

効率的な資金管理について

局・経理課 主計係 牛丸 俊隆
 宮崎 啓
 小泉 辰男
 藤原 生子

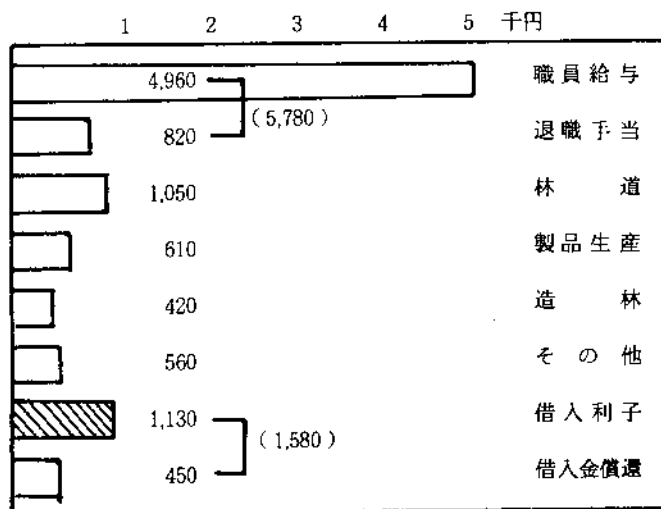
要 旨

厳しい財務事情にある国有林野事業の資金管理の実態と、問題点について、長野営林局の実績数値をもとに資金管理の重要性をアピールする。

特に支出経費の財源のほとんどが、利子のつく金であることを強調し、資金管理の効率化は即借入金利子の節減に結びつく構造について理解を求めるとともに、各層の協力が必須の要件であることから、全職員が一丸となって収入確保にあたらなければならない情勢を発表するものである。

はじめに

国有林野事業は、昭和53年7月に「国有林野事業改善特別措置法」が制定され、以降あらゆる部門において改善努力がなされているところである。



$$10,000 - 1,580 = 8,420$$

資金の効率化 = 利子の節減

図-1 収入額の1万円の使い途（昭和58年度 長野局）

こういった情勢下において、長野局の資金管理を担当している立場から、事務の簡素化と併せ、資金の運用に伴う無駄を、できるだけ少なくして、借入金の節減に努めているところである。

現在のように、大部分が利子のついた金であれば「資金管理の効率化」に占める「借入利子の節減」の割合が極めて高いものとなっている。昭和58年度に長野局が負担した借入金利子の額は34億円にのぼり、支出額に占める割合が11%にもなっている。

