

配布資料一覧

次 第

出席者名簿

資料 1 今回の研修会の流れ

資料 2 第 1 回軽種馬経営高度化指導研修会資料

資料 3 法人経営決算書（例）

資料 4 法人経営決算書（経営間比較）

資料 5 法人経営決算書（3 か年移動平均）

資料 6 法人経営決算書（損益計算書を作ってみよう）

資料 7 軽種馬経営の収益性分析ツリー図

資料 8 軽種馬経営における経営管理に関する意見交換について

平成28年度軽種馬経営高度化指導研修（軽種馬経営技術指導者養成・技術普及）事業

第1回軽種馬経営高度化指導研修会

～経営を考える～

次 第

日時：平成29年2月24日

13：30～16：30

場 所：日高生産連ビル3階第1会議室

開 会

挨拶

議 事

- 1 経営を覗いてみましょう
- 2 経営を見ていく上で関心を持ってもらいたいこと
- 3 軽種馬経営における経営管理に関する意見交換

閉 会

第1回軽種馬経営高度化指導研修会の流れ

1 経営を覗いてみましょう

(1) 決算書を見てみましょう

(2) 他の経営と比べてみましょう

(3) 損益計算書を使って出来ることを考えてみましょう

(4) 経営成果を見るために役立つものを考えてみましょう

(5) 資料があれば、さらに、こんなことができるという話。

2 経営を見ていく上で関心を持ってもらいたいこと

3 軽種馬経営における経営管理に関する意見交換

平成28年度軽種馬経営高度化指導研修（軽種馬経営技術指導者養成・技術普及）事業
第1回軽種馬経営高度化指導研修会

～経営を考える～

平成28年2月24日

公益社団法人中央畜産会 資金・経営対策部

1 経営を覗いてみよう

① 決算書を見てみよう

⇒資料3へ

② 経営を比べて見よう

⇒資料4へ

③ 損益決算書を使って出来ること

決算書を使ってできること

例えば、

ア 利益率（経常利益÷売上高×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を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

（主要経費÷全体経費×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

例えば、

当期生産原価 17,799千円
うち種付費 4,500千円
の経費全体に占める種付費の割合は、
() %

ウ 繁殖牝馬 1 頭当たりの経営成果

- 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。

経営数値を単位当たりで見ること、

例えば、

A牧場	繁殖牝馬1頭	飼料費()万円
B牧場	繁殖牝馬3頭	飼料費()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した場合、コスト高になっていることが分かる。

