

# 現代農業法人の財務管理に関する研究

A study on financial management in agricultural corporation

(2008)

岩手大学大学院連合農学研究科

生物生産科学専攻

何 曉嵐

# 目次

序章 課題と分析視角	1
第1節 研究の背景	1
第2節 先行研究のレビュー	3
1. 研究の視角	3
2. 個別経営の財務管理分析からみた財務管理の先行研究	5
3. 経営・財務分析からみた財務管理の先行研究	7
4. 財務管理の現状アンケートからみた財務管理の先行研究	8
5. 先行研究の課題	9
第3節 本論文の課題・方法・構成	11
1. 本論文の課題と方法	11
2. 論文の構成	13
第1章 農業の法人化と財務管理の現状	18
第1節 農業法人の動向と現況	18
1. 農業法人化と財務上のメリット	18
2. 農業生産法人の動向	19
3. 農業法人の経営状況	23
第2節 農業法人の財務状況	26
1. 農業法人の財務状況	26
2. 農業と製造業の財務状況の比較	27
第3節 農業法人の財務管理の現状	32
1. 調査法人の概況	32
2. 資金調達の実況	34
3. 資本管理の実況	36
4. 資金管理の実況	36
5. 利益管理の実況	39
第4節 小括	41
第2章 農業法人の財務管理組織と財務管理	45
第1節 財務管理組織に対する分析枠組み	46
第2節 財務管理組織の形成・確立	48
1. 財務管理体制の形成・確立	48
2. 財務管理システムの形成・確立	54

3.	財務管理組織の整備状況	56
第3節	財務管理組織と財務管理の実施	58
1.	財務管理組織の類型化	58
2.	資本管理の実施状況	59
3.	資金管理の実施状況	60
4.	利益管理の実施状況	62
第4節	財務管理組織と売上高との関係	64
第5節	小括	66
第3章	農業法人の財務管理での利用指標	69
第1節	分析方法	70
第2節	財務管理上での財務指標の利用現況	71
1.	実数値分析指標の利用現況	71
2.	比率分析指標の利用現況	72
第3節	財務管理組織と財務指標の利用状況	75
1.	財務管理組織と実数値分析指標の利用状況	75
2.	財務管理組織と比率分析指標の利用状況	76
第4節	財務管理での先端農業法人の財務指標の利用状況	79
1.	財務管理での先端農業法人の定義とその経営概況	79
2.	先端農業法人の実数値分析指標の利用状況	81
3.	先端農業法人の比率分析指標の利用状況	81
第5節	小括	85
第4章	農業法人の経営成長と財務管理—岩手県S農産の事例から—	88
第1節	調査対象の概要	89
第2節	S農産の経営成長	91
1.	経営成長と事業規模の拡大	91
2.	経営成長と段階区分(画期)	91
第3節	S農産の経営成長と財務管理	94
1.	経営基盤確立期の経営成長と財務管理	94
2.	加工事業による拡張期の経営成長と財務管理	96
3.	組織再編による調整期の経営成長と財務管理	98
4.	経営成長に伴う財務管理の高度化	103
第4節	S農産の財務管理の手法	104
第5節	小括	111

第5章 総括	114
第1節 要約及び結論	114
第2節 今後の課題	119
引用・参考文献	121
参考資料 農業法人の財務管理アンケート	125
謝辞	129

## 図表目次

### 【図】

図序-2-1	経営管理・財務管理体系図	4
図 1-1-1	農業生産法人数の推移	20
図 1-1-2	組織形態別農業生産法人数の推移	21
図 1-1-3	組織形態別農業法人の割合 (2007 年)	21
図 1-1-4	業種別農業生産法人数の推移	22
図 1-1-5	業種別農業生産法人の割合 (2007 年)	22
図 2-1-1	財務管理組織の分析枠組み	47
図 4-2-1	S 農産の総資産額及び売上高の推移	93
図 4-3-1	S 農産の経営組織図	99

### 【表】

表 1-1-1	投下労働規模別法人経営体数	24
表 1-1-2	経営耕地面積規模別法人経営体数	24
表 1-1-3	農産物販売金額規模別法人経営体数	25
表 1-2-1	農業法人の財務状況	30
表 1-2-2	農業と製造業の財務状況の比較 (2005 年)	31
表 1-3-1	調査経営の概況	33
表 1-3-1	農業法人の資金調達現況	35
表 1-3-2	農業法人の資本管理現況	38
表 1-3-3	農業法人の資金管理現況	38
表 1-3-4	農業法人の売上拡大対策	40
表 1-3-5	農業法人のコスト管理現況	40
表 2-2-1	利益目標の設定状況	49
表 2-2-2	経営者管理能力の現況	51
表 2-2-3	専従者数規模別会計責任者の配置状況	53
表 2-2-4	日常での財務管理活動の現状	55
表 2-2-5	財務管理システムの現況	55
表 2-2-6	財務管理組織の整備状況	57
表 2-3-1	財務管理組織類型	59
表 2-3-2	財務管理組織類型別の資本管理	61
表 2-3-3	財務管理組織類型別の資金管理	61
表 2-3-4	財務管理組織類型別の売上拡大対策	63

表 2-3-5	財務管理組織類型別のコスト管理	63
表 2-4-1	財務管理組織と売上高との関係	65
表 3-2-1	農業法人の財務管理上での実数値分析指標の利用現況	73
表 3-2-2	農業法人の財務管理上での比率分析指標の利用現況	74
表 3-3-1	財務管理組織類型と実数値分析指標の利用	77
表 3-3-2	財務管理組織類型と比率分析指標の利用	78
表 3-4-1	先端農業法人の経営概況と主な財務管理事項	80
表 3-4-2	先端農業法人の実数値分析指標の利用	83
表 3-4-3	先端農業法人の比率分析指標の利用	84
表 4-1-1	S 農産の経営概要 (2007 年)	90
表 4-2-1	S 農産の事業部門別規模の推移	92
表 4-3-1	S 農産第 I 期の経営成長と財務推移	95
表 4-3-2	S 農産第 II 期の経営成長と財務推移	96
表 4-3-3	S 農産第 III 期の経営成長と財務推移	101
表 4-3-4	S 農産の財務指標 (比率) の推移	102
表 4-4-1	〇〇年度機械・施設導入計画 (様式)	106
表 4-4-2	固定資産分割払予定表 (様式)	106
表 4-4-3	長期借入金償還予定表 (様式)	106
表 4-4-4	資金繰り計画実績比較表 (様式)	107
表 4-4-5	部門別収支計画表 (様式)	108
表 4-4-6	部門別収益計画・実績表 (様式)	109
表 4-4-7	製造原価販売管理費計画・実績比較表 (様式)	110
表 5-1-1	財務管理組織と財務管理	115
表 5-1-2	財務管理組織と財務分析指標の利用	116

## 序章 課題と分析視角

### 第1節 研究の背景

1992年に農林水産省は『新しい食料・農業・農村政策の基本方向』（以下、新政策）を発表し、これにより日本の農業政策は新たな時代を迎えることとなった。そこでは、「経営感覚に優れた効率的で安定的な経営体」の育成が強調され、経営体育成のため、農業経営の法人化を農業政策の重点として取り上げた。その後、1993年には『農業経営基盤強化法』を制定し、「効率的かつ安定的な経営体の確立」に取り組み、認定農業者の育成を推進した。さらには、1999年に『食料・農業・農村基本法』を制定、施行し、目指す農業経営像を「効率的かつ安定的な農業経営」、すなわち「農業経営体」とした。そして、本格的に農政は認定農業者、経営体育成に取り組むことになり、その中で農業生産法人の育成が積極的に推進されることになる。

こうした政策展開の中で、一部の農業経営では、新たな展開がみられる。農林水産省の統計によると、農産物販売額が3千万円以上の農業経営は、1995年の2万9千戸から2000年3万1千戸、2005年3万6千戸に増加した。また、農業生産法人も1995年4,150法人であったが、2000年5,889法人、2005年7,904法人となり、2007年には9,466法人に増加した。農業生産法人の企業形態別内訳をみると、有限会社などの会社法人が8割弱を占めている。また、2005年農林業センサスによれば、農産物の販売金額規模5,000万円以上の経営において、常時雇用を導入している経営が80%にも及んでいる。こうした変化は、一部であるにせよ、近年の農業経営において、従来の家族農業経営と異なり、新たなタイプの農業経営、すなわち、利益追求を目的とする企業的な大規模経営が出現しつつあることを意味している。

八木[31]は、こうした新たな農業経営の特質について、次のように整理している。

①事業規模と事業領域の拡大を積極的に進めている。②その拡大の過程で、土地、労働、資本等の経営資源を積極的に外部から調達・依存し、有効に活用している。③企業形態の選択では、有限会社、株式会社など法人化が志向されている。④経営目的に向けて経営戦略を立てている。⑤消費者ニーズに対応し、マーケティングをベースに置く経営である。⑥社会化され、社会的責任をもった経営である。⑦経営者の役割が最も重要な経営の核になっている。

このような企業的な農業法人経営の出現により、従来の家族経営と異なって時代に相応しい新たな経営管理論、管理手法の構築が必要となっている。

経営管理は生産、販売、労務、財務などの管理領域から構成されている。その中で、すべての領域と関わり、総合的な管理とも言われるのは財務管理である。農業経営の場合、かつては家族労働力を中心に営まれ、経営規模も零細なままで財務管理はそれほど必要ではなかった。しかし、企業的な経営になると、雇用労働を導入し、経営に必要な資金を外部から賄い、また生産だけではなく、加工、直売、観光などの多角化事業も図られている。それに伴って経営活動が一層複雑になっている。従って、現代農業経営においては、財務管理の重要性が高まってくる。

これについて、和田 [33] は現代の農業経営管理の基本課題の一つとして、財務管理・資金管理が非常に重要になってくると指摘した。また、1994年の日本農業経営学会のシンポジウムで新しい農業経営をめぐって議論した際、財務管理は農業経営研究にとって優先的に取り組む課題であると荒幡 [4] によって提起された。

農業経営の財務・資金管理に関しては、1980年代に経済問題のみならず社会問題にもなった畜産経営の固定化負債問題をきっかけに、畜産経営でははやくから研究されてきた。そして、ここ十数年間、農業経営全般において、新たな経営、企業的な経営が形成され、本格的な財務管理が必要になってきている。

そこで、本研究では、現代農業法人を対象とし、これまで手薄な研究領域である財務管理問題を取り上げ、その財務状況及び財務管理上での課題を明らかにし、さらに、



従来の研究ではあまり注目されなかった財務管理を行う経営主体に視点を置き、合理的・効率的に財務管理を遂行するための財務に関わる管理組織がどのように形成されるか、また、財務管理組織類型によって経営者がどのような財務管理を行っているかについて、実証的に解明する。

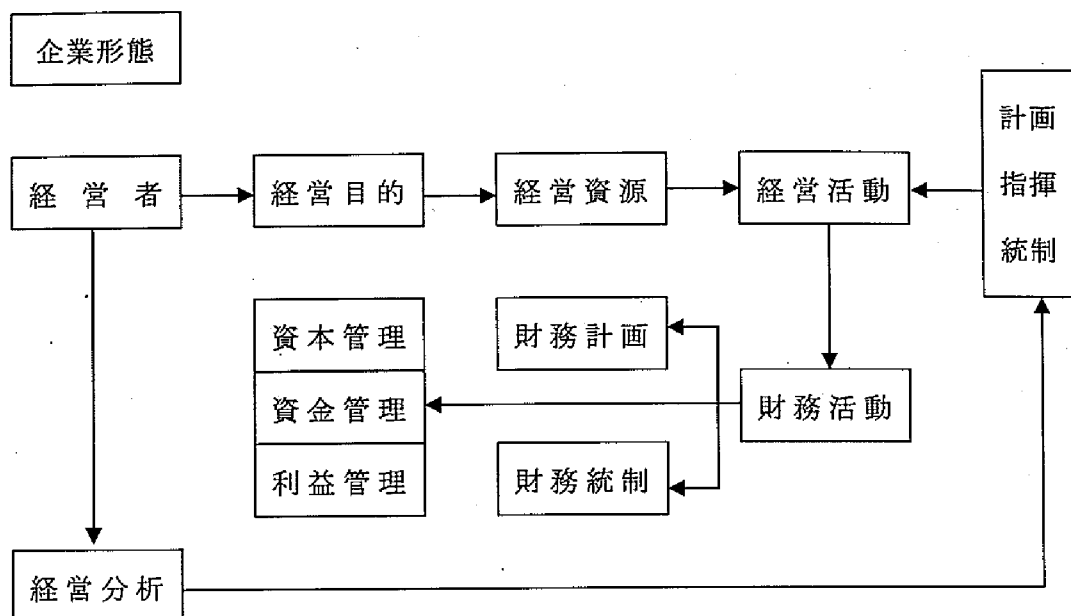
## 第2節 先行研究のレビュー

### 1. 研究の視角

財務管理についての先行研究を考察する前に、財務管理の意味、体系また経営管理との関係を簡単に整理しておく必要がある。財務管理とは企業の経営活動の中で財務に関わり、資金の調達と運用を計画し、指揮・統制することである。財務管理の目的は、その調達と運用の過程において、資金の十分な収益性と最適な流動性及び安全性を確保することである。これに基づいて、財務管理は資本管理、利益管理、資金管理の3領域から構成されている。

一方、経営活動は、経営者が一定の目的を持ち、人、物、金などの経営資源を活用して、生産、販売、財務などの活動を行う過程であり、こうした活動を計画し、組織し、そして統制することを管理という。財務管理は、経営管理の体系の中で、計画→実行→分析・評価という基本的な管理循環に従って実施されている。

経営管理、財務管理の体系について図で示すと、序-2-1のようになる。ここでは、財務管理に経営分析が必要であることに注目せねばならない。経営分析は、主に企業の財務状態や経営成績を示す財務諸表を利用して、経営活動の成果を評価、分析するものであり、財務分析、財務諸表分析とも呼ばれる。経営者がその分析により、今後の経営管理、財務管理のあり方を予測、検討することができる。したがって、経営者が実際にどのように財務管理、財務分析に取り組んでいるかが課題となる。



図序-2-1 経営管理・財務管理体系図

資料: 参考文献[1], [20]より筆者作成。

このように、財務管理の概念及び体系を提示した上で、次に、本研究では農業経営における財務管理に関する先行研究についてレビューする。しかし、先行研究は主に1985年以後のものに限定する。理由は主に次のとおりである。

日本農業は1980年代後半、特に1992年に市場メカニズムを重視する新政策が発表されてから、市場経済へ急速に進むことになり、農業法人などの企業的経営が大幅に増加し、財務的には家計と経営が分離し、本格的な財務管理がみられるようになってきた。この家計部門と経営部門を財務的に独立させることは、農業経営の財務管理を研究するに当たって決定的に重要であると思われる。

以上のことを考慮して、先行研究を整理すると、大きく3つに区分できる。1つは、個別経営を対象とし、事例的に個別経営の財務管理がどのように実施されたかを明らかにする研究である。2つには、農業経営の経営・財務分析に着目し、そこから財務管理のあり方を明らかにするものである。3つには、多数の経営を対象にアンケートによって財務管理の実施内容を明らかにするものである。以下、それぞれの内容を述べることにする。

## 2. 個別経営の財務管理分析からみた財務管理の先行研究

かつては、日本の農業経営は、家族労作経営であった。そこでは、農家所得を高めるため、コスト低減、収益向上を中心とする利益管理が重視された。しかし、近年、雇用を導入して事業規模を拡大し、企業化が進んでくると、長期・短期の資金需要が高まり、経営外部から多額の資金調達が行われることになり、資金管理の重要性が認識されるようになる。従って、近年、財務管理の研究は、安全性と流動性を重視する資金管理の研究や手法の開発が多くなってきている。

まず、企業的展開が比較的早く進んできた畜産経営について、新井 [2] は畜産経営における経営計画、目標管理と進行管理の重要性及びその内容について論じながら、資金繰り、収益向上、経営分析などの財務課題を検討した。「負債問題は資金繰りの問題であり、それはコストや収益性より、総合的視野を必要とする」、また、「わずかに大型負債農家で資金繰りの関心が見られる」と資金管理の必要性を言及し、資金繰りをめぐり農業経営者の意識が乏しいことを指摘した。

法人畜産経営の財務管理に対して最も体系的に論じたのは新山である。新山[21]は、『畜産の企業形態と経営管理』の中で、まず、所有と経営・労働の関係により、法人経営を人的信用基礎にもとづく資本結合企業（人的企業、混合的企業）と資本的信用基礎にもとづく資本結合企業（資本的企業）に区分し、企業形態の違いによって、①経営管理の仕組み、②財務活動そのものの特質が大きく異なる、と指摘した。次に人的企業を取り上げ、資金管理を中心に、法人畜産経営の発展過程における投資・資金需要と資本調達などの財務管理について検討した。新山はまず、事業規模の拡大に伴い、設備投資と運転資本両方の資金需要が高まり、多額な資金調達とその資金の順調な回収には、①長期資金計画と短期資金計画との結合、②資金計画（資金予算）と損益計画（損益予算）との接合、③資金循環に影響を与える要因への総合的な対応が必要であることを明らかにし、財務管理の確立特に資金繰り計画の重要性を指摘した。

続いて資金循環に影響を与える要因について、具体的に①利益の良否、②資金収支のタイミングの適合、③売上債権、支払債務、在庫の管理、④増大する資金需要の予測と手当、⑤利益処分、留保の適否、⑥資金調達の実態の適否などをあげ、それぞれの規定要因の発生、またそれに対応する管理課題について論じた。その上で、資金収支をはかるための長期・短期資金計画表の考え方とその様式を提示した。さらに、以上の理論的な考察に加え、新山は三つの典型事例を取り上げ、その経営展開過程における経営管理の特徴を述べながら、法人畜産経営における財務管理の実際のあり方について考察した。

一方、土地利用型法人経営の財務管理については、八巻[32]らの研究があげられる。八巻は『農業経営の法人化と経営戦略』の中で、北陸稲作農業生産法人を対象にして、事例分析を行い、各事例の経営管理の特徴を踏まえて、経営展開過程における利益・コスト管理、資金管理、経営分析など財務管理の実態と手法の特徴点を明らかにした。その中で、資金管理に関して、八巻は農事組合法人の例をあげ、短期的資金管理と長期的資金管理に分けて詳細に分析した。短期的資金管理について、①部門別収支の把握、②定期預金の担保により比較的有利で短期資金の調達、③経営の多角化による資金繰りの改善などの管理手法をまとめた。長期的資金管理について、①資金運用表が必要であること、②減価償却の内部金融効果が活用できることを明らかにした。

また、熊谷[14]も、今後、大規模な農業経営の続出に伴い資金管理が相当重要になってくると指摘した上で、大規模土地利用型法人経営における資金管理の目的、対象期間、管理の方法、課題などについて論じた。特に土地利用型農業の生産過程を踏まえ、資金管理の対象期間を短期（1～2年）、中期（3～5年）、長期（6～10年）に分け、それぞれに対応する「資金繰り計画表」、「資金運用計画表」と管理のポイントを提示した。また、今後、大規模な農業法人経営がさらに発展していくと、企業としての集団化・連結化が進むとともに、キャッシュ・フロー計算書また連結財務諸表の作成も重要になってくるとした。

### 3. 経営・財務分析からみた財務管理の先行研究

前項において、経営分析は企業の財務状態や経営成績を示す財務諸表を利用して、経営活動の実績を評価、分析するものであると述べた。ここではまず、経営者自身による経営・財務分析ではなく、研究者が農業経営の財務分析に着目し、それについての研究成果をあげる。

まず、新井[2]は、畜産経営をはじめとする農業経営の経営分析について、主に次の4点を指摘した。①農業経営において、第三者による経営改善指導の「経営診断」が行われているが、経営者自身が経営管理のための「経営分析」がまだ未成熟である。②経営分析を行うため、継続的かつ実質的な複式簿記などの会計資料が必要となる。③農業生産過程に特殊性があるため、一般企業の財務分析方法が必ず農業に適用するとは言えない。④経営分析に当たって、最重要視されるのは収益性であるが、投資と資金調達をめぐる財務バランスに対して安全性分析、流動性分析も重要である。

次に、八巻[32]は、前出の『農業経営の法人化と経営戦略』において、対象事例の資金管理のあり方に続き、事例法人の経営分析について詳しく検討した。結論として、一定の水準に達した経営分析の指標が財務管理の結果であり、逆に規範的水準、例えば自己資本比率20%台が経営構造革新を方向付けると示唆した。

また、大原[10]は、稲作受託法人経営を取り上げ、事例対象の23年間の会計資料をもとに詳細な財務分析を行い、自己資本の充実が経営安定をもたらすことを明らかにした上で、稲作受託型経営において、各財務指標の実際的な基準を提示した。

また、桂[11]は農業法人形態に着目し、農業法人であっても法的形態や法人化の目的・経営組織などの違いにより、経営分析の視点もかなり異なってくると指摘した。その上で、法人経営を①資本結合型、②労働力結合型、③資本・労働力（機能未分化）型、④節税対策型、⑤農事組合法人（1号法人）、⑥農事組合法人（2号法人）と6つのタイプに類型化し、類型ごとに分析利用上の有効な財務指標について検討した。

財務諸表データを基にして、法人の財務成績を分析したのは斎藤[15]である。斎藤は全体的に農業法人の欠損率が高く、資本金規模が大きくなると、利益計上法人数が多くなることを明らかにし、また、農業法人業界において、少数の優良法人と多数の成績不振法人が併存していることを指摘した。さらに、健全法人と欠損法人を比較し、健全法人は資産増加を抑え、スリムな経営体質で成長することを明らかにし、財務成績は実に財務管理の結果と計画的な管理の重要性を強調した。

#### 4. 財務管理の現状アンケートからみた財務管理の先行研究

農業法人の経営管理の実態に関して、各種のアンケート調査が実施されている。その中の一つとして、1997年に全国農業改良普及協会が実施した全国規模のアンケート調査をあげる。津谷[19]は調査結果に基づき、財務管理の担当者、目的などについて分析を行った。その分析によると、財務管理の担当者について、記帳作業は組織内部で行われるのが多く、それに対して、財務諸表の作成や財務管理の指導は外部に依存するのが多いことを明らかにした。また、外部組織に依存する場合、有限会社は税理士・会計士等専門家に依存する割合が高く、農業組合法人は農協や改良普及員などの指導を受けるのが多いとした。売上高規模別では、小規模法人は外部に依存しない、あるいは改良普及員、農業会議、農協に依存するのに対し、売上高1億円以上になると、もっぱら税理士・会計士などに依存することを明らかにした。また、財務諸表の利用目的について、全体的に「税務対策」というのは最も多いが、自らが記帳作業、財務諸表作成した上で税理士等専門家の指導を求める法人は様々な目的で財務諸表を利用しており、特に売上高が1億円以上の経営では、積極的に財務諸表を利用していることを明らかにした。財務諸表の検討内容について、1億円前後になると、売上高など実数指標だけではなく、自己資本比率等比率分析指標の検討割合も高くなり、「財務諸表活用の仕方に質的な転換がみられる」ということを明らかにした。

2000年の農林漁業金融公庫が実施した農業財務管理に関するアンケート調査(対象はスーパーL資金借入経営であり、法人化した経営が5割以上)で、福田[26]は財務分析の取り組み状況と問題点を考察した。その結果、個人経営と異なり、法人経営では、財務諸表の作成率、財務分析の実施率がいずれも高い割合を占め、企業的大規模経営では財務分析の必要性が高いことを示した。また、財務分析の目的についても大きな差がみられ、法人経営は「経営上で必要であると自ら判断した」ものの割合が高く、財務分析に対して自覚意識を持つ経営が多いことを示した。一方、財務分析上の問題点について、法人経営は「比較対照する経営データの提供」、財務分析をしようとしても「財務分析に関する十分な知識がない」などの割合が高く、財務分析情報、財務分析サービスを求めることが明らかとなった。

以上、法人を含め農業経営の財務管理について、主に個別経営の財務管理、経営・財務分析、財務管理の現状アンケートの3つの側面からレビューした。その他、梅本[9]は水田作経営の経営管理を論じるにあたって、東北地域における大規模な経営を対象事例とし、農地購入に関する財務管理の特殊性を踏まえつつ、その実態、特徴と管理原則について検討を行った。また、資本調達管理に関して、森[30]は企業財務論における「レバレッジ効果の理論」を応用し、企業的肉用牛肥育経営を対象に、最適な資本構成モデルを提示しようとしている。

## 5. 先行研究の課題

以上のように、農業経営の財務管理に関する先行研究には、理論的な考察もあれば、実証分析による規範的管理手法を提示しようとするものもある。いずれも優れた研究である。しかし、現代農業における財務管理という命題からみると、次の3点が課題であると思われる。

第1に、財務管理に関する多くの研究が資金に関わる「財務」を対象としており、「管

理」機能を発揮する経営者及び経営者の行動に着目し、経営主体の立場から財務管理問題を研究するものはほとんど見当たらなかった。そもそも管理の本質的な問題は、「人間の問題、人間の集団の問題、人の組織化問題に帰着するのである」[5]。このことを意識し、和田は農業経営学において、経営目標、経営行動、経営成果等の具体的なことから、経営者能力、経営者意識、経営管理組織等をはじめとする経営者機能のあり方によって大きく規定されると指摘した [17]。

現代農業において、「経営者の役割が最も重要な経営の核になっている」と八木[31]が指摘したように、経営者能力は経営成長を左右する大きな要因である。しかし今日、企業的大規模法人経営が増え続け、財務管理の重要性が高まってくる中で、経営者の財務管理能力はどんな現状であるか、どのような財務目標を立てるか、特に激しい経営環境変化の中で、事業規模の拡大に伴って、取り扱う財務管理問題が複雑になり、効率的に財務管理を行うため、経営組織の中で誰がどういう目的で財務管理を担当するか、財務に関する管理組織がいかにか形成するか、さらにその財務管理組織のもとに、実際にどのような財務管理が実施されているかということについて、まだ十分に解明されていない。こうした経営主体の視点から財務管理問題を議論するのは、新山や八巻らの事例研究において散在的にみられ、いずれも深く検討されていなかった。

近年、木村 [12] [13] は現代農業の経営成長に関わる経営者諸能力を、具体的に経営者の農業観、野心・目標、計数感覚、企業家精神などの要素と捉え、アンケート調査を通して分析を進めているが、経営者管理能力による財務管理について、深く追究されていなかった。したがって、経営者管理能力、経営組織などに関わる経営主体と実際の財務管理行動を結びつけ、より実証的な研究が必要であると思われる。

第2に、具体的な財務管理活動について、これまでの先行研究は、資本調達や資金繰り、財務分析などについて別々に取り扱うものが多く、資金調達計画から経営成果分析に至るまで総括的かつ体系的に財務管理を研究するものが少なかった。財務管理は長期的な資本管理、短期的な運転資金管理、また利益管理から構成されているが、後で詳



しく検討するように、各管理領域はさらに具体的な管理事項がある。それについて、経営者はそれぞれどう実施するか、また、財務諸表を利用して経営分析を行う場合、経営者がどの財務指標に着目するかなど、より総合的かつ具体的な財務管理の実態について、先に述べたように、経営主体の側面から把握することが必要である。

第3に、従来の農業法人の財務管理に関する研究においては、総じて個別経営に基づく事例分析が多かった。財務管理の実態を把握するため、個々の経営に対する研究が必要であり、事例分析の蓄積が不可欠である。しかし、事例分析にとどまってしまうと、財務管理上の特徴が把握できず、普遍性あるいは一般性を失うおそれもある。従って、現実の財務管理問題を明らかにしていく上では、現状アンケート調査と事例分析の二つの研究手法を合わせて総合的に検討することが必要である。

### 第3節 本論文の課題・方法・構成

#### 1. 本論文の課題と方法

そこで、以上の問題認識を踏まえ、本論文では、財務管理を行う経営主体に視点を置き、現代の農業法人の財務管理のあり方について研究する。具体的には、次の4つの課題を設定する。

