



酪農総合研究所 技術シリーズ

経営管理のノウハウ(Ⅱ)

.....
牧場経営を
数値で把握しよう

今回取り上げる財務管理で大事なことの1つは、お金の流れをチェックして把握することです。お金の種類には外から借りたお金、返済するお金、売上げで入ってくるお金、支出で出ていくお金、自己資金で残るお金などさまざまあります。最近ではパソコンの普及とともに会計ソフトの汎用性も広がっています。誰でもパソコン上で簡単に簿記や決算書の作成ができます。ただ、そのとき少しでも会計理論を頭に入れながら処理することで楽しみ方は一層増します。ここでは酪農会計の一部を紹介します。

目次

経営管理のノウハウ(Ⅱ)

◎財務管理の基本は帳簿作成から

1. 決算書作成の目的

2. 儲けを知る「損益計算書」

3. 経営の体力を測る「貸借対照表」

4. 資金管理に欠かせない「キャッシュフロー計算書」

◎経営分析により経営状態をチェック

◎財務管理の基本は帳簿作成から

牧場を運営する上で必要となる要素がヒト・モノ・カネです。これらが牧場に投入された結果が成果(儲け)となって現れます。これら成果の経過を数字で把握することが経営(財務)管理です。その過程を計数化してチェックするためには帳簿の作成が必要不可欠となります。

1. 決算書作成の目的

決算書を作成する目的は3つあります(図1)。1つは酪農経営者自身が経営(財務)管理を行う際の貴重な情報のためです。2つは経営成績や財務状態の報告のため、経営者が債権者や土地などの貸手、金銭的取引先に経営内容を報告するときに用います。3つは法人税申告のため、税務署に申告するときに用います。税制度は頻繁に変更されるので、申告は税理士に全面的に依存しているのが現状です。

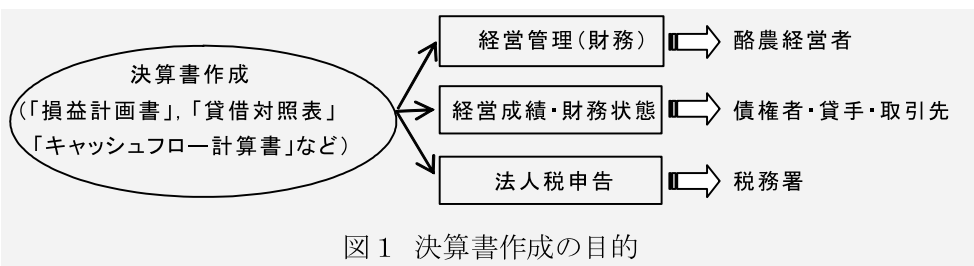


図1 決算書作成の目的

2. 儲けを知る「損益計算書」(P/L, Profit and Loss Statement)

損益計算書は収益と費用の差額から損益を計算する財務諸表で、通常は1年を期間に計算します。その原則は、収益－費用＝純損益となっており、これをみれば牧場が1年間でどれだけの儲けを得たのかがわかります。様式は「勘定式」と「報告式」の2種類があります。

売上高	⇒	生乳や乳牛を売ったとき計上
売上原価	⇒	売上に直接かかった費用
(売上総利益)	⇒	粗利益
販売費・一般管理費	⇒	間接的な費用
(営業利益)	⇒	牧場の本来活動による利益
営業外費用・収益	⇒	牧場活動以外の経常的な費用・収益
(経常利益)	⇒	それによる利益
特別損失・利益	⇒	資産売却による特別な損益
(税引前利益)	⇒	牧場の最終的利益

図2 損益計算書のフレーム

利益を増やすには、売上げをいかに伸ばすか、経営費(支出)をいかに抑えるかの2つが考えられます。売上げには生乳販売と乳牛个体販売、さらには堆肥など副産物収入があります。経営費(支出)には酪農の3大費用として**飼料費(材料費)**、**人件費(労務費)**、**減価償却費(経費)**が挙げられます。

