

アグリビジネス支援パンフレット

【財務管理の支援事例と講座のご紹介】

内 容

- 1 施設園芸～月次収支を管理し目標売上と資金繰りを予測～
(専門家派遣事業)
- 2 酪農～月次収支を管理し目標売上と資金繰りを予測～
(専門家派遣事業)
- 3 決算書の読み方と活用方法を学ぶ
(アグリビジネス次世代トップリーダー養成講座)
- 4 新規事業を実施するために部門収支を検討する試算
(現状を変革するアグリビジネス講座)

(公財)みやぎ産業振興機構では、意欲的な取組により、経営規模の拡大や地域の雇用創出を実践するような農業経営を「アグリビジネス」と表現し、専門家派遣や研修事業を通して、農業法人や大規模個人経営の経営発展を支援しています

本パンフレットは、財務管理の専門家派遣や講座の内容をご紹介します資料です

(公財) みやぎ産業振興機構では、専門家派遣事業や研修事業を実施し、皆様の経営の発展を支援しています。

今回、財務管理の取組支援を具体的にイメージできるパンフレットを作成しました。パンフレットに記載した支援事例は、専門家派遣を受けた法人や研修を受講された皆様のご理解を頂いて、掲載させていただきました。機構事業を利用する際のイメージとしてご活用ください。

なお、専門家派遣や研修会の申込に関しましては、13頁に記載しています。研修会に関しましては詳細が決まりましたら改めてご連絡いたします。

目次	頁
1. 施設園芸～月次収支を管理し目標売上と資金繰りを予測～・・・1 (専門家派遣事業)	1
2. 酪農～月次収支を管理し目標売上と資金繰りを予測～・・・4 (専門家派遣事業)	4
3. 決算書の読み方と活用方法を学ぶ・・・・・・・・・・・・・・7 (アグリビジネス次世代トップリーダー養成講座)	7
4. 新規事業を実施するために部門収支を検討する・・・・・・・・10 (現状を変革するアグリビジネス講座)	10
5. 専門家派遣事業、講座開催事業の内容とお申込み・・・・・・・・13	13

令和6年3月

公益財団法人 みやぎ産業振興機構

アグリビジネス支援室

1. 園芸～月次収支を管理し目標売上と資金繰りを予測～

【平成元～3年度専門家派遣事業】

対象 葉物野菜の施設園芸法人

構成員 役員4名 正社員2名 パート社員17名

経営者が課題と感じていたこと

対象法人は、約50棟のパイプハウスで葉物野菜を周年出荷しており、栽培技術は高く、出荷先からの評価は高い。

しかし、出荷単価と出荷数量について明確な目標設定がなく、戦略的な販売方針が立てられていないために決算見通しを見据えた販売につながっていないことや、資金繰りが精緻でないため、短期の資金繰りを優先した販売が行われて有利販売につながっていない等の問題意識を持ち、解決したいと考えた。

専門家と協力して行った取組

取組の要約

- ・ハウス毎の出荷計画と売上を連動させるために、上段に栽培計画、下段に販売額を記載した月次管理シートを作成し、年間の販売計画を可視化した
- ・栽培品目の転換に際して、品目の割合の変化に対応して事業利益を試算できる取組を定着した
- ・毎月の資金の動きを迅速に把握するための「資金繰り表」を作成し運用を支援した

1 財務の状況と課題の把握

支援ポイント

- (1) 財務分析結果から、法人の強み、弱みを明確にし、今後、解決すべき課題を洗い出した
- (2) 損益分岐点が高止まりであることから、固定費削減の検討を助言した

2 経営成績の見える化

支援ポイント

- (1) エクセルシートで、月次決算資料を基に、変動費と固定費に区分して損益分岐点を計算し、利益を確保するために必要な売上高を確認した
- (2) 月毎の売上と利益の状況から、決算期までの残月でどの程度の販売量、販売単価であれば、経営計画の利益目標が達成できるのか把握できるように支援した

3 経営のシュミレーション

支援ポイント

- (1) 品目転換にあたって、経営上有利な品目の拡大を戦略的に実施できるように、ハウス全棟を俯瞰できるシートを作成し、栽培品目の構成比に応じて事業利益を試算できる仕組みを作成し定着させた
- (2) 資金繰りの重要性について、スライドを使いながら説明したうえで、「資金繰り表」の運用を支援した
- (3) 支援で用いたエクセルシート
 - ①複数品目生産・販売の要素を含めた月次管理
表上段に栽培スケジュール、下段に販売額を記載し、年間の販売計画を可視化した
 - ②変動費と固定費に区分して損益分岐点を把握
毎月の売上と経費を入力すると変動費・固定費に分類され、現状の経営成績から目標とする売上が可視化した

