

# 開業レポート(2013改訂版)

継続企業をつくる法則を公開



# Report

# 開業レポート

(2013改訂版)

継続企業をつくる法則を公開

C o n t e n t s

## 総論

### 第1章

- 1 “安全率”を意識して着実な船出を目指そう
- 2 “ギャップ率” 起業前の計画と起業後1年目の売上を比較
- 3 業種別ギャップ率 事業規模が大きいほどギャップ率は小さい
- 4 成功企業の経営者が、その業界で起業した理由
- 5 成功企業の経営者が注意している経営指標
- 6 成功企業の経営者が経営指標を把握する頻度
- 7 成功する起業家は、“自計家”である
- 8 早めの黒字化が健全経営の秘訣

## 12業種別 安全率とギャップ率、 これからの起業動向

### 第2章

飲食業	理美容業
小売業(店舗)	ネットショップ
マッサージ・整体・リフレ	Web モバイル
ITシステム関連	建設業
運送業	不動産業
ライター業	デザイン業

### 終わりに

## これから起業を目指す 方々へのメッセージ

- 1 Happiness is a positive cash flow. 株式会社プロジェクトニッポン 松谷 卓也
- 2 夢とそろばん 弥生株式会社 代表取締役社長 岡本 浩一郎

### 開業レポートとは？

ドリームゲートと弥生株式会社では、2012年1月～2月末まで創業者2687名に、ついで2013年4月13日～4月末に創業者(個人事業主含む)1501名に対して、大規模なアンケート調査を行った。その結果、「経営がうまくいっている企業群」と「経営がうまくいっていない企業群」とを比較し得られた結果を要約したものに、2013年の調査結果をもとに更新を加えたものが「開業レポート(2013改訂版)」である。これから起業を目指す方々が成功するためには、どんな点を意識しなければいけないのかを解説していく。

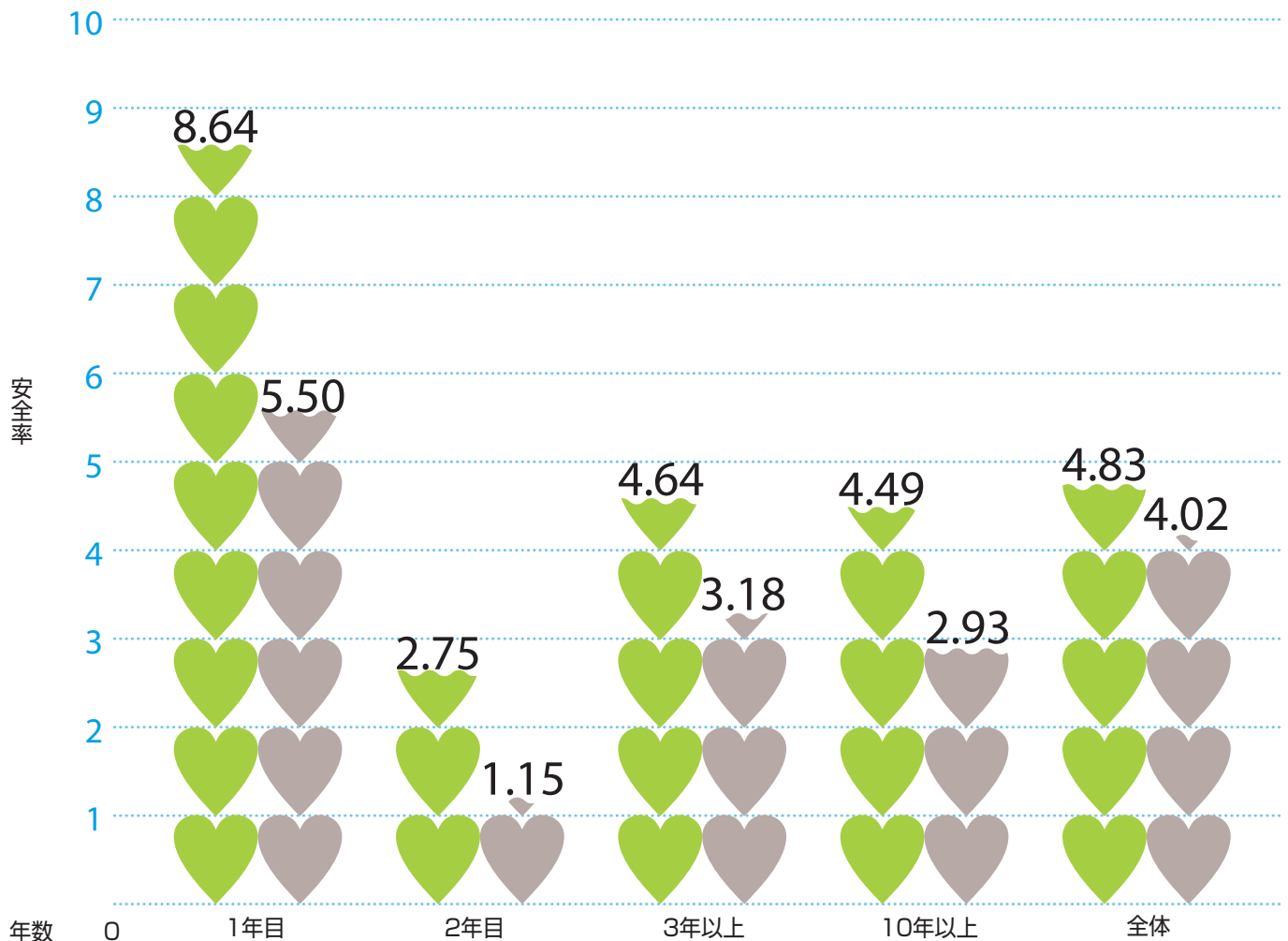
第1章

# 総論

# “安全率”を 意識して 着実な船出を 目指そう

## 黒字経営と赤字経営の安全率

♥ 黒字化企業    ♡ 赤字化企業



### 安全率とは？

安全率とは保有しているキャッシュと毎月の運転資金の割合であらわされた指標。安全率が高いほど、経営が安全である。言い換えれば、仮に収入がゼロになった場合、何カ月先まで企業が継続出来るかを示すものだ。

安全率の計算式 = 1ヶ月の運転資金 ÷ 保有キャッシュ

## 安全率が高ければ高いほど、 事業は長く継続できる

これから起業を目指す人にぜひ覚えておいて欲しいキーワードがある。“安全率”である。ここでいう安全率とは、保有しているキャッシュと毎月の運転資金の割合である。この比率が高ければ高いほど、事業の継続が可能になる。

2012年に、2687人の起業家へのアンケート調査を行った。下の棒グラフを見てほしい。黒字経営している企業（以下：黒字化企業）と、赤字経営に陥っている企業（以下：赤字化企業）との、安全率の違いを表している。

黒字化企業の、開業1年目の平均的な安全率は8.64ポイント。およそ8カ月以上の運転資金を保有している。しかし、2年目は2.75ポイントと下がり、3年以上で4.64ポイントと上昇し、10年以上が4.49ポイント。経営が安定していくなかで、それほど多額の余剰金がなくても、事業が回せる自信が生まれたということだろう。

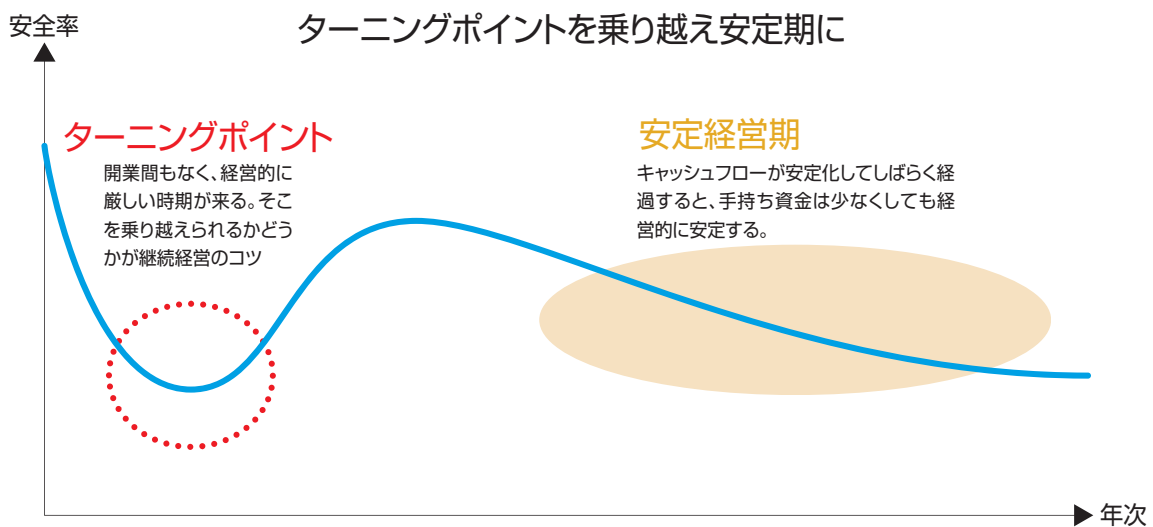
逆に、赤字化企業を同様にプロットしたところ、1年目は5.50ポイント。2年目で1.15ポイントと運転資金が2カ月を切る。3年以上で3.18ポイント。同様に10年以上で2.93ポイント。いずれの年次で比べても、黒字化企業よりも安全率が低い。

もうひとつ、面白い結果が現れた。先述したが、黒字化企業、赤字化企業ともに、2年目の安全率が下がり、その後緩やかに上昇している。これが、いわゆる経営過程に出現する“ターニングポイント”の存在だ。

ITベンチャーの経営解説などで見られる、研究開発過程での資金難や、人材、組織構造などが要因となり、経営が困難な状況をデスバレーと呼ぶことになり、同じように、中小企業にも、経営を安定させるため、2年目あたりに、同じような状況が訪れる事を示して“ターニングポイント”というキーワードを用いた。

黒字化企業と赤字化企業の2年目の安全率を比べると、**2.75ポイント**と**1.15ポイント**。運転資金の1カ月半の余裕が、2年目前後に忍び寄る“ターニングポイント”の深さを、大きく左右するのである。

経営の方向性の修正および改善には、いくばくかの出費が必要とされる。つまり、2年目前後に訪れる“ターニングポイント”の存在を認識し、これを上手に乗り切るためにも、早い段階で少しでも多くの手元資金を持ち、“安全率”を高めておくことが必要だ。そのためには、自己資金を多く蓄えることに加えて、借り入れを行うことで手元資金を厚くすることも検討すべきだろう。



## 開業時の資金調達先を検討するなら

この後の章で紹介する各12業種において、黒字化企業を営んでいる起業家の多くが、赤字化企業の安全率を超えている結果が出ている。そして、もうひとつ、開業時は開業後に比べ、比較的融資を受けやすいということである。

これについては意外に思われるかもしれない。確かに、一般の都市銀行では創業融資の依頼など門前払いだし、地方銀行でも難しいだろう。しかし、元来、政府系金融機関である日本政策金融公庫は別だ。

日本の開業率を高めることをミッションとした同行では、実績ではなく、事業計画をきっちりと審査し、開業を応援してくれるので、創業時にこそ融資を受けやすいというメリットがある。

また、これも意外と知られていないようだが、都道府県や市町村などの地方自治体にも、開業資金融資制度(無担保・無保証人の融資制度を含む)が必ずといってよいほど用意されている。各地方自治体の開業資金融資制度については、商工部(都道府県によって名称が異なる)などに問い合わせよう。

当然だが、日本政策金融公庫や各地方自治体の公的融資とはいえ、いい加減な事業計画では融資は認めてくれない。だからこそ、起業前に事業継続のイメージと、返済の計画をしっかりと立てておく必要がある。安全率を高めた起業を目指すためにも、まずは自己資金をしっかりと確保して、資本の充実を心がけてほしい。

# “ギャップ率”

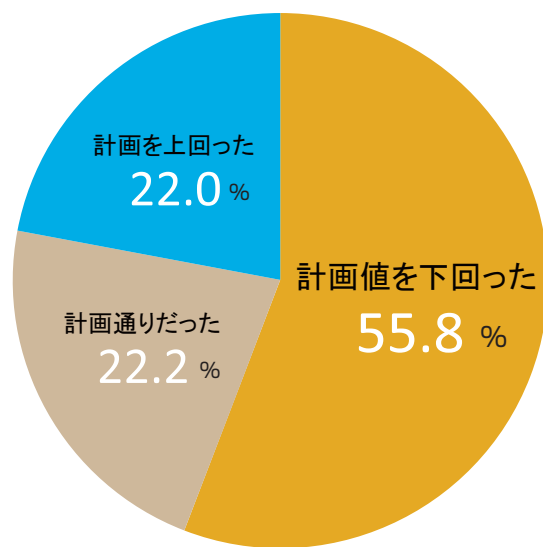
## 起業前の計画と起業後1年目の売上を比較

### 黒字化企業の半数以上が計画値を下回る

安全率に続いて、“ギャップ率”というキーワードも覚えていただきたい。これは、起業・開業前に計画していた売上と、実際の1年目の売上を比較し、達成度を指数化したものだ。

2013年4月に1501人の起業家にアンケート調査を行った。その結果、現在黒字化しており順調な経営をしている企業を抽出して調べたところ、開業1年目で実際の売上が計画を下回ったのは**55.8%**と過半数を超えた。また、計画通りだったと答えたのは**22.2%**、計画を上回ったと回答したのは**22.0%**だった。さらに計画を下回ったと回答した企業の平均ギャップ率は**45.8ポイント**となった。

