



週刊WEBマガジン



企業経営

2026.5.26

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2026年5月19日号

QE速報: 2026年1-3月期の 実質GDPは 前期比0.5% (年率2.1%)

~前期に続き内外需揃ったプラス成長

経済・金融フラッシュ 2026年5月18日号

中国の 不動産関連統計 (26年4月)

~不動産販売の減少幅が前月から拡大

経営TOPICS

統計調査資料 景気ウォッチャー調査
(令和8年4月調査)

経営情報レポート

ジョブ型人事の有効性を活かす
中小企業向けジョブ型人事制度の設計方法

経営データベース

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:新規事業計画
新規事業計画書の必要性
事業計画書の作成方法

QE速報：2026年1-3月期の実質GDPは前期比0.5%（年率2.1%） ～前期に続き内外需揃ったプラス成長

ニッセイ基礎研究所

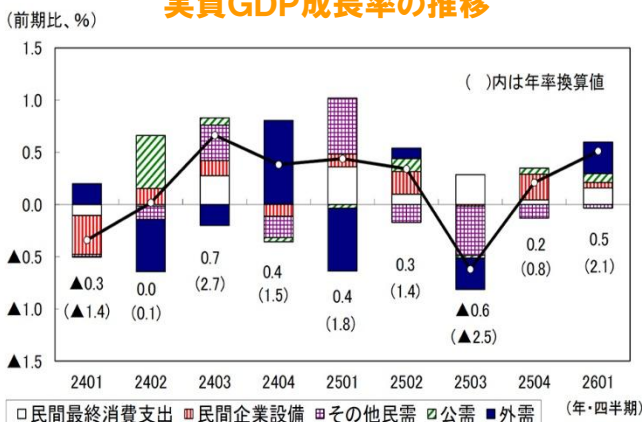
本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

1 2026年1-3月期の実質GDPは、前期比0.5%（年率2.1%）と2四半期連続のプラス成長となった（当研究所予測4月30日：前期比0.5%、年率1.8%）。

増加し、国内需要は民需、公需ともに2四半期連続で増加した。

輸出が前期比1.7%の高い伸びとなり、輸入の伸び（同0.5%）を上回ったことから、外需も成長率を押し上げた。

実質GDP成長率の推移



3 2025年度の実質GDPは前年比0.8%（2024年度は0.5%）と2年連続のプラス成長、名目GDPは前年比4.2%（2024年度は3.7%）と5年連続のプラス成長となった。

4 2026年1-3月期は内外需が揃って増加し、0%台半ばから後半とされる潜在成長率を上回る成長になった。

しかし、先行きは中東情勢悪化の影響が顕在化し、経済成長率が押し下げられる。

具体的には、物流の停滞が生産調整を引き起こし、原油価格高騰による交易条件の悪化が企業収益、家計の実質購買力を下押しする。

5 現時点では、2026年4-6月期の実質GDPは、民間消費、設備投資が低迷する中、輸出が財、サービスともに減少することから、小幅なマイナス成長を予想している。

2 民間消費（前期比0.3%）、住宅投資（同0.5%）、設備投資（同0.3%）が揃って増

<需要項目別結果>

	2025年10-12月期			2026年1-3月期			2025年度
	改定値 (5/19)	2次速報値 (3/10)	差	1次速報値 (5/19)	当社予測 (4/30)	差	速報値 (5/19)
実質GDP (前期比年率)	0.2 (0.8)	0.3 (1.3)	▲0.1 (▲0.5)	0.5 (2.1)	0.5 (1.8)	0.0 (0.2)	0.8
内 需 (寄与度)	0.2 (0.2)	0.3 (0.3)	▲0.2 (▲0.2)	0.2 (0.2)	0.3 (0.3)	▲0.0 (▲0.0)	1.0 (1.0)
民 需 (寄与度)	0.1 (0.1)	0.4 (0.3)	▲0.2 (▲0.2)	0.2 (0.2)	0.3 (0.2)	▲0.1 (▲0.1)	1.1 (0.8)
民間最終消費支出	0.0	0.3	▲0.2	0.3	0.2	0.1	1.2
民間住宅	5.0	4.9	0.1	0.5	0.8	▲0.3	▲3.5
民間企業設備	1.4	1.3	0.0	0.3	0.2	0.0	2.4
民間在庫変動 (寄与度)	(▲0.4)	(▲0.3)	(▲0.1)	(▲0.1)	(0.0)	(▲0.1)	(▲0.1)
公 需 (寄与度)	0.2 (0.1)	0.2 (0.0)	0.1 (0.0)	0.3 (0.1)	0.3 (0.1)	0.0 (0.0)	0.5 (0.1)
政府最終消費支出	0.4	0.4	0.0	0.1	0.1	0.0	0.8
公的固定資本形成	▲0.2	▲0.5	0.3	1.4	1.6	▲0.2	▲0.6
財貨・サービスの純輸出 (寄与度)	(0.0)	(▲0.0)	(0.0)	(0.3)	(0.2)	(0.1)	(▲0.2)
財貨・サービスの輸出	0.2	▲0.3	0.5	1.7	0.6	1.1	1.9
財貨・サービスの輸入	▲0.0	▲0.3	0.3	0.5	▲0.4	0.8	2.6
名目GDP	0.9	0.9	0.1	0.8	0.8	0.0	4.2