【①ハウスの栽培計画と販売計画を可視化】

【②変動費と固定費に区分し限界利益を算出】

	4月			5月			6月		
	上	中	下	上	中	下	上	中	下
A1	▲	△				▲	△		
A2			▲	△				▲	
A3				▲	△				▲
A4			▲	△				▲	
A5	○			●	○			×	
育苗棟1									
品目A	收穫棟数(▲数)	3		2			3		
	単価	66		67			88		
	売上高								
品目B	收穫棟数(●数)	0		1			10		
	收穫量(kg/1棟)	1200		880			1000		
	単価(円/kg)	250		230			330		
	売上高								
苗管理	管理棟数	0		0			0		
	株数								
	単価(株)	3		3			3		
	シタ苗管理料(円)								
	売上合計(円)								
	年間売上高(円)	0							
	経常利益(円)								

	4月		5月		合計(円)		4月		5月	
	売上高	変動費	売上高	変動費	売上高	変動費	売上高	変動費	売上高	変動費
製造原価										
種苗費										
肥料費										
農薬費										
動力光熱費										
荷造運送費										
消耗品費(原価)										
減価償却費(原価)										
修繕費(原価)										
賃借料(原価)										
地代家賃										
農具費										
農具衛生費										
作業委託費										
種材仕入										
農薬仕入										
仕入割引高戻入										
車両費(原価)										
製造原価計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
役員報酬										
販売手数料										
燃料・食料										
法定福利費										
厚生費										
減価償却費										
賃借料										
修繕費										
車両用品費										
消耗品費										
水道光熱費										
旅費交通費										
支払手数料										
損税公課										
保険料										
交際接待費										
雑費										
その他										
販売費・一般管理費計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
経費合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

成果

- (1) 月次単位の損益分岐点を捉え、前月までの推移や前年同月実績と比較して売上高を出荷単位と出荷数量に分解し、シュミレーションを繰り返しながら日々の戦略的

な販売を検討出来るようになった。

- (2) 販売価格、材料価格、人件費の変動による利益変化をいち早く把握出来るようになった。
- (3) 収支の実績から、運転資金の確保の時期を予測することが出来るようになった。
- (4) 月毎に経営計画の達成が順調か、計画達成のために残月でどの位の売上や利益の確保が必要か、把握出来るようになった。
- (5) 複数品目の栽培にあたって、最大の売上高と最小の労務費を実現させるため、複数品目生産・販売の要素を含めた3-(3)-①の月次管理表に基づき、両者の配分のシュミレーションを綿密に行い、品目の割り当てが出来るようになった。
- (6) 経営環境の変化に対応して3年間の継続した支援により、変動費・固定費の区分、労務管理、資金繰り等の経営管理の知識や手法の理解が進み、新たに生じた経営課題に対しても、支援の成果を活用して主体的に対処出来るようになった。

【支援を受けた法人代表者の感想】

以前は収支の把握が十分でなく、「このままではまずい」と考えて、支援を受け、経営計画のシュミレーションを行えるようになりました。支援を受けた当初と栽培品目が転換していますが、現状の経営管理や、どの品目、作付け体系が有利なのか試算することに、本支援のエクセルシートを活用しています。

エクセルシートは、社内でバージョンアップを繰り返し、最終的には、月の出荷計画を、上旬、中旬、下旬の3区分から、旬を前半後半に分け、より精緻に出荷計画を売上に結び付けるまで改良しました。大変良い支援であったと感じています。

アグリビジネス支援室から

資金繰りや経営計画の達成状況の把握は月次試算表を活用できます。

エクセル等を用いて、変動費と固定費に分け、ハウスの棟毎の生産出荷計画を見越して、販売計画と結び付け、出荷先ごとの数量や単価の見込みを織り込むことで、収支目標の明確化や精緻な資金繰りが行いやすくなります。

【今回ご支援をいただいた専門家の紹介】

すずき労務経営コンサルタンツ
鈴木 大輔 氏

中小企業診断士、
社会保険労務士、
行政書士の資格を
有し、農業法人の
労務・経営管理支
援に精通した専門
家です。



2. 酪農～月次収支を管理し目標売上と資金繰りを予測～

【令和4.5年度専門家派遣事業】

対象 酪農法人

構成員 役員3名 正社員2名



経営者が課題と感じていたこと

搾乳部門の省力化の工夫を行いながら、受精卵移植により市場評価の高い和牛子牛生産を行っており、今後、更なる経営の発展が期待されている。

しかし、経営管理に関して、月次試算表をまとめても、収支の分析が十分に行えていないことや、返済原資を確保するために必要な売上額を算出する指標がないことから、計画的な資金管理が出来ていないと感じている。

