

# ビジネスプランの 基礎

伝わるビジネスプランの作り方

2022年4月27日



# 講師の自己紹介



## Name

西村 孝史 Takashi Nishimura

## Position

有限責任 あずさ監査法人 アカウンティング・アドバイザー・サービス事業部 シニアマネジャー

## Education and Qualifications

- 慶應義塾大学商学部卒業
- 公認会計士

## Service Experience

慶應義塾大学卒業後、2006年にあずさ監査法人入所。2010年公認会計士登録。

入所後は国際部に所属し、主にUS-GAAP（米国会計基準）、IFRS®基準を適用している国際系上場会社の会計監査業務に従事。

現在は、事業会社の財務アドバイザーとして金融機関に提出する事業計画の策定支援、事業および財務デューデリジェンス、M&Aの支援、金融機関等の利害関係者調整支援業務に従事。

これまで50社以上の事業計画作成に関与している。事業計画作成後の業種は幅広く、直近では居酒屋、食品製造業、IT関連業、美容院、青果卸売業等に関与している。

事業計画作成後には事業計画の進捗確認も行い、定期的に経営者とのディスカッションを行うなど、経営に対する専門家としてのフィードバックを行っている。

 Contents

[ Page ]

01	事業計画を作成する目的	3
02	事業計画における重要なポイント	9
03	最後に	28
04	(参考) 事業計画構成サンプル	32

01

# 事業計画を作成する目的

# 事業計画の作成目的

「事業計画=自分のビジネスへの思い」を、他の人に伝える目的で作成します。

作成する事業計画は、伝える相手によって以下の2つに分けられます。

伝えたい先	内容	効果
社内向け	<ul style="list-style-type: none"><li>従業員に経営理念を伝える</li><li>社内目標を明示する</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>従業員が働き甲斐を感じて一生懸命働いてくれる</li><li>目標に向かって推進力が増す</li></ul>
社外向け	<ul style="list-style-type: none"><li>資金調達や事業提携をするにあたって、投資家や金融機関、事業提携候補先に会社ビジネスの魅力を伝える</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ビジネスの魅力に共感してくれた場合、資金調達や事業提携などの協力を得ることができる</li></ul>

# 事業計画の作成目的 社内向け

## 定性面（こころざし）

〇〇料理はすごくおいしいのに、世の中ではまだまだ知られていない。これは何としても伝えていかなければならない。  
レストラン事業を始めよう！

## 定量面（目標）

3年後には売上10億円、利益1億円を目指していこう！

社長の志（こころざし）に従業員はついてきますので、従業員が働き甲斐を持てるような熱量がある魂が入った定性的なメッセージが必要です。  
また、今後の売上目標や利益目標があればそれに向かって自身含め従業員は動きますので、定量的なメッセージも必要です。



# 事業計画の作成目的 社外向け

## 社外向け事業計画の目的

→資金調達や事業提携をするにあたって、相手（投資家、金融機関、事業提携候補先等）にビジネスの魅力を伝える



### 投資家・金融機関・事業提携候補先はどう考えているか

- 投資家・金融機関は貴社のビジネスに魅力を感じた場合、将来の配当や利息を受けることを期待し資金提供してくれる、または事業提携による自社へのメリットを期待して提携してくれる
- 投資家、金融機関や事業提携候補先は資金提供や事業提携にあたって社内的な説明が必要



### 必要な事業計画

- ビジネスの魅力を伝える
- どこで儲かるのかを伝える

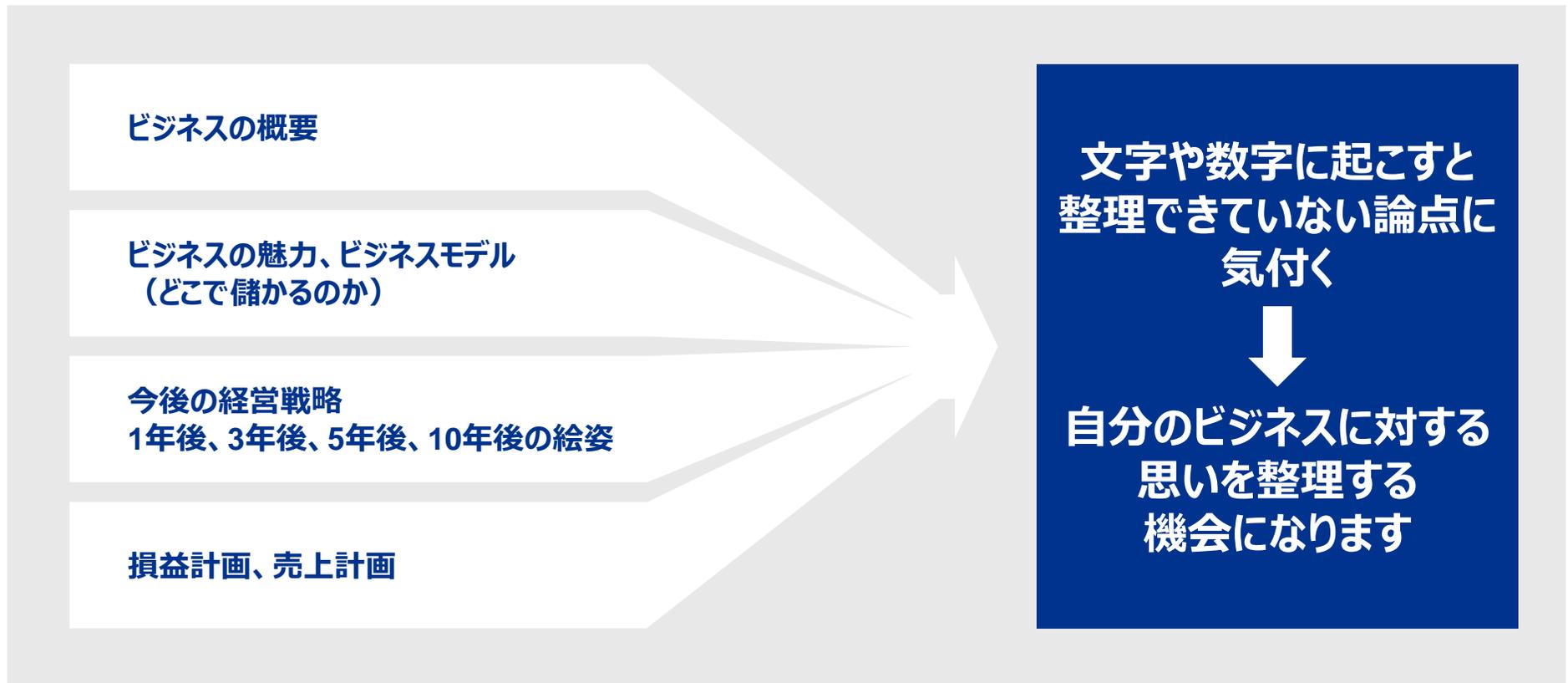
定性的な説明

ビジネスの合理性を伝える  
=いつ、どれくらい売上・利益が上がるのかについて、  
根拠に基づいた説明

定量的な説明

# 事業計画の作成 副次的な効果

## 事業計画を作る=自分の思いを書面にする



# ビジネスプランコンペティションにおいて作成する計画

## ● 実施概要

DBJでは、身近な地域における社会課題の解決をきっかけに他地域や日本全体、

さらにはグローバルの未来に向けた課題解決にも貢献しうる、

今後の発展性が期待されるビジネスを対象に、女性新ビジネスプランコンペティションを開催します。

受賞者には、**最大1,000万円の事業奨励金**が支給されます。

また、本コンペティションの終了後には、受賞者の必要に応じ、外部の起業経験者や各種知見を有する方々と連携したサポート体制により、**起業ノウハウのアドバイス等、計画実施のための事後支援**を行います。

DBJ女性新ビジネスプラン コンペティションホームページより

本件は**社外向けの事業計画**です。

→どのようにビジネスの魅力伝えるか、という点では資金調達時と求められるものは同じです。

今回は「投資家や金融機関、事業提携候補先が納得できるような事業計画」をどう作っていくかについて、次ページ以降で説明をしていきます！

02

## 事業計画に おける重要なポイント

# 事業計画で最も伝えなければいけないこと

事業計画で最も重要な点は、①ビジネスの魅力、②利益の源泉となる付加価値は何か、③どのように事業計画を実行していくか、という点です。これらを総合的に説明していきます。

## 01 ビジネスの魅力

ビジネスの魅力、については以下のような内容を検討・説明することが想定されます。

【P13参照】

(内部環境要因例)

- ❑ 魅力的な商品・製品・サービス
- ❑ 技術力
- ❑ 伝統・ブランド

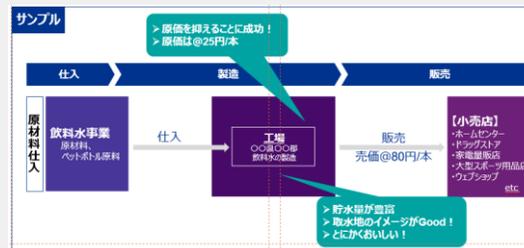
(外部環境要因例)

- ❑ 成長業界
- ❑ 競合他社がない
- ❑ 海外におけるニーズ

## 02 利益の源泉となる付加価値は？

利益の源泉となる付加価値は何か？については、商流図を作り、自社のビジネスの付加価値を具体的に検討・説明していきます。

【P20参照】



## 03 どのように事業計画を実行するか？

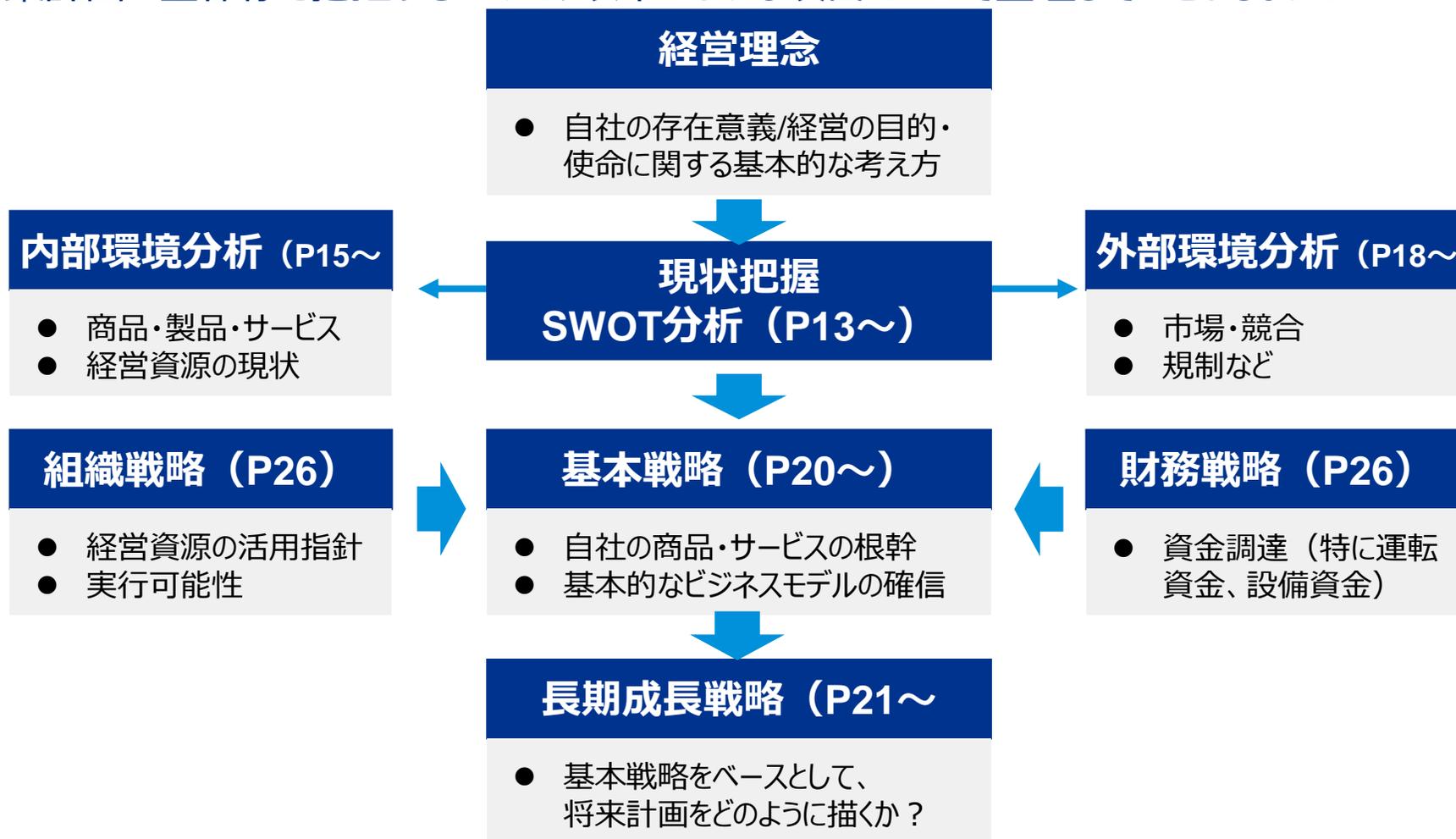
①②で説明した自社のビジネスについて、基本戦略、長期成長戦略を立案し、具体的にどのように実行していくか、ということを検討・説明していきます。

