



中小企業の管理会計システム

～キャッシュ・フロー経営の視点から～

2011年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

経営支援情報センター

目 次

報告書要旨	1
序章	3
第1部 理論編	
第1章 キャッシュ・フロー経営と管理会計	
（1）管理会計の定義と位置づけ（その必要性）	5
（2）キャッシュ・フロー経営	7
（3）事例企業の管理会計を見るための視点	15
第2部 事例編	
第1章 A社	17
第2章 B社	21
第3章 山口菱洋システム株式会社	38
第4章 C社	44
参考文献	49

このレポートは主に中小企業を支援する立場の方への情報提供を目的に執筆しています。ご意見・ご要望がございましたら、(独) 中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター までお願いいたします。

報告書要旨

本報告書の目的は、中小企業4社について、管理会計の導入や運用の事例を紹介することにより、中小企業に管理会計を導入したり、抜本的に見直そうとしたりする経営者や支援者に資することである。

企業が経営を維持・拡大するのに必要なのは、利益ではなく、キャッシュ・フローである。企業には、中長期的に、本業により、経営に必要なキャッシュ・フロー額を獲得することが求められる。

本報告書では、中小企業の業績の向上や改善、あるいは、抜本的な改革を実行し、必要なキャッシュ・フロー額を獲得することに寄与する、内部管理に適した会計システムについて考察する。

本報告書の構成・内容は以下のとおりである。

第1部は管理会計の理論編である。事例だけを読んだとしても、意義はあるが、事例の意味するところを、より深く理解し、応用して活用するためには、管理会計についての基礎知識があったほうがよい。そこで、第1部では管理会計の基礎知識について、会計の専門家でない読者を念頭におき、平明に、解説した。特に重要である、キャッシュ・フローについては、概念や定義だけでなく、事例もあげて解説している。

第2部の事例編では、4社の事例を紹介している。本報告書の趣旨に基づき、事例企業は、「どこにでもありそうな」中小企業を抽出した。いままで、刊行物やマスメディアにより、紹介されたことはない企業ばかりである。4社とも大都市圏に所在していない。いずれも年商は10億円未満の比較的小規模な企業である。

各事例は、各社の経営者や経営幹部に(事例2のみ支援者にも)インタビューを実施し、内部資料の開示も受け、資料についての説明や分析も加えた上で、まとめ上げた。

事例をまとめるにあたっては、以下の6つの視点を意識した。

- ① 全社最適の視点
- ② 小規模企業の視点
- ③ 企業の実態を紐解く視点
- ④ 最重要指標は何かを見極める視点
- ⑤ 管理会計導入にかかる時間に対する視点
- ⑥ 経営者と社員とが数値を共有する視点

4社の事例により、以下の3点が示される。

- ① 管理会計はどんな企業にも必要である。
- ② 自社に適合した管理会計の仕組みを構築することが求められる。
- ③ 自社に適合した管理会計の仕組みを構築するためには、高度な技術が要求されるわけではない。自社のビジネスモデルや実態を的確に把握し、正しい考え方に基づけば、シンプルで有効な仕組みを構築することが可能である。

序章 本調査研究の概要

(1) 調査研究の背景

管理会計分野の学術研究においてよく採り上げられるのは、京セラや、村田製作所や花王などの大企業のケースである。

残念ながら、中小企業が独自で取り組む管理会計についての事例はほとんど紹介されていない。中小企業白書においても過去 10 年間、1 度も採り上げられていない。

しかしながら、経営資源に制約のある中小企業にこそ、有効な管理会計システム¹が導入されれば、自社の強化や変革に資する。企業規模が小さいからといって、経営者にすべてが見えているとは限らない。企業の実態を何で計るかといえば、それは数字であり、客観的に数字で企業の実態を見えるようにしておくことが、中小企業にも求められる。

平成 21 年 5 月に中小企業庁経営支援課により発表された「経営支援課中小企業再生支援協議会の活動状況について～平成 20 年度活動状況分析～」によれば、再生計画策定支援終了企業のうち、平成 19 年度には 394 社中 174 社が、平成 20 年度には 332 社中 169 社が、支援の過程で管理会計手法を導入している²ことから、管理会計の仕組みが構築されていない企業が多いこと、経営にとって管理会計が必要であること、が読み取れる。

以上のような、問題意識により、中小企業の管理会計についての調査研究を行うことにした。

(2) 調査研究の目的

本報告書の目的は、中小企業 4 社³について、管理会計の導入や運用の事例を紹介することにより、中小企業に管理会計を導入したり、抜本的に見直そうとしたりする経営者や支援者に資することである。

企業が経営を維持・拡大するのに必要なのは、利益ではなく、キャッシュ・フローである。企業には、中長期的に、本業により、経営に必要なキャッシュ・フロー額を獲得することが求められる。

