

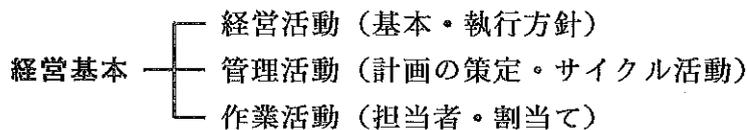
### 第3章 経営基本診断

#### 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ている。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3-1）一般的な経営者能力

- |                 |
|-----------------|
| 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  |

## (1) 経営者像の事例

ある農業診断で農業経営者との面談をした。ここで、成功した農業経営者の経営者能力が伺える事例として照会してみたい。

この農業経営者の言葉を再現すると次の通りである。

『農業は五感（視・臭・触・味・聴覚）を働かせて常に10年先20年先のあるべき方向（ビジョン）を描きながら農業に親しみ楽しむ気持ちが必要である』。

しかし経営には、いつも障壁が発生するので、その対策として何をやらなければならないのか経営者として即断即決を必要とした時、出費も伴うがそれを抵抗なく受入れ、計画を立てて実行する英断に迫られてきた。

農業分野は、他の産業と異なり、自然の恵みを受ける事業であるので、私の歴史は、台風や冷害・温暖化などの異変が発生し多くの苦痛を受けた。その度にこの痛みに耐える精神的能力が備わってきた。

「私が苦痛と思わなくなったのは、“消費生活者に食べる喜びを提供できる農産物を作りたい”その仕事を神から与えられているのだ」と気がつき、それに感謝する心で支えられた。

よりよい農産物を栽培したいと思えば思う程、対策の知恵が湧いてくるものだと言うことも経験してきた。

「昔は、露地栽培で気象気候による痛みを受けたが、その結果としてハウス栽培技術の導入決断が生まれ、トマトの施肥法も養液栽培方式の導入で減肥や担い手不足に対応した省労化を実現することができた。これは痛みを教訓として研究と計画を実践することで得られた成果であると思っている」。

この経営者の農業経営の歴史の中で経営哲学が構築され経営者能力項目の①～⑥が備わっていることが伺える。

経営者の能力については、学問的・理論的に確立しているが具体的には、経営活動の実践によって裏付けられるものであり、行動する能力である。従って経営診断に於いては農業者が机上で経営理念や事業目標を立て、それを構成する計画策定能力があっても、実践行動を起こしていない経営者であれば、経営者能力に欠けると判断することになる。

## (2) 経営者診断の着眼点

- ① 経営計画は、農業の外部環境の調査検討を行った上で策定されているか
- ② 最近の国の農業施策や消費者の安全安心要求に対応しているか
- ③ 経営計画の目標は、過去の栽培（飼育）実績からみて適当であるか
- ④ 経営計画の内容は、家族・雇用者・法人従業員に周知徹底しているか
- ⑤ 経営計画の内容を実施するに当たって責任分担や、管理手法は充分か
- ⑥ 実施する栽培（飼育）計画を実行するための栽培作業マニュアルはあるか
- ⑦ 栽培日誌・防除日誌・作業日誌が完備し、情報公開はできるか
- ⑧ 部門別計画は、利益計画に連動して策定しているか

### 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。

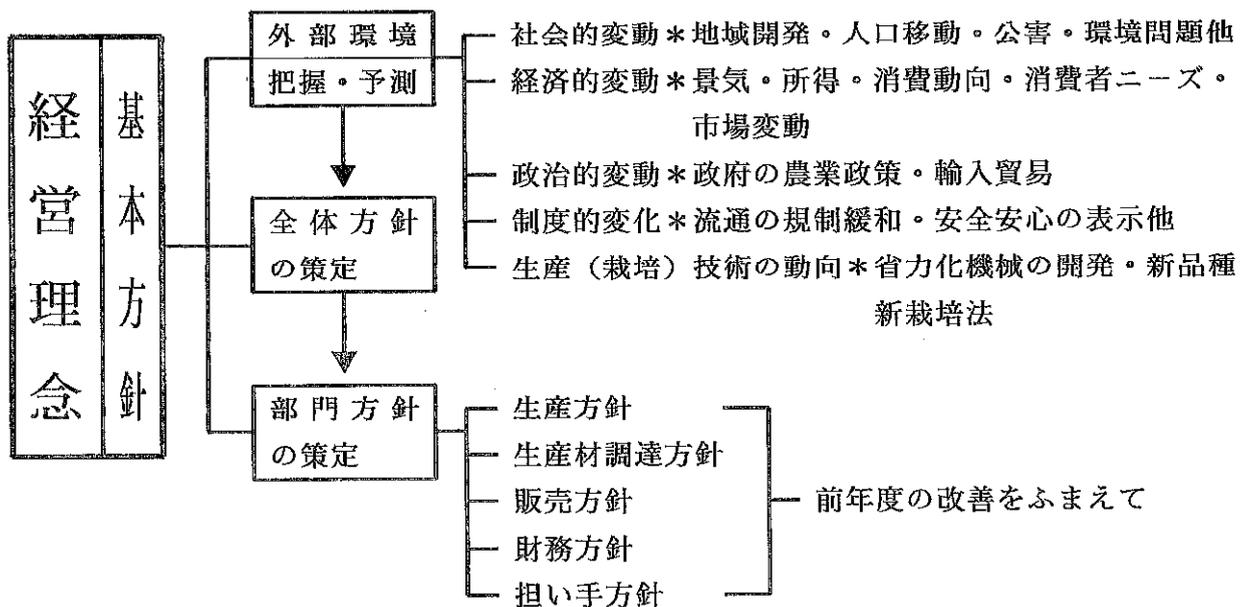
この経営方針に基づいて相互に強調して、目標達成に向かって行動することになる。また、目標達成するための方法・役割分担・基準を設けることによって計画を立て易くし、統一的行動ができるようになる。大型店・スーパーでは、その前提となる毎年・毎月の達成目標額や実施するスローガンを極力具体的に作成し、事務所や休憩室に掲示される例が多いが、農業経営体においては少ないと思われる。従って受診経営者がどれだけ、どのような経営理念を持ち、どんな方針であるかについての把握がむづかしい。

