

# 事業計画書の作り方 マニュアル

Powered by  
Sony Biz Networks Corporation

*Somv-lier*  
[ソムリエ]

◆もくじ◆

1. はじめに	1
2. 事業計画書を作る目的	1
3. 金融機関の審査を通る事業計画書とは	2
4. 事業計画書の作り方	2
①全体の構想	3
②具体的な事業内容	4
③資金計画	6
④収支計画	8
5. さいごに	10

## はじめに

本マニュアルは、これから「事業計画書」を作成しようとしている方に向けて、事業計画書に取り入れるべき事項や、事業計画書を書き上げるにあたっての留意点などのノウハウを提供することを目的として作成したものです。

事業計画書は、役所への補助金申請や銀行への融資申し込みにあたって必要となる場合が多くあります。また、事業計画書を作成することは、自社の強みの分析や事業の見直しを行うきっかけとしても意義があります。

事業計画書を作成する際には、事業目的や事業構造などの必要事項を端的に示すことが重要ですが、初めて作成する場合は書き方等に迷うことも多いのではないのでしょうか。

今回紹介する事業計画書の作成方法を参考にして、ぜひ自社の事業計画書の作成に活かしていただければ幸いです。

## 事業計画書を作る目的

事業計画書を作る主な目的としては、「資金調達」のためと「事業内容や目的の再確認」のための2点が挙げられます。

### ■ 資金調達

新しく事業を始めるにあたっては資金を調達することが必要になりますが、金融機関等に融資を申し込む際、事業計画書を提示することが求められます。融資の審査に通るためには、融資担当者に自分の事業の魅力と収益性をきちんと理解してもらうことが必要であり、ポイントを押さえて簡潔にまとめた事業計画書を作成することが重要になります。

実際に、日本政策金融公庫の融資を受けるためには、「創業計画書」という書類を作成しなくてはなりません。また、都道府県や市区町村が実施している「制度融資」を受けるには、各都道府県にある信用保証協会の保証を受けることが融資の条件となっており、保証を受けるためには「創業計画書」を提出する必要があります。

### ■ 事業内容や目的の再確認

事業計画書とは、自分の頭の中で思い描いた事業について、それをどのように実現していくかを紙上に表現したものだといえます。事業計画書を作成するために、事業内容や事業の目的、収支の計画などを改めてブラッシュアップしていくことで、自分が本当にやりたいことや、事業成功の見込みがあるかどうかを明確にすることができます。つまり、事業の準備段階で事業計画書を作成しておくことは、事業成功の鍵となるのです。

## 金融機関の審査に通る事業計画書とは

「資金調達」は、事業計画書を作成する大きな目的の一つです。金融機関の審査に通るためにはどうすればいいのかを考えながら作成することで、より内容に整合性があり、信用性の高い事業計画書となります。

金融機関が融資の可否を審査する際は、返済可能性やリスクの低減などを重視しています。そのため、融資担当者は下記のようなポイントをチェックしているということを意識しながら、事業計画書の作成に取り組むようにしましょう。

### ■ 経営者としての資質はあるか

これは、創業者が経営者になるためのスキルやノウハウを有しているか、という視点です。事業内容に関する知識、マネジメント能力、経営戦略の論理的思考能力があるかどうかをチェックされています。つまり、創業者がこれまでどんな経験を積んできているか、そのスキルやノウハウが今後の事業計画にどのように生きるのか、という内容を事業計画書の中に盛り込むことがポイントとなります。

### ■ 現在の財政状態はどうか

金銭面で余裕があるかどうかも重要なチェックポイントです。負債をどの程度抱えているか、資産はどの程度あるか、また「諸支払い振り（経営者の信用情報）」はどうかという点を確認されます。

