

## 第29章 財務計画

2015年1月14日

担当：杉山

### 29.1 資金調達に関する長期と短期の判断の関係

- 短期の財務判断の特性
  - ①期間の短い資産や負債に関するもの
  - ②通常は容易に元に戻すことのできる性格のもの
  
- 累積資本必要額...事業に必要となるあらゆる資産に対する投資額の累計
  - ・累積資本投資額との関係で長期の資金調達の最適な水準とは？  
→説得力のある理論的な分析は行われていないが、現実的な所見では
    - ①大半の財務担当者は資産と負債の「満期を一致」させようとする
    - ②ほとんどの企業が純運転資産(流動資産－流動負債)に恒久的な投資をしており、それを長期の資金源から調達している

### 29.2 現金の変動の追跡

- 現金サイクル(現金転換期間)＝棚卸資本平均日数＋平均債務回収期間－平均支払期間
  - ・棚卸資産平均日数＝
$$\frac{\text{期首の棚卸資産}}{\text{1日当たりの売上原価}}$$
  - ・平均債務回収期間＝
$$\frac{\text{期首の売上債務}}{\text{1日当たりの平均売上高}}$$
  - ・平均支払期間＝
$$\frac{\text{期首の売掛金}}{\text{1日当たりの売上原価}}$$

### 29.3 現金収支予算

- 短期の財務計画は、将来の現金の源泉とその用途の予測からはじまる。この目的は
  - ①その後の事業を判断するための基準や予算を提供すること
  - ②将来の資金需要について財務担当者に警告を与えること
  
- 現金収支予算の作成：現金の流入
  - ①売掛金の回収によるもの

期末の売掛金＝期首の売掛金＋売上高－回収額

②その他によるもの

例) 所有地の処分、税の還付、保険金の受け取りなどそうした項目

③借入や株式の発行により追加的な資金調達をすることも

- 現金収支予算の作成：現金の流出
  - ・買掛金の支払い
  - ・棚卸資産の増加
  - ・労務費、一般管理費およびその他の費用
  - ・資本的支出
  - ・税、利息および配当の支払い

#### 29.4 短期の財務計画

- 短期の資金調達の選択肢
  - ・銀行借入
  - ・支払いの繰延べ
- 計画の評価  
短期の財務計画は試行錯誤により改善される。試行錯誤することにより企業が直面する問題の本質を理解することができる。
- 短期の財務計画モデルに関する注意  
一貫性のある短期計画を作成するためには面倒な計算が必要だが、この作業の手伝いとして、コンピューターによる財務モデルが活用される。

#### 29.5 長期の財務計画

長期の財務計画は、企業の成長計画と資金需要との間をつなげるものである。資本収支予算の大枠を見るものであり、細部にとらわれることを避けつつ、事業の種類ごとの投資に焦点を当てる。

- 財務計画を作成する意義
  - ・非常事態に関する計画
  - ・オプションの検討
  - ・一貫性の強制

- ダイナミック・マットレス社の長期の財務計画モデル
  - 第一ステップ：将来の純利益と減価償却費の予測
  - 第二ステップ：将来の運転キャッシュフローと外部資本必要額の予測
  - 第三ステップ：プロフォーマ・ベースの貸借対照表の作成
  
- モデル設計の落とし穴  
モデルはあまり単純でも複雑でもいけない。
  
- 計画の選択  
財務計画モデルは、担当者が重要な財務上の変数に関して一貫性のある予測を作り上げるのに有用である。しかし、財務計画モデルは計画が最適かどうかは教えてくれない。結局、経営陣が判断するしかない。

#### 29.6 成長と外部資金の調達

$$\text{内部成長率} = \frac{\text{内部成長率}}{\text{純利益}} \times \frac{\text{純利益}}{\text{株主資本}} \times \frac{\text{株主資本}}{\text{純資産}}$$

$$\text{持続可能成長率} = \frac{\text{内部成長率}}{\text{純利益}} \times \frac{\text{純利益}}{\text{株主資本}}$$

#### まとめ・コメント

- 短期の財務計画の狙いは現金不足にならないため、長期の財務計画は企業の成長計画と資金需要の間をつなげるため、短期の財務計画により対応すべき課題は企業が調達する長期資本の量により決まる。
- 短期長期の資本の源泉と用途について眺めることにより、今まで以上に企業の連続性を感じた。また、実際に企業がどの程度の期間で計画を変更しているのかが気になった。
- 393 ページの図 29.1 において、戦略 C を採用する企業はどのような企業なのか？また、そのメリットは何か？