

資金計画を作る前に知っておくべきこと

～CF計画（間接法）の作り方～

- 1.『PL vs CF』～資金計画が軽視されるのはなぜ？
- 2.『計画期間×用途』～銀行などから求められるレベルは？
- 3.『CFの種類』～直接法と間接法はどちらを採用すべき？
- 4.『CFの構成』～何を計算すればいいの？
- 5.『CFの項目』～各計算項目の考え方
- 6.『CFの手順』～何から計算すればいいの？
- 7.『CFのツール』～何を使って計算するの？
- 8.『シミュレーション①』～黒字だけど返済が多くてお金が減る
- 9.『シミュレーション②』～大きいな投資をすると売上はいくら必要？

『P L vs C F』

『P L vs C F』

■ P LにC Fが負けてしまう要因

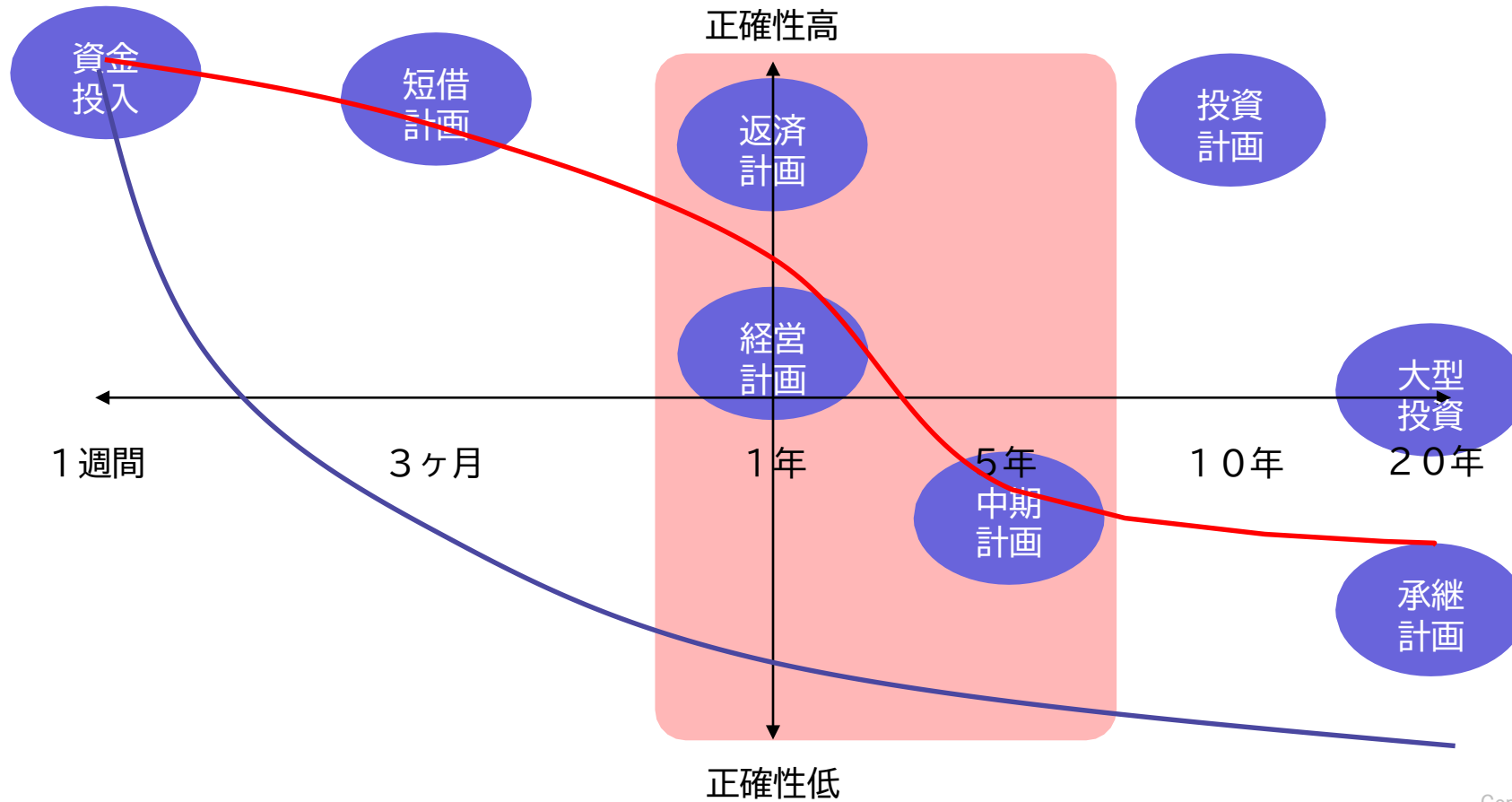
- パターン① 戦略や戦術がP Lに偏っている
- パターン② 新規投資や借入に対して簡便的な費用対効果しか計算しない
- パターン③ P L計画が完成し、満足してしまう

■ 解決策

- パターン① C F戦略を打ち出す 例) 期間貯蓄、投資引当、借入圧縮など
- パターン② 個別C Fを作成する 例) $\{(\text{投資による売上} - \text{直接費用}) - \text{償却額}\} \times \text{税率} - \text{返済額} > 0$ など
- パターン③ C F計画から先に考える 例) 投資C F、財務C Fから必要営業C Fを計算する

