

地域産業の6次化と財務管理

菅野覚中小企業診断士事務所

中小企業診断士 菅野 覚

財務管理の意義と目的

①財務管理の意義

- ・生産活動や販売活動と共に、企業の経営活動に欠かせないものとして資本の調達及び運用がある。
- ・財務管理は、「資本の調達と運用」を対象とするもの。

②財務管理の目的

- ・経営活動によって適切な利益を実現し、企業を存続し発展させる為に、財務活動が必要。
- ・財務活動は、「収益性」や「流動性」等の基準に沿って最適に管理される事が大切。

財務管理の体系

財務管理・・・対象：財務活動 資本の調達と運用
・・・基準：収益性 流動性 成長性
・・・進め方：財務政

策

・・・財

務計画（資本調達、運用計画）

- ・・・財務統制（資本調達、運用計画）
- ・・・計算的方法・・・設備投資と経済計算
 - ・・・財務分析
 - ・・・利益管理 予算管理
 - ・・・原価管理
 - ・・・資金管理

財務管理の課題

①財務政策

企業の財務政策は、企業に与えられた制約要因の下に、最適な資金の調達と運用を目指して展開されるものである。

- ・長期利益計画を頂点として、総合財務計画を確立する。
- ・設備投資は、客観的な評価基準(経済性計算など)を設定する。
- ・資金調達は、量的確保の他、調達源泉のバランスも留意する。
- ・情報処理システムの構築と、新しい科学的手法を導入する。

