mipro

外国人のための起業ガイドブック（事業計画書策定編）

The Mipro Guide to
Starting a Business in Japan
～Drawing up a Business Plan～

このガイドブックを
お読みになる方へ

『外国人のための起業ガイドブック』は、外国人が主に会社経営者（事業主）として日本でビジネスを行う場合に必要な事柄をテーマ別に解説するもので、「起業準備編」「起業Ｑ＆Ａ編」「在留資格編」「許認可編」「事業計画書策定編」「税務解説編」「会社設立編」および「公的保険・雇用管理編」の全８編で構成されています。

皆さまが日本での起業を思い立ち、在留資格の検討、事業コンセプトの作成、資金調達方法の検討などを経て事業の方向性を決定し、開業に向けてのプランやスケジュールがある程度固まってきたら、それまで個別に検討してきた事項を事業計画書として取りまとめましょう。事業計画書は、皆さまが頭に描いているイメージをもとに、自分のアイデアや構想を実現するための具体的な行動を相互に関連性を持たせて書き表した実行プランです。

本書では、「事業計画書」について、そこに盛り込む内容、策定時の留意点、書き方などについて説明・解説します。起業プロセスにおける他の事柄についても適宜触れることにしますが、それらの詳細はテーマ別に解説した他のシリーズを参考にしてください。

行政書士／中小企業診断士
末田　正幸

目　次

Ⅰ　起業プロセスにおける事業計画書の位置付け ―― 4

Ⅱ　「事業計画書」策定 ―― 6

1　「事業計画書」策定の手順 ―― 6
（1）事業計画書の構想化 ―― 6
（2）アイデアの整理と必要な情報の収集、実現性の検討 ―― 6
（3）外部環境・内部環境の分析 ―― 9
1）外部環境分析（機会と脅威の把握） ―― 10
2）内部環境分析（強みと弱みの把握） ―― 10
----- 関連知識「マーケティング戦略策定上のポイント」-----
（4）製品・サービスと市場の組み合わせの決定 ―― 12
----- 関連知識「市場での地位と競争戦略」-----
（5）事業計画書策定 ―― 15
事業計画書サンプル ―― 16
「事業計画書」作成時の留意事項 ―― 21
◆事業の概要
1）事業コンセプト ―― 21
1. 創業の動機 ―― 21
2. 事業の輪郭 ―― 21
3. 市場環境、内部要因 ―― 21
4. 目標 ―― 21
5. 目標を達成する上での課題や問題点と対応方法 ―― 21

2）事業内容 ―― 22
1. 事業の具体的な内容 ―― 22
2. セールスポイント ―― 22
3. 販売計画 ―― 22
----- 関連知識「効率よく顧客に近づくには」-----
----- 関連知識「プロダクト・ミックスの４パターン」-----
4. 仕入れ計画 ―― 28
5. 施設・設備計画 ―― 28
6. 要員計画 ―― 29
7. 事業スケジュール ―― 29
3）資金計画 ―― 30
----- 関連知識「開業費用および自己資金の目安」-----
4）損益計画 ―― 33
・売上高 ―― 34
----- 関連知識「価格をどのようにして決めるか」-----
・売上原価 ―― 37
・売上総利益（粗利） ―― 37
・人件費 ―― 38
・減価償却費 ―― 39
・目標利益を確保するために必要な売上高 ―― 39
----- 関連知識「複数のシナリオを考えておこう」-----
・返済計画・資金繰り ―― 41
2 事業計画書の見直し ―― 43

Ⅲ 相談窓口および問い合わせ先 ―― 44

Ⅰ　起業プロセスにおける事業計画書の位置付け

起業・創業のプロセスは、事業体を個人事業にするか会社組織にするかによって異なりますが、会社組織の場合、一般的には次のとおりです。

STEP 1　在留資格の検討

▼

STEP 2　事業コンセプトを作成し、ビジネスとしての実現可能性を探る

▼

STEP 3　**ステップ２で作成した事業コンセプトをもとに「事業計画書」を策定**

▼

STEP 4　会社設立登記を行い開業

本書では、このうちの**ステップ３**で作成する「事業計画書」について解説します。「事業計画書」は、あなたが今後、どのような事業をどのように展開していこうとするのかを書き表すもので、それを作成する意義は、①自分のビジネスを客観的に評価し、②利害関係者から継続企業体*として認められるビジネスの実現を目指すことにあります。

*将来にわたり存続し、事業を継続していくという前提で活動する企業を意味する。
Going Concern.

事業計画書は、一つのビジネスに対して一つだけ作成するものとは限りません。目的に応じて書き分けることもあります。金融機関向けを例に取れば、事業計画書は、金融機関から必要な融資を受ける際の与信上の重要な判断材料になります。一般に、事業計画書に描かれたビジネスプランの完成度が高ければ高いほど、金融機関からの融資だけでなく、他からの出資や国・自治体などからの補助金や助成金の採択率も高いといえます。独創性、実現性、確実性、収益性、継続性などが説得力をもって示されている事業計画書を作成しましょう。

また、事業計画書は、在留資格との関係においては、在留を管理する地方出入国在留管理局が起業予定者に在留資格「経営・管理」を付与する際の重要な要件の一つ、「ビジネスの継続性」の有無を判断する材料です。新たに事業を始めようとする場合、事業計画書の内容に具体性と合理性が認められ、かつ、実現可能なものであることが求められます。また、継続性や安定性の有無についての在留管理当局による判断は、単に資本金の大小だけでなく、売上高、利益率、従業員数、施設の確保状況などをもとに総合的に行われます。在留期間の途中でビジネスが立ち行かなくなることが予見される場合は、在留資格「経営・管理」は付与されません。適宜、開業年分だけではなく、数年分の事業計画書を作成し、税理士や中小企業診断士などが作成した試算表を添付することをお勧めします。

このように事業計画書は事業を進めていく上での重要な羅針盤ですので、どのようなパターンであっても第三者の理解と共感を得られるよう、客観性と説得力のあるものに仕上げることが大切です。

事業計画書を策定することの重要性は、業種や業態を問いません。計画書の内容については業種や業態により異なる点もありますが、本書では、便宜上、小売業などの販売業を念頭に置いて解説します。従って、製造業にかかる事業計画書をお考えの場合は、「商品の仕入れ」を「製品の生産」に適宜読み替えるなどしてご利用ください。

Ⅱ 「事業計画書」策定

1 「事業計画書」策定の手順

事業計画の策定に当たっては一般に次の手順を踏みます。

(1) 事業計画書の構想化
▼
(2) アイデアの整理と必要な情報の収集、実現性の検討
▼
(3) 外部環境・内部環境の分析
▼
(4) 製品・サービスと市場の組み合わせの決定
▼
(5) 事業計画書策定

(1) 事業計画書の構想化

事業計画書を策定するということは、頭に描いているビジネスプランを目に見える形にするということです。事業計画書は誰に対するものなのか、どのような目的かなど、事業計画書を策定することの意義、盛り込むべき内容、事業計画書全体の分量、仕上がりの時期などを念頭に置いて構想を練ります。

(2) アイデアの整理と必要な情報の収集、実現性の検討

まず、どのようなビジネスを興したいのか、市場でのニーズはあるのか、持っているスキルや経験で対応できるかなどの視点からアイデアの実現性を検討します。その際、より合理性のある結論を導くため、自社を取り巻く経営環境をできるだけ正確に把握・分析しておくことが不可欠です。

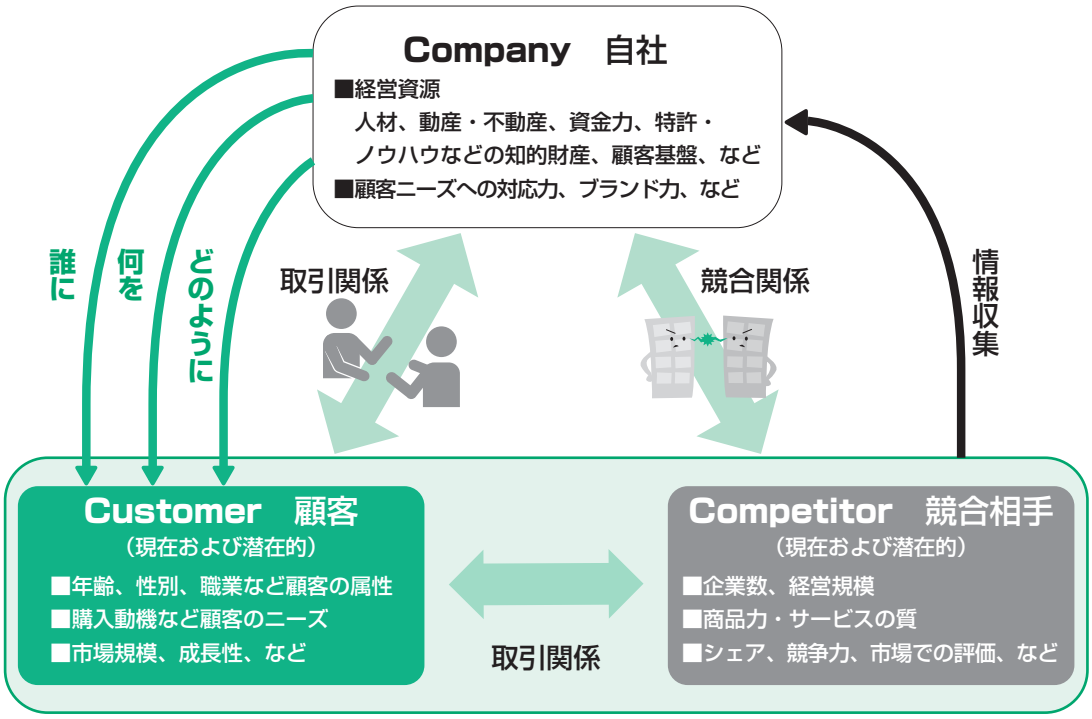
この時点では**既存のデータ、市場規模、価格動向、競合他社の動き**などを収集します。収集に当たっては、収集すべき項目とスケジュールを決めて行い、必要かつ十分と思われる情報が収集できたらその中から事業の展開につながる部分を重点的に抽出し、早めに結果の分析など、その後の工程に移りましょう。あれもこれもと欲張ると、情報収集に熱中し過ぎて時間を無駄にしたり、収拾がつかなくなったりするおそれがあります。

分析作業には、**自社**（Company）、**顧客**（Customer）および**競合相手**（Competitor）の３つの要素を軸とした「**３Ｃ分析**」などの分析手法が用いられます。

「３Ｃ分析」では、自社、顧客および競合相手の現状を把握・調査・分析するプロセスを通じて事業戦略を立案します。これら３つの要素を十分吟味することにより事業の全体像が見えるようにするもので、特に、新規に事業を興すに当たって情報が不足している場合の戦略立案に向いているとされます。

このフレームワークを用いて、３つの要素の現状を事実に即して把握することからスタートし、そこで得られた情報を分析することで、事業戦略をどのように進めるか道筋を見出します。フレームワークを使うに際しては、３つの要素をバランスよく調査することが大切です。

図表１　「3Cモデル」フレームワーク



市場の将来を正確に予測することは困難ですが、将来を現在の単なる延長線上に予想したり、あるいは勘に頼ったりするのではなく、客観的なデータに基づいて精度を高めることが大切です。また、長期的にみれば商品やサービスの陳腐化やライフサイクルの終焉は避けられません。中・長期的な陳腐化対策を考慮に入れておくことも重要です。

