

I . 軽種馬経営における記帳の役割と検討ポイント

1. 軽種馬経営の目的
2. 簿記・会計の目的と用途
3. 経営管理・分析の手順
4. 軽種馬経営の特徴と管理のポイント

I. 軽種馬経営における記帳の役割と検討ポイント

1. 軽種馬経営の目的

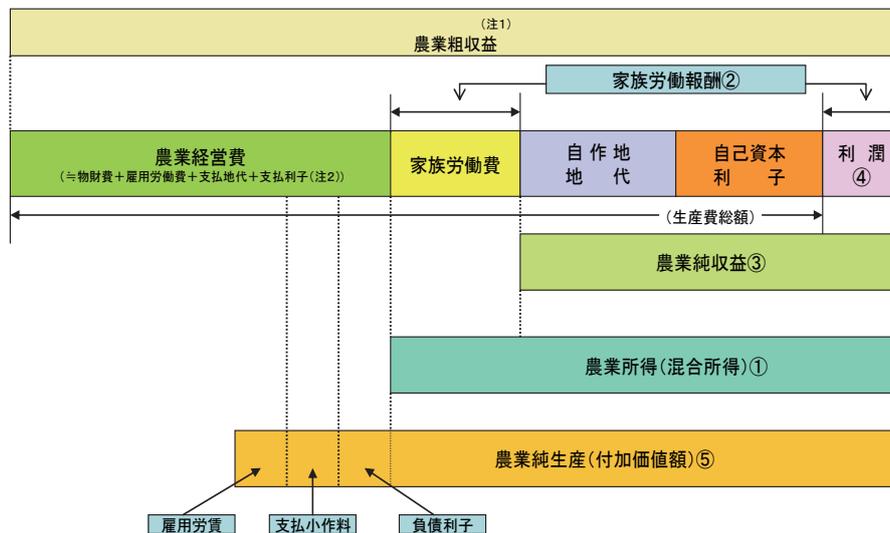
● ポイント

- 経営の目的は利潤の獲得と長期的な存続にある。
- 再生産の必須条件は最低限の農業所得の確保である。

企業経営は最大の「利潤」（ここでは利潤を農業でいう純収益と考える）の獲得と長期的な存続を目的としている。軽種馬経営も軽種馬飼養を通じて「利潤」の獲得を目指す企業である。とはいえ、家族労働力を中心とした家族経営にあっては、「利潤」最大化だけでなく、ゆとりある経営や家族の健康などが経営目標として優先されることもある。経営の目標をどのようなレベルに設定するか、つまり経営の目標をはっきりさせることは重要な点である。しかしながら、「楽をして儲けたい」気持ちは理解できるが、一般的に「楽」と「金」は両立しない。

家族経営を中心とするゆとりを目指す軽種馬経営であっても、最低限、家族の生活を長期的に可能にすることは必要であり、最低限の農業所得額の確保は再生産の必須条件となる。そのためには収入や経営費の支出など、経営活動の正確な把握が必要であり、簿記・会計などによる財務の数値は有用である。

所得、家族労働報酬、純収益、利潤及び純生産の関係



- ① 農業所得＝農業粗収益－農業経営費
- ② 家族労働報酬＝農業粗収益－農業経営費－自作地地代－自己資本利子
- ③ 農業純収益＝農業粗収益－農業経営費－家族労働費
- ④ 利潤＝農業粗収益－農業経営費－家族労働費－自作地地代－自己資本利子
- ⑤ 農業純生産＝農業粗収益－〔農業経営費－（雇用労賃＋支払小作料＋農業経営に係る負債利子）〕

注1: 生産費統計と経営統計(部門、品目及び動向)では、奨励補助金や農産加工の取扱いが異なっている。

注2: 生産費統計において「所得」を算出する際に、物財費、雇用労働費、支払地代及び支払利子を差し引くが、販売に関わる費用等は差し引いていない。したがって、特に、生産費による場合にはその旨の注釈を付すこと。

**** 農業所得と（農業）純収益 ****

農業所得は「農業粗収益－農業経営費」で求められる。この農業所得は混合所得とも呼ばれ、家族労働に対する報酬だけではなく、自己の経営が生産に投じた資金の利子や土地の地代相当分、さらには企業者としての能力に対する報酬も含むものである。なぜなら、生産に投ずる資金や土地を他に貸せば利子や地代が得られるからである。つまり、農業所得は家族労働費と純収益を合計したものになる。

