

## 花壇苗を生産している企業的農業経営の 財務管理に関する研究

六車 真満<sup>a)</sup>・横溝 功・小松 泰信  
(地域資源管理学)

### Studies on Financial Management of an Agricultural Enterprise to Produce Young Plants for Flower Beds

Masamitsu Muguruma<sup>a)</sup>, Isao Yokomizo and Yasunobu Komatsu  
(*Department of Regional Resources Management*)

The production of young plants for flower beds is reaching the stage of creation of facilities. The steady demand for young plants has enabled approval for enterprises which take use on employment. However, the introduction of production plant and employment will enlarge the fixed costs within the total cost of the enterprise. Therefore, this enlarges the break-even point of the enterprise. The enterprise will result in a deficit if sales do not exceed this break-even point. In addition, the enterprise may be liable to fall into "Bankruptcy despite surplus," even if sales exceed the break-even point. The increase in fixed costs leads to increasing risk of "Bankruptcy despite surplus."

Thus a technique for financial management to prevent "Bankruptcy despite surplus" is presented in this paper. Concretely, these techniques involve making a cash-flow table and a cash-flow plan. Further, these techniques were applied to H limited company producing young plants in Okayama Prefecture. As a result, we were able to clarify the amount of short-term capital needing to be introduced from the outside in one year. How this short-term capital can be procured from financial institutions at low interest will become the main strategy for financial management. Also the cash-flow table and cash-flow plan are indispensable for managers to grasp the financial situation where the enterprise is located, and to make competent decisions.

Finally, the calculation of the effect of the investment in the fixed asset investment is a future problem to be investigated further.

Key words : Financial Management, Bankruptcy despite Surplus, Cash-flow Table, Cash-flow Plan, Short-term Capital

---

Received Octobre 1, 1998

a) 岡山県農業改良普及センター  
(Agricultural Extension Service Center of Okayama  
Prefecture)

## 1. 課題と方法

### (1) 花壇苗生産・消費の動向

花壇苗の需要は、1990年に大阪で開催された国際花と緑の博覧会を契機に、最近のガーデニングブーム等の影響を受けて増加している。例えば、家庭園芸の普及・公共施設緑化で需要が増加し、そのニーズに応えるべく生産も増加している。90年には作付面積が419ha（生産額77億円）であったものが、96年には816ha（生産額174億円）とほぼ倍増している。

また、施設と露地の栽培では90年には施設210ha、露地208haであったが、96年には施設544ha、露地272haと施設栽培が急増している。この施設化の動機は、①施設化に伴う、製品の品質向上、②栽培期間の短縮による資本の回転率の向上、③省力化および労働ピークの解消がある。この3つの動機を可能にした生産面の革新技術は、セル成型苗の育苗容器の導入である<sup>1)</sup>。

この生産面の革新技術を、経営的に評価すると、①安定した製品の供給、②投下資本の回収が速いこと、③作業工程の周年化ということになる。このことは、雇用労働を用いた企業の経営の展開可能性を示唆している。

さらに、流通面では、従来の市場出荷というルート以外に、ホームセンターとの相対取引、直売等のルートによる流通も増えている。

### (2) 花壇苗の今後の需要

①日本花普及センターによれば、ホームセンター及び園芸店における現在の園芸植物の商品群別売上構成比では、鉢花、花壇苗等のウェイトが最も高く、今後力を入れたい園芸植物の商品群でも、同様に鉢花、花壇苗等のウェイトが最も高かった<sup>2)</sup>。

さらに、2005年を目標とした花き需要の見通しでは花壇苗類について「家庭園芸の普及・地域緑化の活用などにより3倍程度の増加が見込まれる」となっている<sup>3)</sup>。

以上のことから花壇苗については今後も需要が伸び得る作目であることが理解できる。

### (3) 企業の経営の財務面

以上のように、花壇苗の生産が、施設化の方向に進んでいること、その安定した需要に支えられて、雇用を導入した企業の経営の展開可能性について述べた。しかし、施設化、雇用の導入は、経営にとっ