### ■ 収支の見通しはどうか

これは、起業して事業を維持し融資金が返済できるかどうか、という視点です。事業計画がどれだけ練られているかという点や、お金に関する知識も問われます。

事業計画書の資金調達方法は妥当か、収支計画は実現可能性の高いものになっているか、資金繰りの見通しは適正か、などのポイントが細かくチェックされます。

## 事業計画書の作り方

いよいよ、具体的な事業計画書の作成方法を解説します。以下に、必要な要素を盛り込んだ事業計画書の全体構造をまとめました。①から順番に解説していきます。

### ①全体の構想

- 創業の目的と動機
- 創業者の略歴

### ②具体的な事業内容

- 事業内容
- 強みやセールスポイント
- 取引先（販売先・仕入先・外注先）

### ③資金計画

- 創業時の投資計画
- 資金の調達方法

### ④収支計画

- 売上高
- 売上原価（仕入高）
- 経費
- 利益

## ①全体の構想

### ■ 創業の目的と動機

創業の目的は、事業計画書の基本です。最初に目的を明確化させることで、その後の項目を書きやすくなります。逆に、目的がはっきりしていない場合は、事業の継続を危ぶまれ、融資が降りにくくなる、取引先が見つからなくなるなど事業開始後にも悪影響を及ぼす恐れがありますので注意が必要です。

創業の目的の欄で重視されるのは、「そこからビジネスプランの概略が読み取れるか」という点や、事業の強みや新規性がアピールされているかといった点です。その点を意識して、目的を明確化しましょう。

（例）製造業の場合

大手メーカーの〇〇株式会社に技術職で10年間勤務。そこで得た技術を駆使して新形態の△△を開発し、現在特許を申請中である。会社の同期であったエンジニア2名と営業担当者2名の人材、そして取引先として大企業2社を確保できたため、今回起業を決意した。

## ■ 創業者の略歴

創業者の略歴では、創業者に「経営者としての資質」があるかどうかを示すことがポイントです。そのため、予定している事業を行うためのスキルや強みとなる能力、経験などを有していることを表現するようにします。また、これまでの勤務経験で培ったスキルやノウハウが活かせる事業である場合は、それをアピールするようにしましょう。さらに、取得している資格や知的財産権等がある場合は、そちらも記入するようにしましょう。

(例) 製造業の場合

〇〇大学工学部卒業。学生時代は力学を専攻。株式会社〇〇（大手メーカー）にエンジニアとして10年間勤務し、新製品の開発に携わった。8年目に、会社の同期のエンジニアと新形態の△△を開発。以来、起業に向けて準備を始めた（特許申請済）。先月勤務先を退職し、法人を設立、起業した。

## ②具体的な事業内容

### ■ 事業内容

事業内容は、事業計画書を読んだ人が最初に目にする重要な部分であり、事業内容が具体的にイメージできるように記載することがポイントとなります。

「何を売なのか」「ターゲットとなる顧客は誰か」「どのように売なのか」「いくらで売のか」がはっきり分かるように書くことで、読み手に事業内容が伝わりやすくなります。

また、業界用語や専門用語はなるべく使わず、誰が読んでも分かりやすい表現にすることを心がけましょう。

(例) 英語の学習塾

- ・大学受験英語指導（英文法、長文読解、リスニング）：売上シェア約80%

対象：英語の成績が悪い大学受験生

3,000円／1コマ（夏期・冬期講習期間は例外）

- ・英会話（日常会話）：売上シェア約20%

対象：日常会話レベルの英会話力を身につけたい学生

月4回12,000円、月8回20,000円

### ■ 強みやセールスポイント

強みやセールスポイントを書くことによって、事業成功の可能性の高さを示すことができます。他の企業にはない商品（サービス）か、独自の仕入れルートを確認しているか、特許など知的財産権を持っているか、新たな市場を開拓できるか等、様々な観点から事業の

強みを表現することが重要です。

また、セールスポイントを書くにあたっては、主観的・抽象的な表現に陥らないように注意しましょう。融資担当者を始めとする外部の人が見たときに納得できるよう、客観的・具体的に表現することが望ましいといえます。

セールスポイントとして、顧客確保の目処が立っていることをアピールすることも一つの手段です。多くの顧客候補者がいることや、以前勤めていた会社で営業実績が優れていたこと、業界の人脈など独自の集客ルートを持っていることなどを記入することで、有力な強みとすることができます。

