



資金繰りから資金管理への移行

— Cash Stock の適正なる水準額 —

吉岡正道

吉岡正道
東京理科大学 嘱託教授
明治大学大学院 博士後期課程経営学研究所
博士 (学術)

キーワード

Cash Inflow, Cash Outflow, Cash Stock, 適
正なる水準額, Cash Flow 備忘記録

0. はじめに

0-1. 研究課題

企業会計原則は、1949年に企業会計制度対策調査会が公表した会計基準である。この基準では、損益計算をベースに適正なる期間損益計算を基軸とした計算システムが採られている。その結果、決算時の損益の額と収支の額との間にズレが生じることになった。比較的規模の小さい企業では、会計上は黒字でも、支払いのための資金が足りなくなる。いわゆる、黒字倒産という状況が起きていた。そこでは、黒字倒産を回避するために、資金繰表が作られた。ところが、資金繰表では、支払いのための資金確保に焦点が絞られているに過ぎず、資金の効率的な運用については言及されてこなかった。そこで、本稿では、支払いのための資金の確保から資金の効率的な運用へと、論点を移しながら、資金管理について言及していく。

企業は、資金を投入し、その投資額に見合う

額を回収する。論理的には、投資額が大きければ大きいほど、それに見合う回収額が得られることになる。極論するならば、その間、Cash Stock（企業内での現金の滞留額）はゼロとなる。すなわち、Cashは、常に滞留→投資→回収→滞留という循環過程の中で、ある滞留から次の滞留までの滞留期間が短ければ短い程好ましく、企業内での現金の滞留額も少なければ少ない程と好ましい。

ところが、投資ならびに回収の時期・額は、予定どおりに運ぶとは限らない。したがって、Cash Stockの滞留期間およびその額を統計的に計る必要がある⁽¹⁾。

0-2. 研究手法

Cash Flow計算書は、直接法ないしは間接法のいずれかの方法でも作ることができる。間接法によると、貸借対照表・損益計算書の会計データをもとに容易にCash Flow計算書を作ることができる(郡司 [2010] p. 3)。ただし、間接法では、取引ごとのCash InflowとCash Outflowという資金の流れが把握できない。また、会計期間中、随時、Cash Stockの額を把握できない。すなわち、Cash Flow計算書は、貸借対照表・損益計算書に対し従属的位置に留まっている。これに対し、直接法では、会計期間中のCashの流れを把握できる。そして、取引記録をもとにCash Flow計算書を作るので、貸借対照表・損益計算書と同等な位置付けとなる(郡司 [2010] p. 3)。もっとも、容易には

作れない。ここに、Cash Flow 計算書を作るための、欠落したところがある。その欠落を補うために、本稿は、仕訳時に「Cash Flow 備忘記録」を作り、Cash Flow 計算書の作り方を示す。

企業は、潤沢な資金を保持し、いつでも支払いのための資金が枯渇しないようにしなければならない、といわれ続けてきた。ここでは、一定の期間の間に Cash Inflow がまったく無くても、その期間において支払い続けられるだけの額を企業が保持していなければならないのか、問われている。業種によっても異なるし、企業規模によっても異なる。また、公表される財務データの入手可能性も制約条件となる。四半期決算開示は、2009年3月期以降、金融商品取引法により公表が義務付けられた。そこで、支払期間を4か月とする⁽²⁾。

まず、資金繰りでは、四半期での Cash の総支払額は、Cash の期首残高 (QSCS_B) と期中での Cash Inflow の総額 (Σ QSCIF_i) との合計額となる。この合計額が期中での Cash Outflow の総額 (Σ QSCOF_i) よりも大きければ、期中で Cash Net Flow の総額 (Σ QSCNF_i) がプラスとなる。したがって、資金繰りがショートせずに支払うことができる。このことを式で示すとつぎのとおりになる。

$$f(QSCNF_i) = \{QSCS_B + \sum_{i=1}^n(QSCIF_i)\} - \sum_{i=1}^n(QSCOF_i) \quad \dots(1)$$

