



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！

## 第十一章

### 貸借と損益の活かし方(2) 収益性のさらなる見極め方

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。

## あの「耕作」氏が農業を語る

仕事ができ、ゴルフが上手。女性にモテるビジネスマン。上司にも部下にも信頼される、課長・島耕作。私は作者の弘兼憲史氏ともども大ファンで、取締役編までは全巻そろえている。時折、無性に読みたくなくなり、いまでも課長から取締役までを読破するまで、他の読み物を手に取ることなく夢中になる。

なぜ好きか。仕事も恋愛も徐々に老獪<sup>ろうかい</sup>が増すからである。猛烈型ではないし、結構失敗も早とちりもある。だが、彼は筋を通せるからか、周囲の人間の信頼も厚く、味方も増やしながら困難を乗り越える。その経験を活かし、自らの腕前を上げるところがなんともいいのだ。最初は結構情けない男であったが、紆余曲折しながらも、出世を続ける。出世すればするほど「若気の至り」がめつきり少なくなるので、私が愛読する

のは取締役編までとなる。

さて、その島耕作。いまは会長職となり、農業論を打ち立てたと聞いた。「耕(たがやす)」「作(つくる)」の名前に負けず劣らずの農業論には興味津々で、さっそく『島耕作の農業論』を買った。このよもやま話のネタにしない手はないと。しかし、読破いまだ成らず。次回には、読後の感想を述べたいと思っているので、皆さんもぜひ予習しておいてほしい。

### 資本は循環・回転する

それでは本題の収益性の見極め方を解説していこう。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。経営に資金が投入され、回収される流れを図1に示した。

自己で用意した資金が50万円、1年後に返済する約束で借り入れた資金が50万円、合わせて100万円を経営活動のために調達したと想定し

よう。次にその資金を、土地や機械、生産資材等の購入、さらには労賃に当てて運用する。その結果、生産した農産物の販売により60万円が回収される。回収した資金から50万円を約束の返済に使い、10万円が自己資金として蓄積される。回収できなかった40万円の一部は、機械や在庫として資産価値が残る。

これが1年間の経営活動での資金の流れ(キャッシュフロー)である。これを「資本の循環」、または「資本の回転」と呼ぶ。農業における生産活動は言い換えると、資金回収活動である。そして、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。

農業経営では、固定資産への投資が多く、その回収には時間がかかる。機械・施設は、会計的に考えれば、回収できるのは減価償却費の部分だけで、また必要不可欠な農地は、売却しなければ、本当の意味での資金回収はできない。

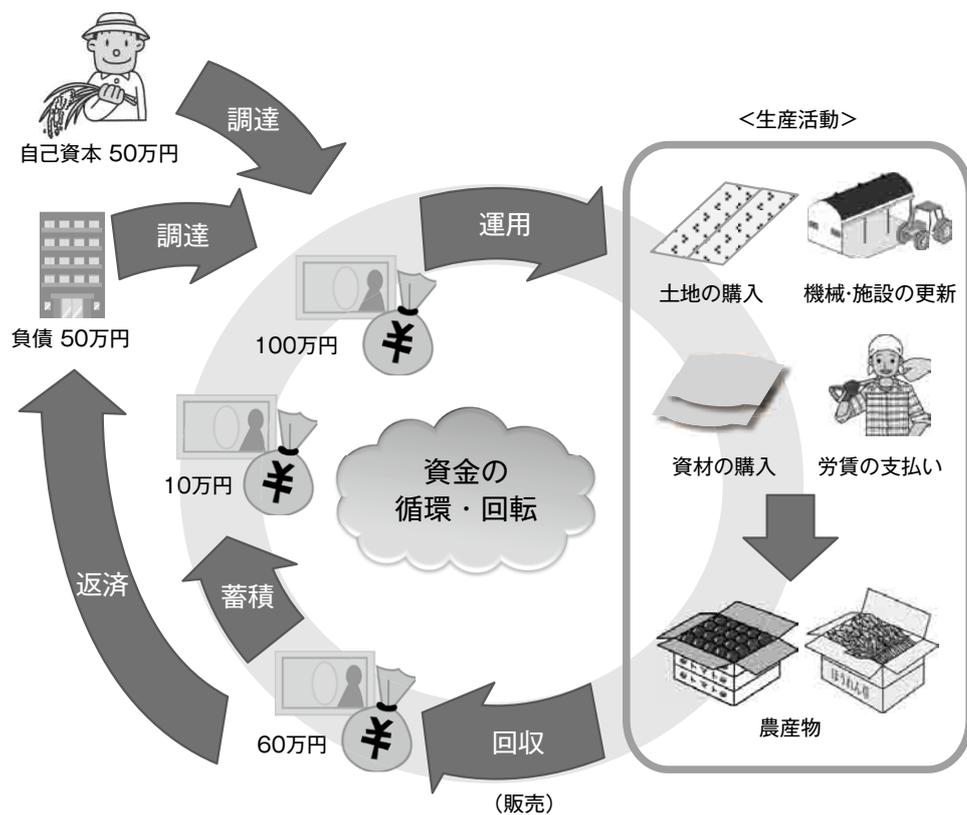
土地や機械、施設などの固定資産への投資(購入)は、生産活動のために重要だが、負債による資金調達に頼ってばかりいると、経営を圧迫し、資金滞留の一番大きな要因にもなり得る。とくに農地の購入による規模拡大は、農業経営で最も気を配るべき投資である。