ては、費用の中で固定費部分を大きくすることになる。従って、損益分岐点も大きくなる。売上高が損益分岐点を超えなければ、経営は欠損を出すことになる。さらに、売上高が損益分岐点を超えていても、資金繰りが悪化すれば、「黒字倒産」に至る。固定費部分の増大は、「黒字倒産」のリスク増加にもつながっているのである。

そこで、本稿では、「黒字倒産」を防止するための財務管理の手法について提示する。そして、その財務管理の手法を、岡山県内の花壇苗の農業生産法人（有限会社）の1事例に適用する（以下では、H有限会社と呼ぶことにする）。この適用を通じて、当該法人の今後の課題を明らかにする。

## 2. 財務管理の手法

### (1) 資金繰り

財務諸表は損益計算書と貸借対照表からなり、経営者が経営分析を行う場合、最も重要な資料である。

しかし、財務諸表からは、「資金繰り」を把握することはできない。「資金繰り」とは経営を巡る資金の流入のことであり、つまり、資金の流入（調達）と流出（運用）のバランスを考慮し、必要な時に必要な資金を実際に手当てをすることが、資金繰りである。このバランスがとれない場合に、前述の「黒字倒産」が惹起される。ある期間の資金の調達と運用を、金額的に把握して一覧したものが、資金繰表である。

そして、「資金繰り」の把握から、一歩進めて、「資金計画」がある。これは将来の一定期間における資金調達と資金運用の計画を立てるものであり、最終的に、負債と当座資産の財務状況を予測するものである。以下では、横溝の先行論文を参照に、資金繰表の作成方法について述べる<sup>4)</sup>。

### (2) 資金繰表の作成

資金繰表を作成するには、精算表における決算整理前の残高試算表、期首貸借対照表、総勘定元帳が必要となる。損益計算書は発生主義に立って作成されているが、資金繰表は現金主義に立って作成するものであることに、留意する必要がある。

資金繰表は、《資金調達》と《資金運用》の2項目からなる（Table 1）。

#### 1) 《資金調達》及び《資金運用》

《資金調達 (Cash inflow)》は<経常収入 (Current

Table 1 Cash-flow table

Item	Contents
Cash inflow	
Current cash inflow	
Sales amount	Sales amount in trial balance of balances
Non-current cash inflow	
Interest and discount income	Interest and discount income in trial balance of balances
Non-agricultural receipt	Non-agricultural receipt in trial balance of balances
Other cash inflow	
Money borrowed	
Short-term loan	Ledger of Short-term loan
Long-term loan	Ledger of Long-term loan
Other loan	IF (Other loan in Balance Sheet at the beginning - Other loan in trial balance of balances) < 0 → The same amount
Withdrawal of quick asset	IF (Quick asset in Balance Sheet at the beginning - Quick asset in trial balance of balances) > 0 → The same amount
Sales of fixed assets	Ledger of fixed assets
Cash outflow	
Current cash outflow	
Cost of sales	
Material cost	Material cost in trial balance of balances
Labor cost	Labor cost in trial balance of balances
Other cost	Other cost in trial balance in balances
Selling and administrative expenses	
Selling cost	Selling cost in trial balance in balances
Administrative expense	Administrative expense in trial balance in balances
Other expenses	Other expenses in trial balance in balances
Non-current cash outflow	
Interest and discount expense	
Short-term loan	Short-term loan in trial balance of balances
Long-term loan	Long-term loan in trial balance of balances
Other loan	Other loan in trial balance of balances
Non-agricultural expense	Non-agricultural expense in trial balance of balances
Other cash outflow	
Repayment	
Short-term loan	Ledger of Short-term loan
Long-term loan	Ledger of Long-term loan
Other loan	IF (Other loan in Balance Sheet at the beginning - Other loan in trial balance of balances) > 0 → The same amount
Saving of quick asset	IF (Quick asset in Balance Sheet at the beginning - Quick asset in trial balance of balances) < 0 → The same amount
Investment of fixed assets	Ledger of fixed assets
Household expense	Due from proprietor

1) In the case of corporations, Household expense is unnecessary.

cash inflow)》・〈非経常収入 (Non-current cash inflow)》・〈その他収入 (Other cash inflow)》、《資金運用 (Cash outflow)》は〈経常支出 (Current cash outflow)》・〈非経常支出 (Non-current cash outflow)》・〈その他支出 (Other cash outflow)》のそれぞれ3項目からなる。

