

農業法人の財務状況の特徴と 経営改善のための取組について

～農業法人の財務基盤調査分析結果～

令和6年6月

農林水産省

経営局経営政策課

～ はじめに ～

- 農林水産省では、経営規模の大小や個人経営か法人経営かを問わず、農業所得で生計を立てる農業者を幅広く担い手と位置付け、最も手厚い支援を行っています。
- 近年、農業法人は、経営耕地面積の約4分の1、販売金額の約4割を担うまでになるとともに、40代以下の新規就農者のうち雇用就農者が4割強を占めるなど、我が国農業において果たす役割が益々大きくなっています。
- 一方で、農業法人は、他産業と比べても財務基盤がぜい弱である等、経営基盤の強化が課題となっています。

このため、今回、農林水産省の統計データに加え、日本政策金融公庫から特別にご提供頂いた農業法人の財務データを分析するとともに、他産業との比較を行い、農業法人の財務状況の特徴を整理しました。

- 併せて、農業法人の経営層の皆様が自らの経営の収支等の数字を把握・分析し、経営改善に役立てられるよう、主な財務指標について、目安となる標準的な水準とランク区分を営農類型ごとに整理しました。また、「経営は人なり」との格言も踏まえ、10の農業法人の経営層へのヒアリングを行い、実践されている取組とそれによる経営改善の効果をまとめました。
- 以上を踏まえ、農業法人の経営層が経営改善に向けて取り組むべき事項を整理しました。
- 改正食料・農業・農村基本法第27条2項では、農業法人の経営基盤の強化を図るために必要な施策を講ずる旨が規定されています。農林水産省では、引き続き、農業法人の経営発展・経営改善に資する取組を推進していきます。
- 農業法人の経営層や法人化を目指す個人経営の皆様が、本資料を活用して自らの経営を点検し、強み・課題を把握して経営改善に取り組むことにより、経営の質を高め、それぞれの経営を盤石なものとすることを願ってやみません。

我が国農業は、そうした経営改善の積み重ねにより、発展し続けていくと確信しています。

1. 農業法人の財務状況の特徴と他産業との比較 P 3
2. 農業法人の財務指標の標準的な水準とランク区分 P 6
3. 優良農業法人の経営改善の取組 P 9
4. 農業法人の経営層が経営改善に向けて取り組むべき事項 P13

1. 農業法人の財務状況の特徴と他産業との比較①

- ✓ 農業法人は、多くの営農類型で本業の儲けを示す売上高営業利益率はマイナス（他産業はプラス）ですが、交付金・補助金などによる営業外収益で他産業と遜色のない売上高経常利益率になっています。
- ✓ 自己資本比率は、資本金が少ないことなどに起因し、総じて他産業に比べ低くなっています。
- ✓ 耕種系・畜産系ともに流動比率は相応の水準です。
- ✓ 総資本回転率は、耕種系（土地利用型：稲作・畑作）や酪農、肉用牛肥育で他産業に比べ低い状況です。

○農業法人と他産業の主要財務指標の比較（売上高1,000万円以上、中央値）

営農類型・他産業業種		稲作 (637)	畑作 (43)	果樹 (29)	露地野菜 (79)	施設野菜 (46)	酪農 (309)	肉用牛 肥育 (125)	養豚一貫 (152)	採卵鶏 (60)	ブロイ ラー (22)	建設業 (TDB) (108, 731)	製造業 (TDB) (27, 702)	運輸業、 郵便業 (TDB) (7, 454)
収益性	売上高総利益率（％）	17.4	31.4	29.4	26.7	29.9	16.3	9.6	20.2	16.9	8.1	25.5	22.3	17.9
	売上高営業利益率（％）	-9.1	3.0	-1.9	-3.3	-5.8	-3.9	-1.8	0.5	2.4	1.1	0.8	1.4	0.9
	売上高経常利益率（％）	3.3	15.5	1.9	2.8	0.3	2.1	1.3	2.2	3.1	1.4	2.4	2.7	1.6
	総資本経常利益率（％）	2.5	12.3	1.7	3.7	0.2	1.3	0.7	2.3	4.5	2.2	3.2	2.6	2.2
	売上高当期純利益率（％）	1.2	5.2	1.7	4.0	0.8	2.2	1.6	1.7	2.6	1.3	1.7	1.8	1.1
安全性	自己資本比率（％）	21.9	18.0	7.7	14.4	0.6	21.3	17.1	38.4	13.0	4.5	29.4	33.1	20.6
	売上高キャッシュフロー比率（％）	13.9	17.4	9.7	13.5	7.1	16.3	5.1	8.7	8.4	4.8	1.7	1.7	1.1
	流動比率（％）	373.0	326.0	207.0	227.0	202.0	320.0	869.0	309.0	129.0	264.0	238.5	233.0	204.3
	当座比率（％）	232.0	266.0	136.0	120.0	95.0	190.0	96.0	118.0	94.0	99.0	195.2	173.8	176.6
	固定長期適合率（％）	69.0	63.5	77.0	68.2	78.0	80.3	23.2	66.4	85.8	78.1	37.5	54.8	64.1
効率性 生産性	総資本回転率（回）	0.8	0.6	0.9	1.0	1.1	0.7	0.6	1.0	1.4	1.6	1.4	0.9	1.3
	付加価値額（百万円）	35.5	45.8	29.6	56.5	60.5	73.5	53.6	101.4	175.7	71.1	25.5	67.2	70.5
	付加価値額(除く減価償却費)（百万円）	28.0	37.7	26.7	49.0	52.7	40.2	40.2	75.5	127.3	42.5	25.5	66.7	69.7
	労働分配率（％）	52.1	35.9	72.1	64.7	74.8	43.0	53.4	57.1	54.0	53.8	78.6	74.0	73.8
総資本（百万円）		70.1	111.2	54.5	118.0	123.6	280.5	568.0	422.2	453.9	229.9	117.8	638.2	434.8
資本金（百万円）		3.5	3.0	5.5	3.0	4.0	3.0	3.2	10.0	8.6	3.0	10.0	20.0	11.0
売上高（百万円）		56.5	75.5	57.8	105.4	123.4	208.9	336.1	391.2	610.5	406.5	155.6	561.0	569.4
売上総利益（百万円）		9.2	21.1	20.6	24.3	28.0	30.4	33.3	84.4	90.1	33.1	39.1	119.6	123.0

