
農業経理士 教科書

【経営管理編】

大原出版

はじめに

成長産業への変革期にある日本農業において、農業経営の法人化や異業種からの農業参入増加などを背景に現代的な農業経営を確立する必要性が高まっております。

農業という業種の特徴は、生物の生産であることから、病虫害や自然災害による被害等、経営者自身でコントロールすることができない要素が多いことにあります。それゆえ、経営者自身の経験則に基づく判断が重要となりますが、すべての判断を経験則に頼ることは合理的ではなく、客観的事実たる計数を確認しながら経営判断を行うことで、より健全な農業経営を行うことが可能となります。特に法人経営では、計数に基づく経営管理が必須であり、現代的な農業経営に欠かせない要素となります。

このような状況の中、当協会は日本の農業の発展、具体的には計数管理の基盤となる農業簿記の普及に寄与することを目的として、一般社団法人 全国農業経営コンサルタント協会による監修のもとで、平成26年度より「農業簿記検定」を実施しております。

さらに、当協会では2020年度より「農業経理士」称号認定制度を創設致しました。本制度は、農業簿記で培った知識を基盤としながら、農業経営の現場で必要となる実践的なスキルを習得した者であることを当協会が認定し、「農業経理士」の称号を授与するものです。制度創設にあたり、新たに「経営管理」および「税務」試験を開設致しました。

本書が読者の皆様の農業経営に関わる経営管理知識の習得、そして「農業経理士」称号取得の一助となれば幸いです。

一般財団法人 日本ビジネス技能検定協会
会長 田中 弘

農業経理士に関する情報はこちら

<http://jab-kentei.or.jp/agricultural-accountant/>



農業経理士教科書（経営管理編）

目次

第1章 経営分析	1
1. 経営分析の意義	1
(1) 財務分析	1
(2) 非財務的分析	1
2. 農業経営の財務諸表	2
(1) 農業法人の財務諸表の特徴	2
(2) 個人農業者の青色申告決算書の組替え	14
3. 財務分析	25
(1) 収益性分析	25
(2) 安全性分析	28
(3) 生産性分析	30
(4) 成長性分析	33
(5) 損益分岐点分析	34
(6) 借入金分析	39
(7) キャッシュ・フロー分析	41
4. その他の分析	44
(1) 作目別限界利益分析（作目別変動損益計算書）	44
(2) 利益増減分析	45
5. 財務分析結果の利用	46
(1) 実数分析による結果	46
(2) 比率分析による結果	47
第2章 経営改善	48
1. 経営改善診断	48
(1) 事前準備・情報の収集	48
(2) 経営分析結果のとりまとめ	50
(3) 非財務情報を用いた経営改善手法	50
2. 経営改善の事例	57
(1) 収益性改善事例	57
(2) 安全性改善事例	68

3. 農業経営のリスクマネジメント	86
(1) 農業とリスクマネジメント	86
(2) 収入保険	91
第3章 経営計画	97
1. 中長期経営計画の策定	97
(1) 農業経営の目標	97
(2) 規模拡大・設備投資	107
(3) 6次産業化	115
2. 短期経営計画の策定	118
(1) 栽培作目の選定	118
(2) 営農計画書	119
(3) 収入予算書	121
(4) 短期利益計画	123
3. 資金計画	128
(1) 資金繰り表	128
(2) 資金調達方法	132
◇参考文献◇	140

第1章 経営分析

1. 経営分析の意義

(1) 財務分析

財務分析とは、企業の利害関係者（経営者・投資家・債権者など）が経済的意思決定を行うため、その企業の現状と問題点を把握することを目的として、企業が公表した財務諸表を分析し、比較し、解釈することです。

経営者にとっては、財務分析により得たデータから、自社の経営実態を期間比較し、あるいは競争企業や業界平均値と比較することによって、自社の特徴や問題点を把握することができるため、将来に向けての改善ポイントと目標の設定に役立つ情報を得ることができます。

(2) 非財務的分析

財務分析に基づくデータは経営改善を促す重要な資料ではありますが、それとは別に改善に向けた新たなエネルギーが必要となります。それは経営改善に向けた代表者の思いであり、従業員の思いです。

