



続

入るを計り出を制す！

実践講座…したたかな農業を目指す会計学

第十四章

資金運用の分析②

資金繰り表を作成しよう！

齊藤義崇

1973年、北海道生まれ。栗山町在住。2014年、普及指導員を退職し、実家の農業を営む。経営は和牛繁殖、施設園芸が主体。普及指導員時代は、主に水稲と農業経営を担当し、農業経営の支援に尽力した。農業法人の設立、経営試算ソフト「Hokkaido Navi システム」の開発、乾田直播の推進、水田輪作体系の確立などに携わる。

景気は回復基調か

私は社会人になってから、株を始めた。根っから博打は大好きなのだが、そこに充てる時間がほとんどなくなったので株でもやってみようかと思いついたのが始めた理由である。株は経営・経済の勉強になる賭け事という信念のもと、それ以来、細く長くいまも続けている。

真剣に資金運用を行なっているわけではないが、ひと通りのやり方を経験はした。結果として、現在では積立型の取引が多く、老夫婦のような堅実な資金運用ばかりが残っている。そういった経緯から景気がどうのこうのと、うんちくを語るようになった。

株価はアベノミクスの効果から以前より持ち直し、今年も上昇傾向にあるのは間違いないようだ。株価だけをみると現政権は経済効果をもたらしたと思えるが、実際はどうなのだろうか。景気や経済に関心の高

い読者も多いと思うので、昨年の内閣府公表の月例経済報告から景気動向を振り返ってみたい。

月例経済報告は、個人消費、民間設備投資、公共投資、生産活動、雇用情勢、国際収支の主要項目と、企業収益、業況判断、住宅建設、物価、倒産件数、金融の項目で整理され、毎月発表されている。

昨年の12カ月分をまとめると次のようになる。全102項目のうち、16が上方修正、14が下方修正、72が横ばいで最も多い。個人消費、民間設備投資が景気判断では主軸材料だが、1年間でこの2つに上方下方が1つずつあるだけで、20項目が横ばいの判断である。政府は景気が緩やかな回復基調としているが、景気動向を踏まえると、何とも鵜呑みにできない。バブルが弾け、リーマンショックがあり、この20年間で芽生え育った猜疑心は、そう簡単に摘み取れるものではない。

ここからは本音。いまの日本にお

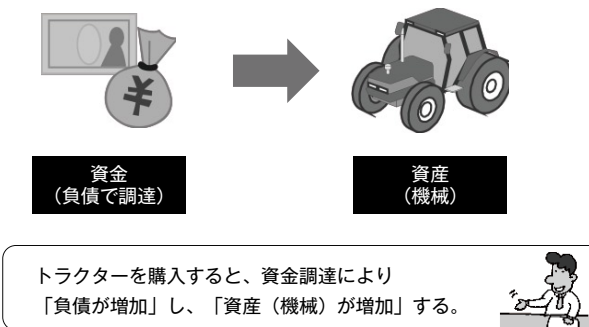
いて、景気の横ばいは及第点である。日本の物質的な豊かさは、堅持できているといつてよいからだ。汗を流してまじめに働けば、きちんと生活できる国であることにも変わりない。贅沢さえ願わなければ、日常生活に物質的の不自由さは感じない。

国民の個人消費が急増するようになることは、よほどのことが起きない限りはない。景気は回復というよりは、経済の現状維持ができれば、御の字ではないだろうか。

年末年始は農業者以外の友人と杯を交わす機会が多かった。皆、総じて景気は悪くないと口にしてきた。本来、経営者の設備投資も、政府の経済発表を受けて行なわれるわけではない。経営者は、必要なか、買えるのか、借金を払えるのか、投資するかどうかを決める。猜疑心や恐怖心を振り払い、ここぞと決断するときに、経済動向は参考にしかないのだ。

