The background features abstract blue geometric shapes, including triangles and trapezoids, some with a fine grid pattern. The shapes are layered and overlap, creating a modern, professional look.

税理士が知っておきたい 「金融支援と創業支援」のポイント

～金融支援フレームの転換期に税理士に求められることは？～

平成28年11月22日

税理士 湊 義和

講師略歴

氏名:税理士 湊 義和 (みなと よしかず)

1985年 慶応義塾大学経済学部卒業後、国民金融公庫(現:日本政策金融公庫)へ入庫。支店勤務、米国留学、本店総務部勤務を経て、1999年独立開業。1996年税理士登録。

2010年(平成22年)金融庁金融税制調査会委員。現在、東京税理士会中小企業支援対策委員会委員、会員相談室相談委員、日本税務会計学会国際部門常任委員

主な著書

「税理士が知っておきたい資金調達50のポイント」大蔵財務協会

「税理士が知っておきたい創業支援50のポイント」(共著)大蔵財務協会

「家計を元気にする・税金活用術」中央経済社

「こんなに面白い税理士の仕事」中央経済社

「Q&A税務調査から租税訴訟まで」(租税訴訟実務研究部会編著 共著)税務研究会

「Q&A不動産税務ハンドブック」(共著)中央経済社 など

1 金融支援フレームの転換と税理士の対応

平成28事務年度「金融行政方針」(H28.10公表)

金融当局・金融行政運営の変革

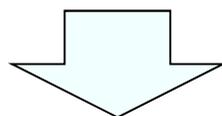
(1) 検査・監督のあり方の見直し

金融庁(金融監督庁)は、その発足当初において、不良債権問題の解決など、当時の緊急の課題に対応するため、「ルール重視の事後チェック型行政」の方針を打出し、厳格な個別資産査定や法令順守状況の確認を中心とする検査・監督手法を確立した。これにより、当時の課題であった金融行政への信頼の回復や、不良債権問題の克服及び利用者保護のための最低基準(ミニマム・スタンダード)の徹底が確保された。

しかしながら、こうした手法は、そのまま機械的に継続すると副作用が生じるおそれがある。例えば、銀行融資において、借り手の事業内容ではなく、担保・保証があるかといった形式を必要以上に重視するといった傾向(「形式への集中」の問題)や、将来の経営の持続可能性よりも、過去の経営の結果であるバランスシートの健全性ばかり議論するといった傾向(「過去への集中」の問題)、さらには、金融機関の経営全体の中で真に重要なリスクを議論するのではなく、個別の資産査定にもっぱらリソースを投入するといった傾向(「部分への集中」の問題)といった副作用が生じるおそれがある。

(中略)

こうした環境変化や課題への対応は、金融当局が画一的な解決策を示すことによって可能となるものではなく、金融機関自身による主体的で多様な創意工夫によるところが大きい。それを促す金融行政の手法についても、全ての金融機関が最低限満たすべき基準の遵守状況をチェックすることを目的とした従来のルールベースの手法より、最低基準の遵守だけでは確保できない部分を補うための、個々の金融機関の状況に応じて行う動的な監督や、金融機関の創意工夫を促す対話といった手法を活用していく必要があると考えられる。



本事務年度においては、(中略)以下のような新しい検査・監督の基本的な考え方や手法等について議論・整理の上、浸透を図っていくとともに、国際的にも発信していく。

1 形式から実質へ

規制の形式的な遵守のチェックより、実質的に良質な金融サービスの提供に重点を置いたモニタリングが重要ではないか。

2 過去から将来へ

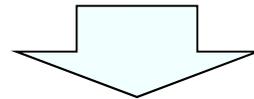
過去の一時点の健全性の確認より、将来に向けたビジネスモデルの持続可能性等に重点を置いたモニタリングが重要ではないか。

3 部分から全体へ

特定の個別問題への対応に集中するより、真に重要な問題への対応ができているか等に重点を置いたモニタリングが重要ではないか。

(3) 金融庁自体を環境変化に遅れることなく不断に自己改革する組織に変革
(ガバナンスの改善)

上記のような取組みを進めるに当たっては、金融庁自体を環境変化に応じて不断に自己改革する組織に変革する必要がある。具体的には、民間金融・経済の実情を的確に把握し、金融行政に対し外部からの意見等が常に入る仕組みを構築するとともに、金融行政の考え方の公表を通じた情報発信の強化を通じて、「開かれた体制」を構築することが必要である。また、金融庁職員一人ひとりが、「国益への貢献」を追求し、困難な課題にも主体的に取り組む中で、金融庁が組織として高い成果を上げていくための人材育成等の取組みも不可欠である。



外部の意見が継続的かつ的確に金融行政に反映される意思決定

金融を取り巻く環境が急激に変化する中においても、的確に金融行政の課題を抽出し、必要な施策を推進していくためには、民間の有識者も積極的に活用しつつ、金融行政について外部の意見が継続かつ的確に反映される意思決定の仕組みを構築していくことが重要である。

(中略)

人事異動等により金融庁の体制が変わっても、このような外部専門家との連携等を通じて、行政の継続性を担保しつつ、金融行政の質の高度化に継続的に取り組むガバナンスを構築する。

また、先端の専門的な知見を取り入れた質の高い行政運営を行っていくため、引き続き民間の高度人材を積極的に登用していく。

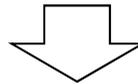
金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保等
【金融庁の問題意識】

長短金利の低下等、金融機関の経営環境は大きく変化しており、量的拡大モデルは限界に近づいている。

→ 「平成27事務年度金融レポート」でも、2025年3月期に地域銀行の6割超が、貸出等の利益率がマイナスとなる可能性を指摘

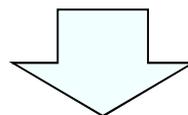
まずは、各金融機関が、自主的に自己のビジネスモデルを検証し、改革すべき

その方向性としては、「顧客企業の事業の内容をよく理解し、企業価値向上につながるアドバイスとファイナンスを提供することで収益を確保している地域金融機関については、金利低下が進む中においても貸出金利回りの低下幅が穏やかで、顧客基盤や経営を比較的安定させることに成功している傾向がある」ことに注目している。



以上のような問題意識の下、これまで当局としても、金融機関に対し、「担保・保証に過度に依存することなく、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価（「事業性評価」）するように促してきた。

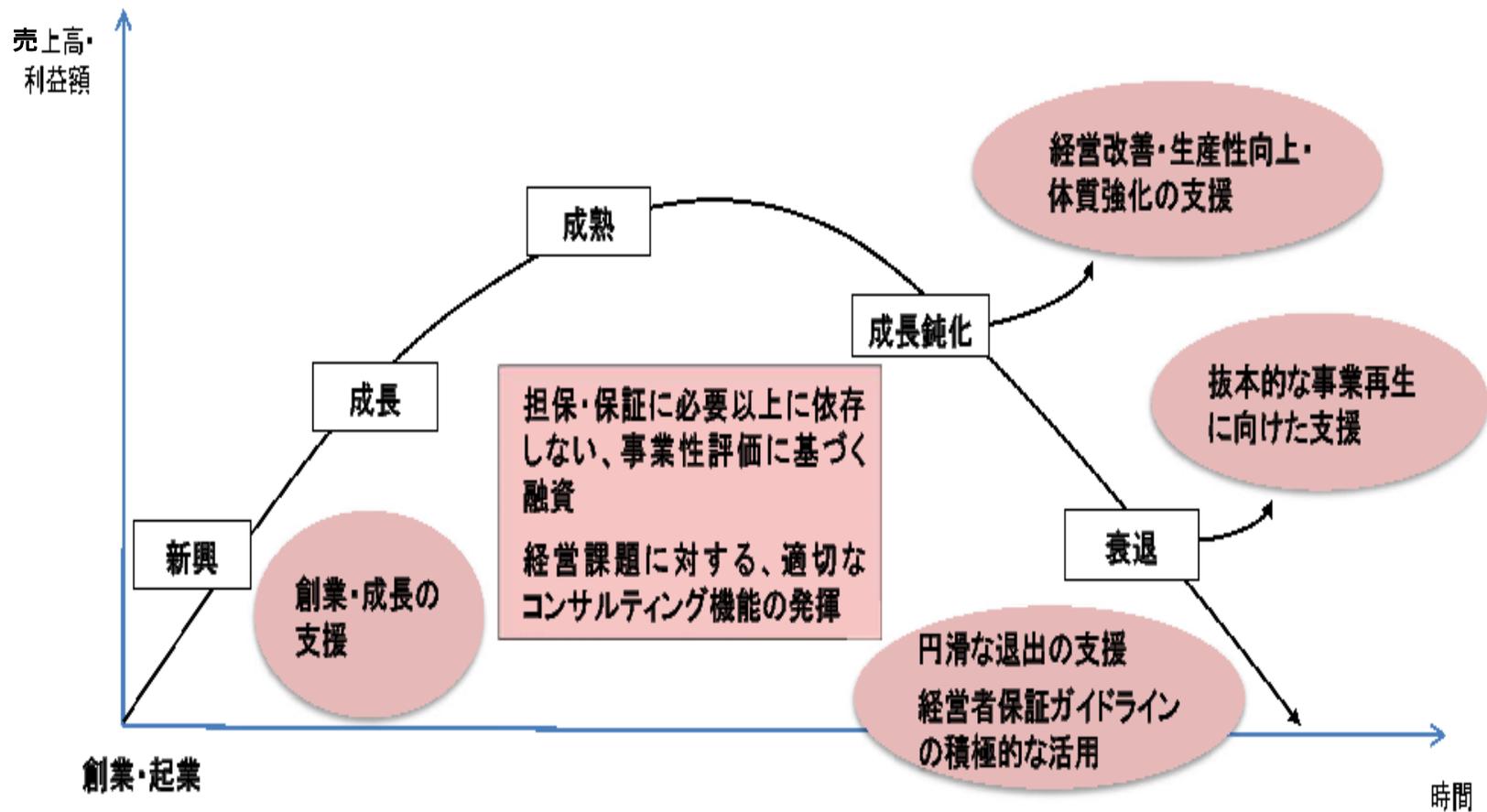
特に、我が国のGDPの7割強を占めるサービス業については、総じて生産性向上の余地が大きく、金融機関が事業性評価を通じて、企業に有益なアドバイスとファイナンスを行い、顧客の企業価値の向上を実現することは可能である。