②財務計画

- ・執行活動を計画すること。
- ・長期や短期の財務計画並びに設備投資計画等がある。

③財務統制

- ・執行活動の実施を調整し、実績を評価する。
- ・予算や標準原価と実績との差異分析を行う。

地域産業の6次化と財務管理

地域産業の6次化は、生産、加工、販売・サービスの一体的な取り組み。そこで、農、商、工業の簿記の違いを念頭に置いた財務管理が必要と考えられる。

※農業簿記と工業簿記の違い

生産原価の詳細表示、自己育成の生物の表示、生物の売却の処理

※農業簿記と商業簿記の違い

原価表示

さらに、財務分析について検討する。

財務分析とは

貸借対照表や損益計算書を構成要素に分解

相互比較、各部分を全体または部分どうしを相互に比較して経営内容をつかむもの

外部利害関係者が取引先の信用状況を掴むために活用、経営管理手法としても活用

分析の対象となる財務諸表として貸借対照表、損益計算書、人員等の情報を加味して分析

財務諸表とは

財務諸表とは企業の財政状態および経営成績に関して真実な報告を提出するためのもの

貸借対照表では、企業の一定時点における資産、負債及び資本を示した一覧表で、企業の財政状態を明らかにする

損益計算書では、一定期間における企業の経営成績を明らかにする

財務諸表は作成者は金額の一致、表示の検討、報告書の作成を行うが、読み取りまで手が回らない

読み取りには技術が必要となる・・・財務分析

財務分析の手法

財務分析には比率分析と実数分析がある。

比率分析は、財務諸表の各項目を部分ごとに比較するもので、収益性分析、安全性分析、生産性分析、効率性分析、成長性分析などがある。

実数分析は、実額比較分析、利益増減分析、損益分岐点分析、収支分岐点分析などがある。

比率分析

収益性分析（売上高対総利益率、売上高対営業利益率、売上高対経常利益率、総資本対経常利益率）

安全性分析（流動比率、当座比率、固定比率、長期固定適合率）

効率性分析（総資本回転率、売上債権回転期間、棚卸資産回転期間、有形固定資産回転率）

生産性分析（加工高比率、労働分配率）

成長性分析（売上高成長率、総資産成長率）

実数分析

実額比較分析（売上高や営業利益といった、決算数値の実額による分析手法）

利益増減分析（売上高を構成する要素ごとに分析。売上高だけではなく、仕入など原価項目でも比較可能）

損益分岐点分析

収支分岐点分析

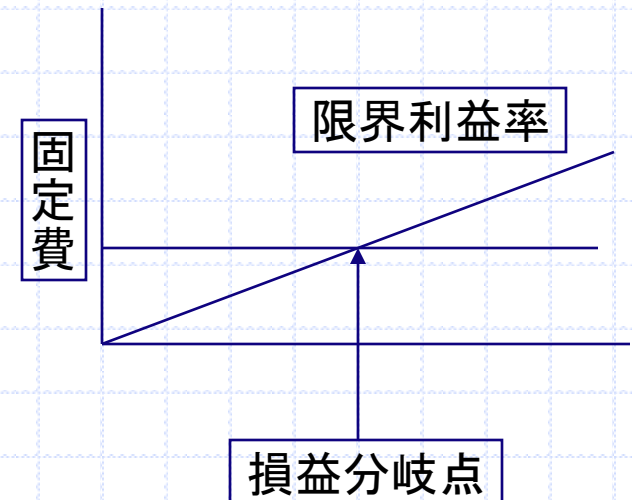
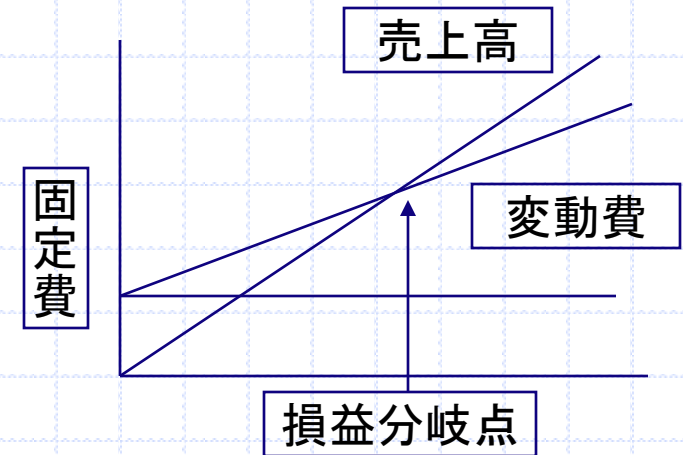
損益分岐点

變動比率 = 變動費 ÷ 売上高
限界利益 = 売上高 - 變動費
限界利益率 = 限界利益 ÷ 売上高

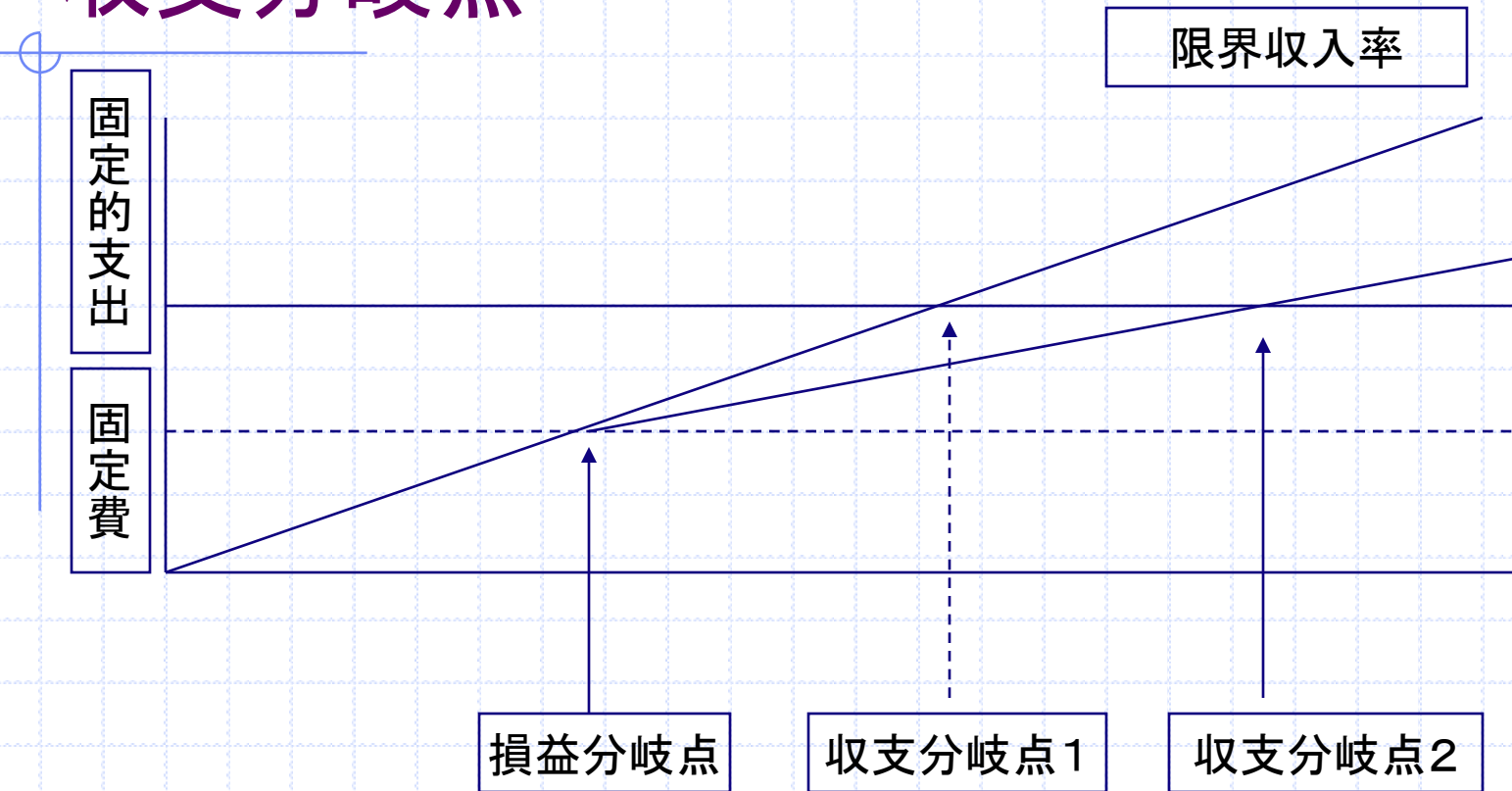
損益分岐点売上高 - (固定費 + 變動費) = 0
損益分岐点売上高 = 固定費 ÷ (1 - 變動比率)
損益分岐点比率 = 損益分岐点売上高 ÷ 売上高