【P21参照】



# 事業計画検討にあたってのフレームワーク

事業計画の全体像を把握するために、以下のような項目について整理していきましょう！



# 経営理念

経営資源=人材、設備、情報、ノウハウなど

これらを組織で動かすのはヒト

組織におけるヒトはどうしたら能動的に動いてくれるか

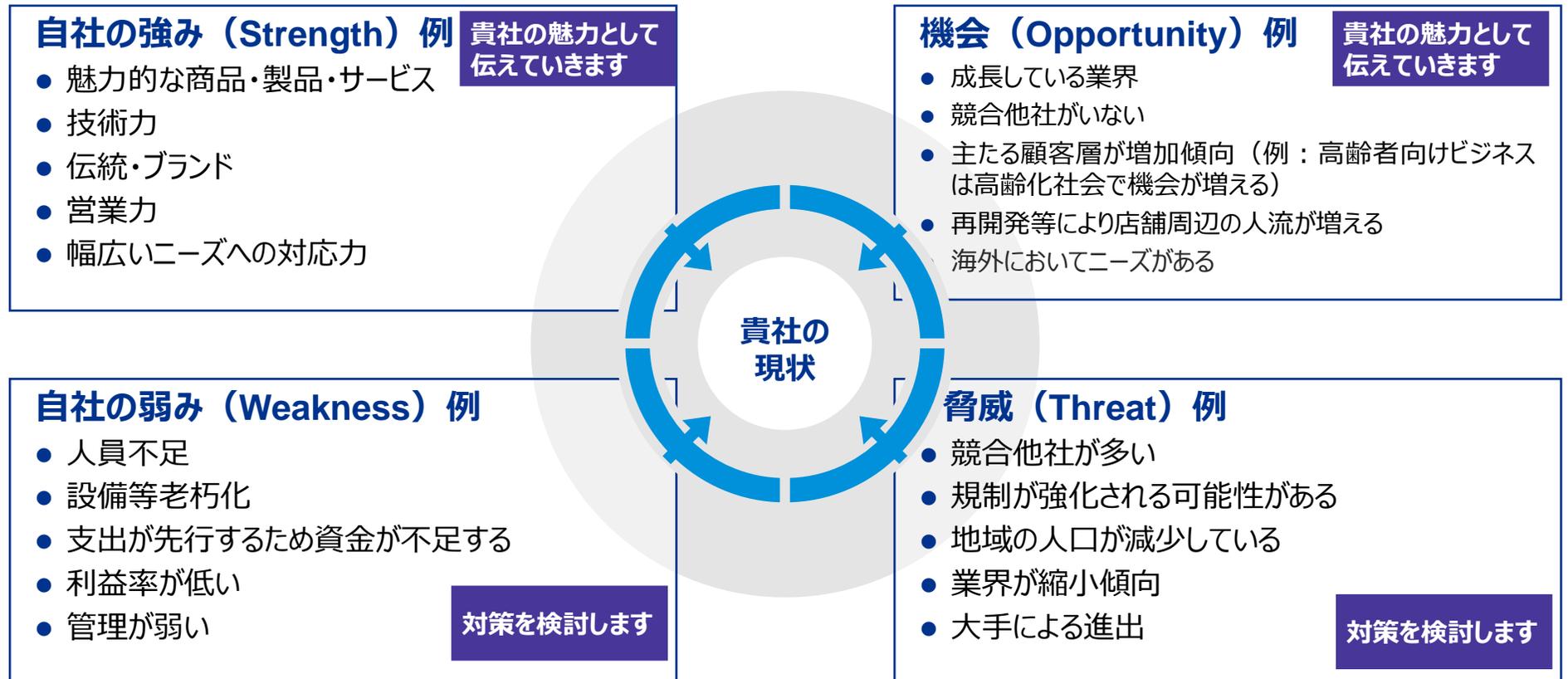
経営理念への共感

# 現状の把握 SWOT分析

- SWOT分析は、自社の現状を把握するのに効果的なフレームワークです。自社の社内資源と、自社をとりまく外部要因を照らし合わせて分析することで現状を把握します。
- 自社の強み、弱み、機会、脅威を把握したうえで、強みと機会を貴社のビジネスの魅力として事業計画で伝え、弱みと脅威は事業計画検討の中で対策を検討していきます。

内部環境分析

外部環境分析



# 課題の整理 クロスSWOT

□ クロスSWOTにより強み、弱み、機会、脅威を組み合わせ、自社の課題を整理します。

## 自社の強み×機会

- 強みの商品を成長市場でどう営業していくか
- 技術力を成長市場でどう活かすか
- 伝統・ブランドを海外でどう使うか
- 営業力を成長市場でどう活かすか
- 幅広いニーズへの対応力を海外で活かさないか

## 自社の強み×脅威

- 自社商品を競合が多い中どう営業していくか
- 技術が強みだが人口減少地域でありどう技術を維持していくか
- 大手進出時に伝統・ブランドをどう維持するか
- 自社商品を縮小傾向の市場から他市場に転換できないか

貴社の課題の  
抽出

## 自社の弱み×機会

- 人員不足の中成長市場にどう参入するか
- 老朽化した設備を海外で使えないか
- 資金不足である中、成長市場にどう進出するか
- 利益率改善を成長市場進出により図れないか
- 管理が弱い中、海外市場にどう進出するか

## 自社の弱み×脅威

- 人員不足の中、競合に対してどう対抗していくか
- 資金不足の中大手とどう対抗するか
- 利益率が低く、市場も縮小傾向であるため撤退すべきか
- 老朽化した設備の更新投資を規制強化に対応できるものにできないか

# 内部環境分析 商品・製品・サービスの説明①

- 自社の商品・製品・サービスに強みがある場合、それをビジネス上の魅力として伝えていきます。
- 自社商品・サービスがニッチな分野である場合には最終受益者は誰なのか、商流の中における自社商品・サービスの存在意義は何なのか、誰が見てもわかるように説明することが重要です。
- 本ページについては自分の一方的な思いばかり伝えてしまい見る人がよく理解できないことが多々あるので、必ず第三者に意見をもらうようにしましょう。

## サンプル

### 【CC料理とは】

BB国といえばCC！XXに漬けたXXにXXを練りこんだXXソースをトッピングしたのがCC料理です！

また、BB国の屋台で人気に火が付いたDD料理は小腹が空いたときに食べる、日本の「XX」のようなストリートフードです。

弊社では、日常的に楽しんでもらえるCC料理をご提供します。

有名人のSNSやテレビ番組でも取り上げられています！

### CC料理写真



### DD料理写真



### テレビで取り上げられた時の写真



### 有名人のSNS



# 内部環境分析 商品・製品・サービスの説明②

- 商品・製品・サービスを強みとして魅力を伝える方法として、他社と比べることにより、自社の強みを説明するパターンもあります。

## サンプル

当社製品は他社製品と比較しXXXの点で特徴があります。主な販売店はXXXとなっており、価格帯はXXX円～XXXXで販売しております。現在シェアは弊社がトップとなっております。

	競合他社			
	当社	A社	B社	C社
製品等の写真	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社製品</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>A製品</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>B製品</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>C製品</li> </ul> 
概要 (特徴)	<ul style="list-style-type: none"> <li>XXX</li> <li>XXX</li> <li>XXX</li> <li>XXX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>XXX</li> <li>XXX</li> <li>XXX</li> <li>XXX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>XXX</li> <li>XXX</li> <li>XXX</li> <li>XXX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>XXX</li> <li>XXX</li> <li>XXX</li> <li>XXX</li> </ul>
主要販売店	<ul style="list-style-type: none"> <li>XXX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>XXX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>XXX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>XXX</li> </ul>
価格帯	<ul style="list-style-type: none"> <li>x,xxx円～xx,xxx円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x,xxx円～xx,xxx円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x,xxx円～xx,xxx円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x,xxx円～xx,xxx円</li> </ul>

# 内部環境分析 技術力の説明

- 他社にない技術やサービスを持っており、それにより業界の各得意先から一定の売上を確保できている場合、それをビジネス上の魅力として伝えていきます。

## サンプル

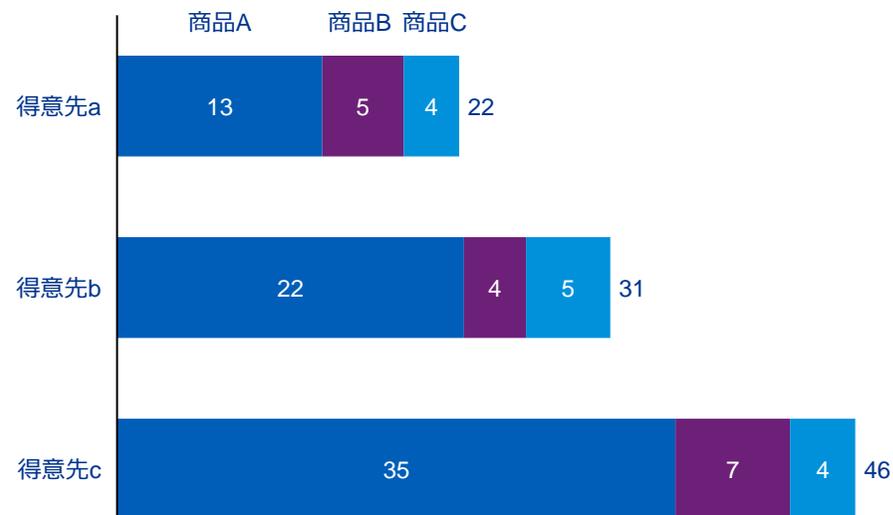
### Xxx技術による通常商品

- 弊社は他社では模倣困難なXxx技術を持っております。
- Xxx技術により〇〇の商品を作ることが可能であり、各社から引き合いが来ております。

当社製品写真

当社製品写真

### 得意先別販売高



# 外部環境分析 業界概要の説明

- 自社が属する業界が成長市場である場合、それをビジネス上の魅力として伝えていきます。
- 省庁や業界団体が公表している客観的なデータを使って説明すると、説得力が増します。

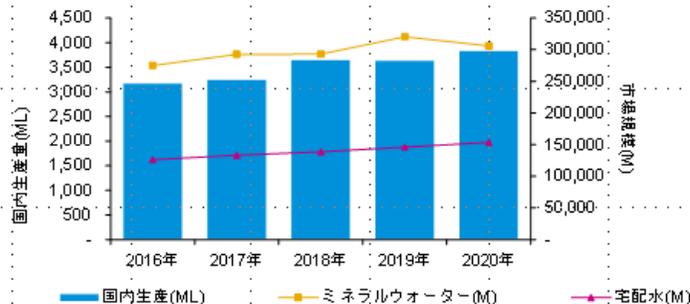
## サンプル

### 飲料水（市場規模）

➤ マーケットは拡大！  
➤ 参入余地あり！

- ミネラルウォーター市場は成長市場であり、直近の成長が今後も継続すると想定されている。
- 成長市場であることから過度な競争には至ってなく、業界内での連携を活かした価格引き上げ等、有効な施策を実施できる見込みがあるとのことである。

