

週刊WEB

企業 経営 MAGAZINE

Vol.617 2019.3.19

Weeklyエコノミスト・レター 2019年3月11日号

米国経済の見通し

～緩やかな景気減速予想も、高まる下振れリスク

ネット
ジャーナル

経済・金融フラッシュ 2019年3月11日号

貸出・マネタリー統計 (19年2月)

～投資信託は5ヵ月ぶりに持ち直したが、
本格回復は期待しづらい

統計調査資料

第60回法人企業景気予測調査 (平成31年1-3月期)

経営
TOPICS

本格化する「モノのインターネット時代」 IoT (Internet of Things) の概要と動向

経営情報
レポート

ジャンル:資金繰り サブジャンル:キャッシュフロー キャッシュフロー改善の方法 キャッシュフロー計算書の活用

経営
データ
ベース

発行:税理士法人日下事務所

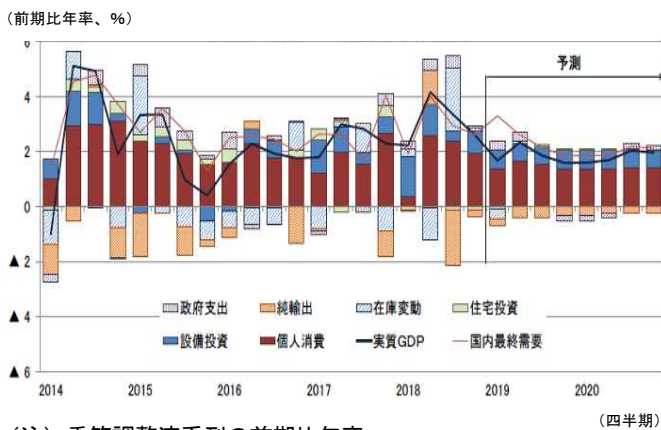
本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

米国経済の見通し ～緩やかな景気減速予想も、高まる下振れリスク

ニッセイ基礎研究所

1 米国の10-12月期の成長率（前期比年率）は+2.6%（前期：+3.4%）と前期から低下。外需の成長押下げ幅が縮小したほか、設備投資に回復がみられたものの、在庫投資の成長押上げ幅が縮小。個人消費も好調を維持したものの、前期から伸びが鈍化した。

米国の実質GDP成長率（寄与度）



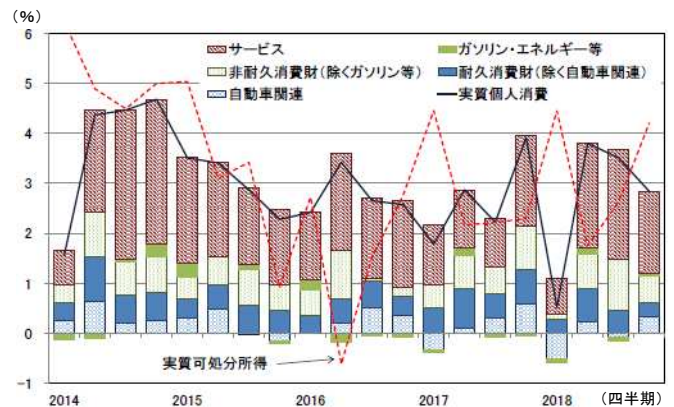
（注）季節調整済系列の前期比年率
（資料）ともに BEA よりニッセイ基礎研究所作成

2 海外経済の減速懸念や、米通商政策、米国内政治の混乱などが嫌気され、資本市場は年末にかけて不安定な動きとなるなど、米経済の下振れリスクが高まっている。

3 当研究所では、米経済の見通し前提として、海外経済の減速や米国内政治の混乱による実体経済への影響は限定的に留まり、資本市場も安定することを見込む。
この前提の下で19年は個人消費主導の成長が持続し、成長率（前年比）は+2.3%と18年の+2.9%からは低下も、堅調な成長率を維持すると予想。一方、循

環的な景気拡大局面の終了、財政や金融による景気押し上げ効果の剥落などから、20年は+1.8%に低下を予想。

個人消費支出（主要項目別）および可処分所得



（注）実質ベース、季節調整済系列の前期比年率

4 金融政策は、資本市場の安定などを確認した後、19年に2回利上げをし、その後利上げ打ち止めとなる見込み。ただし、年1回の利上げに留まる可能性が高まっている。

5 米経済に対するリスクは、欧州や中国など海外経済の大幅な減速に加え、米国内政治の混乱。国内政治では、ロシア疑惑や20年の大統領選挙を睨んでトランプ大統領と野党民主党の対立激化による議会の機能不全を懸念。ねじれ議会で20年度予算や債務上限引き上げ審議が難航することや、トランプ大統領の通商政策に対する不透明感の高まりは資本市場を不安定化させ、米実体経済に悪影響となろう。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」よりご確認ください。