今後、家族経営から従業員を主体とした経営への移行や、飼料高騰など、厳しい経営環境に対応できるように、計画的な経営管理や資金管理を行いたいと考えた。

専門家と協力して行った取組

取組の要約

- ・ 基本的な決算の分析方法や活用方法を習得した
- ・ 月次試算表を活用した収支見込や資金繰り表の作成と、活用の定着を進めた

1 決算書とキャッシュフローの理解

支援ポイント

顧問税理士から月次試算表に基づき簡易な分析コメントが届いていたが、十分な活用には至らなかった。そのため、改めて決算書を分析し、現状の収支や資金管理の課題を確認し、月次試算表を経営管理に活用できるように支援した。

(1) 決算の見方の理解

- ① 過去3年間の決算書を分析し、経営成績の推移とその要因を確認
- ② 同規模の酪農家と収支や財務の構成比を比較することで、経営の特長を共有

(2) キャッシュフローの理解

資金繰りや減価償却費の考え方を踏まえて、利益と資金繰りは別物であること、キャッシュフロー管理の重要性を説明した

- (3) 過去3年分の決算書から償却前営業利益（営業利益と減価償却費の合計）と借入元金返済額を比較して、目標とすべき利益額を確認した

2 月次決算と月次での損益分岐点シートの活用

支援ポイント

基本的な財務の理解を深めたうえで、月次決算データを、エクセルシートで変動費と固定費に区分して損益分岐点分析を行い、目標利益を達成するための売上の確保や費用の削減を検討出来るように支援した

【整理の手順】

(1) 変動費と固定費に区分

【月次試算表を変動費固定費に区分する】

- ①月次試算表をエクセル表に入力（右表上部）
- ②自動的に変動費と固定費に転記（右表下部）

自動転記

(2) 損益分岐点分析を実施し各月と累月の売上を検討

- ①各月の実際の売上と損益分岐点売上高（収支トントンになる売上高）を比較
- ②累月の売上と損益分岐点の売上を比較

(3) 今期の決算を予測

- ①事前に前期の実績や牛群の動態から、月次の売上高と変動費、固定費を毎月一定に定めて、利益計画表を作成（変動費固定費の割合は前期の比率）
- ②利益計画表に毎月の実績を入力し決算期の成績を予測し改善目標を定める

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
売上	売上高	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	売上高	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
変動費	飼料費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	飼料費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	飼料費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	飼料費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	飼料費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	飼料費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	飼料費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	飼料費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	飼料費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	飼料費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
固定費	固定費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	固定費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	固定費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	固定費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	固定費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	固定費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	固定費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	固定費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	固定費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	固定費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

【支援で用いた収支分析シートイメージ】

		1月	2月	3月	~
予算	売上高				
	損益分岐点売上高				
	変動費				
	限界利益（売上高-変動費）				
	限界利益率				
	固定費				
	経常利益				
	安全余裕率				

【次期の売上計画の積算表】

		1月	2月	3月	~
牛乳	出荷乳量				
	販売単価				
	牛乳売上高計				
育成	出荷頭数				
	販売単価				
	牛売上高計				
補給金					
想定売上高					

※売上と変動費と固定費の3区分だけの簡易な表示にしているため、収支目標達成のための検討が容易になる



(4) 資金繰り表を作成

毎月の資金の動きだけでなく、前期の実績を基にした予算実績管理や、次月繰り越しの「現金預金高」を数値入力した上で、翌月以降の最新の入出金情報を反映できる「資金繰り表」を作成

成 果

- (1) 決算の見方、資金繰りの考え方が習得出来た。
- (2) 月次試算表から転記により、月次ごとに今期の決算予測が行う経営管理を実施出来るようになった。
- (3) 資金繰りの予測管理が出来るようになった。

【支援を受けた法人代表者の感想】

今まで届いた財務資料から、収支の差額を中心に捉えてきましたが、支援を受けたことで数値を細分化して見ていくことが出来るようになり、以前より経営を把握できるようになりました。

また、今まで、簿記を経営に十分に役立てていませんでしたが、決算数値をエクセル表に自分で入力することで、経営全体を俯瞰して視られるようになりました。予算と実績の管理表や資金繰り表を活用していきたいと思います。

