

企業組合設立の ための 基礎マニュアル

企業組合とは何か？ なぜ独立に向くのか？

読者の中には「企業組合」という文字を、初めて目にしたという人もいらっしゃる。

実際、知名度の点では、株式会社やNPO法人などよりは劣っている。だが、企業組合は、間違いなく独立の受け皿となる法人であり、設立件数も従来と比べて大きく伸びている。何よりの国の創業支援施策の一環

として、設立や運営に関する要件も03年から大幅に緩和されているのである。「企業組合？ 聞いたことないからパス」などと軽視せず、独立の受け皿として、ぜひ検討してほしい。

では一体、企業組合とはどんな法人なのか。その名称を眺めていると、「企業同士が集まってつくる組合なのか」と思えるが、実際には反対で、「個人が集まってひとつの企業のように活動ができる組合」なので

ある。「企業的な組合」、もっと言えば「組合のかたちをした企業」と理解してもいいだろう。いずれにしても、仲間を集めて事業を行うためにある法人であり、会社と同様、利益追求のために、業種制限などを受けず、自由に事業を行うことができる法人である。つまり、企業組合とは、組合員となる個人が、自分たち自身で職場をつくり出すことを目的とした組織なのだ。

したがって、設立に際し

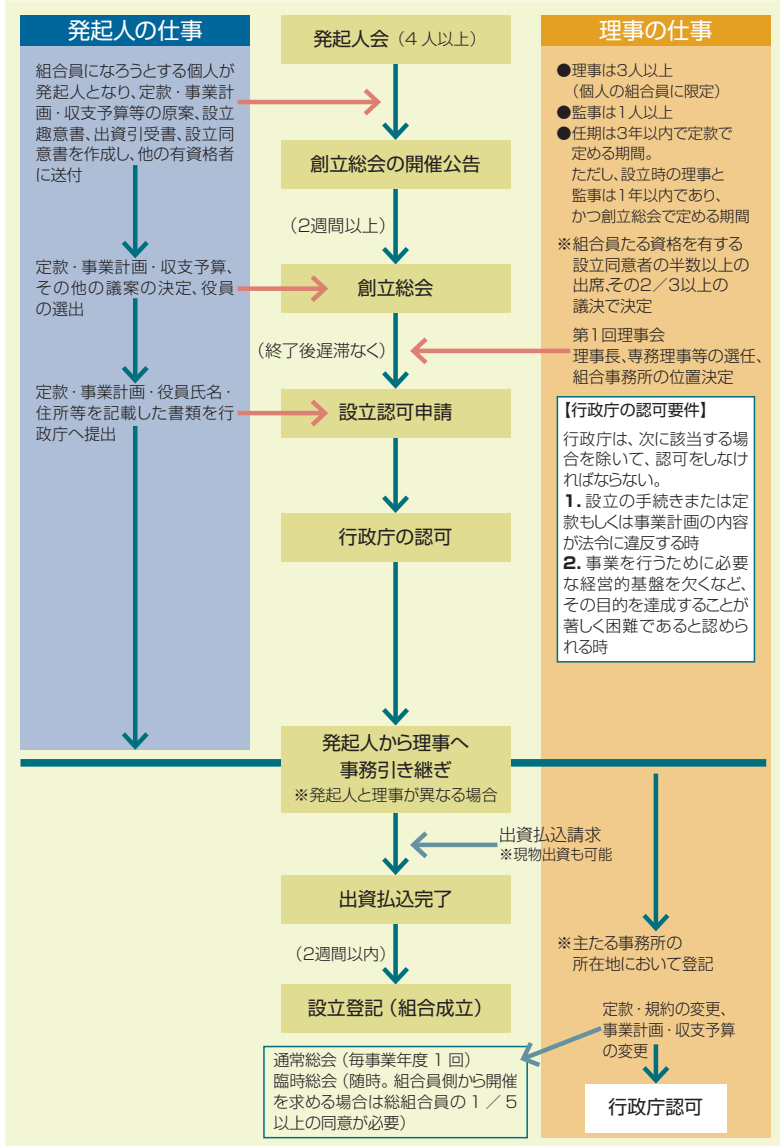
では、4人以上の個人（事業者でも勤労者でも主婦でも学生でもいい）が、組合員として参加することが要件となっている。また、組合員の2分の1以上が組合事業に従事すること、一方、全従業員に占める組合員の比率が3分の1以上であることも必須である。

こういった特徴は任意団体である「ワーカーズ・コレクティブ」との類似性が高く、実際、企業組合の法コレクティブ」も多い。

ある。ただし、企業組合は設立に際して都道府県知事などから認可を受ける必要がある。実施しようとしている事業に照らして、出資額が過少だと認可行政庁から判断されれば、設立が認められないこともある。なので、設立認可申請に当たっては、事前に、企業組合など各種組合法人の設立・運営を支援する「中小企業団体中央会」に出向いて相談したほうが良い。

