

書籍紹介 『原価計算の基本』 『新版 経営分析の基本』

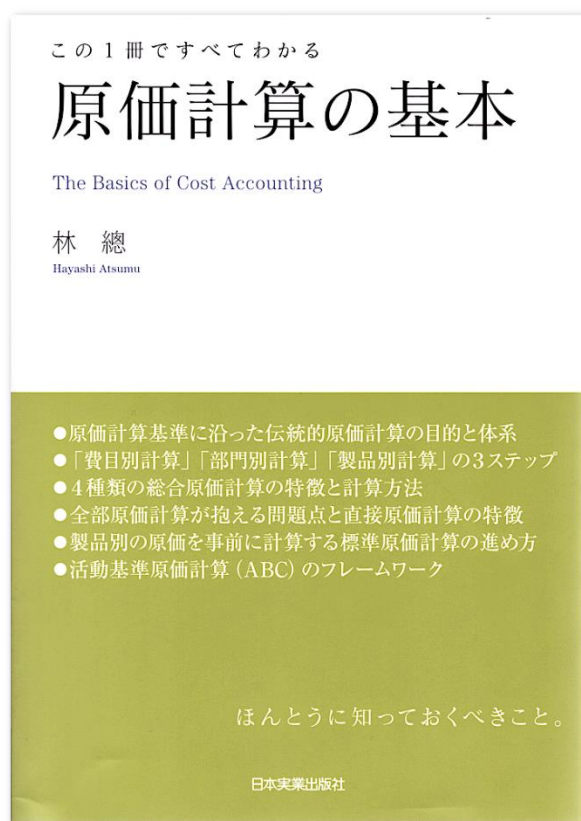
山本 宣明

はじめに

本学の創設当初から管理会計領域でご尽力されている林總先生は、言うまでもなく管理会計の一大啓蒙者である。会計の専門領域に関する書籍としては異例のビッグヒットを重ねてこられた。豊富な実務経験と研究に基づき物語によって管理会計の奥深い世界を伝えられる姿勢は決して真似できるものではない。一連の書籍を通じて筆者も多くを学ばせて頂いてきた。その林先生がいわゆる教科書として著されたのが、今回紹介をさせて頂く『原価計算の基本』（2022年、日本実業出版社）と『新版 経営分析の基本』（2023年、日本実業出版社）である。『新版 経営分析の基本』は新版とあることから分かるようにリニューアルされたもので、初版は2015年に発表されている。

両著とも内容が大変素晴らしく、本学に限らず広く会計を学ばれている方々に読んで頂きたい。そこで両著を読み進めるに当たってのガイダンスを行う

1. 『原価計算の基本』の概要と特徴



本書は全9章から構成されている。章構成は次の通りである。

- 第1章 原価計算の本質と概念
- 第2章 原価の分類、種類、形態
- 第3章 費目別計算
- 第4章 部門別計算

- 第 5 章 個別原価計算
- 第 6 章 総合原価計算
- 第 7 章 標準原価計算
- 第 8 章 直接原価計算
- 第 9 章 活動基準原価計算

<本書の目的：「原価計算基準」の現代的解釈>

本書は原価計算が何のためにあるのかという問いに対する現代的な解釈を提供することを目的としている。そのために、日本で唯一の公的な管理会計の基準である「原価計算基準」(以下、「基準」)に沿って伝統的原価計算を理解することに重点を置いている。何故「基準」に沿うのか。それは「基準」が原価計算の本質と体系を示しているからに他ならない。

「基準」は歴史が長く、ともすると時代遅れとなっているのではないかとの見方がされたりする。しかしながら、「基準」は金科玉条のように解釈するのではなく、技術環境や対象に応じて柔軟に適用・応用することが重要である。すなわち、「基準」に書かれていることを体系的に理解し、時代に即して応用することが、原価計算に関わる職業人には共通して求められる。本書は「基準」に沿って現代的解釈を提供しており、現代の技術環境を前提にした原価計算の体系的理解を構築できるようになっている。

