

# 経営改善にむけた経営管理の実践事例とチェックリスト

経営診断により自らの経営状況を客観的に把握した後は、具体的な経営改善に取り組む必要があります。そのため、ここでは、様々な場面で経営管理の合理化に取り組んでいる農業経営の実践事例と、合理的な経営管理のためのチェックリストを示しました。経営改善の際の参考として下さい。

なお、このチェックリストは暫定版であり、これからも改良、拡充を図る予定です。

## 【目次】

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| 1. 経営管理の合理化の実践事例       | 4. 複合化を進めていく際のチェックリスト  |
| 2. 雇用人数に対応した労務管理の実態と特徴 | 5. 経営管理の合理化のためのチェックリスト |
| 3. 経費削減のためのチェックリスト     | 6. 経営類型別の経営管理に関する留意点   |

## 1. 経営管理の合理化の実践事例

### 【生産管理】

---

- 田植機や自脱型コンバインの1日の処理面積として約1haは少なくとも作業できるようにする。
  - 団地を一つの単位として捉えて同一の栽培方法を用いたり、同一の品種を作付けたりする。
  - 田植においては、植付けを担当するオペレーターが作業を最も円滑に遂行できるように補助者は作業を行う。
  - 家族中心の経営では種類の異なる作業を同時に行ったり繰り返し交互に行ったりするのに対して、雇用労働力を導入した経営ではその被雇用者に作業を良く理解させるとともに、一連の作業の流れを円滑にし、様々な作業の同時進行や繰り返しを避ける、あるいは作業分担を事前に決めておくといった対応を行う。
  - 営農集団において誰がどの作業を担当するか、またどのような作業班編成とするかについては、各作業者の作業の遂行能力、特にオペレーターとしての機械の操作能力だけでなく、集団組織の場合には、全体の作業進行の調整や指示を行い得る者の配置に特に留意した作業班編成を行う。
  - 最も経験豊富な集団の代表者が全体の作業の遂行状況を把握するとともに、各作業者に対して次に実施すべき作業や圃場を指示する。
  - 収穫時に天候の急変等が予想される時には一つの圃場に複数の台数のコンバインを集中的に投入してその圃場の刈取りを終え、後日その圃場の残りを収穫するために再度移動時間をかけることを避ける。
  - 作物・品種配置や作業順序の決定等においては、作物の生育特性や各圃場の特徴をできるだけ詳しく把握しておく。
  - 適切な作業班編成や作業配置を実施していくために、各作業者の能力やそれぞれの実施すべき作業の相互関連を熟知しておく。
- 

### 【労務管理】

---

- 家族員や同士のな構成員への動機付けについては、機械的に労働内容の評価を行ったり、それを直接給与水準に反映させたりするのではなく、各人の行動による成果や目標達成への貢献度を評価・検討する中で構成員の組織への貢献意欲が高まるようにする。
  - 構成員の意欲を引き起こすために、機械作業は共同で行うが、栽培管理は地区別に担当者を決め、その者が責任をもって行うというように、栽培管理に関わる労働のみ成果と結び付けて評価するという対応を行う。
  - 栽培管理担当者の組合せに関しては、①1人ずつに担当区域を設定する、②作業上の効率性と技術の移転を考えて経験のある年輩者と若年層との2人1組とする、③かつ多数決で採るべき対応策の決定が可能な3人1組とする、などの工夫を行う。
  - オペレーターにはそれぞれ専用の機械を決め、保守・点検を各人の責任で行うようにする。
  - 担当圃場ごとに機械の利用時間や資材の投入量を記録し収量と照らし合わせることで、コスト削減の徹底と競争意識の醸成を図る。
  - 各人がその年の目標収量を提示し、それとの比較でもってその人の栽培管理などの成果を評価する。
  - 各人が何をやりたいかを設定し、その実績が会社にどれだけ貢献したかという貢献度を評価ポイントとする。
-

- 
- 部門別に販売目標やコスト低減目標を設定し評価する目標管理法を採用する。
  - 3年間の中期経営計画を策定し、構成員が組織目標を共通して理解できるようにする。
  - 農繁期が存在することから、弾力的な有給休暇制度の運用を図る。
  - 長く勤務し経験を蓄積したことに配慮した賃金体系を設定する。
  - 息子や娘が後継者として経営に参入する場合には、それら後継者への厳密な労働評価、能力評価を避けつつ各人の意欲を引き出す方法として、①経営者と後継者で専門に担当する経営部門を設定し所得も世代に対応させて配分する、②販売代金が振り込まれる通帳の名義を夫婦で別々にする、などの工夫を行う。
- 

