

第1章 農業経営の診断基本

1. 農業経営診断の手法

(1) 農業経営診断のアプローチ

経営診断には、当該経営を左右する外部的要因や内部的要因があり、その業種業態の持つ特殊性・技術的領域・行政施策と規制などが介在するため診断の切口や診断方法にも、さまざまな見解やアプローチ手法が発生すると言える。特に農業経営には影響の大きい外部的要因として「気象・天候の変則的現象」があり、これは予測や人的コントロールが不可能な領域である。いわゆる暖冬異変や台風等による生産量や品質変化、不良産物の発生による売価異変・収益性の低下は想像以上に経営的価値のマイナス要因である。そこに工業診断や商業診断と異なる側面がある。

経営診断は、このような農業経営での特殊性を踏まえて、個別経営体が抱く経営の諸問題の解決の方向性を見出だして、改善策や新たな経営戦略の提案支援を行うものである。

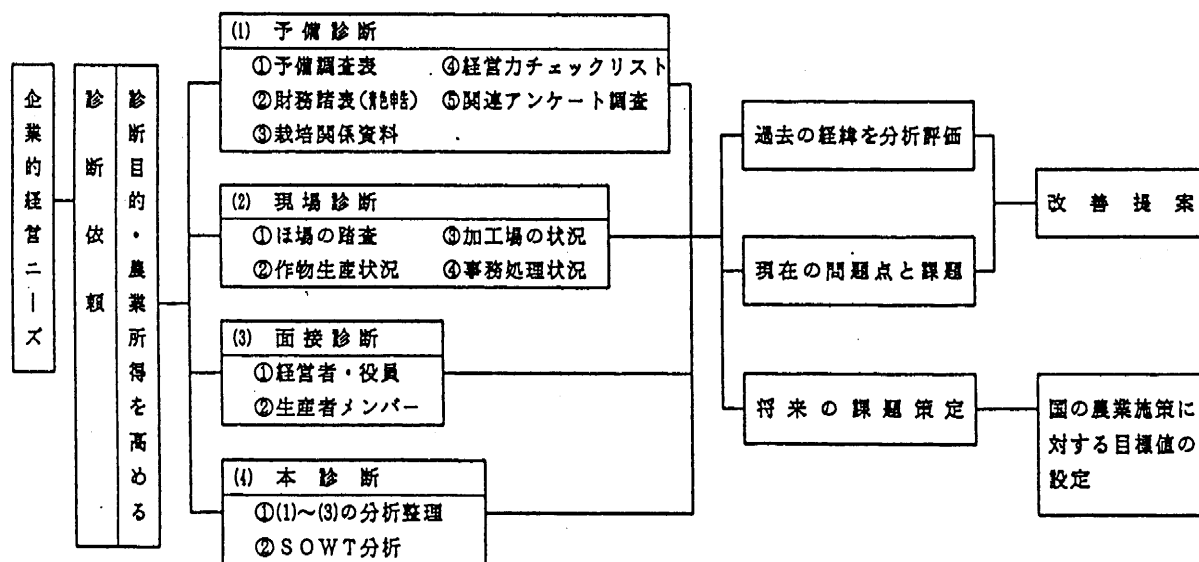
これは経営診断の共通認識である診断フレームの構築、農業経営診断の種類・農業診断体系・部門別体系及び農業経営の診断原則を明らかにすることが必要である。

以下に、(社)中小企業診断協会のいわゆる伝統的な診断手法に沿って各事項の概要を図示することにする。

(2) 農業経営診断フレームの構築

経営診断に当って、あらかじめ「診断内容と手順」を明示した診断フレームを作成して、診断の展開手法を理解しておくことが必要である。総合診断のフレームは、下図の通りである。診断依頼の目的によって実施すべき項目を選択することになる。

