

第4回 想定外に備えた収支・資金計画の作り方

中小企業診断士 四ッ柳 茂樹

収支計画では、まず売上高の計算式を考える

創業の計画を立てるときに、必要だけれどもなかなか作成できない方が多いのが、収支計画や資金計画です。前回紹介した日本政策金融公庫の創業計画書フォーマットでは、右半分を書く内容です（右図）。

◆日本政策金融公庫（国民生活事業）

各種書式ダウンロード

https://www.jfc.go.jp/n/service/dl_kokumin.html

収支計画や資金計画を作成するには計算が必要ですが、数字に対して苦手意識を持っている人は多いかもしれません。その場合は、最初からすべてを自分で考えなくても良いのです。経営に詳しい知人や専門家、支援機関等に相談しながら作成してみましょう。

財務や会計の全てを理解する必要はないかもしれませんが、考え方や大まかな部分は理解しておきましょう。経営者になった後の方がスムーズに理解できることもあります。私は、経営の勉強をするまではコンピュータのことしか知らず、財務や会計はほぼ知りませんでした。勉強するだけでなく実際に経営していくことで感覚も身につけてきました。

まずは、収支計画について考えます。収支計画とは、収入と支出を想定し、どれだけ利益あるいは損失が出るかを記述する計画です。

収支計画を考える上では、売上高の想定から始めてみるのがわかりやすいかもしれません。いきなり月の売上高はいくらと金額を想定する前に、まずは売上高がどんな計算でできているかを考えることが大事です。

例えば飲食店であれば、下記のような計算で算出することができます。

$$\text{月の売上高} = (\text{顧客当たりの})\text{平均単価} \times \text{席数} \times \text{回転率} \times (\text{1ヶ月の})\text{営業日数}$$

内装工事を行う事業であれば、下記のような計算になるかもしれません。

$$\text{月の売上高} = (\text{顧客当たりの})\text{平均単価} \times (\text{月当たりの})\text{受注件数}$$

この計算式に数値を当てはめていくと、1ヶ月の売上高が出るようになります。もちろん、商品の種類が複数ある場合も考えられます。例えば、飲食店においてランチとディナーで単価や回転率が大きく異なる場合です。こういった場合には、上記の掛け算に売上高の式を複数立てて、それらを足し合わせます。つまり、掛け算と足し算を使って売上高が計算されるのです。

また、起業して最初からコンスタントに売上が上がる会社はほとんどないはず。通常は、最初の1ヶ月目の売上高は少ないかもしれないし、軌道に乗ると売上高は増えていくかもしれません。季節に寄っても売上高が

7 必要な資金と調達方法				
必要な資金	見積先	金額	調達の仕方	金額
設備資金 店舗、工場、機械、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 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

8 事業の見通し（月平均）				
	創業当初	1年後 又は軌道に乗った 後(年 月 日)	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		
人件費(注)	万円	万円		
家賃	万円	万円		
経費 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。	

違う業種もあります。こういったことを踏まえて、1年間の売上高を月毎に12ヶ月分書いてみるという「月次収支計画書」を書くことも大事です。1年間という長い期間であれば、漠然とできるかもしれないということでも、1ヶ月間という想像しやすい期間で考えてみることで、現実感を持って考えることができます。「月次収支計画書のフォーマットも、上記にある日本政策金融公庫の各種書式ダウンロードのページから取得可能です。

経費については、どのくらい費用がかかるかを仮でも書いてみるのが大事です。例えば不動産賃料は、店舗・事務所を契約するまでは決まるわけではありませんが、まだ物件が見つかっていない段階でも、仮で「この店舗を借りたとしたら」という計算はできるはず。そして、「その他」として何に経費がかかるかを考えることも大事です。忘れがちなのが、広告宣伝費です。これは、ほとんどの事業で必要になるのではないのでしょうか。

資金計画を立てる意味を理解する

一方、資金計画は、起業するにあたって必要な設備資金と、起業後に経営を安定させるまでの運転資金の金額を想定し、同時にその資金をどうやって用意するか、その調達方法を記述するものです。

設備資金は、店舗等を賃貸するための保証金やこれから購入する設備や内装費等を記入します。運転資金は、事業が順調に始められないとき等にも備えて、通常は経費の2,3ヶ月分を支払いきる程度の資金を計算し、記入を行うことが多いようです。

資金の調達方法は、自己資金以外に親類等からの借入、金融機関からの借入を行うことが多いでしょう。大事なポイントとしては、必要な資金をどう調達するかという表なので、**左側の設備資金と運転資金の合計と、右側の調達方法の合計が等しくなる**ということです。

その他収支計画や資金計画の細かな点などについては、例を見て学ぶのがよいでしょう。日本政策金融公庫の各種書式ダウンロードのページからダウンロードできる「創業計画書記入例」が役立つでしょう。また、J-Net21の「業種別開業ガイド」も役立つかもしれません。

◆J-Net21 業種別開業ガイド（中小企業基盤整備機構）

<https://j-net21.smrj.go.jp/startup/guide/index.html>

収支の予測には経営指標を見ることも役立つでしょう。下記のサイトでは、従業員50名未満の小企業について、各利益率や従業者一人当たり売上高、店舗1坪あたり売上高等の経営指標が掲載されています。