#### (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 3-2) 経営方針の策定関係図



### (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ため、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り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。盛り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）。

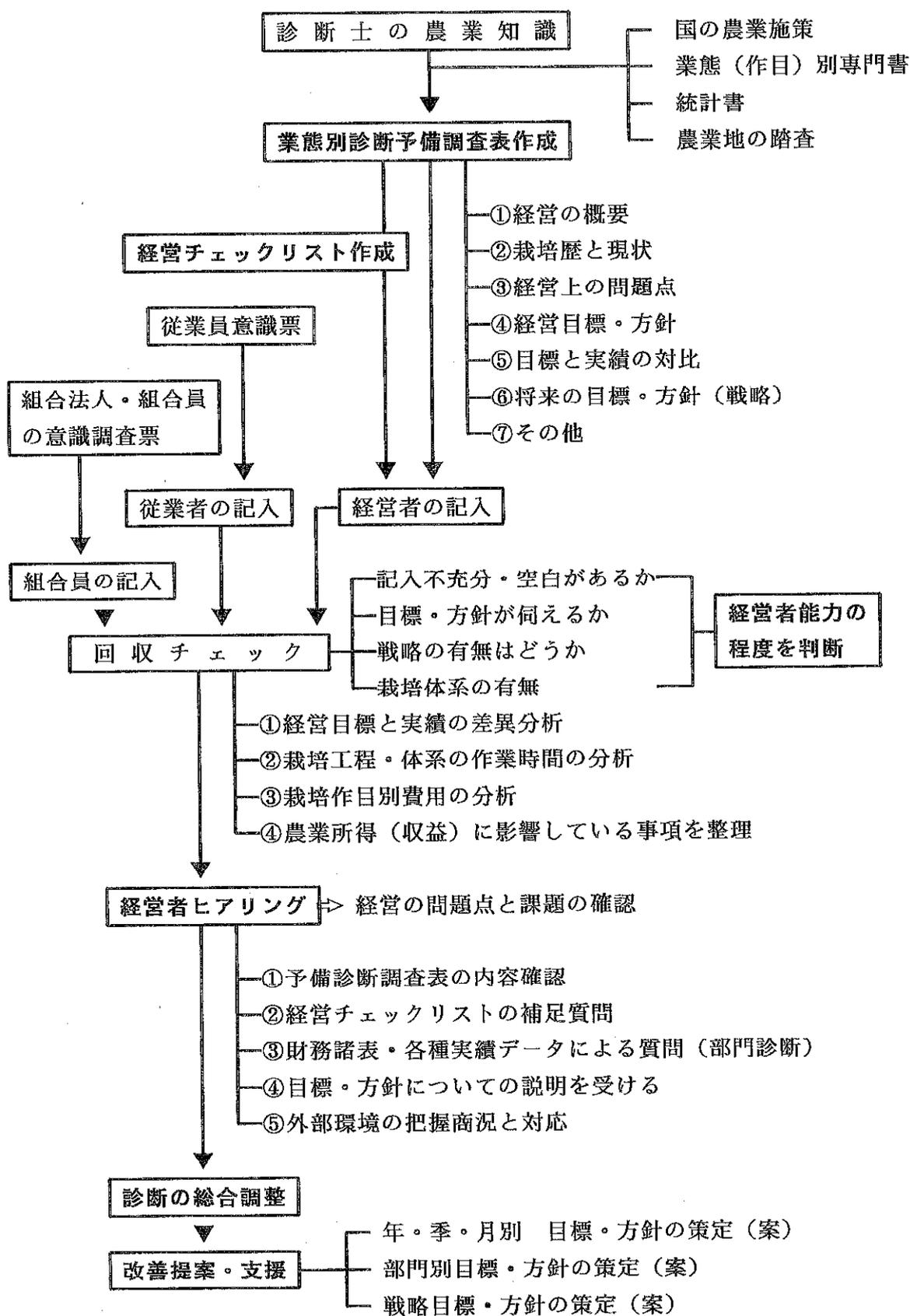
また、当該診断先において目標・方針の有無や、計画的経営のレベルを掴むことが出来る。

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3-3）で示しておく。

(図表3-3) 経営目標・経営方針の診断フロー



#### 4. 経営診断と戦略診断

##### (1) 経営管理と戦略の相違点

経営は、「管理と戦略が統合されたものでなくてはならない」と言うのが定石となっている。戦略は、3年先・10年先の未来目標を達成させるための部門的戦略である。それは、農業のマーケティング戦略・販売戦略・財務戦略・労務戦略・総合戦略などの具体的展開である。即ち戦略的思考による戦略的計画であり長期的目標の実行で方針を明示するプログラムである。

管理とは、過去から現在の状態をチェックし、分析することであるが戦略は未来思考のあるべき方向と目標の設定である。

従って、管理と戦略は、明確に区分して診断しなければならない。管理診断は、現状の実績と問題点を分析して改善提案を行うのに対して、戦略診断は、描いている将来計画の分析と提案である。両者の違いを下表に示してみた。

(図表3-4) 経営診断と戦略診断の相違点

部門別	*経営管理診断* (現在の実績と改善提案)	*経営戦略診断* (将来計画の分析・提案)
マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>①現在の品種・品質での市場市場の弱みを確認</li> <li>②現在の市場流通中心の成果を分析。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①将来の品種の導入、高品質による市場市場評価の強みを狙っているか</li> <li>②将来は市場外流通(産)に重点化した販売先の開拓をめざしているか。</li> <li>③安全安心・おいしい野菜物の履歴公開による差別化の有無。実現性の分析</li> </ul>
生産(栽培)	<ul style="list-style-type: none"> <li>①現状の生産技術力の評価・分析。</li> <li>②現在の栽培品種での収量と生産費の分析。</li> <li>③現在の生産工程の良否の評価。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①将来の新生産技術の開発導入とそれによる生産性の向上をどの位考えているかの分析。</li> <li>②将来の新品質導入計画と生産費節減計画目標による収量計画の策定は妥当であるかの分析</li> <li>③将来的構想の機械化導入による工程作業の短縮化の評価。</li> </ul>
財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>①最近3年間の財務諸表による分析で流動性・収益性の検討評価。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①5年計画で耕地面積1.2倍にするため、ハウス設備投資や養液肥供給設備計画を立て、借入金・自己資金による採算計画がある。この計画の評価と採算の実現性を分析評価を行う。また実現するための計画の進め方を提案する。</li> </ul>
労務	<ul style="list-style-type: none"> <li>①現在の作業手法による労働時間と人員数の費用分析と改善提案。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①将来借地による耕地面積を拡大する、機械化作業方式の導入計画による作業時間・人員の削減計画の分析と実現化の方向を示す。</li> </ul>

