

～倒産企業の財務諸表から学ぶ！～
「倒産させない企業経営の支援」



税理士法人 Triple Win
税理士 堀江 國明

目次

1 倒産とは	
2つの破産原因	2
2 安全性とは	
第一に利益、第二にキャッシュ(フローとストック)	2
3 「安全性の短期的視点」	
営業CFの見方	
(1) 営業CFの構造と分解	4
(2) 税引前当期純利益から「営業利益」へ	5
(3) 営業CFの重要項目のピックアップ	6
(4) 「おおむね留保経常収支額」はフロー上の留保金額	8
(5) 【第1フェーズ】 « 「おおむね留保経常収支額」と「有利子負債の約定返済額」 »	9
(6) 【第2フェーズ】 « 営業CFの「その他」の検討 »	11
(7) 【第3フェーズ】 « 「運転資金のマイナス」の調達原資 » キャッシュ運用表の活用 ..	12
4 「安全性の長期的視点」	
(1) キャッシュ体質図とは	15
(2) キャッシュ体質図の見方	19
5 「ストック」の安全性の分析	
(1) 【第1フェーズ】 « 現状の「現金等」と「有利子負債」の比較 »	21
(2) 【第2フェーズ】 « 「現金等」と「有利子負債」のトレンド »	22
(3) 【第1・2フェーズの注意点】	23
6 ストックの体質と売上高の増減	
« 「売上債権」・「仕入債務」と売上高の増減 »	
(ア) 売上債権>仕入債務のパターン	25
(イ) 売上債権<仕入債務のパターン	26
(ウ) 売上債権≒仕入債務のパターン	27

1 倒産とは

2つの破産原因

倒産という用語は、法律用語ではなく、慣用的に使われている用語である。十人十色の定義があっいい。著者は、倒産とは、破産宣告を受けてもやむを得ない経営状況に陥ったこと、ないしは、そのような経営状態と考える。

破産宣告を受けてもやむを得ない経営状態とは、破産手続開始の要件である破産原因たる事実が存在することを意味する。

破産原因として、破産法上規定されているのは、①支払不能及び②債務超過である。

①の支払不能とは、「弁済能力の欠乏のために弁済期が到来した債務を一般的、かつ、継続的に弁済することができないと判断される客観的状态」を意味し、②の債務超過とは、「債務額の総計が資産額の総計を超過している状態」を意味する。

したがって、本稿では、倒産とは「弁済能力の欠乏のために弁済期が到来した債務を一般的、かつ、継続的に弁済することができないと判断される客観的状态」ないしは「債務額の総計が資産額の総計を超過している状態」と定義する。

2 安全性とは

第一に利益、第二にキャッシュ(フローとストック)

倒産しないようにするためには、いわゆる安全性が確保・維持されていなければならない。安全性が確保・維持されているというのは、第一に利益が計上されていることが必要であることは言うまでもない。利益の無いところにキャッシュは生まれないからだ。利益は、発生主義に基づいて収益と費用との差額として計算される。このため、収入と支出は時間的にズレが生じることがある。

このため、利益は計上されてはいるが、キャッシュが無くて倒産という、いわゆる「黒字倒産」が生まれてくるのである。

そうになると、安全性の確保・維持にはキャッシュの確保・維持も不可欠となる。ここに、

「キャッシュの安全性」の確保・維持を検討することに意義があるのだ。

「キャッシュの安全性」の確保・維持は、短期的視点と長期的視点で見る必要がある。短期的視点ではフローを、長期的視点ではストックをみる必要がある。

たとえば、この1年間では、既存の借入金の返済は滞りなく実行されているが、さらに新たな借入れもしている状況で、果たして、その残額は減少しているのか増加しているのか、将来的に問題が無いか、という長期的視点による検討をすることは大切なことである。この「既存の借入金返済・新たな借入れ」がフローであり、「その残額」がストックだ。本稿では、フローは「キャッシュフロー計算書」(以下CF計算書とする)を対象とし、ストックは貸借対照表の配列を、キャッシュフロー計算書にリンクしやすいように並べ替えた「キャッシュ体質図」を対象として、「キャッシュの安全性」を検討する。

「フローの安全性」の確保・維持がされていないとなれば、いずれ「弁済能力の欠乏のために弁済期が到来した債務を一般的、かつ、継続的に弁済することができないと判断される客観的状态」となり、倒産するであろう。また「ストックの安全性」の確保・維持がされていないとなれば、いずれ「債務額の総計が資産額の総計を超過している状態」となり、倒産となるであろう。

これらのことを前提に、「フローの安全性」と「ストックの安全性」について掘り下げることにする。

3 「安全性の短期的視点」

営業CFの見方

著者は、「フローの安全性」分析とは、有利子負債分析であると考えている。簡単に言えば、有利子負債を返済できれば、その企業は「フローの安全性」があると考えられる。

CF計算書での「フローの安全性」は、「営業CFの結果」と「有利子負債の約定返済額」との比較で判断するという見方がある。営業CFには、企業の本業である日々の営業活動でのCFの努力と成果が表示されている。この「営業CFの結果」は、健全企業であれば、プラスとなる。日々の営業活動の結果、「営業CFの結果」がマイナスであれば、一般的には、企業が営業活動でキャッシュを創出する能力が無いことを表し、「フローの安

全性」に問題が発生する。「営業CFの結果」がプラスであっても、その額が「有利子負債の約定返済額」未満であれば、「フローの安全性」に問題が発生することになる。

実は、実務的には、「営業CFの結果」と「有利子負債の約定返済額」との比較だけで、「フローの安全性」を判断することに抵抗がある。「営業CFの結果」<「有利子負債の約定返済額」であっても、生存している企業が存在するからだ。

このため、各段階のフェーズを経て実態を確認した後に判断する必要がある。そこで、CF計算書に関する実務指針(以下を参照)を掘り下げて、実務的な分析手法を提示したい。

.....

なお、CF計算書は直接法表示と間接法表示の2種類があるが、(直接法)及び(間接法)の小計欄は、「営業活動によるキャッシュ・フロー」のうち、**おおむね**営業損益計算の対象となった取引に係るキャッシュ・フローの合計額を意味し、小計欄以下の項目には、投資活動及び財務活動以外の取引によるキャッシュ・フロー及び法人税等に係るキャッシュ・フローが含まれることとなる。

.....