『計画期間×用途』

『用途』



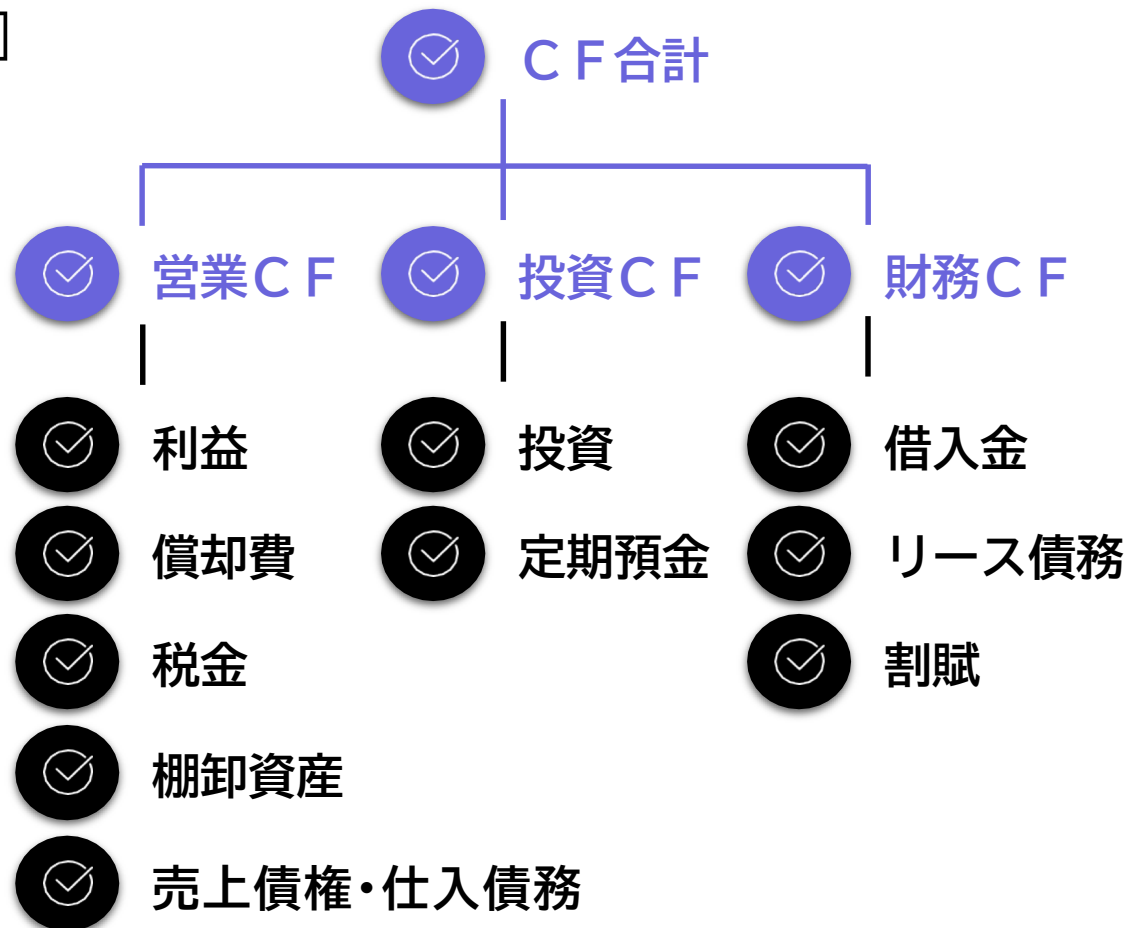
CFの『種類』

『種類』

	直接法	間接法
正確性	○	△
難易度	△	○
対象期間	短期間	1年以上の長期間
メリット	入金・支出が個別にわかりやすい	損益ベースで作成が可能
デメリット	実績には強いが、計画には弱い	調整項目が複雑

CFの『構成』

『構成』



■チェック項目

- ☑ 自社における過去の特徴
- ☑ 自社のベストバランス
- ☑ 自社における確定項目
- ☑ 自社における変動項目
- ☑ 自社における変化項目

C Fの『項目』

『項目』

☑ 利益・償却費

■月々の損益計画を作成

- ポイント① チャレンジ性の高い損益計画がある場合には、資金計画用のコンサバパターンを作成
- ポイント② 前期の損益推移表、固定費実績を参考に大きな乖離を補正
- ポイント③ 前期損益のままであればC Fがどのようなになるのか参考値として作成

■資金計画に反映ができるツールを活用

- ポイント① P Lを変更した際にC Fが修正されるように共通したツール
- ポイント② 繰越が重要となるため、実績が反映されるようなツール
- ポイント③ 自社の業種特性などにあったツール

CFの『項目』

『項目』

☑ 税金

■種類と発生タイミング

- ポイント① 法人税・消費税➡税引前利益×実効税率、仮受消費税－仮払消費税のような概算計算
- ポイント② 確定・予定➡翌期開始2か月後の確定分、8か月後の予定、予定消費税の支払回数など
- ポイント③ 期中取引➡売上に付属する仮受消費税、仕入等に付属する仮払消費税など

■P L・B Sとの連動性

- ポイント① 損益の変動は法人税、消費税のCFに連動
- ポイント② 期中の預り消費税や翌期の支払税金まで計算した上で、手元現金の適正を判断
- ポイント③ 在庫の積上げや投資など損益外の消費税も加味

CFの『項目』

『項目』

☑ 棚卸資産（在庫）

■在庫の種類

在庫① 原材料など➡飲食店や製造業など季節変動やロット買による資金影響

在庫② 商品➡卸、小売り業の場合に商品確保や単価に対応して資金影響

在庫③ 製品➡作り置き、仕掛など稼働と出荷のバランスによる資金影響

■把握のレベル

把握レベル高 在庫の出荷タイミングなどリードタイムが個別に把握されていれば資金計画も正確

把握レベル中 慣例的・季節的な変動のみの場合には、資金の波も例年通りと読みやすい

把握レベル低 生産量・取引先・投資・借入が変動しているにも関わらず、在庫計画がない場合は危険

CFの『項目』

『項目』

☑ 売上債権・仕入債務（売掛金・買掛金）

■サイトの把握

サイト① 取引先ごとのサイトを把握

サイト② 財務数値からサイト計算 例) 売掛金／売上 買掛金／仕入など

※①②の整合性を確認する必要がある。

■有利・不利

有利 売上債権が短く、仕入債務が長い 例) 現金回収、翌末払 ※飲食店など

不利 売上債権が長く、仕入債務が短い 例) 手形回収、翌末払 ※船舶関係など

※得意先の調整が難しい中で、業者を大事にする方針の場合に、「不利」となりやすい。

C Fの『項目』

『項目』

☑ 投資・定期預金

■種別

- パターン① 売上を生むもの、生まないもの
- パターン② 継続的なもの、単発的なもの
- パターン③ 換金性

■上記パターンに合わせた計算方法

- パターン① 売上を生むもの⇒個別のC F対効果を計算 売上を生まないもの⇒計算の優先順位を低く
- パターン② 継続的なもの⇒初期の時点で投資C Fに反映 単発的なもの⇒計算の優先順位を低く
- パターン③ 換金可能なタイミングを把握しておく 例) 保険、投資信託など

CFの『項目』

『項目』

☑ 借入金・リース債務など

■種別

- パターン① 既存取引
- パターン② 新規取引
- パターン③ CF上の過不足調整

■上記パターンに合わせた計算方法

- パターン① 資金計画の最初に計算する
- パターン② 発生可能性の高い順に計算するが、不透明な投資や運転資金などの計算は最後にする
- パターン③ すべてのCFを計算した上で、必要な金額、期間などを計算

C Fの『手順』

『手順』

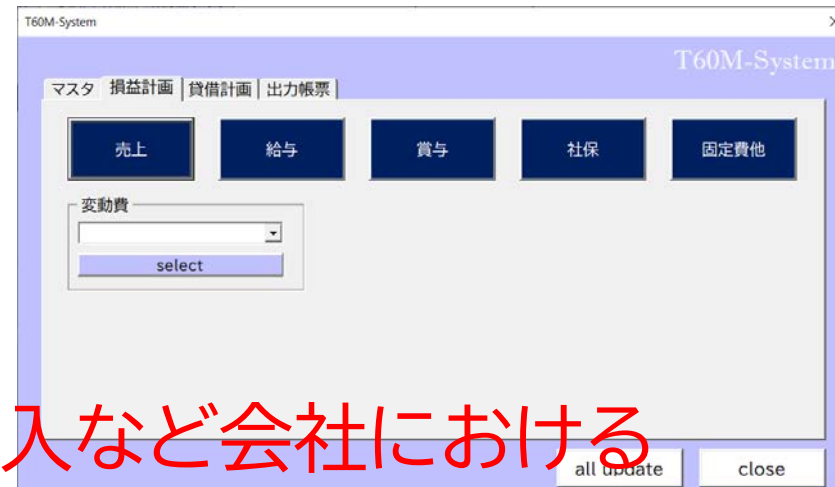
C F 計算の順序

- ①財務C F（既存借入・確定借入）
↓
- ②投資C F（継続投資・確定投資）
↓
- ③営業C F
↓
- ④投資C F（新規投資）
↓
- ⑤財務C F（投資対応、資金調整）

