

アカウンティング論（基礎）

鋭農経営塾

講師：東京農業大学 小川 繁幸
東京農業大学 松村 広志

本日のねらい

講義後の姿

- ✓ 農業経営に必要な数字を理解している。
- ✓ BS、 PL、 CSとは理解している/読める。

講義の流れ

(1) 企業会計を理解する必要性と経営分析の意義と方法



(2) 財務諸表の役割



(3) 貸借対照表の分析視点

(4) 損益計算書の分析視点

(5) キャッシュ・フローの分析視点



(6) ワーク：グループディスカッション～経営改善にむけた分析～

(1) 企業会計を理解する必要性和 経営分析の意義と方法

なぜ企業会計を理解する必要があるのか

従来：農業経営の展開方向（家族経営⇒法人経営）

〈取り組み内容〉

- ・ 経営規模の拡大
- ・ 複数の作目部門の複合化

現在：農業経営の展開方向（企業の経営⇒事業の多角化・差別化戦略）

〈取り組み内容〉

- ・ 直接販売・契約栽培による有利販売
- ・ 法人化による土地・労働力・資本の有効利用
- ・ 農畜産物の加工や体験農園・観光農園
- ・ レストランや民宿経営、グリーンツーリズム
- ・ 有機農業・減農薬栽培など環境保全型農業

農業の展開方向が多角化するなかで、企業経営的の性質が強まるなかで、企業会計を理解する必要が出てきた

事業の多角化・差別化戦略には経営分析が必要

経営分析の例：農業の収益性を考える

多くの生産者が、農業関連の地域事業、行政からの助成事業を経営知識がないまま進めていることが多い

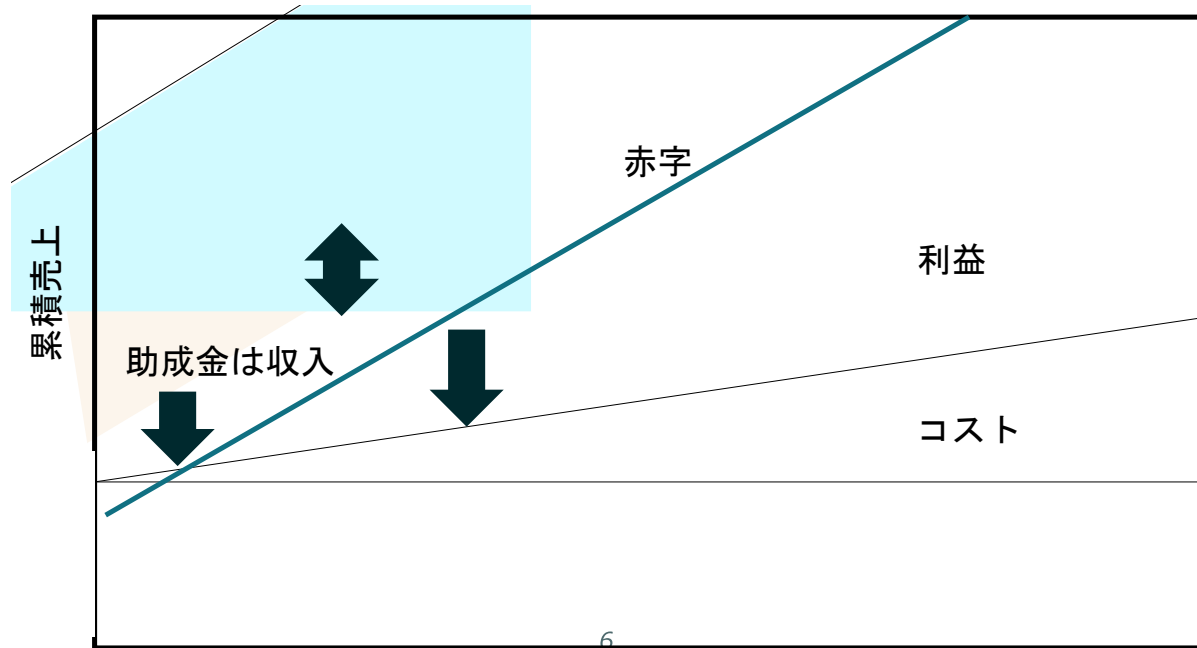
要因) 行政側が地域産業を保護しようと様々な助成事業を用意することで、本来持つべき「投資」「投資回収」「利益創出」という事業者としての経緯感覚が鈍化し、自立的な経営ができていない生産者が多い

【良くある失敗事例】

- ・ 助成金を投資（コスト）と考えずに、収入（売上）として計算してしまう
→ 事業体の年度別のバランスシート上では、助成金は収入。投資によって購入した設備は耐久期間から年度別原価償却として計算される。

