

平成17年度マスターセンター補助事業

新潟県の農業生産法人経営における

現状と課題に関する調査研究

報 告 書

平成18年1月

社団法人 中小企業診断協会 新潟県支部

は じ め に

食の安全と安心の確保に対する国民の関心が高まっており、日本人のバランスのとれた食生活が健康にとって大切であることから日本農業に対する関心が高まっています。

昭和1桁世代の農業者のリタイアの加速化、地域農業の担い手の不足、農業生産の減退、消費者や実需者のニーズに対応できない農業生産体制、WTO農業交渉や経済の国際化による低価格な輸入農産物の増加等の多くの課題を抱えた日本農業の構造改革を進めるために21世紀の新しい農政の青写真となる新たな「食料・農業・農村基本計画」が平成17年3月に閣議決定され、やる気と能力のある農業経営者に日本農業の中核を担ってもらう仕組み作りと供給熱量ベースの総合食料自給率の向上と輸出も視野に入れた攻めの農政に転換する日本農業の構造改革が始まっています。

農業は、国民の健康と生命を支える安心・安全な食料を供給する重要な産業です。自然環境と人間の知恵と汗が調和し、太陽・風・水・熱等の自然エネルギーが新たな生命を産み出し、美しい自然環境を保全する役割も果たしている農業に従事される方々の働き甲斐、遣り甲斐、生き甲斐が満たされる農業経営の実現が待たれるところであります。

(社)中小企業診断協会新潟県支部では、日本有数の穀倉地帯である新潟県の地理的特性から、地元の農業経営者のお役に立ちたいと思い、数年前から会員による農業経営研究会を結成し勉強してまいりました。

今年度は、農業生産法人の現場での診断を通じて、製造業や卸・小売業、飲食、サービス業等とは異なる特性を持つ農業経営の理解を深めるとともに農業経営に関連する知識・技術を学ぶことを目的として、本部の助成を頂き調査研究事業を行いました。

この調査研究事業を行うにあたり、これまで農業生産法人の育成と経営支援を行ってこられた新潟県農業法人協会のご協力により農業生産法人5社をご紹介頂き、各社のご協力を得て診断・助言を行うことができましたことを厚くお礼申し上げますとともに、皆様のお役に立ちたいと思いますので今後とも宜しく願い申し上げます。

平成18年1月

社団法人 中小企業診断協会 新潟県支部
支部長 田中 信

目 次

はじめに

第1章 新潟県農業の実態

1．全国と比較した新潟県農業	1
2．農業従事者の実態	1
3．耕作地の利用実態	4
4．農業生産額の推移と農業収入の実態	5
5．新潟県における稲作と農作物について	8
6．新潟県の農業の現状と課題	9

第2章 新潟県農業生産法人調査から見た経営の現状

1．稲作を中心とした農業経営の現状（はじめに）	11
2．収益性の現状	11
3．流動性の現状	13
4．米の生産費と粗収益	15
5．稲作を中心とした農業経営の課題	16

第3章 新潟県の米の生産コスト

1．農林水産省の統計データについて	17
2．新潟県の米生産コストの特徴	18

第4章 米の流通について

1．米の流通制度	24
2．米の流通制度の現状	26
3．米の卸・小売価格の動向	27
4．新潟県産うるち米の流通経路と流通量	29
5．新潟県産コシヒカリの入札の状況	30

第5章 新潟県農業生産法人の経営の現状と課題（調査結果の集約）

1．調査の目的・概要	31
2．経営基本管理	38
3．財務分析	41
4．労務管理	45
5．販売管理	49
6．生産管理	55
7．調査研究にあたっての感想	59

おわりに

第 1 章 新潟県の農業の実態

1. 全国と比較した新潟県農業

(1) 農家数

新潟県内には、約 11 万戸の農家があり、全国で 4 番目に多い。その反面、専業農家が少なく、兼業農家が多くなっている。この理由として、稲作を中心に機械化が進み、少ない労働力で耕作が可能になり、会社勤務をする農家が増加したことによるものである。

(2) 農地面積

新潟県内の農地面積は、179,300 ha で、全国で 2 番目に多い。田においては全国で 2 番目となっている。一方、畑においては、全国で 24 番目となっている。

(3) 農業生産額

新潟県内の農業生産額は、3,281 億円で、全国で 5 番目となっている。そのうち、米の分野では 2,237 億円で全国 1 位となっている。

図表 1-1-1 新潟県内の農業の実態と全国順位（2003 年新潟県農林水産部）

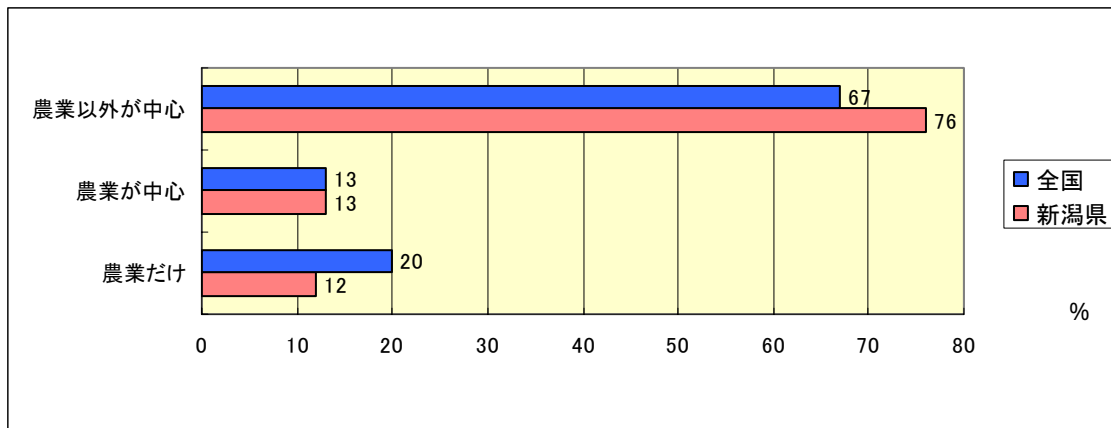
区 分	新潟県	全 国	全国順位
農家数	109,950 戸	2,981,180 戸	4
農地面積	179,300 ha	4,736,000 ha	2
うち 田	159,400 ha	2,592,000 ha	2
うち 畑	20,000 ha	2,144,000 ha	24
農業生産額	3,281 億円	89,986 億円	5
うち 米	2,237 億円	23,086 億円	1

2. 農業従事者の実態

(1) 専業と兼業農家の割合

専業農家（農業だけ）は 12%、第一種兼業農家（農業が中心）が 13%、兼業第二種農家（農業以外が中心）が、76%となっている。専業農家（農業だけ）が、全国平均の 20% に比べて低くなっている。

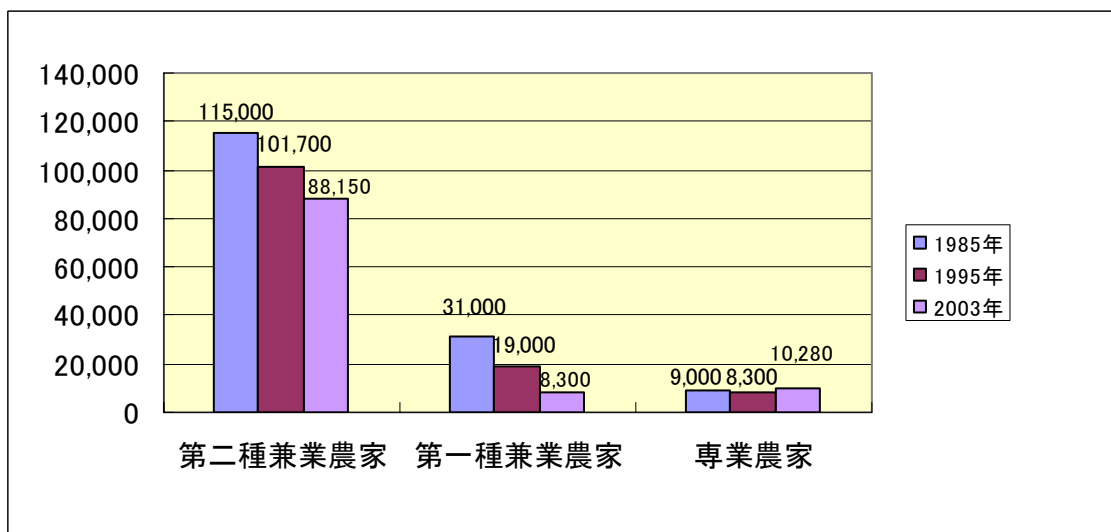
図表 1-2-1 新潟県内の専業と兼業農家の割合（2003 年新潟県農林水産部）



（２）農家数の推移

総農家数では、1995 年（128,900 戸）と比較し、2003 年には（109,950 戸）と減少している。一方、専業農家数は、1995 年（8,300 戸）に対して、2003 年には（10,280 戸）と逆に増加している。

図表 1-2-2 新潟県内の農家数の推移（2003 年新潟県農林水産部）



(3) 認定農業者の動向

経営改善認定農業者の認定数は、2004年3月現在、9,567人(うち法人278)となっており、全国では北海道、熊本県について第3位である。

図表 1-2-3 新潟県内の農家数の推移(2003年新潟県農林水産部)

	新 潟 県	全 国
認定農業者数	9,567	182,519
うち法人	278	7,121

(4) 新規農業生産者数の推移

高校や大学を卒業して、農業に従事する人や会社勤務を辞めて農業に従事する人が若干ではあるが増加傾向にある。この要因としては、農業法人の増加にも関係していると思われる。しかし、受け入れ体制の未整備により、人材を十分に確保するに至っていない。

図表 1-2-4 新潟県内における新規農業生産者

(2003年新潟県農林水産部)

年度	1999 年	2000 年	2001 年	2002 年
人数	172	167	161	163

(5) 農業法人数の動向

コメ改革や新しい食料・農業・農村基本計画で保護対象を一定規模の担い手に絞る構造改革方針を受けて、従来の単独農家や少人数農家による法人の設立と異なり、構成員が100人以上の大規模な集落ぐるみの法人化が顕著になった。

2005年度には、総数が、413法人となった。そのうち、農業生産法人数は260社であり、前年対比31法人増加している。主要経営部門の農業法人数については稲作が199法人で、全体の48.1%を占めている。

法人化は、担い手不足などの地域農業の問題を解決するための手段として、また、国内外の産地との競争において、これらに対応する継続的な地域農業システム確立の手段として有効である。

図表 1-2-5 新潟県内における農業数法人の推移（2005 年新潟県農林水産部）

	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年
農事組合法人	108	104	100	103	103	113
内 農業生産法人	55	54	56	54	58	67
有限会社	217	235	247	255	270	291
内 農業生産法人	127	146	152	159	168	187
合資会社	-	-	1	1	1	2
株式会社	-	-	2	3	5	7
合 計	325	339	350	363	379	413
内 農業生産法人	182	200	210	215	229	260

図表 1-2-6 主要経営部門別の法人数（同上）

	稲作	園芸	畜産	きのこ類	農産加工	その他	合 計
2005 年	199	47	76	43	14	34	4 1 3
構成比%	48.1	11.4	18.4	10.4	34	8.3	100.0

3 . 耕作地の利用実態

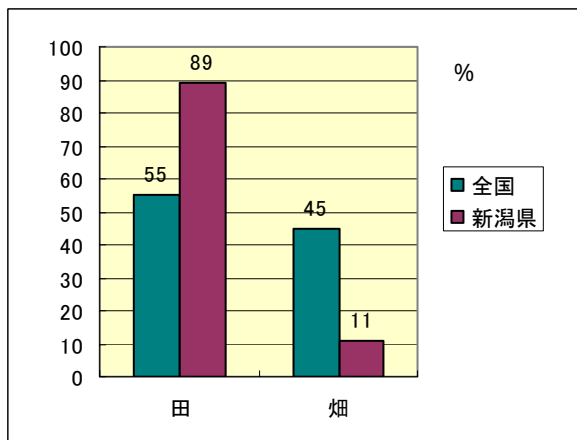
（ 1 ）耕作地の利用実態

新潟県内の農業は稲作が中心で、農地の 8 9 % が田となっている。畑は海岸沿いの砂丘地や川の両岸、丘陵地帯で作られてきたが、減反田での転作によって大豆や野菜花などが作られている。

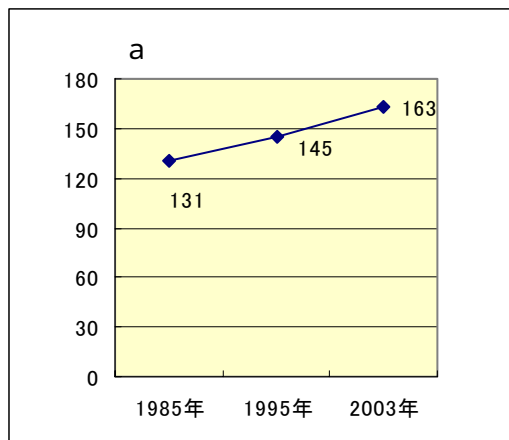
（ 2 ）農地面積の推移

農家数の減少により、農家一戸あたりの農地の面積は、2003 年現在、約 1 . 6 ha となり、その規模は増加傾向にある。

図表 1-3-1 新潟県内における農地利用



図表 1-3-2 新潟県内における一戸あたりの農地面積の推移

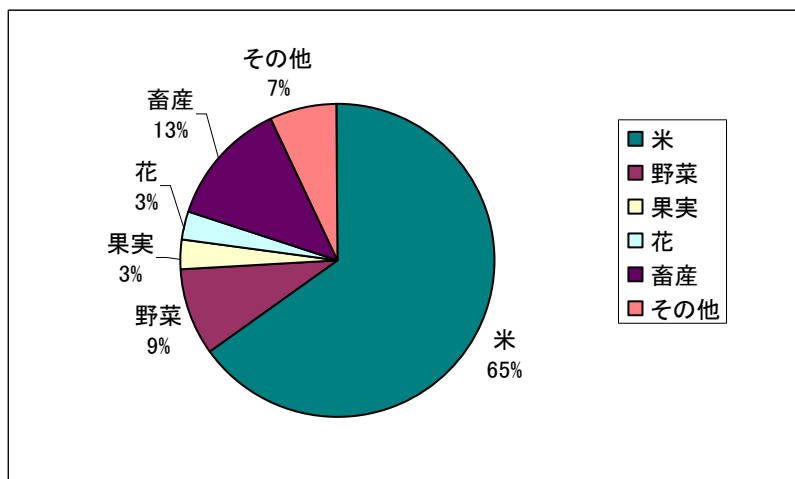


4. 農業生産額の推移と農業収入の実態

(1) 作物別農業生産額の割合

新潟県の農業生産額は、2003 年には3,281 億円で全国5 位となっている。生産額の中では、米が65 %を占め、全国1 位の額となっている。

図表 1-4-1 新潟県内における農業生産額の割合 (2003 年)



(2) 主な作物の生産量

近年、野菜、果実、花、きのこなどの生産量が増加しており、枝豆、スイカ、ねぎ、柿、なし、ぶどう、チューリップやユリなど全国的に見ても順位の高い作物の生産量が増加している。

図表 1-4-2 新潟県内における主な作物の生産量（2002 年）

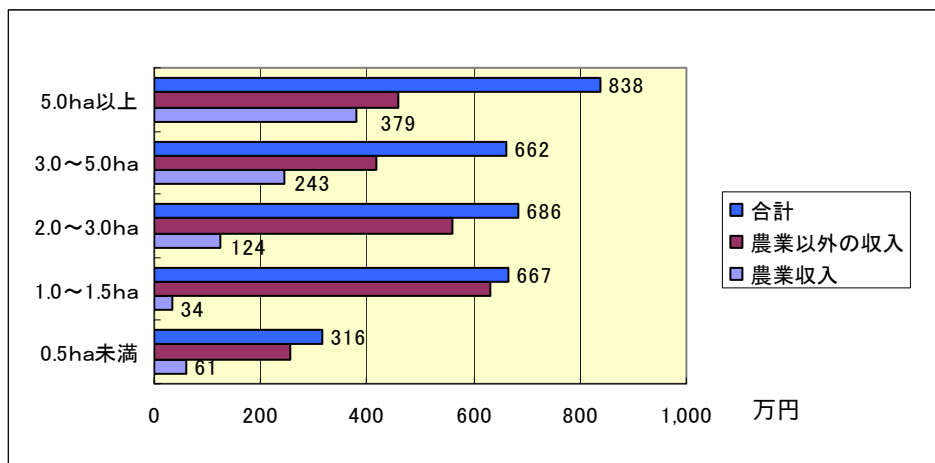
作物名		新潟県	全国割合	全国順位
水稲（いね）		652,100 t	7.3%	1
六条大麦		2,860	4.7	7
大豆		17,400	6.4	4
馬鈴薯		21,100	0.7	9
野 菜	枝豆	6,110	8.1	2
	すいか	25,700	4.9	7
	ねぎ	15,100	2.9	6
	さといも	7,710	3.7	7
	大根	55,300	3.1	8
	なす	10,900	2.5	1 2
	トマト	15,000	1.9	1 7
果 実	柿	12,900	4.8	8
	日本なし	16,100	4.3	8
	ぶどう	4,300	1.9	1 0
花 き	ユリ（切り花）	22,700 千本	11.2	2
	チューリップ	26,300 千本	31.6	1
	鉢花	13,800 千鉢	23.2	1

