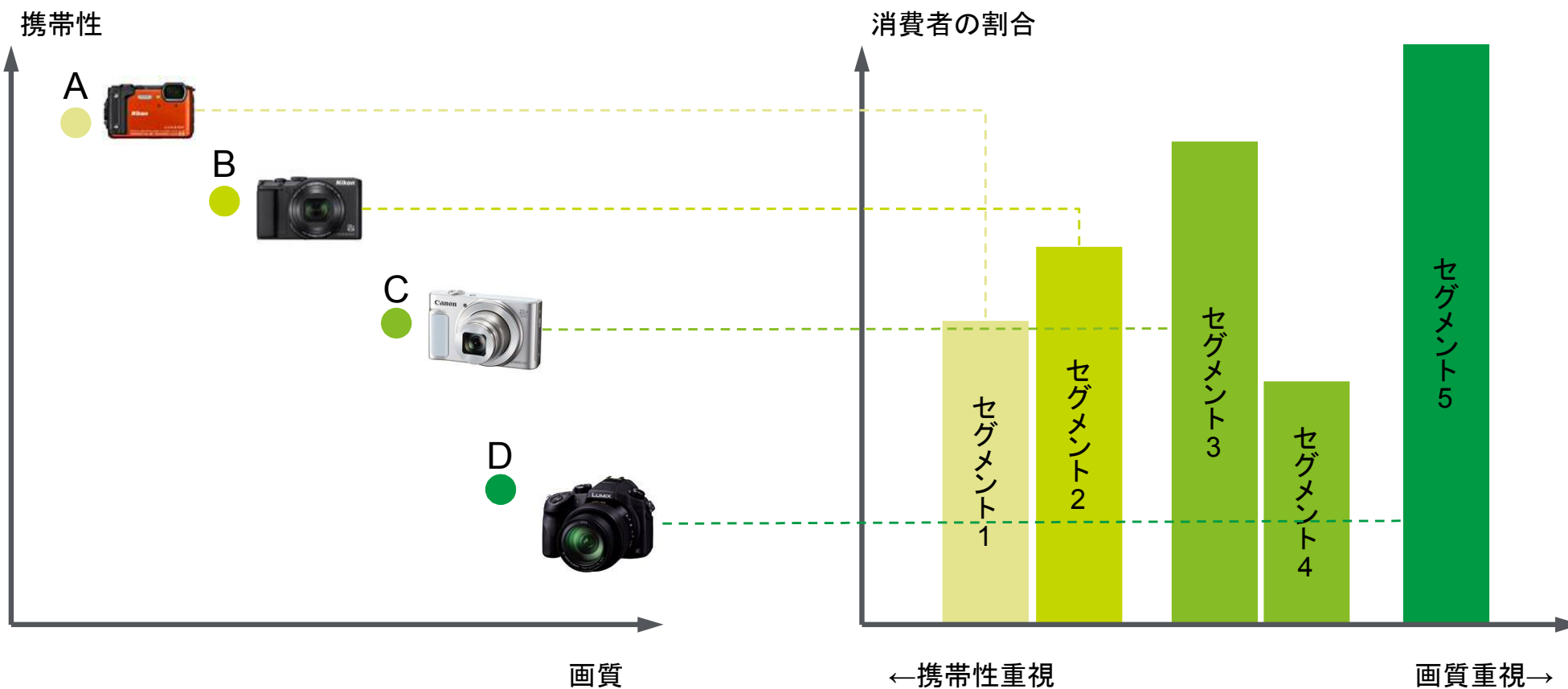
### 【事例③】

顧客が知覚しているポジションによって、自ずと狙えるセグメントも決まってしまう

デジタルカメラのポジショニングと顧客セグメントの対応

買い手の製品知覚マップ(=ポジショニング)

属性間相対重視度の分布



# 自社のターゲットセグメントの購買決定要因(KBF)は何かをまず把握する

## 購買決定要因となる属性の例示

- 価格(予算)
- 選好順位(どのブランドの商品がより好きか)
- 購買意図(どのくらい切実にその商品をほしいと思っているか)
- 認知度
- 人気度
- デザイン
- 入手のしやすさ
- 機能
- 品質
- 従業員・窓口対応
- 納期
- オプションの種類
- ...

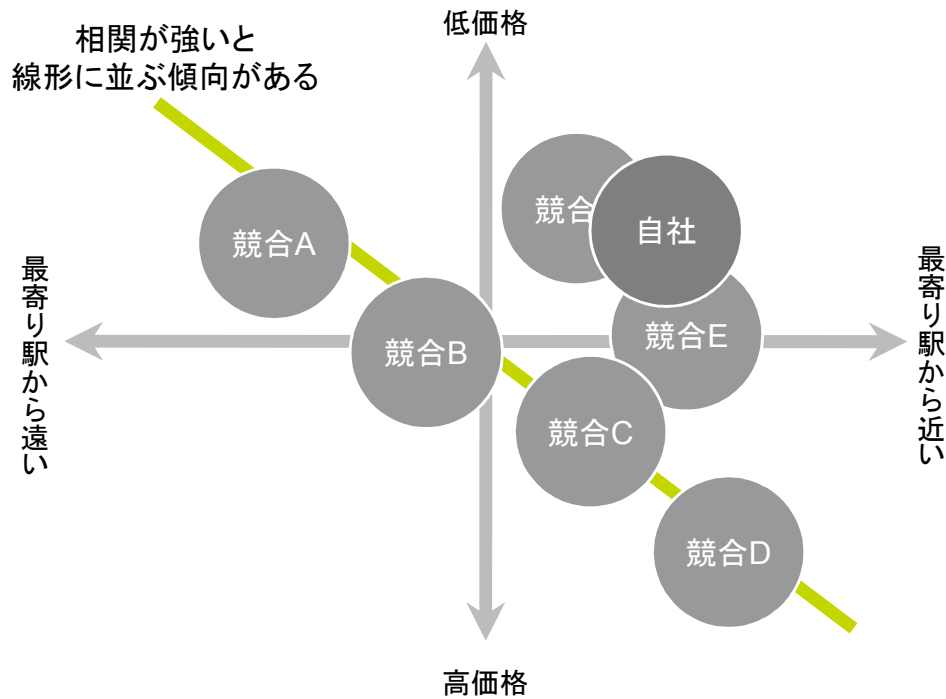


## 【事例④】

特に重視される購買決定要因を軸に設定し唯一無二の存在になれる場所を見つける

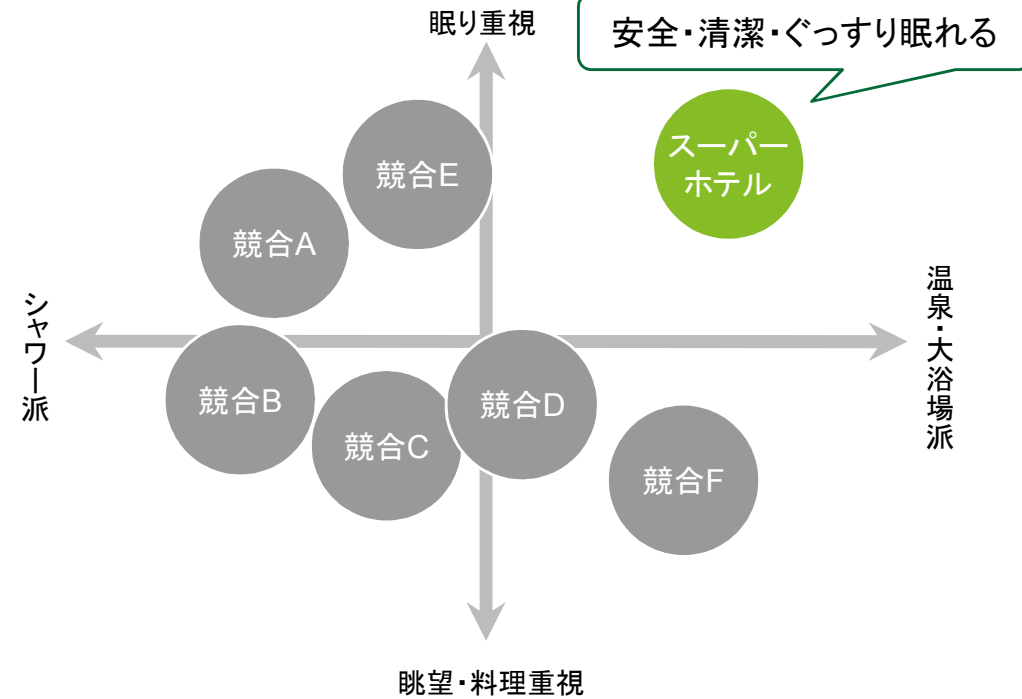
### スーパーホテルのポジショニングの例

軸の設定が凡庸な場合



単なる競合の整理にとどまってしまう...

差別化できる軸を設定しなおした場合

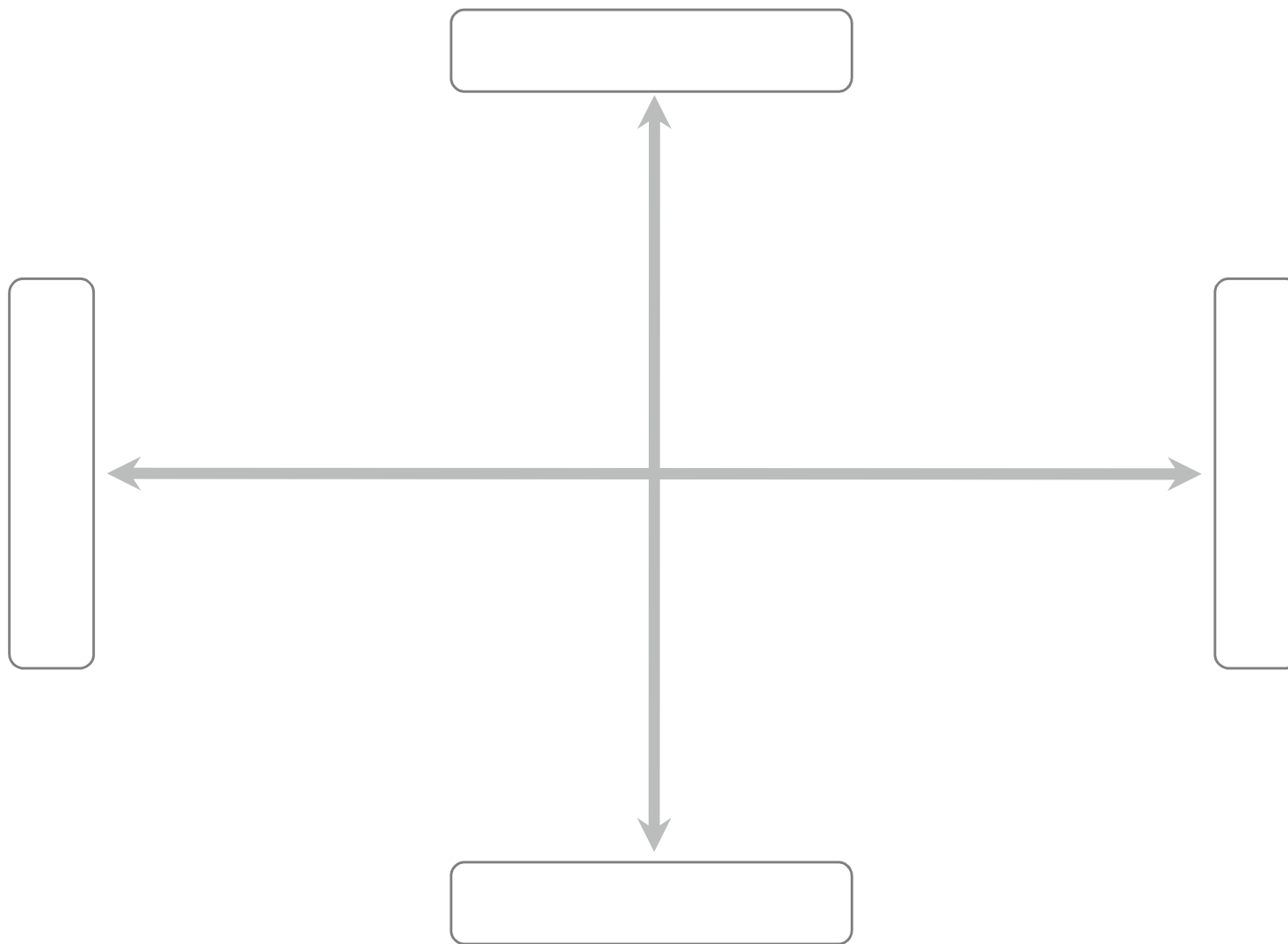


自社が1番になれるフィールドを見つけることができる

更に、ポジショニングをコンセプトに落とし込み顧客に伝わりやすくする

## 【ワークシート4】

## ポジショニングマップに競合と自社を明確に位置づける



ポイント

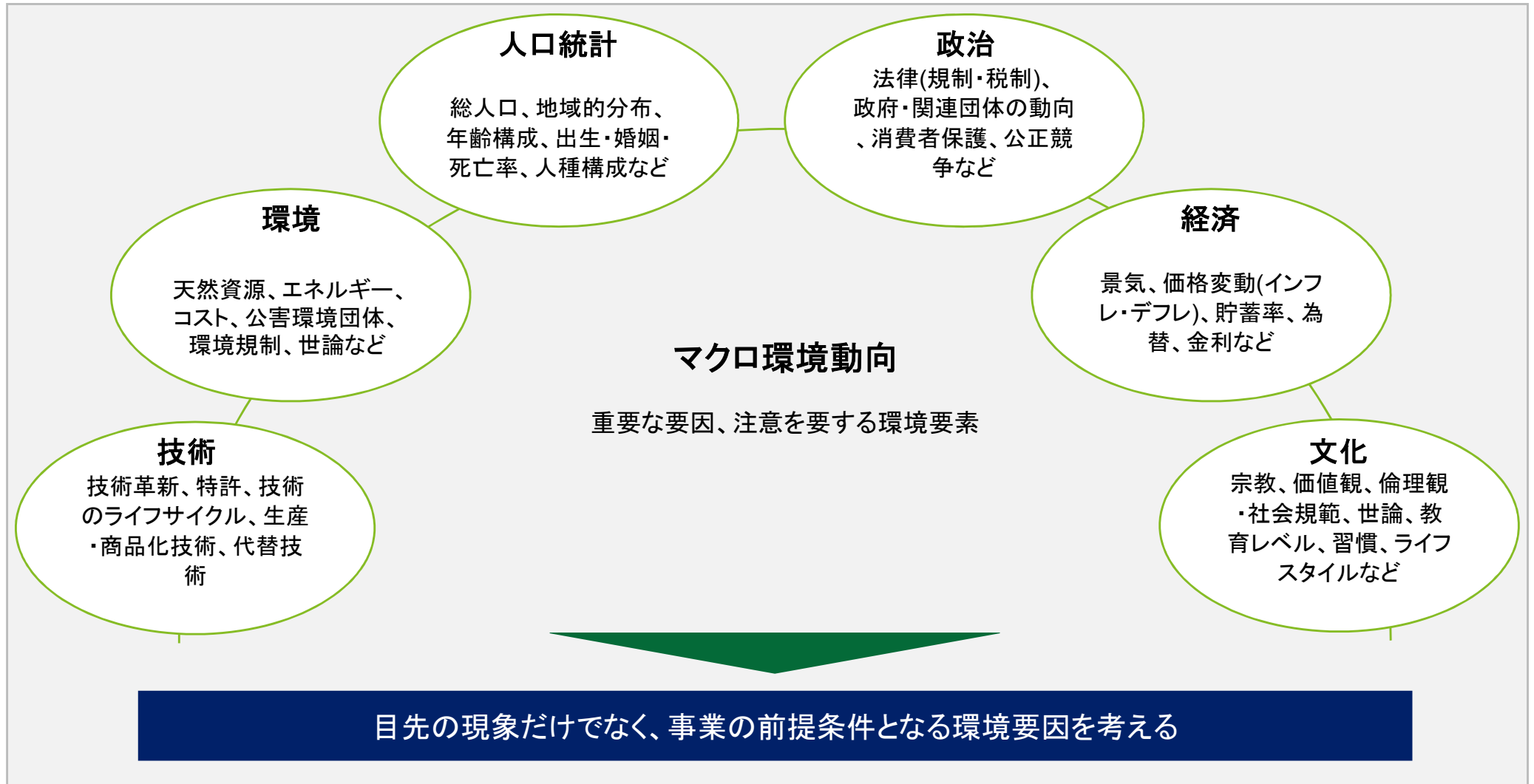


会社の規模・商品によって、戦うフィールドをまず絞ることが実現可能なポジションを特定するカギ  
例)：自社の商圈(=鹿児島市内)、自社の商品が有効なセグメント(=70代以上の糖尿病患者)...等

(参考)