(図表1-1) 農業経営診断のフレーム



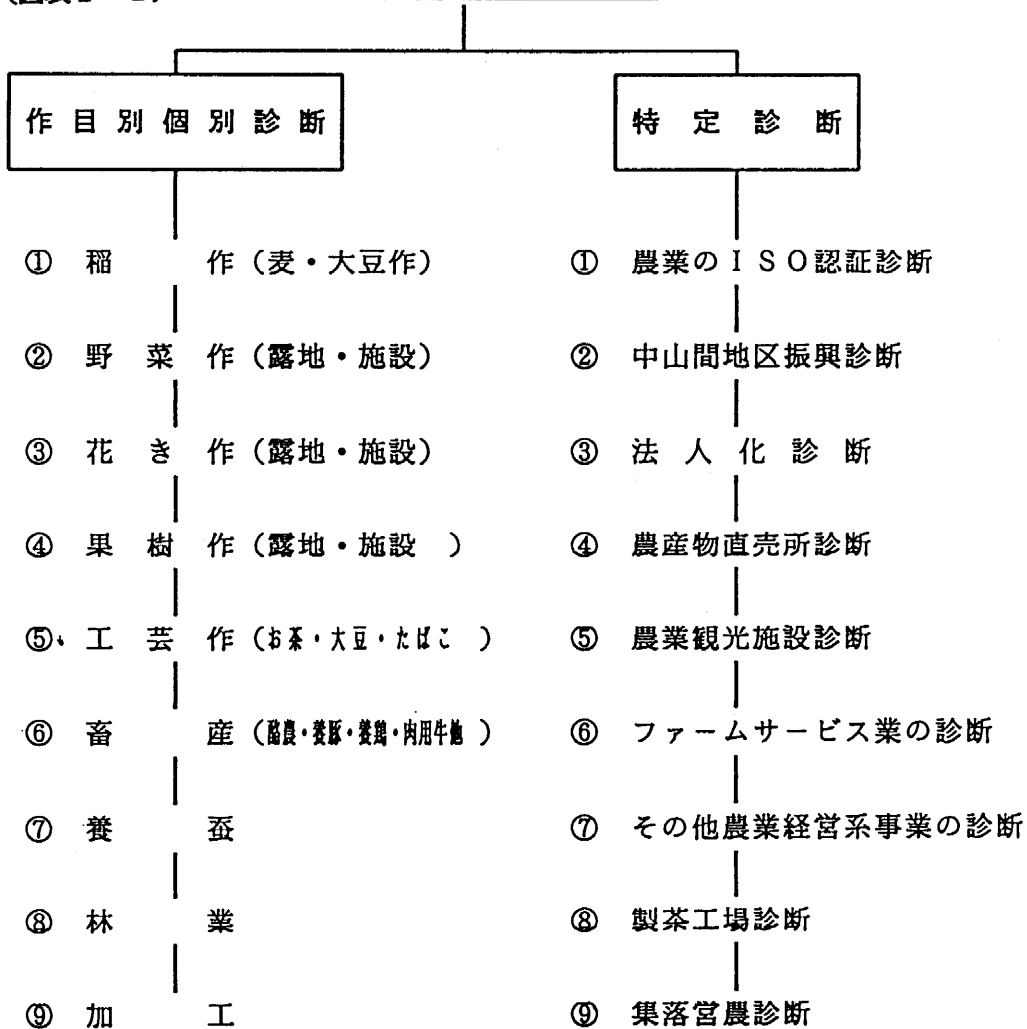
(3) 農業経営診断の種類

農業経営診断は、業態別個別診断と特定診断の2系統に分けられる。

農業経営の業態別種類は主として、どの作物（畜産）を生産しているかを基準とする分類が適当である。それは9つに分類され、更に露地栽培か、ハウス栽培かの区分等により対象とする診断種類が分けられる。

