

## 第4章 財務診断

### 1. 財務分析

#### (1) 財務分析の概要

農業経営の形態として、「個人」「法人」に大別でき、経営形態によって財務内容を示す書類が異なる。法人では、一定期間の経営成績を損益計算書で把握し、一定期日の財政状態を貸借対照表で把握する。主に損益計算書と貸借対照表を財務諸表といい、商法では「計算書類」として以下の書類を規定している。

- ① 貸借対照表
- ② 損益計算書
- ③ 営業報告書
- ④ 利益処分案（損失金処理案）
- ⑤ 付属明細書

また、企業会計原則では以下の書類を規定している。

- ① 貸借対照表
- ② 損益計算書
- ③ 財務諸表附属明細書
- ④ 利益処分案（損失金処理案）

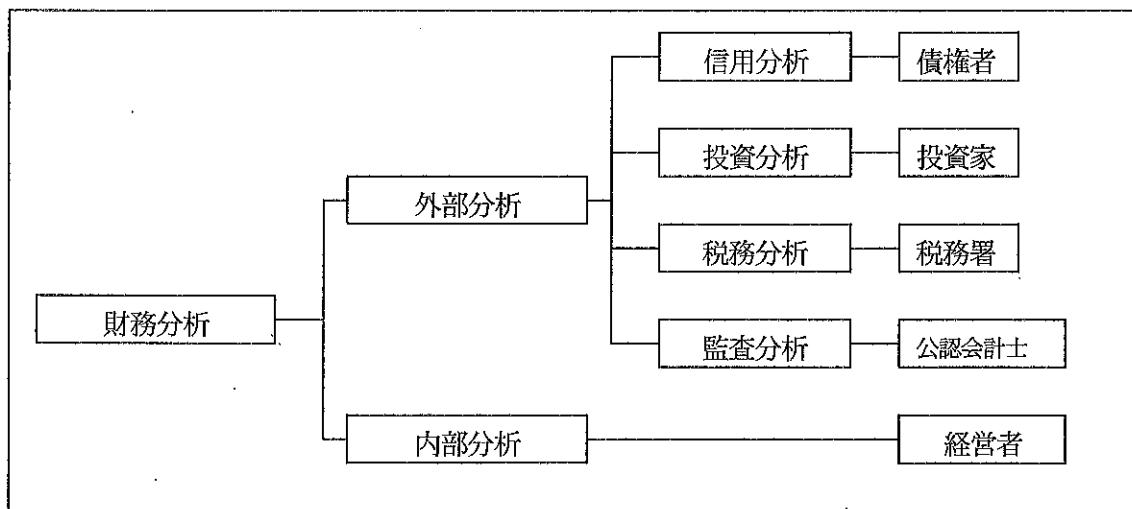
一方個人事業者の場合は、税務申告の際の「青色決算書」として損益計算書と貸借対照表を作成する。これらの計算書類に示されている、経営成績（損益計算書）や財政状態（貸借対照表）は、財務諸表に数値化されているので儲かっているかいないかは簡単に判断できる。しかし、会社のどこが悪いのか原因をつかんだり、改善の方法を探ったりするには財務諸表のままでは難しい。そこで、財務諸表を使って体系的に分析する必要が出てくる。この分析手法のことを、「財務分析」という。また、財務分析は、利用する人の目的によっていろいろな種類がある。

財務分析を大別すると、次の図表のように企業や事業者以外の利害関係者が行う「外部分析」と、企業の内部関係者である経営者や経営スタッフが行う「内部分析」分類される。

まず「外部分析」であるが、その中の「信用分析」は、債権者が取引先が倒産する危険がないか、また支払能力は十分あるかなどを分析する。したがって、主要な分析内容は、流動性分析や安全性分析が中心となる。次に「投資分析」は、個人の投資家や機関投資家が、投資先を見つけるために行う。「投資先の企業の収益性が高いのか」「成長するのか」「配当は多いか」などの分析が中心になる。したがって、配当性向や株価収益率などが中心的な分析指標になる。「税務分析」は、税務当局が税金の基準になる課税所得の計算が正しく行われているかを分析する。「監査分析」は、公認会計士が会計監査を行う場合に、会計処理が正しいかを分析する。

一方、「内部分析」は企業や事業者自身が、自らの経営状態の把握と問題点の原因を分析するために行う。分析の視点としては、利益が出る体质なのか、支払能力は十分か、財務構造は安全か、人や設備など資本の投入に対し産出量は十分か、趨勢をみて成長しているのか、などがある。

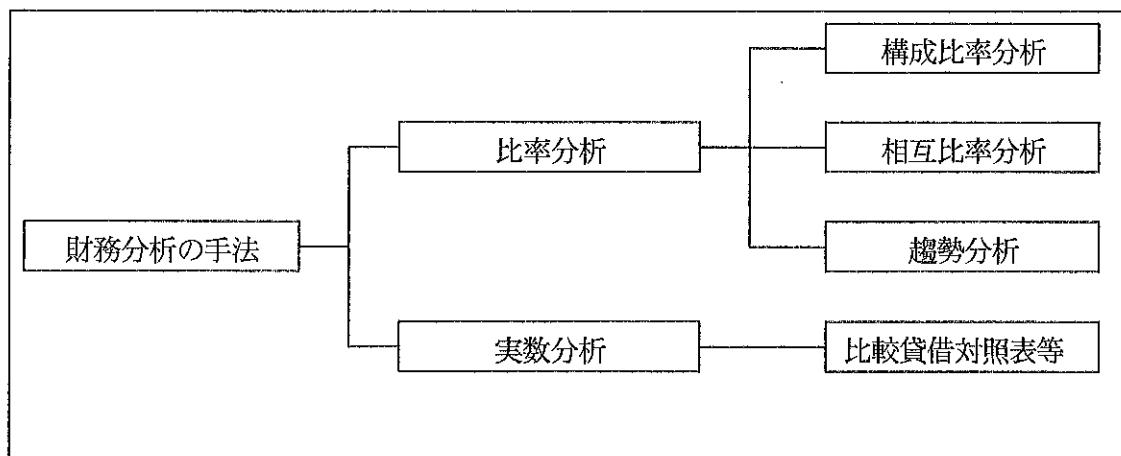
(図表 4-1) 財務分析目的の体系



## (2) 財務分析の手法

財務分析の手法として、以下のように大きく2つに分析することができる。

(図表 4-2) 財務分析の手法の体系



比率分析は、財務諸表の数値の2つ以上を比率で示すもので、「構成比率分析」「相互比率分析」「趨勢分析」の3つの方法がある。

### ① 構成比率分析

「構成比率分析」は、全体を100としたときの構成比を分析する手法です。例えば、売上高を100としたときの経常利益の割合は、売上高対経常利益率という指標になる。また、総資本を100

としたときの自己資本の割合は、自己資本比率という指標になる。

### ② 相互比率分析

「相互比率分析」は、関連性の高い2つ以上項目の関係比率をみる。たとえば、総資本と売上高の関係をみる場合は、総資本回転率という指標になる。また、付加価値額と従業員数を見る場合は、一人当たり付加価値額という指標になる。

### ③ 趨勢分析

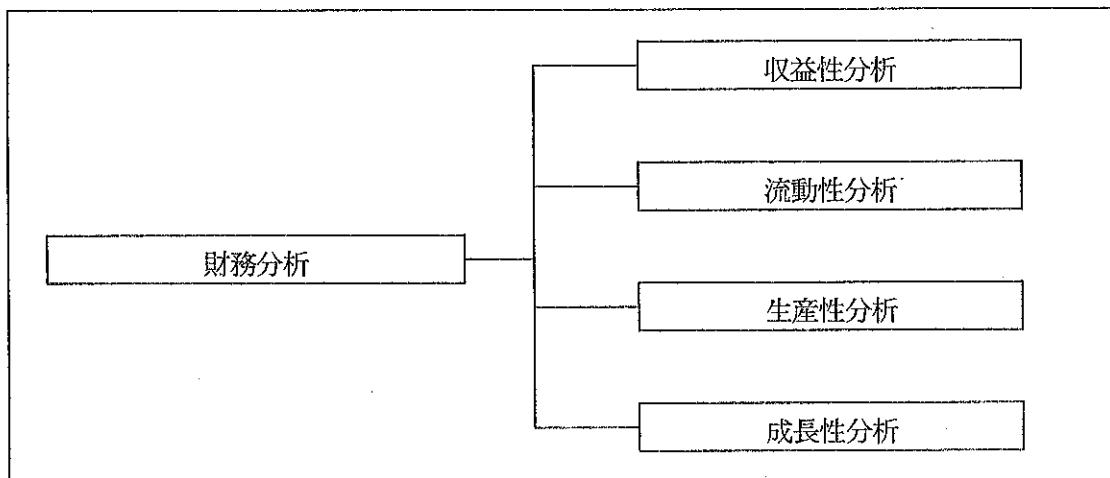
「趨勢分析」とは、ある期間の初年度を基準にしたときの項目の伸びを趨勢でみる。例えば、5年間の売上を見る場合初年度を100にした場合、5年後が105であれば売上の成長があったといえる。

一方、実数分析は2期分の貸借対照表や損益計算書を並べて表示することで、項目が変化しているかを実数で把握する方法である。

## (3) 財務分析の体系

財務分析は、以下のように4つの視点から分類される。

(図表4-3) 財務分析の体系



### ① 収益性分析

事業を行っている以上、利益を如何に上げるかが最も重要な課題だといえよう。収益性分析は、企業の利益を生み出す力を示すものである。その場合、事業に投下した資本が効率的に利益を生み出しているかという視点（資本回転率）と、効率的に経営活動が行われているかという視点（売上高利益率）が必要である。この2つの視点が、収益性分析の柱になる。

### ② 流動性分析

事業者が十分な支払能力を持っているのか、財務構造は健全か、資本の調達と運用のバランスは適切かといった流動性の視点がある。これが、流動性分析または安全性分析といわれている。

### ③ 生産性分析

事業活動は、経営資源の投入に対してどれだけ産出したかが重要です。経営資源とは「設備」や「土地」や「ヒト」などをいい、産出とは、稻、果実などの農産品や、売上高から材料費や外注費などを差し引いた付加価値をさす。「一人当たり付加価値」や「一人当たり生産高」「労働設備率」などがよく知られている。また、農業では、「10a当たりの生産高」や「10a当たりの農業固定資本」などがある。

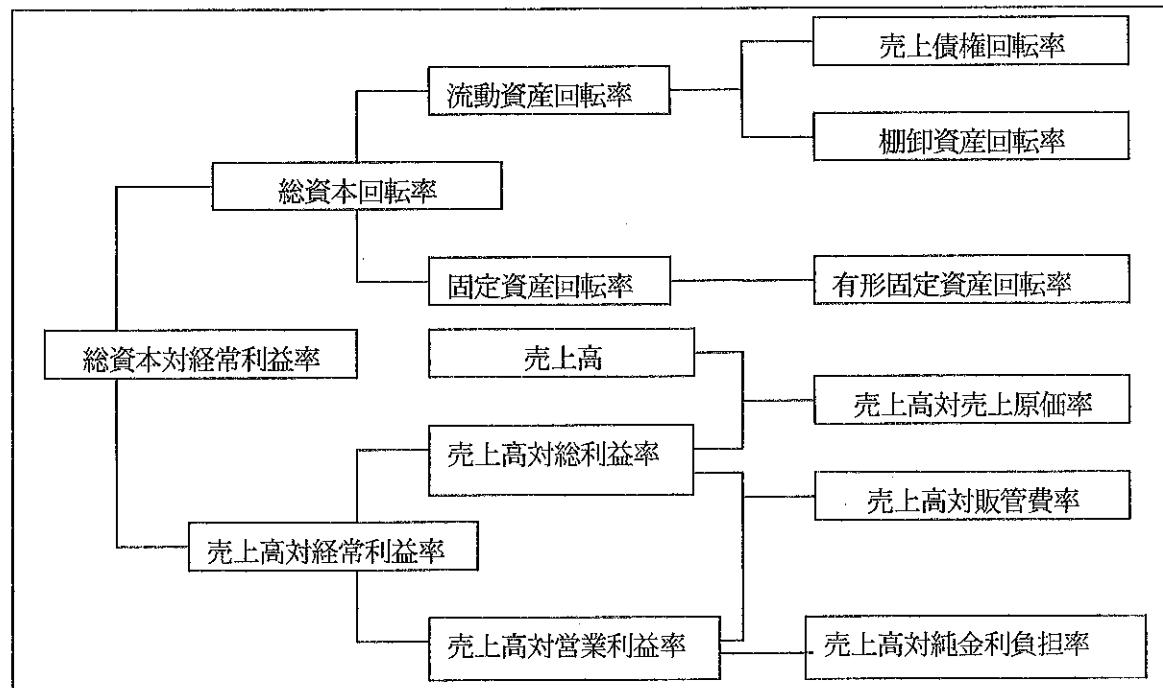
### ④ 成長性分析

事業活動の成長性を見るとき、基準年に対して売上高や利益額がどれだけ伸びたかを比率で示す。基準年を100としたときそれぞれの項目がどれだけか百分比であらわすことで趨勢を把握できる。この指標には、「対基準年売上高比率」や「対基準年利益額比率」などがある。

## (4) 収益性分析

収益性分析は、どれだけの投下資本に対して利益を確保しているか測定する必要があり、資本利益率で測定する。よって、収益性の総合指標である総資本対経常利益率から以下のように展開する構造になっている。

(図表4-4) 収益性分析の体系



### ① 総資本対経常利益率

まず、総資本対経常利益率は、投入した総資本によってどれだけの経常利益を生み出したかを示している。計算式は、

$$\text{総資本対経常利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} \times 100 \text{ (%)}$$

となる。さらに

$$\text{総資本対経常利益率} = \text{総資本回転率} \times \text{売上高対経常利益率}$$

$$= \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} \times \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}}$$

に展開される。

総資本回転率は資本効率を分析し、売上高対経常利益率は利益構造、費用構造を分析するための指標に分解できる。資本利益率は、ROA (Return On Asset)ともいわれ、企業の投下資本に対する利益額を示している。資本を効率的に利用することで指標は高まり、逆に遊休資産が多く、稼働率の低い機械設備があれば指標は低くなる。また、生産性の低い農業用の土地を保有していれば指標は低くなる。

### ② 総資本回転率

売上高によって総資本がどれだけ回収されたか示す指標で、高ければ資本が効率的に使用されているといえる。また逆に低ければ売上に貢献していない資産が多くあり資産の効率悪いといえる。たとえば、農作物を生産していない農地が多くあったり、1年間で数日しか使わない農業用機械があつたりすれば総資本回転率は悪くなる。

総資本は、総資産と同じ意味であり、総資産の中でも経営に直接使用している資産のことを「経営資本」といい「経営資本回転率」を使用する場合がある。経営資本には、建設途中の資産である「建設仮勘定」や固定資産の中でも投資等に含まれる項目は、営業活動には直接関係がなく、例えば子会社や関係会社の支配目的の株式「投資有価証券」などは含めない。

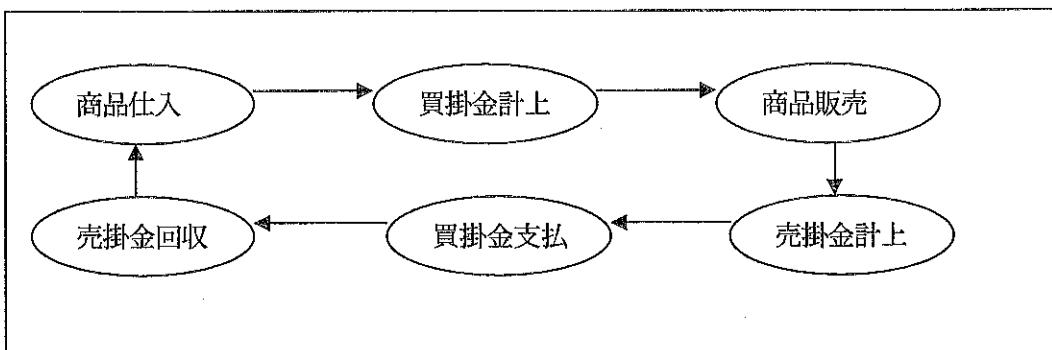
$$\text{経営資本} = \text{総資本} - \text{建設仮勘定} - \text{投資等}$$