これを、収入額1万円に占める額で表わしたのが図-1である。

この図でわかるように借入金利子の支払額は林道事業費総額を超えるものとなっており、1万円の

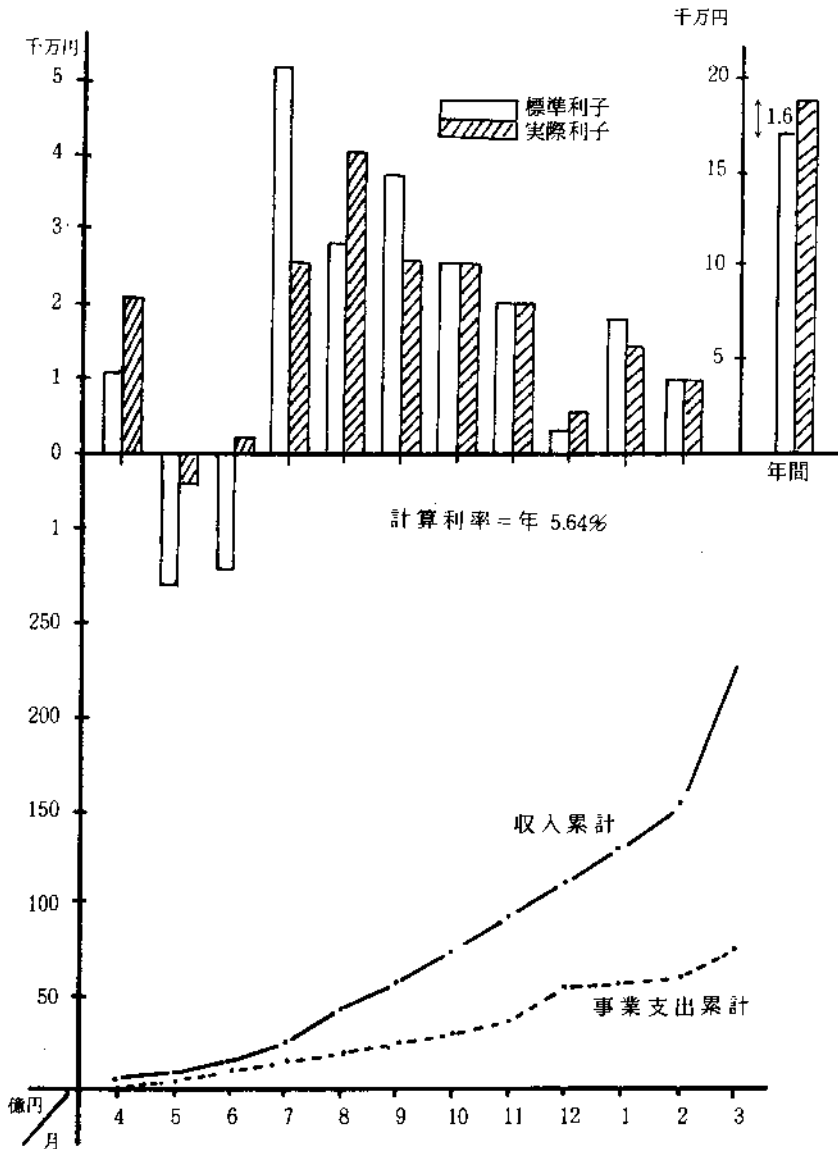


図-2 内部利子による収支管理の状況 (昭和58年度 長野局)

収入をあげても、その内の1,130円が借入金利子で消えてしまう勘定となるものである。

こういった事情もあって、現在収支予算の執行を、林野庁で「内部利子による収支管理方式」を採用して、各営林局が「年間収支差」のほか資金の時間的価値（利子の概念）をも考慮した予算の執行をすることとしている。

この方式による利子は、内部で便宜上設けるもので、図-2で示すように年度の初めの月ほど利子計算期間が長くなるため、利子額が多くなる仕組みになっている。なお、この図-2のように、実際利子が標準利子を上回った場合には、その範囲内で「支出予算の増額」という方法で利子の還元をし、逆に下回った場合は、「支出予算の削減」をすることになっており、図-2のように年間で約1,600万円の上積みができ、これに対して昭和59年度に1,200万円の還元を受けたところであるなお実際利子が上回ることは、現実の借入金利子がそれだけ少なくて済むことにつながるものである。