### 【財務管理】

---

- 農地購入については、年総償還額を一つの目安としたり、経営全体の収支の中で安定的に返済していける水準を目安として年総元利償還額の上限を設定する。
  - 1戸当たり減価償却費の範囲内に年間の償還元金を収めるという減価償却費の内部金融効果を活用した財務管理を実施する。
  - 短期資金の調達方法として、①手持ちの現金預金により対応する②定期預金を担保として短期資金を調達する、③支払時期に応じて定期預金の解約、預け入れを繰り返す、などの工夫を行う。
  - 営農集団における財務管理として、組織が解散しても即時に借入金返済し構成農家に負債を残さないという観点から、機械施設等に関わる借入金額に等しい自己貨幣資本の確保を理想に財務状況を整備することとし、当面は50%をメドにそれを準備する。
  - 売上高に占める人件費の割合や支払い利息率、宣伝費率、あるいは固定長期適合率等の財務指標に関する合理的な管理の目安として例えば、売上高人件費率については30～40%、あるいは売上高宣伝費率4～5%といった数字を一つの目安として設定する。
- 

### 【販売管理】

---

- 販売競争に勝ち抜いていくためには常に自分の生産物の商品イメージをいかに高め、また、どのように独自性を打ち出していかかが重要となることから、①作物の栽培方法を工夫し、その栽培方法のアピールと併せて生産物を販売する、②該当する商品だけでなく村でとれる産物も同封し農村および自然のイメージも併せて消費者に届ける、さらに③生産の過程から消費者と生産者が交流し、商品に加えて、「健康」や「食」あるいはイベントに関わる情報も提供していく、などの工夫を行う。
  - 広範囲に商品の宣伝を行い自ら受注していく場合には、何時来るか分からない不特定多数の顧客からの電話注文を受付けるために適切かつ正確な対応能力を持った者を常時そのために確保しておかなければならず、家族員等構成員への負担が急速に増大するといった問題が発生することから、そのような事態に対しては受注代行会社を活用する。
  - 製品の販売活動が活発になり、その販売金額も増大していく中で適確な販売対応を実施するために、①販売活動時の顧客との交渉の際に権限を担当者に委譲できるように、例えば組織を農事組合法人から有限会社へ変更するなど販売活動に適した企業形態を選択する、あるいは、②販売対応の専門能力を有する者を雇用していく、③代金決裁において顧客が振り込み等を行い易い金融機関をメインバンクとして設定する、などの工夫を行う。
  - 代金回収を確実にいくために、①未払者には内容証明郵便等により督促状を送付する、②代金引換による商品配送とする、③代金前払方式とする、④預金口座からの引き落としを依頼する、⑤大口の販売先については信用調査を行う、⑥初めての取引先の場合には実際にその取引先を訪ねた上で販売を行う、などの対応を実施する。
- 

### 【顧客管理】

---

- 農地貸借においては、借地圃場の畦畔の草刈りや水路の清掃は丁寧に行う。
  - 特に他集落の水田を借入れた場合には、借地圃場の地権者のみならず、その地域の農民への配慮を怠らないようにする。
  - 地権者への対応として、①借地圃場も含め転作には積極的に取り組む、②借地圃場の返還を求められた場合には直ちに返す、③借地圃場の稲が収穫適期以降も遅くまで残るといった事態を避ける④圃場の位置や地権者の状況によっては水管理等の作業を地権者に再委託し老人等への就業機会を提供する、な
-

どの工夫を行う。

- 作業受託における委託者への対応として、①委託者の圃場は作業期間のうちのできるだけ適期限内に作業を実施する、②作業を依頼されたら自らの経営地の作業の都合にかかわらずできるだけ早く作業受託地の作業を優先して行う、③委託者に対する技術指導も要請されれば行う、④作業は特に丁寧に実施する、などの配慮を行う。
- 規模拡大が進み地権者や作業委託者の数、あるいは借地圃場数、受託圃場数が増加する場合には、コンピューター等を用いて地権者や委託者別に圃場数や圃場別の面積、借地料、受託料金、あるいは借地料や作業料金の支払い・入金状況といったデータを整理する。

