

ゼロから取り組む 事業計画講座

アイデアから、ビジネスプランへ
～夢を叶える事業計画の基礎～

株式会社OCL
四ッ柳 茂樹

(HP:<http://www.ocl.co.jp/> E-mail: yotsu@ocl.co.jp
Facebook: shigeki.yotsuyanagi)

1

類五(カンク)

事業計画書作成の目的

- 正確な情報収集やアイデア・自己分析を行い、事業の成功確率を高めるため
- 融資や投資を受けるなど、事業資金を得るため
- お客さまに理解してもらうため
- 事業のパートナーを得るため

All Rights Reserved. Copyright. OCL inc. and S.Yotsuyanagi

2

2

事業計画書（投資家向けプレゼンテーション資料）の項目例

- | | |
|----------------|--------------------|
| 0 エグゼクティブサマリー | 9 事業目標(短期・長期) |
| 1 事業者概要・ミッション | 10 全体スケジュール |
| 2 事業ビジョン | 11 実施体制 <i>組織図</i> |
| 3 商品・サービスの概要 | 12 売上計画 |
| 4 ビジネスモデル | 13 収支計画 |
| 5 顧客ターゲットとその市場 | 14 資金計画 |
| 6 顧客の特性 | 15 事業リスクとその対応 |
| 7 本事業の差別優位性 | 16 連絡先・謝辞 |
| 8 事業戦略の全体像 | |

All Rights Reserved. Copyright. OCL inc. and S.Yotsuyanagi

3

3

事業計画書作成のポイント

(ビジネスプランそのものの評価)

- 重要*
- 【市場性】 その商品・サービスは、本当に顧客に支持される（買ってもらえる）ものか。
 - 【独創性】 そのビジネスはその人にしか実現できないOnly Oneのものか。
 - 【収益性】 商品・サービスの価格や事業のコストは適正で、儲かるものか。
 - 【実現（現実）性】 そのビジネスは、本当に作成者が実現できるものか。

(ビジネスプランプレゼンテーションの評価)

- 【わかりやすさ】 技術的な専門用語を並べても、他の人には伝わらない。要はどういうことなのか、わかりやすく簡潔に説明すること。
- 【熱心さ】 「非常によい商品・サービスなので、ほかの誰でもなく、どうしても自分がやりたいのだ」という熱い思いを伝えること。
- 【説得力】 まず結論を述べてから、聞く者を引きつけて経緯説明に移るなど、最後まで聞く者を引き込み、納得させるような説明をすること。

All Rights Reserved. Copyright. OCL inc. and S.Yotsuyanagi

4

4

事業計画書作成上の留意点

- 分かりやすく書く。客観的に書く
(計画書を読む他の人にわかるように)
- 必要な事項を盛り込む
(網羅性を大事にする)
- 情熱が伝わるように書く
(最も大事なものは、計画立案者の熱意。文書からわかるように)

まずは

- 最初から全部書こうとしない。書ける部分をうめること
- 書いたら、他の人に見てもらい、客観的な意見をもらうこと
(たいていのアイデアはどこかにある。もったいぶらない)

