

改訂新版

強い会社のキャッシュフローのしくみと利益コース

1

財務諸表(B/S, P/L)の限界と キャッシュフロー計算

【導入編】

はじめに

キャッシュフローは 経営活動の実態を浮き彫りにする

いまキャッシュフローが大きな話題として取り上げられています。それは単に「会計ビッグバン」と呼ばれる会計基準見直しの一環として、「連結キャッシュフロー計算書」が基本財務諸表に加わったという会計制度上の問題としてだけではなく、キャッシュフローの把握が経営活動そのものにとって、きわめて重要な意味を持つからです。

キャッシュフロー計算書は、入金、出金など「キャッシュ(現金)」の流れを表示します。会社の「儲け」具合を、発生主義ではなく、現金主義にもとづく「資金の流れ」(文字通りキャッシュフロー)として表すものです。したがって、「キャッシュ(現金)」の増減という一番確かな財務情報が見えるようになります。

キャッシュフローは会社の経営活動の実態を浮き彫りにします。キャッシュフローを見れば、会社の真の実力が明らかになります。経営の透明性が高まる中で、グローバルな市場を勝ち抜ける強い会社になるには、企業価値・事業価値・株主価値を高めていかなければなりません。そのためにはキャッシュフローという指標を重視する経営をすすめる、キャッシュの最大化をめざした取り組みが何にも増して大切になります。

この講座は、キャッシュフロー計算書を読みこなし、経営実務に活用するための基本講座です。第1単元では、まず財務諸表(B/S, P/L)を復習しながら「発生主義」の問題点をとらえ、キャッシュフローがなぜ重視されるに至ったかの理解を深めます。同時にキャッシュフロー計算書の意味やその構造を明らかにしていきます。

このたび改訂の機会を得ましたので、会社法の施行や会計基準の変化などに合せて内容を全面的に見直しました。さらに使いやすく、読みやすくなっているものと確信します。

CONTENTS

プロローグ キャッシュフロー重視の経営へ — 5

I. これまでの企業会計の考え方と問題点 [財務会計の基本] — 9

- 1 ー財務諸表(B/S, P/L)は何を表しているか — 10
- 2 ー発生主義はどこに問題があるのか(P/Lの限界) — 15
- 3 ー貸借対照表(B/S)上には表れてこない情報がある — 20
- 4 ーいま、なぜキャッシュフローが重視されるか — 21
- 5 ー国際会計基準と会計情報のグローバル化 — 23
- 6 ー財務会計の限界は会計上の習慣と判断に — 25

第I章・まとめと復習 — 28

II. 会計処理の流れと財務諸表(B/S, P/L)の読み方 [B/S, P/Lの復習] — 29

- 1 ーB/S, P/Lは利益計算を目的に作成される — 30
- 2 ー貸借対照表(B/S)の意味とそのしくみ — 31
- 3 ー貸借対照表(B/S)から読み取れる財務情報は何か — 34
- 4 ー損益計算書(P/L)の意味とそのしくみ — 41
- 5 ー損益計算書(P/L)から読み取れる財務情報は何か — 43
- 6 ーB/SとP/Lから読み取れる財務情報は何か — 47
- 7 ーB/SとP/Lではわからない財務情報は何か — 50

第II章・まとめと復習 — 51

III. キャッシュフロー計算書の位置づけ [第三の財務諸表] — 53

- 1 ーB/SとP/Lの利益には資金の裏付けがない — 54
- 2 ーキャッシュフロー計算書は企業の経営活動を表示 — 57
- 3 ーB/S, P/Lとキャッシュフロー計算書の関係 — 58
- 4 ーキャッシュフロー計算書の内容はどうなっているか — 60
- 5 ーキャッシュフロー計算書の表示形式 — 61
- 6 ーキャッシュフロー計算書は何に役立つか(役割) — 62