第1は、近年の農業法人の動向や経営状況、財務状況及び財務管理上の現状を明らかにすることである。農業法人の近年の動向及び経営状況などについては、法人化の財務上のメリットを整理した上で、農林業センサスの統計データで把握する。農業法人の財務状況については、中小企業庁により発行された『中小企業の財務指標』のデータを用い、農業全体に対しての分析また製造業との比較分析で明らかにする。さらに、法人経営を対象に財務管理に関するアンケート調査を実施し、その結果に対して分析し、農業法人の財務管理上の現状を明らかにする。

第 2 は、法人経営の財務管理に関する組織に焦点を当て、経営成長過程において、財務管理の組織の形成また財務管理組織の違い（類型）によって財務管理のあり方がどのように異なるのかを明らかにすることである。

分析方法としてはまず、一般経営学の財務管理組織の概念を参考にし、農業経営での財務管理組織の枠組みを設定する。次に財務管理のアンケート調査結果に基づき、財務管理組織の構成要素を検討するとともに、経営者管理能力の下に財務管理組織の形成・確立を明らかにする。そして、各構成要素の組み合わせにより財務管理組織の類型を策定し、管理組織類型によって経営者が具体的にどのように財務管理を行っているのかについて検討し、財務管理のあり方を明らかにする。

第 3 は、財務管理を行っていく上での経営分析に対して、法人経営者が自ら財務諸表を利用して経営活動の成果を評価、経営分析を行う場合、どのような財務指標を利用しているかを明らかにすることである。分析方法はまず、経営分析（財務諸表分析）する上で一般的な分析方法を参考にし、農業法人が利用する実数値指標、比率指標を設定する。次に財務管理のアンケート調査結果に基づき、法人経営の財務指標の全体的な利用状況、課題を明らかにする。また、その財務指標の利用状況について、財務管理組織との関連から検討し、財務管理組織と経営分析との関係を明らかにする。さらに、財務管理の先端的農業法人を取り上げ、そこで利用されている財務指標を明らかにする。

第 4 は、農業法人の経営成長に伴う財務管理の変化、すなわち財務管理の高度化を明らかにすることである。農業経営の場合、経営成長過程で直面している財務危機が多く、その危機に直面し成長を果たす過程で、経営者の管理能力、経営者のもとに財務管理組織、財務管理のあり方がいかに質的に変化、高度化したかについて明らかにする。これについては、岩手県北上市における大規模農業法人 S 農産を対象として、事例経営の約 20 年の財務諸表などの資料を基にして、代表取締役また財務担当者への聞き取り調査を行う。

## 2. 論文の構成

以上の課題に従って、本論文の構成は次のとおりである。

序章では、財務管理の一般的な概念、体系に従い、農業経営の財務管理について、既存の先行研究を整理、考察した上で、本研究の課題を明らかにし、論文全体に関わる課題と方法について論述する。

第1章「農業の法人化と財務管理の現状」では、研究を進めていくため、農業法人化の財務上でのメリットを簡単に触れ、次いで、法人経営の近年の動向、経営状況、現状での農業法人の財務及び財務管理の状況を明らかにする。そして、現代における農業法人の財務管理の課題を提示する。

第2章「農業法人の財務管理組織と財務管理」では、第1章で明らかになった農業法人の財務管理の課題から、管理職能を行う経営主体に着目し、経営組織の中で財務管理に関する組織について分析する。具体的には、農業法人の財務管理組織の形成、財務管理組織の類型化、類型ごとの財務管理のあり方の相違を明らかにする。高度に整備されている財務管理組織において、財務管理、すなわち、資本管理、資金管理、利益管理がどう実施されているか、またその結果、売上高がどうなるかについて明らかにする。

第3章「農業法人の財務管理での利用指標」では、法人経営が財務管理を実施する上で、経営分析（財務諸表分析）について、経営者が実際に利用している財務指標を明らかにする。具体的には、財務指標の利用状況を財務管理組織と関連し、実数値指標ではどんな指標で、比率指標ではどんな指標で財務結果を分析しているかを究明する。次に、財務管理組織を整備し、財務管理を積極的に実施している財務管理の先端的な法人が、経営分析においてどのような財務指標を活用しているかを明らかにする。

第4章「農業法人の経営成長と財務管理」では、第2章、第3章から得られた結果を踏まえ、経営成長との関連で大規模農業法人（有限会社）であるS農産の20年間

の経営成長過程を分析し、そこにおける財務管理の組織のあり方、財務管理の手法を具体的に明らかにする。

第5章は、全体の総括であり、農業法人の経営成長にともなう財務管理組織の形成、それにしたがって財務管理の具体的なあり方、また、現実における財務管理組織の確立の条件について考察する。最後に、本研究で残された課題を整理する。

【引用・参考文献】

- [1] 浅井重和・坂本真一郎編著（1996）：『現代経営学要説』，中央経済社，pp. 83  
-89.
- [2] 新井肇（1988）：「畜産経営の課題と経営管理機能」，『農業経営研究』第26巻  
第2号，pp. 1-10.
- [3] 新井肇（2000）：「農業経営分析と農業会計」，松田藤四郎・稲本志良編著『農  
業会計の新展開』，農林統計協会，pp. 194-207.
- [4] 荒幡克己・河原昌一郎著（1990）：『21世紀農業の経営展望』，農林統計協会.
- [5] 伊丹敬之・加護野忠男著（2000）：『ゼミナール経営学入門』，日本経済新聞社  
p. 213.
- [6] 伊藤忠雄・八巻正編著（1993）：『農業経営の法人化と経営戦略』，農林統計協  
会.
- [7] 稲本志良・辻井博編著（2000）：『農業経営発展と投資・資金問題』，富民協会.
- [8] 占部都美編（1999）：『経営学辞典』，中央経済社，pp. 128-129.
- [9] 梅本雅著（1997）：『水田作経営の構造と管理』，日本経済評論社，pp. 153-  
183.
- [10] 大原興太郎・王初文（1997）：「農業法人経営展開の財務分析—有限会社 AMC  
を事例として—」，『三重大学生物資源学部紀要』第17号，pp. 23-59.
- [11] 桂利夫（2000）：「農業法人の経営分析」，松田藤四郎・稲本志良編著『農業会  
計の新展開』，農林統計協会，pp. 208-223.
- [12] 木村伸男（1999）：「農業法人の経営者」，木村伸男編著『農業法人の経営管理  
とその支援』，社団法人全国農業改良普及協会，pp. 31-39.
- [13] 木村伸男著（2004）：『現代農業経営の成長理論』，農林統計協会.
- [14] 熊谷宏（2000）：「法人農業経営における資金管理の基本問題—重要性，方法，  
課題」，稲本志良・辻井博編著『農業経営発展と投資・資金問題』，富民協会，

pp. 97-115.

- [15] 斎藤潔 (2003) : 「農業法人の経営革新」, 日本農業経営学会編『新時代の農業経営への招待』, 農林統計協会, pp. 36-50.
- [16] 杉澤新一著 (1987) : 『財務管理要論』, 同友館, pp. 145-147.
- [17] 長憲次編著 (1993) : 『農業経営研究の課題と方向—日本農業の現段階における再検討—』, 日本経済評論社, pp. 386-400.
- [18] 辻雅男 (2003) : 「はじめに」, 日本農業経営学会監修『新時代の農業経営への招待』, 農林統計協会.
- [19] 津谷好人 (1999) : 「財務管理の管理者, 目的, 方法」, 木村伸男編著『農業法人の経営管理とその支援』, 社団法人全国農業改良普及協会, pp. 83-90.
- [20] 中村常次郎・高柳暁編 (1987) : 『経営学 (第3版)』, 有斐閣, pp. 235-249.
- [21] 新山陽子著 (1997) : 『畜産の企業形態と経営管理』, 日本経済評論社, pp. 207-232.
- [22] 西澤脩著 (1997) : 『企業財務管理』, 泉文堂, pp. 1-18.
- [23] 日本農業経営学会監修 (1996) : 『経営成長と農業経営研究』, 農林統計協会.
- [24] 日本農業経営学会監修 (2003) : 『新時代の農業経営への招待』, 農林統計協会.
- [25] 農林水産省編『平成4年度 食料・農業・農村白書』.
- [26] 福田豊昭 (2002) : 「財務分析の実施状況と問題点」, 『担い手農家の農業経営管理情報に関する調査』, 長期金融第86号, 農林金融公庫, pp. 49-64.
- [27] 藤井則彦著 (2003) : 『財務管理と会計—基礎と応用— (第2版)』, 中央経済社, pp. 1-11.
- [28] 松田藤四郎・稲本志良編著 (2000) : 『農業会計の新展開』, 農林統計協会.
- [29] 村松司叙著 (2003) : 『経営学入門シリーズ 財務管理入門 (三訂版)』, 同文館, pp. 3-12.
- [30] 森佳子著 (2003) : 『畜産経営の経営発展と農業金融』, 農林統計協会.

- [31] 八木宏典著 (2001) :『現代日本のビジネス 時代を先導する経営』, 農林統計協会, pp. 31-34.
- [32] 八巻正 (1993) :「農業法人経営の経営管理」, 伊藤忠雄・八巻正編著『農業経営の法人化と経営戦略』, 農林統計協会, pp. 15-69.
- [33] 和田照男編著 (1990) :『新しい農業経営管理』, 農林統計協会, pp. 1-29.

# 第1章 農業の法人化と財務管理の現状

序章では、近年の日本農業において、従来の家族農業経営と異なり、企業的な農業経営が出現しつつあり、財務管理がより重要な課題となってくると述べた。また、先行研究への考察によると、これまでの財務管理に関する研究において、農業経営者自身がどのように財務管理を行っているかなどについて、未だに未解明な部分が多いことが明らかになった。そこで、本章では、農業法人の財務管理問題を検討していくため、その前提として、近年の農業法人の動向、経営状況、法人経営の財務状況及び財務管理上での現況を全体的に明らかにする。

## 第1節 農業法人の動向と現況

### 1. 農業法人化と財務上のメリット

はじめに、農業法人とは法人形態による農業経営を行い、一般に農畜産物の生産や加工・販売など農業に関する組織体の総称である。日本で最初の農業法人が1957年に現れ<sup>21)</sup>、その5年後である1962年に農地法等の改正により農業生産法人制度が創設された。したがって、農業法人は農地利用との関わりから2つに大別される。1つは農地法に規定され、農地を取得し土地利用型農業を行う法人であり、農業生産法人と呼ばれる。もう1つは農地を利用しない一般法人であり、中小家畜、肉牛肥育、施設型農業などの分野で多くみられる。また、依拠する法律によって、農業法人は農事組合法人（農業協同組合法）、会社法人に分かれ、会社法人はさらに有限会社（有限会社法）、合名会社、合資会社、株式会社（民法）に分類されている。

農業者が法人化する目的として、財務・会計の明確化をあげるものが多い。次に、



農業の法人化の財務上のメリットについて述べておこう。

農業法人化のメリットについて、一般に制度上のメリットと経営上のメリットを分けて考えられるが、ここでは財務に関連するメリットを取り上げる。主なメリットは次の5つである。①法人経営は制度資金融資枠が個人経営より拡大している。②法人経営は金融機関など対外取引における信用力が高まり、取引先・量の拡大が可能となる。①、②により資金調達的面から事業規模の拡大を図ることが容易になる。③法人経営は経営が家計から分離し、企業会計原理規則により経営内容の把握が正確となり、計画的合理的に経営運営が可能となる。④法人経営は減価償却費や利益の内部留保による自己資本の増大が図れる。⑤法人経営は税率軽減など多くの税制上の優遇措置が受けられる。

こうした財務上のメリットは、規模拡大を志向しようとしている経営にとっては、魅力的なことである。また、法人経営は法人化を契機に、各種保険の加入による構成員の福利厚生を充実させ、それにより就業条件が安定し、新規参入が容易になり、人材確保も可能になる。さらに、農業法人化は経営者が自己能力の開発、現代的経営感覚の養成などにもつながっている。これについて、稲本〔2〕が指摘したように、「経営形態の選択は農業経営発展の重要な一局面」と言えよう。

## 2. 農業生産法人の動向

次に、農業生産法人の動向についてみる。図1-1-1は1990年から農業生産法人の推移を示すものである。これによると、農業生産法人制度が創設されてから1990年に至っておよそ30年間、農業生産法人の数は4,000台まで推移してきたが、1992年新政策以後、農業生産法人数は急速に増加することとなる。すなわち、1995年には4,000台を超え、2000年6,000台、2005年8,000台となり、2007年には9,466法人に達し、1990年の2.5倍となっている。

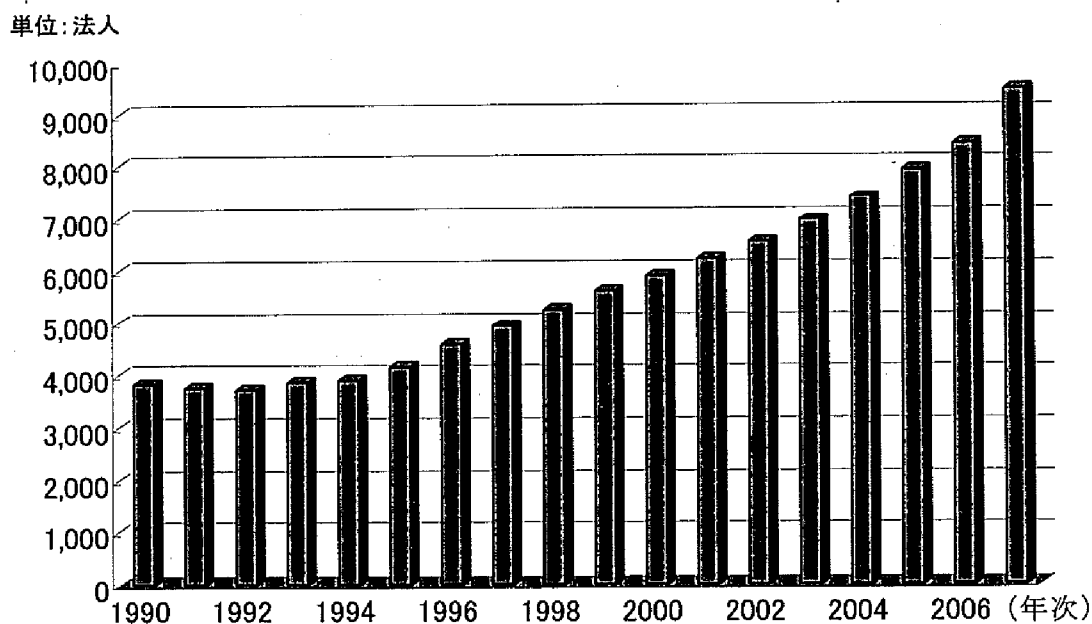
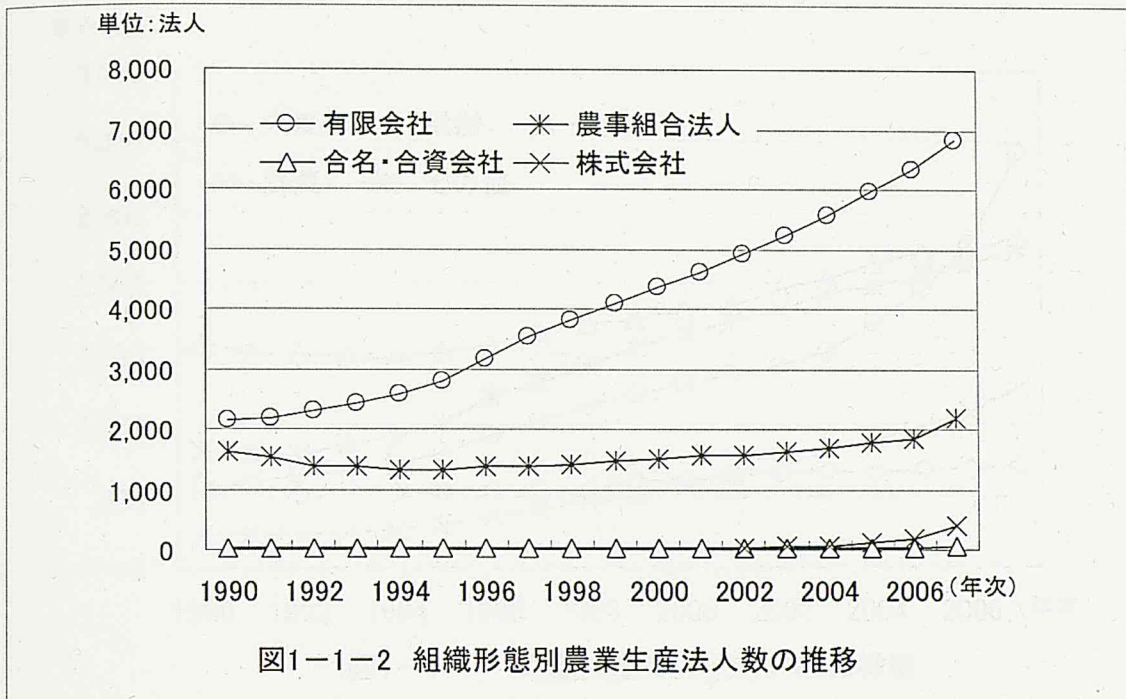


図1-1-1 農業生産法人数の推移

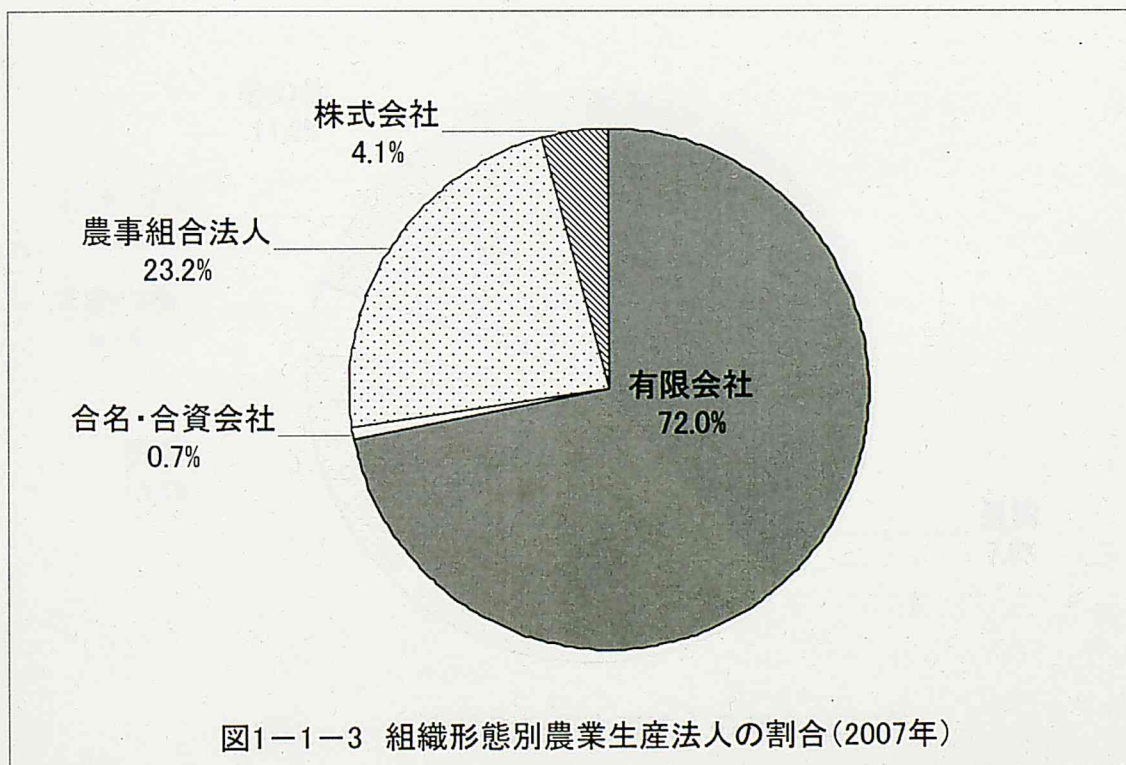
資料：農林水産省『ポケット農林水産統計』各年度より作成。

図1-1-2は組織形態別にみた農業生産法人数の推移である。これによると、1990年に入ってから、農事組合法人数は停滞しているのに対して、有限会社法人数は大幅に増加している。図1-1-3で示したように、2007年現在、農業生産法人9,466法人のうち、有限会社は6,818法人、農事組合法人は2,198法人であり、それぞれ72.0%、23.2%を占めている。一方、2001年から株式会社（株の譲渡制限のあるもの）は農業生産法人制度に認められ、2007年には385法人まで増加し、4.1%を占めている。

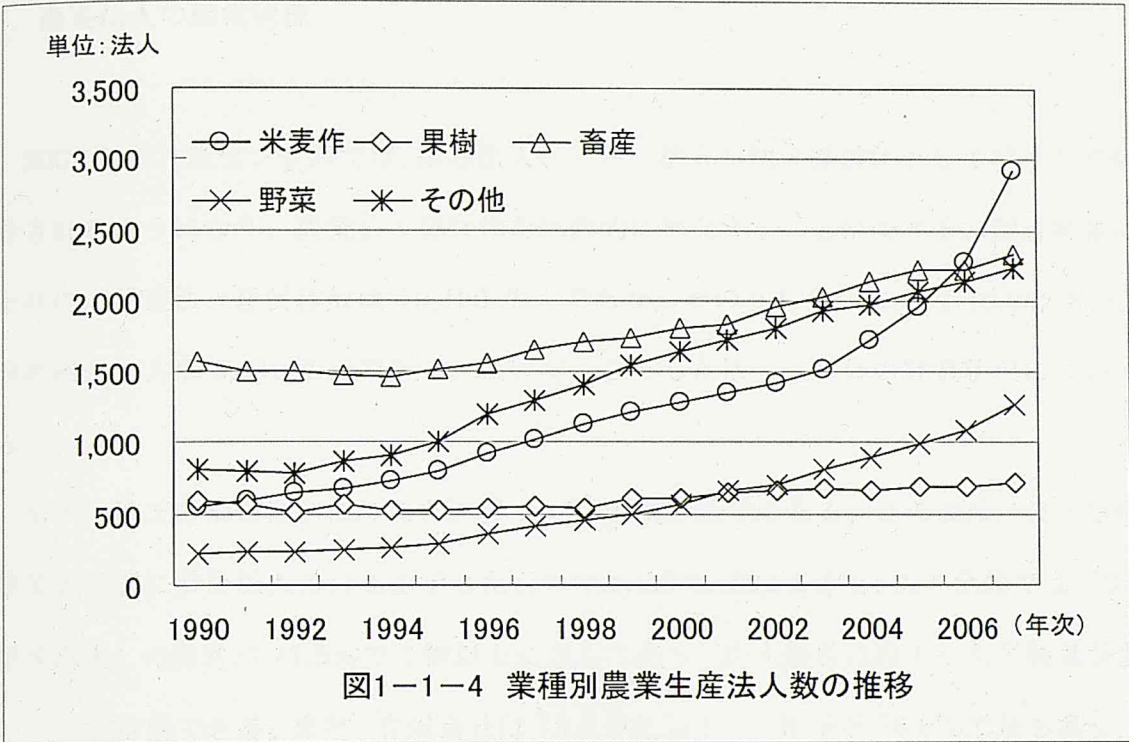
また、業種別に農業生産法人数の推移をみると、図1-1-4に示したように、1990年から、米麦作の法人数は増加し、2000年以後はさらに著しく増加している。野菜作も1995年から顕著な増加がみられる。他方、畜産は着実に増加している。これに対して、果樹は長期的な停滞傾向を示している。また、図に示していないが、その他の中で、花卉の法人数が増加しつつあり、2007年に804法人となっている。図1-1-5によると、2007年現在、米麦作、畜産、野菜、花卉、果樹の割合はそれぞれ30.8%、24.6%、13.4%、8.5%、7.6%である。



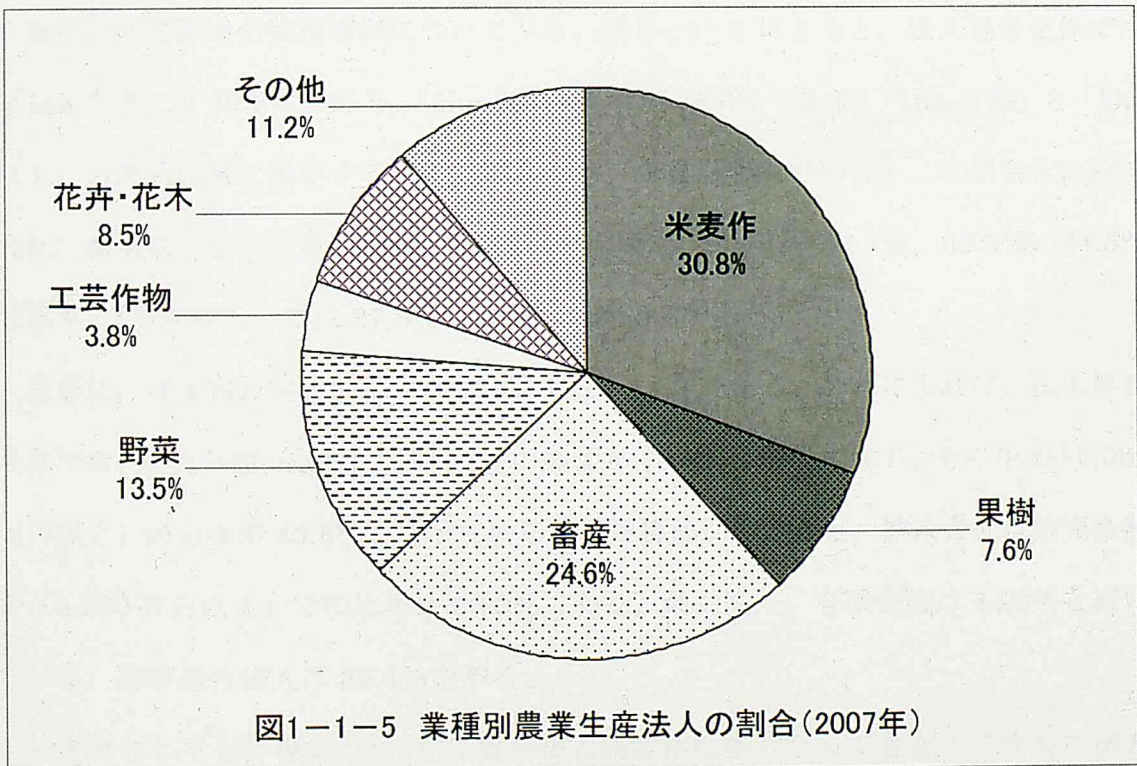
資料：農林水産省『ポケット農林水産統計』各年度より作成。



資料：農林水産省『ポケット農林水産統計』より作成。



資料：農林水産省『ポケット農林水産統計』各年度より作成。



資料：農林水産省『ポケット農林水産統計』より作成。

### 3. 農業法人の経営状況

2005年農林業センサスでは、組織法人と一戸一法人が法人経営体として統一して集計されるようになり、農業法人経営体を総数的に把握することができる。調査結果によれば、農業法人経営体数は19,136法人であり、そのうち会社法人は10,982法人、農事組合法人は2,610法人である。次いで、こうした法人経営体の経営状況についてみる。

まず、投下労働規模別にみると、表1-1-1のとおりである。この表は、投下労働単位規模別に農業法人の分布を示したものである<sup>注2)</sup>。表によると、法人全体では、「3.0単位以上」の経営が71.5%で7割以上に達しており、法人経営は投下した労働量が多いことが指摘できる。また、有限会社は「3.0単位以上」の比率が75.0%で最も多く、次いで株式会社は72.5%であり、農事組合法人は58.3%である。

次に、経営耕地面積規模別についてみる。表1-1-2によると、法人経営全体では「1ha未満」が40.6%である。「5ha以上」経営が35.6%であり、「1ha未満」と「5ha以上」の両規模層に集中する特徴がみられる。企業形態別でみると、有限会社、株式会社、農事組合法人では、「1ha未満」での比率はそれぞれ36.5%、66.8%、41.5%であり、「5ha以上」では37.6%、13.4%、39.9%である。