## マクロ環境分析の視点

PEST分析をベースとしたマクロ環境分析のフレーム

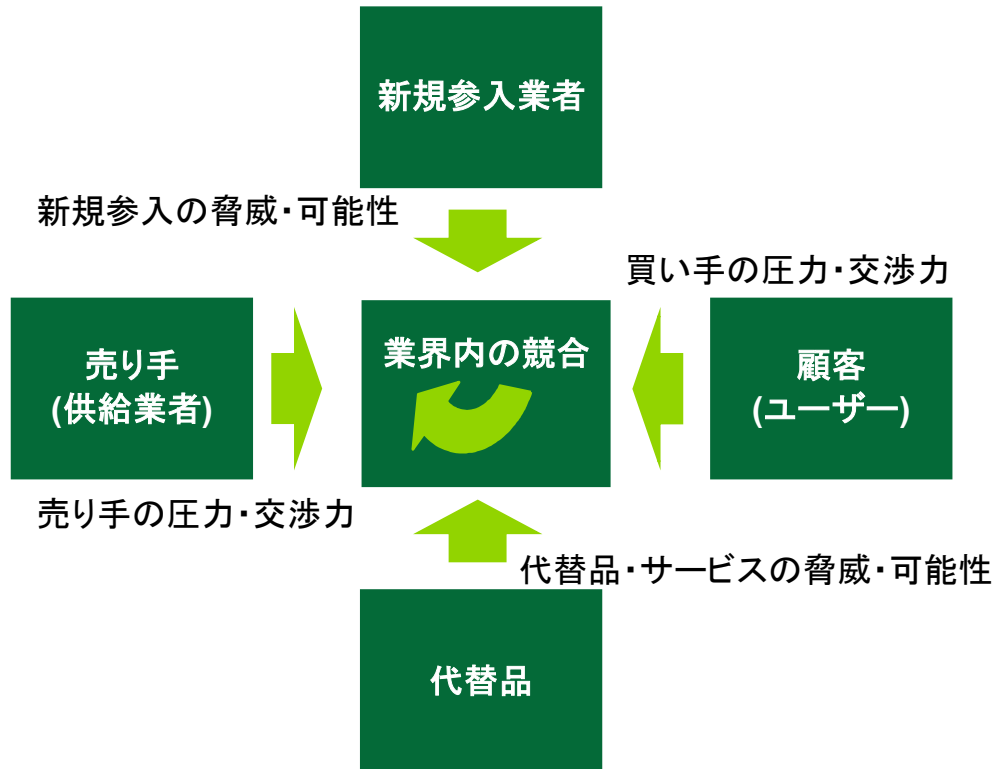


# (参考)

## 既存の業界内での競争に限定せずに競合を理解する必要がある

### ファイブフォース分析

- 業界の収益性を決める以下の5つの競争要因から分析し、業界の構造を把握する方法



新規参入の脅威・可能性	参入障壁の存在、製品差別化の価値、ブランド・エクイティ、切替コスト、必要資本(サンクコスト)、流通経路、絶対的コスト優位性、学習の優位性、既存業者からの報復、行政の方針など
代替品・サービスの脅威・可能性	代替品への買い手の志向、代替品の相対的プライス・パフォーマンス、買い手の切替コスト、製品の差別化への認知度など
業界内の競合 (他社との競合)	競争企業の数、業界の成長力、一時的な業界の過剰生産力、撤退障壁、競争企業の多様性、情報の複雑性および非対称性、ブランド・エクイティ、付加価値あたりの固定費用、広報費用など
買い手の圧力・交渉力	買い手の集中比率、交渉手段、買い手のボリューム、買い手の相対的な切替コスト、買い手の情報力、既存代替品の有効性、買い手の価格感応度、総合購買価格
売り手の圧力・交渉力	供給企業の相対的な切替コスト、供給品の差別化の程度、代替供給品の存在、供給企業の集中比率、供給企業の前方統合の相対的脅威、販売価格に対する供給価格、供給企業におけるボリュームの重要性

## 【ワークシート5】

顧客セグメント別に提供できる価値を書き出し、コンセプトを決めてみましょう

	グループ	自社が提供できる価値	現状の競合状況と自社の優位性	将来の競合状況 (他地区でのベストプラクティス)
例	パックツアー客・ 費用を抑えたい 予算重視の観光客 (インバウンド)	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外対応が可能</li> <li>ご当地食材を使った和朝食</li> <li>郷土の歴史を知っている スタッフの接客</li> </ul>	近隣の旅館・ホテルが、女性用プランの開発や女性用フロアの整備を進めているが、インバウンド×女性にターゲットを絞った宿はまだない(先行者になれる)	東京では、一人旅のバックパッカーには女性が多いというエビデンスを基に開業し、成功を収めているゲストハウスがある
①				
②				
③				

↓

自社のコンセプト

( )

ポイント



たった1つでも、他社と比較した際に強力な訴求ポイントとなる提供価値を見極め、磨き上げる

### 3.マーケティング・ミックス(4P)の検討

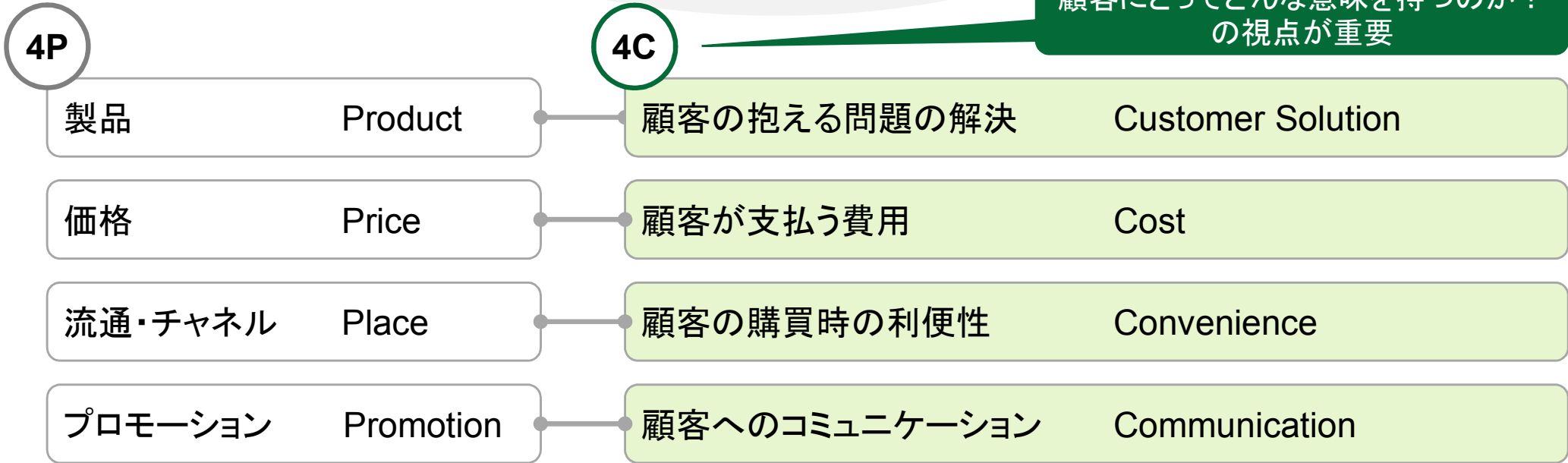
どのように

# マーケティングミックス(4P)とは、明確なコンセプトに基づき 自社の提供価値を顧客へ届けるための具体的手法の組合せである

## 顧客からみたマーケティングミックス(4P)



顧客にとってどんな意味を持つのか？  
の視点が重要



## 【ワークシート6】

自社のコンセプトと、マーケティングミックスの現状を書き出してください

自社のコンセプト

( )

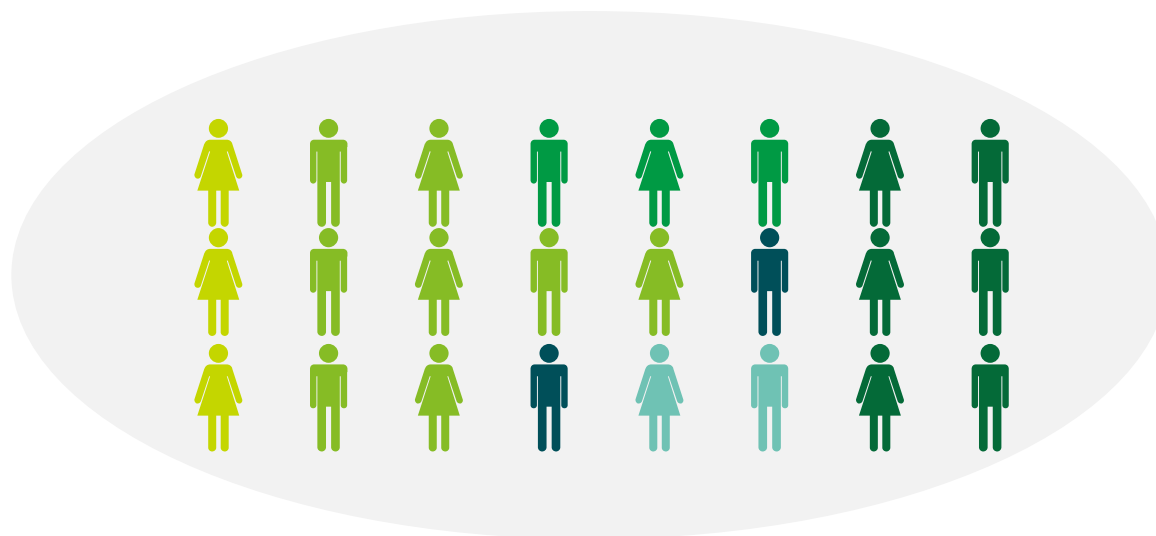
マーケティングミックス	分析の観点	自社の現状
商品(サービス)	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン、パッケージ</li> <li>サイズ</li> <li>機能、特徴</li> <li>品質</li> </ul>	
価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格設定</li> <li>支払い方法</li> </ul>	
流通・チャネル	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗、販売拠点数</li> <li>流通範囲</li> <li>取引業者数</li> </ul>	
プロモーション・販売促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>認知度</li> <li>利用媒体</li> <li>広告費用</li> </ul>	



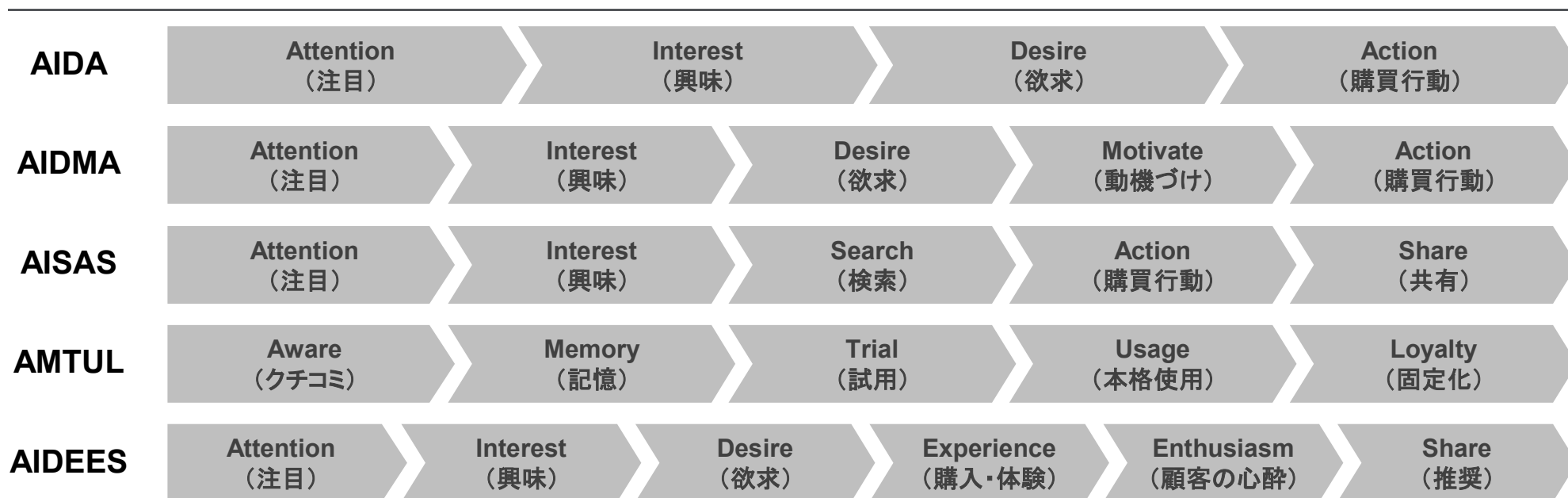
## 4.顧客の行動プロセスに沿った課題の抽出

どのように

# 顧客の消費行動プロセスには、いくつかのパターンが存在する






消費者の購買決定プロセスの代表例



# 自社の業態の代表的な消費者行動パターンを知ること、対応すべきことが明確になる

## AISASをベースにした業種別の顧客の行動例

	Attention (注目)	Interest (興味)	Search (検索)	Action (購買行動)	Share (共有)
 <b>宿泊</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 広告/<b>CMを見る</b></li> <li>• <b>パンフレットをみる</b></li> <li>• 友人の話を聞く</li> <li>• SNSなどで知る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 泊ってみたいと思う</li> <li>• 宿の名前を覚える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• サーチエンジンで検索しHPを見る</li> <li>• <b>OTAサイトなどで他社と比較する</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 予約する</li> <li>• 宿泊する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 口コミサイトに評価を書きこむ</li> <li>• SNSなどで感想を投稿する</li> <li>• 人に話す</li> </ul>
 <b>飲食</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 広告/<b>看板を見る</b></li> <li>• 友人の話を聞く</li> <li>• SNSなどで知る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 食べてみたいと思う</li> <li>• 店の名前を覚える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• サーチエンジンで検索しHPを見る</li> <li>• <b>比較サイトなどで他店と比較する</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 予約する</li> <li>• <b>飛び込みで来店する</b></li> <li>• 食べる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 口コミサイトに評価を書きこむ</li> <li>• SNSなどで感想を投稿する</li> <li>• 人に話す</li> </ul>
 <b>小売</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 広告/<b>カタログ/看板を見る</b></li> <li>• 友人の話を聞く</li> <li>• SNSなどで知る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• あるといいなと思う</li> <li>• 商品名を覚える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• サーチエンジンで検索しHPを見る</li> <li>• <b>インターネットモールなどで価格を比較する</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 来店し購入する</li> <li>• <b>インターネットで買う</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• レビューを書きこむ</li> <li>• SNSなどで感想を投稿する</li> <li>• 人に話す</li> </ul>

自社のマーケティングミックスが対応できているかを、顧客の行動プロセス毎に見直す

## 【事例⑤】

# 宿泊業における顧客の行動プロセスと改善策

		課題	対応の方向性
Attention (注目)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 広告/CMを見る</li> <li>• パンフレットを見る</li> <li>• 友人の話を聞く</li> <li>• SNSなどで知る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ メディアでの露出が少なく、ターゲットの目に触れる機会が少ない</li> <li>■ パンフレットを作成しているものの、置いている場所が限られている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ WEB広告等低コストのPRの検討</li> <li>■ パンフレットの置場所の確保(観光協会等)</li> </ul>
Interest (興味)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 泊ってみたいと思う</li> <li>• 宿の名前を覚える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ターゲットが一目で覚えられるようなインパクトのあるコンセプトがない</li> <li>■ ターゲットの興味を惹く宿泊プランが作成できていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 宿泊プラン・提供サービスの見直し</li> <li>■ XX層をターゲットにした客室のリノベーション</li> <li>■ 観光関連事業者との提携によるオプションツアー等の造成</li> </ul>
Search (検索)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• サーチエンジンで検索しHPを見る</li> <li>• OTAサイトなどで他社と比較する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 電話での予約が基本となっており、インターネットを介した予約が不可能である。</li> <li>■ OTAや代理店の商品に入っていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ HP上での予約・決済機能追加</li> <li>■ 代理店への営業強化</li> <li>■ 営業人材の確保</li> </ul>
Action (購買行動)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 予約する</li> <li>• 宿泊する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 建物が老朽化している。</li> <li>■ お土産物が販売されているがありがたりのものであり魅力がない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 建物の建て替え</li> <li>■ カフェ、ビヤホールの営業</li> <li>■ 地場産農産物等の販売</li> </ul>
Share (共有)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 口コミサイトに評価を書きこむ</li> <li>• SNSなどで感想を投稿する</li> <li>• 人に話す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SNSページなどがなく、インターネットを介した情報共有、口コミを促す仕組みがない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Facebookページの作成、更新</li> <li>■ Instagramアカウントの作成、更新</li> <li>■ コンテンツ等を管理できる人材の確保</li> </ul>

# 【ワークシート7】

顧客の行動プロセスと課題、対応の方向性を書き出してみましょう

		課題	対応の方向性
Attention (注目)	• • •		
Interest (興味)	• • •		
Search (検索)	• • •		
Action (購買行動)	• • •		
Share (共有)	• • •		