本事務年度においては、こうした金融機関の取り組みについて当局としてより包括的に実態把握を行うとともに、2016年9月に公表した「金融仲介機能のベンチマーク」等を活用しつつ、金融機関の自己評価を促す。

また、金融機関の取組みの実態把握、「金融仲介機能のベンチマーク」等の客観的な指標等を活用し、ガバナンス、業績目標・評価、融資審査体制等を含め、金融仲介の質の向上に向けて、経営陣と深度ある対話を実施する。

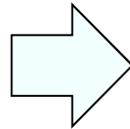
さらに、顧客自身が自らのニーズや課題解決に応じてくれる金融機関を主体的に選択することを可能とするため、金融機関の取組みについての顧客に対する積極的な情報提供に向けて環境を整備する。こうした環境整備は、良質な金融サービスの提供に向けた金融機関間の競争の実現にもつながるものである。



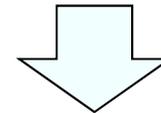
(出典:産業競争力会議 第4回実行実現点検会合(平成26年10月24日)金融庁配布資料)

2 税理士に、いま「クライアントの事業性」を取りまとめる能力が求められている

「事業性」の
取りまとめ能力



会社の事業の**持続可能性**と**将来への成長性&発展性**
を外部に関係者に明示する能力



事業性 = 商品 (Product)・サービスの基本的競争力 ×
価格 (Price)戦略力 ×
マーケティング (Promotion)力 ×
販売 (Place)力 ×
人財力 (Team : Staff) ×
経営理念 (Mission : Shared Value)力 ×
キャッシュフロー (資金繰り) 管理力 ×
アフターフォロー 力 ×
研究開発力

4P分析

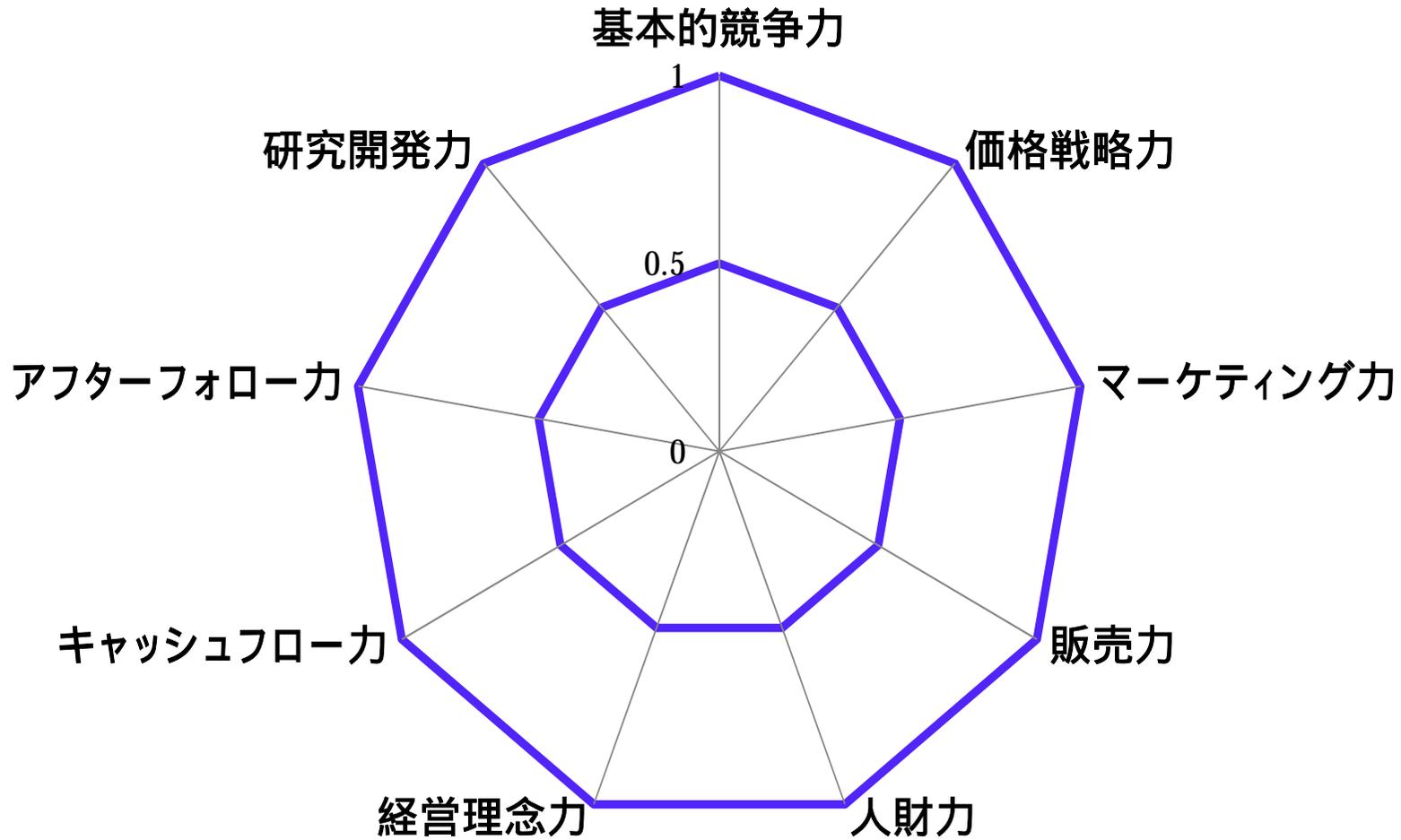
ソフト4S

マッキンゼーが提唱している
7つの経営資源分析
(7S)の各要素

当社の「事業性」に関する特徴とポイント

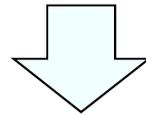
1	基本的競争力	【例】代表者の過去の経験、特許、代理店契約、資格、機能、デザイン、新規性、仕組み等
2	価格戦略力	【例】原価率100%の撒き餌作戦(戦略的な価格設定)、価値に見合った価格の提示(適正価格)、ブランドのアピール
3	マーケティング力	【例】ドメインの設定、クロスSWOTによる今後のマーケティングエリアの明示、ターゲットの絞り方
4	販売力	【例】スキルに関係なく売れる販売ツールの開発(人材不足への耐久力)、経営理念、社員行動原則を基本とした人的販売力
5	人財力	【例】社員の定着率を高め、やる気を高める仕組み、パートナー企業との関係強化方法等
6	経営理念力	【例】お題目ではなく、実際に全体一丸となるための経営理念か?どのように浸透させているか?
7	キャッシュフロー力	【例】キャッシュフローを増加させる仕組みを目指しているか?ただし、支払延長等のパートナー企業へ無理な負担を強いていないか?
8	アフターフォロー力	【例】アフターフォローの仕組み、クレームを商品やサービスにフィードバックする仕組み
9	研究開発力	【例】研究開発体制、現在の研究開発事案の紹介、研究開発投資割合の明示

事業性評価モデル



3 短時間に「クライアントの事業性」を取りまとめるにはどうしたら良いか？

先代が開発した「経営分析フレームワーク」を活用して、「短時間に」整理する



7フレームチェックを行う

「7」フレーム

フレーム	内容
1 ニーズ(ウォンツ)分析	商品やサービスが市場のどのようなニーズに対応しているのか？ ・経営者の外部環境の分析力 ・経営者の過去の経験に裏打ちされた市場分析力
2 競合分析	既にいる競合相手とどのように差別化するのか？
3 セグメント分析	自社の強みが一番活かせる場所(セグメント)をどのように見つけているのか？ ・SWOT分析 クロスSWOT分析
4 価格戦略分析	価値と価格のバランス、価格による差別化等の戦略はどうしているのか？ ・高原価商品の設定、お値段以上の価値提供など
5 プロモーション分析	どのように買いたい人を見つけ、見込客を確保するのか？ ペルソナ設定、消費者行動分析(AIDMA, AIRAS, VISASなど)
6 販売力分析	どのように見込み客を購買までもっていくのか？どのようにタイミング良く届けるのか？ クロージング戦略、販売の仕組み(ネット販売)等
7 ファン分析	どうやってファンになっていただくのか？ ニーズ収集の仕組み、商品改善サイクル、アフターフォロー-の仕組み