(1) 営業CFの構造と分解

図表1をみよう。

これは、実務指針をわかりやすくしたものである。小計欄までの骨格は①税引前当期純利益②非資金損益項目③営業損益への調整項目④営業損益計算の対象となった取引に係る項目⑤営業活動に係る項目(営業損益計算の対象外だが、取引先への前渡金や営業保証金の支出及び取引先からの前受金や営業保証金の収入等)である。

営業CFの出発は税引前当期純利益となっている。これは、理解に苦しむところだ。営業CFは、どの程度の資金を主たる営業活動から獲得したかを示す主要な情報であるので、「営業利益」を出発すべきだからだ。

ただ、税引前当期純利益を「営業利益」に引き戻す調整の仕組みがあるので、「③ 営業損益への調整項目」の表示が厄介ではあるが、実態は「営業利益」を出発としていることになる。

小計欄までの金額は「おおむね営業損益計算の対象となった取引に係る CF の合計額を意味」しているとのこと。

この「おおむね」が気になるところだ。これは、営業損益計算の対象外だが、取引先への前渡金や営業保証金の支出及び取引先からの前受金や営業保証金の収入等が⑤に入っていることが原因のようだ。それはそれとして割り切っていくしかないであろう。

小計欄以下の骨格は、⑥ 利息及び配当金の受取額・利息の支払い額(上記調整項目の収入・支出額)⑦ 法人税等の支払額 ⑧ 投資活動及び財務活動以外の取引によるキャッシュ・フローだ。これをみると、小計欄以下を含めたものは、やや経常利益をベースとした経常収支をイメージできる。

ただ、ここも上記⑦の法人税等の支払額と⑧投資活動及び財務活動以外の取引によるキャッシュ・フローが気になる。両者とも経常外収支の項目だ。これも、それはそれとして割り切っていくしかないであろう。

本稿では、小計欄までは「おおむね営業収支」、小計欄以下を含めたものは「おおむね経常収支」として捉えていくことにする。

(2) 税引前当期純利益から「営業利益」へ

図表 2 をみよう。

本来は、営業 CF の出発は税引前当期純利益となるが、ここは思い切って税引前当期純利益を「営業利益」に置き換えてみよう。そうすると③ 営業損益への調整項目が必要では無くなる。この存在が厄介で分析することもない項目が消えることになる。

ただ、実務指針(以下を参照)によると、単純に置き換えられない非資金損益項目がある。

.....

『非資金損益項目とは、税金等調整前当期純利益の計算には反映されるが、キャッシュ・フローを伴わない項目、例えば、減価償却費、のれん償却額、貸付金に係る貸倒引当金増加額、持分法による投資損益等を指す。しかし、営業債権の貸倒損失、棚卸資産の評価損等の営業活動に係る資産及び負債に関連して発生した非資金損益項目は、税金等調整前当期純利益の計算に反映されるとともに、営業活動に係る資産及び負債の増減にも反映されていることから、税金等調整前当期純利益に加減算する非資金損益項目には含まれない。』

.....

つまり、上記の「営業損益への調整項目」に含まれない非資金損益項目(営業債権の貸倒損失、棚卸資産の評価損等の営業活動に係る資産及び負債に関連して発生した非資金損益項目)が存在する。

これらの非資金損益項目が「営業利益」に反映されていれば問題は無いが、営業外損益や特別損益に計上されている場合は、税引前当期純利益を「営業利益」に置き換えるときに、これらの項目が宙に浮いてしまうのである。正確に分析するとなれば、一つ一つ吟味をしなければならない。本稿では、税引前当期純利益と「営業利益」の差額として算出される、上記の「非資金損益項目」も、後述するピックアップされない項目である「その他」に含めることにする。

(3) 営業 CF の重要項目のピックアップ

図表 3 と図表 4 をみよう。

ここでは、営業 CF で重要視されている項目をピックアップしてみよう。まずは①と②については、「営業利益」と「減価償却費」である。これ以外の非資金損益項目の増減額は「その他」とする。

④については、金額が大きく占める運転資金の3要素といわれる「売上債権の増減額」「棚卸資産の増減額」「仕入債務の増減額」をピックアップする。これ以外の増減額は「その他」とする。

⑥と⑦はすべてピックアップする。経営をする上で必ず発生するものだからだ。⑤と⑧については、すべてを「その他」とする。

上記の「その他」をピックアップしないのは、一般的には金額が比較的僅少であったり、臨時的であったりするものが多いからだ。分析の最初のフェーズでは経常的な収支レベルのものを対象にしたい。「その他」の金額が多額なものや臨時的なものは、次のフェーズで、検討することになる。

さて、「運転資金のマイナス」とは、売上債権・棚卸資産の増加や仕入債務の減少が原因で発生するものだ。「フローの安全性」の高い企業は、「営業利益+減価償却費」が「運転資金のマイナス」を吸収することができる。これで「運転資金のマイナス」を気にせずに経営できるのだ。

「営業利益+減価償却費」が100%とした場合に、これと比較して、「運転資金のマイナス」の絶対値が、例えば10パーセント、20パーセントくらいの金額であれば、「営業利益+減価償却費」は90パーセント、80パーセントの収入金額となる。

このような状態となれば、「営業利益+減価償却費」が「運転資金のマイナス」を吸収することができるので、企業の「フローの安全性」は、前掲のように「営業CFの結果」と「有利子負債の約定返済額」との比較で判断することができる。

しかし、このような企業ばかりではない。

特に中小企業では、一定期間、「運転資金のマイナス」を「営業利益+減価償却費」だけでは吸収できずに、そのマイナスを有利子負債等で補填しているケースが多々見受けられる。それでも倒産せずに経営を続けている企業もある。

「営業利益+減価償却費」で「運転資金のマイナス」を吸収できない企業は、「営業CFの結果」の大半が「運転資金のマイナス」で喰われて、「営業CFの結果」が小さくなるか、あるいはマイナスになってしまう。

そうなると、「営業CFの結果」<「有利子負債の約定返済額」という結果となってしまう、いきなり「フローの安全性」は確保されていないという判断をせざるを得ない。もちろん、このような状態が長く続けば、いずれは倒産するだろう。

しかし、この状態の中で、一定期間、「運転資金のマイナス」を手持ちのストック・増資・有利子負債等で補填することが可能であれば、延命することができる。この間、「営業CFの結果」>「有利子負債の約定返済額」の状態を築ければ、「フローの安全性」は確保することが可能となる。

そこで、どのような企業であっても、まずは「運転資金のマイナス」が、何かしらで調達されていることを前提に、「フローの安全性」の分析をスタートすることが現実的であろう。