そうした顧客がまだ得られていない場合は、顧客の分布や競合先など綿密な市場調査を行った結果を記載することで売上見込の裏付けとするなど、工夫をするようにしましょう。

(例) 英語の学習塾

- ・予備校講師時代に開発し、クラスの平均点を 80 点までアップさせた独自のカード暗記法を使用
- ・すでに受講希望の申込あり (大学受験生 8 名、英会話 5 名)

## ■ 取引先

取引先の情報を示すことで、「事業が成立するために必要な取引先をすでに確保している」ということをアピールすることができます。取引先としては、商品やサービスを売る相手としての販売先、商品や原材料などを購入する相手としての仕入先、業務を外部に委託する相手としての外注先の 3 つを示すようにしましょう。仕入先や外注先がない場合は、販売先のみ示すようにします。

それぞれの取引先について記入すべき事項としては、「取引先名」「シェア」「掛取引の割合」「回収・支払の条件」などが挙げられます。特に、BtoB の業種の場合は「月末締め、翌月〇日回収」などと後でお金のやり取りを行うことが多いため、その「掛取引の割合」や「回収・支払の条件」を明確にしておくことで、信用性を高めることができます。

### ●販売先

販売先について記入する際には、具体的に固有名詞を挙げて書くことを意識しましょう。BtoB の業種の場合、「株式会社〇〇」など、具体的な会社名を記入することで説得力が高まります。BtoC の業種の場合も、「一般個人」などとするのではなく、ターゲットを絞った表現で記入した方が、事業コンセプトが際立ちます。

計画書に記入した会社とのやりとりや契約書、または綿密な市場調査の結果などがあれば、販売先であるとする裏付けとして十分だといえます。

なお、掛取引の場合は販売先の信用状況も重要になります。販売先として具体的に挙げ



た会社の情報は、金融機関のデータベースを用いて調べられますが、その会社の信用面でマイナスの情報があった場合は不安視される恐れがあるので注意が必要です。

#### ●仕入先

仕入先について記入する際の注意点としては以下の2つが挙げられます。まずは、「安定的で好条件の仕入先かどうか」という点です。商品の供給状況やコストパフォーマンス、取引の条件など、様々な視点からチェックしておきましょう。

次に、「取扱商品やコンセプトに合致する仕入先か」という点です。商品や材料の仕入先も事業の強みを構成する基盤となるため、この点もきちんと押さえるようにします。

#### ●外注先

融資金の使いみちに外注費がある場合は、外注先も必ず記入しましょう。高い技術や能力を持つ外注先と協力しているということは、ビジネスとしての強みを示す材料になるため、外注先を経営基盤の一つとしてアピールするようにしましょう。

### ③資金計画

#### ■ 創業時の投資計画

融資を受けるために事業計画書を作成する場合は、創業時の投資計画を示すことが必須となります。融資担当者がどのような視点からチェックするかを意識しながら、必要な資金やその内訳、またそのために希望する融資額などを合理的に説明できるようにすることが必要です。必要な資金としては、「設備資金」と「運転資金」が挙げられます。

#### ●設備資金

設備資金は、固定資産に投資するための資金です。固定資産は、土地、建物、機械など形がある「有形固定資産」と、営業権、特許権、ソフトウェアなど形はないが財産価値がある無形固定資産の2つに分けられます（無形固定資産への投資も設備資金に含まれる点に要注意です）。設備資金について記入する際に留意すべき点は3つあります。

##### i. 事業を始める際に投資する必要性が切実であることをアピールする

設備資金は、事業を始めるために必要不可欠なものを購入する資金だと言えます。金融機関は、創業時の投資をできるだけ抑えたいという考えがあるので、事業を始める前に投資したいものが「どうしても必要なもの」であるということをアピールしましょう。

##### ii. 投資目的や効果を付記する

投資することによって収益につながるリターンがあることを理解してもらう必要があります。



ます。特に、専門的な設備や機械に関しては、名称だけでなく用途や効果を追記することで、融資担当者にも投資に必要であることが分かりやすくなります。

### **iii. 投資金額は妥当であることをアピールする**

投資金額の妥当さも重要なチェックポイントです。金融機関は、融資金が適正に使われるような見積りになっているかどうかをチェックします。そのため標準の単価よりも高いものがあれば、面談の際に指摘される可能性が高いといえるでしょう。