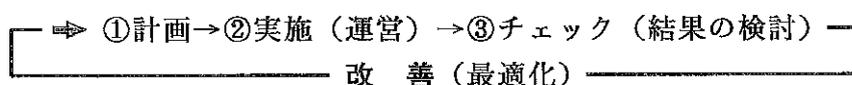
## 5. 農業経営の計画

### (1) 経営計画

農業経営の管理手法は、他産業と同様に「PDCA」の手法で行われる。その概要は次の通りである。

- －経営の目標計画値（農業所得）を立てる。
- －作目（飼育）毎の田・畑・牧草地面積（頭数）・収量と単価の計画を立てる。それに必要な支出（農業経営費の科目別）計画を立てて実施する。
- －実施計画に基づく作目栽培（飼育）作業の過程記録と結果をチェックして、問題点の把握と改善を行う。

#### PDCAサイクル



結果のチェックとは「農業所得＝農業粗利益（売上高）－農業経営費によって得られる農業所得が目標（全国平均・地域平均・事例値で決める）と比べて多いか少ないかを考慮して、その要因となる粗収益と農業経営費の使い方が適切であったかを点検することである。これは栽培作業工程の途中においても栽培（飼育）現場の現状の状況チェックと最適化が行われる。

農業経営は、地目（田・畑・牧草地）を利用して作目の栽培（飼育）をどのような方式で行うかの経営組織を、どのように組み立てて地目（物）・労働力（人）・資金（金）をどの位投入するかを充分検討することが必要である。それを「PDCAサイクル」の手法で具体的に表現し、実行して目標に到着させる技能は、経験によって磨かれることになる。

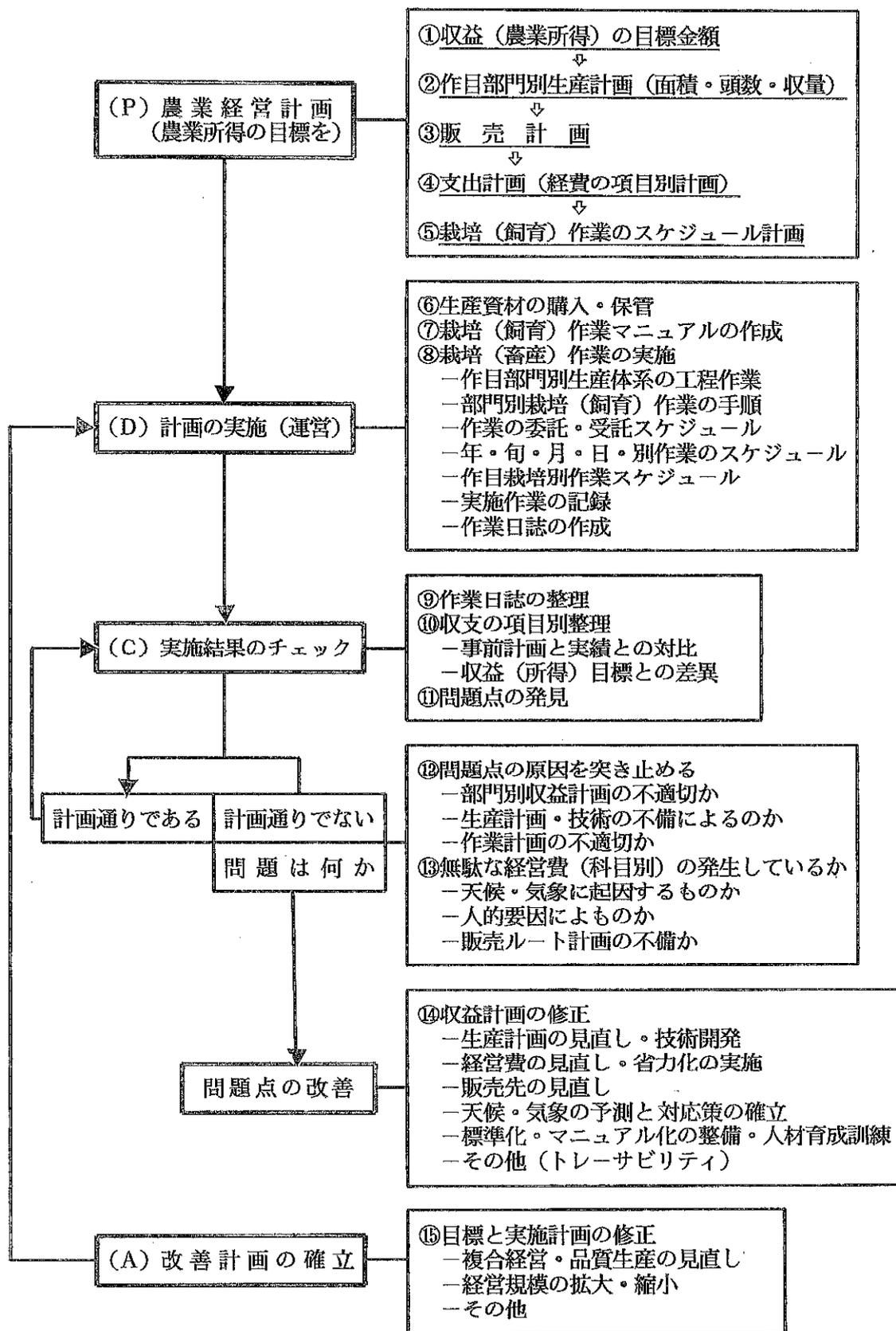
農業経営診断は 第1に、実績を分析し目標が達成されなかった要因が頭初計画が不十分であったのか。第2に、支払い計画のどこが不適切であったのか、その農業実態を調査研究する。第3は、問題点や将来課題を含めた改善提案をする。これは第三者が客観的立場で行う診断作業であるが、経営者自身が行うことも望まれる。そのその場合は、主観的判断に陥らないことが求められる。

