



続

実践講座…したたかな農業を目指す会計学

入るを計り出を制す！

第十二章

前半を振り返り、経営分析を復習しよう

齊藤義崇

1973年、北海道生まれ。栗山町在住。2014年、普及指導員を退職し、実家の農業を営む。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。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。

島耕作からの熱いメッセージ

『島耕作の農業論』は、7章で構成され、じつによく農業問題が理解できる1冊であった。おさらいとなる情報も多く、「メイドイン・ジャパン」「農地」「合理性」「米」「攻め」の5つのキーワードから各章が展開され、農業立国宣言（第1章）に始まり、農業未来論（第7章）に至る。農業立国宣言とは文字通り、日本農業は多くの可能性が秘められた成長産業であり、日本経済の盛り返しの柱だとくくられる。第7章の農業未来論は、世界的な競争力が日本の農産物に備わっており、農業にかかわる人が多様になれば、さらなる日本農業が発展に向かうとしている。

最初の農業立国宣言ではサントリーホールディングス(株)の新浪剛史社長が、最後の未来論では(株)久松農園で「小さくて強い農業」を目指す久松達央代表が、それぞれ筆者の弘

兼憲史氏との対談で登場する。愛読書『課長 島耕作』がフィクションながらも、筆者の多くの取材からリアリティーあふれる作品であることから察すると、引き合いに出した事例のみならず、農業現場とその歴史を勉強し、打ち立てた農業論と見るべきである。弘兼氏の語る「徴農制度」などの面白アイデアも、漫画の挿絵とともに楽しめる本である。他業界からの農業界への熱いメッセージだと勝手に受け取り、考えを及ばせなくてはと思った。

農業経営者からの3つの返礼

そこで返礼として、私たちが今後の農業経営の舵取りを考えるうえで、認識を強く持たなければならぬ事項を3つ述べてみたい。

1つ目は、農業界はおかしなことだらけという事実だ。農業者がじつは一番よく知っており、強く感じていることである。改善や改革をせね

ばと常に旗が揚がるのを見て、農業団体や公的機関、農水省ですら早くから気づいている。

残念ながら、自浄作用と自然治癒力が低いため、あつという間にガツト・ウルグアイラウンドから20年以上が経過してしまった。弁護すると、公地公民制度に始まり、農業が1500年も官営で進められたことが影響している。考える農民を育て、機械化を進め、自由貿易を前提とした資本主義による農業は、戦後から70年足らずの歴史なのだから。

保護政策の代表格といわれる水田農業はコメづくりの租税・国策はその典型であろう。かつての我が国は幾度となく、食べることに難儀する経験をした。時代が移りゆくたびに田んぼは、国や侍、地主、耕作者を持ち主を変え、耕す仕組みは引き継がれてきた。

しかし、食生活が改善され食糧管理制度が葬り去られた後も、米づくりは自由と言いながら、コメの需給

調整が政策として残った。水田農業者の考えが変わらなければいけないのは、紛れもない事実である。コメを昔ほど食べなくなってしまった時代に、狭くなった米市場に工夫もなしでしがみつこうとは、どう抗ってみても採算が合わず、苦しさが続くだけと考えるのが自然だ。我が家の経営も、米づくりをやめて20年が過ぎた。農業界の自浄作用と自然治癒力を高めること。現実逃避せずに、いの一歩に認識と行動すべきことであらう。

2つ目は、日本の工業界の技術力と商品力はこれからも農業技術の進歩に欠かせない力であり、それらを活かすことで日本の農業生産も伸びていくことである。農業でも技術革新が進み、ICTの実用も始まった。世界の一等地に負けない穀類生産力も夢ではないし、世界で日本の農産物が商品としてヒットし、私たちにやりがいと利益をもたらしてくれるかもしれない。そう考えると、農業

は伸びしろと可能性のある産業だ。

一方で世界的な食料不足の問題は、不足分を輸入で補えない経済格差が原因であるように思えてきた。

日本は食品を買うことも、売ることでもできる貿易国として、農業を他業界とともに成長させられれば、私たちに幸せなことである。普段から輸入農産物や輸入食品を好んで口にしているのだから。

