

IV. 財務諸表からの経営上の問題点の発見方法

1. 経営分析の視点
2. 分析モデル
3. 収益性の分析
4. 安定性の分析

IV 財務諸表からの経営上の問題点の発見方法

- 中小規模牧場の経営分析で最も重要なのは、収益性とリスクについての問題点を見つけることである。
- 経営指標は絶対値ではない。過去の値や同規模牧場との相対比較が重要である。
- 中小規模牧場の経営指標は2、3年平均を用いての分析が望ましい。

1. 経営分析の視点

一般に、財務諸表分析における最も基本的な視点は、収益性とリスクであると言われる。これは営利目的の組織である以上、事業の達成度を測るための尺度として収益性が最も重要な指標となるためである。また、ここから収益性を裏付けるものとして、生産性も重要な指標となる。

さらに、高い収益性を得るためには、それだけ高いリスクをとらねばならない場合が多く、事業体に対する債権者を筆頭とした利害関係者たちにとっては、その事業体のリスク、つまり債務返済能力などの安定性が最も興味ある指標となろう。

一方、長期的な経営活動においては成長性の指標が重要になってくる。成長性によって経営計画の見通しが可能になるからである。

このように事業体の財務分析には大別して4つの視点があることがわかったが、中小牧場の経営に当たっては、投下可能な資本の規模、経営体力の脆弱性、倒産リスクを鑑みるに、収益性とリスク、とりわけ後者が最も重要視すべき指標として考えられる。よって本章では、この2つの経営分析の視点に基づく経営指標について解説していきたい。

なお経営分析上の指標の数値は、みな絶対値ではない。例えば、流動比率が100%を超えているからといって、それをもって即その牧場の資金繰りが安全であるとは言えない。他の同規模の牧場と比較しての数値が重要であり、また他の指標とあわせた総合的な判断が必要である。さらに中小企業牧場の場合、経営環境の変動性を考慮すると、経営指標は2年、3年での平均値を用いることが望ましい。

2. 分析モデル

経営指標を説明するに当たって、架空の2つの牧場をモデルとして設定し、これにより具体的な説明を行うことにしたい。以下はその牧場データである。

図表IV-1 牧場データ (単位:千円、10a)

	A牧場	B牧場
当期純利益	-5,285	6,788
牧草地		
牧草自己有	217.2	105.0
牧草借地	62.0	52.0
耕地面積合計	279.2	157.0

(単位:歳、人、頭)

	A牧場	B牧場
経営主年齢	50	50
家族数計	5.8	4.8
軽種馬(繁殖馬)	12.4	5.7
軽種馬(育成馬)	16.8	9.3

A牧場とB牧場という2つの牧場が存在するものとする。図表IV-1のデータに示されるとおり、A、B牧場はともに家族経営であるが、耕地面積ではA牧場がB牧場の約1.78倍、繁殖牝馬頭数で約2.2倍、育成馬頭数で約1.8倍の規模となっている。つまりA牧場は比較的中規模の牧場であり、B牧場は小規模の牧場といえよう。

図表IV-2、3はA、B牧場の貸借対照表と損益計算書である。

図表IV-2 貸借対照表

(単位:千円)

		A牧場	B牧場			A牧場	B牧場		
流動資産	現金	224	302	流動負債	クミカン	229	0		
	預貯金	6,478	332		短期借入金	5,085	4,445		
	クミカン	220	805		その他短期	15,120	1,362		
	その他当座資産	3,439	6,878		短期合計	20,434	5,808		
	未販売生産物	1,269	0		固定負債	長期借入金	54,928	3,180	
	育成家畜	33,993	8,867			その他長期	10,965	0	
	固定資産	土地	3,731			15,361	長期合計	65,893	3,180
		建物・施設	33,413			7,003	負債合計	86,327	8,988
		大農具	12,414		5,320	純資産の部	期首資本金	64,019	40,402
		大家畜	32,826		2,688		当期純利益	-5,285	6,788
大植物		0	0	事業主勘定	-3,909		-8,085		
償却累計額		0	0	期末資本金	54,825		39,105		
投資資産		11,736	536	負債・資本合計	141,153		48,092		
繰延資産	1,409	0							
資産合計	141,153	48,092							

なおこの財務諸表は、小規模経営における経営環境の変動性の大きさを考慮して、すべての項目を3会計期間(3年)の平均値を採っている。

図表IV-3 損益計算書

(単位:千円)

