

困難化する資金調達に欠かせない

銀行融資が通る

事業計画書の作り方講座

ビジネスに対する熱意やスタンスを思う存分表そう！

監修・黒川明（黒川税理士事務所 所長）

相原翔（黒川税理士事務所 融資担当）

企業が生き残るにあたって不可欠なものは、もちろん「お金」です。

しかし、金融円滑化法が3月末で終了した現在、

銀行等の金融機関からの融資を受けるのが、難しくなっています。

銀行融資を受けるために必要なものは何か。

それは「事業計画書」です。

事業計画書の内容がしっかりしているかどうかで、

銀行は融資の可否が決まるといっても過言ではありません。

今回は「事業計画書の作り方」にフォーカスし、

その重要性と作成方法について解説いたします。

この記事のPoint

- 現在の決算書重視の銀行融資では事業計画書が欠かせない
- 事業計画書には必須項目を踏まえた上で形式にとらわれず、熱い思いを存分に盛り込もう
- 事業計画書の内容を自分の言葉で話せるように銀行でプレゼンしよう

ビジネスに対する熱意やスタンスを思う存分表そう！

## 事業計画書が 融資の可否を左右する！

銀行から融資を得るために必要なのは、もちろん決算書です。現在の銀行融資は決算書の内容次第で決まります。しかし、決算書の中身は変えられません。そこで決算書の中身をフォロワーし、融資の安全性、妥当性をアピールする事業計画書が必要なのです。このページでは、事業計画書の重要性について説明します。

### 事業を次のステージへ 成長させるために不可欠

事業が軌道に乗るにつれ、資金を追加投入する必要が出てきます。在庫の買い増し、設備投資、人に対する投資が必要となるからです。事業を次のステージへ成長させるには追加資金の融資を受けることが欠かせません。

その投入すべき資金の調達先は金融機関になります。好条件で調達したければ、事業計画書を作成

しなければなりません。

もちろん事業計画書がなくても、お金を貸してもらえれば良い場合もあるかもしれませんが、しかし、事業計画書があつたほうがはるかに有利に交渉が進みます。

事業計画書は、金融機関との交渉で威力を発揮するコミュニケーションツールです。融資を実現させ、返済期間を延ばし、金利を低減させてくれます。通常の営業と違ってインパクトのあるトークや商品説明より、事業計画書の方がはるかに説得力があります。

事業計画書は本来、経営者が頭を整理して、適切な戦略を考案するための手段です。良い事業計画書を作成すれば、会社の経営力強化にも役立ちます。

### 融資の審査基準「決算書」 の中身をフォロワー

今から20年以上前のバブル期では、銀行から融資を受ける際に最

も必要だったのは、不動産をはじめとした担保でした。「土地は値下がりしない」という「神話」が根強く信じられていたからです。

周知の通りバブルが崩壊し、不動産担保では保全ができなくなり、銀行の中小企業への融資審査は、担保から決算書へと変化していきました。

銀行融資は決算書の中身で決まります。しかし、それだけでは不完全です。決算書の中身は当然ですが変えられません。もし、決算書の内容が芳しくなければ、将来の展望・数字を示す事業計画書で挽回を図る必要があるのです。

事業計画書は「銀行が求めるから仕方なく作成する」と思ってしまうがち。しかし、そのようなスタンスでは融資を引き出すことは難





事業計画



会社の  
将来像か...



たくさん  
お金を稼いで...



フェラーリで  
アイアイ  
言わせる!



免許  
持って  
なかった

計画はしっかり!

会社を設立する際に申し込む創業融資では、銀行は何を見て審査をするのでしょうか。これこそ事業計画書にほかなりません。新しく設立される会社には、当

然ながら実績がありません。よほど前職での実績や人脈があったり、多額の自己資金がない限り、審

査のポイントは「人物」「将来性」「確実性」に大きな比重が置かれます。よって具体性と妥当性のある事業計画書を作成することが重要になってきます。「新設法人の9割は10年以内に倒産する」  
こんな言葉を聞いたことがあると思います。こうした厳しい状況下で道しるべとなるのが事業計画書。起業家のリスクを軽減し、安心して事業を運営する手助けになります。  
第2章では事業計画書の中身についてみてみましょう。