ニーズ(ウォンツ)分析

1 世の中のどんなニーズに応えることを目標としていますか？

2 具体的に、どのような方法で、そのニーズに応えようとしているのですか？

3 その結果、お客様はどのように満足されるのでしょうか？

競合分析シート

1 御社が考えている顧客ニーズに対応している会社はありますか？

2 先行している会社が提案している解決方法と何が違うのでしょうか？

3 その結果、お客様は同業他社より満足されるのでしょうか？

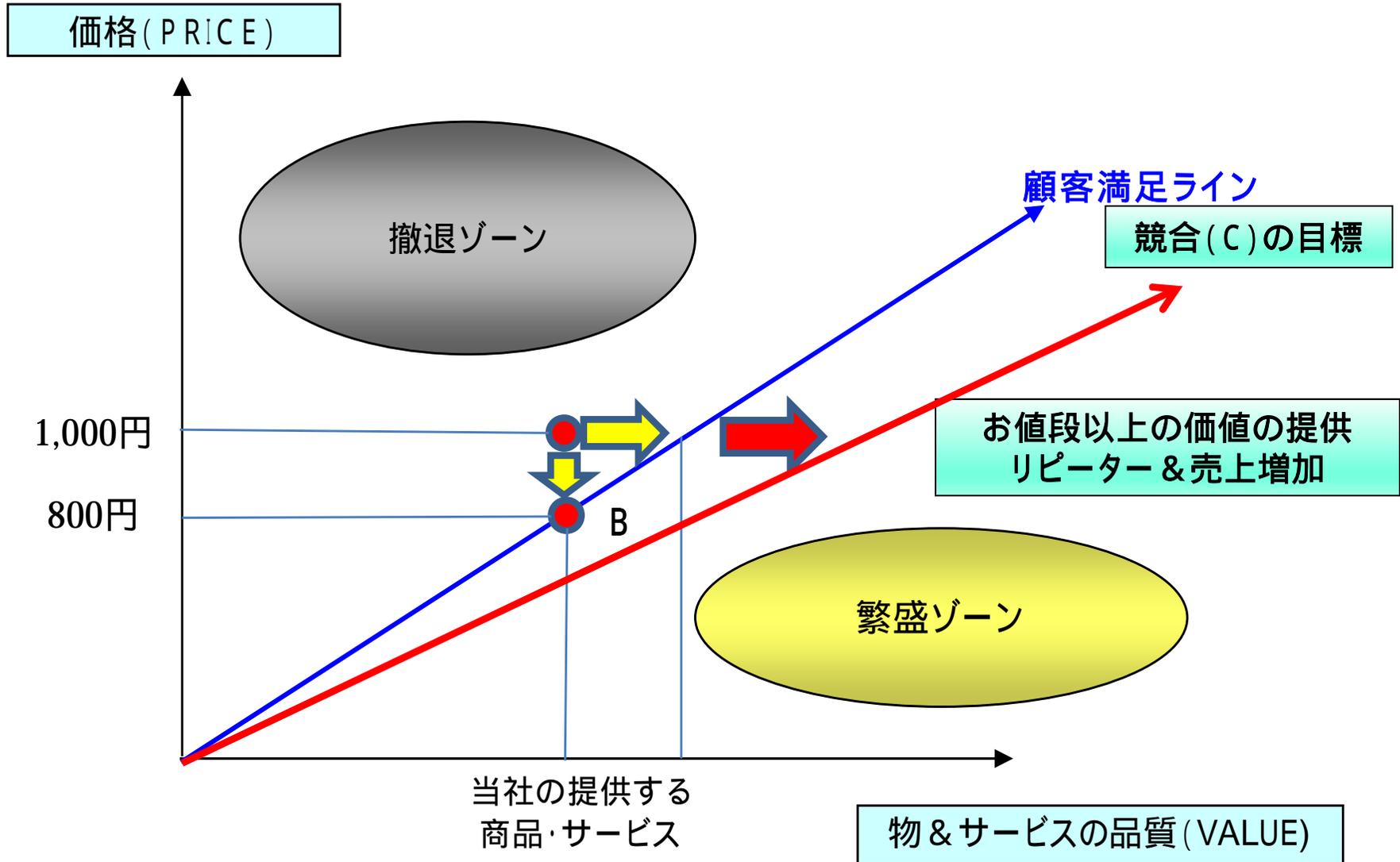
SWOT分析

		自社(内部環境)	外部環境(市場動向等)
プラス 要因	Strength (強み)		Opportunity (機会)
	.		.
	.		.
	.		.
	.		.
マイ ナス 要因	Weekness (弱み)		Threat (脅威)
	.		.
	.		.
	.		.
	.		.

クロスSWOT分析

		O (機会)	T (脅威)
自社	S (強 み)	企業が収益を得られるエリア	競争する同業者との差別化方法を検討すべきエリア (成長伸びしろエリア)
		ドメインエリア	同業他社との棲み分け(マーケットセグメント)すべきエリア
	W (弱 み)	自社の弱みを早急に解消する方法を検討すべきエリア (成長伸びしろエリア)	・弱みを解消するまで防御する方法を検討すべきエリア ・競争他社と衝突しないように商品、サービスを修正すべきエリア
		同業他社との棲み分け(マーケットセグメント)すべきエリア	衝突回避エリア

価格戦略フレームワーク(PVCフレーム)



プロモーション&ターゲティングフレームワーク

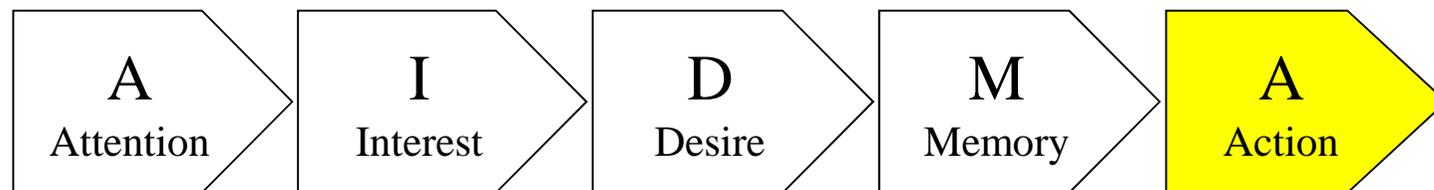
	当社の想定するペルソナ	具体的な営業方法の確認						
		ホームページ	DM	ブログ	ツイッター	セミナー企画	出版	口コミ紹介
1	大手企業で管理職になり、外部の地位の高い人と会食する機会が増え、身だしなみに対して今まで以上に気をつけている40歳代の男性							
2	開業して10年から15年を経過して、会社が軌道に乗ってきて、もう一段大きくなるために営業を強化しようとしている自営業者や中小企業の経営者							
3	その他							