	A牧場	B牧場
その他家畜収益	66,580	18,577
副産物収益	2,440	3,090
その他収益	3,922	815
農業雑収入	4,321	364
助成金など	986	287
受取労賃など	1,695	0
売上高	79,945	23,133
種苗費	126	21
肥料費	1,490	1,046
農薬費	87	18
家畜衛生費	5,508	509
諸材料費	716	535
もと畜費	10,031	4,545
飼料費	3,265	1,209
専従者給与	5,408	1,236
雇用労賃	7,446	69
賃料料金	6,318	263
動力光熱費	1,417	438
修理費	1,704	3,055
農具費	1,305	43
減価償却費	22,947	2,690
生産原価合計	67,766	15,678
売上総利益	12,178	7,455
販売費用	9,222	1,778
公課諸負担	8,722	861
農業共済費	0	480
その他農業雑費	6,009	1,153
評価損	305	399
販売・一般管理費	24,258	4,670
営業利益	-12,080	2,785
他事業外収益	13,971	4,173
その他事業外費用	5,887	10
支払利息	1,290	160
経常利益	-5,285	6,788
当期純利益	-5,285	6,788

3. 収益性の分析

- 利益、収益は大きければよいわけではなく、その質が重要である。
- 収益性をあらわす最も重要な指標は当期純利益である。
- 売上高は事業の規模を表す指標である。

1) 当期純利益と売上高

損益計算書で最も重要な項目であり、収益性の指標となるのは当期純利益である。俗に「黒字」「赤字」といわれるのはこの項目がプラスであるかマイナスであるかを指している。当期純利益は企業会計の手法に基づいて算定された利益で、当期に属する収益とそれを獲得するのに費やされた費用とを対応させて算定された利益であり、現金収支とは異なる。

当期純利益は当然多いほうが良いが、当期純利益を多く獲得するためには、収益をより多く、費用を少なくしなければならない。その意味で本業の収益である売上高の項目が、損益計算書では当期純利益に次いで重要な項目となる。

また、売上高は事業規模を表す指標としても用いられる。つまり売上高が大きければ事業規模も大きい。

【モデルによる解説（図表Ⅳ-2、3のデータを用いた比較）】

A 牧場は当期純利益が△5,287 千円で赤字になっている。B 牧場は 6,788 千円と利益を確保しており、黒字経営であることがわかる。

	A 牧場	B 牧場
売上高	79,945 千円	23,133 千円
当期純利益	△5,285 千円	6,788 千円

それに対して売上高は、A 牧場が 79,945 千円、B 牧場は 23,133 千円となっており、A 牧場が 3 倍以上の売上高を獲得していることがわかる。それにも関わらず A 牧場は赤字であることから、これだけをとっても A 牧場の収益性が大変低いことが理解できる。

収益－費用＝（当期純）利益

収益と費用は期中において経常的に獲得されるが、利益は決算において総収益から総費用を差し引いて初めて算定される。収益と利益を混同する場合は多々あるので注意すること。

2) 売上高営業利益率

$$\text{売上高営業利益率 (\%)} = \frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}} \times 100$$

営業利益は本業による利益のため、本業による収益力を示している。また、事業体の営業力を示す指標であるとされている。これは、営業力が弱いと、販売促進のために販売費等がかさみ、この比率は低くなるためである。数値は高いほど良いと考えられる。

【モデルによる解説】

A、B 牧場はそれぞれ以下のとおりとなっている。

	A 牧場	B 牧場
売上高営業利益率	—	12.0%

A 牧場は営業利益が赤字のため、%が単位のこの指標では値を出すのは適切ではないので、値を出していない。ただし、もちろん売上高営業利益率が B 牧場の方が高いことは理解できる。

ここで収益性の指標として、分子に売上総利益（粗利）を使った売上総利益率を、売上高営業利益率の代わりとすることもできる。

	A 牧場	B 牧場
売上総利益率	15.2%	32.2%

売上総利益は、売上高を獲得するために直接的に費やされた費用である。これを分子にした売上総利益率でも A 牧場は B 牧場を下回っており、本業の収益性が低く、改善を要することが理解できる。逆に B 牧場は小規模だが収益性が高いことが理解できよう。

