

新原経営顧問公司 春季特別講演会
2000年の企業経営はこうなる

2000年世界の政治・経済をみるポイント

1. 冷戦終了後の変化

(1)E コマース

高度な軍事情報技術通信のノウハウを活用した、アメリカを中心とした
民需型情報通信ネットワーク
電脳革命と呼ばれる新産業革命がアメリカの好況を支えた—平和の配当
政府、非政府組織に関わりなく、国際間のコミュニケーション力を発揮

(2)環境

安全保障以外の分野への国際的認識が高まり、環境への取組み優先順位が
高くなった

1992年リオデシャネイロ(リオ・サミット)国連環境開発会議

1997年地球温暖化防止京都会議

2002年リオ+10

(3)民主化

冷戦はソ連邦の崩壊と民主化によって終結したとの歴史認識から、民主主義
への求心力が強まり、民主化支援策も広がっている
総選挙の実施と支援が平和維持活動の機能となっている

(4)民族紛争

大国間の陣営争いの陰に隠されていた民族、宗教対立が、冷戦後顕在化し
た。主要国の介入基準は、経済権益又はジェノサイド性の有無

(5)国際会議時代

様々な分野で専門性の高い問題解決努力がなされる

2. 東アジアに冷戦は終わっていない

(1)世界の紛争地

ヨーロッパ.....コソボ紛争、北アイルランド独立運動、チェチェン紛争等
12地区

アフリカアルジェリア反政府運動、ルワンダ内戦等7地区

中近東パレスチナ問題、イエメン内戦、アフガン内戦等7地区

アジアパンジャブ紛争、チベット独立問題

中印国境、台湾海峡、カンボジア内戦、東チモール独立運
動、南北朝鮮統一問題等14地区

南アメリカ.....ペルー反政府運動等3地区

全世界43ヶ所で紛争、内戦が続いている

特に共産主義が存続し、まだ民主化のない中国周辺では紛争が多く、冷戦が終わっていない

経済通商の交流は行われているが、ときとして緊張感が高まる

(2)北朝鮮

恒久平和協定を模索した4者会談(南北朝鮮とアメリカ、中国)は6回開かれたが、'99年8月を最後に足踏み状態

KEDO開発協定も遅延した

米朝ミサイル協議も'97年6月第2回以後中断

'98年8月には日本列島をテポドンが超えた

不審船領海侵犯事件

黄海銃撃事件

日本人拉致疑惑

日朝国交正常化予備交渉開始

南北首脳会議6月開催決定

(3)チェチェン紛争

ロシアのチェチェン独立運動に始まる紛争は、ロシアの国内問題として、制圧してきた

中国はチェチェンをロシアの国内問題として理解を示すと共に、ロシアとの戦略パートナーシップ関係を強化し、台湾を国内問題とする国際世論確立を目指している

(4)台湾海峡

総統選挙で勝った陳水扁氏は対等の関係を前提に、3通を認め、北京訪問で話し合うことを表明した

中国の要求 一つの中国 独立を言わない 国名を変えない

住民投票を(規定)しない ナショナリズムで国内統一

中国が選挙前に発表した「台湾白書」は最近の中国外交の最大の失敗(コロンビア大教授) 武力行使、独立宣言に追い込む危険性がある

連戦陣営は同じ理論で陳氏を批判したがこれも大失策

陳新路線は「善意と誠意」が基調。全民政府

「二国論」は推し進めない、独立の住民投票はしない。

国号は変更しない、武力行使しなければ独立言わない

国際世論の「武力を容認しない」コンセンサスを待つ

国際居住空間の拡大をはかり、中国を囲い込み

米クリントン大統領も「台湾住民の意志尊重」を語った

3. 台湾を取り巻く世界経済

(1)日本 ゆっくりだが、回復へ

(2)アメリカ 株価高過ぎる、多少調整局面へ

失業率も低く(4.1%) 景気は堅い

IT革命の先行 情報通信業種が牽引

- (3) 東南アジア '97年 / 7金融危機からの回復早かった
円高の貢献大
円高傾向が続き 今後も現状維持
