

# 大規模農業経営体の経営再建手法に 関する実証的研究

Empirical Research on Management Restructure Methods  
For Large Farming Businesses

2018 年 3 月

国立大学法人岩手大学大学院  
連合農学研究科  
生物環境科学専攻  
(帯広畜産大学配置)

松田 孝志

## 目次

第1章	はじめに一本論文の課題と方法	1
1-1	問題の所在	1
1-2	先行研究の整理	2
1-3	本論文の課題と方法	4
1-4	本論文の構成	6
第2章	大規模農業経営体の経営再建手法	10
2-1	本章の課題	10
2-2	一般農業経営体の農業再生手法	10
1)	経営不振にいたる原因解明	10
2)	再生計画作成の準備	12
3)	経営改善計画の具体的作成	12
2-3	農業経営の経営再建と組合員勘定制度	13
1)	組合員勘定制度の概要	14
2)	組合員勘定制度と負債対策	14
3)	管理会計視点に立った組合員勘定制度	15
	一鹿追町農協の事例	
2-4	一般企業における経営再建とCF	16
1)	企業倒産	16
2)	CF計算書の重要性	17
3)	CFを踏まえた経営再建手法	18
2-5	大規模農業経営体の再建手法	19
1)	農業経営体の規模拡大と信用制限	19
2)	大規模農業経営体における経営再建手法の二面性	20
2-6	小括	21
第3章	家畜感染症によるCFの縮小と資金調達	23
3-1	課題と方法	23
3-2	酪農と資金循環	24
3-3	事例農場における家畜感染症の発生とCFの縮小	25
3-4	新たな資金調達によるCFの確保	27
3-5	CF縮小と資金調達による経営再建	28
3-6	小括	29

第4章	大規模畑作経営の負債返済リスケジュールと信用制限対策	38
4-1	課題と方法	38
1)	農業融資における系統資金と制度資金の寡占と新たな動向	38
2)	農業金融特質論と本章の課題	38
4-2	事例法人の概要	40
1)	作付および販売の変化	40
2)	資産と負債の推移	40
4-3	農協における信用限度額管理	41
1)	信用限度額管理	41
2)	資金供給限度額管理	42
4-4	経営再建の取り組みと負債返済リスケジュール	43
1)	事業計画書	43
2)	リスケジュールの実際	44
4-5	小括	45
第5章	債務整理と収益力向上による大規模畑作経営の再建	60
5-1	課題と方法	60
1)	本章の課題と背景	60
2)	分析方法	61
5-2	分析対象とその負債問題	61
1)	分析事例の概要	61
2)	負債累積・返済不履行と再建過程	62
5-3	経営再建の取り組み	63
1)	負債返済のリスケジュール	63
2)	法人設立による債務整理	64
3)	法人設立による生産と販売の拡大	65
4)	規模拡大のための制度の有効活用	66
5-4	収益力の拡大と負債返済原資	66
5-5	小括	67
第6章	考察と結論	76
6-1	まとめと考察	76
6-2	結論	78
参考文献		80

## 表目次

表 1-1	北海道における 40ha 以上農業経営体の動態 . . . . .	9
表 4-1	事例経営の作付の変化 . . . . .	5 7
表 4-2	農協による信用限度額管理 . . . . .	5 8
表 4-3	「事業計画書」のシート項目 . . . . .	5 9
表 5-1	E 氏の経営にかかわる経営概史 . . . . .	6 8
表 5-2	法人設立前の組勘 . . . . .	6 9

## 図目次

図 3-1	北海道におけるヨーネ病発生の推移	3 0
図 3-2	事例農場における患畜殺処分頭数および自主とう汰頭数の推移	3 1
図 3-3	事例農場の生乳生産・販売の推移	3 2
図 3-4	乳牛の自己育成資産の評価	3 3
図 3-5	営業活動C Fの推移	3 4
図 3-6	個体販売収入の推移	3 5
図 3-7	組勘データによるキャッシュフローの推移	3 6
図 3-8	資金受入と短期借入金の推移	3 7
図 4-1	2 0 1 0 年度末農業経営向け融資残高	4 7
図 4-2	本章における分析の位置づけ	4 8
図 4-3	融資独占と信用制限	4 9
図 4-4	事例法人における固定資産と負債の推移	5 0
図 4-5	信用限度額管理の実際	5 1
図 4-6	農協による資金供給限度額	5 2
図 4-7	事例法人における 2 0 1 2 年度の組合員勘定の見える化	5 3
図 4-8-1	当初返済計画	5 4
図 4-8-2	リスクジュール結果	5 5
図 4-9	リース支払い計画の見直し	5 6
図 5-1	事例経営における農協・公庫からの借入金の推移	7 0
図 5-2	E 農産法人化の関係図	7 1
図 5-3	事例法人における主要販売先の販売額の推移	7 2
図 5-4	農業経営基盤強化準備金制度の活用	7 3
図 5-5	E 農産のキャッシュフローの推移	7 4
図 5-6	E 農産から E 氏への支払いと負債返済	7 5

## 第1章 はじめに ―本論文の課題と方法―

### 1-1 問題の所在

農林水産省[2015]によると、2014年2月における北海道の農業経営体数は、44,058であり、戦後、一貫して減少傾向にある。近年の農業経営体数の減少の原因は、後継者不足と農業従事者の高齢化が要因として注目される。こうしたなかで離農した経営体の農地が集積されることによって、残された経営体の経営面積の拡大が進んでおり、このような傾向は今後とも継続してゆくものと考えられる。北海道における経営体数の変化は、2005年度の農業経営体数が54,616、2010年度の農業経営体数が46,549であり5年間で8,067の減少であるから、一年間でおよそ1,600経営体が減少していることになる。

ここでは特に平均規模を上回るという点から、北海道における40ha以上の大規模農業経営体の動向に注目したい。第1-1表にそれを示したが、2010年度において、継続農業経営体以外とされる経営体は、その多くが2005年度から2010年度までの間に離農した経営体であると判断される。これら経営体は、40ha以上合計で18.6%であることからそれ以下の規模の経営体の離農もさることながら平均を上回る規模階層の離農も一定割合存在することがわかる。このほか2005年度で40～50ha規模階層が合計で2,512経営体であるが、このうち2010年度に30～40haに減少した経営体は186経営体であり、30ha以下は合計で57経営体である。2005年度における面積が50ha以上の経営体数は5,143であり、2010年度において継続農業経営体以外が867、40～50haに規模を縮小した経営体が168、40ha以下に縮小したものが155存在する。2005年度で40～50ha、50ha以上の規模段階の経営体数で規模を縮小した経営体数はそれぞれ243経営体、323経営体である。

大規模経営体のうち、面積を縮小する、また場合によっては離農せざるを得なくなる原因として、近年の規模拡大方策にも一因があると考えられる。つまり、近年は農地の所有権移転によるものとならんで農地を借入によって面積を拡大する場合が少なくない。この場合、借入地はその経営が資金を借入れる場合の担保とはならないのである。

農業経営体のほとんどは地域の農業協同組合の組合員であり、営農に必要な資金はのちに詳しく述べる組合員勘定を通して融資を受ける場合がほとんどであると考えられる。この場合、規模の拡大に応じて必要とされる運転資金も拡大するため借入れる金額も増大する事になるが、借入農地は担保とならないため、何らかの理由で期末に組合員勘定の収支バランスが崩れた場合は、債務超過となる可能性が高くなる。

農協組合員勘定は農協への農産物委託販売を「担保」とした運転資金の融資という側面をもつ。つまり、必ずしも農地等の不動産を担保としない資金の借入れである。農地の借入れによって規模を拡大した場合は農業生産の規模が拡大するため、組合員勘定の融資枠も拡大する場合が多いが、しかし担保となる農地の裏付けに乏しいため債務超過になりやすいということがある。

農業経営体が過剰な債務のために、経営の再建に取り組まなければならない、そのため再建資金が必要なとき、比較的小規模な経営体であれば短期的には農協等からの援助が受けやすいと考えられる。しかし、上に述べた理由によって大規模経営体が借地によって規模を拡大した場合は、必要な資金が得にくい場合が存在すると考えられる。大規模経営体の資金問題は農協の組合員勘定による融資の限界とも関連しているといえる。つまり、多くの農協では問題のある経営体の融資に対しては担当する理事が個人的な債務保証をするかたちで融資を行うことが多い。これは担当理事による個人的無限補償という性格をもつといえる。このとき担当理事の経営規模が補償先の大規模経営体より小さければ、当該理事は融資を行うことを躊躇するであろう。

現在では農業経営体の経営再建には農協の資金また営農指導の役割が非常に大きいと考えられるのであるが、以上のことを踏まえるならば、大規模経営の経営再建策に対しては不十分、もしくはそもそも機能しない場合があると考えられるのである。

## 1-2 先行研究の整理

この節では、北海道における農業経営体の負債累積構造とその対処策に関する先行研究を整理し、本研究の課題を明確化したい。負債の発生およびその累積構造は、北海道農業の展開過程の局面に応じて異なり、経営再建の手法も局面に応じて異ならざるを得ない。

北海道における農業経営体は、これまでの北海道農業の展開において、自然的、経済的、もしくは政治的影響を様々な形で受けてきた。その中で、農業経営体は様々な影響を受ける中で、負債の累積さらには離農を選択せざるを得ない場合が数多く存在した。このような背景もあり、北海道農業を研究対象とした農業経済研究・農業経営研究には、農業経営体の離農及びそれにつながる経営負債の累積に関する先行研究が数多く存在する。

小寺[1986]は1980年代の北海道酪農経営の固定化負債の拡大状況を踏まえ、その負債問題の性格を明らかにした。小寺は、根室・釧路・宗谷の地域農業の展開過程の特質を、1957年（昭和32年）から1984年（昭和59年）の酪農地帯における資金種別貸出残高の推移によって示し、単年度営農資金が急増していたことを明らかにした。

営農の歴史が浅く自己資本の蓄積が極めて乏しい地域に補助事業、融資政策を重点的に投下・実施し、経営規模の拡大、飼養頭数の多頭化をくり広げるなかで、農家負債が累積していった。これは「政策的投資の結果」という性格を有しているとしている。このとき個別農業経営体では解決策を見い出せないとするならば、それは融資政策の矛盾であるとも指摘している。小寺は酪農経営自体の家畜飼養技術や経営管理上の問題もさることながら融資政策にも問題があることを指摘している。つまり、北海道農業の開発に関わる国策的農業展開と、それに伴う農業負債とその累積に関しては行政が深くかかわって解決策を講ずべきであるとしている。

同様に黒河[1986]も、農業経営の負債累積を農業政策の転換との関連で整理した。黒河

は稲作転作政策に注目し、水田作農業経営体の資金需要が弱くなっていることに注目するとともに、資金需要の実態や需要減退の要因解明を目的として、水田作経営体の累積負債の実態に焦点を当てた。

結論としては、大規模稲作としての営農展開の過程において生産調整という外的要因によって脆弱な体質を克服しえなくなり、土地取得、機械化、施設化への投資の回収・返済が困難になった。これら投資が回収の見通しのないままに連続的あるいは同時的に実施されてきたことが負債を累積する要素となったとし、農業金融のあり方の問題点を指摘している。負債累積の要因は基本的には規模拡大のための農地取得と圃場整備に要した資金借入であり、戦後開拓を中心とする後発型の規模拡大、土地改良の実施と、農地価格に対応しない農業収益、自然災害の連続的多発、これに転作対応が大きく影響し、負債の発生と累積の原因となっているとしている。

以上、北海道農業の展開の特長ともいえる政策的影響に負債の発生とその累積の根拠を求め、そのためその対処策についても、政策的な対応の必要性を指摘する研究が一定存在する。これに対して、経営者の経営管理能力に注目し、負債累積要因を整理した研究もみられる。横溝[1986]は大規模酪農経営体の固定化負債に対して経営管理の視点から分析を行った。分析対象である 22 戸の酪農経営体のデータを基にして、物的システム、会計財務システム、家計システムの 3 つのシステムと、経営外部要因をも含めた固定化負債形成のメカニズムを、数量化理論 I 類を用いて分析した。

分析の結果、固定化負債の重圧に苦しむ酪農家の農家経済内における一般的な原因が明らかになった。経営上の悩みの解決に消極的な酪農家層における乳牛一頭あたりの負債残高が高い傾向に注目し、これら階層は自らの問題に「もう少し積極的に取り組む」必要があると指摘している。

石田[2003]は、個別の農業経営体にとって経営管理能力の向上が求められるようになったことに注目した。畜産経営体においては、畜舎や農業機械等固定資産装備の大型化に加えて養畜費および飼料代等の運転資金規模の大型化がすすみ、一戸当たりの借入規模が拡大したことから、技術や経営管理能力が伴わない農家においては多額の固定化負債が生じるとし、農業経営者の管理能力の重要性を指摘した。借入規模の大型化がすすむにも関わらず、経営管理・資金管理の高度化が追い付かなければ、負債返済に困難を来すこととなり、さらには固定化負債が増加する可能性が高くなる。これを改善・再建する方策の検討が今後の研究として重要である。

宗ら[2014]は、負債償還目標が達成可能な経営体と達成困難な経営体の比較から、両方にどの程度の技術効率格差が存在するかに注目し分析を実施した。ここでは、DEA 法をもちいて個別経営体ごとの技術的効率を計測した。分析結果から、負債償還目標が達成困難な経営体の技術効率は、達成可能な経営体の技術効率に比べて低い傾向にあるとしている。

以上に示した石田、宗らの研究は負債問題という離農に結び付きかねない重要な問題が農業経営者個人の経営管理能力や、農業生産技術水準という点に起因してもおこりうるこ



とを示した点で注目されるといえる。

### 1-3 本論文の課題と方法

北海道農業の開拓・開発は、農業政策、食糧政策の動向と密接にかかわっていたという面があるといえる。1970年代後半以降の稲作転作や、それにかかわる基盤整備事業の償還と負債の累積に関しても農業政策とその転換の影響が色濃く反映されているとみてよいであろう。そのような、いわば経営体にとっての外的要因による負債問題が一巡したあと、次に注目されたのは個別農業経営者の生産技術もしくは、経営管理的能力の高低による負債問題であった。無論、この要因も外的要因による農業経営の負債問題が注目されていた時期にも存在していたはずであるが、それが顕在化し注目されるようになってきたとみるべきであろう。

ここで負債対策として、中・長期的には農業経営者の生産技術水準、経営管理水準を向上させるような対策が必要となるであろうが、短期的には離農を回避するためのつなぎ資金などの手当てが必要となろう。この短期的対策について、一般的には地域の農協の支援を受けることがほとんどである。仮に対象農業経営体が地域で平均的な規模で負債額等も農協が対策可能な規模であれば、様々な要因で困難は伴うことも考えられるが、農協等の援助を得て営農を継続し、負債返済に取り組んでゆくものと考えられる。しかし、もし対象農業経営が地域平均を大きく超えるものであった場合、事情は異なったものにならざるを得ないであろう。

農業経営が農業生産を基盤とした経営活動である以上、農業経営の経営再建も農業生産にかかわる農業特有の課題に対応していかなければならない。しかし、大規模農業経営体の経営再建については、先に述べたような事情が発生してくると考えられることから、その再建には従来の農業経営の再建策には収まらない課題を考慮しなければならないと考えられる。その最たる例はキャッシュ・フロー(以下CF)の問題である。

農業経営体が営農資金を地域の農協の組合員勘定に頼っている場合、供給される資金限度額は、組合員勘定において定められたものとなる。組合員勘定は基本的に単年度融資であるから、期末に清算できない場合は翌年度の組合員勘定が開設できないこととなる。組合員勘定が開設されず営農資金が確保できなければ、必然的に営農活動は困難になることから、この場合は、年度末における組合員独自の資金調達(預金からの穴埋めや定期積金の解約など)に加え、翌年の収入見込等を農協自らの経営責任で評価し、農協が特別に穴埋めの融資を実施するなど、未清算金額への対応がなされることもある。

しかし、地域平均を大きく超える経営についてはこのような対応が困難な場合が考えられる。つまり、農協融資は基本的には農地を担保とした金融であるが、大規模経営が借地によって規模を拡大していた場合は、十分な担保を確保する事が出来ない。また先に述べたように農協の融資は根本的には担当理事による個人債務保証であるため、担当理事の経

営規模が救済を必要としている農業経営の規模よりも相当程度小さければ融資が実現しないことも想定されるのである。

組織の経済学では、信用を供する側と受ける側に情報の非対称性が存在する場合、融資額が最適な水準に達しないことがある事が、理論的に明らかにされている(Stiglitz and Weiss[1981])。上に示した事例では、仮に情報は十分得られていたとしても、リスク負担の面から適切な融資が行われないという信用制限が発生する事が想定されるのである。

このように農協信用事業だけでは十分な信用供与が得られず、負債対策が十分機能しない場合、その他の金融機関として、政策金融公庫、一般市中銀行、また場合によってはリース会社等、幅広いステータホルダーとの協議・交渉を重ね営農の継続を図らなければならない。これは単に農業経営としての再建手法であるのみならず、一般企業の経営再建手法とも通ずるものであると考えられる。たしかに数 100 頭規模の酪農経営や 100ha 程度の畑作経営であれば、年間販売金額は数億に及ぶことも珍しくなく、一般中小企業と肩を並べるものである。そのような経営の経営再建策も必然的に従来の農業経営の再建策の枠には収まりきらなくなると考えられるのである。地域平均を大きく超える経営規模の農業経営体といえども、必ずしも安定的継続的に営農しているわけではない事は、第 1-1 表に示した通りである。これら経営体はわが国農業の担い手として期待されるところが大きいと考えられ、経営再建が必要となった場合の支援は、わが国農業の将来像を議論する上でも重要であると考えられるのである。

一般企業の融資においては、年度内に負債問題が発生した際、その時点で長期性の融資に切り替え、経営計画、資金計画を立案し、再建に取り組むことが可能である。しかし農業経営における負債問題の発生は、特に畑作などでは収穫が秋に集中することから、負債が発生するか否かは収穫の出来次第という面がある。また、北海道の農業経営体における資金供給では一般的な組合員勘定制度の場合は、年度末の C F 収支に重きが置かれる。このためたとえば 2 年連続で農業経営上の問題が発生した場合などは、年度末清算額が経常収支を越え、負債が累積しやすい。また、組合員勘定制度の場合、融資を継続するためには当年度の負債をゼロにするための融資がなされるため、次年度の組合員勘定は負債ゼロから開始されるので負債累積が認識されにくいという事も指摘されている。

単年度の組合員勘定負債が累積し、その合計額がその経営の担保能力を超えるなどした場合、農協の判断によってその経営に対して組合員勘定が開設されることがなくなることがある。このため農協からの生産資材や生活物資の購入に関して、掛買いができなくなる。これは農業経営の運転資金と農家としての生活資金が枯渇したことになり営農の継続が困難になる。これは中小規模の農業経営体であろうと大規模農業経営体であろうと同じであり、経営の行き詰まりは C F の枯渇として表面化する。いわゆる経営の継続という点では C F を枯渇させず、資金繰りを計画的に行わなければならない。そのための手法としては、一般企業における手法が参考になる事は言うまでもない。つまり大規模農業経営の再建策としては農業特有の面と一般企業とに共通する面があり、これらを各具体的事例に基づき

適切に活用していく必要があるという事になる。

C F 確保という視点は二つの点で経営再建にとって重要であると考えられる。一つは、離農を回避するための営農資金確保という点である。組合員勘定の閉鎖による運転資金の枯渇は、離農に結びつきやすい。離農を回避するために必要なC Fを確保することが必要である。二つ目は、中・長期的な経営改善の指標として、安定的にC Fを生み出す仕組みを以下に再構築できているのか、という点である。先にも述べたように、短期的に離農を回避するためにC Fを確保したとしても、離農に至る経営上の不効率等が改善されなければ、再び離農の危機に直面することになりかねないのである。これ乗り越えるため、安定的にC Fを生み出す仕組みを再構築し、収益を確保するとともに負債の返済にもあたらないなければならない。そのためにC Fの確保が重要である。

C F 確保が困難になった場合、様々な対策がとられるものと考えられる。第一は、その変化が一時的なものであり、変化をもたらした要因の影響が弱まるまで待てば良い場合である。このような場合は、営業、財務、投資の各C Fの変化に注意しつつ、営農継続のための資金管理に十分注意しなければならない。第二は、営業C Fに比して返済額が課題であるため営農資金が確保できず経営継続が困難になる場合である。この場合は返済計画のリスケジュールなどによって営農資金を確保する必要がある。第三は、返済のリスケジュールによっても経営の継続が困難である場合である。このときは何らかの方法で新たな資金を導入しなければならないであろう。経営継続の困難さとC F 確保の手法は対応させて考えるべきである。

以上を踏まえ、本論文の課題は、北海道における大規模農業経営体の具体的再建事例の整理を通して、その再建手法を実証的に明らかにしていくことである。その際に整理の視角として重視するのは、C Fをいかに安定的に確保していくのか、そのために必要な手法は何か、という点である。

#### 1-4 本論文の構成

以上の課題に取り組むために、本研究では以下の章構成をとる。

- 第1章 はじめにー論文の課題と方法ー
- 第2章 大規模農業経営の経営再建手法
- 第3章 家畜感染症によるC Fの縮小と資金調達
- 第4章 大規模畑作経営の負債返済リスケジュールと信用制限対策
- 第5章 債務整理と収益力向上による大規模畑作経営の再建
- 第6章 考察と結論

第1章で本研究の課題と方法について述べたあと、第2章は、本論文の課題である大規

模農業経営の再建手法について、一般企業の再建手法の整理等をふまえ仮説的に述べる。主としてCF管理の重要性に関わるものであるが、何故に大規模農業経営の経営再建手法にCF視点が重要なのか、そもそも農業経営体にとってCFはどのように理解されてきたのかについて整理する。更には農協組合員勘定における資金管理とCF管理を対比し、類似的、相違点等について検討する。これらを通じて大規模農業経営体の再建手法として、一般企業の再建手法を援用する事の有効性について述べる。

第3章は、酪農経営体における家畜感染症の蔓延という突発的な事故により、CFバランスが失われ経営が行き詰まった事例に注目し、CF管理の重要性について整理する。酪農経営は所得率がやや低いため、経常的な購入飼料費支出もあって、突発的な事故等により資金循環が滞り資金ショートが発生すると負債が拡大しかねない。

第3章で注目するヨーネ病については、清浄化対策はある程度マニュアル化されており、これに従って対応する必要がある。しかしその一方でヨーネ病の蔓延とその清浄化作業が酪農経営のCFにどのような影響をもたらすのかという点は必ずしも明らかではない。のちに詳しく述べるように、家畜感染症がCFにもたらす影響は一時的ではあるが一定のラグが存在する。そのような場合の対処方法とCF管理の重要性について述べる。

第4章は、大規模畑作経営体の経営再建に関して、金融機関との交渉による負債返済スケジュールの見直しと信用評価について論述していく。事例経営体は、天候不順により作物の不作で巨額の負債を抱え、年度末の農協融資額が担保評価額を超える、いわゆるオーバーローンの状態となった。このため翌年度の農協組合員勘定口座の開設が不可能となり、運転資金確保が困難となったことから経営継続の危機に直面した。この経営体の経営再建にとって重要であった取り組みが負債返済リスクスケジュールである。これによってCFを確保するとともに返済自体も計画的に実施できるようになった。さらにこの章では多様な融資機能がリスクスケジュールに応じた要因として公庫の役割についても論じる。

第5章は、大規模畑作経営の債務整理と負債返済の事例をもとに、多様な再建手法の組み合わせの重要性について論述していく。第3章ではCF管理の重要性について論述し、第4章ではさらに営農資金確保のために負債返済計画のリスクスケジュールについて述べた。第5章で注目する事例はリスクスケジュールだけでは営農資金に充てるCFの確保が十分ではなく、新たな法人の設立によって新たな資金の導入を実現し、経営を再建した事例である。再建策としては多様な方策を駆使し、農業生産の再生産を確保するとともに、返済も軌道に乗せることが可能となった事例である。

最後に第6章では以上の検討分析をふまえ、大規模農業経営体の経営再建策について総括する。地域平均的な経営規模を大きく超える大規模農業経営体の経営再建については、一般的な農業経営体における、農協主導による再建では不十分なことがある。その場合、一般の企業経営の経営再建手法を活用せざるを得ない。それは、農業生産の収益力を確保・向上させるという、中長期的な対応とともに、短期的にもCFを確保し営農の継続を保障するために、様々な対策をとらざるを得ない。その対策は、再建に直面している農業経営

体の問題状況に応じて様々であるが、置かれた状況と対処しなければならない案件を精査し、経営を継続させるためのCFを確保するためには、どのような対策をどのように実施するのかの判断が必要である。本研究の結果を踏まえ、今後、わが国農業の担い手として期待される大規模農業経営体が、経営再建の必要性に迫られた場合であっても、必要にして十分な対策がとられることが期待される。

第1-1表 北海道における2005年の40ha以上農業経営体の動態 (単位：経営体、%)

