

続 入るを計り出を制す！

第四章

実践講座：したたかな農業を目指す会計学

貸借対照表で経営感覚を養おう②「資本」の眺め方と分析

齊藤義崇

1973年北海道生まれ。栗山町在住。昨年、普及指導員を退職し、実家の農業を2014年から営む。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。主に農業法人の設立、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。

間近に控える団塊世代の引退

M&A（エムアンドエー）とは、企業買収が巷を賑わすとき、必ず耳にする言葉だ。その意味は、企業の合併や買収である。企業が他企業を吸収合併などで取得しようとする際に、多くはその企業の株式を買収して子会社化する手段を用いる。事業拡張や市場参入、新規事業、ときには経営不振の企業の救済を目的として実施される。

大企業はM&Aを行なう際に、「国内外への競争力強化」「破綻企業の再生」などを、もっともらしい旗印に掲げる。しかし、中小企業ではどうだろうか。地方でも都会でも、後継者がいないために起こる事業継承のタイミングで、M&Aが行なわれる。事業の引継ぎ、もしくは継続がその目的となる。

戦後の起業家の多くは、団塊世代であり、当人には怒られるかもしれないが、引退はもう間近である。引退を契機に、工場や商店の廃業が進むことに手をこまねいていては、地方はますますその活気を失うであろう。廃業となれば、長いお付き合いの従業員にとっても、最悪の出来事となる。しかしながら、親族や社員から後継者を養成し、経営を継続することは、最も難しい課題である。

農業界でも同様だ。生産要素とされる土地と資本と労働を駆使して、今をいかに上手に経営していても、後継者がいない、育たないのであれば廃業が待っている。

廃業は農地や施設の価格に合わせて、売却額を買い手が支払えば成立する。一方の買い手は、過去の生産活動が生み出した生産手段のストックや農地、施設、機械等を手にする。経営資源が増し、生産活動の拡大と充実を図るチャンスとなるはずだが、労働力の問題などから経営を充実させる手段になるとは限らない。規模拡大により手のかかる作物は手放しがちになり、新たにトラクターを購入しても、反収は減少――。生産効率や生産性について伸び悩むケースも出てくる。このような状況が続けば、地方の基幹産業、農業は衰退の一途を辿ることとなる。

農業の経営資源を有効利用し、衰退を防ぐ方法の一つに、あえて新規参入者や一般企業との連携を挙げたい。それは政府が議論する農地取得や、農業生産法人の要件緩和の議論ではない。なぜなら私は、自己資本の蓄積を多く持ち、跡継ぎとなった我われの世代の既存経営者が、やり

表１：貸借対照表と損益計算書の事例（30ha経営）

期末貸借対照表
（2014年12月31日現在）

（単位：千円）

資産の部（借方）		負債・資本の部（貸方）	
科　目	金　額	科　目	金　額
①当座資産	3,000	⑤短期負債	2,000
現金	300	未払金	200
普通預貯金	2,700	短期借入金	1,800
②棚卸資産	1,500	⑥長期負債	41,000
未販売農産物	500	公庫資金	23,000
購入品	1,000	農協ローン	18,000
小家畜	0	**負債合計**	43,000
育成家畜	0		
③固定資産	83,000		
土地	50,000	⑦資本金（期首）	45,000
建物施設	20,000	⑧資本剰余金	2,000
機械器具	13,000	当期純利益	6,000
大家畜	0	事業主勘定	−4,000
大植物	0	**資本金（期末）**	47,000
④投資資産	2,500		
有価証券	1,000		
外部出資	1,500		
資産合計	90,000	負債・資本合計	90,000

※いずれも水稲16ha（内6haは乾田直播）、小麦10ha、大豆4haの合計30haの経営を想定して筆者が作成

甲斐を感じつつ儲かる農業を実践して、「自己満足」を社会に見せつけることが王道であると考えているからだ。その結果として、国内農業への関心と理解が高まり、参入を考える人が増え、他産業からも企業が連携を求めて来るであろうと。

我われの農業経営を国民が魅力的に感じること。そして、生産活動に理解を示して、地方に人材と資本が集まること。これが地域活性の、糸口となるのでないかと希望しているのである。

現代の日本農業は、間違いなく成長産業である。補助金や助成金を活かさない手はない。こういった未来を実現するために何が必要なのか。農業経営者は経営感覚をより磨くことも、他産業や一般社会に向けて経営活動を通した情報を発信することも怠れない時代である。

いずれにしても、農業経営を継続するために、今回は農業経営の安定性に着目する。なかでも最も重要な「資本」を中心に、その見方を解説していこう。なお、表1に前回までと同じ貸借対照表を掲載しておく。

多くの農業生産法人の自己資本比率が低い理由

自己資本比率を知らないという経営者はいない。経営の安定性を見るための、最も基本的な指標である。自己資本は、返済の必要のない資本で、反対に借入金（他人資本）は、返済しなければならない資本である。返済利息は、事業の損益に関係なく、コストとして財布から逃げていく。