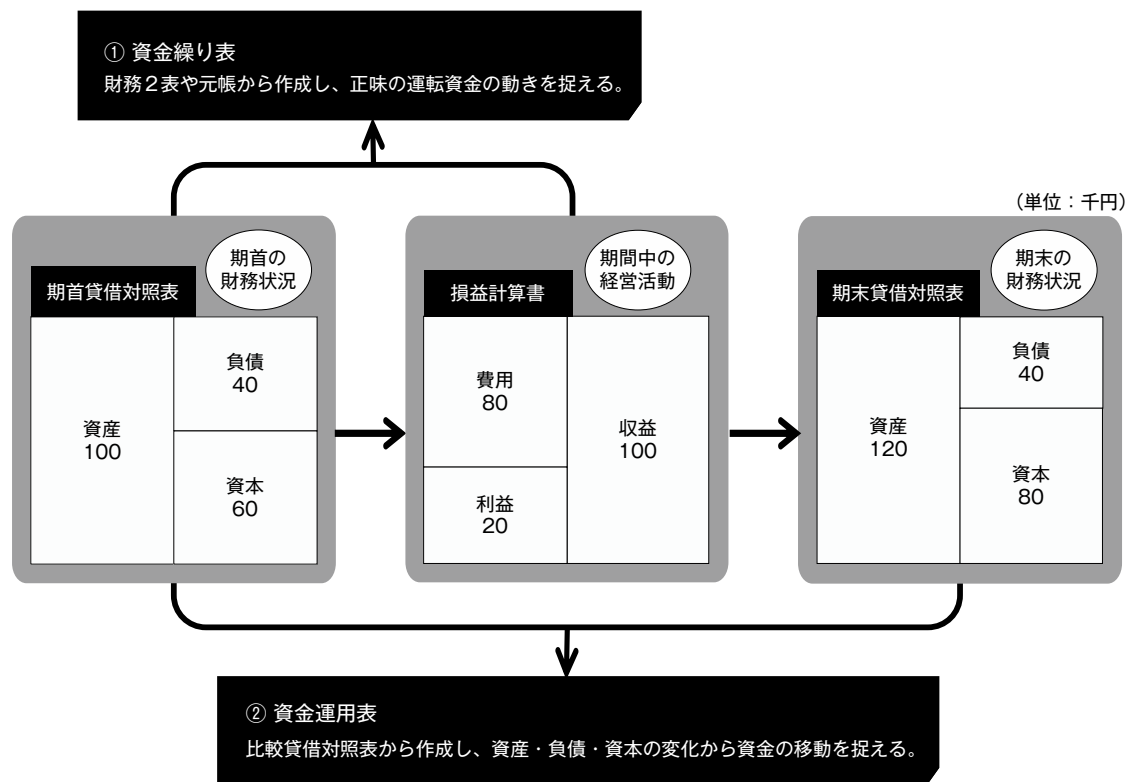
PPPの発効は目前に迫る。主軸

図1：トラクター購入で考える資金運用とは



の個人消費と民間設備投資は高望みできない。日本には14兆円の経済効果があると語られているが、国際収支だけで達成可能なのか。今後の農業界にはどのような影響があるのか。もたらされる経済効果に期待し

図2：資金運用分析の考え方



比較貸借対照表		資金運用表	
(期首)	(期末)	運用	源泉
資産 100	資産 120	資産の増加 ↑	資産の減少 ↓
負債 40	負債 40	負債の減少 ↓	負債の増加 ↑
資本 60	資本 80	資本の減少 ↓	資本の増加 ↑

勘定科目ごとに「運用」と「源泉」に仕分けて整理する。

たいが、それよりは自らの腕前を上げ、自己の経営に期待を持とう。そのためにもまず取り組むべきなのは、これまで以上に資金の運用結果に関

心を持つことではないだろうか。先月の資金繰りに引き続き、今月も経営者にとって大切な資金運用分析についての解説をしていきたい。

資金運用表から経営の好転・悪化を見定めよ

経営における資金運用とは、元手

を増やすために行なう投資のことである。元手とは運用できる資金のことだ。事業に見返りを期待し、投資をすることで利益がもたらされる。資金は借りるときもあれば、自己資金から調達するときもある。

