

2. 事業計画の作成

次に必要な作業は、これまで見てきた内容を計画書としてまとめていく作業です。事業計画書に定型的なフォーマットというのは存在しませんが、これから開始する農業経営の全体像を社内や第三者に対して、できるだけわかりやすく記載する必要があります。

事業計画書を提示する先としては以下のような先が考えられます。

- ・社内・・・社内経営会議資料として
- ・取引先・・・取引先への説明資料として
- ・金融機関・・・金融機関からの資金調達の道具として（直接金融・間接金融）
- ・顧客・・・顧客へのPR資料の情報元として
- ・支援機関等・・・他機関に農業経営に関する相談をする際のたたき台として

検討内容をまとめる

ここまでのところで、農業にどういう形態で参入していくのか？作物は何を作るのか？どうやって作るのか？どこに売るのか？といった点について、いくつかの案が出そろっていると考えられます。

これから事業計画作成の流れを説明します。実際の計画を作る場合、単一作物だけ栽培している場合は、繁忙期と閑散期の差が激しく雇用の継続も困難であると考えられます。したがって、繁忙期が重ならない複数の作物を栽培することによって作業の平準化を図ることも重要なポイントです。

しかし、複数の作物を組み合わせる事業計画の作成は話が煩雑になり、わかりにくくなると思われますので、この項ではトマトのみを栽培するという前提で5年間の利益計画・資金計画の作成の仕方を説明していきます。データは 島根県農林水産部編集・発行の「農業経営指導指針 平成15年3月」を参考にしています。

以降で使用する前提条件

作目：トマト 作型：半促成 品種：桃太郎
該当する地域：平坦地域

栽培技術の特徴：無加温 1本仕立て10段どり栽培
生産物価格設定：広島市場の4～7月平均単価

H9年	H10年	H11年	H12年	H13年	平均
267.8	278.8	240.9	196.2	213.5	239.4

栽培面積：1ha
面積に比例して収穫量・設備投資額・稼働人員・変動費が増加すると仮定する。

利益計画・資金計画に必要な資料を作る

作業スケジュールの作成

図2-2-1 トマト栽培の作業スケジュール

月別	旬	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
	

注： は種まき、 は定植、 は収穫

労働時間の確認

スケジュールを詳細に検討し、たとえば次のような表で労働時間を確認します。
ここでは栽培面積1haを想定して概算で作成しています。

表2-2-1 労働時間の確認

月別	旬	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
種苗準備	上										32	32		64
	中													0
	下													0
育苗	上	64											64	128
	中	64										80	64	208
	下	64										160	160	384
ハウス被覆	上										128		448	576
	中													0
	下													0
定植準備	上	80	80										96	256
	中	80												80
	下	80												80
定植	上		512											512
	中													0
	下													0
保温・喚起	上	16	16	40	24	8								104
	中	16	24	40	24	8								112
	下	16	32	48	16	8								120
かん水、追肥	上		32	32	40	40	24	16						184
	中		32	32	40	40	24	8						176
	下		32	32	40	40	24							168
栽培管理	上	80	200	144	64	32	40							560
	中	80	200	144	64	32								520
	下	80	200	144	64	32								520
防除	上		16	24	48	24								112
	中		16	24	48	24								64
	下		16	24	48	24								64
収穫	上					160	376	128						664
	中					216	376	64						656
	下				80	288	328	64						760
後片付け	上							160						160
	中								160					0
	下									160				160
(選別・包装等)	上													0
	中													0
	下													0
合計	上	160	720	288	232	320	456	184	160	0	32	32	160	2,744
	中	160	152	272	208	328	480	72	0	0	128	80	512	2,392
	下	160	144	296	304	424	384	224	0	0	0	160	160	2,256
	月計	480	1,016	856	744	1,072	1,320	480	160	0	160	272	832	7,392

[表 2 - 2 - 1] 労働時間をみてわかることは、繁忙期と閑散期の必要な労働時間の差が大きいことです。このことから複数の作物の栽培を行い、作業を平準化する工夫が必要なことがわかります。