ネット
ジャーナル

貸出・マネタリー統計(19年2月) ～投資信託は5ヵ月ぶりに持ち直したが、 本格回復は期待しづらい

ニッセイ基礎研究所

1 貸出動向：市場金利の低下が貸出金利の下押し圧力に（貸出残高）

3月8日に発表された貸出・預金動向（速報）によると、2月の銀行貸出（平均残高）の伸び率は前年比2.39%と前月（同2.43%）からわずかに低下した。低下は2ヵ月連続となる。業態別では、地銀（第2地銀を含む）の伸び率が前年比3.15%（前月は3.12%）と3ヵ月ぶりに低下に歯止めがかかった。一方、都銀等の伸び率が前年比1.52%（前月は1.63%）とやや低下し、全体の伸び率を押し下げた。



（注）特殊要因調整後は、為替変動・債権償却・流動化等の影響を考慮したもの。特殊要因調整後の前年比＝（今月の調整後貸出残高－前年同月の調整前貸出残高）／前年同月の調整前貸出残高

（資料）ともに日本銀行

2 マネタリーベース： 増勢の鈍化基調は変わらず

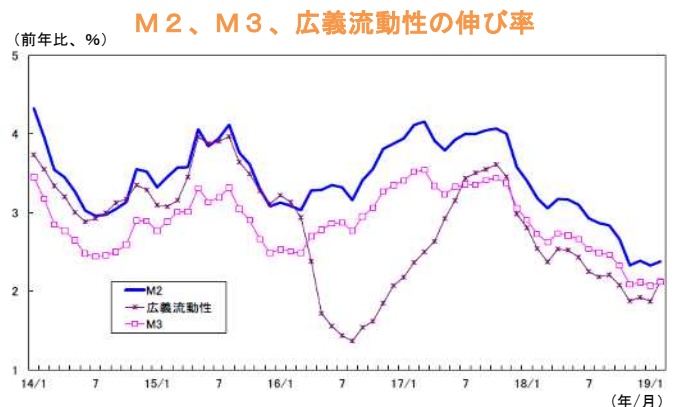
3月4日に発表された2月のマネタリーベースによると、日銀による通貨供給量（日銀当座預金＋市中に流通するお金）を示すマネタリーベースの前年比伸び率は4.6%と、前月（同4.7%）をわずかに下回った。低下は3ヵ月連続で、伸び率の

水準は2012年5月（2.4%）以来の低水準ということになる。

従来同様、内訳の約8割を占める日銀当座預金の伸び率が前年比5.0%と前月（5.2%）から低下したほか、日銀券発行高の伸びが前年比3.2%（前月は3.3%）と5ヵ月連続で低下したことが影響した。

3 マネースtock：投資信託は5ヵ月ぶりにマイナス幅を縮小

3月11日に発表された2月のマネースtock統計によると、金融部門から市中に供給された通貨総量の代表的指標であるM2（現金、国内銀行などの預金）平均残高の伸び率は前年比2.38%（前月改定値は2.33%）、M3（M2にゆうちょ銀など全預金取扱金融機関の預貯金を含む）の伸び率は同2.12%（前月改定値は2.07%）とともにわずかに上昇した。伸び率の水準はかつてに比べてかなり低いものの、上昇はともに2ヵ月ぶりとなる。



経済・金融フラッシュの全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

第60回法人企業景気予測調査 (平成31年1-3月期)

内閣府、財務省 2019年3月12日公表

調査の概要

1 景況

「貴社の景況」

平成31年1～3月期の「貴社の景況判断」BSIを全産業でみると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「下降」超となっている。先行きを全産業でみると、大企業、中堅企業は平成31年7～

「貴社の景況判断」BSI（「上昇」－「下降」社数構成比）

(単位：%ポイント)

