

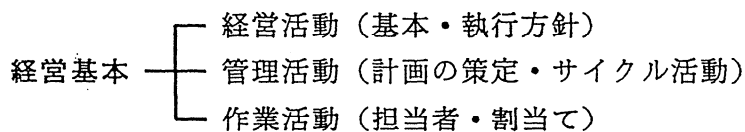
第2章 経営基本診断

1. 経営基本診断の意義

農業の経営体は、経営活動・管理活動・作業活動の3つの活動を包含していると言われる。経営活動は、農業経営体を選択した業態（稲作・畜産等）の経営方針を決定する活動である。

決定した経営方針に基づいて、具体的に作業を実施するのが作業活動である。誰が何を担当し、どのような方法で作業して行くのか、その適切な作業割当が求められる。

それには、実施活動を合理的に組み立てる計画が必要となる。更に実施状況をチェックすることが必要となる。これが管理活動である。つまり活動方針の決定・計画・割当て・チェックの一連の活動が管理活動である。



経営基本診断は、生産・販売・労務・財務の各部門別診断で経営全般に関する総合診断の前提となるのが農業経営診断である。また、部門別診断を導き出す役割を担うのも経営基本診断である。

2. 経営者診断

農業経営者は、経営者の自由裁量で生産作目を決め、能力を発揮して独立した経営体としての活動を行うものである。そこには経営面、生産技術面の研究と実行能力が求められる。それによって経営成果が左右されることになるので、経営者能力の有無が問われる。

経営診断に於いては、経営にとって重要と考えられる能力が備わっているか、どうかを把握しなければならない。それには、経営者能力として挙げられているのは、色々あるが共通して求められるものは（図表3-1）の通りである。生業（家業）ではなく、農業の企業化経営能力でもある。

（図表2-1） 一般的な経営者能力

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">① 経営理念・ビジョンの提示② 経営目標と実施計画の策定③ 目標達成のための戦略の確立④ 生産技術の開発導入力⑤ 計画実施結果の分析と改善案⑥ 計数管理による経営技術力 |
|---|

2. 経営者・経営計画診断のチェックリスト

(1) 経営者のチェックリスト

- ① 経営者としてのリーダーシップを発揮しているか
- ② 家族従業者、雇用者に対して的確に指示しているか
- ③ トップ経営者としての能力があり、信頼を得ているか
- ④ 計画→実施→結果のチェック→改善行動という経営サイクルはあるか
- ⑤ 経営サイクルを実行しているか
- ⑥ 農業経営の将来ビジョンを作り、皆んなに明示しているか
- ⑦ 常に農業経営に革新的栽培技術の導入を考えているか
- ⑧ 年初に年間の方針・目標を作り、計数管理を行っているか
- ⑨ 後継者の育成について努力を行っているか
- ⑩ 家族協定書を作成し、それを実行しているか

(2) 経営計画・経営戦略のチェックリスト

- ① 農業環境の変化に対する分析・予測を行っているか
- ② 環境・競合に対応するため経営戦略・栽培計画の見直しをしているか
- ③ 農業所得（収益）を1人当たり600万円以上を得るための戦略計画があるか
- ④ 消費者意識や消費動向に対応した安全・安心戦略計画があるか
- ⑤ 5年先・10年先の具体的経営目標と妥当な計画を持っているか
- ⑥ 生産高拡大計画に対応する投資計画・返済計画・採算計画はあるか
- ⑦ 家族従業者・雇用者に合理的に作業分担を決め責任と権限を与えているか
- ⑧ 複合経営による利益計画を持っているか
- ⑨ 長期的な経営戦略を持ち、毎年の成果を分析・改善を行っているか
- ⑩ 長期経営計画には、政府の農業施策に対応しているか

3. 経営方針の診断

(1) 基本目標・経営方針の明確化

経営方針は、経営者の経営に対する基本理念、基本目標を実現するための全体的な活動指針と言われている。経営者は基本目標及び経営方針を明文化し、農業所得（収益）目標をかかげ家族・従業員の福祉・農業経営の社会的責任を内部に示すことが望ましい。

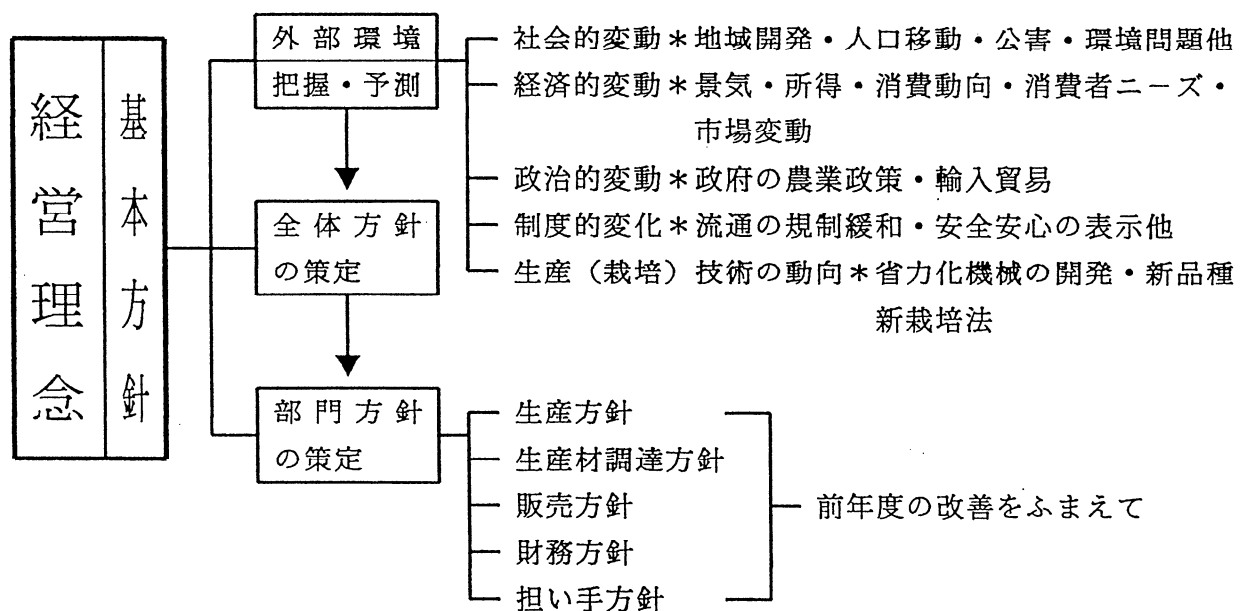
この経営方針に基づいて相互に強調して、目標達成に向かって行動することになる。また、目標達成するための方法・役割分担・基準を設けることによって計画を立て易くし、統一的行動ができるようになる。大型店・スーパーでは、その前提となる毎年・毎月の達成目標額や実施するスローガンを極力具体的に作成し、事務所や休憩室に掲示される例が多いが、農業経営体においては少ないと思われる。従って受診経営者がどれだけ、どのような経営理念を持ち、どんな方針であるかについての把握がむづかしい。

(2) 全体方針と部門方針

方針は農業経営における外部環境の変化の把握予測を行って全体方針、及び部門方針を決めることになる。

全体方針は、経営を取り巻く外部環境に対応して、総括的に打ち出され、それに準じた部門方針が策定される。その関係を示すと下図の通りになる。

(図表2-2) 経営方針の策定関係図



(図表2-3)

農業経営管理能力評価表

(1)経営者名 _____ (才) (2)後継者 ①就業中 ②無し ③未定
 (3)作目 ① _____ ② _____ (4)経営規模 _____ ha・ハウス _____ a
 (5)人員 ①家族 _____ 名 ②雇用者数 _____ (常雇 _____ 名・パート _____ 名)

1. 農業経営管理 (項目)

区分	項目	診断基準			状況の番号 を記入
		①不十分	②やや十分	③十分	
1. 経営者	経営理念コンセプト	特になし	消費者に関する理念有り	対外的体內的な双方の理念あり	
	経営目標(5年～10年)	特になし	おおまか目標あり	売上利益目標あり	
	経営方針(1年)	品質・収量管理のみ	生産向上重視	低コスト・収益重視	
	消費者ニーズに対応	ニーズの把握不十分	各情報でニーズを把握し対応	消費者との交流会で直接ニーズ把握	
	認定農業者	認定申請なし	1回目認定者	2回以上認定者	
	エコファーマー	認定申請なし	認定考慮中	認定済み	
	家族協定書	作成してない	検討中 (締結予定H 年)	H 年締結実施中	
2. 財務管理	投資計画	考えていない	借入計画ができる	キャッシュフローで返済計画できる	
	各種記帳	単式で実施	複式簿記で実施	財務諸表を作成	
	記帳分析	記帳のみ	パソコンで集計分析	結果を経営改善	
	コスト管理	考えたことがない	大まかなコスト把握	把握し、削減対策実施	
	給料の支払い	実施なし	家族協定上の実施不完全	雇用・家族協定通り実施	
	退職金の積立て	考えていない	夫婦500万円以上	夫婦1,000万以上	
3. 栽培管理	作付け・出荷計画	勘・経験を基に	2～3年のデータで	5年以上のデータで	
	有機栽培	考えていない	一部行っている	有機肥料100%	
	技術研究・開発	例年に基づき実施	新技術導入する	新技術自己開発も行う	
	システム機・作業機械の活用	関心ある人が中心	導入しているが活用不十分	導入効果を上げていく	
	連作障害対策	薬品利用	土壌の熱処理	複数のほ場で交互栽培	
	特別栽培農産物	対応していない	一部で対応	100%対応している	
	契約栽培	していない	考えている	栽培法を決めて実施	
	複合栽培	取組み不十分	大体実施	周年栽培の作型実施	
4. 作業管理	作業委託	しない	一部委託	合理的に委託	
	作業管理表	管理表なし	一部有り	作目毎に有り	
	作業の効率化	人力中心	一部効率化	灌水式・高設式導入	
	作業日誌・防除日誌	記帳していない	記帳実施している	記帳し合理化・減農薬化を検討	
	作業時間	把握していない	作業時間を記録	作目別記録し分析	
	作業計画	1日単位で計画	1週間単位で計画	1ヶ月単位で計画	
	作業分担	分担不明確	一部、分担あり	分担表で実施	
	作業マニュアル	なし	あるが活用不十分	計画的に活用	
	機械の保守点検	実施していない	時々実施する	定期的に実施する	