経営成果を3か年平均で見よう

移動平均

移動平均とは？

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。

⇒資料5へ

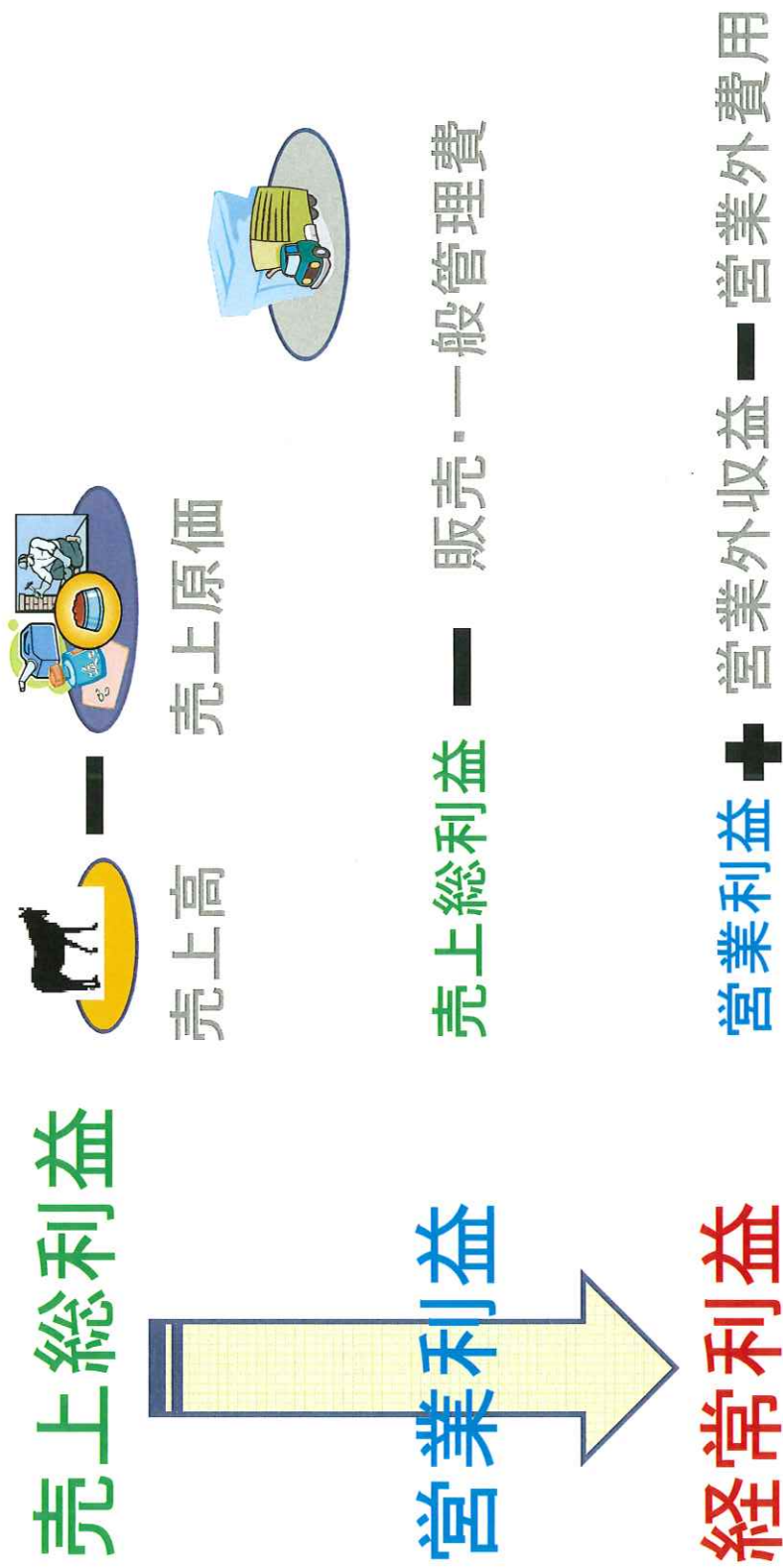
- ④ 経営成果を見るために
役立つものはなし

経営にある既存資料を活用する
～損益計算書の活用～

経営管理の視点から見た損益計算書とは？

➤ 1年間の経営成果が見える情報