ミネラルウォーターの生産量および市場規模推移



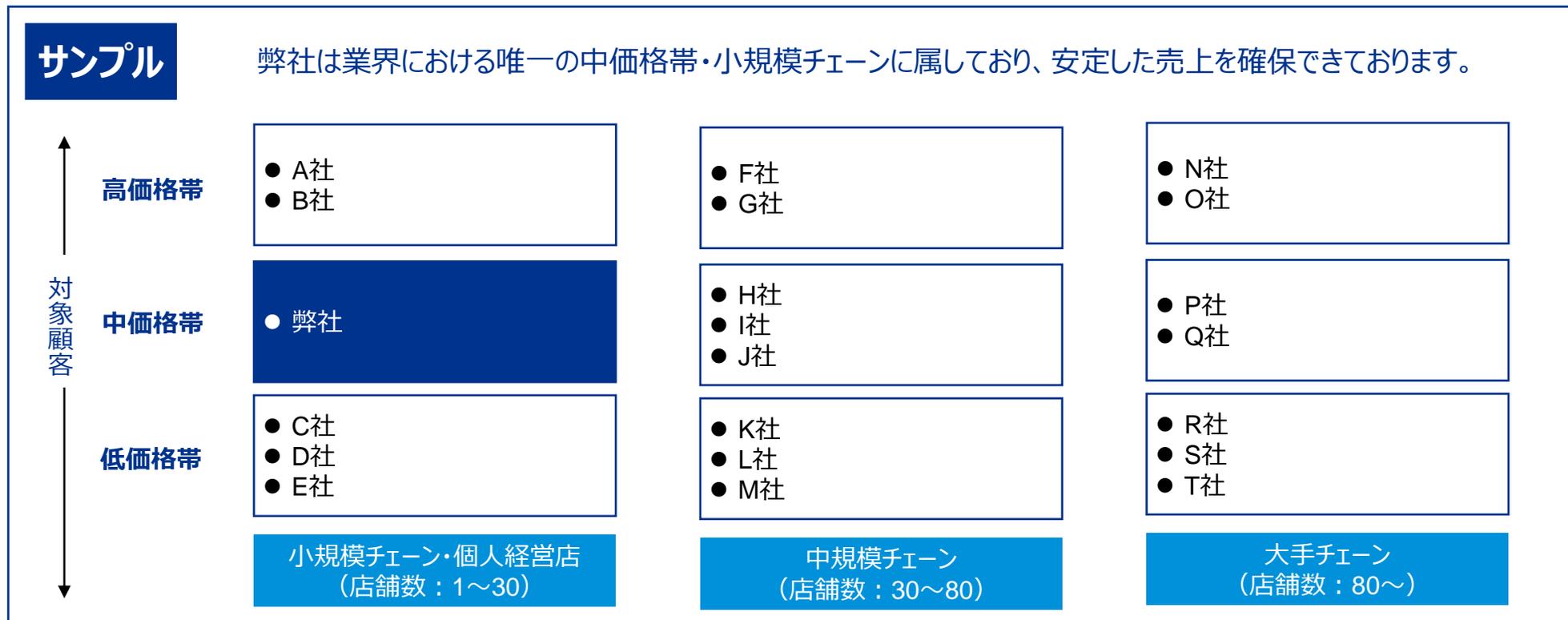
Source: 一般社団法人日本ミネラルウォーター協会、一般社団法人全国清涼飲料連合会、株式会社矢野経済研究所プレスリリース

#### ミネラルウォーターの市場

- 主な納品先
  - 卸業者、商社、小売量販店等が主な納品先となる。
- 市場規模
  - ミネラルウォーターは、コロナ禍で家庭内の需要が伸び、ECや宅配水などのチャネルが伸長したことで拡大基調にある。
- 市場におけるプレイヤー
  - サントリー（南アルプスの天然水）、コカ・コーラ（い・ろ・は・す）、キリンパレージ（キリンのやわらか天然水）といった大手NBから、ライフドリンクカンパニー、サーフビパレージ、アイリスオーヤマ等のボトム企業まで、様々な企業が参入している。
  - 上記の他、伊藤園（エビアン）、大塚食品（クリスタルカイザー）等の海外の天然水も国内で流通している。
- 売価設定、競争状況
  - 売価の設定は、国内大手NBはブランド名を武器に、ボトム企業の商品と比較し高価格帯を形成しているとのことである。
  - 市場が成長過程にあることから、過度な価格競争には陥っておらず、高価格帯およびボトムそれぞれにおいてほぼ横並びの価格設定となっている。

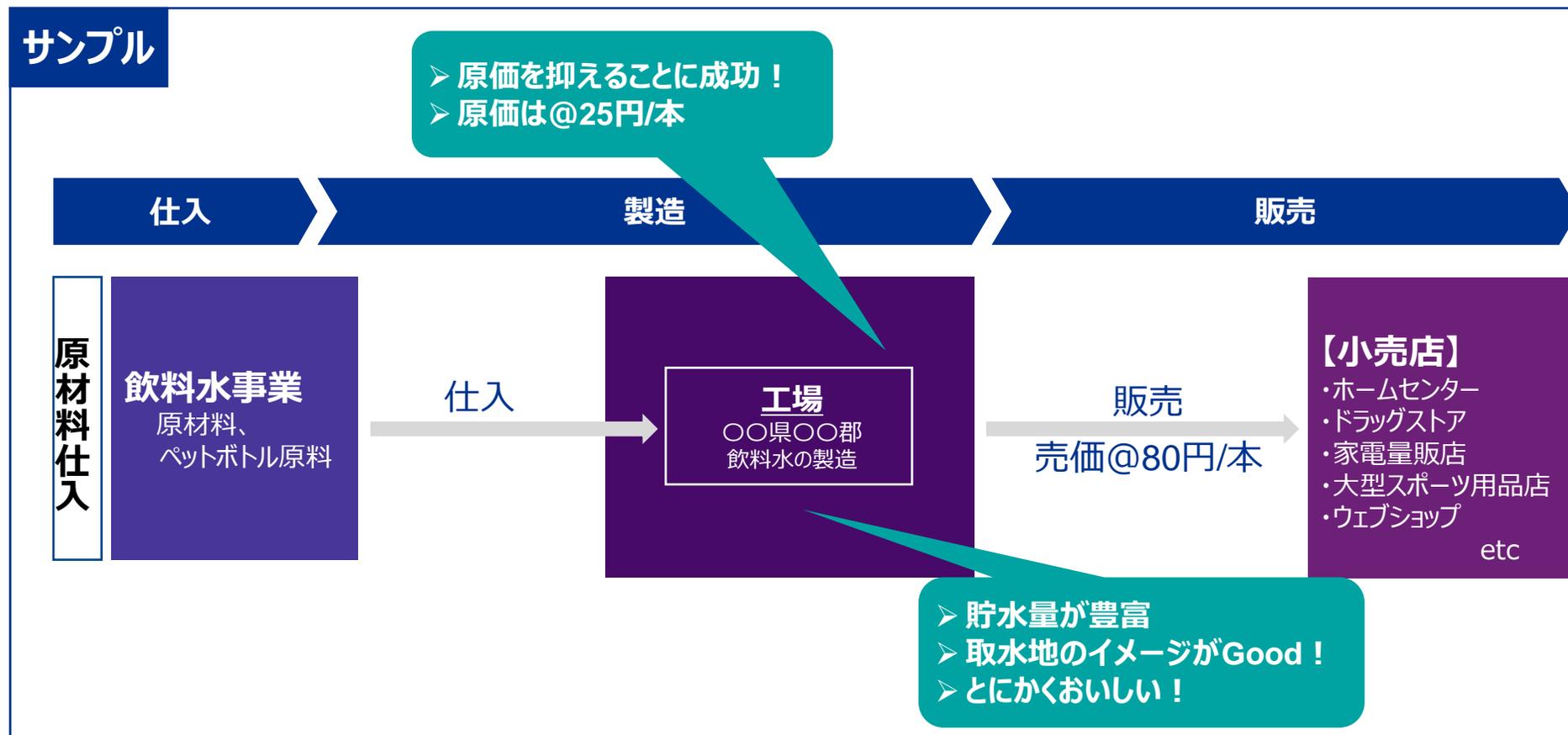
# 外部環境分析 業界におけるポジショニングの説明

- 業界における価格帯、規模、品質において、貴社が一定の売上を確保できるポジショニングに位置していることがビジネス上の機会となっている場合、それをビジネス上の魅力として伝えていきます。



# 基本戦略の立案

- 自社商品・製品・サービスについて、どこで付加価値を付けていくかを基本戦略として改めて検討します。
- 検討した点を説明する際には、商流図が有効です。自社の強みや付加価値を付けられるポイントがどこにあるかを説明の中で織り込みましょう。



# 基本戦略・長期成長戦略の立案

- 基本戦略・長期成長戦略を立案するにあたっては、投資家や金融機関の目線を意識して、「基本戦略・長期成長戦略が合理的であるか、実現可能であるか？」について、適切に説明できるようにしましょう！

基本戦略

長期成長戦略

## 【基本戦略】



1号店2号店の成功を活かし  
店舗数拡大



設立時の思い  
美味しいBB国料理を  
CC料理にて  
日本中に広める

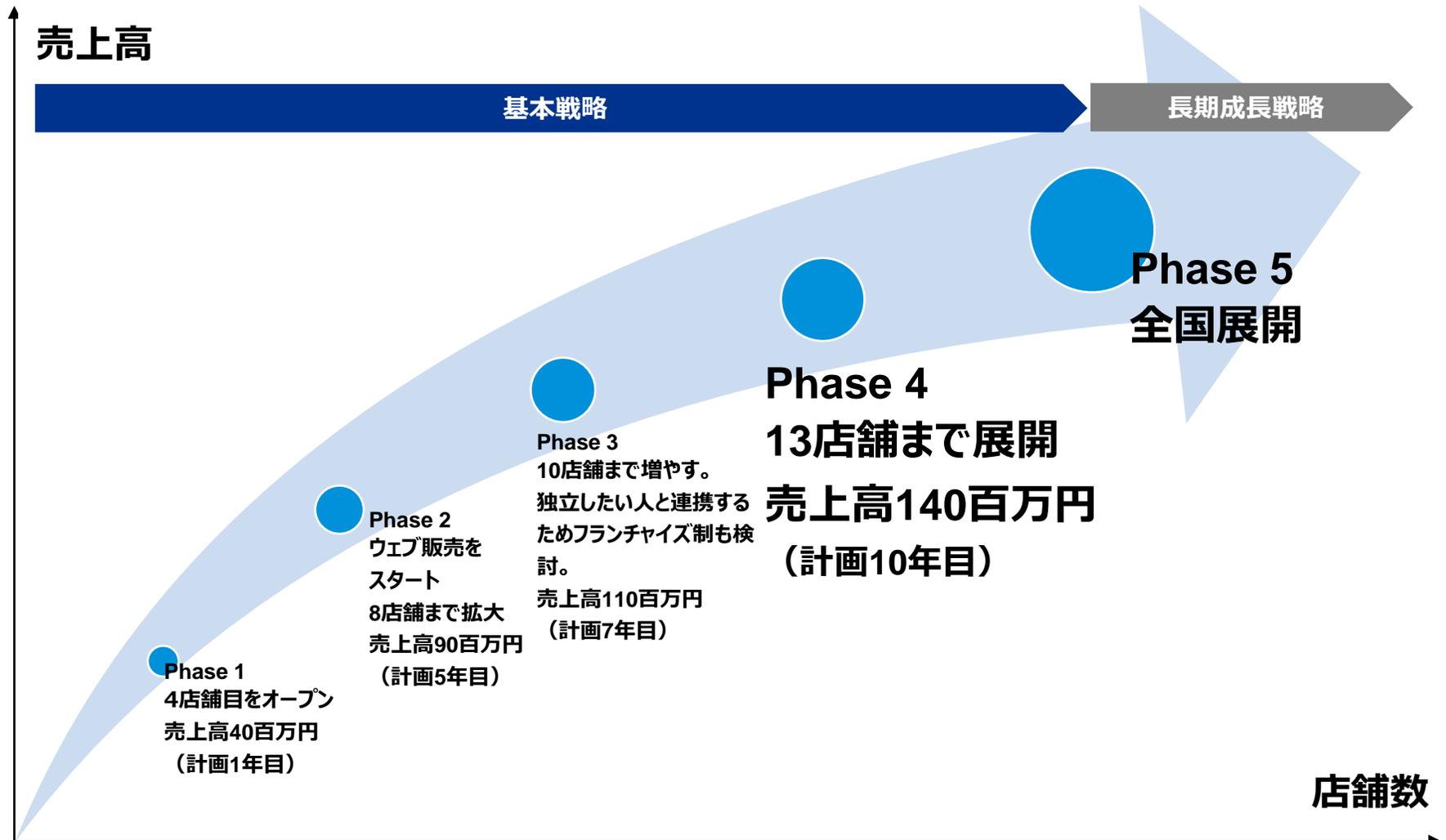


さらに一步先へ  
インターネット販売

## 【長期成長戦略】

10年以内に13店舗へ  
その後は全国に展開

# 基本戦略・長期成長戦略の立案



# 基本戦略・長期成長戦略の立案 売上計画

- 基本戦略・長期成長戦略において特に重要になってくるのが売上計画になります。
- 売上計画には合理性、実現可能性が求められます。

## サンプル

- 売上計画は以下のとおりです。23/3期以降も引き続き各年1店舗ずつ出店していく前提としています。
- 店舗当たり売上高は10,000千円としております。
- WEB販売を計画5期に立ち上げ、以降10,000千円の売上を見込んでおります。

