



続

実践講座…したたかな農業を目指す会計学

入るを計り出を制す！

第十三章 資金運用の分析① 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。

寅さんは経営者か？

最近ほとんど、映画を見に行かなくなった。テレビ放映の映画を撮りため、気に入ったものをチョイスして、適当に見る程度である。

日本には、正月映画と呼ばれる定番がある。封切りが正月の1カ月前で、1月いっぱい放映される映画のことである。私はその代表格であった名作、『男はつらいよ』が好きである。残念ながら主演の渥美清の死去で、この作品は第48作で幕を閉じたが、リアルタイムで見えない時代の作品も含め、シリーズはすべて満喫している。

「結構毛だらけ猫灰だらけ、お尻のまわりは（中略）ひとこえ千円といきたいが、ダメか、八百、六百、よし、腹切ったつもりで五百両」と渥美清の口上はいつも見事で、自分も人前で話す機会が多いためか、歯切れの良い大勢を前にしての啖呵売は、憧れでお気に入りの一幕である。

「フーテンの寅」こと車寅次郎が家出から突然、異母妹さくらと叔父夫婦が住む下町の団子屋「とらや」にフラリと戻ってくる。旅先で知り合い惚れた女性に、お節介のいい人で終わりフラれてしまう人情ラブコメディである。失恋は決まって正月か盆。哀愁を醸し、テキ屋稼業の旅に出る。旅路の日本各地の風景も見所と言えるだろう。

最近「前田吟は年をとったな」「倍賞千恵子は声が良くな〜ハウルの動く城でもいけてたな」「渥美清の背広はよれがなく、一張羅ではなく上等な代物だな」など、新たな気づきを飽きない楽しみ方とし、懲りずに再放送を眺めている。

大好きな『男はつらいよ』。この映画にもう一つだけ、お気に入りがある。タコ社長こと幼馴染みの、印刷会社社長と寅さんの一悶着である。ここからヒントを得て、ある講座でもらった資料をアレンジして、経営講座を披露してきた。立派な経

営者である社長さんと寅さんを比べて、「寅さんは経営者か？」がテーマである。今どきの若い人にはウケないネタとなったが、未だ新しいネタはない。そこで新年号は、寅さんネタで資金繰りの講座を始めたい。

資金収支を「寅」える

寅さんがまた失恋。戻ってきたと思ったら、また「とらや」から行商の旅に出た。東京から新潟へ移動、古本を仕入れ販売し、その日は夜行列車で移動。駅弁とワンカップで一眠り。到着したのは青森で、神社参拝を律儀に行ない、縁日へ。

