

創業支援1

あなたのアイデアを成功へ導くために

プラネット行政書士事務所
代表 行政書士・中小企業診断士
長野利雄

目次

1. 事業計画の意義と種類
2. 事業計画作成の全体像とサポート体制
3. ステップ1：アイデアの整理
 - Will・Can・Mustで自己理解を深める
 - 経営資源の棚卸し
 - 事業の明確化
4. ステップ2：市場調査
 - ビジネス仮説の検証
 - 競合分析
 - 顧客検証
5. ステップ3：ビジネスモデルの設計
6. まとめ

事業計画の意義と種類

なぜ事業計画が必要なのでしょう？

- **事業計画は、あなたの事業の「地図」であり「羅針盤」です。**
 - 自身のビジョンを明確にするため:
 - 事業の疑似体験を通じて、実現可能性を検証できます。
 - 「自分が信じて動けるか」という視点で、目標と数字を設定できます。
- **協力者との連携を円滑にするため:**
 - 従業員や将来の仲間と、目標達成に向けた進むペースや役割を確認し、共有できます。
 - 銀行や行政などの支援者から、融資や補助金・助成金といった協力を得るための説得材料となります。
- **事業の方向性を見失わないため:**
 - 困難な状況に直面した際に、迷いを解消し、必要な支援を求めるための指針となります。

計画の目的と用途に応じた使い分け

- 誰に、何を伝えたいかで調整しましょう
- 事業計画書は、その提示先によって伝えるべき情報や重視するポイントが異なります。
- **自分自身のため:**
 - 最も自由に作成でき、計画の決定・遵守もあなた次第です。
 - 実現可能性と現実感を最も重視します。
- **従業員・仲間との共有のため:**
 - 仕事の仲間や未来の仲間と、目標達成に向けた方向性や賃金（リターン）を共有し、モチベーションを高めます。
 - 彼らが「日々のあなた」を見ているため、無理のない、正直な計画が重要です。
- **銀行（金融機関）のため:**
 - 主に「お金を返済できるか」をチェックされます。
 - 少し保守的な、着実に返済可能な予想を含めることが有効です。
- **行政（補助金・助成金申請）のため:**
 - 地域経済への貢献、納税への意識を示すとともに、「良い会社をサポートしたい」と思ってもらえるような内容が求められます。
 - 投資が成功した場合の具体的な成長性を示すことも有効です。

事業のタイプを明確にする

スケールか？付加価値か？：事業のゴールによって、目指すべきビジネスの方向性は大きく異なります。

- **スタートアップ (新市場の開発):**

- ゴール: 社会の変化、圧倒的な市場の勝ち組。
- 特徴: 技術やアイデアによる消費者行動の変化、価格破壊、市場創造を目指します。高いリスクを伴い、業界一位を目指す激しい競争が伴います。

- **スモールビジネス (既存市場のマイナーチェンジ):**

- ゴール: 自分や会社の安定、ワークライフバランスの追求。
- 特徴: 適正な単価と適正な利益を追求し、参入市場での事業継続を重視します。中小企業は付加価値型の商売で生き残りやすいとされます。

- **ソーシャルビジネス: 利益よりも社会貢献を重視する形。**

どちらの道を目指すかで、今後の戦略や商品の価値設計が大きく左右されます。

事業計画作成の全体像

- **3つのステップで計画を具体化します：事業計画作成は、大きく分けて以下の3段階で進めます：**
- **動機を固める（Will・Can・Must）：**
 - あなたの「Will（やりたいこと）」「Can（できること）」「Must（すべきこと）」からアイデアを固めます。
- **ビジネスモデルを作る：**
 - 固まったアイデアから、お金の流れや顧客獲得の仕組み（ビジネスモデル）を実現します。
- **お金の流れを実現する（係数計画）：**
 - ビジネスモデルに基づき、具体的な収益・費用・資金計画を整理します。

事業計画書フォームの活用

- TOKYO創業ステーションなどの公的機関・金融機関では、事業計画書作成のための公式フォームを提供しています。
- 本セミナーでは、TOKYO創業ステーションのフォームを利用します。
- WordとExcelの様式をダウンロードしてご活用ください。
 - このフォームは、金融機関や信用保証協会への説得力を高めるために設計されています。
 - 特に「ペットカフェ版」のサンプルファイルがお勧めです。
 - 具体的な記載方法のアドバイスが含まれており、ビジネスのイメージがしやすいでしょう。

事業計画書 ダウンロードページ

事業計画書【必須】

プランコンサルティング相談で使用する事業計画書のデータです。

ファイル内容	ダウンロードファイルへのリンク
ひな型(プランク) ファイル	本体
	表データ
	表データ (入力例)
事業別サンプルファイル	整骨院版
	ペットカフェ版
	スマートケア機器事業版

サポート体制の活用

- **専門家との個別相談を有効に活用しましょう**
- **本セミナーで得た知識を具体的な事業計画に落とし込む過程で、疑問や課題が生じるのは自然なことです。**
- **商工会等の個別相談をご活用ください。**
 - 事業計画の具体的な作成を支援します。
 - アイデアの整理や事業の方向性について、多様な専門性を持つ起業家経験者に相談できます。
 - 「私の場合、どうしたらいいの？」といった具体的な状況に合わせて、専門家がじっくりとサポートします。
 - 計画書が完全に埋まっていなくても、ご自身の状況に合わせてお気軽にご相談ください。

