

認定農業者の経営意識像と経営政策  
The core farmer's business sense and the farm policy

岩元 泉\*・戸島 信一\*\*・辻 一成\*\*

1. 課題と方法

(1) 課題

農業経営基盤強化法に基づく市町村の基本構想が策定され、そこで示された指標を目指して作成された農業経営改善計画の認定者が認定農業者であるが、平成10年4月末で120,263(うち法人4,069)に達している。認定農業者制度そのものは経営政策の対象を絞り込むことを目的としており選別政策であるが、果たして「経営感覚に優れた効率的・安定的な経営体・望ましい経営体・育成すべき経営体」と新政策が唱う経営体が認定農業者制度によって育成されるのかどうか疑問に思える。というのは認定農業者に経営政策を集中するのであるが、経営政策によって支えられている限りは自立した「経営者」とはいえず、いずれ経営政策の対象から脱皮する必要があるが、その道筋を新政策は描いていないからである<sup>1)</sup>。

本論文では、現に認定されている認定農業者の経営意識像を探ることにより、認定農業者が「企業的家族経営」へと成長するために必要とされているものは何か、そのためにはいかなる支援方策が考えられるかを検討したい。本論文で「企業的家族経営」というのは雇用型や大規模資本型の農企業経営に至る以前の、雇用労働が家族労働力を大きく超えず、経営の意思決定が家族の中で行われている経営をさしている。ここで対象にする認定農業者は「企業的家族経営」予備群であると位置づけられる。

(2) 方法

認定農業者の経営意識像を探るために大分県下12か町村から各10人ずつ選んだ120名の認定農業者を対象とした調査を行った。調査対象10人は当該市町村の農政担当者によって、農業経営の成熟度が高く、法人化への意欲を持つ経営が選定された<sup>2)</sup>。経営概況および意識調査については1997年2月から3月にかけて個別面接にて行い、同時に青色申告決算書を提出してもらって分析した。さらに経営意識の比較のため、同じ意識調査を大分県下15の法人経営の経営者について行った<sup>3)</sup>。

農業経営者の経営意識は農業経営の人的資源の質的側面である経営者能力の根幹にあるもので、経営の物的資源管理を含めた経営管理の基本的要素である。一般には経営意識のあり様は心理的要因も加わって、客観的把握が困難である。しかし特に認定農業者が企業的家族経営へと成長するには「経営」に対する考え方、意識が極めて重要な要素となるため敢えて経営意識の把握に努めた。

経営意識調査は、企業者感覚・経営者能力、経営計画、生産管理、販売管理、労務・雇用管理、財務・資金管理、家族管理、地域と経営の8領域にそれぞれ5~30項目、合計121の項目の質問に「はい、いいえ」方式で回答してもらい、単純に合計して得点化した。調査経営については次の二通りの類型化を行った。一つは基幹作物を基準にした経営部門による類型化であり、いま一つはアンケートの回答から得られた経営意識の得点と調査者の主観的評価によって判断された経営のライフステージ<sup>4)</sup>による類型化である。また、収益性については青色申告決算書を利用した簡易な収益水準の把握を行った<sup>5)</sup>。

2. 農業経営のライフステージと調査農業経営の全体像

調査経営の経営主の平均年齢は46.0歳、家族数は5.3人、年間就業日数755.9日、常時雇用者数1.4人、臨時雇用者延べ人数221.5人、平均経営耕地面積351.3aというのが調査経営の全体概要である。後継者の確保率は51.3%であり、認定農業者の中から任意抽出した意図を反映し、経営規模も大きく、雇用などを取り入れた経営が選ばれていることが分かる。

表1は経営部門とライフステージによる調査経営の分類である。経営部門別では野菜、花卉・花木、酪農などが多くなっている。経営のライフステージとは、個別経営の経営活動が拡大、充実、停滞、