アグリビジネス支援室から

【今回ご支援をいただいた専門家の紹介】

酪農経営では、翌月に乳代や飼料代の伝票がまとめて送られてくるのでまとめて入力し、月次試算表を整理されている経営体が多いと思います。

月次試算表は、今月までの計画対比、今期の収支予測、資金の過不足の予測等に活用できます。

財務面での計画的な管理も大切です。

すずき労務経営コンサルタンツ 鈴木 大輔 氏

中小企業診断士、
社会保険労務士、
行政書士の資格を
有し、農業法人の
労務・経営管理支
援に精通した専門
家です。



3. 決算書の読み方と活用方法を学ぶ（講座）

（アグリビジネス次世代トップリーダー養成講座）

講座の目的

アグリビジネス次世代トップリーダー養成講座の中で、2日間を「数字を読めるリーダー育成」を目的とした財務を学ぶ講座としていましたが、今後、公開講座として、トップリーダー講座の受講生以外にも、財務を学ぶ受講者を広く募集します。

1日目は、自社の決算書を例に、基本的な決算書の読み方と分析手法を学びます。

2日目は、土地利用型農業や施設園芸の事例演習を通して、栽培面積や品目の変更に対応して、どのように判断すべきか、経営検討を行うための手法を学びます。

講座の内容

1 自社の決算書から、読み方と活用方法を学ぶ

(1) 決算書のポイントは「読み方」！

- ・貸借対照表と損益計算書の関係は？
- ・貸借対照表はお金の集め方と使い方、損益計算書は儲けの構造

【図解で理解しやすい説明資料】



(2) 指標や過年度と比較して、5つの側面から分析する

- ・儲ける力 → 売上に対する利益の比率と費用の比率
- ・経営の効率性 → 売上に対する労働力や材料費の比率
- ・投下資産の効率性 → 売上に対する投下資産の比率
- ・倒産のし難さ → 借入金や資金繰りの安全性
- ・将来の可能性 → 会社の成長性を売上や利益の増加率



(3) 損益分岐点を捉える ～「赤字部門に価値はない」は誤り～

- ・変動益、変動費、固定費、限界利益の考え方
- ・目標利益を確保するのに必要な売上 ・利益を伸ばす3つの方法
- ・どの部門が儲かるのか？部門別計算の方法と赤字部門の評価の考え方

(4) 資金繰りと利益は別物

- ・キャッシュフローで経営状態を把握する
- ・資金不足の要因と資金繰りの改善方法
- ・安全な運転資金の水準と資金繰り表の作成



【講義の様子】

2 土地利用型農業の経営プランの策定手法を学ぶ (演習)

各作目ごとに、限界利益を計算して、追加的固定費を検討し、経営全体に貢献する部門利益を確認します。

(1) 前提条件と検討項目

前提条件	
作付面積合計	100ha
主食用米	50ha 飼料用米 30ha
大豆	12ha 小麦 4.5ha
ねぎ	3.5ha
売上高 (営業収益)	76,654 千円
役員報酬	10,000 千円
経常利益	7,849 千円
給料手当	14,500 千円

検討項目

- プラン A 作付面積を変えないで利益を増やすには？
- プラン B 作付面積を10ha増やす場合に有利な作付け体系は？
- プラン C 10haを主食用米から子実用トウモロコシに切り替えたら？

(2) 作物別変動損益計算書を作成して検討

【検討手順】

- ①計画作物ごとの栽培面積、単収を記入
↓
- ②作物売上と面積に応じた助成金合計額 (変動益) を算出
↓
- ③売上とともに変化する費用 (変動費) を抜き出す
↓
- ④変動益から変動費を差し引いた、手元に残るお金 (限界利益) を計算
↓
- ⑤各部門固有の固定費算出
↓
- ⑥経営全体に寄与する部門利益を計算