		平成30年10～12月 前回調査	平成31年1～3月 現状判断	平成31年4～6月 見通し	平成31年7～9月 見通し
大企業	全産業	4.3	(4.7) ▲ 1.7	(1.4) ▲ 0.3	5.7
	製造業	5.5	(4.2) ▲ 7.3	(0.2) ▲ 2.3	5.7
	非製造業	3.7	(5.0) 1.0	(1.9) 0.7	5.7
中堅企業	全産業	6.0	(3.5) ▲ 3.8	(0.4) ▲ 1.3	5.4
	製造業	7.8	(▲ 2.0) ▲ 15.3	(3.5) ▲ 0.8	5.7
	非製造業	5.5	(5.1) ▲ 0.4	(▲ 0.5) ▲ 1.4	5.3
中小企業	全産業	▲ 4.9	(▲ 6.5) ▲ 11.7	(▲ 4.2) ▲ 5.6	▲ 2.5
	製造業	▲ 6.4	(▲ 9.0) ▲ 22.9	(▲ 6.0) ▲ 11.7	▲ 4.6
	非製造業	▲ 4.6	(▲ 6.0) ▲ 9.5	(▲ 3.9) ▲ 4.5	▲ 2.1

(注) 金融業、保険業を含む。() 書きは前回調査時の見通し。以下同

9月期に「上昇」超に転じる見通し、中小企業は「下降」超で推移する見通しとなっている。

「国内の景況」

平成31年1～3月期の「国内の景況判断」BSIを全産業でみると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「下降」超となっている。

先行きを全産業でみると、大企業は平成31年4～

「国内の景況判断」BSI（「上昇」－「下降」社数構成比）

(単位：%ポイント)

		平成30年10～12月 前回調査	平成31年1～3月 現状判断	平成31年4～6月 見通し	平成31年7～9月 見通し
大企業	全産業	4.7	(3.3) ▲ 1.9	(3.5) 1.2	6.4
	製造業	4.8	(2.7) ▲ 6.3	(1.5) ▲ 1.4	4.8
	非製造業	4.7	(3.6) 0.2	(4.5) 2.6	7.2
中堅企業	全産業	3.8	(2.0) ▲ 4.9	(2.6) ▲ 1.2	5.7
	製造業	5.7	(▲ 0.7) ▲ 11.4	(2.8) ▲ 3.2	6.3
	非製造業	3.3	(2.8) ▲ 2.9	(2.6) ▲ 0.5	5.5
中小企業	全産業	▲ 3.0	(▲ 6.7) ▲ 13.6	(▲ 4.1) ▲ 8.0	▲ 2.5
	製造業	▲ 4.8	(▲ 8.3) ▲ 24.3	(▲ 6.1) ▲ 14.2	▲ 5.0
	非製造業	▲ 2.6	(▲ 6.4) ▲ 11.4	(▲ 3.7) ▲ 6.7	▲ 2.0

6月期に「上昇」超に転じる見通し、中堅企業は平成31年7～9月期に「上昇」超に転じる見通し、中小企業は「下降」超で推移する見通しとなっている。

2 雇 用

平成31年3月末時点の「従業員数判断」BSIを全産業でみると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「不足気味」超となっている。

先行きを全産業でみると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「不足気味」超で推移する見通しとなっている。

「従業員数判断」BSI（「不足気味」－「過剰気味」社数構成比）

（単位：％ポイント）

		平成30年12月末 前回調査	平成31年3月末 現状判断	平成31年6月末 見通し	平成31年9月末 見通し
大企業	全産業	21.7	(19.3) 22.1	(14.1) 15.8	14.2
	製造業	18.6	(15.0) 15.3	(10.1) 10.3	8.3
	非製造業	23.2	(21.3) 25.5	(16.1) 18.5	17.1
中堅企業	全産業	36.0	(31.8) 34.6	(26.0) 27.5	25.8
	製造業	37.3	(32.1) 34.2	(26.2) 24.5	24.1
	非製造業	35.6	(31.7) 34.8	(25.9) 28.4	26.3
中小企業	全産業	30.2	(25.5) 29.9	(20.3) 23.8	21.6
	製造業	32.2	(27.0) 31.7	(19.9) 22.2	19.4
	非製造業	29.8	(25.2) 29.6	(20.4) 24.1	22.1

3 今年度における利益配分のスタンス

平成30年度における利益配分のスタンスを、重要度の高い順に全産業でみると、大企業は「設備投資」、中堅企業は「内部留保」、中小企業は「従業員への還元」が第1位となっている。

第2位は、大企業は「株主への還元」、中堅企業は「設備投資」、中小企業は「内部留保」となっている。第3位は、大企業は「内部留保」、中堅企業は「従業員への還元」、中小企業は「設備投資」となっている。