そして、純収益は自己資本利子と自作地地代、さらに経営者報酬が合計されたものである。実感はわからないと考えられるが、純収益がプラスでないと時給 2,000 円で契約した賃金が 1,500 円程度にしか評価されていないことになるのである。

2. 簿記・会計の目的と用途

1) 簿記とは何か

● ポイント

- 簿記・会計は経営活動の価値を把握するものである。
- 簿記・会計は現状分析、予測、投資計画、与信に活用できる。

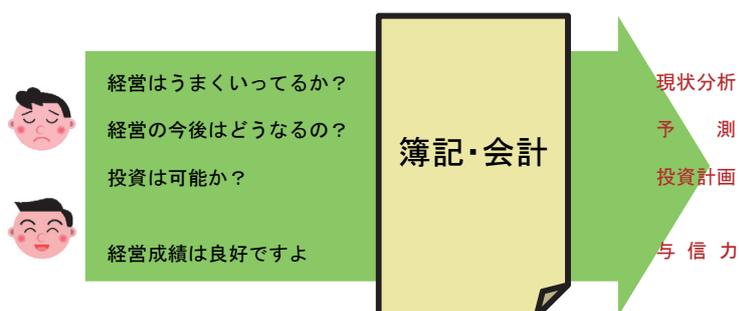
簿記・会計は、企業の資本の運動ないし経済活動を一定の原理と計算様式にしたがって、価値計数的に把握するもので、一定の目的と役割を果たすための記録・計算・公表の技術である。

簿記・会計の目的は、簿記の起源を歴史的にみれば容易に理解できる。起源は13～14世紀であり、場所は地中海地域であるとされている。なぜ、その時期、地中海地域で簿記・会計が考案されたかという点、地中海貿易における航海のための資金調達（貴族や王族からの）を行うための計画書、航海後に分配を行う決算書を作成するために必要だったからである。コロンブスやバスコダガマなどの大冒険家も、ひょっとしたらすごい簿記・会計の専門家だった？かもしれないのである。

その後、簿記・会計の手法が整備されるのは、18世紀である。株式会社が登場し、株主や銀行などから資金（他人資本）を調達するために必要になったからである。他人から出資してもらうためには、会社がいかに儲かっており、しかも経営が安定しているかを公表せざるを得なかったのである。こうして、簿記・会計の原理や計算様式が整備されてきたのである。現在でも、簿記・会計手法の整備は続いており、最近では「会計ビックバン」といわれるほどの国際的な標準化が行われている。

現在の企業での活用場面をみても、簿記・会計の目的や用途はよくわかる。企業内部においては、①従来のままでよいかの点検＝現状分析、②将来に向けての計画＝予測、そして③計画実行の手段＝投資計画、として活用されている。また、企業外部に対しては、④投資家、債権者への与信、を与えるために活用されている。

簿記・会計の目的



**** 経済活動と簿記・会計 ****

農業経営の経済活動は農畜産物の生産という形をとって、日々、年々継続して行われる。簿記・会計は、その経済状態を特定の日時に切り取って示すものである。通常、1年間の経済活動の結果を示す。

**** 会計ビックバン ****

宇宙の創造ではないが、簿記・会計も国際化の波にさらされている。われわれ庶民には無用だが、世界中で資金がだぶついており、投資先が模索されている。従来はそれぞれの国の歴史を反映した簿記・会計が行われていたため、投資はしたいが、投資先としてふさわしいかどうかの判断ができないことがあった。そのため、金融の国際化に応じて2000年前後から国際会計基準（IAS）による「一定の原理と計算様式」に応じた会計が行われるようになった。その影響の大きさから「会計ビックバン」ともいわれている。

競馬界だけでなく、会計の分野でも“国際化”は進展しているのである。

2) 現実の簿記・会計の用途・目的

● ポイント

- 簿記・会計の用途・目的は納税対応、経営成果の確認・経営管理、資金調達である。

すでに述べたように、簿記は、企業の資本の運動ないし経済活動を一定の原理と計算様式にしたがって、価値計数的に把握するもので、一定の目的と役割を果たすための記録・計算・公表の技術といわれている。

このような定義はともかく、現実に簿記・会計が行われる目的を整理すれば、次の3つの目的に大別されるであろう。

- 目的① 納税対応
- 目的② 経営成果の確認、経営管理
- 目的③ 資金調達

この目的に応じて、それぞれの作成理由、必要な諸表、それをもとにできることを示せば、

	目的① 納税対応	目的② 経営管理	目的③ 資金調達
作成理由	義務	経営のための経営管理・分析	経営・出資者のため
必要な諸表	納税申告書	損益計算書 貸借対照表	損益計算書 貸借対照表
できること	課税所得額の確定	単年度利益・資本の確認 負債額の動向確認	与信力の公開 収益性の確認 安定性の確認