(3) 農業面積別農家の収入

農地面積別農家の収入を見ると、面積が広いほど農業収入が高いことがわかる。ほ場整備が進み、広い区画で大型の機械を使用した効率的な稲作が行われている。

（次ページの図表 1 - 4 - 3 参照）

図表 1-4-3 新潟県内における農地面積別農家の収入（2002 年）



（４）中山間地域での農業従事者の推移

新潟県内における中山間地域の耕作面積は、全体の約４割を占めている。この地域は水源のかん養や洪水の防止、うるおいの場を提供するなど重要な役割を果たしている。特に山間部における水田は、山の斜面に作られたものが多く、ほ場整備や規模拡大は困難なため、人力や小型の機械を使用して米を生産している。この地域では農業従事者が減少し、高齢化が進んでいる。最近では農業を辞めた農家などの荒れた水田等の耕作放棄地が増加している。

このため、地域に即した生産組織の確保・育成を図るとともに、女性や高齢者等の担い手を支援する必要がある。



5．新潟県における稲作と農産物について

(1) 県内の栽培品種

昭和初期、新潟県の米は収穫量が少なく、品質もよくなかった。そこで新潟県農業試験場にて、1931 年（昭和 6 年）に「農林 1 号」が開発された。これに「農林 22 号」と交配したのが最初である。その後、1948 年（昭和 23 年）に福井県農業試験場に送られて、育成されて「越南 17 号」が開発された。これが、のちのコシヒカリである。

当初、コシヒカリは品質がよくおいしい米だが、倒れやすく病気に弱いことから評判がよくなり、あまり栽培されなかった。しかし、新潟県では 1956 年（昭和 30 年）に県の奨励品種に採用し、「農林 100 号」として登録された。農林登録された品種は、カタカナ 5 文字以内の日本名を付けることになっていたため、新潟県農業試験場で「越の国に輝く」という意味で「コシヒカリ」という名前が付けられた。

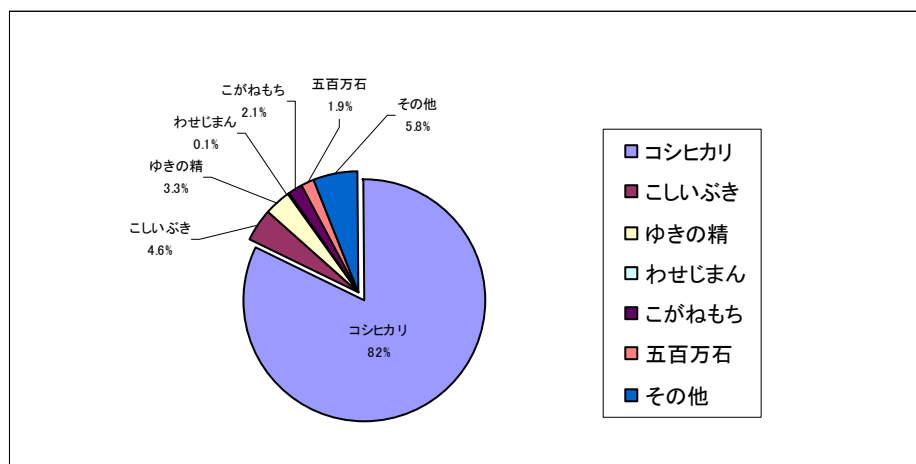
その後、昭和 50 年代より、栽培技術や機械の改良などで栽培面積が増えている。2003 年には、新潟県内の米の作付面積のうち、コシヒカリは 82 % を占めるようになっている。産地では、魚沼、岩船、佐渡産が市場で人気が高い。また、2000 年より夏の気候に強く、早期に収穫できる「こしいぶき」が作付けされた。さらに 2005 年より、新潟県農業総合研究所が開発した、いもち病に強い性質を持ったコシヒカリの新品種「コシヒカリ B L」が全県で作付けされている。

この新品種は、減農薬が見込める上、DNA 鑑定が可能で新潟県産かどうかの判別も可能となった。

(2) 品種別作付け比率

新潟県内の米の作付面積のうち、うるち米の分野では、コシヒカリが、約 82 % と圧倒的に多く占めている。また、2000 年より作付け開始した、こしいぶきが 4.6 % と続いている。県内の作付け面積は 116,200ha となっている。（2003 年）

図表 1-5-2 新潟県内における米の作付け比率（2003 年）



（３）野菜の生産額と特産品

新潟県内の野菜の生産額は 2001 年には、330 億円となっている。生産地は、現在おもに海岸線や川沿い、砂丘地、高原、転作田などで栽培されている。栽培地目では、畑が 68%、転作田 32%となっている。特産品としては、枝豆、すいか、ねぎなどが全国各地に出荷されており、市場で高い評価を得ている。

（４）果物の生産額と特産品

新潟県内の野菜の生産額は 2001 年には、100 億円となっている。県内では、300 年前頃から日本なし、桃が栽培されてきた。柿の栽培は江戸時代に佐渡で始まり、「平核無（ひらたねなし）」という品種を取り入れてから生産が増加した。現在、“おけさ柿”という名前で出荷されている。

また、最近は西洋なしやいちじくなどの栽培面積が増えている。特に西洋なしの品種は“ルレクチェ”という名前で高級果物として人気が出ている。これらの品種は台湾などの海外にも販路を開拓している。

（５）花きの生産額と特産品

新潟県内の花きの生産額は 2001 年には、125 億円となっている。特に花の種類別に見ると、県の花であるチューリップやユリの切り花、球根類が全国上位のほか、アザレア、シャクナゲ、サツキなどの花木類が全国 1 位の出荷量となっている。

6．新潟県の農業の現状と課題

（１）新潟県の農業の現状

新潟県の農業は豊かな自然環境や恵まれた立地条件などにより多種多様な食材を供給してきた。しかし、近年、担い手不足や国内外の産地間競争の激化、安全・安心な食料への消費者ニーズの高まりなど農業を取り巻く情勢は大きく変化している。

これらの現状に対応し、課題に取り組むために新潟県では、実態に即した「地域農業システム」の構築を推進している。

（２）新潟県の農業の課題

担い手の確保・育成

担い手の高齢化、後継者不足、労働力不足に対して、他産業からの新規参入、若年層の農業法人への就農促進が課題となっている。このため農業法人等は高度な生産技術や経営管理能力に加え、情報収集、有利販売などのマーケティング戦略を発揮できる経営体の構築が重要である。

また、中山間地域では、経営体の育成が困難なため、地域に合わせた生産組織などの育成が課題である。

国内外の産地間競争への対応

農業の国際化に伴い、激化する国内外の産地間競争への対応するためには、水稻単一の経営構造を改め、園芸や畜産等を含めた複合化を推進し、生産から販売までの総合的な生産体制の整備が必要である。

また、「新潟米」は、トップブランドにあるが、以前にも増して食味や価格面での他県産地との競争が見られる。このため、高品質で良食味米の生産やコスト削減、有利販売が課題となる。

安全・安心な食料への消費者ニーズへの対応

消費者の食に対する安全・安心で新鮮志向などに対応するためには、生産者の顔の見える、いわゆる「地産地消」の推進が求められている。

また、これまで地域に埋もれていた特産品の生産拡大も課題となる。今後、さらに消費者ニーズに対応した新規商品や加工品の開発、新たな販売ルートの開拓も課題となる。



第1章 参考資料

- ・新潟県農業の動き（平成17年度 新潟県農林水産部）
- ・豊かな食と緑の故郷づくり（平成13年度 新潟県農林水産ビジョン）
- ・にいがたの農林水産業（平成14年度 新潟県農林水産部）

第2章 新潟県農業生産法人調査から見た経営の現状

1. 稲作を中心とした農業経営の現状（はじめに）

新潟県は日本有数の穀倉地帯であり、稲作を主体とした農業が営まれている。近年、米価下落の影響により、農業生産法人を中心とした大規模稲作経営においては、収益性が大きく低下している。一方、米の収益性の低下を契機に、加工部門への進出、直売所の開設、観光農園の開設等、農業における6次産業化（脚注）の取り組みを積極的に推進している法人も見られる。これらの中には、首都圏への販路開拓に成功し、収益性の向上を図っている法人もある。

ここでは、新潟県農業生産法人育成指導センターにおいて実施された農業法人調査「新しい農業をリードする農業生産法人」をもとに、「新潟県における稲作を中心とした農業経営の現状」について財務分析を中心に整理する。対象となった法人は、農業法人調査より無作為に抽出した12法人である。

2. 収益性の現状

（1）内部留保額

12法人の内、欠損金を抱えている法人（資本金より自己資本が少ない法人）が8社あり4社が黒字法人となっている。しかし、黒字法人であっても1社を除き内部留保額は、いずれも少額である。内部留保額の大きい1社は、農業機械購入に当たって補助金をもらい、利益処分により「機械圧縮積立金」を計上し、自己資本を増加させたものである。

欠損金を抱えている法人の内、4社が債務超過（自己資本がマイナス）となっている。債務超過額が最も大きい法人は、約1,700万円であり、最も小さい法人は、約200万円である。

（2）売上高対営業利益率と売上高対経常利益率

12法人の内、売上高対営業利益率がマイナスの法人が10社あり、僅か2社がプラスとなっている。売上高対経常利益率でみると、8社がプラスであり売上高対営業利益率に比べ大きく回復している。これは、生産調整に伴って受ける補助金及び稲作経営安定対策等の補助金を、営業外収益として計上したため、プラスになったものである。売上高対経常利益率のプラスの法人の内、最も数値の大きい法人は、10.94%であり、最も小さい法人は、0.28%である。

(3) 総資本経常利益率

総資本経常利益率がプラスの法人は、12 法人の内 8 社であり、マイナスの法人は、4 社である。総資本回転率についてみると、最も数値の大きい法人は 2.68 回であり、最も小さい法人は 0.39 回となっている。

また、金額ベース（百万円未満四捨五入、以下同じ）で見ると、総資本の最も大きい法人は、9,900 万円であり、最も小さい法人は、600 万円となっている。売上高についてみると、最も大きい法人は、9,200 万円であり、最も小さい法人は、800 万円である。

図表 2-2-1 農業生産法人調査結果集計表

単位：千円

	最 高 額	最 低 額	平 均 額
資 本 金	10,000	1,500	4,496
自 己 資 本	17,081	▲ 16,844	1,324
剰 余 金	13,931	▲ 22,844	▲ 3,172
総 資 本	98,658	5,738	38,748
流 動 資 産	39,020	3,453	13,141
固 定 資 産	66,361	1	25,606
流 動 負 債	24,181	911	10,713
固 定 負 債	80,943	0	26,710
売 上 高	92,122	7,555	38,805
売 上 原 価	91,073	6,609	30,481
売 上 総 利 益	24,099	945	8,324
営 業 利 益	2,010	▲ 15,898	▲ 3,122
経 常 利 益	5,534	▲ 3,193	936

1. この集計表は、新潟県農業生産法人育成指導センター発行調査書「新しい農業をリードする農業生産法人」を参考に作成した。
2. 最高額および最低額は、農業生産法人 12 法人から単純に抽出した額である。
3. 平均額は、12 法人全法人平均額である。

３．流動性の現状

（１）自己資本比率

12 法人の内、自己資本比率がプラスの法人が 8 社あり、4 社がマイナスとなっている。プラス法人で最も数値の大きい法人は、81.57%であり、最も小さい法人は、2.85%となっている。

また、金額ベースで見ると、自己資本の最も大きい法人は、1,700 万円であり、最も小さい法人は、マイナス 1,700 万円となっている。

（２）流動比率

12 法人の内、流動比率 150%以上の法人が 6 社あり、内 3 社は 200%を超えている。また、12 法人の流動資産と流動負債の平均額で見ると、流動資産は、1,300 万円であり、流動負債は、1,100 万円となっている。半数の 6 社は、概ね良好な数値であるが、もう一方の 6 社は、低い数値となっている。

（３）固定長期適合率

12 法人の内、固定長期適合率 100%以下の法人は 8 社あり、4 社が 100%以上となっている。分母となる自己資本と固定負債の合計を 12 社の平均で見ると、2,800 万円となっており、分子となる固定資産を 12 社の平均で見ると 2,600 万円となっている。固定長期適合率は、概ね良好な数値となっている。

図表 2 - 3 - 1 農業生産法人調査結果集計表

単位：％,回

法人名	自己資本 比率	流動 比率	固定長期 適合 率	売上総 利益率	営業利 益率	経常利 益率	総資本 回転率	総資本 経常利 益率
A	▲8.00	14.28	145.42	12.98	▲8.69	▲1.95	0.57	▲1.11
B	11.99	367.01	74.30	9.49	▲12.15	0.28	1.47	0.41
C	28.41	182.24	0.04	12.51	▲5.65	0.90	1.32	1.19
D	▲3.29	67.64	119.69	26.00	▲3.06	2.37	0.82	1.94
E	▲40.60	162.13	70.05	35.84	4.03	6.63	0.96	6.34
F	81.57	157.63	86.99	22.85	10.62	10.94	1.30	14.20
G	13.72	102.80	98.89	46.39	▲0.45	4.18	1.30	5.43
H	▲14.22	1,270.03	78.59	27.92	▲16.43	▲7.32	0.86	▲6.30
I	43.75	131.54	66.92	1.14	▲17.26	6.01	2.36	14.17
J	25.64	62.49	208.72	55.06	▲3.20	▲2.70	2.04	▲5.50
K	2.85	261.88	71.20	15.98	▲7.87	5.82	0.39	2.29
L	27.53	82.43	146.22	16.24	▲16.24	▲0.73	2.68	▲1.96

この集計表は、新潟県農業生産法人育成指導センター発行の調査書「新しい農業をリードする農業生産法人」を参考に作成した。

4 . 米の生産費と粗収益

(1) 米の生産費

北陸農政局新潟統計・情報センターの平成16年産米生産費(新潟)によると、10a当たりの生産費は、物財費 87,141 円、労働費 38,048 円、費用合計 125,189 円となっている。労働時間は、26.14 時間であり、1 時間当たり労働費は、1,455 円となっている。物財費の中には、土地改良及び水利費は含まれているが、圃場整備事業負担金は含まれていない。

圃場整備事業負担金は、地域によって異なり一概には言えないが、蒲原平野の中心地域では 10a 当たり年間約 15,000 円となっている。この金額を物財費に加算すると、約 102,000 円となり、労働費を含めた費用合計で見ると、約 140,000 円となる。この生産コストは、米価の一番高かった平成7年、8年当時と比べると多少の変動はあるが大きな変化はない。

また、収量については、蒲原平野の中心地域では、10a 当たりコシヒカリで平均 540 kg の収穫が確保されている。

(2) 米の粗収益

米の価格が一番高かった平成7年、8年においては、コシヒカリ 1 等米 60 kg 当たりの生産者販売価額(出荷価額)は約 24,000 円であった。平成16年は、これが約 16,000 円まで低下している。また、10a 当たりの粗収益は、コシヒカリが最も高かった平成7年、8年においては、約 216,000 円(24,000 円×9 俵 = 216,000 円)であった。これが平成16年には、約 144,000 円(16,000 円×9 俵 = 144,000 円)に低下している。

(3) 米の 10a 当たり所得金額の推移

平成7年、8年においては、10a 当たり所得金額(生産コストを物財費だけで計算、物財費には圃場整備事業負担金を含む)は、約 114,000 円(216,000 円 - 102,000 円 = 114,000 円)であった。これが平成16年になると生産コストが大きく変わらないものの粗収益が大きく減少し、所得金額は、約 42,000 円(144,000 円 - 102,000 円 = 42,000 円)まで低下している。これによって、稲作を中心とした大規模経営体では、著しい収益性の低下を招いている。

5．稲作を中心とした農業経営の課題

（１）生産コストの低減

製造業に比べ農業においては、生産コスト低減への取り組みが不十分であり、改善の余地が残されている。今後は、中小製造業におけるコスト低減努力を参考に、計画的に取り組むことが課題となっている。

また、コスト低減に成功した後においては、第２段階として、経営方針を明確にしたうえで、掛けるべきコストは掛けて製品品質の向上に取り組むことも重要である。

（２）販路の開拓

新潟県における農業生産法人は、押しなべてマーケティングへの取り組みが苦手である。今までは穀倉地帯として、地理的条件による強みを生かした良質な米の生産により、再生産可能な所得が確保できた。このため他県に比べ販売への努力が軽視されてきた。米価下落によって、今後、再生産可能な所得を確保するため、マーケティングへの取り組みが重要となっている。

また、ＪＡにおいても地域農業活性化実施機関として、農業法人と連携したマーケティングへの取り組みが課題となっている。

（３）農業における６次産業化の推進

農業経営においては、農産物の生産にのみこだわるのではなく、地域及び経営体の強みを発揮して、農産加工への取り組み、直売所の開設、観光農園の開設等、２次産業及び３次産業への進出により収益性の向上を目指すことが重要となっている。

今後、今まで以上の米価下落が予想される中、収益性の向上のためには、６次産業化の推進は避けて通れない課題となっている。

（脚注）農業における６次産業化

農業における６次産業化とは、東京大学名誉教授今村奈良臣氏による造語である。

意味内容は、１次産業×２次産業×３次産業＝６次産業からきており、農業は１次産業であるが、１次産業にこだわるのではなく２次産業及び３次産業を視野に入れた事業運営により、収益性の向上を目指そうとするものである。

第3章 新潟県の米の生産コスト

1. 農林水産省の統計データについて

まず初めに、農林水産省の統計データについて言及したい。組織経営における米生産費統計データは2種類あるが、残念ながら農業法人経営にあまり役に立たない。

1つは、年度ごとの「農業組織経営体経営調査 米生産費（組織経営体）」である。これは、「10a当たり、60kg当たり」の物財費、労働費を算出しており、種苗・肥料・薬剤等の費目ごとの調査データが記載されている。