知り合いからバナナを仕入れて一儲け。2日目は儲かったのを良いことに、旅館で芸者遊びをして散財する。

表1：寅さんの行商に伴う収支（現金出納帳）

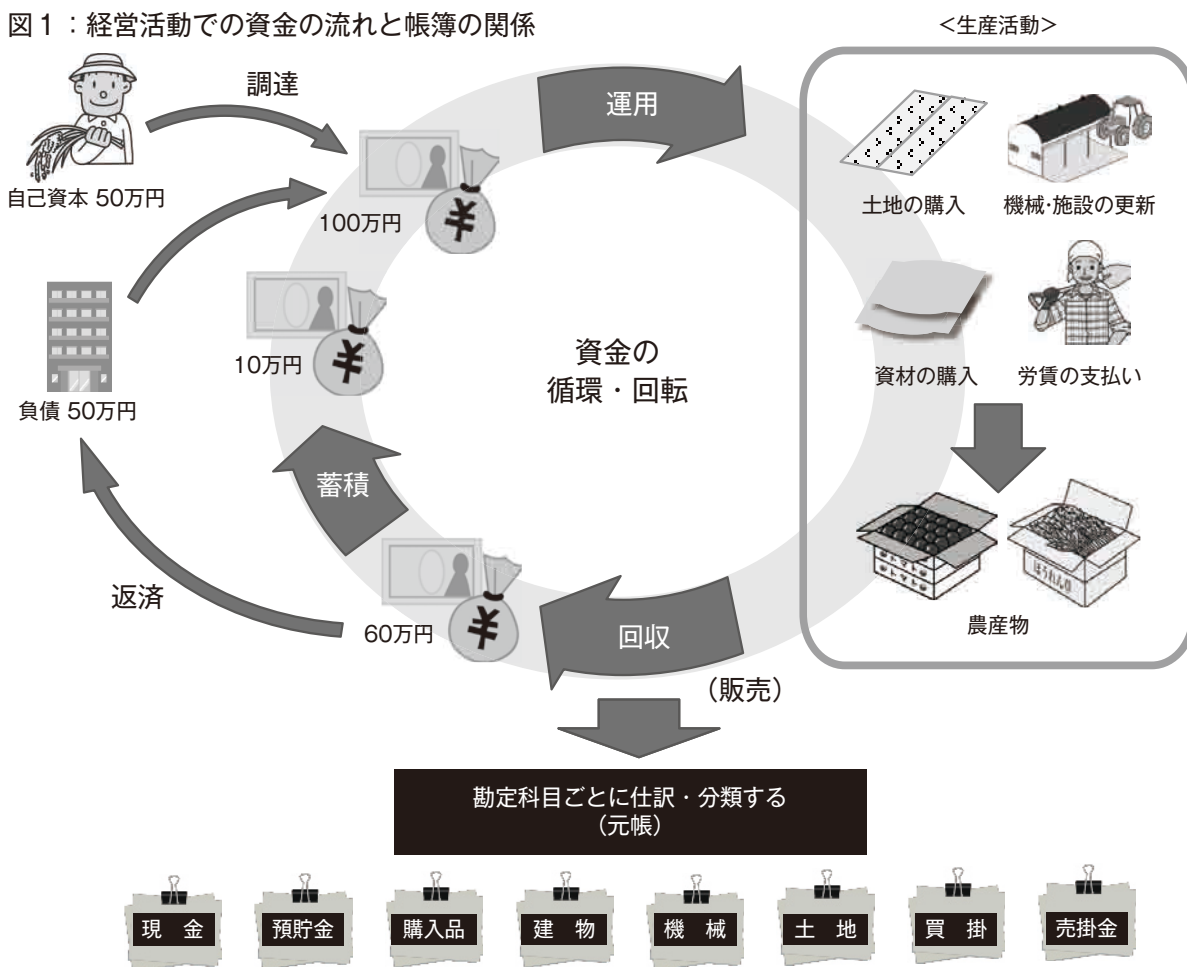
（単位：円）

月 日	摘 要	収 入	支 出	残 高
	繰越残高			20,000
1月7日	新潟車賃		4,500	15,500
1月7日	そば（昼食）		300	15,200
1月7日	仕入れ（古本）		6,000	9,200
1月7日	売上高	21,000		30,200
1月7日	青森車賃		3,500	26,700
1月8日	カツ丼		500	26,200
1月8日	仕入れ（陶器）		5,000	21,200
1月8日	売上高	40,000		61,200
1月8日	旅館		10,000	51,200
1月8日	芸者チップ		20,000	31,200
↓				
7月10日	きつちゃてん		1,500	18,000
7月11日	東京車賃		5,000	13,000
7月12日	繰越金			13,000

※ 映画を元に筆者が独自に作成した

出会いに気をよくした寅さんは、185日目に「とらや」へ到着。これをもって、この旅は終了した。この寅さんの行商の収支をまとめたのが、表1である。所持金2万円からスタートして、1万3000円で終わっている。

図1：経営活動での資金の流れと帳簿の関係



商売の儲けとは、本来、開業から廃業までの一区切りで考える。しか

し、このように現金主義でその日暮らし、常に財布とにらめっこしながら

ら生きる寅さん。この人を経営者と呼ぶ人はいない。こづかい帳すらつけないので、私生活にも当然、計画性はない。この表は私が

気になったのでお節介に整理してあげたものである(笑)。一方のタコ社長。寅さんが旅に出た日(1月7日)は、会社の初仕事の日。朝日印刷の決算期間は1月から始まる1年間なので、新たな営業年度の始まりである。昨年は不景気で業績がイマイチだったこの印刷会社も、この年はたくさんの仕事が無い込んだ。6月末の上半期までに3000万円の売り上げがあり、ひろしにボーナスも弾んだ。今度寅さんが帰ってきたら、自慢してやろうと朝に夜に社員と働き、深夜まで女房と連携よく、経理、簿記仕分けもこなす。現金出納帳は手書きだったこの時代でも、しっかりと記録しておくなどお手の物である。タコ社長はきっちりと上半期の経営成果を整理し、下半期の会社運営を暇があれば練っていたのだ。