2010年度に おける面積	2005年度における面積規模別経営体数、割合			
	実数		割合	
	40.0～50.0ha	50.0ha以上	40.0～50.0ha	50.0ha以上
0.0～20.0	32	68	0.9	1.3
20.0～30.0	25	29	0.9	0.5
30.0～40.0	186	58	7.4	1.1
40.0～50.0	1,180	168	46.9	3.2
50.0ha以上	551	3,953	21.9	76.8
継続農業経営体以外	538	867	21.4	16.8
計	2,512	5,143	100.0	100.0

データ)「2010年世界農林業センサス報告書 第6巻農業構造動態報告書」(農林水産省)

## 第2章 大規模農業経営体の経営再建手法

### 2-1 本章の課題

本章は、本論文の課題である大規模農業経営体の経営再建手法について仮説的に整理する。ここでの議論の中心は、①一般の農業経営の経営再建と組合員勘定（以下組勘）制度の関係であり、さらには②一般企業における経営再建手法におけるCF管理の重要性である。

北海道農業では、農協と組合員との信用取引の管理制度として組勘制度が広く使われている。組勘は管理会計的機能を有しており、年度末におけるCF管理ツールといえる。そこで農協による組勘を通じた農業経営体の再建について整理する。更に、企業再建とCF管理の重要性について述べていく。CFについては計算書の重要性・注目される理由・背景について整理し、さらに再建手法における先行研究を評価、与信、倒産の視点から整理する。一般に北海道における農業経営体の再建としては組勘制度の活用をはじめとした農業特有の方策があるが、農業経営が大規模化するに伴いこれだけでは限界が生じてくる。そこで一般企業と共通する再建手法を用い、農業経営の再建を支援していく必要が生じる。ここではCF管理視点の再建方策の有効性について述べていく。最後に以上の整理を踏まえ、大規模農業経営の経営再建手法を仮説的に述べることとする。

### 2-2 一般農業経営体の農業再生手法

北海道における農業経営体は、農協の組合員として組合員勘定口座を有している場合が多い。この場合に年度末において口座の清算が求められるが、収入が不足し支出を穴埋めする資金が不足した場合、組合員勘定を清算できない事態が発生する。また、期中において年度末の資金不足が想定される場合等においては、外部の支援組織とともに再生計画を作成して再建をはかっていく事もある。この節では、一般的な農業経営体の再建に関わる手法を整理する。

#### 1) 経営不振にいたる原因解明

農業経営体が年度末に資金不足に至った場合、もしくは年度途中で資金不足を経営体が認識し、年度末清算を迎える前に経営再建に取り組む場合、離農防止のための再建計画を作成する。そのためにまず、資金不足にいたった事実認定を行うことが重要である。その手順を以下に示す。

##### (1) ヒヤリング

農業経営体から資金不足に至った事実、又は年度末に予想される資金不足に至る事実について詳細に事実認定を行う。経営主に対して経営体の沿革、労働力等の構成、規模、経営体の扱い品目、畑作であれば輪作体系、酪農であれば乳牛頭数等、基礎的なデータを確認していく。

## （２）原因追究

年度末資金不足、又は年度末に資金不足に至ると予想するに至った場合の原因を明らかにする。

- i 経営悪化の原因が、経営体が想定しえない原因によるものかの確認を行う。具体的には自然災害・家畜法定伝染病・経済環境の変化等の有無について確認する。
- ii 資金返済計画の見通しに甘さはなかったのか、つまり過度な設備投資によって資金繰りの悪化が起きたのではないかなどの確認をおこなう。
- iii 資金不足の額を確定する。年度末の帳簿上の収支バランス・年度末のキャッシュフロー上の収支の把握をおこなう。
- iv 期中の修正では対応不可能な場合は特別損失として返済を次年度以降に繰り延べる。この場合、3年、5年、7年などの適切な帰還で返済する事になる。
- v 販売不振、経営管理が不十分である場合に、経営者がこれを認識しえないならば、それはなぜかを明らかにする。また、年度末収入不足が予想される場合になぜ早期に対策をとらなかったのかも明らかにする。

## （３）資料による現状確認

農業経営体及び農業経営主の所有している資産・負債の資料、賃貸借契約書等を精査し、経営再生が可能か否か、可能な場合はそれを裏付ける材料のリスト・収集を行う。畑作においては季節における作業実態、5S（整理・整頓・清潔・清掃・躰）のレベル、牛舎等においては清掃・清潔・病原菌等の危害要因からの分離隔離体制、飼育されている家畜の状態から、牛舎及び倉庫前の整理・整頓、二年以上、資材等が置かれたままになっていないかなどを確認する。また、牛舎入り口の整理、掲示ボードが整理されているか、所有する資材や貸借対照表に所有されている資産等が、固定資産台帳と一致しているか否かを確認するとともに、所有する資産の担保評価をとる。

## （４）不振にいたった要因分析

内部分析と外部分析を行う。内部分析として百分率構成分析・損益分岐点分析とその他生産性分析を行う。外部分析においては農業経営体の立地条件の調査・農業経営体の概要、沿革の推移、経営手法の特質及び経営不振要因の分析を行う。年度末資金不足に至った事実の推移についてデータで裏付けをとる。



## （５）原因総括

資金繰り悪化に至った要因を総括する。経営再建方策の作成資料とするため農業不振の遠因・近因を整理する。

- i) 遠因 ― 経営体の構造的弱点として、経営環境の変動（資源環境・景気・市場・為替）、生産物・製品・サービスと市場とのミスマッチ、経営者能力の不足欠陥（経営者のミス・経営体質の欠陥・経営者の放漫経営）等を整理する。
- ii) 近因 ― 経営不振・財務内容の悪化・非常事態等を「人」「物」「金」「組織」等の面から各々整理を行う。

## ２） 再生計画作成の準備

年度末清算において総収入に対して総支出、さらに年度末収支にたいして資金不足が発生した場合に、農業経営体が所有する資産、農業経営主が所有する資産の売却や、金融機関からの借入、個人的借入をもって総収入に入金し、翌年支払いが充当できるか否かを見極める。これをふまえ、再建可能性を判断する。経営不振の原因を整理したのち、再建計画の作成を行う。経営主に対しては現状認識を確かなものにするために、再建計画の作成にあたっては、第一にSWOT分析を行うのが有効である。

### （１）SWOT分析

当該農業経営体の問題点は何かを徹底してリストアップする。手順の第一として農業経営他の強味・弱味をリストする。さらに強味・弱味を機会と脅威とに合わせて整理する。さらに経営者が自らの長所・短所を認識し、問題点を一つ一つ認識し、１年という比較的短期に解決できるのか、また、３年、５年、７年の中・長期で対応すべきなのかを判断する。

### （２）再生計画の作成

農業経営体の経営の行き詰った原因への対策を図るとともに経営が改善する計画を作成する。単に原因を解決するだけでなく経営の進化策となる事が望ましい。過去の経緯を踏まえ、実現可能な計画案となるよう作成する。

### （３）経営再建の目的の自覚

経営主に対しては、何のために経営再建を行うのか、その目的を明らかにし、二度と同じ問題を発生させないように自覚・認識を図る。また計画を実行するにあたっては経営主に対して、何を・いつまでに・どのような方法で実行・実践するかといった工程表を示し確認させる。

## ３） 経営改善計画の具体的作成

経営改善計画は、1. 自社の現状分析、2. 経営上の問題点・課題の抽出、3. 経営改善に向けた数値計画、4. 経営改善に向けた今後の取り組み・主要施策の策定、5. 経営改善計画の実行、6. 進捗状況のモニタリング及び修正、によって構成される。

(1) 自社の現状分析では客観的に自社の現状を把握するため、業績の動向を過去 3 期から 5 期程度さかのぼって推移を分析する。

(2) 経営上の問題点・課題の抽出については、損益面、財務面に分けて問題点・課題の抽出を行い、経営悪化に至った経緯を確認する。

(3) 経営改善に向けた数値計画では、資金繰り計画、債務超過解消計画（債務償還年数）を作成する。

(4) 経営改善に向けた今後の取り組み・主要施策の策定

(5) 経営改善計画の実行

さらに経営再生においては実抜計画、合実計画を前提とし実践若しくは実行の計画を形成する。実抜計画とは「実現可能性の高い抜本的な改善計画」の略であり、債権者等関係者の同意を前提としている。利益見通しを厳しく見るなど、実現可能性が高く、概ね 3 年以内に経営が正常となる計画のことである。合実計画は「合理的で実現可能性の高い経営改善計画」の略で、中小企業ではおおむね 10 年、大企業で概ね 5 年以内に正常な経営となる経営改善計画書である。

(6) 進捗状況のモニタリングとして、経営改善計画の進捗のモニタリングを行う。進捗状況をチェックし緊張感、モチベーションの維持・向上を図る。同時に経営改善サイクルの向上を図っていく。モニタリングでは試算表（同月対比）、在庫頭数報告書、物量ベースの売り上げ、損益計算書、キャッシュフロー計算書、在庫動態表、簡易分析表（売上・経費）に基づき収入、支出、当期利益、法人税等充当額、調達運用、時期への繰越、単年度差引を確認する。経営計画表、資金移動図表を用いて計画の進捗と実績との分析を行う。

経営計画の実態が実抜計画あるいは合実計画であり、ただ単に資金の返済ではなく経営体そのものが再生する計画であることが望ましい。

## 2-3 農業経営の経営再建と組合員勘定制度

北海道における農協のほとんどが組合員農家との信用取引において組勘を用いており、年度末収支及び期中の資金の動きを管理している。本項ではなぜ組勘が用いられるようになったのか、その理由について、また組勘を通した農協の融資の仕組みと特徴、さらに問題点と、組勘の発展型として管理会計的活用法について述べる。最後にその特徴的事例として鹿追町農協の組勘について紹介する。

## 1) 組合員勘定制度の概要

### (1) 導入の経緯

以下の記述は、田淵・太田原[1995]を参考にした。

組勘は、鶴居主畜農協で昭和 20 年代末に用いられていた「販売仮渡し金」の考え方を発端とした制度である。その内容は、将来の収入となる販売代金・売上高を農家に前貸しし、生産資材や生活物資を掛売りするものであった。その後、北海道農協中央会釧路支部が「販売仮渡し金」に営農・生活の指導を結合させる形で考案した「営農短期貸越制度」が組勘に発展し、全道的な普及がなされたのである。現在組勘は、基本的には少数の農協を除き北海道各地でほぼ共通した運用がなされている。

### (2) 仕組み

組勘は、複式簿記の勘定科目である当座勘定に類似した性質を一部持っている。その仕組みは以下のようなものである。まず、農協と個々の農家や組織との間で組勘口座が開設される。農協と農家との取引はこの口座ですべて処理されるので、農家は組勘口座を持たなければ農協との掛取引は一切できない。農家が農協から生産資材や生活用品を購入する取引は基本的に掛買いである。買掛金は組勘口座に計上され、農家の農産物収入が組勘口座に入金される度に相殺されていく仕組みになっている。なお、掛買い金額の上限は、「供給限度額」として各農家の営農計画書等に基づいて設定される。つまり、毎年の営農計画書で予想される年間を通じた収入と支出の継続的な相殺において予想される口座のマイナス額の最大値が供給限度額となる。ここで農協が営農計画書を認めるという事は供給限度額を認めたこととほぼ同義となるのである。

組勘は単年度均衡主義をとっており、年度末における販売金額と掛買い金額の差引残額を次年度に繰越すことはしない。組勘口座内で年度末に余剰が生じた場合には、組合員の他の個人口座に振り込まれる。また、赤字が出た場合には、組合員は農協から融資を受け、収支を均衡させる事が多いが、次年度の組勘にその融資額が負債として記載されることはない場合が多い。

負債の事実は、組勘とは独立に記録される(今年度の返済計画額が組勘に記載される場合もあるが、負債残額が示されることは稀である)。したがって、組勘の毎年度始めの繰越金額は常にゼロ円である。組勘は農家にとっては簡便な資金借入れシステムであり、収支の自動記帳システムでもある。また、農協にとっても、組勘から得られる情報によって農家への営農指導が可能になる。組勘は、農協・組合員の両方にとって有用性が非常に大きい制度であるといえる。

## 2) 組合員勘定制度と負債対策

組勘の構造上の特徴と問題点について整理する。組勘の特徴の第一は、会計期間内に実際に生じた収入額、支出額のみに着目し、その収支バランスを重視している点である。第二は、第一の特徴とも密接に関連するが、固定資産の減価償却費を支出扱いしない点であ

る。したがって、組勘では「当会計年度の実際収入で同期間の実際支出がまかなえるか否か」が記録されているのであり、近年注目されている現金主義会計やCF会計に似た側面を有しているといえる。つまり、組勘によって農家の支払能力の有無が把握できるのであり、この点は組勘が持つ優れた特徴として評価できよう。

その一方で前年度の負債を把握しにくいなど、その計算構造、仕組みに少なからぬ問題点を含んでいる。組勘がさらに優れた管理ツールとして発展していくためには、こうした問題点を改善していく必要があるといえる。

組勘は単に農協と組合員農家間の決算口座という役割にとどまらず、これを通じて農協が組合員に対する営農指導のツールとしての機能をあわせもっているのである。また組勘を負債対策ツールとしてみると、安定的な運転資金供給源とみる事ができるのである。つまり組勘口座の開設は当該年度の営農計画書の農協承認を条件としている。そこで経営不振の農家に対しては、組勘制度が再建方策としての営農計画とその実行のために必要な営農資金の供給を保証しているのである。農協の信用事業が指導金融と呼ばれる理由の一つがここの点にあるといえよう。組合員農家にしてみれば、農協が営農計画を認めていれば基本的に運転資金の不足、つまりCFの枯渇を気にする必要はないのである。

### 3) 管理会計視点に立った組合員勘定制度－鹿追町農協の事例－

組勘の展開・改善方向を探るために、独自の工夫を組み込んだ組勘制度を実施している鹿追町農協の事例を検討する。鹿追町農協による組勘制度の変革は1985年（昭和60年）を境に始まった。全道的にもすぐれた仕組みとして当時から注目を集めていた。その概要を以下に示す。

鹿追町農協の組勘の特長の第一は、供給限度額の設定方法である。鹿追町農協の供給限度額では、前年度の実績が重要視されており、経営者の予想値（収入計画）の位置づけは他の農協と比べて低い。他の農協の多くが、営農計画の数値を優先的に利用しながら供給限度額を決めているのと対照的である。

第二の特長は、期中における供給限度額管理が徹底されている点である。買掛金と収入との差額が供給限度額以下である限り、買掛取引は継続される。しかし、鹿追町農協では、進捗率（収入を超える買掛金の大きさが供給限度額に占める比率）が90%になった時点で、農家にその事実を通知することを徹底している。通常は、特に畑作経営では見過ごされがちな期中の収支バランス管理を徹底的に行うことで、農家の支払能力を常に一定水準以上に保とうとする取り組みである。

第三の特長は、年度末に赤字が出た際の融資枠（信用限度額）を厳しく設定している点である。鹿追町農協では、農地の担保能力を実勢地価の50%で評価しており、他の農協と比較すると厳しい算定基準である。将来的に価値下落のリスクがある資産の位置づけを低くし、出資金や貯金残高といった担保能力が確実な資産を重視した堅実な算定方式である。

第四の特長は、組勘の収支バランスがとれず、農協から追加の融資を受けた農家のうち、融資額が信用限度額の80%以上になったものに対して、営農計画に基づいた毎月の予想収入と予想支出を作成し、組勘の実績との比較・分析を行う「組勘決算シミュレート」を月

ごとに実施している点である。これにより、組合員に対し、組勘内で収支バランスをとることの重要性を徹底的に認識させることができる。

また、短い間隔ごとに収支バランスを確認しておけば、仮にバランスが崩れている場合でも、その「くるい」は比較的小さいといえるので調整・修正は決して難しくない。あくまでも概算額によるシミュレートだが、買掛金と収入が予想から離れている場合には「月次以降の購入計画を見直す必要がある」といった指導も可能である。収支のバランスが大きく崩れる前に対応するためには、常に監視することが必要なのである。

第五の特長は、農協以外の業者との取引についても、組合員からの届出に基づき帳簿に記帳しており、農家の収入・支出をより包括的に把握できる仕組みになっている。

このように、鹿追町農協では、比較的短い期間ごとに組勘の収支バランスをチェックすることで、組合員の支払能力維持に努めるとともに、収支バランスが大きく崩れることを防いでいる。また、供給限度額や信用限度額を設定する際に、不確実性をともなう情報の位置づけを低くしている。その結果、供給限度額、信用限度額は低く設定されることになるが、農協の債権回収を安定させ、農協経営を健全化させるだけでなく、農家による一層精緻な営農計画の作成や資金の有効利用を促すことにつながるだろう。

鹿追町農協の組勘制度は、組勘に農業外収支を含めた経営分析を行うことにより営農指導業務を強化し、それらと土壌分析や原価管理等を含めた農業情報システムのサブシステムと位置付けられていることも、組勘の発展型として評価することができる。まさに管理会計的視点に立った組勘といえる。

鹿追町農協ではこのような組勘により、組合員農家の負債累積にも対応した総合的営農指導を可能としているのである。

## 2-4 一般企業における経営再建とCF

### 1) 企業倒産

ここでは一般企業における経営再建とCFの重要性について整理する。

#### (1) 倒産の定義

##### i) 一般企業の倒産

倒産とは一般的には経営が成り立たなくなることによって債務の支払いが困難になった状態を言う。中小企業庁の定義によると「倒産とは、経済活動を行っている法人もしくは個人企業が、何らかの理由により、その営業活動の持続が不可能となり休業から廃業への過程を経て絶滅する状態をいう」、「債務弁済時期が到来しているにもかかわらず債務の支払いが不可能である企業の状態を意味する」とし、営業活動の持続が不可能となり債務弁済時期が到来しているにもかかわらず債務の支払いが不可能な状態をいう。

#### (2) 倒産に至る経営構造

経営が不振となると在庫の急増・資産の相次ぐ売却、社員の大量解雇、借入金の返済の滞りが生じるなど、資金管理体制が崩れ、買掛金未払い、運転資金の枯渇などから倒産へと至る。企業は経常収入をもって経常支出に充当し、その収支差額の余剰が営業活動CF

となる。経常収支比率が 100%以上であることが必要となる。倒産企業では倒産直前の経常収支比率は継続的に 100%を下回っている。この場合、経常収支比率 100%未満が、一時的・短期的なものなのかに注目し、同時に恒常的なものであれば原因を把握する必要がある。経常収支余剰をもって決算資金とし、借入金の返済を行う。

### (3) 倒産原因

倒産の原因としては、市場などの経営環境が変動し、製品・サービスのミスマッチによる販売不振や経営者の能力不足による「放漫経営」などがあげられる。その結果、売上低下・利益減少を引き起こす事が多い。販売不振につながる要因としては例えば製品の陳腐化、業界全体の衰退、同業大手の進出、不況による需要減退などがあげられる。主に経営者の資質、能力に関わるものとしては「放漫経営」があげられる。経営者の経験や能力不足による判断ミス、または意欲の喪失などで破綻する場合がある。

## 2) CF 計算書の重要性

CF 会計は、企業における現金および現金同等物の変化と変化の要因の把握を目的とした会計手法である。そこでは、企業活動を営業活動、投資活動、財務活動の三つに区分し、現金および現金同等物の変化をこれら諸活動に関連付けて把握する。発生主義に基づき、費用・収益という抽象的なものを捉えようとする損益計算書とは異なり、現金および現金同等物という具体的なものの実際の出入りの記録を目的とした会計手法である。

CF 会計、CF 情報が注目されている理由や背景は次のようなものである。第一は、企業や経営の支払能力を測定することができる点である。発生主義的な利益を計上している企業が、支払手段としての現金および現金同等物を十分に保有していないことがしばしばある。いわゆる「黒字倒産」のケースであり、そうした事態を避けるためにはCF 情報の観察と分析が不可欠である。

第二は、CF 情報の「硬度」が高い点である。CF は現金および現金同等物の実際の収支をそのまま記録し、要約したものであり、その信頼性と透明性は極めて高い。一方、発生主義会計では、利用可能な会計処理方法が多数並存しており、経営者の裁量によって利益額は変化するし、恣意的な利益操作もありうる。「利益はオピニオンだが、CF は事実である。」としばしば表現される所似である。この点は、企業や経営に対して投資や融資を行う者にとって極めて重要な意味を持つ。

第三は、市場経済環境の激変への対応力である。取引先の倒産によって売掛金の回収が不可能になることや、消費者ニーズの変化によって在庫・棚卸資産の価値が急落すること、製品ライフサイクルの短縮化や新技術の開発などによって生産設備が陳腐化し、資産価値の維持や減価償却費の回収が困難になること、土地をはじめとした不動産価値が急落すること、などが現実には生じている。これらは、代金回収の迅速化や、在庫や設備の早期費用化と回収を促し、現金および現金同等物の収支による企業管理の重要性を高める要因になる。

第四に、CF 情報は限られた科目の実際の収支記録によって得られるため、期中におけ

る経営状態の把握が容易であり、月単位や場合によってはそれよりも短い間隔での評価が可能になる点も経営にとって重要である。一般企業を対象としたCF会計では支出額が収入額を上回することは基本的にはあってはならず、「収入－支出」は常時プラスでなければならない。CF会計の研究領域では、CF情報を利用した企業評価モデルや倒産予測モデルなどが多数開発されている。

### 3) CFを踏まえた経営再建手法

CFを踏まえた経営再建手法に関わる文献は、評価・与信・倒産の各分野に区分される。評価は、経営体そのものの評価であり、与信は信用を供与すること、自社の与信管理能力が他の市場参加者と比較して優位にある分野において最高許容範囲まで与信リスクを調整することである。倒産は倒産法と破産・民事再生に関わるものである。

以上で検討したCFの視点が、一般企業の経営再建にどのように活かされているかを整理する。

#### (1) CFを用いた評価に基づく再建

平井[2006]は、企業の実態を把握するためには、CFに基づき企業活動の実像を観察、分析、判断する定性分析と財務計数を分析判断する定量分析の二つが必要不可欠であるとしている。定性分析では分析項目として、①事業存立基盤、②経営環境、③経営者、④技術・知的財産、⑤信用力の5項目を掲げ、各項目の定性要因として合計34要因を示している。定量分析としては統合収益指標として総資本経常利益率、収益構造全性指標として動態比率分析を示している。

岩渕[2009]は、「倒産予知」という観点からCFに注目した中小企業の定性・定量分析を示している。与信管理面では、過去実績をふまえ現在・将来を見抜く動態的分析の実施、財務諸表では把握できない無形の企業力の評価、事業評価までを含めた信用力評価、経営体質・体力の分析および経済情勢や景気動向の判断、市場における競争力に至る総括的判断与信管理に資する目的の妥当性、粉飾決算の発見なども欠かせないとし、審査力・信用調査力・情報収集力・決断力・指導力・向上心・審査力を倒産予知の能力と捉えている。さらに、業種別に営業活動の見方、財務分析の着眼点・倒産の予知、粉飾決算の発見等の重要性を解説している。

宇田川[2015]は、経営原価指標の分析・算出活用の方法について述べ、収益性・安定性・生産費・人件費における経営指標の活用原価の分析と管理における原価指標の活用、経営戦略に役立てる財務分析としてその他の指標の活用について示している。

田村[2015]は、統計学による計量研究と事例に基づく定性研究を示している。倒産・再建との関連では、質的比較分析を行っている。事例研究から理論事例へと理論を展開している。分析手法としては統計分析には不十分なサンプル数でも分析が可能な手法を示している。

#### (2) CFに基づく与信視点から

石原[2010]は、実態把握(定性分析)・融資審査の基本である所要資金の算出とCFに基づく返済資源分析の手法を解説し、所要資金の算出と返済資源分析を示している。さらに事例として製造業の増加運転資金・卸売業の滞留資金・建設業の赤字資金・製造業の設備資金・サービス業の改装資金について、融資申し込みの受付段階から総合判断まで審査業務の流れを詳細に例示した。

リスクモンスター株式会社[2012]は、与信管理の構築と運用・信用情報の収集・定量・定性・対流分析・契約と担保・債権保全と債権回収について示している。一般企業における再建に対する定量・定性を含め、網羅かつ実践的な法的・対応法も整理している。

末松[2012]は、CFに基づく与信管理の範囲と概要について述べ、定性面から見た倒産予知・信用調査報告書について記している。倒産を予知し粉飾を見分けるための定量分析について、審査業務の実際からの面から記している。

### (3)倒産に基づく視点から

企業が倒産する場合、民事再生法に従うのであれば、再建に向けた取組みが必要になる。

藤田[2012]は、倒産という局面における実体法及び手続法の修正・必要性和合理性を問い、破産法と民事再生法の条文の基本構造を対比し倒産法の特質・積極財産の変動・確定再生計画の成立・遂行・個人再生・借入金など消極財産の調査・確定から、破産について整理している。

