

経営計画書（参考例）

対象企業：トヨタ自動車

1. 企業概要

当社は1937年設立の自動車メーカーであり、自動車の生産・販売を主たる事業としています。国内外に事業基盤を有し、長年にわたり自動車産業を基盤として事業を拡大し、幅広い顧客層に対し移動手段と関連価値を提供してまいりました。企業理念に基づき、「安全と品質」を最優先に掲げ、継続的な改善（カイゼン）を通じて、お客様に信頼されるクルマづくりに取り組んでいます。

【事業別売上高・利益（2024年3月期）】

（単位：億円）

事業区分	売上高	売上総利益	売上シェア	主な内容
自動車事業	383,311	86,000	約85%	乗用車・SUV・トラック
金融事業	49,546	13,500	約11%	ローン・リース
その他	18,096	3,000	約4%	部品・サービス等

【売上高推移】

（単位：億円）

区分	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
営業収益	313,795	371,542	450,953
売上総利益	57,281	68,070	96,053
営業利益	29,956	27,250	53,529

【業務状況】

連結従業員数は約37万人。国内外の製造拠点は28か国・地域に及ぶ。国内では豊田市をはじめとする愛知県に主要工場を置き、高い生産品質と効率的なサプライチェーンを維持している。近年は電動化対応として電池生産・調達体制の強化を進めており、設備投資を積極的に拡大している。

2. 顧客ニーズと市場の動向

近年の市場では、単なる移動手段としての自動車から、安全性・責任ある移動・暮らしの利便性向上まで含めた総合的な価値提供が求められています。環境意識の高まりによる電動化への移行や、自動運転技術への関心など、市場全体が「移動の質」そのものを重視する方向へ

変化しています。顧客ニーズは製品単体の性能だけでなく、購入後の安心感、信頼性、そして持続可能な社会への貢献を含む体験価値へと広がっています。

国内の新車販売台数はコロナ禍の落ち込みから回復傾向にあり、2023年度は約478万台（前年比約+15%）。HV（ハイブリッド車）の比率は全体の約4割を占め、電動化ニーズは着実に高まっている。海外ではアジア・北米市場での需要が堅調に推移しており、特にSUV・ピックアップトラック等の需要が拡大している。

3. 自社や自社の提供する商品・サービスの強み

●高い品質管理能力（カイゼン文化）

TPS（トヨタ生産方式）による絶え間ない改善活動を全工場・全部門で実践しており、高品質・低コストを両立する生産体制が確立されている。これにより、顧客から高い品質評価と信頼を獲得している。

●幅広い製品ラインナップと全方位電動化戦略

軽自動車から高級車（レクサス）まで多様な価格帯・用途に対応。HV・PHEV・BEV・FCEVと全方位の電動化技術を持つ点が他社との明確な差別化になっている。

●強固なディーラー網とアフターサービス

全国約5,000店舗のディーラー網を持ち、購入後の整備・点検・保険等の総合サービスを提供。高い顧客満足度を維持しリピート購買率が高い。

4. 経営方針・目標と今後のプラン

当社は、未来のモビリティ社会をリードし、人々の生活をより豊かにすることを目指しています。今後は先進的な技術開発と環境対応車の普及を推進するとともに、地域の課題解決に貢献する新しいモビリティサービスの展開を通じて、持続可能な成長とお客様との強固な信頼関係の構築を図ってまいります。

【売上目標】

（単位：億円）

区分	2025年3月期（目標）	2026年3月期（目標）	2027年3月期（目標）
営業収益	530,000	560,000	600,000
売上総利益	110,000	120,000	135,000
営業利益	60,000	67,000	75,000

経営計画書（参考例）

対象企業：任天堂

1. 企業概要

当社は 1889 年創業のエンターテインメント企業であり、家庭用娯楽製品の製造・販売を主たる事業としています。独自のハードウェアおよびソフトウェアを軸に、幅広い世代に向けた娯楽価値を提供し続けてきました。「人々を笑顔にするエンターテインメント」を創造することを使命とし、独創的で質の高いゲーム体験を通じて、世界中のお客様に親しまれています。

【事業別売上高・利益（2024 年 3 月期）】

（単位：億円）

事業区分	売上高	売上総利益	売上シェア	主な内容
ハードウェア	6,099	1,175	約 39%	Nintendo Switch 本体・周辺機器
ソフトウェア	9,579	4,380	約 46%	ゲームソフト・DLC・サービス
モバイル・IP 等	1,040	935	約 15%	スマホアプリ・キャラクター収入

【売上高推移】

（単位：億円）

区分	2022 年 3 月期	2023 年 3 月期	2024 年 3 月期
売上高	16,953	16,016	16,718
売上総利益	9,460	8,854	10,228
経常利益	6,708	6,010	6,804

【業務状況】

連結従業員数は約 7,300 人。開発拠点は京都本社・東京支社を中心に、北米・欧州・アジアにも現地法人を持つ。Nintendo Switch は 2017 年の発売以来、累計販売台数が 1.4 億台を超え、主力プラットフォームとして引き続き堅調。デジタル販売比率の向上により、ソフトウェアの利益率がさらに高まっている。

2. 顧客ニーズと市場の動向

近年のエンターテインメント市場では、単なるゲームソフトの消費を超え、家族や友人と一緒に楽しめる体験や、お気に入りのキャラクターを通じた継続的な接点が重視されています。お客様は単発の商品購入だけでなく、長く楽しめる世界観や多面的な体験を求めており、