もう1つは、より詳細な費目データを調査している統計として「農業組織経営体経営調査 農業組織経営（稲作、麦類作、大豆作）」がある。

しかし、前者の統計データの集計組織数は全国で61組織であり、後者は73組織に過ぎない（共に平成15年度産データ、当該データは水稻を5ha以上作付しているか、水稻を全作業受託している事業体が調査対象）。調査対象組織が少ないこともあり、経営数値の3比較（自組織の経年比較、計画・実績比較、他組織比較）における他組織比較が適切に行えないという難点がある。

他組織と適切な比較を行うためには、いくつかの前提が必要となる。農業は、気候に左右されるため同じような気候でなければ比較の意味が小さい。理想は、同じ地域内での比較である。新潟県でいえば、降雪の多寡（冬に簡易なハウスで耕作可能か否か）、中山間地か否かにより2～3地域くらいの組織データが欲しいところである。また、当然のこととして稲作と麦作、大豆作等では、生産費がまったく異なるので、個々の農作物ごとに詳細なデータ（費用科目別金額等）が必須である。

これらの前提がそろい、なおかつ収益率の高・中・低の代表的な組織データがそろって初めて比較可能となる。だが、先に記述した統計データのうち後者の「農業組織経営体経営調査 農業組織経営（稲作、麦類作、大豆作）」では、稲作のデータとして集計されていながら、麦と大豆を同時に生産している稲作中心組織のデータとなっており、生産コストが異なる作物が混在しているものとなっている。

また、10a当たり、あるいは60kg当たりの単位コストや収益が記載されておれば良いのだが、単なる平均値となっているため、比較が困難となっている。後述する生産管理の項でも記載するが、そもそも農業においては、作物別に生産性や原価を把握して経営改善しようという意識が低いため、全国的に比較可能なデータとしての調査ができないというのが現実のように思われる。今回の研究調査においても、作物別・加工事業別に費用や作業時間を把握している法人は皆無であった。

なお、「農業経営統計調査 米生産費（新潟）同（北陸）同（全国）」という統計データがあるが、こちらは販売農家のうち玄米600kg以上販売した農家を対象とした調査であり、小規模農家が混在しているため、農業法人が比較対象に使うデータとしてはあまり参考にならないのが実際である。

2. 「農業経営統計調査、米生産費」に見る新潟県の米生産コストの特徴

今回の研究調査事業で対象としたすべての農業法人は、農作物別または加工事業別の生産費を集計していなかった。ある「稲作」「作業受託」「もち加工」を行っている農業法人では、生産費及び作業時間が3部門別に集計・記録されておらず、全体が合算された形で集計・記録となっていた。このため、本調査データの結果を使って新潟県の米生産費の実態を分析することができなかった。そこで、止むを得ず「農業経営統計調査、米生産費（新潟、北陸、全国）」の統計データを使って、新潟県の特徴を抽出することにした。

なお、先に記したように当該データは、販売農家のうち玄米600kg以上販売した農家を対象とした調査であり、小規模農家のデータが混在している。従って、本調査事業が対象とする法人を前提とした数値ではないことから、統計データの値をそのままある特定の現象として捉えるのではなく、新潟県と北陸（新潟県、富山県、福井県）および全国との比較によって、費用科目別の特徴を捉えることにする。

（1）3年間の推移から見た米生産費の特徴

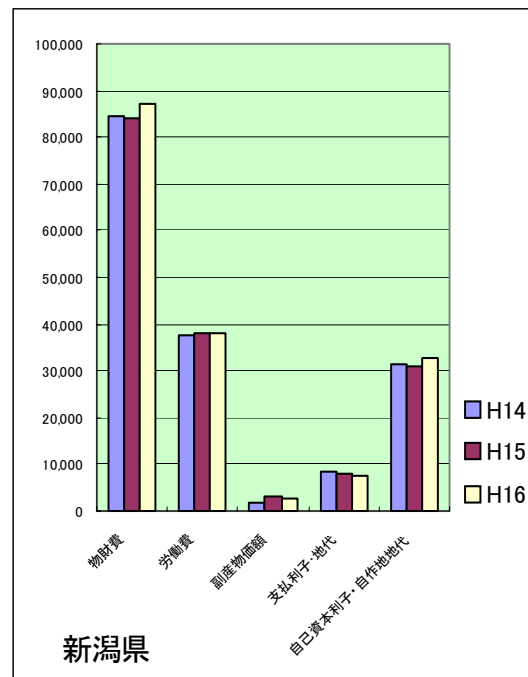
10a当たり米生産費の平成14年から16年の3ヵ年の推移を見ると次のような傾向が分かる（詳細データの表は、本章の最後に掲載）。

新潟県の米生産費の傾向（図表3-2-1）

- a. 物財費は、若干の上昇傾向にある。
- b. 労働費は、ほぼ一定である。
- c. 副産物価格は、少し変動がある。
- d. 支払利子・地代は若干の減少傾向にある。
- e. 自己資本利子・自作地地代は、若干の上昇傾向にある。
- f. 全費用の合計は、若干の上昇傾向にある。

図表 3-2-1

10a当たり米生産費の推移（新潟県）



北陸3県の米生産費の傾向

(図表 3-2-2)

自己資本利子・自作地地代が、ほぼ一定である以外は、新潟県と同様な傾向にある。

全国の米生産費の傾向 (図表 3-2-3)

- a. 物財費は、少し変動があるもののほぼ一定である。
- b. 労働費は、減少傾向にある。
- c. 副産物価格は、少し変動がある。
- d. 支払利子・地代は、ほぼ一定である。
- e. 自己資本利子・自作地地代は、減少傾向にある。
- f. 全費用の合計は、若干の減少傾向にある。

全費用は、新潟県において上昇しているが、全国では毎年減少している。この差は、わずかではあるが年々開いており、今後の動向が気になるところである。

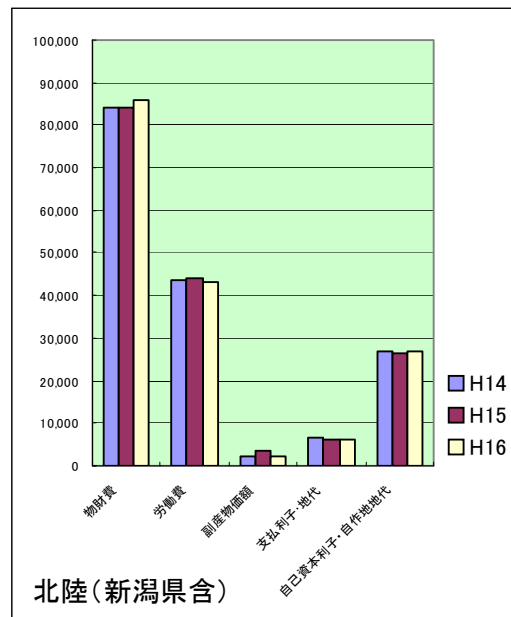
新潟県の支払地代及び自作地地代は、北陸と全国に比較して高くなっている。これは、新潟県産米価が全国に比べて高く、この米価に連動しているためと思われる。平成16年の自作地地代は、10a当たりで新潟県が26,317円に対して、全国では16,210円となっていて、約10,000円もの差があった。

なお、支払利子・地代及び自己資本利子自地代を除いた生産費では、3カ年の平均で新潟県が123,194円、全国では124,625円となっており、ほとんど同額であった。ただ、利子・地代を除いた生産費は、新潟県が上昇傾向にあり、全国では減少傾向にある。

これは、労働費が新潟県はほぼ一定であるのに対し、全国は減少していることによる。

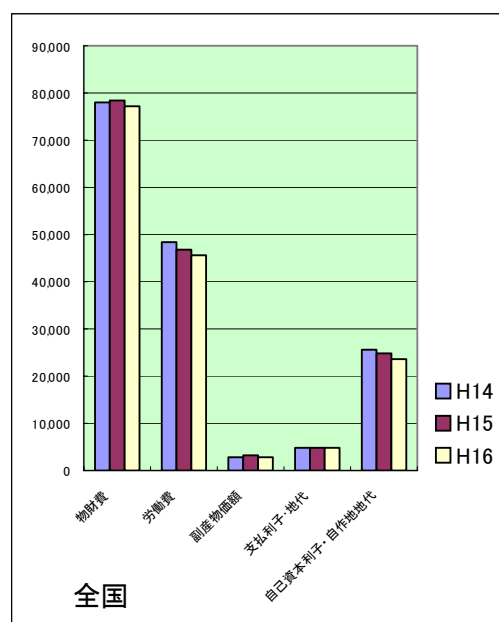
図表 3-2-2

10a当たり米生産費の推移 (北陸)



図表 3-2-3

10a当たり米生産費の推移 (全国)



以上10a当たりの米生産費の3年間推移を比較データで見たが、新潟県の米生産費は、全国に比べ、米価に影響していると思われる地代で差があるものの、地代を除いた生産費合計額では、あまり違いが見られないというのが結論である。

(2) 3年間の平均値から見た米生産費の特徴

次は、60kg当たり米生産費データを使用して、個別費用の特徴を分析することにする(詳細データは、図表3-8、3-9として本章の最後に掲載)。個々の費用の特徴を引き出すために平成14～16年の平均をとり、全生産費用に占める割合から特徴を抽出する。ここでは、全費用に占める割合が、新潟県と全国で1%以上の差がある費用について、グラフ化した。

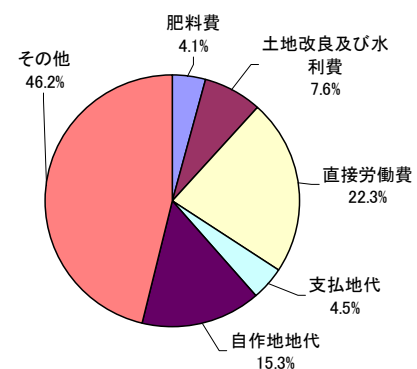
グラフを見ると、新潟県と全国では、肥料費で1%の差があるものの、それ以外は土地に関する費用(土地改良・水利費、地代)と直接労働費の2つである。この点を整理すると次のようになる。

直接労働費について新潟県は、生産費に占める割合が北陸3県(新潟県含む)より約3%低く、全国より約8%低くなっている。

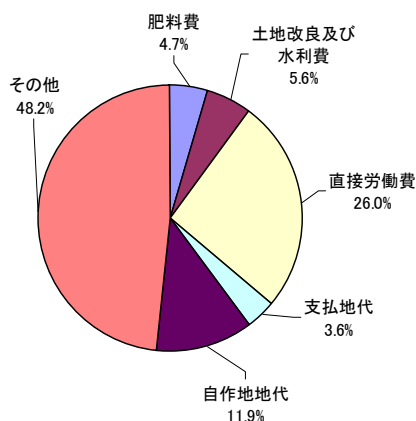
土地改良費及び水利費について新潟県は、生産費に占める割合が北陸3県(新潟県含む)より2%高く、全国より約3%高くなっている。

支払地代と自作地地代の合計額について新潟県は、生産費に占める割合が北陸3県(新潟県含む)より4%高く、全国より約6%高くなっている。

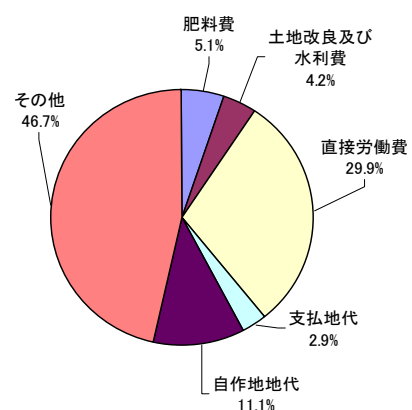
図表 3-2-4
60kg当たり米生産費に占める割合
(平成14～16年平均、新潟県)



図表 3-2-5
60kg当たり米生産費に占める割合
(平成14～16年平均、北陸)



図表 3-2-6
60kg当たり米生産費に占める割合
(平成14～16年平均、全国)



なお、新潟県の米生産費の特徴は、次のような背景があるためと推測される。

定年退職者や高齢者が多いため、県外に比較して直接労働費の割合が低いと思われる。
中山間地が多く、就農者の高齢化及び離農者の増加が進行しているため、土地改良（基盤整備事業）が県外に比較して多いことから土地改良費及び水利費の割合が高いと思われる。また、新潟県は建設業に従事する者が多いため、近年の不景気を背景に政策的な基盤整備事業が多いことも想定される。

新潟産米価（特に魚沼産コシヒカリ）が高いため、米価に連動していると思われる地代が高く、生産費に占める割合が高くなっている。

（３）３年間の６０ｋｇ当たり米生産費平均額から見た特徴

図表 3-2-7(次ページ)から差額の大きい合計科目及び個別科目を拾うと次のようになる。

新潟県の米生産費は、自作地地代を含めた全体では、全国比較で 7 9 0 円高い。

新潟県の米生産費は、自作地地代を除くと、全国比較で 7 3 円安い。

新潟県の物財費は、全国比較で 7 1 8 円高いが、主にこれは土地改良費及び水利費による。

新潟県の土地改良費及び水利費は、全国比較で 6 5 9 円高い。

新潟県の直接労働費は、全国比較で 1 1 6 3 円安い。

新潟県の支払い地代は、全国比較で 3 2 2 円高い。

以上を要約すると、「新潟県の米生産費の特徴は、労働費が安いものの地代が高く、全体としては北陸及び全国に比べて生産費が高くなっている」ということである。

しかし、「自作地地代は、“みなし”であるため、実際の生産費は全国とほとんど差がない」ということになる。

したがって、新潟県産米は販売価格が高く、生産費が同程度であるため、単位当たりの利益が大きいということが結論づけられる。

（米の販売価格については、販売の項目を参照。）

図表 3-2-7 60kg 当たり米生産費、平成14～16年平均

(注)新潟－北陸／全国

費用科目	新潟		北陸		全国		新潟県との金額差	
	3期平均	割合	3期平均	割合	3期平均	割合	北陸	全国
物財費	9,844	53.2	9,839	53.4	9,127	51.5	6	718
種 苗 費	537	2.9	684	3.7	437	2.5	-147	101
肥 料 費	764	4.1	862	4.7	912	5.1	-98	-148
農 業 薬 剤 費	857	4.6	915	5.0	860	4.8	-58	-2
高 熱 動 力 費	368	2.0	343	1.9	359	2.0	24	9
そ の 他 の 諸 材 料 費	214	1.2	191	1.0	241	1.4	24	-27
土地改良及び水利費	1,410	7.6	1,024	5.6	751	4.2	386	659
賃 借 料 及 び 料 金	1,561	8.4	1,695	9.2	1,580	8.9	-134	-19
物件税及び公課諸負担	415	2.2	387	2.1	305	1.7	28	109
建 物 費	523	2.8	607	3.3	547	3.1	-84	-24
自動車及び農機具費	3,159	17.1	3,096	16.8	3,102	17.5	63	57
生 産 管 理 費	36	0.2	35	0.2	33	0.2	1	3
労働費	4,387	23.7	5,053	27.4	5,484	30.9	-666	-1,097
直接労働費	4,133	22.3	4,789	26.0	5,296	29.9	-656	-1,163
間 接 労 働 費	254	1.4	264	1.4	188	1.1	-10	66
費用合計	14,231	76.8	14,892	80.8	14,611	82.4	-661	-379
副 産 物 価 額	293	1.6	304	1.6	359	2.0	-11	-66
生産費(副産物価額差引)	13,938	75.3	14,588	79.2	14,252	80.4	-650	-314
支 払 利 子	85	0.5	59	0.3	55	0.3	26	30
支 払 地 代	834	4.5	668	3.6	513	2.9	167	322
支払利子・地代算入生産費	14,858	80.2	15,315	83.1	14,819	83.6	-457	38
自 己 資 本 利 子	829	4.5	909	4.9	940	5.3	-80	-111
自 作 地 代	2,832	15.3	2,201	11.9	1,969	11.1	631	863
資本金利子・地代全額算入生産費	18,518	100.0	18,425	100.0	17,728	100.0	93	790

米生産費データの集計戸数について

次ページ表の集計戸数は次のようになっている。

平成16年産は、北陸106戸、全国813戸、新潟調査データ戸数記載なし

平成17年産は、北陸227戸、全国1,379戸、新潟調査データ戸数記載なし

図表 3-2-8 農林水産統計、農業経営統計調査、10a 当たり米生産費

費用科目	新潟			北陸			全国		
	H14	H15	H16	H14	H15	H16	H14	H15	H16
物財費	84,374	84,148	87,141	84,302	84,249	85,856	77,950	78,526	77,038
種 苗 費	4,883	4,859	4,243	5,946	5,992	5,754	3,533	3,830	3,801
肥 料 費	6,414	6,462	6,955	7,305	7,432	7,540	7,705	7,861	7,747
農 業 薬 剤 費	7,182	7,311	7,755	7,741	7,853	8,064	7,263	7,414	7,309
高 熱 動 力 費	3,107	3,288	3,149	2,883	2,988	3,002	3,007	3,009	3,189
そ の 他 の 諸 材 料 費	1,689	1,770	2,095	1,527	1,549	1,835	2,069	2,048	2,068
土 地 改 良 及 び 水 利 費	12,247	12,161	12,217	9,108	8,830	8,560	6,852	6,398	5,991
賃 借 料 及 び 料 金	14,371	12,687	13,579	14,944	14,042	14,876	13,597	13,466	13,365
物 件 税 及 び 公 課 諸 負 担	3,710	3,561	3,506	3,378	3,323	3,302	2,533	2,660	2,616
建 物 費	4,423	4,327	4,823	4,984	4,952	5,744	4,408	4,544	5,033
自 動 車 及 び 農 機 具 費	26,089	27,419	28,436	26,233	26,979	26,835	26,707	27,037	25,615
生 産 管 理 費	259	303	383	253	309	344	276	259	304
労働費	37,703	38,167	38,048	43,720	43,991	42,977	48,205	46,749	45,408
直 接 労 働 費	35,680	36,002	35,671	41,585	41,817	40,476	46,509	45,275	43,760
間 接 労 働 費	2,023	2,165	2,377	2,135	2,174	2,501	1,696	1,474	1,648
費用合計	122,077	122,315	125,189	128,022	128,240	128,833	126,155	125,275	122,446
副 産 物 価 額	1,837	3,041	2,680	2,092	3,316	2,412	2,945	3,332	2,888
生産費(副産物価額差引)	120,240	119,274	122,509	125,930	124,924	126,421	123,210	121,943	119,558
支 払 利 子	728	555	926	562	419	563	546	404	456
支 払 地 代	7,471	7,421	6,804	5,941	5,925	5,404	4,135	4,567	4,394
支払利子・地代算入生産費	128,439	127,250	130,239	132,433	131,268	132,388	127,891	126,914	124,408
自 己 資 本 利 子	7,295	7,867	6,392	7,728	8,177	7,600	8,043	8,439	7,543
自 作 地 代	23,900	23,256	26,317	19,101	18,451	19,382	17,658	16,548	16,210
資本利子・地代全額算入生産費	159,634	158,373	162,948	159,262	157,896	159,370	153,592	151,901	148,161

