



# 現代農業経営における流動的生産資材の調達と会計管理

木原, 奈穂子

---

(Degree)

博士 (農学)

(Date of Degree)

2018-09-05

(Date of Publication)

2020-09-05

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

乙第3358号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D2003358>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

現代農業経営における  
流動的生産資材の調達と会計管理

平成 30 年 8 月

木原 奈穂子

# 目次

序章 研究の背景と目的	1
第1節 背景と問題意識	1
第2節 研究の方法	4
第3節 研究の位置づけ	6
第4節 論文の構成	14
第1章 生産資材調達先の選定要因	19
第1節 背景と目的	19
第2節 研究の方法	20
第3節 肥料市場の流通構造の現状とその特徴	21
第4節 農薬市場の流通構造の現状とその特徴	22
第5節 資材調達先の規定要因	24
第6節 まとめ	28
第2章 生産資材調達取引の実態と取引条件	31
第1節 背景と目的	31
第2節 研究の方法	31
第3節 対象経営体の概要と生産資材調達	33
第4節 取引条件とその規定要因	36
第5節 まとめ	39
第3章 生産資材調達取引におけるリレーションシップ	42
第1節 背景と目的	42
第2節 研究の方法	42
第3節 農業経営の資材調達の特色と「つき合い」取引の存在	45
第4節 「つき合い」取引と経営行動の関係性	49
第5節 農業経営における資材調達方式	52
第6節 まとめ	55

第4章 補助金が農業経営に与える影響.....	57
第1節 背景と目的.....	57
第2節 研究の方法.....	58
第3節 事例経営体における分析.....	61
第4節 2事例の比較と妥当性の検証.....	67
第5節 まとめ.....	69
第5章 キャッシュフロー分析による経営状況の把握.....	71
第1節 背景と目的.....	71
第2節 研究の方法.....	74
第3節 事例経営体におけるCF分析の適用.....	79
第4節 新たなCF分析の有効性.....	87
第5節 まとめ.....	88
終章 要約と結論.....	93
第1節 得られた知見の要約.....	93
第2節 変化する外部環境の中で期待される農業会計のあり方.....	96
第3節 残された課題.....	99

## 序章 研究の背景と目的

### 第1節 背景と問題意識

#### 1. 研究の背景

我が国の農業は厳しい状況に置かれており、これがために恒常的に農業経営体の利益向上が課題として挙げられるものの、明確な解決方法は示されないまま、生産方法や資金調達等の多様な支援が展開されたり、生産資材や農産物の市場の多様化が図られるなど、成長産業としての期待が高まっている。この背景の一つに、これまでの生産調整による食糧管理から、農業の担い手への支援による経営拡大に政策が変化してきたことが挙げられる。

これまで小規模な農業経営を主体としてきた日本農業では、組合設立による共同購買や共同販売で規模の経済を生み出すことによって農家としての所得を維持したり、それら協同組合活動や技術普及にかかる支援制度の下での栽培暦に基づく生産指導で品質を維持したりすることにより、個々の農家では対応が困難な諸問題を解決しながら競争力を培ってきた。しかし、食料管理政策に加えて農産物市場の低迷、農家の生産を維持するための過剰な固定資産への投資もあり、多くは利益確保・向上につながっていない。

このような状況下で、新規就農者や法人農業経営といった農業経営体に地域農業維持の担い手としての期待が集中するとともに、TPP 大筋合意といった世界的な環境の変化も後押しし、現代的な農業経営体はさらに生産面積を拡大し、経営の維持・発展を図ろうとしている。担い手への支援へと変化した政策は、所得補償や固定資産の装備にかかる補助枠の拡大および申請資格の限定により、新規就農者や法人農業経営に代表される現代的な農業経営体に集中するようになり、これが故に、政府補助金がこれらの経営に与える影響も拡大していると言えよう。

このように、政策的にも焦点が置かれ、現代的農業経営の経営行動が大きく変容しているのが、農業経営体の生産コストに直結する生産資材の調達方法である。日本農業の太宗を占める稲作や畑作を例にとると、肥料や農薬といった日常的な支払が求められる流動的な生産資材コストの支払いは農産物販売による収入よりも先行して発生するため、日常的な資金管理が求められる。特に生産資材調達現場では、「農家の所得向上のために1円でも安い資材を」と謳われ、規制改革会議の農業ワーキンググループにより、農業経営にかかる経費削減が議論されてきた。なお、このような状況が「農協改革」を後押ししていると考えられるが、その改革の方向性は定かではない。

このことは、農業経営においても、生産費のコストダウンによる利益向上が求められ始め

たことを端的に示してはいるが、実際の農業経営体にとって重要なのは価格のみならず、その資材がどのように生産効率を向上させるか、ということにある。すなわち、利益向上にかかる方向性が価格の低下と生産性の向上とで異なっている。事業の競争力はヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源を良質に維持・獲得できるか否かで左右されると言われるが、農業経営においても、市場での競争力を高めるため、これらの経営資源の獲得および適切な管理が求められるようになってきている。しかし、効率的な資材調達方法およびその資材調達方法が農業経営に与える影響を論じる研究は少ない。

上述のように、農業経営体は日常的な資金不足のリスクを回避するために、所得補償を目的とした補助金を活用し、生産資材調達にかかる費用支払に間接的に適用している場合も散見される。例えば、個別所得補償制度等の直接支払交付金である。この交付金は、生産資材にかかる費用と収益との差額マイナス分の補填として交付されてきたが、この交付制度も 2018 年度で打ち切られる。「農業が儲かる産業なら、息子に継いで欲しいとも言いやすいが、そんな状況ではない。できる人に任せるほかない。」という高齢の現役農家も少なくない現状の下で、現状の政策方針が利益の差異を生み出し、担い手としての農業経営体の選別およびそれらへの過剰な期待を深化させているようにも捉えられる。

しかし現代的な農業経営体は、自らに集中し始めた政策的支援の一環としての補助金を活用したとしても、依然、新規就農者の経営は厳しく、農業法人等の経営体は課税所得の発生を回避するために、場合によっては追加的な費用を発生させているのが現状である。このような農業経営体の経営状況を評価する手法として会計に期待がかかり、財務会計の一環として利益向上が研究される一方で、いまだ経営現場においては確定申告に伴う税務会計が太宗を占めており、いかに利益を増やさないかという経営行動が見られるという矛盾が生じている。このことは、農業経営体の主眼が利益向上にある訳ではなく、収益をいかに向上させ、生産資材の調達をはじめとするコストをいかに楽に賄うかということに主眼があることを示している。これらは似て非なるものであり、生産資材調達等にかかるコストをいかにかけないかという視点ではなく、いかに利益を向上させながらもそれによって将来への投資を行い、経営継続を図るかを志向していると捉えられる。

このような環境変化によって農業経営体が直面する現実には、農業経営における会計管理が経営体内外の環境変化に未対応な状況を示しており、農業経営体にとって流動的な生産資材調達やその結果としての収益発生といった日常的な資金管理を行う必要性や、税務会計に捕らわれない会計管理の必要性、およびそれらの管理により経営状況が如何様である

かを自ら評価・把握する必要性を高めている。

上記のような現状を総括すると、現代的な農業経営体は 2 つの方向性の経営戦略に関わる意思決定に晒されているといえる。一つは、利益向上が見込めないために経営継続するか否かの意思決定であり、一つは経営を継続させるためにいかに収益向上を図り、経営にかかる費用を大きくするかという意思決定である。これら 2 つの経営戦略には、どちらも利益および収益向上にかかる経営行動が関係しており、これまで、農業経営体外部の評価によって、その解が農業経営体に「提示」されてきた。しかし、農業経営体が自ら外部環境を評価し決定する経営行動のあり方、および選択した経営行動の結果を示す会計手法は、おざなりにされてきたと言えよう。すなわち、現代農業経営は経営状況の把握がますます困難になるとともに、その重要性が高まっている一方で、上記のような経営内外の環境変化に対応し、農業経営体自らが利用可能な管理会計手法については、未だ十分な検討がなされていない状況にある。

このような農業経営体が抱える課題に対し、これからの農業会計には、いかに彼らの経営行動の効率性を明らかにし、意思決定を支援するかが期待されていると言えよう。このような期待にも関わらず、現実の農業会計はそれらの評価を正しく反映し、農業経営体自らに適切な経営状況を把握させる手法が不足している状況にある。本論文の問題意識はこのような農業経営体が抱える課題に接近することによって、農業経営体自らによる経営状況の適切な把握を支援し、農業経営の発展に寄与することを可能にすることにある。

## 2. 本論文の目的

本論文では、上記のように外部環境の変化に伴って農業経営体が抱えるようになった課題を問題意識とし、それらの解決を図ることによって農業経営の発展に寄与することを目的とする。具体的には、流動的生産資材の調達実態を明らかにし、それに係る農業経営体の経営行動を評価すること、流動的生産資材の間接的な資金源となっている所得補償を目的とする補助金が農業経営に与える影響を正しく把握する方法を確立すること、さらに農業経営に適用可能な会計管理手法としてのキャッシュフロー分析方法を確立することである。

上記の通り、農業経営体を取り巻く外部環境の変化は、農業経営体自身の変化を求めており、日常的に取引を行う流動的生産資材の調達先や調達方法の変化が変化してきている。しかし、農業経営体の調達にかかる経営行動の実態は明らかになっていない。そのような経営行動の実態を直接的・間接的に明らかにし、農業経営体自らが会計的に自らの経営状況を評

価できることが、会計が担う役割の一つとして求められるようになってきていると言えよう。

このような現実に対して、これまで農業経営における会計は、利益向上といった財務的側面に焦点が当てられ、さらに現実的には、その利益がいかに関税に影響を与えるかという税務側面に注目が集められきた。その一方で、利益獲得に伴って変化する生産資材調達方法がいかに関行行動を規定してきたが、さらにその資材調達費用を賄う資金の源泉が経営規模の拡大に伴っていかに関変化し、農業経営に影響を与えてきたかという管理会計の側面は見逃されてきている。

さらに上述の通り、現状の農業会計においては、キャッシュフロー計算書の作成や国際会計基準への適応等、農業経営体外部からの要請も高められている。これらの一般会計学における変化は、ステークホルダーへの説明責任を果たすために求められる財務会計上の変化を求めているといえるが、農業会計学上での意味や実際の農業経営に与える影響については明確になっていない。加えて上述の通り、実際の農業経営においては、原価計算手法や業績評価指標の設定など、管理会計学上での変化も求められている。

本論文では上記のような現代農業経営が抱える経営課題について、次の3点を明らかにすることを目的とした。1つ目は、流動的生産資材（肥料・農薬）の市場・流通の実態およびそれにかかる農業経営体の経営行動を明らかにすること、2つ目は、調達行動の間接的資金源となる所得補償を目的とする補助金を適切に取り扱う会計処理方法を示すこと、3つ目が、農業経営状況を適切に把握する管理会計手法を確立すること、である。特に1つ目を明らかにするために、さらに次の3つに分けて分析を行った。具体的には、1) 肥料・農薬の市場・流通の変化と実態の解明および農業経営体の調達先選択要因の分析、2) 経営面積規模による流動的生産資材の調達との関係性および調達先の規定要因の分析、3) 流動的生産資材調達先の選定を阻害する要因の分析、である。

## 第2節 研究の方法

本論文は、現代的な農業経営体を事例対象とした質問票調査や聞き取り調査などの定性的な調査を中心に、文献調査や会計データによる定量的な分析を行っている。調査の概要は、表序-1に示す通りである。なお、事例研究とする理由に、経営者自らの意思決定により経営を行う現代的な農業経営体はその数が限られており、それぞれの章の目的に沿って経営行動を行う個別事例の研究が有効であると考えられるからである。

第1章では、内閣府や農林水産省がまとめる文献調査に加え、兵庫県姫路市に位置する

表 序-1 聞き取り調査の概要

	第1章	第2章	第3章	第4章	第5章
対象者	農業経営体による資材調達組織 (姫路市)	全国農協青年組織協議会に所属する農業経営体 新規就農者 A (加古郡) 新規就農者 B (篠山市) 農業経営体 C (姫路市)	農業経営体による資材調達組織 (姫路市) 新規就農者 2 名 (南あわじ市)	新規就農者 A (加古郡) 新規就農者 B (篠山市)	新規就農者 A (加古郡) 新規就農者 B (篠山市)
調査方法	聞き取り調査	質問票調査 聞き取り調査	聞き取り調査	聞き取り調査 会計データ	聞き取り調査 会計データ
調査時期	2016.6	2014.6	2016.9	2015.5	2017.3

資料：筆者作成

農業経営体を中心となり組織した生産資材調達法人に対する聞き取り調査を行っている。文献としては、規制改革会議 農業ワーキンググループの議事録の他、農林水産省による生産資材コストの現状とその評価に関する資料、およびその資料に含まれるアンケート結果の資料である。聞き取り調査の対象者は、法人の代表および役員 8 名であり、調査は 2016 年 6 月に実施した。

第 2 章は、質問票調査と兵庫県での聞き取り調査を実施した。質問票調査の対象者は、全国農協青年組織協議会に所属する農業経営体であり、85 の農業経営体に送付したうち、回答が得られた 20 経営体の結果をまとめた。聞き取り調査は、3 つの農業経営体に対して実施している。対象者はそれぞれ、就農 3 年目の新規就農者 A (加古郡) および就農 2 年目の新規就農者 B (篠山市)、経営継承後 24 年目の農業経営体 C (姫路市) である。調査はいずれも、2014 年 6 月に実施した。

第 3 章では、兵庫県で聞き取り調査を行った。対象者は、姫路市の農業経営体が設立した資材調達組織の代表およびその構成員 8 名と、南あわじ市の新規就農者 2 名である。調査は 2016 年 9 月に実施した。

第 4 章では、兵庫県で新規就農者 2 名に対して聞き取り調査を行い、そこで得られた確定申告書を基に分析を行っている。対象者は、就農 4 年目の新規就農者 A (加古郡) および

就農 3 年目の新規就農者 B（篠山市）である。調査はいずれも、2015 年 6 月に実施した。

第 5 章では、第 4 章に引き続き、兵庫県で新規就農者 2 名に対して聞き取り調査を行い、そこで得られた確定申告書および仕訳日記帳を基に分析を行っている。対象者は、就農 5 年目の新規就農者 A（加古郡）および就農 4 年目の新規就農者 B（篠山市）である。調査はいずれも 2017 年 6 月に実施し、確定申告書および仕訳日記帳に関しては 2017 年 12 月末現在のものを用いた。

### 第 3 節 研究の位置づけ

#### 1. 既存研究

本論文は、まず農業経営体の流動的生産資材の調達に焦点を当て、農業経営体の経営行動およびその結果の評価方法を明らかにするものであり、研究分野としては、農家経営行動論や農業会計学に位置づけられる。加えて、経営の評価指標の普及という観点からは、農業経営支援論とも関係する。本節以降では、農業経営に関わる経営行動と農業会計の系譜、およびそれらを実現してきた農業経営の支援のあり方をたどり、本論文の位置づけを明らかにする。

これらの研究領域に関する既存研究を整理すると、以下のようになる。

#### (1) 農業における経営行動に関する研究

経営行動は経営管理の中に含まれ、ほぼ同義として用いる場合も多い。経営管理は人に行動させた結果の管理と、経営方針や経営戦略の決定に関する管理とを含み、経営行動と同義で用いられる場合、経営管理の后者の意味を指す場合が多い。本論文では、后者の意味を指す経営管理についても、経営行動と同義として扱う。

多数からなる組織経営体では、組織に属する個人の行動の集約としての組織行動が経営行動となる。Herberd A. Simon（1947）は特に、組織行動の実行者としての個人の行動に着目している。Simon は、組織に属する人間個人の行動に対する意思決定が組織内・組織間の相互の関係性によって限られた合理性の中でなされているものの、それらの関係性の中での組織行動は、組織からの制約を受けるため、多数の人間の調整による限定合理性を持った意思決定に従うことを説明した。さらに琴坂（2017a）は、この限定合理性を持つ組織の意思決定を前提とし、経営者の役割の一つとして、意思決定の結果を実際の行動に落とし込むための組織の整備が必要であることを指摘している。

上記のように個人に焦点を当て、その内外の環境変化と行動との関係性を分析した研究は、高橋（1968）や梅本（1995）等が挙げられる。中でも梅本（1995）は、経営者が行動を選択する際の判断基準の妥当性の解明が課題と指摘する。さらに稲本（1990）は、特に法人経営に焦点を当て、意思決定領域および生産から販売、購買、財務などの職能領域が拡大することを指摘している。このような拡大方向は、法人経営のみならず、農業を主業とする経営体にとっても同様であると考えられる。この上で梅本は、生産・労務・財務・販売の4つの管理領域における研究成果を整理しているが、梅本自身が指摘する通り、経営の動的、戦略的行動に対する研究についての蓄積が課題となっている。

梅本が整理した4つの管理領域における経営行動が経営環境によって影響を受けていることを指摘したのが斉藤（1986）である。斉藤は大規模養豚経営に焦点を当て、生産・販売・購買部門のいずれかに対する重点化が経営行動として見られること、さらにその重点部門が経営環境の変化に伴い変遷すること、その統合機能として作業分化による労務管理が見られたことを明らかにしている。しかし、経営環境の動態性に即した経営管理の動態化が必要であることを課題の一つとして挙げている。

経営行動の家族内での分担の実態を明らかにしたのが小笠原・納口（2010）である。小笠原・納口は夫婦間での農業従事目的の違い、経営行動の基礎となる行動原理の差異および意思決定者による経営管理の実態を整理し、夫はより生産面に対して、妻は販売面や財務面に対して、経営行動を分化させていることを明らかにしている。木村・染谷（1994）は、首都圏で土地利用型農業を営む農場に焦点を当て、経営戦略とそれに基づく経営行動を詳細にまとめ、経営段階に分けて実践記録として整理しているが、いずれの場合も定性的な類型化にとどまっている。

これに対し、岡田・三宅（2010）は、酪農経営に焦点を当て、飼料や資材といった原材料の価格上昇と経営行動との関係性を、経営成績を含む聞き取り調査を基に明らかにし、経営基盤による規定性と価格変動時の農業経営体の経営行動およびその結果との関係性をまとめている。具体的には、価格上昇局面において農業経営体は生産資材にかかる費用削減に取り組もうとするものの、調査対象とした各経営の経営基盤の違いが結果に影響を与えることを明らかにしている。

稲本（1971）では、経営行動を短期と長期に分け、経営に与える影響を明らかにしている。短期では、需要に応じた生産品目の変更や固定資産への投資、資金調達といった経営行動の変化が経営状況に影響を与えることを明らかにしている。長期では、短期的な経営行動

の選択と評価の結果が経営者能力を開発し、開発された経営者能力が経営行動を変化させることで経営状況に影響を与えることを示した。さらに、経営者のライフサイクルおよび経営状況に影響を与える外的要因、外部経済と経営発展がいかに関係しているかについての議論が必要であることを指摘している。

上記の通り、農業経営における経営行動およびその管理に関しては、生産から販売、購買、財務といった側面まで広がりを見せるものの、各側面の外部環境まで含め精緻に状況把握をした上で、農業経営体を選択する経営行動の規定要因およびその成果を明らかにした研究は少ない。

## (2) 農業会計に関する研究

次に、経営行動の成果を評価する手法としての会計に着目する。

日本において、現代の会計情報の基礎となる複式簿記が輸入されたのは、1873年にさかのぼる。それ以降、様々な産業で簿記を用いた独自の会計が確立された。生物の生命現象を利用し、生産する農業においても、特殊性を有することから農業簿記として確立された。その歴史は、西村（1969）に詳しい。

日本に複式簿記が導入されるのと並行して、農業においても経営体自らによる経営情報の認知のための普及が試みられ、1913年から帝国農会によって行われた「農家経済調査」によって、最も広くかつ一定様式での普及に成功したと西村はまとめている。その後、普及組織等を通じて農業経営体への簿記の普及が継続的に行われたが、記帳等にかかる手間から、敬遠されがちであった。そのような中、上記調査を通じて、継続的に農業経営体が利用可能な農業簿記およびそれがもたらす会計情報の利用が勧められた。

農業経営体への簿記記帳推進の功績は、大槻正男の著書に集約される。大槻（1977）では、農業経営を生産の側面から捉え、当時一般的であった経営と家計とが未分離な小農の経営状況を「自計式農家経済簿」の開発によって正確に捉えることを可能にすると同時に、現代に通じる農業会計の基礎を確立した。なお、大槻が確立した農業会計の基礎は、現代においてもその有用性が認められる。常秋（1992）は、大槻が着目した小農経済を基に、農家に経営としての側面と家計としての側面の二元性があること、さらにその中でも家計に着目することによって、経営と家計との分離の必要性をまとめている。

阿部（1981）は高度経済成長の中で発展した産業組合や生産組合といった農業会計の主体の多様化に伴う簿記情報の多様化を指摘し、単式簿記の形態を取っていた「自計式農家経

済簿」から発展した複式簿記の導入および利用による正確な農業経営の把握体系を示した。

さらに菊池（1986）は、阿部が指摘するような主体および会計情報としての多様性に加え、兼業等を含めた農業経営体内部での多様性に言及している。菊池は農業簿記の記録対象を3つに大別し、農業会計がもたらす経営情報を論じている。具体的には①農家経済簿記、②農業経営簿記、③生産部門簿記である。①農家経済簿記は兼業等による収入も含めた一農家全体の経済性を明らかにし、②農業経営簿記はその中でも農業に関わる部分のみの経済性を、③生産部門簿記は農業経営内の1生産部門の経済性を明らかにする。

上記のような農業経営体の変遷と合わせて、制度的・情報学的な変遷に伴った変化に対応した農業会計のあり方を、阿部（1990）は示している。複式簿記を基本とする確定申告に伴い発生する所得税といった税制への対応、さらにパーソナルコンピュータの出現による記帳方法の変化などの時代背景を基に、阿部は農業会計に税務会計・財務会計・管理会計の3つの会計の違いを盛り込み、現代的な農業会計学の有り様をまとめている。

元々、農業簿記と農業評価とを合わせた学問を農業計算学と呼び、その後アメリカから会計学の手法が持ち込まれることで農業会計学として発展してきた。この中で農業評価の手法として原価計算の手法が主流をなしていたが、手法のみならず分析、診断に言及したのが新井（2000）である。新井はこれまで、外部組織が農業経営を診断・評価してきたことに対し、経営者自らが実施可能な経営分析手法の必要性を論じ、分析手順をまとめている。

その後、農業法人化の進展に伴い、論じられるようになったのが資金調達をはじめとする金融論である。森（2012）は、1980年前後をピークとした農業融資が、法人化の潮流の中で再認識され、農業経営における資金調達の特徴および農業経営体が資金調達に求められる要件を論じている。

また、上記のような潮流の中で、農業経営体をタイプ別に分類し、その簿記の特徴をまとめ分析したのが戸田（2014）である。戸田は、現代の農業経営体が抱える会計上の課題を市場流通および補助金、農協の3つを取り上げてまとめ、それらが経営者自ら会計情報を正しく認識するインセンティブを奪ってきたことを指摘している。

上述の通り、日本における農業会計は、小農経済を主の研究対象とした大槻（1944）や大槻（1977）により、農業経営における生産費の捉え方に端を発している。さらに大槻（1977）では、生産費の発生と販売による売上回収のタイミングが合わず、前払いとなる費用については、家計から賄われる資本によって支払われると論じられている。この生産費の支払いをめぐって、森や戸田が論じるような資金調達にかかる会計学が発展してきた。

上記のような外部環境の変化は農業において家計と経営との分離を推し進め、資金の効果的な活用や外部機関への報告といった、会計学が持つ役割の認識を強化したと言えよう。ただし、このような変化に対応する農業経営体の経営行動に関して、大槻をはじめ他の研究においても、費用の会計処理方法や資金の源泉が経営に与える影響などについては論じられてきたが、農業経営体がどのように費用を認識し、制御しているかについては論じられていない。

このことは、大室・新沼（2006）でも明らかにされている。大室・新沼（2006）では、農業会計学の発展の変遷を「農業会計システム」として捉えている。「農業会計システム」とは、農業簿記様式を構造と機能からなる概念で捉えたものであり、上述のようなこれまでのわが国における農業簿記様式の変遷およびその開発・普及の変遷をまとめている。なお、農業会計システムの概念は下の図序-1 によって示されている。すなわち、構造としていかに記帳するか、いかに原価を計算するかで会計技法が分けられ、それらの結果が経営内外にいかに関能を発揮するかによって、農業会計システムを捉えているが、これらの構造・機能は、これまで農業簿記様式の開発および普及は農業経営外部の主体によって担われ、農業経営体内部からの要求に基づくものではなかったため、経営改善に結び付くような機能への認識が不十分であったことを指摘している。

加えて、農業経営体の経営構造や経営行動の変化に伴い、税務申告に期待を寄せられなが

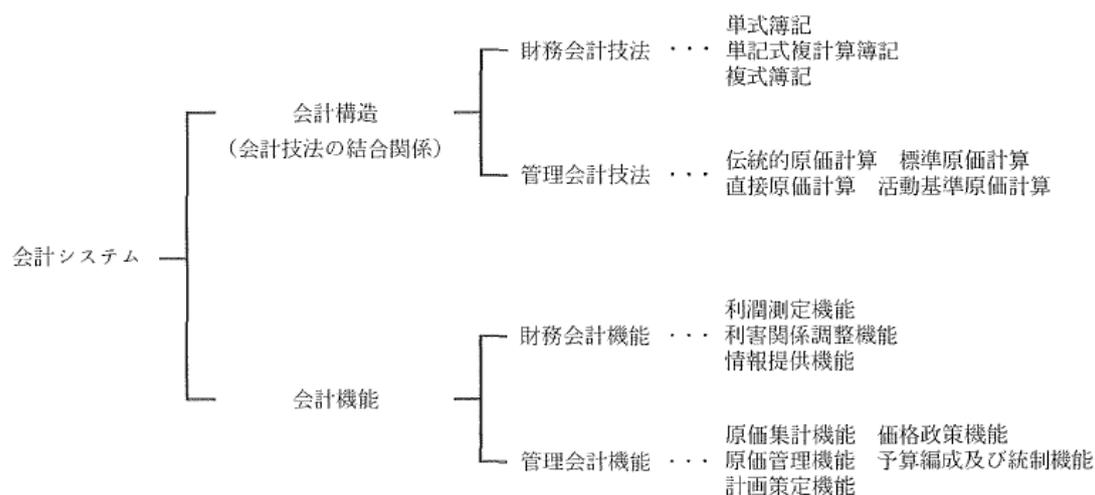


図 序-1 農業会計システムの概要

資料：大室・新沼（2006）より転載。

らも外部に依存していた会計から、経営の効率化への期待と経営体規模の拡大による経営体内部による内生的な管理会計の必要性をも指摘している。ただし、そのような必要性に対して、農業経営体が受容可能な内在的条件や支援方法については明らかにしていない。

### (3) 農業経営に対する支援に関する研究

農業経営体への支援のあり方について、石田他（2003）は、作業代行サービス業や情報提供サービス業、担い手育成サポート事業、アドバイザー・サービス事業、生活改善事業、制度・政策等が「支援」という観点から注目されるようになってきていることから、「支援」研究の枠組みを構築している。そこでは、農業経営を農業経営の開始・創造、自立的な「営み」に対する外部環境・条件の3つの「ステージ」として捉え、加えてそこに個別農業経営以外の外部主体を想定、外部主体が農業経営の各「ステージ」に対して行う行為・対応を「働きかけ」と表し、その「働きかけ」に「支援」という側面を認識・評価している。

具体的に「働きかけ」は、行われる方向や動機・理由、方法、行う外部主体、受ける農業経営と外部主体との関係の強弱、市場取引の状態といった要素によってアウトラインが形成され、農業経営が意思決定を行うための材料や素材、また意思決定に必要となる情報や知識といった内容となる。同一ステージにおいて、またステージが変更するタイミングに合わせて、農業経営が直面する課題は異なるため、経営内外の資源をいかに活用するかについて、「働きかけ」の要素を組み合わせた、個別農業経営ごとの知識や情報の提示といった情報提供が必要である。その一例としてアドバイスを捉え、アドバイスが持つ支援の側面を詳細にまとめている。

アドバイスの基本構成要素を「アドバイスが行われる場」、「アドバイスを受ける主体」、「アドバイスをを行う主体」の3つとし、この基本構成要素を「働きかけ」に当てはめると、「働きかけ」の基本構成要素は、「働きかけ」が行われる市場の状態、個別農業経営体の性格と外部主体との関係、「働きかけ」を行う外部主体の性格・形態とまとめられる。つまり、アドバイスのような「働きかけ」にみられる支援側面は、農業経営が得られる情報の質が高められる場、外部主体との力関係、それらの関係性によって規定される外部主体の組織形態によって影響を受ける。

このことから、農業経営体が必要とする支援は外部環境の変化に大きく影響され、農業経営体は現在、情報の質や情報を提供する外部主体の変化といった外部環境の変化を取り入れる力を持ち、経営目標に沿って自ら柔軟に経営方法を変更していくことが求められてい