つまり、現在経営が順調な企業においても、開業1年目は半数以上が当初の事業計画以下の売上で、しかも売上が実際には計画の半分程度と言う事になる。非常に厳しい結果だ。



計画値を下回った企業群の実際の平均売上は計画に対して54.2%、つまりギャップ率は45.8ポイント。

#### ギャップ率とは？

起業・開業前に計画していた売上と、実際の1年目の売上を比較し、達成度を指数化したものだ。ギャップ率が高いほど1年目の売上が計画より低いことを示す。

計算式＝100-(売上実績値/売上計画値)×100

### だれしも思い通りにはいかない まずは事業計画を精緻に作ろう そして“ワーストシナリオ”を想定しよう

左図で示したように、現在黒字化して上手くいっている企業においても、1年目で計画通りか、計画を上回る売上を達成したのは少数派だ。

開業して1年目では、計画通りに売上を立てることが難しいかわかりだろう。

起業前に作る事業計画では上手くいった場合しか考えないことが多い。過去の成功体験や楽観的予測に基づいた“ハッピーストーリー”になりがちだが、現実はそのようなものではなく、計画の半分程度という非常に厳しい現実がある。

業種によっては精緻な事業計画を作らずに開業に臨む事もあるだろう。初期投資をほとんどかけないビジネスなどがそうだ。例えば、フリーランス系のビジネスや1人でネットショップをやる場合、自宅を事務所にし、私物のパソコンなどで気軽にはじめるというケースでは、開業時に融資などを申し込んだりしないため、事業計画書を作成して提出を求められる事がない。必然性がないため、計画書を作らないまま、あるいは簡易な見通し程度の計画書を作成するだけといった具合だ。

しかし、事業計画書というのは、まず自分を守るために作成するものだと考えてほしい。開業したビジネスで生計を立てる以上、甘い見通しゆえに思うような収入が得られず、窮地に陥るのは他ならぬ起業家自身だ。第三者から出資を求める際に提出するような数十ページにもなる詳細な事業計画書では一般的に3つのシナリオを要求される。

全てが順調にいったケースを想定したベストシナリオと、考えうる最悪のケースを想定したワーストシナリオ、そしてその中間程度のベースシナリオだ。

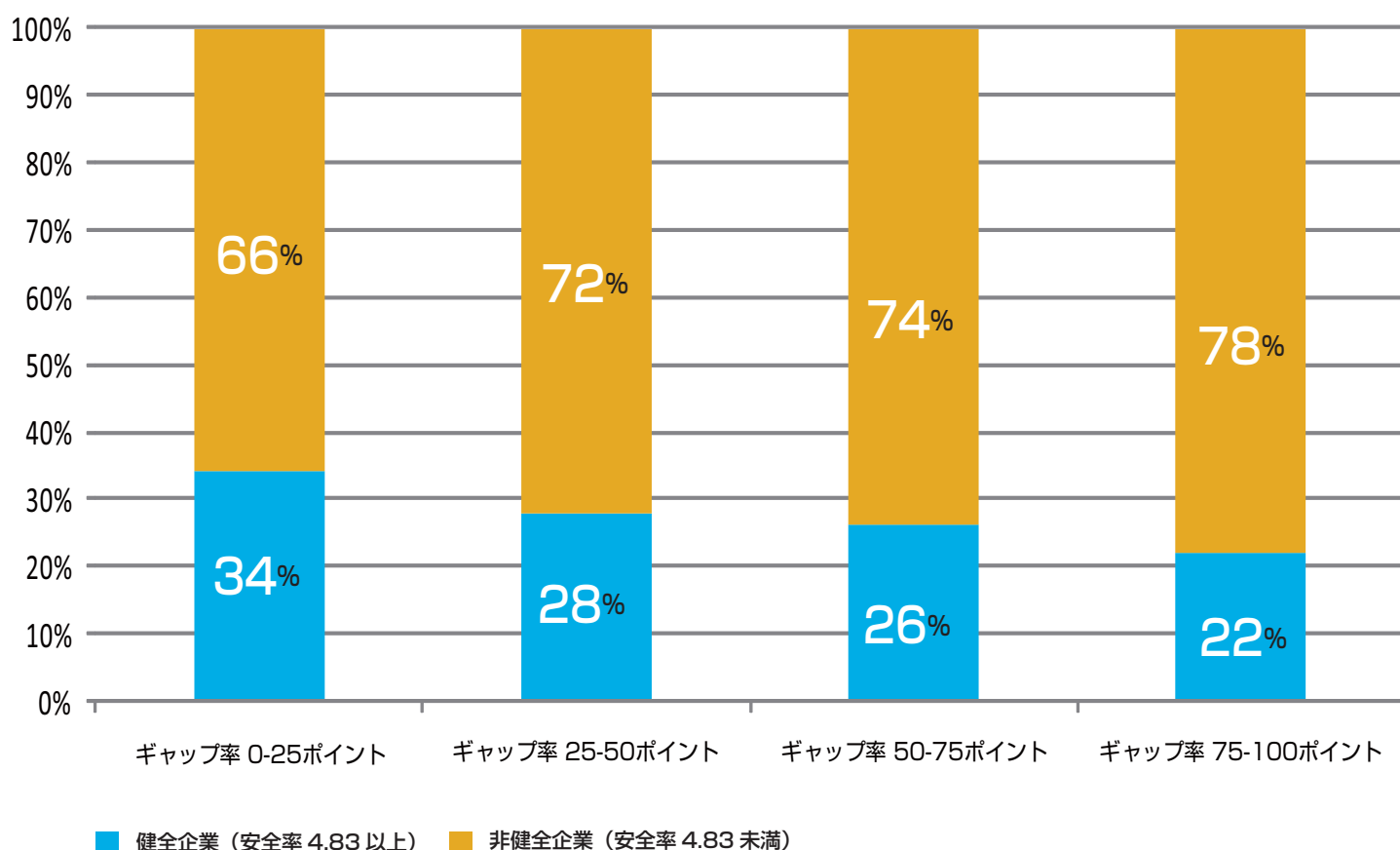
これから起業する方には、事業が計画通りにいかない事も想定したワーストシナリオも用意して欲しい。

## ギャップ率が低いほど安全率は高い つまり、事業計画が精緻な起業家ほど 健全経営を行っている

次の図は、ギャップ率を25ポイント刻み(0-25、25-50、50-75、75-100)という4つのグループに分けて安全率を抽出・比較したものだ。アンケート調査の結果、黒字化企業の平均安全率は**4.83ポイント**以上となったため、安全率**4.83ポイント**以上を健全企業、それ未満を非健全企業と定義して、さらに分析を進めたところ、傾向として1年目の計画と現実の乖離が大きい高ギャップ率企業ほど安全率が低く、逆にギャップ率が低い企業では安全率が高いという傾向が出た。ギャップ率が0-25ポイントの企業では健全経営の比率が**34%**、ギャップ率が25-50ポイントの企業では**28%**、ギャップ率が50-75ポイントの企業では**26%**、ギャップ率75-100ポイントの企業では**22%**になっている。

現在のビジネス環境の変化は非常に早い。計画通りにビジネスが運んでいても、いつビジネス環境が急変し、業績が悪化するかは誰にもわからない。一寸先は闇である。よって常に経営状況に注意を払っていかねばならないだろう。

悪化した業績を回復させるために、経営者は様々な打ち手を検討して試行錯誤をするわけだが、その試行錯誤、つまりPDCAサイクルを回せる余力がどれだけあるかで、企業の生存性が決まると言っても過言ではない。PDCAサイクルをより多く回せる経営体力を持つこと、つまり安全率を高めおくことが必要なのだ。

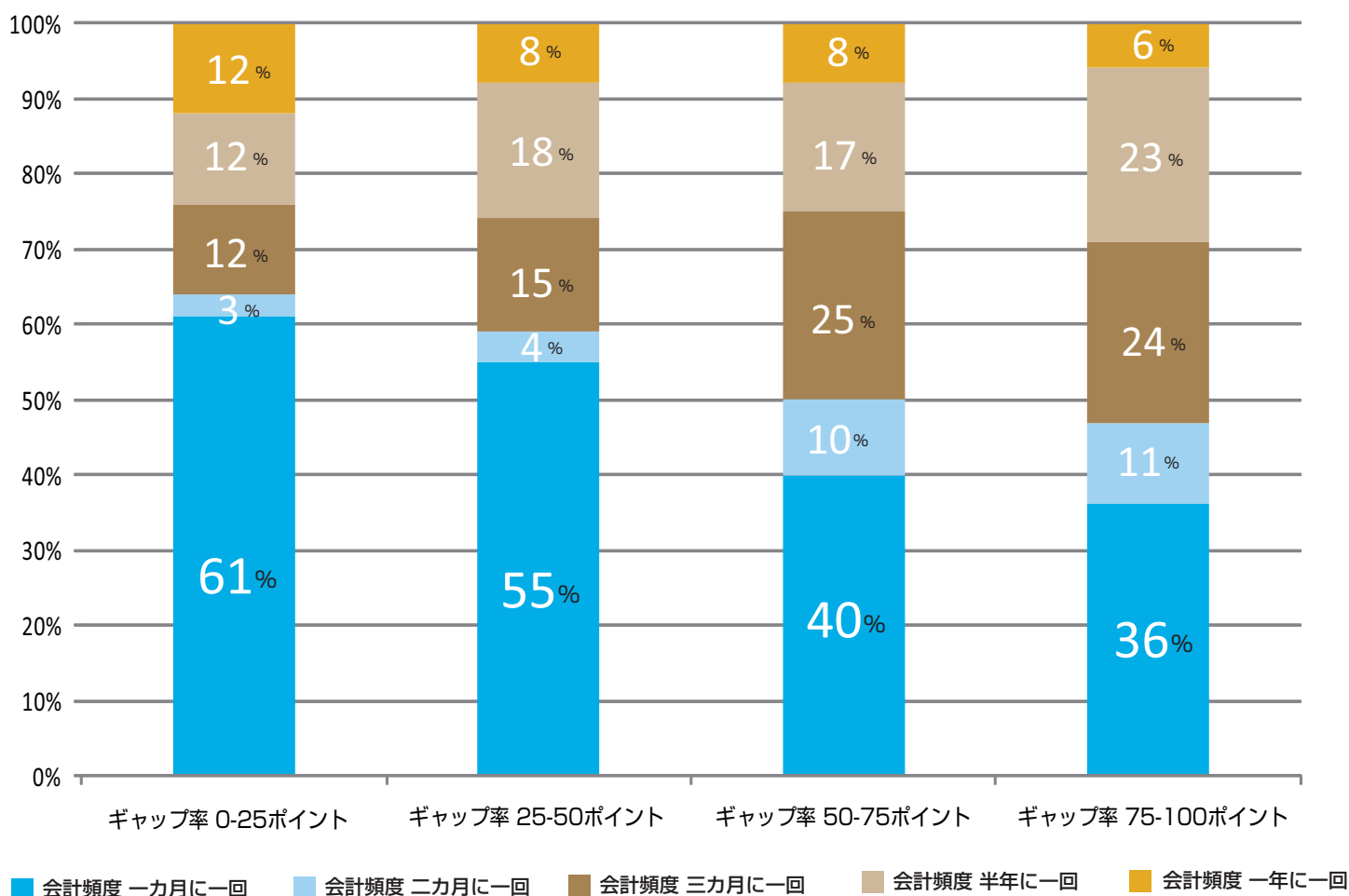


# 会計管理を迅速に行なっている企業ほど ギャップ率は低い

さらに、ギャップ率と会計管理の頻度を分析・比較した。その結果、ギャップ率が高くなるにつれて、会計頻度が低いという傾向が見えた。もっとも会計頻度が高いギャップ率0-25ポイントの企業では、会計頻度が一ヶ月に一度と答えた割合が**61%**なのに対して、ギャップ率25-50ポイントの企業では**55%**、ギャップ率50-75ポイントの企業では**40%**、ギャップ率75-100ポイントの企業では**36%**まで低下している。この事からも、高い頻度で会計管理を行っているほどギャップ率が低い、つまり計画と実際の差が小さくなっている。

## 迅速な会計管理は生き残る秘訣である

会計管理とは、会社経営のスピードメーターと考えてほしい。若葉マークのドライバー(=起業家であるあなた)がいきなり公道に出て運転するでしょう。周囲の状況はもちろん、メーターを見ずに運転するなどあり得ないだろう。会社の経営でも同様である。常にスピードメーター=会計管理に注意し、事故にならないように最新の注意を払うべきだ。事故にあってからでは遅いのである。



### ■グラフについて

このグラフは、「開業時に会計頻度はどれくらいですか」というアンケート設問の結果を、ギャップ率別に分析したもの。



# 業種別 ギャップ率

## 事業規模が大きいほど ギャップ率は小さい

次に業種別のギャップ率について分析した結果、特徴的な結果が表れた。下の表は事業計画作成サポートツールで対象としている12業種の結果だが、最もギャップ率が高いのは「理美容業」で**55.6ポイント**。最も低いのが「飲食業」の**22.4ポイント**となった。

事業規模が大きい業種、言い換えれば組織的に行う必要性が高い事業ほどギャップ率は低く、理美容業やライター関連業など、個人でも行える事業ではギャップ率が高いという傾向になった。

