

診断しが

2004年秋号

No. 15



コラボしが21全景

■ 目次 ■

キャッシュフロー計算書の見方と使い方	鳥渕 裕一	1
起業試論（1）	重盛 完之	3
中小企業再生支援事業について	大谷 武重	4
お知らせ		6



キャッシュフロー 計算書の見方と使い方

島 利 裕 =

§ 1 キャッシュフロー計算書の見方

1. 資金情報の必要性

財務諸表の中でも損益計算書は、企業の収益力を表す情報として、一般に最も重視される書面です。企業が十分な利益を獲得しているとき、借入金などの債務も順調に返済できるのが通常であるので、損益計算書は企業の安全性に关心を有する債権者にとってもっとも有用な情報です。

しかし、企業の収益力は、利益が現金の増加分となって回収されることで最終的に確定します。また、企業の安全性は、債務の返済期限の到来時点で十分な資金を準備できるか否かにかかっています。したがって企業が現金収入の余剰額を生み出す能力や、債務を返済する能力を評価するには、損益計算書に加えて企業の収支支出や期末の資金残高に関する情報が必要になります。そのような情報は現金の収支の流れを表したものであることから、キャッシュフロー計算書と呼ばれる。

2. 資金の範囲

キャッシュフロー計算書

資金の流れ ①営業活動 ②投資活動 ③財務活動

3種類の大別して記載することで、企業の資金が、期首残高から期末残高へと増減した原因と過程を明らかにします。

資金の範囲 ①現金 ②現金同等物

現金：現金、当座預金、普通預金、通知預金などの要求払い預金

現金同等物：容易に換金することができ、かつ価格変動について僅少なリスクしか負わない短期投資。3ヶ月以内の定期預金、債券等。株式は価格変動リスクが高いため資金に含めません。

3. 資金情報の用途

1) 企業の収益力を資金の裏づけを伴って評価

することができます。・・・利益の品質

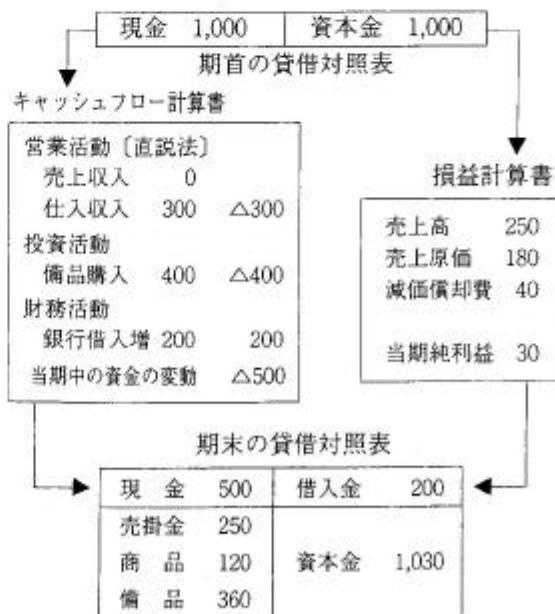
- 2) 短期のうちに利用できる現金等について期中の増減と期末残高を示しているから、企業の資金繰りの評価に利用できます。
- 3) 企業価値を評価するために利用できる。
・・・DCF法 (discounted cash flow method)

§ 2 キャッシュフロー計算書の位置づけ

【説明】 事業主から1,000万円の現金出資を受けて前期末に設立された企業が、当期中に

①銀行から200万円を借入、②現金300万円を支払って購入した商品のうち、180万円分を売価250万円で掛かりし、また③現金400万円を支払って備品を購入した。当期の減価償却額は、40万円である。

財務諸表の関係



現金と資本金(期首貸借対照表)から、その増減について〔期末貸借対照表〕、資本金が増加した原因を説明しているのが、損益計算書、現金が減少した原因を説明しているのが、キャッシュフロー計算書。

2) 直接法

キャッシュフロー計算書の表記方法。直説法・間接法

直説法：収入の総額と支出の総額を示して、

その差額として1期間の資金の増減を明らかにする。

間接法：損益計算書の利益数字から出発して所

定の調整を加え、1期間の資金の純増減を明らかにする。

3) 間接法

営業活動〔間接法〕		
当期純利益	30	
減価償却費	40	
売掛金の増加	△250	
商品の増加	△120	△300
投資活動		
備品購入	400	△400
財務活動		
銀行借入増	200	200
当期中の資金の変動		△500
期首の資金残高		1,000
期末の資金残高		500

