

# 平成29年度軽種馬経営高度化指導研修事業

— 第3回軽種馬生産の担い手を対象とした経営支援に係る研修 —

---

～経営を評価してみよう～

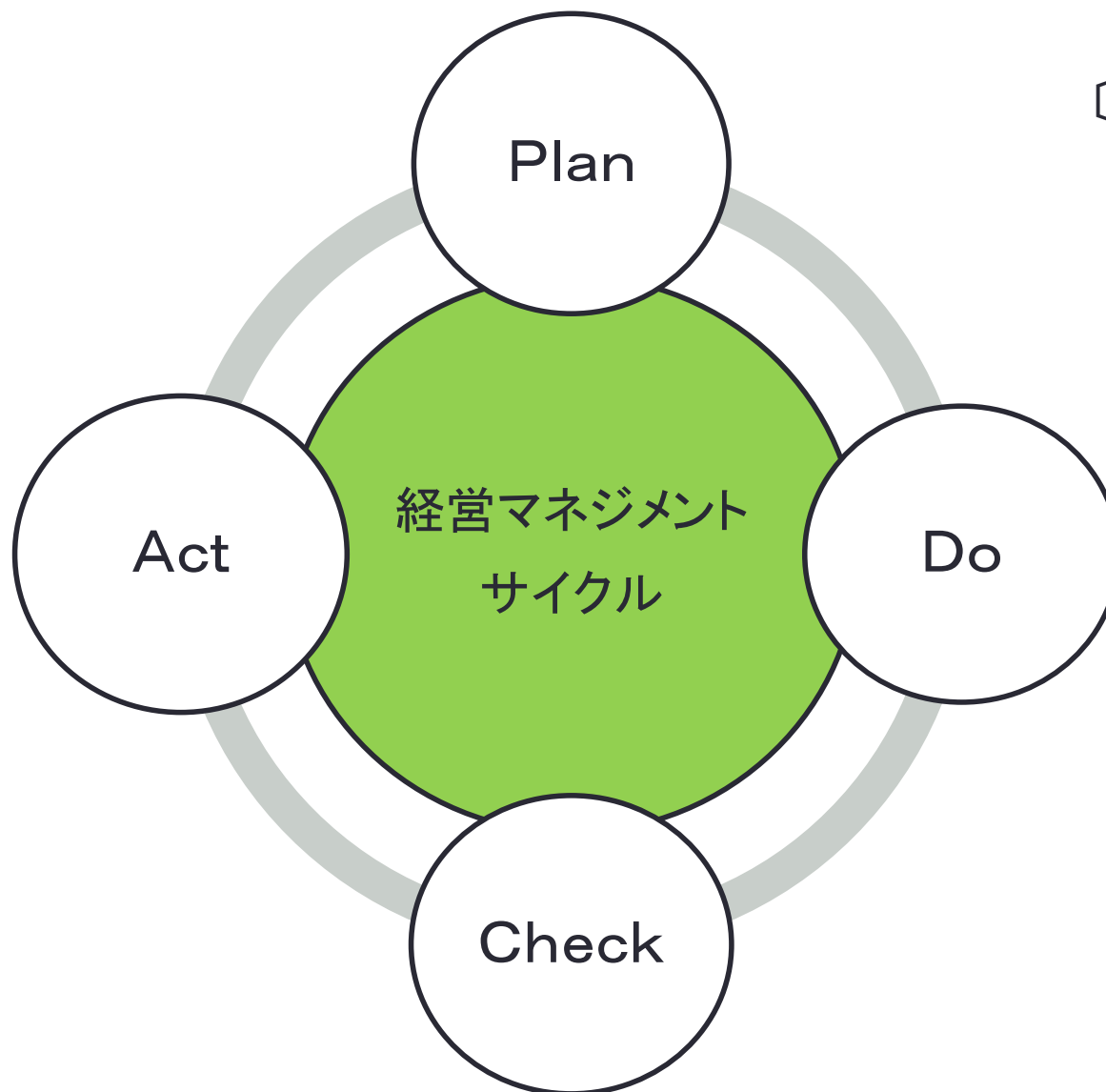
平成29年10月26日(木)

