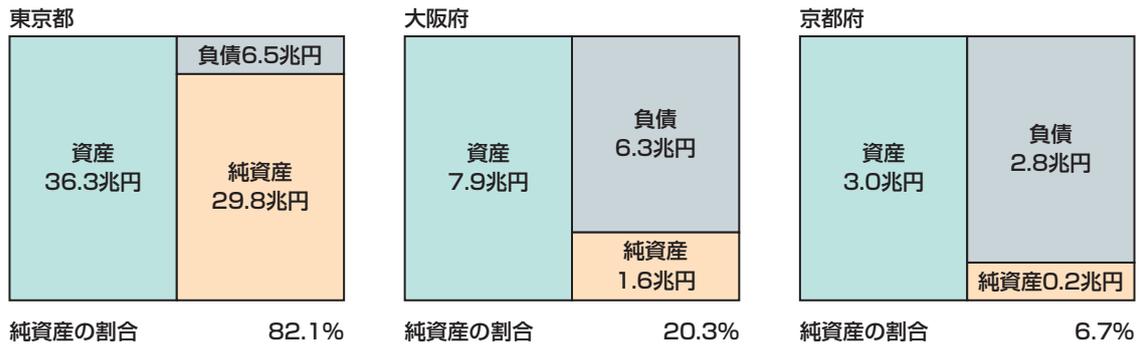


## サラリーマンから事業者まで図一つでわかる経営の話②

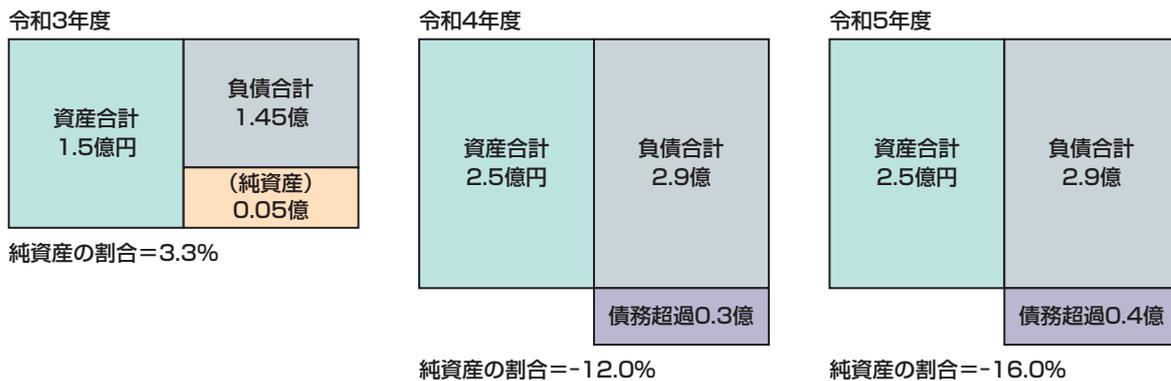
KTコンサルタント  
代表 木村 拓哉

貸借対照表はどんな事業にもあります。ここで少し変わった例をご紹介します。

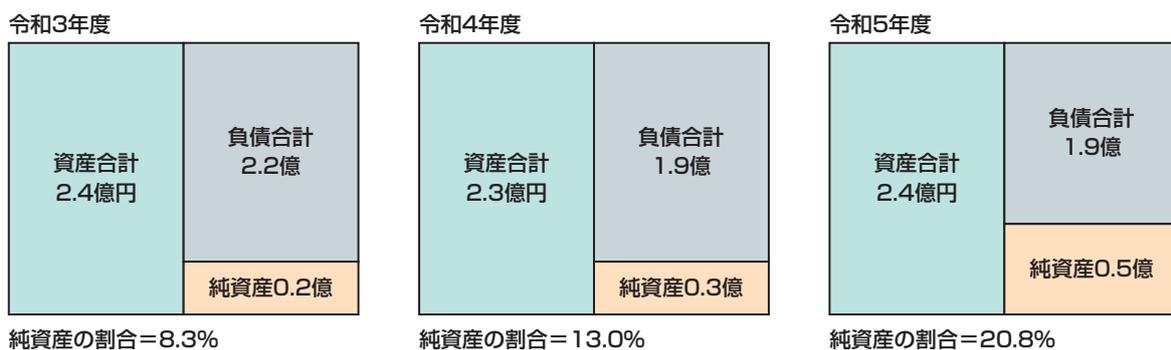


各都道府県にも貸借対照表があり、都道府県ごとにホームページで公表されています。これは東京都、大阪府、京都府の図です。東京都が資産の大きさ、純資産の割合ともに他の都道府県と比べ圧倒的に良好で、経営状態が非常に安定かつ潤沢であることが一目わかります。これは東京都に日本の一流企業が集まっており、東京都への納税の額も大きいからと推察されます。一方京都は一時期財政危機が報道されていました。図を見ればその理由も明らかです。資産が3兆円で負債が2.8兆円、純資産0.2兆円、純資産の割合が6.7%で安定した経営とはとても言えない状況です。