愛知県安城農業改良普及センター「愛知県版農家経営管理能力評価指標」(「生活改善技術実証展示事業」資料)を才編成して作成

区 分	項 目	診 断 基 準			状況の 番号 を記入
		①不十分	②やや十分	③ 十 分	
5. 労務管理	労働時間(1日)	気のすむまで働く	10時間以内	8時間以内	
	年間労働時間	2,500時間以上	2,000時間未満	1,800時間以内	
	安全衛生	考えていない	時々心がける	農業・粉塵・機械作業等のマニュアルあり	
	雇用労働契約	なし	賃金・福利の口約束	労働契約書有り	
	雇用の賃金	最低賃金制の額	年数に応じて昇給	能力に応じて昇給	
	労災加入	加入なし	経営主又は雇用のどちらかが加入	経営主と雇用の両方が加入	
	休憩室(中間気候室)	なし	休憩コーナーあり	休憩室あり	
	トイレ	なし	簡易トイレあり	水洗トイレあり	
	雇用者との親睦	特に考えていない	時々親睦会実施	定期的に食事会や旅行等の親睦実施	
6. 販売管理	出荷流通	JA共販出荷	市場との関係あり	市場データに基づいた出荷管理	
	販売方針	市場価格に任せる	市場の動向に対応	ブランド開発	
	市場外流通	考えない	朝市・直売店納品	スーパー等に直接取引宅配も	
	栽培・販売計画	実施してない	栽培に直結しない販売計画あり	売れる品種の栽培計画	
	企画販売	考えていない	考慮中	対象客を定めた農産物の開発販売の実施	
7. 情報管理	情報収集範囲	栽培品目の情報	農業の最新技術情報	国内外の情報収集	
	マスコミ情報	一般新聞、雑誌	農業関係業界誌	経済新聞・業界誌等	
	情報発信	特に実施していない	朝市・直売店で実施	HP で 実施	
	研修会への参加	あまり参加しない	積極的に参加	時には講師実施	
	人脈	農業部門のみ	異業種交流有り	各種、力になってくれる専門家あり	
	パソコン機器利用	利用していない	記帳・集計に利用	分析情報収集利用	
	事務室有無	なし	事務用スペースあり	専用事務室有り	
8. 経営計画	経営規模	自家労力でいっぱい	自家労力で余力あり	雇用導入拡大方向	
	資金計画	思いつき	年次計画あり	月次計画あり	
	営農積立て資金	実施してない	一部、借入金充当	必要金額で計画準備	
	農業者年金の加入	考えていない	検討中・入会予定	入会済み	
	設備器具	導入計画なし	導入効果稼働率を検討して導入	導入効果の高い設備は設置	
	省力化の目標	特になし	漠然と考えている	作業方法・構成、分業システム等考慮	
	農業共済制度	考えていない	加入検討中	加入し災害に対応	

区 分	項 目	診 断 基 準			状況の 番号 を記入
		①不十分	②やや十分	③ 十 分	
9. 経営組織	労働形態	自家労力のみ	臨時パート雇用導入	常時雇用導入し周年作業	
	分業・外部委託	自己完結型	一部、分業・委託 (苗購入等)	分業・外部委託システム確立	
	農業経営の分担	分担制はない	一部分担制	家族で責任体制をとる	
	集落営農	参加しない	参加して役割を分担	リーダーとして推進	
	組織活動	生産組織に加入	生産販売組織加入	異業種組織にも加入	
10. 社会・環境活動	後継者育成	考えるがいない	家の後継者育成	地域の後継者育成	
	消費者との交流	実施なし	時々行事へ参加	積極的に交流実施	
	地域への貢献度	地域との協調	地域に一部貢献	積極的に貢献	
	環境保全	考えていない	関心有り、研修会へ参加	環境保全型農業実施	

(3) 経営方針の診断方法

受診経営企業がどのような経営理念や目標・方針を持っているかは掴みにくい。目標や方針は、目に見えないものであるので、如何に把握するかの手法を考える必要がある。そのポイントは、診断予備調査表に記入してもらい、これについて経営者とのヒヤリングで内容確認の質問をすることで把握する。問題は、どのような内容で農業経営を行っているか、それを調査表にどのように盛込むかによって成否が決まる。

それには受診企業の業態（稲作か、野菜作かの区別）別の知識が必要である。別項で述べられている通り一口に農業と言っても9業態あるので少なくとも9通りの調査表を用意する必要がある。盛込む内容の半分は共通しているが残る半分の中に経営理念や経営目標・方針が伺えるような調査表の設計が求められる。

調査表を回収してチェックすると、空白であったり、記入不十分の場合は、経営者の資質や経営方針の有無・程度が掴める。（第2章の予備調査表の事例参照）。

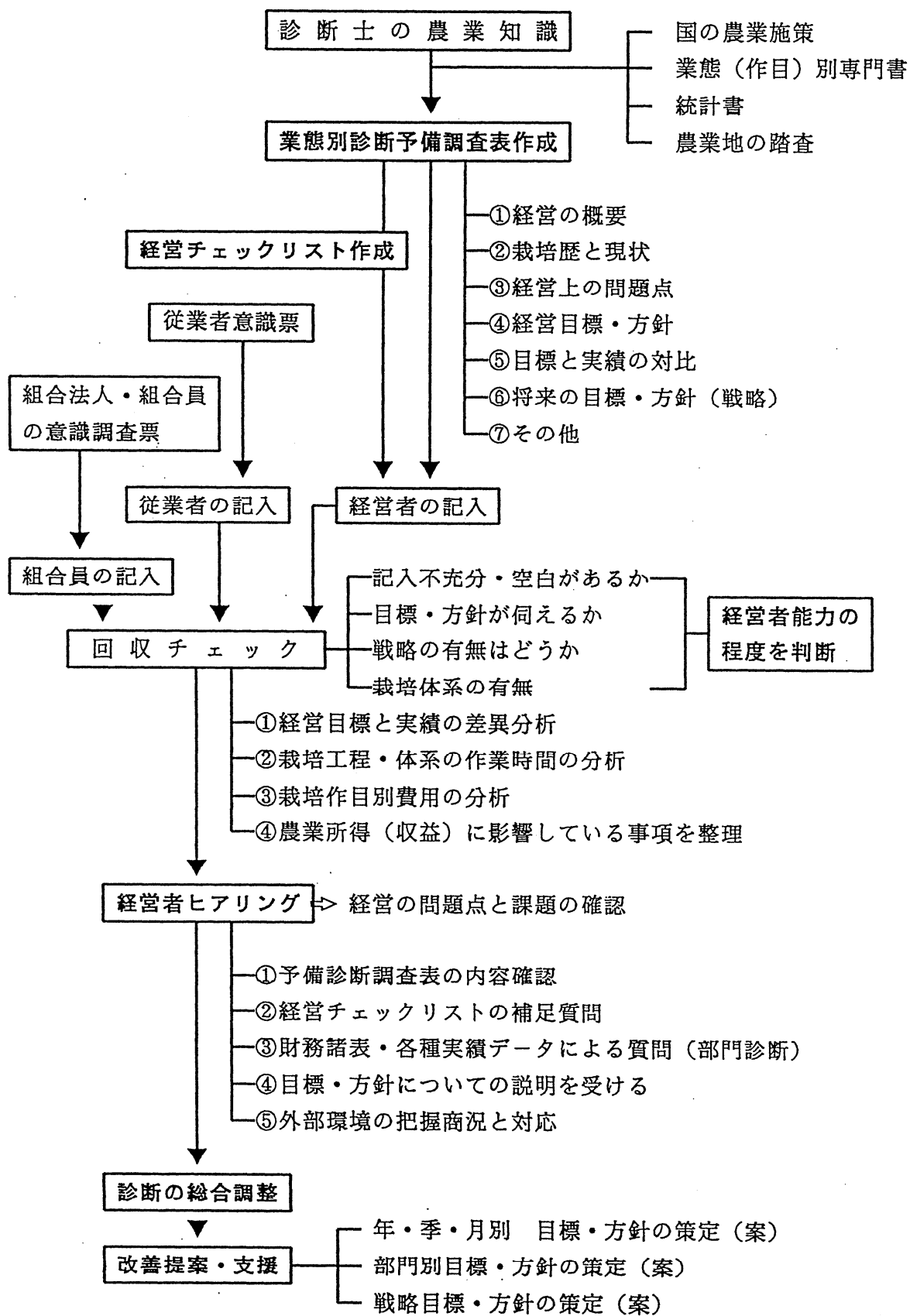
また、当該診断先において目標・方針の有無や、計画的経営のレベルを掴むことが出来る。

更に予備調査表と平行して経営診断チェックリストの作成によって切口を変えた現状把握が可能となる。

従業者規模5人以上の場合は、従業者意識票を用いて経営目標・経営方針の認知度や、それに基づく行動の程度を知ることが出来る。更に農事組合法人の組合意識調査表を用いて回答を伺うことで、当該法人の目標・方針について組合員の意識を把握することができる。

次ページに経営目標・経営方針診断の概要をフロー図（図表2-4）で示しておく。

(図表2-4) 経営目標・経営方針の診断フロー



4. 農業の経営計画

(1) 経営計画は、PDCAサイクルで

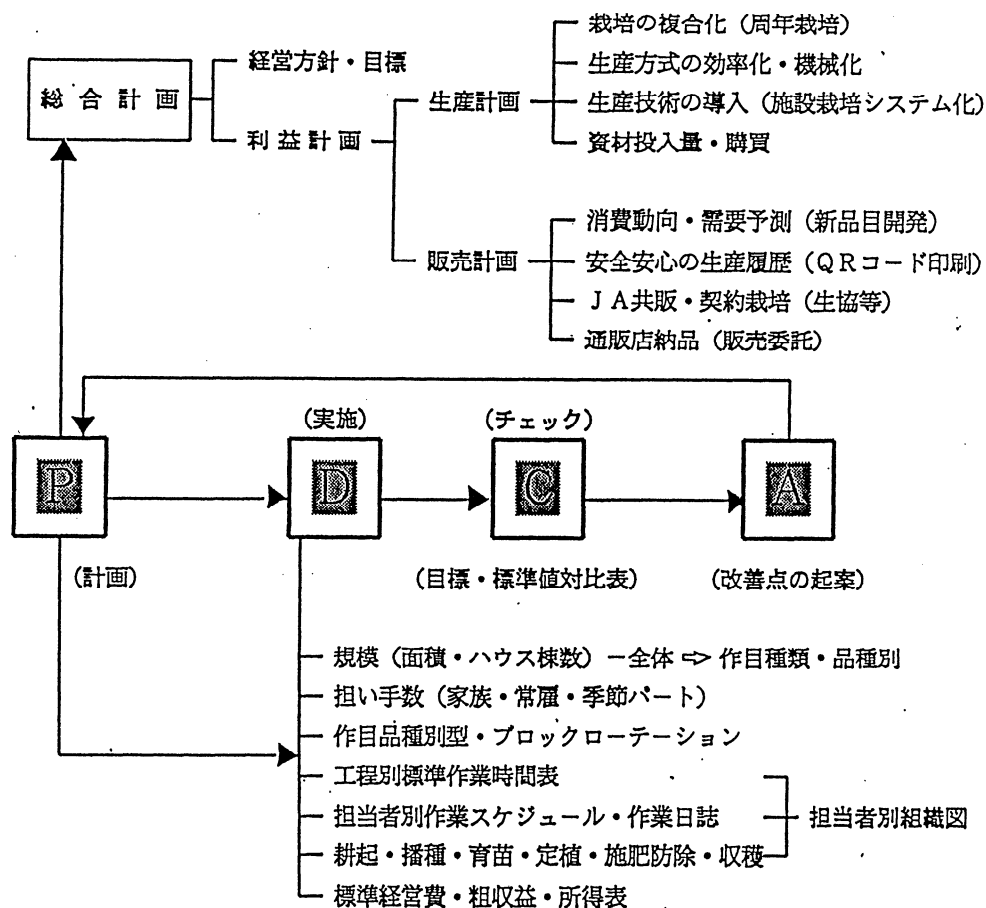
経営計画は、経営管理の循環過程を示す「計画－実施－チェック－改善行動」の経営サイクルで行われる。全体の経営管理から各段階毎の経営管理は、独立した管理サイクルの一過程である。各段階毎の経営管理の適否によって目標利益が左右される。