まだまだ企業組合のメリットはある。出資者であり、勤労者であるという立場が、そのまま両方生じてくる点は特に魅力である。出資者としては、組合が利益を出せば、配当などのかたちで、利益分配を受けることができる。この点は、利益分配を禁じているNPO法人などと異なる点である。また、勤労者としては、健康保険や年金保険に一般の従業員と同様に加入することができる。理事長や役員に就任しなれば、労災保険や雇用保険にも加入することが可能なのである。この点は、個人事業主などに比べて有利な保障といえる。

企業組合の設立フロー



認可法人だから、 各種の支援が充実

企業組合は、組合員の議決権や選挙権が平等であることが大きな特徴だ。株式会社などの場合、所有する株式の数(出資額)がものをいうのは周知のとおりだが、企業組合では、出資額の多い少ないにかかわらず、組合員であれば、誰もが同等の権利を有し、運営方針や勤務条件、人事などに対して、自由に発言することが認められている。

また、企業組合も会社やLLPと同様、最低資本金規制が存在しない。発起人自らが、事業展開に適しているかと判断する出資金額で設立することが可能なので

また、税制に関しては、大筋で会社と同様だが、一部、印紙税が非課税になるなどの優遇措置もある。

NPO法人設立の ための 基礎マニュアル

NPO法人、つまり 特定非営利活動法人の 「非営利」を理解しよう

NPO法人は、正式には特定非営利活動法人という。特定非営利活動促進法（以下NPO法）で定義された法人である。しかし、「非営利」という名称が誤解を生みやすく、まだまだ起業・独立の受け皿として理解されていない実情がある。いわゆる「事業をするのはダメ」「売り上げがあつてはダメ」「黒字はダメ」「給料をもらうのもダメ」などなど。ちなみにこれらの「ダメ」は全部不正解。事業も売り上げも、黒字も給料もオーケーである。もつとも、公益法人会計では、売上高や利益とは言わず、資金収入や資金残高などの呼び方をする。ただし、収入から支出を差し引いて余った資金を法人の関係者で分配するのはダメ。会社組織でいう配当が禁止されているのだ。実は、この残金を分配しないことを「非営利」と呼ぶ。

社会貢献型の事業で 独立を目指す人にも ピッタリの活動母体

では、分配さえしなければいいかと言えば、そうではない。NPO法人は、特定の個人や法人、団体の利益を目的にしてはならない。不特定多数の利益に貢献することに本懐がある。もつとも、不特定多数の利益という概念を、難しく考えすぎないこと。行おうとしている事業が「世のため人のためになる」と思うのなら、NPO法人、会社組織、どちらを選んでもいい。実際、NPO法人は、公益法人ながら、会社に近い事業活動

が認められている。それを裏付けるのが税金。会費や寄付、補助金などの収入こそ非課税だが、事業所得には、会社に対する法人税と同じルールが適用される。要するに「経済的に自立して、社会貢献を果たそう」という趣旨だ。したがって、ボランティア団体が、収益力を付けて自立するもよし。会社など、すでに営利活動を行ってきた組織が、非営利活動に転じるもよし。そして、起業・独立の受け皿とするもよし、である。

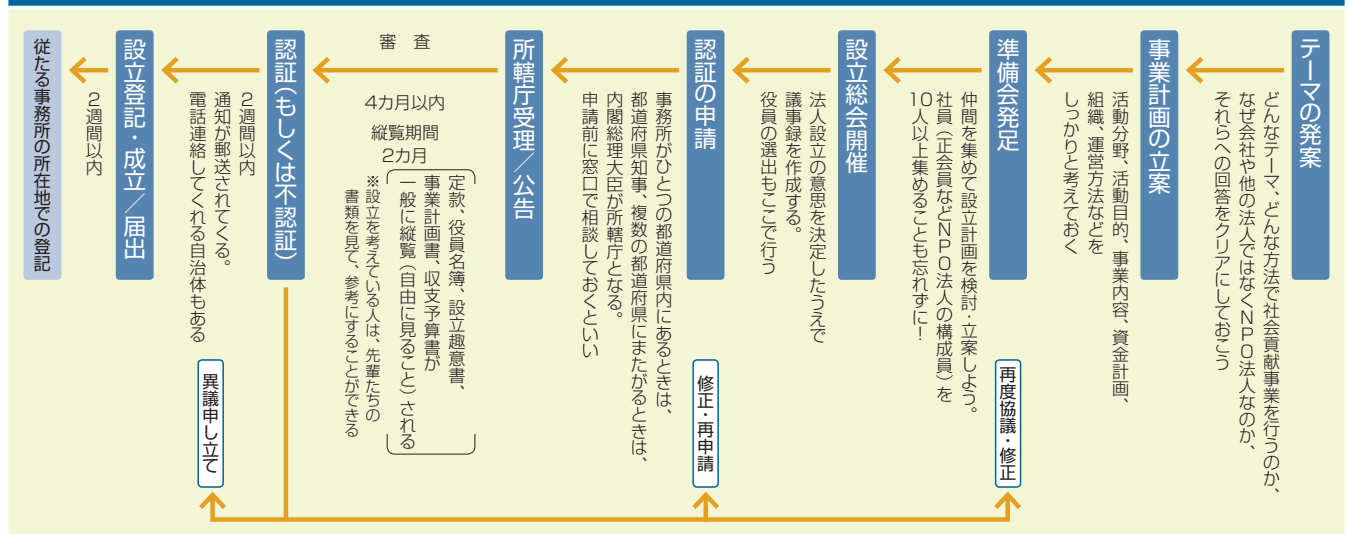
NPO法人の活動17分野	
1	保健・医療・福祉の増進
2	社会教育の推進
3	まちづくりの推進
4	学術・文化・芸術・スポーツの振興
5	環境の保全
6	災害時の救援
7	地域安全活動
8	人権擁護・平和の推進
9	国際協力
10	男女共同参画社会形成の促進
11	子どもの健全育成
12	情報化社会の発展
13	科学技術の振興
14	経済活動の活性化
15	職業能力の開発や雇用機会の拡充の支援
16	消費者の保護
17	上記の活動に関する連絡・助言・援助