る。このような状況の下、情報提供を主とする支援のあり方も、経営内容への直接的な支援から、経営者能力の養成といった間接的な支援へと変化している。七戸（1988）は、経営管理能力を農作業遂行、生産資材調達、生産物販売、財務管理、資産保全の5つにまとめているが、本論文は特に、生産資材調達および財務管理に焦点を当て、その詳細を明らかにした上で、有益な情報を提供することが、いかに現代的な農業経営体の支援につながるかを明らかにするとしよう。

## 2. 本論文の位置づけ

本論文は、以上にまとめた「(1) 農業の経営行動に関する研究」および「(2) 農業会計に関する研究」の重なる部分に位置するものである。これまで当該部分は、管理会計による経営行動の評価によって研究がなされてきた。一般会計学における経営行動と管理会計との関係性は琴坂（2017b）に詳しいが、琴坂は、伝統的な管理会計は原価計算等による結果としての遅行指標とならざるを得ず、経営戦略に基づいた経営行動の決定の際には意義を失いがちであったことを指摘している。このような背景から、一般会計学においては、損益分岐点分析や活動原価計算、バランスト・スコアカードといった各種の会計管理手法が開発され、経営に取り入れられてきた。農業会計学においても、このような手法活用の有用性が稲本（1990）に指摘されているが、農業経営においては管理会計以前の問題として、会計を適切に把握する手法が不足しており、それが故に分析も困難となっている。

本論文では、農業経営の経営行動と管理会計との関係性に着目し、まず、管理会計の主たる目的であるコストマネジメントの視点から、特に近年、注目される肥料・農薬といった流動的生産資材の調達に焦点を当て、その取引の実態と内外の規定要因を明らかにする。次に、複雑化する農業経営に対応した会計管理として、生産資材調達の間接的資金源となる補助金の会計処理方法や農業経営体が自ら利用可能なキャッシュフロー会計を用いた新たな管理会計手法の確立を行う。これらの課題に対して、経営行動と会計との関係性を基に、実証的に接近し、成果を提示するところに、本論文の特徴があり、意義がある。

## 3. 本論文における概念規定

### (1) 流動的生産資材

農林水産省（2016）が示す生産資材には、肥料や農薬の他、機械や飼料といった資材が含まれている。一般的に農業経営の生産資材はこれらを指すが、農業簿記における生産資材に

はこのほか、種苗や小農具なども含まれる。すなわち、農林水産省が示す生産資材は、従来、農業経営に影響を与えてきたものが挙げられている。

上記のような生産資材にかかる費用を投資と捉えた稲本（1996）は、農業経営体による投資を大きく①経営体維持のための投資と②経営発展のための投資の2つに分類しており、特に②経営発展のための投資には、次の3種類があることを示している。1つ目は、固定資産への投資の他、経営管理や生産効率向上、事業構造転換・需要成長のための投資を含む⑦経営成長のための投資であり、2つ目は経営の弾力性向上や労働環境改善のための投資を含む⑧経営体質改善のための投資、3つ目は後継者参入や能力開発等への投資を含む⑨経営継承のための投資である。

本論文では、上記のような稲本による分類の中でも、①経営体維持のための投資に着目し、農業経営に影響を与える生産資材のうち日常的に購入・利用し、生産面積によって変化する肥料・農薬を流動的生産資材として取り扱い、その費用が農業経営行動に与える影響を図る。この点において、稲本による②経営発展のための投資を示す非日常的な機械等の固定資産の購入等にかかる一連の費用および費用意識が農業経営行動に与える影響を図るものとは異なる。

## （2）現代農業経営，現代的な農業経営体

農業経営は統計上、個人や家族によって経営される経営体（家族経営体）と、法人や団体等によって経営される経営体（組織経営体）とに大きく分類され、家族経営体はさらに、「販売農家」と「自給的農家」に分類される。「販売農家」は、作業日数による捉え方として「主業農家」「準主業農家」「副業的農家」の別によって把握される場合と、家族構成員中の兼業従事者の有無による捉え方として「専業農家」や「第一種兼業農家」、「第二種兼業農家」の別によって把握される場合がある。家族経営体の中には、これまでの小農のような経営を行っている農業経営体も、50ha以上の農地を集積し大規模に経営を展開する農業経営体も、経営を開始したばかりの新規就農者も、同様に位置づけられる。また同様に、経営面積や売上規模の大小に限らず、集落営農組織や農業法人、農外から参入した企業などの組織経営体も多数見られるようになった。このように多様化する現代の農業における経営形態は、一つの概念で捉えられるものではない。

このような多様化する農業経営体の中でも、本論文では特に、経営規模拡大を目指す新規就農者や、法人化した農業経営体のように、家計と経営とを分離させ、経営を独立させてい

る、ないし独立させようとしている農業経営体を我が国農業の担い手経営体と位置付け、現代農業経営、ないし現代的な農業経営体として取り扱う。

### (3) 補助金

国や地方自治体から税金を財源として配布される制度資金には、補助金や助成金、交付金がある。補助金や助成金は、その使途が個別具体的に決められており、使途以外の利用が困難なものである一方、交付金は大枠の目的に沿って広く利用可能なものとなっている。補助金や助成金は、地方自治体の他、特定の企業や団体が活用可能であるが、交付金は国から地方自治体に配布される構造になっている。それぞれにおいて返済不要である一方、財源が税金であるため、煩雑な事務作業が伴う。

補助金や助成金の使途としては、研究開発や新規事業の創出、地域等の活性化、雇用創出といった目的が付与され、特定の事業者が活用可能になっているが、農業における補助金や助成金は、経営基盤強化や所得補償といった、現状を維持する目的のものが多数を占めている。また、補助金や助成金を活用する事業に関しては、利益確保を目的としない場合、補助金や助成を受けている期間中ないし補助金や助成金を利用して購入した固定資産を用いて、申請した事業内容で利益を計上することや、事業内容に沿わない利用は認められていない。もし、このような補助金や助成金を利用する期間中や固定資産を用いて申請した事業内容で利益が計上される場合には、返納の義務が発生することが法によって定められている。

本論文では、これらの資金のうち、補助金や助成金をまとめて「補助金」として取り扱う。

## 第4節 論文の構成

### 1. 研究の構成

本論文は序章、第1章から第5章、終章からなる。序章では、上記のような本章の背景や目的、具体的な研究課題、方法等を述べている。

第1章～第3章では、主たる流動的生産資材である肥料・農薬を取り上げ、その流通や農業経営体の取引行動を分析した。

第1章では、肥料・農薬の流通の変化の実態を把握するとともに、農業経営体がどのような基準で流動的生産資材の調達先を選定しているのかを分析した。

続く第2章では、農業経営体の肥料・農薬取引が経営面積とどのような関係性があるのか、また、その調達の際の取引条件はどのような要因により決定されているのかについて分

析を行った。

第3章では、肥料・農薬の自由な調達先選定を阻害している要因を明らかにした。調達行動に影響を与える要因として、調達先と農業経営体とのリレーションシップの中での「付き合い」が大きな影響を与えていることを仮説とし、調査分析を行った。

第4章では、所得補償を目的とした補助金が、肥料・農薬といった流動的生産資材の間接的な資金源となり、経営状況を誤認させる可能性に着目し、経営状況を正確に把握するための会計管理手法を設定して分析した。具体的には、補助金を売上に仕訳けるのではなく、元入金に仕訳けるという会計処理方法を提示し、その有用性を検証した。

第5章では、農業経営体自らによる経営行動の評価と戦略的な経営管理に寄与する会計管理手法を示すことを目的とし、農業経営におけるキャッシュフローに着目した。一般会計学で用いられる営業キャッシュフロー、投資キャッシュフロー、財務キャッシュフローおよびフリーキャッシュフローを確定申告書から間接的に算出する計算式を設定し、それらのキャッシュフローの関係性から経営状況の判断できる経営分析フレームを新たに構築することにより分析を進めた。

終章では第1章～第5章の結果をとりまとめ、総合的な考察を行った。その上で、農業経営体自らによる経営状況の適切な把握をおこなうための要点を示すとともに、最後に今

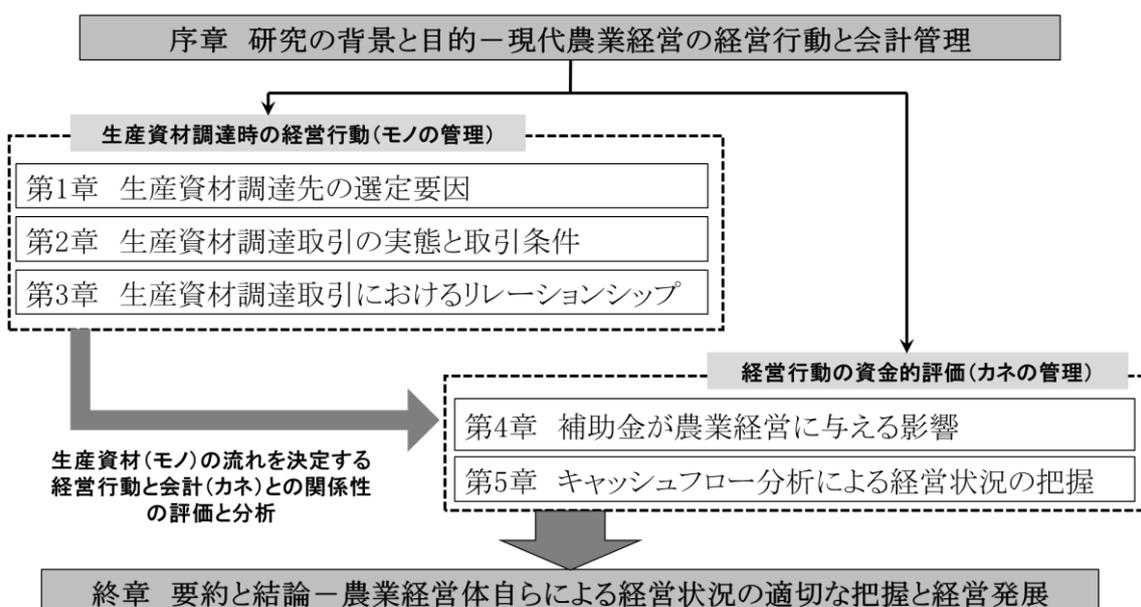


図 序-2 本論文の構成

資料：筆者作成。

後に残された研究課題をまとめた。これら各章の関係性を序-2 に図示した。

## 2. 既報論文

本論文は、以下の論文を骨格に加筆・修正したものである。なお、本序章および5章、終章は、本論文を構成するにあたり、改めてまとめている。

No.	題 目 等	本論文への 転載
1	木原奈穂子 (2016) 「肥料・農薬の場合 (農業経営は購入先をこう選んでいるー規制改革会議の議論を越えて)」『農業と経済』82(9), 62-72.	第1章
2	木原奈穂子 (2015) 「農業経営体の購買取引の実態と取引条件における課題」『農林業問題研究』51(1), 20-25.	第2章
3	木原奈穂子 (2017) 「農業経営におけるリレーションシップの管理に関する考察ー「つき合い」取引の経済性と規定性を視点としてー」『農林業問題研究』53(2), 108-116.	第3章
4	木原奈穂子 (2017) 「補助金の会計処理が農業経営に与える影響ー青年就農給付金を例にー」『農業経営研究』54(4), 48-53.	第4章

### 【引用文献】

新井肇 (2000) 「農業経営分析と農業会計」『農業会計の新展開』松田藤四郎・稲本志良編著, 農林統計協会.

阿部亮耳 (1981) 『農業会計の展開』明文書房.

阿部亮耳 (1990) 『現代農業会計論』富民協会.

石田正昭・小池恒男・佐々木市夫・辻井博編 (2003) 『農業経営支援の課題と展望』養賢堂.

稲本志良 (1971) 「農業における経営発展と経営行動ー高収益施設園芸経営の成立過程を中心に」『農林業問題研究』7 (2), 69-79.

稲本志良 (1990) 「農業法人における会計の課題と方法」『農業計算学研究』22, 13-21.

稲本志良 (1996) 「農業経営発展と投資・資金の理論ー経営発展における投資と資金の位置

- づけー』『京都大学生物資源経済研究』2, 39-54.
- 梅本雅 (1995) 「農業経営管理論の展開と課題：水田作経営及び営農集団を対象として」『農業経営研究』33 (2), 1-10.
- 大槻正男 (1944) 『農業生産費論考』岩波書店.
- 大槻正男 (1977) 『大槻正男著作集 第一巻 農業経営論 I』楽游書房.
- 大室健治・新沼勝利 (2006) 「農業会計システムの構造と機能の変化」『農村研究』103, 14-24.
- 岡田直樹・三宅俊輔 (2010) 「飼料・資材・燃料価格上昇と酪農経営行動－自給飼料依存は進展するか」『農業経営研究』48 (2), 65-70.
- 小笠原慎一・納口るり子 (2010) 「家族農業経営における経営行動と経営管理分担－夫婦の行動原理に注目して」『農業経営研究』48 (2), 83-88.
- 菊池泰次 (1986) 『農業会计学 (現代農業経済学全集第 15 巻)』明文書房.
- 木村伸男・染谷茂 (1994) 「土地利用型農業確立の経営行動とその展開－首都圏水田地帯での染谷農場の経営戦略と実践行動－」『農業経営研究』32 (1), 38-45.
- 琴坂将広 (2017a) 「経営戦略を浸透させる：人間への理解がもたらす組織の前進」『ハーバード・ビジネス・レビュー』<http://www.dhbr.net/articles/-/4903> (2018年7月13日7参照).
- 琴坂将広 (2017b) 「経営戦略を実行する：重要業績評価指標 (KPI) の適切な運用」『ハーバード・ビジネス・レビュー』<http://www.dhbr.net/articles/-/4850> (2018年7月13日7参照).
- 斉藤潔 (1986) 「企業型農業経営における経営管理と環境適応－大規模養豚経営を事例として－」『農業経営研究』24 (2), 30-42.
- 高橋正郎 (1968) 「農業経営研究方法に関する一省察－経営史学の方法と関連して－」『農業経済研究』39 (4), 183-184.
- 常秋美作 (1992) 『農家経営と会計』農林統計協会.
- 戸田龍介 (2014) 『農業発展に向けた簿記の役割－農業者のモデル別分析と提言－』中央経済社.
- 七戸長生 (1988) 『日本農業の経営問題－その現状と発展論理』北海道大学図書刊行会.
- 西村博行 (1969) 『農業会計 史的展望と現況』明文書房.
- 農林水産省 (2016) 「農業生産資材 (農機, 肥料, 農薬, 飼料など) コストの現状及びその

評価について」

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/jjkaigou/dai33/siryou2.pdf?t=142>

(2016年6月10日参照).

藤岡資正 (2004) 「戦略管理会計の展開：持続的競争優位との関連を中心として」『経営研究』54 (4), 191-210.

森佳子 (2012) 「農業経営の多様化する資金調達と農業経営発展」『農業経営発展の会計学－現代、戦前、海外の経営発展』稲本志良編著, 昭和堂.

Herberd A. Simon (1947) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, The Macmillian Company. (ハーバード・A・サイモン 桑田耕太郎・西脇暢子・高柳美香・高尾義明・二村敏子 (訳) (2009) 『新版 経営行動－経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社).

## 第1章 生産資材調達先の選定要因

### 第1節 背景と目的

TPP 大筋合意後、農業経営における生産資材調達の効率化に注目が集まっている。内閣府が公開している規制改革会議の農業ワーキンググループにおいても、2016年から生産資材に関する討議が継続的になされている。その議事録の中で、全国農業協同組合連合会（2016）では、農協の資材が高いといった声や農協以外からの生産資材調達の困難さといった声に対する農協の取組み状況を、生産資材の現状の流通経路を含んで説明している。

これまで農業における生産資材調達に関しては、農業経営体が組合員として農協を利用する生産資材の調達方法を前提としてきた。しかし現状では、上記のような調達方法だけでなく、特に新規就農者や若手農業経営体、中小規模の法人経営といった担い手たる農業経営体を中心に、地域で生産資材卸売を行っている商系やホームセンターからの調達も含めた、多様な調達方法が模索され、実際に行われている。これは、多様な調達先の中から積極的に選択を行うことによって効率的な調達を行い、生産におけるコスト削減を図ることが目的であると言える。

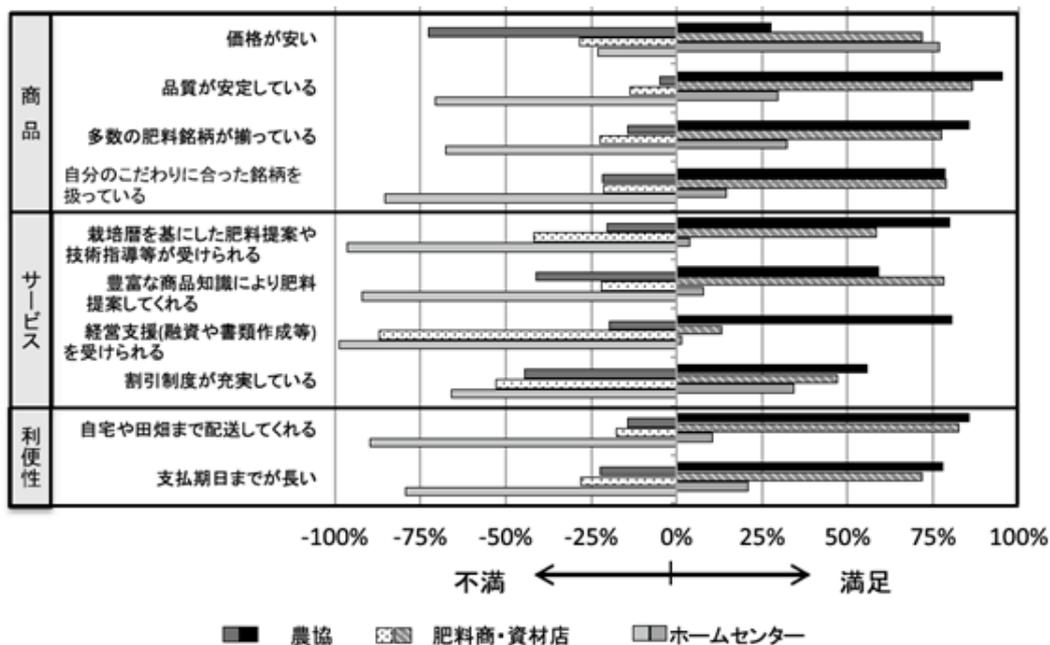


図 1-1 肥料販売店の取組に対する満足度評価

資料：農林水産省（2016）より転載。

ただし、農業ワーキンググループでの議論では、「効率的」は「低価格」と一義的に捉えられているように感じられる。図 1-1 で、農林水産省（2016）が 2015 年 12 月より行った「肥料の購入・利用実態に関するアンケート調査」の中の販売店の取組に対する満足度評価の結果を示すが、この結果から読み解くと、農業経営体は商品価格だけではなく品質や商品に付随するサービスも考慮した上で生産資材を選択している可能性があることが分かる。

また、この生産資材調達の効率化が求められる原因となっている販売方法についても、系統出荷を前提としたこれまでの伝統的な商習慣が議論の中心となっている。もちろん農協による産地のブランド化や個々の農業経営独自にブランド化を図ったり、契約栽培を進めるような動きが見られるが、系統出荷による販売ルートの確保は農業経営にとっては販売戦略の一つとなっているのも看過できない現状である。生産資材の購買活動は販売戦略とセットで論じられるべきものであり、それぞれが相互に影響しあっている。このため、販売方法の多様化によって購買活動も多様化していくことは当然であると言える。

このような状況の下、本章では、現状の肥料・農薬といった流動的生産資材に焦点を当て、それらの現状の市場の流通構造と変化の状況を明らかにするとともに、そのような中で農業経営体がどのような基準で流動的生産資材の調達先を選定しているのかを明らかにすることを目的とする。

## 第 2 節 研究の方法

上記の目的に従い、本章では文献調査と聞き取り調査を行った。

文献調査では、流動的生産資材の市場・流通状況とその変化については、2016 年に全国農業協同組合連合会が取りまとめ、内閣府によって公表されている一連の規制改革会議農業ワーキンググループの議事録「産業競争力会議実行実現点検会合・規制改革会議農業 WG 合同会合資料」や、同じく 2016 年に農林水産省が取りまとめた資料「農業生産資材（農機、肥料、農薬、飼料など）コストの現状及びその評価について」に含まれる調査内容などの文献調査によって行った。

聞き取り調査では、兵庫県姫路市の農業経営体が中心となり組織した生産資材調達法人の代表および役員 8 名に対する聞き取り調査結果を基に分析する。なお、調査は 2016 年 6 月に実施し、生産資材調達にかかるメーカーや商系業者との取引実態や、取引方法の他、取引を行う際に注意を払っていることなどを聞き取った。

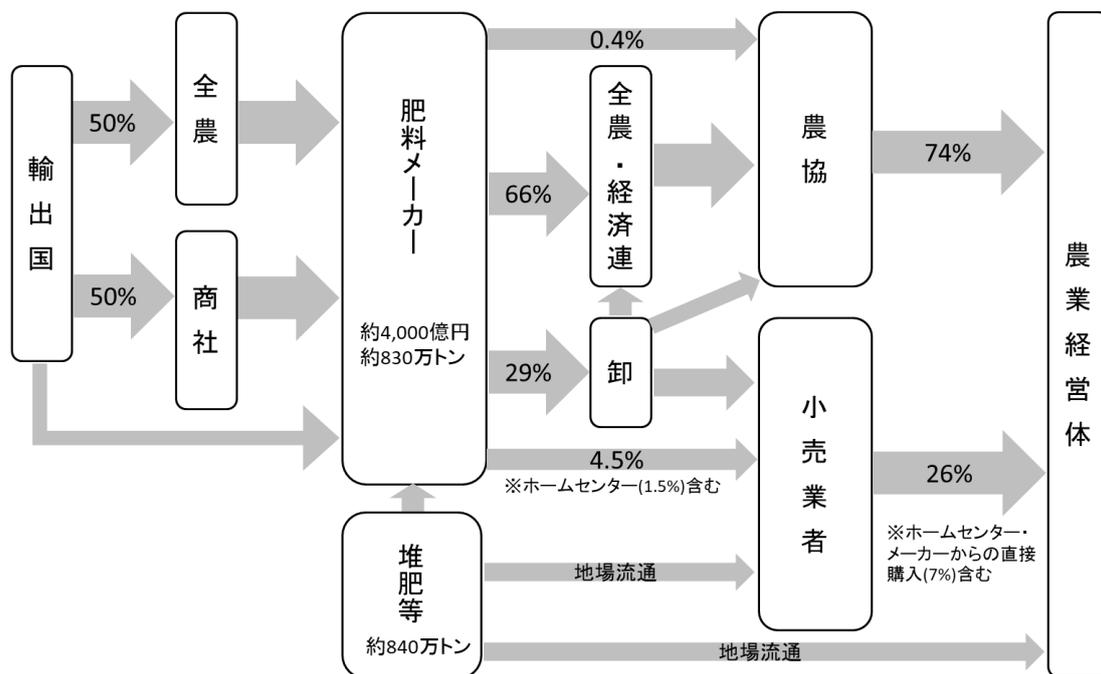


図 1-2 肥料の流通構造

資料：全国農業協同組合連合会（2016）および農林水産省（2016）を基に筆者加筆。

### 第 3 節 肥料市場の流通構造の現状とその特徴

農林水産省（2015）の営農類型別経営統計によると、経営形態・営農類型別の経営費の平均は水田作で 195 万 1 千円、畑作で 561 万 6 千円、野菜作で 441 万 1 千円、果樹作で 358 万 6 千円であり、それぞれにおいて肥料費が占める金額およびその割合は水田作で 19 万 9 千円（10%）、畑作で 95 万 9 千円（17%）、野菜作で 45 万 2 千円（10%）、果樹作で 25 万 6 千円（7%）となっている。つまり既存の調達先から生産資材を調達することを前提にすると、1%のコスト削減を図ることが、単純には平均約 2 千円～5.6 千円の利益の増大に直結することを意味する。

肥料市場の現状として、多様な主体が複雑に関係する肥料の流通構造を図 1-2 に示す。その内訳として、生産業者から生産肥料の 66.5%が全農や県本部、経済連を介しながら農協に、32.0%が元売業者、卸売業者を介しながら小売業者に、1.5%がホームセンターに流通している。最終的に農業経営体に販売される際の市場シェアは、農協が 74%、小売業者が 19%、ホームセンターが 7%となっており、大半を農協が占めていることが示されている。生産業者から農業経営体への直接販売を除き、農協と小売業、ホームセンターとは

ほぼ同数の仲介業者・団体が入るが、それぞれの仲介業者および販売業者の手数料の違いにより、最終小売段階では価格差が生じ、総じて農協の販売価格が高いという意見が出やすい構造になる。

このような状況に対して、農協および小売業者ではどのように仕入れを決定しているのかを確認する。農林水産省（2016）が2015年1月から全総合農協および肥料小売業者に対して行った「肥料の仕入実態に関するアンケート調査」によると、農協の仕入先の選択理由として最も重視している理由としては「品質が安定していること」（最も重視している：44%、上位3つまでの選択理由の計：77%）が挙げられているが、上位3つまでの選択結果の計になると「肥料の安定供給力があること」（最も重視している：35%、上位3つまでの選択理由の計：80%）になっている。「他社より価格が安いこと」という選択理由に対しては、最も重視している農協が11%、上位3つまでの選択理由の計では31%になっており、価格よりも品質を重視していることが分かる。

これに対し小売業者では、最も重視している理由および上位3つの選択結果の計ともに「長年の取引実績があること」（最も重視している：55%、上位3つまでの選択理由の計：75%）となっており、他の選択理由にしても、「品質が安定していること」（最も重視している：15%、上位3つまでの選択理由の計：60%）、「肥料の安定供給力があること」（最も重視している：15%、上位3つまでの選択理由の計：55%）、「他社より価格が安いこと」（最も重視している：10%、上位3つまでの選択理由の計：20%）となっている。つまり小売業者では競争の原理よりも商慣行による仕入れが重視されていると言える。

このような現状の中で農協、小売業者が行っている価格低減のための取り組みとしては、それぞれ早期予約・仕入れ、大量購入による購入割引が挙げられている。これに加え農協では農協独自の安価な銘柄を製造し、価格低減に取り組んでいる。つまり農協の既存の流通ルートにおいてという限定はするものの、肥料の価格低減に対する取り組みは継続的に行われていると言える。

#### 第4節 農薬市場の流通構造の現状とその特徴

肥料の場合と同じ統計調査結果によると、経営形態・営農類型別の平均的な経営費に占める農薬費はそれぞれ水田作で14万7千円（8%）、畑作で63万5千円（11%）、野菜作で30万3千円（7%）、果樹作で37万2千円（7%）となっている。こちらも同様に1%のコスト削減を想定すると、既存の調達先から生産資材を調達することを前提にすると、単純には平

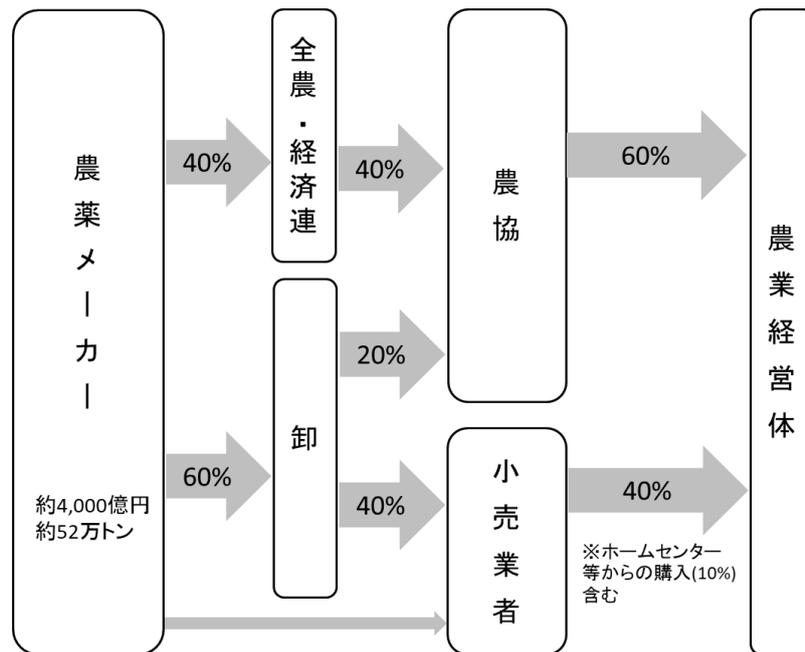


図 1-3 農薬の流通構造

資料：全国農業協同組合連合会（2016）および農林水産省（2016）を基に筆者加筆。

均約 1.5 千円～6.4 千円の利益の増大に直結する。それぞれの生産資材においてこのようなコスト削減を行い、コスト削減分を積み上げると、単純には前述の経営費の 1%として全体で 2 万円～5.6 万円の利益拡大につながることになる。

同じく、農林水産省（2016）より農薬市場の現状を確認すると、流通構造は図 1-3 の通りである。製造業者から農薬の約 4 割が全農や県本部、経済連を介しながら農協に、約 6 割が卸売業者を介して小売業者に、ごく少数ではあるがホームセンターに流通している。最終的に農業経営体に販売される際の市場シェアは、農協が 6 割、小売業者が 3 割、ホームセンターが 1 割となっており、肥料の場合と同様、大半を農協が占めていることが示されている。農薬の場合も、農協と小売業、ホームセンターとではほぼ同数の仲介業者・団体が入り、それぞれで手数料が異なるため、最終小売段階で農協の販売価格が高いという意見が出る肥料の場合と同様の構造になっている。