ステップ 1 : アイデアの整理

- 「Will・Can・Must」で自己理解を深める
- 事業アイデアを固める第一歩は、ご自身の「Will（やりたいこと）」「Can（できること）」「Must（すべきこと）」を整理することです。
- **Will（やりたいこと）:**
 - 「〇〇をすることで社会を良くしたい！」という、創業の動機やビジョンにつながる内発的な思い。
 - 個人的なエピソードも交え、苦しくても頑張り抜ける動機を明確にしましょう。
- **Can（できること）:**
 - これまでの経験、実績、スキルなど、あなたが長年続けて上手にできること。
 - 「自分ならではの深み」となり、競合との差別化にもつながります。
- **Must（すべきこと）:**
 - 「〇〇が世の中では必要とされている！」という、市場や顧客のニーズに合致していること。
 - 社会軸の視点であり、事業が持続可能であるために不可欠です。
 - これらの3つの要素が重なる部分に、実現可能性の高いアイデアが眠っています。

ステップ1：アイデアの整理

- **経営資源の棚卸し**

- あなたの事業を実現するために必要な経営資源を「人・モノ・カネ・情報」の視点で整理しましょう。

- **人：あなた自身、スタッフ、組織、人脈。**

- 足りないスキルは外部の協力者やパートナーで補強することも検討。

- **モノ：設備、道具、Webサイト、店舗など。**

- 事業に必要な投資（いくら、どれくらいの期間が必要か）を具体化。

- **カネ：自己資金、借入など。**

- 借入を検討する場合、自己資金30%が目安となります。

- **情報：スキル、ノウハウ、顧客データなど。**

- 業態に応じた許認可の確認と取得予定も重要です。

「今のレベル」と「目指すレベル」を比較し、不足している経営資源があれば、事業計画で補強する計画を立てましょう。

ステップ 1：アイデアの整理

- **誰に、何を、どのように提供するか**

- あなたの事業・商品を「誰に」「何を」「どのように」届けるのか、具体的なイメージを深めます。

- **誰に（ターゲットと課題）：**

- あなたの事業が解決したい消費者の課題、不満、不安は何か。
- 例：都心から立川市に日帰り出張する会社員が、早朝に仕事前の時間を調整できる場所がないという課題。

- **何を（提供する商品）：**

- 具体的な商品・サービスとその内容、価格、顧客が得られる価値。
- 例：苦みの強い本格コーヒーと、Zoomのできる空間。

- **どのように（特徴・強み）：**

- 提供方法やあなたのビジネスの独自の強み、他社との差別化ポイント。
- 例：駅近の立地で早朝から営業。

消費者の課題に対して、あなたの事業がどのように「解決策」となるのかを整理することが重要です。

事業計画書（初期項目）：会社概要、創業動機、ビジョン

- 計画の土台となる基本情報を明確にしましょう
- 公式フォームの冒頭部分を具体的に記載します。
- **1. 会社概要:**
 - 会社名（屋号）、設立年月日（予定）、資本金（予定）、代表者名、従業員数、所在地、年間売上目標などを記載します。
 - 事業内容は、ビジネスモデルの「何を」を中心に簡潔にまとめましょう。
 - 経営者略歴は、あなたの事業を開始するにふさわしい経験や経歴を、本の著者紹介のように魅力的に記載します。
- **2. 創業動機、ビジョン:**
 - 創業動機: 「Will・Can・Must」を活用し、特に「Will（やりたいこと）」に焦点を当てて、創業に至った具体的なきっかけや事業にかける情熱を記載します。個人的なエピソードも有効です。
 - ビジョン: あなたが事業を通じて世の中に貢献できる成果を、具体的な数字（顧客数、新商品数、売上・利益目標など）も交えて、3年後や10年後の未来像として示します。

事業計画書（初期項目）：事業内容

- 提供する商品・サービスを具体的に記述します
- 公式フォームの「事業内容」は、あなたのビジネスの核となる部分です。
- **3. 事業内容:**
- **(1) 具体的な商品・サービスの概要:**
 - ビジネスモデルの「何を・どのように」を参考に、何を、いくらで、どのように提供するのかを具体的に記載します。
 - 飲食店であれば、まるでメニュー表のように、顧客が商品・サービスから何を得られるかを明確に示します。
 - 図や写真も積極的に活用し、分かりやすさを追求してください。
- **(2) 消費者の課題:**
 - あなたのビジネスの見込み顧客は誰で、どのような課題（不満・不安）を抱えているのかを明確にします。
- **(3) 消費者の課題解決策:**
 - (2)で特定した消費者の課題を、あなたのビジネスがどのように効果的に解決できるのかを具体的に説明します。

ステップ2：市場調査

・ ビジネス仮説の検証

- ・ アイデアをビジネスへと進化させるためには、市場の声を聞き、あなたの仮説を検証することが不可欠です。

・ 市場の捉え方:

- ・ あなたの事業を取り巻く「顧客」「競合」「事業環境」を深く理解します。

・ 仮説の確認と修正:

- ・ 「自分のアイデアが本当に世の中に必要とされているか？」という問いに対し、客観的なデータや顧客からのフィードバックを通じて検証します。
- ・ 初期のアイデア（暫定）に対し、見る・聞く・調べるを通じて市場の反応を捉え、必要に応じて事業計画を修正します。

・ 情報源の活用:

- ・ 公式統計データや調査会社の公開情報、オンライン検索（Google検索、Google Mapなど）を活用し、市場の規模や動向、競合の状況を把握します。

ステップ2：市場調査

- **競合分析と差別化**

- あなたのビジネスが市場で勝ち残るためには、競合を深く理解し、自社の競争優位性を明確にすることが重要です。

- **競合の特定:**

- 顧客目線で比較対象となるものを全て洗い出しましょう（例：コーヒー専門店だけでなく、コンビニコーヒーや缶コーヒーも競合となりえます）。

- **競合の整理:**

- 競合先の商品・サービス、規模、得意分野などを箇条書きで整理します。

- **競争優位性の明確化:**

- ポジショニングマップ や 比較表 を活用し、競合との差別化軸を視覚的に示しましょう。
- ポジショニングマップ: 2つの軸（例：価格の高低、品質の高低、機能性、使用用途など）を設定し、競合と自社の位置関係を明確にします。顧客にとって価値のある軸を設定することが重要です。