### 創業融資では事業計画書が「担保」になる

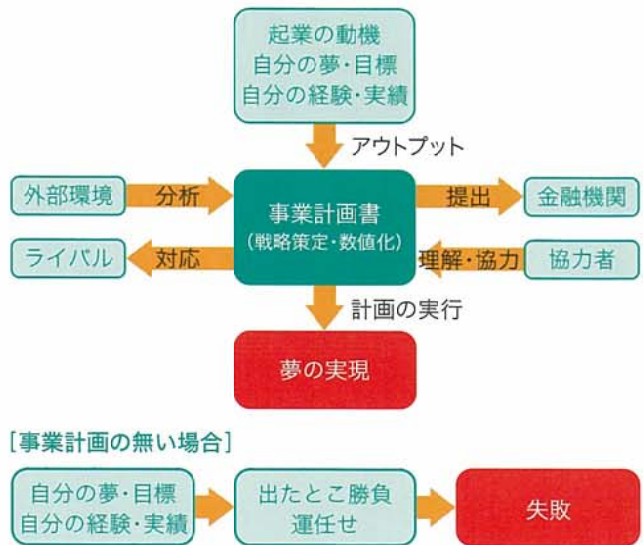
事業計画書は本来、銀行提出用に作成するのではなく、経営者自身が自社を今後どのように運営するのかという将来性を明確にするために作成するものです。銀行は事業計画書を通して経営者自身の熱意を測っています。事業計画書を作成していない会社は将来の展望を持ってない会社と判断されてしまうのです。まずは、将来のビジョンを明確にし、損益計算書を根拠に実現可能な数字を入れて、事業計画書を作成しましょう。

### 事業計画書の重要性について

まず事業計画書を作成する前に、事業計画書の重要性について考えてみましょう。

新規創業事業者のうち5年後に残っている率(残存率)は約半数であるといわれています。事業計画書は、こうした厳しい現状のなかで経営者の皆さんのリスクを軽減し、安心して事業を運営していくための「道しるべ」となるべきものです。融資や出資を募るための資料と考えず、じっくりと自分の事業内容を分析してみましょう。自分のビジネスをどう実現していくのか、どのような戦略を立てるか、成功への道を表してみてください。

それではみなさん、事業計画を作って夢の実現に向けて着実な一歩を踏み出しましょう。



事業計画書の  
中身とは？

# 社長のビジネスにかける熱い 思いを事業計画書に盛り込もう

事業計画書とはいったいどんな書類なのか。何が書かれていて、何を盛り込めば、銀行から融資が下りるのでしょ。第2章では事業計画書の中身について説明いたします。

## 事業計画書に何を どのように書くのか

「事業計画書を作るのは初めて」という方は、何を書いていいかわからないと思います。しかしまず、自分自身で考えて書いてみるということが大切です。

事業計画書はワードやパワーポイントで作成するのが一般的。ボリュームが多ければいいというものでもありません。ポイントを押さえ、わかりやすくすることが大切です。商品については写真などのビジュアルを、数字に関してはグラフや図表を駆使して、読み手への説得力とインパクトも考慮し

て作成しましょう。

事業計画書には、特に決まったフォームがあるわけではありません。Web上にさまざまな書式が出回っています。日本政策金融公庫で創業融資を受ける際も、事業計画書のひな型が用意されています。

しかし、そういった書式に押し込めて記入しても簡素過ぎてしまい、社長の熱意が伝わりません。自分の頭で考えて、それを言葉や図表などに自由に表現していくという方法をおすすめします。そうすることで、魂のこもった事業計画書が作成できるのです。

## 計画書記入前に構想する 6つの経営課題

実際の事業計画書や創業計画書には、どのような事項が掲載されているのか。日本政策金融公庫の例を次ページにまとめました。しかし、ここでいきなり事業計

画書に記入するのはよくありません。まずは、事業戦略の基本についてじっくり考えましょう。

事業計画を立てるために、次の6つの経営課題について構想しましょう。仮説や前提を置いて構いません。それぞれの経営課題を適宜確かめながら、基本的な全体コンセプトをまとめましょう。

①市場のどの特定マーケットを攻めるのか  
創業企業が市場全体を攻めても勝ち目がありません。特定マーケットに集中する必要があります。

②そのマーケットには、どんな競合がいるのか  
競合他社に対してどんな差別化を図るのか。コスト競争力か付加価値のどちらかで差別化しなければ





ば創業企業は生き残るのは困難です。

③ 製品やサービスの内容を具体的にイメージする  
営業手法から、製品・サービスのビジネスフローまでを具体的に設計します。

④ 売上と経費はどれぐらいかかるのか  
毎月どれぐらい利益が出るのか。売上を個別に積み上げ、経費を網羅的に予測して、利益を十分に確保できるかを検証しましょう。

⑤ 当初必要な資金を予測する  
設備資金と、ビジネスが軌道に乗るまでの間に必要な資金を予測しましょう。次に、その必要資金を自己資金でまかなえるか否かを検討します。足りないならば、不足分をどうやって調達するか。不足分は基本的に創業融資で賄いますが、それ以外にも親からの贈与や、友人・知人からの出資などの可能

