

収支計画とは、事業による収入と支出を算出し、それらを差し引いたお金がどれくらいになるのかを示した計画です。収入は事業の売上や出資金から、支出は事業に必要な人件費や経費から発生します。事業の採算性や資金繰りを予測し、経営の見通しを立てます。「2-3 事業計画のポイント～事業計画の作成～」で作成した事業計画をもとに、自分達が計画した事業を行うには、どのタイミングでどのようなコストが発生するのか、また、事業を進めるなかで、どのタイミングでどのような収入が得られるのか、といったことを組合員同士でシミュレーションしながら、事業計画を作成しましょう。

● 収支計画書策定の手順

収支計画書は「2-3 事業計画のポイント」で検討した内容をもとに、以下の手順で策定します。

- (手順1) 事業開始時に必要な資金と調達方法を検討し、資金計画を作成する
- (手順2) 売上高（売上予測）を算出し、収支計画を作成する
- (手順3) 月別の資金繰り表と収支計画書を作成する
- (手順4) 収支予算を作成する

● 各手順でやるべきこと

（手順1）事業開始時に必要な資金と調達方法を検討し、資金計画を作成する

ここまで、整理してきた事業を実施するために、必要な経費は何か、その経費を賄うために資金はいくら必要なのか、どのように資金の調達を行うのかを検討します。

（1）必要な資金（経費）の洗い出し

事業実施に必要な設備や経費を洗い出し、どれくらい金額を要するのかを書き出しましょう。金額は見積もり等の根拠を集めておくことが大切です。「2-3 事業計画のポイント～事業計画の作成～」の手順1「④独自性、実現性」の〔経営資源〕で洗い出した内容や想定される取引先（仕入れ先）を踏まえつつも、光熱費や人件費等、細々とした経費も漏れの無いように洗い出しましょう。なお、洗い出す際は、「設備資金（イニシャルコスト）」、「運転資金（ランニングコスト）」に分けて洗い出しを行いましょう。

■ 設備資金（イニシャルコスト）

設備資金（イニシャルコスト）とは、事業を始めるために最初にかかる費用です。事業を行うために、最初にどんな設備等が必要で、それにいくら要するのか、ということをよく整理して算出しましょう。

【事務所・店舗関係】 物件の敷金・礼金、前家賃、内装工事費、看板設置費など

【備品・什器関係】 パソコン、プリンター、電話、机、椅子、棚、レジ、業務用機器など

【その他】 事業用車両、許認可等の申請費用など

■ 運転資金（ランニングコスト）

運転資金（ランニングコスト）とは、事業を運営するなかで、継続的または定期的に発生する費用です。事業運営をするなかでどのような経費が必要なのか、それぞれの経

費にいくら要するのかを洗い出し、整理しましょう。なお、事業が黒字化するまで7か月要するという調査結果があります。黒字化するまでの期間の運転資金はあらかじめ準備しておく必要があります。よって、ここでは1か月分の運転資金ではなく、黒字化するまでの期間の運転資金を見積もるようにしましょう。

【固定費】 人件費、家賃、水道光熱費、通信費、事務用品費、リース料など

【変動費】 商品の仕入れ代金、原材料費など

※ 仕入れ代金（仕入高・売上原価）について、売上に応じて変動する場合は、原価率を用いて算出すると良いでしょう（売上高×原価率）。業種によって、原価率が異なるので、自分たちが実施しようとする事業の原価率を調べましょう。なお、過去に同種の事業を行ったことがある場合は、その事業の経験から原価率（仕入高÷売上高）を求めることも可能です。または、市場調査で類似事業を行っている事業者に聞いても良いでしょう。

（資金計画）

必要な資金		金額	資金調達の方法	金額
設備資金	店舗（敷金）	5万円	出資金（自己資金）	120万円
	PC・プリンター	8万円	知人からの借り入れ （内訳・返済） ・代表者父 元金5万円20回（無利息） ・代表者本人 元金3万円11回（無利息）	131.4万円
	電話	1万円		
	机・椅子	1万円		
運転資金	店舗借料（7か月分）	35万円	金融機関からの融資	31.4万円
	光熱費（〃）	7万円		
	人件費（福利費含む） （〃）	159.4万円	助成金	0円
	営繕材料（〃）	21万円	助成金	0円
	電話料金（〃）	14万円		
合計	251.4万円	合計	251.4万円	

（2）資金の調達方法

上記（1）で算出した資金をどのように調達するのかを検討しましょう。なお、資金の調達方法としては以下の方法が考えられます。

出資金

労働者協働組合は組合員が出資することが基本原理の法人格であり、ここで算出した資金（初期費用）は出資金で賄うことが望ましいです。資金総額から逆算して、出資金額をいくらにするのか、一人何口出資する必要があるのかを検討しましょう。

金融機関や親族、組合員等からの借り入れ

必要に応じて、金融機関や知人、組合員等から借り入れることも考えられます。ただし、過度に借り入れに依存すると返済負担によって経営が圧迫されるおそれがあります。また、金融機関の融資は簡単に受けることができません。まずは自己資本である出資金を基本としつつ、返済スケジュール等を策定し、よく吟味した上で借り入れを行うか検討しましょう。なお、借り入れを行う場合は、資金計画に毎月の返