そのエネルギーを見出し整理するための手段が非財務的切り口と言われるものです。以下の検討項目は経営要素論、経営組織論、経営責任論、経営管理論、戦略論、意思決定論、マーケティング論、情報システム論など経営学の研究成果を特徴的にまとめたものです。検討項目として利用するのに大変有効です。

- ① 人物金情報
- ② 生産力 販売力 企画力
- ③ コンセプト ターゲット プロセス ツール
- ④ いつ どこで だれが 何を なぜ どうするか
- ⑤ 現地 現物 現場主義
- ⑥ 天地人法道
- ⑦ SWOT
- ⑧ PLAN DO SEE

2. 農業経営の財務諸表

(1) 農業法人の財務諸表の特徴

① 財務諸表とは

農業経営は、人、物、金、情報等といった経営資源を活用して継続的に製品・サービスを販売し、利益を獲得することを目的として展開されています。ここで、利益追求を目的として資金を調達し、運用する機能を財務管理といいます。財務管理を行う上では、当然、経営活動の結果を評価しなければならず、そのためには、経営活動を計数によって価値計算し、まとめて報告書を作成しなければなりません。それが財務諸表です。財務諸表は、経営の会計に関する計算書類であり、会計情報の伝達手段として作成されます。財務諸表は、貸借対照表、損益計算書、株主資本等計算書、キャッシュ・フロー計算書、附属明細表などから構成されます。

② 財務諸表の作成に必要な会計基準

a) 会計基準の必要性

企業会計は、企業外部（利害関係者）への情報提供を目的とした財務会計と、企業内部（経営者）への情報提供を目的とした管理会計に大別することができますが、会計情報の伝達手段である財務諸表の作成には、多くの場面で見積もりや判断が求められます。したがって、経営者が適正な財務諸表を作成し、財務諸表に対する利害関係者の理解を高めるためには、会計に関して一定の基準が必要であり、会計基準は、財務会計の機能を適切に発揮するために不可欠な前提条件です。

b) 農業法人に適用される会計基準

農業法人の会計は、会社法や法人税法において、一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行や会計処理の基準に従うものとされます。

なお、一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行や会計処理の基準としては、企業会計審議会から公表された「企業会計原則」等及び企業会計基準委員会から公表された「企業会計基準」がありますが、中小企業においては、「中小企業の会計に関する指針」または「中小企業の会計に関する基本要領」により計算書類を作成することが推奨されています。

また、農業特有の基準として、(一社)全国農業経営コンサルタント協会及び(公社)日本農業法人協会が「農業の会計に関する指針(以下「農業会計指針」という。)」を策定し、農業法人のみならず企業的経営を目指す個人農業者も含めた「農企業」を対象として会計処理の拠りどころが示されています。「農業会計指針」では、農

業及び中小企業に共通する会計処理については「中小企業の会計に関する指針」を準用することとし、特に農企業において必要と考えられる会計処理について重点的に言及しています。「農業会計指針」は、拠ることが望ましい会計処理や注記等を示したものであることから、農企業は「農業会計指針」により計算書類を作成することが推奨されます。

c) 農業法人に適用される勘定科目

農業法人においても、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準、具体的には、企業会計原則等に基づいて財務諸表が作成されますが、農業法人各社で独自に設定されていた勘定科目の統一を図るために、(公社)日本農業法人協会が「農業法人標準勘定科目」を制定しています。

③農業法人の財務諸表

a) 貸借対照表

(a) 貸借対照表の意義・役割

貸借対照表は、企業の財政状態を明らかにするため、貸借対照表日(期末)におけるすべての資産、負債及び純資産を記載し、株主や債権者、その他の利害関係者にこれを正しく表示する財務諸表です。

財政状態とは、期末において、企業が運用する資金の調達源泉と、その資金の運用形態をいい、資金の調達源泉は負債及び純資産により、資金の運用形態は資産により明らかにされます。

$$\begin{array}{l} \text{資産} \\ \text{(資金の運用形態)} \end{array} = \begin{array}{l} \text{負債} + \text{純資産} \\ \text{(資金の調達源泉)} \end{array}$$