性も検討しましょう。

⑥ 毎月の借金の返済額はどれぐらいになるか

返済可能な利益を確保できるかが重要です。基本的な考えがしっかりと整理されていないと創業計画書の整合性がとれなくなり、銀行側から「貸したら危ない」と判断されてしまいます。基本コンセプトをしっかり押さえていれば、事業計画書の内容がブラッシュアップされます。借入金を増額できるだけでなく、事業戦略が整理され、ビジネスで成功する確率も高まるでしょう。

### 日本政策金融公庫が用意する創業計画書の主な項目

**創業の動機・事業の経験等**  
創業時期や創業の目的、経営者経験の有無、新事業の業界経験など

**取扱商品・サービス**  
扱っている商品・サービス内容やそのセールスポイントなど

**取引先・取引条件等**  
既に決まっている販売先・仕入先・外注先の顔ぶれと取引条件など

**必要な資金と調達の方法**  
必要な設備資金・運転資金と、自己資金がどれほどあるか、どれぐらいの借入を希望するか

**事業の見通し(月平均)**  
創業当初と事業が軌道に乗った時期それぞれの売上、経費等の見通し

#### ■創業計画書

創業計画書で重視されるのは、新事業の業界経験です。自分の強みをアピールできる申込者は高い評価を受けるでしょう。商品・サービスの強みと弱みについては、詳しい記述があると高ポイント。絞り込んだターゲットの特性やニーズを分析した上でのセールスポイントを創出することが求められます。

実際に  
事業計画書  
作ってみよう

# ポイントを押さえ、分かりやすく魅力的な計画書に仕上げよう！

第2章の終わりでは「6つの経営課題」を構想し、事業計画書を作成する準備を行いました。第3章では、いよいよ事業計画書に記入します。どんな点に気をつけなければならないのでしょうか？

## まずは「8つの主要項目」を把握しよう

事業計画書の中に何を書き入れるかは自由です。しかし、次に挙げる「8つの主要項目」を入れておくことが必要です。

- ① 事業プラン名
- ② 事業内容
- ③ 市場環境
- ④ 競合優位性
- ⑤ 市場アクセス
- ⑥ 経営プラン
- ⑦ リスクと解決策
- ⑧ 資金計画

これらの項目は、業種や業態、規模の大小に関係なく、必ず設定し

ておくべきもの。各項目には、それぞれに則した表現方法で結論を書き込む必要があります。

つまり、自らの専門分野の知識だけでなく、マーケティングや経営、会計などの知識が必要になるわけです。実はここに事業計画書作成の難しさがあるのです。

計画書が書けないということ、結局、プランが立てられない、ひいては事業を展開できないのと同じになってしまいます。しかし、悲観する必要はありません。基礎的な知識は、書籍やセミナーなどでも十分に学べます。大事なことは、むしろ、それらの知識がなぜ必要なのかを理解することです。それさえわかっているれば、細部について税理士等の専門家と相談しながら進めることで完成できるはず

## 計画書の内容は「魅力」「根拠」「緻密」がポイント

事業計画書は、前述した主要項目の説得力によって、その可否が決まります。

では、具体的にはどんな内容を書けばいいのか？平易な表現をすれば、次のようになります。

「何を、なぜ、誰に、どんな市場で、どんな特徴を持って、どのように知らせ、どのように提供するか。そして、それは、いつ、誰と、どんな方法で、どんな数字に基づき、どんな数字を目指して行うのか」

これらをさらに細かく表現したものが事業計画書です。実際にはボリュームが増えるため、冊子として仕上がるケースが多いのですが、その場合、全項目に記述するだけでなく、山場を設けることが大切です。

内容の魅力を伝える部分、その根拠を示す部分、そして計画の緻



密さ、これらには特に注力したい  
ものです。

### 作成上のポイントは 「明瞭」「簡潔」「平易」

事業計画書の作成上の鉄則は、  
分かりやすく書くということ  
です。内容が分かりにくいプラン  
では、誰も賛同できません。自分  
で読んでいて理解できないプラン  
では、必ず相手も理解できない  
です。

