

Life
Plan
Advisor

一般社団法人
ライフプランアドバイザー協会

News²⁰²⁶ Letter

6

vol.121

■ 特別巻頭記事

「そろそろ経営計画を立てませんか?Vol.3」

■ 今月のトピックス

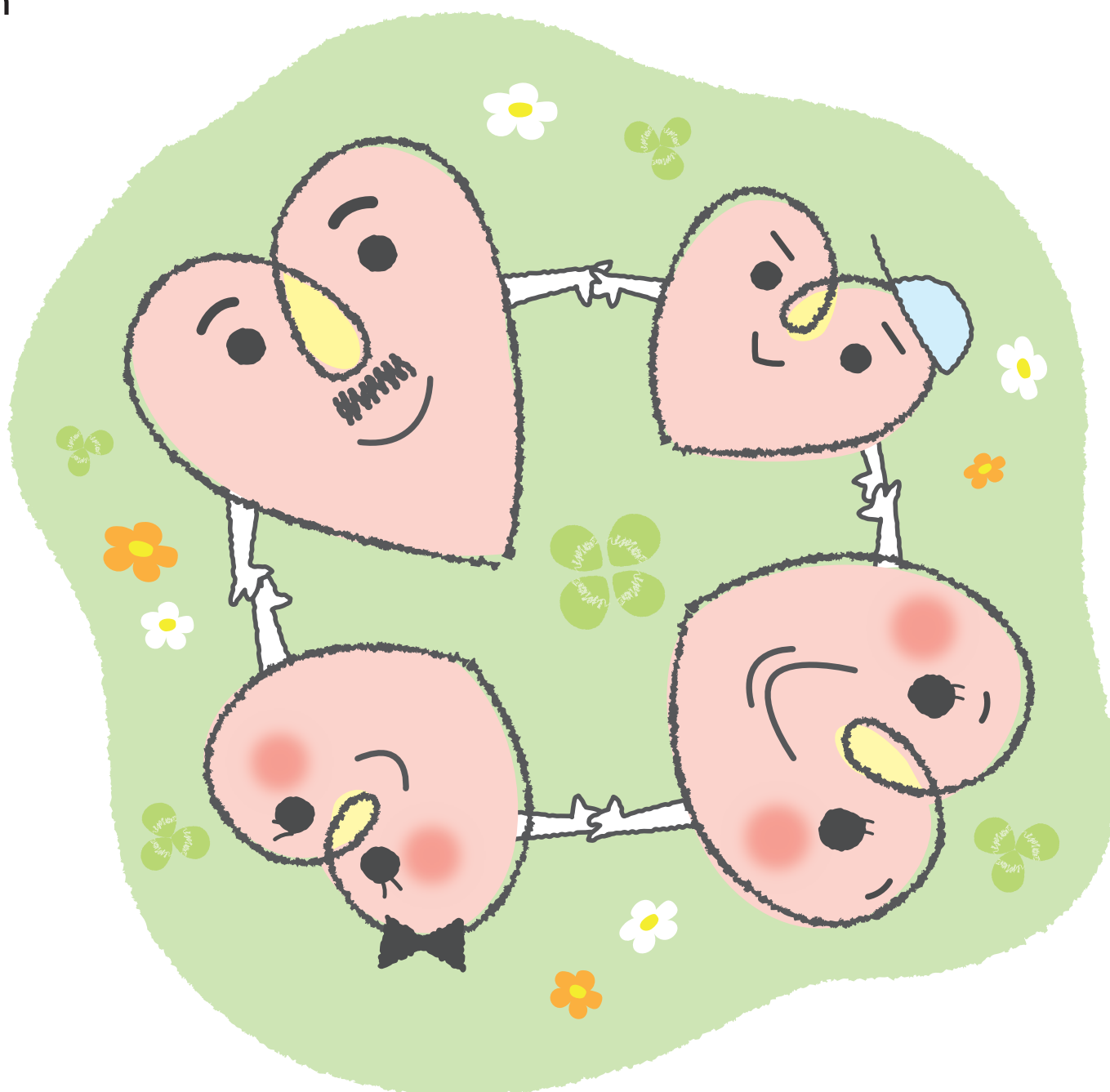
※今回はお休みです

■ お客様向けニュースレター

「“貯蓄はあるけど、頭金ゼロ”という選択」

■ Information

■ 編集後記



「家族」

特別巻頭記事

そろそろ経営計画を立てませんか？Vol.3 ～「赤字でもキャッシュがあれば潰れない！？」～

Vol.1 と Vol.2 のおさらい

Vol.1 では『未来を描くこと』、Vol.2 では『未来とのギャップを埋めること』の重要性をお話ししました。そして最後の Vol.3 で扱うのは、その計画を実行できるかどうかを決める最重要テーマ、つまりキャッシュです。

