

創業セミナー 事業計画の立て方

2010/11/12

板橋区中小企業診断士会

岡田資司

講師紹介

- 中小企業診断士
 - 社会保険労務士...労務点検、組織設計、等
 - ITコーディネータ...IT点検、IT経営改善、等
- 岡田経営技術事務所<岡目八目屋>
 - 囲碁、岡(傍)の目は八目有利な手を考える
- 事業活動
 - 板橋区経営相談員[金曜日]
 - 経営相談に携わる、創業の相談が多い(事業計画書作成支援も)
 - 北区経営アドバイザー(商業担当)[木曜日]
 - 北区緊急保証認定担当者
 - 東京商工会議所エキスパート登録
 - 板橋区創業支援ネットワーク登録専門員
 - 企業実態調査、商店街支援、工場診断、...

参加している方々への質問です

- 創業進捗度合い
 - 創業済？
 - 事業計画中？
 - 思いがあるだけ？
- 準備状況
 - 創業関係の市販本を読んだことがある人
 - 事業計画書を書いたことがある人
- 事業(候補)地
 - 板橋区？
 - 東京23区？
 - 以外？

事業計画は誰のために

- 自分のために
 - 客観視のため(第三者の視点から視野を広げる)
 - 基準を作り振り返るため(予実分析)
 - 初志貫徹(ぶれないために)
 - 変化しないということではなく当初の思いや目的を忘れないため
- 資金調達先のために
 - 資金を出しても良い相手だと認めてもらうために
 - 投資、融資
 - 相手先担当者が上司に胸を張って説明できるようなものを!
- 取引先や従業員等のために
 - 長く取引するのに充分だと思ってもらうために
 - どのような企業なのか理解してもらわないと警戒心が溶けない
 - 長く勤め上げたいと思ってもらうために
 - 企業の方向性が見えないと不安、落ち着かない、気持ちが転職に

創業時事業計画書例

- 概要
 - 創業の背景...決意が知りたい
 - 具体的な実現方法...事業として成功するのか？
- 詳細
 - 経営の指針を明確な言葉にする...方向性
 - 自分(自社)を見つめ、周囲を見渡す
 - 彼を知り己を知れば、百戦して殆うからず
 - 事業を始める・進めるためには金が必要
 - 井勘定の経営者に金は貸さない
 - リスクへの備えは必要