- **比較表: 競合との具体的な比較項目を設定し、自社の優位性を整理します。**

- 「競合Aとは〇〇で差別化し、競合Bとは△△で差別化する」など、具体的な言葉で優位性を補完します。

ステップ2：市場調査

- **顧客検証（インタビューとアンケート）**

- 机上の調査だけでなく、実際の顧客の声を聞く「実地検証」は、事業の成功に不可欠です。

- **インタビュー：**

- 目的：ターゲット顧客の思考や実態、感情面や行動面を深く把握するのに有効です。
- 特徴：仮説の正しさだけでなく、「なぜ？」という想定外の反応や理由を深掘りできます。
- 方法：ターゲットに合致する人を5人程度見つけ、知人、SNS、クラウドソーシング、マッチングサービスなどを活用します。1対1とグループインタビューを使い分けましょう。

- **アンケート：**

- 目的：傾向の把握や、絞り込んだプランからの選択に有効です。
- 特徴：時間をかけずに多数の意見を集められる点が魅力です。
- 方法：100件程度の回収を目指し、Googleフォームなどの無料ツールやクラウドソーシングサイトを活用します。
- 質問文の作り方：導入部→展開部→終了部の順で10問程度に構成し、曖昧さのない簡潔な質問文を心がけましょう。自由回答欄の設置も推奨されます。

ステップ2：市場調査

• 実践的な顧客検証（テストマーケティング）

- 実際の顧客の反応を直接得られるテストマーケティングは、アイデアの「現実感」を確かめる上で非常に重要です。

• 目的:

- 実際の商品・サービスを提供し、事業に対する反応を得ること。
- 「消費者の課題→解決策」の仮説が正しいことを確認すること。

• 実施方法:

- 小規模な販売や紹介イベント: TOKYO創業ステーションTAMAのスペースを活用するなど、実際の顧客と対面し、フィードバックを得る機会を作りましょう。
- クラウドファンディング: 資金調達と同時に、市場の需要や顧客の熱量を測る手段にもなります。
- 過去の販売経験: 移動販売やイベント出店など、これまでの販売実績も重要な顧客検証データとなります。

テストマーケティングは、あなたのビジネスが「売れる」という確信を得るための重要なステップです。（事例：駅前のパティシエが地域住民の声を聞き、成功に繋げたケース）

事業計画書（市場項目）：競合分析とターゲット市場

- **市場の状況とあなたの顧客像を明確に**

- 公式フォームの「競合分析」と「ターゲット市場」には、市場調査の結果を反映させます。

- **4. 競合分析と競争優位性:**

- (1) 競合の状況: ピックアップした競合先の名前、事業内容、規模、得意なサービスなどを箇条書きで整理します。
- (2) 優位性と他社比較: 作成したポジショニングマップや比較表を用いて、競合に対するあなたの事業の差別化ポイントと優位性を明確に示します。

- **5. ターゲット市場:**

- (1) 市場規模: あなたの属する業界全体の規模、成長性、将来予測などを数字やグラフで説明します。
- (2) 具体的なターゲット市場: (1)の市場の中で、計画期間（通常3年間）で実際にアプローチできる範囲（例: 東京都内、特定の市区町村など）に絞って、顧客の人数規模や購買力を検討し記載します。

事業計画書（市場項目）：マーケティング状況・結果

・顧客の声と事業計画を連動させる

- ・公式フォームの「マーケティング状況・結果」は、顧客との対話の成果を示す重要なセクションです。

・実地検証の結果を活用する:

- ・インタビューやアンケートの実施経緯と、そこから得られた顧客の生の声や具体的な反応を記載します。
- ・テストマーケティング、クラウドファンディング、これまでの販売実績など、実際にお客様と接点を持った検証結果を盛り込みます。

・フィードバックの反映:

- ・見込み顧客の声をどのように理解し、今後のサービスにどのように活かしていくのかを具体的に記述します。
- ・これにより、あなたの事業が顧客ニーズを深く理解し、その声に基づいて改善されていることを示し、事業が「売れる」根拠を強化します。

ステップ3：ビジネスモデルの設計

• あなたの事業の全体像を図で表現する

- これまでに整理した「誰に・何を・どのように」という要素と、経営資源（人・モノ・カネ・情報）を組み合わせて、事業の相関図（ビジネスモデル図）を作成します。

• ビジネスモデル図の要素：

- 誰から（仕入れがある場合）：誰から仕入れを行うか。
- あなたの会社（真ん中）：あなたが何を提供する中心となるか。
- 何を：提供する商品・サービスの内容。
- 誰に：ターゲットとする顧客。
- どのように：商品・サービスの提供方法、プロモーション、顧客との接点など。
- 矢印で示す情報の流れ：仕入れから販売、お金の流れ、サービス提供のプロセスを矢印でつなぎます。

• 目的：

- 創業者が事業の全体像や各要素のつながりを漏れなく理解しているかを確認するため。
- 事業計画書の他のページの内容と整合性が取れているかをチェックします。
- 事業（販売方法）が複数ある場合は、それぞれを分けて表現することも有効です。

ビジネスモデルキャンパス

協力者	主要な活動	価値提供	顧客との関係	顧客
	資源		販路	
コスト構造			収益の流れ	

まとめ

・ **ステップ1：アイデアの整理**

- ・ 「Will・Can・Must」で自己を深く理解し、ブレない創業動機と明確なビジョンを確立しましょう。
- ・ 人・モノ・カネ・情報といった経営資源を棚卸しし、事業の実現可能性を高めます。

・ **ステップ2：市場調査**

- ・ 「誰に、何を、どのように提供するか」を明確にし、顧客の課題とその解決策を深掘りします。
- ・ 競合分析と顧客検証を通じて、事業仮説の妥当性を確認し、競争優位性を確立します。

