

平成 2 2 年度 調査研究事業

「宮城県の農業経営管理の実態の現状と課題」に関する
調査研究報告書

平成 2 3 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会宮城県支部

はじめに

近年、農業に関する国民の関心が一段と高まり、安全・安心な食料の供給と自給率の向上を図ることが期待されています。各国は WTO 農業交渉において貿易ルールの確立を目指しているが調整が難航しています。我が国は二国間の EPA（経済連携協定）／FTA（自由貿易協定）を貿易促進の手段として進めております。

この度、政府は TPP(環太平洋戦略的経済連携協定)への参加の検討を開始し、6 月までには方針をまとめると発表しました。農業をこのまま市場開放をすれば壊滅的な打撃をうけるといわれ、農業関係者から反対されているが、何れは農産物の市場開放も行わざるを得ないと思われます。米価は国際価格と比較して 6 倍といわれ、品質上優位に立っているとはいえ、価格差をつめることが急務であり、コスト低減には規模拡大と経営の合理化が課題です。

このような環境変化に対応出来る、強い農業を実現するために「農業の経営管理の向上」が有効な方法であり、中小企業診断士が支援できる分野でもあると考え、これを今年度の研究テーマとしました。

農業者の高齢化が急速に進んでおり、5～10 年以内には担い手不足と高額な農機具への買換えが負担となり、農家数が激減し、必然的に農地の集約化が進むと思われます。農業を活性化する為に、農業経営の見える化を進め、ムリ・ムダ・ムラをなくし、家業から産業化へ誘導し、後継者が取り組みやすい環境を作ることが急務であると考えます。

宮城県農林水産部農業振興課様、仙台市経済局農林部農業振興課様、大崎市産業経済部農林振興課様、登米市産業経済部農村戦略推進会議室様、JA 仙台様はじめ関係各位のご協力をいただき、アンケート調査及び事例調査が実現しました。この報告書が、農業の経営改善にいささかでもお役に立てれば幸いです。

最後に、この調査研究に当たり、ご協力をいただきました関係各位と事例調査に快く対応していただいた関係者の皆様に厚くお礼申し上げます。

平成 23 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 宮城県支部

支部長 小林豊弘

目次

第1章 農業の現状と経営管理.....	1
1.農業の現状と経営管理	1
2.農業経営管理調査	10
第2章 現状分析	12
1.調査概要	12
2.アンケート調査の単純集計（集落営農と個人経営）	12
2.アンケート調査のクロス集計（組織形態による相違点）	30
第3章 課題の抽出	38
1.個人経営	38
2.集落営農	46
第4章 提言	57
1.個人経営	57
2.集落営農	61
3.農業経営体の事例調査について	64
おわりに	74
添付資料）アンケート調査票	75

第1章 農業の現状と経営管理

1. 農業の現状と経営管理

(1) 農業の環境変化

昭和36年に農業基本法が成立し、平成11年に改正されるまで、今日の農業の根幹をなす仕組みを構築してきた。農業生産の引上げと農家所得の増大を謳った法律であり、高度成長とともに広がった農工間の所得格差の是正が目的であった。この法律によって農業の構造改善政策や大型農機具の投入によって農業の近代化を進めた。結果として農家の所得を伸ばすことには成功したが、大部分の農家が兼業化したことや農業の近代化政策による労働力の大幅削減で農村の労働力が東京、大阪の大都会に流出し、農業の担い手不足問題の引き金となり、食料自給率低下の原因を作った。

(2) 農業政策の変遷

農業基本法は規模拡大による構造改善を推進し、所得の向上を目指したが、農家は容易に農地を手放さないため、規模拡大は困難であった。昭和41年頃から高度成長の波に乗り、都市近郊で宅地需要が増大し、昭和43年に都市計画法が成立し、農地も市街化区域と市街化調整区域に区分された。市街化区域に指定されれば届出だけで転用できるため、多大な国費を投入して基盤整備をしたにも関わらず、規模拡大より、土地が有利に売れる市街化地区に指定されることを望んだ、このことがその後、農業者間に多大な経済格差を生じることとなった。

一方、機械化等により、米の生産量が増えたが、食の洋風化が進み、米の消費量が落ち込み、米余りの時代となった。昭和45年に初めて10%の減反政策を導入し、その後30%まで拡大したまま、今日に至っている。

「減反を要求するなら 米価を上げろ」という、農民の政治的要求が強まり、政府は米余りの時代に値段を上げるという需要供給の原則に反する政策を取った。農業関係者は「農業の持っている産業上の性格から、政治的に力で勝ち取れると考えた」という。その結果、米が余っているのに米農家は減らず、農地の集約化は進まず、農業の規模拡大は進まなかった。米の需要は米価引上げにより、一層、米離れにつながり、米価の上昇も頭打ちとなる。

工業製品の輸出増大が引起した貿易摩擦により、米国から米の市場開放を迫られ 昭和61年には米を輸入せざるを得なくなる、いわゆるウルガイ・ラウンドである。日本の米生産はコスト競争力を迫られることとなった。国内産の米が余り、減反を30%も行いながら、ミニマムアクセスとして毎年国内生産高の約10%に相当する77万トンが輸入されている。当時、政府は農業基盤強化のため、6兆円の予算のうち、約4兆円を公共工事に投入したが、どの程度の効果が有ったのか検証されていない。

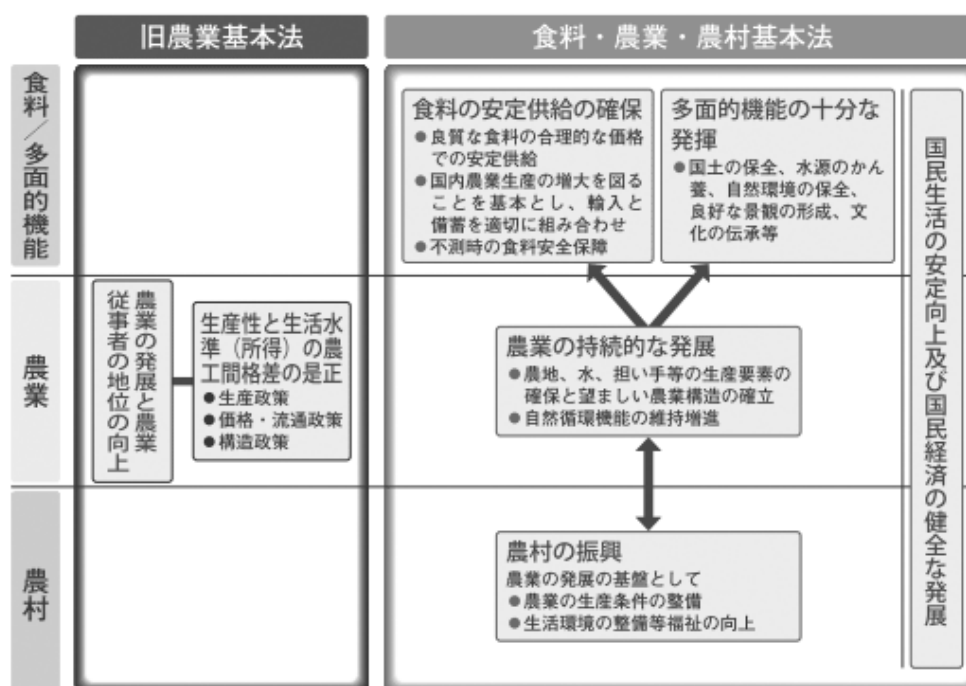
平成11年に「食料・農業・農村基本法」（新基本法）が制定され、平成12年3月に「食料・

農業・農村基本計画」が策定され、平成１７年３月に見直され、民主党政権へ交代後の平成２２年３月に新たな基本計画が策定されている。

(3)農業政策の現状

農業・農村のおかれている厳しい状況を放置すれば、食料自給率の向上や多面的機能の発揮が脅かされ、国民全体が不利益を被るおそれがある。今後、意欲ある者の創意工夫を引き出し、農業・農村が秘める力が最大限に発揮され、国民が将来に向けて明るい展望を開くことができるよう、農政を大転換させ「食」と「地域」の早急な再生を図る政策体系の再構築が必要になってきた。このような経緯によって平成２２年（２０１０年）３月、新たな基本計画が策定された。

表１－１ 農業基本法から食料・農業・農村基本法へ



資料：農林水産省作成

前記の大きな枠組みの方針のもと農林水産省は、平成３２年度（２０２０年度）の食料自給率目標を供給熱量ベースで５０％（生産額ベースで７０％）と設定するとともに、フードチェーンにおける取組み（農業生産工程管理（GAP）、危害分析・重要管理点（HACCP）、トレーサビリティ）の拡大等の「食料の安定供給の確保に関する施策」、戸別所得補償制度の導入等の「農業の持続的な発展に関する施策」、農業・農村の６次産業化の推進等の「農村の振興に関する施策」等を明示した。

農林水産省が策定した新たな食料・農業・農村基本計画のポイントは、次の３点である。

- ▶国家の最も基本的な責務として食料の安定供給を確保
- ▶食料・農業・農村政策を国家戦略として位置付け
- ▶「国民全体で農業・農村を支える社会の創造」を明記

以上の基本計画の下、過去の農政の検証を行い、新たな政策の対応方向を次のように整理している。

- ① 再生産可能な経営を確保する政策への転換。
- ② 需要の変動への対応が十分でなかった政策から、多様な用途・需要に対応して生産拡大と付加価値を高める取組を後押しする政策への転換。
- ③ 意欲ある多様な農業者を育成・確保する政策への転換。
- ④ 優良農地の確保と有効利用を実現し得る政策の確立。
- ⑤ 関係府省連携の下、活力ある農山漁村の再生に向けた施策の総合化。
- ⑥ 「品質」や「安全・安心」といった消費者ニーズに適った生産体制に転換し、安心を実感できる食生活の実現に向けた政策の確立。

具体的には次のような内容である。

【食料自給率の向上】

- ・ 平成32年度の目標として供給熱量ベースで50%まで引き上げることを明記

【食の安全と消費者の信頼の確保】

- ・ 食品の安全性向上やフードチェーンにおける取組（トレーサビリティ、GAP、HACCP）を拡大。

【農業経営の育成・確保】

- ・ 「戸別所得補償制度」の創設により、意欲あるすべての農業者が将来にわたって農業を継続し、経営発展に取り組むことができる環境の整備と6次産業化の取組を後押し。

【農業・農村の6次産業化】

- ・ 地域ビジネスの展開等を図る「農業・農村の6次産業化」を推進
- ・ 集落機能の維持と地域資源・環境の保全を推進し、農山漁村の将来像を明確化するため、農山漁村活性化ビジョンを策定

（平成21年度 食料・農業・農村白書より）

(4)農業の現状

農業人口の減少と高齢化

表1-2は食料・農業。農村関係主要指標の推移である、農家は人口の現少と高齢化が進んでいる、平成21年度の農業労働力の平均年齢は65.7才であり、今回アンケート調査でもこの

まま進めば5年～10年後には高齢化により、耕作が出来ない農家が続出し、皮肉にも必然的に農地集約化に向かうと思われる。

表1-2 食料・農業 農村関係主要指標の推移

			昭和40年	50	60	平成2年	7	12	17	21	27 (新基本計画の目標)
			1965年	1975	1985	1990	1995	2000	2005	2009	2015
生産額	農業生産額	兆円	3.5	10.1	13.7	13.7	12.3	10.6	9.9	*1 9.7	—
	農業純生産	兆円	2.0	5.1	6.0	6.1	5.1	4.0	3.6	*1 3.3	—
	(参考) 農産物価格指数(2005年=100)		38.5	91.4	115.3	118.4	114.7	100.3	100.0	95.5	—
	農業生産資材価格指数(2005年=100)		37.6	79.1	98.3	95.6	95.5	97.4	100.0	111.3	—
農家	販売農家数	万戸	—	—	331	297	265	234	196	170	—
	主業農家数	万戸	—	—	—	82	68	50	43	35	—
農業労働力	基幹的農業従事者数	万人	894	489	346	293	256	240	224	191	—
	(平均年齢)	歳	—	—	—	—	59.6	62.2	64.2	65.7	—
	(65歳以上の割合)	%	—	14.1	19.5	26.8	39.7	51.2	57.4	60.4	—
	新規就農者数	万人	17.6	10.4	9.4	1.6	4.8	7.7	7.9	*2 6.0	—
	(39歳以下の新規就農者数)	万人	—	—	2.1	0.4	0.8	1.2	1.2	*2 1.4	—
	認定農業者数	万経営体	—	—	—	—	1.9	14.5	19.2	24.6	—
	集落営農	万組織	—	—	—	—	—	1.0	1.0	*3 1.4	—
	農業生産法人数	万法人	—	0.3	0.3	0.4	0.4	0.6	0.8	1.1	—
農地	耕地面積	万ha	600	557	538	524	504	483	469	461	450
	耕作放棄地面積	万ha	—	13.1	13.5	21.7	24.4	34.3	38.6	—	—
	耕地利用率	%	123.8	103.3	105.1	102.0	97.7	94.5	93.4	*2 92.2	105
	作付延べ面積	万ha	743	576	566	535	492	456	438	*2 427	—
	農家1戸当たりの経営耕地面積	ha	0.9	1.0	1.1	1.4	1.5	1.6	1.8	1.9	—
農村	農村人口	万人	5,101	4,812	4,770	4,546	4,432	4,412	4,344	—	—
	(対総人口比)	%	52	43	39	37	35	35	34	—	—
	(65歳以上の割合)	%	8	10	13	15	18	21	24	—	—
	農業集落数	万集落	—	—	—	14.0	—	13.5	(13.9)	—	—
(参考)	農業関係予算額	兆円	0.3	2.0	2.7	2.5	3.4	2.9	2.3	2.2	—
	GDPに対する農業総生産の比率	%	6.8	4.0	2.3	1.8	1.4	1.1	1.0	*1 0.9	—

資料：農林水産省「農業・食料関連産業の経済計算」、「農業物価統計」、「農林業センサス」、「農業構造動態調査」、「耕地及び作付面積統計」、農林水産省調べ、総務省「国勢調査」、内閣府「国民経済計算」

注：1) 農業生産額、農業純生産、農業関係予算額、GDPに対する農業総生産の比率については、年度ベースの数値

2) *1は平成19年(2007年)の数値、*2は平成20年(2008年)の数値、*3は平成22年(2010年)の数値

3) 新規就農者数については、平成20年(2008年)は雇用就農者を含むため接続しない。

4) 農家1戸当たりの経営耕地面積は、平成2年(1990年)からは販売農家の数値である。

5) 農村人口については、昭和40年(1965年)の数値に沖縄は含まれていない。

6) 農業集落数については、平成17年(2005年)から条件を変更しているため接続しない。

7) 平成27年(2015年)の目標値については、「食料・農業・農村基本計画」(平成17年(2005年)3月)において示されたものの

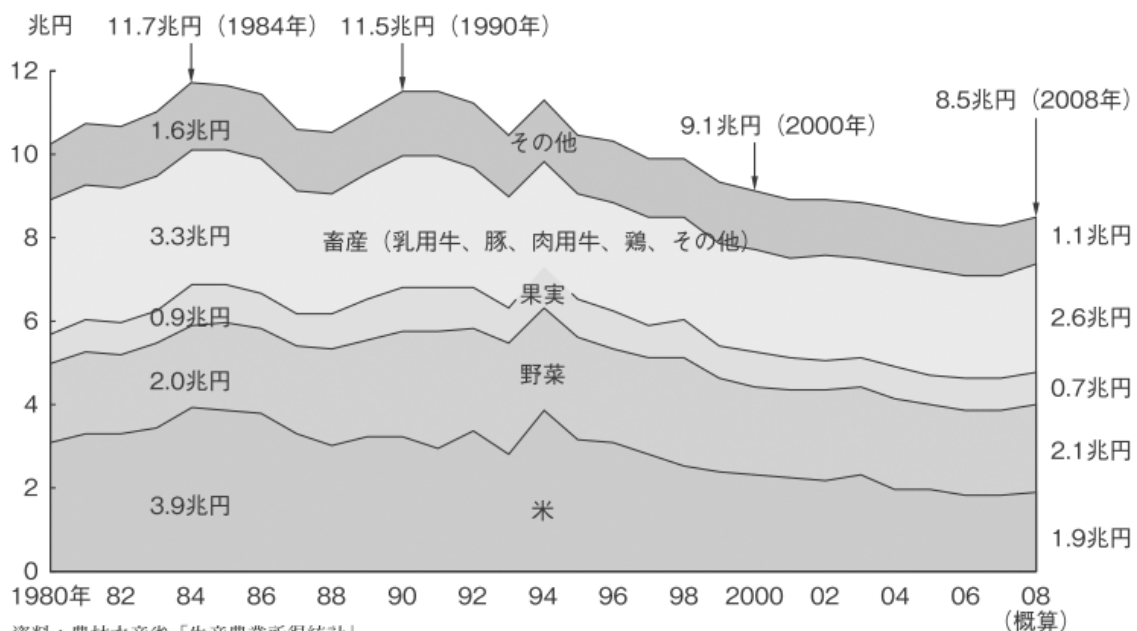
昭和40年を基準とする44年間の変化(平成21年概数比較)

- ・農産物価格 2.5倍に対し 農業資材価格 3倍となる。
- ・農業従事者は39%に減少、平均年齢65.4歳、65歳以上の従事者60%、新規就農者3分の1へ減少
- ・耕地面積は77%に減少し、耕作放棄地は7.7%発生、減反もあり作付面積57%へ減少、農家が減少し一戸当たり耕作面積は2倍へ増加した、農業生産がGDPに占める比率は昭和40年6.8%に対し平成21年には0.9%まで減少。

(5) 農業生産の動向

農業総産出額は、生産・価格両面の要因により昭和59年(1984年)の11兆7千億円をピークに、平成20年(2008年)には8兆5千億円に減少している。この減少要因は、価格の下落と生産高の減少それぞれの要因が半分程度であり、品目別に見ると価格要因が70%を占める米の減少額が全体の3分の1となっている。

図1-1 産出額の推移



(6)国内食糧自給率の推移及び諸外国との比較

図 1－2 は品目別食糧自給率の推移である、重量ベース・供給熱量ベース・生産額ベース共に一貫して低下傾向にある。ここ 10 年間は供給熱量ベースで 40 %に低下したままである。

生産額ベースでは 65 %の自給率であるが、重量ベースの穀物自給率は 28 %である。

図 1－2 我が国の食料自給率の推移

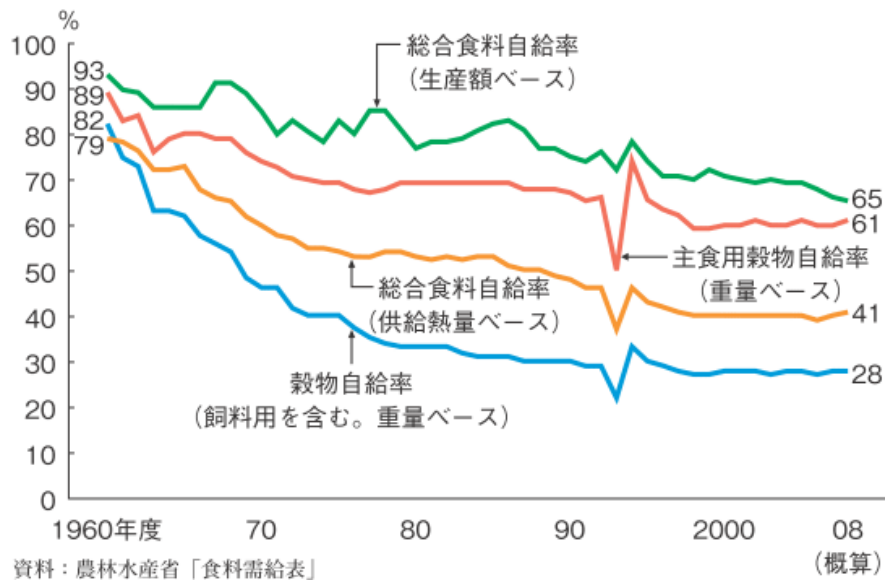
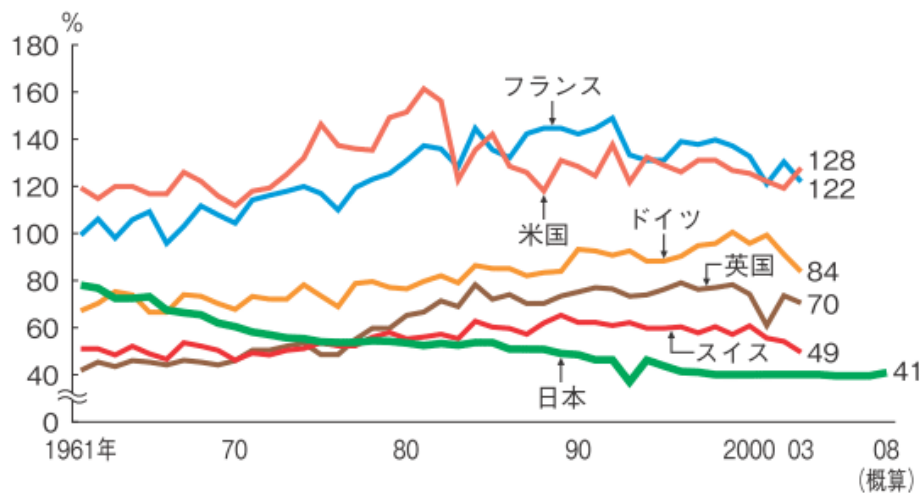


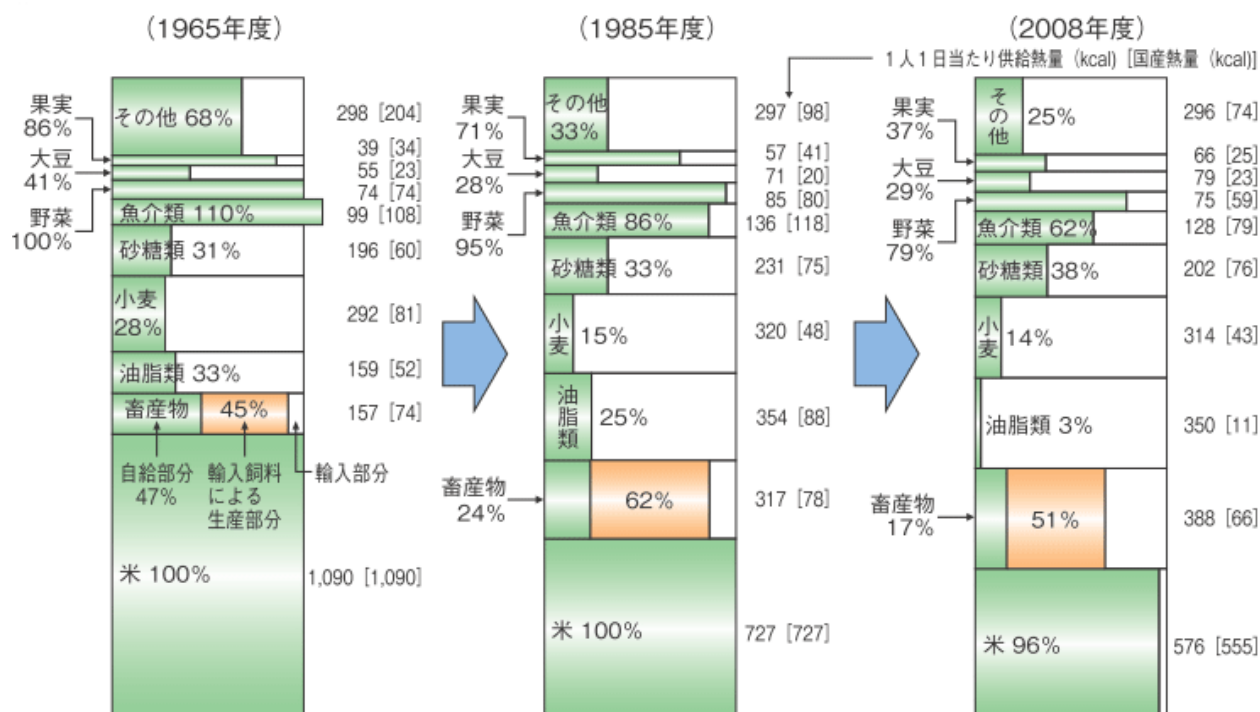
図 1－3 は、食糧自給率の国際比較では、各国に比べて日本の自給率は、日本の 3 分の 2 の国土面積であるイギリスより、また日本と同程度の工業国であるドイツよりも著しく低い状況であることがわかる。

図 1－3 諸外国の食料自給率



(7) 品目別食料自給率の推移

表 1 - 2 我が国の品目別食料自給率(供給熱量ベース) の推移



	1965年度	1985年度	2008年度
食料自給率 (供給熱量ベース)	73 %	53 %	41 %
1人1日当たり供給熱量	2,459 kcal	2,597 kcal	2,473 kcal
農家数	566 万戸	438 万戸	252 万戸
販売農家	—	331 万戸	175 万戸
基幹的農業従事者数	894 万人	346 万人	197 万人
65歳以上	—	20 %	59 %
耕地面積	600 万ha	538 万ha	463 万ha
作付延べ面積	743 万ha	566 万ha	427 万ha
耕地利用率	124 %	105 %	92 %

資料：農林水産省「食料需給表」、「農林業センサス」、「農業構造動態統計」、「耕地及び作付面積統計」

主要な輸入穀類

- ・大豆等油脂作物は 97%が輸入依存である
- ・小麦は自給率 14%、輸入依存が 86%である。
- ・畜産物の飼料用作物は自給が 17%、輸入依存が 51%である。

(8) 穀物価格の推移

① 国際市場における穀物価格の推移

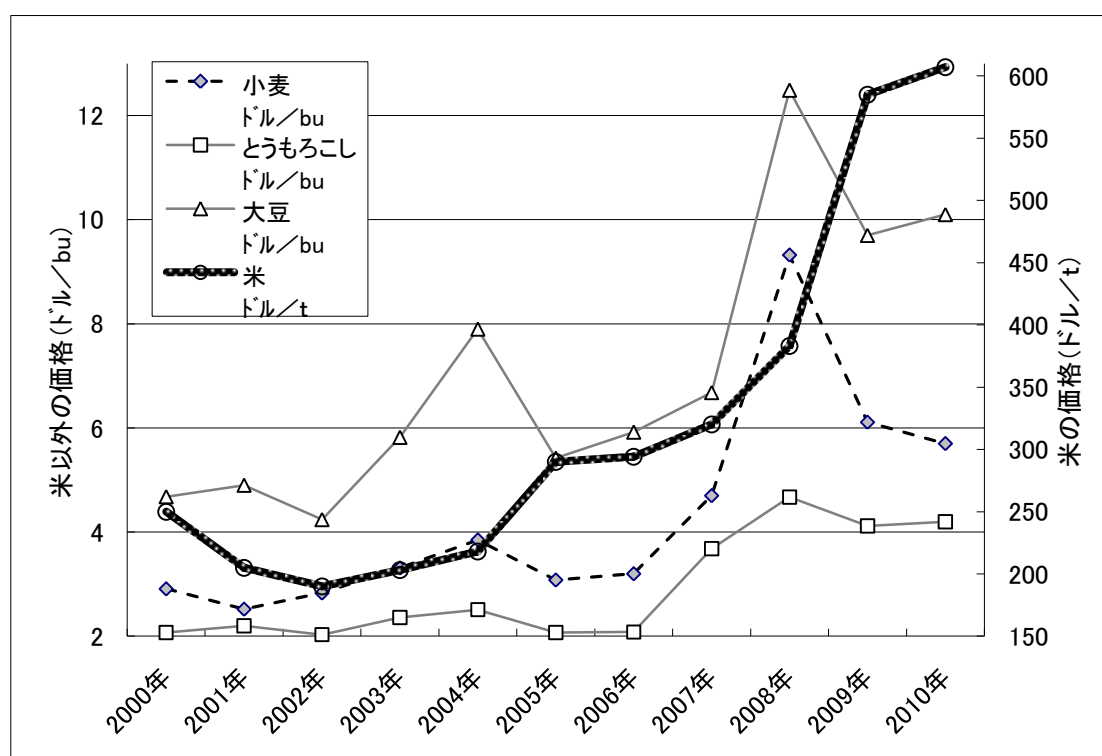
国際市場における 各年 1 月時点の価格だけを抜き出して、ここ 10 年間の価格の推移を表したのが、下図に示した図 1－4 である。