図表 3-2-9 農林水産統計、農業経営統計調査、60kg 当たり米生産費

費用科目	新潟			北陸			全国		
	H14	H15	H16	H14	H15	H16	H14	H15	H16
物財費	9,126	9,978	10,429	9,275	10,131	10,110	8,799	9,636	8,945
種 苗 費	528	576	508	654	720	678	399	470	441
肥 料 費	694	766	831	804	893	888	869	965	902
農 業 薬 剤 費	777	867	928	852	944	949	820	910	849
高 熱 動 力 費	336	390	377	317	359	354	339	369	369
そ の 他 の 諸 材 料 費	183	210	250	168	187	217	233	252	239
土 地 改 良 及 び 水 利 費	1,325	1,442	1,463	1,002	1,062	1,008	773	785	696
賃 借 料 及 び 料 金	1,554	1,504	1,625	1,644	1,689	1,752	1,535	1,652	1,552
物 件 税 及 び 公 課 諸 負 担	401	422	421	372	399	389	286	326	304
建 物 費	479	513	577	548	596	677	498	558	585
自 動 車 及 び 農 機 具 費	2,821	3,252	3,404	2,886	3,245	3,158	3,015	3,317	2,973
生 産 管 理 費	28	36	45	28	37	40	32	32	35
労働費	4,078	4,527	4,556	4,810	5,290	5,060	5,442	5,736	5,274
直 接 労 働 費	3,859	4,270	4,271	4,575	5,028	4,765	5,250	5,555	5,083
間 接 労 働 費	219	257	285	235	262	295	192	181	191
費用合計	13,204	14,505	14,985	14,085	15,421	15,170	14,241	15,372	14,219
副 産 物 価 額	199	361	320	230	399	283	332	409	336
生産費(副産物価額差引)	13,005	14,144	14,665	13,855	15,022	14,887	13,909	14,963	13,883
支 払 利 子	79	66	111	62	50	66	62	50	53
支 払 地 代	808	880	815	654	713	636	467	560	511
支払利子・地代算入生産費	13,892	15,090	15,591	14,571	15,785	15,589	14,438	15,573	14,447
自 己 資 本 利 子	789	933	765	850	983	895	908	1,036	876
自 作 地 代	2,585	2,758	3,152	2,101	2,219	2,282	1,993	2,031	1,882
資本利子・地代全額算入生産費	17,266	18,781	19,508	17,522	18,987	18,766	17,339	18,640	17,205

第4章 米の流通

1. 米の流通制度¹

従来の米流通については、規制の多い多段階流通と価格形成のあり方が、多様化する消費者ニーズに応えられないという問題が生じていたことから、平成15年7月に主要食糧の需給及び価格の安定に関する法律が改正され、翌16年4月に施行されている。

この改正食糧法に基づく新たな米流通制度においては、これまでの計画流通制度を廃止し、規制を必要最低限にすることにより、創意工夫ある米流通を実現することとされた。

農政全体との関係でいうと食料・農業・農村基本法で謳う価格安定政策から市場原理のもとでの経営安定政策への転換に則ったものとされる。

計画流通制度の廃止に伴い、従来の「計画流通米（政府米・自主流通米）」と「計画外流通米」という制度上の区別がなくなり、制度上は、政府により備蓄米として売買される「政府米」とその他の「民間流通米」の区分のみとなった。（図表4-1-1参照）

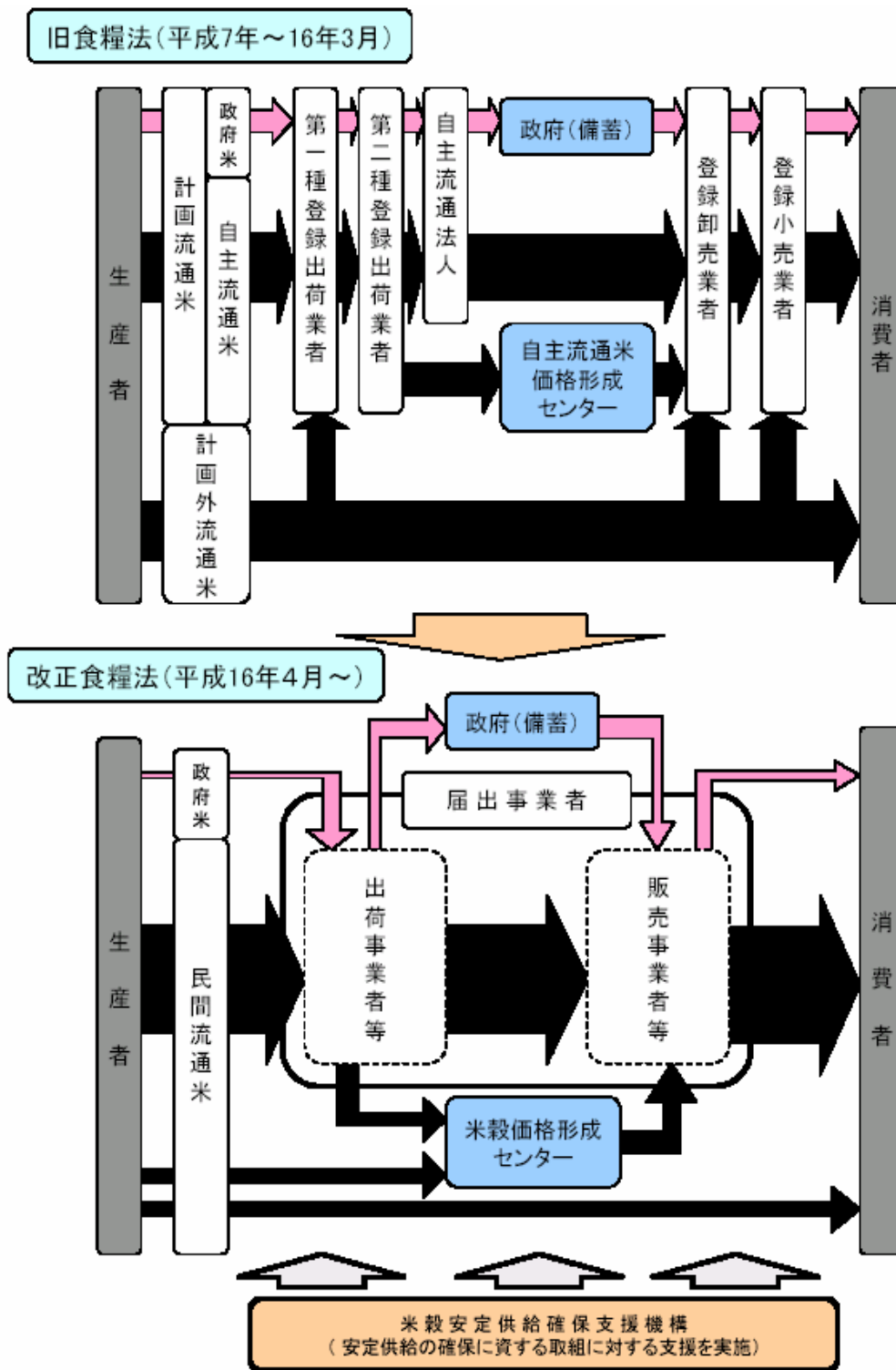
また、流通ルートについては、これまでの自主流通米は販売先が特定されていたが、今後は、こうした流通制度に関する制約がなくなるため、米の流通において多様な結び付きが展開され、より消費者のニーズに応じた米が、安定的に供給されることを期待している。

このほか、流通業者に対しては、これまでの流通段階の登録制を廃止し、出荷業者・卸売業者・小売業者を区分せず、年間20トン以上の米の流通を行うものは届出をすればよいこととなった。

今回の改革は決して突如として自由市場が出現したというような改革ではなく、従来からの自由化、規制緩和の流れに沿った改革であり、価格の変動も取引実態に即したものとなっている。また米集荷等、中間流通、取引市場の局面で自由化が図られたが、小売の局面では既にスーパー等量販店がバイイングパワーにより既に米の小売価格の低価格化を牽引している。米価は長期的に低下しており、16年産についてコメ価格センターの指標価格は15,711円で過去最安値となっており、平成17年産もさらに低下傾向の推移となっている。

¹ 平成16年4月農林水産省総合食料局食糧部「新たな米流通制度について」および農林金融2005.3「米流通制度改革と米価の動向」より引用、要約した。

図表 4-1-1 新旧の米流通ルート図¹



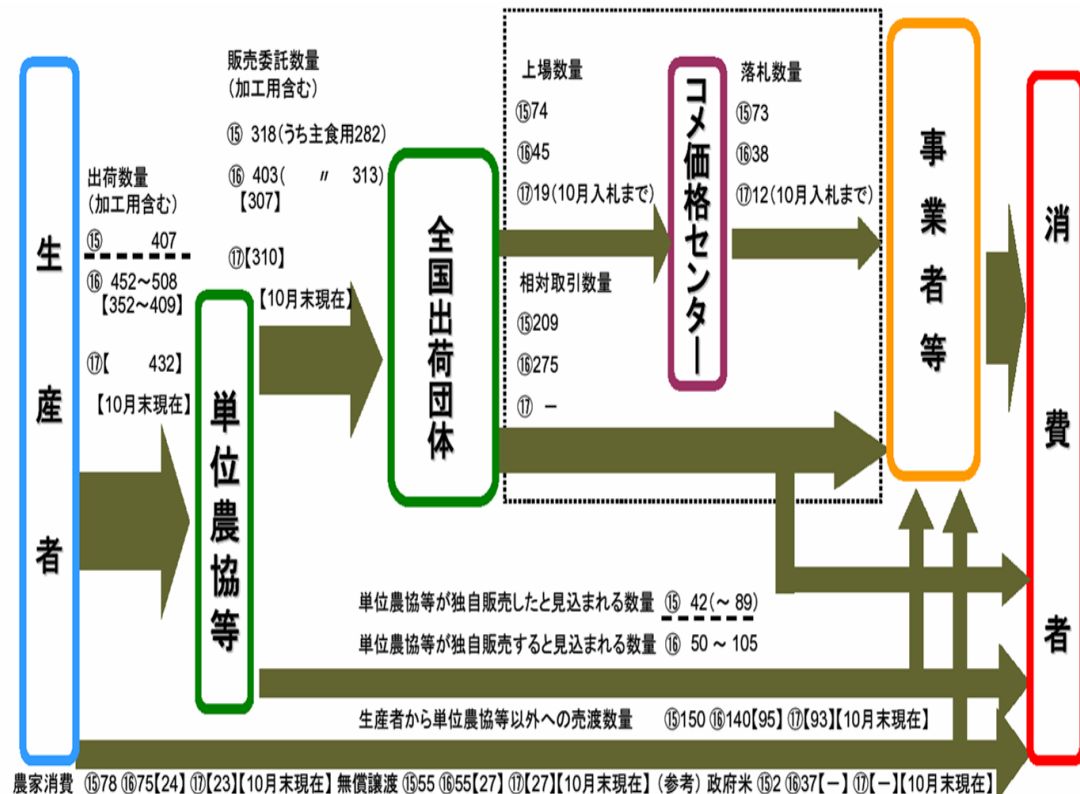
資料：農林水産省作成

注：主な流通ルートのみを記載している。

² 平成 17 年 11 月農林水産省「米国の需給及び価格の安定に関する基本方針」より転載

実際の各ルート別の流通量は図4-2-1のとおりである。生産者 → 単位農協 → 全国出荷団体（全農等）→ 事業者等（小売業等）→ 消費者という流れがメインルートとなる。生産者や農協から直接小売店や消費者に流れるルートも出荷数量全体の3分の1程度ある。

図表 4-2-1 米流通の現状（うるち米）¹



資料: 全国出荷団体調べ、農林水産省「米麦の出荷又は販売の事業者等流通状況調査」「生産者の米穀現在高等調査」等を基に作成

注: ① ⑮、⑯、⑰はそれぞれ平成15、16、17年産の値で、単位は万トンである。⑯、17年産のうち、【】は10月末現在の値である。

2) 17年産は17年10月末現在の値である。

3) 出荷数量は「米麦の出荷又は販売の事業者等流通状況調査」「生産者の米穀現在高等調査」を基に推計した値である。

4) 販売委託数量の15年産は旧計画流通米である。16、17年産は全国出荷団体に販売委託された値である。なお、うち主食用には政府売渡分(予定)を含まない。

5) 17年産の上場数量、落札数量は第5回(10月21日)入札までの値である。

6) 相対取引数量は全国出荷団体への販売委託数量(うち主食用)から落札数量又は上場予定数量を差し引いた値である。

7) 単位農協等が独自販売したと見込まれる数量は「生産者の米穀現在高等調査」による生産者が単位農協等に旧計画外流通米として出荷した数量を基に推計。()は生産者が単位農協等に出荷した数量から販売委託数量を差し引いた値である。

8) 単位農協等が独自販売すると見込まれる数量は「生産者の米穀現在高等調査」による生産者から単位農協等に出荷されたもののうち、全国出荷団体に販売委託されていない数量を推計した値である。

9) 生産者の直接販売数量は「生産者の米穀現在高等調査」による生産者が単位農協等以外に売り渡した数量を基に推計した値である。

10) 農家消費、無償譲渡数量は「生産者の米穀現在高等調査」を基に推計した値である。

3. 米の卸・小売価格の動向

³平成17年11月農林水産省「米穀の需給及び価格の安定に関する基本指針」より転載

(参考) 各年10月の卸売価格の動向

(単位：円／精米10kg、%)

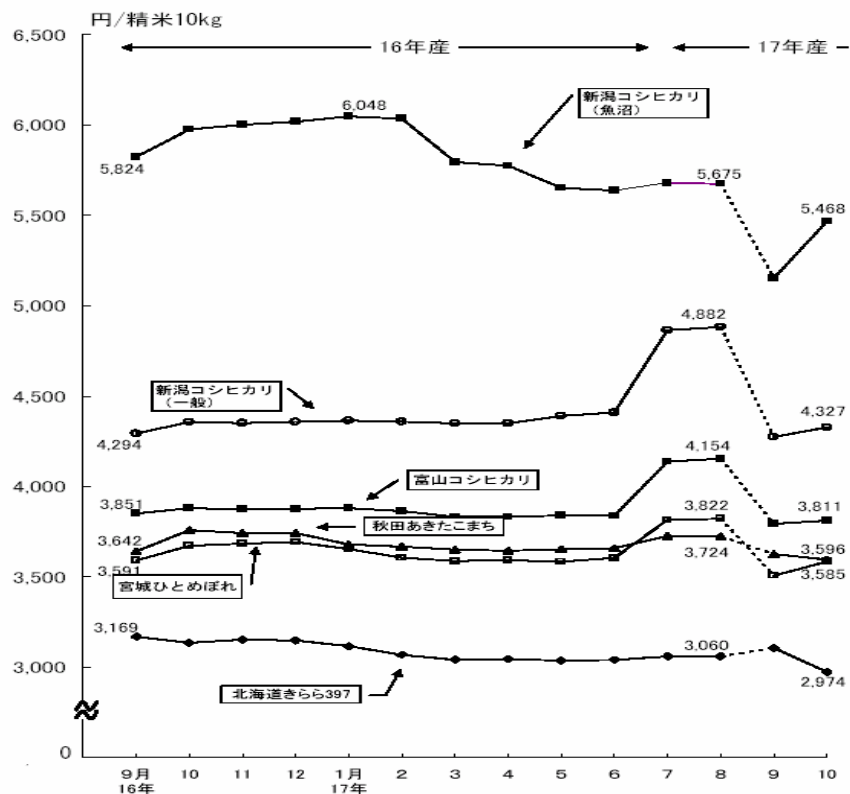
産地品種銘柄	15年産		16年産				17年産		
	10月価格	年平均	10月価格		年平均		10月価格		
			対前年比(%)		対前年比(%)		対15年産比(%)		
新潟コシヒカリ(魚沼)	7,070	7,622	5,976	85	5,831	77	5,468	77	91
新潟コシヒカリ(一般)	5,682	5,395	4,357	77	4,489	83	4,327	76	99
富山コシヒカリ	5,315	4,906	3,880	73	3,925	80	3,816	72	98
秋田あきたこまち	4,840	4,705	3,759	78	3,699	79	3,596	74	96
宮城ひとめぼれ	4,786	4,659	3,672	77	3,680	79	3,585	75	98
北海道きさら397	3,789	4,035	3,136	83	3,109	77	2,974	78	95

