

観光業の生産性向上に資するデザイン人材育成プログラム

「観光×デザイン」リカレントテキスト

1-02 企画提案力育成

企画書の書き方

目次

1章 企画とは	1
1.企画とは	1
2.4つのプロセス	2
2章 現状分析	3
1.市場調査	3
2.顧客動向	3
3.他社状況	3
4.自社の課題	3
3章 解決策（企画）を提示する	4
1.企画を提示する	4
2.企画実行の課題と解決策	5
3.ビジネスフロー図を書く	5
4.競合優位性	5
4章 企画実行後の姿を提示する	6
1.事業計画を立てる	6
2.KGI・KPIを立てる	8
3.顧客獲得・販売プラン	9
4.スケジュール	10
5章 企画実行後の展開・ビジョン	11
1.ビジョン	11
2.展開	11
6章 プレゼンの準備	12

1. 質問を想定し回答を用意する ----- 12

2. プレゼン資料 ----- 12

1 章 企画とは

1. 企画とは

①他人（会社・投資家・個人など）のお金で、②自分のアイデアを実行するために、③他人（会社・投資家・個人）に納得してもらうためのツール。

通る企画は、

- ①直接的に、間接的に「売れる」ものであること。
- ②印象に残ること。
- ③わかりやすいこと。
- ④論点がブレていないこと。
- ⑤スケジュールや計画に無理がないこと。
- ⑥企画を裏付けるデータや資料がしっかりしていること。

そのためには、

- ①データ・資料や事業計画の準備をしっかり行う。
- ②どんな質問がきてもこたえられるようにしておく。特に、売上や費用、スケジュールは重要。
- ③他人に不安を感じさせないように、自信をもって伝えること。

2. 4つのプロセス

現状分析を通じ、なぜこの企画が必要か興味を持たせる。	市場調査で、市場の状況と変化を伝える。 顧客動向で、顧客の変化を伝える。 他社状況で、競合他社の取組を伝える。 企画を実行する上での課題を伝える。
ゴールを提示し、現状とのギャップ（課題）を解決するための方法（企画）を納得させる。	どんな企画なのか。 企画の課題は何なのか。 ビジネスモデルはどうか。 他社と競合優位性はあるのか。
企画を実行すると利益が生じると確信させる。	事業計画を伝える。 どのくらい利益が見込めるかを伝える。 どうやって顧客を獲得するか納得させる。 いつまでに何をするかスケジュールを伝える。
企画を実行した後の展開可能性をイメージさせる。	ビジョンを伝える。 近い将来（3年後）の姿を伝える。 企画を実行した具体的なイメージを見せる。

