



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！

第六章

損益計算書の読み方①

利益発生の流れを掴む

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。

道徳は戯言、経済は犯罪

報徳訓をご存じであろうか。聞いたのは二宮尊徳、通称は金治郎。江戸時代後期の農政家・思想家である。報徳思想を唱え、その手法は報徳仕法とされる。年配の経営者にとって、系統団体の創設思想や近代の農民運動に多大な影響を与えた大人物であろう。かくいう私も尊敬し敬愛する、財政再建、農村復興の指導者である。

農家に生まれた二宮尊徳は、幼少の頃は生家の苦労続きで、10代で父母を亡くした。同じく農業を営む伯父の家で荒地を復興させ、20歳のときに生家再興に成功したとされる。その後、地主として農業を営む傍ら、小田原の武家で奉公人として働いた。その服部家の財政の建て直しを機に、小田原藩で名前が知られるようになる。その後は方々で財政を立て直し、多くの功を立て賞賛された。経営と歴史が好きな私としては、孫

子の兵法や戦国武将の策より、経営学を学ぶには、二宮尊徳が実践した報徳仕法が最良だと思っている。

学生時代、恩師に経営分析を教わっていたときとある雑誌から「おまえは、報徳訓も知らないのか」と厳しく罵倒され、苦笑された。腹も立ったが、経営に役立つと聞くと、すぐさま大学の図書室で調べた。二宮尊徳と聞けば、当時のことを今でも思い出す。

いち押しの名言を紹介しよう。

「経済なき道徳は戯言であり、道徳なき経済は犯罪である」

私はこう解釈している。方位磁石の針は、すぐに定まらない。右に左に振れ、振幅はやがて小さくなり方位を示す。利益と道徳に幾度も悩むことこそ、経営者に科せられた十字架であり、案配を大切にせよと。

二宮尊徳の多くの名言には、鋭い洞察力、科学的な分析力、そして人の心を掴む絶妙な表現力が哲学として残されている。

「すべての商売は、売って喜び、買いて喜ぶようにすべし。売って喜び、買いて喜ばざるは道にあらず。貸借の道も、また貸して喜び、借りて喜ばざるは道にあらず」

グローバル化が進みTPPが話題となる昨今。現代の農業経営者はどうあるべきか。生き残り策、立ち位置、処世術。利益を求める経営者のこれからの時代にも、尊徳は多くのヒントを残してくれたのであるまいか。

今回のよもやま話、この続きは二宮ファンと語り合おうとして、本題である損益計算書の解説に入りたいと思う。経営活動の成果を利益で示す損益計算書だが、まずは基礎編から始めよう。

図1：貸借対照表と損益計算書の基本的な捉え方（本連載第2章のおさらい）

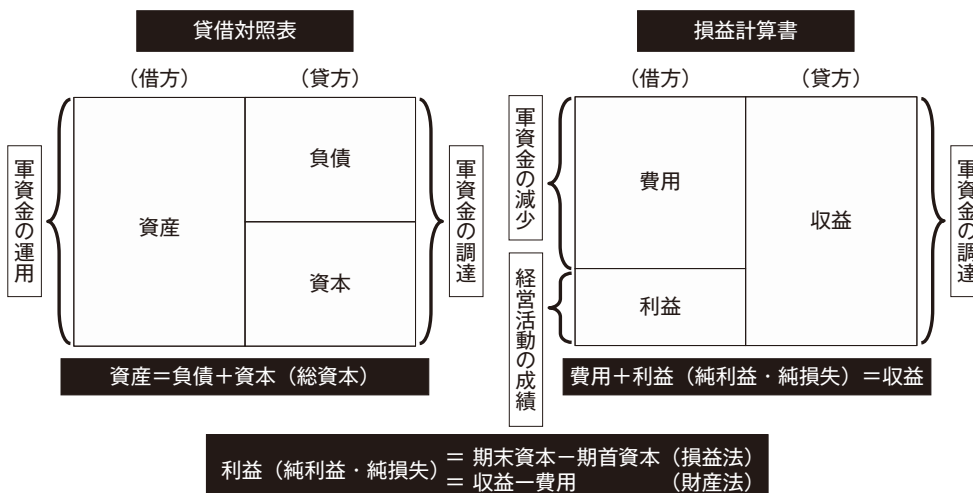


表1：2つの記述方式による損益計算書の事例

損益計算書（報告式）			
自2014年1月1日 至2014年12月31日			
(単位：千円)			
項 目	計算式	金 額	解 説
営業収益			
売上高	①	25,000	水揚げ・稼ぎ
受託料収入		0	
その他営業活動による収入		100	
営業費用			
売上原価	②	9,000	主に売上に応じて変動する費用
販売・一般管理費	③	18,500	主に固定的な費用
売上総利益	④＝①－②	16,100	実質の稼ぎ
営業利益	⑤＝①－②－③ (④－③)	-2,400	営業活動の成績
営業外収入 ⑥			
受取利息など		900	主に補助金と財務的な収益
雑収入		9,000	
営業外費用			
支払利息など	⑦	500	主に財務的な費用
雑損失		1,000	
経常利益	⑧＝⑤＋⑥＋⑦	6,000	経営活動の成績
特別利益	⑨	0	臨時的な利益
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