つまり、リスクの小さいビジネスほどギャップ率は大きく、リスクが高いほどギャップ率は小さい。俗人的なビジネス、業種では事業計画そのものを甘く考えがちなのか、ギャップ率が高い傾向になっている。

一方、飲食業などは開業するための初期投資もまとまった金額が必要で、アルバイトやパートを何人も雇って組織化して取り組まなければならないだろう。建設業なども同様だ。こうした業種は精緻な事業計画書を作成して取り組むケースが多いため、結果的にギャップ率は低めとなっている。

ギャップ率が高いということは、それだけ計画と実際の差が大きいという事だ。開業してから売上が見込み違いで予定通りに上がらないということは、その間手元の資金がどんどん減っていくということだ。資金がなくなれば当然だが事業は継続できない。ギャップ率の高い業種で起業を予定している方は、こうした傾向があることを踏まえて、しっかりとした事業計画書を作成して起業してもらいたい。

業種	ギャップ率 (ポイント)	売上計画値 (単位万円)	売上実績値 (単位万円)
理美容業	55.6	1,513	672
ライター関連業	54.1	813	373
Web、モバイル	53.0	2,109	992
ネットショップ	50.0	2,026	1,013
デザイン関連業	42.1	800	463
運送業	34.5	2,464	1,613
マッサージ・整体・リフレクソロジー業	34.3	1,246	819
ITシステム関連	31.0	4,295	2,965
小売業 (店舗)	26.4	1,589	1,169
不動産業	24.5	1,455	1,098
建設業	24.4	3,344	2,528
飲食業	22.4	4,372	3,392
全業種平均	45.77	1,704	924

# 成功企業の 経営者が、 その業界で 起業した理由

## 実は、異業種参入の 成功確率も意外と高い

下の円グラフを見てほしいは、自分が起業を決めた業界に参入した理由を聞いた結果を、健全企業と非健全企業とで分析したものだ。起業を目指す皆さんは、どのような理由で創業事業を決めるだろうか。「これまでの経験が生かせる分野だから」「趣味や特技を生かせるから」というイメージが強いのではないだろうか。

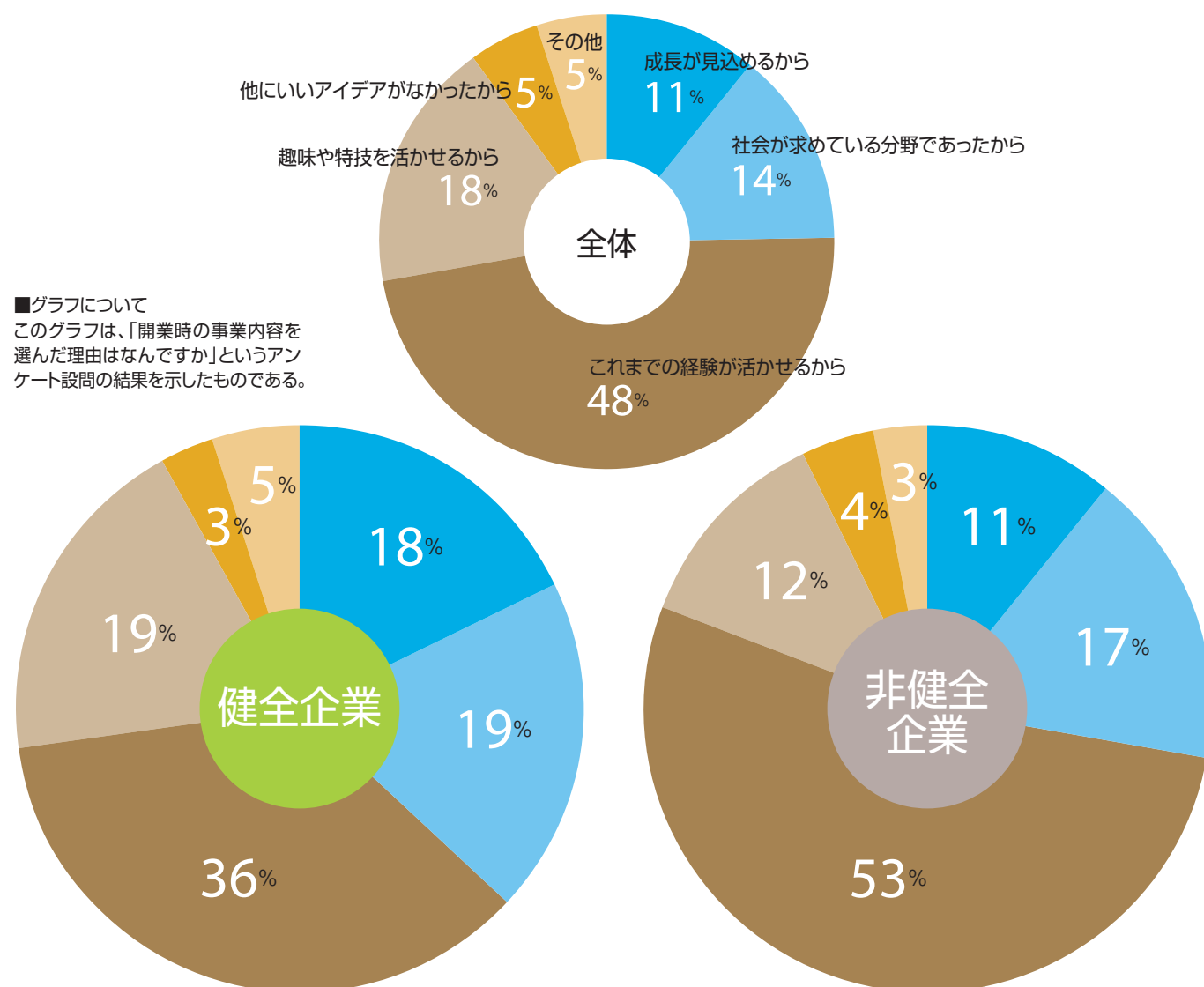
もちろん、そのような選択をして、結果、成功に結び付けた先輩

起業家も多い。強みを生かすということは、大きな差別化につながるのだから。

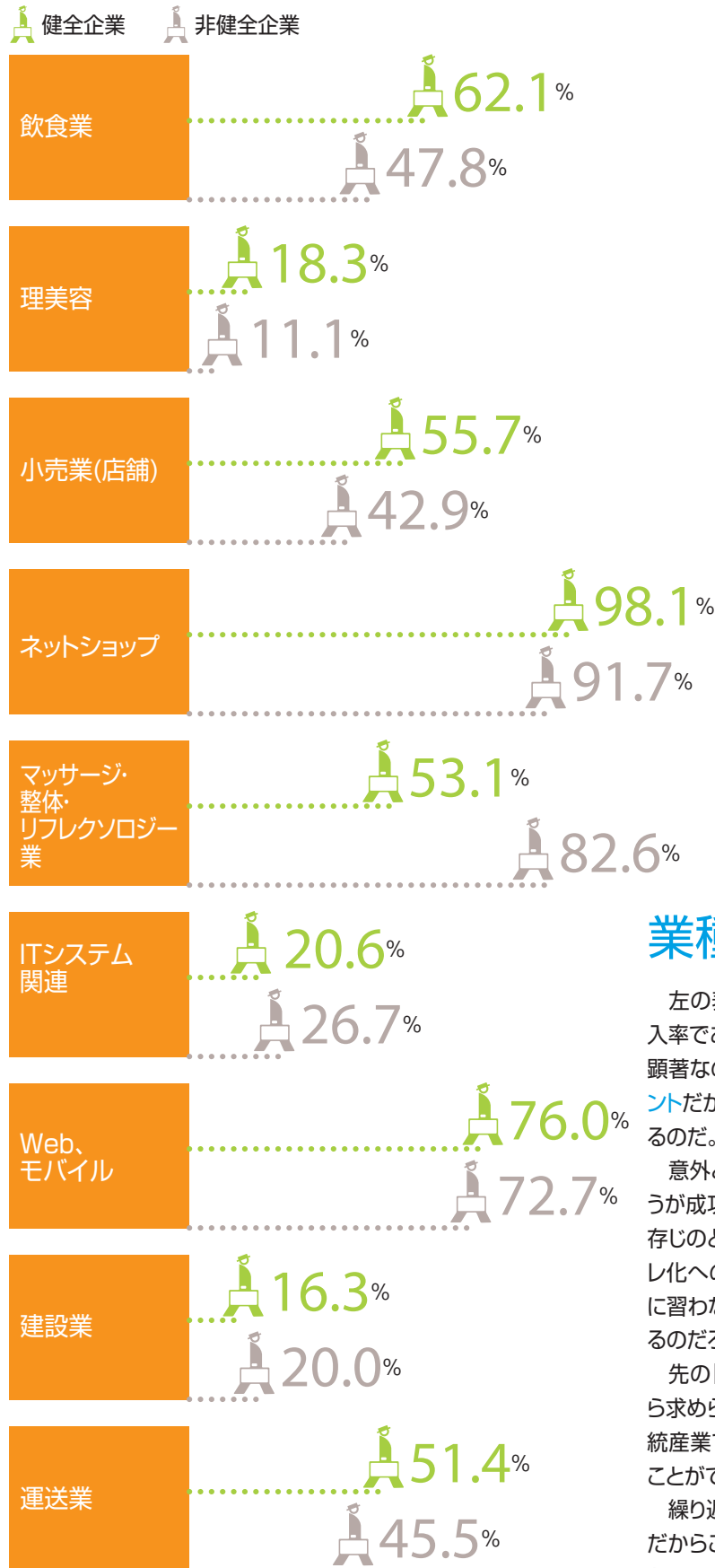
しかし、ここでは別の視点で結果に注目してみたい。これまでの経験や趣味・特技を理由に起業した比率が、全体の66ポイントに対して、健全企業では55ポイントと、11ポイントのマイナス。さらに、成長が見込める、社会が求める分野という理由の比率は、全体の25ポイントに対して、健全企業では37ポイントと、12ポイントのプラスである。

では、非健全企業の結果はどうか。これまでの経験や趣味・特技を理由に起業した比率が、65ポイントに対して、健全企業では55ポイントと、10ポイントのマイナス。さらに、成長が見込める、社会が求める分野という理由の比率の28ポイントに対して、黒字化企業では37ポイントと、9ポイントのプラスである。

起業は、継続させることが大前提のチャレンジである。創業経営者が成功するためには、自分の経験や特技などよりも、成長分野、社会性などの視点で事業参入する分野を見極め、選択することも大切なだろう。



## 異業種参入率



## 業種別に見た、異業種参入率

左の表は、9業種に見る、健全企業と、非健全企業の異業種参入率である。その結果、特定の業界にユニークな傾向が見られた。顕著なのが、飲食業界だ。健全企業の異業種参入率は**62.1ポイント**だが、非健全企業は**47.8ポイント**と、**14.3ポイント**の差があるのだ。

意外と思われるかもしれないが、飲食業界は、異業種参入のほうに成功しやすいといえそう。それはなぜか？ 飲食業界はご存じのとおり、歴史の古い産業である。しかし、味の均一化やデフレ化への飽き、健康志向の高まりなどもあって、従来の業界常識に習わない新しい飲食店のスタイルが、消費者から求められているのだろう。

先の「参入した理由」の結果からも読み取れるように、「社会から求められている」という視点で挑戦することで、古くからある伝統産業であっても、隠れた新たなチャンスマーケットを開拓することができそう。