# 戦略の立案とシミュレーション

## 5.分析した結果を基に戦略を考える

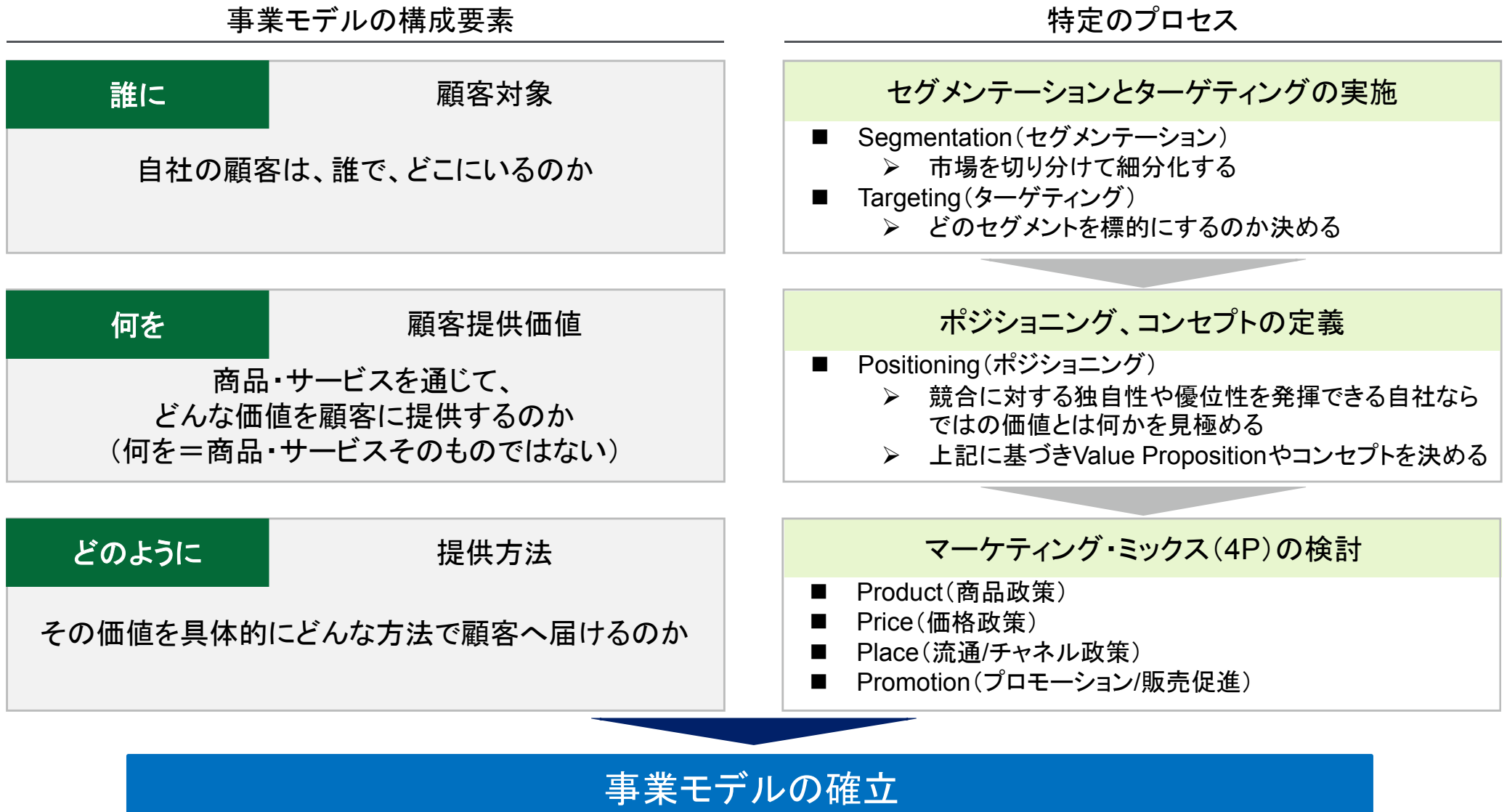
誰に

何を

どのように

# 以下のプロセスを通じ、事業モデルの構成要素を検討してきました

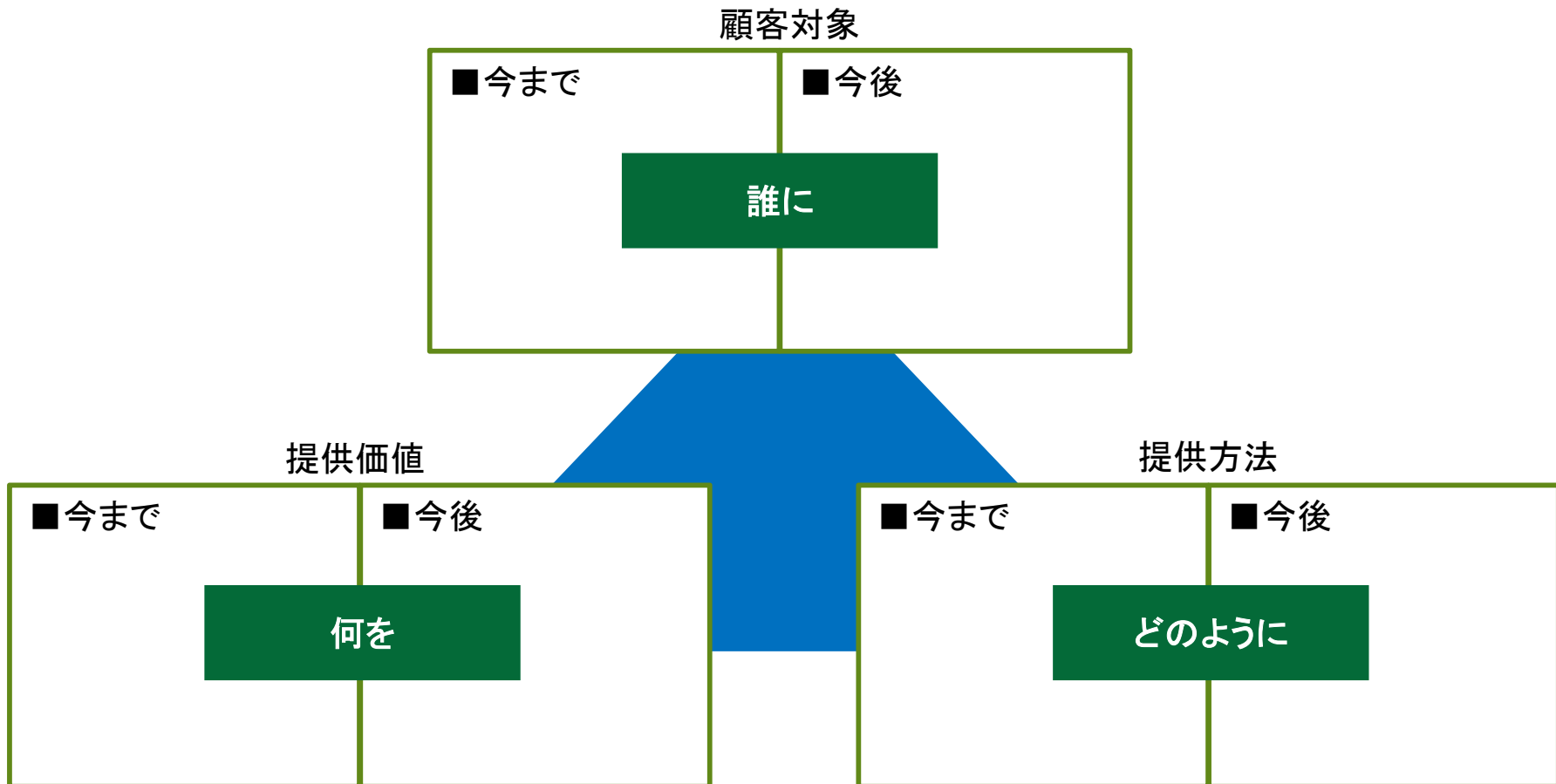
## イノベーション推進計画の事業モデル検討フレーム



これまでの1~7のワークでの分析結果を基に以下を埋めてみましょう

イノベーション推進計画の事業モデル検討フレーム

## 事業モデル

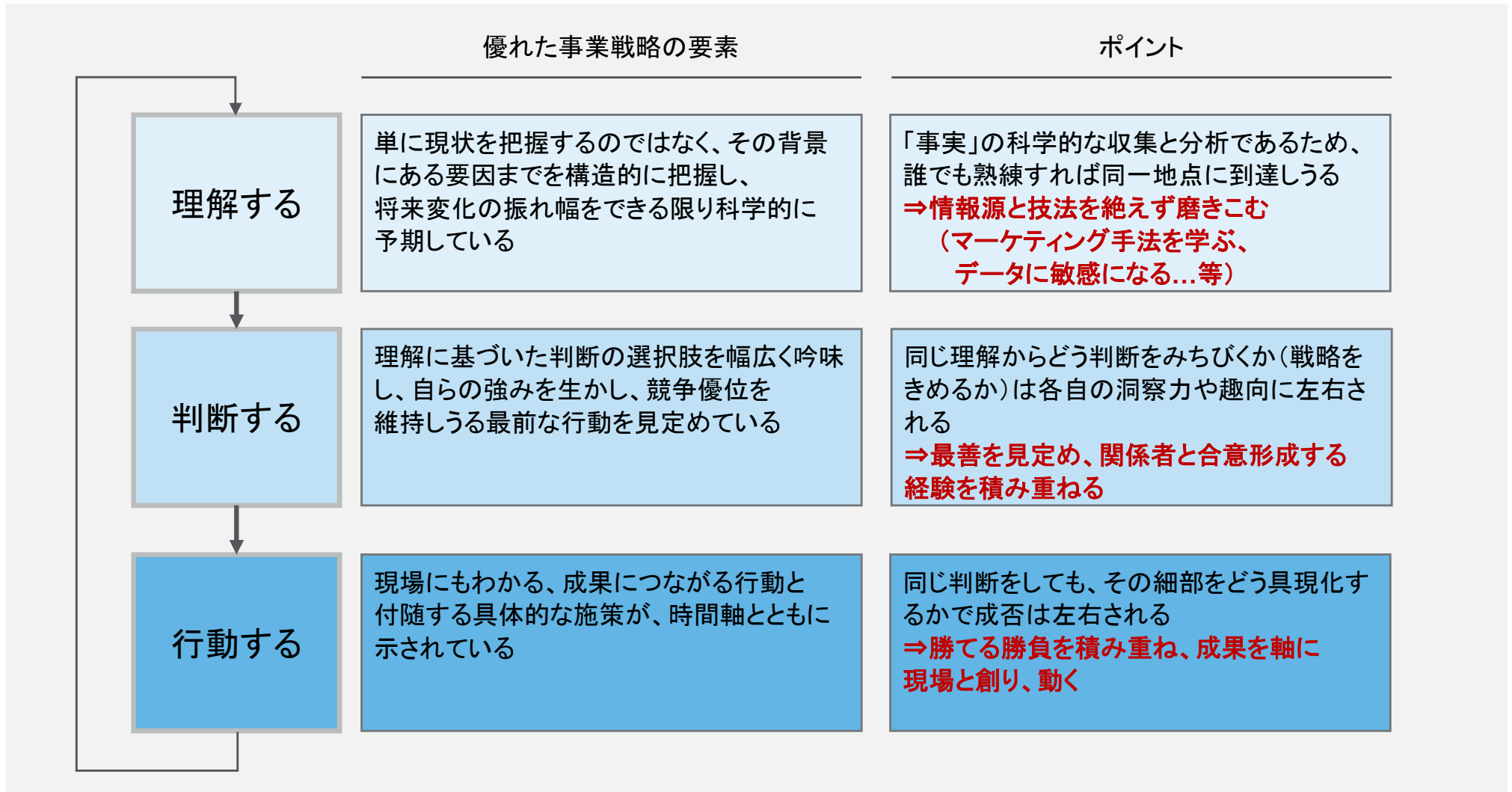


出所: イノベーション推進計画



ここまでのまとめにかえて...

## 優れた事業戦略とは、理解・判断・行動のサイクルを回し続けること



本日の知見を例えば補助金申請時のみならず実務の中でも活用できるよう、是非日々の研鑽を！

# イノベーション推進計画を作成する

# イノベーション推進計画の構成イメージ

## 想定される推進計画の構成

次頁以降の記載内容はイノベーション推進計画の記載の考え方のイメージであり、本資料の内容に誤りや不備等があった場合でも当社は一切責任を負うことができませんのでご了承ください

1	企業の目指す姿	企業概要、沿革、目指す姿	目指す姿は、定量面(売上・利益・利益率、シェア、顧客数、従業員数等)及び定性面(プレゼンス、顧客、商品・サービス、顧客/従業員満足等)の両面から記載
2	企業の現状	SWOT分析	自社(事業)を取り巻く環境を、自社の強み/弱み、事業環境における機会/脅威の4つの視点から整理
3	企業の事業モデル	事業モデル (顧客対象⇒提供価値⇒提供方法)	SWOT分析を踏まえ、自社(事業)のビジネスモデルを、どのように変えていくのか、を具体的に整理する
4	イノベーション推進計画に係る取り組みの全体像	現状分析により認識された課題と、課題を解決するための取り組みの全体像を記載	補助事業の活用を検討していない取り組みについてもすべて記載
5	現状を打破するイノベーションへの取り組み内容	取り組み内容毎に、概要、投資内容及び金額、期待効果、想定リスク及び対策、責任者を記載	施策の実行にあたっての具体的なアクションプランを記載し、そのモニタリング体制(評価基準及び評価頻度)を記載
6	イノベーション推進計画に係る投資経費	施策を実施するために必要な投資経費を記載	年度、科目ごとに投資経費を記載する。その際、補助金対象の可否を確認。また、投資経費に係る資金調達方法も併せて記載
7	収支計画	イノベーション推進を踏まえた収支計画及びKGIを記載	複数の事業を実施している場合(運輸業と小売業、建設業と宿泊業等)は、イノベーション推進計画の対象部門のみを記載

# 【記載イメージ\_鹿児島ホテル】

## 1. 企業の目指す姿

### 企業概要

【企業名】鹿児島ホテル株式会社

【業種】宿泊業

【代表者】鹿児島太郎

【住所】鹿児島市鴨池新町10番

【資本金】10百万円

【売上】145百万円(2016年)

【従業員】18人

企業名、業種、代表者名、所在地、資本金、売上、従業員数等の企業の基本的情報を記載する

### 沿革

当ホテル(110室、11階建)は、東京の大手ビジネスホテルチェーンで働いていた代表者が、地元にも快適なビジネスホテルを作りたいとの思いから、1990年に開業した宿泊施設である。ゆったりとした室内スペースと地元資本ならではの親身なサービスを売りに出張者に愛されてきた。しかし、近隣に全国展開する大手ビジネスホテルが進出してきており、競争は徐々に厳しくなっている。

自社の設立経緯、これまでの歴史、直面している課題等を記載する

### 目指す姿

国内外のお客様に対して、地元資本ならではの親身なサービスを提供し「鹿児島にまた来て鹿児島ホテルに泊まりたい」と思われるホテルを目指す

#### ■定量面(括弧内は現状)

- 売上176百万円(約145百万円)
- 経常利益6百万円(約2百万円)
- 単価6,100円(約5,800円)
- 稼働率72% (約62%)
- 外国人客割合15%(約4%)

#### ■定性面

- 地域密着型ホテルとして、食材の地産地消、地元商店街との協働、海外観光客受入等の実施
- 東アジアを中心とした外国人観光客の取り込み
- 従業員教育を通じたサービスレベルの向上及び外国人対応の実現

目指す姿を、定量面(売上高・利益高・利益率、業界シェア・業界ランク・地域シェア、顧客数、従業員数・給料、達成期限等)及び定性面(地域での位置づけ・社会的役割、事業領域、顧客、商品・サービス、顧客満足度や従業員満足度等)の両面から記載する

# 【記載イメージ\_鹿児島ホテル】

## 2. 企業の現状

### 自社の強み (S)

#### ■ 高いサービス力

- 親切で温かみのあるサービスに定評があり、インターネットの口コミサイトでは常に4点以上(5点満点)の評価である

#### ■ 地元資本ならではの地域との繋がり

- 日本料理店での修業経験を有する料理長(社長義弟)が考える地元の食材を活かした和朝食は人気が高い
- 顧客の要望に応じて作成し定期的に更新している、地元のお勧め食事処や観光スポット情報(紙)は好評である

### 自社の弱み (W)

#### ■ 営業力の不足

- 既存契約顧客へのルート営業が中心であり、新規顧客獲得のための営業や新たな広告媒体利用等はできてない

#### ■ 需要コントロールの欠如

- 需要に応じた価格管理が出来ておらず、繁忙期にはすぐに満室になる一方、稼働率が極めて低いときもある

#### ■ 外国人受入環境の未整備

- 外国人に対し、ソフト・ハード面とも対応ができていない

### 事業環境における機会 (O)

#### ■ 外国人旅行客の増加

- 特に宣伝等はしていないものの、海外(主に東アジア)からの観光客が増加している
- 海外の旅行代理店からの問い合わせも増えている

#### ■ (一定条件下における)値上げの許容可能性

- 繁忙期には近隣ホテルが価格を上げており、繁忙に応じた価格変動を許容するビジネスマンが増えている
- ビジネスマンに比べると外国人観光客の価格感度は低い

### 事業環境における脅威 (T)

#### ■ 大手チェーンの進出

- 複数の全国チェーンのビジネスホテルが新たに進出しており、ターゲット顧客の奪い合いが激化している

#### ■ 既存顧客(ビジネスマン)の減少

- 九州新幹線の開通による利便性の向上により、宿泊していた顧客の日帰り出張化が起きている
- 長年の不景気により、既存契約顧客の中にも従業員に対し、より安いホテルの利用を推奨するところが出ている

- 既存顧客層のパイが増加する可能性は低い一方、新たな競合の参入により競争はさらに激化する見込みであり、新顧客層を開拓する必要がある

- 需要をコントロールするために、適切な値付けを行う必要がある

上記から導き出された現状の課題及び取り組みの方向性を記載する

# SWOT分析とは

- 企業が経営戦略を策定するために、自社の内部環境（経営資源）と外部環境（経営を取り巻く環境）の分析を統合的に行う手法

	プラス	マイナス
内部環境	<p><b>強み (Strengths)</b></p> <p>経営資源上、競合に勝っている点</p> <p>他社と比較して自社の競争力を生み出している源泉(接客力、ノウハウ等)を記載</p>	<p><b>弱み (Weaknesses)</b></p> <p>経営資源上、競合に劣っている点</p> <p>自社が抱えている、他社に遅れをとっている原因(販売力・組織力・資金力・人材、IT活用・機械化等)を記載</p>
外部環境	<p><b>機会 (Opportunities)</b></p> <p>うまく活用すれば自社の業績が拡大する外部環境の変化</p> <p>顧客構造の変化や市場の動向によって生まれる事業機会(支出構造の変化、顧客構造の変化等)を記載</p>	<p><b>脅威 (Threats)</b></p> <p>そのまま放置すると自社の業績が悪化する外部環境の変化</p> <p>事業環境の変化によってもたらされる自社事業のリスク(競合の進出、市場の縮小等)を記載</p>

