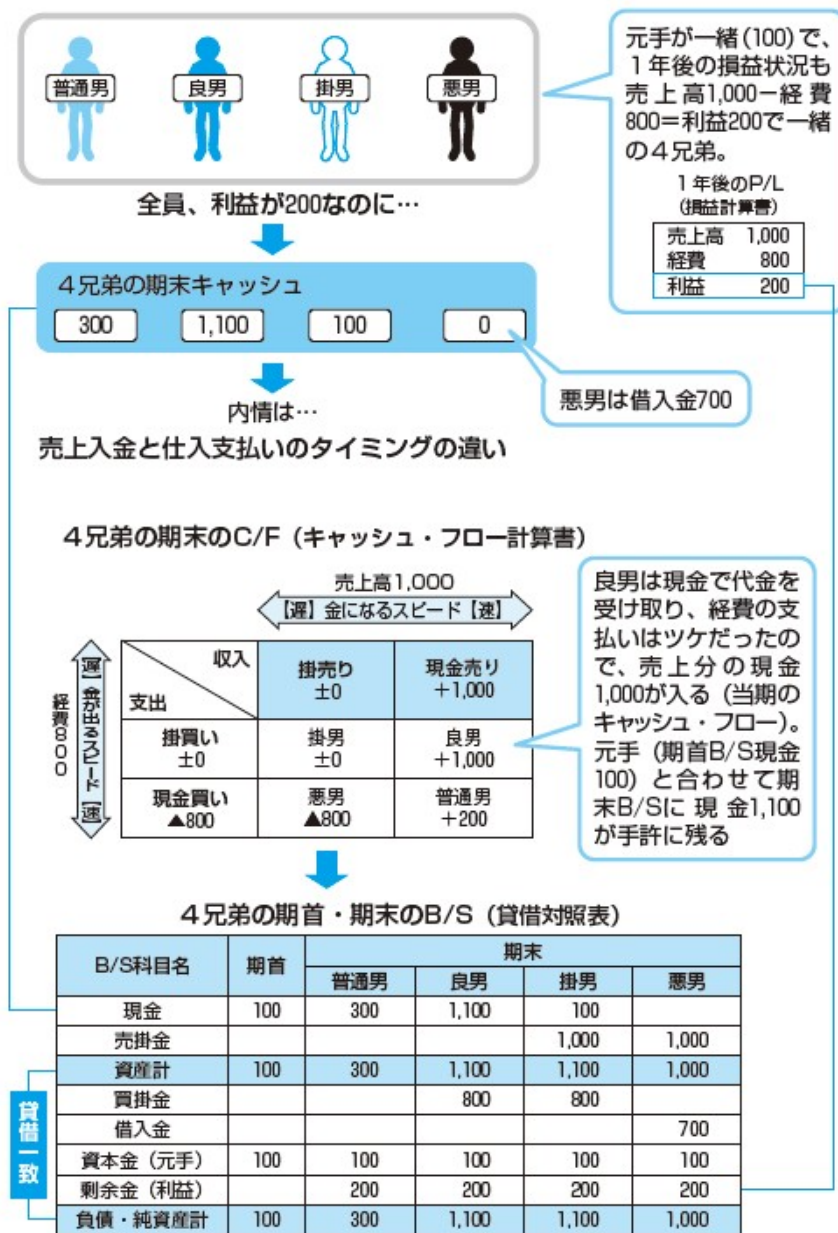


図表1 4兄弟の「キャッシュフロー」



# 超入門☆会計直観力

## 第二章 損益だけを見ては

いけない理由

### 儲

けるコツは、キャッシュフローを高めることにあります。ところが、決算書というところ、つい売上高や利益に目を奪われがち。仲良し4兄弟の事例で、決算書は全体でとらえる必要性があることを理解しましょう。

同じ損益でも  
違う4兄弟の台所事情

### あ

る町に、普通男(ふつお)、良男(よしお)、悪男(わるお)、掛男(かけお)という仲良し4兄弟がいました。コツコツ溜めた100万円を元手に、それぞれがインソと商売を始め、あっという間に1年が過ぎました。1年間経営した結果、4人とも、売上1,000万円、仕入費用800万

円、差引の利益は200万円。仲良し4兄弟は、損益結果まで同じでした。ところが、4人の財布の中身はまったく異なっていたのです。

べてキャッシュで回収されます。これが「普通の売人」の感覚です。

「売上、費用、利益が同じなのに、財布の中身が違わないのはなぜ？」  
答えは、4人の営業スタイル「利益を回収するタイミング」にキャッシュフローの違いにあります(図表1)。

良男の場合  
たまたま知り合いに商品問屋がいて、商品代金は掛払い(ツケ)OK。取引のうち、もらうものはすべて現金、払うものはすべて掛払いにすることで、現金を捻出できるわけです。