（回答社数構成比：％）

		1 位		2 位		3 位	
大企業	全産業	設備投資	64.5	株主への還元	56.8	内部留保	51.2
	製造業	設備投資	77.5	株主への還元	58.8	新製（商）品・新技術等の研究・開発	48.2
	非製造業	設備投資	58.0	内部留保	57.9	株主への還元	55.9
中堅企業	全産業	内部留保	55.4	設備投資	54.8	従業員への還元	43.5
	製造業	設備投資	72.8	内部留保	41.8	従業員への還元	41.5
	非製造業	内部留保	59.4	設備投資	49.5	従業員への還元	44.0
中小企業	全産業	従業員への還元	56.9	内部留保	56.1	設備投資	45.1
	製造業	従業員への還元	59.3	設備投資	51.7	内部留保	50.0
	非製造業	内部留保	57.3	従業員への還元	56.4	設備投資	43.8

（注）金融業、保険業は含まない。10項目中3項目以内の複数回答による回答社数構成比。

4 売上高

平成30年度は、2.4%の増収見込みとなっている（下期1.0%の増収見込み）。

平成31年度は、0.1%の増収見通しとなっている（上期0.3%の増収見通し、下期0.1%の減収見通し）。

業種別にみると、製造業は、平成30年度は増収見込み、平成31年度は増収見通しとなっている。

非製造業は、平成30年度は増収見込み、平成31年度は減収見通しとなっている。

[前年度(同期)比増減率：%]

	平成30年度	上 期	下 期	平成31年度	上 期	下 期
全 産 業	(2.8) 2.4	(3.9) 3.9	(1.8) 1.0	0.1	0.3	▲ 0.1
製 造 業	(3.2) 2.5	(3.6) 3.5	(2.8) 1.5	1.1	1.4	0.9
非 製 造 業	(2.6) 2.4	(4.0) 4.1	(1.4) 0.8	▲ 0.3	▲ 0.1	▲ 0.5

(注1) 平成30年度については、平成29年度・平成30年度ともに回答のあった法人（8,930社）を基に推計したもの。

(注2) 平成31年度については、平成30年度・平成31年度ともに回答のあった法人（7,055社）を基に推計したもの。

5 経常利益

平成30年度は、1.7%の減益見込みとなっている（下期4.9%の減益見込み）。

平成31年度は、0.4%の減益見通しとなっている（上期3.1%の減益見通し、下期2.4%の増益見通し）。

業種別にみると、製造業は、平成30年度は減益見込み、平成31年度は減益見通しとなっている。

非製造業は、平成30年度は増益見込み、平成31年度は増益見通しとなっている。

[前年度(同期)比増減率：%]

	平成30年度	上 期	下 期	平成31年度	上 期	下 期
全 産 業	(0.4) ▲ 1.7	(1.4) 1.4	(▲ 0.6) ▲ 4.9	▲ 0.4	▲ 3.1	2.4
製 造 業	(▲ 2.3) ▲ 5.8	(1.4) 1.6	(▲ 6.0) ▲ 13.4	▲ 1.8	▲ 9.3	6.9
非 製 造 業	(1.7) 0.3	(1.5) 1.3	(1.9) ▲ 0.8	0.2	▲ 0.3	0.7
(参考) 全 産 業 (金融業、保険業を除く)	(1.4) ▲ 0.6	(3.7) 3.9	(▲ 0.9) ▲ 5.1	▲ 0.1	▲ 2.6	2.4
非 製 造 業 (金融業、保険業を除く)	(3.4) 2.3	(4.9) 5.1	(1.8) ▲ 0.5	0.6	0.7	0.6

(注1) 平成30年度については、平成29年度・平成30年度ともに回答のあった法人（9,653社）を基に推計したもの。

(注2) 平成31年度については、平成30年度・平成31年度ともに回答のあった法人（7,582社）を基に推計したもの。

(注3) 平成22年4～6月期調査から金融業、保険業の経常利益を調査項目に加えたことから、参考として金融業、保険業を除くベースの結果も掲載する。

第60回法人企業景気予測調査（平成31年1～3月期）の全文は、
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



経営情報
レポート
要約版

経 営



本格化する「モノのインターネット時代」 IoT (Internet of Things) の概要と動向

1. IoT (Internet of Things) の概要
2. 身近にあるIoTの事例
3. 消費・サービス業のIoT
4. 製造業・モノづくりのIoT
5. 中小企業で活用しているIoT事例



■参考文献

『週刊ダイヤモンド 2015/10/3』(株式会社ダイヤモンド社)

『すべてわかるIoT 大全 2016』(日経 BP 社)

『IoTまるわかり』(三菱総合研究所)