#### 2) (経常収入)・(経常支出)・(非経常収入)・(非経常支出)

〈経常収入〉は売上収入 (Sales amount) のことである。売上収入には受取手形 (Notes receivable) や売掛金 (Accounts receivable) という形態で取引されることもあるので、その場合は資金繰表の枠外に売掛金や受取手形の債権 (Receivables) の額を明記することが望ましい。

〈非経常収入〉は (受取利息 (Interest and discount income))、(農外収入 (Non-agricultural receipt)) 等の営業外収益のことである。

〈経常支出〉は (生産原価 (Cost of sales)) 及び (販売費・一般管理費 (Selling and administrative expenses)) に分けられる。ここでは、支払手形 (Notes payable) や買掛金 (Accounts payable) という形態で取引引きされることもあるので、その場合は資金繰表の枠外に支払手形や買掛金の債務 (Current liability) の額を明記することが望ましい。また、家族経営の場合は (生産原価) の項目とは別に家族労働報酬として (家計支出 (Household expense)) という項目を加える必要があるが、法人経営の場合は、構成員の労働報酬分を生産原価や一般管理費の項目に含めることができる。

〈非経常支出〉は (支払利息 (Interest and discount expense))、(農外支出 (Non-agricultural expense)) 等の営業外費用のことである。

#### 3) 〈その他収入〉及び〈その他支出〉

〈その他収入〉は (負債受入 (Money borrowed)) ・ (当座資産引出 (Withdrawal of quick asset)) ・ (固定資産売却 (Sales of fixed assets)) があり、〈その他支出〉は (負債返済 (Repayment)) ・ (当座資産貯蓄 (Saving of quick asset)) ・ (固定資産投資 (Investment of fixed assets)) がある。

#### 4) 金額の確定

〈経常収入〉・〈経常支出〉及び〈非経常収入〉・〈非経常支出〉は期末の残高試算表から得ることができる。残高試算表が利用できない場合は損益計算書を

利用することになるが、損益計算書は発生主義に立脚しているため、損益計算書から減価償却費、棚卸の増減を除去し、決算整理前の現金ベースに近づけることはできる。しかし、棚卸資産のうち、製品・仕掛品については、通常、棚卸のための別勘定を設けているので、決算整理の金額を除去することが容易であるが、原材料については、棚卸のための別勘定を設けず、同じ費用勘定科目で決算整理を行っているため、決算整理の金額を除去することが困難である。損益計算書を用いる場合に、この点で誤差が生じる可能性がある。

〈その他収入〉・〈その他支出〉については残高試算表と期首貸借対照表が必要である。例えば、期首の当座資産残高が1,000,000円で、期末のそれが900,000円であったとすると、100,000円減少していることになる。この場合、〈その他収入〉の (当座資産引出) に100,000円が記入され、(その他支出) の (当座資産貯蓄) に0円が記入される。

また、(固定資産売却)・(固定資産投資)については固定資産台帳により、当期に固定資産を売却した金額、投資した金額をそれぞれ記入する。しかし、固定資産台帳が得られない場合は、当座資産の項目と同じ処理をする。ただし、実際の売却あるいは投資した金額は算出できないのでここでも誤差が生じる可能性がある。

次に (負債受入)・(負債返済) について説明する。主な負債は手形等を除き、長期・短期借入金である。(負債受入) には借入金台帳により当期に借入した金額を記入する (長期及び短期借入金の両方があれば分けて記入する)。(負債返済) の項目には当期返済した金額を記入し、同時に〈非経常支出〉の (支払利息) の項目に支払利息を記入する。

#### 5) 《資金調達》及び《資金運用》の確定

上記のように記入した結果、《資金調達》及び《資金運用》の総額が確定する。ところで《資金調達》と《資金運用》は期末残高試算表及び期首貸借対照表を基に作成しており、《資金調達》=《資金運用》という関係式が成立することに留意する必要がある。なぜなら調達された資金は必ずいずれかの項目に運用されているからである。

なお、本稿では実際の資金繰表の下に負債残高表 (Balance of liability) と当座資産残高表 (Balance of quick asset) を示した (Table 2)。これは、負

Table 2 Cash-flow table of H Company, Inc.

