

起業準備セミナー ビジネスプラン作成編②

—資金・収支計画の立案—

創業・ベンチャー支援センター埼玉

開業アドバイザー 池田 史子



創業・ベンチャー支援センター埼玉

Powered by  公益財団法人 埼玉県産業振興公社

アジェンダ

—事業計画の考え方、書き方—

1. ビジネスプランとは
2. 項目別の考え方、書き方

—資金・収支計画の立案—

3. 資金計画と収支計画
4. ビジネスモデルの構築

自己紹介

池田史子（いけだふみこ）

◆経歴

- 1964年 長野県生まれ墨田区在住
- 広島大学文学部哲学科卒業
- 卒業後ソフトウェアハウスに就職、のちフリーランス
- 27歳のとき仲間3人でソフト請負開発会社設立
- 36歳のときベンチャー企業創業メンバー
- 約10年クラウド・サービスの開発に携わる
- 2009年中小企業診断士に登録し、2011年独立
- 2022年認定支援機関登録（107413002610）

◆仕事

- 創業・新規事業開発、ビジネス支援
 - 公益財団法人埼玉県産業振興公社 開業アドバイザー
 - 創業・経営相談員（江戸川区、葛飾区、信用金庫）
 - 公益財団法人東京都中小企業振興公社
専門家派遣事業支援専門家（1259）
 - 商工会議所等専門家
- 女性のビジネス支援、働き方改革支援



MailTo :
f.ikeda@r5.dion.ne.jp

1. ビジネスプランとは

1.1 なぜビジネスプランが必要か

1.2 書かれるべき項目と手順

1.3 目的別書き方のポイント

1.1 なぜビジネスプランが必要か⑥

- 事業者がすべきことをビジネスプランに表す
 - お客様の欲求を満たす（顧客満足を高める）
 - 競合とは異なる独自の商品・サービスを
 - お客様に知らせて選んでいただく
 - 収支が取れ投資が回収でき、継続できる

独自の
商品やサービス



価値を届ける



お客様



1.1 なぜビジネスプランが必要か⑦

- 事業は「仮説検証型」(PDCA)で進める

<PDCA>

Plan (計画)、Do (実行)、Check (評価)、Act (改善)

<仮説検証>

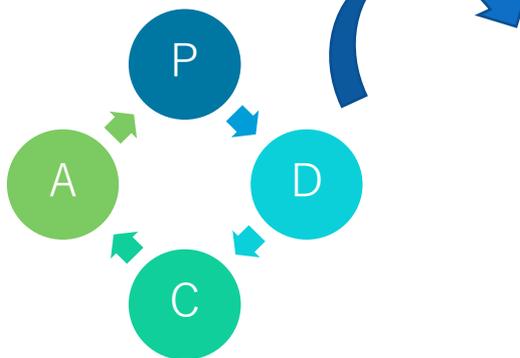
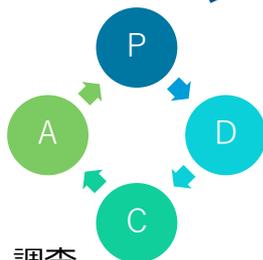
仮説を作って、小さく実行・検証・学習し、
実現可能性、成長性を高めていく

スタート!



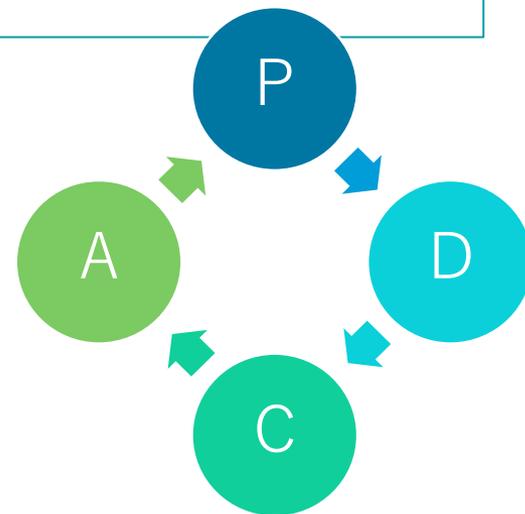
まず小さい
PDCAを
回してみる

例) インタビュー調査



PDCAを少し大き
くして回してみる

例) テストマーケティング



より大きなPDCA
を回してみる

例) スケールシナリオ

1.2 書かれるべき項目と手順①

- 読む人を意識する
 - 自分の考えをまとめ、見通しをつけるために、**自分**が読む。
 - 事業に協力してもらうために、**家族・取引先・従業員**に読んでもらう。
 - お金を借りる、投資してもらう、補助金を受けるために、**金融機関、投資家、審査員**に読んでもらう。
- 形式は自由
 - 融資審査、コンテスト等、さまざまなフォーマットがあり（独自作成の書類を添付可能なこともある）
- 何度も書き直しする
 - 事業がスタートしても、適宜読み直し、立案しなおしていく（使っていく）

