

待望の改訂版がついに発行

認定農業者のための 借入申込希望書 兼 経営改善資金 計画書の作り方 < 令和7年改訂版 > 定価1,700円(税・送料込)

制度資金の借入れの際の経営の現状把握から、経営改善計画策定の考え方、
経営改善資金計画書作成実務などを解説 ※ 協会HPで解説の動画が視聴できます



◆第Ⅰ部 経営の現状把握

第1 経営分析 第2 キャッシュフローの見方 第3 損益分岐点の見方 第4 運転資金の見方

◆第Ⅱ部 経営改善計画の作成

第1 経営改善の基本的な考え方 第2 経営改善への取組み 第3 リスクへの対応
第4 資金調達計画 第5 返済計画 第6 投資計画の分析

◆第Ⅲ部 経営改善計画の達成

第1 経営者の取組み 第2 金融機関との付き合い方

◆第Ⅳ部 借入申込希望書兼経営改善資金計画書作成の実務

第1 法人・団体 第2 個人 ※A4判 99頁



はじめに

当協会は、認定農業者の方々がスーパーL資金、農業近代化資金などの資金を利用する際のマニュアル「経営改善資金計画書の作り方」について、平成15年の初版以来、改訂を重ねてきました。

前回の令和3年改訂版の発刊から4年が経過し、この間に農業経営改善関係資金基本要綱の改正があり、従来の「経営改善資金計画書」が新たに「借入申込希望書兼経営改善資金計画書」として様式改正され、記入内容についても大幅に変更がなされました。

この度、これらの改正・変更点を織り込むとともに、従来の記述についてもより分かりやすい内容とすべく補足修正を加え、ここに令和7年改訂版を発刊することといたします。

経営者である認定農業者は、経営改善を持続的に図っていくため、自らの経営についてPDCAサイクル（PLAN → DO → CHECK → ACTION）を回していく必要があります。経営改善資金計画書の作成はこのPDCAサイクルのPLANに当たるものです。

本書は、経営改善資金計画書の作り方を通じて、農業経営のPDCAの回し方について説明していますので、多くの認定農業者の方々や農業金融に携わるの方々にご活用いただければ幸いです。

令和7年7月

公益財団法人農林水産長期金融協会

目次

第Ⅰ部 経営の現状把握

第1 経営分析	7
1. 法人経営	7
2. 個人経営	12
第2 キャッシュフローの見方	18
1. キャッシュフローとは	18
2. キャッシュフローの把握	19
3. キャッシュフローの種類	21
4. キャッシュフローの求め方	22
5. 業績評価の指標	23
6. キャッシュフロー計算書の作成	24
第3 損益分岐点の見方	30
1. 固定費と変動費	30
2. 限界利益	30
3. 損益分岐点の計算	31
4. 利益計画への反映	35
第4 運転資金の見方	36
1. 運転資金とは	36
2. 運転資金の種類	36
3. 運転資金の把握	38
4. 増加運転資金の見積り	40

第Ⅱ部 経営改善計画の作成

第1 経営改善の基本的な考え方	43
1. 増益対策	43
2. 資金繰り対策	44
3. 資産・負債のバランス対策	44
4. 財務体質の強化策	45
5. 外部環境の把握	46
6. 経営ビジョンの策定	47
7. SWOT分析による経営戦略の検討	47
第2 経営改善への取組み	49
1. 生産方式の合理化に向けた取組み	49
2. 経営管理の合理化に向けた取組み	53
3. 農業従事の態様等の改善に向けた取組み	53
第3 リスクへの対応	54
1. 経営のリスク	54
2. 設備投資のリスク	55
第4 資金調達計画	56
1. 資金調達の原則	57
2. 多様化する資金調達方法	57

第5 返済計画	61
1. 償還期限	61
2. 据置期間	61
3. 償還方法	61
4. 年間の償還回数	62

第6 投資計画の分析	63
1. 金銭の時間的価値	63
2. 投資計画の分析例	63

第Ⅲ部 経営改善計画の達成

第1 経営者の取組み	68
1. 経営者の姿勢	68
2. 家族や従業員の理解と協力	68
3. 経営管理能力の向上	68
第2 金融機関との付き合い方	69
1. 情報開示	69
2. 信用格付のランクアップ	70