ただし、「ターゲットとする顧客層に合わせた高級な店舗とするために単価の高い品物が必要である」など、妥当な理由があればクリアできることもあります。

#### **● 運転資金**

運転資金の定義は、設備資金に該当しないその他のもので、商品・材料などの仕入資金など売上原価に計上するものと、人件費や外注費など諸経費に関する初期投資です。

運転資金に関しては、設備資金とは異なり見積書は求められませんが、後ほど説明する「収支計画」の内容と合致しているかという点が重要です。売上原価や経費に記載している内容と、必要な運転資金に整合性があるように記述するようにしましょう。

融資金減額の対象とされてしまう可能性の高い運転資金としては、「広告宣伝費」「役員報酬」「経営者の自己啓発にかかる資金」が挙げられます。これらの資金については、金融機関の融資担当者から融資対象として消極的な扱いを受けることが多いため、記述を避けるのが望ましいといえるでしょう。

#### **■ 資金の調達方法**

必要な資金に続いて、資金の調達方法を記述します。主な調達方法としては、「自己資金」「親、兄弟、知人、友人等からの借入」「借入金」が挙げられます。それぞれについて記入するときは、下記の点に留意するようにしましょう。

#### **● 自己資金**

自己資金としては、預金や株式、投資信託など保有している金融資産のうち、事業に使う予定の金額を記入します。自己資本が総投資額（必要な資金の合計数）の3分の1以上あるのが理想の状態だといえます。

#### **● 親、兄弟、知人、友人等からの借入**

身近な人から、返済が必要なお金を借りる場合は、それが分かるように記述します。親や兄弟からの借入は融資担当者からも理解されやすいといえるでしょう。知人や友人などからの借入の場合は、借り入れた経緯を担当者に説明できるようにしておきましょう。

## ●借入金

日本政策金融公庫や銀行など、金融機関からの借入は、この項目に記入します。

### (資金計画のテンプレート)

必要な資金		金額	調達の方法	金額
設備資金		万円	自己資金	万円
			親、兄弟、知人、友人等からの借入	万円
			日本政策金融公庫からの借入	万円
			他の金融機関等からの借入	万円
運転資金		万円		
合計		万円	合計	万円

## ④収支計画

収支計画は、起業準備の集大成です。適正な予測をもった収支計画を示すことができれば、事業が成功する可能性も高まります。事業が黒字化する見込みをもって事業を開始できれば、融資も受けやすくなります。

「事業を始めてみないと分からない」というのではなく、根拠ある数字を書けるよう、あと少し頑張りましょう！

### ■ 売上高

起業後の収支計画を記入するうえで、売上高の予測はとても重要なポイントです。業種業態を問わず説得力ある予測を示せる式として、顧客数の観点を盛り込んだ算出方法である「**売上高の予測＝客単価×客数**」という式が挙げられます。

業種によって、製造業の場合は「設備の生産能力×設備数」、販売業の場合は「一人当たり売上高×従業者数」といった算出方法も考えられますが、これらは必要に応じて補完的に用いるようにし、基本的には顧客数を基にした売上予測を使用するようにしましょう。

上記の式で大枠をつかんだうえで、事業の特性を踏まえて多角的に売上を予測していただくことが大切です。事業の店舗や設備、人員、立地条件、時間などの制約条件を考慮して、売上を予測するようにしましょう。

## ■ 売上原価（仕入高）

売上原価は、原材料や商品仕入れなどがある業種の場合、必須の項目です。自分の考えている事業でどれくらいの原価が妥当かどうか、多面的に想定する必要があります。

なお、日本政策金融公庫が公表している「小企業の経営指標」を活用することで、業種ごとの原価率の平均値を求めることができます。以下に、業種ごとの原価率の平均値を示すので、自分の考えている事業の原価率が平均から大幅に乖離していないかなどの参考にしてください（データは2016年のもの）。

### ●原価率の平均値

- ・ 情報通信業 29.3%
- ・ 運輸業 52.8%
- ・ 卸売・小売業 66.5%
- ・ 飲食業・宿泊業 32.2%
- ・ 医療・福祉 8.0%
- ・ 教育・学習支援業 7.1%
- ・ サービス業 32.6%