済金額や利息に係る情報を記載しておきましょう。

助成金、補助金

補助金や助成金を活用することも考えられます。補助金や助成金による資金調達を検討する場合は、支給要綱をよく確認し、不正受給が生じないように、正確な申請書類を作成しましょう。

(手順2) 売上高(売上予測)を算出し、収支計画を作成する

毎月どれぐらいの売上高が見込めるのか予測を立てましょう。

売上高(売上予測)は、商品単価や顧客数、販売数など客観的なデータに基づいて算出する必要があります。売上高(売上予測)の算出方法としては、以下の「売上高算出方法の例」に示した計算式により算出する方法が考えられます。また、顧客数や回転数といった情報は統計データやサイト検索により参考となる数値を調べることが可能です。

さらに、以下「売上高算出方法の例」に示した計算式による算出方法以外にも地域や業種毎の売上高等を公表しているサイトもありますので、それらも参考にしましょう(日本政策金融公庫 HP 内「小企業の経営指標」、中小企業庁「中小企業実態基本調査」等)。

※ 以下の「売上高算出方法の例」の計算式はあくまで一例ですので、自分たちが行う事業にとって相応しい算出法を調べましょう。また、業界平均に地域事情や季節変動、創業当初の認知度の低さなども考慮して算出すると、より実態に合った売上予測を立てることができます。

売上高算出方法の例

<小売業・サービス業>

・ 1日あたり顧客数 × 客単価 × 営業日数

<飲食業>

・ 客単価 × 座席数 × 回転数 × 営業日数

<販売業で店舗売りのウェイトが大きい業種>

・ 1㎡あたりの売上高 × 売り場面積

<製造業>

・ 製品単価 × 販売数量(または1社あたり購入量×販売件数)

<労働集約的な業種>(化粧品販売業、ビル清掃業等)

・ 従業員1人あたりの売上高 × 従業者数

収支計画(創業後の見通し、月平均)

組合員が事業を理解し、創業後の見通しを共有することは、その後の労働者協同組合の意見反映による運営で非常に重要です。そのため、資金計画のほかに、それぞれ創業当初の月平均の金額を算出したものと軌道に乗った頃の月平均の金額を算出したものを書き出した収支計画を作成します。さらに、創業当初及び1年後又は軌道に乗った後の「売上高」、「売上原価(仕入高)」、「経費」の算出根拠も計算式等を用いて書き記しておきましょう。

(収支計画)

項目		創業当初 (月平均)	1年後又は 軌道にのっ た頃 ●年●月頃 (月平均)	
売上高		308,000円	660,000円	【★創業当初★】 ・売上高： 1日あたり顧客数2人×客単価7,000円 ×22日=308,000円 ・売上原価：1割（経験によるもの） ・経費：合計〇〇万円 人件費 ▶1,500円×3時間×22日×1人 ▶1,500円×3時間×11日×2人 ▶法定福利費：上記合計に係る0.15% 店舗借料 5万円 ⋮
売上原価（仕入高）		30,000円	66,000円	
経費	給与	227,700円	341,550円	【★軌道にのったあと★】 ・売上高： 1日あたり顧客数3人×客単価10,000円 ×22日=660,000円 ・売上原価：1割（経験によるもの） ・経費：合計〇〇万円 人件費 ▶1,500円×3時間×22日×1人 ▶1,500円×3時間×11日×4人 ▶法定福利費：上記合計に係る0.15% 店舗借料 5万円 ⋮
	店舗借料	50,000円	50,000円	
	通信費	20,000円	20,000円	
	光熱費	10,000円	10,000円	
	初期費用	12,500円	0円	
合計		320,200円	421,550円	
収支（利益）		▲12,200円	172,450円	

(手順3) 月別の資金繰り表と収支計画書を作成する

手順1で洗い出した経費や手順2で算出した売上高等を収支計画書に落とし込みます。

(1) 月別資金繰り表

事業開始後は、軌道に乗るまでは資金繰りがどうしても厳しくなりがちです。順調に売上が伸びても仕入れ代金の支払いと売上代金の回収のタイミングのズレから資金繰りが厳しくなることはよくあります。そのため、以下のような資金繰り表を作成し、毎月実績を記入しましょう。いくら事業で収益を上げていたとしても、資金がなくなってしまうとせっかくメンバーで設立した労働者協同組合が継続できなくなります。毎月実績を記入し、資金計画との差異を見ながら適確に資金を管理し、資金不足に陥る前に、売

上増加対策や経費節減策、融資などの資金調達対策を講じましょう。

(月別資金繰り表の書式例)

(単位：千円)