○「黒字なら安心」…本当にそうですか？

釈迦に説法ですが、会社が止まるのは「赤字になった瞬間」ではありません。

止まるのは、支払日に口座残高が足りない時です。

決算書が黒字でも、手元資金が枯れたらアウト。これが黒字倒産です。

逆に言えば、単年度が赤字でも、残高を持ち、次の一手が決まっていれば会社は前に進めます。

岡崎的には、中期経営計画の最後にキャッシュフローを置くのは「実行できるか？」の最終チェックだからです。

未来のビジョンも戦略も、最後は『その投資に耐えられる資金の流れを作れるか』に落ちてきます。

このVol.3では、キャッシュフロー経営の考え方→黒字倒産の正体→Amazonの“順番”→工務店がCFに弱い理由→CFから事業計画を作る手順、までを一気通貫で整理します。

言い方を換えれば、PL(損益決算書)で夢を描き、CF(キャッシュフロー表)で現実に落とす。

ここができれば、中期経営計画は『作っただけの資料』から『実践可能なツール』に変わります。

○キャッシュフロー経営とは？

結論から言うと、キャッシュフロー経営とは『利益より、残高を先に見る』経営です。

売上や利益が出ているかを見るのはもちろん大切ですが、社長が守るべき最優先は「支払日に会社が止まらないこと」です。

PLは発生主義でできています。つまり『売上が立った』『費用が発生した』という“事実”の記録。

一方でCFは、実際にいつお金が入って、いつ出ていったのかを見るものです。

同じ黒字でも、今日入金される黒字と、半年後に入金される黒字では、社長の打つ手はまるで違います。

キャッシュフロー計算書の基本は3つ。営業CF・投資CF・財務CFです。営業CFは本業でお金を生み出せているか。投資CFは未来のためにどこへ資金を投じているか。財務CFは借入や返済で資金をどう補っているか。

岡崎的には、この3つを“点”で見るのではなく、1本の“線(お金の流れ)”として見ます。

- ・営業CFがプラス = 本業で現金を生む力がある
- ・投資CFがマイナス = 将来の成長のために投資している
- ・財務CFがプラス = 借入等で資金を補っている