(注) 以上の表は、農業経営において経営管理場面での実際に行われている経営対応の事例を整理したものです。

## 2. 雇用人数に対応した労務管理の実態と特徴

類型	2～3人程度の臨時雇用導入 (家族労働力の補完)	数人から十数人程度の臨時雇用導入 (周年雇用・施設型経営)	数人以上の臨時雇用及び常時雇用導入 (大規模な法人経営など)
人間関係管理・動機づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主な作業の終了時等には慰労会を実施するなど被雇用者とのコミュニケーションに努める</li> <li>● 被雇用者には、経営者の考えをよく説明し理解させる</li> <li>● つらい仕事などは経営者も一緒に行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ミーティングなどにより情報の伝達は詳しく、正確に行う</li> <li>● 休憩時などに当面の作業や経営者からの指示を行うとともに被雇用者からの要望など意見交換の場を設ける</li> <li>● 自社製品や自分が勤める職場に誇りを持ってもらう</li> <li>● 他経営・市場視察や研修を実施し自社商品の評価や新知識・情報を修得させる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 被雇用者の考えや提案を生かせるよう配慮する</li> <li>● 社員の自主性を尊重し、努力次第で責任を持たせ、仕事もまかせる</li> </ul>
労働条件管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 雇用者の都合に合わせて勤務時間を設定する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 採用のポイントは、やる気があり、調和して仕事ができる人、経験のある人よりも、指示した通り作業してくれる人を選ぶ。</li> <li>● 採用においては知人や仲間、被雇用者からの紹介を重視する</li> <li>● 作業開始、休憩、終了時はチャイムを鳴らして作業時間を周知する</li> <li>● 時間管理のためにタイムレコーダーを利用する</li> <li>● 休憩所の設置や労働負荷の減少のための工夫をなど働きやすい環境を整備する</li> <li>● 働きの内容や勤務期間等に応じて賃金水準に差をつけリーダー勤続者は多くする</li> <li>● 長く働いてもらうために、被雇用者の健康管理に配慮する</li> </ul>	
作業管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 家族とついでに作業し技術を覚えてもらう</li> <li>● 被雇用者が行うべき作業の内容を明確にし、理解してもらう</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 作業者の個性、能力に応じて配置する。新人は経験者と組み作業を覚えてもらう</li> <li>● 雇用導入に併せて作業体系を見直す。また、作業のマニュアル化を図る</li> <li>● 仕事の段どりができる人をリーダーとして育成する</li> </ul>	

経営者の 管理		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 雇用導入に併せて財務を明確化する</li> <li>● 人を雇っている感覚を育成する</li> <li>● 経営内での役割分担を実施する</li> <li>● 家族員同士の呼称を、仕事の上での呼称に改める</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織の編成や分担を明確化し被雇用者の能力に応じて権限を委譲する</li> </ul>

(注)本表は千葉県農業改良課及び農業改良普及センターによって実施された雇用管理に関する実態調査結果をもとにとりまとめたものです。

### 3. 経費削減のためのチェックリスト

項目	はい	いいえ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自分の経営の収入や支出の状況を把握しているか</li> <li>● 経営の収支の記録を付けているか</li> <li>● 自分の経営の経費のかかり具合が他の同じ様な経営と比べてどうか比較したことがあるか</li> <li>● 収入が少ない要因や経費が多かかった理由を把握、検討しているか</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機械の利用の仕方に無駄はないか</li> <li>● 機械等の保守・点検に努めているか</li> <li>● 機械の修理費を少なくする工夫を行っているか</li> <li>● 機械の共同利用やリース・レンタルなどを行ってコストを下げる対応をしているか</li> <li>● 機械を自分で持って作業すべきか委託したが得か、冷静に判断して決めているか</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 肥料の使い方に無駄はないか</li> <li>● 同じ効果が期待できるもっと安い肥料はないか</li> <li>● 肥料を少なくするような技術的な工夫を講じているか</li> <li>● 農薬の使い方に無駄はないか</li> <li>● 同じ効果が期待できるもっと安い農薬、あるいは散布方法はないか</li> <li>● 農薬の使用をできるだけ少なくするような技術的な工夫を講じているか</li> <li>● 燃料費など光熱動力費がどれだけかかっているか把握しているか</li> <li>● 小農具、資材、諸材料などを安易に購入していないか</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自分や家族の労働の手間賃を考慮して作業を行っているか</li> <li>● 非効率な作業の仕方をしていないか</li> <li>● 作業の段取りについて十分工夫しているか</li> <li>● 農業委員会に働きかけるなど借地料をできるだけ少なくするような工夫を行っているか</li> <li>● 借入金の利息や年間の償還額がどれだけか把握しているか</li> <li>● 償還方法を検討するなど利息の支払いをできるだけ少なくする工夫を行っているか</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新しい技術などの情報の入手や新技術の試行等に努めているか</li> <li>● 常に経営の改善点を見つけ、その解決のための対策を見つけ出す努力をしているか</li> </ul>		