帰無仮説 H₁₋₀：四半期決算期首の Cash Stock の残額 (QSCS_B) と期中での Cash Inflow の総額 (Σ QSCIF_i) との合計額は、期中での Cash Outflow の総額 (Σ QSCOF_i) よりも少ない。

対立仮説 H₁₋₁：四半期決算期首の Cash Stock の残額 (QSCS_B) と期中での Cash Inflow の総額 (Σ QSCIF_i) との合計額は、期中での Cash Outflow の総額 (Σ QSCOF_i) よりも同じもしくは多い。

つぎに、資金管理では、四半期での Cash の総支払額は、期中での Cash Inflow の総額 (Σ QSCIF_i) に基づき期中での Cash Outflow の総額 (Σ QSCOF_i) を賄うことになる。そして、期首残高の Cash Stock (QSCS_B) は、期中での Cash Inflow の総額 (Σ QSCIF_i) では期中での Cash Outflow の総額 (Σ QSCOF_i) を賄うことができないとき、補填すべき額として企業内に維持される。このことを式で示すとつぎのとおりになる。

$$f(QSCNF_i) = QSCS_B + \{\sum_{i=1}^n(QSCIF_i) - \sum_{i=1}^n(QSCOF_i)\} \quad \dots(2)$$

仮説 H₂₋₀：期中での Cash Inflow の総額 (Σ QSCIF_i) は、期中での Cash Outflow の総額 (Σ QSCOF_i) よりも少ない。なお、四半期決算期首の Cash Stock の残額 (QSCS_B) は、期中での Cash Inflow の総額 (Σ QSCIF_i) と期中での Cash Outflow の総額 (Σ QSCOF_i) の差額を補填できない。

対立仮説 H₂₋₁：期中での Cash Inflow の総額 (Σ QSCIF_i) は、期中での Cash Outflow の総額 (Σ QSCOF_i) よりも多い。なお、四半期決算期首の Cash Stock の残額 (QSCS_B) は、期中での Cash Inflow の総額 (Σ QSCIF_i) と期中での Cash Outflow の総額 (Σ QSCOF_i) の差額を減額できる。

0-3. 研究目的

本稿の研究目的は、企業が業内でプールすべき Cash Stock の適正なる水準額を明らかにすることである。

1 現金の定義

1-1. 現金

現金とは、手許現金および要求払預金をいう(報告第8号)。ここでいう要求払預金とは、預

金者が一定の期間を経ることなく引出すことができる預金をいう。例えば、普通預金、当座預金、通知預金が含まれる。なお、預入期間の定めがある定期預金は、ここにいう要求払預金には該当しない。

1-2. 現金同等物

現金同等物とは、容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なりスクしか負わない短期投資をいう（報告第8号）。なお、市場性のある株式などは、換金が容易であっても、価値変動リスクが僅少とはいえず、現金同等物には含まれない。例えば、取得日から満期日または償還日までの期間が3か月以内の短期投資である定期預金、譲渡性預金、コマーシャル・ペーパー、売戻し条件付現先、公社債投資信託が挙げられる。

なお、本稿でのCashは、「現金」を示す。ただし、「現金同等物」を含めない。

2. 資金繰り

2-1. 資金繰りの定義

資金繰りとは、資金の収支に基づき、資金不足に陥らないように資金を調達することである。

2018年度時点の会計では、利益計算は収益を実現規準で認め、かつ、費用を発生規準で認め、そして、取得原価規準で測る。ところが、会計上の期間利益がプラスで計られたにも拘わらず、資金不足に陥り、倒産するケースがある。このような資金不足のケースを避けるために、資金繰表が作られるようになった。

2-2. 資金繰表

資金繰表とは、運転資金の収支を明らかにする表である。この表には、いつ運転資金に余りができるのか、また、いつ運転資金が足りなくなるのかを見極めるのに役立つ。

企業は、材料を仕入れて、製品化し売上げる。また、余剰資金があれば他社に貸付けることも

できる。反対に、運転資金が足りなければ、金融機関から借入れ、そして、返済していく。そこには、運転資金の流れがある。例えば、つぎのケースを取上げて、資金の流れを追ってみる。