最後に、農産物販売金額別に示すと、表1-1-3である。これによれば、法人経営全体では、販売金額「1,000万円以上」の経営が78.9%に達しており、その中で「5,000万円以上」の比率が43.8%となっている。企業形態別でみると、株式会社は販売金額が「5,000万円以上」での比率は56.9%であり、最も高く、有限会社は44.8%と続いている、農事組合法人は32.4%である。

いずれにしても、現実において、農業法人経営体は多くなってきた。こうした法人経営体は、従来の農家経営と異なった経営規模であり、農産物販売額も大きく、日本農業を発展させていくための有力な担い手として位置づけられる。

表 1-1-1 投下労働規模別法人経営体数

単位：法人，%

組織形態別	投下労働規模別						合計
	0.2 単 位未 満	0.25～ 0.5 単 位	0.5～ 1.0 単 位	1.0～2.0 単 位	2.0～3.0 単 位	3.0 単 位以 上	
有限 会 社	317 3.3	101 1.1	209 2.2	603 6.3	1,159 12.1	7,170 75.0	9,559 100.0
株 式 会 社	105 7.8	28 2.1	36 2.7	109 8.1	92 6.8	974 72.5	1,344 100.0
合名・合 資 会 社	6 7.6	2 2.5	2 2.5	9 11.4	8 10.1	52 65.8	79 100.0
農事組 合 法 人	210 8.0	98 3.8	144 5.5	304 11.6	333 12.8	1,521 58.3	2,610 100.0
合 計	638 4.7	229 1.7	391 2.9	1,025 7.5	1,592 11.7	9,717 71.5	13,592 100.0

資料：2005年農林業センサスの組み替えより作成。

注：1) ここの1単位は年間労働時間1,800時間のこと、農林水産省統計部編『解説 2005年農林業センサス』により、3.0単位以上は企業的な大型経営と言える。

2) 上段は実数，下段は比率である。

表 1-1-2 経営耕地面積規模別法人経営体数 (2005年)

単位：法人，%

組織形態別	経営耕地面積規模別					合計
	1.0ha未 満	1～2.0ha	2～3.0ha	3～5.0ha	5.0ha以 上	
有限 会 社	3,492 36.5	1,085 11.4	666 7.0	719 7.5	3,597 37.6	9,559 100.0
株 式 会 社	898 66.8	123 9.2	75 5.6	67 5.0	181 13.4	1,344 100.0
合名・合 資 会 社	38 48.1	7 8.9	4 5.0	9 11.4	21 26.6	79 100.0
農事組 合 法 人	1,084 41.5	211 8.1	124 4.8	149 5.7	1,042 39.9	2,610 100.0
合 計	5,512 40.6	1,426 10.5	869 6.4	944 6.9	4,841 35.6	13,592 100.0

資料：表 1-1-1 に同じ。

注：表 1-1-1 の注 2) に同じ。

表 1-1-3 農産物販売金額規模別法人経営体数 (2005 年)

単位：法人，%

組織形態別	農産物販売金額規模別							合計
	5 百万円未満	5 百万～1 千万円	1 ～ 3 千万円	3 ～ 5 千万円	5 千万～1 億円	1 ～ 3 億円	3 億円以上	
有限会社	989	635	1,973	1,448	1,861	1,687	543	9,136
	10.8	7.0	21.6	15.8	20.4	18.5	5.9	100.0
株式会社	249	71	142	66	143	235	322	1,228
	20.3	5.8	11.6	5.4	11.6	19.1	26.2	100.0
合名・合資会社	12	6	16	9	14	9	3	69
	17.4	8.7	23.2	13.0	20.3	13.0	4.4	100.0
農事組合法人	480	222	533	222	290	266	142	2,155
	22.3	10.3	24.7	10.3	13.5	12.3	6.6	100.0
合計	1,730	934	2,664	1,745	2,308	2,197	1,010	12,588
	13.7	7.4	21.2	13.9	18.3	17.5	8.0	100.0

資料：表 1-1-1 に同じ。

注：1) 「販売なし」経営体を除いた。

2) 表 1-1-1 の注 2) に同じ。



## 第2節 農業法人の財務状況

### 1. 農業法人の財務状況

では、農業法人経営の財務はどのような状況にあるか、ここでは『中小企業の財務指標』<sup>注3)</sup>のデータを使って、農業法人の全体的な財務状況を明らかにする。

表1-2-1は農業法人の2003年からの3年間の財務状況を示した。まず、収益性についてみる。総資本に対する収益性については、総資本営業利益率は2003年、2004年マイナスであったが、2005年は0.4%とプラスになっている。総資本経常利益率と総資本当期純利益率は3年ともプラスであり、前者は1.1~2.0%、後者は0.3~1.2%の水準にある。いずれにしても、農業法人が総資本を使って多くの利益を獲得したとは言えない。また、このような総資本利益率はさらに売上高利益率と総資本回転率に分解される。

売上高に対する収益性については、売上高営業利益率は2003年0.1%、2004年マイナス0.4%、2005年は最も高く、0.7%にすぎなかった。2004年にマイナスとなった原因は前年の冷害の影響を受け、営業利益が赤字であったからと考えられる<sup>注4)</sup>。このことから、農業は気候変動など外部環境に大きく影響されることもあって、本業から生み出す利益が少ないと言えよう。しかし、売上高経常利益率は3年ともプラスであり、0.9~2.0%の水準にある。これは営業外収入により利益が高まるからである。農業経営の場合、営業外収益に特に各種の補助金の影響が大きい。それにしたがって、売上高当期純利益率もプラスで0.3~1.2%の水準にある。

次に、効率性についてみる。総資本の運用効率を示す総資本回転率は2003年1.2回、2004・2005年1.1回であった。これは、中小企業の平均回転率1.5回に比べ<sup>注5)</sup>、高い水準ではない。また、固定資産の運用効率については、固定資産回転率は2003年2.3回、2004・2005年2.2回である。



次に、安全性についてみる。流動比率は短期的な債務支払能力（1年以内）を示す指標であり、本来200%以上が望ましいが、一般に120%であればよいと言われる。農業法人の流動比率は3年とも110%台であったが、短期の資金繰りには苦しいことが分かる。一方、自己資本と負債のバランスを示す自己資本比率については、一般に50%以上が望ましいが、農業法人のそれは3年とも9%台であり、極めて低い水準である。また、固定比率について、この指標は、短期に資金を回収できない固定資産が、返済の必要がない自己資本の範囲内にあるかどうかを意味し、100%以内で低いほど良いと言われる。農業法人は3年とも300%台であり、はるかに高い。しかし、短期に返済が要求されない固定負債も考慮に入れて安全性を検討する観点から、農業法人の固定長期適合率は3年とも80%台の水準にあり、100%以内であれば財務の安全性が保たれているとすると、良いと判断できる。これは、農業分野において、長期的で低利な制度融資が用意され、それを利用する経営が多いと考えられる。このように、農業法人は自己資本のわりには、長期負債に依存しながら多くの固定資本をかかえている。

## 2. 農業と製造業の財務状況の比較

次に、2005年の財務指標データに基づいて、従業員規模別に製造業と比較しながら、農業法人経営の財務状況を見る。それを示したのは表1-2-2である。ここで「従業員数5人以下」、「従業員数6~20人」を取り上げて検討する。農業の場合、「従業員数5人以下」は家族中心に営んでいる企業的家族農業経営、「従業員数6~20人」は本格的な企業的農業経営であると考えられる<sup>註6)</sup>。なお、製造業と比較する理由は、中小製造業において、比較的家族経営が多く、地場産業など地域との密接な関係があるという点から、農業経営との共通点が多いからである。

まず、従業員数5人以下規模である。収益性についてみると、総資本に対する収益

について、農業の総資本営業利益率がマイナス 0.3%であり、製造業の 2.1%を下回っている。しかし、総資本経常利益率は製造業と共に 1.6%であり、総資本当期純利益率には両者とも 0.9%である。売上高に対する利益率について同様な傾向がみられる。すなわち、農業の売上高利益率は 0.1%で製造業の 1.8%を下回っているが、売上高経常利益率は 1.5%、売上高当期純利益率は 0.9%、製造業のそれぞれの 1.3%、0.8%とほぼ同じである。ここでも、農業は本業での経営活動から利益の獲得能力が低く、営業外収益による経常利益、当期純利益を高めることが読み取れる。製造業より農業の営業利益が低い原因は販売費及び一般管理費の比率が高いからであると考えられる。

効率性についてみると、農業では総資本回転率は 1.1 回、固定資産回転率は 2.1 回であり、製造業ではそれぞれは 1.3 回、2.9 回である。農業は製造業と比べ、資産運用の効率性が低いことが分かる。

安全性についてみると、農業の流動比率は 108.3%、自己資本比率は 5.2%、固定比率は 322.6%、固定長期適合率は 84.0%である。それに対して、製造業はそれぞれに 133.3%、8.9%、188.5%、65.8%である。これらの指標について、前項に述べた基準からみれば、農業はいずれも製造業より劣る状況にある。

次に、従業員数 6~20 人規模である。収益性についてみると、両業種においても収益性が高まっている。しかし、従業員数 5 人以下規模と同じく、総資本また売上高に対して、農業の営業利益率は製造業を下回り、営業外収益で経常利益率、当期純利益率は逆に製造業を上回っている。例えば、売上高営業利益率では、農業は 1.1%で、製造業は 2.0%であるが、売上高経常利益率では、農業は 2.1%、製造業は 1.6%であり、売上高当期純利益率では、それぞれが 1.3%、0.9%である。

効率性について、両者ともに従業員数 5 人以下規模とほぼ同じ水準にある。総資本回転率について、農業は 1.1 回で、製造業は 1.2 回である。固定資産回転率について、それぞれが 2.2 回と 2.8 回である。

安全性については、従業員数 5 人以下規模より、両業種においても財務指標が良く

なるとみられる。例えば、流動比率について、農業は 120%、製造業は 150%へ高くなる。自己資本比率について、農業は 13.7%、製造業は 16.3%であり、2ケタに上がっている。しかし、両者を比べると、農業はいずれの財務指標でも比較的に劣る状況にある。

このように、従業員規模別にみれば、大規模農業法人経営ほど財務状況は良いが、全体でまた製造業と比較してみると、農業法人の財務状況について、次のような特質がまとめられる。第 1 に、全体的にみれば、低収益構造である。営業利益率が低く、マイナスになった年もあり、プラスになっても 1.0%程度である。また、営業外収益による利益が発生しても、経常利益率は 1~2.0%、当期純利益率は 1.0%前後である。第 2 に、資本を運用する効率性については、総資本回転率は 1.1 回で低率である。第 3 に、安全性については、低い流動比率、低い自己資本比率、高い固定比率等指標からみれば、農業法人経営は短期的に支払能力不足、長期的に借入金に依存しながら、資本をかかえている。長期的視点から資本構造が不合理で、財務体質が不健全であることが明らかになった。もちろん、農業法人のこのような財務特質は農業の特殊性にも影響されるが、ここでは、以上の財務指標を通じて、農業法人の全体的な財務状況を把握すると考えられる。

表 1-2-1 農業法人の財務状況

		2003 年	2004 年	2005 年
1. 収益性 (%)				
総資本営業利益率	営業利益 ÷ 総資本	-0.6	-0.6	0.4
総資本経常利益率	経常利益 ÷ 総資本	1.5	1.1	2.0
総資本当期純利益率	当期純利益 ÷ 総資本	0.7	0.3	1.2
売上高営業利益率	営業利益 ÷ 売上高	0.1	-0.4	0.7
売上高経常利益率	経常利益 ÷ 売上高	1.5	0.9	2.0
売上高当期純利益率	当期純利益 ÷ 売上高	0.9	0.3	1.2
2. 効率性 (回)				
総資本回転率	売上高 ÷ 総資本	1.2	1.1	1.1
固定資産回転率	売上高 ÷ 固定資産	2.3	2.2	2.2
3. 安全性 (%)				
流動比率	流動資産 ÷ 流動負債	119.6	113.7	113.5
自己資本比率	自己資本 ÷ 総資本	9.2	9.9	9.4
固定比率	固定資産 ÷ 自己資本	287.0	297.0	311.9
固定長期適合率	固定資産 ÷ (自己資本 + 固定負債)	78.9	82.0	82.6
サンプル数 (法人)		1,002	1,263	1,407

資料：中小企業庁編『中小企業の財務指標』（平成 17,18,19 年版）より作成。

表 1-2-2 農業と製造業の財務状況の比較 (2005 年)

		従業員数 5 人以下		従業員数 6~20 人	
		農 業	製 造 業	農 業	製 造 業
1. 収益性 (%)					
総資本営業利益率	営業利益 ÷ 総資本	-0.3	2.1	0.9	2.4
総資本経常利益率	経常利益 ÷ 総資本	1.6	1.6	2.4	2.0
総資本当期純利益率	当期純利益 ÷ 総資本	0.9	0.9	1.5	1.1
売上高営業利益率	営業利益 ÷ 売上高	0.1	1.8	1.1	2.0
売上高経常利益率	経常利益 ÷ 売上高	1.5	1.3	2.1	1.6
売上高当期純利益率	当期純利益 ÷ 売上高	0.9	0.8	1.3	0.9
2. 効率性 (回)					
総資本回転率	売上高 ÷ 総資本	1.1	1.3	1.1	1.2
固定資産回転率	売上高 ÷ 固定資産	2.1	2.9	2.2	2.8
3. 安全性 (%)					
流動比率	流動資産 ÷ 流動負債	108.3	133.3	119.3	151.0
自己資本比率	自己資本 ÷ 総資本	5.2	8.9	13.7	16.3
固定比率	固定資産 ÷ 自己資本	322.6	188.5	282.1	202.2
固定長期適合率	固定資産 ÷ (自己資本 + 固定負債)	84.0	65.8	77.1	70.5
サンプル数 (法人)		743	66,783	471	61,398

資料：中小企業庁編『中小企業の財務指標』（平成 19 年版）より作成。

### 第3節 農業法人の財務管理の現状

#### 1. 調査法人の概況

現状での農業法人の財務管理の状況がどうなるかを明らかにするため、2006年7月に「農業法人の財務管理アンケート」調査を実施した<sup>註7)</sup>。調査は郵送方式で行い、調査対象は農業法人のうち、有限会社と株式会社に限定した。その理由としては、既に述べたように、近年、有限会社や株式会社等会社法人が増加しつつあり、2005年に法人経営体全体の半数以上を占めている。こうした会社法人は協業精神に基づく農事組合法人と異なり、資本をうまく利用して最大利益を追求することを目的とし、それぞれ財務管理の研究対象として適切であると考えられる。なお、アンケート調査の配布数は1,156枚、回収は155枚で回収率は13.4%であった。回答率が低いとみられるものの、回答そのものは財務管理に関心を持つ経営が多いと考えられる。

回答した調査経営の概況については、表1-3-1で示したとおりに、経営者の平均年齢は53歳、1経営当たり平均で従業員13人、2005年度売上高19,982万円、総資産額26,206万円であった。また、法人設立時に外部から資金を調達した経営は6割であった。長期資金を調達した経営は56%で1経営当たり平均調達額は3,000万円であり、短期的な運転資金を調達した経営は27%で1経営平均調達額は581万円であった。過去10年間に長期資金を借入れた経営は全体の76.8%を占め、平均借入金は7,474万円であった。

さらに、調査経営の特徴としては、売上高3億円以上の法人が2割を占めるため、大規模な法人が含まれたと言える。また、経営類型別の構成率では普通作単一経営は17%、園芸作単一経営は33%、畜産単一経営は21%、複合経営は29%であり、農業全般に渡っていることを示している。以下では、その調査結果に基づき、法人経営の財務管理状況について分析する。

表 1-3-1 調査経営の概況

経営者年齢	平均 53 歳
1 経営当たり平均	専従者数 13 人, 2005 年度売上高 19,982 万円, 総資産額 26,206 万円
専従者数規模別	5 人以下 43.2%, 6~10 人 24.5%, 11~15 人 9.7%, 16~25 人 11.6%, 26 人以上 11.0%
法人設立時の資金調達	外部資金を調達した経営 61.9%, 長期資金 55.5%, 平均 2,929 万円, 短期資金 26.5%, 平均 581 万円
過去 10 年間の資金調達	長期資金を借入れた経営 76.8%, 平均 7,474 万円
売上高規模別	5 千万円未満 30%, 5 千万~1 億円 22%, 1~3 億円 28%, 3 億円以上 20%
経営類型別	普通作単一 17%, 園芸作単一 33%, 畜産単一 21%, 複合経営 29%
サンプル数	155 法人

資料：2006 年 7 月に「農業法人の財務管理アンケート」調査を実施し、その集計結果より作成。

## 2. 資金調達の実況

財務管理の実施状況についてみる前に、まず資金調達先についてみる。表 1-3-2 は売上高規模別の資金調達先を示したものである。表によると、長期的な資金を調達する場合、「銀行から借入」が最も多く、31.0%を占めており、次いで「農林漁業金融公庫から借入」が 27.7%であり、「農協から借入」が 19.4%である。売上高規模別にみると、5千万円未満経営では、農協からの借入が 23.9%で最も多いが、規模拡大につれて銀行また農林漁業金庫から借入の比率が高くなっていく。また、内部留保や減価償却のような経営内部を中心にする資金調達の方法についてみると、最も多いのは「役員借入」が 12.9%である。「内部留保」は 10.3%、「減価償却」は 6.5%であり、農業法人は全体的に内部留保や減価償却活用といった内部金融などを利用しないことが読み取れる。それは、自己資本比率が低いこととつながり、農業法人の資金調達での一つの課題であると考えられる。しかし、売上高が 3 億円以上経営において、内部留保が 25.8%、減価償却費が 22.6%であり、これらの経営は内部金融を活用する傾向がみられる。



表 1-3-2 農業法人の資金調達現況

単位：%

資金調達先	売上高規模別				合 計
	5 千万 円未満	5 千万円 ～1 億円	1 ～ 3 億 円	3 億円 以 上	
1. 調達なし	43.5	32.4	29.5	9.7	30.3
2. 購入先から売掛金	2.2	0.0	4.5	0.0	1.9
3. 農協から借入	23.9	17.6	18.2	16.1	19.4
4. 銀行から借入	19.6	20.6	22.7	54.8	31.0
5. 農林漁業金融公庫から借入	10.9	29.4	43.2	45.2	27.7
6. 政府の補助金を利用	13.0	23.5	20.5	19.4	18.7
7. 増資社債で調達	4.3	5.9	2.3	6.5	4.5
8. 内部留保から調達	6.5	5.9	6.8	25.8	10.3
9. 減価償却費から調達	4.3	0.0	2.3	22.6	6.5
10. 資産処分から調達	0.0	0.0	2.3	3.2	1.3
11. 役員から借入	10.9	5.9	15.9	19.4	12.9
サンプル数 (法人)	46	34	44	31	155

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：1) 値は資金調達の実施率である。

2) 複数回答である。

### 3. 資本管理の現況

まず、資本管理の実施現況についてみると、表 1-3-3 となる。これによれば、各資本管理事項について、最も多く実施されているのは「戦略的投資」であるが、平均実施率が 40%にすぎない。平均実施率が高い順で示すと、「売上伸びための投資」39.4%、「経常利益達成ための投資」34.2%、「当期純利益達成ための投資」32.9%であり、その他の項目はいずれも 20%台であり、農業法人経営の資本管理が低い実施水準である。特に「資本利益率重視で投資」はわずか 4.5%であり、極めて低い。

売上高規模別からみれば、資本管理「なし」とする法人は、5 千万円未満経営で 6.5%であったが、5 千万～1 億円では 11.8%、1～3 億円で 18.2%まで上昇した。また、「売上利益率重視で投資」を除き、いずれの管理項目においても、売上高 3 億円以上経営の実施率は最も高い。しかし、売上高 3 億円未満経営では、売上高の拡大に対応して資本管理の実施率が高まっておらず、資本管理は売上高規模との相関関係があまりないということが指摘できる。

### 4. 資金管理の現況

次に、資金管理の実施状況を示すと、表 1-3-4 となる。これによれば、各資金管理事項について、最も多く実施されているのは「長期借入の縮減」であり、平均実施率が 44.5%である。次いでは「現金収入確保」が 38.1%、「現金支払常時対応」が 37.4%であり、他の項目はいずれも 30%に未満である。

売上高規模別にみると、実施されている資金管理「なし」と回答したのは、5 千万円未満経営では 10.9%であるのに対して、3 億円以上経営の回答率は 19.4%である。「現金収入の確保」では、売上高 1 億円未満経営での実施率は 5 割弱であるのに対して、1 億円以上経営では逆に 3 割にも至っていない。「現金支払常時対応」において、

売上高3億円以上経営での実施率は51.6%で最も高いが、5千万円未満経営で32.6%、5千万～1億円経営で38.2%、1～3億円経営で31.8%であり、三者の間に大きな差がみられない。他の項目についても、売上高規模別による差はみられず。売上高の規模にしたがって農業法人の資金管理が高度化するとは必ずしもいえない。

表 1-3-3 農業法人の資本管理現況

単位：%

資本管理事項	売上高規模別				合 計
	5 千万 円未満	5 千万～ 1 億円	1 ～ 3 億 円	3 億円 以 上	
1. 特に何もしていない	6.5	11.8	18.2	6.5	11.0
2. 戦略的投資	30.4	47.1	31.8	58.1	40.0
3. 環境対策の投資	17.4	2.9	22.7	38.7	20.0
4. 資本利益率重視で投資	4.3	0.0	4.5	9.7	4.5
5. 売上利益率重視で投資	17.4	8.8	15.9	12.9	14.2
6. 売上拡大ための投資	32.6	41.2	38.6	48.4	39.4
7. 売上総利益拡大ための投資	19.6	29.4	22.7	29.0	24.5
8. 営業利益達成ための投資	28.3	23.5	20.5	25.8	24.5
9. 経常利益達成ための投資	28.3	35.3	25.0	54.8	34.2
10. 当期純利益達成ための投資	30.4	32.4	27.3	45.2	32.9
サンプル数 (法人)	46	34	44	31	155

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：1) 値は各管理事項の実施率である。

2) 複数回答である。

表 1-3-4 農業法人の資金管理現況

単位：%

資金管理事項	売上高規模別				合 計
	5 千万 円未満	5 千万～ 1 億円	1 ～ 3 億 円	3 億円 以 上	
1. 特に何もしていない	10.9	8.8	15.9	19.4	13.5
2. 現金収入確保	47.8	52.9	22.7	29.0	38.1
3. 現金支払常時対応	32.6	38.2	31.8	51.6	37.4
4. 現金・預金>短期借入	23.9	5.9	27.3	25.8	21.3
5. 棚卸資産抑制	30.4	20.6	20.5	32.3	25.8
6. 掛売しない	17.4	17.6	13.6	19.4	16.8
7. 長期借入の縮減	39.1	47.1	38.6	58.1	44.5
8. 短期借入の縮減	23.9	20.6	34.1	32.3	27.7
9. 計画的な減価償却利用	23.9	29.4	15.9	29.0	23.9
サンプル数 (法人)	46	34	44	31	155

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：表 1-3-2 に同じ。

## 5. 利益管理の現況

次いで、農業法人の利益管理の現状についてみる。

まず、売上拡大対策の実施現況をみる。表 1-3-5 で示すように、最も行われている売上拡大対策は「生産性の向上」59.4%であり、次いで「品質の向上」58.7%、「加工・販売等多角化」32.9%、「新商品の開発」30.3%の順になっている。売上高規模別にみると、いずれの規模においても、「生産性の向上」、「品質の向上」が50%を超えている。その他の項目について、一部を除き、40%を超えているのはみられなかった。また、「加工販売等多角化」、「新作目の導入」、「作型拡大・通年販売」、「新商品の開発」の項目において、売上高1億円未満の実施率は1億円以上のそれを上回り、一方で、「顧客拡大・宣伝」は小規模で高くなっている。したがって、売上拡大対策において、売上高規模との相関関係がないことが見て取れた。

最後に、コスト管理の実施状況について、表 1-3-6 をみる。平均実施率が高い順で示すと、「材料費の節約」61.3%、「労働費の節約」54.8%、「低利資金調達」36.8%、「流通コストの削減」36.1%、「共通経費の節約」36.1%である。売上高規模別については、いずれの規模においても、「材料費の節約」、「労働費の節約」の実施率が50%を上回っている。「共通経費の節約」、「値引き交渉」の2項目において、売上高拡大に対応し実施率が上昇する傾向はみられるが、その他の項目について、こうした傾向があるとは言えない。

以上より、農業法人の財務管理現況についてまとめると、次のとおりである。第1に、全体を通してみると、いずれの管理領域においても、平均実施率が40%を上回る項目は少なく、現状での農業法人の財務管理の実施水準が高いとは言い難い。第2に、全体的にみれば、売上高規模の拡大に従って、農業法人の財務管理の実施水準は高くなる傾向が認められなかった。

表 1-3-5 農業法人の売上拡大対策

単位：%

売上拡大対策	売上高規模別				合 計
	5 千万 円未満	5 千万～ 1 億円	1 ～ 3 億 円	3 億円 以 上	
1. 特に何もしていない	4.3	0.0	4.5	9.7	4.5
2. 新作目の導入	23.9	20.6	18.2	16.1	20.0
3. 専作化・規模の拡大	23.9	26.5	29.5	12.9	23.9
4. 作型拡大・通年販売	21.7	26.5	20.5	12.9	20.6
5. 生産性の向上	52.2	55.9	68.2	61.3	59.4
6. 品質の向上	50.0	55.9	56.8	77.4	58.7
7. 加工・販売等多角化	43.5	35.3	20.5	32.3	32.9
8. 新商品の開発	39.1	35.3	22.7	22.6	30.3
9. 特定取引先への集中販売	0.0	8.8	15.9	9.7	8.4
10. 顧客拡大・宣伝	41.3	26.5	27.3	9.7	27.7
11. その他	10.9	2.9	0.0	0.0	3.9
サンプル数 (法人)	46	34	44	31	155

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：表 1-3-2 に同じ。

表 1-3-6 農業法人のコスト管理現況

単位：%

コスト管理事項	売上高規模別				合 計
	5 千万 円未満	5 千万～ 1 億円	1 ～ 3 億 円	3 億円 以 上	
1. 特に何もしていない	6.5	2.9	2.3	9.7	5.2
2. 流通コストの削減	23.9	52.9	36.4	35.5	36.1
3. 材料費の節約	60.9	58.8	68.2	54.8	61.3
4. 労働費の節約	50.0	50.0	65.9	51.6	54.8
5. 共通経費の節約	28.3	38.2	38.6	41.9	36.1
6. 値引き交渉	19.6	26.5	27.3	35.5	26.5
7. 低利資金調達	21.7	44.1	40.9	45.2	36.8
8. 外部委託する	17.4	11.8	11.4	6.5	12.3
9. 節税対策	10.9	23.5	13.6	29.0	18.1
サンプル数 (法人)	46	34	44	31	155

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：表 1-3-2 に同じ。

## 第4節 小括

本章では、主に農林業センサス統計データ、中小企業庁が発行した『中小企業の財務指標』データ、また法人経営を対象とした財務管理のアンケート調査データなどに対しての分析により、農業法人の近年の動向、経営状況、財務状況および財務管理の現状について、全体的な現況を明らかにした。それを整理すると、次のようなことを指摘できる。

第1に、1990年以後、農業法人化政策によって、農業法人の数が大幅に増加した。法人経営は投下労働、経営耕地面積、農産物販売金額において、いずれも大規模な経営が多い。農業法人は、日本農業を支える一つの有力な担い手として位置づけられ、今後ともさらに増え続けると想定されている。

第2に、全体的にみると、農業法人は厳しい財務状況下にある。具体的には、①収益性特に営業利益率が低いことである。営業利益が低下した原因の一つは一般販売・管理費が多く、生産活動からもたらす利益を減らすこととなったと考えられる。②効率性が低いことである。総資本回転率、固定資本回転率が低く、過剰投資がみられ、資本の利用効率を高める資本管理が必要である。③安全性が低いことである。具体的には、流動比率が低く、短期的な債務の支払能力不足を示している。自己資本比率が低く、固定比率、固定長期適合率が高く、長期的に農業法人は借入金に依存する財務体質であり、資本構造が不合理で不安定な財務状態にあると言える。