損益分岐点比率 + 安全余裕率 = 1
安全余裕率
= (売上高 - 損益分岐点売上高) ÷ 売上高
= 1 - 損益分岐点比率

目標利益
= 目標売上高 - (變動費 + 固定費)
= 目標売上高 - (目標売上高 × 變動費率 + 固定費)
損益分岐点売上高 = 目標売上高 × (1 - 目標安全余裕率)



收支分岐点



農業所得増加のための取組

$$\text{農業所得} = \text{販売価格} \times \text{販売量} - \text{生産・販売に必要なコスト}$$

①販売価格の向上と販売量の増大の両方を目指すもの

経営内部における生産・加工・販売の一体化の取組、農産物直売所の取組等

②主として販売価格の向上を目指すもの

ブランド化の取組、産地での農産物の販売力強化に向けた取組等

③主として販売量の増大を目指すもの

加工・業務用需要への対応のための取組、輸出拡大への取組等

④コスト縮減のための取組

農業機械や農薬等生産コストの縮減、流通面でのコスト縮減の取組等

分析項目

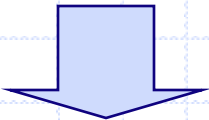
記録→記録簿→生産成果計算表

【技術分析】



記帳→簿記→財務諸表

【原価分析】



原価は農産物の生産過程において費やされた価値の総額
生産過程の能率を反映→生産物1単位当たりで示される

生産性分析・収益性分析・安全性分析

【財務分析】



土地生産性、労働生産性、資本生産性、資本回転率、売上高対利益率、総資本利益率、流動比率、固定費率、自己資本比率、その他(投資効率、損益分岐点、キャッシュフロー、付加価値分析など)

改善計画の樹立

農業簿記

決算手続きの留意点

1. 現金過不足・当座(営農)借越の処理
2. 家事関連費の整理
3. 棚卸
4. 減価償却費の計上
5. 費用・収益の繰延べ・見越し
6. 育成費用の計算
7. 貸倒引当金・貸倒損失
8. 消費税等の経理処理

管理会計

- ・経営者や管理者などの意思決定の材料として利用される。
- ・内部での業績評価や経営状態を把握する。
- ・対外的な報告を目的とした“財務会計”とは異なり、法的な規制はない。

例)