本稿では、(株)葛飾タクシーの取引例⁽³⁾を挙げて、(株)葛飾タクシーの支払い能力を明らかにしていく。

t_B 前四半期繰越現金は3,000である。

t₁ (株)柏車販売店から車両運搬具1台を現金1,400で買求める。

t₂ (株)石岡ガソリン・スタンドからガソリン1,000を仕入れる。なお、代金は、現金700で支払い、残りの300を支払手形で支払う。

t₃ 日暮里商店から飲料水30を買求める。

t₄ (株)町田との契約に基づき、定期的に(株)町田の乗客を搬送する。契約額は2,720である。その内、1,720は現金で受取り、残りの1,000は売掛金800と受取手形200とする。

t₅ 上野銀行から3か月以内に返済する約束で現金250を借入れる。

t₆ (株)町田に契約額の内売掛金800を現金で受取る。

t₇ (株)石岡ガソリン・スタンドにガソリン代の支払手形300を決済する。

t₈ 上野銀行からの借入金の一部200を返済する。

t₉ 上野銀行に借入金の利息2を支払う。

t₁₀ (株)亀有に資金500を貸付ける。

t₁₁ (株)亀有に貸付けていた資金の一部400が返済される。

t₁₂ (株)亀有から貸付金の利息5を受取る。

決算整理事項

(1) (株)石岡ガソリン・スタンドから仕入れたガソリンのうち、300が在庫として繰越される。

(2) 車両運搬具は、定率法で償却し、耐用年数を5年、償却率を50%とする。

資金繰りから資金管理への移行

借方	四半期損益計算書		貸方
	QS _t m _t d ₀ ～同四半期 m _t d ₃₁		
車両運搬具減価償却費	700	売上	2,720
仕入	700	受取利息	5
諸経費	30		
支払利息	2		
繰越利益剰余金	1,293		
	2,725		2,725

(注) t₄ (株) 町田との契約額内の受取手形200は、次期四半期に決済される。

t₅ 上野銀行からの借入金250の一部は、次期四半期に返済する。

(株) 葛飾タクシーは、四半期の当期純利益が1,293である。会計上の黒字である。売上高に対する当期純利益率は49%であり、優良な企業である。

2-3. 資金繰表の活用

営業収支では、企業本来の営業活動でどれだけ現金収支が賄われているかを表す。営業収

支がプラスということは、営業活動をおこなうことで多くのCashを入手できるということを表す。反対に、マイナスの場合は、すぐに対策を立て、財務収支で遣り繰りする。

財務収支は、銀行からの借入金や借入金返済で成立っている。財務収支がマイナスになる主な要因として、借入金の返済が挙げられる。

(株) 葛飾タクシーは、四半期資金繰表式をみると、式(1-1)からつぎのことが明らかになってくる。

$$(3,000 + 3,175) - 3,132 = 3,043 \quad \dots(1-1)$$

四半期首の現金残高は3,000であることから、

四半期資金繰表(勘定式)

資金が出る		出金	資金が入る		入金
t ₁ 車両運搬具	現金支払い	1,400	t _B 期首繰越現金	四半期首の現金残高	3,000
t ₂ 仕入	現金仕入れ	700			
t ₃ 経費	諸経費の支払い	30			
			t ₄ 販売	現金売上げ	1,720
			t ₅ 借入金	金融機関からの借入れ	250
			t ₆ 販売	売掛金の入金	800
t ₇ 仕入	支払手形の期日決済	300			
t ₈ 借入金返済	借入金の返済	200			
t ₉ 支払利息	借入金の支払利息出金	2			
t ₁₀ 貸付金	資金の貸付け	500	t ₁₁ 貸付金回収	貸付金の回収	400
			t ₁₂ 受取利息	貸付金の受取利息入金	5
t _E 現金の増加額		3,043			
		6,175			6,175

