

アントレプレナーシップ入門

—チャレンジ課題への取り組み方—

第 12 章 お金の流れを管理しよう

① 興味を持っている会社の有価証券報告書を 3 年分、準備してみよう。損益計算書と貸借対照表および注記などを使って直近 1 年分の CF 計算書を作成しなさい。作成した CF 計算書を会社作成の CF 計算書を比べてみよう。

この課題はキャッシュフロー計算書を実際につけてみる作業を行ってもらうものです。どの会社の有価証券報告書でもいいので、3 年分用意します。その損益計算書、貸借対照表を使ってキャッシュフロー計算書を作ってみてください。作成後に会社が作成したキャッシュフロー計算書と見比べてください。最初はきっと正確に作成できず、相当な違いが出るものと予想します。しかし、数回、練習すればほぼ近似したものが作成できるようになることでしょう。

教科書 169 ページの図 12.2 に示したようにキャッシュフロー計算書は直接法と間接法の 2 つの作成法があります。どちらも損益計算書を主に使用しながらも、貸借対照表の増減を使って作成していきます。直接法と間接法とどちらが作成しやすいかは人によって異なりますので、最初は両方の手法で作成してみ、どちらが自分にしっくりくるかを確かめてください。

このキャッシュフロー計算書の作成を通じて、損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書の相互の関係性を十分に頭に入れておくことは非常に大切です。さらに詳しく理解したい人は下記の本をお勧めします。

■ 國貞克則『決算書がスラスラわかる 財務3表一体理解法』朝日新聞出版(朝日新書), 2007年

② 上記で準備した3年分のCF計算書を並べ、どのようなことが読み取れるかを簡単にまとめてみよう。

キャッシュフロー計算書ができたら、それを並べて分析してみよう。多くの分析ができるが、ここでは企業の成長段階(教科書175ページ)と累積キャッシュフロー(教科書177ページ)の見方を学ぶ。

企業の成長段階は作成したキャッシュフロー計算書の営業キャッシュフロー、投資キャッシュフロー、財務キャッシュフローがプラスかマイナスかを分析することで、その企業の成長段階を判断するものである。教科書176ページの図12.6に結論が書いてある。もし今回、計算した3年分だけでなく、5年前、10年前のキャッシュフロー計算書が入手できたならば、それを比べることによってこの企業がどのような成長段階を経過したかを類推することができる。

また、累積キャッシュフローはベンチャー企業や単一の製品・サービスを販売している企業の場合には端的に分析できるが、多くの製品・サービスを販売している企業の場合にはなかなかはっきりと外部からはわからない。しかし、ベンチャー企業や大企業に勤務した場合でも、内部情報を活用してこのような累積キャッシュフローを計算することは非常に大切であることを覚えておいてほしい。教科書178ページの図12.7の、累積キャッシュフロー曲線、通常Jカーブ曲線を必ず頭に入れておいてほしい。しかもこのJカーブ曲線は4つのSの影響を受けることを覚えておこう。それらのコントロールをどのようにするかを考えることが、ベンチャー企業や新規事業投入を成功させる秘訣であることを理解しておいてほしい。

〈4つのS〉

- ① スタートアップ・コスト
- ② スピード
- ③ スケール
- ④ サポート・コスト

③ あなたが本章の CASE で取り上げた株式会社インクスであったら、どのような行動をとっただろうか。理由とともに山田眞次郎社長と異なる取り組みを1つ以上、指摘してみよう。

ケースにあげたインクスは、金型業界にイノベーションを起こす注目のベンチャー企業であった。今でいう 3D プリンターの先駆的な技術であり、経済大臣賞など多くの表彰を受けている。この企業がなぜ、民事再生を出すまでに至ったのか、どこで道を誤ったのか、この失敗から何を学ぶかを仲間と議論してみよう。インクスと同じように現在、急成長して脚光を浴びている企業の中でも、数年後に低迷する企業もあることだろう。就職先として、取引先として、融資先として、出資先として企業の栄枯盛衰を見抜くにはどのようにしたらいいだろうか？ その1つの手法がキャッシュフロー計算書をじっくりと読み解くことである。

残念ながらインクスの実際のキャッシュフロー計算書は入手できていないので、皆さんはキャッシュフロー計算書を見ながら経営戦略の巧拙を議論することはできない。教科書には著者の考える問題点や改善提案は記載しておいたが、皆さんも1つ以上、指摘してみてほしい。

※著作権は著者に帰属します。

※私的使用および、大学等の講義・ゼミ等の教育目的に限って使用できます。