- (4) 中国 国内問題(失業、国営企業再建、設備・在庫過剰、民営化、
貧富較差、汚職体質、民族問題、民主活動弾圧、銀行の
不良債権と貸し渋り)が多すぎる。が6%成長を目標
福建省・アモイ市密輸事件で江沢民の求心力低下、組織ぐる
みの汚職
外国からの投資がほしい、特に日本からの投資を待っている、
ODAも減らされては困る。北京空港に謝意大書
1\$ = 100 ~ 110円の円高が続いていることで、RMB
切り下げは遠のいた
貧富の差への不満と外資導入等の経済対策による不満解決
との綱引き

・日本が変る

1. 橋本政権の成果

- (1) 財政再建をかけた、6大改革に取り組んだ
(6大改革.....行政、経済構造、財政構造、金融、社会保障、教育)
- (2) 行政改革会議で中央省庁再編案を決定
'98年6月中央省庁基本法成立.....(政府の大リストラ方針)
- (3) しかし、一方特別減税廃止、消費税引き上げで景気が後退
金融破綻(山一証券他)で倒閣

2. 政府リストラは小淵内閣(自自連立)が引き継いだ

- (1) 小淵内閣は経済再生を最優先
景気回復と金融機関の不良債権処理、緊急経済対策や金融機関への
公的資金投入で、'99年度(4~3月)経済成長率0.6%を公約
- (2) '99年度成長率プラスは確実。0.6%は微妙
- (3) 小淵内閣の成立させた重要法案(自由党との政策合意を活用)
日米防衛協力の為のガイドライン関連法
周辺事態に際して、自衛隊が米軍を援助する為の法律
所得税・法人税負担軽減措置法
中央省庁改革関連法
2001年1月から中央省庁が組織統合改編
地方分権推進一括法
中央省庁主導型 地方自治への転換
労働者派遣法改正(派遣範囲の自由化)
組織的犯罰対策関連法
通信傍受、マネーロンダリング

情報公開法

国旗国歌法

産業競争力関連法

企業リストラやベンチャー企業支援

住民基本台帳法

国会審議活性化法

政府委員廃止、党首討論

2001年から副大臣、政務官をおく

憲法調査会設置法

5年後を目途に報告書を提出

公職選挙法改正法

衆議院、議員定数20人減少(元来50人であった)

(4) 行政改革の大方針を継続実行

中央省庁改革 2001年1月から

地方分権推進 2000年4月から

議員定数 20人削減決定

衆議院の比例代表部分のみを取りあえず20人減少

(180人に)

'00年2月通常国会冒頭審議で空転

(5) 森内閣の誕生

日本新生内閣 '01年予算は首相主導で編成。景気の自律回復と財政再建、構造改革、教育改革(教育基本法の改正)

3. 中央省庁改革

(1) 行政改革(政府のリストラ)を実行して、財政赤字(赤字国債640兆円)を償還、解決する

(2) 官僚主導から政治主導へ転換

(3) 2001年1月1日から実施することを目標

(4) 内閣総理大臣の発議権

事務次官会議による発議をやめ、内閣総理大臣が発議する

(5) 国務大臣数を21名から14名へ(30%減)

国務大臣、副大臣、政務官も総理大臣の任命

(6) 総理官邸から内閣官房へ

総理官邸メンバー、各省庁からの出向

新しい内閣官房メンバーは制限なく抜擢でき、任期も首相と一致

(7) 内閣総理大臣の個人スタッフの強化

「行政組織の内外から人材を機動的に登用」

補佐官、秘書官を必要に応じ採用できる

(8) 内閣府の新設

内外有事、金融危機などの「危機管理」を担当し、国政上の重要事項への企画立案、総合調整を行う

(9) 市場原理導入と規制廃止

「護送船団方式」に代表される従来の事前規制をやめ、ルールに従っていない部分を「事後チェック」する方式に移行
経済活動に市場原理自由化路線を貫ぬく、保護政策を廃止

(10) 省庁数、局、課数の削減(25 %)