F. Y. 1996		
(YEN/UNIT)		
Item	Code	Amount
Cash inflow	CI	
Current cash inflow	CCI	
Sales amount	SA	264,954,703
Subtotal		264,954,703
Non-current cash inflow	NCCI	
Interest and discount income	IDI	10,259
Non-agricultural receipt	NAR	2,841,916
Subtotal		2,852,175
Other cash inflow	OCI	
Money borrowed	MB	
Short-term loan	STL	71,550,000
Long-term loan	LTL	17,101,161
Other loan	OL	13,122,933
Subtotal		101,774,094
Withdrawal of quick asset	WQA	0
Sales of fixed assets	SFA	6,116,505
Subtotal		107,890,599
Total		375,697,477
Cash outflow	CO	
Current cash outflow	CCO	
Cost of sales	CS	
Material cost	MC	81,163,804
Labor cost	LC	119,045,020
Other cost	OC	20,618,087
Subtotal		220,826,911
Selling and administrative expenses	SAE	
Selling cost	SC	17,775,925
Administrative expense	AE	36,302,109
Other expenses	OE	7,107,785
Subtotal		61,185,819
Subtotal		282,012,730
Non-current cash outflow	NCCO	
Interest and discount expense	IDE	
Short-term loan	STL	7,238,088
Long-term loan	LTL	7,556,000
Other loan	OL	0
Subtotal		14,794,088
Non-agricultural expense	NAE	0
Subtotal		14,794,088
Other cash outflow	OCO	
Repayment	R	
Short-term loan	STL	13,650,000
Long-term loan	LTL	17,172,500
Other loan	OL	0
Subtotal		30,822,500
Saving of quick asset	SQA	9,242,776
Investment of fixed assets	IFA	37,173,511
Subtotal		77,238,787
Unbalance	UB	1,651,872
Total		375,697,477
Balance of liability	BL	
Current liability	CL	
Notes payable	NP	26,762,859
Accounts payable	AP	30,232,383
Subtotal		56,995,242
Short-term loan	STL	102,241,682
Long-term loan	LTL	
Loan by AFFFC	LAFFFC	165,075,000
Financial funds	FF	33,280,000
A bank	AB	17,260,000
B bank	BB	0
Subtotal		215,615,000
Other loan	OL	80,286,961
Total		455,138,885
Balance of quick asset	BQA	
Receivable	R	
Notes receivable	NR	0
Accounts receivable	AR	22,143,715
Subtotal		22,143,715
Deposit etc.	D	65,887,205
Total		88,030,920
Net liability	NL	367,107,965

1) AFFFC is Agriculture, Forestry and Fisheries Finance Corporation.

債残高 - 当座資産残高 = 純負債 (Net liability) を計算し、今後の利益によって返済しなければならないネットの負債残高を明示したかったからである。

### (3) 資金計画表の作成

以上により資金繰表が作成できるが、資金計画を立てる際にはこの資金繰表を基に計画を立てる。そのために、財務諸表の経営分析の結果を充分考慮に入れなければならないが、本稿では、その際の重要な4つのポイントだけを示しておく。

#### ①生産物の売上のトレンドと問題点

#### ②費用項目の中で突出している費用、その削減の可能性

#### ③規模拡大にともなう、売上と費用の予測

#### ④投資のための資金調達の方法

以上のことを踏まえたうえで資金計画の作成に入ることになる。

#### 1) 《資金調達》

〈経常収入〉の項目には予定している生産物の売上高を記入する。

〈非経常収入〉の項目は主に、預金等の受取利息と農外収入である。預金のうち、普通預金の場合、現金の出し入れが頻繁に発生し、定期預金の場合、出し入れが少ない。それ故、定期預金の利息計算は容易であるが、普通預金のそれは困難である。そこで、簡便的に、普通預金の期首と期末の平均残高に、利率を乗じて受取利息を計算する方法が考えられる。本稿では、年々の預貯金等の当座資産残高に変化がないものと仮定して、受取利息の金額が1996年度と同じ金額で推移するものと仮定した。農外収入も1996年度と同じ金額で推移するものと仮定した。