売上計画													
単位：千円	実績 20/3	実績 21/3	実績 22/3	計画1期 23/3	計画2期 24/3	計画3期 25/3	計画4期 26/3	計画5期 27/3	計画6期 28/3	計画7期 29/3	計画8期 30/3	計画9期 31/3	計画10期 32/3
店舗数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1店舗当たり売上高	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
店舗売上合計	10,000	20,000	30,000	40,000	50,000	60,000	70,000	80,000	90,000	100,000	110,000	120,000	130,000
WEB販売	0	0	0	0	0	0	0	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
売上合計	10,000	20,000	30,000	40,000	50,000	60,000	70,000	90,000	100,000	110,000	120,000	130,000	140,000

# 基本戦略・長期成長戦略の立案 売上計画

- 投資家や金融機関は投資や融資をするにあたって、事業計画の合理性、実現可能性を厳しい目でチェックします。それは投資や融資が回収できなくなった場合、投資家や金融機関はなぜそのような投資や融資をしたか厳しく責められるためです。
- なので、特に売上計画については合理性、そして実現可能性のあるものを作成しましょう。

## サンプル 悪い見本

- 売上計画は以下のとおりです。23/3期以降10店舗ずつ出店していく前提としています。←過去3期1店舗ずつしか増えてないのに10店舗も増やせる？
- 店舗当たり売上高は10年間で100,000千円まで増加します。←過去の単価が10,000千円なのに10倍に増やせる論拠は？
- WEB販売を計画5期に立ち上げ、計画10期に100,000千円の売上を見込んでおります。←実績がないWEB販売を1億円まで増やせる論拠は？

売上計画													
単位：千円	実績 20/3	実績 21/3	実績 22/3	計画1期 23/3	計画2期 24/3	計画3期 25/3	計画4期 26/3	計画5期 27/3	計画6期 28/3	計画7期 29/3	計画8期 30/3	計画9期 31/3	計画10期 32/3
店舗数	1	2	3	13	23	33	43	53	63	73	83	93	103
1店舗当たり売上高	10,000	10,000	10,000	30,000	30,000	30,000	50,000	50,000	50,000	80,000	80,000	80,000	100,000
<b>店舗売上合計</b>	<b>10,000</b>	<b>20,000</b>	<b>30,000</b>	<b>390,000</b>	<b>690,000</b>	<b>990,000</b>	<b>2,150,000</b>	<b>2,650,000</b>	<b>3,150,000</b>	<b>5,840,000</b>	<b>6,640,000</b>	<b>7,440,000</b>	<b>10,300,000</b>
WEB販売	0	0	0	0	0	0	0	10,000	20,000	30,000	50,000	70,000	100,000
<b>売上合計</b>	<b>10,000</b>	<b>20,000</b>	<b>30,000</b>	<b>390,000</b>	<b>690,000</b>	<b>990,000</b>	<b>2,150,000</b>	<b>2,660,000</b>	<b>3,170,000</b>	<b>5,870,000</b>	<b>6,690,000</b>	<b>7,510,000</b>	<b>10,400,000</b>

# 事業計画に求められる合理性、実現可能性とは

- 合理性とは、計画の数字に根拠があるか、という点になります。
- 例えば売上を10%増やす計画にするならば、10%という数字に根拠が必要です。例えば過去に広告宣伝を行ったことによって売上を10%増やせたならば、その広告宣伝費を織り込む前提で売上を10%増やしてもいいかもしれません。
- 実現可能性とは、計画が高い確率で達成可能なのか、という点になります。
- 例えば売上を10%増やす計画にしているならば、どの顧客を対象にしているのか、なぜその顧客に対して売上を増やすことが可能なのか、という点を過去の実績、リサーチ結果や外部データに基づいて説明します。過去の実績、リサーチ結果や外部データを用いることで、恣意性が入っていないことを示すことができます。

## サンプル

- 店舗数については、各年1店舗ずつ増加する計画としております。具体的には、競合が少ない〇〇地域、〇〇地域を想定しております。
- 1店舗当たり売上高については過去の実績である10,000千円を横置きとしております。〇〇地域は現状の店舗の場所より人口が少ないですが、広告宣伝を強化することにより1店舗当たり売上高は維持します。
- WEB販売については10,000千円としております。これは19/3期においてトライアル的に実施したWEB販売で実現できた売上高となります。

売上計画													
単位：千円	実績 20/3	実績 21/3	実績 22/3	計画1期 23/3	計画2期 24/3	計画3期 25/3	計画4期 26/3	計画5期 27/3	計画6期 28/3	計画7期 29/3	計画8期 30/3	計画9期 31/3	計画10期 32/3
店舗数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1店舗当たり売上高	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
店舗売上合計	10,000	20,000	30,000	40,000	50,000	60,000	70,000	80,000	90,000	100,000	110,000	120,000	130,000
WEB販売	0	0	0	0	0	0	0	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
売上合計	10,000	20,000	30,000	40,000	50,000	60,000	70,000	90,000	100,000	110,000	120,000	130,000	140,000

# 基本戦略・長期成長戦略の実現に向けた 組織戦略・財務戦略の検討

- 基本戦略・長期成長戦略の実現に向けては、体制面の整備も検討が必要です。
- 例えば人をどう確保するか・教育するか、仕入れを確保することは可能か、運転資金調達をどうするか、システムをどうするか、などが挙げられます。
- もちろん完全に将来を予測することは不可能ですが、少なくとも事業計画を確認する投資家や金融機関、事業提携先からの質問に備えるくらいの準備は必要です。

## 長期成長戦略において想定される論点

### ■ 人員関連

- 事業計画を達成するにはどれくらいの人員が必要か
- 組織体制はどうするか
- 教育はどうするか
- 人件費の高騰は織り込む必要はないか
- 福利厚生は織り込む必要はないか

### ■ 仕入関連

- 売上を拡大する場合現状の仕入先から必要な仕入量を確保することは可能か
- 原材料価格の高騰は織り込む必要はないか

### ■ 物流関連

- 売上が拡大する場合、十分な物流面の手当（トラック、倉庫）はできそうか

### ■ その他費用

- 売上拡大に伴いその他増加する費用はないか
- 管理コストは必要ではないか（管理部門、会計士、税理士、弁護士など）

### ■ 資金面

- 運転資金の確保は必要ではないか
- 必要な場合、制度融資を受けることは可能か
- 補助金の利用は可能か

### ■ 設備

- 新たに必要となる設備はないか
- 必要となる設備がある場合原資はどうするか

# 基本戦略・長期成長戦略に基づく数値計画

- これまで検討してきた基本戦略・長期成長戦略の内容を数字で表したものが数値計画、特に損益計算書計画になります
- 経理や顧問会計士・税理士と連携して作成しましょう。

## サンプル

■ 計画3期においては売上高は80,000千円、営業利益3,150円まで増加する前提としております。これは計画1期において4号店をオープンし、以後各期1店舗ずつ出店することによるものです。

■ 計画5期においては売上高90,000千円、営業利益11,000千円まで増加する前提としております。これはWEB販売をスタートすることによるものです。

■ 計画10期においては売上高140,000千円、営業利益は18,250千円まで増加する前提としております。これは店舗を13店舗に増加することによるものです。

損益計算書計画													
単位：千円	実績 20/3	実績 21/3	実績 22/3	計画1期 23/3	計画2期 24/3	計画3期 25/3	計画4期 26/3	計画5期 27/3	計画6期 28/3	計画7期 29/3	計画8期 30/3	計画9期 31/3	計画10期 32/3
売上高	10,000	20,000	30,000	40,000	50,000	60,000	70,000	90,000	100,000	110,000	120,000	130,000	140,000
売上原価	6,500	13,000	19,500	26,000	32,500	39,000	45,500	58,500	65,000	71,500	78,000	84,500	91,000
売上総利益	3,500	7,000	10,500	14,000	17,500	21,000	24,500	31,500	35,000	38,500	42,000	45,500	49,000
売上総利益率	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
販売費及び一般管理費	6,150	8,200	10,250	12,300	14,350	16,400	18,450	20,500	22,550	24,600	26,650	28,700	30,750
営業利益	-2,650	-1,200	250	1,700	3,150	4,600	6,050	11,000	12,450	13,900	15,350	16,800	18,250
営業外収益	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
営業外費用	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
経常利益	-2,750	-1,300	150	1,600	3,050	4,500	5,950	10,900	12,350	13,800	15,250	16,700	18,150
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期純利益	-2,750	-1,300	150	1,600	3,050	4,500	5,950	10,900	12,350	13,800	15,250	16,700	18,150
法人税等	0	0	0	0	200	1,400	1,800	3,300	3,700	4,100	4,600	5,000	5,400
当期純利益	-2,750	-1,300	150	1,600	2,850	3,100	4,150	7,600	8,650	9,700	10,650	11,700	12,750

03

最後に

# 最後に

1

## 事業計画はあくまで手段。

事業の思いや戦略がしっかり固まっていれば、あとはどう伝えるかを検討するだけ。すらすらと書けない部分はビジネス上の検討が足りていない部分なので、もう1度考えてみる。

2

## 何を伝えたいのか事前に整理する。

事業計画のフォーマットに囚われない。形から入ると形式的な事業計画となってしまう、魂が入った事業計画にならない。

3

## 細かい数値計画は任せる。

経理、顧問会計士、顧問税理士に作ってもらい、その時間で事業計画の内容を考える。

# ベンチャー企業を支援している女性会計士からのエール



小川 紀久子

シニアマネジャー／公認会計士  
東京事務所/第1統轄事業部  
企業成長支援本部

- 2002年 みずず監査法人(旧中央青山監査法人)入社
- 2007年 あずさ監査法人入社、主として上場企業の監査を担当
- 2011年監査事業部で監査業務を担当する傍ら、企業成長支援本部としての活動を開始。
- 以来、通常の上場企業の監査に加えて上場支援業務にも従事。複数企業の上場実績を有するほか、継続してショートレビュー業務、財務デュー・ディリジェンス業務、内部統制構築・評価支援業務等も担当。
- そのほか、起業家、経理担当者に会計の坎どころをわかりやすく説明する外部研修講師や中高生向けの会計ボランティアなども多く担当。



**ささるプレゼンは自分ごととして語ること**



**お金儲けは悪いことではない。  
サステイナブルな社会インフラであり続ける  
には儲けないといけない！**



**なにより、一人でビジョンの明確化や  
自社分析をやろうとしないこと！**

# 応援メッセージ



## 小國 義之（おぐに よしゆき）

パートナー／公認会計士  
東京事務所/  
アカウンティング・アドバイザリー・サービス  
事業部

- 1995年 あずさ監査法人(旧朝日監査法人)入社
- 2003年 第7事業部（現 アカウンティング・アドバイザリー・サービス事業部）に異動。
- 1995年から2003年まで監査事業部で監査業務を経験。
- 2003年以降、数多くのディールアドバイザリー（M&A等）案件に多数関与。
- 東日本大震災後、東北地方の「東北未来創造イニシアティブ」を支援し、被災後の石巻、気仙沼、大船渡等々の中堅中小企業の事業計画策定の指導・支援に参画。
- 現在は本業対応の他、コロナ禍に苦しんでおられる中堅中小企業の社長からの相談対応もライフワークとしております！



**ビジネスモデルに自信をもって！**



**自信を持ってプレゼンする！**



**「すべては誰かの一步からしか始まらない！」**

04

**(参考)**  
**事業計画構成サンプル**

CC料理はまだ日本で浸透していませんが、xxxで取り上げられて以降注目をあびており、大きなビジネスチャンスになると考えております。

弊社もフードトラックから始め、これまで創業3年目で3店舗の出店までビジネスを拡大することができました。今後、さらに広告宣伝を強化することにより、10年後13店舗までの拡大、インターネット販売の展開を図り、売上高140百万円を目指します。