※原価率は、【100－売上高総利益率（％）】により算出

## ■ 経費

経費とは、「人件費」「賃料」「水道光熱費」「交通費」「広告宣伝費」「消耗品費」「外注費」などを指します。これは、事業を始めると意外と多くかかるものですので、事業計画書に記入するにあたっては、あらゆる経費を想定して多めに計上しておくとい良いでしょう。

例えば、人件費であれば、ただ月給を記入するのではなく、法定福利費や残業代などの支払いも見込み、少なくとも115%程度は計上しておきます。

なお、先述の資金計画の欄の「必要な運転資金」の項目と整合性が取れているかも、しっかりと確認しておきましょう。

## ■ 利益

ここまで予測できれば、あとは利益を出すだけです。売上高から売上原価、経費、借入金の支払利息を引くことで、毎月の利益を算出することができます。利益額が毎月の返済額を上回っていることが必要ですが、実際には税金の支払いも発生するため、「利益×0.6」で算出した金額から、経営者本人の給与を引いた額が、借入金の返済元金以上の額となっていることが望ましいといえます。

利益の予測を出したら、実現可能性を確認することが大切です。売上高経常利益率が20%を超えるような事業は少ないことを念頭に置き、利益から経営者本人の給与を引いた額が売上高の20%以上になるようであれば、経費の見落としを疑った方が良いでしょう。

## さいごに

事業計画書は、融資を申し込むために必要なだけの資料ではありません。事業計画書を作成するための手順を踏むことで、創業や事業継続のために重要なポイントをブラッシュアップすることができます。

特に、資金計画や収支計画を検討することで、自分の想定しているビジネスプランが客観的に見て妥当なものかどうかを改めて確認することができるため、ぜひ積極的に取り組んでみることを期待されます。

事業計画書の作成は手のかかる作業ではありますが、頭を悩ませながら自分の事業計画と正面から向き合うことで、今後の事業の成功につながります。このマニュアルが、皆様の事業成功の一助となれば幸いです。

### 今後企業は厳格な管理が求められる

急速な少子高齢化、人口減少によって働き手の確保はどの企業にとっても大きな課題となっている昨今。国は高齢者や女性、障害者などの雇用・活躍を推進する一方で、過重労働防止対策の強化や正規・非正規社員の待遇格差の解消など、すべての労働者がいきいきと働く社会の現実に向けて様々な対策に力を入れています。

このような国が目指す「全員参加型社会」の実現に向け、新たに様々な法改正が続いていく予定であり、企業にとってますます厳格な管理が求められることになるでしょう。

### 次世代勤怠管理システム“AKASHI”

今後、より一層重要性を増す労働時間管理。勤怠管理システムを活用することで、効率的かつ確実に労働時間を管理することが可能となります。ソニービズネットワークス株式会社が提供する「次世代勤怠管理システム AKASHI」は、パソコンやスマートフォンなどのデバイス上からワンクリックで打刻でき、勤怠状況がリアルタイムで把握できるサービスです。

AKASHI は洗練された UI デザインで「誰でも使える」を実現しました。



ワンクリックで勤怠が確認

出勤簿の表示項目は自由に設定

ICカードやタブレット打刻対応

タイムカードや申請用紙は不要

コンプライアンス・法改正対応

管理者も従業員もアラートで瞬時に確認

## AKASHI でできること

IT の進んだ現代でも、勤怠管理をタイムカードの紙の申告書、手作業で行っている企業も少なくありません。この手法では、働き方が多様化し勤怠管理がより厳格化されている今日では、ミスや不正を生み出す要因となってしまいます。


AKASHI では、パソコンやスマホで簡単に退社、残業の報告ができ、これらのデータを一元管理することができます。また、GPS 打刻機能により、直行・直帰や出張先でも社員の勤怠を正確に把握することもできます。

さらに、これらのデータを給与計算システムと連動させれば簡単に給与計算も行うことができ、上手に活用することによって労務管理にかかるコストを大幅に削減することが可能になります。



<https://ak4.jp/>

※AKASHI は、ソニービズネットワークス株式会社の商標です。

※  は、ソニービズネットワークス株式会社の商標です。