〈その他収入〉については、(固定資産売却)の項目は、売却を予定している固定資産の評価額を見積もりその金額を記入する。(当座資産引出)と(負債受入)については、後述する。

#### 2) 《資金運用》

〈経常支出〉の項目には予定している生産原価、販売・一般管理費の金額を記入するが、経営の実態を十分に把握した上での積み上げ計算が不可欠である。

〈非経常支出〉の項目には主に借入金等による支払利息を記入するが、支払利息の計算については後述する。

〈その他支出〉では、(固定資産投資)の項目には、

投資予定の固定資産の取得価額見積額を記入する。  
(当座資産貯蓄)と(負債返済)の項目については後述する。

また、家族経営の場合、前述のように生産原価と分けて家計支出の項目を設けているので、予定している必要な家計支出を記入する。

### 3) 支払利息

短期借入金 (Short-term loan), 長期借入金 (Long-term loan) の支払利息は、確定しているので問題はないが、当座借越 (Bank overdraft) 等の流動負債 (Current liability) は、期間中の残高が変動するので、支払利息の計算が極めて困難である。その問題解決に、横溝は、簡便な当座借越の合理的な利息の計算方法を示している<sup>5)</sup>。以下では、この計算方法について議論する。

横溝は、すべての資金が当座借越を巡るものと仮定した上で、日々刻々と変化する当座借越の利息が、期首残高と(利息計算のための)期末残高(以下ではEと記す)の平均残高に、当座借越の利子率を乗じて計算するものと仮定している。

(利息計算のための)期末の残高(E)は、下記の通りである。

$$E = \text{期首の当座借越残高} - \text{経常収入} + \text{経常支出} + (\text{家計支出})$$

ただし、家計支出は、家族経営の場合に該当する。そして、当座借越の支払利息は、下記の通りである。

$$\text{当座借越の支払利息} = (\text{期首の当座借越残高} + E) / 2 \times \text{当座借越の利子率}$$

以上のように、当座借越の支払利息が確定し、借入金の元利償還と併せて資金運用に含める。この資金運用と資金調達との過不足が、当座借越の増減になる。

もし、経営が、当座借越制度を利用していない場合には、以上のような当座借越の利息計算は不要になるが、資金調達—資金運用の不足が生じた場合は、当座資産の引出、新たな負債の借入が必要になる。また、過剰が生じた場合は、当座資産の貯蓄になる。

以下の経営例では、当座借越制度を利用していないケースを扱う。

## 3. 資金管理の適用 — H有限会社を事例として —

ここでは花壇苗の生産を行っているH有限会社を対象に、具体的に資金繰表を作成し、資金計画による経営予測を行うことにする。

### (1) H有限会社設立の経緯

代表取締役であるH氏は、1965年に農業高校を卒業後、地元で水稲・イチゴの生産を開始した。その後、施設野菜の栽培に取り組んだが、土質が砂壌土のため品質は良かったものの収量増が望めず、1983年に野菜苗の生産に転換した。1985年には、現在のH有限会社を設立し、野菜の苗生産を全面的に開始した。同時にホームセンターとの本格的な取引(相対取引)を開始している。

1990年になると大阪で開かれた国際花と緑の博覧会を契機とする花き人気に着目し、H有限会社においても花壇苗生産の取り組みを開始した。その後、近代化資金 (Financial funds), スーパーL資金 (Loan by Agriculture, Forestry and Fisheries Fiance Corporation) の導入により事業規模を拡大し、現在は花壇苗生産を中心に事業展開している。

### (2) H有限会社の資金繰表

2節で説明した方法により、1996年度におけるH有限会社の資金繰表を示した (Table 2)。

これによると《資金調達》のメインは〈経常収入〉すなわち売上収入であり、調達額の中で約71% (=264,954,703 ÷ 375,697,477) を占めている。〈非経常収入〉はわずかで約0.8% (=2,852,175 ÷ 375,697,477) である。〈その他収入〉では借入金による負債受入 (Money borrowed) が10億円を超えており、(その他収入)全体では調達額の約29% (=107,890,477 ÷ 375,697,477) を占めている。