この表から見えることは、小麦・トウモロコシ・大豆の価格がこの 10 年間でほぼ 2 倍になっていることであり、米については 2.4 倍になっていることである。この傾向が今後も進み、日本の米の価格が現在のように低下していくならば、十数年後には日本の米も国際市場で競争力を持つ可能性がある。

2010 年 1 月時点における米の国際価格（607 ドル／トン）を 2010 年 1 月初旬時点における為替レート 94 円／ドルで円に換算すると、57 円／kg である。また平成 22 年 1 月時点における国内米の最低出荷価格は、10,907 円／60 kg であるから、1 kg 当たりの価格差は国際価格の 3 倍程度に縮小している。

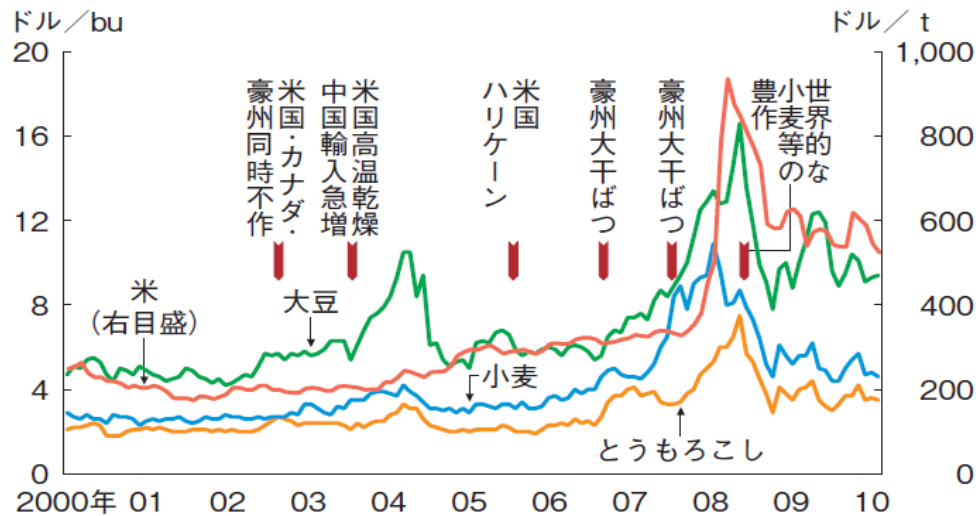
このため、日本の農業が更なる生産コストの削減に努めれば、輸出農産物として期待が持てる。

図 1－4 穀物の国際価格の推移 (1)



(各年の 1 月時点の価格で表示)

図 1－5 穀物の国際格の推移（2）



②国内市場における米価の状況

先に述べたように、平成22年11月時点における国内市場の米の出荷価格は、表1-4に示す通り大きく下落している。新潟県のコシヒカリ等のブランド米については下落幅が少ないが、それ以外の産地米は10%から20%程度的大幅な下落率である

この原因としては、政府が平成22年度から始めた農家に対する個別所得補償制度の影響であると考えられている。

表 1－4 平成22年産米の相対取引価格（出荷業者）（速報：H22年11月）

産地	品種銘柄	地域区分	22年11月 ①	参考			
				22年10月 ②	対前月比 ①/②	21年11月 ③	対前年比 ①/③
北海道	きらら397		11,030	11,826	93%	13,971	79%
北海道	ななつぼし		11,540	11,723	98%	14,149	82%
青森	つがるロマン		11,559	11,469	101%	14,222	81%
青森	まっしぐら		10,907	11,220	97%	13,853	79%
岩手	ひとめぼれ		11,622	12,105	96%	15,180	77%
岩手	あきたこまち		11,460	11,556	99%	—	—
宮城	ひとめぼれ		12,174	12,137	100%	15,109	81%
宮城	ササニシキ		12,150	12,245	99%	15,308	79%
秋田	あきたこまち		12,404	12,614	98%	14,972	83%
山形	はえぬき		11,428	11,866	96%	14,177	81%
福島	コシヒカリ	中通り	12,282	12,117	101%	14,331	86%
福島	コシヒカリ	会津	13,583	13,492	101%	15,501	88%
福島	コシヒカリ	浜通り	12,558	—	—	14,715	85%
福島	ひとめぼれ		11,307	10,781	105%	14,264	79%
茨城	コシヒカリ		13,033	12,984	100%	14,709	89%
栃木	コシヒカリ		12,386	12,804	97%	14,381	86%
千葉	コシヒカリ		12,720	12,451	102%	14,627	87%
長野	コシヒカリ		13,678	14,067	97%	15,312	89%
新潟	コシヒカリ	一般	15,370	15,363	100%	16,494	93%

（農林水産省「米穀の取引に関する報告」より）

(9)食品製造業の製品（商品）志向

日本政策金融公庫が行った食品製造業の動向調査によると、食品製造業は「安全」と「低価格での提供」を志向しており、消費者ニーズもこれらにあると見込まれる。

表 4－1－8 食品製造業の製品（商品）志向（複数回答）

（単位：％）

		2008年上半期	2008年下半期	2009年上半期
安全	食の安全に配慮した製品	32.4	31.7	40.0
味	味を追求した製品	27.2	24.4	28.9
国産	国産にこだわった製品	27.2	26.6	23.5
低価格	低価格で提供する製品	26.8	34.6	38.8
地元産	地元産にこだわった製品	20.4	19.7	22.5
健康	健康に配慮した製品	16.7	13.7	15.5
簡便	手間をかけずに食べられるよう配慮した製品	8.2	8.3	8.1
その他		2.5	2.2	3.9
特になし		10.8	11.2	2.6

（（株）日本政策金融公庫「食品産業動向調査」より）

(10)求められる農業経営の効率化

国際市場における穀物価格は高騰しており、生産コストの改善と、安全・安心な農産物を生産し、自給率の改善を図ることが急務である。農業経営は、稲作と野菜栽培、果樹栽培、畜産等複合経営が多く見られる。これからの農業は国際的な影響が益々強まると考えられるので、強い農業にするため経営管理が重要な要素となる。

農業者の経営管理状況は部門別データの整理はなされておらず、何を改善すべきか分かりづらく、貸借対照表が出来ている農家はまれである。労務管理も殆どの農業者が記録されていない。農業を家業から産業に発展させるためには経営基本データを掴み、効率的な農業経営を行うことが必須である。農業の競争力の向上を図るために、自ら生産したものの原価が把握できるようにすることが肝要である。どこに無駄があり、どこに資源を集中すればより利益が上がり、競争力を増すことが出来るか見えてくる、我々が支援し、目指すところはそこにある。

（参考文献）農林水産省 HP 平成 21 年度 食料・農業・農村白書（平成 22 年 6 月 11 日公表）

2.農業経営管理調査

(1)農業経営管理調査

厳しい環境に置かれている農業を活性化する為 経営管理が重要である。若者に魅力ある産業として受け入れられ、後継者が生まれることが農業の活性化に是非とも必要である。経営管理を行い、農業経営の見える化を図り、参加者に成果を容易に理解させることでやる気を引き出すこ

とが可能となる。

宮城県内の農業経営管理の実態を知るため公表資料の調査を行ったが適切な資料が見つからず、アンケート調査により、実体の把握に努めた。

(2) アンケート調査について

農業者を経営形態で分類すると、個人農家から法人、集落営農と業態が分かれる。作物で分類すれば、稲作主体から、転作作物、稲作に畜産、野菜栽培、果樹栽培等を組合せた複合経営型と経営形態が分かれる。

宮城県には平成22年3月現在で認定農業者数が6,260人、管轄する担い手協議会（市町村単位）が30カ所もあり、悉皆調査を行うことは難しく、農業の盛んな地区の代表的な担い手協議会を通じて、農業者に頼んでいただく形で、アンケート調査を行った。

今回は米作を主体に個人農家と集落営農に区分し、集落営農は都市近郊を仙台市、農村地帯を大崎市及び登米市にお願いした。

アンケート様式は設問項目に対し、1～5までの到達度を自己申告の形で記入していただくこととした。設問項目は経営に関すること18問、販売に関すること6問、生産に関すること10問、財務に関すること8問、情報に関すること3問、合計44問の設問を設けた。第2章以下の分析結果が示すように貴重なデータを得ることができた。

(3) アンケート結果の分析

第2章においてアンケート調査の単純集計、クロス分析をおこなった。

第3章においては個人経営、集落営農について課題の抽出、第4章においては提言についてそれぞれ考察を行った。

(4) ヒアリング調査

代表的な個人農家及び集落営農組織に対し、経営体の概要、事業内容、経営状況、経営管理の実体、今後の経営方針、課題と提案についてヒアリングを行った。

その結果は第4章 事例1～4に示すとおりである。

第2章 現状分析

1. 調査概要

(1) 調査目的

宮城県内の農業経営管理の現状調査のため

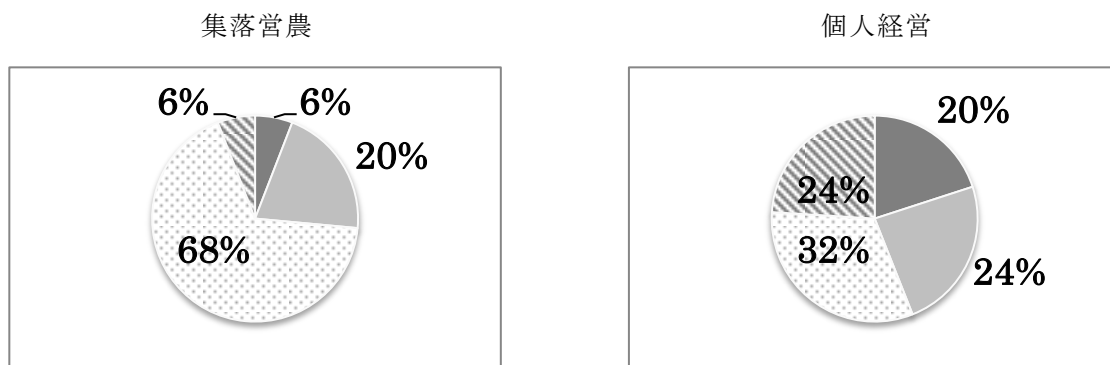
(2) 調査方法

宮城県内の法人、集落営農、個人農家に対してアンケートを依頼した。法人 2 件、集落営農 34 件、個人経営 25 件の合計 61 件から回答を得ている。

2. アンケート調査の単純集計（集落営農と個人経営）

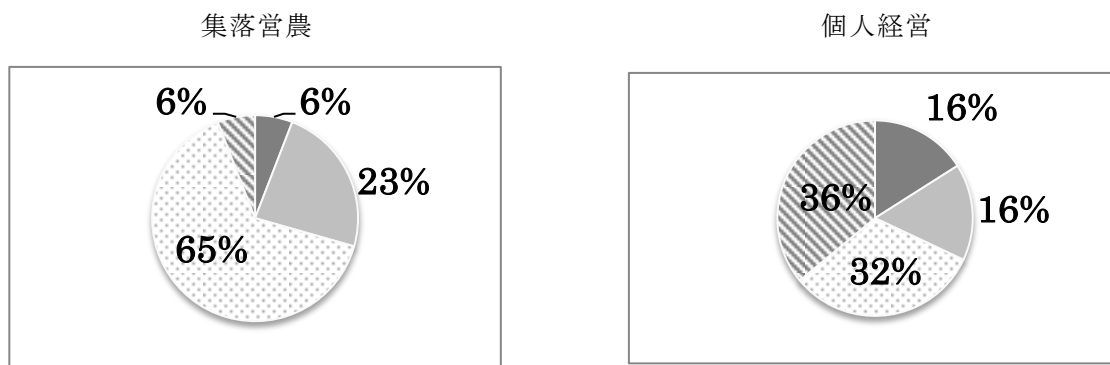
(1) 経営について

問 1. 将来像や経営目標などを関係者に明示していますか



集落営農では「明示している」「どちらかといえば明示している」の合計が 88%で、何らかの形で将来像や経営目標が明示されているケースが多い。これに対して個人経営の場合は「明示していない」「どちらかといえば明示していない」が半数を超えている。

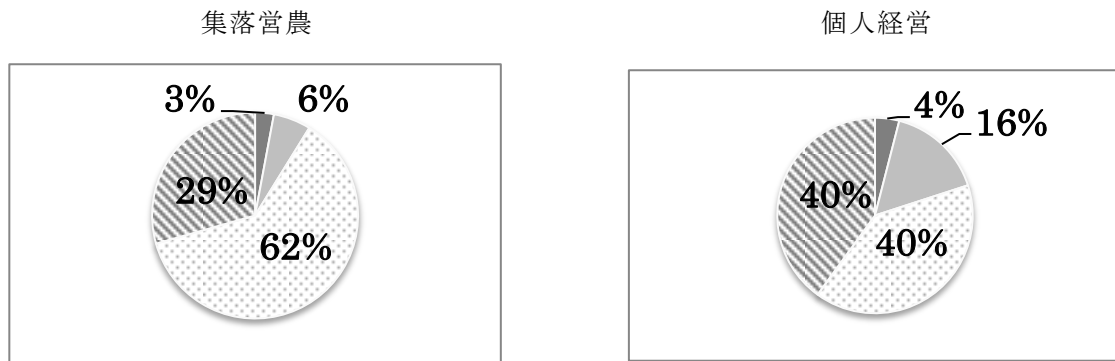
問 2. 経営の改善目標を立てて改善に取り組んでいますか



改善目標を立てて改善に取り組んでいることに、「該当する」「どちらかといえば該当する」の合

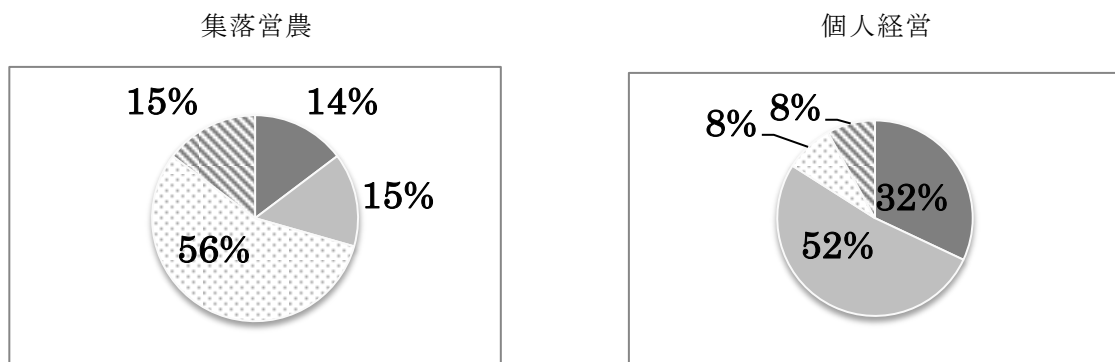
計が集落営農、個人経営共に 7 割前後になっている。

問 3. 地域社会との連携に努め共存共栄を図っていますか



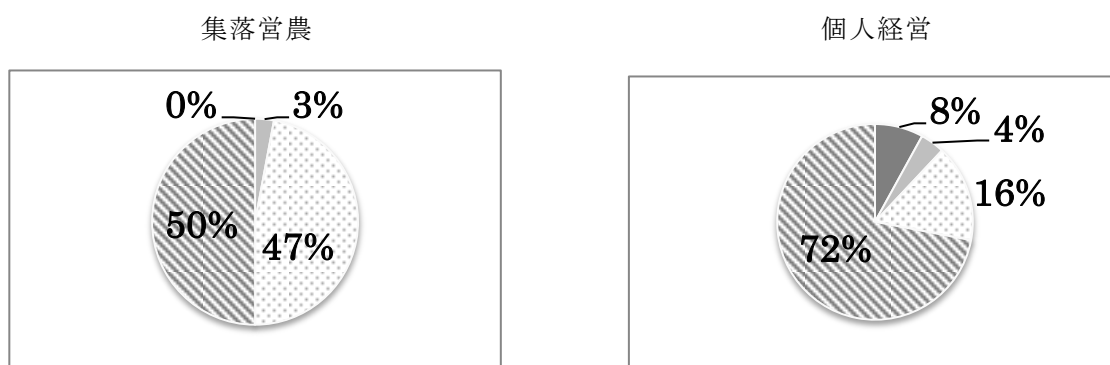
集落営農、個人経営共に、地域社会との共存共栄に「該当する」「どちらかといえば該当する」の合計が 8 割を超えている。

問 4. 経営問題について専門家を活用して解決を図っていますか



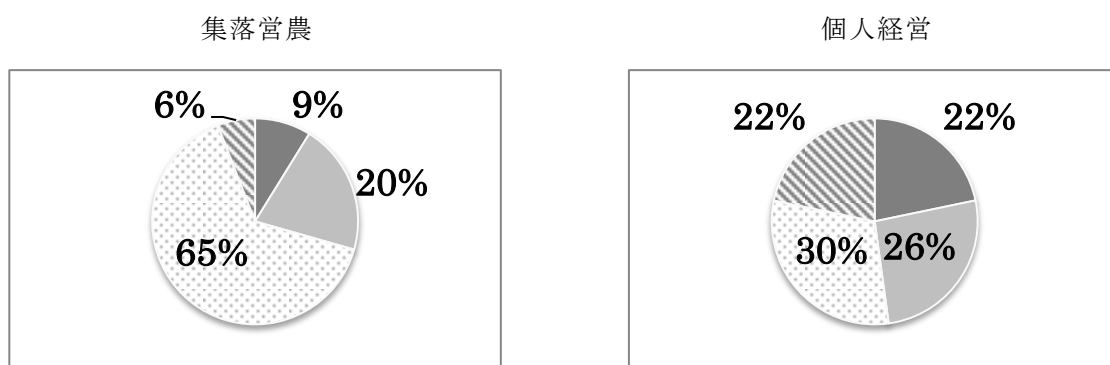
集落営農では約 7 割が専門家を活用して問題解決に取り組んでいる。これに対して個人経営は専門家を活用していない割合が 8 割を超えている。

問 5. 生産履歴を流通業者及び消費者にいつでも公表できる体制に努めていますか



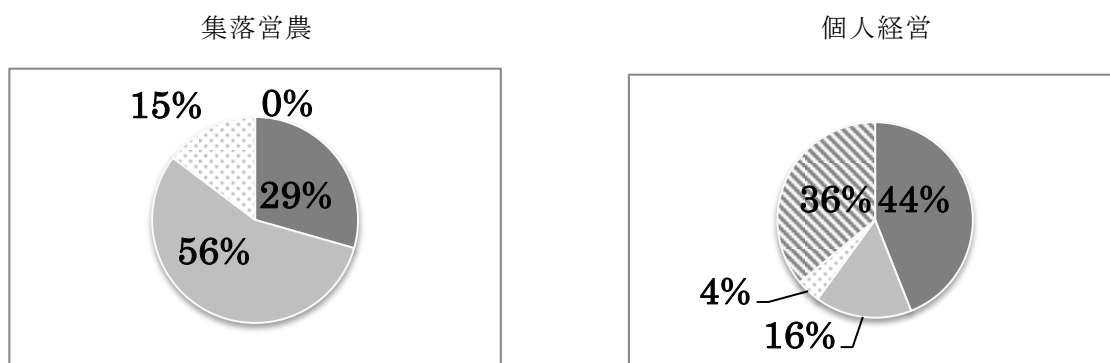
■ 該当しない ■ どちらかといえば該当しない ▨ どちらかといえば該当する ▩ 該当する
 集落営農、個人経営共に生産履歴の公表に関しては前向きに取り組んでいる割合が高い。特に集落営農では「取り組んでいない」と回答した農家は皆無である。

問 6. 経営者自身は会社全体の管理（経営や販売等）の時間を確保する努力をしていますか



■ 該当しない ■ どちらかといえば該当しない ▨ どちらかといえば該当する ▩ 該当する
 集落営農では約 7 割が経営のための時間を確保する努力をしている。個人経営の場合は時間を確保している割合が少なくなるが、半数以上は「(時間確保の) 努力をしている」「どちらかといえば努力している」と回答している。

問 7. 後継者は決まっていますか



該当しない
 どちらかといえば該当しない
 どちらかといえば該当する
 該当する

個人経営では後継者が「決まっている」割合が 36%に達している反面、後継者が決まっていない比率も 44%を超えて、後継者の有無が二極化している。

集落営農は「決まっていない」「どちらかといえば決まっていない」の合計が 70%を超えている。

問 8. 規模の拡大を考えていますか

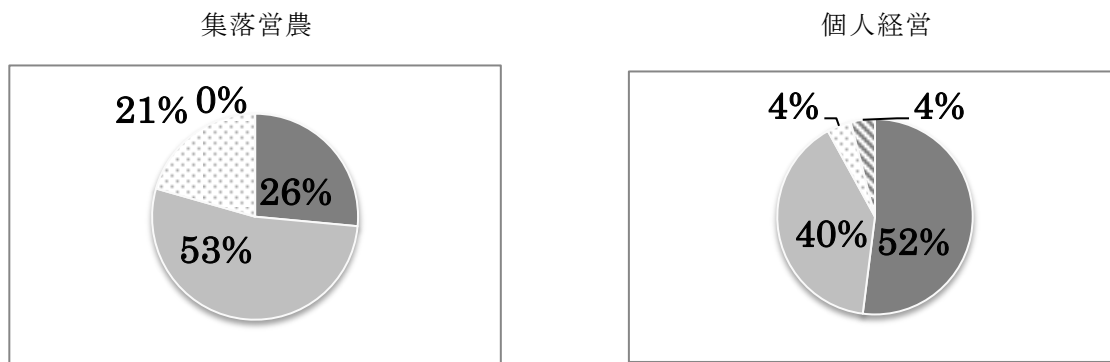


該当しない
 どちらかといえば該当しない
 どちらかといえば該当する
 該当する

集落営農、個人経営共に規模の拡大は考えていない比率が高い。

「規模の拡大を考えている」「どちらかといえば考えている」の合計が、個人経営の場合は 44%、集落営農の場合は 24%になっており、集落営農の方が規模の拡大を考えていない割合が高い。

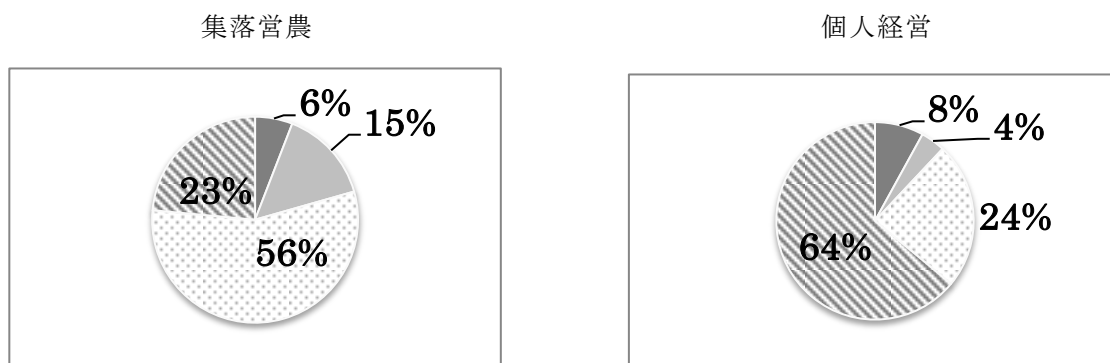
問 9. 売上は増加傾向にありますか



該当しない
 どちらかといえば該当しない
 どちらかといえば該当する
 該当する

「売り上げが増加傾向」、「どちらかといえば増加傾向」と回答した割合は集落営農の 21%、個人経営の 8%だけである。経営形態にかかわらず、売り上げは減少傾向にある。

問 10. 売上高や生産量だけでなく、原価や経費を差し引いた後の利益を意識していますか

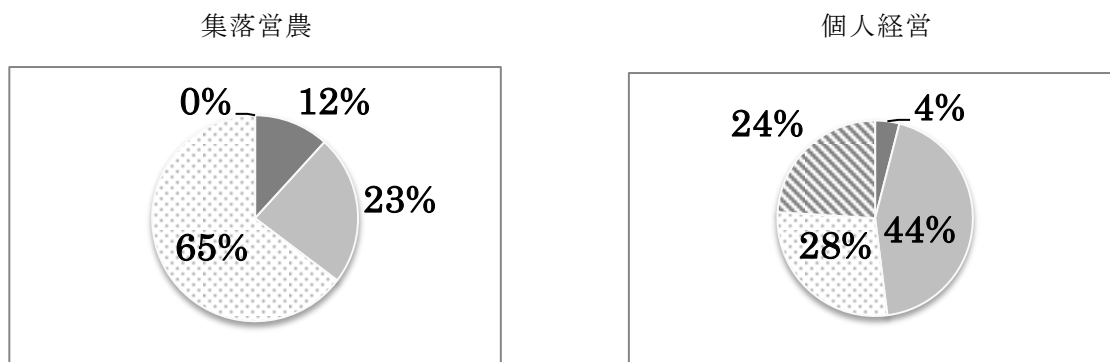


■ 該当しない ■ どちらかといえば該当しない ■ どちらかといえば該当する ■ 該当する

集落営農、個人経営共に売上高や生産量だけでなく、利益を意識している。

集落営農は「どちらかといえば意識している」の割合が高いが、これに対して個人経営は「利益を意識している」と断言している割合が高い。

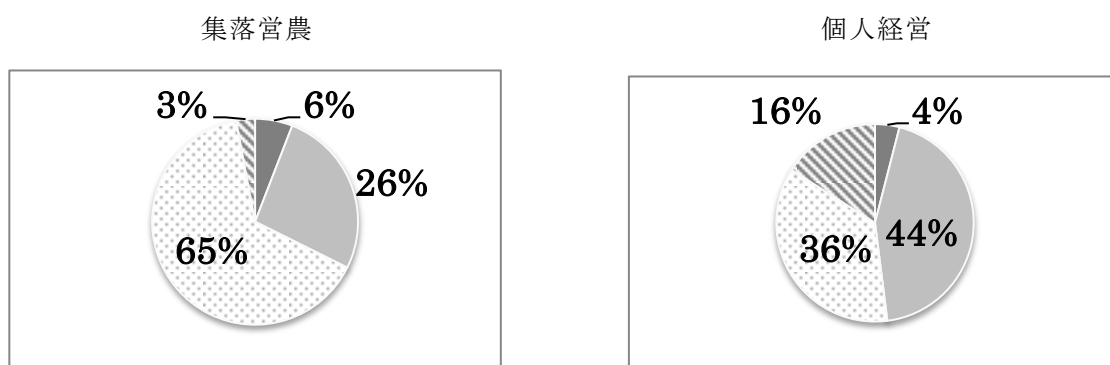
問 11. 経営目標・経営計画(長期・短期)を立てていますか



■ 該当しない ■ どちらかといえば該当しない ■ どちらかといえば該当する ■ 該当する

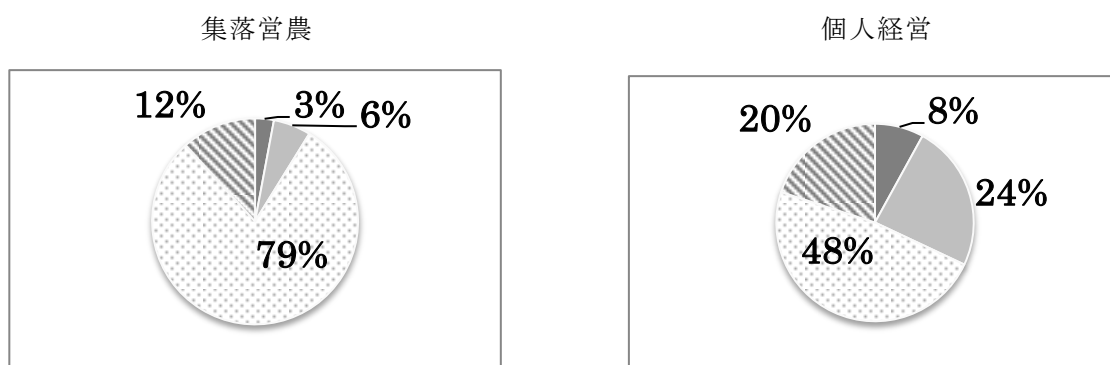
集落営農の 65%、個人経営の 52%が経営目標・経営計画を立てている。「目標や計画を立てている」、「どちらかといえば立てている」の合計は集落営農の方が多いが、「目標や計画を立てている」と断言しているのは個人経営 24%に対して、集落営農は 0%である。