以上のことから、借入金利子を少なくするためには、①同じ年間収支額でも、これの収支時期を、

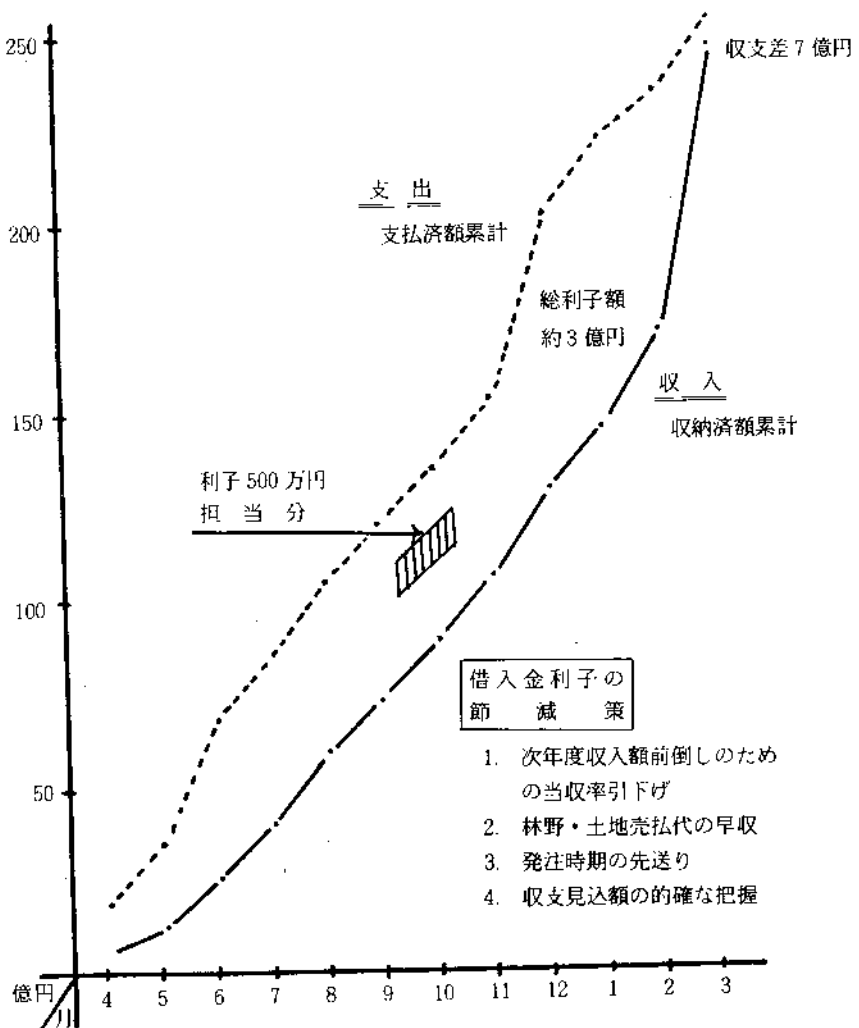


図-3 月別収支の状況（現金ベース）（昭和58年度 長野局）

できるだけ収入は早く、支出は遅くすること、②収支見込額を的確に把握し、見込み誤りによる遊休資金をなくすことの2点が重要なことになるものである。

以下効率的な資金管理をするための手法について述べることにする。

I 収入の前倒しと支出の先送り

昭和58年度の長野局の収支差は、△7億円であるが、これの月別の推移をみると図-3のようになり、この図上で収入、支出の線に囲まれた部分が借入を要する部分である。

これを図上の面積で表わせば、同じ年間収支差でも、この面積が小さいほど借入が少なくて済むことになり、面積を小さくするためには、収入の線を早期に上げるか支出の線を早期に下げることしかないことになる。

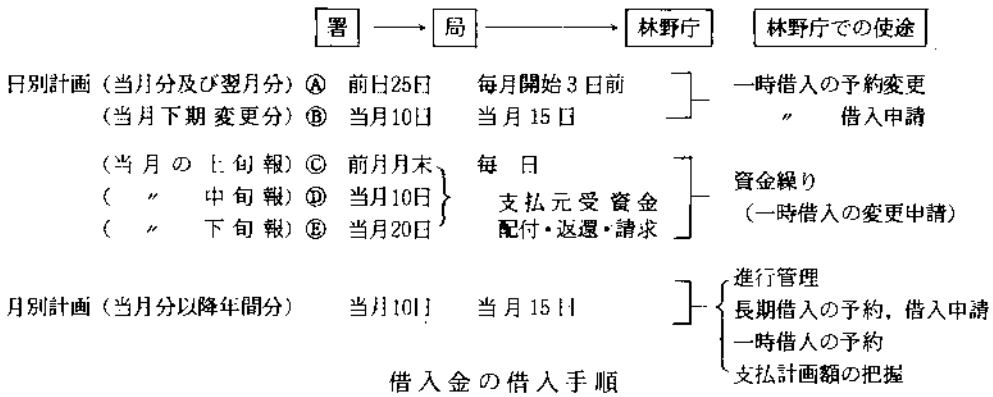
なお、この面積に相当する借入金利子は、一時借入の利率7.1%で計算すると、おおよそ3億円となり、斜線部分の借入利子が、500万円相当分となるものである。

これらのことから、資金の時間的価値の重要性が理解できるが、これを資金管理の具体的な方法で実践することになると、次のような手段が考えられる。

1. 当収率の引き下げによる次年度収入額の前倒し

現在、当収率を高めるために延納期間の短縮や、現納指定をして、当年度収入額の確保を図っている情勢にあるが、この形での実行は、延納利息の減収に加え翌年度初期の収入が少なくなるため、年中多額の借入をしなければならないという悪循環を繰返すことになるものである。

