

【研究ノート】

財産三分法による家計版キャッシュフロー経営

山本 宣明

はじめに

家計を巡っては巷に情報が溢れかえっていると言っても過言ではない。ファイナンシャルプランナーを初めとして、専門家として活躍している方も多くいる。しかしながら、質の悪いものになると不安を煽るものや、精神論だけを説くものなども非常に多く存在する。その一方で家計簿の付け方などテクニックに集中した議論も散見される。もう少し体系的かつ包括的な枠組みを持った議論は無いものか。そのような問題意識を持ちつつ、家計を巡る議論を種々見ていたところ、ようやく1つの解として注目できる知見に辿り着いた。それが出口治明著『働く君に伝えたい「お金」の教養：人生を変える5つの特別講義』で示されている財産三分法である。筆者は同書に示されている財産三分法の議論を検討して1つの考えに行き着いた。それは財産三分法が企業会計で言うキャッシュフロー計算書と同じ構造をしているということだった。

出口氏は同書の中で「フローを重視」することを強調している。財産三分法とフローを重視することを重ね合わせると、いわゆるキャッシュフロー経営とほぼ同じ発想となる。つまり出口氏が同書で展開している論理は、管理会計で言うところのキャッシュフロー経営を家計で行う主張と見て良い。言うまでもなくキャッシュフロー経営は、いまや管理会計では半ば常識的な考え方となっているが、家計に応用する角度を持った研究を筆者は見ることがない。そこで本稿では先に財産三分法から筆者が発案した家計版キャッシュフロー経営の基本コンセプトを紹介し、財産三分法の論理を検討することで家計版キャッシュフロー経営を実行する上で不可欠の考え方をまとめる。

1. キャッシュフロー計算書の基本構造と家計版キャッシュフロー経営

キャッシュフロー計算書の基本的な構造は、キャッシュフローを3つの区分で把握することにある。

- ① 営業活動によるキャッシュフロー
- ② 投資活動によるキャッシュフロー
- ③ 財務活動によるキャッシュフロー

営業活動によるキャッシュフローは日常的（経常的）な活動によって生じるキャッシュフローと言っても良いかもしれない。いわゆる会社員を念頭に置くと、毎月の給与収入から1ヶ月の食費などの日常生活に必要な経費（家賃や光熱費、通信費など）を差し引いて計算される場所である。

次に投資活動によるキャッシュフローは未来に向けた投資によって生じるキャッシュフローと言って良い。企業であれば工場や販売店舗を新設したりすることが典型で、その意図は現在ではなく近未来の営業活動によるキャッシュフローを増大させることにある。単なる設備投資が本質ではなく、近未来の日常的な活動によって生じるキャッシュフロー（収入）を増加させようとすることに本質がある。家庭ないし個人に置き換えると、英会話教室や資格取得といったスキルアップのための何らかの学習が典型と言えるが、個人の場合であれば何らかの成長までを含むと考えても良い（例えば趣味への支出）。

更に、投資活動によるキャッシュフローには将来発生すると予定するイベントや予想されるリスクに対応する積立や保険への支出も含まれる。何故なら、それらは将来に向けた投資的性質を有しているからである。

最後の財務活動によるキャッシュフローは、営業活動によるキャッシュフローと投資活動によるキャッシュフローを補完する。想定外リスクへの備えと言っても良い。想定外リスクへの備えは貯金であり、想定外の事態が生じた場合は貯金を取り崩して対応する。前述の投資活動によるキャッシュフローに将来を見越した積立や保険への支出を含めたことと比較すると、財務活動によるキャッシュフローはあくまで個々には予測できない想定外リスクへの備えという特徴を有する。