衰退する各発展段階を指しており、家族周期（ファミリーサイクル）になぞらえた用語である（後掲の図2を参照）。ここでは創業期、拡大期、充実期、転換期、停滞期に分けた。創業期とは新規就農者やUターン経営者がほとんど継承する経営資源を持たない状態から経営を開始する段階をいう。新規の投資に際しての負債、技術や生産の経験と知識の修得、生活の維持などが課題となる。拡大期の経営は成長品目を導入して、経営規模を拡大する時期に当たる。新規の投資と負債の整理、雇用の拡大、販路の確保、他の生産者との競争と協調など経営者能力の発揮が最も求められる段階である。充実期の経営は規模拡大、投資も終わった段階で、自己資本比率を高めて、経営成果を十分にあげる時期である。次のステップへの戦略を立てたり、経営継承をうまく図っていく時期に当たる。転換期の経営には既存の経営に新たに後継者が加わることによって経営転換を図るケースと、これまでの作目をやめて、新たな作目を導入するケースとがある。新たな投資を必要とする時期であり、慎重な作目選択と投資計画が求められる。停滞期の経営は後継者の不在や高齢化による労働力不足から場合によっては経営の縮小を余儀なくされる段階にある経営である。省力技術の導入や、労働負担の少ない作目への転換などが考慮される必要がある。また外部からの支援システムを利用する必要がある。

ライフステージを客観的に分類する指標はないので、本研究の場合には経営主と後継者の年齢、規模拡大の時期、経営転換の時期などを考慮して調査者の主観によって分類した。調査経営の場合には、拡大期の経営が最も多く41、次いで充実期31、転換期28、創業期16および停滞期4という分布になった。

表1 経営部門とライフステージによる経営類型 (単位：経営体数)

経営部門	創業期	拡大期	充実期	転換期	停滞期	計
水稲		5	1	3		9
野菜	4	14	11	8		37
果樹		2	1		1	4
花卉・花木	5	2	4	5		16
キノコ	3	3	3	3		12
タバコ	1	4	2	3	3	13
酪農	1	6	6	3		16
肉用牛	1	2	2	2		7
その他畜産		2	1			3
茶	1	1		1		3
計	16	41	31	28	4	120

資料：1997年調査結果より

### 3. 経営発展と経営のライフステージ

#### (1) 経営部門とライフステージ

まず、表1に基づいて経営部門とライフステージとの関係を見てみよう。最も数が多い野菜経営の場合には拡大期と充実期の経営が多く、相対的には施設園芸経営が安定していることを示している。花卉・花木経営は創業期および転換期の経営が多く新規参入や経営転換に当たって花卉・花木が選択される傾向があることを示している。酪農経営の場合も野菜経営と同様の傾向を示す。タバコ経営の場合には創業期の経営は少なく、停滞期の経営が見られるなど多様なライフステージの経営が混在している。どのような経営部門であろうとも創業期から停滞期の経営が存在するが、認定農業者の中でも比較的高い水準にある調査経営の場合には施設野菜や花卉・花木など現時点で相対的成長部門において拡大期や充実期の経営が多く、また創業期の経営もこの二つの経営部門で多い。

#### (2) 経営のライフステージ別経営概況(表2)

経営主の平均年齢を見ると、創業期、拡大期、充実期、転換期、停滞期の順になっており、主観的

に分類したライフステージ別の区分が客観的な妥当性を持つように思われる。転換期の経営主平均年齢が 50.3 歳になっていることもちょうど後継者の就業期に当たっており（後継者確保率 64%）、後継者が就農することによる経営の転換の時期に当たっていることと符合する。経営概況を見るとそれぞれのライフステージの特徴が表れている。自作地面積を見ると充実期の経営が最も大きく、創業期の経営が最も小さくなっている。家族数および年間就業日数は充実期、転換期が最も多く、停滞期が最も少ない。停滞期の経営は後継者が不在（後継者確保率 25%）という実態を反映している。雇用の面を見ると拡大期の経営は常時雇用者数、臨時雇用者数とも多く、経営規模の拡大期に多くの労働力を必要としていることを示していると同時に、雇用労働力数が家族労働力数を大きく超えて「企業化」する可能性のある経営が拡大期の経営に含まれていることを示している。

**表2 ライフステージ別経営概況**

経営のライフステージ	経営体数	自作地計 (a)	経営主 年齢 (才)	家族数 (人)	年間就業 日数 (日)	後継者確 保率 (%)	常時雇用実 人数 (人)	臨時雇用 実人数	
								(人)	延べ人数
創業期	16	91.7	39.8	5.2	728	56%	1.7	1.5	69.5
拡大期	41	159.6	44.1	5.3	755	46%	2.3	3.1	327.0
充実期	31	255.5	46.2	5.5	772	47%	0.6	3.0	198.8
転換期	28	238.1	50.3	5.5	782	64%	0.9	3.0	216.1
停滞期	4	169.3	58.0	3.0	565	25%	0.0	3.5	66.0