1

### ビジネスの魅力

CC料理はBB国の家庭料理であり、その美味しさは有名な料理評論家DDさん、芸能人EEさんも一押しの料理として進めており、今後大きなビジネスの拡大が予想されます。

2

### 今後の経営戦略

今後は広告宣伝やインフルエンサーとのコラボによりSNSでの展開により弊社及びCC料理について広めていきます。

出店は1年1店舗程度を想定し、従業員による独立を希望した場合はフランチャイズとすることも想定し、店舗の拡大、及びインターネットでの冷凍販売を行っていきます。

3

### 数値計画

店舗売上については、売上は10年間で13店舗まで拡大し、13百万円を目指します。また、インターネットでの冷凍販売については、計画5年目を目途に着手し、売上1百万円を目指します。

合計では、10年後に売上140百万円 経常利益9百万円を目指します。

# 事業計画目次（イメージ）

これとは別に、エグゼクティブサマリー（1枚もの）も準備します。

1. はじめに	P35
2. 会社の沿革	P36
3. 会社の基礎情報	P37
4. 組織図・経営体制	P38
5. 商流	P39
<b>会社ビジネスについて</b>	P40
6. 業界の概要	P41
7. 会社の商品・サービスの紹介	P42
8. ビジネスの魅力	P43
9. 今後の経営戦略	P46
10. 今後の絵姿	P47

<b>数値計画（社外用は必ず・社内用は必要に応じて）</b>	P48
11. 過去の損益推移、貸借対照表推移	P49
12. 損益計算書計画	P50
13. 売上・売上総利益計画	P51
14. 販管費計画	P52
15. 貸借対照表計画	P53
16. 資金繰り計画	P54

数値計画については、売上計画以外はコンセプトを経理の方や顧問会計士、税理士に伝え、連携して作成しましょう。

前半部分が重要です。  
いかに貴社ビジネスの魅力伝えるかが  
ポイントです。

# 1.はじめに

冒頭、読んでもらう人に対してまずはご自身の思いを伝えます。

## サンプル（外部向け）

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

この度は、弊社事業にご興味をお持ちいただき、誠に感謝申し上げます。

弊社は日本ではBB国の郷土料理であるCC料理が日本で広まっておらず、スポットライトを浴びることが少ないと思っていたところ、もっとリーズナブルに、気軽にBB料理の味を広めたいという思いを実現すべく、スタッフとすぐに仲良くなれ、友人の家に遊びにきたような雰囲気を提供するカジュアルダイニング「〇〇」を2014年に立ち上げました。ここでしか食べることのできないBB国のオリジナル料理や、BB国で人気のビールや、日本人にも身近な食材を使ったメニューなどを提供しております。

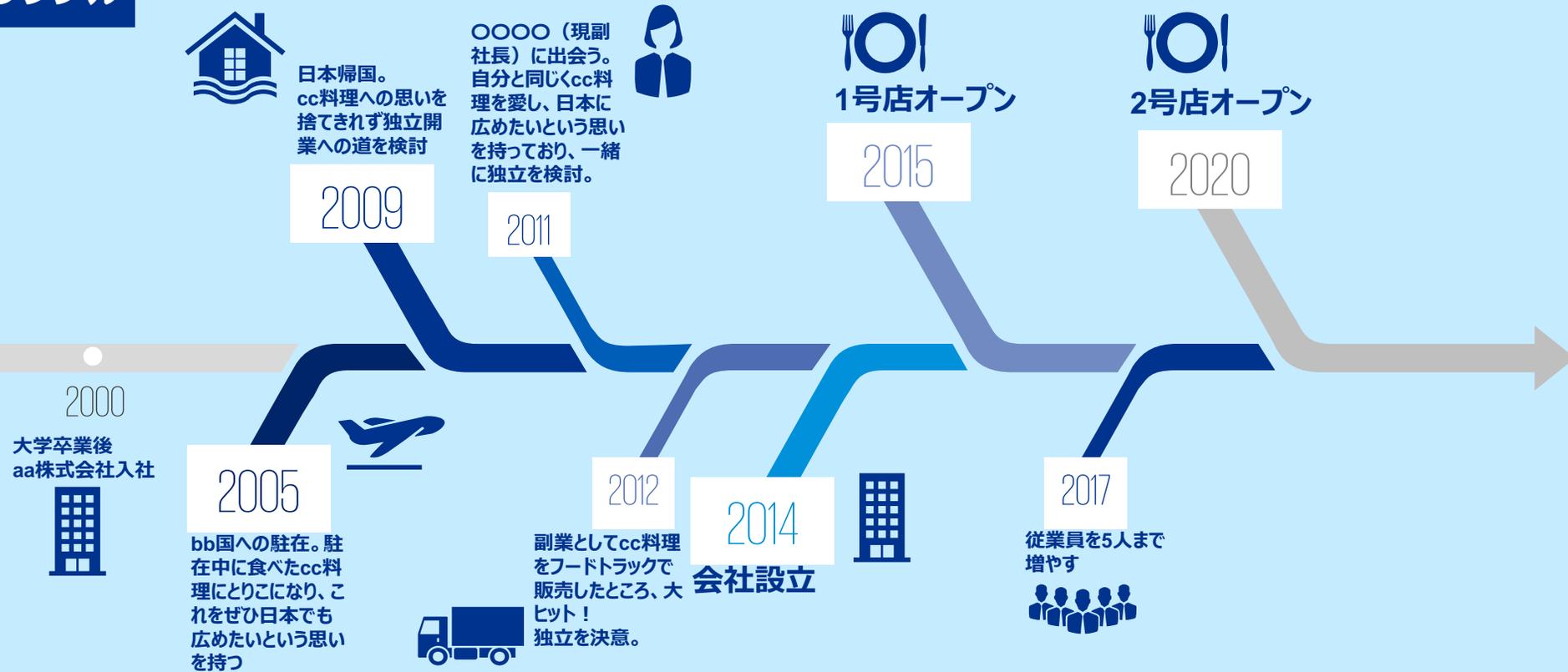
2015年に1号店を開いたところ、想定以上にお客様に来店いただくことができ、2017年には従業員を5人まで増やすことができ、2020年には2号店を開くことができました。現在は想定外の新型コロナウイルス感染症の影響により店舗拡大については一呼吸を置く時期となっておりますが、今一度自らの進むべき方向性を見直すいい機会となり、これからは改めて我々の設立当初からのミッションであるBB国料理とCC料理の浸透により更なる店舗数の拡大、さらにはインターネット販売を進め、10年以内に20店舗まで拡大したいと考えております。

しかしながら弊社としてさらなる発展を遂げるためには〇〇様のお力添えが欠かせないと考えており、弊社のビジョン、現状及び今後の展望をご理解頂くために本資料を準備させて頂きました。つきましては、本資料をご確認頂き、弊社のさらなる発展ため前向きなご検討を頂けますよう、お願い申し上げます。

# 2.会社の沿革

創業間もない場合、沿革に多くのことが書けないかと思いますが、創業前のご自身の経歴も含めて記載されると読む人の理解が進むかもしれません。

## サンプル



# 3.会社の基礎情報

商号、所在地、創業など、基礎的な情報をここでまとめましょう。シンプル・簡潔で構いません。

## サンプル

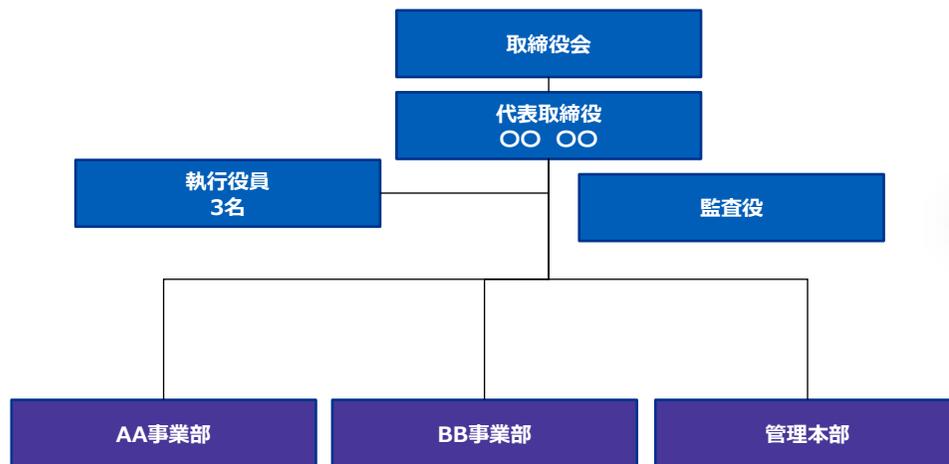
会社概要	
商号	株式会社〇〇
所在地	本社：〇〇県〇〇市〇〇町〇〇-〇 支店：〇〇県〇〇市〇〇町〇〇-〇
創業	20〇〇年〇〇月
資本金	〇,〇〇〇千円
事業内容	〇〇〇
関係会社	子会社、社長が他に実質所有されている会社などあれば
株主 (〇〇年/〇月末時点)	〇〇〇〇：〇〇株（〇〇%） 〇〇〇〇：〇〇株（〇〇%）
役員構成 (〇〇年/〇〇月末時点)	代表取締役 〇〇〇〇 取締役 〇〇〇〇 取締役 〇〇〇〇 監査役 〇〇〇〇
従業員数	計〇〇名 正社員〇〇名、パート〇名（〇〇年/〇月末時点）