1 企業経営情報レポート

IoT (Internet of Things) の概要

■ IoT(Internet of Things)とは何か

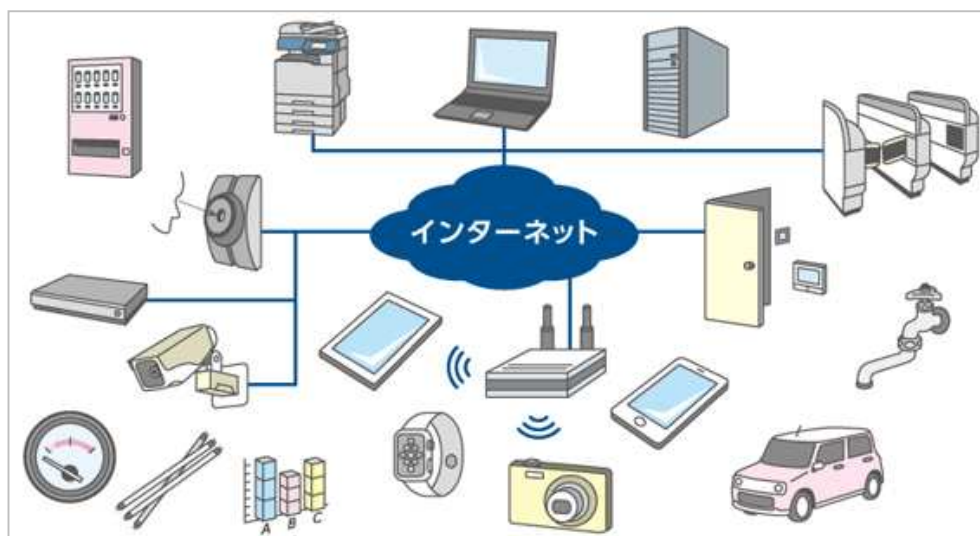
「IoT」とは、Internet of Things の略で「モノのインターネット化」と定義されています。あらゆるモノがインターネットにつながることによる革新と捉えられることもあります。

これまでネットワークとは無縁だったものが対象になるため、今後、市場規模が爆発的に大きくなるといわれています。

■ IoTの定義

コンピュータなどの情報・通信機器だけでなく、世の中に存在する様々な物体（モノ）に通信機能を持たせ、インターネットに接続したり相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うこと。

■ IoTの全体像



（出典：日本経済新聞）

■ IoT時代のセキュリティの課題

IoT の利用者は、多岐にわたると予想されています。そして、そうした人々に向けて、さまざまなサービスが展開されると期待されています。この結果、当初想定していなかったサービスやアプリケーションと IoT デバイスがつながることが考えられ、思わぬリスクにさらされる恐れもあります。セキュリティの世界では、常に弱いところが狙われます。

IoT デバイス単体ではセキュリティ対策を講じていても、それが連携するサービスやアプリに脆弱性があれば、そこが糸口となって侵害を受け、情報漏えいや誤作動などにつながる恐れがあります。IoT デバイスを開発する側はもちろん、サービスやアプリを開発する側にも、これまで以上にセキュリティへの対応が求められることになるでしょう。