### ③ 流動資産回転率

総資本回転率が悪ければ、さらに流動資産が原因か固定資産が原因かを追究していくことになる。流動資産とは、貸借対照表の流動資産合計であり、1年以内に回収される債権や正常な営業循環過程内にある資産を示す。現預金や売上債権や棚卸資産などが主な項目である。

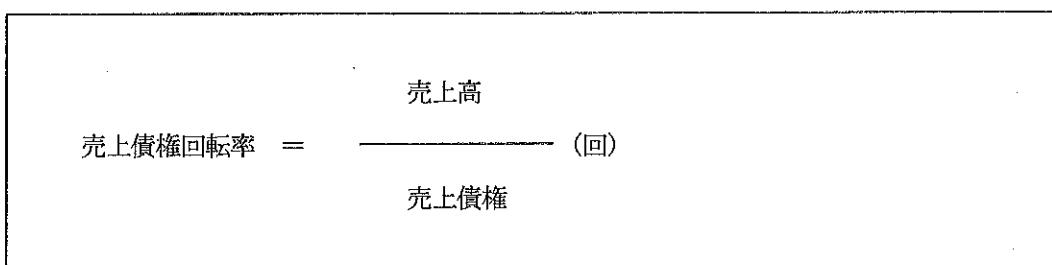
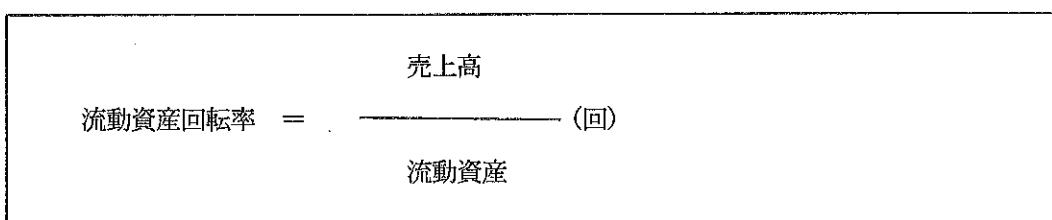
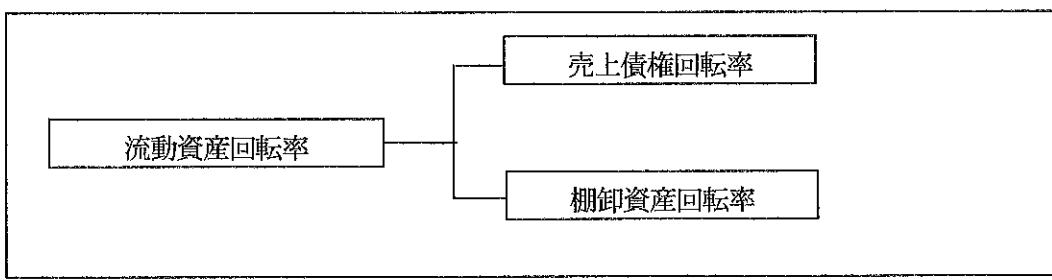
営業循環過程とは、次の図表のような一連の営業循環を指す。

(図表 4-5) 営業循環の流れ



流動資産回転率が悪ければ、さらに売上債権が過大なのか、棚卸資産が過大なのかなどの資産が問題なのかを分析していく。そのときの指標は、売上債権回転率・棚卸資産回転率などが用いられる。

(図表 4-6) 流動資産回転率の展開



$$\text{棚卸資産回転率} = \frac{\text{売上高}}{\text{棚卸資産}} \text{ (回)}$$

売上債権とは、売掛金や受取手形であり貸倒引当金が計上されている場合は、貸倒引当金を控除した金額になる。売上債権回転率が悪い場合は、滞留売掛金はないか、回収期間の短期化はできないか、決済期日の長い手形がないかなどチェックする必要がある。

また、棚卸資産回転率が悪い場合は、過大在庫を減らすように対策を考える必要がある。棚卸資産は「倉庫に眠っているお金」といわれ何も利益を生み出さず、在庫のために金利を払って運転資金を銀行から借りているようなものである。在庫は「百害あって一利なし」であり、“必要なとき”に“必要なだけ”仕入れるのが基本であろう。

また、農業における棚卸資産には以下の項目がある。

棚卸資産：原材料、農産物、肥料、農薬、生産資材

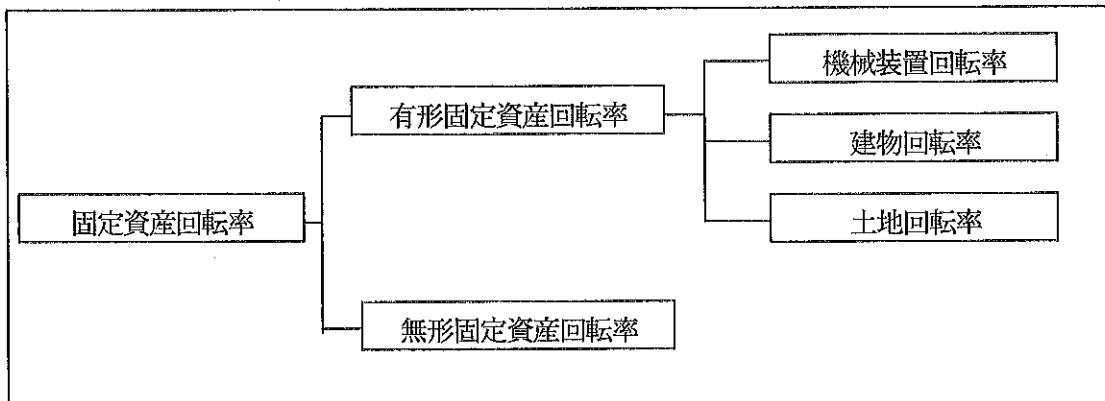
#### ④ 固定資産回転率

固定資産回転率とは、有形固定資産・無形固定資産・投資等の資本効率を分析するのがである。現代の農業は、機械化が進んでおり生産性が飛躍的に向上している。またハウス栽培などの施設により季節を問わず生産でき、また温度や日照時間をコンとロールすることで生産性を向上させている。このように設備集約的になってきた農業において、固定資産への投資がどれだけ効率的かを分析するのに必要な指標が「固定資産回転率」である。

$$\text{固定資産回転率} = \frac{\text{売上高}}{\text{固定資産}} \text{ (回)}$$

また、固定資産回転率が悪い場合は、固定資産の内容ごとに回転率を分析していくことになる。固定資産回転率の展開は、次の図表に示す。

(図表 4-7) 固定資産回転率の展開



貸借対照表上、「土地」は取得価額で表示されるが、今売つたらいくらの価値があるか=「時価」を示していない。資産の過小評価や過大評価は適正な企業の財政状態を歪めてしまうので、土地回転率を考える場合は、時価で評価する必要もあるだろう。

##### ⑤ 売上高対経常利益率

収益構造や費用構造の分析の総合指標は、「売上高対経常利益率」である。経常利益は、企業が経常的な事業活動から得られる利益であり、企業の収益力を示す。

$$\text{売上高対経常利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \times 100$$

##### ⑥ 売上高対売上原価率

売上高対経常利益率が悪い場合、その原因がどこにあるのかを分析する。売上原価が高すぎる場合は「売上高対売上原価率」の指標が悪化（上昇）する。農業法人においては、生産物の原価を示す「農業原価報告書」を作成する。

また、農業における売上原価は、

$$\text{売上原価} = \text{期首棚卸高} + \text{当期農業原価} - \text{期末棚卸高}$$

となり、売上原価の割合が高い場合は、農業原価の内容を見ていく必要がある。農業原価は、材料費・労務費・間接費の3つの要素があり、そのうち材料費がかかりすぎなのか、労務費がかかりすぎなのか、間接費がかかりすぎなのかを見極め改善を進めていく必要がある。

売上原価

$$\text{売上高対売上原価率} = \frac{\text{売上原価}}{\text{売上高}} \times 100 \text{ (%)}$$

⑦ 売上高対販管費率

売上高対営業利益率が悪い場合は、販売費及び一般管理費が過大な場合がある。販売費及び一般管理費の内容は、給料・賞与・役員報酬・通信費・交際費・水道光熱費・地代家賃などであり、生産量の増減によって変化しない原価要素である固定費項目が多い。固定費がかかり過ぎている場合は、売上の水準が下り不採算になるとなかなか回復しない。これは、固定費を回収するだけの限界利益がないのが原因であり、その場合は、固定費の削減を進めることで黒字転化を図る必要が出てくるであろう。

販売費及び一般管理費

$$\text{売上高対販管費率} = \frac{\text{販売費及び一般管理費}}{\text{売上高}} \times 100 \text{ (%)}$$

⑧ 売上高対純金利負担率

売上高対経常利益率が悪い場合は、営業外費用が過大である可能性がある。特に借入金に依存している経営体質の場合は金利負担が大きくなってくる。そこで、売上高に対する金利負担が大きいかどうかを分析する指標が、「売上高対純金利負担率」である。ここで、「純金利」とあるのは、支払利息から受取利息配当金を差し引いた純粋に事業者が支払う金利を意味する。

支払利息 - 受取利息配当金

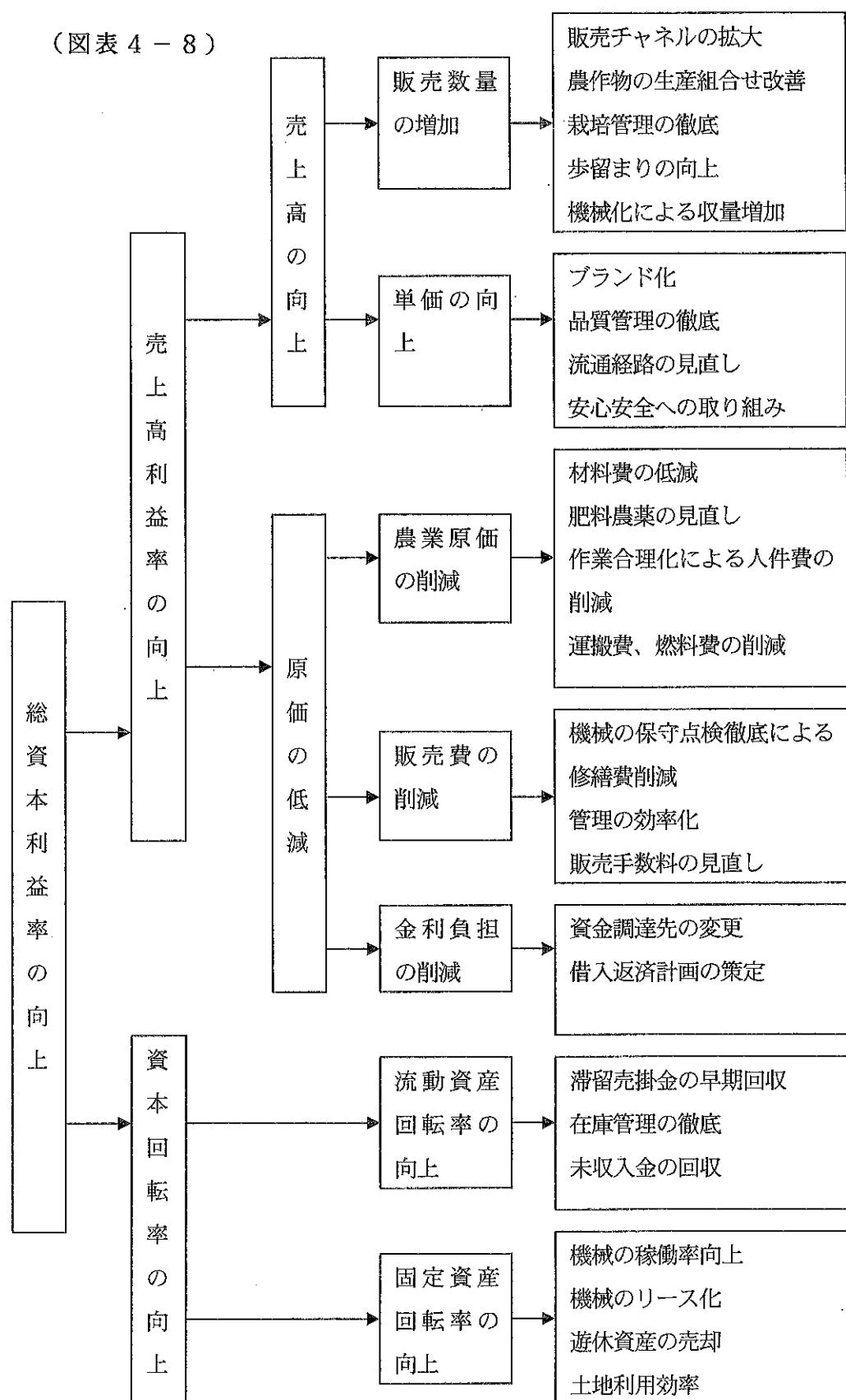
$$\text{売上高対純金利負担率} = \frac{\text{支払利息} - \text{受取利息配当金}}{\text{売上高}} \times 100 \text{ (%)}$$

⑨ 収益性向上のための方策ロジカルツリー

農業診断の際に、収益性の問題点を発見し分析するには次の図表のように展開し、具体的な課題の提案をしていくことが望ましい。

(5) 収益向上のための方策ロジカルツリー

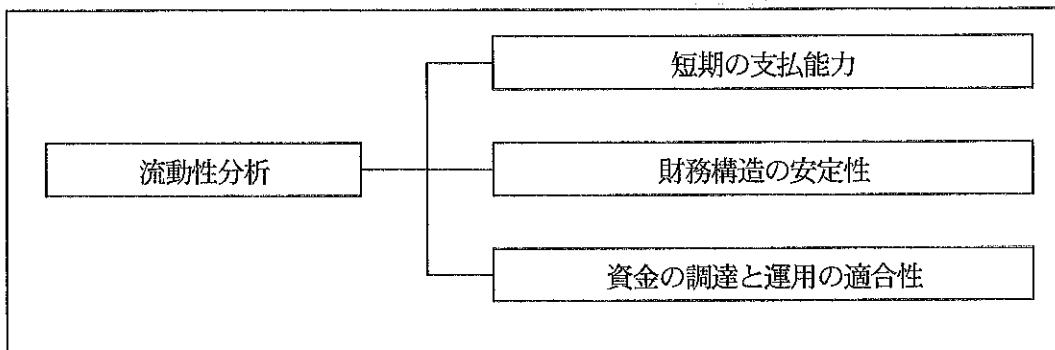
(図表 4-8)



## (6) 流動性分析

流動性には、次の図表4-9のように3つの視点がある。

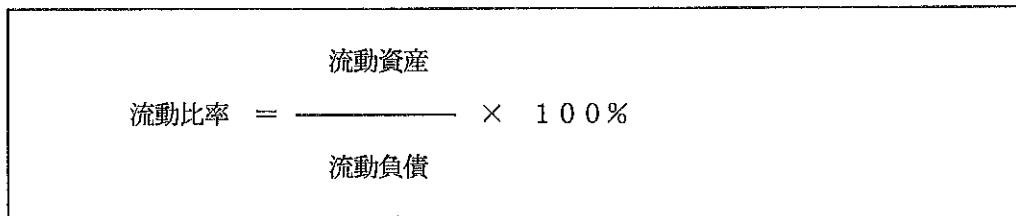
(図表4-9) 流動性分析の目的



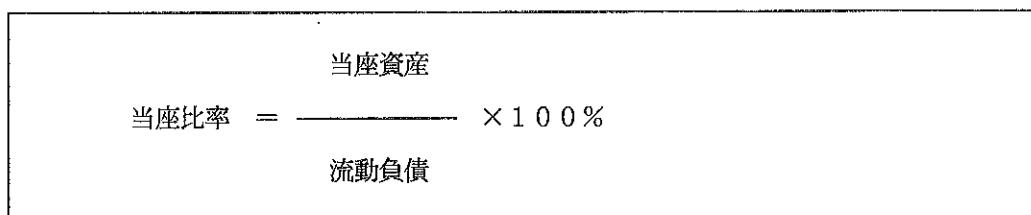
### ① 短期の支払能力

事業者が短期間に支払うべき資金が十分にあるかどうか、資金繰りや支払能力を分析するもので、流動比率や当座比率などがある。農業においては、収入が一定期間に集中しており資金管理をしっかりとしないと支払能力不足に陥る危険が大きいので、流動性は特に注意したい視点である。