図表 5 をみよう。

つまり、一旦「運転資金のマイナス」が何かしらで調達されているので、「運転資金のマイナス」は無かったものとしてスタートすることになる。その後のフェーズにおいて、「運転資金のマイナス」の調達原資の内容を検討することになる。調達原資が1年間で稼ぎ出した営業CFの金額であれば、これに越したことはない。調達原資が手持ちのストック・増資であれば、返済を心配することは無いが、体力の程度の検討をする必要がある。調達原資が有利子負債であれば、その後の返済の可能性を検討することになる。

(4) 「おおむね留保経常収支額」はフロー上の留保金額

「有利子負債の約定返済額」の原資は、一般的には「留保金額と減価償却費」とされている。留保金額は、利益から法人税等の支払額や支払配当金等の社外流出額を差し引いた金額のことである。この場合の利益は、経常的な視点で見れば、「経常利益」となる。

企業の利益の中では、「経常利益」が何よりも重要であることは周知の事実である。主たる営業目的に基づく活動の成果である営業利益に、主たる営業目的に基づく活動において付随的に発生した経常的な損益を加えたものが経常利益であり、これは「正常な収益力」を表すものだからだ。

前掲のとおり、本稿では小計欄までは「おおむね営業収支」、小計欄以下を含めたものは「おおむね経常収支」として捉えている。

「運転資金のマイナス」や前掲「その他」のマイナスが何かしらで調達されていることを前提に考えれば、小計欄までの「おおむね営業収支」は「営業利益+減価償却費」がベ-

スとなり、小計欄以下を含めたものである「おおむね経常収支」は「経常利益」がベースとなる。

もう一度、**図表 5** をみよう。

そこで、本稿では「おおむね経常収支」(400)から「支払配当額」(たとえば、10 とする)を差し引いた金額を、フロー上の留保金額とする。これを「おおむね留保経常収支額」(390)と呼ぶことにする。そうすると、「おおむね留保経常収支額」が「有利子負債の約定返済額」の原資と考える。

「運転資金のマイナス」・前掲「その他」のマイナスについては、その後「返済を要しないもの」(増資等)で補填されているか、その後「返済を要するもの」(有利子負債)で補填されているか、検討することになる。特に「運転資金のマイナス」が「返済を要するもの」で補填されたとすれば、その後の返済額が多くなるため、その後の「フローの安全性」の確保に不安が出てくることになる。また「営業利益+減価償却費」<「運転資金のマイナス」の絶対値のケースで、「運転資金のマイナス」の全額が有利子負債で賄われていることが最悪である。大半の支出が有利子負債でなされることになるからだ。

「運転資金のプラス」・前掲「その他」のプラスは、営業収入となっている。「運転資金のプラス」については返済原資となるので、「おおむね留保経常収支額」+「運転資金のプラス」が「有利子負債の約定返済額」の原資と考える。前掲「その他」のプラスのうち「経常的なもの」であれば返済原資となるので、「おおむね留保経常収支額」+「運転資金のプラス」+「前掲「その他」のプラス(経常的なもの)」が「有利子負債の約定返済額」の原資と考える。

なお、前掲「その他」のマイナスも「経常的なもの」ものであれば、「おおむね留保経常収支額」から差し引くことにする。

(5) 【第 1 フェーズ】 « 「おおむね留保経常収支額」と「有利子負債の約定返済額」 »

「おおむね留保経常収支額」>「有利子負債の約定返済額」の絶対値の形となれば、「フローの安全性」は確保されているのである。「おおむね留保経常収支額」<「有利子負債の約定返済額」の絶対値のケースは、「フローの安全性」は確保されていないことになる。なお、「正常な収益力」をベースとした「おおむね留保経常収支額」がマイナスとなれば、「フローの安全性」は確保されていないと判断する。

また、「おおむね留保経常収支額」 > 「長期借入金等の約定返済額」の絶対値の形を維持していないと、「借り換え」をしてもらえないで、いずれは倒産してしまうことになりかねない。

第1フェーズでは、「おおむね留保経常収支額」と「有利子負債の約定返済額」の絶対値を比較することになる。**図表6**のように「おおむね留保経常収支額」390 > 「有利子負債の約定返済額」△270(長期借入金等の約定返済額△120+短期借入金の約定返済額△150)の絶対値の形となれば、「フローの安全性」は確保されているのである。

この場合は、不測の事態が起こらなければ、ストックの心配は生じない。なお、「おおむね留保経常収支額」がマイナスとなれば、「フローの安全性」は確保されていないと判断する。「正常な収益力」をベースとした「おおむね留保経常収支額」が創出されていないからだ。

では、「おおむね留保経常収支額」 < 「有利子負債の約定返済額」の絶対値の形のケースはどうなるか。

この状態でも、約定返済額の不足額を手持ちのストック・増資・有利子負債等で補填したとすれば延命はできるが、基本的には「フローの安全性」は無いと言わざるを得ない。

「正常な収益力」をベースとした「おおむね留保経常収支額」の創出が足りないか、あるいは有利子負債過多だからだ。今後もこの状態が続けば、後述する「ストックの安全性」の確保・維持が出来なくなるであろう。

図表7 (営業利益を200とした場合) をみよう。

しかし現実では、「おおむね留保経常収支額」139 < 「有利子負債の約定返済額」△270(長期借入金等の約定返済額△120+短期借入金の約定返済額△150)の絶対値の形であっても継続して経営を行っている企業も多い。

この場合、短期借入金については、「おおむね留保経常収支額」139 < 「短期借入金の約定返済額」△150の絶対値の形あるいは「おおむね留保経常収支額」 > 一部の「短期借入金の約定返済額」の絶対値の形となっても、短期借入金を短期借入金で返済すること、いわゆる「借り換え」が実務的には行われている実態がある。このことは金融機関次第ではあるが、「借り換え」が可能となれば経営は継続できる。

ただし、実務的には「おおむね留保経常収支額」139>「長期借入金等の約定返済額」△120の絶対値の形を維持していないと、「借り換え」をしてもらえず、いずれは倒産してしまうことになりかねないだろう。

この状態は、理論的には「フローの安全性」は確保されているとは言えないが、実務的には「フローの安全性」が不安定ながら確保されている、とでもしておくことにする。

なお、後述する事例においては、「約定返済額」は有価証券報告書に記載されている「予定長期借入金等の返済額」・「予定短期借入金の返済額」とする。

(6) 【第2フェーズ】 «営業CFの「その他」の検討»

主に臨時的な要素が強い営業CFにある「その他」を検討する。

「その他」の金額の大小、臨時的なものか、今後にも影響するものか等の検討をした後に、臨時的なものを排除し、平準の年度との比較を考慮して、「おおむね留保経常収支額」に増減するか否かの検討を行う。「経常的なもの」と判断すれば、「おおむね留保経常収支額」に増減する。