1.2 書かれるべき項目と手順④

- 考え、書く順番がある
 - フォーマットの最初から書かなくてもよい

自分を分析（創業動機、経営理念・ビジョン、使える強み探し）

お客様を分析（環境調査、ニーズ【不満・不便・不安】探し）

ベストマッチングな商品・サービスを考案する

お知らせの仕方やお求めやすい提供方法を考える

必要資金やもうけ（利益）を算出する

ビジネスプラン作成

実行

2. 項目別の考え方、書き方

2.1 自分の棚卸

2.2 ターゲット顧客分析

2.3 提供価値

2.4 競合分析と差別化

2.5 マーケティングの4 P / 4 C

2.6 組織体制

3. 資金計画と収支計画

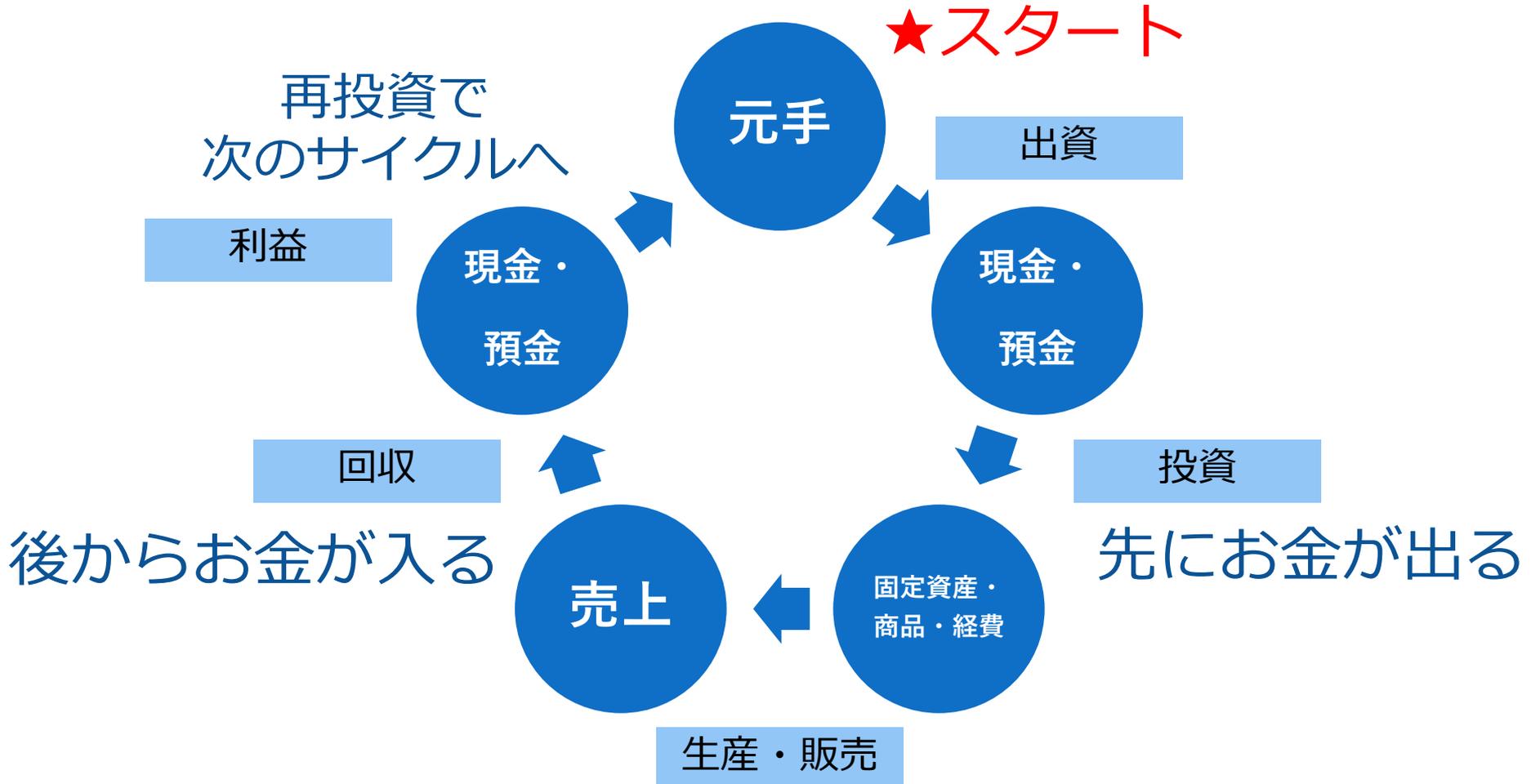
3.1 初期投資と調達計画

3.2 収支計画

3.3 資金繰り

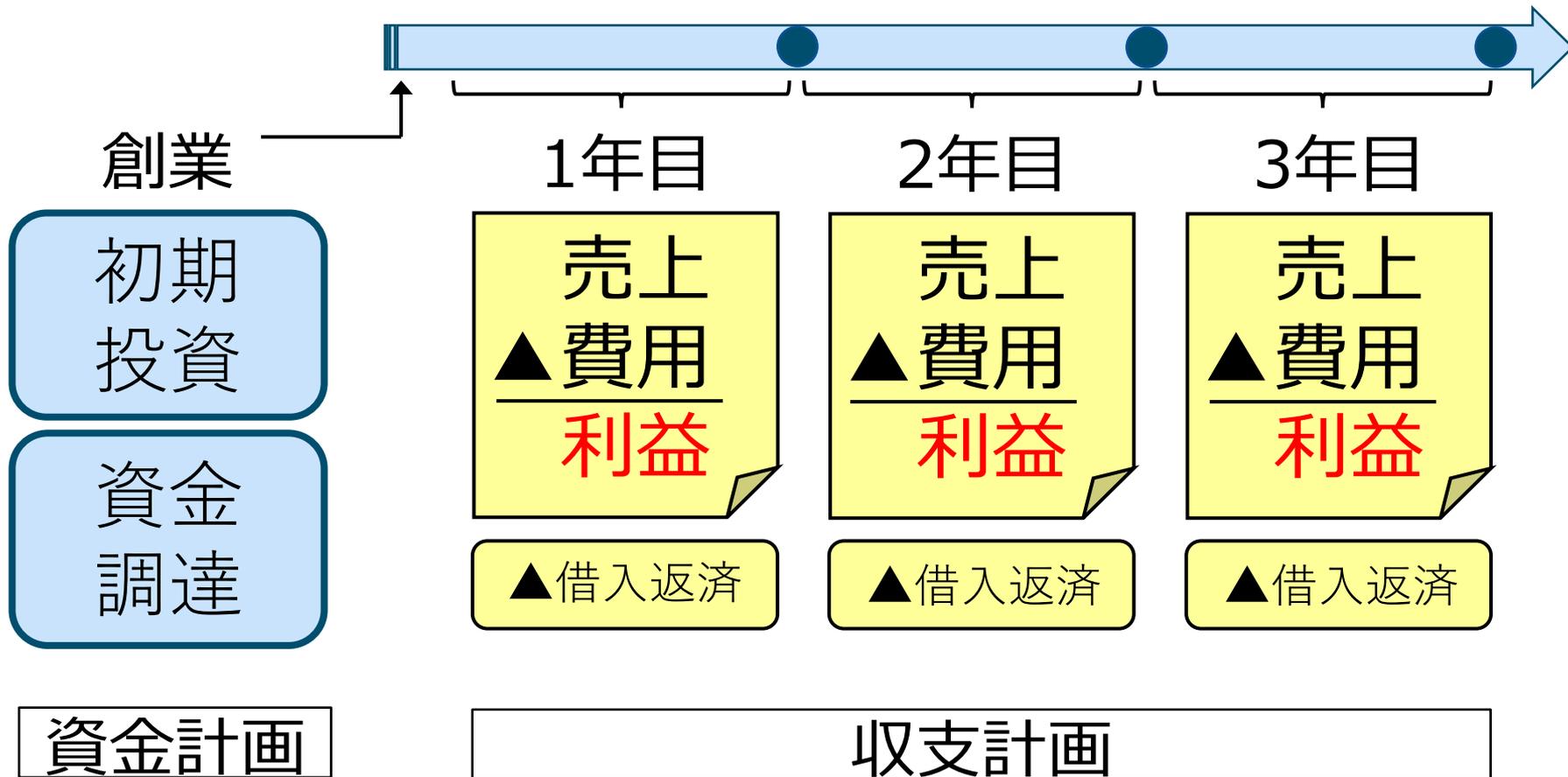
3.1 初期投資と調達計画①

- 事業においてお金は循環する
 - 大企業でも小さな創業でも同じ



3.1 初期投資と調達計画②

- 初期投資と調達計画、収支計画の全体像



3.1 初期投資と調達計画③

・事業計画書では

資金計画表			
		別紙1	
資金使途 (必要な資金)	金額	調達資金	金額
設備資金 ■店舗・事業所 敷金 ■内装工事費・機械器具等 備品など(注1) 什器 車 厨房 設備資金 計	千円	■自己資金 ■その他(親・兄弟等) ■金融機関から借入	千円
	0	本件	
運転資金 ■開業に必要な商品の 仕入代金経費など 仲介手数料・礼金 家賃(1ヶ月分) 仕入(当初在庫仕入れ) 給与(1ヶ月分) 広告宣伝 消耗品(注2) 開業費 ※その他運転資金 運転資金 計	0		
合計(A)	0	合計	0

○自己資金

項目	金額
	千円
	千円
	千円

○資金調達

