

# 経営の「見える化」のお手伝い

## — 農業法人向けコンサルティング事例 —

兵庫県信用農業協同組合連合会 新規事業企画室 奥平謙太郎

### 1 はじめに

JA兵庫信連では2018年8月に、フィンテックや新サービスの検討を通じたひょうごの農業振興や農業法人の経営支援を目的に新規事業企画室を設置した。発足以来、約40件の取引先農業法人を訪問し、そのなかで「作物別の採算管理(経営の見える化)」を精査したいというニーズに出会った。「不採算が疑われる作物」と感覚的には気づいているものの、数値化できていないためそのままになっているとの発言もあった。

これまで、その悩み・ニーズに応えるため営農日誌や決算書をもとに作物別の採算を分析してきた。以下では、その取組み事例を紹介する。

### 2 農業法人の概要と課題認識

水稻を中心とする経営面積約35haの大規模農家で現代表は2代目。仕入・販売ともほぼ全量をJA利用しており、コメのほかに麦や豆、規模は小さいながらさまざまな野菜も手掛ける。コメを基幹作物とし、冬場は小麦や冬野菜、さらには芝桜等様々な作物を手掛けているが、農閑期とはいえ、芝桜は売上に対して経費(人件費含む)の投入割合が多いことに漠然とした疑問を持っていた。

加えて、他の経営体と比較した自社の立ち位置を知りたいとのニーズもあった。

### 3 「見える化」への分析プロセス

上記課題認識にもとづき、紙ベースの営農日誌や決算書、総勘定元帳等から人件費や補

助金、減価償却費等も勘案した各作物の収支状況について「見える化」し、冬場に適した作物の分析・提案に着手した(以下参照)。作業にあたって紙媒体の資料はすべて電子データ(エクセル)に変換した。

#### ①農業法人のデータ収集

- ・ 営農日誌(作業者毎に半日単位でどの作物に従事したかを数十年にわたって記録)
- ・ 決算書、税務申告書(附属明細書含む)
- ・ 総勘定元帳(現金主義で把握)

#### ②データ加工・整理

- ・ 電子データ(エクセル)化(5年分)
- ・ データのクレンジングと不足情報の追加(聞き取り等で誤記や欠落部分の修正・補完)

#### ③集計・分析結果を報告

- ・ 労働投入量分析(作物別、日次単位(日数換算))
- ・ 売上高と労働時間の比較分析
- ・ 作物別採算分析
- ・ 同業他社との比較分析

### 4 分析結果と提案等

#### (1) 芝桜の収益性

芝桜は、農閑期(冬中心)の余剰人員対策から手掛け始めたこともあり、今日まで厳格な収支管理を行ってこなかった。営農日誌によると代表と正社員2名を含む常勤の労働力全員が関わったうえ、繁忙期にはパートも複数人導入していた。

今回、各資料をもとに売上や労働コストの発生状況等を見える化・分析し、作物ごとの売上高と労働時間の関係、さらには各作物の

**第1図 売上高と労働時間および採算順位**

	売上高比率 (決算書による)		労働時間比率 (営農日報より)	採算順位 (補助金込)
コメ	75.8%	データ化して 比較	43.4%	2
黒豆	4.9%		11.0%	3
小麦	0.3%		1.6%	1
芝桜	4.4%		18.4%	最下位
その他	14.7%		25.6%	—

資料 農業法人からの提供データ(決算・口座・営農情報等)をもとに当室作成

**第1表 同業他社(稲作:経営規模20~30ha)との比較**

	(単位 %、回)	
	当社	業界平均
売上高営業利益率	22.1	7.6
固定資産回転率	2.9	1.4
自己資本比率	25.7	25.5

資料 日本政策金融公庫 農林水産事業本部「平成29年 農業経営動向分析結果」をもとに当室作成  
(注) 売上高営業利益率は役員報酬戻入後の比率。

採算順位を明らかにすることができた(第1図)。主なポイントは、①芝桜は売上高に比して労働時間が長く(手間がかかる)実態は赤字、②芝桜は、採算比較で最下位、③(固定賃金が発生している状況であっても)営農期間や拡大余地等も総合的に勘案し、他の作物に労働力を振り向けることを検討したほうがよい(やめるという選択もあり)、という点である。

## (2) 同業他社(業界平均)との比較

同業他社との比較から、利益率は高く固定資産の回転率も高いことが分かった(第1表)。この要因としては、①ほぼ全量JAへの販売であり、直販で要する営業経費(人件費、交通費、交際費等)が不要、②長年にわたって培われたコメ(売上の7割超を占める)の生産技術と規模(コア作物への特化)→固定資産も最小限かつ長寿命、③全国ではコメ単作の農家が多いなか、当社は裏作で小麦を手掛けている、等が考えられる。

## (3) その他

経営者が会議・事務等に費やす時間が増加傾向にある。これは、農業関連や地域での役割等社会的ステータスの高まりによるもの。地域に根差す農業者として周囲との良好な関係維持に貢献しており、規模拡大(耕作放棄地や遊休農地の受託による売上伸長)のきっかけとなっている面もある。

また、小麦の収益性は補助金に左右されるため、将来的な補助金減額リスクも踏まえた対策が望まれる。

## 5 事後フォロー(提案からおよそ半年後)

提案後はじめての冬を迎えるにあたり、営農計画や提案の活用についてヒアリングを行った。経営者からは、①今後、芝桜は作らない、②芝桜に要していた物的・人的・心理的コストがなくなり、よりコア作物(コメ)の管理や経営に集中し、獣害対策や田畑・ハウスのケア等にも取り組める、③経験や勘で漠然と「芝桜は不採算」と疑問を持っていたが、第三者から客観的データで提案されて決断できた、④全国の同業他社と比較することで、自社の立ち位置が確認でき、改善・工夫意識が強くなった、とのコメントがあった。

## 6 おわりに

農業法人は個人事業主に近い実態の経営体が多く、決定・実践は経営者個人の判断に委ねられる。特に気象条件や商品市況など外的要因の影響が大きい中で、保有データを「計量化・見える化」したうえで客観的に分析することの重要性が一層高まっている。当会では他にも「ネット販売データの分析による提案」や「GAP認証取得のお手伝い」など、様々な農業振興に資する取組みを行っているが、我々の「食」は農家一人ひとりに支えられているという認識のもと、今後も経営のお手伝いをしていこうと考えている。

(おくだいら けんたろう)