○損益計算書

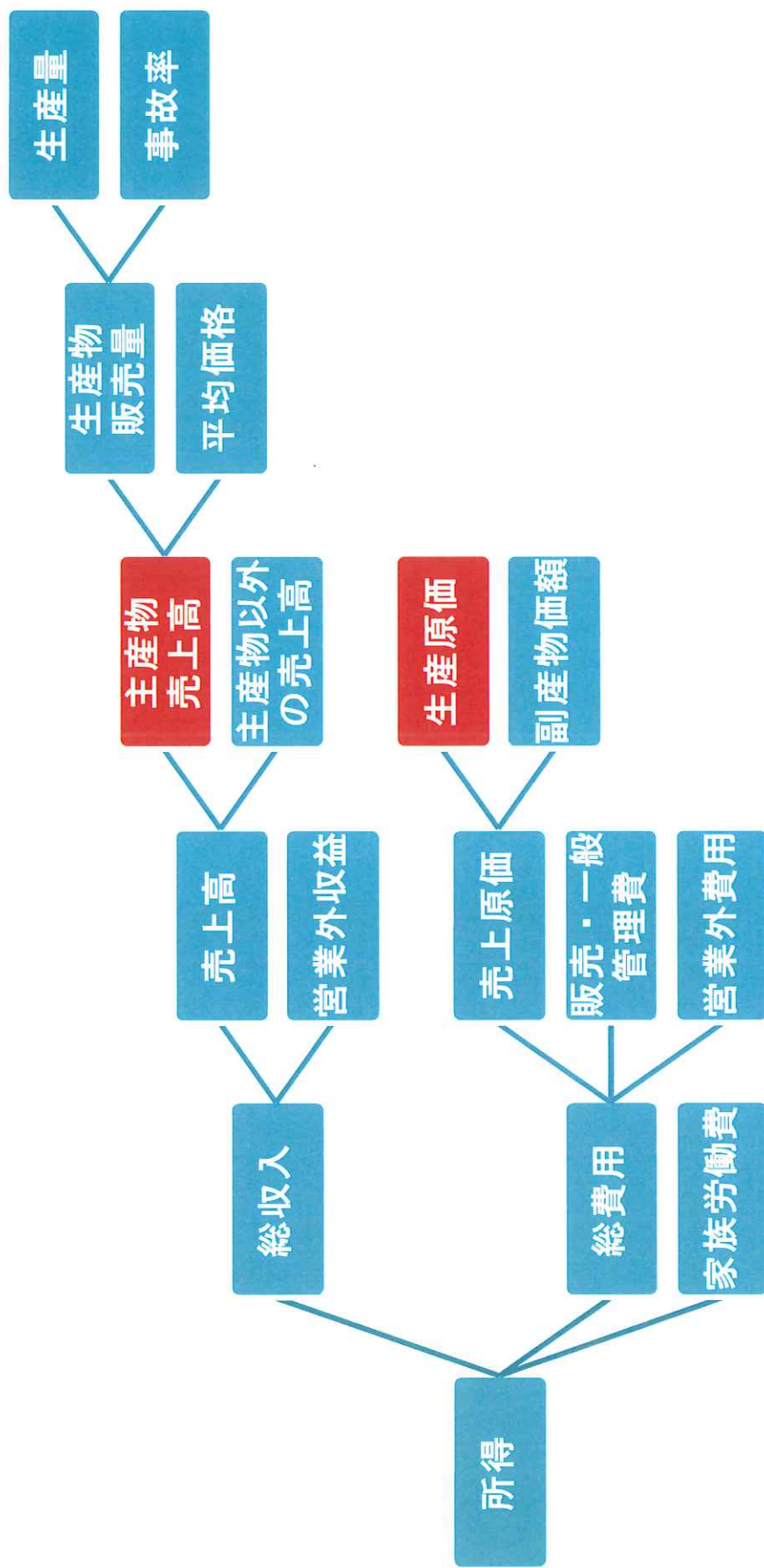


(損益計算書を作ってみよう)

⇒資料6へ

- ⑤ 資料があれば、
さらに こんなこともできます

ツリー図を活用した収益性の諸要因の検討



収益性諸要因分析の基本

- ▶ 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

(実際にツリ一図を眺めてみよう)

