

500
経営編



540 経営管理

542 経営管理の
ノウハウ(Ⅱ)

経営管理のノウハウ(Ⅱ)

1. 財務管理の基本は帳簿記帳から

牧場を運営する上で必要となる要素がヒト・モノ・カネである。これらが牧場に投入された結果が成果(儲け)となって現れる。これら成果の経過を数字で把握することが経営管理(財務)である。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になる。

(1) 決算書作成の目的

決算書を作成する目的は3つある(図1)。第1に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。第2に経営成績や財務状態の報告のためで、経営者が債権者や土地などの貸し手、金銭的取引先に経営内容を報告するときに用いる。第3に法人税申告のためで、税務署に申告するときに用いる。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場合が多くある。

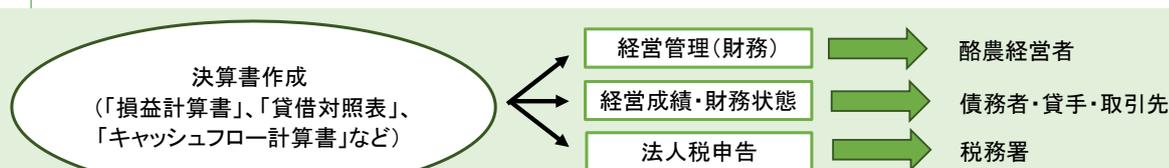


図1 決算書作成の目的

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

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年を期間に計算する。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年間でどれだけ儲けたのかがわかる。様式は「勘定式」と「報告式」の2種類がある。



図2 損益計算書のフレーム

利益を増やすには、売上をいかに伸ばすか、経営費(支出)をいかに抑えるかの2つが考えられる。売上には生乳販売と乳牛個体販売、さらには堆肥販売など副産物収入がある。経営

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一つは、お金の流れをチェックして把握することである。お金の種類には外から借りるお金、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る。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て、誰でもパソコン上で簡単に簿記や決算書の作成ができる。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は一層増す。ここでは酪農会計の一部を紹介する。

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)、減価償却費が挙げられる。

(3)「貸借対照表」(B/S、Balance Sheet)→経営の体力を知る

貸借対照表の目的は一時点、大抵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ある。資産と負債のバランスと資本金と剰余金も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る。

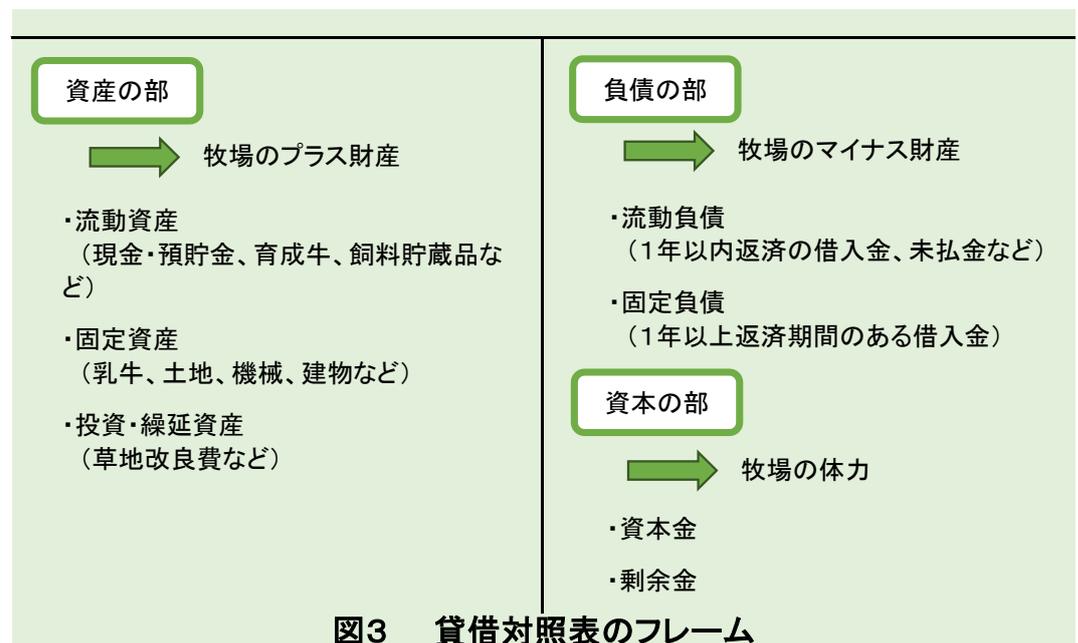


図3 貸借対照表のフレーム

(4)「キャッシュフロー計算書」(C/F、Cash Flow Statement)→資金管理に必須

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ある。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ある。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ある。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る。