このような状況に対して、製造段階、流通・販売段階でのコスト削減が取り組まれている。農林水産省（2016）によれば、製造段階での全農での取り組みとして、通常の規格袋（1kg 袋）から大型規格袋（10kg 袋）の開発が挙げられ、これにより 5%の価格低減を実現している。特許期間の切れたジェネリック農薬を利用すれば、銘柄によっては約 3%～15%の価格

減も期待できる。流通・販売段階では、農薬工場から農業経営体に直送することにより、約3割の価格低減が可能としている。合わせて早期予約や大口取引による割引も行っており、農薬だけでなく肥料との合計金額に応じた割引制度となっている（40万円以上：3%、100万円以上：5%、150万円以上：7%）。農業経営体の営農指導を通して栽培体系の見直しにより農薬散布の省力化および散布回数の低減にも取り組んでいるのは、現段階では農協だからこそできる取り組みと言えよう。

農薬に関しては農協および小売業者の仕入先の決定要因は明らかになっていないが、小売価格の高さに対しては、肥料と合わせて定期的な競合他社への価格調査も行われるようになっており、価格低減に対する取り組みは継続的に行われている。

## 第5節 資材調達先の規定要因

### 1. 資材調達における調達の実態

このように農協の既存ルートが主となりながらも多様性を増しつつある流動的生産資材の市場状況に対して、聞き取り調査の結果から、現代的な農業経営体が調達先を決定している要因を考察する。

現代的な農業経営体は、農協も取引先の一つと捉え、経営規模の大小に関わらず、自ら調達先を選択しており、生産資材に関してはメーカーや商系業者と、販売に関しては流通業者等と積極的に取引機会を創出していた。聞き取り調査からは、「農協からの生産資材の購入は、地域ブランド農産物の生産に関わるもののみ。」「お付き合い程度で、生産したコメのうち、10kg程度だけ農協に出荷する。」といった声も聞かれる。特に流動的生産資材に着目すると、新規就農したばかりの農業経営体はホームセンターでの購入が多く、経営年数が長くなり経営面積が拡大するに従って商系からの生産資材調達、農協との取引を始める傾向にあった。この傾向については経営規模拡大に伴う農業経営体の経営行動の変化と調達先の選定要因として、第2章で詳細に分析する。

また、現代農業経営が低価格の生産資材を求める際に考慮している要因の一つに、キャッシュフローで示される農業経営状況があった。具体的には、現代的な農業経営体は、在庫が困難な農産物の生産調整や、在庫が可能な農産物の在庫販売時期の調整を行い、直売所への出荷や独自の販路開拓によって、年間を通して継続的な現金収入が得られるようにしていた。「生産面積が拡大するほど、生産資材の購入量が多くなり、手元にお金を残しておかないと経営が続けられない。残しておく額や、補助金が利用できるかどうかについては常に検

討している。」といった聞き取り時の声もあった。このような生産上の調整や販売場の調整の他、販売から代金回収までの日数の短縮の交渉などによって、キャッシュフローの改善を図ろうとしていることが明らかとなった。

加えて、上記のようなキャッシュフローで示される経営状況の良好さといった経営内部に関する判断基準の他、メーカーや商系業者といった外部から提供される、購入する生産資材の品質に関する情報やアフターサービスといったマーケティングで基本とされる条件は、農業経営体にとって調達先を選択する重要な取引基準となっている。このことは、聞き取り時の「安ければ良いというものではない。調達した生産資材によって、いかに経営が楽になるかが大事だ。」「支払いがいつまで待ってもらえるかも重要。サービス面で交渉できるかどうか業者と長く付き合えるかどうかを決める一つの判断ポイントにもなっている。」「農協と商系業者との価格差は2~3円といったもので、農協の方が高くても良好な関係性があれば購入するが、最近はこちらの都合も聞いてもらい辛い。」といった声に示されている。

## 2. 規定要因の考察

このような生産資材に付随する情報は、現代的な農業経営体にとって調達先の選択肢を拡張する要因となる。

以下では、上述した調達先の制約要因および拡張要因に関しての考察を行う。前者については二つの視点「キャッシュフローの円滑化を模索することが可能となる(1) 選択できる調達先の数」および「選択した調達先との関係性を維持するための(2) 農業経営が持つ信用度」からその規定性を、後者については、「経営状況を維持するための(3) キャッシュフロー状況」、および「調達先を選択する際の判断材料となる(4) 生産資材の品質および付随するサービス」の機能を視点として考察したい。

### (1) 選択できる調達先の数

まず(1) 選択できる調達先の数について、個人経営から法人経営、主業農家や副業的農家、専業農家から兼業農家まで、多様な経営形態・経営規模が存在する現状において、それぞれの農業経営が選択できる調達先の数は、調達先に関する情報へのアプローチ頻度によって限定される。例えば、経営を始めたばかりの新規就農者が選択できる調達先は、地域の就農支援体制の違いにより、農協のみ、小売業者を中心に、ホームセンターのみといったように、調達先の選択の幅に限りがある。また、その調達先の決定に影響しているのが販売方

法であり、農協出荷を中心とした販売を行う場合は農協から生産資材を調達し、直売所や独自チャンネルを中心とした販売の場合は小売業やホームセンターを活用するが多い。特に現代的な農業経営体では、後者が多くなっているのが現状であり、これは農協の営農指導不足も要因として挙げられるが、大きくは後述の(2)に示す経営として持つ信用度が原因となっていると考えられる。

経営開始当初はこのように調達先が限定されていた新規就農者も、経営を継続することによって地域の中で存在を認知され、生産面積が拡大するにしたがって、農協、小売業者、ホームセンターなどの中から調達先を使い分けるようになる。これは、生産物を効率よく販売するための販売戦略を模索した結果、販売チャンネルの多様化あるいは販売量の増大に伴う管理コストが増大するため、利益維持・向上のためのコスト削減可能な調達先を探索するからである。

地域農業の担い手として認知され、農地を集積するような大規模経営になると生産資材の取扱量が増え、調達力が高まるため、コスト削減を主とした価格や品質への要望が高くなる。このことが、販売先や調達先との交渉を独自に行うことによって、取引先の取捨選択を始める契機となっている。

## (2) 農業経営体が持つ信用度

上記の通り、経営形態・規模により調達先の数は変化するが、それには(2)農業経営が持つ信用度、つまり調達先が許容できる支払いまでの日数の長さや支払方法(以下、支払条件)も影響している。農業経営においては、キャッシュフロー状況が良好であることにより、調達先選択の幅が広がると言える。しかし調達先が納得する支払条件を満たすことが出来なければ取引は不可能である。特に新規就農者は、運転資金の確保が困難であるが故にキャッシュフロー状況も悪い場合が多く、調達先からの信用度も低くなるため、生産資材の小売業者が規定する通りの支払いを求められることになる<sup>1</sup>。

経営規模拡大を進めている農業経営にとっても同様の問題は存在する。ただ、農協から生産資材を購入した場合には支払条件が経営規模の大小に関わらず原則、規定されている<sup>2</sup>のに対し、メーカーから直接購入する場合や商系から購入する場合、これまでの購買取引上での一定の信用度と経営能力とを担保として、支払条件の交渉が可能になる。

支払条件の再設定は調達先であるメーカーや商系にとってもメリットのある取引でない限り、困難であるのが一般的である。つまり、大口取引を行っても確実に代金回収できるこ

とや、小口取引でも調達先として必ず選択され、継続的な生産資材の販売、代金回収が見込めることなど、農業経営が持つ信用度を基盤とした調達先としてのメリットがあることが、支払条件の再設定に必要となる。例えば、調達先が農業経営体に生産資材を販売したにも関わらずその代金回収が見込めなければ、調達先としての経営存続が危ぶまれる。このため信用度のない農業経営は交渉が困難となる。

また、支払条件の管理は経営管理の複雑さをもたらす。いつ、どの経営に、どれくらいの価格を支払うか、請求するかという経営管理能力の高さが求められるため、管理能力のある経営であるという信用度も取引上では判断材料の一つとなっていると言えよう。

### (3) キャッシュフロー状況

(3) キャッシュフロー状況は、(2) 農業経営体が持つ信用度でも述べた通り、支払条件を規定する要素ではあるが、調達先の選択以上に自由になっている販売先の選択により、改善が可能になりつつある。これまで販売の主体となってきた農協への出荷では、通常は出荷から販売額の入金までの日数に対して調達品の購入から支払いまでの日数は短く、かつ調達品の支払いが販売額の入金に先行して発生するため、キャッシュフロー状況が悪くなりがちである。このような特徴は、従来の農業経営の特徴と言えるが<sup>3</sup>、販売方法の変化に伴い、必要な流動的生産資材の調達のタイミングや代金支払いのタイミングも同時並行的に変化する。このことがキャッシュフローの改善につながっている。

このことは、調達先選定の拡張要因となりうる。ただし、聞き取り調査を行った担い手農業経営体に所属する農業経営体をはじめ、多くの農業経営体にとって、運転資金を十全に確保することは容易ではなく、所得補償を目的とした補助金を間接的に運転資金として活用しているのも事実である。

### (4) 生産資材の品質および付随するサービス

(4) 生産資材の品質およびそれに付随するサービスは、調達先を選択する上で重要な要素である。なぜなら、生産の効率化や生産物の付加価値化に貢献するからである。現代的な農業経営体が生産資材を調達する際に考慮するのは、その生産資材を使ってどのように経営を効率化できるかであったり、生産物にどれくらいの品質を付与できるかである。それらの課題がクリアできる生産資材なのであれば、むしろ高価格であっても調達する傾向にある。つまり新規就農者や農業法人経営は、生産資材の価格だけではなく、その生産資材調達

に付随する品質やサービスといった情報の重要性を認識しており、たとえ同等の品質であっても、調達することによって得られる付随的な情報の価値が高ければ、より価値の高い情報を提供する調達先を選択する。

これまでは、そのような生産資材に付随する情報は農協が営農指導を通して農業経営体に提供してきた、と考えられていた。しかしその機能が脆弱化しており、情報に対して費用をかける必要に迫られている農業経営体は、農協が持つ購買事業以外のサービスの利用を視野に入れつつも、積極的に農協外の調達先を探索している状況にあると言えよう。

上記から、農業経営体はそれぞれの利便性を考慮した上で、現状においても市場の主たるシェアを持っている農協の購買事業の活用に加え、小売業者やホームセンターから自由に流動的生産資材を調達するようになってきていることが明らかとなった。このことは、現代農業経営においては各々、生産資材調達に関する戦略を持ち、それに基づき経営行動を選択していることを示している。

加えて、現代的な農業経営体は、上述のような(1) 選択できる調達先の数や(2) 農業経営体が持つ信用度といった規定要因の他、経営内の生産・販売計画に沿った(3) キャッシュフロー状況の確立と、外部環境として提供される(4) 生産資材の品質および付随するサービスのような、価格だけではなく、品質、納期のタイミング、支払いのタイミング、アフターフォローの有無、そして今後の取引上で期待できる役割など、調達先が提供する情報を拡張要因として、調達先を選択している。さらに、このような規定要因の補完や拡張要因の強化を目的とし、農業経営体を組織化することによって、個々の農業経営体間での情報共有などを通じた調達先を選択・決定がなされていることが、聞き取り調査結果より明らかとなっている。

## 第6節 まとめ

以上のことからまず、流動的生産資材として肥料・農薬の流通は、販売価格面で農業経営体から追及される構造となっている農協が主となりながらも、農業経営体による自由な調達先の選択により多様化していることが明らかとなった。

加えて農業経営体は、調達先選択の自由度を高めながらも、価格のみならず、選択できる調達先の数や生産資材の品質および付随するサービスを吟味しながら、選択可能な調達先から双方に信用が得られる調達先を選定し、その調達先から提示可能なサービスの組み合わせを交渉しながら、調達先を選択していることが明らかとなった。また、利益向上を目

的に生産資材の価格を下げることに終始することは、生産資材に規定される生産品目の幅を狭める。このことは、「(地域ブランドの農産物を)生産するかしないかを定めることも経営者の自由。」という資材調達組織の代表に対する聞き取り調査時の声にも示される通り、地域ブランドの崩壊につながる可能性があるなど、中長期的な視点において、農業の弱体化を招く可能性があることも示唆された。

これらの結果により、既存の生産資材市場の価格面での効率化とともに、競争による生産資材の品質の向上、価格低減の方法はもちろん常に検討せねばならない。流動的生産資材に関しては特に、日常の経営管理が求められるが故に、農業経営体自らによる調達行動の管理や、農業経営体に必要とされる生産資材調達先としての適切な競争が求められる。ただし、上述の通り、多様化する農業経営状況により、流動的生産資材の調達条件が異なる。故に次章では、農業経営体の経営規模に着目し、それぞれの経営の調達方法および調達先選定の要因に接近し、第3章では、調達先の規定要因および選定要因の関係性に接近する。

上述のような地域ブランドの維持等の農業経営体の利益向上に向けた取組に対して、生産資材調達の効率化を促進するためには、外部主体が積極的に生産資材調達先とのマッチング機会を設定したり、農業経営体が持つ信用度を担保するシステム構築などが期待される課題である。

#### 注

- 1 新規就農者の中でも、農家子弟や法人被雇用の場合を除く。農家子弟の場合、親の経営が構築してきた経営の信用度、法人被雇用の場合、生産資材調達は法人として行うため、新規就農者自身の信用度が低い場合においても、他で担保される仕組みが整っていると見えよう。本章においては、独立して新規就農した農業経営体に限ることとする。
- 2 単位農協の判断によって支払までの日数を伸ばす措置は取られている。ただし、基本的には長期間経営を行っている中で支払いに問題のない経営であることが延長の判断材料となっている。
- 3 生産品目によっても異なるが、従来においても、キャッシュフローの悪さに対する措置は取られている。例えば稲作では、米の概算金支払いの仕組みなどが挙げられよう。このような支払いのタイミングの問題の他、野菜作経営などにおける市場出荷では、市場価格によって販売価格が変動するため、安定的な収入につながらない可能性があること

も、キャッシュフロー状況が悪くなる原因となっていることも示唆されるが、市場価格とキャッシュフローとの関係性については論を改めたい。

**【引用文献】**

全国農業協同組合連合会（2016）「産業競争力会議実行実現点検会合・規制改革会議農業 WG 合同会合資料」

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/jjkaigou/dai43/siryou1.pdf?t=142>

（2016年6月10日参照）

農林水産省（2015）「営農類型別経営統計（個別統計）」

[http://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/noukei/einou\\_kobetu/index.html](http://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/noukei/einou_kobetu/index.html)

（2016年6月10日参照）

農林水産省（2016）「農業生産資材（農機，肥料，農薬，飼料など）コストの現状及びその評価について」

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/jjkaigou/dai33/siryou2.pdf?t=142>

（2016年6月10日参照）

## 第2章 生産資材調達取引の実態と取引条件

### 第1節 背景と目的

第1章では、農業経営体による自由な調達先の選択により多様化していること、その中で価格のみならず、選択できる調達先の数や生産資材の品質および付随するサービスを吟味しながら、選択可能な調達先から双方に信用が得られる調達先を選定し、その調達先から提示可能なサービスの組み合わせを交渉しながら、調達先を選択していることが明らかとなった。

ただし、第1章で示した農林水産省（2016）の調査結果では、既存の調達先を選択する傾向があることが読み取れる。一方で木下（2014）は、農協の経済事業と金融事業との連携に焦点を置き、農業経営体の調達行動に対して、農業経営体の収入の不安定性と不安定ながらも回収の確実性があることが、農業経営体の営農計画・資金計画といった経営計画策定への動機付けを低めていることを指摘している。このことは逆に、農業経営体は収益が不安定であることを契機として計画や戦略を策定するようになり、それらに沿って調達先の選択を始めると言えよう。しかし、これまで農業経営体の生産資材調達の戦略的な管理に関する研究は少なく、現代的農業経営においても同様である。例えば渋谷(2010)は、農外企業からの農業参入の際に必要な戦略の一環として、施設整備から生産にかけての経営行動をポーター(1985)のバリューチェーンに沿って分析しているが、農業経営体そのものの生産資材調達にかかる戦略には触れていない。

現代の農業経営体の多様化は、経営状況や農産物生産にかかるバリューチェーンの構築に影響を与えており、そのバリューチェーンを構築する物流の最適化の中で、流動的生産資材の調達条件も異なっていると考えられる。また、一般商慣行が持ち込まれるようになった農業経営ではあるが、農業の特質ゆえにそのような慣行に沿うことが困難な条件が含まれる可能性もある。故に本章では、経営規模を表す指標を流動的な生産資材調達量と相関する耕地面積とし、耕地面積の違いによって流動的生産資材の調達方法に特徴があるか否か、および生産資材調達方法にかかる交渉を行う際の指標とその関係性がどのようになっているかを明らかにすることを目的とする。

### 第2節 研究の方法

#### 1. 一般経営学におけるチェーン<sup>1</sup>と商慣行

バリューチェーンはポーター(1985)が提示した一企業内における付加価値創出のための

連鎖であり、業界構造や社会情勢の変化が起こった際に、業界全体や企業、事業において、どのように付加価値を創出するかを見るためのツールである<sup>2</sup>。ポーターは、このバリューチェーン分析の中で、業界内において競争優位を確立するためには、チェーン全体としての企業ないし事業、およびそれぞれの活動における基本戦略の選択が重要であるとしている。すなわち、一経営体内で活動が連鎖し、それぞれの活動の組み換え等による再構築によって新たな価値が創出される。

一方サプライチェーンは、1983年にアメリカのコンサルティング会社がまとめたマネジメントモデルである。一企業内に限らず、業種業態の違いを超えた原材料の調達から最終需要者に至るまでの物流プロセスを評価する際の共通言語として用いられた。このようなサプライチェーンは、経営課題を明確にした上で、その課題解決を提供する取引先と協力することで最適化される。

最適化されたサプライチェーンの構築し、付加価値を創出するバリューチェーンを構築するには、それぞれの産業特有の商慣行が関係する。一般的な商取引は信用取引を基本としており、「掛け」による売買によってキャッシュフローが抱えるリスクの分散が可能となる。この掛けによる取引を円滑に行うために取引条件が①締日と②支払サイト、③支払方法によって設定される。①締日は取引ごとに支払いを行うのではなく、一定期間の取引すべてを一括して支払うために設けられる期日を指す。②支払サイトは締日から何日後に実際の支払いを行うか、その期間の長さを指す。③支払方法は現金や銀行振り込み、手形支払いなど、支払う方法を指す。また、一般的な商取引においては、取引リスクの調査が行われることが通例化してきており、主には経営体が持つ信用度が図られる。

このようにして交わされる取引条件は④取引金額が大きいほど支払サイトが長く設定される、⑤取引金額が大きいほど手形が用いられる、⑥経済状況の悪化により与信管理が厳しくなるという特徴を持つ。④・⑤により、企業は即現金を回収する機会が低下するが、⑥によって取引先の信用度を厳しく調査し、取引するか否かを決定している。本章では、チェーン上での商慣行と経営規模によって規定される経営内外の取引要因を研究枠組みとする。

## 2. 研究の方法

本章では、研究目的に従い、上記の研究枠組みに沿って質問票調査および聞き取り調査を行った。

質問票調査の対象者は、全国農協青年組織協議会に所属する農業経営体であり、前協議会

会長を通じて送付可能であった、前役員を含む 85 の農業経営体に送付した。質問票の内容としては、就農年や営農類型、経営規模、流動的生産資材の調達先およびその支払条件などについてであり、結果、20 の農業経営体から回答を得た。

聞き取り調査は、上記の 20 の農業経営体とは別の 3 つの農業経営体に対して実施した。対象者はそれぞれ、就農 3 年目の新規就農者 A（加古郡）および就農 2 年目の新規就農者 B（篠山市）、経営継承後 24 年目の農業経営体 C（姫路市）である。調査はいずれも、2014 年 6 月に実施した。

### 第 3 節 対象経営体の概要と生産資材調達

#### 1. 対象経営体の概要

まず、質問票調査に対して回答を得られた 20 の農業経営体の概要を表 2-1 に示す。1ha 未満の野菜作経営および 1ha 以上で稲作や野菜を複合的に生産する農業経営体がそれぞれ約 1/3 を占めている。

経営規模と営農類型との関係性も読み取れる。上述の通り、1ha 未満の経営規模である農業経営体は野菜作を主としている場合が多く、1ha 以上の経営規模である農業経営体は稲作を主とした複合経営を行っている場合が多いことに注意が必要である。

次に、聞き取り調査を行った 3 つの農業経営体の概要をまとめる。

表 2-1. 回答を得た農業経営体の概要

営農類型 <sup>1)</sup>	経営面積	経営体数
稲作経営	20ha 以上 30ha 未満	1
	30ha 以上 40ha 未満	1
野菜作経営	1ha 未満	5
	1ha 以上 10ha 未満	2
果樹作経営	1ha 未満	1
	1ha 以上 10ha 未満	1
畜産経営	300ha 以上	1
複合経営	1ha 未満	1
	1ha 以上 10ha 未満	3
	10ha 以上	2

資料：筆者作成。

1) 養蜂業を営む 2 農家の結果は、経営規模測定方法が異なるため、この表には記載していない。

新規就農者 A は、農業高校卒業後、中小企業に勤務するが、退職後に兼業農家の子弟として 2010 年に兵庫県加古郡で就農研修を開始し、2012 年より認定新規就農者となった。実家は稲作兼業であるが A 氏は施設野菜専業であり、別経営で就農している。合計約 0.65ha のハウスでトマト等を栽培し、飲食店や直売所を中心に販売している。流動的生産資材の調達には、主に専門業者から行っている。

新規就農者 B は、2011 年に兵庫県篠山市で就農研修を開始し、2013 年に認定新規就農者として同市で経営を開始している。約 0.8ha の農地でキャベツや白菜、ズッキーニ等を栽培し、自ら販路開拓した京阪神の飲食店や直売所を中心に販売している。流動的生産資材の調達は、農協は専門業者を中心に行い、不足分等をホームセンターで調達している。

農業経営体 C は、1994 年に農家子弟として稲作専業農家となり、翌年、認定農業者となっている。1999 年に法人化を果たし、以降、地域の農地を集積しながら経営規模拡大を図っている。約 59ha の農地でコメの他、そば等を生産し、流通業者等と独自の交渉を行うことによって販売ルートを確立している。流動的生産資材に関しては、一部、農協を利用して調達するものもあるが、大半はメーカーや商系業者との交渉により調達している。また、別組織として大規模稲作経営を展開する若手の農業経営体で生産資材調達に関わる組織を設立し、代表を務めている。

## 2. 生産資材調達の方法と取引

質問票調査および聞き取り調査による現状の生産資材調達方法の結果をまとめると、表 2-2 のようになる。経営規模と流動的生産資材の調達先および支払条件を見ると、1ha 未満ではホームセンターの利用割合が高いことが分かる。また支払条件に関しても、農協からの仕入れ以外では即金での支払いやクレジットカードによる支払いが特徴的にみられる。経営規模が 1ha 以上になると、ホームセンターの利用がなくなり、支払条件に関しても、一定期間を設定し一括で支払いを行ったり、支払サイトを長めに設定していることが読み取れる。また、取引ごとに都度、支払条件の交渉を行っている場合も見られる。このことは、野菜作を経営に導入している農業経営体を比較すると、より理解しやすい。

加えて、経営規模が大きくなるにつれ、稲作経営を主体とする農業経営体となっている。このことは、流動的生産資材の調達方法の違いが、営農類型の違いと関連している可能性を示唆している。

また、上記の質問票調査とは別途で行った 3 つの農業経営体に対する聞き取り調査では、

表 2-2. 農業経営体の流動的生産資材調達

規模	品目 <sup>1)</sup>	調達先	支払条件	規模	品目 <sup>1)</sup>	調達先	支払条件
0.2ha	野菜	インターネット	カード決済	2ha	果物	農協	同月分翌月支払
		専門業者	未締同月払い			専門業者	年末一括現金
		ホームセンター	即金	4ha	水稲	専門業者	指定口座振込
		肥料工場	即金				
0.2ha	果物	農協	同月分翌月支払	6ha	水稲	農協	同月分翌月支払
		専門業者	現金集金			花卉	専門業者
0.2ha	野菜	専門業者	未締同月払い	6.7ha	野菜	専門業者	都度交渉
0.3ha	野菜	ホームセンター	カード決済		水稲		
0.5ha	野菜	専門業者	現金集金	8ha	野菜	専門業者	翌々月末締締後翌月 25 日現金
0.6ha	野菜	ホームセンター	即金	11ha	水稲	農協	同月分翌月支払
0.65ha	野菜	専門業者	契約による自動引落			(一部野菜)	専門業者
			指定口座振込	23ha	水稲		
0.8ha	野菜	農協	同月分翌月支払	38ha	水稲	農協	同月分翌月支払
		専門業者	現金集金			専門業者	半期締払い
			契約による自動引落	42ha	水稲	専門業者	1 回/年の支払
		ホームセンター	即金				
0.9ha	野菜 (一部水稲)	農協	同月分翌月支払	59ha	水稲 (一部雑穀)	農協	同月分翌月支払
		専門業者	半期締払い			専門業者	交渉
			即金	300ha	酪農	農協	同月分翌月支払
1ha	野菜	専門業者	未締翌月～3 か月後引落				

資料：筆者作成。

1) 養蜂業 2 農家の結果は、経営規模測定方法が異なるため、この表には記載していない。

新規就農者 B のように、「新規就農する際に農協ともめてから、農協は利用しないと決めている。」といった個別の事情などもあるが、新規就農者 A および B は共通して、「地域特産品を生産しておらず、農協との付き合いがそれほどないから、自分で調達する余裕があるなら、ホームセンターや商系業者から調達する方が楽。」「営業マンと直接話ができる商系業者は、継続的に調達していると、支払いも待ってもらえるようになるし、生産状況を見ながら適切な資材を適切な時期に提案してくれるようになる。」「新しい調達先を探す方が手間で、時間的なコストが高い。」といった、調達行動の変化が見られた。このことから、農業経営体は価格の他、支払条件を固定化や納期といったサービスを交渉の材料とする場合があること、特定の調達先と交渉を行うことにより、他の調達先との取引交渉にかかるコストを抑えようとする調達行動が確認された。農業経営体 C の「長いお付き合いができれば、自然

と良い条件を提示してくれるようになる。」という言葉からも、調達先を選定しながら、他の調達先の参入にハードルを設けていることが分かる。加えて、大規模に経営を行う農業経営体は、農協とつき合いとしての取引は行うものの、農協からの生産資材調達を最小限に留める、ないし取引自体をやめてしまい、支払期日の先延ばしが交渉可能な他の商系業者からの生産資材調達を増やすという調達行動も確認された。

#### 第4節 取引条件とその規定要因

##### 1. 取引方法を規定する経営内部要因

本項では、農業経営体がコントロールできる要因としての内部要因に焦点を当て、それぞれについて詳細に検討する。まず、経営規模については、経営面積によって取引交渉の方法に変化があることが表 2-2 の結果から読み取れる。小規模経営の場合には各流動的生産資材をそれぞれの専門の商系業者から即金で調達する取引が主であるのに対し、規模が大きくなるにつれて取引先に変化が見られるようになり、かつ農協以外の商系業者との取引交渉を行うことが見て取れる。さらに、質問票に対する返答から、一定規模以上の水稻経営者は、種苗については育苗施設の関係により農協から調達することが多いが、本論文で取り上げる流動的生産資材については、商系業者を利用し調達する傾向があった。これを聞き取り内容から考察すると、小規模の場合、取引金額が小さいことが取引先と交渉の必要性を低めていることが考えられる。またこの場合、支払いを先送りする方法としてカードでの支払いを選択する農業経営体が見られた。

加えて、「品質が同じと分かっているものであれば、納期優先で取引先を変更することもある」という声が聞き取り調査により得られている。つまり、調達先選定の外部要因としての品質や価格を優先するのではなく、かつ調達先と取引条件を交渉せずに、調達先やそれに付随する支払方法を緊急度と経営状況に応じて変化させる行動があると言える。

一方、表 2-2 の結果より、一定程度以上の経営規模になると支払いの先延ばしを行っていることが読み取れる。その規模を見てみると、1ha を超えると取引交渉を行い始めている。このことを聞き取り調査の結果から考察すると、農業経営体は 1ha 以上の生産面積を持つ経営規模になると、流動的生産資材調達量が増加し、調達先に対して交渉力を持って取引を行うと考えられる。

もちろん、このような交渉の可能性については、単純に経営規模で測られるものではなく、営農類型の他、取引が継続している期間などによっても変化すると考えられる。ただし、先

ほど述べた通り、生産資材調達量がある程度まとまらなければ、そもそも支払条件を交渉する必要がないのは、どの営農類型でも同様であり、新規就農者 B が聞き取り時に示した「少ない量・支払価格で支払いを待って欲しいというのは信用問題に関わる。」という言葉に代表されるように、継続的な取引を可能とする信用関係の構築にも、やはり生産資材調達量が関係すると考えられる。

