

平成 11 年度農林水産省経済局委託調査

# 経営体育成のための政策金融に関する 調査報告書

平成 12 年 3 月

財団法人 農林水産長期金融協会

## は し が き

「経営体育成のための政策金融に関する調査」は、農林水産省経済局から平成10～12年度の3か年継続事業として当協会が受託した調査事業であり、本報告書は2年目（平成11年度）の調査結果をとりまとめたものである。

我が国の農業経営をめぐる情勢は、経済不況の下で厳しさを増しており、経営感覚に優れた効率的、安定的な経営体の育成が期待される中で、農業制度金融の果たす役割は、ますます重要なものとなっている。

「経営体育成のための政策金融に関する調査」は、このような情勢に鑑み、金融行政を一層的確に推進するため、農家の資金借入動向に関する情報、資金・経営管理姿勢に関する情報や融資機関の貸出審査における債権保全措置の実施状況や融資先農家の経営内容の把握状況等の情報を収集し、これを分析・検討することにより、金融行政の推進に必要な基礎資料を整備する目的で実施されている。

本年度の調査は、昨年度に引き続き農協に対するアンケート調査、農家に対するアンケート調査、現地実態調査及び経営体の管理能力の向上等の手法の検討の四つの部分からなっている。

これらの調査に当たっては、アンケート調査先の農協及び農家、現地実態調査先の農協及び農家、さらには関係団体の皆様から、ご多用中にもかかわらず格別のご協力をいただいた。ここに厚くお礼を申し上げる次第である。

なお、本年度の調査は次の各委員からなる検討委員会の助言を得ながら進められた。委員各位にも深甚の謝意を表したい。

(検討委員) 座長 新井 肇 (東京農業大学国際食料情報学部)  
委員 田中 久義 (農林中金総合研究所調査第一部)  
尾崎 賢寿 (農林漁業信用基金農業第二部)  
土田 志郎 (農林水産省農業研究センター経営管理部,  
現農林水産省北陸農業試験場企画連絡室)  
松村 順二 (農林漁業金融公庫融資第一部)  
松下 秀介 (農林漁業金融公庫融資第一部)

2000年3月

財団法人 農林水産長期金融協会  
会 長 松 本 作 衛

# 目 次

はじめに	1
第1章 農協における債権保全措置の対応状況 農協アンケート調査の結果	3
第2章 大規模農家の資金借入動向と経営管理 農家アンケート調査の結果	23
第3章 現地実態調査結果	53
第4章 経営体の管理能力の向上等の手法の検討 法人経営の実態分析	93
第5章 まとめ	109

## 執筆分担

はじめに	山 口 晃 ほか
第1章	山 口 晃 ほか
第2章	山 口 晃 ほか
第3章	各検討委員
第4章	須 田 誠 治
第5章	新 井 肇

# はじめに

## 調査の目的

我が国農業・農村の発展を図るため、経営感覚に優れた効率的・安定的な経営体を育成し、これらの農業経営が農業生産の相当部分を担う農業構造を確立することが喫緊の政策課題となっている。

このため、金融面においては、各種制度資金の創設や拡充・整備を図るなどして、農業者自らの創意工夫と自主性を活かしつつ、こうした経営体の育成に努めているところであるが、よりきめ細かに現状に即応した政策の展開が求められている。

一方、農村地域の混住化・住民意識の多様化により農村社会の人的結合が希薄化し、保証人の確保が困難になっている。また、農地価格の下落により担保不足等の問題が顕著化してきている。

このため、農協等融資機関の債権保全措置を含めた貸出体制にも変化が生じている。本調査は、経営体の資金（経営）管理、制度資金の借入動向や融資機関の貸出審査における債権保全措置の実施状況等の基礎データを収集し、調査・分析を通じ、その現状と傾向を明らかにすることで、今後の経営体の多様な発展にきめ細かく対応していくための政策金融のあり方の検討に資する基礎資料を整備することを目的として実施した。

## 具体的な調査事項

上記の目的を達成するため、次の四つの事項について調査を実施し、本報告書においてとりまとめることとした。

### 1．農協アンケート調査（第1章）

農業経営体に最も多く貸出を行っている農協に対し、貸出審査における債権保全措置の実施状況、融資先の融資後の経営状況の把握（以下、「事後フォロー」という。）状況等に関するアンケート調査を実施し、集計・分析を行った。

### 2．農家アンケート調査（第2章）

比較的大規模な農家2,087戸に対して、経営状況、資金（経営）管理の状況、資金借入動向、融資機関との接触状況等に関するアンケート調査を実施し、集計・分析を行った。

### 3．現地実態調査の実施（第3章）

上記農協アンケート調査の回答農協から、債権保全措置や融資先の事後フォローについて先進的な取り組みを行っている6農協を選定し、債権保全措置や融資先の事後フォローに対する考え方等について、聞き取り調査を実施した。

また、現地実態調査の対象とした農協の組合員のなかで、パソコンを活用して簿記記帳や経営分析を実施するなど、積極的に資金（経営）管理を実施している先進的な農家12戸を選んで、資金（経営）管理についての創意工夫、資金の借入動向等について聞き取り調査を実施した。

現地実態調査については検討委員が中心となり実施し、調査先の農協及び農家ごとに特徴的な内容を取りまとめた。

#### 4．経営体の管理能力の向上等の手法の検討（第4章）

昨年度実施した、個人経営との比較による法人経営の実態の分析をベースに、法人経営の資金繰りの分析手法の検討を行うとともに、資金繰りに優れた経営体の経営実績をもとに、法人経営の目標とする各種経営指標の算出を行った。

#### 5．まとめ（第5章）

以上の四つの調査事項について、総括的な考察を行った。

## 第1章 農協における債権保全措置の対応状況

### 農協アンケート調査の結果

融資機関の融資時における債権保全措置の対応状況並びに債権保全措置の弾力化に対する意向を把握するために、農業経営体に最も多く貸出しを行っている農協に対してアンケート調査を実施した。

以下、その概要及び回答内容の集計・分析結果について述べる。

#### ・アンケート調査の概要

##### 1. 調査項目

農業長期資金の融資における具体的な債権保全措置の対応状況、融資先の融資後の経営内容の実態、今後の債権保全措置の弾力化に対する考え方等について質問した。

##### 2. 調査対象及び回答数

農林水産省経済局金融課が毎年実施している「農業金融等動向基本調査」の対象農協 401 農協を対象に実施した。

調査は郵送により行い、有効回答数 287 農協で回収率は 71.5%であった。

調査対象農協の特徴（農業地域別平均）

農業地域 類型別	有効回答 農協数	組合員数 (人)	調査対象農協の特徴（農業地域別平均）		
			改正組合員数	貯金残高 (億円)	貸出金残高 (億円)
全 体	287	9,689	5,987	720	221
都市的地域	123	13,057	7,240	1,127	359
平地農業地域	69	8,356	6,237	480	141
中間農業地域	73	6,953	4,644	411	110
山間農業地域	22	4,123	2,648	224	62

##### 3. 集計・分析方法

集計・分析は、各アンケート項目ごとの集計・分析に加え、必要に応じ各アンケート項目間のクロス集計・分析を行い、グラフ化してアンケート調査の概要としてまとめた。

集計結果については、巻末の参考資料を参照されたい。

なお、無回答は各アンケート調査項目ごとに集計から削除した。このため、各アンケート調査ごとに有効回答数は異なる。

## ・調査結果

### 1. 多様な債権保全措置の利用状況

#### (1) 農協が利用したことのある債権保全措置

債権保全措置には多くの種類があるが、どのような債権保全措置が利用されているかをまとめたのが図1～3である。

過去3か年の間に、「不動産担保」を93%、「保証人（親戚、縁者、知人）」を87%、「農業信用基金協会保証」を97%の農協が利用している。また、「貯金担保」も74%、「共済（生命保険）担保」も71%の農協で利用されている（図1）。

これを資金別に見ると、農協プロパー資金では「貯金担保」が72%、「共済（生命保険）担保」が70%の農協で利用されており、農業近代化資金などの農業制度資金と比べて多様な債権保全措置が取られていることが伺える（図2）。

図1 最近3か年の間に農協が利用したことのある債権保全措置

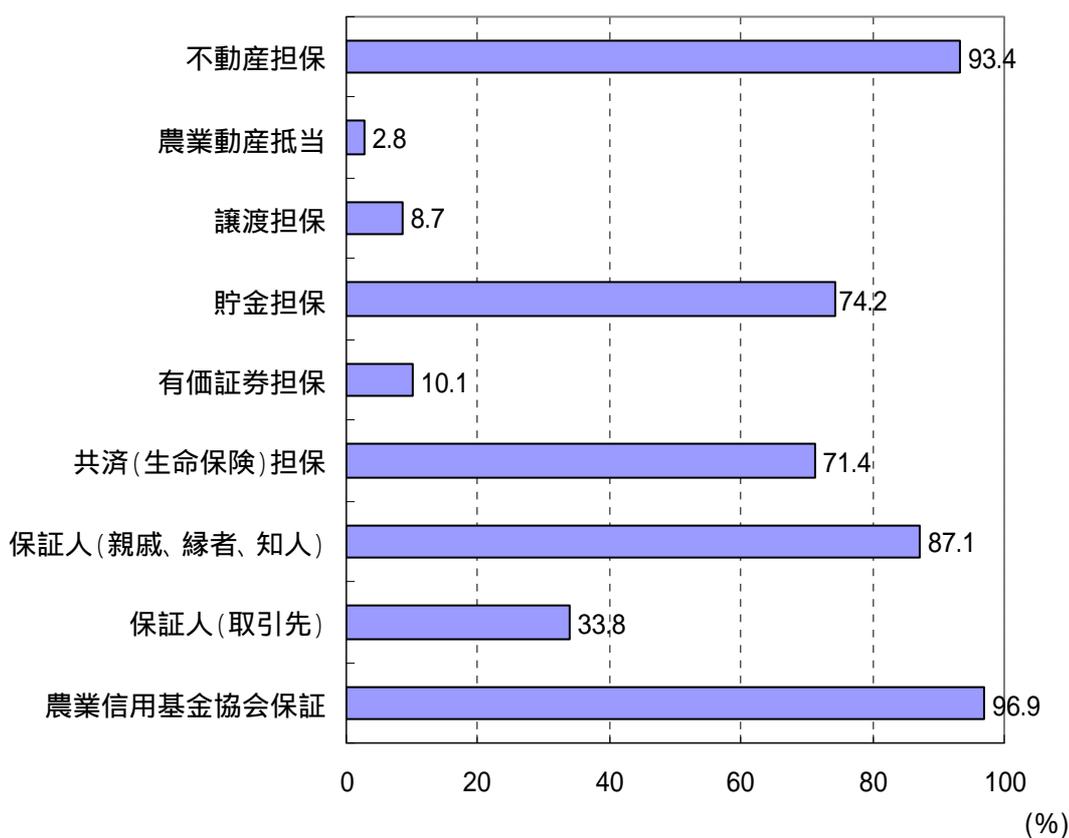


図2 最近3か年の間に農協が利用したことのある債権保全措置  
(資金種別)

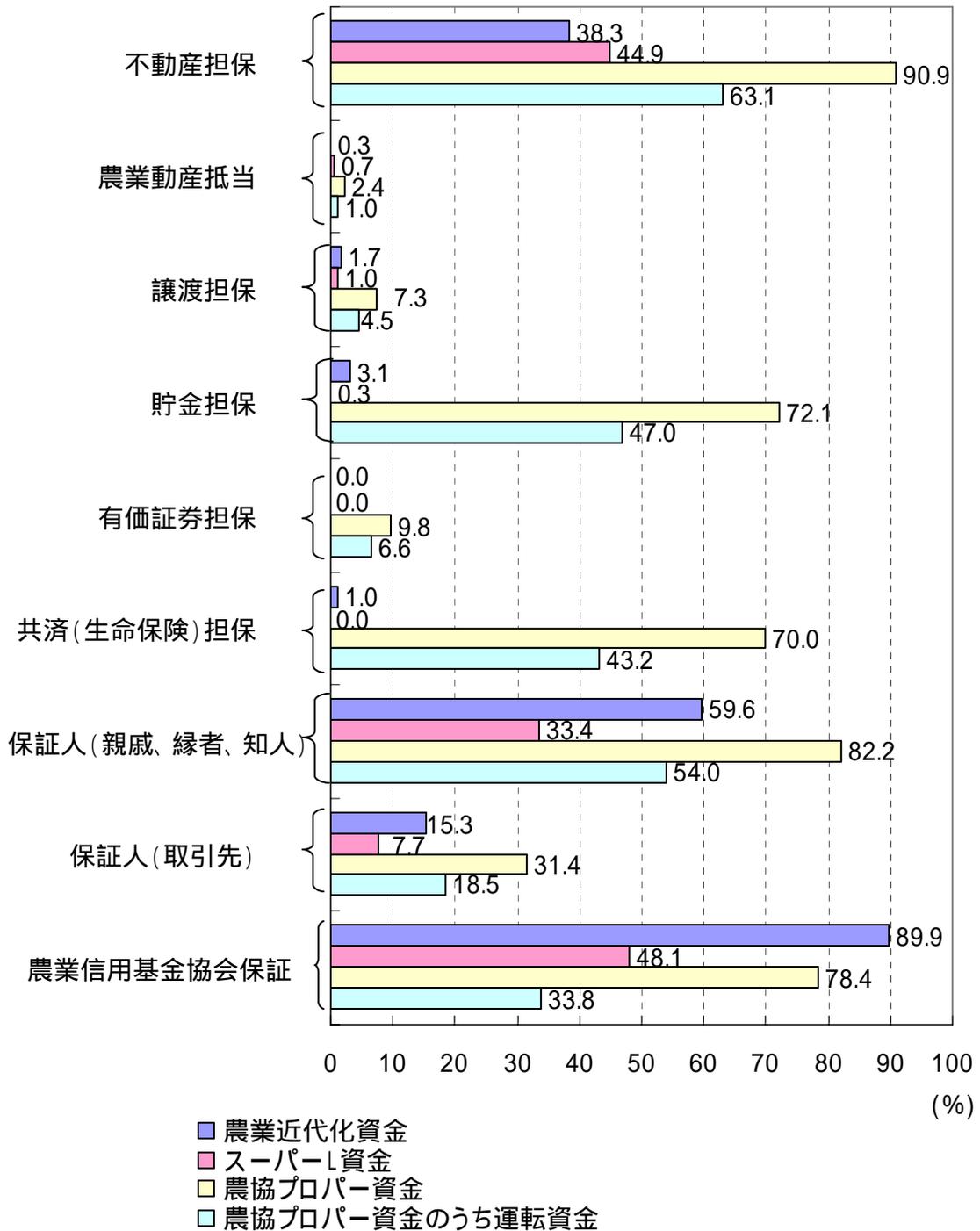
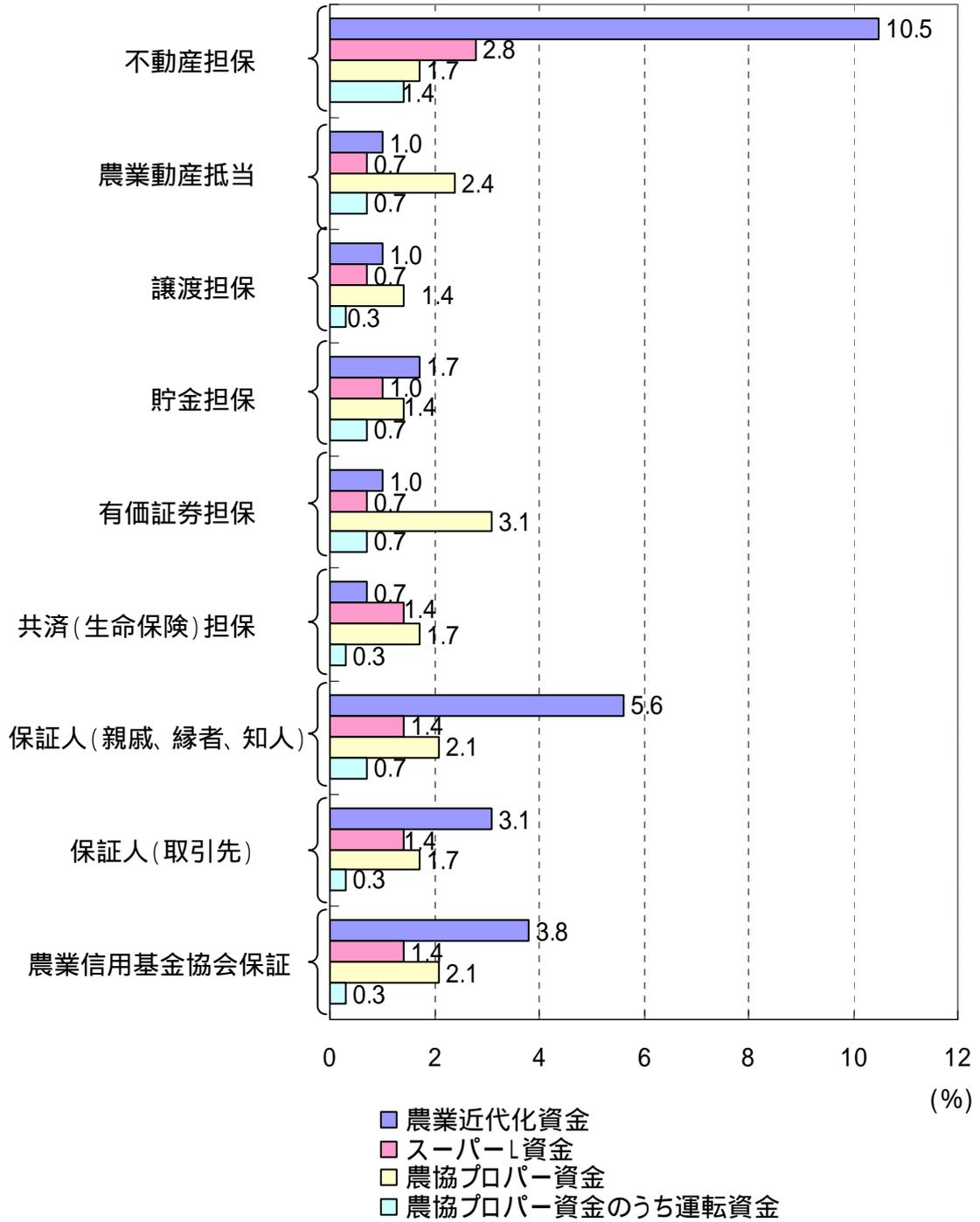


図3 最近3か年の間に利用していないがそれ以前に利用したことがある  
債権保全措置(資金種別別)



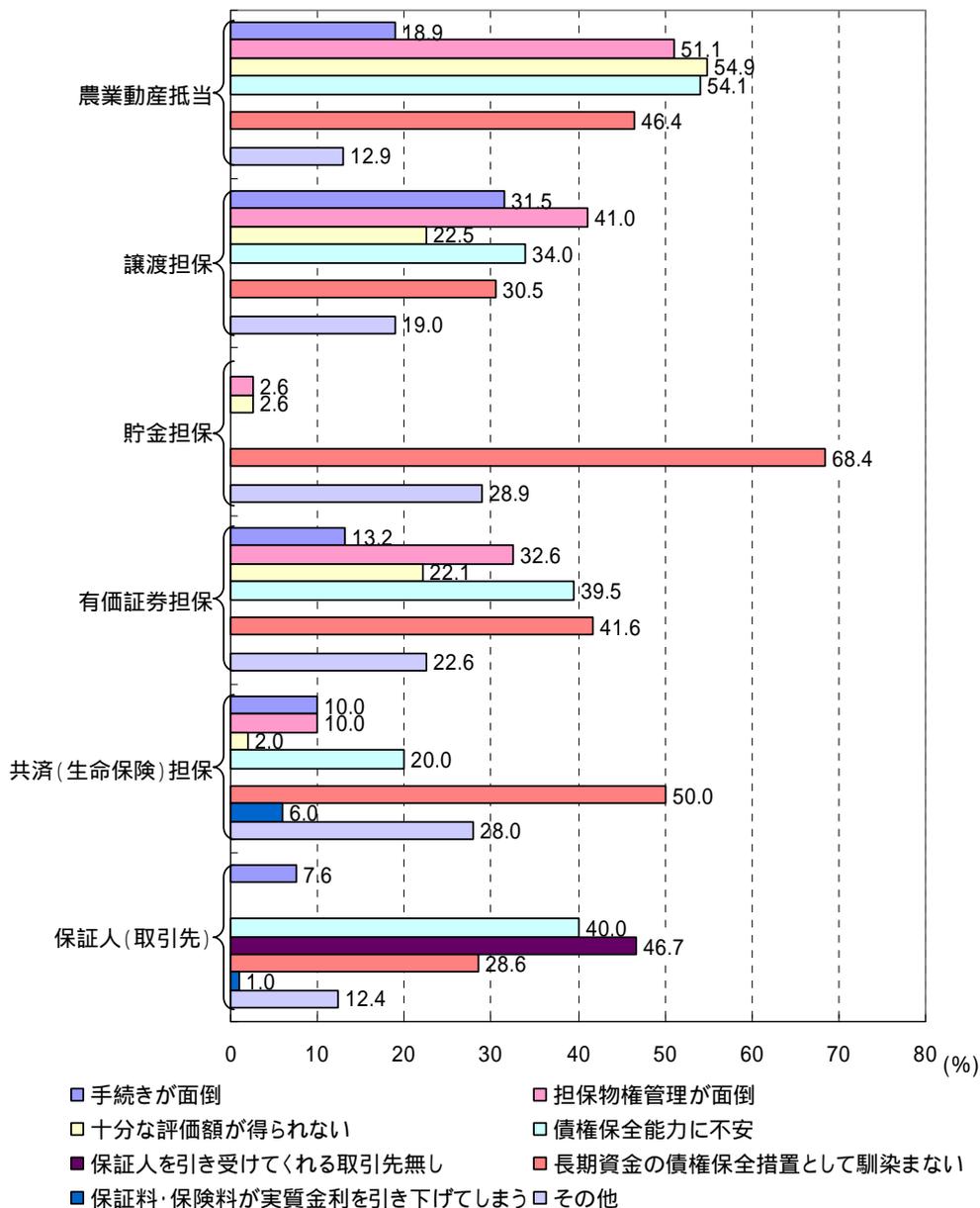
(2) 多様な債権保全措置を利用しない理由

不動産担保、「保証人（親戚、縁者、知人）」、「農業信用基金協会保証」と比較して、「農業動産抵当」、「譲渡担保」などの債権保全措置の利用率が低くなっているが、その理由をまとめたのが図4である。

「農業動産抵当」では「十分な評価額が得られない」が55%、「債権保全能力に不安」が54%、「担保物権管理が面倒」が51%、「譲渡担保」では「担保物権管理が面倒」が41%、「債権保全能力に不安」が34%、「貯金担保」では「長期資金の債権保全措置として馴染まない」が68%、「有価証券担保」では「長期資金の債権保全措置として馴染まない」が42%、「債権保全能力に不安」が40%、「共済（生命保険）担保」では「長期資金の債権保全措置として馴染まない」が50%となっており、これらを理由にあげる農協の割合が高くなっている。

また、「手続きが面倒」という事務的な問題点も「農業動産抵当」、「譲渡担保」、「有価証券担保」で高い割合であげられている。

図4 最近3か年の間に債権保全を利用していない理由（債権保全措置別）



## 2. 融資先に対する事後フォロー

### (1) 事後フォローに対する農協の取組み

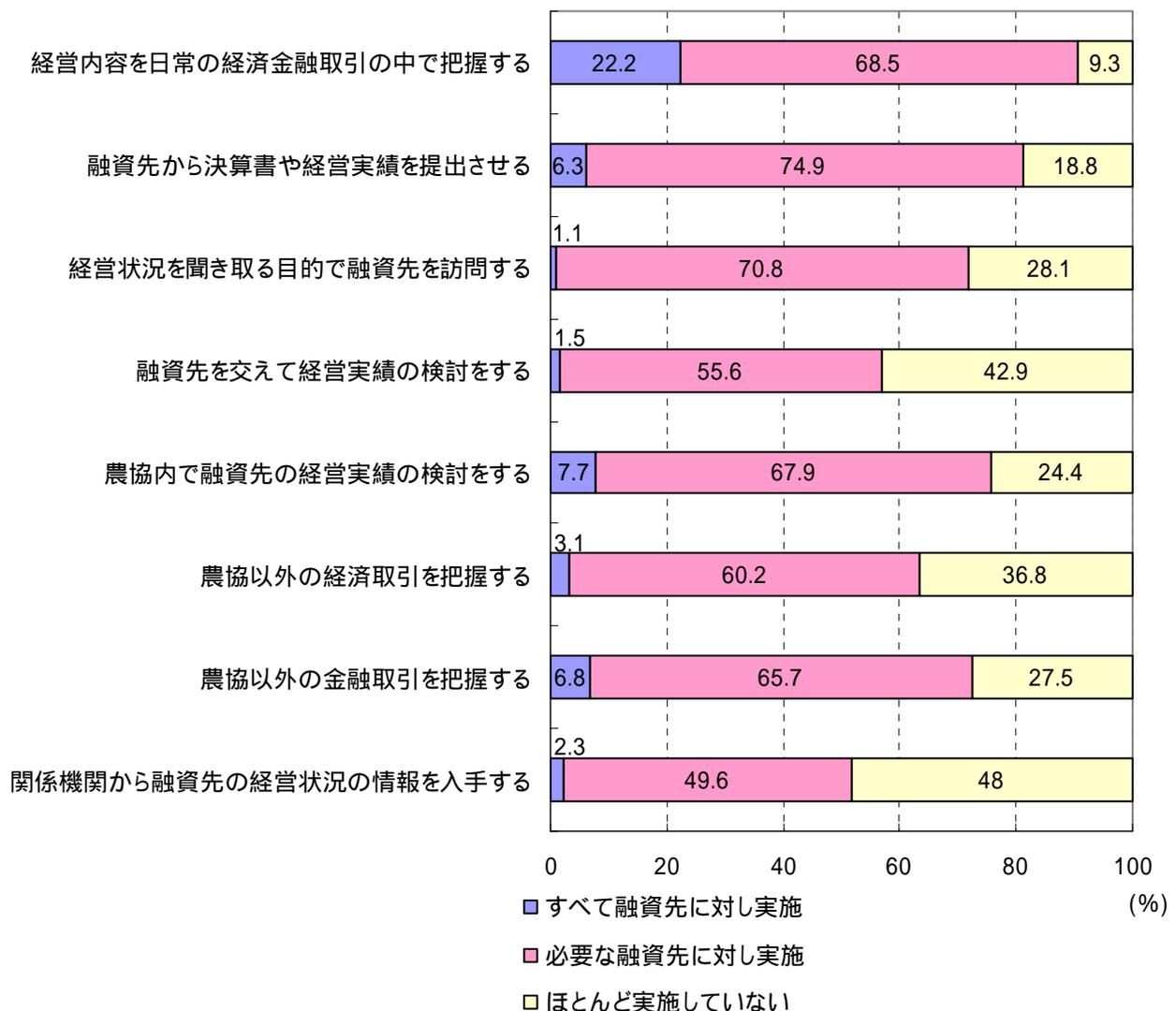
農協が融資先の事後フォローのために、日常の貸付金の管理の面からどのような対応をしているかをまとめたのが図5である。

具体的な取組み事項の中で、「すべての融資先」に対し実施している取組みとして「経営内容を日常の経済金融取引の中で把握する」を22%の農協があげている以外は、すべて10%以下となっている。

また、「すべての融資先」又は「必要な融資先」に対し「融資先を交えて経営実績の検討をする」が57%、「関係機関から融資先の経営状況の情報を入手する」が52%と他の取組みと比較して低い割合となっている。

なお、81%の農協が、「すべての融資先」又は「必要な融資先」から決算書や経営実績を提出させていると回答している。

図5 事後フォローに対する農協の取組み

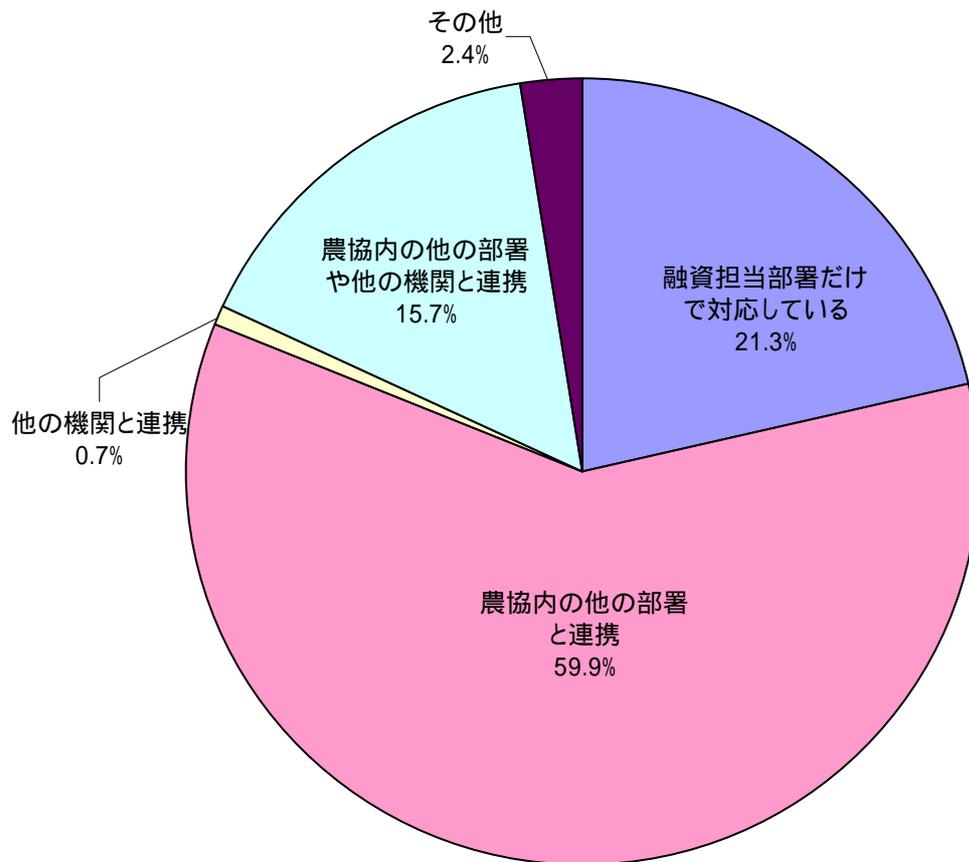


(2) 事後フォローを実施するための体制

事後フォローを、農協がどのような体制で把握しているかをまとめたのが図6である。

「融資担当部署だけで対応している」とする農協は21%であり、76%の農協が「農協内の他の部署」や「他の関係機関」と提携して事後フォローを実施している。

図6 事後フォローを実施するための体制



(3) 融資先の経営内容の把握状況

農協が融資先の事後フォロー等を通じて融資先の経営内容をどの程度把握していると考えているかをまとめたのが図7である。

「十分把握できている」又は「債権保全措置に支障がない程度に把握できている」とする農協(以下、「Aグループ」という。)が55%、「不十分」とする農協(以下、「Bグループ」という。)が45%となっている。

また、8ページに示した「事後フォローに対する農協の取組み」の状況を、A・Bグループ別に集計したのが図8である。AグループではBグループと比較して、融資後の経営内容把握のための取組みを積極的に行っており、特に、「経営状況を聞き取る目的で融資先を訪問する」、「融資先を交えて経営実績の検討をする」、「農協内で融資先の経営実績の検討をする」という取組みで両者の差が大きくなっている。

図7 融資後の経営内容の把握状況

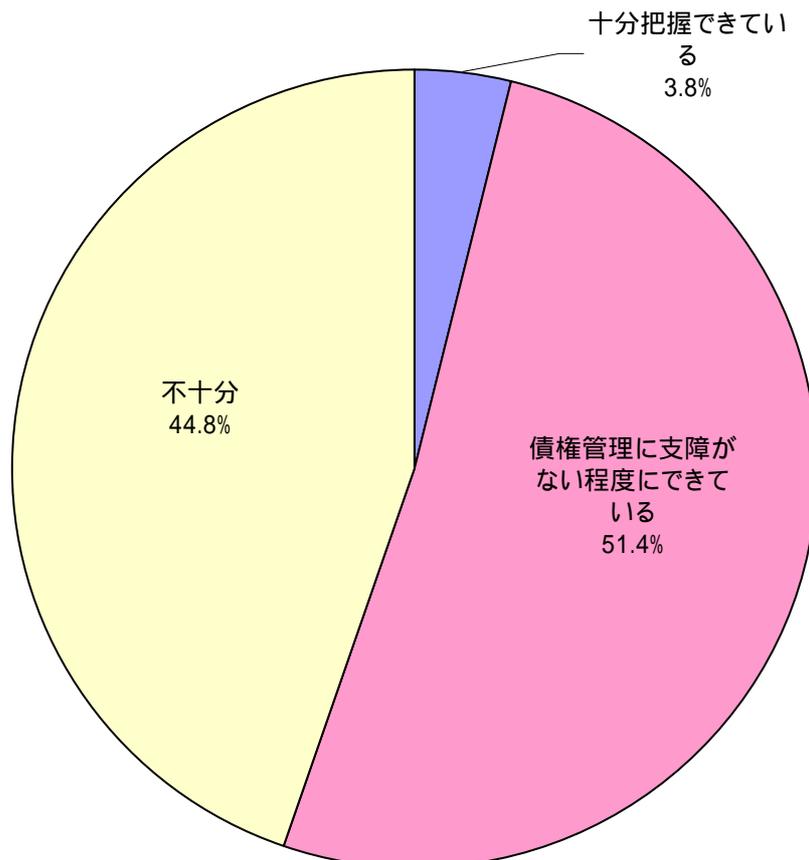
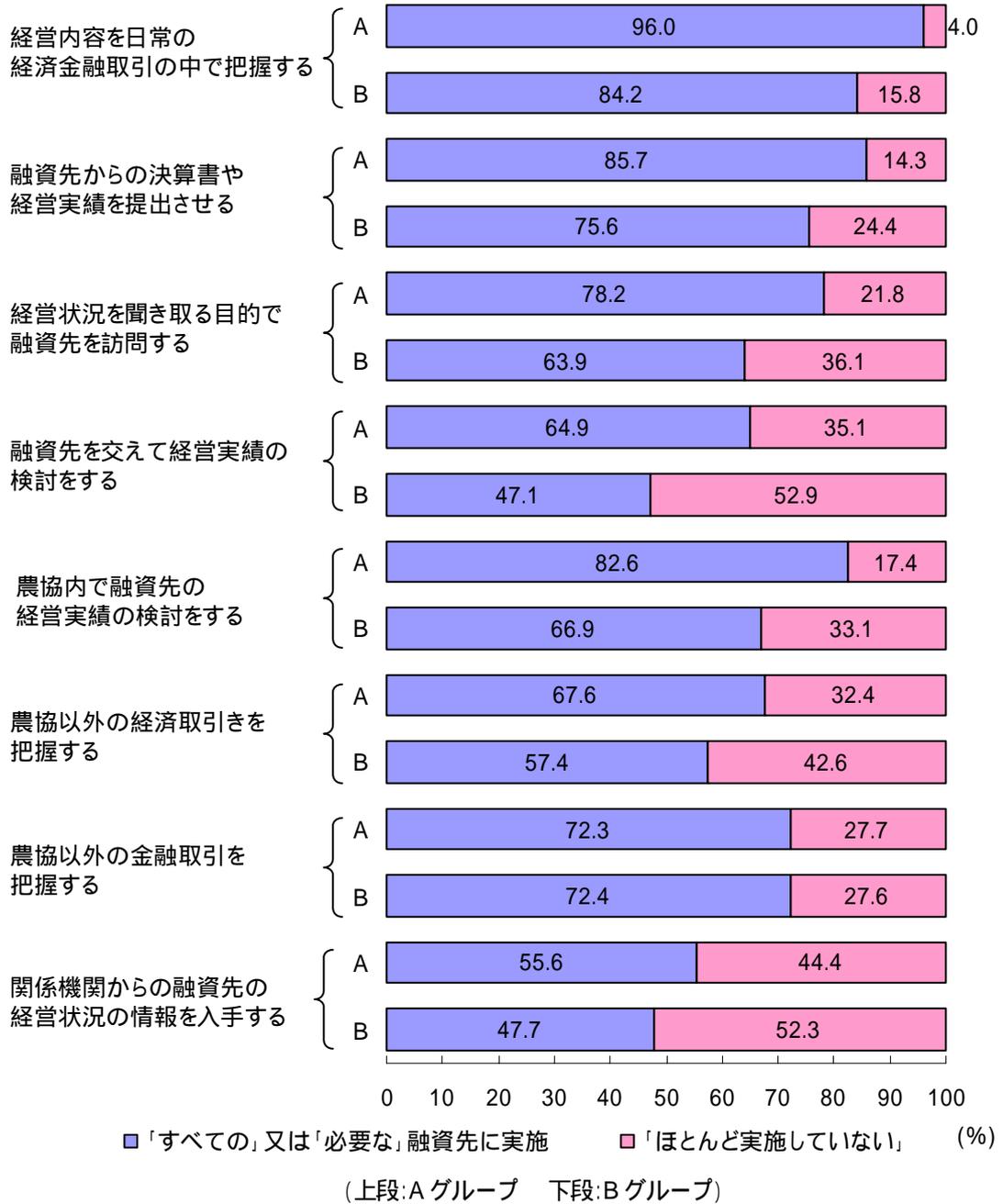


図8 事後フォローに対する農協の取組み(A・Bグループ別)



(4) 事後フォローを実施するための問題点

農協が事後フォローを実施するに当たって、どのような点で苦慮しているかをまとめたのが図9である。

「融資先の経済取引、金融取引に農協以外の取引が含まれており、全体像を捉えるのが難しい」を74%、「融資先自身が経営内容を示すデータの整理が不十分」を66%の農協があげている。

さらに、この理由をA・Bグループ別に集計してみると、BグループではAグループと比較して「農協として取組む余裕がない」、「農協として融資先の経営内容を分析するノウハウがない」という農協内部の問題点をあげる割合が高くなっている（図10）