大切なのは、どれか一つだけを良く見せることではありません。

営業CFで稼いだお金を、どのタイミングで、どの事業に、どれだけ再投資するか。

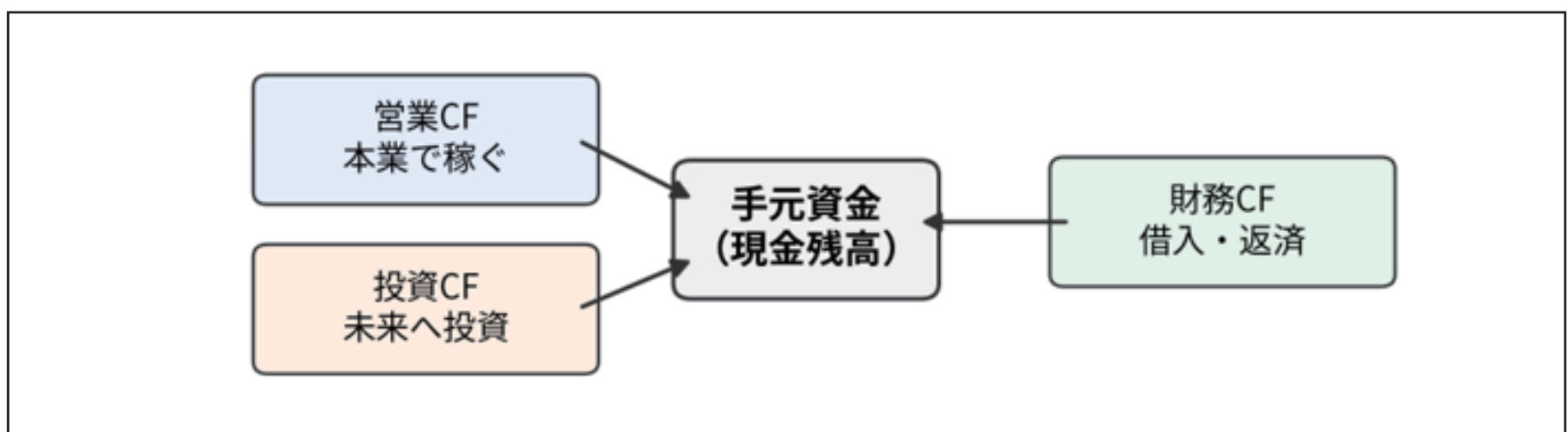
この設計図を持つことが、キャッシュフロー経営の本質です。

社長が見るべき問い

今月いくら儲かったか？ ではなく、

『3 か月後に資金は足りるか？』『次の一手にいくら使えるか？』『投資回

収はいつか？』を問うのが CF 経営です。



○ 黒字倒産って？

黒字倒産とは、帳簿上は利益が出ているのに、支払いに必要な現金が足りずに会社が止まることです。

利益とお金は同じではありません。売掛金、未成工事支出金、在庫、設備投資、借入返済。こうした要素で、利益が出ていても現金はどんどん減ります。

特に危ないのは、売上が伸びている時です。
売上が伸びると、先に仕入れや外注費、広告費、人件費が膨らむ。ところが入金
は後。

つまり、成長しているのに資金繰りは苦しくなる、という逆説が起きます。
だから社長が安心してはいけないうのは、『今期は黒字で着地しそうです』という言
葉だけで眠れる時。

社長が聞くべき質問は一つです。
『それ、いつ入金?』

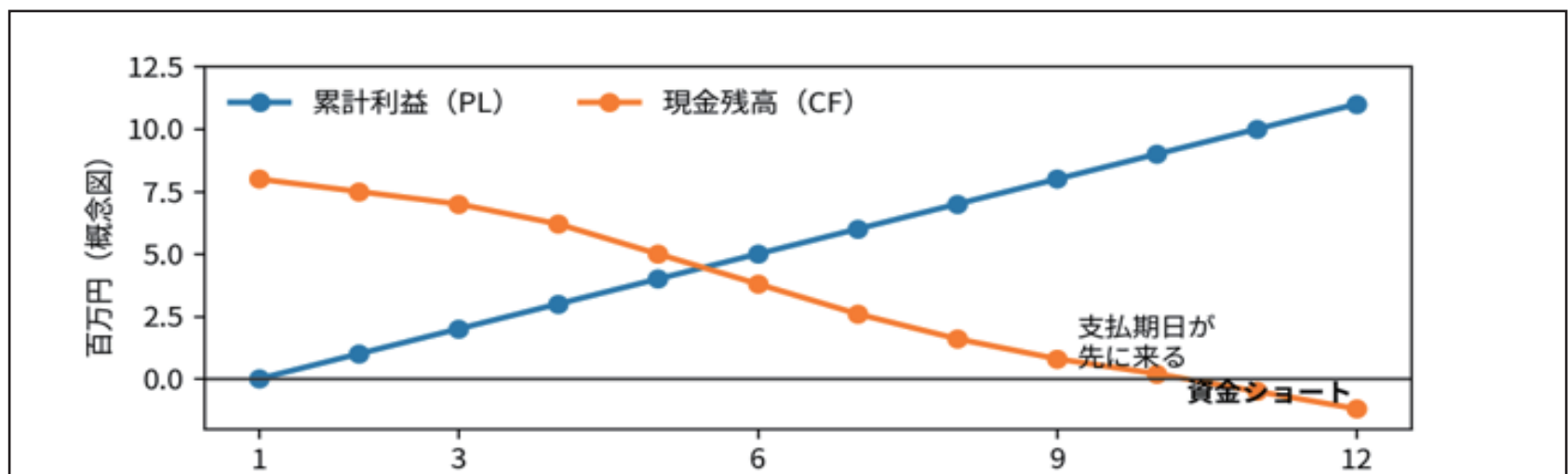
よくある誤解

税理士から『利益は出ていますね』と言われることと、

銀行口座に十分な現金が残ることは、まったく別の話です。

さらに言えば、黒字倒産を防ぐために必要なのは、節税でも根性でもありません。月次で資金の出入りを見える化し、危険月を事前に把握し、打ち手を打つこと。つまり、資金繰り表とキャッシュフロー計画を、経営計画のど真ん中に置くことです。