調達方法	金額
	千円
	千円
	千円
	千円

3.1 初期投資と調達計画④

• 初期投資

必要資金は使い道で2つに分類される

① 設備資金

事業に必要な店舗・事務所、設備等のための資金
10万円以上の設備・備品

• **店舗・事務所敷金・保証金、内装工事費、機器・備品・車両等の購入、ホームページ作成、出店登録など**

② 運転資金

開業後 1～3カ月に必要となる費用のための資金
(仕入→売上→売上入金の「時間差」に備える)

• **商品や材料の仕入、店舗・事務所賃借料、人件費、宣伝費 など**

3.1 初期投資と調達計画⑤

• 必要な資金をどのように準備（調達）する？

- ① 開業前に貯蓄（自己資金）
- ② 親族、友人・知人などからの借入れ
- ③ 金融機関からの借入れ
- ④ クラウドファンディング
- ⑤ 補助金や助成金を活用

必要なだけ
返済できる範囲で
借り入れる

• ポイント

- ① 必要な資金の合計 = 調達する資金の合計
- ② 無駄なく無理のない計画を立てる
- ③ 生活資金は別途準備する

3.1 初期投資と調達計画⑥

・資金使途（必要な資金）と調達資金の関係

左側
資金使途

資金計画表				
資金使途（必要な資金）		金額	調達資金	金額
設備 投資 費	■店舗・事業所 敷金	千円	■自己資金	千円
	■内装工事費・機械器具等 備品など（注1）		■その他（親・兄弟等）	
	什器			
	車			
	厨房		■金融機関から借入	
	設備資金 計	0	本件	
運 転 費	■開業に必要な商品の 仕入代金経費など			
	仲介手数料・礼金			
	家賃（1ヶ月分）			
	仕入（当初在庫仕入れ）			
	給与（1ヶ月分）			
	広告宣伝			
	消耗品（注2）			
	開業費			
	※その他運転資金			
	運転資金 計		0	
合 計 (A)		0	合 計	0

