



第1章 事業計画書の作成

自分の頭の中だけで漫然と考えたまま創業してしまったり、自分で計画したとしても、第三者のチェックが入らないまま創業してしまったりしたため、事業が立ち行かなくなってしまった、という話をよく聞きます。

この章では、創業するにあたり、なぜ「事業計画書」が必要なのかということを理解していただき、創業するうえで最低限押さえておかなければならないポイントをふまえて、事業計画書の作成について解説していきます。

1. どうして事業計画書が必要なのか

(1) 創業のための事業計画書とは

事業計画書とはどのようなものなのでしょう。一口で言ってしまうと、「自分の創業を実現するために、必要な事項をまとめた具体的行動計画書」となります。創業を考えている方の頭の中のイメージを整理し、具体的にまとめあげて創業を実現可能なものにするためのものです。また、少し違った視点でみれば、①事業として成立するかどうかを見極めるため、②融資・出資を受けるため、③事業成功の確率を上げるため、といったような切り口で説明することもできます。

特に、創業に際して事業計画書を作成し、第三者に客観的なチェックをしてもらうことは、事業計画そのもののブラッシュアップが大いに期待でき、創業の成功確率がより高まるといえるでしょう。

(2) 事業計画書を作るうえで一番のベースになるものは何？

具体的に事業計画書の作成について説明していく前に、まず大切なことを確認したいと思います。それは、事業計画書の一番のベースになるものは何かということです。売上高でしょうか？利益率でしょうか？それともターゲット？はたまた提供する商品・サービスでしょうか？

事業計画書の一番のベースになるものは、あなた自身の「創業の目的・動機」です。創業の目的・動機を文字にしてみてください。そして第三者の方にあなたの熱い想いを伝えてみてください。事業の魅力と内容を十分に理解してもらえるでしょうか。

もしうまく伝えることができれば、どんなに立派な事業計画書ができたとしても、絵に描いたもちになる可能性が高いといえます。なぜなら、事業の立上げを成功させるためには、多くの場面で、多くの方々の協力や支援が必要となり、そのためには、あなた自身の「創業の目的・動機」に共感・共鳴してもらうことが非常に重要になるからです。特に、資金面の調達やパートナーの獲得には絶対的に必要な条件となってきます。

第1章 事業計画書の作成

(3) 事業計画書は、何年分作成するの？

一口に事業計画といっても、一般的には、短期計画、中期計画、長期計画で構成されますが、これから創業される方については、まずは、スタートから3年までを目処にした、中期計画と短期計画を作成することをお勧めします。

混迷する世界経済の中で、生き残りをかけて奮闘する日本経済も3年より先の市場は、なかなか見えてきません。そうかといって、1年先ぐらいまでしか計画していないようでは、短期的な市場の動きやちょっとした景気の波にも振り回されてしまい、事業の方向性はなかなか定まらないものです。したがって、まずはスタートから3年間のスパンで、中期計画と短期計画を考えてみてください。

2. 事業計画書を作成しよう

(1) 事業計画書の項目を押さえよう

それでは、具体的に事業計画書の作成についての説明に移ります。一般的な事業計画書には、次に示す項目が押さえられています。これらの項目は、企業規模や業態、業種にかかわらず、必ず必要になる内容です。

項 目	項目の押さえ方
①事業プラン名	魅力的に、かつ簡潔に伝えます。
②事業計画書作成の目的	事業の目的、動機などをわかりやすく伝えます。
③事業プランの要約 (エグゼクティブサマリー)	計画書の全体が要約されており、メリハリを利かせて特にアピールしたいところを強調します。
④創業チーム（スタッフ）	事業を推進して行くうえでの役割分担をまとめたもので経営陣をアピールします。
⑤事業内容	事業の概略、事業の中心となる商品・サービスの特徴、得意分野などについて簡潔に伝えます。
⑥市場環境	市場の規模や成長性、競合相手の評価などを客観的に分析します。
⑦競争優位性	市場での商品・サービスの評価、競合他社との差異を明確にし、競争優位性や差別化について記載します。
⑧市場アクセス	市場にどうアプローチし、ターゲットにどう認知してもらい、どう販売し、どう資金回収するかなどのプロセスを簡潔に伝えます。
⑨経営プラン	販売計画、生産計画、仕入計画、人員計画など、事業を継続的に展開して行くためのシステムを時系列で、簡潔に伝えます。
⑩リスクと解決策	事業の展開に応じて発生する可能性のあるリスクを抽出し、解決策を先行的に伝えます。
⑪資金計画	客観的な収支予測に加え、資金調達や資金繰り計画も記載します。