もちろん、生産資材についても同様である。生産・販売活動に直接成果をもたらさない物に金を無駄使いしている、と、じわりじわりと正味の運転資金である、現金や預金を減らす。生産ロスは、小さなことから大きな綻び<sup>ほころび</sup>となるので注意していきたい事項である。

下手くそな資産運用とならないために、①技術と生産目標の明確化、②不足財の予算編成、③購入前のリサーチを欠いてはいけない。

会計期間は1年である。その間に調達↓運用↓回収↓返済の4つの過程と資金循環を意識しよう。理解されていると思うが、資金管理の基本

図1：経営活動での資金の流れ(キャッシュフロー)



を再確認しておきたい。

**資産をフル回転せよ!!**

今回は利益を中心に解説したが、今回は2つの農場の資本回転と収益に重点を置き、6つの数値から収益性を見ていくことにする(図2)。資本回転率とは、投下された資本が

1年間に何回転したかを見る指標である。パーセンテージではなく、回転数で表す。では、基本となる総資本回転率から始めよう。

総資本回転率とは(資産)に対して、収益が何回転したかを見る分析項目で、ここから資本効率を見ることができる。一般的に1・0以上が

目標となる。農業経営では、土地や大家畜への投資が多い場合は1・0をなかなか上回らず、0・7程度である。A農場は200万円の資産に対し、収益は100万円である。総資本回転率は0・5と低い。一方のB農場は、A農場と同じ資産だが収益は200万円あり、総資本回転率は1・0で、収益を上げるための資本の効率は良いと判断できる。

次に自己資本に対する回転率も見てみよう。A農場の自己資本は120万円だから、自己資本回転率は0・8となる。B農場では自己資本が低いのが課題で、自己資本回転率は5・0である。この自己資本回転率は、自己資本と売り上げが同時に減少して業績が悪化すると、分母も分子も減るので比率が変化しないこともある。その場合はとくに注意が必要である。

次に資本を投資してから回収するまでの資本回収期間を考えてみよう。資本回収期間は、資本回転率の分母と分子を入れ替え、逆数で考える。負債を分母に、収益を分子にすれば、返済能力の代表項目、売上高負債率が求められる。負債は外部から資本を調達することだが、経営活動では常に行なわれている。仮に負債が多くても、支払うための収益がそれを上回っていれば、良いことで

ないが経営は継続できる。資本は滞留せず、回転していくためである。

2つの農場の資本回収期間を総資本で考えてみよう。投資された資産に対して、A農場では2年、B農場では1年となる。総資本回転率の逆数なので当たり前だが、A農場は投資口数が多いと感じ、B農場は自己資本が少ないものの収益性は高く、資産がフル回転しているように感じる。A農場もB農場も売上高負債率は80%である。指標は100%以内で健全な経営、120%を超えると資金不足を経営者が実感すると言われる。どちらの農場も同じで、まず健全であると言えよう。

