

税務・財務・会計相談！
Q&A

経営の「尺度」として役立つ キャッシュフロー経営の思考



高橋 宏和 (たかはし ひろかず)

高橋宏和会計事務所
公認会計士・税理士

4月号：経営の「羅針盤」としての会計の重要性

6月号：経営の「航海図」として役立つCVP分析の技法

8月号：経営の「レーダーチャート」として役立つ業績評価指標の分析技法

経営のグローバル化が進んできた昨今において、企業経営に対する評価の基準は「利益」重視から「キャッシュフロー」へと変化してきています。このことは、企業の投資や新規事業に対する尺度がグローバルスタンダードであることを意味し、投資やM&A（合併・買収）の尺度としてキャッシュフロー概念が重視されてきているのです。

本稿では、上記3回の内容を踏まえてキャッシュフロー経営の重要性とその考え方について5つの質問を通して思考を深めていきたいと思っております。

【質問1】

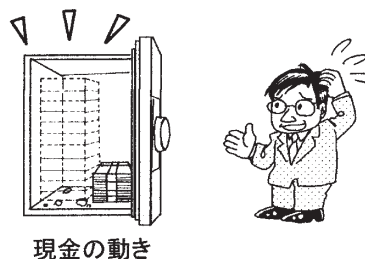
「キャッシュフロー経営」はどのような考え方で、何故必要となるのでしょうか。

【回答】

キャッシュフロー経営とは、会社における

キャッシュ・フロー（現金の動き）に着目して、現金及び預金残高の正味増減額であるネットキャッシュフローを重視して経営を行うという考え方です。

元来、発生主義会計を基本とする財務会計上算定される会計上の利益である当期純利益と、経営



管理に必要となる現金収支に基づくネットキャッシュフローとは異なります。会社経営においては、しばしば損益計算書上は利益が出ているけれども、現金が足りなくなるようないわゆる「勘定合って銭足らず」（勘定の上では利益が出ているが、キャッシュ・フローが不足している）の状況や「黒字倒産」（決算上は黒字であるがキャッシュフローの不足で倒産する）といった状況が生まれることがあります。最終的には会社が倒産するかどうかは財務会計上の利益が黒字であるか否かとは直接的な関係がある訳ではなく、むしろキャッシュフロー上の問題が多いと言っても過言ではありません。

このようにキャッシュフロー経営の考え方は、会社経営の存続にとって重要かつ有用な情報を提供するものと言えるのです。

【質問2】

財務会計上の期間損益計算の考え方とキャッシュフロー計算の考え方の違いについて教えてください。

【回答】

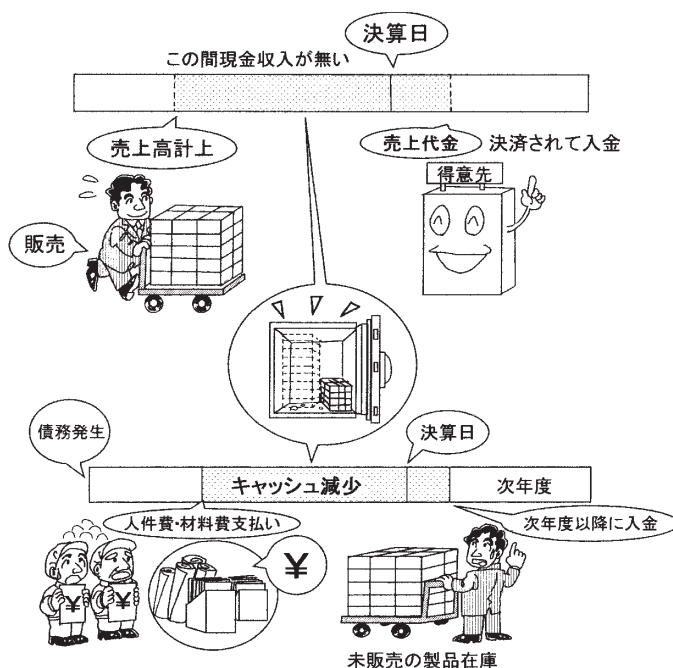
財務会計上の損益計算書とキャッシュフロー計算書作成の考え方の相違は収益及び費用の認識のタイミングと実際の現金収支のタイミングである「期間のズレ」に基因していると言えます。つまり、製造した製品を得意先に販売する場合、財務会計

上は売上高という収益が計上されるが、売上代金は売掛金が決済されるまで入金しないので、現金収入の無い状態で決算を迎えることになり、その取引に限っては「勘定（利益）あって銭足らず」の状態が生まれ、反対に材料仕入高という費用が計上された場合に、買掛金の支払い期日が到来していない状態で決算を迎えれば、その仕入取引に限っては、逆に「勘定（利益）無くて銭はある」という状態が生まれるということです。

さらに、キャッシュフローの視点で「期間のズレ」について棚卸資産や固定資産についても考察してみましょう。決算日時点で完成し未だ販売されていない製品在庫があった場合、財務会計上は次年度以降に販売されるものであるため、当期の費用（原価）には計上されません。しかし、当該製品在庫を製造するための材料費・人件費及び電気代等の製造経費といった原価については支払済みですから会社のキャッシュは減少しています。