労働時間に対して、人件費が発生しますが、ここでは、時給800円として計算します。年間の作業時間が7,392時間なので、時間単価800円をかけて591万3千6百円となります。これが年間の純粋な農作業での人件費となります。

農作業以外の経営管理にどの程度の費用がかかるかということは各企業によってまちまちだと思いますので、このケースでは年間50万円かかるという前提で試算を行います。

次に作物・栽培方法・栽培規模を決定したら農業経営指導指針などに従い、必要となる設備投資の内容について確認します。ここでは1haの規模で想定される設備投資について記載します。

資材

表 2 - 2 - 2 設備投資

種別	構造・能力	数量	取得価格(単位:千円)	残存率	耐用年数
作業舎兼収納舎	鉄筋スレー 66m ²	3	10,692	10%	22
パイプハウス本体(平坦型)	7.2m x 50m	24	32,964	10%	10
灌水ポンプ(2サイクルエンジン)	2.2ps	6	540	10%	8
育苗ハウス本体(平坦型)	7.2m x 50m	9	12,362	10%	10
換気扇	径1.0m一式	24	2,496	10%	10
農用井戸(地下水)	打込式:7m	3	120	10%	15
濾過器(ディスクフィルター)	AR-316L	6	174	10%	5
トラクター(本機)	20ps	1	1,567	10%	8
ロータリー	幅1.4m	1	306	10%	5
管理機	6.2ps	1	288	10%	5
動力噴霧器	可搬6.0ps	3	453	10%	5
運搬車(クローラ型)	6.0ps	1	420	10%	4
トラック	4WD660cc	1	797	10%	4
合計			63,179		

[表 2 - 2 - 2] に示したように、主に施設や農業機械などです。どのようなものをどのくらい投資すべきか、という点については事前に十分検討することが健全経営を行うポイントのひとつです。過剰投資にならないよう注意が必要です。

設備の減価償却については資産の内容に応じて定額法、定率法を使い分けて行いますが、ここでは単純化してすべて定額法で費用を毎期計上するものとして減価償却を計算すると以下ようになります。

表2-2-3 減価償却費

(単位：千円)

	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期
作業舎兼収納舎	437	437	437	437	437
パイプハウス本体（平坦型）	2,967	2,967	2,967	2,967	2,967
灌水ポンプ（2サイクルエンジン）	61	61	61	61	61
有苗ハウス本体（平坦型）	1,113	1,113	1,113	1,113	1,113
換気扇	225	225	225	225	225
農用井戸（地下水）	7	7	7	7	7
濾過器（ディスクフィルター）	31	31	31	31	31
トラクター（本機）	176	176	176	176	176
ロータリー	55	55	55	55	55
管理機	52	52	52	52	52
動力噴霧器	82	82	82	82	82
運搬車（クローラ型）	95	95	95	95	95
トラック	179	179	179	179	179
合計	5,479	5,479	5,479	5,479	5,479

実際の処理を行う際には税理士などに相談してください。

次に販売先毎の売上予測を作成します。

先にも述べたように販売経路については、農協を経由する場合とそうでない場合に大きく分けることができます。

農協を経由する場合においては、近隣の農協などに相談をし、販売計画を作成します。直接市場に出す場合においては、どのような経路でどのくらいの分量を出荷するのか、ということを決めます。

また、小売店などと直接契約を行う場合や、通信販売など新しい流通形態も検討する必要があるでしょう。

売上予測は [販売先毎の予測単価 × 販売数量] という式で考えます。ここでは、栽培面積 1 ha において毎年 110 t の量が出荷されることを想定して概算で作成しています。販売単価については平成 9 年～13 年の広島市場における 4～7 月の平均単価 293.4 円 / kg で計算をします。

次に費用については売上原価・販売費及び一般管理費に分けて考える必要があります。農業生産に直接かかっている内容が原価でそれ以外の販売にかかる経費・事務にかかる経費などが販売費及び一般管理費です。先ほど求めた人件費・減価償却費も損益計算書に表れてきます。