加する中、2025年度補正予算の執行に伴い公的固定資本形成が3四半期ぶりに

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」よりご確認ください。

中国の不動産関連統計(26年4月) ～不動産販売の減少幅が前月から拡大

本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

ニッセイ基礎研究所

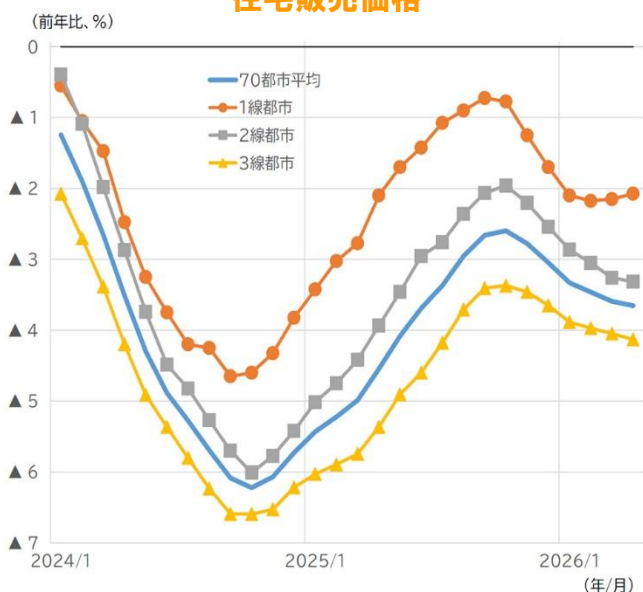
1 不動産販売床面積

- 中国国家统计局が2026年5月18日に26年4月の不動産関連統計を発表した。不動産販売床面積の前年同月比（当社試算値）は、▲9.5%となった（前月は▲7.4%）。当社試算の前月比は、▲1.1%となった（前月は+6.9%）。

2 住宅販売価格(70都市)

- 26年4月の住宅販売価格（70都市単純平均）は、前年同月比で▲3.7%となった（前月は▲3.6%）。2・3線都市で下落幅が拡大した。前月比では、▲0.2%となった（前月は▲0.2%）。1線都市で上昇幅が縮小、2線都市では下落幅が縮小、3線都市では下落幅が拡大した。

住宅販売価格



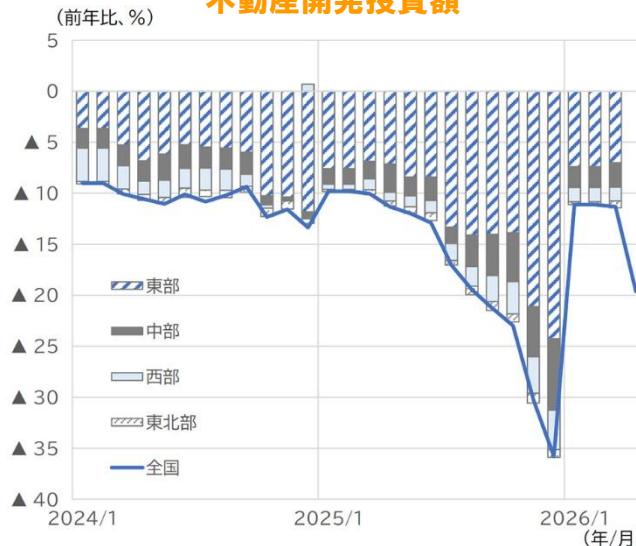
（資料）中国国家统计局、CEICより、ニッセイ基礎研究所作成

3 不動産開発投資

- 不動産開発投資の前年同月比（当社試算値）は、▲19.6%となった（前月は▲11.3%）。

当社試算の前月比は、▲5.5%となった（前月は▲9.1%）。

不動産開発投資額



（注）1・2月は年初来累計。地方別の寄与度は25年12月まで。
（資料）中国国家统计局、CEICより、ニッセイ基礎研究所作成

4 不動産開発景気指数

- 不動産開発景気指数は、25年12月まで発表されていたが、26年に入り、データは発表されていない。

5 その他指標

- 不動産開発投資資金の前年同月比（当社試算値）は、▲21.9%となった（前月は▲18.7%）。
- 不動産完成在庫床面積は7.8億㎡で、前年同月比のマイナス幅は小幅に拡大した。住宅着工床面積（3カ月後方移動平均、以下同）の前年同月比はマイナス幅が小幅に拡大、住宅竣工床面積の前年同月比はマイナス幅が縮小した。