【検討のため作成したシート】

項目	費目等	米類				転作				ねぎ		その他	
		主食用米		飼料用米		大豆		小麦		実績	計画	実績	計画
作付面積 (ha)		50	40.0	30	41.1	12	15.0	4.5	4.5	3.5	2.4	0	10.0
構成比率		50.0%	35.4%	30.0%	36.4%	12.0%	13.3%	4.5%	4.0%	3.5%	2.1%	0.0%	8.8%
単収 (kg/10a)		520	520	550	550	170	170	400	400	2000	2000	0	840
販売量 (kg)		260,000	208,000	165,000	228,050	20,400	25,500	18,000	18,000	70,000	48,000	0	84,000
販売単価 (円/kg)		10,000	10,000	1,500	1,500	8,000	8,000	1,700	1,700	300	300	0	60
売上高 (販売金額) ①		43,333,000	34,687,000	4,125,000	5,851,000	2,720,000	3,490,000	510,000	510,000	21,000,000	14,400,000	0	4,704,000
産地補填収入 ②				24,000,000	32,880,000	4,200,000	3,895,000	1,770,000	1,770,000				
水田活用産地補填交付金													
その他補助金													
収入													
合計 A		43,333,000	34,687,000	28,125,000	38,531,000	10,116,000	12,645,000	3,855,000	3,855,000	21,000,000	14,400,000	0	4,704,000
売上高 (営業収益) ①+②		43,333,000	34,687,000	4,125,000	5,851,000	5,916,000	7,385,000	2,280,000	2,280,000	21,000,000	14,400,000	0	4,704,000
雑費 ③		775,800	620,640	423,100	564,133	210,000	262,500	562,500	562,500	1,065,000	730,288	0	37,000
肥料費 ④		5,788,150	4,638,520	3,182,400	4,218,800	882,500	1,103,125	337,500	337,500	892,000	611,657	0	38,400
農薬費 ⑤		2,581,800	2,355,440	1,628,400	2,168,533	883,450	1,229,313	337,500	337,500	477,000	327,088	0	36,330
燃料費 ⑥		1,610,850	1,288,680	878,650	1,171,533	0	0	187,500	187,500	1,800,000	1,230,771	0	71,550
雇人費		200,000	160,000	120,000	160,000	60,000	75,000	0	0	6,300,000	4,320,000	0	274,288
動力燃料費		3,019,600	2,415,680	1,647,000	2,196,000	530,000	662,500	40,000	40,000	400,000	274,288	0	0
共同掛金		1,132,350	905,880	617,650	823,533	0	0	0	0	0	0	0	0
作業委託費		650,000	520,000	350,000	466,667	0	0	0	0	0	0	0	0
役員報酬 (仮定)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
販売手数料 (仮定)		431,350	345,080	235,300	313,733	80,000	100,000	0	0	3,900,000	2,674,288	0	0
その他													
合計 B		16,599,900	13,279,920	9,060,700	12,080,833	2,745,950	3,432,438	1,465,000	1,465,000	14,842,000	10,177,371	0	187,288
材料費 ③+④+⑤+⑥		11,168,600	8,933,280	6,090,750	8,121,000	2,075,950	2,594,938	1,425,000	1,425,000	4,242,000	2,969,800	0	187,288
限界利益 C=A-B		26,733,100	21,387,080	19,064,300	26,450,167	7,370,050	9,212,562	2,380,000	2,380,000	6,158,000	4,222,629	0	4,516,712
限界利益率 C/A		61.7%	61.7%	67.3%	68.8%	72.9%	72.9%	62.0%	62.0%	29.3%	29.3%	0	96.0%
円10a当たり		53,468	53,468	63,548	64,355	61,417	61,417	53,111	53,111	175,943	175,943	0	45,167
売上高材料費比率		25.8%	25.8%	21.7%	21.1%	20.5%	20.5%	37.0%	37.0%	20.2%	20.2%	0	4.0%
部門固定費										2,000,000	2,000,000	0	0
労務費										150,000	150,000	0	0
農機具 (安価地代)												0	0
農機具 (高価)												0	0
農機具 (改良)												0	0
農機具 (修理)										500,000	500,000	0	0
減価償却費										1,500,000	1,500,000	0	0
役員報酬												0	0
役員報酬 (仮定)												0	0
法定福利費												0	0
減価償却費												0	0
その他固定費												0	0
合計 D		0	0	0	0	0	0	0	0	4,150,000	4,150,000	0	0
貢献利益 E=C-D		26,733,100	21,387,080	19,064,300	26,450,167	7,370,050	9,212,562	2,380,000	2,380,000	2,008,000	72,929	0	4,516,712

3 園芸農業の新規参プランの策定手法を学ぶ (演習)

計画する作目の収支を記入し、変動費と固定費に分けて損益分岐点を算出して計画を検討します。

(1) 前提条件と検討項目

前提条件

施設機械等の投資

いちご作付面積 20 a

育苗用ハウス等用地含め 40 a 借地
(20 千円/10a)

予冷库、作業舎、軽トラック小農具
収支見込

単収 350 kg/a からスタートし、500
kgで安定 単価 900 円/kg

労働時間

ピーク時(1月下旬)で1日 21.2 時
間を設定

検討項目

プラン A 必要資金の自己資金と借入金
のバランスのとり方は?

プラン B 必要労働力について、正社員
とパート社員のどちらで対応
すべきか?

プラン C 作付面積を4年目から2倍に
した場合は収支はどの様に変
化するか?