事業全体の採算性や投資回収について年度別ではなく、
累積ベースで考える必要がある

助成金を収入として捉える

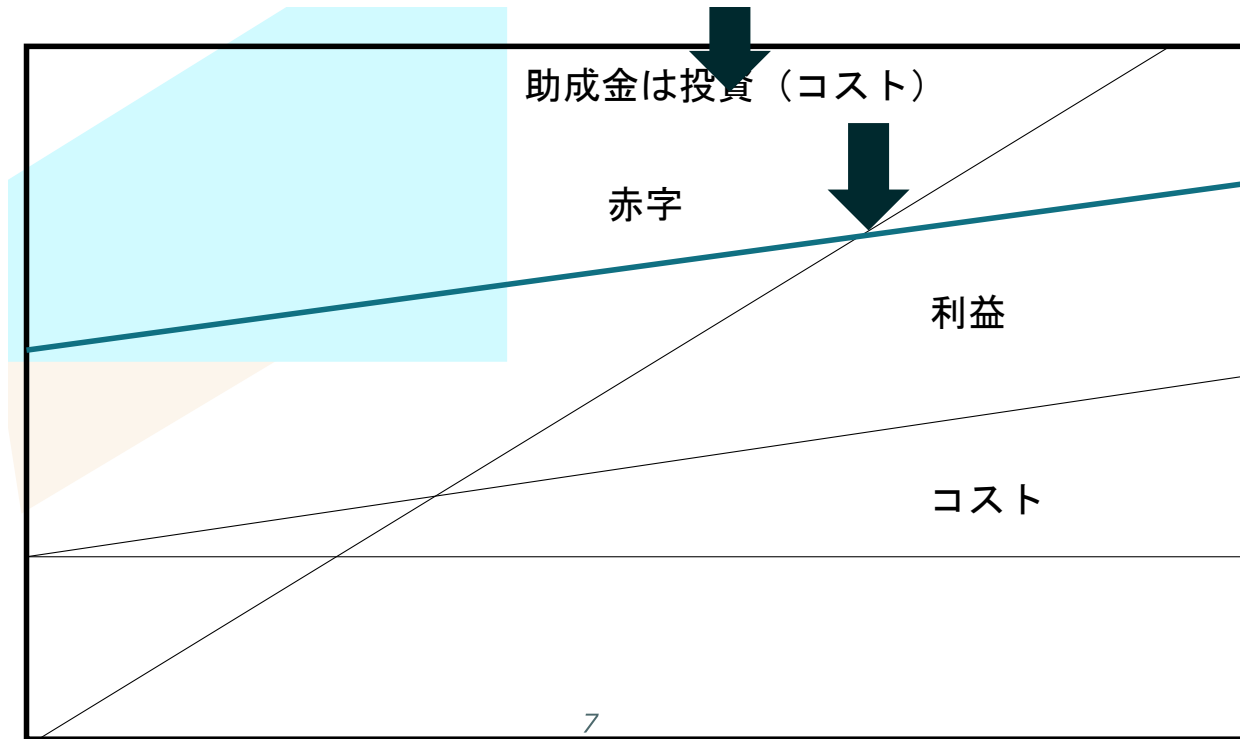


毎年の助成金を収入としてみてしまうと損益分岐の売上が減少し、累積販売量の小さな方向にずれていくと錯覚

※助成金を受けた事業では、その事業が収益性があるかどうか分かりにくくなってしまい
自らの事業収入と思っているモノが間接的には助成金を形を変えて消費してしまっている
ことを気づかないなっている場合がある

事業の収益性を理解することが大切！！

助成金の正しい捉え方： 農業の投資（コスト）として考える



損益分岐の売り上げは増加し累積販売量の大きな方向にずれていく

収益性を考えれば、助成金に頼らない自立した経営を展開していく必要がある

農業の収益性を考える

【良くある失敗事例】

- ・地域の農家の活動を助けるため、第3セクターが農家が作った野菜を集荷し、町の直売所で販売する事業を展開

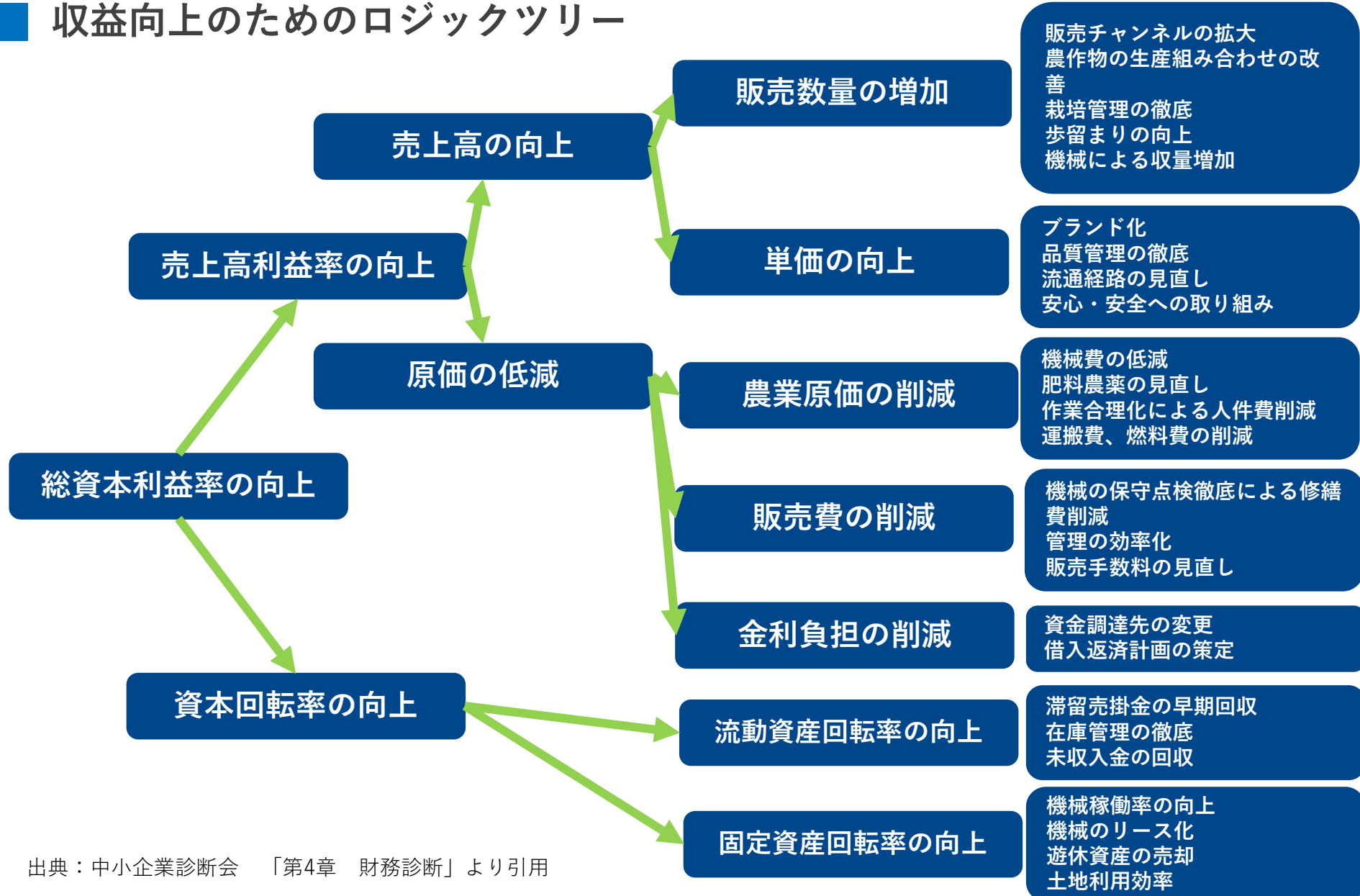
→ 第3セクターは野菜の運送費、直売所の維持費などがかかる。
第3セクターは収入として農家から野菜の売上20%をもらう