利益管理のPDCAから、生産計画・販売計画の各PDCA、更に作業管理・費用収益のPDCAサイクルの管理過程を経て過程を経て最終ゴールとなる目標利益（所得）に到達する。目標利益の数値が実現するかどうかは、各経営サイクルの精度によって決まると言える。

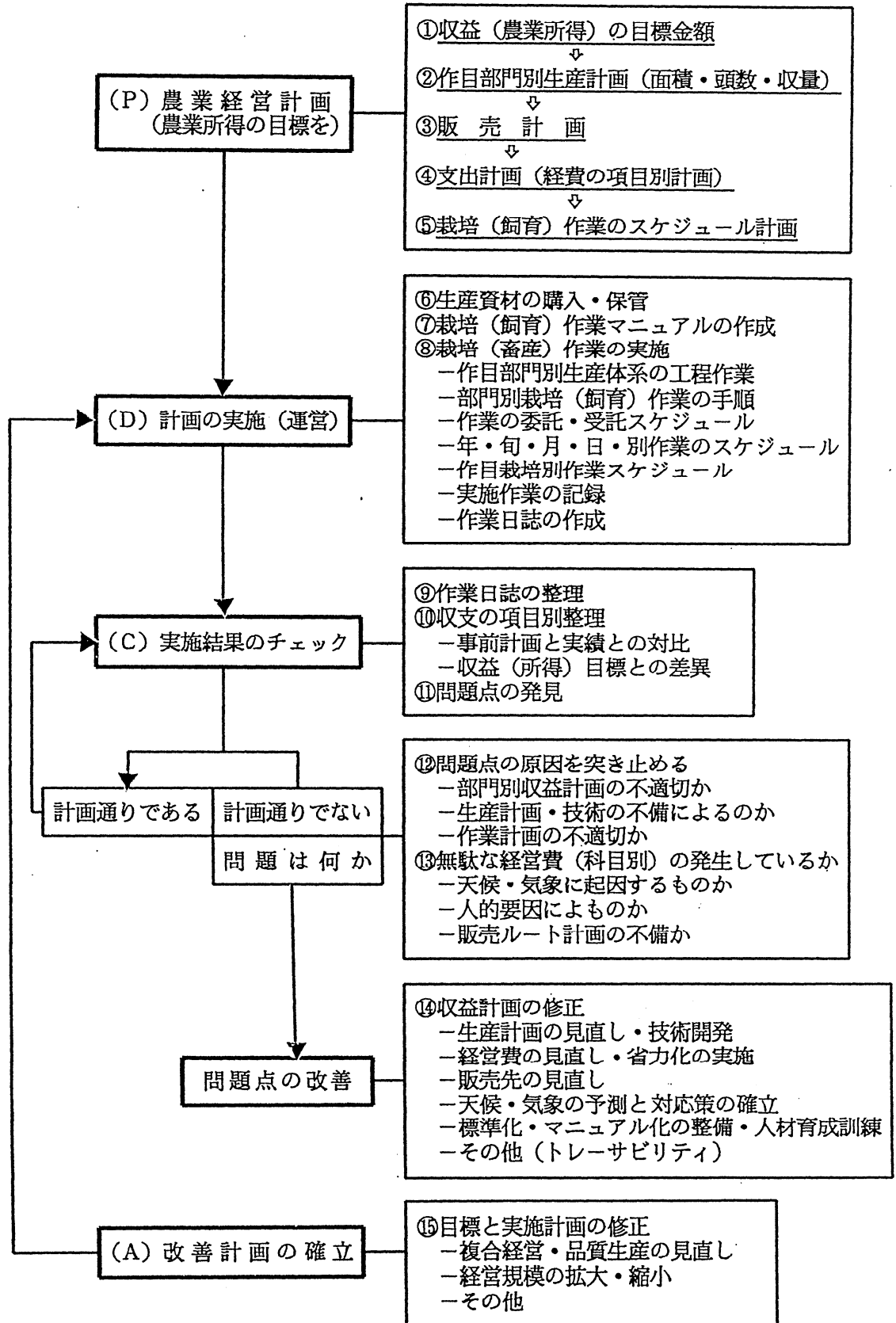
(2) 手 順

総合経営計画の手順は、経営方針・目標及び利益（所得）計画の決定から始まる。目標利益（所得）が実現するための管理サイクルは、日々の各種経営の実施状況をチェックして、改善点をタイムリーにフィードバックしてサイクル活動の適正化がポイントとなる。利益（所得）計画は、生産原価を下げ、生産性や品質を高めた生産品の販売計画によって利益増加をもたらすことになる。従って経営管理は、生産・販売管理・財務管理に連動して推進することが重要であり、それぞれ策定される計画は、実現可能な検討を行い修正・変更を加えたサイクル活動に留意が必要である。

(図表2-5) PDCA例示



(図表2-6) 農業経営計画のフレーム



5. 農産物販売店と生産者のPDCAサイクル

(1) 農産物販売と生産のPDCA

農産物販売の経営基本には、農業生産者の栽培計画と販売店の販売計画が連動するシステムづくりが不可欠である。

それは『計画 → 実施 → チェック → 改善』（ODCAサイクル）の繰り返しを言います。その概要を具体的に示すと下図の通り考えられる。

その要点は次の通りである。

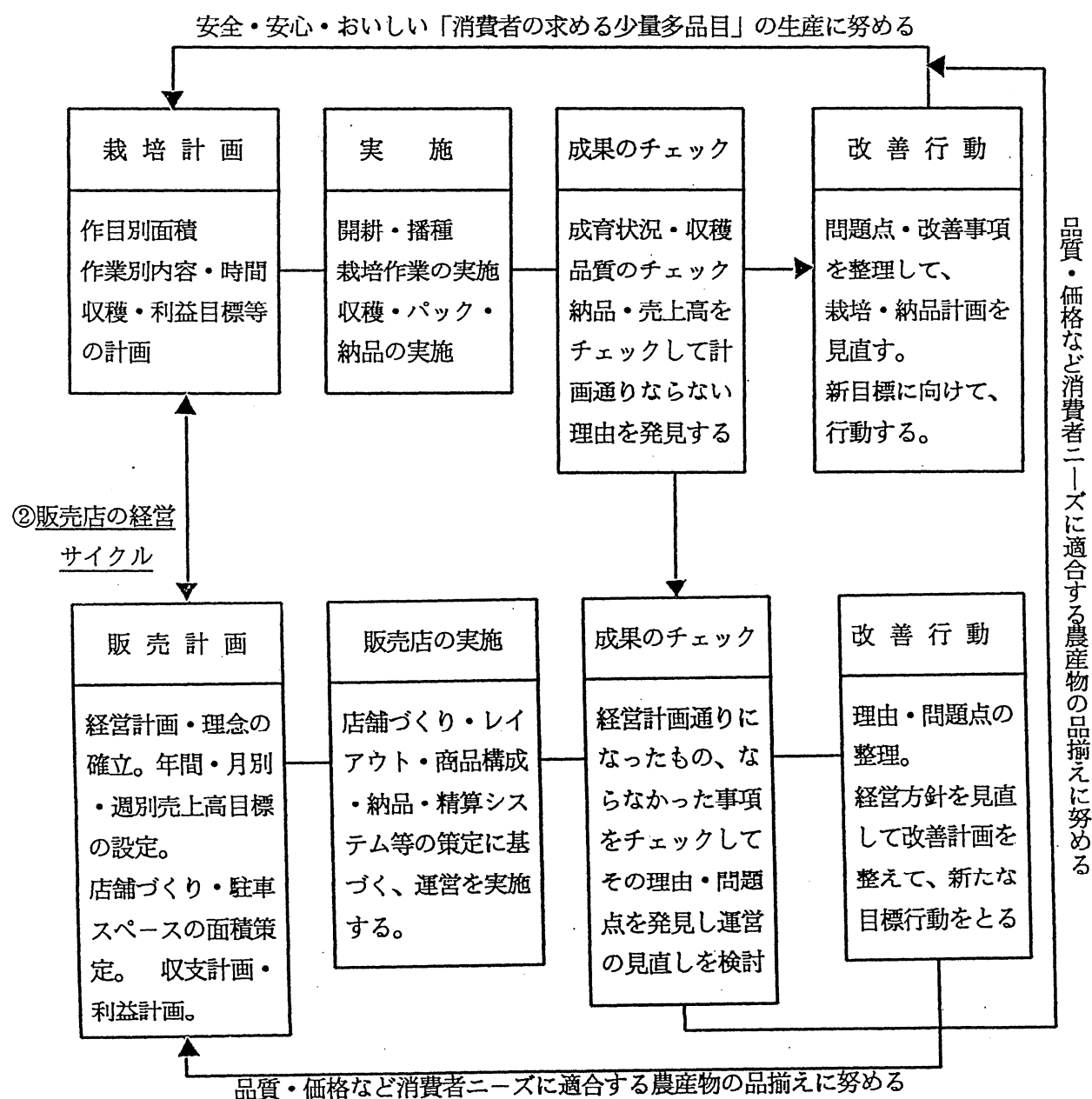
第一に、品揃え計画と栽培品目計画の調整に努め、納入と販売の双方メリットを引き出す。

第二に、納品と販売結果のズレを検討し消費者ニーズに適合する商品が何であるかを双方で確認する

第三に、納品会員と販売店の収益確保と安全経営を実現すること。

① 農業生産者の経営サイクル

(図表2-7)