第III章・まとめと復習 — 64

IV. 実感としてわかるキャッシュフロー [基本の原理] — 65

- 1 ー素朴なキャッシュフローの考え方 — 66
- 2 ーキャッシュ(現金)の範囲はどこまでを指すか — 67
- 3 ーキャッシュフロー計算書の作成に必要な資料 — 68
- 4 ー簡単なキャッシュフロー計算書を作成してみよう — 69
- 5 ー直接法と間接法によるキャッシュフロー計算書の作成 — 72
- 6 ー損益計算書と営業キャッシュフロー — 75
- 7 ー一番正確な「現金」の増減で評価する — 76

第IV章・まとめと復習 — 77

まとめと復習・解答 — 78

キャッシュフロー重視の経営へ

▶「キャッシュ(現金)」ほど強いものはない◀

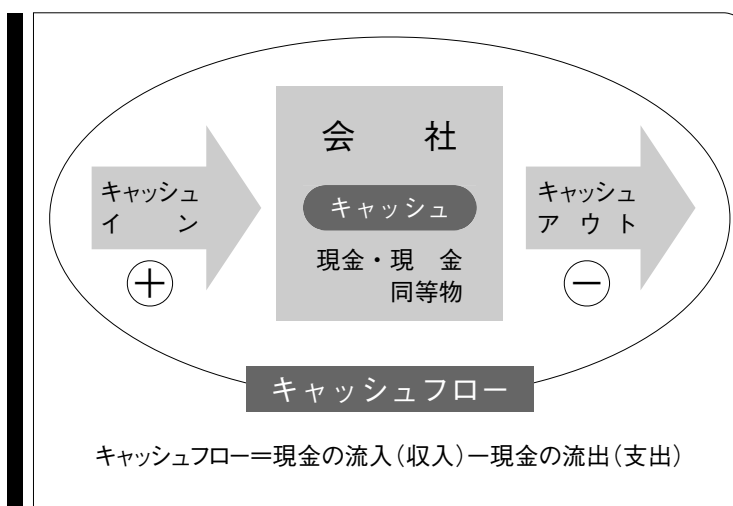
キャッシュフローとは文字通り、キャッシュ(現金・現金同等物)の流入(キャッシュイン)と流出(キャッシュアウト)をとらえる概念です。平たく言えば、現金収入と現金支出の差と考えてよいでしょう。そして、キャッシュフロー重視の経営とは、「キャッシュをベースに経営管理を行う」ことに他なりません。

日本の企業の経営管理において、これまでは損益計算書に表示される「損益」が重視されてきました。これからは、損益よりも「キャッシュフロー」を中心にみていこうという流れに変わってくるでしょう。これには、いろいろな背景がありますが、何よりもバブルの崩壊、それと同時に進行している経済のグローバリゼーションが大きく関係しています。また、会計ビッグバンと呼ばれる制度改革も直接的に関係しています。

日本の企業の多くが「損益」を基準に経営活動をすすめられたのは、極端に言えばキャッシュを考えなくても、金融機関からの借入金で資金をまかなうことができたからです。また、株式は金融機関や系列会社による持ち合いで、株主の存在をあまり意識することなく経営できたからです。その結果、売上高至上主義、利益偏重に陥り、「勘定合って銭足

らず」の事態となってしまったのです。

キャッシュフロー重視というとなんか難しく聞こえますが、要するに「現金」重視という当たり前のことを言っているにすぎません。昔から「現金取引」ほど強いものはないではありませんか。