《資金運用》では、全体の中で〈経常支出〉が約75% (=282,012,730 ÷ 375,697,477), 〈非経常支出〉が約4% (=14,794,088 ÷ 375,697,477), 〈その他支出〉が約21% (=77,238,787 ÷ 375,697,477) 運用されたことになる。

なお、本来ならば、前述のように《資金調達》=《資金運用》となるところであるが、得られた財務諸表から完全に現金主義に戻すことが出来なかったので、わずかながら不均衡額 (Unbalance : 1,651,872) が生じている<sup>6)</sup>。

このように資金繰表を作成することによって1年

間の資金の動きを大掴みすることができる。

何れにしても、資金調達の中で、〈その他収入〉の中の借入金による負債受入に依存していることが大きな問題である。これは、経常支出（75％）に対する経常収入（71％）の不足が原因であることが分かる。

### (3) H有限会社の資金計画

ここでは(2)で示した96年度における1年間の資金繰表を基に資金計画を立てることにする。

まず、《資金調達》における売上収入は、生産計画表に基づく生産ポット数にそれぞれの単価を乗じたものである。単価については96年度の市場取引価格が現状のまま推移するものと仮定している（また、花苗、水稻苗単価は契約で決定しているため、当面この単価で推移すると思われる）。H有限会社のような企業的経営の場合、高品質生産は基本であるが、秀品よりもむしろ優品で均一・大量生産を目指すことになる。所謂、薄利多売である。それ故、単価としては平均的な農家のそれよりもやや低い。また、H有限会社では販売量のうち約1/4をホームセンターとの相対取り引きで行っている。取引価格は凡そ一定しているものの、数量に対する注文が、突発的であるため生産計画を立てることが非常に難しいという販売上の問題があった。

《資金運用》における材料費は、多くは現状の単価に必要な数量を乗じているが、ラベル、ザルの取引価格は経営者と業者との交渉により、それぞれ0.7円/ポット、5円/枚、現状より安く入手することになっている。販売費・一般管理費の市場手数料、光熱水費、運賃については計画規模、生産額、生産量を96年度の実績に基づき算出している。

また、大きな経営負担になっている短期借入金は、98年度に長期借入金に借り換えを計画している。

以上のことを基に作成した資金計画を Table 3 に示した。

《資金調達》における〈経常収入〉の売上高では上記のとおりである。〈非経常収入〉については予測が困難であり、現状維持で推移するものとした。〈その他収入〉では特に負債受入による大きな投資は計画されていないため、調達不足が生じた場合の負債受入については短期借入金によるものとした。また、(当座資産引出)、(固定資産売却)についてはH有限会社に特に計画はなかったので、この項目には予測

では0が記入されている。

次に《資金運用》に関して、〈経常支出〉における生産原価の材料費は上記のとおりである。労務費についても改善すべき項目であるが、現状で維持するものとしている。

〈非経常支出〉では(支払利息)のみであるが、長期借入金利息については負債返済計画表に基づいている。短期借入金利息については新たな負債受入についても利息を現状の5.15%としている。また、短期借入金については証書貸及び手貸によるものが多く、ここでは前述のような当座借越計算とは異なり、期首に当該年度に不足する資金を全額借りるものとし、支払利息の計算は、この期首に借りた金額に、1年間の利子率である5.15%を乗じて計算している。そして、期首に借りた短期借入金は、翌年度の期首には一旦、元利を返済するものとしている。例えば、1997年度のケースで考えると、1996年度の短期借入金残高の102,241,682円(BLの中のSTL)を、全額返済し(COの中のOCOの中のRの中のSTL)、支払利息(COの中のNCCOの中のIDEの中のSTL)5,265,447円(=102,241,682円×5.15%)も期首に返済することになる。その結果、新たに短期借入金を導入しない場合、1997年度には資金運用が資金調達を143,281,810円だけ上回ることが予想される。すなわち、資金不足になるのである。そこで、その予想される資金不足額を1997年度の期首に短期借入金として、金融機関から調達するのである(CIの中のOCIの中のMBの中のSTL)。

