

「中小企業におけるキャッシュフロー経営の有用性」

「Usefulness of Cash-flow Management in Small Business」

行政・経営政策系「経営・経済システム分析」

中村 真二郎

本研究の目的は、現在上場企業に対して開示が義務付けられている「キャッシュフロー計算書」を中小企業においても作成し、経営に生かしていくことが有用であることを検証することである。現在、キャッシュフロー経営に関心を持っているのは、主に大企業である。その理由は、連結財務諸表の1つとしてキャッシュフロー計算書が義務付けられ、上場企業は少なくともキャッシュフロー計算書を作成しなければならなくなったからである。しかしキャッシュフローに基づく意思決定が、企業の経営内容をより良くするものであるなら、規模の大小を問わず、企業は導入を検討する価値がある。本論では、大企業を中心に議論が進められているキャッシュフロー計算が、中小企業でも可能かどうかを検討し、キャッシュフロー経営を中小企業で実施することが可能か、もし可能としてもその有用性はあるかを、岩手県盛岡市に本社を有するA社を事例にとって調査研究した。その結果、下記のような研究成果が得られた。

- ① 「キャッシュフロー経営」とは、キャッシュフロー（現金及び現金同等物）をいかにして稼ぎ出し、またそのキャッシュフローをどうすれば最も有効に活用できるかという視点から企業活動を考える経営のことである。キャッシュフロー経営を行う上で、客観性の高い情報を提供してくれるのが「キャッシュフロー計算書」である。
- ② キャッシュフロー計算書は、一会計期間における企業のキャッシュフローに関する情報を、活動区分別（営業・投資・財務）に要約して表示した計算書である。キャッシュフローの計算方法には、「直接法」と「間接法」の2つがあり、大半の企業は作成が容易な「間接法」を選択している。
- ③ A社の過去10年分のキャッシュフロー計算書及び過去5年分の部門別キャッシュフロー計算書を作成した。作成に当たり、「直接法」を採用した。「直接法」は、その企業に流入・流出するすべてのキャッシュフローの合計額が把握できる点において、またリアルタイムでのキャッシュの把握が可能になる点において、「間接法」より優れている。また「直接法」を採用する際、最も重要になるのが、その入出金の把握であり、中小企業の方が「直接法」を適用しやすい土壌を有している。
- ④ A社のキャッシュフロー計算書及び部門別キャッシュフロー計算書を作成・分析することにより、下記の問題点が把握できた。
 - a. 「収益・費用」と「収入・支出」の間に相違が見られた。それぞれの差額である「利益」と「キャッシュ」の間にもくい違いがある。
 - b. 投資活動（投資キャッシュフロー）は、営業キャッシュフローに関わりなく行われており、そのための資金を借入金（財務キャッシュフロー）で賄っている。
 - c. 間接部門が肥大化し、投資キャッシュフローが本業である利益（キャッシュ）を生み出す部門に使われていない。
- ⑤ A社の経営者からも、本研究は「経営者が意思決定時期と金額の選定をタイミングよく判断でき、またコスト管理面においても現状を現実的に把握できる点において優れている」との評

価をいただいた。

このように、キャッシュフロー計算書を用いた経営を行うことにより、正確な事実把握が可能になり、経営上、正しい意思決定を行うことが可能になることが検証できた。

なお本研究での研究成果の適用範囲は、下記の通りである。

- ① A社と同様の業種（受注の大半が公共事業であり、かつ原価計算を行っている業種）については、A社について述べた結論は、ほぼ等しくあてはまるものと思われる。
- ② 「直接法」適用に当たっての中小企業の優位性についても、中小企業全般につき等しくあてはまるものと考えられる。
- ③ 原価計算を行っていない中小企業について、どこまでキャッシュフロー経営の有用性があるかは、本研究だけでは言及できない。

また本研究で取り上げたA社のキャッシュフロー計算では、過去の業績に基づくキャッシュフロー計算を行っており、将来キャッシュフローの現在価値については算出していない。