(注)本表は、経費削減のためのチェック項目の一例を示したものです。

### 4. 複合化を進めていく際のチェックリスト

項目	はい	いいえ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自分の経営の特性(家族労働力数、圃場条件、土地条件、気象条件、技術力、販売力など)に合った作物や家畜を組み合わせているか</li> <li>2. 中心とする作物と副次部門とする作物は明確になっているか</li> <li>3. 複合化の目的やねらいははっきりしているか</li> <li>4. 作物ごとの作業や担当部門の分担関係は構築できているか</li> </ol>		

5. 圃場の位置や土壌条件、排水条件は複合化にうまく適合しているか 6. 連作障害や地力維持、雑草対策などを考慮して土地利用計画をたてているか 7. 作業が競合する時期に作業員への労働面での負担が大きくなっていないか 8. 1年間を通した作業計画をたてているか 9. 作業日誌(作業記録)をつけているか		
<b>(雇用労働力を導入している場合)</b> 1. 雇っている人とのコミュニケーションは十分とれているか 2. 就業条件は明示しているか 3. 経営者の経営方針や考え方、指示の内容は、雇っている人に対して迅速かつ正確に伝わっているか 4. 被雇用者それぞれの個性に適合した作業配置や作業班編成を行っているか 5. 雇用労働力の導入に合わせて作業体系(作業の手順や作業の段取り)の見直しを行ったか 6. 働いている人の健康管理や作業環境の改善に努めているか 7. 人を雇うことで家族員の意識や経営の会計処理の方法は変わったか		
<b>(加工部門などを導入し、自ら消費者への販売も行っている場合)</b> 1. 加工技術や販売技術の習得に努めているか 2. 商品の品質管理や品質保持に努めているか 3. 市場調査などを通して消費ニーズの把握に努めているか 4. 消費者や実需者などお客さんとの情報交換や交流に努めているか 5. 販売担当者がはっきりし、また、その人が持つ権限は明確になっているか 6. 顧客からのクレームに適切に対応できる体制、訓練はできているか 7. 代金回収に対する安全性の確保に努めているか 8. 施設機械への投資の償還金はそれらの減価償却費の範囲内に止まっているか 9. 売上高に対する支払利息の割合は過大(数%以上)になっていないか 10. 1年間あるいは月々の資金繰りは計画的に行われているか 11. 財務関係の記録は整備されているか		

(注)これらは、経営複合化を進めていく際のチェック項目の中の一例を示したものです。

## 5. 経営管理の合理化のためのチェックリスト

### 【経営者としての心構え】

項目	はい	いいえ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営者及び家族の健康状態はよい</li> <li>● 経営者としての資質、決断力、実行力がある</li> <li>● リーダーシップがあり家族や従業員からの信頼を得ている</li> <li>● 自分の経営にとっていま何が必要か分かっている</li> <li>● 家族や働く人の力を活かしている</li> <li>● 経営者として既成概念に捕らわれない自由な発想や決断をしている</li> <li>● 経営運営に計画性があり常に課題の先取りをしている</li> <li>● 経営の問題点を発見し、たえず経営改善に取り組むようにしている</li> <li>● 経営者の経営方針と家族員や従業員の考え方との間にズレがない</li> <li>● 自分の経営だけでなく地域の農業発展に努力している</li> <li>● にはまらず必要があれば多様な事業展開を図ることができる</li> <li>● 農業に生きがいを感じ自然や生活に理解がある</li> </ul>		