これらの結果より、1ha 以上の経営規模である農業経営体の調達先選定の内部要因として考えられるのは、調達した生産資材に対する支払い能力であり、営業キャッシュフローの良好さであるとまとめられる。営業キャッシュフローは、支払期日を先送りする原因となっており、ここに農業の特質が関係している。農業生産上の特質として考慮すべき問題として以下の3点を挙げる。1つ目は生育条件があることである。製造業のように年間を通して同一商品を計画通りに生産ができず、営農類型や天候によっては安定的な生産が見込めない。このことは、カネの流れで見た場合、収入と支出がともに季節限定的であることを指す。

2つ目として生育・生産期間が長いことである。つまり生産開始から販売金額回収までの期間が長く、季節限定的であるがために、流動的生産資材の納期が生産に影響を与えにくい。このことは売り上げたときから実際の収入になるまでの遅さがある一方、流動的生産資材にかかる支出が継続的であることを指す。これらを表にまとめると表 2-3 の通りである。

表 2-3 により、農業経営における営業キャッシュフローの特徴として、収入は販売完了後にまとめて回収する一方、支出は生産開始時のみならずその後も継続的に必要であり、安定的ではないことが分かる。つまり農業経営体は、収入機会よりも支出機会が多く、慢性的に営業キャッシュフローが悪くなっている可能性が考えられる。この営業キャッシュフローが安定的であるかどうか契機となり、支払期日の先延ばしを行うか否かを決定している

表 2-3. 農業生産の特質とお金の流れ

特質	収入	支出
生育条件がある	限定的	限定的
生育・生産期間が長い	限定的	継続的

資料：筆者作成。

と考えられる。この点については本章では個別農業経営体からの聞き取り内容を元に考察しているが、今後、経営形態や売上高を考慮した上で実証していく必要がある。

3つ目は生産のローテーションを行っている場合に見られる特質である。上記2つの特質によるキャッシュフローの悪さを解消するために、生産開始日をずらしたり、多品目生産や経営の複合化を行うことによって、収入の機会を増やしている。水耕栽培のような高度施設を用いた野菜作経営は、この特質を活用できる栽培形態であると考えられるが、現状において栽培ノウハウ等は契約上とされることが多く、水耕栽培における取引方法についても他品目と同様、精緻な研究が必要であり、今後の課題としたい。

これら3つの要因として考えられるのが、交渉機会である。交渉機会は、生産資材調達活動を行うに当たって、支払の交渉を行う機会を持つかどうかである。小規模経営で、即金での支払いよりもカードの利用を選択し、支払期日の先延ばしを行っている農業経営体は、カード会社の支払期日によって支払い日、支払方法が規定されるという側面もあるが、この場合は交渉を行う以前に、交渉を行うことができる取引先を選択しているかという時点を捉える必要がある。つまりこの場合、交渉機会を持たないのではなく、交渉しないという選択をしていると考えられる。また、営農類型によっては、資材が特定の取引先からしか購入できないこともあり、農業経営体に取引条件の交渉を行う機会が与えられないが、それが故に生産資材調達を計画的に行っている側面もある。

農協から生産資材を購入している農業経営体については、農協の取引条件に沿うように支払が行われるように決められており、支払期日の先延ばし交渉を行う機会が与えられていないが、聞き取り調査結果から価格やサービスにより交渉材料を代替している。特に農協との生産資材調達における取引では、大規模経営になるほど交渉内容がシビアになっており、交渉機会が与えられているかどうか、取引を行う契機となっていると考えられる。

## 2. 要因間の関係

これら3つの内部要因は互いに関係しあっている(図2-1)。交渉機会に関しては、機会が与えられなければ、いくら面的に大規模経営を行っていたとしても、営業キャッシュフローを安定的に保つための取引条件の交渉は行うことができない。本章では規模の大小にかかわる生産資材の調達量およびそれに対する支払い能力が取引条件の交渉に影響を与えていることが示された。その一方で、大規模に生産している農業経営体においても営業キャッシュフローが安定的であるならば、取引条件の交渉を行う必要性が低くなることが考

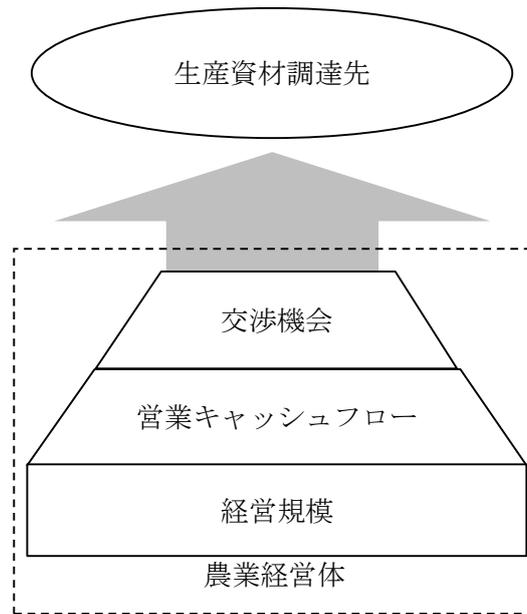


図 2-1 生産資材調達取引と取引条件決定要因  
資料：筆者作成.

えられる.

また、農業経営としての貯蓄がなく、かつ販売代金の入金も一定ではないことで、調達する流動的生産資材等に対する支払いに困難性を伴う、すなわち営業キャッシュフローが不安定な経営状態が、新規就農者 A・B のような小規模経営に見られたが、このような場合においても、取引規模が大きくないため、取引条件の交渉ではなく取引先や取引方法の選択を行う調達行動が見られた。かつ、このような特徴は即金で調達するという支払条件により、表 2-2 の 1ha 以下の農業経営体にも同様に見られた。逆に、農業経営体 C のように、大規模に経営を行いながら、かつ他の経営体と生産資材調達にかかる組織を設立し、交渉機会を創出しながら、生産資材調達にかかる支払能力を担保するという経営行動も見られた。これらのことから、取引先に対して取引条件の交渉を行うのは、大規模に経営を行いながら、交渉機会が与えられた状況下で、営業キャッシュフローが不安定であることを自覚している経営であるとまとめられる。

## 第 5 節 まとめ

以上により、農業における流動的生産資材の調達行動において、農業経営体の内部要因として①交渉機会、②経営規模、③営業キャッシュフローの 3 つの側面から、既存のサプライ

チェーンを最適化するために取引方法の交渉を行っているのは、1ha以上の面積を生産し経営を行っている農業経営体であることが分かった。このことは、営農類型や資材調達先との取引回数等との関係性も考えられるものの、生産面積が取引条件を交渉する一条件として挙げられる。

しかし上記の農業経営体における現状の取引交渉は、既存のサプライチェーンを活用し、最適化するためのものであり、当初に確認した一般商慣行とはすぐわない可能性が残る。今後、キャッシュフロー安定化のために6次産業化に取り組んだり、更なる大規模化を図る際に、新たにサプライチェーンを構築したり、既存のサプライチェーンを見直す場合が想定される。その際、一般商慣行で取引を行う企業が期待する取引条件と農業経営体が行う取引交渉とが合致せず、他企業とのサプライチェーンが構築できない、すなわち自経営の中で新たな価値を生み出すはずのバリューチェーンが構築できず、事業の進展を阻む可能性が大いにある。一般商慣行を期待する企業にとって取引を行う際の与信管理は昨今さらに厳しくなっており、農業経営体が提示する交渉内容では与信できず、取引先としてみなされない可能性がある。また、取引条件が合わず、新たな取引先を探索するコストが大きくなることにより、特定のサプライチェーンのみに固定化することによっても、バリューチェーン創出機会は低下し、戦略立案が困難になる可能性も考えられる。

農業への企業感覚の導入に際して、より複雑化するサプライチェーンをいかに構築し、最適化するかに関しては、農業における取引交渉に必要な要件・提示する交渉内容と、一般商慣行における取引条件とのインターフェースのズレとを解消することが必要と考えられる。例えば、内部要因としての営業キャッシュフローについては、営農類型によっても規定される。また、交渉機会は営農類型や地域性によって違いがあることも知られている。ゆえにそれらの特性を踏まえた上で、精緻に農業経営体のキャッシュフローを明らかにし、農業経営体側の一般商慣行の受け入れはもとより、商業経営側からの与信管理方法の見直しも含めて、一般商慣行とのすり合わせを行っていくことが必要である。次章では、このすり合わせに際して、どのような要因が調達先選定を制限し、また拡張しているのかをまとめる。

#### 注

- 1 本章では、バリューチェーンとサプライチェーンとを合わせて、チェーンとまとめている。

2 ポーターはバリューチェーンについて言及する際、一企業内の事業連携を前提とし、他企業との連携の際には「バリューシステム」という言葉を用いて区別しているが、現状、一般的には広義のバリューチェーンとして、他企業との連携についてもバリューチェーンという表現される場合が多い。本論ではポーターが定義した一企業内での付加価値創出をバリューチェーンと呼ぶ。

#### 【引用文献】

木下徹(2014)「再点検！農業経営管理支援事業のポイント 第2回 部門間連携と農家の経営計画」『農業協同組合 経営実務』69(5), 52-55.

渋谷往男(2010)「農業における企業参入のビジネスモデル」『農業経営研究』47(4), 29-38.

農林水産省大臣官房統計部(2013)「農業資材コスト低減及び農作業の安全確保に関する意識・意向調査」

農林水産省(2016)「農業生産資材(農機, 肥料, 農薬, 飼料など)コストの現状及びその評価について」

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/jjkaigou/dai33/siryou2.pdf?t=142>

(2018年7月29日参照)

マイケル,E,ポーター. 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫(訳)(1985)『競争優位の戦略—いかに好業績を持続させるか』ダイヤモンド社.

### 第3章 生産資材調達取引におけるリレーションシップ

#### 第1節 背景と目的

政府の規制改革会議等では、農家の所得向上、農業経営体としての利益確保のため、農協がより低価格な生産資材の販売体制を形成すべきとの議論がなされているが、農業経営体は価格のみで生産資材の調達先を選択しているわけではないことを第1章で言及した。続く第2章では、経営面積と生産資材調達方法との関係性および生産資材調達の際に、どのような指標で取引交渉を行うかについて接近を試みた。さらに、地域における過去の慣習や制度が調達先を決定する要因となる場合もある。「つき合い」取引と呼ばれる調達先との慣習的な関係性も、そうした決定要因の一例である。

日本の地域農業において、取引の関係性は伝統的に、農業経営間の水平的なものが主であった。こうした水平的な主体間の関係性は「ネットワーク」と呼ばれている。個別農家が連携してネットワークを構築し、共同で販売や資材購入を行うことで、販売力強化やコスト削減による利益向上が図られてきた。

日本の地域農業における垂直的な関係性（リレーションシップ）も研究者の間で議論されてきたが、主に農業経営と加工・販売業者との関係性に焦点が当てられ、農業経営と生産資材調達先との関係性には焦点が当てられていない。このような状況の下、現代的な農業経営体は、多様な生産資材調達方法を模索し、調達先との新たな関係性を構築し始めている。故に、自由な生産資材調達先の選定の中で、厳密な管理が求められる。生産資材の調達において高価格という制約的要素の排除を求めるだけでなく、調達先との関係性をも包めた総合的な経営管理がいかに経済性に結び付くのかを明らかにする必要がある。

そこで本章では、農業経営体の生産資材調達先を規定する要因およびその中でも地縁の中で構築されたり、長期的かつ継続的な人間関係によって構築されるような「つき合い」といえる取引が存在し、その取引が経営行動に与える影響を明らかにすることで農業経営体の自由な資材調達先選定を阻害する要因を明らかにすること、加えてそれらの要因を基に現代の生産資材調達方法の分類を行うことを目的とする。

#### 第2節 研究の方法

##### 1. 生産資材調達取引とリレーションシップと「つき合い」取引

Kotler and Keller (2006=2016) は、マーケティングを「収益性の高い顧客を引きつけ維持する技術」(P184) とし、「長期的なカスタマー・リレーションシップの育成」

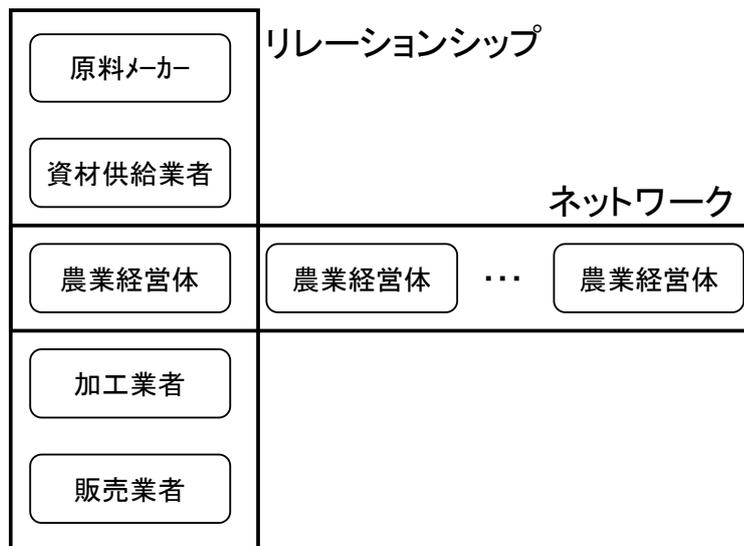


図 3-1 ネットワークとリレーションシップの関係概念図  
資料：筆者作成.

(P189) によって顧客価値が最大化するという。企業は、顧客との絆を強くするために個々の顧客の詳細情報を管理し、それらを基に顧客との接点を緻密に管理することで、より個人的に顧客が感じる価値の最大化を図ってきた。こうした顧客管理は、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント (CRM) と呼ばれ、企業で資材調達を担う購買担当者と資材供給企業との関係にも援用されている。なお、「リレーションシップ」とは、原料メーカーや資材供給業者から加工業者、販売業者というバリューチェーンの流れに沿った諸主体の関係性のことを指し、前述の水平的な関係性を「ネットワーク」と呼ぶ (図 3-1)。

例えば日本産業を代表する企業であるトヨタは、部品メーカーとのリレーションシップの管理手法を、社会情勢の推移と共に変化させてきた。具体的には、トヨタによる資材支給方式や部品メーカーによる自給方式から、トヨタが価格・発注枠の管理を行い、部品メーカーが調達・検収業務を行う管理自給方式へと移行している。このように購買システム・取引方法を変化させることで、トヨタは部品メーカーとの関係性を長期にわたり維持してきた。

農業経営においても、生産資材調達取引におけるリレーションシップの管理が上西 (2016) によってまとめられている。上西は、本章でも研究対象としている大地の会の調達先の選定・交渉の条件として、①サービス内容、②価格、③支払いサイトの長さ、および農業経営体と調達先との信頼関係を基にした④良好な人間関係の構築、の 4 つを指摘している。

トヨタのような大企業のみならず、中小企業の多い地場産業においても顧客と企業のリ

レーションシップ管理は経営にとって重大な課題である。加護野（2007）は、特に地場産業の独自の取引制度や慣行に着目し、地場産業が顧客による長期的・継続的な取引を通じた資金循環や、経営状況を把握した上でのフィードバックによって成立していることを明らかにしている。このような長期取引は地場産業に特徴的な取引文化である一方で、取引経路が規定されやすくなる危険性があることも指摘している。

このような長期取引の下での取引経路の規定性は農業経営においても見られる。特に従来の農業経営では、流動的生産資材の調達や農産物の販売に求められる即時性に対応するため、一定範囲の中での取引に限定されがちであったため、地縁を含む人間関係の中で規定性が強化されてきた可能性がある。本章では特にこのような地縁を含む関係性の下での「つき合い」による取引が存在することを明らかにした上で、「つき合い」による取引の成立条件と経営行動に与える影響を検証し、それを基に調達方法を分類する。

## 2. 研究対象と調査方法

本章では、農業経営体が組織化し調達先からの効率的な資材調達を行う株式会社兵庫大地の会（以下、大地の会）と、予約購買で資材を調達する南あわじ市の新規就農者の2事例に対する聞き取り調査を行った。調査はいずれも2016年9月に実施しており、それぞれ、経営の概要および流動的生産資材の調達先および調達の方法の全容、資材調達に対する考え方等を聞き取っている。

大地の会は兵庫県の若手稲作農家を中心に、2012年3月に資本金150万円で株式会社化した組織であり、生産情報の共有化や購買活動・販売活動の共同化をつうじて効率的な経営を目指している。もともと8名の米生産農家で始まったが、現在は構成メンバーが25名となっている。一人の代表と、それぞれの職務を持ったその他従業員という構成で、社員になるには1年間の経営状況の確認が求められる。社員全体の総計で700haの経営面積となる。

主な販売先は、農協の直売所や消費者への直接販売、全農である。消費者ニーズに即して多様な品種を生産するため、生産体制を社内で協議して、対応できる社員が生産する。社員は大地の会として得た情報を無料で活用できる一方、大地の会ブランドでの販売の際には5%の手数料を求めている。

あわじ市で新規就農した新規就農者2名は、淡路島ブランドを活用した生産に取り組んでいる。1名は現在30歳で、分家出身ではあるが本家が持つ農地を借地し、レタス約200a

を生産している。もう 1 名は現在 35 歳で、親戚の農地を借地し父親と共に就農した後、2012 年に独立、レタス 80a と玉ねぎ 35a、WCS 米 25a を生産している。

次節では、これらの農業経営体への聞き取り調査の結果を整理し、生産資材調達におけるリレーションシップの意義を検討する。

### 第 3 節 農業経営の資材調達の特色と「つき合い」取引の存在

#### 1. 大地の会の概要と資材調達

大地の会の生産資材調達では、肥料や農薬、機械など生産に必要な生産資材をまとめて大口取引で調達することで、価格交渉や支払条件の交渉、資材調達先から継続的な情報の提供を受けることを可能にしている。取引交渉の際に、継続的に取引が可能かどうか、つまり「継続的にお付き合いができるかどうか」（大地の会代表衣笠氏）という点を重視し、価格設定や支払条件など多様な条件の他、メーカーや商系業者の営業マンが持つ生産資材に関する情報量およびその人間性といった条件も含めて、総合的に調達先を決定している。

そのような決定の背景には、生産資材調達先にとってもメリットがある。実際に大地の会の役員総会で、メーカーから新たな生産資材の紹介をする場を設けたり、試用期間を設けて品質を吟味したりする等が行われていた。このような取り組みを継続的に行うことにより、流動的生産資材に関しては独自ブランドをメーカーとともに開発し、全農を通じた販売体制を構築したり、メーカー間で防草シートの機能を競わせたりするなど、生産資材の開発側面にも積極的に関わっている。このような生産資材調達の開発協力および調達先としての選択・決定は、代表のみで行うのではなく、役員も含めた複数で協議し、決定している。

また、大地の会を通じた調達先の取引交渉に対する対応として、第 1 章でも述べた通り、次のことが確認できた。すなわち、取引金額が大きい場合、長くなる傾向にある支払期間に対して調達先が負うリスクに相応の、継続的かつ高額な取引であったり、実践的な研究開発への協力であったりといった、調達先のメリットを提示することにより、調達先の支払条件の緩和を引き出していた。

このことは、生産資材調達において、高品質であることを重視しながら、価格やサービス、支払条件を組み合わせ、調達先を決定しているといえる。ただし、このような資材調達方式は、地域農協との取引を阻害するのではなく、従業員にとって、大地の会も農協も資材調達のための「一つの選択肢」となっていることも分かった。大地の会の従業員は個別の農業経営体でもあるため、このような調達先の選択の自由が、経営者としての地域の中での関係性

の維持を可能としている。

## 2. 南あわじ市の新規就農者の概要と資材調達

南あわじ市の2名の新規就農者の生産資材調達は、JAあわじ島が支えている。南あわじ市は淡路島の約3分の1を占め、温暖な気候特性を活かして、玉ねぎ、レタス、はくさい、キャベツ、ブロッコリー等の野菜栽培が盛んな土地である。この他、米、畜産、果樹、花卉などを複合的に生産する多様な農業経営体が存在する。JAあわじ島には、他の農協と同様に多様な部会が存在するが、部会員間で栽培方法の統一や生産量の調整などは行われていない。

これら2名の新規就農者は、生産物の大半を農協に出荷し、農協から生産資材を調達している。これは長期的視点から、販売に農協を利用することが「淡路島ブランド」とその産地の維持につながり、自らの経営に有利との判断からである。すなわち、農協を通じた「淡路島ブランド」での販売は、高価格販売を可能とし、市場を開拓する労力を低下させると考えていた。このことは、「地域特産品である玉ねぎやレタスを作って儲かるしくみが既にある。そういった淡路島ブランドという資産を活用しないと、将来的に自分たちが困ることになる。」という発言からも確認される。このため、2名の新規就農者は、生産資材も主に農協の予約購買により調達している。地元のホームセンターや、活発に営業してくる肥料商社があるが、農協で調達する資材に品質面で差はなく、自ら調達する手間もあることから、2名の新規就農者は、農協の予約購買を通じた調達を変えようとは考えていなかった。

このことは、どの調達先から調達しても品質が同じである場合、自ら生産資材を調達する経費を生産資材そのものの価格に上乗せした価格と、生産資材そのものに配達してもらう経費を含んだ価格とを比較していることが分かる。すなわち、生産する農産物の品質を維持することが可能な生産資材を調達するため、調達にかかる諸コストも含めて総合的に判断し、農協からの調達を決定している。

また、農協の予約購買による生産資材調達は生産計画に基づくため、流動的生産資材の代金支払いのタイミングと、農産物出荷による販売代金入金のタイミングが重なることとなり、新規就農者自らが流動的生産資材調達にかかる判断を日常的に行う必要が少ない構造になっていた。

さらに、上記のような生産計画の立案や、日常的な生産上の相談などに関しては、地域ブランドを維持するために普及員や営農指導員が常に支援しており、新規就農者はこういっ

た支援体制の存在によって、農協からの流動的生産資材の調達行動を強化していた。

彼らはこうした流動的生産資材調達に関する方針を、「つき合いがあるから」という表現で説明する。「つき合いで」という表現には、時に「本来は望まないのにやむなく」といったネガティブな意味合いが込められる。しかし2名の新規就農者は、長期的な観点から「つき合い」にポジティブなメリットを認識している。この「つき合い」のメリットには、安定的な資材調達や、営農指導を通じた農協との中長期の目標共有が可能になることも含まれている。

### 3. リレーションシップの中の「つき合い」取引

南あわじ市の新規就農者2名では、生産資材調達先を選定する要因は、農協が提供する生産資材品質を維持するための経費、出荷代金の入金と資材調達代金の支払いのタイミング、営農指導体制の3点に集約できる。これらの選定要因は、上西（2016）が大地の会の調達先の選定・交渉の条件として示した4条件に振り分けが可能である。具体的には、生産資材品質を維持するための経費は②価格に、出荷代金の入金と資材調達代金の支払いのタイミングは③支払いサイトの長さに、営農指導体制は①サービス内容や④良好な人間関係に振り分けられる。故に本章では、上西が示した4条件を調達先の選定条件とする。

また、聞き取り調査の結果より、これまでの取引実績や地縁的な人間関係といった慣習が、図3-1での流動的生産資材調達先とのリレーションシップ要素を決定していることが明らかになった。加えて、長期的な信頼関係を構築することが、流動的生産資材調達先とのリレーションシップの強化に影響していた。つまり、調達先とのリレーションシップ構築が、繰り返し取引につながっていると考えられる。

また、農業経営における資材調達に関するリレーションシップの中で、調査対象の農業経営体がそれぞれ「つき合い」と呼ぶ取引が存在することも明らかになった。このリレーションシップに包含される「つき合い」取引は、メーカーや商系業者との継続取引を可能にしたり、地域ブランドを維持するための支援を活用したりするなどの地縁関係も含む①長期取引の中での人間的信頼関係や、その信頼関係の中で生産品質の維持・向上を目的とした②繰り返し取引による情報開示度によって規定されている。加えて、価格や支払条件の設定およびメーカーとの共同開発や流動的生産資材調達にかかる諸コストの削減の必要性といった情報開示を通じた③経営情報の共有度の高さ、経営情報の共有を前提とし、いかに農業経営体の経営状況に沿った条件を提示できるかといった④歩み寄りの度合い、によって規定さ

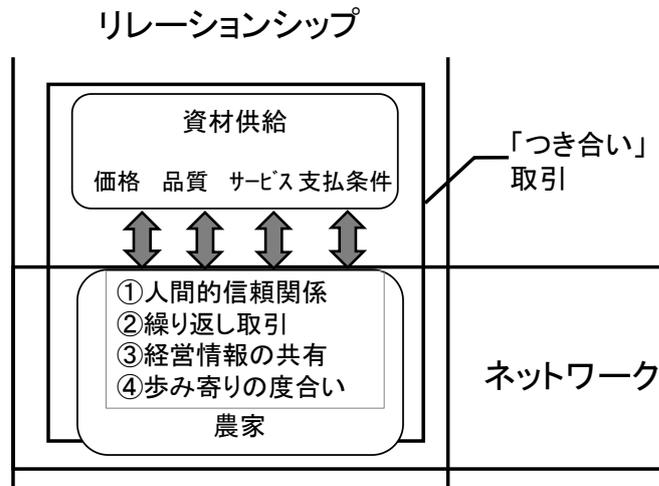


図 3-2 リレーションシップと「つき合い」取引の関係概念図  
資料：筆者作成。

れていることを聞き取り結果は示している。

このような「つき合い」取引構造の下での農業経営体の経営行動は以下ようになる。①長期取引の中での人間的信頼関係を構築することにより他の資材調達先の選択可能性を下げ、参入障壁を設けることで調達先から最大の調達メリットを引き出す。また、②繰り返し取引によって①の強化を図ることも可能になるとともに、調達価格の弾力性を下げ、自らの経営目標に沿った資材を継続的に低コストで購入する。調達する生産資材やその代替品の探索には、時間的なコストが発生するが、その探索コストを下げるために、獲得した長期的信頼関係上や取引開始時に③経営情報の共有度を高めようとする。このことにより、探索コストを下げるだけでなく、より有利な取引条件を設定し、キャッシュフローの維持を図ることも可能になる場合がある。このような②繰り返し取引や③経営情報の共有度の高さにより、①人間的信頼関係はさらに強化されていくが、そのような環境の中で適切な生産資材を調達するためには、調達先および農業経営体双方の理解が必要となる。故に、④歩み寄りの度合いを高めるか低めるかを検討することによって、調達内容・調達方法を調整する。すなわち、これら①～④は、調達先の選定要因と密接に関係しながら、経営行動の決定に影響を与えており、「つき合い」取引を規定する要因となっている。

ただし、それぞれの規定要因は、上記で示した通り、それぞれが関係しているが、大地の

会への聞き取り結果より、現代的な農業経営体は、これら①～④の規定要因を1つないし複数組み合わせで調達先と取引交渉を行い、経営行動を決定していることも確認された。このことから、本論文では4つの規定要因を同等のものとして扱うこととし、調達にかかる諸コストを含む価格や調達品の品質、地縁的な関係性を含む調達にかかるサービス、キャッシュフロー状況に関連した支払条件の4つの選定要因において、それぞれの規定要因が影響を与えることによって、「つき合い」取引構造を構築しているとする（図3-2）。

以上により、「つき合い」取引とは、「リレーションシップに包含される取引の一種であり、農業経営が設定する目標から発生する取引要因に影響を与えるもの』と定義する。つまり「つき合い」取引は、

- ・中長期的な取引上の費用の低減による利得の増加を見込んだ経済行動
- ・短期的かつ価格のみに注目するのではなく、価格以外のサービスを含めた長期的な取引の包括的評価に基づく経済行動

という2つの経済行動を包含していると考えられる。ただし、ここで長期的評価を前提とする「つき合い」取引上では、調達先選択の自由度が低下しがちであることは指摘しておく。

#### 第4節 「つき合い」取引と経営行動の関係性

上記のような「つき合い」取引の定義に基づき、調達先の選定要因の4要素が「つき合い」取引の規定要因から受ける影響を考察することにより、農業経営体の経営行動に与える影響の大きさを、2事例を基に判別する。

まず調達価格は、短期および中長期の利益に影響する。調査した2事例では、他調達先と比較して高価格であっても調達している資材もあった。同時に、長期的信頼関係を構築することで調達先を限定していた。この取引の背景には、短期的には利益低下を招くが、中長期的には利益向上につながるという経営判断がある。経営判断の理由として、長期的信頼関係を構築すれば法外に高額な価格は設定されないという期待や、地域固有のブランド品目の生産を継続し経営情報を共有することで調達以外の情報を獲得できる期待がある。つまり、地縁関係を含む①長期取引の中での人間的信頼関係、③経営情報の共有度の高さという2つの規定要因が価格という選定要因に対して影響を与え、調達行動を決定していた。これらは南あわじ市の新規就農者の場合も同様に見られたが、それらに加えて南あわじ市の新規就農者の場合、②繰り返し取引による情報開示という規定要因が価格の高低に関わらず調達するという調達行動につながっていた。これらの結果より、価格という選定要因は、少なく

とも 2 つ以上の規定要因から影響を受けることが、調達という経営行動を変化させると判別できる。ただし、いずれか 1 つの規定要因のみにより価格という選定要因が影響を受け、経営行動を変化させるかどうかは、本調査では明らかにならなかった。

次に調達品の品質は、調達品の使い勝手を指し、生産環境に影響する。調査した 2 事例の農業経営体は、高品質な生産資材の調達が生産には当然必要であると考えていた。2 事例とも調達先と長期的信頼関係を構築し、調達先を限定することが調達品の品質に影響すると考えている。大地の会ではより高品質な資材を調達するため、複数の調達先の試用が見られるものの、①長期取引の中での人間的信頼関係を構築した調達先との継続取引を希望していた。一方、南あわじ市の新規就農者は、長期的信頼関係を構築することで調達品の品質維持を図っていた。つまり、高品質な生産資材を調達するため、①長期取引の中での人間的信頼関係や③経営情報の共有度の高さといった規定要因が、品質という選定要因に影響を与えることにより、調達行動を決定している。特に、大地の会のようにメーカーとの関係性の構築により共同開発を誘致していることから、①長期取引の中での人間的信頼関係という規定要因からの影響が大きいことが示唆された。そういった誘致等が難しい新規就農者の場合、関係性の構築だけではなく、生産品目に対する情報共有度を高めることにより、品質の維持を図っていると考えられる。これらにより、調達品の品質という選定要因は、少なくとも①長期取引による人間的信頼関係という規定要因から影響を受けることが、経営行動を決定すると判別できる。

3 つ目に、調達にかかるサービスは、農業経営が設定する経営目標に影響する。大地の会では、経営情報の開示や繰り返し取引、それらを通じた長期的信頼関係の構築を条件に、調達先から生産情報や経営情報を獲得している。また継続的な取引の中で、経営目標に沿った情報獲得のため、さらなる調達先からの歩み寄りを求めていた。すなわち、①～④すべての規定要因がサービスに影響することにより、調達行動を決定している。一方、南あわじ市の事例では営農指導を通じて生産効率の向上に関する情報を獲得しているが、資材調達に関しては予約購買であるため、農協の規定通りの支払条件を求められており、調達先が農業経営の経営目標に沿って歩み寄っていない。このことは経営者も理解しており、南あわじ市の新規就農者の場合、①～③の規定要因がサービスに影響を与えることで、調達行動を決定したとまとめられる。すなわち、調達にかかるサービスという選定要因は、少なくとも 3 つ以上の規定要因から影響を受け、経営行動に影響を与えている。ただし、いずれか 1 つないし 2 つの規定要因により、調達にかかるサービスという選定要因が影響を受け、経営行動を変

表 3-1. 大地の会の「つきあい」取引要因と経営行動との関係性

	価格	品質	サービス	支払条件
①人間的信頼関係	○ <sup>1)</sup>	○	○	—
②繰り返し取引	—	—	○	○
③経営情報の共有	○	—	○	○
④歩み寄りの度合い	—	—	○	○
経営行動への影響の程度	大	大	大	大

資料：筆者作成.

