

# 起業ハンドブック

---

## 【目次】

- 1、起業するとは？
- 2、会社を存続・発展させるものは何か？
- 3、経営計画を作ろう！
- 4、まずは利益計画を作ってみる
- 5、会社に関わる税金
- 6、従業員を雇ったら
- 7、銀行から融資を受ける
- 8、終わりに

## 【付録】

利益計画検討表(簡易版)

# 1、 起業するとは？

起業という言葉の意味を辞書で調べると「新しく事業を始めること」となっています。そうです、経営者となられた皆様は「新しく事業を始め」られたのです。大変な決意・決断があったことと思います。「起業する」ということは「会社を設立する」ということとは全く違います。会社を設立するだけであれば、多少の資金さえあれば誰でもできることです。そうではなく、新しく事業を「起こす」という非常にチャレンジングなことに一歩踏み出したのが「起業」なのです。

また、起業しただけではいけません。会社というものは起業した後、「存続・発展」していくことが非常に難しいのです。まさに経営者の力量次第と言えます。

起業した経営者の皆様は「大きな志、夢」をお持ちでしょうか？これは非常に大事なことです。「志」「夢」というモノは「企て」と言い換えることができます。大きな志・夢、すなわち大きな企てを持っている経営者のみが「大企業」というものを創り出せていくのではないのでしょうか。

もちろん、志があれば企業が大きくなるというものでもありません。10年間、存続する企業は全体の1割にすぎないとも言われております。企業の「存続・発展」は何によってもたらされるかを経営者となられた皆様は常に、考えていく必要があるのです。

## 2、会社を存続・発展させるものは何か？

経営者の皆様に「今期の目標売上はいくらですか？」とお伺いすると「〇〇〇円ですね」と明確にお答えいただけることがほとんどです。目標売上を達成するために何をするか、ということについての考えももっていらっしゃいます。

「会社の存続・発展を保証してくれるものは何ですか」

という質問されたら皆さんはどうお答えになるでしょうか。今期の利益を確保するための方策は思い浮かぶけど・・・という方が多いのではないのでしょうか。「豊富な資金」「素晴らしい技術」「優秀な人材」が企業経営にとっては最も大事なような気がします。しかし、これらいずれも企業の存続と発展を保証してくれるものではありません。現に、これらのものが全てそろっているような大企業でも倒産していきます。

では、いったい何が企業の存続と発展を保証してくれるのでしょうか。

それは、企業経営者が『**正しい経営戦略**』を持ち、それを『実行できる』ということ以外にはありません。環境変化に適応すべく、3年後を見据えた経営戦略を持つ。その戦略を実行していくことと単年度の利益を追求していくことは相反することがほとんどです。

企業経営者は『正しい経営戦略』を持ち、それを実行に移すための経営計画を持つ必要があります。

### 3、経営計画を作ろう！

経営計画を作る、ということに関しての書籍が数多く出版されており売れているようです。しかしながら、実際に経営計画をお作りになっている経営者の方は意外に少ないように感じます。何故でしょうか？

経営計画をお作りになっていない経営者の皆様に、私たちが提案しますとだいたい次のような反応をされます。

「しょせん、絵に描いた餅でしょ」

「将来のことなどわかりっこない」

「計画通りになんかいきっこない」

でも、よく考えてみていただきたいのです。「企業の存続と成長のための戦略を実行に移す」という企業経営の最も大事な作業を無計画に行ってよいものでしょうか。上記のような考え方ではいけません。

- 経営計画を「絵に描いたもち」にしてはいけないのです。
- 将来の**環境変化を見通す力**を持ち、今何をすべきかを考えるのが経営者の役割です。
- 計画通りにいくことが大事なのではなく、**計画と実績にズレが生じていることにいち早く気付く**ことが大事です。経営者の皆様が考えられたこととマーケットとのズレです。

毎年、経営計画を考えることで経営者としての経営能力が格段に高まっていきます。まずは単年度の利益計画を作ることに是非トライしてみてください。

## 4、まずは利益計画を作ってみる

利益計画は基本的に下記のような流れ作成していきます。

- ① 目標利益を設定する
- ② 固定費を見積もる
- ③ 目標粗利益額を検討する
- ④ 目標売上高を検討する

経営者の皆様が目にする「損益計算書」を**下から**検討し計画していくのが利益計画になります。目標利益の設定の仕方は様々あります。わかりやすい設定方法をご紹介しますと、

$$\text{目標利益} = \text{その年の借入金返済元本} \div 0.6$$

という計算で導き出せます。「最低でもその年に返済する借入金を利益の中から返済できるようにする」という設定方法です。ただし利益に対しては法人税等の税金が約40%かかりますのでその分を考慮しなければなりません。

固定費の見積もりについてはかなり正確に見積もることが可能です。固定費のほとんどは会社で管理可能なコストだからです。そうすると、目標利益に見積もり固定費を足すことで、目標粗利益が計算できることになります。

$$\text{目標粗利益額} = \text{目標利益} + \text{見積もり固定費}$$

この目標粗利益額から目標売上を導き出すことができます。

注意することがあります。利益計画はあくまでも経営活動の結果を数値で表現した『結果目標』です。**どのようにしてその目標(特に粗利益額)を達成するかということを考えていく作業が次のステップになり大事なこと**になります。

## 5、会社に関わる税金

起業し会社を設立すると、さまざまな税金に関係することになります。ここではどのような税金があるのかということを見ていきたいと思います。「知らなかった」では済まされないのが税金です。