※各営農類型・他産業業種の（ ）はサンプル数を示す。
※農業法人は、日本政策金融公庫の融資先法人の令和3年決算データから、売上高1000万円以上の法人を対象として算出。
※他産業は帝国データバンク（TDB）の令和3年度の企業財務情報の売上高1000万円以上の法人を対象とし、
①売上高が上記10％タイ尔以上を除外した上で、②上場企業に該当するもの、及び、③中小企業法の「中小企業」に該当しないものを除いた。

1. 農業法人の財務状況の特徴と他産業との比較②

- ✓ 一人当たり売上高は、畜産系は、繁殖牛を除き、他産業と同水準～それ以上である一方、耕種系は総じて他産業に比べ低い状況です。
- ✓ 一人当たり売上総利益も一人当たり売上高とおおむね同様の傾向です。

○農業法人と他産業の一人当たり売上高等の比較（売上高1,000万円以上、中央値）

営農類型・他産業業種	水田作 (220)	畑作 (68)	果樹 (61)	露地野菜 (103)	施設野菜 (106)	露地花き (11)	施設花き (24)	酪農 (31)	肥育牛 (42)	繁殖牛 (21)	養豚 (62)	採卵養鶏 (51)	ブロイラー (18)	建設業 (TDB) (108, 731)	製造業 (TDB) (27, 702)	運輸業、郵便業 (TDB) (7, 454)
一人当たり売上高 (臨時雇用者除く) (百万円)	4.8	9.4	6.2	7.3	4.1	5.1	7.4	25.7	45.9	10.5	32.1	19.8	46.4	20.0	19.5	14.8
一人当たり売上総利益 (臨時雇用者除く) (百万円)	-0.1	1.4	2.5	1.5	1.3	1.9	2.3	4.6	1.4	0.3	4.6	2.3	5.7	5.1	4.6	3.0
労働生産性(臨時雇用者除く) (百万円)	4.3	6.1	3.7	4.0	2.6	3.6	3.1	9.6	7.6	5.5	8.8	4.3	9.0	3.4	2.7	1.9
事業従事者(臨時雇用者除く) (人)	10.0	6.0	9.0	10.0	16.0	8.0	15.0	8.0	7.0	5.0	8.0	14.0	5.0	8.0	29.0	37.0

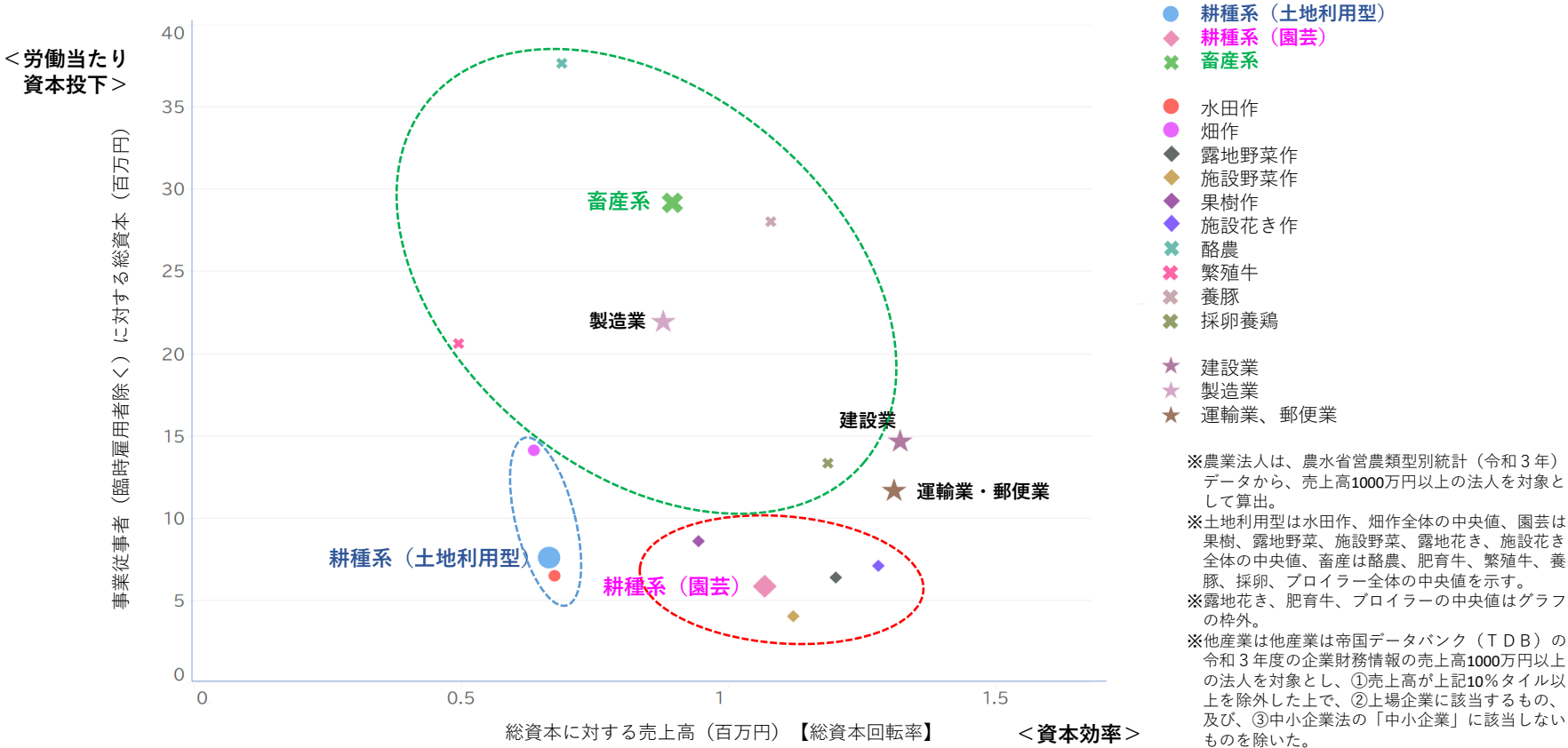
※各営農類型・他産業業種の () はサンプル数を示す。
※農業法人は、農水省営農類型別統計（令和3年）データから、売上高1000万円以上の法人を対象として算出。
※他産業は帝国データバンク（TDB）の令和3年度の企業財務情報の売上高1000万円以上の法人を対象とし、
①売上高が上記10%タイル以上を除外した上で、②上場企業に該当するもの、及び、③中小企業法の「中小企業」に該当しないものを除いた。