本報告書では、中小企業の業績の向上や改善、あるいは、抜本的な改革を実行し、必要なキャッシュ・フロー額を獲得できるようになるための、内部管理に適した会計システムについて考察する。4 企業の事例により、以下の 3 点が示される。

- ① 管理会計はどんな企業にも必要である。
- ② 自社に適合した管理会計の仕組みを構築することが求められる。
- ③ 自社に適合した管理会計の仕組みを構築するためには、高度な技術が要求されるわけではない。自社のビジネスモデルや実態を的確に把握し、正しい考え方に基づけば、シンプルで有効な仕組みを構築することが可能である。

¹ ここでいうシステムは、情報システムだけではなく、管理会計の枠組み全体を指す。

² 残りの企業で管理会計手法がすでに導入されていたか否かは、データからは知ることができない。

³ 事例企業 4 社には、長時間にわたるインタビューに対し、丁寧に応じていただいたばかりでなく、貴重な内部資料を開示いただき、有益なご意見も頂戴した。この場を借りて、深く感謝申し上げる。

(3) 本報告書の内容

本報告書は2部構成とした。

第1部は管理会計の理論編である。事例だけを読んだとしても、意義はあるが、事例の意味するところを、より深く理解し、応用して活用するためには、管理会計についての基礎知識があったほうがよい。そこで、第1部では管理会計の基礎知識について、会計の専門家でない読者を念頭におき、平明に、解説した。特に重要である、キャッシュ・フローについては、概念や定義だけでなく、事例も交えて説明している。

第2部の事例編では、4社の事例を紹介している。本報告書の趣旨に基づき、事例企業は、「どこにでもありそうな」中小企業を抽出した。いままで、刊行物やマスメディアにより、紹介されたことはない企業ばかりである。4社とも大都市圏に所在していない。いずれも年商は10億円未満の比較的小規模な企業である。

各事例は、各社の経営者や経営幹部に(事例2のみ支援者にも)インタビューを実施し、内部資料の開示も受け、資料についての説明や分析も加えた上で、まとめ上げた。

事例をまとめるにあたっては、以下の6つの視点を意識している

- ① 全社最適の視点
- ② 小規模企業の視点
- ③ 企業の実態を紐解く視点
- ④ 最重要指標は何かを見極める視点
- ⑤ 管理会計導入にかかる時間に対する視点
- ⑥ 経営者と社員とが数値を共有する視点

(4) 調査体制 (調査研究担当者：経営支援情報センター 石川 英文)

リサーチャーが、ナレッジアソシエイト2名と調査研究を行った。

① ヒアリング調査委員

石川 英文 (経営支援情報センター リサーチャー)

事例編 第1～4章担当

仙田 恭一 (同上 ナレッジアソシエイト 中小企業診断士)

事例編 第3章担当

齊藤 民治 (同上 ナレッジアソシエイト 税理士 中小企業診断士)

事例編 第4章担当

② 事務局

矢口 雅哉 (経営支援情報センター ディレクター)

(5) 執筆体制

序章 石川 英文

第1部 石川 英文

第2部 事例1 石川 英文

事例2 石川 英文

事例3 石川 英文 仙田 恭一

事例4 齊藤 民治

第1部 理論編

第1章 キャッシュ・フロー経営と管理会計

(1) 管理会計の定義と位置づけ (その必要性)

①管理会計の定義

企業経営においては、自社の現状を知ることが不可欠である。自社の現状がわからなければ、正しい方向に進むことはできない。現状を知るためには数字が必要であり、経営管理のための会計が管理会計である。

岡本他(2003, p6)によれば、管理会計の定義は、「管理会計とは、企業の経営管理者に対し、その経営管理に不可欠な経済的情報を提供するため、適切な数量的データを認識し、測定し、記録し、分類し、要約し、解説する理論と技術」である。

加登他(2010, p347)では、管理会計の定義を次のように拡張して解釈している。すなわち、

“「経営管理を支援する会計」が管理会計であるという長年多くの研究者に共有されている定義は変える必要はないかもしれないが、管理会計は関連部門から要請されたデータや情報を望まれているフォーマットで情報要求者に提供するものであると限定的に考えるのではなく、「会計の視点から経営機能を検討する」「管理会計は、複数の馬（会計以外の経営機能）に牽かれる馬車（組織や経営）を制御し、目的地（設定した経営目標の達成）に向かわせる御者である」として理解するのが、今日的にはより妥当であるといえるだろう。”

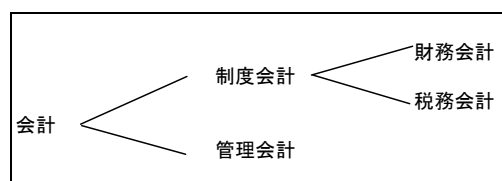
この加登他(2010)の解釈は、まさに中小企業経営に求められる管理会計の視点であり、本報告書の立場にも通じるものである。