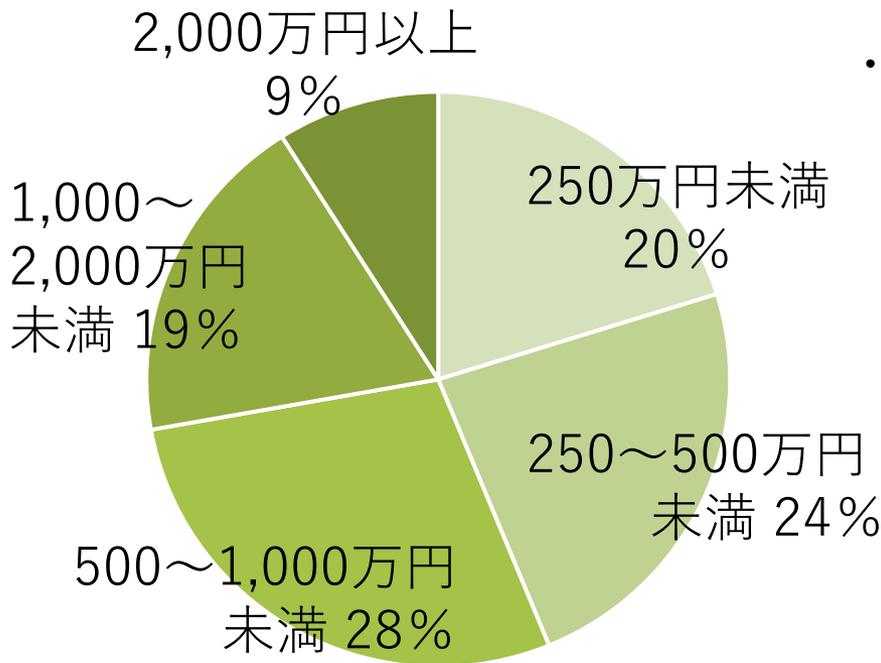
右側
調達方法

同額

3.1 初期投資と調達計画⑦

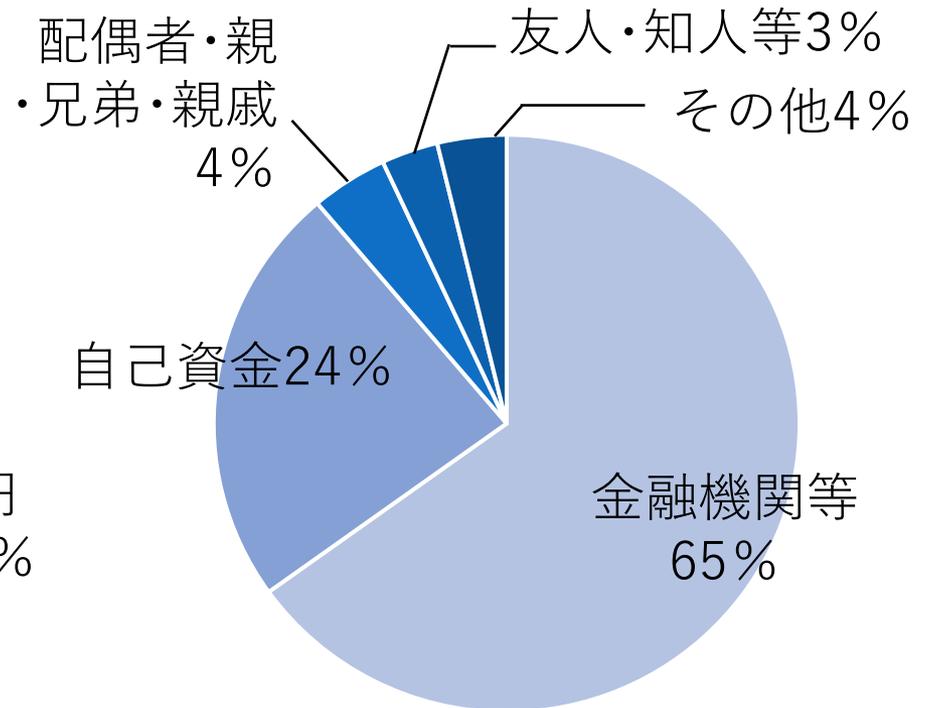
開業費用

(平均1,027万円)



資金調達

(平均1,180万円)



出典：日本政策金融公庫総合研究所「2023年度新規開業実態調査」から算出

3.1 初期投資と調達計画⑧

- 創業時の借入（創業融資）、創業時の補助金
クラウドファンディングの利用も一般的になってきた

融資・補助金	制度融資（創業）	日本政策金融公庫	創業時の補助金
金額	3, 500万円まで等	7, 200万円まで	補助金の種類による
返済	あり 金利優遇	あり 金利優遇	なし（一部返納あり）
手続き・時間	比較的書類多い 4～6週間	比較的書類少ない 3～4週間	申請～最終支払まで 半年から1年
特徴	地方銀行、地域信金などから、信用保証協会つきで借入する。 事業計画書作成が必須。 自己資金が必要。 自己資金の2倍が借入限度の目安だが緩和。 県のほか、各市町村の制度もあり。	事業計画書作成が必須。 自己資金要件なし。 借入限度額、借入期間とも県制度融資より広い。 女性、若者／シニア向けは特別利率で利用可。 他に、NPOが対象になる制度あり。	都道府県・市町村の政策により応募条件や金額、使える経費など制度が変わる。 先に支払った経費についてあとで補助される。 申請書（事業計画書）作成が難しく、かつ全員が採択されるわけではない（採択は厳しい）。

※詳細は、各種パンフレットやWebサイトを参照してください。

3.1 初期投資と調達計画⑨

- <融資>の注意点
 - すでに支払ったものは対象外
 - 資本金、土地や住宅、乗用車、生活費等は対象外
 - 創業融資の場合、初めての1回目のみ、且つ利用可能な期間が決まっている
 - 法人成りしたとき、開業は個人事業主開始時点
 - 設備資金の場合、場所が埼玉県内であること
 - 設備資金は見積書が必要で、購入後領収証を提出
- <補助金>の注意点
 - 申請者全員がもらえるわけではない
 - 先にはもらえない、後払い
 - 補助対象経費や補助率が決まっている
 - 事業期間内に注文～支払が完了していること

3.2 収支計画①

• 事業計画書では

収支計画表

単位 (千円)

	1ヵ月	計算根拠など
① 売上高		(単価×数量など)
② 売上原価		(売上原価率など)
③ 売上総利益 (① - ②)		
経費	人件費	
	地代家賃	
	事務費	
	リース料	
	光熱水費	
	減価償却費	
	広告宣伝費	
	支払利息	
	その他	
④ 経費合計		
⑤ 利益 (③ - ④)		

収支計画表(年間)

単位 (千円)

	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	年間合計
① 売上高													
② 売上原価													
③ 売上総利益 (① - ②)													
経費	人件費												
	地代家賃												
	事務費												
	リース料												
	光熱水費												
	減価償却費												
	広告宣伝費												
	支払利息												
	その他												
④ 経費合計													
⑤ 利益 (③ - ④)													

3.2 収支計画②

- 事業の収支をシミュレーション
 - (1) 売上計画を立てる（堅めに）
 - (2) 売上原価を見積もり、売上総利益を計算
 - (3) 経費を漏れなく見積もる
 - (4) 差引利益(儲け)を計算する
 - (5) 借入金返済可能か確認する
- チェックポイント
 - 儲けはでるか、いつ頃黒字化するか
 - 事業主(自分)の取分は十分か？
 - 借入金は返済できるか？

3.2 収支計画③

- (1) 売上計画を立てる（堅めに）

- 事業計画書「売上高予測・根拠」

○売上高予測・根拠

売上高予測	＝	
←		
←		
←		
		千円/月
(根拠)	←	
←		
←		
←		
←		
←		

3.2 収支計画④

- 売上予測：構成要素に分解して考える

業種	単価	数量
飲食業	客単価	席数×回転率
小売業・卸売業	買上単価	客数
美容業	メニュー単価	席数×回転率
製造業	製造単価	販売数
宿泊業	客室単価	客室数×稼働率
学習塾	コマ単価	コマ数×人数
請負／システム開発	受注単価	受注件数
コンサルタント	月当たり報酬	クライアント数
ビル清掃業など	一人当たり売上	従業員数
サブスクリプション	サービス単価	契約者数

