

経営規模の拡大における 明確なビジョンの必要性

清水中小企業診断士事務所
中小企業診断士

清水 康雄

昨今、農地の賃借や購入がしやすくなり、経営規模の拡大を図る専業農家や農業法人が多くみられます。経営面積を拡大すると、規模の経済が働いて全体的なコスト削減を図ることができ、より効率のよい農業経営が実現します。しかし、規模拡大は「しやすくなったから行う」ものではなく、「ビジョン(目的)を明確にして計画的に取り組む」必要があります。このビジョンを明確に持っていないと、何のための規模拡大なのか不明確なまま、その後の経営で苦戦するケースが多いのが実態です。規模拡大に伴って営農コストも増加することを考えれば当然だと言えますが、改めて考え方を解説します。

1 なぜビジョンが必要か

今、わが国の農業は大きく変わろうとしています。成長意欲のある専業農家や農業法人が農業の主要な担い手として期待され、担い手が経営規模拡大をしやすくする仕組みを作って規模拡大を後押ししています。

担い手の役割は、農業を経営として展開し、農産物の安定供給と生産コスト削減を実現することです。そのためには、経営規模を拡大するとともに機械化や生産管理の導入などで生産性向上を図る必要があります。また、経営面積の拡大に伴って導入した農機の減価償却費、従事者採用による労務費などが増加し、販売先管理や借入金増加など財務・資金面の負担も

発生します。経営規模を拡大していく場合、増加するコストや管理負担を吸収しても十分成長できるよう、自家農業の将来ビジョンを見通して計画的に取り組む必要があります。

2 事例でみる規模拡大 ビジョンの必要性

(1) コスト削減目標を掲げて 営農ネットワークを構築

稲作主体の農業法人A社は、減反政策廃止を経営規模拡大のチャンスと捉える一方で、環太平洋連携協定(TPP)交渉の行方(当時)が経営上のリスクになると考え、生産コスト削減目標を掲げて経営規模の拡大に取り組むことにしました。しかし、TPPに備えるコスト削減を短期間で実現するには自社の経営拡大だけでは困難と考え、同じ目標を共有できる農家・農業法人に声を掛け広域的な営農連携ネットワークを構築しました。これにより、A社自身も経営規模拡大を実現しつつ、ネットワークを通じた農機の共同使用、人員の相互乗入れ、精米工場や出荷施設の共同使用などを行い、相当程度の生産コスト削減を実現しました。

これは単一経営体の事例ですが、地域営農組織の経営法人化なども地域全体で生産性向上を目指すものと考えられます。

(2) 目標共有のない規模拡大

筆者がよく聞くケースは、昔気質で口数が少ない父親が、家族に事前に一言もなく近隣の農地を借りる契約をしてしまうことです。父親からすれば「息子が後継者で戻ってきたから(規模拡大してから引き継ごうとした)」「高齢でリタイアする〇〇さんに頼まれたが、昔世話になったので断れず……」など、理由はさまざまある

ようですが、前提として普段から家族に自家の農業を語ることは少ないようです。これでは規模拡大が実現しても、後継者の代につながる持続的な自家農業発展のビジョンが見通せません。

この事例のような話を後継者講座で聞いた際には、筆者は「これから自分が行いたい農業をまとめて、父親にぶつけて議論を吹っ掛けたらよい。直接反応がなくても内心では喜んでくれるはず」と助言しています。

(3) まず生産性向上を優先して

農業で起業を考えて新規就農した若者から、経営規模拡大と同時に経営法人化の相談を受けることが増えています。元々起業が念頭にあるので一定の生産基盤が固まれば、さらに経営面積拡大や法人化を考えるのは理解できます。しかし、生産性などにまだ課題を残したまま、規模拡大に走りたがるケースもよくあります。この場合には、自身の経営状況を分析して、現状を他農家・農業法人データと比較することや、しっかりと生産性改善に取り組んでいる先輩農業者の話を聞く機会を設けることで、何が最優先すべき課題かじっくり考えていただくことにしています。経営規模の拡大は、あくまで生産性向上等を通じて自社農業の経営基盤を確立するための手段であり、経営拡大そのものが経営目的ではないからです。

3 農地活用の 効率化に向けて

せっかく規模拡大を実現しても、農地が転々とした飛び地となっっているなど農機の移動や生育管理などに負担がかかるケースも多く、その場合には、農地の集積・集約も併せて行う農地バンクの活用などの検討が必要です。

経営規模拡大で目指すもの

期待される農業の 主要な担い手

- 意欲のある専業農家
- 農業法人



自家農業の 将来ビジョン

- ハウスを増築したい
- 生産効率を高めたい

計画的な取組

経営規模拡大の支援

- 農地制度改正で取得しやすく
- 法人化の推進支援など



農業経営を展開

- 農産物の安定供給
- 生産コストの削減