現物（農産物）で納める重税に耐えてきたしぶとさは、現代の農業者にも流れていると信じている。狭い農業界だけで考えず、保守的な心を断捨離してイノベーションを起こす。儲かるところには、人は自ずと集まる。儲かる経営、技術革新に迫る経営を本気で目指さなくては生き残れないと考えることにしよう。

最後にこの本を読んで、思い出したことがある。農業者にとって財界は、力があり政治力も大きく見える。俗に言う業界の腐敗の部分と悪しき風習は、その力との結びつきがドキュメント番組や映画、ドラマのテーマに挙げられることも多い。

昭和40年ごろの日本政界を描いた「金環蝕」という映画をご存じだろうか。周りは金色の栄光に輝いて見えるが、中心のほうは真っ黒に腐っているという言葉の解説から始まる。保守政党の総裁選挙を巡って巨

額な票買収費がばらまかれ、農村の巨大ダム建設工事の利権獲得に画策した政界、建設業界の汚職問題に切り込んだ映画である。

当時の北海道では農家に、水田整備、畑地造成、酪農のパイロット事業、畜産の外来種増産が所得増につながると国が持ちかけ、補助事業が盛んに推進された時期であった。ところが、事業の目論見は大きく狂い、負担金の負債借り換えが続き、夢描いた多くの仲間が資金供給先の農協から肩たたき（倒産離農）を受けた。その後、生き残った農家は他の業界や国が進めることに安易に耳を貸さなくなり、したたかになった。過去のことと水に流せない思いはいまも残っている。

しかし、将来を見据えれば、他業界や国、各専門家、東京人の、「日本の農業はどうあるべきか」といった提言を、日本の繁栄を心より願う人たちからの農業・農村へのエールとして受け止めたい。儲かる商売の話が転がり込んでくる時代と信じ、当たり前の資本主義で農業経営が充実し、利益がもたらされると感じたい。農業経営者も世界動向、経済、経営に強くなり、したたかにマネージメントしていききたいものである。そのためにも自己の経営の「ハイルヲハカリ、イズルヲセイス」を日ご

ろから心がけたいと思う。

経営活動をお金で捉えよ

今回はここまでの11回を振り返って、おさらいをしよう。初回の1月号で会計のわかりやすい考え方を、2月号で複式簿記のしくみを説明した。税申告が定められたことで、農業経営者も財務諸表を当たり前に整えているはずである。節税は大切なことだが、会計とは本来、経営の活動結果を貨幣価値に換算し、利益がいかにか生み出されるのかを考えるためのものだ。農業簿記が工業簿記と同様に原価計算を行なうのは、生産活動を詳らかにすることで、経営を改善するためである（図1）。

簿記を覚えて損はない。経営改善のひらめきは、簿記から始まるといっても過言ではない。今年も他人任せの帳簿で経営判断をするつもりだろうか。経営者自らが複式簿記に則った取引の整理整頓術を知らなければ、決算書の深読みはでき