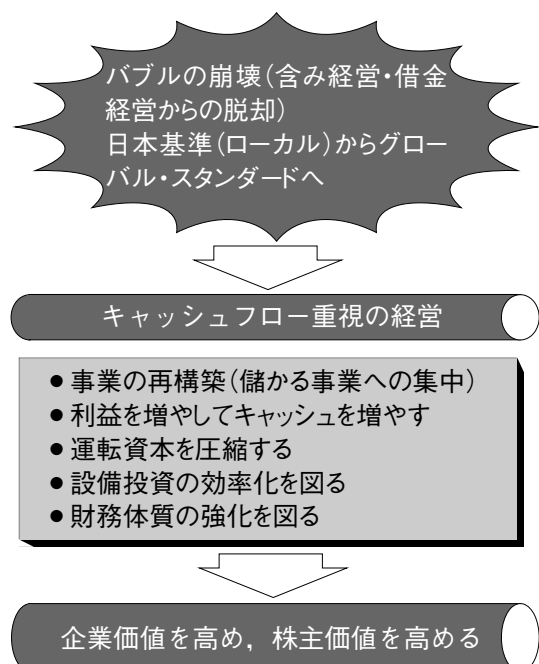
▶ 企業価値、株主価値を最大化する ◀

キャッシュフロー——つまり「現金」重視の経営とはどのようなことなのでしょう。経営実務にキャッシュフローをどのように活用するか、そのくわしいすすめ方は追々述べることにしますが、ここでは「キャッシュフロー経営」のめざす方向だけ整理しておきましょう。

「キャッシュフロー経営」のめざす方向は、下図にあるように、「企業価値」をあげることです。企業価値とは何か。その分かりやすい指標の一つは「株価」です。株価は市場の評価そのものですから、会社の株価総額こそその企業の価値とみることができます。

しかし、株価は市場の動向に左右されます。マクロ的にみれば市場は正確であるとしても、ミクロ的には投機的な動きにさらされます。株価総額だけでその企業を評価するのは危険です。より現実的な企業価値の評価として、その会社の手がける事業をみていくことが必要です。その企業が将来にわたって稼ぎ出すと認められるキャッシュフローを測定し、評価の指標とするのが妥当でしょう。

事業そのものの価値を高め、企業価値や株主価値を高める——これが、これからのキャッシュフロー経営といわれるものの本質と考えられます。そのために、経営現場ではどのような取り組みが必要か、そのポイントだけをあげておくと、



- ①事業の選択と集中をすすめ、儲かる事業に集中する。すなわち事業の再構築を行う
- ②キャッシュの源泉である「利益」を増加させて、キャッシュフローを増加させる。すなわち、本業による儲けを最大化する(営業活動によるキャッシュフローの最大化)
- ③売上債権、棚卸資産を圧縮する。すなわち、運転資本の最適化を図る
- ④将来のキャッシュフローの源泉である「投資」の効率化を図る。す

なわち、儲かる事業への投資戦略をはっきりさせる

⑤キャッシュフローを指標とすることで、財務体質を強化することなどが考えられます。以上のようなポイントをおさえて、一人ひとりが経営現場でどのように実践していくかが課題となります。

主な日本企業の「営業活動によるキャッシュフロー」と「当期純利益」の比較

	営業活動による キャッシュフロー	当期純利益
トヨタ自動車	14,524億円	3,683億円
本田技研工業	7,374億円	2,220億円
日本電信電話(NTT)	25,082億円	6,485億円
NTT ドコモ	11,105億円	4,609億円
東京ガス	1,498億円	460億円
日立製作所	4,471億円	4,128億円
ソニー	5,195億円	△3,984億円
ファーストリテイリング	571億円	543億円
イオン	2,033億円	667億円
ヤマダ電機	342億円	582億円

2012年3月期
ファーストリテイリング2011年8月期／イオン2012年2月期

▶ 本業からどれだけのキャッシュフローを生み出せるか ◀

キャッシュフロー経営を実践する際に、実務上一番わかりやすく、实际的であるのは、本業によってどれだけのキャッシュフロー（「営業活動によるキャッシュフロー」）を稼ぎ出しているかをおさえていくことです。営業活動によるキャッシュフローは多ければ多いほどよいわけです。これをいかに増やしていくかが、最大の課題といってよいでしょう。