**サンプル: 中価格帯でのオーター-紳士服
服製造小売業の事例**

消費者行動モデルを前提とした「中小企業でも可能な販売拡散ルート」を検討する

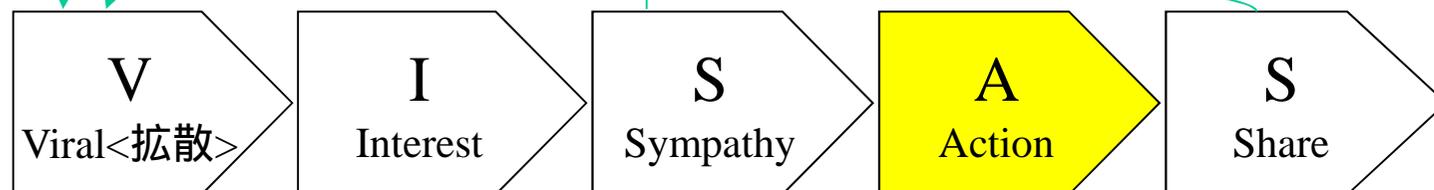
大企業
マスメディア
活用モデル



検索エンジン
活用モデル



SNS話題
口コミ拡散
モデル



参考文献:「マーケティング・フレームワーク」原尻淳一 日本経済新聞出版社

リアルマリオカート、島根足立美術館、吉祥寺ハモニカ横丁
ハラールラーメン、高円寺天ぷら etc

4 創業支援のポイント

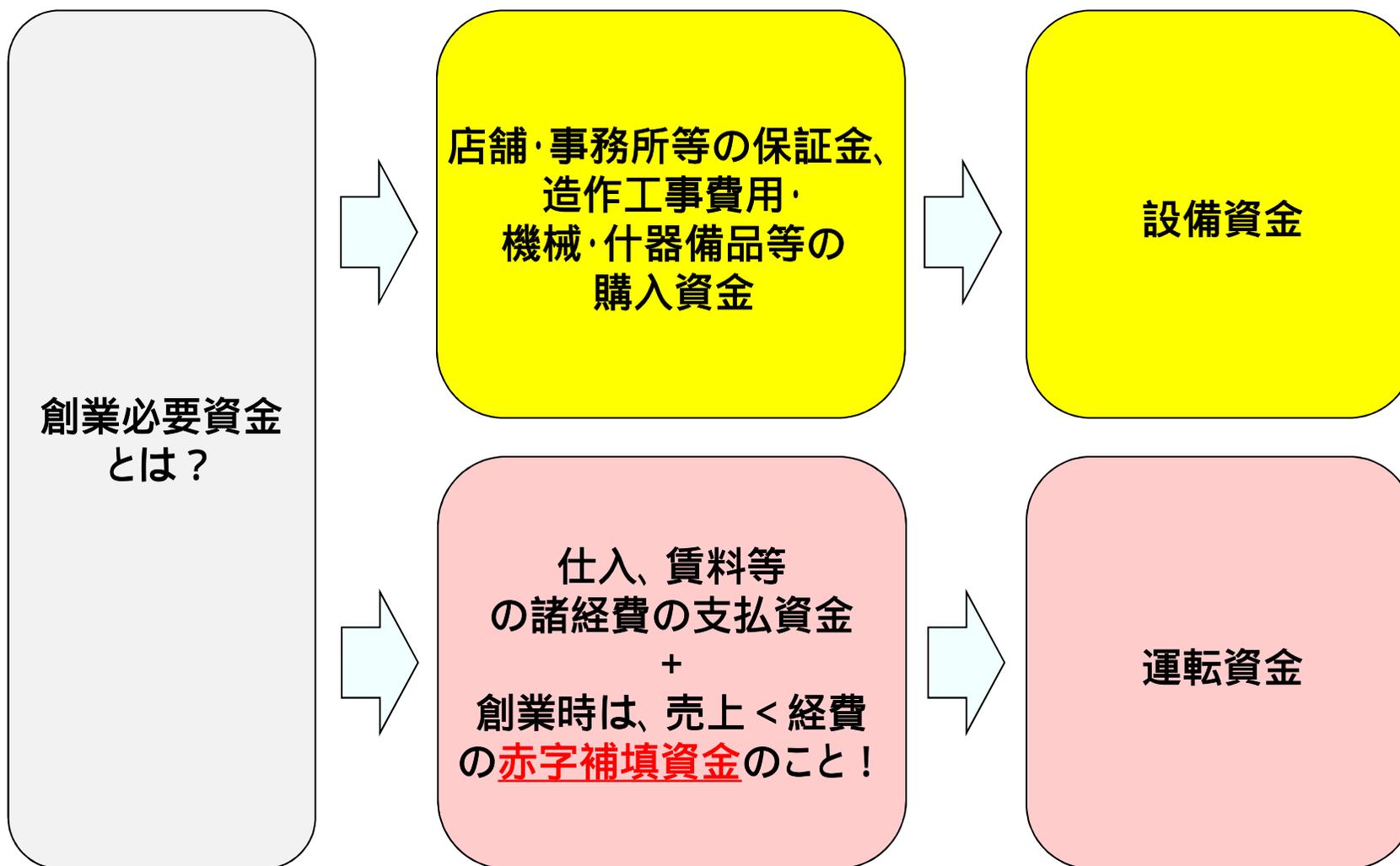
POINT - 1 事業性を見極め

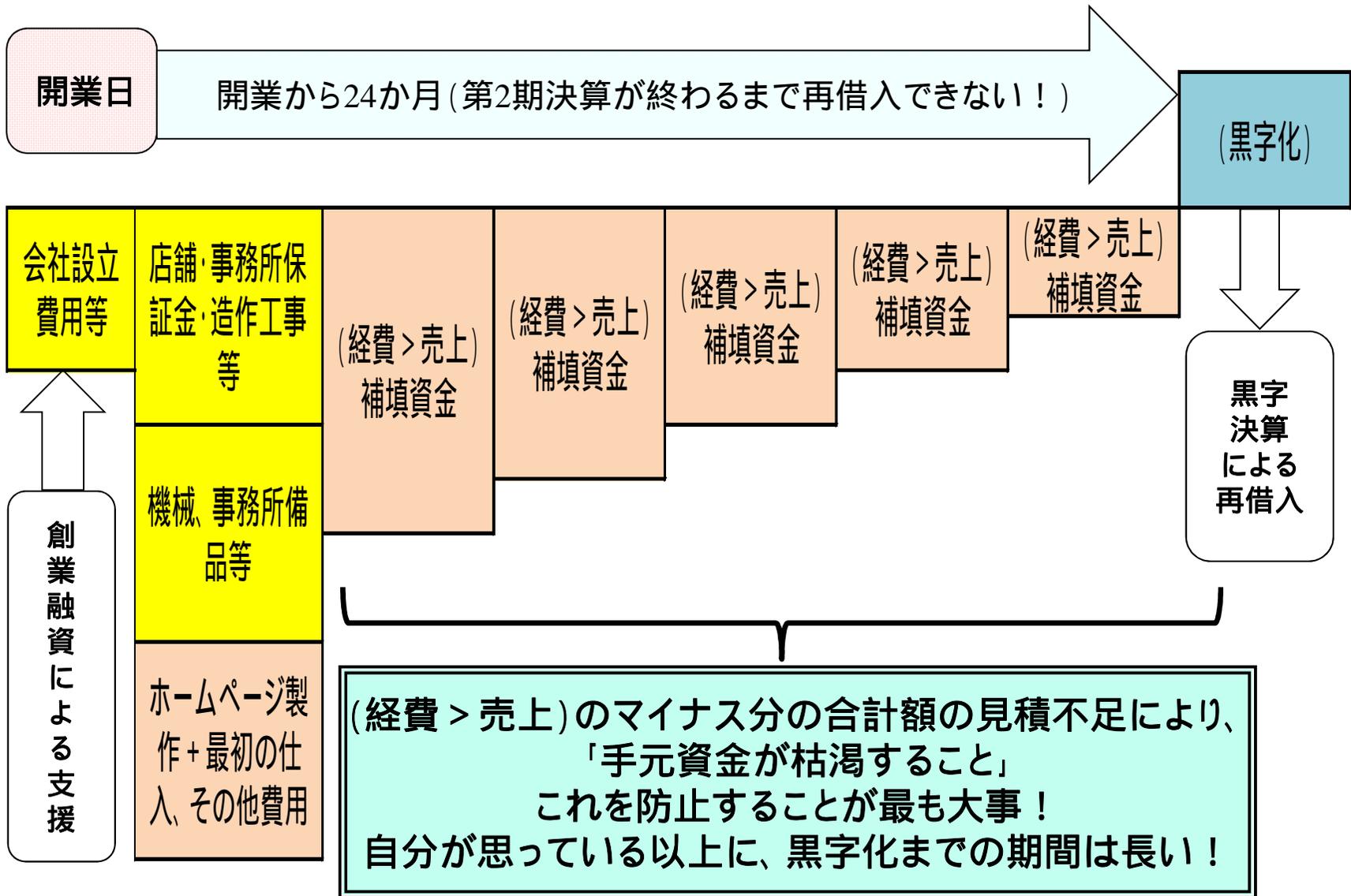
7フレームワークを使って、短時間に見極める

POINT - 2 創業必要資金を見極め

創業24か月間事業継続するための
必要資金額の算定を行う

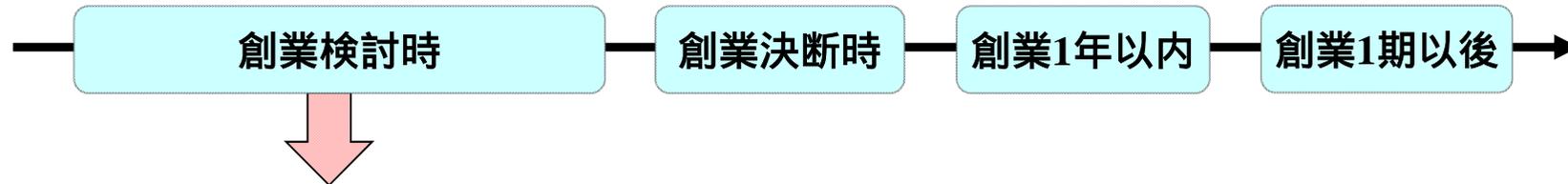
創業資金は2種類あります。





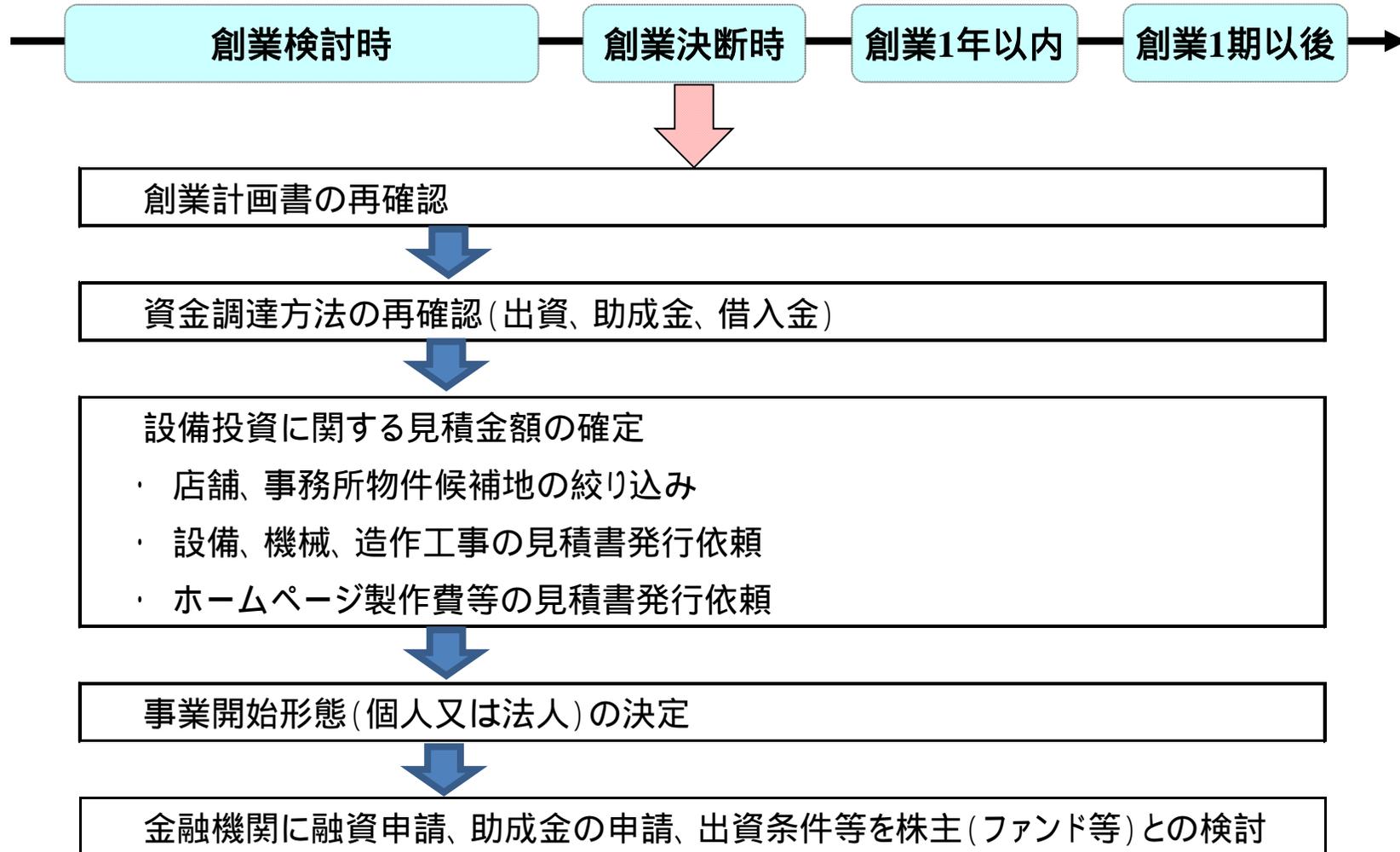
5 ステップ別の創業支援の方法

税理士の強みである伴走型のサポート体制の構築

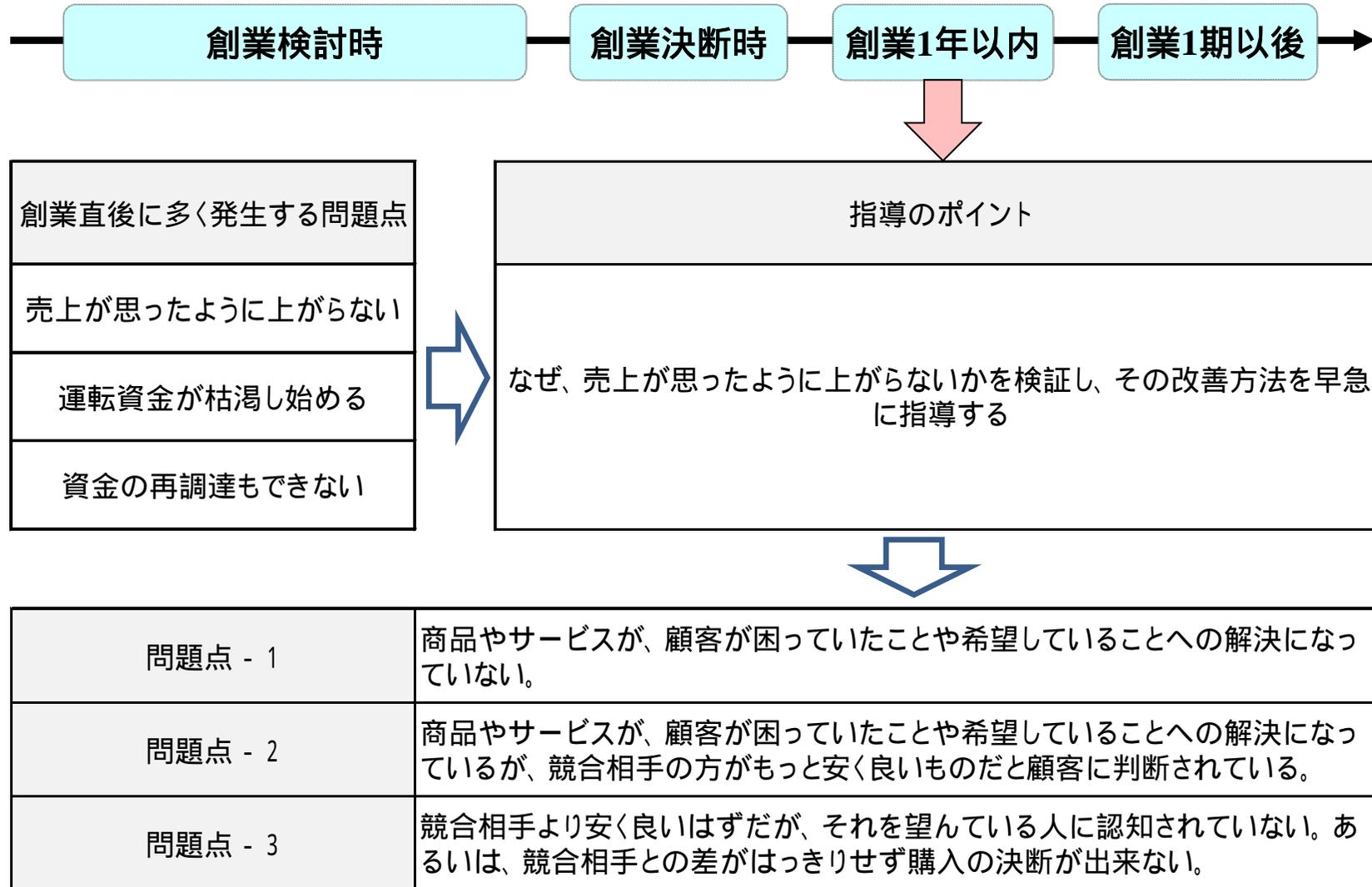


指導目的	指導内容
事業性 の見極め	ニーズの確認
	競合分析
	セグメント分析
	価格戦略分析
	ターゲット分析
	販売分析
	ファン分析
創業 必要資金の 見極め	売上計画の策定
	損益計画の策定
	資金繰り計画の策定
	開業必要額の把握と調達方法(出資、借入、助成金等)の検討

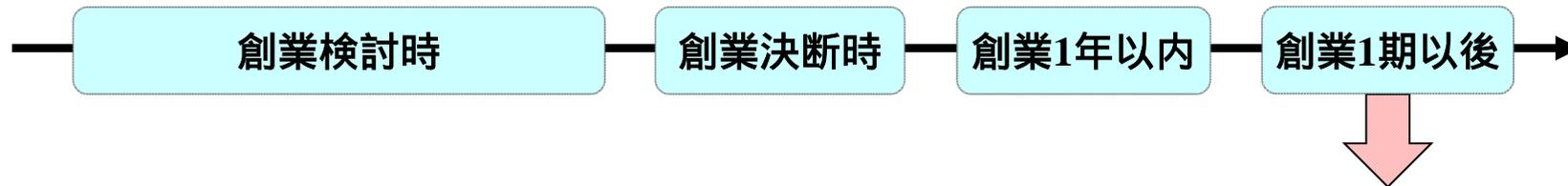
税理士の強みである伴走型のサポート体制の構築



税理士の強みである伴走型のサポート体制の構築



税理士の強みである伴走型のサポート体制の構築



指導目的	指導内容
決算書等による外部関係者への自社の強みアピール方法	損益計算書によるアピール方法
	貸借対照表によるアピール方法
	資金繰り(CF)によるアピール方法
	事業計画によるアピール方法
	その他のアピール方法の整理

利害関係者	特に強調してプレゼンする内容とは？
株主	自分の投資した資金を増加させてくれているか？
金融機関	融資した資金を安定的に返済できる経営状態なのか？
税務署	税法の規定にしたがって、適正に所得を計算しているか？
取引先	発注通りの品質で、納期を守って納品できる能力があるか？
求人への応募者	企業の将来性と、安定性があるか。給与制度はどうなっているか？

【事例での検討】

高品質でファッションセンスのよいオーダーメイド紳士服をリーズナブルな価格で提供する紳士服製造小売業を創業したい

セグメント分析

SWOT分析

	自社(内部環境)	外部環境
プラス 要因	・自分で紳士服を生産できる技術がある	・景気回復による個人消費の盛り返し
	・良質の布を安く調達することができる	・本物志向の盛り上がり
	・いろいろな希望をこまめに取り入れることができる	・オーダーメイドと既製品との価格乖離が大きい
マイ ナス 要因	・完成見本が少ない	・オーダーメイドと既製品の間としてのパターンオーダーが増加
	・どのような希望があるかがわからない	・オーダーメイド、パターンオーダーともに完成見本が豊富
	・ファッション性の押し出しが弱い	・品質とファッション性が高い既製品服が存在している

クロスSWOT分析

		O (機会)	T (脅威)
自社	S (強 み)	・中価格高品質の紳士服を提供する	・パターンオーダーとの差別化を明確にする
		・良質の布での少量限定生産をアピールする	・先行する他社製品との比較表を豊富に作る