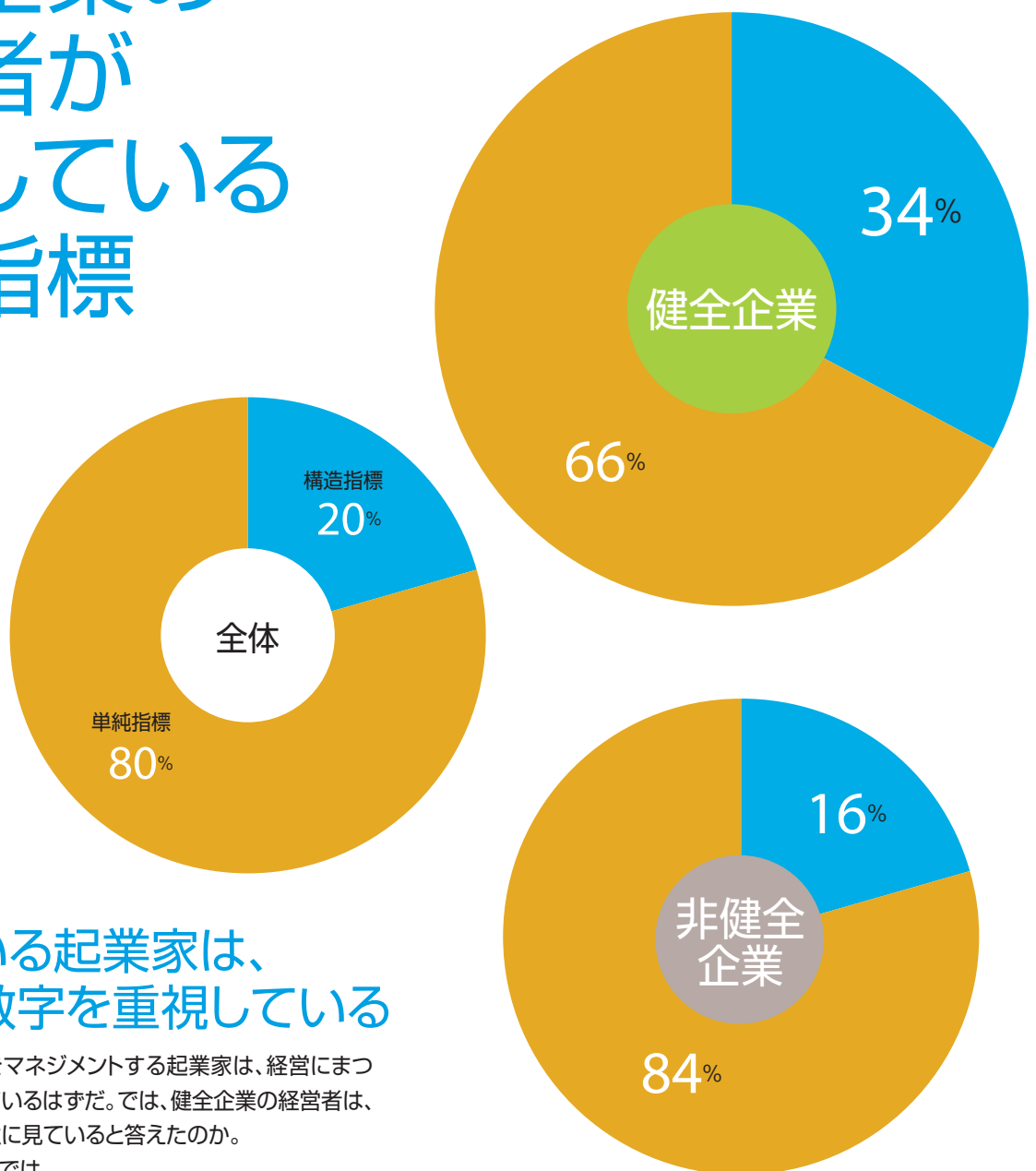
繰り返しになるが、起業は、「継続が大前提」であり、原則である。だからこそ、継続という視点でチャレンジする業界を選択すること。そして、常に「安全率」を高めることを忘れず、経営から発信される数字をしっかりとチェックする「自計家」を目指す。このことを忘れずに、起業への第一歩を踏み出してほしい。

### ■グラフについて

このグラフは、「開業前の勤務先の業種を教えてください」というアンケート設問の結果を示したものである。

# 成功企業の 経営者が 注意している 経営指標

■グラフについて  
このグラフは、「経営において、注意している指標を教えてください」というアンケート設問の結果を示したものである。



## 成功している起業家は、 構造的な数字を重視している

もちろん、事業全体をマネジメントする起業家は、経営にまつわる数字に目を光らせているはずだ。では、健全企業の経営者は、どのような経営指標を主に見ていると答えたのか。

そこで本アンケート調査では、

売上高、仕入高、経常利益、営業利益、人件費を→「**単純指標**」

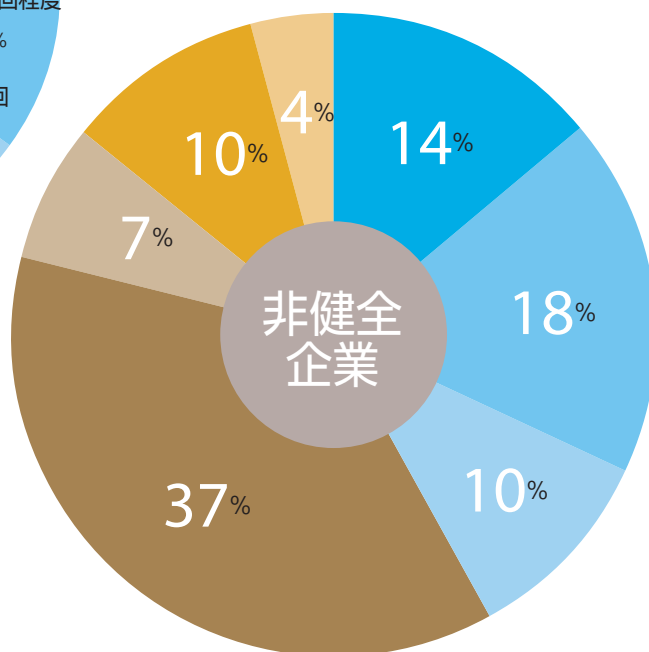
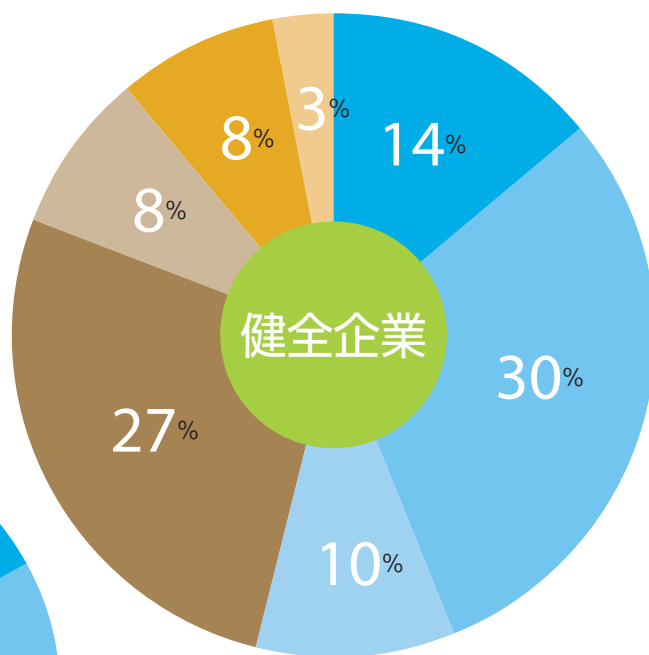
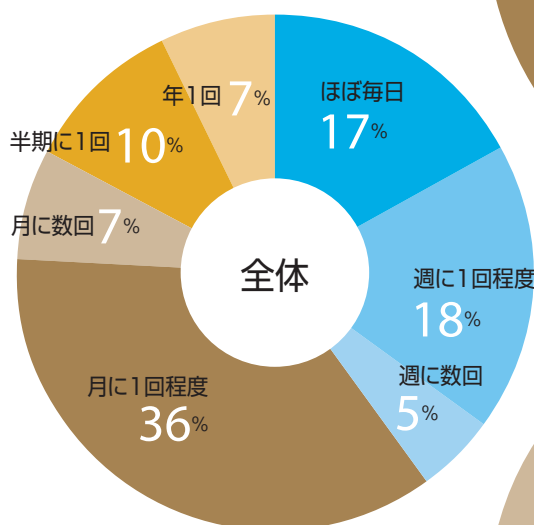
原価率、顧客単価、営業利益率、売上坪単価、人件費比率を→

「**構造指標**」とし、健全企業と非健全企業を比べてみた。

結果、健全企業のほうが「単純指標」よりも、「構造指標」をより重視している傾向があることが見て取れた。成功している起業家のほうが「全体」に対して、構造的で複雑な経営指標に注意しており、経営上の数字を単純な「見える数字」でなく、構造的な「隠れた数字」で把握している傾向が高いのだ。

# 成功企業の 経営者が 経営指標を 把握する頻度

■グラフについて  
このグラフは、「経営状況はどのくらい  
の感覚で把握していますか」という  
アンケート設問の結果を示したもので  
ある。



## 成功している起業家は、 経営指標を頻繁にチェックする

我々人間は、病気にかからぬよう、自分の健康状態をチェックする。そして、そのために、健康診断や人間ドックを受診する。同じように、企業を経営していく中で現れる数字は、その事業が健全に運営できているかどうかを示してくる数値といえる。

IT化、グローバル化の進展により、今、様々な企業の事業領域を取り巻く環境は、ものすごいスピードで変化し続けている。では、健全企業と非健全企業の経営者が、経営指標をチェックするタイミング、頻度にはどのような差があるのか。上のグラフを参照してほしい。

健全企業は、全体平均や非健全企業と比べて、経営指標をチェックする頻度が高い。健全企業は、「ほぼ毎日」「週に1回程度」「週に数回」の合計が、**54ポイント**、全体では**40ポイント**、非健全企業は、**42ポイント**という結果が現れた。健全企業は、全体と比べて**14ポイント**、非健全企業と比べると**12ポイント**も高いのだ。

先述したとおり、人生と会社経営には似ている部分がある。病気にならないように頻繁に健康管理を行う人間は、当然だが危険を事前に察知する可能性が高くなり、大病を未然に防ぐことにつながる。同じように、日々、刻々と変わる会社の状態を示してくれる経営数字を頻繁に確認しておくことが、会社経営者にとって、赤字という経営危機を避けるための基本的な対策といえるだろう。常に数字を意識して、経営に臨むことである。

# 成功する 起業家は、 “自計家”である

## 起業家たちの会計業務への 取り組み方が変化している

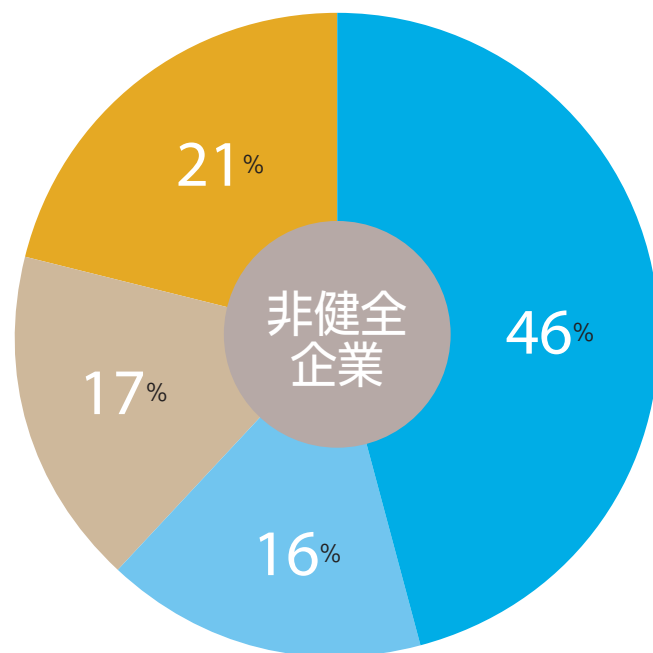
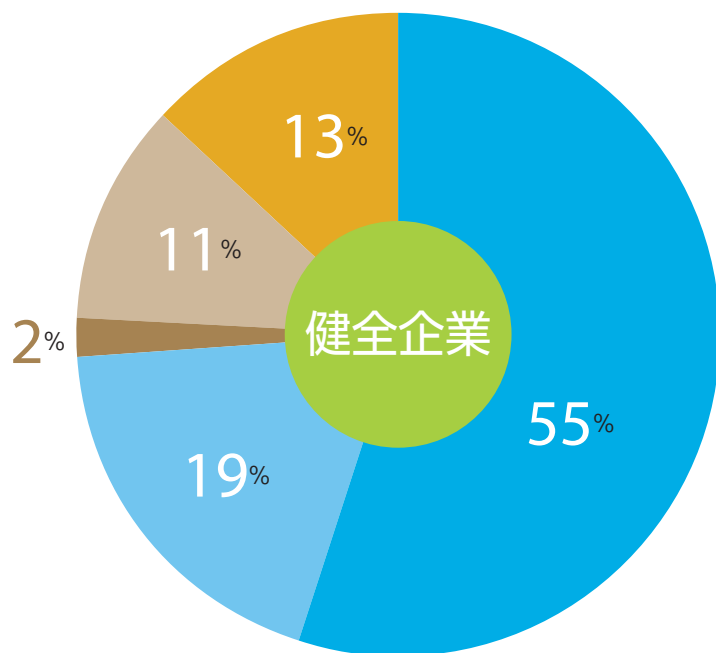
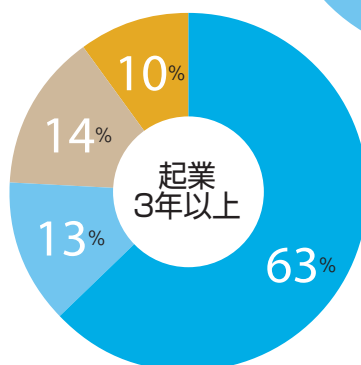
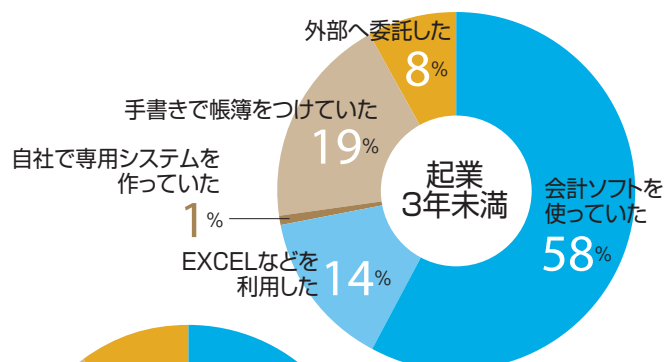
起業して成功することとは、事業内容が顧客に支持され、黒字を維持・拡大し続けること。このために会計は欠かすことができない業務であり、常に変わりゆく数字や内容に目を光らせ、着実に管理していく必要がある。これは起業成功の必須条件といえよう。

