

日本政策金融公庫の「創業計画書」の記入方法

株式会社MMコンサルティング

「1 創業の動機」について

1 創業の動機（創業されるのは、どのような目的、動機からですか。）

	公庫処理欄

創業計画書の冒頭には「創業の動機」（創業されるのは、どのような目的、動機からですか。）という欄があります。起業に関する書籍や創業セミナーなどでは「この事業に対する熱い思い、信念や意欲、ミッションを書きましょう」と教えていることが多いと思います。

ここで、日本政策金融公庫で5,000名以上の起業家への融資を担当した私が、ショッキングな事実をお伝えしましょう。実は、融資担当者は、この「創業の動機」欄はあまり見ていません。それほど重視していないということです。事業に対する熱い思いが書いてあったとしても、「なるほど。そうですか」と思う程度で読み流してしまいます。

あなたは、「金融機関の人ってドライだ」と思うかもしれません。しかし、融資の可否を判断する融資担当者の立場では、どうしても冷静な見方になってしまいます。むしろ、熱く書いてあればあるほど、「大丈夫かな」と不安になることさえあるのです。

よくみられるのは、「〇〇で困っている人たちを助けたい」といった社会貢献への意欲です。それ自体は立派なことだと理解しながらも、「思いだけでは商売にならない。果たして十分な収益は出せるのか？」という疑問のほうが大きくなります。

（誤解を避けるためにコメントしておきますが、社会貢献に資する事業でかつ継続できる事業であれば、「社会起業家」として積極的に融資すべき対象とされています。）

次の記入事例を見てください。

【飲食店開業の例】

自分がかつてストレスや食生活の乱れで身体を壊し会社を1年間休んだ経験から、食
生活の大切さを痛感した。サラリーマンが昼食をファストフードなどで簡単に済ませ
ているのをみて、とても心配になった。そこで、安心かつ栄養価の高いランチを提供
するお店を出して、皆さまの健康のためにお役に立ちたいと思った。

あなたは、これを読んでどう思いますか？

身体を壊したことがきっかけだとしても、事業経営には体力が必要ですから、あえて記入するのはプラスにはなりません。

「皆さまの健康のためにお役に立ちたいと思った」とありますが、融資担当者は「動機として分からないわけではないが、飲食店はそんなに簡単にはうまくいかないでしょ」と思ってしまうのが普通です。

これは極端な例ですが、これに近い記載をしている方が多いのが実態です。

それでは、「創業の動機」には何を書くべきでしょうか？

融資担当者が重視しないのは、書いてあることを読んで「審査判断には関係ない内容だ」と思うからです。つまり「審査判断に関係ある内容」を書けば、重要項目として捉えてくれるのです。具体的には、次のようなポイントを意識して盛り込むのが効果的です。

ポイント①：ビジネスプランの概略が読みとれる内容にする

融資担当者は、まず計画の概要を知りたいと思うものですが、創業計画書全体を読んでもよく理解できないことがあります。そこで、冒頭にある「創業の動機」で概略が一目瞭然に把握できると、ビジネスプラン全体をスムーズに理解してもらえます。

ポイント②経験を生かせるビジネスであることを明記する

金融機関は、「経験を生かせるビジネスが成功する」という経験則を持っているので、培ったスキルやノウハウに関連する事業だということを書く有効です。

ポイント③新規性や独自の強みを示す

新規性や独自の強みがあれば、客観的事実とともに記入します。

ポイント④顧客確保の目途がついていることを示す

すでにお客様を確保する見通しがある方は、審査で大きなプラス材料になりますので、目立つように書くことをお勧めします。

ポイント⑤起業の準備に取り組んだことを書く

起業するために真剣に準備した経緯があれば、具体的に書くといいでしょう。

たとえば「起業セミナーや起業のためのビジネススクールに通った」、「人脈づくりに取り組んだ」、「独自の仕入ルートを確保することに取り組んだ」などです。

これらのポイントを押さえた良好な記入事例をご紹介します。

【飲食店】

これまで飲食店勤務（和食2店舗・イタリアン3店舗）で、調理からホールまでひと通り経験した。数年前から独立を目指して飲食店経営について勉強していたところ、
直近ではイタリアンの店で3年間店長を務める経験もできた。今回〇〇駅近くに最適な物件を確保できたので、ワインと肉料理に特徴あるイタリアンバルを開業する。

飲食店の経験が豊富であることが分かり、店長もしているのでマネジメント能力も評価できます。また「ワインと肉料理に特徴ある」という表現が、「どんな特徴だろう？」と読み手である融資担当者の興味を引く効果があります。

【製造業】

家電メーカーの〇〇株式会社にエンジニアとして10年間勤務し培った技術を生かして
これまでにない新方式の△△を開発することに成功した。エンジニア2名と営業担当者
1名の人材、および高品質の製造ができる外注先も確保できた。すでに特許も申請し
て、
大企業3社と取引できる目途もついたので、今回起業することを決意した。

大手メーカーのエンジニアとして培った技術を生かして、「これまでにない新方式」の製品を開発したことが分かります。人材と外注先を確保していることで、生産体制が整ったことも明確です。「特許を申請している」だけでは売れるかどうかは不明ですが、大企業の取引できる目途がついているという点が強烈なアピールになります。

【学習塾】

学生時代の4年間、家庭教師や塾講師のバイトを続けているうちに、教育に関連する
ことで起業したいと思った。卒業後は銀行に5年間勤務し法人営業などを担当した。
その間も起業を志し、取引先の社長から事業経営について話を聞き、〇〇商工会議所
の起業セミナーに通うなどして起業の準備を進め、今回学習塾の開業を決意した。

学生時代のアルバイト経験をもとに学習塾を開業するというものですが、社会人では銀行員だったので、融資担当者が「なぜ学習塾？」と疑問に思います。学習塾は競合激しく厳しい業界なので、成功するためには何らかの強みが必要です。

銀行で法人営業をしていた人なら、業界の厳しさは知っているはずですが。記載内容だけではいろいろと疑問がわきますが、融資担当者に「いったいどんな学習塾をやるのだろう」と、好奇心を抱かせる効果があります。

また、起業セミナーなどへ通って経営者になる準備をしていることは、「経営者としての資質」の評価につながります。

【エステサロン】

エステやリラクゼーションサロンに8年間従事して、施術の技術を磨くとともにお客様
様をリピーターにする工夫を実践した。その結果、今の勤務先では約150名のお客様か
らご指名をいただけるようになった。以前から自分のサロンの開業を考えていたところ、
「お店ができたら行きます」という方を80名以上確保できたので開業を決意した。

「お客様をリピーターにする工夫とは何ですか?」、「多くの指名客を獲得できたのはなぜですか?」と質問したくなる内容です。エステサロンやリラクゼーションサロンも競合が激しいので、いかにお客様を確保するかが成否を分けるカギです。

見込み客を80名以上確保できたとあり、準備万端という雰囲気です。このように具体的な数を書くことで説得力が増します。ただし、それが希望的観測ではなく、実態を伴ってい

ることを証明する必要があります。

【訪問看護】

これまで、6年間看護師として病院に勤務して、医師や看護師が必ずしも患者へ親身に接していない実態を目の当たりにした。私は、自分なりに親切丁寧な看護を実践したところ、とくに高齢の患者から信頼されるようになった。そこで、経験を生かした患者様第一の訪問看護を目指し、看護師の人材も確保できたので起業を決意した。

この人は、看護師経験で自分が信じる看護スタイルを確立し、それを生かした訪問看護ステーションを起業したいということで、応援したくなる内容ですね。介護ビジネスは人材の確保が大きな課題ですが、それをクリアしているので実現可能性も高いことが分かります。

「創業の動機」欄は、融資担当者が最初に見る部分です。以上の事例のように、ポイントを押さえた記載をすれば、スルーされずに読んでもらえます。工夫して書くことによって、融資担当者に効果的なファーストインプレッションを与えることができます。

「2 経営者の略歴等」について

2 経営者の略歴等		公庫処理欄
年月	内容	
経営者の略歴	過去の事業経験	<input type="checkbox"/> 事業を運営していたことはない。 <input type="checkbox"/> 事業を運営していたことがあり、現在もその事業を続けている。 <input type="checkbox"/> 事業を運営していたことがあるが、既にその事業をやめている。 (⇒やめた時期： 年 月)
	取得資格	<input type="checkbox"/> 特になし <input type="checkbox"/> 有 ()
	知的財産権等	<input type="checkbox"/> 特になし <input type="checkbox"/> 有 ((<input type="checkbox"/> 申請中 <input type="checkbox"/> 登録済))

「経営者の略歴等」には、経歴を記入する欄と「過去の事業経験」「取得資格」「知的財産権等」という欄があります。

(1) 経歴記入欄について

まず、もっとも重要な経歴を記入する欄についてご説明します。ここは「経営者の資質」を示すことを念頭に置いて記入してください。

最初に次の記入事例をご覧ください。

【洋風居酒屋開業の計画】

年 月	内 容
平成〇年〇月～	居酒屋〇×△3年勤務（学生時代のアルバイト先にそのまま勤務）
平成〇年〇月～	ダイニングキッチン〇〇（洋風居酒屋チェーン）9年勤務
	3年前から店長（現在の月給30万円）
平成〇年〇月	退職予定（退職金70万円）