(b) 貸借対照表の区分表示

貸借対照表の区分表示は、企業財務の流動性の理解のために重要です。資産は、流動資産、固定資産(有形固定資産、無形固定資産、投資その他の資産)及び繰延資産に区分され、負債は、流動負債及び固定負債に区分されます。また、純資産の部は、株主資本(資本金、資本剰余金、利益剰余金)及び株主資本以外の各項目に区分されます。

(c) 貸借対照表の配列

資産及び負債の項目の配列は、原則として、流動性配列法によるものとします。

流動性配列法とは、資産の部を流動資産、固定資産、繰延資産の順に、負債の

部を流動負債、固定負債の順に配列し、負債の部の次に純資産の部を記載する方法です。流動性配列法は、企業財務の流動性、特に短期流動性の判断（流動資産と流動負債の比較）に便利です。

(d) 貸借対照表の分類

資産及び負債は、おもに正常営業循環基準と1年基準によって流動・固定項目に分類されます。

○正常営業循環基準

正常営業循環基準とは、企業の正常な営業循環過程内（現金→棚卸資産→売上債権→現金）において生じた資産・負債を、流動資産・流動負債とする基準です。例えば、受取手形、売掛金、仕掛品、支払手形、買掛金などは、正常営業循環基準によって流動項目とされます。

○1年基準（ワン・イヤー・ルール）

1年基準とは、期末の翌日から起算して1年以内に入金または支払いの期限が到来するものを流動資産または流動負債とし、1年を超えて入金または支払いの期限が到来するものを固定資産または固定負債とする基準です。例えば、貸付金や借入金などを流動・固定項目に分類するときに1年基準が用いられます。

(e) 農業の特徴

農業に特有のものとしては、「生物」、「育成仮勘定」などの資産が貸借対照表に記載されること及び「農業経営基盤強化準備金」や「経営保険積立金」の取扱いがあります。

詳細は、「生物」「育成仮勘定」については、「農業会計指針」第二貸借対照表Ⅰ資産5.(1)～(4)を、「農業経営基盤強化準備金」については、「農業会計指針」第二貸借対照表Ⅱ負債1.(1)を、「経営保険積立金」については、「農業会計指針」第二貸借対照表Ⅰ資産8.(1)～(2)を参照してください。

(f) 貸借対照表の様式

貸借対照表の様式には、勘定式と報告式があります。実務上、勘定式が一般的であるため、勘定式の様式を以下に示します。なお、参考までに、経営分析において計算要素として使用される項目の横には、関係する比率をカッコ書きで記載しています。

貸借対照表

株式会社〇〇

X年X月X日現在

(単位：円)

資産の部			負債の部		
I 流動資産	(流動比率)	×××	I 流動負債	(当座比率、流動比率)	×××
当座資産	(当座比率)		II 固定負債	(固定長期適合率)	×××
・			長期借入金	(売上高借入金比率)	×××
・			負債合計		×××
II 固定資産	(固定資産回転率、 固定長期適合率)	×××	純資産の部		
1 有形固定資産		×××	I 株主資本		×××
2 無形固定資産		×××	1 資本金		×××
3 投資その他の資産		×××	2 資本剰余金		×××
III 繰延資産		×××	3 利益剰余金		×××
			純資産合計	(固定長期適合率、自己資本比率)	×××
資産合計	(総資本経常利益率、 総資本回転率、自己資本比率)	×××	負債・純資産合計		×××

b) 損益計算書

(a) 損益計算書の意義・役割

損益計算書は、企業の経営成績を明らかにするため、一会計期間に属するすべての収益とこれに対応するすべての費用を記載して経常利益を表示し、これに特別損益に属する項目を加減して当期純利益を表示する財務諸表です。