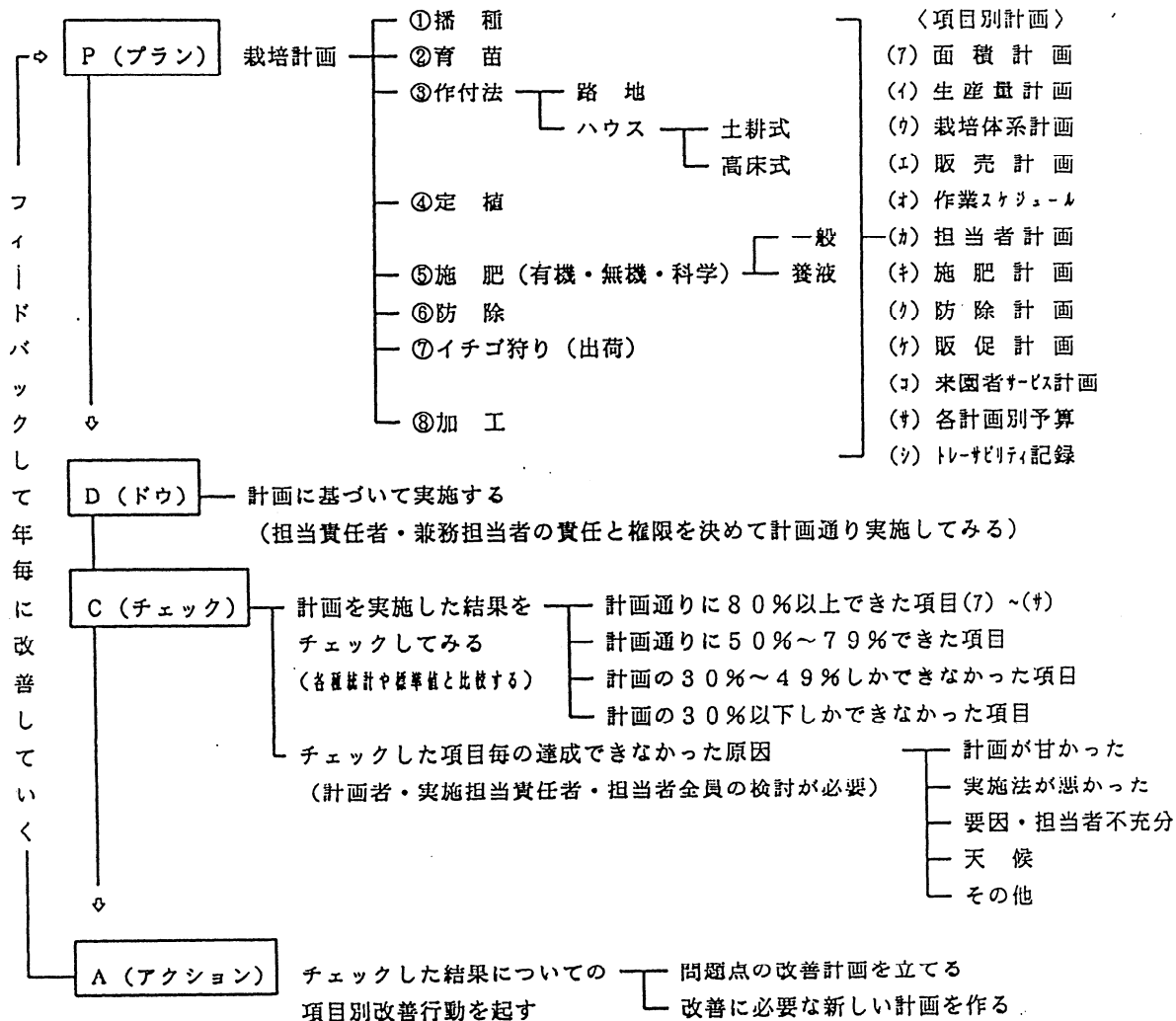


(2) イチゴ農園のPDCA事例

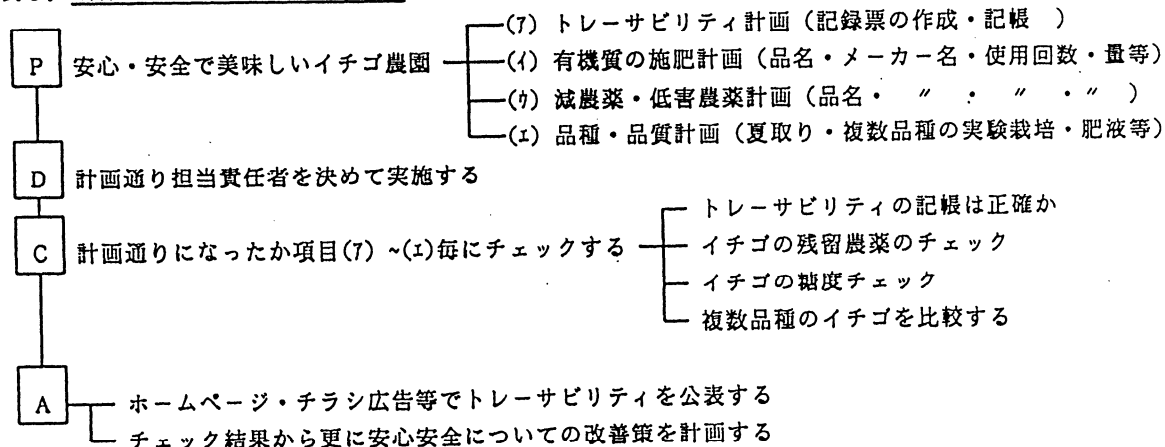
農業経営も、製造メーカー・卸売業・小売業・サービス業などと同じ様に発展して行くにはPDCA（計画・実施・チェック・改善行動）をいかに適切に行うかにあります。これを農園経営（イチゴの生産・販売・来園サービス）に当てはめて図示すると次の通りです。

これは農業経営の成功発展のために不可欠な経営サイクルです。

(図表2-8)イチゴ農園のPDCA



(図表3)顧客ニーズに対応するPDCA



6. 農業所得（収益性）の診断

(1) 農業所得の分析

農業経営活動の結果は所得（収益）に直結している。その数値が経営力を表すことになる。

従って農業経営診断は所得（家族経営）を得るに至った経過、内容をつかんで分析を行う。家族経営の場合は所得をいくらにするかが経営目標であるので収益性が高いか低いか、その要因がどこにあるかを突きとめるために診断することになる。経営の現状、内容はあらかじめ作成した経営診断調査表を用いて行う。

農業所得（収益）は次の算式で求められ診断では、過去の実績から定めた目標値、農水省の統計、都道府県作成の統計指標を基準値にして比較分析する。

（図表2－9）

農 業 所 得（収益）	
前年度・目標・統計指標と比較分析	

||

農 業 粗 収 益	
生産量	× 販売単価
・過去の実績から定めた目標値 ・農水省統計を基準値として比較分析	・目標値・販売時期・販売先・市場価格 品質面から分析

—

農 業 経 営 費	
資材の購買計画値・統計指標と比較分析	

(2) 農業粗収益のチェック

農業所得は、農業粗収益から農業経営費を差引いたものであるから農業粗収益を決定する生産量と販売単価の多少を点検する。そこで農業粗収益の影響要因をつかみ改善計画を導き出すことになる

① 農業粗収益が計画目標生産額よりも少ない場合の要因と改善

要因	目標生産量が少ない ⇒ 作型・生産技術の見直しを行う
	目標とした販売（出荷）単価が低い ⇒ 高品質生産・直売を考える
	経営費は、項目別に設定した目標額よりも高い ⇒ 購買・投入費の見直しで削減する

② 農業経営費のチェック

農業経営費を生産資材費（肥料、農機具など）、減価償却費（機械、施設、建物）といった物財費と管理費（支払地代・支払利子・労賃・事務費・研修費等）及び販売費の3つに区分してそれぞれをチェックする。費用単位は10㌦当り規模で示す事により、統計値指標との比較チェックがしやすい。

生産資材などの変動費は、投入量と単価の積であるので、どちらに問題点があるかを明らかにする。

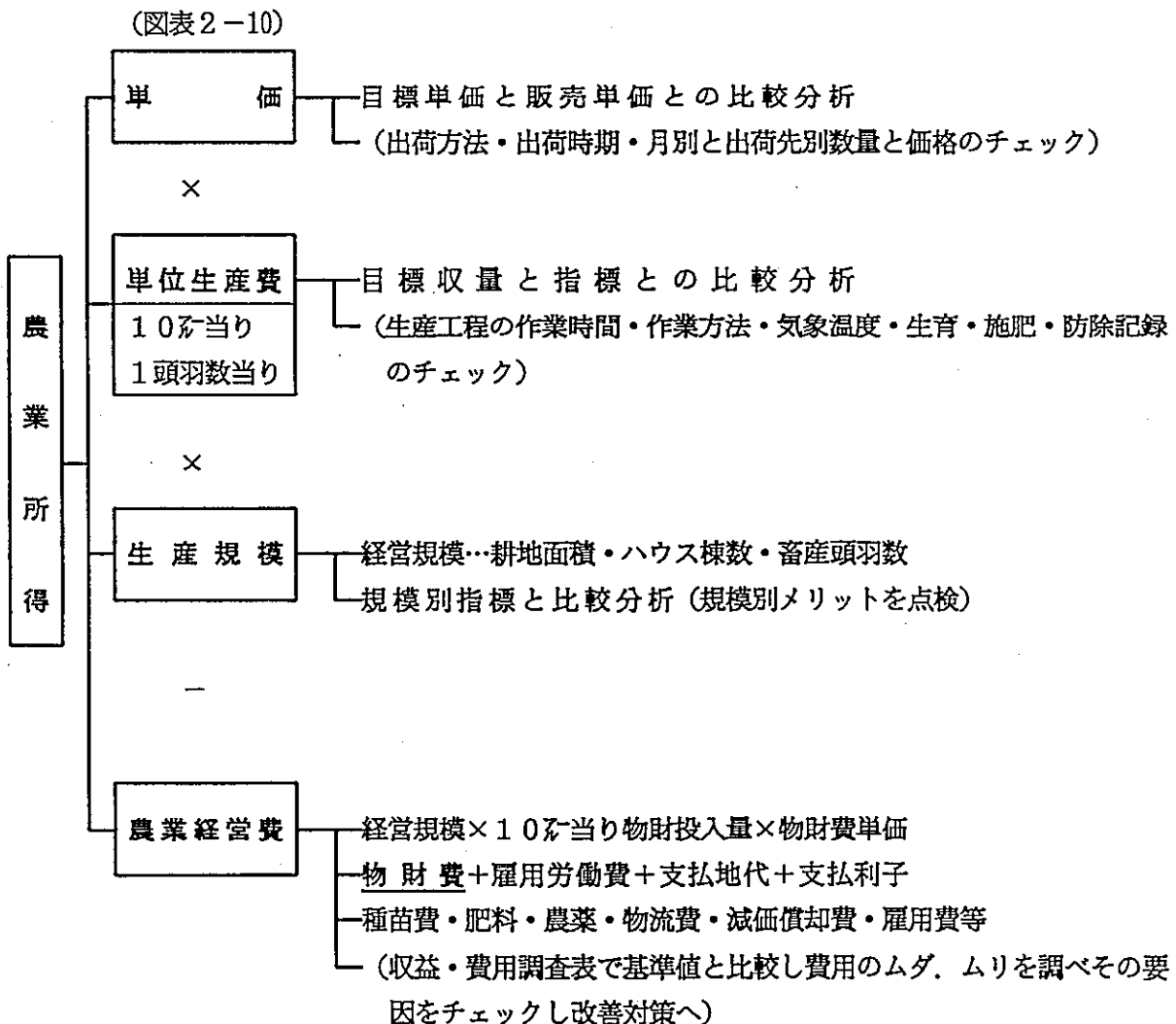
肥料農薬については、エコファーマーの普及によって50%削減の実施や農業試験場において削減効果が公表されているので投入量削減の生産技術が導入されつつある。