顧客や市場、業界に関する動向、あるいはベンチマークとなりうる各種事例集などを収集する手段や情報源には次のようなものがあります。

図表２　市場分析情報入手方法例

	組織等	参考リソース	URL
官公庁、金融機関、関連業界団体などが公表している統計データ、各種レポートなど	中小企業庁	白書・統計	https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/index.html
	日本政策金融公庫	小企業の経営指標調査	https://www.jfc.go.jp/n/findings/shihyou_kekka_m_index.html
	総務省統計局	人口や世帯に関する調査や労働、賃金、商業、サービス業など幅広い分野の統計	https://www.stat.go.jp/
経済団体など	東京商工会議所	調査結果一覧	https://www.tokyo-cci.or.jp/survey/various/
	中小企業基盤整備機構	スタートアップ挑戦支援事業（戦略立案・事業計画・資金調達・資本政策・顧客開拓・財務・法務などの相談	https://www.smrj.go.jp/venture/bace/reboot/index.html
		経営計画作成ツール	https://tsukurukun.smrj.go.jp/
	J-Net21	職種別市場調査データ一覧	https://j-net21.smrj.go.jp/startup/research/index.html
	日本貿易振興機構（ジェトロ）	海外マーケティング基礎情報	https://www.jetro.go.jp/industry/foods/marketing.html
	対日貿易投資交流促進協会（ミプロ）	輸入ビジネス、会社設立・起業の手続きに関する相談	https://www.mipro.or.jp/
新聞（一般紙、業界紙）、専門誌など	東洋経済新報社	四季報	https://str.toyokeizai.net/-/sol/personal/
マーケティング・リサーチ会社など	大手調査会社		

（3）外部環境・内部環境の分析

次いで、マーケティング戦略立案のため、事業ドメイン*を決めて、外部環境の分析を行い、事業ドメインにプラスの影響を与えるものを「機会」、マイナスの影響を与えるものを「脅威」と位置付けます。

一方、自社の内部資源を分析することにより、「強み」と「弱み」を明らかにします。そして、外部環境の分析結果から得られた「機会」と内部にある「強み」をうまく結びつけることにより、自社の成長の可能性を明らかにします。内部資源分析はややもすると甘くなりがちです。外部の目を入れるなどして客観的に評価することが大切です。

*企業がカバーする事業領域のこと
自らの事業領域をきちんと定義することで、企業は限りある資源を集中すべき分野を明確にできます。鉄道会社であれば「鉄道による旅客輸送サービス」などと定義されますが、事業ドメインは企業の守備範囲と発展の方向性を決定づけるところから、単に旅客輸送サービスではなく、不動産開発など沿線地域の総合的な開発を念頭に、「沿線住民に対するトータルサービス」など、拡張したコンセプトが選好されています。

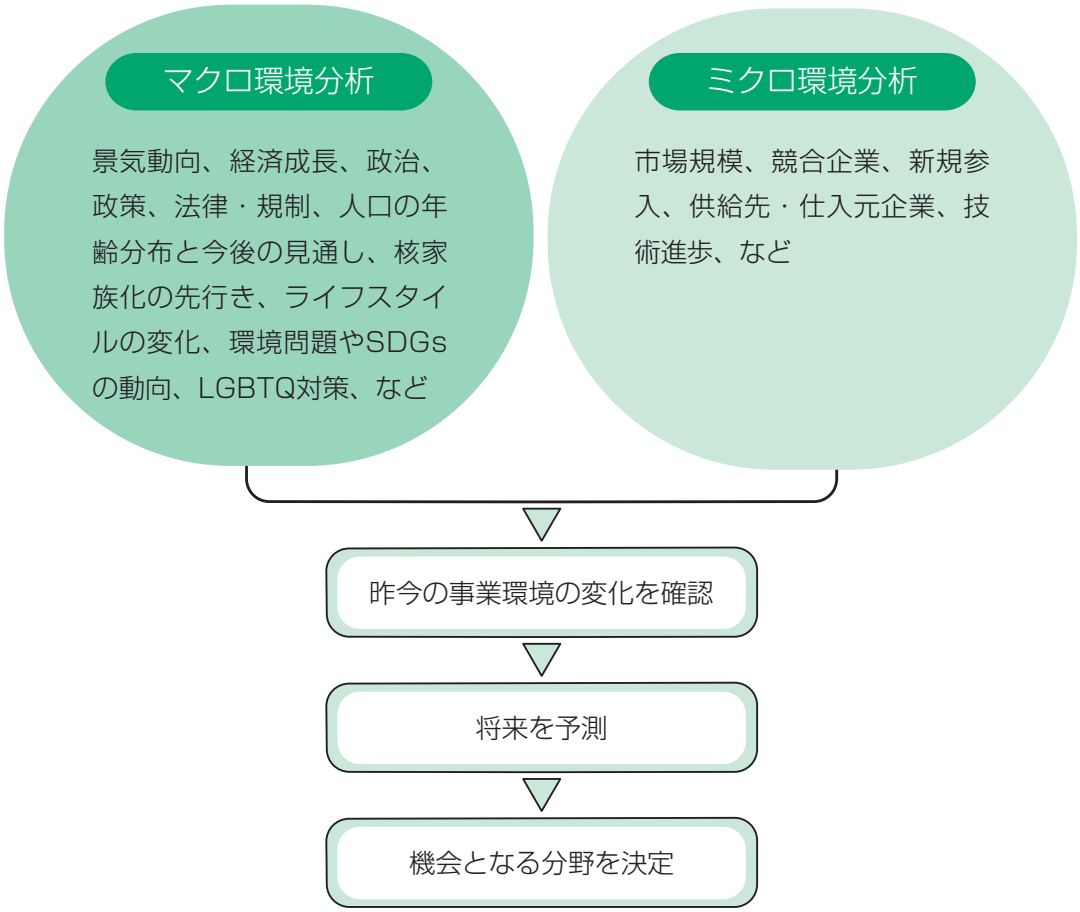
図表３　SWOT分析の事例（おもちゃ・玩具店のケース）

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	**強み** Strength ■ 立地（アクセス） ■ 広い店舗（遊び場併設） ■ 商品企画力がある	**弱み** Weakness ■ 社員が定着しない ■ ITに強い人材が不足 ■ 商品開発力が不足
外部環境	**機会** Opportunity ■ 知育玩具の一般化 ■ 高価格でも市場で受け入れられる ■ ６ポケット現象*	**脅威** Threat ■ 異業種からの参入、競合激化 ■ 少子化 ■ 円安（輸入調達原材料費の高騰）

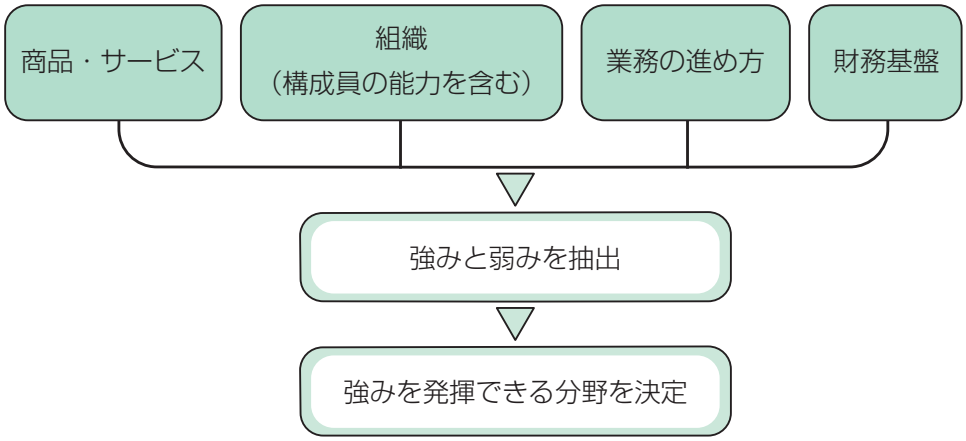
*子供１人に対し両親および両祖父母計６つの財布があること。

SWOT分析の手順は次のとおりです。外部環境、内部環境それぞれについて関連する要素を分析し、「機会」となる分野および「強み」を発揮できる分野を決めます。併せて、「弱み」および「脅威」となる要素を抽出し、それらを克服あるいは軽減する方策を検討します。

1）外部環境分析（機会と脅威の把握）



2）内部環境分析（強みと弱みの把握）



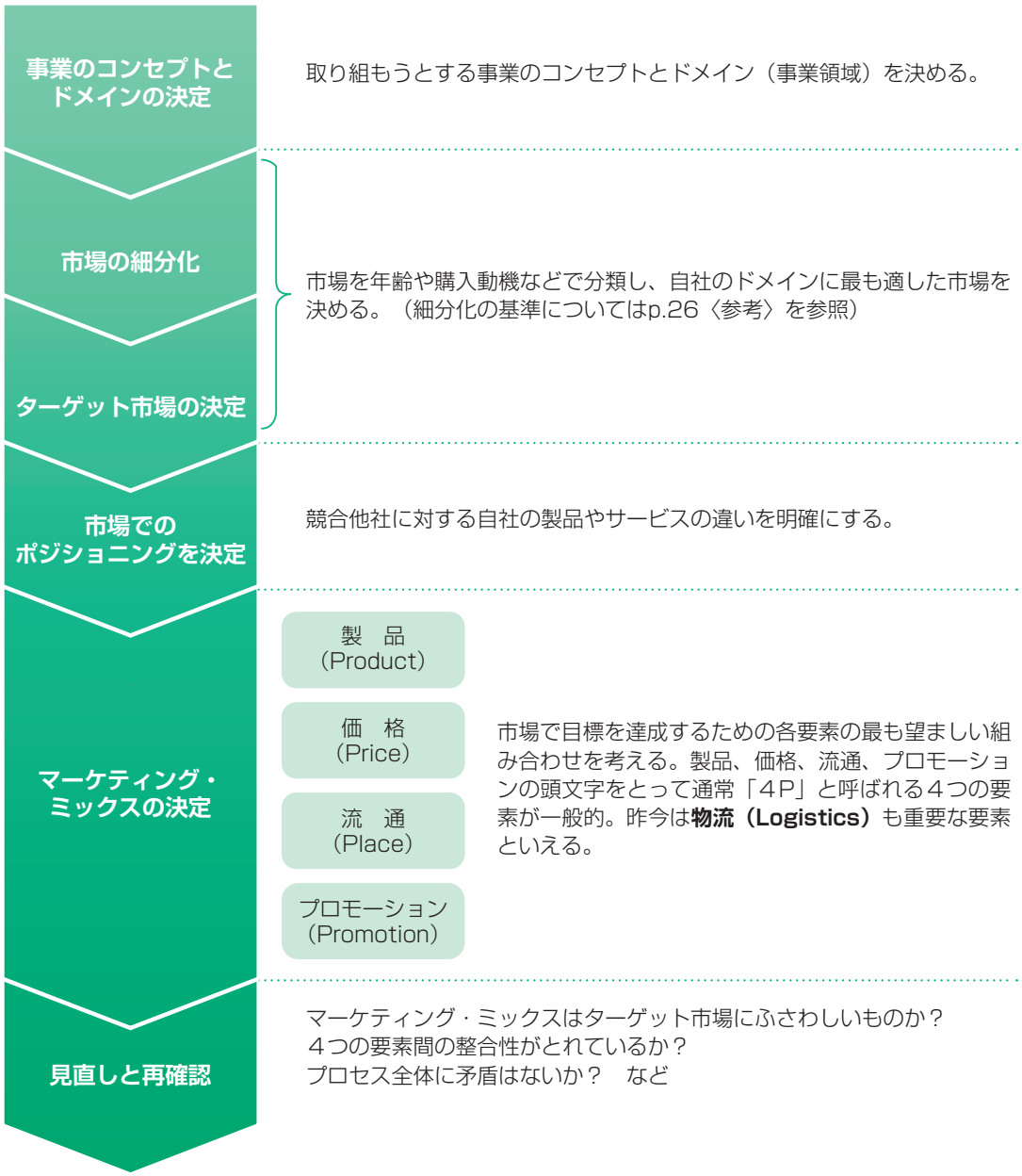
内部環境分析では強みのある分野を網羅的に列挙するのではなく、事業を展開する上で**強みが発揮できる分野**を優先度をつけてピックアップすることが大切です。既存企業との比較表などを添付すればより分かりやすくなります。