		既製品に近い価格でのオーダーメイドをアピールする	・高感度な顧客の細かなニーズに対応して、ファッション性を高める
	W (弱 み)	・自己資金とのバランスを考慮しながら完成見本を増やす	・実用性、機能性も強化してマーケットセグメントを図る
		・モニター販売を増加させてニーズの集約を図る	・モニター販売による実例を増やし、写真等で事例を蓄積させる
		・最新雑誌等での最新トレンドも取り入れた提案を行う	着心地、フィット感で高級既製服との差別化を図る

6 「創業計画書」作成支援のポイント

STEP 1

具体的な営業方法を記載した「売上計画」を検討する

営業方法まで記載した「売上計画」を作ることが最も重要です！

過去の実績が全く無い創業段階で、金融機関等に創業計画を信頼してもらうには、「なるほど！この方法で営業すれば売上が実際に取れそうだ」という営業方法から積み上げた売上計画の作成が必須です。

固定客やリピーターを確保していくことにより、安定的な売上を確保していく飲食業や小売業の場合や、今回の受注先からの当面再受注は見込めない不動産仲介、不動産販売業、建設業などの場合など、業種ごとの特性に合わせた営業計画と、それによる反響率、受注率を検討し、売上計画を作ります。

STEP 2

売上計画と、これを現実に達成するための投資計画を検討する

売上計画が固まったら、その売上を達成するための投資内容を検討します。これには、設備投資計画と、営業コスト及び販売コストなどの初期の運転資金計画とがあります。

STEP 3

P / L計画を策定する

STEP 4

C / F計画を策定する **(ここが最も重要。手元資金が枯渇しない当初金額を把握する)**

○売上計画の策定は、売上方法別に検討します！

売上	契約売上		契約金額 × 契約件数	メンテナンス業 管理受託業 不動産賃貸業 リース業 専門業 人材派遣業	新規営業件数 × 反響率 × 受注率 × 受注単価	B to C
					既存契約件数 × 紹介率 × × 受注単価	B to B
	受注売上	反復受注	1件単価 × 件数	飲食業 美容理容業 卸、小売業	潜在固定客件数 × 反響率 × 受注率 × 受注単価	B to C
		非反復受注		不動産販売業 不動産仲介業 建設業	新規営業件数 × 反響率 × 受注率 × 受注単価	B to C
					業者間紹介件数 × 受注単価	B to B

○ ケーススタディ - 1

○ 営業計画

- 1 業種 : 石釜パンの製造小売業
- 2 開店場所 : 渋谷区恵比寿周辺
- 3 店舗予定 : 厨房10坪、小売フロア5坪(合計15坪)
- 4 業界経験 : 同業界で10年のキャリアあり。店長経験あり。オリジナルレシピでの販売経験あり。
- 5 営業計画 : 開業店舗が決まった段階で、近隣予定商圈に開店折込チラシ配布。携帯サイトにて、会員特典付きの会員登録を促進。

○ 会員特典(当初予定)

- A ポイントに応じた割引制度
- B 新会員紹介時、ポイント付与
- C 新作商品等の告知
- D 会員限定割引制度の実施

6	設備投資 :	店舗保証金 200万円	}	合計 1,700万円	}	2,300万円
		店舗造作 500万円				
		厨房機器 + ショウケース設備 1,000万円				
7	運転資金	店舗家賃、仲介手数料等 90万円	}	合計 600万円		
		仕入資金 100万円				
		その他運転資金 410万円				
8	自己資金	600万円 + 親、親族からの借入600万円 = 1,200万円				
9	販売条件	現金売上 80%				
		カード売上 20%				
10	仕入条件	原価率 40%				
		翌月末日支払70%、翌々月末日支払30%				

○ 初年度売上計画

KPI(反響率、会員登録率、紹介率、会員来店率、一回単価)等をチェックする体制を作ることが重要!