沿革	
20〇〇年	〇〇〇〇

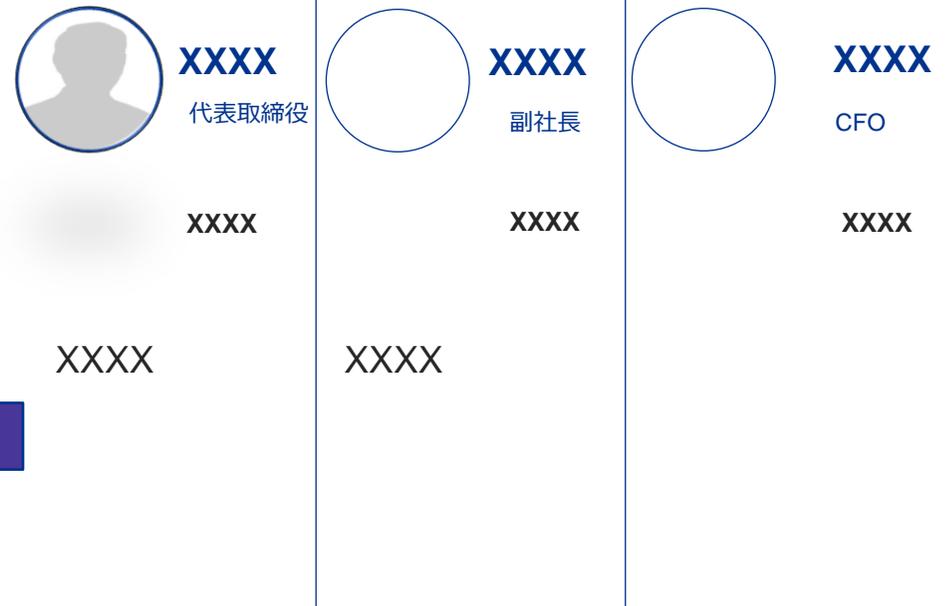
# 4.組織図・経営体制

ある程度大きい組織ならば組織図、そうでないならば現状の経営体制を伝えましょう。

## サンプル・ある程度組織 が大きい場合

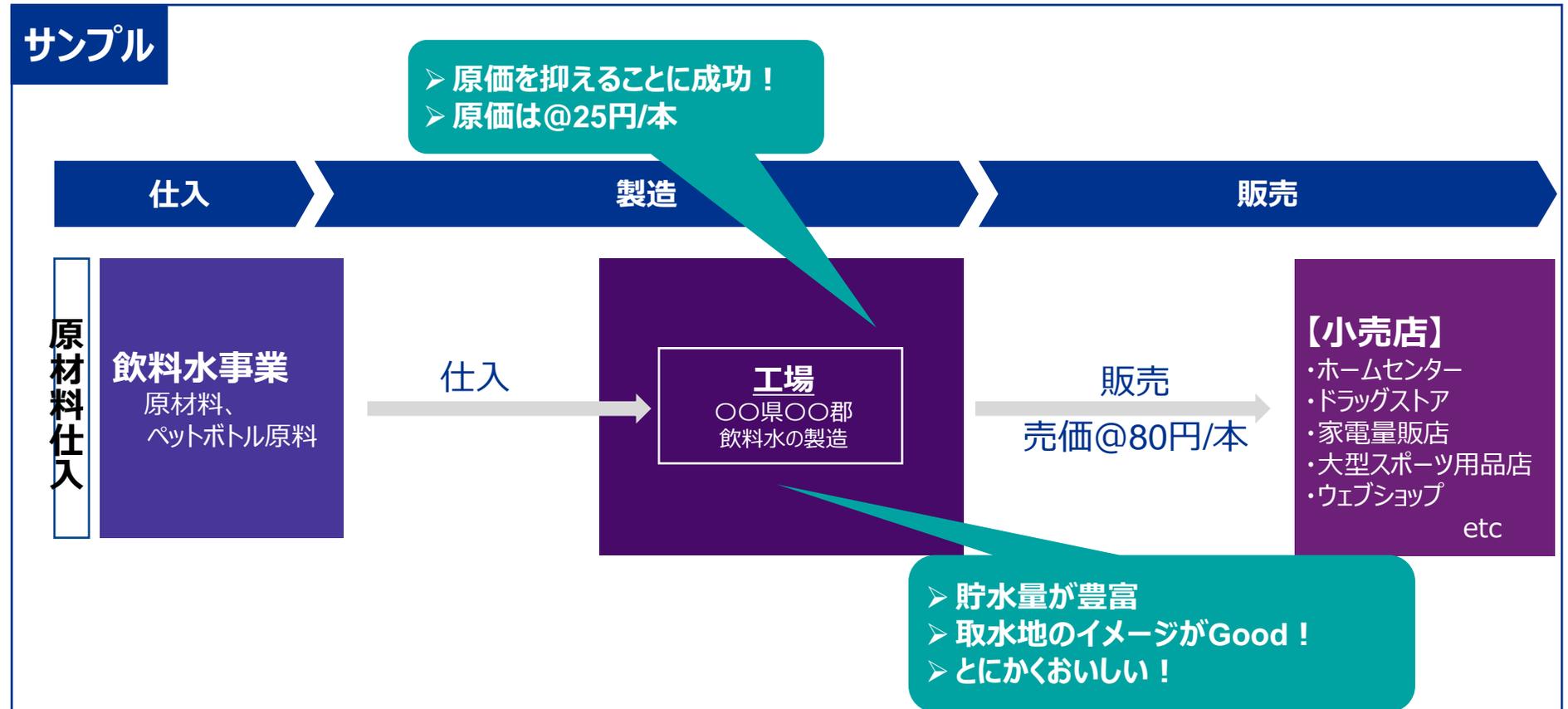


## サンプル・小規模の場合 (主要役員のみ紹介)



# 5. 商流図

- ❑ 自社商品・製品・サービスについて、どこで付加価値を付けていくかを基本戦略として改めて検討します。
- ❑ 検討した点を説明する際には、商流図が有効です。自社の強みや付加価値を付けられるポイントがどこにあるかを説明の中で織り込みましょう。



# 会社ビジネスについて

---

# 6.業界の概要

- 自社が属する業界が成長市場である場合、それをビジネス上の魅力として伝えていきます。
- 省庁や業界団体が公表している客観的なデータを使って説明すると、説得力が増します。

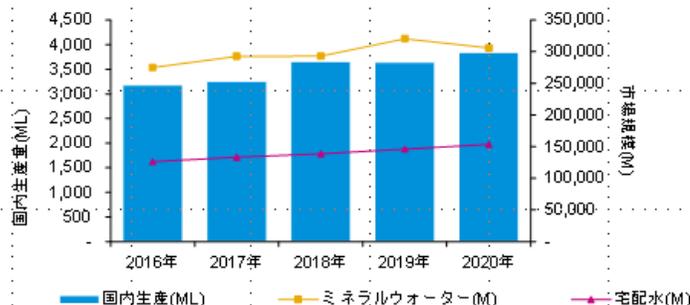
## サンプル

### 飲料水（市場規模）

➤ マーケットは拡大！  
➤ 参入余地あり！

- ミネラルウォーター市場は成長市場であり、直近の成長が今後も継続すると想定されている。
- 成長市場であることから過度な競争には至ってなく、業界内での連携を活かした価格引き上げ等、有効な施策を実施できる見込みがあるとのことである。

ミネラルウォーターの生産量および市場規模推移



Source: 一般社団法人日本ミネラルウォーター協会、一般社団法人全国清涼飲料連合会、株式会社矢野経済研究所プレスリリース

#### ミネラルウォーターの市場

- 主な納品先
  - 卸業者、商社、小売量販店等が主な納品先となる。
- 市場規模
  - ミネラルウォーターは、コロナ禍で家庭内の需要が伸び、ECや宅配水などのチャネルが伸長したことで拡大基調にある。
- 市場におけるプレイヤー
  - サントリー（南アルプスの天然水）、コカ・コーラ（い・ろ・は・す）、麒麟ビバレッジ（麒麟のやわらか天然水）といった大手NBから、ライフドリンクカンパニー、サーフビバレッジ、アイリスオーヤマ等のボトム企業まで、様々な企業が参入している。
  - 上記の他、伊藤園（エビアン）、大塚食品（クリスタルカイザー）等の海外の天然水も国内で流通している。
- 売価設定、競争状況
  - 売価の設定は、国内大手NBはブランド名を武器に、ボトム企業の商品と比較し高価格帯を形成しているとのことである。
  - 市場が成長過程にあることから、過度な価格競争には陥っておらず、高価格帯およびボトムそれぞれにおいてほぼ横並びの価格設定となっている。

# 7. 会社の商品・サービスの説明

- ❑ 自社の商品・製品・サービスに強みがある場合、それをビジネス上の魅力として伝えていきます。
- ❑ 自社商品・サービスがニッチな分野である場合には最終受益者は誰なのか、商流の中における自社商品・サービスの存在意義は何なのか、誰が見てもわかるように説明することが重要です。
- ❑ 本ページについては自分の一方的な思いばかり伝えてしまい見る人がよく理解できないことが多々あるので、必ず第三者に意見をもらうようにしましょう。

## サンプル

### 【CC料理とは】

BB国といえばCC！XXに漬けたXXにXXを練りこんだXXソースをトッピングしたのがCC料理です！

また、BB国の屋台で人気に火が付いたDD料理は小腹が空いたときに食べる、日本の「XX」のようなストリートフードです。

弊社では、日常的に楽しんでもらえるCC料理をご提供します。

有名人のSNSやテレビ番組でも取り上げられています！

### CC料理写真



### DD料理写真



### テレビで取り上げられた時の写真



### 有名人のSNS



## 8.ビジネスの魅力

### 例① 製品・サービスを他社比較することによる強みの説明

- 商品・製品・サービスを強みとして魅力を伝える方法として、他社と比べることにより、自社の強みを説明するパターンもあります。

#### サンプル

当社製品は他社製品と比較しXXXの点で特徴があります。主な販売店はXXXとなっており、価格帯はXXX円～XXXXで販売しております。現在シェアは弊社がトップとなっております。

	競合他社			
	当社	A社	B社	C社
製品等の写真	<ul style="list-style-type: none"><li>当社製品</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>A製品</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>B製品</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>C製品</li></ul> 
概要 (特徴)	<ul style="list-style-type: none"><li>XXX</li><li>XXX</li><li>XXX</li><li>XXX</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>XXX</li><li>XXX</li><li>XXX</li><li>XXX</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>XXX</li><li>XXX</li><li>XXX</li><li>XXX</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>XXX</li><li>XXX</li><li>XXX</li><li>XXX</li></ul>
主要販売店	<ul style="list-style-type: none"><li>XXX</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>XXX</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>XXX</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>XXX</li></ul>
価格帯	<ul style="list-style-type: none"><li>x,xxx円～xx,xxx円</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>x,xxx円～xx,xxx円</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>x,xxx円～xx,xxx円</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>x,xxx円～xx,xxx円</li></ul>

## 8.ビジネスの魅力

### 例② 優位に立てる技術やサービスを保有していることによる説明

- 他社にない技術やサービスを持っており、それにより業界の各得意先から一定の売上を確保できている場合、それをビジネス上の魅力として伝えていきます。

#### サンプル

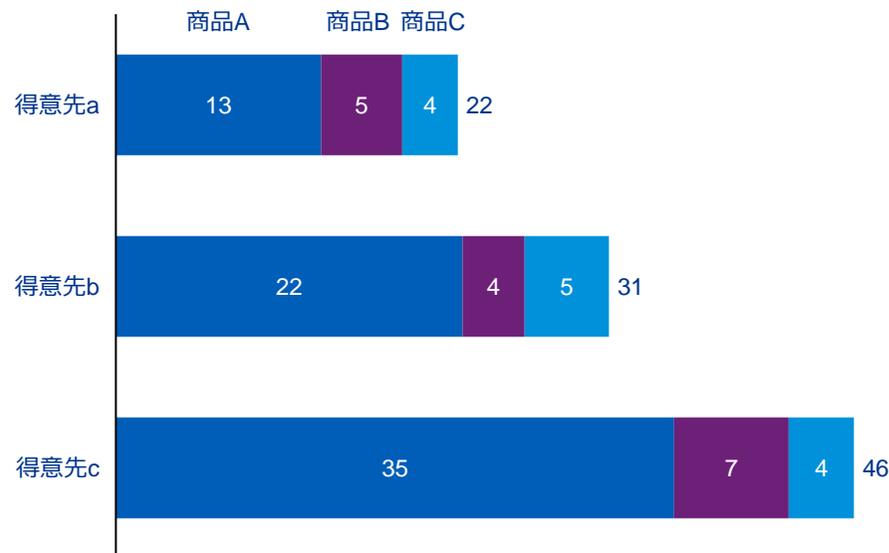
##### Xxx技術による通常商品

- 弊社は他社では模倣困難なXxx技術を持っております。
- Xxx技術により〇〇の商品を作ることが可能であり、各社から引き合いが来ております。

当社製品写真

当社製品写真

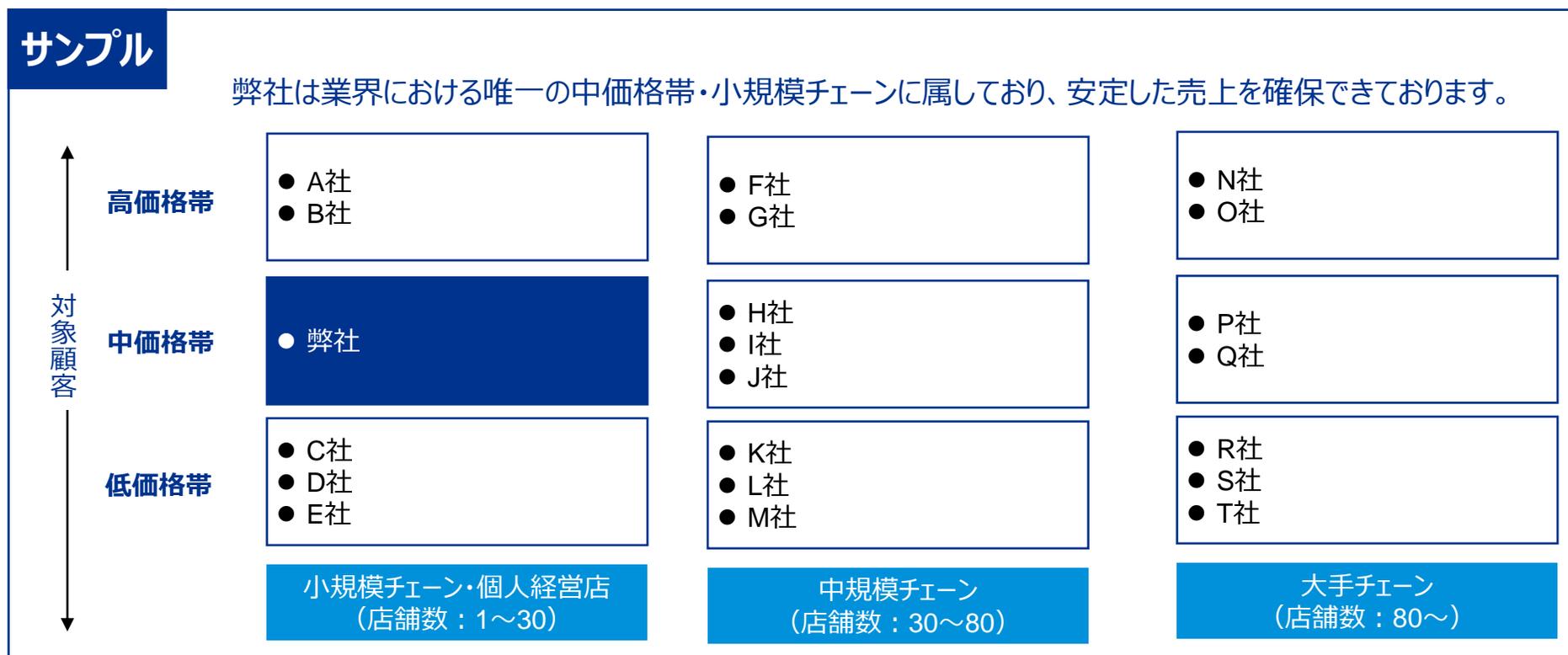
##### 得意先別販売高



# 8.ビジネスの魅力

## 例③ 業界におけるポジショニングによる説明

- 業界における価格帯、規模、品質において、貴社が一定の売上を確保できるポジショニングに位置していることがビジネス上の機会となっている場合、それをビジネス上の魅力として伝えていきます。