3.経営の体力を測る「貸借対照表」(B/S、Balance Sheet)

貸借対照表の目的は一時点、たいていは会計年度末における牧場の**資産保有**と**負債依存**の状態を数値化することです。資産と負債のバランスと資本金と剰余金の状態をチェックすることで経営の体力がわかり、経営改善へのヒントを与えてくれます。

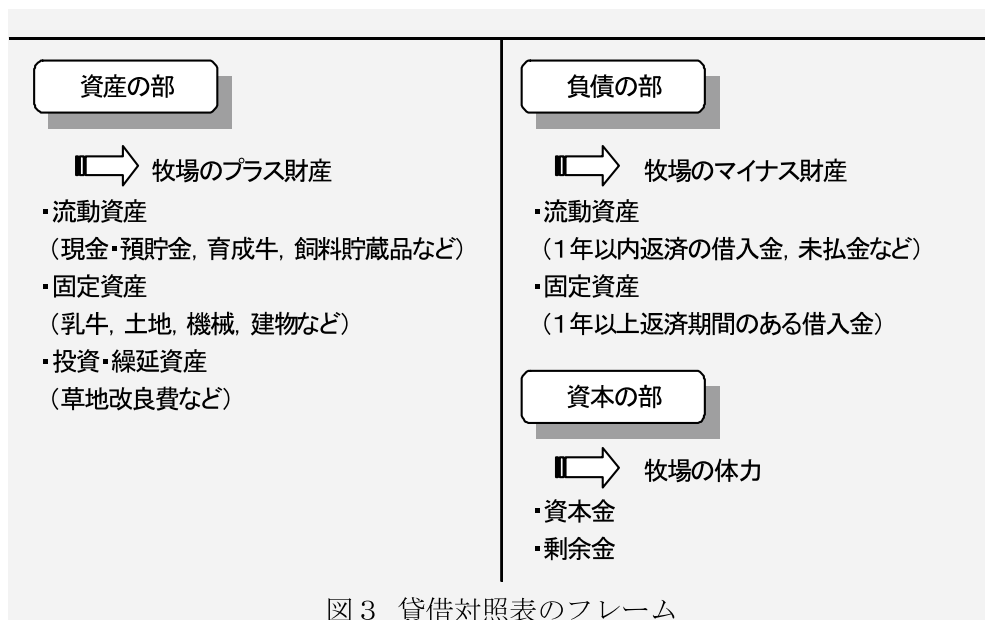


図3 貸借対照表のフレーム

4.資金管理に欠かせない「キャッシュフロー計算書」 (C/F、Cash Flow Statement)

大規模や小規模を問わず酪農経営は、技術装備の導入、雇用労働力・飼料の調達など多額の資金に依存しているのが実態です。そのような中で酪農経営の発展に欠かせない資産(資本)が乳牛、機械・施設資産、育成牛の棚卸資産、外部資金の借入金、内部に留保された資金、さらには経営を維持する上で必要な運転資金です。それらがどのように牧場経営に関わっているのかをみる決算書がキャッシュフロー計算書です。つまり、これら**資金の動き**を計数的に把握することが必要になります。

2時点でとらえた貸借対照表から作成されるキャッシュフロー計算書の概要を示しました(図4)。キャッシュフロー計算書を初めてみる方もおられるのではないのでしょうか。作成には期首と期末の貸借対照表(実質2カ年)の資産の残高情報が必要になります。当年期首の貸借対照表は前年期末のものです。ここでは、期首の資産における現金及び現金等価物の100万円が、期末のそれで

一般的に金融機関による取引企業に対する信用力の計り方には、3つのチェックポイントがあるといわれます。1つは赤字経営であるかどうか、2つは債務超過かどうか、3つは資金繰りが困難かどうかです。

350万円に増えた場合をみます。つまり、1年間の経営活動(生産、投資、財務)により、期中のキャッシュフローが250万円増加したことになります。この期中に変化した250万円が生産活動によるものか、投資売却によるものか、資金調達によるものか、そのキャッシュのアウト・インの要因が検討できます。このようにキャッシュフロー計算書は期首(前年期末)と期末の現金及び現金等価物の算出過程を明らかにしたものです。