2章 現状分析

1. 市場調査

市場概要・市場規模・市場の課題・業界動向

2. 顧客動向

民間調査機関や公共団体などの消費動向レポート・白書・データなど。
現場のヒアリング調査など。

3. 他社状況

他社の製品・サービス、ニュース、購買客の属性、などを自社と比較する。

4. 自社の課題

自社の現状を提示し、市場での自社のポジションを明確にし、問題点を絞りこむ。
ここで、自社の弱点を具体的に課題として挙げ、危機感を感じさせます。

分析ツール例

外部環境分析：PEST分析・5F分析

内部環境分析：バリューチェーン分析・7S分析

SWOT分析

など マーケティング理論・トリプルシンキング参照してください。

3章 解決策（企画）を提示する

1. 企画を提示する

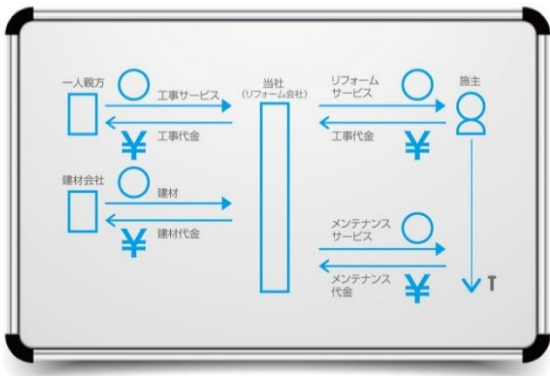
企画概要	企画名・企画内容 絵や写真などを使いビジュアル化し、イメージしやすくする
ターゲット	販売対象者の性別や年齢層、地域、ライフスタイルなどを明確にする。
予定コスト	企画に必要なコストはきっちり調査して表にする。はっきりとしたコストが分からない場合でも、必ず社内の詳しい人や外部業者に製品や企画概要を伝えてコスト概算を調べておく。ここを個人の思い込みや予想で行うと信ぴょう性を失う。 原材料費・パッケージデザイン費・販促費（誰にどんな販促をする）・広告宣伝費（どこにどんな広告をする）・単位当たりの原価など
予定小売価格	例えば、コストを計算し、平均原価率を考え小売価格を割り出す。 売上原価率例：飲食業界：15%～25%、小売業界：50%～75% $\text{売上原価率} = \text{原価} \div \text{売上} \times 100$ 仕入値 250 円を 1000 円で販売すると 25%。 コストが 250 円の時売上原価率を 20%にすると 1250 円が販売価格。 $\text{小売（販売）価格} = \text{原価} \div \text{売上原価率}$ になる。
予定流通経路	小売り・ネット通販・卸売りなどどこに売るか、売ってもらうかを設定する。
予定販売数	若干多めの目標値を定める。この販売数見込みは他人も企画内容から見込みを立てる。

2. 企画実行の課題と解決策

企画を実行する上での課題を挙げます。新しいことを行うので、これまで人・モノ・カネ・情報をかけてないところからの出発になります。つまり経営資源はそろっていません。カネは企画書が通ると手当されますが、そのほかの経営資源不足が課題になります。

これらの課題を挙げ、解決案を提示します。

3. ビジネスフロー図を書く



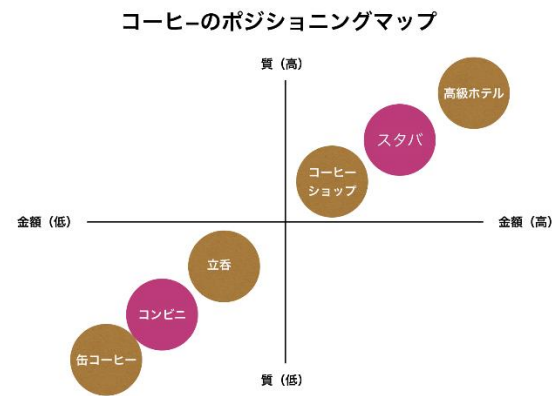
企画を実行したときの、関係者を明らかにし、モノをお金の動きを図に示します。

4. 競合優位性

他社の強みと弱みを把握し、自社の企画と比較をする図表をつくります。これなら他社に勝てると思わせます。

	自社（A店）		競合（C店）
product	・豆にこだわり、コーヒーの種類が多い ・軽食30種類	○	・コーヒーの種類が少ない ・軽食10種類
price	・ブレンドコーヒー500円	○	・ブレンドコーヒー700円
place	・駅徒歩3分 ・テーブル、ソファは実用性を重視 ・テーブル同士の間隔が狭く、圧迫感がある	×	・駅徒歩1分 ・テーブル、ソファが高級 ・クラシック音楽が流れており、長い時間居られる雰囲気
promotion	・ホームページのみ	×	・ネット広告、タウン誌への出稿を積極的に実施

左図のように多項目について比較する方法や、ポジショニングマップにしてより直観的にわかりやすくする方法もあります。



4章 企画実行後の姿を提示する

1. 事業計画を立てる

どれくらい儲かるのか？（売上計画）

いつ黒字化するのか？（損益計画）

初期投資がある場合、いつ回収できるのか？（投資計画）

1) 売上計画

新規事業の売上は、事業開始から遅れて立ちます。それが、いつ頃なのか目安を立てます。経営者は、利益が上がり事業が独り立ちするまでは投資期間になるので、資金繰りを考えないといけません。そのためにも、事業立ち上げの2年または3年後までの売上計画を立てます。

売上は、最も早く売上が立つ予想（バラ色のケース）と、最も遅く売上が立つ予想（最悪のケース）の中央値くらいの計画を立てます。バラ色のシミュレーションは事業勘や見通しが甘いという評価を受けることになるので注意が必要です。また、最悪のケースを想定して資金繰りができる計画が理想です。