例えば第 1 章ではサービス業への「基準」の適用や、「基準」の解釈として原価改善を含めることの必要性が指摘されている。これらは「基準」を読んでいるだけでは容易には想像が及ばない論点であり、古典として本質がまとまっている「基準」を元に現代的解釈を行うことの重要性が示唆される部分でもある。また、本書は豊富な事例への言及が一大特徴

となっている。印象深いところを挙げれば、第 2 章で「基準」が認めていない理想標準原価が、近年、最高品質を目指す半導体メーカーで採用され増えていることが紹介されている。他にも第 3 章では、【研究 3】コラムで直接材料費の正しい求め方が実務に即して解説されている。

<部門別計算における部門の意義>

「基準」の現代的解釈という観点で章構成に従って続けると、第 4 章は「部門別計算」がテーマであり、同章は最も注目すべき内容が含まれている。日本では会計を学ぶとなると、どうしても各種の簿記検定を経て公認会計士や税理士を目指すルートが想定されてきた。その中で原価計算に関しては、部門別計算に対する理解が誤解に近い状態となってきた可能性がある。それは、部門別計算が製品別計算を正確に行うためだけに存在するかのよう理解である。製品別計算を正確に行うためという理解は間違いではないが、部門別計算の意義はそれに止まらない。原価計算における部門とは何か、部門をどう設定して具体的に計算を行うことが適切なのか、本書は他書にはない深いレベルで説明を行なっている。

<製品別計算の 2 大形態：個別原価計算と総合原価計算>

そして、第 5 章と第 6 章は、いわゆる製品別計算をそれぞれ取り上げている。製品別計算の方法は大きく個別原価計算と総合原価計算に分かれるが、林先生のかねてからの主張が第 5 章と第 6 章に反映されている。それは、総合原価計算では生産物への遡りが困難とい

う点である。総合原価計算は個別原価計算と異なり、プロセス産業の特徴的な状況を前提に期間損益計算として製造原価が算出できるよう工夫されている。対して、個別原価計算は文字通り生産物の原価を個別に計算する方法である。ともすると個別原価計算と総合原価計算は製品別計算として並列で語られる傾向があり、かつ総合原価計算の方に説明の時間が圧倒的に割かれることから、あたかも総合原価計算こそが製品別計算のように考えてしまう傾向が見られる。しかしながら、本質的に両者は異なる。誤解を恐れずに言えば、個別原価計算が本来的な製品別計算であり、総合原価計算は例外的な方法である。少なくとも総合原価計算がプロセス産業の特徴的な状況を前提にした「きわめて会計的」(p.124)な計算方法であるという理解は持っておいた方が良い。また、だからといって総合原価計算が無意味ということではない。実際には個別原価計算との組み合わせも含めて生産実態に効率的に遡れるよう設計・運用することが重要であり、本書を通じて2つの製品別計算の本質を理解できることは基礎として極めて重要である。

＜経営に活かす原価計算①：標準原価計算＞

これら第6章までで費目別計算、部門別計算、製品別計算と実績を正確に測定するための方法の説明がされ、第7章では原価計算を経営に活かす典型的な方法となってきた標準原価計算が取り上げられている。標準原価計算は「基準」で取り入れることが最も目指されたと指摘されることもあり、「基準」の策定段階では見送られる可能性があった。実績の原価ではなく予定である標準原価の計算を

「基準」に取り入れることができたのは、信頼性の高い原価、真実性のある原価である必要性が理解されたからであり、現在から見ると「基準」の中心的な作成者だった中西寅雄先生の卓見に感嘆を禁じ得ない。本書では標準原価計算に関わる論点が網羅的かつ簡潔に説明が展開されており、全体像を掴みやすい構成となっている。また、【研究9】コラムで個別原価計算と総合原価計算における標準消費量の取扱いの違いを「基準」に即して解説されている点、同章の最終節で原価報告のトピックを取り上げている点が注目できる。特に原価報告は「基準」の前身である「原価計算基準（仮案）」で存在していたものが、「基準」では章ごと丸々削除されているものの、中西寅雄先生の原価計算思想からすると最も継承すべき知的遺産と言える部分である。本書ではさらに進んで現代の技術環境を前提に原価報告のあり方が説明されており、わずかに見開き2ページに重要な情報がまとめられている。