# SWOT分析の着眼点

	プラス	マイナス
内部環境	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> 経営者(経営能力、ネットワークなど)／従業員(能力、やる気、経験など)</li><li><input type="checkbox"/> 信用力、ブランド力</li><li><input type="checkbox"/> 営業力、顧客(得意先など)</li><li><input type="checkbox"/> 商品・サービス力(品揃えの広さ、品揃えの深さ、鮮度、品質、接客など)</li><li><input type="checkbox"/> 資金力(調達力、運用力)</li><li><input type="checkbox"/> 情報収集力・ネットワーク・IT</li><li><input type="checkbox"/> 調達力(仕入先など)</li><li><input type="checkbox"/> 立地など</li></ul>	
外部環境		<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> 法制度(規制、税制の変更など)</li><li><input type="checkbox"/> 景気動向、社会情勢の変化(少子高齢化、都心部集中など)</li><li><input type="checkbox"/> 市場(地域性、海外、その他顧客ターゲットなど)</li><li><input type="checkbox"/> 競争(競合他社、他業界からの参入、再編統合、専門店化など)</li><li><input type="checkbox"/> 仕入先、取引先(メーカーの動向、倒産、再編、グループ化、海外など)</li><li><input type="checkbox"/> 流通環境(運送費、ネットなど)</li><li><input type="checkbox"/> 顧客ニーズ(健康志向、節約志向、ライフスタイルの変化など)</li></ul>



# SWOT分析の具体的なイメージ

## ある宿泊施設のSWOT例

	プラス	マイナス
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンベンションホール、宴会場完備</li> <li>・旧館は大規模改修済み</li> <li>・新館は耐震改修済み</li> <li>・料理の評価は高い</li> <li>・修学旅行利用が多く、対応ノウハウもある</li> <li>・貸切浴室も完備</li> <li>・ホームページはリニューアル(インバウンド対応済)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービスレベルがバラバラ</li> <li>・スタッフの高齢化</li> <li>・若いスタッフの定着率の低さ</li> <li>・新館、旧館の動線の悪さ(館内での長距離移動)</li> </ul>
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・修学旅行は耐震が必須</li> <li>・旅行市場の安近短志向</li> <li>・インバウンド需要の高まり</li> <li>・鉄道、高速道路の再整備</li> <li>・ネット予約による個人旅行の増加</li> <li>・自治体主導のコンベンション誘致</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内市場の少子化による修学旅行ニーズの減少</li> <li>・周辺の競合ホテルの改修</li> <li>・廃業等による地域集客力の低下</li> </ul>

## どの企業のSWOT分析でしょうか

	プラス	マイナス
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多店舗展開による販売力、広告宣伝</li> <li>・立地の良さ(都心部)</li> <li>・キッズファミリー層の支持(ポケモン等とのコラボ)</li> <li>・豊富なメニュー展開</li> <li>・優秀なスタッフ(人材育成力)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・低価格というブランドイメージ</li> <li>・美味しさよりボリュームというイメージ</li> <li>・品質への不安</li> <li>・過去の食品安全問題</li> <li>・名ばかり店長問題</li> </ul>
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平均所得の減少(節約志向)</li> <li>・個食化</li> <li>・都心集中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・健康志向の高まり</li> <li>・食品安全志向の高まり</li> <li>・グルメ志向の高まり</li> <li>・他業種の外食産業への新規参入</li> <li>・コンビニコーヒー、軽食の充実</li> <li>・人手不足</li> </ul>



# SWOT分析に基づく課題整理

## SWOT分析の応用(健康飲料メーカー)

### SWOT分析

	プラス	マイナス
内部環境	<b>【強み(S)】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>高い商品開発力</li> <li>代理店、特約店ルートがしっかりしている</li> <li>地元農家から、無農薬栽培の原料を安定的に調達できる</li> </ul>	<b>【弱み(W)】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産コストが高い</li> <li>代理店任せで販売情報を把握していない</li> <li>知名度が低い</li> </ul>
外部環境	<b>【機会(O)】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>健康志向の高まりで健康食品の消費が伸びている</li> <li>インターネット市場全体が伸びている</li> </ul>	<b>【脅威(T)】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>スーパーなどの量販店では、PB化が進展している</li> </ul>

### SWOT分析による戦略

		外部環境	
		O 機会	T 脅威
内部環境	S 強み	<b>【必勝】</b> 自社の強みで取り込むことの出来る事業機会の特定 <ul style="list-style-type: none"> <li>商品開発力を生かし、飲料以外の健康食品の開発</li> </ul>	<b>【差別化】</b> 自社の強みで脅威を回避できる／事業機会に転化できる方策の検討 <ul style="list-style-type: none"> <li>無農薬を前面に押し出したPR戦略</li> </ul>
	W 弱み	<b>【補完・補強】</b> 自社の弱みで機会を逃さないよう補完すべき領域 <ul style="list-style-type: none"> <li>生産の外部委託</li> <li>インターネット販売の強化</li> </ul>	<b>【リスク管理・撤退】</b> 脅威と弱みが合わさって最悪の事態を招かないための方策の検討 <ul style="list-style-type: none"> <li>OEM</li> <li>他社との提携</li> </ul>

## 【ワークシート8】

貴社の経営環境をSWOTで分析してみましょう

自社の強み (S)

--

自社の弱み (W)

--

事業環境における機会 (O)

--

事業環境における脅威 (T)

--



--

# 【記載イメージ\_鹿児島ホテル】

## 3. 企業の事業モデル

### 事業モデル

#### 顧客対象

##### ■ 今まで

- 出張で鹿児島市に来るビジネスマン

##### ■ 今後

- 出張で鹿児島市に来るビジネスマン
- 外国人(特に東アジアからの)観光客

今まで誰を顧客の対象にしていたか、また、課題認識の結果、今後誰を顧客対象とするのかを記載する

#### 提供価値

##### ■ 今まで

- ゆっくり休める空間
- チェーンホテルにはない温かみ・ホスピタリティ

##### ■ 今後

- ゆっくり休める空間
- チェーンホテルにはない温かみ・ホスピタリティ
- 地元企業が提供する真の鹿児島体験

顧客に対して、今まで何を提供してきたか、また、課題認識の結果、今後何を提供するか(提供する本質的な価値)を記載する

#### 提供方法

##### ■ 今まで

- 顧客ニーズを組んだ親身なサービス
- 地元の食材を活かした美味しい朝食
- 繁忙に関係なく、一定の価格

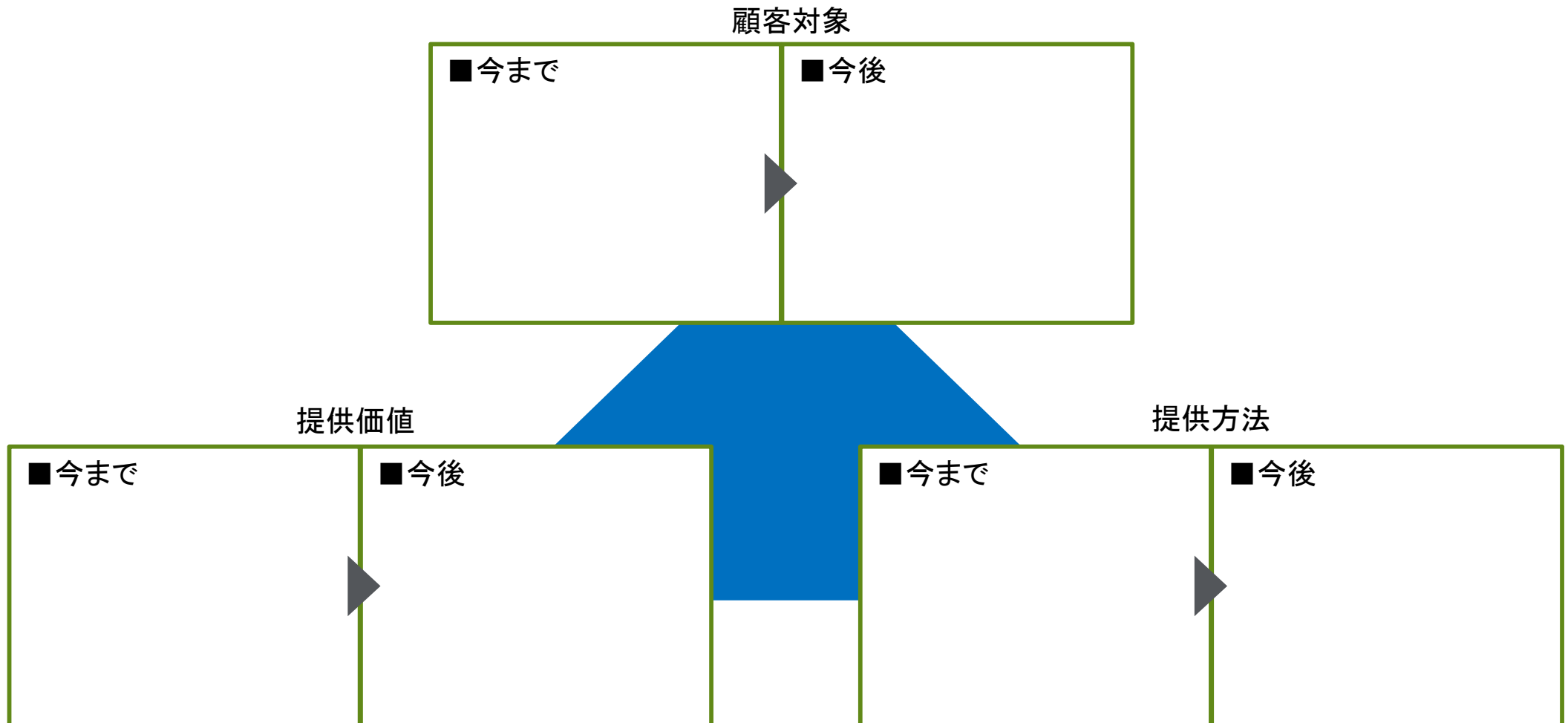
##### ■ 今後

- 顧客ニーズを組んだ親身なサービス
- 地元の食材を活かした美味しい朝食
- 繁忙に応じた価格
- 外国の文化を理解した接客

顧客に対して、今までどのように価値を提供してきたか、また、課題認識の結果、今後どのように提供するかを記載する

# 【Work Sheet 9】 企業の事業モデル

## 事業モデル



# 【記載イメージ\_鹿児島ホテル】

## 4. イノベーション推進計画に係る取り組みの全体像

### 全体像

#### <課題認識>

#### <課題を解決するための取り組み>

テーマ①

既存顧客層の減少が見込まれる中、ビジネスホテル間の競争は激化しているため、新しい顧客層の顧客満足度を高める活動を実施し、宿泊客を獲得する必要がある

- 増加する外国人観光客の取り込みを行う
- 外国人観光客向けの施設内イベントを行う
- 職員向け外国人観光客対応研修(英語語学研修及び外国人対応一般マナー)を実施し、外国人から要望の多いリクエストや基本的な質問事項に対し、誰もが笑顔で対応できる状況を整備する

テーマ②

通年で同じ価格を設定しており、需要の多い時期はすぐに満室になる一方、閑散期には大幅に稼働率が下がるため、需要予測に基づいた価格調整を行う必要がある

- 価格推測システムの導入による需要に応じた値付けを行う
- クラウド型の価格推測システムを導入する
- 既存優良顧客の利用を繋ぎ止めるため、優待サービスを導入する

現状分析により認識された課題と、課題を解決するための取り組みの全体像を記載する。なお、課題解決に必要と考えられる課題を全て記載する。補助事業の活用を検討していない取り組みについても記載する

# 【Work Sheet 10】

## イノベーション推進計画に係る取り組みの全体像

### 全体像

<課題認識>

<課題を解決するための取り組み>

テーマ  
①

テーマ  
②

テーマ  
③

# 【記載イメージ\_鹿児島ホテル】

## 5. 現状を打破するイノベーションへの取り組み内容

### テーマ①：外国人観光客の取り込み

- 取組の概要 : 外国人観光客(主に韓国人及び台湾人)獲得のための顧客満足度向上
- 投資内容及び投資金額 : 外国人観光客向け施設内イベント(着付体験 等)開催  
(110万円(H29年度:30万円、H30年度:80万円))  
外国人対応の職員研修(90万円(H29年度:30万円、H30年度:60万円))  
効率化の職員研修(100万円(H29年度:40万円、H30年度:60万円))  
\*H31～33年度の3ヶ年度でもイベント150万円、外国人対応研修90万円を投資予定
- 投資に対する期待効果 : 5年累計で540万円の投資と、800万円の営業利益創出を見込む
- 想定リスク及び対策 : イベント開催や研修により、従業員の負荷が増え、一時的にコスト高になる可能性がある。  
イベント等を徐々に増やすことで、経験を積みながら負荷の急激な増加を抑える。  
また、研修を通じ「やめる仕事」を発見し、効率化を図る。
- 担当部門及び責任者 : 営業部(責任者:代表取締役社長 鹿児島太郎)

#### イノベーション推進のための実行計画

各施策毎に、取組の概要、投資内容及び投資金額、投資に対する期待効果、想定リスク及び対策、担当部門及び責任者を記載する。また、施策実行に当たっての具体的なアクションプランを記載し、そのモニタリング体制(評価基準及び評価頻度)を記載する

アクションプラン	実施時期																		評価基準	評価頻度	
	H29年				H30年												H31年				
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2			3
1. 外国人観光客向け施設内イベント開催	計 画	準 備	開 催	検 討	準 備	開 催	検 討	準 備	開 催	検 討	準 備	開 催	検 討	準 備	開 催	検 討	準 備	開 催	検 討	顧客の評価(アンケート)	毎回 開催後
2. 外国人対応の職員研修の実施		契 約	研 修			研 修			研 修			研 修			研 修			研 修		顧客の評価(アンケート)	毎月 1度
3. 効率化の職員研修の実施		契 約			研 修			研 修		研 修	自社で月一回改善活動を実施									従業員アンケート及び 残業時間	3ヶ月に 1度

# 【記載イメージ\_鹿児島ホテル】

## 5. 現状を打破するイノベーションへの取り組み内容

### テーマ②：需要に応じた値付けの実施

- 取組の概要 : 需要に応じた値付けの実現
- 投資内容及び投資金額 : レベニューマネジメントシステム(クラウドサービス)の導入  
 (試験導入費20万円及び正式導入費40万円) (H29年度:60万円)  
 \*対象外経費として、PC購入費15万円及びH29～32年度利用料240万円を投資予定  
 優待サービス実施(5万円/月)(H29年度:35万円、H30年度:60万円)
- 投資に対する期待効果 : 5年累計で590万円の投資と、1,300万円の営業利益創出を見込む
- 想定リスク及び対策 : 変動価格により、稼働率が減少し、経常利益が増加しない可能性がある。  
 システムはテストを含めて時間をかけて(6ヶ月)導入するとともに、既存優良顧客の利用を繋ぎ止めるため、優待サービスを導入する
- 担当部門及び責任者 : 経理部(責任者:経理部長 霧島次郎)
- イノベーション推進のための実行計画

アクションプラン	実施時期																		評価基準	評価頻度
	H29年				H30年												H31年			
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2		
1. 需要に応じた価格推測システムの導入及び利用	システム導入及びテスト				システム正式利用														稼働率及び単価増減	3ヶ月に1度
2. 優待サービスの実施	計画	実施(試行)・評価・検討・計画			正式実施・評価・検討・計画														既存優良顧客の利用率・アンケート	実施後毎月