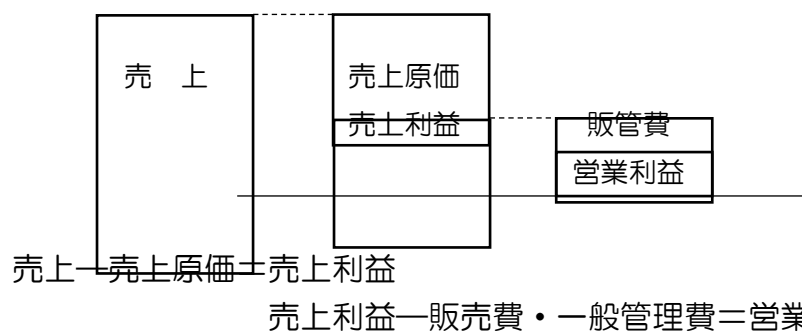
売上予想は、ある程度の根拠をもって行います。例えば、売上＝客数×客単価で考えた場合、飲食業や小売業を例にとると、下表のような予測方法があります。

飲食業	客単価×座席数×1日の当たりの回転数×営業日数 ・ランチやディナーなど時間帯で分ける ・ウィークディと週末で分ける ・グループ人数やグループ数で分ける などで現実に近い値を求める。
小売業	商品平均単価×一日当たりの客数×営業日数 ・客数にリピーター率を掛ける方法もある ・商品アイテムが多い場合は、アイテムごとに算出する

上記以外にも、キャッチ率法（店前通行量×来店率×平均客単価×営業日数）、市場シェア率法（ハフモデル）、立地評価法、重回帰分析法などがあります。

2) 損益計画

損益計画では、売上高（収益）から税金を差し引いた後の利益までを計画します。



例えば、売上 1000、仕入（売上原価）500 のとき、売上利益は 500 になります。売上利益 500 から販管費 300 を引くと、営業利益 200 が出ます。

販管費（販売費・一般管理費）は、事業にかかる営業活動や管理活動にかかる費用です。主なものは、人件費、家賃、減価償却費などの固定費、広告宣伝費、外注費など変動費になります。

固定費は営業活動をしてもしなくても固定的にかかる費用で、変動費は営業活動によって変動する費用です。

予想損益計画例)

収支計画書	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
売上高	1,937,500	1,453,125	1,776,042	1,453,125	1,291,667	1,291,667	1,291,667	1,291,667	1,614,583	1,614,583	1,776,042	2,260,417	19,052,083
売上原価	775,000	581,250	710,417	581,250	516,667	516,667	516,667	516,667	645,833	645,833	710,417	904,167	7,620,833
売上総利益	1,162,500	871,875	1,065,625	871,875	775,000	775,000	775,000	775,000	968,750	968,750	1,065,625	1,356,250	11,431,250
人件費	410,000	410,000	410,000	410,000	410,000	410,000	410,000	530,000	530,000	530,000	530,000	580,000	5,570,000
減価償却費	70,833	70,833	70,833	70,833	70,833	70,833	70,833	70,833	70,833	70,833	70,833	70,833	850,000
賃料	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	2,400,000
広告宣伝費	12,000	9,000	11,000	9,000	8,000	8,000	8,000	8,000	10,000	10,000	11,000	14,000	118,000
通信費	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
消耗品費	6,000	4,500	5,500	4,500	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000	5,500	7,000	59,000
交通費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
リース料	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
保険料	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
水道光熱費	60,000	45,000	55,000	45,000	40,000	40,000	40,000	40,000	50,000	50,000	55,000	70,000	590,000
支払利息	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	360,000
予備	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
予備	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
経費計	833,833	814,333	827,333	814,333	807,833	807,833	807,833	927,833	940,833	940,833	947,333	1,016,833	10,487,000
営業利益	328,667	57,542	238,292	57,542	-82,833	-82,833	-82,833	-152,833	27,917	27,917	118,292	339,417	15,404,000
F/Lコスト	1,185,000	991,250	1,120,417	991,250	926,667	926,667	926,667	1,046,667	1,175,833	1,175,833	1,240,417	1,484,167	29,958,000

2. KGI・KPIを立てる

まず、KGI（Key Goal Indicator：重要目標達成指標）を定めます。KGIは経営活動の目標（ゴール）です。このゴールを具体的な数値で表します。

「一年後の売上高を1億円にする」

つぎに、KGIを達成するために、KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）を定めます。KPIの決め方は、目標達成に最も影響がある要因（CSF：Critical Success Factor）から決めます。例えば、CSFを客数にした場合、KPIは、新規顧客獲得数やリピーター客数の増加、離脱客数の減少などが考えられます。※CSFの代わりにKSF：Key Success Factor が用いられることがあります。どちらも同じ意味です。