実は、これは日本政策金融公庫のホームページに掲載されている記入例です。

時系列に履歴書風の記載になっています。記入例として紹介されているので、「悪い例」とまではいえませんが、あまり「経営者としての資質」が響いてきません。

この記載内容を読むと、飲食店経験が長く店長を務めたことが分かり、洋風居酒屋を開業するノウハウはありそうです。しかし、培ったスキルやノウハウについて、具体的に見えてきません。もちろん、融資担当者との面談時に口頭で詳しく説明できますが、工夫して記載すれば事前に理解してもらえます。

ちなみに Excel の創業計画書では、「内容」のフォントはデフォルトで「MSゴシック」10.5ポイントになっており、印刷を考慮すると1行28文字程度が限界です。そこで、8ポイントに変更すると39文字ほどと、多く記入することができます。

経歴欄で、うまく「経営者としての資質」を示すためには、予定している事業を行うのに資するスキルを得た部分や、強みとなる能力を示せる部分を強調することが大切です。

それでは、良好な記入事例をご紹介します。

【映像制作業】

年 月	内 容
平成18年4月～	(株)〇〇（広告代理業）に約8年間勤務。企業のチラシ・パンフレット・ノベルティの営業を担当。最終は係長を務める。直接担当した企業は、大手では「△△株式会社」
	がある。ターゲット顧客を掘り下げる広告により、クライアントから好評を博した。
平成26年4月～	(株)▽▽▽（映像制作業）に約1年間勤務（年収約600万円）クライアント企業の
	売上を伸ばすのに効果的な映像を制作するスキルを学んだ。
平成28年4月	勤務先を退職し起業する予定

この起業家は、広告代理業に勤めた間に大企業の広告制作を担当して、クライアントから好評を博したとアピールしています。起業する事業は、映像制作で広告代理業での経験

が生かせると推測できます。

直近では短期間ながらも、映像制作業に勤務した実績があり年収も高めです。直近の収入状況は、融資担当者が自己資金との関連性をみる材料になります。月収でも年収でもいいので、必ず記入するようにしてください。

【コンピュータシステム開発業】

年 月	内 容
平成 19 年 3 月	〇〇大学工学部卒業 学生時代は航空力学について学ぶ
平成 19 年 4 月～	(株)〇〇(自動車メーカー)に5年間勤務し大型トラックの開発(設計)に携わった。
平成 24 年 8 月～	コンピュータシステムの将来性を感じて(株)△△(システム開発)に転職し、主に金融機関の基幹システム開発を行った。2年間勤めた頃からPMを任されるようになり
	自信がついた。(昨年の年収は700万円)
平成 28 年 1 月	勤務先を退職。法人を設立し起業した。

この起業家の場合は、最初に自動車メーカーでエンジニアとして仕事をした後、システム会社に転職しています。金融機関のシステム開発に携わり、プロジェクトマネージャーの経験もあることから、技術とマネジメント能力の高さをアピールできています。

ちなみに学歴については、できるだけ書いたほうがいいと思います。とくに始める事業に関連する技術や知識を学んだ学校を出ている方や留学歴がある方など、自分の強みを示す一つの材料になる場合は、「経営者としての資質」においてプラスになります。

最近ではIT系の事業で起業する方が増えています。ITといっても、システム開発、WEB系、アプリ開発など多種多様ですが、金融機関の担当者はITについて詳しくない人がほとんどです。経歴についても、どんなITスキルを培ってきたのか、分かりやすく記載することが大切です。

IT起業家の中には、必ずしもITの仕事に携わっておらず、独学でスキルを習得したという人も少なくありません。たとえば、メーカーに勤務しながら、自分でポータルサイトを運営してきたという人もいます。予定している事業と経歴との関連が少ない場合は、そのあたりもオープンに記載しなければ、融資担当者が理解できないので要注意です。

【飲食業(ワインバー)】

年 月	内 容
平成 18 年 3 月	〇〇調理師専門学校を卒業
平成 18 年 4 月～	東京都内の〇〇ホテルに就職。レストラン部門でホールスタッフとして2年修行した後、調理担当としてフレンチを中心に料理を覚えた。ワインの知識を深める勉強をし

	平成 20 年にソムリエの資格を取得した。ホテルには約 6 年勤務した。
平成 24 年 12 月 ～	起業を志し、ダイニングバー 3 店舗に従事し、料理の幅を広げた。年収 400 万円程度。
平成 28 年 4 月	現勤務先を退職し、〇〇駅近くでワインバーを開業予定

この人は、最初は一流ホテルに勤めて調理やワインに関する技術を磨いたことが分かります。ソムリエの資格も取得しているので、今回のワインバー開業計画が納得できます。しかも、起業を志し、料理のバリエーションを広げるために、一流のホテルを辞めて複数のダイニングバーに勤めたということです。起業に向けて真剣に準備した「熱意」と「覚悟」を強く感じることができます。

飲食店の開業を目指す人には、多くの店を渡り歩いた経験がある方が少なくありません。いつどこに勤めていたかすぐに思い出せない人がいますが、しっかりと思いだしてどんな店に勤めたか、記入することをお勧めします。書ききれない場合は、別紙に記入するのもやむを得ないと思います。

昔は、融資担当者が転職の多い人を見て、「職を転々として定着性がない人」と判断することがありました。しかし、今はそうした短絡的な判断をすることはなく、それぞれの職場でどんな技術を養ったのかを明記すれば、「起業に向けて腕を磨いた人」という評価になります。

このように、「経営者の略歴」については、起業家によって千差万別ですが、予定している事業に資する経験や実績をアピールする欄です。ぜひ工夫して記入してください。

(2) 「過去の事業経験」欄について

この欄がある理由は、主には「再挑戦支援資金（再チャレンジ支援融資）」の対象にならないかをチェックするためです。過去に事業をしていた人で、廃業あるいは倒産して再度起業する場合の融資制度です。

また、「事業を経営したことがあり、現在もその事業を続けている」というチェック項目は、たとえばフリーランスで数年やっていて個人事業主として税務申告をしている人が、今回本格的に事業を開始するケースがあるので、それを判別するためです。ご本人は「起業」「創業」と思っても、日本政策金融公庫の定義では継続事業の判定になる場合があり、その際は創業融資ではない融資制度になります。

創業融資に該当しないという不安になる方がいらっしゃるのですが、心配はご無用です。継続企業向けの融資制度にも、創業融資と同等に有利な制度があるからです。

また「取得資格」の欄は、事業に関係する資格や認可を記入しましょう。

たとえば、普通自動車免許は通常関係ありませんので記入不要ですが、個人タクシーなど 2 種免許が必要な業種は持っていることを記入してください。

そのほか資格が必要な業種、税理士などの士業、理美容業、中古品販売などは、該当する資格をもっていることを明記しましょう。まれにご本人は持っておらず、「役員や雇用予定の社員が持っている」という方がいますが、その場合は融資を受けられる可能性はかなり低くなってしまいます。万一、資格保持者がいなくなってしまうと、事業継続できなくなる懸念があるからです。

この欄は基本的には公的な資格を記入する部分ですが、民間資格であっても技能の高さや競争優位性を示せるものであれば記入したほうがいいと思います。

(3) 「知的財産権等」欄について

「知的財産権等」という欄は最近設けられました。

これは、創業融資の中で「技術・ノウハウに新規性がみられる方」と低利の特別利率になる場合があります、これに該当するかどうかをチェックするための欄です。特許権や実用新案権などがある場合は、忘れずに記入することをお勧めします。

「3 取扱商品・サービス」について

3 取扱商品・サービス

取扱商品 サービスの 内容	①	(売上シェア %)	公庫処理欄
	②	(売上シェア %)	
	③	(売上シェア %)	
セールスポイント			

この項目では、予定しているビジネスの内容を端的に表現することが必要です。「取扱商品サービスの内容」と「セールスポイント」の二つの欄だけなので、ビジネスモデル全体を説明するのは容易ではないですが、工夫次第で分かりやすくすることができます。重要なポイントは、事業内容が魅力的で具体的にイメージできる記載をすることです。

まずは、日本政策金融公庫のホームページで紹介されている記入例をご覧ください。

【学習塾の記入例】

取扱商品 サービスの 内容	①英語(英文法、長文読解等)	(売上シェア 82%)
	小学生、中学生、高校生対象 1コマ 60~90分 2,000~3,000円/コマ	
	②英会話(幼児教室、日常会話等)	(売上シェア 18%)
	月4回、月謝制 12,000円	

セールスポイント	・英文法をより感覚的に捉えられるように教える
	・生徒一人一人のレベルに合うよう、個別指導の時間に力を入れる

さあ、これを見てどのような印象を受けますか？

英語を専門に教える塾だということが分かり、その点は特徴があります。でも「セールスポイント」の欄に書いてあることは、あまりインパクトがありませんね。

「英文法をより感覚的に捉えられるように教える」に何らかの秘密がありそうですが、抽象的でピンときません。「個別指導の時間に力を入れる」は、多くの塾がアピールしていることなので、ありふれている感が強いですね。残念ながら、これでは融資担当者に「魅力的な英語塾で事業として成り立つ」と思わせることはできません。