第3に、農業法人の資金調達については、法人設立時外部から資金を調達した法人は6割以上ということから、農業経営は法人化に当たって、多額の長期・短期資金が必要であると推察される。また、資金調達先については、現状で主に銀行、農林漁業金融公庫、農協など外部の金融機関が利用され、資金調達方法である内部金融、つまり利益の内部留保や減価償却の活用は、多くの農業法人では行われていない。

第4に、全体からみると、農業法人の財務管理が高い実施水準にあるとは言えない。

現状では、生産性向上、品質向上、材料費節約、労働費節約を中心とする利益管理を行っている経営は多い。それは、序章でも述べたように、家族経営また小規模経営段階において、所得を向上するため、生産技術に工夫しながらコストを削減することが重要である。しかし、企業的経営になると、または経営規模が大きくなる場合、利益管理だけではなく、長期視点に立った資本管理、また日常経営活動を維持するための資金管理も必要となっている。こういう意味から、現状で多くの経営では適切な財務管理を行っていないといえる。

また、一般的には、企業的経営は売上規模が大きくなるに従って、財務管理が高度化するという傾向があると推察されるが、農業法人においては必ずしもそうではないことが明らかになった。さらに、借入金額規模が財務管理の実施水準に影響を与える想定し、借入れた金額規模別を取り出して試したが、経営間に大きな相違はみられなかった。この点は興味深いことであり、農業法人の財務管理の実施水準を規定する要因を求めることが課題となる。



## 注釈

注 1) 1957 年に徳島県のみかん農家が節税対策で有限会社を設立した。それは日本において初の農業法人であるとみられる。

注 2) 参考文献 [12] より、投下労働 1 単位は年間労働時間 1,800 時間のことであり、おおよその目安として、「1.0～2.0 単位」の経営は全国の平均的な大きさの経営、「2.0～3.0 単位」の経営はやや大きな経営、「3.0 単位以上」の経営は企業的な大型経営と言える。

注 3) 『中小企業の財務指標』は中小企業庁、中小企業診断協会により発行したものであり、中小企業の経営活動の実態を計数として把握するため、業種別・規模別の財務指標を求め、中小企業を支援するための参考に供することを目的としている。ここでの中小企業は中小企業基本法における中小企業の定義に合致し、かつ法人企業である。財務指標の範囲は中小企業信用リスク情報データベースに収録された中小企業法人の決算書のデータである。近年、農業において企業性格をもつ大規模な経営が増加するため、2005 年版から農業法人の財務指標が追加された。(集計対象は 2003 年 1 月～12 月決算期データである)。具体的に、倒産や借入金の延滞等で債務不履行に陥った企業、従業員数がゼロまた 300 人超かつ資本金 3 億円超企業は集計対象外である。また、比率分析指標を算出する時に、主要な勘定科目である 39 項目が得られないものは除外される。そのため、指標の信頼性が高くなり、規模別・業種別の比較も可能となった。

注 4) 『中小企業の財務指標』では、1～12 月の決算データを当期の集計対象とするが、現実においては、4 月～翌年 3 月末を会計年度とする企業が多い。

注 5) 中小企業の財務指標の判断基準は文献 [6], [9], [10], [11] より参照。

注 6) 企業形態の分類基準は文献 [4], [12] より参照。

注 7) アンケート調査のためのデータベースは日本農業法人協会での会員名簿に加え、

NTTインターネットタウンページから、業種別で農業を営む株式会社と有限会社を選んだ。

#### 【引用・参考文献】

- [1] 伊藤忠雄・八巻正編著（1993）：『農業経営の法人化と経営戦略』，農林統計協会。
- [2] 稲本志良・辻井博編著（2000）：『農業経営発展と投資・資金問題』，富民協会。
- [3] 宇佐美繁・亀和田秀雄編（1996）：『家族経営の法人化を考える一実践事例と法人化への手引き一』，日本経済評論社。
- [4] 木村伸男著（2008）：『現代農業のマネジメント』，日本経済評論社，p. 31。
- [5] 木村伸男編著『農業法人の経営管理とその支援』，社団法人全国農業改良普及協会。
- [6] 清成忠男・田中利見・港徹雄著（1996）：『中小企業論』，有斐閣，pp. 201－218。
- [7] 酒井富夫著（1994）：『早わかり農業法人のすべて一メリットと設立・運営の手引き一』，家の光協会。
- [8] 全国農業改良普及協会編（1993）：『経営管理指導の進め方一法人経営への道一』。
- [9] 中小企業庁編（2005）『中小企業の財務指標』，同友館。
- [10] 中小企業庁編（2006）『中小企業の財務指標』，同友館。
- [11] 中小企業庁編（2007）『中小企業の財務指標』，同友館。
- [12] 農林水産省統計部（2007）：『解説 2005年農林業センサス』，p. 26。
- [13] 森剛一監修（2008）：『農事組合法人の設立・運営の手引き』，全国農業協同組合中央会，pp. 1－28。

## 第2章 農業法人の財務管理組織と財務管理

第1章では、法人化推進政策によって、近年の農業法人が増加しつつあり、しかも大規模法人経営が多いことが明らかになった。しかし、全体的にみれば、農業法人は厳しい財務状況にある。また、多くの経営は適切な財務管理を行っておらず、売上高規模に従って財務管理が高度化するという傾向はみられなかった。そこで、本章では、農業法人の財務管理の実施水準は一体、何によってもたらされているのかについて、経営主体の側面から探ってみる。

経営主体といった場合、経営者、及び経営者のもとにある経営組織が視野に入る。近年、農業経営をめぐる環境が大きく変化し、その変化に積極的に対応して行動するため、経営者が経営者機能、すなわち経営者能力を発揮することが必要になっている。また、雇用型経営の確立や投資大型化などで経営規模の拡大や企業的展開を実現するため、経営管理能力、その上に管理職能の分化、経営組織の編成も必要になってくる。しかし、序章でも述べたように、財務管理の重要性が高まってくる今日の農業経営においては、経営者の財務管理能力がどんな状況であるか、経営組織の中で財務管理に関する組織がどのように形成するか、特にこうした経営主体の下では財務管理はどうなるのかについて、これまでの先行研究をみる限り、必ずしも十分に検討されてこなかった。そこで、本章では、こうした問題意識を持ち、現代農業経営には、合理的・効率的に財務管理を行うため、財務管理組織が極めて重要であると考えられ、法人経営の財務管理組織に焦点を当て、それと財務管理活動と結び付けて検討する。

なお、本章の分析に当たっては、第1章の第3節と同様、「農業法人の財務管理に関するアンケート調査」のデータを用いる。アンケート調査の実施概要については、そこで述べたとおりである。

## 第1節 財務管理組織に対する分析枠組み

まず、一般経営学での財務管理組織の概念を引用し、農業経営における財務管理組織に対する分析枠組みを設定する。

はじめに、財務管理組織をより理解するため、経営組織について基本的な定義並びに概念について述べる。バーナード[8]は、組織とは2人以上の個人の意識的に調整された諸活動または諸力の体系であるとしている。この概念から、経営組織の構成には共通目的、協同意欲、意思伝達の3つの要素が必要であり、複数の人々が共同目標を達成するため、経営者の調整の下で協力的に活動をしているとされている。

次に、一般経営学の財務管理組織の概念についてみる。一般経営学において、財務管理組織は「企業の総合経営管理組織の一環をなすものであり、財務管理の遂行に際して、権限と責任の範囲を明確にするために必要な組織である」[10]とされている。また、財務活動・職能の実施視点から、経営管理全体の関わりで実施される総括的で全般的な財務管理と、直接的で執行業務的な財務管理がある。前者は企業活動全般に密着し、計画と統制を含む管理的な財務管理であり、後者は日常業務的な内容を取り扱い、執行的な財務管理である。それぞれの担当者、権限及び責任は異なっている。

しかし、現実の農業経営においては、最高の財務管理意思を決定する経営者は同時に、事務的な業務を執行する財務管理担当者である場合が多く、必ずしも上述のような財務管理組織が形成されていない。これについて、新山[9]は、農業経営においては、「一般企業経営のように、管理職能が管理者諸階層に分担して担われるわけではない。管理職能が高度に分化している一般企業経営の経営組織と経営管理に対する考え方をそのまま適応できるわけではなく、農業経営の特質にそくして再構成しなくてはならない」と指摘した。

したがって、本章では、こうした農業経営の場合、法人経営であっても、農業経営者の意思が直接、財務管理の執行に反映される特徴を踏まえ、財務管理組織の分析枠

組みを図 2-1-1 に示すとおり設定する。この図は、経営組織の中で財務管理に関する組織に注目し、その位置づけを明確にして捉えた財務管理組織の分析枠組みである。すなわち、財務管理組織は、財務管理体制（以下、管理体制と略す）と財務管理システム（以下、財務システムと略す）によって成り立っているとす。また、管理体制については、利益目標の設定、経営管理能力、会計責任者の配置の 3 要素から成立する。これは、経営において共通の利益目的があることを前提とし、経営者自身が一定の財務管理能力を持ち、また会計責任者を配置することによって、財務管理体制が確立し、財務管理職能を有効に発揮することができる考える。財務システムは、日常的に財務に関わる財務諸表を中心に管理するシステムを意味し、財務諸表の作成者、利用目的、記帳方法、財務帳簿の作成種類及び財務分析の 5 つの要素から構成されるとす。以下、このような財務管理組織の各構成要素の現況を明らかにするとともに、農業法人経営の財務管理組織の形成・確立について検討する。

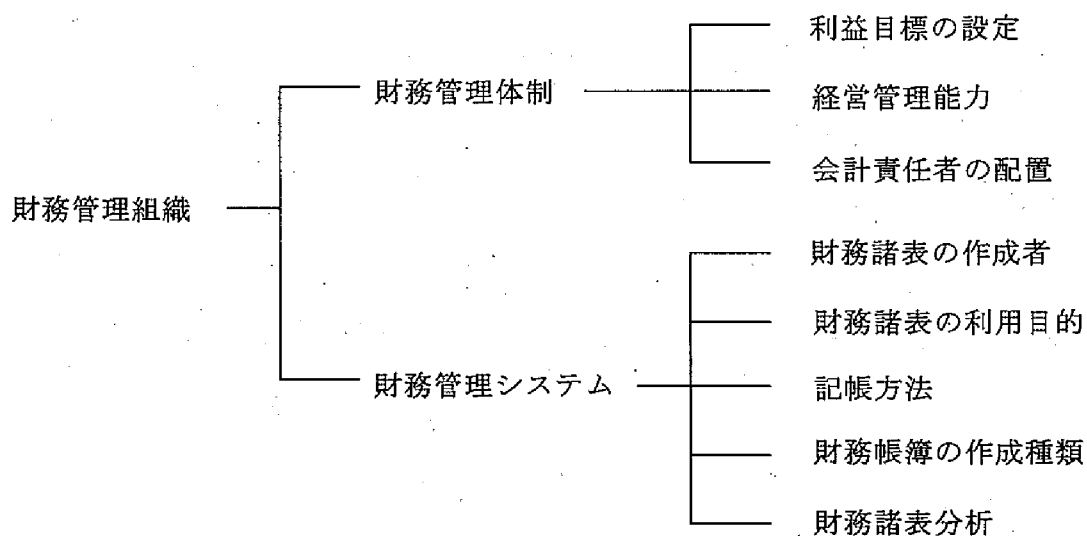


図 2-1-1 財務管理組織の分析枠組み

## 第2節 財務管理組織の形成・確立

### 1. 財務管理体制の形成・確立

#### (1) 利益目標の設定状況

まず、利益目標の設定状況についてみる。法人経営は企業経営である以上、経営活動の最終目的は利益を得ることである。そのため、事前に経営全体の収益目的を設定しなければならない。一般に、利益は損益計算書の中で収益に関わる項目であり、売上高、売上総利益、営業利益、経常利益、当期純利益の5つを意味している。農業経営の場合、売上高については、一般的な目標として最も設定されるが、他の4目標についての設定は、それらに対する重視また理解程度によると考えられる。従って、利益目標は組織の具体的な財務管理目標となり、その設定度合は財務管理の高度化を表している。

ここで、農業法人の上述した5つの利益目標の設定状況を表2-2-1に示す。表に示したように、売上高の設定率は76.8%で最も高く、他の4利益目標はいずれも40%未満となっている。5つの利益目標の設定数について、1つの利益目標も立てていない経営が14.2%を占め、1つだけを設定とする経営は27.1%で最も多く、次いで2つ設定するものが22.6%である。これら三者を合わせると、実に6割を超えている。これに対して、利益目標数4を設定する経営はわずか7.1%であり、5つの利益目標をすべて設定するのは18.7%と少ない。いずれにしても、売上高を除き、農業法人の利益目標の設定率が低く、しかも経営によって異なっている。

表 2-2-1 利益目標の設定状況

単位：%

1. 利益目標内容別		2. 利益目標数別	
①売上高	76.8	利益目標数 0	14.2
②売上総利益	32.9	利益目標数 1	27.1
③営業利益	36.8	利益目標数 2	22.6
④経常利益	39.4	利益目標数 3	10.3
⑤当期純利益	39.4	利益目標数 4	7.1
		利益目標数 5	18.7
サンプル数 (法人)	155	サンプル数 (法人)	155

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：1) 利益目標内容別の欄の値は 5 つの利益目標の設定率である。利益目標数別の欄の値はサンプル数を 100 とした割合である。

2) 複数回答である。

## (2) 経営者管理能力の現況

次に、経営組織の中で管理機能を発揮し最も重要な役割を果たす経営者の能力の現況についてみる。農業経営の成長は、言うまでもなく経営者能力に規定されることは大きい。しかし、経営者能力といっても多種多様である。木村[7]によれば、現代農業経営が必要となる経営者能力は企業者能力、適応者能力、管理者能力と大別され、そのうち、管理者能力は財務管理に関わり、合理的・効率的に経営管理する上で重要な能力であるとする。この研究に基づき、本章では農業法人経営者の管理能力について、具体的に次のように設定する。それは、①高い目標・野心（高い目標、野心を持って農業経営を行う能力）、②計画的行動力（目標を決めたら計画的に実施する能力）、③効率主義・合理的思考（経営管理では効率を重視し、経済合理的に行う能力）、④計数感覚（栽培や作業、収入や経費など経営管理に必要な基準・数値を持って管理する能力）、⑤記帳・分析力（日々の記録・記帳、伝票等の整理や数値の分析を行う能力）、の5つである。

表2-2-2は、この5つの管理能力の現況を示したものである。これは、個別管理能力について、経営者が「ある」と自己申告した者の比率であり、管理能力の点数は、5つの個別管理能力がすべて「ある」とした場合、100点として評価したものである。これによれば、個々の管理能力については、「記帳・分析力」が49.0%で最も高く、次いで「高い目標・野心」48.4%、「効率主義・合理的思考」42.0%、「計数感覚」40.0%であり、「ある」としている経営者が40%以上で占めると意味する。しかし、「計画的行動力」は38.1%となり、他の管理能力よりやや低い。また、農業経営者の平均管理能力点数は43.5点であり、40点を上回るものの、高い水準にあるとは言えない。

また、この5つの能力を備えている能力数別に法人経営者の分布をみると、5能力とも「なし」とするものが20.6%、これに5能力のうち、1能力があるとする18.7%を加えると、全体の4割弱となる。これに対し、4能力があるとするものは18.7%であり、また、5能力すべて「ある」とするものは9.6%で極めて少ない。



表 2-2-2 経営者管理能力の現況

単位：％

1. 管理能力内容別		2. 管理能力数別	
①高い目標・野心	48.4	管理能力 0	20.6
②計画的行動力	38.1	管理能力 1	18.7
③効率主義・合理的思考	41.9	管理能力 2	21.2
④計数感覚	40.0	管理能力 3	11.0
⑤記帳・分析力	49.0	管理能力 4	18.7
平均管理能力点数	43.5 点	管理能力 5	9.6
サンプル数 (法人数)	155	サンプル数 (法人数)	155

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：1) 管理能力内容別の欄の値は 5 つの個別管理能力について、経営者が「ある」と自己申告したものの比率である。平均管理能力点数は、5 つの管理能力がすべて「ある」とした場合、100 点として評価したものである。管理能力数別の欄の値はサンプル数を 100 とした割合である。

2) 複数回答である。

### (3) 会計責任者の配置状況

次に、組織の中で財務管理に関する職能の役割分担、会計責任者の配置状況を見る。経営発展を遂げるためには、優れた管理能力を持つ経営者が不可欠であるが、現実の法人経営者はそのような管理能力を具備する者が未だに少ない。また、経営規模拡大を志向し法人化することに伴って、投資大型化など取り扱う財務問題も複雑になり、経営者自身が直接対応することが困難となり、財務管理の職能を役割分担させることが必要となってくる。

管理職能の役割分担の進行は、経営規模の拡大、すなわち専従者数の増加に伴ってみられる。表 2-2-3 は専従者人数の増加にしたがって、どこに責任者をおいているのかについて、その配置状況を示したものである。これによれば、全体では、「会計・事務に」に責任者を置く経営が 45.8%で最も多く、次に「特定の作業」が 31.0%、「施設・農場」が 30.3%であり、他はいずれも 30%未満である。

また、専従者人数別「会計・事務」に責任者を置く比率についてみると、専従者が 5 人以下の経営では、配置率が 3 割未満であり、6 人以上になると 50.0%となり、16 ~ 25 人経営では 72.2%に達し、さらに専従者数 26 人以上になると 94.1%にも及んでいる。このように、専従者数が多くなると、「会計・事務」がより重視され、財務管理に関わる職能が分化していることが明確となる。

表 2-2-3 専従者数規模別会計責任者の配置状況

単位：%

責任者配置の作業・部門等	専従者数規模別					合計
	5 人以下	6～10 人	11～15 人	16～25 人	26 人以上	
1. 責任者をおかない	31.3	13.2	13.3	5.6	0.0	18.7
2. 特定の作目におく	19.4	36.8	33.3	33.3	5.9	25.2
3. 施設・農場におく	16.4	26.3	13.3	66.7	70.6	30.3
4. 特定の作業におく	20.9	21.1	33.3	44.4	76.5	31.0
5. 事業部におく	13.4	18.4	26.7	44.4	52.9	23.9
6. 作業班におく	17.9	21.1	46.7	33.3	64.7	28.4
7. 販売・外渉におく	6.0	15.8	33.3	38.9	41.2	18.7
8. 会計・事務におく	22.4	50.0	53.3	72.2	94.1	45.8
9. 研究・開発におく	1.5	5.3	0.0	11.1	17.6	5.2
10. 企画部門におく	1.5	7.9	26.7	11.1	35.3	10.3
サンプル数 (法人)	67	38	15	18	17	155

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：1) 値は責任者の配置率である。

2) 複数回答である。

## 2. 財務管理システムの形成・確立

利益目標設定の高度化，経営管理能力の高い経営者，会計責任者の配置の3要素が揃っていれば，経営組織の財務管理体制が確立したと言える。しかし，財務管理は効率に行われるためには，それだけでは十分ではない。財務管理の運営，執行が速やかに行わなければならない。そのためには，日々の財務管理システムが必要であり，次にその財務管理システムの形成・確立についてみる。

まず，表 2-2-4 は農業法人における日常での財務活動状況を示したものである。日々の財務活動について，だれがどんな目的で何を記帳し，それをどう処理しているかを示した。これによると，財務諸表の作成者は，「税理士・会計士」等専門家に頼んでいる経営が 67.1%であり，高い比率を示している。また，「社員」が作成しているものが 22.6%，これに「自分」作成している場合の 21.9%を加えると，「自社作成」が 42.6%である。

財務諸表の利用目的については，「税務申告」が 69.0%で最も多い。また，「経営改善での利用」とする経営も 54.2%を占めている。記帳方法においては，7割以上の経営が「複式簿記」を採用している。

また，財務帳簿の作成種類については，「財務諸表」が 76.8%，次いで「資金繰り表」47.1%，「キャッシュフロー計算書」44.5%の順となっている。さらに，財務諸表の分析については，「分析なし」が 36.1%であるのに対し，「詳細分析」が 51.0%である。以上のことから，法人経営の日常での財務管理活動は経営によって異なっているといえる。

こうした状況を踏まえ，次に財務管理システムの現況を明らかにする。ここでは，農業法人の財務管理システムについて，財務諸表の「自社作成」，「経営改善での利用」，「複式簿記」，「資金繰り表作成」，財務諸表の「詳細分析」の5つの要素を基軸とし，その整備状況（有無）によって分析する。それを調査法人の全体について示すと，

表 2-2-4 日常での財務管理活動の現状

単位：％

1. 作成者	①自社作成	42.6
	うち 自分	21.9
	社員	22.6
	②税理士・会計士	67.1
	③その他	3.2
2. 利用目的	①税務申告	69.0
	②経営改善での利用	54.2
	③その他	9.7
3. 記帳方法	①記帳なし	9.0
	②単式簿記	20.0
	③複式簿記	71.0
4. 作成種類	①財務諸表	76.8
	②キャッシュフロー計算書	44.5
	③資金繰り表	47.1
5. 財務諸表分析	①分析なし	36.1
	②詳細分析	51.0
サンプル数(法人)		155

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：1) ここでは、財務諸表は貸借対照表、損益計算書である。

2) 3の「記帳方法」、5の「財務諸表分析」は単数回答である。他の項目は複数回答である。

表 2-2-5 財務管理システムの現況

単位：％

1. 財務システム内容別		2. 財務システムの要素数別	
①自社作成	42.6	財務システム 0	9.0
②経営改善利用	54.2	財務システム 1	14.8
③複式簿記記帳	71.0	財務システム 2	21.9
④資金繰り表作成	47.1	財務システム 3	22.6
⑤詳細分析	51.0	財務システム 4	18.7
		財務システム 5	12.9
サンプル数(法人)	155	サンプル数(法人)	155

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：財務システム内容別の欄の値は実施率である。財務システム要素数別の欄の値はサンプル数を 100 とした割合である。

表2-2-5のとおりである。これによれば、5つ要素の整備状況について、全く整備されていない者もあれば、すべて整備されている者もある。財務管理体制の形成・確立と同様に、財務管理システムの形成・確立においても、経営によって異なり、多様でみられる。

### 3. 財務管理組織の整備状況

これまで財務管理組織の現況について、財務管理体制と財務管理システムの2側面から別々に分析したが、最後に、両者を統一して財務管理組織の整備状況をみよう。

表2-2-6はそれを示したものである。この表で表頭は財務管理体制の3つの構成要素の整備レベル、表側は財務管理システムの5つの構成要素の整備レベルを取り、そのマトリックスで農業法人の分布を示したものである。

これによれば、管理体制が整備されていない管理体制0の経営では、「財務システム2」以下が58.2%と多数を占めているのに対し、「財務システム4」以上は14.6%で極めて少ない。管理体制がレベル1になると、「財務システム2」以下が50%を下回り、逆に、「財務システム4」以上が31.1%に上昇する。また、管理体制がレベル2になると、「財務システム4」が17.2%に上昇し、これに「財務システム5」の27.6%を加えると44.8%を占めることになる。しかし、「財務システム2」以下も依然として34.5%を占めている。さらに、管理体制が完全に整備されている管理体制3になると、「財務システム4」が46.2%、「財務システム5」が30.8%を占め、両者で全体の4分の3を占めることになる。ただ、低い財務システムの整備状態にある経営も依然として存在している。

このように、財務管理体制の整備レベルが高くなるにつれて、財務管理システムの整備レベルも高くなる経営はあるが、そうではない経営も存在している。

表 2-2-6 財務管理組織の整備状況

単位：%

管理体制数別 財務システム数別	管理体制数別			
	管理体制 0	管理体制 1	管理体制 2	管理体制 3
財務システム 0	14.5	6.9	6.9	0.0
財務システム 1	18.2	17.2	6.9	7.7
財務システム 2	25.5	24.1	20.7	0.0
財務システム 3	27.3	20.7	20.7	15.4
財務システム 4	5.5	25.9	17.2	46.2
財務システム 5	9.1	5.2	27.6	30.8
サンプル数 (法人)	55	58	29	13

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：値はサンプル数を 100 とした割合である。

### 第3節 財務管理組織と財務管理の実施

#### 1. 財務管理組織の類型化

ここでは、農業法人の財務管理のあり方を明らかにするが、前節でみたように（表2-2-6を参照）、財務管理組織は極めて多様であったため、はじめに、その類型化を行い、類型ごとに財務管理の実態を明らかにする。

財務管理組織の類型化は、管理体制および財務システムの整備レベルによって行う。まず、管理体制の整備レベルでは、利益目標数4以上、経営管理能力3以上、会計責任者の配置といった3つの条件を満たす程度によって「なし」、「未確立」、「確立」とする。「なし」はすべての条件を満たさず、管理体制が全く確立していないことを意味する。「未確立」は1つの条件しか満たさなく、管理体制が不十分であることを意味する。それに対して、3条件のうち、2つ以上を満たす場合、管理体制が「確立」しているとする。

同様に、財務システムの整備レベルについて、財務諸表の「自社作成」、「経営改善での利用」、「複式簿記」、「資金繰り表作成」、「詳細分析」の5要素を条件とし、4つ以上満たす場合は財務システムが「整備」、それ以外を「未整備」とする。次いで、管理体制と財務システムを組み合わせ、6つの財務管理組織を類型化できる。この基準で調査経営155法人を類型化すると、表2-3-1となる。次に、類型ごとに財務管理の実施状況を分析する。ただし、類型Ⅱの調査数が少ないため、以下の分析から除くことにする。



表 2-3-1 財務管理組織類型

単位：法人

	類型Ⅰ	類型Ⅱ	類型Ⅲ	類型Ⅳ	類型Ⅴ	類型Ⅵ
財務管理体制	なし	なし	未確立	未確立	確立	確立
財務管理システム	未整備	整備	未整備	整備	未整備	整備
合計	47	8	40	18	19	23

## 2. 資本管理の実施状況

まず、資本管理の実施状況についてみる。ここでは、資本管理を長期的視点に立っての投資のあり方・目的として捉える。具体的には、将来に向けて戦略的投資を行っているか、利益を確保するために投資を行っているか、あるいは利益率を向上させるために投資を行っているか、などといったことに注目する。

表 2-3-2 は財務管理組織の類型別に資本管理の実施率を示したものである。これによれば、類型Ⅰ、Ⅲにおいては、各管理事項の実施率はいずれも 40.0%未満である。類型Ⅳでは、「当期純利益達成ための投資」は 50.0%になるが、他の事項は 40.0%未満である。管理体制が確立すると（類型Ⅴ、Ⅵ）、各管理事項の実施率が急に高くなり、特に類型Ⅵでは、管理体制と財務システム両方とも整備され、「売上拡大ための投資」78.3%、「当期純利益達成ための投資」78.3%、「経常利益達成ための投資」69.6%、「営業利益達成ための投資」60.9%と高い実施水準を示している。また、類型Ⅵでは「戦略的な投資」も 6割近くになっている。これらの経営は、資本管理に当たって、利益の絶対額を考慮しながら投資する一方、「戦略」という現代企業特有の長期的な視点に立った事業拡大を行っていることが読み取れる。しかし、利益率の向上を目指して投資を実施している経営は、類型Ⅵであっても 40%未満にすぎない。

### 3. 資金管理の実施状況

次に資金管理，すなわち資金繰りの仕方について，その実施状況を表 2-3-3 にみる。類型Ⅰ，Ⅲでは，「長期借入の縮減」の実施率が 40.0%を上回っている。類型Ⅳでは，「長期借入の縮減」が 50.0%となっている他，「現金収入確保」44.4%，現金対策をとる動きがみられる。類型Ⅴになると，「現金収入確保」47.4%，「現金支払常時対応」52.6%等現金対策の実施率が一層高くなり，「計画的な減価償却利用」も 47.4%と高い。さらに，類型Ⅵでは，「現金支払常時対応」の実施率は 82.6%と，最も高く，次いで，「長期借入の縮減」65.2%，「現金収入確保」52.2%，「棚卸資産抑制」47.8%の順となっている。