経営診断事例では、資材費の購入や機械、諸施設費、建物費のコスト高が目立っている。農業資材の取引において競争原理が不足していると言われる側面もチェックしたい。

また、生産物の価格が低くなる大きな要因は、需給関係もあるが市場経由の流通費のウェイトが高く、農業生産者の手取り額がスーパーの店頭価格の約1/3と不利な状況にあることから流通外販売の構築が課題である。

(3) 農業所得の分解

農業所得（収益）を決める要因を分解して点検すれば、所得が目標通りに至らなかった問題点の原因が明らかになる。これによって経営の改善点が指摘できる。



7. 農業収益計画診断

地域内で、同じ規模・同じ作目・同じ労働時間で経営していても、結果としての農業所得（収益）に格差があるのが実態である。診断に於いては個人経営では、農業所得が経営目標とされるが目標の未達成の場合は問題点の発見・原因の整理を行い改善提案することになる

この経営診断の手順は、農業所得が地域データと比べて低いか高いかをチェックした上で、その要因となる農業粗収益と農業経営費の内容を検討することになる。これを計算式で分解すると（図表3-11）に示す通りである。

また農業収益計画のポイントは（図表3-12）に示した。

農業所得＝農業粗収益（売上）－農業経営費

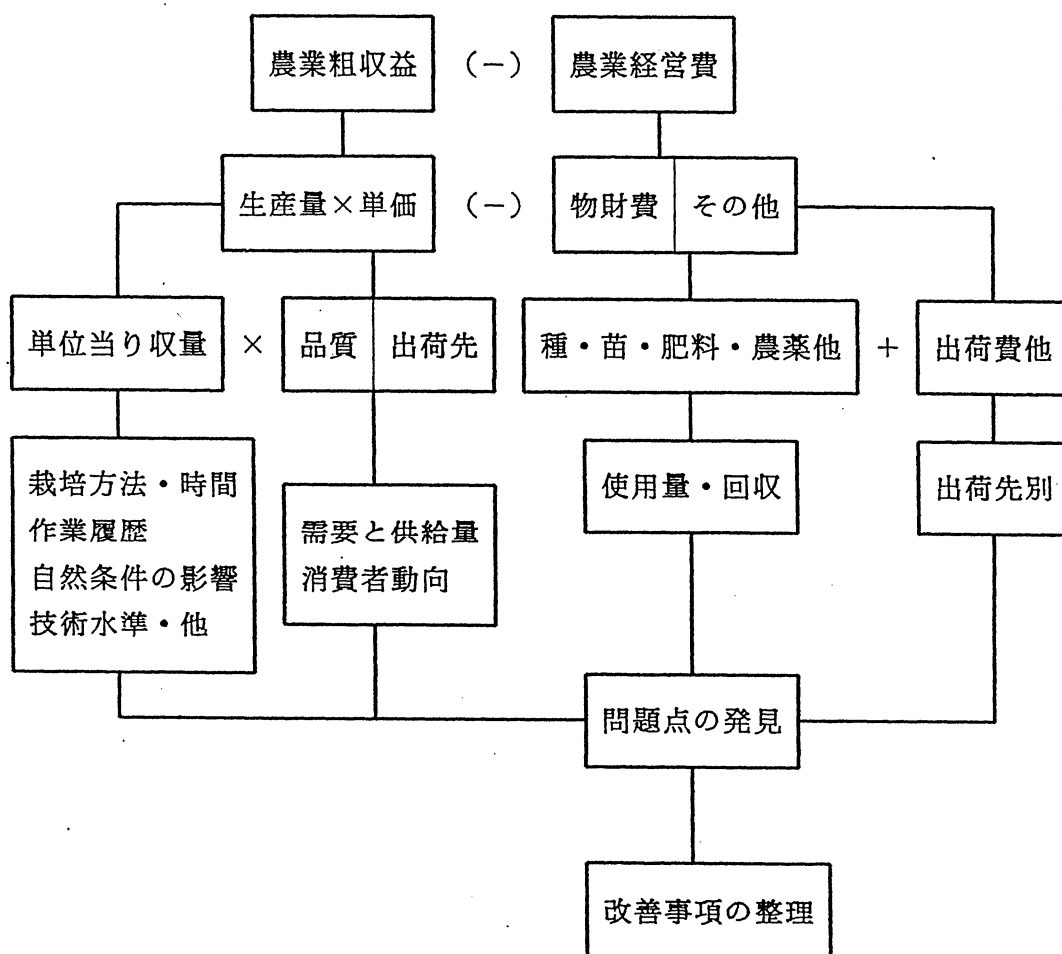
農業粗利益＝生産収量×販売単価

生産収量＝経営規模（耕地面積・総頭羽数）×単位規模（面積・1頭・羽数）当り収量

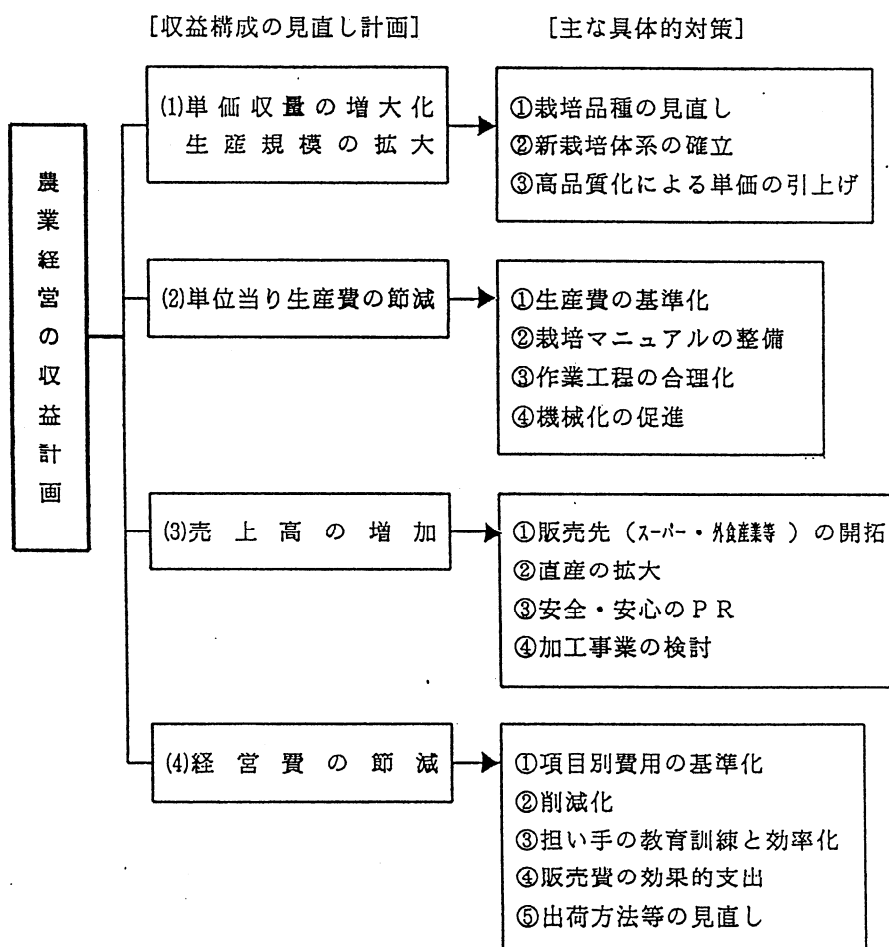
農業経営費＝物財費＋雇用労働費＋支払地代＋支払利子

物財費＝農業規模×単位当り物財費（肥料等）投入量×物財費単価

（図表2-11） 計算式分解図



(図表2-12) 農業収益計画のポイント

(図表2-13) 「水稻+野菜」栽培経営計画による所得計画例
(水稻の作付面積を減らし野菜面積を増やす)

計画案番号		1	2	3
計画案イニシャル		現況計画	水田10ha規模	転作奨励金なし
所	得	680	903	524
最	得	461	721	406
借	入	25.8	25.8	25.8
作物別面積	水 稻	—	17.4	40.1
	ニンジン(7月取)	1.7	2.3	1.3
	" (8月取)	14.5	14.0	13.3
	" (キャロシ)	3.3	8.7	5.0
	秋播小麦(収穫委託)	25.3	24.5	—
	小 豆(播種委託)	19.5	25.0	7.9
	ダイコン(8・9月取)	13.7	8.2	10.6
	カボチャ(畑)	—	2.5	—
	スイートコン(")	11.4	7.5	10.1
	小 豆(")	6.7	6.7	6.7
	秋播小麦(")	8.7	10.1	10.1
雇用労働	5 月 中 旬	—	—	5.6
	5 月 下 旬	—	—	8.0
	6 月 上 旬	3.5	9.5	3.0
	7 月 中 旬	17.2	17.5	21.5
	8 月 中 旬	44.3	33.6	43.5
	8 月 下 旬	49.2	26.4	38.8
	9 月 上 旬	16.0	13.8	3.6
	9 月 中 旬	1.9	31.1	8.0
労働力逼迫時期		5中, 6上, 6中 7中, 7下, 8中 8下, 9上, 9中	5中, 6上, 6中 7中, 7下, 8中 8下, 9上, 9中	4中, 5中, 5下 6上, 6中, 7中 7下, 8中, 8下 9上, 9中
最悪条件の発生型		59年型	59年型	54年型

(資料出所) 農業における多目標計画法・農林統計協会

8. S W O T 分析

- (1) 経営は環境によって影響を受けるものである。その結果農業経営の現状と動向はどうなっているかを掴んで分析する手法としてSWOT分析がある。(S強み・W弱み・O機会・T脅威)