⇒資料7へ

- 2 経営を見ていく上で
関心をもってもらいたいこと

簿記って何？

簿記とは、

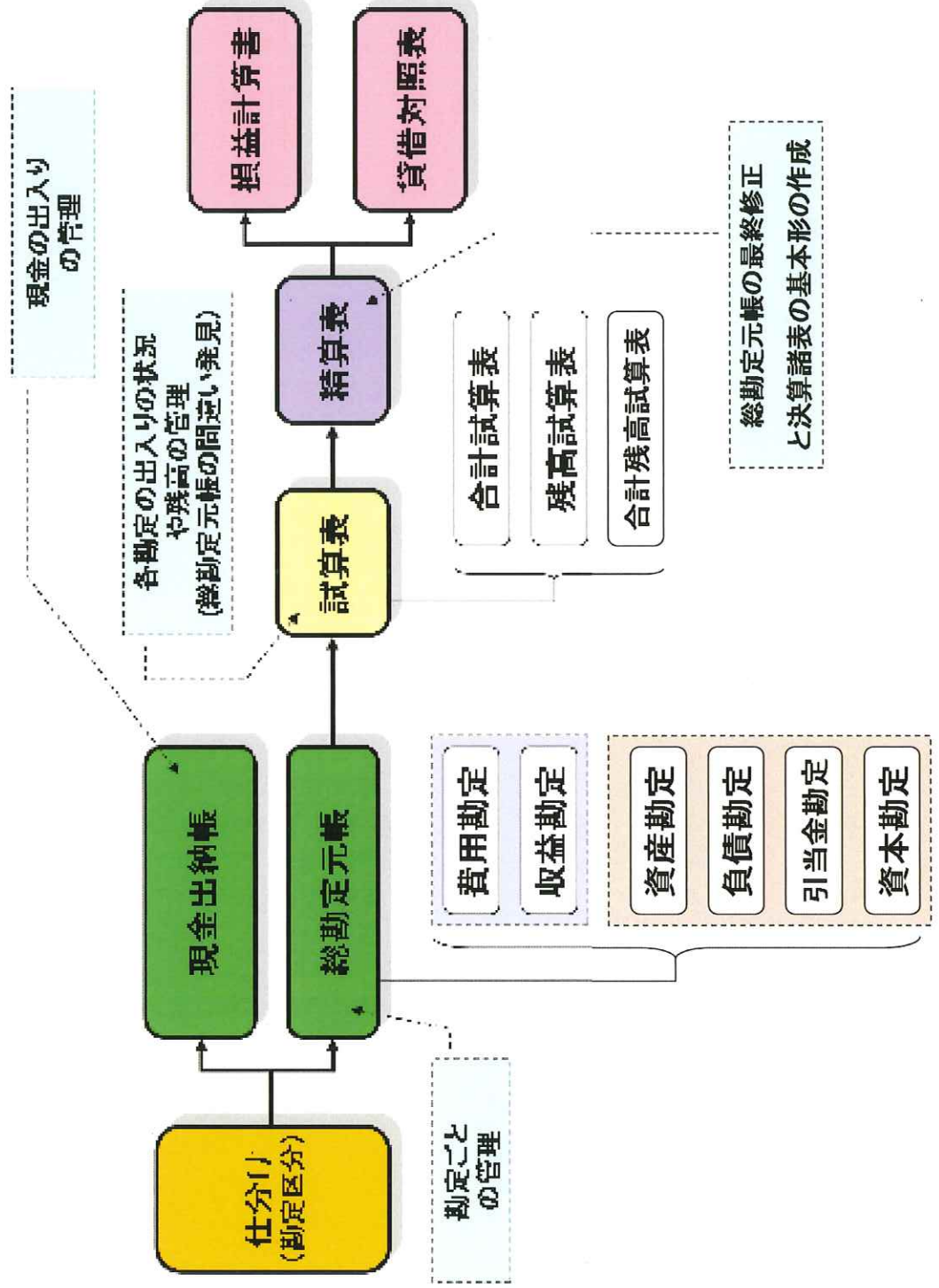
- 経営活動の価値を把握するもの
- 現状分析、予測、投資計画に活用

簿記・会計が生まれた背景・歴史

- 簿記・会計の起源は13～14世紀であり、場所は地中海地域であるとされている。
- 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。この頃に株式会社が登場し、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する必要があった。こうして、簿記・会計の原理や計算様式が整備されてきた。

複式簿記

複式簿記の記帳の大きな流れ



単式簿記と複式簿記

単式簿記

- ①収入と支出（損益）を中心とした記帳。
- ②財産（預貯金、固定資産、棚卸し資産、負債等）の増減を完全に記録することができない。
- ③損失や利益が発生した原因を明らかにすることができない。
- ④簿記上の誤りを検査することができない。

複式簿記

- ①損益のほか経営の財務についての増減も合わせて記録できる。
- ②損益の発生と財産の増減について関連付けて記録できる。
- ③一定の方法（原理）に基づいて記録されるため、誤りを自動的に発見することができる。
- ④従って、経営全般を見るための簿記＝複式簿記。