<キャッシュフロー経営の原則>

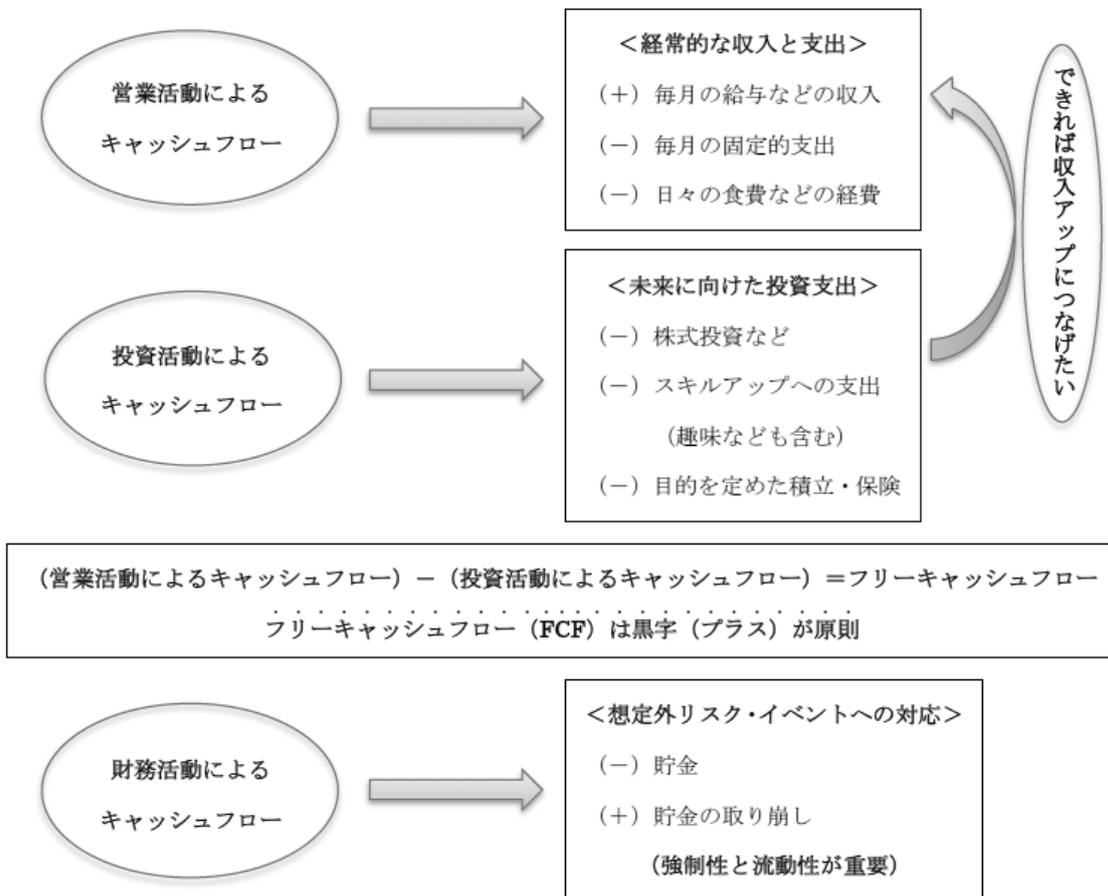
①②③の3つの区分で整理されるキャッシュフロー計算を経営に活かす原則は、①の営業活動によるキャッシュフローから②の投資活動によるキャッシュフローを差し引いた額がプラス（黒字）でなければならないということである。管理会計では①から②を差し引いた額をフリーキャッシュフロー（FCF）と呼び、経営者が自由に使えるお金と称している。そしてプラスのFCFは、③の財務

活動によるキャッシュフローでリスクへの備えとして現金のまま保持したり、過去の借金を返済したりするなどして財務体質の強化を図ることが志向される。

家計版キャッシュフロー経営でも原則に従って、まず考えなければならないことは①から②を差し引いた額がプラス（黒字）になるかを検討し、プラスになるようにすることである。そして想定外リスクへの備えが十分ではない間は、③の財務活動によるキャッシュフローで目標とする金額まで強制的に貯金することが必要である。しかし、闇雲に貯金をしなければならない訳ではない。個々には予想できない想定外のリスクやイベントをどう見積もり、幾らを貯金の目標額とするかは置かれた状況と価値観による。また、速やかに対応できる流動性の確保も重要な要件である。

キャッシュフロー経営の原則を踏まえ、家計版キャッシュフロー経営の基本コンセプトをまとめたのが図1である。

図1 家計版キャッシュフロー経営の基本コンセプト



＜ファーストリテイリング社のキャッシュフロー経営＞

ユニクロや GU を運営するわが国を代表する衣料品専門チェーンのファーストリテイリング社は、

多くの上場企業や優良企業と同じくキャッシュフロー経営を忠実に実行している。直近3年間の有価証券報告書から連結キャッシュフロー計算書の①②③の情報をピックアップし、FCF を含めてまとめたのが表1である。

表1 ファーストリテイリング社のキャッシュフロー

	2013/08	2014/08	2015/08
営業活動によるキャッシュフロー	99,439	110,595	134,931
投資活動によるキャッシュフロー	-63,901	-56,323	-73,145
FCF	35,538	54,272	61,786
財務活動によるキャッシュフロー	-23,945	-44,060	-41,784
期末現金及び現金同等物残高	295,622	314,049	355,212