(11) 総理大臣及び政府の権限強化で

国家観、組織観が変わる
国家や組織及び権威への軽視、無視
政治無関心の傾向からの転換

4 . 地方分権と全国同一基準

(1) 地方行政の仕事は二つに分れている

機関委任事務.....中央官庁の事務を地方に委任してやらせる仕事(戸籍、建築基準・道交法等)

自治事務自治体独自の仕事
地方で定めた案例により執行

(2) 機関委任事務は全国同一基準で執行されるべきであるが、実際は地方ごとに異なることが多い

(3) 地方分権推進一括法では

機関委任事務が地方によって、その実行のレベルが異なったとの背景があり

大幅に(70 %)自治事務に移し

地方行政を次の二つに分ける

法定受託事務.....国際社会での国家としての存立に関わる事務や全国的に統一した方が良い、国民諸活動に関する事務(国政選挙、旅券交付、指定統計、国道の管理)

自治事務地域住民の要望に応じた地域特性に基づいて施行する事務(都市計画、飲食店営業許可、病院、薬局の開設)

どちらも法例に違反しない範囲で条例を制定して実行する

(4) 地方自治が変わる

地方行政が地域住民に適したものがどうか地方選挙のテーマとなる
法定受託事務では国のより強い権限発揮で、全国同一基準を実現する
国の関与は法定以外はなくなった(規制の撤廃、自由化)

(5) 地方財政の自律化が課題 東京都が独自の動き(外形標準課税)

5 . 日本が変わる

(1) リストラの浸透

国、地方行政に続き、金融機関のリストラ

銀行の合併、統合が決まったが、経営体質改革はこれから
規模だけでは勝てない

(2) 自由化路線、保護政策廃止

経済活動に対する規制の緩和、廃止

金融商品規制 デリバティブの遅れ

人材紹介、運送物流業、開業等々

護送船団方式

規制と同時に保護

金融特許なし

(3) IT革命

家庭内デジタル化

ゲーム機が主役

携帯電話の知能化(i - モード組込み)

チケット予約、現金引落とし、情報サービス、位置表示、音声認識

人工知能 考える機械

音声自動翻訳機

音声で対話する機器

用途開発

日常の仕事や生活にどのように活かすかが課題

経営ソフトの開発

(意思決定ソフト、方針展開ソフト、顧客密着ソフト
コストダウン進行管理ソフト)

ベンチャーの拡大

産業活力特別措置で支援体制

5年で10万社創出

ベンチャー支援策の問題

(1)販売網、営業力の強化

(2)技術者の確保

(3)資金の調達

(4) 国家観の確立

内閣のリーダーシップ確立と教育基本法改正

6. 2000年の日本経済

(1) 消費が回復しない理由

.....将来への不安

仕事(収入)が継続するか?

社会保障負担をどこまで

(2) 1999年0.6%達成は重要(6月頃判明)

現連立政権への信頼がかかっている

(3) リストラと雇用機会の綱引き

失業率は高まり。3月は4.9%

高齢層の再雇用 人材紹介の増加

ベンチャーの増加

(4) ITを中心とする設備投資の増加 自律回復への兆し

(5) 円高傾向は続いても100円は切らない。デノミカード

(6) 輸出は堅調

(7) 国内外で強いリーダー待ち

(8) プラス成長確保

7.2 1世紀始めの日本

国家観の確立と強いリーダーの出現

憲法及び教育基本法の改正と首相公選制の実施

台湾経済の産業別動向

1. 産業別人口構成比(%)

	第1次産業	第2次産業	第3次産業	合計(千人)
'78	24.9	39.5	35.6	100%(6,231)
'83	18.6	41.2	40.2	100%(7,070)
'88	13.7	42.5	43.8	100%(8,107)
'93	11.5	39.1	49.4	100%(8,745)
'99	8.0	37.1	54.9	100%(9,498)