図9 事後フォローを実施するための問題点

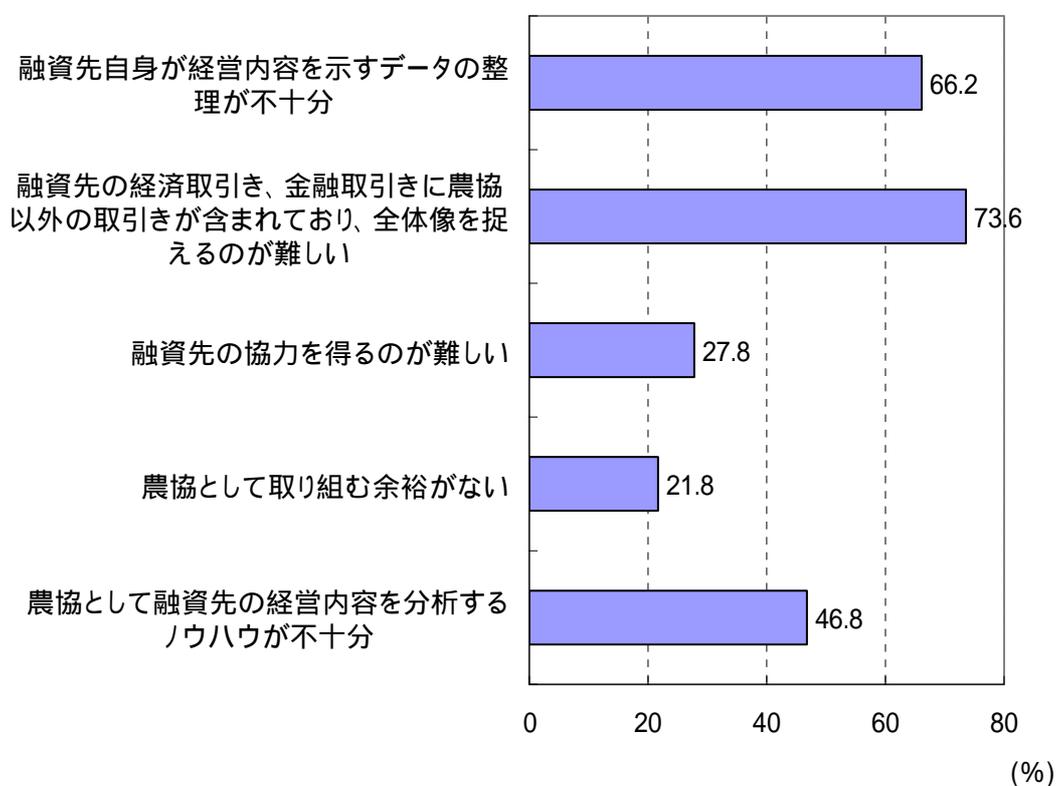
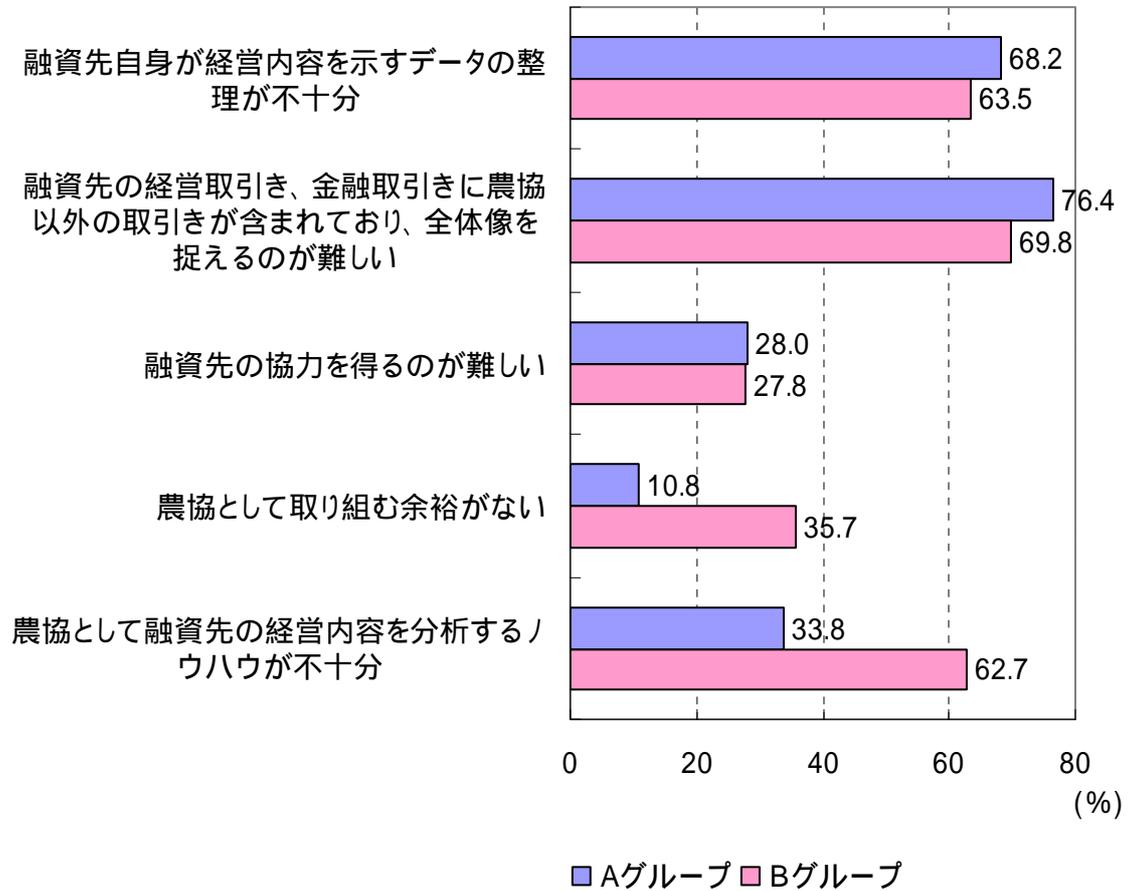


図10 事後フォローを実施するための問題点(A・Bグループ別)



(5) 償還困難となった融資先の理由

最近5年間に償還が困難になった融資先について、その主な理由をまとめたのが図11である。

「経営管理能力の不足」が85%、「販売価格の下落」が67%、「経営計画(規模拡大・品種選定・販路選定など)の誤り」が63%と高い割合となっている。これらの理由を経営内部に起因する「内的要因」とそれ以外の「外的要因」に区分すると、「内的要因」が70%、「外的要因」が30%となっている(図12)。

図11 最近5年間償還困難となった理由

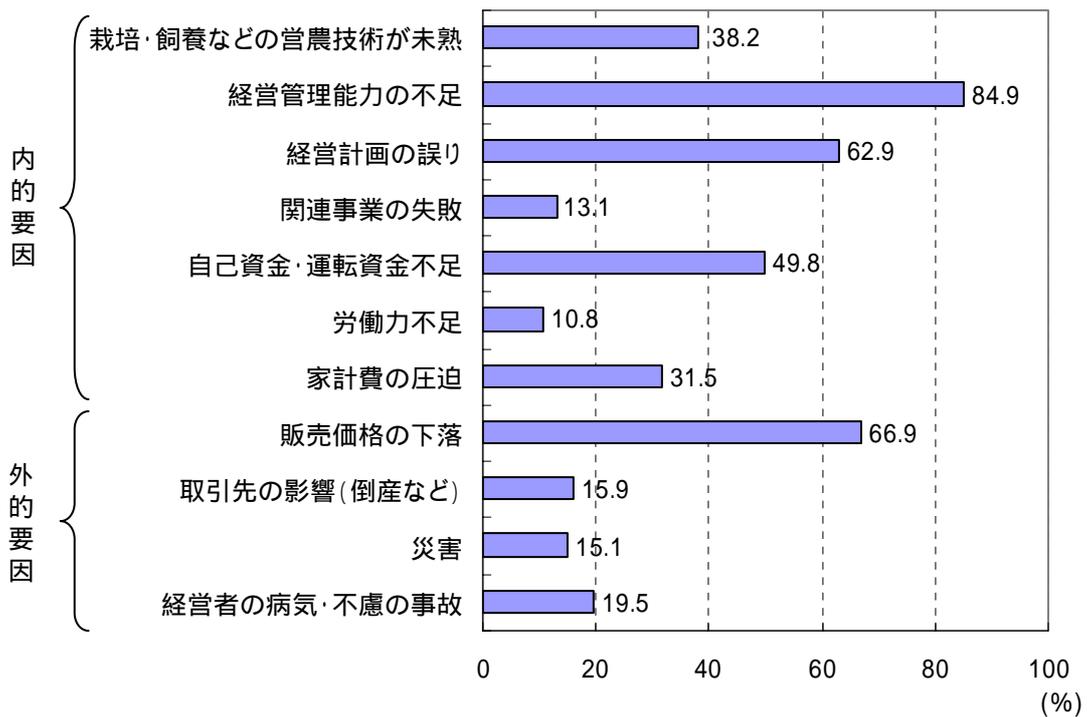
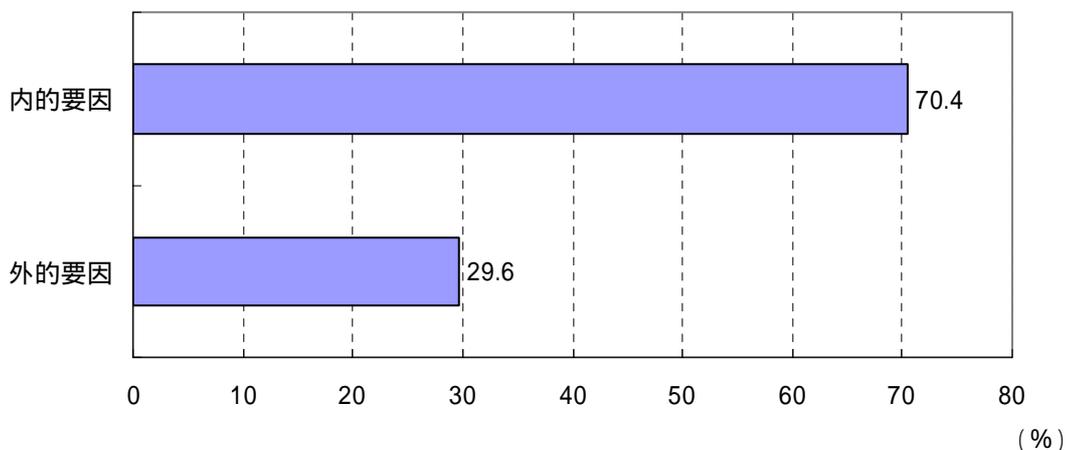


図12 最近5年間で償還困難となった理由(内外要因別)



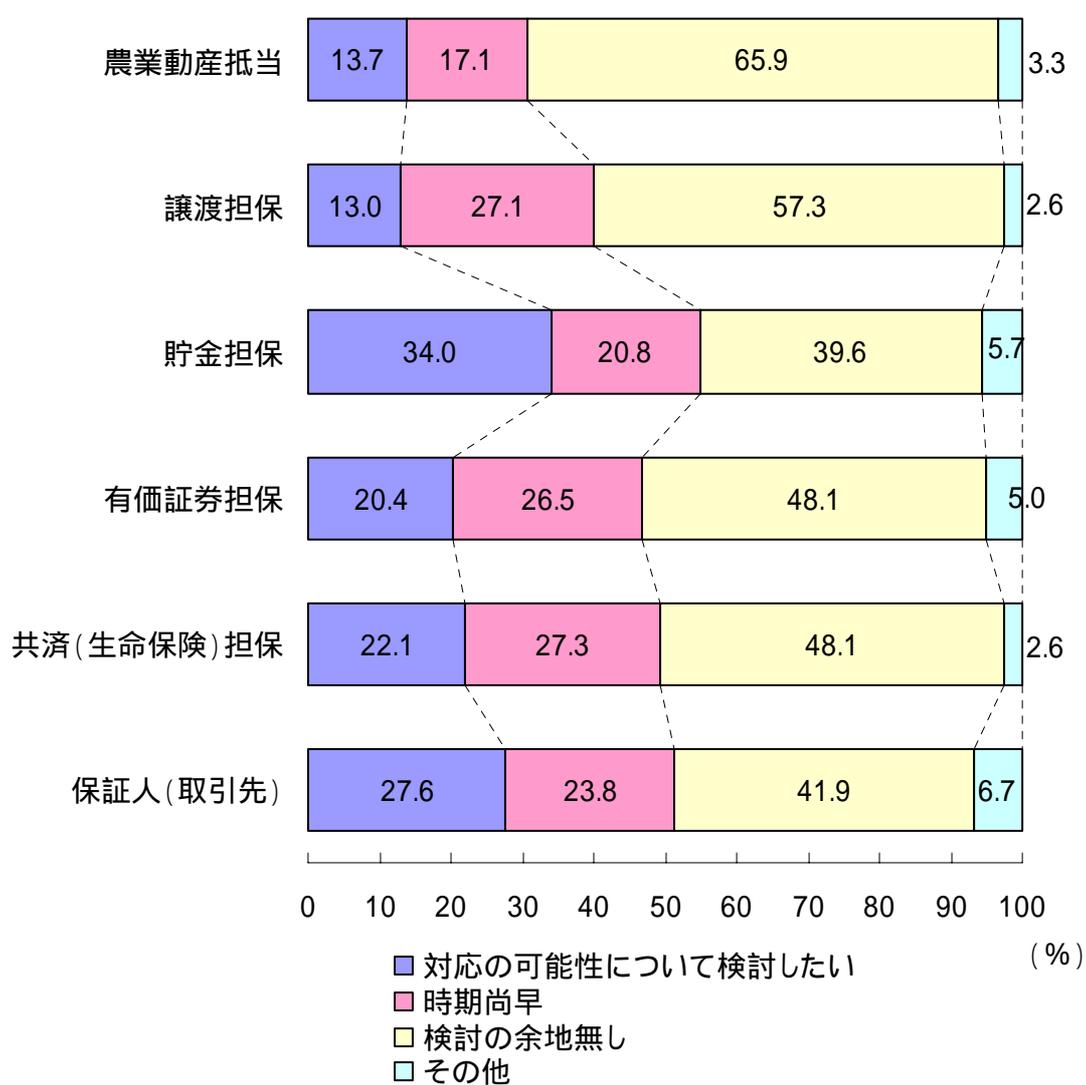
### 3. 債権保全措置の弾力化

#### (1)多様な債権保全措置への今後の対応

多様な債権保全措置に対する農協の今後の取組み姿勢をまとめたのが図13である。

「対応の可能性について検討したい」とした農協(既に対応の実績がある農協を除く)の比率は、「貯金担保」が34%、「保証人(取引先)」が28%、「有価証券担保」が20%、「共済(生命保険)担保」が22%、「農業動産抵当」が14%、「譲渡担保」が13%となっている。

図13 多様な債権保全措置への今後の対応

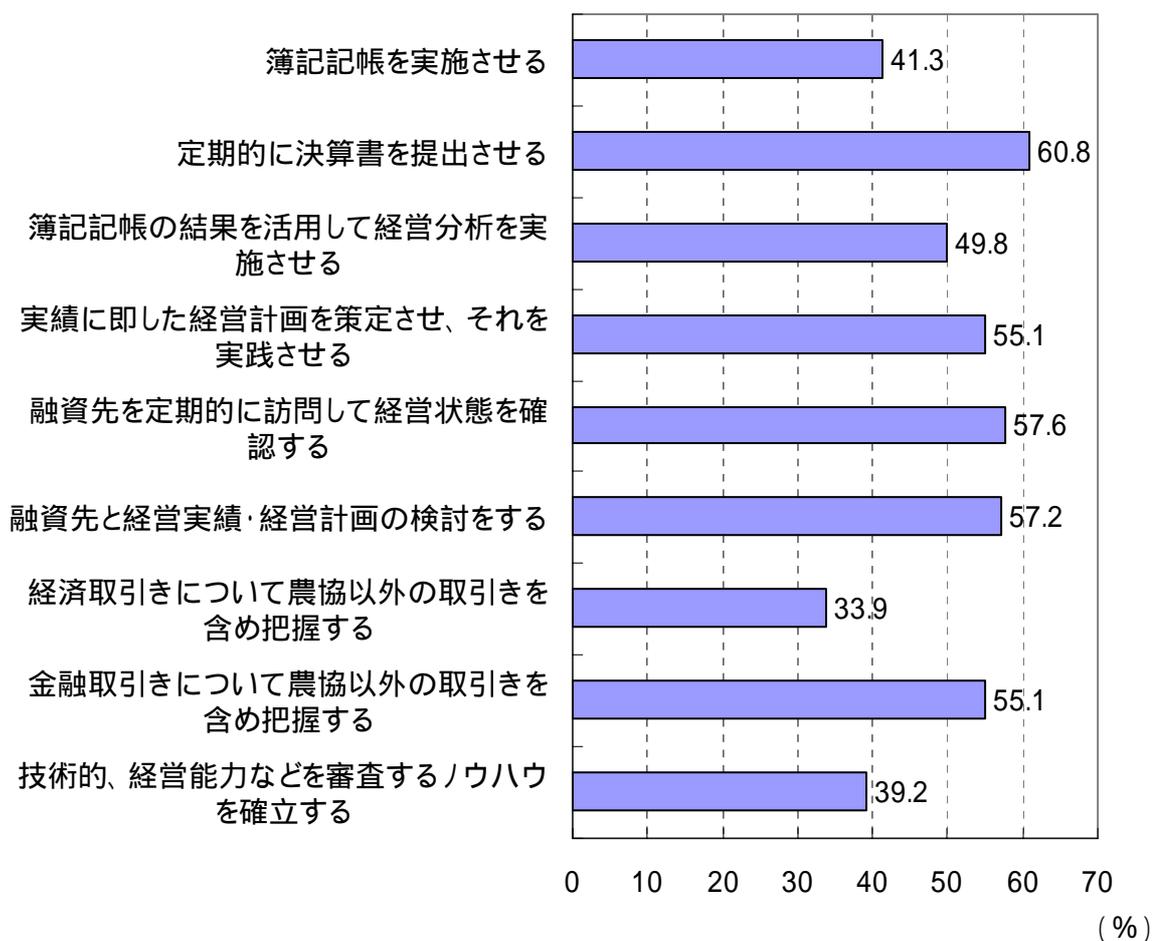


(2) 債権保全措置の弾力化に重要な事項

債権保全措置の弾力化に取り組むにあたって、融資後の経営内容を把握することが重要であると思われることから、この観点で農協が重要と考えている事項をまとめたのが図14である。

「定期的に決算書を提出させる」が61%、「融資先を定期的に訪問して経営状況を把握する」が58%、「融資先と経営実績・経営計画の検討をする」が57%、「金融取引について農協以外の取引を含めて把握する」が55%と高い割合で農協が重要であるとしている。

図14 融資後の経営内容把握のために重要と思われること



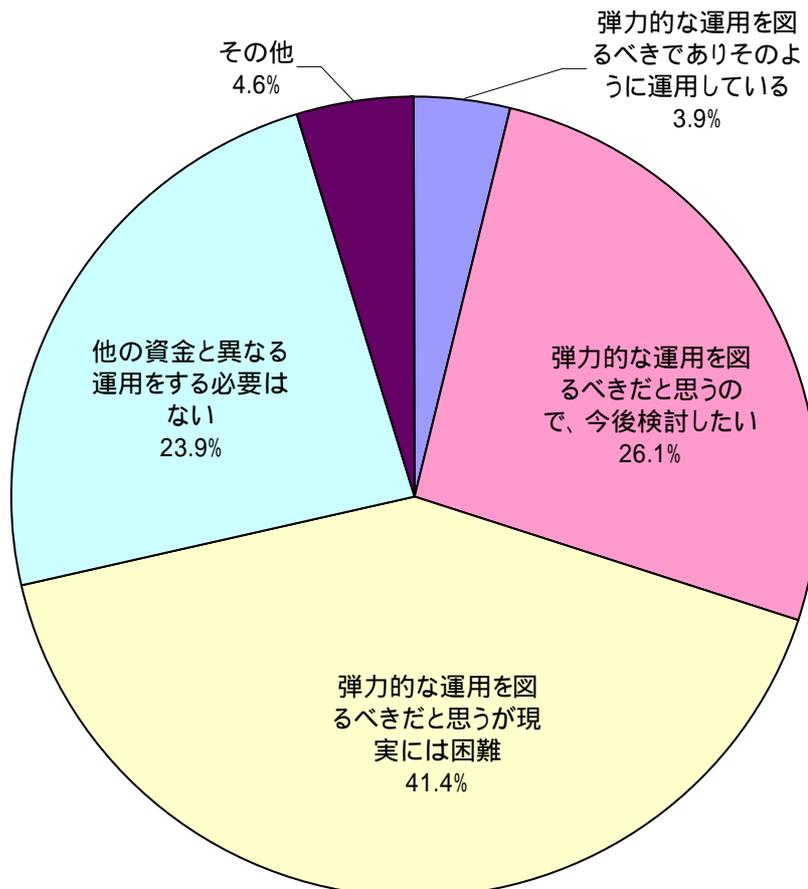
### (3) スーパーL資金の弾力的な運用

スーパーL資金が極めて政策性の強い農業制度資金であることから、担保・保証等の債権保全措置を弾力的に運用することに対する農協の考えをまとめたものである。

#### (3-1) 弾力的な運用の是非

スーパーL資金に係る債権保全措置を弾力的に運用することについての是非をまとめたのが図15である。「弾力的な運用を図るべきであり、そのように運用している」が4%、「弾力的な運用を図るべきだと思うので、今後検討したい」が26%、「弾力的な運用を図るべきだと思うが、現実には困難」が41%となっており、スーパーL資金に係る債権保全措置について弾力的な運用を図るべきとする農協が71%を占めているが、「現実に運用している」又は「今後検討する」とする農協は30%に留まっている。

図15 スーパーL資金の弾力的な運用の是非

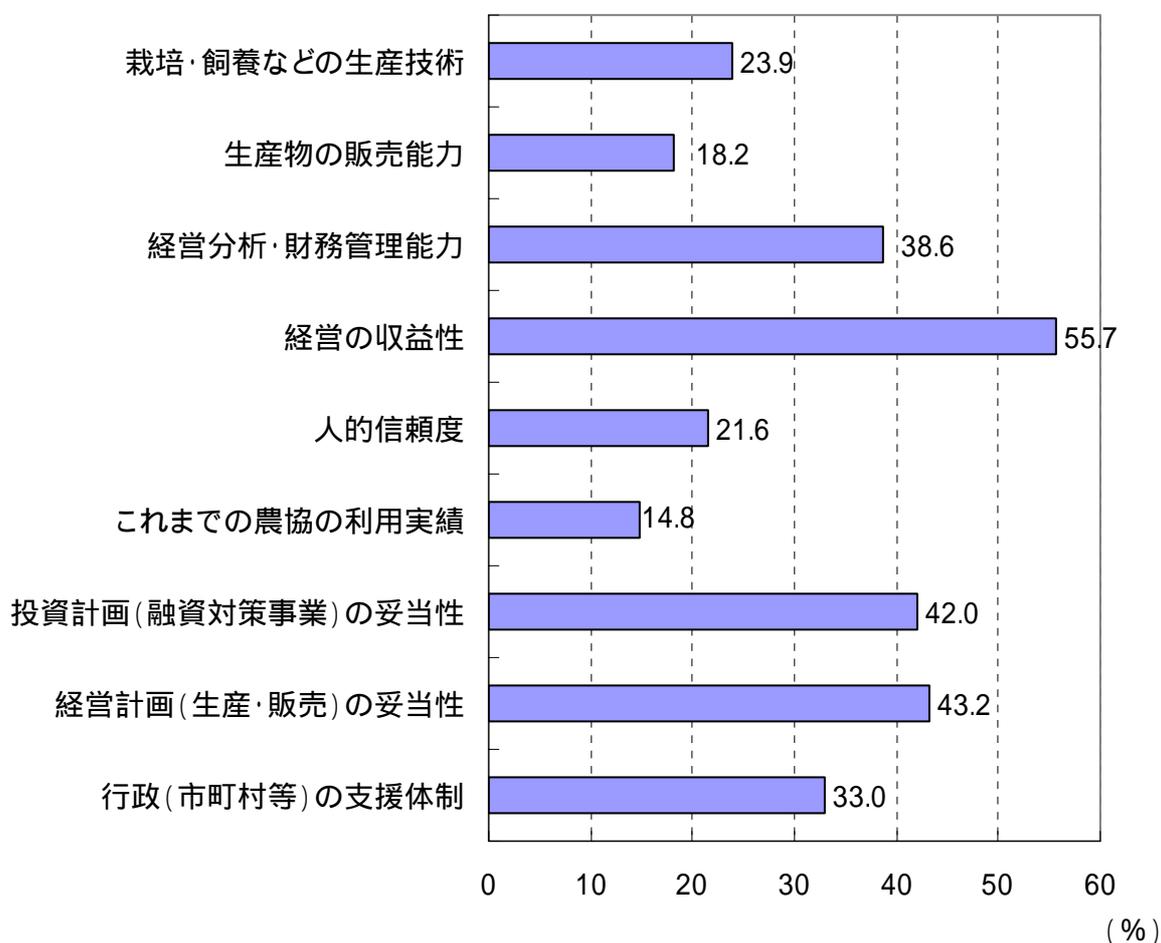


### (3-2) 債権保全措置を弾力的に運用する場合のポイント

スーパーL資金にかかる債権保全措置を弾力的に運用する場合、どのような点が重要なポイントとなるかをまとめたのが図16である。

「経営の収益性」が56%、「経営計画(生産・販売)の妥当性」が43%、「投資計画(融資対象事業)の妥当性」が42%、「経営分析・財務管理能力」が39%と、これらを重要なポイントにあげる農協の割合が高く、「人的信頼度」が22%、「生産物の販売能力」が18%、「これまでの農協の利用実績」が15%と、これらを重視する農協の割合が低くなっている。また、「行政(市町村)の支援体制」を33%の農協が重要としている。

図16 スーパーL資金を弾力的に運用する場合のポイント



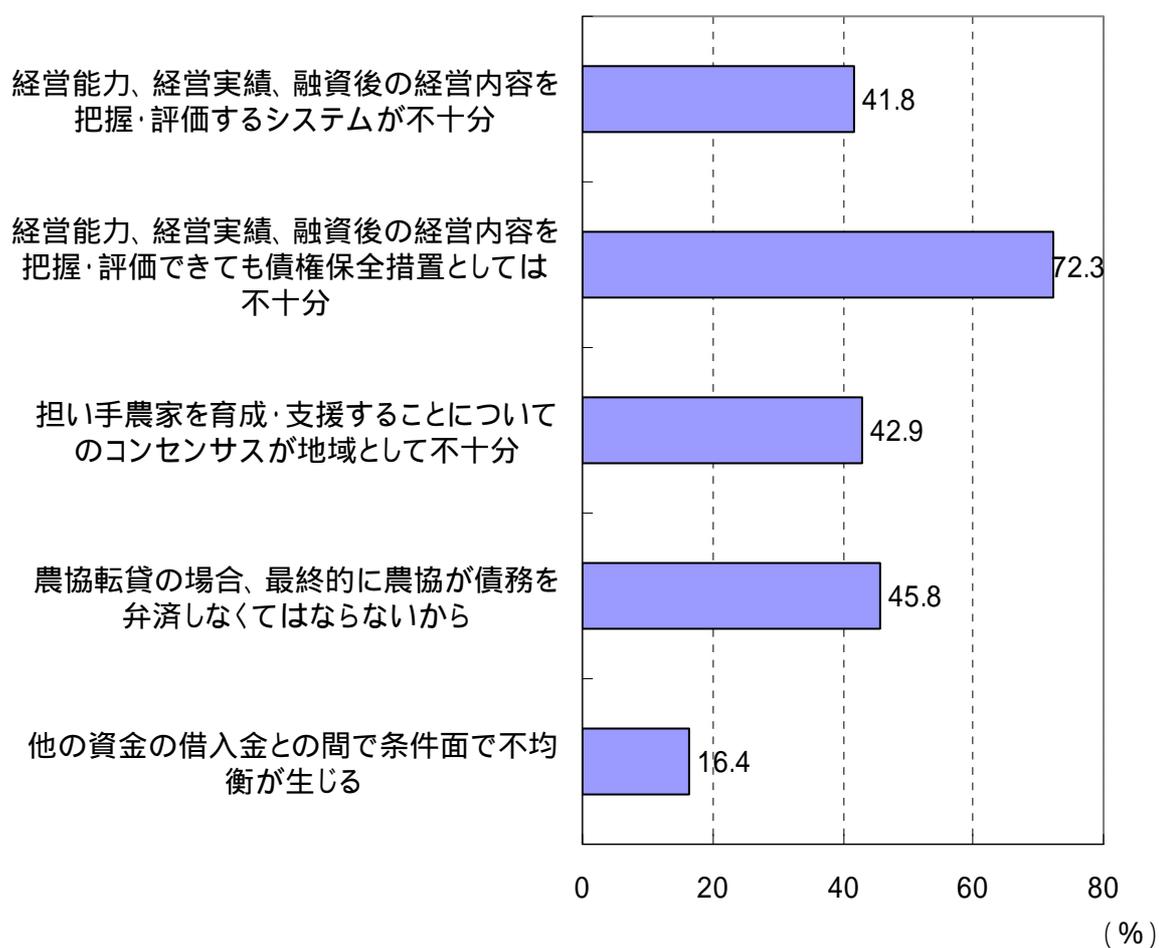
### (3-3) 債権保全措置を弾力的に運用する場合のネック

スーパーL資金に係る債権保全措置を弾力的に運用する場合、どのような点がネックとなるかをまとめたのが図17である。

「経営能力、経営実績、融資後の経営内容を把握・評価できていても債権保全措置として不十分」とする農協が72%と他の事項と比較して高い割合となっている。

「農協転貸の場合、最終的に農協が債務を弁済しなくてはならないから」とする農協は46%である。また、「他の資金の借入金との間で不均衡が生じる」とする農協は16%であり、最も低い割合となっている。

図17 スーパーL資金を弾力的に運用する場合のネックとなるポイント



#### 4. 自由記入の内容

農業関係長期資金の債権保全措置について、日頃考えていることを自由に記入して頂いたものである。32 農協から意見を頂いたが、その内容は、「山間地のため農地の担保 評価が難しい」、「最近の農地価格等下落等により債権保全に苦慮している」、「担保物件を処分しようとしてもなかなか処分できない」、「農業を取り巻く環境が厳しい中で債権保全の弾力化は難しい」、「農業者の経営能力を評価していきたいが経営内容の把握が難しい」などの意見が寄せられた。また、農業信用基金協会保証について、その活用により借入者の負担を軽減したいとする一方で、無担保・無保証の限度を上げるなど運用の弾力化を望む声も寄せられた。

また、一部の農協から、債権保全措置の弾力化を促進できるような政策面での対応や公的な信用保証制度の創設を要請する意見もみられた。

## ・調査結果のまとめ

### 1．多様な債権保全措置の利用状況

農協が農業関係長期資金を融資するための債権保全措置として、「不動産担保」、「保証人（親戚，縁者，知人）」及び「農業信用基金協会保証」が広範に利用されている。

また、「貯金担保」、「共済（生命保険）担保」も利用されているが、これは、農協プロパー資金の融資による場合が多く、農業近代化資金などの農業制度資金では「不動産担保」、「保証人（親戚，縁者，知人）」、「農業信用基金協会保証」以外の債権保全措置はあまり利用されていない。

その理由として、「十分な評価額が得られない」、「債権保全能力に不安」、「担保物件管理が面倒」、「長期資金の債権保全措置としてなじまない」、「手続きが面倒」が高い割合であげられている。

### 2．融資先に対する事後フォロー

農協が融資先に対して行っている事後フォローの取組みとしては、「経営内容を日常の経済金融取引の中で把握する」、「融資先から決算書や経営実績を提出させる」、「融資先を交えて経営実績の検討をする」が中心となっている。

このような取組みにより、農家の経営内容を「十分把握できている」又は「債権保全措置に支障がない程度に把握できている」とする農協が55%、「不十分」とする農協が45%となっている。

事後フォローを実施するための問題点として、「融資先の経済取引、金融取引に農協以外の取引が含まれており、全体像を捉えるのが難しい」、「融資先自身が経営内容を示すデータの整理が不十分」という点を指摘する農協が多くなっているが、農家の経営内容の把握が不十分とする農協では、「農協として融資先の経営内容を分析するノウハウがない」、「農協として取組む余裕がない」という農協内部の問題点をあげる割合が高くなっている。

### 3．債権保全措置の弾力化

新たな債権保全措置の対応の可能性については、「譲渡担保」、「有価証券担保」、「共済（生命保険）担保」があげられているが、その比率は3割以下である。

債権保全措置の弾力化に取り組むに当たっては、融資後の経営内容を把握するために「定期的に決算書を提出させる」、「融資先を定期的に訪問して経営状況を把握する」、「融資先と経営実績・経営計画の検討をする」、「金融取引について農協以外の取引を含めて把握する」ことを重要であるとしている。

極めて政策的な強いスーパーL資金について債権保全措置を弾力的に運用することについては、弾力的な運用を図るべきとする農協が7割を占めているが、「現実に運用している」又は「今後検討する」とする農協は3割に留まっている。

スーパーL資金にかかる債権保全措置を弾力的に運用する場合のポイントとして、「経営の収益性」、「経営計画（生産・販売）の妥当性」、「投資計画（融資対象事業）の妥当性」、「経営分析・財務管理能力」をあげているが、一方、弾力的に運用する場合のネックとして、「経営能力、経営実

績，融資後の経営内容を把握・評価できても債権保全措置として不十分」とする農協の割合が高くなっている。

## 第2章 大規模農家の資金借入動向と経営管理

### 農家アンケート調査の結果

比較的大規模な農家における資金（経営）管理の状況、資金借入動向、融資機関との連携状況等を把握するため、農家アンケート調査を実施した。

基本的には前年度に実施した本調査をベースに、新たな視点からの調査項目を加えて実施した。以下、その概要及び回答内容の集計・分析結果について述べる。

#### ・アンケート調査の概要

##### 1. 調査項目

第 部において、営農類型別経営規模、農業所得と平成 11 年中の経営動向の評価と当面の見通しについて質問した。

第 部においては、青色申告の実施状況と経営実績の把握方法について質問した。

第 部においては、現在の農業長期資金の借入残高、返済金額、借入目的と今後の借入予定、借入目的、借入予定額、運転資金の必要額に加え、農業長期資金の借入予定額の決定基準について質問した。

第 部においては、融資機関（メインバンク）との日常的な連携状況等について質問した。

##### 2. 調査対象及び回答数

調査対象農家については、前年度調査との継続性を確保しうよう配慮し、総数を維持しつつ、離農、転居による住所不明の農家 12 戸の選定替えを行った。選定替えに際しては、同一市町村及び同一営農類型を基本として行った。

なお、調査対象農家は農業近代化資金と農林漁業金融公庫資金の融資先であるが、農林漁業金融公庫の融資先については、スーパーL 資金の融資先を除いている。

調査は郵送により行い、有効回答数 1,208 戸で回収率は 57.9%であった。

##### 3. 集計・分析方法

集計・分析は、各アンケート項目ごとの集計・分析に加え、必要に応じ各アンケート項目間のクロス集計・分析を行い、グラフ化してアンケート調査の概要としてまとめた。

集計結果については、巻末の参考資料を参照されたい。

なお、無回答は各アンケート調査項目ごとに集計から削除した。このため、各アンケート調査ごとに有効回答数は異なる。

調査対象及び回答数

	平成 8 年度	平成 9 年度	平成 10 年度	平成 11 年度
調査対象農家数	2,087	2,087	2,087	2,087
※農業近代化資金融資先	887	872	857	854
※農林漁業金融公庫資金融資先	1,200	1,215	1,230	1,233
有効回答数	1,305	1,231	1,191	1,208
回収率 (%)	62.5%	59.0%	57.1%	57.9%

地域別，年齢階層別，営農類型別回答状況

地域別	回答戸数	回答割合
北海道	151	12.5 %
東北	206	17.1 %
北陸	96	7.9 %
関東	220	18.2 %
東海	118	9.8 %
近畿	65	5.4 %
中国	91	7.5 %
四国	97	8.0 %
九州	163	13.5 %
不明	1	0.1 %
合計	1,208	100.0 %

年齢階層別	回答戸数	回答割合
30 才未満	2	0.2 %
30～39 才	73	6.0 %
40～49 才	327	27.1 %
50～59 才	501	41.5 %
60 才以上	287	23.8 %
不明	18	1.5 %
合計	1,208	100.0 %

営農類型別	回答戸数	回答割合	回答農家の平均規模
稲作	422	34.9 %	経営規模 9.3 ha
畑作	74	6.1 %	19.0 ha
露地野菜	46	3.8 %	5.2 ha
茶	24	2.0 %	5.0 ha
かんきつ	26	2.2 %	3.6 ha
りんご	14	1.2 %	3.6 ha
施設野菜	136	11.3 %	3,940 m <sup>2</sup>
施設花き	105	8.7 %	4,001 m <sup>2</sup>
きのこ	37	3.1 %	1,023 m <sup>2</sup>
酪農	122	10.1 %	経産牛 45.5 頭
肉用牛 (繁殖)	21	1.7 %	常時繁殖牛 29.3 頭
肉用牛 (肥育)	45	3.7 %	常時肥育牛 330.3 頭
養豚	35	2.9 %	常時繁殖雌豚 128.9 頭
採卵鶏	9	0.7 %	常時成鶏羽数 14.3 千羽
ブロイラ -	17	1.4 %	常時飼養羽数 50.2 千羽
その他	75	6.2 %	
合計	1,208	100.0 %	
耕種・稲作型	608	50.3 %	
施設園芸型	278	23.0 %	
畜産型	249	20.6 %	
その他	73	6.0 %	
合計	1,208	100.0 %	

## ・調査結果

### 1. 平成 11 年度の経営状況

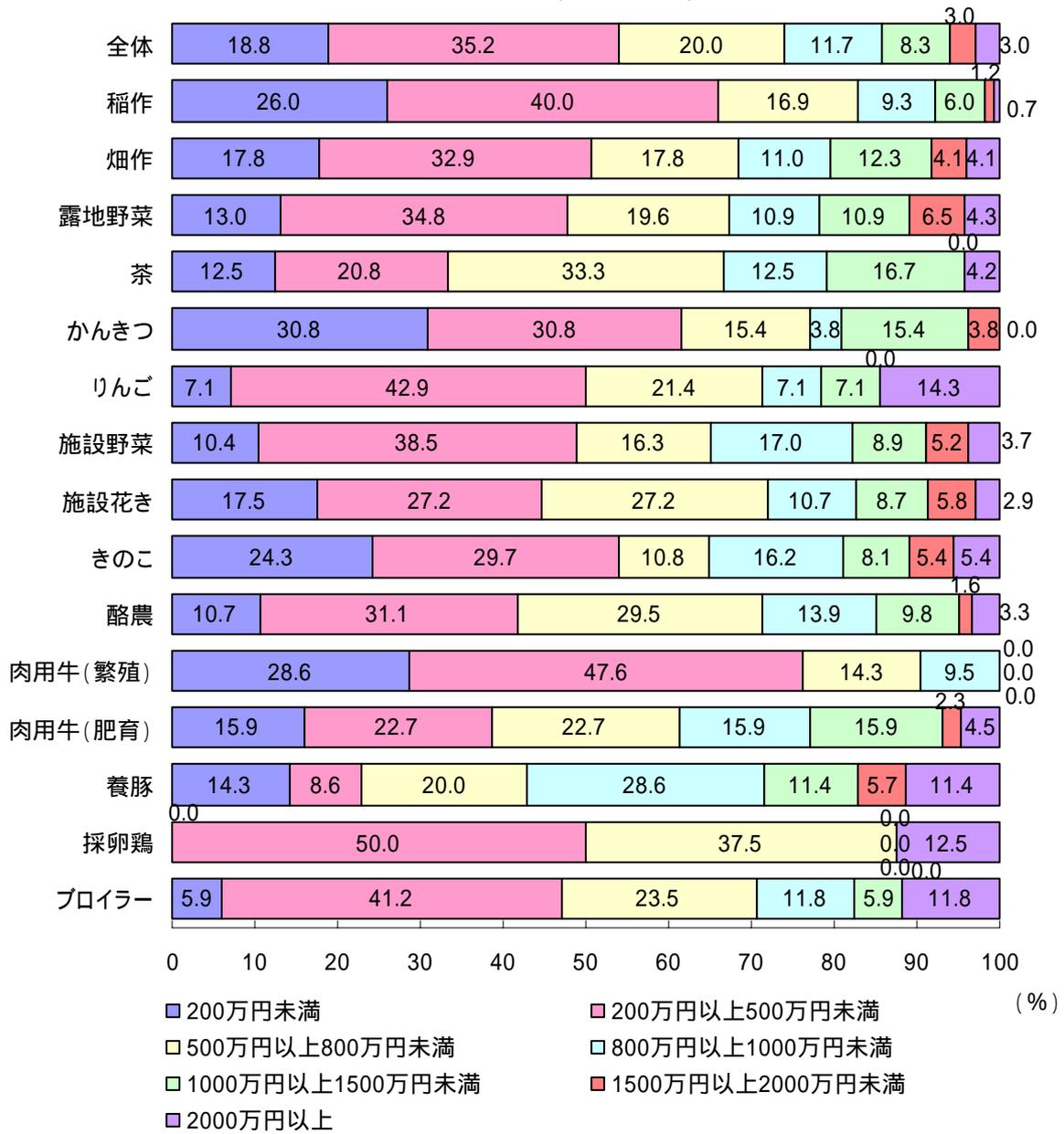
#### (1) 年間農業所得

平成 11 年の年間農業所得を金額階層別にまとめたのが図 1 である。

全体では 200～500 万円未満の層が 35% と最も多く、これを含む 500 万円未満の層が 54% を占めている。

営農類型別では、500 万円未満の層が 60% を超えている営農類型として、稲作 (66%)、かんきつ (62%)、肉用牛 (繁殖) (76%) があげられる。一方、2000 万円以上の層が 10% を超えている営農類型として、りんご (14%)、養豚 (11%)、採卵鶏 (13%)、ブロイラー (12%) があげられる。

図1 年間農業所得(営農類型別)