参画している農家は高齢者でやりがいとして野菜を販売しているという理由から販売価格を安く設定

農家が微々たる収入で満足してしまうため、
第3セクターは売上があがらず赤字経営となる

→ 経営分析・財務分析が大切

収益向上のためのロジックツリー



経営分析の意義

- 経営分析とは . . . (渋谷, 2011より)
 - 「経営分析とは、財務諸表を主とした企業に関する諸資料を用いて企業経営の過去および現状を分析し、企業の利害関係者(stakeholders)による将来の関わり方についての意思決定に役立てるための手法である。」
 - 「本来、経営分析は企業経営に関するあらゆる資料を分析するものであるが、(中略) 中心は財務諸表の分析である。」
 - 「わが国では財務諸表分析(financial statement analysis)とほとんど同義に用いられることが多い。」

出典： 渋谷武夫(2011)『ベーシック経営分析 第2版』中央経済社, p.1.

(2) 財務諸表の役割

財務諸表の役割とは

- 企業の経済活動は様々な利害関係者との良好な関係のなかで実施される
 - 利害関係者： 農業経営者、従業員、取引先、行政機関など
- 上記の利害関係者からの情報要求に応えるために財務諸表により会計報告が行われる
- 「財務諸表は、企業の経済活動を計数によって測定し、その結果を要約して利害関係者に報告するための書類」 (桜井, 2017)

会計報告に対する法・制度的規制

- 財務諸表の公表は、無数の利害関係者に重大な影響を及ぼす可能性が高い → 法的規制
 - わが国企業の会計報告を規制する法律
 - 会社法
 - 金融商品取引法（金商法）
- ※証券取引所も公開企業に情報公開を要求

参考：桜井久勝(2017)『財務諸表分析 第7版』中央経済社, p.11.

法定財務諸表

法定された財務諸表

財務諸表		法律	会社法の計算書類	金融商品取引法の財務諸表
個別企業の情報	利益決定	基本財務諸表	貸借対照表 損益計算書	貸借対照表 損益計算書
		補足情報	事業報告 附属明細書	附属明細表
	純資産の変動		株主資本等変動計算書	株主資本等変動計算書
企業集団の情報			連結計算書類（大会社）	連結財務諸表
			連結貸借対照表	連結貸借対照表
		連結損益計算書	連結損益計算書	
			連結株主資本等変動計算書	連結包括利益計算書
				連結株主資本等変動計算書
				連結キャッシュ・フロー計算書

注：大会社とは資本金5億円以上または負債合計200億円以上の株式会社

出典：桜井久勝(2017)『財務諸表分析 第7版』中央経済社, p.12.

貸借対照表 (B/S; Balance Sheet)

- 一定時点におけるすべての資産、負債および純資産を記載し、財政状態を明らかにする報告書

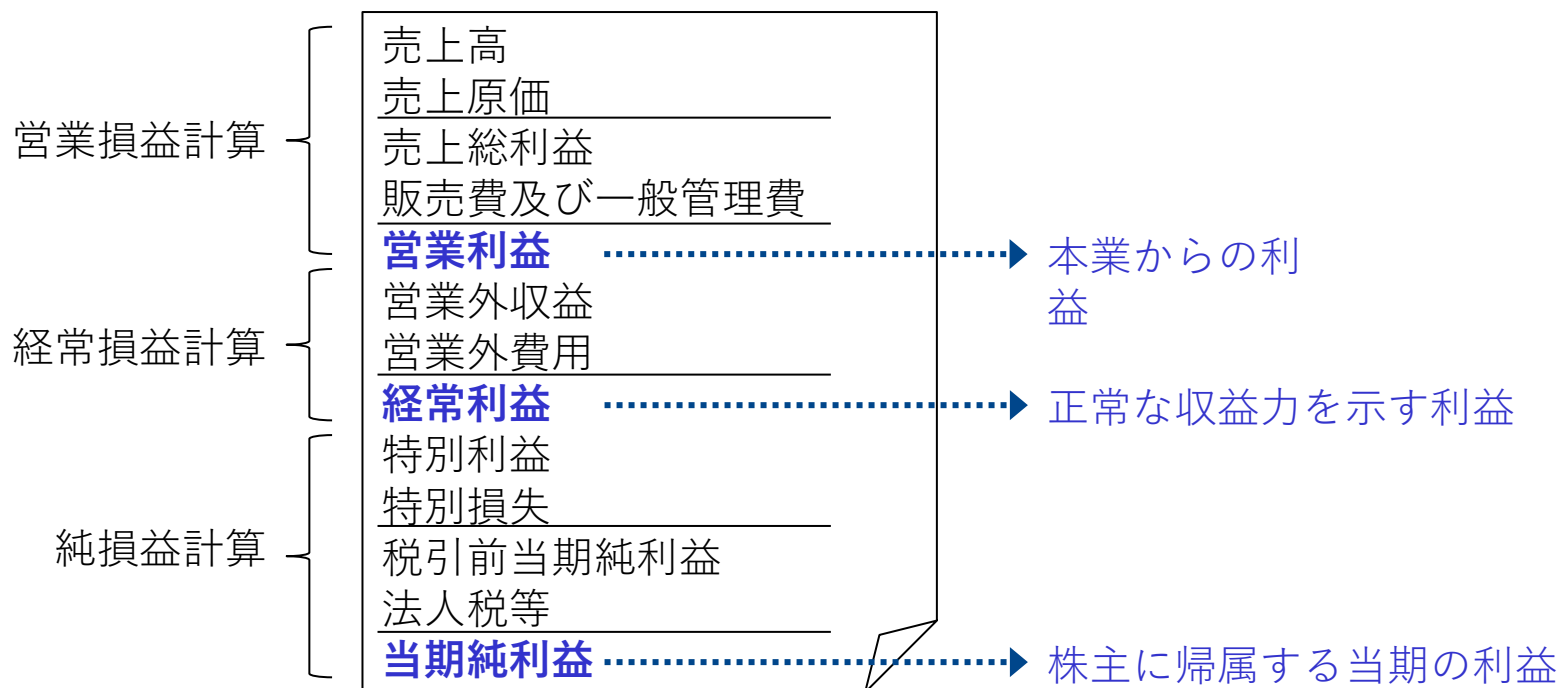
資金の運用形態	流動資産	流動負債	資金の調達源泉
		固定負債	
	固定資産	純資産	

《流動・固定の分類》・・・（桜井, 2017, p.46）

- ・ 正常営業循環基準
- ・ 1 年基準

損益計算書（Income Statement）（P/L; Profit and Loss Statement）

- 1 会計期間に属する全ての収益とこれに対応する全ての費用を記載して当期純利益を表示することにより、企業の経営成績を表す報告書



参考：桜井久勝(2017)『財務諸表分析 第7版』中央経済社, p.74.