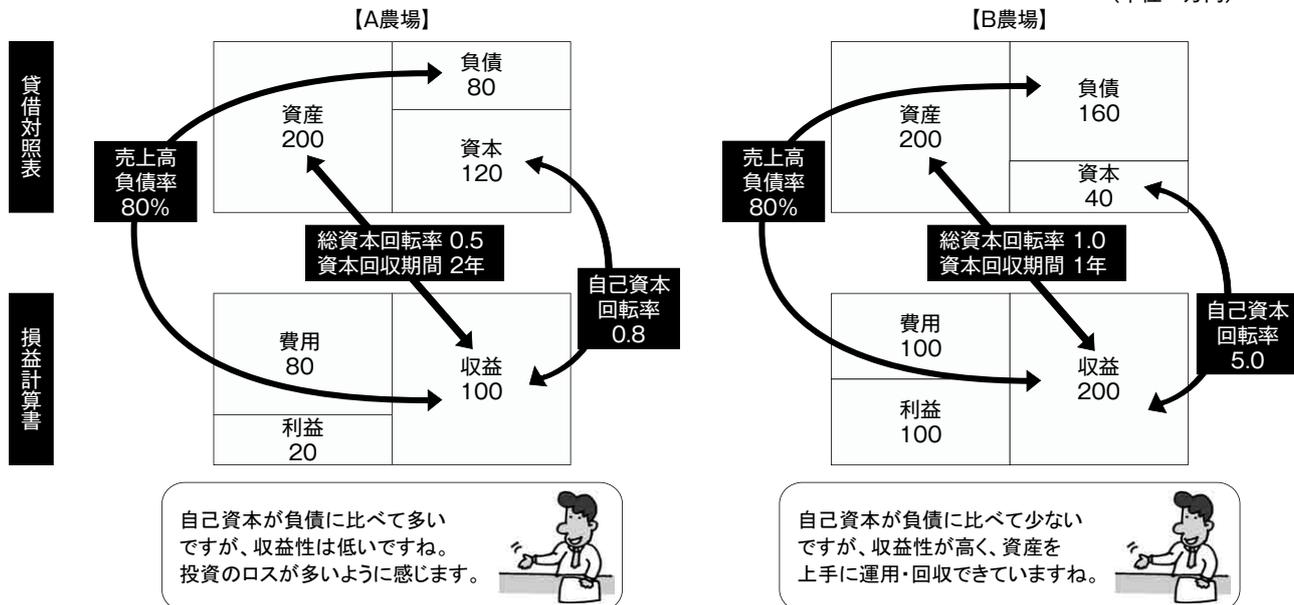
新規就農者に施設園芸を選ぶ方が非常に多いのは、元手が少なくても大きな収益を得られる可能性が高いからである。逆に酪農・畜産経営や土地利用型の経営は、元手が多くかかるにもかかわらず資金が調達しにくいいため、新規に開業しにくい。現状の経営でも、資本回転率を高め、資本回収期間を短くしたいのなら、作目の選択にも工夫を加えて、資産に対する収益を高めていくよりほかに道はない。

**資産に見合った収益を得よ**

さらに30ha経営の個人経営の事例で分析してみよう(図3)。固定資

図2：2つの農場の資本回転と資本回収期間の比較

(単位：万円)



項目	数式	計算事例	
		A農場	B農場
総資本回転率	$\frac{\text{収益}}{\text{総資本 (資産)}}$	$\frac{100}{200} = 0.5$	$\frac{200}{200} = 1.0$
自己資本回転率	$\frac{\text{利益}}{\text{自己資本 (資本)}}$	$\frac{100}{120} = 0.8$	$\frac{200}{40} = 5.0$
売上高負債率 (%)	$\frac{\text{負債}}{\text{収益}} \times 100 (\%)$	$\frac{80}{100} \times 100 = 80\%$	$\frac{160}{200} \times 100 = 80\%$
資本回収期間 (年)	$\frac{\text{総資本 (資産)}}{\text{収益}}$	$\frac{200}{100} = 2\text{年}$	$\frac{200}{200} = 1\text{年}$

産の回転率も気になるの  
で、固定資産回転率と機械・  
施設回転率の2項目を増や  
してみた。

まず、総資本回転率は0・  
39と極めて低い。順に計算  
してみると、自己資本回転  
率は0・74、固定資産回転  
率は0・42、機械・施設資  
本回転率は1・06となる。  
この経営では土地は自己所  
有と想定しているので賃借  
料が費用に発生しないが、  
あまりにも資本回転率が低  
い。また、売上高負債率は  
120%を超えており、赤  
信号である。

本来は純然たる農業生産  
での収益、つまり営業収益  
で分析を行なうべきだが、  
交付金等も加算した収益合  
計で計算した数字を見ただ  
けでも恐ろしくなる深刻な  
状況である。たとえ単年度  
の資金返済額が調達でき  
て、切り抜かれたとしても  
も、根本的に苦しい状況が  
続くはずだ。