§ 3 営業活動のキャッシュフロー

1 営業活動のキャッシュフローの区分

税金等調整前当期純利益

+①非支出の費用の加算

(減価償却費、固定資産処分損)

-②非収入の収益の控除

(持分法による投資利益、固定資産売却益)

±③金融収益・費用の除去

(受取利息・配当金、支払い利息)

±④運転資本の増減の調整

(売上債権、棚卸資産、仕入債務)

小計

±⑤金融収入・支出の計上

-⑥税金支出の控除

営業活動によるキャッシュフロー

§ 4 投資活動のキャッシュフロー

1 収支項目

設備投資(支出)	新規設備投資のための資本的支出
(収入)	中古設備の売却収入
証券投資(支出)	有価証券の新規取得
(収入)	有価証券の売却収入
融資(支出)	新規の貸付、預金の新規預け入れ
(収入)	貸付金の回収、預金の解約

2 フリーキャッシュフロー

企業が売上収入から、材料費や人件費はもとより、税金や設備投資などのすべての必要な支出をすませた後に自由に使える金額として手元に残る資金の増減の純額。

営業キャッシュフロー残高+投資活動キャッシュフロー残高

§ 5 財務活動のキャッシュフロー

資金調達手段	収入項目	支出項目
借入金	新規借入の収入	返済による支出
社債	新規発行による収入	償還による支出
株式	新株発行による収入	配当金の支払い、自己株式の取得支出

§ 6 キャッシュフロー計算書の使い方

我々中小企業診断士がCF計算書でどういう関わり方をするか。ひいてはどういう診断指導ができるかが重要な点である。CF計算書を作成し、分析して新たな企業活動の改善につなげてこそ意味がある。当然にその利用の仕方は、債権者等の他の利害関係者とは異なる。その使い方の例を下記にまとめて見ました。金融収支の表示方法

キャッシュ増加のポイント

1 経費削減

人件費 売上高人件費比率(人件費÷売上高)

減速経済下では、人件費・経費を月別絶対額で抑える。

残業代、生産方法、販売方法

リストラ

その他 予算実績管理

- 2 仕入単価削減
メーカー別実績、ABC管理、共同仕入、スペック見直し
- 3 在庫管理
在庫増加はキャッシュアウト、アイテム削減、ABC管理、

- 4 売掛金管理
担当者別売掛金回収実績
- 5 金利引下
借入金利の引き下げ



はじめに

本稿は、約1年間、起業支援の相談・セミナーにかかわった経験を踏まえて、非自発的失業者が自己雇用、すなわち、これから「起業すること」を希望している人たちのためのアドバイスに関する試論である。

【1】起業は易しいが存続は難しい

起業するには、「スキルと営業（人脈）と経営があればよい」と言う人もいる。サラリーマンもこの3つを身に着ければ独立も可能だという。

スキルに客がつくから営業もでき、後はマネジメントをすればいいというのである。自分のスキルを評価する人がいて、依頼された仕事に120%全力投球する仕事振りに感動し、新しい客を紹介してくれる。口コミで次第に業容が拡大し営業も軌道に乗る。仕事振りが評価され、儲かるのであるから楽しくってしかたがなく、歓んで働く。感動が歓勤を呼び、儲けることが快楽となるのである。やがて、1人では捌き切れなくなり人を雇うこととなる。雇い人には、収入の如何にかかわらず毎月定額を支払わねばならず、やむをえず借入が発生する。また、従業員の顧客応対如何によっては、苦情処理や、大切な顧客を失うことも出てくる。

ここに、存続に関わるマネジメントの問題が起きてくるのである。起業することは容易であるが、持続していくことが難しいのである。

【2】起業理念は必要か

セミナーでは、起業理念の大切さについて講義する。しかし、受講生が作成する起業プランでは起業理念を明示することが少ない。SOHOの人たちも重視する人は少ない。アメリカでも、同様の傾向が見られるとの調査報告もある。