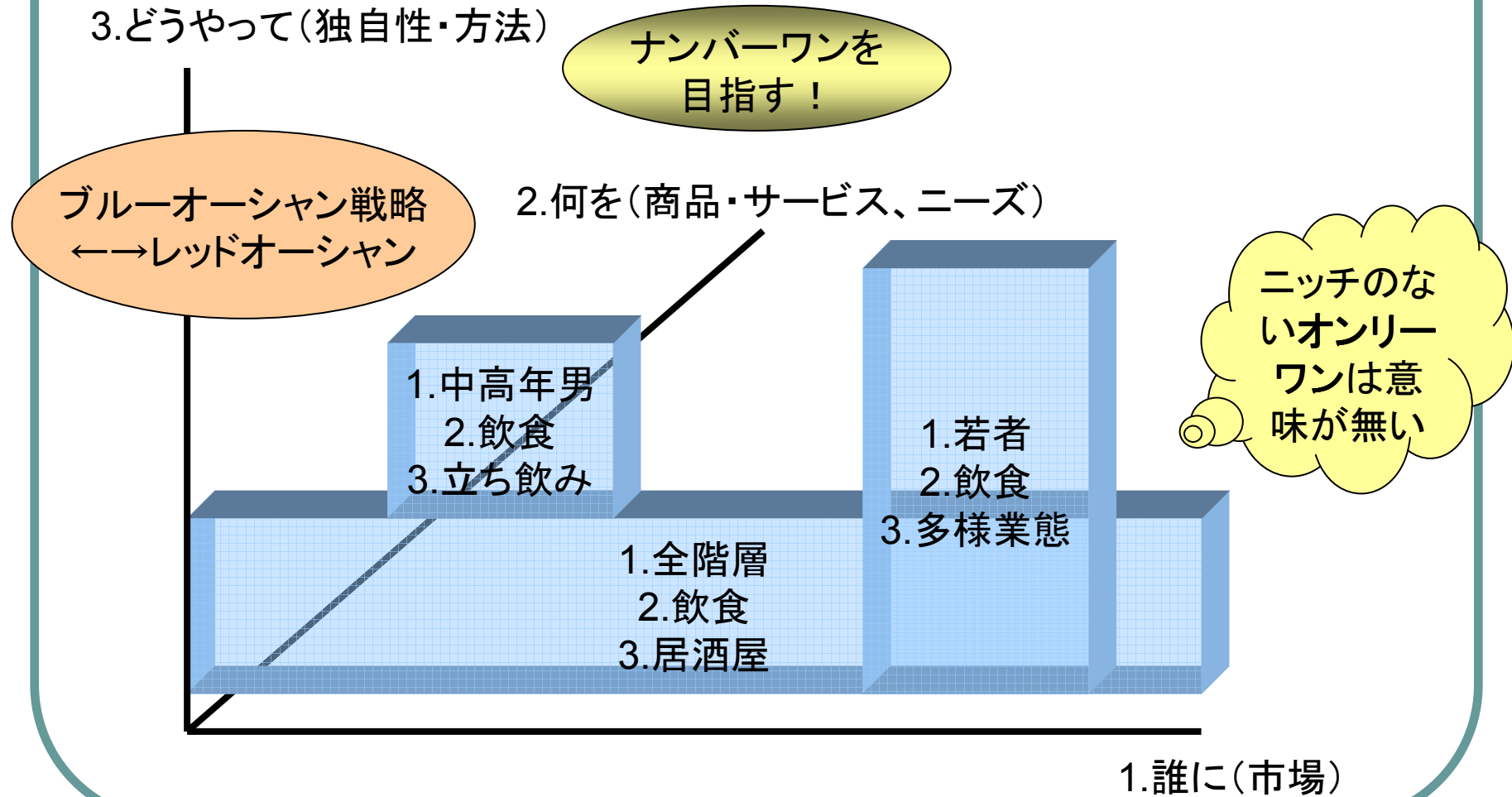
事例：悪い計画書

- 簡単すぎる
 - 事業内容
 - 「ラーメン店」などと簡潔
 - 営業活動
 - 「一般顧客のロコミ」などと簡潔
 - 得意技術
 - 「有名店で修行」などと簡潔
- 思いだけが
 - 事業内容
 - 地域への貢献や従業員満足などを延々と語る
 - 営業活動
 - 今まで支えてきてくれた取引先候補などへの感謝を熱く語る
 - 得意技術
 - 習得のための苦労話を延々と語る

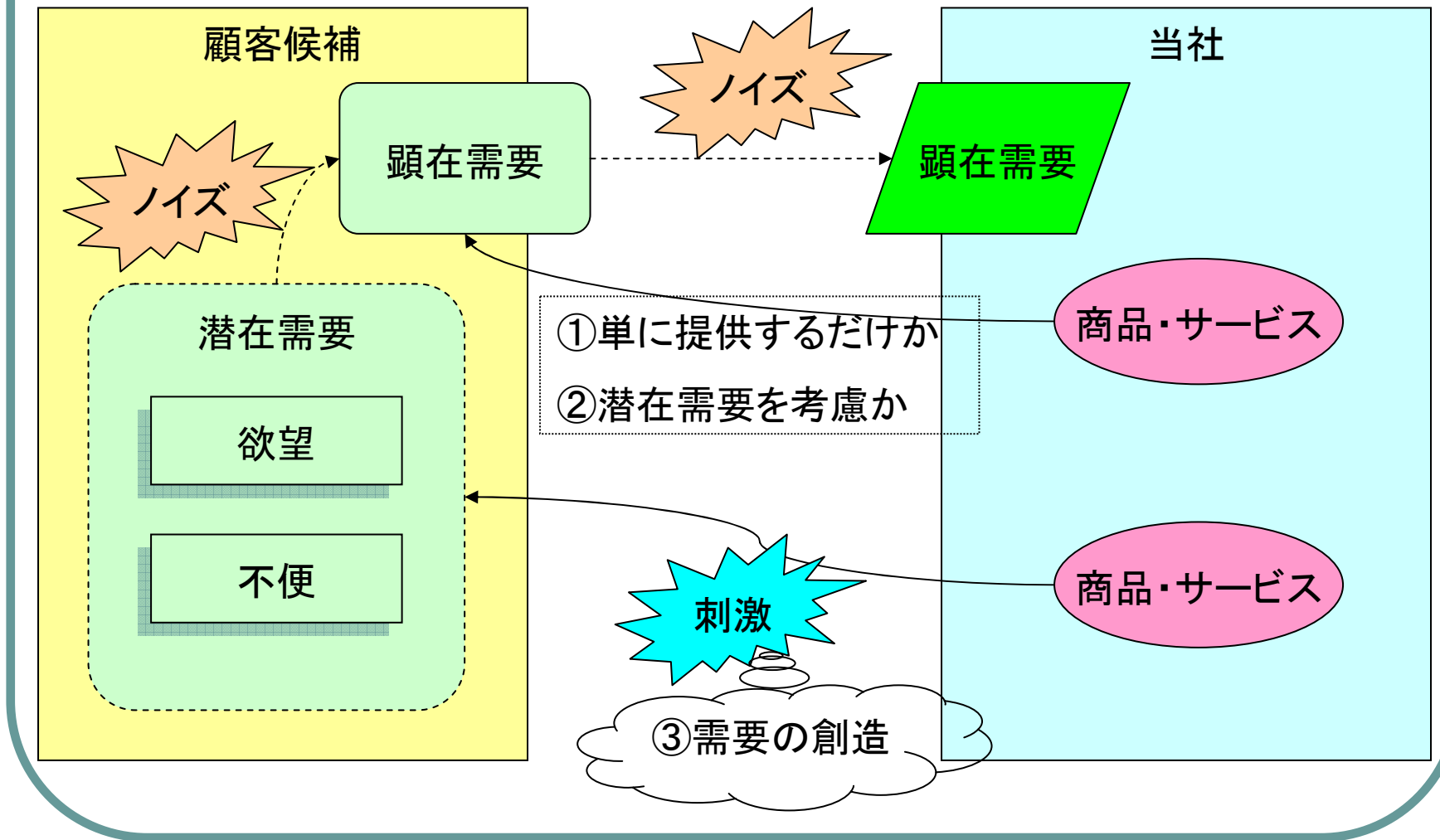
創業の背景と事業内容

- 創業の背景・思い→事業
 - 課題→解決手段
 - 理想→実現手段
- ニッチ(生存領域)を明確に
 - Who(市場/誰に)、What(商品/何を)、How(方法/どう)
- 市場(需要)は何処に
 - 不便を解決する
 - 欲望を満たす
- 競合に勝って利益を出せるのか
 - 顧客にとって、競合と比べて自社は大切か