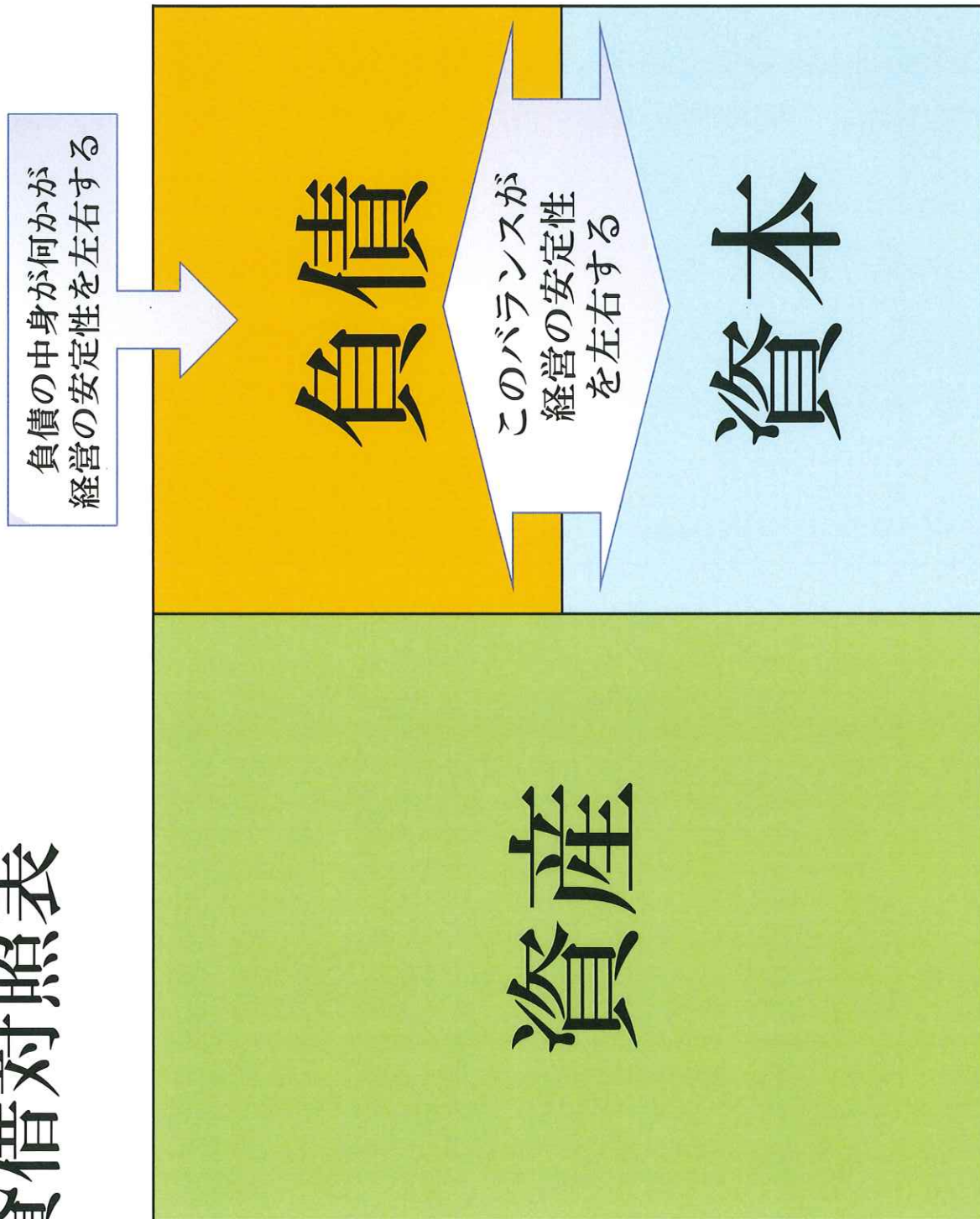
決算書において貸借対照表の持つ意味

- 経営の将来にわたる安定性が見える

○貸借対照表

科	目	期首	期末	内 容	
資産の部	流動資産	現金・預金			
		売掛金		主産物売上金の未収分	
		未収金		主産物以外の販売物等の未収分	
		育成馬		育成馬の棚卸高	
		飼料ほか資材		飼料・肥料・薬品等資材の棚卸高	
	固定資産	建物・構築物			残存簿価
		機器具・車輛			土地取得額
		土地			償却資産扱いの馬(繁殖牝馬等)の残存簿価
		馬			
		計			
繰延資産	無形固定資産			地上権など	
	外部投資			有価証券・農協出資金など	
資産合計	計			創業費・試験研究費など ①	
負債・資本	流動	掛金		飼料・ 費 の 産資材 金未 分	
		未 金		産資材以外の 金未 分	
		期 金		償 期 以 内 の 金 残 高 ・ 農 等	
		計			
		期 金		償 期 か 償 金 残 高	
	固定	の 計			
		資 金			資 額(①)
		金			資産取得 金額
		期 計			①
		資 合計			

○貸借対照表



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。

(資料3)

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	
【I】 売上高	生産馬売上収入	15,000,000		
	預託料収入	4,000,000		
	農作物収入	1,000,000		
	計	20,000,000		
【II】 売上原価	期首育成馬(評価額)	9,000,000		
	当期生産原価	15,963,000	=《生産原価報告書》より	
	期末育成馬(評価額)	12,000,000		
	計	12,963,000	=5+6-7	
	売上総利益	7,037,000	=4-8	
【III】 販売費及び一般管理費	役員報酬	3,500,000		
	預託料	350,000		
	接待交際費	300,000		
	車両燃料費	450,000		
	通信費	250,000		
	水道光熱費	340,000		
	租税公課	590,000		
	保険料	120,000		
	減価償却費	350,000		
	組合費負担金	240,000		
	税理士報酬	450,000		
	計	6,940,000		
		営業利益	97,000	=9-21
	【IV】 営業外収益	受取利息	2,000	
		生産者賞	4,100,000	
		雑収入	330,000	
		計	4,432,000	
			営業外費用	4,435,000
	【V】 営業外費用	支払利息	610,000	
		雑費	1,045,000	
		計	1,655,000	
	経常利益(当期利益)	3,484,000	=22+26-29	

《生産原価報告書》

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

(資料 4)

法人経営決算書(経営間比較) ※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	B牧場
		計算式	
【 I 売上高】			
生産馬売上収入		15,000,000	16,000,000
預託料収入		4,000,000	0
農作物収入		1,000,000	500,000
計		20,000,000	16,500,000
【 II 売上原価】			
期首育成馬(評価額)		9,000,000	11,000,000
当期生産原価		15,963,000	
期末育成馬(評価額)		12,000,000	8,800,000
計		12,963,000	
売上総利益		7,037,000	
【 III 販売費及び一般管理費】			
役員報酬		3,500,000	2,600,000
預託料		350,000	240,000
接待交際費		300,000	320,000
車両燃料費		450,000	360,000
通信費		250,000	310,000
水道光熱費		340,000	420,000
租税公課		590,000	440,000
保険料		120,000	60,000
減価償却費		350,000	160,000
組合費負担金		240,000	280,000
税理士報酬		450,000	400,000
計		6,940,000	5,590,000
営業利益		97,000	
【 IV 営業外収益】			
受取利息		2,000	6,400
生産者賞		4,100,000	5,600,000
雑収入		330,000	1,500,000
計		4,432,000	7,106,400
【 V 営業外費用】			
支払利息		435,000	643,000
雑費		610,000	1,010,000
計		1,045,000	1,653,000
経常利益(当期利益)		3,484,000	