このように，財務管理体制が「なし」および「未確立」経営では，負債対策のみを考えて資金管理を行う傾向がうかがえる。それに対し，管理体制が「確立」している経営では，現金収入；現金支払対応，棚卸抑制，また固定資産の減価償却を有効に活用することを積極的に取り組んでいる。これらの経営においては，日頃の資金繰りを重視しながら資金管理を行っていることが指摘できる。

表 2-3-2 財務管理組織類型別の資本管理

単位：%

資本管理事項	類型 I	類型 III	類型 IV	類型 V	類型 VI
1. 特に何もしていない	12.8	20.0	11.1	5.3	0.0
2. 戦略的投資	23.4	37.5	38.9	57.9	56.5
3. 環境対策の投資	8.5	20.0	27.8	26.3	39.1
4. 資本利益率重視で投資	0.0	0.0	0.0	10.5	17.4
5. 売上利益率重視で投資	8.5	0.0	5.6	31.6	39.1
6. 売上拡大ための投資	38.3	22.5	22.2	42.1	78.3
7. 売上総利益拡大ための投資	14.9	17.5	22.2	47.4	34.8
8. 営業利益達成ための投資	17.0	12.5	16.7	31.6	60.9
9. 経常利益達成ための投資	19.1	30.0	22.2	52.6	69.6
10. 当期純利益達成ための投資	10.6	15.0	50.0	47.4	78.3
サンプル数 (法人)	47	40	18	19	23

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：1) 値は各管理事項の実施率である。

2) 類型 II のサンプル数 (8 法人) が少ないため、分析から除去。

3) 複数回答である。

表 2-3-3 財務管理組織類型別の資金管理

単位：%

資金管理事項	類型 I	類型 III	類型 IV	類型 V	類型 VI
1. 特に何もしていない	17.0	22.5	0.0	10.5	4.3
2. 現金収入確保	36.2	22.5	44.4	47.4	52.2
3. 現金支払常時対応	14.9	30.0	38.9	52.6	82.6
4. 現金等 > 短期借入	12.8	12.5	22.2	36.8	43.5
5. 棚卸資産抑制	19.1	12.5	27.8	36.8	47.8
6. 掛売しない	17.0	17.5	11.1	15.8	26.1
7. 長期借入の縮減	40.4	45.0	50.0	26.3	65.2
8. 短期借入の縮減	23.4	22.5	38.9	21.1	39.1
9. 計画的な減価償却利用	8.5	22.5	33.3	47.4	21.7
サンプル数 (法人)	47	40	18	19	23

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：表 2-3-2 に同じ。

#### 4. 利益管理の実施状況

次に利益管理についてみる。ここでは、利益管理を短期的に日々実施している売上拡大対策とコスト削減対策として捉え、その具体的な実施状況を分析する。まず、売上拡大対策の実施状況を示したのが表 2-3-4 である。これによれば、全体的には、財務管理組織の整備水準にかかわらず、おおかたの類型で、「生産性の向上」、「品質の向上」の実施率が5割以上である。詳しくみると、類型Vでは、それぞれ73.7%、57.9%、類型VIでは60.9%、82.6%と高い実施率となる。また、類型Vにおいて、「加工等多角化」57.9%、「顧客拡大」47.4%、「新商品開発」42.1%にも注目せねばならない。このように、売上拡大対策について、おおかたの経営は、生産性向上、品質向上を中心に取り組んでいるが、管理体制「確立」または管理体制と財務システム両方とも整備されている経営においては、この2つの対策に限らず、多様な売上拡大対策が取られていることが指摘できる。

利益をあげるためのもう一つの手段であるコスト管理の実施状況について、表 2-3-5 をみる。売上拡大対策と同様な傾向がみられる。すなわち、財務管理組織の整備水準にもかかわらず、いずれの類型においても「材料費の節約」、「労働費の節約」を中心に実施率が高い。しかし、類型IVでは、「共通経費の節約」55.6%、「流通コストの削減」44.4%がみられ、類型Vにおいては、「低利資金調達」も40.0%を超えている。類型VIにおいては、以上の管理事項がすべて50.0%を上回っている。従って、コスト管理については、全類型とも材料費節約、労働費節約を中心に行っているが、財務管理組織が整備されている経営では、コスト管理の範囲が広がり、実施率も高くなり、積極的なコスト管理が行われている。

表 2-3-4 財務管理組織類型別の売上拡大対策

単位：%

売上拡大対策	類型 I	類型 III	類型 IV	類型 V	類型 VI
1. 特に何もしていない	8.5	5.0	0.0	0.0	4.3
2. 新作目の導入	25.5	15.0	16.7	26.3	21.7
3. 専作化・規模の拡大	17.0	17.5	16.7	36.8	34.8
4. 作型拡大・通年販売	14.9	15.0	27.8	36.8	30.4
5. 生産性の向上	48.9	60.0	55.6	73.7	60.9
6. 品質の向上	53.2	47.5	61.1	57.9	82.6
7. 加工・販売等多角化	17.0	32.5	38.9	57.9	39.1
8. 新商品の開発	25.5	22.5	38.9	42.1	34.8
9. 特定取引先への集中販売	6.4	5.0	16.7	5.3	17.4
10. 顧客拡大・宣伝	27.7	17.5	16.7	47.4	43.5
11. その他	2.1	5.0	0.0	5.3	4.3
サンプル数 (法人)	47	40	18	19	23

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：表 2-3-2 に同じ。

表 2-3-5 財務管理組織類型別のコスト管理

単位：%

コスト管理事項	類型 I	類型 III	類型 IV	類型 V	類型 VI
1. 特に何もしていない	8.5	7.5	0.0	5.3	0.0
2. 流通コストの削減	19.1	32.5	44.4	42.1	56.5
3. 材料費の節約	53.2	52.5	44.4	73.7	87.0
4. 労働費の節約	38.3	55.0	44.4	73.7	73.9
5. 共通経費の節約	17.0	27.5	55.6	52.6	52.2
6. 値引き交渉	19.1	22.5	33.3	31.6	39.1
7. 低利資金調達	31.9	30.0	38.9	42.1	52.2
8. 外部委託する	12.8	7.5	5.6	31.6	13.0
9. 節税対策	10.6	20.0	16.7	21.1	26.1
サンプル数 (法人)	47	40	18	19	23

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：表 2-3-2 に同じ。

#### 第4節 財務管理組織と売上高との関係

以上、財務管理組織類型ごとに農業法人の財務管理の実施状況についてみてきた。ここから言えたことは、財務管理体制・財務管理システムが確立され、財務管理組織が整備してくると、資本管理、資金管理、利益管理といった3つの財務管理の実施率が向上するということである。そのことが、売上高に反映されるかどうか、最後に、財務管理組織の整備状況と売上高の関係についてみる。

表2-4-1は、財務管理組織の類型別に、売上高の状況を示したものである。これによれば、類型Iでは、財務管理体制、財務管理システム両方とも整備されていないため、売上高5千万円未満経営が48.9%で多数を占めており、5千万～1億円経営が25.5%、1～3億円経営が19.1%となり、3億円以上経営はわずかに6.4%にすぎない。それに対し、組織が整備されるに従って、売上高の大きい経営が増加し、類型VIでは、財務管理組織がよく整備されているため、5千万円未満経営はわずか17.4%、逆に1～3億円未満経営は30.4%、さらに3億円以上の経営は47.8%で5割近くに増加する。このことから、財務管理組織の整備は売上高にも反映されると言える。

これについて、実際の経営成長においては、売上高が拡大してから財務管理組織が整備されるか、それとも財務管理組織が整備されてから売上高が増加するか、絶対に分けることができないと考えられる。なぜなら、経営成長は事業活動の長期的な拡大過程であり、その拡大過程にあたっては、様々の要因が複雑に影響し合っているためである。ただし、売上高が一定の規模に高くなり、経営がさらに成長していくには、財務管理組織の整備か否かは影響が大きいと考えられる。したがって、長期的な経営成長過程からみる場合、ここでは、財務管理組織の整備はインプットの側面、売上高の増加はアウトプットの側面から理解すればよい。

表 2-4-1 財務管理組織と売上高との関係

単位：%

売上高規模別	類型 I	類型 III	類型 IV	類型 V	類型 VI
5千万円未満	48.9	20.0	27.8	26.3	17.4
5千万～1億円	25.5	32.5	22.2	15.8	4.3
1～3億円	19.1	32.5	27.8	31.6	30.4
3億円以上	6.4	15.0	22.2	26.3	47.8
サンプル数(法人)	47	40	18	19	23

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：1) 値はサンプル数を 100 とした割合である。

2) 表 2-3-2 の注 2) に同じ。

## 第5節 小括

本章では、農業法人の財務管理の実施水準について、経営主体的な要因が大きく、経営者が管理機能を発揮する上に、管理体制及び財務システムといった財務管理組織の形成・確立が必要であると考えられ、多様な財務管理組織を類型区分し、類型ごとに法人経営の財務管理の実施状況、財務管理組織と売上高との関係について分析した。それを要約すると、次のとおりである。

第1に、財務管理体制の形成・確立に関しては、経営全体の利益目標が設定された上で、経営管理能力が高い経営者はもちろんのこと、会計責任者の配置も重要である。会計責任者の配置状況に対する分析から、専従者が6人以上経営においては、会計・事務に責任者を配置しているものが半数以上であることが明らかになった。このことは、経営成長を志向しようとする法人経営にとって、今後の経営組織編成、組織設計などには一定の示唆を与える。

第2に、財務管理システムの形成・確立に関しては、財務管理を効率に運営、執行するため、日常での財務活動において、だれがどういう目的でなにを記帳し、また、財務諸表により財務分析を行うかどうかといったことが重要である。その際、財務諸表の自社作成、経営改善での利用、複式簿記、資金繰り表の作成、また詳細分析など5つ要素に注目すべきである。

第3に、管理体制が確立されると（類型V、VI）、綿密な財務管理が行われている。資本管理、資金管理、利益管理において、いずれも実施される管理事項の数が多く、実施率も高い。財務管理組織の形成・確立には、管理体制の整備がより大きな影響を与えることが指摘できる。

第4に、財務管理組織類型によって具体的な財務管理の様相が異なっている。利益管理より、資本管理、資金管理においては、組織類型別の差が顕著であり、管理体制と財務システム両方とも整備されている類型VIでは、資本管理、資金管理が積極的に



実施され、全面的で実務的な財務管理が行われている。

第5に、財務管理組織が高度に整備されている類型VIでは、売上高が大きい経営(1億円以上)は8割を占めている。財務管理組織の整備は結果的に売上高に反映される。

このように、前章においては、売上高と財務管理の実施水準とあまり関係がないようなことに対し、本章では、財務管理組織の整備は財務管理の高度化をもたらすことが明確となっている。したがって、現代農業経営にとって、合理的・効率的に財務管理を行っていく上で、財務管理組織の形成・確立は必要であることが明らかになった。

【引用・参考文献】

- [1] 伊丹敬之・加護野忠男著（2000）：『ゼミナール経営学入門』，日本経済新聞社  
p. 213.
- [2] 今井一孝著（1989）：『現代の経営組織』，中央経済社，pp. 64-65.
- [3] 大月博司・高橋正泰編（2003）：『21世紀経営学シリーズ4 経営組織』，学文社.
- [4] 清水龍瑩著（1990）：『企業成長論』，中央経済社.
- [5] 木村伸男著（1994）：『成長農業の経営管理』，日本経済評論社.
- [6] 木村伸男著（2004）：『現代農業経営の成長理論』，農林統計協会.
- [7] 木村伸男著（2008）：『現代農業のマネジメント』，日本経済評論社，p. 167
- [8] C. I. バーナード著，山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳（1968）：『新訳経営者の役割』，ダイヤモンド社，pp. 25-28.
- [9] 新山陽子著（1997）：『畜産の企業形態と経営管理』，日本経済評論社，pp. 169-206.
- [10] 藤井則彦著（2003）：『財務管理と会計—基礎と応用—（第2版）』，中央経済社，  
pp. 205-212.
- [11] リチャードL. ダフト著，高木晴夫訳（2002）：『組織の経営学—戦略と意思決定を支える』，ダイヤモンド社.

### 第3章 農業法人の財務管理での利用指標

第2章では、農業法人の財務管理の実施水準について、経営主体の側面から、特に財務管理組織に注目し、現状で様々の財務管理組織を類型化し、類型ごとに実施されている財務管理を明らかにした。序章で述べたように、財務管理は管理である以上、経営管理の基本的な管理過程、計画→実行→分析・評価という循環に従うことになり、これまで検討された財務管理は、計画・実行の部分に相当するものといってもよい。そこで、本章では、農業法人が財務管理を行っていく上で実施している経営分析について明らかにする。

農業経営における経営分析について、新井[2]によれば、初期には農家経営改善指導の目的で農協や農業改良普及所等外部機関による「経営診断」が行われていた。1980年代以後、大型負債農家の再建指導で経営診断のため、農業経営で複式簿記、貸借対照表、損益計算書などの財務諸表の作成が普及されるようになった。近年に至り、複式簿記やパソコンの普及により、個別経営による「自己診断」が多くなり、特に1990年代後半から、農業法人化にともなって経営管理の重要性を意識して経営分析を行う法人が出現しつつ、経営診断・分析は経営内部に移行した。

また、序章での先行研究により、農業経営の経営・財務分析について、規範として、財務分析指標を提示しようとするものが多い。しかし、現状では、経営者が自らどのような経営分析を行っているか、その場合どのような財務指標を利用しているのか、また、財務指標の利用状況は、どんなことによって規定されるのかなどについては、十分に解明されていない。そこで、このことを明らかにするのが本章の課題である。

なお、本章の分析に当たっては、第1章の第3節と同様、「農業法人の財務管理に関するアンケート調査」のデータを用いる。アンケート調査の実施概要については、そこで述べたとおりである。

## 第1節 分析方法

はじめに、課題を明らかにするための分析方法について述べる。既に述べたように、経営分析のためには、経営活動の成果をまとめた財務諸表が必要である。また、経営分析の方法としては、実数分析と比率分析に分けられる。実数分析は財務諸表の勘定項目の数値を金額の絶対額で分析する方法である。比率分析は財務諸表の勘定項目の数値を加工し比率を求め、具体的に経営の収益性、安全性、効率性、成長性などの指標を算出する方法である。

農業法人経営者は財務管理を行っていく上で、各会計期末の財務諸表について何らかの分析を実施している。その場合、具体的にどのように行われているか、ここでは、財務諸表の貸借対照表、損益計算書に対して、経営者がどの数値（指標）に着目しているかに視点を置く。すなわち、財務諸表に示されている勘定科目について、法人経営者が①実数分析では、どの勘定科目（例えば、現金、流動負債、売上高、経常利益など）を利用しているか、あるいは②各科目を活用して算出した比率分析では、どんな比率（例えば、総資本利益率、流動比率、自己資本比率、固定比率など）を求めて利用しているかを分析する。本章では、前者①を実数値分析指標、後者②を比率分析指標とする。

調査にあたっては、農業法人経営の実数値分析指標として、具体的には、貸借対照表の①現金・預金、②固定資産、③資産合計、④短期負債、⑤長期負債、⑥資本金、そして損益計算書の⑦売上高、⑧売上総利益、⑨営業利益、⑩経常利益、⑪当期純利益、⑫生産原価、⑬材料費、⑭労務費、⑮共通経費、⑯減価償却費、⑰支払小作料、⑱販売・流通経費、⑲支払利子、⑳奨励金の20指標に設定した。

一方、比率分析指標としては、具体的には、収益性を示す①資本利益率、②売上高利益率、③自己資本利益率、効率性を示す④総資本回転率、⑤固定資産回転率、安全性を示す⑥流動比率、⑦自己資本比率、⑧固定比率、生産性指標を示す⑨1人当たり

売上高，⑩ 1人当たり営業利益，⑪付加価値率，また，成長性指標を示す⑫年次推移・趨勢値の 12 指標に設定した。次いで，上記各指標の財務管理上での利用状況を分析する。

## 第 2 節 財務管理上での財務指標の利用現況

### 1. 実数値分析指標の利用現況

農業法人が財務管理を実施する上で経営分析を行う場合，どのような財務指標を利用しているかについて，まず全体的な状況からみよう。

実数値分析指標の利用状況について全般的に示すと，表 3-2-1 のとおりである。貸借対照表での科目についてみれば，「現金・預金」は 32.3%であり，最も高い利用率となっている。「長期負債」は 30.3%で次いでいる。他の科目はいずれも 20%以下で利用率が極めて低い。

損益計算書での科目の利用については，「売上高」は 54.2%で最も高く，次いで，「経常利益」が 49.7%，「生産原価」が 48.4%，「当期純利益」が 45.8%，「営業利益」が 33.5%の順となり，他の科目はいずれも 30%を下回っている。ここでは，貸借対照表上の科目より，損益計算書での科目に対して利用率が高くとみられる。貸借対照表で示す資産や負債など企業全体に関わる財務状態より，損益計算書で示す経営成績に関心を持つ法人経営は多いといえる。しかし，最も利用されている売上高でも 5割にすぎなかった。また，生産原価については，利用率が 48.4%であるとはいえ，材料費，労務費，共通経費については，それぞれ 24.5%，27.7%，12.3%であり，経営者がコスト削減を意識したものの，その具体的な構成科目については検討していない。また，資金調達の内蔵源泉である「減価償却費」18.7%，その削減により利益を高めることができる「販売・流通経費」16.1%，「支払利子」7.1%，いずれも低率である。

以上のことより、法人経営は実数値分析指標の利用では、ごく一部の指標を除き、およそ40%未満であり、全体的に低い利用状況にあることが明らかになった。

## 2. 比率分析指標の利用現況

次に、法人経営者が経営分析に当たって、どのような比率分析指標を利用しているかについてみる。それを示したのが表3-2-2である。

まず、収益性指標について、「売上高利益率」は49.7%であるが、「自己資本利益率」は15.5%、「資本利益率」は12.3%で、利用率が10%台で低い。次に、効率性を示す指標についても、「資本回転率」12.3%、「固定資本回転率」9.7%10%前後であまりにも低い水準にある。安全性指標については、「自己資本比率」が28.4%で低く、「流動比率」が17.4%、「固定比率」が7.7%でさらに低い値を示している。生産性指標は「1人当たり売上高」26.5%、「1人当たり営業利益」19.4%、成長性指標「年次推移・趨勢値」24.5%である。比率分析指標の利用において、売上高利益率を除き、その他の指標はいずれも30%未満であり、実数値分析指標よりさらに低い利用状況にあることが明らかになった。

このように、農業法人の財務分析指標の利用について、次のことが指摘できる。まず、実数値分析指標でも、比率分析指標でも、財務指標の全体的な利用状況は低い水準にある。こうした状況の中で、売上高、また経常利益、当期純利益、売上高利益率等利益に関する指標の利用率が比較的に高く、多くの法人経営者が売上高、利益を重視している。次に、財務諸表の数値について、一般企業の経営分析では比率分析指標が重視されているが、農業法人経営では、指標の絶対額、即ち実数で分析する法人が比較的に多い。本来検討すべきである比率分析指標にあまり注目しない原因については、比率分析の場合、より専門的な財務管理知識が必要ため、現状で農業法人はそれに追いつかないことはその原因の一つではないかと考えられる。

表 3-2-1 農業法人の財務管理上での実数値分析指標の利用現況

単位：%

	実数値分析指標	
1.貸借対照表関係科目	①現金・預金	32.3
	②固定資産	7.7
	③資産合計	11.6
	④短期負債	16.8
	⑤長期負債	30.3
	⑥資本金	7.1
2.損益計算書関係科目	⑦売上高	54.2
	⑧売上総利益	24.5
	⑨営業利益	33.5
	⑩経常利益	49.7
	⑪当期純利益	45.8
	⑫生産原価	48.4
	⑬材料費	24.5
	⑭労務費	27.7
	⑮共通経費	12.3
	⑯減価償却費	18.7
	⑰支払小作料	3.2
	⑱販売・流通経費	16.1
	⑲支払利子	7.1
	⑳奨励金	5.2
サンプル数 (法人)		155

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：1) 値は実数値分析指標の利用率である。

2) 複数回答である。

表 3-2-2 農業法人の財務管理上での比率分析指標の利用現況

単位：％

	比率分析指標	
1.収益性指標	①資本利益率	12.3
	②売上高利益率	49.7
	③自己資本利益率	15.5
2.効率性指標	④総資本回転率	12.3
	⑤固定資産回転率	9.7
3.安全性指標	⑥流動比率	17.4
	⑦自己資本比率	28.4
	⑧固定比率	7.7
4.生産性指標	⑨1人当たり売上高	26.5
	⑩1人当たり営業利益	19.4
	⑪付加価値率	8.4
5.成長性指標	⑫年次推移・趨勢値	24.5
サンプル数(法人)		155

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：1) 値は比率分析指標の利用率である。

2) 複数回答である。



### 第3節 財務管理組織と財務指標の利用状況

#### 1. 財務管理組織と実数値分析指標の利用状況

前節では、農業法人が財務指標を利用し経営分析を行う場合、全体的に利用水準は低いことが明らかになった。一方、第2章の分析では、財務管理の実施水準は、財務管理組織に規定されることが明らかになった。そこで、財務管理上での財務指標の利用水準においても同様に、財務管理組織に大きく影響されるのではないかと考え、以下では、このことについて検討する。ここでの財務管理組織は、第2章第1節で述べたとおりである。また、各組織類型の意味について、第2章の表2-3-1に示した。

まず、表3-3-1は財務管理組織類型ごとに、実数値分析指標の利用状況を示したものである。まず、貸借対照表に関する指標についてみると、最初に指摘できるのは組織類型Ⅰ、Ⅲでは、経営者が利用しようとする科目の比率が30%を上回っているのは皆無である。類型Ⅳ、Ⅴでは、「現金・預金」がそれぞれ55.6%、42.1%であり、その他はいずれも30%未満である。それに対して、類型Ⅵでは、利用率が高くなり、「長期負債」が65.2%で最も高く、次いで「現金・預金」60.9%、「資産合計」39.1%である。

次に損益計算書に関する指標についてみる。まず、いずれの財務管理組織類型でも、「売上高」についての利用率が高く、組織類型Ⅰ、Ⅲにおいても、50%前後である。また、類型Ⅰ、Ⅲ経営では、「経常利益」、「当期純利益」、「生産原価」の3指標は、29.8~42.5%の利用率である。組織類型Ⅳ、Ⅴになると、上述の3指標についての利用率は52.6~68.4%まで上昇する。さらに、類型Ⅵになると、利用率の高いものから順に示すと、「経常利益」87.0%、「生産原価」74.0%、「売上高」69.6%、「営業利益」69.6%、「当期純利益」69.6%、「材料費」60.9%、「労務費」60.9%、「売上総利益」56.5%であり、いずれも高率と示している。

以上のことより、管理体制または財務システムが整備され（類型Ⅳ、Ⅴ）、実数値分析指標がはじめて利用されることになる。ただし、その場合、一部特定な指標（売上高、経常利益、生産原価）に限られていることである。両方が整備されている類型Ⅵは、積極的に実数値分析指標を利用しているとみられる。

## 2. 財務管理組織と比率分析指標の利用状況

次に、財務管理組織類型ごとに、比率分析指標の利用状況を示すと、表 3-3-2 となる。この表は比率分析指標を収益性、効率性、安全性、生産性、成長性の 5 領域にわけ、代表的なものについて利用率を示す。これによれば、類型Ⅰでは、すべての指標が利用率 30% 以下で極めて低い状況である。類型Ⅲになると、収益性指標である「売上高利益率」が 55.0% で半数を上回るものの、他の指標はいずれも 40% 未満である。類型Ⅳ、Ⅴも類型Ⅲと同様であり、収益性指標の「売上高利益率」55.6%、57.9% 以外は、いずれも利用率が 40% 未満である。これに対して、類型Ⅵでは、「売上高利益率」が 73.9% となり、利用率が高くなる。また、安全性指標の「自己資本比率」、成長性指標の「年次推移・趨勢値」は 50% 台の利用率となっている。比率分析指標についても、財務管理組織が整備された段階になると積極的に利用されることになる。ただし、効率性と生産性に関する指標の利用率は 40% を下回り、低い状況にある。

このように、農業法人の財務管理上での財務指標の利用について、財務管理組織の整備との関わりで言えることは、まず、財務分析指標の利用水準は財務管理組織の整備状況によって異なることである。管理体制と財務システム両方とも未整備の場合、財務指標の利用率は極めて低い。逆に財務管理組織が整備され、特に高度に整備されている経営（類型Ⅵ）では、実数値分析指標が積極的に利用され、安全性、成長性の比率分析指標も利用されている。しかし、それにもかかわらず、効率性指標、生産性指標の利用率は低い。

表 3-3-1 財務管理組織類型と実数値分析指標の利用

		単位：%				
実数値分析指標		類型 I	類型 III	類型 IV	類型 V	類型 VI
1.貸借対照表 関係科目	①現金・預金	19.1	15.0	55.6	42.1	60.9
	②固定資産	2.1	5.0	11.1	0.0	21.7
	③資産合計	8.5	5.0	11.1	0.0	39.1
	④短期負債	12.8	10.0	11.1	26.3	26.1
	⑤長期負債	25.5	25.0	11.1	26.3	65.2
	⑥資本金	0.0	0.0	11.1	5.3	34.8
2.損益計算書 関係科目	⑦売上高	51.1	47.5	50.0	57.9	69.6
	⑧売上総利益	12.8	12.5	27.8	31.6	56.5
	⑨営業利益	23.4	25.0	44.4	26.3	69.6
	⑩経常利益	34.0	42.5	55.6	52.6	87.0
	⑪当期純利益	31.9	32.5	61.1	68.4	69.6
	⑫生産原価	29.8	40.0	66.7	52.6	73.9
	⑬材料費	8.5	20.0	22.2	31.6	60.9
	⑭労務費	19.1	17.5	27.8	26.3	60.9
	⑮共通経費	4.3	2.5	16.7	10.5	34.8
	⑯減価償却費	8.5	15.0	16.7	26.3	39.1
	⑰支払小作料	0.0	2.5	0.0	5.3	13.0
	⑱販売・流通経費	8.5	10.0	11.1	21.1	43.5
	⑲支払利子	0.0	2.5	11.1	5.3	26.1
	⑳奨励金	4.3	2.5	0.0	0.0	21.7
サンプル数 (法人)		47	40	18	19	23

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：1) 類型 II のサンプル数 (8 法人) が少ないため、分析から除外。

2) 表 3-2-1 に同じ。

表 3-3-2 財務管理組織類型と比率分析指標の利用

単位：%

比率分析指標	類型 I	類型 III	類型 IV	類型 V	類型 VI
1.収益性指標 ①資本利益率	6.4	7.5	5.6	21.1	30.4
②売上高利益率	29.8	55.0	55.6	57.9	73.9
③自己資本利益率	8.5	7.5	22.2	26.3	34.8
2.効率性指標 ④総資本回転率	4.3	7.5	22.2	26.3	34.8
⑤固定資産回転率	4.3	2.5	5.6	21.1	30.4
3.安全性指標 ⑥流動比率	14.9	10.0	11.1	10.5	43.5
⑦自己資本比率	19.1	22.5	16.7	36.8	56.5
⑧固定比率	4.3	0.0	11.1	5.3	21.7
4.生産性指標 ⑨1人当たり売上高	14.9	35.0	27.8	21.1	39.1
⑩1人当たり営業利益	12.8	25.0	27.8	15.8	21.7
⑪付加価値率	4.3	0.0	11.1	0.0	34.8
5.成長性指標 ⑫年次推移・趨勢値	17.0	15.0	16.7	26.3	56.5
サンプル数 (法人)	47	40	18	19	23