どこで生きるか(ニッチ)



市場(需要)



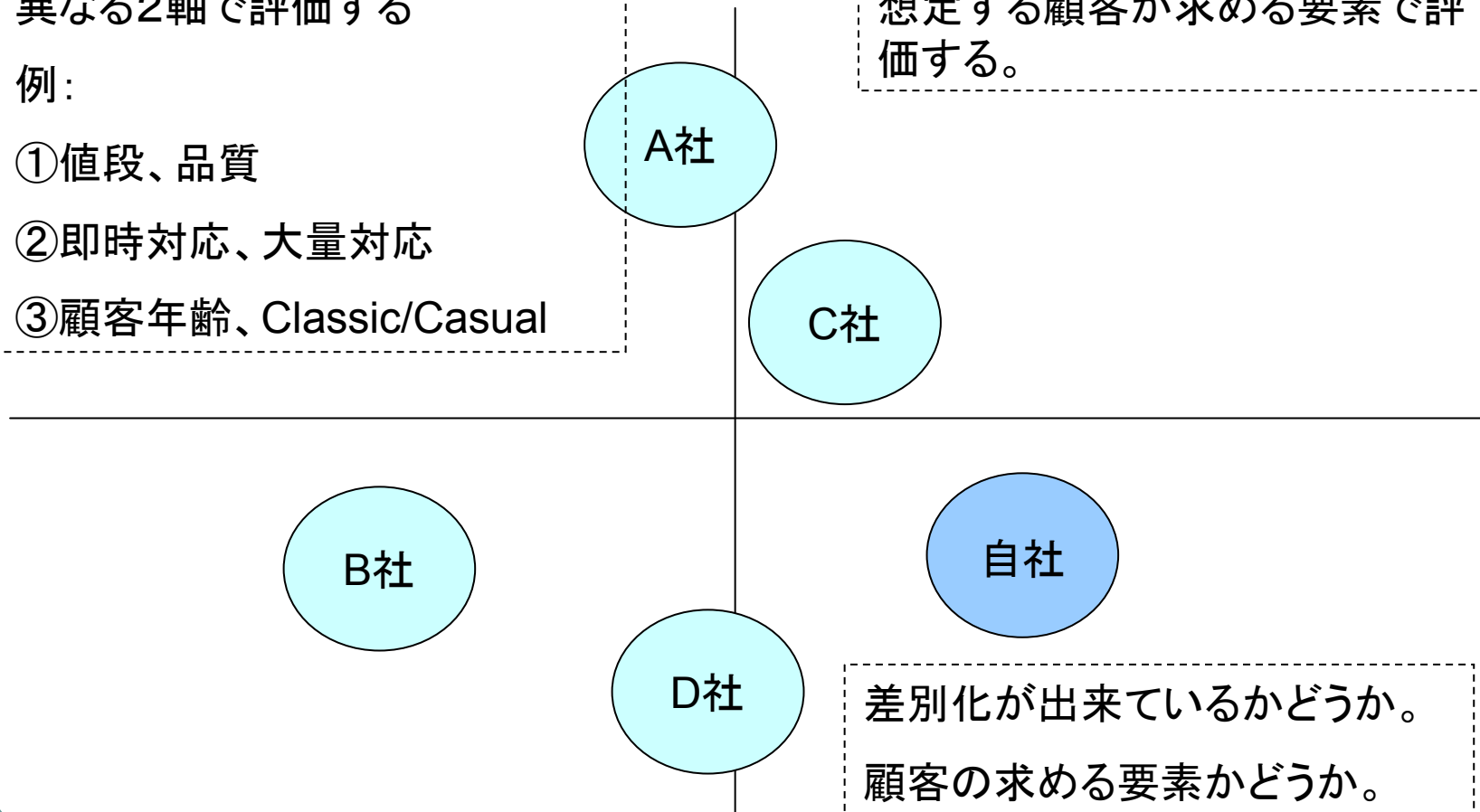
競合との比較(ポジショニング分析)

異なる2軸で評価する

例:

- ①値段、品質
- ②即時対応、大量対応
- ③顧客年齢、Classic/Casual

想定する顧客が求める要素で評価する。



差別化が出来ているかどうか。
顧客の求める要素かどうか。

スケジュール:開業計画

作業種類	作業項目	担当	開始予定	終了予定	開始実績	終了実績	補足
事業計画	概要計画策定	経営者	H22.11.1	H22.11.10	H22.11.2	H22.11.11	
	詳細計画策定	経営者	H23.1.1	H23.1.10			
法人設立	定款作成	経営者	H22.11.11	H22.11.20	H22.11.12		
	定款認証	経営者	H22.11.22	H22.11.22			
	法人登記	経営者	H22.11.24				
店舗確保	商圈分析	経営者	H22.11.1				
	地域決定	経営者	H22.11.1				
	店舗探査	経営者	H22.11.1				
	店舗契約	経営者	H23.1.1				
	契約金支払	経営者	H23.1.1	H23.2.1			
	内外装工事契約	経営者	H23.2.1	H23.2.1			
法律制度	内外装工事実施	契約業者	H23.2.2	H23.2.28			
	食品衛生責任者	厨房責任者	H23.1.1	H23.1.31			
設備準備	保健所許可申請	経営者	H23.2.1	H23.2.28			
	厨房設備購入	経営者	H23.2.1				
	フロア設備購入	経営者	H23.2.1				
	什器類購入	経営者	H23.2.1				
商品開発	メニュー開発	厨房責任者	H22.11.1				
	仕入先交渉	経営者	H23.2.1				
開店準備	メニュー表作成	経営者	H23.2.1	H23.2.28			
	プレオープン	経営者	H23.3.1	H23.3.3			近親者招待