2 企業経営情報レポート

身近にあるIoTの事例

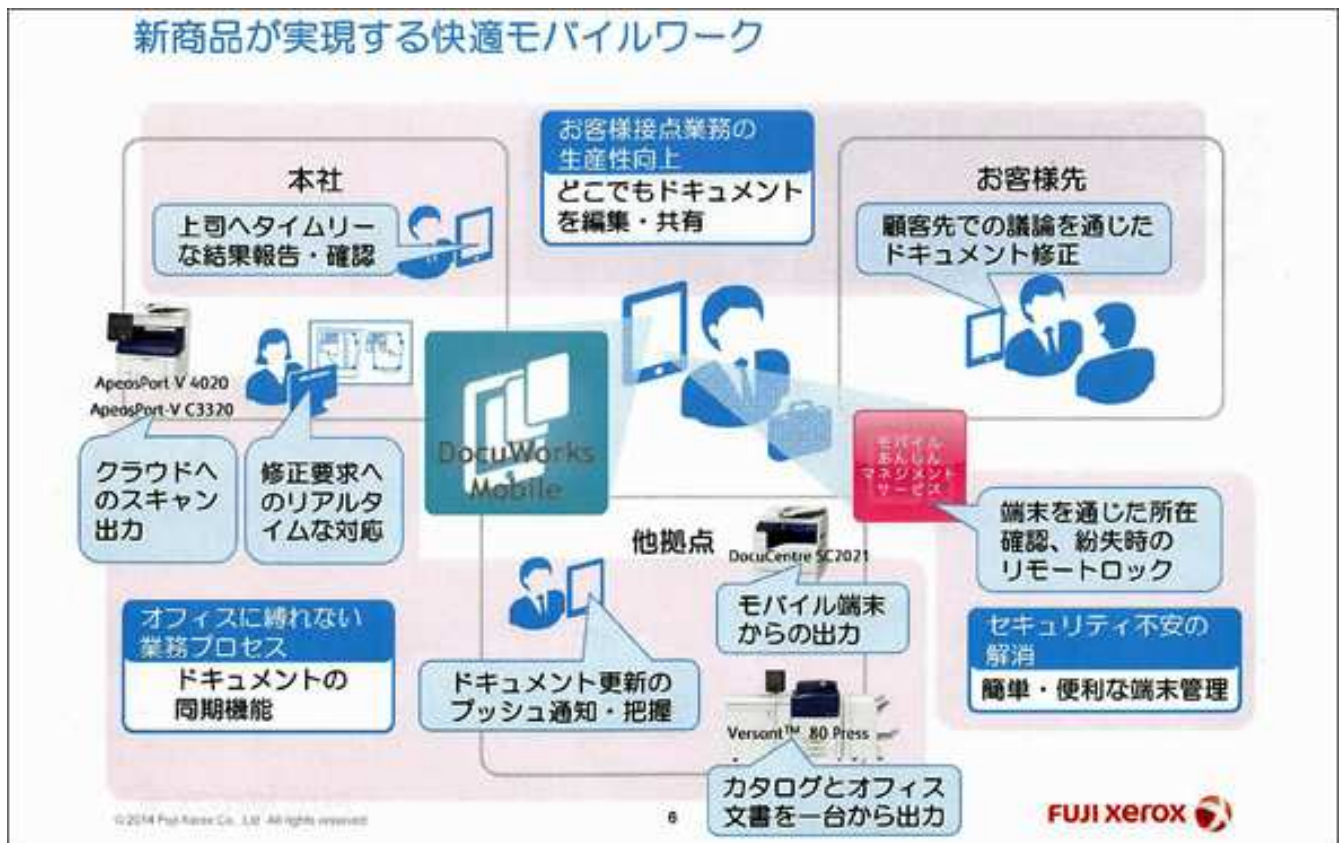
■ 経営関連のIoT

(1)書類や資料、手書きメモなどをデジタル化

富士ゼロックス株式会社では、複合機やビジネスプリンターといったデバイスと、IT 利活用のためのソリューションサービスを両輪として中小企業の業務支援に注力しています。

それは、文書管理サービス「DocuWorks」をスマートフォン、タブレットに対応させ、文書の閲覧・編集、クラウドサービスや文書管理サーバとの連携、複合機へのプリントといった機能をすべて端末から利用できる仕組みです。

■ DocuWorksが提供するモバイルワーク



(出典：富士ゼロックス株式会社 HP)

例えば、営業訪問時に用意する書類や資料、手書きメモなどをすべてをデジタル化し、持参する印刷物はカタログだけにするといった使い方です

図面や提案書をタブレットで見せ、修正があればその場で編集し、クラウドサーバ経由で本社スタッフともリアルタイムに共有します。あとは上長に電話をかけて承認を得れば商談スピードの向上が図れる仕組みです。

ドキュメント共有のためのクラウドサービス「Working Folder」と連携させることで、デジタル化した文書そのものをタブレットにダウンロードさせずに閲覧できます。