第1フェーズでは、経常的な収支を対象とした。平準の年度との比較をするためだ。

第2フェーズでは、主に臨時的な要素が強い営業CFにある「その他」の検討だ。

プラス表示の「その他」は調達原資となり、マイナス表示の「その他」は運用される金額となる。上場企業の場合は、内容が不明なものや臨時的なもの等(以下「臨時的なもの等」とする)が混在としている。このため、「その他」の内容を吟味する必要がある。

この時に、「その他」の金額の大小、臨時的なものか、今後にも影響するものか等の検討をした後に、臨時的なものを排除し、平準の年度との比較を考慮して、「経常的なもの」と判断すれば、「おおむね留保経常収支額」に増減する。つまり、「おおむね留保経常収支額」±「経常的なもの」<「有利子負債の約定返済額」となれば、「フローの安全性」が確保されているとは言えない。

前掲**図表7**では、△50は「臨時的なもの等」と判断したため、「おおむね留保経常収支額」に増減しない例だ。

(7) 【第3フェーズ】 «「運転資金のマイナス」の調達原資»キャッシュ運用表の活用

「運転資金のマイナス」が何によって調達されているのか、検討する。調達内容が、今後、返済を要しないものなのか、要するものなのか、見極めを行う必要がある。

第3フェーズでは、「運転資金のマイナス」が何によって調達されているのか、検討する。調達内容が、今後、返済を要しないものなのか、要するものなのか、見極めを行う必要がある。

第1フェーズと第2フェーズでは、「フローの安全性」を検討するために、有利子負債は「有利子負債の約定返済額」を対象とした。第3フェーズでは、「実際のCFの全体的な動き」の中で、「運転資金のマイナス」等の調達原資を検討するために、有利子負債は「実際に返済した有利子負債」を対象とする。

返済を要しない例

返済を要しないものとは、手持ちのストックや増資のことだ。

手持ちのストックには「現金等」や固定資産がある。この場合は、ストックが調達原資として、どの程度維持できるかという企業の体力を検討する。この状態が長く続く場合は、まさに体力勝負ということになる。これは後述する「ストックの安全性」との関連で検討することになる。前掲**図表6**では、「運転資金のマイナス」△250の調達原資が、当期に稼ぎ出した営業CFの70と「現金及び現金同等物」期首残高のうち180となっている例だ。このため、「現金及び現金同等物」増減額は△180となり、「現金及び現金同等物」期末残高は120となっている。

増資についても同様だ。ところで中小企業の場合は、「役員借入金」という調達原資がある。これは会計上、借入金であるが、金融機関側から見れば、資本金と変わりがないということで、増資の扱いとなり、自己資本として認識してもらえよう。

2020年2月あたりに発症した、新型コロナウイルス感染症により、経済はかなりの打撃を受けている。本稿の執筆中の現在でははっきりしていないが、経済が復活するには1年も2年もかかるような報道がされている。政府は「劣後ローン」を企業に注入することを考えているようである。また「永久劣後ローン」とやらを注入すべきであると主張する

学者もいる。いずれにしても、これらは、返済期限がずっと先になる代物だ。上記の「役員借入金」と同様に、金融機関側には自己資本として認識してもらえらしい。

返済を要する例

返済を要するものとは、短期借入金・当座借越・割引手形・長期借入金等の有利子負債のことだ。今後は、既存の有利子負債の返済額に、この新たに発生した有利子負債に対する返済額（参照**図表 8**の「原資⇄財務 CF（短期借入金等）の 250」に対する返済額）が追加されることになるので、将来の「フローの安全性」について、第 1 フェーズ・第 2 フェーズの手法を用いて予測する必要がある。

さて、**図表 8**では、「運転資金のマイナス」△250 の調達原資が、財務 CF（短期借入金等）の 250 となっている例だ。このため、「現金及び現金同等物」増加額は当期に稼ぎ出した営業 CF の 70 となり、「現金及び現金同等物」期末残高は 370 となっている。

なお、「おおむね留保経常収支額」>「有利子負債の約定返済額」の絶対値の形であれば、「フローの安全性」はあると判断することができることは、前述のとおりだ。ただし、粉飾をしている場合は、利益を水増ししているので「おおむね留保経常収支額」が実体よりも多くなる。このため「おおむね留保経常収支額」>「有利子負債の約定返済額」の絶対値の形の状態が作りだされることになる。この点は注意をしなければならない。

図表 9（営業利益を 100 とした場合）では、「運転資金のマイナス」△250 の調達原資が、財務 CF（短期借入金等）の 250 となっていることは**図表 8**と変わりはない。変わっているのは、営業利益が 100 となっていることによって、「営業利益+減価償却費」200 < 「運転資金のマイナス」△250 となっていることである。これは、「営業利益+減価償却費」200 が「運転資金のマイナス」△250 にすべて喰われているのである。中小企業ではありがちな例だ。「運転資金のマイナス」△250 の調達原資は財務 CF（短期借入金等）の 250 となっているが、支出△281 はすべて投資 CF（資産売却等）で調達されている。このため、「現金及び現金同等物」には変化はない。

そもそも、利益追求を目的としている企業が、投資物件や固定資産の売却をして、これを返済原資として、有利子負債の返済を行うことになれば、倒産は近いと考えてもいいだろう。

図表 10 から **図表 13** をみよう。

倒産したワールド・ロジの「キャッシュ運用表」だ。調達原資をみよう。

いずれにしても、有利子負債の約定返済ができないとすれば、あるいはできない可能性が発生した状況となると、金融機関との信頼関係が崩れ、あえ無く倒産となる。

このように、総合的に「フローの安全性」の確保について良し悪しの判断を行うことになる。

「運転資金のプラス」の場合

さて、「運転資金のプラス」の場合にはどのように考えたらよいだろうか。「運転資金のプラス」の金額は、営業の収入として使われる。このため、この場合の「フローの安全性」は【「おおむね留保経常収支金額」＋「運転資金のプラス」】でみることになる。

この場合も、上記の第1フェーズ・第2フェーズの過程において【「おおむね留保経常収支金額」＋「運転資金のプラス」】のプラスの金額と「有利子負債の約定返済額」を比較して、「フローの安全性」を判断することになる。

なお、「おおむね留保経常収支金額」>「有利子負債の約定返済額」の絶対値の形にせよ、【「おおむね留保経常収支金額」＋「運転資金のプラス」】>「有利子負債の約定返済額」の絶対値の形にせよ、これらが、まずは有利子負債のうち、長期借入金等の返済額にまわり、残れば短期借入金の返済額に回るのである。長期借入金等の返済に回せず、他に返済原資が無ければ、短期借入金は永遠に返済できないことになる。短期借入金の「借り換え」が不可能となれば、最終的には倒産せざるを得ないのである。