1) 経営行動に影響している場合は「○」、そうでない場合は「—」としている。

表 3-2. 南あわじ市の新規就農者の「つき合い」取引要因と経営行動との関係性

	価格	品質	サービス	支払条件
①人間的信頼関係	○ <sup>1)</sup>	○	○	○
②繰り返し取引	○	—	○	○
③経営情報の共有	○	○	○	—
④歩み寄りの度合い	—	—	—	—
経営行動への影響の程度	大	大	大	小

資料：筆者作成.

1) 経営行動に影響している場合は「○」、そうでない場合は「—」としている。

化させるかどうかは、本調査では明らかにならなかった。

最後に支払条件は、農業経営のキャッシュフローに影響を与える。大地の会では、有利な支払条件を設定するため、人間的信頼関係の構築は希望するものの、必須条件とはしておらず、②繰り返し取引による情報開示度および③経営情報の共有度の高さ、④歩み寄りの度合いという規定要因が支払条件に影響することにより、調達行動を決定している。一方、南あわじ市の新規就農者では、農協との取引が支払条件を固定化しており、①長期取引の中での人間的信頼関係および②繰り返し取引による情報開示度という規定要因が支払条件に影響を与えながらも、支払条件に変化は見られず、調達行動は変化していない。これらより、支払条件という選定要因は、3つ以上の規定要因が影響することにより、経営行動を決定する

と判別できる。

上記の結果から、大地の会および南あわじ市の新規就農者の経営行動が「つき合い」取引の生み出す要因から受ける影響とその程度をまとめたのが、表 3-1、表 3-2 である。調達価格では、影響を与える規定要因が 2 つ以上になれば影響の程度が大きくなり、規定要因の影響の程度が大きくなれば、高価格での資材調達を容認するといった経営行動に影響を与える。次に調達品の品質では、規定要因のうち①長期取引の中での人間的信頼関係に最も影響を与えており、①が見られれば経営行動への影響の程度が大きく、より高品質な資材調達を可能にする経営行動に影響を与える。調達にかかるサービスは、影響を与える規定要因が 3 つ以上の場合、経営行動への影響の程度が大きいと本章では判断できるが、追加的な検証が必要である。経営行動への影響の程度が大きい場合、生産情報や経営情報を追加的、継続的な獲得を可能にする経営行動に影響する。最後に支払条件は、影響を与える規定要因が 2 つ以下では経営行動への影響が小さく、3 つ以上で影響が大きくなることが分かる。経営行動への影響が大きくなれば、支払条件の交渉が容易になる等、経営行動に対する変化が見られるようになる。

また聞き取り内容より、選定要因は影響を与える規定要因を介して、相互に影響しあっていると考察できる。つまり良好なキャッシュフローの維持と支払条件の緩和はトレードオフの関係にあり、選定要因のうち調達価格とトレードオフ関係にあることが指摘できる。加えて南あわじ市の事例のように規定要因③経営情報の共有度の高さが高いことによって、経営状況を見越した支払条件等の緩和等による④歩み寄りの度合いが低くても妥協するという関係も見られた。

このように「つき合い」取引は、経営者の経営行動に影響を与えている。農業経営の場合、多くの経営目標が土地利用を含めた長期的な展望に基づく。この経営目標の遂行・達成には、調達先等の外部組織がもたらす情報が有利に働く場合が多い。外部組織がもたらす情報には、生産資材に関するものや地域ブランドの確立・維持による地域活性化等の経営に関するものも含まれる。このため、「つき合い」取引は経営行動や経営目標、経営目標を達成することによる経済性に影響を与えることとなる。農業経営体には、経営行動の管理を通じた「つき合い」取引を含むリレーションシップの構築が求められている。

## 第 5 節 農業経営における資材調達方式

さらに「つき合い」取引を基とした現状の農業経営の調達方法の分類を試みる。

Cannon and Perreault (1999) は企業と購買者とのリレーションシップを変化させる要因として代替製品の利用可能性と供給の重要性、供給の複雑性、供給市場のダイナミズムの4つに着目しリレーションシップを8カテゴリーに分類した。①基本的購買と販売、②ベア・ボーンズ（最小限）、③契約取引、④カスタマー・サプライ、⑤協力システム、⑥コラボレート、⑦相互適応、⑧顧客は神様、の8カテゴリーである。

①基本的購買と販売とは、適度なレベルの協力と情報交換を伴う比較的シンプルでルーチン化した取引を指す。この①と類似しているが、販売者側の歩み寄りが大きく、協力や情報交換の度合いの小さい取引が②ベア・ボーンズ（最小限）である。③契約取引とは信頼、協力、交流の度合いが低く、契約による取引を指す。④カスタマー・サプライは競争的な取引であり、⑤協力システムとは構造的なコミットメントなしに運営面で密接につながる取引を指す。⑥コラボレートはコミットメントに基づくりレーションシップを通してパートナーシップを結ぶ取引を指し、⑦相互適応とは、購買者・販売者間でリレーションシップ特有の適応が顕著であるが必ずしも強い信頼や協力がある訳ではない取引を指す。⑧顧客は神様とは、密接で協力的なリレーションシップで結びつくが、販売者の方が顧客ニーズに合わせる取引である。

この分類を援用し、現代農業経営の流動的生産資材の調達方式を表3-3に示す。方式を検討する際、Cannon and Perreault が供給に着目し分類したため、本様式の分類においても、調達先の選定要因を指標とし、上記で検討した規定要因と経営行動との関係性から分類を行った。それぞれの指標の評価に際して、調達価格は第1章で取り上げた流通構造の中での中間事業者の数および価格交渉の有無によって「有」「無」で評価している。調達品の品質は品質の高さを「高」「低」で評価するが、農業経営体は高品質の生産資材を調達しようとするため高品質な場合のみを想定した。調達にかかるサービスは繰り返し取引の頻度を「高」「低」で評価し、支払方法は交渉可能性の有無を「○」「×」で評価している。

価格交渉の機会がなく、サービスを期待した繰り返し取引も行われず、支払条件の交渉可能性もない場合、農業経営体が必要時に自ら調達に出向く調達方式であり、即時調達方式とする。この場合、農業専門資材商社やホームセンター等が当てはまる。さらに同様にホームセンターから決まった価格で生産資材を調達するが、農業の生産資材を取り扱うホームセンターの場合、支払条件等を独自に設定する場合も見られるようになっている。このような販売方法を活用する方式をホームセンター特化方式とする。同様の資材販売店を農協が設置している地域もあり、ホームセンターと同様に、価格交渉の機会は与えられないものの、

表 3-3. 農業経営における調達方式

方式	価格	品質 <sup>1)</sup>	サービス	支払 <sup>2)</sup>	調達先
即時調達方式	無	高	低	×	ホームセンター 専門業者
ホームセンター特化方式	無	高	低	○	ホームセンター
資材センター利用方式	無	高	高	×	農協
調達先限定方式	無	高	高	○	農協, 専門業者
調達先競争方式	有	高	低	×	専門業者
調達先交渉方式	有	高	低	○	専門業者
調達先協力方式	有	高	高	×	専門業者
コラボレーション方式	有	高	高	○	専門業者

資料：筆者作成。

- 1) 低品質を選択することはないと仮定している。
- 2) 支払条件が交渉可能である場合「○」、交渉不可である場合「×」としている。

農協の営農指導により繰り返し取引が行われる可能性がホームセンターよりも高い。ただし、支払条件の交渉は行えない。このような調達方式を資材センター利用方式とする。一方、販売単価が決まっており営業マンの裁量による価格交渉は行えない代わりに、調達先を限定する等によって繰り返し取引を行うことにより支払条件の緩和を行うことが可能になる場合がある。農協の購買部門から予約購買を行う場合も、この方式に当てはまる。このような調達方式を調達先限定方式とする。調達先とのリレーションシップ構築による繰り返し取引を前提とした調達を考えておらず、相見積もり等によって調達先を競争させ、提示された最低価格を基に価格交渉を行う場合もあり、このような調達方式を調達先競争方式とする。ただしこの場合、支払条件の交渉が困難になる場合がある。この支払条件の交渉に関しても、調達先に対して今後の繰り返しの取引を期待させることによって有利な条件で交渉を行う場合があり、この場合を調達先交渉方式とする。一方、支払条件の交渉はできないが、繰り返し取引を行うことによる経営情報の提供等のサービスの提供を交渉する場合があり、この方式を調達先協力方式とする。最終的に、価格交渉の機会が与えられ、サービス提供の

機会を創出する繰り返し取引を行い、支払条件等でも交渉を行う場合、調達先が生産に関わる機会が多くなり、この方式をコラボレーション方式とする。分析結果より、大地の会はコラボレーション方式、南あわじ市の新規就農者は調達先限定方式と分類できる。

## 第6節 まとめ

本章では、農業経営体が生産資材調達先との取引に際して、地縁関係を含む長期的かつ継続的な人間関係を基とした「つき合い」取引を行う場合があることを確認した。その「つき合い」取引が規定する要因は、資材調達先の各選定要因に影響を与えており、その結果、農業経営体の生産資材調達にかかる経営行動に短期的・長期的に影響を与えることが分かった。このことより、現代的な農業経営体は、経営行動の管理を通したリレーションシップの構築が求められていることが、本章の前半では明らかになった。

この結果および各要因関係を踏まえ、後半では現代農業経営における生産資材調達方式の違いを分類したが、この調達方式の違いは他産業と同様、社会情勢によって変化する。加えて調達方式の選択は、経営行動の変化に伴い、農業経営上の目標設定および経済性に影響を与えることが明らかとなった。このため、農業経営の成長・維持には、「つき合い」取引が規定する経営行動の管理、調達方式の選択が求められており、これらを反映する会計情報が求められる。

### 【引用文献】

磯村昌彦 (2011) 「自動車用鋼板取引における集中購買システムの進化」『経営史学』45(4), 29-51.

井出秀樹 (1994) 「ハーバード学派」小西唯雄編『産業組織論の新潮流と競争政策』晃洋書房, 15-26.

上西良廣 (2016) 「㈱兵庫大地の会－兵庫県」『農業と経済』82(9), 89-93.

加護野忠男 (2007) 「取引の文化：地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』196(1), 109-118.

門間敏幸 (2006) 「日本農業の新たな担い手としてのフランチャイズ型農業経営の特色と意義」『農業および園芸』81(9), 947-952.

Cannon, J.P. and Perreault Jr., W.D. (1999) Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 439-460.

Kotler, P and Keller, K.L. (2006) *Marketing Management*, 12th ed. (月谷真紀訳『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』丸善出版, 2016).

Liebowitz, S.J. and Margolis, S.E. (1995) Path Dependence, Lock-in, and History. *Journal of Law, Economics and Organization*, 11(1), 205-226.

## 第4章 補助金が農業経営に与える影響

### 第1節 背景と目的

#### 1. 問題意識

第1章から第3章までは、流動的生産資材の調達行動に着目し、生産資材費がいかんして発生し、どのように管理すべきかについて接近した。本章では、そのような流動的生産資材にかかる費用および経営にかかる費用を間接的に賄う、農業経営に特徴的にみられる所得補償を目的とした補助金に着目し、その会計処理方法に接近する。

農業に対する補助金には2つの特徴がある。1つ目は、その使途が明確であるということである。経営体育成支援事業に見られるような施設・設備といったストックに対する投資への補助か、経営所得安定対策に見られるような所得補償というフローに対する補助かの2つに大別される。2つ目は、上記2種類の補助はどちらも直接的に農業経営体としての利益向上に関わっていることである。他産業における制度補助金は、製品開発や販路開拓といった、直接的に利益の向上に影響を与えるのではなく、社会経済への波及効果を見越した間接的な補助が多数見られるのに対し、農業における補助は農家の所得向上への直接的な補助が大半である。つまり、農業においては制度補助金が事業運営に寄与する割合が高いと言える。

このような状況において問題となるのが、事業運営における補助金の会計処理方法である。農業経営体の利益向上に直接的に影響を与える制度補助金であるため、その会計処理方法によっては、農業経営体の事業戦略の立案に影響を与える可能性がある。

農業経営においても事業を行うにあたっては税務申告が必要となるが、個人事業主が大宗を占める農業において、経営者が生産から経理まですべてを担っており、制度補助金の受給に関しても規定に従った会計処理が必要となる。このため経営者としても税務会計に焦点が当たりがちであると考えられる。その一方、補助金申請には税務会計に縛られない中長期経営計画が必要となり、事業永続性のための管理会計の視点が必要であると言える<sup>1</sup>。古塚・高田(2012)は現状の補助金の会計処理方法としての圧縮記帳に対して、税制上の措置であり会計理論上の根拠のなさを指摘している。

また、納税申告の手続き上、経営に求められるのは単年度の利益、つまりフローを主軸とした会計であると言える。しかし農業経営の場合、土地や機械・施設といった固定資産を資本に経営を行うことが多く、ストックが経営に与える影響が大きい。またストックにかかる額の大きさに対して利益が低いのも特徴と言える。このような状況の下、大半の補助金がストックとしての施設・設備投資もしくはフローとしての利益向上を目的としており、税理士

による補助金の会計処理についても、大半が収益項目ないし営業外収益、特別損失としての処理が為されている<sup>2</sup>。一方、同じように収益項目として処理される新規就農者向けの農業次世代人材投資資金（旧青年就農給付金。以下、青年就農給付金とする）は他の補助金と性質を異にしていると言える。本章では青年就農給付金に着目しつつ、補助金の会計処理のあり方が農業経営体の事業戦略に与える影響を考察する。補助金の中でも青年就農給付金に着目する理由として、経営を開始する新規就農者の経営成績を評価する会計指標を税務会計のみならず管理会計的側面から捉え、新規就農者の経営維持に資する会計のあり方を明らかにすることを目的としている。

## 第2節 研究の方法

### 1. 青年就農給付金の概要

日本の農林水産業に関しては、地域を対象とした公共的なものから個別経営を対象としたものまで、300を超える補助金が存在する。その中での青年就農給付金は、他の補助金と同じく直接的な所得補償のための利益確保を目的としているが、同じ利益確保でも新規就農者の定着、すなわち経営基盤強化の意味合いが強い。

青年就農給付金は2012年より施行された新規就農・経営継承総合支援事業の一環として新規就農者確保のために、原則45歳未満の新規就農者に対して給付金を給付する事業である。補助額は定額の年間150万円であり、半期ごとに支払われる。この給付金を受給するには地域の振興計画と連携する必要がある。青年就農給付金には準備型と経営開始型の2種類があり、前者は新規就農する前に農業経営体等で研修を受ける就農希望者が申請できる給付金で最長2年の給付、後者は独立自営経営を始めた際に申請できる給付金で最長5年の給付とされている。

青年就農給付金に関しては、上述のような目的があるにも関わらず、都道府県によっては新規就農者の生活保障として謳われている場合がある。つまり、経営への補助ではなく家計への補助としての名目を掲げることにより、新規就農への意欲を伸ばす目的で活用される場合があるが、本章では、経営者たる新規就農者が経営状況を把握し、経営を円滑に展開していくための補助金の活用であるという認知に立ち、論を進める。

青年就農給付金の会計処理方法は、準備型の場合は白色申告による雑所得、経営開始型の場合は青色申告による事業所得としての処理が決められている。しかし、経営を開始したばかりの新規就農者にとって、利益向上である場合も固定資産の購入に充てられた場合も、同

様に売上としての処理が為されることになるだけでなく、経営基盤としての純資産に直接的に影響を与えている訳ではない。補助金の使途を捉えた場合、税務会計処理のみでは正確な経営実態が財務諸表に反映されないため、経営者に経営状況を誤認させる可能性がある。そこで本章では、独立経営を始めた新規就農者が受給可能な青年就農給付金の経営開始型を対象に管理会計的視点から分析を行う。

## 2. 分析の方法

給付金は振込が確定になった時点で事業以外での債権が発生するため、一般的には未収金として扱い、入金後に適当な勘定に振り替えていくことが考えられる。しかし青年就農給付金の経営開始型ではその使途の如何に関わらず、事業所得として振り替えることが規定されている。事業所得とした場合、経営開始時に売上高を押し上げるため、財務諸表が経営判断材料として不適當になる可能性がある。また、売上高が不適切に増加することによる利益向上の期待感は経営基盤に見合わない固定資産の購入へとつながり、経営基盤強化と逆行することも考えられる。

そこで管理会計的視点から、経営基盤強化の目的に沿って、純資産勘定である事業主借勘定か元入金勘定<sup>3</sup>での処理を考察する。まず、事業主借勘定で処理した場合、個人から経営主への貸付としての処理となり、期末には事業主借勘定として計上されているものが、次期期初には事業主貸勘定と相殺され、元入金勘定に組み込まれることになる<sup>4</sup>。ここでの事業主貸勘定は個人消費他、経営主から個人への貸付であり、経営開始時には事業主借勘定より大きくなることが多い。このため、青年就農給付金の受給額を事業主借勘定として処理した場合、期初に事業主借勘定と事業主貸勘定を相殺した結果が経営主への利益向上ではなく、個人への生活保障の意味合いになる可能性が非常に高くなる。

個人事業主としての農業経営においては、経営と家計が未分離であるため、上記のような問題が生じる。そこでもう一つの純資産勘定である元入金勘定を直接増やす方法を考察する。個人事業主の場合、元入金は変動することを前提としており、その金額がプラスになるかマイナスになるかによって経営の健全性の尺度として扱いやすい。また、他機関からの信用の尺度にもなり得る。つまり元入金勘定は個人事業主での経営基盤の頑強さを示す値であると言える。そこで元入金勘定で青年就農給付金の会計処理し、税務処理としての所得処理、すなわち事業上の売上処理との比較を通して経営基盤強化の意味を捉える。

現状での税務会計による青年就農給付金の処理では、雑所得として事業の売上に振り替

えられ、給付金も含めた売上合計から費用分を差し引くことによって事業損益が計算される。一年目の期首元入金は経営開始時の現金・固定資産額になるが、二年目以降の期首元入金は、前年の決算後に帳簿を締め切った後で計算される期末元入金の額、つまり前年の期首元入金に前年の期末事業損益、加えて前年の期末事業主勘定の相殺額を足し合わせることで算出される額となる。また、帳簿締切前の自己資本は、期首元入金に事業主借勘定と事業損益を足し合わせた額となる。これを、会計年度を  $s$  として式にすると、次のようになる。

・  $s$  年目の期首元入金（税務会計）

$$\begin{aligned} &= s-1 \text{ 年目の期首元入金} \\ &\quad + s-1 \text{ 年目の期末事業損益（青年就農給付金給付額含む）} \\ &\quad + s-1 \text{ 年目の事業主勘定相殺額} \\ &\quad \text{（ただし、} s=1 \text{ の場合、期首元入金} = \text{現金} \cdot \text{固定資産額）} \end{aligned}$$

・  $s$  年目の期末自己資本（税務会計）

$$= s \text{ 年目の期首元入金} + s \text{ 年目の期末事業主借額} + s \text{ 年目の期末事業損益}$$

しかしこの処理方法では、事業主勘定による影響があるため家計と経営が未分離なままになり、経営状況を知るための経営分析が曖昧になりがちである。

そこで管理会計的視点から、青年就農給付金を直接、決算前に元入金に振り替える処理を行う。具体的には、二年目以降の帳簿締切前に示される期首元入金勘定を、前年の期首元入金勘定に期末事業損益を足し合わせるのみで、前期末の事業主勘定相殺額を足し合わせないことによって、新たに定義する。つまり、ある年度の期首元入金は、その前年の期首元入金に青年就農給付金および前年の事業損益を足し合わせた額となり、元入金に青年就農給付金が振り替えられることになる。

これによって算出された期首元入金をもとに、期末自己資本を算出し、一年の経営結果としての経営体力を算出する。ある年度の帳簿締切後の期末自己資本は、当該年度の期首元入金と期末事業損益との合計となる。なお、この帳簿締切後の期末自己資本を計算することにより、上記の帳簿締切前期首元入金は前年の帳簿締切後の期末自己資本額に青年就農給付金との合計額として算出可能になる。これをそれぞれ、会計年度を  $t$  として式にすると、次

のようになり、これらの式を用いて、経営分析を行う。

・ t 年目の期首元入金（管理会計）

$$= t-1 \text{ 年目の期首元入金} + t-1 \text{ 年目の事業損益} + \text{青年就農給付金}$$

$$= t-1 \text{ 年目の期末自己資本} + \text{青年就農給付金}$$

（ただし、t=1 の場合、期首元入金＝現金・固定資産額）

・ t 年目の期末自己資本 = t 年目の期首元入金 + t 年目の期末事業損益

分析内容は、売上高利益率と自己資本利益率（ROE）、加えて青年就農給付金を国からの投資として捉えた場合の投資効果として、青年就農給付金 ROI を次の格式によって設定し、それぞれの税務会計処理と管理会計処理との違いである。ただしここでは、簡便性のため、自己資本利益率（ROE）を算出する自己資本は、期末自己資本額とした。

$$\cdot \text{売上高利益率} = \text{事業損益} / \text{売上高} \times 100 (\%)$$

$$\cdot \text{自己資本利益率 (ROE)} = \text{事業損益} / \text{期末自己資本} \times 100 (\%)$$

$$\cdot \text{青年就農給付金 ROI} = \text{事業損益} / \text{青年就農給付金給付額} \times 100 (\%)$$

本章では、研究目的と上記の分析方法に従い、聞き取り調査とそこから得られた確定申告書を基に会計分析を行った。

聞き取り調査は、2つの新規就農者に対して実施している。対象者はそれぞれ、就農3年目の新規就農者A（篠山市）および就農4年目の新規就農者B（加古郡）である。調査はいずれも、2015年6月に実施した。

### 第3節 事例経営体における分析

#### 1. A氏の経営状況と分析結果

A氏は大学卒業後、2011年に兵庫県篠山市で研修を開始した。その後、2013年に認定農業者として同市で経営を開始し、2014年より青年就農給付金を受給している。ただし、受

表 4-1 A 氏期末損益計算書（帳簿締切前）

	借方		貸方	
2013年	原材料費	614,651	売上高	367,040
	販管費	734,856	事業損益	- 999,047
	減価償却費	16,580		
2014年	原材料費	914,018	売上高	1,021,896
	販管費	1,328,713	雑収入	370,540
	減価償却費	109,039	青年就農給付金	750,000
			事業損益	- 209,334

資料：筆者作成.

表 4-2 A 氏期末貸借対照表（帳簿締切前）

	借方		貸方	
2013年	流動資産	1,967,006	流動負債	79,500
	(うち、現金・預金	1,962,806)	固定負債	5,278,000
	固定資産	261,670	元入金 <sup>1)</sup>	120,000
	事業主貸	2,550,000	事業主借	223
			事業損益	- 999,047
2014年	流動資産	2,927,377	流動負債	531,330
	(うち、現金・預金	2,826,629)	固定負債	7,278,000
	固定資産	877,731	元入金 <sup>1)</sup>	- 3,124,824 <sup>2)</sup>
	事業主貸	668,064	事業主借	0
			事業損益	- 209,334

資料：筆者作成.

- 1) 期末貸借対照表ではあるが、確定申告書作成にかかる帳簿締切前の決算データを基に作成しているため、元入金は期首の額を示す。
- 2) 2013年の各数値より算出した元入金の金額と異なるが、確定申告書記載の数値に基づく。

給開始年は半期での需給となっており、青年就農給付金の受給額は 75 万円となっている。I ターンでの就農であるため、現金のみを元手に経営を開始している。露地野菜作がメインであり、販路は自ら開拓している。A 氏の青色申告による財務諸表は下表 4-1, 4-2 の通り。上記のデータより、税務会計・管理会計双方の経営推移をまとめると表 4-3 のようになり、経営推移の数値を元に経営分析を行うと表 4-4 のようになる。

表 4-3 A 氏経営推移

		2013 年	2014 年
売上高		367,040	1,021,896
事業損益	税務会計	- 999,047	- 209,334
	管理会計		- 959,334
期末自己資本	税務会計	- 878,824	- 3,334,158
	管理会計	- 879,047	- 1,088,381

資料：筆者作成。

表 4-4 A 氏経営分析結果

		2013 年	2014 年
売上高営業利益率	税務会計	- 272.2%	- 20.5
	管理会計		- 93.9%
自己資本利益率(ROE)	税務会計	—	—
	管理会計	—	—
青年就農給付金 ROI	税務会計	0%	- 27.9%
	管理会計		- 127.9%

資料：筆者作成。

- 1) 自己資本利益率については、自己資本、事業損益ともにマイナスとなるため、評価不能とした。
- 2) H25 には青年就農給付金を受給していないため、青年就農給付金 ROI は計算できないが、受給後の影響を考慮するため 0%としている。

売上高営業利益率、青年就農給付金 ROI についてはいずれも、税務会計より管理会計で計算の方が厳しい結果となっている。これは青年就農給付金が売上として振り替えられる場合、実際の売上高を押し上げることによって税務会計での処理の方が、収益性が高く出してしまうことを示している。

加えて自己資本利益率は税務会計・管理会計どちらの分析によっても評価不能となっている。この原因は、I ターンで新規就農したことにより、経営開始時の元入金が小さく、2 年目以降は自己資本ではなく他人資本を経営原資として経営を行わざるを得ない状況を示している。

つまり、I ターンでの新規就農の場合においては青年就農給付金の会計処理によって収益性が曖昧になることにも注意を払わねばならないが、それ以前に経営資源となる自己資本の確保が必要であるということが言える。

## 2. B 氏の経営状況と分析結果

B 氏は農業高校卒業後、中小企業に勤務するが、退職後に兼業農家の子弟として 2012 年に兵庫県加古郡で経営を開始。同年より青年就農給付金を受給し始めるが、A 氏と同様、経営開始年は半期受給となっている。U ターンでの就農であるため、現金・預金以外にも農業設備・機械などの固定資産を持って経営を開始している。施設野菜作をメインとし、農協関連の地元直売所を中心に販売活動を行っているが、経営開始年の台風によりハウス倒壊を経験。翌年の財務諸表はハウス倒壊分の特別損失額が大きい。B 氏の青色申告による財務諸表は表 4-5、4-6 の通り。

これらのデータより、税務会計・管理会計双方の経営推移をまとめると表 4-7 のようになった。このデータを元に経営推移の数値を元に経営分析を行うと表 4-8 のようになる。ただし、B 氏の場合、2013 年の特別損失額が大きいため、推移・分析に関しては特別損失分の 9,609,052 円を事業損益および元入金に計上せずに考察することとした。

B 氏に関しても A 氏と同様、売上高営業利益率、青年就農給付金 ROI のいずれの数値についても、税務会計より管理会計で計算の方が厳しい結果となっており、青年就農給付金が実際の売上高を押し上げていることを示している。また自己資本利益率についても他の分析指標と同様、税務会計より管理会計の方が厳しく評価されていることに加え、管理会計での計算結果によると横ばいの結果になっている可能性があることが分かった。税務会計上では経営開始時の元入金を切り崩して経営を行い、元入金が年次を追うごとに小さくな

るために元入金に対する利益率は向上するよう見えるが、管理会計上では元入金、自己資本の変動が小さくなるのが原因と考えられる。

つまり、Uターンでの新規就農の場合においては経営開始時の元入金額が大きい一方で、経営を継続するにつれて元入金を切り崩して経営を行わざるを得ない状況であるということが分かる。また、そのような状況に対して青年就農給付金を規定通りに会計処理することによって収益性を高く見積もることとなり、経営状況を大きく誤認させることになると考えられる。

表 4-5 B 氏期末損益計算書（帳簿締切前）

	借方		貸方	
2012 年	原材料費	945,707	売上高	3,934,587
	販管費	1,306,635	雑収入	1,000
	減価償却費	2,350,815	(青年就農給付金 <sup>1</sup> )	750,000
			事業損益	- 667,570
2013 年	原材料費	1,631,936	売上高	4,701,579
	販管費	2,324,877	雑収入	367,593
	減価償却費	2,397,725	青年就農給付金	1,500,000
	特別損失	9,609,052	事業損益	- 9,394,418
2014 年	原材料費	1,706,061	売上高	5,987,271
	販管費	2,397,716	雑収入	23,815
	減価償却費	2,440,937	青年就農給付金	1,500,000
			事業損益	966,372

資料：筆者作成。

- 1) H24 の青年就農給付金は、規定通り事業内の雑所得で処理されておらず、事業外の一時的所得として処理されていたため、貸借対照表上の事業損益との整合性のため、収益には含まれないものの、参考として給付額を記載している。

表 4-6 B 氏期末貸借対照表（帳簿締切前）

	借方		貸方	
2012 年	流動資産	3,305,057	流動負債	589,139
	（うち、現金・預金	2,882,701）	固定負債	0
	固定資産	39,890,086	元入金 <sup>1)</sup>	46,368,674
	事業主貸	3,095,100	事業損益	- 667,570
2013 年	流動資産	823,628	流動負債	535,233
	（うち、現金・預金	784,190）	固定負債	13,045,000
	固定資産	38,866,145	元入金 <sup>1)</sup>	38,839,799
	事業主貸	3,077,720	事業主借	141,879
			事業損益	- 9,394,418
2014 年	流動資産	1,047,984	流動負債	274,733
	（うち、現金・預金	928,763）	固定負債	11,776,000
	固定資産	35,100,738	元入金 <sup>1)</sup>	26,773,837
	事業主貸	3,602,720	事業主借	260,500
			事業損益	966,372

資料：筆者作成。

- 1) 期末貸借対照表ではあるが、確定申告書作成にかかる帳簿締切前の決算データを基に作成しているため、元入金は期首の額を示す。

表 4-7 B 氏経営推移

		2012 年	2013 年	2014
売上高		3,934,587	4,701,579	5,987,271
事業損益	税務会計	- 667,570	214,634	966,372
	管理会計		- 1,285,366	- 533,628
期末自己資本	税務会計	45,701,104	39,196,312	37,609,761
	管理会計	45,701,104	45,915,738	46,882,110

資料：筆者作成。

- 1) H25 の事業損益および自己資本は特別損失の計上額を差し引いた金額となっている。

表 4-8 B 氏経営分析結果

		2012 年	2013 年	2014 年
売上高営業利益率	税務会計	- 21.3%	5.1%	17.2%
	管理会計		- 30.3%	- 9.5%
自己資本利益率(ROE)	税務会計	- 1.5%	0.5%	2.6%
	管理会計	- 1.5%	- 2.8%	- 1.1%
青年就農給付金 ROI	税務会計	- 89.0%	14.3%	64.4%
	管理会計		- 85.7%	- 35.6%

資料：筆者作成.