農業経営計画のフレームを示すと（図表3-6）の通りである。

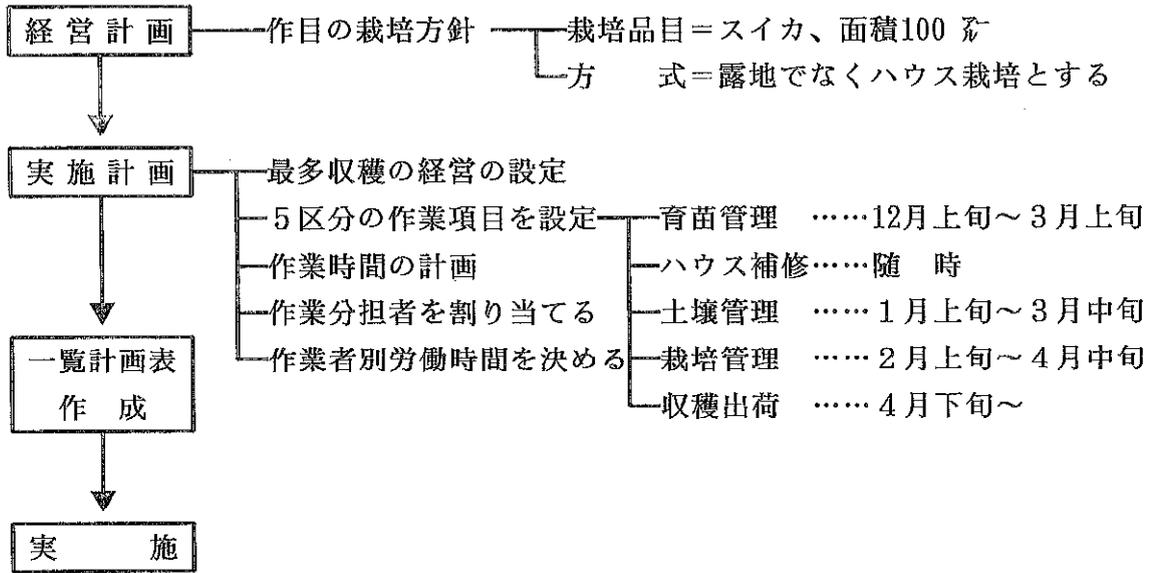
ここで経営計画でスイカの栽培方針からその実施までの流れを見てみよう。流れの中のポイントは実施計画において、最多収穫経営の設定と作業2種毎の分担者別労働時間の割り当ての適正化である。これに工程毎の作業マニュアルの整備が重要である。その概要を図示すると（図表3-7）の通りである。

事例としては永江弘康氏（千葉県原種農場長）の文献（現代の農業経営と技術）から図表を引用した。（図表3-6）・（図表3-7）・（図表3-8）

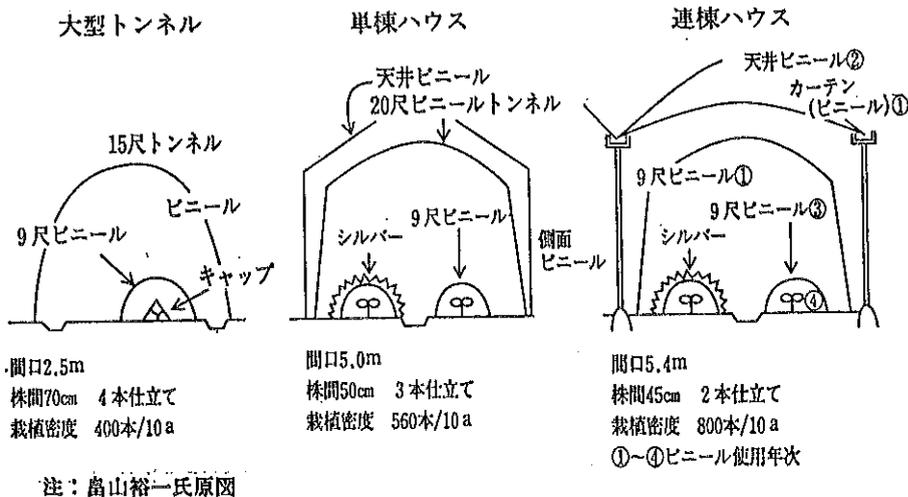
(図表3-5) 農業経営計画のフレーム



(図表3-6) スイカ栽培の経営計画の概要



(図表3-7) スイカの栽培施設の種類 (多重被覆の構造)



注：島山裕一氏原図

(図表3-8) 最多収経営の着果株の本数(植木町HY経営、1番果、1988年)

着果株設置日	着果株の配色	数量(果)	割合(%)	累計(%)	備考
月日					面積100aのうち34a 株数2,040株 (10a当たり600株)
3.11	白	50	2.1	2.1	
3.14	黒	190	7.9	10.0	
3.17	赤	730	30.3	40.3	子づる2.5本
3.20	青	1,030	42.7	83.0	
3.23	黄	280	11.6	94.6	1果平均6kg2,410 1/3.4
3.26	白	130	5.4	100.0	≒4,250kg(10a当たり)
合計	—	2,410	100.0	(100.0)	

最多収経営のスイカ等級別収量(植木町HY経営、1番果、1988年) (単位:箱,%)