起業誕生のプロセスの中では起業理念よりも、起業を立ち上げたいという意欲が先に立っているのではないか。人脈や自前のスキル・営業での稼業可能性・持続可能性が重要視されるのである。起業立ち上げ後、諸問題解決のプロセスの中で、他社との差異を明らかにするため、起業運営上の核としてのこだわり（哲学）として、起業理念が形成されていくと思われる。

しかし、起業者のスキル・営業に内在しているオリジナリティ・独自性の深い認識は起業CEOとして大切である。起業理念はその顕現である。

【3】人4役

会社員・公務員であれ組織に従属している人は、

仕事の領域は自ずと限定されている。1人1役である。が、起業を志す人は1人4役である。起業家は自由であるが忙しい。

先ず第1に、起業を立ち上げる資金提供者としての起業資本家としての役割である。起業リスクや持続可能性・投資効率の観点よりの検討が求められるのである。第2に、自前のスキル・営業力で顧客と対峙するラインの長としての役割。第3に、経理・棚卸・庶務などのスタッフとしてのマネジメントの役割。最後に、起業するに当って、起業の時流性・タイミング、競合性・競争優位性等、大所高所より判断・決断する起業CEOの役割がある。起業家は、すべての責任とリスクと報酬を1人で受取るために自分の事業を立ち上げる代

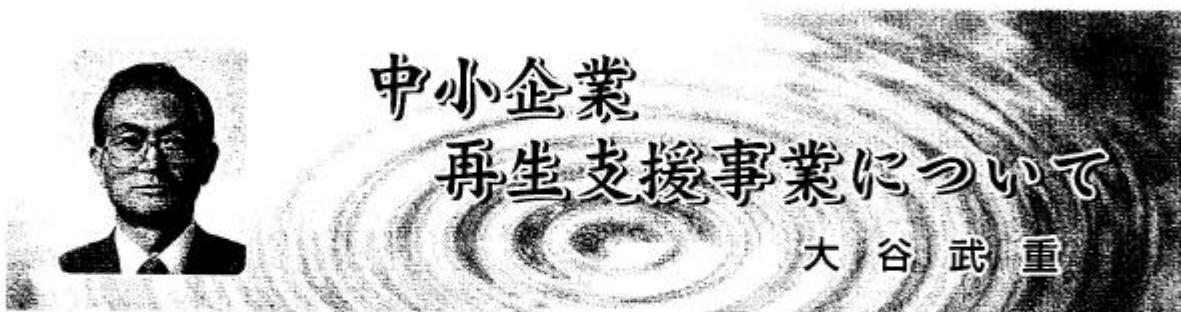
わりに、上記の4つの役割をバランスよく整合性を保つことが求められるのである。

（3）起業とは

夢実現への情熱、独立自営への勇気、即断即決のスピーディさ、小資本・少経営資源は起業する場合の特質である。

起業とは、3つのかんどう（感動・歓動・貫道）と勇気と情熱をもって自己実現への夢を叶えるために、最小の投下資本で最大の利回りを追求する小回りの利く個人稼業なのである。

