

キャッシュフローの図表化で分かる事業の現状

1. キャッシュフロー計算書は企業活動の実態を画く

キャッシュフローという、何かすごいことのように聞こえますが、実態は資金収支のことです。資金収支という資金繰り表が思い浮かびます。資金繰りでは、絶対に支払うお金が無いという状況を招かないために、資金収支の状況をこと細かに描きます。それに対して、キャッシュフローでは資金収支の状況をざっくりと大まかに画きます。

キャッシュフローの源である資金は企業活動の潤滑油であり、人間であれば血液に相当します。体中を駆け巡る血流の状況はどうなっているのか。どこかで血流が滞って体調を崩すことになっていないか。どこの血流の循環を良くすれば、もっと体調が良くなるのか。これと同じことを、企業活動での資金の流れとして明らかにするのがキャッシュフローであり、この概要を記載したものがキャッシュフロー計算書です。

2. キャッシュフロー計算書の3つの項目

キャッシュフロー計算書に描かれる項目は大きく分けると、営業キャッシュフロー、投資キャッシュフロー、そして財務キャッシュフローの3つです。

1 つ目の営業キャッシュフローは、事業活動のどこからどれだけの資金を稼ぎだしたのかを示しています。この金額が大きいほど事業からお金を生み出す力があることを示しています。一般の物品販売業であれば、これは次のように表すことができます。

$$\begin{aligned} & \text{営業キャッシュフロー、} \\ & = \text{売上収入} - \text{仕入支出} - \text{販売一般管理支出} - \text{税金配当支出} \end{aligned}$$

2 つ目の投資キャッシュフローは、事業のどこにどれだけの投資を行い、またはどの投資を回収したかを示しています。この金額のマイナスが大きいほど多くの投資案件に対して支出を行っているということで、投資意欲の大きさを表します。反対に、過去の投資成果である設備を売却すると収入となるため、投資意欲が減退するとこの金額はプラスになります。これは次のように表すことができます。

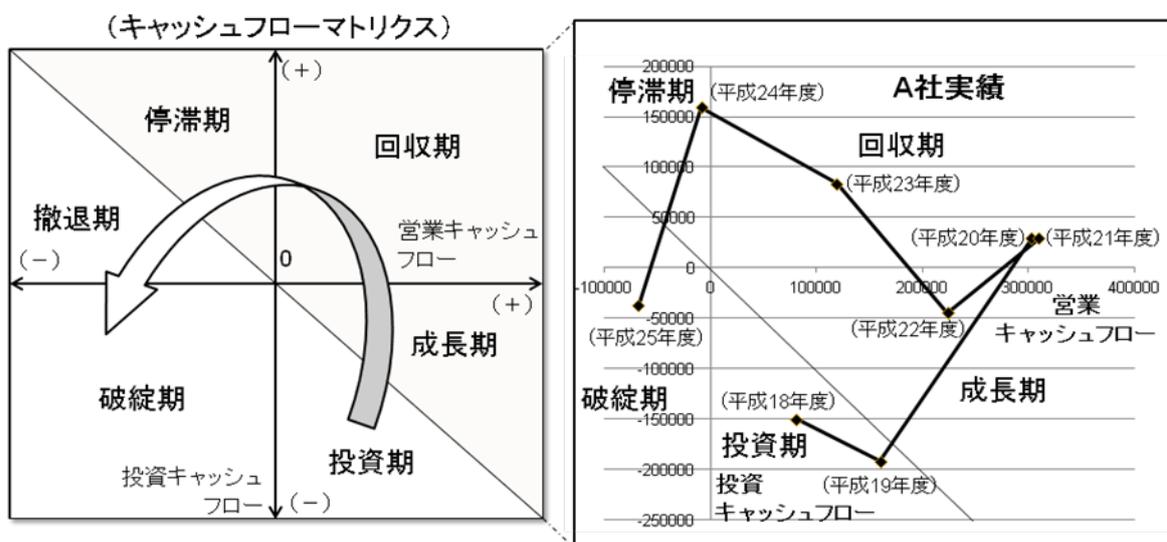
$$\text{投資キャッシュフロー} = \text{投資回収収入} - \text{投資資金支出}$$

3 つ目の財務キャッシュフローは、事業に必要とする資金をどこからどれだけ調達したのか、または返済したのかを示しています。金融機関からの借入れを増やしたりすると収入となりプラスの金額となります。反対に、借入れた資金を返済すると支出となりマイナスの金額となります。これは次のように表すことができます。

$$\text{財務キャッシュフロー} = \text{資金手当収入} - \text{資金返済支出}$$

3. キャッシュフロー計算書の図表化

キャッシュフロー計算書には、この3つのキャッシュフローの種類別に分けて、その明細を記載します。しかし、ここではざっくりと事業の状況を見たいので、各キャッシュフローの総額だけに注目します。そして図表化には、事業に直接関係する営業と投資の各キャッシュフローの2つを用います。営業キャッシュフローの総額を横軸に、投資キャッシュフロー総額を縦軸にして画いたのがキャッシュフローマトリクスです。



キャッシュフローマトリクスでは、事業は右下の投資期から始まり、時計とは反対回りにぐるっと推移して最後は左下の破綻期で終わります。このように、これは事業の状況の移り変わりをキャッシュフローの金額で描いたものです。

事業初期の投資期では事業から得られる資金は僅かで、その総額を上回る資金を投資に投下する、資金が持ち出しの状況です。成長期になると、過去の投資が生きてきて多くの資金を稼ぐことができるようになります。それに比べれば少ない資金を投資に回すだけで済みますので、事業を行えばお金が残る状況となります。回収期では成長期と同様に事業から資金を稼いでいます。しかし成長期とは異なり、事業そのものの成長が鈍化しているために、新規の投資を行う余地がなくなり投資は主に回収となることからプラスの金額に変わっています。このため回収期は、事業で安定してお金が残ります。

回収期を過ぎると、事業からお金を稼ぐどころか持ち出しとなる停滞期に入ります。それでも過去の事業投資からの回収資金がある分、全体ではプラスの収入があります。その後、事業の資金の持ち出し分を投資からの回収資金でも賄い切れず、これら全体の収支がマイナスとなるのが撤退期です。そして、撤退

の見切りをつけられず、事業からお金を稼ぐこともできず、投資からの資金回収もできない状況となるのが破綻期です。

図の右側は、ある著名なサービス企業 A 社の事業の推移を、キャッシュフローマトリックスで画いたものです。この図では平成 18 年度以前の状況を示していませんが、それ以前の 20 年間はほぼ成長期を維持する超優良企業でした。ところが事業環境が大幅に変わってしまい、その変化に対応できずに、直近の 6 年（コラムの作成時）ほどで事業は一挙に破綻期に至るまで劣化していることが、キャッシュフローマトリックスからも分かります。

ヘリオボヤージ合同会社 代表社員 廣瀬 幸義