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：1) 表 3-2-2 の注に同じ。

2) 表 3-3-1 の注 1) に同じ。

## 第4節 財務管理での先端農業法人の財務指標の利用状況

### 1. 財務管理での先端農業法人の定義とその経営概況

これまで、農業法人における財務管理を行うための財務指標の利用状況について、全体的におよび財務管理組織類型別にみてきた。既に明らかにしたように、財務分析指標を利用して検討している経営は全体的に少ないが、財務管理組織が高度に整備される経営では、財務指標を利用して積極的に経営分析を実施している。次に、財務管理組織とその下で実際に実施している財務管理のあり方と関連し、特に財務管理組織をよく整備し、積極的に財務管理を行っている経営、すなわち財務管理の先端的な農業法人を取り上げ、そこでの経営分析を行う場合、経営者が利用している財務指標を明らかにする。

ここで、財務管理の先端的な農業法人とは、これまでの分析基準で定義すると、財務管理体制及び財務管理システム両方とも整備し(類型VI)、かつ財務管理を積極的に実施している法人とする(以下、先端農業法人と略す)。なお、財務管理を積極的に実施している法人とは、資本管理、資金管理、利益管理の3つの管理領域について、それぞれ行っている管理事項を5点満点で評価し、その合計した点数値を5段階にわけ、4段階以上の法人とする。

こうした基準を満たす財務管理の先端的な農業経営は16法人であり、その経営概況について、表3-4-1に示すとおりである。表で示すように、先端農業法人の平均専従者数は19人、平均売上高は34,389万円、中小企業と比べても遜色がない大規模である。また、法人経営全体と比べ、利益目標の設定や経営者の経営管理能力、財務管理システムの整備において、先端農業法人は高い水準である。さらに、このような管理体制の下で、先端農業法人での主な財務管理事項の実施率はいずれもはるかに高い水準である。

表 3-4-1 先端農業法人の経営概況と主な財務管理事項

単位：％

	先端農業法人	全 体		先端農業法人	全 体
1. 経営概況			5. 財務管理での主な管理事項		
①経営者年齢	50.1 歳	53.0	①資本管理		
②専従者数	19.0 人	13.0	売上拡大	81.3	39.4
③売上高	34,389 万円	19,982 万円	経常利益達成	81.3	34.2
			当期純利益達成	81.3	32.9
2. 利益目標の設定			戦略的投資	68.8	40.0
①売上高	93.8	76.8	②資金管理		
②売上総利益	75.0	32.9	長期借入金の縮減	87.5	44.5
③営業利益	75.0	36.8	現金支払い	87.5	37.4
④経常利益	87.5	39.4	棚卸資産抑制	62.5	25.8
⑤当期純利益	81.3	39.4	③売上拡大対策		
3. 経営管理能力			品質向上	87.5	58.7
①高い目標・野心	87.5	48.4	生産性向上	87.5	59.4
②効率主義・合理的思考	75.0	41.9	④コスト対策		
③計画的行動力	62.5	38.1	材料費節約	87.5	61.3
④計数感覚	68.8	40.0	労務費節約	87.5	54.8
⑤記帳・分析力	87.5	49.0	流通コスト削減	68.8	36.1
管理能力得点 (点)	76.3 点	43.5 点	低利資金調達	68.8	36.8
4. 財務管理システム					
①自社作成	87.5	42.6			
②経営改善利用	93.8	54.2			
③複式簿記	93.8	71.0			
④資金繰り表	75.0	47.1			
⑤詳細分析	100.0	51.0			
サンプル数 (法人)	16	155		16	155

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：1 の経営概況，4 の③複式簿記を除き，他の項目は複数回答である。

## 2. 先端農業法人の実数値分析指標の利用状況

まず、先端農業法人の実数値分析指標の利用について、表 3-4-2 をみる。貸借対照表に関する科目の利用についてみると、全体で「現金・預金」が 32.3% で最も高いのに対して、先端農業法人においては、「長期負債」81.3%、「現金・預金」68.8% で高率となっている。また、「資産合計」43.4%、「資本金」37.5% であり、「固定資産」と「短期負債」は 30% 未満である。

損益計算書に関する科目の利用についてみると、法人全体では「売上高」が 54.2% で最も利用されているのに対して、先端農業法人では、「経常利益」が 93.8% できわめて高く、次いで、「売上高」、「営業利益」、「生産原価」の 3 指標は、いずれも 81.3% で高率である。また、「材料費」75.0%、「売上総利益」68.8%、「労務費」68.8%、「当期純利益」62.5% であり、いずれも 60% を上回っており、利用率が高い。その他、「減価償却費」、「販売・流通経費」についても、利用している法人が 4 割である。

このように、先端農業法人は売上高を求めるより、経営管理成果を反映する総合的な経常利益に最も注目している。また、コスト管理を実施する場合、生産原価にとどまらず、材料費、労務費、販売・流通経費まで検討している。さらに、第 1 章で法人の資金調達の現状でも触れたように、新しい機械や施設を導入するにあたって、資金調達の源泉として活用できる減価償却費にも注目している。

## 3. 先端農業法人の比率分析指標の利用状況

次に、先端農業法人が利用している比率分析指標について、表 3-4-2 をみる。

これによると、法人全体では収益性指標「売上高利益率」が 49.7% で最も利用され、その他の指標については、30% を上回るものは皆無である。これに対して、先端農業法人の場合、「売上高利益率」の利用率が 81.3% に達している。次いで、安全性指標

「自己資本比率」68.8%、成長性指標「年次推移・趨勢値」56.3%、生産性指標「1人売上高」50.0%であり、利用率はいずれも50%を上回っている。比率分析指標の利用においても、先端農業法人は売上高利益率のみではなく、自己資本比率などの指標にも注目し、より多くの財務指標を利用して経営管理活動を検討している。

しかし、安全性指標の「流動比率」についての利用が43.8%で50%を下回っており、高い利用水準とはいえない。また、収益性指標の「資本利益率」、「自己資本利益率」、効率性指標の「総資本回転率」、「固定資産回転率」、安全性指標の「固定比率」などについては、いずれも30%台にとどまっている。これまでの議論したとおりに、経営規模が大きくなるほど、資金繰り、すなわち資金の流動性が必要となってくる。損益計算書で利益があっても、営業活動を維持するため必要な資金不足で、長期借入金の返済また賃金を支払ことができず、経営は困難となる場合もある。先端農業法人は大規模な企業経営であり、財務管理上でもきわめて優れているとはいえ、流動比率についての利用率は50%以下であることは、財務指標を利用して経営分析を行う上での一つ課題であると言える。また、長期的な財務の安定性について、自己資本比率は注目されるが、固定比率についての利用率はわずか18.8%である。大規模農業法人が資本構成で自己資本を高めると意識する一方で、具体的に固定資産を導入する際、自己資本ではなく長期借入金に依存することに検討しないようである。

このように、農業法人の財務管理上での財務指標の利用について、財務管理の先端農業法人経営に限って言えば、多様な指標を積極的に利用して経営分析を実施しているが、比率分析指標の利用において限界があると指摘できる。



表 3-4-2 先端農業法人の実数値分析指標の利用

単位：%

	実数値分析指標	先端農業法人	全体
1.貸借対照表関係科目	①現金・預金	68.8	32.3
	②固定資産	18.8	7.7
	③資産合計	43.4	11.6
	④短期負債	25.0	16.8
	⑤長期負債	81.3	30.3
	⑥資本金	37.5	7.1
2.損益計算書関係科目	⑦売上高	81.3	54.2
	⑧売上総利益	68.8	24.5
	⑨営業利益	81.3	33.5
	⑩経常利益	93.8	49.7
	⑪当期純利益	62.5	45.8
	⑫生産原価	81.3	48.4
	⑬材料費	75.0	24.5
	⑭労務費	68.8	27.7
	⑮共通経費	37.5	12.3
	⑯減価償却費	43.8	18.7
	⑰支払小作料	12.5	3.2
	⑱販売・流通経費	43.8	16.1
	⑲支払利子	25.0	7.1
	⑳奨励金	25.0	5.2
サンプル数 (法人)		16	155

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：表 3-2-1 に同じ。

表 3-4-3 先端農業法人の比率分析指標の利用

単位：%

	比率分析指標	先端農業 法人	全 体
1.収益性指標	①資本利益率	31.3	12.3
	②売上高利益率	81.3	49.7
	③自己資本利益率	31.3	15.5
2.効率性指標	④総資本回転率	37.5	12.3
	⑤固定資産回転率	31.3	9.7
3.安全性指標	⑥流動比率	43.8	17.4
	⑦自己資本比率	68.8	28.4
	⑧固定比率	18.8	7.7
4.生産性指標	⑨1人当たり売上高	50.0	26.5
	⑩1人当たり営業利益	31.3	19.4
	⑪付加価値率	37.5	8.4
5.成長性指標	⑫年次推移・趨勢値	56.3	24.5
サンプル数(法人)		16	155

資料：表 1-3-1 に同じ。

注：表 3-2-2 に同じ。

## 第5節 小括

本章では、農業法人が財務管理を実施していく上で必要な経営分析について検討した。財務管理を行っていくため、経営活動の結果について評価・分析することが必要であり、法人化して企業的な大規模経営になると、経営者が経営管理の意識が強まり、自ら本格的な経営分析を行うことになってくる。本章では、経営者が経営分析を行う場合、どのように財務指標を利用するかについて明らかにした。結果は次のとおりである。

第1に、全体からみると、実数値分析指標でも、比率分析指標でも、財務指標の利用は低い状況であり、財務指標を利用して経営活動を検討する農業法人は少ないと言える。実数値分析指標では、売上高、生産原価、経常利益、当期純利益など損益に関する指標が注目されるものの、生産原価の具体的な構成である材料費、労務費、共通経費、販売・流通経費などについては、検討されていない。比率分析指標については、売上高利益率に限られ、資本利益率、固定資産回転率、流動比率、自己資本比率など経営全体の財務状況を示す指標にほとんど着目していない。

第2に、しかし、財務指標の利用状況について、財務管理組織との関連からみると、その利用状況は財務管理組織の整備によって大きく異なっている。具体的に、財務管理体制または財務管理システムが確立され、財務指標の利用が始まるとみられる。管理体制と財務システム両方とも整備され、すなわち、財務管理組織が高度に整備されている経営では、売上高、生産原価、各種の利益指標、また材料費、労務費などの実数値分析指標について積極的に利用している。比率分析指標については、収益性指標の売上高利益率、安全性指標の自己資本比率、成長性指標の年次推移・趨勢値についても利用している。

第3に、さらに、財務管理の先端的な農業法人、すなわち財務管理組織が高度に整備されているかつ積極的に財務管理を実施している経営を取りあげ、その財務指標の利用

について検討した。法人経営全体であまり経営分析を行っていない状況に対して、先端農業法人の場合、実数値分析指標の利用については、現金・預金、長期負債、売上高、売上総利益、経常利益、当期純利益、生産原価、材料費、労務費等 10 指標の利用率が 63～94%となっている。比率分析指標の利用については、売上高利益率、自己資本比率、1人当たり売上高、年次推移・趨勢値等 4 指標の利用率が 50～80%となっている。これらの経営において、多様な指標を利用して総合的に積極的な経営分析を行っていることが明らかとなった。

最後に、もう一つ指摘できるのは、総じてみれば、比率分析指標の利用が少ないことである。実数分析に比べ、より専門的な財務管理知識が必要である比率分析は、現状で多くの農業法人にとって困難なようである。財務管理組織が高度に整備されている経営、また財務管理の先端的な農業法人であっても、本来検討すべきである比率分析指標の利用において限界がある。今後、経営規模拡大にしたがって、このことは法人経営が経営改善のための財務分析の一つ課題となると考えられる。

【引用・参考文献】

- [1] 新井肇 (1988) : 「畜産経営の課題と経営管理機能」, 『農業経営研究』第 26 巻第 2 号, pp. 1-10.
- [2] 新井肇 (2000) : 「農業経営分析と農業会計」, 松田藤四郎・稲本志良編著『農業会計の新展開』, 農林統計協会, pp. 194-207.
- [3] 石崎忠司 (1999) 著 : 『企業の持続的成長性分析』, 同文館。
- [4] 伊藤忠雄・八巻正編著 (1993) : 『農業経営の法人化と経営戦略』, 農林統計協会。
- [5] 大原興太郎・王初文 (1997) : 「農業法人経営展開の財務分析—有限会社 AMC を事例として—」, 『三重大学生物資源学部紀要』第 17 号, pp. 23-59.
- [6] 桂利夫 (2000) : 「農業法人の経営分析」, 松田藤四郎・稲本志良編著『農業会計の新展開』, 農林統計協会, pp. 208-223.
- [7] 木村伸男著 (2008) : 『現代農業のマネジメント』, 日本経済評論社。
- [8] 福田豊昭 (2002) : 「第 3 章 財務分析の実施状況と問題点」, 『担い手農家の農業経営管理情報に関する調査 長期金融』第 86 号, 農林漁業金融公庫, pp. 49-64.
- [9] 藤井則彦著 (2003) : 『財務管理と会計—基礎と応用— (第 2 版)』, 中央経済社, pp. 205-212.

## 第4章 農業法人の経営成長と財務管理

—岩手県S農産の事例から—

第3章までにおいては、農業経営155法人を対象に、法人の全体的な財務管理の現況について総合的に分析を行った。そこでは、財務管理組織の形成・確立程度にしたがって農業法人の財務管理が高度化することを明らかにした。しかし、実際において、財務管理組織がいかに形成・確立されるか、また具体的な財務管理活動がどのように行われるかについては、特に経営成長との関連では不十分である。そこで、本章では、個別経営を対象とし、経営成長との関連で財務管理のあり方を明らかにする。

木村[3]によれば、経営成長とは、「ある方向の下に展開する事業活動の長期的な拡大過程であり、具体的には、経営諸資源を一定の方向の下に事業活動として展開し、その量的拡大と質的高度化を意味する」とした。また、量的成長指標は農業従事者数、経営耕地面積、総資産、売上高などがあげられるが、質的成長は人間的な性格をもつものになり、「経営者のビジョン、目的を実現するための経営の仕組み・システム、経営管理法等である」と述べた。

そこで、本章では、岩手県北上市の大規模農業法人（有限会社）S農産を取り上げ、設立から現在までの20年間の経営成長過程を分析し、財務管理はいかに質的に変化するか、すなわち財務管理の高度化について明らかにする。S農産の特徴は米過剰・減反政策の下で、東北水田地帯で法人化し全国でもトップクラスの経営規模まで拡大し、また、法人化してから20年を経過し、経営者が変わることなく、同一人によって経営管理され、財務に関するデータが全て残っており、経営成長過程が財務の動きとして把握できることである。以下では、事例経営20年分の財務諸表を検討するとともに、代表取締役及び財務管理担当への聞き取り調査を行い、経営活動特に財務管理活動の特徴について分析する。

## 第1節 調査対象の概要

S 農産は岩手県のほぼ中央部北上市和賀町に位置する。この地区では 1960 年代後半に畑から水田に大規模な農地整備がなされ、機械の共同利用が推進され、集落ごとに 4 つの協業組織組合が立ち上げられた。1970 年に現 S 農産の代表取締役社長 T 氏は(当時 26 歳)、そのうちの 1 つの組合長になった。当時、米の生産調整が開始され、様々な原因で協業組織が 1972 年に解体した。その後、T 氏は自らコンバインなどの機械を用意し、1978 年に転作小麦畑 23ha の耕作を引き受け、個人で転作の受託を始めた。この転作受託経営は S 農産の母体となる。

一方、北上市はここ数十年間工業都市として発展し、機械工業が盛んとなった。そのため、企業進出に伴う農業の兼業化が急速に進み、中には離農や耕作地を放棄する農家もみられた。こうした状況の中で、1986 年 4 月 T 氏は、借地経営による大規模農業を行おうと考え、農業者仲間 3 人で有限会社 S 農産を設立した。事業目的は主に農産物の生産販売、農作業受託、農産物の加工販売であった。

2007 年現在の経営概要は、表 4-1-1 で示すように、資本金 2,697 万円、売上高 3 億 5 千万円、役員 5 名、パートを含め従業員 49 名、経営耕地面積は自社所有 37ha、借地面積 250ha、作業受託延面積 190ha である。生産部門について、主な作目の作付面積は水稻 85ha、麦類 70ha、豆類 213ha、ソバ 50ha、キャベツ 30ha、水稻育苗 35,000 箱、和牛肥育 130 頭である。

T 氏は和賀町の農地開拓への入植者 2 代目であり、8 歳の時父を亡くした。幼少時代生活に苦労した体験は、後に T 氏が農地を大切にするという気持が人一倍強く、農業を経営する原点となった。高校卒業後、既に現場の農業に精通した T 氏は「8 時間の農業をやりたい」という夢を描き、農協への就職を断って直ちに就農した。畜産をやりながら、作業受託のオペレーターや協業組織の組合長として地域農業で活躍し、また 30 歳の時、ヨーロッパへの視察研修を行い、視野を一層広めた。

表 4-1-1 S 農産の経営概要 (2007 年)

設立年	1986 年 4 月
資本金	2, 697 万円 (2006 年度)
売上高	3 億 5 千万円 (2006 年度)
役員構成	代表取締役社長 T 氏 (64 歳), 取締役副社長 (40 歳), 専務取締役 (50 歳), 常務取締役 (38 歳), 取締役非常勤 (32 歳)
従業員数	正社員 26 名, 平均年齢 28 歳, 期間社員 5 名, パート 18 名, 合計 49 名 (男性 29 名, 女性 20 名)
耕地面積	自作地 37ha, 借地 250ha, 作業受託 190ha
生産部門	水稲 85ha, 麦類 70ha, 豆類 213ha, ソバ 50ha, キャベツ 30ha, 水稲育苗 35,000 箱, 和牛肥育 130 頭
農用機械	コンバイン 14 台, トラクター 24 台, 乾燥機 10 基, 田植機 4 台等

資料: S 農産資料及び聞き取り調査により作成。



## 第2節 S農産の経営成長

### 1. 経営成長と事業規模の拡大

S農産の経営成長について、まず事業規模の拡大をみる。表4-2-1は1988年から現在までの事業部門別の推移を示している。これによれば、93年までS農産の主要部門は麦類・豆類等転作作目であった。法人の設立初期は従来の作業受託組織から継承した「小麦」が基幹作目であったが、90年頃独自で開発した5年7作の輪作体系が確立し、「大豆」へ重点を移行した。94年以後、水稻の作付面積を急速に拡大した。主要作目の作付面積は、1998年の時点で、水稻46.0ha、豆類110.0ha、麦類104.0haであった。その後、水稻、豆類の作付けを拡大した。さらに、水田を有効利用するため、98年にキャベツを導入し、導入時点の5.0haから現規模の21.0haまで拡大し、S農産の基幹部門となった。また、会社設立前T氏が個人で飼養していた和牛肥育を、1995年に一つの事業部門として加えた。そうした事業量の拡大に伴って、常時従事者も次第に増えた。93年頃には雇用依存体制を確立し、当時の常時従事者は7名であったが、96年には24名まで増加した。以後、ほぼ毎年23名の規模であったが、2006年に大卒3名を採用し、26名となった。

### 2. 経営成長と段階区分（画期）

事業規模拡大の結果、同法人の総資産額と売上高の推移は図4-2-1に示す通りとなった。これによると、総資産額と売上高が連動しながら右上がりに増加する。売上高は、1988年に5,000万円未満であったが、2006年になると、3億5千万円となっており、18年間で7倍以上に拡大した。年次別に拡大のペースが異なっている。1994年以前は緩やかに1億円程度まで推移した。その後急速に伸び、96年に3億円を超え、

表 4-2-1 S 農産の事業部門別規模の推移

	単位	年 次								
		1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
水稲	ha	3.1	3.1	3.1	3.1	4.9	9.2	35.0	50.0	54.0
麦類	ha	30.0	34.0	47.7	42.0	40.0	40.0	75.0	70.0	75.0
豆類	ha	11.0	18.4	17.0	26.0	55.0	65.0	75.0	85.0	85.0
そば	ha	40.0	33.0	30.0	30.0	28.0	27.0	30.0	30.0	40.0
ヒマワリ	ha	2.6	5.7	3.6	3.5	3.0	3.0	3.0	3.0	4.6
キャベツ	ha	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ピーマン	ha	0.0	0.4	0.5	0.6	0.8	0.8	0.3	1.5	1.5
肉牛	頭	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100	120
味噌加工	t	—	—	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	30.0	30.0
乾麺	t	—	—	—	—	—	—	—	—	40.0
専従者数	人	7	7	7	7	7	10	15	18	24
	単位	1997	1998	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
水稲	ha	60.0	46.0	53.0	53.0	53.0	53.0	76.0	65.0	75.0
麦類	ha	85.0	104.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	80.0
豆類	ha	90.0	110.0	190.0	200.0	220.0	220.0	205.0	200.0	201.0
そば	ha	50.0	50.0	55.0	20.0	20.0	20.0	30.0	30.0	45.0
ヒマワリ	ha	6.0	4.5	—	—	—	—	—	—	—
キャベツ	ha	0.0	5.0	20.0	20.0	23.0	25.0	35.0	31.0	21.0
ピーマン	ha	1.5	2.3	3.5	2.5	2.5	1.3	0.6	1.0	—
肉牛	頭	130	130	130	130	130	130	130	130	130
味噌加工	t	8.0	8.0	—	—	—	—	—	—	—
乾麺	t	20.0	20.0	—	—	—	—	—	—	—
専従者数	人	25	22	25	23	23	23	23	23	26

資料：表 4-1-1 に同じ。

注：1) 1999 年のデータについては、原データが見当たらないため、掲載していない。

2) — はほとんど実績がないことを示す。

99年には若干落ち込んだが、3億円の水準を維持している。2000年から、売上高は3億5千万円と4億円の間で安定し、現在に至っている。

このように、経営耕地面積、常時雇用人数、総資産額、売上高等指標からみると、S農産は大規模な農業法人として経営成長してきたと言える。ここでは、S農産の成長過程を段階区分（画期）すると、図4-2-1に示すように、売上高の年次推移によって大きく3期に区切ることができる。それは設立から1993年までの経営基盤確立期、1994年から99年までの加工事業による拡張期、2000年以後の組織再編による調整期の3期である。以下では、S農産は次期ごとの経営活動特に財務管理活動の特徴について明らかにする。

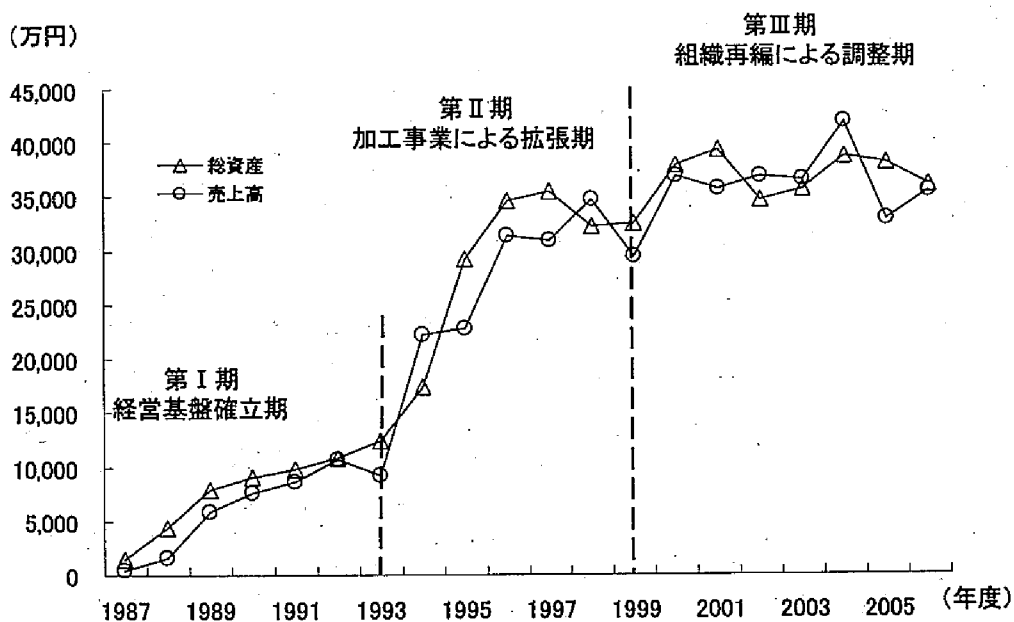


図4-2-1 S農産の総資産額及び売上高の推移

資料：S農産各年財務諸表により作成。

### 第3節 S農産の経営成長と財務管理

#### 1. 経営基盤確立期の経営成長と財務管理（1986～93年）

会社設立初期、運転資金が必要となり、その調達に大変苦慮した。それを解消するため、1～2年目に、農協から利子率8.5%の借入を繰り返したが、債務超過となり、表4-3-1に示すように、自己資本がマイナスとなった。一方、1987年から1989年の3年間で5,000万円に及ぶ多額の投資を行い、大規模法人として経営の条件を整えていった。まず、農地を購入し、乾燥施設、大型機械を整備し、主力部門である麦・豆作の作付面積を徐々に拡大した。その過程で、大型機械を効率的に利用する作業体系を導入した。また、1989年に生産した大豆に付加価値をつけるため味噌加工を始め、翌年には転作にヒマワリを導入し、「ひまわり味噌」、「ひまわりもやし」等製品を開発・販売し、特許を申請した。当時の加工事業量は小規模であったが、雇用型経営の確立に大きな役割を果たした。

この時期では、役員3名とも現場の労働に従事し、管理職能の分化はみられなかった。T氏は主に新製品の開発や生産技術の革新に取り組んだ<sup>註1)</sup>。最初の経理担当者は農協専務の妻、会計の素人であったため、T氏は税務署の指導を受けたこともあったという。その後、元食糧事務所庶務課で勤務したものであったが、伝票や帳簿整理など単なる記録事務的なことが多かった。92年から、会社設立時に経営全般を指導した農業改良普及員から、特に複式簿記などの財務会計の指導を受けることになった。したがって、この時期には財務管理といっても管理機能がほとんど発揮されなかった。ただし、これについて、T氏は早めに一つの戦略をとった。「経営規模が拡大すると財務管理が必要だ」と考え、90年頃次男を東京の経理専門学校へ勉強に進学させた。

表 4-3-1 S 農産第 I 期の経営成長と財務推移

単位：万円

主な勘定科目	会 計 年 度						
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
流動資産	611	844	2,392	1,941	2,833	3,532	5,300
固定資産	780	3,510	5,445	7,081	6,903	7,245	7,118
流動負債	766	800	2,270	1,819	2,801	3,887	5,352
固定負債	826	3,899	3,685	5,225	4,790	4,635	4,779
自己資本	-184	-345	1,883	1,978	2,144	2,255	2,287
売上高	400	1,602	5,842	7,529	8,596	10,678	9,213
営業利益	-209	-36	347	-703	-1,220	-1,555	-3,226
経常利益	-234	-162	206	125	166	111	32
当期純利益	-210	-162	206	125	166	111	32
当期末処理損益	-284	-446	-270	-144	22	132	165

資料：S 農産各年財務諸表により作成。

同じく表 4-3-1 に示すように、S 農産は設立から連続赤字を経て、89 年に黒字に転じた。同年に機械や農機具等の現物出資により、資本金を設立当初のわずか 100 万円から 2,122 万円へ充実させた。その後、経営が軌道に乗り、92 年売上高が 1 億円に達し、経営基盤が確立してきた。1993 年に大冷害に見舞われたが、T 氏は 6 月頃の時点で冷害の気配を察し、作業受託や水稻育苗などの対策を講じた。これらの対応により合計 1,300 万円の収入を得ることができ、気象被害によって売上高が少し落ち込んだものの、前年比 13.7% 減に留まることとなった。