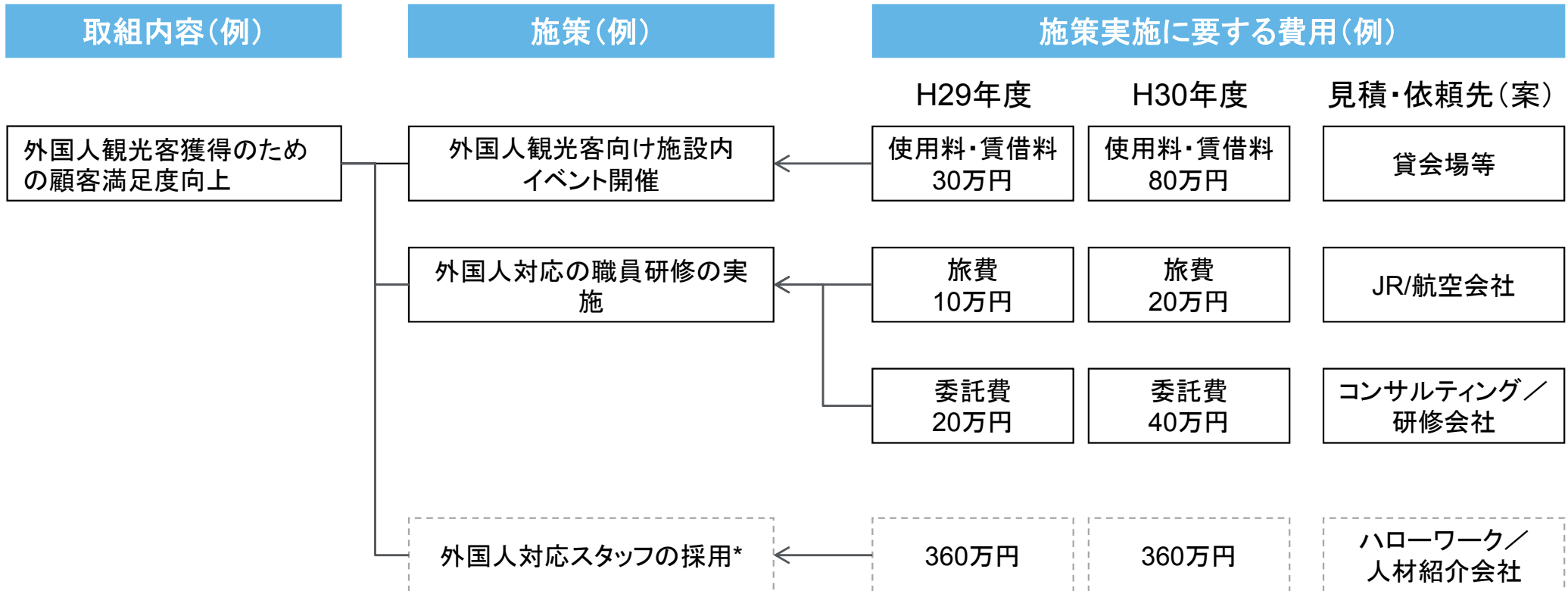


# 【Work Sheet 11】

取り組み内容を書き出してください

	アクションプラン	期待効果	スケジュール			評価基準／ 頻度
			H29	H30	H31	
例	テーマ① 外国人観光客向け施設内イベント	外国人観光客の〇人増 (稼働率〇%UP)	→○ 11月開催	○ ○ ○ ○ 3ヶ月に一回開催		顧客アンケート ／毎回開催後
①						
②						
③						
④						
⑤						

# 施策(取り組み内容)と必要な投資経費との紐付け



\* 新たな人材の採用は、補助金交付の対象とはなりません

# 【記載イメージ\_鹿児島ホテル】

## 6. イノベーション推進計画に係る投資経費

H31年度 施策別経費明細表(単位：千円 ※消費税抜)									
施策	広告 宣伝費	旅費	人件費	委託料	消耗品費	使用料及び 賃借料	備品等 購入		計
外国人観光客向け施設内イベント（着付体験等）開催						300			300
外国人対応の職員研修		100		200					300
効率化の職員研修		100		300					400
レベニューマネジメントシステム(クラウドサービス)の導入							750		750
優待サービス実施				350					350
合計		200		850		300	750		2,100

H32年度 施策別経費明細表(単位：千円 ※消費税抜)									
施策	広告 宣伝費	旅費	人件費	委託料	消耗品費	使用料及び 賃借料	備品等 購入		計
外国人観光客向け施設内イベント（着付体験等）開催						800			800
外国人対応の職員研修		200		400					600
効率化の職員研修		200		400					600
レベニューマネジメントシステム(クラウドサービス)の導入				600					600
優待サービス実施				600					600
合計		400		2,000		800			3,200

# 【記載イメージ\_鹿児島ホテル】

## 6. イノベーション推進計画に係る投資経費

＜参考＞ H33年度 施策別経費明細表(単位：千円 ※消費税抜)									
施策	広告 宣伝費	旅費	人件費	委託料	消耗品費	使用料及び 賃借料	備品等 購入		計
外国人観光客向け施設内イベント（着付体験等）開催						500			500
外国人対応の職員研修		100		200					300
効率化の職員研修									0
レベニューマネジメントシステム(クラウドサービス)の導入				600					600
優待サービス実施				600					600
合計		100		1,400	800	500			2,000

＜参考＞ H34年度 施策別経費明細表(単位：千円 ※消費税抜)									
施策	広告 宣伝費	旅費	人件費	委託料	消耗品費	使用料及び 賃借料	備品等 購入		計
外国人観光客向け施設内イベント（着付体験等）開催						500			500
外国人対応の職員研修		100		200					300
効率化の職員研修									0
レベニューマネジメントシステム(クラウドサービス)の導入				600					600
優待サービス実施				600					600
合計		100		1,400		500			2,000

# 【記載イメージ\_鹿児島ホテル】

## 6. イノベーション推進計画に係る投資経費

### <参考> H35年度 施策別経費明細表(単位：千円 ※消費税抜)

施策	広告 宣伝費	旅費	人件費	委託料	消耗品費	使用料及び 賃借料	備品等 購入		計
外国人観光客向け施設内イベント（着付体験等）開催						500			500
外国人対応の職員研修		100		200					300
効率化の職員研修									0
レベニューマネジメントシステム(クラウドサービス)の導入				600					600
優待サービス実施				600					600
合計		100		1,400		500			2,000

### H31～35年度合計 施策別経費明細表(単位：千円 ※消費税抜) H33年度からH35年度部分は、明確になっている経費のみ計上

施策	広告 宣伝費	旅費	人件費	委託料	消耗品費	使用料及び 賃借料	備品等 購入		計
外国人観光客向け施設内イベント（着付体験等）開催						2,600			2,600
外国人対応の職員研修		600		1,200					1,800
効率化の職員研修		300		700					1,000
レベニューマネジメントシステム(クラウドサービス)の導入				2,400			750		3,150
優待サービス実施				2,750					2,750
合計		900		7,050		2,600	750		11,300

# 【Work Sheet 12】

施策実施のための投資経費を書き出してください

## H31年度 施策別経費明細表(単位：千円 ※消費税抜)

施策	広告宣伝費	旅費	人件費	委託料	消耗品費	使用料及び賃借料	備品等購入		計
合計									

## H32年度 施策別経費明細表(単位：千円 ※消費税抜)

施策	広告宣伝費	旅費	人件費	委託料	消耗品費	使用料及び賃借料	備品等購入		計
合計									

# 【記載イメージ\_鹿児島ホテル】

## 6. イノベーション推進計画に係る投資経費

イノベーション推進計画に係る施策を実施するために必要な2ヶ年度の投資経費を記載する。

### 経費区分別明細(単位：千円 ※消費税抜)

経費区分	H29年度事業に要する経費(消費税抜)	H30年度事業に要する経費(消費税抜)
広告宣伝費		
旅費	200	400
人件費		
委託料		
使用料及び賃借料	850	1,400
備品等購入	300	800
負担金	600	
合計	(A) 1,950	(C) 2,600

### 事業全体に要する資金調達内訳(単位：千円 ※消費税抜)

上記の投資経費について、どのように資金調達を行うかを記載

区分	初年度		次年度	
	事業に要する経費	資金の調達先	事業に要する経費	資金の調達先
自己資金	650	-	867	-
補助金	(B) 1,300	補助金申請	(D) 1,733	補助金申請
借入金		-		-
その他		-		-
合計	(A) 1,950	-	(C) 2,600	-

\*補助金 (B)及び(D)は交付を受けるまで自己資金により賄う

# 【記載イメージ\_鹿児島ホテル】

## 7. 収支計画

収支計画表及びKGI*						
(単位：千円)	直近期末	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
①売上高	144,826	147,767	152,842	156,740	172,638	176,339
②営業利益	2,479	2,179	3,012	4,479	5,979	6,479
③営業外費用	342	342	342	342	342	342
経常利益(②－③)	2,137	1,837	2,670	4,137	5,637	6,137
直近期末からの伸び率(%)*	-	-14.0%	24.9%	93.5%	163.8%	187.2%
④人件費	43,448	43,948	45,048	46,748	47,048	47,826
直近期末からの伸び率(%)	-	0.1%	3.7%	7.6%	8.3%	10.0%
⑤減価償却費	9,558	9,558	9,558	9,558	9,558	9,558
⑥付加価値額(②+④+⑤)	55,485	55,685	57,618	60,785	62,585	63,863
直近期末からの伸び率(%)*	-	0.4%	3.8%	9.6%	12.8%	15.1%
⑦従業員数	18	18	18	18	18	18
一人あたり付加価値額	3,082	3,093	3,201	3,377	3,477	3,548
直近期末からの伸び率(%)	-	0.4%	3.8%	9.6%	12.8%	15.1%

施策実施による効果を収支計画表に反映し、重要目標達成指標(経常利益及び付加価値額等)の推移見込みを記載

- 各施策の実行により、1年目は投資等によって営業利益が減少するものの、2年目以降は営業利益が増加する。
- イベント等の取組により一時的に労働時間は増加するが、業務の効率化を図ることで労働時間を短縮させる。3年目を目処に賃金も上げ、従業員満足度の向上による定着を促進する。
- これにより売上高176,339千円、営業利益6,479千円、経常利益6,137千円、付加価値額63,863千円を達成する。

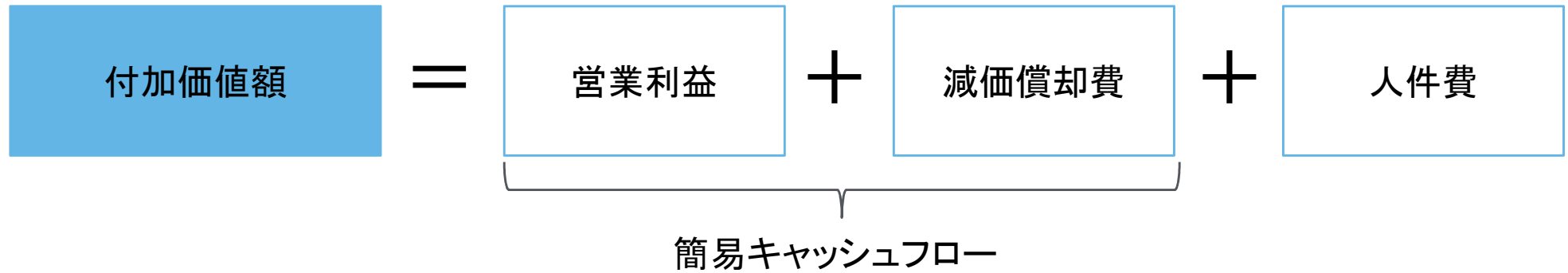
上記「収支計画表及びKGI」の要旨を記載



(参考)

## 付加価値額の算出の方法

### 付加価値額の算出式

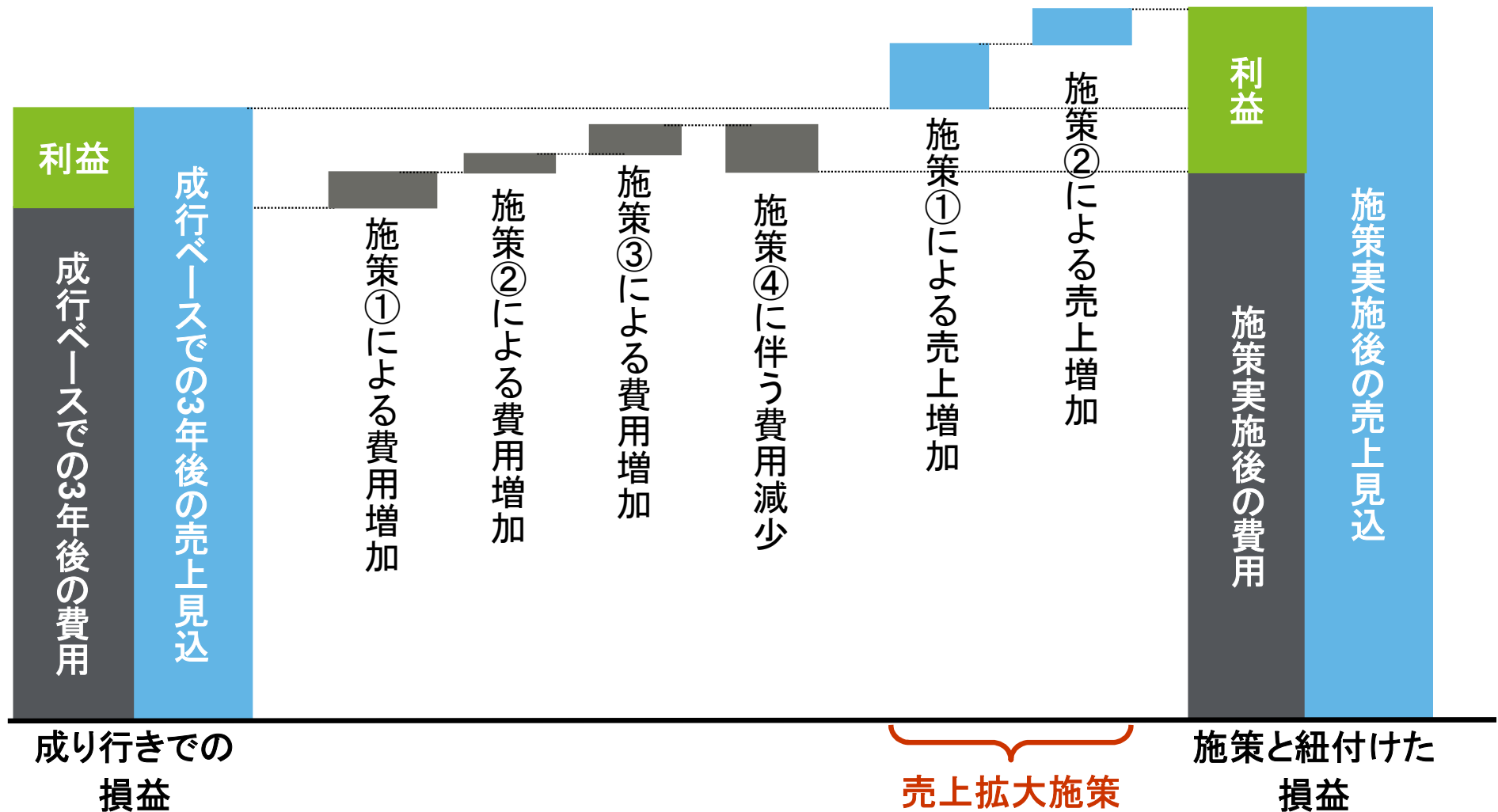


イノベーション推進計画の場合は、下表に示す基準を目安にしましょう

収支計画の目標	「付加価値額」又は「従業員1人あたりの付加価値額」
3年後の場合	直近期末より 9%以上の伸び
4年後の場合	直近期末より12%以上の伸び
5年後の場合	直近期末より15%以上の伸び

# 戦略(施策)と成果(数値)の「整合性」の確保

施策と成果の整合性を計画に反映させる



# 施策による期待成果と投資経費(コスト)の事業年度での整理

P/L		1年目	2年目	5年目
売上高		<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人顧客の獲得 (+〇〇百万円)</li> <li>レベニューマネジメント導入による客単価UP (+〇百万円)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人顧客の獲得 (+〇〇百万円)</li> <li>レベニューマネジメント導入による客単価UP (+〇〇百万円)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人顧客の獲得 (+〇〇百万円)</li> <li>レベニューマネジメント導入による客単価UP (+〇〇百万円)</li> </ul>
	売上原価	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客増加に伴う原価の増加 (+〇〇百万円)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客増加に伴う原価の増加 (+〇〇百万円)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客増加に伴う原価の増加 (+〇〇百万円)</li> </ul>
販売費及び一般管理費	人件費	<ul style="list-style-type: none"> <li>昇給 (+〇百万円)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>昇給 (+〇百万円)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>昇給 (+〇百万円)</li> <li>外国人対応スタッフ1名採用 (+〇百万円)</li> </ul>
	減価償却費	—	—	—
	その他費用	<ul style="list-style-type: none"> <li>旅費 (+〇百万円)</li> <li>委託費 (+〇百万円)</li> <li>XXX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>旅費 (+〇百万円)</li> <li>委託費 (+〇百万円)</li> <li>XXX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>旅費 (+〇百万円)</li> <li>委託費 (+〇百万円)</li> <li>XXX</li> </ul>
営業利益		<ul style="list-style-type: none"> <li>+〇〇百万円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+〇〇百万円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+〇〇百万円</li> </ul>

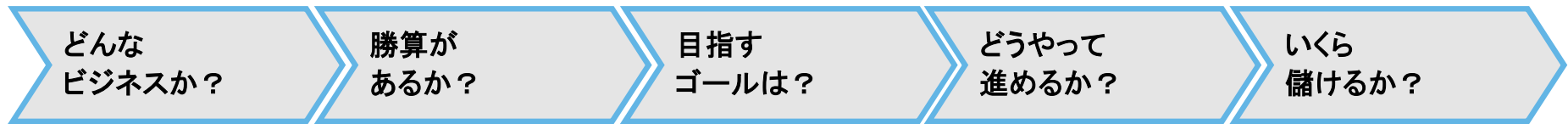
## 【Work Sheet 13】

施策による期待成果と投資費用(コスト)を事業年度で整理してください

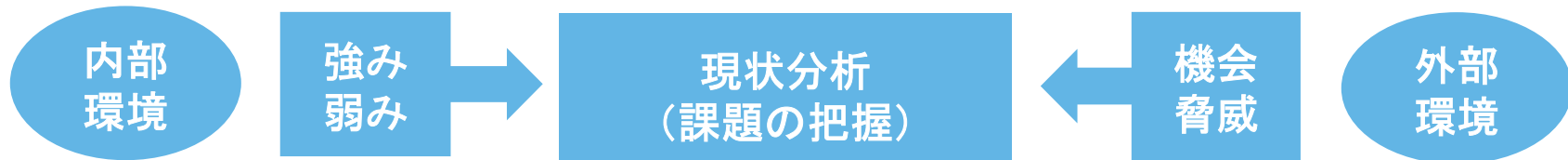
施策 P/L	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
売上高					
売上原価 (材料費等)					
人件費					
減価 償却費					
その他 費用					
営業利益					