問 12. 売上高・損益・生産性等を事業別に計画して業績向上に活用していますか



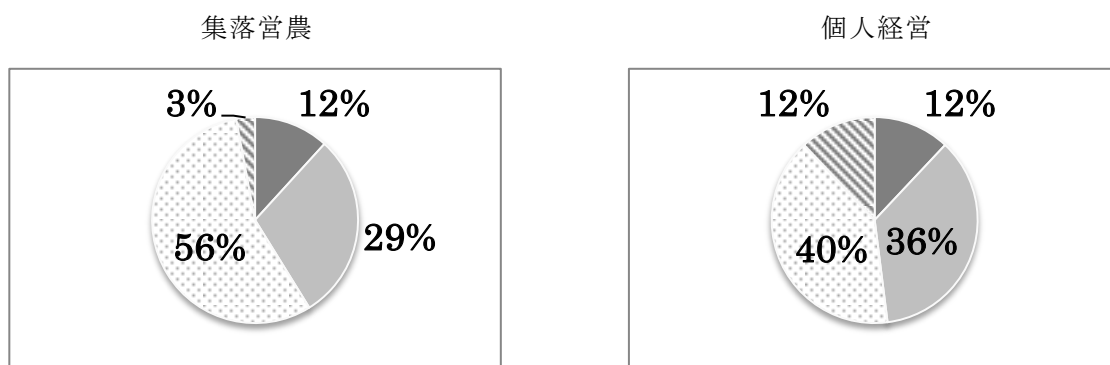
集落営農の 68%、個人経営の 52%が事業別の計画を立てている。どちらも事業別に計画を立てている割合が多いが、集落営農の方が計画を立てている割合が高い。

問 13. 新技術や経営情報の習得に努め、それを経営改善に生かしていますか



集落営農の 82%、個人経営の 68%が新技術や経営情報を取得し、経営改善へ活用している。どちらも経営改善に努めている割合が多いが、集落営農の方が努めている割合が高い。

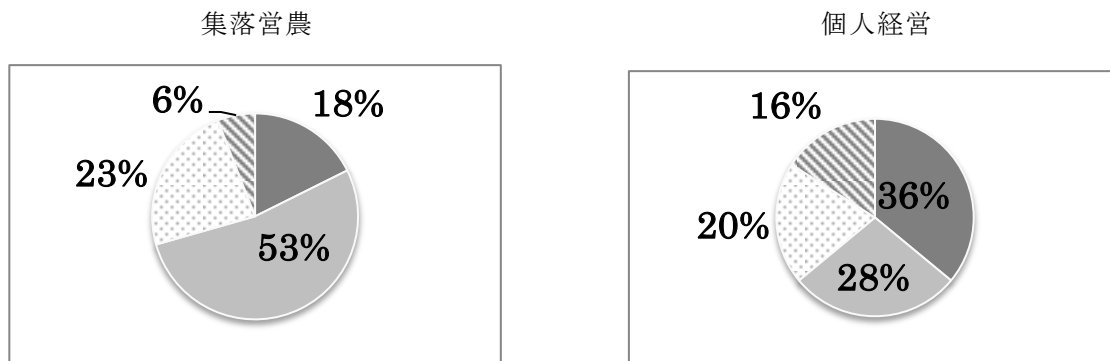
問 14. 部門別収支計画を実施し、収益性を高めるために改善を図っていますか



該当しない どちらかといえば該当しない どちらかといえば該当する 該当する

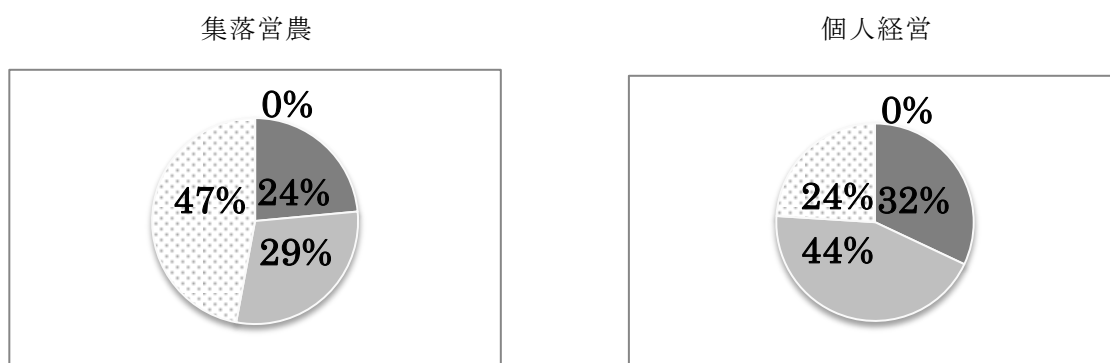
集落営農、個人経営共に過半数が部門別収支計画を作成し、収益性の高めるための改善を図っている。

問 15. 将来の発展策として、経営の多角化（加工および販売等）を考えていますか



集落営農、個人経営共に経営の多角化を考えていない割合が過半数を超えている。また、集落営農よりも個人経営の方が多角化を考えている。

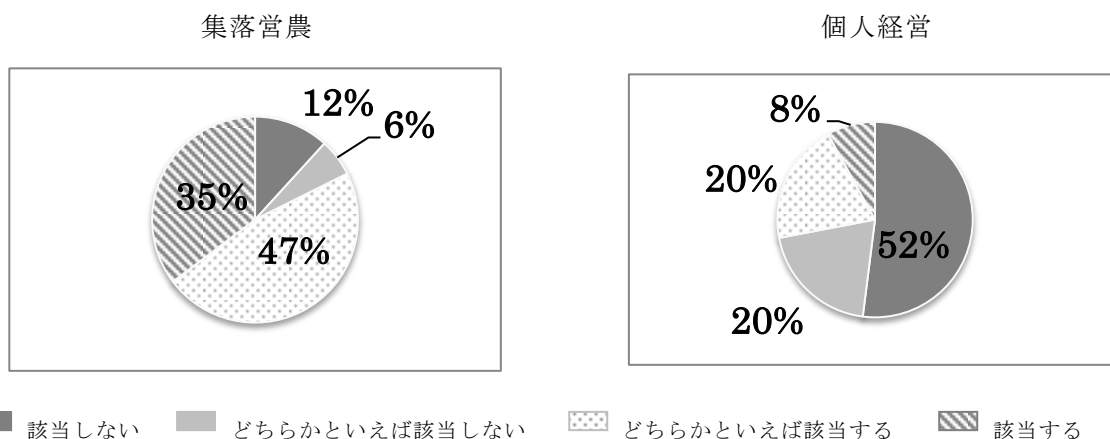
問 16. 労働環境の改善（福利厚生、雇用保険、健康診断等）に取り組んでいますか



集落営農、個人経営共に、「労働環境の改善に取り組んでいる」と回答した割合は 0%である。「どちらかといえば取り組んでいる」と回答した割合は、集落営農では 47%、個人経営では 24%である。

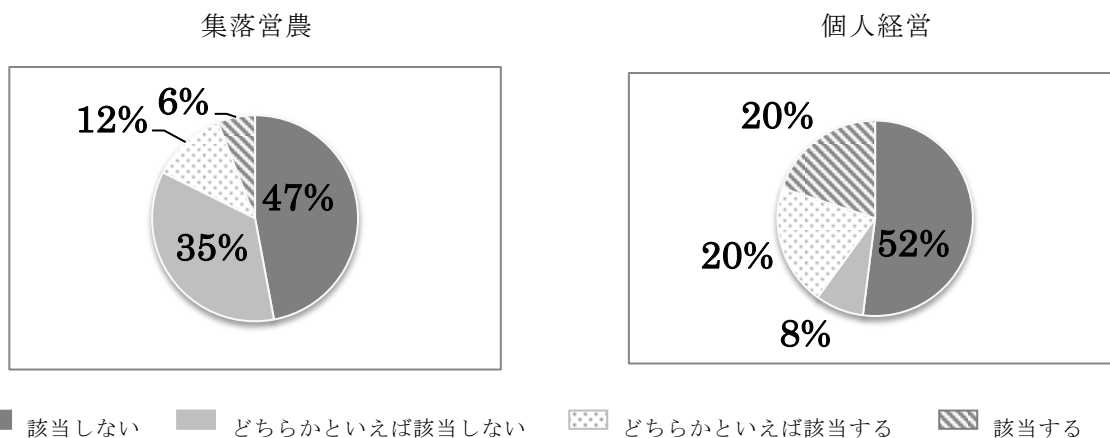
(2)販売管理

問 18. 契約栽培に取り組んでいますか



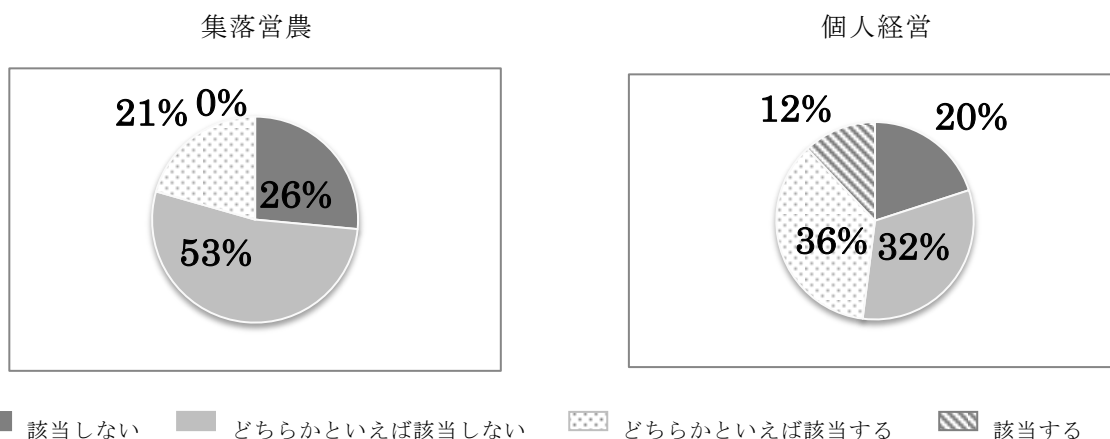
集落営農は 82%が契約栽培に取り組んでいる。これに対し個人経営では契約栽培に取り組んでいる割合は 30%弱にとどまっている。

問 19. 複数の取引先（販売先）を確保していますか



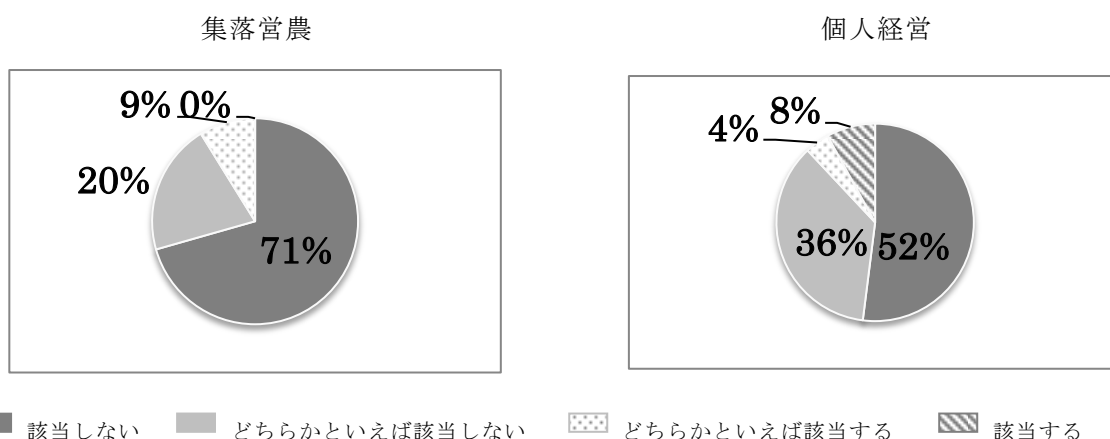
集落営農で複数の取引先を確保しているのは 18%にとどまっているが、個人経営の場合は 40%が複数の取引先を確保している。

問 20. 生産・販売・マーケット動向・単価等の情報を把握し、有利な条件で販売できるような対策を立てていますか



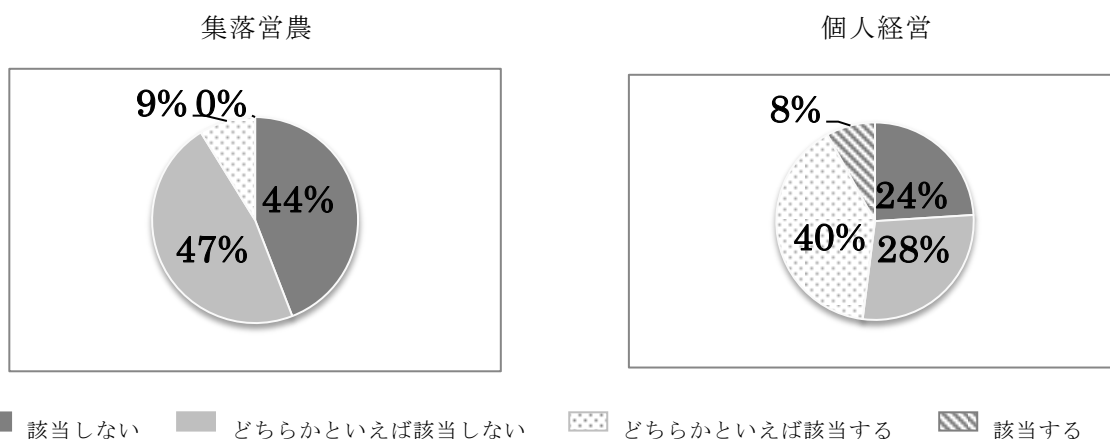
個人経営では半数以上が有利な条件で販売できるよう対策を立てている。これに対し、集落営農で対策を立てているのは 21%にとどまっている。

問 21. 消費者や取引先を生産現場に案内して、見学や体験などの交流を図っていますか



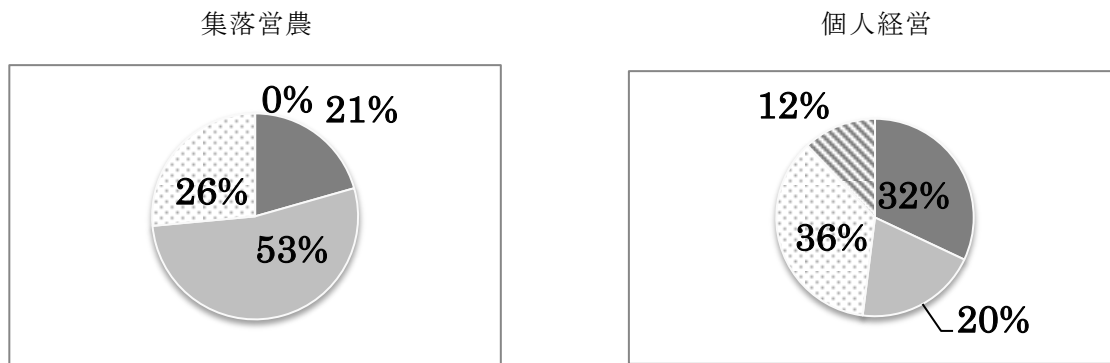
見学や体験などの交流を図っている割合は集落営農、個人経営共に 90%を超えている。

問 22. 競争産地の品質・価格に関する情報を掴み、対抗戦略を考えていますか



個人経営では 48%が何らかの対抗戦略を講じている。これに対し集落営農では「対抗戦略を考えている」が 0%、「どちらかといえば考慮している」と回答したのが 9%に留まっている。

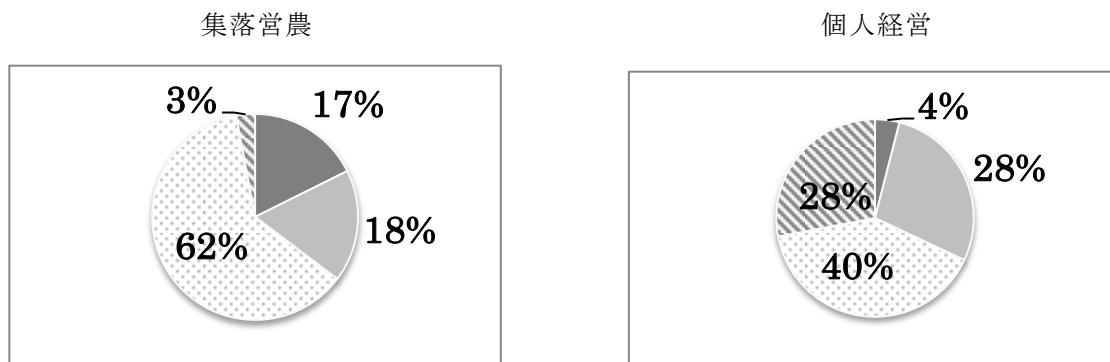
問 23. 規模拡大や収益向上を目指して、販売先や流通方法などの改善に取り組んでいますか



個人経営では 48%が販売先や流通方法などの改善に取り組んでいる。これに対し集落営農では「どちらかといえば取り組んでいる」と回答したのが 26%にとどまっている。

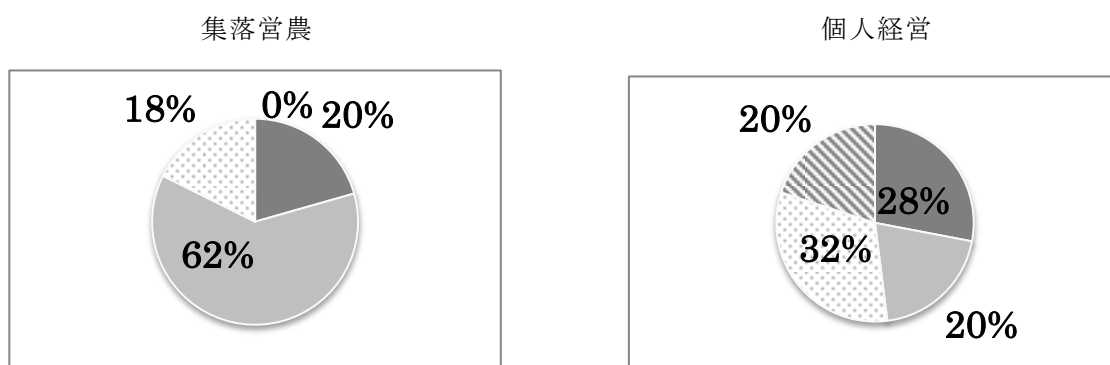
(3)生産管理

問 24. 資材の購入では価格調査等を行い、有利な調達になるよう努力していますか



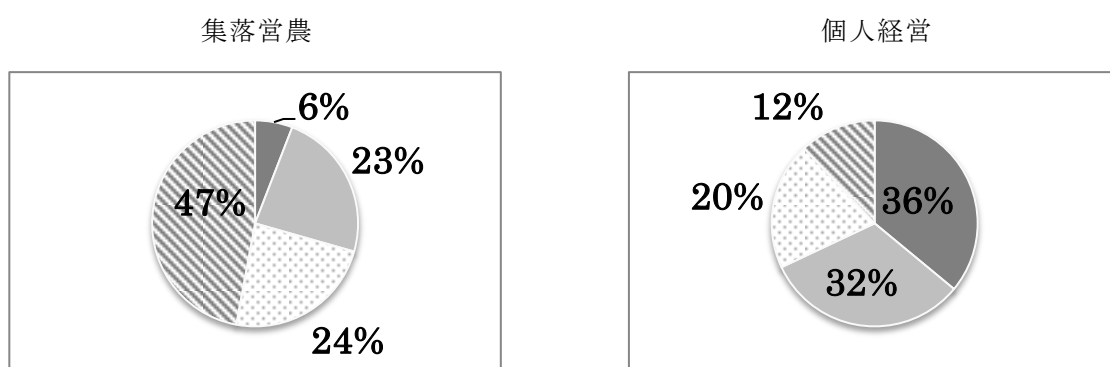
集落営農、個人経営共に、有利な調達になるように努力している割合は 7 割弱に達している。

問 25. 生産計画は長期計画（5年程度）と短期計画（3年程度）を立てていますか



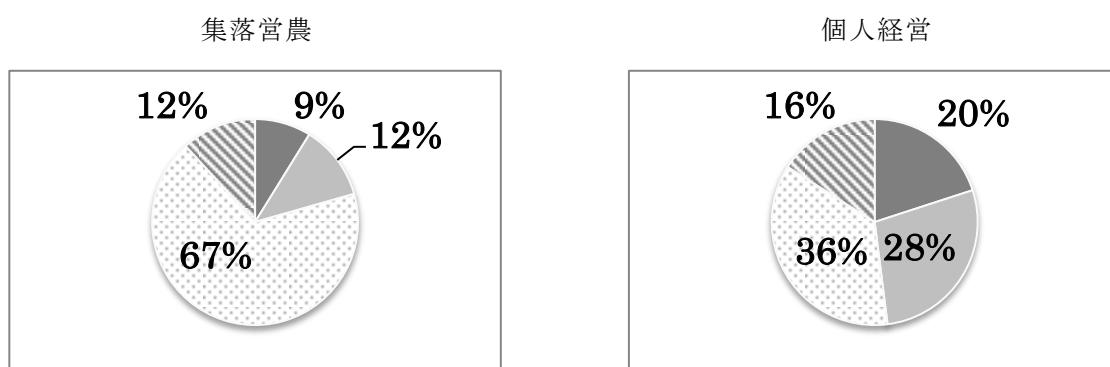
長期計画と短期計画を立てているのは集落営農では 18%にとどまっている。これに対し個人経営では 52%が長期計画と短期計画を立てている。

問 26. 作業工程別に作業実績時間を記録していますか



集落営農では 71%が作業実績の記録に努めている。これに対し、個人経営では作業実績の記録に取り組んでいるのは 32%に過ぎない。

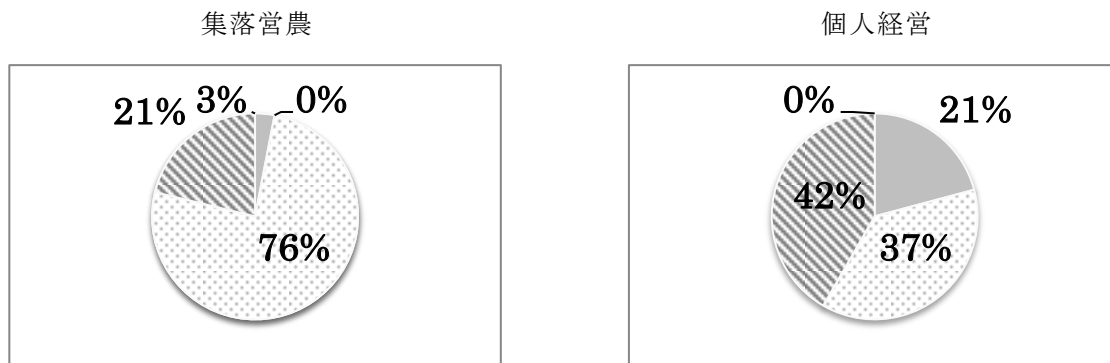
問 27. ご自身を含めて作業者の余力を把握していますか



■ 該当しない ■ どちらかといえば該当しない ■ どちらかといえば該当する ■ 該当する

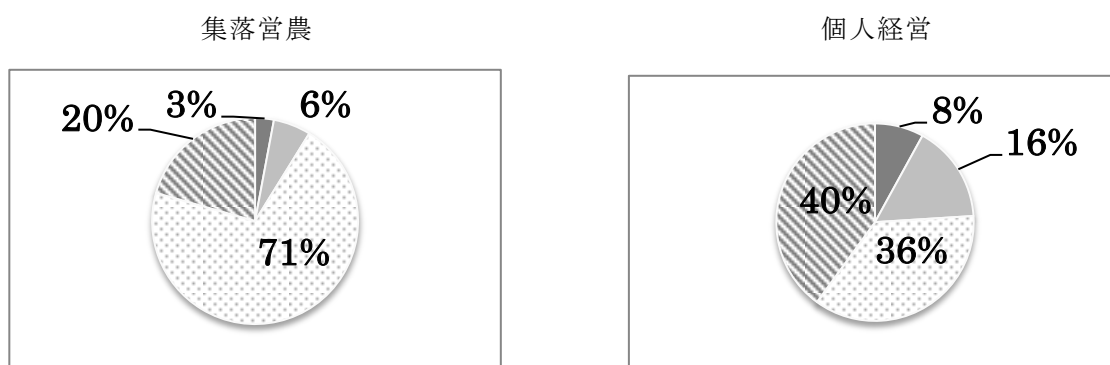
集落営農では 79%が作業者の余力を把握することに努めている。これに対し、個人経営では余力の把握に努めているのは 52%になっている。

問 28. 機械・設備などは自分たちで定期的に整備されていますか



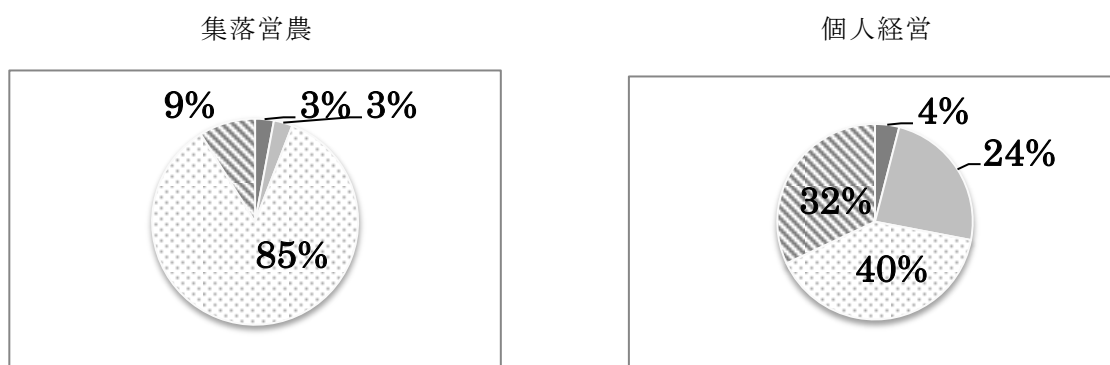
機械・設備の定期的な整備に取り組んでいるのは集落営農で 97%、個人経営では 79%に達している。集落営農、個人経営にかかわらず、定期的な整備に取り組んでいる。