資料：「米穀の取引価格調査」

注：1) 主要6銘柄の精米10kg当たりの全国平均価格(消費税込み)である。

2) 15年産、16年産の年平均価格は当年10月から翌年9月までの各月の単純平均である。

図表 4-3-1 米の卸売価格の推移(16・17年産)



(参考) 各年10月の小売価格の動向

(単位：円／精米10kg、%)

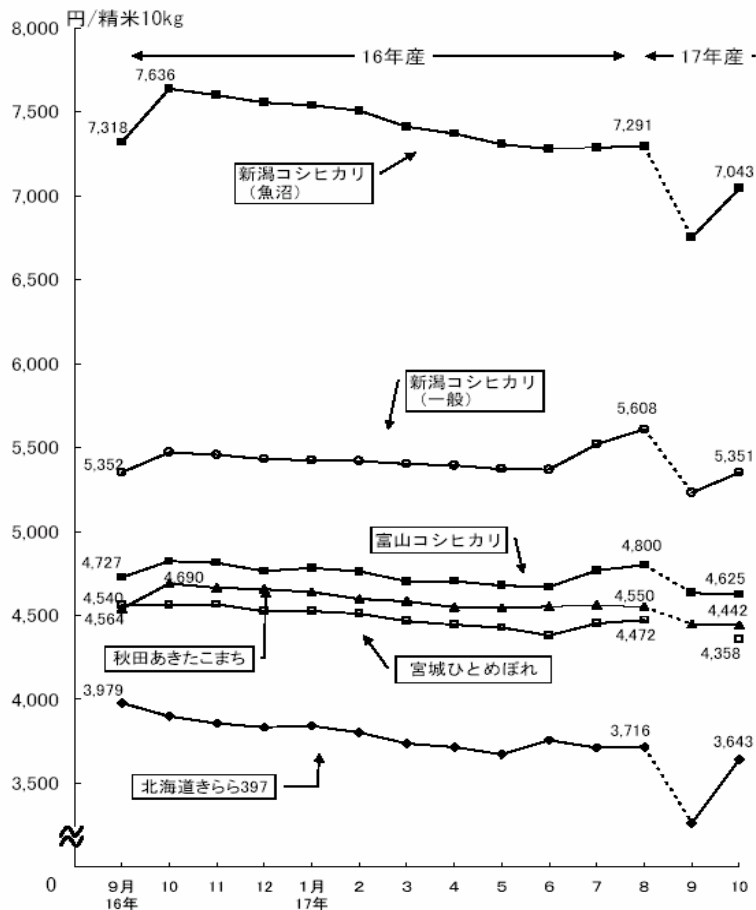
産地品種銘柄	15年産		16年産				17年産		
	10月価格	年平均	10月価格 対前年比(%)	対前年比(%)	年平均	対前年比(%)	10月価格		対16年産比(%)
							対15年産比(%)	対16年産比(%)	
新潟コシヒカリ(魚沼)	8,533	9,035	7,636	89	7,421	82	7,043	83	92
新潟コシヒカリ(一般)	6,672	6,471	5,472	82	5,458	84	5,351	80	98
富山コシヒカリ	6,188	5,845	4,823	78	4,755	81	4,625	75	96
秋田あきたこまち	5,813	5,680	4,690	81	4,595	81	4,442	76	95
宮城ひとめぼれ	5,511	5,545	4,565	83	4,487	81	4,358	79	95
北海道きらら397	4,592	4,746	3,899	85	3,773	79	3,642	79	93

資料：「米穀の取引価格調査」

注：1) 主要6銘柄の精米10kg当たりの全国平均価格(消費税込み)である。

2) 15年産、16年産の年平均価格は当年10月から翌年9月までの各月の単純平均である。

図表 4-3-2 米の小売価格の推移¹(16・17年度)

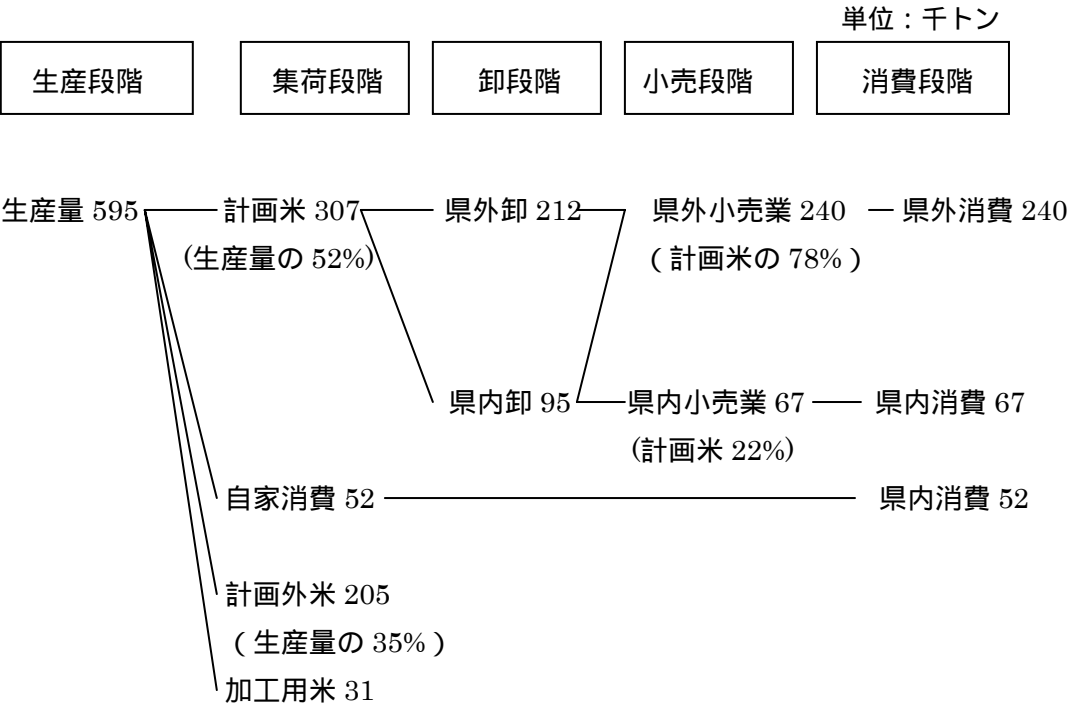


4. 新潟県産うるち米の流通経路と流通量(15年産県産推定)

¹ (財) 全国米穀と取引価格・形成センター <http://www.niigatamai.info/userimg/11584/05.12.19kihontorihiki.pdf> より加工し作表した。

制度改正前の 15 年産に関しては新潟県の推計によれば生産量の約半数が計画米として主に全農等を経由して県外中心（計画米の約 8 割）に流通していることがわかる。県内消費は計画米の生産量のわずか 1 7 %に過ぎず、計画外米は生産量全体の 3 5 %となっている。

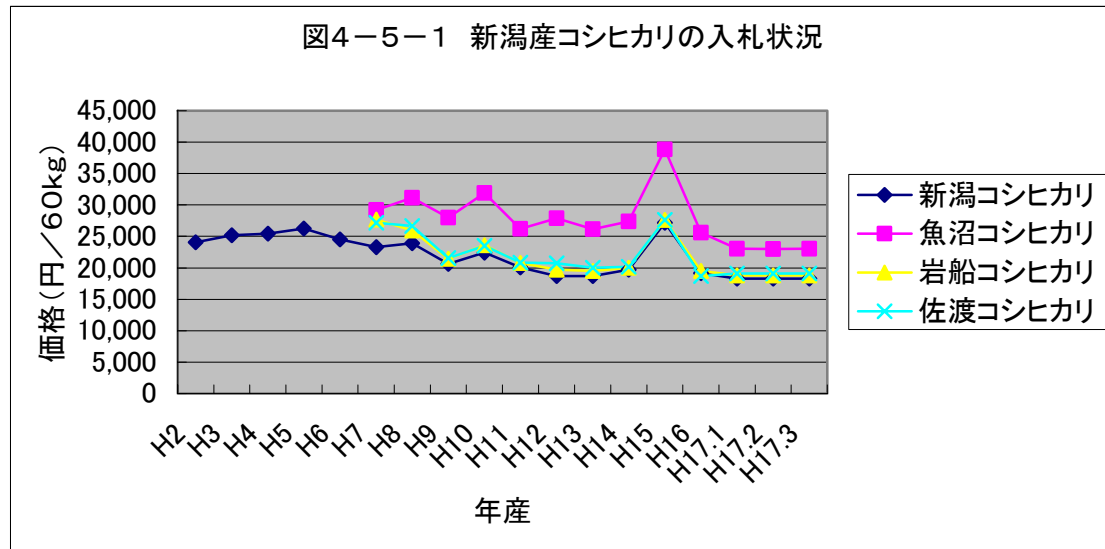
図表 4-4-1 新潟県産うるち米の流通経路と流通量（15 年産県産推定）



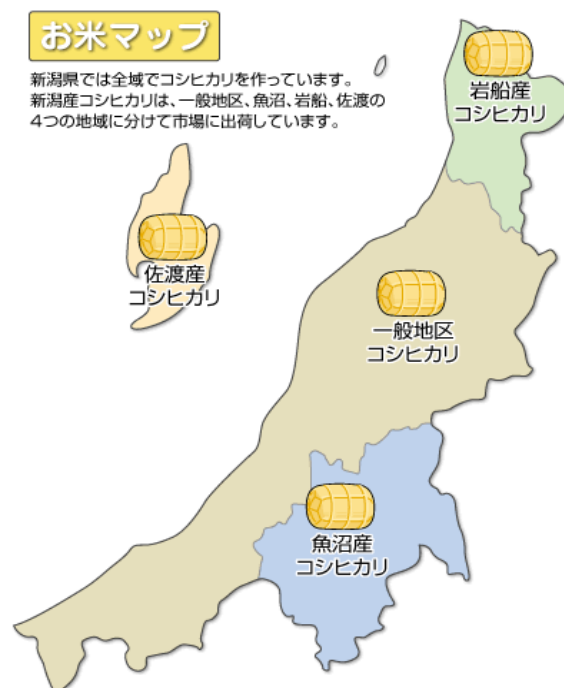
資料：新潟県農林水産部

5 . 新潟県産コシヒカリの入札の状況

不作により急騰した 15 年産は例外として、新潟県産コシヒカリも長期的には価格は低落傾向にある。平成 17 年産は平成 16 年産よりも下回る価格で推移している。(図表 4 - 5 - 1 参照¹⁾)



図表 4 - 5 - 2 お米マップ²⁾



第 5 章 新潟県農業法人の経営の現状と課題（調査結果）

¹ (財) 全国米穀と取引価格・形成センター <http://www.niigatamai.info/userimg/11584/05.12.19kihontorihiki.pdf> より加工し作表した。

² JA 全農にいがた <http://www.nt.zennoh.or.jp/tokusan/rice/riceindex.html> より転載

1．調査の目的・概要

(1) 調査の概要

この調査は、新潟県内の農業生産法人 5 社を訪問し、法人における現状を把握し、個別課題ならびに対応を提案したものである。

(2) 調査目的

新潟県内の農業生産法人の現状を把握のため

中小企業診断士として、農業生産法人および農業関係機関からの支援依頼に対する適正な支援体制の構築のため

(3) 調査方法

実施形態 予備調査書記入および訪問による聞き取り調査

対象者 新潟県内の農業生産法人 5 社を

(4) 調査内容

以下の項目について、ヒアリングを実施した。

法人概要（生産規模、構成員、資本金等）

経営基本管理

財務分析

労務管理

販売管理

生産管理

(5) 調査期間

平成 1 7 年 1 月から 6 月

(6) 報告会の実施

4 社に対して、診断報告会を実施し、個別の課題に対して提案を行った。

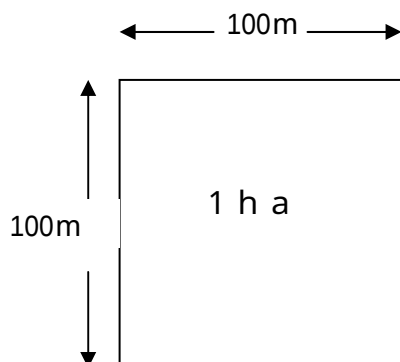
(7) 調査した農業生産法人の経営概要

法人名		A 社	B 社	C 社	D 社	E 社
規 模	水稻	3 5 ha	3 3 ha	1 6 ha	3 . 5 ha	4 2 ha
	大豆					2 3 0 ha
	野菜				1 5 ha	
	その他					
構成員（出資者）		7 人	8 人	3 人	3 人	3 人
資本金		11,900 千円	36,150 千円	4,150 千円	5,000 千円	4,148 千円
設備投資額 （固定資産）		39,534 千円	26,147 千円	35,518 千円	53,029 千円	16,157 千円
常勤役員数		2 人	3 人	2 人	2 人	3 人
従業員数		6 人	3 人	1 人	1 3 人	9 8 人

メモ：1 h a の広さ

1 h a = 1 0 0 a

1 a = 10m 四方



診断予備調査書

資料 5 - 1

1. 農業生産組織の概要

(1) 名 称

(2) 代表者名

(年齢 歳)

(3) 資本金の額

円 (年 月 日現在)

(4) 経営面積

(a)

区 分	借 入 地	備 考
水 田		
畑		
ハウス等の施設		
その他		
計		

(5) 作物別栽培内容

作物・品種名等	栽培面積 (a)	単 収 (kg)	総収量 (kg)

(6) 作業受託部門

作業名	面積 (a)	作業名	面積 (a)

(7) 役員 (構成員)

氏 名	性別	年齢	担当職務	常勤・非常勤

(8) 代表者の生産組織外役職 ()

2. 農産物生産と販売の概要

(1) 生産計画の有無 有 ・ 無

(2) 主な農産物の品質と販売額

品 名	品 質	年間販売額（円）	主な販売先

品質欄は、A（優）B（良）C（標準）の3段階による自己評価

(3) 近年（3～5年）の新規導入品目

品目名（ ）

（ ）

（ ）

(4) 有機低農薬農産物への取組 有 ・ 無

(5) 過去1ヶ月間の農業生産技術研修会への参加回数

代表者 回 代表者以外の構成員 回 従業員 回

3. 販売関係の概要

(1) 販売計画の有無 有 ・ 無

(2) 販売計画の達成度合 100%（ 5 - 4 - 3 - 2 - 1 ）0%

(3) 消費者への直接販売（産直、直売等）の有無 有 ・ 無

(4) 顧客名簿の有無 有 ・ 無

(5) 現在の販売先（該当するものに○）

J A 卸売市場 卸売業者 消費者 生活協同組合
 量販店（小売店） 外食産業 食品加工業
 市（いち） その他（ ）

(6) 今後の販売先（該当するものに○）

J A 卸売市場 卸売業者 消費者 生活協同組合
 量販店（小売店） 外食産業 食品加工業
 市（いち） その他（ ）

(7) 今後の販売先（該当するものに○）

顧客の開拓 新規農産物の栽培 価格設定販売

流通の合理化
契約栽培

販売促進（広告宣伝）
その他（

消費者情報の収集
）

4．財務関係

（１）日常の会計帳簿記入者

代表者 代表者以外の構成員 従業員 専門家へ委託

（２）代表者の決算書理解度

貸借対照表 理解している（５ - ４ - ３ - ２ - １）理解不足

損益計算書 理解している（５ - ４ - ３ - ２ - １）理解不足

（３）利益計画の有無 有 ・ 無

（４）利益計画の達成度合 100%（ ５ - ４ - ３ - ２ - １ ）0%

（５）資金繰り表の有無 有 ・ 無

（６）資金繰り 良好（５ - ４ - ３ - ２ - １）苦しい

5．労務関係

（１）人 手 充分（５ - ４ - ３ - ２ - １）不足

（２）定着率 良い（５ - ４ - ３ - ２ - １）悪い

（３）従業員休日 月間 日

（４）就業規則の有無 有 ・ 無

（５）従業員（パート含む）

氏 名	雇用形態	年齢	性別	月間労働時間

雇用形態欄には、社員・パート別を記入

勤労意欲調査表

資料5 - 2

1	2	3	4	5
大いにある	かなりある	まあまあ、ある	ちょっとある	全然ない

No	質 問 事 項	評点
1	生活の中で仕事に重きを置いている	
2	仕事の能力向上のために、技術や知識を向上させたい	
3	上司との意思が通じている	
4	この会社の中の別の仕事をしたい	
5	上司は仕事ぶりを認めている	
6	上司は寛大・寛容だ	
7	職場の中で好かれている人がいる	
8	職場の同僚から励まされている	
9	自分の仕事量は多すぎる	
10	仕事や商品に誇りを感じている	
11	仕事を任されていると感じている	
12	仕事の結果に責任を持つように言われている	
13	自分の仕事にやりがいがある	
14	自分の能力に合った仕事だ	
15	自分の決定した判断を上司は信頼している	
16	仕事に変更があったとき、積極的な参加を求められている	
17	自分はお互い協力し合う一員と感じている	
18	職場の業績を上げていこうという雰囲気を同僚から感じる	
19	仕事の方針や計画に変更があったとき、自分に知らされている	
20	経営方針または経営理念を知っている	
21	上司は、よく理解してくれる	
22	仕事で問題が起きた時上司と一緒に考えてくれている	
23	上司はみんながもっと努力するように求めている	
24	上司は自分がより高い目標を立て、それに挑戦するよう激励している	
25	仕事のことで上司より学ぶことがたくさんある	
26	仕事のことで上司より適切なアドバイスを受けている	
27	仕事を良くするための提案や計画について自主的に判断、実施するようになっている	
28	仕事について自主的に意見を出し合い、次の仕事に活かすように奨励されている	
29	自分の将来のために計画的に仕事を与えられている	
30	いつもの仕事と違った仕事を手伝えること、応援することが奨励されている	

