成績概要書（2010 年 1 月作成）

研究課題：農業生産法人向けカウンセリングツール「農試式診断グラフ」
（418591）

担当部署：十勝農試　生産研究部　経営科・中央農試 生産研究部 経営科
財団法人　北海道農業企業化研究所

協力分担：なし

予算区分：共同研究（民間）

研究期間：2007～2009 年度（平成 19～21 年度）

１．目的

農業生産法人は、地域における農地の利用・保全を考える上で看過できない存在となっている。このため、農業生産法人が、持続的な発展を遂げる際に有効な管理手法の確立を図る。

２．方法

１）経営診断手法の確立：農業生産法人では、全ての構成員が経営状況を把握する必要があるため、開発のコンセプトを以下のように設定した。ア）財務諸表に関する知識が浅い構成員でも利用を可能にする。イ）経営の問題点を簡単に把握できる。ウ）付加価値の分配について共有できる。エ）基準値と比較検討を可能にする。オ）将来的な資金繰りを検討できる。

＜診断に用いた資料＞損益計算書、貸借対照表、製造原価報告書及び販売費・一般管理費の一覧表、貸付金組合員別一覧表、乳牛等の個体管理台帳、組勘データ

２）経営診断手法の実践：JA 職員及び普及指導員とともに、以下の手順を遂行した。
ア）診断ツール及び診断結果の検討、イ）提案スタイルの検討、ウ）技術面での問題点と改善案の整理、エ）経営面での問題点と改善案の整理、オ）法人経営者に向けた提案。

３．成果の概要

１）農業生産法人は、人件費が顕在化するため、財務諸表を用いた経営分析を行う際には生産性と資金繰りに着目することが重要になる。これを踏まえて、財務諸表の「見える化」を実現した「農試式診断グラフ」を開発した(図１)。図の左側より、収入（基準値との比較が可能)、生産性（付加価値額が大きいほど生産性が高い)、分配（稼いだ金額の分配)、収益性（経常利益と減価償却からなる手元資金)、資金繰り（負債償還を考慮した資金収支）を示している。「農試式診断グラフ」は、生産性(付加価値率)や資金繰り(償還圧)等の一般的な経営分析の指標をグラフ化した他、経営内の資金の流れを可視化したものである。

２)「農試式診断グラフ」は、基準値となる過去の最善な状態や優良法人との比較を通して、現状と基準との間に生じている問題の把握ができる他、見込まれる償還額を基に、将来的な資金繰りの状態を示すこともできる。また、「農試式診断グラフ」は、基準値と比較することで、生産性の変化を速やかに把握できる。生産性に問題があると判断した際には、基準値との差異分析によりその要因を分解することで、その原因を洗い出すことが可能である（図２)。なお、差異分析の結果、費用が生産性を悪化させていると判断した場合、変化額が大きな順に費目をグラフ化することで、投入した費用に関する問題点の特定を可能にする（図３)。

３）畑作経営のような複合経営では、経営全体の状態を確認した後、共通的な収入と費用を作目ごとに配分し、部門収支を求めることで、経営全体の収支を改善（悪化）させた作目を特定できる（図４)。

４）特定できた問題点を整理し、具体的な改善の道筋を示すためには、項目、現状の問題点と要因、当面の課題（経営面・技術面)、将来的なビジョンの４点にまとめることが望ましい。技術的な問題点の洗い出しには、身近にある乳検データや生産履歴を活用し、「技術連関図」に示された技術の項目に着目することが有効である。と同時に、経営面での問題点の把握には、調査票を用いることで、法人経営者に対する面接調査を実施する必要がある。

５）以上のことをまとめ、図５に「農試式診断グラフ」による経営診断の手順を示した。農業生産法人の構成員は、鮮明になった問題点への対応策を協議することで、自己の経営改善に努める必要がある。