②会計の体系と管理会計

ところで、企業の数字というと、まず、財務諸表（以下決算書という）を思い浮かべる人が多い。しかし、決算書だけでは経営を管理することはできない。企業をマネジメントするためには、管理会計が必要である。

管理会計を理解するためには、会計の体系とそこにおける管理会計の位置づけを把握する必要がある。会計を、大きく分類すると、制度会計と管理会計に区分され、さらに制度会計は財務会計と税務会計に区分される(図表 1-1)。

図表 1-1 会計の区分



(資料) 筆者作成

財務会計は、財務諸表によって株主や投資家に情報を提供するための会計であり、税務会計は税額を計算するための会計である。財務諸表は、この中で、制度会計に位置づけられる財務会計により作成される。財務会計と税務会計の関係は、財務会計において計算される税引前当期純利益は、税務会計における税額計算の基準値となる。すなわち、税務会計においては、税引前当期純利益を出発点として税法、特に法人税法の規定に従って課税所得および税額を計算する。

財務会計では、利益が示されるが、利益は経営判断の基準となる指標としては必ずしも適切とはいえない。「利益が出ていれば経営がうまくいっている」とは限らないし、「利益がトントンだから」といって、経営が厳しい状況にあるとは限らない。

その理由の一つとしては、非上場企業が、財務会計によって財務諸表を作成する際には、税額を少なくしようとする誘因や、どうにか黒字にしようとする誘因が大きく働くからである。非上場企業には、同族会社が多く、同族企業では株主への配当について考慮する必要性が低いいため、経営者は、利益を多くすることよりも、税額を少なくする方向に関心が向きがちである。あるいは、本来は赤字であるにもかかわらず、金融機関等の目を気にして、どうにか表面上黒字にする決算を行う企業もある。利益は、会計ルールを遵守したうえでも、ある程度恣意的に操作できる

これらの企業では、実態と乖離した決算を繰り返すうちに、経営者でさえ自社の足もとが見えなくなってしまう。

③管理会計の必要性

では、「正確に利益を算出すれば、自社の現状がわかるといえるか」という問題について、次に、検討する。

現代においては、企業は永続的な存在であることを前提としているため、一定期間に区切った期間損益計算が行われている。利益は、「収益－費用」により算出される。収益や費用は発生主義により計上される。発生主義においては、取引その他の事象の影響額は、キャッシュが流入するときではなく、発生時に認識され、会計帳簿に記録され、それらの帰属する期間の財務諸表に計上される。

「収益－費用」がキャッシュの増減分に一致しない理由は、「収益－費用」の増減が、キャッシュ以外の資産の増減（たとえば売掛金の増加や買掛金の減少）として存在する場合があるからである。また、売上原価にはその期の売上に対応する金額のみが原価として計上されるので、期間利益はキャッシュの増加分と一致するわけではない。企業は、キャッシュが尽きれば倒産してしまう。いくら利益を正確に計算したとしても、キャッシュがどれだけあるかという問題とは、別の問題であるのだから、正しい利益を算出できれば自社の現状がわかるとはいえない。

したがって、決算書を見たときに、企業は利益が出ていればよいということでもないし、財務諸表における利益を精緻に計算したからといって、自社の現状がわかるとは限らないのである。つまり、制度会計だけでは自社の現状を知ることはできない。そこで、管理会計が必要になる。

(2) キャッシュ・フロー経営

管理会計システムを導入する前提として、キャッシュ・フロー経営の考え方を正しく理解することが必要である。キャッシュ・フローの獲得こそが企業に求められる数字であることを理解せずして、管理会計を導入しても意味はない。キャッシュ・フロー経営の中に管理会計を位置づけている点は、本報告書の大きな特徴である。

①利益かキャッシュ・フローか

企業は、「儲けなければならない」といわれるが、「儲ける」とはどういう意味であろうか。儲けるとは、利益を計上するだけでなく、キャッシュ・フローの獲得も伴っていないといけない。

「キャッシュ・フローとは何か」と問われたときに、きちんと回答できる経営者や支援者は意外に少ない。この点が、会計の視点から経営を見たときの、大きな問題点であり、本報告書における大きな問題意識である。「キャッシュ・フローとは何か」を理解し、単に黒字にすることだけでなく、キャッシュ・フローの獲得をも目標にした「キャッシュ・フロー経営」を行うか否かが、存続しさらに成長する企業になりうるか否かの分岐点となる。「キャッシュ・フロー経営」という言葉が、一時期ブームのように扱われたが、「キャッシュ・フロー経営」とは決してブームのような性質を持つものではなく、会社を経営する際のエンジンとして、いつでも不可欠な考え方である。