《生産原価報告書》

		(単位:円)	
		A牧場	B牧場
		計算式	
I 材料費			
期首貯蔵品		550,000	340,000
肥料農薬費		320,000	450,000
飼料費		2,100,000	3,200,000
敷料費		240,000	410,000
期末貯蔵品		360,000	960,000
計		2,850,000	
II 労務費			
雇人費		2,200,000	1,550,000
福利厚生費		250,000	160,000
計		2,450,000	1,710,000
III 生産経費			
診療衛生費		650,000	1,300,000
共済保険料		400,000	510,000
家畜共済		340,000	440,000
油脂費		520,000	360,000
水道光熱費		1,050,000	945,000
修繕費		450,000	360,000
減価償却費		1,500,000	2,100,000
賃借料		240,000	340,000
消耗品費		840,000	670,000
預託料		280,000	120,000
登録料		135,000	154,000
種付費		3,300,000	4,500,000
放牧管理費		68,000	0
各種負担金		350,000	520,000
雑費		540,000	330,000
計		10,663,000	12,649,000
当期生産原価		15,963,000	

法人経営決算書(3か年移動平均) ※数値は架空の数値を使用しています。

《損益計算書》

※A牧場の3年間の経営実績

(単位:円)

	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	計算式
【 I 売上高】							
生産馬売上収入	9,000,000	12,000,000	15,000,000	25,000,000	14,000,000	17,000,000	
預託料収入	3,700,000	4,200,000	4,000,000	4,000,000	4,500,000	3,900,000	
農作物収入	500,000	700,000	1,000,000	600,000	1,100,000	850,000	
計	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)	8,500,000	8,200,000	9,000,000	12,000,000	7,000,000	8,000,000	
当期生産原価	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
期末育成馬(評価額)	8,200,000	9,000,000	12,000,000	7,000,000	8,000,000	8,500,000	
計	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	-4,600,000	4,700,000	7,037,000	8,100,000	3,600,000	7,050,000	=4-8

⇒3か年移動平均で見ている

※A牧場の3か年移動平均

(単位:円)

	平成26 ~28年度	平成27 ~29年度	平成28 ~30年度	平成29 ~31年度
【Ⅰ 売上高】				
生産馬売上収入	12,000,000	17,333,333	18,000,000	18,666,667
預託料収入	3,966,667	4,066,667	4,166,667	4,133,333
農作物収入	733,333	766,667	900,000	850,000
計	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)	8,566,667	9,733,333	9,333,333	9,000,000
当期生産原価	15,487,667	15,154,333	16,487,667	16,233,333
期末育成馬 (評価額)	9,733,333	9,333,333	9,000,000	7,833,333
計	14,321,000	15,554,333	16,821,000	17,400,000
売上総利益	2,379,000	6,612,333	6,245,667	6,250,000

(資料6)

法人経営決算書(損益計算書を作ってみよう) ※数値は架空の数値を使用しています。

《損益計算書》

		(単位:円)	
		B牧場	計算式
【I】 売上高	生産馬売上収入	16,000,000	
	預託料収入	0	
	農作物収入	500,000	
	計	16,500,000	
【II】 売上原価	期首育成馬(評価額)	11,000,000	
	当期生産原価		
	期末育成馬(評価額)	8,800,000	
	計		
	売上総利益		
【III】 販売費及び一般管理費	役員報酬	2,600,000	
	預託料	240,000	
	接待交際費	320,000	
	車両燃料費	360,000	
	通信費	310,000	
	水道光熱費	420,000	
	租税公課	440,000	
	保険料	60,000	
	減価償却費	160,000	
	組合費負担金	280,000	
	税理士報酬	400,000	
計	5,590,000		
	営業利益		
【IV】 営業外収益	受取利息	6,400	
	生産者賞	5,600,000	
	雑収入	1,500,000	
	計	7,106,400	
【V】 営業外費用	支払利息	643,000	
	雑費	1,010,000	
	計	1,653,000	
		経常利益(当期利益)	

《生産原価報告書》

		(単位:円)	
		B牧場	計算式
【I】 材料費	期首貯蔵品	340,000	
	肥料農薬費	450,000	
	飼料費	3,200,000	
	敷料費	410,000	
	期末貯蔵費	960,000	
	計		
【II】 労務費	雇人費	1,550,000	
	福利厚生費	160,000	
	計	1,710,000	
【III】 生産経費	診療衛生費	1,300,000	
	共済保険料	510,000	
	家畜共済	440,000	
	油脂費	360,000	
	水道光熱費	945,000	
	修繕費	360,000	
	減価償却費	2,100,000	
	賃借料	340,000	
	消耗品費	670,000	
	預託料	120,000	
	委譲料	154,000	
	種付費	4,500,000	
	放牧管理費	0	
	各種負担金	520,000	
	雑費	330,000	
	計	12,649,000	
		当期生産原価	

(資料 4、6 回答)