この事例からわかるとお  
り、資産に見合った収益を  
得ていくことが命題であ  
る。そこで収益がどのよう

に増えるかを考えるために3つの数  
式を掲載する。何をいまさらと思う  
人も多いだろうが、もう一度考えて  
ほしい。

営業収益は、農産物の単価が生産  
量を高める以外に、増やす方法はな  
い。そして利益増大のためには、生  
産活動にかかる費用はそれ以下でな  
ければならない。生産資材等の投入  
量を単位面積当たりで示す農業で  
は、10a当たりの営業収益を見据え、  
生産財を投下しなければならぬ。  
収益に見合わない買い物はするべき  
ではない。行動が伴わないことや言  
い訳も多いが、私自身も常に言い聞  
かせながら経営している。この原則  
のもと、資本回転率から収益性を見  
極めるべきである。

日本の、いや、日本人のモノづく  
りや商品管理のノウハウは世界に誇  
れるものである。農業、農家として例  
外に考えることはない。我々が自信  
を持ち、潜在する力を引き出す。土  
地や機械などの築いてきた資産と資  
金を合わせた資本をフル回転すれ  
ば、多くの収益をたたき出すことも  
夢ではない。TPPが妥結した後も、  
チャンスは、まだまだたくさんある  
はずだ。何を作るか、何を売るか、  
各々の戦略を立てるときに、ぜひ収  
益性を見極める分析を活かしていこ  
う。

図3: 個人経営 (30ha経営) の資本回転による収益性の分析事例

期末貸借対照表 (2014年12月31日現在)				損益計算書 自2014年1月1日 至2014年12月31日			
(単位: 千円)				(単位: 千円)			
資産の部 (借方)		負債・資本の部 (貸方)		資産の部 (借方)		収益の部 (貸方)	
科目	金額	科目	金額	科目	金額	科目	金額
①当座資産	3,000	⑤短期負債	2,000	①営業費用	27,500	④営業収益	25,100
現金	300	未払金	200	種苗費	1,000	水稻収益	16,000
普通預貯金	2,700	短期借入金	1,800	肥料費	2,500	畑作物収益	9,000
②棚卸資産	1,500	⑥長期負債	41,000	農薬費	1,000	その他	0
未販売農産物	500	公庫資金	23,000	養畜衛生費	0	農業雑収入	100
購入品	1,000	農協ローン	18,000	諸材料費	2,500	⑤営業外収益	9,900
小家畜	0	<b>負債合計</b>	<b>43,000</b>	素畜費	0	交付金	5,900
育成家畜	0			飼料費	0	その他	4,000
③固定資産	<b>83,000</b>	⑦資本金 (期首)	45,000	専従者給与	2,400		
土地	50,000	⑧資本剰余金	2,000	雇用労賃	800		
建物施設	<b>20,000</b>	当期純利益	6,000	賃料料金	3,000		
機械器具	<b>13,000</b>	事業主勘定	-4,000	動力光熱費	1,000		
大家畜	0	<b>資本金 (期末)</b>	<b>47,000</b>	修理費	2,000		
大植物	0			農具費	1,000		
④投資資産	2,500			減価償却費	3,500		
有価証券	1,000			公課諸負担	1,500		
外部出資	1,500			販売費用	1,000		
<b>資産合計</b>	<b>90,000</b>	<b>負債・資本合計</b>	<b>90,000</b>	農業共済費	1,000		
				土地改良費	3,000		
				雑費	300		
				②営業外費用	1,500		
				支払利息	500		
				営業外費用	1,000		
				③当期純利益	6,000		
				<b>費用・利益合計</b>	<b>35,000</b>	<b>収益合計</b>	<b>35,000</b>

※いずれも水稻16ha (うち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

●資本回転と資本回収期間

項目	数式	計算事例 (単位: 千円)
資本回転	総資本回転率	$\frac{35,000}{90,000} = 0.39$
	自己資本回転率	$\frac{35,000}{47,000} = 0.74$
	固定資産回転率	$\frac{35,000}{83,000} = 0.42$
	機械・施設資本回転率	$\frac{35,000}{33,000} = 1.06$
資本回収期間	売上高負債率 (%)	$\frac{43,000}{35,000} \times 100 = 123\%$
	資本回収期間 (年)	$\frac{90,000}{35,000} = 2.57$

●単位面積・資産100万円当たりの営業収益の目安

営業収益	単価 × 販売量	= 2,510万円
10a当たりの営業収益	$\frac{\text{営業収益}}{\text{面積 (a)}} \times 10a$	$\frac{25,100,000}{3,000} \times 10 = 8.4$ 万円
資産100万円当たりの営業収益	$\frac{\text{営業収益}}{\text{総資産 (資産)}} \times 100$ 万円	$\frac{25,100,000}{90,000,000} \times 100 = 27.9$ 万円