(3) 経営診断の種類

(図表1-2) 農業経営診断の種類

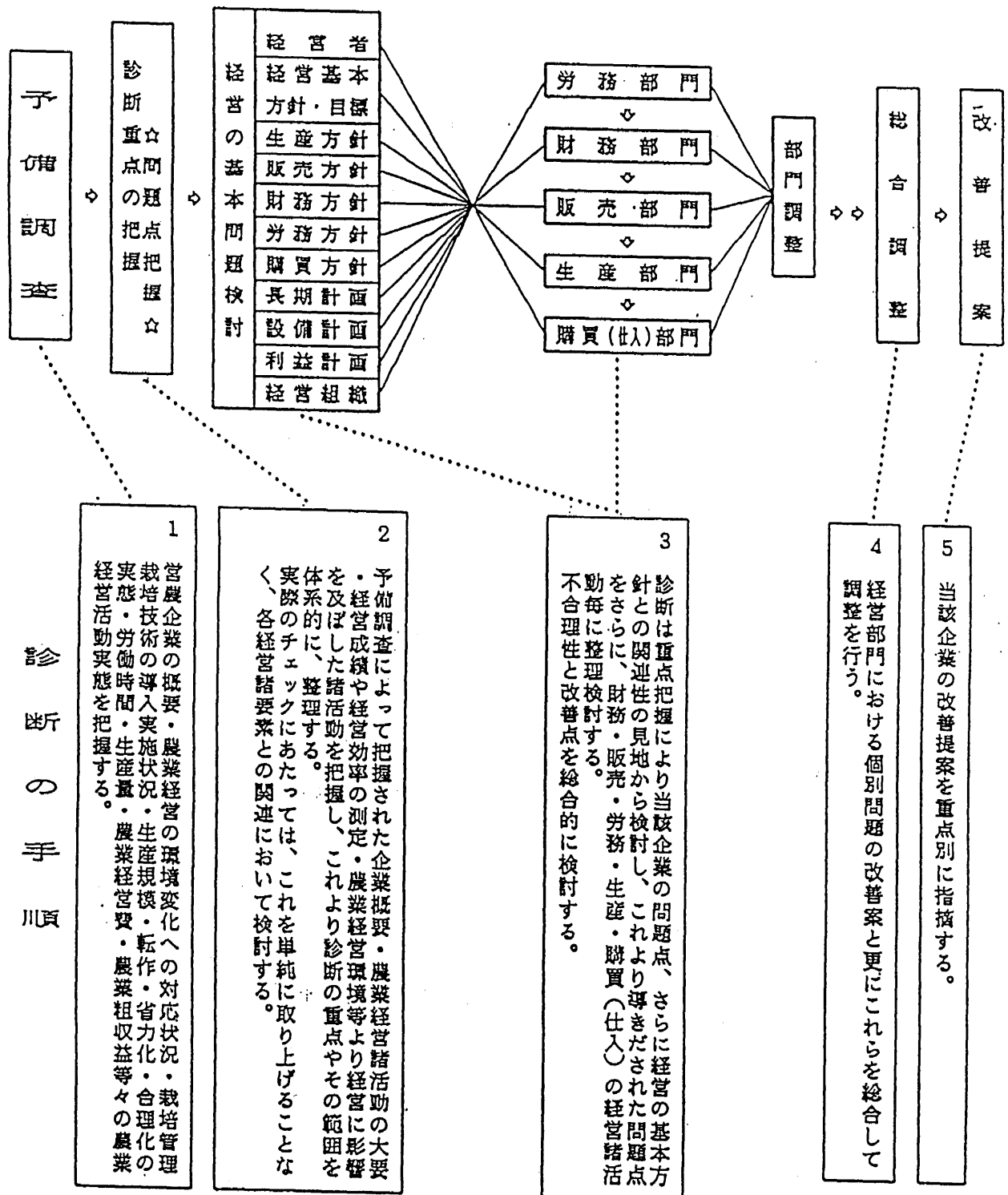


※業態には、複合経営部門を含む

(5) 経営診断の対象

経営の総合診断の対象は、下図に示す通りである。診断依頼の分野や目的によって検討項目や部門別調査項目を選択して、その問題点と改善提案を行うことになるが農業経営診断の最重要な部門は、生産（栽培）部門であるので、生産計画のPDCAサイクルを主軸にした経営活動の実態調査と分析に重点を置いて各部門との関係を分析する手法がポイントとなる。