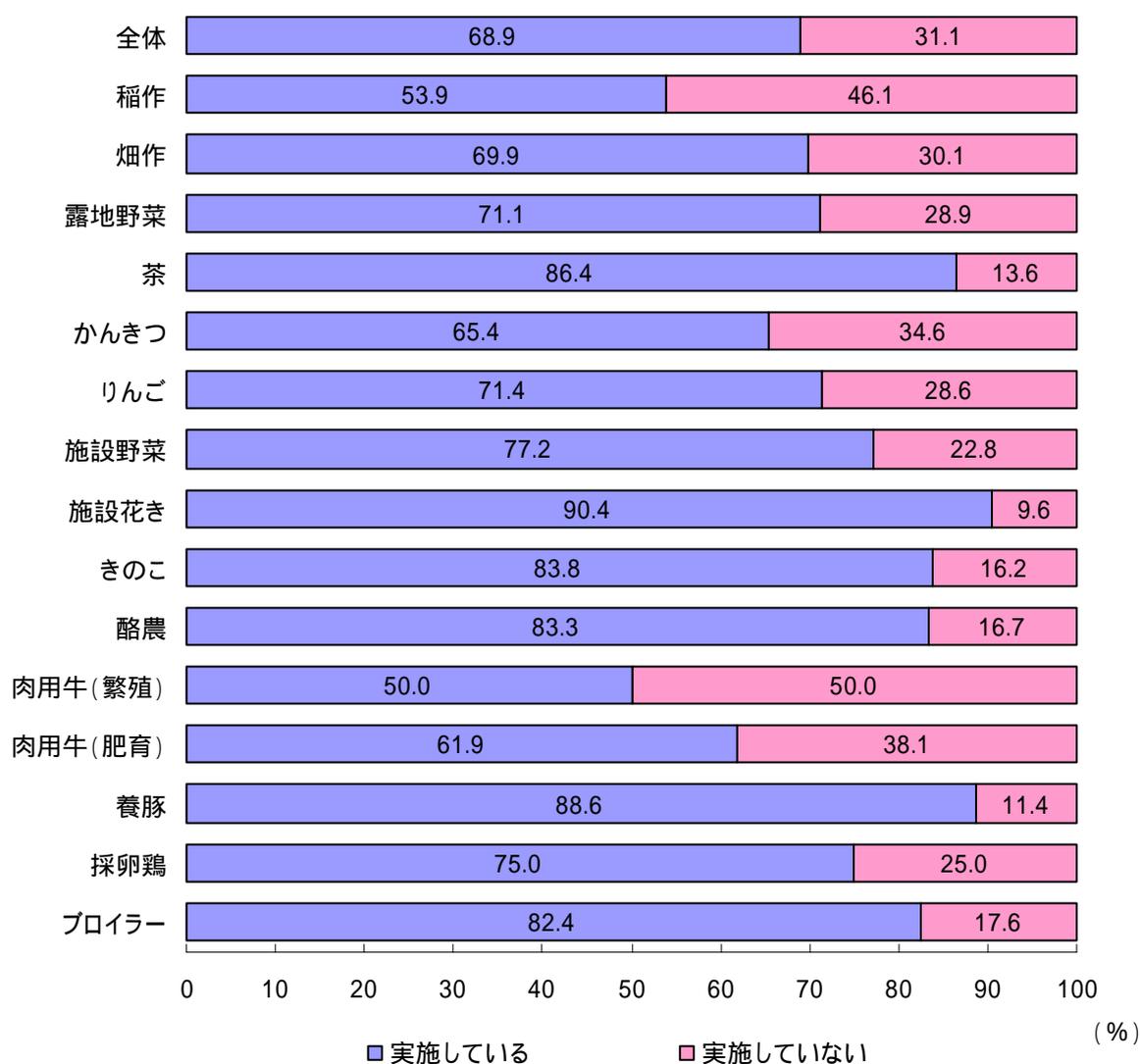
## 2. 経営管理の状況

### (1) 青色申告の実施状況

農家の青色申告の実施状況を営農3類型別にまとめたのが図4である。

全体では69%の農家が青色申告を実施しており、営農類型別では、70%を超える農家が青色申告を実施している営農類型として、露地野菜(71%)、茶(86%)、りんご(71%)、施設野菜(77%)、施設花き(90%)、きのこ(84%)、酪農(83%)、養豚(89%)、採卵鶏(75%)、ブロイラー(82%)があげられる。

図4 青色申告実施状況(営農類型別)



(2) 経営動向

1年前と比較した経営の実績と当面の経営の見通しについて質問し、「良くなった」(表現は設問によって若干異なる)と回答する割合と、「悪くなった」とする回答の割合の差をD I方式によりポイント数で示した。

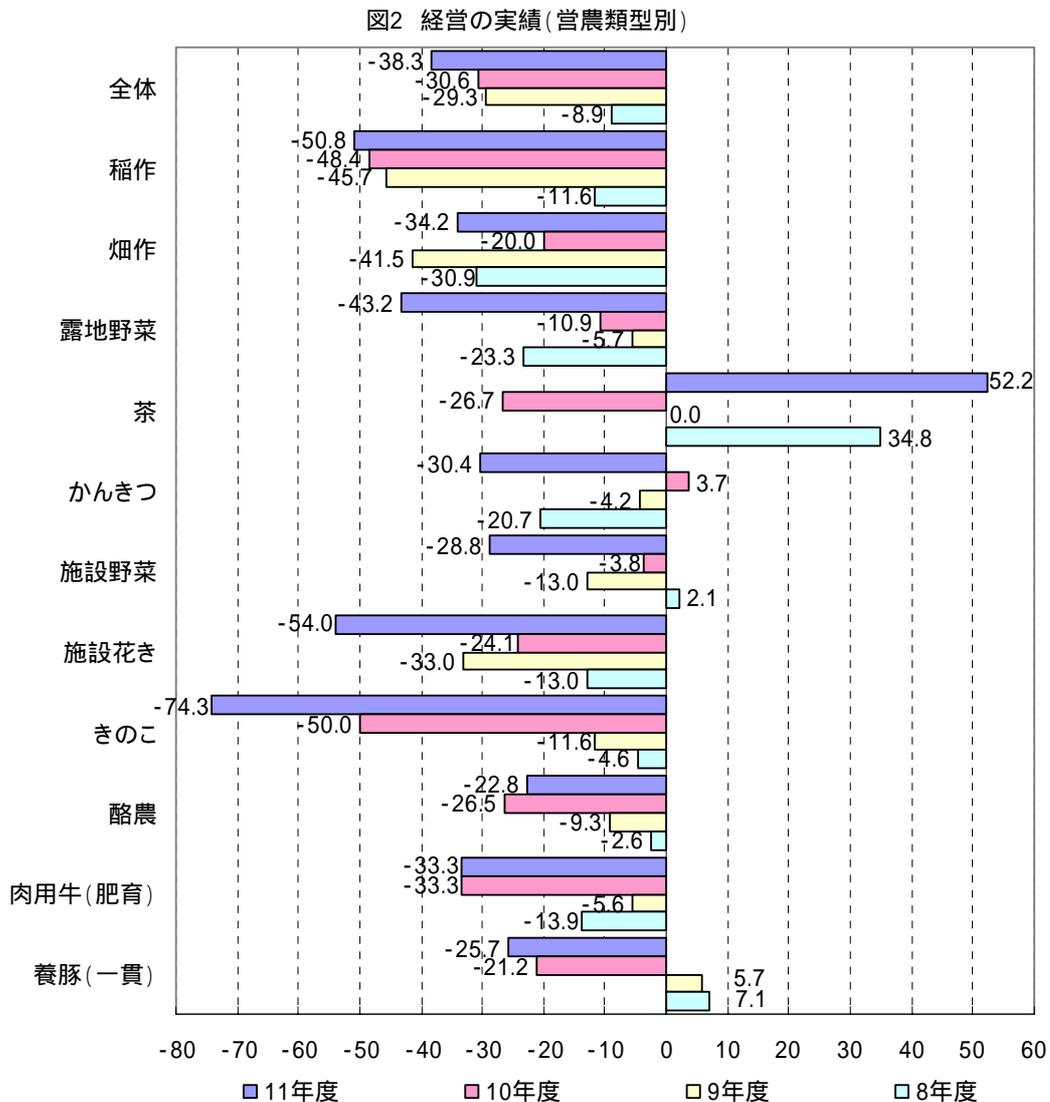
経営の実績

経営の実績を営農類型別に8～10年度調査と比較してまとめたのが図2である。

11年度調査では茶を除くすべての営農類型でD I指数がマイナスとなっており、D I指数のマイナス値が大きいのは、きのこ - 74ポイント、施設花き - 54ポイント、稲作 - 51ポイントである。

10年度調査と比較すると、全体のD I指数は8ポイント減少している。営農類型別にみると、茶が79ポイントD I指数を上昇させたが、露地野菜が32ポイント、かんきつが34ポイント、施設野菜が25ポイント、施設花きが30ポイント、きのこが24ポイントD I指数を低下させている。

8～11年度の全体のD I指数の推移をみると、年々マイナス値が大きくなっている。



(注) D I方式とは

D Iとは、diffusion index の略であり、全体の傾向が上向きか下向きかを判断する分析手法である。日本銀行の企業短期経済観測などで利用されており、景気の見込みなどが端的に現れるが、実数値ではない。

具体的には、「 良化した」、「 変わらない」、「 悪化した」の問いに対して、「 良化した」と回答した者の割合から「 悪化した」と回答した者の割合を差し引いたものを指数とするもので、指数がプラスなら良化傾向、マイナスなら悪化傾向を示す。

〔例〕	( 調査結果 )	良化した	50%
		変わらない	30%
		悪化した	20%

( D I 指数の計算 ) 「 良化した 」 - 「 悪化した 」 = 50 - 20 = 30

D I 指数 30 ( 良化傾向 )

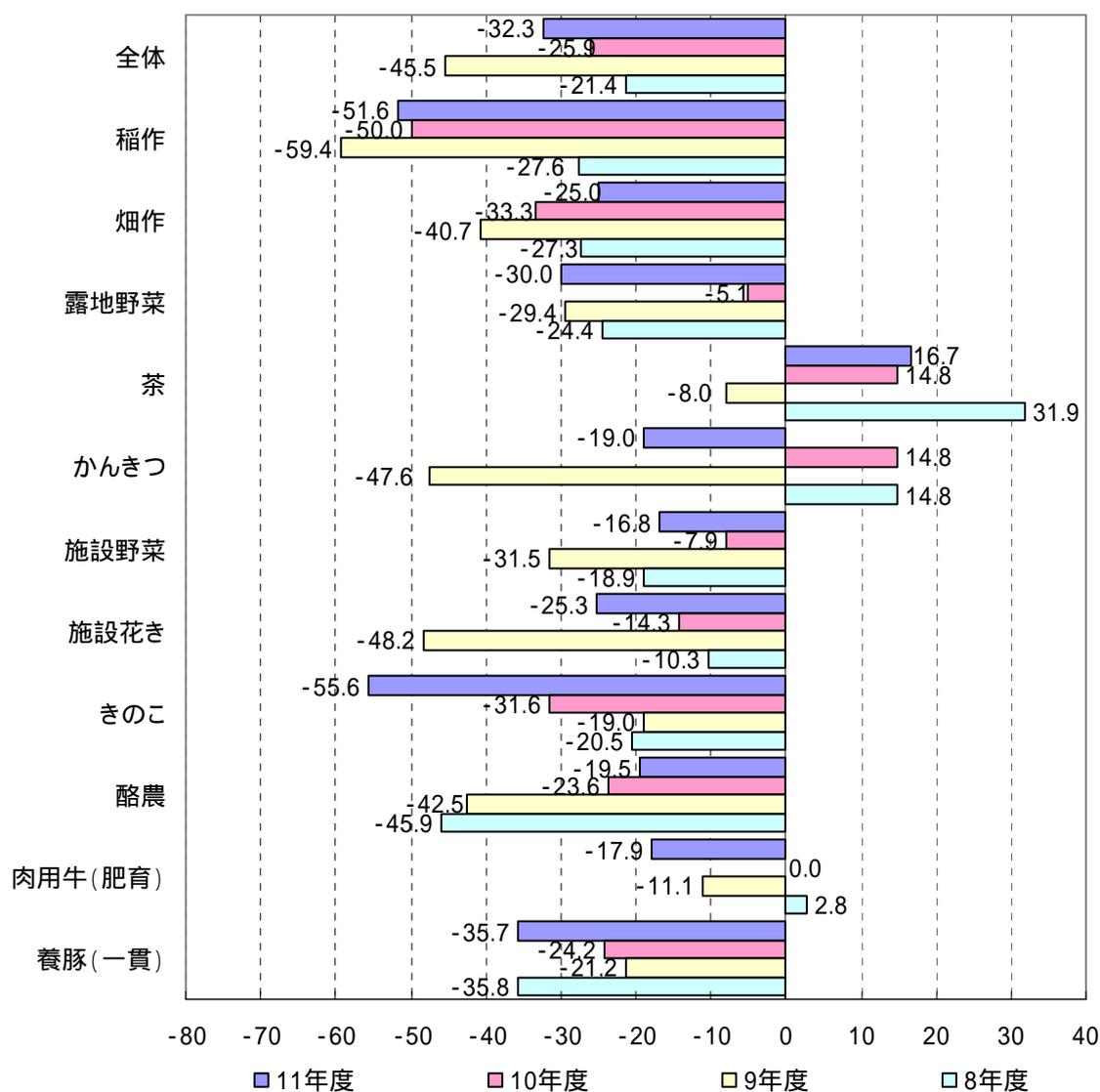
### 当面の経営の見通し

当面の経営の見通しを営農類型別に8～10年度調査と比較してまとめたのが図3である。

11年度調査では、経営の実績と同様にD I指数がプラスとなっているのは茶の17ポイントのみであり、D I指数のマイナス値が大きいのは、きのこ - 56ポイント、稲作 - 52ポイント、養豚(一貫) - 36ポイント、露地野菜 - 30ポイントである。

10年度調査と比較すると、畑作、茶、酪農を除く営農類型で、D I指数のマイナス値が大きくなっている。

図3 経営の見通し(営農類型別)



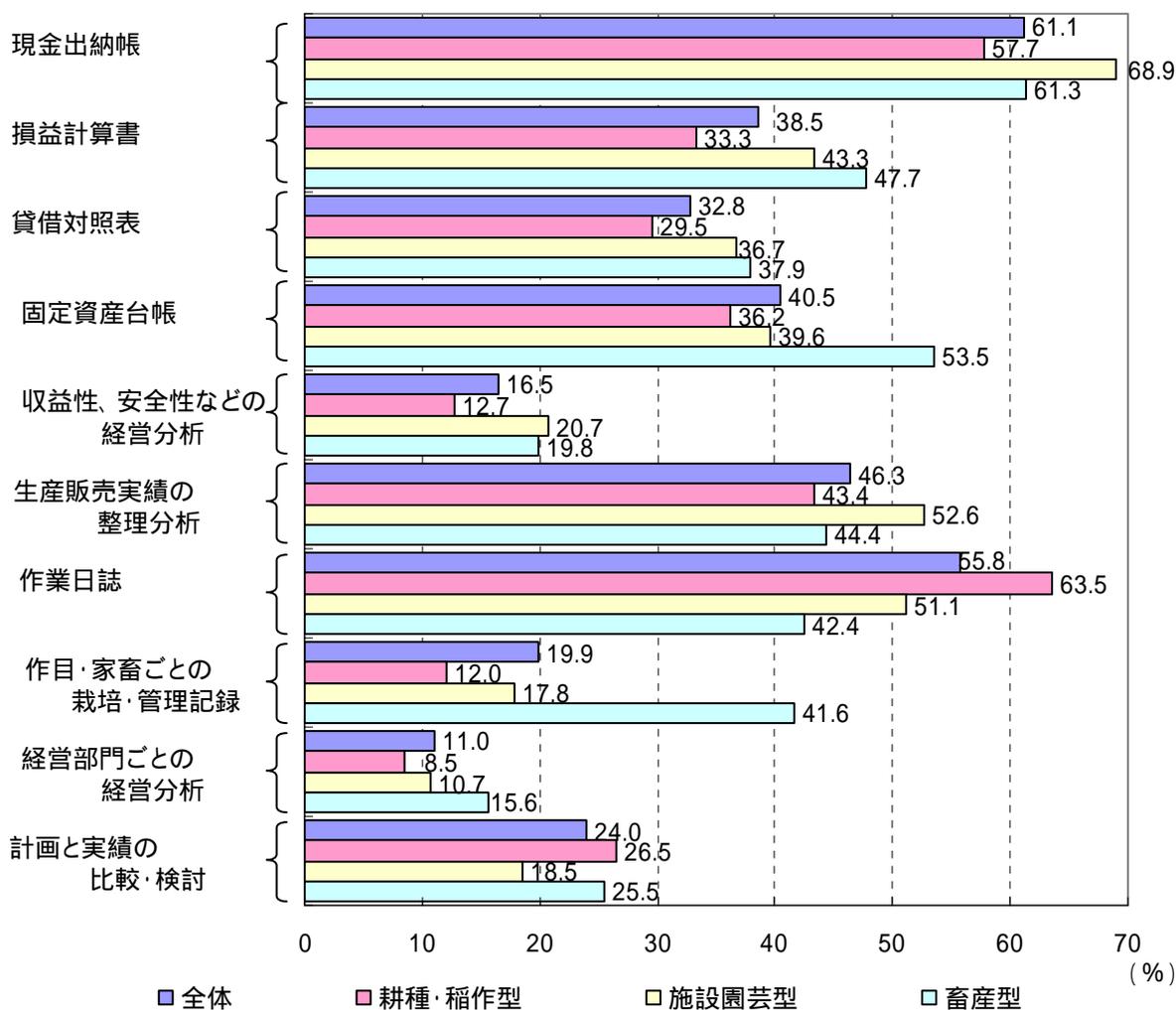
(2) 経営実績の把握

農家が自らの経営実績を把握するためにどのような取組みを行っているかを営農3類型別にまとめたのが図5である。

全体では「現金出納帳の記帳」を61%、「作業日誌の記帳」を56%、「生産販売実績の整理分析」を46%の農家が実践しているが、「収益性・安全性などの経営分析」、「経営部門ごとの経営分析」により自らの経営分析を行っている農家は、それぞれ17%、11%に留まっている。

また、複式簿記のベースとなる「損益計算書」、「貸借対照表」の記帳を実施している農家は40%以下となっている。

図5 経営実績の把握方法(営農3類型別)



### 3. 資金借入動向及び借入れの意向

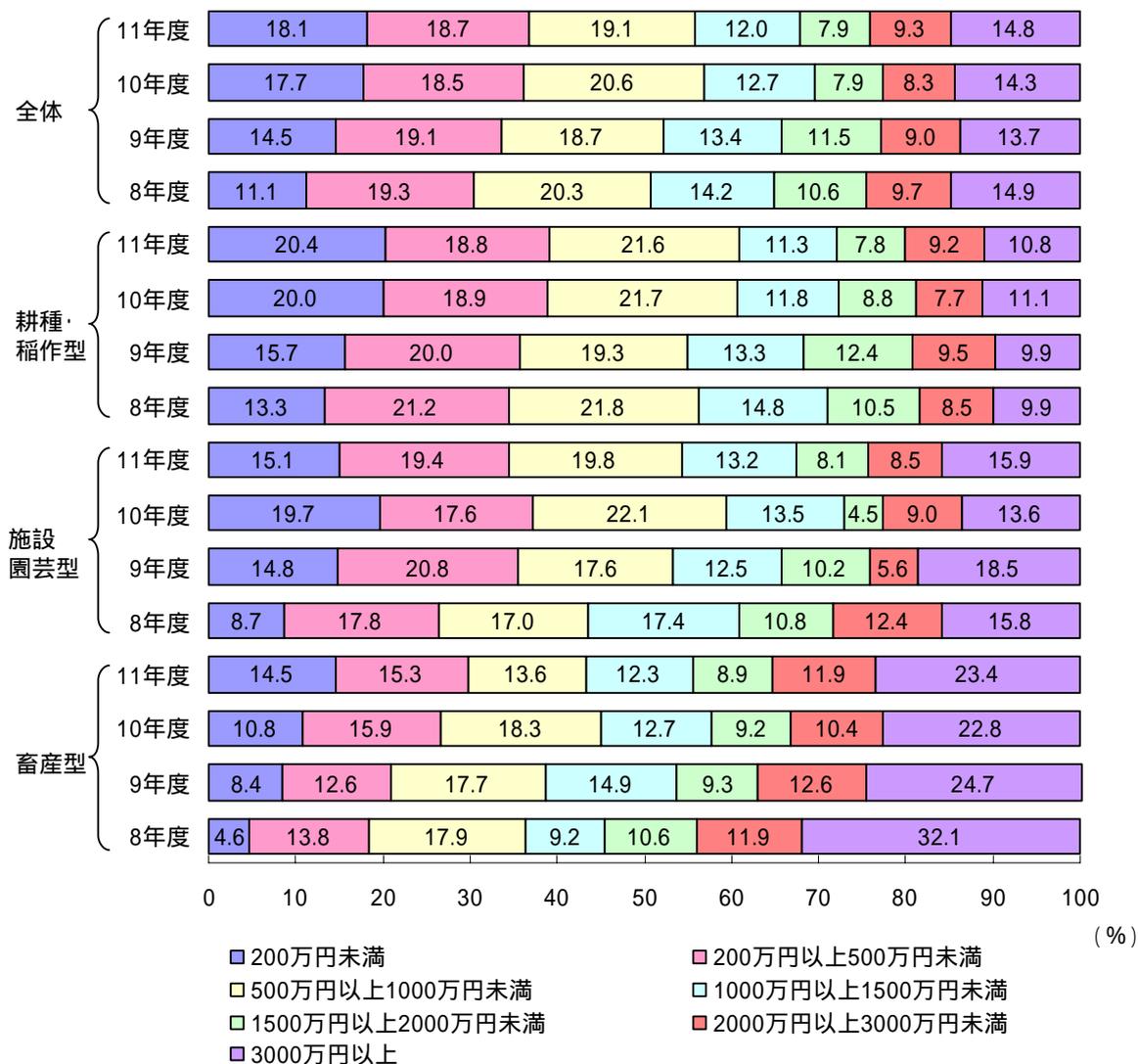
#### (1) 農業長期借入金の残高

農業長期借入金の現在残高について農家の分布を営農3類型別に8～10年度調査と比較してまとめたのが図6である。

11年度調査の結果をみると、全体では1000万円未満が56%、1000万円以上2000万円未満が20%、2000万円以上が24%であり、10年度調査（1000万円未満57%、1000万円以上2000万円未満21%、2000万円以上22%）と比較すると、僅かながら借入金残高の多い農家の割合が増加している。

また営農3類型別にみると、畜産型で借入金残高の多い農家の割合が高くなっている。

図6 農業長期借入金残高別農家の分布  
(8, 9, 10年度との比較、営農3類型別)



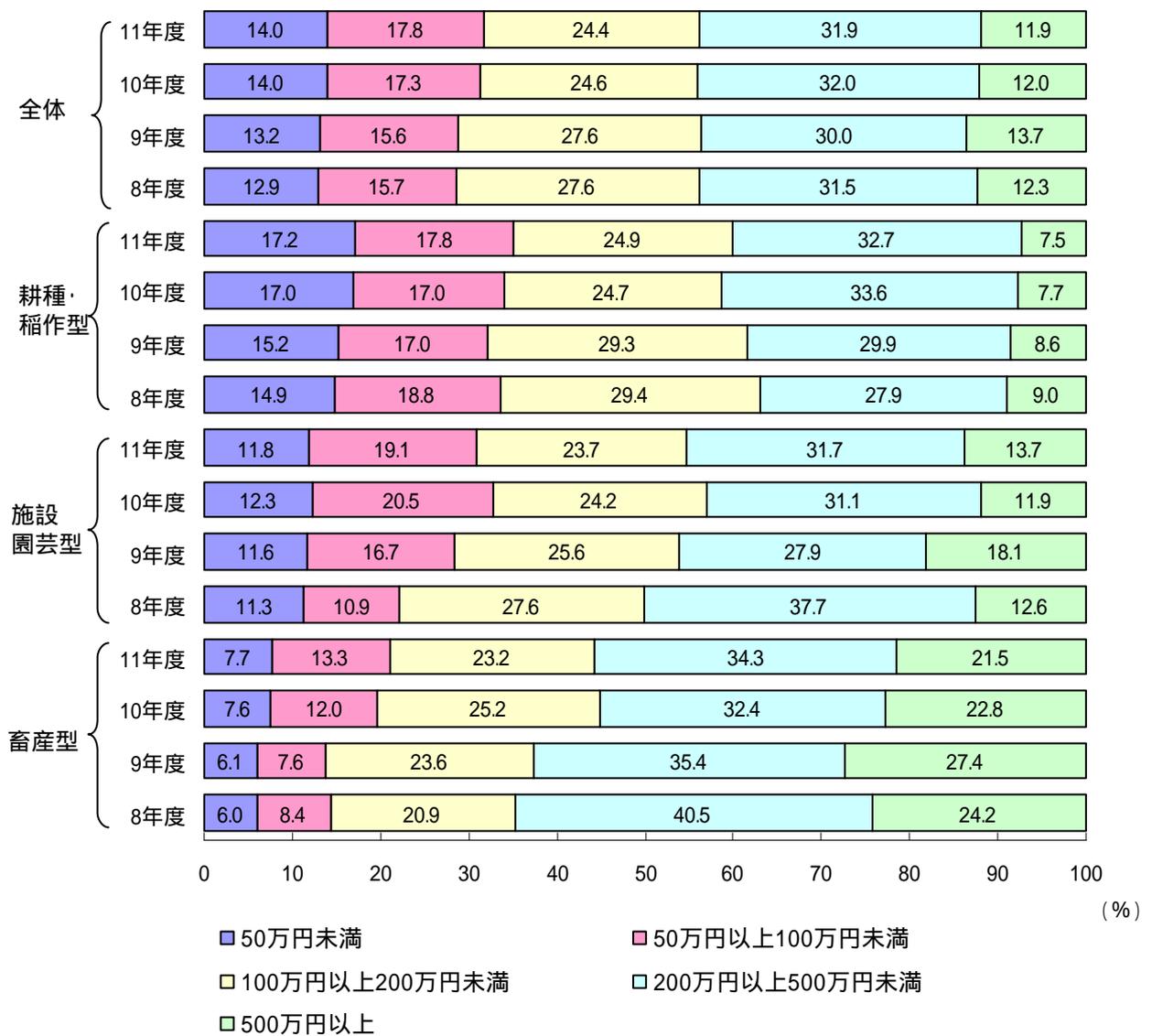
(2) 農業長期資金の年間返済額

農業長期資金にかかる平成 11 年の返済金額（元金 + 利息）別の農家の分布を営農 3 類型別に 8 ~ 10 年度調査と比較してまとめたのが図 7 である。

11 年度調査の結果を見ると、全体では 100 万円未満が 32%、100 万円以上 500 万円未満が 56%、500 万円以上が 12% あり、10 年度調査（100 万円未満 31%、100 万円以上 500 万円未満 57%、500 万円以上 12%）と比較すると、僅かながら返済金額は減少傾向にある。

営農 3 類型別にみても同様の傾向である。

図7 返済金額別の農家の割合  
(8, 9, 10 年度との比較、営農 3 類型別)

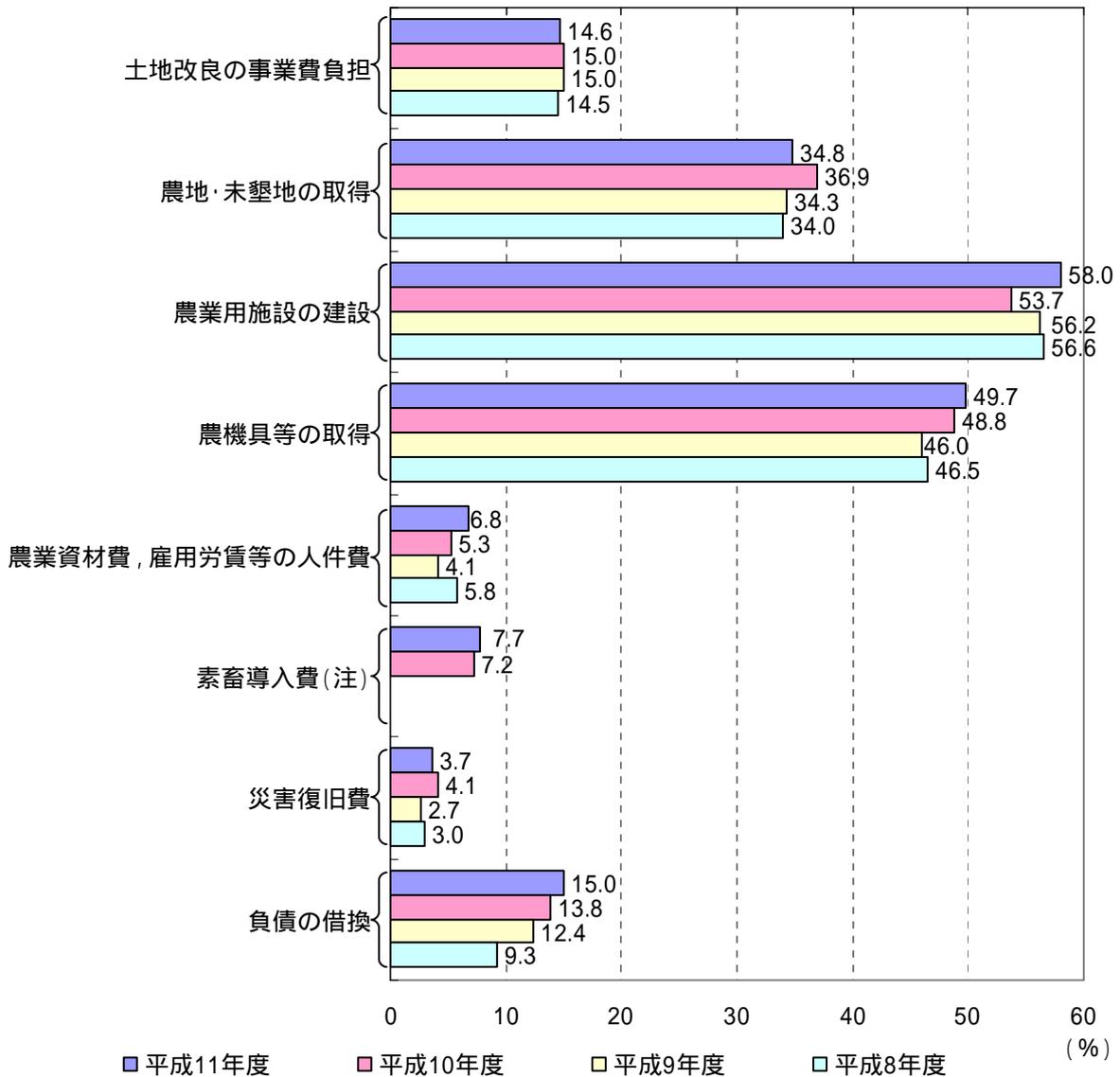


(3) 農業長期資金の借入目的

現在残高のある農業長期借入金の借入目的について、8～10年度調査と比較してまとめたのが図8である。

年度間の借入目的に大きな変化はなく、11年度調査では「農業用施設の建設」が58%、「農機具等の取得」が50%、「農地・未墾地の取得」が35%とこれらの割合が高くなっている。また、「負債の借換え」の割合が8年度から年々増加している。

図8 現在の農業長期借入金の借入目的  
(8,9,10年度との比較,全体)



(注)「素畜導入費」は平成10年度からの質問項目

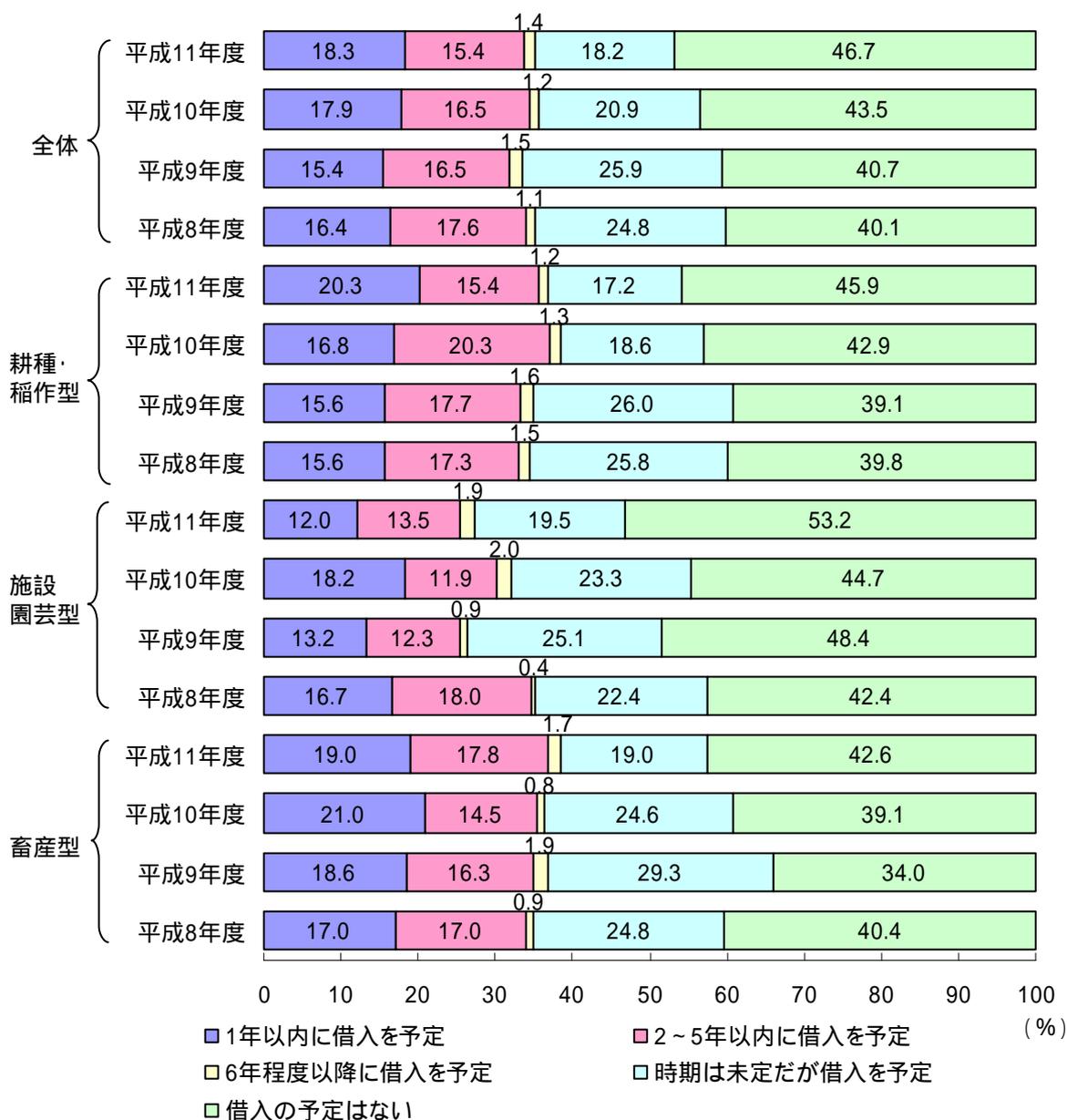
(4) 今後の借入れ予定

今後の借入れ予定について、営農3類型別に8～10年度調査と比較してまとめたのが図9である。

11年度調査の結果をみると、全体では「借入れの予定がある」が53%、「借入れの予定はない」が47%となっている。

10年度調査と比較して「借入れの予定がある」とする農家の割合が3ポイント減少しているが、5年以内に借入れを予定している農家の割合はほとんど変化はない。

図9 今後の借入予定  
(8, 9, 10年度との比較, 営農3類型別)



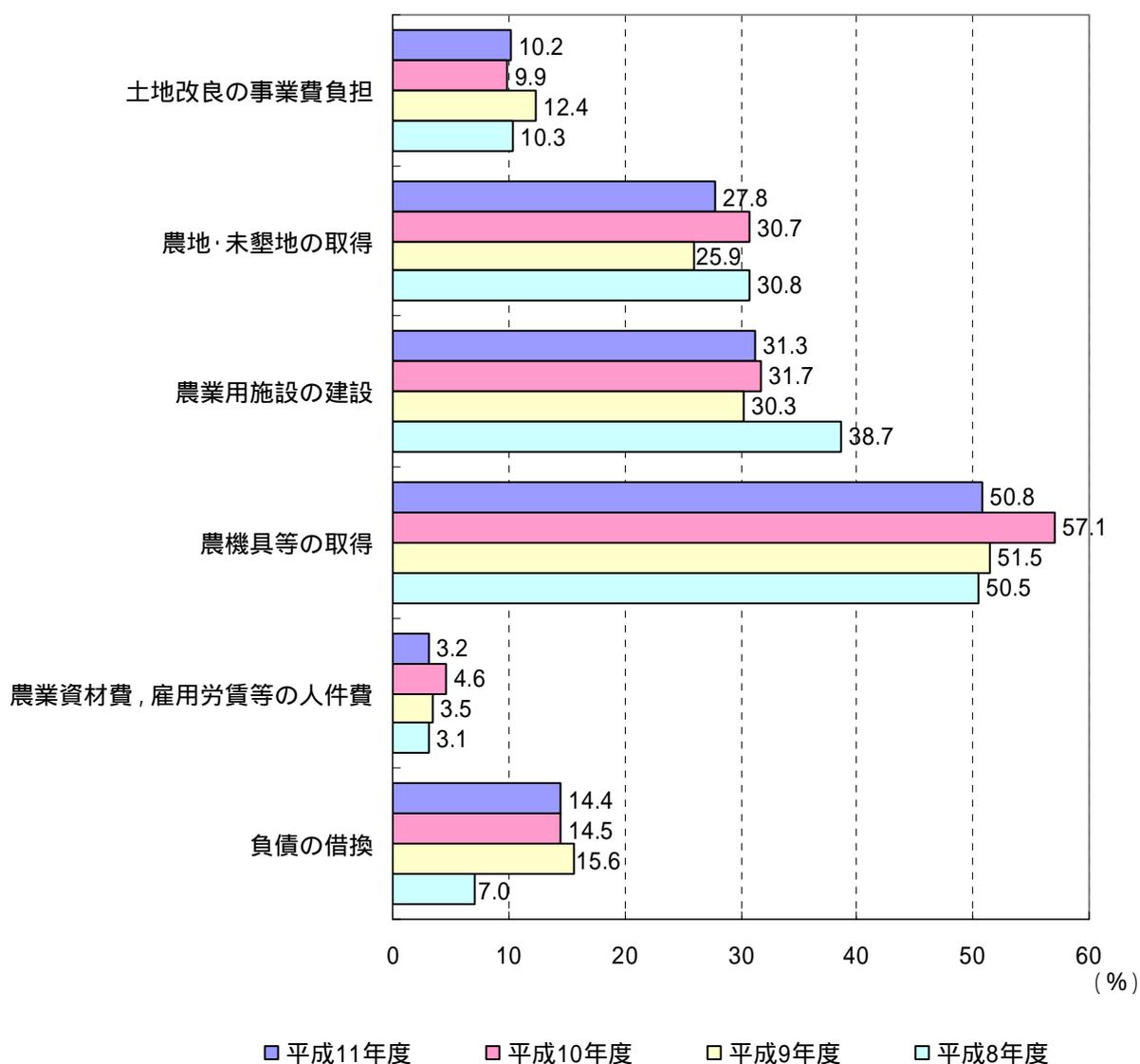
(5) 今後の借入目的

今後借入を予定している農家について、その借入目的を営農3類型別に8～10年度調査と比較してまとめたのが図10～12である。

(耕種・稲作型)

11年度調査では、「農機具等の取得」が51%、「農業用施設の建設」が31%、「農地・未墾地の取得」が28%となっており、4年間を通じて借入目的の傾向に大きな変化はみられない(図10)