一般的には、流動比率として 120% ~ 150% が望ましいといわれている。農業の場合は、収入時期によって変動があるが、総じてこの近辺の数値であることが望まれる。



当座比率は、100%を超えることが望ましいといわれている。当座資産の中には、現金預金、売上債権（売掛金、受取手形、割引手形）など短期的に回収できる資産が含まれる。



### ② 財務構造の安定性

財務構造の安定性とは、資本構成が安定しているかどうかをいい、資金調達の源泉が適切かを分析する。資金調達の方法としては、企業間信用・間接金融・直接金融・自己金融などがある。企業間信用とは、仕入債務のことで短期資金の調達が主になる。また、間接金融とは、銀行や農協等の金融機関からの借入や社債などがある。農業事業者は、主に間接金融が長期・短期の資金

調達の源泉になっている。間接金融が過大になると、利息負担が増加し元本の返済が日々の資金繰りを圧迫し経営上危険になってくる。一方直接金融は、株式や出資によって不特定多数の人々から資金調達をする方法である。農業における法人組織には、「農事組合法人」と「会社法人」の2つのタイプがあり、また農地の権利取得の有無によって、「農業生産法人」と「一般農業法人」に大別される。「農業生産法人」の法人形態は、有限会社、農事組合法人、合名会社又は合資会社に限られていたが、「農地法の一部を改正する法律」が平成13年3月1日に施行され、今回の改正で「定款に株式の譲渡について取締役会の承認を要する旨の定めがある株式会社」が追加された。これにより、法人形態の選択肢の幅が広がった。今後は株式会社化による自己資本の充実が図りやすくなってくるであろう。最後に自己金融は、事業活動による利益の留保や減価償却が該当する。自己金融は、利息などの費用がないが、必要なときに必要なだけ資金を調達することは困難である。

財務構造の安定性を表す代表的な指標は、自己資本比率である。

自己資本

$$\text{自己資本比率} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \times 100 \text{ (%)}$$

一般の中小企業では、20～30%が平均的であるが、農業法人の場合は株式会社が認められていなかつたためさらに低いと考えられる。法人組織の場合の自己資本は、貸借対照表の「資本の部」合計または、総資本から他人資本を引いた金額であるが、個人事業者の場合は、元入金と事業主借と所得金額（青色申告特別控除前）の合計から事業主貸を差し引く。

《 法人 》

資 産	他人資本	} 総資本
	自己資本	

《 個人事業者 》

$$\text{自己資本} = \text{元入金} + (\text{事業主借} - \text{事業主貸}) + \text{所得金額} \text{ (青色申告特別控除前)}$$

資 産	負 債	} 負債比率
	事業主借	

事業主貸	元入金	} 負債比率
	所得金額	

負債比率は、自己資本と他人資本との割合を示す指標である。

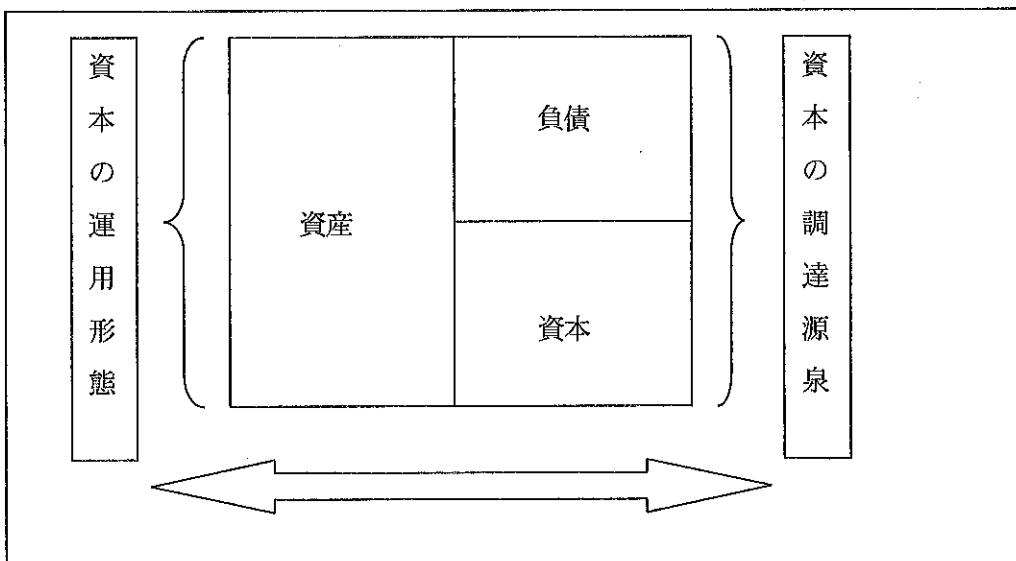
他人資本（負債）

$$\text{負債比率} = \frac{\text{他人資本 (負債)}}{\text{自己資本}} \times 100\%$$

### ③ 資本の調達と運用の適合性

資本の調達と運用の適合性とは、資本の調達源泉と資本の運用形態が適合しているかバランスを分析することである。

(図表 4-10) 資本の調達と運用の構図



固定比率は、固定資産を自己資本でどれだけ賄っているかを分析する指標である。土地や建物のような固定資産を購入すると資金が固定化される。また投資によって得られる収益は長期的に回収されるはずで、固定資産は自己資本などの長期資金で賄われるべきで、短期借入金などの短期資金で調達すると資金ショートを起こしてしまう。一般的に、この指標は100%以下が望ましいといわれている。

固定資産

$$\text{固定比率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}} \times 100\%$$

固定長期適合率は、固定資産を賄うべき資本の調達源泉に「固定負債」を加えたものである。

### 固定資産

$$\text{固定長期適合率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本} + \text{固定負債}} \times 100\%$$

この指標も、100%以下が望ましく70～80%程度が健全だといわれている。

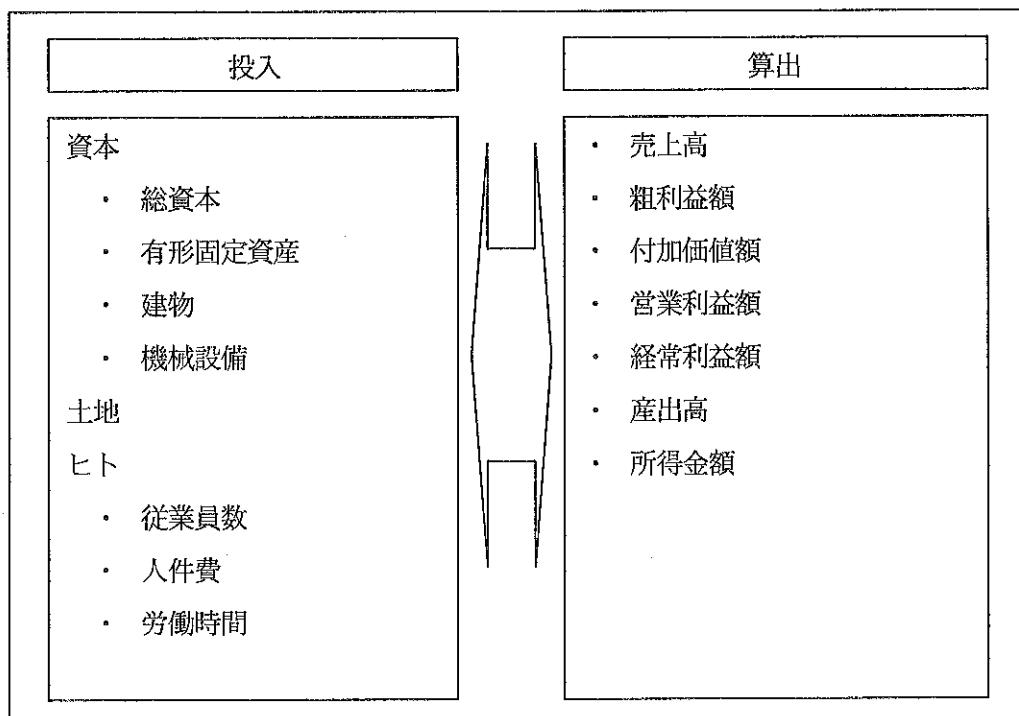
### (7) 生産性分析

生産性分析は、事業活動への投入に対する成果である産出がどれだけであるのかを分析するものです。農業の場合での投入は、大きく「資本」「土地」「ヒト」の3つあります。それに対し、算出は「売上」「利益」「付加価値」や「産出額」などです。生産性をあげるには、出きるだけ少ない資本の投入に対して、できるだけ多くの算出（成果）をあげるように効率的に資産を活用する必要があります。投入と算出の相互の関係を示すと以下の通りになります。

### 算出（成果）

$$\text{生産性} = \frac{\text{算出}}{\text{投入}}$$

（図表4-11）生産性の構図



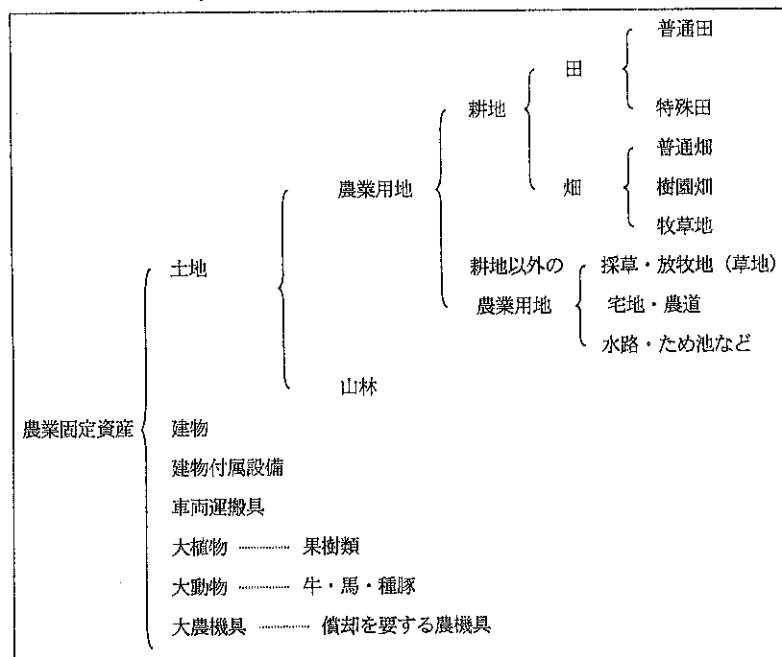
「資本生産性」の代表的な、生産性指標は次の通りである。

(図表4-12) 生産性指標

指標	算式
総資本投資効率	付加価値 ÷ 総資本 × 100
設備投資効率	付加価値 ÷ 有形固定資産 × 100
労働分配率	人件費 ÷ 付加価値 × 100
労働装備率	有形固定資産 ÷ 従業員数
付加価値率	付加価値 ÷ 売上高 × 100
労働生産性	付加価値 ÷ 従業員数
従業員1人当たり売上高	売上高 ÷ 従業員数
従業員1人当たり粗利益	粗利益 ÷ 従業員数
10a当たり従業員労務費	労務費 ÷ 作付面積 (10a)
10a当たり売上高	売上高 ÷ 作付面積 (10a)
10a当たり収量	生産量 ÷ 作付面積 (10a)

農業経営における固定資産は、下記の通り分類され減価償却残存割合及び耐用年数が決められている。果樹も種類によって異なっていることに留意が必要。

(図表4-13) 農業経営における固定資産の分類



## (8) 固定資産の減価償却

### ① 減価償却方法

有形減価償却資産は定額法または定率法であるが無形減価償却資産および生物については定額法となっている。但し、残存価格は、有形減価償却資産は取得価格の 10%、無形減価償却資産は 0%、生物については（図表 4-14）の通りである。

### ② 耐用年数は、省令別表に定められている。ここでは、趣きの異なる生物の耐用年数（省令別表第 4）を示しておく（図表 4-15）。

耐用年数が終了する時点で残存価格が残るが、除売却時点で残存価格は除売却損として処理される。

（図表 4-14）生物の耐用年数表（省令別表第 4）

牛 農業使役用	6年	馬 農業使役用	8年
小運搬使役用	5年	小運搬使役用	6年
繁殖用		繁殖用	7年
役肉用牛	5年	種付け用	6年
乳用牛	4年	競走用	4年
種付け用	4年	その他用	8年
その他用	6年	めん洋・山羊	
豚	3年	種付け用	3年
		その他	5年

（図表 4-15）家畜の残存割合

牛	小運搬使役用のもの	40%
	繁殖用の乳用牛および種付用、役肉用牛	20%
	種付用の乳用牛	10%
	農業使役用およびその他用途	50%
馬	小運搬具使役用繁殖用および競走用のもの	20%
	種付用のもの	30%
	農業使役用およびその他用のもの	30%
豚		31%
	めん洋・羊	5%

## 2. 損益分岐点分析

経営管理の観点から、利益の考え方を整理しておきたい。

成り行き経営での利益の考え方

$$\text{売上} - \text{費用} = \text{利益}$$

経営管理の観点での利益の考え方（利益予算公式）

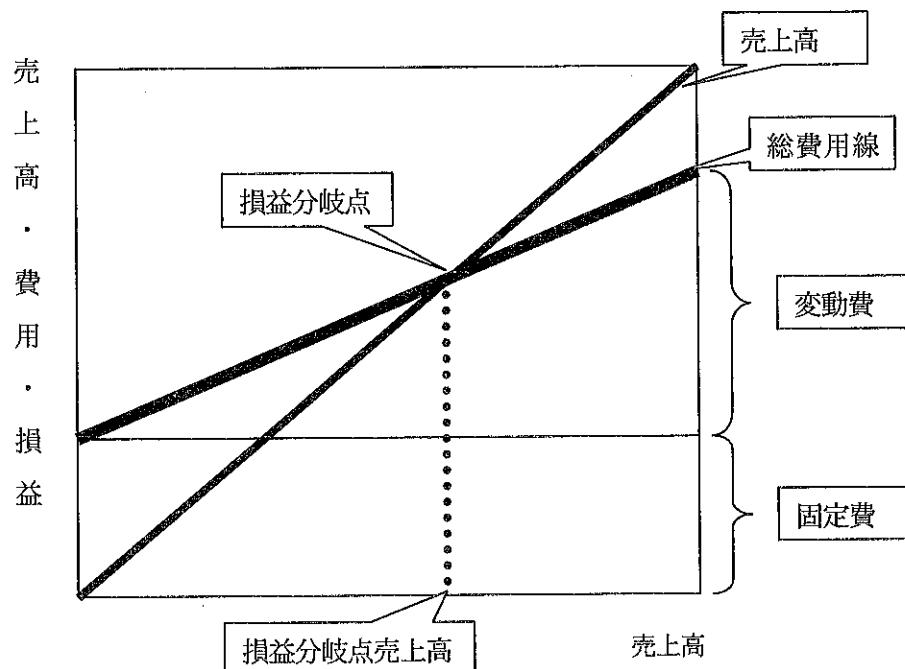
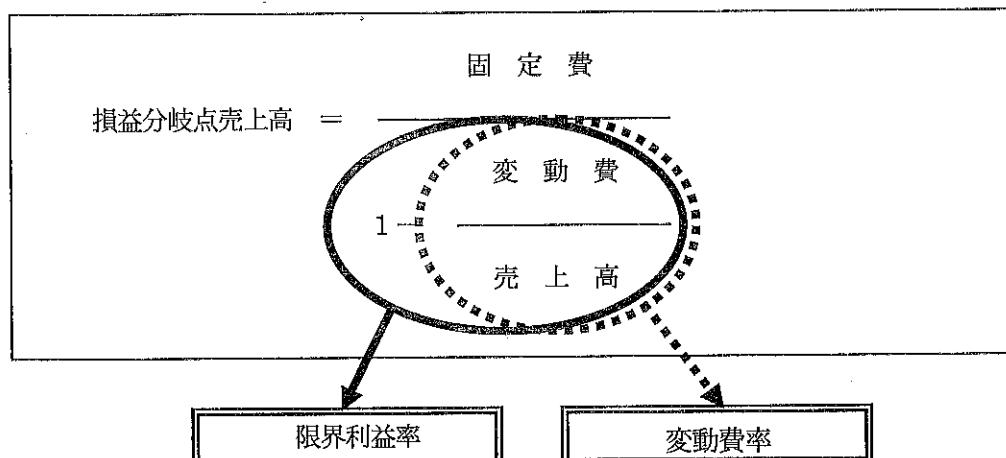
$$\text{目標利益} = \text{必要売上} - \text{許容原価}$$