関連知識

「マーケティング戦略策定上のポイント」

外部環境と内部環境の分析結果をもとに、マーケティング戦略の具体的な検討に入ります。マーケティング戦略策定の手順は次のとおりです。

図表４　マーケティング戦略策定の手順



（4）製品・サービスと市場の組み合わせの決定

強みを発揮できる分野が決まったら、次に市場開拓に向けて製品・サービスと市場との組み合わせを決定します。その組み合わせには次の４通りがあり、この中から経営戦略に沿った方法を選びます。

図表５　製品・サービスと市場の組み合わせ

		製品・サービス	
		既 存	新 規
市場	既存	**市場浸透戦略** 既存市場に既存の製品・サービスを更に投入	**新製品開発戦略** 既存市場に新規の製品・サービスを投入
		例）夏場の飲料を冬にも販売	例）自動車メーカーによる新車の投入
		課題：製品・サービスの認知度向上や購入意欲の促進	課題：既存市場でのニーズの変化に対応した、あるいは競合他社と差別化を図ることのできる製品・サービスの開発
	新規	**新市場開拓戦略** 新規市場に既存の製品・サービスを投入	**多角化戦略** 新規市場に新規の製品・サービスを投入
		例）既存製品・サービスの海外市場初展開	例）家電メーカーによる家具の製造販売への進出
		課題：商品力に加え営業力や販売ネットワークなど「売る力」の強化	課題：製品・サービスの開発コスト、マーケティング・コストがかかるリスクあり。ハイリスク・ハイリターン

新製品開発戦略は、一般に自動車、ビールなど成熟市場で用いられる戦略です。また、多くの場合、多角化戦略には費用面などで大きなリスクを伴います。

コロナ禍の影響により昨今の経営環境や事業環境が大きく変わり、ビジネスのさまざまな分野でパラダイム・シフトが起こりました。その結果、既存のビジネスモデルが通用しにくくなり、ポストコロナ時代の新しいパラダイムに即した成長戦略を見出すことが必要になっています。コロナ禍で国内外の市場がほとんど消滅してしまったようなケースでは、市場浸透戦略（既存製品・サービス × 既存市場）では対応しにくく、多くの場合、多角化を軸に戦略を見直すことになると考えられます。

多角化には次の４つのパターンがあります。いずれもリスクを伴うだけに、生産面、販売面、技術面および管理面などでのシナジー（相乗効果）の活用によりリスクの低減を図ることが望まれます。それぞれの特徴は次のとおりです。

イ）水平型

これまでの技術やノウハウなどを生かしながら、新しい製品・サービスを現在の市場または類似の市場に投入する。現有の技術・設備などを活用することができ、シナジーも期待できる。

例：乗用車メーカーによる商用車の製造

ロ）垂直型

バリューチェーンの川下や川上など、現在の市場と類似の要素を持つ市場に新しい製品・サービスを投入する。水平型に比べると、必要とされる技術の獲得や設備の導入にかかる負担が大きくなる。反面、ノウハウなどを培っていく必要はあるが、既存の取引先との関係を活かすことができる。

例：アパレルメーカーによる川下の小売り部門への進出（前方的多角化）や川上の原材料供給部門への進出（後方的多角化）

ハ）集中型

現有の強みを持つ技術やノウハウを基軸に、それらと関連性が強い新しい製品・サービスをこれまでとは異なる市場に投入する。マーケティング力が必要。

例：カメラメーカーによる医療用レンズ分野への進出

ニ）集成型

現在の製品・サービスまたは市場のいずれにも関連のない分野への多角化であり、コングロマリット型多角化とも呼ばれる。他の3パターンに比べると既存の技術や市場に対するシナジー効果が低く、リスクが高い。

例：コンビニによる金融業への進出

多角化戦略を進めるとなった場合、どのパターンを選択するかは多角化にどのようなシナジーを期待するかにより変わってきます。生産シナジーや技術シナジーを求めるのであれば水平型多角化、販売シナジーを求めるのであれば垂直型多角化というように、自社の強みを発揮できる多角化戦略を選択しましょう。ネット上などに掲載されている他社の成功事例や失敗事例が参考になります。

関連知識

「市場での地位と競争戦略」

企業が市場で取るべき戦略は、自らが市場で競合企業とどのような位置関係を目指すのかによって異なります。この点について米国の経営学者フィリップ・コトラーは次のように示しています。

図表６　市場での地位と競争戦略

	立ち位置	とるべき戦略
リーダー	マーケット・シェアが最も大きい企業	**市場規模そのものの拡大、シェアの維持・拡大** マーケット・リーダーにとっては、市場規模の拡大が売り上げ増加に直結する。新しい顧客や海外市場など新規の場所へのアプローチなどにより、市場規模の拡大とシェアの防衛・維持・拡大を図る。
フォロワー	他社が先行する市場に参入し、その成功モデルを参考にする企業	**優位性の追求と差別化、継続的な改善** フォロワーが狙う市場は、他社がすでに開発した市場であり競争が激しい。先行他社との差別化ができなければ、市場で優位に立てない。自社の強みを見つけ、それを生かして差別化を図る。併せて継続的に改善を行い、顧客満足度を高めてシェア拡大を図る。
チャレンジャー	リーダーの地位を目指す企業	**リーダーとの差別化、フォロワーからの顧客誘導など** リーダーにはない独自の製品・サービスの提供、フォロワーが優勢な市場の取り込み、他社がまだ進出していない商圏への攻勢（リプレイス）などを図る。
ニッチャー	経営資源力は高くないが独自性に強みを持つ企業	**専門化、限定された市場でのリーダー** ユニークな製品やサービスを武器に、リーダーやチャレンジャーが参入できない領域を作り出して高い利益を生み出す戦略を取る。

これらの戦略を決めるに当たっては、まず自社が市場でどのようなポジションに立とうとしているのかを明確にし、その上で市場環境に即した戦略を決めることになります。中小企業の場合、一般に経営資源に制約があるため、何種類もの製品や多くの市場に経営資源を投入するよりは、製品や市場を絞り込んでメリハリを付け、そこに経営資源を配分する方が効率的といえます。マーケティング戦略の決定には多くの要素が関わってきます。判断に迷うなどの場合は、最寄りの商工会議所・商工会や中小企業診断士などの専門家の活用を考えましょう（ｐ.44. Ⅲ参照）。また、異業種交流会などへの参加を通じて日頃から相談できる人脈を築いておくこともお薦めします。

（5）事業計画書策定

ここからは実際に事業計画書を作り上げるプロセスに入ります。事業計画書は一般に「事業コンセプト」「事業内容」「資金計画」および「損益計画」などで構成します。決められた様式や形式はありませんが、策定に当たっては常に読み手を意識し、読み手に対しメッセージが明確かつ正確に伝わるように工夫しましょう。以下、まず「事業計画書」様式のサンプルを示し、次いで作成時の留意事項を項目ごとに解説します。

事業計画書サンプル

事業計画書

◆企業の概要、経営者の経歴

1）会社の概要

（商号欄には法務局に登記済み、または登記予定の名称を記載。商標欄には商標の有無、および「有」の場合は商標権の有無を記載）

代表者	
会社名	
商号	
商標	有（商標権：有　無）　無
設立年月日	20〇〇年〇月〇日　（設立済み　設立予定）
所在地	〒

2）経営者の経歴

（これまで経験した仕事、担当業務、取得した資格・技能など）

年　　月	

◆事業の概要

1）事業コンセプト

1．創業の動機

2．事業の輪郭

（ここでは簡潔に概要を説明。詳細は、p.17．2）の「1．事業の具体的な内容」に記載）

3．市場環境（機会・脅威）／内部要因（強み・弱み・優位性）

4．目標

5．目標を達成する上での課題や問題点と対応方法

2）事業内容

1．事業の具体的な内容

2．セールスポイント

3．販売計画

イ）商圏と想定規模

ロ）販売担当者

ハ）販売方法

ニ）プロモーション方法

主な販売先
（B to B の場合など）

販売先名	所在地	想定シェア	取引条件など特記事項
		%	
		%	
		%	

4．仕入れ計画
主な仕入れ先

仕入れ先	所在地	想定シェア	取引条件など特記事項
		%	
		%	
		%	

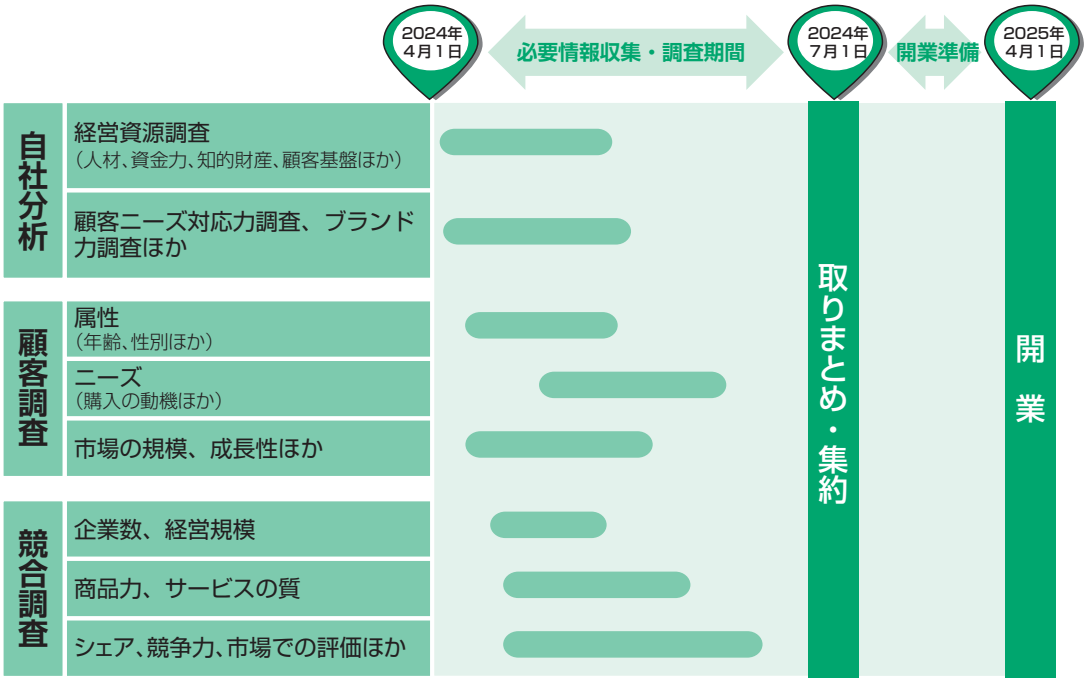
5．施設・設備計画

6．要員計画
（常用従業員、パートタイマーなど）
※適正要員数の割り出し方法についてはp. 29.「6．要員計画」参照

	常用従業員	パートタイマー
業務 A	職位 a 人 職位 b 人 職位 c 人	人
業務 B	職位 a 人 職位 b 人 職位 c 人	人
業務 C	職位 a 人 職位 b 人 職位 c 人	人