営業C F 計算の順序

- ①基本P L 計画の作成
↓
- ②コンサバP L 計画の作成（L v 複数）
↓
- ③自動計算（税金・売上債権・仕入債務など）
↓
- ④個別計算（棚卸資産・その他資産・その負債）

CFの『ツール』



売上や仕入、人件費、投資、借入など会社における
数値は一元管理が必須。



具体例でのシミュレーション

シミュレーション①「黒字×返済×資金減」

シミュレーション②「投資×必要売上」

『黒字×返済×資金減』

【事例①】

業種：製造業

年商：12億円

特徴：例年、黒字を続けてきたがコロナの影響もあり、第10期は赤字の予測。

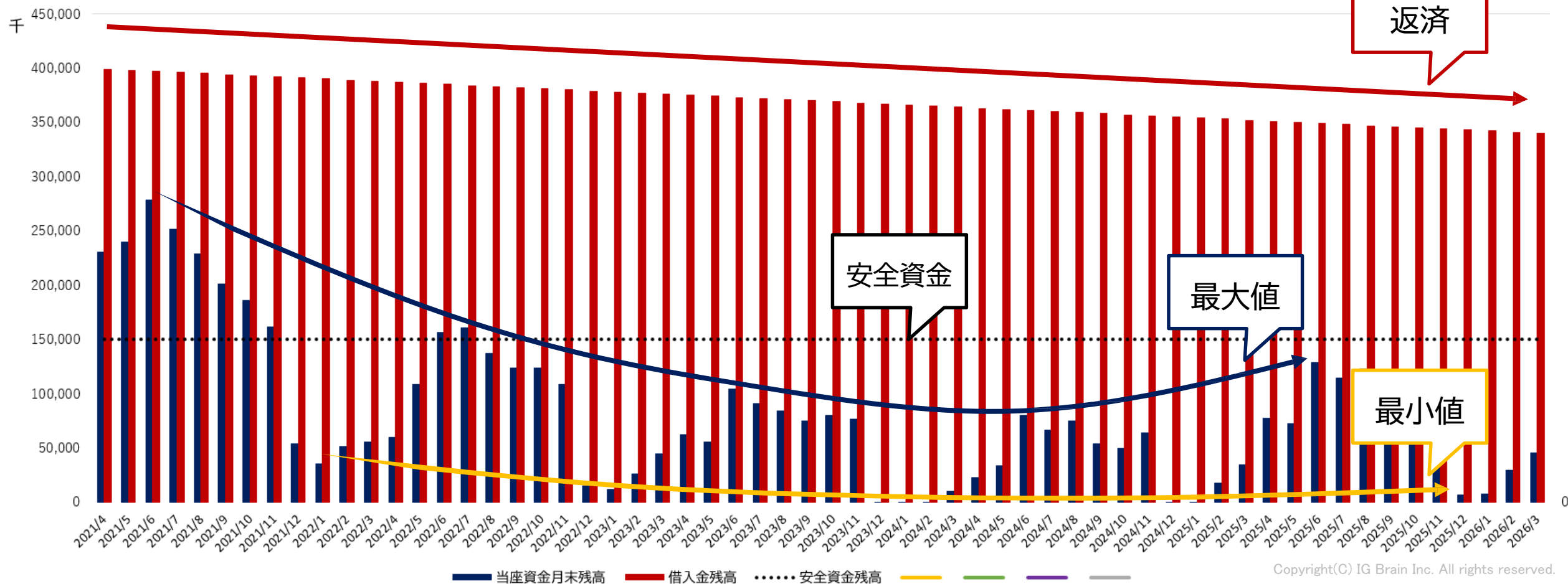
過去に借り入れた資金により現状の資金にも問題はないと思っている。

第11期以降は黒字回復を計画している

資金的な特徴として、例年12月～1月にかけて資金が減少するため、今期から来期にかけて資金的に不安。

『黒字×返済×資金減』

■CF増減分析グラフ



『黒字×返済×資金減』

【最大の課題】

最小値➡2024/1月当座資金月末残高 ▲3,300万円

【作成手順】

①財務C F（既存借入・確定借入）

↓

②投資C F（継続投資・確定投資）

↓

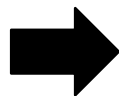
③営業C F

↓

④投資C F（新規投資）

↓

⑤財務C F（投資対応、資金調整）



【改善手順】

①財務C F（新規）

↓

②投資C F（新規）

↓

③営業C F

↓

④投資C F（既存）

↓

⑤財務C F（既存・調整）

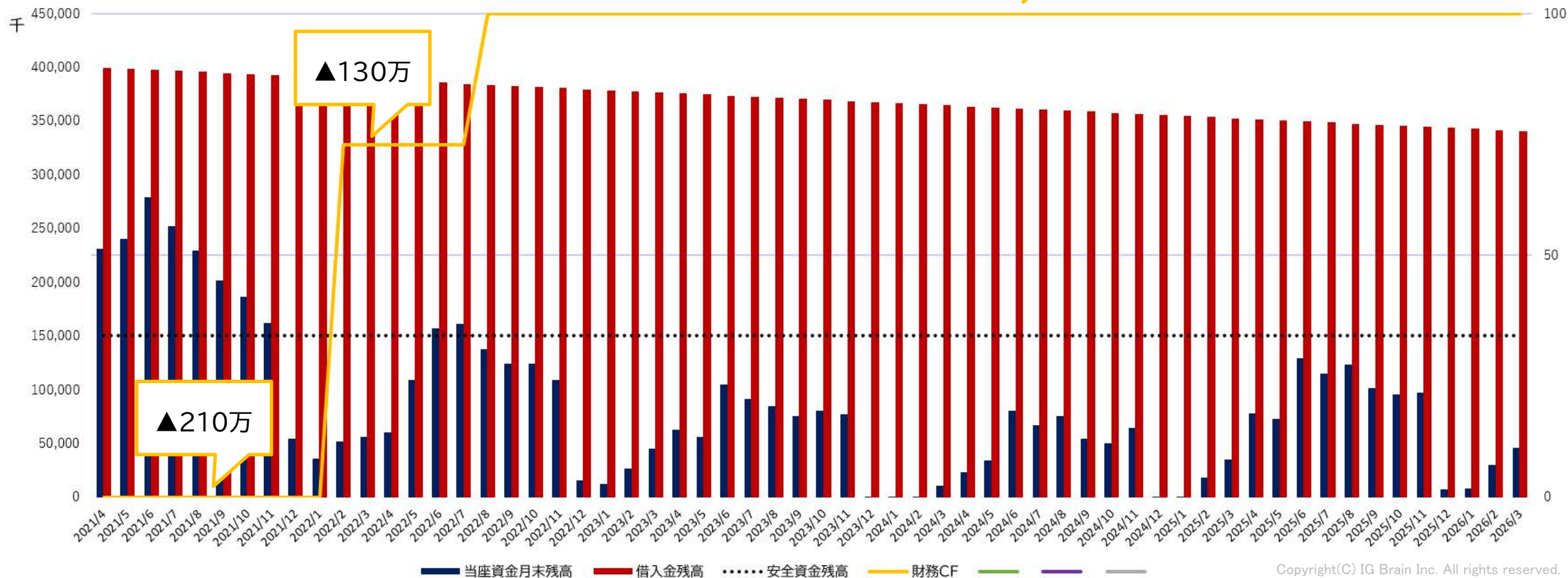
『黒字×返済×資金減』 ①財務C Fの見直し（新規）

▲100万

▲130万

▲210万

■CF増減分析グラフ



『黒字×返済×資金減』 ①財務C Fの見直し（新規）

約定通りの支払いのみで、変更不可能

【(株)T工業 長期借入金 ≪2021/4～2026/3≫】

No.	取引先名/詳細	増加/減少	2021/4 月初長期借入金残高					
				2021/4	2021/5	2021/6	2021/7	2021/8
1	T銀行/設備資金 支払回数:180	増加	2.00%					