1) 第 7 表の数値を元に計算しているため、特別損失分は分析に含まれない。

#### 第 4 節 2 事例の比較と妥当性の検証

上記 2 名の経営分析結果を基に、各分析枠組みの妥当性を検証する。各経営分析結果をグラフにすると、それぞれ図 4-1~4-3 のようになる。売上高営業利益率に関しては、A 氏・B 氏ともに、青年就農給付金を売上とするか否かで、当然、税務会計での処理の方が

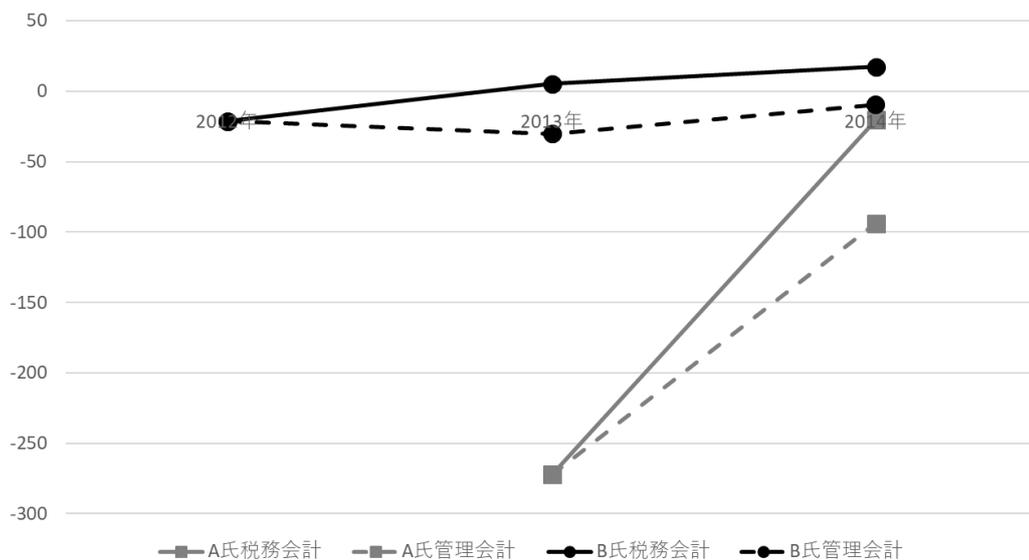


図 4-1 売上高利益率の推移

資料：筆者作成.

管理会計での処理よりも向上する結果となる。ただし A 氏の場合、就農年から比較して、青年就農給付金を受給することが大きく売上高利益率に影響を与えているが、B 氏の場合、青年就農給付金の売上高利益率に対する影響の度合いが A 氏ほど大きくない。ただし、どちらも場合も青年就農給付金を受給することによって売上高に対する利益が大きくなり、生産効率が悪い新規就農者の経営が維持されているように見せかける結果となっている。すなわち、A 氏と B 氏の比較においてみられる売上高営業利益が与える影響の度合いの差は、青年就農給付金が経営に与えている影響度の差であり、いずれの場合においても管理会計として処理した場合が経営の実態に近い結果を表す。

自己資本利益率 (ROE) については B 氏の結果のみになるが、税務会計で処理した場合は向上しているように見えるものの、管理会計での処理をし直した場合、横ばいになる結果となっている。この結果より、税務会計処理の場合には自己資本が減少しているにも関わらず青年就農給付金の受給によって利益が維持されるため自己資本利益率が上昇することを示す。すなわち、ROE としては数値が上昇するものの、これは分母となる自己資本額の減少によるものであり、ROE の上昇が逆に経営の信用度を下げる結果となっている。

青年就農給付金 ROI についても売上高営業利益率と同様、税務会計での処理をした場合、青年就農給付金が経営向上に寄与しているように見えるが、管理会計で処理した場合、利益向上に大きく影響しているように見える結果となった。つまり、青年就農給付金を税務会計

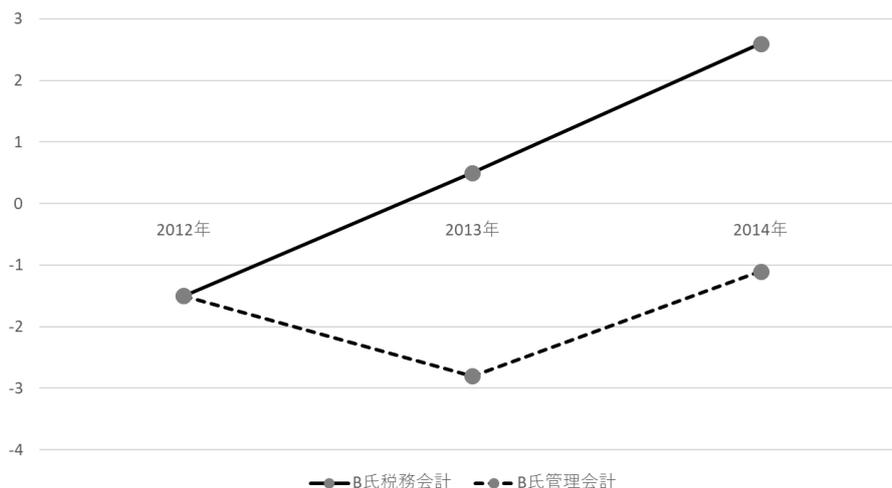


図 4-2 自己資本利益率(ROE)の推移

資料：筆者作成.

処理のみで捉えると、不必要に経営向上に貢献しているように見せかけてしまう可能性があることが分かった。

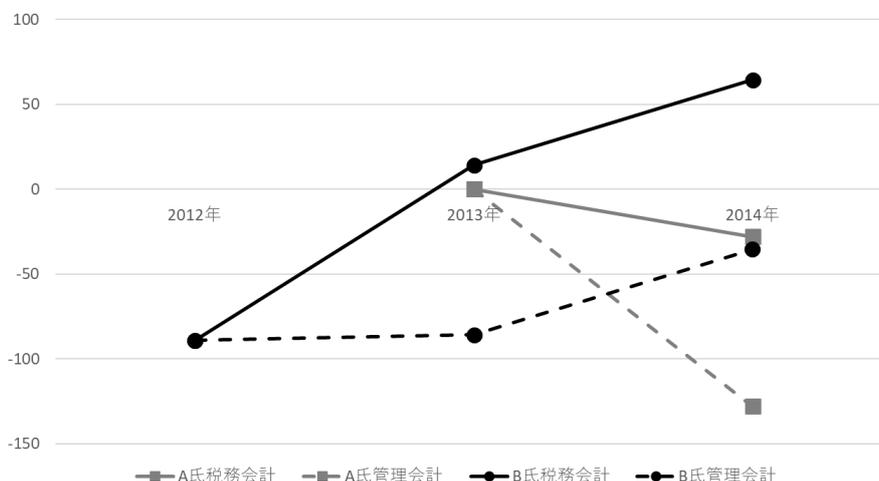


図 4-3 売上高利益率の推移

資料：筆者作成。

## 第5節 まとめ

以上により、新規就農者でも I ターンの新規就農者にとって経営基盤強化のためには青年就農給付金に加え、元入金の強化を図る必要があることが分かった。また U ターンによる新規就農の場合においても、青年就農給付金の処理方法によっては経営状況を誤認させる可能性が高いと言える。

経営を開始した新規就農者にとって、運転資金の確保は事業継続のみならず、生活の維持においても重要である。経営維持・生活維持の観点より青年就農給付金の果たす役割は大きいと言える。しかし、経営基盤強化と収益性誤認防止のためにも、管理会計低視点から経営状況を捉え直し、実態に即した経営分析結果を明らかにする必要がある。このことは今、新規就農した経営者が次期以降の経営継続・経営目的達成に向けた経営判断・意思決定の基礎として正確かつ有用な財務諸表を活用することが可能になるだけでなく、今後の農業経営を担う新規就農者の参入、定着に貢献すると考える。

## 注

- 1 経営戦略立案には管理会計に加え財務会計が必要である。財務会計は経営者が利害関係者への経営報告に用いられることに対し、管理会計は経営者のための戦略策定支援のための業績評価に用いられる。このため本章では、財務会計ではなく管理会計を用いる。
- 2 安達（2013）では、価格補填，作付助成に関しては収益補償の意味合いが強いため収益項目に，利子補給や一般補助については営業外損益の雑収入に，建物等建設補助金は一時的であるため特別損益の項目にすべきであるとしている。法人会計を主眼とした場合の補助金の会計処理方法の規定は論を改めたい。
- 3 企業会計における資本金勘定に相当。資本金勘定は通常，変動しないように内部留保等で調整されるが，元入金勘定は経営状況の変化に即して変動する。
- 4 現状でも青年就農給付金の支払いは，個人口座への振込によって為されている。このため新規就農者の生活保障として捉え，個人から経営主への貸付としての処理も妥当であると考えられる。しかしこの場合，経営基盤強化に直接的に影響を与えることはできない。

### 【引用文献】

- 安達長俊（2013）『金融機関のための農業経営・分析改善アドバイス』一般社団法人金融財政事情研究会
- 古塚秀夫・高田理（2012）『改訂 農業簿記会計』農林統計出版

## 第5章 キャッシュフロー分析による経営状況の把握

### 第1節 背景と目的

#### 1. 背景と問題意識

前章では、現代的農業経営に対して補助金が与える影響を明らかにした。特に生産資材調達の間接的資金源となっている所得補償を目的とした補助金に関して、現状の会計処理方法では経営状況を誤認させ、会計管理方法の違いによって農業経営の経営状況の把握に影響を与えていることを明らかにした。

本章では、近年、一般の会計学で求められるキャッシュフローに着目し、農業会計学上でのキャッシュフロー計算書の作成手法およびそれを用いた管理手法を、経営規模拡大を目指す新規就農者を対象に検討する。経営規模拡大を目指す新規就農者を取り上げる理由として、経営の安定化を必要とする農業経営体の代表例であり、各地で確保のための取組みが展開されているからである。

上記の一方、新規就農者の確保や経営の安定化に対して各種の取組みがなされているものの、それらの成果は経営的・社会的な諸要因により十分とは言い難い。具体例として稲本（1993）は新規就農者、特に非農家子弟にとって農地取得や生活資金の確保、地域社会との関係構等、さらには経営維持に必要な生産・経営能力といった種々の情動的資源の調達の非効率性を指摘している。同じく丸谷（2014）や林他（2011）は、新規就農後の経営は不安定であるがゆえに、より手厚い支援が必要であることを明らかにしている。すなわち、新規就農者経営は種々の資源調達の非効率を伴うがゆえに環境変化への適応力が低位に留まり、その結果、経営の不安定性が高まることになる。

このような問題を抱える新規就農者が経営の安定化を図るためには、経営状況の正確な把握が必要であり、そのための会計管理が求められる。とくに、経営開始期における多様なリスクに対処する上で、過不足のない準備資金の確保は経営安定化に必須の条件といえる。一方で、新規就農者の経営は、家計と未分離であることを特徴の一つとするが、このことが経営全体の不安性を強める要因ともなることも事実である。同時に、経営が不安定な状況は、その下支えとなる家計との密着度を増すことになる。以上のことは、新規就農者経営において経営の不安定性と「家計と経営の未分離」の悪循環が生じることの可能性を意味する。

そこで本章では、現代的な農業経営体の代表例である新規就農者に焦点を当て、農業経営体自らによる経営行動の評価と戦略的な経営管理に貢献する会計のあり方を検討するため、一般会計学で求められるキャッシュフロー計算を適用し、キャッシュフロー分析によって

農業経営を正しく評価した上で、その結果が経営戦略の立案に寄与するか否かを明らかにすることを目的とする。

## 2. 既存研究

CF 計算書は一般的には財務諸表の一構成要素であるが、確定申告による税務会計が主目的となりがちな農業経営での利用はごく稀である。そうした状況を農業経営における CF に関する既存研究を精査して明確にしておきたい。

CF 計算書の重要性は、信用経済の発達に伴って保有が容易になった高額な機械、設備等が将来の売上につながるかを投資家等に明示する必要があると指摘されたことにある (Financial Accounting Standards Board, 1978)。この背景には、貸借対照表で示される固定資産額の増加や損益計算書で示される収益の増大および減価償却費の増加により、実際の保有資金等、経営状況を示すことが困難になったことがある。このような困難性を取り除く CF 計算書は一般的には損益計算書と貸借対照表を用いて間接的に作成される。

農業経営の場合、経営管理の困難性を高める原因は、固定資産の高額化による収支と損益との乖離に留まらない。常秋 (1992) は、発生主義に基づく所得経済と現金主義に基づく消費経済との混在による家計と経営との未分離性を指摘し、「資金繰り」に着目して具体的な支払能力を正確に把握しつつ経営管理を実践する必要性を論じている。

常秋の議論にみられるように、農業経営における CF にかかる研究の多くは「資金繰り」に着目してきた。またそれらの既存研究は、大規模経営か家族経営かという「分析対象」、CF や資金繰りの作成方法か CF を用いた経営分析手法かという「分析手法」という 2 軸で分類でき、それぞれの組合せで大きく以下の 4 つの研究類型を整理できる。

まず家族経営を対象とした自計式農家経済簿を利用した CF 計算書の作成方法をまとめたのが二川・古塚 (2005) である。この作成方法は収支計算と損益計算の乖離状況および経営と家計の未分離状態による資金繰りの家計の影響を明らかにするが、自計式農家経済簿が一般的でない点に注意が必要である。

大規模経営に象徴される北海道の農業経営では短期的資金需要に応える制度として「組合員勘定」(以下、組勘とする) 制度を導入しているが、この組勘に CF 会計の仕組みを盛り込むことで支払能力の把握に貢献できることを明らかにしたのが松田他 (2006) である。ただし組勘が存在する北海道という限られた地域で適用可能な仕組みであり、加えて組勘を CF 会計に置き換えるのではなく、あくまで組勘への CF 会計的仕組みの導入に留まって

いる。

また南石（2002）は、法人経営の財務諸表を用い、経営分析手法として CF を用いた生産計画の策定と経営分析との統合を論じている。同じく望木・大矢（2005）も法人経営を事例に、経営段階の CF の特徴から、農業経営の財務的成長要因に接近している。

経営管理において支払能力の把握が特に求められるのが、特別損失が発生する場合である。仙北谷他（2012）は、感染症が発生した北海道畜産経営を対象に、経営分析手法として CF を用いた資金管理およびその分析の重要性を指摘している。

北海道の大規模家畜経営に対象が限定されるものの、収益性・安全性を示す経営指標と CF との乖離を明らかにしたのが畠山（2006）である。畠山は、収益性や安全性が向上しても CF では不安定性を示す場合があること、その原因となる固定資産への投資のタイミング等を含めた経営者の意思決定が経営拡大に重要であることを述べている。

上記の既存研究は大規模法人経営や大規模家族経営において、経営状況を把握し経営管理のあり方を論じているが、新規就農者における CF および資金管理を通じた経営管理については未言及である。

加えて、CF および資金管理を通じた経営管理を論じるにあたり、岩元（2006）が指摘するように、労働や利益、サービスが家計にプールされ、経営の必要局面に柔軟に伸縮、融通することで家族農業経営における危険分散機能が働いており、家族農業経営は家計と経営とが未分離であるが故に、経営の強靱性が保たれることにも注意を向ける必要がある。

また、農業の法人経営においても、内部留保不可能な法人が運転資金や機械・施設への投資資金として、経営主や家族からの内部資金調達を活用することを大室・梅本（2012）が見出している。このような農業経営の現状について、岩元（2013）は家族経営の企業化の進展の背後にある家族農業経営と企業の経営との二極化を企業形態論から論じているが、新規就農者も含め農業経営体の多くは、両極の性格を併せ持つ、二極間のスペクトラムに位置づけられるといえよう。故に、新規就農者の経営状況を確定申告データを用いて検討することは、今後の日本農業の先鋭的担い手の実態分析として新規性が高く<sup>2</sup>、かつ広範な農業経営体の経営把握にも適用可能な一般性を備えた意義の高いものと考えられる。

### 3. 研究の目的

上述の問題意識および既存研究の整理による本章の位置づけに基づき、本章では、新規就農者の経営の安定化を図る管理会計のあり方を検討する。具体的には、会計管理の中でもキ

キャッシュフロー<sup>1</sup>（以下 CF と略す）に着目し、まず確定申告のデータから CF の推移を明らかにして、経営状況を把握、次にその推移の原因となる新規就農者特有の経営上の問題を管理会計の視点から明らかにする。

CF に着目する理由として、新規就農者の経営特性が挙げられる。新規就農者の場合、制度資金や借入金を利用する一般的な経営の場合と同じく、これらの資金活用を想定するが、経営上の信用不足から借入が困難で、家計から経営に資金や自家労働等を仕向けがちである。この結果、投資が売上に結び付いているかの把握が困難となる。このため、新規就農者が経営を維持し、拡大に向けた投資を行うには、継続的な CF の推移を分析し、経営状況を把握することが喫緊の課題となる。

## 第 2 節 研究の方法

### 1. 事例対象

上記の課題に接近するため、野菜作経営を行う新規就農者の CF を分析の事例とした。これは、農外からの新規参入の定着過程を考察した内山（1999）が指摘するように、新規就農者の志向作物として野菜作経営が圧倒的に多く<sup>3</sup>、新規参入をめぐる諸課題の一般性が高いとみられるからである。

表 5-1. 経営調査を行った新規就農者の経営概要

作目	就農年 <sup>1)</sup> (当時年齢)	就農地	家族 <sup>2)</sup>	耕作面積	保有資産	代表品目	販売先
A 氏 露地野菜	2013 年 (29 歳)	中山間地	2 名	1.0ha	管理機	ズッキーニ 白菜	飲食店 直売所
B 氏 施設野菜	2012 年 (38 歳)	平地	2 名	2344.8 m <sup>2</sup>	ハウス 6 棟 井戸	トマト パプリカ	直売所

資料：筆者作成。

1) 独立して経営を開始した年としている。

2) A 氏・B 氏ともに新規就農後に結婚するが、妻を事業専従者とはしていない。

経営調査の対象としたのは、兵庫県で露地野菜経営を行う認定新規就農者 A 氏および施策野菜経営を行う認定新規就農者 B 氏の 2 名である。分析には、A 氏の認定後 4 年間の損益計算書と貸借対照表および B 氏の認定後 5 年間の損益計算書と貸借対照表、仕訳帳を用いた。まず 2 名の損益計算書と貸借対照表から CF を間接的に算出し、野菜作経営の年間の経営状況を分析した上で、その経営状況に至った要因について、B 氏の仕訳帳を用い、経営状況の推移と月毎の活動内容を表す CF との関係性を明らかにした。これらによって、野菜作経営の経営状況および経営管理のあり方に接近する。なお、調査はいずれも 2017 年 6 月に実施し、確定申告書および仕訳日記帳に関しては 2017 年 12 月末現在のものを用いた。2 名の経営概要は表 5-1 の通りである。

## 2. 分析枠組み—CF マトリクス

ところで「1. (3) 既存研究」で述べたように、農業経営における CF 研究は、主に「資金繰り」が経営に与える影響に着目してきた一方、その「資金繰り」による参入費用の支払および投資が実現する経営維持側面は見逃されてきた。すなわち、序章で示した通り、稲本 (1996) が指摘する投資のうち、経営体質改善のための投資に関してはあまり研究がなされてこなかった。ところが、特に新規就農者の場合、経営体質改善のための投資が営業 CF につながるか否かの経営判断が日常的に求められるのが現実である。経営上の信用がなく借入が難しい新規就農者にとって、生産資材購入等、生産にかかる日々の CF の推移把握は手元資金の管理側面からも極めて重要といえる。故に、新規就農者が仕訳帳と確定申告データから経営状況を的確に把握するため、CF の把握手法と分析枠組みが必要となる。

そこで本章では、まず CF の把握手法として営業 CF・投資 CF・財務 CF をそれぞれ定義する (式 I ~ III)。次にそれらを用いた分析枠組みとして経営状況の簡便かつ適切な把握を可能とする山口 (2008) による CF マトリクスを援用する。CF マトリクスでは投資がキャッシュを生み出す過程を正確に捉えるため営業 CF と投資 CF の 2 つの関係性から事業の状態を「投資期」「安定期」「停滞期」「低迷期」「後退期」「破綻期」の 6 つに分類する。

図 5-1 に各 CF と事業状態との関係性およびフリーCF<sup>4</sup>を示す。図の灰色の部分はフリーCFがプラスであることを示している。また CF マトリクスは「投資期」から始まり「安定期」、「停滞期」、「低迷期」を経て「後退期」、「破綻期」へと事業が推移することを示す<sup>5</sup>。

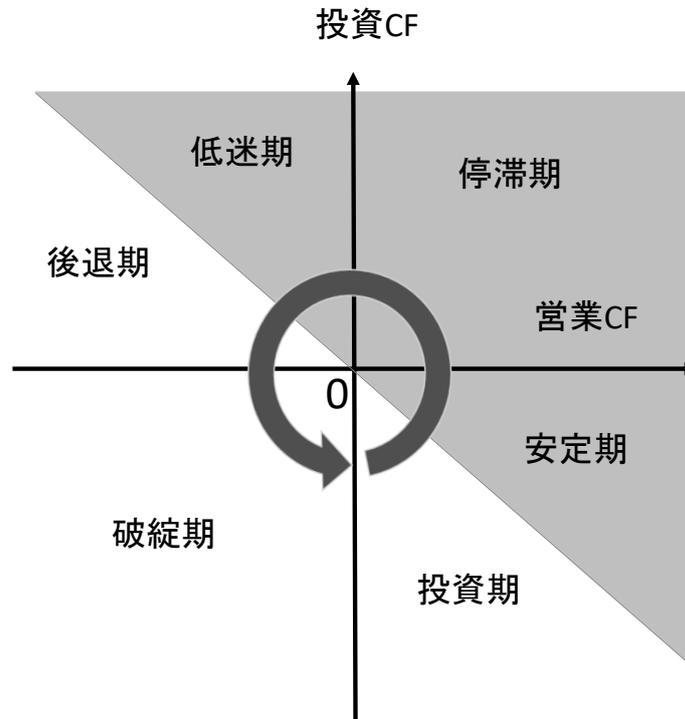


図 5-1 一般的な CF マトリクス

資料：山口（2008）より転載.

### 3. 間接法による新規就農者の CF

次に、新規就農者が確定申告データを基に経営状況を正確に把握できるよう、上記の山口の CF マトリクスで着目した 2 つの CF に加え、財務 CF の計算式を設定した。まず次式 I で営業 CF を定義する。

$$\text{営業 CF} = (\text{所得金額} + (\text{買掛金} - \text{売掛金}) + (\text{未払金} - \text{未収金})) + \text{減価償却費} \quad \dots \text{I}$$

ここで、実際に経営で得られた現金は、売掛・買掛額、農業経営外での未払・未収金額が含まれるため、これらを加減した金額により示される。また、減価償却費は手元に現金として残存することとなるため、加算する。次に次式 II で投資 CF を定義する。

$$\text{投資 CF} = - \left( (\text{当期固定資産額} + \text{当期減価償却費}) - \text{前期固定資産額} \right) \quad \dots \text{II}$$

ここで、当期に導入した固定資産の純粋な増加額を示すため、固定資産額に減価償却費の増加額を加え、前期の固定資産額を減することで固定資産増加額を算出し、一般的な投資 CF と同じく全体を負の値とする。最後に次式Ⅲで財務 CF を定義する。

$$\text{財務 CF} = (\text{当期借入金} - \text{前期借入金}) + \text{事業主借} - \text{事業主貸} \quad \dots \text{III}$$

上式は運転資金および借入の増加額を示す。個人事業の場合、借入・返済には金融機関以外にも、純資産を変動させる家計と経営との間での貸借を考慮する必要がある。このため、借入金の増減に事業主借を加え、事業主貸勘定を減している。

#### 4. 新規就農者の CF と CF マトリクス

次に、上記Ⅰ～Ⅲの式により算出した CF に基づき、新規就農者の CF マトリクスの構築を試みる。一般的な CF マトリクスでは営業 CF と投資 CF の 2 つに着目するが、特に新規就農者の場合、財務 CF が重要となる。本章では、具体的には以下の 2 つの理由から新規就農者の経営状況の把握には財務 CF による評価がより有効と判断し、投資 CF ではなく財務 CF を用いた CF マトリクスを検討する<sup>6</sup>。

第 1 に、資金が限られる新規就農者が経営開始時の投資を行うには、自己資金の切り崩し、自家労働の経営仕向、政府系金融機関等からの資金借入等、経営を不安定化させ事業継続に追加投資を招きかねない投資方法を用いがちであり、財務 CF が投資額に直結することである。第 2 に、投資によって導入した固定資産は生産に必要不可欠な財であり、資金確保のため売却するとは考えられず、故に投資 CF は変動し難いことである。ただし投資 CF に代えて財務 CF を用いることで、投資 CF が生み出す営業 CF との関係性および実際の保有資金を示すフリー CF と経営状況との関係性が不明確になるデメリットもあり、今後の課題となることを述べておきたい。

上記の議論を踏まえ、営業 CF と財務 CF を CF マトリクスの 2 軸に設定し、新規就農者の経営状況を示したのが図 2 である。一般的な CF マトリクスとは異なり、本図ではフリー CF が示せないため、営業 CF と財務 CF との絶対値の比較から下記のように経営状況を判断する必要がある。

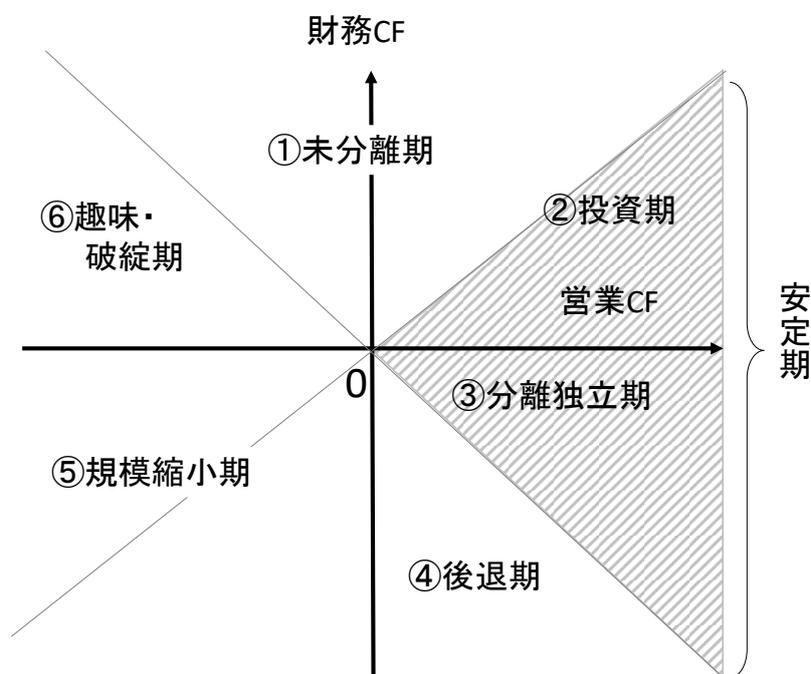


図 5-2 農業経営の CF マトリクス

資料：筆者作成.