図1：複式簿記のしくみ

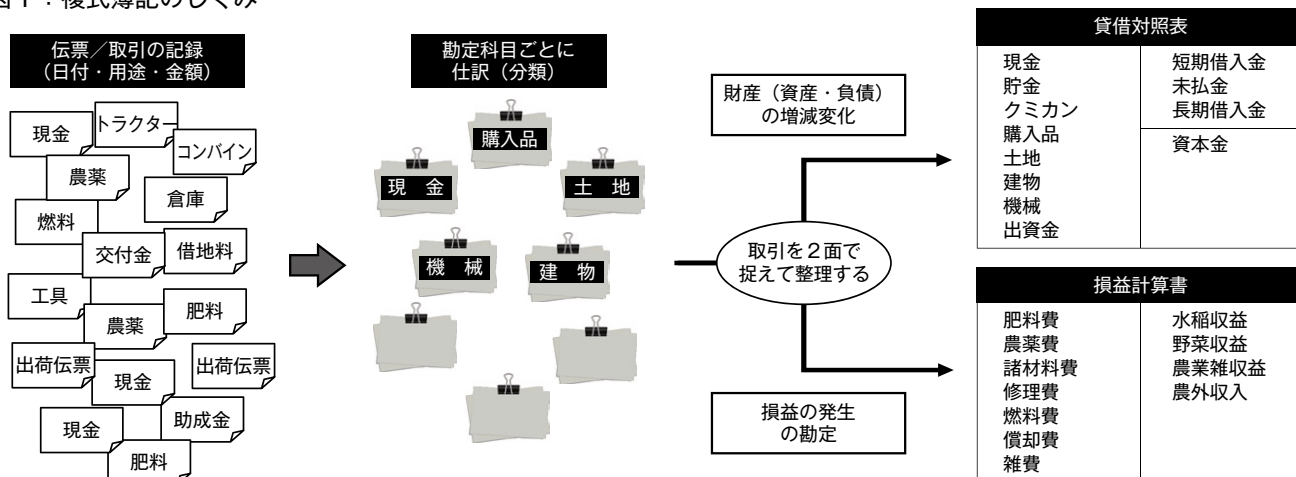


図2：自己資本比率の捉え方と求め方（4月号のおさらい）

貸借対照表			
(借方)	(貸方)		
資産 (総資本) (A)	負債	$\text{自己資本比率} = \frac{\text{資本(自己資本)} B}{\text{資産(総資本)} A}$	
	資本 (自己資本) (B)		

<自己資本比率の判断基準>

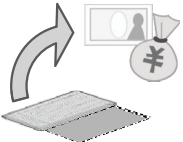
0～40% : 不安定な経営。負債対策が必要であると判断される

40～60% : 負債による投資は控えなければいけない状態

60～80% : 投資バランスの良い安定した経営

80～100% : 健全な経営。投資の積極性は欠けると判断される

図3：負債（資金）の種類（5月号のおさらい）

	(1) 生活資金	(2) 農地資金	(3) 機械・施設資金	(4) 後ろ向き資金
使途 目的	住宅・自動車の購入 教育、医療、介護など	農地の貸借、購入 基盤整備など	農業機械の購入、農舎や 加工場の新設・更新など	資金ショートの解消
返済の 考え方	所得（家族の労働報酬） で返済 	農地から生ずる 利益で返済 	減価償却費を 原資として返済 	積極的投資の停止 

ない。貸借対照表と損益計算書、基本となる財務2表を6つの数字で捉えるクセがそろそろ身についただろうか。

経営の資本を増やす術

4月号で解説した自己資本比率は、経営の安定性を見るための最も基本的な指標である（図2）。資本には大きく分けて、自己資本と借入金（他人資本）がある。自己資本は、返済の必要がなく、反対に借入金（他人資本）は返済しなければならない。返済利息は、事業の損益に関係なく、財布から逃げていく。

自己資本比率が高いほど健全な経営で、目安となる数値は60%以上である。40%を下回ると経営が悪化したと判断され、一般的に負債対策を講じるように指導される。放置しては借金で首が回らなくなる。目安となる60%に届かない経営では、平凡な手法だが、法人なら増資し、個人なら事業主勘定から元入れするのが有効な資金繰り対策である。農業界では、多くが物的な担保だけで融資を受けられる。資金繰りが正常であったとし

ても、自己資本を増強することを意識しておきたい。なぜなら、個人でも法人経営でも、安心して経営を継続する礎となるからである。

一方、どうしても借入金で、事業拡張したいときは、目的や使途別の資金と返済原資の整理を怠らないことである（図3・5月号に掲載）。

たとえば、生活資金は住宅・自動車ローン、ときには教育資金などがかさむことがある。当たり前だが、これは所得で返済する負債である。必ず生活設計をしてみることだ。返済の見通しが立たなければ、家は建てないほうがいい。生活資金は家計費でやりくりするべきである。

同様に、農地資金は農産物の利益を膨らませることで、機械・施設資金は帳簿の減価償却費を超えない金額で、後ろ向き資金は完済するまで、積極的な投資を行わない節約術でそれぞれ返済しよう。

経営規模を大きくしたいが、徐々に事業拡大をと思う経営者こそ、自己資金を経営に投じるべきである。「ゆっくりと成長した大木は、倒れにくい」と言われるように、現在10ha規模の経営が、20haの農地を負債で購入するという行動は無謀と言わざるを得ない。泥船にならぬよう、資金の運用については、帳簿を眺めて、焦らずに経営戦略を練ることで