## 2. 加工事業による拡張期の経営成長と財務管理（1994～99年）

1994年になると、北上地域では水田兼業農家が多くなり、S農産はその状況に積極的に対応し、水稻をはじめとし、主要作目の作付けを拡大させた。一方で、T氏は冷害の経験から、気象変動によるリスクを回避しようと考え、また年間就労を実現するため、本格的にひまわり味噌、ソバ、そうめん等の食品加工事業に取り組んだ。T氏は当時、他社と比べ自社製品が差別化商品として競争力があると確信し、赤字覚悟で大規模な先行投資を行った。表4-3-2によると、95年の負債合計は2億8千万円であり、97年には3億8千万円まで拡大した。表に示していないが、投資の内訳にはコンバイン、トラクター、田植機のほか、味噌加工充填機、味噌加工工場、製粉機、米乾燥施設など加工用機械・施設が多くみられた。同時に、ひまわり味噌を中心に加工製品の営業販売には多額の費用を投下した。営業に専門担当3名を配置し、ラジオ、雑誌、さらに全国向けテレビCM3分間で500万円、またヒマワリイベントなどを通して商品を宣伝した。

表4-3-2 S農産第Ⅱ期の経営成長と財務推移

単位：万円

主な勘定科目	会計年度					
	1994	1995	1996	1997	1998	1999
流動資産	5,534	13,488	17,903	19,444	17,644	18,134
固定資産	11,871	15,756	16,743	16,059	14,629	14,466
流動負債	8,359	10,356	14,864	17,845	17,591	17,282
固定負債	5,437	17,758	18,635	20,178	17,137	15,901
自己資本	3,609	1,130	1,147	-2,521	-2,455	-583
売上高	22,196	22,859	31,423	31,008	34,787	29,475
営業利益	631	-5,748	-3,204	-7,640	-5,575	-4,235
経常利益	1,322	1,053	1,788	-3,032	84	1,624
当期純利益	1,322	-3,054	17	-3,668	66	1,872
当期末処理損益	1,487	-1,567	-1,503	-5,218	-5,152	-3,280

資料：表4-3-1に同じ。

しかし、こうした投資活動は利益向上をもたらさなかった。同じく表 4-3-2 についてみると、1994 年は大豊作で売上高が 2 億円を超え、その年の純利益は 1,322 万円でピークに達したものの、95 年には、営業利益が悪化し、当期純利益はマイナス 3,054 万円の赤字となった。96 年には畜産部門の導入により売上高は 3 億円になったが、純利益はわずか 17 万円であった。97 年には、赤字が 3,668 万円に拡大し、当期未処理損益（累積赤字）がついに 5,218 万円まで拡大した。自己資本はマイナス 2,521 万円となり、過大投資による経営存続の危機が発生した。

こうした状況に対し、T 氏は戦略的投資の場合、まず売り先を確保した上で行うことを認識し、利益・コスト管理、計画的な投資など財務管理の重要性を意識した。そして、98 年から経営立て直しを決断した。具体的には、まず事業部門を大幅に見直し、売れ行きが確保できる製品のみを残し、その他の食品加工設備を処分した。次に人件費削減、営業担当を 1 人に絞り、役員報酬 3 割、年 2 回のボーナスを 1 回にカットした。また、農協の短期負債 6,000 万円を長期負債に条件変更してもらい、短期的資金繰りには信用金庫から新たに 1,000 万円を借り入れた。その結果、98 年から当期純利益は黒字に戻り、巨額な累積赤字も次第に減少した。

他方、財務管理担当の配置、整備について、1996 年まで農業改良普及員に頼りながら、パートに任せた。しかし、1995 年に税務署に前年度の帳尻があわないと指摘され、96 年から財務諸表の作成、税務申告などの業務を K 会計事務所へ委託した。また、97 年には次男が 5 年間経理関係で勤務していた民間会社を辞め、S 農産の財務担当になった。彼はまずパソコン記帳を導入し、会計帳簿を月 1 回の頻度で K 会計事務所へ送ってチェックをしてもらった。次に部門別に採算性を算出し、効率的な財務管理を行った。98 年からの経営再建には次男の役割が多かった。

したがって、この時期の財務管理上の特徴は、加工事業で規模拡大を図ろうとしたが、利益確保せずに無計画な投資で逆に巨額の累積赤字を生み出したことである。しかし、それによる経営危機を乗り越える中、T 氏は財務管理に対しての意識、管理能

力が高まることになった。また、次男の加入により S 農産の財務管理体制・システムの整備が可能とした。

### 3. 組織再編による調整期の経営成長と財務管理（2000～2007年）

2000年頃、地域農業の兼業化が一層進み、S農産への作業受託の依頼が増加した。T氏はこの動きを敏感に捉え、稲作を中心に土地利用型経営へ重心を置くことにした。水田面積を大幅に増やした中で、土地と労働力を有効活用するため、キャベツを導入したほか、ピーマン、トマト、ニンジンなどの野菜栽培にも取り組んだ。そして、2001年に組織再編を行い、職能分担を明確に成文化し、管理体制を整備した。図4-3-1はS農産の経営組織図である。

組織を整備してから、T氏は経営管理に力を入れた。まず外部機関の力を借りて経営強化を図った。当時、金融引締め政策で農地の担保力が低下し、運転資金不足に悩まされ、加えて03年には冷害を受け、S農産は再び危機的な状況に直面した。しかし、農林漁業金融公庫に相談したところ、公庫が2か月かけた調査によって、8,000万円を貸付けることにした。これをきっかけに、S農産はメインバンクを換え、農協との力関係を弱めた。T氏は農業用資材の調達や農産物販売を直接取引することに努め、年間800万円の資材費が節約できた。その努力は、資金繰りの向上に役に立った。また、この時期から、T氏は人材活用と人材育成に目を向けている<sup>注2)</sup>。経営管理特に財務管理に関する研修会などがあれば、若手社員たちを積極的に参加させようとしている。



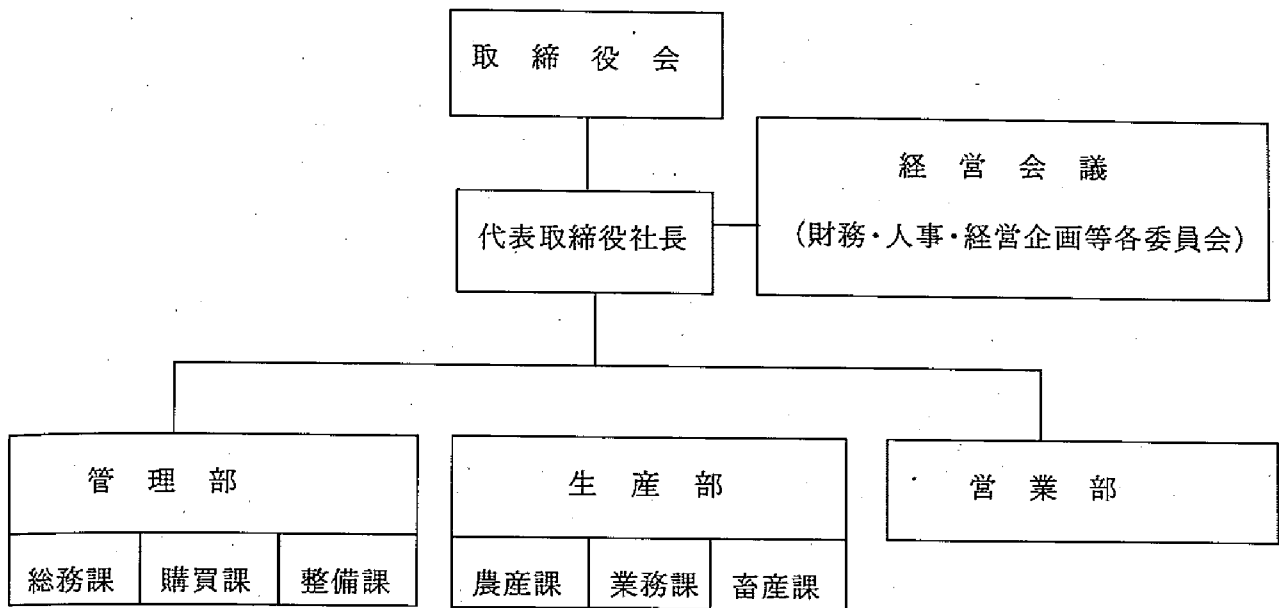


図 4-3-1 S農産の経営組織図

資料：S農産パンフレットより作成。

注：2001年時点のものである。

財務管理担当については、管理部の総務課に2名の職員を配置し、うち1人は畜産と作業受託の計算を担当し、他の1人は通信販売、直売を担当する。次男は部長として日常財務業務を総括する。次男により、詳細な機械・施設導入計画、年(月)別資金繰り計画、部門別収支計画、また各計画と実績との比較表等が作られ、実質的な財務管理が行われることになる。ただし、設備投資などの意思決定は役員会または経営会議で行われる。

この時期の財務管理の一つ大きな特徴は経営会議の設置により積極的に経営分析を行うことである。2004年から月1回のペースで経営会議を開き、そこで役員と各部(課)長は、経営収支・資金繰り等財務状況について分析し、計画と実績差異の原因を究明し、対策まで検討している。表4-3-3はこの時期の財務推移を示した。表に示すように、2000年の固定負債は2億3千万円であったが、その後それ以上拡大せず、長期負債の増加を抑制した一方、売上高は2000年から現在まで3億5千万円

前後で推移していない。また、営業利益は赤字であり、2004年に1億4千万円まで拡大した。これについて、経営会議で討議され、原因としては二つのことがあげられた<sup>注3)</sup>。1つは生産技術の問題として作目の単収が低いことがあげられ、対策として、現在土づくり、堆肥の施用に取り組むことになった。第2は野菜部門の赤字があげられ、7年間多品目の野菜生産に取り組んでいたが、総体的にマイナスの結果となり、労働力の分配や人員の集中管理も難しくなった。その対策として、2007年1月に赤字の野菜部門を独立させ、「S農産ダイレクト株式会社」を設立した<sup>注4)</sup>。

また、収益性だけでなく、経営全体の財務バランスについても検討されるようになった。表4-3-4はS農産1988年から19年の財務指標を示した。これによると、2000年以後、流動比率が200%前後となり、資金繰りは良好となった。しかし、安全性について、自己資本比率が99年以前の数年と比べると、やや高くなるとみられるが、依然として10%未満であり、低い状態にある。このような自己資本比率が低位であることが、経営会議で議論となり、その対応策として機械や施設の導入にあたってはリース事業の利用や自己資金による購入といった資金調達手法を積極的にとるようになった。

このように、S農産は現時期において、組織再編による財務管理体制がしっかり整備され、収益性を求めると同時に、経営全体の財務体質健全化を求め、綿密な財務管理が行われている。

表 4-3-3 S 農産第Ⅲ期の経営成長と財務推移

単位：万円

主な勘定科目	会 計 年 度						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
流動資産	16,544	18,491	14,807	17,065	18,734	19,902	18,253
固定資産	21,490	21,001	20,031	18,691	20,097	18,444	17,920
流動負債	6,802	10,405	8,918	9,564	10,078	7,747	8,933
固定負債	28,799	26,830	23,371	23,588	26,101	27,901	24,283
自己資本	2,433	2,256	2,549	2,604	2,652	2,698	2,955
売上高	36,995	35,761	37,001	36,705	42,049	33,070	35,624
営業利益	-5,836	-8,792	-11,500	-12,281	-14,271	-12,252	-12,002
経常利益	4,162	3,418	2,525	3,711	1,110	710	2,883
当期純利益	3,016	-177	293	55	48	46	257
当期末処理損益	-264	-441	-148	-93	-47	1	258

資料：表 4-3-1 に同じ。

表 4-3-4 S 農産の財務指標 (比率) の推移

単位：%

会計 年度	収益性		流動性	効率性	安全性
	売上高経常 利益率 (%)	総資本経常 利益率 (%)	流動比率 (%)	総資本回 転率 (回)	自己資本 比率 (%)
1988	-10.1	-3.7	105.5	0.4	-7.9
1989	3.5	2.6	105.4	0.7	24.0
1990	1.7	1.4	106.7	0.8	21.9
1991	1.9	1.7	101.1	0.9	22.0
1992	1.0	1.0	90.9	1.0	20.9
1993	0.3	0.3	99.0	0.7	18.4
1994	6.0	7.6	66.2	1.3	20.7
1995	4.6	3.6	130.2	0.8	3.9
1996	5.7	5.2	120.4	0.9	3.3
1997	-9.8	-8.5	109.0	0.9	-7.1
1998	0.2	0.3	100.3	1.1	-7.6
1999	5.5	5.0	104.9	0.9	-1.8
2000	11.3	10.9	243.2	1.0	6.4
2001	9.6	8.7	177.7	0.9	5.7
2002	6.8	7.2	166.0	1.1	7.3
2003	10.1	10.4	178.4	1.0	7.3
2004	2.6	2.9	185.9	1.1	6.8
2005	2.1	1.9	256.9	0.9	7.0
2006	8.1	8.0	204.3	1.0	8.2

資料：表 4-3-1 に同じ。

#### 4. 経営成長に伴う財務管理の高度化

以上、S農産の20年間の経営成長を3つの時期に区分し、時期ごとの財務管理上の特徴について述べた。これを踏まえ、農業法人の経営成長に伴って財務管理の高度化について、経営者能力、財務管理担当者、財務管理のあり方から整理する。

まず、経営者能力について、経営成長の初期にT氏が農業に対する熱い思い・志を原点にして、主に生産技術の革新や製品の開発に専念した。次に93年の冷害に対応した中で、T氏はリスク分散の意識が生まれている。さらに、97年加工事業の失敗による経営危機、またそれを乗り越えた中で、T氏は財務管理を含む経営管理の重要性を意識し、管理能力を高めることになった。現時点では、T氏は機能分担を明確にして、管理職能を確立させ、経営会議で経営分析に基づいて管理を行っている。他方、外部機関と積極的に交流し、人材育成にも熱心に取り組み、経営管理に力を入れ、優れた経営管理者となった。それゆえ、T氏は経営成長過程で発生した問題を解決するとともに管理能力が段階的に高まっている。

財務管理担当者については、次男が就農する前は、会計の素人やパート、農業改良普及員に頼るなど、担当者が不安定で内容も手書きの複式簿記記帳に留まり、財務管理の職能が発揮されなかった。97年に次男が財務担当になった後、効率的実質的な財務管理が行われるようになった。このことから、農業法人は経営成長の過程で、専門的な財務管理ができる人材を確保することが重要であると指摘できよう。

財務管理のあり方について、経営成長の初期に、基盤整備で多額の投資が必要で、資金繰り確保が財務管理の重点であった。次に加工事業を拡大したことで、部門別収支、利益・コスト管理、計画的な投資などが実施されるようになった。財務管理組織が整備されてから、これらの管理はもちろんのこと、経営分析を行い、収益性、自己資本比率などの安全性指標も検討され、それにより経営改善の課題と方向を明確にし、財務体質の改善が取り組まれている。

#### 第4節 S農産の財務管理の手法

前節では、経営成長にともなって、S農産の財務管理の高度化についてみてきた。そこからわかるように、2000年に経営組織が整備された後、S農産の財務管理に質的な変化が起きている。その中の一つは、財務管理担当である次男により、詳細な部門別収支計画表、資金繰り計画表、機械・施設導入計画表、また各計画と実績との比較表が作られたことである。次はその具体的な表の様式についてみよう。

まず、機械や施設など長期的な固定資産投資に関わる資本管理の様式からみる。表4-4-1は機械・施設導入計画、表4-4-2は固定資産分割払予定、表4-4-3は長期借入金償還予定、の様式である。これらの様式を利用することによって、機械や施設の導入が計画的に行われることになる。それに対応する長期的な資金の調達や返済についても計画的に実施することができる。

次に、資金繰りについては、表4-4-4の様式に基づいて行っている。この様式の特徴は、毎月の計画と実績が明確になり、月々での問題発生の要因及び対応が可能となり、しかも上半期、年間での課題も明確になることである。また、この資金繰り表は、極めて容易に作成できるものであり、だれにも分かりやすいことに特徴がある。

利益管理については、全体計画として、部門ごとに損益計画を表4-4-5の様式で作成している。これによって、経営全体の損益計画書が策定され、期末に実績と比較することによって経営分析が可能となり、次期計画の策定と新たな取り組みの対策が可能となる。

さらに、利益管理を収益管理とコスト管理に分ける。収益管理については、表4-4-6に基づいて行っている。この様式の特徴は、部門、作目ごとに毎月、計画と実績が記載され、両方で差異が出た場合には、その要因を今後への影響及びそれへの対策が記述されることである。すなわち、毎月の事業収入の状況が分析・診断され、必要な対策が示されることである。コスト管理については、表4-4-7に基づいて行っ

いる。ここでは、製造原価だけではなく、販売費及び一般管理費についても、毎月、計画と実績が記載され、分析・診断がなされ、必要な対策が示される。

以上のように、S 農産は財務管理については、計画を立て、月々に計画と実績を分析し、効果的な管理を実施している。この場合、分かりやすい様式に基づき、常に数値で分析ができ、どこに問題があるか、分析・診断しやすい方法が用いられている。

表 4-5-1 ○○年度機械・施設導入計画 (様式)

	規模・台数	事業費	取得方法等	○○年度支払額	備考
合計					

資料：S農産資料により作成。

表 4-5-2 固定資産分割払予定表 (様式)

番号	支払先	物件名	総額	支払完了日	○○年○月末残

資料：表 4-4-1 に同じ。

表 4-5-3 長期借入金償還予定表 (様式)

資金名	資金使途	借入年月日	償還年月日	償還期間	利率	当初借入額	現在残高

資料：表 4-4-1 に同じ。



表 4-5-4 資金繰り計画実績比較表 (様式)

	4月			上半期			年間		
	計画	実績	差額	計画 合計	見込 み	差額	計画 合計	実績	差額
収入計									
支出計									
月毎収支									
返済金合計									
資金過不足額									
前月繰越額									
翌月繰越額									
資金借入額									
資金返済額									
資金調達後繰越									
信金定期積金									
農業公社									
農林公庫									
北上市農協									
岩手銀行									
三菱東京UFJ									
リース・クレジット									
新規リース・固定資産									
返済金合計									

資料：表 4-4-1 に同じ。

表 4-5-5 部門別収支計画表 (様式)

部門	水稻	小麦	豆類	ソバ	肉牛	作業 受託	水稻 育苗	加工 営業	その 他野 菜	総額
売上高										
売上原価計										
売上総利益										
販売管理費計										
営業利益										
営業外収益										
経常利益										

注：表 4-4-1 に同じ。

表 4-5-6 部門別収益計画・実績表 (様式)

計画内訳	計画	実績	差異	内訳	差異の原因及び今後への影響・対策
水稲					
小麦					
豆類					
肉牛					
キャベツ					
産直野菜					
作業受託					
加工営業					
水稲育苗					
堆肥化事業					
雑収入					
管理部門					
収入合計					

資料：表 4-4-1 に同じ。

表 4-5-7 製造原価販売管理費計画・実績比較表 (様式)

計画内訳	計画	実績	差異	内訳	差異の原因及び今後への影響・対策
仕入商農品					
飼料素牛仕入					
労務費					
種苗費					
肥料費					
農薬費					
諸資材					
修繕費					
動力光熱費					
減価償却費					
委託料					
保険料					
賃借料					
土地改良費					
その他経費					
製造原価計					
販売費					
役員報酬					
租税公課					
保険料					
事務用消耗品					
通信交通費					
接待交際費					
減価償却費					
その他販管費					
販売管理費計					
営業外費用					
消費税 (前納含む)					
支出合計					
減価償却除き支出					

資料：表 4-4-1 に同じ。

## 第5節 小括

本章では、岩手県における大規模農業生産法人 S 農産を事例にして、その設立から 20 年間の経営成長過程を分析し、農業経営の経営成長に伴って財務管理の高度化及び具体的な財務管理活動について明らかにした。次の 3 点にまとめる。

第 1 に、農業経営の経営成長については、農業経営が外部環境の変化による影響を受けやすく、また経営者自身の主体的な問題もあり、経営成長過程で常に危機に直面する場合が多い。それゆえ、財務管理は重要となり、特に経営規模が大きくなると、戦略的で長期的な投資を要する場合、財務管理は決定的に重要となっている。事例の S 農産は、加工拡張期に移行するに当たっては、利益確保せずに無計画な投資を行い、経営存続の危機を招いてきた。

第 2 に、経営成長過程で財務管理上の変化については、経営成長に伴って、経営者能力、財務担当者、財務管理のあり方のいずれも質的な変化が起きていた。具体的な変化は第 3 節で整理したとおりである。ここでポイントとして強調したいのは、農業経営の経営成長には、経営者能力が不可欠であるが、経営者管理能力の向上が必要である。また、S 農産のケースでは、それだけではなく、経営内部に次男のような財務管理ができる人材を確保することにより、効率的で実質的な財務管理が行われるようになった。さらに、定期的な経営会議による詳細な経営分析が可能となった。こうした財務管理体制の整備は、経営成長にとっては一つ大きな要因であると思われる。

第 3 に、具体的な財務管理手法について、第 4 節で S 農産の財務管理の各種計画表、計画と実績との比較表などの様式を整理した。これらの様式により経営者が常に数値で経営分析ができ、効果的な財務管理を実施している。こうした農業者が自ら行っている財務管理の手法は、現実における財務管理には大きく役に立つと思われる。

## 注釈

注 1) この時期には、T氏が数多くの賞を受けた。主な受賞経歴は以下である。

1991年3月 平成2年度全国麦作共励会（集団の部）において岩手県1位に入賞

1992年1月 第20回全国豆類経営改善共励会において岩手県1位に入賞

1992年4月 第20回全国豆類経営改善共励会において農林水産大臣受賞

1992年10月 岩手県農業賞受賞

1992年11月 第31回農林水産祭で内閣総理大臣賞（農産部門・大豆）受賞

注 2) T氏は、意欲と能力さえあれば、農業経験の有無にこだわらず社員に採用する。

2000年頃、農業未経験のY氏、M氏を採用した。二人は会社経営に多くの提言を出してくれた。2002年に、経営企画室を設け、M氏を室長とし、S農産の経営理念を成文化された。S農産の経営理念は次のとおりである。

1. 郷土の農地を守り、国土の保全に努めます。
2. 地域の農作業を進んで請負、耕作農家を支えます。
3. 安心できる農産物の生産に励み、国民への安定した食糧供給に尽くします。
4. 社会の公器として法を遵守し、地域社会の発展、繁栄に寄与します。

注 3) 営業利益が悪化したもう1つの原因は、土地条件が悪い借地経営また遠距離作業受託によるコスト削減が難しくなったからである。しかし、T氏は農地不耕作に対してのおそれもある一方、S農産のこれまでの経営発展は地域との信頼関係があったからこそ、できる限りに引き受けさせた。

注 4) 同時に、この新しい会社はグループ企業の一部であり、消費者のニーズに直接応えるように、農産物の直売窓口として置かれ、S農産が資金や人材面を支援している。S農産の出資金は190万円で資本金の20%を占め、また、中堅社員Y氏を代表取締役役に委任することになった。

【引用・参考文献】

- [1] 梅本雅著(1997):『水田作経営の構造と管理』, 日本経済評論社, pp. 183-223.
- [2] 木村伸男著(2004):『現代農業経営の成長理論』, 農林統計協会.
- [3] 木村伸男著(2008):『現代農業のマネジメント』 pp. 167-186.
- [4] 陳廷貴・胡柏・大隈満(2005):「大規模農業法人経営発展のメカニズムに関する一考察」, 『農業経営研究』第43巻第3号, pp. 33-43.
- [5] 新山陽子著(1997):『畜産の企業形態と経営管理』, 日本経済評論社.
- [6] 日本農業経営学会監修(1996):『経営成長と農業経営研究』, 農林統計協会.
- [7] 日本農業経営学会監修(2003):『新時代の農業経営への招待』, 農林統計協会.
- [8] 村上和史(2006):「水田作経営体の労働組織の編成と管理」, 『岩手県農業研究センター 研究報告第6号』.
- [9] 和田照男編(1995):『大規模水田経営の成長と管理』, 東京大学出版社.
- [10] 和田照男編著(1993):『現代の農業経営と地域農業』, 養賢堂.

