

## ～「現金・預貯金の残高」に関心を持つ～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・2級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

コロナ禍の影響に限らず、会社経営の成績は「現金及び預貯金（以下に現金等という）の残高の増減」によって評価することができます。経営者の「利益が出ているのに何故か資金繰りが苦しい」という発言は、資金繰りに関してしっかりと目配り・気配りをしていないという自己批判でしかありません。何故なら現金等の増加又は減少の何れにも根拠があるからです。

### 1. 会社は現金等（キャッシュ）で生きる組織である

動物は食べ物を食する為に生きていますと言えなくはありません。仮に今日や明日の食糧を得ることが出来なければ餓死するしかありません。よって動物にとって、捕食活動は生きる為には絶対不可欠な活動なのです。

生物界の頂点に位置するひとも動物ですが、他の動物と異なるのは「食べる」ことだけが生きる目的ではないということです。猛獣と比べて基礎体力が劣るひとは、頭脳を大きくし発達させることで、「他のひとと協力する、分業する」という共生社会を営む仕組みを創り上げました。その共生社会のゴールの1つが仕事をする集団、企業という組織形態です。

企業には個人企業と法人企業とがありますが、企業は事業活動を行うことにより社会（市場）から現金等（キャッシュ）という成果を得ています。この現金等は生産や販売等の事業活動の成果ですから、社会（市場）に受け入れられない商品・役務を提供し続けていると現金等獲得額は徐々に減っていきます。こういう負の循環状態に陥ってしまうと、再び現金等を増加に転じさせるには相当なエネルギーを投入しなければなりません。よって経営者は、保有する現金等の残高を最低でも現状維持の状態に保つ努力を怠ってはなりません。

一般的に企業は社会（市場）から得た現金等を次のように分配していきます。

- ①経営者や従業員に対し業績貢献度に応じて報酬として支払う
- ②更なる成長のための資金として内部留保し、また積極的に再投資を行う
- ③社会に税金として還元（納税）し、また株主等には配当として還元する

分配例の①は個人所得として利害関係者に配付され、それは個人消費として社会に還元されます。また所得税等税金として行政に納付することで、私たち市民の生活環境整備等のために役立っています。ここで注目したいのは配分例②です。

先に動物の捕食活動を上げました。動物や植物は個々の生命体として成長します。そして個体の集合体であるグループや群集でも個体数が増えてその種は繁栄していきます。これを企業に例えると、創業時には「ほんの小さな一つのつまづきが倒産へ」という弱小組織だったのが、社員数も増えそして売上高や利益も安定的に増加するという成長過程を辿っていきます。このような成長を遂げることができるのは現金等の増加があったからです。

仮に事業活動から生み出す現金等が少なかったとしても、金融機関は企業の成長性等を考慮して融資をしてくれたのです。金融機関の融資ができたとしても返済をしなければなりません。その為には、配分例②のように成長を呼び込む内部留保がしっかりと出来ていなく

ればならないのです。

## 2. 現金等（キャッシュ）が生まれる源泉は？

現金等はどこから生まれるのでしょうか。企業は事業活動を行っています。事業活動の基本は「つくって（創って）」「つくって（造って）」「うる」です。商品・役務のアイデアを創り（出し）、それを形にし（製造又は仕入）、市場へ販売する（売る）というビジネスの流れがよどみなく出来ていなければなりません。

その事業活動の成果が損益計算書です。損益計算書の最初に売上高が計上されます。売上を上げる為の直接費用が売上原価で、売上高から売上原価を控除した額が売上総利益です。費用は売上原価だけではありません。売上獲得に間接的に貢献する費用として販売・一般管理費（営業費用）があり、売上総利益からこの費用を控除すると営業利益になるのです。

このように最終的に損益計算書に表れる事業活動が現金等の主要な源泉となります。なお損益計算書には利益という勘定科目はありますが、現金という科目はありません。現金等という科目が出てくるのは貸借対照表です。ここで押さえておきたいのは「ほとんど場合、利益は現金等と一致しない」ということです。詳細は別の機会に譲りますが、利益を回収するには「現金等」と「売掛債権（売掛金や受取手形）」という二つの方法があることに注意をしなければなりません。「販売して売上は上がった」としても現金等として早々に回収しなければ、「勘定あって銭足らず」という不可思議なジレンマに陥ってしまいます。

以上、事業活動の成果が現金等を産む主要な源泉であると説明しました。これ以外にも、遊休状態になっている土地等の資産の売却でも現金等を獲得できます。また売却せずに賃貸する方法でも現金等の獲得は可能です。この様に現金等を獲得する方法は多様なのです。

## 3. 現金（キャッシュ）の増減を評価する基準や指標を知る

最初に指摘したいのは、貸借対照表の最初にある「現金」と「預貯金」の合計残高の動きに注目することです。昨年とほぼ同じ状況下でビジネスを行っているとします。そうであれば、現金等の月末残高は昨年の残高とほぼ同じような金額で推移するはずですが、仮に大きく減少していたとすれば、突発的な出金があった為か又は恒常的に出金額が増えているかのいずれかに該当するはずですが、現金等の月末残高を昨年（や前々年以前）の残高と比較することで、自社の現金獲得力の低下が発生していないかを確認することができます。

損益計算書では利益の獲得額が分ると説明し、利益と現金等とが必ずしも一致しないと指摘しました。そうは言っても利益獲得額が減少しているとすれば忌々しき問題です。現金等の増減は利益の増減に大きく左右されるからです。よって月次決算を毎月行うことで、売上高や原価・営業経費の増減を確認しておきたいものです。月次損益計算書の指標が悪化傾向を示していれば、即座に対策を講じて悪化傾向を反転させなければなりません。

原則論では固定資産の購入等で現金等が減少しても大きな問題とはなりません。しかし購入資産が期待した通りの成果を上げていないとすれば、その原因を早急に究明し所期の目論み通りの性能を出させるようにしなければなりません。

何事も原因究明と期間を置かずしての対策実行が現金等増加への良策となりうるのです。