- ・中長期予算策定
- ・設備投資計画
- ・部門別利益管理
- ・原価管理
- ・予実管理

原価計算の概要

1. 原価計算とは

2. 原価計算の目的

- 財務諸表をつくる
- 売値を決める
- 原価を管理する
- 予算をつくる
- 経営基本計画をつくる

3. 原価の分類

- 原価は3つに分けられる

①材料費 ②労務費 ③経費

- 管理しやすい原価と管理しにくい原価

①個別費 ②共通費

①直接費 ②間接費

- 売上高の変化によって変わる原価と変わらない原価

①変動費 ②固定費

原価の構造

- 材料費: 種苗費、素畜費、肥料費、飼料費、農薬衛生費、諸材料費、(加工の場合別勘定: 材料仕入高)
- 労務費: 雇人費
- 経費: その他原価要素

		営業利益		製品販売価格
		販売費 一般管理費		
間接材料費 間接労務費 間接経費		製造原価		
直接材料費 直接労務費 直接経費	製造直接原価	総原価		

第1次計算段階・・・費目別計算

■ 原価の費目別計算とは・・・

原価要素を「材料費、労務費、経費」に分類すること

■ 「財務会計」と「管理会計」

財務会計：企業外部の利害関係者、管理会計：企業内部の管理者

■ 原価計算基準

原価計算の第1次の計算段階

■ 材料費

物品の消費によって生じる原価：種苗費、素畜費、肥料費、飼料費、農薬費、敷料費、諸材料費

■ 労務費

労務用役の消費によって生じる原価：生産現場作業員の人件費、法定福利費、福利厚生費

■ 経費

材料費、労務費以外の原価要素

第2次計算段階・・・

部門別原価計算（作物別原価計算）

■ 原価の部門別計算とは・・・

費目別計算において把握された原価要素を、原価部門別に分類集計する手続

■ 原価部門の設定

作目ごとに原価部門を設定

■ 部門個別費と部門共通費

その部門で発生したことが直接的に認識されるかどうか

① 部門個別費

材料費に属する費用（種苗費、素畜費、肥料費、飼料費、農薬費、敷料費、燃油費、諸材料費）は、原則として部門個別費

② 部門共通費

特定の部門で発生したことが認識できない原価
売上高の割合や作付面積・稼動面積の割合などで配賦する

【参考】 部門別損益状況計算書（部門別原価の例）

	水稲	大麦	大豆	とうもろこし	キャベツ	白菜	大カブ
面積	701	233	127	3	6			
作業時間	13,006	1,874	1,202					
生産物販売高	79,519,193	9,086,788						
補助金奨励金	376,380	9,870,566						
.....						
収入計	86,082,695	19,011,844						
種苗費	1,216,472	573,036						
肥料費	5,014,500	1,894,215						
農薬費	9,883,879	271,906						
諸材料費	1,094,642	363,266						
.....						
変動費計	32,148,184							
変動費控除後利益	53,934,511							
営農拠出金	3,230,982							
土地改良水利費	18,600							
地代	7,621,380							
.....							
固定費計	20,612,005							
固定費控除後利益	33,322,506							

第3次計算段階・・・

製品別原価計算(個別原価計算)

■ 原価の製品別計算とは・・・

原価要素を一定の製品単位に集計し、単位製品の製造原価を算定する手続

■ 直接費と間接費

原価の発生が一定単位の製品の生成に関して直接的に認識されるかどうか

① 直接費

家畜1頭ごとに直接的に賦課することができる種付料など

② 間接費

発生した費用が特定の家畜に対応するわけではない飼料費など

■ 標準原価の設定

労務費は作業時間により部門別に配賦する

簡単な原価算出法

■ 原価算出手順と計算式

- ・生産量の調査 ⇒ 固定費と変動費に区分 ⇒ 原価算出
- ・計算式 = (固定費 + 変動費) ÷ 総生産量

■ 損益分岐点売上高の算出

■ 計算式 = 固定費 ÷ (1 - 変動費 / 売上高)

- ・売上高: 400万円、固定費: 100万円 変動費: 150万円 生産量: 6,000kg
- ・kg当たりの原価: (固定費100万 + 変動費150万) ÷ 総産出量6,000kg = 約416円/kg
- ・損益分岐点売上高: 固定費100万 ÷ (1 - 変動費150万 / 売上高400万) = 160万円

値引き注文を受けるかどうかを決定する

月間販売数量	2,000個	販売単価	2,000円
単位あたり変動費	1,200円	月間固定費	80万円
単位当たり総費用	1,600円	利益	80万円

自社で生産するか外部から購入するかを検討する

【現状のデータ】

売上高 1,000万円 変動費 800万円 固定費 300万円 利益 ▲100万円

【外部購入の場合のデータ】

売上高 1,000万円 変動費 850万円 固定費 300万円 利益 ▲150万円

【固定費の削減が可能な場合の試算】

売上高 1,000万円 変動費 850万円 固定費 200万円 利益 ▲50万円

追加販売を検討する

	現状	手余り状態	人員増
月商(千円)	10,000	10,000	10,000
売上原価(千円)	5,000	5,000	5,000
人件費(千円)	1,000	1,000	1,500
経費(千円)	2,000	2,000	2,000
利益(千円)	2,000	2,000	1,500
利益率(%)	20%	20%	15%

A商品販売	A商品100個	A商品150個
粗利率(%)	10%	10%
単価(円)	500	500
数量(1日当たり:個)	100	150
粗利額(1カ月当たり:円)	150,000	225,000
総粗利(円)	2,150,000	1,725,000