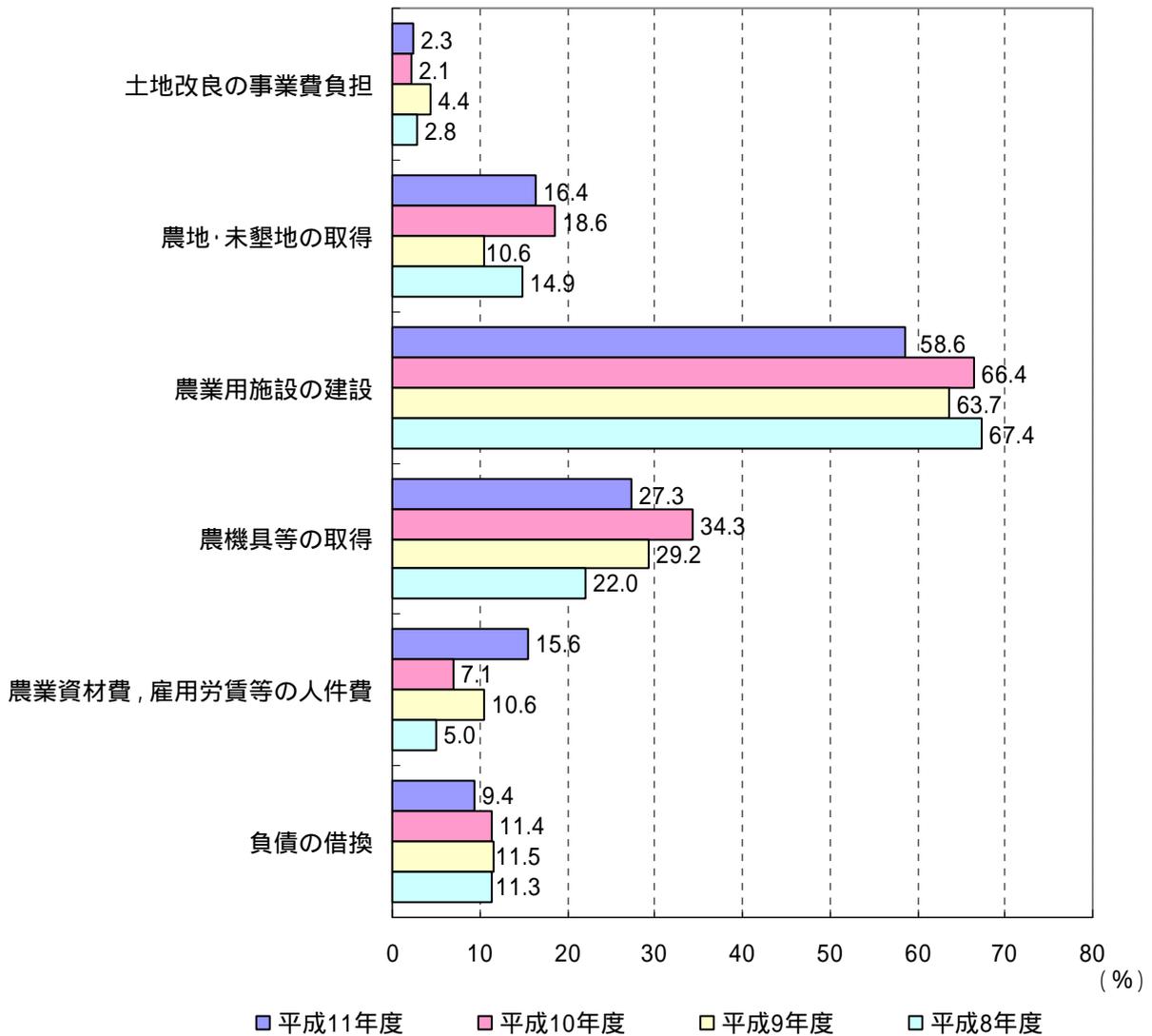
図10 今後の借入目的  
(8,9,10年度との比較,耕種・稲作型,複数回答)



(施設園芸型)

11年度調査では、「農業用施設の建設」が59%となっている。また、「農業用資材，雇用労賃等の経費の支出」が16%と増加傾向にあり，農家が運転資金を借入金により調達しようとする意向がみられる(図11)。

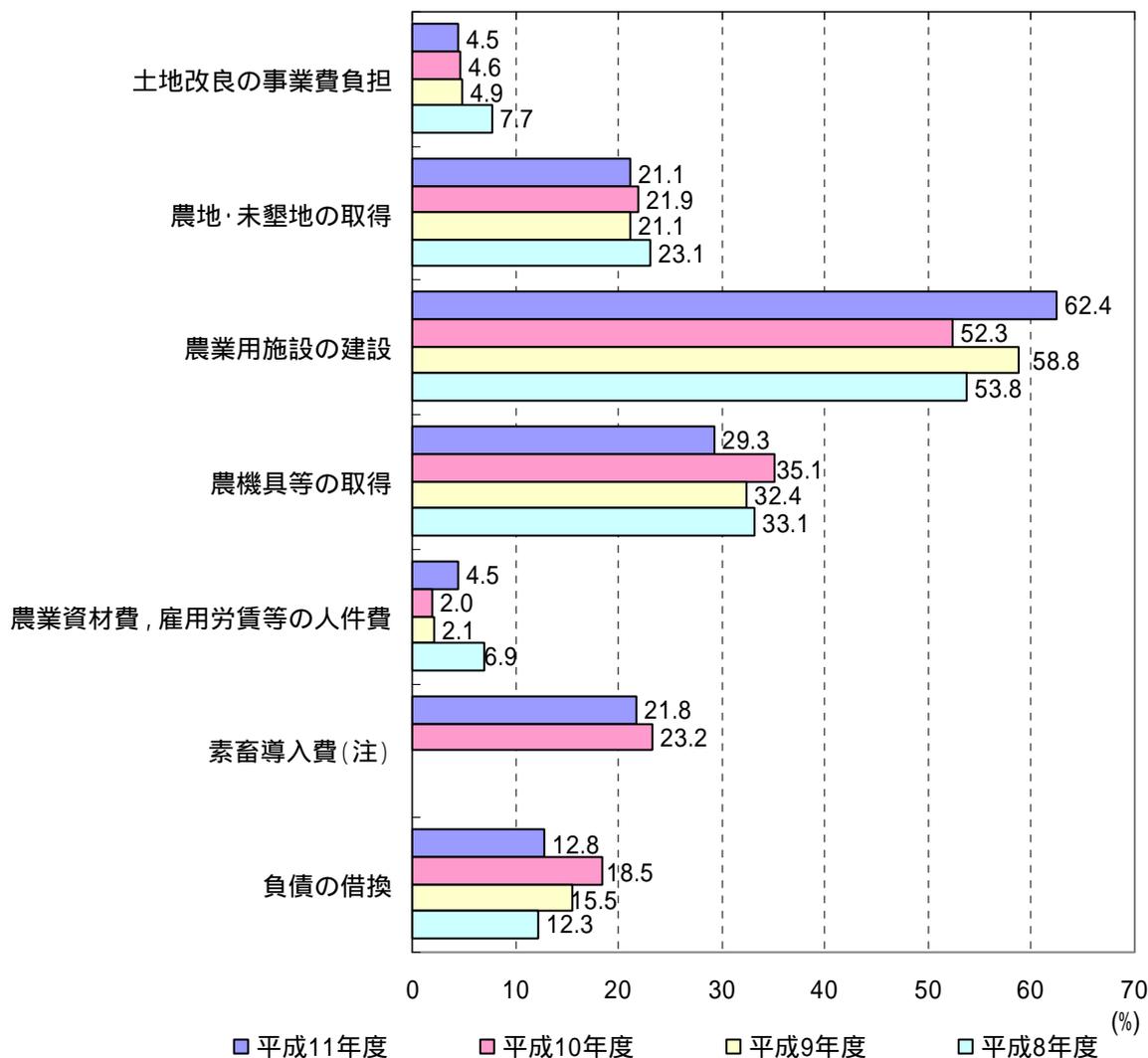
図11 今後の借入目的  
(8,9,10年度との比較,施設園芸型,複数回答)



(畜産型)

11年度調査では10年度調査と比較して、「農業用施設の建設」が62%と増加しているが、一方で「負債の借換え」が13%と減少している(図12)

図12 今後の借入目的  
(8,9,10年度との比較,畜産型,複数回答)



(注)素畜導入費は平成10年度からの回答項目

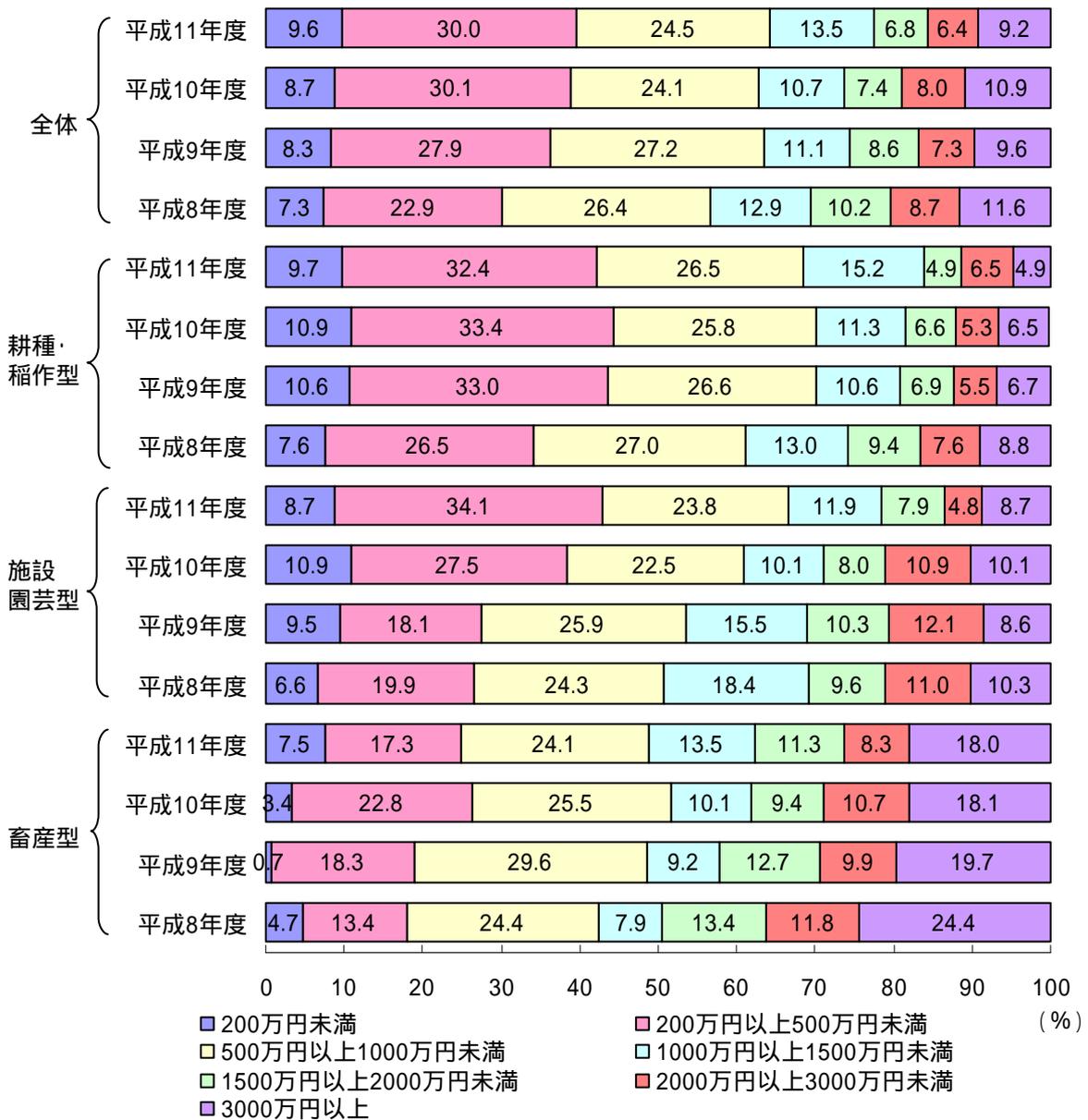
(6) 今後の借入れ予定額

今後借入れを予定している農家について、その借入予定額を営農3類型別に8～10年度調査と比較してまとめたのが図13である。

11年度調査の結果をみると、全体では1000万円未満が64%、1000万円以上2000万円未満が20%、2000万円以上が16%であり、10年度調査(1000万円未満63%、1000万円以上2000万円未満18%、2000万円以上19%)と比較すると、僅かながら借入予定額は減少している。

営農3類型別にみると、施設園芸型で借入れ予定額が減少する傾向が見られる。

図13 今後の借入予定額  
(8,9,10年度との比較, 営農3類型別)



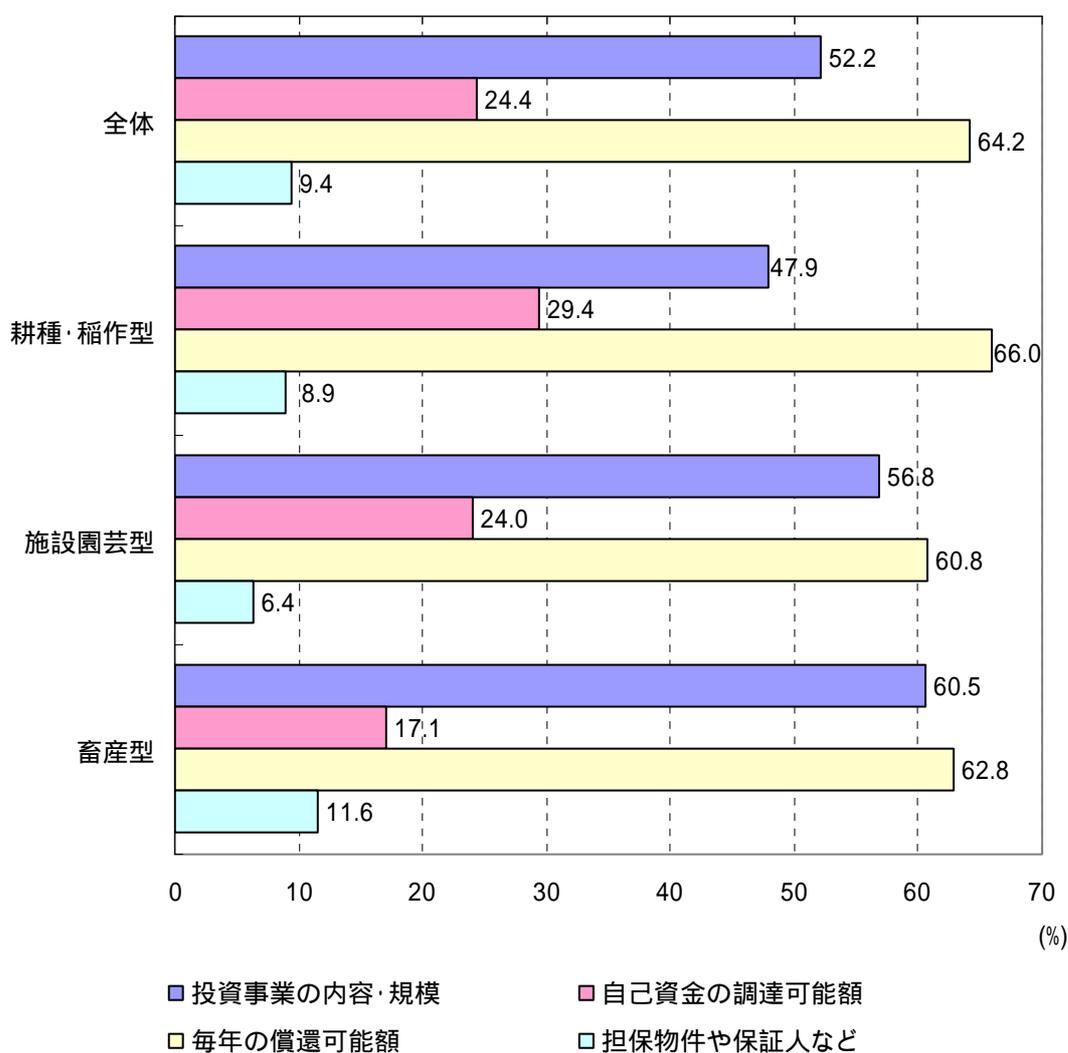
(7) 借入額を決めた基準

今後の借入れ予定額をどのような基準で決定したのかを営農3類型別にまとめたのが図14である。

全体では、「毎年の償還可能額」を基準に借入予定額を決める農家が64%と最も多く、続いて「投資事業の内容・規模」が52%、「自己資金の調達可能額」が24%となっており、「担保物件や保証人」を基準とした農家は9%となっている。

借入れ予定額の大きい畜産型では他の営農類型と比べ「担保物件や保証人」を基準とする農家の割合が12%と高くなっている。

図14 借入予定額の基準(営農3類型別)



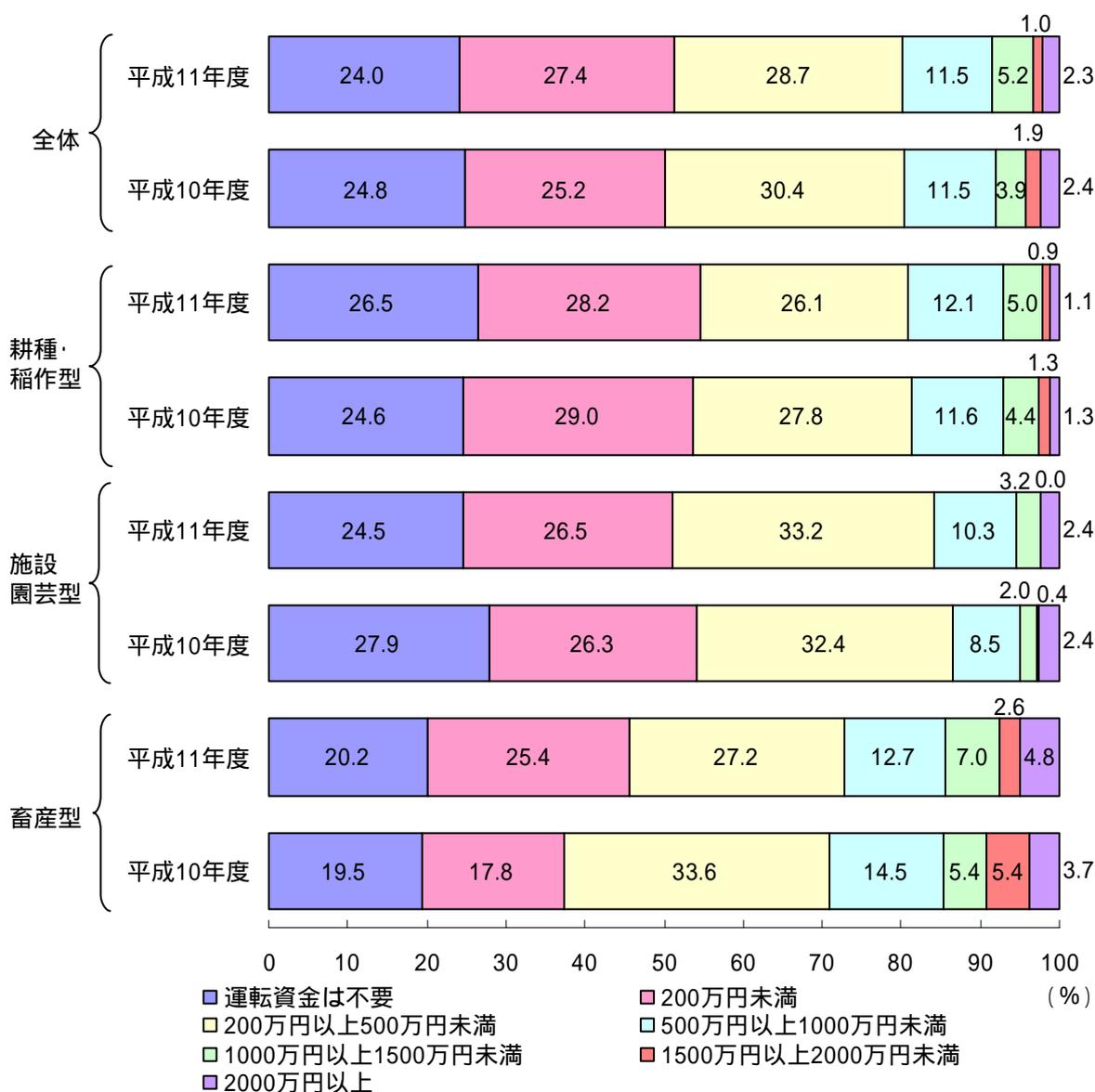
(8) 短期運転資金の必要額

農業経営における短期運転資金の必要額を営農3類型別に10年度調査と比較してまとめたのが図15である。

11年度調査の結果をみると、全体では76%の農家が運転資金を必要としており、このうち500万円未満の農家が56%を占めている。

営農3類型別では、畜産型で運転資金の必要性が高く、必要額も10年度調査と比較して2000万円以上を必要とする農家の割合が1ポイント増加している。

図15 短期運転資金の必要額  
(平成10年度との比較, 営農3類型別)



#### 4. 融資機関との関係

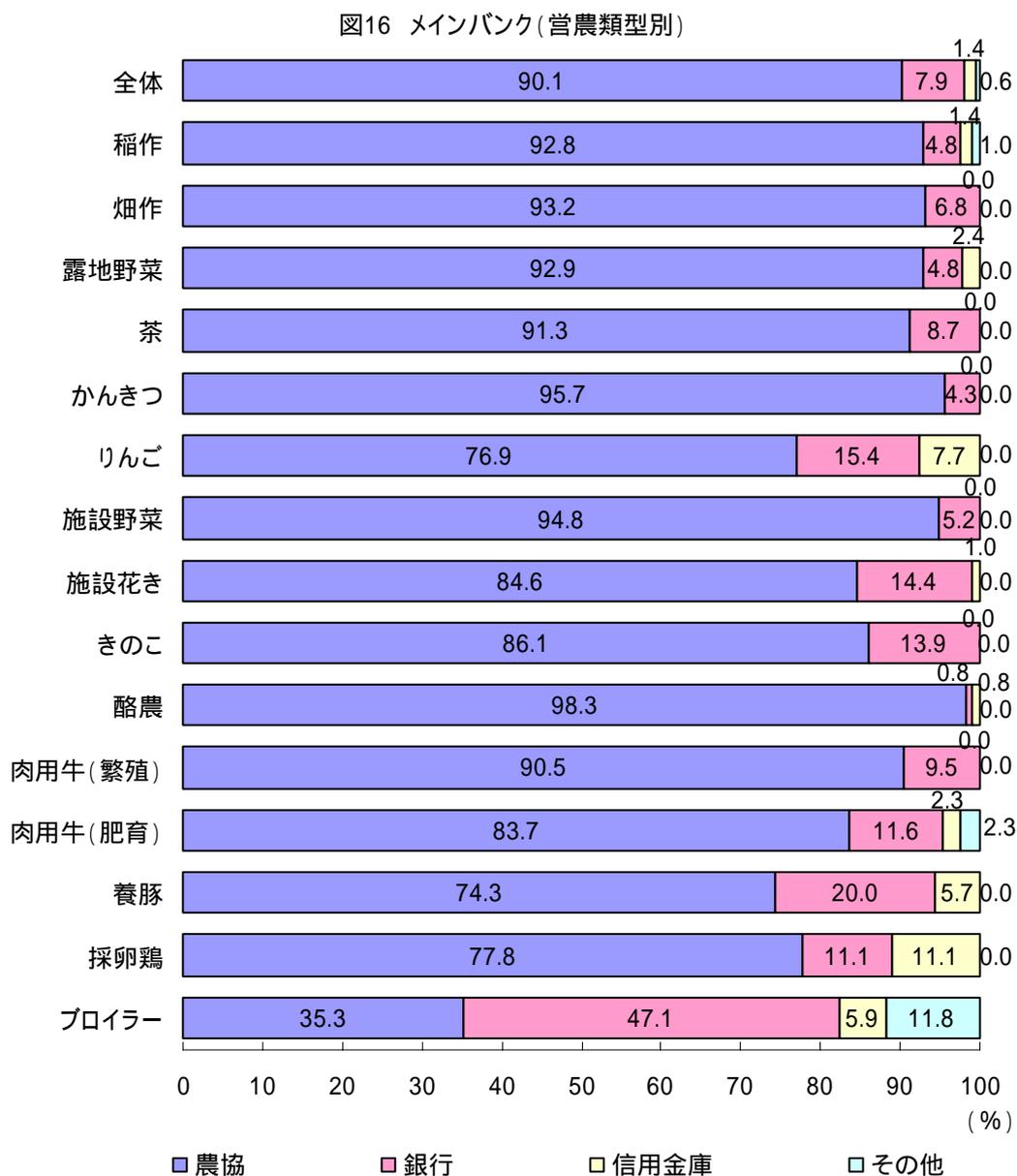
##### (1) メインバンク

農家が資金の借入れなどをどの金融機関で行っているかをみるために、営農類型別にメインバンクの種類をまとめたのが図16である。

全体では90%の農家が「農協」をメインバンクとしている。

営農類型別にみると、90%の農家が「農協」をメインバンクとしている営農類型として、稲作(93%)、畑作(93%)、露地野菜(93%)、茶(91%)、かんきつ(96%)、施設野菜(95%)、酪農(98%)、肉用牛(繁殖)(91%)があげられる。

銀行をメインバンクとしている農家の割合が高いのは、プロイラー(47%)、養豚(20%)、りんご(15%)である。



## (2) メインバンクとの日常の接触

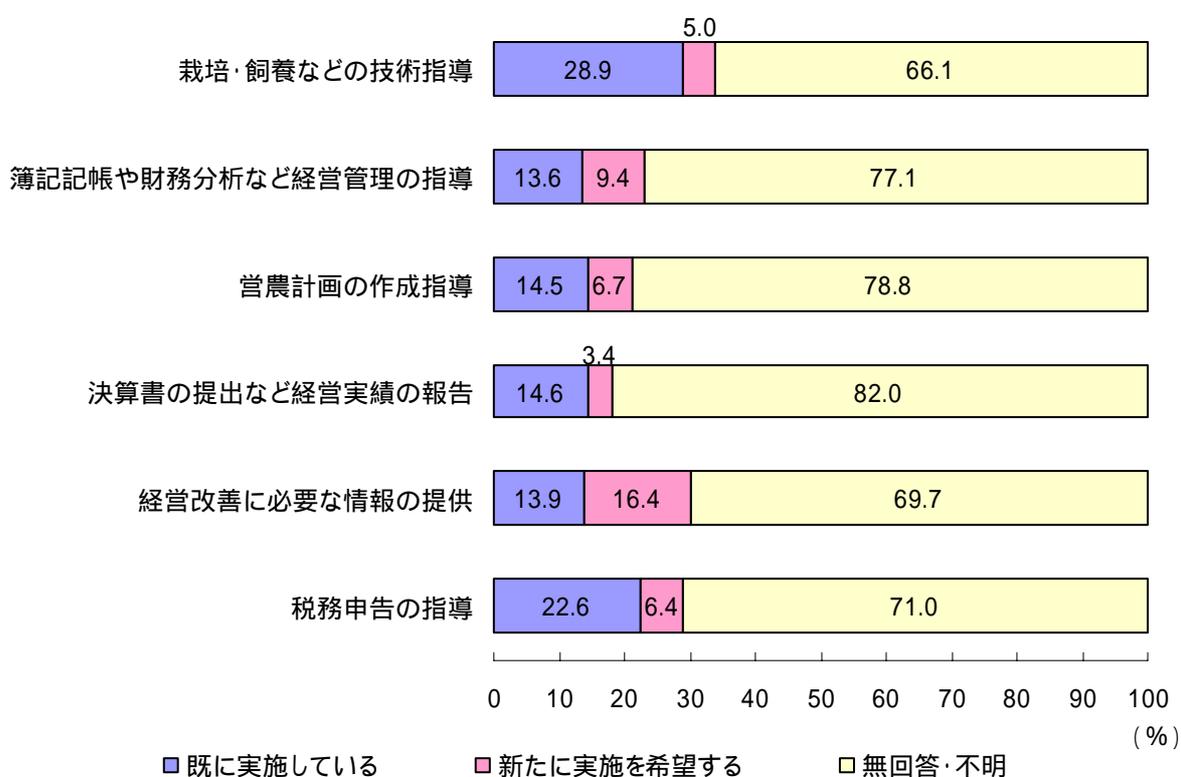
農家がメインバンクと日常的にどのような接し方をしているのかをまとめたのが図17である。

「栽培・飼養などの技術指導」を29%、「税務申告の指導」を23%の農家がメインバンクから受けている。

今後、メインバンクに対し「経営改善に必要な情報の提供」を16%の農家が、「簿記記帳や財務分析など経営管理の指導」を9%の農家が新たに実施することを希望している。

「決算書の提出など経営実績の報告」を既にメインバンクに対して実施している農家は15%に留まっており、新たに実施する意向のある農家を加えても18%である。

図17 メインバンクとの日常の接触



### (3) メインバンクの経営把握状況

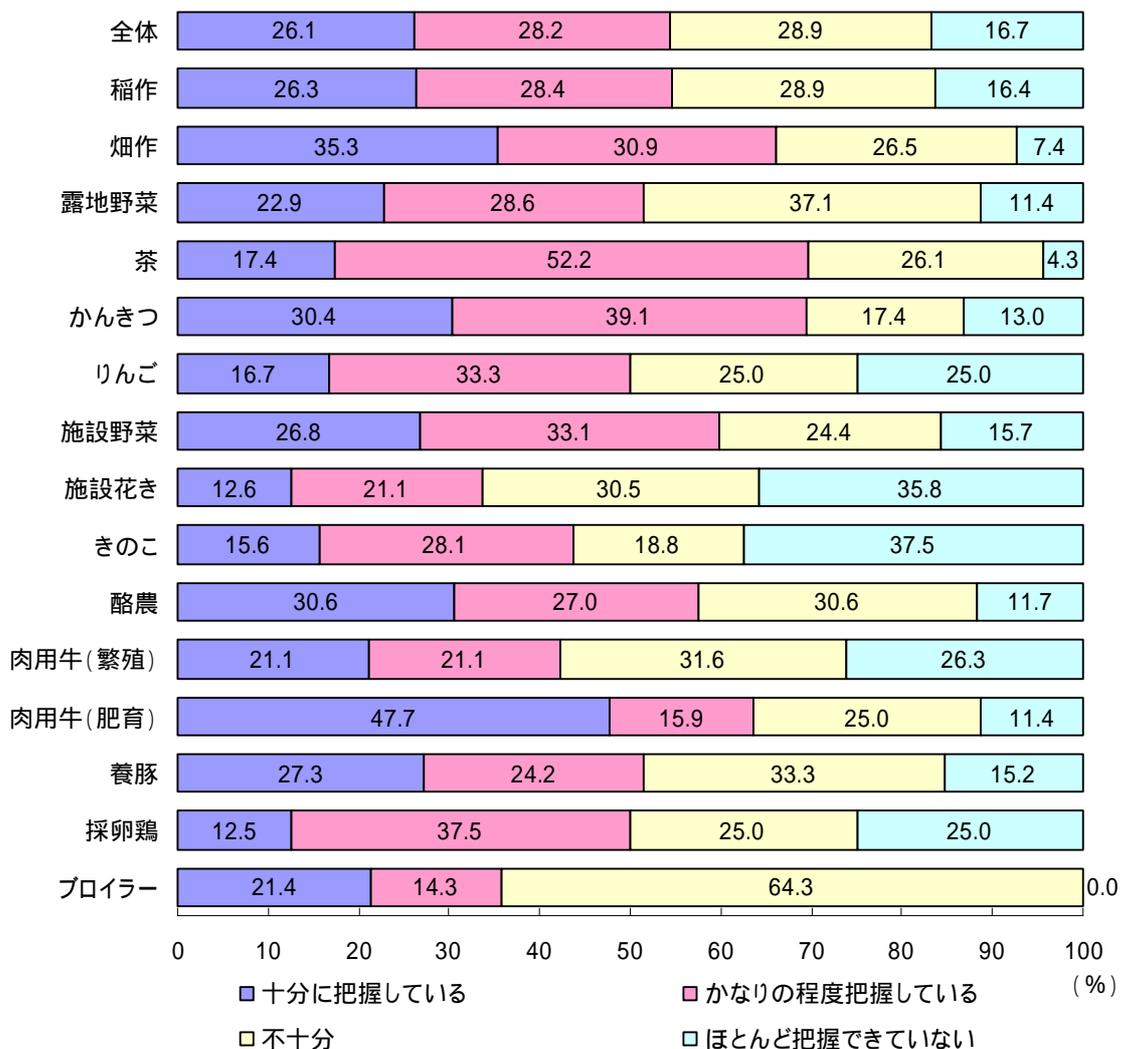
農家が、メインバンクがどの程度農家自身の経営内容を把握していると考えているかをまとめたのが図18である。

全体では、「十分に把握している」と「かなりの程度把握している」をあわせると54%（以下、「Aグループ」という。）、「不十分」と「ほとんど把握できていない」をあわせると46%（以下、「Bグループ」という。）となっており、これは農協アンケートにおける「農協がどの程度融資先の経営内容を把握しているか。」という質問の回答結果（Aグループ55%、Bグループ45%）とほぼ一致している。

営農類型別にみると、Aグループの割合が60%以上となっている営農類型として畑作（66%）、茶（70%）、かんきつ（70%）、施設野菜（60%）、肉用牛（肥育）（64%）があげられるが、農協をメインバンクとする比率が93%に達している「稲作」のAグループの割合は55%に留まっている。

農協以外の金融機関をメインバンクとする割合が高い「りんご」、「施設花き」、「採卵鶏」、「プロイラー」ではAグループの割合が50%未満となっている。

図18 メインバンクの経営把握状況



(4) 融資機関に評価して欲しい点

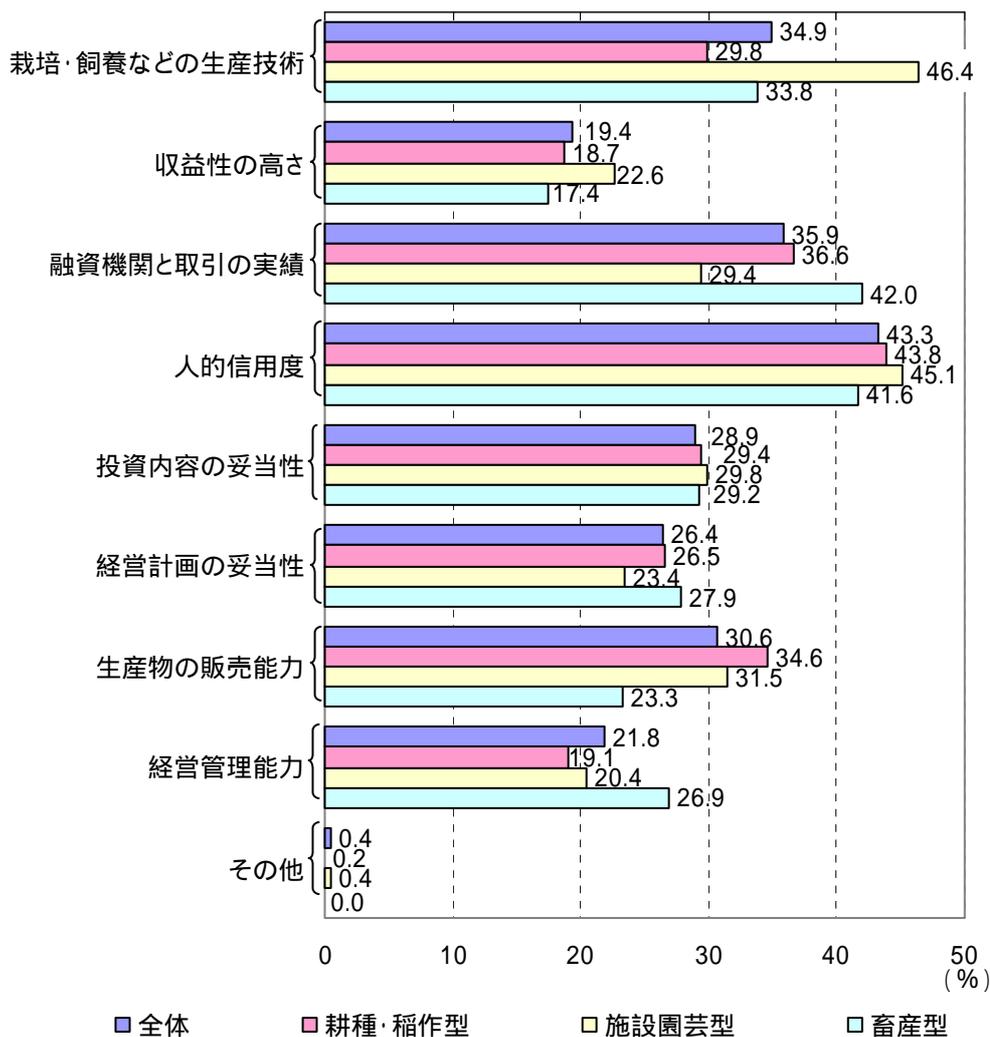
農家が融資の審査を受ける時に、どのような点を評価して欲しいと考えているかをまとめたのが図19である。

評価して欲しいとする農家の割合が高い事項として、「人的信用度」が43%、「融資機関との取引の実績」が36%、「栽培・飼養などの生産技術力」が34%、「生産物の販売能力」が32%となっている。

営農3類型別に見ると、「人的信用度」以外では、耕種・稲作型では「融資機関との取引の実績」が36%、施設園芸型では「栽培・飼養などの生産技術力」が45%、畜産型では「融資機関との取引の実績」が44%と、これらの割合が高くなっている。

農協アンケートにおける「スーパーL資金を弾力的に運用する場合のポイント」の回答結果と比較すると、「収益性の高さ（農家20%、農協56%）」、「人的信頼度（農家43%、農協22%）」、「取引の実績（農家36%、農協15%）」に大きな差が見られる。

図19 融資機関に評価して欲しい点(営農3類型別)



(5) 融資機関との関係で実施している事項・実施できる事項

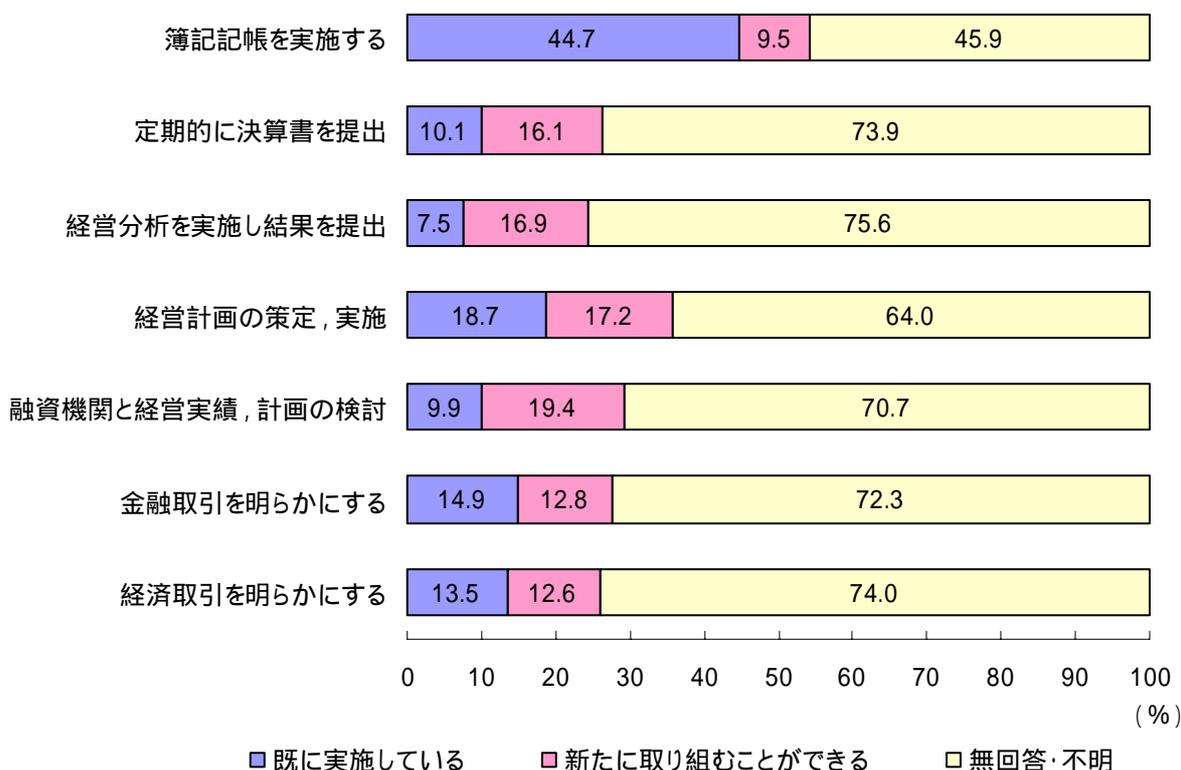
融資機関から、融資に応ずるための要件として要請された場合、農家が既に実施している事項と今後実施できる事項をまとめたのが図20である。

既に45%の農家が「簿記記帳」を実施しているほか、「経営計画の策定・実施」を19%、「金融取引を明らかにする」を15%、「経済取引を明らかにする」を14%の農家が実施している。

新たな取組みとして、「融資機関と経営実績・計画の検討」を19%、「経営計画の策定・実施」を17%、「経営分析を実施し結果を提出」を17%、「定期的に決算書を提出」を16%の農家が可能としており、その他の取組みについても10%以上の農家が取組みを可能としている。