固定資産については現金一括購入であれば、購入した時点で取得価額相当の現金支出を伴いますが、財務会計上は取得価額が一時に当期の費用とはならず、耐用年数の期間で減価償却費として費用化されていくこととなります。

このように財務会計上の収益の実現と費用の発生時期の考え方と実際の現金収支のタイミングが必ずしも一致しないためにキャッシュフローと財務会計上の利益金額に差額が生じることになるのです。



【質問3】

新規事業の立ち上げに係るキャッシュフローの状況を把握する方法について教えてください。

【回答】

新設法人の第1会計年度のキャッシュフローを（図1）により説明します。貸借対照表と損益計算書とともに財務諸表を構成するものとしてキャッシュフロー計算書があり、「営業活動によるキャッシュフロー」「投資活動によるキャッシュフロー」「財務活動によるキャッシュフロー」の3区分で表示することとされています。以下3区分のキャッシュフローの内容と表示方法について説明します。

「営業活動によるキャッシュフロー」

営業活動によるキャッシュフローは、会社の本業である営業活動によるキャッシュフローを表す項目です。営業キャッシュフローの作成・表示方法には直接法と間接法がありますが、ここでは貸借対照表及び損益計算書から比較的簡易に作成できる方法とされている「間接法」によって説明します。キャッシュフロー計算書における営業キャッシュフローは図1-Iのように、税引前当期純利益に特別及び営業外の損益を加減し、減価償却費等の現金支出を伴わない費用の額を加算し、当会計期間の期首から期末にかけての営業活動に係る貸借対照表項目の増減額を加味することにより作成されます。

（図1）

【単位：百万円】

第1期 損益計算書			第1期 貸借対照表			
売上高		1,000	現金及び預金	300	買掛金	50
（材料費）	400		売掛金	80	未払法人税等	80
（賃金）	200		製品	20	長期借入金	400
（減価償却費）	100		機械装置	500	資本金	300
（その他製造経費）	50		有価証券	100	利益剰余金	170
売上原価		750	資産合計	1,000	負債純資産合計	1,000
売上総利益		250				
販売費及び一般管理費		50				
営業利益		200				
有価証券売却益		50				
税引き前当期純利益		250				
法人税等		80				
当期純利益		170				

第1期キャッシュフロー計算書（間接法により作成）	
I 営業活動によるキャッシュフロー	
税引前当期純利益	250
減価償却費	100
有価証券売却益	-50
売上債権の増加額	-80
棚卸資産の増加額	-20
買掛金の増加額	50
小計	250
法人税等の支払額	0
営業活動によるキャッシュフロー	250

営業活動に係る資産・負債の増減額を転記	
買掛金の増加額	50
売掛金の減少額	80
有価証券売却益	-50
減価償却費	100
税引前当期純利益	250

II 投資活動によるキャッシュフロー		
有形固定資産の取得による支出	-600	(500+100)
有価証券の取得による支出	-150	(100+50)
有価証券の売却による収入	100	(150-50)
投資活動によるキャッシュフロー		-650
III 財務活動によるキャッシュフロー		
新株発行による収入	300	
借入による収入	500	(400+100)
借入金の返済による支出	-100	
財務活動によるキャッシュフロー		700
IV 現金及び現金同等物の増加額		300
V 現金及び現金同等物の期首残高		0
VI 現金及び現金同等物の期末残高		300

「投資活動によるキャッシュフロー」

投資活動によるキャッシュフローは、固定資産や新規事業への投資、資金運用目的の有価証券への短期投資等、会社の投資活動による支出と売却収入を、図1-Ⅱの通り総額で表示します。

「財務活動によるキャッシュフロー」

財務活動によるキャッシュフローは、銀行借入や新株発行等の資金調達に係るキャッシュフローを図1-Ⅲの通り総額で表示します。

【質問4】

質問3のキャッシュフローの状況を改善するためにどのような対策が考えられるでしょうか。

【回答】

以下キャッシュフローの種類ごとの改善方法について考察していきたいと思えます。

「営業活動によるキャッシュフローの最大化のために」

営業活動によるキャッシュフローを改善するた

めには営業利益を増大させることが必要ですが、具体的な対策として以下の3つの方法について考えてみます。

① 営業債権の決済期間の短縮

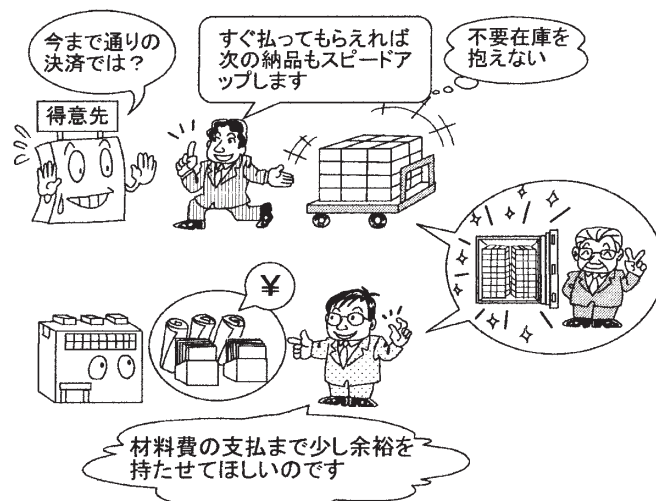
営業債権である売掛金や受取手形の決済期間が短縮できれば、営業キャッシュフローを改善することになり、例えば回収条件を見直すことでキャッシュフローを改善させることが可能となります。