資料：表1に同じ

(3) 経営のライフステージ別農業収益（表3）

青色申告決算書による農業収益面をみると、農業粗収益は創業期、充実期、拡大期、転換期、停滞期の順になっている。これは創業期の経営の中に極端に収益が低い肉用牛経営があり、全体の粗収益水準を大きく引き上げているためである。当期純利益でみると、充実期、転換期、停滞期、拡大期、創業期の順になっている。つまり収益性の観点からは充実期の経営が最も高く、創業期の経営が最も低い。家族農業経営の場合には当期純利益で収益性を図ってよいかという問題がある。そこで家族へ支払われた専従者給与を含めた農業所得の平均値を見ると充実期、転換期、拡大期、停滞期、創業期の順になっており、当期純利益の動向とほぼ同様になっている。その水準は充実期の約 660 万円を最高に停滞期を含めて 500 万円台を確保しているが、創業期は約 240 万円台と半分以下の水準になる。調査対象となった多くの市町村で「基本構想」で示された認定農業者の所得標準は 700～900 万円になっており、現時点で認定農業者の多くがその水準に達していないことが分かる。

さらに、1994-1996 年の 3 年間を見ても年次変動がかなりあるうえに、必ずしも右肩上がりの状況にはない。近年の農業経営がかなり厳しい状況下におかれていることが分かる。

**表3 経営のライフステージ別農業収益**

(単位:円)

経営のライフステージ	農業粗収益 平均	当期純利益 平均	農業所得				
			1993年	1994年	1995年	1996年	平均
創業期	27,734,165	941,630	-711,263	2,525,110	2,398,744	3,219,844	2,367,887
拡大期	22,739,195	3,273,165	6,839,701	5,833,405	4,332,102	3,444,223	5,104,026
充実期	27,048,274	4,254,457	6,813,639	5,965,338	7,393,038	5,668,274	6,572,264
転換期	22,046,407	3,761,231	9,025,063	6,202,035	5,376,375	5,942,280	5,660,759
停滞期	13,653,914	3,750,511	—	6,681,939	4,909,660	4,778,402	5,022,177

資料：表1に同じ

#### 4 . 認定農業者の経営意識

認定農業者の経営意識を8領域121項目にわたって調査した結果をまとめるが、すべての項目について説明することは紙数の上から不可能なので、特徴的な点を抽出する。

##### (1) 企業者感覚・経営者能力

この領域では、企業者感覚、農業観、土地観、後継者、研修、情報管理、技術開発・製品開発についての意識を問うた。企業者感覚の必要性、農業の職業としての自己選択、情報収集努力、新技術への関心などは高い割合で肯定の回答があった。これに対して経営主の管理労働への専念、事務管理場所の確保、パソコンの導入、簿記資格の取得、新製品開発などはかなり低い回答にとどまった。

##### (2) 経営計画

経営理念、経営目標、全体計画、経営組織等の項目について聞いた<sup>6)</sup>。19の項目についてほぼ5割以上肯定の回答を得ているが、利益計画の立案と税理士の活用については半数以下にとどまった。明確な経営理念、長期計画などは6割強の認定農業者が持っている。しかし、裏返してみると5年程度の長期計画を立てることは認定農業者の要件であるから、長期計画が立てられていない方がおかしいのである。

##### (3) 生産管理

ここでは、短期生産計画、作業管理、資材購買管理などについて設問した。肯定的回答が高かったのは、機械化・省力化の努力、製品品質改善の努力、生産実績データの収集などであった。反対に低かったのは作業時間の記録、基礎資料の整備、購買に際しての複数見積もりなどであった。

##### (4) 販売計画

この領域では販売計画と市場対応・販売促進・営業などについて8項目の質問を行った。調査対象となった認定農業者は比較的系統利用を行っているものが多かったため、直販、顧客管理、業者販売、市場開拓などは2割強しか行っていなかった。しかし、販売高の変動の原因チェックなどは8割弱の経営で行われている。