(単位：百万円)

表1から明らかなように、ファーストリテイリング社はFCFを忠実にプラス(黒字)にし続けている。そして、財務活動によるキャッシュフローでも積極的に長期で借りている借入金の返済や配当金の支払いを通じて財務体質の強化を図っている。更に期末の現金残高は一貫して伸びている。厳密には様々な評価があり得るが、少なくとも俯瞰的に見ればファーストリテイリング社がキャッシュフロー経営に忠実に従っていることは間違いない。

2. 財産三分法の論理と家計版キャッシュフロー経営

売上が兆単位の企業であっても、手取りが20万円の社員であっても、キャッシュフロー経営の原則は普遍的に通用する。要は適用の仕方である。

家計版キャッシュフロー経営の基本コンセプトは財産三分法を検討することで見出された。ここでは財産三分法の論理を検討することで、家計版キャッシュフロー経営を実行する上で不可欠の考え方をまとめる。

2-1. 財産三分法の論理の検討

財産三分法は、「手取りでもらったお金を『財布』『投資』『預金』の3つに振り分ける」(p.72)。「財

布」は日常で使うお金、「投資」はなくなってもいいお金、「預金」は「財布」を補充し残ったお金を貯金する役割を担っている。これは先述のキャッシュフロー計算書の構造を言い換えた表現と読むことができる。

- ① 営業活動によるキャッシュフロー = 「財布」
- ② 投資活動によるキャッシュフロー = 「投資」
- ③ 財務活動によるキャッシュフロー = 「預金」

但し、いわゆるキャッシュフロー経営とは若干理解ないしニュアンスが違う部分がある。例えば「財布」は日常で使うお金で「基本的な日常生活を成り立たせるお金」(p.74)とキャッシュフロー経営と同様の考えと思われる一方、「投資」はなくなってもいいお金の範囲で『うまくいく保証はないけれど、うまくいけばリターンがありそうぞ』と思えることに使う」(p.76)と解釈が鷹揚である。これは企業の場合であれば特に積極的な成長を求める限り投資支出からのリターンを厳密に捉えるのに対し、個人ないし家庭は純粋な経済的利潤の追求が主ではないことが関係している(経済的利潤の増大のみを求めて人は生きない)。また、なくなってもいいお金の範囲という理解の仕方は注意が必要である。

「投資」が、なくなってもいいお金の範囲で行うものというのは、「財布」の日常で使うお金で余

った範囲で FCF を必ずプラスにするという意味ではキャッシュフロー経営の原則に合っている。必ずしもリターンが意図した通りには生じないという投資の性格も反映している。しかしながら、財産三分法で言う「投資」がなくなってもいいお金の範囲としているのは、「預金」とのバランスも考慮されている。

財産三分法で「預金」は「必要なときにいつでもお金（キャッシュ＝現金）を引き出せること、つまり流動性にこそ、その本質的な価値」（p. 78）があるとされている。これはリスクに対応することに「預金」の本質があることを示している。なお、ここで言うリスクは想定外のリスクである（会社の倒産や不慮の事故、大震災など）。したがって、「預金」は想定外のリスクにある程度対応できるだけの水準が必要となり、その水準に到達するまでは「投資」をゼロにすることも含めた対応が必要と指摘されている（p. 145）。

以上から言えることは、財産三分法が徒に貯金に注力することを念頭に置いていないということである。リスクへの備えさえあれば、積極的に消費及び投資にお金を使うことを推奨していると言っても良い。そして、その前提になっているのが「一生働いて『フロー』を止めない生き方」（p. 252）である。フローを重視すべきという考えが最も端的に表れているところを以下にブロック引用する。

…誰しにも共通する原則がひとつだけあります。それは、「〇万円貯めること」ではなく、「毎月確実にお金が入ってくること」のほうがずっと大切である、ということです。（p. 139）

つまり財産三分法の論理は「フローを止めない」という一点を大前提に、「財布」「投資」「預金」のバランスを取り続けることにある。闇雲に盲目的に貯金するのではなく、最低限リスクに備えながら現在及び未来に向けてお金を賢く使い続けることが家計管理の要諦というのが、そのメッセージである。