第Ⅳ部 借入申込希望書兼経営改善資金計画書作成の実務

第1 法人・団体	75
1. 計画期間	75
2. 借入希望額・借入制度資金等	75
3. 認定状況・労働力・経営規模等	76
4. 事業計画	77
第2 個人	82
1. 計画期間	82
2. 借入希望額・借入制度資金等	82
3. 認定状況・労働力・経営規模等	83
4. 事業計画	83

(様式) 借入申込希望書兼経営改善資金計画書 (法人・団体)	90
借入申込希望書兼経営改善資金計画書 (個人)	96

経営改善を図るために多額の借入れをすることは、財務バランスを不安定なものにします。改善効果が期待どおりに上がらなかったときには資金繰りは逼迫します。また、いったん設備投資をするとその後に経営環境が変わっても方向転換することが難しく、さらに経営資源を投入しなければならない事態も想定されます。

このように借入れを伴う投資には、経営改善を図るというプラスの面だけでなく、種々のリスクがあることを十分に認識して、自らのリスクの許容範囲と比べながら慎重に検討のうえ、確かな見通しをもって経営改善投資を実行することが必要です。

そのためには、まず、**経営の現状に問題がないかをしっかりと把握し、もし問題があれば対応策を講じ、それを踏まえて実行可能な経営改善計画を策定することが必要**です。

その経営の現状を把握する手法が経営分析です。経営分析では、異常を早期に発見することにより適切な改善策を講じ、将来とも安定して経営が行える状態を維持していくために、財務諸表をもとに一定の算式を用いて、次のようなことについて経営状況の判断基準を算出します。

把握する項目

- | | |
|------------|--------------------|
| ① 経営状況のすう勢 | ⑥ 資金繰りの状況 |
| ② 利益の状況 | ⑦ 借入金の返済財源 |
| ③ 経費の効率性 | ⑧ 所得と家計費の状況（個人の場合） |
| ④ 資金の効率性 | ⑨ 代表者個人の資産・負債との混同 |
| ⑤ 経営の安全性 | ⑩ 過大な役員報酬 |

第1 経営分析

農業は、動植物を飼養・育成する産業であるため、経営の良否を判断する際に、とかく生産技術のノウハウがクローズアップされがちですが、経営実績は、1年の間の生産・販売・購買・財務・労務などのすべての経営要素を投入して事業展開した結果ですから、生産技術はその一部を構成するにすぎません。他の産業と同じ手法で経営を分析し、問題点を把握し、改善策を講じてステップアップしていくことが求められます。

経営を継続的に改善するためには、PLAN（計画）→ DO（実行）→ CHECK（検証）→ ACTION（改善）の「PDCA サイクル」を回すことが必要です。CHECKとACTIONを的確に行い、PLANに反映し、それを着実に実行していかなければ経営の発展は望めません。

1. 法人経営

(1) 実態を反映した貸借対照表を作成する。

経営分析は、貸借対照表、損益計算書や附属明細書等をもとに行いますが、的確な分析を行うためには、まず、**実際の財産状況を正しく反映した貸借対照表**が作成されていなければなりません。

特に注意する項目は次のとおりです。**不適正な会計処理があれば貸借対照表を修正**してから分析に入ります。

- ① 回収の見込みのない売掛金が計上されていないか。
- ② 棚卸資産のなかに不良在庫が計上されていないか。
- ③ 飼養中の肥育牛や在庫など棚卸資産が過大（過小）評価されていないか。
- ④ 回収見込みのない代表者等への貸付金が計上されていないか。
- ⑤ 回収見込みがない仮払金、立替金などの債権が計上されていないか。
- ⑥ 固定資産について減価償却不足はないか。
- ⑦ 有価証券は時価で評価しているか。