経済・金融フラッシュの全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

景気ウォッチャー調査 (令和8年4月調査)

内閣府 2026年5月13日公表

今月の動き(2026年4月)

4月の現状判断DI(季節調整値)は、前月差 1.4 ポイント低下の 40.8 となった。
家計動向関連DIは、住宅関連等が低下したことから低下した。企業動向関連DIは、非製造業等が低下したことから低下した。雇用関連DIについては、低下した。
4月の先行き判断DI(季節調整値)は、前月差 0.7 ポイント上昇の 39.4 となった。
企業動向関連DIが低下したものの、家計動向関連DI及び雇用関連DIが上昇した。
なお、原数値でみると、現状判断DIは前月差 3.1 ポイント低下の 41.6 となり、先行き判断DIは前月差 0.6 ポイント低下の 39.0 となった。
今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「景気は、中東情勢によるマインド面の下押しを中心に、このところ持ち直しの動きに弱さがみられる。
先行きについては、中東情勢による不透明感がみられる。」とまとめられる。

1. 全国の動向

1 景気現状判断DI(季節調整値)

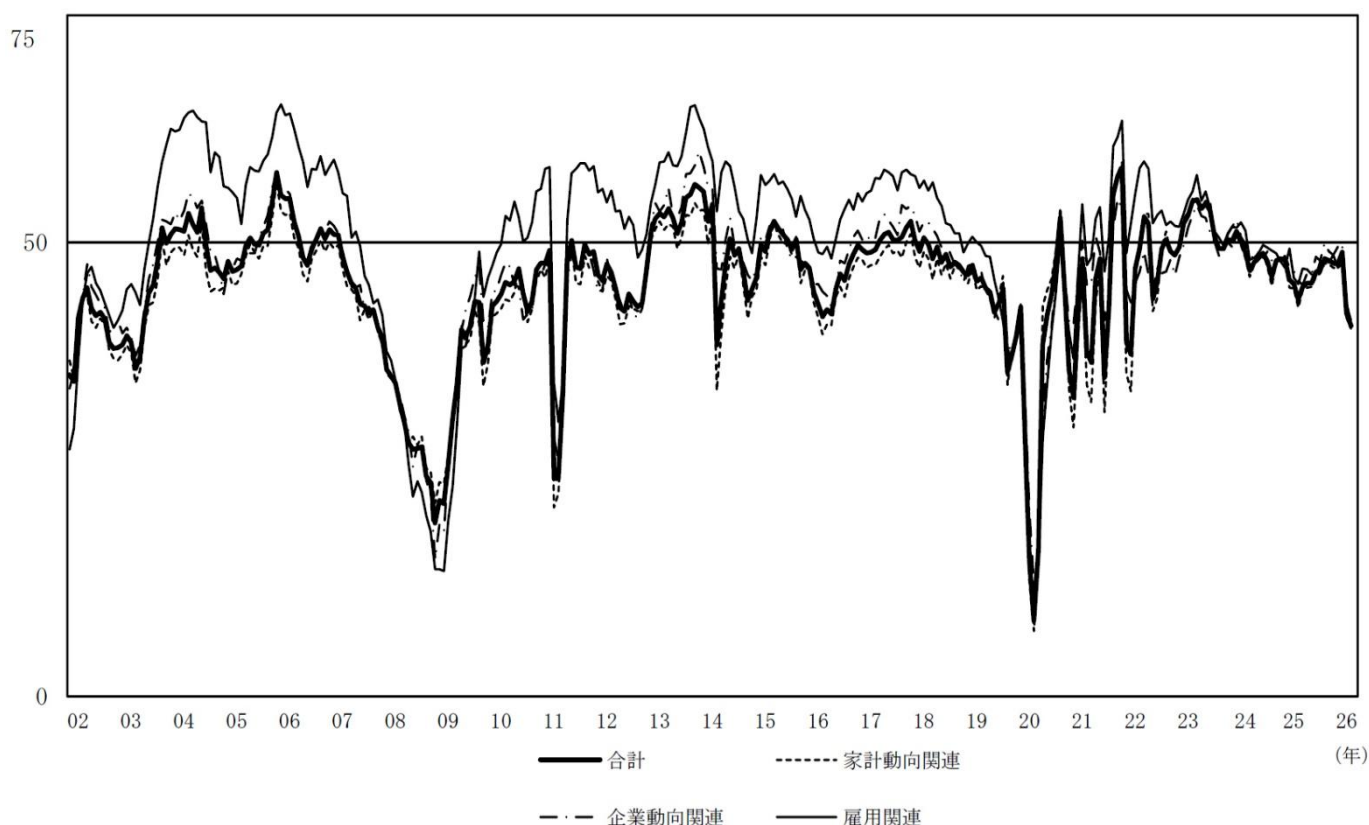
3か月前と比較しての景気現状に対する判断DIは、40.8 となった。
家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが低下したことから、前月を 1.4 ポイント下回り、2か月連続の低下となった。