1. 農業法人の財務状況の特徴と他産業との比較③

- ✓ 農業経営を効率的に運営していくためには、労働力を効率的に活用すること、資本を有効活用して売上を増加させること（総資本回転率の向上）が望めます。
- ✓ 農業法人と他産業の売上・資本・労働力の関係を比較すると
 - ①耕種系は、他産業及び畜産系に比して同じ資本規模であれば事業従事者数が多い（事業従事者数（労働）当たりの資本投下は少ない）。
 - ②耕種系（土地利用型）は、他産業に比べ総資本対比の売上高が低い（総資本回転率が小さい）。という特徴がみられます。

○農業法人と他産業の売上・資本・労働力の関係の比較（売上高1,000万円以上、中央値）

各営農類型の中央値、臨時雇用者除く



2. 農業法人の財務指標の標準的な水準とランク区分①＜設定方法＞

- ✓ 農業法人の経営層の皆様が自らの経営を数字で把握・分析し、経営改善に役立てられるよう、主な財務指標について、令和3年の農業法人のデータを利用し、営農類型ごとに目安となる標準的な水準とランク区分を「農業法人の財務指標の標準的な水準とランク区分（令和3年データ）」（別紙）として整理しました。

○ランク区分の作成プロセス

データ	日本政策金融公庫の融資先法人の令和3年決算データから、各営農類型における売上高1000万円以上の法人を使用。 （ただし、一人当たり売上高などの指標については、日本政策金融公庫のデータに従業員数がないことから、農林水産省営農類型別統計（令和3年）データから売上高1000万円以上の法人を使用。）
設定方法	①法人の規模により生じる財務指標の差を確認するため、上記の公庫データ（売上高1,000万円以上）の総資産規模の四分位点を用いて、75パーセンタイル以上（上位1/4）のサンプルを大規模、それ未満を中・小規模とする2群分けし、各財務指標でt検定を実施。有意差が確認できれば大規模と中・小規模の2グループに分けランク区分を設定（有意差が確認できない場合は規模区分は設定しない）。また、サンプル数が合計で30を下回る場合は規模区分は設定しない。 ②各財務指標ごとに特異値とみなせるサンプルを除外。 ✓ 原則として各財務指標ごとに、3σ法により外れ値を除去。 ③各財務指標指標のランク区分は、標準正規分布を仮定した場合に平均から± 0.25倍した標準偏差(σ)の範囲に約20%のサンプルが分布し、平均$\pm 1.25\sigma$範囲内に約80%のサンプルが分布する特性を利用。 ✓ 具体的には、低位（$x < \text{平均} - 1.25\sigma$）、やや低位（$\text{平均} - 1.25\sigma \leq x < \text{平均} - 0.25\sigma$）、中位（$\text{平均} - 0.25\sigma \leq x < \text{平均} + 0.25\sigma$）、やや高位（$\text{平均} + 0.25\sigma \leq x < \text{平均} + 1.25\sigma$）、高位（$\text{平均} + 1.25\sigma < x$）に分類。 ④当座比率、流動比率については②③の外れ値除去が有効ではなかったため、実際の分布も鑑みて対数正規分布を仮定し、1σの区間外を外れ値として除去した上で、ランク区分を設定。

2. 農業法人の財務指標の標準的な水準とランク区分②＜活用方法と留意事項＞

- ① 営農類型ごとに設定した総資本額の区分に基づき自身の経営が「大規模」か「中小規模」か確認します。
 - ② 自らの経営の財務指標とランク区分「中位」を比較します。
 - ③ もし「中位」よりも低いランク（「低位」・「やや低位」）の場合、まずは「中位」を目指すように経営改善の取組を検討します。
 - ④ 「中位」以上であった場合でも、必要と判断される場合には、ワンランク上の区分（「中位」であれば「やや高位」、「やや高位」であれば「高位」）を目指し経営改善の取組を検討します。
 - ⑤ 自己資本率等の指標は、ランク区分の数値も参照しつつ、一般的に望ましいとされる水準を上回るよう取り組みます。
 - ⑥ 経営改善に取り組む際に専門家からアドバイスがほしい場合には、最寄りの農業経営・就農支援センターにも相談ください。
- ※本ランク区分は相対的な目安としてご活用ください。
- ※本ランク区分は令和3年の農業法人の経営データに基づくものであり、活用の際には当該年度特有の状況も考慮して下さい。
- ※個々の農業法人の事業内容は様々であり、ランク区分が低いからといって必ず経営改善が必要ということではありません。

