

ご存知  
ですか?企業の生死を分ける  
「キャッシュ・フロー経営」の活用法

東京商工リサーチが発表した2012年の全国企業倒産状況によると、全国企業倒産件数(負債額1,000万円以上)は12,124件(前年比▲4.7%)、4年連続前年を下回り、1993年以降の過去20年間で最少件数となりました。九州においても、佐賀、大分、宮崎、鹿児島においては前年比で増加しているものの、全体件数は890件と2年ぶりに前年を下回っています。中小企業倒産に関しては、前年比▲4.8%、4年連続で前年を下回る結果となっています。

このような倒産件数の減少は、中小企業金融円滑化法等の金融支援により、資金繰りに陥っている中小企業が、金融機関から借入金の返済条件の変更等の形で支援されて倒産を免れたことが大きな要因と分析されています。当該円滑化法を利用した企業は全国で30万社以上と推定される中、2013年3月末に終了したことにより、今後倒産件数が増加することが危惧されています。

厳しさを増す収益環境下において中小企業が生き残るためには、キャッシュ・フロー経営を取り入れて、普段から資金の流れを把握することが大切です。そこで、本稿においては、キャッシュ・フロー計算書の重要性を再認識するために、キャッシュ・フローの活用法をご説明します。

## 1. キャッシュ・フロー計算書の読み方

キャッシュ・フロー計算書とは、資金の期首から期末までの増減を、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・フローに区分して表示する計算書です。キャッシュ・フロー(CF)の各区分の数値や内容を確認することによって、下記のような分析・評価を実施することができます。

キャッシュ・フローの構造

区分	評価内容	詳細
営業活動キャッシュ・フロー	業績・支払能力	営業活動によって、どれだけの資金が獲得されたかを示す ⇒新規投資、営業能力維持のための追加投資、借入金の返済等財務改善を実施する余裕があるか? ⇒借入等による資金調達が必要か?
投資活動キャッシュ・フロー	投資戦略	将来の利益やキャッシュ・フローを生み出すための投資の状況を示す ⇒資産の売却の時期・内容・価額等は適切か? ⇒投資が財政状況を圧迫しすぎているか?
財務活動キャッシュ・フロー	財務戦略	営業活動と投資活動によって生じた資金の過不足がどのように調整されたかを示す ⇒借入・返済、増資等の状況を確認する

**チェック!** フリーCF(営業CFと投資CFの合計)を : フリーCFが多い⇒資金が潤沢にある  
チェックしましょう ※CF:キャッシュ・フロー : フリーCFが0またはマイナス⇒資金繰りが苦しい

## 2. 黒字倒産にならないために

キャッシュ・フロー計算書は、発生主義で処理される損益計算書とは異なり、現金主義で処理されるため、資金の流れが一目でわかります。たとえば、右ページのA社の財務諸表を見てください。一見すると、損益計算書上では3期とも利益が出ていますが、2012年のキャッシュ・フロー計算書上の営業活動キャッシュ・フローがマイナス(▲7百万円)となっており、同年のフリーキャッシュ・フロー(営業活動キャッシュ・フローと投資活動キャッシュ・フローの合計)もマイナス(▲7百万円+▲9百万円=▲16百万円)となっています。これは、利益が出ているにもかかわらず、資金が不足している状況を示しています。資金ショートをおこして、いわゆる「黒字倒産」してしまうようなことがないように、会社の資金の動きを分析し、適時に対策を打たなければなりません。

黒字倒産に至る主な原因(キャッシュのマイナス要因)としては、下記の4つが挙げられます。

- ① 不適切な在庫管理(過大在庫)
- ② 滞留債権の増加(売掛金の貸倒や回収遅延による入金不足)
- ③ 資金繰りの悪化(買掛金の支払サイトに比べて売掛金の回収サイトが長い、月次の入出金タイミングがよくない等)
- ④ 過大な設備投資(巨額の借入の返済に売上金が追い付かない等)

## A社の財務諸表

	2009	2010	2011	2012
現金預金	5	10	19	6
売掛金	20	22	18	26
棚卸資産	10	14	12	24
固定資産	10	7	4	10
資産	45	53	53	66
買掛金	12	14	12	15
未払金(営業関連)	5	6	4	5
借入金	10	8	6	10
負債	27	28	22	30
純資産	18	25	31	36