(2) わかりやすく書こう

事業計画書は、これらの前ページの項目を切り口として、多面的に記載していくのですが、一番のポイントは、何と言っても「わかりやすく、簡潔に」書くということです。

第三者にもわかるように、難しい業界用語、専門用語はできるだけ避け、やむを得ず使う場合であっても、必ず用語説明を添えることが必要です。また、客観的な裏づけデータを使い、表やグラフを用いて、わかりやすく伝えることも重要なポイントです。

(3) まずは書いてみよう

書式は特にこだわりませんので、前述した事業計画書の内容を、第三者にしっかりと理解してもらえるように、一度は最初から最後まで書き上げてみてください。時間は相当かかるはずです。また、書いているうちに、「そこまで考えていなかった。」ということが次から次へと出てくると思います。その際、いい加減に次に進むのだけはやめてください。その都度立ち止まって、深く考えるようにしてください。そうこうしているうちに、事業計画そのものの強みや弱み、さらには自分自身の強みや弱みがはっきりとしてくると思います。そして、もしこのまま事業計画書を書き進めることが時期尚早と判断するにいったら、迷わず、原点に立ち返り、事業計画そのものの見直しをしっかりとってください。「急がば回れ」の発想が大切です。

(4) もっと簡単に書いてみよう

ここまで、一般的な事業計画書作成についてのポイントを説明しましたが、これらは、金融機関や投資家を意識した全事業対応型になっています。業種・業態、事業経験の有無、事業規模や市場規模などにかかわらず、一定レベル以上の作業を求めていますので、初めての方や計画作りに慣れていない方には、非常にハードルが高いともいえるでしょう。そこで、そのような「自分にはちょっと難しすぎて、最後まで書ききれそうにないな」という方のために、事業計画書の簡易版とも言うべき、必要最低限の内容を押さえた、「簡易事業計画書」を次ページ以降にご用意いたしました。ぜひ、有効にご活用ください。

第 1 章 事業計画書の作成

1. 事業内容など

簡 易 事 業 計 画 書

1	お名前	
2	創業予定時期はいつですか	令和 年 月頃
3	創業予定場所はどこですか	
4	業種は何ですか	
5	経営形態はどうしますか	個人事業・株式会社・その他（ ）
6	資本金（出資金）はどれぐらいをお考えですか	千円
7	創業されるのはどのような目的、どのような動機からですか	
8	事業の概要を簡単にお書きください	・どのような市場、ターゲット顧客に対して ・どのような商品、サービスを ・どのように特徴をもたせて提供するのか
9	参入しようとする市場の環境を簡単にお書きください	・市場規模 ・市場の成長性 ・市場の特色 ・市場で競合になりそうな相手は
10	この事業の競争優位性、セールスポイントはどこですか	・品質、性能、コスト、立地、人、ノウハウなど
11	この事業（商品、サービス）と目指す市場・ターゲットとのパイプはどのように作りますか	・どうやって市場、ターゲットに知らせるのか ・どのように提供するのか ・どうやって対価を回収するのか
12	想定されるリスクとその解決策をお書きください。	・リスク ・解決策

第 1 章 事業計画書の作成

2. 必要な資金と調達の方法

(単位：千円)