		減少		1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
		残高	200,000,000	199,000,000	198,000,000	197,000,000	196,000,000	195,000,000

【(株)T工業 長期未払金 ≪2021/4～2026/3≫】

No.	取引先名/詳細	増加/減少	2021/4 月初長期未払金残高					
				2021/4	2021/5	2021/6	2021/7	2021/8
1	機械設備	増加						
		減少		800,000	800,000	800,000	800,000	800,000
		残高	8,000,000	7,200,000	6,400,000	5,600,000	4,800,000	4,000,000

【(株)T工業 リース債務 ≪2021/4～2026/3≫】

No.	取引先名/詳細	増加/減少	2021/4 月初リース債務残高					
				2021/4	2021/5	2021/6	2021/7	2021/8
1	車両	増加						
		減少		300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
		残高	4,800,000	4,500,000	4,200,000	3,900,000	3,600,000	3,300,000

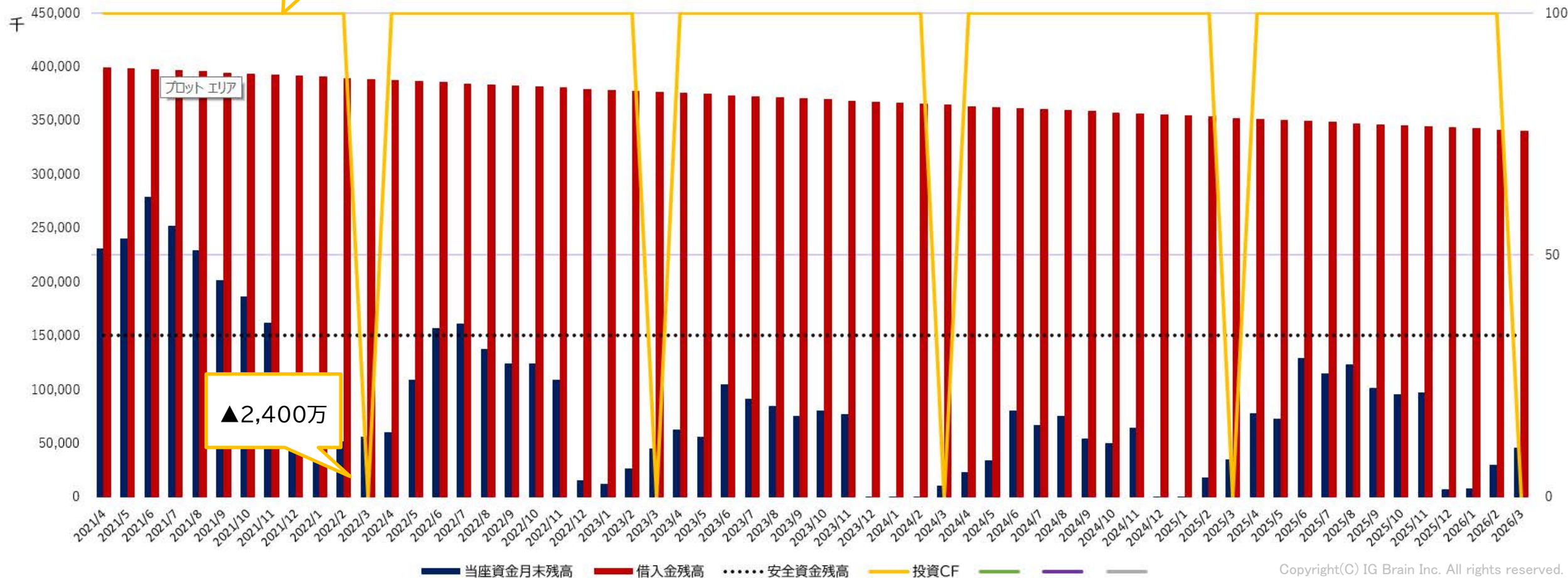
『黒字×返済×資金減』 ②投資CFの見直し（新規）

▲400万

プロットエリア

▲2,400万

■CF増減分析グラフ



『黒字×返済×資金減』 ②投資C Fの見直し（新規）

新規取引はないため、変更不可能

【(株)T工業 定期預金ほか <2021/4~2026/3>】

No.	科目名/詳細	増加/減少	2021/4 月初定期預金ほか残高					
				2021/4	2021/5	2021/6	2021/7	2021/8
1	定期預金	増加	非不課税仕入	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
		減少						
		残高	20,000,000	21,000,000	22,000,000	23,000,000	24,000,000	25,000,000