7．事業スケジュール

開業までのスケジュール表（例）



3）資金計画

（千円）

必要資金		調達方法	
項　目	金額	項　目	金額
＜設備資金＞ a．店舗・工場など （内訳） b．設備・機器など （内訳）		＜自己資金＞ ＜借入金＞ a．親・親族、親戚、知人・友人などからの借入 （内訳・返済方法） b．日本政策金融公庫からの借入 （内訳・返済方法） c．民間金融機関からの借入 （内訳・返済方法） d．その他の資金調達 （内訳・返済方法）	
＜運転資金＞ *（開業に必要な商品の仕入れ代金、支払い給与、経費の支払資金、当面の手元資金など）* （内訳）			
合　計		合　計	

4）損益計画

（千円）

			開業１年目	軌道に乗った後 （　年　月頃）	備考欄
売上高		①			
売上原価		②			
売上総利益（粗利）（①－②）		③			
売上総利益率（粗利率）（③／①×100）		④	%		
経費	人件費				
	支払利息				
	賃借料				
	光熱水道費				
	減価償却費	⑤			
	販売管理費・その他				
経費合計					
営業利益					
営業外損益					
経常利益					
特別損益					
税引前当期純利益					
法人税等					
当期純利益		⑥			
返済可能額（⑥＋⑤）					
借入金返済額					

＜返済計画＞

（千円）

		第１期	第２期	第３期	第４期
返済財源	繰り越し現預金（①）				
	当期利益（税引き後）（②）				
	減価償却費（③）				
	合計（④）（＝①＋②＋③）				
借入金返済額（⑤）					
繰り越し現預金（④－⑤）					

「事業計画書」作成時の留意事項

◆事業の概要

1）事業コンセプト

1．創業の動機

大切なことは、他人やほかから借りてきた言葉や表現ではなく、創業にかける熱意を自分自身の言葉で書き表すことです。経済活動である以上、利潤を上げることは勿論ですが、加えて継続企業体として利潤以外に何を実現したいかを記載すればより説得力が加わります。

・なぜそのビジネスをしたいのか、経営理念、など

・事業を思い立った動機や背景、社会環境、事業の社会的意義、など

2．事業の輪郭

ここでは簡潔な説明にとどめ、「2）事業内容　1.事業の具体的な内容」で詳しく記述します。

・創業者の経歴や経験、知識、持っている資格などをどのように活用するのか、など

・誰に、何を、どのように提供するのか、など

3．市場環境（機会と脅威）、内部要因（強み・弱み・優位性）

ここでは、事業内容が合理的な根拠に基づいて、どこまで深く検討されているかが問われます。

・政治・経済・社会情勢、市場の規模、競合者の状況、規制の有無、など

・当該業界における自社の位置付け、強み・弱み、将来性、など

4．目標

・ビジネスをどのように成長させていきたいのか、将来への展望、など

5．目標を達成する上での課題や問題点と対応方法

・事業実現に向けたプロセス、手段

・想定される課題・問題点、阻害要因およびそれらへの対応方法

2）事業内容

業種や業態によって記述内容は異なります。

販売業の事例：

1．事業の具体的な内容

・提供する商品やサービスの具体的な内容
・対象とする市場・顧客（短期、中期、長期的な展望）
・取引相手、協力者、支援者（資金提供、顧客開拓、仕入先開拓、技術支援ほか）、など

POINT

仕入先や販売先についての記述が具体的であれば、それだけ事業計画の信ぴょう性が増します。融資を受ける際は、できるだけ具体的に記述できるよう準備を進め、金融機関などから「十分に準備を進めている」と評価されるようにしましょう。

2．セールスポイント

・事業の特徴、他社と差別化できる特許やノウハウの有無など、競合相手に対して市場で有利に立てるポイント、など
　低コスト優位：生産コストなどコストの低減により競争優位を目指す場合
　差別化：品質、ブランド化、サービス内容など非価格競争で優位を目指す場合
　集中化：ニッチ市場を狙う戦略などにより、限定した製品や市場など、特定分野でのシェア獲得を目指す場合

3．販売計画

イ）商圏と想定規模

商圏内人口、世帯数、年齢構成などをもとに規模を算出。

ロ）販売担当者

家族だけか、従業員を雇用するか、派遣社員や外注の活用、など

ハ）販売方法

POINT

店舗販売、訪問販売、通信販売など。取り扱う商品によっては、カタログ販売やネット販売などの通信販売においても、次のように資格や許可が必要であったり、規則が定められていたりする場合などがあります。取り扱う商品に応じて所轄の官公庁に確認して、漏れのないように準備しましょう。

a．商品を販売するための許可や資格（食品衛生責任者の設置など）

図表７　許認可の区分

区分	内容	該当事例	根拠法令	申請先※
届出	一定の事項を行政庁に届け出るだけで足りる	理・美容室業 クリーニング業	理容師法 クリーニング業法	保健所 保健所
登録	行政庁に申請し、定められた名簿（公簿）に登録されることが必要	旅行業、旅行代理店業 解体工事業 倉庫業	旅行業法 建設業法 倉庫業法	都道府県 都道府県 地方運輸局
許可	原則禁止だが、行政庁に申請し審査に合格すれば営業できる	タクシー業、バス事業 建設業 薬局・ドラッグストア 飲食店業※※	道路運送法 建設業法 薬事法 食品衛生法 風俗適正化法	地方運輸局 都道府県 保健所 保健所 警察署
認可	行政庁に申請し、所定の要件を満たすことが認められれば営業できる	保育所 警備業	児童福祉法 警備業法	都道府県 警察署
免許	定められた資格を有する者が行政庁に申請し、所定の要件を満たしていることが認められれば営業できる	酒類製造業 酒類販売業 不動産取引業	酒税法 酒税法 宅建業法	税務署 税務署 都道府県

※　開業する地域によっては申請先が異なることがあります。
※※　24時以降に酒類を提供する場合は風俗適正化法が適用されます。

b．商品の表示に関する規則（原産地表示規則など）
c．ショップ運営のための規則（「誇大広告禁止」ほか特定商取引法に基づく表示規則）、など

二）プロモーション方法

プロモーションは製品やサービスの存在を顧客に知らせて実際に購入や体験へとつなげる活動であり、アピールの仕方によって次の5つに大別できます。

a．広告
新聞、雑誌、TV、ラジオ等のメディアを通じて有料で企業のメッセージを伝える
b．人的販売（販売員活動）
販売スタッフや営業スタッフなど販売員による店舗販売や訪問販売
c．パブリシティ
企業の活動や製品・サービスをマスコミ媒体などに取り上げてもらう
d．セールス・プロモーション（販売促進）
上記以外の販促活動（懸賞、サンプル提供、特売、展示会・イベントの開催、出展など）
e．その他（SNS、ネット、口コミなど）

このうち、a.～d.は伝統的手法ですが、最近では情報発信力や情報拡散力が高く、また顧客とのコミュニケーションが取りやすいSNSも広く活用されており、これらを適宜組み合わせるプロモーション・ミックスで展開すれば相乗効果が期待できます。なお、SNS系ツールを活用する際は、個人情報の漏洩や「炎上」といった事態を招くことのないよう十分注意を払ってください。

POINT

どのようなプロモーション・ミックスが適しているかは、取り扱っている製品・サービスの種類や顧客の状況などによって異なります。

消費財の場合：顧客が広く分布 ▶ 広告、パブリシティを重視
例）自動車、家具、衣料品、食料品、日用品
生産財の場合：対象が明確であり、かつ要望事項が個別 ▶ 人的販売を重視
例）原料、部品、工作機械、エネルギー燃料

また、一般に顧客が製品・サービスの存在を知ってから購入に至るまでのプロセスの中で初期段階にいる場合は広告が効果的、その後、関心が高まるにつれて広告よりも人的販売によるアプローチの方が効果が大きくなります。

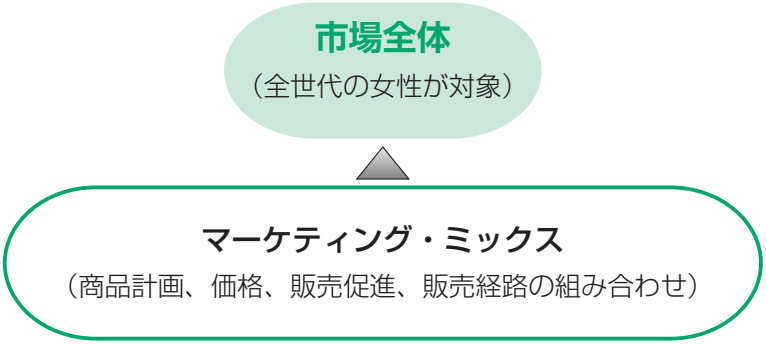
関連知識

「効率よく顧客に近づくには」

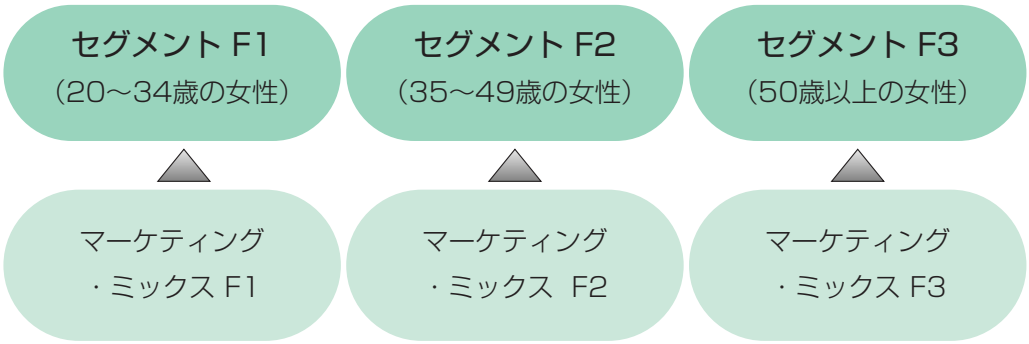
マーケティング戦略は、目標とする市場をどのように選択するかによって a. 無差別的マーケティング、b. 差別的マーケティング、c. 集中的マーケティング、および d. One to Oneマーケティングの４つに大別できます。例えば、化粧品メーカーでは性別や各年代の特性に応じて市場をいくつかのセグメントに分け（市場細分化）、セグメントごとに配合成分や値段の異なる化粧品のブランドを設定して、効率的にマーケティング活動を行っています。

〈女性用化粧品の事例〉

a. 無差別的マーケティング：市場の差異を考慮せず全体を対象とする



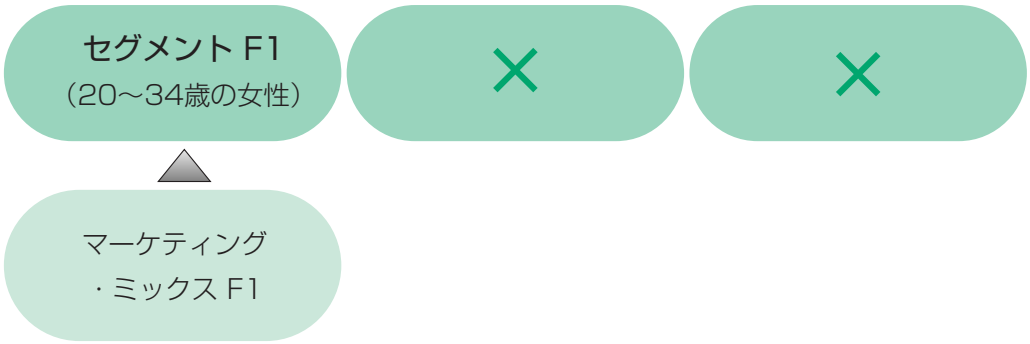
b. 差別的マーケティング：市場をいくつかのセグメントに分けて、それぞれに適した商品・サービスや価格を用意する