○経営層の皆様特に着目してほしい財務指標

着目すべき財務指標		計算方法	概要	目安となる水準
収益性	売上高総利益率	売上総利益÷売上高	販売している商品の利益率を評価する。粗利益率。	ランク区分「中位」～
	売上高営業利益率	営業利益÷売上高	本業の収益性を評価する。黒字化することが望ましい。	
	売上高経常利益率	経常利益÷売上高	全ての経営活動によって生み出された利益（企業のトータルの儲け）を示す。	
安全性	自己資本比率	自己資本÷総資本	中長期の財務安全性を評価する。低いと借入金などの他人資本に依存し財務基盤が脆弱であることを意味する。	30%以上
	売上高キャッシュフロー比率	（税引後当期純利益＋減価償却）÷売上高	売上高に対する内部留保や新規投資などの経営者の意思に応じて自由に利用可能な資金の状況（資金面の余裕）を示す。	ランク区分「中位」～
効率性 生産性	総資本回転率	売上高÷総資本	総資本を用いてどれだけ効率的に売上高を得ているかを示す。	1.0以上
	一人当たり売上高（臨時雇用者除く）	売上高÷従業員数	各従業員がどれだけ効率的に売上高を生み出しているかを示す。	ランク区分「中位」～

2. 農業法人の財務指標の標準的な水準とランク区分③<ランク区分の例>

○主要財務指標のランク区分（主要財務指標）【稲作】の例

							総資産	大規模	120百万円以上	
								中小規模	120百万円未満	
指標		目安となる水準	規模	標準値	標準偏差	低位	やや低位	中位	やや高位	高位
売上高 (百万円)		「中位」 以上	大規模	115.5	(37.7)	68.4 未満	68.4 ~ 106.1	106.1 ~ 125.0	125.0 ~ 162.7	162.7 以上
			中小規模	52.1	(30.9)	13.4 未満	13.4 ~ 44.4	44.4 ~ 59.8	59.8 ~ 90.7	90.7 以上
売上総利益 (百万円)		「中位」 以上	大規模	21	(20.5)	-4.7 未満	-4.7 ~ 15.9	15.9 ~ 26.2	26.2 ~ 46.7	46.7 以上
			中小規模	9.1	(15.5)	-10.3 未満	-103 ~ 5.2	5.2 ~ 13.0	13.0 ~ 28.5	28.5 以上
資本金 (百万円)		「中位」 以上	大規模	6	(5.2)	4.7 未満		4.7 ~ 7.3	7.3 ~ 12.5	12.5 以上
			中小規模	4.8	(4.7)	3.7 未満		3.7 ~ 6.0	6.0 ~ 10.7	10.7 以上
収益性	売上高総利益率 (%)	「中位」 以上	大規模	19.7	(5.2)	-4.1 未満	-4.1 ~ 14.9	14.9 ~ 24.4	24.4 ~ 43.5	43.5 以上
			中小規模	14.8	(4.7)	-14.8 未満	-14.8 ~ 8.9	8.9 ~ 20.7	20.7 ~ 44.4	44.4 以上
	売上高営業利益率 (%)	「中位」 以上	大規模	-7.6	(18.6)	-30.9 未満	-30.9 ~ -12.3	-12.3 ~ -3.0	-3.0 ~ 15.7	15.7 以上
			中小規模	-13.2	(22.4)	-41.2 未満	-41.2 ~ -18.8	-18.8 ~ -7.6	-7.6 ~ 14.9	14.9 以上
	売上高経常利益率 (%)		「中位」 以上	共通	5.3	(17.2)	-16.3 未満	-16.3 ~ 1.0	1.0 ~ 9.6	9.6 ~ 26.8
安全性	自己資本比率 (%)	30%以上	共通	25.2	(28.5)	-10.4 未満	-10.4 ~ 18.1	18.1 ~ 32.3	32.3 ~ 60.8	60.8 以上
	売上高キャッシュフロー比率 (%)	「中位」 以上	共通	16.3	(14.7)	-2.1 未満	-2.1 ~ 12.6	12.6 ~ 19.9	19.9 ~ 34.6	34.6 以上
効率・生産性	総資本回転率 (回)	1.0以上	大規模	0.7	(0.3)	0.4 未満	0.4 ~ 0.6	0.6 ~ 0.8	0.8 ~ 1.0	1.0 以上
			中小規模	0.9	(0.4)	0.4 未満	0.4 ~ 0.8	0.8 ~ 1.0	1.0 ~ 1.4	1.4 以上
	一人当たり売上高(臨時雇用者除く) (百万円)	「中位」 以上	大規模	8.0	(4.4)	2.4 未満	2.4 ~ 6.9	6.9 ~ 9.1	9.1 ~ 13.5	13.5 以上
			中小規模	4.5	(3.3)	0.4 未満	0.4 ~ 3.7	3.7 ~ 5.3	5.3 ~ 8.6	8.6 以上

⇒ 各営農類型のランク区分の詳細は「別紙：農業法人の財務指標の標準的な水準とランク区分（令和3年データ）」を参照

3. 優良農業法人の経営改善の取組①

- ✓ 優良農業法人10社に対し、経営改善に係る取組や財務指標に対する基本的考えをヒアリングしました。
- ✓ あわせて各法人の財務指標（令和3年）を分析し、各法人の取組と財務指標数値の関係を整理しました。