### 【法人税・法人住民税・法人事業税】

これらの税金は会社の「利益」に対して課税されます。事業年度が終わるごとに、決算期末から原則2か月以内に税務署／地方税事務所／市町村に対して申告をすることになります。

法人税・法人住民税・法人事業税の3つを合計すると、利益に対して約40%です(平成23年3月現在)。

税金の計算ルールについては税法に定められていますが、一般的な考え方とはズレることが多々あります。

たとえば、決算期近くなって、思った以上に業績が良かったから税金を払うくらいだったら社長もボーナスをもらおう、と考えて支払った場合、『税金の計算上は経費として扱われない』ことになります。違和感を感じませんか。誰にいくらボーナスを払おうが会社の勝手じゃないか、というのが正常の感覚です。

それでも、法律で決められている以上は「一般的な考え方」は通用しないのです。

このようなことが無いように、会計事務所に相談をかけることが必要になります。

### 【消費税】

消費税についても、上記3つの税金と同様に、事業年度が終わるごとに、決算期末から2か月以内に税務署に対して申告をすることになります。

消費税の計算は、利益に係る税金とは全く異なるやり方になりますが、起業される方については下記の2点を覚えておいてください。

- ① 消費税は必ず納税があると思って「資金」の準備。
- ② これから会社設立される場合は資本金を1,000万円未満にする。(設立2年間は納税免除)  
※ただし、設立当初の状況によって変わります。設立前には是非会計事務所に相談してください。

### 【源泉所得税、固定資産税など】

上記以外にも従業員の給与から天引きする源泉所得税など、まだまだ経営者が最低限知っておくべき税金があります。

## 6、従業員を雇ったら

起業をし、経営者の皆様が考えられた経営戦略を実行するために従業員を雇うことになります。経営者の皆様は、この従業員が成長してくれるよう教育をし続けなければなりません。学校の先生も「教育者」と言われますが、教育する期間はせいぜい2～3年です。一方、企業経営者は何10年と教育をし続けることになります。大変責任がある一方で、従業員が「この会社に入って本当に良かった。自分は仕事を通じて成長することができた。」と喜んでくれるほど教育が出来たときの経営者としての喜び・達成感は他の仕事では味わうことが出来ない素晴らしいものなのです。

「教育」ということが最も大事なことなのですが、一方で、従業員が働きやすい、無用なトラブルを避ける、動機付けをする、というような会社としての環境を整えておくことも経営者としての仕事になります。

① 就業規則の作成

② 給与規定の作成

③ 給与計算事務

④ 社会保険手続

## 7、銀行から融資を受ける

企業経営を行っていくと、銀行からお金を借りるという機会が幾度となく出てきます。特に起業されたばかりの時には資金の余裕が無いことがほとんどですから、銀行融資を検討されている方も多いと思います。

通常、銀行の融資担当者は会社の決算書を分析して融資審査を行います。いわゆる「過去の実績」を重視します。しかし、起業されたばかりの会社には決算書等の過去の実績はありません。では何を見るのでしょうか。

それは起業された経営者がお作りになられた「経営計画書」です。

これを経営者がキチンと考えて作っているかを見るのです。

起業された皆様は、ご自身が考えられているビジネスアイデアについては融資担当者に熱意をもってお話をされます。しかし「お金」の話になると少しトーンダウンすることが多いと銀行の担当者は良く言っています。経営計画書を作る際には会計的なことも関係しますので苦手意識を持っている経営者の方が多いようです。

お金を借りるということは、当然「返済」というものをする義務が発生するということです。融資担当者は、起業された皆様のビジネスアイデアが具現化され収益を生み出し、借入金の返済を滞りなく出来るのだろうかというところをチェックするのです。

ビジネスアイデアを実行することで借入資金がどの様に使われ、利益を生み出し、返済もキチンと出来るという経営計画書を作ることで銀行の信頼を得ることが可能になります。



## 8、終わりに

私たち税理士法人第一会計コンサルタントでは、「それでお客様は満足ですか」を合言葉にお客様の経営をサポートすることを理念としています。経営計画を作るお手伝いもその一環です。まずは、「利益計画」という数字で表される結果目標を決めましょう。その目標を実現するために1年間何をするか。それが経営計画の入り口です。

そこから、3年後・5年後の環境変化をとらえた経営戦略を立て、目標設定し、何をどのような順番で実行していくかを考え、計画としてまとめたものが「経営計画」です。

経営環境は「大きく」「早く」変化してきています。一瞬にして産業が過去のものになることがあります。経営者の経営能力を毎年着実に高めていくためにも、1年に1回経営計画をじっくりと考える。そして実行していく。そして起業したときの思いを実現していく。

私たちは、そのお手伝いをさせていただきたいと思っています。

【巻末付録】

利益計画検討表(簡易版)

第 期利益計画検討表

項目		前期実績		目標		試算1		試算2		
利益計画	売上高			100%		100%		100%		
	売上原価									
	粗利益									
	内部費用	人件費								
		一般経費								
		未来費用								
		減価償却費								
		計								
	営業利益									
	営業外収益									
	営業外費用									
	経常利益									
	生産性目標	損益分岐点								
人員			名		名		名		名	
一人当り		売上高								
		粗利益								
		経常利益								
労働分配率										

※税理士法人第一会計コンサルタントでは無料の簡易検討会実施も行っています。お問い合わせください。