3) 総資本回転率と総資本営業利益率

$$\text{総資本回転率 (回、\%)} = \frac{\text{売上高}}{\text{総資本 (負債・資本合計)}} (\times 100)$$

総資本回転率は、資本を用いてどれだけの売上高に結びついたのかを示す指標であり、この指標が高いほど資本の活用効率が低いことを示している。
なお分子を営業利益にすると、総資本営業利益率という指標となる。

$$\text{総資本営業利益率 (\%)} = \frac{\text{営業利益}}{\text{総資本 (負債・資本合計)}} \times 100$$

営業利益は本業によって得た利益を示しており、資本によってどれだけ本業の利益に結びついたかという効率性を示していることになる。

【モデルによる解説】

A、B 牧場における指標は以下のとおりである。

	A 牧場	B 牧場
総資本回転率	56.6%	48.1%
総資本営業利益率	—	5.8%

投下した資本に対して、効率的に売上高を A 牧場の方が獲得していることがわかる。しかし営業利益の獲得の効率性は B 牧場の方が高いことがわかる。これらの数値は、A 牧場の経常、非経常を含めたコストの管理に何らかの問題があることを示唆していると思われる。

4) 繁殖牝馬 1 頭当たりの指標

他にも牧場経営特有の指標として、飼養している繁殖牝馬頭数を分母に取り、各利益ないし売上高を分子に取ることで、繁殖牝馬 1 頭当たりの収益性を知ることができる。

$$\text{繁殖牝馬 1 頭当たり売上高} = \frac{\text{売上高}}{\text{繁殖牝馬飼養頭数}}$$

$$\text{繁殖牝馬 1 頭当たり利益} = \frac{\text{営業利益 (当期純利益)}}{\text{繁殖牝馬飼養頭数}}$$

【モデルによる解説】

A、B 牧場の繁殖牝馬 1 頭当たりの売上高と利益は以下のとおりである。

	A 牧場	B 牧場
繁殖牝馬 1 頭当たり売上高	6,447 千円	4,058 千円
繁殖牝馬 1 頭当たり売上総利益	982 千円	1,307 千円
繁殖牝馬 1 頭当たり営業利益	-974 千円	489 千円
繁殖牝馬 1 頭当たり当期純利益	-315 千円	730 千円
繁殖牝馬 1 頭当たり売上総利益率	15.2%	32.2%

両牧場の差は売上高では A 牧場が優っているものの、売上総利益で B 牧場が逆転し、営業利益で差が開き、当期純利益で若干縮まる程度となっている。さらに繁殖牝馬 1 頭当たり売上総利益を分子に、繁殖牝馬 1 頭当たり売上高を分母にとって、繁殖牝馬 1 頭当たり売上高総利益率を算定してみると、B 牧場の方が上回っていることがわかる。

A 牧場は牧場面積、繁殖牝馬飼養頭数、売上高と規模の拡大を図るあまり収益性がないがしろになっている可能性が示唆される。

4. 安定性の分析

- 安定性は中小牧場が最も注意を払わなければならない指標である。
- 指標だけで判断するのではなく、資金繰り表などの併用が望ましい。

本節では中小規模の事業体ではもっとも注視すべき指標であるリスク、安定性を分析する指標を詳解する。

1) 流動比率

$$\text{流動比率（％）} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$

流動資産は原則として1年で現金化出来る資産であり、流動負債は1年以内に支払期日が到来する負債なので、流動比率は短期的な支払能力を示す指標である。単純計算でこの指標が100%以上なら、負債の返済に必要な額が短期的に確保できる可能性が高いことを意味している。

【モデルによる解説】

A、B牧場の流動比率は以下のとおりである。

	A 牧場	B 牧場
流動比率	223%	296%

分子の流動資産の中には確実に現金化される保証のない資産、例えば棚卸資産なども含まれているため、流動比率100%以上でも安全とは限らず、一般に200%を超えると安全だとされている。両牧場とも200%を超えており、負債比率で見る限り短期的なリスクは低く、良好な財務状態にあると考えられる。

