

# THANKS

(VOL. 230)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成28年8月1日  
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング  
連絡先：〒359-0043  
埼玉県所沢市弥生町1792-10  
TEL:04-2907-1715  
E-MAIL：[info@thanksmind.co.jp](mailto:info@thanksmind.co.jp)  
<http://www.thanksmind.co.jp>

## 特集

### 「資金繰りとキャッシュフロー⑫」・・・キャッシュフローから見た会社の状況

本誌では、「資金繰りとキャッシュフロー」というテーマを特集しています。  
前回から「キャッシュフロー計算書」に入りました。  
今回は「フリーキャッシュフロー」についての考え方と、キャッシュフローから見た会社の状況について解説します。

#### 1. 「キャッシュフロー計算書」とは？・・・これまでの復習

「キャッシュフロー計算書」とは、会計期間における資金（現金および現金同等物）の増減、つまり、実際の入金（収入）、出金（支出）の状況を表示するものです。  
その構造は、次ページの通り、企業活動の内容に合わせて、以下の3つに区分されています。

- 営業活動におけるキャッシュフロー
- 投資活動におけるキャッシュフロー
- 財務活動におけるキャッシュフロー

I 営業活動によるキャッシュフロー	
商品の仕入・販売や、社員への給与の支払い等、 本業の営業活動から、どれだけキャッシュを稼いだか？	
営業活動によるキャッシュフロー	××××
II 投資活動によるキャッシュフロー	
固定資産や有価証券の購入・売却等により、将来の利益獲得の ために、どの程度のキャッシュを支出または回収したか？	
投資活動によるキャッシュフロー	××××
III 財務活動によるキャッシュフロー	
借入金や株式の発行等により、どの程度の資金を調達し、また 返済したか？	
財務活動によるキャッシュフロー	××××
a 現金および現金同等物の増減額	××××
b 現金および現金同等物の期首残高	××××
c 現金および現金同等物の期末残高	××××

## 2. フリーキャッシュフローから会社の状況を確認しよう！

それでは、「キャッシュフロー計算書」から、どのように会社の状況をつかめばいいのでしょうか？  
最も基本的な見方は、「フリーキャッシュフロー」です。  
フリーキャッシュフローは、以下の式で求められます。

### フリーキャッシュフロー

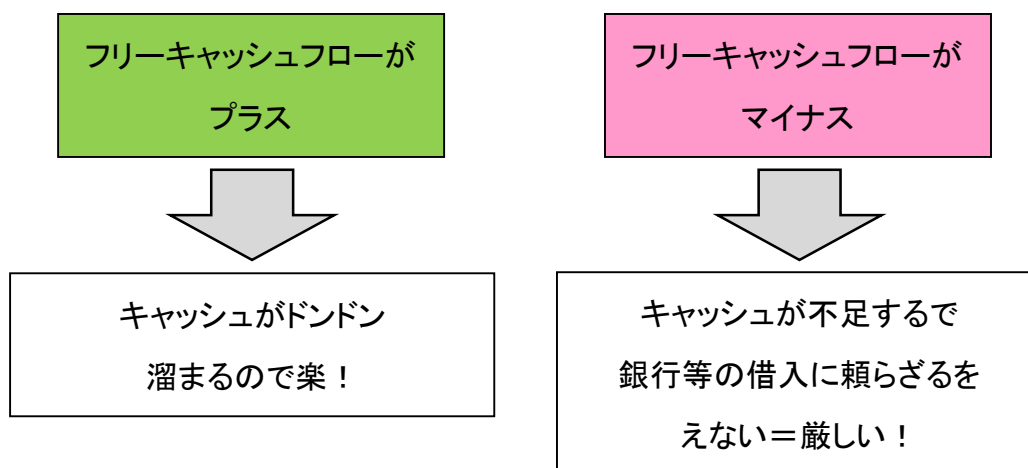
$$= \text{「営業活動によるキャッシュフロー」} + \text{「投資活動によるキャッシュフロー」}$$

フリーキャッシュフローとは、ひとこと言え、**「会社が自由に使えるお金」**です。  
もしマイナスだったら、会社を維持するために、資産を売却したり、新しく借金したりしなければなりません。

<b>I 営業活動によるキャッシュフロー</b>	
・販売先からのキャッシュ収入	100
・仕入先へのキャッシュ支出	-70
<b>営業活動によるキャッシュフロー</b>	<b>30</b>
<b>II 投資活動によるキャッシュフロー</b>	
・設備購入によるキャッシュ支出	-40
・土地売却によるキャッシュ収入	20
<b>投資活動によるキャッシュフロー</b>	<b>-20</b>
<b>III 財務活動によるキャッシュフロー</b>	
・借入金によるキャッシュ収入	50
・借入金返済によるキャッシュ支出	-10
<b>財務活動によるキャッシュフロー</b>	<b>40</b>
a 現金および現金同等物の増減額	50
b 現金および現金同等物の期首残高	20
c 現金および現金同等物の期末残高	70

フリーキャッシュフロー  
 $30 + (-20) = 10$

<基本的な見方>

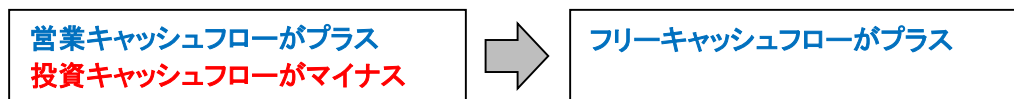


基本的な見方は前ページの通りです。  
ただし、フリーキャッシュフローがプラスであっても、実際には、いろいろなケースがありますし、また、マイナスであっても然りです。  
それでは、もう少し、内容を詳しく見て行きましょう。