等級	階級	秀	優	良	良	良	外	合計	割合
3 L		7	8	6	3	—	—	24	3.4
2 L		38	39	33	15	—	—	125	17.8
L		81	104	51	22	4	—	262	37.4
M		63	103	45	9	—	—	220	31.4
S		17	32	13	4	—	—	66	9.4
2 S		—	—	3	—	—	—	3	0.9
合計		206	286	151	53	4	—	700	100.0
割合		29.4	40.8	21.6	7.6	0.6	—	—	—

注：1) 1番果収穫出荷期間 4月22日～5月6日 面積34a  
1番果700箱×20.4kg=14,280kg 10a当たり4,200kg  
2) 2番果収穫 5月25日～6月10日 10a当たり2,100kg  
3) 3番果収穫 7月2,100kg/10a 5番果収穫 9月1,500kg/10a  
4) 4番果収穫 8月1,500kg/10a 6番果収穫 10月1,500kg/10a

(資料出所) 現代の農業経営と技術・農林統計協会

(図表3-9) スイカ・ハウス促成栽培の担当別・項目別作業・時間実施計画表(例)

作業項目	時 期	延べ 回数	合計 時間	作業者別労働時間				労働分担係数				
				経営主	妻	後継者	雇	経営主	妻	後継者	雇	
育苗 管理	(育苗床準備)											
	播種 台木	12/6~	5	52.0	35.0	17.0	—	—	1.72	0.99	—	—
	播種 スイカ	12/13~										
	移植鉢床土入れ	12/5 10	10	45.0	23.5	21.5	—	—	1.33	1.38	—	—
	台木移植	12/21 1/15	4	19.5	13.0	1.5	2.0	3.0	1.72	0.24	0.83	1.00
	接木		10	56.3	29.8	26.5	—	—	1.36	1.38	—	—
	苗 灌 水		8	14.5	11.0	3.5	—	—	1.95	0.71	—	—
	ずらし、摘心	1/25~	5	21.5	14.0	7.5	—	—	1.67	1.03	—	—
育苗管理 (小計)		7	15.5	13.5	2.0	—	—	2.23	0.38	—	—	
			(172.3)	(104.8)	(62.5)	(2.0)	(3.0)	—	—	—	—	
ハウス 補修	ハウスさび止め		3	18.0	10.0	8.0	—	—	1.44	1.29	—	—
	ハウス建てビニール張		21	209.1	73.5	80.6	16.0	39.0	0.90	1.15	0.67	1.27
	(うちテープ切り)		14	123.5	43.5	44.0	6.5	29.5	—	—	—	—
	被覆フィルム張り (小計)		4	39.0	21.0	19.0	—	—	1.31	1.44	—	—
			(266.1)	(104.5)	(107.6)	(16.0)	(39.0)					
土 壌 管 理	土壤消毒ガス抜き		4	22.0	13.0	9.0	—	—	1.51	1.21	—	—
	堆肥散布	1/10~24	20	256.0	114.0	94.5	16.0	31.5	1.15	1.15	0.50	0.87
	化学肥料散布		4	15.8	3.3	11.0	1.5	—	0.54	2.06	0.75	—
	耕耘、整地	1/24~	8	69.8	35.5	24.5	3.5	6.0	1.31	1.03	0.42	0.60
	灌水、マルチ		4	57.5	28.0	22.0	—	7.5	1.29	1.12	—	0.87
	わら取り込み		4	22.5	8.0	8.5	3.0	3.0	0.92	1.12	1.08	0.87
	マルチから敷き (小計)	2/13~3/14	6	68.9	25.0	27.8	4.3	11.8	0.92	1.18	—	—
			(512.9)	(226.8)	(197.3)	(28.3)	(59.8)					
栽 培 管 理	苗取り定植	2/7~20	11	207.5	57.0	60.5	31.5	58.0	0.59	0.74	1.08	1.60
	定植準備		5	39.5	20.0	16.5	0	3.0	1.31	1.24	—	0.53
	整枝管理	2/14~	45	332.6	88.3	106.5	76.3	61.5	0.62	0.85	1.75	1.13
	つる整理	2/28~	16	165.5	77.0	73.5	12.0	3.0	1.21	1.29	0.58	0.13
	防除		5	25.0	18.5	—	3.0	3.5	1.90	—	1.00	0.93
	灌水	3/18~	6	23.0	3.0	20.0	—	—	0.33	2.56	—	—
	管理一般	4/6~	42	305.4	52.3	50.9	86.4	115.8	0.44	0.50	2.33	2.53
	交配	4/10~	17	115.0	45.5	57.0	5.0	7.5	1.03	1.47	0.33	0.47
	摘果、着果棒たて		20	110.0	99.5	10.5	—	—	2.31	0.29	—	—
	玉なおし		12	74.2	46.3	28.0	—	—	1.59	1.12	—	—
	ハウス換気		5	27.0	14.0	10.0	3.0	—	1.33	1.09	0.92	—
	被覆フィルム整理 (小計)		9	86.0	9.5	30.5	31.5	14.5	0.28	1.03	3.08	1.13
			(1510.3)	(630.9)	(463.9)	(248.7)	(266.8)	—	—	—	—	
収穫出荷	4/27~	40	396.0	178.0	139.0	51.0	28.0	1.18	1.06	1.08	0.47	
合 計		360	2,857.6	1,180.0	987.3	346.0	396.6	1.00	1.00	1.00	1.00	

注：労働分担係数 = (作物・作業の担当者労働時間 ÷ 作物・作業時間)  
 ÷ (担当者の総労働時間 ÷ 家族・雇用の総労働時間)