項目	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
前月繰越残高(A)	0	2,330	2,113	1,895	1,707	1,539	1,402	1,304	1,226	1,158	1,141	1,143	
収入	現金売上												
	売掛金回収		200	200	230	250	280	320	340	350	400	420	440
	借入金	1,330											
	出資金	1,200											
	雑収入等												
収入合計(B)	2,530	200	200	230	250	280	320	340	350	400	420	440	
支出	現金仕入												
	買掛金支払		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
	人件費		228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	
	諸経費・その他支払	200	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	
	借入金返済		80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	
支出合計(C)	200	418	418	418	418	418	418	418	418	418	418	418	
繰越残高	2,330	2,112	1,895	1,707	1,539	1,402	1,304	1,226	1,158	1,141	1,143	1,165	

(2) 月別収支計画書

創業後の見通しを念頭に、以下の表の「収入(A)」欄と「仕入(B)」欄、「経費」欄に手順2で算出した売上高(収入)と手順1で算出した経費(支出)を記入していきます。最後に各月の収支を計算し、「収支(D)」欄に記入します。

完成した収支計画書を見て、収支のマイナスが続くようであれば、事業の内容や計画を見直すことが大切です。

また、事業が軌道に乗ると思われる時期や事業が軌道に乗った後の売上高や経費がどれぐらいの金額になるのかを予測し、その内容を収支計画書に反映させましょう。

(月別収支計画書の書式例)

(単位：千円)

項目	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
収入(A)	200	200	230	250	280	320	340	350	400	420	440	460
仕入(B)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
経費	給与	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228
	店舗借料	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	通信費	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	光熱費	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	合計(C)	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308
収支(D) (A-B-C)	▲138	▲138	▲108	▲88	▲58	▲18	2	12	62	82	102	122

(手順4) 収支予算を作成する

収支計画の内容を、創立総会で議決する収支予算に盛り込みましょう

(収支予算の例)

令和〇年度収支予算

自 令和 年 月 日

至 令和 年 月 日

収入の部

科目	金額	備考
I 事業収入 ○売上高	3,890,000 円	営繕 260 万円 庭木剪定 80 万円 相談事業 49 万円
II 事業外収入 ○雑収入	700 円	預金利息
合計	3,890,700 円	

支出の部

科目	金額	備考
I 事業費 ○売上原価	360,000 円	
II 一般管理費 ○人件費		
・役員報酬	1,188,000 円	○人 月額○円×12ヶ月
・給与	1,188,000 円	○人 月額○円×12ヶ月
・法定福利費	356,400 円	○人 月額○円×12ヶ月
○業務費		
・店舗借料	600,000 円	
・通信費	240,000 円	
・光熱費	120,000 円	
合計	4,202,400 円	

繰越金の部

当期収支差額	-311,700 円	
前期繰越金	0 円	
次期繰越金	-311,700 円	

●その他

損益分岐点を意識しましょう

「損益分岐点」を把握しましょう。「損益分岐点」とは、事業の利益がゼロになる、つまり赤字でも黒字でもない状態になるために必要な売上高のことです。この金額を把握することで、事業を維持するために最低限必要な売上目標が明確になります。損益分岐点を計算し、「最低でも月に〇〇円の売上が必要だ」という共通認識を持ちましょう。

損益分岐点売上高の計算方法

$$\text{損益分岐点売上高} = \text{固定費} \div (1 - \text{変動費} \div \text{売上高})$$

創業後は予実管理による着実な運営を

労働者協同組合では組合員の意見を反映した運営（意見反映原則）が重要です。組合員が運営に意見を反映する上で、資金繰りや収支計画などの共有は不可欠です。数字を取り扱うので難しい面もありますが、粘り強く共有し、組合員の意見を運営に反映していく取り組みを行いましょ。

そして、創業後に重要となるのが予実管理です。予実管理とは、予算（予）と実績（実）を比較し、その差異を把握・分析・改善するために管理することを言います。創業後は理事会や組合員全員が参加できる運営会議などで、実績と自分たちで立てた資金計画（資金繰りの計画）や収支計画を照らし合わせ、なぜ計画と異なるのか、どのようにしたら軌道に乗せられるかなどの意見を出し合い、組合員で力を合わせて運営を行いましょ。

(予実管理の様式例)

月度 予算実績報告書

作成日

事業所コード		事業所名	
--------	--	------	--

作成者	
-----	--

1. 組合員数と出資状況

当月就労者数		人	当月組合員数		人	組合員化率	
出資目標額		千円	出資額合計		千円	出資目標達成率	

○今月の評価

--

○当月の取り組みと次月以降の方針

--

2. 経営実績

(単位:千円)	当月予算		当月実績			予算累計 (4月~)		実績累計 (4月~)		
		構成比		構成比	予算比		構成比		構成比	予算比
事業収入		100.0%		100.0%	0	0	100.0%	0	100.0%	0
事業原価	人件費	%		%	0	0	%	0	%	0
	材料・仕入	%		%	0	0	%	0	%	0
	外注費	%		%	0	0	%	0	%	0
	事務費	%		%	0	0	%	0	%	0
事業原価計	0	/	0	/	0	0	/	0	/	0
原価率%	%	/	%	/	0	%	/	%	/	%
差引損益	0	%	0	%	0	0	%	0	%	0

○当月予算と当月実績との比較、累計予算と累計実績の比較に対する分析

--

○実績に対する評価と次月以降の見通し

--

○次月以降の課題と改善計画

--