景気現状判断DI(季節調整値)

(DI)	年	2025		2026				
	月	11	12	1	2	3	4	(前月差)
合計		48.0	47.7	47.6	48.9	42.2	40.8	(-1.4)
家計動向関連		47.6	47.2	47.1	48.8	41.7	40.5	(-1.2)
小売関連		47.1	45.6	47.4	48.0	41.1	40.9	(-0.2)
飲食関連		41.3	45.3	45.8	48.7	38.4	34.6	(-3.8)
サービス関連		50.8	50.9	47.9	50.9	44.4	42.8	(-1.6)
住宅関連		44.9	47.1	42.6	46.7	38.5	31.5	(-7.0)
企業動向関連		49.0	48.6	49.5	49.9	43.1	41.5	(-1.6)
製造業		46.9	48.0	48.9	50.3	44.5	42.9	(-1.6)
非製造業		51.1	49.4	50.4	49.5	42.1	40.3	(-1.8)
雇用関連		47.8	48.6	47.2	47.6	43.1	41.4	(-1.7)

(D I)

景気の現状判断DI(季節調整値)



2 景気の先行き判断DI (季節調整値)

2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、39.4となった。

企業動向関連のDIは低下したものの、家計動向関連、雇用関連のDIが上昇したことから、前月を0.7ポイント上回った。

景気の先行き判断DI(季節調整値)

(D I)	年 月	2025		2026			(前月差)	
		11	12	1	2	3		4
合計		49.4	49.5	50.1	50.0	38.7	39.4	(0.7)
家計動向関連		49.6	49.2	49.9	50.0	38.7	39.8	(1.1)
小売関連		48.8	48.5	49.1	49.5	38.1	40.8	(2.7)
飲食関連		50.4	49.0	51.0	51.4	35.8	38.9	(3.1)
サービス関連		51.9	51.4	53.1	52.0	40.9	39.6	(-1.3)
住宅関連		44.7	45.6	41.0	41.7	37.0	31.4	(-5.6)
企業動向関連		48.8	50.0	51.5	51.5	38.5	37.9	(-0.6)
製造業		48.1	49.6	51.5	51.9	39.3	37.5	(-1.8)
非製造業		49.8	50.5	51.4	51.0	38.0	38.2	(0.2)
雇用関連		48.8	50.8	48.3	46.4	39.8	40.1	(0.3)

II. 各地域の動向

1 景気の現状判断DI（季節調整値）

前月と比較しての現状判断DI（各分野計）は、全国12地域中、3地域で上昇、9地域で低下であった。最も上昇幅が大きかったのは中国（1.8ポイント上昇）で、最も低下幅が大きかったのは北陸（6.4ポイント低下）であった。

景気の現状判断DI(各分野計)(季節調整値)

(DI)	年 月	2025 11	12	2026 1	2	3	4	(前月差)
全国		48.0	47.7	47.6	48.9	42.2	40.8	(-1.4)
北海道		49.2	45.4	45.5	45.1	40.3	37.9	(-2.4)
東北		45.5	46.2	47.9	49.2	38.6	38.5	(-0.1)
関東		48.0	47.8	47.3	48.5	41.9	40.1	(-1.8)
北関東		46.3	46.5	45.6	46.7	40.0	36.3	(-3.7)
南関東		48.6	48.2	48.0	49.1	42.7	41.5	(-1.2)
東京都		51.9	50.0	50.7	52.8	45.3	44.4	(-0.9)
甲信越		43.9	48.6	45.7	49.2	40.9	36.7	(-4.2)
東海		47.6	50.3	45.1	47.2	41.3	38.8	(-2.5)
北陸		46.8	48.2	49.4	53.7	46.5	40.1	(-6.4)
近畿		48.0	46.1	48.7	49.1	41.6	41.7	(0.1)
中国		48.8	46.4	50.0	49.5	40.9	42.7	(1.8)
四国		45.6	50.7	47.0	50.7	43.4	40.2	(-3.2)
九州		50.3	48.8	47.2	47.5	44.0	44.9	(0.9)
沖縄		54.9	52.4	55.5	55.9	51.5	50.8	(-0.7)