○農業法人へのヒアリング結果概要（1/4）

➤：取組・実績 ●：経営方針 ⇒：財務指標の特徴

法人名	営農 類型	経営概要	経営特徴		
			【収益性】	【安全性】	【効率性・生産性】
①法人A	稲作	水田約200ha（米約180ha、麦約40ha、大豆約5ha、キャベツ30ha） 売上高約3億円（令和4年度） 役員2名、従業員13名 パート若干名	➤ 規模拡大、大区画化による生産コスト削減 ➤ 直販が7割（実需者、小売、消費者） ➤ コメの収量・単収が収益性の確保に重要 ●売上高、経常利益（営業外収入含む）を意識	➤ 販路のポートフォリオのバランスを考えリスク分散 ➤ 機械設備は償却完了後も使用 ➤ 借地農地が98% ➤ 高額な投資は幹部で協議 ●キャッシュフローを常に意識（年末の出費時期、設備投資検討の際）	➤ 大規模化、機械化による省力化・効率化（1圃場平均約70a、乾田直播の実施） ➤ 二毛作による耕地回転率の向上（通年雇用、年間労働の標準化）
②法人B	稲作	水田約20ha（米、小麦、大豆、小豆、キャベツ） ハウス約20棟（ほうれん草、小松菜） 売上高約5,500万円（令和4年度） 役員2名、従業員2名、パート10名	➤ 施設野菜（小松菜、ほうれん草）導入による通年生産（米と野菜の複合経営） ➤ 野菜の自社ブランド化による差別化（オリジナルパッケージ等） ➤ 独自販路の開拓（契約栽培）による販売価格の安定化 ➤ 施設野菜の規模拡大を検討中 ●中期ビジョンでは売上高を重視 ●当期純利益は役員報酬とセットで調整 ⇒売上高総利益率が高い（約45%）	➤ 国の補助事業を活用したハウス増設の実施 ➤ 役員貸付による資金補填	➤ 規模拡大にあわせて労働集約的な作業（収穫、検品、出荷等）の省力化を推進中 ⇒一人当たり売上高が高い（約4,000千円） ⇒売上高付加価値率が高い（約110%）
③法人C	稲作	水田（米約40ha、麦約25ha、大豆約10ha） ハウス約15棟（野菜） 売上高約7,000万円（令和4年度） 役員3名、業員4名 パート2名	➤ 冬季間の収益と雇用の確保のためのハウスでの野菜生産（米作と施設野菜の複合経営） ➤ ハウス増設による規模拡大（系統出荷のため単価を上げられないため） ●売上高、一人当たり売上高を意識 ⇒総資本経常利益率が高い（約15%）	➤ 10年後の事業継承を見据え、それまでに償還が完了するように計画的な設備投資を実施 ●当期純利益の余力を見て設備投資を実施	➤ 省力化・効率化のための湛水直播の導入

※①農業法人Aの財務指標は未入手

3. 優良農業法人の経営改善の取組②

○農業法人へのヒアリング結果概要（2/4）

➤：取組・実績 ●：経営方針 ⇒：財務指標の特徴

法人名	営農 類型	経営概要	経営の特徴		
			【収益性】	【安全性】	【効率性・生産性】
④法人D	果樹作	圃場面積 3 ha（メンバー経営体の総面積約40ha） りんご生産・販売、加工品販売 売上高約 2 億円（令和 4 年度） 役員 9 名、従業員 2 名 共同出資メンバー約20経営体	➤ 生協や食品宅配企業との契約販売が約 7 割（リスク低減のため販路を分散） ➤ 減農薬栽培による差別化 ➤ 規格外品を用いた加工品の製造販売 ➤ 出荷時期の調整による冬季の収益と雇用確保 ●売上高、売上総利益を意識 ●メンバーからの仕入価格が販売高の75～80%になるように販売価格を設定 ●将来の修繕費等のため当期純利益が200～300万円となるよう注視	➤ リスク分散のため、販売先を分散 ➤ 施設は自社保有だけでなくリース施設も活用 ➤ 設備投資の際は役員だけでなく従業員とも意見交換を実施 ⇒自己資本比率が高い（約85%） ⇒固定長期適合率が低い（約48%）	➤ 高密植栽培の導入による生産効率の向上 ➤ 圃場への遠隔システムの導入による消毒作業等の省力化・効率化
⑤法人E	露地野菜作	根菜約50ha 売上高約 5 億円（令和 5 年 2 月期） 役員 2 名、従業員 6 名 パート40名程度	➤ 契約販売が98%を占める ➤ 東京・大阪のスーパーなど相場の良いマーケットに出荷 ➤ グローバルGAP取得等による差別化 ➤ 規格外品を用いた加工品の製造販売 ➤ 規模拡大を検討中（100haを目指す） ●各原価項目で売上を基準とした上限を定め原価管理を実施 ●補助金に依存しない経営を意識（営業利益がマイナスにならないようにする） ●純利益で目標を設定（4,000万円）（それを超えた場合できるだけ従業員に還元） ⇒売上総利益率が高い（約33%） ⇒売上高営業利益率がプラス（約 5 %）	➤ 原価計算を行い再生産可能な価格で販売（コスト増加の際は取引先に説明） ➤ リスク分散のための他県での生産拡大	➤ G.GAP認証取得による作業のマニュアル化・効率化 ➤ 集荷センターにおける洗浄から出荷までの完全マニュアル化 ⇒一人当たり売上高が高い（約11,000千円） ⇒一人当たり売上総利益が高い（約3,500千円）
⑥法人F	施設野菜作	ハウス約45棟（キュウリ約2.5ha、小松菜、ほうれん草） 水田約10ha（米、麦、大豆） 売上高約1.5億円（令和 5 年） 役員 2 名、従業員 3 名、パート約25名 福祉派遣 8 名	➤ 大型スーパーや食品加工会社などの契約販売が売上の 6 割を占める ➤ J A の輸送網を活用し、個別出荷を避けることで輸送費用を抑制 ➤ 価格転嫁に理解のある取引先を重視。スーパーと共同で、価格転嫁による実証実験を実施（通常価格の商品と同社の高価格商品を並べて販売） ●売上高と販売量（単収）を注視	➤ リスク低減のため栽培品目を分散 ➤ 既存施設のリース活用により自社ハウスなどの資産を抑制 ➤ 設備投資のタイミング等を公庫と相談し計画策定。 ➤ 補助金にできるだけ頼らず設備投資を実施（地銀や公庫から融資を受ける） ●日割りのキャッシュフローを注視 ⇒自己資本比率が高い（約34%） ⇒固定長期適合率が低い（約38%）	➤ ハウス内温度の自動管理や冠水システムによる省力化 ➤ 定植から収穫、出荷までの完全マニュアル化