【(株)T工業 有形固定資産 <2021/4~2026/3>】

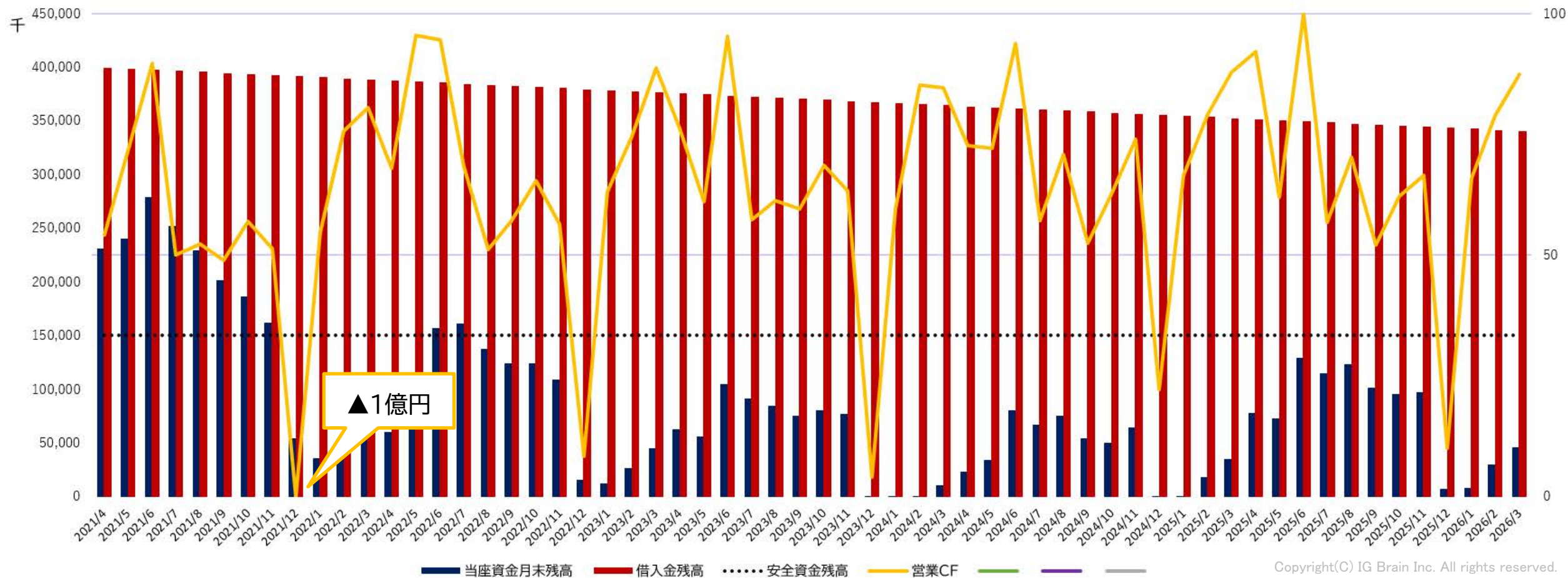
No.	科目名/詳細	増加/減少	2021/4 月初有形固定資産残高					
				2021/4	2021/5	2021/6	2021/7	2021/8
7	定期投資	増加	課税仕入	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
		減少						
		残高		3,000,000	6,000,000	9,000,000	12,000,000	15,000,000

【(株)T工業 投資等 <2021/4~2026/3>】

No.	科目名/詳細	増加/減少	2021/4 月初投資等残高					
				2021/11	2021/12	2022/1	2022/2	2022/3
1	保険積立金	増加	非不課税仕入					20,000,000
		減少						
		残高	60,000,000	60,000,000	60,000,000	60,000,000	60,000,000	80,000,000

『黒字×返済×資金減』 ③営業CFの見直し

■CF増減分析グラフ



『黒字×返済×資金減』 ③営業CFの見直し

繁忙月と賞与の重複を解消する必要がある

【(株)T工業 60MCF <<2021/4~2026/3>>】

CF区分	種別	詳細	第10期				
			2021/8	2021/9	2021/10	2021/11	2021/12
営業CF	売上債権	増加	-88,000,000	-99,000,000	-132,000,000	-143,000,000	-132,000,000
		減少	88,000,000	77,000,000	88,000,000	99,000,000	88,000,000
			-	-22,000,000	-44,000,000	-44,000,000	-44,000,000
	仕入債務	増加	33,440,000	37,620,000	50,160,000	54,340,000	50,160,000
		減少	-36,520,000	-34,540,000	-36,520,000	-46,860,000	-53,240,000
			-3,080,000	3,080,000	13,640,000	7,480,000	-3,080,000
	賞与引当	増加	9,625,000	9,625,000	9,625,000	9,625,000	9,625,000
		減少	-	-	-	-	-66,000,000
			9,625,000	9,625,000	9,625,000	9,625,000	-56,375,000

安易な案としては「サイトの変更」「賞与時期の変更」が考えられるが、得意先、従業員に対しての調整は難しい。
今回は最終調整として「季節資金の融資」を選択。

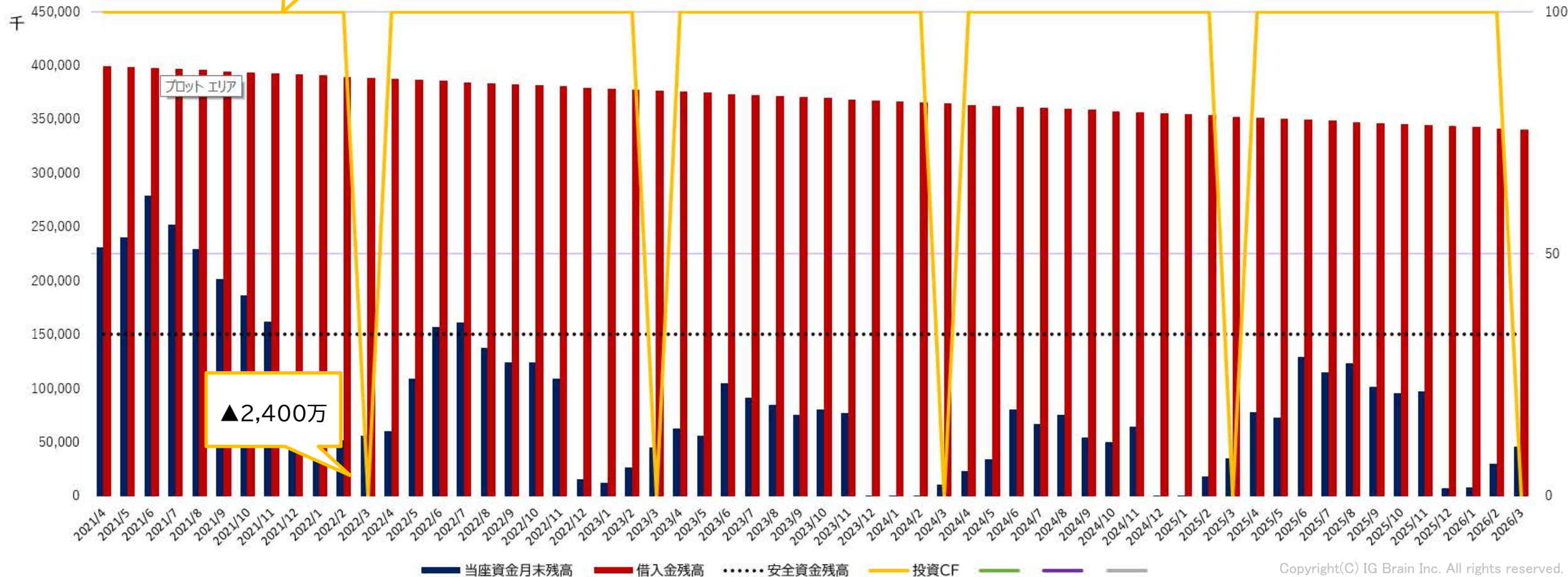
『黒字×返済×資金減』 ④投資CFの見直し（既存）

▲400万

プロットエリア

▲2,400万

■CF増減分析グラフ



『黒字×返済×資金減』 ④投資C Fの見直し（既存）

全て見直し可能

変更点①
定期預金の解約
100万円

変更点②
定期投資の減額
100万円

【(株)T工業 定期預金ほか <2021/4~2026/3>】

No.	科目名/詳細	増加/減少	2021/4 月初定期預金ほか残高	2021/4 2021/5 2021/6 2021/7 2021/8				
				2021/4	2021/5	2021/6	2021/7	2021/8
1	定期預金	増加	非不課税仕入	1,000,000			1,000,000	1,000,000
		減少						
		残高	20,000,000	21,000,000			24,000,000	25,000,000