(図表1-3) 経営診断の対象



(6) 農業経営政策の確立と部門間の調整診断

農業経営診断には、経営理念・方針を確立し、それを具体的にした目標数値とその実現計画が必要である。

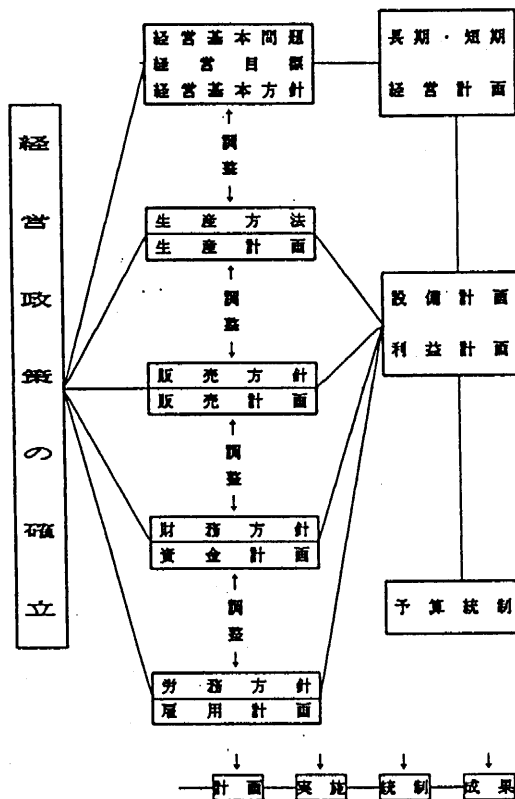
また、計画した生産・販売・雇用計画との調整が不可欠である。

下図の通りである。(図表1-3) 部門間の調整の仕組み

① 経営政策の確立

経営診断における各部門の方針・計画の有無・内容レベルを把握・診断の結果を部門毎に改善提案。

(図表1-4)



② 各部門間の調整診断

経営診断結果を調整する場合には経営目標・基本方針に基づいて各部門の方針・計画の整合性があるかどうかを前提にして次の5項目について相互間の問題点を診断分析する必要がある。その結果によって各部門の改善提案を作成することになる。その検討内容のポイントは次の通りである。

- 1) 生産計画と販売計画 ⇔ 対象とする需要先(顧客)への生産量と販売量・販売チャネルの検討
- 2) 設備計画と財務計画 ⇔ 生産設備の所有投資かリース(委託式)の選択と資金計画の検討
- 3) 生産計画と労務計画 ⇔ 生産量・生産方式と労働力・省力化の検討
- 4) 購買計画と資金計画 ⇔ 時期・量と資金繰りに分けられる。種苗・肥料・農薬等の購買計画と資金計画
- 5) 生産計画と加工計画 ⇔ 荒茶加工場・漬物加工場などの加工及び農産物直売店の納品販売は、生産(栽培)時期と加工販売は同時性であるので生産者と加工者・販売者とは別経営体であっても計画の関連性、材料と加工品・販売品の品質レベルの維持供給の適時性の有無を調査・検討。

(7) 農業経営診断に必要な資料

農業経営診断を適確に行うには、診断目的と診断ニーズに必要な受診側の諸資料を収集する必要がある。実績資料や作業工程及び計画目標に至るものまでの経営実態の資料があればある程、十分な現状把握と問題点の分析が可能となる。総合診断を行う場合の必要な資料を挙げれば、別表「農業経営診断に必要な資料一覧表」の通りである。

(8) 経営診断予備調査表の活用

経営診断のステップには、本診断の経営者ヒヤリングの前に、経営の現状把握する目的で診断予備調査表の活用が有効である。

診断予備調査表作成の要点には診断先の業態別状況を掴むものであるから調査表の内容は作物業態に対応したものでなければならない。稲作の経営診断に、お茶作診断の診断予備調査表を利用するのは不適當である。

第2は、該当する業態の抱える問題点や改善が望まれる項目を設定して、これに○印で答える方式が診断を受ける記入者も、診断をする立場からも簡便である。

第3は、極力比較分析が即座に行える各種経営実数の記入比較表を用意しておくことが望ましい。

本農業経営実践マニュアルは、稲作とお茶作・製茶工場の2つの業態診断業務が活用した診断予備調査表の改訂版を例示することにした。農業経営の業態に適合する2つの診断予備調査表の違いを確認されたい。

(9) アンケート調査の実施

診断予備調査表は、受診企業の過去と現在の経営実態の把握を目的としているが、アンケート調査は、農業経営者（個人・法人役員）や家族や法人従業者の意識を把握することを目的とする調査である。アンケート調査表の種類には、経営者用・従業者（家族）用・農事組合法人構成員用などが考えられる。ここでは参考例として農事組合法人構成員アンケート事例を示すことにする。

農事組合法人構成員アンケート調査票 (事例)