上表は、主な日本企業の「営業活動によるキャッシュフロー」と「当期純利益」を比較したものです。トヨタ自動車は1兆円、NTTは2兆円を超える営業活動によるキャッシュフローを生み出しています。また営業活動によるキャッシュフローと当期純利益を比べると、ソニーは当期純利益はマイナス3,984億円ですが、営業活動によるキャッシュフローは5,195億円と大きくかけ離れていることがわかります。

営業活動によるキャッシュフローは、本業によってどれだけの「キャッシュフロー」が生み出されたかを示しています。現金収入と現金支出の差といえるものですから、経営の実態を示すものといえます。

ところで実際の「キャッシュフロー計算書」とはどのようなもののでしょうか。8ページにトヨタ自動車の例を示します。「キャッシュフロー計算書」はどう作られるか、どう読むか、そしてどう使うかを明らかにしていくことがこの講座全体のねらいです。

*表記・用語についての注

- 金融商品取引法上の開示書類である有価証券報告書では「キャッシュ・フロー計算書」となっていますが、本書は入門用のテキストということもあり、本文はマスコミ等で広く使われている「キャッシュフロー計算書」を採用しています。

キャッシュフロー計算書の例

連結キャッシュフロー計算書（トヨタ自動車）

	2010年4月1日から 2011年3月31日まで	2011年4月1日から 2012年3月31日まで
区 分	金額（百万円）	金額（百万円）
I 営業活動によるキャッシュフロー		
当期純利益	465,485	368,302
営業活動によるキャッシュ フローへの調整		
減価償却費	1,175,573	1,067,830
固定資産処分損	36,214	33,528
法人税等繰延税額	85,710	6,395
持分法投資損益	△ 215,016	△ 197,701
売上債権の増加	421,423	△ 585,464
たな卸資産の減少（△増加）	51,808	△ 344,923
買入債務の増加（△減少）	△ 406,210	756,363
未払法人税等の増加	△ 40,629	20,943
退職・年金費用（支払額控除後）	△ 23,414	16,711
その他	473,065	310,451
営業活動によるキャッシュフロー	2,024,009	1,452,435
II 投資活動によるキャッシュフロー		
金融債権の増加	△ 8,438,785	△ 8,333,248
金融債権の回収	7,934,364	8,007,711
金融債権の売却	69,576	53,999
固定資産購入額	△ 1,691,191	△ 1,532,082
固定資産売却額	538,037	467,946
有価証券購入額	△ 4,421,807	△ 3,173,634
有価証券売却額	189,037	162,160
有価証券満期償還	3,527,119	2,694,665
関連会社への追加投資支払 （当該関連会社保有現金控除後）	△ 299	△ 147
その他	177,605	209,972
投資活動によるキャッシュフロー	△ 2,116,344	△ 1,442,658
III 財務活動によるキャッシュフロー		
長期借入債務の増加	2,931,436	2,394,807
長期借入債務の返済	△ 2,489,632	△ 2,867,572
短期借入債務の増加	162,260	311,651
配当金の支払額	△ 141,120	△ 156,785
自己株式の取得ほか	△ 28,617	△ 37,448
財務活動によるキャッシュフロー	434,327	△ 355,347
IV 為替変動の現金及び現金同等物への影響額	△ 127,029	△ 55,939
V 現金及び現金同等物の純増加・減少（△）額	214,963	△ 401,509
VI 現金及び現金同等物の期首残高	1,865,746	2,080,709
VII 現金及び現金同等物の期末残高	2,080,709	1,679,200

* トヨタ自動車株式会社はアメリカにおいて一般に認められている会計原則（SEC 基準）によって連結財務諸表を作成しています。「連結キャッシュフロー計算書」は連結財務諸表の一つです。



これまでの 企業会計の考え方と問題点

財務会計の基本

- 1 | 財務諸表(B/S, P/L)は何を表しているか
- 2 | 発生主義はどこに問題があるのか(P/L の限界)
- 3 | 貸借対照表(B/S)上には表れてこない情報がある
- 4 | いま, なぜキャッシュフローが重視されるか
- 5 | 国際会計基準と会計情報のグローバル化
- 6 | 財務会計の限界は会計上の習慣と判断に