公益社団法人中央畜産会

資金・経営対策部 武田 航

# はじめに 経営を考える、とは何か

[教本P12]



# 3回の研修会で考えていくテーマ

## 軽種馬経営の経営管理を皆で考えていきましょう

第1回担い手研修会 決算書の見方を考えてみよう

第2回担い手研修会 馬の評価の仕方を考えてみよう  
簿記の基本を考えてみよう

今回の  
研修テーマ

第3回担い手研修会 経営の評価の仕方を考えてみよう

# 経営評価の基本

# 経営評価とは

理解しやすい形に経営実績を置き換えて、  
経営の良しあしとその原因を探る

# 経営の良しあしを探る方法

- 収益性の良しあしの原因を把握するためには、収入や支出を、構成している要素に分解して、それぞれの成績を検討することが有効。
- 収入や支出を構成している要素を分解するためには、要素間の関係を踏まえると容易。
- 収入・支出を構成する要素を概念的に整理すると以下の通り。

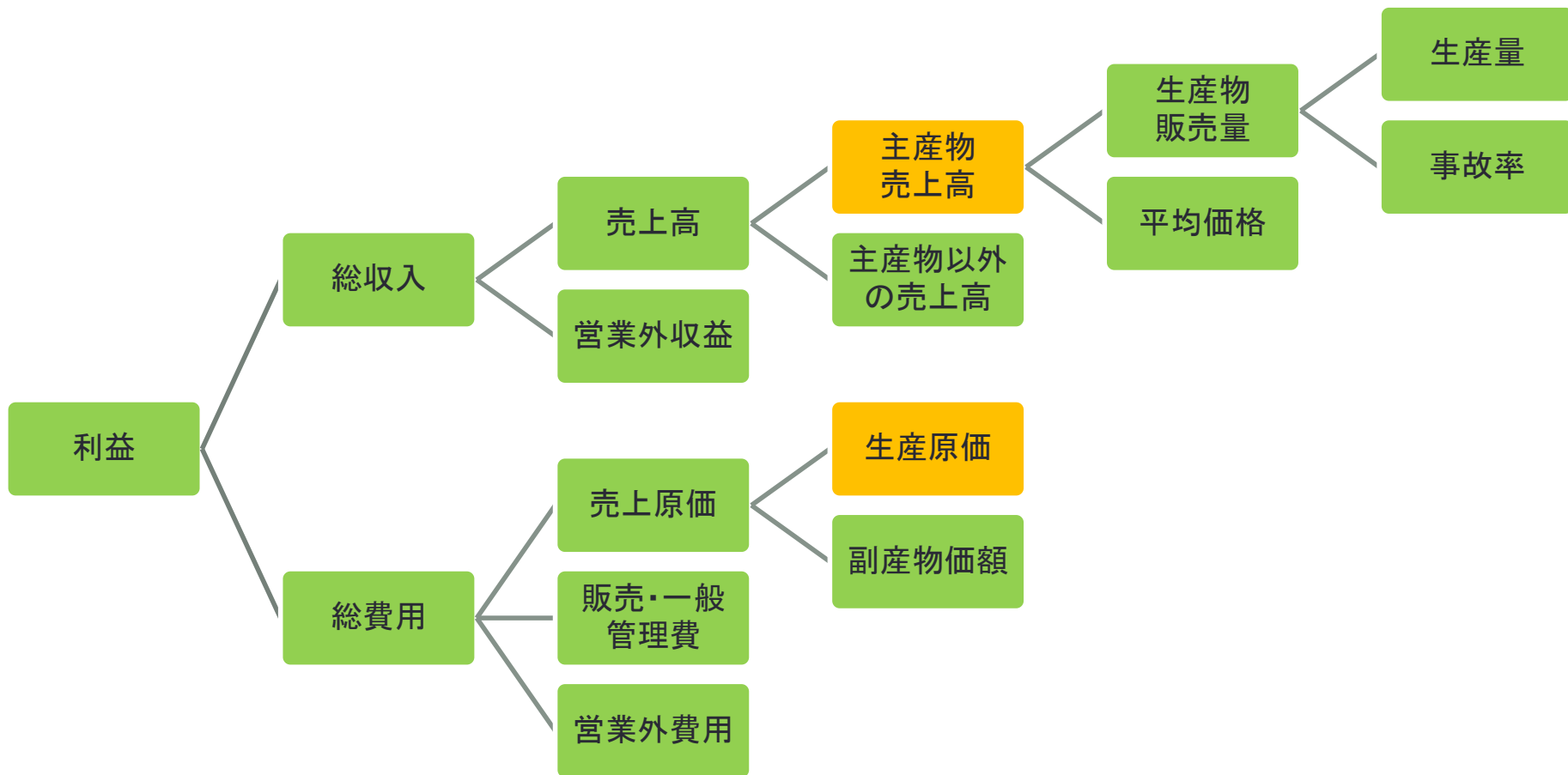
## ■ 収入 = 産出量 × 販売単価

= 繁殖牝馬1頭当たり産出量(産駒生産頭数) × 繁殖牝馬頭数 × 販売単価

## ■ 費用 = 資材投入量 × 資材単価

= 産出物(産駒)1頭当たり資材投入量 × 産出量(産駒生産頭数) × 資材単価

# 結果と要因はつながっている！



# 経営を 評価してみよう

# 損益計算書を使って経営評価をしてみよう

法人経営決算書(例) ※数値は架空の数値を使用しています。

## 《損益計算書》

		(単位:円)	
		A牧場	計算式
<b>【 I 売上高】</b>			
生産馬売上収入	1	15,000,000	
預託料収入	2	4,000,000	
農作物収入	3	1,000,000	
計	4	20,000,000	
<b>【 II 売上原価】</b>			
期首育成馬(評価額)	5	9,000,000	
当期生産原価	6	15,963,000	=《生産原価報告書》より
期末育成馬(評価額)	7	12,000,000	
計	8	12,963,000	=5+6-7
<b>売上総利益</b>	9	7,037,000	=4-8
<b>III 販売費及び一般管理費</b>			
