

# 経営 Q & A

相談に答える人

三尾会計事務所

公認会計士 三尾 隆志

## キャッシュフロー計算書の作り方・読み方

### Question

従業員が12名の衣料品卸売業者です。決算書上では毎期黒字を計上しているのですが、実際の資金繰りは厳しい状況が続いています。そこで、キャッシュフロー計算書を活用して資金繰りの改善を図りたいと考えているのですが、作り方などがよく分かりません。キャッシュフロー計算書の作成方法や結果の読み方などについて教えてください。

### Answer

決算書に計上されている利益は、あくまで会計上のものであって、必ずしも現金や預金で裏打ちされているわけではありません。例えば、現金で仕入れた100万円分の商品を180万円で掛け売りしたとしましょう。決算書上は80万円の利益が計上されますが、顧客から入金があるまでは、手元の現金については仕入れの時に支払った100万円を持ち出している状態が続きます。このように、利益は計上してもすぐに販売代金が入金されないケースでは、一般に売り上げが増えれば増えるほど資金繰りが厳しくなってしまいます。

しかし、経営者はどうしても売り上げを追求することに目を奪われがちで、販売代金の回収までのお金のバランスを考えることが少ないようです。また、商品在庫もお金を出して買っているわけですから、商品が売れるまでの間はお金が寝たままの状態になります。商売を営んでいく上で、掛け売りと在庫の保有は避けられないことですが、適切な管理をしなければ、会社の資金は常に残高不足のリスクにみまわれるのです。

こうしたリスクを回避するためには会社の資金構造を正確に把握することが大切で、それには会社の入出金を積み上げて作成する「資金繰り表」か、決算書を元に作成する「キャッシュフロー計算書」を活用するのが近道です。以下では、キャッシュフロー計算書の作成方法や結果の読み方を簡単に解説していきます。

## キャッシュフロー計算書の基本

### ● キャッシュとは

キャッシュフロー計算書でいう「キャッシュ」とは、

現金及び要求払預金（当座預金、普通預金、通知預金）

容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なりスクしか負わない短期投資（満期日又は償還日までの期間が3カ月以内の短期投資である定期預金、譲渡性預金、コマーシャルペーパー、売り戻し条件付現先、公社債投信）

と定義されています。しかし、実際にキャッシュフロー計算書を作成する場合には、の現金及び要求払預金だけをキャッシュとして認識しているケースが多く見られます。

### ● キャッシュフロー計算書とは

例えば、もともと在庫を5,000万円保有していて、それが2,000万円になったとします。この場合、3,000万円分の在庫が売却されてキャッシュに変わったと考えます。逆に、在庫が3,000万円増加して8,000万円になったとすれば、キャッシュが在庫に化けたということになります。こうした在庫や売上債権の増減に伴うキャッシュ、すなわち資金の収入・支出を表現したものがキャッシュフロー計算書です。

したがって、キャッシュフロー計算書では、通知預金を解約して当座預金に預け入れる場合などキャッシュ相互間の移動については、キャッシュそのものの移動ではないため、認識しないことになっています。

### ● キャッシュフローの重要性

企業のミッションを経済的な観点から定義すれば、「キャッシュフローを創造すること」と言えます。なぜなら、企業の「キャッシュ」が枯渇してしまうことは、企業の「死」を意味するからです。このことは実感として、経営者の皆さんには感じていただけるのではないかと思います。

であれば、キャッシュフローを創造する力の大きい企業が、その「価値」が高くなることは明確です。「キャッシュフロー経営」という言葉を耳にされたことのある方も多いと思いますが、これは「キャッシュフロー創造力を高める企業経営」という意味であり、企業価値（＝バリュー）に基づいたマネジメント手法とすることもできます。このキャッシュフロー経営を実践するための手段として、キャッシュフロー計算書があるのです。

## キャッシュフロー計算書の作り方

### ● キャッシュフローの基本

みなさんは次のような疑問に答えられるでしょうか。

前期に比べて現預金（キャッシュ）の残高が大幅に減少したのはなぜだろう？

売り上げ、利益ともに増えているのに借入金の残高が減らないのはなぜだろう？

今期は赤字決算だったのに借入金が減ったのはなぜだろう？

これらの疑問に答えるためには、キャッシュフローが増減する仕組みを理解しておく必要があります。下の貸借対照表を使って説明してみましょう。

図 - 1 貸借対照表（総額不変。キャッシュ以外の資産増加）

キャッシュ （現預金）	減少	キャッシュ （現預金）	負債 （仕入債務・借入金など）
↑ 増加		キャッシュ （現預金）	負債 （仕入債務・借入金など）
資産 （在庫・売上債権・固定資産など）		資産 （在庫・売上債権・固定資産など）	資本金
			利益