②キャッシュ・フローとは何か

キャッシュ・フローとは何かを理解しようとするとき、フローということばに引きずられる結果、誤解をしがちである。すなわち、キャッシュ・フローとはキャッシュの流入や流出といったキャッシュの流れのことだというイメージを持っている人が多いのであるが、キャッシュ・フローにおけるフローとは流れではない。キャッシュ・フローの定義は「ある期間（通常は1年間）の事業活動において、流入したキャッシュから、流出したキャッシュを引いたキャッシュの増減」である。フローとは増減を意味する。キャッシュとは、「現金および現金同等物」のことである。

「現金」とは、手元現金、要求払預金（当座預金、普通預金、通知預金など）をいい、「現金同等物」とは、容易に換金が可能であり、かつ、価格の変動について僅少なリスクしか負わない短期投資をいう。現金同等物には、取得日から満期日または償還日までの期間が3カ月以内の短期投資である定期預金、譲渡性預金、コマーシャル・ペーパー、売戻し条件付現先、公社債投資信託などが含まれる。

③キャッシュ・フローの計算方法

多くの非公開企業はキャッシュ・フロー計算書を作成していない。公開企業であっても、キャッシュ・フロー計算書の作成は連結のキャッシュ・フロー計算書のみを作成することが義務づけられているのであって、単体では公開していない企業が大半である。だからといって、キャッシュ・フローを把握できないということではない。

キャッシュ・フローは損益計算書から、

$$\text{キャッシュ・フロー} = \text{当期純利益} \times (1 - \text{実効税率}) - \text{配当金} \\ + \text{減価償却費等の非資金費用}$$

として計算する。これは、損益計算書により簡便に計算されるキャッシュ・フローであるから、簡易キャッシュ・フローと呼ぶ。

ここで、当期純利益をベースに簡易キャッシュ・フローを算定した場合には、特殊要因が含まれているかもしれないことに留意する必要がある。当期純利益を算定するうえでは、臨時的な損益である特別損益が加減されている。そこで、企業の経常的な実力を知る場合には、当期純利益を経常利益に置き換えて、

$$\text{キャッシュ・フロー} = \text{経常利益} \times (1 - \text{実効税率}) - \text{配当金} \\ + \text{減価償却費等の非資金費用}$$

として計算するとよい。

ここで、この式を構成するそれぞれの項目について解説する。

・ 経常利益 \times (1 - 実効税率)

この式の意味は、税引後経常利益を算出しているということである。企業には法人税・法人事業税・法人住民税といった税金が課されるが、実効税率⁴とは、これらの税金支払額総額の課税所得に対する、実際の税率のことである。実効税率は約40%なので、上記の式で実効税率は0.4として計算するとよい。

・ 配当金

配当金は、決算確定後に、キャッシュとして社外に流出する。したがって、キャッシュ・フローを計算する上では、配当金を控除する必要がある。

・ 減価償却費等の非資金費用

非資金費用とは、資金の流出を伴わない費用のことである。

たとえば、減価償却費は、経常利益を算出する際には費用として控除されているが、他の費用と違って、資金の流出はない。また、減価償却の対象となる有形固定資産を取得した時点ですでに資金が流出しているので、さらに減価償却費を資金の流出としてとらえてしまうと、二重に資金が流出することになってしまう。そこで、経常利益をベースにしてキャッシュ・フローを計算する際には減価償却額を加える必要がある。

同様に、諸引当金も、営業利益を算出する際には費用として控除されているが、資金の流出はないので、キャッシュ・フローを計算するうえでは減価償却費と同様に加算する必要がある。

⁴ 法人事業税は、支払いをする日の年度において、課税所得を計算する際に損金に算入することができる（税務上の費用として扱うことができる）ため節税効果がある。その節税効果を考慮した税率を、実効税率という。

④簡易キャッシュ・フローは何の原資になるのか

獲得した簡易キャッシュ・フローは何の原資になるのかを理解することはとても重要である。一般的な企業の決算期間である1年間において獲得した簡易キャッシュ・フローは、増加運転資金や、設備投資や、借入金における元金の返済減資となる。

運転資金ということばよく使われるが、その意味を正確に理解せずに使用しているケースがあるので、ここで、運転資金についての定義を明確にしておく。

運転資金は、次の式によって定義される。

$$\text{運転資金} = \text{売上債権 (受取手形 + 売掛金)} + \text{棚卸資産} \\ - \text{仕入債務 (支払手形 + 買掛金)} \cdots \text{①式}$$

売上債権とは、受取手形と売掛金のことである。受取手形には、割引手形や裏書譲渡手形も含まれる。販売したけれども顧客から代金はまだ回収できていない。棚卸資産はまだ販売されていないので、キャッシュに変わっていない。