太田[2004]は、CFと財務データを中心とした倒産予測の研究であり、変数・標本を選択した倒産予測モデルを開発した。倒産・再建との関係では倒産現象の中から個別的な特殊性を捨象し一般性・共通性を見い出し、倒産を体系的に把握しその本質を明らかにした。

倒産と担保・保証実務研究会[2014]は、倒産時における担保・保証の取り扱いを各種担保・保証ごと、または各種倒産手続ごとに分析・整理したものであり、倒産・再建との関連では倒産手続における担保権、倒産と譲渡担保について詳しく述べている。

## 2-5 大規模農業経営体の経営再建手法

### 1) 農業経営体の規模拡大と信用制限

農業生産は、農地を主要な生産手段としているが、農地は減価償却資産ではないので、その取得のための支出を費用化することはできない。このため、一般に土地投資はCFの減少を意味する。

農業経営が大規模になったとしても、担保能力が拡大されなければ、収支がマイナスとなったときに補填のための新たな資金獲得が困難となる可能性が高くなる。農協の組勘において年度末に収支の清算がなされないときは、次年度において組勘が開設されず、運転資金が供給されないことになる。これは農業経営体にとっては事実上、離農勧告されたに等しい。

北海道の農業経営者は、農協組合員として農協組勘を用いて自らの農協取引の収支管理



を行っている場合が多い。借地による規模拡大がなされた場合は、土地等を担保とした信用限度額に変化はないが、営農に必要な運転資金等は増大し、資金需要は拡大することとなる。このため大規模農業経営体においては、組勘では資金の供給が不十分となることがあると考えられる。組勘で対応できる平均的な農業経営とは異なり、農業経営体が平均を大きく上回る経営規模、資金需要の場合は組勘では十分に対応できない場合が想定されるのである。

場合によっては理事決裁により資金が供給される事もあるが、この場合は理事の個人保証となる。大規模化する事で保証される側より、保証する理事側の経営規模が小さいという現象が生じることとなり、そのために地域によっては理事が損害保険に加入する場合も生じている。このような農協信用事業の個人保証的性格故に大規模経営にとっては、組勘制度では信用制限が働き、経営体の再建に必要な資金が十分に供給されないことがある。

以上をふまえると、大規模農業経営体の経営再建にあたっては、農協の支援も得つつ、それ以外の方策も模索せざるを得ない。そうしたとき、一般企業における再建手法をも活用した取り組みが必要となってくると考えられるのである。つまり、従来の農業経営体の離農防止策と、一般企業における倒産防止策を活用し、個別経営の再建問題の解決を図っていくことが有効であると考えられる。

## 2) 大規模農業経営体における経営再建手法の二面性

農業経営における経営再建について、債務等の権利関係の整理については一般の企業再建手法に共通する手法をとらざるを得ない。このため倒産(離農)を防ぎ農業経営を安定的に継続させるためには、農協を含めた多様な金融機関による資金供給に基づく経営再建策を構築する必要がある。

他方、企業の再建方策の検討から明らかなように、再建過程では経営活動の中でいかに十分なCFを安定的に生み出す仕組みを作りだせるかが重要である。農業経営は農業生産を主たる経済活動としているから、安定的にCFを生み出すためには第一に活動の見直しに取り組まなければならない。つまり、大規模農業経営の経営再建手法は、安定的に十分なCFをうみだし、農業の再生産を確保するという技術的側面と、一般企業の経営再建手法とも共通する資金繰りや返済計画の見直しといった債権関係の整理の両面から、検討する事が重要である。

農業経営において、年度末未清算が発生した場合は、短期的にはつなぎ資金を確保するなどCFを増加させ、経営収支を成り立たせることが重要になってくる。また場合によっては固定資産売却等による特別収入等の対応、支払額に関しては費用構造を見直し、支払額の分割延期等を実施するなど収支の再構成が必要になってくる。また、中・長期的には、返済計画のリスケジュール、新たな融資の獲得が必要になる事も考えられる。つまり、農業経営の経営再建としては、収益性改善のための農業生産活動の見直しという面と、資金繰りを安定的に行うという面の両面から経営の再建をはかる必要がある。

農業生産活動は経済環境だけではなく、自然環境の影響も受けやすく、そのため生産が計画通りに進まないことも少なくない。収穫が見込み以上のこともあれば大きく下回ることもある。またそれは天候等の影響だけではなく、畜産などでは家畜感染症などの疾病の影響も無視し得ない。そのような天候や家畜疾病など、外的要因によってCFが大きく変動（減少）することがあるが、農業生産における何らかの問題に起因するものでなければ一時的な資金の確保等で乗り切ることも可能であろう。

しかしCFの減少が経営の再生産に与える影響がより深刻であり、一時的な資金確保だけでは経営の再生産が確保できないことが明らかな場合はより踏み込んだ対策が必要になってくるであろう。それは例えば債務にかかわる権利者との返済計画の見直し（リスケジュール）といったかたちで、契約内容を見直すような交渉を必要とすることもあるであろう。この場合は単なる資金確保ということだけではなく、権利関係の調整が必要となってくる。

返済計画の見直しは、基本的にマイナスのCFを低下させる（年度支払額を低下させる）ことによって手元のCFを確保する方法である。しかしこれによっても農業の再生産を確保することが困難な場合もあるであろう。そうした場合は何らかの方法によって外部から新たなCFを確保しなければならない。

これらは直接的には農業生産とは関わりが低い、債務にかかわる権利関係の調整といえる。大規模農業経営の再建においてはこのような、一般企業の再建にもかかわる債務の権利関係の調整にも踏み込んで対応策に取り組む必要があるが、その再建策の内容は対象とする経営体が直面する問題と必要とするCFの程度によって異なり、一時的なCFの確保で対応可能なものから、多様な方策を活用しなければならない場合まで様々存在すると考えられる。

## 2-6 小括

本研究の課題は、大規模農業経営体の経営再建策を明らかにすることである。分析対象を北海道の農業経営体としていることから、一般の農業経営体の経営再建・CF管理に大きくかわる組勘についても言及せざるを得ない。そのため、大規模農業経営体の経営再建手法として、組合員勘定制度とCF管理の重要性について述べてきた。

農業経営体が大規模化に伴い従来の農業経営再建手法では、与信の面で限界が生じる可能性があり、一般企業と共通する再建策を用いた再建支援が必要となってくる。そこで、倒産に至る経営構造・原因・経営再建手法を簡潔に述べてきた。農業経営体の離農防止策と一般企業における倒産防止策の両方を有効に活用することで個別経営の再建問題の解決をはかっていくことが重要である。

農業生産において農地は生産手段であるが、減価償却ができないため資金留保ができない。更には、借地による大規模化が進めば自作地の構成割合によって、担保能力が営農の

規模に見合わなくなっていく。農業経営の経営再建として収益性改善のための農業生産の見直しと資金繰りを安定的に行うという両面からC Fを管理し経営の再建をはかることが必要となってくるといえる。

C F確保策は様々考えられる。一時的つなぎ的にC F対策が必要であればC Fの増減に十分な注意を払いつつ、一時的な資金の融資を受けるなどによって対応可能なこともあれば、深刻なC Fの減少のため、返済計画の見直しや、さらには新たな融資確保策が求められることであろう。このようなC F確保策は、再建対象となる農業経営体の置かれた状況や必要とする資金額の大きさ等を詳細に見極め、必要な策を講ずることが必要であると考えられる。

注 1) 田渕・太田原[1995]参照。なお、組勘の状況は月単位で農家に通知されるのが一般的だが、収穫期以外の時期については具体的な収入金額は記録されていないので、農家による管理は容易ではない。進捗率が100%を超えると組勘は自動停止し、組合員農家と農協の協議がなされ資金受け入れや手形借入れができれば組勘が再開される。

### 第3章 家畜感染症によるCFの縮小と資金調達

#### 3-1 課題と方法

本章の課題は、大規模農業経営体においてCFが縮小し農業経営の再生産が困難となったときにどのような再建手法が求められるかについて整理することである。

一般企業においては、経常収入と経常支出における収支バランスを確実にしていくことが、経営の継続のために必要不可欠である。しかし時として、これが困難となり、資金を外部から調達しなければならないことがある。つまり、収入不足の場合は資金調達が必要であるが、これが一般企業における「資金繰り」であり、経営の継続のためには重要である。

一般企業において、CF計算書は、損益計算書や貸借対照表と並ぶ重要な財務諸表の一つと見なされている。経営の安定的な再生産のために現金収支・運転資金の管理は重要かつ必要不可欠であるからである。たとえ負債が多額であっても、返済が十分可能であると判断されるのであれば、金融機関はその企業に資金を融資するであろう。企業活動が円滑に進み、その中で現金が生み出され、金融機関への返済も問題なく進み、再生産を保証する運転資金も確保されているのであれば、企業活動としては問題ないのである。

年間生乳出荷量が3千トンを超える酪農経営は「メガファーム」などと呼ばれ、年間売上高が2億円以上となり、これは製造業等の従業員6～20人規模の企業とほぼ等しい。実際にこれら酪農経営では10人程度の従業員を雇用している場合も珍しくない。その意味ではこれら経営体における資金管理もまた一般企業並みに重要であり、経営破綻を来さないよう十分な注意が必要であるといえる。

一般的に酪農経営体では、継続的に、生乳の生産・出荷をおこない、ほぼ毎月、生乳販売代金が得られる。このため1年1作の稲作はもとより複数作物を生産販売する畑作などと比較してもCFの面では計画的な見通しを立てやすいと考えられる。しかし所得率はやや低いため、恒常的な購入飼料費支出もあって、ひとたび資金の循環が滞り、資金ショートが発生すると、負債は雪だるま式に拡大しかねない。ここでは家畜感染症が資金循環に深刻な状況を引き起こし経営の再生産を困難にしていた事例に注目し、資金ショートとその対策としての資金繰りの実際について整理する。

北海道農業においては、農業経営者は農協組合員として農協に次年度の営農計画書を提出し、これが承認されることで必要な運転資金の融資額が確定する。このような信用制度は、組勘制度と呼ばれ、これは農協への農畜産物販売委託を前提とした融資制度といえる。農協が組勘口座を通して農業生産にかかる運転資金を供給する体制が整備され、組合員自らが資金管理を確保する必要性とその重要性の意識が薄くなりがちである。

一般の金融機関では決算書における経営成績及び財政状態で融資額を判断することが多いため、これが公表されていない農業経営体に対する与信は行いにくい面があり、実際に

市中銀行から農業経営体に対する融資は限定的である。このため農業経営体における資金調達は農協が圧倒的なシェアをもっている。本章では、家畜感染症の発生により収支バランスが崩れたが、農協からの支援がうけられないため自ら資金調達を行った事例をもとに、C F 管理の重要性とこれが崩れた場合の資金繰り対策について検討していくこととする。

### 3-2 酪農と資金循環

一般に畑作経営では当年の農産物販売収入を得る前に生産資材購入のための支出が必要であるため、C F は減少からはじまる。これに対して、酪農経営は生乳販売による毎月の酪農収入があるのでC F の面では減少が少ない。このため畑作経営と比較すると、組勘に依存する程度は低くなる。

農林水産省の農業経営統計調査(営農類型別経営統計・個別経営[平成27年度])によると、北海道の酪農経営体における100頭以上規模の収支は、農業粗収益169,512千円のうち、農業現金収入146,855千円とその他収入(売り掛け、棚卸し22,657千円)であり、このうち生乳粗収入125,176千円、酪農その他33,164千円、共済・補助金等受取8,478千円である。これに対して農業経営費が144,102千円、その内訳は飼料費52,173千円とその他91,929千円であり、飼料費が36.2%、その他が63.8%の構成割合である。その支出は現金支出が115,068千円、減価償却が29,050千円となっている。実際の酪農経営においては酪農現金収入と農業経営費がほとんど等しく、現金支出と減価償却の合計がそれとほとんど等しくなっている。

農業粗収益169,512千円から農業経営費144,102千円を差し引き25,410千円の利益が発生している。農業現金収入146,855千円、農業現金支出115,068千円、現金の差し引き31,788千円、減価償却29,050千円で差額が2,738千円の資金留保となっている。資金収支としては余裕の少ない状態であり、農業現金支出115,068千円のうち飼料費52,173千円の占める割合は45.3%と支出の大半を占めている。生乳粗収入、個体販売粗収入が減少すると農業現金支出の削減にも限界があることから資金問題が発生してくる。

酪農経営は、運転資金を労賃、飼料、燃料、等に投下し、乳生産を行う。一般的な酪農生産であれば、乳代は月ごとに清算され、投下された運転資金の回収と、更に余剰が資金戻入として経営に留保される。しかし何らかの問題が発生して生乳生産が縮小すると、生乳生産に投下した資金が回収されず、逆に留保された資金や場合によっては短期資金の借入などの資金繰り入れによって、必要な運転資金を確保しなければならないことが発生する。

期末の売上と棚卸資産は、次期生産期間の期首における棚卸資産、外給費用、付加価値に分配される。ここで十分な付加価値額が得られていれば、これを、賃金、資本利子、租税公課、機械施設等償却、土地地代等に分配することができる。このうち、雇用労賃、租税公課、資本利子等は現実には支払わなければならない項目であるが、自家労賃、自作地地代、減価償却費にしむけられる金額は支払いを要しない項目であるから手元に残る。これ

ら金額を借入金等の返済や生活費等に充て、残った金額が資金余剰として経営に内部留保されることとなる。

他方、十分な付加価値額が得られず、このうち雇用労賃、租税公課等を支払ったあとの金額がマイナスという場合もある。これについて、留保すべき減価償却を引き当ててもなお資金の欠損がある場合は、内部留保から繰り入れるか、もしくは外部から資金を調達するなどして収支を合わせることになる。

### 3-3 事例農場における家畜感染症の発生とC Fの縮小

本章で注目する農場は、2009年時点で経産牛が304頭、自給飼料畑120ha、雇用労働力11人、生乳販売額が2億6千万円の酪農経営であり、地域内でも最大規模の酪農家であった。1999年に初めてヨーネ病に感染した乳牛が発見された。農水省統計局「家畜衛生統計」によると北海道におけるヨーネ病発生の推移は第3-1図に示す通りであり、発見された1999年は全道でも発見頭数が高かった年である。事例農場では翌2000年とあわせて100頭の感染牛が淘汰された。その後も感染牛の摘発・淘汰は継続されていたが、獣医師から自主淘汰の指摘をうけて、2007年からこれを開始し、2009年に清浄化を達成した。この間に淘汰された患畜は197頭、自主淘汰牛は72頭に及んだ。事例農場におけるヨーネ患畜の淘汰頭数の推移は第3-2図に示すとおりである。

事例農場において資金面から注目されるのは患畜が発見され、とう淘汰がピークであった1999年、2000年頃にはさほど運転資金の不足を感じなかったにもかかわらず、その後3～4年たってからそれを意識するようになった。具体的には組勘において年末の清算時期になっても帳尻を合わせることが困難となった。生乳販売も農協を通して行っているので、そこから組勘の当期借入分を農協で控除することになるが、生乳販売等でこれを埋め合わせることができなかったのである。

この間の生乳生産および乳代等販売実績の推移を示したのが第3-3図である。2003年に若干の出荷乳量および年間乳代の低下が見られるがそれ以外で顕著な変化は見られない。淘汰が集中した1999年、2000年においてさえも乳牛頭数、出荷乳量等に大きな変化はなかったのである。乳牛頭数維持については、先に述べたように淘汰牛の補償の効果が大きい。つまりヨーネ病の患畜については5分の4が家畜伝染病予防法によって、残りが家畜共済によって補てんされる。このため淘汰牛頭数に見合う乳牛を導入することはそれほど難しいことではなく、生乳生産には大きな変化がなかったと考えられる。

以上に示した生乳生産の継続にもかかわらず、2003～4年頃から運転資金に不安を感じるようになる。年末の組勘の「閉め」の時期に帳尻が合わない場合、農協の判断によって短期資金を融通することで負債を次年度に繰り越すことがある。この場合は当期の組勘の枠内の短期負債が翌年に持ち越されることになる。この間の資金不足の実態を当時のC Fの動向から検討する。

酪農経営における営業活動C Fを間接法によって求める場合は、「営業活動C F＝税引前当期利益＋減価償却費＋(老廃)牛販売原価＋棚卸資産増加＋特別圧縮損－(法人税、住民税、および事業税)」という算式によって得られる。ここで減価償却および牛販売原価は費用として損益計算書に計上することができるが実際に支出する経費ではないため、その金額が手元に残ることになる。乳牛も減価償却資産であり、その評価額(牛原価)は第3-4図に示したとおりである。乳牛が経産牛となる用役期間では、その価値は用役期間4年で減価償却される。このため、償却期間前に乳牛が淘汰された場合は残存価額が牛原価として費用控除される。2017年4月1日以前のため既存割合10%となる。

事例経営の営業活動C Fを示したのが第3-5図である。1999年、2000年には牛販売原価の急増によって営業活動C Fも増加し、この時期は逆に資金面では相当潤沢であったといえる。このため、ヨーネ病対策として農場衛生管理強化のための費用を捻出することなどができたと考えられるのである。しかしその後はヨーネ病発症牛が減少することによって患者の淘汰牛が減少し牛販売原価も減少する。このため営業活動C Fも減少するのである。

事例経営における個体販売の推移を示したのが第3-6図である。牛群構成が若齢化しても生乳生産は続けていたため子牛は生産され、その約半数はオスであるから、初生とく販売金額に大きな変化はない。しかし反対に廃用牛は大きく減少していることがわかり、2001年にはゼロになっている。販売する初産牛もなく、キャッシュ・インが激減しC Fがショートする。牛群頭数との比較から個体販売金額が平常水準といえるのは2005、06年頃ではないかと考えられるが、その頃と比較すると2001年でおおよそ1千2百～3百万円の減少である。この金額を調達するために、次節で述べるような資金調達の取組みが必要であった。

つまり、もっとも淘汰頭数が多かった時期に同時に牛群構成が急速に若齢化し、その後、何年かは廃用となる乳牛が極端に減少するのである。そのため廃用牛販売収入が減少し、その年は現金収入が減少することになるなど、資金循環が大きく変化することになるのである。以上をまとめたのが第3-7図である。これは組勘のデータに基づいて整理したものであるが、財務活動C F、投資活動C Fをある程度把握し、営業活動C Fとの関連を明確化することを狙っている。C Fの推移が縮小して資金が不足している。先にも述べたように、淘汰頭数が相当数に及んでいた2000年、2001年には営業活動C Fがかなり潤沢であった。この時期に財務活動C Fがマイナスであったということは借入金の返済も問題がなかったということを示している。投資活動C Fもマイナスであったことから、このような状態は、経営が健全な状態のC Fといえる。しかし、2002年以降は営業活動C Fが急速に低下し、資金状態が悪化する。その背景としては個体販売収入の急速な低下があった。同時期には財務活動C Fがゼロに近づいていたことから資金返済も滞るようになっていたことがわかる<sup>注1)</sup>。

注1) 第3-7図では、2008年以降のC Fが大きく変動しているが、これは事例経営が、データのもととなっている農協組勘をとおさない取引を増やしたためであり、実情を示して

いない。

### 3-4 新たな資金の調達によるCFの確保

本節では、事例農場における資金調達の実際について詳しく検討する。事例農場の代表取締役は、2002年頃から年度末の組勘決算時に収入不足のため組勘のマイナスの埋め合わせに苦勞し始め、その解決策を得るためにデータを精査した。分析の結果2000年頃から資金繰りの悪化が生じていたことが明らかになった。当初は、ただ単に一時的な手持ち資金の枯渇という程度の認識であった。当時は年一回の青色申告対応のほか、月次の経営成果の動向は組勘による把握であり、CFを月次では把握しえない状況であった。

その後ほどなくしてヨーネ病が資金不足の原因と関係しているであろうことをつきつめた。年度末対応のため、急ぎ経営の再建に取り組むこととなった。具体的には、資金収支の再確立が必要であった。その具体的内容は、農場の清掃からはじめ農業経営体の衛生環境整備と、牛舎の一部建て替えも含む施設等の見直し計画の立案、借入金を再確認し、書き換え等の整理を実施した。資金の書き換えに対しては、設備資金と営業資金に対して明確な収支内訳を提示し、金融機関からの支援を取り付けた。経常支出の超過・経常収入不足については、経営計画の見直しで、収支を成り立たせる見通しをたてた。また、資金ショートの原因となったヨーネ病に関しては開業獣医師の指導による清浄化計画を実施し、更に蔓延している乳房炎に関しても対策をたてた。

経営の再建をはかるために、開業獣医師・飼料設計コンサルタント・農場の会長及び社長夫妻・専務・税理士の7名で内部経営者会議を設立し、経営収支の見直しと経営再建策を検討し、その確実な実施を求めて行った。税理士は、従業員の教育指導、乳房炎の減少チェック、定期的な会議設定により経営管理全体のレベルアップを図っていった。乳房炎の減少は酪農収入の向上につながった。コンサルタントからは自給飼料と配合飼料の分析から原価圧縮策を得た。獣医師は、乳牛の疾病対策・発情発見を含めた従業員教育を実施した。

同時に再建が軌道にのるまでの間は、年度末の資金不足に対応するため資金調達が必要であった。その実態は第3-8図に示すとおりである。この図で短期資金借入はJAのプロパー資金借入をさしている。2005年度まではこれだけでは資金が十分ではなく、貯金の取り崩し、共済契約を解約した資金受け入れがある。これらによって、年度末の組勘清算を実現していたのである。しかし、2005年以降はJAからの支援が受けにくくなり、新たな対応が迫られ、公庫直貸の道を探る事となった。2005年以降の資金受け入れは公庫からとみてよい。

公庫からの資金調達に先立って、農場の資産評価、CFの現状を正確に把握する必要があった。流動資産については現金の实在確認、組勘については過年度の推移の確認、また定期預金・定期積金については担保性の有無、とりわけ固定資産については残存確認、耐



用年数と未償却額及び残存耐用年数を調べ、今後のCFの変動を想定した設備投資計画を立案した。融資申し込みの際、金融機関による資金の確認によって、申請書と実態に不一致がないようにしなければならない。農地に関しては、自作地の確認や、借用地であれば賃貸借契約書からの確認を行った。借入金に関しては返済額と残額は元利区分表もしくは返済一覧表と照合した。とりわけ借入金に関しては残りの返済年数・金額から借入金の借り替えが可能か否かを確認した。

その結果、全借入金の借り替えによって新たな資金調達を実現した。使途については契約書に明記し、設備資金、営業資金として活用した。設備資金としては牛舎の増設と環境設備費にあてた。また、畜舎を増築することで経常収入の増加を見込むこと、それに対応する支出の確認を行った。売上から原価及び販売費及び一般管理費を差し引き、年度末において借入金を返済しうる資金が確保されていることが確認された。それらをも含めた資金移動表を作成し金融機関に提示することで、融資が得られる事となったのである。

### 3-5 CFの縮小と資金調達による経営再建

畑作等、耕種農業を主とする農業経営体では、農業収入は基本的に作物の収穫に対応するため、年間の特定の時期に集中する。一方酪農経営体では乳代は翌月入金となるほか、個体販売からも収入が確保される。このためキャッシュフローの面では畑作経営体はマイナスの時期が長期に及ぶのに対して、酪農経営体ではそれがない。しかし酪農経営体でも経常収支がプラスであれば問題ないが、事例で検討したような感染症など想定しえない事柄が発生するとCFは縮小することがある。事例農場においては法定伝染病の発生による乳牛の淘汰、その後の販売牛の急激な減少があったが、共済金の入金・経費の圧縮・保険の解約による特別収入、さらには臨時的な融資による充当等で、CFによる資金収支をつないだ。