問 29. 現在導入している設備・機械は、当初の計画どおりに活用できていますか



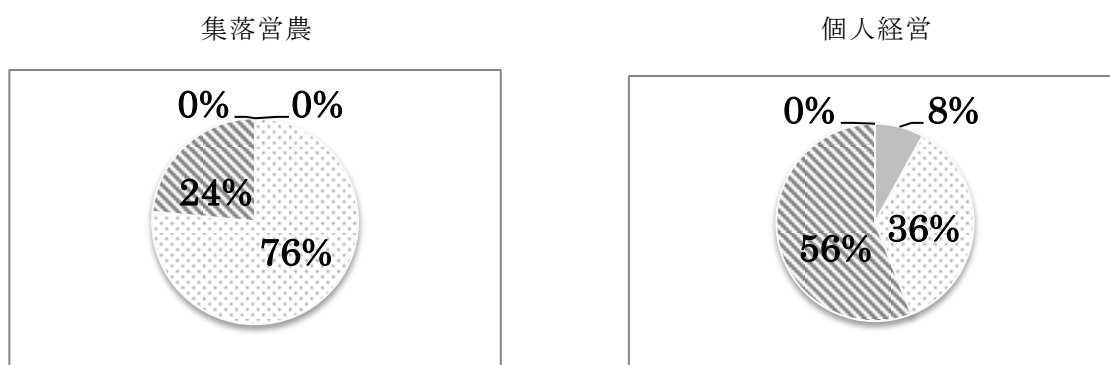
機械・設備を当初の計画通りに活用できているのは集落営農で 91%、個人経営では 76%に達している。集落営農、個人経営にかかわらず、おおむね当初の予定通りに活用できている。

問 30. 環境に負担をかけない生産方式に努めていますか



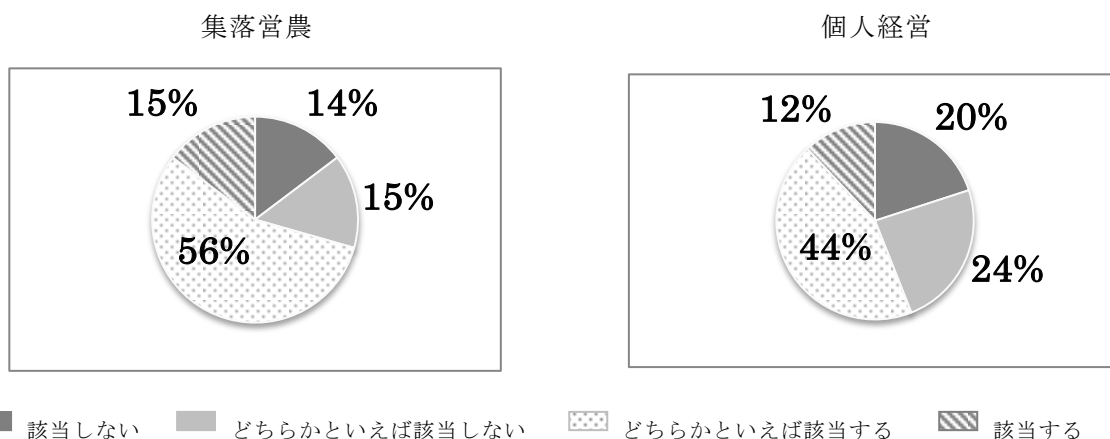
環境に負荷をかけない生産方式に努めているのは集落営農で 94%、個人経営では 72%に達している。集落営農、個人経営にかかわらず、おおむね環境に負荷をかけない生産方式に努めている。

問 31. 病虫害防除農薬及び化学肥料の使用回数・数量を作業日誌に記録し、その削減に努めていますか



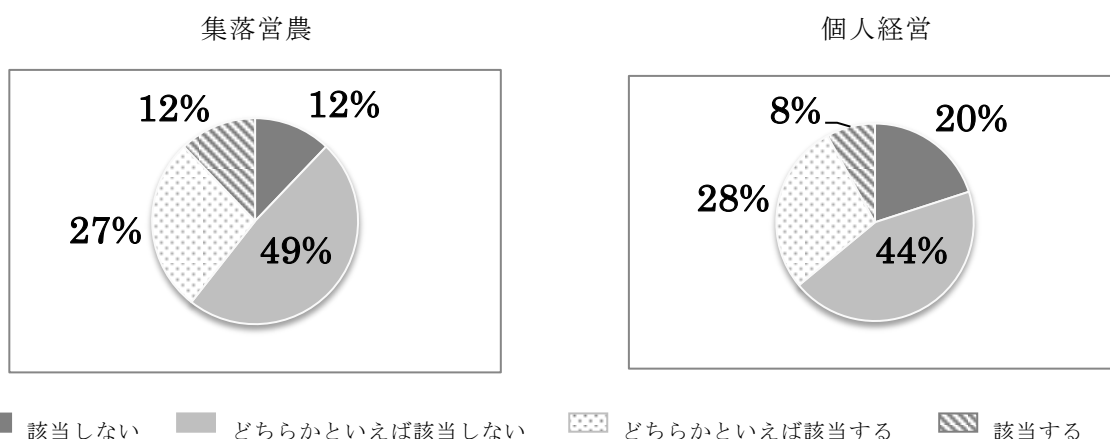
すべての集落営農で農薬などの削減に取り組んでいる。個人経営でも 92%が削減に取り組んでいる。

問 32. 地図を利用した圃場管理台帳（輪作栽培計画、施肥、防除、作業記録、収量、単価、販売先）がありますか



集落営農で 71%、個人経営では 56%が圃場管理台帳に類するものを保有している。集落営農、個人経営共に「圃場管理台帳がある」と断言するよりも「どちらかといえばある」と回答した割合が高い。

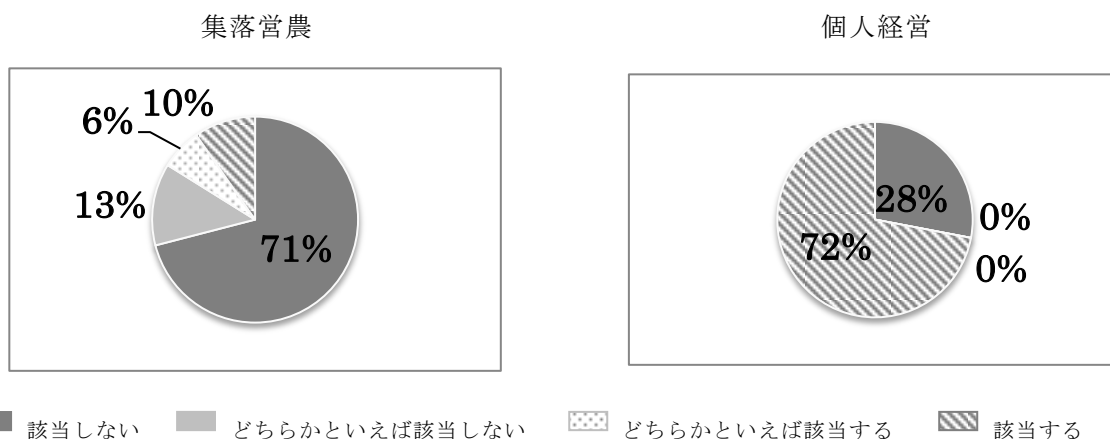
問 33. 作物・品目の開発導入によって、周年作業や周年収入計画を考えていますか



周年作業や周年収入計画を考えているのは集落営農、個人経営共に 4 割弱である。

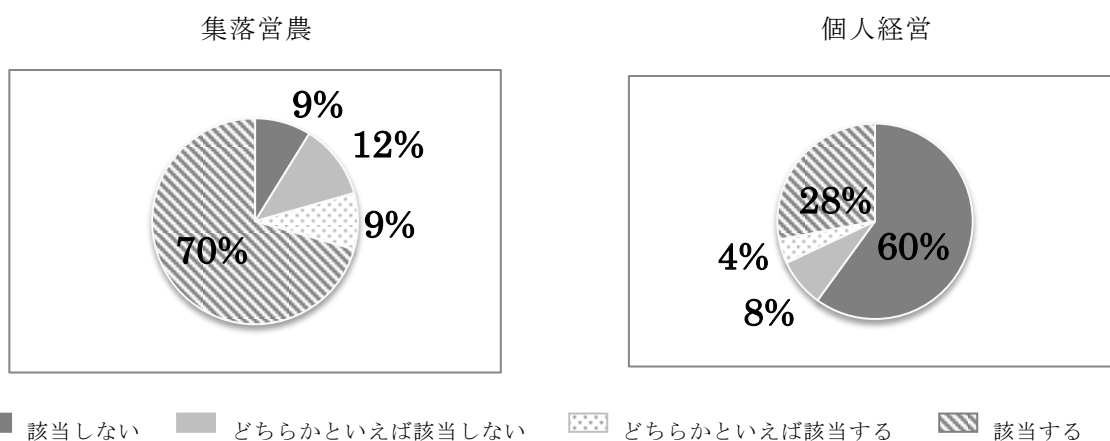
(4)財務管理

問 34. 青色申告を行なっていますか



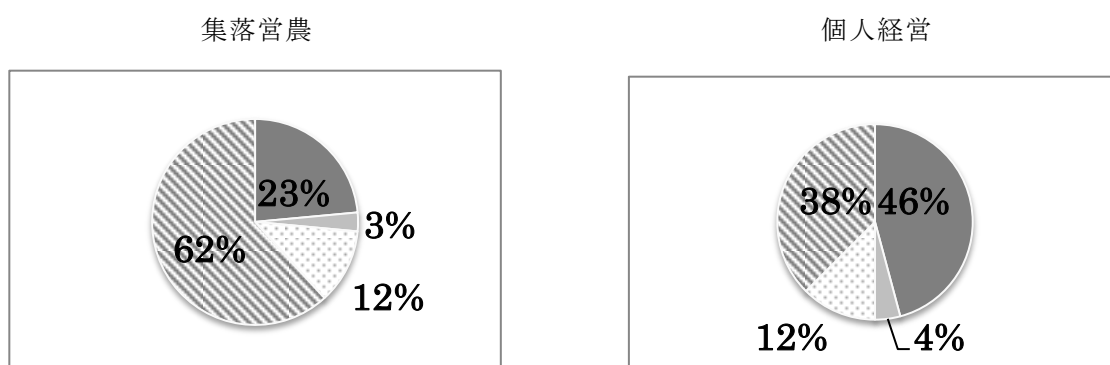
集落営農で青色申告を行っているのは16%に過ぎないが、個人経営では72%が青色申告を行っている。

問 35. 自社または自宅でパソコン会計ソフトを活用していますか



集落営農では79%がパソコン会計ソフトを活用しているが、個人経営で活用しているのは32%に留まっている。

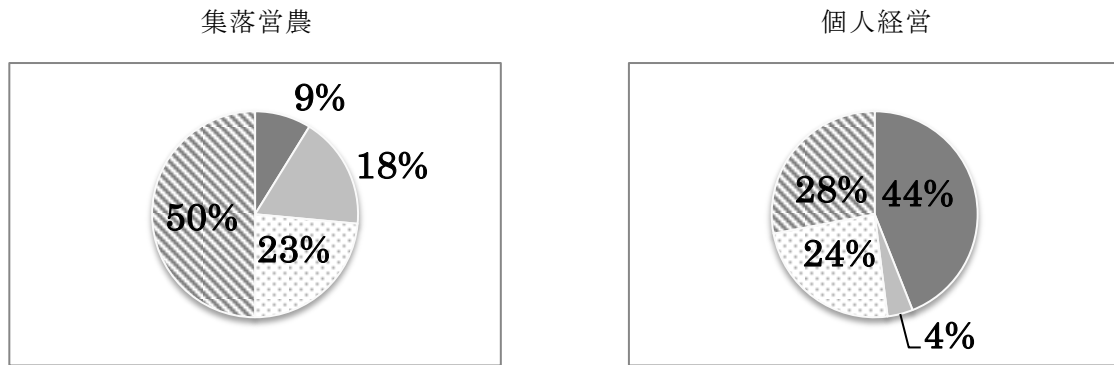
問 36. 複式簿記による記帳を行っていますか



該当しない
 どちらかといえば該当しない
 どちらかといえば該当する
 該当する

集落営農では 74%が複式簿記による記帳を行っている。個人経営で記帳を行っている割合はやや減少するが 50%に達している。

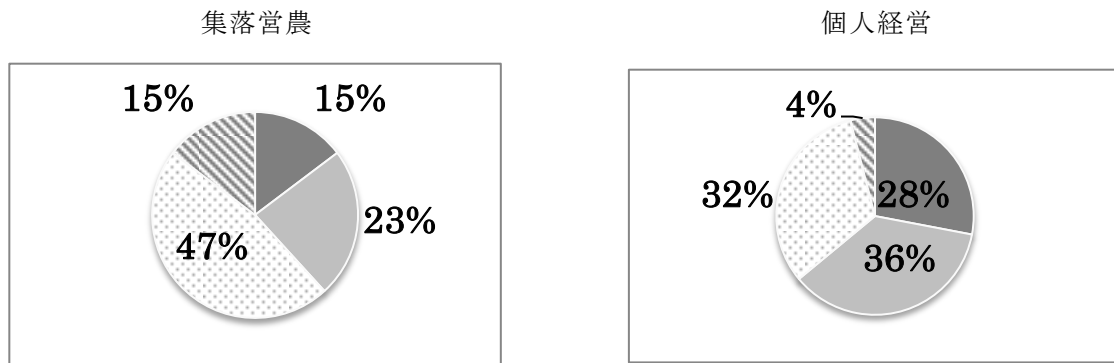
問 37. 経営改善のために財務諸表（決算書）を分析していますか



該当しない
 どちらかといえば該当しない
 どちらかといえば該当する
 該当する

集落営農では 73%が財務諸表を分析している。個人経営で分析を行っている割合も 52%で、過半数を超えている。

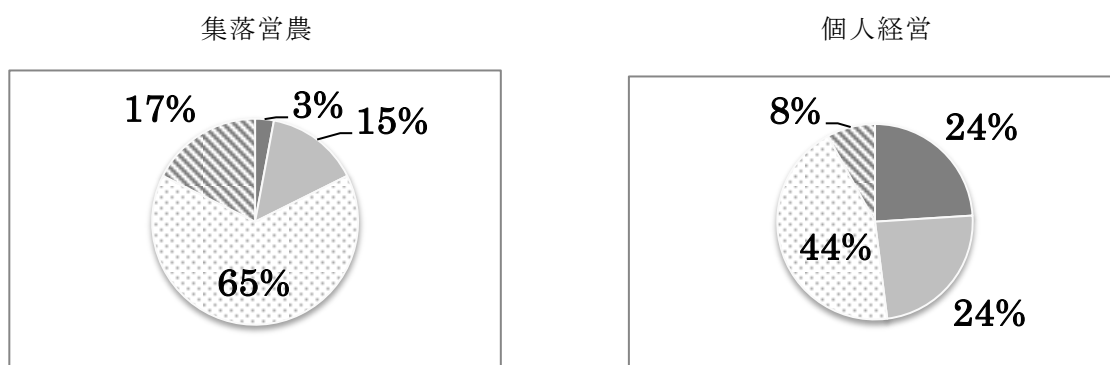
問 38. 規模拡大や省力化などを実現するために、設備投資の資金運用計画を立てていますか



該当しない
 どちらかといえば該当しない
 どちらかといえば該当する
 該当する

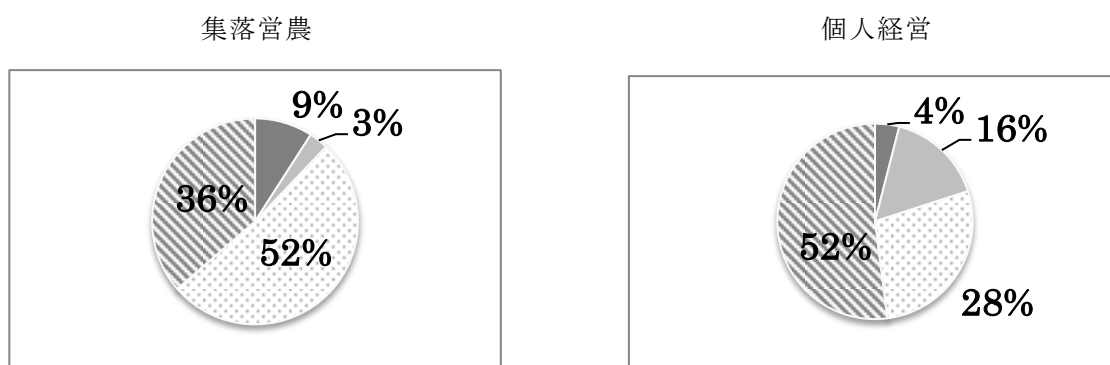
設備投資の資金運用計画を立てているのは集落営農で 62%に達しているが、個人経営では 36%に留まっている。

問 39. 資材購入や収穫時期を考慮して、運転資金の管理を行っていますか



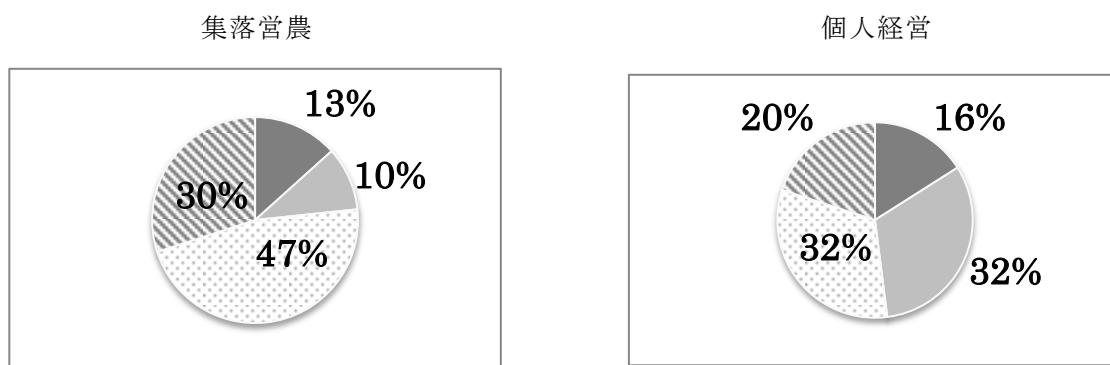
運転資金管理を行っているのは集落営農で 82%に達している。個人経営で管理を行っているのは 52%に留まっている。特に個人経営の 24%が「運転資金の管理を行っていない」と回答している。

問 40. 借入金の返済は計画通りに行われていますか



集落営農の 88%、個人経営の 80%が計画通りに借入金の返済を行っている」と回答している。経営形態にかかわらず、借入金の返済は計画的に行われているといえる。

問 41. 事業と家計の経費区別が行なわれていますか

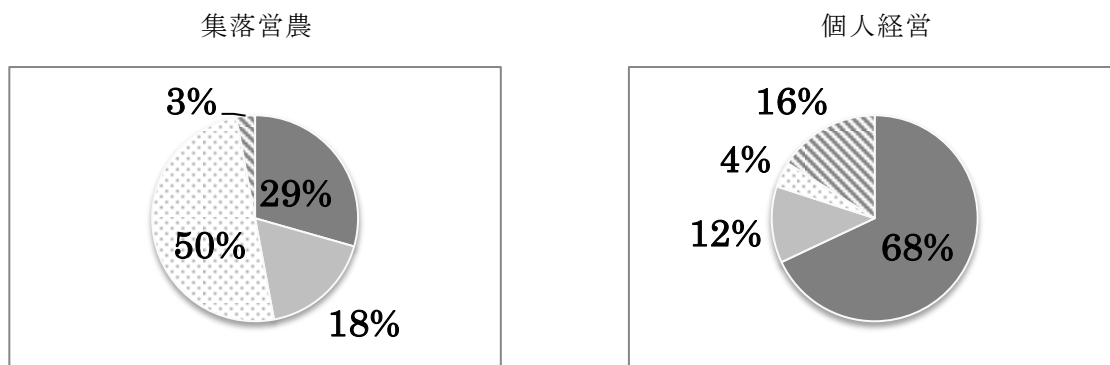


該当しない どちらかといえば該当しない どちらかといえば該当する 該当する

集落営農では 77%が経費区分を行っているという回答しているが、個人経営で経費区分が行われているのは 52%になっている。

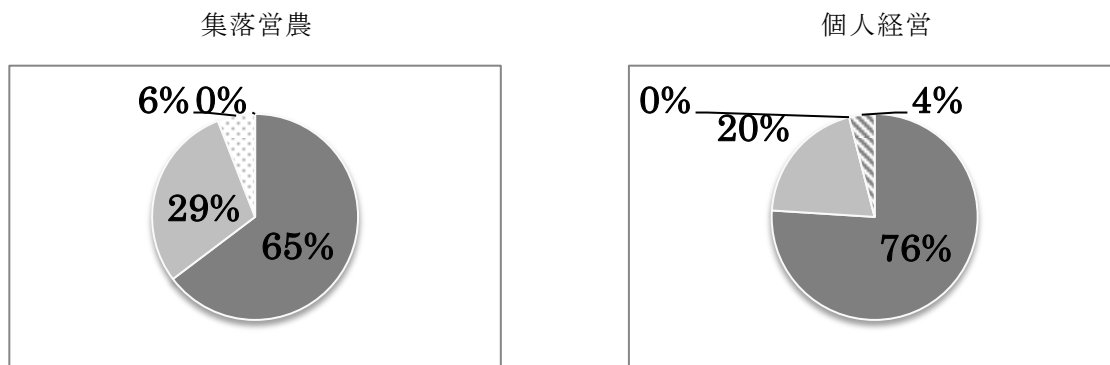
(5)情報管理

問 42. インターネットを通じた情報収集を行っていますか



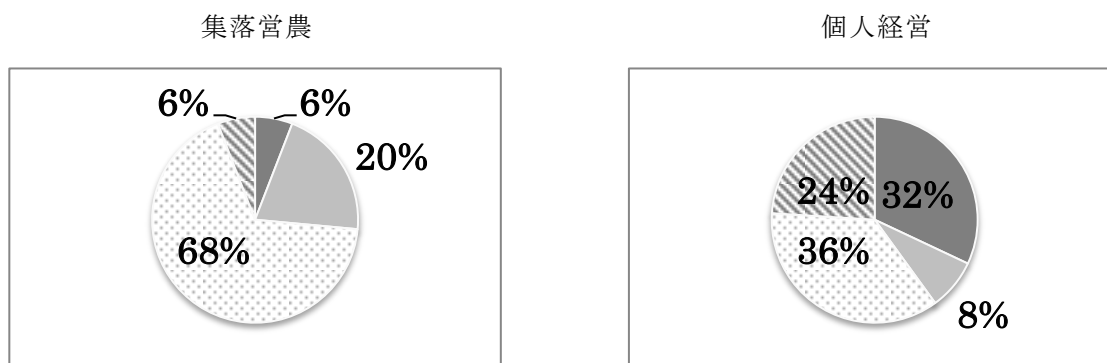
インターネットで情報収集を行っているのは集落営農で 53%に達しているが、個人経営では 20%に留まっている。

問 43. インターネットを活用して情報発信を行っていますか



インターネットで情報発信を行っているのは集落営農の 6%、個人経営の 4%と共に非常に低い水準になっている。

問 44. 業界新聞、雑誌、業界誌等で情報収集を行い、それを経営に活かしていますか



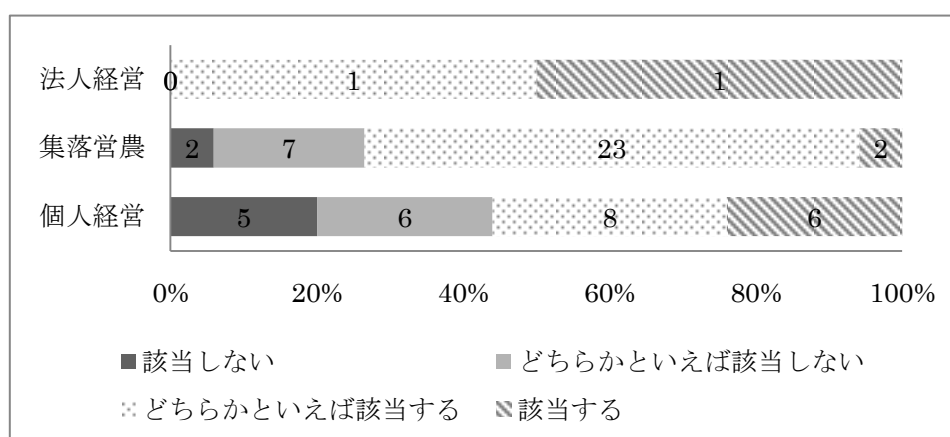
情報収集を行い経営に生かしているのは集落営農の 74%、個人経営の 60%に達しており、どちらも過半数以上が取り組んでいる。

2. アンケート調査のクロス集計（組織形態による相違点）

組織形態（法人経営、集落営農、個人経営）に応じて経営管理実態がどのように異なっているかを分析するため、経営形態と各設問のクロス分析を行った。本節では、その分析結果からみて、特徴的な項目を示す。

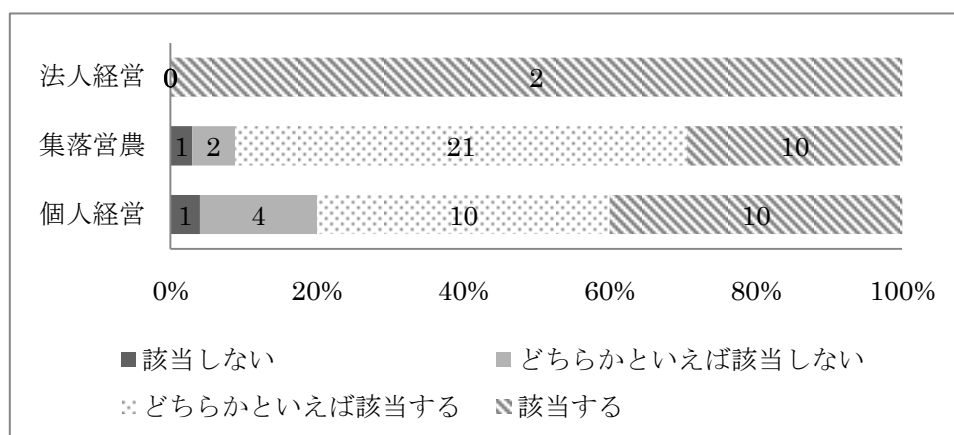
(1) 経営について

問 1. 「将来像や経営目標などを関係者に明示していますか」



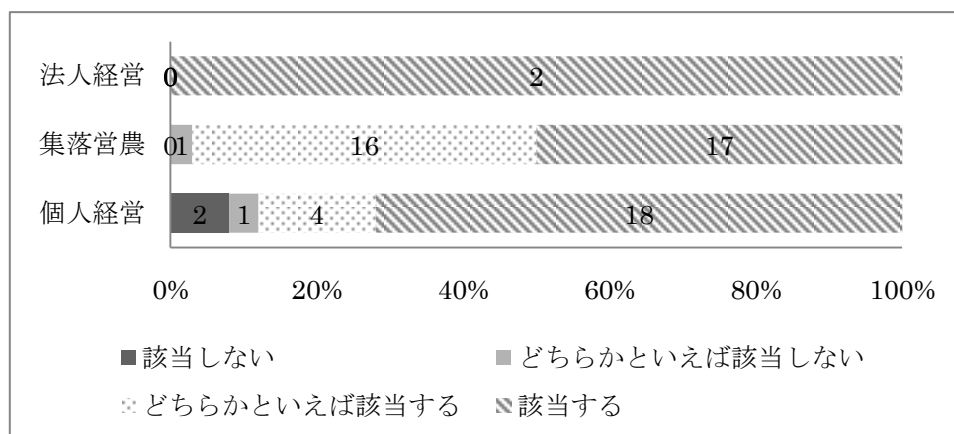
法人では将来像や経営目標を関係者に明示している。集落営農では 3 割弱、個人経営では 4 割強で十分に明示されていない点が見受けられる。