表 2 - 2 - 4 費用予測

（単位：千円）

費目		第1期	第2期	第3期	第4期	第5期
売上原価	人件費 管理	500	500	500	500	500
	人件費	5,914	5,914	5,914	5,914	5,914
	雇用労働費	0	0	0	0	0
	種苗費	442	442	442	442	442
	肥料費	365	365	365	365	365
	農業薬剤費	175	175	175	175	175
	動力光熱費	813	813	813	813	813
	諸材料費	3,234	3,234	3,234	3,234	3,234
	農機具費	80	80	80	80	80
	減価償却費	5,479	5,479	5,479	5,479	5,479
	小計	17,001	17,001	17,001	17,001	17,001
販売費及び一般管理費	販売経費	2,518	2,518	2,518	2,518	2,518
	共済掛金	24	24	24	24	24
	その他	0	0	0	0	0
	小計	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542
合計	19,543	19,543	19,543	19,543	19,543	

以上の内容に基づいて利益計画（損益計算書）を作成すると以下のようになります。

表 2 - 2 - 5 利益計画（損益計算書）

（単位：千円）

科目 \ 期別	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期
売上高	26,334	26,334	26,334	26,334	26,334
売上原価	17,001	17,001	17,001	17,001	17,001
売上総利益	9,333	9,333	9,333	9,333	9,333
販売費及び一般管理費	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542
営業利益	6,791	6,791	6,791	6,791	6,791
営業外費用 1	5,735	4,440	4,440	4,440	4,440
経常利益	1,056	2,351	2,351	2,351	2,351
税引前当期利益	1,056	2,351	2,351	2,351	2,351
法人税等 2	316	705	705	705	705
当期利益	740	1,646	1,646	1,646	1,646

1 営業外費用は、借入金3,900万円に対利息（年利2%）とし計算しています。

2 法人税等は税引前当期利益に対して30%としています。

次に利益計画（見積損益計算書）の結果と回収サイト、支払サイトを加味して資金計画を作成します。

ここでは、話をわかりやすくするために発生した回収・支払がすべてその期の内に行われるよう設定しています。

また、スタート時の資金を3,000万円と設定し、初年度に設備投資額の約2/3の3,900万円を借り入れるという計画にしています。

表2 - 2 - 6 資金計画（損益計算書）

（単位：千円）

項目	期別				
	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期
前期繰越金	30,000	10,040	17,165	24,290	31,414
収入	26,334	26,334	26,334	26,334	26,334
農産物売上代金	26,334	26,334	26,334	26,334	26,334
その他(営業外収入等)	0	0	0	0	0
支出	77,559	14,769	14,769	14,769	14,769
仕入代金	5,108	5,108	5,108	5,108	5,108
投資	63,179	0	0	0	1,217
賃金・給与	6,414	6,414	6,414	6,414	6,414
諸経費	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542
法人税等	316	705	705	705	705
差引過不足	-51,225	11,565	11,565	11,565	10,348
財務					
借入	37,000	0	0	0	0
返済(含利息)	5,735	4,440	4,440	4,440	4,440
差引	31,265	-4,440	-4,440	-4,440	-4,440
次期繰越金	10,040	17,165	24,290	31,414	37,322

使用できる補助金・制度資金などについては、参考資料で紹介してありますが、実際に行う農業の作物・参入形態などにより使える制度、使えない制度がありますので、計画を作成する段階で企業参入促進員・最寄りの県農林振興センターなどに相談してみてください。

以上、ここでは、簡単に利益計画・資金計画の作成手順について見てきました。この例では利益も出て、資金繰りも比較的容易に記載していますが、実際は収穫量が予定した量を得られない、販売価格が下がる、資金を充てることができない、といったリスクの発生も考えられます。

事業計画は厳しく見積もることが大切ですが、設定を変えて何パターンも作成し、よく検討することが重要になります。