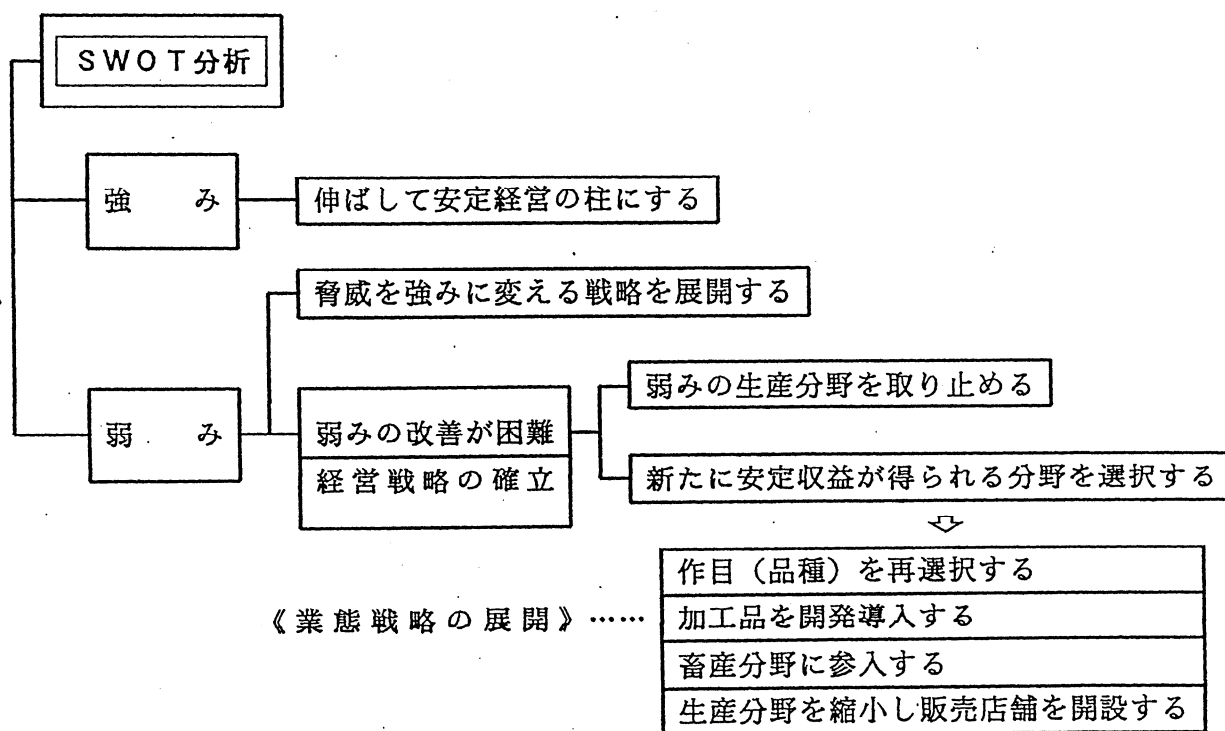
SWOT分析は、経営内部での現状の栽培技術力・機械力・人的能力・マーケティング力・財務力の強みと弱みを分析し、更に経営外部での消費者動向の変化・気温異変・台風などの気象の変化・畜産物におけるウイルスの発生・輸入品の増加等の影響を受けて農業経営の機会と脅威がどこにあるかを明らかにすることにある。

SWOT分析の狙いは、発生する機会に対して、自分(社)の強みを生かすことが出来ないか、どのような戦略を策定したらよいかを考えることにある。また脅威に対して自分(社)の弱点を如何に強みに変えていくか、強みに変えられないとすれば、その弱みを切り捨てて、新たに強い分野を展開すべきかを創造することにある。別紙に経営環境シートを例示しておく。(稲作・お茶)

(2) 経営業態別SWOT分析表

稲作経営とお茶づくり経営のSWOT分析シートの提示を試みる。分析内容の項目は、農業の業態別の一般的問題点・課題を示している。この中から、自分(社)のおかれている現状に該当する項目を選択することがポイントである。この分析シートの切口案は、まさに両業態のかかえる問題点と課題を中心に検討し分析するものである。

(図表2-14)



(図表2-15) S W O T 分析の例示

	機 会	脅 威
外 部 環 境	① 消費者の安全・安心と、おいしさの要求に対応した栽培。 ② 遊休農地の増加と地代の低下で有利に栽培面積を拡大。 ③ 新品種の導入で安定・有利な品質を生産する。 ④ 輸入品に対抗できる品種と設備を導入す。 ⑤ 気象条件に強い品種を選択し導入する。	① 輸入野菜・果物の増加、ただし安全・安心性が低い。 ② 輸入肉の増加、ただし安全・安心性が低い。 ③ 気象異変による生産収量の減少と防除費の増加。 ④ B S E ・鳥ウイルスの発生。
内 部	強 み	弱 み
技術力	① ハウス施設による野菜の周年栽培化。	① 施設資金が借入金の依存が高くなり、返済能力が不足→返済計画の改善。
機械力	② 養液肥料システムによる作業の効率化。	② 設備コスト高に見合う生産力が伴っていない→S W O T サイクル見直し。
人的能力	③ 有機肥料による、おいしい農産物を生産する。	③ 栽培作業マニュアルが未整備→事例も研究して整備する。
マーケティング	④ 担い手の付則と高齢化による作業委託制を採用。	④ 雇用人件費が利益の減少を招く→費用対効果の検討。
財務力	⑤ 法人化により担い手を確保できる。	⑤ 経営者の雇用管理や新入社員教育が苦手→管理能力の見習い研修。
情報力	⑥ 安全・安心のトレーサビリティの公開による販売の拡大と計画生産の販売が確立できる。	⑥ 流通コストの増加が利益を圧迫する→包装・運搬法を改善する。
	⑦ キャッシュフローが年間 300万円あり、自己資本比率は 30%ある。	⑦ 新設備投資費に1000万円予定、資金調達力が低い→増資の検討
	⑧ 作目別の収支合計の中に収益低下の品質が判断できる。	⑧ 収益の悪い作目・品種がある→悪い作目・品種を取止め、新品種を導入する
	⑨ 消費動向・市場情報・生産作業情報は、パソコン・ソフトによりシステムの管理ができる。	⑨ システム管理が充分できる人材がない→パソコン管理のパートを雇用する。
	⑩ インターネット直売システムがある。	⑩ インターネット専門販売ができる人材がない→直売を止め販売店で委託販売に切り換える。

(図表2-16) S W O T 分 析 記 入 票

農業経営・直売店診断(SWOT分析)

診断企業名 _____

(診断日 _____ 年 _____ 月 _____ 日)

診断報告日 _____

作成者名 _____

1. SWOT分析と課題

①外部環境(外部環境の機会と脅威)分析

	機会 Opportunity	脅威 Threat
立地		
競合性		
消費者志向		

②内部(内部の強みと弱み)分析

		強み Strength		弱み Weakness	
		量	質	量	質
力 ネ	キャッシュ フロー				
	自己資本 比率				
	不動産				
モ ノ	栽培地 (生産・品 揃え)				
		強み Strength		弱み Weakness	
		量	質	量	質
ヒ ト	生産				
	労務				
	店舗				
情 報	什器 活用力				
	生産				
	販売				

中小企業診断士グループ

参考資料

(1) 「生産費」に使われる用語

粗 収 益						
副 産 物		主 産 物				
生 産 費 総 額						利 潤
もと畜費	飼料費	その他	支払利子 支払地代	自己資本利子 ・自作地地代	家族労働費	
費 用 合					計	
					家 族 勞 働 報 酬	
				所 得		
副産物控除	生 産				費	
副産物控除	支 払 利 子 ・ 地 代 算 入				生 産 費	
副産物控除	資 本 利 子 ・ 地 代 全 額 算 入 生 産 費 （全算入生産費）					

費用合計

農畜産物を生産するために消費した流動財費（飼料費等）、固定財の減価償却費及び労働費の合計、副産物に係る費用を含む。

生産費総額 = 費用合計 + 支払利子地代 + 自己資本利子地代

全ての費用（副産物生産に係る費用を含む）の合計。

生産費 = 費用合計 - 副産物価額

費用合計から副産物価額を控除したもの。副産物を控除するのは、副産物の価格をその生産に要した費用と考え、これを生産費から分離し、対象とする主産物の生産費を計測するためである。資本利子・地代は含まない。

支払利子・地代算入生産費 = 生産費 + 支払利子 + 支払地代

生産費に実際に支払った利子・地代を加えたもの。

資本利子・地代全額算入生産費（全算入生産費） = 支払利子・地代算入生産費 + 自作地地代・自己資本利子

支払利子・地代算入生産費に自作地地代・自己資本利子を加えたもの。生産に用いた自作地、自己資本も外部から調達したと仮定している。

粗 収 益 = 主産物価額 + 副産物価額

農業生産活動の結果、産出された生産物の価額。生産費調査では、主産物と副産物をそれぞれ収穫時点の農家庭先価格で評価した価額をもって粗収益としている。

利 潤 = 粗収益 - 生産費総額

粗収益から生産費総額を差し引いたもの。生産に用いた自作地、自己資本、家族労働も全て外部から調達したものと仮定し、それらの費用を支払った残余をいう。

家族労働報酬 = 利潤 + 家族労働費

利潤に家族労働費を加えたもの。

1日当たり家族労働報酬 = 家族労働報酬 ÷ 家族労働時間 × 8

一定労働量に対する労働報酬を示す指標として1日（8時間）当たり家族労働報酬を計算し、作目間の収益性の目安としている。

所 得 = 家族労働報酬 + 自己資本利子 + 自作地地代

家族労働報酬に自己資本利子・自作地地代を加えたもの。生産に投入した、土地、資本、家族労働に対する報酬。

(5) 農業所得算出の生産費の費目

農水省の農業統計は、次の算式と費目により算出されている。

- ・ 農業所得＝農業粗利益（売上高）－農業経営費
- ・ 農業経営費＝物財費＋労働費＋支払利子＋支払地代＋自己資本利子
- ・ 労働費＝家族労働費＋雇用労働費（間接・直接費）
- ・ 支払地代＝自作地地代＋借地地代

資料－2

(図表3-11)

①農産物生産費

費目	内 容
種 苗 費	種子、苗、種いもなど
肥 料 費	化学肥料、有機肥料など
農 業 薬 剤 費	殺菌剤、殺虫剤、除草剤、殺そ剤、植物成長剤、展着剤など
光 熱 動 力 費	動力機械燃料、潤滑油、加温用燃料、電力料金、水道料金など
その他の諸材料	種子予措材料、苗床材料、被覆用材料など
土 地 改 良 及 水 利 費	土地改良区費、水利組合費、貯水溜め・用水路・排水路等の整備改修費及び共同負担金
賃借料及び料金	農機具等の賃借料、薬剤散布等の共同負担金、もみすり賃等の料金
物 件 税 及 公 課 諸 負 担	固定資産税(土地を除く)、自動車税、農業協同組合等
建 物 費	建物(納屋・プラスチックハウス等)及び構築物(用水路等)の減価償却費
修 繕 費	建築物及び構築物の維持修繕費
農 機 具 費	取得価格20万円以上の農機具(農用自動車、耕運機等)減価償却費
修 繕 費	農機具の修繕費、取得価格20万円未満の農機具の購入費
生 産 管 理 費	取得価格20万円以上の生産管理機器(パソコン等)減価償却費
修 繕 費	集会出席交通費、技術習得受講料、事務用品の購入費と修繕費等
成 園 費	「農畜産業用固定資産評価標準」を基に計算した減価償却額
家 族 労 働 費	直接・間接の家族労働時間を「農業労働評価賃金」により算出した賃金により評価した家族労働費
雇 用 労 働 費	直接・間接の雇用労働時間に対して実際に支払った賃金(現物支給を含む)
費 用 合 計	物財費＋労働費
副 産 物 価 額	稲わら、くず米等(野ざらしなどの利用されない生わら含まない)
生 産 費 (副産物価額差引)	費用合計－副産物価額
支 払 利 子	調査期間中に支払った借入利子
支 払 地 代	調査期間中に支払った借入地地代
支 払 利 子 ・ 地 代 算 入 生 産 費	生産費＋支払利子＋支払地代
自 己 資 本 利 子	自己資本額(総資本額－借入資本額)に年利率4%を乗じて算出
自 作 地 地 代	所有地を近傍類地地代により評価
資 本 利 子 ・ 地 代 全 額 算 入 生 産 費 (全算入生産費)	支払利子・地代算入生産費＋自己資本利子＋自作地地代