問 2. 「地域社会との連携に努め共存共栄を図っていますか」



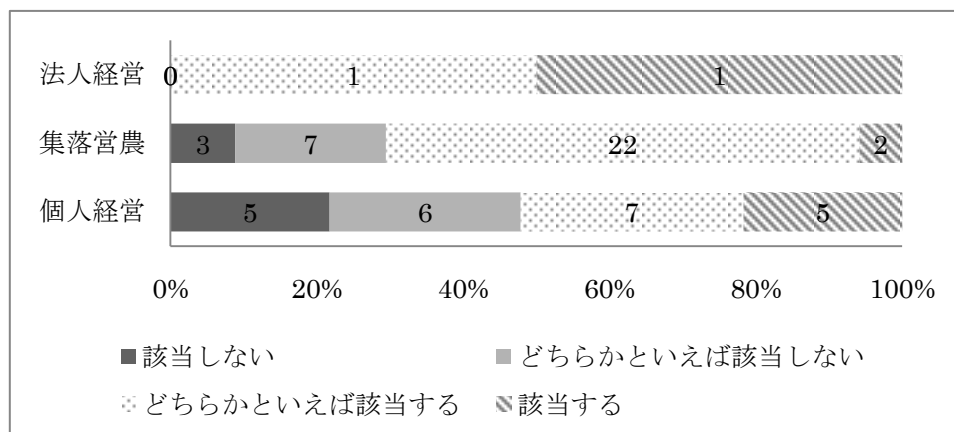
集落営農、個人経営共に「共存共栄を図っていない」と断言している組織は1つだけである。組織形態にかかわらず、地域社会との共存共栄に取り組んでいると言える。

問 5. 「生産履歴を流通業者及び消費者にいつでも公表できる体制に努めていますか」



組織形態にかかわらず、生産履歴をいつでも公表できることに努めている。

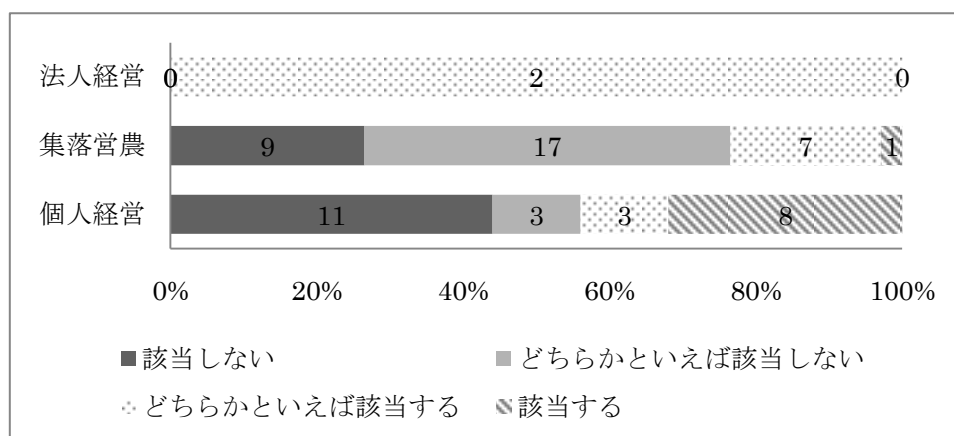
問 6. 「経営者自身は会社全体の管理（経営や販売等）の時間を確保する努力をしていますか」



法人では経営者自身が会社全体の管理の時間を確保する努力をしている。集落営農は3割弱、個

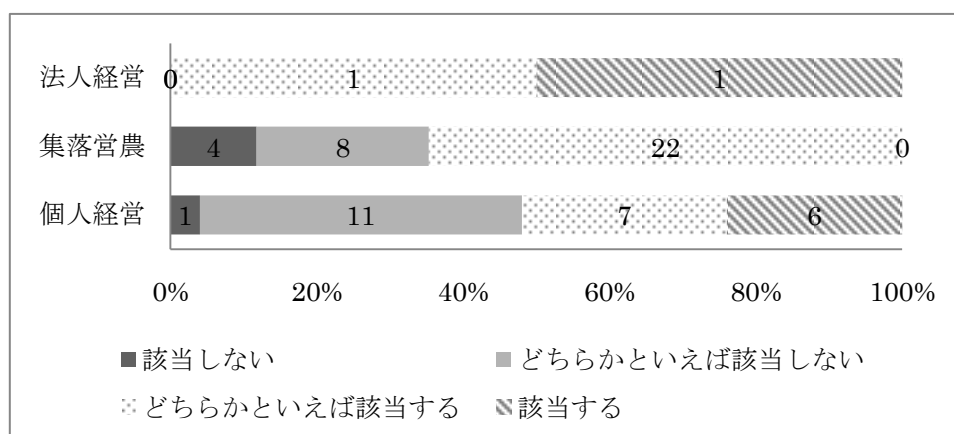
人では 4 割強で努力が不足している。

問 8. 「規模の拡大を考えていますか」



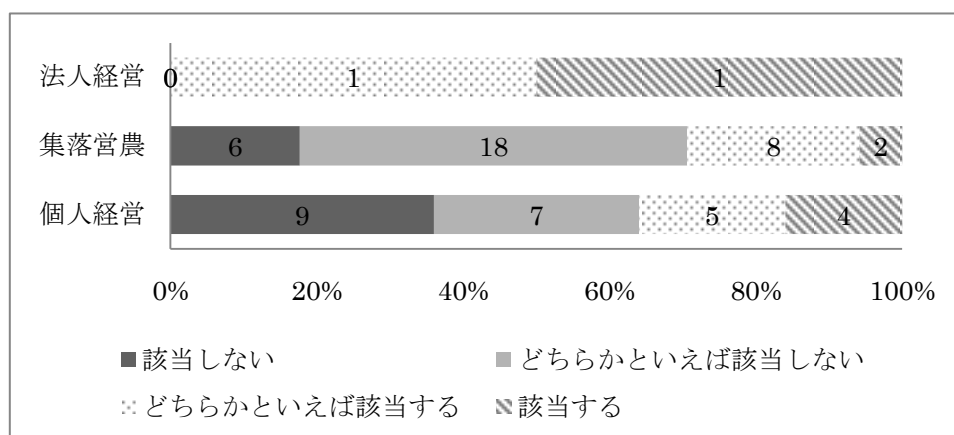
法人は規模の拡大を考えている。これに対して、集落営農・個人経営では規模の拡大を考えていない割合が高くなっている。

問 11. 「経営目標・経営計画(長期・短期)を立てていますか」



法人では経営目標・経営計画(長期・短期)を立てているが、集落営農は 3 割強、個人では 5 割弱経営目標・経営計画を立てる姿勢が不足している。

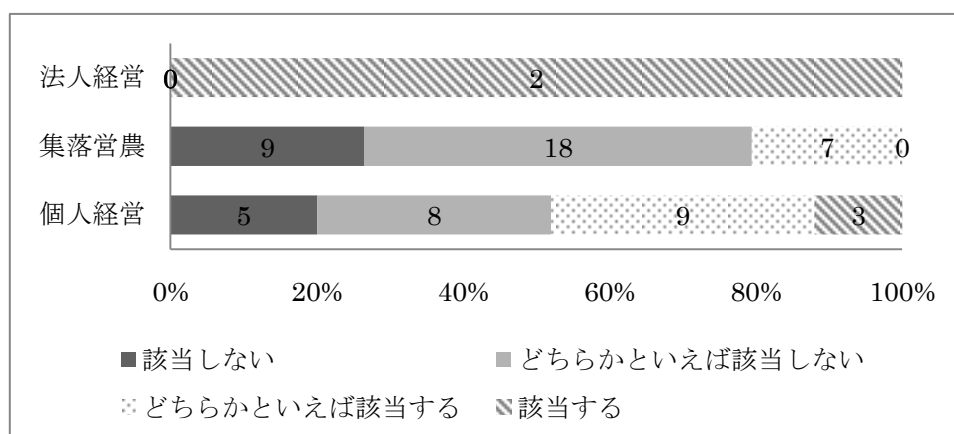
問 15. 「将来の発展策として、経営の多角化（加工および販売等）を考えていますか」



法人では経営の多角化を考えている。これに対して、集落営農、個人経営共に 7 割弱の組織において多角化の意識が低い。

(2)販売管理

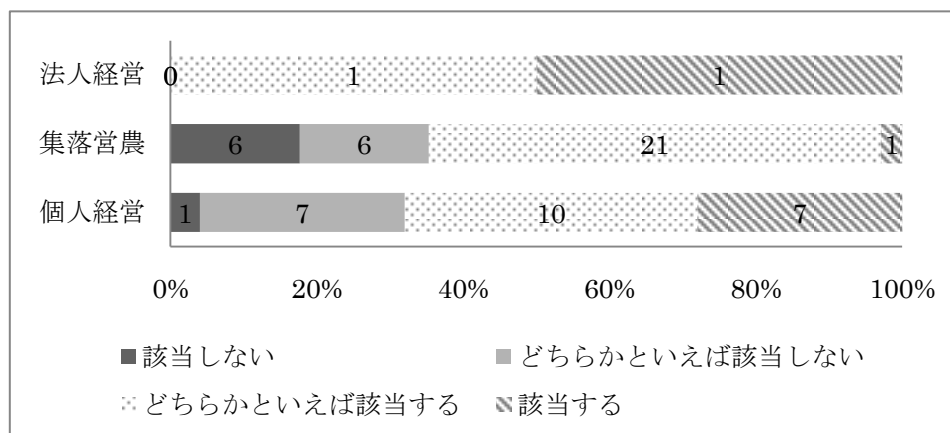
問 20. 「生産・販売・マーケット動向・単価等の情報を把握し、有利な条件で販売できるような対策を立てていますか」



法人では有利な条件で販売できるような対策を立てているが、集落営農や個人経営では過半数以上が十分な対策を立てていない。

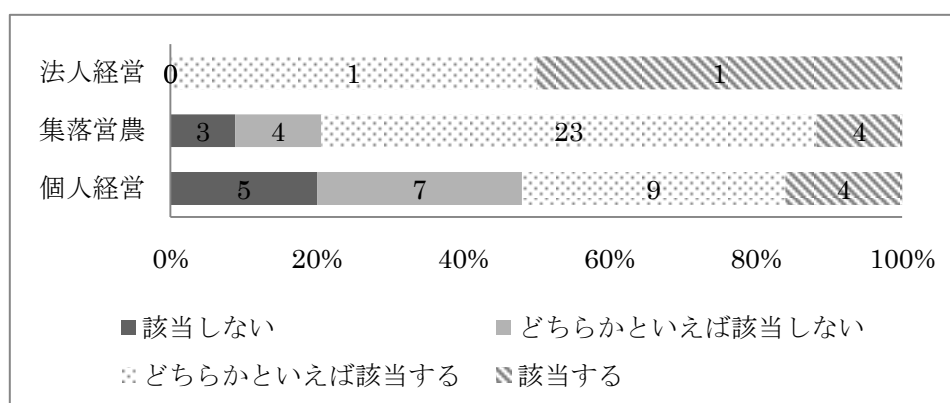
(3)生産管理

問 24.「資材の購入では価格調査等を行い、有利な調達になるよう努力していますか」



法人では有利な調達ができるよう努力しているが、集落営農や個人経営では努力していない組織も見受けられる。問 20「有利な条件で販売する対策」と比べると、有利な条件で販売する努力が欠ける企業より、有利な調達の努力が欠ける企業の方が少なく、販売よりも調達に努力しているといえる。

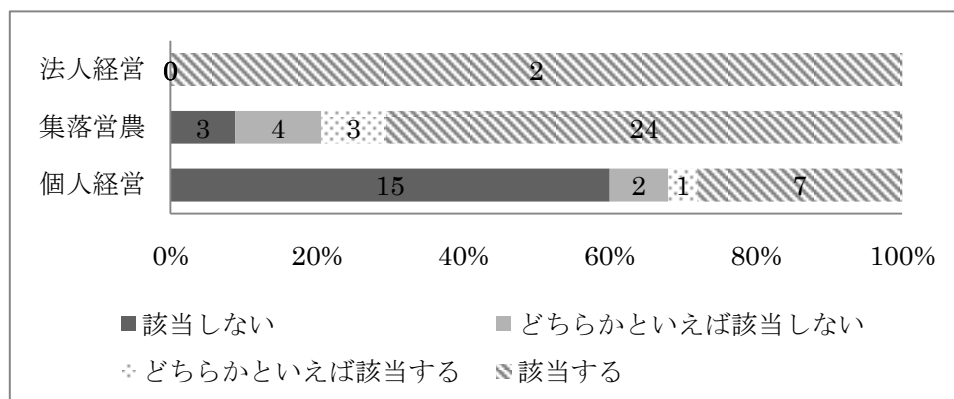
問 27.「ご自身を含めて作業者の余力を把握していますか」



全ての法人と、集落営農の 8 割が作業者の余力を把握することにつとめている。これに対して、個人経営の 5 割弱では把握しようとする姿勢が弱い。

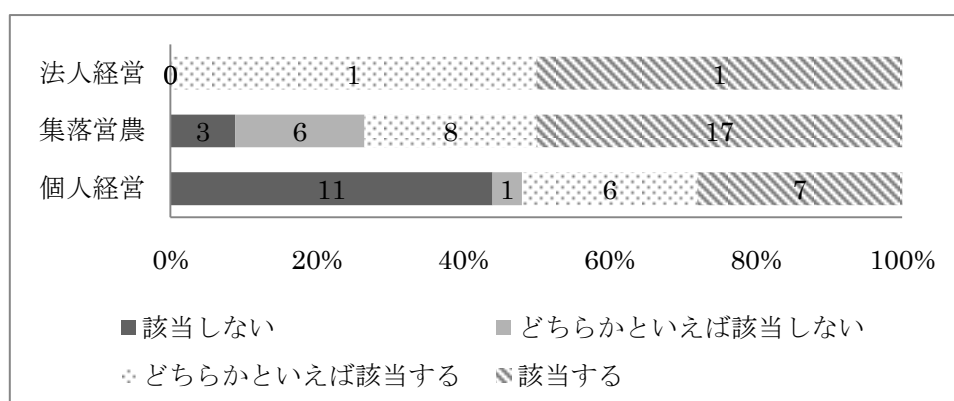
(4)財務管理

問 35.「自社または自宅でパソコン会計ソフトを活用していますか」



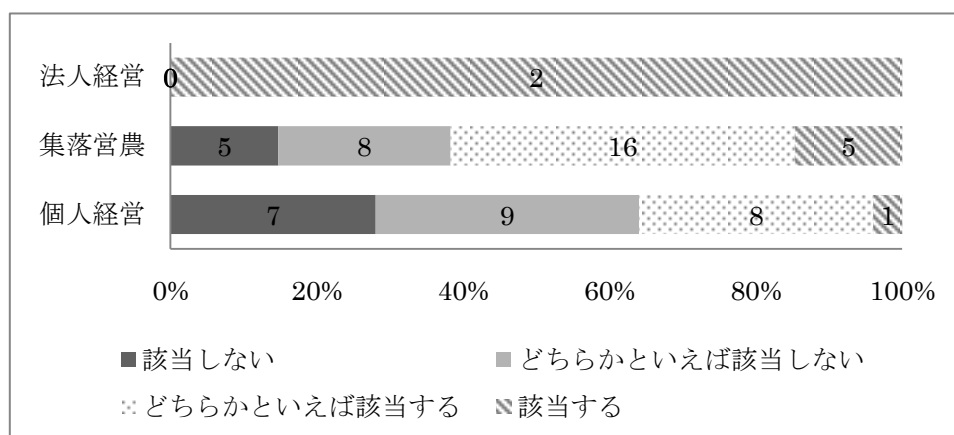
全ての法人、集落営農の8割で会計ソフトを活用している。これに対し、個人経営の7割弱で活用が遅れている。特に個人経営の6割強が「活用していない」と断言している。

問 37.「経営改善のために財務諸表（決算書）を分析していますか」



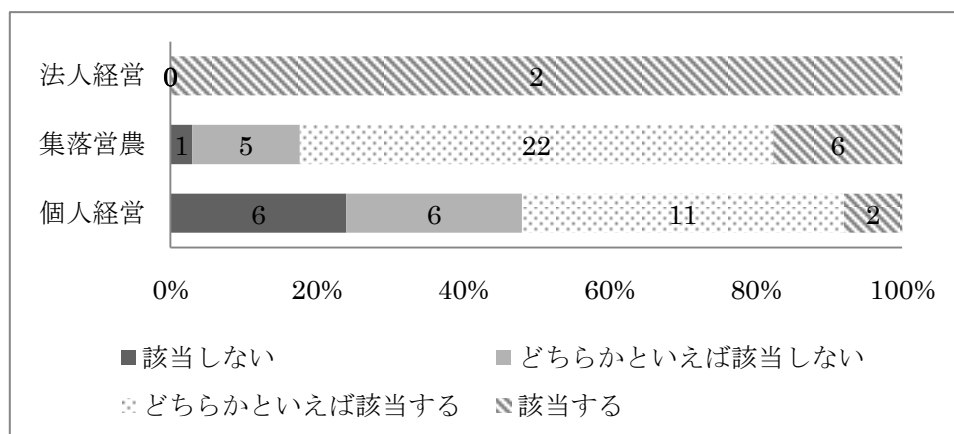
法人では財務諸表を分析している。集落営農の3割弱、個人経営の5割弱で分析する姿勢が不足している。

問 38. 「規模拡大や省力化などを実現するために、設備投資の資金運用計画を立てていますか」



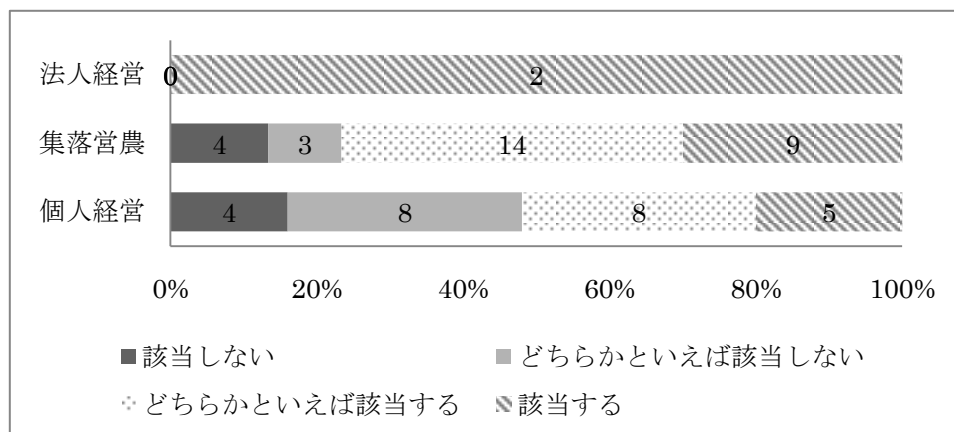
法人では設備投資の資金運用計画を立てているが、集落営農では 4 割弱、個人経営では 7 割弱が十分な計画を立てていない。

問 39. 「資材購入や収穫時期を考慮して、運転資金の管理を行っていますか」



全ての法人と、集落営農の 8 割強では運転資金を管理しているこれに対して、個人経営の 5 割弱で資金管理が不十分である。

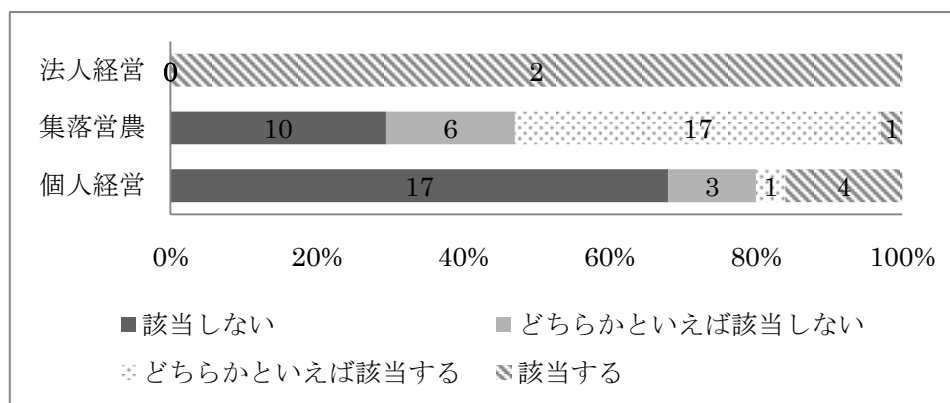
問 41. 「事業と家計の経費区別が行なわれていますか」



法人では事業と家計の経費区分がなされている。集落営農の 3 割弱、個人経営の 5 割弱では経費区分が十分に行われていない。

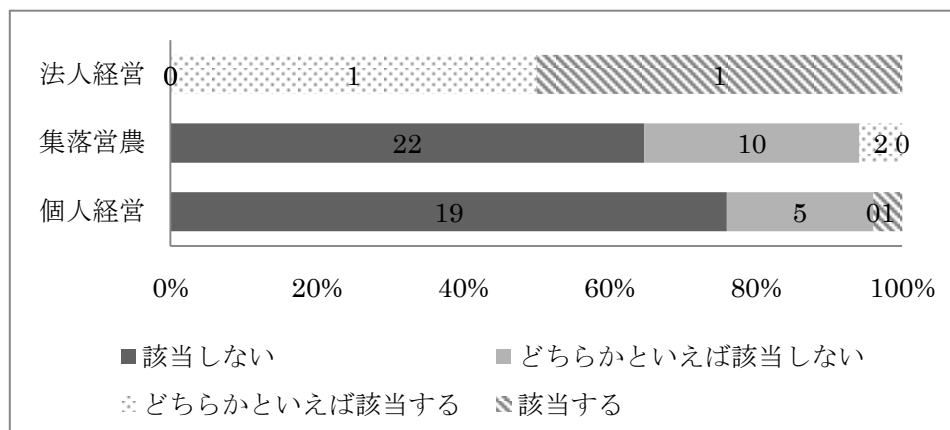
(5)情報管理

問 42. 「インターネットを通じた情報収集を行っていますか」



法人はインターネットを通じた情報収集を行っているが、集落営農の 5 割弱、個人経営の 8 割弱で情報収集の努力が不足している。

問 43. 「インターネットを活用して情報発信を行っていますか」



法人はインターネットを活用して情報発信を行っているが、集落営農、個人経営ともに 9 割強が情報発信の努力が不足している。特に、集落営農、個人経営共に「情報発信していない」と断言している割合が高い割合を示している。

第3章 課題の抽出

1.個人経営

ここではアンケートの問1から問44について、それぞれ4段階の回答結果を1から4までの数値に置き換え、個人経営（標本数25）と集落営農のA地区（標本数24）の設問ごとの平均値を算出し、その数値をグラフ化して比較することによって課題の抽出を試みる。

以下にアンケートの比較分析を行った結果を大分類別に示す。

(1)経営について

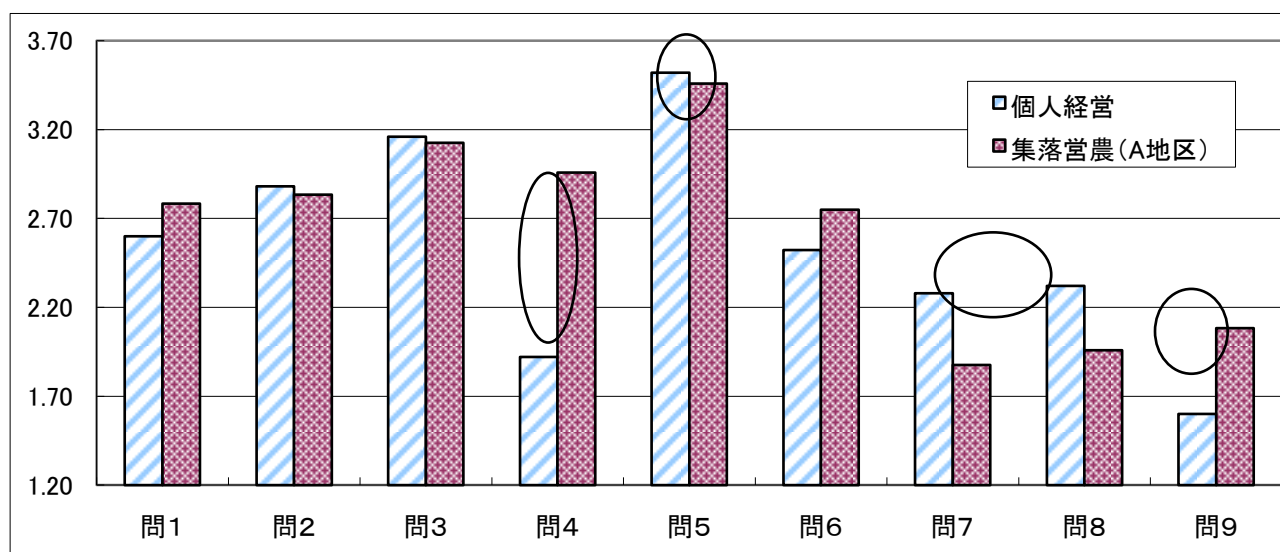


図3-1-1 経営に関する質問（問1から問9）の回答比較

最初に大きな差が見られる点は、問4「経営問題に対する専門家の活用」であり、個人経営では専門家の活用による経営に関する解決への取り組みが著しく低いことが見てとれる。理由として、JA等では、栽培技術に関する指導に偏りがちで、経営支援の体制が整えられていないことが考えられる。今後は、これら経営計画立案支援分野への中小企業診断士等の活用が期待される。農業に関する専門家としての中小企業診断士は多くないが、商業や工業関連分野の経営支援を行ってきたノウハウが農業分野でも発揮でき、経営全体の合理化・効率化に寄与できるものと考えられる。

問5は、「生産履歴の収集・記録体制」であるが、個人経営でも集落営農と同程度に大多数の経営体で栽培履歴を適切に管理しており、安全・安心を求める消費者に対して生產品の安全性を訴求できるので強みと捉えることができる。

問7は、「後継者が決まっているか」であるが、集落営農に比べて後継者が決まっている割合が多い。次の問8「規模の拡大を考えている」とも関連しているが、意欲的に規模の拡大を考えて

いる割合が多く、この点は個人経営の大きな強みである。

問題点は、問9「売上は増加傾向にあるか」に現れている。後継者が決まっており、規模の拡大を図っている中でも売上は増加していない点である。今回の調査対象は、稲作を主としている農家であることから、米価が下落傾向にあることが大きな要因であることが考えられる。米価の下落は今後も進むと見込まれるため、この点は稲作主体の経営の弱みと捉えられる。従って、売上高の増加と収益性の改善が今後の大きな課題である。



図3-1-2 経営に関する質問（問10から問16）の回答比較

問10は、「売上高や生産量だけでなく、最終利益を意識した経営を行っているか」という設問であるが、集落営農より高い意識が見られる。しかしながら、問13の「新技術や経営情報の収集と活用」は、集落営農に比べて少し低い状況である。また、問15「経営の多角化（加工及び販売）の検討」については、集落営農と同程度に低い状況である。

問11は、「経営目標・経営計画を立てているか」という設問であるが、個人経営でも集落営農以上に目標や計画を策定している。具体的な中身は、ヒアリングで明らかになるが、具体的な経営目標の設定や経営計画の立案については、診断士の支援が期待される分野であろう。

問16は、「労働環境の改善への取り組み」であるが、集落営農に比べて非常に低い状況である。これは、個人経営が家族従業員を中心として作業を行っているため、改善への取り組みが他の懸案事項に対して優先度が低く置かれているためとみられる。

以上の分析から個人経営の経営面における課題を次のように捉える。

- ① 経営目標の設定や経営計画の立案等の経営戦略関係について外部の専門家を活用し、他の産業と同じように、PDCAの管理サイクルを回した経営の質の向上を図る。
- ② 売上高及び利益の増加を図るためには、生産履歴等を完備している強みを活かし、安全・安心を求める消費者への直接販売経路の開拓を進めることが重要である。
- ③ 今回の調査対象は、稲作をメインとしている農家であるが、米価の下落傾向が今後も続くと思込まれる中で稲作の規模拡大にのみ向かうのではなく、他の作物も併せて拡大しリスク分散を図ることも課題である。

