

決算書とキャッシュ・フローの関係

(株)キャピタルストラテジー・コンサルティング (商工研相談業務委嘱先) 公認会計士

鶴見 寛



Q

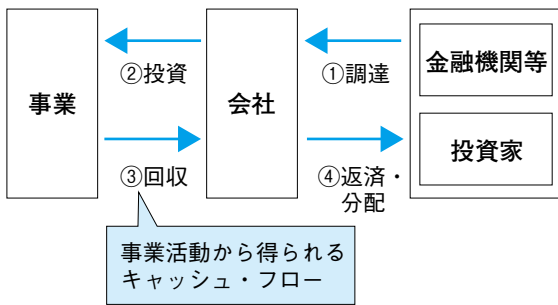
「利益も大切だが、キャッシュ・フローも利益同様に大切で、指さなければならない」という話をよく耳にします。キャッシュ・フローと利益は、何が違うのでしょうか。また、キャッシュ・フローを改善する取り組みについて、教えてください。

A

キャッシュ・フローとは資金の流れを意味し、一定期間における現預金の増減のことをいいます。具体的には、資金の収入と支出の差額です。

一方で、利益とは、一定期間の収益と費用の差額であり、儲けを示すものです。収入と収益支出と費用は、必ずしも一致しないため、キャッシュ・フローと利益には差異が発生します。

図表①



1. キャッシュ・フローの重要性
 会社は、①投資家や金融機関等から資金を調達し、②事業に投資(在庫、設備投資等)を行い、③事業活動により資金を回収して、④事業への再投資や、④借入金の返済・投資家への配当金の支払いを行います(図表

①)。

事業活動の結果、十分な資金が回収できないと、在庫の追加取得や設備投資など事業への再投資ができず、また、借入金の返済や配当金の支払いができなくなりま

損益計算上、どんなに利益が出ていても、買掛金や借入金など債務の返済ができなければ、最悪の場合、倒産に至ることもあります。そのため、経営を行う上で、利益を獲得することはもちろん大切ですが、事業活動によりキャッシュ・フローをどの程度獲得できているのかという点、現預金の残高がどの程度あるのかということに特に注意を払う必要があります。

2. 利益と事業活動から得られるキャッシュ・フローの関係
 収入と収益、支出と費用は、

図表②

売掛金

期首 150	入金 250
売上 300	期末 200

多くの場合一致していますが、売上の計上や、仕入、在庫の計上などで、差異が発生します。例えば、商品の販売について考えてみると、現金による販売の場合、商品の引き渡しと同時に現金を受け取るため、資金の収入と、売上(収益)の計上が一致しています。一方、掛による販売の場合には、商品の引き渡し時に売上(収益)は計上されますが、売掛金の入金は後になるため、収入にはなっていません。

具体的な数値例(図表②)でみると、期首の売掛金残高が150の会社が、300の売上(収益)を計上し、期末に未回収の売掛金残高が200あるとします。この場合、キャッシュ

図表③

商品在庫	
期首 100	売上原価 200
支出 250	期末 150

- ・フロアの増加である収入は250となり、収益の300よりも少なくなっています。つまり、期首の売掛金残高より期末の売掛金残高が増加していると、売上（収益）の計上額より、事業活動によって得られたキャッシュ・フロー（収入）が少なくなっています。
 - 売掛金が増える要因としては以下のようなものがあります。
 - ①売上が前期と比較して増加し、会社の規模が拡大した
 - ②期末に多額の売上が計上された
 - ③未回収の売掛金が発生し、残高が増加した
 - ④売上の回収条件が変更され、回収期間が長くなった
- 仕入と在庫についても考えて

みます。期首の商品在庫残高が100の会社が、商品を現金払いで250仕入れ、200の商品を販売し、期末の在庫残高が150になったとします。

この場合、仕入に伴う資金の支出（キャッシュ・フローの減少）250は、費用である売上原価200よりも、期末の商品在庫の増加分だけ大きな金額となつていきます（図表③）。

商品在庫は、将来販売することにより資金化される資産であり、在庫が増加するということは、売上に伴う収入がないのに、仕入に伴う支出のみが発生している状態です。したがって、在庫を多く保有することは、事業活動から得られるキャッシュ・フローを減少させることとなります。

- 在庫が増える要因としては、以下のようなものがあります。
- ①販売計画の見込み違いにより商品を通剰に仕入れた
- ②製品の一個当たりの製造原価（固定費）を下げようと、製品を通剰に増産した
- ③原材料単価が先行き高騰すると見込んで、原材料を通剰に

仕入れた

3. キャッシュ・フローを改善するための取り組み

売掛金、在庫、買掛金について、事業活動から得られるキャッシュ・フローを改善するためには、次のような取り組みが有効となります。

- ①売掛金・得意先の与信管理を行い、滞留債権の発生を防ぐ。回収条件を短期化する
- ②在庫・販売計画・生産計画をしっかりと立て、過剰仕入・過剰生産を防止する
- ③買掛金・現金払いから掛払いへ変更する。支払条件を売掛金の回収期間より長くする

4. 「キャッシュ・フロー計算書」とは

「キャッシュ・フロー計算書」とは、二〇〇〇年三月期より日本の上場企業に開示が義務付けられた、現預金の流れを見するための決算書です。中小企業には作成義務はありませんが、企業経営には非常に大切な考え方です。

「キャッシュ・フロー計算

書」では、資金の流れを以下の三つの区分に分けて表示します。

- ・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

会社の本業（営業活動）から生じた現預金の流れを示します。

- ・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

既存および新規事業のための設備投資、株式取得等の、会社が将来に向けて投資した現預金の流れを示します。

新規借入、社債の発行、増資等の資金調達の流れ、借入金の返済、社債の償還、配当金の支払いなどといった分配の流れを示します。

*

投資家や金融機関がキャッシュ・フローに着目していることから、株式を上場していない会社でも、今後作成が必要となる場面も増えるものと考えられます。ただし、その一方で、キャッシュ・フローを過剰に意識すると、企業の成長を阻害する方向に作用する面のあることをご留意の上、ご対応ください。