＜経営に活かす原価計算②：直接原価計算＞

経営に活かす原価計算の方法の2つ目は第8章の直接原価計算である。「基準」では直接原価計算に割かれている部分は少ない。しかしながら、経営計画の作成や予算編成にあって直接原価計算の有用性は強調してもし過ぎではない。本書では何故、直接原価計算が必要とされたのかを同章冒頭で説明し、その効用を説明している。また、直接原価計算と全部原価計算の併用を紹介している。この点は重要で、直接原価計算と全部原価計算は二項対立的に捉えるのではなく、組み合わせで事態に対応することが望ましい。唯一絶対の原

価が存在しないように、原価計算システムも目的に応じて使い分けて組み合わせるのが賢い選択である。同章の【研究 10】コラムでは、原価計算の対象を製造原価だけでなく販売管理活動に拡大する必要性も示されている。なお「基準」は製造活動だけでなく、販売管理活動も含めて経営に関わる給付の連鎖全体を原価計算の対象としている。詳しくは「原価計算基準（仮案）」を確認して頂きたい。

<経営に活かす原価計算③：活動基準原価計算>

最後、本書の掉尾を飾るのは第 9 章の活動基準原価計算である。経営に活かす原価計算の方法の 3 つ目として活動基準原価計算が取り上げられている。活動基準原価計算は林先生の最も得意とされるところで、数々の書籍で知見を披露されてきた。本書では抑制的なトーンで活動基準原価計算の意義がまとめられている。例えば伝統的原価計算が価値の消費だけを計算するのに対して、活動基準原価計算が価値の生成を含められることが紹介されている。活動を細かく規定することで生まれる効果と言っても良い。

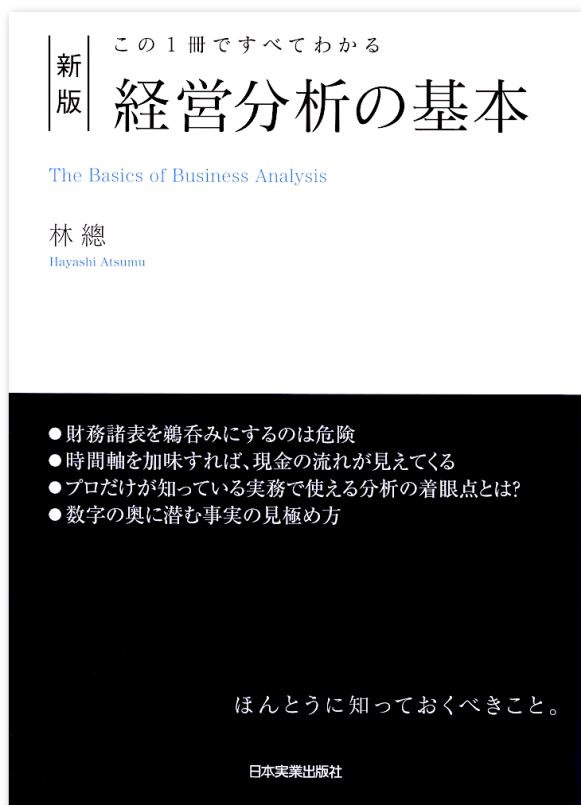
伝統的原価計算が価値の消費だけを取り扱うことの弊害は、端的に製造間接費の配賦の歪みに表れる。最近参加した研究会で報告されていた某病院のケースでは、ソフトウェアがアウトプットする原価計算結果があまりに現場の実感とかけ離れており、院長の判断で使用を止めたことが紹介されていた。そのケースはおそらく活動基準原価計算ではなく、あくまで伝統的原価計算で計算していたと思われる。仮に伝統的原価計算でも製造間接費の配賦に対して問題意識を継続的に持って調