寅さんへ。タコ社長は下町が生んだ、昭和27年創業の優秀な経営者である。この人を

タコと呼んではいけない。私の経営診断では、安定性は抜群なのだから。

出入りのズレを知るために

くだらないフィクションと、山田洋次監督に怒られそうだが、この話から資金収支を捉える意義を示したい。

先に述べたとおり、経営活動とは、開業したときから、廃業をするまでがその期間である。寅さんの行商の場合は出かけた日から戻ってきた日までの185日間の区切りをもって事業・会計期間とし、儲けを算出するとわかりやすい。現金主義であれば、表1のような現金出納帳だけで十分だろう。しかし、実際の経営となると、どこかで区切らないと儲けがつかめないし、比較もできない。取引を複式簿記で仕訳したのちに元帳を作成し、正味の資金収支と資金のUP・DOWNを捉える。これらの帳簿は資金繰りに余裕がないときの、原因を分析する際に頼りになるはずだ(図1)。

税制度と密接にかかわってくるのだが、人為的に1年間の会計期間に区切って、儲けを計算するのと区切りから、期間損益計算が通常用いられるようになった。1年間の経営成果を示す損益計算書は、収益、費用、利益が見て取れる会社の経営活動を

表すバロメーターである。

実際には意味の似ている収益と収入と、費用と支出の言葉の違いは、お金の出入りのズレで異なると考えていい。

たとえば、経営活動が多く取引が活発になれば、仕入れ材料を買掛とするとときもある。また納品した印刷物の代金も売掛となり、回収が翌月になるものも出てくる。社員が数人とはいえ、人件費は毎月決まって決済される。印刷機の更新ともなれば、借入金を購入資金に充てることもあろう。安定性が高くとも、社長の頭を悩ませるのは、いつも資金繰りである。

残念ながら、万能に見える損益計算書からは、このような支払いや入金のズレを捉えることはできない。「勘定あつて銭足らず」とは、お金の出入りのズレを読み切れずに、経営活動を行なうことで起きる現象である。朝日印刷では資金繰りに苦しい月もあるので、社長は大変と言っているが、堅実な経営であることに違いはないと思う。

経営者を助ける資金繰り表

資金繰りを捉える基本は、まず現金、預貯金、当座預金などの正味の運転資金の推移を眺めることである。帳簿としては、総勘定元帳と月

次残高推移表（経営管理ソフトによって名称が異なる）の2つとなる。

総勘定元帳は月日順で整理したもので、日々の残高の動きに気を配る。一方の月次別残高推移表からは、どの月に資金量が多いのか、少ないのか、資金量の変化に特徴がないかを探る。細かに月日で使い道を復習し、自己の経営の資金量の変化を月ごとにつかんで資金繰りを目論む。そんなことは頭に入っていることだと油断せずに、継続的に把握しておきたい事項である。

次にステップ2として、資金繰り表を作ってみよう。様式は自由であるが、収入と支出に分けてその差を月次で集計する表のことである。

図2を眺めてほしい。収入には正味の運転資金に加えて、売掛金や借入金など流動性の高い資金も加えて変化をつかむとよい。支出も同様に、整理する。収入と支出に加える項目は自由である。業種や経営規模、代金回収や支払決済の方法によっても異なるので、それぞれ自己の経営の特徴を考えて選んでほしい。

図2の事例では、7月と12月に運転資金が大きくプラスとなり、残りの月はマイナスである。農業経営では、月次で資金量が偏ったり、支払利息が大きくなったりすることが多くなる。これらは農業経営の特徴と

言えよう。対策として、毎月コンスタントに収入を得たいからと、作物選びや販売方法、支払方法に工夫をしている方もいらっしゃるだろうと思う。急激に改善できることではないが、極端な資金量の変化を好む経営者はいない。課題として捉えておこう。

最後に3部門制の資金繰り表について解説したい。先に説明した収支は1部門制である。今度は農産物の生産・販売を主とする営業収支、補助金や助成金などの営業外収支、資産処分や購入による財務収支、この3つに分けるのである。この作業の意義は、とくに営業収支がどのように変化し、決算期に帳尻があっているのかを見極めることにある。重要な作業であるが1部門制の資金繰り表と同様に、様式は自由なので月次別残高推移表から数値をピックアップして作成するとよい。

なお、資金繰り表の作成にあまり時間的な労力はかけないでほしい。なぜなら、資金繰り表を作成する第一の目的は、資金不足にならないように資金量の変化のクセをつかむためである。そして、資金決済が厳しいときに取り急ぎ、資金量の変化を予測して、当座の運転資金を充当するための根拠として用いるためである。農業経営では前者の役割が大き

い。いずれにしても、資金繰り表はある程度の作成スピードが要求されるものであり、日ごろから手元に用意しておくに越したことはない。

変化する経営の資金収支

経営活動が安定し、投資もせず横ばいを維持しているならば、月々のおおよその資金の流れは、帳簿を眺めずとも読むことができよう。差しあたって、資金収支に悩むことは少ないはずである。