・ **ステップ3：ビジネスモデルの設計**

- ・ これらの要素をビジネスモデル図に落とし込み、事業の全体像を視覚的に整理します。

事業計画の前半部分（動機、アイデア、ビジネスモデル）をしっかりと固めることが、今後の係数計画（お金の流れ）へ進むために非常に重要です。

創業支援2

利益を生み出す計画づくり

プラネット行政書士事務所
代表 行政書士・中小企業診断士
長野利雄

目次

1. 事業計画を作成する意義
2. 事業計画書の全体像
3. 事業計画書の中心：ビジネスモデル
4. 販売計画の策定：売上を「見える化」する
5. 販売計画：価格設定の重要性
6. 販売計画：価格設定の4つの視点
7. 販売計画：小規模企業に最適な価格戦略
8. 販売計画：安売りの罠と参照価格
9. 販売計画：販売数量の考え方
10. 販売計画：販売戦略との連携（4P）
11. 仕入・経費計画の策定：費用の種類
12. 仕入・経費計画：固定費と変動費の理解
13. 仕入・経費計画：損益分岐点の概念
14. 事業化計画の立案：アクションプラン
15. 設備・Web計画の準備：店舗計画
16. 設備・Web計画の準備：Web計画
17. 設備・Web計画の準備：減価償却費
18. まとめ

1. 事業計画を作成する意義

事業計画の作成は、単なる書類作成以上の価値を持ちます。

- **ご自身の「疑似体験」と「羅針盤」**

- 計画を立てる過程で、事業のあらゆる側面を事前にシミュレーションできます。
- 事業を進める中で迷った際に、立ち返るべき指針となります。
- 万が一の事態（災害など）が発生した場合でも、事業の目的や方向性を説明し、支援を得るための基盤となります。

- **「仲間」との共有と「支援」の獲得**

- 共に事業を進める仲間と、進むべきペースや方向性を共有し、認識を一致させることができます。
- 将来的に加わる新しい仲間が、迅速に事業内容を理解し、追いつけるようになります。
- 銀行や行政などの支援者に対して、自身の事業に対する真剣な意思と根拠ある計画を示すことで、信頼を得て支援を受けやすくなります。

- **「自分が信じて動けるか」が重要**

- 計画に盛り込む数字や目標は、まずご自身が信じ、それに基づいて行動できるかどうか最も重要です。

2.事業計画書の全体像

事業計画書は、「動機・ビジネスモデル」と「お金の流れ」という大きく2つの要素で構成されます。

1. 「動機・ビジネスモデル」(文章・説明が中心)

- 会社概要、創業動機、ビジョンを明確に示します。
- 具体的な商品・サービス、消費者の課題とその解決策を説明します。
- 競合分析と競争優位性を明確にし、ターゲット市場を特定します。
- マーケティング状況・結果と、ビジネスモデルを図やグラフで表現します。
- これは、あなたの「意思」を伝える部分です。

2. 「お金の流れ」(数字・計算が中心)

- 販売計画、仕入・経費計画、事業化計画、店舗計画（またはWeb計画）など、具体的な数字に基づいた計画を立てます。
 - 資金計画、資金繰り表、収支計画、事業リスクなど、財務的な側面を詳細に記述します。
 - これは、あなたの「ビジネスの内容」を伝える部分です。
- **事業計画書は、これらの項目を埋めることで、事業の全体像が明確になります。**

3. 事業計画書の中心：ビジネスモデル

ビジネスモデルは、事業計画全体の「大きな設計図」となります。

• 一枚の図と文字で整理

- 「だれに」：誰を顧客とするのか。
- 「なにを」：どのような商品やサービスを提供するのか、そしてそれによって何を得るのか。
- 「どのように」：顧客に何をどのように届けるのか。

• 全体計画の出発点

- このビジネスモデルを基に、商品の仕入れや販売の流れ、運営に必要な経費や投資、販売目標、お金の出入り、その他の事業リスクなどを具体的に考えていきます。

4. 販売計画の策定：売上を「見える化」する

販売計画では、ご自身の商品やサービスの売上を具体的な数字に落とし込みます。

• 商品ごとの「単価×数量」で計画

- 各商品やサービスについて、「平均販売単価」と「販売数量」を設定します。
- 商品や顧客によって行を分けて記載し、売上高（販売高）を算出します。
- 最低3年間の売上計画を策定することが求められます。

• 粗利益率の考慮

- 売上高から、商品一つを売るたびに発生する費用（売上原価）を引いたものが粗利益です。
- 粗利益率 (%) = 粗利益 ÷ 売上高。
- サービス業など、仕入れが不要な場合は粗利益率が100%になることもあります。

5. 販売計画：価格設定の重要性

価格設定は、事業の成功に大きく影響を与える要素です。

- 「収益性」と「ブランドイメージ」への影響
 - 価格設定によって、事業全体の利益率が大きく変動します。
 - 価格は、商品やサービスのブランドイメージ、市場での位置づけにも深く関わります。
- わずかな価格差が大きな利益の違いに
 - 例えば、単価100円の差でも、販売数量が多ければ、最終的な営業利益には大きな差が生まれます。
 - これは、価格が収益構造の「入り口」にあたるため、下流にいくほど影響が大きくなるためです。
 - 例：販売個数1,000個の場合
 - 販売価格900円 (1個あたり利益500円) → 営業利益5万円
 - 販売価格1,000円 (1個あたり利益600円) → 営業利益15万円
 - ※人件費30万円、家賃15万円を想定。

6. 販売計画：価格設定の4つの視点

価格設定には、主に以下の4つの考え方があります。これらをバランス良く組み合わせることが重要です。

1. コスト視点

- 原価や運営費、必要な利益から価格を決定する方法です。
- コストプラス法：商品1つあたりのコスト（仕入原価＋販管費＋利益）を積み上げて価格を決める。
- 目標利益法：総費用と目標利益から、目標販売数で割って価格を決める。サブスクリプションやオンラインサービスと相性が良い。

