

臨床獣医師から見た 養鶏業界

50

株式会社ピーピーキューシー研究所 加藤 宏光

経営に関する 数値の取り扱い

前にも触れたように、ブロイラー生産農場では資本を中心としたインテグレーション組織が完成され、肉への加工を担う処理場を中心に委託農家が生産を分担する形式、インテグレーターが直接生産する形式の二通り、およびこの両者を合わせ持つ形式があります。

生体のままでは流通させられないブロイラー産業では、処理場を建設するのに要する資金が莫大で、よしんば生産農家が望んだとしても、自分で育てたヒナを自家生産の肉に加工することは不可能です（網の目をくぐるほどの小規模加工なら例外措置が認められます）。

一方、採卵養鶏産業では、生み出された卵を綺麗に仕上げ、パックに収めれば製品として販売することができます。

それゆえに、五〇〇羽、一、〇〇〇羽という極めて小さな規模の生産者が一國一城の主として、生き抜く

ことができました（著者の知っている小規模採卵養鶏家の実例では、大ヒナ導入・原料卵出荷をベースとした五、〇〇〇羽の規模で、親子五人が生活し、三人の子どもすべて大学を卒業させています。後継ぎがなく、約二〇年前に廃業しましたが、採卵養鶏生産農家の底力を示すものでしょう）。

こうした小規模採卵養鶏経営では、購入したヒヨコや飼料の支払いを卵の売り上げから行い、残りで生活する”という、いわゆるどんぶり勘定でもさしたる危険を伴いません。しかし、ある程度の規模を超えた段階からは、仕入れ・生産と販売に関するデータを十分に理解し、経営の実状をリアルタイムに把握する必要があります。

ここで扱う数値は、先月号までに記述した、生産にかかわる数値を分析することによって生産性を検証し、その構造・改善を目指す、いわゆる生産管理に属するものではなく、経営を維持するために必須の会計、経営に関する数字の取り扱いの概念です。

《コラム1》

《手形》

業界で“手形での支払い”などの会話がよく聞かれます。この場合にいう手形は、“約束手形”のことで、振出人が自ら指定金額を指定期日に支払うことを約束する手形です。多くは換金を銀行に委託します。また、期日前に当該手形を担保として銀行からの借入れを受けることもあります。

この一連の作業を“手形の割引”と称します。信用の厚い会社から振り出された手形では金利が安く、リスクに応じて金利が上がるのを常とします。

他方“為替手形”という手形もあります。振出人が第三者に対して手形の諸辞任に指定金額を支払うことを委託した手形で、国際取引に使用されることが多いものです。著者も幾度かアメリカで発行された為替手形を受け取り、銀行で換金した覚えがあります。

もちろん、生産あつての経営ですから、生産性の数値と密接に関連していることはいうまでもありません。これらの数値をいかに応用するか、に経営の醍醐味があります。

利益の確保および 資金繰りの重要性

利益が出るか出ないかの境目を探

算分岐点と言います。経理上の専門用語ですが、経営を実践する人が常に頭においている概念でもあります。経営の方針を立て、あるいは経過を確認するに際し、欠かすことのでき

ない資料が、資金繰りと損益分岐点の計算です。規模が小さく、さらにすべての受け払いを現金で処理している経営体では、詳細な資金繰りについてさほど実感することはあり

《コラム2》

《経理とは》

経理という言葉を辞書で調べると“財産の管理や会計・給与などに関する事務”となっています。一般的には、会社の運営に必要な金銭の動きを把握するための技術・作業を指して呼ぶことが多いものです。

経理の業務は、会社の情報を数字で把握することにあります。最終的には会社の（その時点での）全体像を数値に表す決算書としてまとめられます。

- 途中経過として、
- ①売買を実行した証拠書類（購入物資に対する領収書、売り上げに対する納品書や請求書あるいは代金の受け書など）から伝票を書き起こします。
 - ②総勘定元帳をはじめとする各種帳簿に転記します。
 - ③貸借対照表、損益計算書として決算書をまとめます。