### <フリーキャッシュフローがプラスの場合>

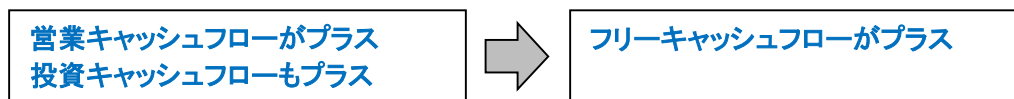
フリーキャッシュフローがプラスの場合でも、以下の3通りのパターンがあります。

#### パターン①



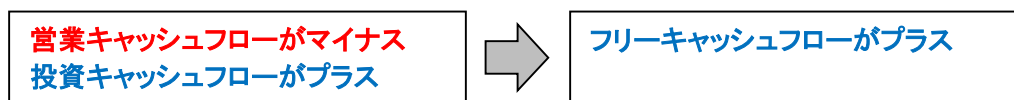
本業の営業活動で稼いだキャッシュの範囲で投資を行っている状況です。  
しっかりと利益を稼ぎながら、その中で将来のための投資を行っています。  
新しく借金に頼る必要が無いので、財務状況も良好でしょう。  
最も、健全なパターンです。

#### パターン②



営業活動でキャッシュを稼げているのはOKです。  
一方、投資活動でのキャッシュフローがプラスであることは、少し注意してみる必要があります。  
投資キャッシュフローは、マイナスになるのが普通です。  
それがプラスになっているということは、土地や設備、または有価証券を売却したことが想定されます。  
新規事業や赤字事業から撤退し、本業や黒字事業に注力するのか？  
不要資産を売却することにより、借金を返済し、財務体質を良くしようとしているのか？  
その背景、狙いを確認することが重要です。

#### パターン③

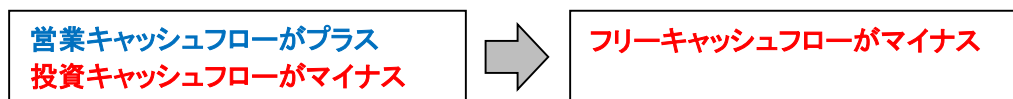


営業活動でのマイナスを、投資活動で「補填」しているパターンです。  
当然ながら、営業活動でのキャッシュローはプラスが望ましいです。  
マイナスであるということは、利益が赤字だったり、債券の回収が悪くなったり、在庫が溜まったり、何らかの問題があるはずで  
投資キャッシュローがプラスということは、パターン②で説明した通りですので、本パターンは、営業活動で不足したキャッシュを、資産の売却により補っている状況が予想されます。  
当然、売却できる資産は限られますので、もし、このままの状況が続けば、いずれは苦しい状況に陥ることになるでしょう。

## <フリーキャッシュフローがマイナスの場合>

フリーキャッシュフローがマイナスの場合も、プラスの場合同様、以下の3通りがあります。

### パターン①



「積極投資型」と言えます。

フリーキャッシュフローがプラスの場合の「パターン①」のように、本業の営業活動で稼いだキャッシュの範囲で投資をすれば、財務状況は良くなりますので健全です。

しかしながら、ベンチャー企業が急速に事業を拡大しようとする場合、営業キャッシュフローの範囲だけの投資では、そのスピードが上がりません。

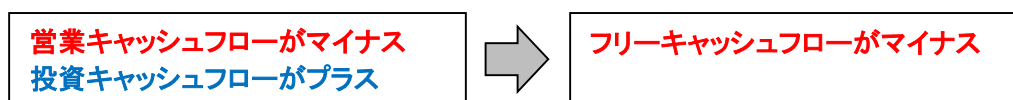
例えば、新しいタイプの飲食店を開店したら、とても好評であり、多店舗化を狙う場合。

既存の店舗から得られるキャッシュには限りがあります。

他の会社に真似される前に、一気に店舗を増やしたい場合は、思い切った投資を行うでしょう。

もちろん、この場合は、銀行の融資協力や、ベンチャーキャピタル等の出資が必要となります。

### パターン②



かなり苦しい状況です。

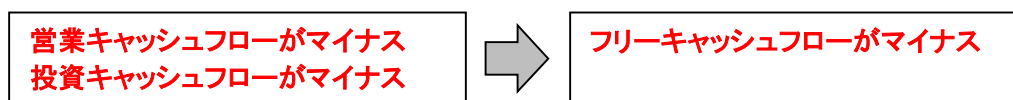
まずは、営業活動でのキャッシュフローがマイナスであることは問題です。

そのマイナスを投資活動によって補填しようとしているのに、補填しきれいていません。

現在の状況も苦しい上に、将来の投資もできていない・・・

今後、もし銀行やスポンサー等の協力が期待できないとしたら、会社の存続自体が危うくなるかも知れません。

### パターン③



上記の②同様、営業活動からのキャッシュがマイナスであることは問題です。

パターン②と違うのは、投資キャッシュフローもマイナスであるということです。

これは、将来に向けての投資は行っているということです。

予想されることは、現在の事業活動を改革するためなのか、新規事業等のためなのか・・・

いずれにしても、投資により、今の状況を打開しようという意図が見て取れます。

果たして、今後、狙い通りに営業キャッシュフローがプラスに転じるのか？

注視しておく必要があります。

ということで、基本的な見方について説明しましたが、会社の状況把握は、かなり「推定」の部分があります。

当然、「たまたまこの年は・・・」ということがありますから。

この「推定」の精度を高めるために重要なことは、単年度だけでなく、3～5年のスパンで見ること。トレンドとして見ることによって、その会社の状況をより正確に把握することができるのです。

<続きは次回>