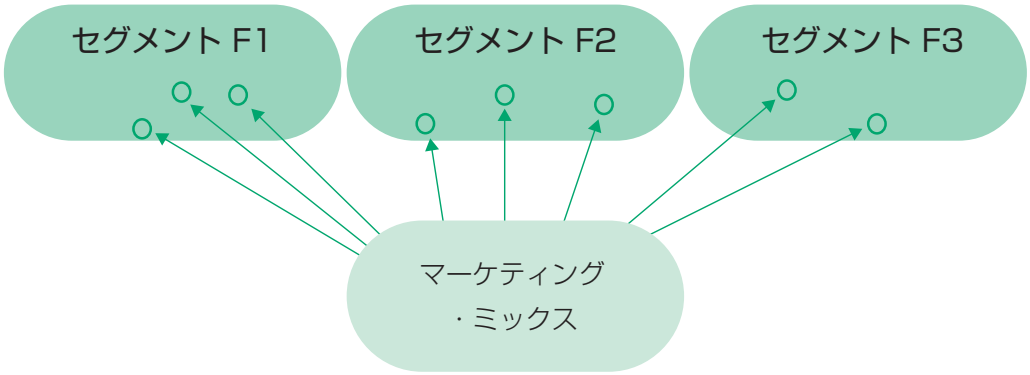
図表８　マーケティングにおける一般的な市場区分と呼称

年 齢	19歳未満の男女	女性	男性
4～12歳	C層	－	－
13～19歳	T層	－	－
20～34歳	－	F１層	M１層
35～49歳	－	F２層	M２層
50歳以上	－	F３層	M３層

c．集中的マーケティング：特定のセグメントに絞り込み、そこを集中的に狙う



d．One to Oneマーケティング：個々の顧客のニーズに応じて個別に対応する

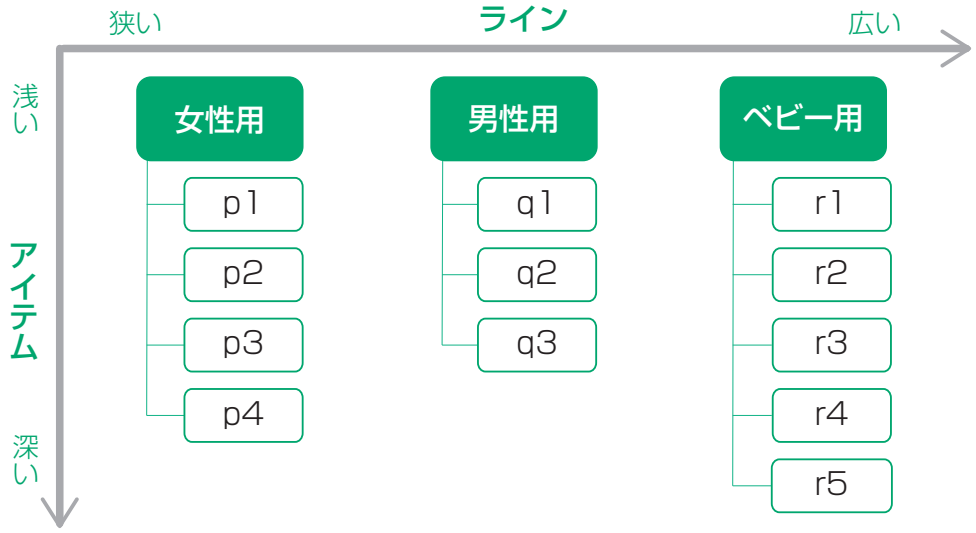


＜参考＞市場細分化の基準例

地理的基準	都道府県　都市圏・地方圏　気候　など
人口統計学的基準	性別　年齢　年代　家族構成　など
社会学的基準	職業　年収　宗教　教育水準　など
心理学的基準	価値観　趣味　購入動機（機能や価格）　など
行動基準	購入手段・方法　購入回数　商品知識　など
ベネフィット基準	利用者が求める効用 石鹸の事例：汚れ落とし　殺菌　ニキビ予防　ベビー用　など

取り扱う商品の構成や組み合わせのことを「プロダクト・ミックス」といい、それはライン（商品の幅）とアイテム（商品の深さ）の組み合わせで表すことができます。ここでは化粧品類を取り扱うＸ社の例で説明します。Ｘ社は女性用、男性用、ベビー用の３カテゴリーを取り扱っているので、同社におけるラインは「３」と表されます。アイテムは１つの商品ラインにおける商品の種類の数を示します。女性用についてはp1からp4までの４種類を取り扱っているので、同社の女性用商品におけるアイテムは「４」です。また、全商品全体の数を長さと呼び、同社の場合、長さは「12」です。

図表９　ラインとアイテムの関係

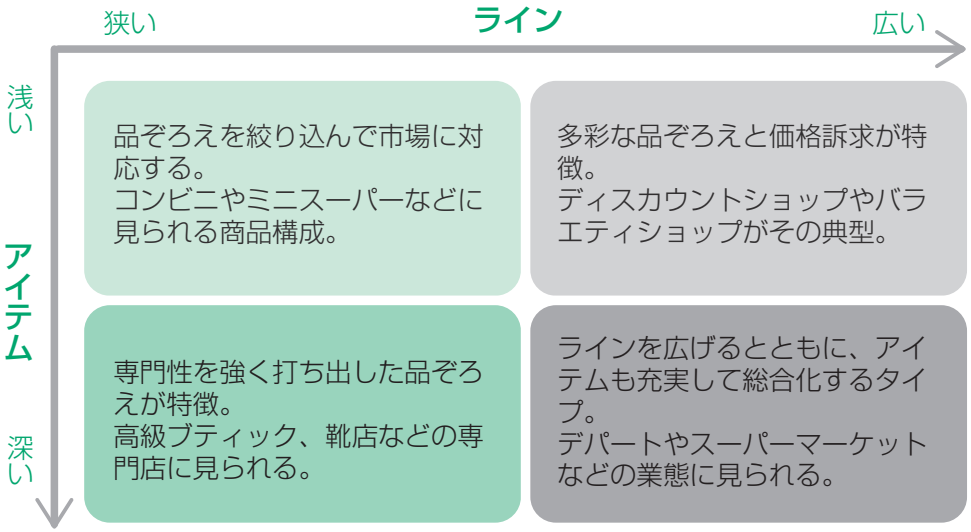


関連知識

「プロダクト・ミックスの４パターン」

プロダクト・ミックスは、ラインとアイテムの組み合わせから次の４パターンに分けられます。

図表10　プロダクト・ミックスのパターン



取り扱う商品を市場で展開するに当たっては、やみくもに商品を投入するのではなく、この４パターンの中から商品の関連性を考慮しつつ、相乗効果を期待できるプロダクト・ミックスを展開していくことが大切です。

４．仕入れ計画

このようにしてプロダクト・ミックスが決まったら、次のステップとして仕入れ先、仕入れルート、仕入れ方法および必要数量を安定して調達できるか、代替的調達先はあるかなどを検討します。仕入先を選定するに当たって検討しなければならない事柄は、自社の営業戦略と大きく関わってくるものです。仕入れ先に関する情報については、必要に応じて商工会議所、商工会、あるいはメインバンクの協力を得るなどして収集しましょう。仕入れ先を検討する時のポイントは次のとおりです。

＜マーケティング面＞
供給の安定性、正確な情報の提供力、提案力、プロモーションのサポートなどリテール・サポート、取引条件（価格、決済条件・決済期間、返品条件ほか）、など
＜商品面＞
品質、商品構成、価格帯、収益性、自社取扱商品との相性、など

仕入れ計画は、マーチャンダイジング・サイクル（商品計画や仕入れ計画の策定▶実行▶評価）の中では、販売計画の一環として立案され、マーケットを起点とする情報に基づいて適切な商品を選定することから始まります。商品構成計画を立てて売れる商品を品揃えするために仕入れるといったマーケットインの発想が必要です。事業計画策定時に仕入れ先別の仕入れ額や取引条件が決まっていればそれらを記載し、詳細が決まっていなければ、仕入れ先数や仕入れ先の名称を記載します。

５．施設・設備計画

店舗：出店地域・場所、家賃
設備：調達方法（新規購入かレンタルか）、内装工事の有無、など

6．要員計画（常用従業員、パートタイマーなど）

要員計画策定に当たっては、まず必要業務をリスト化し、その業務に必要な組織上のポジションに応じて人員を割り当てます。その際、作業量や作業内容に見合った人員配置を心掛け、かつ生産計画や販売計画などと整合性のとれた無駄のないものにすることが大切です。要員数は、一般に各現場で発生する業務量をベースに割り出しますが、ともすれば多くなりがちであり、それにつれて人件費も上振れします。しかし、人件費は財務基盤が許容する範囲に抑えておく必要があります。業務量ベースまたは財務基盤ベースでの適正要員数の割り出し方法は次のとおりです。

$$\text{適正要員数} = \frac{\text{仕事にかかる全所要時間}}{\text{1人当たり仕事時間}} \Leftrightarrow \frac{\text{売上高－目標利益－人件費を除く全経費}}{\text{1人当たり人件費}}$$

（業務量ベースでの割り出し）　（財務基盤ベースでの割り出し）

業務量ベース、財務基盤ベースそれぞれで算出した要員数ができるだけ近づくよう工夫しますが、それらが同じ業種の平均的な経営指標からかけ離れているような場合は、全体的な見直しが必要です。

7．事業スケジュール

事業目標（中短期で1～5年程度、長期で5年以上を想定する）
事業規模目標（売り上げ、従業員数など）
開業までのスケジュール

図表11　開業までのスケジュール作成例

3）資金計画

開業に当たっては店舗の確保、設備・機器の調達に要する設備資金と商品などの仕入れ費用、給料、広告宣伝費、リース料などの諸経費、当面の手元資金などに要する運転資金が必要となります。各支出項目を不動産情報、業者からの相見積などにより具体的な数字として算出します。必要資金の全容が明らかになったら、資金の調達方法と合わせて「資金計画表」を作成します。

図表12　創業時の資金計画表例

（千円）

必要資金		調達方法	
項　目	金額	項　目	金額
＜設備資金＞ a．店舗・工場など （内訳）××× ××× ××× b．設備・機器など （内訳）××× ××× ×××		＜自己資金＞	
		＜借入金＞ a．親・親族、親戚、知人・友人などからの借入 （内訳・返済方法） b．日本政策金融公庫からの借入 （内訳・返済方法） c．民間金融機関からの借入 （内訳・返済方法） d．その他の資金調達 （内訳・返済方法）	
＜運転資金＞ （開業に必要な商品の仕入れ代金、支払い給与、経費の支払資金、当面の手元資金など） （内訳）××× ××× ×××			
合　計		合　計	