図1に自己資本比率の捉え方を示した。貸借対照表の借方（左側）の「資産（総資本）」に占める、貸方（右側）の「資本（自己資本）」の割合である。まず、表1の事例で、自己資本比率を求めてみた。この経営では、９０００万円の資産に対して、資本は４７００万円なので、自己資本比率は52％となる。一般的には、「負債による投資を控えたほうが良い」と判断される数字である。

おわかりのように、この自己資本比率は高いほど健全な経営だ。ただし、１００％に近い場合、健全ではあるが、他者分析では「積極性に欠ける」または「経営を新規に始めたばかりか、終わりを考えているのではないか」と判断されることもある。

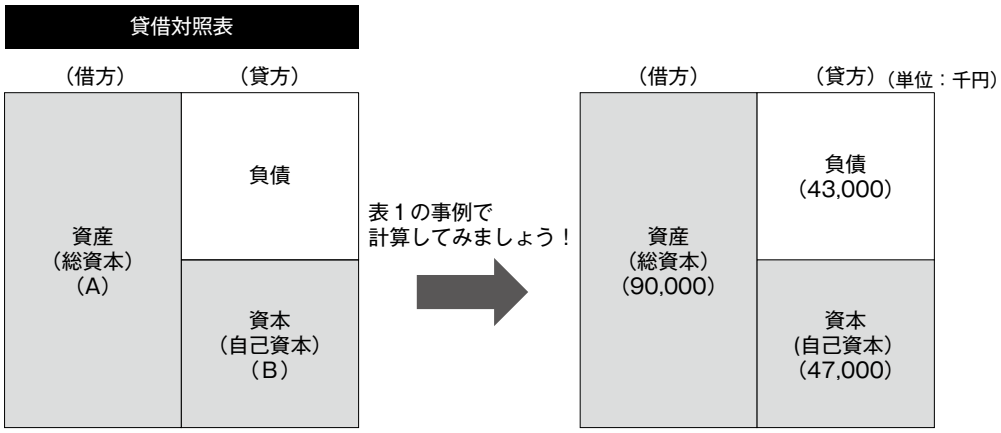
健全な経営の目安となる数値は60％以上である。40％以下では一般的に負債対策を講じなければならないと判断され、放置しては借金で首が回らない経営となると指摘を受けるだろう。

自己資本の大きさに最も注意が必要な経営は、法人経営である。組織であれ個人であれ、農業界では、多くの法人経営の自己資本比率が極めて低い。普及指導員時代に20社ほどの農業法人の設立と運営を支援した経験からそう感じるのである。

低い理由は主に3つある。図2に事例ごとに示した。

1つ目は、出資金が１０００万円以下であれば、設立時に新規事業者の消費税免税措置制度を受けることができたためである。法人の設立当初、2年間、支払う消費税を節税し、そのまま増資がなされてない場合

図１：自己資本比率の捉え方と求め方



$$\text{自己資本比率} = \frac{\text{資本（自己資本）B}}{\text{資産（総資本）A}} \qquad \frac{47{,}000}{90{,}000} \times 100(\%) = 52(\%)$$

＜自己資本比率の判断基準＞

0～40%　：不安定な経営。負債対策が必要であると判断される

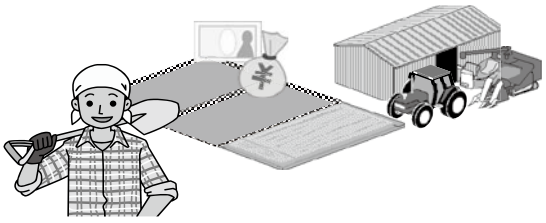
40～60%　：負債による投資は控えなければいけない状態

60～80%　：投資バランスのよい安定した経営

80～100%：健全な経営。投資の積極性はかけると判断される

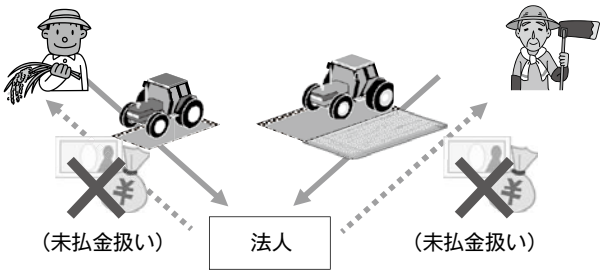
図２：法人経営で自己資本比率が低い事例

①設立時の出資金が1000万円以下の法人



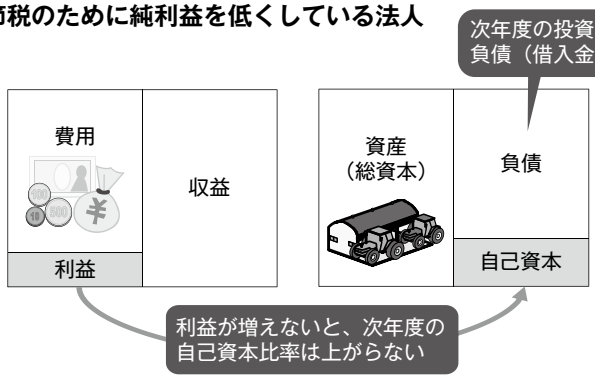
・設立から２年間は消費税の納付が免除された
・元手となる資本が少なく、経営を始めた農業生産法人が多い
・設立から2年以上経っても増資していない