## 2. 事業計画を作りこむ

# 事業計画とは何か？

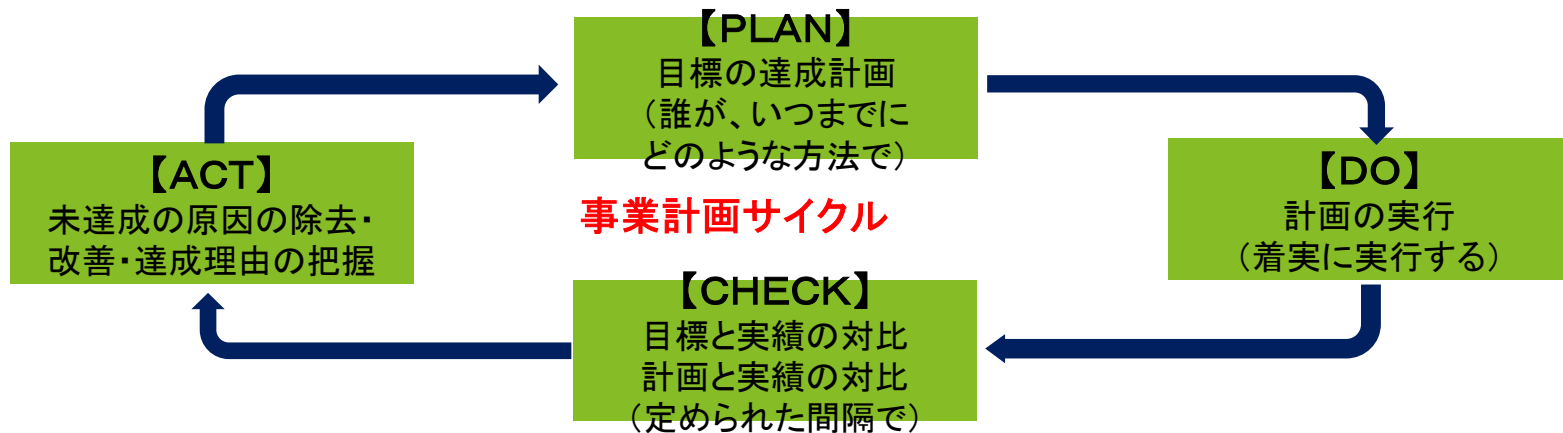


整理・具体化



事業モデルを設定する

事業計画を立案する



# 事業計画の機能

## 事業計画の4つの機能

### 事業計画の機能

#### シナリオ検証機能

事業モデルの具体化  
事業モデルの検証(効果や実現可能性から)

#### コミットメント機能

役員・部長クラスの経営に対する責任感の醸成  
一般従業員クラスの経営参画促進

#### コミュニケーション機能

従業員への経営戦略浸透  
株主・金融機関など社外のステークホルダーの理解度向上

#### モニタリング機能

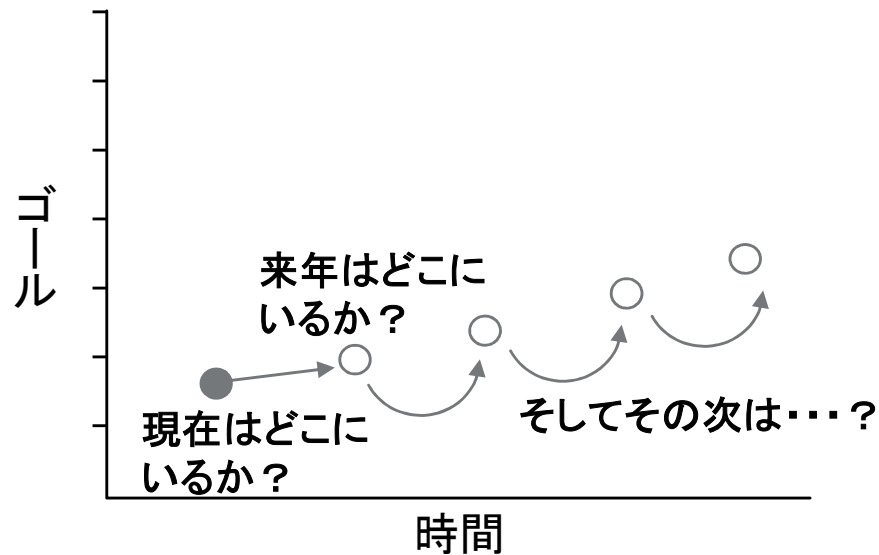
業績評価の尺度  
計画未達時に立ち返る原点に

合理的なビジネスのシナリオを立案する  
社内外関係者に明示することで理解を促進し、着実に実行する

# 事業計画作成時に陥りがちな視点

## 陥りがちな視点(=短期的視点)

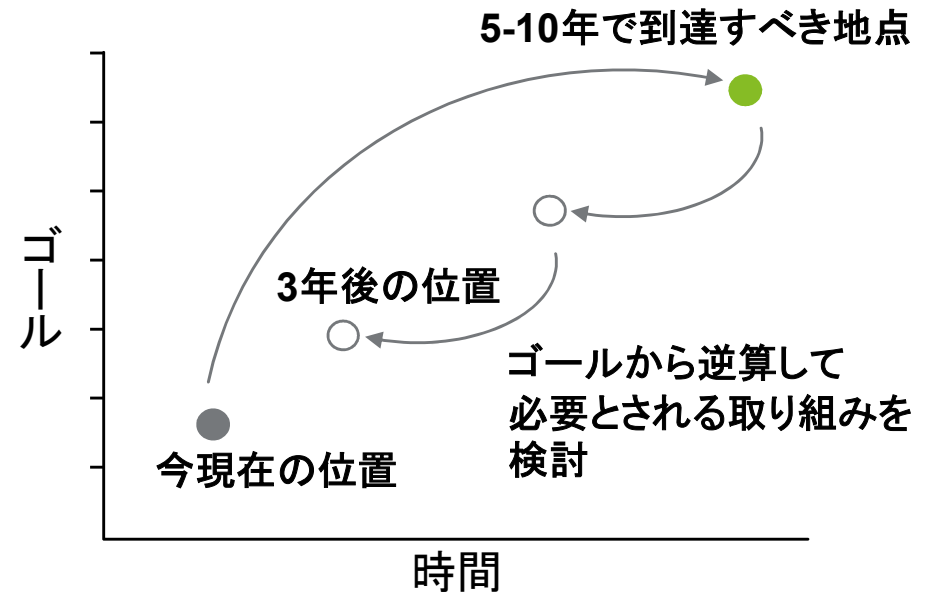
今できること、今現場が抱えている課題を一つ一つ積み上げて解決するようなやり方



市場環境が「不連続」な状況において、このやり方ではいずれ停滞する可能性が高い

## あるべき視点(=長期的視点)

持続的成長を実現するために、あるべき姿を描いた上でギャップを埋める戦略を検討する

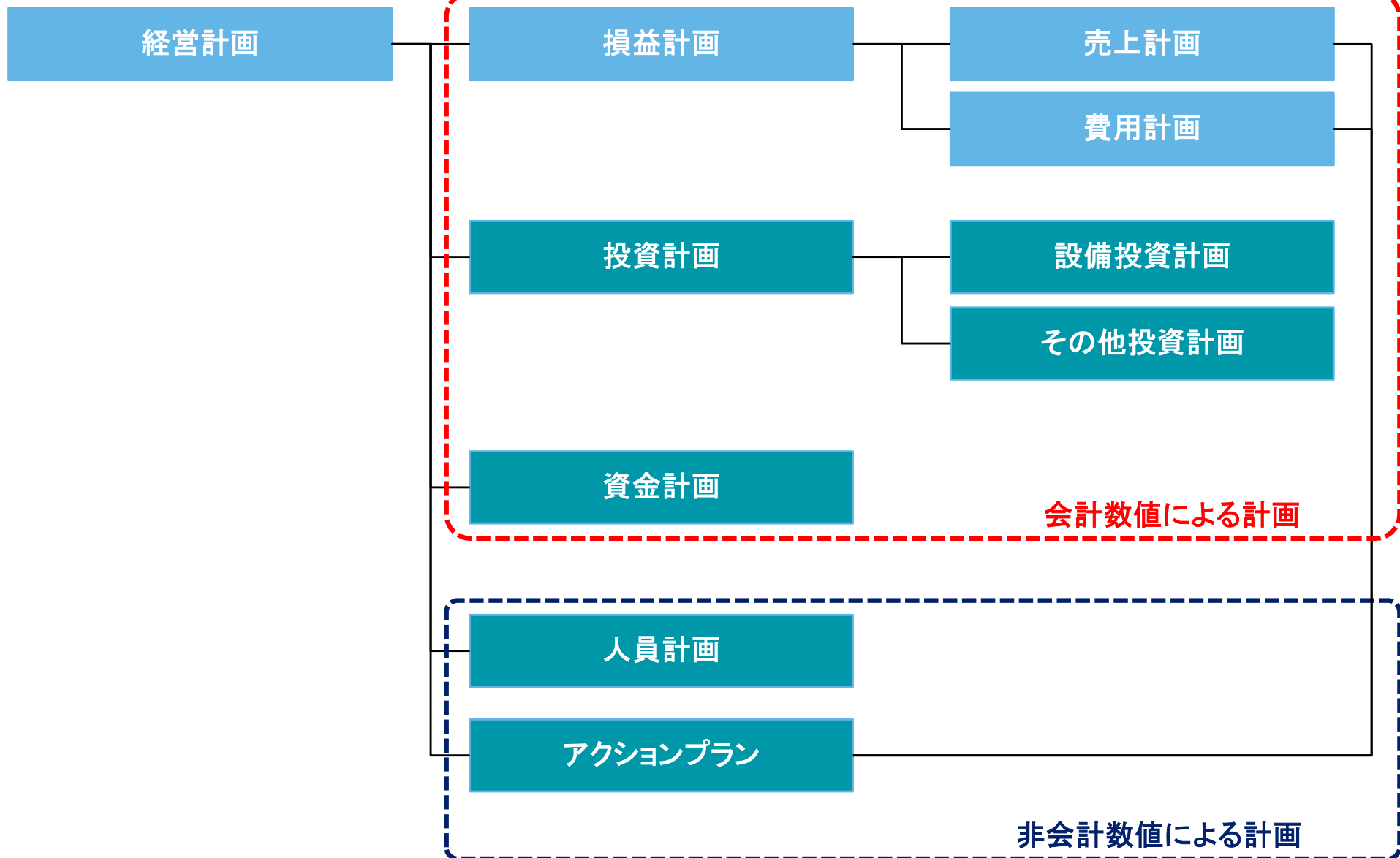


ゴール(≒ビジョン)とゴールにたどり着くための道筋(≒戦略)を定義する必要がある



# 事業計画の構成

## 事業計画の全体像



# 売上計画の考え方

## 顧客セグメントで売り上げを考える

対象顧客セグメント	Group4	6 →	1 →	—	5 →	22 →
	Group3	25 →	60 ↗	—		
	Group2	50 →	5 →	15 ↗	10 →	—
	Group1	100 ↗	20 →	10 →	30 ↗	—
		個人	団体	昼食	宴会	XXX
	宿泊					
	提供サービス					

凡例

数字 : 目標売上

矢印 : 今後の成長性

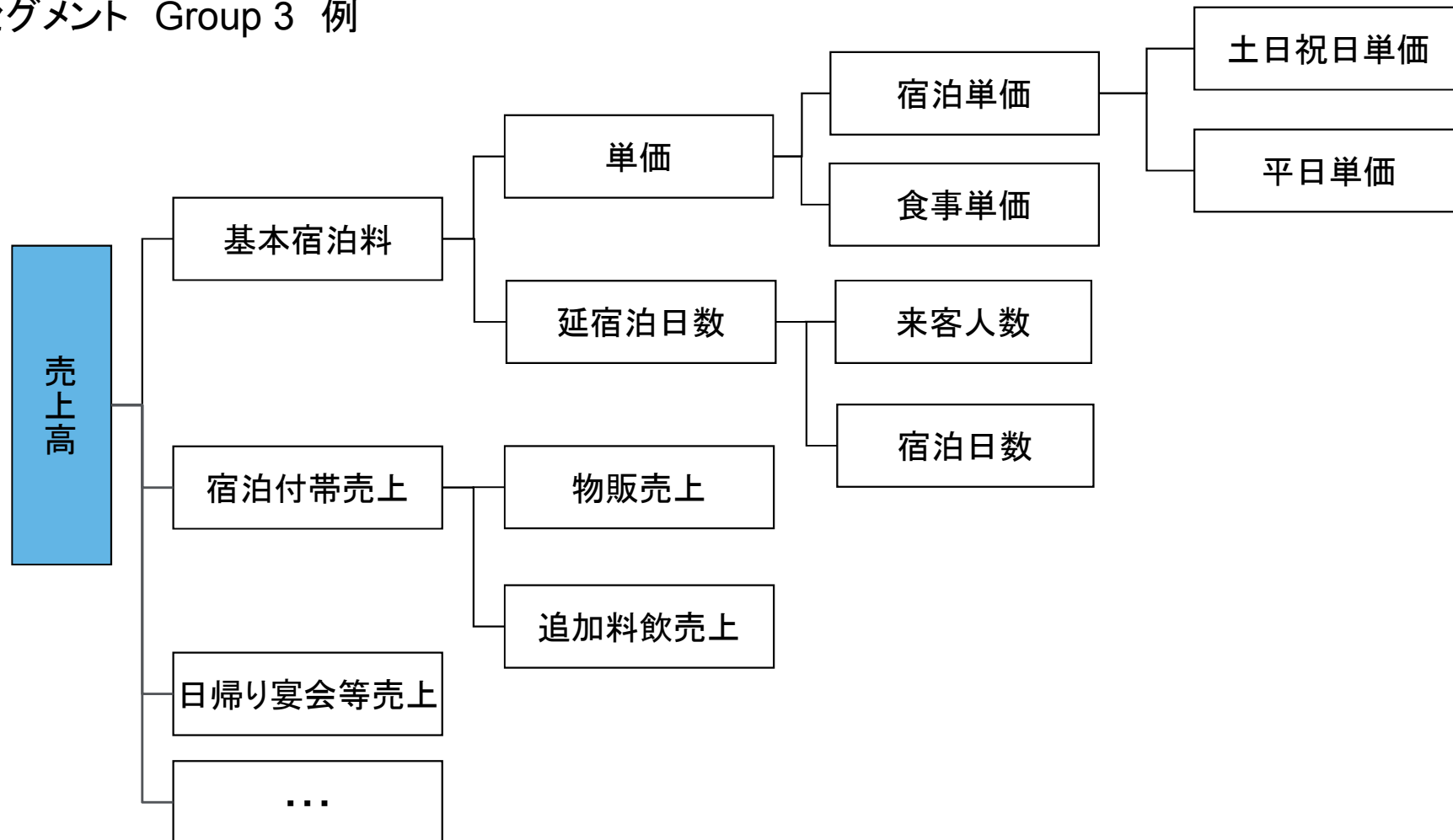
■ ■ ■ : 今後の注力領域候補  
(色が濃いほど優先度高)