All Rights Reserved. Copyright, OCL inc. and S.Yotsuyanagi

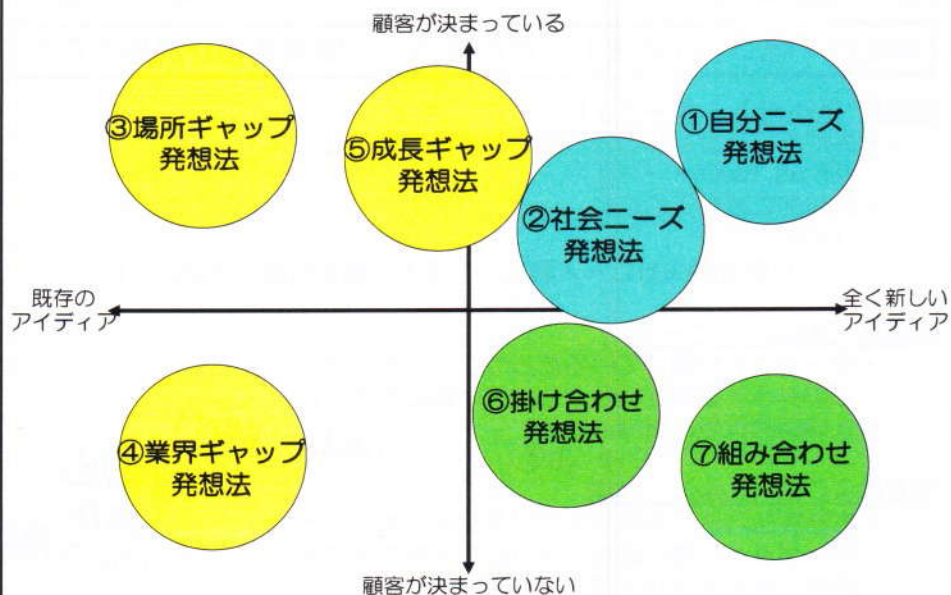
5

5

この世
に
必要
な
数字
が
ある

おまけに
見る
→ 見える
決めてもらう
e.g. どの商社が
い 協力しあう
てら
早めに
見える。

7つのアイデア発想法



All Rights Reserved. Copyright, OCL inc. and S.Yotsuyanagi

6

6

eg. 100個の

沢
山
考
え
る。
↓

時間・場所
分けする。

キーワードから発想する

- 足す (+)
 - ・ 何かに加える、たす
(ex おまけをつける)
- 引く (-)
 - ・ 特定の部分以外を切り取る。限定にする
(ex 朝専用～)
- 掛ける (×)
 - ・ (前述) 「掛け合わせ」 「組み合わせ」
- 割る (÷)
 - ・ 部分に分ける。均等に分ける
(ex お一人様専用～、時間制～)
- 逆転する
 - ・ (ex 逆きつねうどん、地吹雪体験ツアー)
- 連想する
- 転用する
- 組み替える

All Rights Reserved. Copyright. OCL inc. and S.Yotsuyanagi

7

7

ドメイン (事業領域)

自社が「誰に」「何を」「どのように」提供するか決めること

①誰に (Whom) : ターゲット

- 最終的にお金を払う人が誰かを意識すること
(BtoB, BtoC ...)
- ・ 具体的に絞り込むこと
(女性
→ C駅徒歩10分に一人暮らしする大企業会社員3年目のOL)

②何を (What) : ニーズ

- ・ ターゲットが感じているだろうニーズをつかむこと
- ・ どのような価値を提供するかを明確にすること
(機能的価値、感情的価値)

ターゲットの色

needs wants

③どのように (How) : 方法

- ・ 広告宣伝方法、販売方法などを明確にすること
- ・ ターゲット (潜在顧客) がいる場所を想定すること
- ・ 自社の強みを活かせるものが望ましい

世界観
誰か
どういう歴史

All Rights Reserved. Copyright. OCL inc. and S.Yotsuyanagi

8

8

女子
豆腐料理
BtoC
→ BtoB

アイデアを明確にする

・6W4H1D

Who (誰が・・・ex)オーナーの私とアルバイトが)

What (何を・・・ex)ヨガと脂肪燃焼効果のあるハーブティを)

Why (なぜ・・・ex)団塊世代にいつまでも健康でいてもらいたい)

When (いつ・・・ex)朝7時～夕方18時)

Where (どこで・・・ex)E駅の駅近、通りを入った静かな店で)

Whom (誰に・・・ex)65歳前後の散歩好きで健康志向の人に)

How to (どのように・・・ex)対面で、楽しくお話しをしながら)

How much (いくらで・・・ex)個別指導つきで、1,000～1,500円で)

How many (どのくらい・・・ex)15坪20人くらいが入れるくらいの店)

How long (いつまでに(期間)・・・ex)今年12月オープンを目指して)

Do (実際の行動・・・ex)近隣の調査・不動産屋をまわる。また喫茶店を経営する先輩に教わる)

All Rights Reserved. Copyright. OCL inc. and S Yotsuyanagi

9

9

ビジネスプランを1枚にまとめる(リーンキャンバス)

リーンキャンバス
参考: (How many) 20人、15坪、1,000円

課題(参考: Why, Whom) ターゲットが抱えている解決すべき課題 上の課題	ソリューション(How) どうやってその課題を解決するか	独自の価値提案(What) どうすれば独自の価値を創出してもらえるか	圧倒的な優位性・独自性 他社(業)にまねされないものは何か	顧客セグメント(= Whom) どんな人がターゲットなのか
	主要指標 どの数値を達成すれば成功と見えるか		チャネル(Where) どうやってターゲットにアプローチするか	
コスト構造 コストはどれくらいかかるのか		収益の流れ(How much, How many) どのように収益化されるか		

All Rights Reserved. Copyright. OCL inc. and S Yotsuyanagi

10

10

リーンキャンバスの書き方(1)

●課題

- お客さまとなるターゲットが感じているである課題の上位3つを書く
(できれば調べる。データ・アンケートを取れるならベター)
- 代替手段(競合あるいは代わりになる方法)を複数書く
(これらと比較して、この商品・サービスはよいのか考える)

●顧客セグメント

- ターゲット層
(コアターゲット、サブターゲットに分ける)
- ターゲットはどのくらいいるのか、データ等から調べて書く
(地域、年代、嗜好など、本当にターゲットになりうる人だけを決める)

●ソリューション

- 解決方法
(どのように解決するかを記述する)

●独自の価値提案

- 代替手段と比較した独自性を書く
(「競合他社との比較シート」「ポジショニングマップ」などを参考に記述)

All Rights Reserved, Copyright, OCL inc. and S.Yotsuyanagi

11

11

ターゲットの絞り方

顧客のセグメント化でターゲットを絞る

●地理的変数

地域, 場所, 気候, 人口密度など

●人口動態変数

年齢, 性別, 職業, 所得, 家族構成

●心理的変数

ライフスタイル, (商品に対する)意識, 価値観

●行動変数

使用率, ベネフィット(感じる価値)