それでは、この事例を改善してみましょう。

【学習塾の記入事例を改善したもの】

取扱商品 サービスの 内容	①受験英語指導(英文法、長文読解、ヒアリング) (売上シェア82%)
	英語が苦手な中高校生の英語力を徹底強化 2,000~3,000円/コマ
	②英会話(日常会話・TOEIC受験・海外赴任) (売上シェア10%)
	簡単な英会話から海外赴任予定者までレベル別 月4回(12,000円)
	③幼児向け英会話(3~5歳) (売上シェア8%)
	親御さんと一緒に遊んで英会話を学ぶ場を提供 月4回(12,000円)
セールスポイント	・英文法を7枚のカードで簡単に理解できる独自メソッドを使用
	・予備校講師時に実績を上げた漫画を活用する方法でやる気を高める
	・すでに予約申し込みあり(TOEIC受験5名、幼児向け英会話8名)

なんとなく魅力的な英語塾に見えませんか？

「取扱商品・サービスの内容」は、顧客ターゲットごとの3本の柱にしています。「セールスポイント」は、「7枚のカードで英文法を理解できる」、「漫画を活用してやる気を高める」とあり、一般的な英語塾と比べて特色が表れています。どんな内容なのか、詳しく聞きたいくなりますね。

さらに、「すでに予約申し込みあり」というキーワードまであります。きっと融資担当者が「おっ開業前なのにもう予約があるのか！」と注目するに違いありません。

これは、厳密には商品やサービスのセールスポイントではありませんが、間接的に事業の

魅力の高さや集客力の強さをアピールできます。創業計画書の最後にある「8 事業の見通し」の欄の売上予測を裏付ける材料にもなります。

このように、「3 取扱商品・サービスの内容」の欄は、同じ計画でも書き方の工夫次第でインパクトに大きな差が出てくるのです。事業内容が具体的にイメージできて、競争力の源泉となるセールスポイントを明記することが大切です。

融資を受けるためだけでなく、起業して事業を軌道に乗せるためには、特色あるビジネスモデルを構築することが欠かせません。この欄を魅力的に書くためには、ビジネスモデルを徹底的にブラッシュアップすることが重要なのです。

それでは、魅力的に書くためのコツをご説明します。

(1) 「取扱商品サービスの内容」欄について

まず、上段の「取扱商品サービスの内容」は、次のようなポイントを意識してください。

ポイント①「誰に何をどのように」提供するのが分かるようにする

ターゲットとする顧客は誰か、何を売なのか、どのように（実店舗、インターネット、出張サービスなど）が分かるように表現します。

ポイント②事業部門がたくさんあっても代表的な三つに絞る

たくさんの事業アイデアを考えている場合でも、すべて書いてしまうと「アイデア先行の思い付きの計画」と酷評される可能性があります。優先的に実施する三つに絞って記入するほうがいいのです。

ポイント③料金（価格）単価を記入する

融資担当者が具体的にイメージできるようにするため、料金単価は必ず書いてください。飲食店など提供する商品が多い場合は、別途「メニュー表」「価格表」を提出してもいいですが、平均単価を明記すると分かりやすくなります。

ポイント④商品・サービスの特色を出す

できるだけ商品・サービスの独自色を出せる表現を心がけてください。たとえば、イタリアンレストランの場合「パスタ各種」よりも、「駿河湾の新鮮魚介を使った6種のパスタ」のほうが特徴的でおいしそうなおパスタをイメージできます。

ポイント⑤融資担当者が理解できる表現にする

とくにIT系など斬新なビジネスは、融資担当者が詳しくないので理解されにくいものです。業界用語や専門用語は極力使わず、誰でも分かる表現を心がけてください。

ポイント⑥「経営者の略歴」との関連性が分かるようにする

これまでの経験で培ったどんなスキルを生かして生み出すビジネスなのか、「経営者の略歴」欄から違和感なく理解できる内容が望ましいです。もし携わった経験がないビジネスで起業する場合は、足りないスキルやノウハウをどうやって補ったかを「経営者の略歴」で説明しておくと言得力があります。

たとえば、フランチャイズでコンビニエンスストアを始める場合は、「会社員時代に取引先にコンビニが多かったのでノウハウを教えてもらった」「修行と思いコンビニで3カ月間アルバイトをした」など、独自に準備したことがあると経験不足を補うことができます。

(2) 「セールスポイント」欄について

この欄は、商品・サービスやビジネスモデルの強みを書くことによって、事業が成功する可能性が高いということを示すための欄です。「8 事業の見通し」の売上予測に大いに関係するので、非常に大切な部分です。また、お客様を確保できる見込みが記入できると、絵に描いた餅ではなく実態を伴う強みであることをアピールできます。

次の三つのポイントを意識して記入してください。

ポイント①商品・サービスまたはビジネスモデルの強みを表現する

次のような観点で魅力や競争力を記載してください。

- 他の人や企業にはない商品やサービス
- ニッチ（隙間市場）を狙うもの
- 経験で培ったスキルやノウハウを発揮できる
- 独自の仕入れルートを確認している
- 海外など新たな市場を開拓できる
- 特許など知的財産権を持っている
- 大学や大企業と共同開発している

ポイント②客観的な視点かつ具体的な表現にする

セールスポイントという点、つい提供者側の主観的で抽象的な書き方をして、売れない広告のキャッチコピーのようになりがちです。融資担当者は稟議書に上司が納得できる表現で書く必要があるため、主観的で抽象的な表現ではなく客観的かつ具体的な表現が有効です。それでは、NGな例と良好な例をご紹介します。

【NGな例：主観的・抽象的な表現】

(美容院)

- ・ハイクオリティなサービスでお客様へ満足を提供する

(カフェ)

- ・くつろげる雰囲気です子育て中のママさんたちの憩いの場にする

(整骨院)

- ・患者一人ひとりの症状に合わせた施術を行う

(居酒屋)

- ・こだわりの料理と酒でサラリーマンのお客様をつかむ

(システム開発)

- ・クライアント企業に最適なITソリューションを提供できる

【良好な例：客観的・具体的な表現】

(訪問介護)

- ・代表者である私と職員2名の全員が、10年以上介護業界に従事して経験を積んでいる。
- ・職員全員が国家資格である「介護福祉士」の資格を持っている。

(エステサロン)

- ・前職時代に固定客を2.5倍に増やしたノウハウを生かし、顧客リストを活用したマーケティングでお客様を確保できる。

(和食店)

- ・叔父が漁師をしており新鮮な魚介類を市場よりも2割ほど安く入手できるので、お客様に料理を安く提供できる

(WEBサイト制作)

- ・これまで制作した6社の通販サイトのすべてが、大手ショッピングモールで上位の売上を達成した。

(輸入雑貨販売)

- ・商社時代の海外勤務経験から、ヨーロッパの現地バイヤーとのパイプがあり希少価値のある商品を仕入れることができる

ポイント③顧客確保の目途があることについて触れる

融資担当者がもっとも避けたいと思うのは、創業融資を実行して短期間に返済ができなくなることです。「お客さんは起業してから集めます」だと融資するのを躊躇してしまいますが、すぐに顧客を確保できる目途がついている起業家は、とても安心感があるのです。

実際、起業してゼロから集客する状態だと、軌道に乗るまで時間がかかるので、すぐに窮地に陥る可能性があります。なんとか顧客確保のめどをつけておくことが、首尾よく融資を受けるだけでなく、起業を成功させるためにも重要なことです。

ぜひあなたも、「セールスポイント」の欄に顧客確保のめどを記入できるようにしてください。次のような観点で記入すると明快な表現になります。

○すでにお客様を確保していること

起業前に販売先を確保している場合は、大きな強みになるので明記することをお勧めします。

○多くのお客様候補者がいること

たとえば美容業で「勤務時代の指名客リストが200人分あり、開業したら3分の1は来てくださる見込み」といった記載ができると説得力があります。

○会社勤務時に高い営業実績を上げたこと

たとえば営業成績が優れて社長賞をもらった実績などがあれば、「起業後に顧客確保する能力が高い」とみてくれるでしょう。

○独自の販売（集客）チャンネルを持っている

業界の人脈など販売先確保のチャンネルがあれば、具体的に記入します。

○綿密な市場調査を行った結果を記載

飲食店を初めとする立地条件が重要な業種業態は、商圈とみるエリアについて顧客の分布や競合先など市場調査を行った結果を記載すると、売上見込みの裏付けになります。

「4 取引先・取引関係等」について

4 取引先・取引関係等						
	フリガナ 取引先名 (所在地等)	シ	エ	掛 取 割 合	回収・支払の条件	公庫処理欄
販売先	()	%	%	%	日〆 日回収	
	()	%	%	%	日〆 日回収	
	ほか 社	%	%	%	日〆 日回収	
仕入先	()	%	%	%	日〆 日支払	
	()	%	%	%	日〆 日支払	
	ほか 社	%	%	%	日〆 日支払	
外注先	()	%	%	%	日〆 日支払	
	ほか 社	%	%	%	日〆 日支払	
人件費の支払		日〆			日支払 (ボーナスの支給月	月、 月)

この欄は、「事業が成立するために必要な取引先を確保しているかどうか」をチェックするために設けられています。取引先とは販売先、仕入先、外注先の三つです。実際のビジネスでは他にも顧客紹介や業務提携などアライアンスを組む先も存在することがありますが、審査判断に重要な3種類の取引先に絞って書くことが求められているのです。