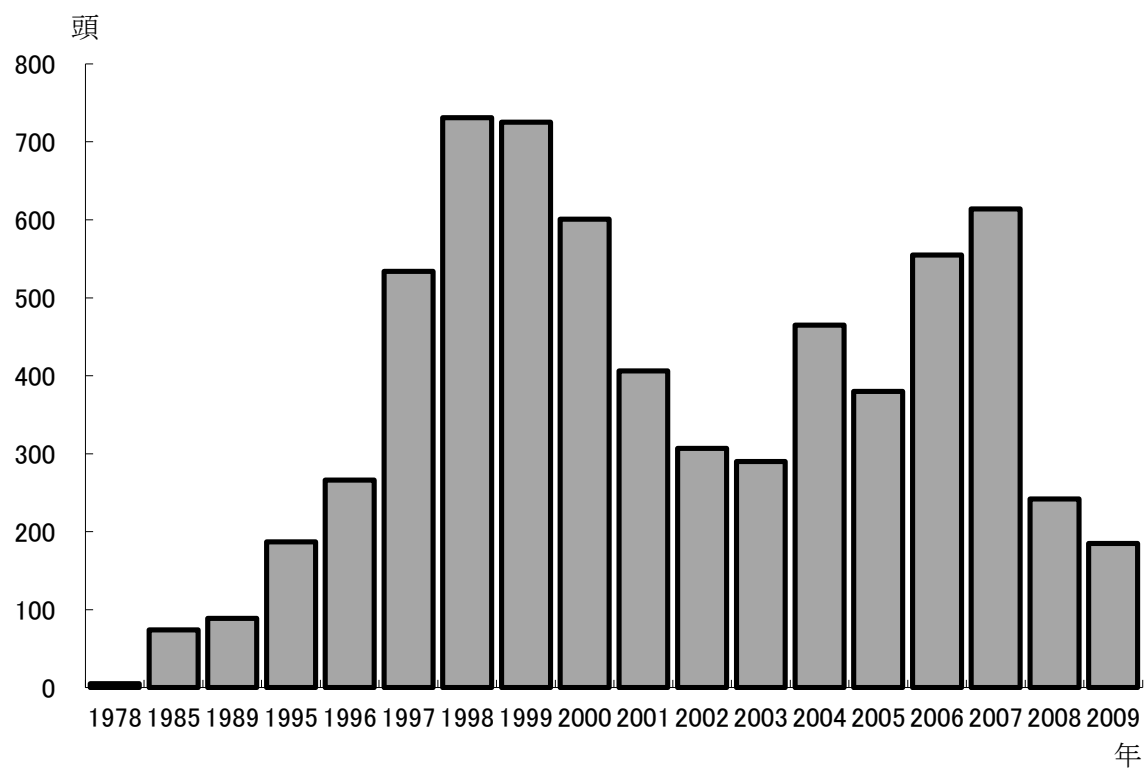
組勘では月額報告があり、その月の支払・収入が報告されるが、年度末において突然現れる資金不足については予測がつかないことがある。組勘で対応不能となった場合、新たな資金の調達によりCFを確保し経営の再生産を確保しなければならない。

資金調達のためには、金融機関に対して、返済が確実であることを示す客観的な資料を示す必要がある。そのためには経営者は、担保とともに農業生産でいかにキャッシュを生み、返済を行い経営を継続できるのかを示さなければならない。これらは情報の非対称性による信用制限にもつながる論点であるが、ほとんどの農業資材を農協から仕入れ、また農畜産物のほとんどを農協に販売委託している農業経営体については、農協がその「稼ぐ力」を十分把握していると考えられることから、農協信用事業においては、非対称性がほとんど存在しない。これが問題になるのは、農協以外の金融機関から資金を調達しなければならない状況であると考えられるが、これらについては次章で改めて議論したい。

### 3-6 小括

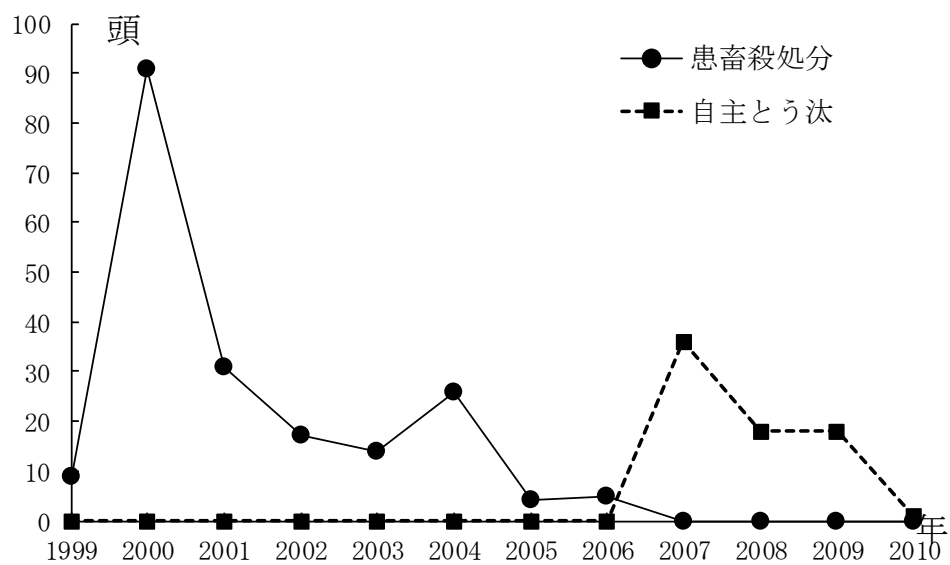
資金ショートが発生した場合、離農防止として第一に重要なのは資金繰りである。本章における事例酪農経営の経営規模は、いわゆる「メガファーム」級であり、資金ショートが発生した場合の農協支援は十分ではないことも考えられるため、資金管理はなおのこと重要であるといえる。酪農経営はほぼ毎月生乳販売代金を得られるが、所得率が低くかつ恒常的な購入飼料費支出もある。そこに家畜感染症など突発的な経営の攪乱要因の発生により資金循環に深刻な状況を引きおこし、経営の再生産が困難になることがある。事例酪農経営体は全経営体の資金管理を再考し、新たな資金を確保した。

毎月の乳代が見通せる酪農経営体といえども家畜感染症など突発的な事故の発生によって、CFが大きく変動・減少する可能性がある。更に本章の事例で見たようにその変化が事故の数年後に顕在化するため、CF減少の原因が即座には把握しかねるということもありうる。その減少幅が組勘の枠内であれば農協の支援によって対応が可能であると考えられるが、大規模酪農経営体であればそのCFの減少額は数千万に及ぶ事もあり、組勘では対処しえないこともありうる。その場合はそれまでほとんど向き合った事のない資金繰り問題に直面せざるを得ないことになるのである。CFの管理について十分に注意する必要があるといえる。



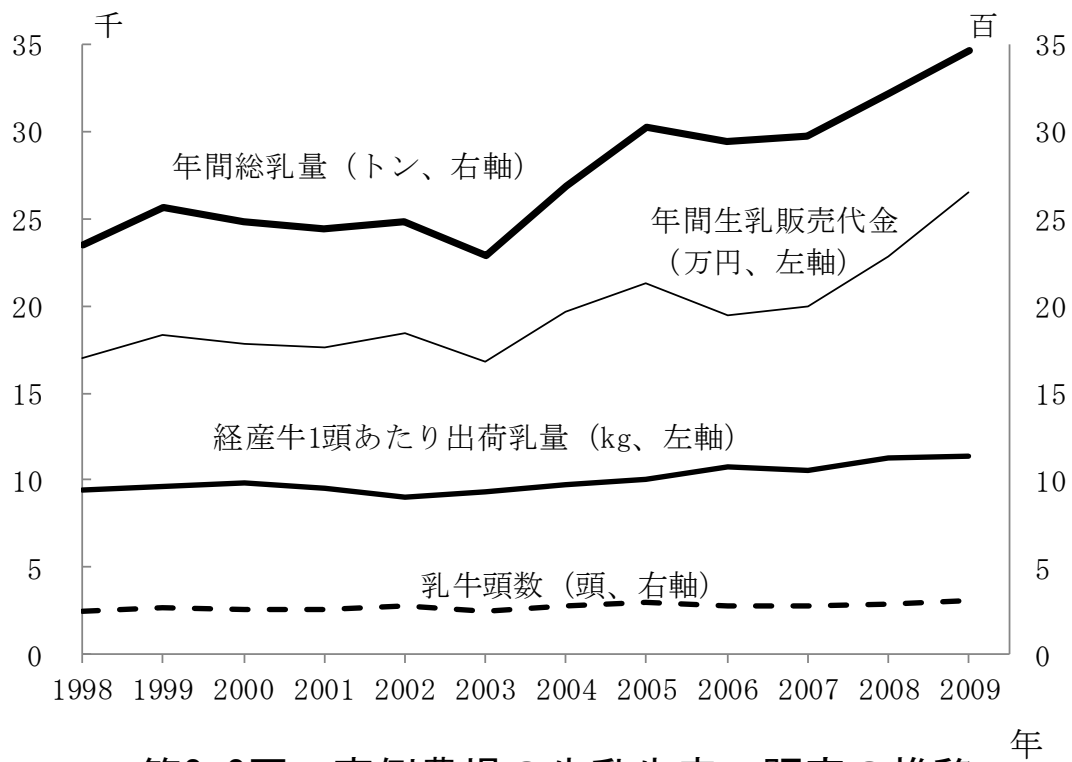
第3-1図 北海道におけるヨーネ病発生の推移

資料)農水省統計局「家畜衛生統計」



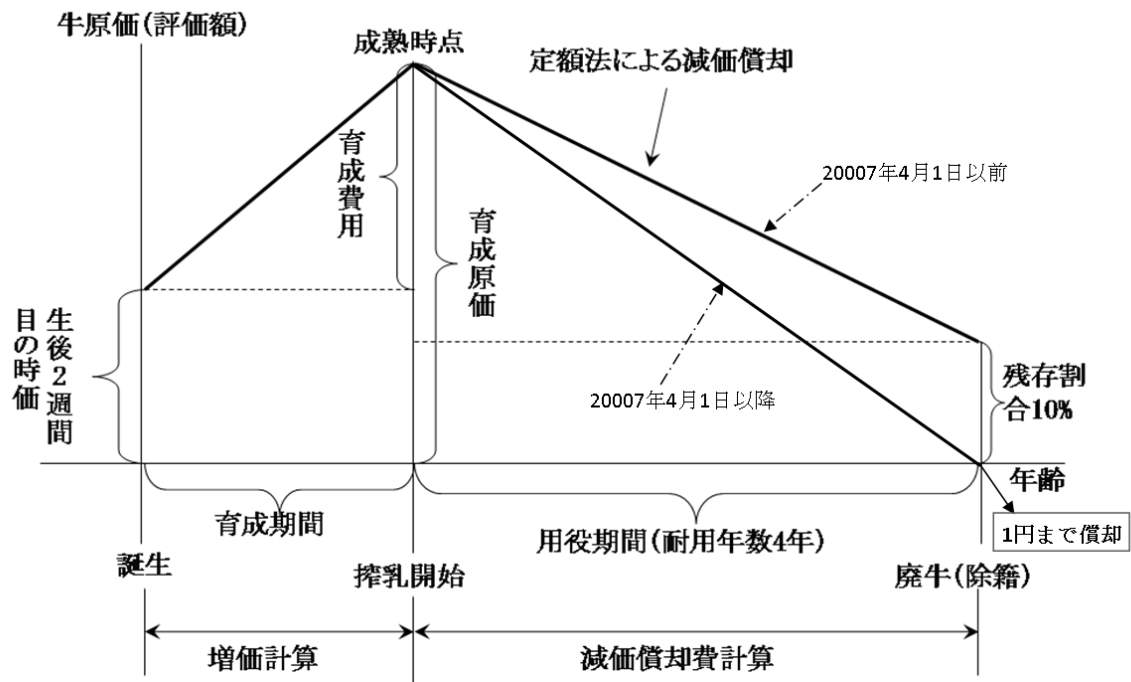
第3-2図 事例農場における患畜殺処分頭数および自主とう汰頭数の推移

資料)農場資料より



第3-3図 事例農場の生乳生産・販売の推移

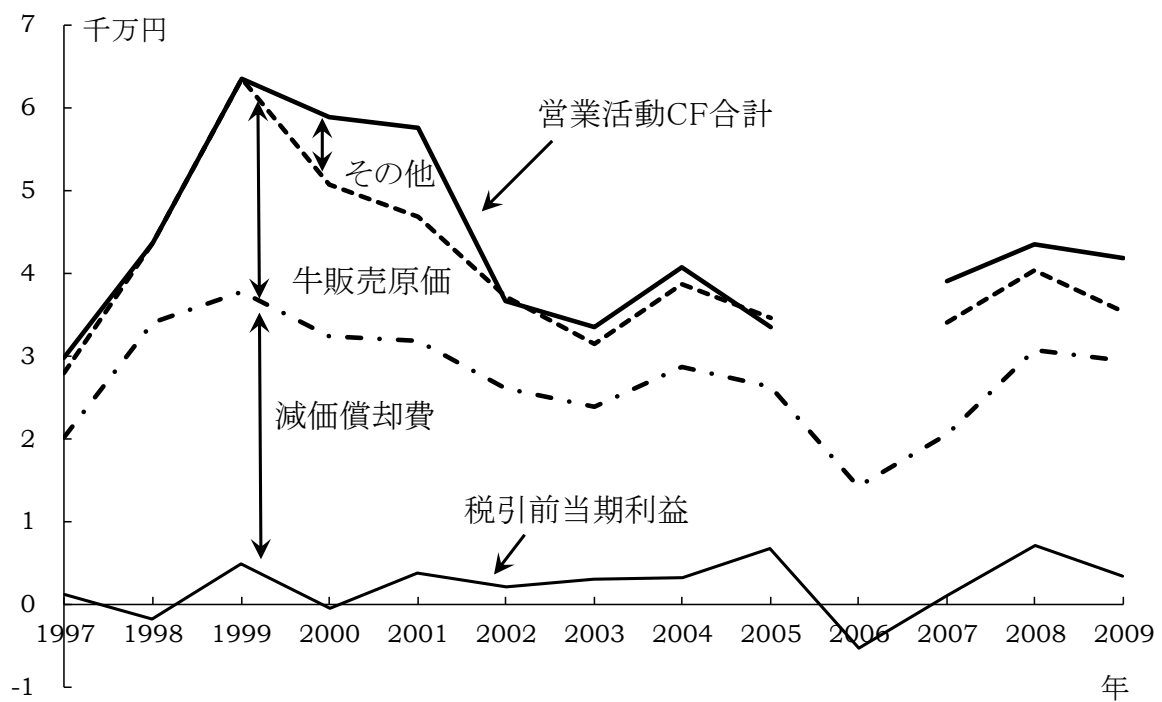
資料) 農場資料より



### 第3－4図 自己育成牛資産の評価

資料) 古塚・高田「現代農業簿記会計」を一部修正

事例農場は 2007 年 4 月 1 日以前のため既存割合 10%となっており、2007 年以降は「1 円まで償却」となる

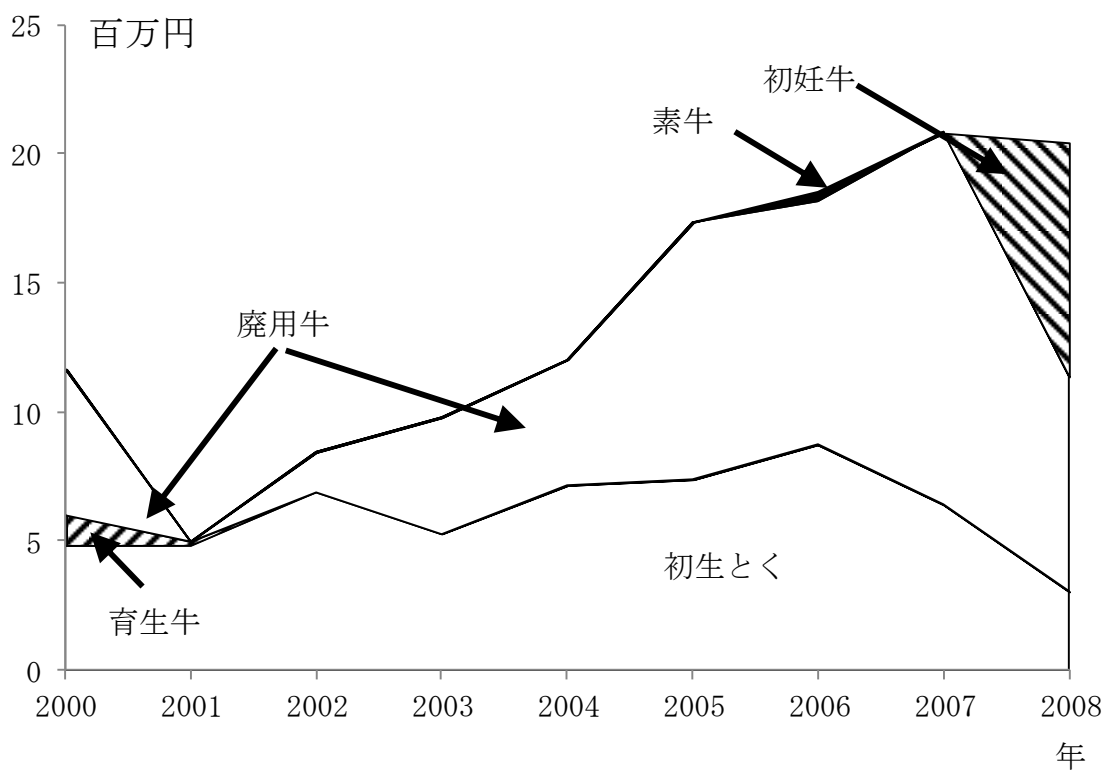


第3－5図 営業活動CFの推移

資料) 農場資料(貸借対照表)より。

注: 1) 「その他」は棚卸資産増加, 特別圧縮損, 税。

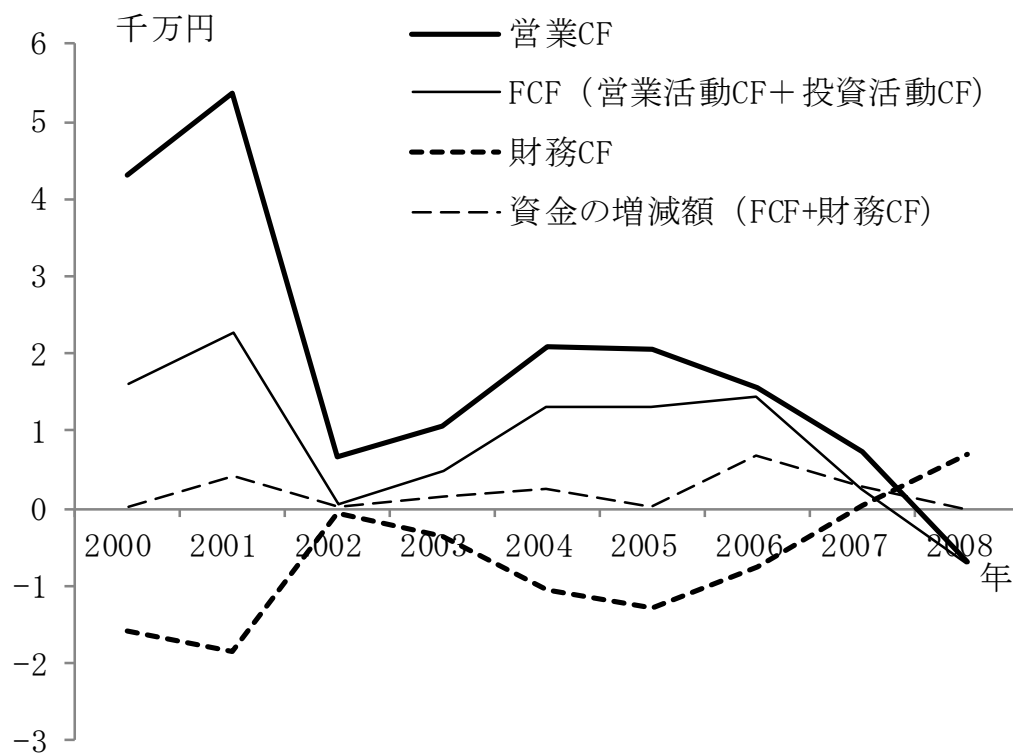
2) 2006年の牛販売原価は欠値。



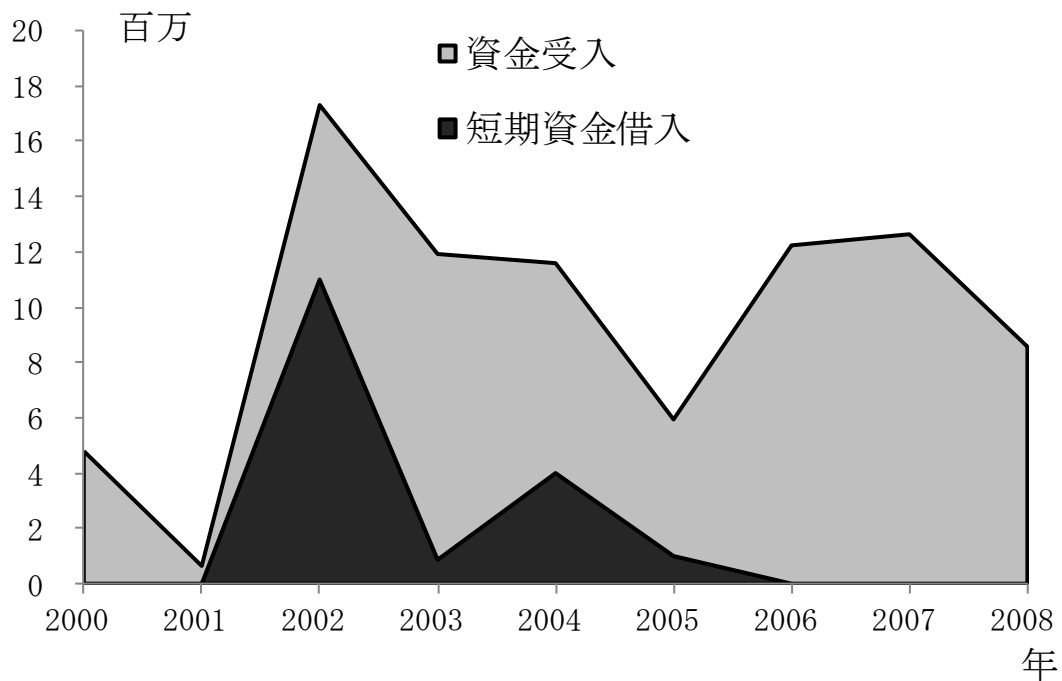
第3－6図 個体販売収入の推移

資料) 農場資料より





第3-7図 組勘データによるキャッシュフローの推移  
資料) 農協組合員勘定より



### 第3－8図 資金受入と短期借入金の推移

資料) 農場資料より。

注) 資金受入は前期繰越金，貯金，現金，その他，の合計。

短期資金借入は貯金担保借入，共済担保借入の合計。

## 第4章 大規模畑作経営の負債返済リスクスケジュールと信用制限対策

### 4-1 課題と方法

#### 1) 農業融資における系統資金と制度資金の寡占と新たな動向

本章は大規模畑作経営体の信用制限への対策を中心に経営再建について論述する。農業経営体に関する信用条件ということで農業金融に注目すると、従来は農協と公庫による寡占状態にあったものが、近年においては変化し始めているといえる。

第4-1図は「2010年度食料・農業・農村白書」に掲載されているものであるが、これによると系統資金による農業融資は約44%にのぼり、公庫等の資金が系統から融資されるものも含めると全体の82%が系統経由である。残りはほとんどが日本政策金融公庫資金であることを踏まえると、農業金融は系統金融と公庫資金に独占されているといえる。

他方、地銀等による農業分野への融資は担保の確保が比較的容易な肉牛等の畜産経営に対する運転資金供給に限られていたが、近年は耕種でもみられるようになってきている。また、金融機関が農業経営体と取引のある農業機械の営業所などと連携をとり、効率的に農業経営体に融資を実現するなどの動きが見られるようになってきた。特に大規模経営体においては、農協系統公庫を補完する融資機関となりつつある例もみられる。

農業金融市場では、全体的な農業生産・農業投資が伸び悩み、融資額が頭打ちになっているなかで、日本政策金融公庫が従来の民業補完的な位置付けから、民間金融機関の農業金融市場への直接参入を促進する競争促進機能をもつようになったといわれている。(森[2008])。

日本政策金融公庫では2008年より、農業信用リスク情報サービスであるアクリスが運用開始され、民間金融機関の農業参入を支援するため、農業者向けのスコアリングモデルを会員に有償で提供している。このほか、農協以外では困難といわれた農地を担保にした融資や、動産を担保にした融資も行われている。

他方、農協系統にあっては従来の農地等の資産評価に基づく融資管理から、CFによって組合員を格付けし、信用管理を行う取り組みが始まった。これらの動向は、従来の農業金融論に新たな論点を示すものと考えられる。

#### 2) 農業金融特質論と本章の課題

ここでは従来の「農業金融特質論」を整理し、新たな検討課題を明らかにしたい。農業金融に関する講論は、「農業金融特質論」などとして議論されてきたが(加藤[1983]など)、泉田[2012]は農業金融特質論を再検討するための論点を4項目に示している。第一に、農業金融特質論の前提、第二に、農業金融特質論と農業金融構造論の関係、第三に、農業金融特質論は何を対象としたのか、第四に、なぜ農業金融は特殊なのかである。

第一に、農業金融特質論の前提については、泉田が言うところの「家族小農」を前提と

しているが、企業的大規模経営体を対象とした農業金融においては農業規模や経営と家計の明確な分離などがみられ、特質とした前提がもはや当てはまらなくなりつつあると言える。

第二の論点については「金融機関相互の競争関係を明らかにする農村金融の構造的分析が重要である」としている。第三には、金融サービス・商品として具体的に何を対象とした議論なのかを明確にするべきだとしている。サービスの特質によって市場の構造も異なるからである。農業生産が「家族小農」によって担われている状態では、必要とされる金融サービス・商品の面でも多様性が起こりにくいが、農業の担い手の多様化が進み、一方に小規模、兼業の経営体も存在すれば、中小企業並みの売上と多数の雇用を抱える経営体も存在する。対象者が多様化する中で金融サービスの内容そのものの議論を深める必要がある。

