

# 現金資金管理

## 資金の循環と企業の成長

企業（組合）経営を財務の視点から考えてみますと、それは資金の循環プロセスとしてとらえることができます。それは生産設備などの固定資産、原材料、労務費などの製造費用に投下されて、製品が生み出されます。さらに、資金は製品を販売するための販売費・営業費などの支出に用いられます。そして、企業の販売活動によって、製品の代金である売掛金や受取手形などの売上債権として回収され、これが後に販売先によって決済されて、ふたたび現金として企業に流入してきます。（ここに追加的な資金の調達や返済があればそれに加えて）この経常的な資金の循環プロセスを繰り返しながら、企業（組合）は利益を獲得して成長していきます。

## 資金管理

企業（組合）の財務管理を進め

ていくうえで大切なことは、売上を上げコストを下げて、収益を上げていくことが一番ですが、利益獲得ばかりに着目し、いかに予算編成を行っても支払いのタイムリミットをはずしてしまい、支払不能の状態に陥ってしまえばなにもなりません。ここで、どうしても企業（組合）の流動性を確保するために資金管理が必要になってきます。

## 黒字倒産の危機

よく「利益はオピニオン（見解）であり、キャッシュはファクト（事実）である」といわれます。利益は、自国の会計基準と自社が採用する基準に従えばこうなりますよという意見を述べているにすぎないというのです。また、利益は計算上だけのものであり、手で触ってみることができません。

一方、キャッシュは実際に触ってみることができると「嘘のつきようがない」というわけですが、したがって、利益がプラスでも、

企業（組合）は決して安心とはいえません。キャッシュフローが続かなくなることで、企業は倒産してしまいます。よく1円でも資金繰りがつかなければ、企業は倒産するといわれています。

黒字倒産という現象がありまます。例えば、売上やコスト構造が毎年変わらずに推移しても、世の中が不況になり、売掛金の回収が遅くなり、購買先の企業からその支払サイトを短縮するよう要求され、また銀行から貸し渋りをされたり、貸付金の返済を迫られたりすると、黒字でも企業（組合）は倒産してしまいます。

このように、どんなに売上が増加しても、売上代金を現金で回収して初めて儲かったといえるのであり、もし、資金調達の道が閉ざされれば、企業（組合）はいつでも倒産の危機が付きまといまます。

## 資金管理の目的

資金管理を行う目的は、①資金の円滑な循環を保証し②循環する資金の総量を節約することの2点に集約されます。

①について特に重要なことは、現金資金の管理です。これは支払

い的手段を確保するという意味で、支払不能の危機、つまり財務リスクを回避するということで、支払いのタイムリミットと支払うべき金額のバランスをとることが常に要請されます。

しかし、資金の円滑な循環の保証は、資金の総量が多ければ多いほど確実になりますが、企業（組合）が利用する資金には、それなりのコストがかかりますので多ければ多いほどよい、というわけにはいきません。これが資金管理のもう一つの目的である②ということになり、資金の効率的運用が要請されているのです。

それでは、あなたもトレード・オフの関係にあるような資金の循環の保証と、総量の節約といった二つの目的を同時に果たせるような管理は、何を基準に行っていくべきなのでしょう。

適正な資金管理の保有水準を決定する要因は一般的には次ぎの三点だといわれています。

① 経常的な仕入れ、販売などの業務を円滑に遂行するための必要額を確保しようとするもの  
② 将来の不測事態に備えるためのもの  
③ 有利な投資機会を逃さないための

もので、この三つの要因を考慮に入れて企業（組合）は適正現金資金の保有水準を決定して資金管理を行っていくこととなります。

## 資金繰り悪化の要因

資金繰り悪化の要因で一番多いのが過剰在庫です。在庫は売れて初めて現金になりますが、決算上では資産として現金を持つているのと同じ扱いになります。しかも、商品（在庫）は売れる前に仕入なければならぬので、売上金を受け取るよりも先に、仕入代金を支払うこととなります。商談が成立し納品が完了しても、支払が月末ということはよくあります。その結果、入金が遅れ、借金しないと資金がショートしてしまいます。

黒字なのに資金繰りが悪化する第二の理由は、売掛金（未収金）や貸付金が多いことです。仮に取引先の業績悪化によって売掛金が回収不能となれば、それは不良債権化することになります。

第三の理由としては、経営者の減価償却費に対する理解不足が上げられます。例えば、設備投資のために導入した機械の耐用年数よりも借入れの返済期間が短いと、

減価償却費の金額より毎月の返済額が上回ってしまうことがあります。その結果、利益が出ていたとしても、それが返済に回ってしまいい、手元資金はないにもかかわらず税金を支払わなければならない事態になります。

## 現金資金管理

では、黒字倒産を防ぐ方法は何でしょうか。一にも二にも計画的な資金繰り表を作成することです。

資金が足りなくなつてから資金調達を考えても遅いのです。黒字で銀行から借入れがしやすい状況

況にあるときこそ、ある程度前もって、先を見越した融資をしてもらうことが大切なのです。

銀行から融資を受ける場合には、その返済計画の前提として必ず資金繰り表の実績と計画の提出を求められるのが通例です。

資金繰り表は日次、週次、月次等、どのような頻度で作成される

うとも、最低限「期首現金有高」＋「当期現金収入」－「当期現金支出」＝「期末現金有高」の内容を盛り込む必要があります。そして、どのような様式の資金繰り表を採用しようとも、そこには現金

資金の一定期間におけるフローとストックの増減としてとらえることができます。

そのために、資金繰り表は過去の資金管理の結果を分析する際にも有効ですが、一般的には将来における現金資金の運用計画などに多く利用されています。

以下、資金繰り表（様式）の一例を紹介します。

◎詳細は

商業支援課金融担当

Tel 043-306-3284

工業支援課金融担当

Tel 043-242-3277

資金繰り表

科目		月	月	月	
前期繰越高					
営業収支	収入	現金売上高			
		手形受取高			
		売掛金入金高			
		手形期日落・割引高			
		その他の営業収入			
	支出	現金仕入高			
		手形振出高			
		買掛金支払高			
		手形決済高			
		割引手形決済高			
営業収支過不足					
財務収支	収入	短期借入金			
		長期借入金			
		その他			
	支出	短期借入金返済			
		長期借入金返済			
次月繰越高					
主要勘定残	受取手形				
	売掛金				
	支払手形				
	買掛金				
		割引手形			

前期繰越+（営業収入-営業支出）+（財務収入-財務支出）=次期繰越