損益計算書、貸借対照表の概略図

損益計算書 Profit and Loss P/L		貸借対照表 Balance Sheet B/S	
借方	貸方	借方	貸方
費用	収益	資産	負債
純利益			資本

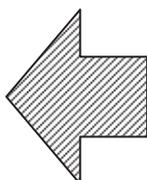
借方合計＝貸方合計
(貸借平均の原則)

費用＋純利益＝収益
⇒ **損益計算書等式**

資産＝他人資本＋自己資本
⇒ **貸借対照表等式**

資産－負債＝資本
⇒ **資本等式**

** 帳票と目的の関係 **



納税申告書	<ul style="list-style-type: none"> 目的①、②、③に必要だが、目的③にはデータが不足する。 (貸借対照表のうち固定資産と繰延資産の把握で納税申告書の作成は可能。)
損益計算書	<ul style="list-style-type: none"> 目的①、②、③に必要。
貸借対照表	<ul style="list-style-type: none"> 目的③に必要。 <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin-top: 10px; background-color: #ffffcc;"> <p>貸借対照表は $資産(流動資産+固定資産+繰延資産)$ $= 負債+資本(前期資本+当期利益)$ と把握するが 納税申告者では流動資産のうち、 <u>預貯金の把握など主に当座資産の把握に弱点を持つ</u></p> </div>

3. 経営管理・分析の手順

1) 経営管理の手順

● ポイント

□ 管理・分析の手順は、PDCA（Plan－Do－Check－Action）である。

PDCAとは、P（Plan）・D（Do）・C（Check）・A（Action or Act）という事業活動の「計画」「実施」「確認」「改善」を表し、経営管理を行う具体的なサイクルを示している。Plan－Do－Seeと同様であるが、ISO（国際標準化機構）ではPDCAを用いている。

PDCAは経営分析・管理だけでなく、組織管理全体に活用される考え方であり、組織全体にわたるPDCAから、家族・従業員の作業単位のPDCAまで様々な単位に応用される。

組織管理全体レベルのPDCA事例は、「社長や執行役員などトップが方針を決定し（P）、これを元に生産活動を行い（D）、ミスやトラブルがないことを監視し（C）、あればこれを改善する（A）」というサイクルを繰り返すのである。

家族や従業員レベルのPDCA事例は、「朝、効率的な農作業実施のため、その日の手順を決め（P）、その手順で農作業を行い（D）、うまくいったところとダメだったところを確認し（C）、非効率だったところは翌日はうまくいくように改善してみる（A）」などのサイクルをとる。

このように、どのような組織レベルであろうと、今次の生産から、次期の生産や管理を行うための計画を作成することが重要なのである。

****PDCAとは****

計画（Plan）、実施（Do）、確認（Check）、改善（Action（Act））の繰り返しによる管理手法である。

Plan－Do－Seeと同様な考え方である。

2) 経営分析の視点

● ポイント

4つの経営分析の視点

収益性

安定性

生産性

成長性

収益性は、“儲かっているのか” “効率はどうか” を分析する視点である。
安定性は、“支払能力はあるか” “財務体質は健全なのか” を分析する視点である。

生産性は、“投入に見合う産出はあるか” を分析する視点である。

成長性は、“経営の動きはどうか” “伸びているのか” を分析する視点である。

経営分析は、一般的に以上の4側面から行う。

家族経営で生活費の確保が当面の課題であるなら、まずは収益性の確認を！！

借入金が多いと思っているなら、安定性の確認を！！

収益性と安定性はすぐにでも分析しなければならない視点である。

具体的な分析指標はIV章を参照してもらいたい。

参考までに、国で実施している農業経営統計調査の経営分析指標の内容と一般企業との相違点について次のページに紹介する。

** 農業経営統計調査 **

(総務省資料より抜粋)

「農業経営統計調査」は、農業経営体の経営収支と農畜産物の生産費の実態を明らかにし、農業行政に必要な基礎資料を得ることを目的として、昭和24年から実施されてきた「農家経済調査」「米生産費統計調査」、昭和24年から順次整備された「米以外の農畜産物生産費調査」を統合して、平成7年から実施されている調査であり、その後、「農業組織経営体経営調査」を平成16年に統合して現在に至っている。