第四に何故に農業金融は特殊なのかについて、泉田は信用制限を取り上げ、「金融インフラの未整備の問題から、融資先(農業経営体)がデフォルト(返済不能)に陥った場合、担保を競売によって処分する等の措置をとることが困難であるから、融資を取りやめる」ような信用制限が存在する。しかし、農業経営体の担保物件が多様化することによって必要な融資が受けられる事例が増加している。特に動産担保(ABL)の普及は最たるものである。

以上の検討をふまえ、本章の課題を示すと以下ようになる。第4-2図は、融資のコストとリスクに注目した融資対象を横軸、融資主体の多様性を縦軸にとり、それぞれに当てはまる融資事例を示している。農業投資は、懐妊期間・回収期間が長期にわたることから、一般的にはリスクの高い融資対象とされ、民間金融機関は参入しにくい分野である。農業融資の多くの領域は公的金融機関である公庫が担い、比較的資金供給コストが低くリスクの低い分野については、系統金融が資金を融資してきた。それ故、農業金融市場は、泉田が言うよう、公庫と系統が補完しつつ独占的な状態にあったといえる。農業金融市場は図の下半分で展開していたといえる。これに対して低い資金供給コスト・リスクの領域を対象として、地銀等の金融機関が農業金融市場に参入してきている。それ故、その領域は徐々に図の左上に範囲を広げつつあるといえる。

このように金融市場が変化しつつあるとき、改めて融資主体の多様性と信用制限をどのように理解するのか、再検討する必要があるだろう。ミクロ経済学の独占理論では財やサービスの供給主体が独占である市場では、供給量は独占的供給主体の限界費用と限界収益が一致する点になり、仮に留保価格が供給主体の限界費用以上の需用者がいたとしても彼らは財・サービスを得ることはできない(第4-3図参照)。独占的金融サービスの市場では、供給主体の限界費用をまかなえるだけの価格(金利)での融資を申し出ても融資を受けることができないという信用制限が起こりうるということである。

金融市場において、独占的資金供給主体に対抗する供給主体が現れることで、それまで融資を受けられなかった主体が融資を受けられるようになる可能性がある。融資市場が競争的になることによって資金需要者にとってはよりメリットが大きくなると考えられるの

である。本章では大規模畑作経営体の再建において民間を含む複数の金融機関から融資を受けた事例に注目し、資金供給主体の競争性の向上から信用制限が緩和し、これによって農業経営体の経営再建の可能性が高まることを明らかにすること課題とする。

#### 4-2 事例法人の概要

##### 1) 作付および販売の変化

本章における分析対象は、北海道十勝地域に位置する畑作の法人経営である。経営主は就農後に家族経営による大面積経営を経営の展開方向とした。このため、面積拡大と家族労働力で年間の作業が対処できるような畑作機械体系の整備に努めてきた。現在の労働力は法人の社長とその息子の2名であり、常雇い、農作業のコントラクター、機械の共同利用組合など家族以外の労働力、作業支援を得ていない。

経営耕地面積は2014年時点で約190haであり、うち借入が110haである。農地は27～28団地に分かれているが、一団地あたり8haの農地が多く、農地分散が作業の効率性にマイナスにならないよう団地としてのまとまりを重視している。しかしその反面、まとまりを重視することから必ずしも地力が高くない圃場も含まれ、作物単収は地域平均と比較すると高いわけではない。

第4-1表は、近年の作付けの推移を示したものである。十勝地域というと小麦、馬鈴しょ、豆類、てん菜という、いわゆる畑作4品目での輪作による土地利用が一般的ではあるが、事例が位置する地域は馬鈴しょの作付け割合が低く、3作物での輪作が一般的である。事例経営も3作物の輪作ではあるが、てん菜の作付け割合が低く、逆に小麦の作付け割合が高い。てん菜の作付け割合が低いのは労働力の問題であり、省力的な小麦の付け割合が高いのは大面積経営故であると考えられる。このほか、小麦の作業受託が約60haある。

畑作物の販売先については、小麦は地元農産物卸企業へ販売し、大豆も同社を通して関西の豆腐メーカーへ、馬鈴しょは地元加工メーカーへというように、農協以外の、いわゆる商系販売に特化している。2014年度の小麦作付面積は極端に減少しているが、これは販売先を変更したためである。事例経営は同年に大手コンビニチェーンと販売契約を結んだのであるが、小麦についてはその企業にのみ出荷することが契約内容に含まれていた。そのため作付面積を減らし、そのあおりで大豆の面積が急増している。今後は九州のメーカー向けに非遺伝子組換の菜種を供給する予定である。

##### 2) 資産と負債の推移

事例法人では、長男の就農を見越して2010年以降に大規模な機械投資をおこなったが、当時の主要作物であった馬鈴しょが不作で、大きな欠損を抱えた。2013年3月には、この年の農協組勘口座の開設が認められず、借入金合計が担保額を上回るオーバーローン状態になり、農協からは借入金の返済を求められるようになった。事例法人は運転資金の確保が

困難になり経営継続の危機に直面したのである。そこでまず債権者である協同組合、公庫、および地銀等と交渉をおこない、経営継続のための負債返済のリスケジュールについて話し合い、合意を得て、現在までどうにか営農を継続している状態である。

第4-4図は、事例法人の固定資産の推移と負債の推移を示している。2010年から特に機械装置の資産が急増して未払い金、短期借入金も増加していることがわかる。2009年から比較すると、2012年は、資産が1億円以上増加している。しかし同時に短期借入金、未払い金も2011年から2012年にかけて1億円以上増加している。馬鈴しょの不作が大きく影響し返済が計画通りに進まなかったこと、その対応として短期借入金で資金をつないでいる状態であったことがわかる。この間、固定負債はほとんど変化がない。後に詳しく述べるが、農協からすると、長期負債管理については当時すでに借入金が信用制度にとどきつつあり、新たな融資は困難な中で、事例経営が機械装置の投資をおこなったとみることもできる。

#### 4-3 農協における信用限度額管理

##### 1) 信用限度額管理

地元農協の組合員への信用管理について詳しく見ていく。事例法人に対しては地元農協が資金を供給していたが、公庫資金を原資とする転貸融資の負債も存在する。農協を窓口として融資していたものがほとんどであることから、融資の可否についても農協の判断が大きく影響していた。

一般的に北海道の農協では、組合員農家に対する信用事業において、長期負債管理にあたる信用限度額管理と、主として組勘を通した運転資金の管理にあたる資金供給限度額管理の二側面から融資の管理をおこなっている。長期負債管理にあたる信用限度額管理については、組合員が所有するさまざまな資産を換価性もしくは流動性の面からウェイト付けすることで評価し、その総額を総資産評価額とする。この総資産評価額と組合員の負債、抵当権設定額等との差額が、「貸付後貸付限度残」と呼ばれる、その時点における追加的に融資可能な額である。資産評価のためのウェイトを第4-2表に示した。流動性の高い出資金、営農貯金等は100%で評価されるが、土地は70%、家畜は50%に割り引かれる。これに対して負債は当然のことながら100%である。

第4-5図は事例法人の信用限度額管理の推移を示したものである。先の、第4-4図は農場資料をもとに作成したものである。両方の図を比較することでいくつか興味深い点が指摘できる。第一は、第4-4図では、農業機械の購入によって、資産としての機械装置の価額が2011年以降急増しているが、第4-5図ではほとんど変化がないかやや減少している。価額の減少は償却によるものであり、増加していない理由は、購入した機械について契約上リースの形態をとっているものもあり、これを農協側は資産とは評価していないためであると考えられる。

第二に、第4-4図で2012年に短期負債が増加するが固定負債は増加していない。一方第4-5

図では貸付後貸付限度残が2011年にほぼゼロとなり、2012年にはマイナスになっている。短期負債が増加しているのは年末に組勘の負債を短期負債で処理しているためであり、それが第4-5図の貸付後貸付限度残の急激な減少につながっている。また、2012年も組勘の赤字を短期貸し付けで処理しなければならなかったため、第4-5図の貸付後貸付限度残がマイナスになってしまっている。この2011年、2012年で急速に経営が悪化していたことがわかる。

## 2) 資金供給限度額管理

多くの北海道の農協は組勘口座を通じて組合員農家への年度運転資金供給をおこなっている。口座開設の前提としては、組合員農家の農畜産物を農協へ委託販売することがあげられ、市場等での販売代金はいったん委託販売を行った農協に支払われ、その後に農家にたいして清算が行われる。このため農協としては貸付金回収リスクが低い。逆に言えば農協に販売委託しない組合員農家の場合は、組勘口座の開設は難しくなることがある。ただし信用限度は当年の農産物販売額と連動することになるため、その設定には販売額予測の見極め・判断が問われることになる。

組勘口座開設は、次年度の農業生産計画・販売計画に関わる営農計画書を農協が承認することが前提である。資金供給限度額は、営農計画書の月別収支計画の差し引き積算額のマイナス額の最大値である。第4-6図は事例法人の2012年、2013年の営農計画書における月別収支計画を図示したものである。2012年度の収支計画では、収支のマイナスが最大になると予測されたのが11月でその金額はおよそ1億1千万円であった。これに対しても12月に1億1千500万円の収入を見込んだため、この計画は農協によって承認され、2012年度も資金供給限度額を1億1千万円とする組勘口座の開設が認められ、農協から資金が供給された。

そこで実際の2012年度の営農実績であるが、同年の組勘を「見える化」(白井[2015])して示したのが第4-7図である。計画では12月の収入で年末に5千円のプラスに転ずることになっていたが、実際は年末のマイナスが1億4,300万円あまりであり、これを穴埋めするために6千700万円あまりの資金を受け入れた。それでもおよそ7,600万円あまりの欠損が生じたのである。

第4-7図からわかるように、組勘は農業生産のみならず生活に関わる収入と支出も算入されている。収入のうち、その他収入が大きくなっているが、内容としては補助金等の受け入れが大きい。また支出については間接的経費が莫大であるが、このなかにはリース料を含む賃料料金がかなりの割合を占めている。

2012年末に約7,600万円の欠損が生じたのであるが、組勘は単年度決算であり、2013年に組勘口座を開設するためには前年の収支をプラスマイナスゼロにする必要がある。そのため2013年度に立てた計画は、2012年の欠損を農協の短期資金で穴埋めし、2013年早々にこれを返すというものであった。第4-6図では2013年1月の支出がおよそ7,600万円であるがこれが2012年末に借り入れた短期資金の返済である。しかしこの2013年営農計画書は農協の

承認を得ることができなかった。そのため2013年からは組勘制度が利用できなくなったのである。農協が営農計画書を承認しなかった理由は第4-5図に明らかである。この図によると2011年末で貸付後貸付限度残は600万円を割っていた。このような状態にもかかわらず更に2012年末に7千万円を超える追加融資を行うことは、農協にとってはリスクが大きすぎたのである。また2011年末で貸付後貸付限度残が600万円を割っていた。2012年1月におよそ3千万円の返済をしていることから明らかなように、2011年年の年末においておよそ5,500万円の欠損を生じており、そのため農協からおよそ3,300万円あまりを借り入れていたのである。そのため2011年末の貸付後貸付限度残は600万円以下になっていた。

ここで疑問が残るのは、2011年末で貸付後貸付限度算が600万円を割っていたにもかかわらず、なぜ農協は第4-6図に見るような資金供給限度が1億円を超える営農計画書を承認したのか、ということである。資金供給限度額と貸付後貸付限度額は別々に管理されているのではない。両者の金額を比較し、低い方が「貸越極度額」となり、これが組勘の最大マイナス額になるのである。このルールに従うならば事例法人の2012年度の貸越極度額は約600万円となり、同年の営農計画書は認められなかったはずである。

信用事業をおこなう総合農協の金融事業は「指導金融」などといわれ、単に組合員農家に対して与信をおこなうだけではなく、営農指導事業と一体的に信用事業を運用し、経営の改善と農業経営の発展を支援するべきものとされる。無論、事例法人が経営上大きな欠損を生じさせたのは第一に経営者の責任であると考えられるが、2011年末の地元農協の指導のありようについても検討の余地無しとはならないであろう。

#### 4-4 経営再建の取り組みと負債返済リスクスケジュール

##### 1) 事業計画書

事例法人は2012年末に信用限度額が約5,000万円のマイナスとなり資産の全てを処分しても負債を返済し得ないオーバーローン状態になった。このあと2013年から経営再建に取り組むこととなった。差し当たって、返済を迫られている債務に関して現状では支払いが困難であることから、債務返済スケジュールの見直し(リスクスケジュール)を実現することが必要であった。債権者である金融機関に対して、経営改善営農計画書、事業計画書を示し、リスクスケジュールによって債務返済が可能であることの理解を得て、年間返済額の減額を要請することとした。

経営改善営農計画書は、認定農業者の認定に関わって市町村に提出する農業経営改善計画書と同等の内容のものであり、経営改善計画を2014年1月1日から2018年12月31日までの期間にわたって示したものである。また事業計画書のシート項目は第4-3表に示されている。厳密な予実管理をおこなえるように以下のような努力が繰り返されている。つまり収入と支出の実績を5日間単位でとりまとめ、計画との乖離の有無を確認する。そして乖離があった場合はこれをもとに事業計画を毎月書き直すのである。このような作業を2013年4月から



継続している。計画書は事例法人の実績を詳細に記録する資料であり、営農の実態と改善結果を債権者をはじめとする関係者に示すために有効であったと考えられる。これは事例法人の事業内容についてその透明性を高めるために有効であったということであり、これら計画書をもとに公庫・銀行・機械リース会社等と粘り強く交渉を続けた結果、債務返済計画の見直しが実現したのである。

金融市場において、融資する側が融資を受ける側に関する情報を十分保持していないという情報の非対称性が存在するとき、融資は最適な水準を下回るという信用制限が起こるとされている(Stiglitz and Weiss[1981])。事例法人の事業計画書への取り組みは、この情報の非対称性を縮小するために有効であったといえることができるであろう。債権者としては事例法人の土地建物、機械等を処分させて、とりあえず回収できるだけの債権を回収することを考えていたはずである。それを思いとどまらせ、新たな返済計画を認めさせ融資を継続させたのである。

事例法人に関する情報量という点では、公庫・銀行・機械リース会社等は事例法人が組合員となっている農協に比較すると、情報量が少ないと考えられる。その情報量の少なさを計画書が補い、融資を継続させたことの意義は大きいといえよう。

## 2) リスケジュールの実際

リスケジュールの具体的内容は、2013年と2014年の元金支払いを猶予し利子のみを支払うことである。事例法人が返済義務を負っていた金融機関は、公庫、農協、地銀、その他であるが、その全てが同様の返済計画見直しを承認した。この経緯としてはまず公庫が見直しを承認し、これに他の3機関が追従した形になっている。公庫が事例経営の経営継続に関する安全性を評価し、他の3機関がそれを参考に猶予を決定したのである。

他の金融機関は事例法人の事業計画書を通して法人の経営内容に関するより詳しい情報を得たといえる。しかし単にこれだけで事例法人の事業継続に関わる判断を下すことはできないであろう。事業計画書を理解し評価しなければならないからである。すべての組織が融資の貸し倒れリスクを評価する十分な能力やノウハウを持っているとは限らない。これについて事例法人のリスケジュールにおいては、公庫の評価能力・評価結果がその他金融機関の評価・判断を補助し、農業金融市場での活動を容易にしているということも指摘できるであろう。

具体的なリスケジュール内容を示すと、第4-8-1図がすべての債務についてのもとの返済計画であり、第4-8-2図がリスケジュール後の返済計画である(2019年以降は省略している)。2013年、14年の元金返済が猶予されたため返済期間が長期化し、これによって支払利子総額の再計算結果はやや増えている。同時に事例法人のリース支払いについても見直しを図った。リースは所有権を移転させないまま一定金額をリース料として支払い、その後所有権を移転させるものである。これは、支払いについてはリースで購入する農機具等の融資をうけて導入する場合と同じである。それを第4-9図に示した。直近の高額支払いを平準

化させ、長期間で支払うことにしている。

一般的には、リスケジュールによって支払期間が長期化するため利子支払いが増加することから支払総額は増加する。しかし、単年度の支払額が縮小するので、CFの面ではメリットが大きい。事例法人の場合は、2014年の単年度だけでも借入金返済で5,800万円、リース支払いで2,400万円の支払い猶予があった。支払いが困難になったということから、これらの金額すべてが手元に残ったとは考えにくい。仮に半額としても4,000万円を超える。これが手元に残り運転資金として利用することが可能だったのである。経営の存続にとっては大きな裏付けとなったと考えられる。

#### 4-5 小括

事例法人の場合はリスケジュールが認められただけの段階であり、今後再建が軌道に乗るかどうかは不明な状況である。しかし、リスケジュールは必須であることを踏まえると、再建のための第一段階は超えたといえるであろう。今後は農業生産の拡大・農産物販売の拡大を図りCFを拡大させる必要がある。事例法人の場合は、コンビニチェーンとの契約栽培などで新たな展開の萌芽が見られるが、このようなこの農業生産の拡大・農産物販売の拡大によるCFの確保については次章で検討する。

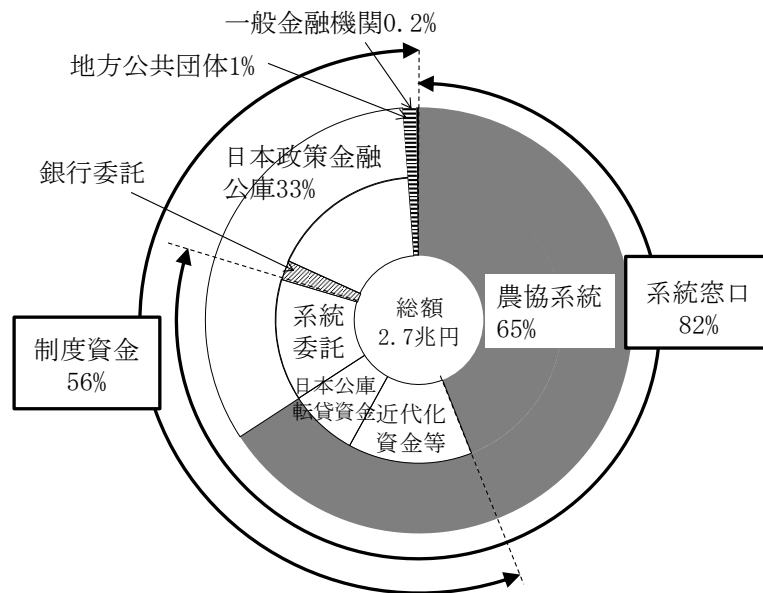
事例法人の場合、おそらく融資機関が農協だけであったとしたならば、リスケジュールが認められたかどうかはきわめて不透明である。公庫がリスケジュールを認め、これに一般の銀行、機械リース会社、その他団体、さらには農協がこれに追従した。農協に関しては事例法人の情報を十分保持していたと考えられるが、その他の組織にしてみればリスケジュールを認めても経営再建が達成されるかどうかの判断は容易ではなかったと考えられる。これに対して公庫が認めたということがシグナルとして他の組織に伝わり、リスケジュールを認めたと考えられる。また公庫の判断になったのは経営改善営農計画書と、追加的逐次的に提供される事業計画書であった。信用制限緩和のためには融資先に関する十分な情報とそれを分析するスキルが必要だということであろう。

この事例を、融資を受ける側から見ると、返済方法の見直しによって借り手に有利になったということが言える。これはおそらく農協単独の融資では実現し得なかったことであり、公庫をはじめとして複数の融資機関が存在していたことが大きい。融資機関が複数になることで融資条件が借り手に有利になることから、金融市場の競争性が増した結果とみることもできよう。特殊な市場といわれていた農業金融市場が一般の金融市場に近づきつつあり、この意味で農業金融市場の活性化、改善と言えるのではないだろうか。

事例法人の場合は農協が組勘開設を認めなくなって初めてCFを意識せざるを得なくなった。農業経営規模が大規模化することで、単に量的に変化するだけでなく、CF管理の必要性という質的な面でも変化が生じるとするならば、今後ますますこの点からの調査研究を蓄積することが必要となるであろう。

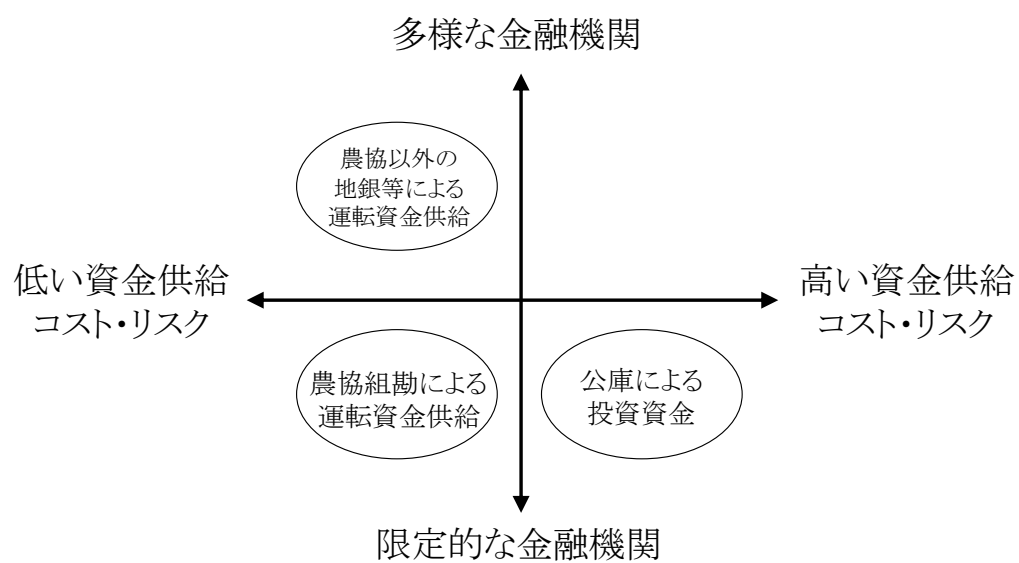
農業金融市場が、一般の金融市場と比較して特殊な理由はまだ数多く存在する。多くの金融機関がこの市場に参入するための課題は少なくない。十勝地域では公庫も農地を担保とした融資をおこなっているが、これは同地域における農地市場の性格によるところが大きく、万一債務不履行になった場合でも担保物件を処分する市場が十分機能している。担保としての農地の役割が大きい以上、社会的インフラとして農地市場が健全に機能しているかどうかは、農業金融市場の有り様に大きく影響する。

さらには、農業信用保証保険制度の民間への開放も重要な課題といえるであろう。これらの諸点が改善されることで、農業融資市場がより競争的となり農業経営体の再建にとっても有利に作用するであろう。