②畜産物生産費

費目	内 容
種 付 料	精液、種付けに要した費用
も と 畜 費	もと畜の導入に要した費用一切
飼 料 費	流通飼料費 購入及び自給牧草以外の自給飼料 牧草・放牧・採草費 自給牧草費用価により評価
敷 料 費	敷料として搬入された材料費
光 熱 水 道 及 び 動 力 費	電気料、水道料、燃料等
その他の諸材料	他の費目に計上できない材料
獣 医 師 料 及 び 医 薬 品 費	獣医師料、疾病傷害共済掛金、医薬品費等(死亡共済掛金は除く)
賃借料及び料金	建物・農機具賃借料、登録料等
物 件 税 及 公 課 諸 負 担	固定資産税(土地を除く)、自動車税、農業協同組合等
乳 牛 減 価 償 却 費	搾乳牛(経産牛)の減価償却費
繁 殖 め ず 豚 費	繁殖めず豚、種おす豚の購入に要した費用一切
種 猪 減 価 償 却 費	建物(畜舎・納屋等)及び構築物(浄化槽、尿だめ等)の減価償却費
修 繕 費	建築物及び構築物の維持修繕費
農 機 具 費	取得価格20万円以上の農機具(農用自動車を含む)減価償却費
修 繕 費	農機具の修繕費、取得価格20万円未満の農機具の購入費
生 産 管 理 費	取得価格20万円以上の生産管理機器(パソコン等)減価償却費
修 繕 費	集会出席交通費、技術習得受講料、事務用品の購入費と修繕費等
家 族 労 働 費	直接・間接の家族労働時間を「農業労働評価賃金」により算出した賃金により評価した家族労働費
雇 用 労 働 費	直接・間接の雇用労働時間に対して実際に支払った賃金(現物支給を含む)
費 用 合 計	物財費＋労働費
副 産 物 価 額	子牛(牛乳生産費)、販売した事故畜(肉畜生産費)、きゅう肥(廃棄したものは含めない)等
生 産 費 (副産物価額差引)	費用合計－副産物価額
支 払 利 子	調査期間中に支払った借入利子
支 払 地 代	調査期間中に支払った借入地地代
支 払 利 子 ・ 地 代 算 入 生 産 費	生産費＋支払利子＋支払地代
自 己 資 本 利 子	自己資本額(総資本額－借入資本額)に年利率4%を乗じて算出
自 作 地 地 代	所有地を近傍類地地代により評価
資 本 利 子 ・ 地 代 全 額 算 入 生 産 費 (全算入生産費)	支払利子・地代算入生産費＋自己資本利子＋自作地地代

別表1 生産費の費目分類

費目	費目の内容	調査の種類							
		牛乳	肉用牛						肥育豚
			子牛	乳育用おす牛	交育種牛	去肥勢若齢牛	乳肥用おす牛	交肥種牛	
種付料	精液、種付けに要した費用、自給の場合は、その地方の市価評価額（肥育豚生産費は除く。）	○	○						○
もと畜費	肥育材料であるもと畜の購入に要した費用、自家生産の場合は、その地方の市価評価額（肥育豚生産費は除く。）			○	○	○	○	○	○
飼料	購入飼料費と自給の飼料作物以外の生産物を飼料として給与した自給飼料費（市価）	○	○	○	○	○	○	○	○
流通飼料費	牧草・放牧・採草	○	○	○	○	○	○	○	○
牧草・放牧・採草費	牧草等の飼料作物の生産に要した費用及び野生草、野乾草、放牧場、採草地に要した費用（費用価）	○	○	○	○	○	○	○	○
敷料費	敷料として畜房内に搬入された材料費	○	○	○	○	○	○	○	○
光熱水料及び動力費	電気料、水道料、燃料、動力運転材料等	○	○	○	○	○	○	○	○
その他諸材料費	縄、ひも等の消耗材料、その他費目に該当しない材料費	○	○	○	○	○	○	○	○
獣医師料及び医薬品費	獣医師料、医薬品、疾病傷害共済掛金	○	○	○	○	○	○	○	○
賃借料及び料金	賃借料（建物、農機具など）、きゅう肥の引取料、登録・登記料、共同放牧地の使用料、検査料（結核検査など）、その他材料と労賃が混合したもの	○	○	○	○	○	○	○	○
物件税及び公課諸負担	固定資産税（土地を除く。）、自動車税、軽自動車税、自動車取得税、自動車重量税、都市計画税等 集落協議会費、農業協同組合費、農事実行組合費、農業共済組合賦課金、自動車損害賠償責任保険等	○	○	○	○	○	○	○	○
家畜の減価償却費	搾乳牛、繁殖めす牛の償却費	○	○						
繁殖めす豚費、種おす豚費	繁殖めす豚、種おす豚の購入に要した費用								○
建物費	建 物	○	○	○	○	○	○	○	○
構築物	浄化槽、尿だめ、サイロ、牧さく等の償却費及び修繕費	○	○	○	○	○	○	○	○
農機具費	取得価額が10万円以上のもの	○	○	○	○	○	○	○	○
	取得価額が10万円未満のもの	○	○	○	○	○	○	○	○
生産管理費	集会出席に要する交通費、技術習得に要する受講料及び参加料、事務用机、消耗品、電話代等 パソコン、複写機、ファックス等の償却費、購入費及び修繕費	○	○	○	○	○	○	○	○
労働費	家族	○	○	○	○	○	○	○	○
	雇 用	○	○	○	○	○	○	○	○
利子	支払利子額	○	○	○	○	○	○	○	○
自己資本利子	自己資本額に年利率4%を乗じて得た額	○	○	○	○	○	○	○	○
地代	支払地代	○	○	○	○	○	○	○	○
自作地代	所有地の見積地代（類地の賃借料又は小作料により評価）	○	○	○	○	○	○	○	○

注：○印は該当するもの

別表２ 労働の作業分類

作 業	作 業 の 内 容	調 査 の 種 類							
		牛 乳	肉 用 牛						肥 育 豚
			子 牛	乳育 用お す牛	交育 維成 種牛	去肥 勢育 若 齡牛	乳肥 用育 おす 牛	交肥 維育 種牛	
飼 料 の 調 理 ・ 給 与 ・ 給 水	飼料材料の裁断、粉碎、引割煮炊き、麦・豆類の水浸及び芽出し、飼料の混配合などの調理・給与・給水などの作業	○	○	○	○	○	○	○	○
敷 料 の 搬 入 き ゅ う 肥 の 搬 出	敷わら、敷くさの畜房への投入、ふんかき、きゅう肥（尿を含む。）の最寄りの場所（たい積所・尿だめなど）までの搬出作業	○	○	○	○	○	○	○	○
搾 乳 及 び 牛 乳 処 理 ・ 運 搬	乳房の清拭・搾乳準備・搾乳・搾乳後のろ過・冷却などの作業、搾乳関係器具の消毒・殺菌などの後片付け作業、販売のため最寄りの集乳所までの運搬作業	○							
手 入 ・ 運 動 ・ 放 牧	皮ふ・毛・ひづめなどの手入れ及び追い運動・引き運動などの運動を目的とした作業、放牧場までの往復時間	△	○	○	○	○	○	○	△
牛 乳 運 搬	販売のため最寄りの集乳所までの運搬作業	○							
き ゅ う 肥 の 処 理	きゅう肥の処理作業	○	○	○	○	○	○	○	○
飼 育 管 理 (その他の作業を含む)	種 付 関 係	△	△						△
	分 べ ん 関 係	△	△						△
	防 疫 関 係	△	△	△	△	△	△	△	△
	そ の 他 の 作 業	△	△	△	△	△	△	△	△
生 産 管 理 労 働	畜産物の生産を維持・継続する上で必要不可欠とみられる集会出席（打合せ等）、技術習得、簿記記帳	○	○	○	○	○	○	○	○

注：１ ○印は該当するもの、△印は飼育管理作業に一括するもの。

２ 平成９年調査より、牛乳生産費の「飼育管理」から「きゅう肥の処理」を分離し、「牛乳運搬」を「搾乳及び牛乳処理」に含めた。

損益分岐点

1. 損益分岐点分析 (BEP 分析)

損益分岐点 (Break-Even-Point) とは、収益と費用が均衡する点、すなわち利益も損失も出ない売上高のことをいいます。

そして損益分岐点分析とは、まず固定費を回収した上で、利益を生み出す起点となる売上高を予測し、それを達成するための方策を検討する経営分析手法のことをいいます。

＜損益分岐点分析を行うメリット＞

- ・ 短期利益計画において、「いくら以上、商品を販売すれば利益が出るのか？」の概算に有効であること
- ・ 損益分岐点の位置がどこにあるかを自らが認識することは、企業の収益構造を検討する上で重要であること

損益分岐点売上高（つまり、利益も損失も出ない売上高）の算出は次の式によって求められます。

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費合計}}{\text{限界利益率}}$$

＜参考＞

- ・ 変動費：操業度の増減に応じて比例的に発生する費用（例・素蓄費、飼料費、販売手数料など）
- ・ 固定費：操業度の増減にかかわらず、一定額発生する費用（例・人件費、減価償却費、修繕費、リース料など）
- ・ 限界利益：売上高－変動費 もしくは 固定費＋利益
- ・ 限界利益率：限界利益÷売上高

2. 損益分岐点分析の利用方法

上記の損益分岐点分析を用いて企業の収益構造を判断する場合、その判断基準として①損益分岐点比率、②安全余裕率の2つがあります。

① 損益分岐点比率

損益分岐点比率とは、売上高に対する損益分岐点売上高の割合を示した指標です。

$$\text{損益分岐点比率} = \frac{\text{損益分岐点売上高}}{\text{売上高}} \times 100 (\%)$$

損益分岐点比率は低ければ低いほど好ましく、収益性が安定していると判断されます。

<損益分岐点比率が示す企業の安全度>

- 損益分岐点比率が60%未満 → かなり安全
- 損益分岐点比率が60～70%未満 → 安全
- 損益分岐点比率が70～80%未満 → やや安全
- 損益分岐点比率が80～90%未満 → 要注意
- 損益分岐点比率が90%以上 → 危険