必要な資金		金 額	必要な資金	金 額
設 備 投 資	土地		自己資金	
	建物		親類、知人からの借入金	
	敷金、保証金		公的機関からの借入金	
	設備			
	備品			
	車両			
	その他 (小 計)		その他金融機関などからの借入	
運 転 資 金	商品などの仕入れ			
	人件費			
	賃借料			
	諸経費			
	その他 (小 計)			
合 計			合 計	

3. 収支・利益計画

(単位：千円)

		1 年目	2 年目	3 年目	金額の根拠をお書きください
①売上高					①売上高 ・ 1 年目
②売上原価（仕入高）					
③売上総利益（粗利） ③＝①－②					
④販売費及び一般管理費	役員給与 (個人事業主は除く)				・ 2 年目
	従業員人件費				
	賃借料				・ 3 年目
	広告宣伝費				
	支払利息				
	減価償却費				②売上原価
	その他 (小 計)				
⑤営業利益 ⑤＝③－④					④販売費および一般管理費
⑥税引後利益					
⑦借入金返済財源 ⑦＝⑥＋減価償却費					
⑧借入金返済額					
別途資金調達 ⑦－⑧がマイナス額るとき					

創業1年目の資金計画表

事業名() 氏名 年 月 日

4. 創業1年目までの資金計画表

單位：千円

[illegible]

記入例

1. 事業内容など

簡易事業計画書

1	お名前	名古屋一郎
2	創業予定時期はいつですか	令和4年1月頃
3	創業予定場所はどこですか	名古屋市昭和区、または天白区
4	業種は何ですか	子供服の小売販売業
5	経営形態はどうしますか	個人事業 <u>株式会社</u> その他（ ）
6	資本金(出資金)はどれくらいをお考えですか	5,000千円
7	創業されるのはどのような目的、どのような動機からですか	子供服を中心に、アパレル業界での経験が12年あり、独立願望が強くある。現在、名古屋市内には〇〇〇店舗存在するが、関東や関西で扱っていても名古屋では扱っていない商品が多く存在する。また、店舗ディスプレイを含めて商品提案力のある店舗は非常に少ない。したがって、名古屋市および周辺地区のターゲット顧客の潜在ニーズを独自に喚起し、競争力のあるビジネスを展開していきたい。
8	事業の概要を簡単に書きください	・どのような市場、ターゲット顧客に対して 名古屋市内および周辺地区に居住し、幼児～小学生低学年までの子供を育てる、仕事を持つ母親に、 ・どのような商品、サービスを 競合店では手に入らないブランドやオリジナルの商品（子供服を中心としたコーディネートできるアイテム商品全般）を ・どのように特徴をもたせて提供するのか 品質の高さや希少性をベースに、顧客の差別化ニーズを誘うコーディネート提案力で提供する。