資金管理の仕組



借入金の借入手順

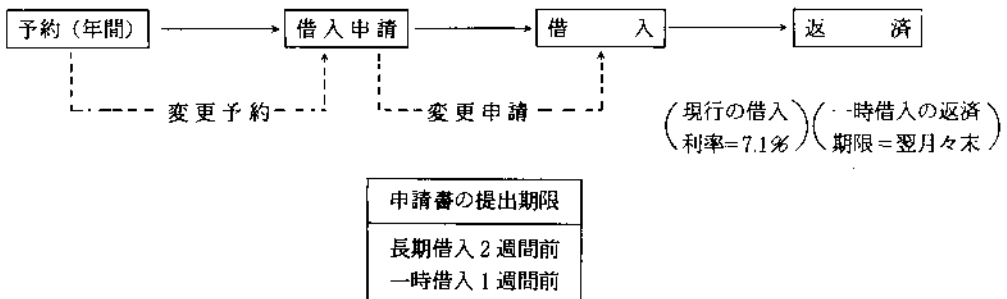


図-4

年間収入額の確保自体が難しい現状から、簡単には当収率を下げることはできないと思われるが、できるだけ早期に改めることが望まれる。

2. 林野、土地売払代の早期収納

長野局における、昭和58年度の林野、土地売払代は、約20億円であったが、この内の約47%が3月期に集中している。

このことは、売払のための条件整備、買受人の資金事情等があるため、単年度に計画実行することから、こうした結果がでるものと思われる。

今後は、売払の前年度を準備年度として、条件整備を進めることが望まれる。

3. 支出の先送り

これは収入の前倒しと同様に、資金の効率化の上で重要な因子である。給与等の人件費を除いては、発注時期をできるだけ先送りすることが望まれるところであり、更に発注したものについては、法令等で許される範囲の日数を見込んで、支払日を決めているところである。すなわち、

工事代金、契約した工期から50日

物品代等、 " 納期 " 40日

その他、可能な限り先送り

II 収支見込額の的確な把握

前記Iによる方法は、収支予算そのものの執行について、その時期を考慮することによる資金の効率化を述べたが、この項では予算執行をすることになったものについて、その時期と金額を的確に把握して、遊休資金を最少限に留めるための方法について述べることにする。

現行の資金管理事務の流れを図で示すと、図-4のようになる。時点の順に説明を加えると、日別計画④が開始3日前に林野庁に着く、これの集計の結果、10日に支払があるとすると、前月末の残高と10日までの収入額を併せて10日の支払額に達しないときには、1週間前にあたる3日に借入申請書を提出して借入を行うことになる。

ここで重要なことは、3日に申請書を提出し、その後収入の過小見込が分って、借入を要さないことになった場合であるが、一般には、申請書を提出したものは借入せざるを得ないことのある。

この例では、借入しなくて済むものを、見込違いがあったために、利子を払って借入れをすることになるものである。

このことは、支出の過大見込においても同じことがでてくるわけであり、的確な把握が要求される場所である。

つぎに、当月15日には、日別計画⑤と、月別計画が着いて、それぞれ図-4の用途に用いられる。これら一連の計画について、よりの的確な把握の方法を検討したところ、次のような方法が考えられる。

昭和58年度の主要項目について、署計画額と実績額の比較をしたのが図-5である。

この図では月単位の誤差を表わしてみたが、収入は過小見込み、支出は過大見込みの傾向が強いことが分る。

収入の時期設定は、延納、現納の選択等相手方の意志で決まることとなるため、困難を極めると

ころであるが、時期別の収入額の把握は、

1. 出品時期、物件の種類、品質、出品量等、因子毎のデータを整理しておき、このデータに基づき、時期別の収入額を把握する。
2. 前述のデータのほか、常に業界の情報を収集してこれを加味した把握をする。

以上の2点について、きめ細かに対応するしかないと考えられる。

収入の時期設定に比べ、支出の時期設定は、こちらの意志で決まるため、誤差が小さくてよいはずであるが、このように表われる原因としては、生産請負、トラック運搬請負、公災補償費等の額