2) 当座比率

$$\text{当座比率 (\%)} = \frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$

当座比率は、流動比率の計算要素である流動資産の中からより現実的な支払い手段である当座資産を選び、それによって流動負債を返済できるかどうかを判定する指標である。

当座資産とは、現金及び預金、受取手形、売掛金、有価証券などキャッシュ化が容易な資産である。

【モデルによる解説】

A、B牧場の指標はそれぞれ以下のとおりである。

	A 牧場	B 牧場
当座比率	51%	143%

流動比率で説明したように流動資産の中には現金化が確実でない資産が含まれている。当座比率はより流動性の高い資産を分子にした指標であり、流動比率が低くても、当座比率が高ければ、その牧場の支払能力は高いと考えられる。一般には当座比率もまた 100%以上が望ましいとされている。

A、B牧場で大きな差が出ている。B牧場は143%と良好な状態を示しているが、A牧場は51%と、短期的には負債を半分しか返済する能力しかないことを示している。A牧場の流動比率は良好であったが、この原因は何であろうかと貸借対照表を見ると、育成家畜の項目の両牧場の差異が大きいことがわかる。

	A牧場	B牧場
育成家畜	33,993千円	8,867千円

よってA牧場では、当座比率から見た視点では、繁殖牝馬等の保有数が経営の適正規模を上回る数になっていないか、再検討しなければならないと考えられる。

3) 負債比率

$$\text{負債比率 (\%)} = \frac{\text{負債}}{\text{純資産 (資本)}} \times 100$$

負債比率は、レバレッジ比率、ギアリング比率ともいう。事業体は何らかの方法で資金調達を行うが、負債比率は事業体の外部資金への依存度を示す比率である。借入金には利息を付けて返済しなければならないのに対して、自己資本は返済しなくてよいので、安定性の観点からは負債比率は低い方が良いとも考えられる。

しかしその一方、負債によって資金調達し、その資金を投下して事業を行い、獲得した収益が、利払いをも含めた負債コストを上回っている場合、自己資本利益率などが改善されることから分かるように、負債を有効活用して収益性が向上していると考えられるため、収益性の観点からは負債比率が低い方が常に正しいとは限らない。

【モデルによる解説】

A、B 牧場の指標はそれぞれ以下のとおりである。

	A 牧場	B 牧場
負債比率	157.5%	23.0%

B 牧場の外部資金への依存度の低さが目に付く。開業間もない事業体を除くとこれほど負債比率が低い事業体は特殊かもしれない。

繁殖牝馬 1 頭当たりの負債額を調べてみても、以下のように隔たりがあり、A 牧場の負債への依存度を伺うことができる。

	A 牧場	B 牧場
繁殖牝馬 1 頭当たり負債	6,962 千円	1,577 千円

しかしこの結果は B 牧場が負債を圧縮して、自己資本により非効率的な経営を行った可能性もある。そこで、自己資本（本章のモデルでは「期末資本金」を用いる）を分母にとった収益性の指標である自己資本営業利益率と自己資本利益率を調べてみる。

	A 牧場	B 牧場
自己資本営業利益率（営業利益÷自己資本×100）	—	7.1%
自己資本利益率（当期純利益÷自己資本×100）	—	17.4%

すると、それぞれ、A 牧場は赤字であるので算定できず、B 牧場が上回る結果となっている。さらに A、B 牧場を比較検討可能にするために、代替的に分子に売上総利益を使った自己資本売上総利益率を算定してみる。

	A 牧場	B 牧場
自己資本売上総利益率	22.2%	19.1%

これを見ると、自己資本売上総利益率では A 牧場の方が良好な結果を示していることがわかる。自己資本営業利益率と自己資本利益率では B 牧場が逆転するので、A 牧場は生産原価のコスト管理は合格点であるものの、販売・一般管理費や営業費用のコスト管理に問題がある可能性がある。

逆に B 牧場は収益性についてはおおむね良好な結果を示しているので、B 牧場は安全かつ収益性の高い経営を行っていると言える。

4) 固定比率

$$\text{固定比率（％）} = \frac{\text{固定資産}}{\text{資本}} \times 100$$

固定資産は通常 1 年以上を超えて使用しないし、現金化するのに 1 年以上かかる資産である。また分母の資本は返済義務のない調達資金である。よって固定比率が 100%以下であれば、固定資産の形で長期的に拘束されている資金が、すべて返済義務のない安全な資金によってまかなわれていることを示している。この数値は 100%以下が好ましく、小さければ小さいほど良いと考えられる。