3. 優良農業法人の経営改善の取組③

○農業法人へのヒアリング結果概要（3/4）

➤：取組・実績 ●：経営方針 ⇒：財務指標の特徴

法人名	営農 類型	経営概要	経営の特徴		
			【収益性】	【安全性】	【効率性・生産性】
⑦法人G	酪農	乳牛約500頭 売上高約8億円 （令和4年11月期） 役員3名、従業員12名	➤ 収益向上のために飼料費の削減に取り組む （生乳の価格は一定であることからコスト削減に注力） ➤ 食品廃棄物を飼料として再利用 （引取りの際の処分費用も収益化） ●売上高に対する飼料費は10%以下に抑制 ⇒売上高営業利益率がプラス（約2.5%）	➤ 補助金を積極的に活用（圃場整備の経費など） ➤ 15年サイクルの設備の償還完了のタイミングで新たな投資を実施	➤ 乳牛への電子タグ、GPSによる飼料播種の自動化、耕運機の自動運転などデジタル技術の導入による省力化・効率化 ⇒一人当たり売上高が高い（約51,000千円）
⑧法人H	酪農	搾取牛約200頭 育成牛約150頭 牧草約35ha デントコーン 約200ha （共同出資している別会社による生産） 売上高約2.5億円 （令和4年度） 役員5名、従業員7名 パート約20名	➤ 収益向上のために飼料費の削減に取り組む （生乳の価格は一定であることからコスト削減に注力） ➤ 共同出資の別会社が生産したデントコーンを活用したTMR（完全混合肥料）を使用し飼料費を削減 ➤ 一頭当たりの単収管理による収量の安定化 ➤ 高単価で取引されるA2ミルクの生産を検討 ●一頭当たりの年間売上高の目安を100万円に設定	➤ 設備投資の際は地銀・公庫から借入 ➤ 補助金に頼らない経営 ●毎月の取締役会でキャッシュフローを確認	➤ 乳牛の電子タグ管理などデジタル技術の導入による省力化・効率化 ➤ ロータリーパーラー導入による搾乳の効率化と乳量管理の可視化 ●投資の効果を確認するため総資本回転率を注視 ⇒総資本回転率が高い（1.3）
⑨法人I	肉用牛	肥育牛約500頭 委託肥育約150頭（経産牛） 売上高約3.5億円 （令和5年） 役員3名、従業員5名	➤ 80%が相対取引 ➤ 問屋が販売しにくい部位などは自社で引き取ることで、残りの部位を相場より高い価格で取引 ➤ 引き取った部位で加工品を製造しオンラインサイト等で販売。ブランド化 ➤ 仔牛の市場相場を把握しながらの一括購入しコストを削減 ➤ 短期間で出荷が可能な預託牛の肥育・出荷の拡大を検討中 ➤ 糞尿を利用したたい肥を販売。ブランド化も検討 ●売上高、売上総利益を注視 ●飼料高騰時は当期純利益が赤字にならないように意識	➤ 国の補助事業を活用した施設整備や、県の補助金を活用したブランド化に資するパッケージデザインなどの外部委託の実施 ●キャッシュフローを毎月確認 ⇒自己資本比率が高い（約75%）	➤ 問屋に卸さなかった部位を使った加工品の販売

3. 優良農業法人の経営改善の取組④

○農業法人へのヒアリング結果概要（4/4）

➤：取組・実績 ●：経営方針 ⇒：財務指標の特徴

法人名	営農 類型	経営概要	経営の特徴		
			【収益性】	【安全性】	【効率性・生産性】
⑩法人J	養豚	母豚約1,400頭 年間約3万頭出荷 売上高約19億円 （令和4年度） 役員6名、従業員40名 パート約50名	➤ 自社肉とその加工品を販売する直売店を運営 ➤ HACCP認証、安全・安心を売りにした豚肉のブランド化（ただし、非ブランド豚の相場を基準に値付） ➤ 全農との取引では加工費込みの契約のため相場の変動の影響を受けない ●店舗販売では粗利を意識（薄利多売は非効率） ⇒売上高総利益率が高い（約33%）	●設備投資する際は借入金が増えるより売上高より小さくなるよう留意 ●他人資本月商倍率、自己資本比率を意識	●総資本回転率を意識 ●加工事業は労働分配率を意識 ⇒売上高付加価値額率が高い（約33%）



<収益性>

- 耕種系の法人を中心に、契約栽培などにより商品の差別化を図りつつ、独自の販路を確保することで、売上の確保と収益の安定化を図っています。
- 稲作法人では、二毛作や野菜との複合経営を通じた通年生産により、売上高や従業員一人当たり売上高の向上を図っていました。
- 畜産系の法人では、食品廃棄物の飼料活用などコスト削減により収益の確保に努めていました。