1

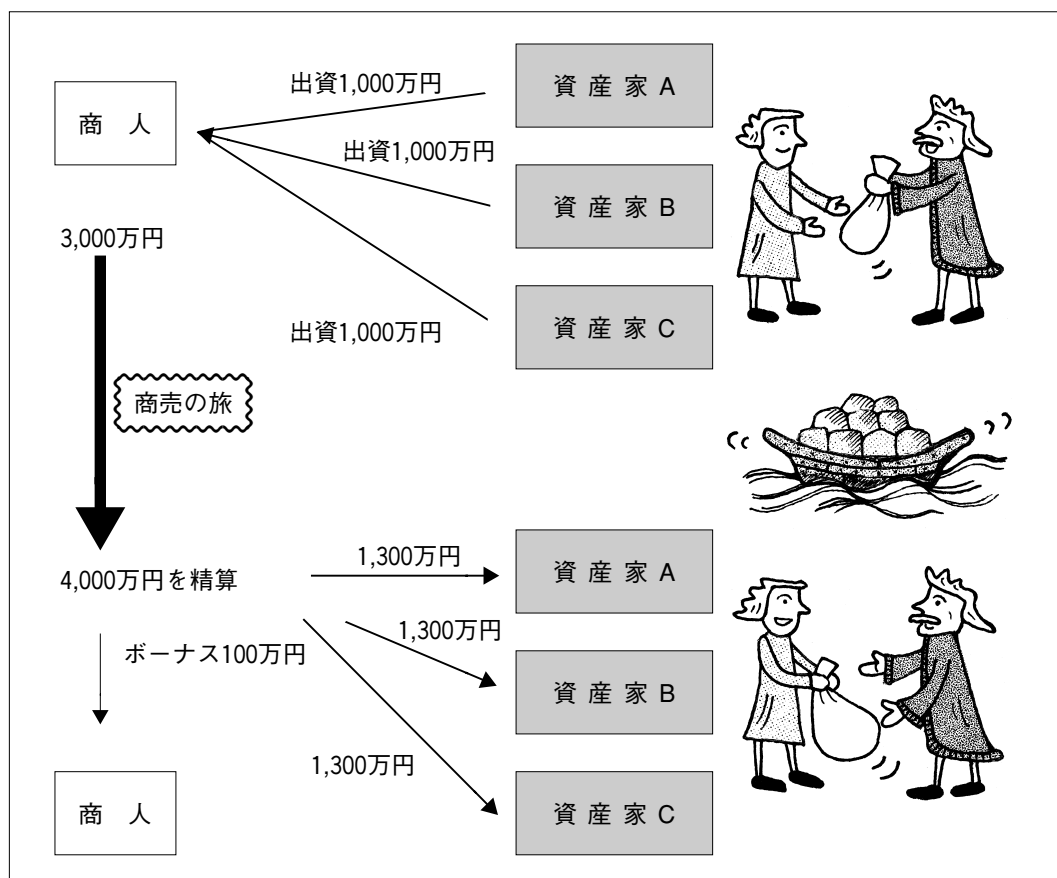
財務諸表 (B/S, P/L) は何を表しているか

簿記 (会計) の生い立ち

簿記の起源

そもそも、簿記や会計といわれるものが、どのように発展してきたかご存知でしょうか？ 簿記の起源は、中世イタリアの頃、ベネチア商人が活躍していた時代までさかのぼるとわれています。

商人による商売が本格的に行われるようになり、それに伴い資本主義が発達しはじめると、商人たちは「商売で稼いだ儲けを、どのように計算し分配すればよいか」を決める方法が必要となってきました。その方法として、簿記が発展してきたのです。



図表 I・1 ベネチア商人の商売と財産の分配