【モデルによる解説】

A、B 牧場の指標はそれぞれ以下のとおりである。

	A 牧場	B 牧場
固定比率	150.3%	77.7%

B 牧場が 100%を切っており、B 牧場の財務状態の安全性が目立つ結果となっている。ただし農業の固定比率は総じて高いので、150.3%でも悪くはない。全業種の平均も 160%ぐらいだと言われている。

5) インスタント・カバレッジ・レシオ

インスタント・

$$\text{カバレッジ・レシオ (\%)} = \frac{\text{営業利益} + \text{受取利息} + \text{受取配当金}}{\text{支払利息} + \text{割引料等}} \times 100$$

利払い能力をみる指標である。毎期支払わなければならない金融費用の何倍の利益を獲得しているかを示すため、この指標は高いほどよい。

なお小規模事業体においては資金繰り表の作成などを主にして利払い能力を考えるのが好ましいとも思われる。

【モデルによる解説】

A、B 牧場の指標はそれぞれ以下のとおりである。

	A 牧場	B 牧場
インスタント・カバレッジ・レシオ	50.5%	160.2%

利払い能力には負債の額の差もあり、大きな差がでている。

	A 牧場	B 牧場
負債合計	86,327 千円	8,988 千円

ただし、両牧場の負債合計の差が 10 倍近くあることを考慮すると、A 牧場のインスタント・カバレッジ・レシオの値は悪くないとも考えられる。

【モデルのまとめ】

事業規模については A 牧場が大きく、売上高で B 牧場の 3 倍の収益を獲得しているにも係わらず、A 牧場は収益性が低く利益を確保できていないことがわかった。また財務体質も A 牧場は B 牧場に比較して安定性を欠いており、負債の圧縮とコストの削減を主とした経営改善が迫られていることが分かる。

逆に B 牧場は小規模であるが、収益性と安定性に優れた優良な牧場であることが分かった。

最後に本文中で使用したのも含めて経営指標の一覧表をまとめた。A、B牧場による数値も記しておいたので、練習用に電卓をたたいて答え合わせをして欲しい。

また、参考値として自己の牧場の数値と比較使用することも可能である。

【経営指標一覧】

収益性の指標	A 牧場	B 牧場	特徴等
売上総利益率 = $\frac{\text{売上総利益 (粗利)}}{\text{売上高}} \times 100\%$	15.2%	32.3%	売上高を分母にとつた収益性の指標。 高い方がよい。
売上高営業利益率 = $\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}} \times 100\%$	—	12.0%	
売上高経常利益率 = $\frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \times 100\%$	—	29.3%	
売上高利益率 = $\frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \times 100\%$	—	29.3%	
売上原価率 = $\frac{\text{売上原価(生産原価)}}{\text{売上高}} \times 100\%$	84.8%	67.8%	低い方がよい。
売上高販管費率 = $\frac{\text{販売・一般管理費}}{\text{売上高}} \times 100\%$	30.3%	20.2%	低い方がよい。
総資本回転率 (回、%) = $\frac{\text{売上高}}{\text{総資本 (負債・資本合計)}} (\times 100\%)$	56.6%	48.1%	高い方がよい。ただし高付加価値の商品を取り扱う産業は資本回転率が低く、売上高利益率が高くなる傾向がある。
総資本営業利益率 = $\frac{\text{営業利益}}{\text{総資本}} \times 100\%$	—	5.8%	高い方がよい。

安定性の指標	A 牧場	B 牧場	特徴等
流動比率 = $\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100\%$	223%	296%	100% 以上 必要。 200% を超えると安全。
当座比率 = $\frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}} \times 100\%$	51%	143%	100% 以上 が望ましい。
負債比率 = $\frac{\text{負債}}{\text{純資産 (資本)}} \times 100\%$	157.5%	23%	低い方がよい。
固定比率 = $\frac{\text{固定資産}}{\text{資本}} \times 100\%$	150.3%	77.7%	低い方がよい。
自己資本比率 = $\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \times 100\%$	38.8%	81.4%	自己資本は返済しなくても良いので、高い方がよいと考えられる。日本の全企業平均が約 30% とも言われるので、A 牧場も悪くはない。
インスタント・ カバレッジ・レシオ = $\frac{\text{営業利益} + \text{受取利息} + \text{受取配当金}}{\text{支払利息} + \text{割引料等}} \times 100\%$	50.5%	160.2%	高い方がよい。