では、どうやって会計業務を行うのか？

「自分は営業や顧客フォローなど、事業に専念。会計業務は税理士や会計士などの専門家にアウトソーシングして、毎月報告を聞く」

起業雑誌などを読んで、こんなイメージを持つ人も多いかもしれない。しかし、ドリームゲート会員の動向をみていると、このモデルは確実に変わってきているようだ

■グラフについて  
このグラフは、「開業後の会計処理方法を教えてください」というアンケート設問の結果を示したものである。



## 黒字を達成している 約7割の起業家が、 自分で会計業務を行っている

自分で会計業務を行う経営者のことをドリームゲートでは“自計家”と呼ぶ。もちろん、起業当初から自社で経理スタッフを雇うケースはある。しかし、その場合でも、経営者が会計の仕組みを熟知していれば、彼も“自計家”である。

上の小さな円グラフは、起業して現在、起業家に自計家である

かどうかを聞いた結果である。黒字化している起業家は、起業「3年未満」「3年以上」ともに、自計家率が70ポイントを超えている。創業時から会計ソフトを使いこなしたり、事業が軌道に乗ったと思われる3年後も自分で帳簿をつけているのだ。

また、同じアンケートを健全企業、非健全化企業に分けて分析したところ、健全企業の自計家率が76ポイント、非健全企業が62ポイントと、14ポイントの差が出ている。いずれの結果を見ても、成功している起業家には、自分で会計業務を行っている自計家が多いということがわかる。では、なぜ今、“自計家”が増えているのだろうか？



## 会計ソフトの低価格化・ユーザビリティの向上が理由

まず、第一に考えられるのは、会計ソフトの低価格化とユーザビリティの向上だ。数年前までは会計ソフトは言ってみれば“プロの道具”だった。しかし、実際にソフトを触ってみると、普通にパソコンが使える人なら十分に操れるほどの進化を遂げている。

また、表計算ソフトを使い慣れている人が増えていること(今や、マイクロソフト社の表計算ソフト・エクセルは、ビジネスマンの必須スキルといえるほどになった)も大きな理由だが、表計算ソフトの場合、勘定科目など会計に必要な項目を自分で組み込むなどのカスタマイズが必要だ。

その点、当然だが、会計ソフトは最初から会計処理業務を目的につくられているので、その手間は不要。それが、今回のアンケート結果にも反映されているのだろう。どの円グラフも、会計ソフト利用者はエクセル利用者の3~6倍となっている。

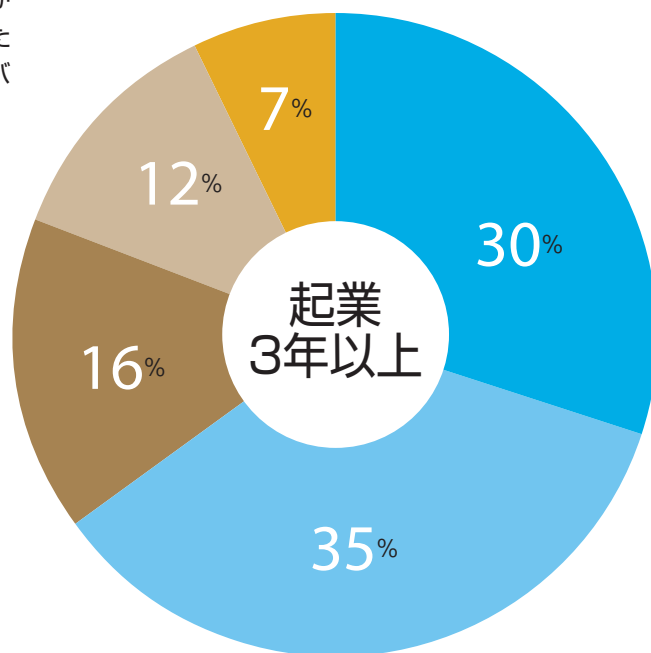
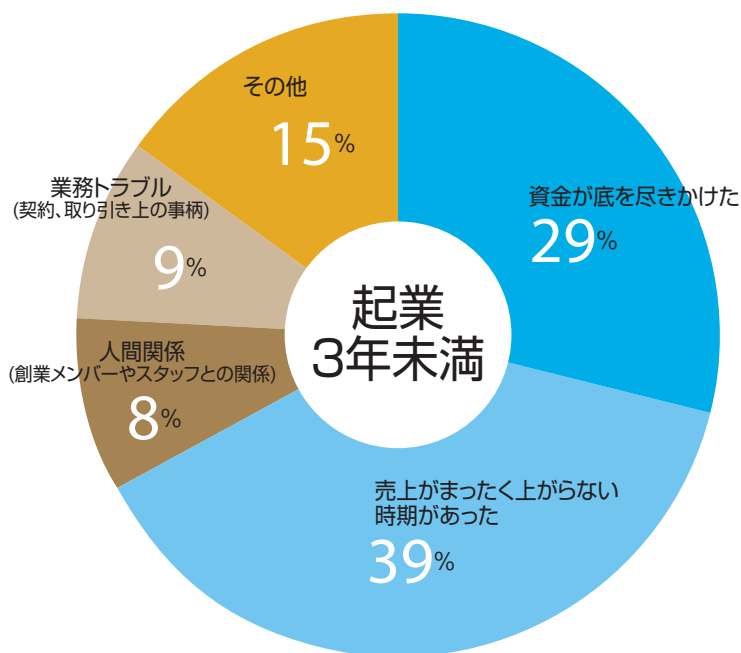
■グラフについて  
このグラフは、「開業後に困ったことはなんですか」というアンケート設問の結果を示したものである。

## 税理士を使いこなすことが資金繰りのカギ

成功している起業家は、入力・記帳業務を自分でやっていることが調査から明らかになった。しかし、だからといって会計士や税理士との付き合いが不用になるわけではない。

変化する税制や決算申告などプロに任せたい重要な業務もあれば、普段の業務の中で相談したいこともある。しかし、できるものなら会計士や税理士への報酬は抑えたいところ。そこでますます“自計家”がおススメとなる。

小規模事業であれば、記帳業務は十分自分でできる。そこで税理士への顧問料を抑え、月次決算書診断や定期コンサルティングなど、より高度なアドバイスなどを依頼するのだ。アンケートの結果、多くの起業家が資金繰りで苦労をした経験があるようだが、こういった時にこそ、専門家のアドバイスを役立てたい。



# 早めの黒字化が健全経営の秘訣

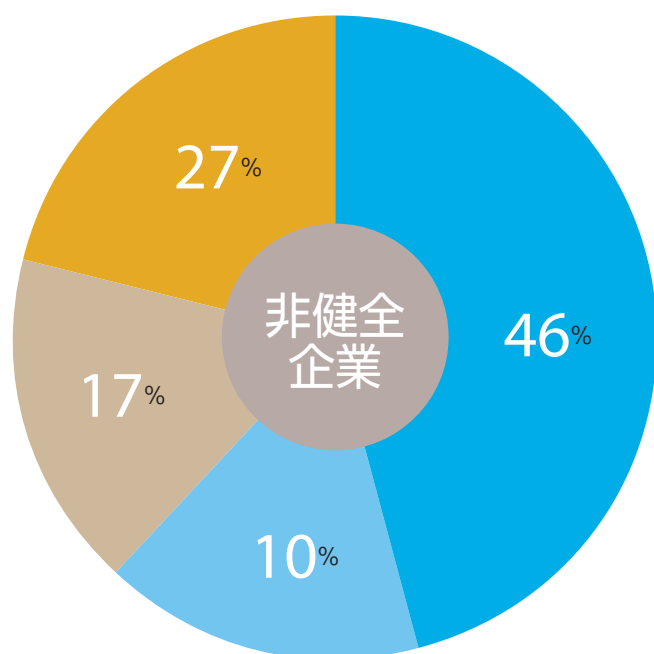
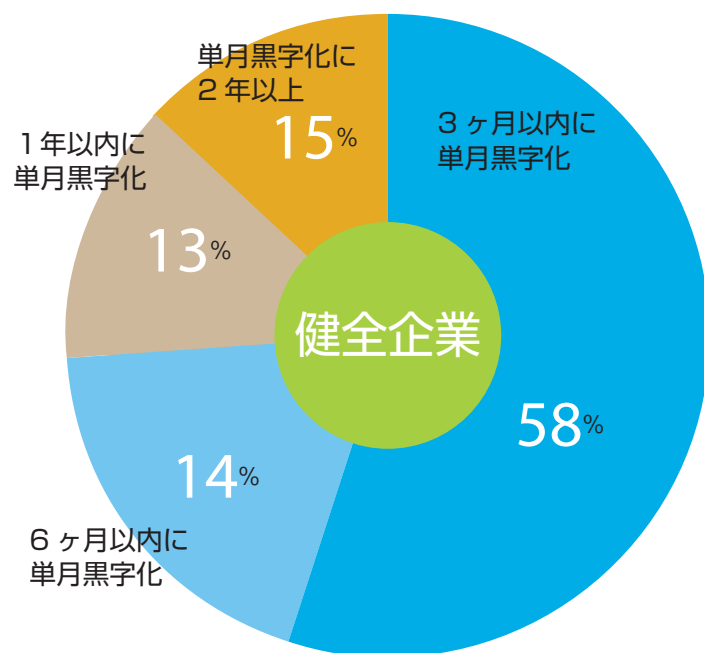
## 単月黒字化が早いほど安全率が高い

健全企業(安全率4.83)を境にグループ分けをして比較した結果、健全企業は黒字化する時期が早いという結果になった。つまり、健全企業(安全率が高い)=早めの経営管理(黒字化が早い)を行なっているといえる。

ともすると安全率と単月黒字化の相関は、この結果と逆になりそうに思えるのだが、実際はこうなっている。安全率への意識が高いほど、早期に黒字化しているのだ。

これまで成功企業の経営者ほど経営指標を把握する頻度が短く、頻繁に経営管理を行っている事を解説したが、ギャップ率調査で行った単月黒字化の時期という設問に対する回答を分析した結果でも、安全率が高いほど黒字化が早いという結果になったことで、早めの経営管理を行う事の重要性が、改めて浮き彫りになった。

当然のことだが、より早く経営上の課題を把握し、発見した課題に対して打ち手を行い、それが有効でなければ、別の打ち手を試す…その試行錯誤の繰り返しで、いわゆるPDCAサイクルを早くまわすためには、経営状況を常にチェック・把握することが、いかに重要かわかりだろう。



### ■グラフについて

このグラフは、「開業後に単月黒字したのはいつですか」というアンケート設問の結果を示したものである。



## 12業種別

# 安全率とギャップ率、 これからの 起業動向

## 第2章

各12業種の「売上に対する理想比率」は、  
ドリームゲート『開業レポート』のアンケート集計結果および  
中小企業庁『中小企業白書』をもとに算出しています。

# 飲食業

## 黒字化企業の経営状態と安全率、ギャップ率

※ドリームゲート「開業レポート2013年改訂版 アンケート調査より」

平均従業員数	5.05人
平均年間売上高	2322.27万円
平均営業利益	303.06万円(年)
平均運転資金	155.09万円(月)
平均手持ち資金	733.65万円

安全率 **4.73**      ギャップ率 **22.4**

黒字化企業全体の安全率は**4.73ポイント**。飲食業界は、毎月必ず出ていく、人件費、仕入れ等の原価コストが運転資金の内訳のうち、大半を占めている。また、他業種と比べても離職率が高いといわれているため、突然の採用コスト発生も不安要素の大きな原因となる。さらに、災害や気候変動による、食材仕入れコストの急な高騰への備えも検討しておかなければならない。黒字化企業は、それらの突発的なコスト発生に対処するためにも、5カ月分弱の運転資金を確保しているようだ。また、ギャップ率は**22.4ポイント**となった。計画より売上が下回っても、回復がしやすい業種といえる。

この業界で起業を目指すなら…

**従来のやり方が通用しない激戦業界。  
常に新しいアイデアが求められる**

「オーナーが行きたい店を想定して開業した飲食店は長く続かない」とよく言われる。もちろん、そのコンテンツが素晴らしく、多くのユーザーに求められているなら継続は叶うかもしれない。しかし、世の中を見渡せば、飲食店は星の数ほど存在している。そんな多くのライバルたちに勝てる店をつくるのが、簡単ではないことはわかりだろう。

そして、一口に飲食業といっても、その種類は多岐にわたる。レストラン、居酒屋、ラーメン店、ファストフードなどなど、業態がバラエティに富んでいるうえに、各種複合店も登場している。また、大手飲食チェーンの台頭、大量仕入れによる価格のデフレ化により、「うまくて、安い。サービスもそこそこ」が当然の潮流となった。

これから飲食業界で起業して成功を目指すなら、メニュー、サービス、立地と要因は様々ではあるが、やはり誰にも真似できない、差別化された目玉商品が必須となるだろう。今回のアンケートでは、異業種参入率も調査している。その結果、黒字化企業の異業種参入率は62.1ポイント、赤字化企業では47.8ポイントだった。経験や従来の常識にとらわれない新しい挑戦が求められているマーケットという側面もあるようだ。