整すれば、そのような弊害をある程度は回避できるかもしれない。しかしながら、そういった調整を継続的に行うことは実際には難しい。加えて、価値の消費を捉えるだけでなく、価値の生成を捉えなければ原価計算が経営に役立つことは難しい。何故なら、一般に全ての作業時間の中で真に価値の生成に向けられている時間は短いからである。つまり、いかに価値の生成とは言えない時間が多いのか、そこにかかっている原価が幾らかが可視化される。活動基準原価計算を用いる最大の意義は、この点にあると言って良い。なお、「基準」では当然ながら明示的に活動基準原価計算は記されていない。但し、「原価計算基準（仮案）」と中西寅雄先生の関連する論文を読む限りでは、原価計算の思想として活動基準原価計算に通じる発想が持たれていたことは確かである。本書でも紹介されている通り、その一端は「基準」の原価部門（コストセンター）の捉え方に垣間見られる。組織図上の部門ではなく、計算組織上の部門を場合によっては細かく持つことを示しているのは、活動基準原価計算に通じる発想が持たれていることを示唆する場所である。実際、「基準」作成チームのメンバーだった諸井勝之助先生に活動基準原価計算が「基準」に含まれていない旨をお話した際、計算組織上の部門が組織図上の部門ではなく場合によっては機械や個人、具体的な作業を指すことを挙げられたことが強く印象に残っている。

本書は活動基準原価計算を実際に実装していくために必要な思考法や概念が端的かつ網羅的に記されている。林先生ご自身が原価計算システム（ERP）の設計をされてきたことから、そのご経験と研究の成果が本書に凝縮

されている。読者は第9章を熟読することで、活動基準原価計算を実装する基礎力を確実に養うことができるだろう。

2. 『経営分析の基本』の概要と特徴



本書は全7章から構成されている。章構成は次の通りである。

第1章 財務諸表を読めなくては、ビジネスパーソンは務まらない

第2章 貸借対照表 (B/S) 分析
—基礎がしっかりしていない建物は長持ちしない

第3章 損益計算書分析
—努力すれば成果が出るのか、それが問題だ

第4章 キャッシュフロー計算書分析
—お金が回っていれば、会社は絶対つぶれない

第5章 キャッシュフローの動態的分析
—少ないお金で大きく儲ける秘訣

第6章 生産性分析
—ムダな経営はこうして見つける

第7章 株式投資分析
—株を始める前に知っておきたいこと

本書は、私の授業「財務分析論」や論文指導「会計学研究指導 (財務分析)」で教科書として使用させて頂いている。世の中には実に多くの経営分析に関する書籍が存在するが、本書ほど本質を端的に突きつつ体系的にまとまっているものはないと言える。何故そのように仕上がっているのかを考えると、あくまで管理会計の立場から本書が書かれていることが大きいと思われる。経営分析と言うと、戦略論やファイナンス論の立場から論じる場合があったり、財務会計的な立場から論じるものがあったり、はたまた資金繰りに特化して論じたりするものが散見される。いずれの立場も一定の有効性があり興味深いのは勿論だが、ビジネスの現場と経営全体を俯瞰する両方の観点を満たすものは少ない。どうしても何れかの立場に立った範囲での説明になりがちである。しかしながら、現実に必要なのは現場で直ぐに役立つティップスの側面と普遍的かつ大局的な視点を合わせ持てる体系である。本書は両方を兼ね備えており、初学者から上級者まで繰り返し学習できる作品となっている。