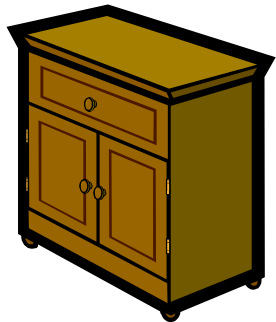
段取り八分
作業項目は漏れなく
スケジュールには余裕を

資金調達相談は三ヶ月以上
早めに各種相談窓口を利用

企業理念を明確にしよう

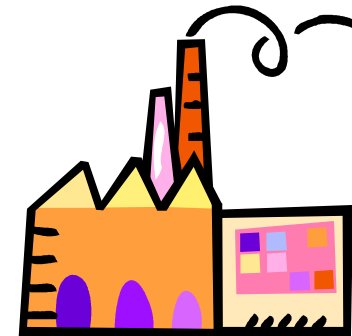
- 金儲けOK、功名心OK、でも社会との協調が重要
 - 「結果として」金持ちになる、などはOK
- 企業は社会に役立つ存在でなければ残らない
 - 社会の歯車である必要がある
 - 価値を生み出すのが企業である
 - 価値を社会に還元するのが企業である
 - 利益を収奪するだけなら社会から排除される
- 理念なき利益は犯罪、利益なき理念は寝言
 - 伝二宮尊徳
- 自社が追い求める姿を提示して理解してもらう
 - 外部の人に理解・信頼してもらうため
 - 内部の人の方向性を一致させるため