利益 **13%**

その他の営業諸経費  
(消耗品、交通費、通信費など) **3%**

広告宣伝・販促費 **5%**

水道・光熱費 **4%**

店舗家賃・管理費・  
共益費・リース費など **10%**

人件費  
(役員報酬、従業員の給与、  
法定福利費、通勤交通費など) **35%**

飲食業に  
おける  
売上に対する  
理想比率



原価  
(材料等の仕入れ費用など) **30%**

# 理美容業

## 黒字化企業の経営状態と安全率、ギャップ率

※ドリームゲート「開業レポート2013年改訂版 アンケート調査より」

平均従業員数	2.25人
平均年間売上高	1524.92万円
平均営業利益	257.24万円(年)
平均運転資金	70.66万円(月)
平均手持ち資金	428.25万円

安全率 **6.06**      ギャップ率 **55.6**

安全率は**6.06ポイント**と高めである。一部のチェーンを除くと、多くの理容院、美容院は経営規模が総じて小さく、売上で1500万円程度、従業員が2.25人ということから、家族経営に近いがちが、全体平均の規模となった。理美容院の原価は人件費が半分以上を占める。ただ、ほかの業界に比べても、スタッフ1人当たりの平均賃金は低いといわれている。スタッフのモチベーションを高く維持し、長く定着させることが、繁盛店運営の基本となる。そこをうまくコントロールできれば、余剰金が蓄えやすい業種といえる。ギャップ率は**55.6ポイント**と高く、計画を達成することが難しく、経営改善にも時間がかかることを示している。

この業界で起業を目指すなら…

**常に技術を磨き続けることは当然、優秀なスタッフ確保が差別化ポイント**

美容院、理容院ともに従事者が多く、開業が比較的容易であることから、新規参入は多い。それゆえに、同業間の競争は激しく、また、地域によってはすでに飽和状態となったエリアも多く存在しているようだ。特に理容院では、男性ユーザーの美容院シフトといった要因もあり、固定客をどう引き留めるかが生き残るための重要な戦略である。

また、近年、シャンプーやパーマなどの過剰なサービスをいっさい省き、「短時間」「低料金」をウリにする店舗も増えてきた。その一方で、低価格店舗との差別化を図るため、ヘアケア以外にネイルアート&ケアサービスを提供する美容院や、女性向けに「顔剃りサービス」を行なう理容院も登場している。

お気に入りの技術者の存在を選択基準とするユーザーは多い。だからこそ、オーナー自身が常に技術を磨き、流行を把握する。また、優秀なスタッフを確保することが大きな差別化ポイントとなる。もちろん、新規顧客獲得も重要であり、リピーター獲得のためのオリジナルチラシ、ニュースレターなどを発行する店舗も増えている。競争の激しいマーケットであることは間違いない。常に付加価値を高め、ターゲットを広げながら、既存店舗との差別化を追求し続ける必要がある。

利益 **17%**

その他の営業諸経費  
(消耗品、交通費、通信費など) **4%**

広告宣伝・販促費 **5%**

水道・光熱費 **3%**

店舗家賃・管理費・  
共益費・リース費など **8%**

人件費  
(役員報酬、従業員の給与、  
法定福利費、通勤交通費など) **55%**

理美容業に  
おける  
売上に対する  
理想比率

原価  
(消耗品の費用等) **8%**

# 小売業(店舗)

## 黒字化企業の経営状態と安全率、ギャップ率

※ドリームゲート「開業レポート2013年改訂版 アンケート調査より」

平均従業員数	14.70人
平均年間売上高	1億1011.70万円
平均営業利益	646.80万円(年)
平均運転資金	947.07万円(月)
平均手持ち資金	1663.69万円

安全率 **1.76**      ギャップ率 **26.4**

安全率は**1.76ポイント**と、他業種に比べてかなり低い。平均売上高1億円、平均従業員が14.7人という結果を見ても、スタッフ数が売上高からすると多い結果となった。これは、アルバイトなど、パートタイムでシフトを組む総従業員数が大きくなるからだと思われる。原価は商品仕入れが大半を占める業態だが、売ればすぐに現金が入り、支払いが後になることが一般的なので、資金的余力がそれほどなくても経営は回していける。ただし、キャッシュフローの厳格な管理が求められることはいうまでもない。また、ギャップ率も**26.4ポイント**と低く、小売業の堅実さが伺える。

この業界で起業を目指すなら…

**エリア内トップの売上獲得を目指し、的確なPRで固定客を増やすこと**

小売業の種類は様々である。八百屋、魚屋、書店に始まって、スーパー、コンビニエンスストアも同業だ。ただし、扱い商品が違って、商品をそろえ、店舗を構えて販売するという業態に変わりはない。特定のマーケットの中で、生活必需品を販売するのか、趣味の品を販売するのか、扱う商品によって、立地、店舗、販売スタイルは千差万別。これらの選択が、開業に当たって一番重要なポイントなるだろう。

小売業経営の難しさは在庫の調整にあるといっても過言ではない。短期で傷んでしまい売れ残る商品もあるし、流行や季節などによる売れ筋の変動も激しい。ゆえに、マーケット需要をしっかりと把握した仕入れテクニックが求められる。先に仕入れて、売って、後で支払い、利益を残す。小売店を継続させる鉄則は、赤字の原因となる在庫をできる限り残さない経営を心がけることにある。

特定の商圏のなかで、特定商品売り上げナンバーワンを獲得できる自信がなければ、挑戦すべきではない。それだけ、綿密なエリアマーケティングが必要とされる業態とっておいたほうがいい。しかし、顧客に求められる商品をラインナップし続け、的確な広報、イベント・キャンペーンなどを行ない、固定客を確保・維持することができれば、どんどん集客力が強まっていくのが小売業の特色である。



小売業に  
おける  
売上に対する  
理想比率

# ネットショップ

## 黒字化企業の経営状態と安全率

※ドリームゲート「開業レポート2012 アンケート調査より」

平均従業員数	2.44人
平均年間売上高	4594.23万円
平均営業利益	414.31万円(年)
平均運転資金	159.56万円(月)
平均手持資金	617.12万円

安全率 **3.87**      ギャップ率 **50.0**

安全率は**3.87ポイント**。ギャップ率は**50.0ポイント**。同じ小売業ではあるが、小売店舗よりは高い数値が出た。売上で4500万円程度、平均従業員が2.44人ということから、仲間で運営する小規模企業が平均ということも理由のよう。ネットショップとはいえ、オフィス、サーバ賃料、ECモール出店料などに意外と運転資金がかかる。また、原価は多額の仕入れが発生するため小売業と同様に高く、クレジット決済等を活用しているケースも多いので、売れてもすぐには現金化できない。現金化のタイムラグの存在も、ネットショップの安全率が高い要因の一つだ。

この業界で起業を目指すなら…

**とんがった商品構成が一番のカギ。**  
**実店舗と同じ真摯な接客で勝負！**

「実店舗を持たなくてもOK」「世界に向けて24時間営業可能」がネットショップの最大の特徴だ。今では、サイトの作成から、商品管理、受発注管理、決済管理までをパッケージにした、ASPサービスがネットサーフィンすればいくつでも見つかる。誰でも、出費を抑え、簡単に開業できる環境が整ったわけだが、それゆえ、零細から超大手人気ショップまで、数えきれないくらいのネットショップがバーチャル空間に誕生することとなった。

しかし、戦略をしっかり立てていなければ、誰にもアクセスされないまま終わってしまう。そのため、多くのショップがコストをかけてでも大手ECモールへ出店することで、認知度不足を解消している。ただし、開店までに準備すべきことは店舗と同じ。商品の仕入れルートの確保、メールなどでの接客サービス、トラブルがあった場合の対処方法は当然として、商品の配送方法・営業体制も確立しておかなければならない。

膨大なショップの中から、自分のショップを見つけてもらうためには、とんがった商品構成が一番の差別化となる。そこで小さな火を付けることに成功すれば、SNS、ブログなどのツールを活用した、ネット特有のバイラル(口コミ)マーケティングが生きてくる。そして、小さな火を大きな炎に育てるためには、真摯な顧客サービスを提供し続けるしかない。

利益 **9%**

その他の営業諸経費  
(消耗品、交通費、通信費など) **4%**

広告宣伝・販促費 **6%**

水道・光熱費 **5%**

店舗家賃・管理費・  
共益費・リース費など **8%**

人件費  
(役員報酬、従業員の給与、  
法定福利費、通勤交通費など) **35%**

ネットショップに  
おける  
売上に対する  
理想比率

原価  
(商品の仕入れ費、配送費など) **33%**

# マッサージ・ 整体・リフレ

## 黒字化企業の経営状態と安全率、ギャップ率

※ドリームゲート「開業レポート2013年改訂版 アンケート調査より」

平均従業員数	2.38人
平均年間売上高	1664.00万円
平均営業利益	287.33万円(年)
平均運転資金	103.08万円(月)
平均手持ち資金	466.88万円

安全率 **4.53**      ギャップ率 **34.3**

安全率は**4.53ポイント**。売上で1660万円程度、平均従業員が2.4人と、理美容院と同じような小規模店舗が全体平均の規模となった。開業後は、ほとんど消費材を必要とせず、技術者のテクニックと接客術が商売道具となる。それゆえ運転資金の3分の2ほどが、人件費で占められることになる。比較的低資本で開業できるため、新規出店は増加傾向。しっかりとした施術を心がけ、多くのリピーターを獲得することが商売成功の条件だろう。そして、いったん軌道に乗ってしまえば、余剰金を蓄えやすい業態といえる。ギャップ率も**34.3ポイント**とさほど悪い数字ではないことも、上記を裏付けている。

この業界で起業を目指すなら…

**安かろう悪かろうに陥らないこと。  
技術力で固定客を勝ち取る努力を**

あん摩、マッサージ、指圧、鍼、灸などの施術は医療法上の医業類似行為に該当するため、国家試験に合格し、免許を取得する必要がある。ただし、免許保有者を雇用すれば、それらの施術院を開業することはできる。一方、特に免許を必要としない、整体、リフレクソロジー、足つぼなど、一種のストレス解消ビジネスとしてサロンを開業する業者が急増。ユーザーの年齢層など幅が広がったことで利用者も増えており、施術メニューや出店エリアも多様化しているようだ。

ユーザーが多様化してきているため、開業場所が成否を決める大きなポイントとなる。例えば、ビジネスパーソンをターゲットとするならビジネス街、高齢者であれば住宅街。ただし、施術テクニックに特段の自信があるなら、マンションの一室であっても集客は可能だろう。いずれにせよ、十分に想定ターゲットを絞り込み、エリアだけでなく、施術メニュー、店舗デザインなどのコンセプトを固めることも重要だ。

職場の環境・生活習慣の変化に伴い、現代の日本人の多くが、腰痛、肩こり、頭痛などの症状を抱えるようになってきた。そんなターゲットに、店の存在を知らしめる、マーケティングをしっかりと検討しておくこと。また、高い接客スキルも必須だ。先述したが、競合は多い。リピーターを増やし、しっかり引き留めるため、オンリーワンの武器を確立し、常に高め続ける努力が成功の要因となる。

利益 **17%**

その他の営業諸経費  
(消耗品、交通費、通信費など) **4%**

広告宣伝・販促費 **6%**

水道・光熱費 **5%**

店舗家賃・管理費・  
共益費・リース費など **10%**

人件費  
(役員報酬、従業員の給与、  
法定福利費、通勤交通費など) **55%**

マッサージ・  
整体・リフレに  
おける  
売上に対する  
理想比率



原価  
(消耗品、材料費等) **3%**



# Web モバイル

## 黒字化企業の経営状態と安全率、ギャップ率

※ドリームゲート「開業レポート2013年改訂版 アンケート調査より」

平均従業員数	8.20人
平均年間売上高	8876.09万円
平均営業利益	864.77万円(年)
平均運転資金	282.13万円(月)
平均手持ち資金	2409.13万円

安全率 **8.54**      ギャップ率 **53.0**

安全率は**8.54ポイント**とかなり高い。売上で8800万円程度、平均従業員が8.2人ということから、中小企業規模が平均となった。コストがそれなりにかかる業態だが、費用は人件費が大半を占める。自社メディア、アプリケーションの開発は、ヒット商品が出るまでは、売上の目途が立てづらい。しかし、いったんヒットが生まれれば、利益率はいっきに高まる。出版社のビジネスモデルと近いといえるだろう。常に新たなシステム投資と技術者教育を続ける必要があることも、安全率を高めておくべき理由のようだ。

また、ギャップ率が**53.0ポイント**と高いことも注意したい。計画通りにいかない事を示している数字だ。

この業界で起業を目指すなら…

**ヒットを生むまでの余裕資金が命綱。**  
**受託仕事と並行する方法も視野に**

ビジネスモデルは、広告収益型かユーザー課金型、もしくは双方の複合型となるだろう。初期投資は、最低コンピュータ1台からOK、仕入れもほとんど必要ないため、新規参入が比較的容易な業態といえる。創業時は受託開発、その後、徐々に自社メディアの開発にシフトしていくケースもある。それらの企業は、受託開発を通して、新メディアのアイデアにたどりついているようだ。

昨今、スマートフォンに対応したゲームなど、様々なアプリケーション開発マーケットが活況を呈している。このマーケットで成功している企業の多くが、Web・モバイル企業に勤務していた社員たちのスピナウト組。当該アプリケーションの魅力と将来可能性をしっかりと説明できれば、ベンチャーキャピタルなどから多額の出資を受ける可能性も高い。