(資料出所) 現代の農業経営と技術・農林統計協会

(2) 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

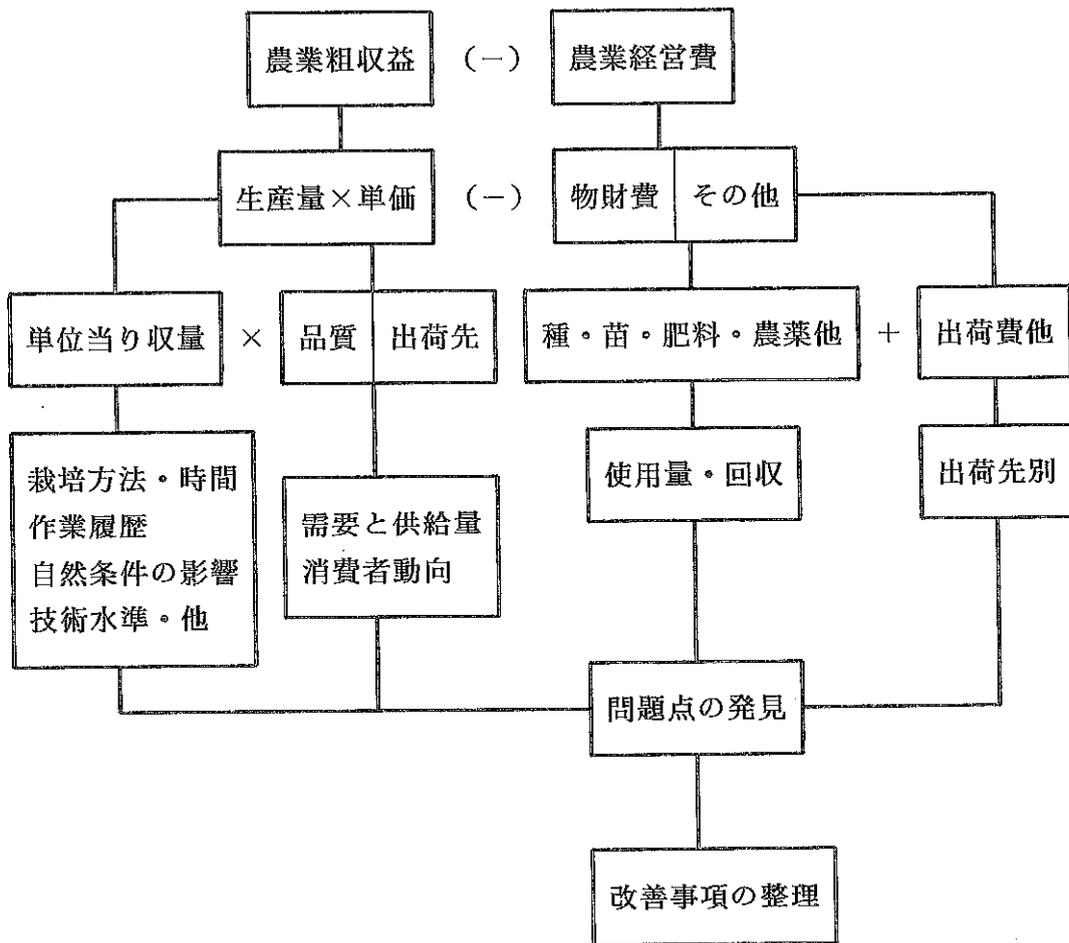
農業粗利益 = 生産収量 × 販売単価

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3-10） 計算式分解図



### (3) 収益計画実績の分析

診断に当っては、10a当りの粗収益（売上）と農業経営費（支出経営費毎）の基準データと比較分析する。基準値は、農林統計・事例・過去の実績で設定したものをを用いる。

粗収益のチェックでは、収量・生産額が多いか、少ないかを分析して収量が少ない場合は、増やすために高品質化を含めた生産技術（栽培施設・方法等）の改善課題に着眼してこれを検討して次の再計画に生かして行く。

農業経営費のチェックは、種苗・肥料・農薬などの生産資材費（変動費）や、機械・建物・施設などの減価償却費といった物財費・管理費（支払地代・支払利子・作業労働費など）及び、販売費について基準データと比較分析する。

生産資材費は、使用量と購入単価の積であるから、10a 当り使用量に比べて多量となっていれば、減量することを考えることが求められる。一方、単価が高ければ仕入れ先の変更や一括現金仕入れを検討すべきである。

固定費の減価償却費のチェックで水準をオーバーしている場合は、ハウス（建物）施設の短期使用から、通年使用計画に変えたり、作業機械の稼働率を高めるために受託作業先を開拓することを検討すべきである。

### (4) 経営計画の方法

財務分析の結果、収益性に問題がある場合、計画改善の手法として提案される。

#### ① 線型経営計画法（リニアプログラミング法）（LP法）

農業経営の現在の資源（土地・労働時間）資本・利益とその制約の中で農業所得（収益）額が最大となる複数作目経営の生産計画を立てる設計計画として線型経営計画法がある。これは、単一作目だけの場合と複数作目の栽培との生産可能面積と収益をグラフ化して最適計画を設定する手法である。

#### ② 損益分岐点収量（価格）計画法

稲作・野菜作などの経営部門別に粗収益・変動費・固定費を見積もって収益を見積もる手法である。これにより損益分岐点収量（総費用÷生産物価格）と、損益分岐点価格（総費用÷予想収量）を算出する。

#### ③ 線型計画法を進化させたパソコンソフトによると農業経営システム（会話型計画モデル）が1987年3月農業研究センターで開発されている。

(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

(図表3-11)