「販売先」とは商品・サービスを売る相手であるお客様のことです。「仕入先」は商品や原材料などを購入する先です。「外注先」とは、業務を外部に委託する先のことです。

「販売先」が存在しないビジネスはありえませんが、「仕入先」「外注先」はない場合もあります。

横の列には、販売先、仕入先、外注先それぞれについて「取引先名（所在地等）」「シェア」「掛取引の割合」「回収・支払い条件」を記入する欄があります。「シェア」は、販売先であれば売上の何%を占める見込みかを記入します。「掛取引の割合」とは、代金を後日にもらう（支払う）取引の割合のことです。

「回収・支払い条件」は、具体的なお金の受け渡しの条件のことです。飲食店や美容院などの業種は、一部のクレジットカード決済を除けば「即金」になります。B to Bの事業の場合は、「月末締≠翌月末回収」のように後でもらう条件になるケースが多くなります。創業融資を首尾よく受けるためには、見込みの取引先を明確にするだけでなく、回収や支払いの条件も詰めておく必要があるのです。

この欄で目指すべきことは、できるだけ明確に特定した固有名詞を記入することです。前述している通り起業前から具体的な取引先を確保しているかどうかは、融資判断を大きく左右するからです。飲食店など多くの一般個人をお客様とする業種でも、どんな顧客層を見込んでいるのか、より特定した表現をすることが大切です。

また、日本政策金融公庫のホームページに掲載してある「記入例」には、次のようなコメントがあり、うまく対応することが審査でプラスに働きます。

- ①販売先・仕入先との結びつきがあれば記入してください。
- ②契約書・注文書などがあれば添付してください。
- ③販売・仕入条件について確認しておく必要があります。
- ④立地選定理由についても触れてください。

それぞれコメントの意味と対応方法について解説します。

- ①販売先・仕入先との結びつきがあれば記入してください。

⇒たとえば「前勤務先」や「兄が経営」など、取引する相手と何か強い関係があれば記入するという意味です。これを記入する理由は、二つあると推測されます。

一つは、起業当初から取引できる理由が納得できること。二つ目は、つながりが強い先だと円滑かつ安定的な取引ができると判断できること。

この「結びつき」は、無理にこじつける必要はなく、前勤務先や地縁血縁などで密接な関係がある場合のみ書く姿勢でいいでしょう。

- ②契約書・注文書などがあれば添付してください

⇒「販売先」について、契約書や先方からの注文書があれば、信ぴょう性が格段に高まります。起業前から契約書や注文書があることは少ないですが、何か裏付けになる資料を提示できると融資が大きく前進します。なお、これらの資料を提示するのは、融資担当者との面談のときでもいいのです。

- ③販売・仕入条件について確認しておく必要があります

⇒「回収・支払の条件」欄を書くために、予定の取引先に確認しておく必要があるという意味です。

④立地選定理由についても触れてください。

⇒飲食店や美容院など立地条件が重要なビジネスの場合、店や拠点の場所（物件）を選んだ理由を書くという意味です。立地条件は売上予測に大いに関係するので、明確な判断基準に基づいて選んだかどうかを審査ポイントになるのです。

それでは、「販売先」「仕入先」「外注先」それぞれの記入上のポイントをご説明します

(1) 【販売先】の記入について

販売先、つまり見込客について書く欄です。ここでは、次の三つのポイントを意識して記入してください。

ポイント①：具体的に記入する

審査をパスするためには、この欄を具体的に記入することが欠かせません。そのため、融資申し込みまでに、見込客の目途をつけておくことが重要なのです。

たとえば、B to Bのビジネスの場合、「〇〇県内の中小企業等」という漠然とした表現になっているのと「(株) 上野」と会社名が記入されているのを比べると、圧倒的に後者のほうが説得力をもっています。

もし、まだ販売先が決まっていない場合は、今後アプローチをする予定のいくつかの候補先の中から、実現可能性が高いと思う先の固有名詞を書くことをお勧めします。

飲食店などB to Cのビジネスでも、「一般個人」だけではなく「〇〇駅周辺に勤める若いビジネスマン」とターゲットを絞った表現を付け加えるほうが、コンセプトが際立つため審査でプラスになります。

ポイント②：販売先の信用状況に留意する

B to Bのビジネスの場合、見込販売先の固有名詞を記入すべきですが、留意すべきことがあります。

回収条件が「即金」ではなく、「掛取引」が主体の場合は、販売先の信用状況が審査ポイントの一つだということです。信用に不安がある先だと、商品やサービスを販売しても回収予定日にお金をもらえないリスクがあるからです。

融資担当者は、販売先に「(株) 上野」と書いてあれば、日本政策金融公庫内部のデータベースやインターネットを検索して調べます。万一、(株) 上野について融資の返済が遅れているなど信用面でマイナスの情報があると、不安視される可能性があるのです。

融資申込みには関係なく、販売先を選ぶ際は留意が必要です。長年続く企業では、販売先の信用リスク管理は重要な仕事の一つです。これから起業する人も例外ではありません。「あなたが起業したらうちの会社が取引するよ」という企業が出現するととても嬉しいものですが、安易に掛取引で売ることにはしてはいけません。可能な限り人に聞くなどして情報を集め、相手先の信用状況をチェックすることが重要です。そのためには、うまく業界の人

脈を構築しておくことが有効です。業界の中では、「株式会社〇〇は経営が厳しいようだから気をつけろ」という情報が出回るからです。

ポイント③：実現可能性を説明できるようにしておく

融資担当者は、記入された販売先との取引がほんとうに実現するか、裏付けを取ろうとします。もしも希望的観測で記入されているにすぎず実現可能性が低いなら、収支見通しが怪しくなるからです。

契約書や発注書があるのが理想ですが、なければ相手先とのメールのやり取りなど商談の経緯が分かる資料を探して、審査面談時に提示するといいいでしょう。それとともに、審査面談時に口頭で、取引が見込める背景や取引金額の見通しについて、具体的に説明できるように準備することが大切です。

また、B to Cのビジネスの場合、販売先は「一般個人」とすることが多いですが、「起業したら不特定多数の人を集めます」では雲をつかむような計画になっています。融資申し込みまでに、「この方々が見込客です」と固有名詞を出せる人たちを、できるだけ数多く示せると説得力が高まります。

(2) 【仕入先】の記入について

「仕入先」は、飲食店や中古車販売など、仕入が必要な事業の場合にのみ記入します。ここでのポイントは三つあります。

ポイント①安定的で好条件の仕入先を確保する

販売先と同様に、仕入先も固有名詞を記入してください。そのため、融資を申し込みまでに、商品や材料ごとにいくつかの業者に当たって決める必要があります。たとえば居酒屋開業の計画だと、肉、魚、野菜、酒類などに分けて明記するのです。

仕入先を選定する際に大切な基準の第一は、商品や材料の品質とコストパフォーマンスです。「いいものを安く仕入れて付加価値をつけて販売する」というのが商売の鉄則です。

第二の基準は、安定的かつスピーディに供給してくれるかどうかという点です。必要なときに必要なものを入手できなければ、自分の店の商品が頻繁に欠品してしまい、お客様からの信用を失うからです。

第三の基準、「取引の条件」も重要です。

最小ロットが大きく前金で支払うことを求められる先だと、資金繰りが非常にタイトになります。起業当初は信用がないので、掛取引をなかなか認めてくれないのが普通です。でもあきらめずに交渉して、小ロットでも後払いで納品してくれる先を確保できると、起業後の資金繰りが楽になります。

ポイント②取扱商品やコンセプトに合致する仕入先か

起業して事業を軌道に乗せられる起業家は、取扱商品やコンセプトに特徴と強みがあります。当然、商品や材料を入手する仕入先についても、事業の強みを構成する基盤となるため見合う先である必要があります。

たとえば飲食店で「オーガニック食材を使う」と書いているのに、仕入先が「業務用スーパー」では理屈に合いません。コンセプトに合う材料や商品を安定して入手できる仕入先を確保することが欠かせません。

ポイント③代理店やF C加盟によるビジネスの留意点

何か特殊な商品を販売する代理店になるなど、仕入先に大きく依存するビジネスがあります。フランチャイズチェーンに加盟して行うビジネスもそうですね。多くの場合、先に加盟金や取引保証金を支払う必要があり、商品仕入は本部指定の先に限定されます。

決して、代理店やF Cによるビジネスそのものが問題というわけではありません。あまりにも本部への依存度が強すぎると、融資担当者から問題視される可能性があるということです。

本来、仕入先にとっては商品を買ってくれる人はお客様であり、仕入先の企業は選択されるほうの立場です。ところが、代理店やF Cによるビジネスだと商品仕入だけではなく、事業運営などについて、本部の支配が強すぎて融通が利かない形態のものがあります。

融資担当者が見ると「事業の成否は本部次第」という判断になり、本部を運営している企業の業績や信用状況が融資の可否を大きく左右します。いくら起業家本人がいい事業計画を立てたとしても、本部企業の問題が理由で融資がNGになることがあるのです。

したがって、起業に際して代理店やF Cチェーンへの加入を考える場合は、運営会社の業績や契約内容をよく吟味して決断することをお勧めします。

(3) 【外注先】の記入について

外注とは、仕事の一部を外部へ発注することです。自社にリソースがない場合や、外部に依頼するほうが低コストでいいものができる場合は、積極的に活用すると経営上プラスに働きます。技術者を社員として雇用すると人件費の負担が大きいため外部に委託する、といったケースが外注の代表的な例です。よくある業種ごとの外注を例示すると次のようなものがあります。