これらの諸作業は、器械的に実行できます。また、決算書はかかりつけの会計士、税理士がまとめてくれることが多いのが実情でしょう。

著者の会社でも、これら専門作業はもっぱら税理士に任せています。しかし、10年ほど前に、1期分だけ、税務署署員に相談しながら自分で全作業を実施して、決算書まで作成した経験があります。それまでの顧問税理士が突然肺ガンで亡くなりました。「国税に勤務されていたその方の娘婿さんが、「翌年には遺志をついで独立される。」という話を、未亡人から伺ったことから、「1期だけ自力でやってみよう。もし娘婿さんが独立されたら、第1のクライアントになるのも悪くない……。」と考えたものでした。

しかし、ただでさえ忙しい中での伝票起こしや総勘定元帳をはじめとする各種帳簿の作成は大変でしたが、それ以上に作成した決算書を持ち込んだ税務署係員の方々はもっと大変だったようです。蛇蝎のように嫌われることの多い税務署署員ですが、実際に各種書類を持ち込んで、決算の相談をすると、さまざまな検討をしてもらえますし、ときには節税のアイデアさえもらえました。

“心を開いて相談することで、そのときを共有できる”というのは、これまで生きてきた著者の信念です。このときにも、税務署署員（決算の都合で2カ所の税務署で合計3～4人の先生方）にご迷惑をおかけしました。当時の決算時期が4月であり、多忙を極めていたはずですが、どの方も懇切丁寧に指導してくださいました。しかし、決算書のまとめが終わったとき、「この作業は、専門家にお任せになると随分楽になりますよ!!」とつくづく語りかけられた係員がおられました。やはり著者以上に大変だったのでしょうか???

ど実感することはあり
ません。リーマンショック以来の低迷経済下で、経営を維持するサイドにいて、最も敏感に反応する言葉は「倒産です。倒産は、銀行取引が停止されて確定します。どういった場合に銀行取引が停止されるのでしょうか!?

取引金額が大きくなると、手形決済（約束手形）が多くなります。約束手形の振出人は、期日までに手形交換所に対して支払いに十分な金額を用意する責任を負います。この約束があるがゆえに、約束手形が現実の金銭と同じ重みで評価されるのです。従って、期日に資金が用意できなかった場合には「不渡り」として処理され、金融のブラックリストに載せられます。不渡りが二度発生すると、即座にすべての銀行から取引停止を言い渡されます。資金が動かせない＝倒産の図式となるわけです。これほどに大きな責任を背負う手形によって経営が運営されているのですから、資金繰り状況をリアルタイムで把握しているのは、経営者にとっては必須の条件です。

利益が上がらないのは、経営にとって辛い環境です。しかし、「利益が上がらない（赤字である）＝倒産ではない」ことを理解していないと危険です。リーマンショック以来、黒字倒産という言葉を見聞きする機会もあつたことでしょうか。利益を上げていながら倒産した事例です。

《コラム3》

《会津地鶏による経営シミュレーション》

平家の落ち武者が、京の都から持ち込んだと語られる会津地鶏をアイテムとして取り上げ、地場産業としての可能性を追跡したのは、15年も前のことでした。細かい経緯は、割愛して、取り掛かりから5年過ぎた時点での運営状況を紹介します。

- 飼育羽数=1,500羽
- 1日当たり産卵個数=780個(約40kg/日:室卵量=27g)
- 平均個卵重=48~52g
- 生産できるパック数=110/6個入り
- 格外率=12~15%

どこからみても、「まともな運営ができるデータではない」と判断されることでしょう。そこで、次の商材を開発した上で、それぞれの販売に対して、種々の検討を加えて、プロジェクトを進展させました。ここで上げた実際の売上を、次に示します。

