

専門家に聞く ココだけの話

第22話

Love&Happiness株式会社
代表取締役 プロフィット・コーチ
小林 剛



“絶対に潰れない会社”になるために社長が押えるべき財務知識

第5回 利益とキャッシュは、別物である

経営の原理原則

『調達と運用を最適化し、利益とキャッシュを最大化すること』(by 五島 聡)

私の財務の師匠でもある五島 聡氏は、いつもこの原理原則を唱えています。

『利益を最大化し、キャッシュを最大化する』。

しかし、「利益＝キャッシュにならない」ことを社長は、知りません。

社長と会話していると、よくこんな話を耳にします。

「毎月、利益が出ているはずなのに、キャッシュがない」

「利益が増えているのに、キャッシュは意外と増えていない」

何故でしょうか？

利益は見解、キャッシュは現実

《利益は、見解である》

利益には、実体がありません。利益を見たことがある人は誰もいません(きっと)。「利益＝売上－費用」という差額の概念でしかありません。利益はあくまで計算の結果でしかないのです。利益「だけ」を見て、増えた減ったと一喜一憂しても意味がありません。

利益は、「発生主義」の会計原則に基づき、固定資産の減価償却の方法や、資産の評価基準、評価方法などの様々な会計ルールにより定められています。それぞれのルールでは、複数の選択肢が認められており、どの選択肢を選ぶかにより、利益の額は変化します。社長は、自らが適切な会計ルールを選ぶことにより、自分の意見を利益に反映することができます。

利益が出ている(儲かっている)会社なのに、キャッシュが増えない会社があります。しかも、

多くの中小企業は利益が出ている会社なのに、キャッシュがない会社という残念な状態になってしまっています。

利益が出ている会社なのに、キャッシュが増えないのには理由があります。

例えば、次のどれかに心当たりはないでしょうか？

- ・売掛金や受取手形の残高が急増している
- ・売上規模に対して、在庫の数量が多すぎる
- ・多額の設備投資を行っている
- ・銀行から証書貸付でお金を借りている(多額の借入金返済をしている)
- ・多額の生命保険に加入している

このように、利益が出ている、キャッシュが増えない理由はさまざまありますが、「利益が出ている」とことと「キャッシュが増える」ことは、別物であるということです。

多くの中小企業の社長が犯す間違いは、利益だけを見て経営判断をすることなのです。

《キャッシュがなくても税金は払う》

利益に実体がないことを最も感じるのは、納税のときです。税金はキャッシュに対してかかるのではなく、利益(儲け)に対してかかります。実体のないものを元に計算するので、全然キャッシュがないのに、納税額は多額になるということがよくあります。

《利益とキャッシュの関係性》

利益とキャッシュの関係は、下記のようになっています。

★キャッシュ＝

当期純利益＋減価償却費－運転資金の増加
－設備投資－借入金の減少－保険積立金

実体のない利益がどのようにして実体のあるキャッシュに変化するのか、それを表すのが前出の式になります。

- ・減価償却費……有形固定資産の価値の減少を費用として計上したもので、現金支出を伴わない費用です。費用なので、利益に含まれているのですが、お金の増減とは無関係なので足し戻しています。
- ・運転資金……売掛金、受取手形、在庫の合計から買掛金、支払手形の合計を引いたものです。例えば、売掛金が増加するということは未回収のお金が増加するので、その分手元で使えるお金は減少します。このため、運転資金の増加額はマイナスします。なお、運転資金が減少している場合には、この部分はプラスとして計算します。
- ・設備投資……設備投資をすればキャッシュは減ります。
- ・借入金の減少……借入金の元金を返済することです。
- ・保険積立金……会社契約の生命保険の資産計上分です。キャッシュアウトを伴っています。

利益が出ているのに、キャッシュが増えない理由です。

- ・売掛金や受取手形の残高が急増している
→運転資金の増加
- ・売上規模に対して在庫の数量が多すぎる
→運転資金の増加
- ・多額の設備投資を行っている
→設備投資
- ・銀行から証書貸付でお金を借りている（多額の借入金返済をしている）
→借入金の減少
- ・多額の生命保険に加入している
→保険積立金の増加

ポイントは、お金が減少する4つの理由（運転資金の増加、設備投資、借入金の減少、保険積立金の増加）です。しかも、この4つは損益計算書（P L）を見ても載っていないので、利益が出ても（儲かっても）キャッシュが増えないことがあるのです。

《キャッシュは現実である》

キャッシュの認識の時期や評価の仕方は、一つだけです。会計方針の影響や資産の評価方法の影響は受けません。いま手元にある現金残高のみです。毎月末あるいは決算時点の銀行預金残高と手持ち現金残高のみです。「キャッシュは現実である」と言われるのは、このためです。

Love&Happiness株式会社

〒167-0042 東京都杉並区西荻北3-16-4 小美濃本社ビル 3階 TEL:090-3342-7910 E-mail:baco@loveandh.com