		月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	合計
営業ルート	イベント		開店	ハロウィン	春イベント							ハロウィン		年末イベント	
折込チラシ	チラシ数		10,000	10,000	10,000		5,000		5,000			10,000		20,000	
	反響率		1.0%	1.0%	1.0%		1.0%		1.0%			1.0%		1.0%	
	反響件数	x	100	100	100		50		50			100		200	
	会員登録率		90.0%	50.0%	50.0%		30.0%		30.0%			30.0%		20.0%	
	登録数	x	90	50	50		15		15			30		40	290
一般流入客	来店数		100	150	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
	会員登録率		10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	
	登録数	x	10	15	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	225
マスコミ紹介	来店数				100									100	
	会員登録率				40.0%									40.0%	
	登録数	x			40			0			0			40	80
口コミ紹介	紹介率			3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	
	紹介件数			3	5	9	10	11	12	14	15	16	18	20	133
当月新規会員増加数		+ + +	100	68	115	29	45	31	47	34	35	66	38	120	728
会員数累計			100	168	283	312	357	388	435	469	504	570	608	728	

(注) 口コミ紹介件数は、会員のうち5人に1人が年に2回知人を紹介することを想定。(1人/5人=20% 20%×2回=40% 40%÷12か月=3.3%)
この3.3%を前月の会員数累計に乗じて計算。

(単位:千円)

		月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	合計	
会員	営業新規来店数	+ +	100	103	205	9	60	11	62	14	15	116	18	320	1,033	
	会員反響率			40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%		
	会員来店回数			1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3		
	会員来店数	x x	0	40	67	226	249	285	310	348	375	604	684	729	3,917	
	当月来店数合計	+	100	143	272	235	309	296	372	362	390	720	702	1,049	4,950	
	一回単価		1	1	1	1.5	1.5	1.5	2	2	2	2	2	2	2	
	会員売上	21 x	100	143	272	353	464	444	744	724	780	1,440	1,404	2,098	8,965	
一般流入	来店数	22	100	150	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200		
	1回単価	23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
	一般売上	24 22×23	100	150	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,250	
売上合計			200	293	472	553	664	644	944	924	980	1,640	1,604	2,298	11,215	

(注) 会員反響率とは、前月までに会員登録した中で、実際にレポートしてくれるファン層の割合を意味している。会員来店数 = 前月会員累計数 × 反響率 × 会員来店回数

(注) 会員来店回数は、パンの製造小売という業態から、固定層は反復的に利用し始めることを想定し、月間平均来店回数を3回((4回+2回)÷2=3回)まで増加させている。

売上回収	現金	80%	160	234	377	442	530	515	755	739	784	1,312	1,283	1,838	8,969
	カード	20%	40	59	95	111	134	129	189	185	196	328	321	460	2,247

仕入支払	原価率	40%	80	117	188	221	265	257	377	369	392	656	641	919	4,482
	翌月末日	70%	56	82	132	155	185	180	264	258	274	459	449	643	3,137
	翌々月末日	30%	24	35	57	66	80	77	113	111	118	197	192	276	1,346

○ 初年度損益 & 資金繰り計画

(単位:千円)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	合計	
P/L計画	売上高	200	293	472	553	664	644	944	924	980	1,640	1,604	2,298	11,215	
	売上原価	80	117	188	221	265	257	377	369	392	656	641	919	4,482	
	売上総利益	120	176	284	332	399	387	567	555	588	984	963	1,379	6,733	
	役員報酬	0	0	0	0	0	0	0	300	300	300	300	300	1,500	
	人件費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	法定福利費	0	0	0	0	0	0	0	0	30	30	30	30	150	
	店舗賃料	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
	水道光熱費	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
	減価償却費	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	206	2,505
	広告宣伝費	200	200	200	50	100	50	100	50	50	200	50	400	1,650	
	その他経費	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
	販管費合計	959	959	959	809	859	809	859	1,139	1,139	1,289	1,139	1,486	12,405	
	営業利益	-839	-783	-675	-478	-461	-422	-292	-584	-551	-305	-176	-107	-5,672	
	支払利息	23	23	23	23	23	23	23	23	22	22	22	21	270	
経常利益	-862	-806	-698	-500	-483	-445	-315	-607	-573	-327	-198	-128	-5,942		
法人税等	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
当期利益	-862	-806	-698	-500	-483	-445	-315	-607	-573	-327	-198	-128	-5,942		

営業CF	営業収入	現金	160	234	377	442	530	515	755	739	784	1,312	1,283	1,838	8,969
		カード	0	40	59	95	111	134	129	189	185	196	328	321	1,787
	仕入支出	サ付30	0	56	82	132	155	185	180	264	258	274	459	449	2,494
		サ付60	0	0	24	35	57	66	80	77	113	111	118	197	878
	CF粗利益		160	218	330	370	429	398	625	587	598	1,123	1,034	1,514	7,385
	役員報酬		0	0	0	0	0	0	0	300	300	300	300	300	1,500
	人件費		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	法定福利費		0	0	0	0	0	0	0	30	30	30	30	30	150
	店舗賃料		600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,900
	水道光熱費		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
	減価償却費		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	広告宣伝費		200	200	200	50	100	50	100	50	50	200	50	400	1,650
	その他経費		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
	支払利息		23	23	23	23	23	23	23	23	22	22	22	21	271
法人税等		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
差引収支		-913	-555	-443	-253	-244	-225	-48	-366	-354	21	82	213	-3,086	
投資CF	店舗保証金		-2,000											-2,000	
	造作、什器		-15,000											-15,000	
	差引収支		-17,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-17,000	
財務CF	自己資金		12,000											12,000	
	借入調達		11,000											11,000	
	借入返済								-142	-142	-142	-142	-142	-852	
	差引収支		23,000	0	0	0	0	0	-142	-142	-142	-142	-142	22,148	

差引収支合計		5,087	-555	-443	-253	-244	-225	-190	-508	-496	-121	-60	71	2,062
手元現預金		5,087	4,532	4,089	3,836	3,592	3,367	3,177	2,669	2,172	2,051	1,991	2,062	

○ 第2年度売上計画

KPI(反響率、会員登録率、紹介率、会員来店率、一回単価)等をチェックする体制を作ることが重要!

		月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	合計
営業ルート	イベント			ハロウィン	ホワイトデー							ハロウィン		クリスマス	
折込チラシ	チラシ数		10,000	10,000	10,000		5,000		5,000			10,000		20,000	
	反響率		1.0%	1.0%	1.0%		1.0%		1.0%			1.0%		1.0%	
	反響件数	x	100	100	100		50		50			100		200	
	会員登録率		20.0%	20.0%	20.0%		15.0%		15.0%			10.0%		10.0%	
	登録数	x	20	20	20		8		8			10		20	105
一般流入客	来店数		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	会員登録率		10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
	登録数	x	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
マスコミ紹介	来店数							100						100	
	会員登録率							40.0%						40.0%	
	登録数	x			0			40			0			40	80
口コミ紹介	紹介率		3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	
	紹介件数		24	26	28	30	32	34	37	39	41	43	45	47	426
当月新規会員登録数		+ + +	64	66	68	50	60	94	65	59	61	73	65	127	851
会員数累計			792	858	926	976	1,036	1,130	1,194	1,253	1,314	1,387	1,452	1,579	

(注) 口コミ紹介件数は、会員のうち5人に1人が年に2回知人を紹介することを想定。(1人/5人 = 20% 20% × 2回 = 40% 40% ÷ 12か月 = 3.3%)
この3.3%を前月の会員数累計に乗じて計算。

(単位:千円)

		合計													
会員	営業新規来店数	+ +	124	126	128	30	82	134	87	39	41	143	45	347	1,326
	会員反響率		40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%
	会員来店回数		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	会員来店数	x x	873	950	1,029	1,111	1,171	1,242	1,355	1,432	1,503	1,576	1,664	1,742	15,648
	当月上月来店数合計	+	997	1,076	1,157	1,141	1,253	1,376	1,442	1,471	1,544	1,719	1,709	2,089	16,974
	一回単価		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
会員売上	21 x	1,994	2,152	2,314	2,282	2,506	2,752	2,884	2,942	3,088	3,438	3,418	4,178	33,948	
一般流入	来店数	22	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	1回単価	23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	一般売上	24 22 × 23	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
売上合計			2,194	2,352	2,514	2,482	2,706	2,952	3,084	3,142	3,288	3,638	3,618	4,378	36,348

(注) 会員反響率とは、前月までに会員登録した中で、実際にレポートしてくれるファン層の割合を意味している。会員来店数 = 前月会員累計数 × 反響率 × 会員来店回数

(注) 会員来店回数は、パンの製造小売という業態から、固定層は反復的に利用し始めることを想定し、月間平均来店回数を3回((4回 + 2回) ÷ 2 = 3回)まで増加させている。

売上回収	現金	80%	1,755	1,882	2,011	1,986	2,165	2,362	2,467	2,514	2,630	2,910	2,894	3,502	29,078
	カード	20%	439	470	503	496	541	590	617	628	658	728	724	876	7,270

仕入支払	原価率	40%	878	941	1,006	993	1,082	1,181	1,234	1,257	1,315	1,455	1,447	1,751	14,539
	翌月末日	70%	614	659	704	695	758	827	864	880	921	1,019	1,013	1,226	10,177
	翌々月末日	30%	263	282	302	298	325	354	370	377	395	437	434	525	4,362