All Rights Reserved, Copyright, OCL inc. and S.Yotsuyanagi

12

12

ある
or
つくる
広げ続ける

SWOT ~~分析~~

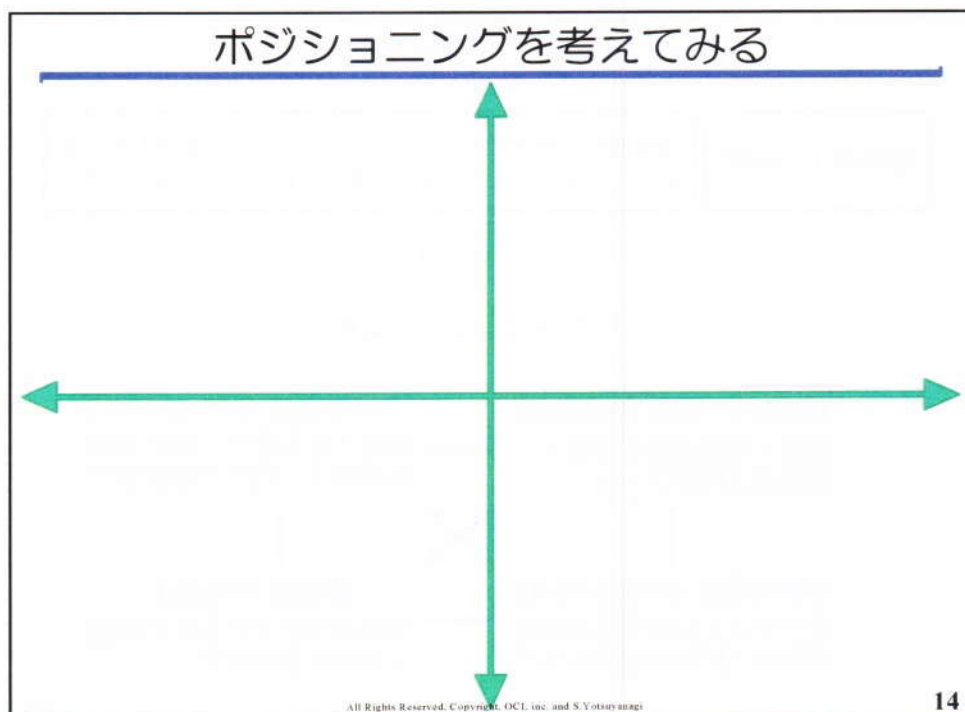
競合他社(他店)との比較			
競合他社(店舗名)			
自社(自店)の方が優れている点			
他社(他店)の方が優れている点			
↓	↓	↓	↓
対応策・差別化策			

All Rights Reserved. Copyright, OCL, inc. and S.Yotsubayangi

13

13

軸をどう決める
自分の際
右上



All Rights Reserved. Copyright, OCL, inc. and S.Yotsubayangi

14

14

リーンキャンパスの書き方(2)

●チャンネル

- どうやってお客さまに知ってもらうか
(SEO、SNS(Facebook/Twitter/LINE/Instaram・・・)、ブログ、
リスティング広告、オンラインセミナー、小冊子、ダイレクトメール、
オフラインセミナー、チラシ、展示会、ポスター、直接訪問、営業代行など)

●収益の流れ

- どのようにして、誰からいくらお金が入ってくるのか
(「ビジネスモデル」と「収支計画」を記述する)
- まずは1ヶ月分の想定×12ヶ月=1年目でもよい
(余裕があれば、1ヶ月毎に表で書いてみる)
- 2年目以降は、どう伸びていくのか書く
(売上高、営業利益などを表にして書く)

●コスト構造

- まずは思いつくものから書いていく。できれば内訳も書く
(人件費、家賃、水道光熱費、通信費(電話等)、広告宣伝費、外注費、
ホームページ作成費、営業代行費・・・)

All Rights Reserved. Copyright. OCL, inc. and S.Yotsuyanagi

15

15

マーケティング戦略の策定

競争変化の検討

競争他社、競争商品・サービスがどのように展開しているのか、今後どのような競争が想定されるのかを検討する。

マーケティングの4P

●商品/サービス (Product)

機能・付加価値・特徴・
差別点は何か？

●価格 (Price)

機能・付加価値・競争との
比較から、適切な価格は？

●販売促進 (Promotion)

ターゲットに対する告知・
認知度・知名度の浸透は？

●販路 (Place)

どのようなチャネルで流通
・販売するのか？

All Rights Reserved. Copyright. OCL, inc. and S.Yotsuyanagi

16

16

4Pから4Cへ

企業視点の考え方 → 顧客視点の考え方

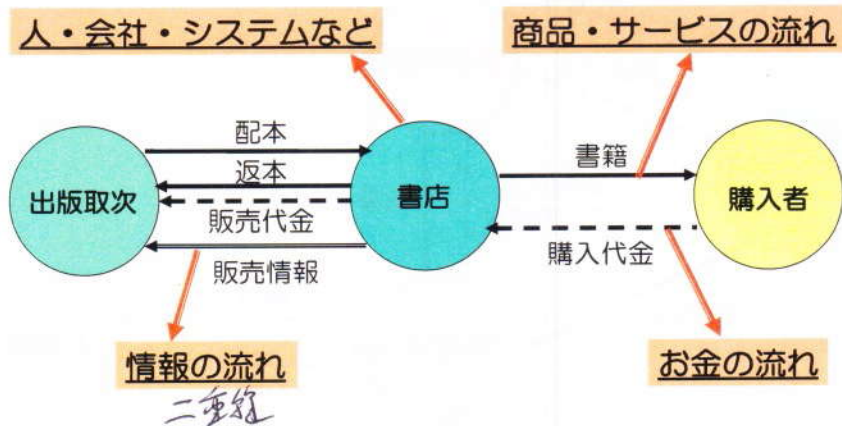
4P	4C
製品 (Product)	顧客価値 (Customer Value)
価格 (Price)	顧客にとっての費用 (Cost)
流通 (Place)	顧客の利便性 (Convenience)
販促 (Promotion)	顧客とのコミュニケーション (Communication)