中期経営計画で新規事業や採用、店舗投資を考えるなら尚更です。PLでは耐えられても、CFでは耐えられない。そんな計画は、良い戦略でも実行できません。



○ Amazonの例 - いい会社ほど、CFで考えている -

Amazonは、キャッシュフローで経営を考える代表例です。
『スケールが違う』で終わらせないでください。社長が学ぶべきは“順番”です。

1つ目：顧客からの回収が早い。

2つ目：支払いより前に現金を回収する構造を持っている。

Amazonは年次報告書の中で、『在庫を早く回し、消費者から先に回収し、仕入先や出店者への支払いを後にする』という運転資金の考え方を明確に示しています。

この構造が、巨大投資を支える土台になっています。

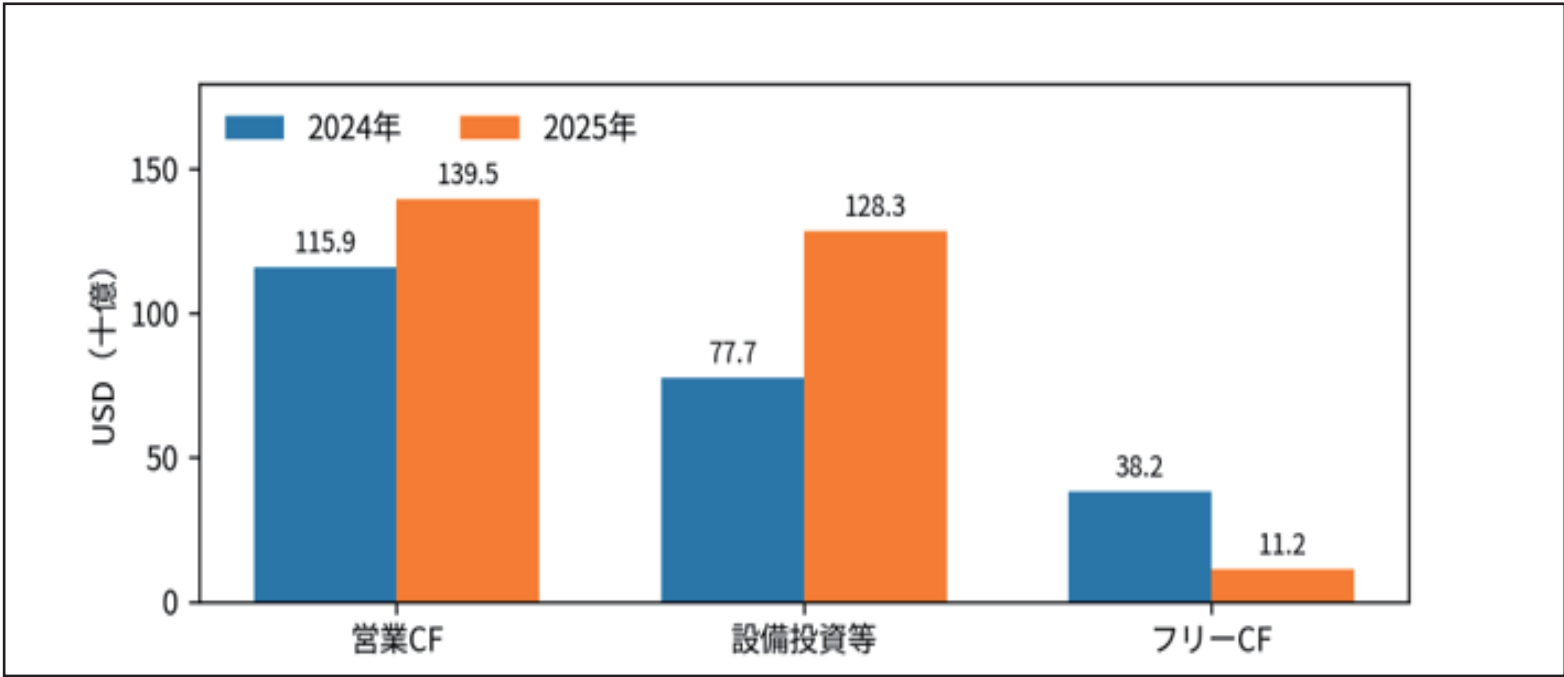
Amazon 2025 年実績	2024 年	2025 年
営業 CF	\$115.9B	\$139.5B
設備投資等	\$77.7B	\$128.3B
フリーCF	\$38.2B	\$11.2B

ここで面白いのは、2025年のAmazonは営業CFが、大きく伸びた一方で、設備投資の増加でフリーCFが縮んでいることです。

つまり、短期のフリーCFをあえて圧迫してでも、AIやインフラへ先回り投資している。

これが『CFで守りながら、CFで攻める』という発想です。
社長が学ぶべきなのは、Amazonの規模ではありません。

『利益だけで判断しない』『運転資金を支配する』『投資回収までの時間を理解した上で先に打つ』この3つです。中小工務店でも、考え方はまったく同じです。



○なぜ工務店はキャッシュフロー経営が重要なのか？

工務店は、構造的にキャッシュがズレる業種です。
契約してすぐに売上になるわけではありません。
設計、申請、着工、上棟、完成、引渡し。
その間に材料費、外注費、人件費、販管費が先に出ていき、粗利確定・入金はずっと後ろにあります。