# 売上計画の考え方

## 売上計画のブレイクダウン(例)

セグメント Group 1 例

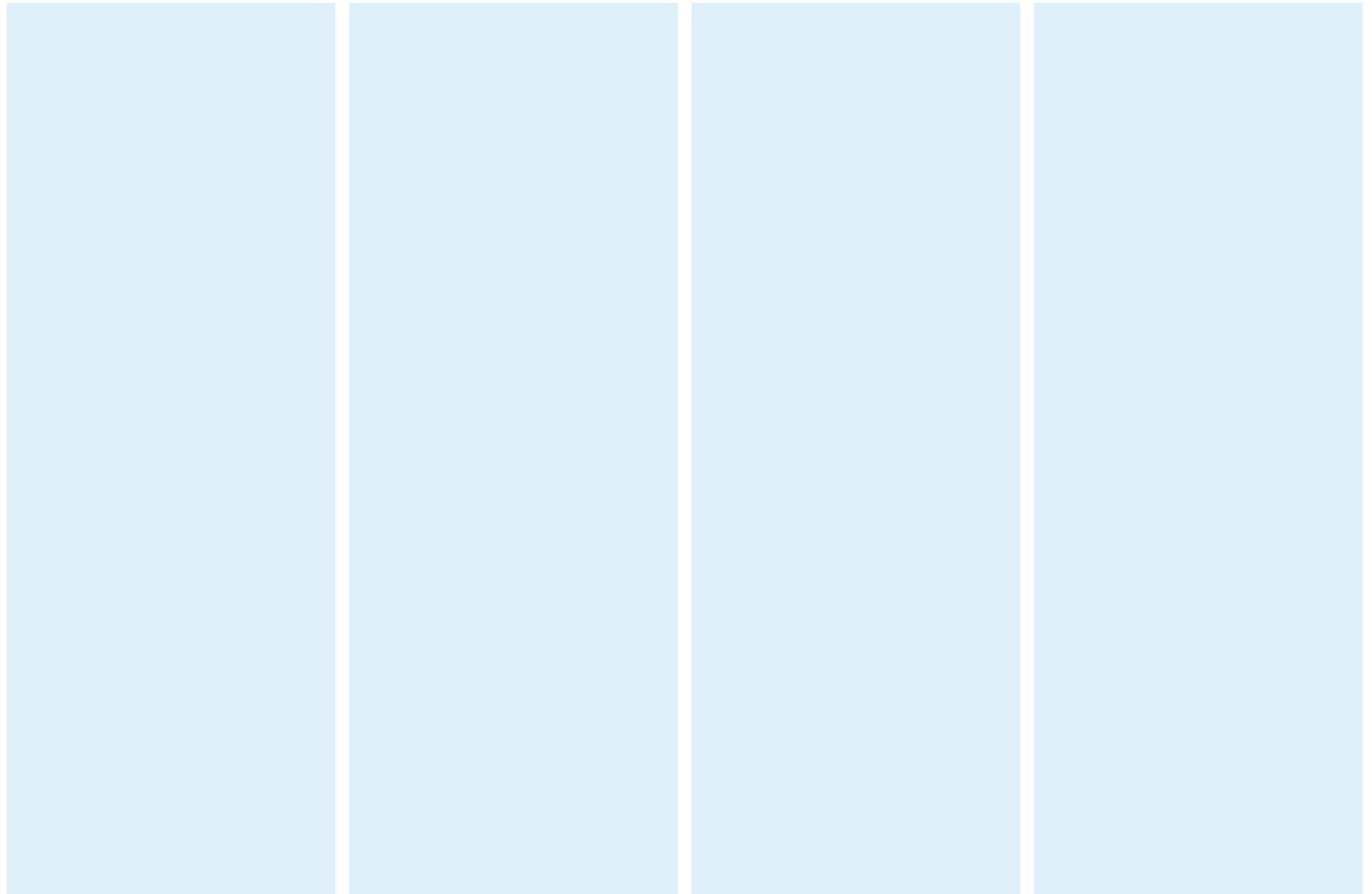
セグメント Group 3 例



## 【Work Sheet 14】

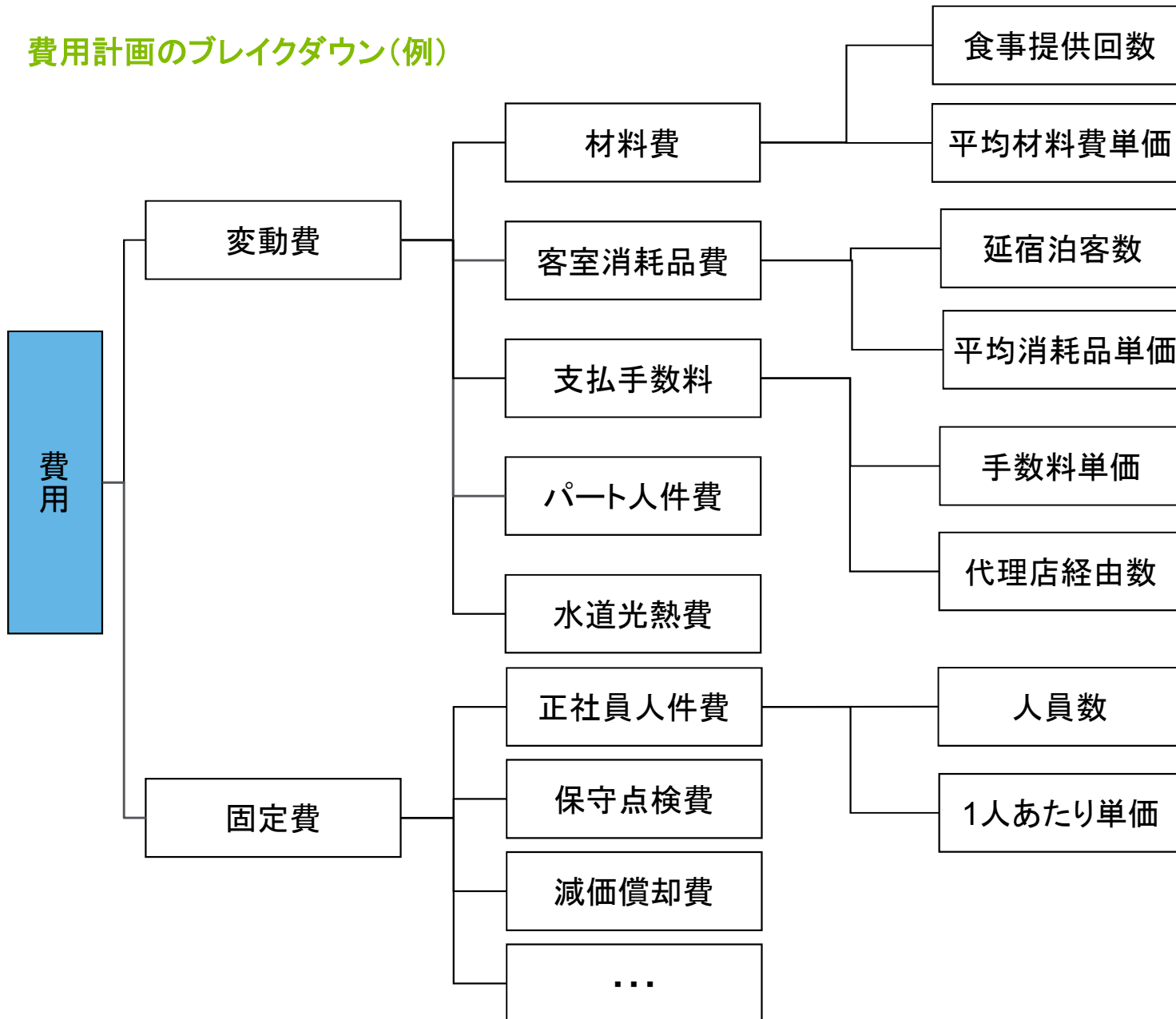
売上計画を構成する要素をブレイクダウンしてください

売上高



# 費用計画の考え方

## 費用計画のブレイクダウン(例)



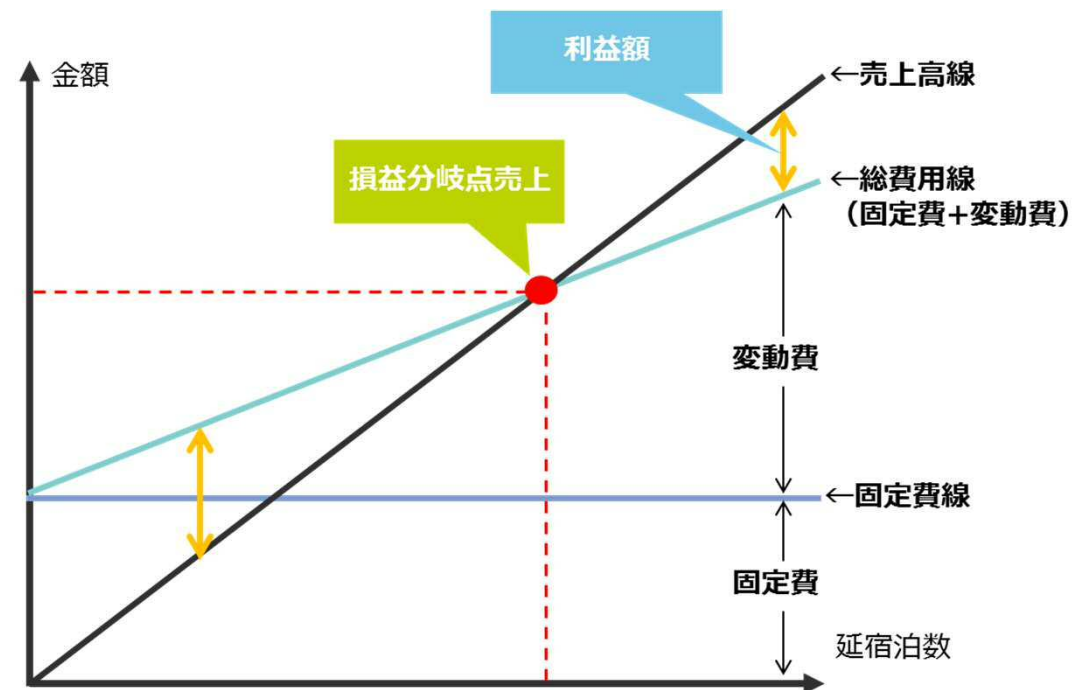
(参考)

## 損益分岐点の考え方

$$\text{損益分岐点売上高} = \left( \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}} \right) \times \text{売上高} + \text{固定費}$$

$$\text{損益分岐点売上高} = \text{変動費率} \times \text{売上高} + \text{固定費}$$

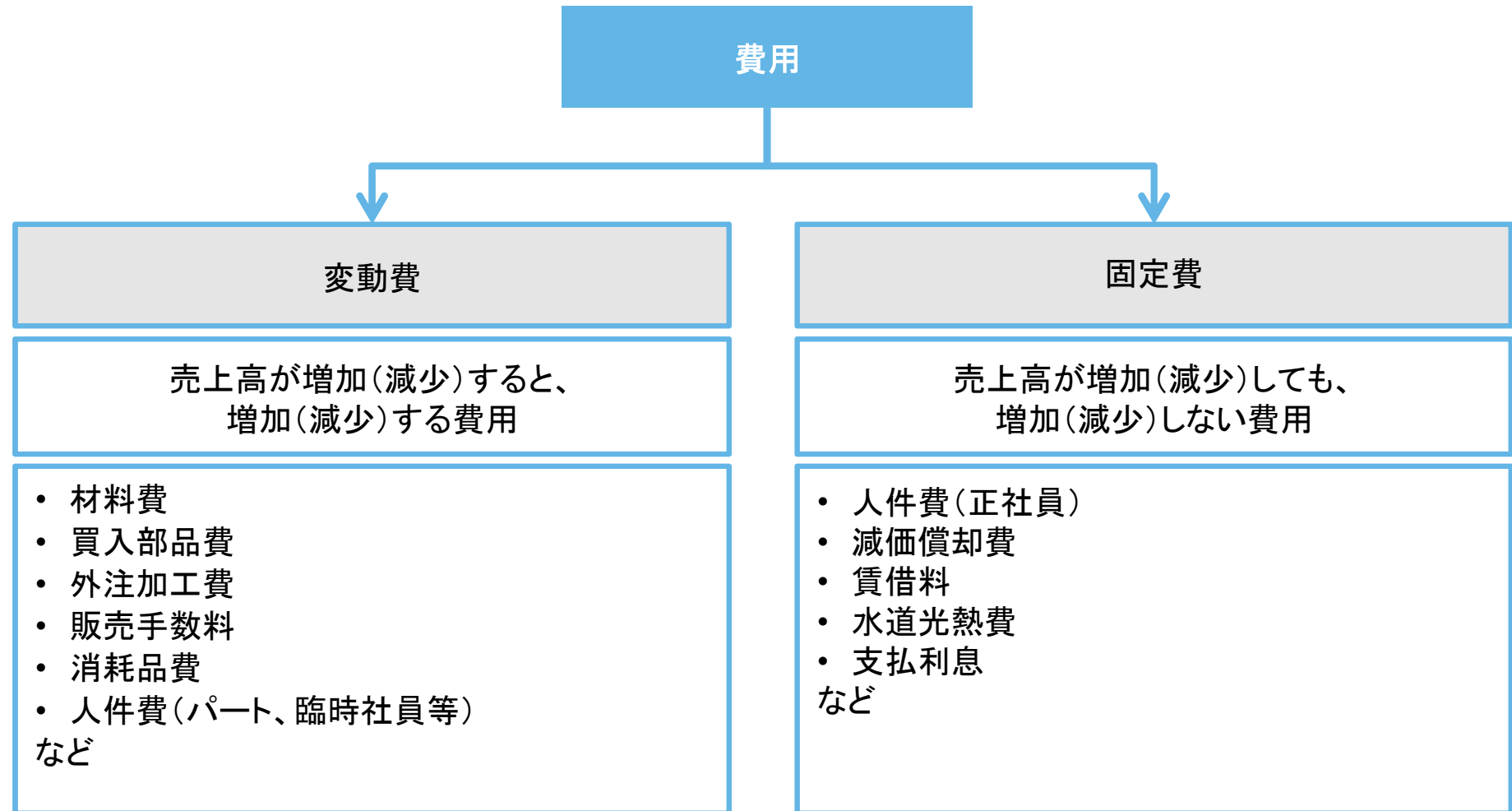
$$\text{損益分岐点売上高} = \text{固定費} \div (1 - \text{変動費率})$$



## (参考)

# 変動費と固定費

- 費用はその発生パターンに着目して、「変動費」と「固定費」の2つに分類することができます。
- 以下の分類は一般的な目安(例)であり、各企業・業種によって異なります。



## (参考)

# 損益分岐点分析と利益

### 【前提条件】

- 一泊10,000円の部屋を1,000人に販売し、変動費率は50%、固定費額は4,500,000円である。

### 【利益額】

- $10,000\text{円} \times 1,000\text{人} - (10,000\text{円} \times 1,000\text{人}) \times 50\% - 4,500,000\text{円} = 500,000\text{円}$

### 損益分岐点売上高は？

$$\begin{aligned}\text{損益分岐点売上高} &= \text{固定費} \div (1 - \text{変動費率}) \\ &= 4,500,000 \div (1 - 50\%) \\ &= 9,000,000\text{円}\end{aligned}$$

### 損益分岐点売上高の確保に必要な販売人数

$$\text{※} 9,000,000\text{円} \div 10,000\text{円} = 900\text{人}$$

### 利益を50万円増加させるためには？

- ・売上を上げる(価格)  
現状 10,000円    改定後 11,000円
- ・売上を上げる(人数)  
現状 1,000人    増加後 1,100人
- ・変動費(変動費率)を下げる  
現状 50%    削減後 45%
- ・固定費を下げる  
現状 450万円    削減後 400万円

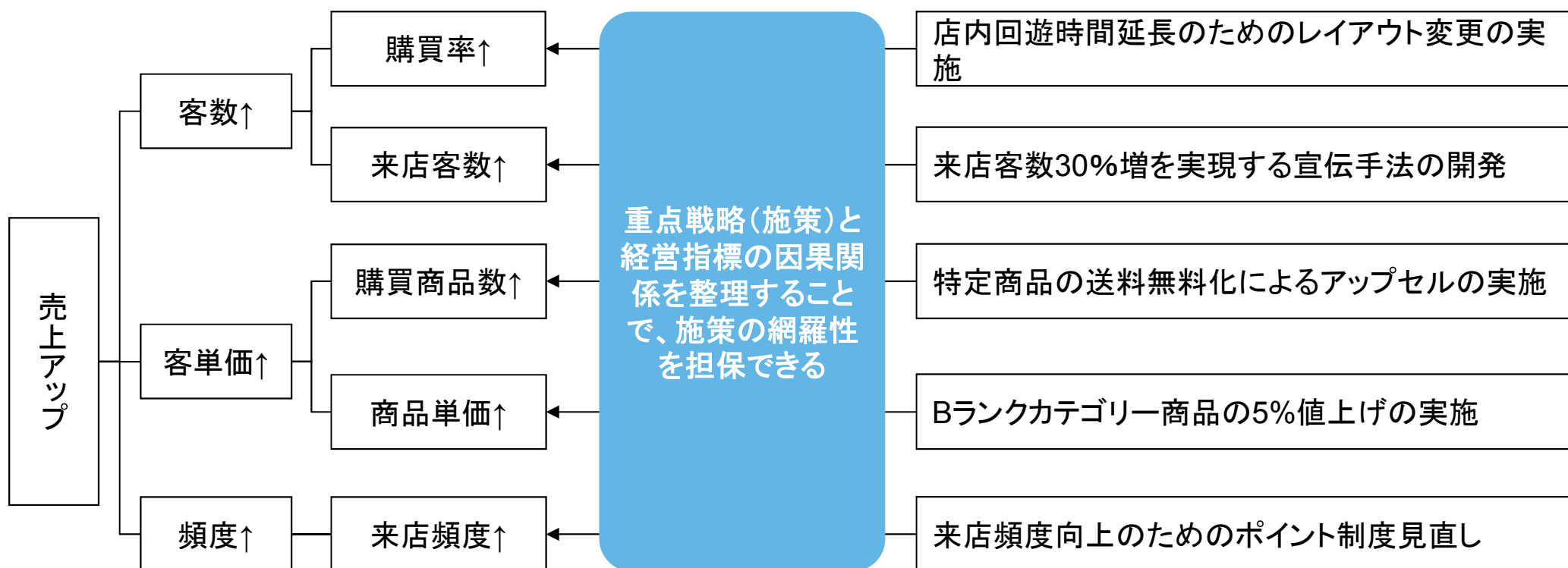


## 重点戦略・重点施策(アクションプラン)の検討

- 経営目標の構成要素をブレイクダウンし、個別戦略(施策)と指標との連動性を明確にすることで、戦略(施策)の網羅性を検証することが可能となります。
- なお、戦略(施策)の抽出は、次のアクションにつながることを意識して検討します。抽象的であったり、現有の社内リソースを無視した戦略は、次のアクションに繋がらず実効性に乏しいものになります。
- また、実際に戦略を実行する現場が理解できるレベル感で施策を打ち出すことが必要です。