農業経営統計調査と一般企業で用いている分析指標の相違点（主要な分析指標の比較）

一般企業の経営分析指標	農業経営統計調査の分析指標（部門別統計の分析指標）	相違点等
<p>(収益性指標)</p> <p>1 資本利益率 (%) = 利益 / 資本</p> <p>2 売上高利益率 (%) = 利益 / 売上高</p> <p>3 損益分岐点 = 固定費 / (1 - 変動費 / 売上高)</p> <p>4 資本回転率 (回) = 売上高 / 資本</p> <p>(生産性指標)</p> <p>5 労働生産性 = 付加価値 / 従事者数</p> <p>6 資本生産性 = 付加価値 / 資本</p> <p>7 付加価値率 (%) = 付加価値 / 売上高</p>	<p>(収益性指標)</p> <p>1 農業所得率 (%) = 農業所得 / 農業粗収益</p> <p>2 農業固定資本回転率 (回) = 農業粗収益 / 農業固定資本額</p> <p>(生産性指標)</p> <p>3 農業労働1時間当たり農業純生産 = 農業純生産 / 自家農業労働時間</p> <p>4 農業固定資本1,000円当たり農業純生産 = 農業純生産 / 農業固定資本額 × 1,000</p> <p>5 付加価値率 (%) = 農業純生産 / 農業粗収益</p>	<p>○ 農業経営統計調査の場合は、農業所得を収益性の指標としており、売上高利益率に相当する分析指標として農業所得率を算出している。なお、農業白書における経営分析では、家族労働を費用として計上することにより「純収益」を求め、資本利益率に相当する分析指標として「固定資産純収益率」を算出している。</p> <p>○ 農業経営統計調査では、総資本額は把握されておらず農業固定資本額のみ把握されているので、農業固定資本回転率を算出している。</p> <p>○ 生産性指標の考え方は、一般企業も農業経営統計調査もほぼ同じであるが、労働生産性については、農業は季節性があること等から労働時間当たりの付加価値額としている。</p> <p>○ 付加価値額の算定方法に相違がある。(減価償却費の取扱い方など、企業の場合は定説がない。)</p>

農業経営統計調査と一般企業で用いている分析指標の相違点（主要な分析指標の比較）（つづき）

一般企業の経営分析指標	農業経営統計調査の分析指標（部門別統計の分析指標）	相違点等
(安定性指標) 8 流動比率 (%) = 流動資産 / 流動負債		
9 当座比率 (%) = 当座資産 / 流動負債		
10 固定比率 (%) = 自己資本 / 固定資産		
11 固定長期適合率 (%) = (自己資本 + 固定負債) / 固定資産		○ 農業経営統計調査では、貸借対照表に相当する部分が完全に把握されていないため、算出できない。
12 自己資本比率 (%) = 自己資本 / 総資本		
(成長性指標) 13 売上高成長率 (%) = 本年売上高 / 前年売上高		
14 付加価値成長率 (%) = 本年付加価値 / 前年付加価値		○ 報告書等の統計表上では、成長性指標は算出していないが、同じように算出することが可能である。

4. 軽種馬経営の特徴と管理のポイント

1) 軽種馬経営の特徴

良好な経営を実現するための経営管理の基本は、「入るを計って出を制す」といわれる。つまり、収入（収益）と支出（費用）が計画的になされることが重要だといわれるのである。しかし、軽種馬経営を念頭においたとき、収入や支出を想定する（見積もる）ことは可能なのであろうか。

― 軽種馬経営の収入（収益）を考えると、 ―

種付の成否、分娩の成否、産駒の性別（オス・メス）、事故の有無、販売の成否、販売時の年齢、販売形態の多様性（販売方法、入金形態）などによって収入額は大きく変動する。このうち産駒が生まれてしまえば、オスによる収入、メスによる収入を想定するなどにより、不確実性は少し減少するが、事故や販売に関わる不確実性は残されたままである。加えて、市場取引価格は大きな変動を持つ。よって、軽種馬経営の収入（収益）は大きな不安定性（売れるか否か）・変動性（高いか安い）・不定期性（いつ入金されるのか）を持つことになる。

― 次に、軽種馬経営の支出（費用）を考えると、 ―

経営費に占める種付費割合の大きさ、支払方法・形態の多様性、償却資産における繁殖牝馬の占める大きさ（資産が生物であり事故の危険）などの特徴をあげることができる。近年、種付費用の支払い形態が多様となり、生産者にとって一見利便性が向上したように思われるが、受胎すれば支払いは必要であり、その際には多額の現金を用意しなければならないことには変わらないのである。また、償却資産の多くを生き物である繁殖牝馬が占めることは、事故などにより資産額が変化するとともに、資産処分損が発生し、支出の増加につながるようになるのである。つまり、軽種馬経営は支出（費用）をみても、不安定性・変動性・不定期性をもつ経営なのである。