農業所得とは

所得は事業所得のほか、不動産所得や給与所得、雑所得などいくつかの所得に分けることができる。



農業所得は事業所得に分類される所得。事業所得は事業を営むことによって生じる所得のことを指す。

■事業所得における所得の計算

事業所得の発生する事業では、売上のほか、事業を営むうえで仕入や交通費、通信費といった経費が発生すると考えられる。そのため、売上から必要な経費を引いた額が、事業所得として算出されることになる。

収入金額等	事業等	⑦							
	農業	①							
	不動産	②							
	利子	③							
	配当	④							
	給与	⑤							
	公的年金等	⑥							
	その他	⑦							
	総合課税	⑧							
	長期	⑨							
所得金額	一時	⑩							
	事業等	①							
	農業	②							
	不動産	③							
	利子	④							
	配当	⑤							
	給与	⑥							
	雑	⑦							
	総合課税・一時	⑧							
	合計	⑨							

キャッシュ・フロー計算書 (Statement of Cash Flows)

- 現金の収入と支出の情報を記載し、①現金発生能力、②債務返済能力、③配当金支払能力、④資金調達の必要度、に関する情報を提供するための計算書

営業活動によるCF
投資活動によるCF
財務活動によるCF
現金及び現金同等物の増減額
現金及び現金同等物の期首残高
現金及び現金同等物の期末残高

《キャッシュ》

・現金及び現金同等物

容易に換金することができ、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

取得日から満期日または償還日
までの期間が3か月以内の短期
投資（定期預金、債券、コマー
シャルペーパー(*)）など

*桜井. 2017, p.59を参照

(3) 貸借対照表の分析視点

Q1. A直売所のR1年12月31日の資本額はいくらか

貸借対照表（R1年12月31日 単位：千円）

（資産の部）		（負債の部）	
現金	350	借入金	1,500
当座預金	400	（純資産（資本）の部）	
大農具	250	資本金	3,000
建物	1,500	当期純利益	500
土地	2,500		
	<u>5,000</u>		<u>5,000</u>

損益計算書（R1年1月1日～12月31日まで 単位：千円）

（費用の部）		（収益の部）	
種苗費	1,200	野菜売上	1,700
肥料費	200	受取地代	400
雑費	100		
支払利息	100		
当期純利益	<u>500</u>		
	<u>2,100</u>		<u>2,100</u>

A1. A直売所のR1年12月31日の資本額はいくらか

答え：3,500,000円（「資本金」＋「当期純利益」）

当期純利益が期末時点で資本であるにもかかわらず、貸借対照表で一括して「資本金3,500」と表示しないのはなぜか？

未貸借対照表を見る者に、資本金が期首とし比して増加して3,500に至ったものなのか、あるいは期首に比して減少、すなわち事業的失敗の結果として3,500にいたっているのかが一見してわかるようにするため