企業を経営するうえでは、売上債権と棚卸資産相当額のキャッシュが必要である。一方、支払手形や買掛金といった仕入債務相当額は、既に仕入れたのに、一定の期限まで代金の支払いを猶予されているのでその分のキャッシュが浮いていることになる。

大半の企業においては、売上債権と棚卸資産の合計額は仕入債務よりも大きくなるので、企業は常に①式で算出される分のキャッシュが必要であり、これを運転資金という。売上が増加すると、回収や支払の条件が変わらなければ、①式にて求められる運転資金の額は増加することになる。これを増加運転資金という。

ここで、再び簡易キャッシュ・フローの議論に話を戻すと、簡易キャッシュ・フローは、すでに説明した、増加運転資金の原資となるほか、設備投資や長期借入金の元金返済や配当金の原資となる。

⑤資金運用表と簡易キャッシュ・フロー

図表 1-2 資金運用表

運用	調達
設備投資	簡易キャッシュ・フロー
増加運転資金 (配当)	長期借入金
長期借入金返済	
合計	合計

(資料) 筆者作成

以上をまとめたものが、資金運用表(図表1-2)である。資金運用表は、右側が資金の調達を、左側が資金の運用を表し、一定の期間(たとえば決算期間である1年間)において資金がどのように調達されどのように運用されたかを示している。簡易キャッシュ・フローで調達しきれない金額は、長期借入金により調達される。その他には、

増資などによる資金調達もあり得るが、多くの中小企業にとっては、借入金にて資金を賄うのが一般的である。

なんとか、資金繰りが回りさえすればよいという経営状況に陥っているケースを考えてみる。そのようなケースでは、過去1年間の資金運用表を作成したとき、企業は存続していたのだから、資金運用表の左右(つまり調達と運用)はバランスする。しかし、長期借入金の額のほうが、長期借入金の返済額より多いかもしれない。特に大きな設備投資もなく、増加運転資金も発生していないのに、もしそのような状態になっているとしたら、経営を続ければ続けるほど借入金の額が膨らんでいくことになる。いずれ、借り入れの限界に達した時点で企業は破綻することになる。これは、極端な例だという見解もあるが、決してそんなことはない。

とにかく黒字にしておけば何とかなるという考え方も、同様に、いずれ資金繰りの破綻を招くおそれ大きい。

本業でどれだけキャッシュ・フローを獲得するかという目標を明確に意識し、計画し、実行し、統制していくという、キャッシュ・フロー経営を実行しなければ、企業の存続は脅かされる。

ここでいう、キャッシュ・フローとは簡易キャッシュ・フローを指すのではなく、「ある期間(通常は1年間)の事業活動において、流入したキャッシュから、流出したキャッシュを引いたキャッシュの増減」というまさにキャッシュ・フローの定義そのものを指す。

大きな設備投資がなく、売上の大きな増加もないような年度には、設備投資資金も増加運転資金もほとんど必要ないのであるから、極力借り入れの返済を進めていくのが健全な経営である。

自社にとって比較的大きな設備投資を実行し、そのため借入金が増加するような場合には、次の設備投資までにどの程度借入金の返済を進捗させることができるか、もし増産となる場合には増加運転資金をどう調達するかを考えて経営を行うのがキャッシュ・フロー経営である。

たとえばベーカリーを創業したときに、設備資金は調達したが、運転資金がすぐショートして、早期に廃業を余儀なくされるケースがある。この経営者の問題点は、経営において必要な資金の全体像がわかっていないということである。経営において、資金の全体像がわかるとは将来の資金運用表を頭に描けるということに他ならない。

⑥事例研究

これまでに、キャッシュ・フローの重要性についてその概念を説明してきたが、理解を深めるために、事例により確認してみよう。

図表1-3の貸借対照表と損益計算書を見ていただきたい。読者は、架空の企業V社の業況についてどのようにお感じになるであろうか。

図表 1-3 V社の貸借対照表と損益計算書

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	前々期	前期	科目	前々期	前期
流動資産	102	145	流動負債	191	187
現金及び預金	20	16	支払手形	40	44
受取手形	22	25	買掛金	88	69
売掛金	33	53	短期借入金	32	42
棚卸資産	22	45	未払法人税等	0	0
その他	5	6	その他	31	32
固定資産	315	299	固定負債	116	139
要償却資産	294	278	長期借入金	116	139
投資その他の資産	21	21	負債合計	307	326
			株主資本	110	118
			純資産合計	110	118
資産合計	417	444	負債・純資産合計	417	444
(割引手形)	76	74			

損益計算書

(単位：百万円)

	前々期	前期
売上高	592	580
売上原価	485	482
売上総利益	107	98
販管費	83	79
営業利益	24	19
営業外収益	1	1
営業外損失	5	6
(うち支払利息)	(5)	(6)
経常利益	20	14
特別損益	0	0
税引前当期純利益	20	14
法人税等	7	6
当期純利益	13	8
(減価償却費)	26	26