## キャッシュ・フロー計算書 (単位:百万円)

	2010	2011	2012
税引前当期純利益	12	11	10
減価償却費	3	3	4
売掛債権の増減	-2	4	-8
棚卸資産の増減	-4	2	-12
仕入債務の増減	2	-2	3
未払金の増減	1	-2	1
法人税等	-5	-5	-5
営業CF	7	11	-7
固定資産取得	0	0	-9
固定資産売却	0	0	0
投資CF	0	0	-9
借入	0	0	6
借入返済	-2	-2	-3
財務CF	-2	-2	3

代金未回収  
債権の増加

在庫の急増

新規投資

現金等の増減	5	9	-13
現金等の期首残高	5	10	19
現金等の期末残高	10	19	6

それでは、A社のキャッシュ・フロー計算書を簡単に分析してみましょう。2012年の営業キャッシュ・フローの内容を見ると、売掛債権や在庫が急増しています。これは、必要以上の仕入による過大な支出や、未回収債権の増加による入金不足が、本業によるキャッシュ・フローの悪化の原因となっていることを示しています。また、2012年の投資キャッシュ・フローの内容を見ると、固定資産を新規に取得しており、過大な設備投資となっている可能性があります。

さらに、キャッシュ・フロー計算書を分析した後は、対応策を考えなければなりません。A社の場合、まず、営業キャッシュ・フローの改善のために、在庫管理と滞留債権管理の徹底、および、入金サイトの短期化、支払サイトの長期化を取引先と交渉する必要性を検討する等の対策を施すことが考えられます。また、投資キャッシュ・フローに関しては、2012年の投資が過大な設備投資となっていないか、設備投資による将来の利益計画を確認する必要があります。ただし、投資キャッシュ・フローは、将来利益を生み出す可能性が高い場合にはマイナスとなっても問題はなく、営業キャッシュ・フローがプラスである状況においては、積極的な投資を実施していることを示すマイナスのほうが良い場合がある点に注意しましょう。

## 3. 最後に

キャッシュ・フロー計算書は、上場企業では法律上作成が義務付けられているものの、中小企業においては作成が任意となっており、なかなか浸透していないのが現状です。しかし、上記のとおり、資金繰りの把握に非常に役立つものであり、また、金融機関も重要視している計算書(融資審査時には簡易のキャッシュ・フロー計算書を作成されることもあります)ですので、ぜひ活用いただければと思います。なお、キャッシュ・フロー計算書を活用する際は、貸借対照表、損益計算書と併せて、過去2、3期分を並べて長期的な視点から分析することがポイントとなります。さらに詳しい説明をご希望の方は、弊所にご連絡いただければ、資金繰りを含めた経営改善のご提案をいたしますので、この機会にぜひお気軽にお問合せください。

税理士法人AKJパートナーズ 福岡オフィス 公認会計士:増田  
お問合せ先 福岡市博多区住吉1-2-25 キャナルシティビジネスセンタービル9F  
TEL.092-283-3350 / FAX.092-283-3351  
http://www.akj-partners.com/fukuoka/

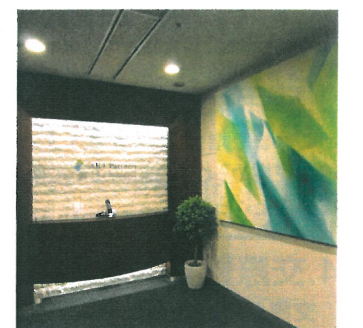
	2010	2011	2012
売上高	110	90	100
売上原価	60	50	58
販売管理費	35	27	30
(うち、減価償却費)	3	3	4
営業外収益	0	0	1
営業外費用	3	2	3
税引前当期純利益	12	11	10
法人税等	5	5	5
税引後当期純利益	7	6	5

## 基礎ポイント

- ・キャッシュ・フロー計算書上のプラスは収入、マイナスは支出を意味します
- ・営業CFは、税引前当期純利益に下記の調整を加えることにより、BS,PLから作成することができます

営業CF=税引前当期純利益+非資金流出項目±  
営業関連項目BS増減±その他調整項目

たとえば、2012年の売掛金は前年比で8百万円増加(26百万円-18百万円)しており、同年のキャッシュ・フロー計算書上は8百万円のキャッシュの減少として調整されます



AKJ Partners