<安全性>

- 設備投資について、補助金を積極的に活用する、なるべく補助金に依存しない、と法人により考えは様々ですが、多くの法人がキャッシュフロー、純利益などを意識して適切な設備投資のタイミングを検討していました。

<効率・生産性>

- 多くの法人でマニュアル化や機械導入などにより、効率化や省力化を図る取組を実施していました。

<全体>

- 一方で、財務指標を自らで詳細に分析し経営改善に活かしている経営者は少数でした。

4. 農業法人の経営層が経営改善に向けて取り組むべき事項①

- ✓ 農業法人の財務指標の特徴や他産業との比較、および優良法人の取組事例を踏まえ、農業法人の経営層の皆様が経営改善に向けて取り組むべき主な事項について、以下1～4に整理しました。

1 経営管理能力

- 経営層の皆様が、財務指標等に基づき、自らの経営状況を数字で正確に理解し、
 - ① 財務基盤も含め経営運営の体制を整えていく、
 - ② 経営の収支や原価、財務状況をきちんと把握する、
 - ③ それらを分析して問題点を摘出し、それに対応した改善策を講じる、というPDCAサイクルを回していくことが「経営の基本」であることを十分に体得し、経営改善を実践していくことがスタートとなります。
- そのためには、経営層の皆様が、以下の収益性、安全性、生産・効率性の観点を常に意識することを通じた経営マインドの醸成と、生産・販売・資金収支・人事労務などの経営管理能力の向上を図っていくことが重要です。

2 収益性

- 持続的な経営のためには、本業（営業利益）でしっかりと儲けを出す経営構造を確立していくことが重要です。土地利用型など交付金を前提とした経営は、可能な限り、営業利益の赤字低減・黒字化を目指すことが望ましく、それは、①売上げの増加と、②費用の低減の組合せによってのみ可能です。
- 具体的な方策としては、しっかりとした生産技術に基づく農産物の品質を確保した上で、第一に単収の向上（栽培品種の見直しも含む）や規模拡大に取り組むことが有効です。
- 更には、農産物の流通構造が近年大きく変化していることを見据え、付加価値の向上、契約生産（販路確保）、経営の複合化、事業の多角化や、資材の共同調達など、それぞれの経営状況に応じ、売上を伸ばす取組と費用を低減する取組の双方を実践することが重要です。

4. 農業法人の経営層が経営改善に向けて取り組むべき事項②

3 安全性

- 農業法人が規模拡大や複合化、事業の多角化などを持続可能な形で実践するためには、**経営の安定化が前提となり、純資産を充実させる必要**があります。
- そのためには、上記2による**収益の増加を通じた剰余金（内部留保）の拡大による財務基盤の改善が重要**です。
- 加えて、事業拡大等の際に必要な場合には、農地所有適格法人の議決権特例などを通じて、サプライチェーンの構築を協力して進める**食品企業等からの出資**なども検討していくことも有効な手段の一つです。
- また、**キャッシュフロー等を意識しながら計画的な設備投資**を行っていくことが重要です。

4 効率性・生産性

- 今後、**農業者（農業労働力）の減少が見込まれる中**、持続的な経営のためには、上記2による収益性の改善に取り組み、**従業員一人当たり売上高を増加させるとともに、就業条件の整備を進め、将来を担う農業人材を確保**することが必要です。
- それでも少ない農業労働力で生産を行わなければならない状況を見据えると、**スマート農業技術の導入等による効率化や省力化を通じ、生産性向上を図ることが重要**です。

国の施策の方向性

農業法人の取組を下支え

- 改正食料・農業・農村基本法第27条第2項に基づき、農業法人の経営基盤の強化を図るため、経営管理能力の向上、労働環境の整備、自己資本の充実などの必要な施策を実施します。
 - ① 農業経営人材・農業経営支援人材を育成する研修プログラムや経営改善に役立つツール開発、農業経営・就農支援センターの支援機能の強化（⇒農業法人の財務指標の標準的な水準とランク区分 等）
 - ② 就農に向けた様々な資金メニュー支援、施設・機械の導入支援、サポート体制の充実支援 等
 - ③ 農地所有適格法人の議決権特例を通じた自己資本の充実（農地制度改正法）
 - ④ スマート農業技術活用促進法等を通じたスマート農業技術の普及による生産性向上