2 景気の先行き判断DI（季節調整値）

前月と比較しての先行き判断DI（各分野計）は、全国12地域中、9地域で上昇、3地域で低下であった。最も上昇幅が大きかったのは北関東（3.5ポイント上昇）で、最も低下幅が大きかったのは沖縄（4.0ポイント低下）であった。

景気の先行き判断DI(各分野計)(季節調整値)

(DI)	年 月	2025 11	12	2026 1	2	3	4	(前月差)
全国		49.4	49.5	50.1	50.0	38.7	39.4	(0.7)
北海道		48.2	46.6	47.1	47.4	35.3	38.6	(3.3)
東北		48.6	49.4	51.4	49.8	37.9	38.7	(0.8)
関東		48.9	49.1	50.6	50.2	39.1	40.6	(1.5)
北関東		49.6	46.7	47.2	47.9	36.3	39.8	(3.5)
南関東		48.6	49.9	51.9	51.0	40.1	40.9	(0.8)
東京都		51.0	52.0	52.6	50.4	38.2	44.2	(6.0)
甲信越		45.1	47.6	48.9	53.9	39.3	41.6	(2.3)
東海		49.0	47.9	45.1	48.3	39.9	38.5	(-1.4)
北陸		49.6	48.1	49.7	47.0	35.2	36.2	(1.0)
近畿		48.4	48.0	50.5	48.9	37.7	37.5	(-0.2)
中国		49.8	49.9	52.0	51.9	36.8	39.0	(2.2)
四国		51.3	54.2	51.6	51.1	38.1	38.8	(0.7)
九州		50.4	52.3	53.1	50.0	40.6	41.1	(0.5)
沖縄		58.2	57.8	57.3	61.8	51.8	47.8	(-4.0)

景気ウォッチャー調査（令和8年4月調査）の全文は、
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



経営情報
レポート
要約版



人 事

ジョブ型人事の有効性を活かす
**中小企業向け
ジョブ型人事制度
の設計方法**

1. ジョブ型人事を取り入れるメリット・デメリット
2. 職務記述書を作らないジョブ型等級の枠組み
3. 人事評価表をJDの代替とする評価制度の構築
4. マーケットペイを実現する賃金制度



■ 参考文献

『ジョブ型人事制度の教科書』（柴田 彰、加藤 守和 著、日本能率協会マネジメントセンター） 『職務記述書 作成と運用』（労務行政研究所 著、労務行政研究所） 『合理的人事マネジメント』（林 明文 著、中央経済社）

1

企業経営情報レポート

ジョブ型人事を取り入れるメリット・デメリット

近年注目されている「ジョブ型人事」とは、企業が人材を採用する際に、従業員に対して職務内容を明確に定義して雇用契約を結び、労働時間ではなく職務や役割で評価する制度です。