ここでは私が実際に授業や論文指導で活用させて頂いている範囲 (具体的には第1章か

ら第 5 章) で、リニューアルされた新版の内容を紹介する。

<本書の問題意識：医学における画像診断>

本書の問題意識は「はじめに」に凝縮されている。「はじめに」では冒頭「経営指標を計算できるだけでは、何の役にも立ちません。」と述べられ、話がスタートする。この一文は初学者であれば指標の公式を覚えたり理解することで手一杯となることを念頭に置いているが、仮に指標の計算式を知っていたり理解していても心がけなければならない点である。あらゆる指標は元となる会計情報があり、さらにその大元として経営活動が存在する。指標の数値が目安を超えているとしても、その背後にある会計情報の内容は会社によって異なり、経営活動は元々全く異なる。一律に指標の目安を超えた超えないで即断することは、実は極めて危険な行為である。ビジネスの実態がどうなっているのか、指標を通じていかに構造的かつ立体的に思考を深められるかが、経営分析を行う最大のコツと言って良い。ところが、多くの類書ではそういったそもそもの理解を問う姿勢が見られない。本書が他書と根本的に違うスタンスであることが、冒頭の一文に表れている。

そして、本書は経営分析が医学でいう画像診断としている。これはかねてから管理会計の分野では言及されてきた。私も授業で経営分析は健康診断と言うことが時々ある。この例えが重要なのは、画像や血圧などから医師が患者の健康状態を的確に把握できるかが問題であり、画像の読み方や血圧の目安そのものが必ずしも絶対的価値を持つものではないという点である。画像や血圧は健康状態を判

断する手がかりになることは間違いないが、その読み方や判断の仕方は様々な情報を構造化・立体化することで初めて成立する。熟練の医師や分析の上級者になれば、画像を通じて様々な仮説や見通しを持つことができるようになる。そうなれるように経営分析は学ぶ必要がある。

<財務諸表の効用と限界を踏まえた活用法：財務三表の一体的把握>

本書の第 1 章は経営分析を財務諸表から始める効用と限界を論じ、それを踏まえた活用法の基礎を提示している。財務諸表はそもそも期間損益計算によって当該期間の状況をまとめている。したがって、財務諸表を通じて少なくとも期間損益計算としての成績を掴むことができる。財務諸表以外に網羅的に会社の財政状態をまとめている資料は一般に存在しない。したがって、経営分析は財務諸表を通じて始めるしか基本的に方法がない。また、財務諸表に経営実態が表れていることは間違いなく、どのような経営実態が表れているかを考えることが必要になる。その際に気をつけなければならないのは、財務諸表が当然万能ではないという点である。では、どのような限界があるのか、本書では 5 つ挙げている。そのうち、ここでは一点だけ紹介する。

財務諸表の一つの限界は、「過去の一時点、または一期間の結果を表現した『静止画』に過ぎない」(p.21) という点にある。これは期間損益計算である以上、必然的に財務諸表が持つ限界である。言うまでもなく事業は 1 年間といった期間に限定されることなく続いている。それを人為的に切り取った書類であるということ、過去の結果でしかないという認

識を持つことが重要である。過去は未来を保証するものではないが、一方で過去の結果が未来を見通す有力な手がかりとなる。過去を総括し未来を見通すには、財務諸表を構成する損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書を一体的に把握することが不可欠である。財務三表の一体的把握なくして、効果的な経営分析はあり得ない。本書の第1章の最後では財務三表が密接に関連し合っているとして、その関係性を論じている。これは効果的な経営分析を進める前提が財務三表の一体的把握にあることを念頭に置いているためである。

<貸借対照表を分析する前提理解と意義>

本書の第2章は貸借対照表の分析を取り上げている。本書の一大特徴は貸借対照表の分析と謳って、いきなり分析指標の話に入らないことである。貸借対照表を分析する前提の説明に章全体の半分程度を費やしている。財務三表の一体的把握という基本的な姿勢を元に、財務三表の中心的存在として貸借対照表が位置することを示し、貸借対照表を分析する目的が示される。そして、貸借対照表がそもそもどういう存在かを説明することが行われる。一通りの貸借対照表そのものに関する説明があった後に、はじめて具体的な分析指標の話に移っている。