2. 市場視点

- 競合や大手の値段に合わせて価格を決定する方法です。
- 市場価格追随法：競合や類似商品の価格に合わせる（例：缶ジュース130円）。
- プライスリーダー法：業界トップ企業の価格に倣う。
- 慣習価格法：消費者が慣習的に認めている価格に合わせる（ただし、物価変動で変化する場合も）

6. 販売計画：価格設定の4つの視点

3. 顧客視点

- 顧客の感覚や目線を意識し、分かりやすさや割安感を訴求する方法です。
- 端数価格：198円、980円など、値ごろ感を出す。
- プライスライニング：1,800円、2,800円、3,800円のようにキリの良い数字で3パターン設定し、真ん中を選んでもらう狙い。
- ボリュームディスカウント：複数購入で割引するなど、まとめ買いでお得感を出す。

4. 需要視点

- 需要の増減に合わせて価格を変動させる方法です（季節、曜日、イベントなど）。
- ダイナミックプライシング：年末年始や祝日など需要が高い時期に割高にする、緊急対応に特急料金を設定するなど。
- 威光価格：あえて高く設定することで、品質の良さを際立たせる（高級ブランド品など）。
- ただし、露骨な価格操作は顧客に嫌われる可能性があるため、基準や公平性を意識することが重要です。

7. 販売計画：小規模企業に最適な価格戦略

- **大企業と小規模企業では、価格設定の基本的な考え方が異なります。**
- **大企業のアプローチ**
 - 設備も社員も多いため、少量販売ではビジネスが成り立ちません。
 - 大勢が好む商品を、安定して安価に、大量に販売し、量（シェア）を得ることを目指します。
- **小規模企業のアプローチ**
 - 設備や社員が少ないため、量産型の販売では大手には勝てません。
 - ファンが好む商品を、特注で、安売りせずに、個別対応で販売し、「利益」を得ることを目指します。
- **小規模企業のキーワード**
 - 「価値の分かる人のために作る」：大衆向けではなく、特定のターゲットに特化。
 - 「個別に商品を変える」：既製品だけでなく、柔軟な対応や特注も視野に。
 - 「高価だけど、良い」：安価であることではなく、適正な価格で価値を提供。
 - 「個別に違う売り方」：画一的な販売ではなく、個々の顧客に合わせたアプローチ。
 - 「続けるための利益を得る」：売上規模やシェアではなく、個々の取引で着実に利益を積み重ねる。

8. 販売計画：安売りの罫と参照価格

「安くなければお客様は買わない」というわけではありません。安売りには注意が必要です。

・安売りが「参照価格」を下げてしまうリスク

- ・「1回だけ」のつもりで行った安売りが、お客様の心の中に「参照価格」（その商品・サービスの基準となる価格）を作り出してしまいます。
- ・お客様がその価格を「お得」と感じ、口コミで広げた結果、本来の価格に戻すことが困難になる可能性があります。

・「参照価格」を下げない工夫

- ・期間限定、クーポン限定、先着〇名限定など、安売りの条件を明確にする。
- ・サービスの中身を「増量」する：単なる値引きではなく、「〇分増量」のように価値を高める方法も有効です。

・「価値」を伝え「相応の価格」に納得してもらう

- ・重要なのは、お客様が「分からない、知らない、どうしてもよいものにはお金を払いたくない」という心理を理解することです。
- ・機能価値、デザイン価値、ブランド価値、希少価値、鮮度価値、人的価値、物語価値、サービス価値など、様々な「価値」を明確に伝え、価格以上の価値を感じてもらうことが重要です。
- ・価値 > 価格 の状態を作り出すことで、お客様は「相応の価格」に納得し、長期的な関係を築くことができます。

9. 販売計画：販売数量の考え方

- 販売数量を決定する際には、主に「ボトムアップ型」と「トップダウン型」の2つのアプローチがあります。
- **ボトムアップ型（現実から積み上げる）**
 - 概要：客単価×席数×回転数など、現実的な制約（時間、設備、人員など）から積み上げて販売数量を算出します。
- **メリット**
 - 数字の根拠が具体的に説明しやすい。
 - 要素ごとの修正（例：席数、回転率の改善）を検討しやすい。
 - 設備投資や人員計画と連続的に連動した数字になる。
- **デメリット**
 - 目標が現実的すぎて、低く設定してしまいがち。
 - 計算してみないと結果が分からない。

9. 販売計画：販売数量の考え方

・ トップダウン型（目標から逆算する）

- ・ 概要：まず売上の目標を先に決め、そこから必要な販売数量を逆算します。

・ メリット

- ・ 長期的な目標を掲げやすい。
- ・ 迅速に数字を作成できる。

・ デメリット

- ・ 目標の実現性が低い場合がある。
- ・ 根拠が薄いと、説得力が低くなりがち。

ご自身の事業モデルに合わせて、適切な方法を選択し、必要に応じて両方を組み合わせて調整することが効果的です。

10. 販売計画：販売戦略との連携（4P）

- **販売数量を具体化するためには、どのような販売戦略を取るかが非常に重要です。**
- **「4P」とのリンク**
 - Product（商品・サービス）：何を売するのか。
 - Price（価格）：いくらで売するのか。
 - Place（流通チャネル）：どこで、どのように調達・販売するのか。
 - Promotion（販売促進・広告）：どのように顧客に知らせ、購入を促すのか。
- **特に「Place」と「Promotion」の重要性**
 - 商品やサービスをただ店頭やWebサイトに並べるだけでは不十分です。
 - ターゲット顧客が商品・サービスに「気づき」、最終的に「選ぼうと決断するための仕掛け」を考えることが重要です。