欧米諸国では広く普及していますが、日本政府もこれを推奨しており、大企業を中心にすでに導入が進んでいます。

そこで本レポートでは、中小企業におけるジョブ型人事のメリット・デメリットを踏まえて、この制度の設計から導入方法までを紹介します。

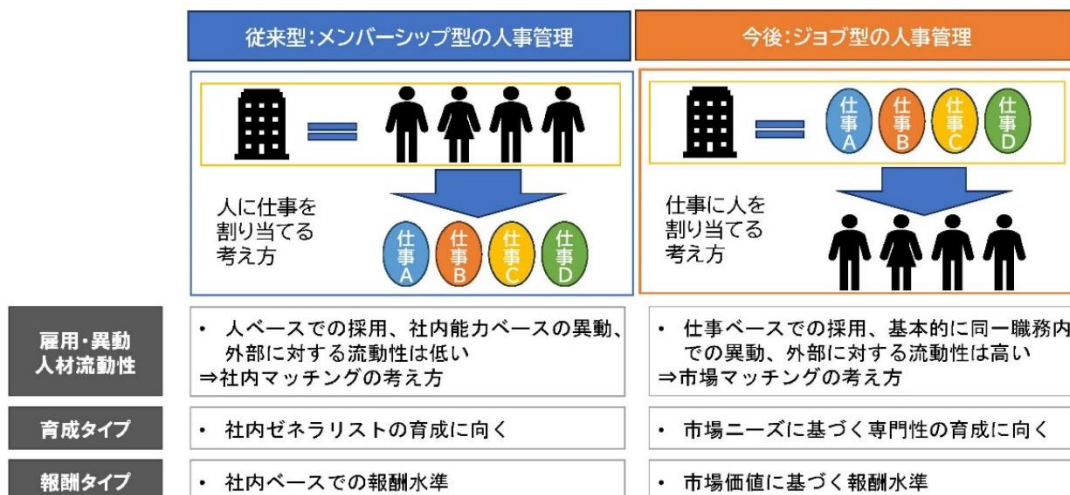
■ 政府がジョブ型を推す背景とその考え方の転換

内閣官房が発表した「ジョブ型人事指針」では、推進の目的として、主に労働市場における人材の流動性の向上や国際競争力の強化が示されています。

対して、採用後に配置転換をしながら適応する職務を見つけていく従来の「メンバーシップ型人事」は、新卒一括採用や年功序列が主流で、労働市場の流動性は低い状態でした。

今後、ジョブ型人事が日本全体に広まっていくことにより、職務ごとの市場価値に基づいた報酬が明示され、徐々に良い条件を求める労働者の転職意欲が高まり、結果として労働市場全体の流動性が向上すると考えられています。

■ メンバーシップ型とジョブ型の人事の違い



また、グローバルな競争力を増すという視点でも、職務別の専門人材の育成が急務です。

ジョブ型人事は職務内容と必要なスキル・経験等を明確化する仕組みであり、当然のことながら専門性もしっかりと定義するため専門人材の育成に向いています。

少子高齢化、労働力不足といった我が国の環境下で経済成長を維持するため、限られた労働力の専門性・生産性を向上させるための有効策でもあります。同様に、ジョブ型人事の導入は企業の持続的な成長に有効な策の1つになると考えます。

2

企業経営情報レポート

職務記述書を作らないジョブ型等級の枠組み

前章ではジョブ型人事のメリットとデメリットについてみてきましたが、主に中小企業ではメンバーシップ型の仕事の進め方での衝突や、制度設計・運用負荷増大の懸念があります。これらのデメリットを解消し、中小企業がジョブ型人事を実現する方法はあるのでしょうか。ここでのキーとなる重要なポイントは、一般に作成が必須とされる職務記述書の取り扱いにあります。

そこで本章では、一般的な職務記述書の項目を紹介した上で、職務記述書を作成せずに目的とするジョブ型人事のメリットを活かすための等級制度の構築方法について解説します。

■ ジョブ型人事制度における職務記述書(ジョブディスクリプション)の役割

一般的に、職務記述書 (Job Discription 以降 JD) に明示される項目は、以下の通りです。

■ 一般的な職務記述書(JD)における明示項目

職務記述書に明示する項目	
①職務の名称	: 営業マネージャー、製造技術者 など
②職務の目的・ミッション	: この職務が存在する理由、組織において有するミッション
③職務の持つ責任	: その職務の成果責任やそれを行うために有する権限の範囲
④主な職務内容	: 具体的な職務内容のうち主要なもの
⑤レポートライン	: 指揮命令系統としての報告先
⑥必要な人材要件・資格	: 任用にあたって求める専門知識・スキル …他項目多数あり

JDの主目的は「組織が求める人材を明確化し、採用・評価・育成といった人事管理に一貫性をもたらすこと」「担ってもらふ職務自体を社員と相互理解すること」の2つです。

目的から考えると、実はJDに記載する項目は企業別に自由に変更することが可能です。

ただし、JDの目的と注意点を踏まえると、どのような企業でも特に重要な項目は、②～④です。これらの項目はJDの中核であり、単なる業務内容の羅列にしないという注意が必要となります。なお、一般的なジョブ型人事制度の導入では、JDの作成対象は、「ジョブ型の人事管理をする職務全体」であり、職務調査を元に作成します。その量は企業規模によって異なりますが、少なくても数十枚、多いと千枚単位になることもあります。

たとえ数十枚であっても中小企業が①～⑥までの項目を全て記載することは大きな負担となります。そこで、JDの目的を捉え、制度全体で代替機能を持たせることで、中小企業でもジョブ型人事を導入することが可能になります。

■ JDを用いずにジョブ型の人事管理を行う考え方の全体像

前節で述べた、中小企業がジョブ型人事を導入する際にJDを作成することは現実的でないことから、その代替機能を持たせた現実的な案の全体像及び「等級制度の構築方法」についての詳細を解説します。