このように、現状の技術レベル・交易条件を維持できて、98年度以降、96年度までの規模拡大の効果が発揮され、経常収入が順調に伸びると仮定すれば(362,906,160円)、年々の短期借入金の借入金額は増大するが、負債残高(BLの中のTotal)は、1999年度以降、減少に転じていることが分かる。

なお、Table 3の資金計画では、当座資産の額が96年度の額と変わらないものと仮定しているので、負債残高から当座資産残高を控除した〈純負債〉(NL)でも、99年度以降減少に転じていることが分かる。

H有限会社では、現在まで年々規模拡大を図り、順調に組織作りも行ってきた。しかし、今後は、経営の内容を充実させる時期になってきたといえる。そのためにも、本稿で提示した資金計画の策定は極

Table 3 Cash-flow plan of H Company, Inc.

	(YEN/UNIT)					
Code	1996	1997	1998	1999	2000	2001
CI						
CCI						
SA	264,954,703	290,000,000	362,906,160	362,906,160	362,906,160	362,906,160
Subtotal	264,954,703	290,000,000	362,906,160	362,906,160	362,906,160	362,906,160
NCCI						
IDI	10,259	10,259	10,259	10,259	10,259	10,259
NAR	2,841,916	2,841,916	2,841,916	2,841,916	2,841,916	2,841,916
Subtotal	2,852,175	2,852,175	2,852,175	2,852,175	2,852,175	2,852,175
OCI						
MB						
STL	71,550,000	143,281,810	118,076,924	176,831,486	188,914,409	201,619,602
LTL	17,101,161	0	45,000,000	0	0	0
OL	13,122,933	0	0	0	0	0
Subtotal	101,774,094	143,281,810	163,076,924	176,831,486	188,914,409	201,619,602
WQA	0	0	0	0	0	0
SFA	6,116,505	0	0	0	0	0
Subtotal	107,890,599	143,281,810	163,076,924	176,831,486	188,914,409	201,619,602
Total	375,697,477	436,133,985	528,835,259	542,589,821	554,672,744	567,377,937
CO						
CCO						
CS						
MC	81,163,804	88,947,314	106,683,828	106,683,828	106,683,828	106,683,828
LC	119,045,020	119,045,020	119,045,020	119,045,020	119,045,020	119,045,020
OC	20,618,087	20,618,087	22,027,626	22,027,626	22,027,626	22,027,626
Subtotal	220,826,911	228,610,421	247,756,474	247,756,474	247,756,474	247,756,474
SAE						
SC	17,775,925	26,890,541	49,284,068	49,284,068	49,284,068	49,284,068
AE	36,302,109	36,302,109	36,302,109	36,302,109	36,302,109	36,302,109
OE	7,107,785	7,107,785	7,107,785	7,107,785	7,107,785	7,107,785
Subtotal	61,185,819	70,300,435	92,693,962	92,693,962	92,693,962	92,693,962
Subtotal	282,012,730	298,910,856	340,450,436	340,450,436	340,450,436	340,450,436
NCCO						
IDE						
STL	7,238,088	5,265,447	7,379,013	8,398,462	9,106,822	9,729,092
LTL	7,556,000	6,250,000	7,258,000	7,258,000	7,258,000	7,258,000
OL	0	0	0	0	0	0
Subtotal	14,794,088	11,515,447	14,637,013	15,656,462	16,364,822	16,987,092
NAE	0	0	0	0	0	0
Subtotal	14,794,088	11,515,447	14,637,013	15,656,462	16,364,822	16,987,092
OCO						
R						
STL	13,650,000	102,241,682	143,281,810	163,076,924	176,831,486	188,914,409
LTL	17,172,500	23,466,000	23,466,000	23,406,000	21,026,000	21,026,000
OL	0	0	0	0	0	0
Subtotal	30,822,500	125,707,682	166,747,810	186,482,924	197,857,486	209,940,409
SQA	9,242,776	0	0	0	0	0
IFA	37,173,511	7,000,000	7,000,000	0	0	0
Subtotal	77,238,787	125,707,682	173,747,810	186,482,924	197,857,486	209,940,409
UB	1,651,872	0	0	0	0	0
Total	375,697,477	436,133,985	528,835,259	542,589,821	554,672,744	567,377,937
BL						
CL						
NP	26,762,859	26,762,859	26,762,859	26,762,859	26,762,859	26,762,859
AP	30,232,383	30,232,383	30,232,383	30,232,383	30,232,383	30,232,383
Subtotal	56,995,242	56,995,242	56,995,242	56,995,242	56,995,242	56,995,242
STL	102,241,682	143,281,810	163,076,924	176,831,486	188,914,409	201,619,602
LTL						
LAFFFC	165,075,000	152,377,000	139,679,000	126,981,000	114,283,000	101,585,000
FF	33,280,000	29,952,000	26,624,000	23,296,000	19,968,000	16,640,000
AB	17,260,000	9,820,000	2,380,000	0	0	0
BB	0	0	45,000,000	40,000,000	35,000,000	30,000,000
Subtotal	215,615,000	192,149,000	213,683,000	190,277,000	169,251,000	148,225,000
OL	80,286,961	80,286,961	80,286,961	80,286,961	80,286,961	80,286,961
Total	455,138,885	472,713,013	514,042,127	504,390,689	495,447,612	487,126,805
BQA						
R						
NR	0	0	0	0	0	0
AR	22,143,715	22,143,715	22,143,715	22,143,715	22,143,715	22,143,715
Subtotal	22,143,715	22,143,715	22,143,715	22,143,715	22,143,715	22,143,715
D	65,887,205	65,887,205	65,887,205	65,887,205	65,887,205	65,887,205
Total	88,030,920	88,030,920	88,030,920	88,030,920	88,030,920	88,030,920
NL	367,107,965	384,682,093	426,011,207	416,359,769	407,416,692	399,095,885