役員報酬	10	3,500,000	
預託料	11	350,000	
接待交際費	12	300,000	
車両燃料費	13	450,000	
通信費	14	250,000	
水道光熱費	15	340,000	
租税公課	16	590,000	
保険料	17	120,000	
減価償却費	18	350,000	
組合費負担金	19	240,000	
税理士報酬	20	450,000	
計	21	6,940,000	
<b>営業利益</b>	22	97,000	=9-21
<b>IV 営業外収益</b>			
受取利息	23	2,000	
生産者賞	24	4,100,000	
雑収入	25	330,000	
計	26	4,432,000	
<b>V 営業外費用</b>			
支払利息	27	435,000	
雑費	28	610,000	
計	29	1,045,000	
<b>経常利益 (当期利益)</b>	30	3,484,000	=22+26-29

## 《生産原価報告書》

		(単位:円)	
		A牧場	計算式
<b>I 材料費</b>			
期首貯蔵品	1	550,000	
肥料農薬費	2	320,000	
飼料費	3	2,100,000	
敷料費	4	240,000	
期末貯蔵費	5	360,000	
計	6	2,850,000	=1+2+3+4-5
<b>II 労務費</b>			
雇人費	7	2,200,000	
福利厚生費	8	250,000	
計	9	2,450,000	
<b>III 生産経費</b>			
診療衛生費	10	650,000	
共済保険料	12	400,000	
家畜共済	13	340,000	
油脂費	14	520,000	
水道光熱費	15	1,050,000	
修繕費	16	450,000	
減価償却費	17	1,500,000	
賃借料	18	240,000	
消耗品費	19	840,000	
預託料	20	280,000	
登録料	21	135,000	
種付費	22	3,300,000	
放牧管理費	23	68,000	
各種負担金	24	350,000	
雑費	25	540,000	
計	26	10,663,000	
<b>当期生産原価</b>	27	15,963,000	=6+9+26