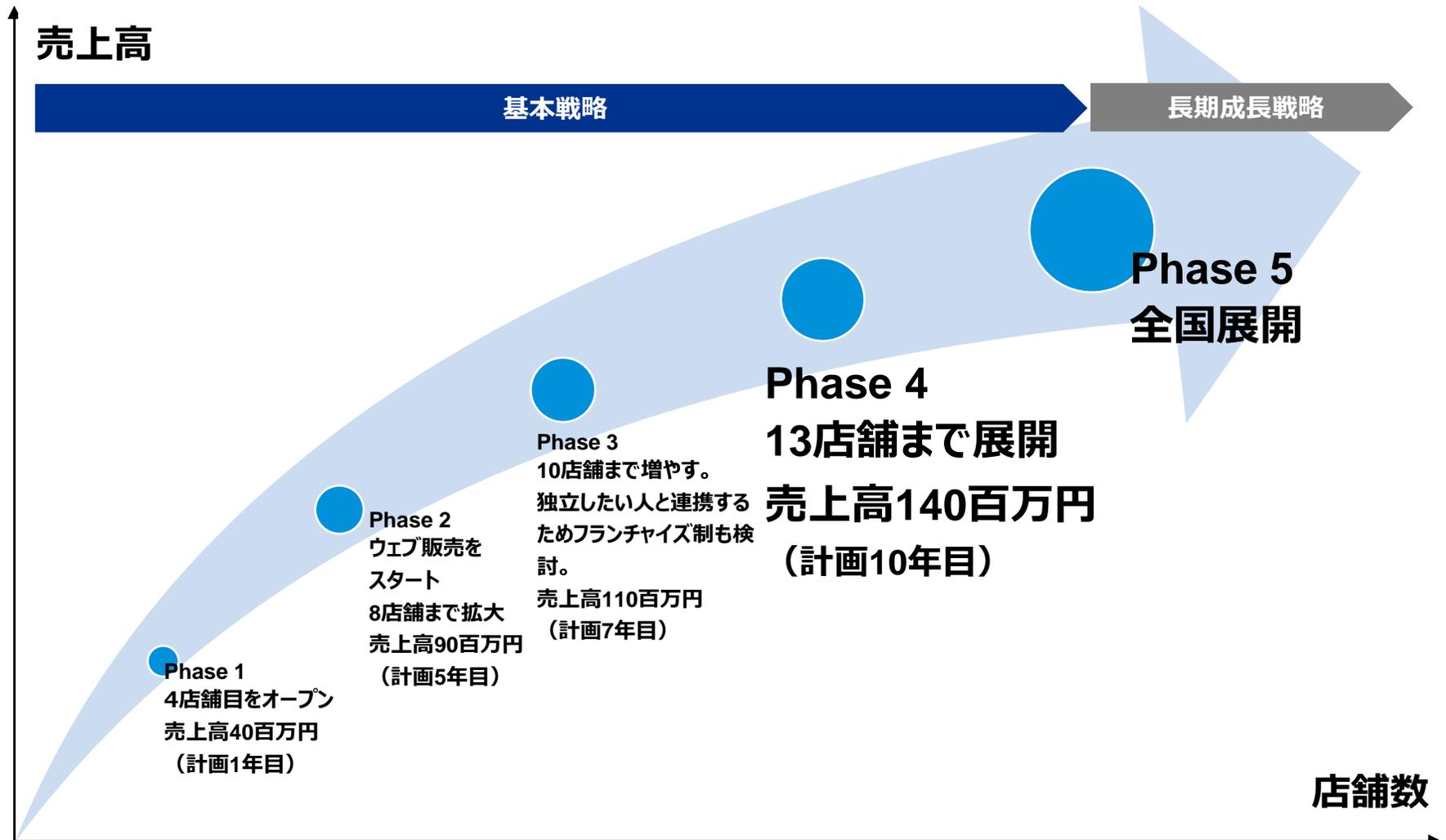
# 9. 今後の経営戦略

- 基本戦略・長期成長戦略を立案するにあたっては、投資家や金融機関の目線を意識して、「基本戦略・長期成長戦略が合理的であるか、実現可能であるか？」について、適切に説明できるようにしましょう！



10年以内に20店舗へ  
その後は全国に展開

# 10. 今後の絵姿



# 数值計画

---

# 11.過去の損益推移、貸借対照表推移

## □ 経理や顧問会計士・税理士と連携して作成しましょう。

売上は、3店舗まで増やしたことにより22年3月期において30,000千円となりました。

営業利益は、売上が増えたことにより22年3月期に黒字転換しました

純資産は、22年3月期において3,700千円となっております。

損益計算書実績			
単位：千円	実績 20/3	実績 21/3	実績 22/3
売上高	10,000	20,000	30,000
売上原価	6,500	13,000	19,500
売上総利益	3,500	7,000	10,500
売上総利益率	35%	35%	35%
販売費及び一般管理費	6,150	8,200	10,250
営業利益	-2,650	-1,200	250
営業外収益	100	100	100
営業外費用	200	200	200
経常利益	-2,750	-1,300	150
特別利益	0	0	0
特別損失	0	0	0
税引前当期純利益	-2,750	-1,300	150
法人税等	0	0	0
当期純利益	-2,750	-1,300	150

貸借対照表実績			
単位：千円	実績 20/3	実績 21/3	実績 22/3
現金・預金	6,150	4,650	4,500
売掛金	500	1,000	1,500
棚卸資産	300	600	900
その他流動資産	200	200	200
<b>流動資産計</b>	<b>7,150</b>	<b>6,450</b>	<b>7,100</b>
建物	1,000	1,900	2,800
車両運搬具	1,000	1,900	2,800
土地	1,000	1,000	1,000
<b>有形固定資産計</b>	<b>3,000</b>	<b>4,800</b>	<b>6,600</b>
ソフトウェア	2,000	1,800	1,600
<b>無形固定資産計</b>	<b>2,000</b>	<b>1,800</b>	<b>1,600</b>
<b>固定資産計</b>	<b>5,000</b>	<b>6,600</b>	<b>8,200</b>
<b>資産合計</b>	<b>12,150</b>	<b>13,050</b>	<b>15,300</b>

貸借対照表実績			
単位：千円	実績 20/3	実績 21/3	実績 22/3
買掛金	2,000	4,000	6,000
未払金	1,000	1,000	1,000
短期借入金	1,000	1,000	1,000
未払法人税等	0	0	0
未払消費税等	-300	-100	0
その他流動負債	200	200	200
<b>流動負債計</b>	<b>3,900</b>	<b>6,100</b>	<b>8,200</b>
長期借入金	1,000	1,000	1,000
<b>固定負債計</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>
<b>負債合計</b>	<b>4,900</b>	<b>7,100</b>	<b>9,200</b>
資本金	10,000	10,000	10,000
利益剰余金	-2,750	-4,050	-3,900
<b>株主資本計</b>	<b>7,250</b>	<b>5,950</b>	<b>6,100</b>
<b>純資産合計</b>	<b>7,250</b>	<b>5,950</b>	<b>6,100</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>12,150</b>	<b>13,050</b>	<b>15,300</b>

# 12. 損益計画 – 損益計算書計画

- これまで検討してきた基本戦略・長期成長戦略の内容を数字で表したものが数値計画、特に損益計算書計画になります
- 経理や顧問会計士・税理士と連携して作成しましょう。

## サンプル

■ 計画3期においては売上高は80,000千円、営業利益3,150円まで増加する前提としております。これは計画1期において4号店をオープンし、以後各期1店舗ずつ出店することによるものです。

■ 計画5期においては売上高90,000千円、営業利益11,000千円まで増加する前提としております。これはWEB販売をスタートすることによるものです。

■ 計画10期においては売上高140,000千円、営業利益は18,250千円まで増加する前提としております。これは店舗を13店舗に増加することによるものです。

損益計算書計画													
単位：千円	実績 20/3	実績 21/3	実績 22/3	計画1期 23/3	計画2期 24/3	計画3期 25/3	計画4期 26/3	計画5期 27/3	計画6期 28/3	計画7期 29/3	計画8期 30/3	計画9期 31/3	計画10期 32/3
売上高	10,000	20,000	30,000	40,000	50,000	60,000	70,000	90,000	100,000	110,000	120,000	130,000	140,000
売上原価	6,500	13,000	19,500	26,000	32,500	39,000	45,500	58,500	65,000	71,500	78,000	84,500	91,000
売上総利益	3,500	7,000	10,500	14,000	17,500	21,000	24,500	31,500	35,000	38,500	42,000	45,500	49,000
売上総利益率	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
販売費及び一般管理費	6,150	8,200	10,250	12,300	14,350	16,400	18,450	20,500	22,550	24,600	26,650	28,700	30,750
営業利益	-2,650	-1,200	250	1,700	3,150	4,600	6,050	11,000	12,450	13,900	15,350	16,800	18,250
営業外収益	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
営業外費用	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
経常利益	-2,750	-1,300	150	1,600	3,050	4,500	5,950	10,900	12,350	13,800	15,250	16,700	18,150
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期純利益	-2,750	-1,300	150	1,600	3,050	4,500	5,950	10,900	12,350	13,800	15,250	16,700	18,150
法人税等	0	0	0	0	200	1,400	1,800	3,300	3,700	4,100	4,600	5,000	5,400
当期純利益	-2,750	-1,300	150	1,600	2,850	3,100	4,150	7,600	8,650	9,700	10,650	11,700	12,750

# 13.損益計画 – 売上計画

- 基本戦略・長期成長戦略において特に重要になってくるのが売上計画になります。
- 売上計画には合理性、実現可能性が求められます。

## サンプル

- 売上計画は以下のとおりです。23/3期以降も引き続き各年1店舗ずつ出店していく前提としています。
- 店舗当たり売上高は10,000千円としております。
- WEB販売を計画5期に立ち上げ、以降10,000千円の売上を見込んでおります。

売上計画													
単位：千円	実績 20/3	実績 21/3	実績 22/3	計画1期 23/3	計画2期 24/3	計画3期 25/3	計画4期 26/3	計画5期 27/3	計画6期 28/3	計画7期 29/3	計画8期 30/3	計画9期 31/3	計画10期 32/3
店舗数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1店舗当たり売上高	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
<b>店舗売上合計</b>	<b>10,000</b>	<b>20,000</b>	<b>30,000</b>	<b>40,000</b>	<b>50,000</b>	<b>60,000</b>	<b>70,000</b>	<b>80,000</b>	<b>90,000</b>	<b>100,000</b>	<b>110,000</b>	<b>120,000</b>	<b>130,000</b>
<b>WEB販売</b>	<b>0</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>						
<b>売上合計</b>	<b>10,000</b>	<b>20,000</b>	<b>30,000</b>	<b>40,000</b>	<b>50,000</b>	<b>60,000</b>	<b>70,000</b>	<b>90,000</b>	<b>100,000</b>	<b>110,000</b>	<b>120,000</b>	<b>130,000</b>	<b>140,000</b>