まず、 $+財務 CF > | \pm 営業 CF |$ である図 5-2 の①は、借入金や家計からの経営仕向が経営状況に影響を与えており、経営と家計とが未分離な状態である「未分離期」を示す。この時期は、経営拡大よりも家計の維持が優先され、かつ営業活動のみでは経営継続が困難であるため自家労働が投入されがちで、不安定な経営を強いられることを示している。

次に、 $+財務 CF < +営業 CF$ である図 5-2 の②は借入額の減少および営業活動によるキャッシュの獲得が可能な状態であり、「投資期」を示す。すなわち営業活動のみで経営しており、投資が可能になる時期である。ただし、借入金の発生や家計からの経営仕向がまだまだ発生している。

$| -財務 CF | < +営業 CF$ である図 5-2 の③では、借入金を返済しつつキャッシュを生み出している「分離独立期」を示す。この時期には、利益が事業活動の他、返済に充てられ、追加的な借入金や家計からの経営仕向もない。つまり積み上げた利益等により家計から経営が独立した状態である。

これら②「投資期」と③「分離独立期」では、事業活動による営業 CF で投資が可能で経営が安定している「安定期」であると評価できる。

一方、 $|-財務 CF| > +営業 CF$  を示す図 2 の④では、借入金の返済は可能であるが、営業活動によるキャッシュが借入返済額を上回らない「後退期」を示す。この時期には売上は維持しつつも利益が生み出せないため、事業が縮小を始めると目される。

第三象限である図 5-2 の⑤では、営業活動でキャッシュが生み出せない一方、借入金返済に必要な「規模縮小期」を示す。この時期は借入金が増加するので経営は安定して見えるものの利益が生み出せず、それまでの貯蓄で返済を行う必要がある。

$+財務 CF < |-営業 CF|$  を示す図 5-2 の⑥では、営業活動によるキャッシュが生み出せないまま借入を行う、経営としては破綻した状態か、趣味の一環と考えられることから、「趣味・破綻期」とする。

次節ではこの分析枠組みにより事例を分析する。

### 第 3 節 事例経営体における CF 分析の適用

#### 1. A 氏の経営概要と CF の推移

北海道出身の A 氏は大学進学のため関西に移住し、卒業後の 2011 年に兵庫県篠山市で就農研修を開始した。その後、2013 年に認定新規就農者として同市で経営を開始し、2014 年より青年就農給付金を受給している。I ターンで就農したため、元入とする固定資産がなく、現金を元手に経営を開始した。経営開始当初は篠山市の特産品である黒大豆を生産したが、就農年の天候不順によって売上が伸びず、翌年以降黒大豆生産をやめ、現在は約 1ha の農地でキャベツや白菜、ズッキーニ等を栽培し、自ら販路開拓した京阪神の飲食店や直売所を中心に販売している。

A 氏の経営について計算した各 CF (表 5-2) とその推移 (図 5-3) をみると、当該経営は営業活動によるキャッシュを創出し続けており、利益も向上している。売掛金は増加しているものの、未払金も増加しており、利益と営業 CF が同様に向上している。また、生産に最低限必要な固定資産を経営開始当初に揃えたことで、直後の投資 CF のマイナス額が大きいが、フリー CF の増加傾向からも、投資が翌年以降の営業 CF のプラスにつながっていると判断できる。加えて、財務 CF が減少傾向にあり、投資 CF が生み出した営業 CF により経営の安定化を図り、借入金を順調に返済しているように読み取れる。

表 5-2. A 氏の勘定科目データと CF

(単位：千円)

CF の区分	勘定科目	式	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	
収	益	—	367	1,022	1,600	1,625	
営業 CF <sup>1)</sup>	プラス	事業損益	a	-999	-210	163	202
		買掛金	b	0	0	0	36
		未払金	c	80	531	359	470
		減価償却費	d	17	109	158	40
		計	$e (= \sum a \sim d)$	-903	431	680	748
	マイナス	売掛金	f	4	97	296	296
		未収金	g	0	4	4	4
		計	$h (= \sum f \sim g)$	4	101	300	300
	合計	$i (= e - h)$	-907	330	380	448	
	投資 CF	プラス	固定資産	j	262	878	827
合計		$k (= -((j_t + d_t) - j_{t-1}))^{2)}$	-278	-725	-108	140	
財務 CF	プラス	短期借入金	A	0	0	0	0
		長期借入金	B	5,278	7,278	7,243	7,216
		事業主借	C	0	0	163	885
		計	$D (= (A_t - A_{t-1}) + (B_t - B_{t-1}) + C)^{2)}$	5,278	2,000	128	858
	マイナス	事業主貸	E	2,250	668	2,522	1,603
合計	$F (= D - E)$	3,028	1,332	-2,394	-745		
フリーCF	合計	$i+k$	-1,185	-395	272	587	

資料：筆者作成.

- 1) 計算に含まれる利益には青年就農給付金支給額を含む。
- 2) t は会計年度を表す。初年度は 0 で算出している。

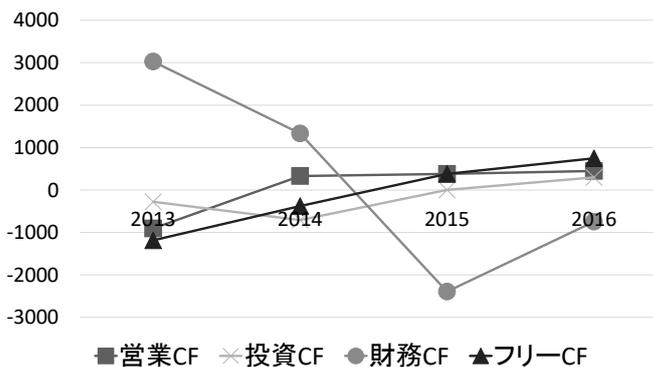


図 5-3 A 氏の各 CF の推移

資料：筆者作成.

このように、各 CF から A 氏の経営は順調に推移していると判断できるが、表 5-2 が示す通り、財務 CF を変動させる事業主勘定の額が毎年、増加していることに注意が必要である。事業主貸の増加は農産物の売上相当額が家計に仕向けられているためで、この家計

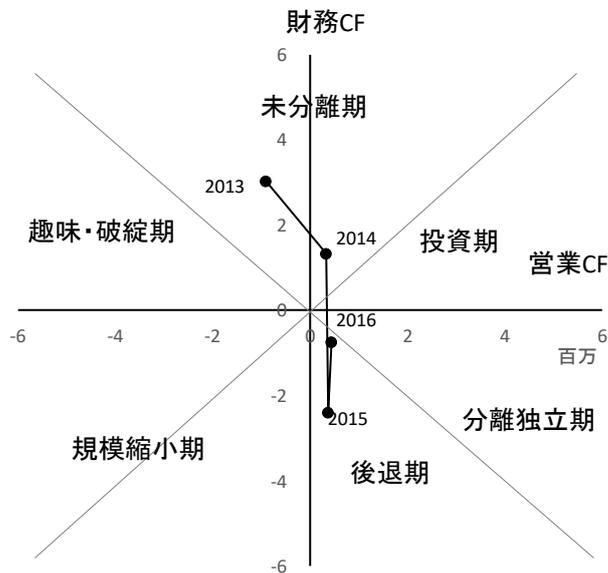


図 5-4 A 氏の CF と経営状況

資料：筆者作成.

仕向は財務 CF のマイナスに大きく影響している。このことは、事業主貸勘定が借入金の返済を行っているように誤認させる。加えて 2015 年以降は事業主借勘定も増加に転じており、家計仕向と同時に経営維持のために経営仕向が発生している状態であることを示している。

これらの CF を基に CF マトリクスによって A 氏の経営状況を分析する（図 5-4）<sup>8</sup>。A 氏は経営を開始した 2013 年時点に借入金で投資したものの、それが当該年中の営業 CF に結び付いていない。このため経営状況は未分離期であった。翌年には前年の投資により営業 CF がプラスに転じたが、借入額以上のキャッシュが生み出せず、未分離期に留まっている。その後 2015 年に後退期へと転じるが、この理由は前述の通り、借入金の返済ではなく事業主貸勘定の増加による財務 CF の減額であり、家計維持の必要性が経営に影響を与えている状況を示している。2016 年は分離独立期に近づくが依然として後退期にあり、家計に直結する農家としての所得を減らして経営維持を図る不安定な状況であると判断できる。

## 2. B 氏の経営概要と CF の推移

B 氏は農業高校卒業後、中小企業に勤務するが、退職後に兼業農家の子弟として 2010 年

に兵庫県加古郡で就農研修を開始した。2012年より認定新規就農者となり、同年より青年就農給付金の受給を開始している。実家は稲作兼業であるがB氏は施設野菜専業であり、別経営で就農した。このため、経営開始時は家族経営として保持していた井戸やトラクタなどの機械・設備を一部利用していたが、生産に必要なハウス（7.2×30mの単棟1棟、2連棟1棟、3連棟1棟）などの固定資産は自ら購入した。親の農地の継承も可能だったが、借地で経営を開始した状況は、農外からの新規就農者の状況と同様である。

就農時、補助事業を活用してハウスを建設したが、直後の台風で3連棟のハウス1棟が倒壊し、新たに6×38mの2連棟1棟、7.2×39mの3連棟1棟のハウスを建設したため、就農後2年目に特別損失および借入金が発生している。現在は上記のハウスの他、兵庫県の補助事業を活用して新たに建てた3棟のハウス（6×45mの2連棟）でトマトやパプリカ等を生産し、農協関連の地元直売所を中心に販売している。また中長期の規模拡大を見据えて加工品開発を模索しており、2015年に助成事業として着手し始め、現在は販路拡大に積

表 5-3. B 氏の損益と事業主勘定および CF (単位：千円)

CFの区分	勘定科目	式	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
	収 益	—	3,128	4,248	5,609	6,889	8,600
営業 CF <sup>1)</sup>	プラス	事業損益 a	-512	-9,394	966	1,906	731
		買掛金 b	0	0	0	0	0
		未払金 c	589	535	275	0	0
		減価償却費 d	2,351	2,398	2,441	1,653	2,469
	計	e (=Σ a~d)	2,428	-6,461	3,682	3,559	3,200
	マイナス	売掛金 f	0	0	0	0	0
		未収金 g	0	0	0	0	0
計		h (=Σ f~g)	0	0	0	0	0
合計	i (= e-h)	2,428	-6,461	3,682	3,412	3,052	
投資 CF <sup>2)</sup>	プラス	固定資産 j	39,890	38,866	35,101	32,123	38,784
	合計	k (= -((j <sub>t</sub> +d <sub>t</sub> )-j <sub>t-1</sub> )) <sup>3)</sup>	-10,022	-1,374	1,324	1,324	-9,129
財務 CF	プラス	短期借入金 A	0	0	0	0	0
		長期借入金 B	0	13,045	11,776	25,529	34,598
		事業主借 C	0	142	261	0	500
		計	D (= (A <sub>t</sub> -A <sub>t-1</sub> )+(B <sub>t</sub> -B <sub>t-1</sub> )+C) <sup>3)</sup>	0	13,187	-1,009	13,753
	マイナス	事業主貸 E	3,095	3,078	3,603	4,032	7,783
合計	F (= D-E)	-3,095	10,109	-	9,721	1,785	
フリー CF	合計	i+k	-7,594	-7,835	5,007	4,737	-6,077

資料：筆者作成。

- 1) 計算に含まれる利益には青年就農給付金支給額を含む。
- 2) 認定新規就農者となる前の所有固定資産額（32,218,800円）よりの増加額を示す。
- 3) tは会計年度を表す。初年度は0で算出している。

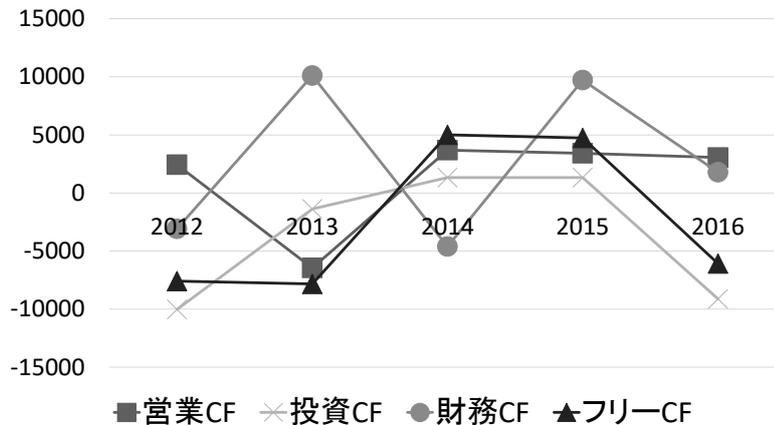


図 5-5 B 氏の各 CF の推移

資料：筆者作成.

極的に取り組んでいる。

B 氏の経営の各 CF (表 5-3) とその合計の推移 (図 5-5) は<sup>9)</sup>、施設野菜経営の開始当初の大きな投資 CF のマイナスに加え、2 年目の営業 CF の急激な悪化と同時に、財務 CF が急激に増大している。これは、災害の特別損失が招いた損益の拡大および追加的なハウス構築にかかる借入金の発生による。2014 年以降は投資 CF と営業 CF が同程度に推移しており、投資が安定的にキャッシュに結び付いている。また、2014 年にはいったん財務 CF がマイナスに転じ、借入金を返済しているように見えるが、翌年以降は再度、財務 CF がプラスに転じている。この理由として、ハウス増築および加工品開発にかかる借入金の発生が挙げられる。ただし営業 CF は横這いで推移している。このように、被災に加え加工品開発という新事業に着手したことで、フリーCF が安定的に推移しているとは言い難いが、それぞれの出来事の影響は各 CF に忠実に示されている。

上記の CF から B 氏の経営状況を分析したのが図 5-6 である<sup>10)</sup>。経営開始時には自己資金で投資しているが十分な営業 CF に結び付いておらず、後退期となっている。ハウス倒壊を経験した 2013 年には、借入金により新たなハウスを建設したものの、倒壊したハウスで生産し販売する予定だった農産物が生み出す営業 CF が獲得できず、経営は未分離期となっている。2014 年には再建したハウスで生産した農産物の販売により営業 CF がプラスに転じ、その営業 CF で借入金の返済が可能となったものの、後退期に留まっている。

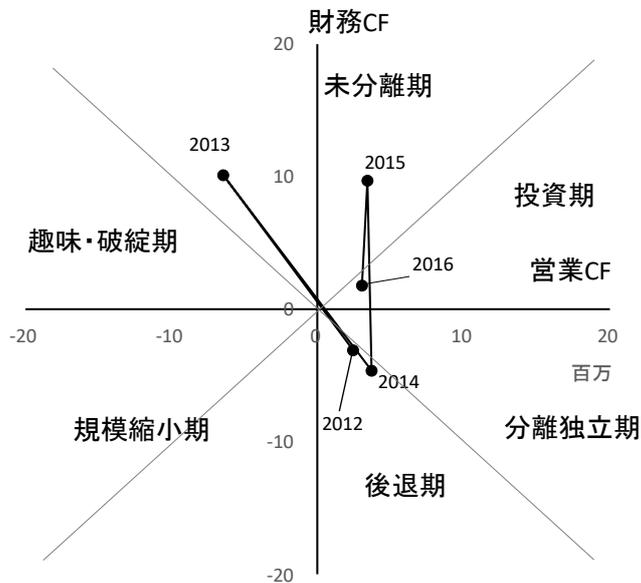


図 5-6 B 氏の CF と経営状況

資料：筆者作成.

2015 年には再び未分離期に移行しているが、この原因は借入金によるハウス増築と加工品開発への投資が営業 CF につながっていないことにある。しかし表 3 が示す通り、同年の利益は増大しており、加えて図 5-5 が示す通り、フリーCF はプラスであるため、一見、経営が安定しているように見える。この 2015 年の投資が営業 CF に結び付いたのは投資期に移行した 2016 年である。

ただし、A 氏の場合と同様、B 氏の経営でも事業主貸勘定の金額増加に注意が必要である。B 氏の場合、事業主貸勘定の金額が大きいですが、財務 CF がマイナスになっていない。これは、長期借入金の金額が事業主貸勘定よりも大きいためであり、他人資本で経営を維持させながら、事業主貸勘定で経営から家計に仕向けている状況を示している。つまり、利益、各 CF が順調に推移し、安定的な経営のように見えるものの、CF マトリクスでは未分離期や後退期を推移する可能性があることが示唆される。

以上の A 氏・B 氏 2 名の CF マトリクスによる分析結果から、新規就農者の経営は、家計と経営とが未分離な状態で経営開始後の 4 年ないし 5 年の継続期間を経た後、図 5-2 における安定期に向かう傾向がある可能性が示唆される。CF マトリクスでは未分離期等の不

安定な経営状況を示しているものの、特に B 氏の経営では、借入金の増大、事業主貸勘定の金額の増大による経営仕向が発生しているにも関わらず、利益、CF の評価では順調に成長しているように見えるところに注意が必要である。このような経営状況を経ながら、A 氏は栽培品目を見直して大規模投資を回避した一方、B 氏は規模拡大や多角化に投資しているが、両者の経営とも分離独立期に向かっており、安定化に向かう傾向は認められた。

つまり、利益では順調に成長しているように見えるが、収支および投資の状況では不安定な経営となっている。このような安定性の違いが発生する具体的な要因を、次節で直接法による CF の精査により明らかにする。精査は大規模に投資している B 氏の経営を対象とし、月毎の各 CF の推移を分析する。

### 3. 月毎 CF の状況

B 氏の月毎の各 CF (表 5-4) とその推移 (図 5-7, 図 5-8) から B 氏の経営では、廃棄に伴う固定資産の売却があるものの、投資 CF は固定的であることが分かる。また、図 5-7 から読み取れる通り、投資の前後に財務 CF が変化しており、営業 CF によるキャッシュが再投資の原資となっていないことも示唆される。十分な営業 CF につながらないことから、固定資産の投資資金が不足し、投資を借入金等に頼っている。このことは、経営開始当初の毎年末の財務 CF の減少からも読み取れる。その一方で、借入が固定資産の投資のためだけに行われているとも言い難い。2016 年には一定の借入返済が見られるものの、2015 年末および 2016 年には投資額以上の追加的な借入が発生している。2015 年に加工品開発に着手した状況からも、借入による財務 CF の増大は、不安定な経営状況を維持し、家計を安定化させるための投資に仕向けられていると考えられる。また、2012 年のハウス倒壊後、累積の営業 CF は他年と比べて小さく、2013 年はハウス再建までの期間の生産ロスが他年に比べて大きかったことが読み取れる。

次に、営業 CF を年次比較すると、B 氏が認定新規就農者となった 2012 年では月毎にバラつきはあるが、翌年以降は月毎の営業 CF が同じ様に推移することが見て取れる。6~7 月には春生産の生産物の売上で営業 CF はプラスとなり、その後 8 月頃に出荷する生産物が減少すると同時に秋以降出荷に備えた生産に取り掛かることで、再び営業 CF が 0 付近に落ち込み、10 月以降に再び営業 CF が伸び始める。しかし、各年末には営業 CF が大きくマイナスとなる経営が続いている。この原因は、生産資材や販売経費を年末に一括で支払う取引条件と考えられる。なお、2016 年も同様に年末一括支払による費用が計上されたが、

表 5-4. B 氏の月毎の CF

(単位：千円)

営業 CF	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
2012年	-431	-187	-116	-75	-122	297	362	360	186	870	288	1148
(累積)	-431	-618	-734	-809	-930	-634	-272	88	273	1143	1431	2579
2013年	-329	-273	-9165	-108	-154	490	631	-15	92	981	30	1454
(累積)	-329	-603	-9768	-9876	-10031	-9540	-8910	-8925	-8833	-7852	-7822	-6368
2014年	-293	-136	414	-3	12	313	538	102	289	1149	333	987
(累積)	-293	-429	-15	-18	-5	307	846	978	1237	2386	2719	3706
2015年	946	276	190	-96	-122	1521	517	-6	196	497	273	-758
(累積)	946	1222	1441	1316	1194	2715	3231	3226	3421	3918	4191	3433
2016年	-98	-31	1010	-473	80	885	314	262	192	332	190	315
(累積)	-98	-128	882	408	488	1373	1687	1949	2140	2473	2662	2977
投資 CF <sup>1)</sup>	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
2012年	0	-1890	-436	0	-10578	0	0	0	0	0	0	2883
2013年	0	0	-1728	-10578	0	0	0	0	0	0	0	10934
2014年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1324
2015年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1324
2016年	0	-2558	-7896	0	0	0	0	0	0	0	0	1324
財務 CF	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
2012年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3095
2013年	14319	0	0	0	0	0	0	-1274	0	0	0	-2936
2014年	261	0	0	0	0	0	0	-1269	0	0	0	-3603
2015年	0	0	0	0	0	0	0	-1269	0	0	1992	8998
2016年	0	-7	496	0	-31	-30	0	-1328	-29	-29	-1703	4448

資料：筆者作成。

- 1) 直接法による投資 CF では、事業利用外分の減価償却費を固定資産額から減する必要があるのである。本表では各期末の決算整理により計上された金額を示した。

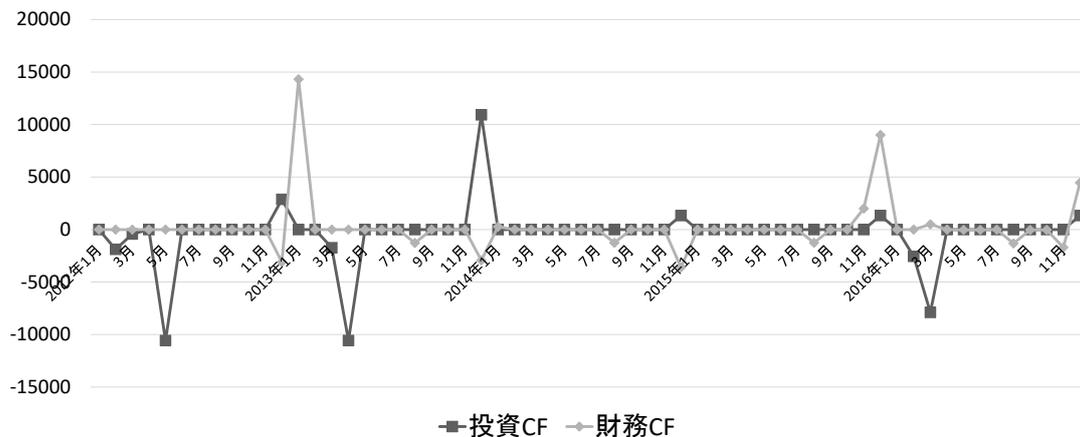


図 5-7 B 氏の投資 CF と財務 CF との関係性

資料：筆者作成。

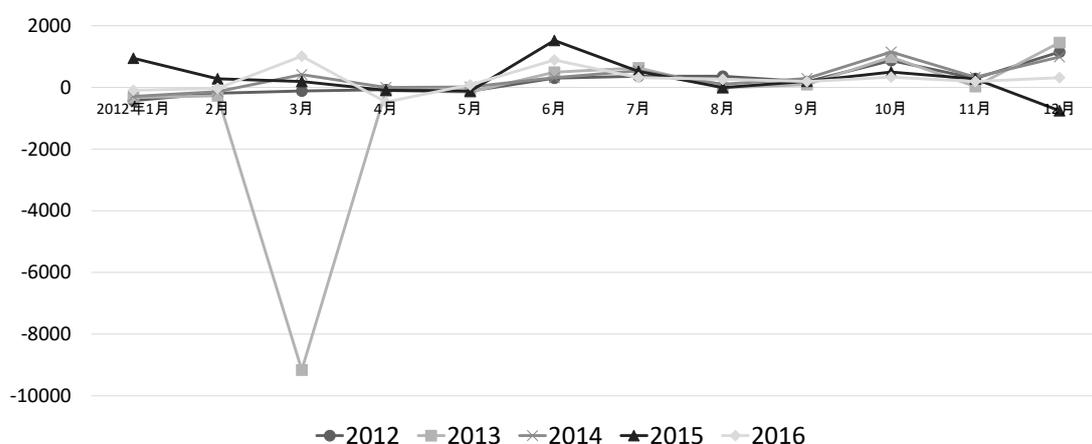


図 5-8 B 氏の月毎の営業 CF 推移

資料：筆者作成.