##### (5) 労務・雇用管理

この領域は採用・就業規程・雇用条件の項目と教育・訓練・作業場配置・安全の項目に分けて設問をつくった。調査経営の場合には家族労働力を大きく超えない範囲での雇用であるため、2割弱でしか就業規則、労災保険への加入などが実施されておらず、計画的採用や計画的作業なども弱い面になっている。

##### (6) 財務・資金管理

認定農業者で複式簿記を行っているのは約半数であったが、月別試算表、短期の資金借入、損益分岐点分析、財務分析などは3～4割で行われているだけであった。反面売上金の回収、材料、生産物の回転バランスなどはよく行われており、借入金が少ないということもあわせると比較的経営内資金循環はスムーズに行われているようである。

##### (7) 家族管理

認定農業者の大半は家族経営であるので、家族管理をどのように行っているかということは極めて重要なポイントである。そのためこのような領域をもうけて設問をした。内容は、家族労働管理、労賃支払い、家計管理、資産管理、労働時間・生活時間、健康診断、リクレーション等21項目である。家族経営協定の締結率は2割強にとどまる。また、賃金支払いや収益分配はあわせてようやく5割強であり、家族への収益配分はまだ一般的にはなっていない。また、財産分与、家事分担なども2割以下しか行われていない。その反面、家族それぞれ名義の口座を持つことや健康診断などは高い割合で行われている。

##### (8) 地域と経営

地域への関わりをどのように意識しているかということは興味深い設問であった。村・地域行事への関わりや地域の自然環境への意識などは高い肯定の回答があったが、環境汚染への意識などは相対

的に低くなっている。

経営意識の得点をライフステージ別に見たのが表4である。総得点は拡大期，創業期，充実期，転換期，停滞期の順になっている。創業期の経営は販売管理，労務・雇用管理の得点が高く，拡大期の経営は企業者感覚，経営計画，生産管理の得点が高い。充実期の経営は財務・資金管理および家族管理の得点が高いことが特徴である。転換期，停滞期の経営はおしなべて得点が他の類型より低いことが特徴である。総体的に経営意識は拡大期や，創業期など経営活動の活性度が高まる時期に最も高くなることを示している。

表4 ライフステージ別経営意識得点表

経営のライフステージ	企業者感覚	経営計画	生産管理	販売管理	労務・雇用管理	財務・資金管理	家族管理	地域と経営	総計
質問項目数	30	19	12	8	10	15	21	6	121
創業期	18.0	12.4	7.8	3.6	5.5	8.4	9.4	4.8	69.9
拡大期	19.4	13.2	8.7	3.2	4.8	8.5	9.9	4.8	72.5
充実期	16.8	11.9	8.3	3.3	4.9	8.5	10.2	4.7	68.6
転換期	17.5	12.0	7.8	3.5	4.0	7.1	9.5	4.7	66.3
停滞期	13.0	8.3	7.0	1.5	3.0	4.0	8.8	5.0	50.5

資料：表1に同じ

注：得点はそれぞれの質問への肯定的回答を1点とし，その単純集計である。したがって，得点の高いほど，当該項目への経営意識が高いということになる。質問項目によっては，肯定的に評価すべきか否定的に評価すべきか迷う項目もあった。質問の詳細は前述したとおり，膨大になるため本論文では示せない。

## 5. 法人経営と認定農業者との経営意識比較

認定農業者の経営意識の持ち方についての問題点をより明確にするために，同じく大分県下の15の法人経営者に認定農業者に行ったのと同じ経営意識調査を行い，その結果を比較した。いずれの領域についても法人経営者の方が高い回答率になったが，特に差が大きかったのは労務・雇用管理と財務・資金管理の領域であった。しかし，生産管理や家族管理についてはほとんど差が見られなかった。121の項目を子細に見ると，認定農業者と法人経営者の経営意識には大きな違いが見られる項目がある。100分比で30ポイント以上異なる項目を抽出したのが図1である。