と難しい……」と思う人もいるかもしれないが、大丈夫。本気で社会貢献事業を考えているのなら、その事業分野が17分野の語句と一致していなくても「取り組みたい事業活動を」と通じて、17分野のいずれか、または、複数に該当する」と考えればいいのである。

**設立の要件に
抵触することはないか？
申請前に確認&相談を**

NPO法人の設立手続きは煩雑と思われているが、それは、聞きなれない用語が出てくるせいもある。が、じっくり取り組めば困難な作業ではない。しかし「さあ、活動開始だ」と勢い込んでいるところに不認証の知らせがきては大変。不認証となる場合は、必ずその理由が付されるが、それが、書類上の不備であれば挽回も難しくはない。だが、NPO法で定められた設立のための要件を満たしていないなど、根本的な問題の場合、設立は大きく出遅れる。そうならないために、内閣府や都道府県の担当部署に相談に行き、不明点や気になる点を担当者相談すること。都道府県によっては、内容上の相談に乗ってくれるところもある。

NPO法人発案から設立までの流れ



活動開始の準備

オフィスを確保しよう

不動産会社に行く前に候補地域を見て回る

オフィスを探する場合、一等地で、新しいビルで……などが見栄を張っても仕方ない。当初は電話と机があればいいと割り切り、その分、仕入れや営業費用など、直接、収益を生むものに投資しよう。もともと、オフィスの印象が業績に直結する事業の場合は話が違ふ。

さて、借りる際には、不動産会社を訪ねる前に開業予定地へ出かけ、これは、と思うオフィスビルを自分でチェックしてみよう。気に入った物件があれば、オーナーを調べ、直接交渉することも可能だ。これで、少なくとも仲介手数料は節約できる。

また、自治体が提供するインキュベーションオフィスなどは入居時の保証金が不要、ないしは格安などといったケースが多い。民間でも、ビルオーナー会社によつては、礼金・更新料不要などを売りにするところがある。あらかじめ、これらの物件を検索して候補を絞っていく方法もある。そ

れでも見つからなかった時に、不動産会社に依頼しても遅くはない。

環境や条件、設備など賃料以外も重要項目

さて、候補物件が見つかったら、次は契約条件や使用条件などをチェック。まず、契約面積に注意。仮に30坪の物件があるとすると、その30坪は事務所スペースだけなのか、事務所の外にあるトイレや給湯室も含むのか要確認だ。また、そのビルは24時間自由に使用可能か、それとも一定時間で退去しなくてはならないのか。あるいは使用を制限される曜日はないか。また電気分量も要チェック。小規模オフィスでも50アンペア以上は欲しい。さらにビル内や周辺の環境、防犯上のレベルや設備面、管理会社のサービス内容なども注意しよう。いづれにしても、予定地を絞ったら必ず複数の候補を見ること。高額物件をつかまないとただでなく、異常に安い場合は、瑕疵物件（かしぶっけん）何らかの問題がある物件の可能性もあるからだ。

店舗物件を探す前に

店舗の場合は、業種や業態、主要ターゲット、競合状況、営業方針、さらに資金力などの条件にもとづきながら、出店地域（商圈）や立地条件を絞っていくことになる。言い換えれば、店舗コンセプトに合致する場所を見つけ出すわけだ。

店舗ビジネスの成否を決めるのは、一般に「場所が7割」といわれる。したがって物件を探し始める前に、立地もさることながら、まず、どんな地域に出店するかを、よく考えてほしい。その考え方としては、まず、自分が地の利を得た場所に

