

●Aさんの収支計画先行型の創業計画作成手順

手順	項目	金額(月)	計算式・備考
①	目標利益金額	30万円	生活費などから設定
②	材料費を除いた総費用	50万円	家賃・人件費・光熱費など
③	必要売上総利益(粗利益)	80万円	目標利益30万円+②の費用50万円
④	想定原価率から算出した売上高(月商)	123万円	・想定原価率を35%とし、粗利率を65%とする ・粗利益80万円÷65%≒必要売上高123万円
⑤	必要売上高達成のための営業条件		※仮条件 ・営業日数25日 ・席数18 ・回転数2回 ・客単価1,200円
⑥	必要来店客数の算出	41人	売上高123万円÷営業日数25日÷客単価1,200円
⑦	必要来店客数達成のための席回転数	2.3回転	41人÷18席≒2.3回転 ※2.3回転>想定回転数2回であることから、仮条件は目安として概ね妥当である
⑧	必要売上達成の具体的営業条件設定と店舗コンセプト等のすり合わせ		⑤を基に業態、店舗レイアウト、営業時間、客単価、対象顧客、時間帯(ランチタイム・ディナータイムなど)ごとの提供メニューなど、具体的営業条件を固めていく
⑨	資金調達額の算出		設備投資等初期投資額、運転資金額の見積もり
⑩	調達資金の返済可能性の検証		①の目標利益金額で返済は可能か、②の費用の見積もりは適正か、提供メニューの粗利率は適正かなどを検証する

(出所) 筆者作成

ここからは、Aさんにアドバイスする収支計画先行型の創業計画の作成手順を解説する。数値・金額・計算方法などは図表を参照していただきたい。

①生活費や借入金返済予定額、貯蓄額を基に、いくら手元に資金を残すかという観点から「目標利益」を設定する

②想定している家賃、人件費、光熱費など材料費(仕入原価)を除

いた費用を見積もる

③目標利益達成に必要な売上総利益(粗利益)を算出する

④想定粗利率から売上高を計算する。この金額が目標利益獲得に最低限必要になる

⑤席数や客単価など仮の営業条件に基づき来店客数や回転率を計算し、必要売上高の実現可能性を検証する

⑥業態や営業時間など必要売上高達成のための具体的条件を⑤の検証結果をもとに設定し、計画全体のバランスを検証しながら、事業モデルを詰める

⑦設備投資などの初期投資額や事業が軌道に乗るまでの運転資金を見積もり、資金調達額と返済の可能性を検証する。この結果が融資提案の内容になる

以上が創業計画書作成手順の概要だが、常識を大きく逸

提案のPOINT

- ▶創業計画書作成のサポートを通じ、経営ノウハウの習得を促す
- ▶創業計画書の検証においては、目標利益と返済可能性との整合性の確認が特に重要

から逆算し理詰めで事業構想を検討していくことで、実現性の高い将来像を実感しやすくなるメリットがある。

修正を繰り返しながら計画書を仕上げていく

ケーススタディ こんな提案を行い 融資獲得につなげよう

八木利樹 Y's 経営サポート代表
中小企業診断士

飲食店への課題解決提案を通じて融資獲得につなげるポイントをケーススタディ形式で解説する。

飲食店の開業形態には、修行先の看板やノウハウなどを使って独立する「のれん分け開業」、独自のメニュー開発など経営すべてを行う「完全独立開業」があるが、それぞれ事業上のリスクや経営の自由度、資金負担の重さは異なる。

料理人の夢の言語化をサポートする

本料理業界では、修行を積んで一人前となり、最終的には独立して自分の店を持つことが料理人の「夢」とされている。金融機関はこうした料理人の夢を実現するために、創業計画書作成のサポートなど具体的な支援を提供し、資金供給につなげる役割がある。

完全独立開業を目指すAさんにとって、資金調達は大きな課題だ。資金調達の可能性は創業計画書の内容いかんにかかっている。創業計画書はそれぞれの金融機関所定のものや、ウェブサイトから入手したひな形を利用し作成する。ただ、料理技術向上に専念してきたAさんにとって、自身の夢を言語化する作業は慣れないため、サポートには工夫が必要である。例えば、インタビュー形式で創業者の思いや考えを引き出し、文章化していく方法もその一つだ。文章化と併せ、創業者の話を図解に落とし込み、視覚化するのも有効である。例えば、来店↓案内↓注文↓料理

提供↓会計までのフロー図作成は、内容を分かりやすく伝えられるうえ、Aさんが未経験であったフロア業務も理解していることを計画を評価する側の者に示す効果もある。創業計画書の作成は、創業者が経営者として事業全般を俯瞰する第一歩といえる。金融機関には、計画書作成のサポートを通じて創業者に経営ノウハウの習得を促す重要な役割もある。中でも、開業後の経営をフォローする際に對話のベースになる収支や資金繰りの数値管理は、習得を促したいスキルだ。創業者の数値感覚を磨く実践トレーニングとして、収支計画を先行させて作成する方法がある。この方法は、数字

ケース1
日本料理の修行を終え
独立開業を考えているAさん