金額が一致する

自己資金以外の資金の調達先は、図表12に見るようにａ．親・親族、親戚、知人・友人など、ｂ．日本政策金融公庫およびｃ．民間金融機関の３つに大別でき、一般にａ．→ｂ．→ｃ．の順に調達の難易度が高くなります。民間金融機関からの借入に当たっては、調達先別の内容がチェックされ、不動産などの担保が求められるケースが多くあります。創業時にはできるだけ政府系金融機関や自治体の創業支援融資を活用するようにしましょう。

日本政策金融公庫の融資については、担保または保証人が必要というのが原則ですが、マル経融資（小規模事業者経営改善資金）を利用できれば、2,000万円まで無担保・無保証での借入が可能です。このほか、信用保証協会の審査を経た上で金融機関から有利な条件で借入できる制度融資を活用する方法もあります。この信用保証を利用するには、信用保証協会が定める企業規模、業種、区域・業歴の３つの条件を満たし、また、許認可・届出などを要する事業においては、当該事業に係る許認可などを受けている、または受けることなどの条件がありますが、全国の中小企業・小規模事業者約336万5,000社のうちの約158万5,000社（全体の47.1％）が、同保証協会の信用保証を利用しています（令和５年３月末時点）。

制度融資の詳細は各地方自治体の相談窓口や地元の商工会議所、各地の信用保証協会などにお問い合わせください。なお、制度融資をネット検索する場合、「制度融資 自治体名（東京都など）」を入力し、検索します。

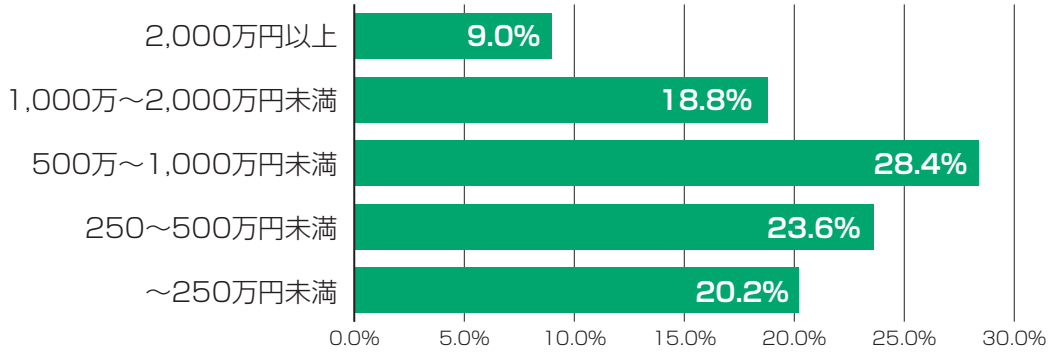
＜参考＞公的機関が提供する融資制度

提供機関		URL
日本政策金融公庫	一般貸付	https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/jiyusij_m.html
	融資制度を探す	https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/index.html
中小企業庁	ミラサポplus 中小企業向け補助金・総合支援サイト	https://mirasapo-plus.go.jp/subsidy/
中小企業基盤整備機構	J-Net21 支援情報ヘッドライン	https://j-net21.smrj.go.jp/snavi/index.html
全国信用保証協会連合会	「初めての融資と信用保証」	https://www.zenshinhoren.or.jp/basic/

関連知識

「開業費用および自己資金の目安」

図表13　開業費用とその割合

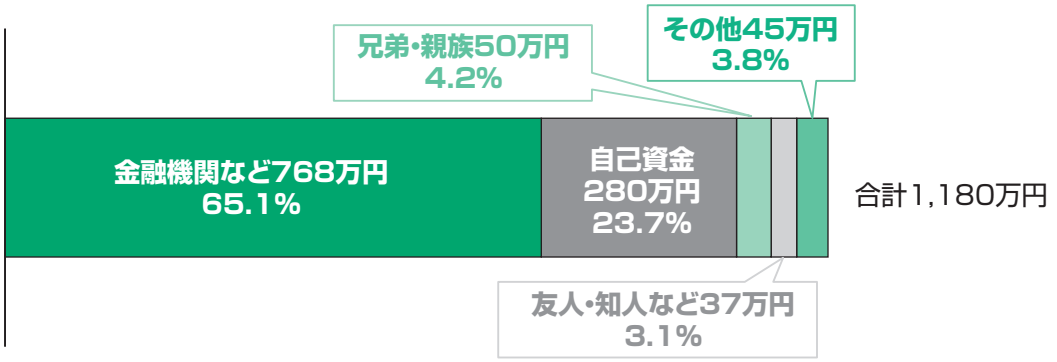


調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業が2022年４月から同年９月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後１年以内の企業7,032社（不動産賃貸業を除く）。調査時期は2023年８月。

日本政策金融公庫総合研所「2023年度新規開業実態調査」
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/kaigyo_231130_1.pdf

同調査によると、2023年度の開業費用は「250万円未満」が20.2%、「250万～500万円未満」が23.6%と、この両者で全体の約44%を占めます。また、これらを含む1,000万円未満が全体の４分の３弱を占めています。開業費用の平均値は1,027万円、中央値は550万円ですが、長期的にみるとともに漸減しています（2013年調査時では平均値1,195万円、中央値690万円）。

図表14　開業時の資金調達額と調達先の割合



調査時期、調査対象、出所いずれも図表13に同じ

2023年度の調達総額1,180万円の内訳をみると、「金融機関など」が最も多く768万円で全体の65.1%、次いで「自己資金」が同280万円で23.7%、両者を合わせると全体の約90%近くを占めます。また、調達総額が1991年度以降では、1999年度の1,832万円をピークに減少傾向が続く中、「自己資金」は2017年度に300万円を割り込んだ後、200万円台後半の水準で推移しています。

4）損益計画

開業後の見通しを立てるために「損益計画表」を作成し、収支計算を行います。開業当初は不確定要素が多いことから、「開業1年目」および「事業の軌道に乗った頃」に分けて計画を立ててもいいでしょう。

図表15　損益計画表

（万円）

			開業１年目	軌道に乗った後（　年　月頃）	備考欄
売上高		①	2,000		
売上原価		②	1,200		
売上総利益（粗利）（①－②）		③	800		
売上総利益率（粗利率）（③／①×100）		④	40%		
経費	人件費	⑤	200		
	支払利息		20		
	賃借料		60		
	光熱水道費		25		
	減価償却費	⑥	15		
	その他の販売管理費		330		
経費合計		⑦	650		
利益（③－⑦）（注）		⑧	150		
返済可能額（⑧＋⑥）		⑨	165		
借入金返済額		⑩	15		

本表では簡略化のため「営業利益」を表示。正確には「税引き後利益」を用いる。

売上高（図表15内①）

＜売上高の予測方法＞（例）

商品・サービスのアイテム数が少ない、または顧客数が限定されている場合

平均商品単価×販売数

商品・サービスのラインが広く、顧客数が多い場合

客数×客単価

店舗販売が中心の場合

単位面積当たり売上高×売り場面積

飲食店や理美容店などの場合

客単価×席数×回転率

製造業の場合

設備の生産能力×稼働率×設備数

取引先が不特定の場合

平均取引額×取引件数

事例：菓子小売業（製造小売り）、店舗面積33㎡当たりの売上高は？

※日本政策金融公庫「小企業の経営指標調査」のデータをもとに算出。

店舗面積3.3㎡あたりで年間2,103,000円。

店舗面積33㎡では年間21,030,000円と算出される。

他業種を含め単位面積当たりの売上高など、経営指標全般について、同公庫のホームページで調べることができます。

日本政策金融公庫「小企業の経営指標調査」

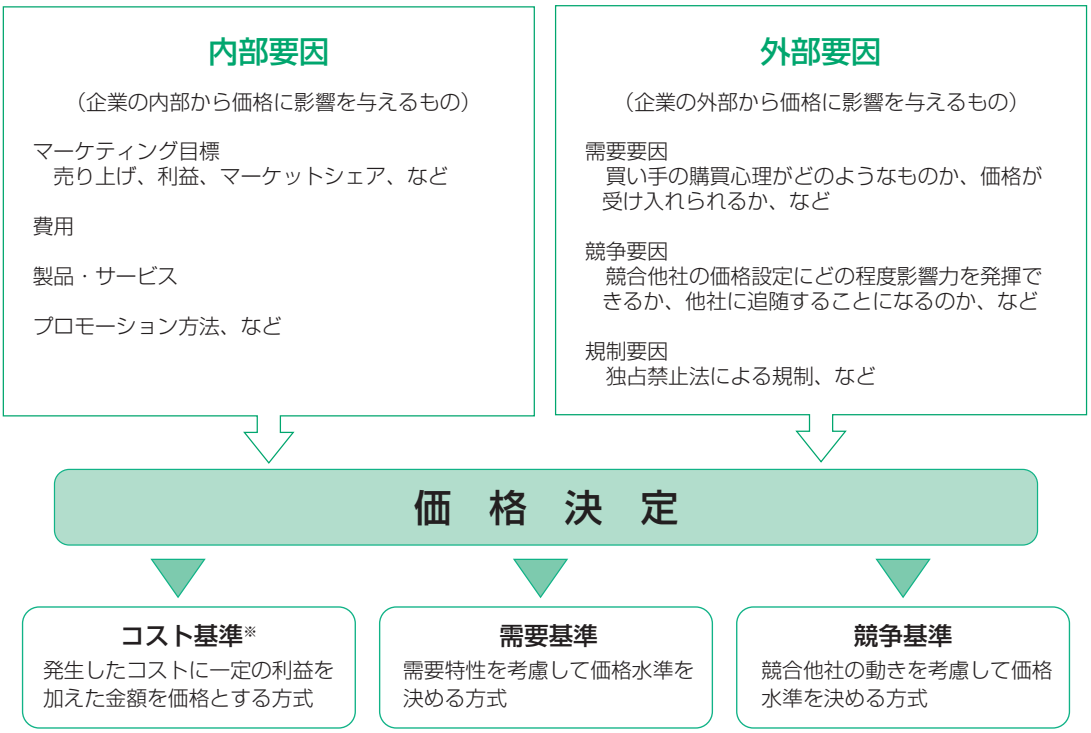
https://www.jfc.go.jp/n/findings/shihyou_kekka_m_index.html

関連知識

「価格をどのようにして決めるか」

価格は一般に市場メカニズムによって決まるとされますが、現実には次の図表に見るように企業内外のさまざまな要因が影響し合っています。

図表16　価格決定のメカニズム



※　①コストプラス法　価格 ＝ 直接費 ＋ 間接費 ＋ 利益
②マークアップ法　価格 ＝ 仕入原価 ＋ 一定のマークアップ
③目標利益法　企業が目標とするROI（投資収益率）を実現できる水準に価格を設定　の３つの方法がある。