3.2 収支計画⑤

•(2) 売上原価を見積もり、売上総利益を計算

- 売上高に対応する商品の仕入原価、製品の製造にかかる材料費・外注費など
- 一般的な算出方法

例) 1,000円のランチの原価が350円の場合、
原価率は、 $350 \div 1,000 = 0.35 \rightarrow 35\%$

売上原価

=

売上高

×

原価率

•売上総利益

売上総利益

=

売上高

-

売上原価

3.2 収支計画⑥

- 【参考】業種別売上原価率

業種	売上原価率	業種	売上原価率
卸売業	75.7%	不動産取引業	27.2%
小売業	67.6%	宿泊業	20.1%
持帰り・配達飲食	51.8%	情報サービス業	10.7%
建設業(設備工事)	42.4%	理容・美容業	10.5%
製造業	34.9%	不動産賃貸業	5.8%
飲食店	28.0%	専門サービス業※	1.7%

※専門的な知識を提供

出典：中小企業庁「中小企業実態基本調査（令和4年確報）」
統計表 3.売上高及び営業費用－(2)産業中分類別表－2)個人企業より

3.2 収支計画⑦

・(3)経費を見積もる

経費	内容
人件費	役員・従業員の役員報酬、給与、賞与、残業手当等 社会保険料（健康保険・厚生年金保険）…給与賞与の約15% 労働保険料（雇用保険・労災保険）…給与賞与の約1% 福利厚生費（従業員の健康診断費用、慶弔見舞金、作業服等々）
地代家賃	店舗・事務所の賃料、駐車場代
事務費	事務用品、備品・消耗品費
リース料	リース契約した機器・車両等のリース料
光熱水費	店舗・事務所の電気代、ガス代、水道代
減価償却費	(次々ページ参照)
広告宣伝費	SNS広告、チラシ・ポスター、新聞掲載、ホームページ制作、カタログ制作、見本品・試供品、展示会出展等

3.2 収支計画⑧

経費	内容
支払利息	借入金の利息（借入金残高×利率で計算）
荷造運賃	商品の出荷に伴い発生する荷造・梱包作業費、運送代
販売促進費	販売奨励金、販売手数料
接待交際費	事業関係者への接待、贈答等の支出
会議費	商談・会議・打合せのための会場代、飲み物代等
旅費交通費	交通機関利用料や出張費用、ガソリン代等
通信費	電話代、インターネット回線料、郵便料金等
研修費	書籍の購入費、勉強会・セミナー受講料等
諸会費	商工会議所や業界団体への加入料・会費等
支払手数料	専門家への業務委託料、振込手数料など
保険料	損害保険や生命保険で経費となるもの
租税公課	固定資産税、印紙税、自動車税など