ただし、売上を稼いでくれるヒット商品を生み出すまでは、自己資金を食いつぶすことになる。そこで、社内の一一定の人的パワーを受託開発にシフトすることで、売上を確保する企業も出てくる。できるだけ早くヒットにたどりつくために100%で勝負するか、企業継続を天秤にかけながら60%で勝負するか。その選択は悩ましい。いずれにせよ、100%で勝負し続けるためには、安全率をできる限り高めるしかないだろう。

利益 **10%**

その他の営業諸経費  
(消耗品、交通費、通信費など) **4%**

広告宣伝・販促費 **10%**

水道・光熱費 **4%**

店舗家賃・管理費・  
共益費・リース費など **10%**

人件費  
(役員報酬、従業員の給与、  
法定福利費、通勤交通費など) **60%**

Web  
モバイル業界  
における  
売上に対する  
理想比率

原価  
(サーバ、開発機材などの経費) **2%**

# ITシステム 関連

## 黒字化企業の経営状態と安全率、ギャップ率

※ドリームゲート「開業レポート2013年改訂版 アンケート調査より」

平均従業員数	3.82人
平均年間売上高	3215.96万円
平均営業利益	406.77万円(年)
平均運転資金	217.53万円(月)
平均手持ち資金	735.12万円

安全率 **3.46**      ギャップ率 **31.0**

安全率は**3.46ポイント**とそれほど高くない。売上が3200万、平均従業員が3.8人ということから、仲間数名で運営している小規模事業者が平均像。自社でパッケージソフトやシステムを開発するのではなく、主に大手企業やその下請け企業からオーダーされたシステム受託開発が主な業務となる。大きな設備投資を必要としないので、主なコストとなる人件費をしっかり確保しておけば資金余力が小さくてもやっていける。上質な納品物と信頼の積み重ねが受託開発を継続させる一番のポイントだ。

ただ、ギャップ率は**31.0ポイント**と低い。ある程度売上見込みがあって開業するケースが多いと推測される。Web、モバイル関連業と比べて、同じITでも堅実な業種と言える。

この業界で起業を目指すなら…

**市場ニーズの先読みが勝ちの法則。  
新技術分野を常にキャッチアップ!**

業務用システムの開発では、Webやモバイルの流行や、各種アプリケーションの進化に注意を払っておくべき。特に、CRM(顧客関係管理)、SCM(サプライチェーン・マネジメント)など、経営の改革と革新に係わるテーマは、常に新たなシステム開発が要請されるマーケットであり、そこに得意な技術を投入していくことが差別化のポイントとなる。

この業界は、全体プロデュース、コンサルティング、設計などの上流部分を請け負う大手企業と、プログラミングなどの下流部分を請け負う中小企業に二極分化している。さらに、比較的簡単なプログラミング業務に関しては、人材コストが低い、アジアなどでのオフショア開発も急増中。製造業の空洞化と同じ現象が起こりつつある。

このマーケットでの成功を目指すなら、コンサルティング能力を高めつつ上流業務を狙うか、下流部分であっても、先述したCRMやSCM、もしくは今後新しく求められるソリューション開発など、先んじて他社と差別化できる技術分野を追究し続ける必要がある。そういった意味でも、常に競合に勝る付加価値を保有していなければ、生き残りが難しい業種といえるだろう。

利益 **13%**

その他の営業諸経費  
(消耗品、交通費、通信費など) **5%**

広告宣伝・販促費 **3%**

水道・光熱費 **5%**

店舗家賃・管理費・  
共益費・リース費など **10%**

人件費  
(役員報酬、従業員の給与、  
法定福利費、通勤交通費など) **62%**

ITシステム  
業界における  
売上に対する  
理想比率



原価  
(サーバ、開発機材等を  
維持する経費) **2%**



# 建設業

## 黒字化企業の経営状態と安全率、ギャップ率

※ドリームゲート「開業レポート2013年改訂版 アンケート調査より」

平均従業員数	2.38人
平均年間売上高	4812.00万円
平均営業利益	803.92万円(年)
平均運転資金	290.05万円(月)
平均手持資金	914.96万円

安全率 **3.15**      ギャップ率 **24.4**

安全率は**3.15ポイント**。ギャップ率は**24.4ポイント**。売上で4810万円程度、平均従業員が2.38人。町の工務店の事業体が、全体平均の規模となった。大手建設業者や自治体、施設・設備オーナーからの業務依頼を受けた後、資材をそろえ、施工・納品する。受託仕事なので、大きな設備投資は不要だが、受注額の支払いは業務完了後。よって、運転資金の約3分の1程度、資材や材料などの仕入れ費用を常に確保しておきたい。ただし、事業が安定すれば営業コストなどがそれほどかからないので、資金的余力がさほどなくても、経営を回していくことができる。

この業界で起業を目指すなら…

**伸びゆく分野を常に把握しながら、  
高品質の業務納品を心がけること**

一般的に建設業とは、土木工事から建物の建設まで、建設業法に基づき、指定される種類の建設を請け負う事業である。土木工事業、建築工事業から、タイル・れんが・ブロック工事業、ガラス工事業まで、建設業法による指定業種は28種に細かく分類されており、基本的には、取り組む業種ごとに国土交通大臣または都道府県知事の許可が必要。ただし、軽微な建設工事であれば、建設業許可を受ける必要がない場合もある。

また、建設業を開業するに当たっては、財政的要件から管理者の設置など多くの要件が存在するので、注意が必要だ。軽微な建設工事請負業であれば、いわゆる“一人親方”のようなかたちで、個人開業も可能だが、取り組む業務の経験、基礎知識は当然のこと、技術者のネットワークづくりとマネジメント、企画、設計、コスト管理など幅広い範囲の業務を一括担当することになる。

建設市場の縮小が続くといわれている。しかし、人々が暮らすインフラ、住居などは、まさに“生活必需品”であり続けることは間違いない。例えば数年前、リフォーム、リモデル分野の事業が脚光を浴びた。そして今、耐震対応がキーワードになっている。従って、まずは同市場の中で伸びゆく分野をよくよく調べて参入すること。そして、丁寧かつ、高品質の業務納品を心がけ、常に声がかかる業者を目指すこと。これがこの業界で成功するための鉄則だ。

利益 **17%**

その他の営業諸経費  
(消耗品、交通費、通信費など)

**2%**

広告宣伝・販促費

**3%**

水道・光熱費

**5%**

店舗家賃・管理費・  
共益費・リース費など

**8%**

人件費  
(役員報酬、従業員の給与、  
法定福利費、通勤交通費など)

**35%**

建設業に  
おける  
売上に対する  
理想比率



原価  
(建設資材、材料費など)

**30%**

# 運送業

## 黒字化企業の経営状態と安全率、ギャップ率

※ドリームゲート「開業レポート2013年改訂版 アンケート調査より」

平均従業員数	7.07人
平均年間売上高	6291.56万円
平均営業利益	579.17万円(年)
平均運転資金	327.05万円(月)
平均手持資金	1363.97万円

安全率 **4.17**      ギャップ率 **34.5**

黒字化企業全体の安全率は**4.17ポイント**。ギャップ率は**34.5ポイント**。運送業界は、人件費と燃料費等の原価コストが運転資金の大半を占めている。利益率が9%と高いが、これは経営者の利益を含めたケースが多いためだろう。実態は黒字企業でも1~2%の営業利益が残れば良いほうだと言われている。

ただし、ギャップ率に関しては**34.5ポイント**とさほど悪くはない。受託型ビジネスなので、ある程度の顧客が確保できてから開業するためか、実績値が計画から大きく乖離することはないだろう。

この業界で起業を目指すなら…

**他業界とのタイアップも視野に、独自の強みを明確化し続けよう**

引越し事業を運営するためには、「運送業」として地方運輸支局への届出もしくは許可が必要だ。また、「貨物軽自動車運送事業」「一般自動車貨物運送事業」などの分類があり、地域によって届出・許可の条件や申請手続きが異なるので、所管の地方運輸支局に確認してほしい。この業界は、大手専門業者から中小零細業者まで、競合が非常に多い。ほぼ見積が求められるなど、価格競争を強いられることも覚悟しておかなければならない。

3月下旬から4月上旬にかけての需要が年間で一番のピーク。それ以外の閑散期をどうやって乗り切るか、多くの企業が知恵を絞っている。企業や不動産会社などへの営業活動に注力するのはもちろんのこと、宅配など小口配送、不用品回収、リサイクルショップを兼営するなど、年間を通じて売上を得るための努力が必要となるだろう。現在、長距離よりも近距離が、家族単位よりも単身者の引越しが増えていることも覚えておいてほしい。

多くのライバルの中から選ばれるためには、独自の強みを明確に打ち出す必要がある。それは価格の安さなのか、丁寧なサービスなのか、そのほかの付加価値サービスなのか。某プロバイダとの営業提携により、ユーザーが当該プロバイダと新規契約を結べば、単身者の引越し料無料というキャンペーンを行い急成長している企業もある。別業界とタッグを組むことで、ユニークで新しいビジネスモデルが生まれるかもしれない。

利益 **9%**

その他の営業諸経費  
(消耗品、交通費、通信費など) **6%**

広告宣伝・販促費 **2%**

水道・光熱費 **2%**

店舗家賃・管理費・  
共益費・リース費など **10%**

人件費  
(役員報酬、従業員の給与、  
法定福利費、通勤交通費など) **46%**

運送業に  
おける  
売上に対する  
理想比率

原価  
(燃料費、修理費、保険料、  
高速道路代など) **25%**

# 不動産業

## 黒字化企業の経営状態と安全率、ギャップ率

※ドリームゲート「開業レポート2013年改訂版 アンケート調査より」

平均従業員数	1.69人
平均年間売上高	1598.99万円
平均営業利益	375.15万円(年)
平均運転資金	105.43万円(月)
平均手持ち資金	662.23万円

安全率 **6.30**      ギャップ率 **24.5**

黒字化企業全体の安全率は**6.30ポイント**。ギャップ率は**24.5ポイント**となった。不動産業界は幅広く業務は多岐にわたる。今回の調査結果では、個人が開業しやすい物件紹介、仲介業に限定する。不動産業のコストのうち、他社の管理する物件を取り扱う際に発生する手数料や情報料、物件管理費等が原価となり、売上の30%程度とされる。それ以外では人件費が最大のため、ここをいかにコントロールするかがポイントだ。一般的に不動産会社では基本給を抑えて歩合給を高め設定する事が多い。

この業界で起業を目指すなら…

### 顧客を捕まえ続けられるかが勝負

不動産業界の特徴としては、営業マン個人の力量によるところが大きい。不動産といえば個人の買い物としては人生でも最大級だ。それゆえ、信頼できる成約に至るまでのプロセスが長く、営業マンとの個人的信頼関係によって決まることも多い。住宅やマンションの販売であれば、一件成約するたびに数百万単位のインセンティブフィーが営業マンに払われる事も多く、トップ営業マンであれば数千万円もの年収を稼ぐ事もある。そうになると、より多く稼ごうとして独立開業する場合が多い。

しかし、そうしたモデルは俗人的であるから、大規模化や組織化が難しい。また、常に新規の顧客を探し続けなければいけないという課題もある。

一方、市場としては人口減により空室率が高止まりして、賃貸であれば家賃相場の低下、販売においても価格競争は激しい。

こうした状況から、インターネットでの集客を活用する会社も多い。例えば、不動産以外の商材と組み合わせて集客するビジネスモデルだ。引越しに伴って発生するインターネット回線の契約であったり、家具・家電の買い替え、不用品の引き取り・買い取りなどで集客して不動産仲介につなげるというやり方もある。

とくにインターネット回線などは成約毎に数万円の報奨金が得られるため、それを原資に賃貸契約料を値引きしたり、引越し代金を無料にしたりなど、アイデア次第で様々なビジネスが展開できるだろう。

利益	6%
その他の営業諸経費 (消耗品、交通費、通信費など)	2%
広告宣伝・販促費	7%
水道・光熱費	2%
店舗家賃・管理費・ 共益費・リース費など	9%
人件費 (役員報酬、従業員の給与、 法定福利費、通勤交通費など)	44%

不動産業に  
おける  
売上に対する  
理想比率



原価  
(手数料、情報料、物件管理費など) **30%**

# ライター業

## 黒字化企業の経営状態と安全率、ギャップ率

※ドリームゲート「開業レポート2013年改訂版 アンケート調査より」

平均従業員数	1.00人
平均年間売上高	637.25万円
平均運転資金	37.31万円(月)
平均手持ち資金	210.05万円

安全率 **5.70**      ギャップ率 **54.1**

黒字化企業全体の安全率は**5.70ポイント**。半年程度の運転資金は手元にあるというのが平均的だ。仕事を受けて、納品、入金されるまでの1〜2カ月、あるいは書籍等の印税であれば数カ月先になることも多い。仕事自体も不定期で安定しないのが常なので、運転資金は多めにないとやっていけないというのが実情だ。

また、ギャップ率は**54.1ポイント**。つまり開業して1年目の売上は計画の半分以下、45%程度という結果。はじめは、半分程度の売上しかなくてもやっていけるだけの算段はしておきたい。

この業界で起業を目指すなら…

### 安請け合いは命取り

インターネットの利用増加に伴い、Webサイトが大量生産されるようになった。本や雑誌の売上は激減しているが、Webビジネスは隆盛で、Web向けのコンテンツ需要は大きい。しかし、単価は紙媒体と比べるとかなり低い。プロのライター、文筆業を生業としていた人達からすると考えられないほど低い単価で請け負うフリーランスの存在が目立つようになってきた。