All Rights Reserved. Copyright. OCL inc. and S.Yotsuyanagi

17

17

ビジネスモデルの書き方 (例)



All Rights Reserved. Copyright. OCL inc. and S.Yotsuyanagi

18

18

一般的なビジネスモデル(例)

- 広告モデル

→ 利用者ではなく、広告主からの広告費で収入を得る

- 消耗品モデル

→ 製品そのものではなく、使用する消耗品の代金で利益を上げる。
コピー機・プリンターなど。ゲーム機のソフトウェアも同様

- マッチングモデル

→ 従来は結びつきにくかった2者を結びつける支援をする

- ASP(Application Service Provider)モデル

→ 少量だと効率の悪い業務などをまとめることによって、便利で利幅を稼ぎ、かつノウハウを得る

- FCモデル

→ 特に実店舗があるビジネスで、ノウハウを持ち多店舗展開を行う

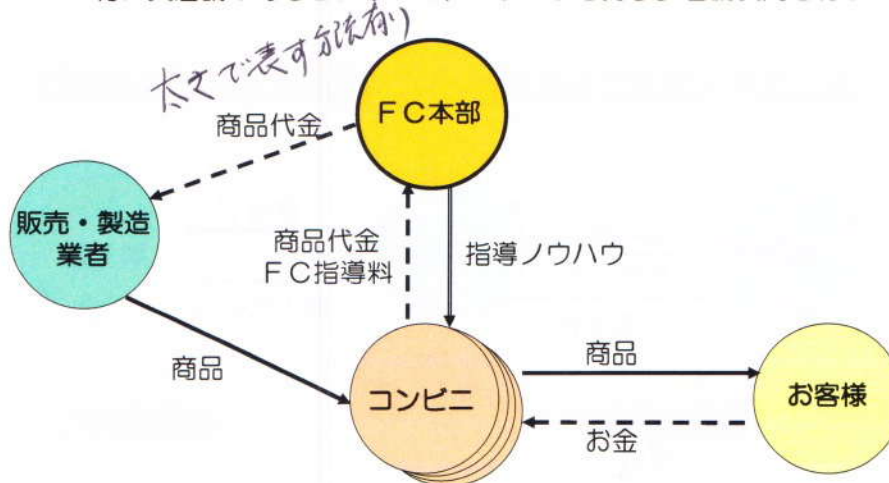
19

19

FCモデル

- FCモデル

→ 特に実店舗があるビジネスで、ノウハウを持ち多店舗展開を行う



All Rights Reserved. Copyright, OCL, inc. and S.Yotsuyanagi

20

20

売上高の計算方法について

●一般的な小売業の場合

$$\text{売上} = \text{平均客単価} \times \text{購買客数} \times \text{営業日数}$$

\downarrow
 1 個平均単価 \times 買上個数

\downarrow
 来客数 \times 購買率
 \downarrow
 見込客数 \times 来店率

\downarrow
 顧客数 \times リピート率

All Rights Reserved. Copyright. OCL inc. and S.Yotsuyanagi

21

21

月次収支計画

	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	合計
A収入	224,400	489,600	795,600	734,400	588,500	561,000	637,500	1,142,400	1,142,400	957,000	1,105,000	1,020,000	9,390,800
B収入	33,000	72,000	156,000	144,000	138,000	132,000	150,000	216,000	216,000	180,000	234,000	216,000	1,887,000
C収入	0	2,000	4,000	6,000	4,000	4,000	6,000	6,000	6,000	2,000	4,000	4,000	48,000
D収入	0	3,000	9,000	6,000	3,000	6,000	6,000	9,000	6,000	12,000	6,000	6,000	72,000
売上合計	257,400	566,600	964,600	890,400	731,500	703,000	799,500	1,373,400	1,370,400	1,146,000	1,349,000	1,246,000	11,397,800
売上原価	180,000	10,000	5,000	10,000	15,000	5,000	5,000	10,000	15,000	15,000	20,000	10,000	300,000
売上総利益	77,400	556,600	959,600	880,400	716,500	698,000	794,500	1,363,400	1,355,400	1,131,000	1,329,000	1,236,000	11,097,800
人件費	0	0	0	0	0	0	0	0	300,000	300,000	300,000	300,000	1,200,000
修繕費	1,200,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,200,000
家賃	1,057,500	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	2,707,500
外注費	317,920	27,280	38,080	35,920	30,700	29,800	32,500	50,320	50,320	43,600	49,000	46,000	751,440
支払い利息	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
減価償却費	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
広告費	300,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	520,000
通信費	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
消耗品費	150,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	700,000
水道光熱費	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	300,000
その他雑費	100,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	650,000
経費合計	3,220,420	392,280	403,080	400,920	395,700	394,800	397,500	415,320	715,320	708,600	714,000	711,000	8,868,940
営業利益	-3,143,020	164,320	556,520	479,480	320,800	303,200	397,000	948,080	640,080	422,400	615,000	525,000	2,228,860