管理会計

四半期現金出納帳
 $QS_t, m_4 d_0 \sim$ 同四半期 $m_7 d_{31}$

日付	摘要	出金	入金	残高
t_B	四半期首の現金残高		3,000	3,000
t_1	車両運搬具の購入	△1,400		1,600
t_2	仕入	△ 700		900
t_3	経費	△ 30		870 (注釈1) Cash Stock のボトム時
t_4	売上		1,720	2,590
t_5	借入金		250	2,840
t_6	売掛金の入金		800	3,640 (注釈2) Cash Stock のピーク時
t_7	支払手形の期日決済	△ 300		3,340
t_8	借入金の返済	△ 200		3,140
t_9	支払利息	△ 2		3,138
t_{10}	貸付金	△ 500		2,638
t_{11}	貸付金の回収		400	3,038
t_{12}	受取利息		5	3,043
t_E	現金の増加額	3,043		
		6,175	6,175	

四半期損益計算書 (報告式)
 $QS_t, m_4 d_0 \sim$ 同四半期 $m_7 d_{31}$

日付	摘要	費用	収益	利益
t_1	車両運搬具の購入	1,400		△1,400
t_2	仕入	1,000		△2,400
t_3	経費	30		△2,430 (注釈3) 利益のボトム時
t_4	売上		2,720	290
t_9	支払利息	2		288
t_{12}	受取利息		5	293
t_E	繰越商品	△ 300		593
t_E	車両運搬具減価償却費	△ 700		1,293 (注釈4) 利益のピーク時
t_E	繰越利益剰余金	1,293		
		2,725	2,725	

期末の現金残高が3,043であるので、43増えたことになる。1.4%の増加率となる。このことから、(株)葛飾タクシーは、支払能力がある

と解される⁽⁴⁾。

また、(株)葛飾タクシーの現金出納帳をみると、Cashのボトム時(注釈1)は、 t_3 の870

である。ボトム時の支払能力をみると、式(1-2)からつぎのことが解る。

$$(3,000+0) - 2,130 = 870 \quad \dots(1-2)$$

Cashのボトム時(注釈1)にも、期首の3,000があるので、(株)葛飾タクシーの支払能力は、十二分にあることが伺える。また、ピーク時(注釈2)は t_6 の3,640である。ピーク時の支払能力をみると、式(1-3)からつぎのことが解る。

$$(3,000+2,770) - 2,130 = 3,640 \quad \dots(1-3)$$

ここで、Cashのボトム時(注釈1)と利益のボトム時(注釈3)と比べると、前者のCashのときは t_3 の取引時に870まで減じる。ところが、後者の利益のときは t_3 の取引時に△2,430

に落ち込む。(株)葛飾タクシーにとって、損失が計られるよりも、Cash Stockが期首現金の71%までに減じることが、むしろ資金繰りという局面での苦しい経営と解される。

3. 資金管理

3-1. 資金管理の定義

資金管理とは、Cash Flowに基づき、Cash Stockを適正な水準額まで確保することである。

企業は、投資(Cash Outflow)をし、その投資額以上の額(Cash Inflow)を回収するよう務めている。理論的には、Cash Stockはゼロとなる。ところが、Cash Flowの時期ならびに額が予定どおりに実現しないこともある。そこ

四半期 Cash Flow 計算書 (勘定式)

QS_tm₄d₀～同四半期 m₇d₃₁

Cash Inflow	借方	Cash Outflow	貸方
I. 営業活動による Cash Flow			
		t_1 車両運搬具の購入額	1,400
		t_2 商品の仕入支出額	700
		t_3 諸経費の支払額	30
t_4 営業収入額	1,720		
t_6 売掛金の収入額	800		
		t_7 支払手形の期日決済支払額	300
II. 投資活動による Cash Flow			
		t_{10} 貸付けによる支出額	500
t_{11} 貸付金の回収による収入額	400		
t_{12} 貸付金の受取利息による収入額	5		
III. 財務活動による Cash Flow			
t_B 四半期首繰越現金	3,000		
t_5 短期借入れによる収入額	250		
		t_8 短期借入金の返済による支出額	200
		t_9 短期借入利息の支払額	2
		t_E 現金の増加額	3,043
	6,175		6,175