経営成績とは、一会計期間に企業が獲得した利益の額と、その利益がどのようにして獲得されたかの状況を意味します。

(b) 費用収益対応の原則

費用及び収益は、その発生源泉に従って明瞭に分類し、各収益項目とそれに関連する費用項目とを損益計算書に対応表示しなければなりません。

費用収益対応の原則は、費用及び収益の発生源泉別分類と対応表示を要求したものです。

(c) 損益計算書の区分表示

損益計算書には、営業損益計算、経常損益計算及び純損益計算の区分を設けなければなりません。

営業損益計算の区分には、営業活動から生じた収益及び費用が記載され、営業活動の状況が明らかにされます。

経常損益計算の区分には、主に財務・金融活動から生じた収益及び費用が記載され、財務・金融活動の状況が明らかにされます。

純損益計算の区分には、特別損益が記載され、臨時損益などの発生状況が明らかにされます。

(d) 利益の意味

売上総利益は、農畜産物の生産・販売活動の良否を示しています。

営業利益は、営業活動の成果を示しています。

経常利益は、企業の正常な収益力を示しています。

(e) 農業の特徴

農業に特有のものとしては、売上高の項目として、「生物売却収入」、「作業受託収入」、「価格補填収入」、売上原価の項目として、「生物売却原価」、営業外収益の項目として、「一般助成収入」、「作付助成収入」、特別利益の項目として、「受取共済金」、「経営安定補填収入」などが損益計算書に記載されること及び「農業経営基盤強化準備金」や「経営保険積立金」の取扱いがあります。

詳細は、「生物売却収入」及び「生物売却原価」については、「農業会計指針」第二貸借対照表Ⅰ資産5.(5)及び第三損益計算書Ⅱ損益計算書上の表示1.を、「作業受託収入」、「価格補填収入」、「一般助成収入」、「作付助成収入」及び「経営安定補填収入」については、「農業会計指針」第三損益計算書Ⅱ損益計算書上の表示2.～6.を、「農業経営基盤強化準備金」については、「農業会計指針」第二貸借対照表Ⅱ負債1.(2)を、「経営保険積立金」については、「農業会計指針」第二貸借対照表Ⅰ資産8.(3)を参照してください。

(f) 損益計算書の様式

損益計算書の様式には、勘定式と報告式があります。実務上、報告式が一般的であるため、報告式の様式を以下に示します。参考までに、経営分析において計算要素として使用される項目の横には、関係する比率をカッコ書きで記載しています。

損益計算書

自X年X月X日 至X年X月X日

株式会社〇〇

(単位：円)

I 売上高	(売上高総利益率、売上高営業利益率、売上高経常利益率、売上高当期純利益率、固定資産回転率)	×××		
II 売上原価				直接的な生産・販売活動の成績を把握できます。
1. 期首製品棚卸高		×××		
2. 当期商品仕入高		×××		
3. 当期製品製造原価		×××		
合計		×××		
4. 期末製品棚卸高		×××	×××	
売上総利益	(売上高総利益率)		×××	
III 販売費及び一般管理費		×××	×××	全体的な営業活動の成績を把握できません。
営業利益	(売上高営業利益率)		×××	
IV 営業外収益		×××	×××	恒常的な経営活動の成績を把握できません。
V 営業外費用		×××	×××	
経常利益	(売上高経常利益率)		×××	
VI 特別利益		×××	×××	
VII 特別損失		×××	×××	
税引前当期純利益			×××	総合的で長期的な業績を把握できます。
法人税、住民税及び事業税			×××	
当期純利益	(売上高当期純利益率)		×××	

c) 製造原価報告書

(a) 製造原価報告書の意義・役割

製造原価報告書は、損益計算書に記載されている当期製品製造原価の内訳明細を示すため、損益計算書の付属資料として作成されます。

なお、農業では、製造原価報告書に相当する財務諸表の名称について、生産原価報告書と呼び慣わしてきましたが、生産原価報告書とした場合、農産加工業などを兼営する場合には、農業に係る「生産原価報告書」と農産加工業に係る「製造原価報告書」の2通りを財務会計において作成しなければならないといった問

題が生じます。このため、いわゆる農業の6次産業化の傾向も踏まえ、これらを一本化して「製造原価報告書」とします。

(b) 製造原価報告書の区分表示

農業法人では、製造原価報告書の製造原価（当期総製造費用）を形態別分類によって材料費、労務費及び製造経費に区分して表示するのが一般的です。

(c) 製造原価要素の形態別分類

○材料費

材料費とは、物品の消費によって生ずる原価をいい、①生産過程で消費され、期末に在庫の棚卸を行うもの、②純粹に変動費としての性格を有するもの、を基準として材料費として計上します。農業会計では、原価構造を詳しく見るため、耕種農業及び畜産農業など農業の種類別におおむね次のように細分します。