本業の経営活動の損益

損益計算書（勘定式）			
自2014年1月1日 至2014年12月31日 (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
営業費用	27,500	営業収益	25,100
種苗費	1,000	水稻収益	16,000
肥料費	2,500	畑作物収益	9,000
農薬費	1,000	その他	0
養畜衛生費	0	農業雑収入	100
諸材料費	2,500	営業外収益	9,900
素畜費	0	交付金	5,900
飼料費	0	その他	4,000
専従者給与	2,400		
雇用労賃	800		
賃料料金	3,000		
動力光熱費	1,000		
修理費	2,000		
農具費	1,000		
減価償却費	3,500		
公課諸負担	1,500		
販売費用	1,000		
農業共済費	1,000		
土地改良費	3,000		
雑費	300		
営業外費用	1,500		
支払利息	500		
営業外費用	1,000		
当期純利益	6,000		
費用・利益合計	35,000	収益合計	35,000

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

利益の発生過程から収支を見る
損益計算書の様式は、2つある。一つ目は、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**勘定式**。もう一つは、最初に売上高を記載して、項目を会計規則に従って加算と減算を行なう、**報告式**である。これまでの連載で紹介した損益計算書は、すべて勘定式で示してきた。その理由は貸借対照表と損益計算書が連動することにより当期利益が生まれることと、簿記の二面性の基本を理解して欲しかったからだ。貸借対照表と損益計算書を6つの数字でとらえる考え方は、特に大切なので改めて図1に掲載する。簿記の二面性を再確認することで、経営を財務二表から捉えるクセを、日常から意識していただきたい。

2つの様式で記した損益計算書を表2に示した。右側はこれまで通りの勘定式で、左側は規則に従った報告式である。この報告式の特徴は、5つの利益項目が明示され、利益の発生過程が明らかになっていることである。経営者が損益計算書を眺める意義は、利益を捉えて経営改善に役立てること。まさに「入るを計り、出を制す」の基本である。利益の発生する流れをわかりやすく整理できる報告式が、一般の企業ほとんどで採用されている所以はここにある。着目すべき利益項目のうち、特に重要なのは、売上総利益、営業利益、経常利益の3つである。順に解説をしていこう。

【売上総利益】

農業経営では、外部から調達した種苗、肥料、農薬などを投入して、圃場で農産物を育てる。投じた資材費の総額より、高い値段で販売することによって利益が上がる。当たり前のことだが、その大きさが生産の付加価値である。営業収益から生産原価を引いたものを**売上総利益**といい、営業活動の付加価値の大きさと捉える。生産資材に上乗せした利益を示すため、市場における商品の競争力を表しているとも言える。

り低いとされ、製造業は高め、サービス業はさらに高いとされる。このため、売上総利益は他業種と比較しても、全く意味がない。

農業であれば、同様の経営形態と比較をするべきである。自己の経営の競争力がどの程度かを計ることができる。

【営業利益】

損益計算書の費用の勘定を眺めると、肥料代よりも、租税公課を含む販売・一般管理費が大きいことに気づく。農業経営を動かしていくためには、生産資材などの生産原価はもとより、電気・電話・水道などの営業活動（農業生産）を継続していくなかで固定的に発生する費用も多い。営業利益とは、売上総利益からその販売費および一般管理費を引いて算出された利益のことである。本業の営業活動の成果を示すもので、5つの利益項目の中で一番に着目しなければならない。

米・麦・大豆などの穀類生産が主体の経営では、営業利益がマイナスの経営が多い。その理由は、交付金などによる補助的な収益が大きいことに他ならない。だからといって価格が安いので仕方がないでは、言い訳としては少し乏しい。自己の経営のために営業利益を高めること、本

業の農業生産の売上高で利益が上がる仕組みを考え、実践することは、経営者の努めである。

【経常利益】

経常利益は、業績を判断する上で最も重視する指標である。営業利益に営業外収益を加え、これから営業外費用を引いて算出する。この利益は、経営の基本的な収益力を示す。農業経営における収益力とは、農業政策の支援も含めて捉えるのが妥当であろう。恒常的に収益となる営業外利益なくしては、経営の収益力が判断できないためだ。

【その他】

次に臨時的な損益である特別利益、特別損失を加味し、「一会計期間に発生したすべての収益」から、「二会計期間に発生したすべての費用」を差し引いた利益を、当期純利益という。税引前の当期純利益こそ経営結果を示すバロメーターになる数字である。実際にはそこから税金を支払うので、税引後の当期純利益が最終の利益となる。