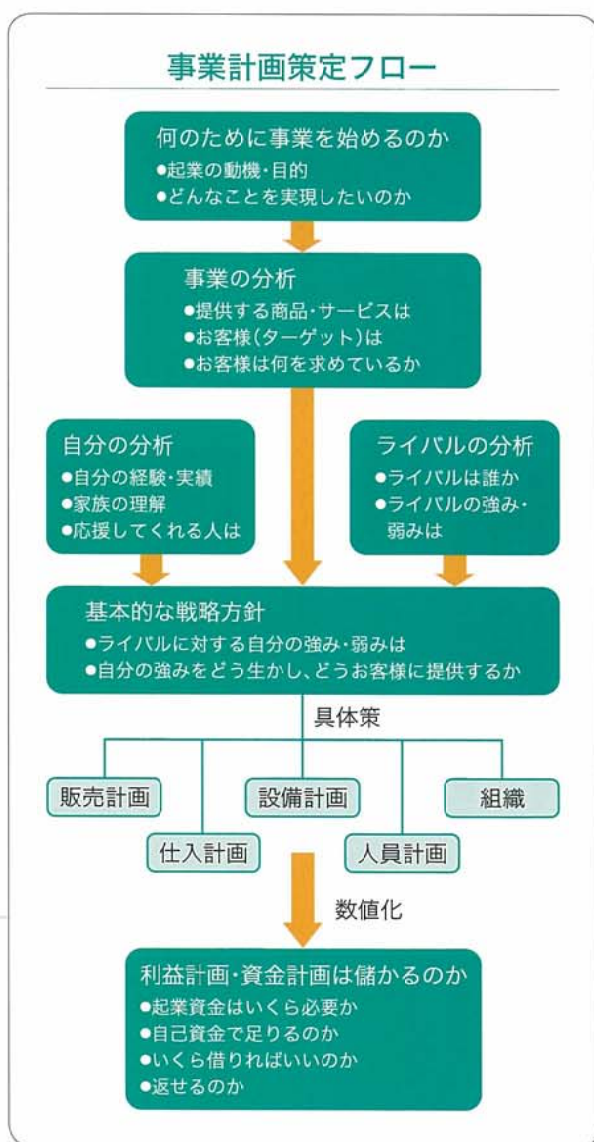
難解な専門用語の羅列や外国語  
表記の連発も逆効果。長すぎる前  
置きや、多すぎる参考資料も敬遠  
されます。明瞭かつ簡潔が鉄則。プ  
ランが壮大でまとまりにくい  
らば、一言でわかるタイトルやサ  
マリー(プランの要約)を用意し  
ましょう。

さらに、データの使い方も重要  
なポイントです。相手を説得する

### 事業計画書チェック10のポイント

- 実現不可能な計画や売上高を掲げていないか?
- すぐにマネされないよう対策は考えているか?
- 対象とする客層を極端に絞り込みすぎていないか?
- 事業を稼働させるスタッフを実際に確保できるか?
- 流通・販売方法を無視していないか?
- 特許や商標、著作権などを侵害していないか?
- 事業計画書の内容が専門的になり過ぎていないか?
- 事業計画書の量が膨大になっていないか?
- 書くべき内容の比重を間違っていないか?
- プレゼンテーションとの役割分担を意識しているか?

ためには、クライマックスとなる  
部分で裏付けとなるデータが必要  
です。数値データは、表やグラフを  
活用して煩雑にならないよう表記  
しましょう。



もう一つ大事なものは、冒頭部分  
などに作成目的を示すこと。「資金  
を提供してほしい」「パートナーに  
なってほしい」といった目的を先  
に示すことで、ビジネスのスピー  
ドが早まります。

事業計画書が完成したら、自分  
自身でチェックすることはもちろ  
ん、そのテーマに詳しい人や、反対  
にまったく詳しくない人に見ても  
らしましょう。自分では完璧だと思  
っていても「ミス」「抜け」「弱点」  
「矛盾」「無理」「難解」などと思われ  
る部分があるからです。ここまで  
念入りにして事業計画書は完成し  
ます。上にある「事業計画書チェッ  
ク10のポイント」を使ってチェッ  
クしてみましょう。

融資を得る  
ための金融機  
関とのコミュニ  
ケーション

## 社長が自分の言葉でプレゼン することで融資が通る！

事業計画書が完成したら、いよいよ金融機関に融資の申し込みをします。しかし、立派な事業計画書があるだけで融資が通るかという点、答えは「ノー」です。金融機関といかにして良好なコミュニケーションを取って、いかにしてプレゼンするかが勝負です。どのよう  
な点を押さえておけばよいのでしょうか？ 第4章では融資を得るための金融機関との接触方法について説明します。