3

企業経営情報レポート

人事評価表をJDの代替とする評価制度の構築

本章では、前章で構築した等級制度を土台とし、評価制度を通じて個々の職務を具体的に表現する方法について解説します。ここでの重要なポイントは、「人事評価表を職務別のJDの代替として機能させる」ことです。

具体的には、等級制度で定義した「ミッション」「成果責任」「遂行義務」を、職務ごとに詳細な評価項目として人事評価表に落とし込んで評価制度を構築することにより、JDに頼ることなく、各職務の遂行度を適切に評価することが可能となります。

■ 評価制度の基本構造

以下は、前章で述べた等級制度の基本構造と整合性を持たせながら、各職務に特化した、より詳細な評価を可能とする評価制度の基本的な構造です。

■ 職務を詳細に表現する評価制度の基本構造

①成果責任の評価（職務の最終アウトプットを測る最終 KPI 達成度評価）

各職務に求められる最終的な成果を KPI（重要業績評価指標）として設定し、その達成度を評価する。KPI は職務ごとに具体的に設定され、数値目標として定量的に評価する。これにより、各職務において何を達成すべきかが明確になり、社員の成果達成に向けた意識と行動を促進する。

②ミッションの評価（成果責任達成に向けた役割遂行度・再現性を測るプロセス KPI の評価）

成果責任達成のために設定されたミッションの具体的な取り組み内容の結果、すなわちプロセスとなる KPI を評価する。ミッションは、成果責任である KPI 達成のための中間目標、あるいはミッションとして重要なプロセスの結果指標を設定。この評価では最終結果の KPI だけでなく、その結果に至るまでの職務毎のプロセス・貢献度を評価の対象とすることで成果の再現性を高める。従業員のモチベーション向上やプロセス改善への意識を高める効果もある。

③遂行義務の評価（定量のみで測れない基本的な職務の遂行度の定性評価）

職務毎の日々の基本的な行動を評価する。①成果責任、②ミッションという2つの評価要素を支える土台であり、日々の職務における基本的な遂行、遵守状況などの行動を測定する。定量のみで測れない定性的な評価とし、詳細な評価項目は、職務毎の主要な遂行業務を基に設定する。これにより、従業員の日常的な行動や業務遂行スキルの発揮度を把握し、改善・育成を促すことが可能。

これらの3つの評価要素を人事評価表に組み込むことで、中小企業においても、従来のJDを活用したジョブ型人事制度と同等の効果を得られるような制度設計となっています。

■ 成果責任を最終 KPI とし、評価する方法

成果責任は前述の通り、職務別の最終アウトプットとなる KPI を基準に評価するように構築します。サンプルとしての営業職-製造職の成果責任評価例を紹介します。

4

企業経営情報レポート

マーケットペイを実現する賃金制度

ここまででJDを代替したジョブ型人事の基盤構築について解説してきましたが、職務ごとの市場価値を加味した最終的な賃金水準の設計は非常に重要です。

そこで本章ではマーケットペイ（市場に基づく賃金）の基本概念と実際の設計プロセスについて述べることにします。

■ マーケットペイ型賃金の基本概念とメリット

マーケットペイとは、従来の社内重視の日本型賃金とは異なる市場の賃金水準を基準とした賃金設計手法です。以下は、マーケットペイ型賃金を導入するメリットです。

■ マーケットペイ型賃金導入のメリット

- 優秀な人材の獲得：市場競争力のある賃金水準を提示し、専門性が高い優秀な人材を惹きつけやすくする。
- 社内の賃金格差の適正化：職務の市場価値での賃金決定を行うため、年功・属人性がある賃金よりも公正性が高くなる。
- ジョブ型人事とのスムーズな連携：職務毎の明確な区分管理を行うジョブ型人事では、職務別のマーケットペイが可能になる。

■ マーケットペイを取り入れる際の設計ポイント

市場相場を判断するデータの選択は、マーケットペイ設計の最初の重要なステップです。以下を考慮しながら、自社に最適なデータを選ぶことが肝要です。

■ 市場データの検討プロセス

- ① 自社の競争環境を考慮したデータ元選定（基本は賃金構造基本統計調査）
 - 同業、同規模の業界別水準：原則は左記の相場をベースとする。
 - 規模違いの同業水準：事業拡大を目指す場合や高度な専門人材を必要とする場合については、大企業の水準や1つ上の企業規模水準も参考に用いる。
 - 役職別、職種別の特化データの取得：上記の中でさらに役職別、職種別賃金データを活用・加工することで、より精度の高い市場相場の算定が可能。
- ② データ中の参考数値の選択
 - 中央値：平均的な水準であり原則として用いる値。職種別の中間値となる給与水準に使用し、そこに対し0%上回る等の論拠を以って賃金を設計。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:新規事業計画