(2)販売管理について

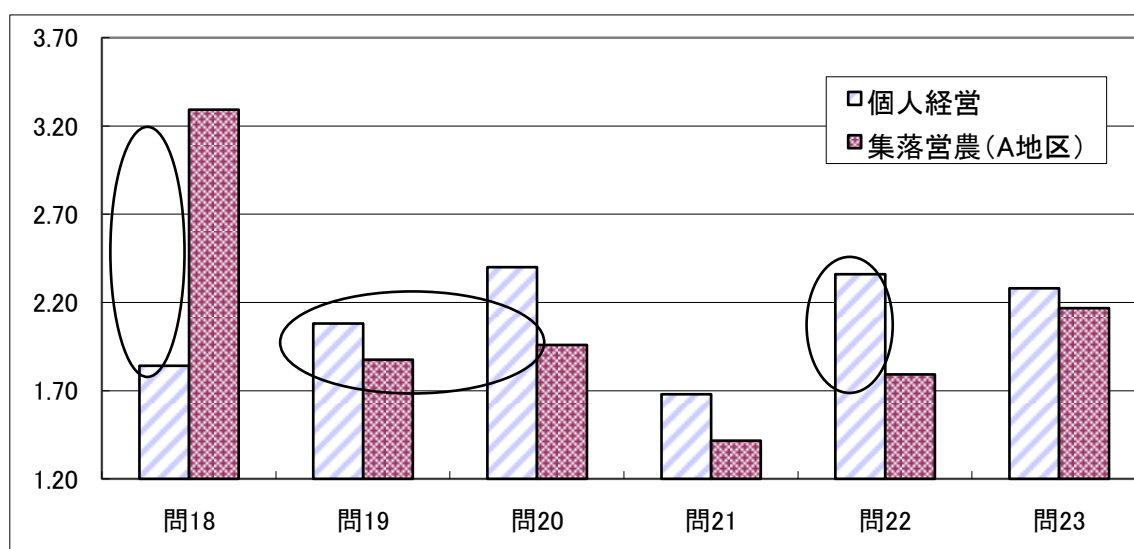


図 3-1-3 販売管理に関する質問（問18から問23）の回答比較

問18は、「契約栽培に対する取り組み状況」であるが、個人経営は集落営農に比べてこれらの取り組みは非常に少ない状況である。この理由として、個人経営では大規模な需要に応えられないためと考えられる。従って個人経営においては、大規模需要の企業や団体に対する販売より、小口取引先としての消費者への直接販売を目指すのが妥当であろう。

問19は「複数の取引先を確保しているか」であり、問20は「有利な販売条件への対策を立てているか」であるが、どちらも集落営農よりも高い数値となっており、販売先の開拓に意欲的であることが見て取れる。

問22は「競争産地との品質・価格への対抗戦略の考慮」であるが、ここでも個人経営の方が集落営農よりも意欲的に取り組んでいることが見られる。

以上の分析から、以下の点が販売管理面の課題として挙げられる。

- ① 大規模需要への取り組みではなく、直接消費者への販売等有利な販売先の開拓を図ること。
- ② 各地産直センターや住宅団地等複数の販売経路を開拓し確保すること。
- ③ 産地間競争の競争力向上について、現在すでに意欲的に取り組んでいる状況にあるが、今後も対抗戦略を具体的に策定し、さらに競争力をつけていくこと。

(3)生産管理について

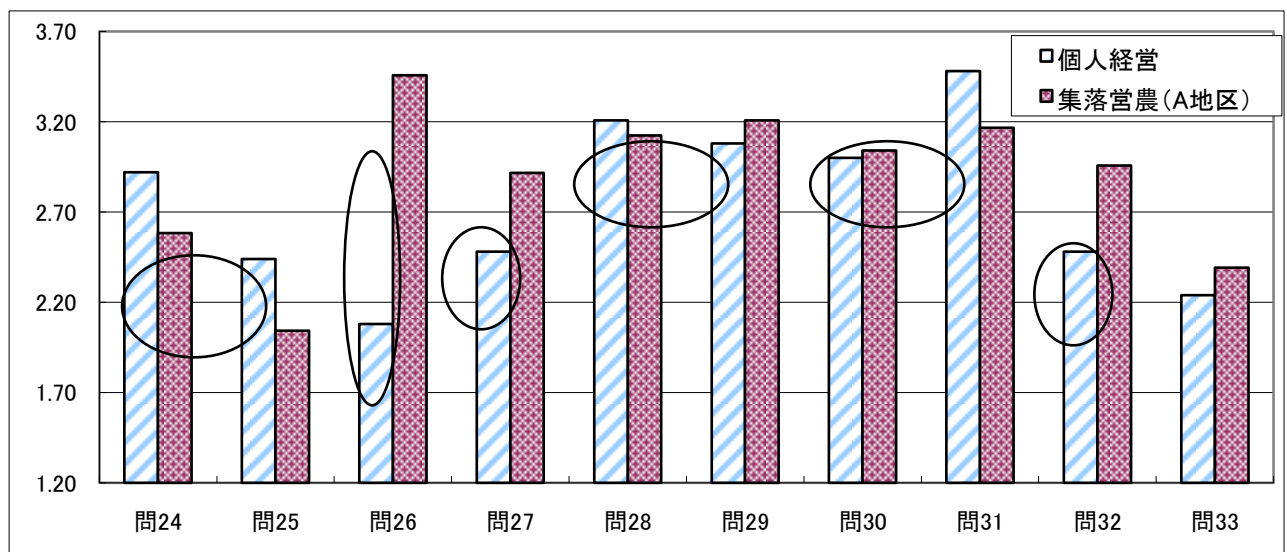


図 3－1－4 生産管理に関する質問（問 2 4 から問 3 3）の回答比較

問 2 4「有利な資材調達につとめているか」、問 2 5「長期・短期の生産計画を立案しているか」のどちらも個人経営の方が高い値になっており、経営に意欲的であることがうかがえる。個人経営における資材の調達先が JA 以外にも広がっていることが考えられる。

しかしながら、問 2 6「作業工程別の実績時間の記録」においては殆んど行われていないに等しい状況である。各作業工程別、各圃場別、各作物別等の作業実績時間の記録は、生産管理における労務管理であり重要な項目である。

問 2 7「作業者の余力を把握しているか」についての回答は高い数値になっている。作業実績時間の記録がないのに余力の把握が出来るという事は、矛盾しているようであるが、一般の農家では長い間の作業経験により、ある程度の余力時間を把握をしているものと思われる。しかしながら、経験上の認識と実際のデータの蓄積とでは、大きな乖離の生じることもあるため、またこれにより新たな改善の糸口が見つかることもあるため、作業実績時間の記録を推奨する。

問 2 8「機械設備などを自前で定期点検」、問 2 9「設備・機械の計画通りの活用」については、高いレベルで実現されている。農業におけるコストの上位が機械・設備の減価償却及び点検・修

理代であり、これらの削減のために、機械・設備の計画的な活用と、農家自身が自前で機械・設備の点検修理を行っている状況が見て取れる。

問30「環境に負担をかけない生産方式への取り組み」、問31「農薬と化学肥料の使用記録の徹底及び使用の削減努力」については、個人経営・集落営農ともに高いレベルで実現されている。さらに個人経営では削減努力も集落営農より高い状況がみられる。この点は、「安全・安心・環境負荷の低減」に対する積極的な活動という視点で、消費者に対する大きな訴求ポイントになる。

問32は「地図を利用した圃場台帳の整備」についての質問であるが、個人経営でも導入が進んでいるようである。しかし、(5)情報管理で見るようにインターネットや、パソコン会計ソフトの導入などのパソコンの活用が進んでいない状況から、紙ベースでの圃場台帳整備及び作業記録、施肥、防除記録となっているのではないかと推察される。

以上の分析から次の点を生産管理面の課題として挙げる。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">① パソコンを導入して、圃場別、作業工程別、作物別等の作業実績時間の記録の蓄積を行う事が、経営改善に向けて貴重な基礎データをえられるので重要である。② 地図を利用した圃場管理台帳もパソコンベースでの運営を推奨する。③ 農薬や化学肥料等の使用による環境負荷の低減は、消費者への訴求ポイントとして今後も重要であるため、これらのデータについてもパソコンベースで管理するべきである。④ 農業用機械・設備の計画的な活用及び実耐用年数の長期化は、収益性改善の大きな柱の一つであるため、設備・機械等の保守・点検能力を今後も継続して向上させる必要がある。 |
|--|

(4)財務管理について

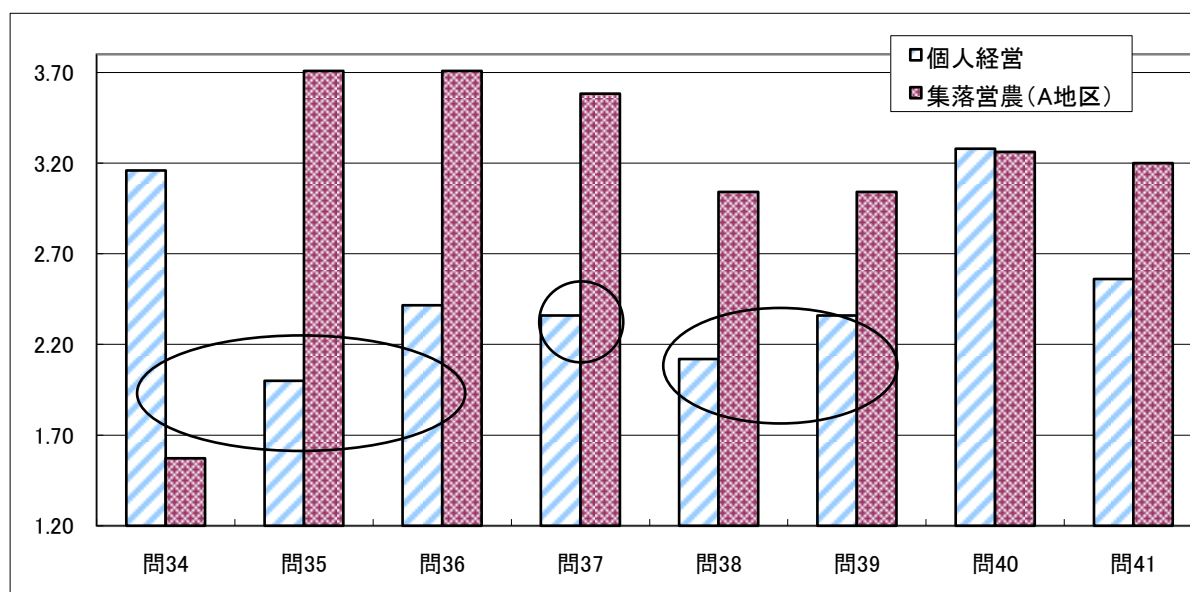


図 3 - 1 - 5 財務管理に関する質問（問 3 4 から問 4 1）の回答比較

問 3 4 「青色申告を行っているか」、問 3 5 「パソコン会計を活用しているか」、問 3 6 「複式簿記による記帳を行っているか」という質問に対する回答で整合性に疑問のある結果が出ている。

個人経営では、大多数の農家が青色申告を行っているが、その実体はパソコンソフトも使わず、複式簿記でも行われていないようである。また、集落営農ではパソコンソフトを使用し、複式簿記で記帳しているが青色申告は行っていないというものである。

この理由として、個人経営では JA の申告相談を通じての青色申告であり、各種帳票を整備した上での青色申告では無いものもあることが推察される。集落営農については組織として経理の一元化を求められているためパソコン会計ソフトを使用し複式簿記で記帳しているが、組織としての青色申告はしていないという事が考えられる。

個人経営において、売上高の増加を図りながら利益率の向上を目指すには、きめ細かい経営データの蓄積が重要になってくる。このためにもパソコン会計ソフトの導入及び複式簿記による記帳が必須の課題である。

問 3 7 「経営改善のための財務諸表の分析」についても集落営農に比べて活用が進んでいないことが見て取れる。財務諸表をより詳しく分析するためには、決算書のみならず付属の各種帳簿（現金出納帳、固定資産台帳、各種費用の詳細等）の分析が必要になるが、複式簿記で記帳されていない現状では、財務諸表の分析において限界が生じざるを得ない状況である。

問 3 8 「設備資金の資金運用計画立案状況」、問 3 9 「資材購入等に対する運転資金管理の状況」についても全体的に立案・管理されている状況とは言えない。

以上のような財務管理状況の中で、問 4 0 「借入金返済が計画通りか」に対する回答数値が非

常に高く、資金繰り計画等を作成せずとも順調に返済が進んでいるように見える。但し見方を変えると、個別農家の一般的な借入先は JA であり、JA からの借り入れは農家の収入が振り込まれる口座から自動的に返済されているため計画的に返済が進んでいるとも受け取れる。このため、返済が順調に進んでいるとしても、直ちに資金繰りに問題がないとは言えないであろう。

問 4 1 は「事業と家計の経費の区別」である。個人経営においては正確な区別がつけられていないようである。但し申告においては概略の自家消費部分が収入として計上されている。

以上の分析から次の点を財務管理面の課題として挙げる。

- ① 産業としての農業を営んでいるという観点から、複式簿記による記帳の確立を図ること。その合理化を図るために、パソコンソフトの導入を図ること。個々の農家での導入・実施が困難な場合は、複数の農家の記帳をまとめて処理できるような、現在の会計事務所的な役割をする組織の結成が望まれる。
- ② パソコン会計ソフトを活用し、複式簿記での記帳を実現した上で、資金繰りや資金運用計画を立案し、規模の拡大や省力化などを旨とする。
- ③ 蓄積されたデータをもとに詳細な財務分析を行い、新たな経営計画の立案に反映させる。

(5)情報管理について

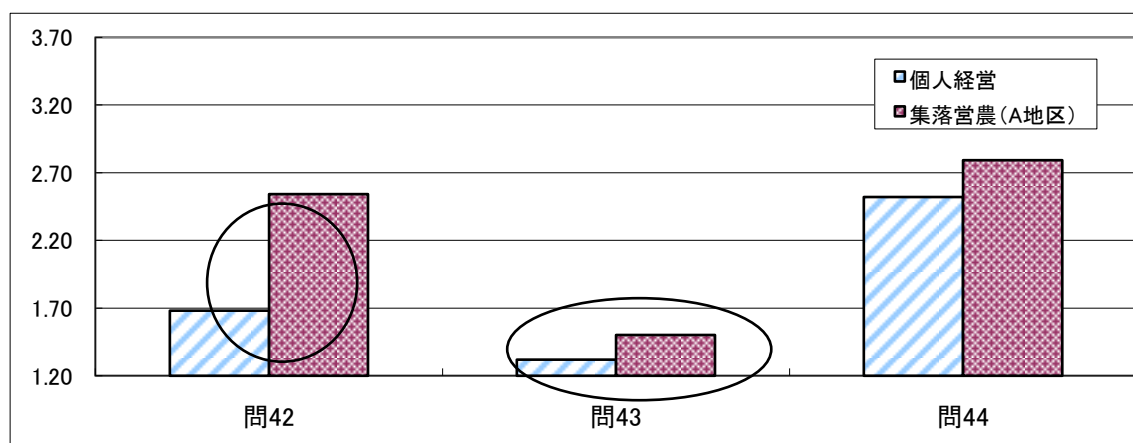


図 3 - 1 - 6 情報管理に関する質問（問 1 8 から問 2 3）の回答比較

問 4 2 は「インターネットを通じた情報収集を行っているか」という設問であり、問 4 3 は「インターネットを通じた情報発信を行っているか」という設問であるが、これらに関しては、殆んど行われていないと言ってよい状況である。インターネットのインフラ自体が各個人経営農家に整備されていないことも考えられる。

個人経営農家は、栽培技術の向上や経営規模の拡大等については意欲的な面がみられていたが、

情報の収集や発信を通じた販売促進面、そして情報機器を活用した財務管理面等について非常に立ち遅れていることが明らかになった。パソコンやインターネットのメリット及びその活用方法を理解していないか、理解していてもそこまで手が回っていない可能性がある。

問44「新聞・雑誌・業界誌で情報収集を行い経営に活用している」の設問に対しては高い数値となっていることから、情報の収集は専ら新聞や業界紙等の旧来のメディアからとなっている状況である。

以上の分析から、次の点を情報管理面の課題として挙げる。

- ① 情報機器の整備及びその操作技術が立ち遅れているため、早急な対応が必要である。
インターネットの活用のみならず、生産履歴の管理や各圃場データの管理、財務管理、販売管理等へのパソコンの活用が急務である。農業以外の産業ではパソコンの導入がほぼ済んでいる中で、農業分野だけが大きく立ち遅れている。
- ② 消費者に対する直接販売の経路開拓のためにも、インターネットを活用した販売方法の策定が課題であるが、個々の農家の取り組みだけを期待するだけでなく、個々の農家に対するインターネット活用サービスの提供が待たれるものである。

2.集落営農

第2章分析、第3章1. 個人経営での検討で、集落営農と個人経営など間のアンケート結果の差異が明確になった。ここでは、更に集落営農のグループ分けを行い、グループ間のアンケート結果の比較を行い、この結果と合わせて集落営農の課題を抽出することとする。

グループ分けは、『売上傾向の差』と『地域差』の2点に着目して行った。

(1) 売上の傾向の差による分類

経営組織の発展のためには、売上の確保は大変重要である。そこで、集落営農組織の課題を抽出するひとつの方法として、問9「売上は増加傾向にありますか」のアンケート結果によりグループ分けを行った。具体的には「4：該当する、3：どちらかといえは該当する」と答えた組織を『売上増加傾向グループ』とし、「2：どちらかといえは該当しない、1：該当しない」と答えた組織を『売上減少傾向グループ』とした。

全集落営農組織のアンケート結果の内訳は以下の通りである。

問9の回答	4： 該当する	3： どちらかとい えは該当する	2： どちらかといえ ば該当しない	1： 該当しない	計
回答集落営 農数	—	7	18	9	34組織
グループ分 けと組織数	売上増加傾向グループ 7組織(20.6%)		売上減少傾向グループ 27組織(79.4%)		

狙いは、売上増となる組織の特徴を抽出しようというものである。

結果の概要を以下に示す。なお、下記に図の見方を一覧する。

図表内の表記	説明
増加傾向グループ	売上増加傾向グループ：問9で3と回答した7組織
減少傾向グループ	売上減少傾向グループ：問9で1，2と回答した27組織
平均値	4：該当する、3：どちらかといえは該当する、2：どちらかといえは該当しない、1：該当しないをそれぞれ4，3，2，1点として割り当て、グループ毎に加算した結果の平均値
問n*[項目説明]	問nのアンケート結果で、グループの平均値間に顕著な差が認められる（有意な差がある）項目

① 経営

下図が問1から問16までの経営に関するアンケート結果の一覧である。全体として売上増加傾向グループが売上減少傾向グループを上回り、肯定的、ないしは前向きな回答をする傾向にある。取分け顕著な差が認められたのは、問7「後継者の有無」、問8「規模の拡大への取り組み意欲」、問15「経営の多角化への意欲」の回答であり、増加傾向グループが減少傾向グループを大幅に上回る結果となった。

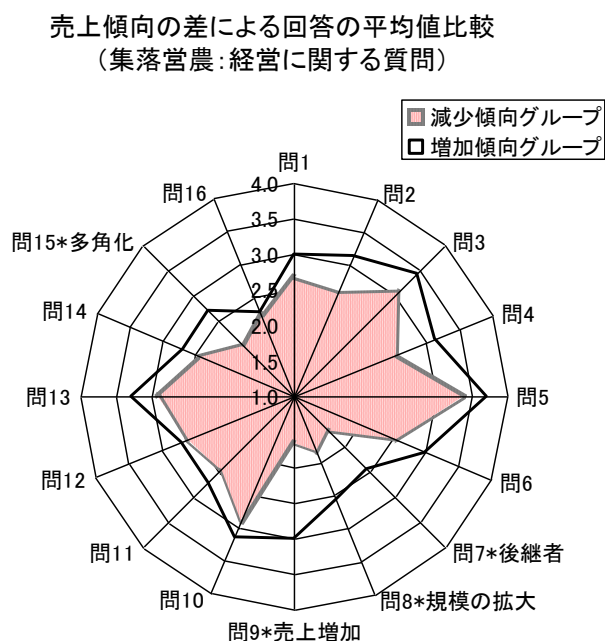


図3-2-1 集落営農 アンケート結果①経営 (問9の回答結果でグループ分け)

問1「将来像や経営目標などを関係者に明示していますか」、問2「経営の改善目標を立てて改善に取り組んでいますか」では集落営農全体として肯定的回答が多く、特に問2に関しては増加傾向グループで肯定的回答をする傾向が強い。

問4「経営問題について専門家を活用して解決を図っていますか」では増加傾向グループの方が活用度大といえるが、地域による差も大変大きい。活用が十分とはいえない地域への診断士などの専門家の支援は重要な課題である。他の専門家とも必要に応じ連携して支援を深めることが必要となろう。

問5「生産履歴を流通業者及び消費者にいつでも公表できる体制に努めていますか」は全体に大変前向きに対応している。安全・安心を求める消費者に対して生產品の優位性を訴求できる「強み」として消費者に大いにアピールし、販路拡大に結び付けることが重要な課題である。

問 6「経営者自身は会社全体の管理（経営や販売等）の時間を確保する努力をしていますか」も前問同様、全体的に前向きな対応であるが、売上増加傾向グループの方がその努力が強い傾向にある。

問 7「後継者は決まっていますか」は両グループ間に顕著な差が認められ、売上減少傾向グループでは対応が不十分である。後継者の有無は組織のモチベーションに関わる問題でもある。意欲的な後継者の確保はきわめて重要な課題である。外部からの支援としては難しい課題であるが、側面支援を含めて効果的、継続的な対応が求められる。

問 8「規模の拡大を考えていますか」をみると売上増加グループの方が相対的に強い拡大意欲を持っていることを示している。一方、組織が保有する耕作規模と回答結果との関係を調べると若干規模の小さい組織ほど規模拡大の意欲が強い関係が認められるものの、むしろ組織による考えの違いの方が結果への影響が大きいのではないかと推測される。すなわち売上増加傾向グループの方が、更に売上増への意欲が相対的に強くそのことが拡大意欲の差になって現れているのではないかという推測である。なお、耕作面積は増加傾向グループの耕作面積（田＋畑）が平均 77.9ha であるのに対し、減少傾向グループでは 60.7ha であるが、それぞれのグループ内でのばらつきが大きく有意差は特に認められない。

問 11「経営目標・経営計画（長期・短期）を立てていますか」、問 12「売上高・損益・生産性等を事業別に計画して業績向上に活用していますか」については、グループ間に顕著な差はなく、むしろ組織によって回答差があり、全体では肯定的、否定的回答がほぼ半ばしている。

問 15「将来の発展策として、経営の多角化（加工および販売等）を考えていますか」に関し、増加傾向グループではやや前向きであるが、減少傾向グループグループでは否定的であり、顕著な差が生じている。売上増加を目指すには取り組みを強化すべき課題である。売上増だけでなく、利益増を目指すには積極的な取り組みが望まれる項目である。

問 16「労働環境の改善（福利厚生、雇用保険、健康診断等）に取り組んでいますか」については個人経営ほどではないものの全体として対応が十分とはいえない回答である。意欲のある人材を確保するためにも取り組まねばならない課題である。

以上、経営に関するアンケート結果をまとめると、経営に関する取り組みの差と売上傾向の差に関連性があり、以下の課題が指摘できる。

- ① 売上減少グループでは、後継者を確保すること、規模拡大意欲を含めて売上増加意欲をもつこと、多角化への取り組みなど経営の多様化をめざすことが重要な課題である。
- ② 労働環境改善は、全体として全ての集落営農組織がより前向きに取り組むべき課題である。後継者の確保にも大いに役立つ。

② 販売・生産

下図が問 18 から問 23 までの販売、問 24 から問 33 までの生産に関するアンケート結果の一覧である。販売に関してはほぼ全ての項目にグループ間の差が認められる。売上増加には販売への取り組みが重要性であることを示すアンケート結果となっている。

生産に関しては、全体として販売ほどの顕著な差はないものの、問 25「生産計画の有無」、問 32「圃場管理台帳の有無」、問 33「周年計画」では差が生じている。生産に関する計画や管理面では差が生じていることを示す。

販売、生産についても経営と同様、取り組みの差と売上傾向の差に関連性が強いことを示すアンケート結果である。

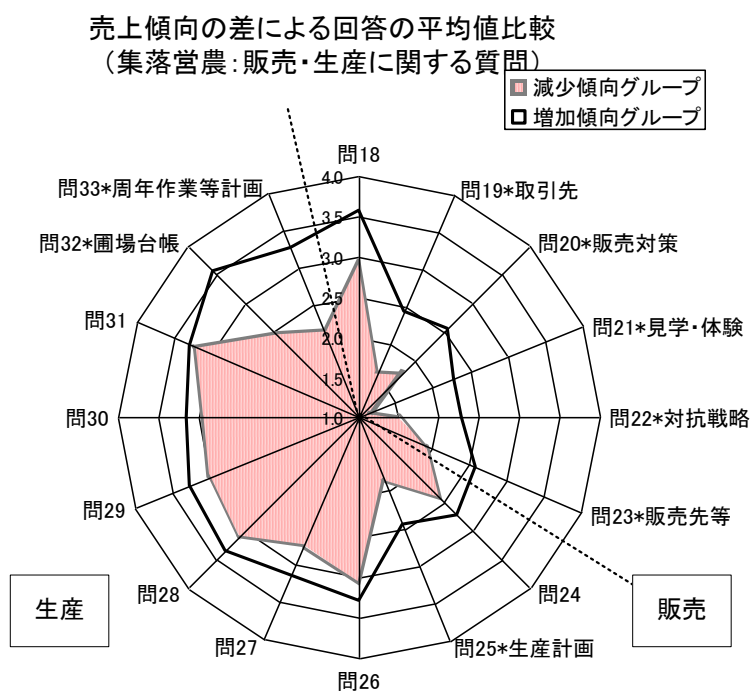


図 3 - 2 - 2 集落営農アンケート結果②販売・生産(問 9 の回答結果でグループ分け)

1) 販売

問 18「契約栽培に取り組んでいますか」は全体として肯定的回答結果であり、なかでも増加傾向グループでは積極的に対応していることが分かる。産地化の取り組みが進んでいることの証でもある。

問 19「複数の取引先（販売先）を確保していますか」、問 20「生産・販売・マーケット動向・単価等の情報を把握し、有利な条件で販売できるような対策を立てていますか」ではグループ間で有意な差がみられる。問 19、20 の回答結果は相関関係が強く、有利な販売条件を得るための重要な要件が複数の取引先であることを示している。個人経営に比べると特に売上減少傾向グループでは複数の取引先確保が遅れており、この取り組みは集落営農の重要な課題のひとつである。

問 21「消費者や取引先を生産現場に案内して、見学や体験などの交流を図っていますか」も増加傾向グループと減少傾向グループで有意な差がみられる。集落の農産物の評価やブランド力を高めるために大変重要な手法であり、プロモーション戦略の柱として取り組みの強化が必要である。

問 22「競争産地の品質・価格に関する情報を掴み、対抗戦略を考えていますか」もグループ間で有意な差がみられる。売上増加傾向グループが競争相手に関する意識が高く、事業意識が比較的高いことが分かる。

問 23「規模拡大や収益向上を目指して、販売先や流通方法などの改善に取り組んでいますか」では売上増加傾向グループが、規模拡大、収益向上を目指した販売努力が比較的高いことが分かる。