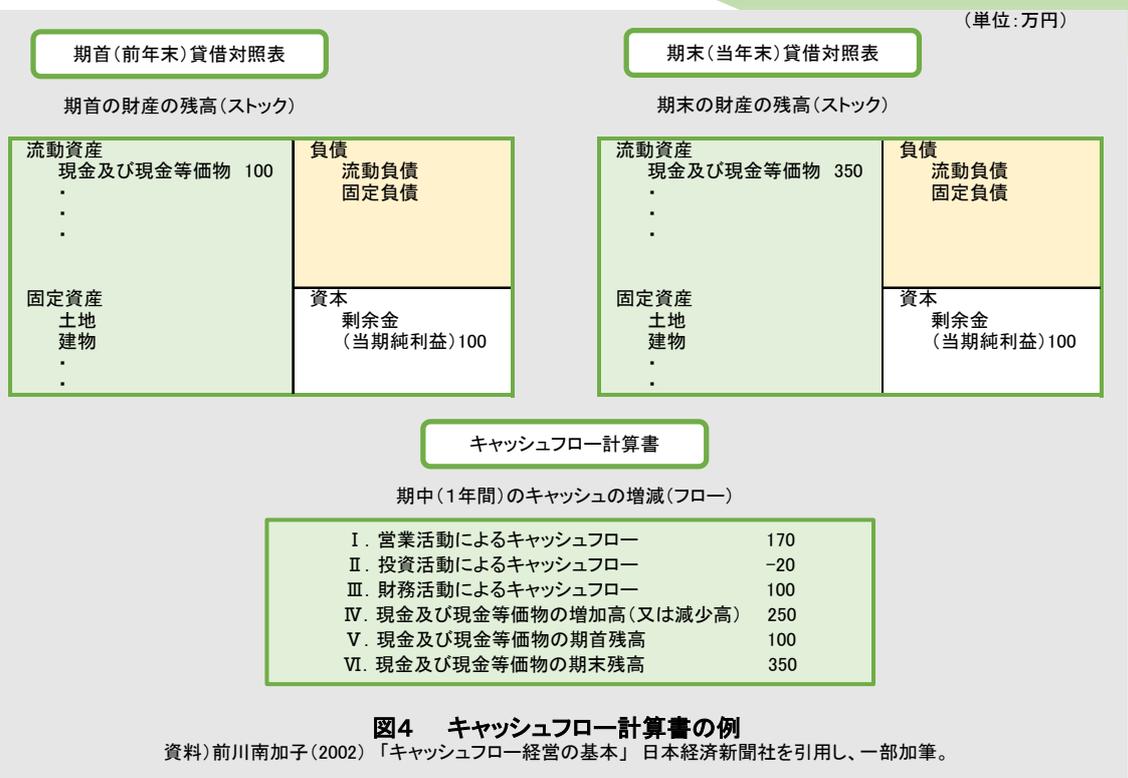
2つの貸借対照表から作成されるキャッシュフロー計算書の概要を示す(図4)。キャッシュフロー計算書の作成には2年分の貸借対照表から算出した資産の残高情報が必要になる。当年期首の貸借対照表は前年期末のものである。ここでは、期首の資産における現金及び現金等価物の100万円が、期末のそれで350万円に増えた場合を見ていく。つまり、1年間の経営活動(生産、投資、財務)により、期中のキャッシュフローが250万円増加したことになる。この期中に変化した250万円の内訳は、生産活動(本業での稼ぎ)170万円、投資活動(資産売却)▲20万円、財務活動(資金調達)100万円であり、各活動によるキャッシュのアウト・インの要因

が検討できる。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産出過程を明らかにしたものである。

一般的に金融機関による取引企業に対する信用力の測り方には、3つのチェックがあるといわれる。

- 一つは赤字経営かどうか、
- 二つは債務超過かどうか、
- 三つは資金繰りが困難かどうかである。

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、資金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言う。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ある。



2. 経営分析により経営状態をチェック

ここでは今まで解説した3つの決算書をもとに、経営分析を試みる際のポイントを述べる。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る。分析の基本指標は4つある。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の可能性を探る「成長要因指標」である。

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見るこれら分析指標の着目点もさまざまである。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」へとシフトしていく。

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る。