### 顧客の情報量と 融資の可能性は比例する

現代の銀行融資は決算書や事業計画書をはじめとした書類の内容で決まるとお伝えしました。もちろん間違いではありませんが、それだけでは完璧ではありません。銀行の担当者も人間なので、良好なコミュニケーションを取って適切な情報を伝えることで、融資が

通りやすくなるのです。「昔は積極的に融資をしてくれただけど、今はなかなか貸してくれない」これは、多くの中小企業経営者が嘆く言葉。これを銀行担当者の立場で置き換えるとこうなります。「決算書等の書類だけでしか融資の審査ができず、なかなか通せない。もっと会社の情報があればいいのに」

「顧客の情報量と融資の可能性は比例する」と、よく言われます。返済に大きく作用する有利な情報を多く伝えれば、審査でのポイントが上がります。経営能力、従業員のモチベーションの高さ、会社のノウハウ、特許・実用新案権・著作権、優良取引先など、決算書に反映されない情報で光るものがあれば、適宜伝えましょう。「銀行が何も言ってくれないからこちらも言わない」のではなく、左のグラフのよ

うに、自ら率先して情報提供することが大切なのです。

各種書類を整えるだけではなく、日ごろから金融機関と良好かつ適切なコミュニケーションを取っていれば、融資を受けられる可能性が高まるのです。

### 面談で即答できるように しておきたい5ポイント

では、銀行に面談で融資を申し込む際、何を伝えればいいのか。ただ単に「お金を貸してください」だけでは、銀行は積極的に動きません。事業計画書と重複する箇所もありますが、次の5つのポイントについて、即答できるようにまとめておきましょう。

- ① いつ、いくらの資金が必要か  
(融資時期、金額)
- ② 何に使うのか(資金使途)
- ③ どれくらいの期間(返済期間)

#### 社長が頭に入れたい5つのポイント

1. いつ、いくらの資金が必要か  
(融資時期、金額)
2. 何に使うのか(資金使途)
3. どれくらいの期間(返済期間)
4. 何によって返済するか(返済原資)
5. 万一の時はどうするか(リスクヘッジ)





計画書には  
熱い思いを



ひな形も  
いいけれど

やっぱり  
オリジナルで  
作りたいぞ



どっさり...  
つ...、伝え  
きれない



こうなったら  
実力行使で  
やめる

銀行は経営者が持つてきた事業計画書について「税理士に作ってもらったに決まっている」という目で見ているケースがほとんどです。もちろん、税理士や会計事務所に事業計画書の作成を手伝ってもらうのは構わないのですが、その

中身を自分の言葉に置き換えられるようにしておくことが大切なのです。また、銀行での面談時に顧問税

理士に同席してもらおうケースも最近が増えていきます。その場合、間違っではいけないのは、面談の主役はあくまでも経営者という点です。顧問税理士はあくまでも助け舟を出すサポート役。ビジネスにかける熱意を自分の言葉でスラスラと説明できるように、あらかじめ練習しておきましょう。

今の時代の経営者に「数字音痴だから」という言い訳は通用しません。日ごろから数字に対する意識を高め、数字に強くなることを求められます。そうすれば、事業計画書の作成とプレゼンがスムーズにでき、銀行融資を受けられやすくなるでしょう。