経営活動における生産とは、牧場の生乳生産や個体販売活動によって発生するキャッシュのことをいい、投資とは、資産の投資とその回収によって発生するキャッシュのことをいいます。また財務とは、資金の調達と償還によって発生するキャッシュのことです。

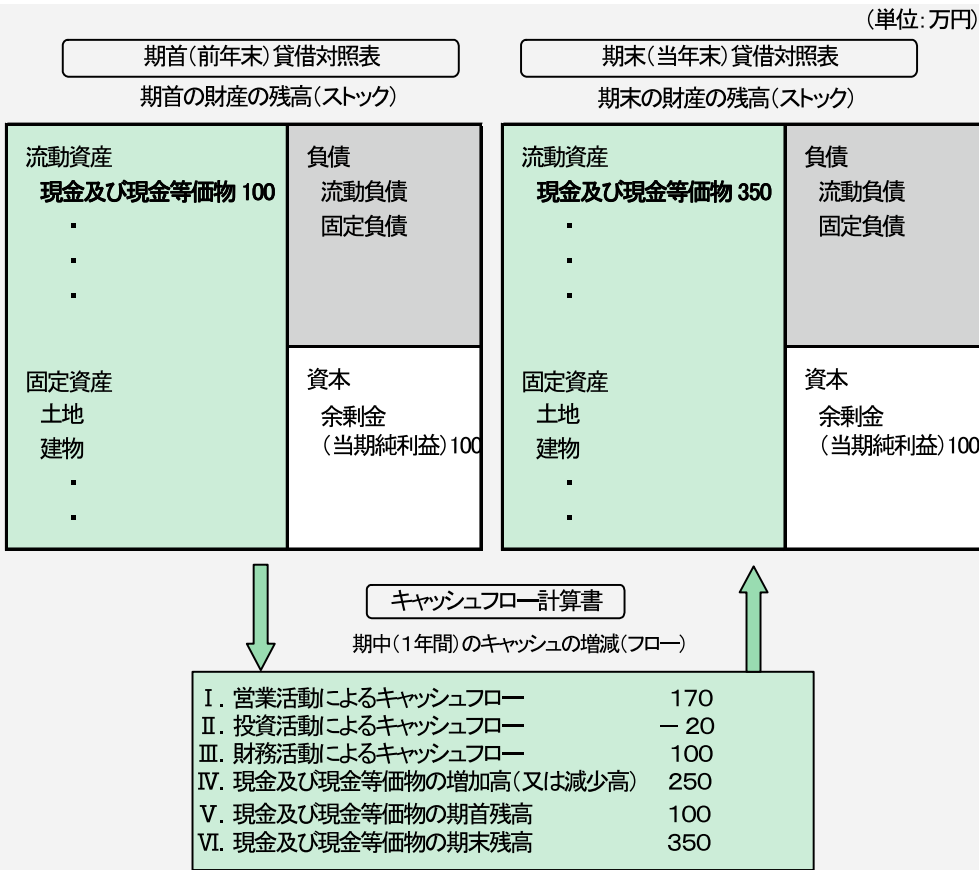


図4 キャッシュフロー計算書の例

資料)前川南加子他[2002]『キャッシュフロー経営の基本』日本経済新聞社を引用し、一部加筆。

◎経営分析により経営状態をチェック

ここではいままで解説した3つの決算書をもとに、経営分析を試みるときのポイントを述べます。

経営分析により経営状態がチェックでき、改善へと結びつける有用な情報が得られます。分析の基本指標は4つあります。経営規模をみる**規模指標**、いかに効率よく儲けているかを分析する**収益性指標**、牧場の負債償還能力を分析する**安全性指標**、そして牧場の血液である資金の動きを把握して成長への可能性を探る**成長要因指標**です。

