



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# ビジネスプランを描く

## 事業計画書を書こう！

事業計画とは、登山家が事前に地図やコンパスを用意するようなもので、「ビジネスが成功するように計画をたてること」である。「こんな事業をしてみたい」というアイデアをいかに現実のビジネスとして描けるかが大切である。開業当初の資金調達を考えると、金融機関やベンチャーキャピタル等にいかに魅力的に伝えられるか、事業計画の作成はビジネス成功の鍵を握っていると言っても過言ではないだろう。

もちろん、将来は不確実であり、経営が事業計画どおりに進むことはありえない。しかし、だからといって事業計画は不要なのであろうか。

磯崎（2010）では以下のように述べている。

「誰の目にも成功が明らかな新製品や新サービス」というのは、なかなかありません。…ファイナンスの枠組みに沿った事業計画を立て、それを説明して質疑を受けることで、結果として、「説得力がある」とか「将来性がありそうだ」と思ってもらえる確率は高まると思います。

また、何より、事業計画を作ることによって、起業家自身の考えが深まったり、実現可能性が推し量れたりする可能性があります。

つまり、事業計画には「どれだけその事業を深く考えているか」があらわれるのである。顧客のターゲット、マーケットサイズ、価格設定、必要となる資金量、ライバルの参入等、事業計画を作ることによって、自身のアイデアをより説得力あるものにすることが重要である<sup>[1]</sup>。

<sup>[1]</sup> 「エレベータ・ピッチ (Elevator Pitch)」という言葉をご存知だろうか。この言葉は、シリコンバレー発祥と言われ、「ある起業家が、偶然投資家と同エレベーターに乗った際に、自らのビジネスプランを 30 秒程度で伝えられるかどうかで成功の明暗が分かれる」という意味で用いられている。

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール 准教授 村上裕太郎が事業計画作成用の参考資料として作成した。本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 村上裕太郎（2011年5月作成）

## 事業計画書の内容

事業計画書には決まったフォーマットがあるわけではないが、参考までに次のようなコンテンツがあると望ましいというものを列挙する。

5

### 会社の概要

- ✓ 会社名、所在地、資本金等の基本情報
- ✓ 経営陣の概要（略歴、職歴等）
- ✓ 組織図
- ✓ 現在の事業内容（どのようなビジネスモデルか）
- ✓ 顧客

10

### 外部環境（事業の属する市場の分析）

- ✓ 自社の属する業界
- ✓ 市場の規模
- ✓ 市場の構造（競争環境等）
- ✓ 競合他社の分析（自社および競合他社のコアコンピタンスは何か、KFS（Key Factor for Success）は何か）

15

### 数値計画

- ✓ 市場の規模に応じた顧客数、シェア、単価等の前提条件
- ✓ 売上高
- ✓ 売上原価
- ✓ 人件費（一人当たりいくらの給料で何人雇うか）
- ✓ 広告費・販売促進費
- ✓ 福利厚生費等
- ✓ 賃料（どこにどのようなオフィスを借りるか）
- ✓ 減価償却費（どのような設備投資をおこない、どのような会計処理をするか）
- ✓ 営業外費用（金利の支払等、資金調達方法に依存）
- ✓ 法人税（税前利益の40%で概算）
- ✓ キャッシュフロー
- ✓ 最終的に貸借対照表、損益計算書を完成させる

25

30

## 資本政策

- ✓ 資金調達のスキーム
- ✓ 株主構成
- ✓ EXIT (IPO か MBO か等)

5

## 数値計画の具体例

以下では、山根 (2005) 第 5 章「ビジネスプランをラフに描く」より、貸しビル業の数値計画の具体例を示す。もちろん、貸しビル業の経営者は、DCF 法等によって投資するか否かを意思決定するのが一般的であるが、その計算の基礎となるのは「年間どれだけ利益を生み出せるか」、すなわち単年度の損益計画なのである。

10

## 数値計画

- ✓ 土地 : 50 億円 (坪単価 5,000 万円 × 100 坪)
- ✓ 建物 : 10 億円 (10 階建て、貸しスペースの延べ床面積 = 900 坪)
- ✓ 営業収益 : 5 億 4,000 万円 (年間賃料 = 5 万 / 坪 × 900 坪 × 12 ヶ月)
- ✓ 運転資金 : 1 億円 (家賃約 2 ヶ月分)
- ✓ 資金調達 :
  - 自己資金 : 10 億円
  - 預り保証金 : 3 億円 (テナントが負担する保証金 = 約家賃 6 ヶ月)
  - 借入金 : 48 億円 (初年度に 1 億円返済)

15

20

25

30

【事業スタート時のBS】

流動資産	流動負債
固定資産	固定負債
	純資産

5

10

✓ 営業費用、販管費

15

- 人件費：2,000 万円（給与、アルバイト代、福利厚生費）
- 維持管理費：1 億円（清掃費、修繕費、通信費、交通費等）
- 租税公課：3,000 万円（固定資産税等）
- 減価償却費：2,500 万円（10 億円 ÷ 40 年）<sup>[2]</sup>

20

✓ 営業外費用

- 金利：9,600 万円（48 億円 × 2%）

以上のデータより損益計算書を作成すると、次のようになる。

25

30

<sup>[2]</sup> 細かい話になるが、減価償却の耐用年数は、それぞれの資産ごとに法人税法上の損金算入限度額が定められている。貸しビル業の場合、土地は減価しないので減価償却の対象資産ではないが、建物や建物附属設備に関して、それぞれ別々に減価償却費を計算する。法定償却方法は定率法であるが、平成 10 年 4 月 1 日以降に取得した建物は定額法で処理する。なお、この場合の減価償却は他の付属設備等も合わせてざっくり 40 年で償却するものとして概算している。

初年度 PL (単位：千円)		
営業収益		540,000
営業費用		
人件費	20,000	
経費	100,000	
租税公課	30,000	
減価償却費	56,000	206,000
営業利益		334,000
営業外費用		
支払利息	96,000	96,000
経常利益		238,000
法人税等		95,000
当期純利益		143,000

【初年度末 BS】

初年度末 BS

流動資産	流動負債
固定資産 建物 9.44 億 土地 50 億	固定負債 47 億
	純資産 11.43 億

初年度 PL

営業費用	営業収益
営業利益	

参考までに、森ビル株式会社の2010年3月期のBSとPL（比例縮尺）あげておく。

森ビルBS（2010年3月期）

流動資産	流動負債
固定資産	固定負債
	純資産 (利益剰余金)
投資その他	

森ビルPL（2010年3月期）

営業費用	営業収益
営業利益	

【参考文献】

- 磯崎哲也（2010）『起業のファイナンス』日本実業出版社
- 山根節（2005）『経営の大局をつかむ会計』光文社新書

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

共立 2011.6 PDF