3.2 収支計画⑨

・減価償却とは

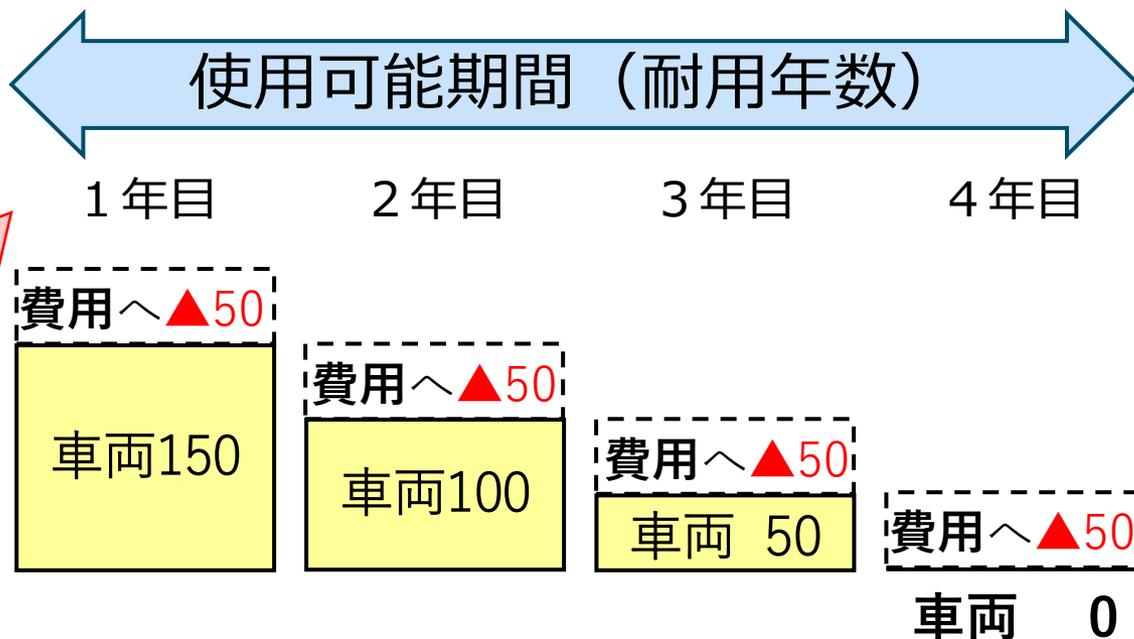
(基本)10万円以上

- ・長く使える資産の購入代をその使用期間に分けて費用計上すること（計算方法には定額法と定率法がある）

有形固定資産 … 建物、構築物、機械装置、車両運搬具、工具器具備品
 無形固定資産 … ソフトウェア、知的財産権 など

貸借対照表

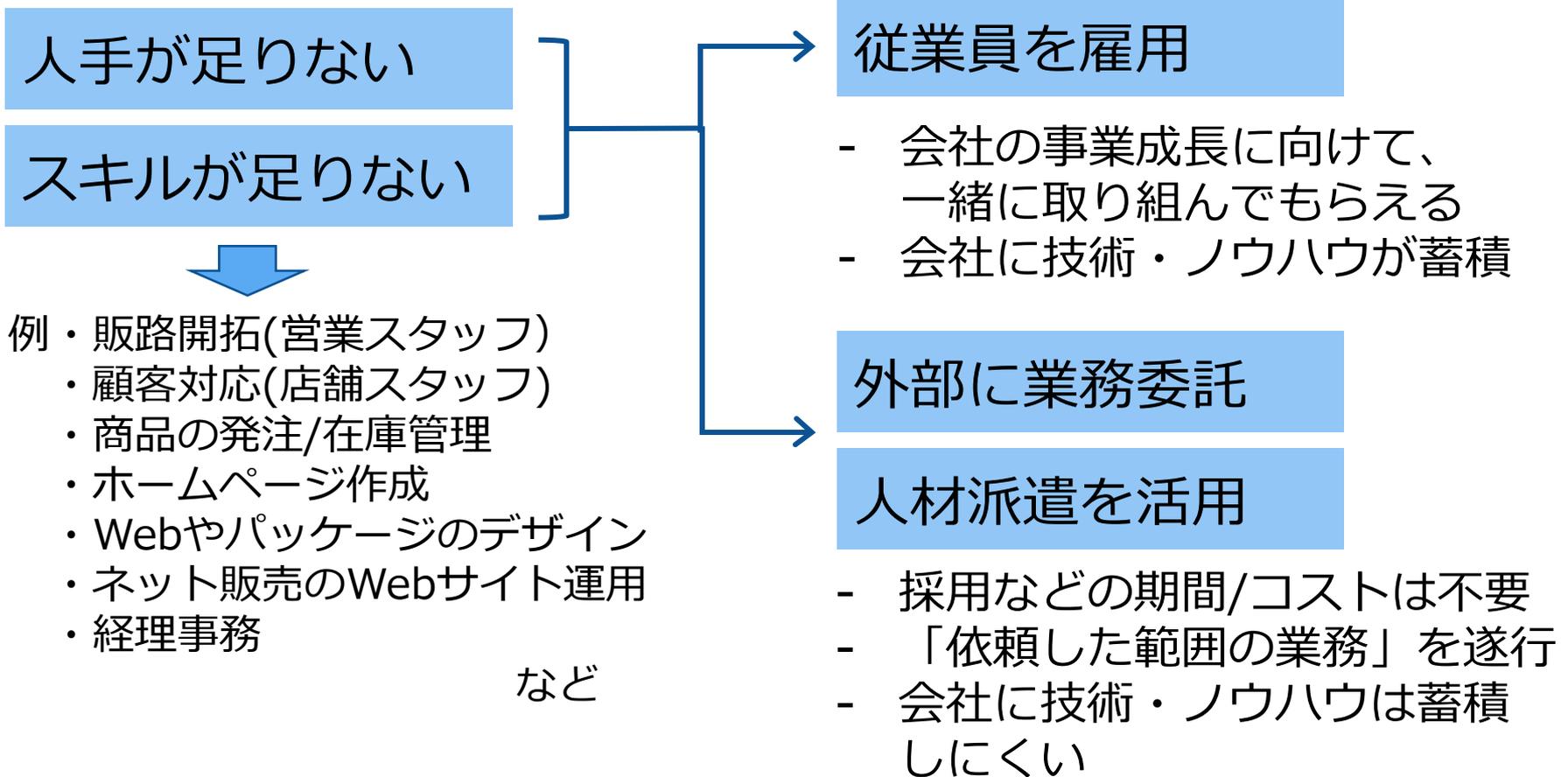
資産	負債
有形固定資産	
車両 200 (購入) 	純資産



3.2 収支計画⑩

• 人件費の考え方

仕事の内容や期間などによっては、従業員を雇用する以外に外部リソースを活用する方法も選択肢になる



3.2 収支計画⑪

・違いを押さえて、中長期的な要員計画を考える

種類	契約形態	費用	指揮命令	特徴
雇用	労働者と 雇用契約 を結ぶ	人件費	労働者に 直接指揮命令 できる	<ul style="list-style-type: none"> ・雇い主として雇用・労務面で責任が生じる
業務委託	委託先と 請負契約 を結ぶ	外注費	作業者に 直接指揮命令 できない (受託会社経 由で伝える)	<ul style="list-style-type: none"> ・「期限までに仕事を完成し、成果物を納めてもらう」ことに対して報酬を支払う * 活用例：Webやパッケージデザイン・広告制作、システム開発
	委託先と 委任契約 を結ぶ	外注費		<ul style="list-style-type: none"> ・成果物の有無でなく「業務の遂行」に対して報酬を支払う * 活用例：税務顧問、システム運用、顧客向けアンケート実施
労働者派遣	人材派遣会社と 派遣契約 を結ぶ	人材派遣費 など	派遣社員に 直接指揮命令 できる	<ul style="list-style-type: none"> ・同一部署で同じ派遣社員の受入は原則として最大3年の制限あり * 活用例 <ul style="list-style-type: none"> -期間限定業務/繁忙期の増員対応 -採用が難しい高スキル業務の対応 -定常業務・事務作業

3.2 収支計画⑫

・(4) 差引利益を計算する

収支計画の記載は「」まで

法人

売上高	
売上原価	
売上総利益	
経費	人件費
	家賃ほか
利益	
法人税等	
税引後利益	

経営者(自分)の分も経費になる

借入金返済

個人事業

売上高	
売上原価	
売上総利益	
経費	人件費
	家賃ほか
利益	

事業主分はここに含めない

家族に給料を払うには届出が必要(専従が要件)