かつてはメーカーなど流通における川上部門が価格決定の主導権を持つプライス・リーダーとなるケースが多くありましたが、今では大規模なバイイングパワーを有する大手小売業者の存在、これら小売業者とその要望に応えられる商品開発力を持つメーカーとの間での戦略的な提携関係（＝製販同盟）の進展、あるいは諸情勢の変化によるサプライチェーンの見直しなどにより、価格決定に関わる要因も多種多様になってきました。企業は諸要因を織り込んで短期的、中期的、あるいは長期的な価格戦略を頭に描き、それに適した性格の価格を用いることになります。価格には次のような種類があります。

a．上澄み吸収価格
当面競争の心配がない市場において、初めは高価格を設定し、短期に最大利潤を獲得、開発コストなどの早期回収を図る政策に基づく価格。高価格帯での価格弾力性が小さい市場に向いている。

b．市場浸透価格
需要が価格水準に大きく依存する場合、初めに低価格を設定し、早い時期に高いマーケットシェアを獲得する政策に基づく価格。需要の価格弾力性が大きい市場に向いている。

c．名声価格
高級車、高級時計などステータス・シンボル的な商品を好む生活者層を狙った高価格戦略に基づく価格。

d．慣習価格
特定の商品やサービスに付けられた価格が市場で一定期間持続した場合に、生活者の間に常識的な水準として定着した価格。慣習価格が存在するときは、価格を上げると需要が著しく減少する傾向がある。

e．協調価格
市場のリーダーが決めた価格に他の各社が追随・決定している価格。

f．オープン価格
売り手が自由に販売価格を決められる制度のもとでの価格。生活者にとっては「カタログを見てもいくらで買えるのかが分からない」といった不安要素がある。

いったん決定した商品やサービスの価格を、環境変化などの理由により変更あるいは見直しすることがあります。その際、適切な価格を設定する上で役立つのが価格弾力性※です。価格弾力性を用いれば価格水準と需要との関係が数値として可視化でき、新たな価格水準を決める際の効果的な手助けとなります。

※価格弾力性 ε ＝需要の変化率／価格の変化率（ε は絶対値を用いる）
（計算例）　・販売価格を10%値上げしたところ、売り上げが20%減少したとき
ε ＝20% ÷ 10%＝2
・販売価格を10%値上げしたところ、売り上げが5%減少したとき
ε ＝5% ÷ 10%＝0.5
ε ＞1の場合：商品の値上げ、値下げによって需要が大きく変化するので、その商品の需給を調整するには価格での調整が有効と判断される。趣味・嗜好品や日用品など。
ε ＜1の場合：価格が変化しても需要の変化が少ない。そのため、値上げしても需要はあまり減少しないが、逆に売上増を狙った値下げは必ずしも売上増に結びつかないおそれがある。

価格戦略においては、顧客が認める価値に見合った価格（顧客価値）を設定することがポイントになります。企業側から見ると許容できる価格の下限はコストを回収できる水準ですが、顧客満足度を上げて顧客が感じる価値を高めることができればより高い価格設定が実現できます。

売上原価（図表15内②）

商業の場合

売上原価＝販売された商品の仕入原価

（計算方法）

期首商品棚卸高	200
当期商品仕入高	＋1,300
小計	1,500
期末商品棚卸高	－300
売上原価	**1,200**

開業時は期首在庫がなく、また、期末在庫も予測がつきにくいので実務上は「当期商品仕入高＝売上原価」と仮置きすることもあります。

製造業の場合

売上原価＝販売された製品の製造原価
（期首製品棚卸高＋当期製品製造原価－期末製品棚卸高）

製造業の場合、商業とは異なりものづくりの工程があるため、「当期製品製造原価」にはものづくりのための費用（材料費、労務費、減価償却費など）が含まれます。

（計算方法）

期首製品棚卸高	200
当期製品製造原価	＋1,300
小計	1,500
期末製品棚卸高	－300
売上原価	**1,200**

製造原価報告書

材料費	800
労務費	500
経費	400
当期総製造費用	1,700
期首半製品・仕掛品棚卸高	＋250
小計	1,950
期末半製品・仕掛品棚卸高	－650
当期製品製造原価	**1,300**

売上総利益（粗利）（図表15内③）

売上総利益（粗利）は「売上高－売上原価」で計算され、売り上げに対する粗利の比率（粗利率）は、付加価値の高い商品や他の会社とは差別化した商品を取り扱っている場合に高くなります。粗利率は一般に日用品では低く、買回品や専門品では高いというように業界や業種によって異なるので、粗利率を他社と比較する場合は同業他社との間で比較します。

＜参考＞業種別粗利率
日本政策金融公庫「小企業の経営指標調査」
https://www.jfc.go.jp/n/findings/shihyou_kekka_m_index.html

商業の場合

売上総利益＝売上高－売上原価

損益計算書（例）
令和５年度
（自 令和５年４月１日 - 至 令和6年３月31日）

売上高		2,000
売上原価		
期首商品棚卸高	200	
当期商品仕入高	＋1,300	
小計	1,500	
期末商品棚卸高	－300	－1,200
売上総利益（粗利）		**800**

製造業の場合

売上総利益＝売上高－売上原価

損益計算書（例）
令和５年度
（自 令和５年４月１日 - 至 令和6年３月31日）

売上高		2,000
売上原価		
期首製品棚卸高	200	
当期製品製造原価	＋1,300	
小計	1,500	
期末製品棚卸高	－300	－1,200
売上総利益（粗利益）		**800**

人件費（図表15内⑤）

法人の場合

役員報酬＋従業員給料

個人事業の場合

事業主の給料は人件費に含みません。個人事業主には「給与」という概念がないため、個人事業主が使ったお金を「給与」という名目で経費に計上することはできません。個人事業では「税引き後の所得」が事業主の報酬であり、それは利益（p. 33、図表15内⑧）から捻出することになります。法人であれば経営者自身の報酬を経費として計上できます。

＜参考＞

給与＝給料＋各種手当＋賞与＋現物支給（雇用主から労働者に支払われる全て）

給料＝いわゆる「基本給」

賃金＝給与（労働者の立場からみたもの）

減価償却費（図表15内⑥）

長期にわたって使用可能な固定資産（建物、機械装置、車両運搬具など）は、時の経過につれて経済的価値が減少します。減価償却は、その価値の減少分を費用として計上するもので、固定資産へ投下した資本を各事業期に期間配分して各期の費用額を計算します。減価償却費は現金の支出を伴わない費用であるため、減価償却費計上分だけ内部に資金が溜まることになります。これは返済の必要のない資金であり、借入金返済の財源に充当できます。

ある年度の売上が100万円、減価償却費が15万円、減価償却費以外の経費が80万円の場合で考えてみましょう。売上から経費を引くと20万円です。帳簿上の利益は、これからさらに費用として計上できる減価償却費15万円を差し引いて5万円です。一方、費用としての実際の支出を伴わない減価償却費分の15万円はそのまま手元に残ることになります。

＜参考＞減価償却費の計算方法

国税庁「定額法と定率法による減価償却」（平成19年4月1日以後に取得する場合）
https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/taxanswer/shotoku/2106.htm

目標利益を確保するために必要な売上高

開業に当たっては、経営者の給料や本人の報酬（事業主の生活費）、従業員の給料、人件費、事務所経費、店舗などの施設にかかる減価償却費、返済金や支払い利息などを考慮して、目標とする利益およびそれを確保するために必要な売上高を把握します。

「経費合計＋目標利益」＝必要売上高×売上総利益率

$$\text{必要売上高（年額）} = \frac{\text{見積もり経費合計（⑦）（年額）＋目標利益（年額）}}{\text{予想売上総利益率（④）（年間）}}$$

ここでの見積もり経費合計は、図表15「軌道に乗った後」の数値を使用
この算式において目標利益がゼロの場合の必要売上高が損益分岐点

ここで算出した必要売上高が見込み売上高を超える場合は、投資額の縮小、自己資金の拡大、より低金利の融資確保、経費の削減など、投資計画や損益計画の見直しが必要です。その際、見込み売上高を上方修正することは、確実な見通しがない限り避けるのが無難です。

なお、借入金返済が可能な利益を目標利益とする場合、次の算式を用います。

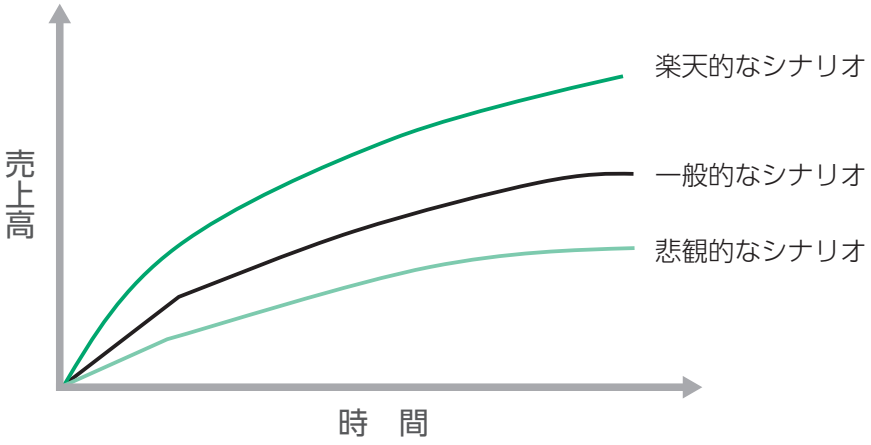
$$\text{目標利益（税引前）（年額）} = \frac{\text{借入金返済額（年額）－減価償却費（年額）}}{\text{1－概算税率（所得800万円以下の場合、0.4）}}$$

関連知識

「複数のシナリオを考えておこう」

技術革新による事業環境の変化、あるいは突発的な要因による為替の大幅な変動など事業に不確実性はつきものです。将来の売上高などを正確に予想することは現実的には不可能であり、事業を行う上では、これらによる売り上げの変動を財務計画に折り込み、生じうるリスクへ備えておきましょう。その方法の一つは、一般的な売り上げ予想のほかに上振れした場合（楽観的予想）、下振れした場合（悲観的予想）のシナリオを用意しておくことです。

図表17　シナリオのパターン



損益計画、資金計画、資金繰り表についても、シナリオごとにいくつかのパターンを検討しておくことが望まれます。

返済計画・資金繰り

創業後の事業収支と確保される利益の見通しを記載します。ここでの記載は借入金返済に関する難易度の判断に直結するものであり、個人的な経験や勘に頼るものではなく全て合理的に説明できる根拠が必要です。日本政策金融公庫の「小企業の経営指標調査」（p. 37参照）などで公表されているデータを用いるなどして、できるだけ客観性のあるものにしましょう。

先に「減価償却費」で見たとおり、減価償却費には現金支出を伴わない費用として投下資本回収機能があるため、これを借入金の返済財源に充てることができます（図表18内③）。

返済財源＝当期利益（税引き後）＋減価償却費

この返済財源から借入金を返済した残りが次期に繰り越されることになります。

図表18　返済計画表

（千円）

		第1期	第2期	第3期	第4期
返済財源	繰り越し現預金（①）				
	当期利益（税引き後）（②）（注）				
	減価償却費（③）				
	合計（④）（＝①＋②＋③）				
借入金返済額（⑤）					
繰り越し現預金（④－⑤）					

返済計画に用いる当期利益は「税引き後当期利益」（p. 33 図表15内の「利益」から税金充当額を差し引いた金額）。所得800万円以下の法人の場合、税率は利益の40%として計算。

現金商売でない限り売り上げを計上しても帳簿上で売上債権が増加するだけであり、その時点で現実に手持ち現金が増えるわけではありません。これに対し、支出には給料や税金、借入金の返済など現金が直ちに出ていくさまざまな項目があります。現金の「入」が「出」より多い場合は超過分の運用を考え、逆に棚卸資産の増加や取引先の支払い条件の悪化などから現金の「出」が「入」より多い場合は、不足分の調達を工面することが必要になってきます。

利益が生じていても手元資金が足りなくなれば事業は継続できません（黒字倒産）。この事態を避けるためにも日々の資金繰り管理は非常に重要であり、日頃からいつの時点でどれだけの資金が必要になるのかを把握しておくようにします。資金繰りの鉄則は「安全第一」です。資金繰り表作成時には、「入金金額は少なめに」、「入金時期は遅めに」、一方、「出金金額は多めに」、「出金時期は早めに」と心得ておくのがよいでしょう。