3

企業経営情報レポート

消費・サービス業のIoT

■ 小売・店舗のIoT

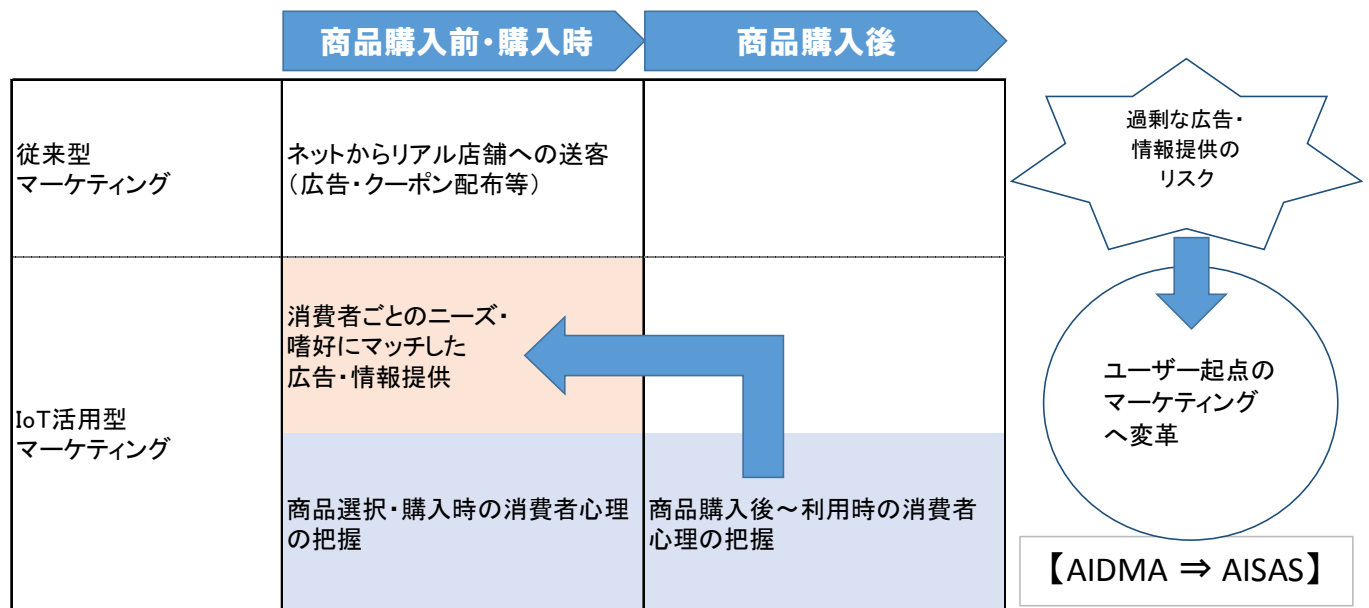
近年、スマートフォンの普及が、マーケティング手法を一変させました。

例えば、スマートフォン・アプリにより、広告やクーポン配布などはより効率的・効果的に実施できるようになりました。

また、最近では、GPS を使った位置情報測位機能を活用したエリアマーケティングなども一般化しています。

これらは、IoT 活用型のマーケティングと定義されます。IoT 活用型マーケティングでは、商品購入者の心理・感情も把握できるようになります。将来的には「手には取ったが最終的に購入しなかった商品に対する、消費者の心理・感情」や、「商品を購入・利用し始めた後の、消費者の満足度・不満度」といった、企業が従来、収集・把握することが難しかった情報までも把握できる可能性もあります。

■ IoT活用型のマーケティング



■ サービス業のIoT

典型的な個人向けサービス業である旅行サービスも、その予約手配やサービスの受け方が大きく様変わりしています。仕事上の出張であっても、机の上の PC やスマートフォンから直接航空会社の予約 Web にログインして、日程や行程を考えながら直接予約することが普通になりました。さらには、チケット類を発券することなく、IC カードやスマートフォンで電子的に乗車・搭乗することが多くなり、従来の紙媒体で切符やチケットを持ち運ぶことも少なくなっています。

4 企業経営情報レポート

製造業・モノづくりのIoT

■ 製造業におけるIoT

製造業におけるIoTには、2つのタイプがあります。1つは、自社が製造する製品をIoT化し、稼働時のデータを収集・解析することで、顧客対応力向上や売上拡大を狙うものです。もう1つは、自社の製造現場の設備・機器などをIoT化し、生産性改善や品質向上を狙うものです。

(1) 自社が製造する製品のIoT化

顧客先で稼働している自社製品の状態に関する様々なデータを収集・解析することで、以下のような活用が考えられ、既に多くの事例があります

① 付加価値サービスの提供

消耗部品の正確な交換時期などを提供、稼働状況レポートの提供、省エネを促進する稼働方法のアドバイスなど、モノ（製品）とコト（サービス）をセットで提供することで、顧客対応力の向上や新マーケットの創出が期待されています。

<主な事例>

- イ) GE/Predix ロ) コマツ/KOMTRAX ハ) キヤノン/NETEYE
- 二) 日産リーフ・損保ジャパン/ドラログ

② 顧客ニーズの把握

よく使われている機能/使われていない機能、使用環境や使用時間による性能変化を分析することで、顧客ニーズや製品の実性能を把握し次の製品企画に反映させるなどの事例があります。

<主な事例>

- イ) ホンダ・IBM/バッテリー・トレーサビリティ・システム

③ 製品機能の提供

製品機能の一部をサーバー側で提供することで、高機能化を図っている製品も現れています。

<主な事例>

- イ) ホンダ/インターナビ ロ) 日産/CARWINGS

(2) 自社の製造現場のIoT化(工場のIoT化)