まず、貸借対照表の右側（負債・資本・利益）の総額に変化がなかったとします。この場合、左側（キャッシュ・資産）の総額も変化しませんので、仮に在庫や売上債権などキャッシュ以外の資産が増加すれば、その分だけキャッシュは減少することになります（図 - 1）。

図 - 2 貸借対照表（負債増加。キャッシュ以外の資産不変）

キャッシュ （現預金）	増加	キャッシュ （現預金）	負債 （仕入債務・借入金など）
↑ 増加		キャッシュ （現預金）	負債 （仕入債務・借入金など）
資産 （在庫・売上債権・固定資産など）		資産 （在庫・売上債権・固定資産など）	資本金
			利益

逆に、貸借対照表の左側のキャッシュ以外の資産に変化がなかったとしたらどうでしょう。この場合は、右側（負債・資本・利益）が増加すれば、その分だけキャッシュは増加するはず（図 - 2）。

このように、キャッシュ以外の資産の増加はキャッシュの減少（＝キャッシュ以外の資産の減少はキャッシュの増加）につながり、負債、資本金、利益の増加はキャッシュの増加（＝負債、資本、利益の減少はキャッシュの減少）につながるのです。これを踏まえる

ると、～ の答えが見えてくるはず。答えはたくさん考えられますが、一例としては 回収サイトが長期化し売掛金が増加した、売り上げの増加に伴って必要となる運転資金を借入金でまかなった、有価証券や固定資産を売却し借入金の返済に充てたといったことが考えられます。

## ● キャッシュフロー計算書の構造

### ▶ キャッシュフローの区分

キャッシュフロー計算書は、企業の経営活動によって「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つに区分されています。

営業活動によるキャッシュフローとは、本業の営業活動によってどれくらいのキャッシュが生み出されたかを表現するもので、キャッシュフロー計算書の中で最も重要な部分と言えます。投資活動によるキャッシュフローは固定資産の取得や有価証券の購入などによって生じたキャッシュフローを、財務活動によるキャッシュフローは借入金の調達や社債の発行などによって生じたキャッシュフローをそれぞれ表します。

### ▶ 直説法と間接法

営業活動によるキャッシュフローの算定方法には、「直接法」と「間接法」の二つがあります。端的に言えば、直接法は営業活動による現金収入・支出を総額で捉えるもので、間接法は損益計算書の税引前利益に現金の収入・支出を伴わない項目や特定の項目を加算減算するという方法です。どちらの方法を選んでも結構ですが、実際には間接法を採用している企業の方が多いようです。

### ▶ 貸借対照表・損益計算書との関係

貸借対照表や損益計算書は個々の取り引きを仕訳することにより完成させます。これに対して、キャッシュフロー計算書は、完成した貸借対照表や損益計算書を使って完成させます。