### 売上指標のブレイクダウン(例)

### 重点戦略(施策)と売上指標の紐付け(例)



# 【事例】 施策反映型の事業計画作成例(道の駅)

## 損益計算書概観

	実績			
	X年度	X+1年度	X+2年度	X+3年度
純売上高	<b>290,500</b>	<b>370,500</b>	<b>375,500</b>	<b>375,500</b>
売上高	250,000	330,000	335,000	335,000
委託手数料収入	40,000	40,000	40,000	40,000
その他収入	500	500	500	500
売上原価	<b>160,000</b>	<b>193,000</b>	<b>192,250</b>	<b>192,250</b>
売上総利益	<b>130,500</b>	<b>177,500</b>	<b>183,250</b>	<b>183,250</b>
販管費	<b>136,800</b>	<b>169,800</b>	<b>169,800</b>	<b>169,800</b>
広告宣伝費	200	200	200	200
販売促進費	1,300	1,300	1,300	1,300
人件費	94,000	119,000	119,000	119,000
減価償却費	700	700	700	700
貸借費	5,000	14,000	14,000	14,000
修繕費	2,000	2,000	2,000	2,000
消耗品費	12,000	12,000	12,000	12,000
水道光熱費	10,000	9,000	9,000	9,000
その他経費	11,600	11,600	11,600	11,600
営業利益	<b>-6,300</b>	<b>7,700</b>	<b>13,450</b>	<b>13,450</b>
営業外収益	5,000	1,000	1,000	1,000
営業外費用	100	100	100	100
経常利益	<b>-1,400</b>	<b>8,600</b>	<b>14,350</b>	<b>14,350</b>
税引前当期純利益	<b>-1,400</b>	<b>8,600</b>	<b>14,350</b>	<b>14,350</b>

直近の事業年度の数値をベースに、各種施策による影響額を反映させて作成するパターン

### 【適用しやすいケース】

- 外部環境の変化が大きく影響しないケース
- 短期間で計画を作成する必要があるケース
- ビジネスモデルの変化が少ないケース

### 【メリット】

- 短期間で作成しやすい
- 施策との整合性がわかりやすい

### 【デメリット】

- 売上、費用等を構成する要素を詳細に分解しないため、改善の切り口が見出しにくい

			X+1年度	X+2年度	X+3年度
1 パン販売の内製化	+	売上高	50,000	55,000	55,000
	-	営業外収益	-4,000	-4,000	-4,000
	-	人件費	22,000	22,000	22,000
	-	商品仕入高	20,000	19,250	19,250
3 ふるさと納税業務	+	売上高	10,000	10,000	10,000
	-	商品仕入高	5,000	5,000	5,000
	-	人件費	2,000	2,000	2,000
4 電気代の見直し	+	水道光熱費	-1,000	-1,000	-1,000
5 ポイントカードの採用	+	売上高	10,000	10,000	10,000
	-	商品仕入高	4,000	4,000	4,000
	-	貸借費	3,000	3,000	3,000
6 POS、自動発注の導入	+	売上高	5,000	5,000	5,000
	-	商品仕入高	2,000	2,000	2,000
	-	貸借費	4,000	4,000	4,000
	-	人件費	1,000	1,000	1,000

# 【事例】 数値積上げ型の事業計画作成例(宿泊業)

## 損益計算書概観

項目	前年度	X年	X+2年	X+3年	X+4年	X+5年	算定根拠
売上高	宿泊部門	906,185					
	日帰り部門	29,620					
	その他	0					
	小計	935,805					売上計画より
売上原価	宿泊部門	212,735					
	日帰り部門	9,230					
	その他	0					
	小計	221,965					売上原価計画より
人件費		255,200					人件費計画より
販売管理費		215,000					販売管理費計画より
営業粗利益		243,641					
減価償却費		100,000					固定資産台帳より
租税公課		30,000					
営業利益		113,641					
営業外損益		-20,000					
経常利益		93,641					
特別損益		0					
税引前当期利益		93,641					
法人税等		37,456					
税引後当期利益		56,184					
キャッシュフロー		156,184					

過去実績をベースに個別の要素を積み上げて精緻に作成するパターン

### 【適用しやすいケース】

- 損益構造を精査し、精緻な事業計画の作成やシナリオ毎の検証を望むケース
- 計画作成に時間的な余裕があり、基礎となる数値データ等が整備されているケース

### 【メリット】

- 勘定科目単位で数値を積み上げていくプロセスのなかで現状の課題等を発見しやすい
- 勘定科目の各要素を分解するため、事業計画の変更等に対応しやすい
- 複数のシナリオでシミュレーションしやすい

### 【デメリット】

- 計画作成のための基礎データや労力が必要

# 【事例】 数値積上げ型の事業計画作成例(宿泊業)

## 売上計画(宿泊)

### (1) 宿泊部門

#### [1] 定員稼働率と基本宿泊単価(一泊二食料金:サ込税別)

施設計画		項目	年計/平均 365日	オンシーズン 50日	ショルダーシーズン 50日	通常期 100日	オフシーズン 165日	
客室数 標準定員 @定員/室	100室 400人 4人	稼働率	61.6 % ( 2.8人)	95 % ( 3.1人)	70 % ( 2.8人)	60 % ( 2.8人)	50 % ( 2.7人)	
		客室稼働率 (@人数/室)	43.6 %	73.6 %	49.0 %	42.0 %	33.8 %	
		定員稼働率						
	[平均RC/サ込]	単価	客室料金 ①	6,498 円	9,000 円	7,000 円	6,000 円	5,000 円
		朝食料金 ②	1,500 円	1,500 円	1,500 円	1,500 円	1,500 円	
		夕食料金 ③	4,650 円	5,000 円	5,000 円	5,000 円	4,000 円	
		一泊二食料金	12,648 円	15,500 円	13,500 円	12,500 円	10,500 円	
			( 円)					
		延宿泊人数 ④	63,600 人	14,725 人	9,800 人	16,800 人	22,275 人	
		夕食摂食率 ⑤	100 %					

#### [2] 単価・原価率の設定

項目	単価	原価率	備考
基本宿泊料 (一泊二食サ込税別料金) 合計	円	%	
客室料金	6,498 円		
朝食料金 ⑥	1,500 円	20 %	
夕食料金 ⑦	4,650 円	50 %	
付帯売上			飲料・追加料理等 ショー等 売店売上等 自販機・客室冷蔵庫・ペイTV等
追加料飲売上	500 円	30 %	
宴会付帯売上	200 円	60 %	
物販売上	800 円	50 %	
その他付帯売上	100 円	50 %	
宿泊客 総消費単価	円		

#### [3] 宿泊部門売上

項目	売上	原価	備考
宿泊売上			
基本宿泊料	804,425 千円	166,943 千円	
客室売上	413,300 千円		① × ④
朝食売上	95,400 千円	19,080 千円	② × ④
夕食売上	295,725 千円	147,863 千円	③ × ④ × ⑤
宿泊付帯売上	101,760 千円	45,792 千円	各付帯売上単価 × ④
追加料飲売上	31,800 千円	9,540 千円	
宴会付帯売上	12,720 千円	7,632 千円	
物販売上	50,880 千円	25,440 千円	
その他付帯売上	6,360 千円	3,180 千円	
合計	906,185 千円	212,735 千円	室あたり年間売上 9,062 千円 原価率 23.5 %

# 【事例】 数値積上げ型の事業計画作成例(宿泊業)

## 売上計画(日帰り)

(2) 日帰り部門

[1] 施設別入込人数、消費単価

項目	人数(人回)	備考			
日帰り宴会入込数	合計 5,500 人				
一般宴会	3,000 人	100 件	×	@ 30 人	年間
会議等関係	2,500 人	50 組	×	@ 50 人	年間
日帰り入浴・休憩(一般入浴)	5,000 人				
昼食休憩	2,200 人	1,000 件	×	@ 2.2 人/件	

[2] 単価・原価率の設定

項目	単価	原価率	備考
料飲消費			
一般宴会	4,000 円	40 %	
会議等関係	3,000 円	30 %	
昼食休憩等	2,000 円	30 %	
入浴料	1,000 円	10 %	1人当たり料金
売店	100 円	50 %	日帰り入浴・休憩(一般入浴)、昼食休憩

[3] 日帰り部門売上

項目	売上	原価	備考	
日帰り客売上				
日帰り宴会等売上	19,500 千円	7,050 千円		
一般宴会売上	12,000 千円	4,800 千円		
会議等売上	7,500 千円	2,250 千円		
入浴・休憩売上	5,000 千円	500 千円		
昼食休憩売上	4,400 千円	1,320 千円		
売店売上	720 千円	360 千円		
合計	29,620 千円	9,230 千円	原価率	31.2 %

# 【事例】 数値積上げ型の事業計画作成例(宿泊業)

## 人件費計画・販売管理費計画

人件費				
項目	人数	報酬年額/人	金額	算定基礎
役員	2人	8,000千円	16,000千円	月額給与、賞与、福利厚生費、退職給与等含む
社員	管理職 2人	6,000千円	12,000千円	同上
	フロント 10人	3,500千円	35,000千円	同上
	調理 14人	3,300千円	46,200千円	同上
	客室 30人	3,000千円	90,000千円	同上
	その他 2人	3,500千円	7,000千円	同上
	小計 58人		190,200千円	同上
固定人件費	60人	千円	206,200千円	
パート	20人	1,200千円	24,000千円	
アルバイト	20人	1,000千円	20,000千円	
派遣社員	2人	2,500千円	5,000千円	
変動人件費	42人	千円	49,000千円	
人件費	102人		255,200千円	

販売管理費				
項目			金額	算定基礎
直接費	宿泊	宿泊 支払手数料	96,531千円	支払手数料対象 80% × 手数料率 15%
		客室リネン費等	19,080千円	宿泊客1人当たり 300円
		客室消耗品	12,720千円	宿泊客1人当たり 200円
		清掃費等	22,500千円	稼働客室数 × 1,000円
		小計	150,831千円	
	日帰り	宴会等消耗品費	240千円	一般宴会等売上 × 2%
		会議等消耗品費	150千円	会議等売上 × 2%
		その他	188千円	入浴休憩・昼食等売上 2%
		小計	578千円	
		合計		151,409千円
間接費	水道光熱費		100,000千円	
	事務通信費		10,000千円	
	広告宣伝費		20,000千円	
	車両費		10,000千円	
	被服費		5,000千円	
	旅費交通費		12,000千円	
	リース料		10,000千円	
	保守点検費		10,000千円	
	修繕費		10,000千円	
	支払保険料(火災保険、損害保険等)		3,000千円	
	賃借料		0千円	
	支払手数料(専門家委託料、その他手数料等)		10,000千円	
	雑費		5,000千円	
	その他(会費、交際費等)		10,000千円	
	販売費及び一般管理費計			215,000千円

### **3. モニタリングを行い確実に計画を遂行する**

# アクションプランの実施状況をタイムリーに管理することが重要

## 具体的なアクションプランの作成

計画実行のためのアクションプランを、部門別に具体的に落とし込んでおく

### ■ 部門レベル

- 部門内での議論を経た具体的なアクションプランの作成

### ■ 個人レベル

- 個人への適正な分担
- 割り振られた具体的計画についての個人の理解

### ■ スケジュール

- マイルストーンの設定

## 明確な責任関係

誰が、いつ、どのような体制で実行するかを明確にしておく

### ■ 責任者・実行担当者

- 各施策単位での責任者および実行担当者の設定

### ■ 実行体制

- (部門をまたぐ施策の場合)各部門のスタッフが参画したワーキンググループの設置

## 迅速な数値化によるタイムリーな評価

計画の実行状況を迅速に把握し、タイムリーに評価することによって、課題に適時に対応する

### ■ 管理指標

- 結果指標、先行指標、行動指標の設定
- 各指標の因果関係に留意

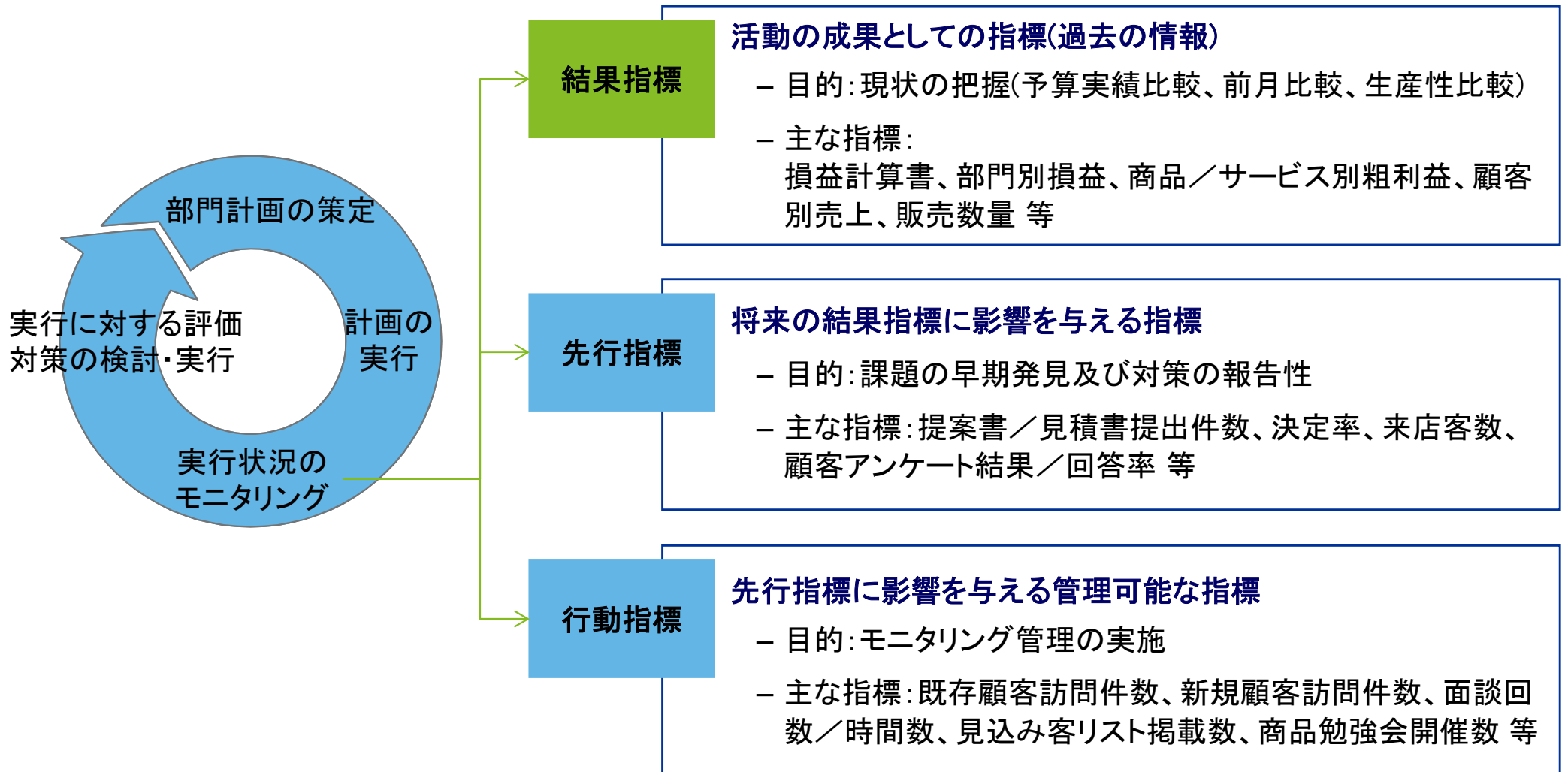
### ■ 月次管理

- 各指標に関する実績の定期的な集計
- 予め決められた共通フォームの使用による結果の共有
- 計画達成状況の月次管理



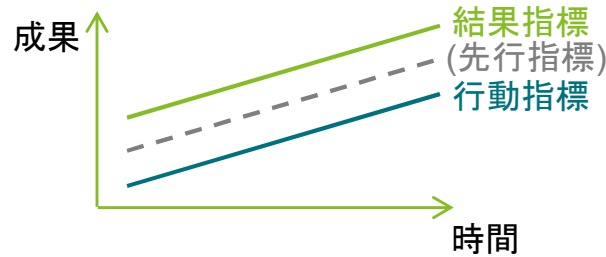
# モニタリングする指標は結果指標のみならず行動指標を取り入れる

## モニタリング指標の例



# 結果指標と行動指標の因果関係を理解しておく必要がある

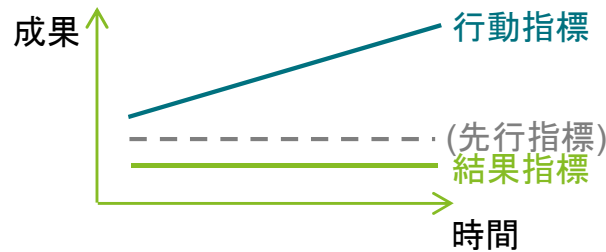
## CASE1 行動と結果共に問題なし



✓ 理想的な成長モデル

- 継続してモニタリングを実施

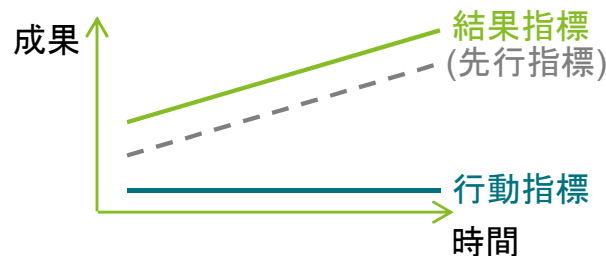
## CASE2 行動しているが結果が出ていない



- ✓ 行動に問題がある
- ✓ 結果が出るまでに時間がかかる

- 行動指標の設定に問題はないか(因果関係の仮説に間違いがないか)を確認する
- 目的を意識した行動ができているかを確認する

## CASE3 行動していないが結果は出ている



- ✓ 運が良かった
- ✓ 過去の行動の結果が現在出ている

- 行動の結果による成果ではないため、成功要因を明らかにする
- 行動ができていない原因を確認するとともに、行動の必要性について再確認する
- 過去のストックを取り崩している場合には注意を喚起する