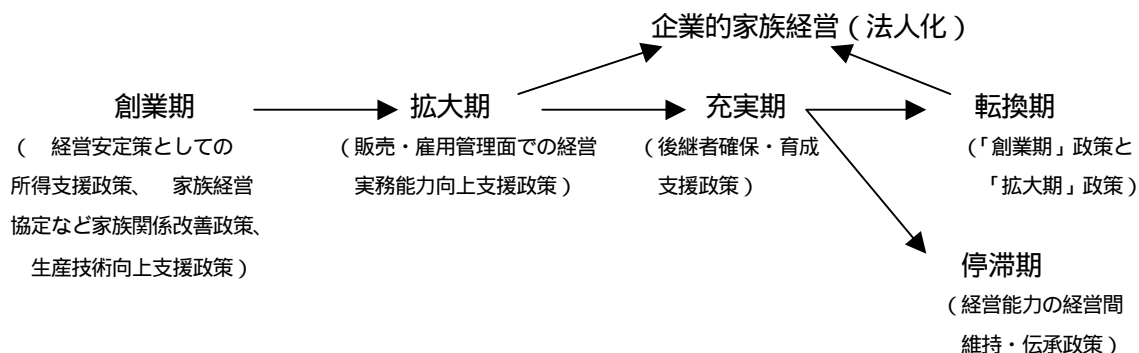
これを比較すると，極めて常識的な点で差が明瞭である。第1に，複式簿記による財務分析が行われ，経営と家計が分離されていること，第2に，事務管理を行う場所が確保され，雇用の労務管理がしっかり行われるなど，経営管理が確立されていること，第3に，幅広い農業内外の人脈を持ち，集落をはじめとする地域関係を重視し，自己の経営の環境汚染にも対策をとっていること，第4に，これは新しい傾向であるが，家族経営協定を締結し，家族への給与を支払い，労働の開始時間を決めてけじめを付けていること，等である。

これらの点は，企業化する際の重要事項であるとはいえ，これまでの家族経営の中でも重視されてきたことであり，長年実現が難しかった項目である。したがって，企業的家族経営とは家族経営における経営管理や家族管理を確実にを行い，経営体として脱皮している経営であるといえよう。

## 6. ライフステージに対応した経営政策

以上見てきた認定農業者のライフステージ別の特徴と経営意識の検討からライフステージに対応した経営政策のあり方についてまとめておくと(図2)，

図2 認定農業者家族経営のライフステージと経営支援



創業期の経営においては他のステージの経営に比べて販売管理、労務管理への意識は高いが、生産管理、家族管理への意識が相対的に低いという特徴が見られた。また、収益性が低いことも特徴であった。その際、収益性の低さがしばしば生活費を圧迫し、せつかく販売管理や労務管理への高い意識を持ち、農業へ参入し創業したにも関わらず、家族構成員の誰かが生活費を稼得するために他産業に従事せざるを得ない事態に陥ったりしている。したがって、経営定着までの所得保障が必要であり、各地で行われている新規就農者のための所得支援は重要な経営政策であると位置づけられよう。また、創業に際しての家族内での合意を明文化するなど家族経営協定を推進することも重要である。他産業の経験などがあるために企業的感觉を備えているが、生産技術面や経営実務などとのギャップもある。この段階からすぐに企業的经营に成長することは難しく、初期投資の償還を確実にいき、次ぎの段階へと着実にステップアップさせていく経営計画を立てることが必要である。

拡大期の経営は、企業者感覚、経営計画、生産管理の面では優れているが、販売管理、労務管理、財務管理などに弱点があった。成長部門における経営面積の拡大、設備拡大、労働投入の拡大、それに伴う投資の拡大など主に生産拡大面に意識が向かっている。この拡大期の経営がさらに企業的经营に成長する契機は二つある。一つは、販売面にまで経営活動を広げるかどうかということである。すなわち、自ら販売ルートを開拓したり、直売などに取り組むことによって、営業活動、顧客管理、労務の分担など一般管理部門の強化が必要になるのである。そのことによって企業的经营へと成長する。二つ目は、雇用の拡大である。雇用が家族労働力の規模を超えて拡大すると、採用、作業管理、人事管理、給与管理など雇用に伴う独自の労務管理が必要となり、この面を強化することで企業的经营へと成長していく。この二つの側面は従来の経営支援策としてはあまり取り込まれなかった面であり、特に販売面は農協の販売活動との競合もあり、十分ではなかった。しかし、系統依存をどの程度行うかということも含めて、今後は重要な経営政策の課題となる。