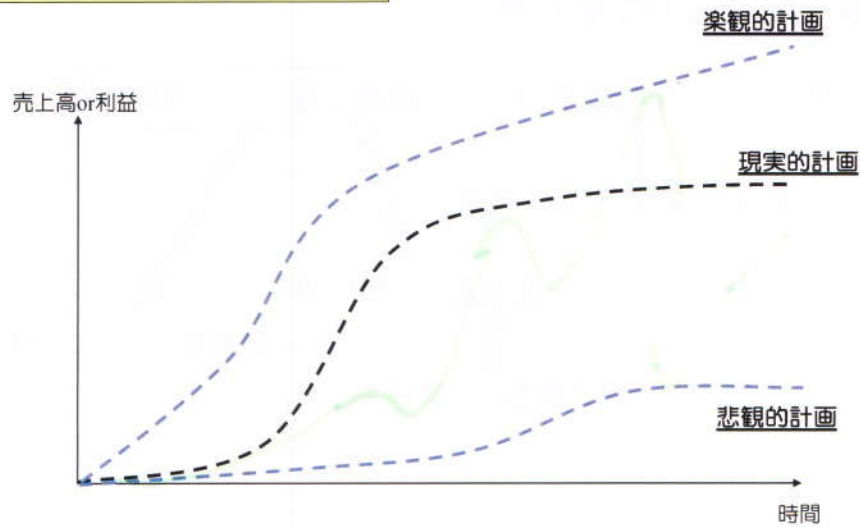
All Rights Reserved. Copyright. OCL inc. and S.Yotsuyanagi

22

22

3計画立案法

3つの計画を立案する方法



All Rights Reserved. Copyright. OCL inc. and S.Yotsuyanagi

23

23

上→23に下れ
2ヶ月下→やめる

売上計画の立て方

売上高の計画を記述する。売上式を決めて、数値をあてはめる

売上の計算式

(例) 客数 × 平均単価 × 営業日数 訪問客数 × 購買率 × 平均単価 × 平均買上個数

売上計画・収益計画

	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目
売上						
営業利益						
収益合計						

All Rights Reserved. Copyright. OCL inc. and S.Yotsuyanagi

24

24

リーンキャンパスの書き方(3)

●主要指標

- ・事業が成功したかを途中段階で計測する指標を書く
(顧客獲得数、利用者数、リピート率、他の人へ紹介してくれる割合、売上金額、収益金額・・・)

●圧倒的な優位性・独自性

- ・はじめてしばらくして、全く同じことをする競合が出てきたとして、圧倒的に優位なのは何か
(内部情報、チーム、コミュニティ、既存顧客、信頼性・・・)

KPI

ラッキービーエロ
(ラキビ)
16店舗
ほぼ全開

All Rights Reserved. Copyright, OCL, Inc. and S Yotsuyanagi

25

25

リーンキャンパス記入例

課題(What, Why, Whom) ターゲットが抱えている解決すべき課題(What)と課題を解決する人(Who)と課題を解決する場所(Where)	ソリューション(How) どうやってその課題を解決するか	独自の価値提案(What) どうすれば独自の価値を創り出せるか	圧倒的な優位性・独自性 他社(者)にない独自の強みは何か	顧客セグメント(=Whom) 誰が課題を抱えているか
●課題 1. コピーをすることができない 2. ノートのコピーをすることができない 3. 4つとした情報が残っていない ●解決手段 1. 3円コピー、2円コピー 2. ノートとコピーを一緒に 3. スキヤナを持ってきて、スキャンする 4. 家でコピーする	●解決手段 1. コピーをすることができない 2. ノートのコピーをすることができない 3. 4つとした情報が残っていない ●解決手段 1. 3円コピー、2円コピー 2. ノートとコピーを一緒に 3. スキヤナを持ってきて、スキャンする 4. 家でコピーする	●独自の価値提案 1. 3円コピー、2円コピー 2. ノートとコピーを一緒に 3. スキヤナを持ってきて、スキャンする 4. 家でコピーする	●圧倒的な優位性・独自性 1. 3円コピー、2円コピー 2. ノートとコピーを一緒に 3. スキヤナを持ってきて、スキャンする 4. 家でコピーする	●顧客セグメント 1. 3円コピー、2円コピー 2. ノートとコピーを一緒に 3. スキヤナを持ってきて、スキャンする 4. 家でコピーする
コスト構造 コストはどれくらいかかるのか 収益の流れ どのように収益を創り出すか				
コスト構造 コストはどれくらいかかるのか 収益の流れ どのように収益を創り出すか				

26

資金調達の種類(例)