10. 販売計画：販売戦略との連携（4P）

- **流通チャネル（Place）**：消費者が商品・サービスを調達する際の経路やインフラを指します。
 - 例：仕入れ経路（直接/間接）、販売経路（直接/間接、対面/通信販売）、インフラ（店舗、Webサイト、在庫・業務システム）。
 - 自社でどこまで行うか、どこを外部委託するか（例：物流倉庫利用）も検討が必要です。
- **販売促進・広告（Promotion）**：広告、販売促進、広報PR活動、ダイレクトマーケティングなど、お客様が気づけるメディアや告知方法を指します。
 - 「無理に売ろうとすると続かない」ため、どうすれば商品の価値がターゲットに伝わり、認められるかを考える視点が重要です。

11. 仕入・経費計画の策定：費用の種類

- **事業の運営に必要な費用を明確にすることで、健全な経営計画を立てることができます。費用は大きく3つに分けられます。**
- **売上原価項目**
 - 商品の生産・提供に直接必要な経費です。
 - 製造業の例：材料費、労務費（製品製造のための人件費）、外注加工費、製造経費（工場稼働のための経費）など。
 - 売上高と直接連動して発生する費用です。
- **販売費及び一般管理費項目（販管費）**
 - 会社全体の運営に必要な経費で、売上原価を切り離れた残りの費用です。
 - 例：家賃、水道光熱費、通信費、消耗品費、広告宣伝費、旅費交通費、交際費、給与手当（管理業務を行う従業員向け）、福利厚生費、租税公課、教育・研修費、外注費（業務委託費）など。
 - 個人事業主の場合、自身の給料という概念はありませんが、事業計画上は「人件費」として、生活に必要な金額を費用項目に含めて考えることも可能です。ただし、税金計算上は「所得」として扱われます。法人の場合は、役員報酬を適切に設定し、費用として計上します。

11. 仕入・経費計画の策定：費用の種類

• 資本的支出項目（投資）

- 建物、設備、システム、Webサイト構築費用など、何年か使えるものへの支出です。
- これらは一度に全額を費用とせず、後述の「減価償却」によって分割して費用計上されます。
- 例：Webサービスやアプリケーションの初期構築費用も、自社サービスのために開発されたものであれば、原則として無形固定資産として「投資」に該当します。

12. 仕入・経費計画：固定費と変動費の理解

- 経費項目は、その性質によって「固定費」と「変動費」の2つに分類できます。この分類を理解することで、事業の損益構造をより深く分析できるようになります。
- **変動費**
 - 作った量や売った量（仕事量）に比例して増える費用です。
 - ≡ 売上原価。
 - 例：パンの原材料費（小麦粉など）。パンを10個作るのと100個作るのでは、使う小麦粉の量が比例して変わります。
- **固定費**
 - 仕事をしてもしなくても、発生する費用です。
 - ≡ 販売費及び一般管理費（ただし、人件費など一部は変動費の要素も持つ場合があります）。
 - 例：店舗の家賃、大きなオーブンなどの設備費用。パンを全く作らなくても、家賃は発生し、オーブンを導入すればその費用は発生します。
- **なぜ分類するのか？**
 - 費用を固定費と変動費に分けることで、「いくら売れば利益が出るのか」を計算できるようになります。

13. 仕入・経費計画：損益分岐点の概念

固定費と変動費を理解することで、事業が赤字になるか黒字になるかの分かれ道となる「損益分岐点」を把握できます。

・ 損益分岐点とは

- ・ 利益も損失も出ない売上高の点を指します。
- ・ この売上高を超えると利益が生まれ始め、売上が増えるほど利益がどんどん伸びていきます。
- ・ 逆に、この売上高を下回ると損失が発生します。

・ 損益分岐点のイメージ

- ・ 固定費は売上高に関わらず一定。
- ・ 変動費は売上高に比例して増加。
- ・ 固定費と変動費の合計（総費用）と売上が交差する点が損益分岐点です。

この概念を理解することは、事業の採算性を評価し、目標設定を行う上で非常に重要です。

14. 事業化計画の立案：アクションプラン

- **事業化計画は、事業を開始・運営するための具体的なアクションを時系列で整理するものです。**
- **「ガントチャート」形式で整理**
 - 各タスクを横軸の期間（月単位など）に沿って矢印で示します。
 - 例：1月～12月、さらに翌年の1月～2月など、段階的に計画を立てます。
 - 作成のポイント
 - 漏れがないように作成する：事業開始までに必要な全ての項目を洗い出しましょう。
 - 優先順位と前後関係を考える：
 - 例：飲食店の場合、「衛生管理者資格取得」が「店舗工事後」の「保健所許可」より前に行う必要があります。
 - 製造業の例：製品設計 → 試作 → 解析・検証 → 生産準備 → 調達 → 本製造。
 - 店舗開設の例：物件探し → 店舗デザイン・工事 → 商品計画 → 従業員計画 → 広告宣伝 → 創業。
- **期間は現実的か、順序はおかしくないかを確認する。**
- **後の「資金繰り表」と連動するよう意識します。**

15. 設備・Web計画の準備：店舗計画

- **店舗を構える事業の場合、具体的な店舗の計画を詳細に記述します。**
- **記載内容**
 - 周辺地図と所在地：具体的な場所を示します。
 - 店舗外観：候補店舗の写真やイメージ、延床面積、築年数、設備（電気、ガス、水道、通信回線など）を記載します。
 - 店内レイアウト：
 - 延床面積、厨房面積、席数（坪当たり席数）などを明記します。
 - 購入する主要設備の配置を図示します。
 - 婦人服専門店のように、レジ台数や陳列棚数を示すこともあります。
- **ポイント**
 - 立地、外観、店内レイアウトの3方向から具体的に検討内容を示す。
 - 販売計画（客数や回転率）や仕入・経費計画（月額賃料など）の数字と大きくズレがないか、連携しているかを確認します。
 - 特に飲食業の場合、席数などのレイアウトは販売数量の根拠となります。