その理由としては、クラウドソーシングなどで手軽に仕事が獲得できるようになってきたことと、発注側のクオリティーに関する要求水準が低くなったことがあげられる。

SEO対策などに必要とされる文章などは質より量と言われていいる。あるいはマーケティングの一環として書かれるブログやメルマガのライティングも同様。とにかく大量生産が求められている。

しかし、そうした仕事ばかりでは、利益無き繁忙に陥る。時間単価にしてアルバイト以下になるような仕事は、ビジネスとして継続していく事は困難だろう。自分自身の強みや得意分野を明確にして、強気の価格交渉で、気に入らない仕事は断るようでない、ライターとして生き残る事は難しい。クオリティーの低い文章が氾濫しているからこそ、逆に高品質の文章はキラーコンテンツとなりえる。発注側もそうしたコンテンツを作れる人材は常に探している。マイナーな分野であっても、前が通るようになれば、ご指名で仕事が入るようになるだろう。

利益 **10%**

※個人事業主の場合、利益が自身の給与・報酬となることも多く、人件費として計上するか利益にするかで大きく違う。この比率では人件費に事業主の給与分も入れてある。自分の妻や家族などに給与を払ったり、事務所と自宅が同じ場合は経費算入することもあるので、利益がさほど出なくて生活出来ることも多い。よって、利益額についてはあくまで目安程度に捉えて頂きたい。

その他の営業諸経費  
(消耗品、交通費、通信費など) **6%**

水道・光熱費 **4%**

事務所家賃・管理費・  
共益費・リース費など **20%**

ライター業に  
おける  
売上に対する  
理想比率



人件費  
(役員報酬、従業員の給与、  
法定福利費、通勤交通費など) **55%**

原価  
(取材費、資料費など) **5%**

# デザイン業

## 黒字化企業の経営状態と安全率、ギャップ率

※ドリームゲート「開業レポート2013年改訂版 アンケート調査より」

平均従業員数	1.00人
平均年間売上高	659.37万円
平均運転資金	34.25万円(月)
平均手持ち資金	182.30万円

安全率 **5.38**      ギャップ率 **42.1**

黒字化企業全体の安全率は**5.38ポイント**。平均的に5か月超の運転資金が手元にあるという結果だ。仕事を受けてから納品、入金されるまでのタイムラグがあるので、その期間を考慮した暗転資金は確保しておきたい。

また、ギャップ率は**42.1ポイント**。つまり開業して1年目の売上は計画の6割程度という結果になった。同業態のライター業と比べると良い傾向だが、それでも6割程度と言うのが現実と言う事をしっかりと受け止めて開業を目指して頂きたい。

この業界で起業を目指すなら…

**デジタルデバイスのUXの重要性は高い。**

デザイン業として古くある紙物は非常に厳しいが、一方でデジタルデバイス、Webやスマートフォンでのサービスはニーズが高まる一方である。そうした分野で特に注目されているキーワードがUI・UXだ。

特にスマートフォンは常に持ち歩く事が当たり前になってきており、様々な企業が顧客との接点に活用しようと、サービス開発競争を行っている。普段使いするサービスであればあるほど、サービスのインターフェースや得られる体験(ユーザーエクスペリエンス)が重要となる。新しい分野でもあることから専門家も不足しているため、需要は非常に高い。そうした分野でのスペシャリストとなれば仕事の単価もとても高いものになるだろう。

一方、従来からある仕事、DTPやWebページのレイアウトといったものは、海外からの参入やクラウド上での受発注インフラも整備されてきている事から、ロゴであったりイラストやデザインパーツの制作といったシンプルな仕事は低単価競争が続いている。そうした仕事を中心に受けていると売上の的には厳しいだろう。

パソコンとインターネット、あとはAdobeなどのソフトウェアがあれば仕事ができるため、新規参入者も後を絶たない。

これから開業しようとする方は、ただの作業者になるのではなく、クリエイターとして確かな地盤を固めることを念頭に置いて欲しい。そうすれば、クライアントからは引く手あまた、仕事を選べるようになれば勝ちだ。

利益 **10%**

※個人事業主の場合、利益が自身の給与・報酬となることも多く、人件費として計上するか利益にするかで大きく違う。この比率では人件費に事業主の給与分も入れてある。自分の妻や家族などに給与を払ったり、事務所と自宅が同じ場合は経費算入することもあるので、利益がさほど出なくて生活出来ることも多い。よって、利益額についてはあくまで目安程度に捉えて頂きたい。

その他の営業諸経費  
(消耗品、交通費、通信費など) **6%**

水道・光熱費 **4%**

事務所家賃・管理費・  
共益費・リース費など **20%**

デザイン業に  
おける  
売上に対する  
理想比率



人件費  
(役員報酬、従業員の給与、  
法定福利費、通勤交通費など) **55%**



# これから起業を目指す方々へのメッセージ

## Happiness is a positive cash flow.

“Happiness is a positive cash flow.”「起業家にとって最も幸せなことは、売上の大きさや利益率などではなく、常にキャッシュフローがプラスになっていることだ——」。

この言葉は、起業家教育で有名な米バブソン大学のベンチャー講座に参加した時、ベンチャー研究の大家、故ジェフリー・A・ティモンズ教授から教えていただいたものです。

平たくいえば、通帳の残高が増え続けていることが何よりも大事だということ。もしも目の前のキャッシュフローがマイナスなら、借金をしてでもプラスにもっていくべきということです。

経営現場での経営者の大事なミッションの一つとして、「常に将来の必要資金を予測し、借りられるうちにしっかりと資金調達を行っておくこと」が挙げられます。私は2004年に起業し、会社経営を続けていますが、ティモンズ教授の教えは本当に正しいと実感しています。

仕事柄、成功起業家と話す機会が多々あります。彼らの成功までのプロセスのなかには必ず、資金調達の話が出てきます。ある著名起業家に、「事業を成功させるためには何が最も重要か？」と聞いてみまし



株式会社プロジェクトニッポン  
代表取締役

**松谷 卓也**

た。すると、「金がいっぱいあることだ」と即答。さらに、「それはなぜか?」と続けると、「金があれば潰れない。失敗してもやり直しができる」と答えたのです。

また、当社の近くにある老舗イタリア料理店のオーナーに、「近隣の店は次々と看板が替るのに、なぜあなたの店は続いているのか」と質問したところ、「開業時に1年分の生活費を準備していたから」と、その理由を教えてくださいました。

年間1000件近く、起業家のビジネスプランを見させてもらっています。そのほとんどが、“うまくいく前提”でつくられています。つまり、うまくいかなかった時の備え、そしてその際の資金確保の計画が忘れ去られているのです。

しかし、そもそも起業は思い描いたようにはいかない。リスクを回避する備えをしていない。よって行き詰る……。失敗に陥ってしまうケースは、実はとてもシンプルなのです。

そこで、本レポートでは、「安全率」という指標を考案し、創業者へのアンケートをもとに、“売上がゼロでも何カ月先まで事業を継続できるのか”、業界別にその数値を抽出しました。

これから起業を目指す方々にはぜひ、「安全率」の大切さをしっかり把握していただきたい。そして、「自分の事業を継続させるためには、どのくらいの資金確保が必要か」ということを念頭に置いた事業計画を作成してほしいのです。

起業後、「安全率」を守った経営ができていれば、ピンチに出遭ったとしても、試行錯誤のための時間的余裕、精神的余裕が得られるでしょう。そこで、継続のための方向転換や方針変更を図るのです。例えば飲食店であれば、店内のレイアウトを変えたり、メニューを変えたりすることが十分に可能となるのです。

ほかの調査結果でも面白い傾向が見られました。ほとんどの起業家が、起業後2～3年目に、大きく「安全率」を下げているという事実。この期間を「デスバレー(死の谷)÷ターニングポイント」といいますが、ここをしっかりと渡り切ることが、成功企業の最低条件といえるでしょう。

これから起業される方々にも、「デスバレー(死の谷)÷ターニングポイント」が必ず訪れます。うまくいく計画だけでなく、うまくいかない場合の計画も立て、余裕を持った開業資金を確保してほしいと思います。先述の著名起業家の言葉のとおり、「金があれば潰れない。失敗してもやり直しができる」のです。

そして、このレポートや調査結果を基にした“事業計画作成支援ツール”も併せてご活用いただき、1社でも多くの継続企業が、この日本に生まれることを願っています。

最後に、本レポートを作成する趣旨に賛同いただき、アンケート調査にご協力いただいた多くの起業家の皆さまに、心から感謝申し上げます。

# これから起業を 目指す方々への メッセージ

## 夢とそろばん

「起業」とは何でしょうか？ 起業イコール、生き方、自由、お金、成功、ロマン…

人が起業しようと思う理由は一見様々です。私が10年以上前に起業した際にやりたかったのは、自分が納得できるコンサルティングをとにかくとことん追求すること。

言い替えると、自分の夢を追求するための起業でした。生き方であれ、自由であれ、お金であれ、起業とは「夢」を追求することとすることができるのではないかと思います。

夢は起業のエンジン。起業家を駆り立てるものであり、欠かせないものです。夢があるからこそ、たとえ苦しいことがあっても走り続けることができます。ただ、起業家にとって欠かせないものがもう一つあります。それが「そろばん」です。

どんなに夢をもって立ち上げた事業も、お金が尽きた瞬間に倒れます。それを防ぐために必要なのがお金の管理であり、そろばんです。ちょっと小難しく(?) 言えば、「会計」です。

夢に向かって事業というクルマを走らせましょう。その時、あなたはどんなスピードで走りますか。夢に向かって猛突進？ それとも、道中の景色を楽しみながら？



弥生株式会社  
代表取締役社長

岡本 浩一郎



余談ですが、私はクルマが好きなので、レンタカーを含めて色々な車に乗ったことがあります。これまで、タコメーター(回転速度計)がない車は見たことがありますが、さすがに速度計(スピードメーター)がなかったり、燃料計がない車というのは見たことがありません。それはそうですよね。何キロで走っているのかわからない、あとどれぐらい走れるのか見当もつかないクルマで走るのはとても危険ですし、日本では車検に引っ掛かって走ることすら認めてもらえないでしょう。

会計(そろばん)というのは、クルマでいうところの速度計であり、燃料計です。自分の事業が今何キロで走っていて、あとどれぐらいの燃料があるのかを把握する。事業には通常は免許も必要ありませんし、車検もありませんが、速度計や燃料計を持っている、そしてそれをちゃんと活用していることは、当然必要なことです。

もちろん、事業を進めていく上で、速度はある程度体感できるでしょう。売上が順調かどうか。でも、それが適切な速度なのかどうか。黒字倒産というものがありますが、これは儲かっているのに、倒産してしまうことです。なぜこれが起きるのかというと、簡単に言えば、お金(キャッシュ)がなくなったからです。クルマで言えば、ガス欠。調子いいな、と思って飛ばしていたら、突然のガス欠。燃料計に目をやっていれば、少しスピードも落としていたでしょうし、早めにガソリンの補給もできたでしょう。

調子がいい時以上に、悪い時にこそ速度計や燃料計を逐次チェックすることが必要です。思ったほど速度が出ていない、でも燃料は刻々と減っていつている。この場合、目的地を変更する必要があるかもしれませんし、場合によっては、クルマをより燃費の良いものに乗り換える必要すらあるかもしれません。

会計であり、「そろばん」は、自分の事業が今どんな状況にあるかを正確に、かつタイムリーに把握すること。それは事業として生き延び、そして夢を実現するために必要なことです。

本レポートでも明らかになった「デスバレー(死の谷)＝ターニングポイント」。起業してから2年目前後に安全率が極端に下がる時期がやってきます。特に赤字化企業の2年目は安全率が「1.15」と1に限りなく近いレベルにまで落ち込んでいます。安全率の定義は、保有しているお金(キャッシュ)を毎月の運転資金で割ったものですから、1に近いということは、1ヶ月をギリギリ乗り越えられるかどうか、ということです。

資金繰りを一歩誤れば倒産。そんなギリギリのところにあるからこそ、速度計や燃料計をキチンとチェックすることが必要なのです。また、ギリギリだからこそ、自分でタイムリーに把握できる必要があります。

本レポートで、健全企業の方が自計家率が明らかに高いのは決して偶然ではありません。自分で正確に、かつタイムリーに把握できるからこそ、苦しい時期を乗り越えることができるし、その後健全な成長を実現することができるのです。

私は起業した会社を約8年間経営しましたが、その後、ご縁があり、新たな夢を求めて弥生株式会社を率いることとなりました。弥生との出会いもご縁ですが、それ以上に、起業家にとって欠かせないそろばんというツールを提供し、起業家の皆さまのお手伝いのできる立場になったことこそがご縁ですし、自分にとっての天命だと感じています。

弥生は皆さまの夢を応援しています。どうぞ、そろばんを活用して、皆さまの夢を実現してください。

## 巻末

以上で開業レポート(2013年改訂版)を締めくくる。

2012年1-2月および2013年に4月に行なったアンケート調査の設問、協力して頂いた方々の名前(希望者のみ掲載)は別紙としてまとめたので、興味のある方はそちらをご参照いただきたい。

2012年4月18日発行  
2013年5月29日改訂

発行元／ドリームゲート  
協力／弥生株式会社  
制作／有限会社アメイジングニッポン  
デザインスタジオ サウスベンド

# Start-up Research