○ 第2事業年損益&資金繰り計画

(単位:千円)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	合計	
P/L計画	売上高	2,194	2,352	2,514	2,482	2,706	2,952	3,084	3,142	3,288	3,638	3,618	4,378	36,348	
	売上原価	878	941	1,006	993	1,082	1,181	1,234	1,257	1,315	1,455	1,447	1,751	14,539	
	売上総利益	1,316	1,411	1,508	1,489	1,624	1,771	1,850	1,885	1,973	2,183	2,171	2,627	21,809	
	役員報酬	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600	
	人件費	0	0	0	0	0	300	300	300	300	300	300	300	2,100	
	法定福利費	30	30	30	30	30	60	60	60	60	60	60	60	570	
	店舗賃料	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600	
	水道光熱費	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	
	減価償却費	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	2,087	
	広告宣伝費	200	200	200	50	100	50	100	50	50	200	50	400	1,650	
	その他経費	200	200	200	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,300	
	販管費合計	1,254	1,254	1,254	1,204	1,254	1,534	1,584	1,534	1,534	1,684	1,534	1,883	17,507	
	営業利益	62	157	254	285	370	237	266	351	439	499	637	744	4,302	
	支払利息	21	21	21	20	20	20	19	19	19	18	18	18	234	
	経常利益	41	136	233	265	350	217	247	332	420	481	619	726	4,068	
法人税等	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
当期利益	41	136	233	265	350	217	247	332	420	481	619	726	4,068		
* 前年繰越欠損金控除後×40%															
営業CF	営業収入	現金	1,755	1,882	2,011	1,986	2,165	2,362	2,467	2,514	2,630	2,910	2,894	3,502	29,078
		カード	460	439	470	503	496	541	590	617	628	658	728	724	6,854
	仕入支出	サイト30	643	614	659	704	695	758	827	864	880	921	1,019	1,013	9,595
		サイト60	192	276	263	282	302	298	325	354	370	377	395	437	3,870
	CF粗利益		1,380	1,430	1,560	1,502	1,665	1,847	1,906	1,913	2,009	2,270	2,209	2,776	22,467
	役員報酬		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
	人件費		0	0	0	0	0	300	300	300	300	300	300	300	2,100
	法定福利費		30	30	30	30	30	60	60	60	60	60	60	60	570
	店舗賃料		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
	水道光熱費		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
	減価償却費														
	広告宣伝費		200	200	200	50	100	50	100	50	50	200	50	400	1,650
	その他経費		200	200	200	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,300
支払利息		21	21	21	20	20	20	19	19	19	18	18	18	234	
法人税等		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
差引収支		279	329	459	452	565	467	477	534	630	742	831	1,048	6,813	
投資CF	店舗造作													0	
	厨房機器等													0	
	差引収支		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
財務CF	自己資金													0	
	借入調達													0	
	借入返済		-142	-142	-142	-142	-142	-142	-142	-142	-142	-142	-142	-1,704	
	差引収支		-142	-142	-142	-142	-142	-142	-142	-142	-142	-142	-142	-1,704	
差引収支合計	期首	137	187	317	310	423	325	335	392	488	600	689	906		
手元現預金	2,062	2,198	2,386	2,703	3,013	3,435	3,761	4,096	4,488	4,976	5,576	6,265	7,171		

7 創業融資制度、保証制度、補助金制度等の概要

(1) 日本政策金融公庫の創業融資制度活用の概要

融資制度	利用できる人	融資限度額等	返済期間
新規開業資金	<p>現在勤めている企業と同じ業種の事業を始める人で、次のいずれかに該当する人で、</p> <p>A 現在勤めている企業に継続して6年以上勤めている人</p> <p>B 現在勤めている企業と同じ業種に通算して6年以上勤めている人</p> <p>大学などで習得した技能などと密接に関連した職種に継続して2年以上勤めている人で、その業種と密接に関連した業種の事業を始める人</p> <p>技術やサービスなどに工夫を加え多様なニーズに対応する事業を始める人</p> <p>雇用の創出を伴う事業を始める人</p>	7,200万円以内 (うち運転資金は4,800万円以内)	<p>運転資金 5年以内 (特に必要な場合は7年以内)</p> <p>設備資金 15年以内 (特に必要な場合は20年以内)</p>
女性・若者・シニア起業家資金	女性、30歳未満の人、55歳以上の人で、新たに事業を始める人又は事業開始後おおむね7年以内の人	同上	同上
中小企業経営力強化資金	新事業分野開拓のために事業計画を策定し、認定経営革新等支援機関の指導や助言を受けている人	<p>同上</p> <p>ただし、2,000万円まで無担保・無保証人で利用が可能</p>	同上
再挑戦支援資金	過去に廃業歴などがあり、その廃業に係る負債が新たな事業に影響がない程度に整理されているなど一定の要件を満たしている人で、事業開始後おおむね7年以内の人	新規開業資金と同じ	新規開業資金と同じ

融資制度	利用できる人	融資限度額等	返済期間
新創業融資制度	<p>創業の要件 新たに事業を開始する人又は事業開始後税務申告を2期終えていない人 雇用創出・経済活性化、勤務経験などの要件 (次のいずれかに該当する人)</p> <p>A 産業競争力強化法に規定される「認定特定創業支援事業」を受けて事業を始める人 B 「地域創業促進支援事業」による支援を受けて事業を始める人 C 公庫が参加する「創業支援ネットワーク」から支援を受けて事業を始める人 D 雇用創出を伴う事業を始める人 E 現在勤めている企業に継続して6年以上勤めている人 F 現在勤めている企業と同じ業種に通算して6年以上勤めている人 G その他一定の要件 自己資金要件 A 事業開始前又は事業開始後税務申告を終えていない場合は、創業資金総額の10%以上の自己資金 B ただし、次の場合を除く</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記 AからC及びその他一定の場合 ・ 中小企業の会計に関する指針又は基本要領の適用予定の人 ・ 新商品の開発・生産、新しいサービスの開発・提供など、新規性が認められる人 	<p>3,000万円以内 (うち運転資金は1,500万円以内) 無担保・無保証人で利用が可能</p>	<p>新規開業資金と同じ</p>
女性創業小口特例	上記「新創業融資制度」の の要件を撤廃	300万円まで	同上
資本性ローン (挑戦支援資本強化特例制度)	創業、新事業展開等に取り組む中小企業・小規模事業者であって、技術力の高い事業に取り組むなど、一定の要件を満たす人	3,000万円以内	7年以上15年以内で期限一括返済

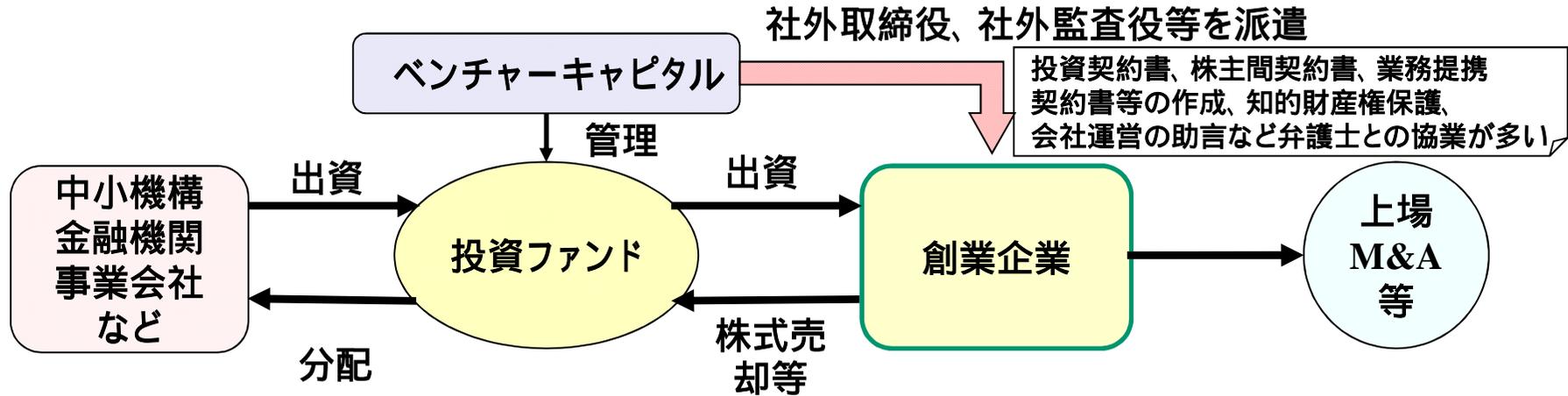
(2) 信用保証協会の創業融資制度の概要

保証制度	利用できる人	保証限度額等	返済期間
創業保証制度	<p>現在、事業を営んでいない人で、1カ月以内に新たに個人で、または2か月以内に新たに会社を設立して創業しようとする具体的な計画を持つ人</p> <p>創業した日から5年未満の中小企業者や組合（創業した日とは、法人の設立登記日、または売上発生等の事業の開始が確認できる日）</p> <p>分社化を行う人（分社化とは、中小企業者である会社が、自らの事業の全部または一部を継続して実施しつつ、新たな会社を設立することをいいます）</p>	<p>2,500万円以内</p> <p>（ただし、新規に事業開始する場合には、自己資金に1,000万円を加えた金額の範囲内</p>	<p>運転資金7年以内</p> <p>設備資金10年以内</p>
産業競争力強化法による「特定創業支援事業」による特例	<p>上記 について、「創業2か月前」から「創業6か月前から」とより早く申請することが可能となります</p>	<p>保証限度額を3,000万円以内に拡大</p> <p>（ただし、新規に事業開始する場合には、自己資金に1,500万円を加えた金額の範囲内</p>	