なお、相手企業と取引関係に入った後での入出金に関する契約変更には困難が伴いがちですので、自社の資金繰りを十分認識・理解した上で契約するようにします。

図表19　資金繰り表（月次ベース）

（千円）

		4月	5月	6月	7月	8月	9月
入金	現金売り上げ						
	売掛金回収						
	入金計（①）						
出金	現金払い						
	買掛金支払い						
	人件費						
	賃借料						
	光熱水道費						
	その他経費						
	支払利息						
	借入金返済						
	出金計（②）						
収支（①－②）		500	150	▲300	50	200	▲750
現金残高	前月からの繰越額	0	500	650	350	400	600
	来月への繰越額	500	650	350	400	600	▲150

図表19を例にとれば、９月期末に資金が15万円ショートすることが分かります。いつ頃どのくらい不足するのかが分かれば、早割制度や入金期日を超えた場合の遅延損害金制度など、入金時期の前倒しや入金遅延を防止するための方策の導入、あるいは金融機関からの融資などにより事前に対策を講じます。ただし、相手先に対して支払い条件の変更などをむやみに要請することは、信用低下を招くおそれがありますので、慎重な対応が必要です。

2 事業計画書の見直し

事業計画書をより良いものにするため、策定後に適宜見直しましょう。事業計画書には自分自身で事業の内容を整理・再確認するためのもの、ビジネスパートナー向けを想定したもの、金融機関向けのもの、あるいは外国人であれば在留資格を取得するために必要な書類としてなど、目的に応じて複数のパターンが考えられ、それに応じて内容も異なることがあります。例えば、金融機関向けであれば、特に、財務関連の予測に合理性があるか、および事業の先行き判断に客観性があるかなどが与信審査時のポイントになります。財務予測については、売り上げ予測、費用見積もり、投資見積もり、資金計画など前提となる数値に合理性を持たせることも重要です。読み手をイメージしながらまず全体を、次いで個別項目の内容を見直します。その際のポイントは次のとおりです。

全体のチェック時

・想定している読み手を対象とした内容に見合うものになっているか？
・重要なポイントを漏らしていないか？
・全体のストーリーに矛盾はないか？
・全体の整合性はとれているか？ など。

個別項目のチェック時

・事業コンセプトやドメインは正しく設定されているか？
・競合他社と差別化するポイントが明確にされているか？
・マーケティング・ミックスは適切か？
・ターゲット顧客、ポジショニング、およびマーケティング・ミックスに一貫性があるか？
・予想・予測や見積もりは合理性や納得性があるか？ など。

① 売り上げ予測
市場規模、競合社数、意図している自社のシェアなどから算出した商品やサービスの販売価格、およびその価格での販売数量見込みに合理性や納得性があるか？
売り上げ予測が甘くなっていないか？

② 費用見積もり・投資見積もり
計算上の利益の確保や資金繰り表の見栄えのために、費用や投資額を過小に計上していないか？
前提条件には明確な根拠が必要です。金融機関向けの事業計画書に限らず、判断に迷ったときは、中小企業庁のデータを参考にしたり、各地の商工会・商工会議所の経営指導員、あるいは、税理士、中小企業診断士などの専門家の意見を参考にしたりするなどして納得性のあるものにしましょう。

③ 資金計画
売り上げ予測、費用見積もり、投資見積もりなどの前提が変わると、手当てすべき資金の額も当然に変わります。手当てできる資金に上限がある場合は、規模の縮小を含め事業の見直しが必要です。

Ⅲ　相談窓口および問い合わせ先

1　公的支援機関・団体など

中小企業基盤整備機構　地域本部

対　　象：起業家、新たな一歩を踏み出そうとしている中小企業経営者など
関連業務：専門家派遣、起業相談、インキュベーション施設情報の提供など
所 在 地：全国に計 10 カ所（道州毎に各 1 および沖縄 1）
照 会 先：https://www.smrj.go.jp/regional_hq/index.html
https://www.smrj.go.jp/venture/index.html

都道府県等中小企業支援センター

対　　象：経営や資金調達等に関する相談がある中小企業経営者など
関連業務：事業診断、専門家派遣など
所 在 地：全都道府県および政令指定都市
照 会 先：所在地にある各支援センター
https://www.chusho.meti.go.jp/soudan/todou_sien.html

東京商工会議所　創業支援センター

対　　象：創業・事業承継・新事業展開・資金調達などに関する課題を有する中小企業経営者など
関連業務：創業・起業するための手続き、創業時に使える公的融資制度などの創業・起業時の課題に関する相談
所 在 地：100-0005　東京都千代田区丸の内 3-2-2（丸の内二重橋ビル）
照 会 先：東商ビジネスサポートデスク
TEL. 03-3283-7767
https://www.tokyo-cci.or.jp/entre/

ミラサポ plus

対　　象：中小企業事業者・小規模事業者など
関連業務：補助金や助成金、給付金、貸し付け、税の優遇措置など「支援制度」の紹介
照 会 先：中小企業庁
TEL. 03-3501-1511（代表）
https://mirasapo-plus.go.jp

日本政策金融公庫

対　　象：創業企業など

関連業務：創業に関する相談、資金調達が困難な創業企業に対する融資支援など

所 在 地：総合サポートデスク（全国 152 カ所）、創業支援センター（同 15 カ所）、ビジネスサポートプラザ（同 6 カ所）ほか

照 会 先：創業支援全般
https://www.jfc.go.jp/n/company/national/initiation.html
ビジネスサポートプラザ
https://www.jfc.go.jp/n/finance/sougyou/ijuusougyou/location/index.html
事業資金相談ダイヤル
TEL. 0120-154-505
https://www.jfc.go.jp/n/inquiry/

全国信用保証協会連合会

対　　象：中小企業・小規模事業者など

関連業務：企業が金融機関から事業資金の融資を受けやすいよう融資の保証人となる

所 在 地：101-0048　東京都千代田区神田司町 2 丁目 1 番地

照 会 先：https://www.zenshinhoren.or.jp
全国にある信用保証協会一覧
https://www.zenshinhoren.or.jp/nearest/

東京開業ワンストップセンター

対　　象：東京都内で開業を検討している方

関連業務：法人設立や事業開始に必要な定款認証、登記、税務、年金、社会保険、入国管理などの各種手続き

所 在 地：107-6090　東京都港区赤坂 1-12-32　アーク森ビル
日本貿易振興機構（ジェトロ）本部 7 階

照 会 先：TEL. 03-3582-4934
https://www.startup-support.metro.tokyo.lg.jp/onestop/jp/

日本貿易振興機構（ジェトロ）

対　　象：海外ビジネスを検討している方

関連業務：輸出入や投資に関するアドバイス（貿易の進め方、海外市場情報、投資関連情報など）

所 在 地：107-6006　東京都港区赤坂 1-12-32　アーク森ビル

照 会 先：ジェトロ総合案内
TEL. 03-3582-5511
https://www.jetro.go.jp/
ジェトロ国内事務所
https://www.jetro.go.jp/jetro/japan/list.html

対日貿易投資交流促進協会（ミプロ）

対　　象：創業を検討している方

関連業務：会社設立・起業の手続きに関する相談など

所 在 地：170-8630　東京都豊島区東池袋 3-1-3　ワールドインポートマートビル 6 階

照 会 先：貿易・起業相談
TEL. 03-3989-5151
https://www.mipro.or.jp/advisement/

2 士業団体

日本行政書士会連合会（行政書士）

関連業務：在留資格認定証明書交付申請・在留資格変更許可申請や営業許可申請など各種許認可取得にかかる相談、定款作成など

所 在 地：105-0001　東京都港区虎ノ門４丁目１番28号
虎ノ門タワーズオフィス10階

照 会 先：TEL. 03-6435-7330
https://www.gyosei.or.jp/
各県行政書士会
https://www.gyosei.or.jp/about/disclosure/membership.html

日本司法書士会連合会（司法書士）

関連業務：登記に関する相談、登記手続きの代理など

所 在 地：160-0003　東京都新宿区四谷本塩町４番37号

照 会 先：TEL. 03-3359-4171
全国にある司法書士会一覧
https://www.shiho-shoshi.or.jp/association/shiho_shoshi_listh/
司法書士総合相談センター一覧
https://www.shiho-shoshi.or.jp/activity/consultation/center_list/

日本税理士会連合会（税理士）

関連業務：税務相談、確定申告書などの税務書類の作成代行ほか

所 在 地：141-0032　東京都品川区大崎1-11-8　日本税理士会館８階

照 会 先：TEL. 03-5435-0931
https://www.nichizeiren.or.jp/
全国にある税理士会一覧
https://www.nichizeiren.or.jp/nichizeiren/location/

全国社会保険労務士会連合会（社会保険労務士）

関連業務：労働社会保険手続き、労務管理相談、年金相談など

所 在 地：103-8346　東京都中央区日本橋本石町3-2-12　社会保険労務士会館

照 会 先：TEL. 03-6225-4864（代）
https://www.shakaihokenroumushi.jp/
全国にある社会保険労務士会一覧
https://www.shakaihokenroumushi.jp/organization/tabid/238/Default.aspx

一般社団法人日本中小企業診断士協会連合会（中小企業診断士）

関連業務：中小企業者に対する経営診断や経営に関する助言の提供など

所 在 地：104-0061　東京都中央区銀座 1-14-11　銀松ビル

照 会 先：TEL. 03-3563-0851

https://www.jf-cmca.jp//index.html

各県中小企業診断協会一覧

https://www.jf-cmca.jp/open/static/sibuindex.jsf

日本弁護士連合会（弁護士）

関連業務：法律相談、和解・示談交渉、訴訟活動や行政庁に対する不服申立てなどの法律事務

所 在 地：100-0013　東京都千代田区霞が関 1 丁目 1 番 3 号　弁護士会館 15 階

照 会 先：TEL. 03-3580-9841（代表）

https://www.nichibenren.or.jp/

ひまわりほっとダイヤル（中小企業経営者向け専用窓口）

TEL. 0570-001-240

ひまわり中小企業センター

https://www.nichibenren.or.jp/ja/sme/about_himawari.html

オンライン相談窓口

https://form.qooker.jp/Q/auto/ja/chusho2015/online/

貿易・起業に関するお問い合わせ先

ミプロ貿易・起業相談専用窓口

TEL：03-3989-5151
https://www.mipro.or.jp/
相談時間：平日午前10時30分～午後４時30分

本資料は、2024年４月30日時点の情報に基づき、十分な注意を払い正確な情報を提供するよう努めておりますが、実際に手続きをされる場合には、管轄官公庁等において必要書類及び必要事項等をご確認いただくか、あるいは行政書士、中小企業診断士等の専門家にご相談下さい。
また、本資料に掲載された情報や内容を利用することで直接的又は間接的に損害が生じても責任を負いかねますのでご了承下さい。

※本紙掲載内容の無断転載を禁じます。

この資料は、（一財）貿易・産業協力振興財団2024年度振興事業費助成を受けて作成しました。

一般財団法人 対日貿易投資交流促進協会（ミプロ）
〒170-8630 東京都豊島区東池袋 3−1−3　ワールド・インポート・マートビル 6F
TEL.03（3971）6571　FAX.03（3590）7585
URL：https://www.mipro.or.jp/

The Mipro Guide to
Starting a Business in Japan
～Drawing up a Business Plan～