16. 設備・Web計画の準備：Web計画

- **オンラインサービスが事業のメインとなる場合や、Webを活用する場合に重要なのがWeb計画です。**
- **記載内容**
 - サイト構成・スケルトン：ホームページ、ランディングページ、サービス画面などの構成を示します。
 - 各ページのイメージ：具体的なデザインや内容のイメージを記載します。
 - 利用者の想定フロー：ユーザーがサイト内でどのように行動するかを説明します。
 - 作りかけのものでも、ベンチマークとなるサイトのイメージでも構いません。重要なのは、経営者自身がどのようなサイト構成で事業を始めたいのか、その意図が読み手に伝わることです。
- **Webインフラの役割を理解する**
 - 広告（認知・興味）：Yahoo!ニュースなどの広告は、潜在顧客に気づきや興味を持ってもらうための入り口です。
 - ランディングページ（商品説明・問い合わせ）：広告をクリックした人が最初に訪れるページで、商品やサービスを詳しく説明し、行動（問い合わせ、購入など）を促すことに特化しています。
 - ホームページ（サービスの全体像・信頼確認）：広告やランディングページを見た人が、企業の信頼性や提供サービスの全体像を確認するために訪問する場所です。

これらをそれぞれの役割に応じて設計することが成功の鍵となります。

17. 設備・Web計画の準備：減価償却費

- 事業で使用する設備や資産の費用計上には、「減価償却費」という考え方があります。
- 費用化の原則
 - その年の仕事に必要なだった経費は、その年の費用（損金）に計上できます。
 - 費用にできると、利益が小さくなり、支払う税金を少なくする効果があります。
- 減価償却とは
 - PCや自動車など、1年以上（数年）使える資産は、購入した年に全額を費用とすることはできません。
 - これらの資産は、「法定耐用年数」（国税庁が定めた、その資産が使用に耐えうる期間）に応じて、価値を分割し、毎年少しずつ費用として計上していきます。
 - この分割された年ごとの費用を「減価償却費」と呼びます。
 - 例：40万円のパソコン（法定耐用年数4年）
 - 購入した年に全額を費用にせず、4年間で分割して費用化します。
 - 例えば、年の途中で購入した場合、その年の費用はその利用期間分だけとなります。
 - 40万円のPCを7月に購入し、12月決算の場合、初年度は6ヶ月分の5万円が費用となり、残りの35万円の価値が残ります。
 - 翌年以降は、年間10万円ずつ費用として計上され、4年半で価値がゼロになる計算です。

17. 設備・Web計画の準備：減価償却費

• 初期費用の回収期間

- Webサービスやアプリケーションの初期構築費用のような投資については、設備の耐用年数の期間中に回収できるように計画することが一つの目安になります。例えば、40万円のPCで4年間で40万円以上稼げなければ、そのPCの分は赤字になるため、耐用年数期間での回収を目標とします。
- これは、銀行などへの説明において、計画の説得力を高める要素にもなります。

18. まとめ

本日まで説明した内容は、事業計画作成の核となる重要な要素です。

- 係数計画（販売/仕入・経費）、事業化計画、設備・Web計画は、事業計画の「土台」です。
- 固定費/変動費、損益分岐点、減価償却などの考え方は、一見ハードルが高いと感じるかもしれませんが、一度理解すると、経営において一生役立つ視点となるでしょう。
- 事業計画は、「ビジネスモデル」という大きな設計図を基に、具体的な「お金の流れ」を実現するために、販売目標、運営経費、必要な投資などを明確にするものです。
- ご自身の事業に対する想いを、自信を持って説明できる「根拠ある数字」として計画に落とし込むことが何よりも重要です。
- 具体的なご相談や不明点がある場合は、ぜひ商工会へご相談ください。

創業支援3

あなたの創業を成功に導くために

プラネット行政書士事務所
代表 行政書士・中小企業診断士
長野利雄

目次

1. 資金計画
2. 資金繰り表
3. 収支計画
4. 事業リスク

1. 資金計画の策定

- **資金計画は、創業当初の資金の「調達」と「運用」をバランスよく捉えるものです。**
- **目的：必要なお金の運用と調達をバランスよく捉える。**
- **調達方法（お金をどこから集めるか）**
- **自己資金：**
 - 自身や投資家から会社に受け取ったお金。
 - 返済は不要で、会社自身のお金です。
 - （例：出資）
- **借入：**
 - 銀行、他社、個人から借りたお金。
 - 将来返済が必要で、会社が一時的に使えるお金です。
 - （例：日本政策金融公庫、信用金庫などからの借入）

1. 資金計画の策定

- **必要資金（運用：集めたお金をどう使うか）**
- **設備資金：**
 - 創業初期に必要で、何年も使えるものに使うお金。
 - 減価償却の対象となります。
 - （例：保証金、店舗改装、什器）
- **運転資金：**
 - 日々の業務を続けるために必要なお金。
 - 「仕入・経費計画」と連動し、何か月分で金額が増減します。
 - （例：仕入、広告費、家賃）
- **余裕資金：**
 - 手元現金として確保する調整資金です。
 - 調達方法と必要資金の合計額を一致させるために用います。
- **ポイント：調達方法の合計と必要資金の合計は必ず同額になるように作成します。**

2. 資金繰り表の活用

- **資金繰り表は、「毎月の資金の出入りと残高を可視化する」ためのものです。**
- **なぜ資金繰りが重要なのか？**
 - 会社は「支払うと約束したものを支払えなかった時」に潰れます。
 - たとえ毎年利益が出ていても、設備投資や在庫・売掛金の状況次第では、お金が支払えなくなる状況が生じることがあります。
 - そのため、現預金に注目した資金繰り表が不可欠です。
- **資金繰り表の見方**
 - 前月繰越金: 前月末の現預金残高。
 - 収入: 現金売上、売掛金回収（クレジットカードや決済サービスによる入金時期のズレを考慮）。
 - 支出: 現金仕入、買掛金支払、人件費支払、その他支払。
 - 差引不足額: 収入合計から支出合計を差し引いた金額。
 - 財務収支: 出資・借入（入金）、設備投資・借入金返済（出金）など、本業外の資金の動き。
 - 借入金が入金された時はプラス、返済した時はマイナスで計上されます。
- **次月繰越金: 月末の現預金残高。これがマイナスになることは絶対に避けてください。**