Q2. どちらの経営が安定化しているか（倒産リスクが少ないか）

会社A

資産 60	負債 40
	純資産 20

会社B

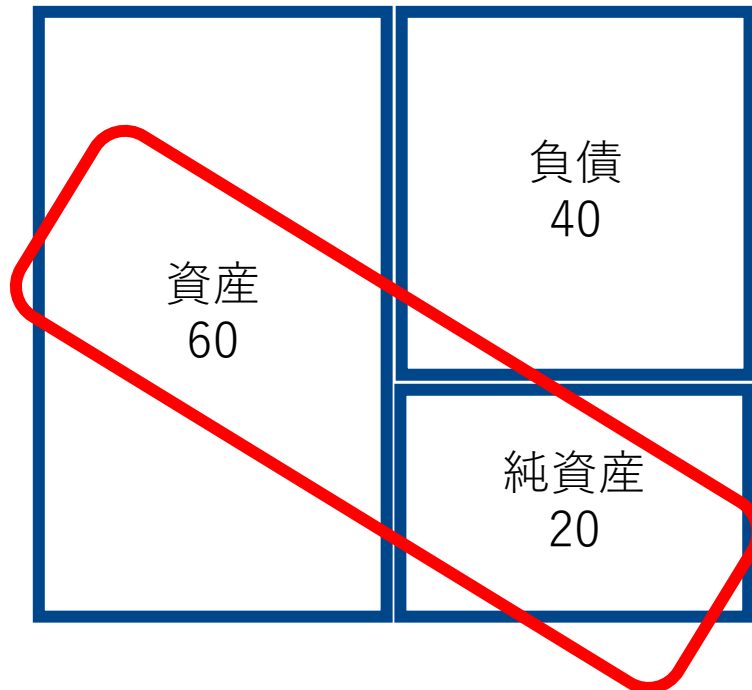
資産 100	負債 80
	純資産 20

A2. どちらの経営が安定化しているか（倒産リスクが少ないか）

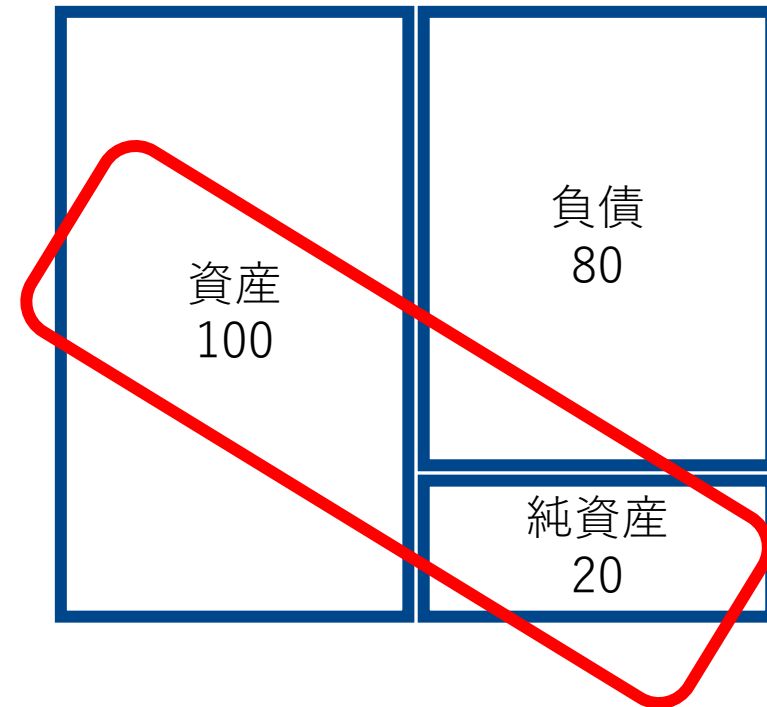
答え：会社A

純資産の割合の高さがその法人の安定性を表している。

会社A



会社B



A2. どちらの経営が安定化しているか（倒産リスクが少ないか）

答え：会社A

一般的に経営の安定性は「自己資本比率」で評価する。

自己資本比率 = 純資産合計 ÷ 資産合計 × 100

○自己資本比率 = $20 \div 60 \times 100 = 33\%$

資産 60	負債 40
	純資産 20

Q3. どちらの経営が短期的な返済能力があるか（資金繰りが良いか）

会社A

流動資産 100	流動負債 110
	固定負債 90
固定資産 150	純資産 50

会社B

流動資産 80	流動負債 70
	固定負債 90
固定資産 100	純資産 20

A3. どちらの経営が短期的な返済能力があるか（資金繰りが良いか）

答え：会社B

短期的な返済能力（資金繰り）は流動資産と流動負債の差（比率）で判断する。

会社A

流動資産 100	流動負債 110
	固定負債 90
固定資産 150	純資産 50

会社B

流動資産 80	流動負債 70
	固定負債 90
固定資産 100	純資産 20

A3. どちらの経営が短期的な返済能力があるか（資金繰りが良いか）

答え：会社B

流動比率 = 流動資産 ÷ 流動負債 × 100（150以上で健全とされる）

○流動比率 = $80 \div 70 \times 100 = 114\%$

流動資産 80	流動負債 70
固定資産 100	固定負債 90
	純資産 20

Q4. どちらが財務的に好ましい設備投資をしているか

会社A

流動資産 140	流動負債 160
固定資産 180	固定負債 40
	純資産 120

会社B

流動資産 150	流動負債 140
固定資産 180	固定負債 70
	純資産 120

A4. どちらが財務的に好ましい設備投資をしているか

答え：会社B

固定資産（減価償却資産など）は、安定した資金で調達しているかが重要。そうではない場合は、早晚資金繰りを悪化させる要因になる。

会社A

流動資産 140	流動負債 160
	固定負債 40
固定資産 180	純資産 120

会社B

流動資産 150	流動負債 140
	固定負債 70
固定資産 180	純資産 120

A4. どちらが財務的に好ましい設備投資をしているか

答え：会社B

固定比率 = 固定資産 ÷ 自己資本 (※) × 100

(低いほどよい。100%以下が理想)

※純資産から評価損益を除いたもの。ほとんどの場合純資産と同じ。

固定長期適合率 = 固定資産 ÷ (長期負債 + 自己資本) × 100

(100%以下が適正)

○固定比率 = $180 \div 120 \times 100 = 150\%$

○固定長期適合率 = $180 \div (120 + 70) \times 100 = 95\%$

流動資産 150	流動負債 140
固定資産 180	固定負債 70
	純資産 120

流動性分析：短期の支払能力

事業者が短期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可能性がある。一般的に流動比率としては120～150%が望ましいといわれている。農業も収入時期によって変動はあるものの総じてこの通知に近い方がいい。当座比率は100%を超えることが望ましいといわれている。当座資金には、現金預金、売上債権（売掛金、受取手形、割引手形）などの資産が含まれる。

■計算式

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100\%$$

$$\text{当座比率} = \frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}} \times 100\%$$

流動性分析：財務構造の安定性

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。中小企業では20～30％が平均であるが、農業法人は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」の合計または、総資本から他人資本を引いた金額。

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。

■計算式

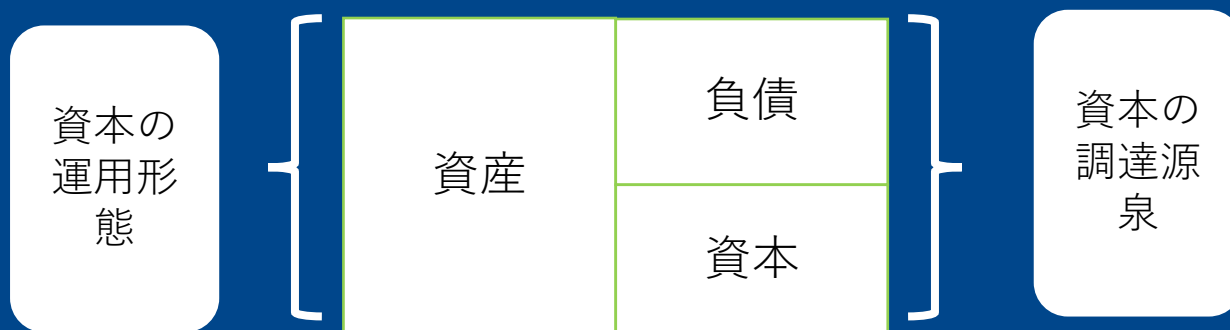
$$\text{自己資本比率} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \times 100\%$$

流動性分析：資本の調達と運用の適合性

資本の調達と運用の適合性は、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。

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。土地や建物などの固定資本を購入すると資金が固定される。また、投資によって得られる収益は長期に回収されるはずで固定資産は自己資産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。