◆小企業の経営指標調査（日本政策金融公庫）

https://www.jfc.go.jp/n/findings/sme_findings2.html#tyousa

収支計画、資金計画以外に作成しておいたほうがよいものとして、資金繰り表があります。

会計上の収支では、実際に売上が上がっても、「翌月末振込」など、すぐに現金が入らない場合があります。費用等も同様です。

そのため、いくら売上高が多くても実際に現金が入らないと、会計上は黒字なのに手元の資金がなくなり倒産する（黒字倒産）ということが起こりかねないのです。

このような、手元にあるお金を計算するための表が資金繰り表です。これも、日本政策金融公庫の各種書式ダウンロードのページにフォーマットや例がありますので、参考にしてみてください。

収支計画は3パターン立てておく

収支計画について、最初から自信を持って精度の高い数値を書ける方はあまりいないかもしれません。最初に立てる計画には、根拠のない数値を書いてしまい、経営を行っていくうえで、実際とは大きく違うために参考にできなくなることもあるかもしれません。

また、with コロナ・ポストコロナの中では、想定外の出来事で事業に影響が出ることもあります。元々の計画に狂いが生じることも多く、収支計画を立てることに意味があるのかわからなくなることもあるかもしれません。

それでも収支計画は、事業をすすめる上で、そして経営状況を評価する上で重要な数値です。そこで私がお勧めしているのは、**3種類の収支計画を立てる**方法です。これを私は、「3計画立案法」と呼んでいます。

3種類の計画をどう使うかは、ご自身で考えるとよいのですが、私の場合は、「現実的計画」に加えて、「楽観的計画」「悲観的計画」を立てることを考えます。

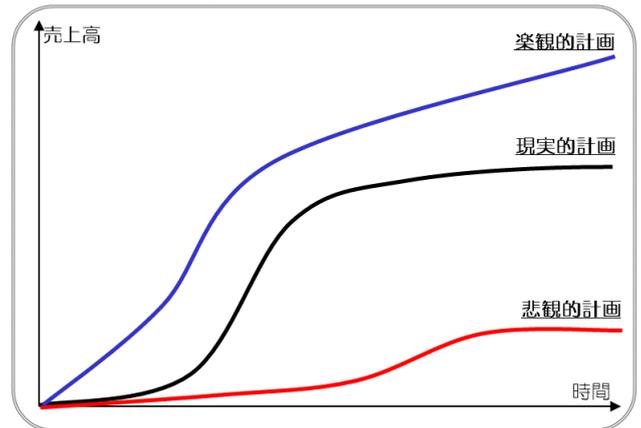
「現実的計画」とは、この通りに行くだろうと予想する通常の計画です。計画が1種類しかない場合には、この数値を上回ったらうまくいっている、下回ったらうまくいないということしかわかりません。そこで、「楽観的計画」と「悲観的計画」を立てます。

「楽観的計画」は、「現実的計画」よりもうまく行った場合です。これを上回ったらもっと資金を投下するなど、野心的な事業計画を再立案するものと、私は設定しています。この計画を立てるときには、とてもワクワクするのではないのでしょうか。感覚的には、背伸びをしてもギリギリ届かない、もう少し上にあるような目標にすることがよいと考えています。

それに対して「悲観的計画」は、「現実的計画」を大きく下回る場合です。この計画値を下回ったら事業を見直す、あるいは事業そのものを辞めることを考えて、私は計画を立てるとお話ししています。このようにお話ししているのは、どうなったら事業を辞め、撤退するかを予め決めておくべきだと、私は考えているためです。「撤退ポイント」を考えておらず、資金が0になったときに辞めるという起業家も実際にはいます。しかし、それは本当にもったいないと思います。再起できるような「撤退ポイント」が決まっていれば、事業を見直すことができるかもしれません。また、事業を一旦休止して、他の仕事に就いたとしても、また準備ができればもう一度チャレンジすることができます。「**勇気ある撤退**」ができる起業家だけに、**早めの再チャレンジが許される**のです。

このような「3計画立案法」を立てることは、起業家自身の精神面でのメリットが大きいと思っています。

「現実的計画」を下回ったとしても、「悲観的計画」を上回っていれば大きな不安を抱かずに経営を続けることができるのではないのでしょうか。幅広くパターンを想定しておくことで、想定内であると安心できるのです。



◆プロフィール◆

四ッ柳 茂樹



株式会社OCL (<https://www.ocl.co.jp/>)代表取締役。

1973年北海道生まれ。京都大学および同大学院工学研究科情報工学専攻修了。

NTTでの研究職にて技術特許3件、ビジネスモデル特許9件申請し、SE職を経て独立。独立後は、起業・副業を志す人や起業家・企業に対し、アイデア発想から資金調達(補助金・融資)のための事業計画作成、IT・マーケティングなどの支援を行う。

相談者の知識に合わせたやさしい教え方が好評で、とくに起業支援では、今までの相談数は延べ6,000件超。経産省後援の起業家支援組織の最盛期に、相談数No.1(280人中)を1,000日間以上継続。また、自治体や商工会議所など全国で、毎年数多くの起業・新規事業・ITに関するセミナーや研修等を実施するとともに、専修大学非常勤講師を務めるなど学生への講義にも力を入れている。

著書「起業のルール ゼロからでも、ムリなく確実に成功をつかむ本気の鉄則」(コスミック出版)、「あたりまえだけどなかなかできない起業のルール」(明日香出版社)など。



日本政策金融公庫

国民生活事業