たとえば、トラクターの購入を事例に資産運用を考えてみよう(図1)。どうしても必要となり、トラクターを新たに増やすことにした。購入資金は1000万円。この資金は負債で調達するでしょう。この場合、負債で調達した資金をトラクター、つまり資産(機械)に運用したことになる。

図2に資金運用分析の考え方を示した。経営活動の持続は資金運用なくしてあり得ない。その実態を経営者が把握しているかが大事な経営手腕の見せどころともいえるだろう。その資金運用の分析を手助けしてくれるのが資金繰り表と資金運用表である。

先月紹介した資金繰り表は、損益計算書が示す会計期間の損益と、正味の運転資金の量にはズレがあり、そのズレを示すものである。これに対して資金運用表は、貸借対照表の動きから、資金の調達と使途の動きをつかみとるために作成する。経営が好転しているか、悪化しているかを見定める一つの方法で、資産・負

債・資本の移動量がどのように行なわれたのかを知るのに優れている。

資金運用表を作成する前にまず、期首と期末の二つの貸借対照表を用意して、比較貸借対照表を作成しよう。そこから勘定科目別に、残高の増減に従って、資金の「運用」と「源泉（調達）」の二つに整理していく。原則は、資金の使用経路を意味する運用には「資産の増加」「負債の減少」「資本の減少」の三つを、「資産の調達」「負債の増加」「資本の増加」の三つをそれぞれ仕分けること。この原則ルールは複式簿記の二面性と似ているが、重要なのでマスターしよう。

資金の運用と源泉の仕分け方

では、実際に事例農場の事例から資金運用表を作成してみよう。図3に比較貸借対照表を用意した。まず、勘定科目ごとに増減を運用・源泉に仕分けて整理していく。

まず、運用から整理しよう。資産が増加したのは、購入品の60万円と機械器具の500万円。負債が減少したのは、未払金80万円と公庫資金の200万円。資本の減少は生じていない。これらを資金運用表の「運用」の欄に整理して記載すると、合計額は840万円となる。

次に源泉を整理してみよう。資産

が減少したのは、現金20万円と預貯金230万円、建物施設200万円である。負債が増加したのは、短期借入金100万円と農協ローン200万円。資本の増加は、資本金としてまとめると、90万円増加している。これを資金運用表の源泉の欄に整理して記載する。源泉の合計もまた840万円である。

資金運用表の源泉の合計と運用の合計は、簿記の原則と同じく左右で一致しなければならぬ。一致しないときは、仕分ける規則を破ったか、計算の間違いである。調達した資金は必ず運用され、運用する資金は必ず調達しなければいけないのだから、経営において資金の源泉と資金の運用の合計額が一致するのは当然のことといえる。この資金運用表では運用と源泉のそれぞれの合計額は840万円である。

次に資金の運用と源泉についてそれぞれの合計を100として、科目ごとの比率を整理しておこう。以上の流れで、比較貸借対照表から資金運用表を作成することができた。

では、ここからは完成した資金運用表を眺めていこう。まず、資金管理の分析として、構成比に着目してほしい。

運用では購入品と機械器具の取得により、資産合計が67%増加した。

これに対して、源泉は現金と預貯金から30%、資産の減少（減価償却）で24%、さらに資本金を11%増加したことで、ほぼまかなわれたと考えていい。一方、負債は未払金と短期借入金、公庫資金と農協ローンがそれぞれほぼ一致している。

この経営では、1年間の資金繰りは現金と預貯金、自己資本で資産の増加が図られたが、負債は科目が振り替わっただけで、実際には資産購入に活かされていないと判断できる。機械器具の購入資金は、自己資金でまかなわれたためである。

このように資金運用表は、資金の移動を調達と使途に分けて相対的に整理でき、検証と分析ができるものである。

自由に使える資金を計る

資金繰り表はその時点の資金量を示してくれる。その一方で資金運用表からは、経営者が1年間に自由に動かせるであろう、流動性の高い資金量を読み取ることができる。この資金を正味運転資金と呼ぶ。