利益計画では、利益を結果として捉えるのではなく、獲得すべきものとして事前に決定する。こうした利益を目標利益という。そこで、利益獲得のために必要な売上と、達成のために必要な最低限の原価である許容原価をどの程度にすればよいかを算定する手法が必要になる。

利益計画の手法として、損益分岐点分析がある。損益分岐点とは、直接原価計算の考え方に基づき、費用を変動費と固定費に分けることで利益管理を行う手法である。損益分岐点とは、ある一定の操業度のときに収支トントンになる点をいう。

(1) 損益分岐点売上高の公式

(図表 4-16) 損益分岐点の公式と図表



安全余裕率とは、既存の売上高が損益分岐点と比較しどれだけ余裕があるかを示す。

$$\text{安全余裕率} = \frac{\text{売上高} - \text{損益分岐点売上高}}{\text{売上高}} \times 100$$

また、目標利益を設定するための売上高は以下の算式になる。

固定費 + 目標利益
目標利益達成売上高 =
1 - 変動費率

さらに、損益分岐点数量は以下の算式になる。

固 定 費
損益分岐点数量 =
1ヶ当たり限界利益

## (2) 線形計画法による全体計画

線形計画法は、農業経営において利用できる経営資源を最大活用し最大の収益を上げるための計画手法である。手順としては、① 経営資源の量を決定 ② 技術係数を決定 ③ 生産可能面積を決定（制約線を引く） ④ 最適な組合せの決定 である。

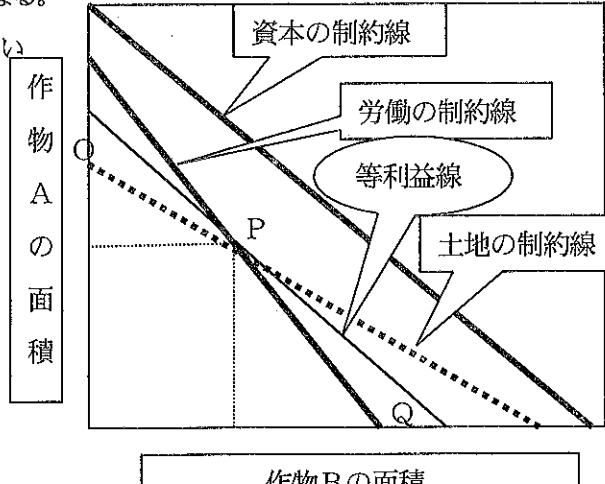
※数値は仮定値

① 資源	① 技術係数（資源の制約）	② 1a当たり必要量	
		（作物A）	（作物B）
土地 (a)	100 a	1	1
労働 (時間)	2000 時間	10	20
資本 (千円)	1000 千円	100	150
利益 (千円)		80	90

（図表 4-17）線形計画法の図表

以上の条件を作図すると図表4-17になる。

各制約線の点O P Qは、生産可能線といい、この範囲内しか生産できない。さらに、利益を最大にするのであれば、線形計画法の図表上に「等利益線」を引く。等利益線がPと接するポイントが利益最大の最適組合せ（最適プロダクトミックス）である。



## 【統計表】

### 1 稲作1位（法人経営体）

#### (1) 事業収支（経営耕地面積規模別）

〔資料-1〕

区分	単位	平均	20ha未満	20~30	30~50	50ha以上
財産状況（貸借対照表）						
資産合計	1 千円	52 248.6	33 224.3	41 388.3	59 173.9	74 531.8
流动資産計	2	18 393.9	7 667.9	13 403.7	21 783.1	30 280.0
うち当座資産計	3	14 561.0	4 676.4	10 744.1	16 875.5	25 905.6
うち現金・預金	4	10 564.9	4 068.9	7 434.0	12 645.4	17 869.2
棚卸資産	5	3 021.4	1 572.9	2 293.7	4 121.4	3 489.4
固定資産計	6	33 827.6	25 509.8	27 983.0	37 340.6	44 251.3
うち有形固定資産計	7	31 986.2	24 665.5	27 415.9	34 274.6	41 844.1
うち機械・装置	8	12 075.5	6 983.4	10 507.8	11 772.0	20 169.6
建物・構築物	9	9 548.8	7 005.2	4 752.6	12 079.9	14 366.5
土地	10	8 693.5	9 780.4	10 590.0	8 475.7	5 223.0
投資・外部出資	11	1 293.6	809.9	521.5	2 118.4	1 355.9
繰延資産	12	〃	27.1	46.6	1.6	50.2
〃						0.5
負債・資本合計	13	52 248.6	33 224.3	41 388.3	59 173.9	74 531.8
負債計	14	41 377.6	28 208.5	32 215.6	49 322.1	53 236.7
流动負債計	15	15 283.7	17 006.2	10 291.5	14 626.4	22 038.0
うち買掛金・未払金	16	5 782.1	7 847.5	3 116.7	4 947.2	9 126.7
短期借入金	17	5 778.4	6 848.9	6 086.1	3 917.7	7 751.8
固定負債計	18	26 093.9	11 202.3	21 924.1	34 695.7	31 198.7
うち長期借入金	19	23 173.7	11 202.3	18 723.6	31 348.0	26 495.0
うち財投財政資金	20	11 787.6	4 890.3	7 759.3	21 799.8	5 799.7
農協系統資金	21	9 656.8	5 860.6	9 616.2	6 626.9	19 352.8
資本計	22	10 871.0	5 015.8	9 172.7	9 851.8	21 295.1
資本金・出資金	23	8 473.9	7 711.4	5 166.2	10 069.1	11 061.9
法定準備金	24	1 129.7	1 337.5	213.7	1 601.6	1 358.9
任意積立金	25	1 710.3	47.3	899.5	3 059.0	2 048.9
当期未処分利益計	26	△ 442.9	△ 4 080.4	2 893.3	△ 4 877.9	6 825.4
前期繰越利益	27	△ 1 592.8	△ 3 918.5	1 239.8	△ 4 064.3	1 344.5
当期利益	28	1 149.9	△ 161.9	1 653.5	△ 813.6	5 480.9
投資と資金						
期中投資額	29	3 922.2	3 160.3	1 937.6	3 197.1	8 972.1
期中借入金借入額	30	5 778.8	2 824.4	4 707.5	4 972.5	11 903.5
期中借入金返済額	31	7 141.5	2 317.2	6 424.3	5 952.9	15 395.6

(資料) 農業組織経営体経営調査報告(平成14年) 農林水産統計情報部

## 〔資料-2〕

区分	単位	平均	20ha未満	20~30	30~50	50ha以上
損益の状況（損益計算書）						
事業収入計	1 千円	55 431.5	24 959.8	40 266.6	64 564.9	91 578.1
農業収入計	2〃	46 950.2	23 733.2	32 277.7	51 835.2	82 964.1
うち稲作	3〃	30 497.0	14 569.9	18 457.7	35 469.1	55 012.6
麦類作	4〃	2 161.3	339.3	760.3	1 277.2	7 750.8
雑穀・いも・豆類作	5〃	2 567.5	302.8	1 249.6	2 487.8	6 968.3
うち大豆作	6〃	2 141.4	277.1	927.1	1 749.0	6 571.2
野菜作	7〃	1 504.3	2 168.7	1 370.7	1 653.5	734.0
農作業受託	8〃	8 742.5	5 468.8	9 366.5	9 998.9	8 818.8
うち水稻	9〃	7 867.7	4 887.2	8 940.7	8 935.7	7 344.7
農外事業収入計	10〃	8 481.3	1 226.6	7 988.9	12 729.7	8 614.0
うち農産加工	11〃	5 498.7	169.0	1 182.2	11 639.4	5 647.8
商工業収入	12〃	2 819.4	979.7	6 766.6	703.3	2 959.3
事業外収入計	13〃	10 977.7	4 724.2	7 984.3	11 943.8	19 941.8
うち資本補助金	14〃	650.1	525.2	335.4	465.8	1 586.2
経常補助金	15〃	7 622.0	2 900.3	4 717.0	7 943.2	16 103.3
うち水田農業経営確立助成補助金	16〃	5 728.3	1 612.7	3 106.9	5 698.4	13 837.6
事業費用計	17〃	62 009.9	28 898.2	44 389.9	72 743.8	101 420.3
生産原価計	18〃	51 741.0	23 318.7	34 340.9	61 433.6	87 981.7
うち期中棚卸増減	19〃	607.7	243.7	798.3	509.0	890.3
資材費	20〃	13 233.1	6 132.9	9 844.2	13 708.0	24 574.0
賃借料	21〃	4 170.3	1 958.2	2 826.4	4 964.5	6 900.3
土地改良・水利費	22〃	819.7	525.4	819.1	857.4	1 051.5
租税公課	23〃	1 094.6	444.8	719.8	1 336.7	1 850.5
労働費	24〃	14 849.7	7 446.1	8 993.4	17 243.4	26 469.0
地代	25〃	6 082.9	2 991.2	3 563.1	6 463.5	12 214.9
減価償却費	26〃	4 274.3	2 808.9	4 253.6	4 061.9	6 212.9
販売及び一般管理費計	27〃	10 268.9	5 579.5	10 049.0	11 310.2	13 438.6
うち販売経費	28〃	1 137.4	539.9	634.2	1 288.1	2 200.1
給料及び手当	29〃	4 887.3	2 816.4	4 898.5	5 365.5	6 094.0
租税公課	30〃	573.9	172.6	347.1	864.0	768.2
負債利子	31〃	685.0	363.1	416.9	872.9	1 051.0
事業外費用計	32〃	2 903.7	863.4	2 056.1	4 047.5	4 071.8
営業利益	33〃	△ 6 578.4	△ 3 938.4	△ 4 123.3	△ 8 178.9	△ 9 842.2
税引前当期利益	34〃	1 495.6	△ 77.6	1 804.9	△ 282.6	6 027.8
当期利益	35〃	1 149.9	△ 161.9	1 653.5	△ 813.6	5 480.9
分析指標						
総資本営業利益率	36 %	△ 12.6	△ 11.9	△ 10.0	△ 13.8	△ 13.2
売上高営業利益率	37〃	△ 11.9	△ 15.8	△ 10.2	△ 12.7	△ 10.7
総資本回転率	38回	1.06	0.75	0.97	1.09	1.23
固定長期適合率	39 %	91.5	157.3	90.0	83.8	84.3
自己資本比率	40〃	20.8	15.1	22.2	16.6	28.6
流動比率	41〃	120.3	45.1	130.2	148.9	137.4
付加価値額	42 千円	19 926.5	9 678.4	13 748.6	21 766.4	35 986.7
粗付加価値額	43〃	24 371.5	12 692.9	18 268.3	25 950.4	42 287.4

(資料) 農業組織経営体経営調査報告(平成14年) 農林水産統計情報部

【統計表】 稲作部門 (全國)

11) 岐業経営収支の総括

## （2）分析指標

〔資料一三〕

卷之三

（資料）農業組織經營學術終業當選本部生（平成11年）農林水产統計情報部

### 3. 農事組合法人の財務診断事例

実際の財務診断にあたって、農林水産省 統計部 農業水産統計が比較指標の1つとして活用される。ここでは、稻作部門における次の4つのデータを別紙に転載したので参考にされたい。

- ア) 事業収支(財務諸表・損益計算書の状況)
- イ) 農業経営収支の総括
- ウ) 分析指標
- エ) 農業経営の概況

#### (1) A 農事組合法人(稻作財務診断事例)

A 農事組合法人は、稻作を主体にした生産組合法人で、3期の財務諸表は次のようである。

財務分析により A 農事組合法人の経営上の問題点や課題を分析していく。

まず、収益性・安全性・生産性・成長性について2期分の経営指標をまとめてみる。

##### i 収益性分析

A 農事組合法人の収益性は、収益性の総合指標である「総資本対経常利益率」について第4期 -65.8% 第5期 -64.3% と大幅にマイナスになっている。農林水産省で「総資本対経常利益率」にかえて用いる「総資本営業利益率」を見ても 第4期が -48.6% 第5期が -51.4% と大幅にマイナスである。よって収益性は総じて低いといえる。

次に収益性悪化の要因であるが、まず資本効率を示す「総資本回転率」が 第4期 1.2回 第5期 1.3回 であり、さほど高くはないため問題はないといえる。もし資本回転率が悪ければ、原因が何か「売上債権回転率」「棚卸資産回転率」「有形固定資産回転率」などの指標を分析しなければならない。

次に費用構造について見ていきたい。「売上高対経常利益率」は、第4期 -52.8% 第5期 -50.3%、「売上高対営業利益率」は、第4期 -38.9% 第5期 -40.2% であり収益性は極めて低い。その要因として、販売費及び一般管理費の負担増が考えられ、「売上高対販管比率」は 第4期 13.1% 第5期 12.1% でそれほど高くはない。次に「売上高対売上総利益率」は、第4期 -25.9% 第5期 -28.1% であり、売上原価が非常に高いために収益性を圧迫し、粗利益も出ない収益構造になっていることがわかる。

ただし、第5期の損益計算書を見ると、「固定資産圧縮損」が特別損失に計上されている。これは、A 農事組合法人が国庫補助金を受けて固定資産を購入する予定で、「固定資産圧縮損」と同額が負債の部に「固定資産圧縮引当金」として計上されている。今後、固定資産を取得し

た時点で、固定資産と「固定資産圧縮引当金」を相殺処理することになり、この会計処理方法を「圧縮記帳」という。本来ならば、固定資産は16,178千円増加する予定なので、総資本回転率は 注意して考える必要がある。農業法人は、国の農業振興施策に伴う補助金や助成金を受けるケースが一般敵に見受けられるため財務諸表を注意深く見ていく必要がある。

## ii 安全性分析

A農事組合法人の「短期の支払能力」は、「流動比率」が、第4期 324.5% 第5期 1383.2% であり、一般的な基準である 120~150%を遥かに超えている。また、「当座比率」は 第4期 243.8% 第5期 902.0%であり、これも基準である 100%を大きく上回っているので、「短期の支払い能力」は十分だといえる。

次に、「資本構造の安定性」は 「自己資本比率」が 第4期 20.7% 第5期 13.4% であり、急激に減少している。当然、負債比率は悪化し他人資本の増大により「資本構造」は安定性が低くなる。