2. 工業生産指数(1996=100)

	工業全体	鉱業	製造業	電力・ガス	建築	GDP
'93	87.8	109.5	87.4	82.8	102.0	83.8
'96	100	100	100	100	100	100
'97	107.4	99.7	108.7	106.1	83.7	106.3
'98	110.3	78.0	111.3	114.2	84.2	110.9
'99(11月迄)	117.5	77.0	118.8	118.7	90.5	117.0

3. 商業営業額指数(1996=100)

	商業全体	卸売	小売	貿易	レストラン
'94	91.1	90.1	91.8		
'96	100	100	100		
'97	107.6	106.5	114.7		
'98	112.4	109.2	117.0	112.3	111.3
'99	124.5	121.4	128.1	126.1	123.3

(内小売店)	デパート	スーパー	コンビニ	量販店	その他
'94	83.9	88.8	74.5	69.7	91.1
'96	100	100	100	100	100
'97	107.3	106.9	118.1	114.9	108.9
'98	105.4	114.7	138.5	136.2	111.5
'99	114.6	120.0	164.8	162.4	114.6

以上生産・営業額指数から見て
現在の台湾経済の推進役は
工業では製造業、電力、ガス業
商業ではコンビニ、量販店である

4. 台湾経済は中成長率時代

過去8年の成長率を見ると(實質経済成長率)

'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99
7.3	6.6	6.6	6.3	5.9	6.3	4.3	5.6

'99年度の成長率は5.6%

工業生産指数6.5%

製造業198種の平均成長率も6.3%

といずれも若干経済成長率を上回っており、経済の中成長を支えている

しかし、製造業198種の内容を見ると、業種間に大きな好不況の差が見られ、多くの業種が不況感の只中にあることが分る

5. 好況業種は25業種(全工業に占めるウエイト23%)に過ぎない

173業種(全工業に占めるウエイト77%)が不況の中にある

'93年、'96年(100)及び'99年の生産指数を並べた。'93年~'96年の平均成長率と'96年~'99年の平均成長率を業種別に計算し、全業種平均よりも高いものを好況業種、低いものを不況業種とした。

<No.> 中分類(業種数)	ウエイト	'93年	'96年	'99年	平均成長率	
					96/93	99/96
<C> 全製造業(198)	879.9	87.4	100	118.8	4.6	5.9
<31> 電機電子器材(28)	232.9	71.2	100	153.4	12.0	15.3
A 内12業種	128.4	61.8	100	195.9	17.4	25.1
その他16業種	104.5	82.7	100	101.2	6.6	0.4

	ウエイト	'93年	'96年	'99年	96/93	99/96
< 29 > 機械設備工業(21)	45.0	88.5	100	104.5	4.2	1.1
B 内5業種	7.7	75.4	100	130.9	9.7	9.4
その他16業種	37.3	91.2	100	99.1	3.1	-0.3
< 27 > 金属基本工業(12)	80.9	84.2	100	132.8	5.9	9.9
C 内4業種	61.8	83.9	100	141.7	6.0	12.3
その他8業種	19.1	85.2	100	104.0	5.5	5.8
D その他好況業種(4)	7.4	68.0	100	138.6	13.7	11.5
全製造業(198)	879.9	87.4	100	118.8	4.6	5.9
好況業種(25)	205.3	69.2	100	175.1	13.1	9.8
その他業種(173)	674.6	92.9	100	101.7	2.5	0.6

- (1) 製造業、平均成長率('96年~'99年3年平均)5.9%を上回る業種を好況業種、下回るのものを不況業種とした
- (2) 全198種のうち25業種が好況で、平均9.8%の成長。産業ウエイト205.3で、全製造業の23%にすぎない
- (3) 173業種が不況業種で平均成長率は實に0.6%と殆ど成長がないことが分る。産業ウエイトでは77%を占めている
- (4) A.....PC、ディスク、キーボード、マウス、コンポーネント、電腦設備、有線通信器材、無線通信器材、電子部品、ジェネレーション・トランスミッション、電池、プラグ・スイッチ、液晶ディスプレイ、パワーサプライ
 B.....コンプレッサー、通風機、木工機械、金属機械、エンジン・タービン
 C.....アルミ鋳造、鋼材表面処理、軋鋼、鋼鉄冶煉
 D.....ガラス繊維、プラスチックテープ、合成ゴム、中式紙
下線のものは平均年率20%以上のもの