しかも今は、確認申請や着工までの時間が伸びやすく、原価も読みづらい。

一方で、下請や協力業者に対しては、昔のように支払サイトを長く引っ張る経営は通用しにくくなっています。

価格転嫁、人件費上昇、支払条件の適正化。業界全体で『元請が資金繰りを押し付ける』やり方は難しくなっています。

だから工務店経営で怖いのは、受注が減ることだけではありません。受注が増えた時にも資金が詰まることです。

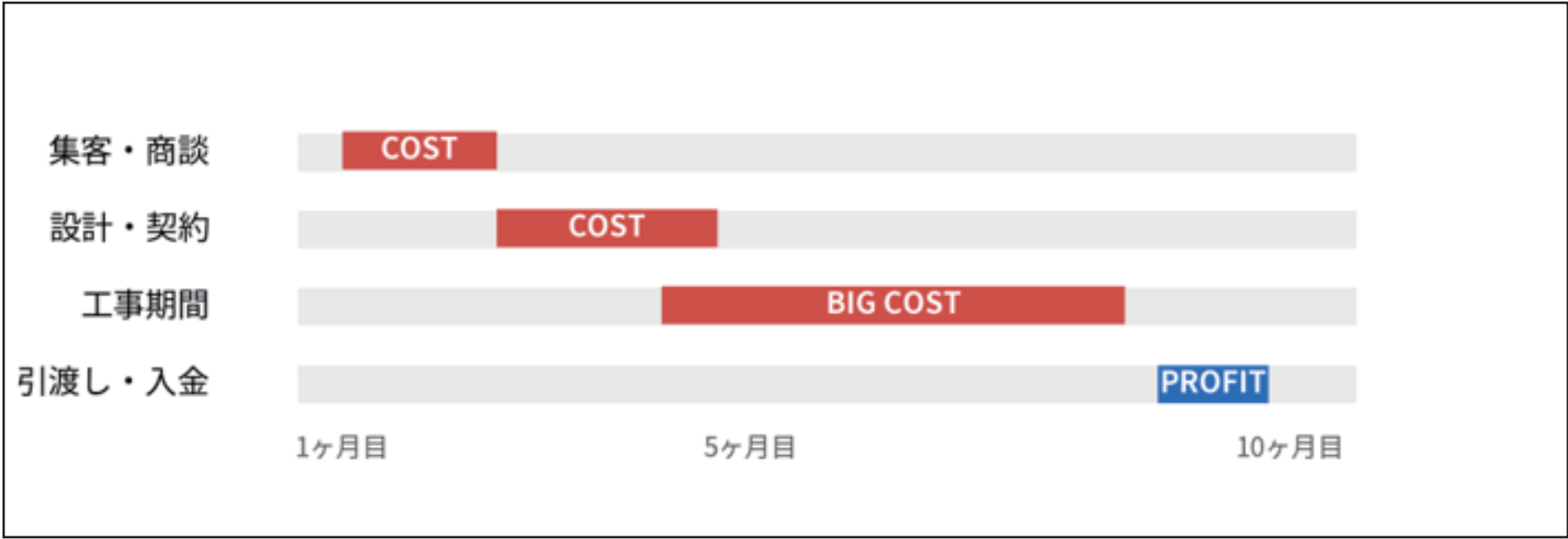
特に新築を『金なる木』として回している会社ほど、次の事業に投資する時はCF管理が甘いと一気に危険になります。

工務店の CF で必ず見るべきもの

- 1. 契約から入金までの月ズレ
- 2. 未成工事の増減
- 3. 外注費・材料費の支払サイト
- 4. 賞与・納税・借入返済の集中月
- 5. 新規事業投資と採用コスト

Vol.1でお話ししたように、新築が永遠に『金なる木』でいてくれる保証はありません。だからこそ、新築で生んだキャッシュを、リノベ、OB深耕、不動産、紹介導線、採用基盤づくりなど、次の柱にどう回すのか。

その“配分”を決めるのが、キャッシュフロー経営です。



○ キャッシュフローから事業計画書を作成する方法

ここからが実務です。中期経営計画を作る時、いきなり売上目標から入る社長が多いのですが、岡崎的には『PLだけで計画を作る』のは危険です。売上計画を作ったら、必ずその次に月次キャッシュフローへ落とし込みます。

手順はシンプルです。まずは3年後の理想像から逆算して、単年度のKGIとKPIを決める。その上で、その売上が『いつ現金になるのか』を月別に配置する。ここができていない計画は、金融機関にも社員にも、自分自身にも説明できません。