今般 農事組合法人 與農南中島生産組合の今後の運営等について検討するため、参加構成員の皆さんに、下記の通りアンケート調査を実施させていただきます。

つきましては、趣旨にご賛同いただきアンケート調査(無記名)にご協力下さるよう、お願い申し上げます。

※左側欄のおたずねに対して、右側欄の該当項目に○印を付けて下さい。

(1) あなたは当農事組合法人の構成員になってよかったですか	① 思う ② 思わない ③ 何とも言えない
(2) 「よかった」と回答したお方にお伺いします その理由は(3つまで選んで○印)	① 農地の管理ができないが、農事組合法人が管理してくれるから ② 当農事組合法人から土地収入が入るから ③ 当農事組合法人での作業収入が得られるから ④ 高齢となり農作業が充分でなくなったから ⑤ 自作農業の後継者がいないから ⑥ その他()
(3) あなたの年代は	① 30才以下 ② 30才代 ③ 40才代 ④ 50才代 ⑤ 60才代 ⑥ 70才以上
(4) あなたは農家の何代目ですか	① 1代目 ② 2代目 ③ 3代目 ④ 4代目
(5) あなたは農業に従事する後継者はありますか	① ある ② ない ③ 未定(学生・サフリーマン)
(6) 現在、当農事組合法人の労務で年間どの位の働いていますか	① 農業機械のオペレーターで (75日以内・イ～10日・ウ～30日・エ～30日以上) ② オペレーター 作業以外の栽培作業で (75日以内・イ～10日・ウ～30日・エ～30日以上) ③ 管理・記帳事務等で (75日以内・イ～10日・ウ～30日・エ～30日以上) ④ その他()で (75日以内・イ～10日・ウ～30日・エ～30日以上) ⑤ なし
(7) 現在、あなたは当農事組合法人が行う栽培作業に従事するつもりは、ありませんか	① 年間を通じて従事したい ② アルバイト程度であれば従事したい ③ 一切しない ④ 何とも言えない ⑤ その他()
(8) サラリーマン構成員(勤人)の方にお伺いします 今後、農事組合法人の農事に従事するつもりは、ありませんか ② 従事しないと、お応えの方 * その理由は、なぜですか	① 定年退職したら農事に従事する ② 土日のアルバイトなら従事してもよい ③ 従事しない ④ 今どちらとも言えない ⑤ 民間企業並みの年間収入を得られれば従事したい ⑥ 年間を通じて作業があり、年間労働時間が1800時間位であれば従事したい ⑦ 農業は好きではない ⑧ その他()
(9) 当農事組合法人に農地を賃貸することについて、お伺いします 1) 賃貸期間について	① 農業をするつもりがないので組合法人に継続して借りて欲しい ② 相模発生時に賃貸契約をすらかどうか改めて決めることになる ③ できることなら農地を売却したいと思っている(その場合 程度) ④ 今は何とも言えない ⑤ その他()
2) 農地の地代(小作料)について	① 地代が世間相場(全国的・地域的にみて妥当)なら、現地代のままでよいと思う ② 地代が世間相場の水準を超えてきたなら、その水準に合わせた値下げもやむを得ない ③ 農事組合法人の運営費からみて地代が経営を圧迫するなら多少の値下げもやむを得ないと ④ 何とも言えない ⑤ その他の意見()
(10) 当農事組合法人は、稲作でスタートしましたが、しかし、国の転作政策により一部を大豆・枝豆・ソバの作付を選択していますが、今後どんなものがよいと思いますか *(2つまで○印)	① 転作は、大豆・枝豆・ソバでよいと思う ② 麦作・その他の野菜も選択したらよいと思う ③ 稲作の中で、酒米・もち米の特別栽培を考えたら良いと思う ④ 栽培事業だけでなく、加工(味噌・餅など)事業も考えたかどうかと思う ⑤ 何とも言えない ⑥ その他の意見()
(11) あなたのご家族で当農事組合法人の栽培作業で働くことが可能な方はいらっしゃいますか	① 可能である…どなたが() …どの程度() ② 不可能である
(12) 当農事組合法人のこれまでの経営成績は国の助成金等の収入により決算書上は何とか黒字です。それは役員報酬をはじめ極力経費の節減努力の結果ですが、これについてどのようになっていますか *(3つまで選んで○印)	① ここまで当農事組合法人が軌道に乗ったのは、組合長を始めとする役員のリリーディングのおかげと思う ② 今後は、組合の創体制づくりで転作を軌道に乗せた黒字経営を願っている ③ 例えば、マーケティング(市場)を、作目毎に担当役員を決めて、県農業試験場やJAなどの指導を受けて、収益の向上や増収化を推進するとよいと思う ④ 利益の出る黒字経営をめざすためサラリーマン構成員を含め運営委員会を設けたらと思う ⑤ 利益の出る黒字経営は無理な話である。赤字が出ない、すれすれの経営でよいと思う ⑥ 役員も大変な苦労と思うが、頑張りたい ⑦ 役員だけに負担を掛けるのではなく、構成員皆が何らかの子助けをすべきだと思う ⑧ その他()
(13) ご自由に、ご意見をお書き下さい。	