(3) 創業補助金、助成金制度の概要

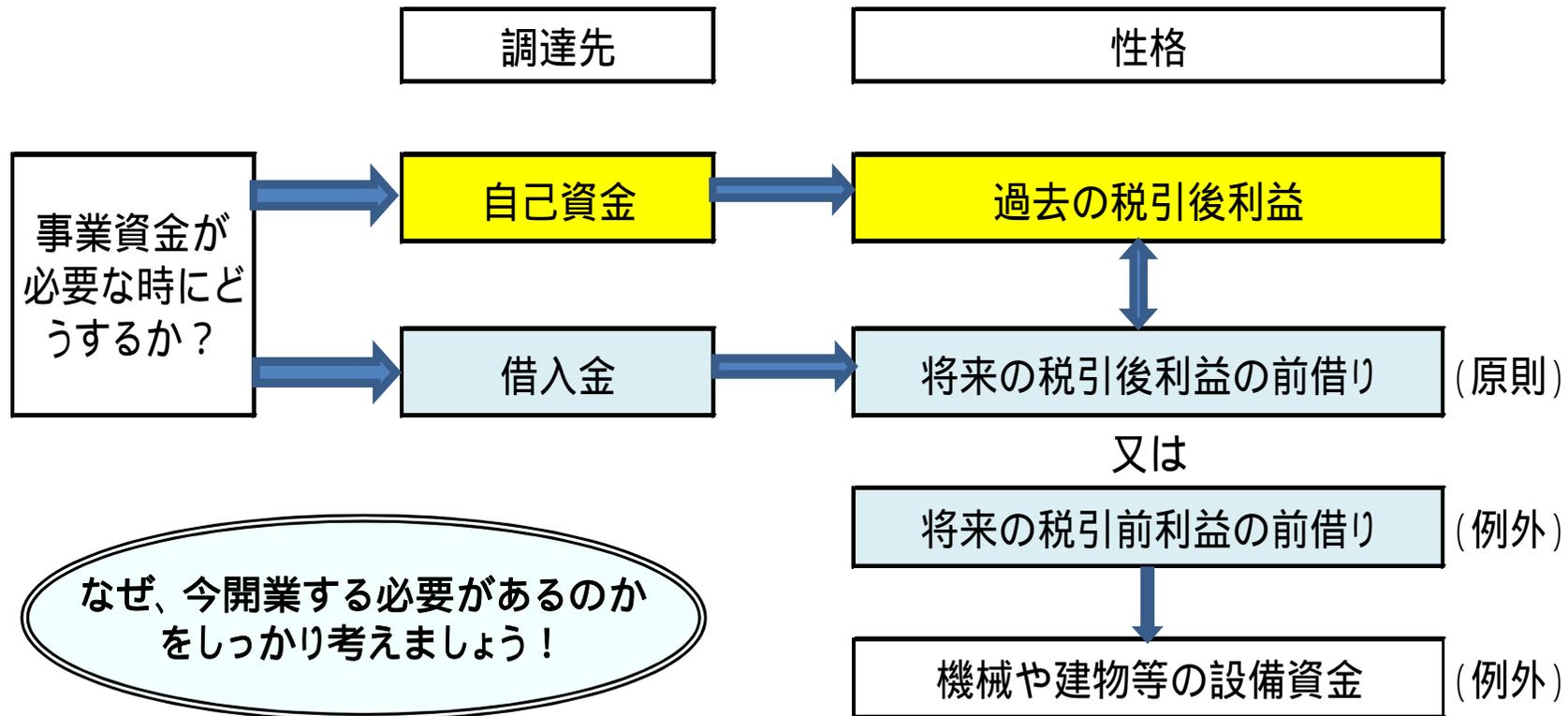
名称	主な要件	内容
創業・第二創業 促進補助金	募集対象者要件	<p>新たに創業する人 この補助金の公募開始日以降に創業する人であって、この制度が定める補助事業期間完了日までに個人開業または法人等の設立を行い、その代表者となる人 第二創業を行う人 個人事業、会社等であって、この補助金の公募開始日の6ヶ月前の日から公募開始日以降6ヶ月以内で、かつ、この制度が定める補助事業期間完了日までに事業承継を行った人又は行う予定の人</p>
	認定支援機関要件	認定支援機関である金融機関又は金融機関と連携した認定支援機関による事業計画の策定から実行までの支援を受けること
	外部資金調達見込要件	資金計画において、金融機関からの外部資金の調達見込が十分にあること
	認定市区町村要件	産業競争力強化法による創業支援事業計画の認定を受けた市区町村であること
	補助割合	<p>人件費、事務所賃料等の補助対象経費の2 / 3 補助金額は、100万円以上200万円以内 第二創業において、既存事業を廃止する場合には、廃止費用として800万円以内</p>

(4) 創業支援ファンドの概要



比較項目	ファンド	借入金	助成金等
資金調達形態	出資	貸付	拠出
返済義務	返済義務なし	毎月返済が原則	返済義務なし
審査のポイント	成長性と上場等の見込	翌事業年度以降の利益及び資金繰り見込、担保	助成対象要件との適合性
調達金額	大規模に調達	少額	少額
自己資金の必要性	無し	30%前後が目安	先に支出して後から助成される
経営への関与	役員のパ遣を含め深く関与	少ない	無し

8 創業予定者に指導すべき「必要な資金と借入金の考え方」



将来の「税引き後利益」の前借りってどういうこと？

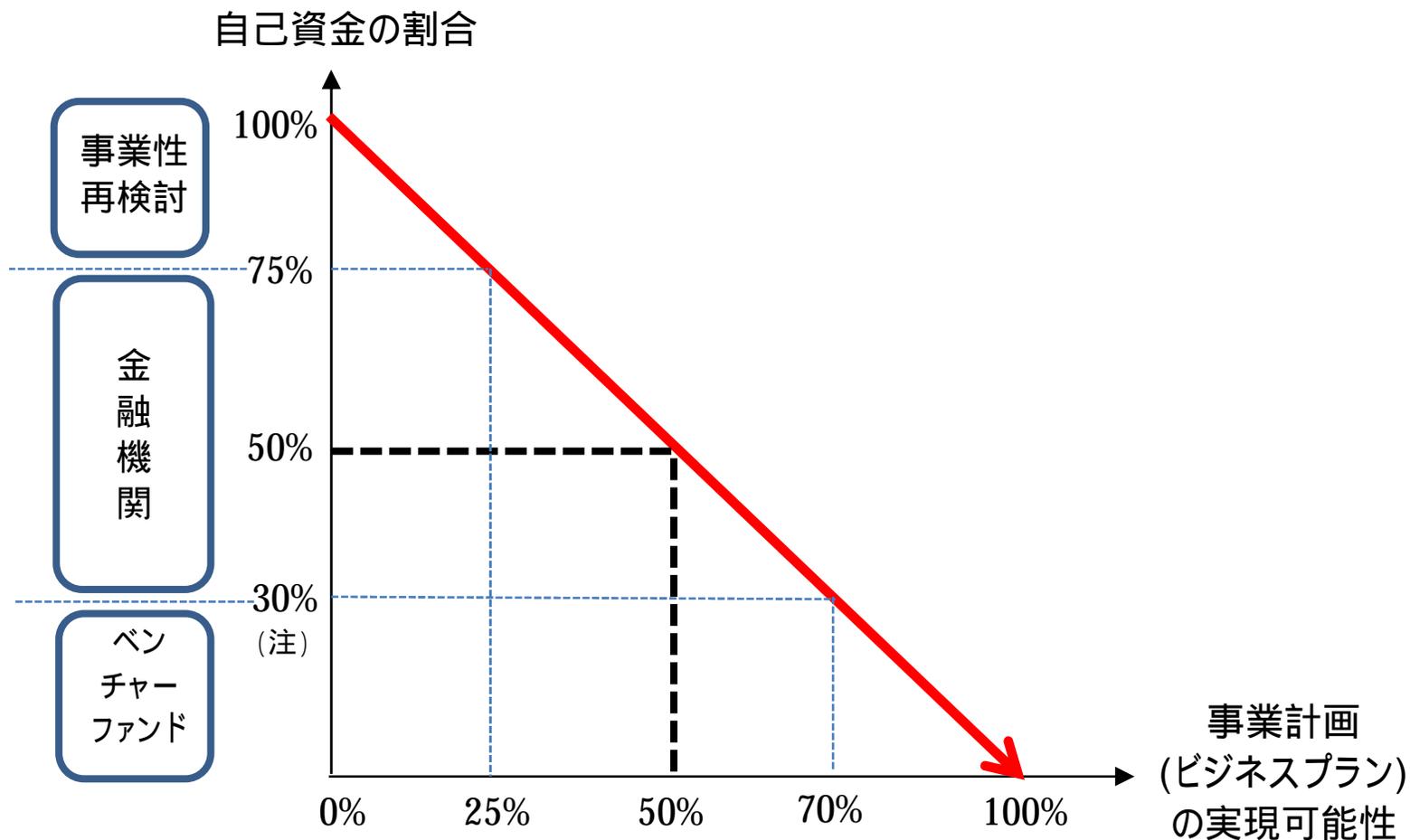
税引前利益	円
税金	円
<hr/>	
税引後利益	円

質問: 1,000万円を借ります。これを安全に返済するために必要な利益はいくらですか？利益に対する税負担は40%です。

回答: 税引前利益 - 税金 = 税引後利益 (返済できるお金)
税金 = 税引前利益 × 40%
税引前利益 × 60% = 税引後利益
 $1,000万円 \div 0.6 = 1,666万円$

事業者は納税前の資金に手を触れることができます。
納税資金の管理がとても重要です！
手取りのみのサラリーマンの住宅ローンとは大きく違います！

自己資金と事業計画(ビジネスプラン)の実現可能性との関係



(注) 日本政策金融公庫「新規開業実態調査」・・・自己資金割合は平均で27%

政策金融公庫の
「創業計画書」
記入時のポイント

創業予定者が最も悩むのは、公庫所定の「創業計画書」のうち、「7 必要な資金と調達方法」と「8 事業の見通し(月平均)」の部分です。

最も重要な支援は、事業が損益分岐点を超えるまでに必要な運転資金を見積もることです。

開業後数年で事業が立ちいかなくなるケースのほとんどが、この**事業立ち上げ期の運転資金の枯渇**によるものです。

具体的には、営業方法からアプローチした具体性のある「売上計画」、それを基礎とした「損益計画」及び「CF計画」の作成を支援してください。計画は、**ノーマル版とより保守的版の2種類を作成**して、**運転資金の枯渇リスク**をしっかりと見極めて、「創業必要資金」の積算をサポートしてください。

その他の注意点

創業融資の審査時点で、金融機関は、創業予定者の日頃の「資金管理能力」にも注意を払います。融資審査時に、個人の税金、公共料金、クレジットカードなどの支払資料の持参を求められます。よって、創業準備段階から、個人の日常生活での諸支払も気を付けるように指導しましょう。