#### ● 貸借対照表との関係

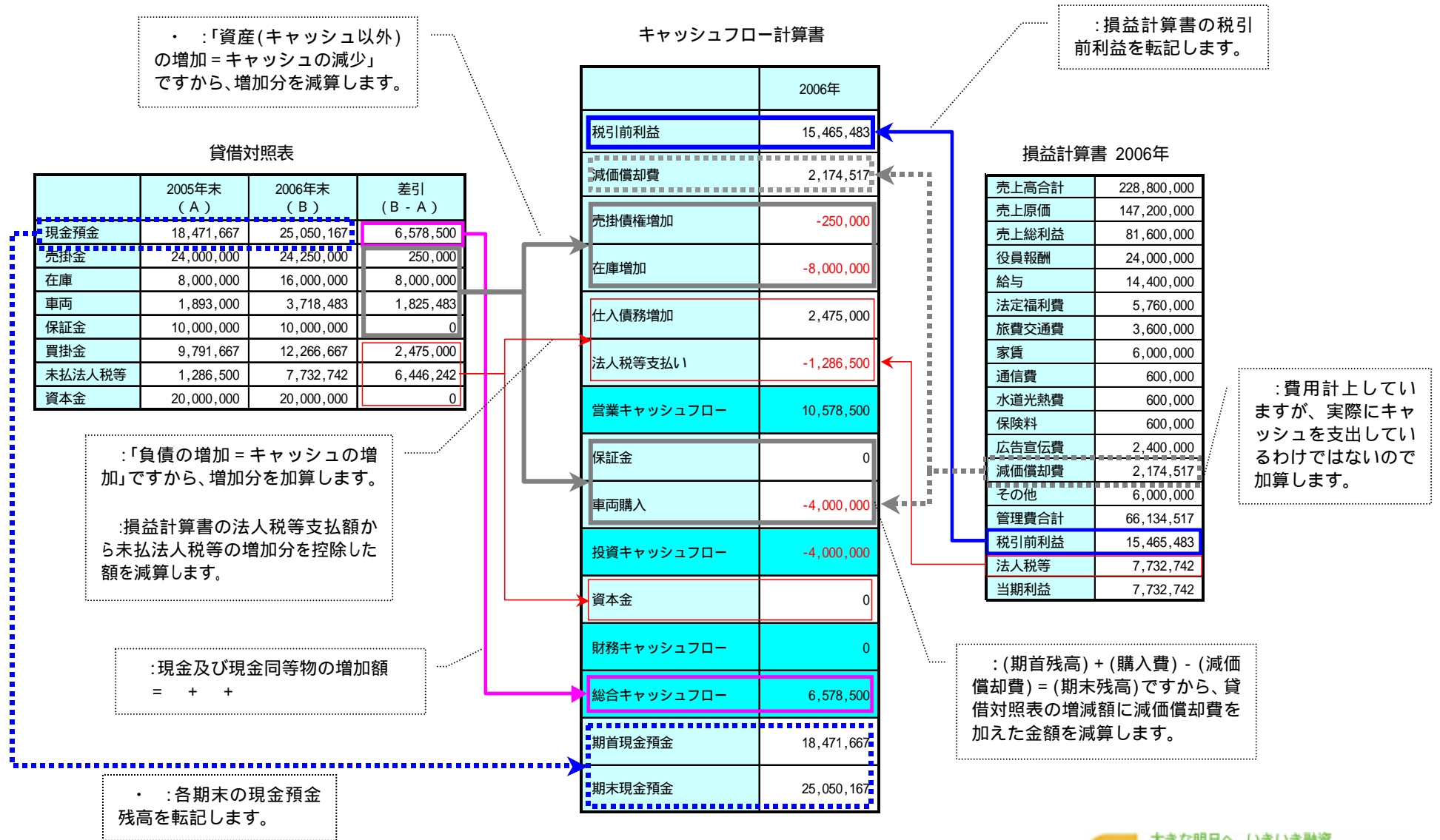
キャッシュフロー計算書を作成するには2期間の貸借対照表が必要で、期首と期末の貸借対照表項目の増減でキャッシュフローの値を得ることができます。また、現金預金の増減金額は、他の貸借対照表項目の増減金額を合計したもの（3つのキャッシュフローの合計金額）と等しくなります。

#### ● 損益計算書との関係

損益計算書は一定期間の取り引きの流れを表示するもので、「発生主義」という実際の現金の流れとは異なる方法で取り引きを認識しています。そのため、キャッシュフロー計算書を作成するには、一定期間の取り引きから現金の収入・支出を伴わない取り引きを排除しなければなりません。

以上を踏まえて、キャッシュフロー計算書（間接法）の大まかな作成方法を図示すると図 - 3 のようになります。

図 - 3 キャッシュフロー計算書（間接法）の作成方法



## キャッシュフロー計算書の読み方

経営者のなかには、キャッシュフロー計算書を作成した時点で安心してしまおう人が少なくありません。しかし、冒頭で申しあげたとおり、キャッシュフロー計算書はキャッシュフロー創造力を高めるために作成するものであって、作成すること自体が目的ではありません。ですから、作成方法を理解する以上に、結果の読み方を押さえておくことが重要なのです。ここでは、下の事例（間接法）をもとに、キャッシュフロー計算書を読む際に着目すべきポイントをいくつかご紹介します。