2-2. 家計版キャッシュフロー計算書の区分の意図

厳密に言えば財産三分法と家計版キャッシュフロー計算書の間には違いがある。端的には「投資」ないし投資活動によるキャッシュフローに何を含

めるかということである。財産三分法では日常で使う「財布」に重点が置かれており、「投資」はあくまでなくなってもいいお金の範囲でとされる。更に「預金」はその他のお金として何時でも引き出せるようにと強制的な意味合いは基本的に持たされていない。また、「預金」はリスクへの対応だけでなく結婚式などのライフイベントへの対応にも使われることが想定されている。これに対し家計版キャッシュフロー計算書では、「投資」の範囲をより厳密に主体的に定めることを意図し、「預金」は想定外リスク・イベントへの対応という機能を限定した上で強制性と流動性が重要との位置づけを行っている。家計もしくは家庭経営のツールとして使うには、3つの区分の機能をより厳密にすることが必要ではないかと考えた為である。

それでも財産三分法の本質的な考え方とは一致している。「投資」は「『うまくいく保証はないけれど、うまくいけばリターンがありそうだな』と思えることに使う」（p. 76）お金である。前述の結婚式に即して言えば、「すでに『こんな結婚式を挙げたい』と具体的なイメージがあり、それにはたくさんのお金が必要だというのであれば、いまから貯蓄をはじめたほうがよいでしょう。」（p. 140）ということが「預金」の枠内で議論されているが、「投資」の原義からすると目的を持った貯蓄は投資と考えられる。将来的なイベントやリスクに対応する貯蓄、目的を持った貯蓄を「投資」と区分すれば、「預金」の原義にも忠実かつシンプルに対応できる。

また、「財布」が「基本的な日常生活を成り立たせるお金」（p. 74）であるという原義に従うなら、「財布」から投資的性質があるものは基本的に排除されるべきである。「財布」であまったお金を「投資」に回すというのは FCF をプラスに維持するという限りでは全く正しいが、受動的に解釈すると「財布」の膨張や内容の検討を難しくしてしまう。したがって、「財布」の原義を徹底することで日常生活にメリハリを付け、能動的に「財布」であまったお金を捻出し「投資」に回すことが可能になると思われる（例えば趣味への「投資」支出を捻出するといった行動を動機付けられる）。

何れにしても、「財布」は「基本的な日常生活を成り立たせるお金」、「投資」は「うまくいけば（広い意味で）リターンを得られるお金」、「預金」は「FCF がマイナスとなる不測の事態に対応するお

金」という財産三分法の原義を徹底した結果が家計版キャッシュフロー計算書の区分であることを強調しておきたい。

2-3. 家計版キャッシュフロー経営の実行法

家計版キャッシュフロー経営の要諦は、財産三分法と同じく最低限リスクに備えながら現在及び未来に向けてお金を賢く使い続けることである。大事なことはフローを止めない生き方を持続することに尽きる。お金に使われるのではなくお金を使う人生を生きるには、家計版キャッシュフロー計算書の3つの区分を常にバランスさせることである。図1を念頭に家計版キャッシュフロー経営の実行法を概説する。

作業の第1段階は収入の予定を書き込むことである。収入の予定は確実なものに限定し、収入源が複数ある場合（例えば副業収入）はそれぞれに対応して区分を設けて予定を見込む。もちろん臨時的な収入が見込まれるなら、少なくとも枠を設けておく。

そしてバランスを図る上で第1に考えるべきは、最低限のリスクへの備えとして財務活動によるキャッシュフローの貯金額を幾らに、そしてそれを何時までに達成するかを決定することである。また、ここでは「預金」としての機能を発揮するため、月毎でFCFがマイナスになった場合に補完するバッファーとしての貯金も別途予定する。次に、投資活動によるキャッシュフローの目的を定めた積立や保険を決定することが必要である。積立には例えば旅行に行くなど趣味で必要とするものも項目立てできるが、ここでは一旦リスクへの備えを優先し保険を中心に積立を含む決定を行う。

想定外のリスク（中長期的なリスクとFCFがマイナスとなった場合に対応する短期的なリスク）と想定するリスクへの備えの予定が決まれば、次に考えるべきは営業活動によるキャッシュフローの支出内容の予定を決めることである。具体的には毎月の支出内容を固定的支出（家賃や通信費など）とそれ以外（食費を中心とする変動支出）に区分けし、固定的支出を内容毎に予定すると共にそれ以外の支出を過去の実績に基づいて予定する。この段階で同時に趣味やスキルアップへの投資、株式投資なども暫定的に予定してみる。

ここまでの作業を行えば、FCFがプラスとなるか否か、財務活動のキャッシュフローで予定する

強制貯金額を確保できそうかが明確になるはずである。そして恐らくはFCFがプラスにならないなどの状況が生じると思われる。そこから先は入力した内容相互の関係性を見ながら、状況に応じて、また価値観に応じて優先する事項や金額を試行錯誤的に修正することが必要になる。