経営者の自由に運用できる純粋な資金といわれてパツと思いつくのは、当座資産と短期負債の差額だろう。さらに、棚卸資産も現金に換えることができるのでこれに加えよう。これを正味運転資金とする。

図3の事例で正味の運転資金を算出すると、期首の当座資産550万円と棚卸資産90万円を合わせた流動資産は640万円。そこから流動負債（短期負債）180万円を差し引いた460万円が期首の正味運転資金である。同様に、期末では当座資産が300万円、棚卸資産は150万円、短期負債200万円を差し引くと、正味運転資金は250万円となる。

期首も期末も正味の運転資金はプラスであるが、500万円の機械器具への設備投資が正味運転資金を減らしてしまったと考えることができる。来期は別の資金繰り方法が得られない限り、投資を続けると正味運転資金をなくしてしまう。

当期利益金が積み増された自己資金である資本金や、負債による借入資金で、資金繰りは続くのか。今期は単に正味運転資金を減らしたに過ぎないのか。実態を見据えるためには資金運用表の整理も、正味運転資金の算出も怠れない。

多くの農業経営が決算期を迎えるこの時期。昨年と今年の貸借対照表を比較し、資金管理に注目することは、近い将来の投資計画を練るために重要な時間となるはずである。資金運用表をこれからの資金繰りにぜひ活かしてほしい。

図3：資金運用表の作り方と読み方

【作り方】 3ステップで、比較貸借対照表から資金運用表を整理する

③ 運用と源泉においてそれぞれの構成比を求めて整理する。

① 比較貸借対照表から期首と期末の増減を「運用」と「源泉」とに仕分けて整理する。

ルール① 資産
増加 → 運用
減少 → 源泉

ルール② 負債
減少 → 運用
増加 → 源泉

ルール③ 資本
減少 → 運用
増加 → 源泉

勘定科目	比較貸借対照表		資金運用表			
	前年度 (期首)	今年度 (期末)	資産		構成比	
	[千円]		運用	源泉	運用	源泉
			[千円]		[%]	
①当座資産						
現金	500	300		200		2.4
普通預貯金	5,000	2,700		2,300		27.4
②棚卸資産						
未販売農産物	500	500				
購入品	400	1,000	600		7.1	
小家畜	0	0				
育成家畜	0	0				
③固定資産						
土地	50,000	50,000				
建物施設	22,000	20,000		2,000		23.8
機械器具	8,000	13,000	5,000		59.5	
大家畜	0	0				
大植物	0	0				
④投資資産						
有価証券	1,000	1,000				
外部出資	1,500	1,500				
資産合計	88,900	90,000	5,600	4,500	66.7	53.6
⑤短期負債						
未払金	1,000	200	800		9.5	
短期借入金	800	1,800		1,000		11.9
⑥長期負債						
公庫資金	25,000	23,000	2,000		23.8	
農協ローン	16,000	18,000		2,000		23.8
負債合計	42,800	43,000	2,800	3,000	33.3	35.7
⑦資本金(期首)						
資本金	46,100	47,000		900		10.7
負債・資本合計	-	-	8,400	8,400	100.0	100.0

【読み方】

① 資金管理の分析

<運用>		<源泉>		<運用>		<源泉>	
資産合計の増加 67%	≡	現金と預貯金 30%		未払金 10%	≡	短期借入金 12%	
		資産の減価償却 24%		公庫資金 24%	≡	農協ローン 24%	
		資本金の増加 11%					

② 運用と源泉のそれぞれの合計額が一致しているか確認する。

② 正味運転資金の捉え方

流動資産		+		棚卸資産		-		流動負債 (短期負債)		=		正味運転資金	
当座資産				当座資産		棚卸資産		流動負債		正味運転資金			
期首	5,500	+		900	-	1,800	=	4,600 (千円)	①				
期末	3,000	+		1,500	-	2,000	=	2,500 (千円)	②				
						①-②	=	2,100 (千円)	減額分				

機械器具の投資で、正味運転資金が減ってしまいました。次年度は資金繰りの考えをまとめておきましょう！
別の方策が見つからなければ、追加の設備投資は厳しいかもしれません。