4 「安全性の長期的視点」

(1) キャッシュ体質図とは

図表 14 をみよう。

貸借対照表は、一般に流動性配列法(資産については換金性の高い順、負債については返済期までの期間の短い順に記載していく方法)により表示されている。この貸借対照表の項目の配列を、CF 計算書にリンクしやすいように並べ替えて、資産合計あるいは負債・純資産合計に対する各項目の割合をみることで、いろいろなことがわかる。本稿では、この並べ替えたものを「キャッシュ体質図」と呼ぶことにする。下記で解説するが、「キャッシュ体質図」には「現金等」というものが出てくる。これはCF 計算書の「現金及び現金同等物」と同じようなものであるが、それぞれ構成内容が異なる。

この構成内容を同様にすることで、「現金及び現金同等物」と「現金等」に係るフローとストックが結び付き、短期的視点と長期的視点で、「キャッシュの安全性」の確保・維持を検討しやすくなる。

そこで「キャッシュ体質図」について解説する上では、両者を同様の構成内容とすることにする。

貸借対照表の運用欄と調達欄には因果関係がある。「キャッシュ体質図」では、因果関係の対象は、流動資金と固定資金となる。

流動資金と固定資金とは

流動資金とは、現金預金そのものと1年以内に現金預金となるものや1年以内に現金預金として支出されるものである。一方、固定資金とは、1年以内に現金預金化されないものや1年を超えて現金預金として支出されるものである。

資金を運用と調達の区分からみれば、資金の運用は、流動資金の運用と固定資金の運用に分けられる。資金の調達は、流動資金の調達と固定資金の調達に分けることができる。

図表 15・図表 16 をみよう。

悪玉資産と現金等とは

流動資金の運用内容は、「現金預金・有価証券・短期貸付金」(以下「現金等」と呼ぶことにする)と「それ以外の流動資産」に分けられる。

「それ以外の流動資産」の中身は売掛金・受取手形・棚卸資産等である。「現金等」の立場から見れば、「それ以外の流動資産」の存在が無いことが好ましいことになる。逆に「それ以外の流動資産」が有れば、「現金等」にとっては、「現金等」の拡大を阻むものなので、著者は「それ以外の流動資産」を「悪玉資産」と呼ぶことにしている。

この立場はCF計算書でも同様だ。たとえば、売掛金・受取手形が減少することは、その減少分が回収され、「現金及び現金同等物」の増加となる。「現金及び現金同等物」から見れば、売掛金・受取手形という資産が減少することが好ましい。逆に、増加することは、「現金及び現金同等物」の拡大を阻むのだ。

棚卸資産についても同様だ。棚卸資産の減少は、売りに結び付いた場合に、「現金及び現金同等物」の増加となる。「現金及び現金同等物」から見れば、棚卸資産という資産は減少することが好ましい。逆に、増加することは、「現金及び現金同等物」の拡大を阻むのだ。

このように、CF計算書も「キャッシュ体質図」も「それ以外の流動資産」(「悪玉資産」)についての見方は同じことになる。

なお、この有価証券・短期貸付金を「現金等」の構成内容に入れているのは、これらは、もともと現金預金として手元に存在していたが、その後の運用により発生したものであること、原則的には、いつでも現金預金に換金できるということが、その理由である。

善玉負債と有利子負債とは

一方、流動資金の調達内容は、流動負債の中の割引手形を含む「有利子負債」と、「それ以外の流動負債」に分けられる。

「それ以外の流動負債」の中身は買掛金・支払手形等である。「現金等」の立場から見れば、「それ以外の流動負債」の存在が無いことは、その分、「現金等」が支出されるので、好ましくはない。逆にそれが有れば、「現金等」の立場から見れば、「現金等」の減少を抑えられるので、好ましい。著者は「それ以外の流動負債」を「善玉負債」と呼ぶこ

とにしている。

この立場はCF計算書でも同様だ。たとえば、買掛金・支払手形等が減少することは、その減少分が支出され、「現金及び現金同等物」の減少となる。「現金及び現金同等物」から見れば、買掛金・支払手形等という負債が減少することは好ましくない。逆に、増加することは、「現金及び現金同等物」を縮小させないので好ましい。

CF計算書も「キャッシュ体質図」も「それ以外の流動負債」(「善玉負債」) についての見方は同じことになる。

なお、決算書の注記にある割引手形と裏書手形は「悪玉資産」に加え、同時に割引手形は「有利子負債」へ、裏書手形は「善玉負債」に加えることになるが、これは、財政状態の実態を浮き彫りにするためである。

脂肪資産とは

次に、固定資産の運用内容だ。これは「固定資産」そのものである。「現金等」の立場から見れば、「固定資産」の存在が無いことが好ましいことになる。「現金等」の減少を抑えられるからだ。逆に「固定資産」を取得(存在)すれば、「現金等」が支出されて、「現金等」の存在を阻むので、好ましくはない。ただ、将来的には、「固定資産」が利益を生み、「現金等」を創造する蓄えとみることでもできる、あるいは将来に換金できる蓄えとしてみることもできるので、著者は「固定資産」を「脂肪資産」と呼ぶことにしている。

「脂肪資産」の中身の配列が、「投資その他の資産」・「無形固定資産」・「有形固定資産」となっている。これは、換金化しやすい順に配列するためだ。なお、繰延資産については、一般的には、金額も僅少なことから、固定資産の中に入れることにしている。

上記の立場はCF計算書でも同様だ。たとえば、固定資産が減少することは、その減少分が収入となり、「現金及び現金同等物」の増加となる。「現金及び現金同等物」から見れば、固定資産という資産が減少することが好ましい。逆に、増加することは、「現金及び現金同等物」が減少するので、好ましくはない。

CF計算書も「キャッシュ体質図」も「固定資産」(「脂肪資産」) についての見方は同じことになる。

エネルギー資本と有利子負債

最後に、固定資金の調達内容だ。これは、固定負債の中の「有利子負債」と「それ以外の固定負債」と「純資産」に分けられる。

「純資産」の中身は資本金・利益剰余金等が主なものである。「現金等」の立場から見れば、これらの存在が有ることが好ましい。特に利益剰余金は、獲得した利益を内部に留保した金額であるが、これらが有れば、「現金等」の拡大となるからだ。逆に、これらの存在が無いことは好ましくない。「現金等」が支出されてしまうからだ。