法人経営決算書(経営間比較) ※数値は架空の数値を使用しています。

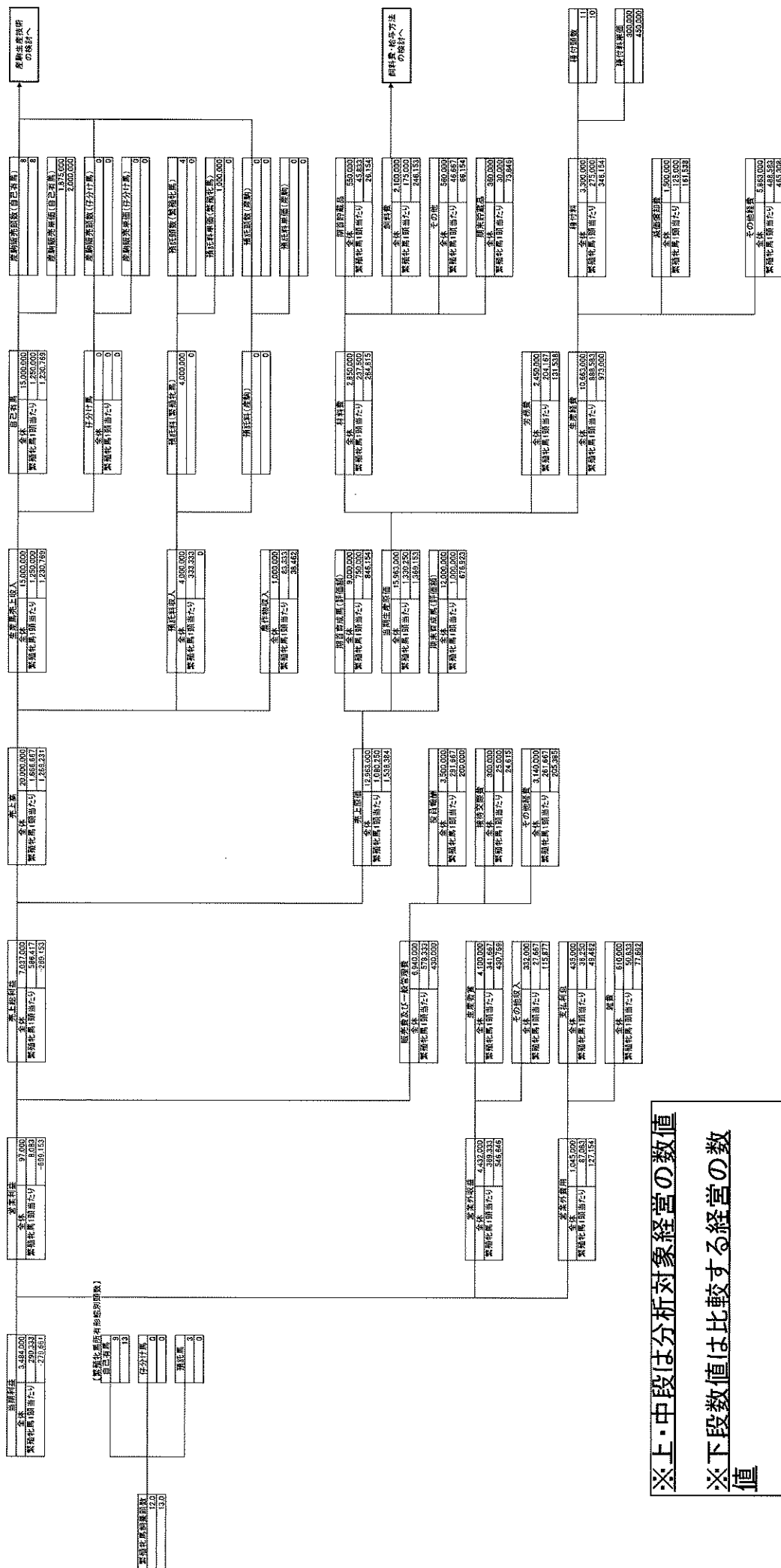
《損益計算書》

	A牧場	B牧場	(単位:円) 計算式
【I 売上高】			
生産馬売上収入	15,000,000	16,000,000	
預託料収入	4,000,000	0	
農作物収入	1,000,000	500,000	
計	20,000,000	16,500,000	
【II 売上原価】			
期首育成馬(評価額)	9,000,000	11,000,000	
当期生産原価	15,963,000	17,799,000	=《生産原価報告書》より
期末育成馬(評価額)	12,000,000	8,800,000	
計	12,963,000	19,999,000	=5+6-7
売上総利益	7,037,000	-3,499,000	=4-8
【III 販売費及び一般管理費】			
役員報酬	3,500,000	2,600,000	
預託料	350,000	240,000	
接待交際費	300,000	320,000	
車両燃料費	450,000	360,000	
通信費	250,000	310,000	
水道光熱費	340,000	420,000	
租税公課	590,000	440,000	
保険料	120,000	60,000	
減価償却費	350,000	160,000	
組合費負担金	240,000	280,000	
税理士報酬	450,000	400,000	
計	6,940,000	5,590,000	
営業利益	97,000	-9,089,000	=9-21
【IV 営業外収益】			
受取利息	2,000	6,400	
生産者賞	4,100,000	5,600,000	
雑収入	330,000	1,500,000	
計	4,432,000	7,106,400	
【V 営業外費用】			
支払利息	435,000	643,000	
雑費	610,000	1,010,000	
計	1,045,000	1,653,000	
経常利益(当期利益)	3,484,000	-3,635,600	=22+26-29