本書が貸借対照表そのものの説明に多くの紙面を割くのは、当然理由がある。曰く「医師が人体の構造を学んでいるからこそ診断を下せるのと同じ理由で、会社が抱える本質的課題を見抜くには、欠かせない知識だから」

(p.54) である。財務会計的なアプローチで編まれている経営分析の書籍でも同様に貸借

対照表そのものの説明に重点を置いているものがあつたりするが、本書はそれとも異なる。貸借対照表を構成する勘定科目や区分を純粋な会計理論の立場から説明すると共に、ビジネスの動きに即して解釈する基礎とすることを重視している。

例えば、貸借対照表をビジネスサイクルで押さえることが必要として、資金の流れが貸借対照表の中で一般にどうなっているかを図示している (p.41)。また、流動資産と固定資産をそれぞれ「ビジネスサイクルの断面」と「ビジネスの基盤」と説明している (p.39)。これらの説明は本書ならではであり、経営分析を効果的に行う前提として貸借対照表を総合的に捉える基礎的理解として重要である。代表的な勘定科目や区分をそれぞれどう解釈していくべきかという点の説明も、いずれも注意点を含めて他書には見られない魅力的な内容となっている。

そして、それら貸借対照表に含まれる会計情報の基本的な解釈方法を踏まえ、第2章の後半は分析指標の説明が展開される。貸借対照表は財務三表の中心的存在であることから、経営分析の2大領域である安全性分析と収益性分析の両方で不可欠な役割を果たす。安全性分析に関しては古典的な分析指標は、すべて貸借対照表のバランスに基づくものであり、本書ではそれらの指標がどういうバランスに注目しているかを丁寧かつ端的に説明している。また、古典的な安全性分析が持つ限界が、貸借対照表のバランスに注目しているが故であることを強調している。すなわち、一瞬を切り取った静止面に過ぎないということが、具体的にそれぞれの指標の解釈でどう影響するかを展開している。これも本書の特徴とな

っている。

収益性分析に関しては、統合指標である投下資本利益率の具体的な指標が網羅的に紹介されている。伝統的な管理会計はデュボン・チャート・システムが到達点であり、現在でも基礎的な理解となっている。本書はその歴史に触れつつ、様々な具体的指標を紹介している。収益性の統合指標は分母と分子をどう取るかで意図や適用が変わる。本書は各指標の分母と分子を丁寧に説明しており、特に分母として貸借対照表のどの部分が当てられるかを、図を交えて説明している点が秀逸である。図解することで直感的に貸借対照表のどの部分を分母としているかが分かり、その指標の意図するところが何なのかを理解できるようになっている。私見では統合指標も万能なものではなく、適用する対象や意図をどこに持つかが重要である。したがって、本書を通じて統合指標を実際に適用する前提理解を構築することは大変望ましいと言える。

さらに、統合指標の代表的な指標である ROA を題材に回転率と利益率に分解して、基本的にどのように解釈することが必要か示されている。デュボン・チャート・システムに倣って要素分解し、関連する重要な要素についてそれぞれどのように考える必要があるか、基本的な説明が行われている。このような説明は他書にはなかなか見られない点であり、単に分析で終わるのではなく経営を改善する道筋をどう描くかまで思考を深められる基礎が涵養できるようになっている。そして統合指標の最後では ROE が取り上げられ、特に財務レバレッジ偏重となる危険性に警鐘を鳴らしている。「ROE ばかりを追い続ける経営は有利子負債の増加に鈍感になりがち」(p.86)