作 業 日 報

資料 5 - 3

【作業日報】

月分

氏 名

日 付																	作業 面積	機械使用時間		使用した資材	
	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8		機械	時間	品名	数量

作業名一覧表（稲作）

< 種子予措 >

- 1 塩水選
- 2 浸種
- 3 種子消毒
- 4 催芽
- 5 カルパー処置（直播）

< 育苗 >

- 6 育苗用土準備
- 7 ハウス設置・除去
- 8 播種（育苗）
- 9 育苗機作業
- 10 育苗管理
- 11 灌水（育苗）
- 12 育苗箱管理

< 耕耘 >

- 13 秋耕起等
- 14 春耕起等
- 15 畔塗り
- 16 代かき
- 17 基肥

< 直播 >

- 18 播種（本田）

< 田植 >

- 19 苗運搬
- 20 田植え

- 21 補植

< 穂肥等散布 >

- 22 中間追肥
- 23 穂肥等

< 除草 >

- 24 耕起前除草剤散布
- 25 除草剤散布
- 26 ヒエ抜き等
- 27 溝切り

< 防除 >

- 31 農薬散布
- 32 生育調節剤散布
- 33 鳥害駆除

< 収穫 >

- 34 稲刈り
- 35 稲刈り補助
- 36 脱穀

< 乾燥・調整 >

- 37 乾燥作業
- 38 もみすり

< 間接労働 >

- 39 農機具等修理
- 40 水利賦役

【分類不明の場合】

- 41 その他
（作業内容を簡単に記入してください）

２．経営基本管理（調査結果の集約）

（１）経営方針、経営計画の管理状況について

経営方針の決定について

経営に参加している構成員が事業内容等の経営方針を協議し運営している。

経営計画の策定について

具体的な中・長期目標、経営計画等を文書として策定している例は見られなかった。

赤字法人の経営改善について

赤字経営の法人が、赤字から脱却するために具体的な改善計画を自らが作成している事例と作成されていない事例が混在していた。

経営管理（ＰＤＣＡサイクル）の実施について

日常の生産及び販売活動の目標数値を設定し、作業日報や販売日報を記録し、結果を確認し、今後の活動に反映させるＰＤＣＡサイクルを実行している事例は見られなかった。

投資計画について

稲作経営の規模拡大や農産加工品の設備投資に対しては、米価が下落する可能性が予想されることと自己資金の少なさから慎重な姿勢が見られた。

（２）他企業との連携について

他の農業生産法人との連携について

生産・販売活動に関する情報交換や教育研修等を他の農業生産法人と連携して行っている例は見られなかった。

農協との連携について

米を消費者に直売している農業生産法人は、農協への出荷価格が直売価格よりも低く収益力が悪化するが農協との繋がりを失わないために出荷している事例が見られた。

（３）農業経営法人の経営戦略の策定について

農業経営は、工業経営や商業経営には見られない農業の有する特殊性を理解し経営規模、自然条件、立地条件、農業を取り巻く経営環境の変化に適した経営戦略が必要である。

経営規模の拡大について

経営規模を拡大して生産コストを低下させ収益を確保するためには、生産された農産物が利益の生じる価格で販売できることが必要である。

低価格の輸入農産物の流通により、生産規模の拡大で生みだされた生産コストの低減効果を上回る販売価格の低下が生じた場合に発生する損失額は、規模が拡大するとより大型化することが予想される。

自己資本の乏しい農業者は、損失を補填するための資金調達力が弱いので、生産コストの低下により輸入農産物に対抗できる販売価格を実現できるかどうか見極めることが重要である。

(4) 経営戦略の決定について

農業生産法人の経営戦略を決定するためには、以下に述べた農業経営に影響を与える要因を理解するとともに農業経営を取り巻く経営環境の変化を予測し、どのようにして収益を確保していくか中・長期的な経営方針を確立することが求められる。

農作物の特性が与える影響

- a. 農産物の毎年の収穫量はほぼ一定であり、耕作面積規模を拡大しない限り、量的な拡大を目指す経営計画は立てられない。
- b. 稲作では、気候条件、耕地の位置や形状等が品質・生産量に影響するために、一定の品質の米を継続的に同量生産することが難しい。
- c. 耕作する農地に適した農産物を生産した方が収益をあげやすい。
- d. 鮮度を維持するための費用が必要なために流通範囲が限定されるので、収益を上げるためには販売量に見合った生産量の決定が重要である。
- e. 生産に適した時期に必要な作業を適切に行わないと収穫量と品質が左右されるので、必要な労力を必要な時期に確保しなければならない。
- f. 耕地は複数の農家の耕地が集合して構成されているので、必要な時期に適切な農作業を行わないと病虫害等が発生し隣接する農家に被害を与える。また、一部の農家が使用を禁止されている農薬を使用すると地域の農産物の市場価格に悪影響を与える。したがって、一人一人の農家が地域内の農作業のルールを守る意識と地域内の品質管理体制が必要である。

経営規模の差が与える影響

- a. 経営者が高齢化し後継者がいない小規模農家が減少し農地の集約化が進む傾向が見られるものの、農業外収入が確保しやすい地域では農業を継続する兼業農家の耕作地が点在し続ける。
- b. 隣接する耕作地を借地または購入して規模拡大した場合は、生産性の向上がコストの減少をもたらすが、農地が点在する場合は、コストの減少効果が薄くなり、一定規模を超えると逆に生産性が低下する。
- c. 家族が中心となって労働し繁忙期に若干の労働者を雇用し効率良く安定した一定品質の農産物を継続的に生産する場合には最適の経営規模がある。

立地条件が与える影響

- a . 冬季の積雪により屋外での農作業ができない地域は、冬季間の収入を確保する経営活動が必要である。
- b . 平野部と山間部では、隣地を所有または賃借して農地を拡大できる面積に差がある。
- c . 都市周辺の農業者は、都市居住者向けの農産物の販売に適している。
- d . 伝統的な農産物、希少な農産物、知名度の高い農産物の産地、食品製造・加工業と連携している地域の農業は、米に依存しない農産物を生産することが可能である。
- e . 立地条件が悪くても、インターネットを活用した消費者への直売や固定客向けの販売が可能である。
- f . 地域の観光との連携により、安全・安心な食材と顧客の満足できる空間を提供する農家民宿の経営が可能である。

農業を取り巻く外部環境の変化が与える影響

- a . インターネットと宅配便の普及により消費者への直売が容易となっている。
- b . 高齢化の進展により品質の高い農産物の需要が増加している。
- c . 消費者の外出の機会増加による外食産業の発展と弁当類・総菜類等の中食（なかしょく）需要の増加等により農産物の販売先が多様化している。
- d . アジア地域の購買力の増加により農産物の海外輸出の機会が増えている。
- e . 消費者の食の安全・安心の確保に対する関心が強まっている。
- f . 貸し農園や農家民宿など都市居住者と農業の連携が進んでいる。
- g . 食品加工業や酒造業との連携が進んでいる。
- h . 他産業からの農業への進出により新しい生産方式や販売方式、製品が生まれ農業が活性化しつつある。
- i . 外国からの農産物輸入により国内農産物の価格低下が予想される。
- j . 外国からの農産物輸入により消費者の購入する農産物が多種・多様化することが予想される。

3．財務分析（調査結果の集約）

●はじめに

今回、本報告書を上程するにあたり思いを強くしたことがある。

それは、「私は新潟が好きだ。新潟に生まれ育まれ、そして新潟に生きる人間として、新潟の農業の現状を他人事として見過ごすわけにはいかない。続けることを目的とした経営をしていただけるようにお手伝いしなければ」と。

新潟の農業は、現状を鑑みると、「孫まで健全な事業として残す」ことは困難である。

役員報酬も取れずに出てしまった営業損失を補助金という営業外収益でカバーし納税することは健全なのだろうか。総資本回転率が1回にも満たない設備投資は身の丈の投資と言えるのだろうか。経営の要諦となるべき様々な要素がずれてしまっている。

新潟県の農業生産法人にとどまらず「農業は儲からない・・・」とされている決定的な要因は、売価設定が安すぎることである。加えて、**きわめてリスクの高い製造業**であることを自覚せずに経営が行われているため、コスト意識や適正な設備投資額（借入金額）に関しても無頓着なまま経営が続行され、知らぬうちに手遅れになっていることが多い。

以下、各農業生産法人の診断報告書をもとに課題と提言を詳述する。

（1）現状分析

貸借対照表における現状分析

今回診断を受けた（以下、受診）農業生産法人の貸借対照表における特徴は、以下の3点である。

- a．計画的な資金繰り意識の欠如
- b．設備投資過多による借入過剰状態
- c．自己資本比率の低さ

T K C 経営指標平成17年版「米作農業」黒字企業平均値（以下、T K C 経営指標とする）によれば、主要指標は次ページの（図表 5-3-1）のようになっている。

図表 5-3-1 T K C 経営指標 平成 1 7 年版「米作農業」

黒字企業平均値

指標名	数値
当座比率	146.0%
固定比率	337.7%
自己資本比率	20.5%
総資本回転率	0.8 回
売上総利益率	26.8%
売上高対支払利息比率	1.1%

短期的資金繰りの良し悪しは、米作農業の場合、精緻な作付け・販売計画に基づく「計画的資金繰りの有無」が直接的に影響する。なかでも、当座比率には、年一回の収穫時期を頂点に、いかに平均的に資金繰り計画を策定できているかが表れる。T K C 経営指標では 146%となっており、儲かっている農業生産法人は当然のごとく資金繰りも堅実なことを実証している。反面、100%を下回っている農業生産法人は「どんぶり勘定」意識からの脱却が必要である。

受診農業生産法人では、二社を除き（そのうち一社も長期借入金が過剰になっているため実質的には一社）すべての農業生産法人で当座比率が 100%を下回っており、場当たりの資金繰りをしている傾向が見られた。

長期的な資金繰りや設備投資に関しては、いずれの受診農業生産法人も過剰設備傾向が見られる。いわゆる**身の丈の経営**がなされていない状況である。農業は極めてリスクの高い製造業であるが、設備投資のタイミングや資産バランス等の根本的な財務戦略は、他の製造業、特に儲かっている製造業を参考に戦略を策定する必要がある。具体的には、総資本回転率が 1.0 回に満たない企業は特別な戦略でもない限り過剰投資と考えてよい。

特に土地に関しては、耕作面積拡大のために新規借入を行い購入すると運転資金となるべき資金が寝てしまい**売上と対応しない金利**も発生するというリスクを考慮の上慎重に行うべきである。新潟県の優良製造業は設備投資の目安を総資本回転率 1.2 回程度に設定している傾向がある。

会社の基礎体力の目安である自己資本比率に関しては、受診農業生産法人では一社を除きおしなべて低調であった。農業生産法人の場合、安定的に内部留保を行い基礎体力をつけるには最低 5 年はおかかると思われる。また、内部留保を増強するには、利益を出し、税金を半分払わなければならない。そのためには、後述する損益計算書面での課題と併せて**納税することこそ存続への絶対条件**であることを認識して欲しい。

損益計算書における現状分析

受診農業生産法人における損益計算書における特徴は、以下の5点である。

- a．粗利益の確保がなされていない。
- b．適正な支払地代の設定がなされていない。
- c．営業利益が確保できていない。
- d．補助金収入で営業損失を補填している。
- e．過剰投資にともなう過剰借入金による金利負担が過大である。

農業が儲からないとされる最大の原因は、誤った売価設定にある。近隣の量販店で販売されている他国産の農産物と価格競争する必要はない。新潟の農産物の価格は、**存続費用**を織り込んだ売価設定がなされていない。存続費用とは、息子や孫まで健全な農業を引き継ぐための費用であり、凶作・価格下落リスクを補填する内部留保を意味する。存続費用を数式で表すと以下ようになる。

$$\text{売上高} = \text{製造費用} + \text{販売費用} + \text{存続費用（利益）}$$

存続費用がなければ設備投資資金も教育資金も生活資金も借金で賄わなければならないのである。そして借金漬けになった農家に跡継ぎは帰ってこないのである。「元が取ればいいや」という発想では立ち行かなくなるのである。

農業生産法人の場合、農地の集積に四苦八苦されている場合が多く、地代の設定も「法人側の言い値」で設定できない特殊事情がある。地域と融合できない独りよがりな農業生産法人は立ち行かなくなるであろう。しかし、農業とは前述したように**きわめてリスクの高い製造業**ゆえに、今までのような経営では健全な形で続けることが非常に難しい。その高リスク性を地主に説明し、事業が存続してこそ地域の利益につながることを理解していただき、適正な地代設定をすべきではなかろうか。

具体的には、今回の受診農業生産法人では平均して売上高対支払地代比率は約 14～16%となっている。100 円の収量に対し 15 円程度の地代というコストが含まれているということである。適正なコスト構成を実現するには、上記の比率は 10%程度に引き下げるべきであろう。

上記の分析結果を集約すると「営業損失を補助金で補填する」という現象に帰着する。役員報酬も満足に支給できずに損失を計上し、補助金で補填するという経営スタイルは早晩破綻するであろう。私はまず、売価設定を見直すことからすべての道は切り開かれると確信する。

金利負担に関しては、低金利のご時世であることを加味すると、やはり売上高対支払利息比率は 1.5%以下にとどめたいところである。市中銀行のみならず、いまや公的金融機関においてもリスケジュールに柔軟に対応してくれる時代である。1.5%以上の金利負担がある農業生産法人には、説得力のある経営計画を策定し、リスケジュールを申し込まれることをおすすめする。

(3) 提 言

新潟の農業生産法人が競争力を発揮する上で欠かせないのが「健全な財務体質」である。他産地と戦い勝ち抜くには健康な体でなければならないからだ。また、孫まで続けるには**借金でできた鉄筋の農舎**を残すのではなく、**現預金でできた鋼の財務体質**を残さなければ誰も新潟の農業に帰ってこない。

農業生産法人は今後、他の産業の有限会社・株式会社と同様に経済原則に則った経営を行わないと淘汰されてしまう。他産業では、65歳で2年間据え置き20年償還の新規借入などありえない投資なのである。その上「食うに困らないから・・・」と低所得に甘んじていたら円滑な事業承継などできないのである。また、3年連続で営業損失を計上することは、市場の支持を受けていないと見なされ退場させられるのである。

反面、消費者志向を的確に捉え、「値段でとやかく言わない」生涯顧客を獲得さえすれば継続的に営業利益を創出できるであろう。

新潟県の農業生産法人が健全な形で一社でも多く事業を存続されること祈るような気持ちで今後もお手伝いしていきたい。

4．労務管理（調査結果の集約）

（１）労務管理の現状

はじめに、労務管理の現状を把握するため、財務面から、売上高に占める労務費を調べた。その結果、平均で売上高対労務費率 40.0%以上、販売管理費対労務費率 59.0%以上と売上高および販売管理費に占める労務費が大きくなっている。一方、農業法人の従業員の平均年収は約 3,450,000 円となっている。売上高に占める労務費や従業員の年収を整理すると、財務諸表等で表される労務費の比率は高いものの、実賃金は少ない状況下で従事していることが分かった。

次に、従業員の事業活動や労働環境についての満足度を知るため、従業員意識調査を実施した。労働意欲、職場満足度、上司・同僚との人間関係、権限の委譲度、上司の信頼、自主性の尊重、育成等 31 項目について留置調査をした所、高い就労満足度が得られた。

特に、労働意欲や達成感、上司の信頼については高い満足度を持っていることが分かった。反面、教育訓練や同僚との人間関係などは低い結果となった。この結果、従業員の仕事に対する意欲や達成感の高いものの教育訓練の遅れや同僚との人間関係といった職場環境を改善する必要があると感じられる。また、教育訓練については、実施していない事業所も多く、今後農業行政の変革に適応した人材を育成するためにも農業経営者は積極的に従業員の教育訓練を取り入れていく必要があると思われる。

最後に、農業生産法人経営者の労務管理に対する意識調査結果を整理してみる。

労務管理のための労働日報や作業標準の整理がされているかどうかをヒアリング形式で調査した所、従業員個々についての時間単位労働日報を記帳整理している事業所が極めて少なく、作業標準が整理されていない傾向が見られた。

このように作物を生産するための製造原価である労務費について計上の必要性を感じていない、意識が少ない経営者が多く見られた。

（２）労務管理の課題

問題点から課題を整理すると以下の 3 点を挙げることができる。

従業員の平均賃金が低い傾向である反面、売上高や販売管理費に占める労務費割合が高い。 売上高対労務費率の改善

従業員の労働意欲や達成感が高いが、教育訓練が特にされていない。

教育訓練体制の構築

経営者の労務管理に対する意識が低いため、人材活用が十分になされていない。

労務費に関する意識の向上と人材活用

(3) 労務管理改善策

前述の課題に対して、改善策を提案したい。

売上高対労務費率の改善策

今回調査した事業所や一般的な農業生産法人では、本業である稲作等では収益を得ていない法人も多い。また、営業利益を計上している法人でも結果的に補助金による補填で利益が出ている事業所も多い。

このような状況下で改善を進めるには、売上高を上げる方策が重要な要素になると考えられる。

販売管理については、次のパートで詳細に検討がなされているため、ここでは簡単に売上高の増加策についての案を提示する。売上高を増加させるためには、a．既存の販売活動を見直すことと、b．消費者が何を考え、何を求めているかを明らかにすることが基本となる。これらを理解した上で消費者に提供する商品である農産物を改善していくことが重要になってくる。