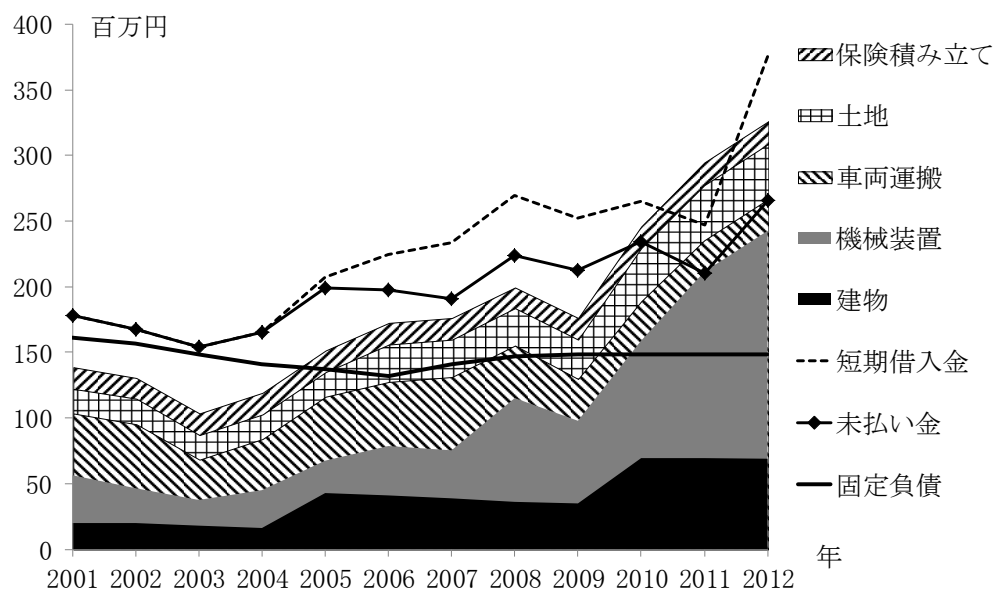
第4－1図 2010年度末農業経営向け融資残高

資料) 「平成22年度食料・農業・農村白書」より



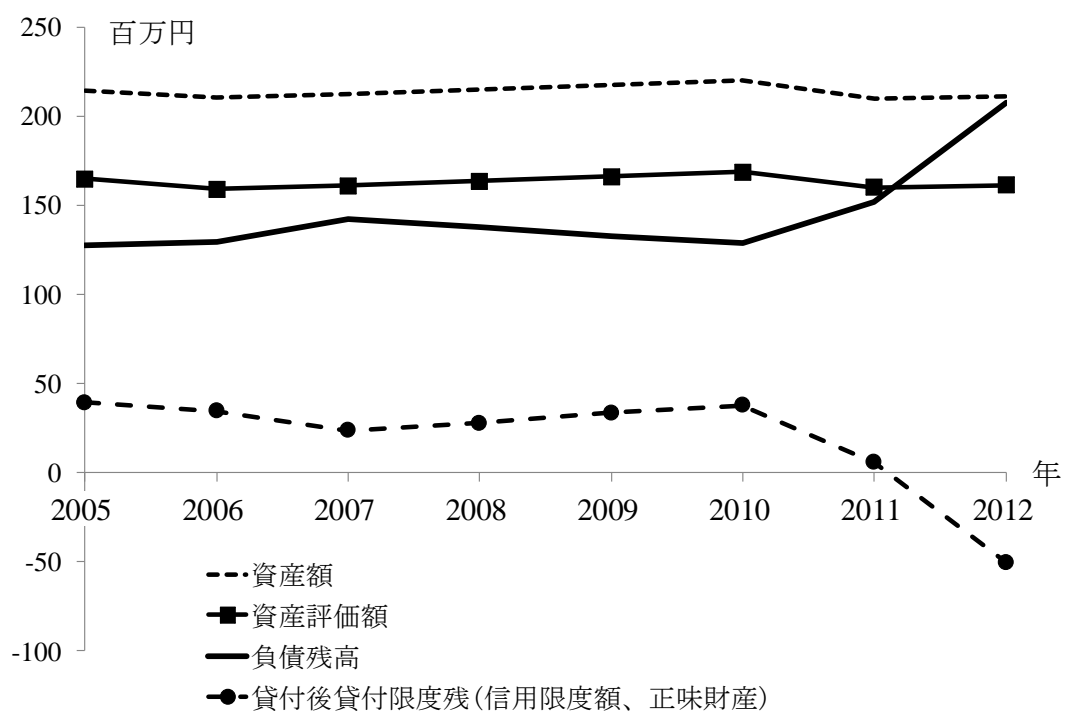
第4-2図 本章における分析の位置づけ





第4－4図 事例法人における固定資産と負債の推移

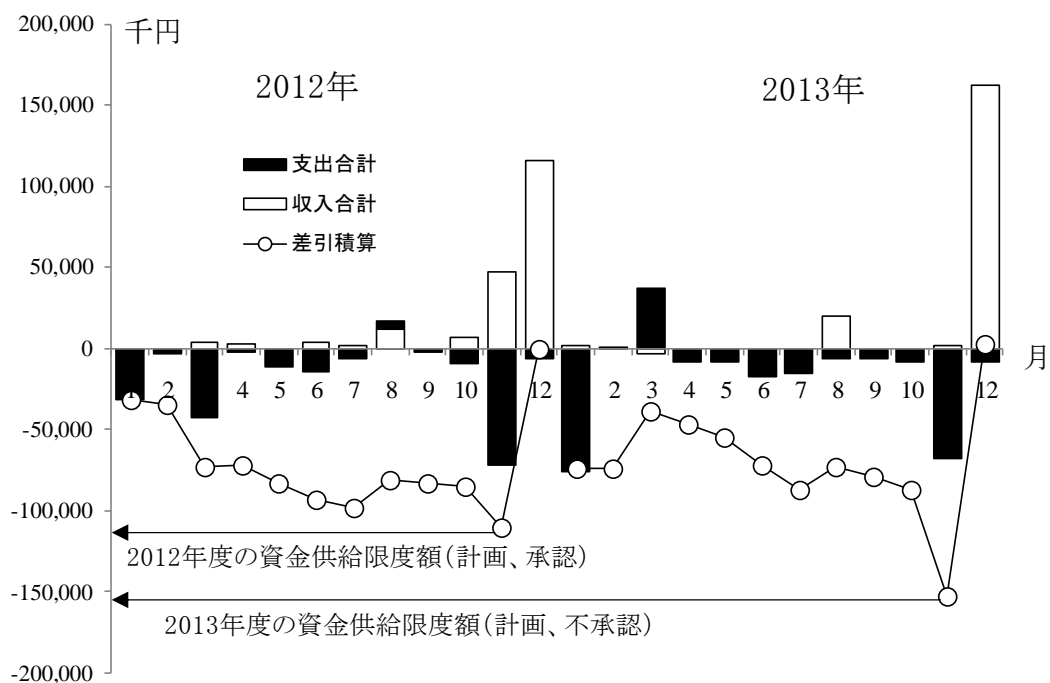
資料) 事例農場資料より。



## 第4－5図 信用限度額管理の実際

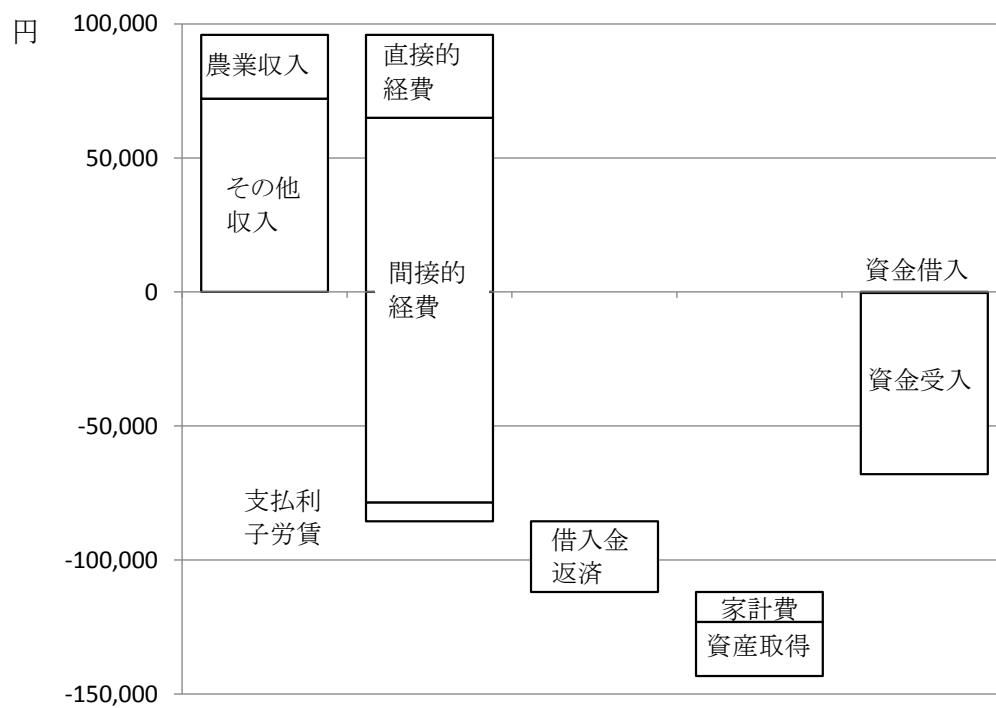
資料) 農協資料より。



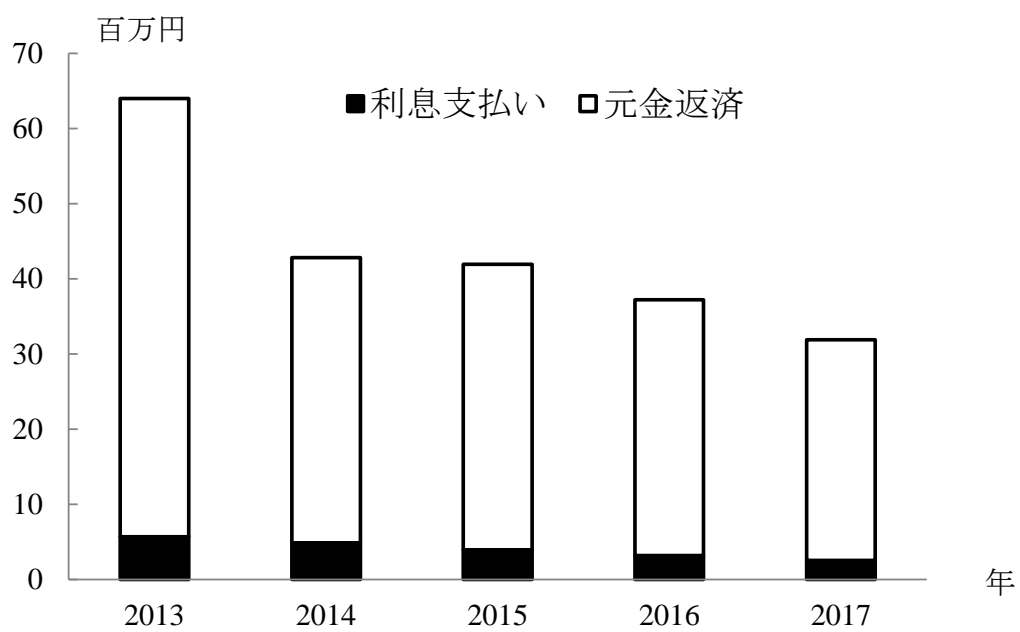


## 第4－6図 農協による資金供給限度額

資料) 農協資料より。

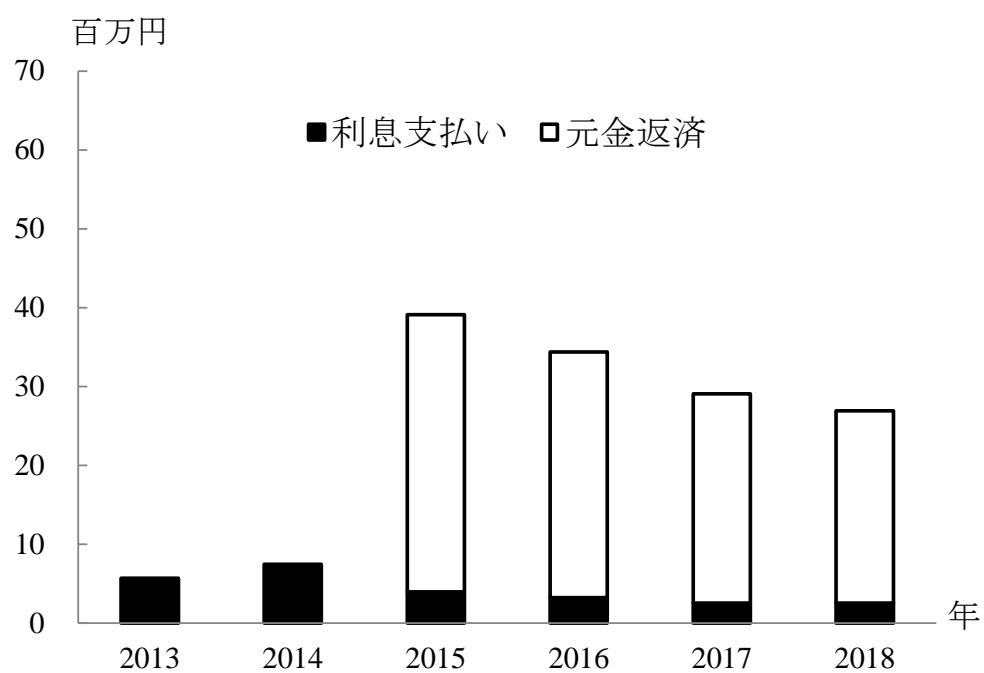


第4-7図 事例法人における2012年度の組合員勘定の見える化  
資料) 農協資料より。



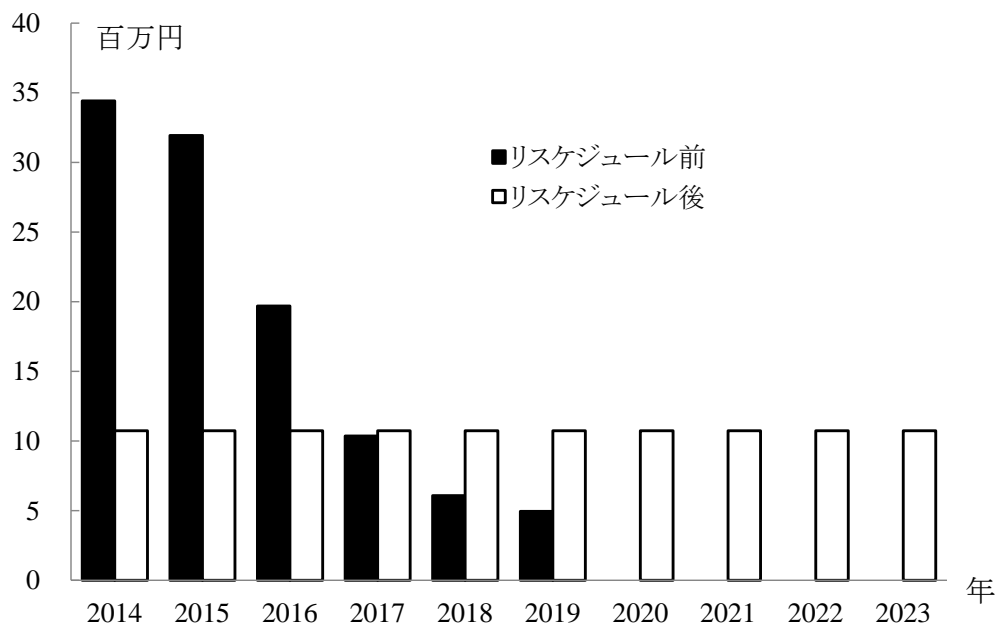
第4-8-1図 当初返済計画

資料) 事例法人資料より



第4-8-2図 リスケジュール結果

資料) 事例法人資料より



第4-9図 リース支払い計画の見直し

資料) 事例法人資料より

## 第4－1表 事例経営の作付の変化

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
小麦	89.0	95.3	96.8	99.1		95.0	90.0	45.0
大豆	15.5	7.0	8.6	15.9		45.0	40.0	100.0
小豆	24.8	15.0	15.8	18.0			20.0	
馬鈴薯 加工用 澱源用	44.5	32.0	34.4	31.4		47.0	40.0	45.0
てん菜 菜種	9.7	12.0	11.7	4.7		4.0		
			4.0					
合計	183.5	161.3	167.3	169.2		191.0	190.0	190.0

資料) 2007年から2012年は営農計画書より(2011年は不明)、2013年、2014年は聞き取り調査から。  
単位) ha

第4-2表 農協による信用限度額管理

	項目	評価 (ウェイト)
資産	出資金、営農貯金、出資予約貯金、共済解約返戻金、	100%
	土地	70%
	家畜	50%
負債	受託および貸付	100%
	根抵当権設定額	100%
	家畜譲渡担保設定額	100%

資料) 農協聞き取り調査から。

### 第4－3表 「事業計画書」のシート項目

項目
目標損益計算書(2012年～17年) 農産物原価(2012年～17年) 前期の損益計算書、農産物原価計算書 当期の月別損益計算書(月別実績と予定) 当期の月別収支計画書(実績と予定) 借入金償還計画表(2012年～17年まで) 債権者別借入金償還表(2012年～17年) 割賦払・リース支払い表(2012年～17年)

資料)農場資料より。



## 第5章 債務整理と収益力向上による大規模畑作経営の再建

### 5-1 課題と方法

#### 1) 本章の課題と背景

本章の課題は、大規模畑作経営の多面的な経営再建手法の分析である。ここで「多面的」とは、一般的な農業経営の再建策にとどまらず、農業以外の一般の企業経営の経営再建手法をも視野に入れた複数の再建策に注目するということである。農業経営の大規模化に伴い自作地・借入地を合せた経営の規模が拡大し同時に費用も増加する。しかしこの事は、必ずしも安定的な農業生産、農産物販売を保証するものではない。大規模農業経営体といえども収穫が見込めなくなり、年度末における資金収支が成り立たなくなる状態も生じることがある。

農業経営は、農業生産活動を主な経済活動としている。これを取りおこなう農業経営体が経営の再建に取り組まなければならなくなったのであれば、農業生産活動の「稼ぐ力」が失われていることが考えられ、その点検がまず必要であろう。

一般的にはこれと同時に、債務に関わる権利関係の整理にもあたらなければならない。個人・事業者等の倒産法制である民事再生法では、再建を「当該債務者の事業または経済生活の再生を図ること」としており、そのためには「当該債務者とその債権者との間の民事上の権利関係を適切に調整」する必要があるとしている。ここで権利関係の調整とは一般に債務整理とよばれ、具体的には、①返済計画を見直し、返済期間を長期化することで、単年度の返済額を減額させ、支払を容易にさせる延納(リスケジュール)、②より低利の資金への借り換え、③債務者との交渉によって借りている資金の金利を引き下げる、④契約の見直しによって返済優先順位を変更する、⑤信用保証協会等からの「代位弁済」制度、などがある。債権の行使によって債務者の経済活動の再生産が不可能になる場合がある。資産等を処分して債務を弁済する場合など、それまでの経営活動を中断することが余儀なくされる。これにたいして再建は、債権者の権利保全とともに債務者の経済活動の再生も目的としている。

農業経営体の経営再建においては、一般的に地域の農業協同組合が重要な役割を果たすことが多い。しかし地域平均を大きく超える農業経営体の経営再建においては、必ずしもこれが円滑に進まないこともある。そうしたときに上に述べたような、企業の経営再建策をも活用し債務整理を含めた経営再建に取り組まなければならなくなる。

第3章で検討したように、農業経営体における収益力低下が一時的なものであり、やがて回復が見込まれるのであれば、それまで経営を継続させるための一時的な資金を獲得・注入するだけですむ場合もある。さらには第4章で検討したように、債権者と債務者の権利関係の整理に取り組まなければならない場合には、返済計画を見直すことで経営継続を実現することもある。本章で検討する経営体の再建は、さらに農業経営体の組織を抜本的に見

直し、農業生産体制、販売体制とともにキャッシュフローも見直すことで、経営の再建を加納とした事例である。

## 2) 分析方法

このように本章における再建事例は、一般企業における経営再建手法の援用によって農業経営体の経営再建を図ったものであるが、本章の結論を仮説的に述べるならば、再建手法をどれほど多面的に「発動」すべきなのかは、対象とする農業経営体の再建の深刻さによるといえるであろう。以下では、はじめに分析事例とする経営が経営再建に取り組まなければならなかった経緯を時系列的に説明する。その後、この事例経営が取り組んだ経営再建の取り組みをそれぞれ分析する。

### 5-2 分析対象とその負債問題

#### 1) 分析事例の概要

本章において分析の対象とする経営再建事例をE経営とする。E経営は、北海道十勝地域の畑作農家であったが、現在は農地約68ha全てを経営主のE氏の長男が社長を務めるE農産に貸し付けており、農業生産活動はおこなっていない。E農産は、全株式のうちE氏の長男が3分の2を、E氏とE氏の妻が6分の1ずつを保有する株式会社である。E氏は出資者ではあるが役員とはなっておらず、組織上は販売担当の従業員である。

E農産の全経営耕地面積は約139haであるが全面積が借入地であり、E氏からの借入地のほか、近隣農家5戸からの借入が約71haである。2014年産の作付は、小麦が40ha、生食用馬鈴しょ15haのほかは、小豆4ha、だいこん20ha、ゴボウ18ha、ながいも15ha、などとなっている。

現在、E氏の家族のうちE農産で農業に従事しているのは、E氏本人と、長男、次男、長女であるが、かつてはE氏の妻も雇用されていた。そのほか、男性中心の常雇が14人いるが、冬期間は短期雇用特例求職者給付金を受給している。また野菜の生産、選別・出荷等にあわせて大量の臨時雇用がある。この臨時雇いは、ハローワークや地元紙での広告を通じて募集している。

本章において分析の対象とする経営再建は、具体的にはE氏の、地元農協および農林漁業金融公庫(現在の日本政策金融公庫)にたいする負債の返済である。これは最大で約2億円に達し、また返済計画に基づく支払いが滞る状態にもあった。しかしE氏は、このあとさまざまな方策によってこの負債を順調に返済している。

負債問題にかかわる経営再建を、契約にもとづく返済計画が不履行になった案件がその後完済された状態とするならば、事例経営はいまだ再建の途上にあるということになる。しかし後に見るようにまだいくつかの問題はありつつも、現状の経営における「稼ぐ力」に対する見通しが大きく低下することは考えにくく、経営再建(負債の完済)が視野に入っ

てきたといえる状態にある。

## 2) 負債累積・返済不履行と再建過程

E氏の経営概史を第5-1表にまとめた。氏の1992年当時の経営耕地面積は自作地約30haで、小麦、馬鈴しょ等を生産する畑作経営であった。その後、地域の一般企業と共同でシイタケの施設栽培に取り組みはじめた。しかし直後に外国からの安価なシイタケ輸入が拡大し、市場での価格が低迷するとともに事業は採算がとれなくなり、1995年にはシイタケ栽培から撤退せざるを得なくなった。事業整理のために負債整理目的で農業経営自立安定化資金を導入したが、このときE氏の農協等に対する負債総額は1億8千万円に上った。

これ以降、E氏は野菜作に力を入れ、経営の再建を図ることとなった。同時に販売先も単に農協共販として出荷するのではなく、独自に市場を開拓することとした。その市場として、当時、十勝産農産物が比較的品薄でそのため有利な価格条件で取引が可能であると考えられた北九州の卸売市場に着目し農産物出荷を開始した。同時にE氏は、負債返済のために販売金額の拡大、そのために作付面積の拡大が必要であると判断し、1996年に近隣農家から畑地約50haを借入し、大規模畑作経営としての展開もはじめた。

このような意欲的な取り組みにもかかわらず、当初は経営がなかなか軌道に乗らず、1996年の年末には農業収入が支出を下回り、新たに経営安定化資金の融資を受けることとなった。これにより負債総額は2億円を上回ることとなった。さらに翌1997年に機械格納庫が全焼するという不運も重なり負債返済計画は履行が困難となった。

これらの経緯から、農協は1997年にE氏に対して離農を勧告する。しかしE氏はこれには同意しなかった。翌1998年に、農協等からの融資に関して、信用保証協会から4千6百万円あまりの代位弁済を受けることができた。また、2001年2003年には、公庫転貸資金について債権放棄によって負債総額を減額することができた。

しかし依然として経営の収益力向上による負債返済は実現しなかった。このことを重視した農協は経営の再建が困難であると判断し、2004年8月には組勘閉鎖が通告され、運転資金が確保されなくなった。

E氏の組勘口座が閉鎖されたということは、農協からの長期・短期の資金が得られなくなことを意味するとともに、一般的には転貸資金等の借り入れも不可能になる。さらに差し迫っては、年度末の収支のマイナスを穴埋めするための資金が借り入れられないということと、さらには翌年度の運転資金の確保が困難になったということの意味している。収支のマイナスについては農協との交渉の中で返済方法を確定するにしても、運転資金がなければ営農継続は困難になる。このときE氏は近隣農家から個人的に資金を借り入れ運転資金に充てていた。こうして借入先も拡大していったのである。

第5-2表は、E氏の負債総額が2億円を超えていた時期における、所属する農協の組勘の概要である。組勘の項目には、生活費、農外支出、農外収入など、農業経営以外の項目も含まれるが、表ではそれらをのぞいている。このうち1996年についてみると、農業収入が7,000

万円にたいして農業支出が1億円であり、収支としては3,000万円の赤字であったが、その補てんと借入金返済額2,600万円の支払いのため、最終的に負債整理目的の経営安定化資金6,000万円などが導入されている。支出の中では支払労賃のほか、賃料料金が2,000万円を超えている点が注目されるが、これは北九州への野菜出荷に関わる輸送費等が含まれるためである。

翌1997年においては、農業生産に関わる収支だけを見るとわずかに40万円ほど黒字であるが、借入金返済が約2,600万円あり、700万円あまりの借入をしてもなお1,700万円あまりの資金が不足する状態であった。このような組勘の年度清算時期の赤字は、新たな農協短期資金や近隣農家からの借り入れによって穴埋めし、その後数年、どうにか営農を継続してきたのであった。E氏は2003年に農協に対して「債務に対する分割償還の確約書」を提出するが、2004年度初頭に、資産を処分し280万円あまりを返済したのみであり、それ以上の返済は困難な状況に陥る。農協からの支援を得られず、また近隣農家からの資金融資もほぼ限界な状態であった。この状態で離農することは、E氏のみならず負債の連帯保証の関係もあり、近隣農家への悪影響も当然予想された。

そこでE氏は2004年に、地元農業に精通する税理士の指導を得て再建に取り組むこととした。税理士は過去の資料及び事実確認から、負債整理に対する返済計画、C Fによる収支の成り立ち、今後10年間の再建計画、販路の開拓、債務の区分と資金調達をより可能とするため法人の設立登記、経営基盤強化準備金制度の導入による有形固定資産購入、減価償却による資金留保、流通費の圧縮方法等の提案を行った。この後これらさまざまな再建策を実施し、負債の返済が実現することとなる。