《生産原価報告書》

	A牧場	B牧場	(単位:円) 計算式
I 材料費			
期首貯蔵品	550,000	340,000	
肥料農薬費	320,000	450,000	
飼料費	2,100,000	3,200,000	
敷料費	240,000	410,000	
期末貯蔵品	360,000	960,000	
計	2,850,000	3,440,000	=1+2+3+4-5
II 労務費			
雇人費	2,200,000	1,550,000	
福利厚生費	250,000	160,000	
計	2,450,000	1,710,000	
III 生産経費			
診療衛生費	650,000	1,300,000	
共済保険料	400,000	510,000	
家畜共済	340,000	440,000	
油脂費	520,000	360,000	
水道光熱費	1,050,000	945,000	
修繕費	450,000	360,000	
減価償却費	1,500,000	2,100,000	
賃借料	240,000	340,000	
消耗品費	840,000	670,000	
預託料	280,000	120,000	
登録料	135,000	154,000	
種付費	3,300,000	4,500,000	
放牧管理費	68,000	0	
各種負担金	350,000	520,000	
雑費	540,000	330,000	
計	10,663,000	12,649,000	
当期生産原価	15,963,000	17,799,000	=6+9+26

軽種馬経営の収益性分析ツリー図



※上・中段は分析対象経営の数値
 ※下段数値は比較する経営の数値

軽種馬経営における経営管理に関する意見交換について

1 軽種馬経営における経営管理とは何か？

(牡・牝の違いや兄弟馬の競走成績によって産駒販売収入が大きく違ってくる軽種馬経営(計画を立てにくい経営)において、経営成果をどのように経営管理に生かすことができるか?)

2 経営管理において、法人決算書や青色申告決算書など既存資料で活用できるものがないか？

3 経営管理に関する知識や能力を高める時、どのような研修会を希望するか？

(参考：軽種馬経営高度化指導研修事業で実施した研修会内容)

平成18年度：軽種馬経営財務管理指導教本の活用普及

平成19年度：同上

平成20年度：無し

平成21年度：・軽種馬経営戦略指導教本の周知等

・軽種馬経営戦略指導教本を基にした軽種馬経営環境悪化への対応方向の理解醸成(軽種馬流通の今後の方向と生産の在り方、経営改善の在り方、軽種馬経営のリスク管理と意識改革推進の在り方)

・軽種馬生産に係る女性リーダーを対象とした経営管理技術の研修

平成22年度：軽種馬経営における青色申告決算書を活用した経営分析と軽種馬経営分析システムの活用研修

平成23年度：・軽種馬経営の経営分析の目の置き所、軽種馬経営分析システムを活用した有効な経営管理・分析手法の普及、支援者間の情報共有化による経営支援のあり方の検討

・軽種馬経営モデル指標の活用とその留意点

平成24年度：軽種馬経営分析システムの改善点と利用の仕方の研修、軽

種馬経営の指導のあり方の検討

- 平成25年度：・モデル経営の経営概要の調査及び各農協における軽種馬経営に関する指導の実態を把握し、指導・助言の実施方法等について検討【JAひだか東、JA新冠】
- ・JAの軽種馬経営における営農指導手法等についての検討
 - ・JAの軽種馬経営における営農指導に携わる実務担当者
と営農指導手法の実態と実施方法について検討・意見交換
- 平成26年度：・畜産eラーニングを参考にした経営分析の手法の普及、
検討、経営管理に関する農協指導に対する要望聞き取り
【JAひだか東、JAみついし、JA門別、JAしずない】
- ・経営計画の立案と実践と分析の励行など軽種馬経営の青色申告財務諸表の見方の研修【JAひだか東】
- 平成27年度：・軽種馬経営の収益性及びeラーニングによる経営分析手法の研修、DVD「畜産経営eラーニング」の視聴【JA新冠】
- ・専門家情報収集及び相談窓口の設置の検討、軽種馬経営実態調査結果の報告、軽種馬取引に係る各種契約書の理解醸成

4 経営継承について

5 簿記・記帳で相談したいことについて