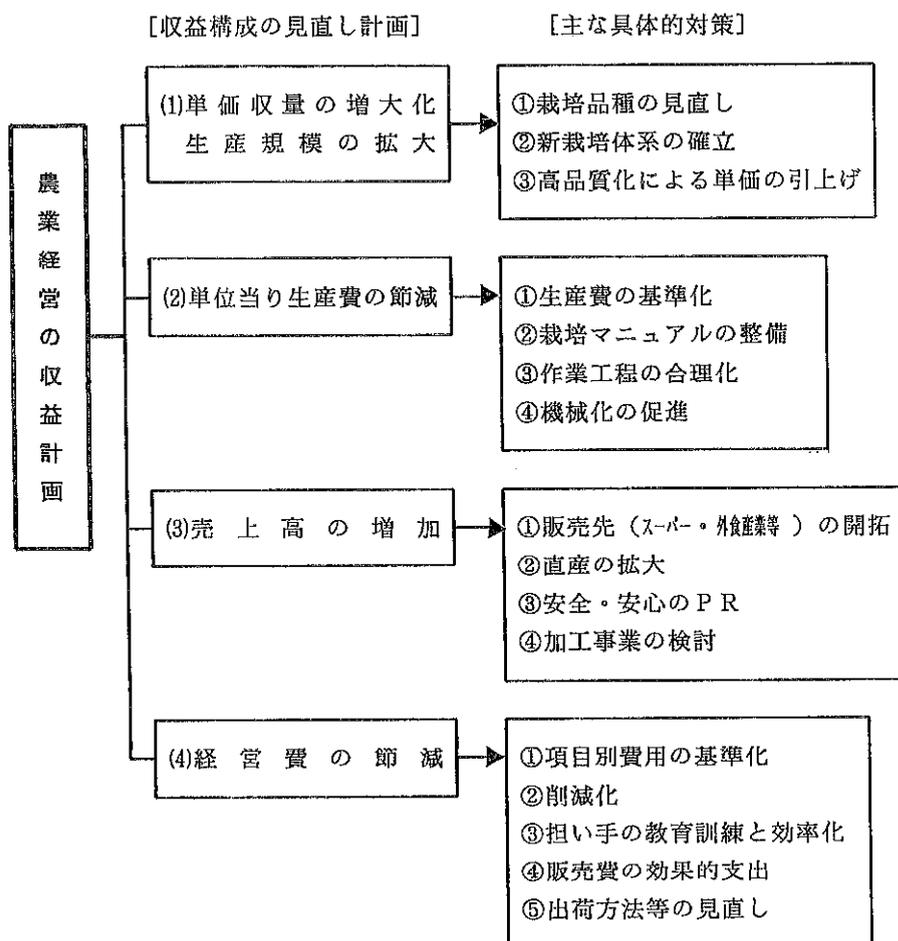
① 農産物生産費

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
土地改良及び水利費	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
物件税及び公課諸負担	固定資産税(土地を除く), 自動車税, 農業協同組合等
建物費	減価償却費 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
農機具費	減価償却費 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
生産管理費	減価償却費 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
成園費	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
家族労働費	直接労働費 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
採草費	牧草・放牧・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
物件税及び公課諸負担	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一切
建物費	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
農機具費	減価償却費 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
生産管理費	減価償却費 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
家族労働費	直接労働費 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

(図表3-12) 農業収益計画のポイント



(図表3-13) 「水稲+野菜」栽培経営計画による所得計画例  
(水稲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	単位	現況計画	水田10ha規模	転作奨励金なし	
所得	万円	680	903	524	
最低所得	"	461	721	406	
借入水田面積	10a	25.8	25.8	25.8	
作物別面積	水稲	10a	—	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
	"(キャロット)	"	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	—
	スイートコーン(畑)	"	11.4	7.5	10.1
	小豆(畑)	"	6.7	6.7	6.7
秋播小麦(畑)	"	8.7	10.1	10.1	
雇用労働	5月中旬旬	人	—	—	5.6
	5月下旬旬	"	—	—	8.0
	6月上旬旬	"	3.5	9.5	3.0
	7月中旬旬	"	17.2	17.5	21.5
	8月中旬旬	"	44.3	33.6	43.5
	8月下旬旬	"	49.2	26.4	38.8
	9月上旬旬	"	16.0	13.8	3.6
	9月中旬旬	"	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

(6) 農産物販売店と生産者のP D C Aサイクル

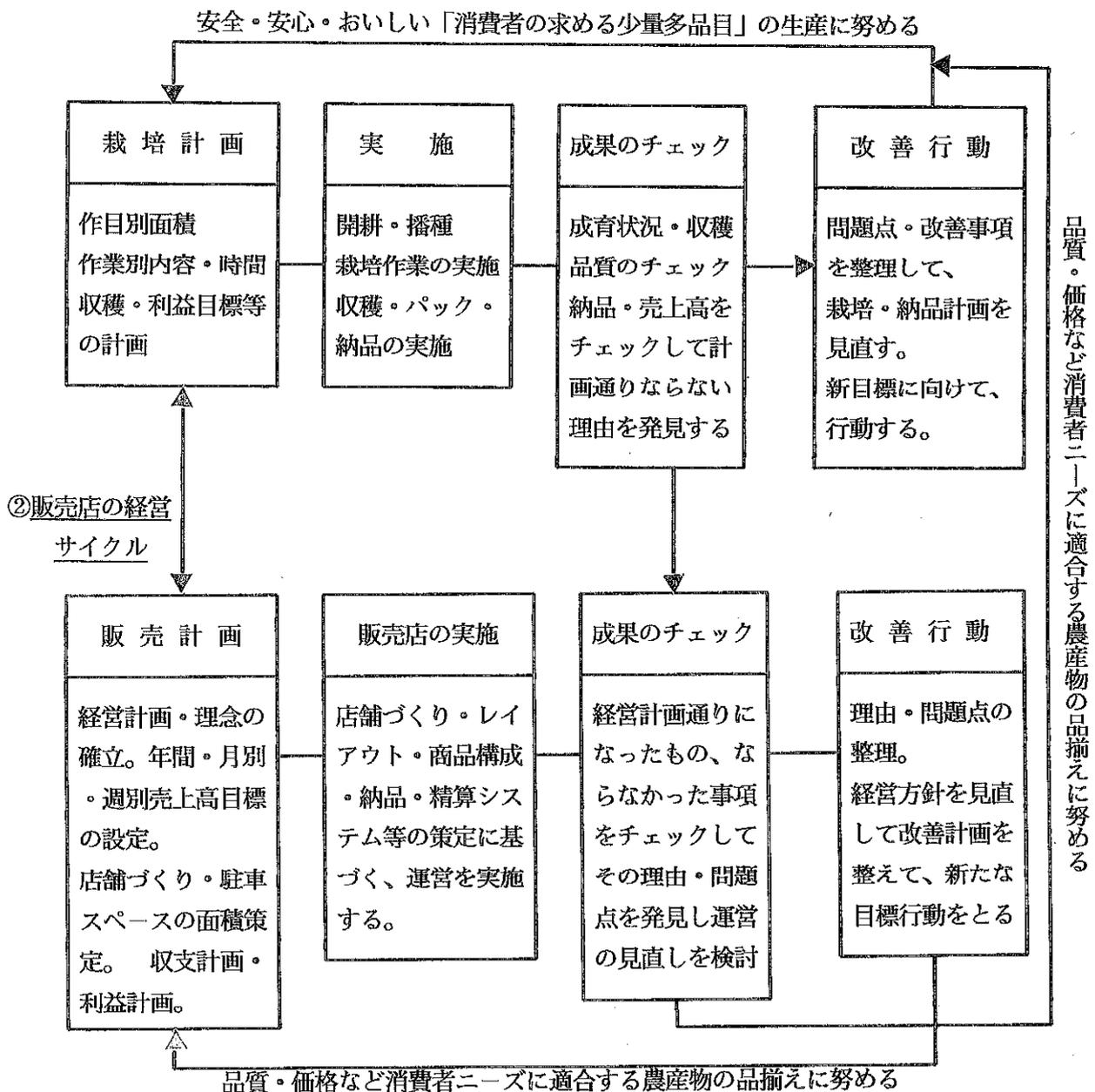
農産物販売の経営基本には、農業生産者の栽培計画と販売店の販売計画が連動するシステムづくりが不可欠である。