現在の消費者は安全・安心を求める傾向が強く、生産者の顔が見える関係が重視されている。また、都心に住む多くの住民や団塊世代には農業に興味を持っている者も多く存在するといわれている。そのような消費者に対して、農産物や農業に対する意識を売上に結びつけるために、直販と農業体験を挙げることができる。具体的には、スーパーマーケットや中食産業への販売、直売所の運営などにより、食の安全・安心を求める消費者との関係を築き、販売先を拡大する工夫が必要になってくる。さらに、発想を変えた販売方法として、農産物を売るといった「モノ売り」から、地域の協力を得た農業体験といったソフトを売る「コト売り」になども検討していくことが考えられる。

このような方策により、売上高を上げることで、売上高対労務費率や従業員賃金が改善され、農業経営の充実が得られるものと期待できる。

従業員に対する教育訓練体制の構築

農業生産法人の多くの従業員は、もともと農業体験者が多いため、特に教育訓練をしなくとも業務遂行に問題が生じないため、従業員の教育を実施している法人が少ない。

現状維持の農業経営であれば教育訓練について、特に触れなくても良いと思われるが、近年の農業行政の変革や農業環境の変化へ対応し、近代的農業経営を促進していくために教育訓練や勉強会の開催は今後重要になってくると考えられる。

まず、経営理念や経営目標を設定し、それに基づく人材育成の方向性を明確にした上で、目標管理制度の採用など従業員の動機付けを促進するような教育訓練体制を構築し、近代的農業経営を実現することが望まれる。

そのための第一歩として、職場内での育成によるノウハウの継承、職場外での教育訓練

を実施することで新たな生産方法や販売方法のヒントをつかみ、更なる能力の向上を得るための目標を設定し、自己啓発の促進を図る。このように早急にできるところから手をつけ、人材能力開発のために教育訓練体制の構築を進めていくことを提言する。

労務費に関する意識の向上と人材活用

a．労務費に関する意識を高める

農業経営者は労務費に関する意識が低い傾向にある。労務費の支給額が少ないこともあるが、「売上高に対する労務費が高いのは止むを得ない」といった見解を述べる経営者も存在した。

しかし、経営改善を積極的に取り組む姿勢を持ち、現状を打破するにはどうすれば良いか問題意識を持ち、あるべき姿の経営の実現が必要になってくる。

農業経営者はモノに対する原価意識はあるものの、生産資源としての人件費といった直接目に見えない原価については、無頓着な面がある。モノを生産するにはヒトが必要になり、それを維持するためにはカネが要することを意識して、経営の効率化を図るべきである。

b．人材活用の周知

農業生産法人の従業員に対する意識調査でも見られたように、そこで働く従業員は事業に対する満足度は高い。反面、従業員をうまく使用していない経営者も多く見られた。

このため、業務全体の流れの標準化、機械や労務に対する稼働時間の標準化およびそれに基づく作業日報の整理等、人的資源の活用度合いの見直しを行い、現在保有する人材や資源の有効活用をすべきである。業務全体の流れについては、第一に、年間業務計画を作成し、月別・日程別の作業の流れを標準化する。第二に、作業に対する標準作業時間を設定する。第三に、機械や労務の稼働時間を簡単に記入できるように作業別に記号化することで、作業日報への記載を簡素化するなど、に工夫をする。

このように、人材を中心とした資源を成り行き管理から計画的管理体制への変換を提言する。

(4) 後継者問題への提言

離農問題や中山間地の過疎化が深刻になっている農業経営では、後継者がいないといった問題がある。その解決策についての提言をまとめてみた。

新規参入者との共同事業化

建設業などが、新規事業として農業分野へ進出する例が目立ってきている。既存の農業経営者は離農や過疎化問題の現実を受け止め、新規参入者を毛嫌いすることなく、共同で事業を進めていくという積極的な態度を持ち、農業経営の維持に努めるべきである。

若い世代や団塊の世代の取り込み

若い世代にも農業に興味を持ち、NPO 形態で農業に参加するもの存在する。また、老後は農業を楽しみたいという団塊の世代も多くいると聞いている。このような農業に興味を持つ人を集め、自然に触れながらの農業体験をしてもらうことで、農業の良さを認識してもらう。その後、最終的には生活の場として移住を考えてもらうなど、新たな居住者を募集するといった取り組みになどにより、過疎化を解消するための仕組みづくりも後継者育成には欠かせないものになると思われる。



５．販売管理（調査結果の集約）

（１）現 状

調査対象の農業生産法人について、販売面から見た特徴を以下の表に整理した。

図表 5-5-1 販売面から見た農業生産法人の特徴

	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社
立 地	中越地域	新潟市近郊	新潟市近郊	新潟市近郊	下越地域
主力作物 (売上占める割合)	米 (50%)	米 (78%)	米 (60%)	野菜 (66%)	大豆 (37%)
その他	大豆、花		野菜	米	米
加工食品	味噌	餅	餅	餅	味噌
その他の特色		仕入れ販売		直売所の運営	
米の販売先	J A 卸業者 県外消費者	卸業者 外食産業 消費者	外食産業 消費者	消費者	J A
ホームページ	無	有	無	有	無

商品について

農業生産法人としての主力商品を何にするかは立地によっても大きく影響を受けるが、当県の多くの農家がそうであるように米を経営の柱に据えている法人がほとんどである。

しかし、中には一大消費地である新潟市の近郊という立地条件を生かして、野菜を主とする法人も見られた。

米を主力商品とする各法人では、その価値を高めて消費者に受け入れてもらうために有機栽培への取り組みや独自ブランド名の採用等の工夫をしている。しかし、有機栽培米等の付加価値米については、実際の取り組みの結果として、生産コストを販売価格に反映することの困難さから量的な拡大については消極的な法人が多かった。

また、米を主力とする場合であっても、年間を通じた売上平準化や作業量確保のために野菜類や大豆、花等も手がけている法人が多い。しかし、野菜は機械化が困難であり生産性が低いため取り扱わないとしている法人も有った。

多くの農業生産法人が加工食品として餅ないしは味噌を手がけており、冬場の作業を補うものとして、また、生産物に付加価値をつけることによる売上拡大にも一定の貢献をしている。

販売方法

生産物の販売方法としては、ＪＡ、卸業者、小売業者や外食産業を通して販売する形態と消費者に直接販売する形態に分けられる。また、米を主としている農業生産法人では直接販売とそれ以外の販売先に政策的に分散を図っていることが伺える。

米については、従来のＪＡ経由の販売を減らして他の販売先に振り向けているという実態が見える。それは、少しでも高く売りたいという各法人の販売先開拓努力の結果である。

一方では、ＪＡとの関係維持のため、ある程度のシェアを保つという方針を持つ法人もある。卸業者経由の場合は、一度にまとまった量の販売が可能のため資金繰り上のメリットがあるが、価格交渉面での不利を敬遠し直接販売にシフトしていきたいとする法人も見られた。大口需要家として寿司屋等の外食産業向けの直接販売への取り組みも行われており、全販売量の半分を県外のファミリーレストランに販売している事例も見られた。

野菜を主力としている農業生産法人においては、地場のスーパーマーケットや生協等の小売業者向け直接販売が中心であり、一部を市場経由としている。また、自社で加工した味噌を地元の学校給食用を含む「地産地消」商品として供給している例も見られた。

消費者向けの直接販売については販売価格面でのメリットもあるため、全ての調査対象法人で取り組みが行なわれていた。販売先としては、近隣の消費者を対象にする場合と県外を含む遠隔地の消費者を対象にする場合に分けられるが、前者については新潟市近郊に立地する農業生産法人に多く見られる。また、近隣消費者を対象にした直売所を設け、地元農家の持ち寄り品も含めて販売し売り上げを伸ばしている事例も見られた。

インターネット経由の販売については興味を持っている農業生産法人が多いものの、補完的な位置づけにとどまっているケースが多い。これは、突発的な大量注文に応えられない点やＩＴ面でのノウハウ不足等が原因しているものと考えられる。

販売価格

販売価格については、販売先との価格交渉により決まる場合と、生産者側で市場価格を踏まえて自主判断により決定している場合に分けられる。消費者向けに直接販売する米や餅、味噌などの加工食品については、各農業生産法人の自主判断により価格設定がされているものと思われる。

米の小売価格は品種、産地、生産方法や作柄等により変わるが、本調査対象では事例が少ないものの、いずれも 10kg 当たり 4,000 円から 5,000 円で販売されていた。銘柄米産地の農業生産法人でも 10kg 当たり 5,000 円以下で販売しているのは良心的な価格設定と言えるが、直接販売による販売価格の向上という本来の目的からすると一考を要する。

これには、継続的な取引をしてくれる顧客に対しては、一度決めた価格を変更しづらいという事情もあるようだ。別の例では、長期継続購買者を増やすために、相場に連動させない一定価格での販売を方針としている法人も見られた。

販売促進

消費者向けの販売を拡大するための販売促進活動として、チラシによる自社商品のPRは多くの農業生産法人で行われている。また、紹介キャンペーンや自社生産の野菜などのサービス品の提供も、口コミによる顧客拡大または固定客化を狙いとして行われている。

直売所を持っている法人では、ラジオCMや経営者がマスコミに出ることによるパブリシティ活用による来客拡大のための販売促進活動が行われていた。ホームページによる情報発信については、まだ実施していない法人も多いが、栽培状況の公開等を含め積極的に消費者向けの情報提供を行っている事例も見られた。但し、掲載情報の更新が適切に行われていないなど、今後改善すべき点も多い。

販売管理面

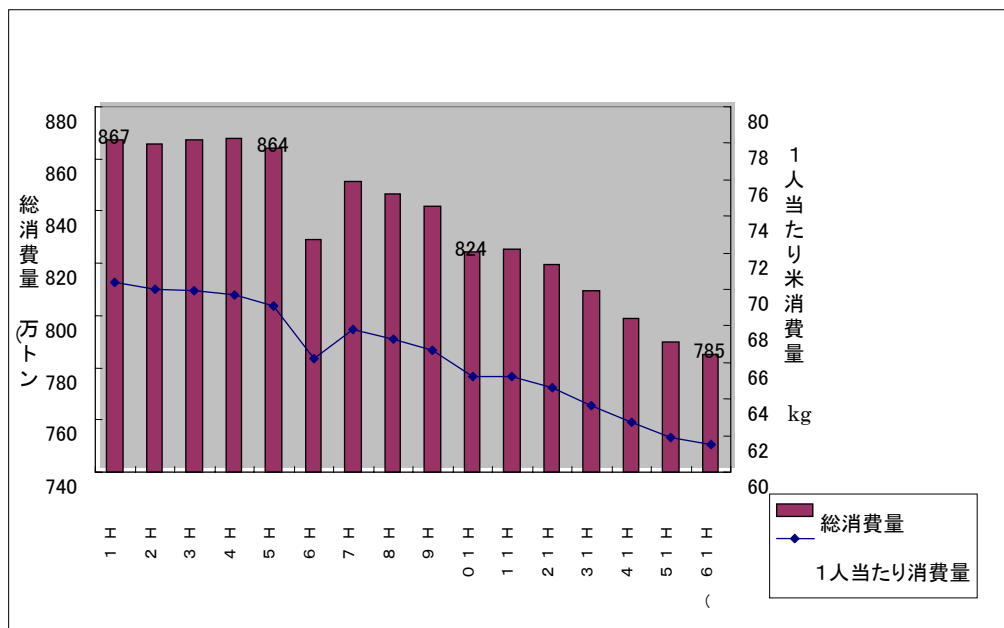
販売先である顧客についての情報管理や、購入に対するアフターフォローを体系的に行っている事例は見られなかった。また、特に卸業者や外食産業等の大口取引先についての与信管理についても、リスク管理の面から改善すべき点があった。

(2) 課題と提言

課題

新潟県の農業は新潟コシヒカリのブランド力の強さもあって、多くは稲作中心の経営形態となっている。しかし、図表5-5-2からもわかるように、米の需要は消費者の世代交代や食生活の多様化に伴い急速に減少している。今後さらに進む少子高齢化と人口減少局面への移行により、米の需要量は2025年には500万トン程度に減ることが予想され、ミニマムアクセスによる輸入量の拡大も考慮すると450万トン程度の国内生産量で足りるという試算^{*}もなされている。一方、米の潜在的な生産能力は耕地面積の減少傾向にもかかわらず、ほぼ横ばいとなっており、需要量を大幅に上回っている。このことが、米価格の長期的な低落傾向の構造的要因となっている。

図表 5-5-2 米消費量の推移



(出典：農林水産省 食糧需給表)

このような環境下で従来どおりの米中心の農業を続けていくことはますます困難になることが予想され、農業分野においてもマーケティング活動の重要性が高まっている。以下では、消費者を意識したマーケティングの基本的な考え方について提言を行う。

提 言

a. 顧客を知ること

現在の市場環境はただ作れば物が売れる時代ではなくなっており、いかに消費者が望んでいるものを提供できるかが重要になっている。そういった意味では、どのような属性(年代、性別、家族構成等)を持った消費者が、どのような思いで自社の商品を購入し、どう評価したのかを知ることはマーケティング戦略上極めて重要であり、このことは農産物の販売においても例外ではない。

従来のJAを中心とした流通形態では消費者の声を直接聞くことが困難であったという事情はあるが、自社の商品がなぜ売れているのかについて、大部分の農業生産法人では十分な情報を持っていない。今、多くの農業生産法人が消費者向け直接販売に積極的に取り組み始めているが、これは顧客の声を直接聞く良いチャンスでもある。

顧客について知るために、自社の顧客の属性を整理し記録することから始めたい。この情報を使うことにより、販売戦略の立案や将来の販売予測の参考にすることができる。

さらに、消費者の購入目的(贈答用/自家消費)、購入理由(価格/味/ブランド/安全性等)

や購入後の評価について知ることは、顧客の求める商品を提供し続けるためには重要である。

平成 15 年度食料品消費モニター調査の結果によれば、米を購入する際に産地・品種を重視する消費者が最も多く、価格、食味、安全性が後に続いている。また、別の調査結果では、ブレンド米や特別栽培米、無洗米等の付加価値がついた米の消費割合が年々増えており、消費の多様化が進んでいることを示している。

これらの情報を得るためには、まず今もっている顧客情報を整理することから始め、不足している情報をアンケートの実施や直売所等の販売現場での顧客との会話によって収集する努力が必要である。

b．販売ターゲットの明確化

消費者ニーズの多様化に対応するためには、平均的な消費者を想定するのではなく、より具体的な消費者像を描く必要がある。そのためには消費者を地域や年齢・家族構成などの属性でいくつかのグループに細分化して考え、この中で自社がターゲットとする顧客層をどれにするのか明確にすることが望ましい。

顧客層による消費行動の違いの例として、米購入量に関する世帯主の世代との関係を以下の図表 5 - 5 - 3 に示す。このデータからは、世代間の消費量の違いは非常に大きく、加齢によっても消費量は大きく変わらないことがわかり、米を主食としている世代とパン・麺類と並ぶ主食のひとつでしかない世代の存在が推定できる。また、若い世代ほど外食や中食に依存しているため、家庭での購入量が少ないという側面も考えられる。

図表 5-5-3 家庭における米購入量の変化（世帯主の年齢別）

世 代	米購入量（kg/1人・年） [年 齢]	
	平成 5 年	平成 1 5 年
昭和 9～18 年生まれ	4 1 . 6 [50～59 歳]	4 2 . 1 [60～69 歳]
昭和 19～28 年生まれ	3 3 . 8 [40～49 歳]	3 2 . 2 [50～59 歳]
昭和 29～38 年生まれ	2 2 . 0 [30～39 歳]	2 4 . 2 [40～49 歳]
全世帯平均	3 4 . 6	2 9 . 9

（出典：平成 16 年度食料・農業・農村白書）

以上の例のように顧客層によって商品に対するニーズが異なり、それが消費行動の違いとして現れている。また、食の外部化が進んでいることにより外食および中食の需要も無

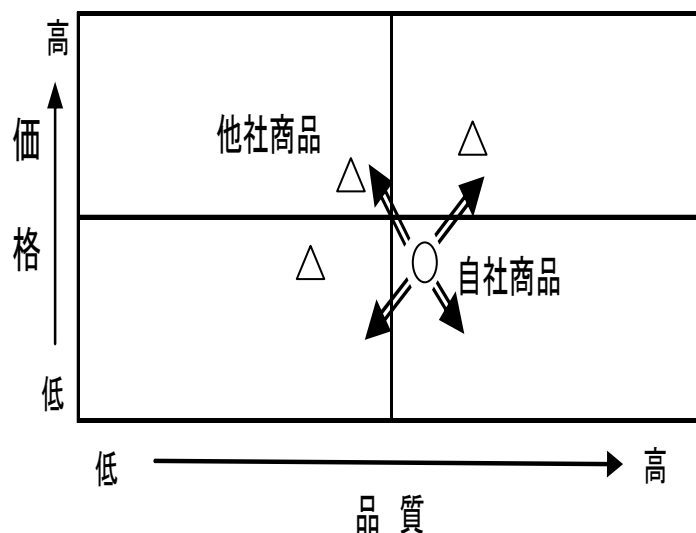
視できなくなっており、販売量を確保するためには今後アプローチを強化すべき販売ターゲットとなっている。

c．顧客ニーズに合う商品（売れるモノづくり）

販売ターゲットとする顧客層が明確になれば、そのニーズに合った商品をより購入しやすい方法で提供するのが次の段階である。そのためには、自社の現在の商品の位置づけを客観的に評価することから始めて見てはどうであろうか。

たとえば、下の図表 5 - 5 - 4 のように商品を品質と価格の要素で評価した場合に、自社の商品がどこに位置づけられるか、また、他社の商品はどうであるかということを考えるのである。そして、自社の商品がターゲットとする顧客層のニーズに合っているか、もしそうでなければ、位置付けをどのように変えれば良いかについて検討することが必要である。