〈商材〉

- ①パック卵(6個入り、市場価格350円-卸値280円)
- ②鶏肉:純系(♀4,200円/kg)、オリジナル肉用地鶏(♀3,200円/キロ)など、直売限定
- ③温泉卵(市場価格35円/粒-卸値28円/粒)
- ④アイスクリーム(市場価格180円/カップ-卸値110円)
- ⑤丸どり燻製:2,600円/羽、直売限定

〈売上(年間換算)〉

- ①パック卵=373万5,054円
- ②鶏肉=142万1,919円
- ③温泉卵=18万4,512円
- ④アイスクリーム=151万5,075円
- ⑤丸どり燻製=115万6,740円

これらを合計すると、800万円以上になります。

1日の生産個数700~800個(40kg)という、ごく小さい経営シミュレーションですが、さまざまな工夫で800万円もの売上を確保できたことは、養鶏産業の可能性を示唆しているようで、うきうきするような気持ちさえします。

売り上げを確保するために単価を高く設定する必要があります。しかし、高すぎると市場がソッポを向きます。設定価格は卸値が28円/個(6個パック)、市場価格は58円/個(350円/パック)としました。この価格は特殊卵としてかけ離れたものではないと思われるでしょう。しかし、当時のこの鶏種は先に述べたようにMS以下のサイズしか生みません。このコンディションでパック当たり350円の市場価格を消費者に納得してもらうために、商品に要求される特殊性として何かがあるか、が極めて重要です。

- 味
- ネーミング
- イメージ

が商品の特徴づける条件です。

これらの商品について言えば、会津地鶏というブランド名、小粒である外観、要求率が悪いために卵に濃縮されたうま味が商品をアピールするのに有効で、高い価格にもかかわらず市場で認知されることになったのでしょう。

が用意できず、不渡りとなってしまうことさえあります。こうした現象を黒字倒産と呼びます。一昨年に突如顕在化したリマンショック後の急激な景気低迷に際しては、こうした悲劇が再々マスコミに取り上げられていました。このような悲劇を避けるために必須となるのが資金繰り表です。資金繰り表は、①経常収支、②設備収支、③財務収支の三つで構成されます。

商品売り上げると、代金が回収されていなくても利益が押し上げられます(手形で回収されている場合には、期日までは現金ではなくても、回収済みとして経理処理されますが、

手形の信用度合いによっては割引処理ができないため資金がショートすることにつながります)。商品製造のために仕入れた原料・資材の支払い条件が売り上げに対する回収より短

いケースでは、資金のショートはさらに深刻化します。こうした条件が急激にタイトになると、決算上では黒字にもかかわらず、振り出した手形を決済する資金

①経常収支 通常の事業活動に必要な資金の収入、受取手形の期日による入金(座収入、預金金利を含む)であり、支

表1 資金繰り表の例

			1月	2月	3月	4月
		月始現預金残高				
経常収支	収入	現金売上				
		売掛入金				
		受取手形期日落				
		そのほか入金				
		小計				
	支出	買掛金支払い				
		支払手形期日落				
		そのほか支払				
		小計				
			経常収支過不足			
設備収支		収入				
		支出				
		設備収支過不足				
財務収支	収入	借入金				
		手形割引				
		小計				
	支出	借入金返済				
		支払い利息				
		小計				
			財務収支過不足			
収支過不足総計						
月末残高						

出は材料費、人件費、製造費、そのほかの営業経費です。このバランスがとれていれば正常と言えます。

②設備収支

固定資産の売却などが収入で、鶏舎などの建設、機械の購入や設備投資が支出になります。

③財務収支

収入は銀行などからの借り入れ、支出は返済や利息の支払いです。

これらの諸表が一覧で見られるようにそれぞれが工夫して作成します。一瞥して必要資金のバランスが分かるように工夫されるといいでしょう（表1、参考資料・七日間で経理がわかる本、佐川一元、日本文芸社出版、一九六頁）。

次号から、著者の失敗談を含めながら、経営を維持する上で重要な経理にかかわる知識に触れることにします。