9	参入しようとする市場の環境を簡単に書きください	・市場規模 日本全体の子供服マーケットでは〇〇〇〇億円。(実店舗で〇〇〇〇億円、WEB店舗で〇〇〇億円)ただし、名古屋市内では、店舗数は〇〇〇店舗存在し、WEBを除いて推定〇〇億円の規模と考える。 ・市場の成長性 少子化により、全体の長期的トレンドは縮小傾向に向かうと考えられるが、富裕層や一人っ子の洋服にこだわりを持つ母親がここ3年で12%以上の伸びで増えている(資料1、出所△△)ことから、ターゲットを絞ることで、十分に成長が期待できる。 ・市場の特色 実店舗では、既存の間屋経由で商品仕入を行う場合がほとんどで、一定のロット数でなければ仕入れることが難しい。また、半年から1年先の先行予約が幅を利かせているため、小規模店舗では、資金調達がネックになって、思うような仕入れができない傾向にある。WEB販売でも仕入れに関しては、同じような傾向があり、価格競争に巻き込まれる可能性が高い。したがって、価格競争から脱するために、いかにオリジナリティと希少性をうまく訴求していくかがポイントになる。 ・市場で競合になりそうな相手は 名古屋市内の子供服販売店は〇〇店舗あるが、そのうち、高品質で、オリジナリティをうまく訴求している店は、12店舗ある。それぞれにコーディネートに特徴があるが、関東や関西でしか手に入らない商品を置いている店は、2店舗しかない。
10	この事業の競争優位性、セールスポイントはどこですか	・品質、性能、コスト、立地、人、ノウハウなど ①名古屋市内では、ここでしか手に入らないブランド商品とオリジナル商品を販売すること。しかも、独自のコーディネート提案で、顧客のオンリーワン・ニーズを誘うこと。 ②コスト的には、独自の仕入れルートで今までのこの業界経験で構築しており、競合と互角以上に戦うことができる。 ③立地は、おしゃれな山の手通りのような、若いお母さん方が自分自身の服も見て回れるような、店舗集積がある集客性の高い地域を想定。 ④人材は、今までの業界経験でネットワークがあるため、優秀な候補者は数名おり、既に2人からは内諾を得ている。 ⑤ノウハウは、今までの業界経験をフルに活かし、利用できるネットワークもフルに利用していく。
11	この事業(商品、サービス)と目指す市場・ターゲットとのバリエーションはどのように作りますか	・どうやって市場、ターゲットに知らせるのか 当初は、店舗周辺地域への新聞折込チラシ、ターゲット層が購読している雑誌への広告、WEB上での情報発信(SEO対策含む)を中心とする。併せて、口コミ、紹介制度を導入。 ・どのように提供するのか 名古屋では当店でしか手に入らないブランド(WEBでも入手不可)、オリジナリティの高い商品を独自のコーディネート提案力で提供する。 ・どうやって対価を回収するのか 実店舗では、現金、クレジットカード、WEB店舗では銀行振込(先入金)、代引き、クレジットなど。
12	想定されるリスクとその解決策をお書きください。	・リスク ①店舗周辺の集客阻害要因、②仕入れルートの破綻、③ターゲット層の見誤り ・解決策 ①案内看板、駐車場の確保など ②複数仕入れルートの開拓と、特定ルートへの集中化回避 ③ターゲット層へのアンケート実施、チラシ、雑誌などの媒体別反応率を反映していく。