《外注の例》

業 種	外注の内容
機械製造業	一部の部品、自社で対応しきれないもの
学習塾	教材の制作や印刷
WEB制作	ヘッダー画像やバナーのデザイン
工務店	キッチン・浴室工事など一部の工事
通信販売	コールセンター業務

ここでの記入上のポイントは次の二つです。

ポイント①融資金の使い途（資金使途）に「外注費」があるなら必ず記入する

後で解説する「7 必要な資金と調達方法」の項目で、「運転資金」の中に外注費や外注加工費といった費用を盛り込む場合、必ず外注先を記入しておく必要があります。

最近の起業は、設備資金はそれほど必要ない計画が多い傾向にあります。運転資金はできるだけ多く確保しておくほうが安全です。事業を軌道に乗せるまでには一定の期間が必要で、それまでは赤字だったり資金繰りが厳しかったりするからです。そのため、余裕ある金額を調達したいと願う起業家が多いものですが、資金使途の内容が不明確だと融資金額が減額されてしまいます。

外注が必要な場合は、「運転資金」の中に「外注費」や「外注加工費」を盛り込んでおくと、減額されにくいのです。なぜなら、外注費は起業に必要不可欠だと認められやすい資金使途だからです。ちなみに、対照的なのが広告宣伝費です。日本政策金融公庫に限らず金融機関の担当者は広告宣伝の重要性をあまり認識していないために、広告宣伝費は減額対象にされがちなのです。

ビジネスプランを練り上げる中で外部に委託する業務が見込まれるなら、外注費を資金使途に盛り込むとともに、外注先を選定して記入しましょう。

ポイント②外注先を経営基盤の一つとしてアピールする

事業によっては、外注先がたんに外部に委託するというだけではなく、事業の経営基盤を構成する重要な要素といえる場合があります。たとえば、ハイテク機械の製造販売を始める計画で、自社で工場を持たずに製造を委託する起業形態がそうです。

ハイテク機械の製造だと、外注先も技術力が高くなければ委託することはできません。技術力が高い企業が外注先として協力するということは、ビジネスとしての強みを示す材料になります。融資担当者が技術力の高さを理解してくれるように、外注先に関する資料も提示することが有効です。

また、大学や大手企業と共同で研究開発するケースは、それが審査で評価ポイントになります。対価を払って依頼する場合は「外注先」として、そうでなければ「共同開発協力先」といった表現で記入するといいいでしょう。

(4) 「シェア」「掛取引の割合」「回収・支払の条件」を記入する理由

この三つは、融資担当者が主に資金繰りの見通しを検討するためにあります。たとえば、次のようなケースがあったとします。

	取引先名	シェア	掛取引の割合	回収・支払の条件
販売先	(株) A A A	70%	100%	末日〆翌々月 10 日回収
	(株) B B B	30%	100%	末日〆翌々月 5 日回収
仕入先	(株) C C C	50%	100%	末日〆翌月末日支払
	(株) D D D	50%	0%	即金 (前払)

売上の回収よりも仕入の支払が先行するのが分かりますね。このような事例の場合、利益が黒字でも資金の残高は減っていく可能性があります。売上が伸びるほど仕入や経費が多

くなり、お金が入る前に支払う必要があるからです。

そのため融資担当者は、利益の見通しだけではなく資金繰りも検討します。「利益」は儲けを示す金額で代金が回収されたかどうかを問わないですが、「資金」とは実際のお金の有り高のことです。利益はプラスでも資金がマイナスだと、「黒字倒産」もありえます。

したがって、回収が支払と比べてかなり遅い事業の場合は、起業1年後くらいまでの資金繰りも十分に検討して、融資担当者に説明できるようにすることが重要です。

ちなみに、『商売の鉄則は「回収は早く支払は遅く」』という昔からの格言があります。商売の資金繰りを安定させるために重要だという意味です。取引先と取引条件を交渉する際は、回収サイト（回収されるまでの期間）を短く、支払サイトは長くする姿勢で臨みましょう。

(5) 【人件費の支払】の記入について

この項目の最下段に「人件費の支払」という欄があります。従業員やパート・アルバイトを雇用する予定なら、ここも忘れずに記入しましょう。

記入に際しては、あまり難しく考える必要はありません。一般的な「月末〆翌月25日支払」といった形で問題ありません。ボーナスについては、起業当初からボーナスを出すことはめったにないので空欄でOKです。

「5 従業員」について

5 従業員

常勤役員の数 (法人の方のみ)	人	従業員数 (うち家族)	人	パート・ アルバイト	人
--------------------	---	----------------	---	---------------	---

6 お借入の状況 (法人の場合、代表者の方のお借入れ (事業資金を除きます。))

お借入先名	お使いみち	お借入残高	年間返済額
	<input type="checkbox"/> 住宅 <input type="checkbox"/> 車 <input type="checkbox"/> 教育 <input type="checkbox"/> カード <input type="checkbox"/> その他	万円	万円
	<input type="checkbox"/> 住宅 <input type="checkbox"/> 車 <input type="checkbox"/> 教育 <input type="checkbox"/> カード <input type="checkbox"/> その他	万円	万円
	<input type="checkbox"/> 住宅 <input type="checkbox"/> 車 <input type="checkbox"/> 教育 <input type="checkbox"/> カード <input type="checkbox"/> その他	万円	万円

この欄は、常勤役員の数、従業員数、パート・アルバイトに分けてあります。常勤役員の数、法人で申込する場合のみに記入します。「従業員数」は、常用で雇う予定の人について人数を記入し、配偶者など家族も手伝うなら「(うち家族)」欄に記入します。「パート・アルバイト」は時間給で雇う人について、記入してください。

ここでのポイントは、次の二つです。

ポイント①必要な人員の確保はできているか

融資担当者は、「必要なスタッフの確保ができていないか」という観点でチェックします。とくに介護関係など、人の確保が大きな課題というビジネスの場合は、融資申し込みまでに目途をつけておくことが重要です。

ポイント②人件費の面で過剰な計画ではないか

スタッフを確保できたのはいいけれど、それがビジネスの内容や見込売上からみて、過剰ではないかという観点も重要です。

よくあるのが、勤務していた会社の部下や同僚を引き連れて起業したのに、売上が十分に上がらず人件費負担が過剰というケースです。人件費はもともと支払の猶予が許されない経費ですから、最初から多くの従業員を雇用するのは慎重に考えなければなりません。

「6 お借入の状況」について

この欄は、審査のチェックポイントの一つ「財政状態」の負債について調べるためにあります。住宅ローン、自動車ローン、教育ローン、カードローンなど、個人の借入について明記する必要があります。

金融機関やクレジット会社などからの借入については、漏らさずに書くことが大切です。クレジットカードでショッピングをしたものについては、リボ払いや分割払いをしていて金額が50万円以上の場合は記入したほうがいいでしょう。

とくに、C I Cなど個人信用情報に出ているものは、隠そうとしても融資担当者に知られてしまうことに留意が必要です。そのため、事前に自分の個人信用情報を取得して内容を確認することをお勧めします。

よく「住宅ローンが2,000万円もあるので、融資を受けるのは難しいでしょうか？」という質問をされる方がいらっしゃいます。そんなことはありませんのでご安心ください。住宅ローンの場合は、不動産という資産があるので資産と負債のバランスがとれています。ただし、起業すると住宅ローンの返済分も稼がなくてはならないので、十分な収益を出せるビジネスプランを練り上げることが欠かせません。

なお、金利が高い消費者ローンやカードローンがある場合は、きちんと返済していても審査上マイナスになる可能性があります。「浪費癖があるのではないか」「起業後も返済負担が大きい」といった見方をされるからです。そのような借入は、早め一括返済しておくことが望ましいのです。

とはいえ簡単に一括返済できない場合は、次のような対策をとることでカバーできる可能性があります。

- 融資担当者へ借りた理由を説明して、浪費などではないことを理解してもらう。
(たとえば、「海外留学のために借りた」など)
- 借入をカバーできる金額の自己資金を貯める。
(例：カードローンが100万円あるが300万円の自己資金を貯めている)
- 予想収益の実現可能性を高めて返済力に不安がないこと示す。

「7 必要な資金と調達方法」について

7 必要な資金と調達方法

必要な資金		金額	調達の方法	金額
設備資金	店舗、工場、機械、備品、車両など (内訳)	万円	自己資金	万円
			親、兄弟、知人、友人等からの借入 (内訳・返済方法)	万円
			日本政策金融公庫 国民生活事業 からの借入	万円
			他の金融機関等からの借入 (内訳・返済方法)	万円
運転資金	商品仕入、経費支払資金など (内訳)	万円		
合 計		万円	合 計	万円

この項目は、「起業するためにこれだけの初期投資が必要で、その調達の内訳はこうです。この計画を実現するために、日本政策金融公庫から〇〇万円の融資が必要です」ということを合理的に説明すべき欄です。

というと簡単に書けそうですが、融資担当者がチェックするポイントがたくさんあるので要注意です。

(1) 「設備資金」「運転資金」とは

まず左側の「必要な資金」の欄は、「設備資金」と「運転資金」に分かれています。

「設備資金」と「運転資金」という用語は起業セミナーなどでよく出てくるので、起業を目指す方なら聞いたことはあることでしょう。しかし、正確にその定義を知っている人は少ないと思います。