(資料) 筆者が架空の企業を想定し作成

前期はやや減収になったが、経常利益の黒字は続いているし、減価償却額も 26 百万円である。すなわち、P7 の①式に基づいて、キャッシュ・フローを計算すると

前々期：経常利益 20 × (1 - 実効税率 0.4) + 減価償却費 26 = 38

前期：経常利益 14 × (1 - 実効税率 0.4) + 減価償却費 26 = 34.4

となるので、キャッシュ・フローは相応に確保されており業況は順調である、と判断された方はいらっしゃらないだろうか。結論をいえば、この判断は正しくない。

決算書からキャッシュ・フローの実態を把握するためには損益計算書だけでなく貸借対照表もあわせて分析する必要がある。簡易キャッシュ・フローの分析だけでは本質を見誤る。

貸借対照表によって運転資金必要額は前々期から前期にかけてどのように変化した

かを見てみよう。

前々期：売上債権 131（受取手形 22＋割引手形 76＋売掛金 33）＋棚卸資産 22
－仕入債務 128（支払手形 40＋買掛金 88）＝25

前期：売上債権 152（受取手形 25＋割引手形 74＋売掛金 53）＋棚卸資産 45
－仕入債務 113（支払手形 44＋買掛金 69）＝84

前々期と前期を比較すると、増加運転資金は $84 - 25 = 59$ である。売上が減少しているにもかかわらず、増加運転資金が必要だったことがわかる。回収条件も支払条件も変わらないとすれば、売上が減少すれば、通常、運転資金は減少するはずである。売掛金が 20 増加しているのは、不良債権が発生したのではないかと、期末に無理な売上が計上したのではないかと、といった点が疑われる。棚卸資産が 23 増加したのは、長期滞留在庫や不良在庫が発生したのではないかと、といった点が疑われる。買掛金が 19 減少しているのは、買掛期間を短期化しなければ仕入れられなくなったからではないかといった点も疑われる。すなわち、A 社の経営状況は、悪化しているおそれ大きい。

なお、売上債権を算出する際に、割引手形を加算する理由について説明する。貸借対照表における割引手形の金額とは、売上債権を手形で回収した受取手形を、手形割引という金融行為により資金化した手形の額面金額である（実際の受取金額は利息に相当する割引料等を差し引いた後の金額となる）。商取引によって実際に回収した受取手形の額は、割引を行っていない場合の手形金額なのだから、企業の売上債権を考える際には、割引手形を金額を加算する必要がある。もし、裏書譲渡手形がある場合には、同様に加算する。

次に、設備投資についてみる(固定資産の除却はなかったものとする)と、

前期要償却資産 278－（前々期要償却資産 294－減価償却費 26）＝10
となり、10 百万円の設備投資が行われている。

損益計算書により算出したキャッシュ・フローは 34.4 百万円であったが、増加運転資金によるキャッシュ・フローの減少を加味すると

$$34.4 + \blacktriangle 59 = \blacktriangle 24.6$$

となり、24.6 百万円キャッシュ・フローはマイナスであった、つまり 24.6 百万円キャッシュに穴が開いていたことになる。さらに、必要不可欠であったにせよ、設備投資に 10 百万円のキャッシュが投下された。

以上を踏まえて、資金運用表を作成すると、図表 1-4 のとおりとなる。

図表 1-4 V社の資金運用表

資金運用表		
運用		調達
設備投資	10	簡易キャッシュ・フロー 34.4
増加運転資金	59	長期借入金増加 23
流動資産その他増加	1	短期借入金増加 10
現預金減少	▲4	割引手形減少 ▲2
		流動負債その他増加 1
合計	66	合計 66

(資料) 図表 1-3 のデータに基づき筆者作成

A社は本業でキャッシュに穴が開いたが、長期借入金を23、短期借入金を10、すなわち借入金合計を33増加させることによって、存続することができたのである。

前期について考えてみると、大きな設備投資もなく売上也やや減少していたのだから、本来は借入金を減少させるべき年度であった。

経営を考える際には、資金繰りさえ回れば良いというわけではないのみならず、黒字だから良いというわけでもないことがこの事例を通じて、ご理解いただけるであろう。経営においては利益だけでなく、キャッシュについても管理することが求められるのである。

⑦キャッシュ・フローのベースとしての粗利益

経営においては、中長期的に、本業でキャッシュ・フローを、安定して獲得し続けることが求められる。企業が成長するとは、単に売上規模が大きくなることではなく、獲得するキャッシュ・フロー額も拡大することである。