製造現場の設備・機器など生産に関わるモノをIoT化し、製造関連のデータを収集・分析します。そして、ワークと設備、部品と搬送装置などモノ同士がつながって協調して動くことで、生産性向上、品質向上、さらにはエネルギー効率の向上が期待されています。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:資金繰り > サブジャンル:キャッシュフロー

キャッシュフロー改善の方法

具体的なキャッシュフロー改善の方法について
教えてください。

上場企業には、1999年4月以降の事業開始年度より、「キャッシュフロー計算書」の作成が義務付けられました。上場企業においては、これ以降、貸借対照表と損益計算書の他にも、第三の財務諸表である「キャッシュフロー計算書」を作成する必要が出てきました。

中小企業においても例えば銀行が融資の検討資料としてキャッシュフロー計算書の提出を求めることが十分に考えられます。

■キャッシュフロー経営において目指すべき姿

- ①適正利益を獲得する
- ②運転資本の増加をもたらさない営業活動
- ③キャッシュフローの範囲内での設備投資

キャッシュフロー経営において最も重要なキャッシュフローは本業での活動成果を表す営業活動によるキャッシュフローの極大化です。

キャッシュフロー計算書作成では直接法と間接法がありますが、間接法を例に説明します。

営業活動によるキャッシュフローを極大化するためには、まず利益を確保する必要があります。利益確保のためには売上が必要であり、各々利益計画、経営計画として裏付けが必要です。

利益は「収益－費用」として表されます。つまり利益の極大化を図るためには、収益の伸長と費用の削減の2つに方向性が考えられます。

収益の伸長は「収益＝数×単価」という考え方から、販売数を伸ばすか単価を上げるかの方向性が考えられます。

費用の削減については原価率の低減と固定的コストの削減の方向性が考えられます。

なお、利益の極大化を図るにしても、目標とする利益がいくらなのかを設定する必要があります。目標利益の設定方法については、下記の方法が一般的です。

- 1人当たり利益による設定
- 売上高利益率による設定
- 総資本利益率による設定
- 規範利益による設定

その他にもキャッシュフローを改善する視点はいくつかありますが、キャッシュフロー計算書の各項目から収入源、支出先の見直しの視点を検討してください。

ジャンル:資金繰り > サブジャンル:キャッシュフロー

キャッシュフロー計算書の活用

キャッシュフロー計算書を資金繰りに役立てるには、
どのように活用すればよいのでしょうか。

キャッシュフロー計算書では、現金預金の動きを営業活動、投資活動、財務活動の3つに分解します。この分解によって、現金預金が増えたのか、あるいは減ったのかが理解できるのです。

1. キャッシュフローがプラスかマイナスか

「良いキャッシュフロー計算書」とは、まず第一に、営業活動によるキャッシュフローがプラスであることです。プラス幅が損益計算書の当期純利益と比較して少ないなら、利益を計上したのに現金預金が生み出されていないことになります。また、営業活動によるキャッシュフローがマイナスであれば、事業を行った結果、現金預金が減ってしまったことになります。事業活動を活性化させるなどして、現金預金を増やすよう、早急に対策を立てなければなりません。

2. 「投資の結果」を検証することが重要

投資活動によるキャッシュフローは、企業の投資対策によって異なります。このキャッシュフローがマイナスになっていると、積極的な投資活動を行っているということになります。ただし、その投資活動が企業の利益向上に結びついているかどうかを、検証しなければなりません。積極的な投資は現金預金を減少させるため、資金繰りにとってはマイナスの影響となります。しかし、将来投資した以上の利益、現金預金増加となって還ってくれば、投資は成功したことになります。単にいくら投資しているかだけではなく、投資の効果を見ていく必要があります。

3. 財務キャッシュフローがプラス＝借入が多い

財務活動によるキャッシュフローは、資金調達が多ければプラスになり、借入金の返済や社債の償還などが多ければマイナスになります。もちろん、マイナスになるほうが良いのですが、ここは営業活動によるキャッシュフローと、投資によるキャッシュフローとの関連で見ていく必要があります。仮に、営業活動によるキャッシュフローがマイナスで、財務活動によるキャッシュフローがプラスになっていたとしたら、事業活動によって現金預金が増えたものを、資金調達でカバーしたことになります。これは、経営にとって良くない事態といえます。しかし、売上が成長している企業は、利益が出ていても売上債権が増加するため、営業活動によるキャッシュフローがマイナスになることもあります。なので、なぜ営業活動によるキャッシュフローがマイナスになったのかを探ることが大事なのです。