### キャッシュフロー計算書

平成19年4月1日から平成20年3月31日 (単位：千円)

税引前当期純利益（損失）金額	65,977
減価償却費	17,620
受取利息及び受取配当金	-494
支払利息	12,469
有形固定資産売却益	-1
売上債権の増加（減少）額	13,656
たな卸資産の増加（減少）額	-86,599
仕入債務の増加（減少）額	-65,984
未払消費税等の増加（減少）額	30,386
その他資産の増加（減少）額	8,659
その他負債の増加（減少）額	-6,597
<b>小 計</b>	<b>-10,908</b>
利息及び配当金の受取額	494
利息の支払額	-12,469
法人税等の支払額	-3,455
<b>営業活動によるキャッシュフロー</b>	<b>-26,338</b>
定期預金等の預入による支出	-2
定期預金等の払戻による収入	20,000
有価証券の取得による支出	-2,140
有形固定資産の取得による支出	-26,808
有形固定資産の売却による収入	18,540
投資有価証券の取得による支出	-57,500
その他投資活動による支出	-6,999
その他投資活動による収入	6,750
<b>投資活動によるキャッシュフロー</b>	<b>-48,159</b>
短期借入れによる収入	60,000
短期借入金の返済による支出	-30,000
当座貸越借入による収入	
当座貸越返済による支出	-20,000
長期借入れによる収入	120,000
長期借入金の返済による支出	-16,536
<b>財務活動によるキャッシュフロー</b>	<b>113,464</b>
<b>現金及び現金同等物の増加額</b>	<b>38,967</b>
現金及び現金同等物の期首残高	194,557
現金及び現金同等物の期末残高	233,524

決算書上は大幅に利益を計上しているが・・・

#### たな卸資産

大幅に増加。営業活動によるキャッシュフローがマイナスとなった大きな要因に。

#### 支払債務

大幅に減少。たな卸資産の増加同様、営業活動によるキャッシュフロー悪化の大きな要因に。

#### 営業活動によるキャッシュフロー

税引前利益は6千万円以上を計上しながら、本業でのキャッシュフローはマイナスとなっている。

#### 投資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がマイナスにもかかわらず、固定資産と有価証券へ多額の投資を行い、大幅にマイナスとなっている。

#### 財務活動によるキャッシュフロー

営業並びに投資活動によるキャッシュフローのマイナス分を長短の借入金で補填した結果、大幅にプラスとなった。

#### 現金及び現金同等物

借入金の借り増しにより、プラスとなったが、財務内容は悪化している。

事例のように営業活動によるキャッシュフローがマイナスであっても、短期的には「金融機関からの資金調達」「手元の現預金の取り崩し」「資産の売却」「定期預金や保険の解約」といった対策を講じることでキャッシュの枯渇は避けられます。しかし、営業活動によるキャッシュフローを稼ぐことができなければ、いずれ資金破綻をきたしてしまいます。こうした事態に陥らないためには、長期的な視点に立って、収益力の向上や財務体質の改善などに取り組んでいくことが不可欠と言えます。

以上、簡単ではありますがキャッシュフロー計算書の作り方とそこから得られる結果の読み方について解説してきました。現在のところ、キャッシュフロー計算書の作成が義務付けられているのは公開企業だけです。しかし、キャッシュフロー計算書は、貸借対照表や損益計算書では読み取れない会社の資金構造を明らかにするとともに、それを改善するための重要な情報を提供してくれますので、作成を義務付けられていない企業にとっても安定した経営を行っていく上で非常に有効なツールと言えます。本稿がキャッシュフロー経営に取り組みたいと考えている経営者の方々のお役に立てば幸いです。

➤ 三尾 隆志（みお たかし）

三尾会計事務所代表 公認会計士 税理士

1981年公認会計士第3次試験に合格し、87年三尾会計事務所を開設。

税務・会計のスペシャリストとしてクライアントからの信頼も厚いほか、事業承継や経営分析、資金繰りなどをテーマにしたセミナーの講師などとしても活躍中。著書に『上手な事業承継の手順』（2008年1月、中経出版）などがある。

➤ 三尾会計事務所

住所：東京都港区芝5-27-5 山田ビル5階

TEL：03-6436 0201

URL：<http://www.miocci.com>