出すかどうか。もし、よく

知らない地域なら、通行量調査や周辺環境調査など、その場所を徹底的に調べる必要がある。

また、商業地域か非商業地域かという選択もある。ここは、自分の店の個性がどちらなら際立つか、と考えてみるとうい。さらに商業地域でも、有名繁華街の路地裏立地と、郊外の駅前立地と、どちらがいいのか、というような選択もある。

なお、下に紹介したように、店舗出店のための総合的なフォローをしてくれる企業もある。自分ひとりでは難しいと思ったら相談してみるのも一案だ。

出店地域のチェックポイント

	チェックのキーワード
地域性	オフィス街、商業街、工業地帯、住宅街、郊外、文教地区、山林周辺、幹線道路沿い
住民層	単身者、学生、子どもなし夫婦、子どもあり夫婦、高齢者、2世帯、高・中・低額所得
人口格差	昼間・夜間差、平日・休日差、季節差（特に学生街の場合は要注意）
交通関連	電車、バス、駅、改札口、踏み切り、高架、乗り換え、乗降客
公共施設	役場・役所、警察署、学校、病院、公園、スポーツ施設、文化施設
有力施設	神社、仏閣、結婚式場、斎場、名所、旧跡、名勝
核店舗	百貨店、スーパー、大型専門店
競合店	競合店・類似店の規模、質、売り上げ傾向
商店街の種類	高級商店街、大衆的商店街、学生街、飲食街
商店街の取り組み	キャンペーン、共同スペース、空き店舗対策、ホームページ
注意設備	危険物取り扱い工場、交通事故多発道路、氾濫河川、高圧線、反社会的団体拠点
将来変化	再開発、区画整理事業計画、道路拡幅計画、交通機関の増発、大型店などの出店、マンションや団地などの住宅整備計画、公共施設の整備計画

コンセプトから開業までをサポートする店舗プロデュース会社

社名	所在地・電話番号	事業内容
(株) アイアンドエス	東京都港区 ☎0120-771-607	飲食から物販まで幅広く対応。物件探しから、店舗デザイン、メニュー開発、資金調達、販促にいたるまでをトータルでプロデュース。開業希望者向けのスクールも運営中
(有) ウィルプラン	大阪市中央区 ☎06-6222-2228	「飲食店を開業したいすべての人を応援する」がモットー。業態選択に始まり、開業後のサポートまでトータルに手かける。物件探し、メニュー作成など、必要なものだけ依頼する部分プロデュースもOK
(株) パシオ	東京都新宿区 ☎03-3232-9063	シンボルマークのデザインを切り口にしたイメージ戦略で、新規オープンやリニューアルの飲食店をプロデュースするのが特徴。「独立開業相談」や「開業セミナー」（いずれも有料）も行っている
(株) バルニパービ	大阪市西区 ☎06-4390-6544	物件がある街や立地、顧客に合わせて飲食店をプロデュースする。総合的な支援はもちろん、人材育成のみなど個別相談にも応じる。自社でも遊休施設をカフェレストランなどに改装し、現在16店舗経営
(株) フード・アトリエ	東京都港区 ☎03-6419-3377	店舗企画コーディネーション、店舗開発デザイン、メニュー作成、各種グラフィックデザイン、スタッフ教育など、飲食店経営にまつわる経営コンサルティングを行う。食品の開発・加工・販売の提案も

店舗を確保しよう

**わずかの差でも
立地条件は異なる**

「地域」と並んで重要なのが「立地」である。たとえば交差点の角地の物件があるとする。各角には合計4物件あるが、この4つは決して同じ立地条件ではない。たとえば駐車場付きの雑貨店を出店すると仮定する。一番いいのは下り車線に面して、信号の先にある角地。次は下り車線信号手前。僅差で3位が上り車線信号手前。最下位が上り車線信号手前である。時間を気にして走行することが多い上り（住

宅地から都市部へ）と、その逆の下りでは顧客の心理状態がまるで違うし、ドライバーが視認しやすいのは交差点の向こう側である。もっとも、現実には、交差点周辺の建物の状況や出店する業種によって、立地条件は微妙に異なってくる。

また、商業地域などの場合、通行量が多くなると、その大半が若者なら高額商品を扱う店は適さないし、乗り換えのためなど、足早な人が多い場所なら、時間をかけて出す料理の店はダメ。駅から何分、駅のどちら側など、大ざっぱな条件だけでなく、自分がターゲットとする人々の動きをよく観察して立地を評価しよう。

**物件は即決せず、
慎重にチェックを**

さて、次は物件探したが、たとえ立地が良くても、使にくい物件というものもある。たとえば40坪の物件があるとする。極論すれば三角形でも五角形でも40坪は40坪である。どんな形状をしているのか、また築年数や付帯設備の内容、保証金や賃料などの条件を総合的に考えて、候補を絞る必要がある。さらに、気に入った物件があった場合でも即決せず、昼と夜、平日と休日など、条件を変えて見てみるのが肝心だ。