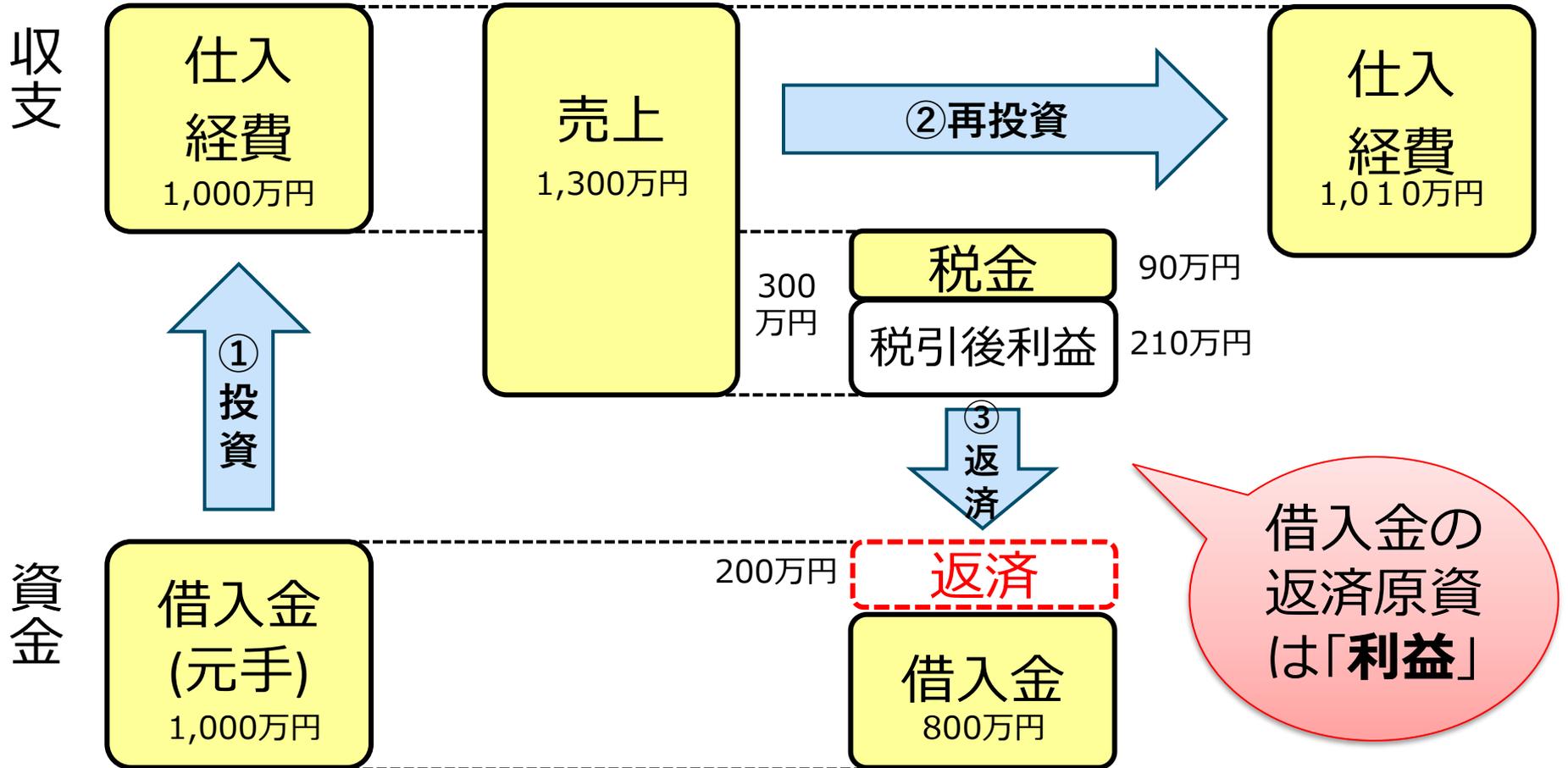
所得税納付

借入金返済

残り 事業主取分

3.2 収支計画⑬

・(5)借入金は返済できるか



3.3 資金繰り①

・事業計画書では

資金繰り表						
(単位:千円)						
	年 月		年 月		年 月	
	予算	実算	予算	実算	予算	実算
前月繰越(金)			0	0	0	0
収入	現金売上					
	売掛金の回収					
	受取手形の期日入金					
	前受金の入金					
	その他の入金					
	収入合計	0	0	0	0	0
支出	現金仕入					
	買掛金の支払					
	支払手形の期日決済					
	未払金の支払					
	人件費の支払					
	その他の支払					
	支出合計	0	0	0	0	0
差引過不足	0	0	0	0	0	0
財務収支	借入					
	手形割引					
	設備投資					
	借入金返済					
次月繰越(金)	0	0	0	0	0	0

3.3 資金繰り②

- 資金繰りは経営者の一番重要な仕事
 - ビジネスサイクルでは、先にお金を投じて仕入代金や経費を支払い、販売はその後、お金の回収はさらにその後になる
 - 黒字でも、お金がないと事業は継続できない

資金繰り表 (万円)

例)

- 500万円で創業
- 仕入 100万円
- 1ヶ月目で売上200万円。ただし、回収は2か月後

項目		創業時	1ヵ月	2ヵ月	3ヵ月
収入	現金売上				
	売掛金回収		売上		200
支出	仕入支払	100	100	100	
	経費支払		80	80	
	設備投資	100			
借入・返済					
現預金残高		300	120	60	

4. ビジネスモデルの構築

4.1 ビジネスモデルとは

4.2 ビジネスモデルパターンの紹介

4.1 ビジネスモデルとは①

“ビジネスモデルとは、
どのように価値を創造し、顧客に届けるかを
論理的に記述したものである”

「ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書」翔泳社2012年
アレックス・オスターワルダー、イヴ・ピニユール、小山 龍介（翻訳）