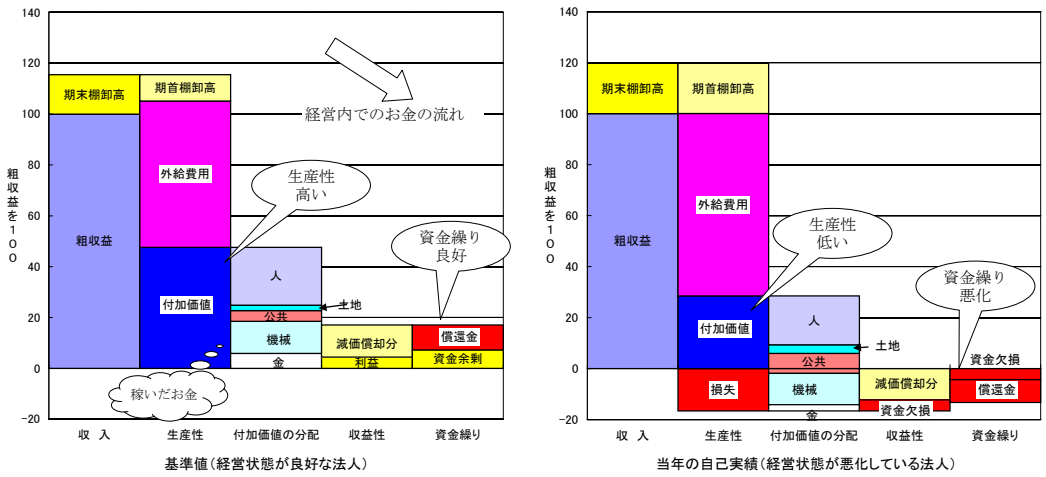

図１　財務諸表を基にした「農試式診断グラフ」

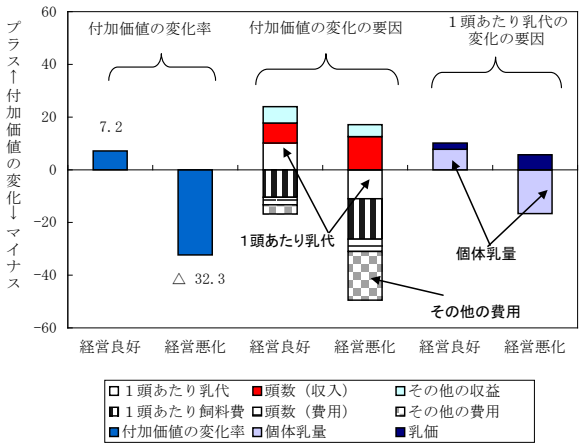

図２　生産性に関する差異分析

注）図１の法人について、それぞれ前年度の実績と差異分析を実施している。

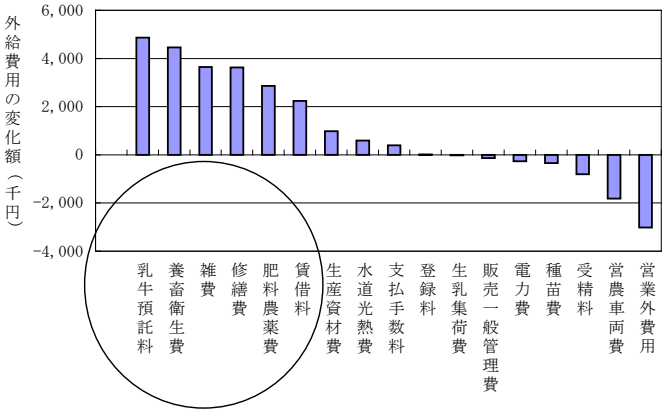

図３　費用のチェックの例（図２の経営状態が悪化中の法人）

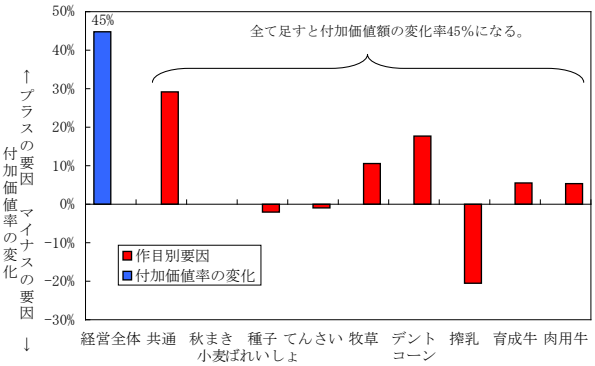

図4　生産性の変化に対する作目ごとの寄与率

注１）前年度の実績を基準に寄与率を算出している。
注２）牧草等の内給部門も評価対象にしている。
注３）共通には、棚卸高と営業外損益を含めている。

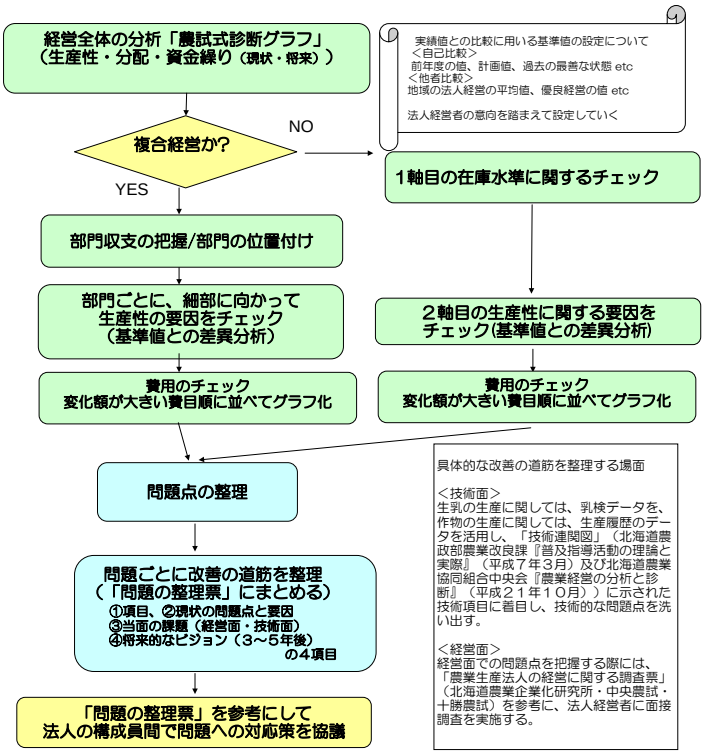

図5「農試式診断グラフ」による経営診断の手順

４．成果の活用面と留意点

１）農業生産法人において技術面と経営面の問題を洗い出す場面で活用する。
２）「農試式診断グラフ」の表計算ソフトの見本はホームページ上で公開予定である。

５．残された問題とその対応

１）家族経営を対象とした経営診断は、「畑作・酪農経営の収益構造の解明」で対応する。