真の事業内容とは



家具部品の板を
加工する

強みはどこにあり
顧客の何に答えるか



いかなる材木も要望どおりに
加工する



化粧品を作る

強みはどこにあり
顧客の何に答えるか

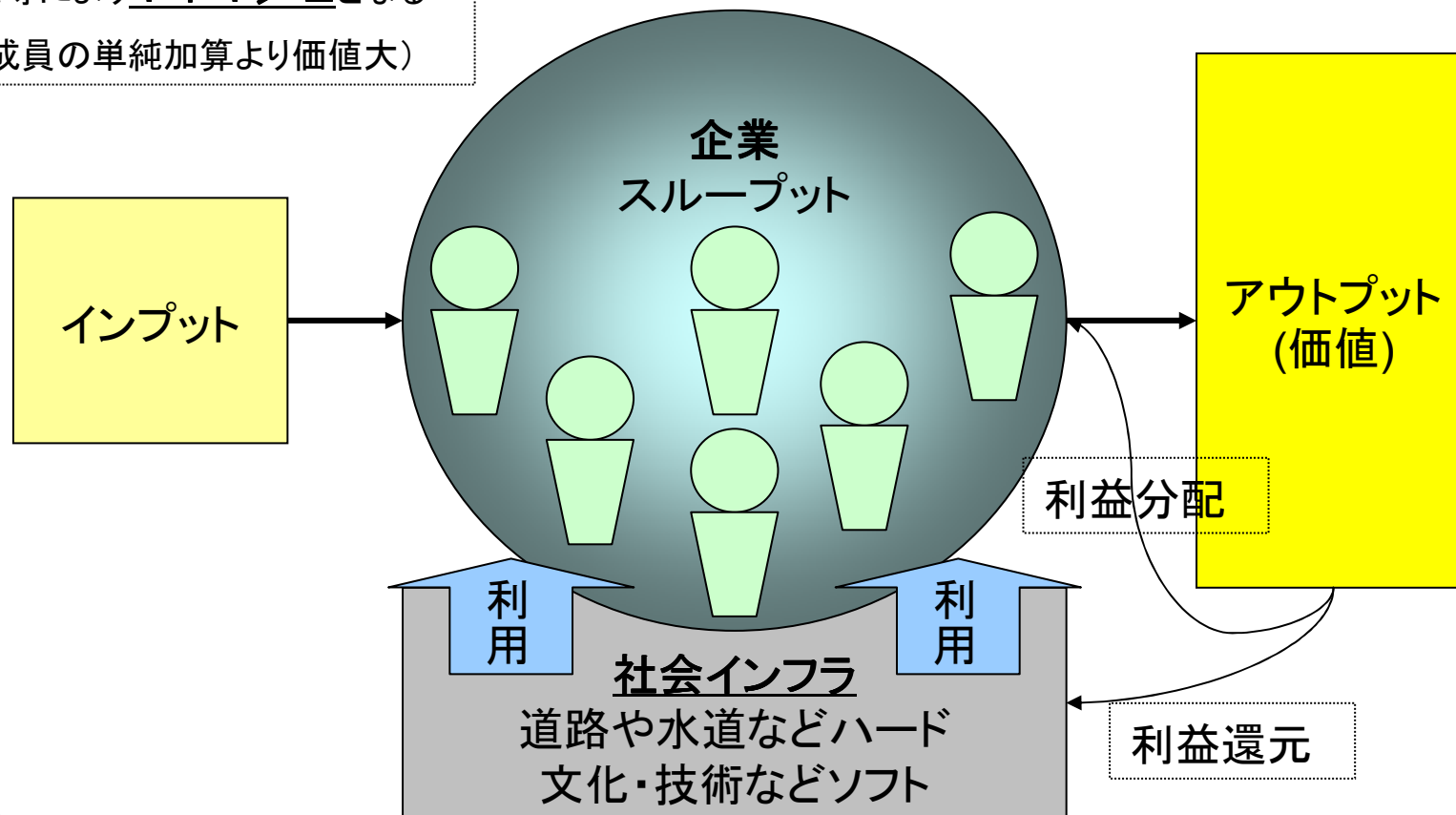


Kanebo, For Beautiful
Human Life.

企業は社会の公器

組織は価値を創出する

分業等により $1+1>2$ となる
(構成員の単純加算より価値大)



SWOT分析：結果を表に

中小企業
攻撃は最大の防御
少ない経営資源活用
リスクへの備え要

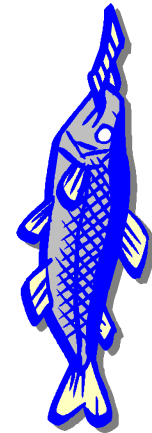
		外部環境	
		機会	脅威
内部環境	強み	積極攻勢戦略	差別化戦略
	弱み	段階戦略	防衛・撤退戦略

SWOT分析：検討要素

外部環境	種類	No	切口(1)	切口(2)
	マクロ(将来影響・間接影響)	1	環境	
		2	人口統計	
		3	政治	
		4	経済	
		5	文化	
		6	技術	
	ミクロ(直接影響)	1	市場	立地
		2	競争業者	業界
		3	供給業者	消費者
		4	中間業者	競合
内部環境	種類	No	切口(1)	切口(2)
	経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)	1	生産能力	経営基本
		2	財務力	財務
		3	研究開発力	労務
		4	人材	販売
		5	購買力	仕入
		6	組織風土	店舗
		7	マーケティング力	商品
関係		1	所属先	
		2	連携先	
		3	自社評価	

提供できる価値の例

- 誰に
 - 片山りんご: イギリス(小玉)、中国(大玉)
 - 子供連れ歓迎の宿: 低いベッドや柔らかい床など
- 何を
 - エフピコ: カラートレー(容器→食材演出)
 - 博多久松: おせち料理(楽天で3年連続大賞)
 - 魚の切り身を作る機械(長さ・幅・重さを統一)
- どうやって
 - ジャパネットたかた: 商品の使い方や楽しさを提示
 - ポイント(アパレル): 20台店長が街を観察、6週で店頭へ、生鮮化
 - 地方電器店: 徹底した御用聞き
 - ハンズマン、A-Z: あらゆるものが揃う
 - TTNコーポレーション: 24時間豊
 - ダイキョウバリュー: 低価格より徹底したサービス
 - 伊都菜彩(いとさいさい): 日本一の直売所(農・魚)
 - 花和楽(かわら)の湯: 泊まれない温泉旅館



収支計画：根拠

- 売上根拠
 - 同業同程度立地での経験から
 - 業界平均から(坪当たり売上高等)
 - 立地等を考慮したシミュレーション(数字を元に想像)
 - B2Bの場合、既に受注条件が決まっていると強い
 - 通常は最初からいきなり売れることは無い
 - 季節要因なども反映する
- 原価根拠
 - 同業同程度立地での経験から
 - 業界平均から(業種毎)
 - 仕入先等との交渉結果を反映できると強い
- 販管費根拠
 - 漏れなく積み上げ

業種別売上根拠ポイント

- 製造業
 - 売上=平均単価x(取引先数x平均数量)
 - 限界:生産性/時間 x 労働時間 x 歩留 + 外注
 - 強み:規模? 価格? 品質? 融通性? 即対応?
- 卸・小売業
 - 売上=平均単価x(通行量x来店率x買上個数)
 - 来店率:外観(興味を惹く)、固定客数、等が影響
- 飲食・サービス業
 - 売上=平均単価x(席数x有効率x回転率)
 - 座席有効率:4人掛け席で平均は3人程度等
 - 朝・昼・午後・夜・深夜、曜日別、に検討が望ましい

収支計画：売上

席数	20	有効席数	14	営業日	25	
ケース	時間帯	回転数	平均単価	売上(日)	売上(月)	売上合計
夢想	昼(ランチ)	2.0	1,000	28,000	700,000	
	午後	2.0	600	16,800	420,000	
	夜	3.0	2,000	84,000	2,100,000	3,220,000
目標	昼(ランチ)	1.5	800	16,800	420,000	
	午後	1.0	600	8,400	210,000	
	夜	2.0	2,000	56,000	1,400,000	2,030,000
堅実	昼(ランチ)	1.0	800	11,200	280,000	
	午後	1.0	500	7,000	175,000	
	夜	1.5	1,500	31,500	787,500	1,242,500
必達	昼(ランチ)	1.0	700	9,800	245,000	
	午後	0.5	500	3,500	87,500	
	夜	1.0	1,500	21,000	525,000	857,500
最悪	昼(ランチ)	0.5	600	4,200	105,000	
	午後	0.5	400	2,800	70,000	
	夜	0.5	1,000	7,000	175,000	350,000