との指摘は、昨今の ROE 重視の流れの中で一層留意すべき点と言える。

<損益計算書を分析するとはどういうことか>

本書の第 3 章では損益計算書の分析を取り上げている。会計の初学者でも損益計算書は馴染みやすく、会計を学んだことがない一般の方でも比較的理解しやすい計算書類と言える。また、本学のような会計専門職大学院で学ぶ大学院生ともなれば、至極当然のように損益計算書を解釈できると思われがちである。しかしながら、会計として読めるということと、ビジネスに即して解釈できることの間には大きな溝がある。本書第 3 章は、そういった会計として読めることとビジネスに即して解釈できることの大きな溝を埋める説明が丁寧に行われている。

第 3 章も第 2 章と同様に損益計算書に登場する各種費用概念や利益概念について説明がされているが、本書の損益計算書の説明が素晴らしいのは、利益とは何かという問いが同章冒頭で改めて行われている点である。会計学の教科書では利益は差額概念という一点での説明が多い。勿論それは間違いではないが、本書が一步進んでいるのは利益が収益と費用の差額で実体がないという説明と共に、「現金そのものではない」(p.88) と強調していることにある。また、収益と費用の差額という点で費用収益対応の原則を踏まえた上で、「費用のうちどれだけが無駄に使われたかはわかりません。」(p.90) と損益計算書の限界を挙げている。ともすると利益率の多寡で全てを分かったかようになってしまふところに落とし穴があること、その先に思考を進めることで初めて損益計算書を分析することになると

いうメッセージが発せられている。

しかし損益計算書の分析を進めると言っても、損益計算書から離れるという訳ではない。損益計算書の基本構造を踏まえて一つ一つの費用概念、利益概念を丁寧に解析することが重要である。本書はその点を重視して各利益概念を解釈する上で注意すべき点を幾つも挙げています。損益計算書に登場する各利益を費用も含めて一つ一つ丁寧に見ていくことの重要性は、私も担当する財務分析の論文指導を通じて痛感している。会計職業人は損益計算書に日常的に触れているためか、丁寧な精査を無視しがちである。

また、本書は典型的な損益計算書に登場する利益概念に加えて、管理会計特有の利益概念について第2章の投下資本利益率と同様に網羅的な説明を行なっている。端的な説明ながら本質が説明しており、特にファイナンス系の類書を別で読み進めると理解を一段深いレベルで持つことができるようになるだろう。

そして、肝心の各利益率について利益概念を踏まえた見方のコツを示している。いずれも熟読すべき内容を含んでいるが、一点だけ紹介すると、売上高総利益率の解釈に関して、会社が提供する全ての製品・サービスの売上総利益率であることを踏まえる必要性が指摘されている。外部からは容易に推測できないが、全体の総和としての売上総利益率であることを意識するだけでも、意識しない場合に比べると格段に分析の深みが変わる。第3章の中ではパレートの法則にも触れられており、売上構成や製品サービスの利益構造に意識を向ける必要性が理解できるようになっている。「単に利益率を比較するだけでなく、ビジネス活動をイメージすることが大切」(p.114)

との一文は、本書の主張を最も象徴している。

各利益率の意義を押さえた後、第3章の後半は損益分岐点分析にかなりの紙幅が割かれている。これは利益管理のための普遍的なツールの本質的理解を促すためである。結局、様々なビジネスの活動があるとしても、会計というレンズで利益を確保する基本的な方向性が考えられなければ意味がない。損益分岐点分析は本来、そういった方向性を導き出すツールである。本書は帝国ホテルやトヨタ自動車の事例を通じて具体的な分析を示しており、読者も追体験できるようになっている。加えて、最後にプロフィットツリーの紹介もされ、利益管理のための基本的な施策内容を包括的に理解できるようになっている。

<キャッシュフローをいかに分析するか>

貸借対照表や損益計算書に比べてキャッシュフローの分析は、いまだ方法論が十分に整備されていない。経営分析におけるフロンティアと言っても良い。本書は第4章と第5章を当てて、キャッシュフローをいかに分析するかを論じている。