「設備資金」は「生産設備に投下される資金」「一時的に必要な資金」「設備投資のための資金」という解説をしている専門家が多いですね。そのため、店舗や機械など形のあるものだけをイメージしがちです。

実は、創業融資における「設備資金」の定義は、「固定資産に投資するための資金」です。「固定資産」には「有形固定資産」と「無形固定資産」があります。土地、建物、機械など形のあるものは、「有形固定資産」で、営業権、特許権、ソフトウェアなど、形はないが長期に渡って利用し収益が期待できる財産価値のあるものが「無形固定資産」です。形のあるものだけではなく、「無形固定資産」も設備資金に含まれるのです。

したがって、起業のために必要な資金のうち、固定資産の購入に投下するものは「設備資金」に計上してください。

一方「運転資金」とは、設備資金に該当しないその他のもので、商品・材料の仕入資金など売上原価に計上するものと、人件費や外注費など諸経費に関する初期投資です。

(2)「設備資金」欄の留意点

この欄を記入する際に留意していただきたいことについて説明します。

ポイント①事業を始めるのに投資する必要性が切実であること

設備資金は、起業するために必要不可欠なものを購入する資金です。起業前あるいは起業直後に購入するのが前提で、「半年先を買う予定」といった設備は対象になりません。

また、金融機関は、「起業時の投資はできるだけ抑えるほうが負担は少ないのでうまくいく」という考えがあるので、「あれば便利」程度ではなく「どうしても必要」といえるものを記入する姿勢が重要です。必要性については面談のときに聞かれるので、明確に回答できるように準備してください。

ポイント②投資内容の裏付けを示す

それぞれの設備に関して、業者からの見積書などを取得し「創業計画書」に添付して提出しなければなりません。店舗や事務所を借りる場合は、その物件の賃借条件（家賃、敷金など）が分かる資料が必要です。

なお、備品など個別に見積書を取るのが煩雑なものは、インターネット上にある商品と価格が分かるページを印刷したものでいいですが、融資担当者は「安易な姿勢」という印象を受ける懸念があります。面倒でも、業者発行の見積書を提出するほうがベターです。

ポイント③投資目的や効果を付記する

投資（購入）することによってリターン（収益につながる投資効果）があることを、理解してもらう必要があります。とくに、一般の人が知らない機械設備に関しては、名称だけではなく用途や効果を付記すると分かりやすくなります。

ポイント④投資金額は妥当か

融資担当者は、記載されている設備が価格的に妥当なものか検証します。必要以上に高価なものへの融資はしない姿勢があるからです。たとえば、100万円のソファを買う計画なら、「もっと安いものにできませんか」と指摘されることがあります。

起業家の中には、実際には安く済むのにもかかわらず、融資金額が多くなるよう高い見積書を提出する人がいます。金融機関側は、融資金を適正に使ってもらわなければ困るので、そうした“盛っている”見積書でないかチェックするのです。

たとえば飲食店などの業種では、「店舗内装工事」が必要になる場合があります。融資担当者は、工事費を店舗物件の広さで割り算して、坪単価（または㎡単価）を算出します。単価が高めだと、“盛っている”見積書でないかを疑います。すると、面談で「工事費がやや高いように思うのですがなぜですか？」と質問されます。ちなみに、内装工事費については明確な単価の基準はないですが、およそ坪単価で50～60万円を超えると高いと判断されがちです。

単価が高いことに妥当な理由があるなら、融資担当者に説明すればクリアできることもあります。たとえば、飲食店で改装費用が割高になる場合、「スケルトンの物件なので水回

り工事に高額かかる」「ターゲットとする顧客層に合わせた高級な店にする」などの理由をきちんと説明することが必要です。

なお、融資を受けた後に、申請していたものを買わなかったり安いものにしたりして残りを運転資金に使うのは禁物です。その事実が金融機関に判明すると、「資金使途流用」となり一括返済などのペナルティが課されることがあるからです。最悪の場合、二度と融資が受けられないほど信用を失墜することもあるので留意してください。

(3) 「運転資金」欄の留意点

この欄を記入する際に留意すべきポイントは次の3点です。

ポイント①「8 事業の見通し」欄との整合性

運転資金は、設備資金と異なり見積書は求められませんが、収支計画の内容と合っている必要があります。つまり、最後の「8 事業の見通し」欄で、売上原価」と「経費」で記載している内容と、必要な運転資金に整合性があるように記載することが大切です。

たとえば、必要な運転資金に「商品仕入 200 万円」と記入しているのに、「8 事業の見通し」で売上原価が月に 10 万円だとバランスがとれません。外注費など経費も運転資金に入れるなら、収支予測で相応の金額が計上されていることが大前提になります。

ただし、「商品をまとめて仕入すると割安になる」など妥当な理由がある場合は、融資担当者に具体的に説明することによって納得してもらうことは可能です。

ポイント②合計金額の目安

私は、よく「運転資金はどれくらいの金額まで融資が出ますか？」という質問を受けます。それに対して「通常 3～4 カ月分ほどの原価や経費の金額までです」と回答しています。つまり「8 事業の見通し」で「軌道に乗った後」における原価と経費の合計額が 1 カ月に 100 万円だとすると、300～400 万円くらいの金額がおよその上限です。

融資の上限は原価・経費の 3～4 カ月分が目安ですが、「運転資金」の欄はそれに自己資金相当額を加えた金額を計上するといいいでしょう。たとえば、必要な運転資金として半年分くらいを計上し、「3 か月分は自己資金でまかなう」という計画であれば無理のないバランスになります。

私はよく「売上がなくてもやっつけていける資金を最低半年分くらいは確保すべき」とアドバイスしています。ところが、金融機関が融資してくれるのは、通常は初期の設備資金と 3～4 か月分の運転資金が上限です。そのため、残りの運転資金 2～3 か月分を自己資金や出資などで調達することが、起業後の安全性を確保するために大切です。

ただし、「原価・経費の 3～4 カ月分」という運転資金の目安は、業種業態によって多少異なります。これよりも少ない水準になる業種があれば、もっと多くても認められるケースもあります。

たとえば「現金商売」といわれる飲食業など回収が「即金」主体の事業は、1～2 か月分

程度しか融資してくれない傾向にあります。支払よりも先に現金が入ってくるので、それほど運転資金が必要ないと判断されるからです。

一方、介護保険からの入金が主体の介護事業などの場合は、売上金の回収まで長期を要するので、場合によっては半年分など多くの融資が受けられることがあるのです。

ポイント③減額の対象にされる運転資金とは

運転資金の中でも、減額対象にされてしまうものがあります。つまり、金融機関が「切実に必要」と判断してくれない傾向があるもので、具体的には次の資金です。

○広告宣伝費

先にも述べましたが、日本政策金融公庫に限らず金融機関は、広告宣伝費の重要性をあまり理解してくれません。私自身も融資担当者のときに、創業計画書に「広告宣伝費 300万円」とあると「お金をドブに捨てるようなことに融資したくない」と思うものでした。ところが、起業した後は広告宣伝費の重要性を痛感しています。

でも残念ながら、広告宣伝費は「起業のため切実に必要な資金」と認めてもらえない傾向にあるのは事実です。そのため運転資金には、広告宣伝費ではなく他の経費を主体に記入することをお勧めします。

○法人で融資を受けるときの役員報酬

株式会社など法人で融資を申し込みする際に、運転資金に「役員報酬」と記入している人がいますが得策ではありません。金融機関は従業員の人件費は重視しますが、代表者や役員報酬は融資対象として消極的です。

そのため、目立つように役員報酬と書くことはやめるべきです。もし必要金額の理由からどうしても入れたいなら「人件費その他」でくくったほうがいいといえます。

○経営者自身の自己啓発にかかる資金

これについても役員報酬と同様、融資対象としては消極的な扱いになります。法人申し込みだけでなく、個人事業主として起業する場合も同様です。たとえば、セミナー参加費や技術を習得するための費用などです。強く必要だと考えていても、資金使途としては記載しないほうがいいでしょう。

(4)「調達の方法」欄について

右側の「調達の方法」は、「自己資金」「親、兄弟、知人、友人等からの借入」「日本政策金融公庫国民生活事業からの借入」「他の金融機関からの借入」の四つの欄があります。それぞれの留意点を説明します。

①「自己資金」欄について

「自己資金」は、預金、株式投資、投資信託など、持っている金融資産等のうち事業に使う予定の金額を記入します。いざというときの「虎の子」は、自己資金とは別に置いておく余裕がほしいところです。

首尾よく融資を受けるためには、自己資金が総投資額（必要な資金の合計額）に対して3

分の1以上あるのが理想です。日本政策金融公庫では、無担保無保証の「新創業融資」の自己資金要件が「10分の1以上」と大きく緩和されました。しかし、ミニマムの10分の1しかない、なかなか審査がパスできないのが実態です。できるだけ多くの自己資金を準備する努力が欠かせません。

第5章でも説明しましたが、自己資金に入るのは、基本的には自分でコツコツ貯めたお金です。例外的に、親など身近な人から返済不要で出してもらったお金も、自己資金として認められるケースもあります（必ずとはいえません）。

たとえば、父親から100万円返済不要のお金を出してもらえる場合は、できるだけ早く父親名で振り込みしてもらうことが大切です。また、融資担当者に父親の住所や職業をしっかりと説明して、資力があることを理解してもらう必要があります。