※堅実ケースで収支計画や資金調達計画を立てるが上下への変動リスクも考慮しておく

※最悪ケースでいつまで耐えられるか...その間に立て直しが可能

収支計画：原価＝変動費

● 製造原価

- 仕入(材料・部品): 製品毎原価率
 - 仕入先との交渉結果を元にするのが望ましいor経験実績
 - 歩留まり率や廃棄製品分も考慮する
- 労務費: 製品毎作業工数と賃金単価
- 外注費: 製品毎発注単価
 - 外注先との交渉結果を元にするのが望ましいor経験実績
- 経費: その他経費を計上

● 商業原価

- 仕入(材料、商品): 原価率(商品種別毎)
 - 経験や業界標準、仕入先との交渉結果等から計上する
- 値入率= $(\text{予定販売価格} - \text{仕入原価}) \div \text{予定販売価格}$
- 粗利率= $(\text{実際販売価格} - \text{仕入原価}) \div \text{実際販売価格}$
 - 廃棄率も考慮... $(\text{売上合計} - \text{仕入合計(廃棄分含む)}) \div \text{売上合計}$

収支計画：販売管理費、他

- 販売管理費＝営業に係わる経費÷固定費
 - 人件費：製造労務費以外(経営者やパート含む)
 - 維持費：家賃、水道光熱費、等
 - 活動費：宣伝、交際、交通、等
 - 減価償却費：開業費や設備費等「資産」計上分
 - 費用収益対応の法則
 - 現金の変化は無いが帳簿上の利益に影響
- 営業外収益・費用
 - 預金利息等の収益
 - 借入金支払利息や手形割引料などの費用
- 特別利益・損失
 - 臨時的・例外的な利益や損失

収支計画:これだけは把握する

- 売上高
 - 何が、どれだけ売れているのか
 - 単価と数量も把握すると、減少時の対応がしやすい
- 売上高総利益率(粗利率)または原価率
 - 原価率の上昇は原価低減対策が必要
 - 粗利率の向上が難しければ売上数量を上げる
- 営業利益率または販売管理比率
 - 販売管理比率の上昇は費用節減が必要
 - 売上が減ってきたら固定費を削減して耐える
- 現金収支
 - 現金不足(ショート)は致命的
 - 予め余裕を持って資金調達を行う(慌てると条件不利)

資金調達・返済計画を立てよう

- 資金使途
 - 設備資金(減価償却対象)...創業の場合、初期費用
 - 設立費用、事務所保証金等、内外装費、機械設備購入費、等
 - 節約し必要最小限に留める、小さく生んで大きく育てる
 - 運転資金
 - 「収支計画」での必要額...当初は赤字が多い
 - 通常は2~3か月分程度まで融資
- 資金調達
 - 創業の場合、融資は自己資金の2倍程度まで
 - 自己資本が少ないと準備不足&体力不足と判断も
 - 注)自己資本≠資本金
- 収支計画書への反映
 - 現金収支に融資での調達分を反映(不足分補填)
 - 融資返済計画を反映(税引き後利益から支払)

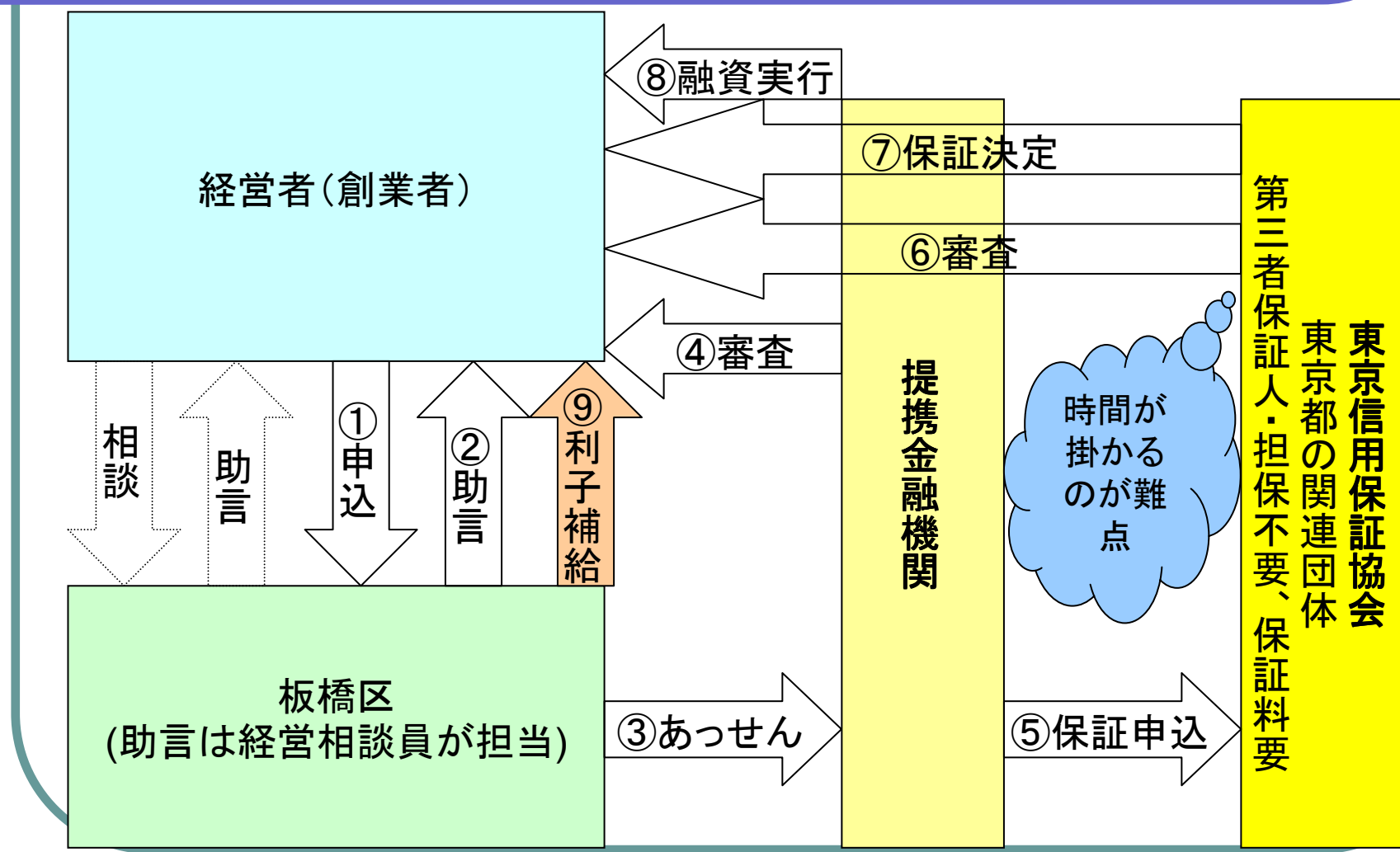
融資実践(1)