第4章はキャッシュフローを分析する際の土台となるキャッシュフロー計算書に焦点を当てている。キャッシュフローの重要性は「勘定合って銭足らず」という表現に象徴される。損益計算書で仮に利益が出ていても手元の現金が不足する状態を指す。何故そのような事態が生じるのかは、キャッシュフロー計算書を読むことで理解できるようになる。

本書ではキャッシュフロー計算書の構造に従って、各キャッシュフローをどのように分析すべきかが説明されている。営業キャッシュフローであれば、何よりそれが黒字である

かを出発点として、当期純利益との比較によって営業キャッシュフローが上回っているかに注目する必要性が挙げられている。これは、いわゆる利益の質と呼ばれるもので、営業キャッシュフローの分析として定着してきている考え方である。合わせてアクルール比率やキャッシュフローマージンといった指標も紹介されている。

営業キャッシュフローの分析に関して本書が秀逸なのは、当期純利益との関連でどう解釈すべきか設例を用いて具体的な分析例を挙げていることである。当期純利益が赤字・黒字のパターンを含め、先の利益の質を営業キャッシュフローの中に含まれる関連する要因を簡単な数字を用いて各例の評価を行なっている。これは他書には見られない説明で、利益の出方、非資金項目、運転資本を総合してどう考えていくべきかが涵養できる場所となっている。

次に投資キャッシュフローに関しては、FCF（フリーキャッシュフロー）の重要性が挙げられている。キャッシュフローの分析で FCF は最も要となる指標と言える。短期と中長期の両面で収益性及び安全性に影響を与える。そして、財務キャッシュフローと合わせることで、総合的な分析が可能となる。新版では FCF を中心に据えた分析方法としてキャッシュフロー・マトリクスという考え方が追加された。この考え方に基づいてニトリと大塚家具の分析が示されており、キャッシュフロー・マトリクスの使い方がよく分かるようになっている。

キャッシュフローの分析は、基本はキャッシュフロー計算書を丁寧に精査することに尽きる。その上で応用的かつビジネスの現場に

役立つようにするには、第 5 章で展開されるキャッシュフローの動態的分析が不可欠となる。

キャッシュフローの動態的分析としては、大きくは CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）と利益ポテンシャルが取り上げられている。CCC は現在かなり定着した指標となっているが、その意義を大局的に捉えているものは少ない。本書は餃子の王将とひらまつと比較分析を通じて CCC の意義を効果的に伝えている。回転率重視の餃子の王将と少なくとも回転率を重視しているとは言えないひらまつは、売上規模も全く異なるが、実は利益構造としては相似していることが挙げられる。そして売上規模が違えば利益額や営業キャッシュフローの金額が異なるのは当然であるが、営業キャッシュフローが利益額とは比較にならない程に開きが出るのが示される。当然その最大の理由は CCC の違いによる。CCC を具体的にどのように見ていけば良いか、そして意外と忘れがちとなる利益との兼ね合いが最後に確認されている点も重要な押さえとなっている。

そして第 5 章の最後に取り上げられている利益ポテンシャルは、2000 年代から 2010 年代前半にかけて盛んに議論された。本業のキャッシュフロー創出力を判定する総合指標である。計算式を見れば分かるが、利益ポテンシャルはマーケティング分野で定着している交差比率と同様である。しかしながら適用する場所や対象が異なる。交差比率は商品ごとの適用が基本となるが、利益ポテンシャルは工場版 ROA として提唱され最終的に会社全体を適用対象とする。利益ポテンシャルと構成要素への分解、利益ポテンシャル曲線に

よって本業のキャッシュフロー創出力の推移が分かる。本書ではトヨタ自動車の事例を通して説明が行われており、具体的な解釈の仕方がイメージできるようになっている。

キャッシュフローの分析は発展途上と言える部分が多い。そのような中で本書は管理会

計の立場から、かなり先進的な内容を一貫して具体性を伴って説明している。私の論文指導でも活用がまだまだ十分とは言えないところがあり、今後さらに学びを深めたいと考えている。