6. 今年の展望

- (1) 電機電子器材を中心とした好況業種とそうではない業種の二極分化が一層進む
- (2) 商業分野でもeコマースを取り入れたたり、インターネット取引を導入した企業が成長し、遅れた企業とに二極分化
- (3) 企業経営にもIT革命に成功した会社とそうではない会社に二極化
- (4) 台湾の次世代技術はバイオ
- (5) 不況業種では経営改革のできる会社と出来ない会社に二極化

・ 2000年企業経営の方向

1. 経営理念が明確か？

経営理念とは企業を経営するに当たっての基本的な思想、精神、目的を表すもので、企業に属する全ての構成員の行動の規範となるものである

(1)すでに制定されている場合

既製の経営理念を自分の行動規範となるまで十分理解すること
経営者が自分の行動を絶えず経営理念に照らし、適合しているかを省みる
経営方針は既製の経営理念に合致していなければならない
経営理念が現代にマッチングしないときは速やかに制定し直すことが必要
幹部・従業員に経営理念の浸透をはかる

(2)自ら制定する場合

一般的には次の三つの概念をうたうことが必要

- 1)利潤を挙げる
- 2)社会(国家)に貢献する
- 3)共生(国家、社会、環境、法律、契約と仲良くする)

幹部・従業員に経営理念の浸透をはかる

経営方針はこの経営理念に合致しなければならず、また経営理念をより具体化した活動規範を示すものでなければならない

2. 経営方針は適切か？

(1)経営環境が把握出来ているか？

好況業種か不況業種か、で問題は異なる

好況業種では

開発力の強化や新製品開発の市場投入、開発期間の短縮等

不況業種では

顧客密着営業の強化

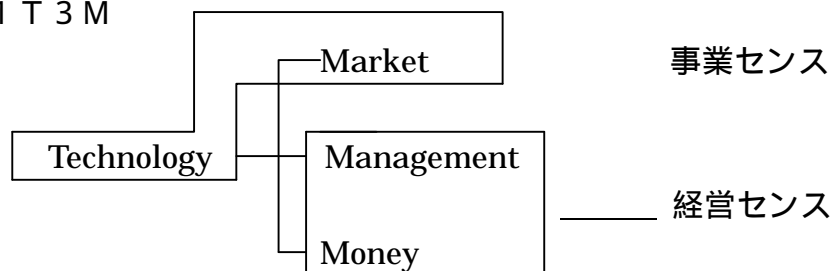
果敢なリストラの実行(遊休資産の活用・売却も)

実力主義給与制度の導入等

コストダウンの全社的取組み

(2)社内の問題が把握出来ているか？

1 T 3 M



商品(技術)とマーケットのマッチングは良いか？

良い商品を持っているのに、マーケットに伝わっていないことがある
マネジメント上の問題が明確にされ、解決の手が打たれているか？

人材育成

実力主義給与制度と評価制度

内勤業務、顧客対応業務に標準があるか？

顧客との関係強化方法が明確か？

業務目標は明確か？

P D C - Aは廻っているか？

標準類、基準類は活用定着しているか？

特に不況業種では、他社より優れたマネジメント力が必要

ライバルに勝つマネジメント力をつける

マネジメント力投資を怠っていないか？

「不況業種だから、業績がわるい」……………×

「不況でも、ライバルに勝つマネジメント力
をつけ、業績を上げる」……………○

(3)経営方針徹底の仕方

経営方針は簡潔かつ3～5項目で表現

幹部に暗記させる

報告 指示の繰り返しで、日常活動を通し経営方針の理解が深まる

年間業務計画書は2ヶ月に1度必ず定期チェックする(制度化)