■資本の調達と運用の構造



流動性分析：財務構造の安定性

固定長期適合率は固定資産を賄うべき資本の調達の源泉に「固定負債」を加えたもの。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

■ 計算式

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

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

(4) 損益計算書の分析視点

農業における財務分析の必要性

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が、これら計算書に示されているのは、**経営成績（損益計算書）**や**財政状態（貸借対照表）**は、儲かっているかいないかは簡単に判断できる。

しかし、事業体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ためには財務諸表をつかった「**財務分析**」が必要！！

■財務分析の例

①収益性分析：

企業の利益を生み出す力を示すモノ。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。

②流動性分析（安全性分析）

事業者が十分な支払能力を持っているのか、財務構造は健在か、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。

農業における財務分析の必要性

■財務分析の例

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。経営資源とは「設備」「土地」「ヒト」などをいい、産出とは、稲、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。農業では「10a当たりの付加価値」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とした時、それぞれの項目がどれだけか百分比で表すことで趨勢を把握できる。

収益性分析：総資本対経常利益率

投入した総資本によってどれだけの経常利益生み出したかを示している。総資本回転率資本効率を分析し、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。資本利益率は投資資本に対する利益額を示している。

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。生産性の低い農業用の土地を保有していれば指標が低くなる。

■計算式

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

■計算式

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

収益性分析：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を示す指標。農産物を生産していない農地が多くあったり、1年間で数日しかつかわない農業用機械があったりすれば総資本回転率は悪くなる。

■計算式

$$\text{総資本回転率} = \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}$$

収益性分析：流動資産回転率

流動資産とは、貸借対照表の流動資産合計であり、1年間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。売上債権が過大なのか、棚卸資産が過大なのかをなどの問題を分析する。

■計算式

流動資産回転率： 売上債権回転率、棚卸資産回転率

$$\text{流動資産回転率} = \frac{\text{売上高}}{\text{流動資産}} \quad (\text{回})$$

$$\text{売上債権回転率} = \frac{\text{売上高}}{\text{売上債権}} \quad (\text{回})$$

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

収益性分析：流動資産回転率

売上債権回転率が悪い場合：

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をチェックする必要がある。

棚卸回転率が悪い場合：

過大在庫を減らす必要がある。農業における棚卸資産には、原材料、農産物、肥料、農薬、生産資材などがある。

収益性分析：固定資産回転率

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。

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。またハウスなどの施設により季節を問わず生産ができ、生産性を向上させている。このような状況下においては、固定資産への投資がどれだけ効率的かを分析する必要がある。その指標が「固定資産回転率」である。なお、貸借対照表では「土地」は取得価格で表示されるため、土地回転率を考える場合には時価で評価する必要がある。

■計算式

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

経営類型間・規模間の平均 経営指標

表 1 経営類型間・規模間の平均値の差の有無

部門 (サンプル数)	稲作 (546)	露地野菜 (200)	施設野菜 (248)	果樹 (117)	酪農 (455)	肉用牛 (295)
経営概況	35.5ha (経営耕地面積)	23.9ha (経営耕地面積)	1万1,962.0㎡ (ハウス面積)	6.5ha (経営耕地面積)	155.9頭 (経産牛頭数)	788.2頭 (肥育牛頭数)
総資本経常利益率	5.3 , -	1.7 *, -	-1.5 *, -	1.9 *, -	0.1 *, -	-0.5 *, *
流動比率	185.9 , -	147.8 *, -	148.0 *, -	128.7 *, *	183.5 -, -	302.0 *, -
固定長期適合率	106.7 , *	112.5 -, -	121.4 *, -	119.2 -, -	107.7 -, *	58.8 *, *
自己資本比率	11.1 , -	2.0 *, -	-1.9 *, -	3.3 *, -	2.7 *, *	15.1 -, *

注1) 経営概況は単純平均であるが、欠損サンプルもあるため、財務指標を算出したサンプル数とは必ずしも一致していない。

注2) 主な財務指標に限定した経営類型間・規模間の平均値と差の検定結果であり、右肩の*印は一項が類型間（稲作基準）、二項が規模間に統計的な有意差があることを示し、-は有意差が無いことを示す（有意水準：10%未満）。なお、規模間の平均値の差の検定は、総資産の四分位により75%点以上を大規模、25%点以下を小規模とした2群により行った。

出典：農研機構「農業法人における経営類型別の財務指標の標準値とランク区分」

<https://www.naro.affrc.go.jp/project/results/laboratory/narc/2010/narc10-06.html>

水稲部門の経営指標

表2 稲作部門における財務指標の標準値とランク区分

指標	標準値	低位	やや低位	中位	やや高位	高位
総資本経常利益率	5.25	-10.3 未満	-10.3 ~ 2.1	2.1 ~ 8.4	8.4 ~ 20.8	20.8 以上
売上高経常利益率	5.71	-12.8 未満	-12.8 ~ 2.0	2.0 ~ 9.4	9.4 ~ 24.3	24.3 以上
総資本回転率	大規模	0.68	0.3 未満	0.3 ~ 0.6	0.6 ~ 0.8	0.8 ~ 1.1
	中規模	1.02	0.4 未満	0.4 ~ 0.9	0.9 ~ 1.1	1.1 ~ 1.6
	小規模	1.70	0.3 未満	0.3 ~ 1.4	1.4 ~ 2.0	2.0 ~ 3.1
当座比率	103.71	0.0 ~	76.1	76.1 ~ 131.3	131.3 ~ 241.6	241.6 以上
流動比率	185.90	0.0 ~	142.3	142.3 ~ 229.5	229.5 ~ 404.1	404.1 以上
固定長期適合率	大規模	99.32	151.1 以上	151.1 ~ 109.7	109.7 ~ 89.0	89.0 ~ 47.6
	中規模	106.95	185.1 以上	185.1 ~ 122.6	122.6 ~ 91.3	91.3 ~ 28.8
	小規模	113.54	215.3 以上	215.3 ~ 133.9	133.9 ~ 93.2	93.2 ~ 11.8
自己資本比率	11.11	-15.6 未満	-15.6 ~ 5.8	5.8 ~ 16.5	16.5 ~ 37.8	37.8 以上
修正自己資本比率	21.20	-9.4 未満	-9.4 ~ 15.1	15.1 ~ 27.3	27.3 ~ 51.8	51.8 以上
借入金支払利息率	1.93	4.2 以上	4.2 ~ 2.4	2.4 ~ 1.5	1.5 ~	0.0
売上高CF比率	14.44	-2.2 未満	-2.2 ~ 11.1	11.1 ~ 17.8	17.8 ~ 31.1	31.1 以上