さらに、「資本の調達と運用の適合性」を見ていくと、「固定比率」は 第4期 46.5% 第5期 127.2% であり、第5期は100%を上回っていることから、自己資本で固定資産がまかないきれていない。「固定長期適合率」は、第4期 13.4% 第5期 30.8% であり 自己資本に固定負債も含めた長期資本で固定資産は十分賄われている。したがって、「資本の調達と運用の適合性」はさほど問題ではないといえる。

しかし、安全性分析においても補助金を留意しなければならない。農業政策においては、気象異変や自給率の高い米作から自給率の低い麦、大豆への転作推進に対する収入不足を補填する補助金制度がある。従って財務諸表の分析に当たっては、補助金なしの場合と補助金を含めた場合を区分して評価を行う必要がある。その上で補助金なしで収益黒字を実現するための課題を指摘して具体的な方策を提案することが求められる。

## iii 生産性分析

生産性分析は、事業者の長期的な傾向を見て改善効果を分析する場合や、同業者の平均や業界トップと比較し問題点を把握する場合などがある。収益性分析や安全性分析と違い一般的な判断基準がない。農林水産省統計情報部 農家経済調査報告 平成14年版 農業経営収支 稲作平均（稲作1位）の分析指標を基準とし分析を進める。

A農事組合法人の、「労働生産性」は 2209千円であり稲作1位平均 4117千円の約半分であり、非効率な労働生産であることがわかる。また「10a当たり売上高」は 85.0千円であり稲作1位平均 132.1千円の6割程度と低いが、「10a当たり収量」逆に1.7倍と多くなっている。このことから、収穫量は多いが売上が伸びないことから、販売単価が低いことがわかる。従業

員1人当たりの売上高は、「低い労働生産性」と「低い販売単価」により2329千円と、稻作1位平均の約1/5程度になっている。

A農事組合法人は、生産性を挙げるために、販売単価を上げるような良品の生産、付加価値の高い品種の生産が必要であろう。また、低い収益性の原因でもある労働生産性の低さに注目し、作業効率の向上を図るように、作業の組織化、標準化、マニュアル化などとともに、機械化による作業効率のアップが必要であろう。

#### iv 成長性

A農事組合法人は、まだ設立して5期であり売上高は年々伸びている。しかし経常利益率はマイナスのままであり、年々悪化している。国庫補助金による有形固定資産の購入を控えているため、今後収益性の改善が図れる可能性もあるといえる。

### ① 経営分析計算表

稻作法人

部門	No	項目	算出方法	第4期		第5期		経営指標 14年版
				実数	値	実数	値	
収益性	1	総資本対経常利益率	経常利益 × 100 総資本	-25,579 38,874	-65.8	-26,948 41,914	-64.3	
	2	総資本対営業利益率	営業利益 × 100 総資本	-18,859 38,874	-48.5	-21,528 41,914	-51.4	-14.0
	3	総資本回転率	売上高 総資本	48,444 38,874	1.2	53,567 41,914	1.3	1.1
	4	売上高対売上総利益率	売上総利益 × 100 売上高	-12,533 48,444	-25.9	-15,043 53,567	-28.1	
	5	売上高対営業利益率	営業利益 × 100 売上高	-18,859 48,444	-38.9	-21,528 53,567	-40.2	-11.9
	6	売上高対経常利益率	経常利益 × 100 売上高	-25,579 48,444	-52.8	-26,948 53,567	-50.3	
	7	売上高対販管費率	販管費 × 100 売上高	6,326 48,444	13.1	6,485 53,567	12.1	82.2
	8	売上高対純金利負担率	支払利息-受取利息配当金 × 100 売上高	44 48,444	0.1	150 53,567	0.3	1.3
安定性	9	流動比率	流動資産 × 100 流動負債	35,128 10,825	324.5	34,761 2,513	1,383.2	120.3
	10	当座比率	当座資産 × 100 流動負債	26,392 10,825	243.8	22,668 2,513	902.0	95.3
	11	自己資本比率	自己資本 × 100 総資本	8,049 38,874	20.7	5,623 41,914	13.4	20.8
	12	負債比率	他人資本 自己資本	30,825 8,049	3.8	36,291 5,623	6.5	3.8
	13	固定比率	固定資産 × 100 自己資本	3,746 8,049	46.5	7,153 5,623	127.2	311.2
	14	固定長期適合率	固定資産 × 100 自己資本+長期借入金	3,746 28,049	13.4	7,153 23,223	30.8	91.5

(2) 経営分析計算表

稻作法人

部門	No.	項目	算出方法	第4期		第5期		経営指標 14年版
				実数	値	実数	値	
生産性	15	総資本投資効率	付加価値 $\times 100$ 総資本	45,832 38,874	117.9	50,799 41,914	121.2	38.1
	16	設備投資効率	付加価値 $\times 100$ 有形固定資産	45,832 3,650	1,255.7	50,799 7,057	719.8	62.3
	17	労働分配率	人件費 $\times 100$ 付加価値	23,200 45,832	50.6	26,420 50,799	52.0	99.0
	18	労働設備率	有形固定資産 従業員数	3,650 23	158.7	7,057 23	306.8	6608.0
	19	付加価値率	付加価値 $\times 100$ 売上高	45,832 48,444	94.6	50,799 53,567	94.8	37.4
	20	労働生産性	付加価値 従業員数	45,832 23	1,993	50,799 23	2,209	4,117
	21	従業員1人当たり売上高	売上高 従業員数	48,444 23	2,106	53,567 23	2,329	11,453
	22	従業員1人当たり粗利益	粗利益 従業員数	-12,533 23	-545	-15,043 23	-654	
	23	10a当たり従業員労務費	労務費 作付面積(10a)	18,765 630	29.8	21,955 630	34.8	55.5
	24	10a当たり売上高	売上高 作付面積(10a)	48,444 630	76.9	53,567 630	85.0	132.1
成長性	25	10a当たり収量	生産量 作付面積(10a)	300,000 630	476.2	320,000 630	507.9	311.2
	26	売上高対前年対比増加率	今期売上高 $\times 100$ 前期売上高	48,444 42,511	114.0	53,567 48,444	110.6	
	27	経常利益前年対比増加率	今期経常利益 $\times 100$ 前期経常利益	-25,579 -19,657	130.1	-26,948 -25,579	105.4	
	28	総資産前年対比増加率	今期総資産 $\times 100$ 前期総資産	38,874 35,582	109.3	41,914 38,874	107.8	
損益分歧点	34	変動費率	変動費 $\times 100$ 売上高	18,585 48,444	38.4	23,909 53,567	44.6	
	35	固定費率	固定費 $\times 100$ 売上高	48,596 48,444	100.3	52,018 53,567	97.1	
	36	限界利益率	(1-変動費率) $\times 100$		61.6		55.4	
	37	損益分岐点売上高	固定費 限界利益率	48,596 0.616	78,843.4	52,018 0.554	93,952.7	
	38	損益分岐点比率	37 実際の売上高	78,843 48,444	1.63	93,953 53,567	1.75	

社団法人 中小企業診断協会

第4期

第5期

※ 付加価値 = 売上高 - 材料費 45,832 千円 50,799 千円

※ 人件費 = 役員報酬 + 給料 + 法定福利費 + 厚生費 + 労務費 23,200 千円 26,420 千円

※ 作付面積 6,300 a 6,300 a

※ 生産量 300,000 kg 300,000 kg

※ 従業員数 23 人 23 人

※ 変動費 = 材料費 + 作業委託費 + 肥料費 + 農薬費 + 動力光熱費 + 諸材料費 18,585 千円 23,909 千円

※ 経営指標は、平成14年農林水産省統計部「農林水産統計」稻作1位(法人経営体)のデータとそれをもとに加工した。

(3) 診断調査表

[貸借対照表]

A農事組合法人(稻作法人)

(単位:千円)

項目		12年12月期(自12/1至12/12)		13年12月期(自13/1至13/12)		14年12月期(自14/1至1/12)			
		金額	構成比%	金額	構成比%	金額	構成比%	金額	構成比%
当座資産	現金・当座預金	20,762	58.3	100	25,246	64.9	122	4,484	20,438
	その他の預金		0.0	100		0.0		0	0.0
	売掛金	90	0.3	100	83	0.2	92	-7	268
	貸倒引当金		0.0	100		0.0		0	0.0
	未収金	6,872	19.3	100	7,013	18.0	102	141	10,325
	前渡金・仮払金	657	1.8	100	870	2.2	132	213	236
	前払費用		0.0	100		0.0		0	0.0
	未収収益		0.0	100		0.0		0	0.0
	その他流動資産	1,304	3.7	100	1,063	2.7	82	-241	1,962
	計	29,685	83.4	100	34,275	88.2	115	4,590	33,229
棚卸資産	未収農産物		0.0	100		0.0		0	0.0
	未収穫作物		0.0	100		0.0		0	0.0
	肥育家畜		0.0	100		0.0		0	0.0
	繰越資材	1,023	2.9	100	853	2.2	83	-170	1,532
	計	1,023	2.9	100	853	2.2	83	-170	1,532
資産	計	30,708	86.3	100	35,128	90.4	114	4,420	34,761
	建物		0.0	100		0.0		0	860
	構築物		0.0	100		0.0		0	650
	大農具・装置	1,650	4.6	100	1,090	2.8	66	-560	2,310
	車両運搬具	2,328	6.5	100	2,002	5.1	86	-326	2,650
	工具・器具・備品	339	1.0	100	97	0.2	29	-242	126
	減価償却累計額		0.0	100		0.0		0	0.0
	土地	461	1.3	100	461	1.2	100	0	461
	その他の有形固定資産		0.0	100		0.0		0	0.0
	計	4,778	13.4	100	3,650	9.4	76	-1,128	7,057
固定資産	電話加入権		0.0	100		0.0		0	0.0
	その他の無形固定資産	46	0.1	100	46	0.1	100	0	46
	計	46	0.1	100	46	0.1	100	0	46
	出資金	50	0.1	100	50	0.1	100	0	50
	共済積立金		0.0	100		0.0		0	0.0
投資	投資不動産		0.0	100		0.0		0	0.0
	計	50	0.1	100	50	0.1	100	0	50
	4,874	13.7	100	3,746	9.6	77	-1,128	7,153	17.1
	機械資産		0.0	100		0.0		0	0.0
	計	0	0.0	100	0	0.0		0	0.0
負債	合計	35,582		100	38,874	100.0	109	3,292	41,914
	買掛金		0.0	100		0.0		0	0.0
	当座借越		0.0	100		0.0		0	0.0
	未払金	1,789	5.0	100	2,840	7.3	159	1,051	130
	前受金		0.0	100		0.0		0	0.0
負債資本	仮受金		0.0	100		0.0		0	0.0
	短期借入金	5,000	14.1	100	3,000	7.7	60	-2,000	0.0
	未払費用		0.0	100		0.0		0	0.0
	その他流動負債	2,904	8.2	100	4,985	12.8	172	2,081	2,379
	計	9,693	27.2	100	10,825	27.8	112	1,132	2,513
自己資本	長期借入金	20,000	56.2	100	20,000	51.4	100	0	17,600
	固定資産圧縮引当金		0.0	100		0.0		0	16,178
	固定負債計	20,000	56.2	100	20,000	51.4	100	0	33,778
	計	29,693	83.4	100	30,825	79.3	104	1,132	36,291
	資本金・出資金又は元入金	5,420	15.2	100	5,420	13.9	100	0	7,380
合計	法定準備金	37	0.1	100	37	0.1	100	0	37
	剰余金(当期利益を除く)	△ 2,459	-6.9	100	432	1.1	-18	2,891	2,592
	当期利益	2,891	8.1	100	2,160	5.6	75	-731	△ 4,386
	計	5,889	16.6	100	8,049	20.7	137	2,160	5,623
	合計	35,582	100.0	100	38,874	100.0	109	3,292	41,914
経営外資産合計				100					
経営資本(資産)		35,582		100	38,874				41,914

社団法人 中小企業診断協会

④ 診 斷 調 査 表

[損益計算書]

A農事組合法人(稻作法人)

(単位:千円)

項目		12年12月期(自12/1至12/12)			13年12月期(自13/1至13/12)			14年12月期(自14/1至14/12)				
		金額	構成比%	趨勢	金額	構成比%	趨勢	増減	金額	構成比%	趨勢	増減
農業収益	売上高(米)	30,654	72.1	100	32,650	67.4	107	1,996	36,912	68.9	113	4,262
	売上高(大豆他)	10,324	24.3	100	11,562	23.9	112	1,238	12,326	23.0	107	764
	作業委託収入	1,533	3.6	100	4,232	8.7	276	2,699	4,329	8.1	102	97
	計	42,511	100.0	100	48,444	100.0	114	5,933	53,567	100.0	111	5,123
農業原価	期首材料棚卸高	0	0.0	100	0	0.0		0		0.0		0
	種苗費	2,311	5.4	100	2,612	5.4	113	301	2,768	5.2	106	156
	合計	2,311	5.4	100	2,612	5.4	113	301	2,768	5.2	106	156
	期末材料棚卸高	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
	当期材料費	2,311	5.4	100	2,612	5.4	113	301	2,768	5.2	106	156
	当期作業委託費	11,240	26.4	100	12,489	25.8	111	1,249	14,487	27.0	118	1,998
	雇人費	5,376	12.6	100	6,278	13.0	117	900	7,468	13.9	119	1,192
	当期労務費	18,616	39.1	100	18,765	38.7	113	2,149	21,955	41.0	117	3,190
	肥料農薬費	2,643	6.2	100	2,705	5.6	102	62	5,844	10.9	216	3,139
	動力光熱費	31	0.1	100	28	0.1	90	-3	93	0.2	332	65
	減価償却費	1,128	2.7	100	1,275	2.6	113	147	3,396	6.3	266	2,121
農業生産利益	貯蔵費	16,780		100	18,916	39.0	113	2,136	15,834	29.6	84	-3,082
	借入料	13,222		100	14,212	29.3	107	990	15,831	29.6	111	1,619
	その他経費	1,987		100	2,294	4.7	115	307	3,568	6.7	156	1,274
	当期経費	35,791	84.2	100	39,430	81.4	110	3,639	44,566	83.2	113	5,136
	当期総農業費用	54,718	128.7	100	60,807	125.5	111	6,089	69,289	129.4	114	8,482
売上原価	期首仕掛品棚卸高	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
	合計	54,718	128.7	100	60,807	125.5	111	6,089	69,289	129.4	114	8,482
	期末仕掛品棚卸高	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0
	当期農業原価	54,718	128.7	100	60,807	125.5	111	6,089	69,289	129.4	114	8,482
	売上原価	53,695		104	60,977	125.9	114	7,282	88,610	128.1	113	7,633
販売費一般管理費	売上総利益	-11,184		100	-12,533	-25.9	112	-1,349	-15,043	-28.1	120	-2,510
	役員報酬給与手当	3,878	9.1	100	3,925	8.1	101	47	3,923	7.3	100	-2
	厚生費	489	1.2	100	510	1.1	104	21	542	1.0	106	32
	消耗品費	498	1.2	100	360	0.7	72	-138	345	0.6	96	-15
	減価償却費	16	0.0	100	13	0.0	81	-3	67	0.1	515	54
	租税公課	430	1.0	100	420	0.9	98	-10	460	0.9	110	40
営業利益	その他販売費	987	2.3	100	1,098	2.3	111	111	1,148	2.1	105	50
	計	6,298		100	6,326	13.1	100	28	6,485	12.1	103	159
	当業利益	-17,482		100	-18,859	-38.9	108	-1,377	-21,528	-40.2	114	-2,669
農業外損益	受取利息	5	0.0	100	4	0.0	80	-1	3	0.0	75	-1
	雑収入	1,569	3.7	101	1,380	2.8	88	-189	2,998	5.6	217	1,618
	△支払利息	34	0.1	101	48	0.1	141	14	153	0.3	319	105
	△農業外雑費	8,907	21.0	100	8,056	16.6	90	-851	8,268	15.4	103	212
経常利益	-24,849	-58.5	100	-25,579	-52.8	103	-730	-26,948	-50.3	105	-1,369	
	前期損益修正益			100		0.0		0		0.0		0
	補助金収入	28,964		102	29,120	60.1	101	158	38,740	72.3	133	9,620
特別損益	△固定資産圧縮損			102		0.0		0	16,178	30.2		16,178
	税引前当期利益	4,115	9.7	100	3,541	7.3	86	-574	-4,386	-8.2	-124	-7,927
	法人税等引当額	1,224	2.9	100	1,381	2.9	113	157	0	0.0	0	-1,381
当期利益		2,891	6.8	100	2,160	4.5	75	-731	-4,386	-8.2	-203	-6,546