図表 5-5-4 商品のポジショニング例



現時点では本県産米は他産地と比較して高価格で取引されているが、新潟コシヒカリというブランド力が品質以上の評価を与えている可能性も考えられる。今後さらに供給の過剰が続く中で、このブランド力は大きな力になるのは間違いないが、これのみに頼ることはリスクが大きい。従来以上に、消費者のニーズに合ったものを供給するという姿勢を持ち続けることが求められる。

6．生産管理（調査結果の集約）

（１）農業経営における生産管理

農業は本来、製造業であると言える。自然に働きかけるという意味で、総務省の産業分類では１次産業とされるが、仕事の内容は２次産業の製造業そのものである。従って、ここでは農業における生産管理の概念を製造業と同じ意味で使うことにする。

一般的に生産管理とは、『市場、顧客からの要求に応じて、「所定の価格、品質」の製品（農作物）を「所定の数量、納期」に合わせて「最も経済的」に生産するために「生産の諸要素（人、物、金、設備、情報等）を効果的に活用」するための「管理活動』』とされる。

これは製造業における生産管理の概念であるが、農業においても当てはめることができる。天候など自然の影響を受けるため、所定の価格（原価）、品質、数量の農作物を生産することができないこともあるが、ある程度はコントロール可能といえる。当然ながら、実際はコントロールを前提として生産活動を行うものである。また、所定の納期に合わせて、最も経済的に生産するのは、製造業とまったく同じである。

（２）農業経営における生産管理のあるべき姿

生産管理を機能別に分けると、「生産計画、資材・原材料手配、工程管理、在庫管理、品質管理、（外注管理）」に分けられる。これらの機能を個々にみると、それらが原価管理と密接に関連していることがわかる。所定の価格、品質、数量、納期に合わせて最も経済的に生産するための生産諸要素の組み合わせである生産管理は、所定の原価による諸活動の遂行が求められる。

大蔵省（現財務省）企業会計審議会中間報告（昭和３７年１１月）の原価計算基準では「原価管理とは原価の標準を設定してこれを指示し、原価の実際の発生を計算記録し、これを標準と比較してその差異の原因を分析し、経営管理者に報告し、原価能率を増進する措置を講ずることをいう」と規定している。つまり、一連の製造活動を貨幣価値的に分析することで、原価の上昇を抑え、原価削減を図ることを目的としている。

以上を勘案すると、農業経営における生産管理のあるべき姿は、次のようになる。

生産計画、資材・原材料手配、工程管理（作業委託を含む）、在庫管理（資材等、及び作物・加工品）、品質管理（食品安全管理、栽培技術、天候異変への対応等を含む）の各機能における作業の標準化が図られていること

これら作業標準は、所定の原価を前提としていること

作業標準と生産原価の見直し改善を目的とした、作物・商品別、作業別に、個人別の業務記録（作業日報）及び製造経費、資材・原材料の投入量等が記録される仕組みが用意され、実際に記録が着実に実施されていること

作業標準及び記録方法が文書化され、教育による周知徹底がなされていること

生産計画と業務記録が金額、時間、数量ベースで記述され、計画・実績の対比による反省がなされ、対策が講じられていること

以上の項目が、スパイラルアップ的に改善・向上する仕組みを構築していること

(3) 調査法人における生産管理の現実

調査事業によって明らかになった現実について、項目別にまとめると次のようになる。

生産計画以降の各機能における作業の標準化は図られておらず、経験則で対応している作業標準の原価は、ほとんど把握していない

作業標準と生産原価の見直し改善を目的とした、個人別の業務記録（作業日報）は日別の概略作業内容と作業時間を記録している法人が大半である。ある法人では、後日思い出して、複数日分を記録している実態もあった。

製造経費、資材・原材料の投入量等は、経理ベース（証憑、元帳ベース）での記録はあるが、どの作物・品種・事業に投入しているかの記録はないのが実態である。

作業標準及び記録方法が文書化されているところは皆無であった。また、教育による周知徹底もなされていない。

なお、今回の調査事業で、作業日報の雛形を作って指導した法人も少なからずあったが、後日訪問して聞いてみると、従業員が面倒がってやってくれないという状況であった。

生産計画と業務記録が概略であるため、計画・実績の対比による反省も粗いことしか出来ず、当然、対策も適切とは言えないことが容易に推測される。

スパイラルアップ的な改善・向上の仕組みも皆無であった。

(4) 詳細な費用と投入量の把握、及び作物別の作業日報記帳（提言 1）

本調査報告書では紙面の制約があり、個々の生産管理機能別に記述する余裕はない。しかし、業務改善のスタートラインは、現状調査であり、その記録である。まず、今がどうなっているかを把握することなく前進することは困難だからである。

その意味で、何はさておき、先ず生産の 3 要素である、「材料費、労務費、製造経費」の細目別把握が必要不可欠である。初めからレベルの高い記録を求めても、従業員がついていけなかったり、反発を招いては意味がない。実行可能なレベルで、かつある程度の実態が分かるレベルの記録方法を、法人の実情・実力に合わせて作成し運用することが肝要である。

まず、最低限、作物・事業別の費用把握が不可欠である。米、大豆、野菜、花卉、もち製造、味噌製造など、作物・事業別に「材料費、労務費、製造経費」を記帳しなければならない。概略の記帳目安は次のとおりである。

原材料

肥料、農薬等で作物に共通のものは、使用時に個別記帳する。個別記帳が難しければ可能な範囲で割り振る（配賦する）。

労務費

作業日報の様式、書き方を見直し、毎日書く文化を育成する。何より記入意義の教育を徹底する。必要に応じて、記入状況を給与に反映させる仕組み（人事考課）も検討・実施する。

経費

燃料費、減価償却費、保険料など共通費が多い科目であるが、月別に可能な範囲で割り振る（配賦する）。配賦基準は、外部の識者等に相談することも一方法である。

これらのデータ収集が第一ステップとなる。データ収集がなされたら、年度比較、予算（経営計画）比較、統計データ比較により、問題点・課題を明確にして改善を進めていく。

（５）記録を分析して改善につなげる（提言２）

「経営数値の３比較」というのがある。自法人の過去比較、予算比較、同業他法人との比較である。記録を蓄積することで、の過去比較が可能となっていく。予算をきちんと立てることで 予算比較が可能となる。また、同業他法人比較は、農林水産統計データを利用する。

自法人の過去（経年）比較は確実な数値によるものであり、経営管理の基本である。単位当たりの収穫量を上げたいのか、単位当たりの利益を上げたいのか、作業の生産性を上げて原価を下げたいのかなど、長期・中期・短期ごとに何を管理したいかを、自法人の経営目的・目標に照らして明確にし、コントロールしていく。

予算比較は、経営目標の達成度を測るメーターである。経営計画は必ず長期、中期、短期（１年間）別に立てて、進行方向が間違っていないかを確認しなければならない。なお、農業経営における長期計画は、製造業における一般的な５年・１０年といった単位より長いと考えられる。特に新潟県における稲作の場合は、１年に１回の収穫であり、土地の流動性が低いこと、国の農業政策に影響を受けることなどを総合的に勘案すると、２０～３０年単位の計画も立ててほしいところである。

他法人比較では、新潟県、北陸、及び全国の農林水産統計データと比較を行う。当該統計データのサンプル数が少ないこと、法人経営データが少ないことなどの問題点もあり、必ずしも統計データが現実を反映しているとは限らないが、参考データであることは間違いない。これにより自法人の問題点を明らかにすることも大切である。

(6) 作業標準を確立する (提言 3)

調査では、「作業標準」を確立している法人は皆無であった。まず初歩的な事項からスタートしてほしい。

生産管理の各機能別に基本事項を標準化する

生産管理の機能は多い。経験則である程度できているものを除き、自法人の弱点であるところに的を絞って標準化を図り、段階的に機能の範囲を広げていく。

原価を意識した標準化

標準化することで、どの程度の原価が発生するかを見積もること。標準化が複数考えられる場合は、それぞれの原価をシミュレーションして最適なものを選択すること。

作業記録の実施 項番 (4) で記述したとおりである。

作業標準と記録方法の文書化、教育

作業標準、記録方法を文書化し、教育担当者を決め、教育計画を立て、着実に実施すること。教育の詳細は、次項 (7) に記述する。

反省と改善

経営数値の 3 比較による反省を行い、改善を着実に実施すること。

仕組み自体の改善・向上

生産管理、及び経営管理自体が改善・向上していく仕組みの組み込みを段階的に実行していくこと。一律の方法はないので、各法人の経営者が試行錯誤を繰り返して、最適な方法を見つけてほしい。

(7) 従業員教育を工夫し根気よく行う (提言 4)

今回の調査事業では、作業日報の雛形を作って指導したにも関わらず、従業員が面倒がってやってくれないという状況もあった。農業に従事する労働者の質の問題もあり、またそもそも事務作業が嫌いであることから農業を選んだという人も多いと思われる。

しかし、激変し競争が激しくなる日本の農業においては、前項までに記述した生産管理を 1 つずつ着実に実行していくことが求められる。特に、日本農業の担い手を育成し、人材として雇用すべき立場にある農業法人は、人を人材として扱い、教育していくことが欠かせない。

長年農業に従事してきた高齢の従業員の教育効果は望めないだろうが、若手あるいは新規就農者に対しては、定期的な教育を実施していかなければならない。本章以外に労務管理の章があるので、詳細は譲るが、次に簡単にまとめておくので、参考にしてほしい。

閑散期は集中的に教育を実施し、宿泊合宿による業務改善検討会の実施や、経営計画会議に参加させるなどの工夫を凝らすこと

年 1 回や 2 回程度では教育にならないので、定着するまでは 2 週間に 1 回など、頻繁に実施すること

毎回内部講師ではなく、数値計画や経営管理に詳しい中小企業診断士や税理士などに講師となってもらうこと

講義形式ではないワークショップ（参画）型の外部研修会にも参加してみること
規程通りに作業日報の記録をしない場合の懲戒規定を就業規則に設けること、人事考課で作業記録について評価する項目を設け賃金に反映する仕組みを作ることなど

7．調査研究事業に参加しての感想

今回、5社の農業法人を訪問し、調査研究にあたった8人の委員より感想を述べてもらった。（敬称略 五十音順）

今回、調査した5社に限らず、新潟県内における稲作中心の農業法人の課題は冬場の収入対策と販路開拓だと思う。多くの法人は、餅、団子、味噌、漬物等の加工品を製造しているが、果たして、商売として成り立っているのは、どれくらいだろうか。

私は、農業は、製造業だと思っている。それ故、生産したものを責任をもって自分のブランドで販売する。そして、適正な利益を得る。これからは、作るだけの農業からの脱却だ。

もう一つの課題は、販路開拓だが、それほどむずかしく考える必要はないと思う。大量販売を目指すのか。地域密着を目指すのか。まず、自分で売り歩いてみることだ。そこからヒントが生まれる。そして、消費者に支持されれば、ブランドとして認知される。

我々、診断士の役割は、これら農業経営の実践をサポートすることである。

（以上 大滝 勇一）

今回の調査研究事業に参加させていただく中で、先進的な農業生産法人の経営の実態を垣間見ることができ大変参考になった。いま日本の農業は激動の最中にあると言っても過言ではないと思うが、そのような中で多くの農業関係者が日夜努力されていることに敬意を表したい。新潟県経済の活性化のためには健全な農業の維持と発展が欠かせないと思う。さらに、新潟県農産品の持つ良さをもっと販売面で生かすことにより更なる経営改善も可能である。今後も農業に関わりを深める中で自分自身の能力を高め、微力ではあるが新潟県の農業生産者の皆さんのお手伝いをさせていただければ幸いに思う。

（以上 金井 信雄）

新規創業した法人の生存率は、設立１０年後では約１０％である。いま、農業の復興の旗印のもとに新潟県でも雨後の筍のごとく農業生産法人が設立されている。補助金農政が終焉しかけているなか、１０年後には果たして何法人が残っているのだろうか。

今後設立される農業生産法人が生き残るために必要なことは「孫まで続ける強い意志を持つこと」である。経営は続けることに意味がある。そして、健全な形で子孫に引き継ぐことこそ経営のダイナミズムである。

今回、新潟県の農業生産法人を間近で調査研究できたことは私自身非常に有意義であった。いままで接してきた農業の現実が体系化され、いま私の立場で何をすべきかが整理できたからだ。健全な形で一社でも多く事業を存続されることを祈るような気持ちで今後もお手伝いしていきたい。

（以上 近藤 信）

農業という産業は現代のあらゆる問題の総合展示場である。過疎の問題、環境の問題、安全保障の問題、安心安全の問題、健康問題等々。そのことが農業という産業を過度に特別視する風潮を生んでいる。今回、米に関してあえて徹底的に経営問題として、クールに診断できたと思う。手の打ち所はこれまでの農業行政や支援制度の思考の枠から開放されたところにあるのではないかと睨んでいる。早急に“満たされることなく横たわっているニーズ”をしっかりと捉え、自社にしか提供できない方法で商品を開発提供する手法を確立し、普及させなくてはならない。そのためには既存の組織のままでいいとはとても思えない。刺激に満ちた研究でした。皆さんに感謝です。

（以上 後藤 一安）

農業は天候に左右される上に、経済の国際化による農産物の価格低下や人口の減少による消費の減少等の厳しい環境の中で利益を上げられる農業経営の実現は難しいことと感じました。しかし、情報処理技術の発展や流通機能の整備による市場との直接取引の実現や食生活の変化や規制緩和等により利益を確保できる農業経営を実現できる環境が整いつつあるので農業に従事する方々に明るい希望を持って農業経営に取り組んで頂けるよう支援したいと思います。一緒に勉強した会員各位から教えていただくことが多く勉強になり、参加して良かったと思いました。ありがとうございました。

（以上 田中 信）

研究会メンバーが訪タイして試食したタイ産コシヒカリは、新潟県産と比較しても遜色がなかったそうである。その価格は1kg当たり40円。関税が1万円加算され10kg当たり10,400円で国内販売されているそうだが、将来の関税率ダウンの影響は大きい。研究会では、営業利益が赤、補助金収入で黒という損益計算書の構造で、果たして原価管理はどの程度有効かという議論が幾度もあった。2025年に到来の可能性がある食料危機に備えた面積の確保、特別栽培米等による差別化は不可欠である。加えて、補助金を織り込んだ経営、2・3次産業による高付加価値化も欠かせない。農業経営は一筋縄ではないことを実感した研究会であった。

(以上 戸田 勝美)

新潟県支部では、3年前に農業経営研究会を設立した。設立の目的は、農業生産法人及び農業関係機関からの経営支援依頼に適正に対応するためであった。

農業を取り巻く経営環境は、決して容易なものではない。しかし、農業にもビジョンがあり、目標がある。やる気と能力のある経営者にとっては、農業は面白い。私たち農業経営研究会は、新潟県において「農業は面白い」と言える経営者の育成に、お役に立ちたいと考えている。

今回の調査研究事業では、田中支部長をはじめ調査研究メンバー全員が、各自個性を発揮して、積極的に研究を進めた。この調査研究報告書が、中小企業診断協会各支部において、今後実施される農業経営支援に、少しでも貢献できれば幸いである。

(以上 武藤 勝行)

今回の調査・研究では、労務管理を中心にまとめることで参加させて頂いた。その過程で農業生産法人の経営者や従業員と接することで感じたことを率直に言うと、農業に従事している方々は「もう少し欲を持ってもらいたい」といったことである。農業行政や農業環境が変化している現状を受け止め、経営を維持するには収益を得ることが最優先事項であることを特に経営者には考えて頂きたい。人材や設備を効率的に活用すること、売上を高めるために何をすべきか、といった経営の基本となる事項について今一度、貪欲になって考える姿勢を持つことで、様々な課題が解決できることを期待している。

(以上 平塚 幸雄)

お わ り に

新潟県農業は、これまで多くの先人達のたゆまぬ努力によって、米を中心に全国に食料供給をしてきた。しかし近年、米価の下落、外国からの輸入農産物の増加、地域間競争による農産物の価格低下、さらに建設業をはじめとする異業種の農業分野進出により、農業従事者を取り巻く環境はますます、厳しくなっている。

ところが、米の分野では、「新潟県産」というブランド力が強いせいも、これまで生産者は、作ることに専念すればよく、経営的感覚の欠如がみられた。このような中、国の政策転換により、今後は、自助努力による販路の開拓がますます必要となるのではないだろうか。

新潟県において重要な産業である農業の活性化は、もちろんのこと、さらには、国の「新食料・農業・基本計画」での助成対象の見直しのため、行政では環境整備として認定農業者の組織化、法人化を推進している。しかし、組織化、法人化は、あくまで経営安定、農地の有効利用のための手段であって、けっして、目的ではないことを提言したい。

今回の調査を通じて、新潟県内の農業法人における様々な課題が浮き彫りにされたが、一番の課題は、我々、中小企業診断士自身がどのような形で農業経営を側面から支援していけるのか、であると感じた。

今後、我々、新潟県支部としても、行政機関、農業団体、金融機関とリレーションを築き、支援体制の一角として認知していただけるよう自己研鑽に務めるべきであろう。

最後に、忙しい中、アンケートやヒアリングにご協力いただいた農業経営者の皆様、行政機関、同行いただいた新潟県農業生産法人育成指導センターの皆様にお礼を申し上げます。

平成17年度 調査・研究事業への参加委員

委員長	大滝 勇一	第1章 担当
リーダー	武藤 勝行	第2章 担当
委員	戸田 勝美	第3章 第5章（生産管理） 担当
委員	後藤 一安	第4章 担当
委員	田中 信	第5章（経営基本管理）担当
委員	近藤 信	第5章（財務管理）担当
委員	平塚 幸雄	第5章（労務管理）担当
委員	金井 信雄	第5章（販売管理）担当