牧場の経営環境や経営者能力の発展段階、さらには経済条件などで経営者がみるこれら分析指標の着目点もさまざまです。図5には経営者能力と牧場の発

展経過を通じて変化する分析指標の見方を示しました。規模から収益性へ、収益性から安全性へ、安全性から成長要因へとシフトしていきます。

例えばスケールメリットを追求する牧場は**規模と収益性指標**を、既存の条件下で借入金に依存しながら経営成長を目指す牧場は**安全性と成長要因指標**を、多角経営を展開し多様な取引で現金の動きのみに着目する牧場は**キャッシュフロー**を、外部からの出資や高い牧場評価を受けようとする牧場は**規模や成長要因指標**に着目する傾向があります。

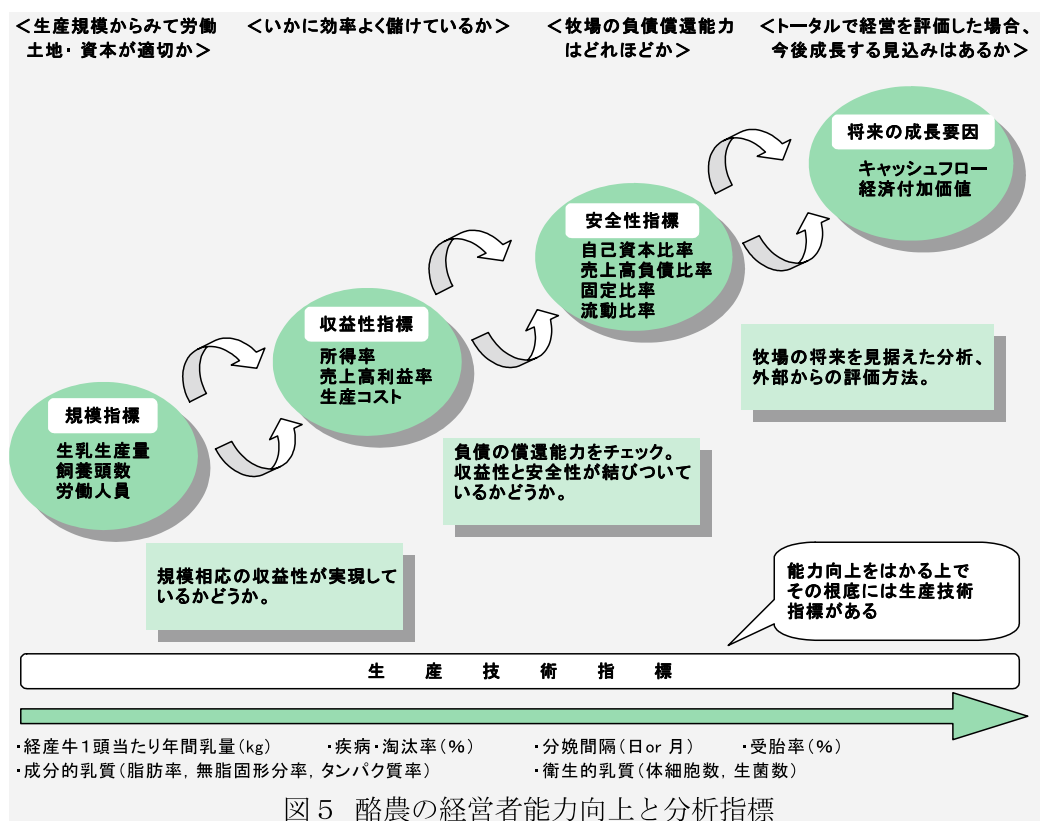


図5 酪農の経営者能力向上と分析指標

近年、家族人員以外の外部雇用労働を受け入れる牧場が目立ってきました。このシリーズ3回目の次回は、「人を動かし、人と牧場がより充実していく酪農の労務管理」について解説します。

(第二研究部 畠山 尚史)

お詫びと訂正

本シリーズ(第3巻第1号)にて誤りがありましたので、お詫びして訂正致します。

<4ページ> 誤：資料)荒井肇… → 正：資料)新井肇…