・耕種農業

「種苗費」「肥料費」「農薬費」「諸材料費」

なお、施設園芸の場合にハウスの暖房に係る原価の費目として「燃油費」を追加することができます。

・畜産農業

「素畜費」「飼料費」「敷料費」「諸材料費」

「原価計算基準」（昭和37年11月8日企業会計審議会）では、消耗工具器具備品費を製造経費ではなく材料費に分類していますが、農業会計では、材料費を変動費の性格を持つもの限定するため、消耗工具器具備品費を「農具費」として表示し、製造経費に分類します。

○労務費

労務費とは、労務用役の消費によって生ずる原価をいい、農業会計では、おおむね次のように細分します。

「賃金手当」「雑給」「賞与」「法定福利費」「福利厚生費」「作業用衣料費」

就業規則等の定めに基づく退職金などの退職給付制度を採用している農業法人においては、「退職給付引当金繰入額」を追加します。中小企業退職金共済制度、特定退職金共済制度のように拠出以後に追加的な負担が生じない外部拠出型の制度については、当該制度に基づく要拠出額である掛金を「福利厚生費」に含めて処理します。

作業服等の購入費用について、中小企業一般においては福利厚生費に含めて処理しますが、農業においては「作業用衣料費」として独立した勘定科目を用いるのが一般的です。

○製造経費

製造経費とは、材料費、労務費以外の原価要素をいい、農業会計では、農業の種類に共通して、おおむね次のように細分します。

「農具費」「修繕費」「動力光熱費」「共済掛金」「減価償却費」「地代賃借料」「租税公課」

また、耕種農業及び畜産農業など農業の種類別に次の費目を追加します。

・耕種農業

「作業委託費」「農地賃借料」「土地改良費」

なお、集落営農の場合に畦畔の草刈り、水管理・肥培管理作業などの農作業委託料に係る費用として「圃場管理費」を追加します。

・畜産農業

「診療衛生費」「預託費」「ヘルパー利用費」

なお、農産物加工を行う場合には、「委託加工費」及び「工場消耗品費」などを追加します。

(d) 製造原価報告書の様式

製造原価報告書の様式例を以下に示します。

製造原価報告書

自X年X月X日 至X年X月X日

株式会社〇〇 (単位：円)

【材料費】

期首材料棚卸高	×××	
種苗費	×××	
肥料費	×××	
農薬費	×××	
諸材料費	×××	
△期末材料棚卸高	×××	
材料費 計		×××

【労務費】

賃金手当	×××	
法定福利費	×××	
作業用衣料費	×××	
労務費 計		×××

【製造経費】

作業委託費	×××	
農具費	×××	
修繕費	×××	
動力光熱費	×××	
共済掛金	×××	
減価償却費	×××	
農地賃借料	×××	
地代賃借料	×××	
製造経費 計		×××

当期総製造費用	×××	
期首仕掛品棚卸高	×××	
△育成費振替高	×××	
△期末仕掛品棚卸高	×××	
当期製品製造原価	×××	⇒ 損益計算書の当期製品製造原価

d) キャッシュ・フロー計算書

(a) キャッシュ・フロー計算書の意義・役割

キャッシュ・フロー計算書とは、企業の一会計期間におけるキャッシュ・フロー（資金の増加または減少）の状況を報告するための財務諸表です。

キャッシュ・フロー計算書においては、収入額と支出額をその事由とともに明らかにします。このため、企業の資金獲得能力、債務や配当金の支払い能力などの情報を投資者に提供することができます。企業はたとえ利益を計上していても資金繰りがつかなければ倒産することもあり、キャッシュ・フロー情報は、企業の支払能力を捉え、倒産の可能性を分析するうえでも有用となります。

(b) 資金の範囲

キャッシュ・フロー計算書が対象とする資金の範囲は、現金及び現金同等物です。

○現金

手許現金及び要求払預金（例えば、当座預金、普通預金、通知預金など）

○現金同等物

容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なりスクしか負わない短期投資（例えば、取得日から満期日または償還日までの期間が3カ月以内の短期投資である定期預金、譲渡性預金、コマーシャルペーパーなど）