STEP1	受注計画をつくる - 棟数、請負単価、粗利率、契約時期	STEP4	投資計画を入れる - 採用、広告、出店、IT、リノベ体制づくり
STEP2	入金計画に変換する - 契約金、中間金、最終金の月を置く	STEP5	借入と返済を入れる - 財務CFを反映する
STEP3	支払計画を置く - 外注費、材料費、人件費、販管費、税金	STEP6	月末残高を見る - どの月に資金が詰まるか確認する

ここで重要なのは、PLの利益をそのまま現金残高だと思わないこと。売掛金や未成工事支出金が増えれば、利益が出ていてもお金は減ります。逆に減価償却のように、PLでは費用でも現金は出ていない項目もあります。

つまり、事業計画書とは、売上計画の紙ではなく、『資金をショートせずに未来へ行くための工程表』なのです。

○ 単年度が赤字でも、次の投資をしないとイケない環境

Vol.2でお話した通り、『問題児』を育てる3年は、赤字になる可能性があります。これは悪いことではありません。悪いのは、赤字になる可能性を知らずに投資すること。あるいは、赤字を恐れるあまり、次の柱づくりを先送りすることです。

たとえば、リノベ事業の立ち上げ、営業人材の採用、集客導線の再構築、OB向けサービスの拡充。これらは、初年度に利益が出ないことが普通です。むしろ、初年度から大きく儲かるなら、競合もすぐ参入してきます。

大切なのは、『この投資でいつ営業CFが改善するのか』『その間の資金を何でつなぐのか』を決めること。

自己資金で耐えるのか、短期借入でブリッジするのか、既存事業の粗利改善で捻出するのか。ここまで設計して初めて、赤字は“事故”ではなく“戦略”になります。

社長の判断基準

単年度黒字か赤字か、ではなく、

『3年累計でどれだけCFを生む事業になるのか』で判断する。

逆に言えば、今の工務店業界は、投資を止めた会社からじわじわ弱くなる時代です。新築一本足打法のまま市場縮小を受けるのか。それとも、今あるキャッシュを次の柱へ移していくのか。そこが経営者の分岐点です。だから中期経営計画の最終ページは、売上目標ではなく、キャッシュ残高の推移で締めるべきだと思うのです。そこに耐えられる計画なら、攻めていい。耐えられないなら、戦略の順番を変える。この冷静さが、社長の仕事です。

○まとめ - PLで決めず、CFで経営する -

3回にわたってお伝えしてきたのは、結局この一言に尽きます。未来を描き、ギャップを埋め、最後はキャッシュで実行可能性を判定する。この順番で考えれば中期経営計画は単なる作文ではなく、会社を前に進める道具になります。

社長が今すぐやるべきことは、難しいことはありません。まずは今期の残り12か月、もしくは次の12か月の月次資金繰り表を作ること。

そして、危険月と投資月を見つけることです。

- ・新築の受注・着工・引渡しの月ズレを可視化する
- ・未成工事と外注支払の増減を月次で追う
- ・新規投資は『回収時期』までセットで決める
- ・最低限維持したい現預金残高を社内で合意する
- ・月次試算表と資金繰り表を社長の意思決定資料にする

社長の仕事は、目先の黒字を守ることだけではありません。3年後も会社が強くあるために、どこでキャッシュを生み、どこへ再配分するかを決めることです。その意味で、キャッシュフローは会計資料ではなく、経営そのもののなのです。