記入例

2. 必要な資金と調達の方法

(単位：千円)

必要な資金		金 額	必要な資金	金 額
設備投資	土地	0	自己資金	7,000
	建物	0	親類、知人からの借入金	2,550
	敷金、保証金	2,000	公的機関からの借入金	8,000
	設備	2,000		
	備品	3,000		
	車両	1,000		
	その他	500		
	(小 計)	8,500		
運転資金	商品などの仕入れ	5,000	その他金融機関などからの借入	0
	人件費	1,500		
	賃借料	600		
	諸経費	900		
	その他	1,050		
	(小 計)	9,050		
合 計		17,550	合 計	17,550

3. 収支・利益計画

(単位：千円)

	1 年目	2 年目	3 年目	金額の根拠をお書きください
①売上高	42,000	48,000	54,000	①売上高(1年目から3年目にかけての伸びはこれまでの経験から堅いと考えている。)
②売上原価(仕入高)	25,200	28,800	32,400	・ 1 年目 月平均：平均単価 1 0 千円× 購入客 1 4 人/日×2 5 日=3, 5 0 0 千円
③売上総利益(粗利) ③=①-②	16,800	19,200	21,600	・ 2 年目 月平均：平均単価 1 0 千円× 購入客 1 6 人/日×2 5 日=4, 0 0 0 千円
④販売費及び一般管理費				・ 3 年目 月平均：平均単価 1 0 千円× 購入客 1 8 人/日×2 5 日=4, 5 0 0 千円
役員給与 (個人事業主は除く)	3,360	3,360	3,600	②売上原価 原価率 6 0 % (勤務時の経験から 5 5 ~ 6 0 % と幅があるが、平均して約 6 0 % としている)
従業員人件費	2,400	3,600	4,200	④販売費および一般管理費
賃借料	2,400	2,400	2,400	・ 1 年目従業員人件費 (月額) アルバイト時給 8 0 0 円 × 5 時間/日×2 5 日×2 人=2 0 0 千円
広告宣伝費	2,200	2,000	2,000	・ 2 年目従業員人件費 (月額) アルバイト時給 8 0 0 円 × 5 時間/日×2 5 日×3 人=3 0 0 千円
支払利息	192	160	120	・ 3 年目従業員人件費 (月額) アルバイト時給 8 0 0 円 × 5 時間/日×2 5 日×3. 5 人=3 5 0 千円
減価償却費	1,332	333	333	・ 広告費：2 年目以降は若干少なくなりほぼ横ばい。
その他	4,200	4,800	5,400	・ その他：旅費交通費、光熱費、雑費等が含まれ、売上高の 1 0 % で算出
(小計)	16,084	16,653	18,053	
⑤営業利益 ⑤=③-④	716	2,547	3,547	
⑥税引後利益	358	1,273	1,773	
⑦借入金返済財源 ⑦=⑥+減価償却費	1,690	1,606	2,106	
⑧借入金返済額	1,600	1,600	1,600	
別途資金調達 ⑦-⑧がマイナス額るとき	90	6	506	

創業1年目の資金計画表

事業名 (子供服小売販売〇〇) 氏名 名古屋 一郎 令和4年 4月 1日

単位：千円

4. 創業1年目までの資金計画表

		開業前・開業時	令和4年4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	令和5年1月	2月	3月	合計
売上高	①		3,000	3,000	4,000	3,000	3,000	3,500	4,000	3,500	3,600	3,700	3,800	3,900	42,000
売上原価 (仕入高)	②			1,800	2,400	1,800	1,800	2,100	2,400	2,100	2,160	2,220	2,280	2,340	25,200
売上総利益 (粗利)	③ ①-②		1,200	1,200	1,600	1,200	1,200	1,400	1,600	1,400	1,440	1,480	1,520	1,560	16,800
販売費及び一般管理費	④ 役員給与 (個人事業主は除く)		280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3,360
	⑤ 従業員人件費		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
	⑥ 賃貸料		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
	⑦ 広告宣伝費		500	100	300	100	100	200	400	100	100	100	100	100	2,200
	⑧ 支払利息		16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	192
	⑨ 減価償却費		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	1,332
	⑩ 旅費交通費		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
	⑪ 光熱費		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
	⑫ 雑費その他		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
	小計	⑬ ④~⑫	1,657	1,257	1,457	1,257	1,257	1,357	1,557	1,257	1,257	1,257	1,257	1,257	16,084
	営業利益	⑭ ③-⑬	-457	-57	143	-57	-57	43	43	143	183	223	263	303	716
キャッシュフロー	⑮ 税引後利益		-229	-29	72	-29	-29	22	22	72	92	112	132	150	358
	⑯ 減価償却費		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	1,332
	⑰ 自己資金		7,000												7,000
	⑱ 借入金		10,550												10,550
	小計A	⑮+⑯+ ⑰+⑱	17,550	-118	82	82	82	133	133	183	203	223	243	261	19,240
	⑲ 設備資金		-8,500												-8,500
	⑳ 開業時商品仕入		-5,000												-5,000
	㉑ 借入金返済		0	-133	-133	-133	-133	-133	-133	-133	-133	-133	-133	-137	-1,600
	小計B	⑲+㉑+ ㉒	-13,500	-133	-133	-133	-133	-133	-133	-133	-133	-133	-133	-137	-15,100
	資金過不足		4,050	3,799	3,748	3,747	3,696	3,696	3,696	3,746	3,816	3,906	4,016	4,140	(4,140)