(c) キャッシュ・フロー計算書の表示区分

キャッシュ・フロー計算書においては、キャッシュ・フローの状況を一定の活動区分別に表示します。具体的には、キャッシュ・フローを「営業活動によるキャッシュ・フロー」、「投資活動によるキャッシュ・フロー」及び「財務活動によるキャッシュ・フロー」の三つに区分して表示します。

○営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー（小計）は、主たる営業活動から獲得したキャッシュ・フローを示します。具体的には、損益計算書における売上高、売上原価、販売費及び一般管理費に含まれる取引（営業損益計算の対象となった取引）に係るキャッシュ・フローなどを記載します。また、投資活動及び財務活動以外の取引によるキャッシュ・フローを小計の下に記載します。

○投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、将来の利益獲得及び資金運用のために

支出又は回収したキャッシュ・フローを示します。具体的には、①有形固定資産及び無形固定資産の取得及び売却、②資金の貸付及び回収並びに ③有価証券の取得及び売却などの取引に係るキャッシュ・フローを記載します。

○財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、営業活動及び投資活動を維持するために調達又は返済したキャッシュ・フローを示します。具体的には、①借入及び株式又は社債の発行による資金の調達並びに②借入金の返済及び社債の償還などの取引に係るキャッシュ・フローを記載します。

(d) 表示方法

○営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー(小計まで)の表示方法には、直接法と間接法とがあります。

・直接法

営業収入や商品の仕入れによる支出等、主要な取引ごとに収入総額及び支出総額を表示する方法

・間接法

税引前当期純利益に必要な調整項目を加減して営業活動によるキャッシュ・フロー(小計)を表示する方法

○投資活動によるキャッシュ・フロー及び財務活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フロー及び財務活動によるキャッシュ・フローの表示方法については、原則として主要な取引ごとにキャッシュ・フローを総額で表示することが要求されています。ただし、期間が短く、かつ、回転が速い項目に係るキャッシュ・フローは純額で表示することができます。例えば、短期借入金などの借換えによるキャッシュ・フローや、短期貸付金の貸付と返済が連続して行われている場合のキャッシュ・フローなどが該当します。

(e) キャッシュ・フロー計算書の様式

キャッシュ・フロー計算書の様式を以下に示します。

直接法

I 営業活動によるキャッシュ・フロー	
営業収入	×××
原材料又は商品の仕入支出	△×××
人件費支出	△×××
その他の営業支出	△×××
小計	×××
利息及び配当金の受取額	×××
利息の支払額	△×××
交付金及び共済金その他の受取額	×××
法人税等の支払額	△×××
営業活動によるキャッシュ・フロー	×××
II 投資活動によるキャッシュ・フロー	
有価証券の取得による支出	△×××
有価証券の売却による収入	×××
有形固定資産の取得による支出	△×××
有形固定資産の売却による収入	×××
貸付けによる支出	△×××
貸付金の回収による収入	×××
投資活動によるキャッシュ・フロー	×××
III 財務活動によるキャッシュ・フロー	
短期借入れによる収入	×××
短期借入金の返済による支出	△×××
長期借入れによる収入	×××
長期借入金の返済による支出	△×××
社債の発行による収入	×××
社債の償還による支出	△×××
株式の発行による収入	×××
配当金の支払額	△×××
財務活動によるキャッシュ・フロー	×××
IV 現金及び現金同等物に係る換算差額	×××
V 現金及び現金同等物の増減額	×××
VI 現金及び現金同等物の期首残高	×××
VII 現金及び現金同等物の期末残高	×××

間接法

I 営業活動によるキャッシュ・フロー	
税引前当期純利益	×××
減価償却費	×××
貸倒引当金の増減額	×××
受取利息	△×××
受取配当金	△×××
作付助成収入	△×××
支払利息	×××
経営安定補填収入	△×××
固定資産売却益	△×××
固定資産圧縮損	×××
売上債権の増減額	△×××
棚卸資産の増減額	△×××
仕入債務の増減額	×××
小計	×××
利息及び配当金の受取額	×××
利息の支払額	△×××
交付金及び共済金その他の受取額	×××
法人税等の支払額	△×××
営業活動によるキャッシュ・フロー	×××
⋮	
(以下、直接法と同じため省略。)	