しかし、在庫が増えたり、高額な固定資産を思い切って買ったり、売掛金が滞留し債権化してしまったりすると、借入金の返済額がきつく感じるようになる。このような新規の投資と回収、規模拡大などによる生産活動の変化、収支変動が大きいきほど、情性で経営を進めてはいけない。

資金繰りの行き詰まりは、情性で経営をする期間が長いほど気づかないものである。こんなときこそ、毎月の正確な資金繰り表の作成と検証が、財務に強い経営を支える。寅さんに愚痴ばかりこぼす社長の見方を変えれば、日々の資金の動きを敏感に捉えることができている経営者に見えることができる。『男はつらいよ』ならぬ「経営者はつらいよ」である。

図2：資金繰りの考え方

ポイント① 2つの帳簿の金額の変化に着目する

1 総勘定元帳 (現金・預貯金・当座預金)							2 月次残高推移表 (貸借対照表)						
総勘定元帳 (自 平成●年1月1日 至 平成●年●月●日) 単位：円							月次残高推移表 (貸借対照表) 単位：千円						
現金							累計計算						
月 日	部門	相手勘定項目	摘 要	借方金額	貸方金額	残 高	科目	1月	2月	3月	4月	5月	6月
1月6日	共通	雇人費	繰越残高		300,000	10,280,765	【流動資産】						
1月15日	トマト	雇人費	給与支払い		20,000	9,980,765	(現金・預金)						
1月25日	牛馬	新聞図書費	雇用労賃支払い		4,500	9,956,040	現金	9,906	9,843	8,697	8,677	7,967	5,816
			消費税5%		225		普通 預金	25,822	28,444	30,049	30,458	29,364	28,667
1月25日	牛馬	雇人費			20,000	9,936,040	定期 預金	6,100	6,100	6,100	6,100	6,100	8,100
1月28日	共通	新聞図書費			28,000	9,906,640	その他預金	124	124	124	124	124	124
			消費税5%		1,400		現金・預金 計	41,952	44,511	44,970	45,359	43,555	42,707
			1月度 合計	0	372,500		(売上債権)						
			(外税)	0	1,625		売上債権 計	345	0	0	0	0	0
2月28日	共通	研修費			60,000	9,843,640	(棚卸資産)						
			消費税5%		3,000		農産物	2,544	2,544	2,544	2,544	2,544	2,544
			2月度 合計	0	60,000		肥料その他の貯蔵品	1,390	1,390	1,390	1,390	1,390	1,390
			(外税)	0	3,000								
Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ							

この2つは帳簿は、資金収支を捉えるためにとても重要。
きちんと金額の変化を把握する。これが資金運用分析の
基本となる。正味の運転資金に着目する。

作成

ポイント② 2つの帳簿から重要な科目に分類し、資金繰り表を作成する

資金繰り表 (1部制)

単位：千円															
前月の現金・預貯金・当座預金（クミカン）		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計	
収	現金による収入金額							1,000				1,000		2,000	
	当座預金（クミカン）による収入金額	1,000				1,000	1,000	8,000	1,000	1,000			10,000	23,000	
	売掛金による回収額										1,000			1,000	
	借入金									10,000				10,000	
	事業外収入												5,000	5,000	
①	合計	1,000	0	0	0	1,000	1,000	9,000	1,000	11,000	1,000	1,000	15,000	41,000	
支	現金による費用支出	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600	
	当座預金口座（クミカン）の費用支出	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	
	買掛金の支払額											2,000		2,000	
	支払利息											100		100	
	事業外支出												1,000	1,000	
出	固定資産取得の支払金額									10,000				10,000	
	借入金返済											5,000		5,000	
	人件費、事業主勘定	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	
	②	合計	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	11,800	1,800	8,900	2,800	39,700
	月末の現金・預貯金・当座預金（クミカン）金額①－②		-800	-1,800	-1,800	-1,800	-800	-800	-7,200	-800	-800	-800	-7,900	-12,200	1,300

分類

ポイント③ 資金繰り表を営業収支、営業外収支、財務収支の3つに振り分ける

資金繰り表 (3部制)

営業収支	営業外収支	財務収支
収入：販売収入	収入：雑収入、受取利息、 助成金など	収入：固定資産売却の収入、 借入金の受け取り、元入金、増資
支出：費用支出	支出：支払利息	支出：固定資産取得の支出、 借入金の返済、事業主勘定の支出

この表を活用すれば、1年間の資金の動きがわかり、資金繰りの改善点を見いだすことができる。
3部門制では、とくに営業活動での資金収支の動きに、着目すると良い。