「それ以外の固定負債」には退職給付引当金等がある。退職給付引当金の発生と同時に、「退職給付費用」という費用も発生する。この時に、この同金額が利益剰余金を減少させ、退職給付引当金という負債に振り替わる。そもそも利益剰余金が元になっていて、「現金等」の存在を維持しているので、「現金等」から見れば、「それ以外の固定負債」が減少することは好ましくない。逆に、増加することは、「現金等」を拡大させるので、好ましい。

「純資産」と「それ以外の固定負債」は、主に企業にとって自力で調達した根源的なものなので、著者は、「エネルギー資本」と呼ぶことにしている。

上記の立場はCF計算書でも同様だ。たとえば、営業利益が減少して、営業損失になれば、その分が支出され、「現金及び現金同等物」の減少となる。「現金及び現金同等物」から見れば、営業損失は好ましくない。逆に、営業利益は、「現金及び現金同等物」を拡大させるので好ましい。

CF計算書も「キャッシュ体質図」も「純資産」と「それ以外の固定負債」（「エネルギー資本」）についての見方は同じことになる。

なお、有利子負債についても、CF計算書も「キャッシュ体質図」も見方は同じことになることは理解できるであろう。

以上のように区分することによって、各ストック項目が、フローとリンクでき、どのように調達され、どのように運用されたかということが確認しやすくなる。

(2) キャッシュ体質図の見方

図表 17 をみよう。

「悪玉資産」と「善玉負債」はともに、一時点における1年以内の流動資金の状態を表しており、これらを比較することで、一時点における1年以内の「現金等」の状態を知ることができる。

「悪玉資産」が「善玉負債」よりも大きい場合(以下「悪玉資産」>「善玉負債」)は、その差額分だけ流動資金が不足しているとみることができる。その不足分は純資産(「エネルギー資本」)で調達されていることが理想的ではあるが、中小企業の場合では、有利子負債で調達されていることが多い。

一方、「悪玉資産」が「善玉負債」よりも小さい場合(以下「悪玉資産」<「善玉負債」とする)は、その差額分は流動資金が余剰しているとみることができる。その余剰分はまずは「現金等」となる。

「脂肪資産」と「エネルギー資本」は、一時点における1年を超える固定資金の状態を表しており、これらを比較することで、一時点における1年を超える「現金等」の状態を知ることができる。

「脂肪資産」が「エネルギー資本」よりも大きい場合(以下「脂肪資産」>「エネルギー資本」)は、その差額分は固定資金が不足しているとみることができる。その不足分は流動資金の余剰分(悪玉資産<善玉負債)あるいは有利子負債で調達される。

一方、「脂肪資産」が「エネルギー資本」よりも小さい場合(以下「脂肪資産」<「エネルギー資本」)は、その差額分だけ固定資金が余剰しているとみることができる。その余剰分は、最終的には「現金等」となる。

前掲**図表 14**・**図表 15**をみよう。

次に、「現金等」と「有利子負債」を比較(以下「現金等」>・<「有利子負債」)することになる。これは、すぐにでも使うことの出来る「現金等」と、弁済すべき借入金などの「有利子負債」を簡単に比較できる。ここに、この図の特徴があるわけである。「現金等」>「有利子負債」は、いわゆる「キャッシュ・リッチ」の状態であり、「現金等」<「有利子負債」は、いわゆる「キャッシュ・プア」の状態である。

図表 18をみよう。

「キャッシュ体質図」は6パターンある。

「キャッシュ体質図」は、「悪玉資産」と「善玉負債」、「脂肪資産」と「エネルギー資本」の組み合わせによって6つのパターンに分類することができる。

まず、パターン⑥をみよう。

「悪玉資産」>「善玉負債」は、流動資金は不足する体質となり、

「脂肪資産」>「エネルギー資本」は、固定資金が不足する体質となる。

この結果、「現金等」<「有利子負債」となる。

では、パターン①はどうであろうか。

パターン⑥と対称的である。「悪玉資産」<「善玉負債」は、流動資金は余る体質となり、

「脂肪資産」<「エネルギー資本」は、固定資金が余る体質となる。

この結果、「現金等」>「有利子負債」となる。

さて、パターン②と④は、

「悪玉資産」>「善玉負債」は、流動資金は不足する体質となり、

「脂肪資産」<「エネルギー資本」は、固定資金が余る体質となる。

パターン②は「現金等」>「有利子負債」で、パターン④は「現金等」<「有利子負債」だ。

この点が異なる。

次に、パターン③と⑤はどうであろうか。

「悪玉資産」<「善玉負債」は、流動資金は余る体質となり、

「脂肪資産」>「エネルギー資本」は、固定資金が不足する体質となる。

パターン③は「現金等」>「有利子負債」で、

パターン⑤は「現金等」<「有利子負債」だ。この点が異なる。

なお、「キャッシュ体質図」では利益剰余金がマイナス(以下、「△利益剰余金」とする)となれば、同図の左側に「△利益剰余金」を表示することになっている。この左側表示の「△利益剰余金」が純資産を超えれば、「債務超過」となる。また、この左側表示の「△利益剰余金」が純資産を超えていなければ、「資本の欠損」ということになる。この他には、「その他の包括利益累計額」あるいは「評価・換算差額等」がマイナスの場合(以下、「△その他の包括利益累計額」あるいは「△評価・換算差額等」とする)も同図の左側に表示すること、「貸倒引当金」は同図の右側に表示することになっている。

5 「ストック」の安全性の分析

(1) 【第1フェーズ】 « 現状の「現金等」と「有利子負債」の比較 »

無借金の状態あるいは「現金等」 > 「有利子負債」の形は、「ストックの安全性」が確保されている。「現金等」 < 「有利子負債」の形は「ストックの安全性」が確保されていない。

「キャッシュ体質図」での「ストックの安全性」は、「フローの安全性」と同様に、有利子負債分析の結果が良好であれば、「ストックの安全性」があると考えられる。

有利子負債が返済できていれば、有利子負債の面積は小さくなる。その返済後に余裕があれば、「現金等」の面積は大きくなることになる。そうすると、「現金等」 > 「有利子負債」の形が理想形となる。この形の確保と維持が担保できれば、「ストックの安全性」があると判断できる。

究極の理想形は、**図表 19** と **図表 20** になる。**図表 19** では、「脂肪資産」 > 「エネルギー資本」で、固定資金が不足している。不足分は流動資金の余剰（「悪玉資産」 < 「善玉負債」）で調達されている。**図表 20** では、「悪玉資産」 > 「善玉負債」で、流動資金が不足している。不足分は固定資金の余剰（「脂肪資産」 < 「エネルギー資本」）で調達されている。