# 14.損益計画 – 販管費計画

□ 経理や顧問会計士・税理士と連携して作成しましょう。

販売費及び一般管理費計画													
単位：千円	実績 20/3	実績 21/3	実績 22/3	計画1期 23/3	計画2期 24/3	計画3期 25/3	計画4期 26/3	計画5期 27/3	計画6期 28/3	計画7期 29/3	計画8期 30/3	計画9期 31/3	計画10期 32/3
役員報酬	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
給料手当	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	6,000	7,000	8,000	9,000	10,000	11,000	12,000	13,000
法定福利費	150	300	450	600	750	900	1,050	1,200	1,350	1,500	1,650	1,800	1,950
<b>販管費-人件費</b>	<b>4,150</b>	<b>5,300</b>	<b>6,450</b>	<b>7,600</b>	<b>8,750</b>	<b>9,900</b>	<b>11,050</b>	<b>12,200</b>	<b>13,350</b>	<b>14,500</b>	<b>15,650</b>	<b>16,800</b>	<b>17,950</b>
広告宣伝費	300	600	900	1,200	1,500	1,800	2,100	2,400	2,700	3,000	3,300	3,600	3,900
通信費	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
消耗品費	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
水道光熱費	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
支払手数料	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
地代家賃	300	600	900	1,200	1,500	1,800	2,100	2,400	2,700	3,000	3,300	3,600	3,900
リース料	300	600	900	1,200	1,500	1,800	2,100	2,400	2,700	3,000	3,300	3,600	3,900
保険料	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
租税公課	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
減価償却費	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
雑費	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>販管費-経費</b>	<b>2,000</b>	<b>2,900</b>	<b>3,800</b>	<b>4,700</b>	<b>5,600</b>	<b>6,500</b>	<b>7,400</b>	<b>8,300</b>	<b>9,200</b>	<b>10,100</b>	<b>11,000</b>	<b>11,900</b>	<b>12,800</b>
<b>販管費</b>	<b>6,150</b>	<b>8,200</b>	<b>10,250</b>	<b>12,300</b>	<b>14,350</b>	<b>16,400</b>	<b>18,450</b>	<b>20,500</b>	<b>22,550</b>	<b>24,600</b>	<b>26,650</b>	<b>28,700</b>	<b>30,750</b>

# 15.貸借対照表計画

□ 経理や顧問会計士・税理士と連携して作成しましょう。

貸借対照表計画													
単位：千円	実績 20/3	実績 21/3	実績 22/3	計画1期 23/3	計画2期 24/3	計画3期 25/3	計画4期 26/3	計画5期 27/3	計画6期 28/3	計画7期 29/3	計画8期 30/3	計画9期 31/3	計画10期 32/3
現金・預金	6,150	4,650	4,500	5,900	8,650	12,450	16,200	17,100	25,150	35,050	45,700	57,300	70,050
売掛金	500	1,000	1,500	2,000	2,500	3,000	3,500	4,500	5,000	5,500	6,000	6,500	7,000
棚卸資産	300	600	900	1,200	1,500	1,800	2,100	2,700	3,000	3,300	3,600	3,900	4,200
その他流動資産	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
<b>流動資産計</b>	<b>7,150</b>	<b>6,450</b>	<b>7,100</b>	<b>9,300</b>	<b>12,850</b>	<b>17,450</b>	<b>22,000</b>	<b>24,500</b>	<b>33,350</b>	<b>44,050</b>	<b>55,500</b>	<b>67,900</b>	<b>81,450</b>
建物	1,000	1,900	2,800	3,700	4,600	5,500	6,400	7,300	8,200	9,100	10,000	10,900	11,800
車両運搬具	1,000	1,900	2,800	3,700	4,600	5,500	6,400	7,300	8,200	9,100	10,000	10,900	11,800
土地	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>有形固定資産計</b>	<b>3,000</b>	<b>4,800</b>	<b>6,600</b>	<b>8,400</b>	<b>10,200</b>	<b>12,000</b>	<b>13,800</b>	<b>15,600</b>	<b>17,400</b>	<b>19,200</b>	<b>21,000</b>	<b>22,800</b>	<b>24,600</b>
ソフトウェア	2,000	1,800	1,600	1,400	1,200	1,000	800	10,000	9,800	9,600	9,400	9,200	9,000
<b>無形固定資産計</b>	<b>2,000</b>	<b>1,800</b>	<b>1,600</b>	<b>1,400</b>	<b>1,200</b>	<b>1,000</b>	<b>800</b>	<b>10,000</b>	<b>9,800</b>	<b>9,600</b>	<b>9,400</b>	<b>9,200</b>	<b>9,000</b>
<b>固定資産計</b>	<b>5,000</b>	<b>6,600</b>	<b>8,200</b>	<b>9,800</b>	<b>11,400</b>	<b>13,000</b>	<b>14,600</b>	<b>25,600</b>	<b>27,200</b>	<b>28,800</b>	<b>30,400</b>	<b>32,000</b>	<b>33,600</b>
<b>資産合計</b>	<b>12,150</b>	<b>13,050</b>	<b>15,300</b>	<b>19,100</b>	<b>24,250</b>	<b>30,450</b>	<b>36,600</b>	<b>50,100</b>	<b>60,550</b>	<b>72,850</b>	<b>85,900</b>	<b>99,900</b>	<b>115,050</b>
買掛金	2,000	4,000	6,000	8,000	10,000	12,000	14,000	18,000	20,000	22,000	24,000	26,000	28,000
未払金	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
短期借入金	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
未払法人税等	0	0	0	0	200	1,300	1,200	2,700	2,400	2,900	3,200	3,400	3,700
未払消費税等	-300	-100	0	200	300	300	400	800	900	1,000	1,100	1,200	1,300
その他流動負債	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
<b>流動負債計</b>	<b>3,900</b>	<b>6,100</b>	<b>8,200</b>	<b>10,400</b>	<b>12,700</b>	<b>15,800</b>	<b>17,800</b>	<b>23,700</b>	<b>25,500</b>	<b>28,100</b>	<b>30,500</b>	<b>32,800</b>	<b>35,200</b>
長期借入金	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>固定負債計</b>	<b>1,000</b>												
<b>負債合計</b>	<b>4,900</b>	<b>7,100</b>	<b>9,200</b>	<b>11,400</b>	<b>13,700</b>	<b>16,800</b>	<b>18,800</b>	<b>24,700</b>	<b>26,500</b>	<b>29,100</b>	<b>31,500</b>	<b>33,800</b>	<b>36,200</b>
資本金	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
利益剰余金	-2,750	-4,050	-3,900	-2,300	550	3,650	7,800	15,400	24,050	33,750	44,400	56,100	68,850
<b>株主資本計</b>	<b>7,250</b>	<b>5,950</b>	<b>6,100</b>	<b>7,700</b>	<b>10,550</b>	<b>13,650</b>	<b>17,800</b>	<b>25,400</b>	<b>34,050</b>	<b>43,750</b>	<b>54,400</b>	<b>66,100</b>	<b>78,850</b>
<b>純資産合計</b>	<b>7,250</b>	<b>5,950</b>	<b>6,100</b>	<b>7,700</b>	<b>10,550</b>	<b>13,650</b>	<b>17,800</b>	<b>25,400</b>	<b>34,050</b>	<b>43,750</b>	<b>54,400</b>	<b>66,100</b>	<b>78,850</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>12,150</b>	<b>13,050</b>	<b>15,300</b>	<b>19,100</b>	<b>24,250</b>	<b>30,450</b>	<b>36,600</b>	<b>50,100</b>	<b>60,550</b>	<b>72,850</b>	<b>85,900</b>	<b>99,900</b>	<b>115,050</b>

# 16.資金繰り計画（計画1期・月次）

□ 経理や顧問会計士・税理士と連携して作成しましょう。

資金繰り計画（月次）													
単位：千円	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
項目	1月度	2月度	3月度	4月度	5月度	6月度	7月度	8月度	9月度	10月度	11月度	12月度	1-12月
<b>経常収入</b>													
売上回収	3,000	3,000	3,000	3,000	3,100	3,200	3,300	3,400	3,400	3,500	3,700	3,900	39,500
営業外収益	5	5	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	100
経常収入合計	3,005	3,005	3,005	3,005	3,110	3,210	3,310	3,410	3,410	3,510	3,710	3,910	39,600
<b>経常支出</b>													
仕入支払	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,100	2,100	2,200	1,800	1,900	2,100	2,100	24,300
人件費支払	600	600	600	600	600	600	600	600	700	700	700	700	7,600
経費支出	300	300	300	300	300	300	400	400	400	400	400	300	4,100
設備投資						2,000							2,000
営業外費用	10	10	10	10	20	20	20	20	20	20	20	20	200
税金			0										0
経常支出合計	2,910	2,910	2,910	2,910	2,920	5,020	3,120	3,220	2,920	3,020	3,220	3,120	38,200
差引経常収支過不足	95	95	95	95	190	-1,810	190	190	490	490	490	790	1,400
<b>財務等収入</b>													
借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
財務等収入合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>財務等支出</b>													
借入金返済	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
財務等支出合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
差引財務収支過不足	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
総合収支過不足	95	95	95	95	190	-1,810	190	190	490	490	490	790	1,400
月初現預金残高	4,500	4,595	4,690	4,785	4,880	5,070	3,260	3,450	3,640	4,130	4,620	5,110	4,500
月末現預金残高	4,595	4,690	4,785	4,880	5,070	3,260	3,450	3,640	4,130	4,620	5,110	5,900	5,900

# 16.資金繰り計画（計画期間・年度）

□ 経理や顧問会計士・税理士と連携して作成しましょう。

資金繰り計画（月次）											
単位：千円	実績	計画1期	計画2期	計画3期	計画4期	計画5期	計画6期	計画7期	計画8期	計画9期	計画10期
項目	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	32/3
<b>経常収入</b>											
売上回収	29,500	39,500	49,500	59,500	69,500	89,000	99,500	109,500	119,500	129,500	139,500
営業外収益	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
経常収入合計	29,600	39,600	49,600	59,600	69,600	89,100	99,600	109,600	119,600	129,600	139,600
<b>経常支出</b>											
仕入支払	17,800	24,300	30,800	37,300	43,800	55,100	63,300	69,800	76,300	82,800	89,300
人件費支払	6,450	7,600	8,750	9,900	11,050	12,200	13,350	14,500	15,650	16,800	17,950
経費支出	3,400	4,100	5,200	6,100	7,000	7,900	8,800	9,700	10,600	11,500	12,400
設備投資	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	11,400	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
営業外費用	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
税金	-100	0	-100	300	1,800	1,400	3,900	3,500	4,200	4,700	5,000
経常支出合計	29,750	38,200	46,850	55,800	65,850	88,200	91,550	99,700	108,950	118,000	126,850
差引経常収支過不足	-150	1,400	2,750	3,800	3,750	900	8,050	9,900	10,650	11,600	12,750
<b>財務等収入</b>											
借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
財務等収入合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>財務等支出</b>											
借入金返済	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
財務等支出合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
差引財務収支過不足	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
総合収支過不足	-150	1,400	2,750	3,800	3,750	900	8,050	9,900	10,650	11,600	12,750
期初現預金残高	4,650	4,500	5,900	8,650	12,450	16,200	17,100	25,150	35,050	45,700	57,300
期末現預金残高	4,500	5,900	8,650	12,450	16,200	17,100	25,150	35,050	45,700	57,300	70,050



有限責任 あずさ監査法人  
アカウントティング・アドバイザー・サービス事業部  
シニアマネジャー  
西村 孝史  
T: 080-2108-2118  
takashi.nishimura@jp.kpmg.com

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所/第1統轄事業部  
企業成長支援本部  
シニアマネジャー 公認会計士  
小川 紀久子  
T: 080-2108-1168  
kikuko.ogawa@jp.kpmg.com

有限責任 あずさ監査法人  
アカウントティング・アドバイザー・サービス事業部  
パートナー 公認会計士  
小國 義之  
T: 090-5584-1505  
yoshiyuki.oguni@jp.kpmg.com



[home.kpmg/jp/socialmedia](https://home.kpmg/jp/socialmedia)

[home.kpmg/jp](https://home.kpmg/jp)

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2022 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

コピーライト© IFRS® Foundationすべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人はIFRS財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.orgでご確認ください。

免責事項: 適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会とIFRS財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません（過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない）。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。

この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IFRS®」はIFRS財団の登録商標であり、有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および（または）登録されている国の詳細についてはIFRS財団にお問い合わせください。