店舗物件チェックシート

場 所	駅からの距離	電車以外の交通手段
	周辺の環境 (住宅街、オフィス街など)	ターゲット層の往来量
	競合店との距離	どんな道路に面しているか
建 物	希望の床面積	
	夜間や休日の出入り	
	電気容量・給排水設備	
	トイレ（専用・共同・男女別）	
月 賃 拍 額	家賃	管理費・共益費
	看板使用料	駐車場代
契 約 条 件	敷金	礼金
	保証金	権利金

店舗を工事しよう

店舗物件を確保したら、内装、外装、さらには設備などの工事を行う。といっても、方法は一樣ではない。電気や配管など専門技術を要するところ以外はすべて自分でやる方法から、デザインは自分で行い、施工だけを工務店などに発注する方法、さらには基本構想段階からプロに依頼する方法など、さまざまである。このどれを選ぶかは店舗コンセプトや予算、オープンまでの時間などによって決まってくる。が、最近では、低

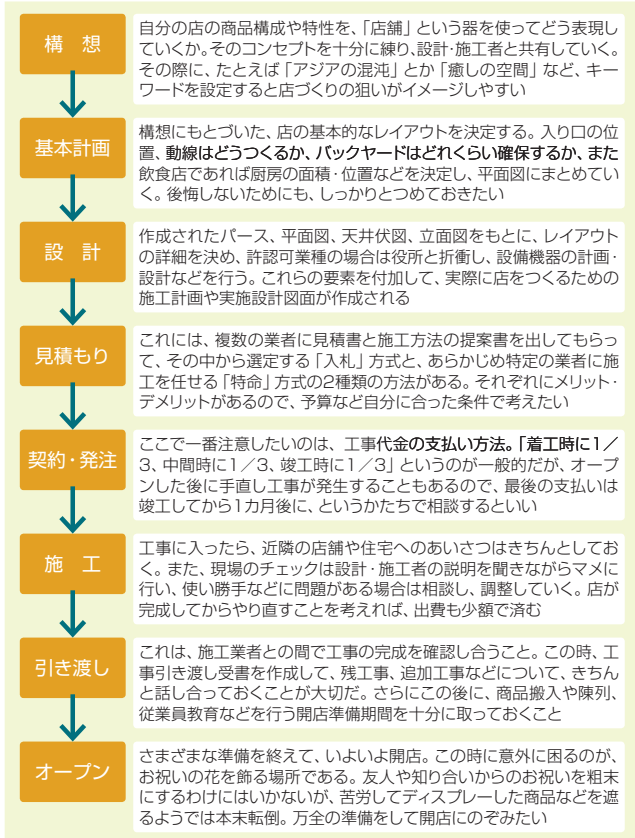
**気に入った店舗から
内装業者を聞き出す**

では、プロに依頼する場合、どうやって探すのか？ インターネットで施工実績の画像をアップしている会社を検索する、専門誌で探す、知人のルートで当たるなどの方法もあるが、一番

いいのは、自分が気に入っている店舗に向き、その店のオーナーに発注先を教えてもらうこと。予算まで聞き出せば申し分ない。また、内装費は内容によっていくらでも跳ね上がる。複数業者から見積もりを取ることが大前提で、費用に関する条件もあらかじめきちんと決めておくことだ。

なお、内装工事を行わずに開業する方法もある。いわゆる居抜きといわれるもので、前の借り主の内装をそのまま使う方法だ。不動産会社に居抜き物件を探している旨を伝えれば、リストを出してくれる。

店舗工事の流れ



仕入れ先・外注先を確保しよう

物販店ならば商品そのもの、そして、包装材など。飲食店やサービス業の店舗ならば材料や道具、さらにオフィスワークの場合でもさまざまな外部スタッフが必要になる。どんなにいい立地でも、どんなにいい技術を持っていても、また、しっかりと顧客を見込めていても、仕入れ先や外注先の質が悪かったり、そのサービス体制に問題があったりすると、独立を成功に導くことは難しくなる。

仕入れ先・外注先の決定は、失敗が許されない根幹作業と心得てほしい。

希少品を少量ロットで仕入れる努力が基本

まず、物販店。希少品など、競争力のある商材を、必要量、どうコストを下げずに入手するかが仕入れのポイントになる。物販店と一口に言っても、業種によって、ルートはまったく異なる。自分の独立する分野の「常識」は、まず、理解しておきたい。そのうえで、新しい仕入れ先を開発したり、既存ルートの隙間をかくくぐったりして、低

コスト・低リスクの仕入れを目指す。

たとえば、海外から商材を仕入れるなら、商社を通したり、船便を使ったりするとコストがかさむ。自分で出かけて手荷物で持ち帰る。あるいは、航空会社の乗務員など、頻繁に海外に出かける人に品物を指定して、買い付けを頼むなどすれば、少量・低コストの仕入れができるわけだ。

