

## 起業(6)

### ～ ビジネスプランの作成手順③～

今回は、事業の開始・継続に必要な資金に関し、資金の種類(開業資金、運転資金)、資金繰り(キャッシュフロー)、資金の調達方法の3点を解説致します。

#### 資金の種類(開業資金、運転資金)

事業を行うために必要な資金は、「開業資金」と「運転資金」の2つに大別されます。1つ目の開業資金は、事業の開始に必要な資金です。例えば、土地・店舗・駐車場・工場・倉庫・事務所等の購入又は賃借する費用(敷金、礼金、保証金、仲介手数料など)、内装や外装工事費用、機械・自動車・什器などの購入費用、法人設立の場合は登記費用などが挙げられます。なお、日本政策金融公庫の調査(「2022年度新規開業実態調査」)によると、開業費用の平均値は1,077万円です。もっとも、500万円未満での開業が約4割を占め、250万円未満で開業する割合も増加傾向にあります。2つ目の運転資金は、日々の事業を続けるために必要な資金です。運転資金には、原材料費・労務費・外注費などの原価に関わる費用と従業員の給料(人件費)や物件の賃借料・共益費、事務用品費・光熱費・通信費・交通費・出張費などの販売・一般管理に関わる費用があります。なお、必要資金額は、業種や事業規模によって大きく異なり、想定外の支出や当面の生活費(半年分程度)も加味して、余裕のある資金計画を立案する必要があります。

#### 資金繰り(キャッシュフロー)

開業後、皆さんが最初に驚くのは、手持ち資金の減少の速さではないでしょうか。日々の売上計上が計画通りに進まないなか、費用の支払い期日は確実に到来します。現金が会社の血液に例えられるように、収支が黒字でも手形や買掛金の支払いができなければ倒産に追い込まれます。経営者にとって、資金繰り把握は極めて重要なテーマです。

費用には、従業員の給料や家賃・光熱費・借入金返済(元金や利息)など売上高の多寡に関わらず指定日に支払わなければならないものもあります。また、予期せぬ支出も当然発生します。加えて、費用支払日と売上入金日のタイミングのズレから現金が一時的に枯渇する事態も起こります。特に、地域や業種によって商慣習は異なり、皆さんは当該商慣習にある程度束縛されることから、費用項目ごとに1か月単位の支払額を集計して、日々不足が起らないよう現金を保有する必要があります。一例として、材料を30円で仕入れ、20円で加工し、100円で売った場合の利益は $100 - (30 + 20) = 50$ 円ですが、材料代と加工賃を現金で支払い、売上が1か月後入金の場合、売上成立時の現金は、 $0 - (30 + 20) = \blacktriangle 50$ 円で、1か月後に100円が入金されるまで、現金は $\blacktriangle 50$ 円不足する事態が起こります。従いまして、将来の現金収支予測を確実にを行い、金融機関と早めに相談するなど現金不足に陥らないよう細心の注意を払う必要があります。なお、収入の時期、支出の時期などに注目すると、保有すべき現金額を減らすことも可能です。具体的には、①売上に占める現金回収比率の拡大、②売上金の早期回収、③入金日を支払日前に設定する締日の工夫、④仕入先への現金支払い比率の減少、⑤支払期間の長期化などが対策として有効です。開業後間もない時期は信用力も低く、条件交渉は困難でしょうが、一つひとつ丁寧に交渉することをなおざりにはしないでください。また、在庫は売上に先行して資金を支出することから、在庫管理も重要な要素で、必要以上に在庫を持たないように注意してください。資金繰りは、資金繰り表を用いて行います。当月の入出金を日々管理するとともに、3か月先・半年先の入出金の予想を記入することで、将来の現金残高を予測することができます。資金繰り表の雛形は、

図の通りです。定められた書式はありませんが、前月繰越金、収入、支出、財務収支、翌月繰越金に分けて記載します。

		年月	年月	年月	年月
前月繰越金		①			
収入	現金売上				
	売掛金回収				
	手形期日落				
	手形割引				
	その他				
収入計		②			
支出	現金仕入				
	買掛金支払				
	手形決済				
	賃金給料				
	諸経費				
支出計		③			
差引過不足		④(②-③)			
財務収支	借入金	⑤			
	借入金返済	⑥			
翌月繰越金		(①+④+⑤-⑥)			