参考文献：M·E·ガーバー著「成功する人たちの起業術」（世界文化社刊）



1. 中小企業再生支援協議会の設立経緯、体制

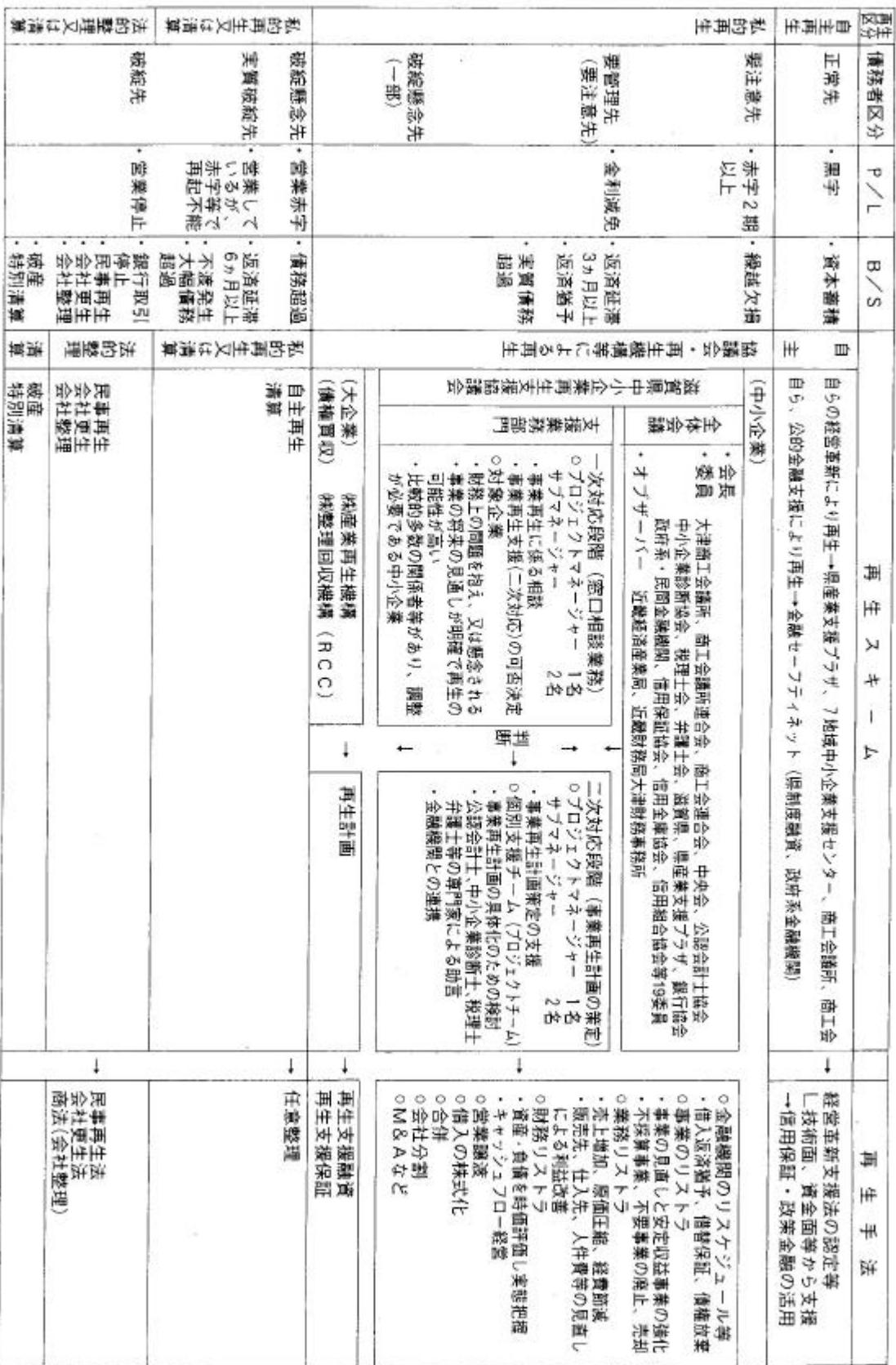
- ・デフレ経済の下、不良債権の処理が加速される中で中小企業を取り巻く環境は、大企業の一部に明るさが見える最近の動向にあっても中小企業には厳しさが続いている。
- ・経済産業省が「産業活力再生特別措置法」の改正により、厳しい経営環境の中にある中小企業の活力再生の章を設け、中小企業再生支援協議会を全国に設置することになった。
- ・昨年2月に福井県を初めとして、7月に滋賀県、10月に福島県を最後に47都道府県に設置された。
- ・体制は全体会議と支援業務部門からなる。滋賀県の全体会議の委員には診断協会から支部長が参加され、支援業務部門の常駐専門家には診断士（私）、公認会計士、銀行OBが担当している。滋賀県中小企業再生支援協議会の

所在地：コラボしが21 9階。

2. 再生支援の対象となる中小企業

- ・財務上の問題（キャッシュフローの不足等）を抱えている、もしくは抱える懸念のある、原則として滋賀県内の中小企業であって、事業、もしくは一部の事業の将来性の見通しが明確であり、再生の実現性が高いと考えられるが、比較的多数の関係者の調整が必要であるもの。
- ・主力取引金融機関において、再生の理解を得ることが可能であること。
- ・実質的に営業しており、銀行取引停止処分を受けていないこと、民事再生等の法的整理に入っていないこと。
- ・要注意先、要管理先および破綻懸念先の一部（再生が確実に見込める先）が対象となる。すなわち、事業の再生が見込める先が対象となる。