	融資	出資	補助金・その他
公的	<ul style="list-style-type: none"> 日本政策金融公庫からの融資 信用保証協会を利用する無担保・無保証人融資 	<ul style="list-style-type: none"> 日本政策投資銀行による出資 日本政策金融公庫資本制ローン(※) 	<ul style="list-style-type: none"> 経産省系(ものづくり補助金など) 厚労省系(特定求職者雇用開発助成金など) 地方自治体(上記に類するもの)
民間	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関からのプロパー融資 (少人数) 私募債 個人からの借入 	<ul style="list-style-type: none"> ベンチャーキャピタルからの出資 エンジェル(投資家)からの出資 クラウドファンディング(投資型) 	<ul style="list-style-type: none"> クラウドファンディング(寄付型・購入型) ビジネスプランコンテスト

(※) 資本制ローンは、元金を5～15年程度返さないなどの特徴がある、出資の特徴を持つ融資

●公的融資のメリット・デメリット

(メリット)

- ・民間金融機関と比べ低金利
- ・比較的長期の返済であることが多い
- ・担保や保証人の要件が緩い

(デメリット)

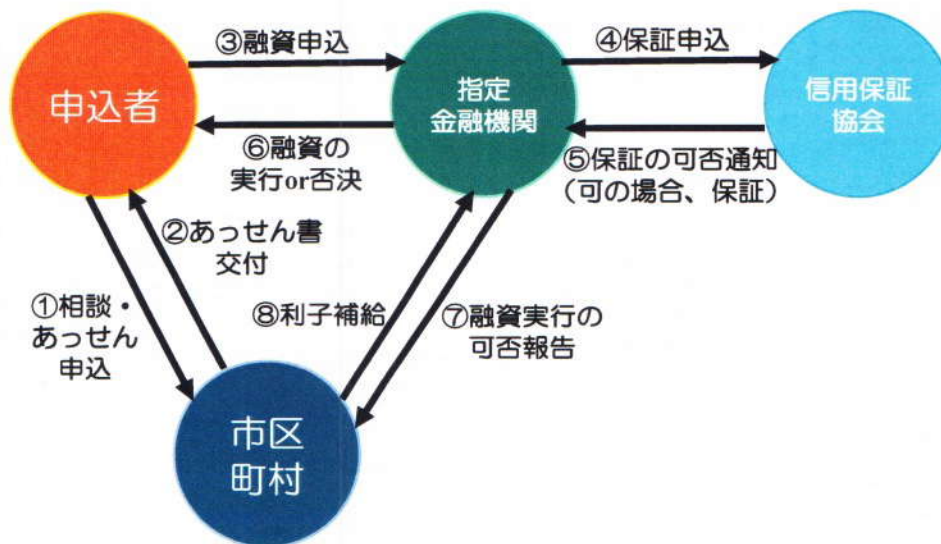
- ・融資の決定までに時間がかかる傾向あり
- ・必要書類が多く手続きが煩雑
- ・緊急の資金需要には不向き

All Rights Reserved. Copyright, OCL inc. and S.Yotsuyanagi

27

27

融資あっせん制度(信用保証協会利用)の流れ(例)



All Rights Reserved. Copyright, OCL inc. and S.Yotsuyanagi

28

28

投資の場合の資金調達フェーズ(例)

ラウンド	エンジェル	プレシード	シード	シリーズA	シリーズB
調達金額目安	100～300万円	500～1,000万円	2,000～5,000万円	1～5億円	5億円以上
投資後企業価値(目安)	1億円	1～3億円	2～5億円	7～15億円	10億円超
サービス・商品の状態	なし	試験的運用	本サービス・商品提供開始前	正式提供開始直後	改善・拡充を行っている段階
必要な投資利回りの例(年あたり)			50～70%	40～60%	30～50%

<https://kigyodog.com/article.php?id=190>
<https://mk44.exblog.jp/16624425/> 各参照

All Rights Reserved. Copyright, OCL, inc. and S.Yotsumazaki

29

29

株式の保有割合と決定権

●株式の2/3(66.7%)以上持っていれば単独でできること

(株主総会の特別決議を単独で可決できる)

- ・定款の変更
- ・事業譲渡、合併、会社分割、株式交換などの承認決議
- ・(特定の株主からの)自己株式の取得
- ・第三者割当増資 など

●株式の1/2(50%)超を持っていれば単独でできること

(株主総会の普通決議を単独で可決できる)

- ・決算の承認
- ・取締役・監査役・会計監査人の選任
- ・取締役の報酬の決定 など

●株式の3%以上を持っていれば、会社に請求できること

- ・株主総会の招集
- ・会計帳簿の閲覧
- ・経理資料の閲覧

All Rights Reserved. Copyright, OCL, inc. and S.Yotsumazaki

30

30

事業計画書と要点(融資用創業計画書より)

創業計画書

様式 1 ページ目/全2ページ

創業計画書	創業計画書
創業計画書	創業計画書

事業内容や創業動機

創業の目的・動機

創業する事業の経験

強みやセールスポイント

補足説明

事業内容や創業動機

- ・事業内容
当初目標で記述。セールスポイントは定量的に記述
- ・創業の目的・動機
目的（行いたいこと、ゴールなど）
動機（起業するに至った思いや経験など）
- ・創業する事業の経験
できるだけ事業内容と経営等行っていくことに関係させるよう記述する
- ・強みやセールスポイント
端的に強みを記述すること。また比較対象を明確にして、その違いを際立たせる
- ・補足説明
起業のために準備したこと、得たノウハウ、協力者なども記述できる