新規事業計画書の必要性

新規事業計画書の必要性を教えてください。

実際に起業をしてみたものの、事業がうまく軌道に乗れない、失敗してしまうケースが多々あります。

事業がうまくいかない原因は色々と考えられますが、その多くは事業計画書を立てずに自己の思い入れだけで起業してしまったという例が目立ちます。

1. 事業計画書を策定する利点

経営環境が激しく変化する昨今、後に思いがけないことで失敗してしまうのを防止するためにも、どのような事業であっても事業計画書を策定する必要があります。事業計画書を立てることによって、以下の2つの利点があると考えられます。

<p>①自己の事業の実現可能性を客観的に判断できる</p>	<p>事業計画書には、将来のビジョン・事業コンセプト・マーケティング戦略・売上予測・資金繰りなどを記載しますが、これらの項目を何度も精査することによって、事業が成功するか、あるいは失敗してしまうかという見込みを、客観的に判断できるようになります。また、その過程で、自分が本当にやりたいことが何なのかに気づく場合もあります。自分の頭の中でぼんやりとしている内容を事業計画書に落とし込むことによって、将来の目標、課題、リスクなどが目に見える形で把握できるようになるのです。</p>
<p>②関係者(出資者・銀行・地方自治体など)を説得させるのに活用できる</p>	<p>銀行、地方自治体などから融資を受ける場合、事業計画書を提出しなければならないケースがほとんどです。事業計画書の提出が必須でない場合であっても、事業計画書を添付して事業の魅力アピールしたほうが、融資を受けやすくなる可能性が高いのです。特に書面での審査が中心の公的な制度融資においては、事業計画書の添付効果は抜群と言えるでしょう。</p>

2. 事業計画書の大まかな構成

次に事業計画書の大まかな構成を説明します。

<p>①経営環境分析</p>	<p>SWOT分析・市場分析・競合分析・ポジショニングマップなど</p>
<p>②事業構想</p>	<p>経営理念・将来ビジョン・事業コンセプト・リスクの洗い出しなど</p>
<p>③数値計画</p>	<p>売上予測・目標損益計算書・人員計画・損益分岐点分析・資金繰りなど</p>

事業計画書には特に決まった様式はありませんが、上記3つの項目は必須記載事項と考えられます。上記の項目は、どの事業を起業する場合であっても、必ず記載すべき項目です。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:新規事業計画

事業計画書の作成方法

事業計画書の作成方法や注意点を教えてください。

1. 事業収支の前提条件を決める

事業収支を区分・項目・内容・算出根拠の4つに分けます。区分は初期投資・追加投資・資金調達・売上予測・経費・その他の6つに分けます。さらに、項目は各区分で数項目に分かれます。次に各項目の算出根拠を示します。

算出根拠があいまいだと、事業収支自体に疑問を抱かれます。必ず、信用のある専門機関・政府が公表したデータを使用し、投資・経費については合見積もりのデータを添付するようにします。

2. 事業収支計画は予想を下回るケースに備える

(1) 3通りの事業収支計画を作る

事業収支計画は、新規事業計画書の最重要項目です。それだけに、十分に時間をかけて作らなければいけません。多くの会社は、1通りの事業収支しか作成しません。これでは、資金を出す側が環境変化によって負うリスクを考える参考にはなりません。

そこで、以下のような3通りの事業収支計画を作成します。

①もっとも確実視されるケース	提出または申請に使用
②売上高が予測より10%ダウンのケース	よくあるケースですが、これで赤字になるようなら承認されにくい
③売上総利益(粗利益)が予測より10%ダウンのケース	原材料の高騰や労務費の増加などで容易に起こり得るケース。このケースでも赤字にならない対策が必要

(2) 作成する期間は5~7年

銀行の貸出期間は、通常5年です。事業収支計画も必然的に5年分の作成が基本になります。

7年超を作ってもよいのですが、予測制度が保証されないので無視されます。

銀行・制度融資・ベンチャーキャピタルでは、「3年で黒字に転換し、5年で累積赤字を解消する」ことを基本型にしています。この基本型に合わない事業収支は審査を通りません。

さらに投資収益が基準未満でも審査を通りません。

3. 会社の成長を明確にした事業計画書をつくる

■根拠・明確な筋書き・具体性をもたせる

調査・分析・予測した結果を「事業計画書」としてまとめます。そして審査に必要な項目も盛り込みます。

週刊 WEB 企業経営マガジン No. 975

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。