市場は「モノの消費」から「愛着を育むコトの体験」へとシフトしています。

世界のゲーム市場規模は2023年に約25兆円（前年比+3%）と成長を続けており、据え置き・携帯兼用機市場ではNintendo Switchが首位を維持している。次世代機への移行期を迎えており、ソフトウェアの充実と新ハードの訴求が重要な課題となっている。

3. 自社や自社の提供する商品・サービスの強み

●強力なIPポートフォリオ

マリオ・ゼルダ・ポケモン・どうぶつの森など、世代を超えて愛されるIPを多数保有。ゲーム以外にも映像・グッズへと展開し、接触機会を最大化している。

●ハード・ソフト一体開発による独自体験

自社設計のハードウェアとソフトウェアを一体で開発することで、他社にない独自の遊び体験を創出。「携帯・据え置き兼用」という独自コンセプトが幅広いユーザー層の支持を得ている。

●高い粗利率

ソフトウェア・デジタルコンテンツは売上総利益率が約75%と高く、安定した収益基盤を形成している。

4. 経営方針・目標と今後のプラン

当社は、「自社IPに触れる人口の拡大」と「お客様との長期的関係の構築」を基本方針としています。次世代ゲーム機の展開を軸に、映像作品・キャラクター商品・リアル店舗での体験など周辺領域への展開を通じて顧客接点を拡大し、日常の中で自然に選ばれるブランドとして事業の安定と持続的な成長を目指します。

【売上目標】

（単位：億円）

区分	2025年3月期（目標）	2026年3月期（目標）	2027年3月期（目標）
売上高	15,000	17,500	19,000
売上総利益	8,000	9,500	10,800
経常利益	5,500	6,500	7,200

経営計画書（参考例）

対象企業：日本製鉄

1. 企業概要

当社は日本を代表する鉄鋼メーカーであり、国内および海外に製造拠点を持つグローバル企業です。鉄鋼・鋼材加工を中核とし、長年にわたり社会のインフラ整備や産業の発展を支える基礎素材を供給してきました。高い技術力と生産能力を背景に、多様な産業分野に対して高品質な鉄鋼製品を提供し、社会の基盤を支える重要な役割を担っています。

【事業別売上高・利益（2024年3月期）】

（単位：億円）

事業区分	売上高	売上総利益	売上シェア	主な内容
製鉄事業	69,171	8,730	約 78%	自動車・建設・造船向け鋼材
エンジニアリング事業	9,755	1,700	約 11%	プラント・設備設計
化学・材料等	9,755	1,560	約 11%	化学品・新素材

【売上高推移】

（単位：億円）

区分	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
売上収益	72,000	79,649	88,681
事業利益	9,165	9,168	8,697
事業利益	9,165	9,168	8,697

【業務状況】

連結従業員数は約 10 万人。国内に君津・東日本・名古屋・関西・瀬戸内・九州の 6 製鉄所を擁し、海外はインド・タイ・ブラジル等に生産・販売拠点を持つ。粗鋼生産量は年間約 4,400 万トンで世界 4 位（2023 年）。近年は原料炭・鉄鉱石の調達コスト上昇や中国からの輸出圧力により収益環境が厳しく、高付加価値製品へのシフトが急務となっている。

2. 顧客ニーズと市場の動向

鉄鋼市場を取り巻く環境は、国内外の需要構造の変化に伴い、単なる汎用品の大量供給から、より軽量で高強度な高級鋼への対応など、高度なニーズへのシフトが進んでいます。同時に、サプライチェーン全体での安定供給体制の構築や、カーボンニュートラル社会に向けた環境負荷の低減、DX（デジタルトランスフォーメーション）を活用した効率化が顧客から強く求められており、製品の高付加価値化と製造プロセスの革新が急務となっています。

自動車業界では電動化の加速により、電磁鋼板（モーターコア用）や高張力鋼板（車体軽量化用）への需要が急増している。建設・インフラ分野では老朽化更新需要が底堅い一方、新設需要は人口減少の影響を受けて中長期的に縮小が見込まれる。

3. 自社や自社の提供する商品・サービスの強み

●世界トップクラスの製造技術

超高張力鋼板・方向性電磁鋼板など、国内他社・海外メーカーが追従できない高付加価値製品を量産できる技術力を持つ。自動車大手・家電メーカーからの認定を受けており、切り替えコストが高く安定した受注が見込める。

●グローバルな生産・販売ネットワーク

国内6製鉄所に加え、インド最大手AMNS インディア（持分法）等を通じた海外展開により、顧客の海外生産移管にも柔軟に対応できる。

●エンジニアリング・ソリューション力

製品販売にとどまらず、顧客の製造プロセス改善や環境対応（CO2削減）まで含めた提案が可能であり、長期的なパートナー関係を構築している。

4. 経営方針・目標と今後のプラン

当社は、「総合力世界ナンバーワンの鉄鋼メーカー」であり続けることを経営方針としています。今後は、競争力の高い国内生産体制の構築を進めるとともに、製品の高付加価値化をさらに推進します。あわせて、水素還元製鉄・電炉転換などの脱炭素技術の開発・導入とデジタル技術の積極活用を通じて、生産性の向上と脱炭素化を両立させ、社会課題の解決に貢献しながら中長期的な収益基盤の強化を図ります。

【売上目標】

（単位：億円）

区分	2025年3月期（目標）	2026年3月期（目標）	2027年3月期（目標）
売上収益	78,000	82,000	88,000
事業利益	13,000	14,500	16,000
事業利益	7,500	9,755	9,500