## 損益計算書(自 月 日 至 月 日)

科目		軽種馬 円	農業 円	科目		軽種馬 円	農業 円	科目		軽種馬 円	農業 円				
収入金額	販売金額	1	30,000,000	30,000,000	消耗品費	18	1,600,000	1,600,000	差引金額 (8-35)		36	4,670,000	4,670,000		
	預託料	2	2,400,000	2,400,000	共済掛金・保険料	19	1,500,000	1,500,000							
	家事消費 事業消費	金額	3	0	0	家畜医療費	20	600,000	600,000	繰越額等	貸倒引当金	37			
	雑収入	4	600,000	600,000	旅費・通信費	21	950,000	950,000			38				
	小計 (①+②+③+④)	5	33,000,000	33,000,000	販売・仲介手数料	22	360,000	360,000			39				
	農産物の 棚卸高	期首	6	800,000	800,000	利子割引料	23	320,000	320,000		各種引当金	計	40	0	0
	期末	7	900,000	900,000	放牧管理費	24	450,000	450,000	専従者給与			41	3,500,000	3,500,000	
	計 (⑤-⑥+⑦)	8	33,100,000	33,100,000	雇人費	25	2,200,000	2,200,000	貸倒引当金	42					
経費	租税公課	9	1,000,000	1,000,000	減価償却費	牛馬	26	2,700,000	2,700,000		43				
	種付料	10	5,600,000	5,600,000		牛馬以外のもの	27	3,200,000	3,200,000		44				
	種苗費	11	250,000	250,000	地代・賃借料	28	750,000	750,000	繰入額等	計	45	3,500,000	3,500,000		
	飼料・敷料・肥料費	12	5,500,000	5,500,000	各種負担金	29	450,000	450,000		青色申告特別控除前の 所得金額(36+40-45)	46	1,170,000	1,170,000		
	農具費	13	450,000	450,000	雑費	31	2,300,000	2,300,000	青色申告 特別 控除額	47	65,000	650,000	650,000		
	衛生・農薬費	14	870,000	870,000	小計	32	32,430,000	32,430,000	〔内 免税所得〕 所得金額 (46-47)					48	520,000
	諸材料費	15	340,000	340,000	農産物以外 の棚卸高	期首	33	22,000,000		22,000,000	65万円又は 10万円と46 とのいずれ か少ない方 の金額				
	修繕費	16	470,000	470,000		期末	34	26,000,000	26,000,000						
	動力光熱費	17	570,000	570,000	計 (32+33-34)	35	28,430,000	28,430,000							

## ①評価の仕方

- ・自分の経営の過去の経営実績と今を比較
- ・自分の経営実績を他経営の経営実績と比較
- ・自分の経営実績を参考値と比較

## ②比較の方法

比較できるように、単位当たりで数値を表現する

### ・繁殖牝馬1頭当たり(生産母体からの視点)

例えば、繁殖牝馬1頭当たり経常利益

繁殖牝馬1頭当たり所得

繁殖牝馬1頭当たり飼料費

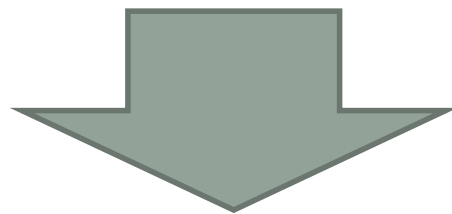
繁殖牝馬1頭当たり資金借入額

### ・家族労働力1人当たり(労働生産性からの視点) 等

例えば、家族労働力1人当たり所得

## 【「繁殖牝馬1頭当たり」で見る経営評価】

- 経営全体の数値（例えば、1年間に掛かった飼料費総額）で検討しようとした場合、飼養頭数の年度間の違い等により、前年度の数値や他経営の数値と比べて自分の今の数値が高いのか低いのか分かりづらい。