第5-1図は、E氏の農協・公庫等に対する負債残高の推移を示したものである。1995年に、しいたけ栽培撤退に伴う負債整理のための資金が導入され負債が急増している。翌1996年には農林漁業金融公庫の経営安定化資金導入で、負債総額は2億円を超える。その後、農協の組勘閉鎖までの間の負債減少は、1997年に1,700万円あまりを返済したのみで、他の年度では信用保証協会代位弁済、公庫債権放棄以外、返済が滞っている状態にあった。

このあとE氏は、再建の取組の成果によって2016年時点では完済のめどがほぼ立っている。平行して近隣農家に対する負債も2016年時点で完済している。このように2004年以降のさまざまな方策によってE氏は負債の返済を確実なものとしてきたのである。本章では2004年以降の再建策に注目し、その有効性について検討する。E農産は法人であり個人のE氏とは法的に別個となる。

### 5-3 経営再建の取り組み

#### 1) 負債返済のリスクジュール

ここではE氏の負債返済方策・経営再建の具体的取り組みについて整理する。その第一は延納(リスクジュール)である。第5-2表に示したように、E氏は、1995年には約4,600万円、

1996年、97年にはそれぞれ約2,600万円の返済を求められている。これは当時のE氏の農業生産規模ではとうてい返済可能な金額ではなく、そのため新たな資金に借り換えるのみで、この間における負債額の減少は、公庫の債権放棄のみであった。

E氏は、2003年3月に農協に対して「債務に対する分割償還の確約書」を提出したが、収入不足から、2003年度にはこれを履行することができず、2004年当初に資産を処分するなどしてとりあえず280万円を返済するも、それ以上の返済は困難となった。これを踏まえ農協は翌2004年8月に組勘閉鎖を告げ、12月には再度、債務に対する分割償還の確約書提出を求めた。このときの確約書では返済の元金総額を確定するとともに、年間返済額の大幅な引き下げに成功している。具体的には、2004年度にすでに返済している金額に加え新たに500万円を返済するとともに、翌2005年度から2017年までは毎年1千万円ずつ返済し、2018年度に残額を返済することとしている。

この確約書に従い、2004年度には実際には580万円を追加で返済し合計860万円を返済している。また2005年以降は確約書通り毎年1千万円を返済し、現在確約書で確定した返済元本についてはほぼ返済が終了している。利子については2019年以降に支払うこととしているが、現在と同程度の支払金額であれば、今後も返済し続けることが可能であると考えられる<sup>注1)</sup>。

E氏の順調な負債返済については、根本的には次節以降に述べる順調な農業生産・農産物販売によって「稼ぐ力」を向上させたことが大きい。しかしこれらにつながる経営の新たな取り組みが成果をもたらすまでには、往々にして時間を要する。そこで経営を継続させるためには、差し迫って求められる返済スケジュールを見直し、返済可能な範囲に年間返済金額を減額させる延納の取り組みがまず有効であったといえる。

これは運転資金確保という面からの効果も大きい。つまり、借入金の返済は税引き後当期純利益を原資として支払われるが、CFの面からは、営業CFと投資CFから捻出された資金(フリーCF)から支出されることになる。毎年の借入金返済額が大きいということは、それだけ手元に残るキャッシュが減少することを意味するのである。一般の経営の場合は、この手元資金が次年度の運転資金となるが、これが不足する場合は融資に頼らざるを得なくなり、その分、金利負担が増し経営を圧迫することになる。

一方、E氏の場合は、農協の組勘口座が閉鎖されて運転資金確保そのものが困難な状態にあったのであり、フリーCFの多くを返済に当てることは運転資金枯渇につながり、E氏には致命的なことであった。そのため、延納によって年間の返済額を減少させ、手元にキャッシュを残すことは営農継続のためには必要な条件であったといえる。

## 2) 法人設立による債務整理

次に注目する再建の取り組みは法人設立であるが、その目的は債務整理と生産販売の拡大という二側面を持つ。E氏は2004年に経営を継続するための方策として、法人を設立することとした。この法人の関係者を模式的に示したのが第5-2図である。法人設立の目的を債

務整理という点から整理すると、以下に示す3点が注目される。

目的の第一は外部資金の導入である。年度末に農協・公庫等への返済資金が不足することが見通されたため、金融機関から融資を得る必要があった。しかし、負債が累積していたE氏では銀行の与信審査が通らないことが見込まれたため、一般企業に就業していたE氏の長男を社長とする法人を立ち上げ、法人が融資を得ることに成功した。資金の借入目的としては貸金への支払いが可能であることを明記し、E氏およびE氏の妻を従業員として雇いその貸金をE氏から農協・公庫等への返済に当てることとしたのである。

法人設立の第二の目的は、負債部門と収益部門の切りわけである。つまり、負債返済はあくまでもE氏個人の問題であり、法人は農業生産・販売活動に専念する必要があったのである。そのため、組織・会計上、これらを明確に分離し、負債部門(E氏)からの影響を収益部門(法人)ができる限り受けないようにしたのである。

法人設立の第三の目的は、E氏の負債返済を確実なものとするために、負債返済の原資を継続的に確保する仕組みを作ることであった。具体的には、法人がE氏を従業員として雇用し、また、E氏から農地等を賃借することで、給与・地代等の支払義務を発生させ、これでE氏の負債返済の原資確保を確実なものとした。しかし給与・地代支払い義務を発生させただけでは負債をE氏からE法人に移転させるだけに過ぎない。そこで収益部門における生産・販売の拡大による収益力拡大が必要とされるのである。次にこの点を検討する。

### 3) 法人設立による生産と販売の拡大

次に注目する再建の取り組みは、法人の生産と販売の拡大である。E農産がE氏に対して十分な給与・地代等の支払を可能にするため、そしてE氏が負債を順調に返済するため、E農産は農業生産・販売を拡大しなければならなかった。このときE農産がとった経営方針は、野菜作を中心とする生産を拡大することと、量販店等との取引を拡大させることであった。

第5-3図は、確認が可能である2006年以降の、E農産の販売拡大過程を示したものである。E氏は、しいたけ栽培から撤退して以降、大規模野菜作経営として再スタートすることとしたのであるが、このとき、独自の販路開拓によって生産額の拡大を加速化させようとした。はじめに着目したのが、北海道産農産物が比較的品薄とみられた北九州の市場であった。同時に市場の仲卸の紹介を得て、1998年頃から量販店グループとの直接取引にこぎ着けた。これら量販店グループとの取引は、法人設立前に開始されたが、法人設立後に取引量が増加したという。これは法人であることで信用が高まったことが要因であると考えられる。その後、2010年からは大手小売企業との取引が開始する。先方の企業からはその企業にだけ専門に販売する法人の立ち上げを要請されたため、E氏の次男をその法人の社長とした。第5-3図では「その他」が、各年度とも3割前後あるが、この中には、農産物を輸出する業者へのながいも販売などがある。

96年、97年当時の販売額が1億円程度であり、その後、2006年には2億円に達している。この背景として、野菜など土地面積あたり販売額が高い作物作付けが拡大されていること

と、さらには96年から2001年にかけて、およそ80haの面積拡大があったことがあげられる<sup>注2)</sup>。

販売活動はE氏の担当業務であり、取引相手の選定、市場開拓の判断についてはE氏の役割が非常に大きかった。しかし現在ではE農産であるE氏の長男、またE氏次男の役割が大きくなってきている。実質的に「経営移譲」が進んできているとみて良いであろう。

#### 4) 規模拡大のための制度の有効活用

第四の取り組みとして、農地取得に関わる制度の有効活用がある。土地は生産手段ではあるが、その取得額を減価償却費として費用控除できないという特徴がある。大規模経営であればあるほど、土地拡大のための土地投資がC Fの減少をもたらす。経営基盤強化準備金制度は、交付金を農地等の取得のための資金として積み立てた場合、法人はその積立額を損金に算入できる。これによりE農産は事業所得を適切に処理すると共に、更なる農地拡大にそなえることとなった。

第5-4図は、E農産の貸借対照表から、資産、負債の推移を示したものである。ここで農業経営基盤強化準備金は、固定負債に含まれるが、準備金の額が順調に拡大していることがわかる。2011年、2013年に金額が若干減少しているが、これは施設建設に伴う取り崩しである。この準備金は農地等に支出せずに所得とした場合に所得税が課税されるため、現在は適切な農地取得に向けて検討を続けているところである。

注1) 支払利子総額については聞き取れていない。

注2) 農地を購入したのはいずれもE農産ではなくE氏個人である。その理由については聞き取りでも明確な理由を明らかにできていないが、長男が社長を務めるE農産の資産が増加することで、次男とのあいだに不公平が生ずるという、E氏の父親としての判断があったと考えられる。

#### 5-4 収益力の拡大と負債返済原資

第5-5図は以上に示した、E農産の生産・販売の拡大過程をC Fの推移で見たものである。ここで、営業活動C Fは常にプラスの拡大基調で推移していることから、E農産の経営が順調に拡大してきており、「稼ぐ力」である現金収入が拡大してきていることがわかる。E農産の経営は安定していると判断してよいであろう。他方、投資活動によるC Fの値が常にマイナスになっていることからわかるように、積極的な投資が継続している。また、財務活動C Fがプラスとマイナスを繰り返していることから、融資を受けた資金を順調に返済していることがわかる。

第5-5図から明らかなように、E農産の税引き前利益はそれほど高くない。このため、経営再建のためのE農産の収益力拡大を、税引き前利益でみることは適切ではなく、C Fの推

移で確認することとしたのである。

第5-6図は、E農産からE氏に支払われた給与と貸し付け地地代、更にE氏の2004年以降の農協・公庫等への返済額を示している。E農産からE氏への支払は、ほぼ毎年の返済額を上回っているが、やや変動がある。

地代に関して、2005年は法人が地代を支払えず、その分を2006年、2007年の2年間で後から支払っている。2004年、2005年の返済不足分は、当時E農産の従業員となっていたE氏の妻の給与の中から充当していたものと思われる。2012年はE氏が農地を新しく取得し、これを法人に追加で貸し付けたため、支払総額が増加している。しかし2013年は生産・販売が不振であったため、E氏への給与とともに地代の減免措置をとっている。

#### 5-5 小括

E氏の経営は厳密には「再建した」とはいえない。なぜならばE氏を経営主とする農業経営は農業生産を中止している。しかし法律上、また税制上E氏とE法人は異なる存在であるにしても、実質的にはE氏の農業経営をE農産が引き継ぎ、その農業生産を基盤としてE氏の負債を返済している。このような意味で実質的にE氏の経営は再建しているといつて良いであろう。いずれにしろE氏は土地等の資産を処分することなく返済を継続し、完済の見通しが立つまでになっているのである。

E氏の経営の再建経過は以下のように整理することができる。まず取り組んだ返済計画のリスケジュール、法人設立による新たな融資獲得という債務整理は、経営再建のための財務健全化にとって非常に重要である。むろんこの手法は、農業経営に限らず一般企業の経営再建でもとられる手法である。逆に言えば、一般企業で用いられる経営再建の手法が農業経営再建のためにも有効であることを示している。

収益力確保のためにとられた生産・販売の拡大について、農地取得、また、農家という個人経営から法人設立によって信用力が増すという側面は、農業経営独特な方法でもある。しかしもちろん作付面積を拡大すれば必ず収益力が拡大するというものではない。この点については関係機関のコンサルティング活動が今後ますます必要となろう。経営規模の拡大によって、一般企業の経営再建手法も取り入れつつ、多面的な再建の取り組みが必要とされるところに、大規模農業経営の再建の特徴があるといえるであろう。



第5－1表 E氏の経営にかかわる経営概史

年	おもな出来事	経営耕地面積
1992	企業と共同でシイタケ栽培を開始。	自作地30 h a
1995	シイタケ栽培断念、農業経営自立安定資金(負債整理)導入。九州進出	
1996	農協等への負債総額約2億2千万円。	約51 h a 借入
1997	格納庫全焼、農協から離農勧告を受けるも経営継続。	
1998	農業信用基金協会から代位弁済をうける。	約20 h a 借入
2001	公庫、総合施設資金・自作農維持資金等一部債権放棄。	約18 h a 購入
2003	債務償還確約書を農協に提出。公庫、自作農維持資金等債権放棄。	
2004	債務償還に関する確約書再提出、組勘閉鎖、負債元金約1億36百万円。法人設立。	
2010		約20 h a 購入
2011	大手小売企業への販売法人設立。	

資料)聞き取り調査及び農協資料より

第5-2表 法人設立前の組勘

		1995	1996	1997
収入	馬鈴しょ	16,969	26,335	33,672
	青果・そ菜	29,486	32,264	47,299
	過年度農産物	16,560	11,228	23,801
	農産収入計	63,015	69,827	104,773
	その他農業収入	2,999	604	1,910
農業収入計①		66,014	70,430	106,683
支出	支払労賃	15,778	20,566	25,034
	肥料費	8,006	16,778	15,050
	種苗費	2,648	8,648	5,626
	農薬費	2,737	5,684	6,533
	生産資材費	6,252	13,134	13,692
	賃料料金	12,251	21,637	19,889
	支払利息	9,051	6,159	6,603
	その他経費	7,413	9,331	13,836
農業支出計②		64,136	101,937	106,263
農業収益(①-②)		1,878	-31,507	419
	資金借入	159,031	66,916	7,460
	資金受入	0	210	370
	その他	719	583	3,704
	借入金返済	45,828	26,190	25,821
	貯金・長期共済	4,172	3,337	3,077
	資金収支計	109,750	38,182	-17,364
農業収入+資金収支計		111,628	6,675	-16,945