**【経営管理】**

項目	はい	いいえ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営方針に即して具体的な経営計画をたてている</li> <li>● 経営目標の達成度をチェックしている</li> <li>● 経営方針の策定から実行、結果の評価というサイクルのもとで経営運営を行っている</li> <li>● 生産計画の変更はスムーズに行い、それに対する指示は徹底している</li> <li>● 短期(1年)計画をたてている</li> <li>● 中期(3-5年)及び長期(10-20年)に関する経営全体の計画がある</li> <li>● 設備投資計画や利益計画、資金計画など個々の具体的な計画がある</li> <li>● 経営方針にもとづく土地利用計画や生産計画がある</li> <li>● 計画立案に必要な資料の記帳、整備を行っている</li> </ul>		

**【経営記録の整備】**

項目	はい	いいえ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 作業日誌をつけている</li> <li>● ドンブリ勘定とならないよう経営の収支記録をつけている</li> <li>● 帳票類は目的別に作成されている</li> <li>● 帳票やファイルは誰にも分かるように整理されている</li> <li>● 決算や税の申告を他人まかせにしていない</li> <li>● 複式簿記をつけ自ら決算や税の申告を行っている</li> <li>● 生産量や売上高の補助記録簿があり、経営改善に活かしている</li> <li>● 経営活動の成果が数字で分かるようになっている</li> <li>● 青色申告を行っている</li> <li>● 青色申告や複式簿記の内容をもとに経営分析を行っている</li> </ul>		

**【生産管理及び作業管理】**

項目	はい	いいえ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 作業予定に対する達成度をチェックしている</li> <li>● 打ち合わせを行い、栽培管理や作業遂行に関する指示の徹底を図っている</li> <li>● 稲ワラ、粃殻、堆肥などの中間生産物は有効利用している</li> <li>● 作業に関する予定表や進捗表が明示されている</li> <li>● 基本技術にもとづいて生産を行っている</li> <li>● 消費者や実需者のニーズを考えた品種選択や栽培方法の工夫を行っている</li> <li>● 省力化や品質向上のために新技術の積極的な導入や創意工夫に努めている</li> <li>● 深耕や客土、有機物施肥など土壌改良に努めている</li> <li>● きちんとした作付計画にもとづいて生産を行っている</li> <li>● 安全な食べ物の生産や環境保全を考えた技術面での工夫を行っている</li> <li>● 冷害など気象条件への対策を事前に講じている</li> <li>● 適期管理や適期作業を行っている</li> <li>● 生産量や品質に特に影響を与える作業への管理は特に注意している</li> </ul>		

**【労務管理】**

項目	はい	いいえ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 就業規則等を作成している</li> <li>● 身体に負担をかける無理な作業動作を少なくする工夫をしている</li> <li>● 就業条件などの諸規則は時代の変化に対応して作成している</li> <li>● 雇用労働力の確保及びその者への訓練・指導はスムーズに行われている</li> <li>● 職場の環境整備に対して前向きに取り組んでいる</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 福利厚生や休日確保など労働条件の改善に取り組んでいる</li> <li>● 施設や機械の配置を工夫し、作業能率の向上に努めている</li> <li>● 家族や作業員の作業分担、協力関係が明確になっている</li> <li>● 作業別の投下労働記録などにもとづく年間の作業暦を整備している</li> <li>● 作業の流れがスムーズで仕事も順序よく行えるよう工夫している</li> <li>● 標準的な作業については作業マニュアルがつくられている</li> <li>● 補助作業や標準的作業は誰に代わっても効率的に行われるようになっている</li> <li>● 従事者に対しては労災や傷害保険がかけられている</li> <li>● 家族員も含め、作業員に対してはその労働に見合う正当な報酬が実際に支払われている</li> </ul>		
--	--	--

### 【機械施設利用】

項目	はい	いいえ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機械や施設の点検は徹底して行うようにしている</li> <li>● 施設機械の共同利用や共同作業に努めている</li> <li>● 作業受託などを行い、機械施設の利用率の向上を図っている</li> <li>● 中古機械の利用や自家修理などにより費用節減に努めている</li> <li>● 経営内部で機械施設の汎用利用を行い稼働率向上に努めている</li> <li>● 設備、機械、部品については整理整頓がゆきとどいている</li> <li>● 設備や機械施設に関する投資は計画的に行っている</li> <li>● 機械銀行やリース、レンタルなどを活用して費用の節約に努めている</li> <li>● 保守管理や点検修理を丁寧に行い機械施設の耐用年数を長くしている</li> <li>● 情報処理器機であるパソコンやファクシミリを活用している</li> <li>● 経営条件に合った新しい機械の積極的な導入を図っている</li> <li>● 機械施設については改良や利用上の工夫に努めている</li> </ul>		