表1：2つの記述方式による損益計算書の事例（6月号のおさらい）

損益計算書（報告式）				損益計算書（勘定式）						
自2014年1月1日 至2014年12月31日				自2014年1月1日 至2014年12月31日						
(単位：千円)				(単位：千円)						
項 目		計算式	金 額	解 説		資産の部（借方）		負債・資本の部（貸方）		
						科 目	金 額	科 目	金 額	
営業収益						営業費用	27,500	営業収益	25,100	
売上高	①		25,000	水揚げ・稼ぎ	本業の経営活動の損益	種苗費	1,000	水稻収益	16,000	
受託料収入			0			肥料費	2,500	畑作物収益	9,000	
その他営業活動による収入			100			農薬費	1,000	その他	0	
営業費用				養畜衛生費		0	農業雑収入	100		
売上原価	②	9,000	主に売上に応じて変動する費用	諸材料費		2,500	営業外収益	9,900		
販売・一般管理費	③	18,500	主に固定的な費用	素畜費		0	交付金	5,900		
売上総利益	④＝①－②	16,100	実質の稼ぎ	飼料費		0		その他	4,000	
営業利益	⑤＝①－②－③ (④－③)	-2,400	営業活動の成績	専従者給与		2,400	雇用労賃	800		
営業外収入				⑥		賃料料金	3,000	動力光熱費	1,000	
受取利息など		900	主に補助金と財務的な収益	修理費		2,000	農具費	1,000		
雑収入		9,000		減価償却費	3,500	公課諸負担	1,500			
営業外費用						販売費用	1,000	農業共済費	1,000	
支払利息など	⑦	500	主に財務的な費用	土地改良費	3,000	雑費	300			
雑損失		1,000		営業外費用	1,500	支払利息	500			
経常利益	⑧＝⑤＋⑥＋⑦	6,000	経営活動の成績	営業外費用	1,000	当期純利益	6,000			
特別利益	⑨	0	臨時的な利益	費用・利益合計	35,000	収益合計	35,000			
特別損失	⑩	0	臨時的な損失 (固定資産売却損など)							
当期純利益(税引前)	⑪＝⑧＋⑨＋⑩	6,000	経営成果（業績）							
当期純利益(税引後)	⑪－（税金）	－	経営活動の最終結果							

利益の発生する流れを掴むには、報告式が単純明快！



利益の発生する流れを掴むには、報告式が単純明快！



※いずれも水稻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

経営者が利益とらえる意義は、まさに経営改善に役立てることに尽きる。報告式の損益計算書には5つの利益項目が明示されているので、利益の生じる流れがわかりやすく整理されている。一般企業では、報告式を採用していることが多い。とくに重要な利益項目は、「売上総利益」「営業利益」「経常利益」の3つで、営業利益（農業収益）をどう高めるかを考えるときに、この見方が有効

ある。6月号では、2つの損益計算書の様式を紹介した。表1の右側は勘定式で、左側が報告式である。勘定式は貸方に収益項目、借方に費用項目を記載し、仕分けと同様の勘定で表記する。もう一つの報告式は、最初に売上高を記載して、会計規則に従って項目別に加算と減算を行なう。

収益の2つの眺め方

ある。

資本は回転する

となる。

10月号、11月号では収益性に着目した。繰り返しになるが、経営を行なうには、資金が必ず必要で、資金なくして経営はできない。経営活動での資金の流れをキャッシュフローと呼ぶが、資金回収活動のことである。資金管理とは、経営者が考えながらこの資金を動かしていくことを指す。会計期間は1年。調達→運用→回収→返済の4つの過程と資金循環を意識することをいま一度確認しておきたい。

これまでの連載でとくに大切なポイントを、掲載した図表とともに振り返ってみた。経営管理の計数的なテクニックの習得は、皆さんの自助努力でお願いしたいが、考え方は常に頭の隅で思い返し、本年の決算を迎えていただきたい。

新年から始まる後半では、資金運用表の作成方法と見方、事例農場の総合分析・診断を解説し、経営計画のイロハを示して締めくくりたいと考えている。「この連載を読むと疲れる」「難しくて頭が休まらない」などと言わずに、2016年新春からも引き続きのお付き合いをお願いしたい。