これらの形は、無借金の状態であり、いわゆる「キャッシュ・リッチ」の究極の形だ。

図表 21 をみよう。キーエンスがその例だ。

2020年では、「悪玉資産」11.1% > 「善玉負債」4.1%なので、流動資金が不足している。「脂肪資産」37.6% < 「エネルギー資本」95.9%なので、固定資金は余剰している。この余剰は流動資金の不足分と「現金等」の調達原資となっている。この結果、「現金等」51.3% > 「有利子負債」0%で、究極の「キャッシュ・リッチ」の形となっている。

キーエンスの「現金等」51.3%は、実数では944,139百万円だ。これを月商45,986百万円（売上高551,843百万円÷12ヶ月）で割れば、20.5月となる。簡単に考えれば、20.5月間の売上高がゼロであっても、経営が可能となるのだ。

これであれば、第1フェーズでは、「ストックの安全性」が確保されていると判断できる。

前掲図表 18 をみよう。

パターン①・②・③は、「現金等」>「有利子負債」の形となっている。これらも「キャッシュ・リッチ」の形だ。この場合も、第1フェーズでは、「ストックの安全性」が確保されていると判断できる。金融機関から全額返済を求められても、原則的には返済が可能だからだ。また、不測の事態に対応できる「現金等」があるからだ。

図表 22 をみよう。三共がその例だ。

2020年では、「悪玉資産」9.3%>「善玉負債」7.6%なので、流動資金が不足している。不足分は有利子負債で調達されている。「脂肪資産」22.6%<「エネルギー資本」86.8%なので、固定資金は余剰している。この余剰は「現金等」の調達原資となっている。残りの「現金等」は有利子負債で調達されている。この結果、「現金等」68.0%>「有利子負債」5.6%で、「キャッシュ・リッチ」の形となっている。

三共の「現金等」68.0%は、実数では242,846百万円だ。これを月商6,534百万円（売上高78,416百万円÷12ヶ月）で割れば、37.2月となる。簡単に考えれば、37.2月間の売上高がゼロであっても、経営が可能となるのだ。

これであれば、第1フェーズでは、「ストックの安全性」が確保されていると判断できる。

前掲図表 18 のパターン④・⑤・⑥は、「現金等」<「有利子負債」の形となっている。これらは「キャッシュ・プア」の形だ。この場合は、第1フェーズでは、「ストックの安全性」が確保されていないと判断する。

(2) 【第2フェーズ】 « 「現金等」と「有利子負債」のトレンド »

このフェーズでは、「現金等」と「有利子負債」のトレンドをみる。無借金の状態が維持あるいは「現金等」>「有利子負債」の形が維持され、両者の差が小さくなっていないければ、「ストックの安全性」は維持されているので、全く問題は無い。

問題となるのは、当初が「現金等」>「有利子負債」の形であったものが、トレンドをみて、両者の差が小さくなっていることや「現金等」<「有利子負債」の形のままであること・この両者の差が大きくなっていることだ。

図表 23 をみよう。

「現金等」の面積は、「悪玉資産」と「脂肪資産」の面積を小さくすれば、大きくなる。たとえば、「悪玉資産」である売上債権の面積は取引条件を短くすれば、また棚卸資産の

面積は適正在庫となるようにすれば、それぞれ小さくなる。「脂肪資産」の面積も無駄な資産は売却すれば、小さくなる。小さくなった分が「現金等」になる。

一方、「有利子負債」の面積は、「善玉負債」と「エネルギー資本」の面積を大きくすれば、小さくなる。たとえば、「善玉負債」である仕入債務の面積は、取引条件を長くすれば、また「エネルギー資本」の面積は、増資や営業利益をより一層発生させれば、それぞれ大きくなる。大きくなった分が「現金等」の面積を大きくさせ、その「現金等」により返済が実行され、「有利子負債」の面積が小さくなる。

「ストックの安全性」の高い企業は「エネルギー資本」の面積が大きくなり、長期借入金等の面積は小さくなる。さらに、余裕を持って長期借入金等の約定返済を出来ていれば、短期借入金・当座借越等の返済が可能となり、短期借入金・当座借越等の面積は小さくなる。このため、「ストックの安全性」が確保されていると判断できるのだ。

「悪玉資産」・「脂肪資産」・「善玉負債」・「エネルギー資本」の面積の変化のトレンドをみて、「現金等」の面積が大きくなっているか、有利子負債の面積が小さくなっているか、確認することが必要である。このトレンドによる検討の結果で「ストックの安全性」が確保・維持されているかの判断を行うことになる。

この結果、無借金の状態(「キャッシュ・リッチ」の究極の形)が維持あるいは「現金等」>「有利子負債」の形が維持され、両者の差が小さくなっていなければ、「ストックの安全性」は維持されているので、全く問題は無い。

問題となるのは、当初が「現金等」>「有利子負債」の形であったものが、トレンドをみて、両者の差が小さくなっていることや「現金等」<「有利子負債」の形のままであること・この両者の差が大きくなっていることだ。

(3) 【第 1・2 フェーズの注意点】

【第 1・2 フェーズの注意点】

第 1・2 フェーズでは、次のようなことに注意しなければならない。

①面積の大小についての注意点

「悪玉資産」についての注意事項は、たとえば、いわゆる「投げ売り」を行っている場合だ。「投げ売り」とは、安く売る条件として、売上債権の回収を、当初に取り決めた回収条件よりも早めてもらうことである。これにより、通常よりも売上債権の面積が小さく

なるが、正常な「悪玉資産」 < 「善玉負債」の余剰(流動資金の余り) ではない。

「脂肪資産」については、資金繰りが苦しくて、固定資産を売却している場合だ。売却すれば、固定資産の面積は小さくなるが、正常な「脂肪資産」 < 「エネルギー資本」の余剰(固定資金の余り) ではない。

また、「脂肪資産」 < 「エネルギー資本」であっても、「脂肪資産」の下に「△の利益剰余金」があれば、注意をしなければならない。利益の無いところにキャッシュは生まれな
いからだ。

「善玉負債」についての注意事項は、たとえば「善玉負債」の支払いが出来ずにいれば、「善玉負債」の面積は大きくなる。そうなると、正常な「悪玉資産」 < 「善玉負債」の余剰(流動資金の余り) ではなくなるからだ。「エネルギー資本」では、たとえば、繰り返される増資によって資本金が大きくなっていることや繰り返される臨時的な利益によって利益剰余金が大きくなっていることは、「正常な収益力」による経常的な調達ではないので、今後の継続性という点で不安が残る。