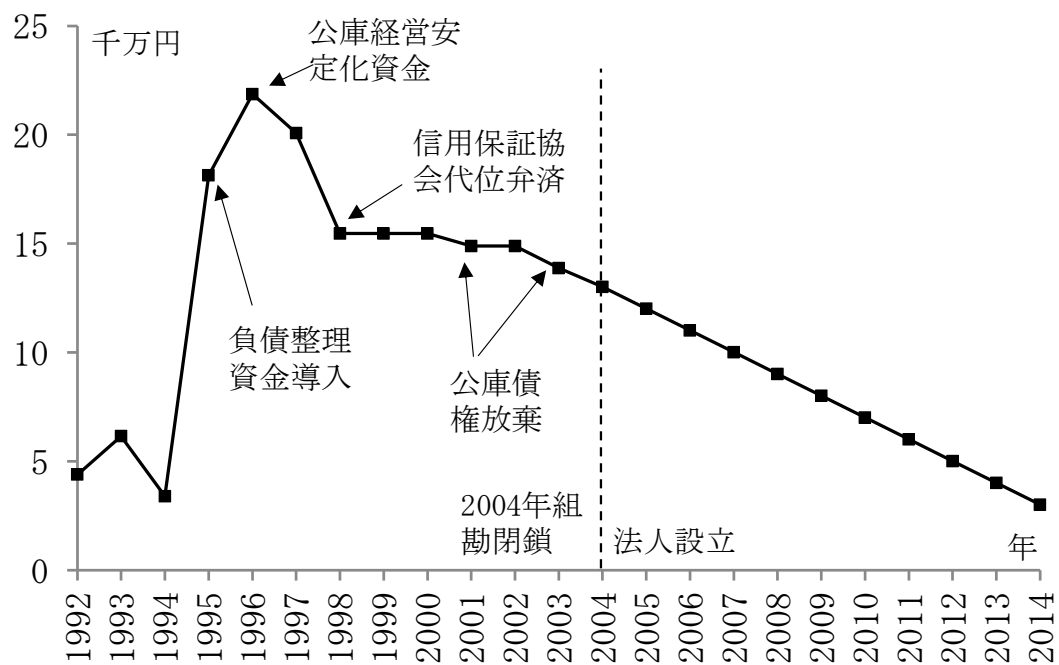
出所)組勘残高確認書より

注：1)各年度1月1日から12月12日まで。

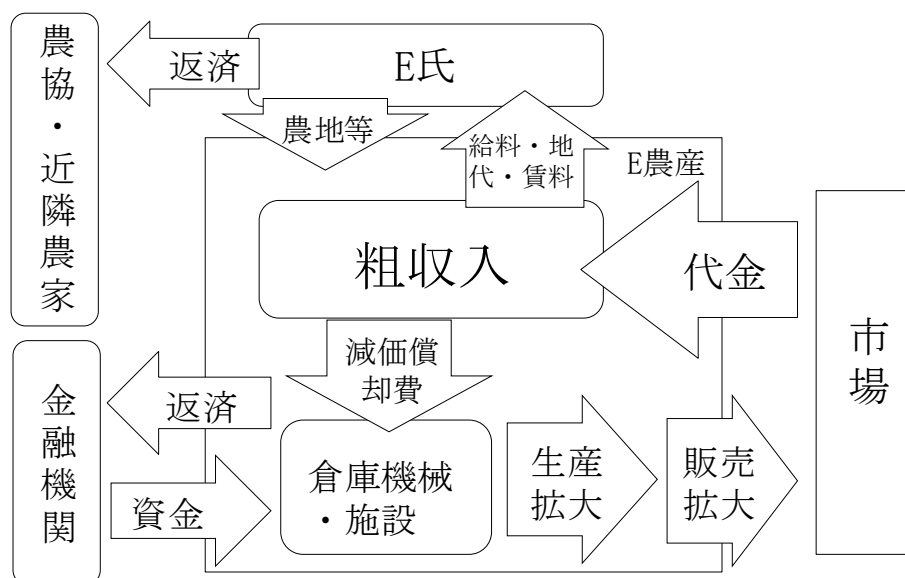
：2)家計費、農外支出、農外収入を除く。

：3)単位：千円

：4)「資金受入」とは、貯蓄取り崩し、個人融資などでの資金の繰り入れを指す。

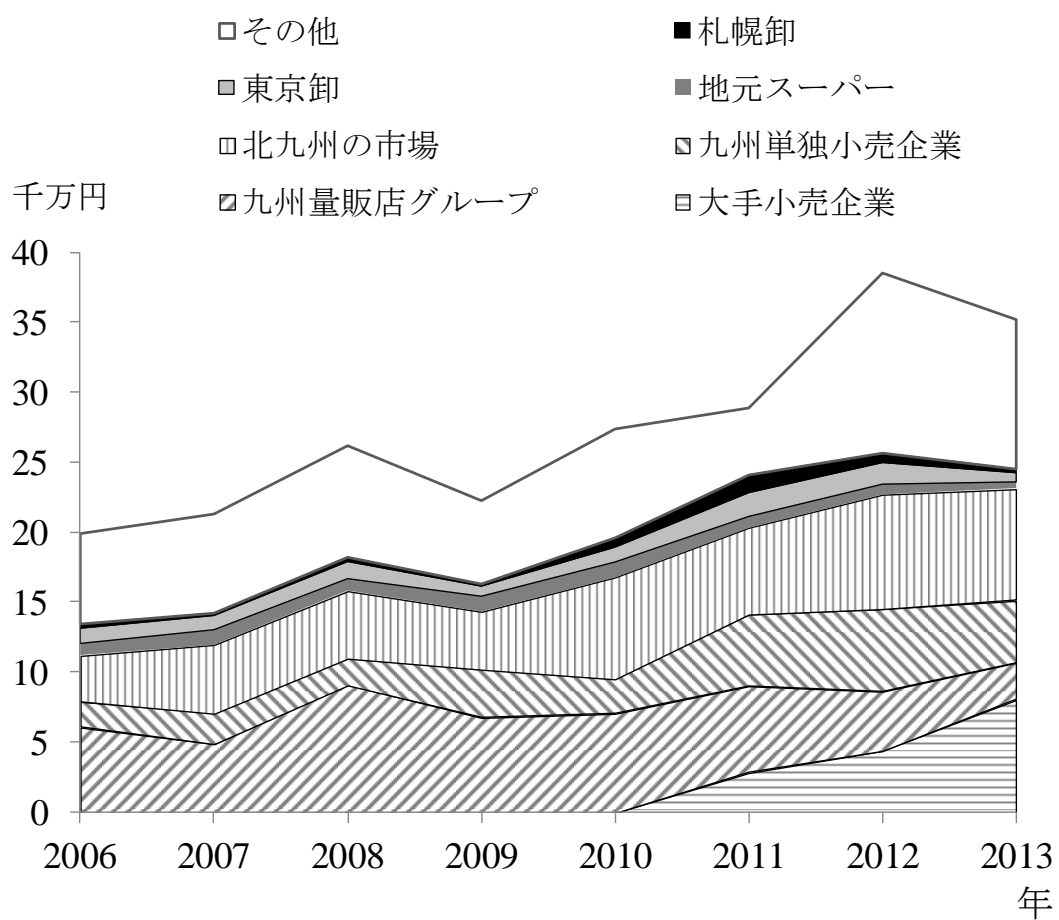


第5－1図 事例経営における農協・公庫からの借入金の推移  
資料) 農協資料より。



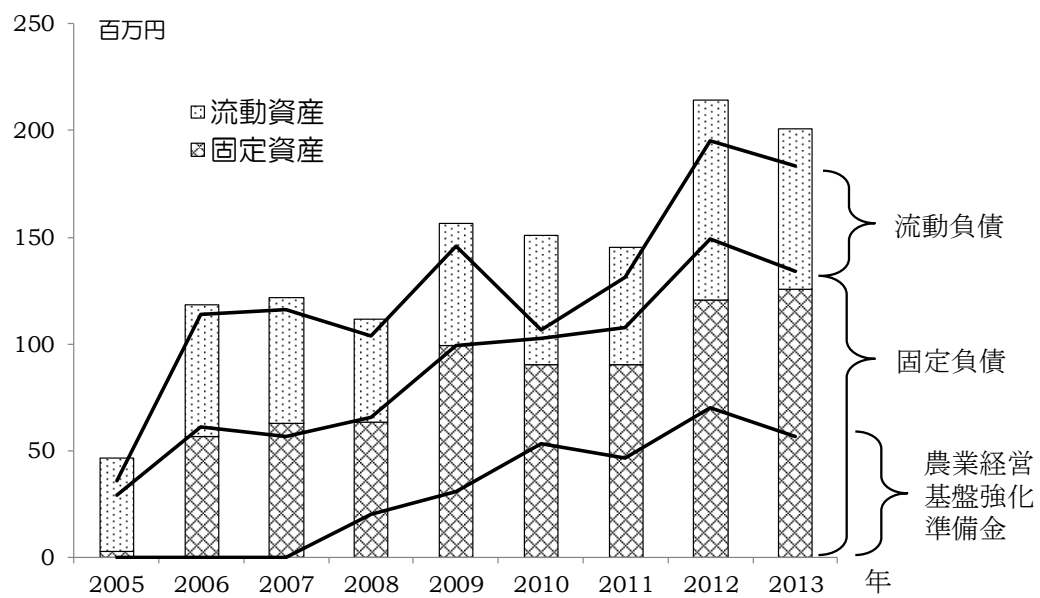
第5-2図 E農産法人化の関係図

資料) 聞き取り調査から作成



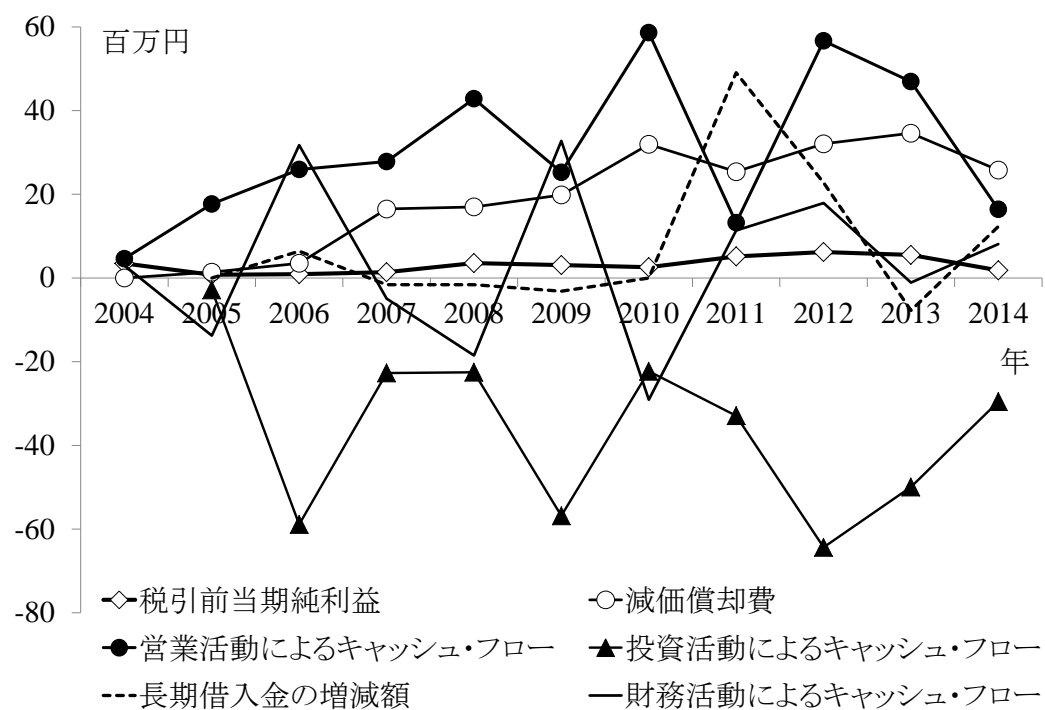
第5-3図 法人における主要販売先の販売額の推移

資料)E農産資料より。



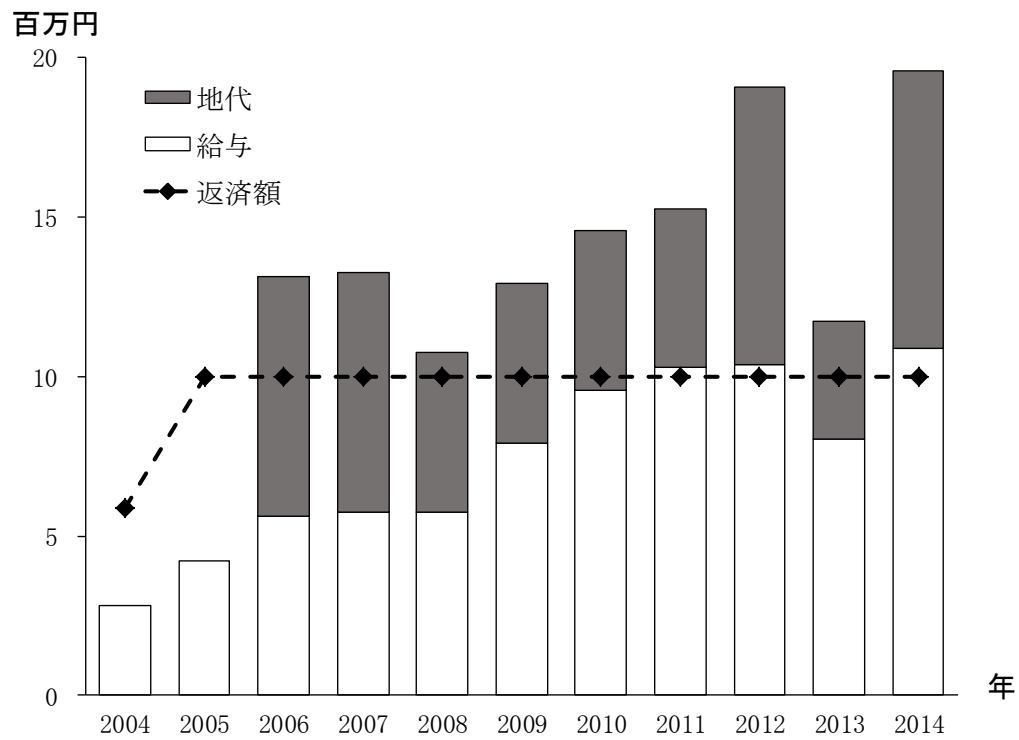
第5-4図 農業経営基盤強化準備金制度の活用

資料) E農産決算報告書各年度より



## 第5－5図 E農産のキャッシュフローの推移

資料) E農産決算報告書(各年度)より



第5－6図 E農産からE氏への支払いと負債返済

資料)E農産決算書各年度より。



## 第6章 考察と結論

### 6-1 まとめと考察

本章ではこれまでの分析をふまえ、経営再建において有効であった手法について整理するとともに、大規模農業経営体の再建手法について結論を得ることとする。

本論文の課題は、大規模経営体の経営再建過程を分析の素材として、経営再建のための方策を多面的に検討し、経営再建のための知見を得ることであった。

日本農業経営学会では、2000年度、2008年度研究大会シンポジウムにおいて「新しい農業経営」に関する議論を深めてきた(門間、納口[2008])。シンポジウムでこのようなテーマが設定された背景としては、販売金額や雇用人数等の面から、一般中小企業並みの規模を有する農業経営体もめずらしくなくなっていることがあると考えられる。しかし現状では同時に、これら大規模農業経営体といえども、さまざまな経営経済的リスクのなかで経営不振に追い込まれているものも散見される。このため、大規模経営体の再建方策も、農業経営学における重要な課題となってきたといえることができる。

これは、経営規模の拡大に伴って、経営が行き詰まる割合が低下するということがない以上、当然といえるであろう。本研究では農業経営体の負債問題を、経営問題としてとらえる視点からしても、当然のことといえる。つまり、農業生産に関わる技術の習得が不完全で、不適切な作物管理、家畜管理のため、期待される生産量が得られない、また、投資による生産の拡大・販売の拡大見通しが不十分のため、投資の回収(適切な減価償却費の控除)ができず、そのため融資に対する返済が滞る、さらには、経営管理全般が不適切のため、無駄な費用が多く、年度末決算が思わしくない、などの例は、規模の大小にかかわらず起こりうることである。

これらとは異なり、たとえば経営を取り巻く制度が大きく変化する中で、さまざまな経営に負の影響が及ぶ、もしくは、一定以下の経営規模の経営の採算性が極端に悪化する、労働力保有が相対的に少ない経営で無理が生ずる、というような要因による負債問題は、経営構造に起因する構造問題としてとらえるのが適当であろう。本論文で議論する負債問題は、このような構造問題とは異なるものであり、その意味では狭義の経営問題として負債問題をとらえている。そのとき、このような負債問題は経営の大小にかかわらず起こりうる問題であるといえる。

ただしここで注意を要するのは、大規模経営の経営負債問題と中小規模の経営負債問題は、その対処の仕方で差が生ずると考えられるのである。一般に北海道における農業協同組合の組合員農家は、年度末に収入と支出の差し引きでマイナスの決算となる場合は、農協が組勘の枠の中で、農協が短期資金を手当てし、次年度に負債を繰り越す、ということがなされることが多い。この負債額がさほど大きな金額でなければ、農協の経営に与える影響も特に深刻なものとはならないが、しかし地域平均を大きく超える農業経営体が大き

な負債を抱え、これを農協が手当てするとすると、農協の経営にとってもリスクが大きなものになる。そのため「後ろ盾」としての農協に頼れない場合が出てくることが考えられるのである。そのような場合は、農協に頼る以外の方策によって、経営の再建を図らざるを得なくなる。その意味で大規模経営体の経営再建は、従来の経営債権問題、再建手法の検討に対して新たな論点を提起するものであるといえる。

第3章の事例経営は家畜感染症の発生とそれによる生産構造の変化よりCF不足が発生した。そのためCF全体に対する経営管理の再構築と経営環境の整理が必要であった。農業生産の立て直しについては、老朽化施設の固定資産上の確認、乳牛の乳質改善、経営管理と生乳品質向上のためのシステム作り、乳房炎の改善、従業員の指導、法定伝染病対策があった。CF対策としては、金融機関からの借り入れ、借り替え、経営環境の整理、経営計画の立案など、経営全体の見直し再構築が必要であった。

さらに第3章では、CFによる視点の重要性が指摘された。事例農場における資金調達の実際において、年度末決算が困難であるとの予測から経営対応策が講じられた。過去10年の経営データを精査し、資金確保が困難に至った原因が解明された。分析から資金繰りの悪化が生じた原因が明らかにされ、法定伝染病が資金不足の原因となっているが、感染症の蔓延とCFのショートはズレが存在した。さらにそれらを踏まえ乳牛の淘汰や、さらには、緊急的な融資を実施しCFを維持する事の重要性が指摘された。

第4章の事例経営体は、巨額の借り入れを有しており再建に取り組まざるを得なかった。具体的再建手段は返済リスケジュールによって手元の運転資金を確保する事であった。ここでは、大規模畑作経営体の信用制限への対策を中心とした、経営再建について論述した。農業金融は系統金融と公庫資金に事実上独占されているが、近年は一般金融機関によるABLが耕種にもみられ、大規模経営体においては信用補完的な融資機関になってきている。再建の手法としては、新たな融資の可否、リスケジュールの承認については、公庫の判断がほかの金融機関の判断材料となって、公庫の承認を得る事で一般の銀行・機械リース会社、その他の団体、農協が追従したことが注目された。公庫の判断材料としては経営改善計画等、追加的逐次的に提供される事業計画書があった。融資先が複数になることで融資条件が借り手に有利になり金融市場の競争性が増す結果となる。農業経営規模が大規模化し必ずしも農協に依存することができなくなると、CFを独自に管理せざるを得ないという質的な面でも変化が生じる。また公庫が農地を担保とした融資を行うためには、農地市場の活性化が必要であり、その活用等により農業融資市場がより競争的となる事で農業経営体の再建にも有利に作用することが指摘された。

第5章の事例経営体は、市場での野菜暴落を直接の原因とし、負債が累積していった。具体的経営再建方策としては、法人化により、所有と経営の分離・資金調達・流通への進出・販路の確立・価格交渉・CF計画書・入札による流通経費の圧縮等があった。いずれの事例にも共通しているのはCFを重視し経営の存続を図ったという事である。平均的な経営規模であれば、一般的には農協の支援が得られる事から、一般企業における管理手法

を導入する必要はない。しかし、大規模化するに従い、債権関係が複雑化してくるとともに、再建のために多様な方策を検討せざるを得なくなる。

さらに第 5 章においては、収益力向上と債務整理による大規模畑作経営体の再建について述べてきた。分析では法人設立、新たな資金導入、返済計画の見直し制度の活用、更には生産販売の拡充など、多面的手法が検討された。本章における事例は多面的手法を用いて再建を達成した事例である。

再建は債権者の権利保全とともに債務者の経済活動の再生をも目的とするものである。さらに企業として収益力を向上させ「稼ぐ力」を強化しなければならない。本論における事例による農業経営における再建手法に当たっては根本的にはCFの管理に行きつく。結果的にはCFを安定的に確保することが経営体の安定的存続につながり、経営の再建をたしかなものにしているといえる。

再建について債務者の財務上の再建・狭義の再建、当該債権者には事業が窮地に陥った経営者の問題が存在し、それを点検し経営の収益力を向上させる広義の再建があり両面から見る必要がある。大規模農業経営体では規模の面から資金供給に不安定にならざるを得ないときキャッシュフローの確保が重要となってくる。

さらに再建のための資金対策、負債返済計画の見直し（リスケジュール）、農業経営体が十分な情報公開ができる準備、そして政策金融公庫の判断が他金融機関へのシグナルとして作用し農業信用市場へ重要な役割を果たす。

債権者は地域の農協の他に複数の金融機関、地域農家など多数及び債権者の合意を取り付けるために農業生産活動の拡大、与信のため法人設立、返済リスケジュールなど多様な取り組みが必要となってくる。

## 6-2 結論

北海道では農業経営者が農協組合員である場合は、農協の組勘を用いて農協に対する収支管理を行っている場合が多い。年度末において農協に対して収支の清算が不可能な場合は、次年度において組勘が開設されない。運転資金が供給されなければ、その農業経営体にとっては事実上離農を勧告されたものと同じ状態といえる。

一般企業においては倒産を回避すること、農業経営においては離農を回避するためには、CFを安定的に生み出す必要がある。農業経営体が地域平均を大きく上回る経営規模、資金需要の場合、従来の農協依存だけの方策では十分に対応できない事もありうる。そうしたとき、一般企業における再建手法をも活用した取り組みが必要となってくる。

農業経営における経営再建において、権利関係の整理については一般の企業再建手法に共通する手法を考慮せざるを得ない。JAを含めた金融機関による資金供給に基づく経営再建策を構築する必要がある。

農業経営は農業生産を主たる経済活動とし、そのなかでCFを生み出す農業の再生産を

確保するという技術的側面の見直しと資金繰りや返済計画の見直しなど一般企業の経営再建手法の活用の両面からの検討が必要である。

一般企業の再建手法と共通する方策として、第 3 章の事例農業経営においては資金繰りによって、CFを確保する事であった。

更に第 4 章では複数金融機関の返済計画の見直しのために政策金融公庫の対応が他金融機関のシグナルとなり、リスケジュールが実現した。

第 5 章の事例農家については、経営再建の多面的手法について検討した。資金繰りや返済計画の見直しは、短期的に経営の離農防止のためには必須の取り組みではあるが、再建問題に取り組まざるを得なくなった根本的な経営の問題に対処するためには農業生産の取り組みそのものの見直しに取り組ませざるを得ないのである。第 5 章の分析はそうした中・長期的な課題に対して、多面的手法を援用した結果を示したものであった。

大規模農業経営体の再建策の要点は、CFの管理であった。常時CFの確保に注意し、経営全体の収支バランスを崩さないようにしなければならない。無論、通常年であれば収支バランスが成り立っていても突発的事故など異常事態が生じた時には再生産が困難になる場合もあろう。そうした場合も金融機関をはじめとした支援組織の協力を得るなど一般企業における再建手法の導入が重要となる。

農業経営の資金管理が農協組勘の管理下で収まっている場合は、農業経営者は特に資金繰りに頭を悩ます必要はない。しかし、経営が大規模化し、運転資金が拡大するにつれ、組勘で保証される資金供給枠をはみだす危険性が高まる。そのような場合は、従来の農協による支援だけでは再建が困難になる可能性が高い。

そうした場合は、農協以外の金融機関の支援を得る必要がある。そのためには農業経営は金融機関に対して十分に経営情報を示すなど、一般の企業と同等の対応を取らざるを得ない。大規模農業経営体の再建のためには、短期的な課題と中・長期的な課題を整理し、農業生産構造の見直しという農業特有の対策と、金融機関対応という一般企業に共通する対策の両方を効果的に組み合わせつつ、進める必要があるといえる。

## [参考文献]

- 石田信隆[2003]「農家負債対策と農家」農林金融 2003-12 月
- 石原泰弘[2010]「融資担当者のキャリアアップのための融資審査演習教本」銀行研修社
- 泉田洋一[2012]「農業金融特質論再考」Department of Agricultural and Resource Economics  
Working Paper Series、No. 12-F-01
- 伊藤眞・後藤英章「新倒産法制 10 年を検証する」社団法人金融財政事情研究会
- 稲本志良・原田節也[2000]「座長解題新しい農業経営の出現とその評価」、『農業経営研究』
- 岩崎勇[2002]『キャッシュフロー計算書の読み方・作り方』、税務経理協会、
- 岩渕真一[2009]「倒産予知の勘所」社団法人金融財政事情研究会刊株式会社
- 宇田川莊二[2015]「中小企業の財務分析」経営・原価指標の分析・活用、同友館
- 太田三郎[2004]「企業の倒産と再生」
- 加藤譲[1983]『農業金融論』明文書房
- 黒河功[1986]「大規模稲作地帯における累積負債の要因」農業経営研究 13 : 177-195
- 古塚秀夫・高田理[2009]『現代農業簿記会計』農林統計出版、p.120
- 小寺収[1986]「農家負債問題と農協経営の課題-北海道酪農専業地帯を対象に-」農経論叢  
第 43 集
- 齋藤仁[1971]『農業金融の構造』東京大学出版
- 茂野隆一[2008]「農業経営体の信用補完=現状と課題」泉田編『農業・農村金融の新潮流』  
農林統計協会、87-102
- 白井康裕[2015]「営農計画書の作成前に組勘(クミカン)の見える化」農家の友、67-1、38-39
- 末松義章[2014]「与信管理の仕方と実務知識」中央経済社
- 須田敏彦[2008]「民間金融機関による農業融資の可能性とその課題:マイクロファイナンスを  
めぐる議論」泉田編『農業・農村金融の新潮流』農林統計協会、103-124
- 宗柱昌・近藤功備・山本康貴[2014]「北海道の稲作経営における負債償還可能性と技術効率  
との関連」-DEAからの接近-農業経営研究、第42巻1号(通巻120号)
- 大正農業協同組合[1980]『大正農協30年史』、大正農業協同組合
- 田渕直子・太田原高昭[1995]「北海道における農協組合員勘定制度と営農指導事業」、北海  
道大学農学部、農経論叢 51 集
- 田村正紀[2015]「経営事例の質的比較分析」白桃書房
- 東京地裁破産再生実務研究[2001]「倒産・民事再生の実務」
- 倒産と担保・保証実務研究会[2014]「倒産と担保・保証」
- 農文協編集部[1987]『農家の借金1家族で取り組む経営再建』、農山漁村文化協会
- 農林水産省・大臣官房統計部「農林水産統計」
- 農林水産省[2015]農林業センサス結果の概要(概数値)(平成 27 年 2 月 1 日現在)
- 野村智夫・竹俣耕一[2007]『企業再建・生産の会計と税務(第3版)』、中央経済社

- 長谷川晃生[2005]「農協における農業融資の現状と課題―営農相談への対応を中心に―」農林漁業金融統計、264-275
- 長谷川晃生[2009]「地銀等の農業融資への取り組みとその特徴」農林漁業金融統計、282-289。
- 日暮賢司[2008]「地方銀行・ノンバンクによる農業融資」泉田編『農業・農村金融の新潮流』農林統計協会、87-102
- 平井謙一[2006]「中小企業の定性分析と定量分析」着眼点と評価法、生産性出版
- 藤田宏美[2012]「破産・再生」弘文堂
- 北海道農協 50 年史編纂委員会[1998]:『北海道農協 50 年史』、北海道農協中央会
- 森佳子[2008]「農業金融における農林公庫の機能に関する一考察」農業経営研究、46-1、96-100
- 門間敏幸・納口るり子[2008]「座長解題 企業の農業経営のビジネスモデルと農業経営学の新たな挑戦」、農業経営研究
- 山尾政博[1981]「北海道における『組合員勘定制度』の成立と展開」北海道大学農経論叢、37:105-128
- 横溝功[1986]「大規模酪農家の固定化負債の実証的分析」農業経営研究 24 巻第 2 号、P.43-51
- リスクモンスター株式会社[2012]「与信管理論」商事法務
- Stiglitz, J. E. and Weiss, A., [1981] "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information" The American Economic Review, 71-3, 393-410
- 松田孝志[2005]「平成 17 年度鹿追町農協の累積負債経営体に対する融資制度」帯広畜産大学修士論文

## Empirical Research on Management Restructure Methods for Large Farming Businesses

Through analyzing cases of specific management restructure of large farming businesses in Hokkaido, this thesis seeks to clarify the characteristics of their restructure. Through this, the study aims to improve management restructure measures taken for farming businesses, which are expected to grow at a rate far above the regional average. In recent years, as farming businesses have diversified in terms of scale and management format, poor performance has been sporadically observed among large farming businesses, despite the fact that their performance as a group greatly exceed the regional average. Under such circumstances, existing management restructure strategies often fall short of addressing all issues.

Chapter 1 discusses the issues that this thesis seeks to address and the analytical method that it uses. The Civil Rehabilitation Act states that its purpose is “to appropriately coordinate the relationships of rights under civil law between such debtors and creditors, with the aim of ensuring the rehabilitation of the debtors’ business or economic life.” This statement can be interpreted as a narrowly defined understanding of restructure, as the act seeks to restructure debtors’ finances. The debtors must have management problems that led them to business difficulties. Therefore, it is necessary for these debtors to overcome these problems and improve their earning capabilities, in other words, to work in tandem on restructure in a broad sense. This thesis will focus on management structure in terms of both of these aspects.

Chapter 2 summarizes the logic of restructuring large farming businesses and presents these as a hypothesis. Generally, agricultural cooperatives in Hokkaido have offered member accounts through which the member entities are given the necessary funds. However, in the case of a large entity, such a supply of funds is inevitably unstable due to the size of the entity. Therefore, ensuring cash flow becomes an important issue, the same as for any general corporate entity. In other words, this chapter points out the importance in the management restructuring of a large farming business for its mainstay business activity of farming of carrying out cash flow management as in general companies, together with stabilizing farming production and expanding earnings.

Chapters 3 to 5 focus on specific restructure cases and analysis of methods used in the different restructures.

Chapter 3 analyzes the restructure of a dairy farm business that underwent restructure after an outbreak of an infectious disease among its livestock. A large number of dairy cows were disposed of to stop the spread of the disease. However, as a result, cash flow was impacted, leading to insufficient funds a few years later at fiscal year-end. The chapter clarifies the need for financing strategies for restructure and better hygiene measures to prevent infectious diseases.

Chapter 4 looks at the case of a reschedule of loan repayments and analyzes the role of the Japan Finance Corporation, which seeks to implement this step among various debtors. The chapter also

analyzes the characteristics of the financial market in farming. When a farming business cannot receive credit from an agricultural cooperative, it has no choice but to negotiate with other financial institutions to secure the necessary funds. Generally, agricultural cooperatives handle a large amount of the management and transactions of these businesses, making it easy for them to monitor the flow of funds and determine the credit limit. However, other financial institutions will require disclosure of the details of the business and a business plan in order to give loans. This is a standard procedure for general companies but a difficult task for farming businesses. The chapter points out that, at that time, farming businesses must be prepared to disclose enough information, and that the Japan Finance Corporation plays an important role in revitalizing the credit market in farming, as the decisions the corporation makes influences those of other financial institutions, as well as the issuance of new loans and rescheduling.

Chapter 5 is a case study of the restructure of a large dry field farming business and analyzes the effectiveness of an expansion of farming activities and integrated cash flow measures also taken at general companies in restructures. In the case study, it is clarified how the business succeeded in rescheduling its loan payments by having a restructure organization approve its new restructure plan and how the funds were used for repayment by establishing a new corporation to separate liabilities from the business. Moreover, to expand earnings from farming, the business took steps to develop a new market and to acquire new clients. These efforts led to more cash inflow. The problem of exhausted cash was resolved by successfully balancing the power relations with the creditor. At the same time, the farming business itself improved through expanding earnings.

Chapter 6 gives an overall summary of the thesis and its conclusions. As seen in the bankruptcy of general companies, depletion of funds and insufficient cash flow are a vitally important topic for corporations. However, credit to farming businesses in Hokkaido is given by agricultural cooperatives via member accounts. As a result, the member business owners are rarely aware of these activities.

Because the credit business at agricultural cooperatives is ultimately founded on loans given under the director's unlimited personal liability, there are possible limitations on credit given to large farming businesses. This is because the director, who is ultimately responsible, cannot handle the credit line of large entities.

For farming businesses to receive credit from financial institutions other than agricultural cooperatives, as well as to reschedule their loan payments in their restructure, measures taken by general companies, such as presenting a business plan and income and expenditure plan, become necessary. In tandem, earning capabilities must be improved to acquire enough cash from farming itself.



# 謝辞

本論文の研究に当たっては、主査仙北谷康教授（帯広畜産大学大学院）、副査角田毅教授（山形大学大学院）、志賀永一（帯広畜産大学大学院）、吉仲怜助教授（弘前大学）に感謝を申し上げます。

仙北谷康教授には、平成14年に帯広畜産大学大学院修士課程の副査として、それ以来指導して下さい。事例農業経営体の調査では、実務思考が強い私しに現場積算による詳細かつ深い裏取りをしつつ、論理形成を厳格に指導して下さい。修士課程時代主査樋口昭則教授、副査仙北谷康助教授、香川文庸助手によります指導時代、1週間業務が入り込み準備・報告が出来ずゼミで「申し訳ありません、準備が出来ませんでした」と云うと、「研究報告をなんと心得る」と仙北谷康当時助教授から叱責を受け、以来自らにどんなに忙しくても報告することを誓った。

角田毅教授は、一つ一つの経過報告時のレジュメへ即結果を目にやられおっしゃられる論理的指摘から多くの事を学び取りさせていただく。とりわけ事例農業経営体に対する科学としての資料積算についての細やかな指導をして下さった。

志賀永一教授は修士課程1年時、当時の主査樋口昭則教授から研究資料の提供をして下さるとのことでお伺いした際、丁寧で親身な対応をして下された。指導では厳しくそのむこうに何があるかを常に求めさせてくれた。吉仲怜助教授には具体的実務対応についての確認方法の御指導をして下さった。

仙北谷教授から岩手連合大学入学当初から、長期履修を前提として研究の機会を与えていただいた。人生の中で一番大変な時期と重なる。25年に入学し、26年に自らが手術で入院、27年から28年父母の入退院、そして28年11月9日父の他界、29年再び母の入院・施設へ入所とそんななか数年におよび週1回の論文指導。一度だけ本音を仙北谷康教授に云う。「論文を書く時間がないです。」と「今さら始まったことではないでしょう」と、この一言で吹っ切れたかと本当に感謝です。

研究活動において金山紀久帯広畜産大学大学院教授、窪田さと子帯広畜産大学助教には感謝したい。そしてこの論文を作成するにあたって、松田孝志税理士事務所長野真志リーダーが班内で指示し編集サポートしてくれたのには感謝したい。

最後に人生を通して研究体制を支えてくれた妻はつ枝、娘ゆり枝には感謝する。そしてこの論文は、学を志し孝養をつくすと名に託し、学の途中経過を見ることなく2016年11月9日他界した父松田幸作に奉げる。

2017年12月7日 早朝のグリーンパークにて