プラン D 価格や収量が1割ダウンする
リスクシナリオ時の対応は?



(2) 年次損益、損益分岐点、資金繰り表を作成して検討

【検討の手順】

- ① 計画する作物ごとの栽培面積、単収を記入
↓
- ② 経常利益 収入 - 経費を算出
↓
- ③ 経費を変動費と固定費に分け損益分岐点分析
※正社員(固定費)にするか、パート社員
(変動費)にするか
↓
- ④ 資金繰り表を作成

【検討のため作成したシート】

①年次別損益の状況									
項目	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目
収入									
作付面積(a)	20	20	20	20	20	20	20	20	20
単収(kg/a)	350	400	450	450	450	450	450	450	450
生産量(kg)	7,000	8,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
平均単価(円)	800	900	900	900	900	900	900	900	900
合計	5,600,000	7,200,000	8,100,000	8,100,000	8,100,000	8,100,000	8,100,000	8,100,000	8,100,000
経費									
土地代	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
家賃代	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
資材費	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
燃料費	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
肥料費	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
農具費	845,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
労働費	26,400	108,800	118,200	118,800	126,000	136,400	148,800	162,800	178,800
動力燃料費	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
費用外費	2,700,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000
合計	3,825,000	4,888,800	5,408,200	5,408,200	5,408,200	5,408,200	5,408,200	5,408,200	5,408,200
経常利益	1,775,000	2,311,200	2,691,800	2,691,800	2,691,800	2,691,800	2,691,800	2,691,800	2,691,800
②損益分岐点分析									
家賃費率	H	4,845,000	5,100,000	5,255,000	5,255,000	5,255,000	5,255,000	5,255,000	5,255,000
燃料費率	HC-H	1,855,000	2,100,000	2,845,000	2,845,000	2,845,000	2,845,000	2,845,000	2,845,000
肥料費率	H	71.5	50.0	45.1	45.1	45.1	45.1	45.1	45.1
農具費率	K	2,511,400	1,730,800	1,745,200	1,759,800	1,854,000	1,868,400	1,878,800	1,878,800
労働費率	L	11,968,871	5,827,391	4,972,065	5,013,106	4,421,255	4,469,478	4,498,008	3,327,465
安全余裕率	MH-E-U-E	▲8.4	17.7	38.8	39.1	45.3	44.9	44.5	59.8
③資金繰り試算									
前年繰越金	G	▲12,558,400	▲10,747,200	▲8,207,400	▲5,682,000	▲3,151,000	▲242,400	1,673,800	1,673,800
経常利益	G	▲1,196,400	369,200	1,099,800	1,085,400	1,291,000	1,278,600	1,266,200	1,673,515
固定資産	固定	1,440,000	1,440,000	1,440,000	1,440,000	1,440,000	1,440,000	1,440,000	988,211
設備投資	固定	12,800,000	0	0	0	0	0	0	0
借入金返済	借入	0	0	0	0	0	0	0	0
借入金返済	借入	0	0	0	0	0	0	0	0
期末繰越金	G	▲12,558,400	▲10,747,200	▲8,207,400	▲5,682,000	▲3,151,000	▲242,400	1,673,800	4,515,885

アグリビジネス支援室から

決算書を読み解くことが出来れば、法人の長所や課題が見えてきます。

土地利用型農業では転作助成金、収量や面積の変化、機械の購入など投資の有無など、様々な経営要素によって、どの品目が有利か異なってきます。施設園芸の事業は、単収、面積の拡大計画など、経営条件を変えながら検討することが大切です。

【今回ご支援をいただいた専門家の紹介】

すずき労務経営コンサルタンツ

鈴木 大輔 氏

中小企業診断士、
社会保険労務士、
行政書士の資格を
有し、農業法人の
労務・経営管理支
援に精通した専門
家です。



4. 新規事業を実施するために部門収支を検討する(講座)

(現状を変革するアグリビジネス講座)

講座の目的

栽培品目の変更、部門の増設など、現状を変える取組が行われています。成功には、収支や資金の回収計画を事前に検討し、その達成を各自が意識する必要があります。

検討では、経営全体の収支ではなく、投資する部分の売上や経費の増加、投下資金の回収を切り出して検討した方が、投資効果や課題を理解しやすい面があります。

本講座は、受講法人の実際の新たな投資や栽培品目の変更が、経営面で、特に事業資金の回収面からの妥当性や事業効果などを、手法を学びながら検討します。

講座の内容 (令和5年度 いちごの加工・出荷調整施設の整備計画の検討事例)

1 設備投資事例の採算判断の考え方を学ぶ

設備投資計画の例題

投資額と借入条件

設備投資額 1200 万円 設備の耐用年数 6 年 定額法償却
全額を銀行借入、金利 5 % の 5 年間の均等払い

収支の見込み

1 年目に 1 千百万円の売上高が見込み、2 年目以降百万円増収
(売上に連動する費用が売上の 25%、連動しない費用が 550 万円 法人税の税率は 30%)

設備投資
計画に
ゴーサイン
を出す
べきか?