社団法人 中小企業診断協会

⑤ 農業原価報告書

第4期(平成13年度)

項目	金額(円)	付加価値	貢助費	固定費
1. 材料費		%	%	%
期首材料棚卸高	0			
種苗費	2,375,506	0	100%	2,375,506
合計	2,375,506	0		
期末材料棚卸高	0	0		
当期材料費計	2,375,506	0		
2. 労務費		0		
作業委託費	12,488,741	100%	12,488,741	20%
雇人費	6,276,852	100%	6,276,852	90%
当期労務費計	18,765,593			
3. 経費				
肥料費	1,426,363	0	100%	1,426,363
農薬費	1,279,879	0	100%	1,279,879
動力光熱費	28,008	0	10%	2,801
減価償却費	1,275,055	100%	1,275,055	0
諸材料費	751,468	0	100%	751,468
賃借料	18,916,181	0	20%	3,783,236
農具費	546,192	0		0
施設管理費	0	0		0
修繕費	0	0		0
支払地代	14,212,882	100%	14,212,882	0
共済掛金	103,164	0		0
土地改良水利費	897,697	0		0
雜費	0	0		0
当期経費計	39,436,889			0
当期総農業費用計	60,577,988			0
期首仕掛品棚卸高	0			0
合計	60,577,988			0
期末仕掛品棚卸高	0			0
当期農業原価	60,577,988	34,253,530	17,766,168	42,811,820

社団法人 中小企業診断協会

## ⑥ 稲作経営 S W O T 分析 (生産組合法人診断事例)

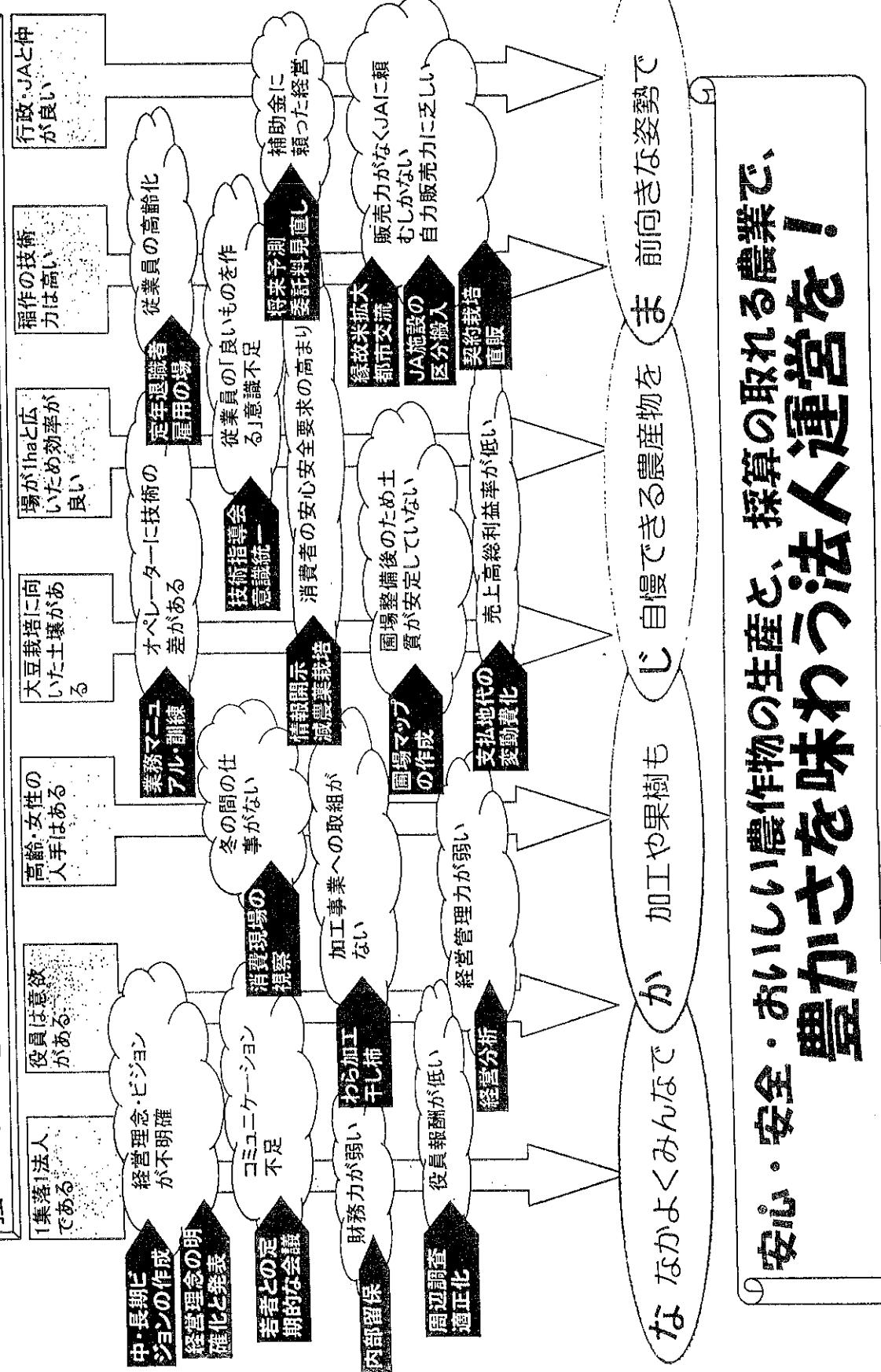
プラス面		マイナス面
<p><b>【 機 会 】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・稲作の転作政策(補助金の拡大)</li> <li>・栽培技術の進歩(直播による省力化・減肥化)</li> <li>・品種の多様性(生産計画の見通し)</li> <li>・生産の機械化(防除用機の開発)</li> <li>・消費者の安心・安全要求(を充たせば売れる)</li> <li>・新しい需要・用途(寿司米の品種・加工用米)</li> <li>・パソコンの普及(HPによる直売が拡大化)</li> <li>・流通環境の変化 (契約栽培・直売など販売経路は多様化)</li> </ul>		<p><b>【 脅 威 】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・稲作の転作政策(補助金の削減)</li> <li>・遊休農地の拡大</li> <li>・輸入の外圧(今後も強い)</li> <li>・消費動向の変化(米消費量の減少化)</li> <li>・消費者の安心・安全要求が強い</li> <li>・担い手の減少と高齢化</li> <li>・産地間競争の激化(ブランド化)</li> <li>・消費税法の改正</li> </ul>
<p><b>【 強 み 】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1集落1法人である</li> <li>・稲作の技術力は高い</li> <li>・大豆栽培に向いた土壌がある</li> <li>・圃場が1haと広いため効率が良い</li> <li>・役員は意欲がある</li> <li>・高齢・女性の入手はある</li> <li>・行政・JAと仲が良い</li> </ul>		<p><b>【 弱 み 】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営コンセプトがない</li> <li>・経営管理力が弱い</li> <li>・役員・従業員の高齢化</li> <li>・役員と組合員のコミュニケーション不足</li> <li>・販売力がなくJAに頼るしかない</li> <li>・補助金に頼った経営</li> <li>・財務力が弱い</li> <li>・経営理念が組合員に浸透していない</li> <li>・冬の間の仕事がない</li> <li>・ビジネス性、戦略性に乏しい</li> <li>・圃場整備後のため土質が安定していない</li> <li>・オペレーターの技術の不統一</li> </ul>

(資料) JA全農業法人の経営診断ツール(マスターコース課)  
H15年新潟県稻作法人診断事例(提案の1部)

## ⑦ 提案内容の概念図

## （牛產組合法人診斷事例）

みを生きかし、弱みを克服しよう！



(資料) JA全中農業法人の経営参画による新潟県耕作法人診断事例 (提案の1部)  
H15年新潟県議会議案 (議案第1号)

## ⑧ 提案内容総括表

(生産組合法人)

分 野	課 題	対 策
経営基本	経営理念・ビジョンが明確化していない	経営理念を明確化し内外に発表する
	〃	中・長期のビジョンを確立して5年後10年後の目標値を作る
	経営管理力が弱い	経営分析の手法を確立する
	役員と組合員のコミュニケーション不足	役員と組合員の意見交換の場を作る
	冬の間の仕事がない	わら製品・干し柿等の冬場の加工に取り組む
	〃	先進地・消費の現場等を視察して経営の複合化を検討する
生産管理	従業員の「良いものを作る」意識不足	意見交換の場をつくり意識を統一する
	消費者の安心安全要求の高まり	生産履歴の情報開示に取り組む
	〃	減農薬栽培に取り組む
	〃	食味を重視した栽培管理に取り組む
	圃場整備後のため土質が安定していない	圃場マップを作成し管理する
	機械の稼働率が低い	新品種の導入や栽培時期を延長して作業の集中を避ける
販売	販売力がなくJAに頼むしかない	縁故米を販売につなげる方法を確立する
	〃	収穫祭等を通じた都市交流等で販売先を確保する
	〃	JA施設への区分搬入による有利販売を要請する
	自力販売力に乏しい	稲作の生産対策の推進により20%位を直売する計画をする
財務・労務等	補助金に頼った経営	補助金の将来予測と作業委託料の見直し要請
	財務力が弱い	剰余金の内部留保に努める
	役員報酬が低い	役員報酬の適正化を含めた目標利益に挑戦する経営計画の作成
	従業員の高齢化	定年退職者の雇用の場として定着させる仕組みづくり
	オペレーターに技術の差がある	業務マニュアルの作成と業務訓練の実施
	〃	サラリーマンに極力土日に手伝ってもらえる仕事を作る
	経営分析より	
	売上高総利益率が低い	生産原価の引き下げ(支払い地代の見直し)
	自己資本比率が低い	増資及び剰余金の内部留保に努める
	1人当たり生産高が低い	報酬体系の見直し、オペレーターの明確化

(資料) JA全中農業法人の経営診断ツール(マスターコース課)  
H15年新潟県稲作法人診断事例(提案の1部)

## (2) B 農事組合法人（お茶財務診断事例）

B 農事組合法人は、お茶（荒茶）の生産を主体にした農事組合法人で、3期の財務諸表は次のようである。

財務分析により B 農事組合法人の経営上の問題点や課題を分析していく。

まず、収益性・安全性・生産性・成長性について2期分の経営指標をまとめてみる。

### i 収益性分析

B 農事組合法人の収益性は、収益性の総合指標である「総資本対経常利益率」について第3期 4.0 第5期 1.2% とさほど高くはないがマイナスにはなっていない。「総資本営業利益率」を見ても 第3期が 5.1% 第5期が 0.2% と大幅に低下傾向である。このことから、収益性は急激な低下傾向といえる。

次に収益性悪化の要因であるが、まず資本効率を示す「総資本回転率」が 第3期 1.0回 第4期 1.0回 であり、最低維持が必要なレベルであるといえる。特に「有形固定資産回転率」が第3期 1.4回 第4期 1.4回と低くなっている、固定資産の効率性が問題である。荒茶の生産工場は1年でも5~6月の60日ほどしか稼動せず、稼働率が非常に低い。このためB 農事組合法人のように、最新の建物や設備を導入しても収益性に結びつくとは限らない。

次に費用構造について見ていきたい。「売上高対経常利益率」は、第3期 4.0% 第4期 1.3%、「売上高対営業利益率」は、第3期 5.0% 第4期 0.2% であり収益性は悪化している。その要因として、売上の急激な低下によって販売費（固定費）の負担が大きくなつたためと考えられる。「売上高対売上総利益率」は、第3期 20.8% 第4期 20.0% でほぼ変わっていないのに対し、売上高は前年費 87% で「売上高対販管比率」は 第3期 15.8% 第4期 19.8% に上昇している。

損益分岐点比率をみても、第4期は 1.02 で收支トントンの水準まで到達していないことが分かる。将来的に売上が回復しない見通しであれば、販売費（固定費）の削減を行うべきであろう。B 農事組合法人においても、国庫補助金を受けて固定資産を購入していることがわかる。第2期において、特別損益に「補助金収入」が約 200 百万円計上され、また「固定資産圧縮損」が同額計上されている。本来であれば、固定資産が 200 百万円多いのであるから、総資本回転率は 0.3 回程度であろうし、有形固定資産回転率は 0.4 回程度で非常に悪いと考えられる。補助金がなければ維持できないような事業構造になっているといえよう。このように農業法人の場合の総資本回転率は、注意して考える必要がある。

そもそもB 農事組合法人は、茶の売上は農協等が買上げるのだが、買上単価が決定してから必要経費を差し引いて、組合員である生葉の生産者への支払単価を決定する方式をとっている。売

上の何パーセントを生葉生産者へ還元したか、これを「生葉還元率」といい、これをいかに高くするかが法人の経営目標にもなっている。したがって法人の利益と生葉の仕入高が本質的な利益と考えられる。

## ii 安全性分析

B農事組合法人の「短期の支払能力」は、「流動比率」や「当座比率」極端によい。これは、お茶の販売が5～6月に集中しており決算時期12月はほとんど事業自体が行われていないため、売上債権や仕入債務、未払金が発生していないからである。したがって決算数値だけで、「短期の支払い能力」は十分だと言い切ることはできない。

次に、「資本構造の安定性」は「自己資本比率」が 第3期 23.5% 第4期 27.1% であり、特に問題はないであろう。

さらに、「資本の調達と運用の適合性」を見ていくと、「固定比率」は 第3期 323.8% 第4期 267.6% であり、100%を大きく上回っていることから、自己資本で固定資産がまかないきれていない。

しかし、「固定長期適合率」は、第3期 76.1% 第4期 73.4% であり 自己資本に固定負債も含めた長期資本では固定資産は十分賄われている。したがって、「資本の調達と運用の適合性」はさほど問題ではないといえる。ただし、建物・機械装置は設立時に補助金を利用して取得しているので、帳簿には現れない有形固定資産が存在している。従って補助金なしで農業機械設備等の設備投資をすれば借入返済が膨大になり、キャッシュフローはたちまち不足する事態になるであろう。農業経営においては補助金梨では健全な経営ができない点が大きな問題でもある。

## iii 生産性分析

生産性分析は、県の平均や他県の平均との比較により短所を把握するか、同法人で傾向を見ていくかである。傾向をみていくと、まず投資効率は低下している。これは、付加価値額が低下しているため有形固定資産の取得はないのに指標は悪化した。また10a当たりの売上高は、367.6千円から321.4千円へ低下しており、これは10a当たりの収量が199.1から176.0へ落ちていることも要因のひとつであろう。

## iv 成長性

B農事組合法人は、まだ設立して4期であるが当初の計画に反して売上高は年々落ち込んでいる。これは、近年の茶価の低迷のためである。中国からの低価格の茶の流入や消費者のお茶離れ、ドリンク茶への消費者ニーズのシフトなど市場環境が厳しくなってきており、今後もこの傾向は続くと考えられる。