「定期的に決算書を提出する」、「経営分析を実施し、結果を提出する」を既に行っている農家は8~10%であり、新たに取組むことができるとする農家を加えても双方とも25%程度である。

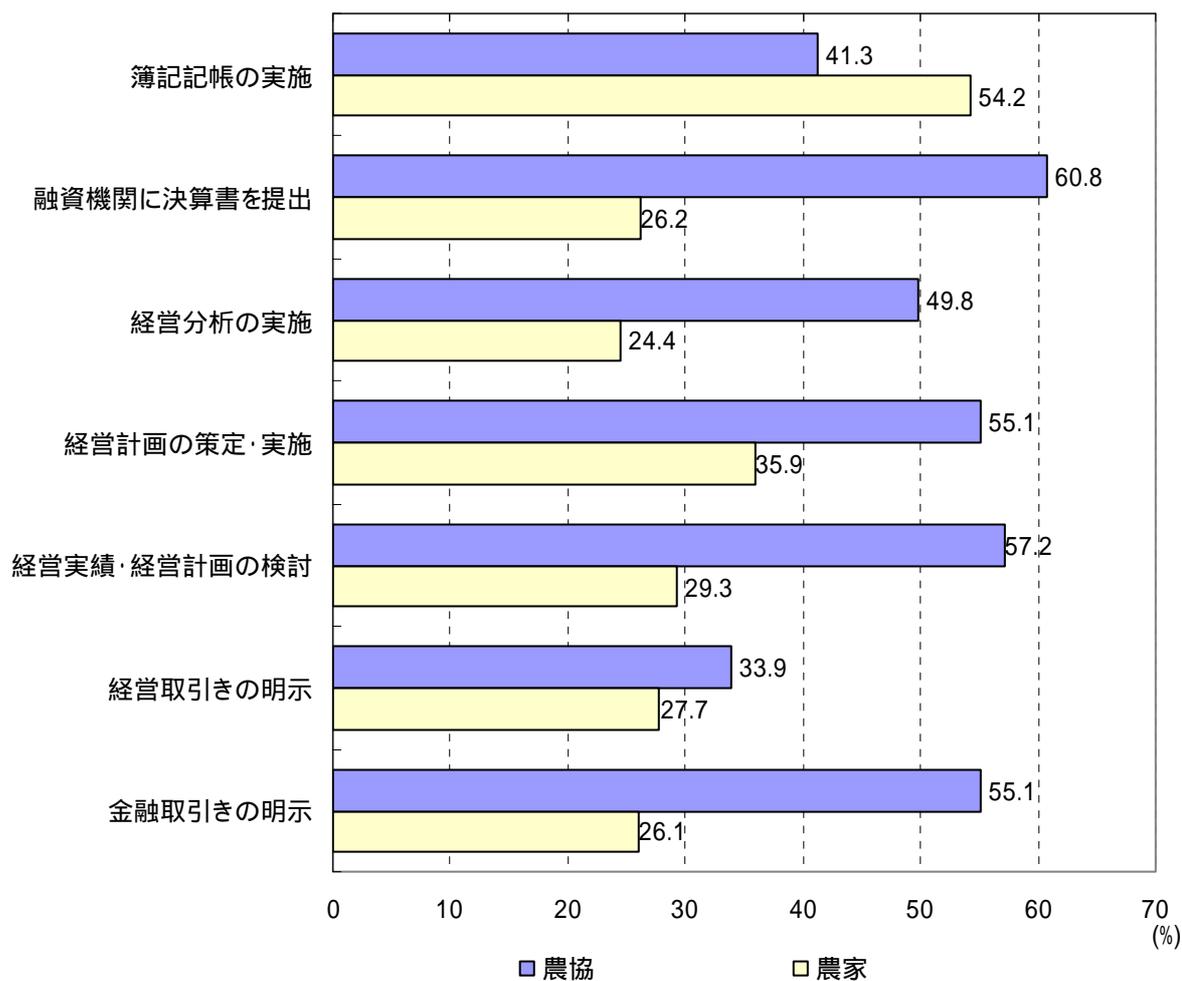
図20 融資機関との関係で実施している事項・実施できる事項



また、農協アンケートにおける「債権保全措置の弾力化に重要な事項」については16ページ(図14)で示したところであるが、この結果と比較したのが図21である。

「簿記記帳の実施」以外は、農協が重要な事項としている割合の方が農家が実施できる(あるいはすでに実施している)割合よりも高く、さらに「経済取引きの明示」以外についてはその差が大きくなっており、農協と農家の意識の差が大きいことを示している。

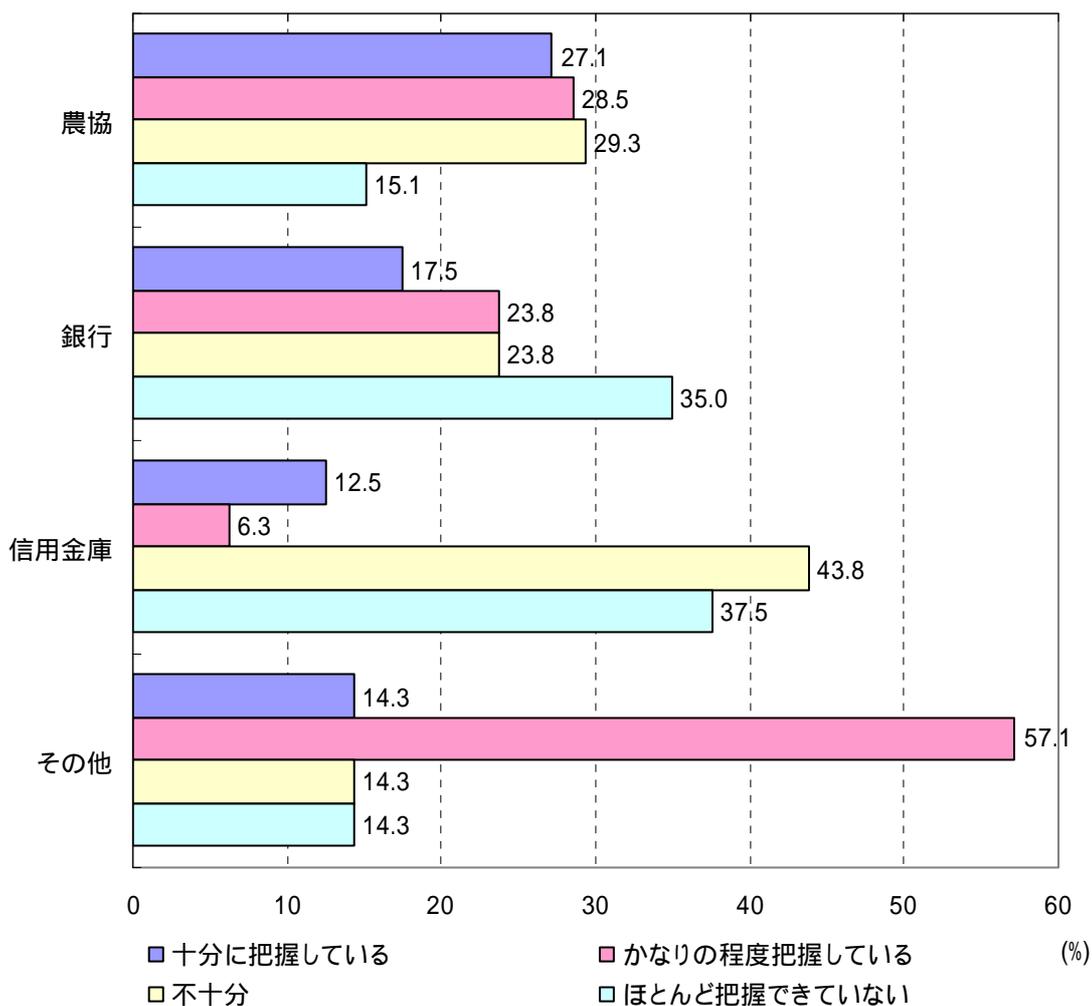
図21 融資後の経営内容把握のため重要な事項、実施できる事項



(6) メインバンク別の経営把握状況

「農家の経営内容の把握状況」をメインバンクの種類別にまとめたのが図22である。「十分に把握している」又は「かなりの程度把握している」と考えているAグループの割合は、農協をメインバンクとする農家で56%、銀行をメインバンクとする農家で41%、信用金庫をメインバンクとする農家で19%となっている。

図22 「メインバンク」と「メインバンクは経営をどの程度把握しているか」のクロス

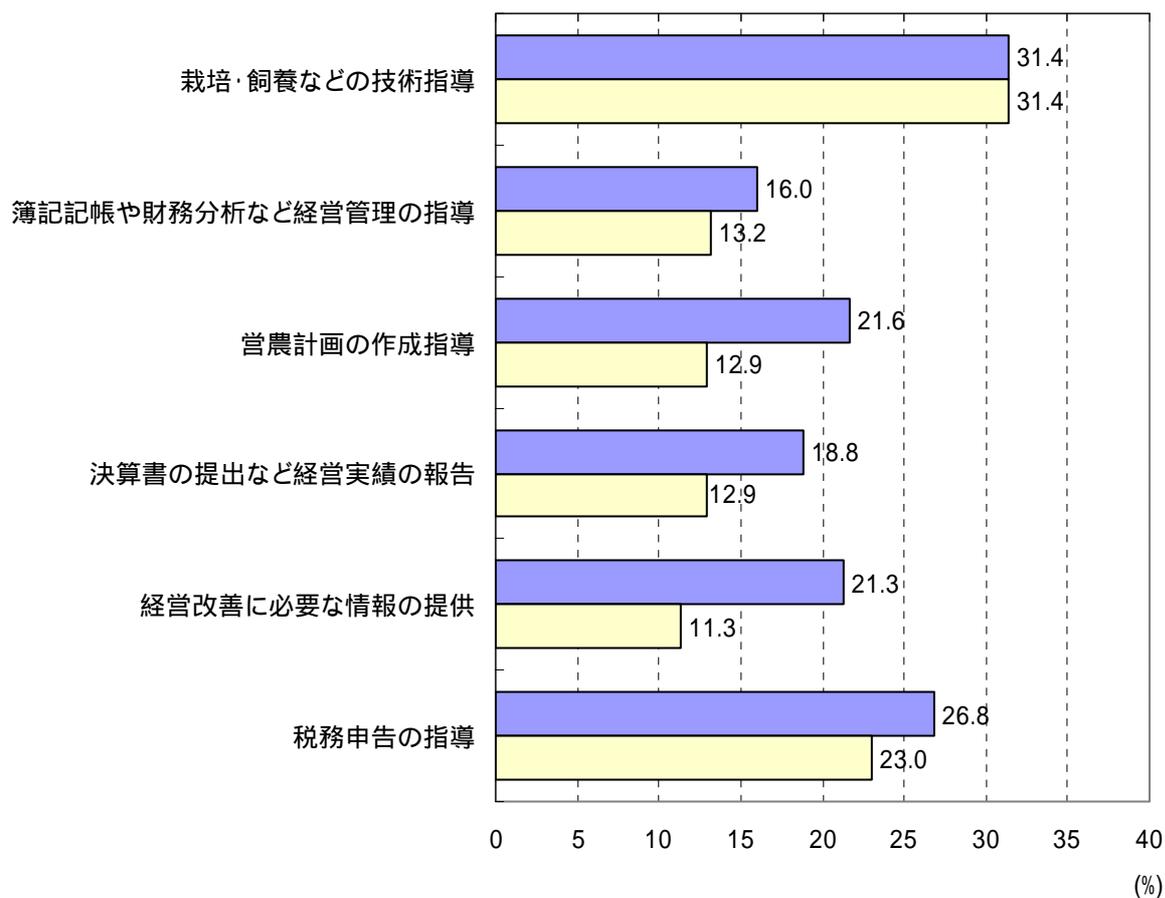


(7) メインバンクの経営把握状況とメインバンクとの付き合い

「メインバンクがどの程度農家の経営内容を把握していると考えているか」と「農家のメインバンクとの接触状況」との関係をもとめたのが図23である。

いずれの事項の実施割合ともAグループがBグループを上回っており、特に、「営農計画の作成指導」、「経営改善に必要な情報提供」において、AグループとBグループ間の実施割合の差が大きくなっている。

図23 「経営内容把握状況」と「メインバンクとの付き合い」のクロス



- Aグループ: 「メインバンクの経営内容把握状況」を「十分把握している」もしくは「かなりの程度把握している」と回答した農家
- Bグループ: 「メインバンクの経営内容把握状況」を「不十分」もしくは「ほとんど程度できていない」と回答した農家

## 5. 自由記入の内容

アンケート調査票末尾の「経営改善及び資金借入れに係る自由記入欄」は、合計367の記入があり、自由記入をまとめると表1のような結果であった。

最も多かったのは「貸付条件の緩和・変更に関するもの」で41%を占めている。中でも、担保・保証の弾力的運用に対する要望が最も多かったが、低金利資金への借換え・既往借入金の金利引下げ・低金利（無利子）資金の借入れなど、金利に関する要望も多かった。

次に「将来の経営方針、借入れに関する考え方」が29%を占め、経営環境の厳しさ、将来の経営の不透明さを訴える意見が多かった。また、借入れ手続きの簡素化・迅速化を求めるなど「借入れ手続きの改善に関するもの」が10%であった。

表1 自由記入の内容

内 容	件 数	割 合
1 将来の経営方針、借入れに関する考え方	105	28.6
(1)将来の経営方針に関するもの	29	7.9
(2)経営の現状の厳しさを訴えるもの	27	7.4
(3)借入れに関する考え方	29	7.9
(4)後継者の問題	1	0.3
(5)その他	9	2.5
2 貸付条件の緩和・変更に関するもの	149	40.6
(1)担保・保証の弾力的運用の要望	46	12.5
(2)低利資金への借換への要望	27	7.4
(3)既往借入金の金利引下げの要望	11	3.0
(4)低利資金・無利子資金の借入れ	37	10.1
(5)償還期間の延長の要望	11	3.0
(6)その他	17	4.6
3 借入れ手続きの改善に関するもの	38	10.4
(1)入手続きの簡素化・迅速化の要望	20	5.4
(2)審査基準の弾力化、もっと借りやすく、 担当者の理解不足等	18	4.9
4 農政一般に対する要望	28	7.6
5 農協に対する要望	10	2.7
6 その他	37	10.1
合 計	367	100.0

## ・調査結果のまとめ

### 1．経営動向

経営の実績は、茶を除くすべての営農類型で「あまり調子が良くない」と回答した農家の割合が多く、特に、稲作、きのこ、施設花きで「あまり調子が良くない」と回答した農家の割合が「順調に推移した」と回答した農家の割合を 50 ポイント以上上回った。当面の経営の見通しも、茶を除くすべての営農類型で「悪くなる」と答えた農家の割合が多く、特に、稲作、きのこ、養豚(一貫)、畑作で「悪くなる」と回答した農家の割合が「良くなる」と回答した農家の割合を 25 ポイント以上上回った。

### 2．経営管理の状況

青色申告を実施している農家の割合は7割で、営農類型別では、露地野菜、茶、りんご、施設野菜、施設花き、きのこ、酪農、養豚、プロイラーでの実施割合が高くなっている。

農家が自らの経営実績を把握するための取組みとして、「現金出納帳の記帳」、「作業日誌の記帳」、「生産販売実績の整理分析」が幅広く実施されているが、「収益性・安全性などの経営分析」、「経営部門ごとの経営分析」により自らの経営分析を行っている農家の割合は1割程度に留まっている。また、複式簿記のベースとなる「損益計算書」、「貸借対照表」の記帳を実施している農家は4割以下となっている。

### 3．資金借入動向及び借入れの意向

今後の5割の農家が「借入れの予定がある」としているが、その借入れ予定額は僅かながら減少している。

なお、今後の借入れ予定額を決定する基準として、「毎年の償還可能額」をあげる農家が最も多く、続いて「投資事業の内容・規模」、「自己資金の調達可能額」になっており、「担保物件や保証人」を基準とした農家は1割程度である。しかし、借入れ予定額の大きい畜産型では他の営農類型と比べ「担保物件や保証人」を基準とする農家の割合が高くなっている。

### 4．融資機関との関係

農家の9割が「農協」をメインバンクとしており、営農類型別には、稲作、畑作、露地野菜、茶、かんきつ、施設野菜、酪農、肉用牛(繁殖)で農協をメインバンクとする農家の割合が9割を超えている。

農家とメインバンクとの日常的な接触は、「栽培・飼養などの技術指導」、「税務申告の指導」がメインになっており、「決算書の提出など経営実績の報告」を既にメインバンクに対して実施している農家は2割程度に留まっている。今後、メインバンクに対し「経営改善に必要な情報の提供」、「簿記記帳や財務分析など経営管理の指導」の期待が大きい。

メインバンクが農家自身の経営内容を「十分に把握している」あるいは「かなりの程度把握している」と考えている農家は5割であり、これは農協に対するアンケート調査の結果とほぼ一致している。

農家が融資の審査を受ける時に評価して欲しい事項として、「人的信用度」、「融資機関との取引の実績」、「栽培・飼養などの生産技術力」、「生産物の販売能力」を高い割合であげているが、農協アンケートにおける回答結果と比較すると、「収益性の高さ」、「人的信頼度」、「取引の実績」に大きな差が見られる。

融資機関から、融資に応ずるための要件として要請された場合、「融資機関と経営実績・計画の検討」、「経営計画の策定・実施」、「経営分析を実施し結果を提出」、「定期的に決算書を提出」を2割の農家が実施可能であるとしている。

### 第 3 章 現 地 実 態 調 査 の 結 果

これまで、第 1 章では農協における貸出審査時の債権保全措置及び融資後のフォロー状況を主眼としたアンケート調査の結果を、第 2 章では農家の資金借入動向及び経営管理の実態を主眼としたアンケート調査の結果を述べてきたところであるが、本章では、農協及び農家のさらに具体的な実態を把握するため現地実態調査を実施した結果を述べる。

現地実態調査は、農協については上の農協アンケート調査等を参考に、全国から 6 か所の農協を選定し、農家については選定された農協ごとに、比較的経営管理にすぐれた農家を各 2 戸選定してもらい、いずれも農協の事務所において、本調査の検討委員及び事務局が分担して聞き取り調査を行った。

調査対象農協及び農家は、表 1 に示すとおりである。

表 1 現地実態調査対象農協及び農家

金額単位：百万円

	A 県 A 農協	B 県 B 農協	C 県 C 農協	D 県 D 農協	E 県 E 農協	F 県 F 農協
組合の区域	1 市	1 市	1 市 1 町	4 市 2 町	1 市 2 町 1 村	1 町
組合員数	7,310	12,477	2,225	12,351	9,959	2,374
(うち準組合員)	1,797	4,737	555	4,887	2,189	249
職員数	293	551	85	434	392	85
出資金残高	2,199	3,403	832	1,080	2,063	306
貯金残高	38,447	117,943	16,667	228,224	44,256	3,215
貸出金残高	14,110	52,445	4,435	79,483	19,262	1,312
貯貸率	36.7%	44.5%	26.6%	34.8%	43.5%	40.8%
調査対象農家	農家 a 30 歳 稲+野菜 +花き	農家 c 49 歳 酪農	農家 e 40 歳 果樹 (もも)	農家 g 49 歳 施設野菜	農家 i 50 歳 酪農	農家 k 56 歳 肉用牛 +さとうきび
	農家 b 51 歳 養豚+稲	農家 d 45 歳 施設野菜	農家 f 32 歳 花き (コチョウラン)	農家 h 65 歳 養豚	農家 j 35 歳 施設花き (きく)	農家 l 55 歳 さとうきび

(注) 農協データは、平成 10 事業年度の数値である。

以下、表 1 の順序にしたがって調査結果の概要を述べる。

## A県A農協

### 1. 地域の農業と農協の概要

A農協は、A県南西部の平野に位置し、平成10年度末における管内農家戸数は4,989戸、うち専業は440戸である。耕地面積は7,451ha、うち田が5,834ha、普通畑1,168haであり、稲作農業が中心である。また家畜の飼養状況は、肉豚7,000頭、肉用牛1,990頭である。

同じ時点における当農協の組合員数は7,310人、うち正組合員数が5,503人であり、正組合員1戸当たり組合員数は1.10人と全国平均とほぼ同じ水準である。また、役員は監事6人を含め33人で、そのうち常勤は2人である。職員数は、293人であり、部門別では購買が113人と最も多く、次いで信用63人、共済28人などとなっている。なお、信用事業担当職員のうち貸付専従者は4人である。

次に事業量をみると、平成10年度における当農協の販売品取扱実績は約84億円であり、そのうち米が50億円(61%)と最も多く、次いで肉豚、肉用牛などの畜産物が25億円(30%)で、野菜・花きなどが約8億円(9%)となっている。

また、購買品供給実績は約40億円であり、うち生産資材が25億円(飼料5億円、石油類4億円、肥料4億円、農薬3億円)、同じく生活資材が16億円である。

### 2. 信用事業の概要

信用事業の概要は、表2に示したとおりである。

表2 信用事業主要勘定の推移 単位：百万円,%

	平成8年度	平成9年度	平成10年度
貯金	36,860	37,561	38,448
貸出金	12,868	13,008	14,109
預け金	18,404	20,456	16,818
有価証券	3,075	1,516	4,009
貯貸率	34.9	34.8	36.7

全国的に伸びが停滞している中において、当農協の貯金、貸出金はともに残高が着実に増加しており、その増加率は両者ともに県平均を上回っており、その結果として、貯貸率は約37%に達している。

#### 貸出金の概要

貸出金残高を長短別にみると、10年度時点で短期貸出金残高が28億円であり、前年度末に比べ手形貸付を中心に約3億円増加している。また、長期貸出金残高は113億円であり前年度末に比べて約7億円増加している。これはプロパー資金による証書貸付金の残高が増加したことによるものである。なお、制度資金の貸出金残高は農業近代化資金、公庫資金ともに前年比減少している。

貸出金残高の動きを貸出先別にみると、正組合員向けが106億円と最も多く、准組合員向けは14億円にとどまっている。両者を合わせた組合員向け貸出比率は85%であり、員外向けは15%、22億円であり、そのうち13億円が地方公共団体、地方公社等向けとなっている。

なお、員外向けは前年度に比べて4億円減少しており、貸出金残高の増加は組合員向けのローン資金、特に住宅資金の増加によるものである。

#### 債権保全への取組み

当農協の貸出についての基本的な考え方は、およそ次のとおりである。

まず組合員の農業投資については、現在のような超低金利下では、農協のプロパー資金である農業振興資金（利率は長期プライムレート）と制度資金との金利差がほとんどないため、農業振興資金利用計画での対応が多くなっている。

もう一つは、融資を通じて組合員の経営再建をどのように図っていくかである。最近の貸出に関する悩みは、第二の創業ともいえる経営規模を拡大するための資金需要に、担保の範囲内でしか対応できないことである。また、早期是正措置の導入により資産査定が必要になっている現在、従来対応していた後ろ向き資金がすべて分類対象になってしまうという問題がある。このため、協同組織である農協がその組合員の経営再建に融資を通じてどのように対応していくことができるかが最大の課題であり、知恵を出し合って取組む考えである。その意味では、金利だけではなく、担保面でも制度資金のメリットが出るようにできないかとの意見が農協から出された。

当農協を現地調査先に選定した理由の一つには、アンケートにおいて「融資後の経営内容の把握」のうち「すべての融資先に対して実施している」ものとして「融資先から決算書や経営実績を提出させる」としていることがあった。具体的には、法人については決算書を、個人については青色申告書を徴求しているとのことであるが、一部を除いては余り活用されていない。

これらの資料を活用するのは、要注意先つまり債権回収に懸念がある先について経営状況を分析する場合であり、金融機関としては通常の使い方であろう。当農協は、貸出に関して融資実行後の管理が一番重要であると考えてはいるが、現実にはこれが一番難しく、何かないと目が向かないという悩みを持っている。これはどのような性格の資金を融資しているかにも関わる問題である。すなわち、運転資金を融資している場合と異なり、設備資金のみの融資では事後的な経営状況の把握が通常は困難であるからである。

融資後の管理で難しい理由の一つは、農協の与信窓口が信用、購買等多様であるため、日常的な連携なくしては与信総額の把握すら難しいという状況がある。

そこで当農協では、平成9年9月から「債権保全対策委員会」を設置し、与信先ごとの個別管理に取組んでいる。この委員会は、専務を委員長として参事、関係部課長で構成され、事務局は融資課長が担当している。開催頻度は、案件ごとに必要な都度開催しているという。ケースによっても異なるが、最近の例では週2~3回開催している。各部からの取引状況報告は、定例化しているわけではなく、必要がある都度融資課宛報告させる形をとっている。

以上の点からみて、当農協は債権管理に注力できる体制を作りつつあるといえるが、具体的な取組みは、緒についた段階であるといえる。

(田中 久義)

農家 a

農家 a は、就農して 30 年になる 48 歳の専業農家であり、認定農業者である。

年齢	営農類型・規模	経営動向	経営管理	パソコン利用目的
48 歳	水稲 5.4ha 花き（ユリ） 1.04ha キャベツ 0.3ha	実績 変わらず 見通し 変わらず	パソコンによる 簡単な簿記	青色申告

借入金の現状	今後の借入予定	融資機関	債権保全措置
農地取得資金 農協プロパー資金 計 1,000 万円 その他コバ イ借入	大型の投資予定は 今のところない	農協との取引が 中心	実態に即して 提供

平成 11 年度の作付実績からみた経営規模は、水稲が 5.4ha（うち 1.1ha は作業受託）、次いで花き（ユリ）1.04ha、キャベツ 0.3ha であり、水稲中心の経営体である。水田は、平成 9 年度に 1ha 区画に圃場整備を行い、それに伴う負担金は現在 1,000 円 / 10a である。

就農当初の規模は、水稲 2.8ha、野菜（ユリ）0.15ha であった。その後の規模拡大は昭和 60 年ごろ公庫資金を利用して行っている。今後の望ましい経営規模については、機械の能力が制約となるため 8.0ha が限界と考えている。なお、労働力は、経営者夫婦が 2 人に、旧農協の理事であった実父の計 3 人である。

記帳は、青色申告を目的に本人が行っている。平成 9 年ごろに農業改良資金を利用してパソコンを導入した。しかし入力負荷が大きいので 1～3 月に集中して本人が入力している。それ以前は家計簿により日常的に経営状況を把握していたが、パソコン導入により取りやめた。しかし実感としては家計簿の方が役に立ったと思っている。

年間販売額は、約 8 百万円であり、収益は約 250 万円である。経営上の不安は米価であり、平均反収は 8～9 俵、18,000～20,000 円で、単価が下がると経営は大変厳しい。

現在の借入金残高は、農地取得資金と農協からのプロパー資金で約 1,000 万円あり、平均の残存償還期間は 5 年である。なお借入金の保証人は実弟である。

これ以外の実質借入れとしては、コバ イに係るものがある。コバ イは生産組合方式で所有しており、その組合員は 3 名である。借入金償還額の割振りは、作業面積を単位として算出しており、現在は 8,000 円 / 10a である。組合員が増えれば単価が下がるため希望があれば受け入れることとしている。導入資金については本人が組合長として借入名義者になっている。実際に借入金の管理を行っているのは事務局長であり、組合名義の別通帳で管理している。借入の方式は、組合員 3 名の連帯債務であり、担保や保証はない。

なお借入を要するような大型の投資予定は今のところないということであった。

制度資金の借入れに当たって必ず経営計画を策定するが、これまでの経験では、その結果は結局無駄になっている。それは 借入時に計画を策定してもその後の環境変化により現実に合わなくなってしまうこと、借入のための計画になってしまう、という点を指摘した。貸出についてのもう一つの要望は借入期間についてであった。借入期間が法定償却期間に縛られているため、実態に合わないという。実際にどの程度の期間使うかを前提に借入期間を決める必要があり、それが現実的な計画策定にもつながるのではないか、との意見であった。

（田中 久義）

農家 b

農家 b は、51 歳で養豚中心の専業農家であり、認定農業者である。

年齢	営農類型・規模	経営動向	経営管理	パソコン利用目的
51 歳	養豚 140 頭 水稲 3.0ha (うち 0.45ha 小作)	実績 変わらず 見通し 変わら	販売・資材購入 は農協経由で 実質的に農協が 管理	青色申告等を 目的にパソコンを 保有するが、 利用不十分

借入金の現状	今後の借入予定	融資機関	債権保全措置
畜産環境整備の 負担 3,813 万円 (農協プロパー)	時期、金額は未定だ が、豚舎の拡充新設 の借入予定あり	農協とのつきあい が密接	技術や経営能力を 評価してほしい

昭和 46 年に経営を承継したが、当時の規模は、養豚 10 頭・水稲 1.65ha であり、承継後に公庫資金や農協プロパー資金を利用して規模を拡大してきた。今後の規模拡大については 50 頭を増頭したいと考えている。これに伴う豚舎の拡充新設等に要する投資額は、試算で 70,000 千円であり、必要資金の導入時期については、農協と協議をしている段階とのことであった。

生産物の販売は、すべて農協経由であり、飼料などの資材の購入もすべて農協からである。したがって経営内容は、全て農協が把握しており、実質的な経営管理は農協がやっている状況であるという。青色申告や経営管理用に自らパソコンを持ち、利用しようとしているが、使いきれていないという。

最近の投資は、糞尿処理の基準が強化されたことに対応するため行った畜産環境保全整備事業を利用した処理施設（浄化槽）の設置であった。そのために、豚舎近くの農地と自己所有地を交換して事業を行った。総事業費は 110,000 千円、うち国が 5 割、県が 1 割を補助、差引 44,000 千円が事業者負担であった。利用した事業は、養豚施設単独の事業ではなく、耕種農家対象の事業であったため、堆肥舎の部分に 2 農家からの出資を得て、組合形式としている。

事業者負担 44,000 千円のうち、自己資金は 5,870 千円であり、残りは農協のプロパー資金を借入れた。当初は農協近代化資金の借入を予定していたが、申し込み時期を失し、事前着工となってしまったため、プロパー資金とせざるを得なかった。借入れについては手続きを農協がすべてやってくれるため、どの資金にするかを含めて農協に任せている。

貸出については、次の二つの要望が出された。

一つは、借入時にチェックされる項目の一つとしての自己資金についてであった。技術や経営能力を評価すれば 100%借入れが認められてもよいのではないかと、いうものであった。これはいわゆる経営担保導入という意見であり、農業金融に事業金融の考え方を持ち込むことを意味する。その意味で今後の検討が必要になると思われる。

もう一つは、やる気やノウハウを持つ一般企業についてはベンチャー・キャピタルがあるのに、なぜ農業にはそれに類したものがないのか、との意見であった。これは農業金融に直接金融を導入するという意味で、間接金融の枠組みを超えるものであり、海外の事例にあるファンドによる投資が可能かどうかという基本的な問題を含むものである。一つの問題提起として受け止める必要があるのではないだろうか。

(田中 久義)

## B県B農協

### 1. 地域農業と農協の概要

B農協は、県北部の平野に位置し、平成8年度に2農協合併により設立された。

平成10年度末現在の組合員数は、12,477人（准組合員4,737人を含む）である。このとき区域となっている市の全人口が200万人を超えていることを考慮すると、本農協が当該市の全域を管内としていないために単純に比較はできないが、当該市における農業のウエイトは相対的に低いであろうと推察される。事実管内の大部分を占める平坦地の農業は稲作が中心であるが、そのほとんどは兼業農家により営まれている。また、稲作以外の品自では市内東部に位置する注山間地帯における野菜作・畜産（酪農・肉用牛）が中心である。

管内の農業生産を平成10年度の農協販売事業実績からみると、表3のとおりである。

表3 販売事業の実績 単位：百万円，%

品目	販売高	構成比	品目	販売高	構成比
米・麦	4,087	70.8	その他農産物	154	2.7
雑穀	123	2.1	生乳	140	2.4
野菜	1,156	20.0	肉用牛	89	1.5
花き	22	0.4	合計	5,770	100.0

販売事業の総額5,770百万円のうち、米の販売高が4,017百万円（69.9%）を占めており、管内農業の中心が稲作であることが確認できる。また、米に続く品目としては、野菜が1,156百万円（20.0%）の販売高となっている。

他方、管内における平成10年度現在の認定農業者は38戸であり、そのうち、稲作が34戸（うち野菜作との複合経営が31戸）、酪農が4戸である。

### 2. 農協の信用事業

B農協の信用事業主要勘定の推移は、表4に示すとおりである。

表4 信用事業主要勘定の推移 単位：百万円，%

	平成8年度	平成9年度	平成10年度
貯金	118,035	117,145	117,943
貸出金	42,201	47,462	52,445
預け金	74,434	67,489	62,837
貯貸率	35.8	40.5	44.5

まず貯金は、平成9年度に減少したが、平成10年度には増加している。これは、懸賞金付定期貯金や住宅資金特別キャンペーンの実施等の取組みの成果である。一方で貸出金は年々増加しており、その結果、貯貸率は増加傾向を示している。

B 農協信用事業のうち、貸出金の内訳は、表 5 にみるとおりである。

表 5 貸出金の内訳

単位：百万円

		平成 8 年度	平成 9 年度	平成 10 年度
短期	手形貸付金	1,105	1,100	1,404
	総合口座貸越	700	731	726
	当座貸越	139	195	255
	営農貸越	141	128	188
	割引手形			10
小計		2,086	2,164	2,583
長期	証書貸付	40,115	45,298	49,862
合計		42,202	47,462	52,445

手形貸付・総合口座貸付等短期貸出金が増加傾向を示しているが、長期的貸出金である証書貸付はさらに大幅な増加傾向を示していることが確認できる。他方、平成 10 年度には手形割引業務も開始されており、組合員が営む小規模事業資金等の決済機能等「21 世紀の JA バンク」確立へ向けた融資取扱体制の拡充が行われている。

さらに、証書貸付の資金用途別内訳（平成 10 年度）についてみると、そのほとんどが農外事業等一般資金（構成比 97.5%）である。また農業関係一般資金の構成比は 1.3%、農業制度資金（農業近代化資金＋公庫資金）は 1.2%にしか過ぎず、認定農業者が少ないこととも相まって、農業関係資金のウエイトが非常に小さいことがわかる。

#### 長期資金の債権保全措置（審査時）

審査時における債権保全措置については、本農協では不動産担保を原則としているため農業動産担保・有価証券担保を取り扱った実績はない（管理が困難であるため）。このとき、担保価格査定基準は充足率 130%程度を目安としており、近年の地価下落傾向の影響により厳しくせざるを得なくなってきたのが現状である。

また、3 年未満の資金に関しては、不動産担保に加え、貯金担保・共済担保を検討する方針である。

他方、農信基保証については、合併前までは 2 億円を超えるような大口については適用していなかったが、合併後は金額にかかわらず適用し、債権保全には万全を期している。

これは、回収作業のコストについて、特に時間コスト（回収作業に膨大な時間がかかること）を重視しているためである。

#### 長期資金の債権保全措置（融資後）

融資後における債権保全措置については、本農協では、合併以降渉外部門を大幅に拡充（約 40 人体制）し、全融資先への定期的な訪問を基本に活動を強化している。これは、債権保全措置目的だけではなく、近年の金融環境変化に伴う近隣の地銀・信金等との競争関係激化への対応もその目的の一つである。

以上の結果、本農協では、最近 5 年間に回収不能となった融資先は存在しない。しかしこれらの実績を維持していくためには、決算書の入手等、融資先の経営実績把握のみならず、それら情報を財務・経営の観点から分析する能力を拡充し、管理・指導の面からサービスの質を向上させていくことが今後の課題であると考えている。

（松下 秀介）

農家c

農家cは、昭和51年に後継ぎとして経営を承継した。

年齢	営農類型・規模	経営動向	経営管理	パソコン利用目的
49歳	酪農（経産牛85頭） 牛舎構造 フリストル 搾乳方法 ミルキングパーラー —	実績 変わらない 見通し 良くなる	簡易簿記記帳 固定資産台帳 家畜個体管理	簡易簿記記帳 固定資産台帳 家畜個体管理

借入金の現状	今後の予定	融資機関
牛舎拡張 6百万円（H5 近代化） 牛舎新築 15百万円（H8 スーパーL） ミルキングパーラー 53百万円（同上） 牛導入 28百万円（同上）	なし （将来、移転の可能性があり、その場合借入れ）	農協が、メインバンク

経営の概況

就農当初の経営内容は、水稲作付面積 2.2ha（借地・受託地を含み、自作は 0.7ha）、経産牛飼養頭数 23 頭、育成牛 5 頭からなる水稲・酪農複合経営であった。その後、平成 2 年ごろから、米をめぐる環境条件の悪化に水稲作の先行き不安を感じ、自作地周辺において圃場整備計画が持ち上がったのを機に、県平均経産牛飼養規模（約 40 頭）を越える規模の酪農専業への転換を模索するようになった。

具体的には、平成 5 年度から 3 か年をかけ牛舎拡張、大規模化に伴う環境問題対応に取組み、酪農の規模拡大を達成した。また、平成 8 年度には圃場整備完了時に設立された地域営農集団（稲作生産組合）へ稲作部門を全作業受託し、大規模酪農専業（経産牛 85 頭規模）経営を達成した。

労働力は、専従の家族労働力は本人 1 人であるが、搾乳作業に常時雇用（女性、長期雇用・作業習熟）を導入している。子牛のミルク管理・牛舎の掃除等補助的な作業は、両親及び結婚後近隣在住の娘が従事している。娘が他出しているため、後継者は未定である。

生乳の販売先は、系統を通じ、全量を組合系の乳業メーカーに販売している。

以上の結果、近年ようやく経営が安定してきているところであり、平成 10 年度の農業粗収入は 74 百万円程度、農業所得は 12 百万円程度となっている。

経営管理

経営管理については、簡易簿記、固定資産台帳等の主要な帳簿は作成しており、この作業には 2 年前に導入したパソコンを利用している。青色申告を行っているがこれは全面的に会計事務所に依頼している。他方、乳量、飼養家畜の個体管理等のため、家畜保健所作成のソフト「酪農くん」を利用している。

資金借入状況

農業長期借入金について、今後の借入予定はない。これは平成 8 年度にスーパーL 資金を借入れ、牛舎新築（15 百万円）、ミルキングパーラー導入（53 百万円）、牛導入（28 百万円）を行った結果、現在の立地条件ではこれ以上の規模拡大が不可能であり、しかも後継者が確定していないためである。しかしながら本人は後継者が実子でなくてもかまわないという考えのもと、後継者が確保できれば、規模拡大のため移転する意向も持っている。

他方、運転資金等短期資金の借入れが必要となった場合には、農協貯金の総合口座貸越を利用しており、それ以外の借入れについては、実績・予定ともにならない。

また投資については、基本的に自己資金の投入を考慮せず、全額借入金によっている。借入予定金額については毎年の償還可能額を基準に検討することとしている。

#### 農協との関係

本人は、農協をメインバンクとして捉えている。これは、代金決済等、日常的な金融取引のすべてを農協を通じて行っているためである。また農協に対しては、決算書・技術項目等把握しているすべての情報を提供しており、農協は自身の経営をかなりの程度把握していると考えている。

他方、酪農に関する技術指導等は、普及センター・家畜保健所から得ている。

#### 要望

資金面における農協への要望としては、物的担保だけではなく経営内容をもっと評価して欲しいと考えている。

他方、公庫への要望としては、将来的に経済状況が変化したとしても、現在の金利水準（実質2.0%）を維持してもらいたいと考えている。

（松下 秀介）

## 農家 d

農家 d は、他産業従事を経て昭和 61 年に後継ぎとして就農した。

年齢	営農類型・規模	経営動向	経営管理	パソコン利用目的
49 歳	施設野菜・露地 4800 m <sup>2</sup> (ほうれん草, 小松菜, 小カブ)	実績 余り調子がよくない 見通し 良くなる	簡易簿記記帳 固定資産台帳 青色申告 作目別管理記録	簡易簿記記帳 固定資産台帳 (普及センター のパソコンを利用)

借入金の現状	今後の予定	融資機関
施設 1,200 m <sup>2</sup> 20 百万円 (H4, 近代化資金) 施設 1,200 m <sup>2</sup> 施設(休憩所, トイレ) 12 百万円(H11 スーパー L)	3 年後に, 施設面積を 2 倍, 10,000 m <sup>2</sup> にする計画を策定中 具体的な資金利用については検討中	農協が, メインバンク

### 経営の概況

就農当時の経営内容は、水稻作付面積 2ha からなる水稻単作経営であった。その後水稻単作経営に不安を感じ、自作地の一部を施設野菜作へと転換、段階的に経営規模の拡大を行った(昭和 61 年度～平成 4 年度)。