- そこで、飼っている繁殖牝馬1頭当たり（年間平均飼養頭数）で経営数値を割って見ると比較しやすくなる。

経営を単位当たり(繁殖牝馬1頭当たり)で見ること

例えば、

A牧場 繁殖牝馬15頭 飼料費(400)万円

B牧場 繁殖牝馬10頭 飼料費(320)万円

飼養頭数に違いがあるため、A経営とB経営とのコスト比較ができない。

そこで、繁殖牝馬1頭当たり飼料費で見ると、

A牧場 ( )万円

B牧場 ( )万円

となり、( )牧場の方が頭数当たりで見た場合、コスト高になっていることが分かる。

## 【決算書を使ってできること】

例えば、

ア 利益率（ $\text{經常利益} \div \text{売上高} \times 100$ ）

※産駒販売等の売り上げによって

どれだけの利益を得たのかが見ることができます。

イ 当期生産原価に占める主要経費の割合

（ $\text{主要経費} \div \text{全体経費} \times 100$ ）

※経営を見る第1歩は、毎年度、主要経費にどの程度の資金を投入しているかを把握することです。

例えば、

売上高2千万円

経常利益率17.4%

の軽種馬経営の経常利益は、

                    円

## 【軽種馬経営の利益率(参考:過去の調査結果より)】

**利益率** (経常利益 ÷ 売上高 × 100)

(単位:%)

全体平均	17.1
自己馬100%経営	16.9
自己馬80%以上100%未満経営	9.0
自己馬60%以上80%未満経営	17.9
自己馬40%以上60%未満経営	14.1
自己馬経営20%以上40%未満経営	23.4
自己有馬20%未満経営	29.2
黒字経営	17.5



# ～青色申告決算書から、いろいろ見えてくる～

## 損益計算書(自 月 日)

科目	軽種馬		農業		科目	軽種馬		農業	
	円	円	円	円		円	円	円	円
販売金額	1	30,000,000			雑費	18	1,600,000	1,600,000	
預託料	2	2,400,000			保険料	19	1,500,000	1,500,000	
家事消費 事業消費	3	0			療費	20	600,000	600,000	
雑収入	4	600,000			旅費・通信費	21	950,000	950,000	
小計 (①+②+③+④)	5	33,000,000	33,000,000		販売・仲介手数料				
農産物の 棚卸高	6	800,000	800,000		利子割引料				0
期末	7	900,000	900,000		放牧管理費				0,000
計 (⑤-⑥+⑦)	8	33,100,000	33,100,000		雇人費	25	2,200,000	2,200,000	
租税公課	9	1,000,000	1,000,000		賃借料	26	2,700,000	2,700,000	
種付料	10	5,600,000	5,600,000		雑損引当金	27	3,200,000	3,200,000	
種苗費	11	250,000	250,000		繰入金	28	750,000	750,000	
飼料・敷料・肥料費	12	5,500,000	5,500,000		繰入金等	29	450,000	450,000	
農具費	13	450,000			繰入金等	30			
衛生・農薬費	14	870,000			繰入金等	31	2,300,000	2,300,000	
諸材料費	15	340,000			繰入金等	32	32,430,000	32,430,000	
修繕費	16	470,000			繰入金等	33	22,000,000	22,000,000	
動力光熱費	17	570,000	570,000		繰入金等	34	26,000,000	26,000,000	
					計 (32+33-34)	35	22,430,000	22,430,000	
					繰入金等	36			4,670,000
					繰入金等	37			
					繰入金等	38			
					繰入金等	42			
					繰入金等	43			
					繰入金等	44			
					繰入金等	45			
					繰入金等	46			
					繰入金等	47			
					繰入金等	48			520,000

所得

売上高

所得率 = 所得 ÷ 売上高

種付費

経費に占める種付費の  
割合を把握

飼料費

経費に占める飼料費の  
割合を把握

## ～貸借対照表から経営の継続性や安定性が見えてくる～

貸借対象を使った経営の安全性分析指標はいろいろあるが、  
主要な分析指標の一つとしては、

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

※現金化しやすい資産（流動資産）と短期で支払わなければならない負債（流動負債（例えば短期資金））を用いて流動比率を把握できます。

- 流動比率は、「財務の健全性」と「安全性」をみることができる代表的な指標。
- 短期に返済期限をむかえる借入金を、比較的換金（現金化）しやすい流動資産でカバーできるかをみるもの。
- 一般的には、100%を超え、200%に近い数値が望ましいとされています。

## 【青色申告決算書で出来る分析のいろいろ】

### ●青色申告決算書そのまま出来る経営分析

#### ●収益性諸要因分析

青申帳票 の区分	分析項目	計算式
損益計算書	所得	差引金額
損益計算書	所得率	差引金額÷収入金額×100
	売上高経常利益率	(差引金額+専従者給与)÷収入金額×100