注1) 各評価のランク区分は、正規分布を仮定した場合に平均±0.25倍した標準偏差(σ)の範囲内に約20%のサンプルが分布し、平均±1.25σ範囲内に約80%のサンプルが分布する特性を利用しており、各ランクのサンプル数の目安は、低位10%、やや低位30%、中位20%、やや高位30%、高位10%である。なお、当座比率と流動比率は低位ランク並びに借入金支払利息率の高位ランクが負値を示すため、それぞれやや低位及びやや高位と一括した。

注2) 総資本回転率と固定長期適合率における規模階層別の総資産額・耕地面積の平均は、大規模:1億3千万円・59.8ha、中規模:5千2百万円・33.0ha、小規模:2千万円・22.6haである。

出典：農研機構「農業法人における経営類型別の財務指標の標準値とランク区分」
<https://www.naro.affrc.go.jp/project/results/laboratory/narc/2010/narc10-06.html>

Q5. M社の総資本経常利益率や総資本回転率を計算してみよう

連結貸借対照

表（要旨）

（単位：百万円）

科目		第49期 2019年12月 31日現在
資産の部	流動資産	85,296
	固定資産	94,579
	資産合計	221,696
負債の部	流動負債	53,978
	固定負債	8,422
	負債合計	62,401
純資産の部	株主資本	163,452
	その他の包括 利益累計額	▲4,157
	純資産合計	159,295
	負債純資産合 計	221,696

連結損益計算書（要旨）

（単位：百万円）

科目	第49期 2019年1月1日 から2019年12 月31日まで
売上高	281,763
売上原価	225,666
売上総利益	56,096
販売費及び一般管理費	28,078
営業利益	28,018
営業外収益	1,273
営業外費用	1,804
経常利益	27,487
特別利益	0
特別損失	532
税金等調整前当期純利益	26,954
法人税、住民税及び事業税	9,531
法人税等調整額	537
非支配株主に帰属する当期純利益	16,885
親会社株主に帰属する当期純利益	16,885

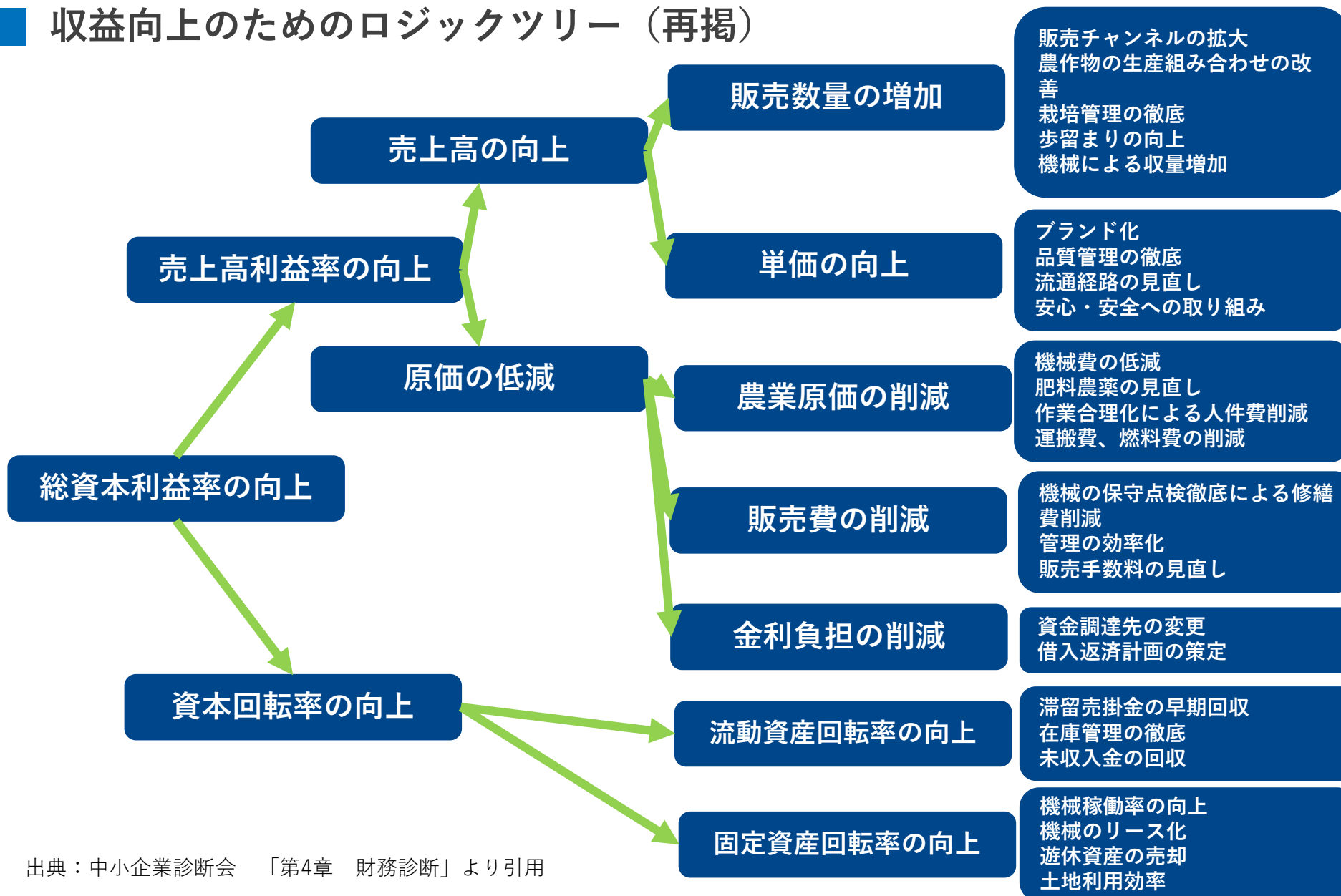
連結キャッシュ・フ

ロー計算書（要旨）

（単位：百万円）

科目	第49期 2019年1月1日 から2019年12 月31日まで
営業活動によるキャッ シュ・フロー	44,952
投資活動によるキャッ シュ・フロー	▲14,569
財務活動によるキャッ シュ・フロー	▲15,102
現金及び現金同等物の期末 残高	58,624