(1) 事例検討の作表と並行して、投資計画の採算性判断に必要な知識を習得

- ・変動費と固定費の考え方や、具体の勘定科目
- ・減価償却費や耐用年数の意味、個人と法人での取り扱いの違い、償却方法と計算方法、中古資産の償却、圧縮記帳のメリット等
- ・借入金のメリット、借入金の償還能力の目安の指標、減価償却費が借入金の償還財源になること

(2) 設備投資計画の収支試算表を完成させ、計画の妥当性を検討

- ①当初計画の投資額、売上を記入
- ②経費を変動費と固定費に区分して記入
- ③設例の減価償却費を記入し、借入と返済、利子を記入

【収支を変動費と固定費に区分】

項目	投資時点	収支試算表 (千円)					
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目
売上高		11,000	12,000	13,000	14,000	15,000	16,000
変動費		2,750	3,000	3,250	3,500	3,750	4,000
固定費		5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
減価償却費		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
支払利息							
税引前利益							
税金							
税引後利益							
(減価償却費)							
設備投資額	△12,000						
借入金	12,000						
借入金返済							
現金収支							
現金収支 (返済込)							

【償却費と借入金まで記入】

項目	投資時点	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目
売上高		11,000	12,000	13,000	14,000	15,000	16,000
変動費		2,750	3,000	3,250	3,500	3,750	4,000
固定費		5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
減価償却費		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
支払利息		600	600	480	360	240	0
税引前利益		150	900	1,770	2,640	3,510	4,500
税金		45	270	531	792	1,053	1,350
税引後利益		105	630	1,239	1,848	2,457	3,150
(減価償却費)		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
設備投資額	△12,000						
借入金	12,000						
借入金返済		0	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400
現金収支		2,105	2,630	3,239	3,848	4,457	5,150
現金収支 (返済込)		2,105	230	839	1,448	2,057	2,750

(3) キャッシュフローを検討する

- ①現金収支の重要性、諸取引が現金残高に及ぼす影響、利益と資金の違い、運転資金の考え方を習得した
- ②完成した収支表から、投資を何年で回収出来るかを確認した
- ③設備投資の考え方、投資に影響しない収支は無視することの考え方を習得した

2 受講企業の実際の投資計画の作成と検討

【実際の計画を作成】

(1) 実際の設備投資計画の収支試算表を作成

- ①事前に社長からヒアリングした投資計画を基に、例題と同じ手順で、必要な考え方を復習しながら、実際の設備投資計画の収支試算表を作成した

項目	投資時点	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目
売上高									
変動費									
固定費									
減価償却費									
支払利息									
税引前利益									
税金									
税引後利益									
(減価償却費)									
設備投資額									
借入金									
借入金返済									
現金収支									
現金収支 (返済込)									
現金残高									
設備投資額									
借入金									
借入金返済									
現金収支									
現金収支 (返済込)									
現金残高									
設備投資額									
借入金									
借入金返済									
現金収支									
現金収支 (返済込)									
現金残高									
設備投資額									
借入金									
借入金返済									
現金収支									
現金収支 (返済込)									
現金残高									

(2) 見込まれる売上と経費から計画の可能性を検討

- ①計画数量と出荷数量、加工出荷と生鮮出荷の単価や割合、加工可能時期等を一つ一つ検証し売上見込み額を改めて検討した
- ②投資計画により増加する経費として、施設の修繕費、電力料金、包材費、人件費を検証した
- ③減価償却の定額法、定率法の理論を再度確認したうえで簡易に計算できるウェブサイトを紹介し償却費を計算した



【検討風景】

(3) 当初の計画の投資判断

- ①投下資金の回収に何年かかるか、現金の流れを確認した
- ②補助制度があれば、圧縮記帳で、補助金分の納税が減少し資金回収が早まることを確認した

③減価償却費の計上が多ければ、減価償却費は課税されないため、回収を早められることを確認した

(4) 条件を変更した場合の収支の検討

- ①圧縮記帳の有無、耐用年数の区分の見直し、補助制度の有無による資金回収年数を確認した
- ②旧施設の使用も継続した場合の収支の検討など、単に新規投資の検討だけではなく、加工原料の仕入や追加の雇用など、当初想定していなかったアイデアを出し合って検討し、具体の事業の更なる収益性向上を検討した