販売面では全体に販売面の取り組みが十分といえない。取分け売上減少傾向グループでは、販売関係の取り組みが弱い。売上を増やし、これを利益増加につなげていくのが集落営農発展の要である。販売面の全面的な強化が早急に問われている

2) 生産

問 24「資材の購入では価格調査等を行い、有利な調達になるよう努力していますか」に関し、個人経営では肯定的回答が多数であるのに対し、集落営農では肯定的回答と否定的回答が半ばしている。販売の複数化とあわせて今後の対応が必要である。

問 25「生産計画は長期計画（5 年程度）と短期計画（3 年程度）を立てていますか」では売上減少傾向グループでは個人経営に比べても対応が不十分である。計画を立て、実績と比較し、今後の経営に反映させる PDCA サイクルの取り入れは経営管理上重要な課題である。

問 26「作業工程別に作業実績時間を記録していますか」、問 27「ご自身を含めて作業者の余力を把握していますか」、問 28「機械・設備などは自分たちで定期的に整備されていま

すか」、問 29「現在導入している設備・機械は、当初の計画どおりに活用できていますか」、問 30「環境に負担をかけない生産方式に努めていますか」、問 31「病虫害防除農薬及び化学肥料の使用回数・数量を作業日誌に記録し、その削減に努めていますか」については、全集落営農では全体に前向きに取り組んでいることが分かる。特に問 26「作業時間の記録」や問 27「作業余力の把握」については、個人経営よりも肯定的回答が多い。集落営農の性格上、構成員全体で共同管理する必要があるので、生産に関するコスト等の把握など、生産に関する基本的な管理が実行されていることを示している。課題は、これらの優位性を消費者等に積極的にアピールし、また集落営農経営の発展に寄与せしめるかである。

問 32「地図を利用した圃場管理台帳（輪作栽培計画、施肥、防除、作業記録、収量、単価、販売先）がありますか」、問 33「作物・品目の開発導入によって、周年作業や周年収入計画を考えていますか」では増加傾向グループでのほぼ全員が肯定的回答であり、管理や計画に前向きである証である。管理が手薄な組織では強化が必要である。

まとめると、問 31. 病虫害防除農薬及び化学肥料の作業日誌記録、削減努力を除き、販売と同様売上減少傾向グループでは取り組みが遅れている。特に問 25. 生産計画立案、問 32. 圃場管理台帳の有無、問 33. 周年作業や周年収入計画の考慮では差が大きい。

計画や管理面の強化が取り組みの遅れている組織によっては、課題と指摘できる。

③ 財務・情報

下図が問 34 から問 41 までの財務、問 42 から問 4 までの情報に関するアンケート結果の一覧である。財務に関しては問 38「資金運用計画の有無」にやや差が見受けられるものの、全体としては顕著な差は見受けられない。

情報に関しては、問 42「インターネットを通じた情報収集」でやや差があり、問 43「インターネットを活用した情報発信」は相対的ではあるが顕著な差が見受けられる。

インターネット活用について、取り組みの差と売上傾向の差に関連性が強いことを示すアンケート結果である。

売上傾向の差による回答の平均値比較
(集落営農:財務・情報に関する質問)

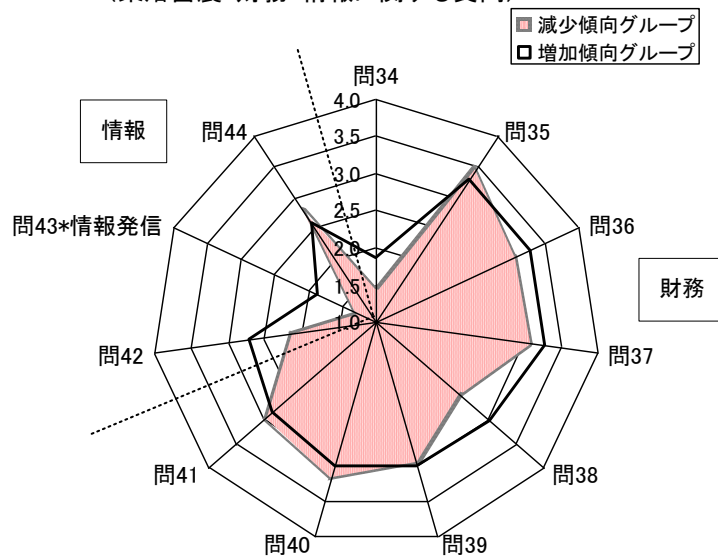


図 3-2-3 集落営農アンケート結果③財務・情報(問 9 の回答結果でグループ分け)

1) 財務

問 34「青色申告を行なっていますか」では、全体として集落営農としての申告は少ない。
以下に回答 9 とのクロス統計を示す。

(単位：組織数)

問 34.	肯定的回答 (3, 4)	否定的回答 (1, 2)	無回答	計
増加傾向グループ	2	5	—	7
減少傾向グループ	3	2 2	2	2 7
計	5	2 7	2	3 4
税務上の取扱い	人格なき社団と推定	任意組合と推定	不明	

全体としては大部分の組織が利益分配型の任意組合組織であり、税申告は個々の構成員が他の個人所得とあわせて申告していることを示している。なお、青色申告に肯定的な組織が法人税の申告の義務を有する「人格なき社団」であるとする、増加傾向グループのほうが、経営体としての組織化が進んでいることの証であるといえる。

問 35「自社または自宅でパソコン会計ソフトを活用していますか」、問 36「複式簿記による記帳を行っていますか」、問 37「経営改善のために財務諸表(決算書)を分析していますか」、問 38「規模拡大や省力化などを実現するために、設備投資の資金運用計画を立てていますか」、問 39「資材購入や収穫時期を考慮して、運転資金の管理を行っていますか」、問 40「借入金の返済は計画通りに行われていますか」、問 41「事業と家計の経費区別が行

なわれていますか」の経理面の合理化に関しては、集落営農としての税申告の有無（要否）に関わらず全体として取り組みが進み、行政側の要望である集落営農の「経理一元化」に込んでいる結果となっている。ただし、地域や集落によってはその共同管理範囲などの条件から考えて、パソコンソフトの導入や複式簿記導入の必然性にかけるためか、経理面の合理化対策が遅れているところも見受けられる。

財務に関しては、売上増加傾向グループと売上減少傾向グループ間に顕著な差がみられなかった。地域や営農組織の性格や考え方によってどこまで「経理の一元化」をすすめるかに違いがあり、そこがアンケート結果の差となっているものと推測される。

経営組織が発展すれば、損益計算や資産管理の精緻化が必要になるので、複式簿記の導入が不可欠となる。記帳代行という手段もあるが、自ら管理記帳することにより経営の実態把握がリアルタイムに可能になるので、パソコンソフトを導入して、早急に対応することが望ましい。

2) 情報

問 42「インターネットを通じた情報収集を行っていますか」では個人経営よりは前向きであるものの、地域によっては取り組みが進んでいないところがある。パソコンへの慣れと、取り組みへの意欲があれば対応は容易なので短期的に取り組める課題である。

問 43「インターネットを活用して情報発信を行っていますか」では肯定的な回答は増加傾向グループで1組織、減少傾向グループで1組織のみである。ただし、個人経営でも情報発信は取り組みが遅れている。ホームページの開設が必要となるので、パソコンを使えるだけでは対応ができず専門家の支援が必要となろうが、プロモーション手段や直販の手段として比較的容易に立ち上げが可能となる。販売力強化として、この取り組みは重要な課題である。

問 44「業界新聞、雑誌、業界誌等で情報収集を行い、それを経営に活かしていますか」から、新聞や雑誌、業界誌等で情報を収集している割合が各経営計形態でほぼ共通であり、従来型の情報集に関しては、概ね前向きに対応していることが読み取れる。

各問に関して、肯定的回答率（%）を売上増加傾向グループと売上減少傾向グループ二分けて以下に示す。

	問 42 の 肯定的回答率	問 43 の 肯定的回答率	問 44 の 肯定的回答率
回答からの推定	～パソコンが使える割合	～ホームページを開設している割合	～専門誌を購読している割合
売上増加傾向グループ	5/7 (71.4%)	1/7 (14.3%)	4/7 (57.1%)
売上減少傾向グループ	13/27 (48.1%)	1/27 (3.7%)	19/27 (70.3%)

回答結果から推定すると、売上減少グループではパソコンになじみのない組織が半数ほどあると想定される。このような組織にたいしてパソコン教育を進めることがポイントであろうと思われる。

また、ホームページを開設している組織は僅少であると推測できる。

(2) 地域間の比較

集落営農の経営形態も地域によって差があると推定される。そこで、アンケート結果の地域間の比較も参考として合わせて実施した。

結果の概要を以下に示す。なお、下記に図の見方を一覧する。

図表内の表記	説明
地域 A	同一地域 A に属する集落営農グループ
地域 B	同一地域 B に属する集落営農グループ
平均値	4 : 該当する、3 : どちらかといえば該当する、2 : どちらかといえば該当しない、1 : 該当しないをそれぞれ 4, 3, 2, 1 点として割り当て、グループ毎に加算した結果の平均値
問 n * [項目説明]	問 n のアンケート結果で、グループの平均値間に顕著な差が認められる（有意な差）項目

① 経営

下図が問 1 から問 16 までの経営に関するアンケート結果の一覧である。

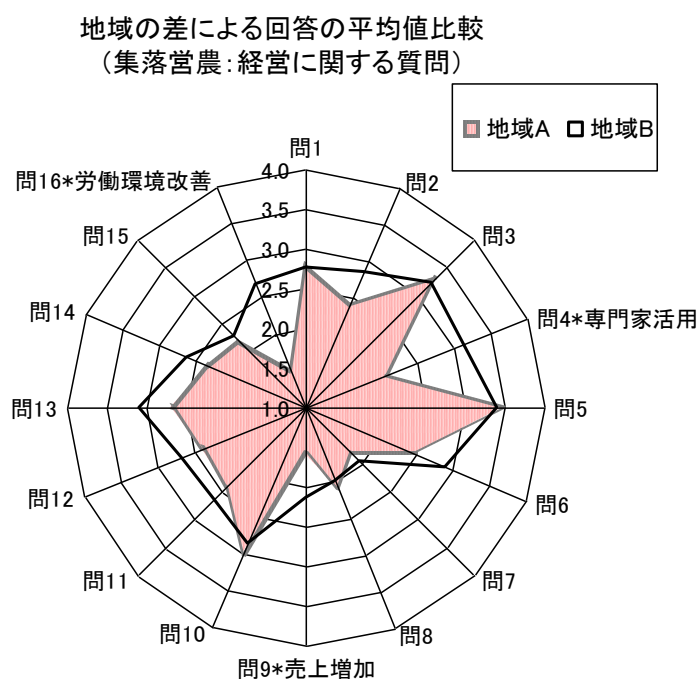


図 3 - 2 - 4 集落営農 アンケート結果①経営（地域でグループ分け）

問 4「専門家の活用の有無」、問 9「売上増加傾向への可否」、問 16「労働環境改善への取り組み意欲」に顕著な差があった。特に専門家活用や労働力改善への取り組みについては、売上傾向の差よりも地域の差によるほうが大きい。

② 販売・生産

下図が問 18 から問 23 までの販売、問 24 から問 33 までの生産に関するアンケート結果の一覧である。

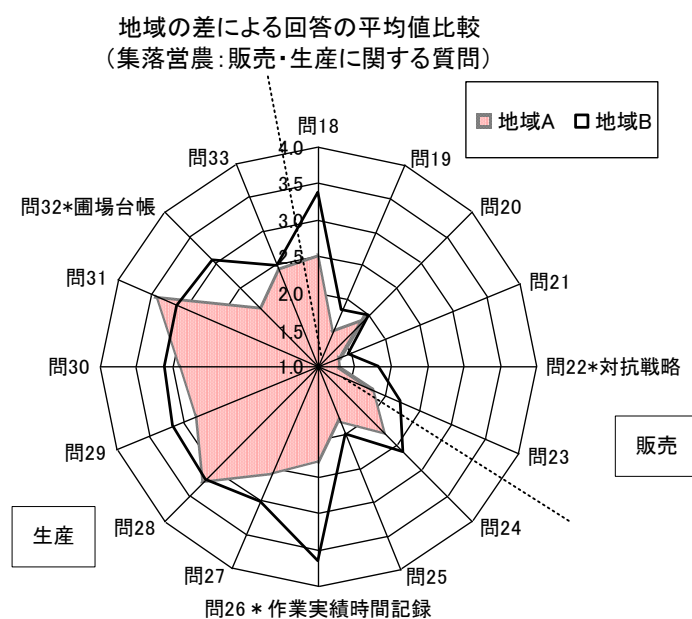


図 3-2-5 集落営農 アンケート結果②販売・生産（地域でグループ分け）

販売に関しては問 18「契約栽培への取り組み」でやや差がみられ、また問 22「競争産地への意識」に差が観られた。

生産面では問 26「工程別作業実績時間記録の有無」、問 32「圃場管理台帳の有無」で差がみられた。

③ 財務・情報

下図が問 34 から問 41 までの財務、問 42 から問 4 までの情報に関するアンケート結果の一覧である。

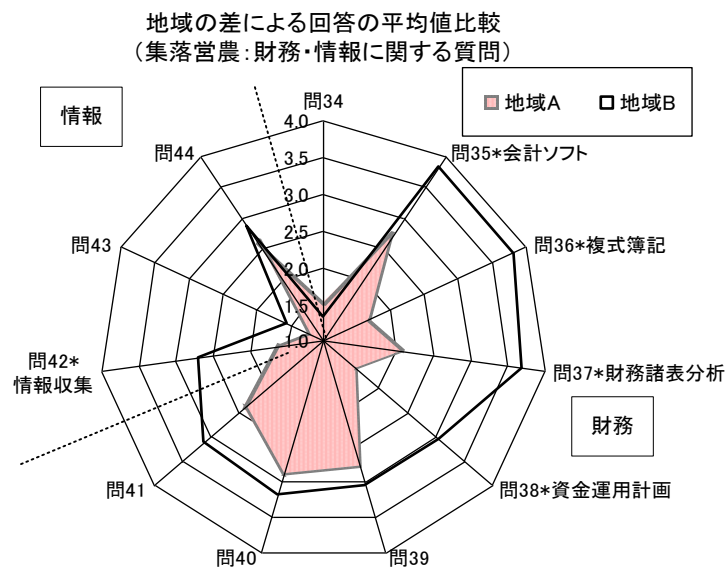


図 3 - 2 - 6 集落営農 アンケート結果③財務・情報（地域でグループ分け）

財務では地域間で大きな差がみられた。

情報においても問 42「情報収集の取り組み」に顕著な差がみられた。

④ 地域差の要因

地域による集落営農の協業度に差、組織の性格や特徴の差などが主要因と想定される。従って単純に比較するのは難しい側面があるが、一方で本アンケート結果では地域 A と地域 B を比較すると、地域 B は売上増加傾向が相対的に大であり、他地域のよさを見習うべき点が一定程度含まれていると考えられる。

第4章 提言

本章では、前章の課題の抽出と同様に個人経営と集落営農の2つの区分で提言を行っていく。

1.個人経営

第1章では農業を取り巻く現状から日本の食糧自給率の現状、穀物国際価格の推移等の外部環境を検討し、第3章でそれぞれの経営形態別に課題の抽出を行った。これらを踏まえた上で個人経営農業のSWOT分析を行ったうえで、今後取るべき方針についての提言を行う。

(1)個人経営農業のSWOT分析

個人経営農業に対して経営の方向性を提案するため、以下にSWOT分析を行った。

①強み

- ・ 生産履歴を流通業者及び消費者にいつでも公表できる体制に努めているため、安全・安心を求める消費者ニーズに応えることができる。
- ・ 後継者が決まっている割合が多く、今後も継続して農業を続ける意欲があるため、規模拡大や設備投資にも前向きに取り組んでいける。
- ・ 経営計画や経営目標を立て、JA以外の調達先も活用し、複数の販売経路を確保できるように対策を立てながら、各種改善を図り、利益を意識した経営を行っている。
- ・ 総じて意欲的に農業に取り組んでいる。

②弱み

- ・ 規模の拡大や販路拡大を図っているが、売上高が増加していない。
- ・ パソコンの活用が進んでいないため、パソコン会計の導入やインターネットを活用した情報の収集や発信が出来ていない。
- ・ 個別や単独経営のため調達において、規模のメリットが得られない。
- ・ 個人経営のため、契約栽培等に必要となる数量の確保が難しい。
- ・ 販売方法の多様化や、耕種作物の複数化など経営の多角化が図られていないこと。

③機会

- ・ 中国産殺鼠剤入り食品事件などにより、消費者の安全・安心な食材へのこだわりが増加している。
- ・ 輸送・配送手段が効率化しているため、物流リードタイムが短縮し、物流コストが低下している。
- ・ インターネットの普及による生産者から消費者へ直接販売が増加している。
- ・ 消費者による生産地の現場見学を活用した直接販売が増加している。
- ・ インターネットの普及により、飛躍的に商圈が拡大している。
- ・ 農業競争力強化に対する政府の支援が本格化している。
- ・ 国内の食料自給率低下に関する危機感が国民の間に浸透しつつある。
- ・ 穀物の国際価格が上昇傾向にあり、最近の10年間でほぼ2倍程度になっているため、日本産の米も将来的には輸出作物になり得る。

④脅威

- ・ T P P（Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement：環太平洋戦略的経済連携協定）締結への動きがある。T P Pは、加盟国間の経済制度、即ち、サービス、人の移動、基準認証などに於ける整合性を図り、貿易関税については例外品目を認めない形の関税撤廃をめざしている。このため農業分野でも関税が撤廃され、外国産農産品との価格競争にさらされる。
- ・ コメの消費量減少に伴うコメ余り現象の進行による米価の更なる下落の動きがある。
- ・ 個別所得補償制度の導入の影響により、米価がさらに下落している。
- ・ 外国産農産物の輸入が増加傾向にある。
- ・ 猫の目のように頻繁に変わる農業政策により、農業における長期的な経営戦略が立案しにくい。

(2)提言

ここまで個人経営農業について、アンケート結果を通じた課題の抽出（前章）、農業を取り巻く国内・国際情勢、これらをふまえた個人経営農業の SWOT 分析を行ってきた。以下に個人経営農業対する提言を販売面、生産面、経営面の3点に絞って記述する。

①販売面について

安全・安心と環境に配慮した生産活動を行っている状況を、生産者側から積極的にインターネットを活用して提供することによって、これらを重視する消費者に対して直接販売を行って

いくことを提案する。個人経営農業では生産量すなわち供給量に限界があるので、大手流通業者との契約栽培はなじまないため、消費者への直接販売の経路を選択すべきである。

しかしながらパソコンやインターネットの活用が進んでいない状況も見られるので、複数の農家が共同でホームページの作成やネット通販サイトの運営をすることも検討すべきである。

併せて、各地産直センターでの販売も拡大を図るべきである。ここでの販売は、配送コストも低く抑えられ、安全・安心な農産物を低価格で購入したいという消費者ニーズに合致する。

農業政策の中で中心施策の一つとして取り上げられている「農業の6次産業化」については、個人経営農業の場合は労働力や資金面などの経営資源に限界があるため、優先度は低いと考える。

②生産面について

消費者への直接販売を展開するために最も重要なものが農薬や化学肥料等の使用履歴と生産過程を記録した生産履歴の管理である。これらのデータをインターネット上で公開して、安全・安心と環境負荷低減を消費者に訴求するためには、これらのデータをパソコン上に蓄積していくのは必須事項である。

農薬や化学肥料等の使用履歴をパソコン上で管理できるようになったなら、圃場別、作業工程別作物別の作業実績の記録を継続的に行い、これらのデータを経営改善の基礎資料として分析することにより、生産品の品質向上と生産コストの引き下げに活用する。

農業機械の整備・点検を自前で行うことは生産コスト削減の上で引き続き重要な点である。整備・点検は農閑期において計画的に行う必要があり、これらの能力向上も重要である。

③経営面について

今回のアンケート結果において、個人経営農業者は経営計画の策定や経営目標の立案などを行い農業経営に意欲的に取り組んでいる状況が見られた。しかしながら外部の専門家の活用については、集落営農に比べて著しく低い状況であった。従って、経営計画や経営目標の策定段階から中小企業診断士等の外部の専門家を活用し、PDCAサイクルを回しながら経営関係諸問題の解決を図っていくことを提言する。

また、他の産業では広く浸透しているパソコンの活用が、特に個人経営において進んでいない状況があるので、経営の「見える化」を行い問題発見と分析を行いやすくするためにも導入と活用が急務の課題である。幸いにも個人経営では、後継者が決まっていることが多い傾向にあり、これら後継者は、パソコンの活用に抵抗がないと思われるので、今後は積極的に導入を進めるべきである。

パソコンを導入することにより、次のような多数の効果が期待できる。

- ・ パソコン会計の導入により記帳作業が効率的に短時間で行える。
- ・ 財務諸表を年度別、費目別等多面的に分析できるため、より正確な経営計画を立案できる。
- ・ 農薬や肥料の使用履歴等のデータ管理が効率的になる。
- ・ 各圃場別の作業日報等を管理することにより、作物別圃・場別の部門別収支が把握できる。
- ・ インターネットを通じた直接販売に活用することにより利益率の向上が見込まれる。

(3)まとめ

稲作を中心に経営している個人農家の目指すべき方向としては以下のような方向を提案する。

(誰に) 食料に「安全・安心」を求める消費者に対して、

(何を)環境に配慮した生産状況とその履歴を厳密に管理し、公表体制を整えて生産した食料を、

(どのように)インターネット等で情報発信をしながら、直接販売を中心として消費者へ届ける。

参考文献

- 1) 農林水産省 HP 平成 21 年度 食料・農業・農村白書 (平成 22 年 6 月 11 日公表)
- 2) 農林水産省 HP 平成 21 年度 食料・農業・農村白書参考統計表

2.集落営農

県下の集落営農は、生産のトレーサビリティを確保し、農薬や化学肥料の削減に努め、更に環境に負担をかけない生産方式に注力していることがアンケートより明らかとなった。これは「安全・安心・環境」を意識した農産物を産出していることの証であり、高い価値を有する組織としての強みである。この強みを生かして如何に売上を伸ばし、また利益を確保するかが今後の発展の鍵であるので、本提言もこの観点から取りまとめた。

経営組織面、経営戦略面、経営管理面の3面から検討し、提言を

- ① 集落を担う後継者の確保
- ② 商品力・販売力の強化
- ③ 経営・生産管理の精緻化・計数化

としてまとめた。

(1)集落を担う後継者の確保

集落営農の後継者確保への対応は個人経営者に比べて進んでいない状況にある。中でも売上が減少傾向にある組織ではその傾向が顕著である。今回の調査では、後継者確保に関し「どちらかといえば確保できている」との回答したのが売上増加傾向グループでは7組織中4組織であるのに対し、売上減少傾向グループでは27組織中1組織のみであり、売上減少傾向グループにおいては著しく後継者の確保が進んでいないアンケート結果となっている。

組織の発展の要は意欲のある人材の確保であり、集落営農組織においてもなんら変わりはない。いまだ目途がついていない組織では積極的な取り組みを早急に開始することを、後継者の確保に目途がつきつつある組織でも、その確保を確実にする活動をまず提案したい。

同時に組織に魅力があれば後継者の確保も容易となるので、経営戦略面や経営管理面での努力のみならず労働管理面での改善にも努め、粘り強く対応していくことが重要であることも指摘しておきたい。

(2)商品力・販売力の強化

販売力を強化する集落営農の取り組みは、個人経営者と比較すると積極的とはいえない。中でも売上減少傾向にある組織では取り組みの不十分さが目立つアンケート結果になっている。

しかし、集落営農の強みである「食の安全・安心」に対応できている農産物を生かすにはこの高品質である商品を消費者に十分訴求し、消費者に買っていただくための自助努力が欠かせない。

以下強化すべきポイントについて述べる。

- ① 農産物の差別化・ブランド化

問 5. の「生産履歴」、問 31. の「農薬や化学肥料の記録や削減努力」についてはほぼ全集落営農組織で積極的に対応しているアンケート結果である。これらの努力を売上増、利益増に結び付けるには、消費者や流通業者にその価値を評価していただくための売る側の努力が必要である。

宮城県では「特別栽培農産物（みやぎの環境にやさしい農産物認証・表示制度）の認証」制度を設け、取り組みを公的機関が認知し、ブランド化する仕組みを取り入れている。この活用を含めて他地区との差別化、またブランド化に取り組むことをまず提言したい。

② 取引先（販売先）の多様化

契約栽培に関する取り組みは別として、売上減少傾向の集落営農組織の販売に関する取り組みは積極性にかけるアンケート結果である。しかし、組織が売上増だけでなく利益増を目指すには販売への積極的な取り組みが最重要課題である。自信をもって提供できる商品を積極的に消費者、流通業者へ働きかける努力があってその実現が可能となる。

それぞれの地域の事情に合わせた道の駅や直販所での直販は可能なら当然取り組むべきことであるが、組織に共通的に取り組みが可能な方法として、インターネットのホームページを活用し、地域の農産物の「安全・安心」のアピールと合わせた直販活動への取り組みを提言したい。

具体的には、消費者や取引先を生産現場に案内して、見学や体験などのプロモーション活動を実施し、認知度を高める取り組みとあわせた直売活動などが考えられる。

この取り組みへの診断士の貢献は大変重要であると考えます。

③ 多角化・高付加価値化への取り組み

中長期的な取り組みとして、経営の多角化（加工および販売など）や、高付加価値化への取り組みを提案したい。売上増加傾向の集落営農組織では 70%強で、取り組みを考えている。

それぞれの集落営農の事情に合わせた取り組みが必要なため、本調査研究ではこの重要性の指摘のみにとどめるが、加工業者、流通業者などとの連携が一般には効果的である。

農業の 6 次産業化といわれる分野であり、前項同様診断士の貢献が期待される分野である。

(3) 経営管理・生産管理の精緻化・計数化

集落営農の場合構成員の協業のもとに成り立っているため、経理面だけでなく生産活動も含めて管理面の精緻化・計数化が求められる。地域によっては取り組みが十分でないところも見受けられるが、構成員全体で情報を共有し公平感や問題意識を持続させ、集落営農経営を発展させるには大変重要である。

① パソコンの積極的活用

アンケート結果からの類推では、パソコンの積極的な活用は約半数程度と思われる。未だパソコンの活用に着手していない地域では早急な対応を提言したい。できれば構成員全員が利用可能となる形態が望ましい。

活用方法は、

- ・ 集落営農の経理一元化への活用
- ・ 売上・経費・利益等の分配への活用
- ・ 農業生産管理への活用

などの管理面だけでなく

- ・ 情報収集や情報発信への活用
- ・ 構成員間の情報交換

など多様な利用が対象となる。

必要であればパソコン教育とあわせて、診断士の貢献として早急に着手可能な取り組みと考えられる。

② 複式簿記の導入

集落営農組織の場合、「人格のない社団」と税務署から認定を受ければ、法人税が課せられ、そうでなければ任意団体として組織としての税申告はなく、構成員へ売上・経費・利益（損益）を配分し、各構成員が他の所得とあわせて申告することとなっている。

従って、「人格のない社団」以外の任意団体である場合、集落営農組織としての経理を複式簿記で行うことは必須ではないが、以下の理由から組織の経理を複式簿記化することの早急な取り組みを提言したい。

- ・ 費用と資産の区分の明確化が可能である。
- ・ 組織の発展に伴いいずれ必要となる（人格のない社団や法人化時）。
- ・ 構成員への利益分配や負担への透明性を一層確保できる。
- ・ 資産状況が明確になり、集落営農の経営資料として今後の発展へ活用できる。

など、多少の手間を考えても大変利用度の高い帳簿方式である。

③ 計画性の向上

最後に、集落営農経営の PDCA サイクルの確立を提言したい。具体的には生産計画、周年作業計画、周年収入計画を立て、実績と比較、問題点を分析し、今後の経営に生かすサイクルである。