めて重要といえる。

以上のような手順を踏むことによって、経営の将来像をトータルとしての確に予測することができるのである。

#### 4. 結 び

前節ではH有限会社を事例として資金繰りの作成、さらには資金計画による経営予測を行ってきた。特に経営予測に関しては、現状を精確に押さえて、経営計画に活かしていくことが重要である。本稿では、現状の経営状況を基に、材料費については、価格交渉による2種類の資材価格の抑制を計画に盛り込んだ。以上によって、1年間に外部から導入が必要となる短期資金の額を明確にすることができた。この短期資金を如何に低利で金融機関から調達することができるかが、「資金繰り」のポイントになるのである。このような当該経営が置かれている財務状況を把握し、経営者が的確な意思決定を行う上でも、資金計画の策定は不可欠であることが分かる。

最後に、今後に残された我々の課題として、固定資産投資における投資効果の算出が挙げられる。本稿では、1996年度までの投資が、懐妊期間を経て1998年度に現れるという比較的容易な予測であったが、懐妊期間がより長期に及ぶ場合の投資効果は極めて難しい。長期的な規模の拡大あるいは省力化のために、機械装置の導入を予定している経営を考慮した

場合、投資に伴う経済効果を精確に評価し、資金計画に盛り込む必要がある。このようなケースでの資金計画の策定が、今後に残された我々の研究課題である。

#### 注 釈

- 1) 従来は、花壇苗を圃場から素掘りにして、それを箱詰めにした形で出荷していた。
- 2) 財団法人花普及センター『花き流通構造調査報告書』平成9年3月を参照。
- 3) 財団法人花普及センター『'97フラワーデータブック』を参照。
- 4) 横溝 功・本松秀敏：資金循環を考慮した酪農経営規模拡大モデル—岡山県のフリーストール飼養方式導入事例を基に—農業経営研究, 31(2), pp. 1-11 (1993) および  
横溝 功：財務諸表の見方・考え方(Ⅰ)・(Ⅱ)「畜産コンサルタント」中央畜産会, 351・352, pp. 34-37・pp. 28-32 (1994) および  
横溝 功：財務管理の充実と経営体質強化「農政調査時報」全国農業会議所, 第478号, pp. 31-36 (1996) を参照。
- 5) 横溝・本松「前掲論文」、横溝「前掲論文」を参照。
- 6) 得られた財務諸表が、月毎の期間計算を行っており、1年間を通じた現金主義の金額に戻すことが出来なかったことによる。