そろそろ経営計画書を立てませんか？そして今度は、PLだけではなく、CFまで含めて。そこまで作れた時、中期経営計画は初めて『社長の覚悟が入った計画』になります。

お客様向けのニューズレター素材としてご活用下さい！

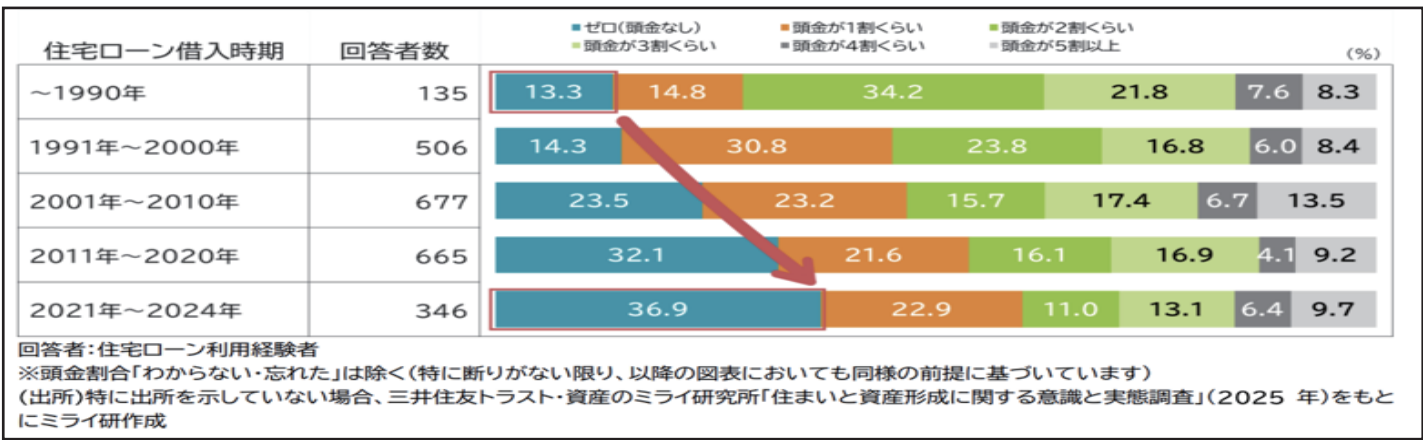
「“貯蓄はあるけど、頭金ゼロ”という選択」

「目の前に迫る住宅購入。ついつい、「毎月の返済額」が少なくなるようにと、昔からの常識に従って物件価格の2割を頭金として払ってしまおうとしていませんか？

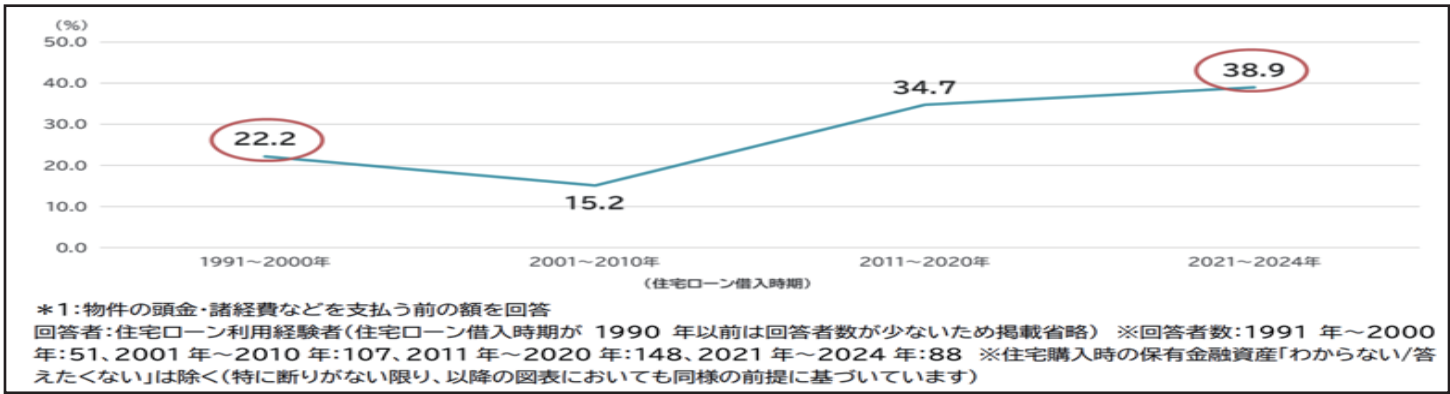
実は今、手元に十分な資金があっても、あえて「頭金ゼロ(フルローン)」を選択する人が増えているのです。今回は、なぜ頭金を払わない選択をしている人が増えているのか、そして本当に正しい「ローンとの付き合い方」とは何なのかを解説します。

1. 「貯蓄はあるけど、頭金ゼロ」が主流の時代

1990年以前の借入れでは「頭金ゼロ」はわずか13.3%にとどまり、「頭金2～3割」が主流でした。しかし、2021年～2024年のデータを見ると、「頭金ゼロ」が36.9%で最も多くなっています。



ここで注目すべきは、「お金がないから頭金が払えない」わけではないということです。頭金ゼロを選択した人のうち、約4割(38.9%)は「500万円以上の金融資産(貯蓄)を保有していた」という事実があります。



なぜ彼らは、あえて「払わない」選択をしているのでしょうか？

2. 住宅ローン控除の恩恵と、その裏に潜む「罠」

あえて頭金をゼロにする大きなメリットの一つが、「住宅ローン控除」を最大限利用できる点です。借入額が多い＝年末残高が多い＝戻ってくる税金が多くなる、という仕組みです。

例えば、物件価格4000万円、金利2.0%(35年返済)の場合。

シミュレーションの通り、頭金を入れずに借入額を増やすことで、13年間で約38万円も多く税金が戻ってくる計算になります。

では、「税金が多く戻ってくるからフルローンでお得に借りるべき」なのか?と言われればそんなことはありません。FPとしてお伝えしたいのは、控除額の裏にある「返済総額の増加」という罠です。借入額が500万円増えることで、13年間の返済総額(実際の持ち出し額)は約259万円も増えてしまいます。目の前のお得につられて毎月の返済額が増え、家計に余裕がなくなってしまうては本末転倒です。