で、過去の Cash Flow の推移に基づき、一会計期間における一定水準の Cash Stock を確保しておかなければならなくなる。

3-2. Cash Flow 計算書

Cash Flow 計算書は、通常、報告式で開示される。しかし、本稿では、勘定式による Cash Flow 計算書を示すことにする。

(株)葛飾タクシーは、四半期 Cash Flow 計算書を見ると、式(2-1)からつぎのことが明らかになってくる。

$$3,000 + (3,175 - 3,132) = 3,043 \quad \dots(2-1)$$

期中の Cash Inflow の総額 ($\sum QSCIF_i$) は 3,175 であることから、期中の Cash Outflow の総額 ($\sum QSCOF_i$) が 3,132 であるので、43 増えたことになる。その回収率は 103.7% である。純額で 3.7% 増である。投資額に対して、充分に回収できたと解される。

なお、(株)葛飾タクシーの現金出納帳をみると、Cash のボトム時(注釈1)は t_3 の 870 である。ボトム時の支払能力をみると、式(2-2)からつぎのことが解る。

$$3,000 + (0 - 2,130) = 870 \quad \dots(2-2)$$

また、ピーク時(注釈2)は t_6 の 3,640 である。ピーク時の支払能力をみると、式(2-3)からつぎのことが解る。

$$3,000 + (2,770 - 2,130) = 3,640 \quad \dots\dots(2-3)$$

四半期中の営業活動による Cash Outflow の合額は、式(2-4)で示すとおり 2,430 である。

$$1,400 + 700 + 30 = 2,430 \quad \dots\dots(2-4)$$

この合計額の誤差を 5% とすると 121 になる。これを含めると、次四半期繰越現金は 2,551 となる。この額が企業内でプールすべき適正なる水準価額となる。したがって、四半期末の繰越

現金が 3,043 であるから、2,551 からを差引いた額 492 が次四半期に投資として回せることになる。

3-3. Cash Flow 計算書の活用

企業は、経営活動に必要な Cash を計画的に調達し、運用する。と同時に、Cash の効率を極大にするよう管理し、統制する。これらを体系的に施策するために、Cash Flow 計算書を直接法によって作らなければならない。

なお、間接法による Cash Flow 計算書では、当期純利益をもとにつぎのとおり測っていく。
*費用については、Cash Outflow を伴わない費用の額をプラスする。
*収益については、Cash Inflow を伴わない収益の額からマイナスする。

間接法による Cash Flow 計算書では、当期純利益の内訳で資金的裏付けのない取引額を増減させることで、Cash 増減の額を示そうとしている。これでは、取引ごとの Cash の動きがみえてこない。取引ごとの Cash の動きがみえさせるためには、直接法による Cash Flow 計算書を作らなければならない。本稿では、直接法による Cash Flow 計算書の作り方を示していく。

3-4. Cash Flow 備忘記録の作成

(株)葛飾タクシーの取引を仕訳するときに、「仕訳帳」の右側に「Cash Flow 備忘記録」を加える。この備忘記録の 1 行目には、「Cash Flow」「勘号」「借方」「貸方」を認める。ここでの「勘号」は勘定番号の略字である。勘号は、つぎのとおり示す。

