

農業経営診断実務マニュアル

～経営診断手法の入門～

2004年3月

社団法人 中小企業診断協会

はじめに

日本農業は、農産物の輸入攻勢できびしい国際競争下にあり、一方では、高齢化・担い手不足による労働力の低下で苦難の経営環境に直面しております。

このような状況から政府は1997年7月、21世紀に向けた「食糧・農業・農村基本法」を制定した。その基本政策は、① 先進国に比べて低い食糧自給率に歯止めをかけて自給率安定的確保、② 農業の多面的機能の発揮、③ 農業の持続的発展、④ 農村地域の発展、⑤ 市場原理・競争原理の一層の導入、等々が示されています。

農業構造政策としては、土地利用型・経営体の育成と体質強化が強調されています。特に「農業の持続的発展については、農業を職業として選択できるような魅力とやり甲斐のあるものとし、他産業並みの労働時間で生涯所得が他産業に比べても劣らない水準とするための経営体像が提示されています。

具体的には、生涯所得2億5000万円、年間労働時間1800時間を達成できる新しい経営体として、35～45万戸の個別経営体（認定農業者）と4～5万の法人組織経営体を育成するものとしています。当然政府は、これを推進するために必要な施策を講ずるものとしています。更に、家族経営を主体とする農業経営者が規模を拡大して、個別・法人組織経営体へ発展するためには、先ず雇成型経営の確立が基本となります。そのためには、周年型経営の仕組みづくりが必要となり、労働力の常時活用が不可欠です。畜産・酪農・花き経営では、周年の生産体制が確立して雇成型経営ができますが、これに対して生産労働の季節性が強い稲作や野菜作経営では、一部がパート雇成型経営が見られるものの、殆んどが家族経営にとどまっています。

雇成型経営体へ発展するには、周年型栽培体系を作り、複数作目に乗り出す方向や加工生産を手掛けるなど複合型経営をめざす課題があります。しかしそれ以前に、厳しい経営状況にある個々の経営体が、抱えている問題点と課題の解決が先決であります。

先決課題には、計画的経営サイクルの確立・輸入農産物の対応戦略・トレサビリティの推進・消費者ニーズに対応した作目の選択栽培・栽培、飼育新技術の導入・機械化・効率化の推進・生産体制の強化・販売先の確保・収支採算計画の強化等々によって経営の健全体質を上げることが急務と言えます。

その為には経営診断を実施して、生産現場の踏査をはじめ計数的な実態を科学的に分析し、問題点を明らかにした上で経営改善策のメニューを提案することが必要であります。

本書は、農業経営の診断を志す中小企業診断士をはじめ診断にたずさわる方々を対象に農業経営実務マニュアルの入門書として作成したものです。

内容は、農水省施策を出発点とし、主として診断実務の手法を明らかにすることを意図したものです。従って経営活動の内部情報の調査・収集法・比較分析法・診断のポイント・各種マニュアルの整備法等を身につけることを狙いに攻勢したものであります。特に診断調査表は、業態別に異なることを示し、実施診断で使ったものを例示しています。

農業の業態（種）は多様であり9つの業態に分けられますが本書では、稲作とお茶作に焦点を当てています。従って診断の考え方は一緒ですが、経営内容や診断調査表などは趣が異なりますので「花き、野菜作、畜産・酪農」の4業態に関する経営診断マニュアルは個別に作成されることが望まれます。

執筆メンバーは、主に農業経営研究会に所属する中小企業診断士で、これまで農業経営診断の研究や農業経営診断の経験を踏まえて、執筆担当者の自由な発想で作成したものです。内容には、極力診断事例を入れる事を意図しましたが、紙面の制約で一部分のみに限定した次第です。ワープロ原稿とメーカーの異なるパソコン原稿の編成により統一性に欠けた紙面となっていることをお断り致します。

本書が農業経営診断に役立ち、農業経営改善の切り口となり農業経営の発展に寄与するためにご活用いただければ幸いです。

2004年3月

(社) 中小企業診断協会常任理事

編集代表 橋本文夫

目 次

はじめに	1
第1章 農業経営の問題点	1
1. 日本農業の問題点	1
2. 日本農業の新しい施策への対応	15
3. 地方自治体の農業施策	25
第2章 農業経営の診断基本	28
1. 農業経営診断の手法	28
2. 農業経営の診断の原則	36
第3章 経営基本診断	65
1. 経営基本診断の意義	65
2. 経営者診断	65
3. 経営方針の診断	67
4. 経営診断と戦略診断	70
5. 農業経営の計画	71
6. SWOT分析	80
7. 経営者・経営計画診断のチェックリスト	82
第4章 財務診断	83
1. 財務分析	83
2. 損益分岐点分析	98
3. 農事組合法人の財務診断事例	104
(1) A農事組合法人(稲作財務診断事例)	104
(2) B農事組合法人(お茶財務診断事例)	114
4. 財務診断のチェックリスト	125
第5章 生産診断	126
1. 生産診断における調査事項(農作物)	126
2. 生産性と生産管理	128
3. 生産性の指標	130
4. 生産計画	134
5. 稲作(水稲)の作業技術体系	142
6. 茶作目の生産技術指標	147
7. 生産技術と農業機械	157
8. 農業機械活用計画	164
9. 農業機械活用計画と結果の評価	165
10. 荒茶の生産	166
11. 製茶(荒茶)工場の診断チェックリスト	168
12. 農業生産診断のチェックリスト	169
第6章-I 農産物の販売診断	170
1. 農産物の販売戦略診断	170
2. 市場内流通販売	175
3. 市場外流通販売	176
4. 農産物販売のSWOT	178
5. 農産物販売診断チェックリスト	181
第6章-II 農産物直売の診断	182
1. 農産物直売店舗に関する調査事項	182
2. 店舗運営	192

3.	インターネット・宅配販売	201
4.	生協・スーパー等との取引診断	204
5.	レストラン・加工センターの取引診断	208
6.	百貨店・道の駅等のテナント出店	211
7.	農産物直売店舗の診断チェックリスト	218
第7章 農業経営の労務診断		219
1.	農業経営における労務管理のポイント	219
2.	担い手と後継者の確保	224
3.	要員計画	225
4.	募集、採用計画と方法	227
5.	雇用・就業管理	230
6.	賃金、人件費管理	238
7.	人事制度	240
8.	モチベーション管理	241
9.	教育訓練、能力開発	245
10.	家族経営協定	246
11.	△農園の家族協定書(事例)	250
12.	労務管理診断チェックリスト	253
第8章 マーケティング診断		254
1.	農業マーケティング計画と環境	254
2.	米(コメ)のマーケティング	259
3.	新農産物の開発	264
4.	農産物のブランド化	266
5.	農産物のマーケティングリサーチとデータ解析	270
6.	農村マーケット化	275
第9章 農業経営の情報診断		281
1.	農業における情報システム	281
2.	農作業・農作日生産の情報システム	288
3.	経営管理記帳システム	289
4.	外部(市場・出荷・価格等)情報	290
5.	農産物販売所店舗運営システム	291
6.	農業経営にパソコンシステム導入支援	292
7.	情報診断チェックリスト	295
◆	参考・引用文献	296