(5) 事業計画書の再チェック

ようやく事業計画書が完成したと思ってもそれで終わらないでください。念には念を入れて、もう一度チェックすることが大切です。また、自分自身でチェックするだけでなく、特に第三者にチェックしてもらい、「ミス」や「弱点」、「矛盾点」などを客観的に指摘してもらいましょう。できれば、普段から事業計画書を見慣れている方に客観的な意見をもらって、素直に修正していきましょう。そうすることで、より事業計画の完成度は上がりますし、より事業の成功確率は高くなります。

3. 創業を成功させるための10のステップ

最後になりますが、以下に創業を成功させるためのステップを10段階に分けて示してみました。

その中でも「事業計画書の作成」は、その中の一つのステップという位置づけですが、ステップ1～5の総まとめ的な役割であることがお分かりいただけると思います。創業の成功確率を高めようとするれば、これだけのステップを確実にこなしていかなければならないということです。また、事業計画書を作成している段階で、行き詰まることがあるようであれば、「事業計画書の作成」よりも前のステップに問題があるという可能性が高いと思ってください。

ぜひ、ここに掲げた「創業を成功させるための10のステップ」の内容を、ステップごとのチェックツールとして有効活用していただき、一人でも多くの方が、創業を成功に導くことができるよう願っております。

【創業を成功させるための10のステップ】

ステップ		チェック項目
1	創業の目的を明確化	創業の目的・動機は明確か ①なぜ創業するのか（この事業が必要とされる社会的背景は？） ②なぜあなたでないとダメなのか ③創業以外に実現する方法はないのか
2	事業分野の調査	挑戦する市場はどんな環境かを確かめたか ①市場の成長性はあるか ②競合環境はどうか ③法的規制・業界規制はどうか
3	自分の強み弱み確認	自分自身を見つめなおす ①この事業に活かせるあなたの強みは何か ②この事業を行ううえであなたの弱みは何か

第1章 事業計画書の作成

【創業を成功させるための10のステップ】

4	事業の構想を練る	創業の前提条件を確認する ①競争優位性は何か（ヒト、モノ、カネ、情報） ②どのようなニーズに応えるビジネスか ③何を目的に行うのか（誰のためのどのような目的か） ④どの市場、どのエリアで行うのか ⑤いつまでに、どこまで成功するのか ⑥制約条件は何か（ヒト、モノ、カネ、情報） ⑦どのような手法で事業展開するのか ⑧成功の鍵は何か
5	成功するためのポイントの確認	成功するためのポイントを確認する ①世の中の変化に適切に対応する創業か？ ②創業に対する自信は、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・ノウハウ・ネットワークなど）により裏づけされているか ③製品・サービスのコンセプトは競争優位性となりうるか ④創業者の熱意と適応能力の高さが客観的に判断できるか ⑤売れる仕組みになっているか ⑥真似されないような対策（参入障壁）は設けているか ⑦キャッシュの流れにムダ、ムラ、ムリはないか
6	事業計画書の作成	第三者に十分理解してもらえる内容か ①どのようなニーズに応えるビジネスなのかをはっきりしているか ②市場環境のとらえ方は適切か ③競争優位性をはっきりしているか ④事業の方向性（誰に、何を、どのように提供していくのか）は明確か ⑤収支・利益計画、資金計画は適切か ⑥タイムスケジュールは適切か
7	事業計画書の評価	支援が得られ、成功できそうな計画内容か ①客観的なデータに裏打ちされているか ②不足している経営資源はどうするのか ③資金計画に無理はないか
8	不足資金の確認	資金不足であれば、至急計画の見直しが必要 ①担保資産、保証人の見直し ②資金使途、見積書の見直し ③資金計画表の見直し
9	創業に向けての行動開始	タイムスケジュール表にもとづき、力強く行動開始 ①タイムスケジュールは1日単位で行動できるようになっているか ②うまくいかない場合の代替案は考えているか
10	成功に向かって創業	成功に向かってまっしぐら！ ①使命感に燃え、情熱を注いでいるか ②事業成功の鍵の獲得に向けた動きをしているか