#### ●施設投資・資金借入状況

青申帳票 の区分	分析項目	計算式
貸借対照表 + 損益計算書	経常所得対借入金償還額比率(実質的な償還額)	[期首借入金-期末借入金(貸借対照表)] ÷ 差引金額(損益計算書) × 100

### ●青色申告決算書+家族労働員数で出来る経営分析

#### ●収益性諸要因分析

青申帳票 の区分	分析項目	計算式
損益計算書	家族労働力1人当たり年間経常所得	差引金額÷家族労働力員数

## ●青色申告決算書＋繁殖牝馬年間平均飼養頭数で出来る経営分析

### ●収益性諸要因分析

青申帳票 の区分	分析項目	計算式
損益計算書	繁殖牝馬1頭当たり年間経常所得	差引金額÷繁殖牝馬年間平均飼養頭数
内訳資料	繁殖牝馬1頭当たり年間産駒販売額	販売金額（収入金額の内訳） ÷繁殖牝馬年間平均飼養頭数
	繁殖牝馬1頭当たり年間産駒販売頭数	本年産駒販売頭数（収入金額の内訳） ÷繁殖牝馬年間平均飼養頭数

### ●施設投資・資金借入状況

青申帳票 の区分	分析項目	計算式
内訳資料	繁殖牝馬1頭当たり施設機器具平均投資額	〔本年分の必要経費算入額（減価償却費の計算） ＋未償却残高（減価償却費の計算）×2〕÷2 ÷繁殖牝馬年間平均飼養頭数
貸借対照表	繁殖牝馬1頭当たり資金借入額	(期首借入金＋期末借入金)÷2 ÷繁殖牝馬年間平均飼養頭数
	繁殖牝馬1頭当たり年間借入金償還負担額(実質的な償還額)	(期首借入金－期末借入金) ÷繁殖牝馬年間平均飼養頭数

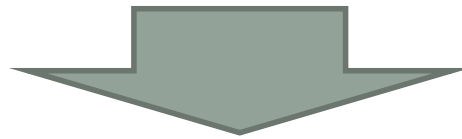
## ●青色申告決算書で出来る経営分析(貸借対照表からの詳細分析)

分析指標	計算式	検討内容
繁殖牝馬1頭当たり 投下資本額	負債・資本合計 ÷繁殖牝馬頭数(繁殖牝馬 年間平均飼養頭数)	・繁殖牝馬1頭当たりで見た投下資本額の水準を示す。投下資本の内容(資産の構成)を検討した上で、過剰投資となっていないかを判断する。
繁殖牝馬1頭当たり 借入金残高	借入金残高 ÷繁殖牝馬頭数	・繁殖牝馬1頭当たりで見た借入金残高の水準を示す。投下資本との関連で借入金負担の限界等を検討する。
売上高 対支払利息比率	支払利息÷売上高 ×100	・金利負担の水準とその支払能力を示す指標。金利負担が過大となっていないかを判断する。
流動比率	流動資産÷流動負債 ×100	・短期借入金の返済能力で、値が大きいほど信用(支払い)能力が高い。
当座比率	当座資産÷流動負債 ×100	・馬の資産扱いの相違によって数値が異なることに注意する。
固定比率	固定資産÷自己資本 ×100	・設備投資の安定性をみるもの。長期にわたって経営内に滞留するものは自己資本もしくは長期負債で賄うことが望ましい。
長期資本 対固定資産比率	固定資産÷長期資本(自己 資本+固定負債)×100	・長期資本比率が100%以上ということは、流動負債が固定資産に当てられていることを示す。
自己資本比率	自己資本÷総資本(負債・資 本合計)×100	・極力、自己資本によることが望ましい。一般に創業時には小さくなりがち。

# 3か年移動平均法

## 移動平均法とは？

軽種馬経営は、年度間で収支の開きが大きい。  
例えば、産駒販売収入など。



経営成果をブレの少ない形で検証できる方法として  
移動平均法があります。

# 実際の計算方法は、

例えば、

## 《損益計算書》

### ※A牧場の6年間の経営実績

(単位:円)