【収支の条件を変えて検討】

7.増収金額の計算書表				1.販出額					
	従来	冷凍出荷	増加額		増加	減少	増加額		
販売数量①	t	t	t	運物	0円	0円	0円		
販売単価②	円/kg	円/kg	円/kg	機械	0円	0円	0円		
売上高①×②	0千円	0千円	千円	修繕費	0円	0円	0円		
				電気代	0円	0円	0円		
				現材費	0.0 t	0.0 t	t		
				人件費	0円	0円	0円		
				その他					
				合計					
	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	合計
売上高増加額									

(5) 今回の投資計画検討の考え方の基になる財務の基礎の振り返り

①最終日に投資計算の基になる知識について、講義を実施した

※受講生の経営数値に対する抵抗感を少なくするため自社の投資計算の検討を先に実施して、最初に行うべき財務の基礎講義を最後に行った

【支援を受けた法人代表者の感想】

社員が主体的に事業計画の判断の手法を学び、現在計画中の出荷調製施設の収支に関するシュミレーションを検討し共有出来たことが良かった。こうした投資判断の手法を学ぶことは、継承後に経営判断力を磨くのにも良いと思う。

鈴木先生は講義が理解しやすく、難易度も丁度良い。また、労務管理も含めた検討を頂けたので良かった。

アグリビジネス支援室から

【今回ご支援をいただいた専門家の紹介】

補助事業の活用や、品目の転換、多額の投資などを実施する前に、どのような条件なら資金を回収できるか、計画が上手くいくのか検討し、構成員内で共有していくことが大切です。専門家と計画構想段階で、検討しませんか。

すずき労務経営コンサルタンツ
鈴木 大輔 氏

中小企業診断士、
社会保険労務士、
行政書士の資格を
有し、農業法人の
労務・経営管理支
援に精通した専門
家です。



専門家派遣事業、講座開催事業の内容とお申込み

専門家派遣事業 (アグリビジネスステージアップ支援事業)

経営課題の解決に適した専門家を派遣して少額のご負担で支援します。マーケティング、ネット通販、食品安全、生産現場改善、人材育成など、幅広い分野の専門家が登録しており、多様な課題に対して支援を実施しています。

支援内容 ①相談会：経営上の課題抽出、整理、解決に向けた助言（1回まで）

②ステージアップ支援：具体的な経営課題解決に向けた専門家派遣

（原則5回以内、ただし複合課題の場合は8回以内）

料金：全5回派遣のうち4回目5回目のみ、派遣費用を11,000円ずつ負担頂きます
全8回派遣の場合は、6回目、7回目、8回目に11,000円ずつ負担頂きます

専門家派遣までの流れ

1. 相談受付	まずは、電話やメールでご相談ください。
2. 現地面談	職員が現地面談に伺い、経営の現状及び課題の抽出、支援を受けようとする内容について確認します。
3. 申込受付	申込書等を電子メールまたは郵送により提出していただきます。
4. 専門家の選定	支援内容に応じ、専門家とのマッチングを行います。
5. 専門家の派遣	専門家による適切なアドバイスにより、経営課題の解決を図ります。

お申込み みやぎ産業振興機構アグリビジネス支援室へご連絡ください

（連絡先は裏表紙に記載しています）

講座開催事業 (アグリビジネス講座開催事業)

随時、各講座の開催のご案内を送付しますので、必要なテーマやスケジュールに応じてお申し込みください。講習費用は少額です。

決算書の読み方と活用方法を学ぶ講座(アグリビジネストップリーダー養成講座の公開講座)

受講対象者 数字を読むリーダーを目指す農業法人の構成員

開催時期 7月～8月

受講期間 2日間（午前10時～午後4時）

新規事業を実施するために部門収支を検討する講座(現状を変革するアグリビジネス講座)

受講対象者 品目の変更、規模拡大、設備の整備等、事業構想を持つ法人（1～2法人）

開催時期 8月下旬～9月上旬

開催期



アグリビジネス・チャレンジ支援事業 アグリビジネス支援パンフレット
「財務管理の支援事例と講座のご紹介」

令和6年3月発行

発行元 公益財団法人 みやぎ産業振興機構

〒 980-0011 仙台市青葉区上杉1-14-2

TEL 022-225-6697 FAX 022-263-6923

https://www.joho-miyagi.or.jp mail soudan@joho-miyagi.or.jp