そして、顧客を獲得するために、

「問い合わせ数 月1000件」

「顧客獲得（クローズ）率 30%」

などより細かい指標を数値で設定していきます。

KPIを設定するときは、営業員などの人の努力で数値が変化するものを設定します。個人の努力ではどうしようもない外部要因は設定しません。また、営業員が目標として活動しやすくするため、3つ程度にしておきます。

もし、KPIを達成してもKGIに届かなければ、KPIを引き上げる、CSFを設定し直すなどの見直しを図ります。

3. 顧客獲得・販売プラン

例えば、月来店客 1000 名をKPIに定めた場合、目標を達成するためにどのような政策を行うかプランを立てます。

例)

知ってもらう	
新規来店 400 名	新聞折込広告、チラシポスティング、街頭手配り、新聞広告、フリーペーパー広告、インターネットプロモーション
店頭キャッチ客 200 名	店頭イベント開催、店頭プロモーション、200 個限定無料配布
来てもらう	
休眠顧客掘り起し 100 名	DM、メルマガ、
リピート客 500 名	特典オファー、ライン、特別クーポン券配布、ポイントチケット発行、ノベルティグッズ、福引
紹介してもらう	
リピート客からの紹介 100 名	お友達優待、紹介特典、紹介ポイント付与、割引券

このようにいくつか案を出し、コストと効果を考えて最も適切なプランを立てます。

4. スケジュール

新規事業の場合は何が起こるかわからないので、正確に作成するのは難しいかもしれませんが、おおまかなスケジュールをたてて、「やるべきこと」を整理します。

スケジュール例)

作業名	担当者	2010年9月														2010年10月											
		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8
		月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金
マイルストーン																											
1.設計と製作準備																											
1-1 屋台の設計	山田																										
1-2 作業場所の確保	鈴木																										
1-3 材料の購入	山田																										
1-4 工具の準備	鈴木																										
2.屋台の制作																											
2-1 本体																											
2-1-1 木材の加工	山田																										
2-1-2 仮組みと調整	山田																										
2-1-3 組み立て	山田, 鈴木																										
2-1-4 塗装	鈴木																										
2-2 調理器具																											
2-2-1 ガスコンロの設置	山田																										
・																											
・																											
・																											

工程間の依存関係を確認します。依存関係とはA工程が完了して

いないと、B工程を始めることができないという関係です。このような工程は時間的余裕をもっておかないと、一か所で遅延が起こると全体に影響を及ぼします。

担当者の仕事に重複がないかを確認します。重複がある場合は、担当者を変えるなど工夫をします。

スケジュールに余裕を持たせているかを確認します。プロジェクトでは途中何が起こるかわかりません。スケジュール通りに進まないことを織り込んで余裕のあるスケジュールを立てておくで安心です。

5章 企画実行後の展開・ビジョン

1. ビジョン

企画が成功した後、自社がどのように発展したいかを示します。
フェーズを追って示すとより分かりやすくなります。

全国モデル事業になる！

地域のナンバーワンになる！

2. 展開

2～3年後の技術や市場を予測し、その中で今回の企画について、どのような展開が考えられるかを示します。

6章 プレゼンの準備

1. 質問を想定し回答を用意する

質問にはタイプがあります。

- ①確認のための質問：相手が内容を確認するための質問
「つまり、こういうことですか？」
- ②検証のための質問：真偽を確かめたり、具体像や詳細を知るための質問
「もう少し具体的に説明してください」
「本当に需要はありますか？」
- ③反論のための質問：異議を唱えている質問
「根拠が弱いと思うのだけど、他に根拠がありますか？」
「他社は失敗しているけど、この企画はなにが違うの？」

それぞれのタイプの質問をできるだけ多く想定して準備をします。特に、②の具体的例や③のタイプが重要です。

必ず聞かれる質問

- 「利益はいくらでるのか？」
- 「売れる市場があるのか？」
- 「どんな客に、どうやって売るのか？」
- 「そんなに儲かるなら、なぜ他社がやってないのか？」

2. プレゼン資料

インターネットにもたくさん例がでているので、参考にしてください。

ポイントは、「シンプル」に「わかりやすく」。

質問は必ずされるので、わざと穴を設けて質問をしてもらうという方法もあります。