充実期の経営の経営意識は拡大期の経営とあまり変わらない。ただ充実期の経営はこれまで規模拡大してきた投資の回収の時期に当たり、経営の変動が少ない時期に当たるように思われる。すなわち家族経営として最も充実している時期に当たる。したがって家族経営として存続するサイクルに入って行く段階にあると考えられる。この時期の最大の課題は後継者の確保ということになる。後継者の確保が、次の転換期にはいるか、停滞期にはいるかの岐路である。経営政策としては後継者の確保に焦点をあてながら、家族経営協定による家族管理など経営継承につながる支援策を行う必要がある。

転換期の経営は、充実期の経営に後継者が確保され、新たな労働力構成で経営の転換を図ったり、特定の作目で失敗した経営が新たな作目の導入を図るなどして経営形態を転換する段階に当たる。労務管理や資金・財務管理などでの経営意識が低い、それはこの後者のタイプの経営

が含まれるためであろう。前者のような積極的経営転換と後者のような戦線変更型の経営とが含まれることによって全体の性格が曖昧になっているが、前者の場合には企業的経営へ成長するケースも多く含んでいるので、その転換の形態をよく見極めることが必要である。作目選択に慎重にならざるを得ないので、生産、品種、商品、市場などの的確な情報の提供が経営支援策としては重要になるであろう。

停滞期の経営は前述したように、後継者の不在により、現状からの経営展開は困難な状況にある経営である。しかし、現経営主が基幹的労働力として従事できる間は、地域のリーダー的存在でもあり、地域農業にとっては重要な経営体である。ヘルパー制などの労働力補完的な外部からの経営支援策が必要であると同時に他の経営への経験の伝承や、助言などを通じていわば経営ノウハウを継承する必要がある。このような経営者能力の伝承という課題もこれまでの経営政策に欠けていた面であろう。