【(株)T工業 有形固定資産 <2021/4~2026/3>】

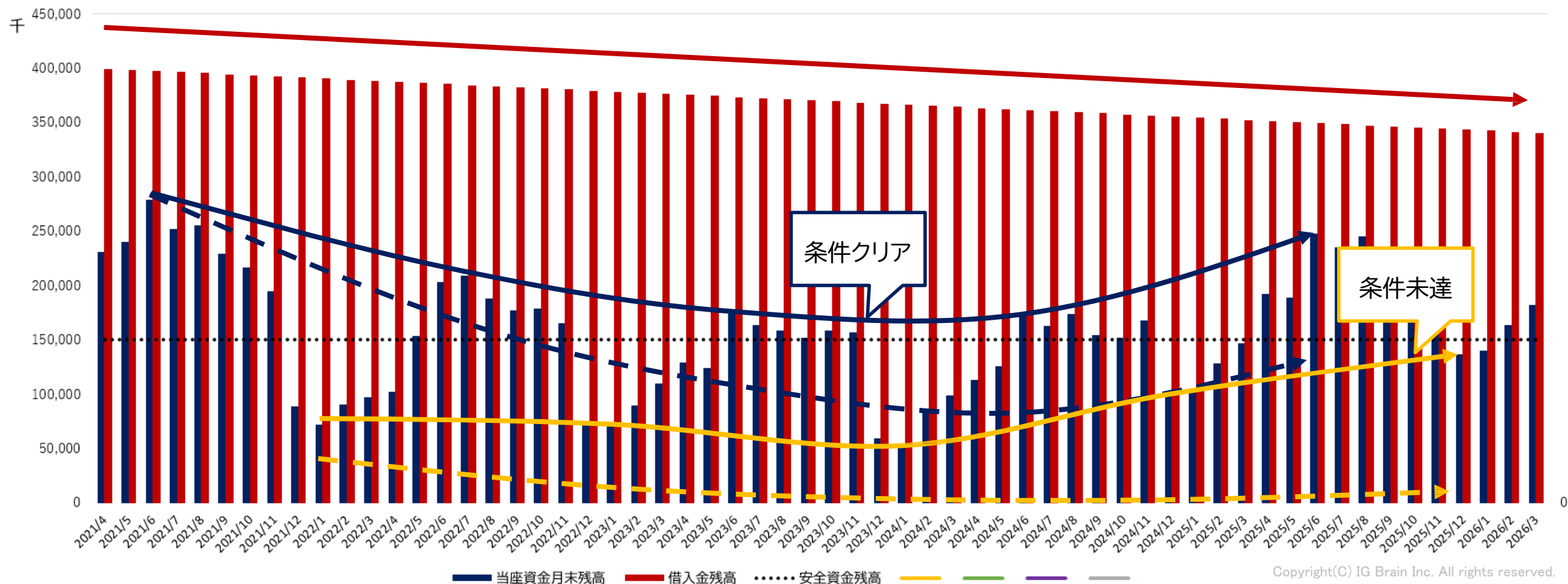
No.	科目名/詳細	増加/減少	2021/4 月初有形固定資産残高	2021/4 2021/5 2021/6 2021/7 2021/8				
				2021/4	2021/5	2021/6	2021/7	2021/8
7	定期投資	増加	課税仕入	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
		減少						
		残高		3,000,000	6,000,000	9,000,000	12,000,000	15,000,000

【(株)T工業 投資等 <2021/4~2026/3>】

No.	科目名/詳細	増加/減少	2021/4 月初投資等残高	2021/11 2021/12 2022/1 2022/2 2022/3				
				2021/11	2021/12	2022/1	2022/2	2022/3
1	保険積立金	増加	非不課税仕入					20,000,000
		減少						
		残高	60,000,000	60,000,000	60,000,000	60,000,000	60,000,000	80,000,000