- I. 営業活動による Cash Flow
- II. 投資活動による Cash Flow
- III. 財務活動による Cash Flow

資金繰りから資金管理への移行

仕訳帳					Cash Flow 備忘記録			
日付	摘要	元丁	借方	貸方	Cash Flow	勘号	借方	貸方
t _B	現金	1	3,000		前期繰越現金	Ⅲ	3,000	
	前期繰越現金	1		3,000				
	前四半期からの繰越現金							
t ₁	車両運搬具	7	1,400					
	現金			1,400	車両運搬具の出金額	I		1,400
	(株)柏車販売店からの購入							
t ₂	仕入	19	1,000					
	現金	1		700	商品の仕入出金額	I		700
	支払手形	21		300				
	(株)石岡ガソリン・スタンドからの仕入れ							
t ₃	雑費	22	30					
	現金	1		30	諸経費の出金額	I		30
	日暮里商店からの飲料水購入							
t ₄	売上			2,720				
	現金	1	1,720		商品の売上入金額	I	1,720	
	売掛金	3	800					
	受取手形	4	200					
	(株)町田への売上げ							
t ₅	現金	1	250		短期借入金による入金額	Ⅲ	250	
	短期借入金	10		250				
	上野銀行からの短期借入れ							
t ₆	現金	1	800		売掛金の入金額	I	800	
	売掛金	3		800				
	(株)町田からの売掛金回収							
t ₇	支払手形	9	300					
	現金	1		300	支払手形の期日決済出金額	I		300
	(株)石岡ガソリン・スタンドへの支払い							
t ₈	短期借入金	10	200					
	現金	1		200	短期借入金返済による出金額	Ⅲ		200
	上野銀行への返済							
t ₉	支払利息	21	2					
	現金	1		2	短期借入利息の出金額	Ⅲ		2
	上野銀行への返済							
	次ページ繰越		9,702	9,702	次ページ繰越		5,770	2,632

「Cash 備忘記録」に「勘号」を示すことで、Cash がどの活動から生じてきたのか把握できる。とりわけ、営業活動から生じる Cash Flow を捉えきれると、Cash Stock の適正なる水準額を容易に見積もることができるようになる。

四半期首には「前期繰越現金」を記帳し、四半期末には「現金増加額」を記帳する。そのことで、借方合計の額と貸方合計の額が一致する。ただし、期中での「次ページ繰越」時の借方合計の額と貸方合計の額が一致しない。この

管 理 会 計

仕訳帳					Cash Flow 備忘記録			
日付	摘要	元丁	借方	貸方	Cash Flow	勘号	借方	貸方
	前ページ繰越		9,702	9,702	前ページ繰越		5,770	2,632
t ₁₀	貸付金	5	500		貸付金による出金額	II		500
	現金	1		500	貸付金回収による入金額	II	400	
	(株)亀有への資金貸付け				貸付金受取れ利息による入金額	II	5	
t ₁₁	現金	1	400		本日決済			
	貸付金	5		400				
	(株)亀有への資金返済							
t ₁₂	現金	1	5					
	受取利息	17		5				
	(株)亀有からの利息受取り							
t _E	本日決済							
	繰越商品	6	300					
	仕入	19		300				
	期末繰越高を繰越商品への振替え							
	車両運搬具減価償却費	18	700					
	車両運搬具	7		700				
	(諸口) 損益	23		1,402				
	売上	16	1,400					
	受取利息	17	2					
	収益勘定を損益勘定への振替え							
	損益 (諸口)	23	1,432					
	車両運搬具減価償却費	18		700				
	仕入	19		700				
	諸経費	22		30				
	支払利息	21		2				
	費用勘定を損益勘定への振替え							
	損益	23		1,293				
	繰越利益剰余金	12	1,293					
	当期純利益を繰越利益剰余金への振替え				現金の増加額			3,043
			15,734	15,734			6,175	6,175

ことによって、簿記システムが掲げている自己
 検証機能が損なわれる、との指摘もある。もっ
 とも、期末には、借方合計の額と貸方合計の額
 が一致するので、かろうじて自己検証機能が保
 たれているといえる。

結 論

以上、資金繰りから資金管理への移行につい

て検討してきた。資金繰りは、随時、Cash
 Outflowに必要な運転資金を枯渇させないため
 に、Cash Inflowの総額に期首残高のCash Stock
 を加えた額をもってして支払いに備えなければ
 ならない。支払いが継続できていれば、たとえ
 会計上の赤字でも企業の存続は可能である。