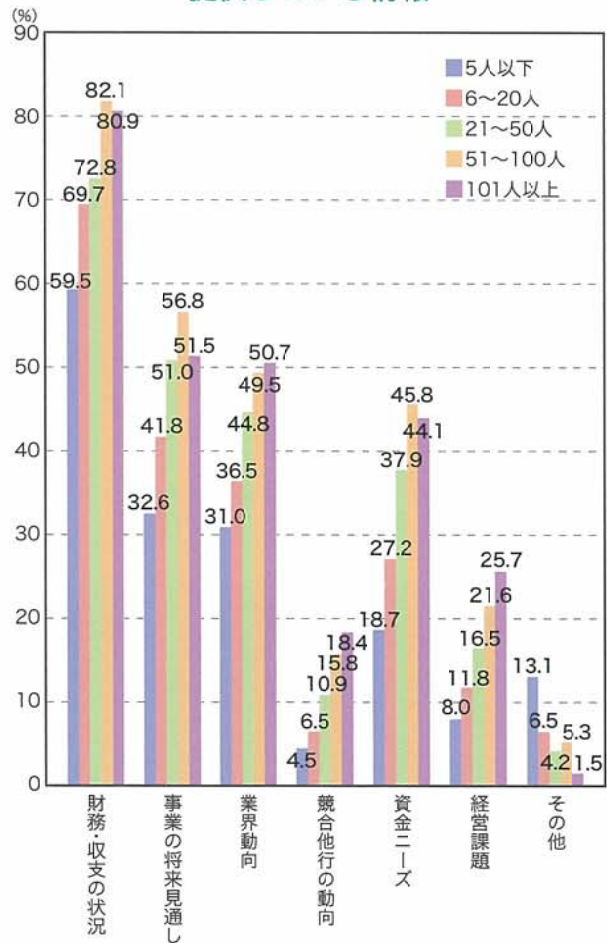
### 面談の主役はあくまでも社長

そして何より重要なのは、社長自身の言葉で銀行にプレゼンすることです。

銀行はこれらについて必ず質問してきます。スラスラと答えられるよう、あらかじめ準備しておきましょう。書面にまとめておいて、説明と同時に銀行に手渡すのも効果的です。

- ④ 何によって返済するか (返済原資)
- ⑤ 万一のときはどうするか (リスクヘッジ)

中小企業が金融機関との面談時に提供している情報



出展：平成23年度 中小企業庁委託調査

まとめ  
銀行融資が  
通る究極の  
ポイント

## 顧問税理士の徹底活用が 融資実行のカギ

これまで事業計画書の作成方法や銀行へのプレゼン方法などについて説明してきました。これらのプロセスで最も重要なことは、顧問税理士の徹底活用です。

今の時代の経営者には、数字に強くなることが求められます。とはいっても大多数の中小企業の社長さんは数字が苦手。経理が得意だからと会社を興した例は、ほとんど聞きません。

会社の資金がなくなれば、どんなに直近の決算が黒字でも倒産してしまいます。それゆえ、資金調達には社長だけにしかできない重要任務なのです。

しかし、事業計画書を作成したり、銀行融資の折衝をすることは、高度な専門知識を求められます。社長さん単独の力ではカバーできません。顧問税理士の活用が必要不可欠になってきます。

顧問税理士を活用しようとは

いっても、事業計画書の作成を丸投げして頼んでいいわけではありません。顧問税理士はあくまでもトレーナー役。実際に試合に出るのは社長さんと社員の方々です。

トレーナーの意見を無視して勝手にトレーニングを進めて試合に出るスポーツ選手はいません。これと同じで、事業計画書を作成する際は顧問税理士からのアドバイスを十分に受け、二人三脚で進めていきましょう。

### 仕方なく事業計画書では もったいない

事業計画書を作成する理由として「銀行がお金を貸してくれないから」と答える社長さんは少なくないのが現状です。しかし、仕方ないからと渋々事業計画書を作成するのはもったいないことです。

なぜかという点、銀行は事業計画書に対して融資を実行するのではないからです。社長の人柄と事

業プランに対して融資をします。事業計画書は融資の条件の一つですが、それよりも大事なことは、社長自ら確固たる計画をもって事業に取り組むスタンスがあるかどうか。この点を銀行は見極めていくのです。だから、ビジネスに対する前向きな姿勢を事業計画書に反映させることは、大いに意義があるのです。

また、事業計画書なしに企業経営を行うのは地図とコンパスを持たずに登山を行うようなもの。融資を受ける、銀行に見せるために計画書を作成するのではなく、健全な経営のためにもしっかりと作成しましょう。

金融円滑化法が今年3月末で終了し、中小企業の資金調達事情は苦しくなっています。顧問税理士をフル活用し、自らの熱意を事業計画書に示してみましよう。そうすると、ビジネスの突破口が開けます。

### まとめ

- しっかりとした事業計画書があれば、決算書上の弱点をカバーできる
- 創業融資は事業計画書の内容次第で審査が決まる
- 事業計画書を作成する前に経営課題についてじっくり考えよう
- 「8つの主要項目」を押さえた上で、分かりやすく魅力的な事業計画書を作成しよう
- 事業計画書を作ったらチェックリストに基づき、自分と第三者で内容をチェックしよう
- 銀行融資を得たければ、まずは情報提供を進んで行おう
- 事業計画書の内容を自分の言葉に落とし込んでプレゼンしよう
- 顧問税理士をトレーナー役として徹底活用しよう