- 金融機関は「返せる人に貸す」
 - 返す実績を積み上げれば信用に繋がる
 - 経営が厳しくなっても実績があれば可能性が
 - 返せるかどうか審査部門の関心事
 - しっかりした事業計画、安定した担保、資産の有る保証人、保証協会
- 融資の出し手
 - 民間金融機関
 - 都銀、地銀、信金、信組、農協、...
 - 政府系金融機関
 - 日本政策金融公庫、商工組合中央金庫、...
- 融資の支援者
 - 東京都信用保証協会
 - 都、区、等の融資斡旋(利子補給など)
 - 東京商工会議所

融資実践(2)

- 貸せない事業計画
 - 悪い事業計画例参照
 - 独り善がり、抽象的、説明不足、業界用語駆使、...
 - 数字の整合性が取れてない、根拠が薄い
 - 金融機関にとって数字が一番大切
 - 見栄っ張り...必要以上に豪華な設備等
- 貸せない経営者
 - 経営状況(数字)を知らない
 - 利益状況が分からなければどうやって返せる？
 - 財務分析までしなくて良いが現金収支は把握すること
 - いい加減(約束を守らない等)
 - 返済もいい加減では、と不信感
 - 極端な悲観論者・楽観論者(または自信家)
 - 特に後者はありがち、「なんとかなる」と言われても...

板橋区の創業融資制度



事業課題と対策(1)

● 市場

- 成長: 競合の参入
 - 参入障壁の構築...チャネル確保、ブランド確保、...
- 縮小: 競争の激化
 - 残存者利益の享受...まったく無くならない限り