②設立時の引継ぎ資産を未払金で取得・計上している法人



・資産を移譲したが、未払金として法人が負債で資産を取得
・総資本のうち、負債(未払金）の占める割合が大きい

③節税のために純利益を低くしている法人



・税引後の純利益が翌年の資本となるため、節税の方針として利益（当期純利益）を0円に近づけるようにすることがある
・投資や資金調達は負債（借入金・未払金）で賄われ、自己資本は増えない

※純利益の算出には繰越利益、任意積立、配当、利益準備金等が必要だが、今回は除いて簡略を示した

だ。出資金が１０００万円程度ではそう多くの資産を持てない。資産が増えていく場合は、同時に40％を目安に増資の策を練るべきである。

２つ目は、設立時に個人経営から法人へ引継ぐ固定資産を簿価で譲渡し、未払金で法人経営が取得している場合だ。評価が曖昧だとより複雑で、現物出資より税負担も少ないため、一般的に行なわれる方法である。この場合、会社に対する帳簿上の貸し付けであるからと、個人口座への返済が先送りにされる。すると、負債が固定化し、自己資本比率は極めて低いまま改善されなくなる。

３つ目に会社に蓄えられる資本は、税引き後の当期利益金であることが挙げられる。当期利益金は資本になる財源であると同時に、課税対象である。40％近い法人税等の負担は決して小さい金額ではない。農業に限らず、会社経営では可能な限り節税をし、利益金を極めて0円に近づける努力をする。このため、資本の蓄積＝現預金の蓄積がなかなかできず、投資を負債で行なうことが多くなるのである。

資金繰りが苦しいときは、増資ではなく社長・構成員の報酬で会社に貸し付けて、資金が還流する勘定となる。この勘定も法人では負債である。語らずとも、負債に頼りすぎる経営に、リスクが多く存在すること。法人の経営者ならば、よくわかっているはずである。

法人は商法により細かく規定され、それに照らし合わせて、契約・取引・決算が行なわれる。社長・構成員の勘定で資金繰りをしてみても、個人事業のときの事業主勘定のように、勝手に都合よく資本増とはならない。

60％という目安の数値に届かないまでも、農業生産法人の増資は急務である。平凡な手法であるが、法的に有効な資金繰り対策である。過去には、ある大規模法人に対して、農地の取得年次までに、増資計画案を作って経営改善を実行してもらったことがある。また別の法人には、未払金や構成員勘定（構成員からの法人への貸付）の総額を、金融機関や税理士と相談し、出資金への振替を促したこともある。

貸借対照表を見ずに物的な担保だけで融資をする金融機関や制度もある。資金繰りが正常でお金を借りられたとしても、相続時や脱退時に揉める火種となる構成員からの未払金は、帳簿から整理しておくことを勧めたい。自己資本の増強は、個人や会社経営に限らず、経営者が楽しく経営管理を進めるためには不可欠な現預金の蓄積の源である。しっかり

と、頭にたたき込んでおこう。

固定比率で安全性を考える

農業経営では、生産基盤である固定資産への投資に失敗は許されない。投資の回収に最低でも機械では数年、土地では十年はかかるであろう。回収が鈍れば、負債は累積する。貸借対照表から安全性を見るために「固定比率」を把握しておきたい。

固定比率は、自己資本と同様に、重要視される安全性を図る物差しである。自己資本が固定資産の取得にどのように運用され、回収されているのか。自己資本に対する固定資産と投資資産の割合は、バランスのとれた投資ができているか、それを判断する一つの材料になる。

図3に表1の事例で前年度から今年度の固定比率の変化を示した。この経営ではいずれも180%前後で、今年度は固定比が若干増えたことが確認できる。

固定比率の望ましい数値は、100%以下である。全負債の一括返済を迫られる事態に見舞われた場合、100%以下であれば、流動資産の処分で事態を対処できるからだ。土地や施設、機械を処分しなくて済むと安心できるうえに、資産が自己資本によることを確認できる。

固定比率は低いほうが望ましいが、低すぎる場合は、自己資本が農業の生産基盤に十分に利用されていないことになる。流動性と固定性は常に相反して上下し、変化するものである。恒常的に固定比率が高く経過することが、最も問題で、危険が潜んでいると考えよう。

このご時世、投資を続けている方は挑戦者である。しかしながら、ギリギリまで攻めていると精神的にこたえてもくる。そんな時は、貸借対照表を眺めて、投資と回収のリズムを見直すことが経営者の心の安定剤になればと願う。

図3：固定比率の捉え方と求め方