値決めを検討する

コスト志向型の価格設定

①コストプラス法＝直接費＋間接費＋利幅

②マークアップ法＝仕入原価＋値入額
＝仕入原価＋仕入原価×値入率

③目標利益法＝総費用(1＋目標利益率)目標販売量

マーケットプライス方式による価格決定

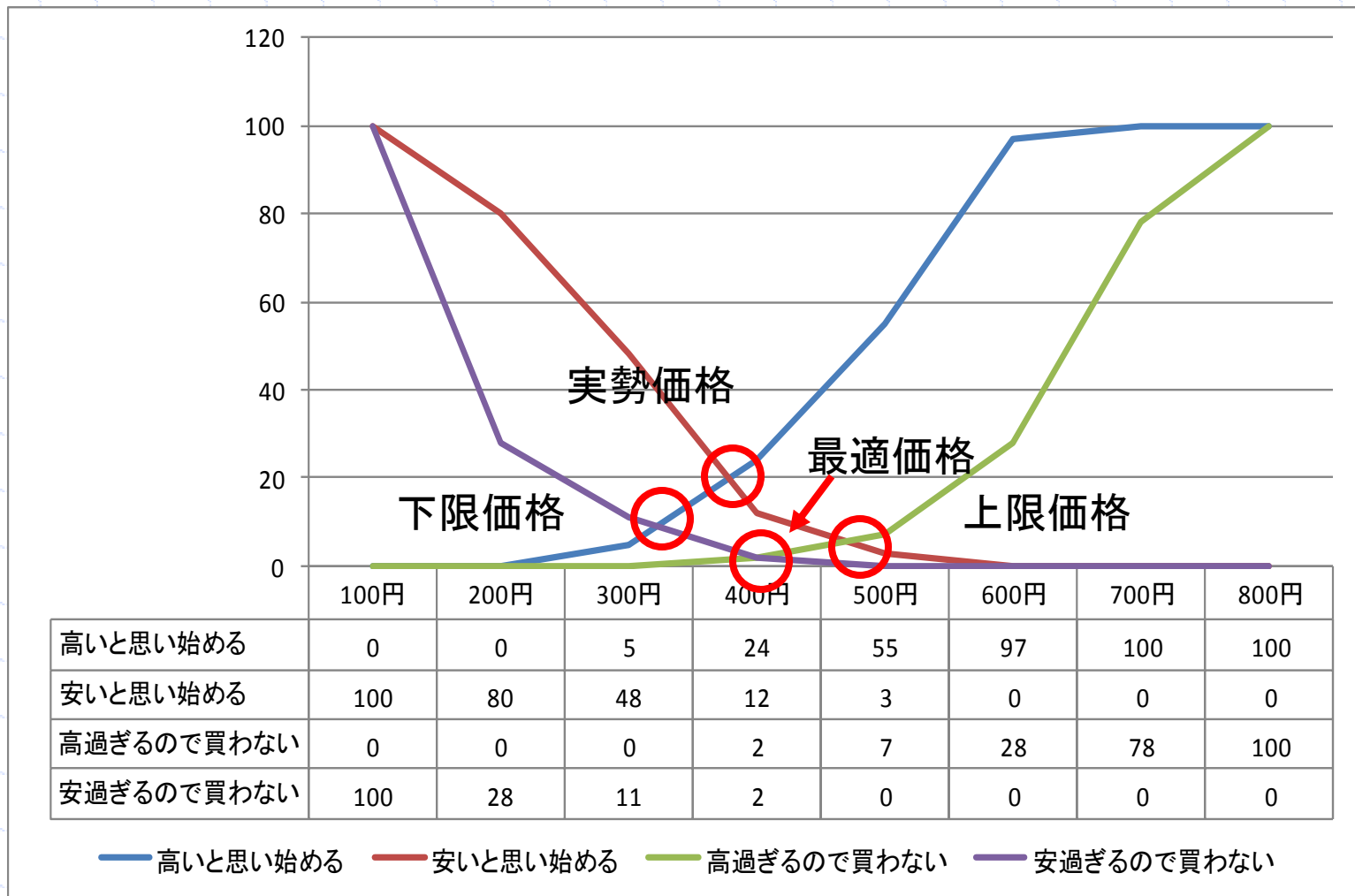
①上層部吸収価格戦略

②市場浸透価格戦略

③中間価格戦略

③プライスリーダー制

新製品or新市場の価格感度分析



おわりに

財務分析は企業の現状を知る手掛かり。

その上で「利益の源泉」と「リスクの把握」というマクロ的な視点に立ち、企業の将来の経営状態を予測。

ビジネスにおいて、リスクを取る、取らないという判断は避けることができない。

その際に重要なのが、自ら企業経営における将来的な仮説を立て、検証し、リスクを意識した合理的な意思決定を行うこと。

・・・ではないでしょうか。