『黒字×返済×資金減』 ④投資CFの見直し（既存）

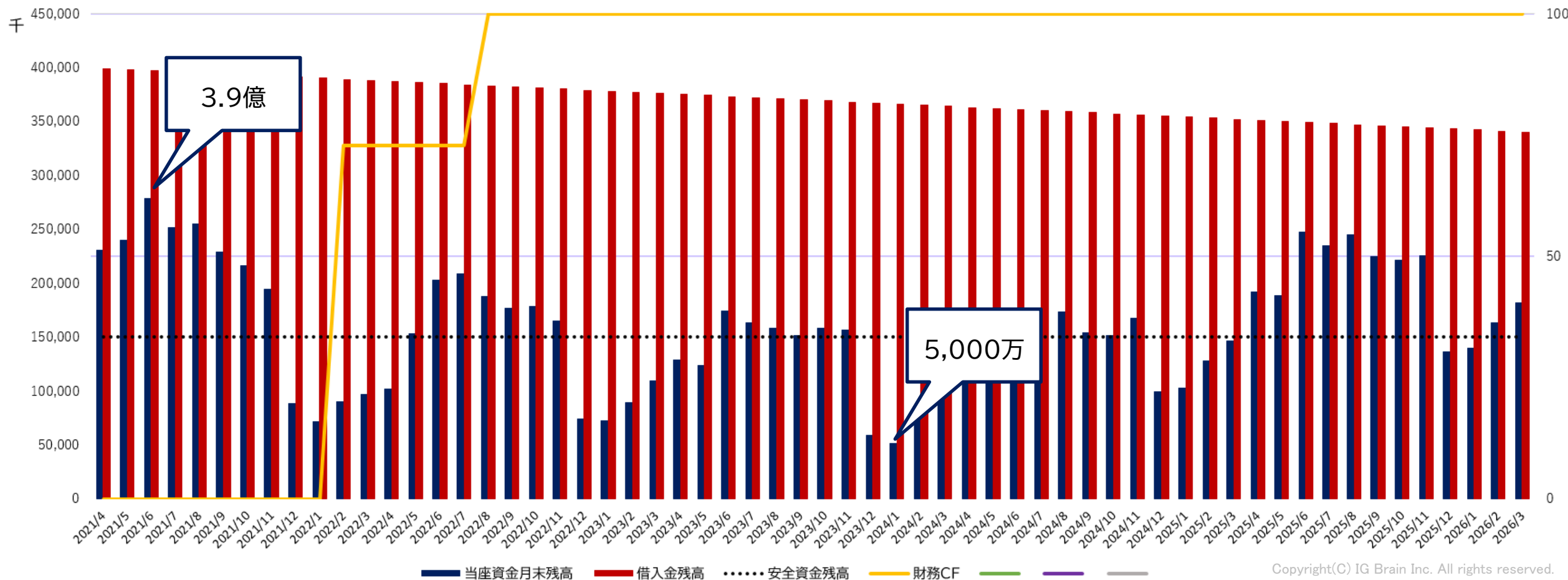
■CF増減分析グラフ



『黒字×返済×資金減』 ⑤財務C Fの見直し（既存・調整）

安全資金の見直し、資金調整

■CF増減分析グラフ



『黒字×返済×資金減』 ⑤財務C Fの見直し（既存・調整）

安全資金の見直し、資金調整

T60M

■2021/4 月初当座資金残高

250,000,000

■当座安全資金残高

100,000,000

借入金等登録

発 生 月 2021/12

開 始 月 2022/7

取 引 先 T銀行

詳 細 安全資金補充

総 額 50,000,000

利 率 2.%

支 払 回 数 1

支 払 月 額 50,000,000

entry

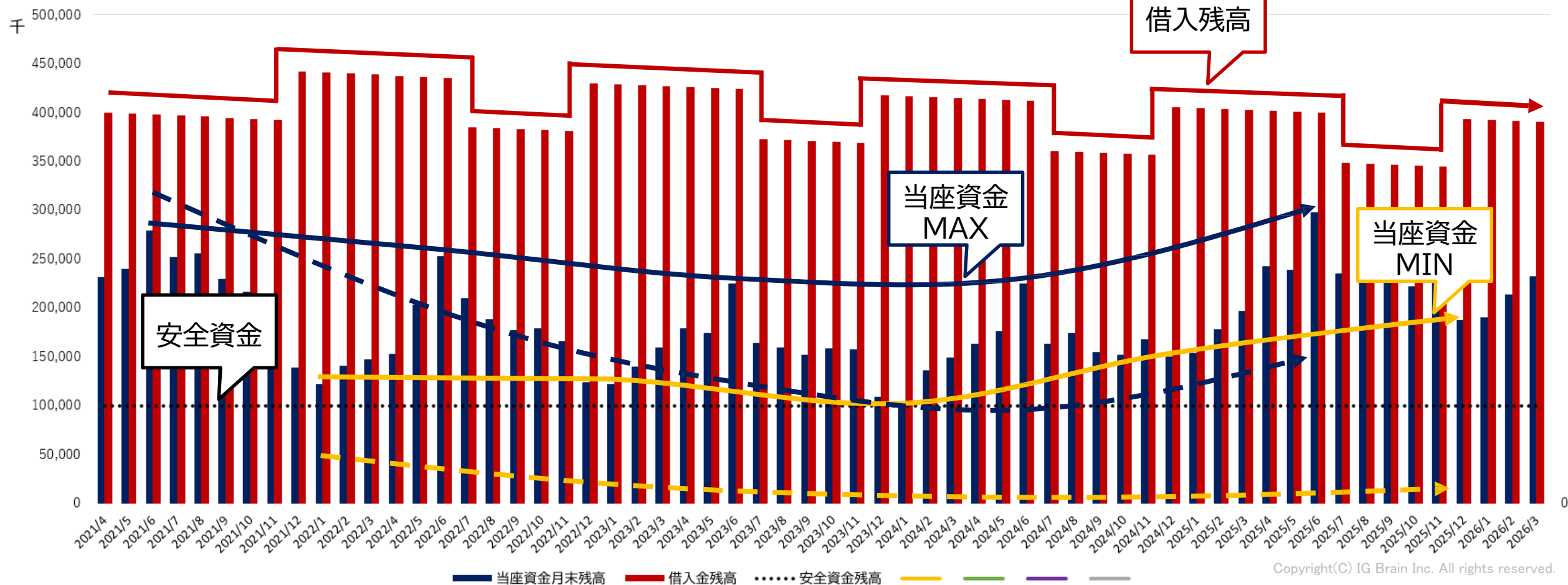
clear

close

『黒字×返済×資金減』 ⑤財務C Fの見直し（既存・調整）

安全資金の見直し、資金調整

■CF増減分析グラフ



『黒字×返済×資金減』

【実施内容】

- ①定期預金の解約
- ②定期投資額の圧縮
- ③短期借入金の活用
- ④安全資金額の見直し

【結果】

月末当座資金MIN	▲3,300万円	➡	1億円
月末当座資金MAX	2.8億円	➡	2.9億円
安全資金額	1.5億円	➡	1億円

『投資×必要売上』

【事例①】

業種：製造業

年商：12億円

特徴：工場拡張を計画しており、見積で10億円と提示されました。

金融機関は20年返済での融資を提示しています。

拡張による可能な売上増加額と必要売上を比較する必要があります。

『投資×必要売上』

【事例①】

業種：製造業

年商：12億円

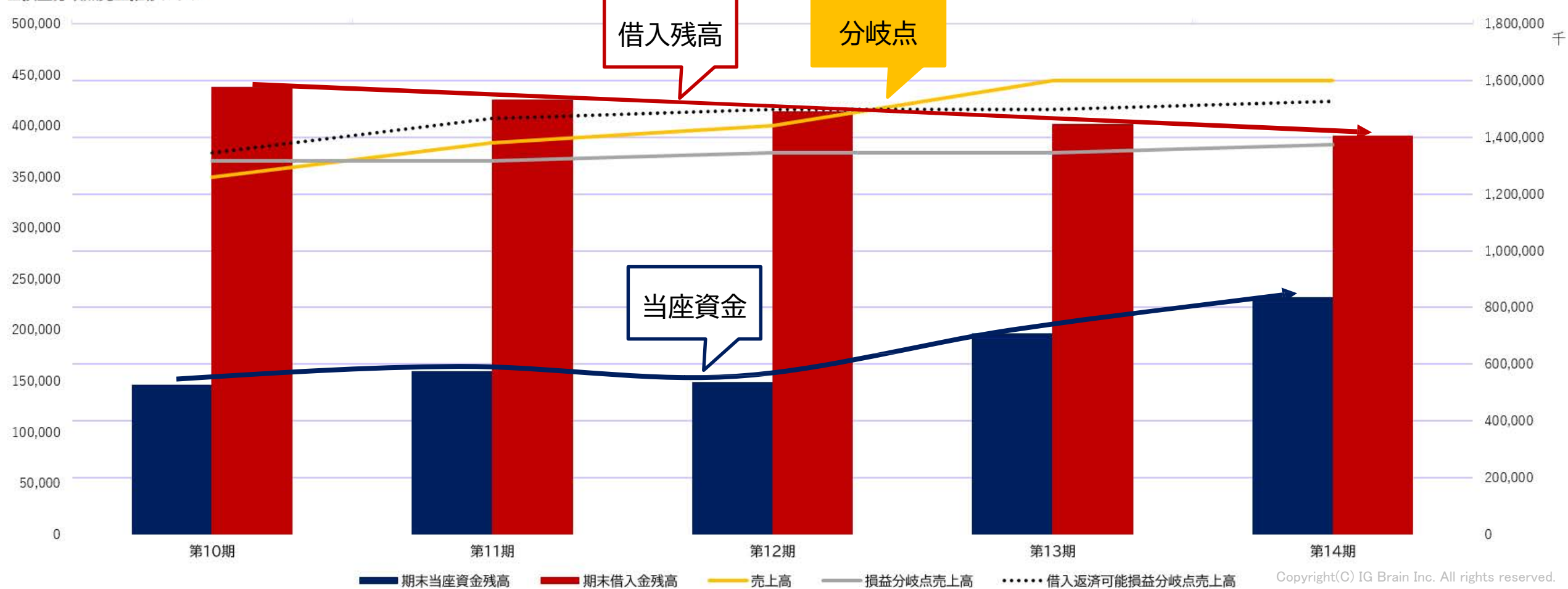
特徴：工場拡張を計画しており、見積で10億円と提示されました。

金融機関は20年返済での融資を提示しています。

拡張による可能な売上増加額と必要売上を比較する必要があります。

『投資×必要売上』（投資前）

■ 損益分岐点売上推移グラフ



『投資×必要売上』

借入金等登録

×

発 生 月

2022/4

▼

開 始 月

2022/5

▼

取 引 先

T銀行

詳 細

工場拡張

総 額

1,100,000,000

利 率

1.0%

支 払 回 数

240

支 払 月 額

4,583,333

entry

clear

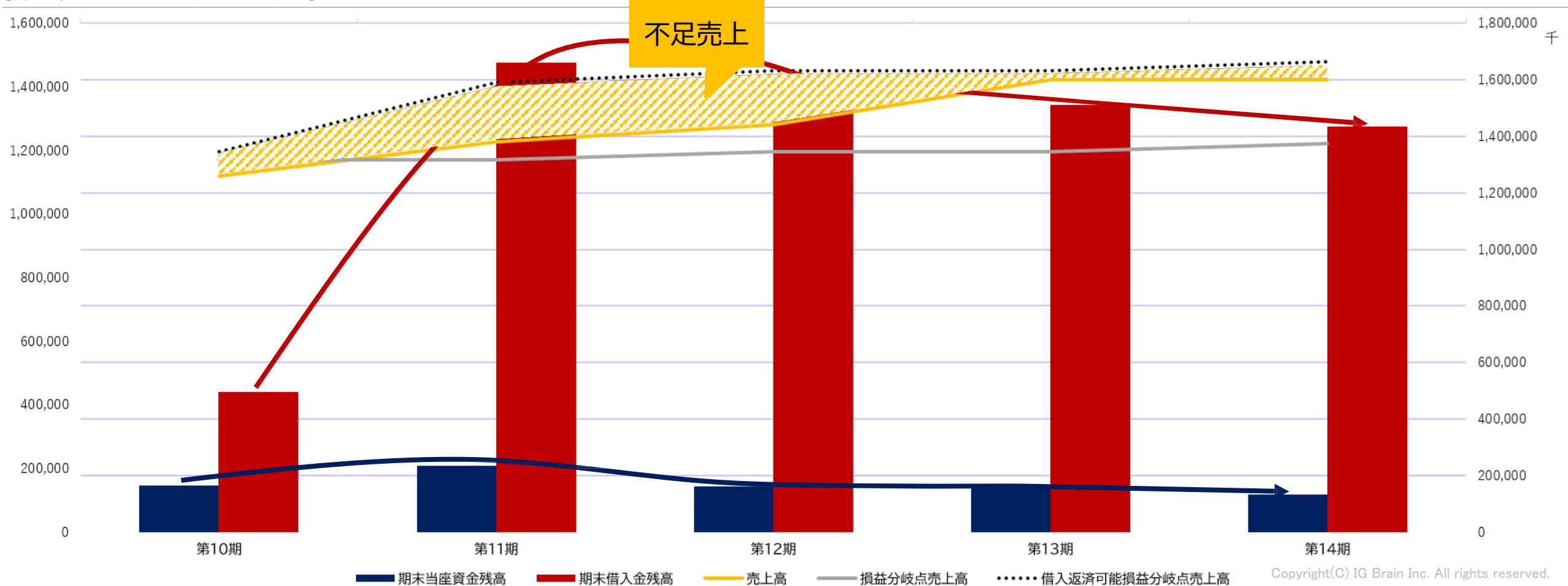
close

【(株)T工業 有形固定資産 <2021/4~2026/3>】

No.	科目名/詳細	増加／減少	2021/4 月初有形固定資産残高	2022/3	2022/4
8	工場拡張	増加	課税仕入		1,000,000,000
		減少			
		残高		-	1,000,000,000

『投資×必要売上』（投資後）

【株工業 60MG 《2021/4～2026/3》】



『投資×必要売上』（投資後）

■要約PL推移

〈要約変動PL〉

	第10期	第11期	第12期	第13期	第14期
売上高	1,260,000,000	1,380,000,000	1,440,000,000	1,600,000,000	1,600,000,000