ところが、Cashは、企業内にプールされて
 いてもCash Inflowを生み出さない。投資をする

ことで、その回収が図られる。すなわち、投資額を最大にすることで、その回収額を最大化する試みがなされる。しかし、運転資金の焦付きだけは避けなければならない。そこでの、運転資金の焦付きを避けながらも、投資を最大限にするために、Cash Stockの適正なる水準額が企業内に保持されていなければならない。本稿では、四半期の営業活動からなるCash Outflowの総額に5%の誤差の額を加えた額をCash Stockの適正なる水準額と位置付けた。すなわち、ある四半期中、まったく営業活動からなるCash Inflowが生じなくても支払い可能な状態を確保しておかなければならない。

なお、投資活動よるCash flowおよび財務活動によるCash Flowは、企業の運転資金計画に基づき資金調達が可能となる。したがって、投資活動と財務活動によるCash Flowは、Cash Stockの適正なる水準の額に含めなかった。

注(1) 本稿の研究課題について、英語でつぎのとおり要約する。

Enterprises have to have enough of working capital to run their business all the time. Keeping their business, a total of cash inflow and cash stock at the beginning of quarter should be more than a total of cash outflow at the ending of every quarter. Regardless of financial position of balance sheet, enterprises are capable of running business if they have enough cash outflow.

While enterprises pool their cash within organization, they could not generate additional cash inflow out of its cash. The investment of cash is the way for enterprises to maximize revenue and cash inflow. While investing, enterprises have to keep an eye on risk of running out of working capital. Reducing investment risk for them, enterprises should set a rule of certain percentage of cash stock keeping within organizations.

This paper explores the optimum levels of cash stock at beginning of quarter with cash outflow that indicates from the total cash outflow from operating activities of each quarter with ad-

justment error of 5%. Theoretically, enterprises should ensure their payment available consisting all the time even when cash inflow from all business activities is none.

- (2) 山口真導は、Cashの残高は、売上総利益の3か月分を最低でも保持していなければならない、と認めている(山口[SNS])。
- (3) ㈱葛飾タクシーの取引例で使われている記号は、つぎのとおりである。
t: transaction, すなわち、tは取引日を表している。
B: Beginning, すなわち、 t_B は期首の取引日を表している。
E: Ending, すなわち、 t_E は期末の取引日を表している。
- (4) 中小企業にとって標準的な運転資金は、下記のとおり計算される。

$$\{\text{月商} - (\text{減価償却費} + \text{営業利益の額})\} \times 2.0$$

この式において、{月商 - (減価償却費 + 営業利益の額)}に2.5以上を掛けた運転資金となると、余剰資金が充分にあると解される。反対に、1.5未満を掛けた運転資金になると、経営悪化に備えるだけの余剰資金がないと解される(情報局)。

参考文献

1. 報告書8号: 会計制度委員会報告第8号「連結財務諸表等におけるキャッシュ・フロー計算書の作成に関する実務指針」, 日本公認会計士協会。
2. IAS7 [2010]: International Accounting Standard 7, *Statement of Cash Flows*.
3. 郡司 [2010]: 郡司健, 「キャッシュ・フロー会計の計算構造—キャッシュ・フロー計算書の表示法と作成を中心として—」, 『企業情報学研究』第10巻第2号。
4. 山口[SNS]: 山口真導, 「運転資金を確保するコツと適正なキャッシュの残高について」, <https://kigyounol.com/cash-reserves-2703>。
5. 情報局: 「中小企業の経営者を支える経営のうはう情報局」, <https://bcj.jp/keiei8/knowhow287.html>。
6. 柴谷 [1971]: 柴谷恭次郎, 『資金繰り—日常業務の疑問に答える—』, 有斐閣選書。
7. 柴谷 [1999]: 『キャッシュ・フロー会計論』, 中央経済社。