(2) すう勢を把握する。

最近3ヵ年分の貸借対照表と損益計算書を用意して、勘定科目ごとに時系列で比較できる**比較貸借対照表と比較損益計算書**を作成します。

これにより、実数ですう勢を見ていけば**大きな変化などをつかむ**ことができ、分析の着眼点がわかります。

(3) 収益性を把握する。

[ア] **総資産経常利益率** = (経常利益/総資産) × 100 (%)
= [(経常利益/売上高) × (売上高/総資産)] × 100 (%)
= (売上高経常利益率 × 総資本回転率) × 100 (%)

総資産経常利益率は**収益性を把握する基本指標**で、この値が高いほど収益性に優れた経営です。

この総資産経常利益率は、商品販売における収益性を表わす「売上高経常利益率」に、投下した資金がどの程度有効に活用されているか、その効率性を表わす「総資本回転率」を乗じたものです。

上記算式は、総資産経常利益率を高めるには、**利益率のよい商品を販売するか**、あるいはコンビニエンスストアのように**回転サイクルを速めるか**のいずれかの手段があることを示していますが、農業経営は宿命的に資本回転率が低く（つまり資金の効率性が低い）、収益性の改善を図るにはもっぱら利益率の向上対策が主となります。

しかし、総資本回転率がだんだんと低下してくる場合には、**遊休資産を処分するか**、過剰投資にならないよう**投資を厳選する**など、総資産を削減する方策も非常に重要なことです。

[イ] **売上高総利益率** = (売上総利益/売上高) × 100 (%)

[ウ] **売上高営業利益率** = (営業利益/売上高) × 100 (%)

[エ] 費用/売上高

費用の効率性を把握するために、3カ年分の製造原価報告書、販売管理費明細書等から主だった費用の売上高に対する割合を計算し、**すう勢を見て大きな変化があればその原因を追究**します。

例えば、肉用牛肥育経営では素牛購入費率や飼料費率があります。

$$\text{素牛購入費率} = (\text{素牛代金} / \text{売上高}) \times 100 (\%)$$

$$\text{飼料費率} = (\text{購入飼料費} / \text{売上高}) \times 100 (\%)$$

[オ] **単位当たり生産コスト** = 費用/生産量 (円)

単位当たり販売単価 = 売上高/販売量 (円)

この段階では**生産技術要因の分析**が必要となります。

生産技術要因とは、例えば、肉用牛肥育経営では、素牛購入価格、1頭当たり販売価格、出荷時体重、1日当たり増体量、肥育日数、肥育回転率、日齢体重、枝肉ランクなど、養豚経営では母豚1頭当たり年間産子数、母豚分娩回数、出荷日齢、出荷体重、上物率、

飼料要求率などのことです。これらを**優良経営や指導機関の指標と比較**すれば、生産技術レベルでの対処の仕方が明らかになります。

[カ] キャッシュフローでみる収益性

キャッシュフローの見方は第2で説明します。

- ① **キャッシュフローマージン率** = (営業キャッシュフロー/売上高) × 100 (%)
営業キャッシュフロー = 営業利益 + 非資金費用(減価償却費など) ± 運転資金の増(減)
キャッシュフローマージン率は、売上高に対する現金回収の割合、即ち**売上げがどれだけ効率的にキャッシュを稼いでいるか**を示す重要な指標です。損益計算書における利益率とは異なり、資金的な裏付けのある利益を捉えますので、儲けの程度がわかります。通常の経営では、運転資金は「増加」ですので算式は「+」となります。運転資金の増減は「流動資産 - 流動負債」の前期対比で求めます。
- ② **投下資本収益率** = (営業キャッシュフロー/投下資本) × 100 (%)
投下資本 = 固定資産・投資その他 + 運転資本 (= 流動資産 - 流動負債)
投下資本収益率は、投資の効率性、即ち**投下資本に対してどれくらいのリターンがあったか**を把握する指標です。
- ③ **総資産キャッシュ利益率** = (営業キャッシュフロー/総資産) × 100 (%)
総資産キャッシュ利益率とは、**総資産に対しどの程度の営業キャッシュフローを生み出す能力があるのか**をみる指標です。