### 【部門及び作目の選択】

項目	はい	いいえ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 立地条件や経営条件を活かした作物及び作付体系を選択している</li> <li>● 土地の利用率や労働力の利用を高めるよう作目の組合せを工夫している</li> <li>● 経営に適合した基幹作目及び副次作目がある</li> <li>● 地力維持に配慮した作付体系を導入している</li> <li>● 価格変動や自然災害に対する危険分散を考えた作目を選択している</li> <li>● 市場動向やそれに対する経営戦略を考慮した作目導入に努めている</li> <li>● 部門及び作目選択においては地域条件や経営条件を活かすよう心がけている</li> <li>● 農閑期の労働力利用や収入確保面で問題が生じないよう工夫している</li> <li>● 労働配分や作期を考えた部門及び作目を選択している</li> </ul>		

### 【資材の調達・管理】

項目	はい	いいえ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産資材の購入は計画的に行っている</li> <li>● 生産資材購入の際は常に価格や取引条件、品質を比較、検討している</li> <li>● 生産資材については在庫の管理や整理に努めている</li> <li>● 生産資材の購入や調達については自ら適切に管理している</li> <li>● 使用時期直前の購入や衝動買いを避けるようにしている</li> <li>● 単品を共同購入するなど資材を安く調達するため工夫を行っている</li> <li>● 代金の決済時期や返品の可能性など購入条件は詳しく検討している</li> <li>● 運搬や価格交渉面での有利性を考えより大きな単位で計画的に購入するなどの工夫を行っている</li> </ul>		

### 【販売管理】

項目	はい	いいえ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営方針を踏まえた長期的展望に添って販売計画がたてられている</li> <li>● 計画販売や共選共販など組織的対応に取り組んでいる</li> <li>● 消費者ニーズに応えるよう多様な販売方法の導入している</li> <li>● 付加価値を高めた加工販売に取り組んでいる</li> <li>● 過去の実績を販売ルート別に分析して、販売方法の改善に活かしている</li> <li>● 消費者の反応や市場情報を利用し、経営改善に努めている</li> <li>● クレームに対しては担当者を定め、常に前向きに処理している</li> <li>● 共同出荷、市場出荷、直接販売などの多様な販売チャンネルが確保されている</li> <li>● 価格形成や代金回収などに関する実績は常にチェックしている</li> </ul>		

### 【財務管理】

項目	はい	いいえ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機械施設の減価償却を行っている</li> <li>● 予算と実績の差異の検討を行っている</li> <li>● 短期負債が流動資産からみて過大にならないようにしている</li> <li>● 固定資産は自己資本と長期借入金の合計を超えないようにしている</li> <li>● 資金繰り表を作成して資金運用に問題が生じないようにしている</li> <li>● 青色申告会などに加入し、財務関係の情報収集に努めている</li> <li>● 経営費節減のための合理化に積極的に取り組んでいる</li> </ul>		

### 【地域的な土地利用、農地集積、土壌改良への取り組み】

項目	はい	いいえ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 借地や農地購入などを通して規模拡大は計画通り進んでいる</li> <li>● 団地化や連担化など農地の集団化が図れている</li> <li>● 農地や用排水路などに関する整備が進んでいる</li> <li>● 農地流動化が組織的に行われ面積拡大が図られている</li> <li>● 耕地の分散をなくす取り組みが行われている</li> <li>● 作業の受委託が組織的に行われている</li> <li>● ブロックローテーションなど土地利用の高度化に向けた取り組みがなされている</li> <li>● 地域ぐるみで農地、農道、水路、畦畔などの保全・管理が図られている</li> <li>● 食を通じた地域住民との協同活動に取り組んでいる</li> <li>● 組織化による地域的な販売体制の構築に取り組んでいる</li> <li>● 各種の生産組織に加入し、自経営では解決が困難な問題に対処している</li> <li>● 地域住民や消費者団体との連携活動に参加している</li> </ul>		