具体的に、施設規模は、昭和 61 年度の 600 m<sup>2</sup>から、途中平成 3 年度の台風被害により施設面積が半減するという被害を受けたが、平成 4 年度には 2,400 m<sup>2</sup>へと拡大した。そして平成 5 年度以降は、現状の経営規模(4,800 m<sup>2</sup>)を確立し、施設野菜に特化した経営となっている。

労働力は、専従家族労働力は本人 1 人であるが、父が補助的な作業に従事している。また収穫・出荷作業に臨時雇用としてパート労働の女性を 12 人程度導入している。これらの臨時雇用労働の確保については、少人数の段階にあつては、妻の友人等近隣から調達可能であった。しかし現在の人数を確保するためには、比較的遠隔地からも調達しなければならず、労務管理の問題点となっている。

野菜の販売先については、全量を生協に販売しており、作目についても生協の意向をもとに選択している。このような販売体制が確立するまでには、市場・出荷組合等様々な販売先との取引を行ったが、最も販売価格の安定している生協へと、段階的に出荷を集中させていった経緯がある。

以上の結果、平成 10 年度の農業所得は、異常気象による市況変動の影響を受けながらも 7 百万円程度、通常年度では 10 百万円を超える規模となっている。

### 経営管理

経営管理については、簡易簿記記帳等主要な帳簿は作成しており、この作業は妻(他産業従事)が記帳を担当している。また青色申告を行っているが、これらの書類作成には普及センター所有のパソコンを利用している。これは技術的なデータ等の整理を行っていないこと、諸帳簿は筆記にて作成していることなどのため、個人でのパソコン導入は必要ないと考えているためである。

#### 資金借入れ

農業長期借入金については、現在借入れている農業近代化資金の償還が終わる 4 年後に規模拡大を予定しており、そのための資金を借入れる予定である。目標規模は、現在の規模の約 2 倍(10,000 m<sup>2</sup>)と設定しており、具体的な拡大計画・資金計画等を検討中である。

他方、短期資金の借入実績については、平成 3 年度の台風被害時に運転資金等を借入れたことがあるが、それ以外の実績はなく、今後も借りる予定はない。

またこれまでの規模拡大は、少しずつ段階的に行ってきたため、農協プロパー資金を利用することが多かった。

借入予定額については、毎年の償還可能額を基準に検討することとしている。

#### 農協との関係

本人は、農協をメインバンクとして捉えている。これは、代金決済等、日常的な金融取引のすべてを農協を通じて行っているためである。また農協に対しては、決算書・技術項目等、把握しているすべての情報を提供しており、農協は自身の経営内容をかなりの程度把握していると考えている。

他方、施設野菜作に関する技術指導等について、農協・普及センター等とのつきあいはなく、これらの情報については、主に近隣の先進農家（施設園芸を始めた段階から指導を受ける）や同志会（生協に出荷している農家間で開いている学習会）との情報交換から得ている。

#### 要望

農協に対しては、資金面でこれまで十分な支援を受けており、特段の要望はない。

他方、公庫に対しては、手続きを簡略化して欲しい、資金用途の自由度を上げてほしいと考えている。

具体的には、平成元年ごろ、取引先（生協）の要望で作目変更の必要が生じ、苗の大量購入や新規施設導入のため公庫資金の利用を計画したことがあったが、目的に合致した資金メニューがなかった等のために、農協プロパー資金を利用したとのことである。

なお、平成 6 年度発足のスーパーL 資金の場合は、資金使途の自由度は向上しており、上の問題はほとんど解消している。

（松下 秀介）

## C県C農協

### 1. 地域農業と農協の概況

当農協は、県中央部の1市1町を区域とする。組合員2,225人（正組合員1,670人、准組合員555人）であり、職員は85人、出資金は832百万円である。なお、当農協は平成13年2月に地区内9農協との広域合併が予定されている。

区域内の農家数は1,616戸、耕作面積は703haで、1戸当たりの耕作面積は42.6aとやや小規模であるが、1戸当たりの生産農業所得は9年度産で約250万円と比較的高額となっている。当地域は栽培面積の97%が樹園地で、農家の90%が果樹農家である。そして、当農協での10年度の販売高4,957百万円を品目別に分けてみると、もも57.4%、ぶどう13.7%、ハウスもも1.3%、ハウスぶどう7.5%など果樹が約8割を占めている。また、区域内の1市1町における基本構想に基づく認定農業者は市で2法人を含め216人、町で15人となっているが、その大半が果樹農家である。

なお当農協では、産地間競争の激化や担い手の高齢化等厳しい環境の中で、産地の維持拡大を図るため、指導部が中心となって月2～3回の週例会議を開催し、新しい技術やその問題点等を協議し、農家の経営指導に当たっている。特に昨今叫ばれている環境問題に対処した新しいタイプのもも袋や殺虫剤散布を削減させた新技術の導入に力を入れ、環境に優しい交信攪乱剤の使用農家も500戸を超えている。

### 2. 農協の信用事業

当農協の信用事業に係る主要勘定の推移は、表6のとおりである。

表6 信用事業主要勘定の推移 単位：百万円，%

	平成9年度	平成10年度	平成11年度
貯金	16,395	16,507	16,667
うち定期性	11,937	11,854	11,754
貸出金	4,072	4,747	4,435
預け金	12,092	11,146	11,909
有価証券	2,026	2,457	2,027
貯貸率	24.8	28.8	26.6

11年度末の貯金残高は167億円で、前年度末に比べ定期性貯金が僅かに下回っているものの全体では僅かではあるが上回ることができた。これは、景気低迷の中ではあったが、定積旅行会や懸賞金付貯金など各種の企画・推進活動を積極的に展開し、土地代金等大口貯金の獲得や農産物販売代金の吸収などにも努め、給振の推進や年金相談会の実施などにも取り組んだ結果である。

一方、11年度の新規貸付は、統一ローンを中心に推進に努め、住宅、クローバなど一部資金に僅かな増加がみられ、近代化資金も農機具の更新需要等から68百万円（1号資金25百万円、2号資金43百万円）と増加し、共済担保貸付も手続きが簡単であることから与信の中心となり5億円を超える貸付となっているものの、全体では1,281百万円と前年実績2,424百万円（うち279百万円は雪害対策資金）に比べ大きな減少となった。

これは、近年増加傾向を見せていた貸付住宅資金が需要の沈静化に加え他金融機関との競争の中で大幅に減少し、不動産担保貸付や一般資金などの事業性資金も長引く景気低迷の中であって大幅減少となったためである。公庫資金も需要減から減少している。

そして、11年度末の貸出金残高は4,435百万円と前年度末より3億余りの減少となっている。内訳は、公庫資金930百万円（うち基盤整備資金928百万円）、近代化資金362百万円（うち1号資金167百万円、2号資金138百万円）などである。

参考までに、表7のとおり主な貸出金の内訳をあげておく。

表7 貸出金の内訳 単位：百万円

	平成9年度	平成10年度	平成11年度
手形貸付金			
証書貸付金	117	110	101
うち近代化資金	3,893	4,575	4,272
公庫資金	514	424	362
雪害対策資金	969	975	930
住宅資金	-	264	198
クローバ・教育口	626	632	660
ーン	326	295	304
賃住資金	271	428	414
貯担・共済担保	470	510	524
不動産担保資金	546	482	477
62	62	63	61
当座貸越等			
合計	4,072	4,747	4,435

なお、近代化資金の貸付も近年低水準で推移し残高を減少させている。この理由の一つとして、農業者の高齢化に伴って最終償還を「70歳まで」とする県の運用基準が利用し難い問題として顕在化してきていることがあげられる。高齢農業者にあっては借入期間が制約され、必然的に年間償還額が多額となり、その経営からの返済が困難となるケースが生じる。これを回避するため後継者との連名で借入れようとしても、後継者の就農日数が制約条件となり、借入れが困難であるという。

#### 債権保全措置

当農協の当座貸越や営農貸越を除く貸付金 30 億円について、その保全状況をみると、貯金担保 1.3%、不動産担保 19.9%、共済積立金担保 14.9%、基金協会保証 38.9%、その他の保証 8.6%、信用貸 16.4%となっており、不動産担保貸付は 6 億円、基金協会以外の保証による貸付も 2.6 億円とさほど多くなく、債権保全策は比較的緩和されたものとなっており、現に組合員からの担保等の徴求緩和の要請はないという。これはクローバローンや貯担資金、共済担保資金など小口資金の貸付が多く、1 件当たりの貸付金残高が 241 万円と比較的少額であることも要因の一つであるが、いま一つは基金協会保証を活用した運用が行われているためでもあろう。

当農協では、基金協会の保証に付すことのできる資金についてはすべて協会保証に付すことを原則としており、現に貸付金の約 4 割（近代化資金にあっては約 9 割）が基金協会保証のみの貸付となっており、これに 100 万円未満の信用貸付を加えた貸付金の 55%が無担保無保証で貸付けられている。

参考までに、当農協の基金協会保証の付かない貸付についての保全策は、定期担保貸付や共済担保貸付では当然に貯金や共済解約返戻金で担保され、農家の運転資金を賄う生産資材仕込資金は、貸付限度を農産物販売額の 30%でかつ 200 万円までとしていて、無担保無保証ではあるが販売代金で精算される。

その他の資金としては、信用貸付にあっては100万円を超えるものは保証人1名以上、200万円を超えるものは保証人2名以上としており、担保評価額（宅地及び自用地上の建物は鑑定評価額又は売買事例等を参考に作成した当組合評価額の70%、農地や山林は当組合評価額の60%、借地上の建物は鑑定評価額又は当組合評価額の60%）の70%までの融資を可とする不動産担保貸付についても200万円を超えるものは保証人1名以上、500万円を超えるものは保証人2人以上としている。

また、基金協会の保証に付された貸付は、農協自身は「基金協会保証のみ」で貸付けられているが、この貸付については基金協会が独自の基準に基づいて基金協会自身が担保・保証人の徴求を行っている。

そこで、基金協会の債務保証審査基準を示すと、正組合員である個人については、既保証残高を加えた保証額が500万円以下の場合は無担保・無保証、500～1,000万円は保証人又は担保を徴求、1,000万円を超える場合は担保を徴求し、必要に応じ保証人をも徴求する。ただし近代化資金のみの場合には1,500万円以下は無担保・無保証とし、それを超えるときは担保を徴求することとし、資金使途が負債整理の資金の場合には500万円未満のときでも担保又は保証人を徴求することとしている。また、農協以外の法人の場合には正組合員である個人及び法人の代表者を保証人として徴求し、任意団体の場合には当該団体役員の子連帯債務とし、必要に応じ保証人又は担保を徴求することとしている。

なお、当農協では担保提供者は必ず連帯保証人としても徴求しているが、物上保証人以外の保証人を徴求する場合は、原則として当農協の正組合員であって保証能力を有する第三者としており、最近では親類・縁者を保証人とすることはないという。また、規定上では有価証券や農業動産を担保に徴求することは可能としているが、これらは評価が不安定である等の理由から実際には担保として取り扱っていないという。

また、当農協でも貸出金利率弾力化基準を制定し、金利の弾力運用ができるようにしているが、利用者に差を設けることは得策でない等の理由から実際には本基準を適用した金利の加算や減算を行った例はないという。

#### 経営指導等への農協の対応

当農協では、指導部門が中心となって、年度当初に各農家の経営計画を作成し、さらに必要に応じ農家も交えながら各農家の計画・実績対比の検討を行っている。このように農家への経営指導を積極的に行っており、簿記記帳や税務相談、青色申告書の作成などの指導も行っている。果実販売の大半も押さえている。これらを通じて果樹農家の営農状況や経営内容は把握できているという。また、農協の技術指導力が弱く、主に普及センターが技術指導を行っている洋ラン生産農家など特定農家に対しても経営実績や決算書を提出させ、必要に応じては農家を交えての実績検討も行っており、融資先である農家の経営内容はある程度は把握できているものと考えている。ただ、近年は直販が増加しており、リスク分散や税対策もあって組合員が貯金を複数の金融機関に分散する傾向にあり、資金繰り等では把握不足の面もでてきている。

この様に農家との連携を密にしていることもあって、11年度末での延滞債権は、3か月以上6か月延滞が22百万円、6か月以上延滞が31百万円の54百万円であり、貸付金残高の1.2%と比較的少額に止まっている。これら延滞債権の発生原因は、販売価格の下落によるものが多く、品種選択の誤りや経営管理能力不足、関連事業の失敗、規模拡大に伴う運転資金の不足などもみられるという。

そして、これら延滞先に対しては、必要に応じ指導部が各データをもとに対応策の検討を行った上で、延滞先を交えて対応策の協議を行っているという。

なお、当農協での債権保全策は前述のとおり比較的緩和された対応となっているが、さらなる緩和措置として担保評価や個人保証の緩和を考えており、現に一部の農地については宅地なみの評価を実施しているという。

そして一般論となるが、債権保全策の緩和を講ずるためには、融資先に経営分析を実施させるとともに、定期的に経営実績や決算書の提出を求め、農協も定期的に融資先を訪問して経営状況を的確に把握した上で、融資先との間で経営計画と実績についての検討を行うことが必要であり、そのためには農協においても融資先の技術力や経営能力を判断できるノウハウの蓄積が不可欠であると考えていて、それらの条件が整った段階で緩和策を講じていきたいという。

また、当組合においてはインターネットを利用した農家との情報交換や情報提供は行っていない。一部の農家からは要請も受け、認識はもっているものの、現段階では農家のパソコン普及はさほど多くなく、今後農家へのパソコンが普及した段階で検討する問題であると考えており、この面ではむしろ普及センターの方が進んでいるという。

#### スーパーL 資金への対応等

地区内には、スーパーL 資金を公庫直貸で借入れている洋ラン生産農家が2戸あり、今後も施設花きや果樹農家でスーパーL 資金の資金需要が見込まれるという。これを転賃方式で貸付ける場合には基金協会保証で対応したいと考えており、その審査にあたっては収益性や生産物の販売能力、経営分析能力、財務管理能力などを重視したいと考えているという。しかしながら、この場合に、融資先の経営能力や経営実績を把握し、評価する体制が農協内にはまだ十分には確立できていないことが気掛かりであるとしている。

なお、同資金については手続きの簡素化を希望しており、後継者の確保という意味で市町村を核とした、より一層の関係者の支援体制の確立が望まれるという。

(尾崎 賢寿)

## 農家 e

農家 e は、果樹（もも）を露地で栽培する専業経営である。

年齢	営農類型	経営動向	経営管理	パソコン利用目的
40 歳	果樹 160a (もも)	実績 順調 見通し 良くなる	損益・貸借・固定資産台帳等を作成し、栽培・管理記録、生産・販売分析や経営分析も行っている。	簿記記帳・営農記録及び経営分析及び各種情報の収集

借入金の現状	今後の予定	融資機関
災害資金 130 万円 農機具購入 50 万円 合計 180 万円	老朽化した農機具があり、その買替え資金として 200 万円程度の近代化資金を借りたい	メインバンクは農協 今後気象情報等経営に必要な情報提供を望む

### 経営の概要

当経営は、借地 45a を含めた 160a の樹園地でもも栽培を行っている。ハウス栽培は多少売上増となるものの管理が大変であり、かつコストに見合う所得が得られないとして取り入れず、すべて露地栽培としている。そして、早生種から晩生種の 10 種類の品種を組み合わせる栽培し、収穫時期を 6 月～9 月に分散することによって労働分散を図っており、雇用は摘果や袋掛け等の作業についてのみ必要に応じて行うだけで、ほとんどの作業は夫妻と両親の 4 人で行っているという。

現在の経営は、約 2,000 万円の売上で 500 万円の農業所得を得ており、経営状態は順調に推移しており、今後の経営は良くなると見ている。それは、これまでの価格の推移からみて今しばらくは生産物価格が上昇傾向にあると見ているからである。

なお、当経営では農協の指導を受けて、ハモグリガ等の発生抑制のためにコンフューザー P を利用し減農薬に努めている。が、この導入には 10a 当たり年約 1 万円の費用が必要であり、その負担が大変であるという。そして経営主は、安全な食料の提供という今日的なテーマに取り組んでいるのだから行政も経費の一部助成をして欲しいという。

また、当経営での肥培管理は、市販の配合肥料は使用せず、有機質肥料に重点を置いた自家配合を行っており効果をあげているという。

### 経営管理

当経営では、2 年位前にパソコンを導入し、経営計画や損益計算書、貸借対照表、固定資産台帳等を作成し、青色申告も行い、生産・販売実績の整理・分析や収益性・安全性などの経営分析も行っているという。

なお、簿記記帳等は女性の方が向いており、妻が経営管理に参画（担当）することにより経営管理に幅ができるの思いから、パソコン導入の際には夫婦そろって農業会議が行っている農業簿記研修を受けたという。そして夫婦でこれらのパソコン処理を行っており妻もパソコンに興味を持っていて助かっているという。

また、近くホームページを開設したいと考えているという。ただし、このホームページの開設は同業者との情報交換等の効果はあるのかも知らないが、単なる情報開示の時代に沿って行うものであって、直販拡大など経営上の使用目的ではない。農家eは、農協の販売事業を評価していて、生産物の販売についてはほとんど農協利用であり、直販による販売は僅か3%程度に過ぎない。そして、信用事業や生産資材の購入も農協利用で経営指導も農協から受けていて、ホームページ開設による直販拡大等は考えていないという。

なお、農協は当経営の状況はある程度把握していると思っているが、今後農協から決算書や経営実績、経営分析結果、経営計画等を定期的に提出することが求められた場合には何時でもそれに応じられるという。また、桃栽培は気象条件に大きな影響を受けるものであり、できれば農協においてパソコンやファックスを活用しての気象情報や生産技術情報など営農に必要な情報の提供を望んでいた。

#### 資金の借入れ等

経営の運転資金は、肥料や農薬、包装資材等の購入資金として年間200万円程度が必要となるが、これら生産資材の購入は農協で購買未収金として処理し、生産物の販売代金で精算されていて資金借入を要しないという。そして、当経営の借入金残高は1,580万円である。このうち1,400万円は住宅資金であり、営農関係の借入金は10年度に借入れた雪害対策資金130万円と農機具購入のために借入れた近代化資金50万円のみである。

また、当経営では規模拡大の計画はなく、資金の借入需要が生じるのは農機具の更新資金のみである。現在草刈り機等2種類の農機具が老朽化していて、数年後には更新する予定であり、その費用は約200万円程度と思われる。その際の資金調達は近代化資金を借りたいと考えている。

なお経営主は、資金借入に際しては投資内容と自己資金調達可能額から不足分を借り入れする方法で借入額を決めており、住宅資金を除いては過去に担保や保証人を求められた経験がないこともあって、担保提供や保証人をたてることについての関心は薄い。

ただ、全国的にも新規就農者が多くは期待されない中で、現在営農を行っている既存の農業者を中心とした施策をもっと充実したものにしてほしい。例えば、それら既存の農業者が農機具を買い換える時点での融資基準の緩和、借入限度額の引上げ等を考慮してほしいとのことであった。

また借入申込みに対しては経営計画の妥当性や生産技術力、融資機関との取引実績等を重視した対応を望んでいた。

(尾崎 賢寿)

## 農家 f

農家 f は、花き（コチョウラン）のハウス栽培専業である。

年齢	営農類型	経営動向	経営管理	パソコン利用目的
32 歳	花き栽培 ハウス 5 棟 1,980 m <sup>2</sup>	実績 順調 見通し 良くなる	現金出納帳、固定資産 台帳の作成、栽培管理 記録、生産・販売分析等	出納記帳・営農記録 及び経営分析及び各種 情報の収集・交換

借入金の現状		今後の予定	融資機関
後継者資金	1 件 600 万円	2～3 年後にハウスの増 棟を予定しており 2～3000 万円の資金が必要となる その際はスーパー L 資金 の利用を考えている	メインバンクは農協 農協から簿記記帳や財務 分析、税務申告等の指導 を受けている
近代化資金	4 件 4368 万円		
改良資金	1 件 1237 万円		
合計	6 件 6205 万円 (現在残高 2622 万円)		

### 経営の概要

当経営は、樹園地 7a でぶどう栽培を行っている農家の後継者であるが、地区内でコチョウランの栽培を行っている者の影響を受け、短大卒業後 1 年間の研修を経て、平成元年にハウスなど花き施設を建設し、全国に分散する同志 6 人とグループを組みコチョウランの生産に取り組んでいる。

このグループは、コチョウランの生産過程を苗の育成、成株、山上げの 3 部門に分割した分業生産方式をとっており、当経営が 1 人で成株部門を担当していて、苗の育成部門を担当している 3 人から約 1 年かけて育成されたコチョウランの苗を購入し、約 8 か月かけて成株とし、山上部門を担当する 2 人に販売し、約 1000 万円の農業所得を得ている。そしてこの分業生産方式によって経営回転を高め、余分な投資の抑制にもなっていて、現在の経営状態は順調であり、規模拡大計画も持っていて、今後はさらに良くなると見ている。

### 経営管理

当経営では、既にパソコンを導入し、現金出納記録や栽培管理記録、生産・販売実績の整理などに活用し、固定資産台帳の作成や経営計画の策定にも利用しているが、損益計算書や貸借対照表までは行っていない。ただし、既に青色申告を行っており、この税対策の関係もあって近くこれらの作成も農協の指導を受けながら行いたいと考えているという。

また、グループ全員がパソコンを導入しており、グループ間の情報交換などはパソコンを利用して行っているという。さらに、近い将来にはインターネットを活用した栽培技術等の情報収集や情報交換も行いたいと考えているという。

当経営では、洋ランの栽培技術や経営改善に必要な情報は主にグループのメンバーや普及センターから受けているが、信用取引は農協であり、営農計画の作成や簿記記帳、財務分析、税務申告書の作成などについては農協から指導を受けながら行っているという。また、農協へは経営実績などの報告も行っており、農協は当経営の内容についてはかなり把握されているものと思っている。

そして、今後農協から定期的な決算書の提出や経営分析結果、経営計画実績対比表などを求められた場合に対応できるようにしていきたいという。

#### 資金の借入れ等

当経営の資金借入は62百万円である。平成元年に近代化資金など28百万円を借入れてハウス3棟など花卉施設を建設し、3年には近代化資金13百万円を借入れてハウス1棟を増棟、7年にも近代化資金及び改良資金21百万円を借入れてハウス1棟の増棟とコンピュータによる栽培管理施設を導入している。借入金は順調に返済し、現在残高は26百万円である。なお当経営では、各施設ごとの資金借入をその施設からの所得で返済する内容の「資金返済計画表」を作成し管理しており、同表の11年度での償還額は元利合計で642万円となっている。

また、近代化資金を借りる際には2割の自己資金が必要となり、事業費が高額となる拡大計画のときはその調達にきつい思いをしたという。予定の自己資金が調達できず事業規模を縮小したこともあるという。

なお、運転資金は年間100～150万円が必要となるが、これは経営利益の中で調達しており、借入は行っていないという。

当経営では、2～3年後にハウスの増棟を予定しており、その際には2000～3000万円の資金が必要と考えている。そして、その資金調達は、融資率が100%まで可能なスーパーL資金の活用を考えたいという。

なお同経営は、規模拡大に伴う資金借入れに際しては、自己資金調達額や年償還額を見ながら借入額を決めており、その関連で事業規模や実施時期を修正することもある。

また借入申込みに対する融資機関の審査については、栽培技術や投資内容の妥当性、生産物の販売能力などを重視した評価を望んでいた。

(尾崎 賢寿)

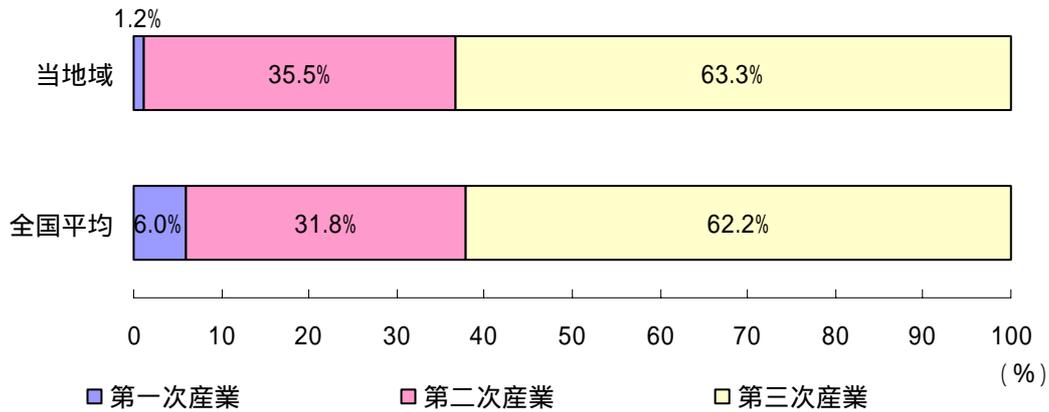
## D県D農協

### 1. 地域の概要

D農協は、D県中央部に位置する4市2町を管内とする農協である。当地域は大消費地である市部に隣接しており、そのベッドタウンとして人口増加率も高くなっている。就業人口に占める第二次産業、第三次産業の就業者の割合は、図1のとおりそれぞれ35.5%、63.3%と全国平均よりも高く、工業化・サービス業化の進んだ地域である。

出典：総務庁「国勢調査報告」(1995年10月1日)

図1 産業別就業人口の比較



### (農家構成)

地域内の総農家数は表8のとおり95年センサス時点で4,046戸と90年農業センサス時点の4,380戸から334戸の減少となっている。その内訳を見ていくと、専業農家数は209戸から291戸と82戸増加しているものの、専業農家のうち男子生産年齢人口のいる世帯数は89戸から88戸とほぼ横ばいとなっている。また、第一種兼業農家数は116戸から170戸と54戸の増加となり、第二種兼業農家数は4,055戸から3,585戸と470戸の減少となっている。

表8 農家数の推移

単位：戸

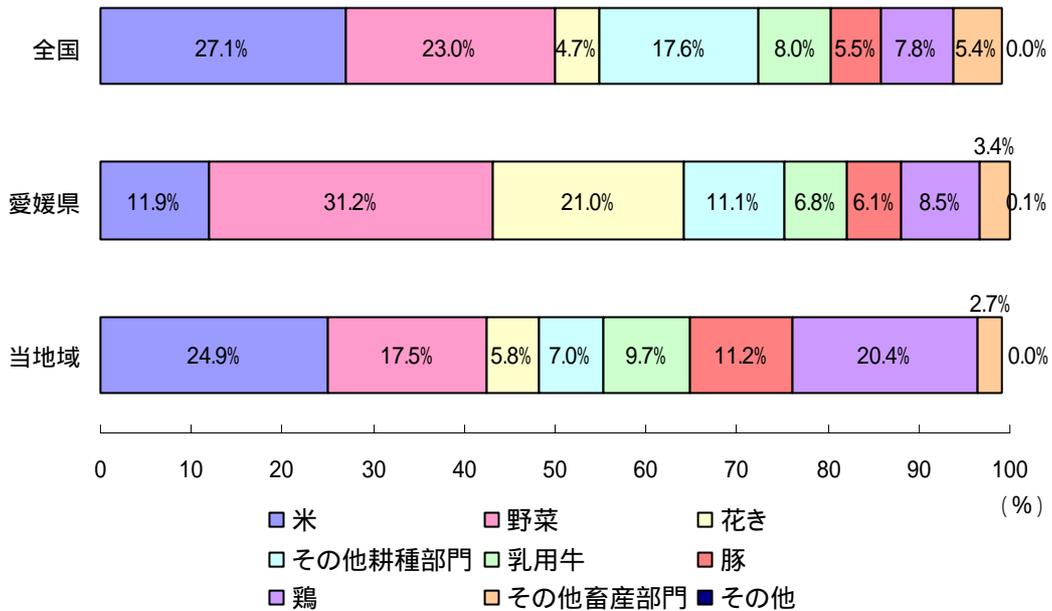
	総農家数	専業農家数		兼業農家数		
			うち男子生産年齢人口		第一種兼業農家数	第二種兼業農家数
90年	4,380	209	89	4,171	116	4,055
95年	4,046	291	88	3,755	170	3,585

出典：農林水産省「農業センサス」90年及び95年

(農産物構成)

農産物の生産状況を「生産農業所得統計」からみると、図2のとおり畜産部門の比率が全国平均に比べてやや高くなっている。特に鶏の割合が20.4%と全国平均7.8%を大きく上回っているところが特徴的である。

図2 農業粗生産額構成比



出典：「平成9年生産農業所得統計」農林水産省統計情報部編

2. 農協の概要

当農協は、平成11年4月1日に経営管理機能や組織基盤の強化・諸施設の効率的な運用などを目的として、それまで区域内の各市町にあった6農協が合併したものである。

旧農協の各本店はそのまま事業本部として残して6事業本部体制とし、地元組合員への対応に当たっている。

合併前の6農協の平成10年度決算をそのまま合計して見た場合、事業総利益6,065百万円、経常利益1,162百万円、当期剰余金608百万円、当期末処分剰余金860百万円となっている。

事業総利益の内訳をみると、信用事業総利益が3,311百万円と全体の54.6%を占めており、その他に、共済事業総利益1,357百万円(22.4%)、購買事業総利益1,014百万円(16.7%)等が大きな割合を占めている。ちなみに、「平成9事業年度総合農協統計表」(農林水産省経済局農業協同組合編)によれば、1組合当り事業総利益に占める各事業総利益の割合は信用事業総利益が35.3%、共済事業総利益が25.2%、購買事業総利益が26.1%となっており、全国平均と比べた場合の当農協は信用事業に重きを置いた事業展開を行っていることが分かる。

### 3. 農協の信用事業

当農協の信用事業の主要勘定の推移は、表9のとおりである（なお、当農協は平成11年4月1日合併のため、数値は合併前の6農協の実績を合算したものである）。

表9 信用事業主要勘定の推移 単位：百万円，%

	平成8年度	平成9年度	平成10年度
貯金	215,688	223,419	228,224
貸出金	73,037	76,289	79,483
預金	131,685	135,802	146,619
貯貸率	33.9	34.1	34.8

貯金、貸出金、預金のいずれも年を追うごとに増加しており、貯貸率も増加傾向にある。また、貸出金の種類については、都市化の進展に伴い、住宅ローン、マイカーローン、教育・生活ローン、一般事業資金など非農業関係資金が中心となっている。

農業振興策については、都市近郊農業の振興を図るため以下のような地域農業振興方策を掲げている。

#### 営農指導体制の強化

各事業本部ごとに置かれた営農センターを拠点とし、指導体制の強化・営農相談活動の充実  
購買体制整備

予約販売体制による低コスト農業の実現、サンデー農業に対応できる営業体制強化

#### 販売対応力の強化

ブランド化対策、共選・共販率の拡大、産直の充実

稲作経営の効率化と営農施設の効率的運営

品種統一、栽培技術の平準化、農作業受委託オペレーターの育成と組織化、水稻関係施設の効率的運営

農地の有効利用と農業後継者育成

遊休農地の解消、農地の集積による利用拡大、後継者の育成

地域性を活かした営農活動

関係市町農政連絡協議会の設置による行政等関係機関との連携

#### 債権保全措置に関する取組み

農業関係長期資金の債権保全については、原則として担保・保証人・農信基保証で対応している。

担保については土地・建物を徴求し、固定資産評価額見合いで担保評価している。掛目は宅地70%・農地60%・建物60%とし、農舎は評価しないこととしている。

保証人については、都市化などの影響により保証人のなり手がなかなか見つからないため、実態として家計を同一にする者とせざるを得ない状況となっている。また、債務者の取引先企業等を保証人とするについては現在行っていない。これについては、融資先以外の経営状況を把握しておかなければいけないという債権管理上の負担を考慮したものである。その他、貯金担保・有価証券担保などについては一般資金における債権保全措置として用いているが、農業長期資金の債権保全措置としては「債権保全能力に不安がある」あるいは「長期資金の債権保全措置としてなじまない」との理由から取扱いは難しいと考えているためである。なお、有価証券担保は一部上場企業のものであり、短期資金の場合に限るとの制限を設けている。

#### （経営状況の把握）

現状において、融資先の経営状況を把握の程度は「十分ではないが、債権管理に支障が無い程度にできている」としている。現在、融資先の経営状況を把握するために主に2つの取組みを実施している。

第一に、各事業本部に地区担当者を張り付けて、最低月1回は訪問することとしており、その中で

経営状況を把握するよう心がけている。

第二に、農協内部で融資先の経営実績を検討している。早期是正措置の導入に伴うリスク管理の観点から定めた「店内検査要領」に基づき自己監査を実施しているが、これに従い全融資先から決算書を徴求・経営内容を把握し、債権管理に支障が生じないように努めている。

ただし、いずれの取組みもリスク管理が主たる目的であり、経営状況把握が債権保全措置の弾力化・補完につながる経営担保的な意味合いを含むものではないとしている。

(今後の債権保全措置)

農業長期資金の貸付に伴う債権保全措置の弾力化についてはその必要性を感じるものの、早期是正措置など金融再編に伴う農協の経営基盤の強化が求められている現状において対応は難しいとの考えを持っている。

現在でも信用保証センターや農業信用基金協会などの制度があるが、これらの一層の充実を求める意見があった。

#### 4. 農協の問題点・要望等

農協合併により1農協で6市町の農業関係部署と連携をとることとなり関係市町農政協議会の設置などその対応を進めているが、実態としては各市町により状況が異なるので農協における農業振興策の一貫性が取り難いとの指摘があった。農協としては補助事業導入など地域一体となった農業振興策を図りたいとしているが、市町によって農業振興に対する熱意の差が大きく、市街地の農地は資産保有のため所有されているケースも散見されるなど、混住化・組合員の意識の多様化に伴ってその対応が難しい。

また、スーパーL資金の農協転貸については、農協の負担が大きいとしている。現在組合員のうち5戸に残高があり、そのうち3件が農協転貸で貸付しているが、資金利用計画の認定から貸付実行・債権管理に至るまで農協の負担が重いため、その負担の軽減を求める要望があった。

(須田 誠治)

## 農家g

農家gは、施設野菜専業で、消費地への直販が中心の経営である。

年齢	営農類型・規模	経営動向	経営管理	パソコン利用目的
49歳	施設野菜 8000 m <sup>2</sup> (トマト・メロン) 水稲 40 a 露地野菜 30 a (白菜・スィカ)	実績 順調 見通し 変わらない	現金出納帳, 損益計算書 貸借対照表, 固定資産台帳 収益性・安定性の経営分析 生産・販売実績の 整理・分析, 作業日誌 栽培記録	なし

借入金の現状	今後の予定	融資機関
土地・ガラスハウス 105 百万円 (スーパーL 資金)	ガラスハウスの増設 15~20 百万円	メインバンクは農協 決算書の提出

### 経営の概要

当経営は、施設野菜(トマト、メロン)を中心とし、消費者への直接販売を行っている農家であり、農業賞の受賞歴もある。

平成 11 年は、約 6,000 万円の売上高を上げており、平成 10 年の約 5,000 万円を大きく上回っている。これは、平成 10 年にガラスハウスを増設し、平成 11 年からフル稼働出来たためである。このガラスハウスの導入に当たってはスーパーL 資金を利用している。

平成 11 年の経営の実績については「順調に推移している」と判断しているが、これは上の状況を勘案したものである。今後の見通しについては「変わらない」としているが、これは後継者の長男がアメリカに 2 年間の農業研修を予定しており、その間は現状を維持したいと考えているためである。なお、長男の帰国後は規模拡大を検討しており、10~15a 程度ガラスハウスを増設する予定である。

### 経営管理

経営管理については、妻が経理を担当・青色申告を実施しており、決算は公認会計士事務所に依頼している。また、決算の際に公認会計士事務所に各種経営分析の実施を依頼しており、分析結果を踏まえ次年度以降の経営計画策定などに役立てている。特に重視している分析項目は収益性に関するもので、如何にして利益率を上げ所得を向上させるかを経営管理上のポイントとしている。

### 経営の経緯

本人は、農業高校卒業後、当時露地野菜中心に経営を行っていた両親の元で 1 年間農業従事。その後、アメリカで 2 年間の農業研修を積み、帰国後施設野菜(トマト・メロン)経営を開始した。それ以降全量市場出荷を行ってきたが、生産資材のコスト高・市場価格の低迷によりその対応の必要性に迫られた。その中で、周辺地域の都市化・消費者の価値観の変化など環境の変化に着目し、利益率の向上や経営の安定化を目標に平成元年から消費者への直販を開始した。

初年度の夏、高級感があり直販に適していると思われるメロンから直販を開始し、6万枚のチラシを新聞折り込みで配布。商品には説明書に加え「苦情はがき」を添付し、顧客の住所などを把握するなど、メロンの販売にはある程度の手応えをつかんだ。

秋になりメロンの収穫が終了し、生産物の中心がトマトになった際「これも直販が出来るのではないか」との考えからメロンの顧客に対しDMを発送。「売れそうもない」と考えていたところ思いのほか反響があったため、平成2年度からは本格的に全量直販を開始した。当初は売れ残りも出て、止む無く安い値段で市場に出荷することもあったが、5年後には全量直販でさばけるようになった。

最初は自宅の庭先で販売していたが、直販が順調になり顧客が増えたため自宅内に販売所を新設するとともに、販売専任のパートを1名常時雇用し販売面の強化を図っている。また「おいしさ」を売り文句に販売し、スーパーマーケットなど一般小売店よりもやや高自の価格設定をして差別化を図っている。

#### 直販のポイント

直販に際しては以下のポイントに留意している。

##### 品揃えの充実

一戸の農家で生産・販売できる商品の種類は経営規模・労働力などの面で限られてしまい、近年の消費者のワンストップショッピング志向に対応できない。このため、近隣他部門農家と連携して品揃えを充実し、消費者に直売所まで足を向けさせるような魅力ある商品展開を心がけている。

##### 顧客が納得して購入できる価格設定

顧客の中心は高級志向の家庭ではなく一般の家庭であるが、「おいしい」ものにはそれなりの金額を払う傾向がある。このため、「おいしさ」を全面に押し出したPRを展開し、その「おいしさ」に見合い、かつ中心となる顧客層に手の届く価格設定をしている。いくらおいしくても高い値段では購入する顧客層が限られてしまう。

##### メインバンク・債権保全措置など

メインバンクは農協であるが、預貯金及び重油・肥料の購入の付合いが主なもの。種苗・農薬や設備についてはそれぞれの業者と取引している。また、技術指導は主に普及センターから受けているため、農協との付合いはそれほど緊密ではない。そのため、農協では預貯金の状況程度しか把握できていないのではないかと考えている。

融資機関には、収益性の高さ、投資内容の妥当性、経営計画の妥当性を評価してもらいたいと考えている。融資機関に対する要望としては、金利の引き下げ、法定耐用年数の適用を実態に合わせて欲しいとしている。融資の際の担保・保証人については当然のこととして考えている。担保・保証人が準備できないような規模の投資はすべきでないとしている。

(須田 誠治)

## 農家h

農家hは、養豚專業の指導的な経営である。

年齢	営農類型・規模	経営動向	経営管理	パソコン利用目的
65歳	養豚 350頭規模	実績 順調 見通し 良くなる	損益計算書 収益性・安定性の経営分析 生産・販売実績の整理・分析， 家畜ごとの管理記録	経営分析 家畜管理記録 (普及センターに依頼)

借入金の現状	今後の予定	融資機関
土地・豚舎 75 百万円 (スーパーL 資金) 豚舎・農機具 32 百万円 (農業近代資金)	観光農業のための 豚肉加工販売施設及び 関連事業に係る費用 金額未定	メインバンクは農協 決算書・経営分析結果提出 経営実績・計画の検討 取引内容を伝える

### 経営の概要

同経営は、養豚経営農家であり、県農業経営指導士として、農業大学校・普及センター・県職員からの研修生を受け入れてきた指導的立場にある農家である。平成 11 年度は約 180 百万円の売上高となっている。

約 30 年前から養豚経営を開始し、規模拡大を主体に経営発展を図ってきており、平成 10 年度にはスーパーL 資金により土地を取得し、豚舎の建設を実施している。また、平成 12 年度からは法人化し、より一層の経営発展を目指していくこととしている。

労働力は本人夫妻のほか、元養豚経営の 2 人を常時雇用としており、また、長男は獣医師として別の市町村で開業しているが、休日には手伝いに来てもらっており、将来的には後継者として考えている。

経営の実績については「順調に推移している」と判断している。また、今後の経営の見通しについては「良くなる」としている。これは先に述べた法人化に加え、将来的には観光農業を行いたいと考えているためである。