## 第5章 総括

### 第1節 要約及び結論

今日、日本農業を取り巻く経営環境が大きく変化する中で、従来の家族経営と異なる新たなタイプの企業的経営が増え続け、経営規模の拡大にしたがって財務管理の重要性が高まっている。本論文では、これまでの資金問題を中心にする既存研究と異なり、財務管理を実施する経営主体に視点を置き、経営者が自らどのように財務管理を行っているのかについて、法人経営に対するアンケート調査と個別経営の事例分析の研究手法を用いて調査、分析した。本章では、その分析結果を総括し、考察する。

はじめに、近年の農業経営における財務管理に関わる先行研究を考察すると、経営環境の変化に対応し出現しつつある企業的農業経営に対して、経営主体の視点から財務管理問題を捉える研究はほとんど見当たらなかった。現代農業経営において、経営成長は経営主体に大きく依存することが指摘されているにも関わらず、経営者の財務管理能力はどのような状況であるか、財務管理職能の役割分担はどのように行われているか、また、経営者が実際にどのような財務管理を実施しているかなどについて、深く検討されてこなかった。そこで、こうしたことを明らかにするのが本論文の課題である。

まず、法人経営の経営状況、財務状況、そして現状での財務管理上の課題を全体的にみる。1990年以後、経営感覚に優れた効率的で安定的な経営体の育成を強調し、農業法人化を推進する新政策の発表により、農業法人が急速に増加し、投下労働力、経営耕地面積また農産物金額のいずれにおいても、大規模な経営が多く、法人経営は日本農業の中で重要な位置を占めている。しかし、農業法人全体は収益性、効率性、安全性のいずれにおいても低位であり、厳しい財務状況にある。また、現状で



の農業法人は多額の資金を調達したにもかかわらず、適切な財務管理を行っておらず、財務管理の実施水準は全体として低く、また売上高規模と関係が明確となっていないことを明らかである。

次に、農業法人の財務管理の実施水準について、経営主体の側面から分析する。合理的・効率的に財務管理を行うため、財務管理に関する組織が必要であると考え、財務管理組織に注目し、その整備状況によって法人経営の財務管理の実施水準について分析する。すなわち、利益目標が設定され、経営者管理能力が高く、会計責任者を配置し、財務管理体制を確立した上で、さらに財務管理システムを整備している場合には、資本管理、資金管理、利益管理といった財務管理が高度化する傾向がみられる。具体的には、表 5-1-1 で示すとおりである。表に示すように、まず、財務管理組織の整備水準が高くなるにつれて、財務管理は利益管理から資金管理、

表 5-1-1 財務管理組織と財務管理

財務管理組織の整備水準 財務管理	低段階	中段階	高段階
資本管理		戦略的投資, 経常利益, 当期純利益達成ための投資	+ 売上拡大ための投資, 営業利益達成ための投資
資金管理		長期借入縮減, 現金支払常時対応	+ 現金収入確保
利益管理	生産性向上, 品質向上, 材料費節約, 労働費節約	+ 加工等多角化, 共通経費節約	+ 低利資金調達, 流通コスト削減

注：1) 第 2 章の財務管理組織類型化結果に基づいて、類型 I, III を財務管理組織整備水準の

低段階、類型 IV, V を整備水準の中段階、類型 VI を整備水準の高段階とする。

2) 具体的な財務管理事項について、実施率が 50% 以上のものを取り上げた。+ は前段階の上でさらに実施されているという意味である。

資本管理へ拡大して、段階的に向上している。次に、各財務管理においても、管理組織の整備にしたがって実施されている管理事項は拡大し、管理体制と財務システム両方が整備された経営は、積極的に実務的な財務管理を行っている。また、財務管理組織が高度に整備された経営では、売上高が大きい経営（1億円以上）は8割を占めている。財務管理組織の整備は売上高にも反映されている。

続いて、第3章では、経営者が財務管理を実施する上で必要な経営分析にあたって、具体的にどのような財務指標を活用して分析しているかについてみると、全体としては、財務指標、特に比率分析指標を利用して経営活動を検討する農業法人は少なく、しかも売上高、売上高利益率など一部損益に関わる指標に限られている。しかし、財務管理組織の整備水準と関連してみると、表5-1-2に示すように、管理組織の整備水準にしたがって、実数値分析指標は貸借対照表での現金・預金、

表5-1-2 財務管理組織と財務分析指標の利用

財務管理組織の整備水準 財務分析指標		低段階	中段階	高段階
		実数値分析指標	貸借対照表関係科目	
	損益計算書関係科目	売上高	+生産原価, 経常利益, 当期純利益	+売上総利益, 営業利益, 材料費, 労務費
比率分析指標	収益性	売上高利益率		
	効率性			
	安全性			自己資本比率
	生産性			
	成長性			年次推移・趨勢値

注：1) 表5-1-1に同じ。

2) 具体的な財務分析指標について、利用率が50%以上のものを取り上げた。+は前段階の上でさらに利用されているという意味である。

長期負債へ、また損益計算書の中で売上高から生産原価、材料費、労務費、各種利益へ拡大し、比率分析指標は収益性指標の売上高利益率から安全性指標の自己資本比率、成長性指標の年次推移・趨勢値へ拡大し、利用されることになる。さらに、財務管理組織を整備し、資本管理・資金管理・利益管理を実施している農業法人、いわゆる財務管理の先端農業法人経営において、実数値分析指標については、現金・預金、長期負債、売上高、経常利益等 10 指標、比率分析指については、売上高利益率、自己資本比率等 4 指標の利用率が 50~94%であり、これらの経営は多様な財務指標を利用して積極的に経営分析を行っている。

第 3 章までの分析を通して、農業法人の財務管理の実施水準は財務管理組織の整備によって大きく規定されることを明らかにし、次いで第 4 章では、実際の経営において、財務管理組織がいかに関形成され、それにしたがって財務管理のあり方などどのように変化するかなどについて、岩手県大規模農業法人（有限会社）S 農産を取り上げ、設立から現在に至るまでの 20 年間の経営成長過程を分析し、経営成長に伴う財務管理の高度化、具体的な財務管理の手法を明らかにする。第 I 期経営基盤確立期では、基盤整備で多額の投資を行い、経営者が運転資金不足で資金繰りの調達を苦慮した。また、経営者が新製品の開発や生産技術の革新に専念して、会計担当者が不安定で財務管理の機能は発揮されなかった。第 II 期加工事業による拡張期では、加工事業で規模拡大を図ろうとしたが、利益が確保できずに無計画な投資で巨額の累積赤字を生み出し、経営再建を求められた。しかし、経営危機を乗り越えた中で、経営者の財務管理意識、能力が高まっている。また、財務業務は経理専門の次男に任せて、効率的な財務管理が行われるようになった。第 III 期組織再編による調整期では、管理職能を明確に成文化し、管理体制が確立してから、経営者が経営管理に力を入れ、外部機関と積極的に交流し、資金繰り問題を解決した。また、次男により実質的な財務管理が行われている。さらに、経営会議を開き詳細な経営分析を行い、財務指標についての検討で経営改善の課題と方向を明確にし、財務体質の改善に取り組んでいる。

以上各章の結果に基づき、本論文の結論は次のとおりにまとめる。

第1に、現代農業法人においては、財務管理組織の形成・確立は決定的に重要である。既に述べたように、近年の日本農業において、法人化して企業的な経営が増加しつつある。一方、法人化すると、構成員の給料や福利厚生計算をはじめ、複式簿記、財務諸表作成、税務申告など取り扱う財務問題が複雑になっている。その上、経営成長を図っていく場合、多額の資金が調達され、適切な財務管理は必要となり、また経営規模が大きくなるほど財務管理は重要となっている。このことに対して、本論文の分析で示されたように、資本管理・資金管理・利益管理といった財務管理の実施水準、及び財務管理を実施していく上での財務分析指標の利用水準は、財務管理組織の整備状況によって規定されている。それゆえ、効率的な財務管理を行うため、一定の利益目標を設定する上で、経営者が管理能力を発揮し、財務会計責任者を配置することによって管理体制が確立し、さらに日常財務業務を執行するための財務管理システムを整備することが必要となっている。

第2に、財務管理組織の形成・確立にあたっては、経営者が経営管理能力の向上に努める必要があるという点が指摘できる。第2章で述べたように、農業経営成長のためには、経営者としては農業観や企業家精神、適応力、挑戦力、洞察力、直観力など総合的な資質、能力が必要である。企業的な経営においては、生産管理をはじめ、労務管理、販売管理、財務管理など管理領域が多岐にわたり、経営管理能力がとりわけ求められる。その中で特に、前述したとおりに、経営が成長していくための多額の投資、長期及び短期資金の調達・運用や財務諸表の分析・活用などにあたって、経営者の高度な財務管理能力が要請されることになる。したがって、法人経営にとっては、これから経営成長を図っていくための財務管理上で、経営者が経営管理能力、特に効率主義、合理的思考の下で、計数感覚を持って計画的に行動するなど財務管理に関する能力を向上していくことが重要な条件となる。

第3に、しかし一方で、実際の農業経営においては、経営者が上述したような総合的な能力を具備するには時間や経験が必要である。また、経営者はすべての管理

を実施していくことが困難となるという問題もある。したがって、経営者が財務管理に関する能力を向上すると同時に、財務管理専門人材の確保が必要となってくる。これについて、序章での先行研究への考察により、経営規模が大きくなると、財務諸表作成などを税理士・会計士など外部の専門家に委託する方向もある。しかし、経営とは自己責任の下で行われ、経営者が自ら意思決定をしなければならない。特に財務諸表に基づく経営分析は、自社の経営状況を把握する上で将来の経営改善にもつながる。外部専門家がいくら専門性をもって経営者のかわりに意思決定するわけがないという点から、農業法人には財務管理の専門知識と農業経験両方を持っている人材が必要となり、さらに後継者育成観点も加えれば、このような財務管理ができる人材を経営内部に育成することが重要であると考えられる。

## 第2節 今後の課題

以上、本研究では、現代農業法人の財務管理問題について、経営主体の側面から接近し、財務管理組織の確立は重要であることを提起した。最後に、残された課題について述べる。

第1は、経営成長との関連で、経営成長過程における具体的な財務管理についてである。本論文では、長期的で持続的な経営成長のために、財務管理組織の整備が必要であることを明らかにしたが、経営成長段階に対応して、具体的にどの段階にどのような財務管理は必要であるかについて、十分に整理していなかった。今後、より多くの事例または新たな調査に基づいて一層究明する必要があると思われる。

第2は、農業法人の財務管理上での財務分析指標の利用についてである。第3章で分析したように、比率分析指標の利用については、財務管理を先端的に実施する法人経営であっても、本来検討すべきである指標、例えば、資本収益率、総資本回転率、流動比率、固定比率などでの利用率が低水準である。それは法人経営、特に大規模な経営にとって、財務管理を実施する上での財務分析の一つの課題であり、

今後、このことについての研究を深めていくことが必要である。

また、法人経営特に先端的農業法人の財務管理に対して、支援する側である農業改良普及センターや農協等の経営者への指導、助言という役割が期待されている。現代農業法人の財務管理を研究するにあたって、こうした外部支援機関が経営者の合理的な財務管理を支援していくため、実際にどのような指導活動を行っていることと合わせて研究する必要がある。これについても、今後の研究課題にしておきたい。

## 【引用・参考文献】

- [1] 浅井重和・坂本真一郎編著（1996）：『現代経営学要説』，中央経済社，pp. 83-89.
- [2] 新井肇（1988）：「畜産経営の課題と経営管理機能」，『農業経営研究』第26巻第2号，pp. 1-10.
- [3] 新井肇（2000）：「農業経営分析と農業会計」，松田藤四郎・稲本志良編著『農業会計の新展開』，農林統計協会，pp. 194-207.
- [4] 荒幡克己・河原昌一郎著（1990）：『21世紀農業の経営展望』，農林統計協会.
- [5] 石崎忠司著（1999）：『企業の持続的成長性分析』，同文館.
- [6] 伊丹敬之・加護野忠男著（2000）：『ゼミナール経営学入門』，日本経済新聞社 pp. 213.
- [7] 伊藤忠雄・八巻正編著（1993）：『農業経営の法人化と経営戦略』，農林統計協会.
- [8] 稲本志良・辻井博編著（2000）：『農業経営発展と投資・資金問題』，富民協会.
- [9] 今井一孝著（1989）：『現代の経営組織』，中央経済社，pp. 64-65.
- [10] 宇佐美繁・亀和田秀雄編（1996）：『家族経営の法人化を考える一実践事例と法人化への手引き一』，日本経済評論社.
- [11] 占部都美編（1999）：『経営学辞典』，中央経済社，pp. 128-129.
- [12] 梅本雅著（1997）：『水田作経営の構造と管理』，日本経済評論社，pp. 153-182.
- [13] 梅本雅著（1997）：『水田作経営の構造と管理』，日本経済評論社，pp. 183-223.
- [14] 大泉一貫著（1989）：『農業の組織と管理』，農林統計協会，p. 179.
- [15] 大泉一貫著（1995）：「管理問題の基本」，『大規模水田経営の成長と管理』，和田照男編，東京大学出版会，
- [16] 大月博司・高橋正泰編（2003）：『21世紀経営学シリーズ4経営組織』，学文社.

- [17] 大原興太郎・王初文（1997）：「農業法人経営展開の財務分析—有限会社 AMC を事例として—」, 『三重大学生物資源学部紀要』第 17 号, pp. 23-59.
- [18] 桂利夫（2000）：「農業法人の経営分析」, 松田藤四郎・稲本志良編著『農業会計の新展開』, 農林統計協会, pp. 208-223.
- [19] 木村伸男著（1994）：『成長農業の経営管理』, 日本経済評論社.
- [20] 木村伸男著（1999）：「農業法人の経営者」, 木村伸男編著『農業法人の経営管理とその支援』, 社団法人全国農業改良普及協会, pp. 31-39.
- [21] 木村伸男著（2004）：『現代農業経営の成長理論』, 農林統計協会.
- [22] 木村伸男著（2008）：『現代農業のマネジメント』, 日本経済評論社.
- [23] 清成忠男・田中利見・港徹雄著（1996）：『中小企業論』, 有斐閣.
- [24] 工藤賢資・新井肇著（1993）：『農業会計』, 農山漁村文化協会.
- [25] 熊谷宏（2000）：「法人農業経営における資金管理の基本問題—重要性, 方法, 課題」, 稲本志良・辻井博編著『農業経営発展と投資・資金問題』, 富民協会, pp. 97-115.
- [26] 斎藤潔（2003）：「農業法人の経営革新」, 日本農業経営学会編『新時代の農業経営への招待』, 農林統計協会, pp. 36-50.
- [27] 酒井富夫著（1994）：『早わかり農業法人のすべて—メリットと設立・運営の手引き—』, 家の光協会.
- [28] C. I. パーナード著, 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳（1968）：『新訳経営者の役割』, ダイヤモンド社, pp. 25-28.
- [29] 清水龍瑩著（1990）：『企業成長論』, 中央経済社.
- [30] 杉澤新一著（1987）：『財務管理要論』, 同友館, pp. 145-147.
- [31] 全国農業改良普及協会編（1993）：『経営管理指導の進め方—法人経営への道—』.
- [32] 長憲次編著（1993）：『農業経営研究の課題と方向—日本農業の現段階における再検討—』, 日本経済評論社, pp. 386-400.



- [33] 中小企業庁編 (2005) 『中小企業の財務指標』, 同友館.
- [34] 中小企業庁編 (2006) 『中小企業の財務指標』, 同友館.
- [35] 中小企業庁編 (2007) 『中小企業の財務指標』, 同友館.
- [36] 陳廷貴・胡柏・大隈満 (2005): 「大規模農業法人経営発展のメカニズムに関する一考察」, 『農業経営研究』第 43 巻第 3 号, pp. 33-43.
- [37] 辻雅男 (2003): 「はじめに」, 日本農業経営学会監修 『新時代の農業経営への招待』, 農林統計協会.
- [38] 津谷好人 (1999): 「財務管理の管理者, 目的, 方法」, 木村伸男編著 『農業法人の経営管理とその支援』, 社団法人全国農業改良普及協会, pp. 83-90.
- [39] 中村常次郎・高柳暁編 (1987): 『経営学 (第 3 版)』, 有斐閣, pp. 235-249.
- [40] 新山陽子著 (1997): 『畜産の企業形態と経営管理』, 日本経済評論社, pp. 169-206.
- [41] 新山陽子 (1997): 『畜産の企業形態と経営管理』, 日本経済評論社, pp. 207-232.
- [42] 西澤脩著 (1997): 『企業財務管理』, 泉文堂, pp. 1-18.
- [43] 日本農業経営学会監修 (1996): 『経営成長と農業経営研究』, 農林統計協会.
- [44] 日本農業経営学会監修 (2003): 『新時代の農業経営への招待』, 農林統計協会.
- [45] 農林水産省編 『平成 4 年度 食料・農業・農村白書』.
- [46] 農林水産省統計部 (2007): 『解説 2005 年農林業センサス』, p. 26.
- [47] 福田豊昭 (2002): 「財務分析の実施状況と問題点」, 『担い手農家の農業経営管理情報に関する調査』, 長期金融第 86 号, 農林金融公庫, pp. 49-64.
- [48] 藤井則彦著 (2003): 『財務管理と会計—基礎と応用— (第 2 版)』, 中央経済社, pp. 1-11.
- [49] 藤井則彦著 (2003): 『財務管理と会計—基礎と応用— (第 2 版)』, 中央経済社, pp. 205-212.

- [50] 松田藤四郎・稲本志良編著 (2000) :『農業会計の新展開』, 農林統計協会.
- [51] 村上和史 (2006) :「水田作経営体の労働組織の編成と管理」, 『岩手県農業研究センター 研究報告第6号』.
- [52] 村松司叙著 (2003) :『経営学入門シリーズ 財務管理入門 (三訂版)』, 同文館, pp. 3-12.
- [53] 森剛一監修 (2008) :『農事組合法人の設立・運営の手引き』, 全国農業協同組合中央会.
- [54] 森佳子著 (2003) :『畜産経営の経営発展と農業金融』, 農林統計協会.
- [55] 八木宏典著 (2001) :『現代日本のビジネス 時代を先導する経営』, 農林統計協会, pp. 31-34.
- [56] 八巻正 (1993) :「農業法人経営の経営管理」, 伊藤忠雄・八巻正編著『農業経営の法人化と経営戦略』, 農林統計協会, pp. 15-69.
- [57] リチャードL. ダフト著, 高木晴夫訳 (2002) :『組織の経営学—戦略と意思決定を支える』, ダイヤモンド社.
- [58] 和田照男編著 (1990) :『新しい農業経営管理』, 農林統計協会, pp. 1-29.
- [59] 和田照男編著 (1993) :『現代の農業経営と地域農業』, 養賢堂.
- [60] 和田照男編 (1995) :『大規模水田経営の成長と管理』, 東京大学出版社.

記入者：満 歳、役職名： 県名： 設立年次： 年

問1。昨年貴法人の経営概況について該当することに○、記入してください。

1. 法人形態 ……→有限会社 農事組合法人 合名会社 合資会社 株式会社
2. 法人経営タイプ…→家族中心の1戸1法人 複数戸出資の法人 ( 戸出資)
3. 役員(理事)数… 人うち法人代表者の家族以外： 人
4. 経営耕地： アール うち水田 アール 普通畑 アール 樹園地 アール
5. 家畜頭数：乳用牛 頭、肉用牛 頭、肥育豚 千頭、ブロイラー、鶏 万羽
6. 生産部門 ……→稲 作業受託 麦・いも・豆 露地野菜 施設野菜 果樹  
花卉 菌茸類 酪農 肉用牛 養豚 養鶏 ブロイラー その他  
加工部門 ……→米製品加工 野菜加工 果実加工 畜産物加工 その他  
販売部門 ……→個人市場販売 任意組織出荷 業者出荷 農協出荷・農協直売  
個人直売 個人宅配 カタログ販売 メール・インターネット販売 契約販売  
サービス部門等 ……→観光農業 市民農園 宿泊・民宿 レストラン・飲食店 その他

問2。昨年及び法人設立時の経営資源と利益等について教えてください。

1. 昨年(平成17年)実績

- ①ハウス・温室面積 坪、作業受託延べ面積 ha  
従業員(月給支給者)： 人、臨時従業員(含パート)：のべ 人日/年
- ②売上高 : 万円うち農協出荷割合 %
- ③営業利益 : 万円
- ④経常利益 : 万円
- ⑤総資産額 : 万円

2. 法人設立時 ( 年)

- ①経営耕地 ha、ハウス・温室面積 坪、飼養家畜(牛豚) 頭  
従業員(月給支給者)： 人、臨時従業員(含パート)：のべ 人日/年
- ②売上高 : 万円うち農協出荷割合 %
- ③営業利益 : 万円
- ④総資産額 : 万円

問3。法人設立前後1年以内に外部(除役員)から借入れた金額を教えてください。

1. 資金の借入はなかった
2. 長期借入金： 万円
3. 短期借入金： 万円

問4。過去10年間に長期資金を借入した場合、その年次と金額、借入先を教えてください。借入先は○を付けてください。

- ①借入年次：平成 年 借入額： 万円
  - ②借入年次：平成 年 借入額： 万円
  - ③借入年次：平成 年 借入額： 万円
- 借入先：政府 農協系 銀行 借入先：政府 農協系 銀行 借入先：政府 農協系 銀行

問5。貴法人の代表者と同じ場合、該当するものすべてに○を付けて下さい。

1. 私は、高い目標、野心を持って農業の経営を行っている
2. 私は、農業に対する考え・哲学、夢・望みを持っている
3. 私は、農業に対する使命感、信念が強い
4. 私は、競争心が旺盛で、負けることは好まない
5. 私は、新しいこと・知らないことに対する興味・関心・好奇心が人一倍強い
6. 私は、農業を取りまく状況や社会が、今後、どう変化するか、予測できる
7. 私は、市町村外の友達や量販店・市場・消費者の知人から情報を収集している
8. 私は、社会や経済の変化を戦略的に先取りするよう心がける
9. 私は、多少のリスク（危険）を負ってでも目標実現に向けて挑戦していく
10. 私は、やりたいアイデア・技術をたくさん持ち、経営革新を図る
11. 私は、経営の管理では効率を重視し、経済合理的に行う
12. 私は、栽培や作業、収入や経費など経営管理に必要な基準・数値を持っている
13. 私は、技術に熟練しており、高い技術力を持っている
14. 私は、日々の記録・記帳、伝票等の整理や数値の分析をきちんと行う
15. 私は、目標を決めたら計画的にきちんと実施する

問6。現在、次の経営管理のうち貴法人で最重視している管理に1つ○を付けて下さい。

- |                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| 1. 目標設定とその実現戦略計画の策定 | 4. 作業・労務管理      |
| 2. 資金や土地、資材の調達・購入管理 | 5. 販売・マーケティング管理 |
| 3. 栽培・生産管理          | 6. 財務・会計管理      |

問7。貴法人に置いている責任者に○を付けて下さい。

- |                       |                      |
|-----------------------|----------------------|
| 1. 法人代表者以外に責任者はいない    | 6. 作業班に責任者をおく        |
| 2. 作目によって責任者をおく       | 7. 営業・外渉・販売関係に責任者をおく |
| 3. 施設・農場によって責任者をおく    | 8. 事務・会計に責任者をおく      |
| 4. 生産作業の内容によって責任者をおく  | 9. 研究・開発に責任者をおく      |
| 5. 生産・加工・販売等の事業によっておく | 10. 企画に責任者をおく        |

問8。貴法人の生産した農産物商品の特徴すべてに○を付けて下さい。

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1. 特になし（1に○を付けた人は2以下は記入しない） |                          |
| 2. 形状や外観の良い商品である            | 7. 低コスト生産の安い商品である        |
| 3. どこにもない珍しい商品である           | 8. 本物・自然にこだわった商品である      |
| 4. 減農薬・有機栽培の安全商品である         | 9. 栽培法や食べ頃等の情報を添付している    |
| 5. 取り立てで新鮮な商品である            | 10. 生産者名、不良品対策の情報を添付している |
| 6. 完熟でおいしい商品である             | 11. 製品特性、生産履歴を明示した商品である  |

問9。貴法人が過去3カ年間に1件500万円以上支払った固定資産を教えてください。

1. ない
2. ある 具体的に何に使ったか、記入してください。例) 農業機械の更新

問10。貴法人経営で目標設定している収益事項すべてに○を付けて下さい。

- |                                     |          |            |
|-------------------------------------|----------|------------|
| 1. 収益目標を立てていない (1に○を付けた人は2以下は記入しない) |          |            |
| 2. 販売額 (売上額)                        | 6. 経常利益  | 10. 売上高利益率 |
| 3. 経費 (生産原価)                        | 7. 当期純利益 | 11. 資本の回転率 |
| 4. 売上総利益                            | 8. 役員報酬  | 12. 作業受託収入 |
| 5. 営業利益                             | 9. 資本利益率 |            |

問 11. 貴法人の財務諸表の作成・利用で該当するものに○を付けて下さい。

1. 作成者 …→自分 社員 農業改良普及員 税理士 会計士 農協 その他
2. 利用目的 …→税務申告のため 経営改善のため 価格決定のため その他
3. 財務分析 …→特別に分析しない 細かく分析する
4. 簿記記帳 …→記帳せず 現金出納簿を記帳 複式簿記を記帳
5. 財務諸表 …→作成していない 作成している
6. キャッシュフロー …→作成していない 作成している
7. 資金繰り表…→作成していない 作成している

問 12. 貴法人で過去3年間に1回500万円以上の固定資産の購入があった場合、その資金調達の方法すべてに○を付けて下さい。

1. 500万円以上の固定資産購入なし (1に○を付けた人は2以下は記入しない)
2. 購入先から借金 (売掛金) した
3. 購入先から支払手形で調達した
4. 農協から借り入れた
5. 銀行から借り入れた
6. 農林漁業金融公庫から借り入れた
7. 政府の補助金を利用した
8. 増資や社債で調達した
9. 前年度に内部留保した利益から調達した
10. 減価償却費から調達した
11. 資産を処分して調達した
12. 役員から借入れた

問 13. 貴法人が行っている資本管理についてすべてに○を付け、重視するもの1つに◎をして下さい。

1. 現状でよく、何も行っていない (1に○を付けたものは2以下は無記入)
2. 将来に向け戦略的投資を行う
3. 環境対策の投資を行う
4. 資本利益率重視で投資する
5. 売上利益率重視で投資する
6. 売上が伸びるようにする
7. 売上総利益が伸びるようにする
8. 営業利益が出るようにする
9. 経常利益が出るようにする
10. 当期純利益が出るようにする
11. 低収益部門を縮小し、高収益を拡大する

問 14. 貴法人が行う資金管理すべてに○を付け、重視するもの1つに◎をして下さい。

1. 現状でよく、何も行っていない (1に○を付けたものは2以下は無記入)
2. 現金収入が常にあるように
3. いつでも現金支払いができるように
4. 現金・預貯金が短期借入を上回るように
5. 棚卸資産が大きくなるないように
6. できるだけ掛け売りしない
7. 長期借入金を減らす
8. 短期借入金を減らす
9. 減価償却を計画的に使う

問 15. 貴法人が行う具体的な売上拡大策に○を付け、重視のもの1つに◎をして下さい。

1. 現状でよく、何も行っていない（1に○を付けたものは2以下は無記入）
2. 新作目の導入
3. 専作化、規模拡大
4. 作型・収穫期の拡大、年間販売
5. 生産性の向上
6. 品質の向上
7. 加工・直売・宅配など多角化
8. 新商品の開発、差別化
9. 特定の市場、小売店に集中的に販売
10. 顧客の拡大、広告・宣伝する
11. その他(具体的に)

問 16. 貴法人が行う具体的コスト管理に○を付け、重視するもの1つに◎をして下さい。

1. 現状でよく、何も行っていない（1に○を付けたものは2以下は無記入）
2. 流通コストの削減
3. 材料費の節約、無駄を無くす
4. 労働費の節約、無駄を無くす
5. 共通経費の節約、無駄を無くす
6. 仕入れ段階で値引きさせる
7. できるだけ低利子の資金を調達する
8. 外部委託、アウトソーシングする
9. 節税対策に努める

問 17. 財務諸表分析で利用する絶対値指標に○、重視するもの1つに◎を付けて下さい。

- |          |          |           |             |
|----------|----------|-----------|-------------|
| 1. 資産合計  | 6. 資本金   | 11. 当期純利益 | 16. 生産原価    |
| 2. 固定資産  | 7. 売上高   | 12. 材料費   | 17. 販売・流通経費 |
| 3. 現金・預金 | 8. 売上総利益 | 13. 労務費   | 18. 支払利子    |
| 4. 短期負債  | 9. 営業利益  | 14. 共通経費  | 19. 支払小作料   |
| 5. 長期負債  | 10. 経常利益 | 15. 減価償却費 | 20. 奨励金     |

問 18. 財務諸表分析で利用する比率指標に○、重視するもの1つに◎を付けて下さい。

- |            |            |               |
|------------|------------|---------------|
| 1. 資本利益率   | 5. 固定資産回転率 | 9. 年次推移・趨勢値   |
| 2. 自己資本利益率 | 6. 流動比率    | 10. 1人当たり売上高  |
| 3. 売上高利益率  | 7. 自己資本比率  | 11. 1人当たり営業利益 |
| 4. 総資本回転率  | 8. 固定比率    | 12. 付加価値率     |

問 19. 財務管理での相談相手（家族以外）をすべて記入して下さい。

問 20. 法人の財務管理で悩んでいる事、問題など、何でも自由にお書き下さい。

問 21. 大学の農業経済・経営研究者に期待することがあれば、自由にお書き下さい。

## 謝 辞

本論文を取りまとめるに至るまでに多くの方々から御指導と御支援を頂いて参りました。記して感謝を申し上げます。

木村 伸男 農学博士 岩手大学大学院連合農学研究科教授

主指導教官として、学位論文の作成に当たって、研究方法をはじめ、データの分析仕方、論文の書き方について、終始御丁寧に教えて頂き、良き先生、良き相談役として学問的に励まされ、研究への探求心を持続させる大きな力となりました。学位取得に向けた日々温かい御指導と激励に心から感謝申し上げます。

木下 幸雄 農学博士 岩手大学農学研究科准教授

副指導教官として研究にあたり、研究方法、データの分析仕方、論文の書き方、投稿論文について教えて頂き、大変お世話になりました。学位論文の作成に当たって御指導を賜りましたことに感謝申し上げます。

宇野 忠義 農学博士 岩手大学大学院連合農学研究科教授 (弘前大学)

副指導教官として投稿論文をはじめ、農業研究に向けて有益なゼミを行い、学問のあるべき姿勢を教えて頂き、学位論文の作成に丁寧な御指導と貴重なコメントを贈りましたことに感謝を申し上げます。

小沢 亙 農学博士 岩手大学大学院連合農学研究科教授 (山形大学)

学位論文の提出に当たって、審査を引き受け頂き、丁寧な御指導と貴重なコメントを賜りましたことに感謝申し上げます。

川村 保 農学博士 宮城大学食産業学部フードビジネス学科教授

修士課程の主旨導教官として研究に当たって、丁寧な御指導を頂き、大変お世話になりました。博士課程においても、温かい励ましを頂き、親切なご助言を賜りましたことに感謝申し上げます。

比屋根 哲 農学博士 岩手大学大学院連合農学研究科教授

学位論文の作成に当たり、親切なご助言を賜りましたことに感謝申し上げます。

照井 耕一 (有) 西部開発農産社長

照井 渉 (有) 西部開発農産総務部部長 (財務担当)

学位論文の作成に向けて貴重な情報を賜りましたことに感謝申し上げます。

岩手大学大学院連合農学研究科係りの方々

研学生活をサポートして頂きましたことに感謝申し上げます。

岩手大学農業経済学研究室の皆様

学位論文の作成に向けて助言と心遣いを賜りましたことに感謝申し上げます。

父 何 俊, 母 尹 維真および家族の皆様

何時、何処においても心の支えになって、あたたかく見守れてくれることに心より感謝申し上げます。