最終的には、家計版キャッシュフロー計算書を埋めることが望まれるが、予定はそれほど確定できるものではない。上記の予定を立てる段階で重要なのは、特に優先すべき強制貯金額と保険料などを含む固定的支出を明確にすることである。その前提は中長期的なライフイベントの予定である。そこが明確になってさえしまえば、後は状況に応じてやり繰りをしていけば良い。まさに価値観に応じて使えば良いということである。

なお、予定は企業予算と同じく1年を基本に、少なくとも月毎で実績との突き合わせを行うことが必要である。場合によっては予定の組み替えも検討し、最終ラインとしての強制貯金額とFCFのプラスを維持することが重要である。

おわりに

最後に、本稿の内容に関して補足すると共に今後の課題を示しておきたい。補足としては、企業会計のキャッシュフロー計算書やそれを土台にするキャッシュフロー経営とは多少趣の異なる部分があるが、やはり家庭のキャッシュフロー計算書とキャッシュフロー経営にはあるということである。本稿では財産三分法を基礎に特に投資活動によるキャッシュフローに独自の工夫を凝らしたものの、他にも検討する余地のある部分は存在する。また本稿の作成を通じて非常に感じたのは、家計の場合は直感的な理解を維持するためにもキャッシュフロー計算書の作成は直接法が望ましいということだった。日々の家計簿と直接法によるキャッシュフロー計算書の作成が連動する形が望ましいということである。キャッシュフロー計算書の3つの区分を維持しながら家計に即して内容をどう振り分けるか、家庭経営にどう活かすかを考える必要がある。

次に、大きな今後の課題としてはバランスシートとの連動とマネジメントをどう考えるかという点がある。わが国では現在でも多額のローンを組

んでの不動産購入が一般的である。また自動車の所有も一般的と言って良い。それらは多額の負債を伴う資産取得であり、最終的には純資産に注目した家計マネジメントが重要であることは論を待たない。出口氏は多額の負債を伴う不動産取得に否定的な見解を示されている (pp. 103-109)。筆者も出口氏の見解に賛同するものの、管理会計の立場からは少なくとも従来一般化してきた生活スタイルを前提に安定的に家計をマネジメントする方法論を提示する必要があると思われる。また、不動産取得と買い換えによる資産増加を推奨する家計に関するベストセラーも存在することから、それらの理論的な検証も行う必要がある。

家庭は破綻してはいけない。そして豊かに人生を楽しまなければならない。その為には、全体性を伴わない局所的な営業トークに振り回されない知見を磨く必要がある。本稿がその一助になれば幸いである。

謝辞

はじめにでも述べたように、本稿を執筆したきっかけは出口氏の書籍を拝見したことだった。最近に限ったことではないが、家計を巡っては様々な書籍が流通している。ところが家庭経営全体を見据えた総合的なバランスのある議論は極めて少

ない。その1つの原因は家計が本来会計の問題であるにも関わらず、そして普遍的に問題になっているにも関わらず、会計の専門家が本腰で取り組んでこなかったことにある。そのような中で出口氏の書籍に出会う以前に筆者の問題意識を涵養してくれていたのは、林總先生による一連の家計に関する書籍であった。Amazonで検索してみると、林先生の『正しい家計管理』が家計に関する書籍でトップにくる。筆者は『正しい家計管理』だけでなく、関連する幾つかの書籍にも目を通して、その考え方を学んできた。本稿で財務活動によるキャッシュフローのところに強制貯金額という件を入れたのは、林先生の考えを参考にしている。

更に遡ると、十数年前に筆者が大学院生の時に指導教授から経営学のフロンティアの1つが家庭経営にあることを伺っていたことが今回の執筆を後押しした。何故か当時伺ったことを覚えている訳だが、当時はその意味がうまく咀嚼できなかった。当時は経営学から管理会計に専門をシフトしつつあった時期で、会計の問題としてまで考える余裕がなかったのかもしれない。その後、林先生との出会いや他の様々なご縁から改めて家庭経営そして家計について考えるようになった。今回、小論とは言え考えてきたことを1つの形としてまとめられたことは筆者にとって大変喜ばしいことだった。出口氏と林先生をはじめ、多くの方々に感謝の意を表したい。

(参考文献)

・出口治明 (2016) 『働く君に伝えたい「お金」の教養: 人生を変える5つの特別講義』ポプラ社.

・林總 (2014) 『正しい家計管理』WAVE社.