② 営業債務の支払期日の延長

仕入・外注先への支払条件の改善見直しや支払手形の決済期日に余裕を持たせることができれば、キャッシュフローは改善することになります。少なくとも営業債務の発生から支払までの期間が営業債権の発生から入金までの期間に比べて短くならないように取引先と条件交渉することが、財務活動に頼らないで営業キャッシュフローを改善させるためには重要な対策となります。

③ 在庫の削減

会計年度末に在庫が増加しているということは



営業キャッシュフローを使って翌期以降に販売するための在庫を増加させているということであり、「棚卸資産の増加額」としてキャッシュフロー計算書上もマイナスの影響として現れます。適正在庫の保有と不要な在庫を抱えない対策を講じることが営業キャッシュフローの改善にとって重要となります。

「投資活動によるキャッシュフローと財務活動によるキャッシュフローのバランス」

一般的に投資活動によるキャッシュフローにおいては、不採算事業や営業活動に直接関係のない投資を適時清算することでキャッシュフローを改善することができます。また、会社の成長性を優先すべき局面において、営業活動によるキャッシュフローの金額を上回る設備投資をする場合には借入等による財務活動のキャッシュフローに頼ることになりますが、翌期以降の営業活動によるキャッシュフローの見込みと返済計画のバランスを考慮し、財務安全性を大きく損なわないよう配慮することが重要となります。

【質問5】

キャッシュフロー経営の観点で競合他社と比較するための尺度があれば教えて下さい。

【回答】

8月号では貸借対照表や損益計算書の数値から算出できる代表的な財務指標について説明しましたが、今月号ではキャッシュフロー経営における経営評価指標として代表的な3つの指標である「①キャッシュフローから見る収益性」「②キャッシュフローから見る財務安全性」「③キャッシュフローから見る株主還元」について説明します。

① キャッシュフローから見る収益性の指標

$$\text{キャッシュフローマージン}(\%) = \frac{\text{営業活動によるキャッシュフロー}}{\text{売上高}} \times 100$$

この指標は、キャッシュフロー経営における収益性を図る指標です。分子の金額を損益計算書の「営業利益」とすれば、8月号で説明した「売上高営業利益率」となります。本業である売上高からキャッシュの裏付けのある利益がどれほど獲得できているかを示す重要な指標と言えます。仮に「売上高営業利益率」よりも「キャッシュフローマージン」の方が極端に低い場合は、入金滞っ

ている営業債権があるか、販売困難な滞留在庫が発生している可能性があり、名目的な営業利益追求の結果、キャッシュの裏付けのない利益が計上されていることが考えられるため、その業績の比較評価にあたっては注意が必要となります。

② キャッシュフローから見る財務安全性の指標

$$\text{キャッシュフロー版当座比率}(\%) = \frac{\text{営業活動によるキャッシュフロー}}{\text{流動負債}} \times 100$$

この指標は、キャッシュフロー経営における財務安全性を図る指標です。流動負債について、営業活動から生み出されるキャッシュフローによる返済能力を表しています。キャッシュフローの効率性を優先する場合、手元資金である当座資産は減少する傾向となります、その結果8月号で説明した当座比率は低下して、一時的に財務安全性の評価が低下することになります。しかしながら、「営業活動によるキャッシュフロー」が十分に獲得できていれば債務の返済能力に問題は無いケースが多いと言えます。

③ キャッシュフローから見る株主還元の指標

$$1\text{株当たりキャッシュフロー}(\text{円}) = \frac{\text{営業活動によるキャッシュフロー}}{\text{発行済株式総数}}$$

この指標は、キャッシュフロー経営における株主還元能力を図る指標です。比較的簡単に算出できる営業活動によるキャッシュフローを用いることによって1株当たりのキャッシュフローを獲得する能力を比較評価して、会社に投資することの魅力を示す指標となります。

このように、キャッシュフローに関する考え方は、会計情報に対する裁量の余地が小さく、また、操作の余地も少なく、誰が計算しても同一数値となるという意味で客観性が高いものと言えます。従って期間損益計算の手続きから生み出されるいわゆる「期間的なズレ」の発生する余地がないキャッシュフローは、経営の客観的なパフォーマンスを見る最良の「尺度」としてのツールとなるものです。今後の経営は、投資判断や事業承継・M&A（合併・買収）等の場面に直面することが多くなり従来にも増して自社のキャッシュフローを良くして「生き残りのためのキャッシュフロー経営」に向き合うことになるのではないのでしょうか。