②「親、兄弟、知人、友人等からの借入」欄について

ここは、身近な人から返済が必要なお金を借りる場合に記入します。親、兄弟は融資担当者から理解されやすいです。しかし、知人や友人などの場合は「どのようないきさつで借りるのだろうか？」という疑問を持たれやすいので、納得できる説明ができるようにしておくことが重要です。

③「日本政策金融公庫国民生活事業からの借入」欄について

この部分は「借入申込書」に記入した金額と同額を記入します。

ちなみに「どうせ削られるから多めに多めの金額を申し込むべき」とアドバイスする専門家がありますが、私はそのような姿勢はお勧めしません。必要な金額を算出したうえで、その背景を創業計画書と面談でしっかり説明できる準備を整えればいいのです。

④「他の金融機関からの借入」欄について

これは、日本政策金融公庫以外に銀行や信用金庫などからも融資を受ける場合に記入します。

（5）金額を固める際の手順

「7 必要な資金と調達方法」で、全体の金額を固めていく作業は意外と悩ましいものです。漠然と「多く融資を受けたい」と考えて「日本政策金融公庫からの借入」の金額を大きくしても、全体のバランスがとれません。左側の「必要な資金」と右側の「調達の仕方」のそれぞれの合計は、金額が一致する必要があるからです。

「1,000万円の融資を受けたい」と、融資希望金額ありきで記入しようとしても、「必要な資金」がそれ以上なければ合計金額が一致しません。だからといって「必要な資金」を大きくしようとしても、設備資金は過大になってはいけなく、運転資金は3～4か月分という目安がある、などの制約条件があります。

起業時に多くの資金を確保したい気持ちがあっても、無理に「必要な資金」を膨らませてはいけません。審査をパスするためだけでなく、事業を成功させるためにも「半年～1年で事業を軌道に乗せるために最低限必要な資金」という観点から検討すべきです。

金額を固める際は、①設備は何が必要かを考える、②各設備の価格を調べる、③設備資金の金額を決める、④運転資金に「原価・経費の3～4か月分+自己資金額」を目安にして計上する、⑤自己資金や他の方法で調達できる金額を見積もる、⑥融資申し込みの金額を決める、という手順を進めると無理なく決めることができます。

また、設備資金や運転資金の金額は、端数を切り捨てて数字を丸めるほうが融資担当者にとって分かりやすくなります。たとえば、設備資金のうち内装工事の見積書が321万円なら320万円と計上するのです。一方、運転資金は、見積書が必要な設備資金と比べると、弾力的に金額が決められます。合計金額を“きりのいい数字”にするために、運転資金の金額で調整するといいでしょう。

「8 事業の見通し（月平均）」について

		創業当初	軌道に乗った後 (年 月頃)	売上高、売上原価（仕入高）、経費を計算された根拠をご記入ください。	
売上高	①	万円	万円		
売上原価	② (仕入高)	万円	万円		
経費	人件費(注)	万円	万円		
	家賃	万円	万円		
	支払利息	万円	万円		
	その他	万円	万円		
合計	③	万円	万円		
利益	① - ② - ③	万円	万円		(注) 個人営業の場合、事業主分は含めません。

ここは、起業後の収支見込みを記入する欄で、創業計画書の中でももっとも重要な項目です。融資を受けた後に、事業がうまく行って返済力も問題ないことを、合理的に示すことが課題です。

「起業してみないと分かりません」という人が多いのですが、それでは融資を受けられません。あなたも、ここまで来たらもうひと踏ん張りして、根拠ある数字が書けるようにがんばってください。

(1) 起業準備の集大成としての位置付け

融資を受けるためには、「事業が早期に軌道に乗り返済もできる」といえる数字にするこ

とが必要です。しかし、希望的観測やたんなる創作では、融資担当者に「絵に描いた餅」と思われてしまいます。

融資を受けるだけでなく、起業が成功して事業を長く続けるためにも、早期に十分な収益を実現することが大切です。そのために欠かせないのは、融資を申し込むまでに、ビジネスプランをブラッシュアップし顧客確保の目途をつけるなど、しっかりと準備することです。この欄は、起業準備の集大成だといえます。起業準備を経て、自分でも実現可能と確信できる収支見込みが書ければ、審査もパスして事業もうまくいくのです。

(2) 「創業当初」「軌道に乗った後」とは

一般的な事業計画書では、1年目、2年目、3年目…と時系列で作成しますが、日本政策金融公庫の創業計画書では、「創業当初」「軌道に乗った後」という2列で構成されているのが特徴的です。

「創業当初」とは、起業して最初の2~3カ月の時期だと想定してください。一方、「軌道に乗った後」は文字通り事業が軌道に乗る頃のこと、「〇年〇月頃」と時期を記入する必要があります。

金融機関の視点からみると、半年~1年以内に軌道に乗る見通しであれば、それほど不安を感じません。しかし、「当初1~2年は赤字」という見込みだと、すんなり融資するわけにはいなくなってしまうのです。赤字期間の資金補てんができるかどうか、検討する必要があります。つまり、首尾よく審査をパスするためには、起業して半年~1年以内に「軌道に乗った後」になるのが望ましいわけです。

また、利益については「創業当初」が収支トントンから少し黒字で、「軌道に乗った後」は十分な利益が出る見通しが理想です。実際に起業すると、当初2~3カ月は赤字で軌道に乗せるまでに期間を要することが少なくありません。でも、審査をパスするためには、創業計画書に早期黒字化の見込みを記入することが大切です。ただし、実現可能といえる根拠を示せることが大前提です。

なお例外として、高い技術の研究開発を伴う事業など、明らかに軌道に乗るまで数年以上の長期を要する場合は、「挑戦支援資本強化特例制度（資本制ローン）」を申し込むほうがうまくいくことがあります。

(3) 売上高の予測方法

売上高については、日本政策金融公庫のホームページに「売上高等の計算方法について」という資料が掲載されています。これをみると、適した算出方法は業種業態で異なるという趣旨で書いてあります。製造業は、「設備の生産能力×設備数」とあり、自動車販売業では「従業員一人当たり売上高×従業者数」といった算式です。

しかし実際には、こうした算式で予測しても、融資担当者から納得してもらえないと断言します。一見、合理的な算出方法にみえますが、顧客数の視点が欠如しているからです。商

品・サービスを購入するお客様の見込みを示さないで、生産能力や人的生産性だけで予測しても説得力に欠けます。

業種業態を問わず、顧客数の観点を盛り込んだ説得力ある予測が示せるのは、「客単価×客数」とシンプルな方法です。融資担当者にとっても、妥当性を検証しやすく稟議書にまとめるのが容易だからです。生産能力や人的生産性の算式は、それを補完する材料として用いるといいでしょう。

取扱商品・サービスが複数ある場合は、それぞれについて個別に単価と客数を予測して算出します。売上高を予測する作業は、自分の起業がうまくいくか客観的に判断するプロセスともいえます。

実際に計算してみると、「こんなにたくさんのお客様を確保しなければ採算がとれないのか」と愕然とすることがあります。でもそこでめげずに、どうやったら採算ラインの売上を達成できるか、繰り返しシミュレーションして計画をブラッシュアップすることが起業を成功させるカギです。

具体的にイメージしていただくために、業種ごとの算出方法をご紹介します。

【業種別の売上高予測方法（例）】

業 種	1 カ月あたり売上高の予測方法（下段は参考）
飲食業	客単価×座席数×1日あたり回転数×営業日数
	<ul style="list-style-type: none"> ・ランチ・ディナー別やウィークデー・週末別で分ける。 ・テーブル席については「満席率」をかけるとより精緻になる。
小売業	商品平均単価×1日あたり客数×営業日数
	<ul style="list-style-type: none"> ・客数に「リピート率」をかける方法もある。 ・アイテム数が多い場合は関連商品群ごとに計算する。
美容業	サービスメニューごとの料金×1日あたり客数×営業日数
	<ul style="list-style-type: none"> ・美容椅子の台数と回転数で算出する方法もある。 ・「面貸し」する場合は美容師の固定客数を根拠としてもいい。
学習塾	コース別月謝金額×生徒数
	<ul style="list-style-type: none"> ・入会金がある場合は新規生徒数をかけて加える。 ・夏期講習など短期コースを実施する場合は別途考慮する。
エステサロン	施術メニュー単価×1日あたり客数×営業日数
	<ul style="list-style-type: none"> ・施術時間別の料金設定の場合は平均客単価を想定する。 ・回数券を発行する場合は金額と販売枚数をかける。
製造業	平均製品価格×月あたり見込み販売数
	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先（販売先）ごとに単価を設定してもいい。 ・加工業の場合は平均加工単価を想定して算出する。

システム開発	平均制作（開発）単価×月あたり見込み顧客数
	<ul style="list-style-type: none"> ・開発に長期を要する場合は回収高の月平均を計算する。 ・更新作業など毎月の保守料金が見込める場合は加える。
コンサルタント	月あたり報酬×クライアント数
	<ul style="list-style-type: none"> ・顧問契約と単発契約に分ける。 ・講師や執筆の報酬が見込める場合は加える。

これらを参考にして、あなた自身の起業に最適な算出方法はどんなものがあるか、工夫を凝らしてみてください。ここで、売上高について留意していただきたいポイントを3点お伝えします。