(4) 短期の支払能力を把握する。

[ア] **流動比率** = (流動資産/流動負債) × 100 (%)

買掛金、支払手形、未払金、短期借入金など**1年以内**に支払期限の到来する負債に対しての**支払準備が十分かどうか**を把握する重要な指標です。

売掛金などの回収リスクを考慮すると200%以上が望ましいといえますが、農業の場合棚卸資産(農産物)は換金性が高いので、**一般的には130%以上が健全値**です。

100%を大きく下回る経営では資金繰りが逼迫し、外部からの信用力も低下しますので、抜本的な改善策が必要となります。

[イ] **当座比率** = (当座資産/流動負債) × 100 (%)

流動資産のなかには原材料、仕掛品などすぐには支払いの手段とはなり得ないものも含まれています。当座比率は、これらの流動資産を除いた現預金、売掛金、受取手形、市場性のある有価証券など**即座に支払財源となり得るものに限定**して、流動負債と対比して**当面の支払能力を把握する指標**で、**100%以上が健全値**です。100%を超えていれば当面の資金繰りに支障はありません。

スーパーL資金や農業近代化資金の審査ポイントは次のとおりですから、借入申込希望書兼経営改善資金計画書はこれらに的確に応えるように作成することが求められます。

※農業経営改善関係資金基本要綱別紙3（第3条の2）関係「借入申込希望書兼経営改善資金計画書の審査の考え方」参照。

(1) これまでの経営状況はどうなっているのか。

- [ア] 経営者の能力（技術レベル、経営マインド、生産物の単収・品質、生産コスト、資産など）はどの程度か。
- [イ] 経営力を背景とした収支実績、財務内容、資金繰りはどうか（家族経営の場合には家計費も含めて分析する）。
- [ウ] 既貸付金の償還は確実に行われているか。
- [エ] 経営上の問題点はなにか。

(2) 経営改善のための計画は適切であり、実行可能か。

- [ア] 現在の技術レベル、経営マインドなど経営者の能力からみて達成できるか。
- [イ] 計画の内容が過大投資になっていないか。

(3) 収益の見通しは実現可能なものか否か。融資の返済は可能かどうか。

- [ア] 収益見通しの算出基礎となっている単収・単価等は無理のないものか。
- [イ] 償還の見通しはあるか（既貸付金がある場合には、それを含めて償還可能性を判断する）。
- [ウ] 農業共済や収入保険に加入するなど、当該作目が被災したり、需給・価格動向がある程度変動しても償還可能となるよう検討されているか。

以下、法人・団体と個人に分けて借入申込希望書兼経営改善資金計画書の記載方法を説明します。

第1 法人・団体

1. 計画期間

(1) 直近期

直近の税務申告済の決算書の決算期を記入します（なお、経営開始後決算を迎えていない場合は空白で可）。

(2) 計画期間

計画1年目は、直近の決算期の翌期（経営開始後決算を迎えていない場合は1期目の決算期）を記入し、目標年は計画5年目の決算期を記入します。

なお、**計画期間は最長でも5年間**ですので、もう少し長めの期間で目標を立てたい場合には最初の5年目を第1ステップとし、それが終了した時点で改めて借入申込希望書兼経営改善資金計画書を作成して再度融資を申し込むことになります。

2. 借入希望額・借入制度資金等

(1) 制度資金借入希望額（合計）

計画期間中に必要とする制度資金の借入希望額の合計を千円単位で記入します。この額は4事業計画のイ投資計画・資金計画の借入金（制度資金）の合計額と一致します。

(2) クイック融資

クイック融資とは、比較的少額の資金が急遽必要となった場合に、スーパーL資金を1回当たり500万円まで無担保・無保証で融資する制度で、借入申込から最速1週間で融資可否の回答がなされます。

この制度を希望する場合は、対象資金の借入要件のほか、収支状況など経営実績が一定水準以上であること等の要件を満たす必要がありますので、事前に窓口機関に連絡します。