3. 頭金を払わず、資産運用で増やすという戦略

では、毎月の返済額が増えるデメリットを負って、手元に残した「500万円」をNISAなどで資産運用に回した場合、どうなるでしょうか。

もし500万円を金利2%で35年間借りた場合、支払う利息の総額は約195万円。一方で、手元の500万円を利回り2%で35年間複利運用できれば、将来の金額は約1,000万円になります。つまり、利益は約500万円です。

「ローン控除の恩恵(約38万円) + 運用の利益(約500万円) = 約538万円のプラス」から、「多く借りたことによる利息負担(約195万円のマイナス)」を差し引いても、**約343万円のプラス(得)**になる計算です。金利の安いローンで借りておき、余裕が生まれた資金を運用に回す。これが、現代の賢い戦略と言えます。

4. 金利が上昇したらどうなる?一番危険な「甘い考え」

しかし、ここで注意しなければならないのが「金利上昇リスク」です。今の経済環境を考えると金利の上昇はほぼ確実です。

もし将来、住宅ローンの金利が「3%」に上昇したらどうなるでしょうか? 500万円を金利3%で35年間借りた場合、支払う利息の総額は約308万円に跳ね上がります。運用利回りがこれを下回れば、得られる利益よりも支払う利息の方が高い「逆ざや」になってしまいます。データを見ても、「貯蓄はあるけど頭金ゼロ」を選択した人は、頭金を4割以上入れた人と比較して、年間の資産形成額の中央値が低い(95.0万円に対し135.6万円)傾向があります。手元資金を残しても、毎月のローン返済負担が重くなり、その後の継続的な貯蓄ペースが落ちてしまては意味がありません。

「金利の安い変動金利で借りておいて、金利が上昇したら固定金利に借換すればいい」なんていう甘い考えが一番危険だということです。毎月の返済額が増えて家計に余裕がない場合、そもそも借り換えを実行することはできないからです。

ファイナンシャルプランナー 岡崎 充輝
年間 100 件以上のローン相談・保険の相談、
年間 20 回以上のセミナーを行う資金計画の専門家。
執筆本に「住宅ローンの相談を銀行にしていけません」
「知らないとヤバイお金の話」等があり、
累計発行部数 43 万部以上のベストセラーに。



Information

- ニュースレターは協会ホームページにアップしております。
URLは以下になります。ご自由に閲覧・ダウンロードください。
https://www.lifeplanadvisor.or.jp/members_downloadpage
- 6月30日(火)に、『第23回 集合研修セミナー』を開催いたします。
今回も沢山の事業者様のご参加、誠にありがとうございます。
当日は何卒、よろしくお願い申し上げます。

編集後記

6月になりました。梅雨入りのニュースを聞くと、ああ今年もこの季節が来たなと少し身構えます。朝から雨だとそれだけで一日の難易度が上がる気がします。洗濯物は乾かない、靴は増える、傘はなぜか足りない。小さなことですが、じわじわ効いてきます。家では、湿気との戦いが本格化しました。除湿機の水を捨てるのが日課になり、洗濯のタイミングを天気予報とにらめっこしながら決めています。子どもたちも外で思いきり遊べないせいか、家の中のエネルギーが余りがち。静かだなと思ったら大体何かやっています。気圧のせいなのか、何となく体は重い日もありますが、できることから順番に片付けるしかありません。完璧を目指さず、7割くらいを良しとするくらいがちょうどいいのかもしれません。晴れ間がのぞくとそれだけで少し得した気分になります。そんな小さな事で機嫌を取りながら、今月も過ごしていこうと思います。皆様も、体調の崩しやすい時期ですので、どうか無理のないようお過ごしください。

本ニュースレターの全ての情報は、著作権法により保護されています。この情報を、一般社団法人ライフプランアドバイザー協会の許可なく一般公開してはならないものとします。一般公開とは複製・コピー・出版・講演・コンサルティング活動・電子メディア等による配信・オークション等への出品、転売等のあらゆる形式を指します。これに違反されますと、法的措置を取らせていただく場合がありますので取扱いには充分ご注意ください。

発行

LifePlanAdvisor
一般社団法人
ライフプランアドバイザー協会

株式会社ヘルプライフオカヤ TEL 0584- 47 - 7121
〒503-0906 FAX 0584- 47 - 7122
岐阜県大垣市室町1-55 WEB lifeplanadvisor.or.jp