また、仕入れ費用ゼロの委託販売という方法もある。リサイクルショップを始め、最近では雑貨店などでも用いられるようになってい

食材は卸売以外にも多彩なルートあり

飲食店の仕入れ先として一般的なのは卸売業者（仲卸）である。実際、各種の生鮮品や加工品、調味料などを調達するには便利だ。では、数ある業者の中からどうやって取引先を決めるのか。もちろん価格、店舗からの距離、配達サービスの有無なども基本だが、それ以上に大事なことは、自分が求める食材を安定的に供給してくれるかどうか。仕入れにバラつきがある業者ではつらい。あるいは、希少な材料を欲する時、それに対応する力があつたり、

料理法やメニューなどを提案してくれたりする相手もありがたい。

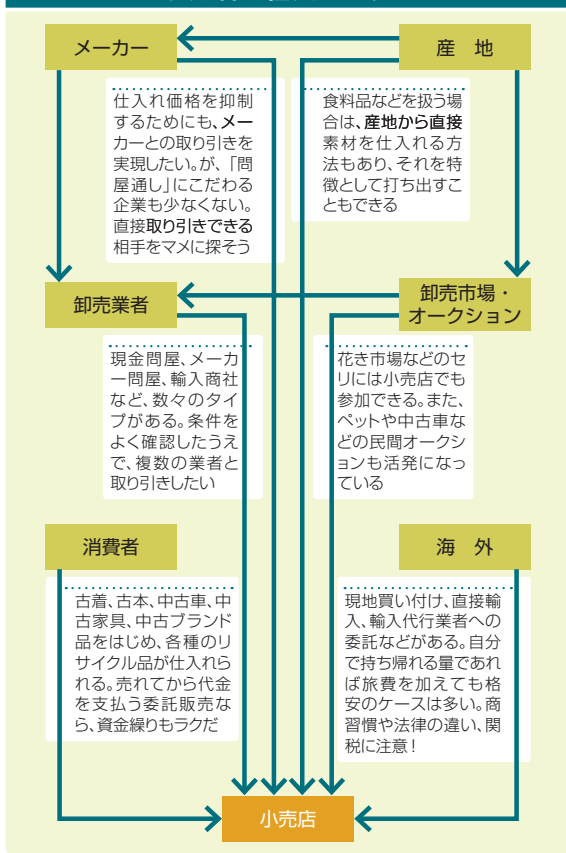
一方、あなどれないのが出店予定地付近のスーパーマーケットである。折り込みチラシなどを見るとわかるが、その日の特売品というものがある。こういう食材はおおむね卸売価格よりも安い。これを利用し、たとえば鶏肉が安い日には鶏肉を仕入れてメニューを考案することもできる。また、配達サービスを行ってくれる卸売業者は多いが、材料が欲しい時間までに来ないということもあり得る。そういう意味でも近所にスーパーマーケットのある店舗物件を探しておきたい。

外部スタッフ確保はエージェント利用も

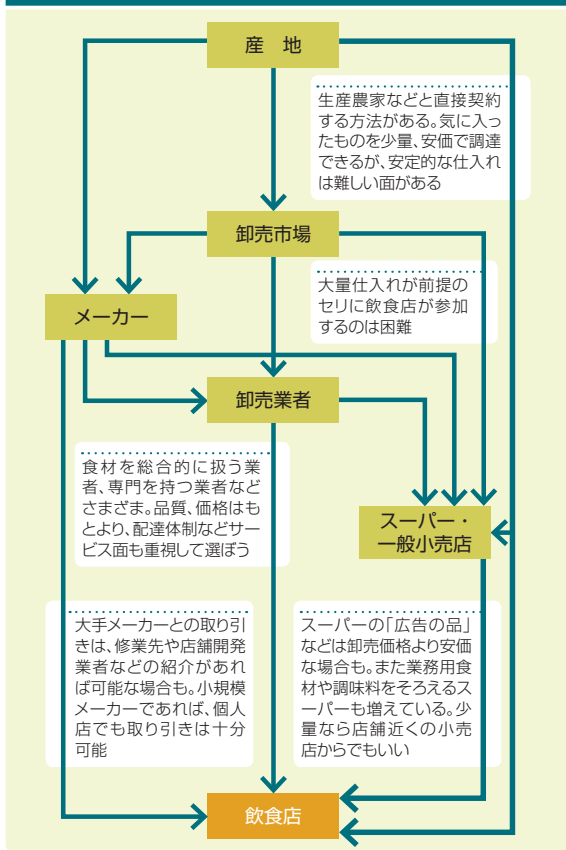
一方、オフィスワークの外注先探しは、どうしても以前からの人間関係に偏りがち。信頼や相性も重要なファクターだが、それだけでは広がりがない。新しい人を探し求めるのが大変だというのなら、エージェントを利用してみよう。想像するより低コストで求める人材を確保してくれる。