② 安全余裕率

安全余裕率とは、売上高が損益分岐点売上高からどれくらい乖離しているかを示すものであり、企業活動の安全性を判断する指標です。

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

企業が損益分岐点売上高を上回る売上高を達成すればするほど、安全余裕率は上昇し、企業の安全性は高いと判断されます。また安全余裕率は、安全余裕率 = 1 - 損益分岐点比率として算出することも可能です。

<安全余裕率が示す企業の安全度>

- 安全余裕率が40%以上 → かなり安全
- 安全余裕率が30～40%未満 → 安全
- 安全余裕率が20～30%未満 → やや安全
- 安全余裕率が10～20%未満 → 要注意
- 安全余裕率が10%未満 → 危険

現在のような厳しい時代では、固定費が高止まりする一方で、売上高はどんどんと低下していきます。つまり損益分岐点が大きく上昇し、利益は大幅にダウンします。

例えばこの時、安全余裕率が50%もあるような企業でしたら、そんなに慌てる必要もないと言えるでしょう。しかし安全余裕率が5%しかないような企業の場合、売上が5%以上落ち込めば、即赤字が発生してしまいます。そのためこのような企業においては、早急に損益分岐点を引き下げる努力が必要となります。

損益分岐点を引き下げるには、①固定費を削減する、②変動費を削減する、③売上高を増やす、という3つの方法があります。大切なのは、自社にとって一番効果的・効率的で、やり易い方法は何かを定め、優先的にその対策を実行することです。

損益分岐点分析

1. 利益の考え方

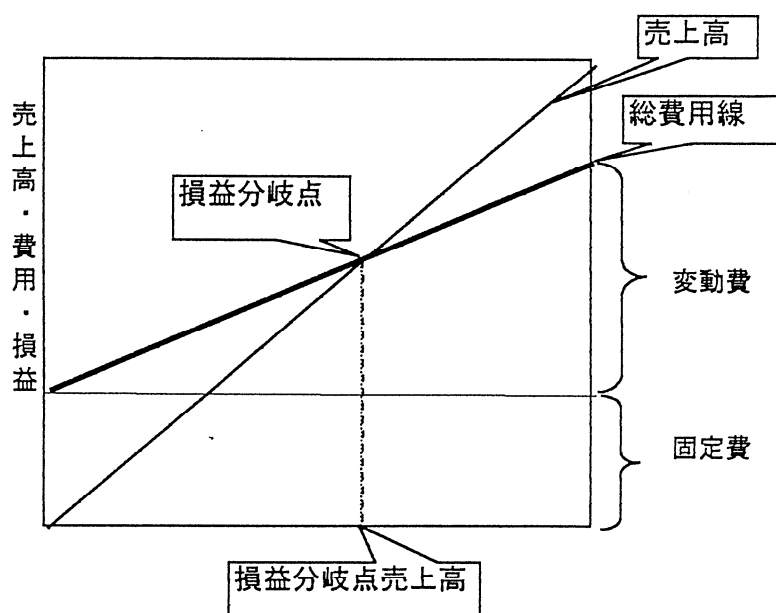
成り行き経営
利益予算公式
利益計画手法

売上一費用＝利益
目標利益＝必要売上一許容原価
損益分岐点分析

2. 損益分岐点分析手法

損益分岐点売上高公式

$$\begin{aligned}\text{損益分岐点売上高} &= \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}} \\ &= \frac{\text{固定費}}{1 - \text{変動費率}} \\ &= \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益率}}\end{aligned}$$



$$\begin{aligned}\text{安全余裕率} &= \frac{\text{売上高} - \text{損益分岐点売上高}}{\text{売上高}} \\ &= (\text{既存の売上高が損益分岐点と比較しどれだけ余裕があるかを示す})\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{目標利益達成売上高} &= \frac{\text{固定費} + \text{目標利益}}{1 - \text{変動比率}} \\ &= (\text{目標利益を設定するための売上高})\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{損益分岐点数量} &= \frac{\text{固定費}}{1 \text{ヶ当り限界利益}} \\ &= (\text{損益分岐点数量})\end{aligned}$$

3. 損益分岐点分析例(変動費・固定費分類例)

例 ①米・大豆作

②野菜(トマト)

③畜産(豚)

10a当り 静岡県2004年度平均値

1頭当り 静岡県2004年度平均値

例①損益分岐点分析

①米・大豆作

第4期(平成13年度)

項目	金額	付加価値		変動費		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	0	0
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	2,497,748	80	9,990,993
雇人費	6,276,852	100	6,276,852	90	5,649,167	10	627,685
当期労務費計	18,765,593						
3. 経費							
肥料費	1,426,363		0	100	1,426,363		0
農薬費	1,279,879		0	100	1,279,879		0
動力光熱費	28,008		0	10	2,801	90	25,207
減価償却費	1,275,055	100	1,275,055		0	100	1,275,055
諸材料費	744,600		0	100	744,600		0
賃借費	18,916,181		0	20	3,783,236	80	15,132,945
農具費	546,192		0	0	0	100	546,192
施設管理費	0		0		0		0
修繕費	0		0		0		0
支払地代	14,212,882	100	14,212,882	0	0	100	14,212,882
共済掛金	103,164		0	0	0	100	103,164
土地改良水利費	897,697		0	0	0	100	897,697
雑費	0		0	0	0	0	0
当期経費計	39,430,021						0
当期総農業費用計	60,571,120						0
期首仕掛品棚卸高	0						0
合計	60,571,120						0
期末仕掛品棚卸高	0						0
当期農業原価	60,571,120	100	34,253,530	29	17,759,300	71	42,811,820
4. 農業粗収益(売上高)	48,444,000						
5. 農業所得	△12,127,120						

※変動費・固定費の割合(%)は、診断先の個別状況による。

$$\begin{aligned}
 \text{損益分岐点売上高} &= \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}} \\
 &= \frac{42,811,820}{1 - 17,759,300/48,444,000} \\
 &= 67,955,270 \text{ 円}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{損益分岐点売上高比率} &= \frac{67,955,270}{48,444,000} \times 100 \\
 &= 140\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{安全余裕率} &= \frac{\text{売上高} - \text{損益分岐点売上高}}{\text{売上高}} \times 100 \\
 &= \frac{48,444,000 - 67,955,270}{48,444,000} \times 100 \\
 &= \triangle 40\%
 \end{aligned}$$

例②損益分岐点分析

施設栽培(トマト作)

(単位:ケース、円、%)

項 目			基準値	診 断 対 象			対 比
			年 A 10㍻当り	H 年 B 全 体	H 年 C 全 体	H 年 D 10㍻当り	D÷A×100備考
粗 収 益	生産量(kg)		18,000				
	販売単価(1kg当り)		344				県経済連取扱
	生産額		6,192,000				
	副産物収入		0				
	合 計		6,192,000				①
経 営 費	変 動 費	種苗費	37,422				自根栽培(接ぎ木なし)
		肥料費	192,000				養液栽培用液肥
		農薬費	60,428				
		光熱動力費	480,400				重油、電力料金、ガソリン
		諸材料費	337,507				内部被覆資材、ロックウール他
		小農具費	11,000				
		賃料料金	0				
		雇用労賃	485,633				850円/時間
		水利費	0				
		その他	0				
		計	1,604,390				
	出 荷 経 費	資材費	450,000				選別機利用料
		運賃	382,500				85円/ケース
		手数料	619,200				市場7%、農協2%、経済連1%
		その他	91,800				
		計	1,543,500				
	小 計		3,147,890				
	固 定 費	減価償却費	767,153				鉄骨ハウス、ロックウールシステム他
		成園費・成蓄費	0				
		借地料	5,000				
		修繕費	303,082				
		その他	0				
	小 計		1,075,235				
	合 計		4,223,125				②
成 果	農 業 所 得		1,968,874				③=①-②
	所 得 率 %		31.8				③÷①
	家族労働1時間当り所得		2,989				③÷T(円/時間)
	家族労働見積額 円		1,185,600				
	自己資本利子見積額 円		208,064				
	自己地代見積額 円		5,000				
	生産費(全額参入生産費) 円		5,261,790				④
	利 潤 円		570,210				⑤=①-④
	利潤率 %		9.2				⑤÷①
	総労働時間(時間)		1,230				
固 定 費	家族労働時間		659				T
	雇用労働時間		571				

(注1)基準値は、静岡県農業試験場モデル。

(注2)B、C欄は、診断先の実績を記入する。

(注3)栽培面積1㍻の場合、およそ基準値の10倍の数字になると考えられる。

$$\begin{aligned}
 & \text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}} \\
 & = \frac{2,473,899}{1 - 3,147,890/6,192,000} \\
 & = 5,028,250 \text{ 円}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & \text{安全余裕率} = \frac{\text{売上高} - \text{損益分岐点売上高}}{\text{売上高}} \\
 & = \frac{6,192,000 - 5,028,250}{6,192,000} \\
 & = 0.18
 \end{aligned}$$

例③損益分岐点分析

畜産（養豚）

		基準値	診断対象			対 比	
項 目		母豚1頭当り	H 年 B 全 体	H 年 C 全 体	H 年 D母豚1頭当り	D÷A×100	備考
粗 収 益	生産量	1,512					
	販売単価	461					
	生産額	697,032					
	副産物収入	31,392					堆肥、大糞（1/3更新）
	合 計	728,424					①
経 営 費	変 動 費	直 素畜費	31,600				
		飼料費	329,680				
		費	0				
		衛生費・種付費	37,611				
		費	29,660				
		諸材料費	2,580				
		小農具費	15,592				
		賃料料金	17,572				
		雇用労賃	0				
		その他	0				
		計	464,295				
	出 荷 費	資材費	0				
		運賃	0				
		手数料	76,723				
		その他	0				
		計	76,723				
	小 計	541,018					
	固 定 費	減価償却費	46,796				
		成園費・成畜費	14,000				
		借地料	0				
		修繕費	20,415				
		その他	0				
	小 計	81,211					
	合 計	622,229					②
成 果	農 業 所 得	106,195					③=①-②
	所 得 率	14.6%					③÷①
固 定 費	家族労働1時間当たり所得	2,783					③÷T(円/時間)
	家族労働見積額	68,688					
費	自己資本利子見積額	19,915					
	自己地代見積額	0					
生産費（全額参入生産費）		710,832					④
利潤		17,592					⑤=①-④
利潤率		2.4%					⑤÷①
総労働時間（時間）		38					
家族労働時間		38					T
雇用労働時間		0					

（注1）基準値は、静岡県農業試験場モデル。

（注2）B、C欄は、診断先の実績を記入する。

（注3）本基準値は、母豚100頭飼育の場合である。

$$\begin{aligned}
 \text{損益分岐点売上高} &= \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}} \\
 &= \frac{169,814}{1 - 541,018/728,424} \\
 &= 660,755\text{円}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{安全余裕率} &= \frac{\text{売上高} - \text{損益分岐点売上高}}{\text{売上高}} \times 100 \\
 &= \frac{728,424 - 660,755}{728,424} \times 100 \\
 &= 9.3\%
 \end{aligned}$$