① 経 営 分 析 計 算 表

お茶生産法人

部門	No	項目	算出方法	第3期		第4期	
				実数	値	実数	値
収益性	1	総資本対経常利益率	経常利益 × 100 総資本	4,803 118,688	4.0	1,375 110,839	1.2
	2	総資本対営業利益率	営業利益 × 100 総資本	6,044 118,688	5.1	212 110,839	0.2
	3	総資本回転率	売上高 総資本	121,302 118,688	1.0	106,075 110,839	1.0
	4	売上高対売上総利益率	売上総利益 × 100 売上高	25,222 121,302	20.8	21,251 106,075	20.0
	5	売上高対営業利益率	営業利益 × 100 売上高	6,044 121,302	5.0	212 106,075	0.2
	6	売上高対経常利益率	経常利益 × 100 売上高	4,803 121,302	4.0	1,375 106,075	1.3
	7	売上高対販管費率	販管費 × 100 売上高	19,178 121,302	15.8	21,039 106,075	19.8
	8	売上高対純金利負担率	支払利息-受取利息配当金 × 100 売上高	1,006 121,302	0.8	900 106,075	0.8
安定性	9	流動比率	流動資産 × 100 流動負債	28,507 113	25,227.4	30,583 1,469	2,081.9
	10	当座比率	当座資産 × 100 流動負債	27,956 113	24,739.8	30,032 1,469	2,044.4
	11	自己資本比率	自己資本 × 100 総資本	27,855 118,688	23.5	29,990 110,839	27.1
	12	負債比率	他人資本 自己資本	90,833 27,855	3.3	80,256 29,990	2.7
	13	固定比率	固定資産 × 100 自己資本	90,181 27,855	323.8	80,256 29,990	267.6
	14	固定長期適合率	固定資産 × 100 自己資本+長期借入金	90,181 118,575	76.1	80,256 109,370	73.4

社団法人中小企業診断協会

※荒茶製造工場の経営分析での留意点

- (1) 荒茶向上の地域集落内の小規模工場の再編成による近代化が促進された。この事はその中の1つである。農事組合設立の経緯と現状事例をみると、生産組合の再編成で農事組合法人化した近代化オートメ工場の新設例が多い。事例では工場建設費（約366坪）約13,819万円）。特に農業関係の機械は、自動車の普及に比べると需要が少ない事から機械生産コストが高く、販売価格が格段と高い状況にある。このため生産組合法人を対象として規模拡大、省力化推進に伴う国の補助金導入制度がある。事例では、建物・機械設備費・工場取得費総額の約62%が補助金、借入金34.3%、自己資金3.8%である。経営分析計算表は、その事例である。補助金含みの分析結果であることに留意して、今後の経営健全化に向けた提案が不可欠である。
- (2) 農事組合法人役員報酬は、極めて少額の事例が多い。その理由の1つとして借入金返済に必要な黒字決算が求められているからと理解される。

(2) 経 営 分 析 計 算 表

お茶生産法人

部門	No	項目	算出方法	第3期		第4期	
				実数	値	実数	値
生産性	15	総資本投資効率	付加価値 × 100 総資本	49,233 118,688	41.5	39,765 110,839	35.9
	16	設備投資効率	付加価値 × 100 有形固定資産	49,233 88,557	55.6	39,765 76,842	51.7
	17	労働分配率	人件費 × 100 付加価値	8,009 49,233	16.3	7,597 39,765	19.1
	18	労働装備率	有形固定資産 従業員数	88,557 16	5,534.8	76,842 16	4,802.6
	19	付加価値率	付加価値 × 100 売上高	49,233 121,302	40.6	39,765 106,075	37.5
	20	労働生産性	付加価値 従業員数	49,233 16	3,077	39,765 16	2,485
	21	従業員1人当たり売上高	売上高 従業員数	121,302 16	7,581	106,075 16	6,630
	22	従業員1人当たり粗利益	粗利益 従業員数	25,222 16	1,576	21,251 16	1,328
	23	10a当たり従業員労務費	労務費 作付面積(10a)	8,009 330	24.3	7,597 330	23.0
	24	10a当たり売上高	売上高 作付面積(10a)	121,302 330	367.6	106,075 330	321.4
	25	10a当たり収量	生産量 作付面積(10a)	65,695 330	199.1	58,073 330	176.0
成長性	26	売上高対前年対比増加率	今期売上高 × 100 前期売上高	121,302 123,282	98.4	106,075 121,302	87.4
	27	経常利益前年対比増加率	今期経常利益 × 100 前期経常利益	4,803 5,073	94.7	1,375 4,803	28.6
	28	総資産前年対比増加率	今期総資産 × 100 前期総資産	118,688 131,599	90.2	110,839 118,688	93.4
損益分岐点	34	変動費率	変動費 × 100 売上高	82,682 121,302	68.2	76,626 106,075	72.2
	35	固定費率	固定費 × 100 売上高	33,590 121,302	27.7	30,138 106,075	28.4
	36	限界利益率	(1-変動費率) × 100		31.8		27.8
	37	損益分岐点売上高	固定費 限界利益率	33,590 0.32	105,503.2	30,138 0.28	108,556.8
	38	損益分岐点比率	37 実際の売上高	105,503 121,302	0.87	108,557 106,075	1.02

社団法人 中小企業診断協会

第4期

49,233 千円

第5期

39,765 千円

※ 付加価値 = 売上高 - 材料費

49,233 千円

※ 人件費 = 役員報酬 + 給料 + 法定福利費 + 厚生費 + 労務費

8,009 千円 7,597 千円

※ 作付面積

3,300 a 3,300 a

※ 生産量

65,695 kg 58,073 kg

※ 従業員数

16 人 16 人

※ 変動費 = 材料費 + 燃料費 + 動力光熱費 + 販売手数料

82,682 千円 76,626 千円

(3) 診断調査表

[貸借対照表]

お茶生産法人

(単位:千円)

項目		12年12月期(自12/1至12/12)			13年12月期(自13/1至13/12)			14年12月期(自14/1至1/12)					
		金額	構成比%	趨勢100	金額	構成比%	趨勢	増減	金額	構成比%	趨勢	増減	
流动資産	現金・当座預金	14,767	11.2	100	27,956	23.6	189	13,189	30,032	27.1	107	2,076	
	その他の預金	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	売掛金	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	貸倒引当金	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	未収金	13,796	10.4	100	0.0	0.0	0	-13,796	0.0	0.0	0	0	
	前渡金・仮払金	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	前払費用	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	未収収益	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	その他流動資産	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	計	28,563	21.6	100	27,956	23.6	98	-607	30,032	27.1	107	2,076	
資産	未収農産物	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	未収穫作物	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	肥育繁殖畜	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	織越資材	486	0.4	100	551	0.5	113	65	551	0.5	100	0	
	計	486	0.4	100	551	0.5	113	65	551	0.5	100	0	
	計	29,049	22.0	100	28,507	24.0	98	-542	30,583	27.6	107	2,076	
	建物	26,110	19.7	100	26,110	22.0	100	0	26,110	23.8	100	0	
	構築物	13,779	10.4	100	13,779	11.6	100	0	13,779	12.4	100	0	
	大農具・装置	50,814	38.4	100	51,465	43.4	101	651	51,465	46.4	100	0	
	車両運搬具	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
固定資産	工具・器具・備品	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	減価償却累計額	△13,125	-9.9	100	△27,929	-23.5	213	-14,804	△39,644	-35.8	142	-11,715	
	土地	10,782	8.2	100	10,952	9.2	102	170	10,952	9.9	100	0	
	その他の有形固定資産	14,180	10.7	100	14,180	11.9	100	0	14,180	12.8	100	0	
	計	102,540	77.6	100	88,557	74.6	86	-13,983	76,842	69.3	87	-11,715	
	無形固定資産	電話加入権	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	その他の無形固定資産	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	計	0	0.0	100	0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	投資等	出資金	10	0.0	100	10	0.0	100	0	10	0.0	100	
	共済積立金	0.0	0.0	100	1,614	1.4	1,614	3,404	3.1	211	1,780		
負債	投資不動産	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	計	10	0.0	100	1,624	1.4	16,240	1,614	3,414	3.1	210	1,780	
	計	102,550	77.6	100	90,181	76.0	88	-12,369	80,256	72.4	89	-9,925	
	負債	割算費	610	0.5	100	0.0	0	-610	0	0.0	0	0	
	土地改良	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	計	610	0.5	100	0	0.0	0	-610	0	0.0	0	0	
	合計	132,209	100	100	118,688	100.0	90	-13,521	110,839	100.0	93	-7,849	
	負債	買掛金	0.0	0.0	100	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	当座借越	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	未払金	6,958	5.3	100	0.0	0	-6,958	0.0	0.0	0.0	0	0	
負債資本	前受金	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	仮受金	653	0.5	100	113	0.1	17	-540	0.0	0	-113	0	
	短期借入金	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	未払費用	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	その他流動負債	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	1,469	1.3	1,469	1,469	
	計	7,611	5.8	100	113	0.1	1	-7,498	1,469	1.3	1,300	1,356	
	固定負債	長期借入金	102,060	77.2	100	90,720	76.4	89	-11,340	79,380	71.8	88	-11,340
	その他固定負債	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	計	102,060	77.2	100	90,720	76.4	89	-11,340	79,380	71.6	88	-11,340	
	自己資本	資本金・出資金又は元入金	21,739	16.4	100	21,739	18.3	100	0	22,114	20.0	102	375
	法定準備金	90	0.1	100	90	0.1	100	0	1,000	0.9	1,111	910	
	剰余金(当期利益を除く)	△5,162	-3.9	100	694	0.6	-13	5,856	5,026	4.5	724	4,332	
	当期利益	5,871	4.4	100	5,332	4.5	91	-539	1,850	1.7	35	-3,482	
	計	22,538	17.0	100	27,855	23.5	124	5,317	29,990	27.1	108	2,135	
	合計	132,209	100.0	100	118,688	100.0	90	-13,521	110,839	100.0	93	-7,849	
	経営外資産合計	610	0.0	100	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	
	経営資本(資産)	131,599	0.0	100	118,688	0.0	0	0	110,839	0.0	0	0	

社団法人 中小企業診断協会

④ 診断調査表

[損益計算書] お茶生産法人

(単位:千円)

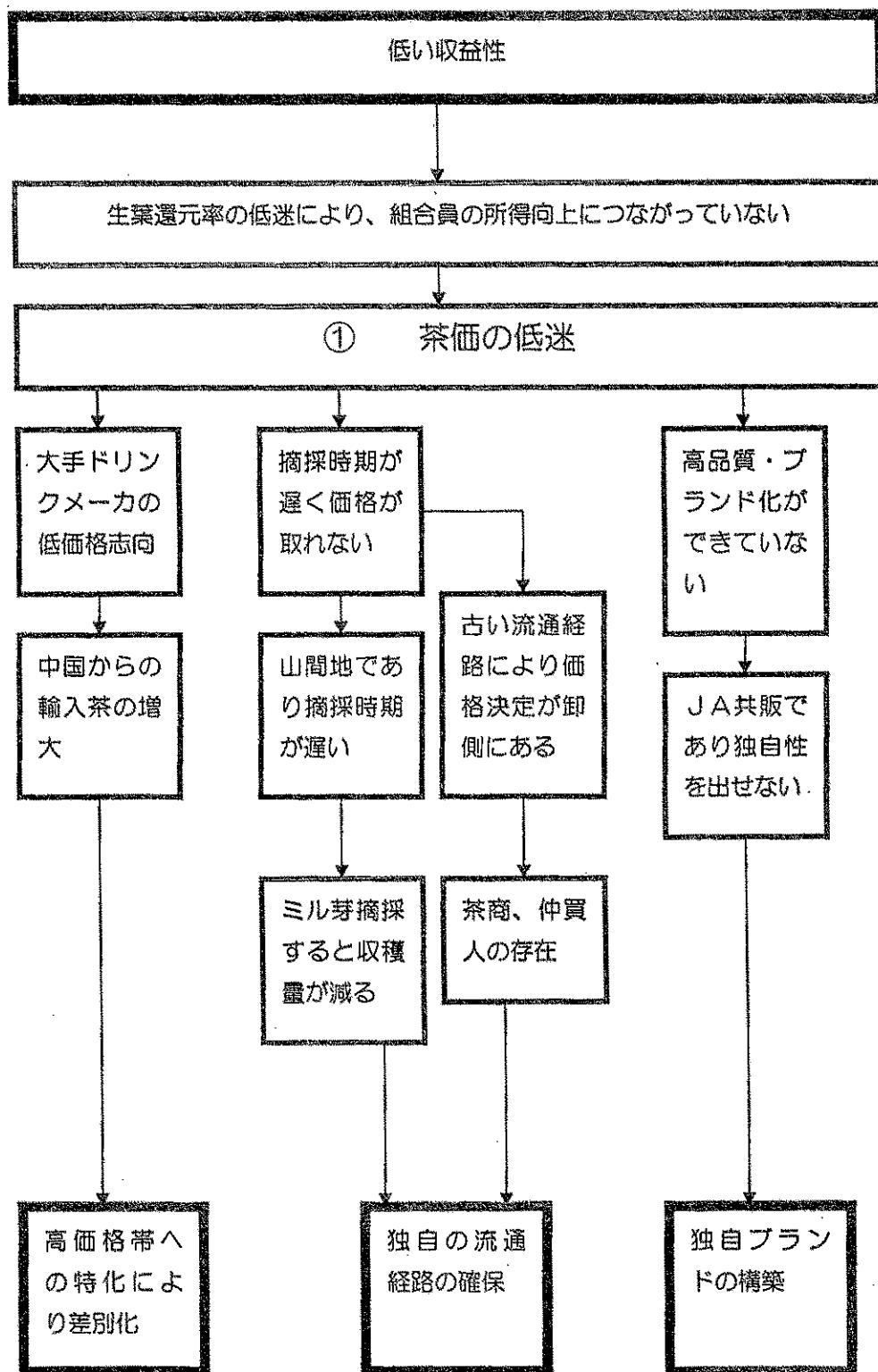
項目	12年12月期(自12/1至12/12)			13年12月期(自13/1至13/12)			14年12月期(自14/1至14/12)					
	金額	構成比%	趨勢100	金額	構成比%	趨勢	増減	金額	構成比%	趨勢	増減	
農業収益	売上高	123,283	100.0	100	121,302	100.0	98	-1,981	106,075	100.0	87	-15,227
			0.0	100		0.0	0		0.0		0	
	計	123,283	100.0	100	121,302	100.0	98	-1,981	106,075	100.0	87	-15,227
農業生産利益	期首材料棚卸高	0	0.0	100	0	0.0	0	0	0.0		0	
	生葉仕入	80,249	65.1	100	72,069	59.4	90	-8,180	66,310	62.5	92	-5,759
	合計	80,249	65.1	100	72,069	59.4	90	-8,180	66,310	62.5	92	-5,759
	期末材料棚卸高	0	0.0	100	0	0.0	0	0	0.0		0	
	当期材料費	80,249	65.1	100	72,069	59.4	90	-8,180	66,310	62.5	92	-5,759
	賃金手当	4,454	3.6	100	4,389	3.6	99	-65	4,034	3.8	92	-355
	作業委託費	0	0.0	100	0	0.0	0	0	0.0		0	
	当期労務費	4,454	3.6	100	4,389	3.6	99	-65	4,034	3.8	92	-355
	燃料費	2,595	2.1	100	3,032	2.5	117	437	2,564	2.4	85	-468
	動力光熱費	1,523	1.2	100	1,787	1.5	117	264	1,744	1.6	98	-43
農業原価	減価償却費	13,125	10.6	100	14,803	12.2	113	1,678	10,172	9.6	69	-4,631
	当期経費	17,243	14.0	100	19,622	16.2	114	2,379	14,480	13.7	74	-5,142
	当期総農業費用	101,946	82.7	100	96,080	79.2	94	-5,866	84,824	80.0	88	-11,256
	期首仕掛品棚卸高	0	0.0	100	0	0.0	0	0	0.0		0	
	合計	101,946	82.7	100	96,080	79.2	94	-5,866	84,824	80.0	88	-11,256
	期末仕掛品棚卸高	0	0.0	100	0	0.0	0	0	0.0		0	
	当期農業原価	101,946	82.7	100	96,080	79.2	94	-5,866	84,824	80.0	88	-11,256
	売上総利益	21,337		100	25,222	20.8	118	3,885	21,251	20.0	84	-3,971
	役員報酬給与手当	3,670	3.0	100	3,620	3.0	99	-50	3,563	3.4	98	-57
	旅費交通費	41	0.0	100	136	0.1	332	95	173	0.2	127	37
販売費一般管理費	接待交際費	14	0.0	100	80	0.1	571	66	39	0.0	49	-41
	販売手数料	5,872	4.8	100	5,794	4.8	99	-78	6,008	5.7	104	214
	減価償却費	0	0.0	100	0	0.0	0	0	1,542	1.5		1,542
	租税公課	1,698	1.4	100	4,120	3.4	243	2,422	5,105	4.8	124	985
	その他販売費	4,195	3.4	100	5,428	4.5	129	1,233	4,609	4.3	85	-819
	計	15,490		100	19,178	15.8	124	3,688	21,039	19.8	110	1,861
営業利益		5,847		100	6,044	5.0	103	197	212	0.2	4	-5,832
農業外損益	受取利息	242	0.2	100	8	0.0	3	-234	1	0.0	13	-7
	収入	163	0.1	101	375	0.3	230	212	2,063	1.9	550	1,688
	△支払利息	1,179	1.0	101	1,014	0.8	86	-165	901	0.8	89	-113
	△農業外雜費	0	0.0	100	610	0.5		810	0	0.0	0	-610
経常利益		5,073	4.1	100	4,803	4.0	95	-270	1,375	1.3	29	-3,428
特別損益	前期損益修正益	798	0.6	100		0.0	0	-798		0.0		0
	補助費収入	200,228	162.4	102	529	0.4	0	-199,699	475	0.4	90	-54
	△固定資産圧縮損	200,228	162.4	102		0.0	0	-200,228		0.0		0
税引前当期利益		5,871	4.8	100	5,332	4.4	91	-539	1,850	1.7	35	-3,482
法人税等引当額		0.0	100		0.0		0		0.0		0	
当期利益		5,871	4.8	100	5,332	4.4	91	-539	1,850	1.7	35	-3,482