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	計算式
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	-----

#### 【Ⅰ 売上高】

生産馬売上収入  
預託料収入  
農作物収入  
計

1	9,000,000	12,000,000	15,000,000	25,000,000	14,000,000	17,000,000	
2	3,700,000	4,200,000	4,000,000	4,000,000	4,500,000	3,900,000	
3	500,000	700,000	1,000,000	600,000	1,100,000	850,000	
4	13,200,000	16,900,000	20,000,000	29,600,000	19,600,000	21,750,000	

#### 【Ⅱ 売上原価】

期首育成馬 (評価額)  
当期生産原価  
期末育成馬 (評価額)  
計

5	8,500,000	8,200,000	9,000,000	12,000,000	7,000,000	8,000,000	
6	17,500,000	13,000,000	15,963,000	16,500,000	17,000,000	15,200,000	=《生産原価報告書》より
7	8,200,000	9,000,000	12,000,000	7,000,000	8,000,000	8,500,000	
8	17,800,000	12,200,000	12,963,000	21,500,000	16,000,000	14,700,000	=5+6-7

#### 売上総利益

9	△ 4,600,000	4,700,000	7,037,000	8,100,000	3,600,000	7,050,000	=4-8
---	-------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------

# 3か年移動平均の出し方は？

6年間分(平成23～28年度)の経営実績を使う場合には、

平成23年度

平成24年度

平成25年度

平成26年度

平成27年度

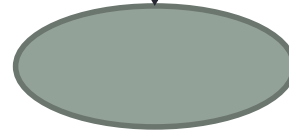
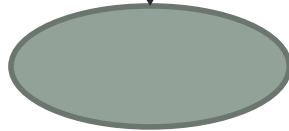
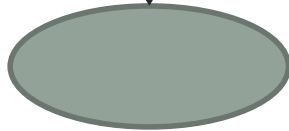
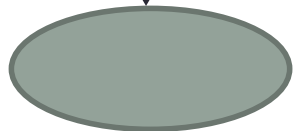
平成28年度

23～25年度の平均

24～26年度の平均

25～27年度の平均

26～28年度の平均



# その結果、A牧場の場合、

⇒3か年移動平均で見てみる

## ※A牧場の3か年移動平均

(単位:円)

	平成23 ~25年度	平成24 ~26年度	平成25 ~27年度	平成26 ~28年度
--	---------------	---------------	---------------	---------------

### 【Ⅰ 売上高】

生産馬売上収入  
預託料収入  
農作物収入  
計

1	12,000,000	17,333,333	18,000,000	18,666,667
2	3,966,667	4,066,667	4,166,667	4,133,333
3	733,333	766,667	900,000	850,000
4	16,700,000	22,166,667	23,066,667	23,650,000

### 【Ⅱ 売上原価】

期首育成馬 (評価額)  
当期生産原価  
期末育成馬 (評価額)  
計

5	8,566,667	9,733,333	9,333,333	9,000,000
6	15,487,667	15,154,333	16,487,667	16,233,333
7	9,733,333	9,333,333	9,000,000	7,833,333
8	14,321,000	15,554,333	16,821,000	17,400,000

### 売上総利益

9	2,379,000	6,612,333	6,245,667	6,250,000
---	-----------	-----------	-----------	-----------

移動平均法を用いると、

- 複数年のスパンの中で、  
経営の動き・動向を捉えることができる

経営にある情報で  
何ができるのかを、  
もう少し考えてみよう

- 繁殖牝馬飼養頭数
- 生産率

の2つのキーワード(情報)で

経営の何が分かるか？

産駒生産頭数＝繁殖牝馬飼養頭数×生産率

- 次年度の生産頭数分かる
- 中期の生産頭数分かる
- 産駒販売目標額を考えることができる(?)
- 今後の投資可能額を考えることができる(?)

(最後に)

軽種馬経営は、

- 馬産地と地域の産業を支え、
- 競馬を支え、
- 多くの競馬・競走馬ファンを支え
- さらに、他の多くの産業を支えています。

ありがとうございます！