● 競合

- 自分が強大→新商品の投入や価格競争で勝負
- 相手が強大→追随する、隙を見つけて攻撃
- 自分が弱小→小さな隙間、ゲリラ戦法

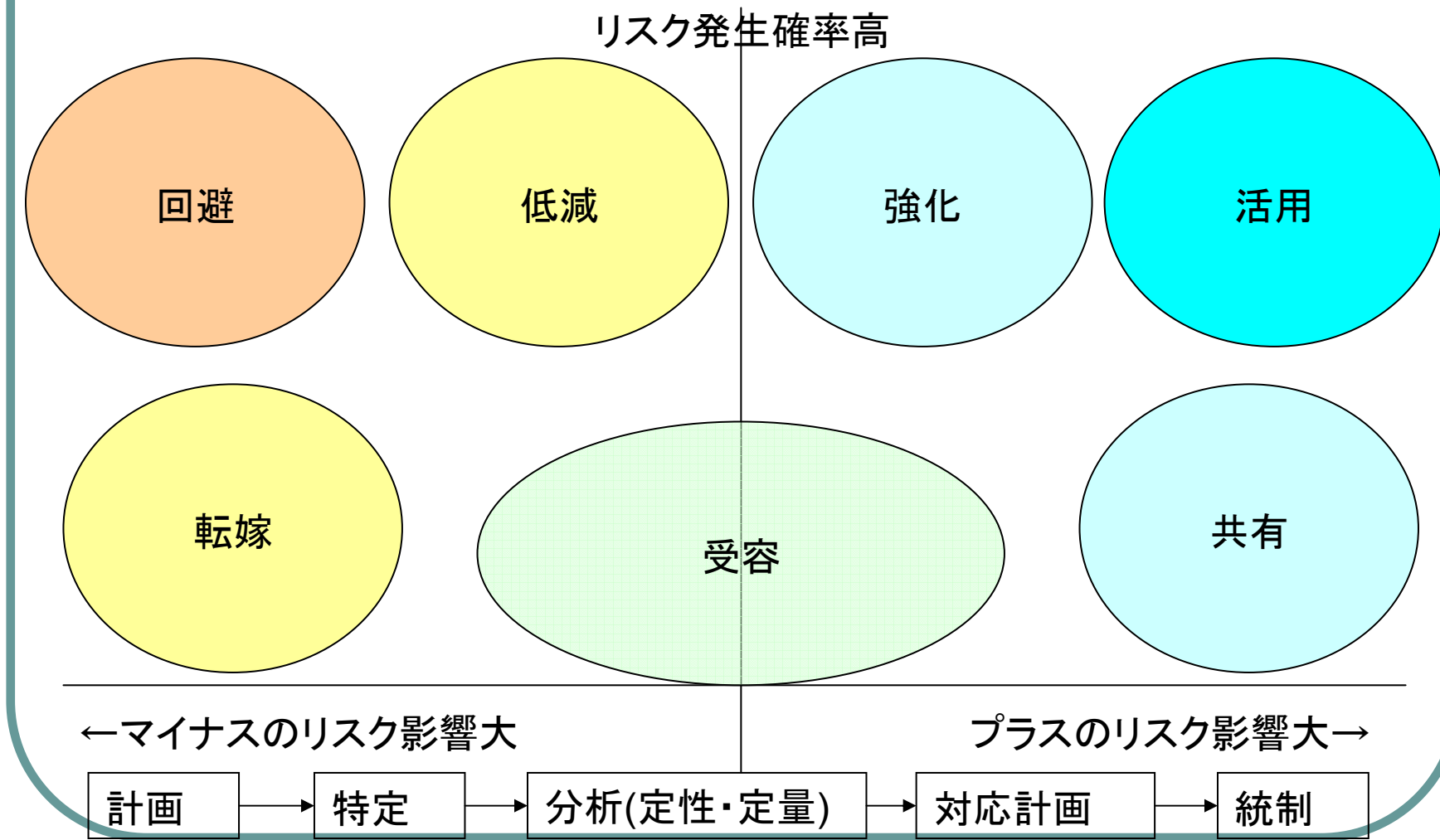
● 顧客開拓(成長)

- 既存チャネルから拡げる(紹介や提携など)
- 知名度を上げる(広告・宣伝)

事業課題と対策(2)

- 固定客化
 - RFM分析により顧客へのアクション施策を決める
 - Recency：最近の購買日
 - Frequency：累計購買回数
 - Monetary：累計購買金額
 - 顧客重要度別の顧客政策
 - 適切な顧客属性管理と対応
 - 家族構成、好み、美容室における髪質や前回内容記録等
- 従業員
 - 採用から退職まで、辞めずに最大効率を発揮させる
 - 10名以上の事業所は就業規則要
- 法準拠
 - 消費者保護関係(特定商取法、消費者契約法、...)
 - 労働関係諸法令、労働保険・社会保険

リスクマネジメント対応イメージ



付録：財務に関する事柄

- 計算式
 - 売上高総利益率(粗利益率)=(売上高 - 原価) ÷ 売上高
 - 営業利益率=(売上利益 - 販売管理費) ÷ 売上高
 - 売上利益(粗利益)=売上高 - 原価
- 売掛金・買掛金
 - 売上計上&未入金を売掛金として管理
 - 費用計上&未払いを買掛金として管理
- 減価償却費
 - 費用収益対応の法則
 - 一括し払ったものを該当期間に伸ばして費用計上
 - 例：開業費...5年間
 - 現金は一括支払、費用計上期間は利益減少だが現金減らず

付録：経理に係る事柄(1)

- 売上計上
 - 売掛金計上？
 - 発送？検収？請求書？
 - 入金時計上？
 - 消費税込み？
- 原価計上
 - 買掛金計上？
 - 出金時計上？
 - 消費税込み？
- 消費税
 - 原則として全ての取引にかかる(詳細は国税庁HP)
 - 預かり消費税・仮払い消費税
 - 課税業者・非課税業者

付録：経理に係る事柄(2)

- 税金
 - 個人事業主
 - 所得税(国)、住民税(都/区)、個人事業税(都)
 - 法人
 - 法人税(国)、法人住民税(都)、法人事業税(都)
- 従業員分
 - 源泉徴収(所得税)、特別徴収(住民税)
 - 社会保険料(健康保険、厚生年金)
 - 労働保険料(雇用保険)
- 法定福利厚生費
 - 社会保険料(健康保険、厚生年金)
 - 労働保険料(雇用保険、労働者災害補償保険)

付録：創業支援(相談等)

● 支援機関

- 板橋区産業経済部 産業振興課 経営支援係・商工振興係
- 板橋区立企業活性化センター
- 東京商工会議所
- 東京都中小企業振興公社
- 中小企業基盤整備機構
- 板橋青色申告会

● 士業

- 中小企業診断士
- 税理士
- 行政書士、司法書士
- 社会保険労務士

付録：相談窓口の賢い利用

- 傍目八目
 - 専門家の経験と知識に基づいた冷静な助言は有用
 - 専門家毎にそれぞれの意見... 惑わされないこと
- 決断は本人
 - 創業への思いは本人だけ
 - 成功も失敗も本人に帰属→決断は本人の責任で
- 余裕を持って相談に、進捗に応じて
 - (1)事業準備を始める前
 - (2)事業が具体化して収支見込が見えてきた段階
 - (3)店舗が見つかるなど具体化した段階
 - (4)融資の申込など
- 資料を準備して行く
 - 事業計画書の概要版程度は欲しい