《図表 資金繰り表》

事業の継続には、定期的かつ継続的な設備投資が必要です。設備投資の金額や頻度は事業内容や規模によって異なりますが、起業時に揃えた機械や備品はいずれ更新時期を迎えるため、日々の資金繰りと並行して、追加設備投資の資金を準備することも大切です。

## 資金の調達方法

事業資金の主な調達方法は、「自己資金」、「借入」、「出資」、「補助金」の4種類です。1つ目の自己資金は、事業で使用することを目的に起業家が事前に蓄えた資金です。自己資金の多寡は、事業のし易さのみならず、事業に対する起業家のやる気を証明することになり、借入など他の資金調達にも影響を与えます。なお、開業資金総額における自己資金の目安は、業種によって異なりますが、概ね3～5割程度です。2つ目の借入は、必要な資金を金融機関などから借り入れるを言い、利息の支払いと元金の返済義務があります。借入には審査があり、事業の将来性や事業計画・資金用途等の妥当性を踏まえて決定されます。資金用途には、「設備資金」と「運転資金」があります。設備資金は機械購入や建物建設など長期的に事業に寄与するものを対象としており、金額は多額で、借入期間も長期化する傾向があります。一方、運転資金は、資金繰りで現金が不足する場合や、売上拡大時期に仕入が増加し支払額が多くなる場合などに必要となる資金で、設備資金と比較すると短期間の借入になります。資金繰り表を活用して、

いつ、どの程度の運転資金が不足し、いくら調達する必要があるか、どれだけの期間で返済可能かを明確にすることで、運転資金の必要金額と借入期間を論理的に示すことができます。金融機関との信頼関係が重要で、設備資金で借入した資金を運転資金で利用するなど資金用途違反が発覚すると、当該借入金を返済しても、将来的に新たな借入が困難になる可能性は否定できません。更に、起業にかかわる制度融資をうまく活用することも重要です。多く活用されている制度融資には、日本政策金融公庫の『新創業融資制度(無担保・無保証人)』や信用保証協会の『創業・再挑戦アシスト資金(三重県)』・『創業等支援資金「環創」(愛知県)』があります。制度によって、自己資金の要不要や割合、融資限度額、返済期間及び据置期間、貸付利率、保証・担保の要不要等の条件が異なりますので、自身のプランと合致する制度融資を窓口となる金融機関で入念に相談のうえ、納得して申し込む必要があります。3つ目の出資は、自己資金と同じく返済不要の資金ですが、出資者に対する議決権の付与や配当金の支払いなど、出資者にメリットを提供できなければ調達は難しくなります。出資者には、新興企業に積極的に投資するベンチャーキャピタル・個人投資家などがあり、クラウドファンディングも出資に含まれます。クラウドファンディングは、インターネットを介して不特定多数の人々から資金を調達する手法で、物品や権利を購入する「購入型」、特定のリターンを求めない「寄付型」などがあります。少額でも資金提供者が多ければ、必要資金の調達が可能なうえに顧客開拓の可能性も拡大することから有効な手段と言えます。4つ目の補助金は、国や地方公共団体などが不定期に募集するものです。①自身が起業する時と補助金募集時期のタイミングが合致するとは限らない、②補助金交付決定迄立替払いができない、③交付迄に時間を要するなど使い勝手に課題はあるものの、返済義務はありませんので、事業計画に余裕をもって、本制度を有効に活用するのが肝要です。一例として、起業家が活用できる補助金に『小規模事業者持続化補助金』の創業枠があります。本補助金は国の予算次第ですが、不定期ではあるものの年間を通して今のところ募集しておりますので、商工会議所・商工会窓口へ相談するのも有効です。

三十三総研 代表取締役副社長 伊藤 公昭  
 (学術博士 三重大学 学長アドバイザー 客員教授・  
 鈴鹿医療科学大学 客員教授)