また、インターネットで仕入れることもできる。インフォマート (<http://www.infomart.co.jp/>) など

小売店の仕入れの流れ



飲食店の仕入れの流れ



人材を確保しよう

雇用するか、雇用以外で確保するか

自分にはない能力を補ったり、事業を発展させるためには、一緒に頑張ってくれるスタッフが不可欠。その際、どんな職種の人が何人必要か、どんな能力を優先するか、また、従業員として雇用するのがいいのか、業務委託などのアウトソーシング形態がいいのか、などは事前に決めておきたい。

確保する人材像がはっきりしたら、採用・契約に向けてのスケジュールを組む。

募集期間や選考期間などは、勤務開始日から逆算して余裕のある日程にしたい。

募集方法は多彩にある。知人や縁故を頼って紹介を受ける。ハローワークに依頼する。学校の就職部に求人票を送る。求人情報誌や求人サイトを活用する。また、自社サイトも活用できる。さらには、新聞や業界誌などの求人欄を活用する

方法もある。求める人物や人数と、活用形態（雇用契約か業務委託契約か）、予算などを考え合わせて募集方法を選択しよう。

なお、正社員（期限を定めない雇用契約による従業員）採用は、固定費の増加や、経営環境変化への対応力の鈍化にもつながりかねず、経営危機の要因になることもあり得る。雇用するなら期間契約を結ぶ、あるいは雇用せず、派遣社員の導入やアウトソーシングの活用、さらには、同業者同士でのフォロワーなどの手段も積極的に検討してほしい。

備品を調達しよう

リサイクル品を積極的に活用しよう

店舗の場合、その業種によって必要不可欠な器具や什器類、設備などは決まってくる。またオフィスを開くにしても、事務用品や事務機器は最低限必要だ。が、独立当初はギリギリまでアイテムを絞り込もう。さらに、それらの備品類は新品である必要はない。購入するならば、リサイクルショップ

などで、中古品や再生品、新品キズ物を集めれば十分。

特に飲食店の場合は、厨房設備や機器に多くの費用がかかるものである。この部分をややくリサイクル活用すれば、100万円単位でコストダウンが可能になってくるはずだ。

また、リースを組むのも一案。小規模経営の場合、リースをいやがられるケースもあるが、リース会社に影響力を持つ機器販売会社もあるので、粘り強く探し

出そう。ただし、リースは分割払いだけあって、支払総額は高くなる。その点は頭に入れておこう。

最後に、タダで手に入れるものはタダで。たとえば、粗大ゴミをこまめに物色する、閉店準備で備品類を整理しようとしている店舗はないか、などをチェックしてみる。あるいは、友人・知人などに開業祝い

法もあるし、フリーペーパーなどの「譲ります」コーナーをよく見ていけば、とんでもない「お宝」が入手できたりもするものだ。

名刺や営業ツールを作成して告知や宣伝をしよう

名刺は超軽量小型の強力営業ツール

営業開始までに、名刺と事業内容を記した印刷物やホームページなどの営業ツールは作成し終えていたい。

特に名刺は絶対必要だ。名刺をつくる際に留意したいのは次の3点。①相手にわたしたた時に、はっきりと氏名や屋号、肩書などがわかるようになってい

ること。②相手が見つけやすくなる工夫をすること。ボックスタイプの名刺入れなどに保管する人も多い。そういう時、上になる部分が目立つ色が刷り込まれていたり、名刺自体が色紙だったりすると、早く取り出してもらえ

る。③アクセス方法をわかりやすくする。最近では、住所、電話番号、FAX番号、携帯電話番号、メールアドレス、URLなどがあり、どうしても紙面が混雑してしま

う。表裏を使うなどして、これらの文字が小さくなりすぎないように注意しよう。なお、名刺は1種類に限る

必要はない。いろいろなアイデアを生かし、TPOに応じて数種類を使い分けるほうが効果的である。

インターネットを最大限に活用しよう

事業内容や事業の特徴などを紹介するホームページの作成も有効。使いやすいホームページ作成ソフトや無償のブログサイトが増えているので、まずは自分でつくってみる方法がある。

自分で作成すれば宣伝コストは大きく下がる。もちろん資金に余裕があればデザインなどのプロに依頼してもいい。

またインターネットを活用する方法として、メールマガジンの発行がある。これもコストのからない有効な宣伝方法である。事業内容に関連したテーマに沿って、話題を提供していけば、おのずとファンも増えてくるはず。ただ、気張

りすぎると、息切れしてしまう、結果的に信頼を失う恐れがある。本末転倒に

ならないよう、初めは、ゆつくりすぎるくらいの発行ペースにしたほうが安全。さらに携帯電話のコンテンツ配信会社を利用して宣伝する方法もある。

コストのかからない宣伝方法はまだある

コストのかからない宣伝方法として、ニュースリリースをつくってマスコミに売り込む方法もある。

「まさか自分がマスコミに取り上げられるはずがない」などと決めつけず、記事掲載を依頼してみよう。首尾よく取り上げられれば効果は想像以上に大きいはずだ。

その際の参考資料としても使えるので、営業パンフレットも自分で作成しておくといい。最近ではカラープリンタの精度も高いので、少数ながら印刷会社などに発注しなくてもオーケーだ。