品名	単位	数量	単価	金額
商品A	個	100	1000	100000
商品B	個	50	2000	100000
商品C	個	20	5000	100000

販売・仕入先

- ・想定も含め、わかっている取引先について記述
- ・販売先は、「一般個人」だったとしても、できればもう少し絞った形で記述

All Rights Reserved, Copyright, OCL inc. and S.Yotsuyanagi

31

31

事業計画書と要点(融資用創業計画書より)

様式 2 ページ目/全2ページ

項目	1年度(計画)	2年度(計画)	3年度(計画)
売上高			
売上高(注1)			
売上高(注2)			
売上高(注3)			
売上高(注4)			
売上高(注5)			
売上高(注6)			
売上高(注7)			
売上高(注8)			
売上高(注9)			
売上高(注10)			
売上高(注11)			
売上高(注12)			
売上高(注13)			
売上高(注14)			
売上高(注15)			
売上高(注16)			
売上高(注17)			
売上高(注18)			
売上高(注19)			
売上高(注20)			
売上高(注21)			
売上高(注22)			
売上高(注23)			
売上高(注24)			
売上高(注25)			
売上高(注26)			
売上高(注27)			
売上高(注28)			
売上高(注29)			
売上高(注30)			
売上高(注31)			
売上高(注32)			
売上高(注33)			
売上高(注34)			
売上高(注35)			
売上高(注36)			
売上高(注37)			
売上高(注38)			
売上高(注39)			
売上高(注40)			
売上高(注41)			
売上高(注42)			
売上高(注43)			
売上高(注44)			
売上高(注45)			
売上高(注46)			
売上高(注47)			
売上高(注48)			
売上高(注49)			
売上高(注50)			
売上高(注51)			
売上高(注52)			
売上高(注53)			
売上高(注54)			
売上高(注55)			
売上高(注56)			
売上高(注57)			
売上高(注58)			
売上高(注59)			
売上高(注60)			
売上高(注61)			
売上高(注62)			
売上高(注63)			
売上高(注64)			
売上高(注65)			
売上高(注66)			
売上高(注67)			
売上高(注68)			
売上高(注69)			
売上高(注70)			
売上高(注71)			
売上高(注72)			
売上高(注73)			
売上高(注74)			
売上高(注75)			
売上高(注76)			
売上高(注77)			
売上高(注78)			
売上高(注79)			
売上高(注80)			
売上高(注81)			
売上高(注82)			
売上高(注83)			
売上高(注84)			
売上高(注85)			
売上高(注86)			
売上高(注87)			
売上高(注88)			
売上高(注89)			
売上高(注90)			
売上高(注91)			
売上高(注92)			
売上高(注93)			
売上高(注94)			
売上高(注95)			
売上高(注96)			
売上高(注97)			
売上高(注98)			
売上高(注99)			
売上高(注100)			

投資計画とその調達方法や内容

- ・運転資金は、3ヶ月分くらいを記入することが多い
- ・左右を合わせるように記述する

収支計画

- ・特に売上高について、計算根拠を記述
- ・この表だけでなく、月毎の売上高などを考えるほうがベター

All Rights Reserved, Copyright, OCL inc. and S.Yotsuyanagi

32

32

投資計画とその調達方法や内容(例) (融資用創業計画書より)

創業時の投資計画		金額(千円)	調達方法・内容	金額(千円)
設備資金	事業用不動産取得・敷金・入居保証金		預金	
	保証金	2,000	資本金(本人出資)	7,000
			個人預金	2,350
	改装費		自己資金	
	店舗内外装工事 (デザイン・看板等を含む)	4,000	預金以外	
設備資金	機械器具・什器備品等			
	厨房設備	1,000		
	什器備品、POSレジ、その他	1,500		
	① 設備資金 計	8,500		
運転資金	商品・原材料等の仕入資金		本件借入金	
	食材等仕入(3ヶ月分)	4,200	××区制度融資による借入	5,000
	人件費・賃金等		その他の借入金	
	人件費(3ヶ月分)	2,250	親からの借入	3,000
	その他の資金		その他の資金	
	店舗家賃(3ヶ月分) 光熱費(3ヶ月分) 広告宣伝費等(3ヶ月分)	600 300 1,500	その他	
② 運転資金 計		8,850		
合 計 (①+②)		17,350	合 計	17,350

33

33

損益計画(例) (融資用創業計画書より)