ポイント①計画上の他の制約条件を考慮する

「制約条件」とは、売上に関連するリソースや前提条件のことです。つまり計画している事業の、店舗、設備、人員、立地条件、時間などで、こうした制約条件を十分わきまえて予測することが重要です。

たとえば、飲食店で「ランチは単価1,000円で30席4回転を見込む」と予想したとします。来店客の平均滞在時間が40分だとすると、4回転するまでに最低160分かかります。立地条件にもよりますが、ランチのピークはふつう11:30~13:30の2時間程度です。それ以外の時間の来店客はごく少数の可能性が高いため、「4回転もするかな？」という疑問がわいてきます。また学習塾やエステサロンで、教室（サロン店舗）のキャパ（机数や空き時間）を超えた見込み客数を想定していることがあります。

あなたはきっと「そんなおかしな予測はしない」と思うことでしょう。極端な例を挙げましたが、制約条件を無視した非現実的な予測をしてしまう起業家は意外と多いのです。融資担当者に矛盾を発見されたら、「ちぐはぐな計画」と判断されかねません。他の前提条件と照らし合わせて無理がないか、客観的に検証することが大切です。

ポイント③確実に達成できる予測をする

起業セミナーや書籍では、「事業計画は、“うまくいった場合”・“普通の場合”・“うまくいかなかった場合”の3パターンつくろう」と教えることがあります。

ところが、日本政策金融公庫の創業計画書には3つのパターンを書く欄はなく、「必ずこの売上を達成できる」というスタンスの予測が求められます。さらに達成できるだけではなく、採算がとれて借入の返済もできる利益が出る水準でなければいけません。

「必ず達成できる」といえるためには、それなりの根拠が必要です。多くの起業家は予測売上に自信を持っていますが、「自信があります！」と言うだけでは誰も信用してくれません。自信がある理由は何なのか自問自答して、審査の面談時に具体的に説明できるように準備してください。

ポイント③『小企業の経営指標』と比較する

日本政策金融公庫がホームページで公表している統計データに、『小企業の経営指標』というものがあります。これは、日本政策金融公庫の融資を受けている企業の決算書を分析し

財務指標の平均値を示している資料です。ただし、すべての業種を網羅しているわけではなく、一般的に多いものに絞られています。業種によっては「黒字かつ自己資本プラス企業」や「従業者規模別」など細分化されたデータもあります。

日本政策金融公庫の融資担当者は、創業計画書の収支見通しについて、このデータを参照して妥当性を検証しています。したがって、『小企業の経営指標』に掲載されている業種の起業を考えている方は、チェックすることをお勧めします。

たとえば美容業では、「椅子1台当たり売上高」「従業者1人当たり売上高」といったデータがあります。これらのデータは店舗によって異なるので、必ずしも近い数字の売上にしようとする必要はありませんが、予測売上とかい離が大きい場合は問題がないか検討しておくといいでしょう。

(4) 売上原価の予測方法

原材料や商品仕入れなど、原価がある事業は算出する必要があります。

原価は、販売価格の設定や原材料の相場などによって大きく異なります。原価が高いからといって高く売れるとは限らず、逆に原価の何十倍、何百倍もの売上を達成できるビジネスもあります。自分の考えているビジネスでどれくらいの原価が妥当か、多面的に検討して客観的に無理のない数値にすることが重要です。

とりわけ飲食業や小売業などの業種は、先述の『小企業の経営指標』で原価率の平均値を知ることができます。「売上高総利益率」というデータが、売上高から原価を差し引いた利益の率です。つまり、売上高総利益率が60%であれば、原価率は40%ということです。

融資担当者は、原価率については『小企業の経営指標』のデータを重視します。掲載されている数値より低すぎる原価率だと「楽観的すぎる」と、逆に高すぎると「利益率が低く採算が厳しい」と判断される可能性があるので留意してください。

(5) 経費と利益の予測方法

企業の財務分析をする際に、費用を「変動費」（売上高に比例して増減するもの）と「固定費」（売上高に関係なく一定額発生するもの）に分ける場合があります。事業計画書で経費を計上する際も変動費と固定費に分けると精緻ですが、検討するのがたいへんです。

幸いなことに、日本政策金融公庫の創業計画書は、そこまで細かいことは求めていません。また設備の「減価償却費」の欄も省略されているので、かなり簡略化された形式といえます。たとえ簡略化された書式でも、いかにして妥当性ある予測をするかが勝負です。

また最下段の「利益①－②－③」の欄は、もっとも重要です。融資担当者が「企業維持力」や「返済力」の有無を判断する部分だからです。

利益からは、税金、経営者の給料（個人事業の場合）、借入の返済が出ていくので、「軌道に乗った後」はこれらをまかなえる金額であることが必須です。

経費と利益の欄では次の3点に留意してください。

ポイント①経費は多めに計上する

多くの起業家が犯しがちなミスが、経費の見込みを過少にしてしまうことです。たとえば人件費は、月給の金額では法定福利費や残業代が含まれていないので、少なくとも月給額の115%を計上する必要があります。

また、「その他」に入る経費は、起業すると予想以上にかかるものです。外注費、水道光熱費、交通費、広告宣伝費、消耗品費などが該当します。小額に抑えようとせず、あらゆる経費を想定して多めに計上するほうが現実的な予測になります。

「その他」の経費の目安には、『小企業の経営指標』の「諸経費対売上高比率」があります。たとえば「卸・小売業」は15.1%、「製造業」が24.0%という数値です。

ただし、『小企業の経営指標』の「諸経費」の定義は、「販売費・一般管理費計から人件費、減価償却費、外注加工費を差し引いた額」ですから、外注加工費が発生する事業計画の場合は「その他」がこの数値以上になると認識してください。

『小企業の経営指標』に掲載されている業種での起業を計画している場合は、「諸経費対売上高比率」をチェックしておきましょう。自分の予測がこれに近い場合は問題ありませんが、大幅に低いと融資担当者から「過少ではないか」とみられる可能性があります。

また、経費の総額は「7 必要な資金と調達方法」の運転資金の欄との関連性が強いので、バランスがとれる金額にすることが重要です。「必要な運転資金」に対して少なすぎると、融資金額を減額される要因になるので留意してください。

なお「支払利息」は、今回申し込みの金額に基づいて計算することになります。たとえば500万円を借入予定の場合は、「 $500 \times 2.4\%$ （融資制度の利率を計上する） $\div 12$ 」で一カ月の利息が算出できます。他にも有利子の借入を予定している場合は、その分も加えてください。

ポイント②「利益①-②-③」から支出されるもの

最下段の「利益①-②-③」からは、税金、経営者本人の給料（個人事業で申し込みする場合）、借入金の返済元金が支出されることになります。「創業当初」はそこまでの額が出なくても問題ありません。しかし、「軌道に乗った後」はそれに見合う利益が出ていなければ、「返済はできません」と言っているようなものなので注意してください。

具体的には、税金等を考慮して「利益①-②-③」 $\times 0.6$ で算出した金額が、経営者本人の給料と借入金の返済元金以上の額であることが望ましいです。

この0.6の掛け率については、日本政策金融公庫のホームページの記入例の中には想定していないものもみられます。しかしそれだと、税金を払う財源がないことになります。

多くの場合、起業初年度の税務申告では経費が大きく「創業赤字」になるケースが多いのが実態です。しかし、融資担当者は税金を支払うのが前提で返済能力を検討するので、掛け率を計算に入れるべきです。

返済元金は、今回の融資金額を5年払いとして金額を計算してください。たとえば、融資

希望額が 500 万円だと、85,000 円程度を想定するのが妥当です。

たとえば 500 万円の融資を申し込みして、自分の給料を 25 万円取りたいと考えたとします。そのためには「利益①－②－③」が 56 万円以上必要ということになります（(25 万円 + 8.5 万円) ÷ 0.6）。

ポイント③過大な利益見込みは信用されない

上記②を意識するあまりに、「軌道に乗った後」の「利益①－②－③」の額をかなり大きくしようとする人がいます。しかし、利益は大きいほうがいいわけではなく、客観的に見て実現可能な金額にしなければなりません。

利益が大きすぎると、融資担当者から「実現できそうにないバラ色の予測で楽観的すぎる」と思われてしまう懸念があるからです。たとえ自信を持っていたとしても、利益の数字は少し抑えたほうが「実現可能性が高い」と判断されやすくなります。

たとえば、「利益①－②－③」の金額が 200 万円と予測すると、年間の利益は 2,400 万円になりますが、起業して短期間にそれほどの利益を達成することはめったにありません。

また、売上高に対する利益率も要チェックです。「売上高経常利益率」が 20%を超えるような事業はきわめて少ないからです。「利益①－②－③」の金額から経営者本人の給料を差し引いた額が売上高の何%くらいか計算して、20%超になる場合は経費の見落としがないか確認が必要です。もっとも IT 系など利益率が高い事業もあるので、その場合は融資担当者が妥当と判断する説明ができれば OK です。

求める利益額を想定して、それに必要な売上高の金額を逆算する方法もあります。必要な売上高は、次の計算をすると得られます。

$$\text{必要な売上高} = \frac{\text{求める利益【経費 + (経営者の給料 + 返済元金) ÷ 0.6】}}{1 - (\text{原価率} \div 100)}$$

(注) ①法人の場合は経営者の給料は経費に計上する
②原価がない事業は分母が不要