直接の上司 部下の1対1の関係で個別検討会を行う(1ヶ月に2度)

3. 営業力の強化

現有顧客との関係強化

他社にないわが社の顧客密着法を確立 営業マニュアル

4. 個有の技術・商品を持つ

業績を上げる最大かつ最良の方法は「他社に真似の出来ない技術・商品・
サービスをもつ」こと

(1)新技術、新商品の導入、開発

ライバルと差のない技術、商品だけでは業績に差をつけられない

新技術、新商品の導入、開発が決め手

(2)既存技術、既存商品でも商品価値を営業活動上発揮させているか？

高機能・高品質商品をもっている

しかし、市場は低価格競争で高コスト商品は売り上げが伸びない



高機能・高品質商品の販売ルートを育成する

(3)技術について国境のない時代

台湾では何が必要か？どんな製品が適わしいか？

日本の空洞化、過剰品質にこだわるを発想は敗北。ときには、低コスト
品、低品質品も必要

最先端技術を移転することも必要

5 . 台湾へ技術移転

(1)台湾にマーケット(顧客)があるもの

(2)品質とコストの両面に台湾生産のメリットがあるもの

コストだけを求めるなら 中国、インドネシア

品質だけを求めるなら、海外移転不要(日本?)

台湾生産は品質、コストとも対応できる

(3)技術移転を阻害する要因

経営トップの理念がずれている

会社が明示している理念と経営者自身の理念が不一致

(例)本社からの評価が関心の中心

台湾(人)を二流扱いしている

売り上げや利益を挙げるのが最優先

マネジメントが弱い(方針徹底力が弱い)

P D C Aが廻らない(Dの集合体)

経営者のP.C.A.が弱い

幹部もP.C.が少ない

制度やシステムを導入しても定着しない

日本人と台湾人の習慣がちがうとあきらめる

経営トップの幹部への要求レベルが低い

幹部が部下を指導しきれない

日本人管理者(技術者)がマネジメントをしない

問題が起こったり、時間に追われると自分で解決してしまう

台湾人(被移転者)に失敗させることを恐れる

(4)台湾は技術移転に最適の地

インフラ、税制に優遇措置がある

品質レベルが高い

今やMADE IN TAIWAN は国際評価を得ている

今だに品質レベルの低い会社はマネジメント力が不足

コスト競争力も高い

一般的に日系企業は同業の台湾企業よりコストが高い

日系企業は真剣にリストラに着手

人のみならず、指示、命令の革新、要求レベルの高水準化

遊休不動産の売却、借入金の返済、在庫削減

全社的コストダウン活動の徹底、残業代の浪費

.....厳しさの欠如

マネジメント力の強化(方針徹底力強化)

リストラ 人員削減

- リストラ = 経営の効率化革新(人員削減も含む)
 = 厳しさとコミュニケーション・ルートの確立
 MADE IN TAIWAN の品質力、コスト競争力を実現
- 1) 経営理念の刷新、経営トップの理念との一致
 - 2) 全社方針展開と推進フォローシステムの確立
 - 3) 評価会の定期、継続実施
 - 4) 幹部の仕事、業績への要求レベル引き上げ
 - 5) 経営各層における 1 対 1 の業績推進点検システムの確立
 - 6) 経営者の決断力、行動力の強化 第 6 項(13 ページ)