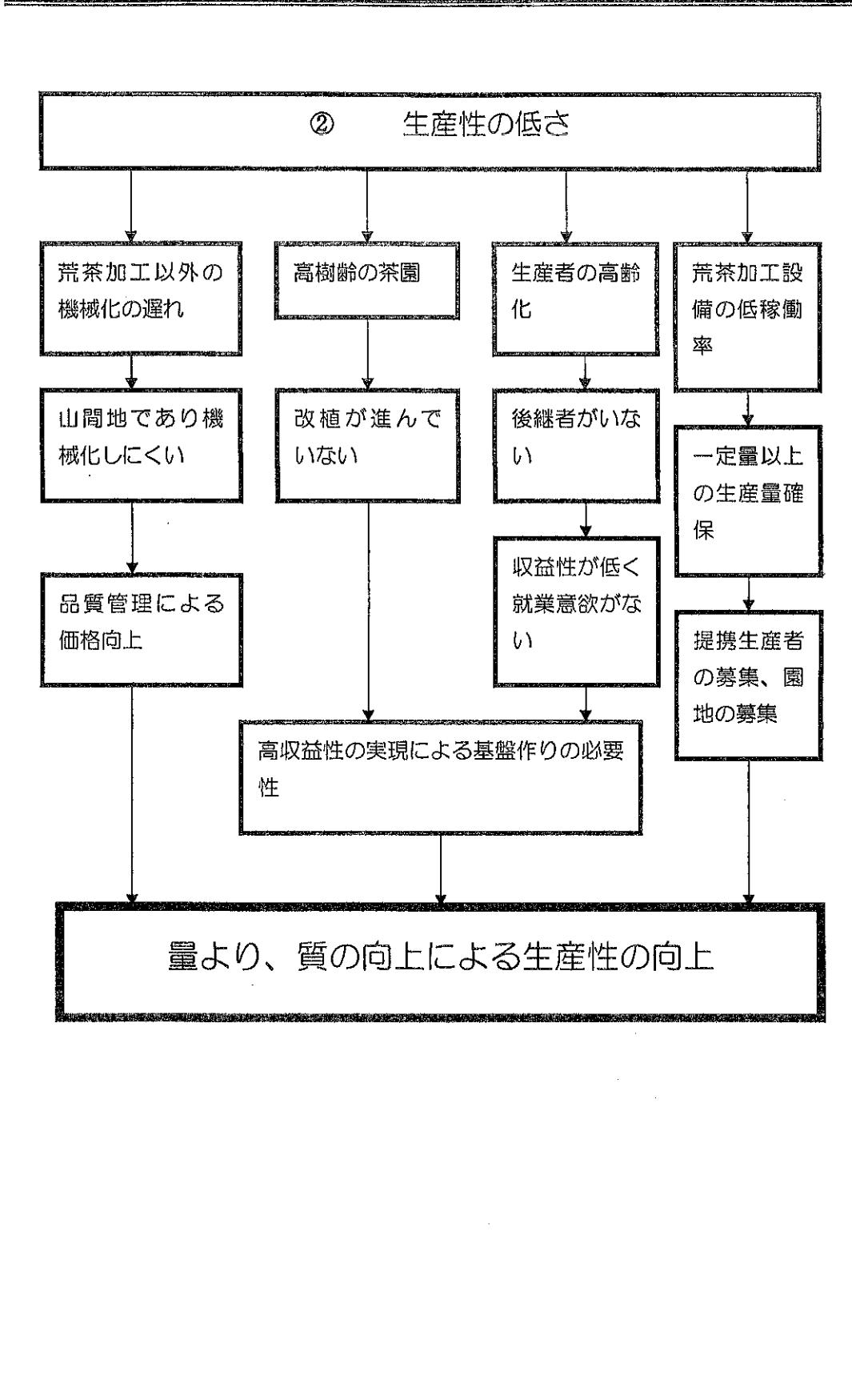
社団法人 中小企業診断協会

## ⑤ 環境分析（SWOT分析）

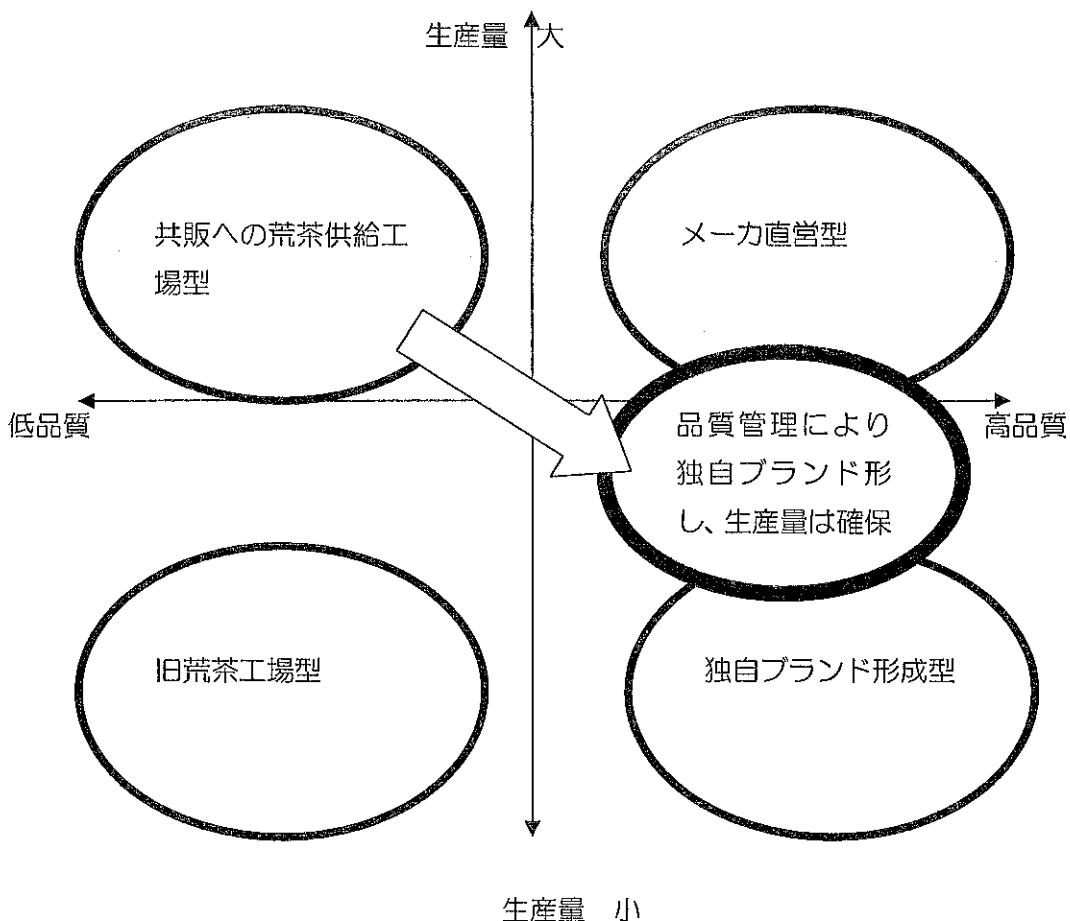
内 部 環 境	S 強み	W 弱み
	<ul style="list-style-type: none"> <li>新鋭設備を持っている</li> <li>お助け隊を編成している</li> <li>作業標準（マニュアル）が一部ある</li> <li>経営計画、資金計画、記帳など経営管理はきっちり行われている</li> <li>・</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>摘採時期が平地に比べ1週間ほど遅いため市場価格が低下しての出荷になり収益性が低い（10a当たり粗利益が静岡県平均の半分）</li> <li>農家への品質徹底が不十分である（施肥、摘採時期、園地管理）</li> <li>J A共販がほとんどで独自の流通経路を持たない</li> <li>新鋭設備の操作が徹底しておらず品質にバラツキが出ている</li> <li>組合員が高齢で、後継者もなく生産をやめるケースも出てきている</li> <li>山間部であり機械化による生産性の向上がしにくい</li> <li>高樹齢であるが改植は進んでいない</li> <li>・</li> </ul>
外 部 環 境	○ 機会	T 脅威
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ドリンク茶の国内消費は増大している</li> <li>地産地消の思想が普及してきている</li> <li>徹底した品質管理により、独自のブランド作りで成功しているケースがある。価格決定が生産者にある。</li> <li>お茶の小売が専門店からスーパーなどの量販店に移行している</li> <li>お茶の飲み方はペットボトルへ変化しているが、他の提案商品が少ない</li> <li>・</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国等からの輸入茶が増大している</li> <li>2番茶以降の価格が低下している</li> <li>価格決定のパワーが茶商から大手ドリンクメーカーに移っている</li> <li>大手ドリンクメーカーの低価格志向が強く市場価格が低迷している</li> <li>トレーサビリティが進展してきている</li> <li>・</li> </ul>

## ⑥ 経営課題とその整理





## ⑦ ポジショニングマップによる戦略方向性検討



単なる生産工場から、園地や茶葉の品質管理・技術指導・チャネル形成の役割を強化し、最新の生産設備を生かした、独自ブランド形成型の企業体へ進化する

⑧ B お茶生産法人 経営診断から見た問題点と対策一覧表

項目	現状	問題点	対応策
経営基本	・設立当初の理念、目標に沿った運営に必ずしもなっていない	・組合員の頭から組合の理念が忘れられている	・基本理念の再認識・確立
	・事業計画及び方針が抽象的	・単年度計画の目標が不明確	・誰もが理解できる具体的目標を策定する ・研修会等を開催し、周知徹底する
生葉生産管理	・組合員個々の判断で、茶園管理がなされている ・荷受法人としての指導機能が不十分	・生葉品質目標がない ・栽培管理基準がない ・指導体制の不備	・品質目標の設定 ・栽培管理基準の設定
荒茶製造管理	・生葉の品質が不揃いのため、荒茶の品質にも影響される ・最新鋭の機械設備を使いこなしていない	・生葉の品質別製造が行われていない ・荒茶の品質目標がない	・生葉の品質別荷受け、製造を行う ・荒茶の品質目標を設定する
販売	・共販による出荷がほとんどである ・仕上茶で飲むというイメージが強い ・情報開示が弱い ・販売力がない	・売上が市場価格に左右される ・ニーズの存在に気付いていない ・トレーサビリティを有利に活用していない ・販売体制が不十分	・共販以外の販売先を開拓する ・縁故販売を活用する ・生葉生産履歴と荒茶製造履歴の公開 ・販売先別販売事例の研究と開拓
工場運営・労務等	・高齢化 ・人手不足 ・最新鋭の機械設備を使いこなしていない	・作業受託制度が機能していない ・作業マニュアルがない	・作業受託制度の見直し ・人材育成 ・工場作業員の固定化 ・マニュアルの作成

#### 4. 財務診断のチェックリスト

##### (1) 会計処理

- ① 複式簿記によって会計処理をおこなっているか。
- ② 科目体系は、管理すべき科目ごとに定義づけ、整理しているか。
- ③ 会計簿記（仕訳帳、仕訳伝票、出納帳、補助元帳、総勘定元帳など）は組織的に作成し、整理保存しているか。
- ④ 証憑書類は、整理保存しているか。
- ⑤ 毎月試算表を作成しているか。
- ⑥ 個別の資産（流動資産、固定資産）ごとに台帳や補助簿による管理を行っているか。
- ⑦ 個別の負債（流動負債、固定負債）ごとに台帳や補助簿による管理を行っているか。
- ⑧ 会計帳簿は、第3者による会計監査を受けているか。
- ⑨ 経営者が、試算表によって経営状況を把握し、財務上の問題点を分析しているか。
- ⑩ 売上債権・仕入債務・手形管理はできているか。
- ⑪ 在庫管理は徹底し、毎月の棚卸金額を把握しているか。

##### (2) 資金繰り管理

- ① 資金繰り表は、毎月作成しているか。
- ② 事業収支が赤字の場合に改善対策は充分か。
- ③ 借入金の返済計画は補助金依存型になっていないか、補助金無しの計画を検討しているか。
- ④ キャッシュフロー計算書は作成しているか。
- ⑤ 経営者は、資金不足の理由や対策をどのように行っているか。
- ⑥ 長期経営計画にもとづいて、長期的な資金計画（調達と返済）を立案しているか。
- ⑦ フリー・キャッシュフロー（営業キャッシュフロー・通常の投資）を戦略的に活用しているか。（大型設備投資、株主への配当、借り入れの返済、新事業への投資）

##### (3) 原価計算

- ① 総合原価計算による原価計算システムを導入しているか。
- ② 原価の標準を設けて実際の発生額を記録し、作物種類ごとに原価計算を行っているか。
- ③ 作物ごとの収益を把握しているか。
- ④ 部門ごとの実際原価計算を行っているか。
- ⑤ 直接原価計算を用いて、利益管理を行っているか。
- ⑥ 製造間接費、販売管理費の配賦基準は明確になっているか。
- ⑦ 標準原価計算または予算原価計算を行い、実際原価との比較による差異分析を行っているか。
- ⑧ 前年度実績と本年度実績の増減分析を行い細部の検討を行っているか。
- ⑨ 栽培別費用項目の標準原価指標の構成比による比率分析を行い、費用改善等を立てているか。

##### (4) 予算管理

- ① 売上計画は、市場内流通と市場外流通に合理的に立案しているか。
- ② 予算を達成するための戦略的作物（ブランド）の生産を策定し実施しているか。
- ③ 利益目標達成に向け経営スタッフ全員が取組んでいるか。
- ④ 予算と実績を毎月比較し、差異があれば要因を分析しているか。
- ⑤ 損益分岐点図表を作つて限界利益の分析を行っているか。
- ⑥ 農業機械設備投資計画と作業委託コストやリース方式との検討で予算をたてているか。
- ⑦ 規模拡大に必要農地の確保は、購入と借地の適否を考慮した予算を立てているか。
- ⑧ 予算計画に補助金制度の有効活用を考えているか。