項 目	1年目(1期目)	【計算根拠】			
① 売 上 高	40,656	①売上高 ランチ：平均1,000円×15席×2回転 お弁当：平均600円×40名 ディナー：平均4,000円×25名(1.7回転) 154,000円/日×22日/月×12ヶ月			
② 売 上 原 価 (仕入額、製造原価等)	16,263	②売上原価 原価率40%で計算(廃棄等含む)			
③ 売上総利益 (①-②)	24,393	④人件費 月額：代表30万円、社員25万円、 アルバイト10万円×2人			
④ 人 件 費	9,000	⑤地代家賃 20万円/月			
⑤ 地 代 家 賃	2,400	⑥光熱費 10万円/月			
⑥ 光 熱 費	1,200	⑦減価償却費 650万円を5年間で償却と計算			
⑦ 減価償却費	1,300	⑧支払利息 年率3%で計算			
⑧ 支 払 利 息	150	⑨その他経費 広告宣伝費、通信費、予備費等で50万円/月 ※顧客数や原価率等の根拠の詳細は別紙添付			
⑨ その他経費	6,000				
⑩ 販売管理費計 (④~⑨)	20,050	【損益計画】			
⑪ 営 業 利 益 (③-⑩)	4,343	2年目(2期目)	48,000	7,000	1,300
		3年目(3期目)	51,000	8,000	1,300

34

34

経営革新計画（例）

1 事業名

【新たな取組みの内容が簡潔にわかる事業名】

2 事業者概要

【自社(自事業)の略歴、経営理念、自社の強み(USP)・弱み、事業領域等】

3 現状と問題点、解決方法

【自社(自事業)の現状と課題を踏まえて、経営革新に取り組もうとした動機等】

4 新たな取組みの内容

【新製品・新サービスの内容、設備投資計画、雇用計画など新たな取組みの内容】

【特許、実用新案等の取得状況】

5 販売促進

【対象とする市場の規模・成長性、販売ルート、販売実績、引き合い状況等】

6 事業推進体制

【推進体制・管理体制・組織図等】

7 今後の事業展開計画

年度	事業項目	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
1	1-1						
2	1-2						
3	1-3						
4	2-1						
5	2-2						
6	2-3						
7	3-1						
8	3-2						
9	3-3						
10	4-1						
11	4-2						
12	4-3						
13	5-1						
14	5-2						
15	5-3						
16	6-1						
17	6-2						

8 売上・利益計画

事業名・商品名	過去実績	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
新規事業計						
既存事業計						
①売上高 計						
新規事業計						
既存事業計						
②売上原価 計						
新規事業計						
既存事業計						
③①ー② 売上総利益 計						
④販売費及び一般管理費						
⑤営業利益(③ー④)						
⑥営業外収益						
⑦営業外費用						
⑧経常利益(⑤+⑥ー⑦)						
⑨法人税等充当金						
⑩税引後利益						

All Rights Reserved. C

35

35

経営革新計画の書き方(一部)(1)

3 現状と問題点、解決方法

【自社(自事業)の現状と課題を踏まえて、経営革新に取り組もうとした動機等】

- ・重要なのは、既存事業との関係がスムーズかどうか
- ・既存事業の要素→培ったノウハウや手法→それをどう活用するか
→経営革新目標の実現、という流れ
- ・既存事業での顧客が引き続き購入してもらえるような場合は、実現可能性が高まりますので記載する

① 既存事業について簡単に表現してください

② 経営革新につながる要素は何ですか？
(開発した技術、新製品、新しい提供方法など)

③ 培った技術やノウハウをどう活用するのか表現してください

- ・要素\販売先
- ・既存の顧客、新しい顧客(開拓)
- ・新技術、新製品、新サービス、新しい提供方法など
- ・一顧客あたり売上高の増加をどう見込むか？
- ・目標の実現にどうつながるか？
- ・顧客開拓はどうやって進めるのか？
- ・目標の実現にどうつながるか？

All Rights Reserved. Copyright, OCL, Inc. and S.Yotsubayangi

36

36

経営革新計画の書き方(一部)(2)

4 新たな取組みの内容

【新製品・新サービスの内容、設備投資計画、雇用計画など新たな取組みの内容】

- ・前向きな表現で、ゴールイメージを記述します
- ・推測や希望など、受身の表現は避けます
(「～を期待する」や「～と思われる」など)
- ・「～に働きかけていく」、「～に取り組む」、「～を確立する」など、
能動的で力強い表現を心がけます
- ・既に上がっている実績を述べると実現可能性が伝わりやすくなります
(販売実績、技術開発面)

業界初(あるいは新規)の試みや内容に触れておきます

①経営革新の中核要素は何ですか？

②経営革新によって実現する目標＝ゴールイメージはどのようなものですか？
(売上高、市場シェア、ニッチ市場でのオンリーワン、など)

③目標に到達するまでの大まかな流れはどのようなものですか？

目標達成までの道筋について表現します

項目ごとに分けて、時系列で記載します(開発面、製造面、販売面の切り口など)

All Rights Reserved. Copyright, OCL inc. and S.Yotsumanagi

37

37

経営革新計画の書き方(一部)(3)

8 売上・利益計画

- ・過去の部分は、決算書からの転記
 - ・将来の部分は、まず「売上高」と「売上原価」を記入
 - ・次に、増員分を考慮して「人件費」を算出
 - ・過去の推移等を考慮したその他経費を「人件費」に加えて、
「販売費及び一般管理費」を算出
 - ・「売上高」から「売上原価」と「販売費及び一般管理費」をひくと、
「営業利益」が出ます
- (参考)
- ・「営業利益」＋「人件費」＋「減価償却費」で「付加価値額」を算出する

All Rights Reserved. Copyright, OCL inc. and S.Yotsumanagi

38

38