### 経営管理

経営管理については、過去に一般の会社で経理の実務経験がある妻が経理を担当し、青色申告を実施している。過去にパソコンを導入し経理を行おうとしたが、むしろ操作が複雑で分かり難かったため、現在は手書きによる簿記を行っている。

それに加え、個体管理などの詳細なデータについては、週数回訪れる普及センター職員にパソコンでデータを管理してもらっている。これにより各種の分析が可能で、格付け・単価・出荷の適正体重など経営上重視しているデータが管理されている。これらの分析データをもとに日々の経営管理や経営計画の策定などを実施している。

このような経営分析等については外部の専門家に任せ、経営主としてはそれらのデータから重要な経営判断を行うことが理想的であると考えている。

#### メインバンク・債権保全措置等

メインバンクは農協であり、資材などの購入も農協から行っている。また、農協に対し決算書の提出、経営分析結果の提出、金融・経済の取引の状況の連絡も行っており、メインバンクに対する情報開示も積極的に行っている。なお、このような情報開示は、農協のみならず普及センターに対しても同様に実施している。

このように自己の経営を関係機関に知らせることにより関係機関が外部監査の役割を果たしてくれていると考えている。また、関係機関と良い関係を持つことにより、さまざまな方向から情報を入手し経営に役立てたいと考えている。このため、各関係機関との連携は経営上重要なポイントとしており、各機関の研修生を受け入れるなど関係機関との良好な関係を築いている。このため、メインバンクである農協は経営内容を「十分に把握している」と考えている。

また、資金借入の際の担保・保証人については用意するのが当然と考えている。

#### 今後の経営

今までは経営規模拡大による経営発展を図ってきたが、価格の低迷・安全に対する関心の変化などを鑑み、今後は付加価値の向上を目標として経営発展を図っていきたいとしている。そのための一つの方策として、現在観光農場を開くことを計画している。

地元の小学校の見学を受け入れるなど、消費者の農業に対する理解度合が深まってきたことに加え、農場の近く出公園整備が進んでいることなどから、その考えを強くしている。

(須田 誠治)

## E県E農協

### 1. 農協事業の概要

E農協は県南西部の盆地に所在し、1市2町1村にまたがる農協で、昭和49年に4農協が合併して設立された比較的古い合併農協である。組合員数9,959人(8,790戸)、職員数約400人の県下でも中堅の農協である。

当地は気候温暖、作物の種類が多い。ちなみに農協の生産者部会は36部会、会員数は最大の和牛部会の2,553戸を筆頭に菌茸部会の3戸まで、多岐にわたっている。認定農家501戸、青色申告会加入者751戸と、専業農家が多く、生産活動が盛んであることを感じさせる。

平成10年度における農協の販売事業は168.5億円、うち畜産122.6億円(73%)、園芸36.7億円(22%)で、これを品目別に見ると、多い順から子牛28%、肉牛22%、牛乳15%、メロン9%、米3%と、やはり畜産と園芸が突出している。

営農指導員は51人、うち畜産17、農産園芸16人と、畜産のウエイトが高い。指導チームが6チームあり、酪農、肥育牛、和牛生産、施設園芸、土物園芸、特産物と分かれているが、これも畜産と園芸が主力である。

### 2. 信用事業の概要

E農協の信用事業の推移は、表10に示すとおりである。

最近時の貯金残高439億円に対し、貸出金は193億円、貯貸率は44.1%となっているが、ここ2年間に3ポイントも上昇している。しかしその要因は貸出金の微増と貯金の微減によるもので、強力な資金需要を反映してのことではない。

表10 農協信用事業主要勘定の推移 単位：百万円，%

	平成9年度	平成10年度	平成11年度
貯金	44,269	44,256	43,969
貸出金	18,202	19,262	19,377
預金	24,342	25,842	25,954
貯貸率	41.1	43.5	44.1

貸出金の内訳は表11にみるとおりである。

全体として微増しているが、その中身は長期資金を含む証書貸付の影響が大きい。短期資金である手形貸付・当座貸越は、平成10年にやや増加したものの平成11年度にはわずかに減少している。

表11 貸付金の内訳 単位：百万円

	平成9年度	平成10年度	平成11年度
証書貸付	14,705	15,958	16,091
手形貸付・当座借越等	2,496	3,304	3,286
貸付金合計	18,202	19,262	19,377

平成10年度の証書貸付金159億円の内訳は、多い順に一般資金45億円、農業近代資金27億円、共済貸付25億円、畜産特別24億円、ローン22億円、公庫10億円等となっている。

スーパーL資金は少なく、この年はプロイラー1件のみであった。

### 3. 債権保全措置

貸付金に対する債権保全措置は、制度資金（近代化，スーパーL）についてはどこでもそうであるように、不動産担保，保証人，農信基保証が併用されており，プロパー資金についてはこの他に貯金，共済を担保として利用している。農協プロパーの融資で譲渡担保の例があるというので聞いてみたところ，本人に代わって保証人が弁済することになり，これに必要な資金を保証人に融資した際，本人の敷地，豚舎（無登記）の権利を確保したケースで，実質的に不動産担保であり，こういう例はこれ1件ということであった。

債権保全措置で特別という内容のものはなかったが，融資後の経営内容の把握では，よく手を尽くしている。

融資農家への指導は農協，生産者部会，指導班の三つのグループが次のように役割分担をしている。農協プロパーの「価格対策資金借受農家」：これは平成8～12年の農産物価格低落時に，農協が独自に設定した資金で，1,000万円を限度に10年間，金利3.5%で貸すもので，167件，7.4億円の実績がある。根担保の中で貸し付け，追加担保は取らない。農協技術員が巡回指導し，そのコメントをもらう形で，農家を追跡している。

いわゆる「問題農家」：貸付があり，専門農家で各支所から指導が必要な農家として挙げられてきた経営。農協と普及センターで組織している指導班があり，毎月会議を開いて協議している。各農家年2回程度の巡回指導を行っている。

一般農家：上記以外の農家で，指導班の巡回指導の対象になっていると同時に，必ず生産者部会に入っているため，その中で指導を受ける。上記 ， についても生産者部会の中での指導は共通している。

### 4. 経営チェックの手法

貸付農家の農協内容をチェックする仕組みの一つとして「営農口座借越申込書」がある。借越契約は3年ごとに更新される（3年に一度申込書提出，審査を受ける）。

全体で2,800口座のうちこの契約を結んでいるものが1,700口座ある。契約には連帯保証人が必要である。申込書の付属書類に「我が家の経営概況」があり，家族構成，土地，家畜，施設，農機具・自動車，生産販売計画を記載する。販売計画は，作物別，月別で数量，単価，金額欄から成るが，作成を助けるため，収量，単価，販売経費，標準資材費などが別表で示されている。月別の収支計画は「総合収支計画書」に記載する。最後の「決済詳細書」があり，農家から見た借入金の残高と月別償還計画，農協共済，公共料金，税金などの月別支払計画を集計するという詳細なものである。いずれの項目も前年度実績を示した上で今年度計画をたてる形式になっており，計画の妥当性を検証する様式になっている。

青色申告農家が705戸もあるが，これの実質的に農家の経営内容を定期的にチェックする機能を果たしている。農協が独自に開発した電算集計できる「確定申告用決算書」があり，損益計算書と貸借対照表が出力できる。但し，今のところ，複式簿記のよる者は1戸しかなく，その他は損益計算書のみが出力となっている。

近年，県下統一の「営農ローン」ができたため，借越契約はこちらへ移行しつつある。

営農ローンは，極度額 300 万円，1 年自動契約であり，これまで 2,700 人に貸付けの実績がある。農信基保証が付くため，債権保全措置は万全で，制度として整ってきている。

#### 5. 農協の意見

これからの融資のあり方について農協担当者の意見を集約すると，審査・指導のノウハウはいろいろあるが，これに乗ってこない農家があり，農協全体でみた場合チェックは万全とはいえない，農家巡回をする技術職員に審査，償還能力判定の判断が付かないことが多い，債権保全措置については弾力的に対応したいが，妙案がない，の 3 点をあげている。

スーパーL 資金の債権保全措置についての設問に対して，農協は「弾力的な運用を図るべきであり，今後検討してゆきたい」と答えている。しかしそのネックとして「融資先の経営内容・実績を把握・するシステムが不十分」，「農協転貸である場合，最終的には農協が債務を弁済しなければならない」とも答えている。農家指導はかなりやっている農協と思われるが，それでも農家，農協の両方に原因があって弾力的対応の根拠としては不十分であるとしている。

(新井 肇)

## 農家 i

農家 i は管内の代表的な酪農家である。

年齢	営農類型・規模	経営動向	経営管理	パソコン利用目的
50歳	酪農専業 経産牛58頭	実績 変わらない 見通し 変わらない	作業日誌, 複式簿記, 青色申告, 経営分析, 営農計画	会計処理

借入金の現状	今後の借入予定	融資機関との関係の
トラクター2台, 素牛導入, 負債借り換えのため 残高4,400万円	育成牛舎 300万円 素牛導入 200~300万円 計 500~600万円	農協がメインバンク 農協全利用

### 経営の概況

酪農専業であり, 経産牛 58 頭はそれほどの大規模ではないが, 農業所得 816 万円で, そのうち 630 万円を専従者控除で取っている。平成 8 年には, 農業賞を受賞している。

経営動向は安定しており, 今年も来年もそう変わりないと見通している。

負債残高は 4,400 万円あり, 自己資本比率は 37% である。負債の使途はトラクター (2 台), 素牛導入費の他, 旧債整理のための借替え等である。さらに 1 年以内に育成牛舎, 素牛導入費で, 500 ~ 600 万円の追加融資を受けたいとしている。

### 経営管理

経営管理は万全であり, 現金出納帳, 固定資産台帳を付け, 損益計算書と貸借対照表を作成している。農協の青色申告会に入り, 確定申告用の決算書を作成してもらっているが複式簿記によって完全な財務諸表を作成しているのはこの農家だけである。その他, 作業日誌をつけ, とくに飼料作物関係の記録を整備している。また, 記録がしっかりしているので, それをもとに経営分析と経営計画も行い, 記帳の活用を税務申告にとどめないで, 経営管理に十分活用している。

農協全利用で, 農協との関係は良好であるが, 農協以外に酪連, 普及センター, 市役所畜産課ともよく連携し, 指導を受けている。

### 農協との関係

経営管理, 経営指導の面で農協から全面的な指導を受けており, その範囲は技術指導, 記帳, 税務, 情報等, すべてに及んでいる。この結果, メインバンクである農協は, 経営内容を「十分に把握していると思う」と答えている。一方, 経営管理と経営実績に自信を持っているためか, 融資機関にどの点を評価してもらいたいとの問には「融資機関との取引の実績」と「経営管理能力」と答えている。

#### 要望事項

融資についての要望事項としては、以上の回答と連動しているが、第 1 に、「保証人なしの融資」を挙げているが、これは先の経営管理能力を評価して欲しいという意見と裏腹である。第 2 に、「現下の低金利情勢を踏えさらに低利なものにしてほしい」、第 3 に「無利子の現行後継者資金の借入限度額を引上げて欲しい」ことを要望している。

(新井 肇)

## 農家 j

農家 j は、施設花き（きく）の専業農家である。

年齢	営農類型・規模	経営動向	経営管理	パソコン利用目的
35 歳	施設花き（きく） 3,817 m <sup>2</sup>	実績 変わらない 見通し 変わらない	損益計算書，貸借対照 表の主要緒帳簿	主要帳簿作成収益性， 安全性の経営分析

借入金の現状	今後の予定	融資機関
鉄骨ハウス建設 1,500 万円 (現在残高)	時期は未定だが，老朽化した パイプハウスの更新及び 定植機取得のため資金を 借入れたい	農協がメインバンク 技術指導，経営管理指導 営農計画作成指導 情報提供等

### 経営の概況

親の時代にはメロンと和牛生産を行っていたが，本人が農業高校を卒業し近県での研修を終えて就農したときに，メロン+花き生産に経営を転換した。その後，メロン生産も中止し，現在は施設花き（きく）のみを生産するようになり 10 年を経過している。労働力は，本人夫婦と両親の 4 人であり，雇用は入れていない。

現在 3,817 m<sup>2</sup>施設で，きく生産を行っているが，このうち 1,800 m<sup>2</sup>は平成 11 年度に県及び市の補助金と農協プロパー資金により建設した鉄骨ハウスであり，その他は古いパイプハウスで近い将来更新したい意向を持っている。

平成 11 年の農業粗収入は 15 百万円程度，農業所得は 8 百万円程度である。

### 経営管理

経営管理としては，パソコンを活用して損益計算書，貸借対照表，固定資産台帳を整備するとともに，市販ソフトを使って収益性，安全性の経営分析も行っている。税金は農協の青色申告会に参加し 7 年前から青色申告を行っている。

### 資金借入

農業長期借入金については，平成 11 年度に鉄骨ハウスを取得するための農協プロパー資金の借入残高が 1,500 万円あるが，このときの債権保全措置として担保（田）と保証人 3 人を提供した。

当面の借入予定としては，老朽化したパイプハウスの鉄骨ハウスへの更新と定植機の取得で 10 百万円程度を予定しているが，この借入予定額は，投資事業の内容と毎年の償還可能額から決めたものである。

### メインバンク

経済取引、金融取引をすべて農協としていることから、メインバンクも農協ということになる。農協からは栽培・技術指導を受けるほか、青色申告を通じて簿記記帳や財務分析の指導、年度始めに栽培計画の作成指導を受けるなど、幅広い付合いをしている。

本人は、自分の経営を農協内の各部においてそれぞれ把握してはいるものの、もう少し各部の間の繋がりがあって欲しいと思っている。この点は昨年の資金借入時に痛感したとのことである。

農協からの借入に当たっては、投資内容の妥当性、経営計画の妥当性、経営管理能力を評価して欲しいと考えている。また、これまでも農協には、決算書の提出、経営計画の作成、経営実績の報告などを行っているが、今後、資金の借入に際し、農協から要請されれば、経営分析結果の提供など農協の要請に全面的に対応する考えである。

(山口 晃)

## F 県 F 農協

### 1. 地域農業と農協の概要

F 農協は、1 町を区域とする組合である。昭和 36 年隣接する 2 組合が合併して現在の F 農協が発足した。

区域となる町の人口は 7,200 人であり、組合員数は 2,374 人（准組合員 249 人含む）である。農家人口は総人口のほぼ半数を占めており、区域内における農業のウエイトはかなり大きい。

区域内の農業生産の状況を、平成 10 年度の農協販売事業実績でみると、総額 28 億 27 百万円のうち、さとうきび 18 億 61 百万円（66%）、肉用牛 6 億 77 百万円（24%）、バレイショ 2 億 42 百万円（9%）が主なところである。

町が策定した基本構想では、町の主な営農類型を、さとうきび専門、肉用牛専門、さとうきび・肉用牛複合、露地野菜専門、肉用牛・野菜複合、さとうきび・野菜複合、施設野菜・露地複合、花き専門、果樹専門の 9 類型としている。

町における認定農業者は、合計 42 戸であるが、そのうちさとうきび専門及びさとうきびを主とした複合経営の合計が 25 戸と 60%に及ぶ。肉用牛主体の経営が 7 戸、施設園芸が 6 戸、その他 4 戸である。

### 2. 農協の信用事業

F 農協の信用事業主要勘定の推移は表 12 に示すとおりである。

表 12 信用事業主要勘定の推移 単位：百万円，%

	平成 8 年度	平成 9 年度	平成 10 年度
貯金	2,980	3,037	3,215
貸出金	1,291	1,301	1,312
預金	1,541	1,481	1,644
貯貸率	43.3	42.8	40.8

貯金については、目標額には及ばないものの、年々増加をみせている。これは、年金友の会、懸賞金付き貯金などのほか、毎月 23～25 日には組合員全戸訪問による貯蓄推進活動に熱心に取り組んでいることの成果とみられる。

貸出金は、微増を続けているが貯金の増加には及ばず、ほとんど横ばいの状態にあり、したがって貯貸率は年々低下を続けている。

貸出金の内訳は、表 13 にみるとおりである。

表 13 貸出金の内訳 単位：百万円

	平成 8 年度	平成 9 年度	平成 10 年度
貸付証書	738	731	691
手形貸付・当座貸越等	553	570	621
合計貸出金	1,291	1,301	1,312

貸出金の内訳をみると、手形貸付・当座貸越等の合計額、つまり短期貸出金が年々増加しているのに、証書貸付、つまり長期的貸出金は減少を続けており、その結果貸出金全体は横ばい状態を示している。

証書貸付の用途別内訳をみると、農業関係一般資金は27%を占めているものの、農外事業等一般資金は45%、ローンは23%であり、農外の資金使途が68%を占めている。農外事業の中では負債整理資金が証書貸付合計の29%であり、負債対策の役割が大きい。農業制度資金（農業近代化資金・公庫資金）は、証書貸付の7%に過ぎない。

手形貸付の中では、共済担保貸付が最も大きくて手形貸付、当座貸越等合計額の65%に達し、次いで貯金担保貸付が21%である。これら手形貸付の主要な借入目的は、生活資金とみられる。

#### 債権保全措置に係る取組み

##### （貸付審査委員会）

農協の財務健全化、負債問題の顕在化等の情勢を受けて、組合内部の取組みとして、平成8年度に貸付審査委員会が設置された。

同委員会は、原則として7名で構成され、会長は参事、副会長は総務部長、委員は金融課長、畜産園芸課長、糖業農政課長、生産資材課長、生活資材課長である。

会議は、会長が必要と認めた時開催されるが、概ね週2回の割合で開催されている。

同委員会における審査・検討のポイントは次のとおり定められている。

借入申込者、申込金額に関する事項

保証人に関する事項

経営計画、返済計画に関する事項

農協事業への協力に関する事項

これらのポイントに基づいてかなり突っ込んだ審査が行われ、その結果として計画の見直し、申込金額の変更を指示されるようなことは、頻繁に発生している。

また、担保に関する審査は、この委員会の検討事項にはなっていない。

##### （審査時点での債権保全措置）

貸出金の種類、金額、申込者の信用状況に応じて債権保全措置を考慮する。

農信基保証の対象になり得るものは、農信基保証をつける。

担保の徴求については、金融課の担当責任において審査が行われる。通常のケースにおいては、まず農地担保が検討される。農地担保が不十分と思われるときは、宅地、建物、採草放牧地等についても検討される。

定期貯金、共済金の担保については、比較的短期の貸出金の場合に限られている。

有価証券、商業手形、動産に係る担保は、担保価格算定基準に定めがあるものの、原則としてこれらを採用することはないし、過去に実例もない。

担保価格については、詳細な担保価格査定基準があり、この基準に基づき、担保価格を算出する。

また、不動産担保貸出の場合にあっても、延滞等の事情が生じても、抵当権実行等により強制回収に及んだことは、過去に実例がないとのことであった。

( 決済区分 )

組合の貸出分掌規定によれば、不動産担保貸出の場合、200 万円以下は参事決済、500 万円以下は常務決済、1,000 万円以下は組合長決済となっている。さらに 1,000 万円を超えるものは理事会決議を要することとなっている。

農信基保証貸出の場合も、金額による決済区分は不動産貸出の場合と全く同様であり、これら決裁区分はかなり厳格なものとされている。

( 総合対策室 )

負債問題の顕在化、延滞債権の増大の中で、平成 10 年度から従来の総合対策室を 1 名から 3 名に増員し、再建整理の促進に力を入れている。

平成 11 年 6 月の農協調べによれば、分類債権のウエイトは、信用事業債権に購買未収金等も加えた総債権額のおよそ 26%にも及んでいる。

これら特別の管理を要する債権については、原則としてすべての案件について決算書を確認する等により、経営状況を把握し、濃密な管理回収を実施する構えである。

アンケート調査の回答で決算書をすべて徴求するとあったのは、このことが念頭にあったためである。

#### 4. その他特徴的な取組み

( 3 か年計画の策定 )

F 農協は、平成 9 年度の組合総代会において、平成 10~12 年度を期間とする中期振興計画を策定した。

この計画では、販売、購買、信用、共済の各事業を始め、農地保有合理化事業や自己資本増強計画までをも含めて 3 か年間の到達目標を掲げている。

中でも自己資本増強計画では、広義の自己資本不足は目標年度である平成 12 年度までには解消することになっている。

( 佐々木 徹 )

農家k

農家kは、肉用牛（繁殖）が主体の複合経営である。

年齢	営農類型・規模	経営動向	経営管理	パソコン利用目的
56歳	肉用牛（繁殖）50頭 さとうきび 380a バレイショ	実績 順調 見通し 良くなる	現金出納帳 その他主要な 帳簿	簿記記帳 繁殖牛の個別の データ管理

借入金の現状		今後の予定	融資機関
土地取得	200万円	時期は未定だが、畜舎の 建設及び農機具等取得の ための資金を借入りたい	農協がメインバンク 技術・経営管理指導、情報 提供が主な役割
ハーベスト取得	250万円		
合計残高	450万円		

平成8年度に認定農業者となる。平成11年度の農業粗収入は、17百万円であり、農業所得は9百万円程度である。

長男は、人工受精士の資格を持っているが、土建会社に勤務しており、必要な時に応援してくれる。農業後継者としては、三男夫婦がすでに独立した農業経営に従事しており、今後は当経営の農業後継者となる予定である。

経営管理としては、複式簿記ではないが、現金出納帳ほか主要な帳簿は概ね記帳しており、税金は青色申告を行っている。

パソコンを導入し、簿記記帳及び繁殖牛の個体管理に活用している。経営の実績は、順調に推移しており今後の見通しもパソコンの利用効果もあって、良くなると思っている。

農業長期借入金は、土地取得200万円、農機具（ハーベスト）取得250万円で合計450万円の残高がある。そのほか、未収金、飼料購入のための運転資金借入れが年間平均で400万円ほどになる。年間の返済は、両者を合わせて600万円ほどになる。

当面の借入予定はないが、いずれ育成牛舎の建設及び素畜導入のために借入れが必要になると思っている。もし借り入れる場合は、自己資金の調達可能額及び年々の償還可能額を勘案して自分にとって妥当な借入金額を定めたいと考えている。

メインバンクは農協であると思っている。農協との接触内容は、技術指導、営農計画作成指導、情報提供ということになる。

農協から資金を借入れる場合は、取引実績、人的信用度、生産物の販売能力を評価してほしいと考えており、もし農協から要請されれば、定期的な決算書提出、経営分析、経営計画の策定等に対応できる。

要望事項としては、現在、超低金利情勢であることから、さらに低金利の資金を希望している。

（佐々木 徹）

農家 I

農家 I は、さとうきび専作で、生産組合のリーダーである。

年齢	営農類型・規模	経営動向	経営管理	パソコン利用目的
55 歳	さとうきび 23.8ha (所有地 6.8ha 借地 17.0ha)	実績 順調 見通し 良くなる	現金出納帳 作業日誌	簿記記帳 税の申告 (利用はこれから)

借入金の現状	今後の予定	融資機関
農機具等 201 万円 (近代化) 農機具等導入 200 万円 (信用組合・開発資金) 合計残高 401 万円	2~5 年ほどの間に 土地取得のために 500 万円程度	メインバンクは農協 関係としては情報提供 技術指導については、 普及センター

近年、さとうきび生産組合を組織し、補助金を活用してハーベスタを導入して、さとうきび一本の専作経営となった。現在は、所有地 6.8ha、借地 17.0ha、合計 23.8ha を経営する。地域のさとうきび生産者のリーダー的存在である。

農業粗収入は 1,500 万円、農業所得は 700 万円程度である。税金は、白色申告。

農業後継者については、3 人の息子がいるが、すべて都会地へ就職したり、進学したりして、現在のところ後継者の見通しはない状態である。

経営管理は、現金出納帳、作業日誌、作付管理記録程度である。パソコンは、導入しているものの、目下研修中であり、活用するまでには至っていない。

借入金は、農業近代化資金 250 万円、開発資金 200 万円、合計 450 万円であり、年間返済額は、短期借入分と合わせて 100 万円程度である。

今後の借入予定としては、2~5 年後に土地取得資金を 500 万円程度借入れたいとしている。これについては、開発公社の無利子融資を当てる予定である。

借入予定額については、投資事業の内容及び毎年の償還可能額等を考慮して決定する。

短期の運転資金は、肥料、種苗、農薬、人件費等の支出に対して、農協の未収金等を活用して調達しており、ピーク時で 200 万円程度である。

メインバンクは農協であるが、技術指導、情報提供などは農業改良普及センターの方が主体となっている。農協では少ないが、農協は自分の経営内容をかなりの程度は把握していると思う。

借入申込みに当たっては、金融機関には、簿記記帳・決算書の提出を行うことにより、農協との取引実績、人的信用度、生産物の販売能力等を評価してほしいと思う。

(佐々木 徹)



## 第4章 経営体の管理能力の向上等の手法の検討

### 1. 調査の目的

効率的かつ安定的な経営体を育成するという農政の重要課題のもとで、現在、経営の法人化が推進されているところである。

本調査の前身である「農家資金借入動向調査」においては個人経営を対象に調査・分析を進め、個人経営における資金繰りの考え方や各種経営指標値の算出など経営管理に有用と思われるツールの分析・検討を行ってきた。これを受けて、本調査においては法人経営に焦点を当て、法人経営の経営管理の手法の検討を行うこととした。

### 2. 昨年度調査の概要

初年度に当たる昨年度調査においては、法人経営の特徴を把握するため個人経営との比較を行った。そこから得られた法人経営の概要は以下のとおりである。

- ・ 常時雇用の活用により経営規模の拡大を実現
- ・ 単位当たり売上高・農業所得率は個人経営とほぼ同水準であるものの、構成員当たり経営規模が大きい  
ため構成員当たり売上高・農業所得が大きい  
(なお本調査においては、法人経営の「経常利益+構成員給与」を法人経営における「農業所得」と見なしている)
- ・ 資本調達を外部(借入金)に依存する傾向が強い

### 3. 本年度調査の方向性

#### (1) 資金管理の重要性

経営体が経営を維持・継続していくためには資金の適切な調達・運用が必要となる。経営に必要な資金を過不足なく調達し運用する過程を通じ利益を生み出し、その利益を経営に再投下することにより経営を継続し発展させることが出来る。

利益が出なかった場合、次期繰越損失という形で次年度以降の利益で穴埋めができるが、資金の枯涸は経営体の存続に直結する。このため、経営管理の中においても資金管理は経営者にとって看過できない問題であり、経営者は資金管理に細心の注意を払う必要がある。

#### (2) 個人経営における資金繰り分析

個人経営においては青色申告の実施などの形で決算処理を行っているケースは多いものの、損益計算書程度のものの作成にとどまり貸借対照表の作成までは行っていない場合が多い。このため、資金管理については経営者の経験によるところが大きく、計画を立て結果を評価し次年度の計画に役立てるところまでは十分に出来ていない。

しかし、農産物価格の低下・経費の増大・消費者の志向の多様化など今後の農業経営を取り巻く環境は大きく変化することが想定され、経営者の経験にのみに頼る経営管理で十分対応できるかは疑問視される。

このため、「農家資金借入動向調査」においては個人経営でも比較的把握しやすい数値を用いた資金繰りの分析方法を検討・提示した。具体的には、農家の資金の流入・流出額をそれぞれ「調達」と「運用」とに定義し、「調達」を「農業所得と「減価償却費」の合計額、「運用」を「償還元金額」と「家計費」と「租税公課」の合計額とし、「調達」額から「運用」額を引いたものがプラスであれば資金繰りが「良い」とし、マイナスであれば資金繰りが「悪い」とした。

この考え方をを用いることにより、個人経営でも自己の経営の資金繰りの良し悪しが判断でき、経営実績の評価が出来ることになる。

### (3) 法人経営における資金繰り分析

法人経営は個人経営に比べて経営規模・取引量が大きいため資金の調達・運用の管理は経営上の重要な課題となるが、法人経営においては損益計算書に加え貸借対照表も整備されており、一般的な企業分析で行われている資金管理や安全性の分析などを実施することが出来る。

しかしながら、「税務申告のためだけに簿記記帳を行っている」、「分析手法が分からない」などの理由から経営分析を行っている法人経営は少ない。また、経営実績を評価し次年度の計画策定に役立てるといふところまでは至っていないのが現状であり、資金管理についても計数的に把握している経営体は少ない。

### (4) 本年度の目標

以上のようなことから、本年度は法人経営に係る資金の調達と運用についての調査を行い、経営者が比較的容易に自己の資金繰りを分析できるような考え方を検討することとする。併せて、資金繰りに優れた経営体の分析を通じ、法人経営の目標となる指標値を算出することとする。

## 4. 調査の概要

### (1) 資金繰りの分析手法の検討

#### 資金繰り分析の意義

資金繰りの分析を行う意義は、支払に滞りが生じないようにすることにある。このためには実際の現金の流入・流出について管理を行う必要がある。例えば、売上代金を掛けにした場合、売上高は増加しても実際の入金は後になる。もし債務の支払期日が売上債権の入金日前である場合は、資金繰りに支障が生じるケースも考えられる。

このようなことがないように、資金繰りには万全を期す必要がある。

### 法人経営の資金繰り分析の手法

前述したとおり、個人経営の資金繰り分析においては資金（＝現金）の流入と流出をそれぞれ「調達」と「運用」とし、その差額で資金繰りの良し悪しを判断したが、考え方としては法人経営についても同様のことが言える。このため法人経営についても資金の「調達」と「運用」の差額のプラス・マイナスで資金繰りの良し悪しを判断することとする。

また、「調達」額は「当期利益」と「長期借入金増加額」と「減価償却費」の合計額、「運用」額は「固定資産増加額」と「繰延資産増加額」と「長期借入金償還額」とする。

「調達」 - 「運用」 > 0 : 資金繰りの良い経営体（以下： 分類経営体）

「調達」 - 「運用」 < 0 : 資金繰りの悪い経営体（以下： 分類経営体）

「調達」 = 「当期利益」 + 「長期借入金増加額」 + 「減価償却費」

「運用」 = 「固定資産増加額」 + 「繰延資産増加額」 + 「長期借入金償還額」

「長期借入金増加額」 = 当期末長期借入金残高 - 前期末長期借入金残高

「固定資産増加額」 = 当期末固定資産残高 - 前期末固定資産残高

「繰延資産増加額」 = 当期末繰延資産残高 - 前期末繰延資産残高

「増加額」がマイナスになる場合はカウントしない

### （２）資金繰りと安全性指標との関係

上で示した法人経営の資金繰り分析手法が安全性の指標とどのような関係にあるのかを分析を行うこととする。

#### 分析対象

分析対象データは農林漁業金融公庫が融資先に対して毎年継続的に実施している「貸付先経営動向把握調査」における法人データを用いた。

このデータのうち昨年度分析を行った3営農類型について、平成7年度から10年度にかけて2期分のデータがある経営体を対象とした。この結果、分析対象経営体数は合計104経営体となり、詳細は表1のとおりである。

表1 分析対象データ

	分類経営体	分類経営体	合計
稲作	25	22	47
酪農	12	7	19
養豚	26	12	38

## 安全性指標

資金繰りとの関係进行分析する安全性指標については、「平成9年度農家資金借入動向把握調査」において個人経営体の資金繰りとの関係进行分析した表2に示す3つの指標とする。

表2 安全性の指標

指標名	計算式
長期借入金比率	長期借入金残高 ÷ 総売上高 × 100
償還元金比率	償還元金 ÷ 総売上高 × 100
売上高支払利息率	支払利息率 ÷ 総売上高 × 100

なお、安全性指標との関係进行分析するためには資金繰りの良し悪しの度合いを数値化する必要があることから、「調達」額を「運用」額で割った「資金繰り度合」を算出し、これにより安全性指標との関係进行分析することとする（表3）。

表3 資金繰り度合

資金繰り度合 = 「調達」 ÷ 「運用」 資金繰り度合 > 1 : 分類経営体 資金繰り度合 < 1 : 分類経営体
------------------------------------------------------------------

### 資金繰り度合と長期借入金比率の関係

営農類型別に資金繰り度合と長期借入金比率の相関係数を見たものが表4である。相関係数は概ね-0.3から-0.4程度となっており、負の相関がみられる。

これを営農類型別に散布図にしたものが図1～3であり、縦軸に長期借入金比率、横軸に資金繰り度合としている。回帰直線を引くといずれの類型も右下がりになっていることが分かる。

表4 資金繰り度合と長期借入金比率の相関係数

稲作	-0.36
酪農	-0.41
養豚	-0.29

図1 資金繰度合と長期借入金比率との関係(稲作)

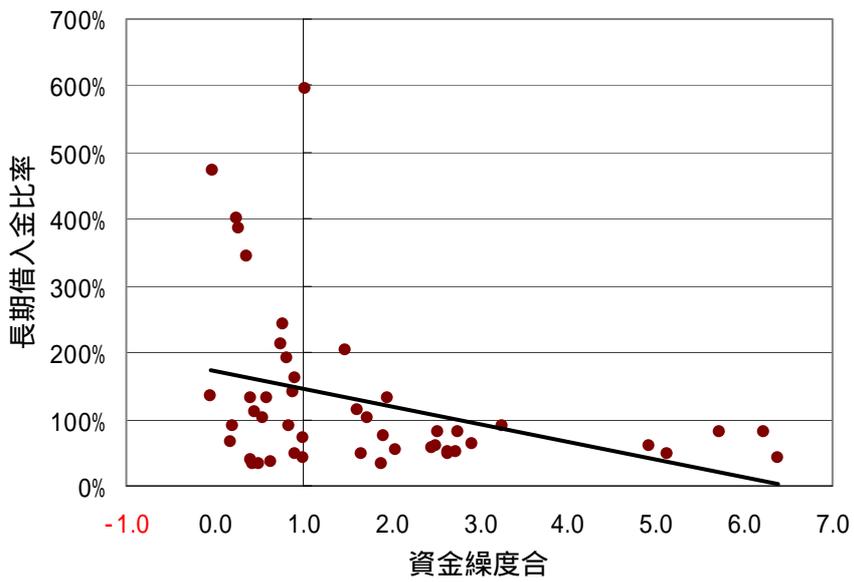
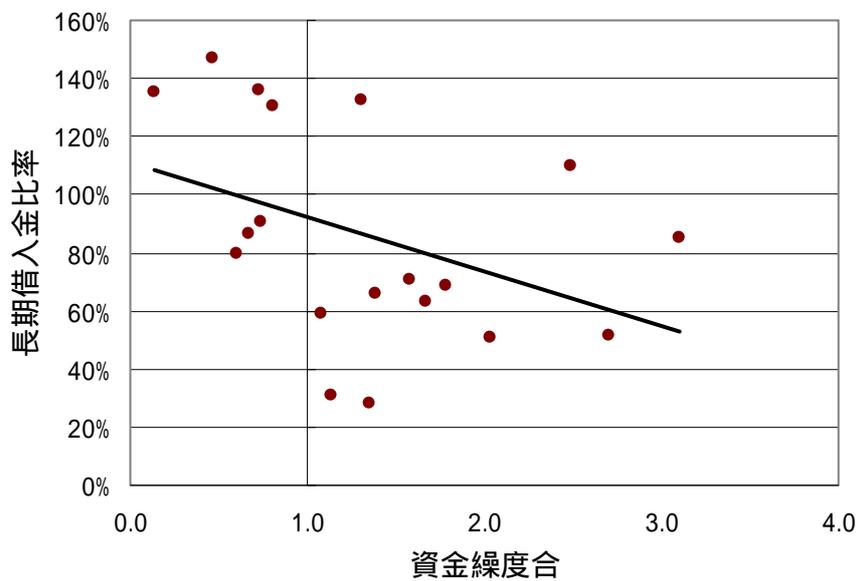
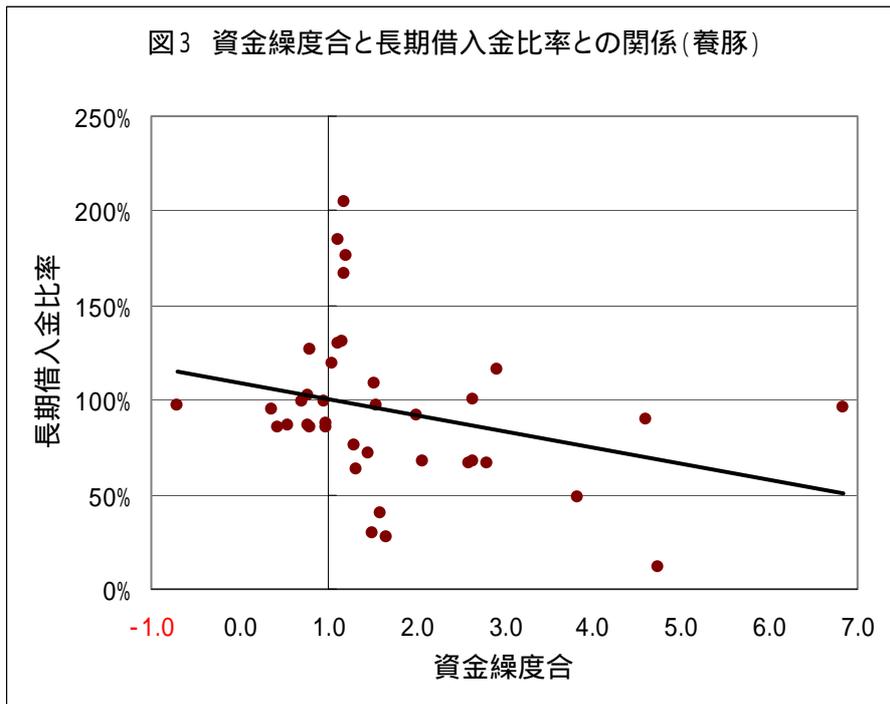


図2 資金繰度合と長期借入金比率との関係(酪農)





資金繰度合と償還元金比率の関係

営農類型別に資金繰度合を償還元金比率の相関係数を見たものが表5である。

相関係数は概ね-0.3から-0.5程度となっており、負の相関がみられる。

これを営農類型別に散布図にしたものが図4～6であり、縦軸に償還元金比率、横軸に資金繰度合としている。回帰直線を引くといずれの類型も右下がりになっていることが分かる。

表5 資金繰度合と償還元金比率の相関係数

稲作	-0.55
酪農	-0.40
養豚	-0.30

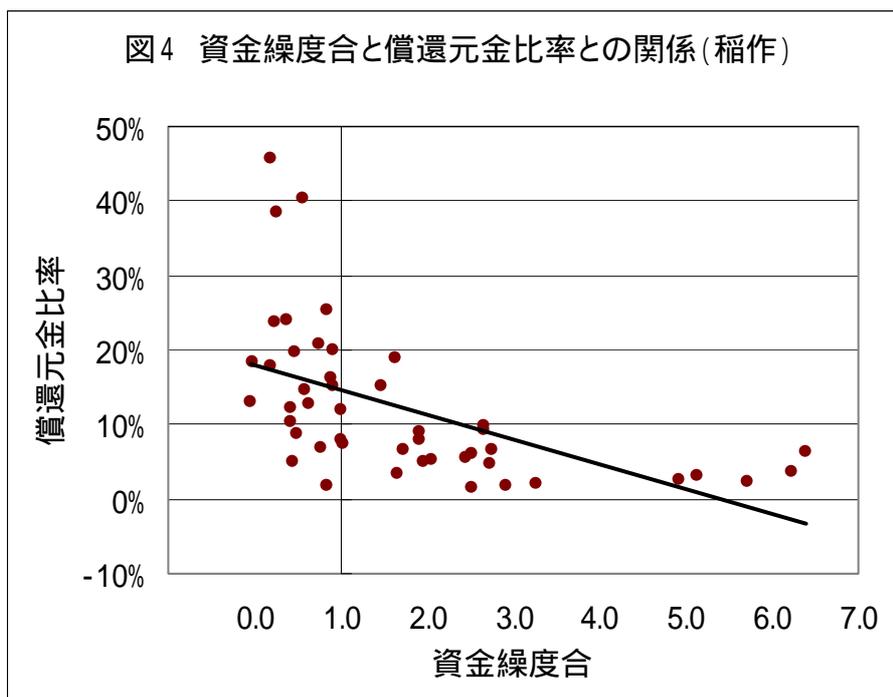


図5 資金繰度合と償還元金比率との関係(酪農)