#### 普通男の場合

取引のすべてが現金決済。  
収益「売上」=収入=現金【プラス】1,000万円。  
費用「仕入」=支出=現金【マイナス】800万円。

要するに良男は、掛払いで商品を仕入れ、この掛払いを支払うことなく、商品を第三者に現金販売したのです。その結果、収益「売上」=収入=現金【プラス】1,000万円。

差引、利益=現金【プラス】=200万円。このほか期首(会計期間の始まりのこと)の元手の現金100万円

しかし、費用「仕入」800万円は、掛払いです。支出ゼロ。差引の利益は、普通男と同じですが、現金は収入1,000万円+期首の元手100万円=期末現金1,100万円です。

があり、期末(会計期間の終わりのこと)の現金合計は300万円。

このように、もらうものはすべてキャッシュでもらひ、払うものはトコト

このように、売上も仕入もすべて現金決済であると、「収入+支出」=「収益-費用」=「利益」となり、利益はす

ンあと回しにする、良男は、キャッシュフローを最大化する「理想的な売人」だったので

す人」だったので

人」だったので

### 知り合い頼みの掛男の場合

店を始めるにあたり、良男と同じように知り合いから商品を掛けて仕入れるまでは良かったのですが、掛男はあまりセールスが得意ではありません。そこで、知り合いに頼んで商品を買ってもらうことにしましたが、商品の売上代金は掛決済が条件。

費用〔仕入〕800万円は掛払いのため支出ゼロとなり、資金繰りは助かりましたが、収益〔売上〕1,000万円も掛売りとされたため、収入ゼロに。一年間の収支バランスは0、元手の100万円だけが手元に残る結果となりました。

### 気の弱い、問題児の悪男の場合

悪男は、普通男と良男のビジネスセンスの悪いところだけ似てしまいました。商品の仕入れは現金で行い、商品が売るときは掛売り。

収益〔売上〕は1,000万円ありますが、掛売りのため1円も入ってき

ません。しかも、費用〔仕入〕800

万円は、律儀に現金払いです。差引の利益は、収益―費用＝200万円ですが、キャッシュフローは売上分ゼロ、仕入分〔マイナス〕800万円です。で、期首元手100万円を加えても700万円の現金不足となり、借金という負債がBSに残ったのです。

### 青山フラワーが実践する 儲けの本当の意味

## 同

じ売上、利益といった損益内容でも、キャッシュフローの結果は四者四様。

「PL損益計算書」を見て、利益だけ見て、「儲かっている」というのは、大きな間違いなのです。本当に「儲けた」というのは、現金が手元に残る状態です。

これを実践し成長しているのが拙著『強い会社の「儲けの公式」』（ダイヤモンド社）で紹介している「青山フラワーマーケット」という花屋さん。

駅中心の店舗展開、パリのマルシ

エを連想させる小粋なフラワースタンドの顧客は、個人客がメインです。「売りは現金」。草花の仕入れは市場などを通じて行いますので「買いは掛け」。つまり、優秀な良男と同じビジネスの仕組みづくりに成功したことで、青山フラワーマーケットは手元資金が潤沢な強い会社を経営できているのです。

このように、強い会社になるためには、PLという損益だけではなく、「BS貸借対照表（たいしゃくたいしゅうひょう）」の資産・負債・純資産や、「CFキャッシュフロー計算書」のキャッシュフローにも注目し、決算書全体で会社を評価する必要があるのです。

こうしたことを理解するには、第一章で紹介した『会計直観力養成マップ』により決算書のつながりを理解する必要があります。

ただ、多くの会社でCFキャッシュフロー計算書を作成していないことがほとんどです。作っていたとしても「連結CF」です。

CFがない場合、PLから二つの指標を拾います（数式Ⅰ）。本業による儲けを表す「営業利益」に、固定資産の「減価償却費」を足し算したものを、金融機関では簡便的なキャッシュフローとしています。

（数式Ⅰ）営業利益＋減価償却費＝簡便的なキャッシュフロー

ちなみに、固定資産とは一年を超えて使用可能な資産、例えば建物や車両などのことです。

これらの購入価格を、使用可能期間÷耐用年数を通じ期間按分し、資産価値の減少分としてPLに反映するのが「減価償却費」です。この減価償却費は、購入し支出は既に済んでいて、単に購入価格を期間按分する費用に過ぎません。一方、利益＝売上－費用です。

そこで、金融機関では（数式Ⅰ）のように、営業利益に減価償却費を足し戻すことにより簡便的なキャッシュフローを求めているのです。

この指標は、金融機関が評価対象会社の儲け度合いの参考指標として、資産査定（デューデリジェンス）などの局面では経営企画部や経理部、公認会計なども活用しています

### 今回のポイント

『利益』と『キャッシュフロー』は別物。  
CF計算書がなければ、PLから簡易的に計算。



『四季報から始める企業分析 最強の会計力』（東洋経済新報社）執筆陣の一人、価値創造機構理事長で公認会計士の村井直志らが講師を務めるビジネスセミナーを定期的で開催しています。

ビジネスパーソンに必須の「会計力」「分析力」「監査力」を、ぜひ身につけて欲しいと思います。

価値創造機構  で検索！