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3-14)



## 6. SWOT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)

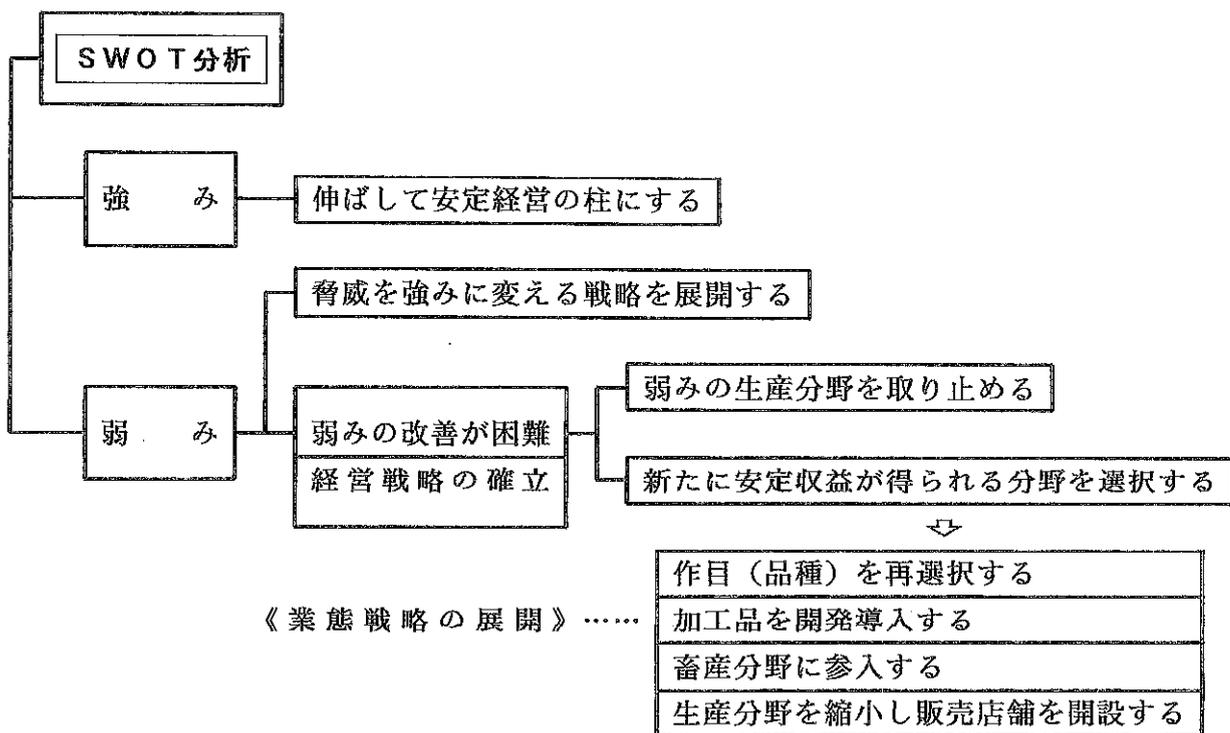
SWOT分析は、経営内部での現状の栽培技術力・機械力・人的能力・マーケティング力・財務力の強みと弱みを分析し、更に経営外部での消費者動向の変化・気温異変・台風などの気象の変化・畜産物におけるウイルスの発生・輸入品の増加等の影響を受けて農業経営の機会と脅威がどこにあるかを明らかにすることにある。

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3-15)



(図表3-16) S W O T 分析の例示

	機 会	脅 威
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 消費者の安全・安心と、おいしさの要求に対応した栽培。</li> <li>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。</li> <li>③ 新品種の導入で安定・有利な品質を生産する。</li> <li>④ 輸入品に対抗できる品種と設備を導入す。</li> <li>⑤ 気象条件に強い品種を選択し導入する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 輸入野菜・果物の増加、ただし安全・安心性が低い。</li> <li>② 輸入肉の増加、ただし安全・安心性が低い。</li> <li>③ 気象異変による生産収量の減少と防除費の増加。</li> <li>④ B S E ・鳥ウイルスの発生。</li> </ul>
内部	強 み	弱 み
技術力	<ul style="list-style-type: none"> <li>① ハウス施設による野菜の周年栽培化。</li> <li>② 養液肥料システムによる作業の効率化。</li> <li>③ 有機肥料による、おいしい農産物を生産する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>② 設備コスト高に見合う生産力が伴っていない⇒SWOTサイクル見直し。</li> <li>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。</li> </ul>
機械力	<ul style="list-style-type: none"> <li>④ 担い手の不足と高齢化による作業委託制を採用。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>④ 雇用人件費が利益の減少を招く⇒費用対効果の検討。</li> </ul>
人的能力 マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑤ 法人化により担い手を確保できる。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
財務力	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
情報力	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>⑩ インターネット直売システムがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>

## 7. 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