2. 資金繰り表の活用

- **資金計画との連携:**

- 資金計画の「●か月分」の運転資金は、資金繰り表で次月繰越金が底を打つまでの期間を考慮して決定します。これにより、事業が軌道に乗るまでの資金が十分であることを証明できます。

- **損益計算とのズレ:**

- 売上や経費の計上時点と、実際のお金の出入り（入金・支払）のタイミングにはズレが生じることがあります（例：減価償却、前払家賃、カード決済の入金遅延）。先の支払い・後の受け取りには特に注意が必要です。

3. 収支計画の策定

収支計画は、「会社の事業活動の結果として、ある期間の利益」を把握するためのものです。PL（損益計算書）とも呼ばれます。

• PL（損益計算書）の構造

- 売上高: 一番上に記載され、全ての売上を計上します。
- 売上原価: 商品やサービス提供に直接かかる費用（例: 商品の仕入費用、製造費用）。
- 粗利益: 売上高から売上原価を引いたものです。
- 販売費及び一般管理費（販管費）: 商品が売れたかどうかに関係なく発生する費用（例: 人件費、家賃、広告宣伝費、旅費交通費など）。
- 営業利益: 粗利益から販管費を引いたもので、本業の儲けを示します。
- 営業外損益: 本業以外の活動から生じる収益や費用（例: 受取利息、支払利息など）。
- 経常利益: 営業利益に営業外損益を加減したもので、毎年恒常的に発生する利益を示します。

3. 収支計画の策定

- 収支計画作成の順序

- 仮集計:

- 「販売計画」と「仕入・経費計画」の数字を基に、一旦売上と費用を計算し、利益を算出します。

- 調整・確認:

- 3年後までに十分な営業利益が出せるかを確認します。創業後3年間は、少なくともどこかのタイミングで黒字化を目指しましょう。
- それぞれの項目の根拠が説明できるかを確認します。

- バランスの確認:

- 1年目、2年目、3年目の数字のバランス（急激な増減がないかなど）を確認し、必要に応じて「販売計画」や「仕入・経費計画」も調整します。

4. 固定費と変動費による分析

費用を「固定費」と「変動費」に分けることで、「いくら売れば利益が出るのか」を計算できます。

- **固定費:**

- 仕事をしてもしなくても発生する費用。
- 例: 家賃、正社員の人件費、通信費、リース料など。

- **変動費:**

- 作った・売った仕事量に比例して増える費用。
- 例: 仕入費用（材料費）、外注費、アルバイト人件費の一部、販売手数料など。

- **損益分岐点:**

- 売上と費用が同額になり、利益も損失も出ない売上高を指します。
- この点を越えると利益が大きく伸びる傾向にあります。

4. 固定費と変動費による分析

• 損益分岐点分析の活用例

- 費用を固定費と変動費に分け、変動費率（変動費÷売上高）を算出します。
- これにより、以下のようなシミュレーションが可能です。
- 売上が〇%増えた場合の利益はどうか？
- 利益がゼロとなる売上高はいくらか？（損益分岐点売上高の算出）
- 目標とする利益を達成するには、いくらの上が必要か？

• 限界利益:

- 「商品の売上が一つ増えた時に増加する利益」を指します。
- 売上高から変動費を引いたものが限界利益です。

5. 事業リスクの洗い出しと対策

事業リスクの洗い出しは、予期せぬ事態に備え、事業を継続可能にするために重要です。

- **目的:** 事業領域別に考えられるリスクを洗い出し、それに対する具体的な対応策を検討します。
- **主なリスクと対応策の例**
- **立地条件:**
 - リスク: 住宅街に位置し駅までの距離が遠く、予定客数を集客できない可能性。
 - 対応策: 徹底した地元密着型にし、口コミサイトを活用する。
- **サービス内容:**
 - リスク: 顧客間または顧客と従業員の間でのトラブル（例: 怪我など）。
 - 対応策: 最低限のルールを店内に掲示、損害賠償保険への加入。

5. 事業リスクの洗い出しと対策

・ 情報管理:

- ・ リスク: 会員情報が漏洩してしまう。
- ・ 対応策: セキュリティの確保されたクラウドツール・ネットワーク経由でしか会員情報にアクセスしないようにする。

・ 評判・口コミ:

- ・ リスク: 口コミサイトでの誹謗中傷。
- ・ 対応策: 悪意ある場合は警察へ通報、口コミサイトへの丁寧な対応を心がける（弁護士相談も視野に）。

・ その他（ビジネスに固有のリスク）:

- ・ 例えば、海の近くの店舗であれば、台風や水害のリスク。
- ・ PC一つで仕事をするビジネスであれば、情報漏洩やサイバーセキュリティのリスクがより重要。

ポイント: ご自身のビジネスモデルに合わせて、具体的なリスクを3~4つ程度想定し、現実的な対策を検討しましょう。

まとめ：計画作成を通じて、あなたのビジネスの可能性を最大限に引き出しましょう！

- 事業計画書は「自分が信じて動ける」具体的な羅針盤です。
- 資金計画で必要な資金を明確にし、資金繰り表でキャッシュフローを常に把握しましょう。
- 収支計画で事業の利益構造を理解し、固定費・変動費分析で売上目標や利益確保のラインを見極めましょう。
- 事業リスクを事前に特定し、対策を講じることで、予期せぬ困難から事業を守りましょう。
- 事業計画の作成プロセスは、事業を疑似体験し、成功への道筋を具体的に描く重要なステップです。