### A農場:貸借対照表推移



### B農場:貸借対照表推移

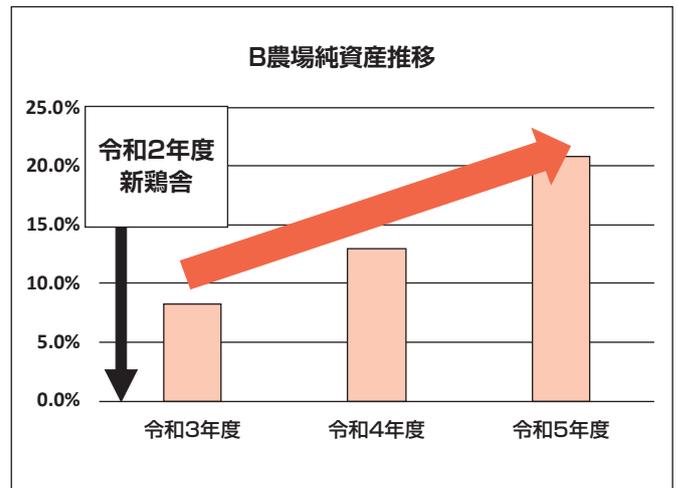
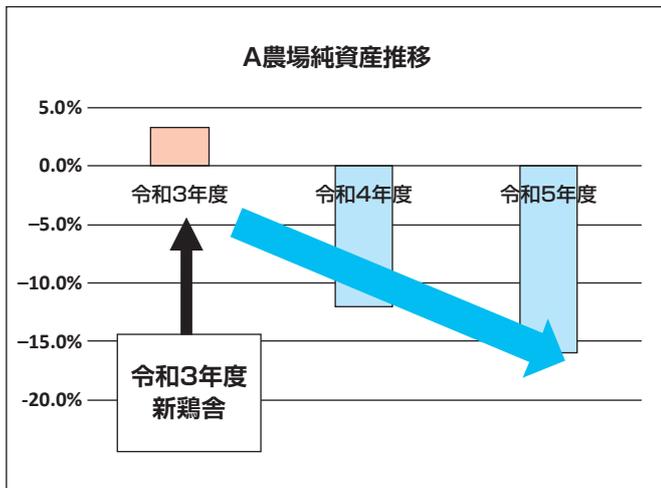


話を養鶏経営に戻します。これまではある時点、1点での貸借対照表をご紹介してきました。これを時系列で数年分見ると過去から現時点への経営の流れが見えてきます。

2つの農場の貸借対照表を時系列で比較してみます。(前頁参照)

下図はA農場とB農場の令和3年～令和5年の貸借対照表の推移です。A農場は純資産の割合が3.3%→-12.0%→-16.0%と減少傾向にあり、経営的に非常に不安定な状態で年々悪化していていることが分かります。一方B農場は純資産の割合が8.3%→13.0%→20.8%と増加傾向にあります。年々経営が安定する方向にあることがこの図を見れば一目でわかります。

ではなぜA農場とB農場に差が出たのでしょうか。答えは設備投資の差です。



A農場は古い高床鶏舎の一部を壊して令和3年にウインドレス鶏舎(設備投資)を建てました。「古い鶏舎を使いながら、生産性の高いウインドレス鶏舎へ徐々に移行していく」方法が経営的に安全な方法です。しかしA農場の古い鶏舎はケージや集卵ラインのゆがみがひどく、ヒビ卵になる率が異常に高いため、取引先から「古い鶏舎の卵は取引しない」と言われている状況でした。その結果、古い鶏舎が使えず新鶏舎のみの生産になり結果的に規模が縮小してしまいました。また元あった高床鶏舎を改造して作ったため、気密性が低く、換気や温度管理がうまくできていません。さらに100mを超える除糞ベルトのためモーターへの負荷が大きく修理が多発したり、ベルトのヨレも発生して切れてしまったりなど「既存鶏舎を活用して安く済ませよう」という狙いのはずが、かえって修繕費が多くかかってしまう鶏舎になってしまいました。

A農場はどうすればよかったのでしょうか。大きく2点あります。

- ① 高床鶏舎がボロボロになる前にウインドレス鶏舎へ少しずつ移行
- ② どのような新鶏舎にするかの十分な検討

新鶏舎建設(設備投資)のタイミングが遅かったこと、内容を十分に検討しなかったことが決算書に数字として表れてしまいました。

B農場は古い手集卵の低床鶏舎の一部を壊してウインドレス鶏舎(設備投資)と集卵施設(設備投資)を建てました。古い鶏舎は稼働させたままなので単純に羽数が増加しました。B農場が生産する卵は集卵舎のそばで直売をしており、高単価ですが特殊な卵で人気が高く、休日の昼過ぎには売り切れるほどでした。そのため増羽をしても売行きは好調で売上増加→利益増加につながりました。消費者が欲しいものを生産することで設備投資を成功させた分かりやすい事例でした。

ここまでA農場とB農場の解説をしてきましたが、この解説無しでも3年間の貸借対照表の推移を見るだけで「A農場は悪くなっている」「B農場は良くなっている」は視覚的にはっきりします。経営者でもサラリーマンであっても貸借対照表は経営を分析する大変便利なツールなのです。