商品・サービス＋ビジネスモデル



事業＝再現できる＝継続できる
価値の作り方、価値の届け方、収益の上げ方

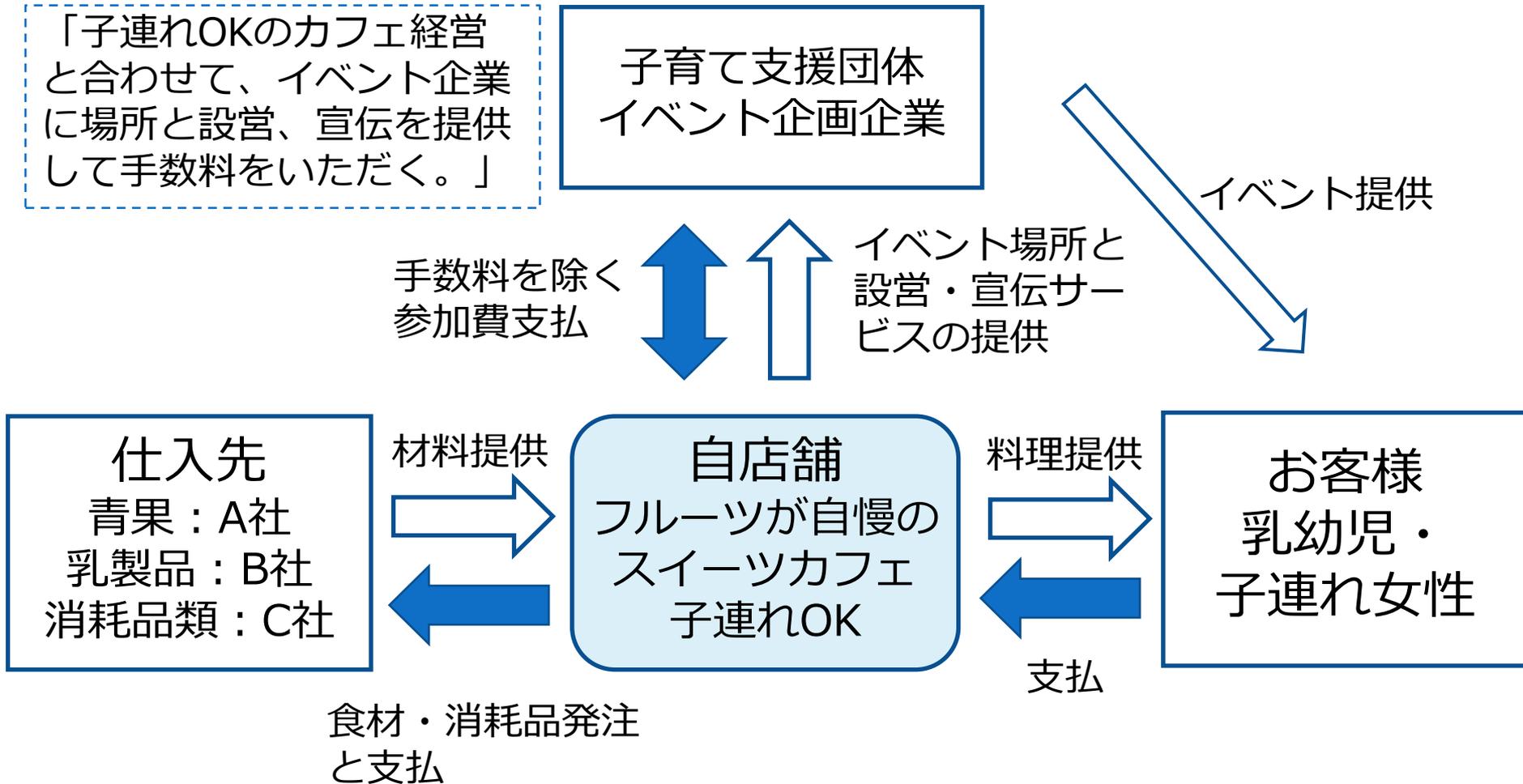
4.1 ビジネスモデルとは②

・課金対象やタイミングはさまざま

一括払い	商品を販売して支払ってもらう 例) 食品、日用品
保守費	一括購入したものの保守費・修理代 例) 家電、機械
コストプラス	製造コストに一定割合を加算 例) 受託開発、オーダー服
時間請求	サービス提供時間に応じて 例) マッサージ、ホテル
期間契約	一定期間内に何回も利用可 例) スポーツジム
ライセンス供与	特許を保持している製品の使用料
消耗品	販売した商品の付随品に課金 例) プリンターのインク
広告	店、場所、看板などに広告を掲載 例) ネット広告
場所貸手数料	自店の棚を物販用に貸す 例) 壁貸し、棚貸し
代理店 (F C)	F C の売上の一部をもらう 例) ロイヤリティ、材料

4.2 ビジネスモデルパターン①の紹介①

例) カフェ経営、店舗をイベント場所として提供



4.2 ビジネスモデルパターンの紹介②

例) おにぎり屋のビジネスモデルキャンバス

K P キーパートナー	K A 主活動	V P 価値提案	C R 顧客との関係	C S 顧客セグメント
<ul style="list-style-type: none"> 地域の精米店（オリジナルブレンド米の安定仕入先） 食品卸売会社（具材食材の仕入先） 繁忙時のパートタイマー（知人） 商店街店主たち（商店街イベントなどで協力） 会社への出資者 	<ul style="list-style-type: none"> つきたて米の仕入 おにぎり・お惣菜・ランチメニューの店内調理と提供 接客と会計 店内清掃 	<ul style="list-style-type: none"> コンビニとは違う美味しい炊き立ておにぎりを食べられる 近所で充実おかずランチが楽しめる お惣菜でその日の食事が賄える 飲食店が少ないエリアにイトインがあって助かる ちょっとした差し入れにできる 	<ul style="list-style-type: none"> 分かりやすい看板 差入れを食べての来店、口コミ 顔見知りの常連・リピーター HP、SNS 	<p><平日朝昼></p> <ul style="list-style-type: none"> 近隣で働くビジネスパーソン 商店街店主・店員 <p><平日夕方/土日></p> <ul style="list-style-type: none"> 近隣住民（世帯所得やや高め）
K R キーリソース			C H チャネル	
	<ul style="list-style-type: none"> お米を短時間で美味しく炊く羽釜 清潔な店舗、ショーケース 接客と調理スキルを持つ従業員 		<ul style="list-style-type: none"> イトインスペース付き店舗 電話予約と近隣デリバリー 商店街ネットワーク、イベント出店 	
C \$ コスト構造			R \$ 収益の流れ（売上）	
<ul style="list-style-type: none"> 食材費（原価率40%） 人件費・賃借料・水道光熱費・減価償却 			<p>テイクアウト&イトインの売上（税込価格同一）</p> <ul style="list-style-type: none"> おにぎり：110円～400円（最多価格帯200円台） 汁物・惣菜：130円～600円 ランチメニュー：800円～900円 	

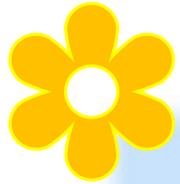
まとめ



売上は堅く、経費は多めに見積もる



事業内容と数字を連動させる



お金のサイクルを理解する

起業・創業をより深く

◆ 創業・経営相談、女性創業支援相談窓口

ひとりひとり個別にご相談に応じます。

アイデアのビジネス化検討から実際に起業するまで、さらに、
起業後5年以内の成長シーンまで。

・月曜日～土曜日 9:00-、10:30-、13:00-、14:30-（概ね60分）

◆ セミナー、ワークショップのご案内

詳細は、ホームページまで

<https://www.saitama-j.or.jp/sogyo/>

**お疲れ様でした。
ご相談、セミナーへのご参加お待ちしております！**