変動費	478,800,000	524,400,000	547,200,000	608,000,000	608,000,000
率	38.00%	38.00%	38.00%	38.00%	38.00%
限界利益	781,200,000	855,600,000	892,800,000	992,000,000	992,000,000
率	62.00%	62.00%	62.00%	62.00%	62.00%

固定費	816,215,996	815,735,996	834,395,996	833,915,996	852,575,996
差引利益	-35,015,996	39,864,004	58,404,004	158,084,004	139,424,004

〈要約PL〉

売上高	1,260,000,000	1,380,000,000	1,440,000,000	1,600,000,000	1,600,000,000
売上原価	478,999,996	524,399,996	547,200,004	608,000,004	608,000,000
率	72.06%	69.10%	68.61%	65.55%	66.28%
売上総利益	352,000,004	426,400,004	451,999,996	551,199,996	539,600,000
率	27.94%	30.90%	31.39%	34.45%	33.73%
販管費	379,276,004	379,276,004	386,815,996	386,815,996	394,356,000
営業利益	-27,276,000	47,124,000	65,184,000	164,384,000	145,244,000

〈分岐点売上高〉

損益分岐点売上高	1,316,477,413	1,315,703,219	1,345,799,994	1,345,025,800	1,375,122,574
借入返済可能損益分岐点売上高	1,346,026,785	1,592,523,369	1,633,906,361	1,633,132,168	1,663,228,942

あくまでも返済に必要な売上高であり、
本来は個別で投資に対する資金対効果を計る必要がある

中小企業の頼れる経営パートナーとして

IGブレンは、経営者の抱える課題を解決します。

さまざまな経営課題を、伴走支援で解決へと導きます。

- ☒ 経営の相談相手がおらず、解決策が見つからない。
- ☒ 事業の将来性になんとか不安を感じている。
- ☒ 売上は悪くないのに、会社に資金が残らない。
- ☒ 決算などの数字が苦手、どんぶり勘定になっている。
- ☒ 資金調達のために必要な創業計画の作成が難しい。

黒字転換率
92.0%
※将軍の日ご参加の赤字企業

顧問先
500社以上
1984年創業



無料オンライン経営相談実施中！詳しくは公式サイトへ

IGブレン 財務コンサル

検索

<https://ig-brain.com/>



中小企業向け財務・会計コンサルティング

株式会社IGブレン

長崎県長崎市元船町14-10 橋本商会ビル4F

TEL:095-826-1311 / FAX:095-826-3225

<https://ig-brain.com/>

著作権については放棄しておらず、作成者の株式会社IGブレンに属します。本資料、またその内容を社外の第三者へ公開、伝達する行為、またSNSをはじめインターネット上で不特定多数を対象に公開する行為は固く禁止とさせていただきます。