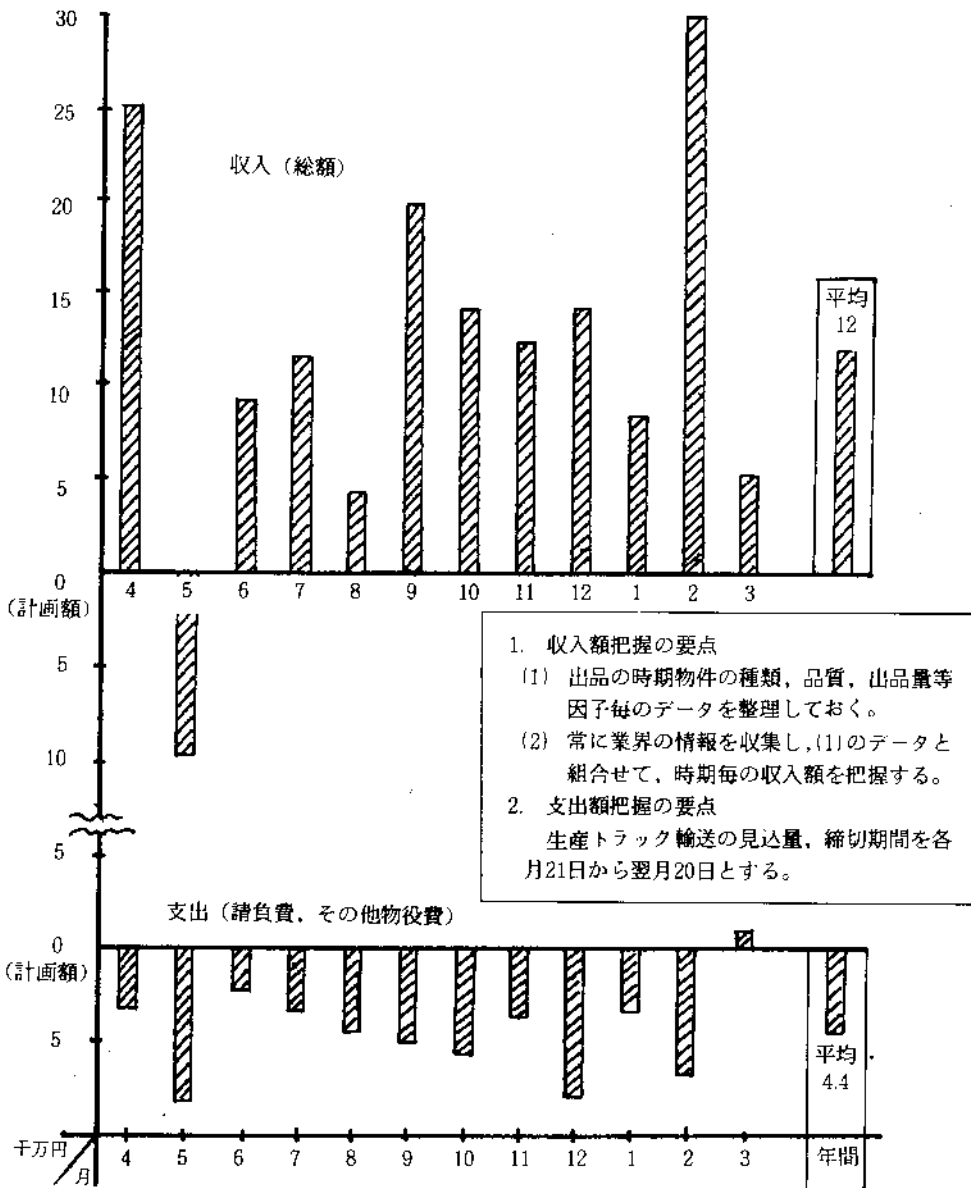


図 - 5 収入・支出対計画実績差額 (昭和58年度 長野局)

把握が難しいためと考えられる。

トラック運搬請負の例で計画額の把握の過程を述べると、①23日頃に、前日までの運搬量を把握する。②当日から月末までの見込量をつかむ。③合計量で翌月払分を計画する。との手順になるが、ここで誤差の原因となるのは、②の見込量である。

支出額の誤差の大半を占める生産、トラック輸送の見込量の誤差をなくすには、月1回の締切期間を、暦月とせず各月21日から翌月20日までとすれば、確定量で計画ができることになる。

該当する事業担当者のご理解をお願いしたいところである。

Ⅲ 資金管理事務の簡素化

資金管理事務も、他の事務と同様に手をかければそれだけ精度が高まることは自明の理である。

しかし改善合理化を推進している私達の職場では、できるだけ少ない手数で、一定の精度が得られる方法を検討していかなければならないところである。

最近の事例では、局署間の収入日報を収支旬報に改めて実行中である。銀行からの領収済通知があった都度日報として署から局へ送っていたものを、納入告知書の納入期限を受入日とする旬報に改めたものでこれによりかなり事務量が軽減されたものと考えられ、特に支障は出ていない。

今後も、担当する職員の提案等を受け、事務の簡素化を図っていくことが望まれるところである。

おわりに

効率的な資金管理について、などと大きすぎるテーマを設けて取り組んでみたが、勉強不足のうえ、仕事の合間に少しずつまとめてきたような事情もあって、十分ご理解いただけるようなものではないと思っている。

借入金のない時代であれば考えなくてもよいことを、利子のつく金を使うが故に、相当のウエイトで配慮しなければならなくなったことが多い昨今である。

今年度も、全局的に収入の確保が難しいと聞く。借金をしてなお、予定収入の確保ができなければ、大変なことになりそうである。

すなわち「収入が上らないから支出をカットすればよい」との単純な計算ではやって行けないわけで、支出をカットすれば、借入金をもカットしなければならない仕組みとなっているのである。

(借入は、財投経費の支出が条件)

あれやこれや、厳しいことばかりであるが、でき得る範囲で精一ぱい努力し、特に収入確保には全職員が一丸となってあたらなければならないと思う次第である。