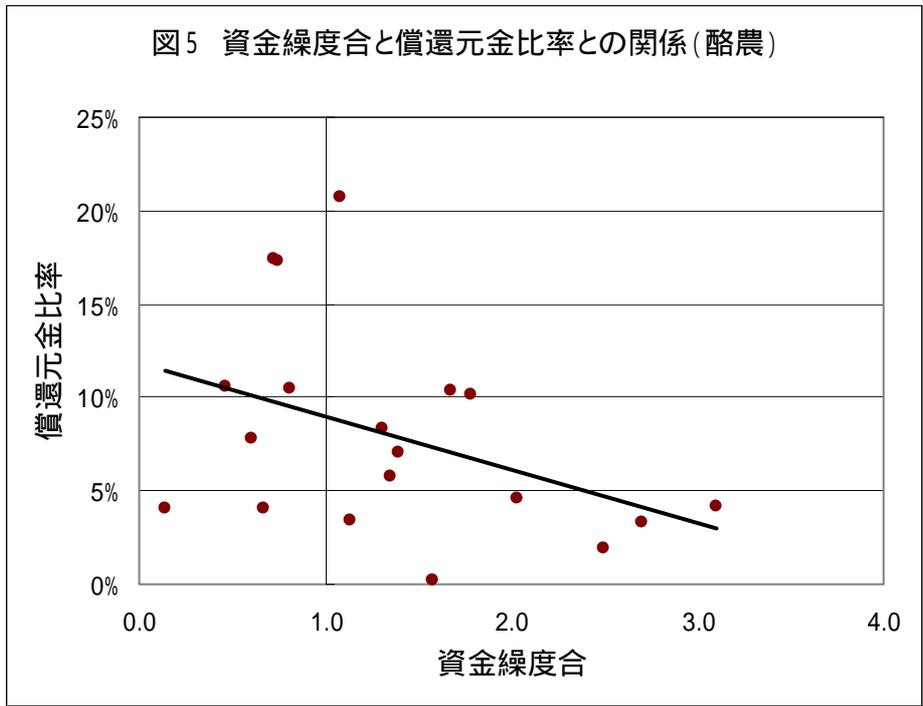
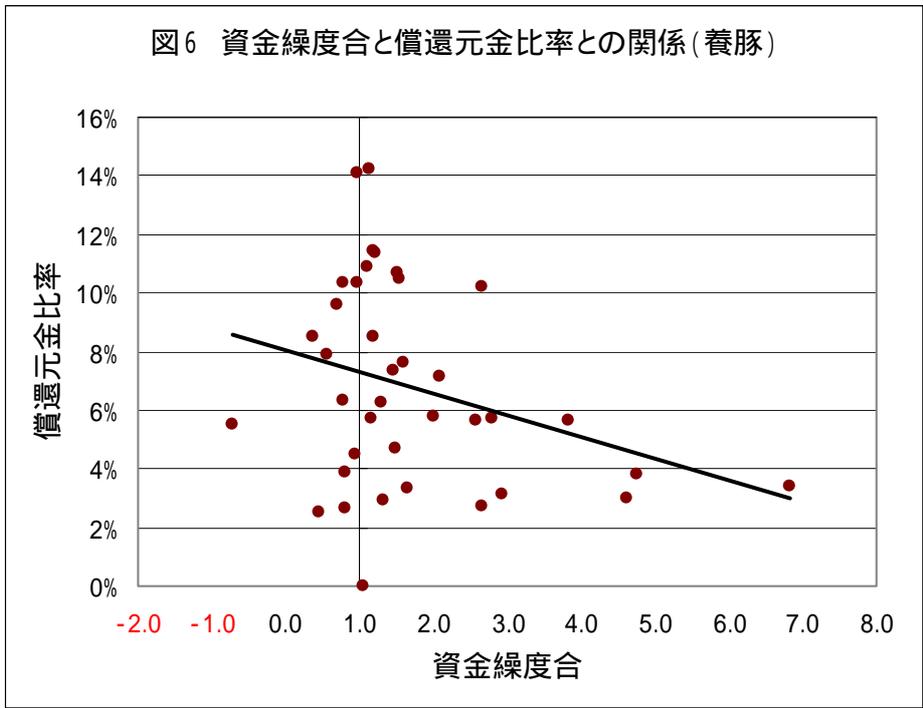


図6 資金繰度合と償還元金比率との関係(養豚)



### 資金繰度合と売上高支払利息率の関係

営農類型別に資金繰度合と売上高支払利息率の相関係数を見たものが表6である。相関係数は概ね - 0.3から - 0.5程度となっており、負の相関がみられる。

これを営農類型別に散布図にしたものが図7～9であり、縦軸に売上高支払利息率、横軸に資金繰度合としている。回帰直線を引くといずれの類型も右下がりになっていることが分かる。

表6 資金繰度合と売上高支払利息率の相関係数

稲作	-0.32
酪農	-0.47
養豚	-0.48

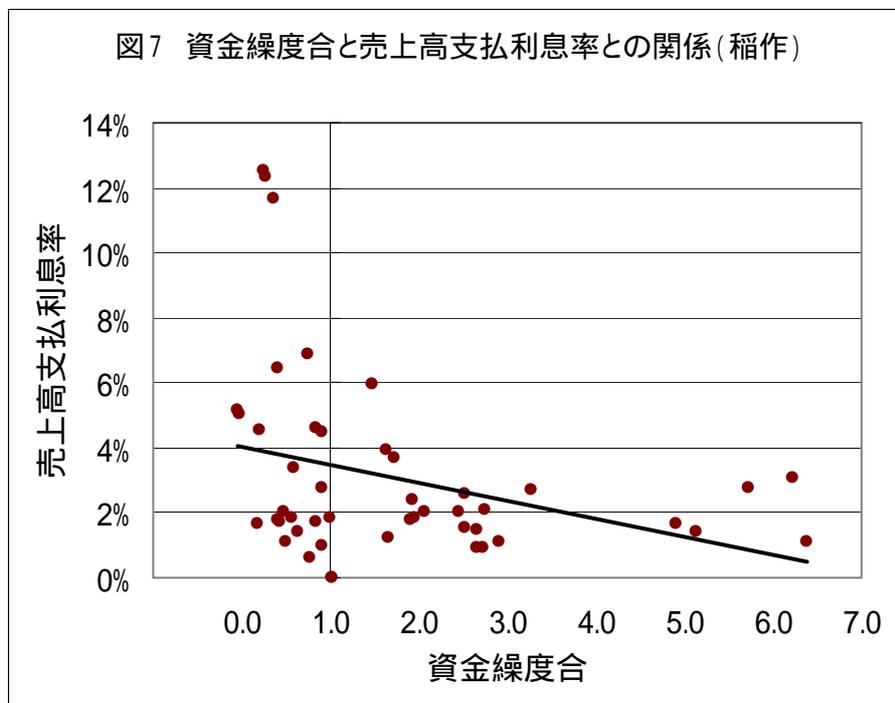


図8 資金繰度合と売上高支払利息率との関係  
(酪農)

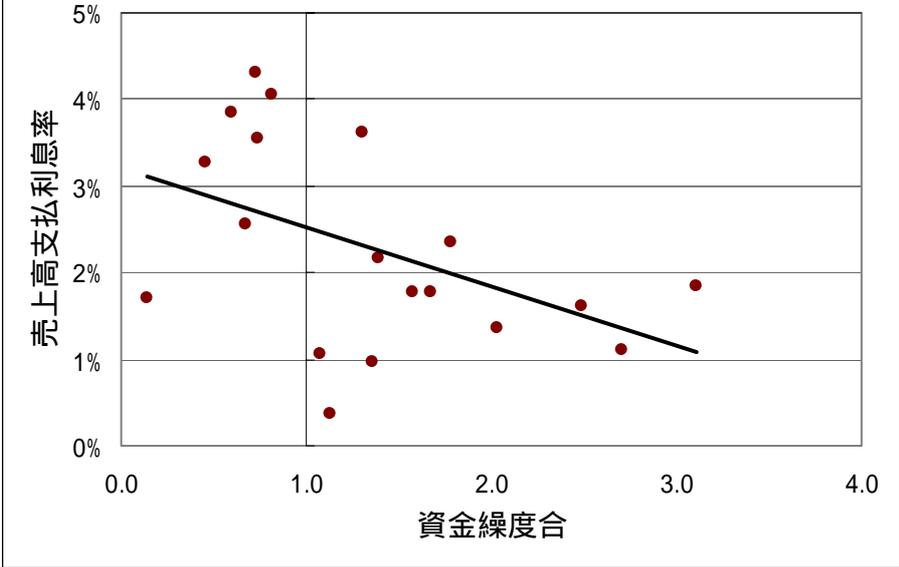
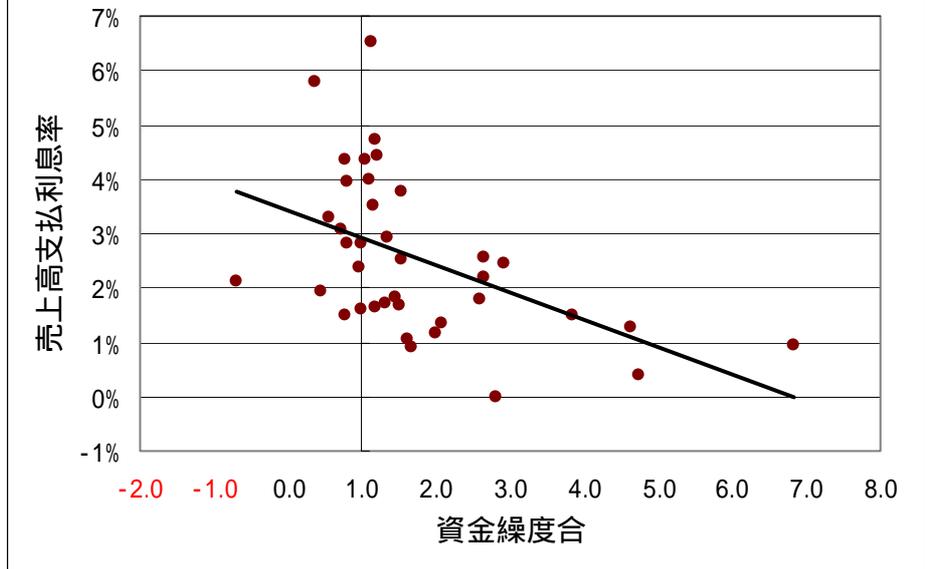


図9 資金繰度合と売上高支払利息率との関係  
(養豚)

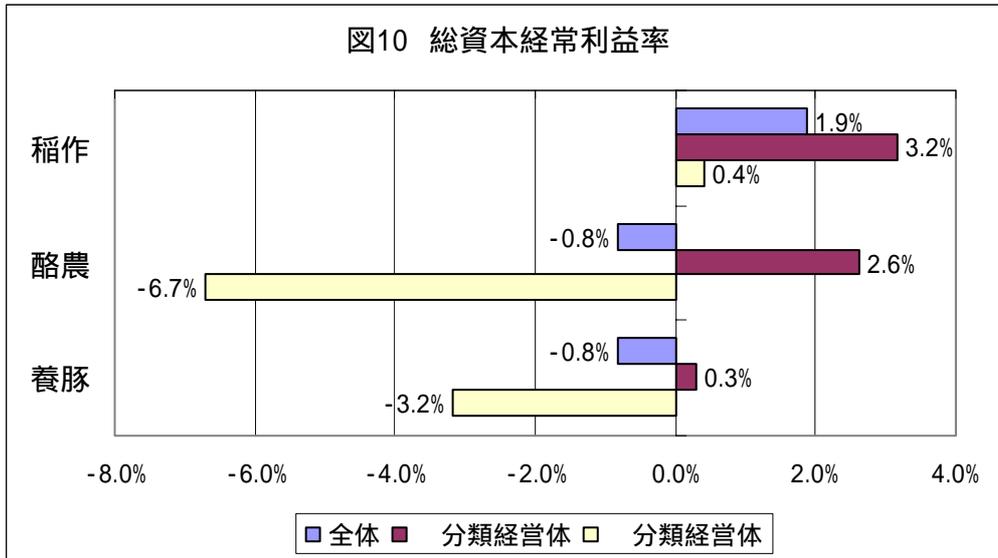


## 分析結果

### ア．総資本経常利益率

投下資本でどれだけ利益を得たのかをみる総合的な指標が総資本経常利益率である。

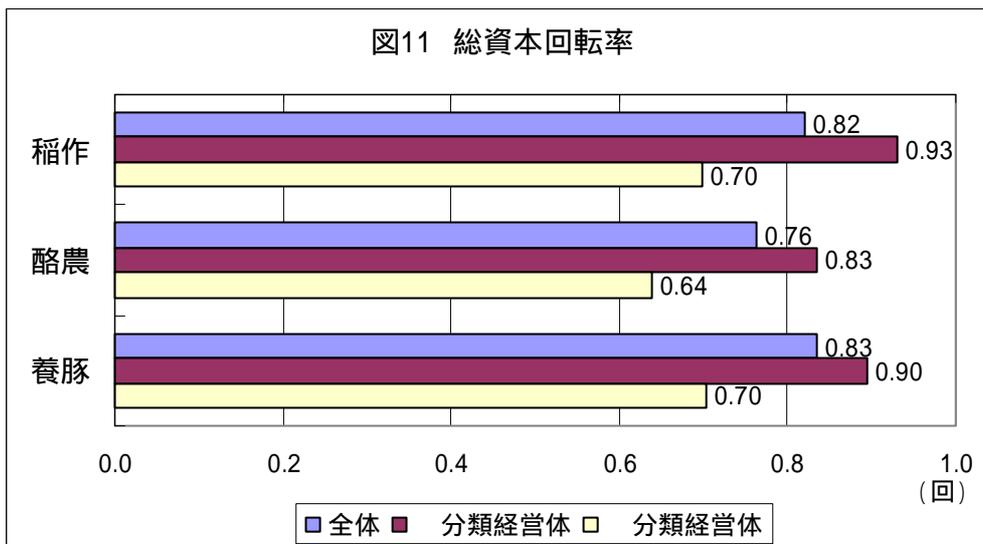
図 10 をみると、いずれの営農類型においても 分類経営体の方が 分類経営体よりも高く、投下資本に対する利益率が上がっていることが分かる。



### イ．総資本回転率

1年間で投下資本の何倍の売上高をあげたのかをみる指標が総資本回転率である。

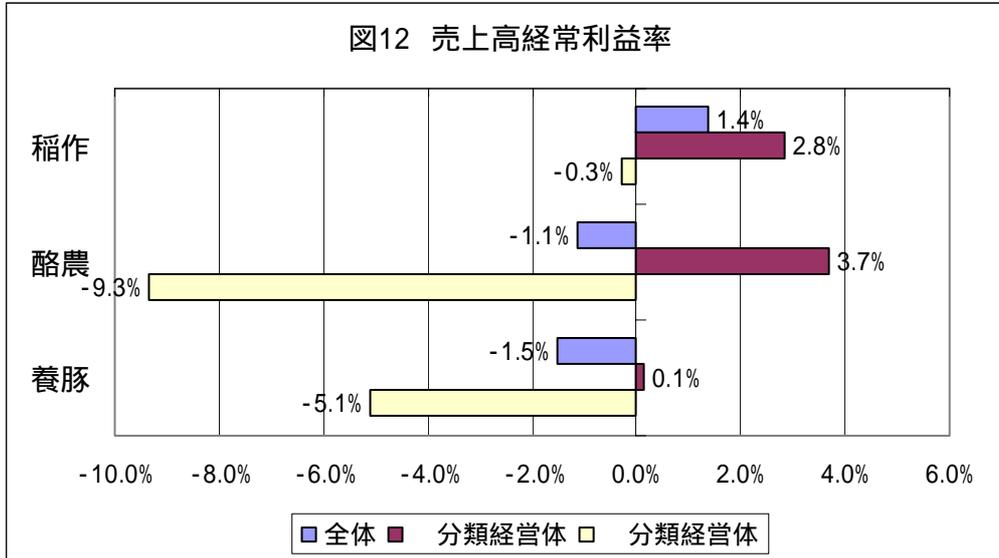
図 11 をみると、いずれの営農類型においても 分類経営体の方が 分類経営体よりも高く、投下資本に対し売上高が良いことが分かる。



### ウ．売上高経常利益率

売上高に対しどれだけの経常利益をあげているのかをみる指標が売上高経常利益率である。

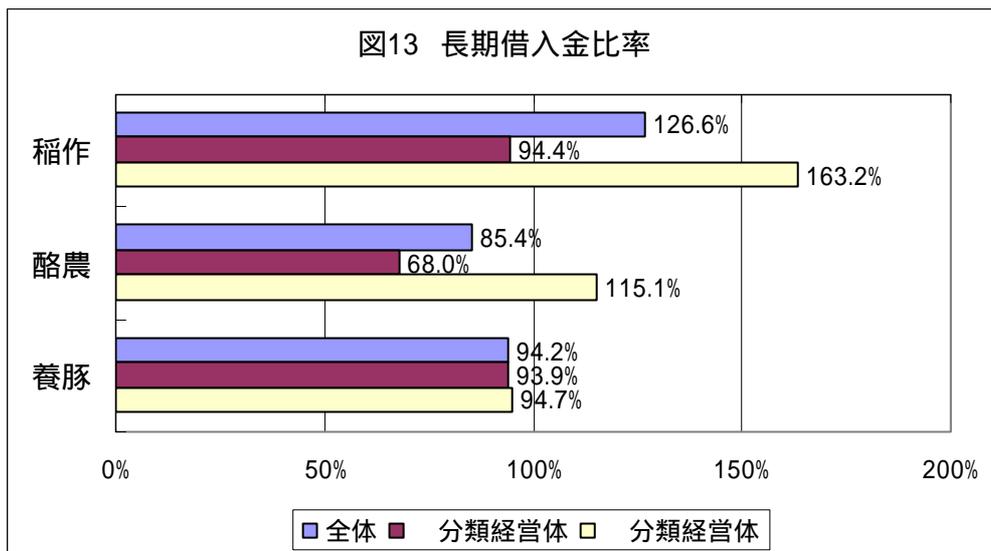
図 12 をみると、いずれの営農類型においても 分類経営体の方が 分類経営体よりも高く、利益率が高いことが分かる。



### エ．長期借入金比率

売上高に対しどれだけの長期借入金残高があるかをみる指標が長期借入金比率である。

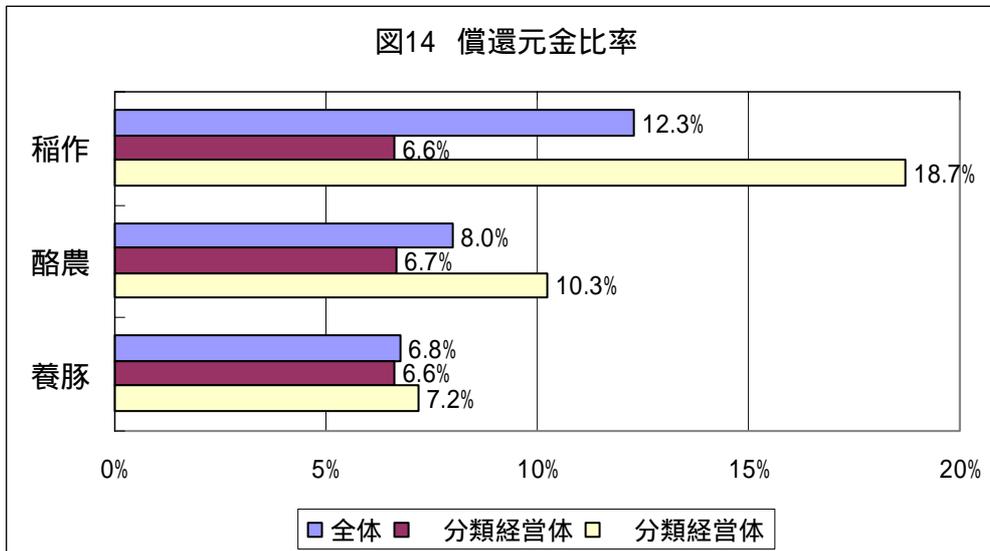
図 13 をみると、いずれの営農類型においても 分類経営体の方が 分類経営体よりも低く、借入金の割合が低いことが分かる。



オ．償還元金比率

売上高に対しどれだけの長期借入金償還額があるかをみる指標が償還元金比率である。

図 14 をみると、いずれの営農類型においても 分類経営体の方が 分類経営体よりも低く、償還

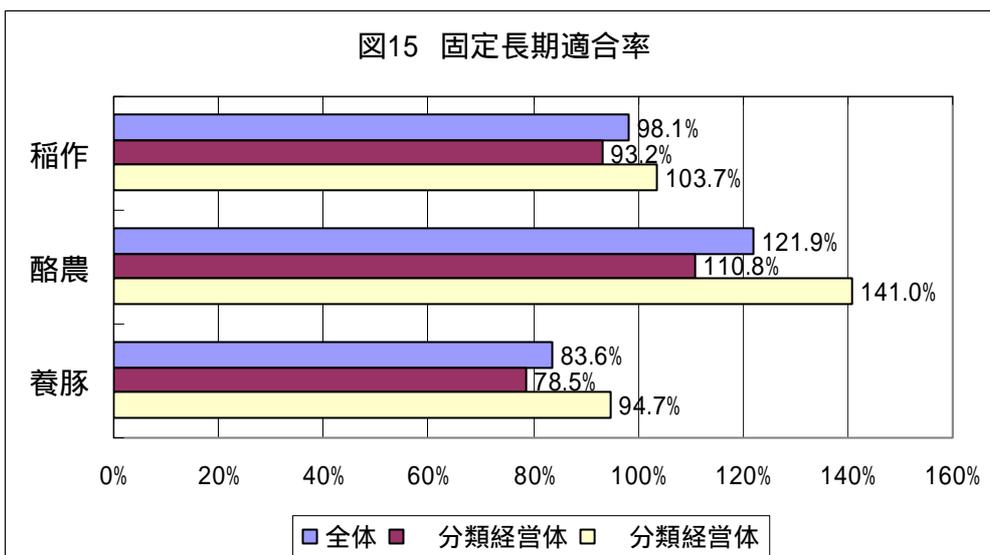


負担が軽いことを示している。

カ．固定長期適合率

固定資産と繰延資産がどの程度長期借入金と自己資本で賄われているかをみた指標が固定資産長期適合率であり、一般的には 100%未満が理想とされる。

図 15 をみると、いずれの営農類型においても 分類経営体の方が 分類経営体よりも低くなっ



ている。

キ．単位当たり売上高

生産単位当りの売上高を見たものが単位当たり売上高である。

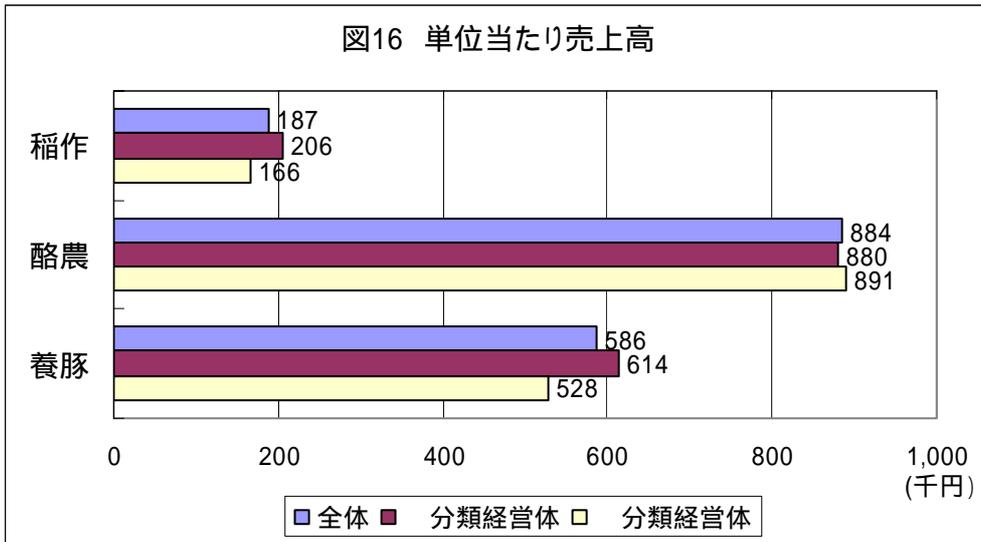
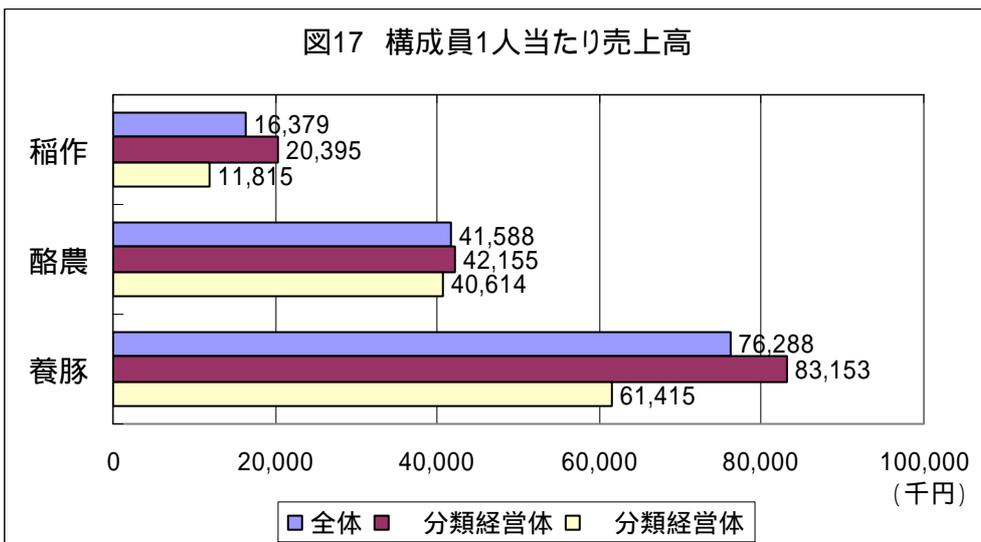


図16をみると、稲作・養豚では 分類経営体の方が 分類経営体よりも高くなっているが、酪農については 分類経営体の方がやや低くなっている。

ク 構成員1人当たり売上高

構成員1人当たりの売上高をみたものが構成員1人当たり売上高である。

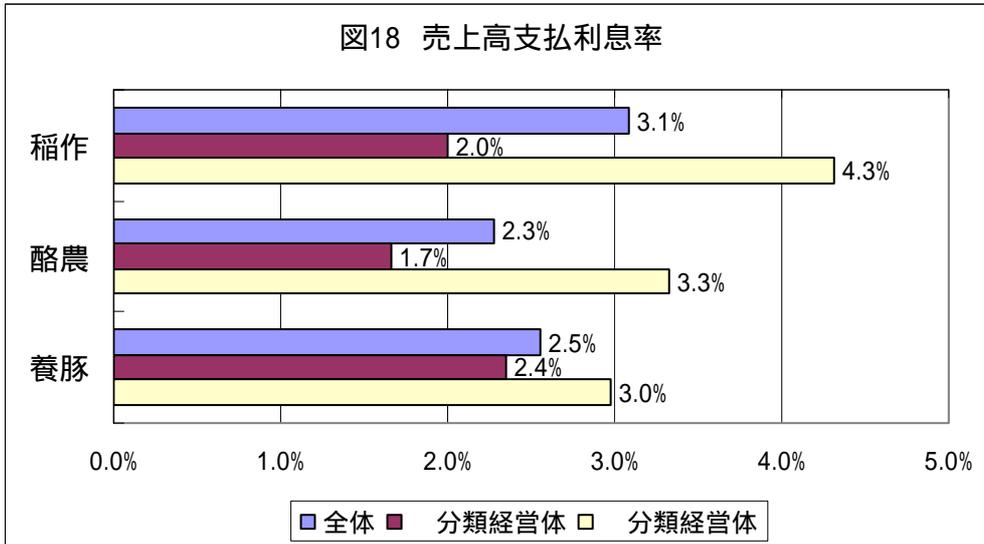
図17をみると、いずれの営農類型においても 分類経営体の方が高く、労働生産性が高くなっている。



ケ．売上高支払利息率

売上高に占める支払利息の割合をみたものが売上高支払利息率である。

図 18 をみると、いずれの営農類型についても 分類経営体の方が 分類経営体よりも低く、資本

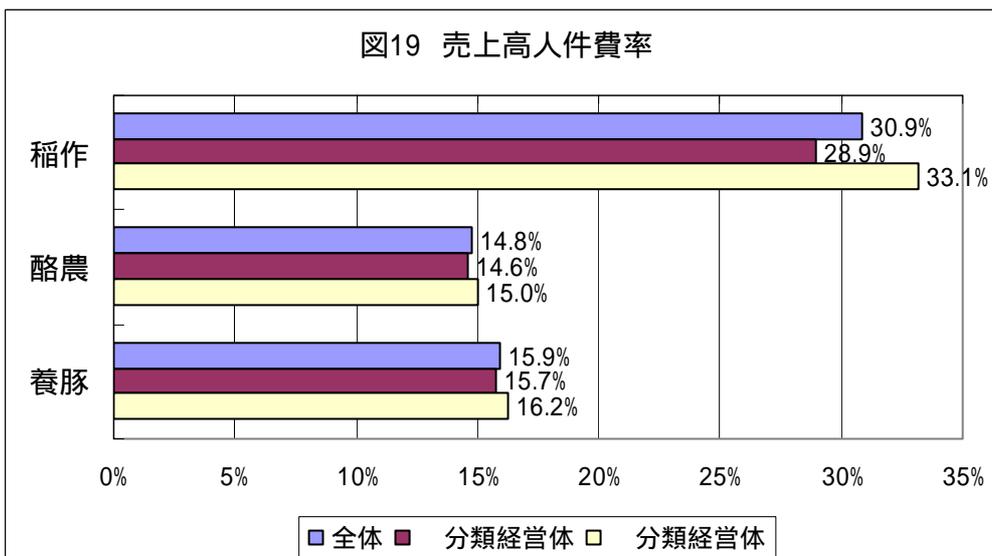


調達コストが低くなっている。

コ．売上高人件費率

売上高に占める人件費の割合をみたものが売上高人件費率である。

図 19 を見ると、いずれの営農類型についても 分類経営体の方が 分類経営体よりも低く、人件費負担が低くなっている。



以上見てきたとおり、いずれの経営指標においても概ね、分類経営体の方が、分類経営体よりも良好な数値になっており、分類経営体の方が経営的に良好であると考えられる。

以下、分類経営体の指標値を表8に示すので、自己の経営との比較などに役立てられたい。(表8)

表8 分類経営体の経営指標値

指標名	単位	稲作	酪農	養豚
総資本経常利益率	%	3.2	2.6	0.3
総資本回転率	回	0.93	0.83	0.90
売上高経常利益率	%	2.8	3.7	0.1
長期借入金比率	%	94.4	68.0	93.9
償還元金比率	%	6.6	6.7	6.6
固定長期適合率	%	93.2	110.8	78.5
単位当たり売上高(注)	千円	206	880	614
構成員1人当たり売上高	千円	20,395	42,155	83,153
売上高支払利息率	%	2.0	1.7	2.4
売上高人件費率	%	28.9	14.6	15.7

(注)「単位当たり売上高」は、稲作：水稲作付面積10a、酪農：常時経産牛1頭、養豚：常時繁殖雌豚1頭、当り売上高。

## 5.まとめ

以上、資金繰りの良し悪しは安全性の指標と負の相関があり、資金繰りの良い経営体は資金繰りの悪い経営体に比べ各種経営指標値が良好であることが分かった。

資金繰りの改善は資本の効率化、利益率の向上につながることから法人経営体が積極的に取り組むべき事項であり、その考え方の一例として本稿で示した考え方が利用できるものと思われる。



## 第5章 まとめ

今年度も昨年に引き続き、債権保全措置の実施状況に関する調査及び法人経営の資金繰り分析手法に関する検討を行った。前項については農協アンケート、農家アンケート、現地実態調査（農協、農家）を行い、融資機関の貸出審査における債権保全措置や融資先農家の経営内容の把握状況について検討した。調査の規模と手法は昨年度とほぼ変わらないが、今年度はとくに、対農協調査では農協による融資先農家の経営状況に関する「事後フォロー」の実施状況、対農家調査ではメインバンクとの関係、接触状況に力点を置いて検討した。

昨年度は調査結果のまとめとして、経営能力や経営実績といったソフト面を評価するいわゆる「経営担保」を裏付けるものとして、審査時点だけでなく、貸付後のアフターケア（事後フォロー）の必要性を強調した。物的担保等と異なり、経営は変化するものであるから、継続的な経営チェックと改善指導なしに債権回収は保証されないからである。この課題を受けて今年度の調査は、とくに融資後の事後フォローの具体的内容、体制、問題点を、農協、農家の両面から把握しようとした。

調査の結果を要約し、若干のコメントを付して総括としたい。

### (1) 債権保全措置の弾力化

まず債権保全措置としては「不動産担保・人的保証・基金協会保証」が依然として御三家で、これ以外の債権保全措置はあまり利用されていない。また今後の利用についても「検討したい」とする農協は3割程度にとどまっており、消極的である。

農協プロパーでは「貯金担保」、「共済担保」もかなり高率だが、制度資金になるとやはりこの3つが主力となっている。

昨年度の調査で、「債権保全措置を弾力化したい」と答えた農協が32.6%あり（「制度資金のみ弾力化する」を含めると44.2%）、かつ弾力化の内容を具体的に聞いたところ、「基金協会保証の活用」に次いで、「経営能力、将来性を積極評価する」とした農協が47.8%もあって力強く感じられた。しかし今回の調査では、やはり「物」「人」「機関」に代わる保全措置は、とくに長期資金に関する限り難しい状況である。

スーパーL資金の弾力的運用についても、その必要性は認めているものの、7割以上の農協が「事後フォローは債権保全措置としては不十分」と答え、5割以上の農協が「最終的には農協が債務を弁済しなくてはならない」ことを理由として弾力化には消極的な姿勢をとっている。

### (2) 融資先農家の経営内容の把握と事後フォロー

融資先に対する事後フォローについては、ほとんどの農協が何らかの取組みをしており、必要性が認識されている。但し、すべての融資先について実施している農協はごく少なく、償還に懸念のある特定農家に限って行っている農協がほとんどである。その内容も「経営内容を日常の経済金融取引の中で把握する」がトップで、「融資先を交えて経営実績の検討をする」とか「農協以外の取引を検討する」といった積極的なものは少ない。

従って農協自身、融資先の経営内容を「充分把握できている」はわずか3.8%しかなく、「債権管理に支障がない程度にできている」51.4%、「不十分」44.8%で、事後フォローが万全と思っている農協は少ないことを示している。そしてその原因は「融資先の経営データ整理が不十分」という農家に責任があるとする意見と「農協として取組む余裕がない」、「農協として融資先の経営内容を分析するノウハウが不十分」という農協自体に原因があるとする回答が目立った。つまり事後フォローは必要だが、農協、農家の体制や能力に限界があり、十分なアフターケアはできていないことを認めている。

### (3) 農家サイドの認識と経営管理水準

一方、融資を受けている農家は、青色申告農家が61.1%という高率を占め、経営分析はやや不十分だが各種帳簿の記帳率は高く、管理能力の比較的高い経営が調査の対象になっている。ほとんどの農家がメインバンクは農協であるとしているが、メインバンクとの関係は「技術指導」と「税務申告」を除けば、日常的な接触は意外と少なく、「営農計画」とか「決算書の提出」といった突っ込んだ指導関係を持つ農家はそれぞれ15%に満たない現状となっている。

今度の調査で、農協の経営掌握度を検証する目的で新しい質問項目をたててみた。すなわち「メインバンクがどの程度農家の経営内容を把握していると考えているか」を農家に聞いてみた。メインバンクのほとんどは農協であるが、「充分把握している」と「かなりの程度把握している」が55.6%、「不十分」と「ほとんど把握できていない」が44.4%という結果であった。農協アンケートで「融資先の状況把握が不十分」と答えた農協が44%あったが、農家も「不十分」と「ほとんど」が同じく44%になっている。

農家が「融資機関にどんな点を評価して欲しいと思っているか」を聞いたところ、農協全利用など「融資機関との取引実績」と並んで、「人的信用度」、「生産技術」、「収益性」、「生産物の販売能力」、「投資や経営計画の妥当性」、さらにズバリ「経営管理能力」という回答が多かった。農協の経営把握が不十分とする農家サイドの回答の中には、こうした経営者能力や経営実績が評価されていないという不満が隠されているのではないかと推察される。

しかし、融資機関との関係で、農家がすでに実施しているか、今後実施できる事項を尋ねたところ、「簿記記帳」でさえ54.2%に過ぎず、「経営分析」、「経営計画」、「決算書提出」といった経営判断の材料提供ができる農家はせいぜい20~30%に過ぎなかった。ちなみに農協アンケートの中で「最近5年間に償還困難となった理由」についての農協の回答は価格下落等の「外的要因」29.6%に対し、農家の経営管理能力の不足等の「内的要因」が70.4%と、農家サイドに原因があるとしている。要するに、経営内容の把握、事後フォローについては農協、農家双方が不十分であることを認めており、またその原因については自身の体制、能力にあると同時に相手方にも不備があることをお互いに指摘している。

#### (4) 「事後フォロー」の役割

農協アンケートと農家アンケートを組み合わせると、次のような興味ある結果が得られる。すなわち農協が債権保全措置の弾力化を図るために「必要」とする事項と、農家が取組み「可能」とする割合との間に大きな差が見られることである。

	農協が必要	農家が可能
簿記記帳の実施	41%	52%
決算書の提出	61%	25%
経営分析の実施	50%	24%
経営計画の策定・実施	55%	35%
経営実績・経営計画の検討	57%	28%
金融取引の明示	55%	26%

「簿記記帳」以外はすべて農協の必要度の方が農家の可能度より高く、債権者からみて債務者の経営管理は不十分ということになる。

昨年度の農協調査において、債権保全措置弾力化の具体策のトップが「基金協会保証の活用」で、2位が「経営能力・将来性を積極評価」であったが、個人保証が困難となり、物的担保の価値が低下する中では、結局、経営担保の方は実際に採用されることはほとんどなく、審査時に他の保全措置を補完し、総合勘案する際の参考にとどまっている状況にある。

「事後フォロー」は貸付決定後の点検チェック、指導助言により経営の方向を誤らないようにするための対応であるから、それ自身担保的機能を持つわけではない。

経営者能力、とくに経営管理能力を評価して物的、人的担保の弱さを補完し、総合判断で貸付を決定する際、その後の指導（事後フォロー）の体制が整っていれば、判断しやすい。また経営は経営主体と外部条件（市場価格等）の変化の中で推移して行くので、貸付時の条件がそろっていても絶対と言うことはない。条件変化を追跡しながら、貸付後の継続的指導によって間接的に債権を保全して行くことが、とくに農協と農家という協同活動のなかでは欠かすことのできない機能となる。また農家の経営者能力は、日常的な経営管理（計画・記帳・分析等）を継続して実践し、その管理システムの中に身を置くことによって、経営環境の変化に最善の方法で対処し得る能力が養われるものである。その意味で事後フォローは単に負債固定化農家への対策ではなく、農協の営農指導の理念そのものであり、事後フォローが金融担当部署だけで完結しないのもそのためである。

農家訪問調査の際に「やる気やノウハウをもつ一般企業についてはベンチャー・キャピタルがあるのに、なぜ農業にはそれに類するものがないのか」という意見があったが、もっともである。しかし、抜群の技術力と、成長性、将来性を秘めた、主に情報産業のそれと、経営主体が脆弱な家族農業経営は同列に論じられない。だが、担保がなくても巨万の資金が流入してくるベンチャーと担保以外は評価されない農業金融の差は余りにも大きい。それを一足飛びに越えられないとしても、農協による農家の経営内容の把握と改善指導が充実し、一方、農家の経営管理能力が高まり、双方がそれを確認し、信頼し合うことができるようになれば、少なくとも、物的、人的担保の不足を補う機能を期待することができるのではないか。

なお、第4章の「経営体の管理能力の向上等の手法の検討」においては、資金繰りの良し悪しという観点から分析対象の法人経営を2つのグループに分け、それぞれについて各種経営指標を算出し比較を行った。今回の分析と、平成7～9年度にかけて実施した「農家資金借入動向調査」における「経営安定化のための手法」で示した分析から、個人・法人といった経営形態を問わず、資金繰りの良い経営体は資金繰りの悪い経営体に比べて安全性、収益性、生産性などが良好であることが理解できた。これにより、経営体の経営内容を資金繰りを通して比較的容易に診断できる手法を提示できたものと思われる。

資金繰りの良し悪しは経営の存続に係わる問題であることから、経営者は資金繰りの管理に万全を期す必要がある。資金繰りが円滑であれば、経営の存続、発展に寄与し、ひいては農協をはじめとした各取引先からの信用確保につながる。この点からも、経営者能力の向上のため日常的な経営管理の継続的な実践が望まれる。

( 新井 肇 )