— ご記入誠にありがとうございました —

農業経営診断に必要な資料一覧表

(図表1-5)

NO	項目	必要資料
1	沿革と経営者	① 創業、設立の経緯と沿革 ② 経営理念、経営コンセプト ③ 経営者の氏名・年齢・経歴 ④ 経営の特色と方針 ⑤ 経営組織図
2	事業概観	① 農地面積（所有地・借地・貸地） ② 基盤改良・区画整理の有無 ③ 作目の種類 ④ 専業・兼業の区分 ⑤ 従業者数（法人・個人別） ⑥ 後継者の有無 ⑦ 農業施設（ハウス・養液栽培システム・高設式システム等）の現状 ⑧ 農産物直売所等の面積・レイアウト・従業者数・納品量
3	業界の動向と見通し	① 農業界の推移と現状（側面調査） ② 業界における役割・所属組合等 ③ 行政施策の変化と対応状況（減反・転作等）
4	生産販売状態	① 生産費の推移と生産実績 ② 生産計画目標 ③ 過去1～2カ年間の月別・農業資材購入 ④ 過去1～2カ年間の月別・作目別生産実績（JA共販・直売店・宅配等） ⑤ 安全・安心栽培履歴日誌・公開法 ⑥ 有機JASマーク認定状況 ⑦ 遺伝子組換え（生産～流通）分別流通管理状況 ⑧ 過去1～2カ年間の月別・取引先別販売実績 ⑨ 製品の特徴と製造工程図・製造期間ならびに生産方式（製茶工場） ⑩ 過去3～5カ年間の主要作目売上高推移 ⑪ 不良品・値引き・返品等の処理状況 ⑫ 作業委託・受託の実績 ⑬ 栽培方針の内容 ⑭ 栽培技術の導入計画
5	収支実績	① 過去3期間の損益計算書 ② 過去3期間の減価報告書 ③ 確定申告書（控）別表を添付のものを借用 ④ 収益改善の今後の方針
6	財政状態	① 過去2～3期間（年）の貸借対照表・主要勘定科目明細添付 ② 最近時点の各金融機関の預貸明細（長期借入金については返済条件、金額、保全面の明細） ③ 資金繰り、資金運用表 ④ 借入金返済計画の概要
7	中・長期計画の概要	① 中期計画の概要 ② 現有設備等と今後の導入計画 ③ 現有農業機械の状況と今後の省力化計画 ④ 作目別面積と生産量の中・長期計画 ⑤ 中・長期計画の収支予測 ⑥ 法人化計画予定 ⑦ 将来の生産革新計画 ⑧ 生産就業者（直接・間接）の増減計画
8	作業情報と管理情報	① 年間栽培作業一覧表 ② 作目別栽培体系 ③ 作目別作業工程と作業時間 ④ 作目別作業工程別経費 ⑤ 作目別作業日誌・防除日誌・実施記録 ⑥ 作業工程別基準表（時間・営業費） ⑦ 会計帳票書類と記帳法 ⑧ パソコンの活用状況（作業計画・作業日誌・会計処理等のソフトの有無）
9	農産物直売所診断	① 開設状況 ② 直売所建物面積・利用状況・売場レイアウト ③ 売上高・客数の推移 ④ 損益計算書等
10	農産物加工場	① 加工場の種類と加工品名 ② 生産・販売先別実績の推移 ③ 加工工程時間と従業者数 ④ 製造経費の内訳 ⑤ 損益計算書等