利益とキャッシュは一致しないとはいえ、本業でキャッシュ・フローを獲得するためのベースとなるのは、「売上－売上原価」すなわち売上総利益（以下粗利益という）である。粗利益を極大化するためには売上を最大にし、費用を最小にすることが求められる。ただし、売上の中には回収できない債権があってはならない。また、売上原価については、販売できない、あるいは、販売できても大幅な値引きを必要とするような棚卸資産の増加によって売上原価が減少している状態であってはならない。

利益とキャッシュの違いを理解するうえで、重要なポイントの一つとして原材料や製品や商品などの棚卸資産（いわゆる在庫）がある。

棚卸資産は売上原価の算出に重要な関係がある。「売上原価」と「仕入」の違いを理解すれば、利益とキャッシュの違いについての一面がわかる。

「仕入」とは、製品や商品を仕入先から購入する際に、支払う費用である。たとえばいうなら、消費者が買い物をするときに財布から出ていく（あるいはクレジット・カードで購入した場合なら、クレジット・カードの決済日に預金口座から引き落とされる）金額そのものである。

一方で「売上原価」とは、仕入金額のうち、売れた部分に相当する金額だけをいう。もし仕入れても、その製品や商品が販売されなければ、売上原価には算入されない。つまり、仕入代金を決済した結果キャッシュが減少したとしても、費用には算入されないのである。

事例により、説明しよう。次の例を見ていただきたい。

図表1-5に示されている損益計算書の一部において、売上原価に計上された費用は450である。これは、当期の売上高に対応する部分であって、売れ残った分、つまり期末商品棚卸高150は貸借対照表の棚卸資産に、資産として計上されている(図表1-6)。

当期には500仕入れたのに、費用として計上されたのは450である。このように、在庫が増加した分、すなわち、

$$150 - 100 = 50$$

費用に計上される額が少なくなり、その分50利益が増加する。

ところが、棚卸資産が増加すれば仕入分の支払いはその金額分増加することになる

ので、この場合、利益は増加しても、キャッシュは不足するということになる。

このことから、棚卸資産が増加するとキャッシュは減少し、棚卸資産が減少するとキャッシュは増加することがわかる。

このようにキャッシュの伴わない、いわば見せかけの利益を上げるのではなく、キャッシュを伴った利益を上げることが求められる。

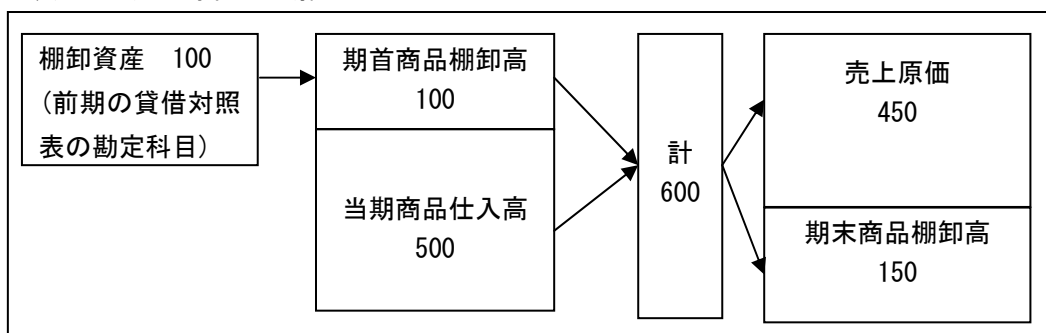
ここで、誤解のないように補足しておくが、さらに販売できる目算があつてとか、あるいは、中長期的に企業が生存できるようにビジネスモデルを変更するなど、戦略的に在庫を増加させた場合には、キャッシュを伴わない利益が増加するからといって否定すべき行為ではない。一時的にキャッシュ・フローは減少しても、あくまで中長期的にキャッシュ・フローの極大化を目指すのであれば、正しい方向性であるといえる。ただしこの場合、増加運転資金を借入れ等によって確保できることが前提になる。

図表 1-5 売上原価の算出プロセス

売上高	800	
売上原価		
期首商品棚卸高	100	
当期商品仕入高	<u>500</u>	
合計	600	
期末商品棚卸高	<u>150</u>	450
売上総利益		350

(資料) 筆者が架空の企業を想定し作成

図表 1-6 売上原価の図解



(資料) 図表 1-5 に基づき筆者作成

⑧管理会計の役割

以上のとおり、キャッシュ・フローを管理することが企業には求められるのであるが、キャッシュ・フローの金額そのものを、即時に、直接、把握し管理することは不可能であるといつてよいであろう。そこで役に立つのが管理会計である。

管理会計はマネジメントのための会計であり、最終的な目的として、何を管理するのかといえ、中長期的に経営に必要なキャッシュ・フローをできるだけ多く本業で稼ぎ出す企業であり続けることや、もし現状では本業で十分にキャッシュ・フローを獲得できていない企業であれば、必要なキャッシュ・フローを獲得できる企業に変革