売上額が増大したため営業 CF はプラスとなっている。このような営業 CF の各月の特徴を図にしたのが図 5-8 である。

このように営業 CF では生産と費用の支払との関係性が明らかであり、経営と家計とが分離しているように見られるが、前述の CF マトリクスでは未分離状態を示している。この原因は、CF の推移でも触れた通り、財務 CF が期末の事業主貸勘定によりマイナスを示すことにある。この状況が損益による経営状況の把握を困難にする原因であると指摘できる。さらに、この事業主貸勘定が実質として、経営からの家計仕向となっている点に注意が必要である。

#### 第 4 節 新たな CF 分析の有効性

以上の分析より第 1 に、CF マトリクスによる評価では経営開始直後の新規就農者の経営は未分離期や後退期に陥りやすく、不安定化しやすい傾向にあることが示唆された。この不安定性の原因は、分析結果から考察すると、家計からの経営仕向と同時に事業主貸勘定を通じた家計仕向による経営との未分離性にある。具体的には、CF マトリクスの分析では A 氏・B 氏の経営ともに未分離期や後退期にはマイナスの財務 CF があたかも借入金の返済を示しているように見えるが、実際は事業主貸勘定の額を大きくし、経営を家計のプーリング機能として活用している。このような経営と家計との未分離状態が不安定な経営状態の原因

であると言える。

第 2 に、補助制度が経営に与える負の影響に注意を要することが明らかとなった。分析対象の 2 名の経営では、借入による投資額が営業活動で獲得されるキャッシュと見合わず、青年就農給付金等の補助制度で賄われたり、補助制度を活用したハウス建設への投資が営業 CF につながらず過剰投資となる等、不安定経営の要因となっている。他方、補助制度がなければさらに営業 CF は悪化し、家計と経営との未分離性を高めることは想像に難くない。故に、補助制度利用に向けた助言等の支援策が必要となろう。

以上より、新規就農者は、補助制度等の支援に依存しつつも、借入金によって経営継続を図ろうとする一方、経営からの家計仕向により経営を維持することを通して、家計維持を図っている状況が見て取れる。そうした状態の経営は、表向きの売上向上に依存し経営と家計とが切り離せない未分離期や後退期を推移しているのが実態といえる。

また分析結果は、高すぎる投資額が新規就農者の経営に影響し得ることを示している。B 氏の場合、直接的にはハウス倒壊が営業 CF の不振を招いたが、その背景には投資回収額が大きく、利益とのバランスが取れていないことがある。すなわち、新規就農者は家計が経営に過度に依存し、不安定な経営に陥っている。このような状況では、経営安定化のための借入と生活のための家計仕向が混在し、経営管理をより困難にする可能性がある。このため、確定申告書データによる収益性や生産性のみでは経営状況の誤認を招く。このため、経営状況の把握には利益の向上に対する投資、および投資に要した借入額の関係性を把握する管理会計が求められる。

## 第 5 節 まとめ

本章の結果により、農業経営における各 CF は、確定申告書等の会計データを組み替えることにより適用可能であり、間接的に算出した CF と直接算出した CF との整合性を検証することによって、間接的に算出した CF の妥当性を測ったところ、その算出結果に妥当性が認められた。加えて、家計と経営とが分離していく経営形態を取り始めた現代農業経営の経営状況の把握には、日常の経営行動の結果が相互に反映されているか否かの評価が必要であり、その経営行動の相互評価を可能にする本章の CF 分析も、経営状況を示す妥当性が認められた。また、この分析結果を用いて経営状況を判断することは、現代的な農業経営にとって目指すべき姿を提示することになり、経営戦略立案にも寄与すると言えよう。

上記を踏まえ、新規就農者の経営安定化に求められる管理会計の視点から具体的に経営

管理手法をまとめると、次の3点となる。すなわち、①CFを用いた経営状況の把握、②CFの推移の把握と管理、③月別のCF分析と総体的な財務諸表との比較による家計と経営との分離状況の把握とそれを用いた経営方針の決定である。これらは、CFの計算およびCFマトリクス分析による経営状況の把握により、初めて明らかになる。ただし、毎年末に計上される事業主貸勘定に注意が必要である。

本章では、新規就農者の経営状況が、従来の家族経営に見られるように、家計が経営を支えているのではなく、家計が経営の一部に取り込まれた状況で未分離となり、そのことが不安定な経営の要因となっていることが明らかとなった。また、このような経営状態から企業の経営へと進展するのに、CFを用いた管理会計が貢献しうる可能性が高いことも明らかになったといえよう。

#### 注

- 1 CFとは組織内外に移動する金額のことであり、取引毎に現金収支の総額を計算する直接法と財務諸表を用いて作成する間接法の2つの計算方法がある。直接法では正確な資金管理がキャッシュの流れの把握により可能となるメリットがあるものの、作成に手間がかかるデメリットがある。間接法では手間をかけずにキャッシュと利益との関係性を把握できるというメリットはあるが、正確な資金管理が困難であるデメリットがある。また、CFには営業CF、投資CF、財務CFの3種類が存在し、営業CFと投資CFとの合計額が手元保有資金を示すフリーCFとなる。各CFの把握により、生産活動や投資活動に即した資金の動きを検討することが可能となる。
- 2 新規就農者のCFを基とした支払能力に関しては木原（2015）で購買取引の取引条件に着目し、資金運用と購買取引先との関係性を構築する要因を明らかにしているが、CFの重要性に触れたのみに留まっている。購買取引のうち、特に原材料購入における支払能力に関しては参照されたい。
- 3 2016度の「新規就農者の就農実態に関する調査結果」（一般社団法人全国農業会議所全国新規就農相談センター（2017））において、非農家子弟の新規就農者で選択作目を解答した調査対象者計2,074人中、水稻・麦・雑穀類・豆類、花卉・花木、果樹、酪農、その他畜産とその他を基幹作目に選択した者が計708人だったのに対し、露地または施設野菜を基幹作目に選択した者が1,366人だったこと等からも、新規就農者が野菜

作を志向することが見て取れる。

- 4 注 1 参照のこと。
- 5 各経営状況はそれぞれ、積極的な投資を行う投資期、収益性の制限下での投資により資金の安定化を図る安定期、経営⊕の新規性が失われる停滞期、投資が営業 CF につながらず手元資産の売却を始める低迷期、資金不足による経営継続の困難性が生じる後退期である。山口は各状況がサイクルすることを図の矢印で示しているが、実際の経営状況と経営戦略の分析により、ある一定の経営状況に留まりやすいことも指摘している。詳しくは、山口（2008）を参照されたい。
- 6 本章の CF マトリクスでは、投資 CF を財務 CF に代替したためフリーCF は図示不可能となるが、財務 CF はフリーCF を代替し、営業 CF と資金繰りとの関係性を示している。
- 7 本章では新規就農者の財務会計を捉える必要から、青年就農給付金等の補助金の性質に関わらず、売上に含んだ。新規就農者の補助金の管理会計を扱った木原（2017）では、補助金の性質により売上から除いている。管理会計的側面での補助金の取扱いについては上記を参照されたい。
- 8 一般社団法人全国農業会議所全国新規就農相談センター（2017）によると露地野菜経営の新規就農者の平均売上高は 421 万円であり、各 CF の推移は適正な範囲と判断した。
- 9 注 7 と同様である。
- 10 注 8 と同様、施設野菜経営の新規就農者の平均売上高は 677 万円であり、施設等の固定資産額を考慮しても、各 CF の推移は適正な範囲と判断した。

#### 【引用文献】

一般社団法人全国農業会議所全国新規就農相談センター（2017）「平成 28 年度新規就農等相談活動事業 新規就農者の就農実態に関する調査結果－平成 28 年度－」。

稲本志良（1993）「農業における後継者の参入形態と算入費用」『農業計算学研究』（25），1-10。

稲本志良（1996）「農業経営発展と投資・資金の理論－経営発展における投資と資金の位置づけ－」『京大大学生物資源経済研究』2，39-54。

- 岩元泉（2006）「家族農業経営の展開と経営政策」『農業経営研究』43(4), 17-25.
- 岩元泉（2013）「現代農業における家族経営の論理」『農業経営研究』50(4), 9-19.
- 内山智裕（1999）「農外からの新規参入の定着過程に関する考察」『農業経済研究』70(4), 184-192.
- 大室健治・梅本雅（2012）「農業経営における内部資金調達の実態と機能—稲作法人経営の役員借入金を対象として—」『農業経済学会論文集』, 24-29.
- 木原奈穂子（2015）「農業経営体の購買取引の実態と取引条件における課題」『農林業問題研究』51(1), 20-25.
- 木原奈穂子（2017a）「補助金の会計処理が農業経営に与える影響—青年就農給付金を例に—」『農業経営研究』54(4), 48-53.
- 仙北谷康・松田孝志・窪田さと子・金野徹（2012）「家畜感染症が酪農経営の再生産に与える影響—ヨーネ病発症事例におけるキャッシュフロー分析」『農業経営研究』50(3), 68-71.
- 常秋美作（1992）「農家経営と会計」, 農林統計協会.
- 南石晶明・阿部純也・平石武・相原貴之（2002）「農業経営計画における生産計画と財務分析の統合—生産計画と連動した法人経営財務諸表の推定手法—」『農業経営研究』40(2), 11-22.
- 二川千恵・古塚秀夫（2005）「自計式農家経済簿に基づくキャッシュ・フロー計算書の作成方法に関する研究」『農林業問題研究』41(1), 124-128.
- 畠山尚史（2006）「酪農経営における規模拡大とキャッシュフローの管理分析」『北海道農業経済研究』13(1), 68-83.
- 林寛子・神谷桂・辻和良・宇治泰博（2011）「和歌山県における新規就農者の実態と課題」『和歌山県農林水産総合技術センター研究報告』(12), 1-12.
- 松田孝志・樋口昭則・仙北谷康・香川分庸（2006）「農協組合員勘定制度とキャッシュフロー会計—鹿追町農協の取組—」『農業経営研究』13(1), 68-83.
- 丸谷華織（2014）「独立自営農業者育成における新規就農支援のあり方」『農業経営研究』52(3), 35-40.
- 望木隆史・大矢四十六（2005）「農業経営の財務的成長要因に関する一考察—北海道岩見沢市A法人のキャッシュ・フロー計算書を利用して—」『農村研究』(101), 66-78.
- 山口揚平（2008）「デューデリジェンスのプロが教える企業分析力養成講座」, 日本実業出版社.

Financial Accounting Standards Board (1978) “Objective of Financial Reporting by Business Enterprises” , Statement of Financial Accounting Concepts No.1.

## 終章 要約と結論

### 第1節 得られた知見の要約

本論文は、多様化した現代農業経営が日常的に管理を求められている流動的生産資材の調達実態およびその実態に即した会計手法を確立し、正確に経営状況を把握することで農業経営の利益向上に寄与することを第一義とし、農業経営体が利用可能で、かつ望ましい会計のあり方を示すことを通して、現代農業経営の安定的な経営発展に寄与すること、および農業会計学の再考を行うことを目的とした。

そのため、次の3つの研究課題を設定し、各章でそれぞれの課題を明らかにした。

- ① 農業経営における流動的生産資材調達方法の実態把握
  - 1) 流動的生産資材調達にかかる外部環境の変化と調達先の決定要因
  - 2) 経営面積規模による流動的生産資材調達方法の変化と調達先選定要因
  - 3) 流動的生産資材の調達先選定にかかる経営行動の要因分析と調達方法
- ② 補助金の会計管理方法の違いが経営状態の把握に与える影響
- ③ 農業経営体自らによる経営行動の評価と戦略的経営管理に寄与する会計のあり方

上記の研究課題に従い、第1章～第3章では流動的生産資材に着目し、その市場・流通構造の実態を踏まえた現代的農業経営の調達先選定にかかる経営行動を分析した。第4章では所得補償を目的とする補助金に着目し、会計処理方法の違いが農業経営に与える影響を分析した。第5章では、現代農業経営におけるキャッシュフローに着目し、キャッシュフローによる経営状況の分析を可能にする管理会計手法について考察した。以下に各章の要約を示し、得られた知見をまとめる。

第1章では、流動的生産資材調達にかかる外部環境の変化と調達先の決定要因を明らかにするため、現代的な農業経営を取り巻く流動的生産資材のうち肥料・農薬の市場変化と農業経営体の変化に着目し、内閣府、規制改革会議、農業ワーキンググループの議事録や農林水産省、農業経営体の生産資材調達にかかるアンケート調査結果などの文献調査、および兵庫県農業経営体による生産資材調達組織に対する聞き取り調査を基に、肥料・農薬の流通の変化の実態を把握するとともに、農業経営体がどのような基準で流動的生産資材の調達先を選定しているのかを分析した。

この結果、肥料・農薬の流通は、農協が主となりながらも多様化していること、農業経営体は調達先選定の自由度を高めながらも、選択可能な調達先から双方に信用が得られる調達先を選定し、その調達先から提示可能なサービスの組み合わせを交渉しながら、資材を調達していることを明らかにした。具体的には、農業経営体は資材調達の効率化を「低価格」であること以外に、(1) 選択できる調達先の数、(2) 農業経営体を持つ信用度、(3) キャッシュフロー状況、(4) 生産資材の品質および付随するサービスの4つの指標で調達先を決定していることが明らかとなった。

第2章では、経営面積規模による流動的生産資材調達方法の変化と調達先選定要因を明らかにするために、農業経営体の流動的生産資材の調達行動に着目し、農業経営体の肥料・農薬取引が経営面積とどのような関係性があるのか、また、その調達の際の取引条件はどのような要因により決定されているのかについて分析を行った。全国農協青年組織協議会に所属する農業経営体への質問票調査の結果および農業経営体への聞き取り調査を基に、営農類型および生産面積、流動的生産資材の調達先やそのコストの支払方法を分析した。

この結果、農業経営体は1ha以上の面積規模で生産資材調達の取引交渉を始めること、その取引は調達先が持つ生産資材情報などの他、調達先選定の機会や経営のキャッシュフロー状況といった内部条件により規定されていることを明らかにした。

第3章では、流動的生産資材の調達先選定にかかる経営行動の要因分析と調達方法を明らかにするため、「つき合い」取引に着目し、肥料・農薬の自由な調達先選定を阻害している要因を明らかにした。調達行動に影響を与える要因として、調達先と農業経営体とのリレーションシップの中での「つき合い」が大きな影響を与えていることを仮説とし、調査分析を行った。事例としたのは、新規就農の農業経営体（南あわじ市）および農業経営体が設立した生産資材調達組織（姫路市）である。

その結果、調達先との繰り返し取引や接触回数に関係する地縁関係といった「つき合い」取引が農業経営体の生産資材調達行動に影響を与えていることを明らかにした。また、調達先の選定要因と調達方法の規定要因との関係性を構造化し、現代的農業経営の経営行動に与える影響を判別することにより、短期的な経済取引に負の影響を与えるリレーションシップがあること、しかしそれは適切な管理を行うことによって長期的には正の影響に転換し得ることを明らかにした。また最後に、これらの結果を基に、農業経営体の生産資材調達様式の類型を提示した。

第4章では、補助金の会計管理方法の違いが経営状態の把握に与える影響を明らかにす

るため、所得補償を目的とした補助金が、肥料・農薬といった流動的生産資材の間接的な資金源となり、経営状況を誤認させる可能性に着目し、経営状況を正確に把握するための会計管理手法を設定して分析した。具体的には、補助金を売上に仕訳けるのではなく、元入金に仕訳けるという会計処理方法を提示し、その有用性を検証した。研究対象は、所得補償の一つである旧青年就農給付金を受給した新規就農者2名である。

聞き取り調査を行い、確定申告書のデータを分析した結果より、補助金が農業経営体の収益性を曖昧にしておき、実態の経営よりも収益性が高い経営であると誤認させてしまうこと、自己資本が減少しているにもかかわらず補助金によって利益が維持されるため自己資本利益率が上昇し、経営の信用度を下げる結果となっていることなど、補助金が農業経営体の経営基盤強化に寄与しているように見せかけていることを指摘した。また、補助金を元入金に仕訳けて財務諸表を再作成し検証したところ、その会計処理方法が純資産の頑健性を示し、経営の信用度を維持させる上で妥当であることも確認した。

第5章では、農業経営体自らによる経営行動の評価と戦略的な経営管理に寄与する会計のあり方を明らかにするため、農業経営におけるキャッシュフローに着目した。一般会計学で用いられる営業キャッシュフロー、投資キャッシュフロー、財務キャッシュフローおよびフリーキャッシュフローを確定申告書から間接的に算出する計算式を設定し、それらのキャッシュフローの関係性から経営状況の判断できる経営分析フレームを新たに構築することにより分析を進めた。用いたデータは、兵庫県下の新規就農者2名から得られた確定申告書や仕訳帳などの会計データである。

構築した経営分析フレームに当てはめ、分析を行ったところ、その結果は、当該農業経営の収益性や投資状況、財務状況をより正確に再現していることが確認され、その妥当性が検証された。また、各キャッシュフローの関係性を用いた分析手法は、経営状況の可視的評価を可能にすることを示し、経営戦略の立案において有用であると考察した。

以上より、本論文で問題意識とした農業経営体が抱える(1)流動的生産資材の調達チャネルの再構築、(2)補助金を適切に活用する会計処理の必要性、(3)環境変化に対応した経営評価・会計管理手法の確立という課題に対して、総合的に考察する。

(1)流動的生産資材の調達チャネルの再構築に関して、まず経営規模拡大とともに進展する肥料・農薬の調達環境の変化を改めて論述した。その上で、そうした環境変化に対する農業経営体の行動は、「つきあい」取引など、地縁的な関係性を基礎とする農業・農村特有

の特徴を持ったものが根底にあり、そういった既存の流動的生産資材調達方法も選択の一つとなっていた。さらに外部環境の変化による一定以上の経営面積の拡大に伴い、流動的生産資材調達チャンネルそのものの自由度が増し、取引方法の変更を図ることを確認した。すなわち、このような外部環境の変化に伴う規模拡大は、より効率的な調達先の選択行動を促すものの、その際においても「つきあい」取引は併存され、人間的な信頼関係を維持する傾向にあると整理できる。

(2) 補助金を適切に活用する会計処理の必要性については、上記のような規模拡大に伴う流動的生産資材の調達資金として間接的に活用される補助金が、経営状況の誤認を招く可能性が確認された。また、このような流動的生産資材調達の効率化のバックボーンとして、補助金の性質に応じた管理会計が求められており、経営状況を正確に把握する会計の管理によって、現代的な農業経営体が持つ信用度が担保されると整理できる。

(3) 環境変化に対応した経営評価・会計管理手法の確立については、流動的生産資材の調達方法を変更したり、補助金を活用した結果を評価するために、キャッシュフローを算出することによる経営行動の管理の必要性が確認され、その管理を農業経営体自らによって可能にすることにより、経営戦略立案への支援となる可能性があるとして整理できる。

これらの関係性を図示すると、図 終-1 のようになる。

以上により、政策の変化に伴って変化する外部環境の一つとしての流動的生産資材の調達に関する経営行動の管理の必要性とその管理が経営に及ぼす影響の関係性が明らかとなった。さらに、補助金の会計処理やキャッシュフロー分析を通して経営状況を管理会計で把握することが、経営行動に影響を与え、効率的な調達を実現するための要素となっていることも明らかとなった。

このような経営行動および会計の管理は、現代的農業経営に対して経営戦略立案の機会を提供し、以って農業経営体の経営維持・発展が図られるとまとめられる。

## 第2節 変化する外部環境の中で期待される農業会計のあり方

以上により、現代農業経営において会計管理が果たす役割を提案する。

これまでの農業経営体は、納税を目的とした経営外部からの要請もあり、利益を計算する必要性から、税務会計のみを行ってきた。しかし、外部環境の変化に伴い、新規就農者や法人農業経営といった現代的な農業経営体の経営行動が変化し、経営体内部からの要請から、経営を維持・発展するための日常の会計管理および経営状況の把握が求められるようにな

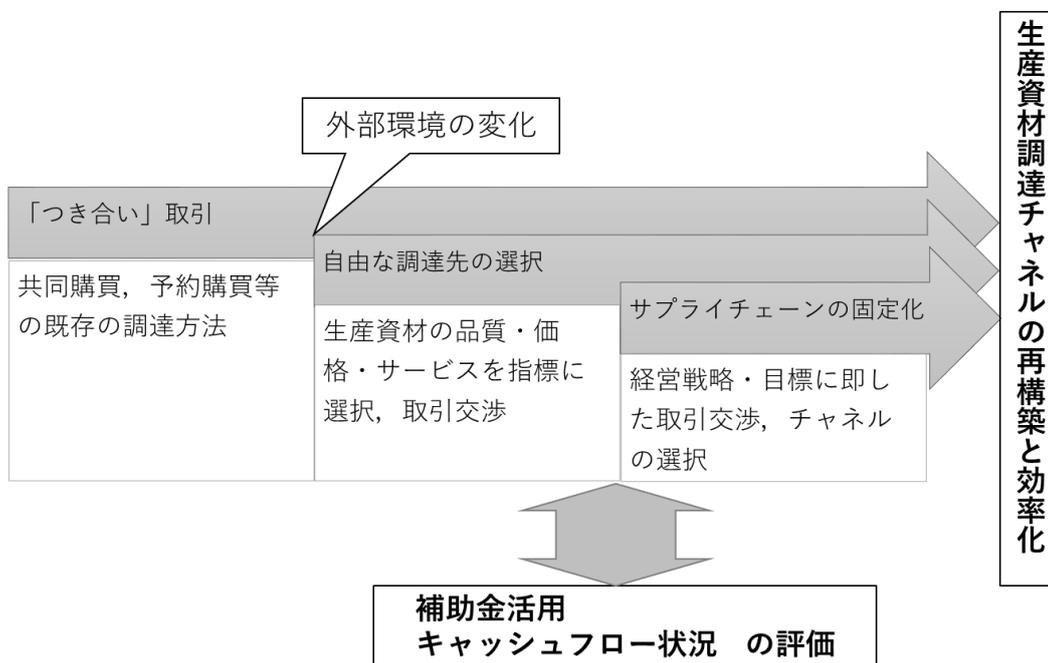


図 終-1 流動的生産資材調達と会計管理

資料：筆者作成。

っている。本論文では、流動的生産資材の調達に焦点を当て、現代農業経営の日常的な経営行動の実態および調達先選定の要因を明らかにし、その要因として補助金の会計処理やキャッシュフロー計算の導入を含む管理会計を農業経営体が自ら行う必要があることを明らかにした。

このことから、現代農業経営が利用可能な経営状況の把握手法や管理手法、調達先選定の指針となる会計のあり方について課題と展望をまとめると、次の3点にまとめられる。①キャッシュフロー計算および分析による経営状況の把握、②補助金の会計的な管理、③経営内外の環境変化に応じた生産資材調達先の選定が必要である。以下で、それぞれに対する会計の役割を提案する。

### 1. キャッシュフロー計算および分析による経営状況の把握

現代的な農業経営体は、常に外部環境の変化にさらされており、経営維持・発展のためにはこの外部環境の変化に適応する必要がある。このためには、自由な選定が可能な市場下における生産資材調達方法の変更を積極的に行う必要がある。さらに、外部環境の変化は農業

経営体の経営規模拡大を促進させており、経営規模に応じた投資が求められる。

このような外部環境の変化に応じて、農業経営体の経営状況が現状どうなっているかを把握するためには、日常的な調達・販売活動が経営に与えている影響を図る必要がある。会計はまず、キャッシュフロー計算を通してその影響の測定を可能とする必要がある。さらに、農業経営体が将来的に希望する経営状況に対して、キャッシュフロー算出結果を自ら分析することを通して、経営計画の策定に定量的なデータを提供する役割が求められよう。

また、このような現状・将来に関するデータを正確に把握することにより、農業経営体に対する意思決定に寄与する情報を提供するだけでなく、農業経営体を取り巻く外部主体に対しては、担い手たる農業経営体としての認識の周知と、そういった農業経営体に対する集中的な支援体制の構築も可能とすることが期待される。

## 2. 補助金の会計的な管理

農業経営体の生産資材調達と補助金の活用との関係性は、農業関連の補助金が目的とするそれぞれの用途からも明確である。ただし、それぞれの補助金が現代的な農業経営体の経営にどのように影響を与えているのかについて、農業経営体自らが計測することは困難である。例えば、生産基盤の確立や経営力強化を目的とし、固定資産等のストック資材の購入を支援する補助金は、現状の会計処理では特別利益への計上や積立金処理とその取り崩しおよび圧縮記帳との組み合わせによって、帳簿上では価値がないものに変換される。フローとしての所得補償という支援の形態を取る補助金は、雑所得や特別利益への計上により、農業経営体が実際に持つ経営力以上の利益を示すことになる。

これらの現状での補助金の会計処理方法は、補助金というカネが農業経営体内に取り込まれ、経営資源となってどのように影響を与えるのかを計測する手法として機能しないが、その一方で、そのような計測は会計が得意とするところであることも事実である。補助金を活用するという経営行動を規定された補助金の会計処理方法のみで捉えるのではなく、管理を目的とした会計手法を開発し、評価することによって、農業経営体の実態に即した正確な経営状況を把握することに寄与すると考えられる。

## 3. 経営内外の環境変化に応じた生産資材調達先の選定

現代的な農業経営体を取り巻く生産資材市場は、これまで固定費として認識してきた費用が、市場の変化によって変動費となるなど、めまぐるしく変化している。例えば、農業機

械はこれまで購入することが大半であったが、シェアリースという仕組みの開発により変動費化する場合などが挙げられる。また、補助金の仕組みによっては一括減価償却などにより、最新の農業機械が生産現場で利用されているにも関わらず、会計データ上には反映されない、といった場合も散見されるようになっている。このような経営内外の環境変化に応じて、現代的な農業経営体は生産資材の調達先を自由に選定できる立場にあり、費用の認識までも変化させることが可能になりつつある。会計にはこのような状況の変化をも正しく把握し、流動的生産資材などの利用量を低減するのが良いのか、機械を購入するかリースするかどちらの方が良いのかを示す指標を提供する役割が期待される。

### 第3節 残された課題

最後に、本論文の成果から導出される今後の課題をまとめる。

本論文では、規模拡大を目指す新規就農者や法人経営といった農業経営体を現代農業経営として位置づけ、現代農業経営が抱える経営課題の中でも、特に流動的生産資材というモノの調達に焦点を当て、そのモノの調達がカネという経営資源にどのように影響を与えているかを農業経営体自らによって分析可能にし、経営発展に寄与することを目的としてきた。すなわち、現代農業経営における経営主体やそれら主体の経営行動を絞った上で、会計というカネの評価指標を用いて分析し、その結果を支援として援用可能かを検討したとまとめられる。

しかし、経営主体という視点においては、規模拡大を図ろうとする現代農業経営は、上記のような経営形態に限らず、集落営農組織の設立や農外からの企業参入なども含まれ、主体は一層、多様化している。そういった現代的な農業経営体全般に、本論文の分析結果を適用することが可能であるかどうかを検証する必要がある。また、現代的な農業経営体の中でも、規模拡大を図らず小農経済を維持する家族的農業経営に対する適用可能性も今後の課題と言えよう。

また、経営行動という視点においては、本論文では流動的生産資材の中でも特に肥料・農薬に着目したが、種苗をはじめとする他の流動的生産資材や、農業機械のような固定的生産資材の市場・流通構造については触れていない。それらに対する農業経営体の調達先選定要因と経営行動を明らかにし、評価することによって、現状の生産資材調達に対する全体像を浮き彫りにすることも課題である。加えて、農業経営体の経営行動は、本論文で取り上げた購買行動に限らない。生産や販売、財務といった他の経営行動が農業経営に与える影響を測

り、正しく評価するための指標や分析手法を明らかにすることも、課題として挙げられよう。

最後に、支援という視点においては、本論文で用いた分析手法が、現代的な農業経営体自身や外部主体も含め、農業経営に関わる主体が実践的に利用可能か否かの検証が必要であろう。以上が、本論文の残された今後の課題である。

## 謝辞

昨今、農業経営や農業経済に興味があるという若者に会うことが多くなったように感じる。このことは、私にとってすこぶる嬉しいことである。なぜ、そんなに嬉しく感じるのか。ふとそんなことを考えてみたときに、どうやらそれには、わざわざ農業経営や農業経済と特定されていることにポイントがあり、そして私のこれまでの研究活動や社会人としての経験が関係しているようだ、ということに思い至った。

私の研究活動は、農業経営に対する支援のあり方から出発した。農家出身でもなく、農業に触れ合うこともなかった私が興味を持った対象が、農業を取り巻く外部からの支援だったからである。当時、農業に対する補助金や農産物に対する保護政策が世間を賑わせていたことも、興味を持つきっかけになっているのかもしれない、と今になって思う。

そんなことを頭の隅に追いやって楽しい学生生活を満喫し、卒業論文を書く頃になって、改めて何を研究しようかと考え、「農業コンサルタントは成立する？」という思い付きの疑問から支援研究を始めることになった。今のように「農業コンサルタント」という言葉が一般的に使われることのなかった 2000 年代半ばのことである。「農業は経営にしても生産にしても、支援が充実しているから、わざわざお金を払ってまでコンサルタントは雇わない。」と何度も言われて苦い思いをしながらも、修士課程に進学し、同じく支援研究を続けた。読むべき本、研究対象の紹介、研究方向の助言など、至らない私の研究活動を根気強く見守ってくださった小田滋晃教授、香川文庸教授に感謝したい。

修士を修了し、中小規模の機械メーカーに就職した。コンサルタントをしてみたいと思いつ入社したのだが、コンサルティング事業が新規事業であったため、日常的にコンサルティング案件がある訳もなく、かつ中小規模だからこそ何でもする必要があった。営業も経営企画も、購買も担当する毎日は、農業も同じような状況かと比較検討する機会となった。

そんな時、ありがたいことに、卒業論文・修士論文でお世話になった小田教授から声をかけて頂き、社会人枠を使って博士課程に進学、久々に大学に戻る機会を頂いた。博士課程では、資材購買の経験を生かして、農業の購買活動を調べることにした。「取引先が持つ情報が経営支援につながるんじゃないか…ある意味、それに対する代金も資材価格と合わせて払ってるようなものだし…」という思い付きによるものだった。結局、現段階においてもこの思い付きを検証できず、苦い思いをしながら研究することになった。このようなふがいなさの残る私の研究活動を支えてくださった伊庭治彦准教授には、感謝申し上げたい。

博士課程で研究しながら、農商工連携に関する補助金をいかに利用するかという専門職で働かせていただいたこともあった。この専門職での経験も、補助金のあり方や支援のあり方を考えさせてくれる良い経験となった。社会人として自由（奔放）に活動させてくださった関係各位の皆様は、改めてお礼申し上げたい。

このような自由な業務活動の中での、中塚雅也准教授との再会から、転機をいただいた。神戸大学での職務をいただき、フィールドを広げることができた。それだけでなく、私の一連の研究にもすべて目を通していただき、本論文をまとめるに至るまで、相当のご心配とご苦勞をおかけした。論文のまとめ方、調査の仕方など、私の研究に足りないものを的確に指摘していただき、改めて研究の楽しさを教えてくださった。心の底からお礼を申し上げたい。

普段の研究活動の中で、アドバイスや別分野からの視点からの意見をくださった先輩方や、議論に付き合ってくれた同期、後輩からも、研究を続けるモチベーションを頂いた。また、農業の「の」の字も知らない私に、一から「農業とは？」を実践的に教えて下さり、質問に対して根気よく答えてくださったり、（見せたくないであろう）経営状況を示す会計情報を提供してくださった各地の農業者の皆様にも、この場を借りて厚くお礼申し上げたい。

本論文を取りまとめるにあたり、主査となっていた中塚准教授はもちろん、ご多忙の折に副査となっていた小野雅之教授、金子治平教授、そして高田理先生には、心より謝意をお伝えしたい。

最後に、私の自由な研究活動、社会人生活を支え、見守ってくれた両親に心から感謝したい。農業を知らなかった一学生が、農業経営や農業経済という分野に興味を持ち、研究者としての途に就くことができるようになったのは、ひとえに皆さま方からのご支援、ご指導、ご鞭撻によるものである。多くの人に支えていただき、農業経営や農業経済、特に私の場合は農業会計への興味を深めることができた。そういった経験から、農業経営や農業経済に興味を持つ若者の増加に対し、新たな視点によって農業経営が捉えられ、深化する可能性、農業経営へのより実践的な支援の可能性に期待が膨らみ、嬉しさを感じているように思う。それと同時に、少しの焦りを感じているのも事実である。私自身、若者に負けじと、これまで以上に邁進したい。皆さまには引き続き、変わらぬご指導・ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願ひ申し上げます。皆さまのご健勝とご多幸を、心よりお祈り申し上げます。

2018年8月