なお、個別経営では、経営成果と経営者の取り分に、法人経営では経営成果になるが、定められた規則が違っただけで、利益の眺め方に大きな差異はない。

営業利益の赤字を解消せよ

貸借対照表と同様に、損益計算書も複数年分を比較する必要がある。その場合も報告式の損益計算書を用いるのが望ましい。表2は比較損益計算書の一例である。

前年と比較すると、生産原価が300万円、販売・一般管理費で50万円、合わせて350万円の生産コストが低減している。ここでは30haの経営を想定しているので、10a当たり換算すると、1万2000円程度の生産コストの見直しに成功したことになる。その結果、実質の稼ぎである売上総利益は、300万円の増益となっている。

収支を判断する目安に、営業収益に対する売上総利益、営業利益、経常利益（税引前）の割合を示す3つの分析指標がある。求め方を図2に示した。それぞれ、売上高総利益率、売上高営業利益率、売上高経常利益率と呼ぶ。

表2に示した事例で計算してみると、売上高総利益率は65%となった。収支の改善が進んだものの、営業収益がマイナスで、売上高営業利益率は求められない。まさに、米・麦・大豆を生産する典型的な土地利用型経営に見られる状態である。営業利益に営業外の収支を計算に加えて、

経常収支は黒字の600万円。収益性の改善から、雑収入である交付金等も増え、当期純利益は前年と比べて500万円の増益である。

しかしながら、経営改善ができたことより、大きな問題に皆さんも気づくだろう。本業の経営活動の損益を示す営業利益が赤字なのだ。諸外国をお手本とした緑・黄ゲタ対策に移行して以来、麦・大豆をはじめ、品物代は助成金と区分けされて収入となり、営業利益が赤字となる品目が増えたことも影響している。

普及指導員時代に、経営管理を専門とする指導員の会議で、このゲタ対策の収入を経営分析や計画でどのように扱うかを議論したことがある。今思えば、なんとくだらない会議であろうか。内容はこうだ。

政策と税申告の指導のせいで、営業利益が赤字で見栄えが悪いので、助成金を売上高に加えて、営業収益として扱ってはどうかと。私は現実を受け止めることが重要で、これを機に分析なり計画なりの支援は、その営業利益をどう確保するかを話題の中心に据えるべきだと主張した。

営業利益は本業の営業活動の成果を示し、規模拡大や経営転換などの投資の是非を決めるバロメーターである。無論、その源泉でもある。その大きさを冷静に捉えてから、資金繰

表2：比較損益計算書の一例（実数と百分率）

(単位：千円)					
項 目	計算式	2013	2014	増 減	増減率(%)
(A) 営業収益					
売上高		25,000	25,000	0	100.0
受託料収入	①	0	0	0	—
その他営業活動による収入		100	100	0	100.0
営業費用					
売上原価	②	12,000	10,000	-2,000	75.0
販売・一般管理費	③	19,000	17,500	-1,500	97.4
(B) 売上総利益	①－②	13,100	16,100	3,000	122.9
(C) 営業利益	①－②－③ (④－③)	-5,900	-2,400	3,500	40.7
営業外収入					
受取利息など	⑥	900	900	0	100.0
雑収入		7,500	9,000	1,500	120.0
営業外費用					
支払利息など	⑦	500	500	0	100.0
雑損失		1,000	1,000	0	100.0
(D) 経常利益	⑧＝⑤＋⑥＋⑦	1,000	6,000	5,000	600.0
特別利益	⑨	0	0	0	—
特別損失	⑩	0	0	0	—
当期純利益（税引前）	⑪＝⑧＋⑨＋⑩	1,000	6,000	5,000	600.0
当期純利益（税引後）	⑪－（税金）	—	—	—	—

りや投資計画を練るべきなのだ。
農業は農協や政府機関の立案する
諸制度により保護された産業である。
守る側も営業外収支を見越して、

資金や補助金を捻出してこれている。
そのこと自体を悪いことだとは思っていないが、現状の農業経営では、
損益計算書の基本的な3つの分

図2：損益計算書の3つの分析指標

売上高総利益率	=	$\frac{\text{売上総利益 (B)}}{\text{営業収益 (A)}}$
売上高営業利益率	=	$\frac{\text{営業利益 (C)}}{\text{営業収益 (A)}}$
売上高経常利益率	=	$\frac{\text{経常利益 (D)}}{\text{営業収益 (A)}}$



経営事例の数値で計算してみると……

- 売上高総利益率
 $\frac{16,100}{25,100} \times 100(\%) = 65(\%)$
- 売上高営業利益率
 $\frac{-2,400}{25,100} \times 100(\%) = ???$
- 売上高経常利益率
 $\frac{6,000}{25,100} \times 100(\%) = 24(\%)$

営業利益の確保が必要です。
目標を±0に設定し、売上高アップと
経費ダウンで、250万円の改善を
当面の目標としましょう！
もう少しです!!



析指標から本業の営業利益率だけが
算出できない。これは改善せねばな
らないだろう。
売上を高め、経費を抑制し、営業

利益を確保する。冒頭で紹介した報
徳訓になぞらえれば、「戯言」にな
りほしくないかと、意識を研ぎ澄ませ
ていたものである。