(注)この表は、小川政則によるチェックリスト(「土地利用型農業の経営改善ヒント」JA全農、1994年)を修正、加筆して作成したものです。

## 6. 経営類型別の経営管理に関する留意点

### 【家族経営における経営管理の留意点】

- 家族経営において最も重要な管理領域と言える生産管理を適切に行うため、作物等の生育に関する知識、情報を蓄積しておくとともに、それぞれの圃場の特性や実施すべき作業の手順、およびその時間的な相互関連を十分理解しておく。
- 収量や品質の維持・向上だけでなく、生産コスト削減のための管理も徹底する。
- 家族員の労働に対しても適正な報酬を支払うとともに、働いていく上での就業条件の整備を図る。
- 家族員対しても、労働者として、また、一人の人間としての合理的な労務管理を実施する。
- 農地購入に関する財務管理においては、それにより適正な労働報酬の支払や新たな経営展開のための

---

投資が制約されないような方式に変更する。

- 財務内容の正確な記録、およびその活用を図る。
  - 経営組織内での意思疎通や意見調整、情報伝達に関わるコストが小さいという利点を生かすとともに、一方では労働力が固定的であり分業協業体制の構築や管理機能の専門化を図る上で限界があるという弱点を補うよう工夫する。
  - 環境変化に対して弾力的に対応していくなど、経営の状態や市場の状況に迅速に適応する。
  - 自分の経営で十分な効率性を発揮し得ない作業や管理領域については、①生産物の販売の場合には、必要な販売ロットが確保できる、また、販売専門の担当者があるなどからより高い販売価格を期待できる機関に委託する、②重機など個々の経営で所有するにはコストがかかるが大型機械で行えば効率的に実施できる作業については機械を借用するか外部に委託する、土地利用や水利用の調整などについて地域の営農組織や農協及び役場等の機関に働きかける、など外部への委託や他の経営や組織との部分的な連携、組織化を図るといった対応を積極的に行う。
- 

#### 【地域営農組織における経営管理の留意点】

- 地域営農組織内における人間関係を良好、かつ、効率的に維持していくことに努める。
  - 構成員の性格や能力を熟知し、それらに適合した組織内での役割を設定する。
  - 常に組織活動の活性化を図り、組織への求心力を高める。
  - 組織内において代表者の後継者と見なし得る者に所定の役職を順次経験させていくなど、意識的に経営管理能力を継承・蓄積していく仕組みを構築しておく。
  - 地域営農組織において適切な経営管理を実施していくことの困難さを評価し、それら管理能力遂行への報酬を組織活動における必要な支出として確保する。
  - 機械施設の効率的な利用やその計画的な更新、拡充のために、①組織活動の中心となる担い手組織等をつくり、そこへその維持、利用を委ねる、あるいは、②地域営農組織が法人化等を図り一つの経営体としての性格を備え必要な会計処理を行いつつ資本維持を図るといった取り組みを行う。
  - 組織活動における労働や創意工夫に対して正当で手厚い収益配分となるような財務管理を実施する。
  - 適切な分業・協業体制を構築することで効率的な機械施設の利用や作業遂行を行うとともに、また、できるだけ合理的な土地利用や水利用を進める。
  - 地域営農組織で実施していくには相対的に非効率な生産活動、例えば危険を伴い、かつ環境の変化に迅速に対応していくことが求められるような活動に対しては、その実施主体を地域営農組織と分離する、あるいはそこでの生産管理や財務管理等の権限、機能を特定の担い手グループ等に委譲するなどの工夫を行う。
  - 地域営農組織として実施すべき事業および管理の領域を限定し、地域営農組織それ自体の組織目標も単純化していく。
- 

#### 【法人経営における経営管理の留意点】

- 複数の構成員からなる法人経営の経営管理としては、分業協業体制の構築のみならず、特にそれぞれの管理領域における業務の専門化や特定の専門能力を持った者の雇用などによって、その経済的効果が発揮されるようにする。
  - 多様な事業部門を導入することで専門化の利益を確保する。
  - 資材等の大量購入を行って購入単価の削減を図る。
  - 法人化することで、資金調達力の増加、販売対応や求人活動における企業イメージの向上を図る。
  - 事業内容の変更のみならず、組織機構の改善も図り、管理機能の分化及び中間管理者への権限の委譲を図っていくなど、経営管理の進め方それ自体に対しても常に創意工夫を図る。
  - 他の経営・組織との連携・協力という外部環境への働きかけによって、法人経営それ自体では十分な効率性を発揮できない領域は外部に委ねていくなどの対応も進める。
  - (注)以上の表は、農業経営における経営管理の実態調査結果をもとに、経営類型別の経営管理に関する留意点を整理したものです。
-