していくことを管理するのである。

そのためには、管理会計は、意思決定や業績評価やコスト管理に役立つものでなくてはならない。つまり、管理会計は、自社が目指す方向に対し、現在、社内で何が起きているのかを数字で把握し、何が問題であるかの手掛かりを得ることができ、課題を設定し、実行に移すという、経営の PDCA サイクルを回していくことに寄与するシステムでなければならない。

(3) 事例企業の管理会計を見るための視点

① 全社最適の視点

キャッシュ・フローを獲得することは企業経営の目的そのものではないが、企業の目的を達成するための手段としてキャッシュ・フローを獲得することは不可欠である。

そこで、これから紹介する事例では、キャッシュ・フローを生み出す全社的な仕組み、すなわちビジネスモデルと管理会計システムの整合性を重視する。すなわち、全社の経営活動としてのビジネスモデルから生み出されるキャッシュ・フローを、具体的に見えるようにするための管理会計システムを構築し、運用するためにはどうしたらよいか、という全社最適の視点をもつ。

管理会計は標準原価計算と予算統制を核として生じた歴史があるため、つい、標準原価計算や予算統制といった、個々の管理会計手法に目がいきがちになる。しかし、これらは、あくまで、管理会計システム全体の中のサブ・システムとして位置づけられるべきものである。

管理会計の学術書においても、部門を横断した視点が必要である旨の以下のような記述が見られる。

「経営学の各領域において、例えば人的資源管理だったら人事部、ファイナンスなら財務部、経営戦略なら経営企画部といったように、大部分の経営学分野にはそれに対応する固有の機能組織が組織内に存在する。ところが、管理会計には、研究領域に対応する機能組織が存在しない⁵。」

「管理会計研究は管理会計の技法のみに焦点を当てても意味がなく、企業における経営管理プロセス（Plan-Do-Check-Action）の文脈の中で管理会計の技法を分析対象とするのが重要である⁶。」

事例では、経営者が自社を見ることができ、かつ、その中で社員も同じ方向に向かうことができるような管理会計の実現についても検討を加えたい。

② 小規模企業の視点

「こういう仕組みは大企業だからできる」とか、「我が社では人材が不足しているからできない」といった発言が中小企業ではよく聞かれる。しかしながら、どんなに小さな企業でも、経営を見えるようにするためには管理会計が必要である。

そこで、本報告書では小規模企業にとってこそ管理会計は必要であり有効であると

⁵ 加登他（2010），pp344-345。

⁶ 挽（2007），p75。

いう事例を示す。

③企業の実態を紐解く視点

中小企業においては、経営の改善や改革を図ろうとしても、企業の実態が見えない、現状がわからない、という問題がよく生じる。

企業の実態が見えなければ、経営をよくするための施策は立案できない。ましてや、そのために必要な、有効な管理会計システムは設計できない。したがって、企業の実態を数字で紐解く方法を知るとはとても重要である。

そこで、本報告書では、特に事例2において、管理会計システムを導入する前段階として、どのようにして数字で企業の実態を紐解くのかという視点を織り込む。

④最重要指標は何かを見極める視点

管理会計システムは、精緻なサブシステムを緻密に張り巡らせればよいというものではない。この指標さえ押さえておけば、おおよその実態はわかるといった指標が明らかになっていけば、管理会計はシンプルかつ有効に機能しているといえるであろう。

多様な役割を一人で果たさなければならない中小企業の経営者にとって、シンプルに自社の実態を捉えることができることができれば、大いに経営の舵取りの助けとなる。また、社員にとっても、何を目指せばよいか明確になり、社内の一体化にも寄与するであろう。

このように、京セラのアメーバ経営における、「時間当たり採算」のように、優れた管理会計システム⁷においては、シンプルだがその会社の本質を表す核となる指標があるのではないかとこの仮説について、事例を通して考察する。

⑤管理会計導入にかかる時間に対する視点

管理会計は、ビジネスモデルに適合していることが重要であり、その導入にあたっては、ビジネスモデルに適合した管理会計システムを一気に導入することが必要であると考えられる。コツコツとサブ・システムを一つずつ、構築していきながら、時間をかけて全体のシステムを構築しても、良い管理会計システムはできないのではないかと、良い管理会計システムは、多少粗くても、一気に導入すべきなのではないかという仮説について、事例を通して考察する。

⑥経営者と社員とが数値を共有する視点

企業を改革するため、あるいは業績を向上させるためには、自社にとって重要な指標を、経営者と社員が共有したうえで、企業を運営することが効果的である、という仮説について、事例を通して考察する。

⁷ 京セラのアメーバ経営は、「組織構造、管理会計、経営理念、リーダーたちの企業家的行動などが有機的に組み合わせられたもの」(三矢(2003), p4)であり、管理会計システムだけを表しているわけではない。