3.農業経営体の事例調査について

今回のアンケート調査に基づき、農業経営体の区分に従って個人経営(2箇所)、集落営農、農事法人の3形態の経営体(4箇所)を訪問し、ヒアリングによる経営管理の実態について調査を行いました。今回はマンパワーと時間の関係で事例を数多く実施できませんでしたが、アンケート上での課題を裏付ける結果が得られたのではないかと考えています。今回対応していただいた経営体の方々に深く感謝するとともに、以下にその調査結果を報告します。

農業経営体事例 A

1.経営体 A事業体（個人経営）

2.所在地 宮城県登米市

3.経営体の概要

(1)経営体の経緯、設立

この地区は40～50年前の父親の代に、丘陵地を切り開いて開田した田圃であり、土地に対する愛着心はきわめて強い地区である。Aさんも親の苦勞を良く知って育った一人である。この地区全体では約60戸で120haほどの圃場があり、稲作を中心とした農業を営んでいる。こうした背景もあり、集落営農による大規模化、生産性の向上は難しい状況にある。また他の地区同様、高齢化が進み、後継者もほとんどいない農家が多く、今後が危惧される状態である。この地区で専業農家は数軒で、大部分の農家は兼業であり、全面作業を委託している農家も増加している。

後継者が問題となっている中であって、A事業体では息子さんが昨年3月自宅に戻って、農業を引き継ぐことになり、担い手としての基礎が出来たところである。

(2)事業内容

A事業体は小作を含め耕作面積7haで「ひとめぼれ」、「コシヒカリ」、「みやこがねもち」の稲作を中心に生産し、他に椎茸栽培を行っている。

販売先として、農協へは10数%で残りは自力で開拓した業者へ、販売している。TPPを始め、今後の経営環境変化に対応できる経営を目指している。後継者はアグリビジネス研究会に参加して同年代の仲間を増やしつつ、農業に関する知識の習得に努め、また稲作で厳しい作業の一つである草刈作業を減らすべく作業効率化の検討を進めるなど精力的に活動されている。

さらに副業的に始めた椎茸事業も事業の柱になりつつある。農産物加工品も10年前から取り組んでおり、高付加価値の加工品分野の拡大を目指して、積極的に開発を進めている。

(3)経営状況

収入は 10,000～12,000 千円程度であったが、昨年度立てた計画は、思わぬ米価の下落で達成は困難であり、経営的にも非常に厳しい状況にある。今後個人宅配を増やすなど流通改善を行い利益の改善に努めていくことを考えている。

4.経営管理の実態

経営計画を立て、その達成に向けて行動しているが、A 事業体では労務費を原価に算入していないため、稲作と椎茸の事業別の原価管理は十分把握できていないようである。こうした計数管理は経営状況を判断する基礎データとなることは理解されているので、今後の加工や販売など多角化を進めていくうえでも労務管理を是非実施行くことを期待したい。

決算書では損益計算書は作られており、青色申告もおこなっている。パソコンには会計ソフトが組み込まれているが、まだ貸借対照表を作成する段階には至っていない。しかしこの地区で青色申告をしている農家は酪農も含めわずか 2～3 軒しかないことを考えると、A さんはこの地区では経営に対して熱心に取組んでおられることがわかる。

5.今後の経営方針

この地区では個人の土地に対する執着心の強さから現状で集落営農化を目指すことはないと思われる。しかし後継者がほとんどいない現状では次の代へどのように引き継がれていくのか大きな問題である。

こうした背景の中で A さん及び後継者は大規模化や法人化を目指すということではなく、「TPP など環境変化という大きな波に対応して乗り切れるような農家になって行きたい。そのためには個人経営という小さな農家でも生きていける技術とノウハウを育て、同じような考えを持つ近隣の仲間と一緒にネットワークを組み、大規模農業法人には出来ない付加価値の高い、差別化したものを作って生き抜いていく」ことを考えている。

組織は「その都度最適な姿にし、法人化するなり、生産組合にするなり、または個人経営で進めるなり、形にこだわる必要はないと思っている。最終的には「市場は世界」ということで考えていくべきだと思っている」と心強く答えてくれた。

6.課題と提案

今回の事例から見られる課題とその対応について以下に述べる。

① 後継者不足の地域農業を支える基礎作り

A 事業体は後継者に恵まれ、今後地域の担い手として当地区の農業を守り、活性化していくことが期待される。

しかし丘陵地を開田した 120ha の圃場を約 60 戸の個人農家が経営している当地区にあって、農家の大半は兼業農家と委託農家が占め、後継者がほとんどいないという厳しい状況である。今後 5～10 年のうちには世代交代を迎え、その時に地区としてこれらの圃場を少ない担い手で守らざるを得ない状況がやってくることになる。即ち集落営農組織に見られる二階建て方式の二階部分の集合化を進めざるを得ない時期がやってくるのが想定される。

従って A 事業体は、地域社会としての農業をどのような形で維持継続していくのかを他の担い手たちと一緒に考え、今からその土台を築いて行くべきではないかと考える。

② 青色申告の推進

平成 19 年に農業政策が大きく変わり、一定規模以上の認定農業者(個人・法人)と一定の要件を満たした集落営農のみが土地利用型農業の担い手に認定され、一定の支援を受けられるようになった(民主党政権になりまた変更となった)。この認定農業者は経営改善計画を提出して認定を受け、5 年以内に法人化を目指すことにしたこともあり、収支計算書に頼っていた農家には複式簿記による損益計算書、貸借対照表を作成し、青色申告を薦めるように指導している。今回の事例経営体では貸借対照表は未作成であるが、損益計算書を作成し、不十分ながら青色申告を行なっている。しかし地区としてはほとんどの農家はまだ青色申告を出来る状態にはなっていないようである。

今後行政や農業協同組合と一緒にあって、我々中小企業診断協会でも支援をさせていただきたいと考えている。

③ 経営管理の推進

②では税務会計による決算書の作成を論じたが、農業に企業経営の視点から経営管理を取り入れることが期待される。事例でも述べたが現在の農業は複合経営が多くなり、今後ますますこの傾向は強くなっていくことが予想されるが、事業別経営管理は十分行なわれていない。経営を改善し、経営感覚に優れた安定的な経営体にするためには経営管理の充実強化が求められている。我々中小企業診断士として農業経営の向上・改善のために注力していきたい。

④ 高付加価値製品事業の推進

A 事業体では農産物加工品の拡大を目指して開発を進めているが、全てを A 事業体内で行なっていくには資金やマンパワーに限界がある。そのため加工品の生産を行なってくれる委託先を探し、生産された農産物加工品の流通・販路を如何に開拓していくかが今後の事業拡大のために重要なポイントである。

農業経営体事例 B

1.経営体 B さん（個人経営）

2.所在地 宮城県 栗原市

3.経営体の概要

(1)経営体の経緯、設立

栗原市で農業を営む B さんは、主に野菜の露地・施設栽培を行なっている。10 年前に 25 年間勤務した種苗会社を退職し、B さんの父親から事業承継した。



(2)事業内容

B さんは 25 年間勤務した種苗会社で得た種苗の選定や栽培に関する技術を活かした野菜苗の販売を中心に事業を展開している。ビニールハウス栽培 80a と露地栽培 20a で春季は野菜苗、夏季～冬季は青果物を生産している。

事業は家族が中心となって行っているが、繁忙期には 4 名を臨時に雇って対応している。販売先を見ると、野菜苗は大規模農家（企業）向けが主であるが、近隣農家向けにも販売を行っており、野菜苗の販売は年間約 20 万本の出荷実績である。野菜苗は、初期生育の管理を徹底しているため、「収量があがる」「病気になりづらい」等高い評価を得ている。

青果物の出荷先は、契約栽培を行なっている県内食品加工会社、県内や首都圏の青果市場、県内の農産物直売所等である。首都圏へ出荷される青果物は、都内百貨店へ卸されている。主な生産物は、白菜、茄子、大根・カブ、キャベツ、軟白ネギ、メロン、中玉トマト等である。

B さんの事業は現在家族中心で運営されている。その中で B さんの長女が栽培計画の立案や栽培管理をサポートしている。また、B さんの生産する野菜のさまざまな情報をインターネットで“野菜作りの記録帳”アグリ園ミヤウチ として情報発信している。

(3)経営状況

ビニールハウスで栽培する野菜苗や一部の青果物は、冬期～春期の生産は加温が必要であり、燃料の灯油の価格が上昇傾向であること等から売上収入から得られる利益は圧迫されており、厳

しい経営状況となっている。そのため、ビニールハウスでの栽培から適期栽培の割合を増やすことを計画している。経営状況を判断するための計数管理は実行されており、生産性の把握は行なわれている。

4.経営管理の実態

決算は青色申告で行なっている。野菜苗の生産は、その栽培管理方法や記録の管理が厳しく求められることから、作業管理を徹底して行なうことで原価管理も徹底して行なう経営が構築されている。

5.今後の経営方針

25年勤務した種苗会社で行なってきた、気候や立地や土壌の特性、生産規模等に応じた個別指導の経験を活かして各農家が抱える栽培上のトラブルに対して相談に乗っている。付加価値の高い製品に加工される農作物の生産を行なうための栽培管理技術や過剰な施肥・資材投入を避けることで植物や土壌の負担を軽減した質の高い野菜作りを目指している。これらのネットワークを活かした野菜作りを通じたネットワークを構築することで地域を代表する付加価値の高い野菜作りを目指している。

現在、地元の野菜漬物製造業者と連携して農商工連携事業計画の認定にむけた準備を行っており、これからの農業の道を拓く新しい農業経営の展開を目指している。

6.課題と提案

Bさんは今後の事業展開について、生産者のネットワークを活かした野菜作りを目標にしている。種苗会社で得た農産物生産の技術を活かし、地元の気候や土壌に適した品種の選定から生産品出荷一連の流れの構築である。お客様へ「生産者の顔が見える」ほんものの野菜を届けるシステムの構築である。

また、Bさんの長女が行なっているインターネットによる情報発信は、消費者と生産者の情報共有の手段として、またBさんが生産する栗原産野菜を全国に情報発信することで当該地域で生産される野菜のブランド化の形成に大きく貢献することが期待される。

農業経営体事例 C

1.経営体 C事業体（集落営農）

2.所在地 宮城県大崎市

3.経営体の概要

(1)経営体の経緯、設立

この地域は川沿いに丘陵地から平地に繋がる水田地帯である。

平成17年度に圃場整備事業（「経営体育成基盤整備事業」）が導入され、地区内の126haの圃場が整備されるのに伴い、それを契機に農地の集団化が進められた。大規模圃場と標準圃場そして一部は労働集約型の小区画に整備される計画でスタートした。C集落営農組合はその一角に位置している。

「担い手経営安定対策」では個人4ha、集落営農20ha以上にしないと補助金が出ないということで、農協が先頭に立って集落営農化の推進を行なった。C集落営農組合は平成18年に計画を提出し、集積率も目標をクリアできた。

集落営農としてまとめ、任意組合として組織は出来たものの、経営や作業実態は全て個人対応である。収支計算書を作成し、個人別の内訳がわかる形となっているが、機械や施設の共同利用もまだ実施していない集落営農としては最初のステージといえる。

現在参加農家は40戸で、耕作面積は58ha（水稻35ha、転作23ha）である。専業農家は数戸で残りは兼業農家及び委託農家であり、今後ますます未就農者が増えていくことが予想される。ようやく圃場整備も終わり、これからは集落営農として次のステップ（機械や作業の共有化）への発展を検討していく時期と考えている。

(2)事業内容

C集落営農組合は水稻作付35ha、転作（飼料作物、直播）23haを行なっている。お米関係の収入は約40,000千円である。転作でホールクroppを作り、また飼料米の生産を行なった。補助金がいよいことから来年もホールクroppや飼料米の生産を続けていく予定である。

任意組合として、集落営農組合に財産を残すことはなく余剰金は全て参加農家に分配している組織形態をとっている。

販売先としては、農協主体であるが、他への販売も可能であり現在特に問題はない。

(3)経営状況

現在の収益状況は良いとはいえない。まだ機械や作業の共有化が出来ていない段階であり、コストを削減するところまで達していない。現在コンバインは8台ほど地域内にはあるが、本来3

台程度あれば全面積の処理は可能だと考えている。圃場整備も終わり、これから機械や施設の共同利用によるコスト削減や農作業の受託を行なうなど経営面の改善に向けて、その方向付けや手順の検討を進める時期にあると認識されていた。

4.経営管理の実態

C 集落営農組合では収支明細書が作成され、構成員の「個人別内訳」がわかるようになっている。いわゆる枝番方式を採用している。現段階での集落営農組織のメリットは減反面積や奨励金などで有利になることが考えられるが、経営面から見れば個人経営の集合体で、いわゆる集落営農組合としての生産性向上などのメリットを享受できる段階には至っていない。従って決算書も各個人で申請しているが、青色申告を行なっている農家は 2～3 戸にすぎず、貸借対照表まで作成している農家はいないようである。

C 集落営農組合は 10 名の役員と 2 名の監査役で役割分担をしながら、各個人のとりまとめを行ない、地域の農業の維持・発展に努めていると見ることが出来る。

経営管理活動面からみると集落営農組合としてまだ機能する段階ではなく、構成員である農家ごとに経営の業態や規模に応じて異なっているのが現状である。

5.今後の経営方針

C 集落営農組合はスタートして 5 年目で、今年が 5 カ年計画の最終年になるが、次の理由から計画を延長して目標を達成する予定である。

- ①後継者がなく、高齢化により就農できない農家が今後ますます増えていくこと
- ②圃場の基盤整備が終わり、集約化が進むこと
- ③コンバインなど機械の更新時期が来ること
- ④担い手の経営面の知識をつけていく必要があること
- ⑤こうした状況を踏まえて今後の方向付けを決めていく時期にあること

など地域の農業を維持していくために大事な時期であると考えている。また法人化に向けては農協に頼る姿勢から脱皮して、自分達の自由裁量でやれる部分を増やしていくことが必要であり、そのためには経営に関する知識を付けていくことが重要であると考えている。その一環としてパソコンによる複式簿記の研修会も検討されていた。

6.課題と提案

今回の事例から見られる課題とその対応について以下に述べる。

① C 集落営農組合の方向付け

今後の経営方針の項で述べたように、現在の C 集落営農組合は今後どのような方向を目指し、

どのような手順で進めていくのかが不透明である。これを解決するのが第一の課題である。高齢化や後継者不足で労働力不足になることからいわゆる二階建て方式の二階部分のオペレーター型実働組織が必須になってくるのではないだろうか。幸い C 集落営農組合は構成員のまとまりがよく、意思疎通も十分出来ているとのことなので計画の進展を期待している。

② 経営管理の充実

集落営農として業務を広げステップアップしていけば、当然のことながら、集落営農組合で資産を持ち、利益を上げて行く企業としての経営が必要となってくる。そのためには経営管理を推し進め、経営に必要な計数管理（作業管理、事業別管理等々）を行い、集落営農としての損益計算書、貸借対照表を作成し、それらを活用することにより経営改善・向上を目指すなど経営基盤の確立が必要になる。

③ 複式簿記による財務管理の推進

C 集落営農組合が経営体として継続的に活動をしていくためには損益計算書だけでは不十分で、資産や負債などストックを把握する必要があり、貸借対照表の作成が必要となる。そのためにはこれらを一体的に掴む複式簿記の活用が必要となってくる。

これは青色申告をするためにも重要で、集落営農組合に限らず事業を行なっていくためには現状でも是非構成員に習得して頂きたいテーマである。

農業経営体事例 D

1.経営体 D 社（農業生産法人）

2.所在地 宮城県 栗原市

3.経営体の概要

(1)経営体の経緯、設立

平成 12 年に「1 地区 1 農場」を目指し、効率的な営農・転作の団地化推進を目指した合理的生産体制構築を目標に生産組合を設立。平成 19 年に品目横断的経営安定対策や集落営農等の施策に沿って法人化に踏みきった。



※ 1 地区 1 農場：集落営農のうち、農家、土地持ち非農家を構成員とし、栽培管理、機械利用、作業分担等の営農活動を一括管理・運営しているもので、少なくとも物財費及び雇用労賃をプール計算している任意組織をいう。（農林水産省東北農政局 HP より）

(2)事業内容

D 社は資本金 6,000 千円、従業員 5 名、耕作面積は、米作（13ha）、大豆・枝豆（30ha）、野菜（20a）（白菜、ほうれん草、こまつな）

D 社では、平成 20 年に地元の菓子製造販売事業者と連携して、農商工連携事業計画の認定を受けた。この認定計画は、D 社が生産した枝豆を地元の菓子製造販売事業者が“ずんだ”に加工し、菓子や料理の素材として商品化する事業計画である。D 社では、従来の市場出荷中心での不安定な販売価格等による経営への影響を改善する対策の一つとして新たな販路開拓を考えていた。収穫したばかりの枝豆を D 社内でゆで加工（一次加工）して出荷することで付加価値を高めている。

市場のニーズに対応した枝豆生産を目指すために、菓子製造に適した枝豆の品種選定や農耕事業者として納入品の品質や数量等の安定供給の確保。また、機械化作業体系による規模拡大を前提に栽培技術を高め、「顔の見える生産者」を確固たるものにするために、枝豆のエコファーマー取得や農産物の安全確保のための GAP 導入と減農薬・低化学肥料栽培に取り組んでいる。

※ エコファーマー：環境に配慮しつつ農地の生産力を維持・増進する農業をいう。

※ GAP：Good Agricultural Practice の略称で、農業生産現場において、食品の安全確保

などへ向けた適切な農業生産を実施するための管理ポイントを整理し、それを実践・記録する取組みのこと（農林水産省 HP より）

（３）経営状況

規模拡大をはかりながら組織も法人化した経営を行なっているが、経営状況は厳しい状況である。複合経営による周年出荷を基本にした経営基盤の確立を目指している。前述した、枝豆の加工施設（茹で工程）の稼働率向上を図るための対応策も検討中である。

４．経営管理の実態

企業会計原則に基づいた決算書を作成し申告を行なっている。作業管理や原価管理も行なっているが、今後は管理データの蓄積と分析結果を事業実績に繋げることで科学的管理方法の導入も積極的に取組む方針である。

５．今後の経営方針

農業経営の安定化に向けて規模の拡大と共に、付加価値の高い農産物の生産を目指している。また、今後の地域農業と地域社会との関係をどのように構築するかが重要な課題と考えている。日本全国から魅力ある農業を体験したいという希望者を集め、栗原地方での農業体験の場の提供を行なうことで日本の伝統文化を農業を通じて次世代に継承することも事業の一環として考えている。

６．課題と提案

D 社では農業生産による経営の安定化を図るための収益向上を目指している。枝豆の生産性や付加価値を向上させるために“ずんだ加工”に適した枝豆の品種選定や一次加工（茹で加工）の設備を導入した革新的生産管理の導入を行なっている。これらの事業を軌道に乗せ、更なる経営改善を図るためには農業生産法人としての新たな事業構想の立案や経営管理技術の向上を図りながら継続企業としての経営基盤を強化すること、また、地元地域との連携を図りながら地域に密着しながら地域農業を牽引することで地域のモデル的リーダー企業に成長することが期待される。

おわりに

平成 19 年から農業政策は大きく変わり、一定規模以上の認定農業者及び一定要件を満たす集落営農のみが土地利用型農業の「担い手」として認定され、支援対象経営体となることが出来るようになりました。認定農業者は経営改善計画を提出して市町村長の認定を受けた農業経営者ですが、この農業経営者の経営に対する意識や経営改善への取り組み状況などについてその実態が十分に把握されているとは言い難いのが現状であります。

今回の調査研究事業では、農業経営体が農業経営管理に必要な計数管理などの実施状況について「宮城県の農業経営管理実態の現状と課題」をテーマに、宮城県内の認定農業者を対象の中心に調査することにしました。調査方法は農業の経営管理に必要な項目をアンケート型式にまとめ、市町村などの協力を頂きながら個人経営農家、集落営農などをお願いをしました。さらに現地に
出掛けヒアリングによる調査を実施しました。

対象者数が膨大であることや個人農家は個人情報保護法の関係もあり、アンケートの配布・回収が予定通りに行かず苦労しましたが皆様のご協力で報告書にまとめることが出来ました。

農業の経営環境が厳しさを増す中で、今後ますます企業としての経営感覚を身につけて行くことが求められています。(社) 中小企業診断協会では自立的な農業経営の育成や経営管理の推進など中小企業診断士が他産業などでの業務経験を生かした支援を行い農業の持続的発展に向けた経営サポートを行ってまいります。我々中小企業診断士は農業分野においても更なる研鑽を積み、農業経営改善や農業経営革新へのよきパートナーとして宮城県内の農業関係者の方々のご期待に添えるよう研究を重ねる所存です。下記までメールまたは FAX でご連絡いただければ誠意をもって対応させていただきますので、お気軽にご相談下さい。

社団法人 中小企業診断協会 宮城県支部
アグリビジネス調査研究チーム

支部長 小林 豊弘

リーダー 松永 徹平

伊藤 秀則

小沢 繁毅

清野 浩司

長野 和夫

〒980-0811 宮城県仙台市青葉区一番町 2-11-12-606

TEL/FAX 022-262-8587

E-Mail shindan-myg@etude.ocn.ne.jp

URL <http://shindan-miyagi.jpn.org/>

添付資料) アンケート調査票

宮城県の農業経営管理実態についての調査票

(社)中小企業診断協会宮城県支部

1. 経営体

あてはまるものに○をつけてください。

法人の形態	①個人経営 ②法人経営 ③集落営農 ④その他			
地域	①気仙沼・本吉 ②登米 ③栗原 ④石巻 ⑤大崎 ⑥仙台 ⑦仙南			
経営の業態	①単一経営 ②複合経営			
耕種	①稲作 ②麦作 ③大豆 ④施設野菜 ⑤路地野菜 ⑥花卉 ⑦その他			
畜産	①酪農 ②養豚 ③肉用牛 ④養鶏 ⑤その他			
経営規模	耕種経営	水田 () ha ・ 畑 () ha		
	畜産経営	飼養頭数 () 頭		
年間総売上高	前年度 () 千円			
従業員数	家族従業員()人・雇用従業員()人・パート ()人			
回答者*1	組織名称			役職
	氏名			電話
	住所			
訪問調査受け入れの可否*1	①可能 ②不可能 (注：時期は10月末～11月頃)			

*1：こちらの欄は支障のない方のみご記入ください。

2. 経営について

評価の欄にある1～4のいずれかに○をつけてください。

(4：該当する、3：どちらかといえば該当する 2：どちらかといえば該当しない 1：該当しない)

設問	評価			
問1. 将来像や経営目標などを関係者に明示していますか	4	3	2	1
問2. 経営の改善目標を立てて改善に取り組んでいますか	4	3	2	1
問3. 地域社会との連携に努め共存共栄を図っていますか	4	3	2	1
問4. 経営問題について専門家を活用して解決を図っていますか	4	3	2	1
問5. 生産履歴を流通業者及び消費者にいつでも公表できる体制に努めていますか	4	3	2	1

設問	評価			
問 6. 経営者自身は会社全体の管理（経営や販売等）の時間を確保する努力をしていますか	4	3	2	1
問 7. 後継者は決まっていますか	4	3	2	1
問 8. 規模の拡大を考えていますか	4	3	2	1
問 9. 売上は増加傾向にありますか	4	3	2	1
問 10. 売上高や生産量だけでなく、原価や経費を差し引いた後の利益を意識していますか	4	3	2	1
問 11. 経営目標・経営計画（長期・短期）を立てていますか	4	3	2	1
問 12. 売上高・損益・生産性等を事業別に計画して業績向上に活用していますか	4	3	2	1
問 13. 新技術や経営情報の習得に努め、それを経営改善に生かしていますか	4	3	2	1
問 14. 部門別収支計画を実施し、収益性を高めるために改善を図っていますか	4	3	2	1
問 15. 将来の発展策として、経営の多角化（加工および販売等）を考えていますか	4	3	2	1
問 16. 労働環境の改善（福利厚生、雇用保険、健康診断等）に取り組んでいますか	4	3	2	1

3. 販売管理

評価の欄にある 1～4 のいずれかに○をつけてください。

（4：該当する、3：どちらかといえば該当する 2：どちらかといえば該当しない 1：該当しない）

設問	評価			
問 18. 契約栽培に取り組んでいますか	4	3	2	1
問 19. 複数の取引先（販売先）を確保していますか	4	3	2	1
問 20. 生産・販売・マーケット動向・単価等の情報を把握し、有利な条件で販売できるような対策を立てていますか	4	3	2	1
問 21. 消費者や取引先を生産現場に案内して、見学や体験などの交流を図っていますか	4	3	2	1
問 22. 競争産地の品質・価格に関する情報を掴み、対抗戦略を考えていますか	4	3	2	1

設問	評価			
問 23. 規模拡大や収益向上を目指して、販売先や流通方法などの改善に取り組んでいますか	4	3	2	1

4. 生産管理

評価の欄にある 1～4 のいずれかに○をつけてください。

(4 : 該当する、3 : どちらかといえば該当する 2 : どちらかといえば該当しない 1 : 該当しない)

設問	評価			
問 24. 資材の購入では価格調査等を行い、有利な調達になるよう努力していますか	4	3	2	1
問 25. 生産計画は長期計画（5 年程度）と短期計画（3 年程度）を立てていますか	4	3	2	1
問 26. 作業工程別に作業実績時間を記録していますか	4	3	2	1
問 27. ご自身を含めて作業者の余力を把握していますか	4	3	2	1
問 28. 機械・設備などは自分たちで定期的に整備されていますか	4	3	2	1
問 29. 現在導入している設備・機械は、当初の計画どおりに活用できていますか	4	3	2	1
問 30. 環境に負担をかけない生産方式に努めていますか	4	3	2	1
問 31. 病虫害防除農薬及び化学肥料の使用回数・数量を作業日誌に記録し、その削減に努めていますか	4	3	2	1
問 32. 地図を利用した圃場管理台帳（輪作栽培計画、施肥、防除、作業記録、収量、単価、販売先）がありますか	4	3	2	1
問 33. 作物・品目の開発導入によって、周年作業や周年収入計画を考えていますか	4	3	2	1

5. 財務管理

評価の欄にある 1～4 のいずれかに○をつけてください。

(4 : 該当する、3 : どちらかといえば該当する 2 : どちらかといえば該当しない 1 : 該当しない)

設問	評価			
問 34. 青色申告を行なっていますか	4	3	2	1
問 35. 自社または自宅でパソコン会計ソフトを活用していますか	4	3	2	1

設問	評価			
問 36. 複式簿記による記帳を行っていますか	4	3	2	1
問 37. 経営改善のために財務諸表（決算書）を分析していますか	4	3	2	1
問 38. 規模拡大や省力化などを実現するために、設備投資の資金運用計画を立てていますか	4	3	2	1
問 39. 資材購入や収穫時期を考慮して、運転資金の管理を行っていますか	4	3	2	1
問 40. 借入金の返済は計画通りに行われていますか	4	3	2	1
問 41. 事業と家計の経費区別が行なわれていますか	4	3	2	1

6. 情報管理

評価の欄にある 1～4 のいずれかに○をつけてください。

（4：該当する、3：どちらかといえば該当する 2：どちらかといえば該当しない 1：該当しない）

設問	評価			
問 42. インターネットを通じた情報収集を行っていますか	4	3	2	1
問 43. インターネットを活用して情報発信を行っていますか	4	3	2	1
問 44. 業界新聞、雑誌、業界誌等で情報収集を行い、それを経営に活かしていますか	4	3	2	1

7. 自由意見

アグリビジネスに対するご意見、我々中小企業診断士に対するご要望、または、行政へ望むことがありましたら、自由にお書きください。

.....

.....

.....

.....

ご協力有難うございました。