②実数の大小についての注意点

「キャッシュ体質図」は割合図なので、たとえば、当期の有利子負債の面積が前期と比べて小さくなっていても、金額が小さくなっているとは限らない。当期の有利子負債の金額が前期と同額であっても、当期になって他の項目の金額が大きくなれば、当期の有利子負債の面積が小さくなることもあるからだ。そこで、第1フェーズ・第2フェーズ問わず、実数による分析もしなければならない。

6 ストックの体質と売上高の増減

C F 計算書では、**図表 24** の原理の基づいてプラスやマイナス表示となる。

(ア) 売上債権>仕入債務のパターン

図表 25 をみよう。

売上債権>仕入債務のパターンである。A・B・Cは、いずれも、そのパターンである。これらの違いは、売上高の推移である。Aは売上高が増加するという条件である。Bは売上高が減少するという条件であり、Cは売上高が横這いという条件である。

Aのケース では、

売上高が増加すれば、売上債権は増加することになる。一方、仕入債務も増加することになる。このケースでは、C F 計算書では、増加する資産である売上債権は△表示となり、増加する負債である仕入債務は+表示となる。原理としては、資産の増加は△表示となり、負債の増加は+表示となるからだ。

このケースでは、△表示の売上債権増加額の絶対値が、+表示の仕入債務増加額よりも大きいので、両者の差引金額は△表示となる。「営業利益+減価償却費」がゼロとして、他の科目に増減変化等がなければ、「営業 CF の結果」は△表示になる。

Bのケース では、

売上高が減少すれば、売上債権も減少することになる。一方、仕入債務も減少することになる。このケースでは、C F 計算書では、減少する資産である売上債権は+表示となり、減少する負債である仕入債務は△表示となる。原理としては、資産の減少は+表示となり、負債の減少は△表示となるからだ。

このケースでは、+表示の売上債権減少額が、△表示の仕入債務減少額の絶対値よりも大きいので、両者の差引金額は+表示となる。

「営業利益+減価償却費」がゼロとして、他の科目に増減変化等がなければ、「営業 CF の結果」は+表示となる。しかし、売上高が減少し続ければ、両者の差引金額のプラスも「営業 CF の結果」のプラスも小さくなってしまふのである。

Cのケースでは、

売上高が横ばいなので、売上債権・仕入債務の増減はない。このケースでは、CF計算書では、売上債権増減額はゼロとなり、仕入債務増減額もゼロとなる。原理としては、資産の増減がないのでゼロとなり、負債の増減がないのでゼロとなる。

このケースでは、他の科目に増減変化等がなければ、営業CFの出発点である「営業利益+減価償却費」が、そのまま「営業CFの結果」となる。

(イ) 売上債権<仕入債務のパターン

次に、前掲とは逆なパターンについてみよう。

売上債権<仕入債務のパターンである。

図表 26 をみよう。

D・E・Fは、いずれも、そのパターンである。

これらの違いは、売上高の推移である。Dは売上高が増加するという条件である。Eは売上高が減少するという条件であり、Fは売上高が横這いという条件である。

Dのケースでは、

売上高が増加すれば、売上債権も仕入債務も増加することになる。このケースでは、CF計算書では、増加する資産である売上債権は△表示となり、増加する負債である仕入債務は+表示となる。原理としては、資産の増加は△表示となり、負債の増加は+表示となるからだ。

このケースでは、△表示の売上債権増加額の絶対値が、+表示の仕入債務増加額よりも小さいので、両者の差引金額は+表示となる。

このケースでは、「営業利益+減価償却費」がゼロであっても、他の科目に増減変化等がなければ、「営業CFの結果」はプラスになる。

Eのケースでは、

売上高が減少すれば、売上債権・仕入債務も減少することになる。このケースでは、CF計算書では、減少する資産である売上債権の減少は+表示となり、減少する負債である仕入債務の減少は△表示となる。原理としては、資産の減少は+表示となり、負債の減少は△表示となるからだ。

このケースでは、+表示の売上債権減少額は、△表示の仕入債務減少額の絶対値よりも小さいので、両者の差引金額は△表示となる。

このケースでは、「営業利益+減価償却費」がゼロで、他の科目に増減変化等がなければ、「営業CFの結果」はマイナスとなる。

Fのケースでは、

売上高が横ばいなので、売上債権・仕入債務の増減もないことになる。このケースでは、CF計算書では、売上債権増減額はゼロとなり、仕入債務増減額もゼロとなる。原理としては、資産の増減がないのでゼロとなり、負債の増減がないのでゼロとなる。

このケースでは、他の科目に増減変化等がなければ、営業CFの出発点である「営業利益+減価償却費」が、そのまま「営業CFの結果」となる。

(ウ) 売上債権≒仕入債務のパターン

図表 27 をみよう。

売上債権≒仕入債務のパターンである。G・H・Iは、いずれも、そのパターンである。これらの違いは、売上高の推移である。Gは売上高が増加するという条件である。Hは売上高が減少するという条件であり、Iは売上高が横這いという条件である。

Gのケースでは、

売上高が増加すれば、通常、売上債権の増加額は△表示・仕入債務の増加額は+表示となる。売上債権の増加額と仕入債務の増加額の差は僅かな△表示・僅かな+表示あるいはゼロ表示となる。

Hのケースでは、

売上高が減少すれば、通常、売上債権の減少額は+表示・仕入債務の減少額は△表示となる。売上債権の減少額と仕入債務の減少額の差は僅かな+表示・僅かな△表示あるいはゼロ表示となる。

Iのケースでは、

売上債権・仕入債務の増減もないことになる。このケースでは、CF計算書では、売上債権増減額はゼロとなり、仕入債務増減額もゼロとなる。原理としては、資産の増減がないのでゼロとなり、負債の増減がないのでゼロとなる。

このケースでは、他の科目に増減変化がなければ、営業CFの出発点である「営業利益と減価償却費」が、そのまま「営業CFの結果」となる。

共通点としては、売上債権>仕入債務のパターン・売上債権<仕入債務のパターン・売上債権≒仕入債務のパターンであっても、売上高が横這いであれば、他の科目に増減変化がなければ、「営業利益+減価償却費」が、そのまま「営業CFの結果」となるのである。

このように、A・B・CとD・E・FとG・H・Iのパターンには、それぞれの営業CF上で、なるべくしてなる原理の動きがある。この原理とは異なる営業CFの動きがあるとすれば、何か変化があることになる。たとえば、取引条件の変更・季節変動・現金取引の増減変化・決算日が土曜日、日曜日・祭日・その他偶発的な出来事などがあれば、CFは原理的な動きはしない。このようなとき、一過性の現象なのか、継続性があるのか、今後にとって、良い状態なのか否かの判断をしなければならない。

日本航空の事例をみよう。