最後に忘れてはならないのが、知人向けの案内状である。未知の顧客も大切だが、立ち上げ期には、古くからの知人や友人が何かと力になってくれるものだ。

当面の資金繰りを計画しよう

不規則な入出金 目を離すと大変

最後は独立から数カ月後までの資金繰りについて。まずは、その言葉の意味するところから理解しよう。資金繰りとは、手元に入ってくる資金と、手元から出

ていく資金のやりくりを円滑に行うということである。意味としては簡単であり、誰でもすでに生活レベルでもやっていることである。たとえば、毎月25日に給料をもらう。家賃は月末までに、光熱費は翌月5日まで支払う。が、翌月10日までに支払わなければならない

いカードの利用代金が足りない。なので友人から不足分を借りて穴埋めし、翌月25日の給料でそれを返す。立派な資金繰りである。では、なぜ事業資金の資金繰りになると大変なのか。事業の収入は給料と違い、不定額であり、不定期だからである。売り上げはそも

そも変動するし、入金時期もまちまちである。現金取引だけならいいが、請求書を発行する掛け売りがあると、月末締め翌月末15日、翌月5日締めの翌月15日払いなど、相手の支払い条件に従わざるを得なくなる。さらに支払い方法が、現金集金や口座振り込みならいいが、約束手形を振り出す取引先も少なくない。約束手形とは、指定した期日に、

最悪の場合 「黒字倒産」もある

指定の銀行で、指定の金額を現金にできる、という証文だ。通常、現金化の期日は手形振出日の90〜120日後が多い。

これをストーリーにするところなる。1月4日から仕事に着手、それを3月10日に納品。その月の末日に500万円の請求書を発行。翌々月の末日（つまり5月31日）に「120日手形」を集金。9月30日に銀行へ行こうと思ったら、あいにく土曜日。2日後の10月2日に銀行へ。事務処理を経て10月4日にと現金に。実に仕事開始から9カ月後。こんなふうに入金の時期はズレる。しかも、その間にも支払いは続く。外注先へのギャラ、毎月の給料や家賃、借り入れの返済など。しかし、あるはずの500万円は10月4日までない。とうとうやり繰りができず、帳簿は黒字のまま倒産。実際によくある話だ。

手元に資金がなければ身動きできない。したがって収支の管理とは別に、いつでもどこから、実際に資金が入ってくるかを管理しないといけない。それを表したのが上のシートである。これは結果を書き入れるものではなく、事前に先の入出金を予測して書き込むものである。その予測を書いてみて、表の最下段にある「当月資金残高」がマイナスになるようなら、それまでに資金の手当てをしないとまずいということだ。もし、そうになったら取引先に予定より早く支払ってもらおうと依頼するか、現金払いやそれに近い支払い速度の仕事事を急に受けるか、あるいは支払先に待つてもらおうか、どれもダメなら借り入れを起す、などの方策を取らねばならない。

資金繰り表(キャッシュフローシート)作成例

	1月	2月	3月	
営業収入	現金売上	563,000	350,000	468,000
	売掛金回収	1,450,000	830,000	4,151,000
	受取手形期日落	1,000,000		
	受取利息			
	その他			
計(A)	3,013,000	1,180,000	4,619,000	
営業支出	現金仕入	68,000	346,000	287,000
	買掛金支払	1,036,000	1,200,000	983,000
	支払手形決済			
	人件費	800,000	800,000	800,000
	販売管理費	652,000	685,000	664,000
	支払利息割引料			5,000
	その他			
	計(B)	2,556,000	3,031,000	2,739,000
営業収支差額(A) - (B) = (C)	457,000	▲1,851,000	1,880,000	
財務等収支	借入金		3,000,000	
	手形割引			
	借入金返済			▲500,000
	法人税等			
計(D)		3,000,000	▲500,000	
総合収支差額(C) + (D) = (E)	457,000	1,149,000	1,380,000	
前月資金繰越(F)	937,000	1,394,000	2,543,000	
当月資金残高(E) + (F)	1,394,000	2,543,000	3,923,000	

事業は、黒字でも赤字でも、資金さえあれば続けられるものである。どんなに赤字でも、借り入れをして資金を回すことはできるし、反対にどんなに黒字でも、

なお、独立当初は多くの場合、売り上げの回収ができていないのに、支払いが起きるため、資金繰りが苦しい時期である。ここを切り抜けないと軌道に乗る前にすべてが終わってしまう。したがって独立資金は全額を開業時に投下せず、数カ月先までの資金繰りを計画して、不足しそうな支払いのために一定額を残しておく必要がある。