中小企業再生支援事業のスキーム



☆第40回シガネット（平成16年4月24日）

『念すれば夢かなう』

講師：八木 幸子 様

株式会社ゆば本舗

会社一丸攻めの経営で

“比叡ゆばブーム”をつくる



☆第42回シガネット（平成16年8月28日）

『日本中世史から学ぶ 企業経営のあり方』

講師：神田 健一郎 様

株式会社竹中工務店

大阪本店生産統括部長

京都建築士会会員

京滋インテリア協会会員



お知らせ

① 滋賀県支部事務所移転

【新事務所】

コラボしが21 4階

〒520-0806 大津市打出浜2番地1号

TEL 077-511-1370

FAX 077-510-8577

HP www.jade.dti.ne.jp/~jsmeca25

E-MAIL jsmeca25@jade.dti.ne.jp



〔事務所窓口時間〕

午前9:00～午後5:00

月曜日～金曜日

事務員 米川圭子氏

●交通のご案内

◎電車をご利用の場合◎

最寄駅 京阪石塚駅から徒歩3分】JR鷹所駅、京阪鷹所駅から徒歩15分

◎バスをご利用の場合◎

最寄バス停「商工会議所前」または「びわ湖ホール」

JR大津駅から京阪バス、近江鉄道バスで約5分。京阪浜大津駅から京阪バス、

近江鉄道バスで約10分



② 協会創立50周年支部記念事業

広域無料経営相談

日 時／平成16年10月8日(金)

13:00～17:00

場 所／コラボしが21 3F

④ 新入会員紹介 (H16年8月入会)



氏名 タツマツ
立松 和成

生年月日 S51.9.20 生

勤務先 松下電機産業株式会社

③ 第2回近畿ブロック 経営革新事例発表会

日 時／平成16年9月3日(金)

会 場／ぱるるプラザ京都

鐘井 權 会員

中小企業診断協会会長賞受賞

発 表 テーマ

「医療現場で求められるメディカル
セーフティサポートサービスの提供」





REGISTERED
MANAGEMENT
CONSULTANT

本会は、中小企業診断士相互の連携を緊密にし、資質の向上に努めるとともに、中小企業の振興と国民経済の健全な発展に寄与することを目的としています。

原稿募集案内

本誌の送付対象者は、支部会員の他、県・市町村等の関係諸機関、団体にも配布の予定ですので、会員各位の積極的な投稿と情報提供をよろしくお願い申し上げます。

●原稿内容

調査・研究・講演・県内情報および会員個人の趣味・旅行記などをお願いします。

●原稿作成要領

横書き 1,400字程度 一行20字

会員名・登録部門・初登録年度

顔写真同封（後日返却します）

●原稿締切り

平成17年2月末日（第16号4月1日発行予定）

●原稿送付先

〒520-2313 野洲郡野洲町大篠原1950

竹村義治

TEL (077)587-1050

FAX (077)587-0589

●編集後記

8月28日（土）に新事務所「コラボしが21」に引越し作業を無事終了しました。

「コラボしが21」は商工業、労働福祉のワンストップサービスの拠点となり、当支部としても積極的にその一翼を担ってまいります。新事務所の開設時間は午前9時より午後5時として相談員（会員診断士）1名と事務員1名による2名体制で対応いたします。

会員諸兄におかれましては新事務所での「経営相談体制を確立するためにも積極的にご協力をお願いいたします。

診断しが

No.15

〈2004年秋号〉

2004年10月1日発行

〈発行所〉

社団法人 中小企業診断協会
滋賀県支部

〒520-0806 滋賀県大津市打出浜2番地1号4F
TEL (077)511-1370
FAX (077)510-8577

ホームページ：
<http://www.jade.dti.ne.jp/~jsmeca25/>
Eメール：
jsmeca25@jade.dti.ne.jp