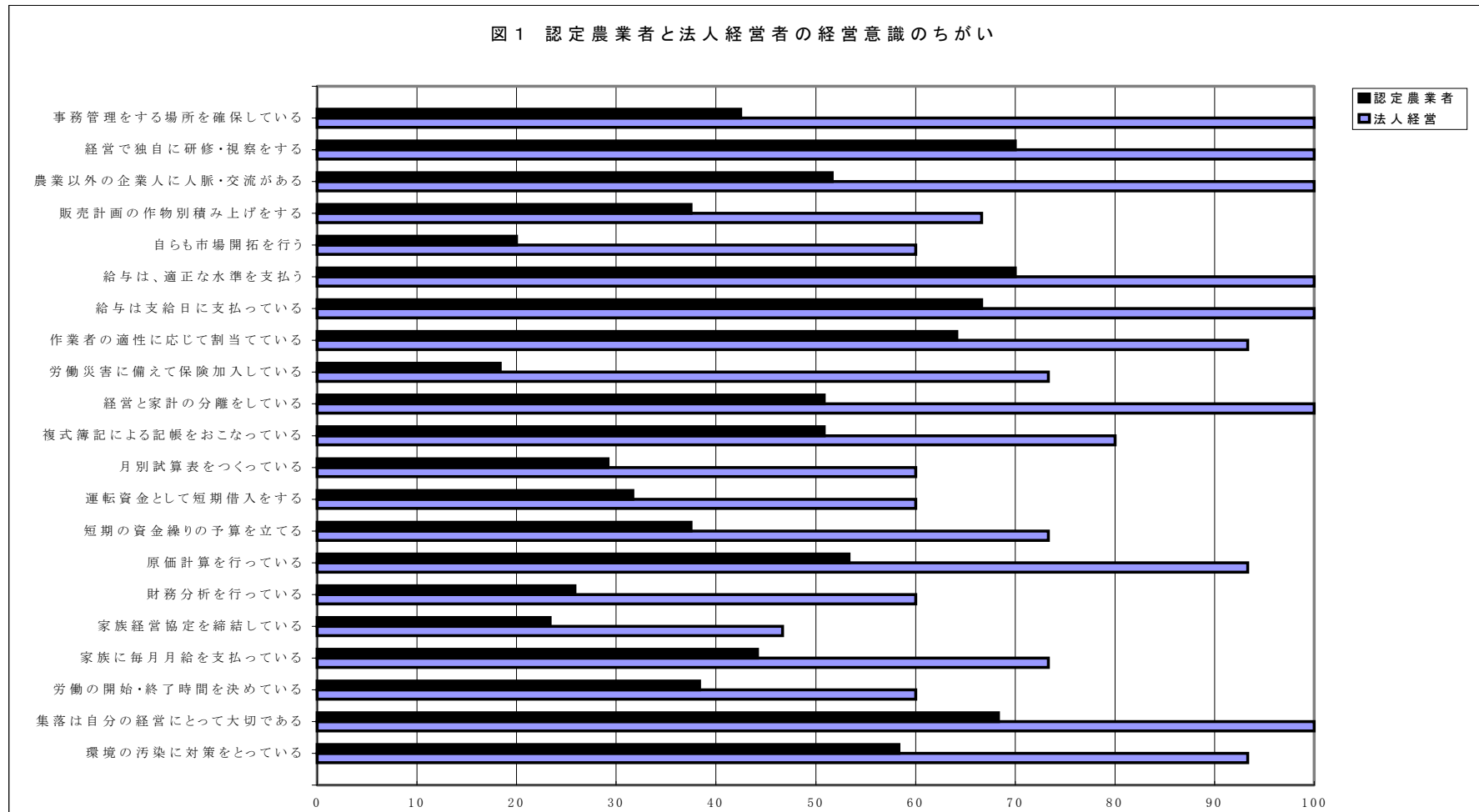
## 7. 結論

「企業的家族経営」予備群にあたる本稿で対象とした「認定農業者」は、旧農業基本法が目指した自立経営の育成＝「家族経営の近代化」への課題を未だに抱えている。したがって、新政策が追求するところの「個別経営体」への脱皮には依然として「家族経営の近代化」の課題、すなわち経営と家計の分離、複式簿記の導入、経営分析能力、家族経営協定など家族管理、適切な雇用労務管理などを課題としているというべきであろう。これらはいわば経営実務能力の範疇に属することであり、経営理念、経営戦略など経営意識の範疇の問題ではない。経営理念や経営目標、経営ビジョンなどについてはその内容はともかく、法人経営と調査経営の間には大差ない。しかし実務的側面は経営意識とは厳密な意味では異なる範疇であるとはいえ、実務的側面を経営問題としてどのように認識しているかという意識が反映しているとみられる。実務の重要性を認識するのも経営者能力の一部だといえよう。

その意味では、認定農業者を卒業する資格として経営計画を達成したかどうかということだけではなく、実際に経営実務能力を身につけているかという点を明確にする制度を設ける必要があるように思われる。経営者意識、実践力、実務能力を備えた認定卒業者をドイツの「マイスター」制度に習って制度化することが経営政策として有効であろう。そしてそれはこれまでの指導農業士のような十分経験のある農業者に与える称号ではなく、これから農業を行っていく人に対する資格要件となるように運用していくのが望ましい。

最後に、現在の経営体育成政策には経営の企業化についての意識先行状況がみられるように思われる。当面は、企業者意識の啓発だけではなく、実務能力の向上、実務遂行体制の整備、雇用条件の整備、家族経営協定の締結などを進めるよう支援していく必要がある。

図1 認定農業者と法人経営者の経営意識のちがい



資料：表1に同じ



---

\* 鹿児島大学

\*\* 九州大学

1) 経営政策の対象については岩元泉「農業経営の成長と経営政策の課題」農業経営研究 第 35 巻第 4 号, p4-6, 1998.3.を参照のこと。ただ,そこでも中小企業レベルに達した農企業経営がいかなる経営政策の対象になるか,経営政策の対象としてなるかどうかについてはふれられていない。

2) 選定された認定農業者の経営の中には,ここで規定した「企業的家族経営」の予備群の範疇を超える雇用を行っている経営も見られたが,法人化以前の経営ということで経営意識調査の対象に含めた。

3) なお,本調査の報告書は刊行されていない。調査結果は認定農業者一人一人に対して簡易な収益性分析, 企業者感覚・経営者能力の判定, 農業法人化へのアクションプログラムで報告され,説明された。

4) 後述。

5) 青色申告決算書が提出され,分析に利用したのは 100 戸。

6) これらの項目の中には「経営計画」という領域には当てはまらないものもあるが,分類が困難なためこの領域に含めた。