すなわち、**軽種馬経営の農家経済はそもそも不安定性・変動性・不定期性を持つ**のである。さらに、現況の軽種馬経営の農家経済は借入金が多く、その担保ともなる固定資産も変動が大きいという特徴がある。

このような変動が大きな経営は、そもそも経営分析、財務分析を行う意味があるのかという疑問が生ずるであろう。しかし、考え方は逆なのである。**借入金は他人からの資本調達であり、貸してくれる人に安心して出資してもらうためにも経営の実力や安定性を示す必要があり、客観的な情報として簿記・会計は重要な役割を担う。**

2) 軽種馬経営における経済管理・分析のポイント

変動が大きいことが軽種馬経営の特徴であるから、管理・分析のポイントは変動を軽減し、より客観的に示す方法を考えることが求められる。また、経営費に占める現金調達割合が大きい(種付費が大きい)ため現金収支に注目すること、さらに借入金が多いことから経営分析の4つの視点の中でも「経営の安定性」に関する指標に注目することなどが、軽種馬経営の経済管理・分析のポイントになる。

そこで、次のような工夫が必要になる。

- ◎ 単年でなく複数年平均による検討視点
- ◎ 当年だけでなく、次年度収支計画も念頭に
- ◎ 営農資金調達・管理の重要性
- ◎ キャッシュフロー会計(資金の流入)視点の必要性(現金収支の把握)
- ◎ 比較・参考値の平均値からモード値利用
- ◎ 他の軽種馬経営との比較も必要

** 経済面からみた軽種馬経営の特徴 **

収入額のめどがつかない。

経営費のめどがつかない。

○収入の不安定性

オスカメスか、売れたか

入金・支払の多様性・不周期性

○費用の不安定性

種付費の高さ・支払の多様性

○借入金の多さ

○財産の不安定性

⇒経営分析できないではないか？

だけど経営は存在している

継続するために経営状態の確認は必要だ！！

3) 活用データの整備

簿記・会計を行い、損益計算書や貸借対照表を作成し、それを数年間蓄積することにより、自らの経営の実力を客観的に把握することが可能になる。しかし、必ずしも損益計算書や貸借対照表が作成されているとは限らないであろう。仮に損益計算書や貸借対照表が手元にない場合は、次のような書類を利用しよう。

〔貸借対照表と損益計算書がない〕

⇒青色申告書を活用しよう

青色申告書は損益計算書に必要な項目はほぼ入手可能である。ただ、貸借対照表は作成できない。貸借対照表の借方、資本の部を作成することができない。特に、預貯金などの流動資産の把握が困難だが、農家は作成することが可能である。土地評価は農協の資産評価額を利用することが可能である。

組員勘定取引（クミカン）の収入額や支出額と青色申告書の額が大きく違えば業者直接や他の金融機関利用が見えてくる。

〔資金返済・管理は〕

⇒資金残高表（返済表）を活用しよう

農家が資金を農協経由で借りている場合は、資金残高表が負債額の把握に活用できる。また、資金残高表やクミカンと青色申告書の支払利子額が大きく違えば他の金融機関利用が見えてくる

〔資金調達（キャッシュフロー）は〕

⇒クミカンを活用しよう

そもそもクミカンは生産に要する支出に生活費、さらには資金返済などの現金レベルの支払いを管理しているものであり、キャッシュフロー（現金収支）表にきわめて類似した性格を持っている（生活費は異なるものであるが、労賃と置き換えればよい）。この便利な制度は活用すべきであろう。

〔経営計画〕

⇒上記資料をもとに営農計画書を作成しよう

クミカン制度は営農計画書の作成が前提で、その計画書が認定を受ければ利用できる。産駒飼養の状況が分かれば、かなり精度の高い経営（営農）計画が作成できる。そのためには繁殖牝馬台帳の整備も必要だ。

以上のように、既存の経済情報の項目を一体化させるだけでも、農家の経済状況をかなり正確に把握することが可能である。それらの経済情報は数年間の蓄積があるはずで、数年間の平均を算出することができるから、先にみた軽種馬経営の変動を緩和した活用が可能になる。まずは、既存の経済情報をストックすることから始めたい。