6 . 経営者の決断力と行動力の強化

	長所	短所
日本の経営	組織力 正確性高い	決断力の欠如 行動が遅い
台湾の経営	決断力 行動が早い	組織が弱い 精密性に欠ける

台湾における日系企業は大部分日本的経営の短所をもっている

(1) 決断力の強化

経営理念の刷新

幹部 20 人の方針展開の把握

経営トップは直属部下(5 人程度)の業務は完全把握

直属部下の部下(15 人程度)の方針展開も把握

ときとして経営者は 30% の情報で判断し、決断しなければならないことがある

従って、通常業務の推進状況は少なくとも、情報把握しておかねばならない

直属部下との 1 対 1 業務検討会の定期・継続実施

経営会議とは別に、週 1 回直属経営幹部と 1 対 1 の業務検討会を行い、コミュニケーションを深め、ベクトル(向量)を合わせておく

この業務検討会では必ず結論を指示すること

経営トップが決断しないと、多くの関係者(部下)が困っており、不満が残ること知るべし

決断を誤れば早期修正することを恐れないこと

社外ブレンを持つ

優柔不断は経営者失格

部下にお任せや考えを言わないのも失格

(2) 行動力の強化

日系企業に見られる行動力の弱い理由

- 1) 稟議制度.....下から関係する各部門を通して、上がって来た案を決裁する
- 2) 経営会議が情報交換会になっている
決定事項が少ない(承認事項が多い)
- 3) 経営トップが直属部下の業務を把握していないので、指示が出来ない
強化の方法

1) 経営会議の型ぎめ

トップ・コメントは準備した上、短く
 前回決定事項の結果確認
 提案に当っては問題事項も必ず報告
 討論の後、行動を決める
 その場で議事録(共通のもの)を完成し、配布する
 議事録は約束書。会議後は議事録に従って実行する

- 2) 会議での決定は行動を決める(トップが指示する)
誰が どこで いつまで 何を どのように行うか
(更に必要に応じて数量も)..... 5 W 2 H
- 3) 会議参加者は決定事項を、会議トップの指示事項と受止める
- 4) 経営トップは自己の基本的行動範囲を決めておく
顧客訪問の対象と頻度
出席する会議
工場巡視の時期、頻度
- 5) 直属部下との個別面談
必ず行動を決め、議事録をつくる

反省

- 1) 得意の分野に行動が片寄っていないか?
- 2) 引っ込み思案になっていないか?(部下任せになっていないか?)
- 3) 指示・決定の機会が少なくないか?

7. キャッシュフロー経営

(1) 日本で最近、キャッシュフロー経営が盛んになった理由

会計ビッグバンによる会計制度の変更

- 1) 2000年3月期
連結決算範囲の拡大
連結キャッシュフロー計算書の導入
- 2) 2001年3月
金融商品の時価評価の実施
- 3) 2002年3月
持ち合い株式の時価評価

会計制度変更の理由

- 1) 関連会社を使った利益・損失隠しの防止
- 2) 取得価格評価による含み益隠しの防止
- 3) 株主保護の立場から正しい経営情報を提供

(2) 利益とキャッシュフローの違い

損益計算上の利益は、見解や計算方法によって変わる
会社に残るキャッシュフローは現実のもの

この現実のキャッシュを把握するのがキャッシュフロー

(3) キャッシュフローの3種

営業循環キャッシュフロー

購買 製造 在庫 売掛金 回収
の過程で生み出されるキャッシュ

投資キャッシュフロー

設備投資等の固定資産を売ったり、買ったりして入ってくるお金
この 及び を差し引きしたものをフリーキャッシュフローと言う

財務キャッシュフロー

銀行その他の借入れや返済によって出入りするお金

(4) キャッシュフロー計算の仕方

営業キャッシュフロー

税引前当期利益

非資金損益項目(減価償却金、貸倒引当金等)

営業活動に関する資産、負債の増加、減少(売掛金、買掛金、在庫)

受取利息、配当、支払利息

法人税

投資活動によるキャッシュフロー

有価証券取得、売却

固定資産取得、売却

投資有価証券の取得、売却

子会社株式の取得、売却

貸付金、貸付金の回収

(営業キャッシュフロー) (投資キャッシュフロー)

=フリーキャッシュフロー

財務活動によるキャッシュフロー

借入金の増加、返済

社債発行、償還

株式発行、買取り

配当金支払

為替差額

(5) キャッシュフロー経営の目的

上記(4)で把握したキャッシュフロー計算書の各項目を拡大させ、トータル・キャッシュフローを増大させること (了)