収益向上のためのロジックツリー（再掲）



損益計算書の勘定科目別ポイントは何か

収入に占める助成金の割合は？

→ 昨年度は収入の●●%

助成金が半分になっても黒字が出るか？

営業利益はプラスになっているか？

材料費の占める割合は？

地代は総収入の●●%か？

新規機械を購入 or 修理しながら中古機械を利用する場合、どちらが経営的にはプラス？

(5) キャッシュ・フローの分析視点

キャッシュ・フロー経営

キャッシュフロー計算

キャッシュフロー計算書は、キャッシュの発生源により「営業キャッシュフロー」「投資キャッシュフロー」「財務キャッシュフロー」の3項目に分かれる。

「営業キャッシュフロー」：

農業の場合、農産物の販売や生産資材代・経費の支払いなど企業本来の営業活動によるキャッシュの増減を表す。間接法によるキャッシュフロー計算書では、損益計算書上の税引前当期純利益を基礎として、キャッシュの増減事項を加算・減算することで営業キャッシュフローを求める。

「投資キャッシュフロー」：

農業用固定資産の購入や売却など投資活動で生じたキャッシュの増減を表す。

「財務キャッシュフロー」：

資金調達や返済など財務活動に係るキャッシュの増減を表す。

キャッシュ・フロー経営

間接法によるキャッシュフロー計算書（簡易版）（例）
（単位：千円）

I 営業キャッシュフロー	
税引前当期純利益	3,000
減価償却費	2,000
支払利息	20
売上債権の増加額	-500
棚卸資産の減少額	1,000
仕入債務の減少額	-200
小計	5,320
利息の支払額	-20
法人税等の支払額	-600
営業キャッシュフロー	4,700
II 投資キャッシュフロー	
有形固定資産の取得による支出	-4,000
有形固定資産の売却による収入	
投資キャッシュフロー	-4,000
III 財務キャッシュフロー	
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	3,000
長期借入金の返済による支出	
財務キャッシュフロー	3,000
IV 現金および現金同等物の増減額	3,700
V 現金および現金同等物の期首残高	2,500
VI 現金および現金同等物の期末残高	6,200

営業CF (4,700千)
+
投資CF (-4,000千)
フリーCF (700千)

キャッシュフロー経営においては、フリーキャッシュフロー（営業キャッシュフロー＋投資キャッシュフロー）を最大化することが求められる。

投資キャッシュフローは通常マイナスの値となることから、企業本来の営業活動で獲得した営業キャッシュフローから、現在の事業を維持するための投資に係る投資キャッシュフローを控除した後のものがフリーキャッシュフローである。

●本業が好調で、本業で獲得したキャッシュにより投資をし、借入金の返済もしている場合：

→フリーキャッシュフローはプラス、財務キャッシュフローはマイナスとなり、健全な状態といえる。

●本業が好調で、本業で獲得したキャッシュのみならず、借入をして投資をしている場合：

→フリーキャッシュフローはマイナス、財務キャッシュフローはプラスとなり、これは積極的に投資を行っている状態といえる。

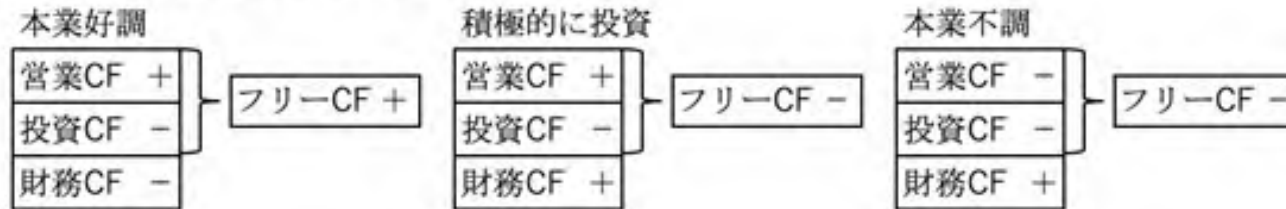
●本業が不調で資金繰りが厳しく借入をしている場合：

→フリーキャッシュフローはマイナス、財務キャッシュフローはプラスとなり、本業の見直しが必要である。

引用：農林中央金庫 アグリウェブ「キャッシュフロー経営の考え方」
<https://www.agriweb.jp/knowledge/1084.html>

キャッシュ・フローのパターン

キャッシュフローのパターン（例）



例えば、トラクターを新規に購入（新たな設備投資）したい場合、フリーキャッシュフローが十分にあれば経営者の判断のみで投資を実行することができる。

しかし、フリーキャッシュフローがマイナスである時は、企業は自由に使えるキャッシュがないことから、元からキャッシュが十分にある場合は別として、新たに資金調達をしないと設備投資は行えない。

より機動的な経営判断・事業展開を行うために、フリーキャッシュフローを最大化することが求められる。一方、フリーキャッシュフローがプラスの場合、財務の健全性を高めるために新たな投資をせず、フリーキャッシュフローを使って借入金を返済することもできる

引用：農林中央金庫 アグリウェブ「キャッシュフロー経営の考え方」
<https://www.agriweb.jp/knowledge/1084.html>

(6) ワーク：グループディスカッション ～経営改善にむけた分析～

【ワーク1】

- ・自ら作成した昨年度の貸借対照表と損益計算書を見直し、経営が安定しているかどうか見てみよう

【ワーク2】

- ・フリーキャッシュ・フローの状態を見てみよう

■グループワーク

【ワーク3】

- ・貸借対照表、損益計算書、フリーキャッシュ・フローの状態を見て、自らの「強み」と「弱み」をまとめてみよう。

【ワーク4】

- ・それぞれが取り組むべき経営戦略についてまとめてみよう。