

自治体財政 改善のヒント 第54回

民間委託のチェックに役立つ 残高試算表と資金繰り表

大和エナジー・インフラ 投資事業第三部副部長 鈴木 文彦

民間に委託した公共施設に対する経営モニタリングにおいて、財務状況を定期的に検証する意味は少なくとも二つある。一つは公共施設が機能停止しないよう資金ショートの前兆を早期発見すること。もう一つは当初提案の通り効率的に運営されているかを確認することだ。

残高試算表で毎月の償却前利益を検証

財務状況のモニタリングとは、収支計画に照らし決算後に提出される財務諸表を比較検証することである。ただ、貸借対照表および損益計算書は基本的に年度単位で作成する。検証の機会が年1回とすると、モニタリングの精度としては若干緩い。四半期、できれば月次単位の確認が求められる。とはいえ月次単位の決算は実務的に難しい。そこで「残高試算表」と「資金繰り表」だ。日々の仕訳を集計した表なので、会計システムに漏れなく入力していれば必要ときに出力できる。簡便だけではない。貸借対照表や損益計算書は在庫の評価や減価償却費の計算など人間の判断が介入する。その点、入出金をベースに作成する残高試算表は介入余地が極めて小さい。モニタリングの趣旨を考えればこのメリットは大きい。

残高試算表の例を表1に示した。勘定科目別に、月間の仕訳と月末残高を集計している。現金預金など資産科目、給料手当など費用科目は左側に月末残高がくる。仕訳は借方が当月の増加、貸方は減少を意味する。対して未払金など負債科目、営業収益など収益科目は右側に月末残高の定位置で、貸方が増加、借方が減少を表す。売買等の会計取

表1 残高試算表の例（5月分、単位百万円）

資産／費用		勘定科目	負債／純資産／収益	
月末残高	借方		貸方	月末残高
38	95	現金預金	97	—
43	43	未収金	40	—
397	45	機械・建物	0	—
123	2	出資金	5	—
—	8	未払金	10	10
—	9	借入金	40	387
—	0	資本金	0	100
—	0	剰余金 (損 益)	0	80 (24)
—	0	営業収益	53	101
—	0	受取利息	1	2
44	24	給料手当	0	—
33	19	諸経費	0	—
2	1	支払利息	0	—
(24)		(損 益)		
^B 680	^A 246	合 計	^{A'} 246	^{B'} 680

出所：大和エナジー・インフラ作成

引を両辺相等の仕訳式に変換のうえ記録する複式簿記であるため、借方と貸方の月合計（A、A'）、月末残高の総合計（B、B'）が一致する。現金預金の月末残高は金庫在り高と預金の残高証明書で確認。現物と貸借一致を検証することで会計処理の正確性が担保される。

残高試算表を貸借対照表と損益計算書に分解すると、各々両辺の差額から月次損益が得られる。正確な損益計算には減価償却計算など修正工程が必要なので、残高試算表で得られる損益は償却前利益の概算額である。それでも毎月かつ遅滞なく把握できる点でモニタリングに適している。

資金繰り表は年度見通しとあわせて検証

入金と出金を見積もり月末に資金ショートしないよう資金手当てを講じることを「資金繰り」と

表2 資金繰り表の例（単位百万円）

	4月		5月		6月		3月		年度合計	
	予定	実績	予定	実績	予定	実績	予定	実績	予定	実績
前月繰越A	35	34	37	40	37		32		35	←年度初残高
経常収支	(49)	(48)	(49)	(53)	(50)		(50)		(600)	各科目の 横合計
（営業収益）										
現金売り上げ	9	9	9	10	10		10		120	
未収金回収	41	40	40	39	40		42		480	
受取利息	1	1	1	1	1		1		12	
収入合計	51	50	50	50	51		53		612	
（営業費用）	(40)	(34)	(40)	(43)	(56)		(40)		(480)	
給料手当	24	20	24	24	40		24		288	
諸経費支払い	8	7	8	9	8		8		96	
未払金支払い	8	8	8	7	8		9		96	
支払利息	1	1	1	1	1		2		21	
支出合計	41	36	41	41	57		43		501	
過不足額B	10	14	9	9	▲6		10		111	
経常外収支	0	0	6	5	0		0		6	
出資回収	0	0	46	45	0		0		50	
機械・建物	0	0	0	2	0		0		6	
新規出資	0	0	46	47	0		0		56	
支出合計	0	0	▲40	▲42	0		0		▲50	
過不足額C	0	0	40	40	0		0		60	
財務収支	0	0	9	9	9		11		125	
新規借り入れ	8	8	31	31	▲9		▲11		▲65	
借入返済	▲8	▲8								
過不足額D										
翌月繰越E = A + B + C + D	37	40	37	38	22		31		年度末残高	31

出所：大和エナジー・インフラ作成。表1と同じ時点すなわち6月初めに5月分の残高試算表、資金繰り表を受領した想定

言う。資金繰りのため現金預金の流れを辿ったのが資金繰り表だ。残高試算表における現金預金の借方は資金繰り表における総収入額、貸方は総支出額を意味する。同じく現金預金の月末残高は資金繰り表の翌月繰越に対応する。

資金繰り表は月間の現金収支が経常収支と経常外収支、財務収支に区分されている。損益計算は経常収支に対応するが、必ずしも同額にはならない。表2の例でも営業収益と資金繰り表の営業収入に若干のズレがある。営業収益の20%が現金売り上げ、残りは翌月に「未収金回収」として現金化されるからだ。同じく営業費用と資金繰り表の営業支出にもズレがある。こちらは諸経費の半分が月末締め翌月払いである。

モニタリングの観点からは損益計算と現金収支の両方を見ることに意義がある。売り上げが増え黒字幅が拡大するのは良いことだが、増えた売り上げを回収できなければ収支赤字、ひいては資金ショートを起こす。黒字倒産になりかねない。

資金繰り表は、月末残高が年度にわたってプラスであること、すなわち予定ベースで資金ショートがないことを確認する。資金繰り表の年度計は

当期の財務状況の見込みを示している。年度ベースの残高試算表に対応しており、組み替えることで当年度の損益計算書と貸借対照表を推計できる。

資金繰り表で月間の経常収支が赤字、あるいは設備投資や借入返済で支払い超過が見込まれた場合でも、新規借り入れなどの金策ができていれば問題ない。表2の5月実績では、機械・建物で4500万円支払ったが、手元資金で賄えないため4000万円を新規に借り入れた。6月予定は賞与支払いで給料手当が増え、600万円の経常赤字となった。それでも月末に2200万円残っている。

ポイントは当年度を俯瞰することだ。月間収支が赤字の場合、原因を特定し年度内に取り戻すめどが立っていることを確認する。公園施設など赤字と黒字が季節的に循環するケースもあるので把握しておく。実際のモニタリングは予算実績管理が主になる。年度末の着地予想を見据えつつ月次の進捗を検証。予定に比べ実績が大きく乖離している場合はその要因も確認する。ここでも年度を俯瞰して検証することが重要だ。予定を大きく上回る支払いがあっても、それは向こう数カ月分の諸経費を前倒しで支払ったからかもしれない。G