【参考 1】各財務指標の概要

	財務指標名	計算式	概要	(参考) 一般的な目安
収益性	売上高総利益率（％）	売上総利益 ÷ 売上高	売上総利益（粗利）の売上高に対する割合。生産・販売している商品の収益力を示す。	—
	売上高営業利益率（％）	営業利益 ÷ 売上高	営業利益の売上高に対する割合。本業の収益性（本業の儲け）を示す。	—
	売上高経常利益率（％）	経常利益 ÷ 売上高	営業利益の売上高に対する割合。全ての経営活動によって生み出された利益（企業のトータルの儲け）を示す。	—
	総資本経常利益率（％）	経常利益 ÷ 総資本	経常利益の総資本に対する割合。総資本を活用してどれだけ経常利益を生み出しているか、総資本の運用効率を示す。企業経営の総体的な評価に用いる。	—
	売上高当期純利益率（％）	当期純利益 ÷ 売上高	売上高に占める純利益（仕入れ先や銀行などへの支払い後に残った、企業が自由に使える利益額）の割合。売上高が純資産の増加にどの程度結びついたかを示す。	—
安全性	流動比率（％）	流動資産 ÷ 流動負債	流動負債に対する流動資産（当座資産に棚卸資産も含めたもの）の割合。短期的な支払い能力を判断するための指標。基本的に1年以内に支払期限がくる流動負債に対し、その支払財源となる流動資産が上回っていることが必要。	150％以上が望ましい
	当座比率（％）	当座資産 ÷ 流動負債	流動負債に対する当座資産の割合。流動比率と同じく短期的な支払い能力を判断するための指標。	100％以上が望ましい
	自己資本比率（％）	自己資本 ÷ 総資本	総資本に占める自己資本の割合。中長期の財務安全性を示す。自己資本率が低いと借入金などの他人資本に依存している割合が大きく財務基盤が脆弱であることを意味する。	30％以上が望ましい
	固定長期適合率（％）	固定資産 ÷ （純資産+固定負債）	固定資産を安定的資金である自己資本及び長期間で返済固定負債によってまかなえているかを示す指標。設備投資に向けた資金調達に着目して安全性を示す。	100％以下が望ましい
	売上高キャッシュフロー比率（％）	（税引後当期純利益+減価償却） ÷ 売上高	売上高に対するキャッシュフローの比率。売上高に対する内部留保や新規投資などの経営者の意思に応じて自由に利用可能な資金の状況（資金面の余裕）を示す。	—
効率性・生産性	総資本回転率	売上高 ÷ 総資本	総資本を用いてどれだけ効率的に売上高を得ているかを示す。	1.0以上が望ましい
	一人当たり売上高（円）	売上高 ÷ 従業員数	各従業員がどれだけ効率的に売上高を生み出しているかを示す。	—
	一人当たり売上総利益（円）	売上総利益 ÷ 従業員数	各従業員がどれだけ効率的に売上総利益を生み出しているかを示す。	—
	付加価値額（円）	経常利益+労務費+人件費+貸借料・リース料+租税公課+減価償却費+支払利息・割引料	生産活動により新たに生み出された価値を示す。	—
	労働生産性（円）	付加価値額 ÷ 従業員数	各従業員がどれだけ効率的に付加価値を生み出しているかを示す。	—
	労働分配率（％）	人件費 ÷ 売上総利益	企業が新たに生み出した付加価値をどれだけ人件費に分配したかを示す。労働集約型の企業や、利益の少ない企業は労働分配率が高くなる傾向。	—

【参考2】農業法人の財務状況の特徴と他産業との比較（平均値）①

○農業法人と他産業の主要財務指標の比較（売上高1,000万円以上、平均値）

営農類型・他産業業種		稲作 (637)	畑作 (43)	果樹 (29)	露地 野菜 (79)	施設 野菜 (46)	施設 花き (22)	酪農 (309)	肉用牛 肥育 (125)	養豚 (152)	採卵鶏 (60)	ブロイ ラー (22)	建設業		製造業		運輸業、郵便業	
													TDB (108,731)	中小企業 実態調査	TDB (27,702)	中小企業 実態調査	TDB (7,454)	中小企業 実態調査
収益性	売上高総利益率（％）	18.8	29.1	25.3	24.0	26.6	31.4	16.5	9.5	19.6	18.6	10.5	19.9	23.4	20.5	21.4	19.1	24.7
	売上高営業利益率（％）	-9.2	1.6	-2.0	-3.2	-7.3	-0.5	-2.4	-0.1	3.0	3.4	0.0	4.2	4.2	4.0	3.8	1.6	0.8
	売上高経常利益率（％）	5.4	15.5	0.8	3.6	-1.8	2.7	2.2	2.4	4.1	3.6	0.9	5.1	5.2	5.1	5.1	2.3	2.3
	総資本経常利益率（％）	4.1	10.4	0.6	3.3	-1.8	2.9	1.4	1.4	3.2	4.6	1.3	5.8	5.4	4.6	4.9	1.9	2.5
	売上高当期純利益率（％）	3.8	7.5	0.9	4.3	-0.8	3.1	2.0	2.0	2.9	2.9	0.6	3.0	3.2	3.0	3.4	1.5	1.1
安定性	自己資本比率（％）	23.2	18.6	23.7	19.6	-4.1	24.6	24.8	29.2	34.4	17.3	6.2	42.4	43.4	47.4	57.8	32.7	34.0
	売上高キャッシュフロー 比率（％）	14.8	17.8	8.0	13.3	8.4	7.9	18.2	5.3	10.6	8.5	4.9	3.1	5.0	3.1	6.3	1.9	2.3
	流動比率（％）	263.8	282.3	160.6	205.2	136.6	178.2	287.5	393.1	203.2	128.1	195.8	191.8	208.6	193.9	204.7	168.6	182.9
	当座比率（％）	171.8	190.2	86.7	123.3	84.5	119.9	189.7	81.7	105.3	90.2	113.2	137.2	122.6	136.4	221.0	138.7	152.0
	固定長期適合率（％）	69.7	69.8	78.2	69.1	85.3	67.8	79.9	25.5	72.1	86.9	77.8	47.8	47.9	60.3	58.2	82.0	53.3
効率性・生産性	総資本回転率（回）	0.8	0.7	0.8	0.9	1.0	1.1	0.7	0.6	0.8	1.3	1.4	1.7	1.0	1.1	1.0	1.6	1.1
	付加価値額（百万円）	42.1	55.2	48.2	73.7	70.1	64.4	107.6	107.1	198.3	273.6	92.5	74.4	73.1	193.5	170.0	186.8	203.7
	付加価値額(除く減価償却 費)（百万円）	34.4	45.6	38.8	61.0	56.6	57.4	60.0	82.0	142.0	206.1	67.8	74.2	68.2	189.1	154.3	172.6	181.5
	労働分配率（％）	51.0	37.6	68.9	61.3	73.1	74.1	40.1	47.3	49.2	52.7	52.7	59.7	63.2	51.9	66.2	58.8	71.6
総資本（百万円）		93.3	137.5	166.9	156.5	151.5	133.1	450.6	1319.7	927.1	943.3	403.5	467.6	259.9	1982.2	565.2	2235.4	426.3
売上高（百万円）		70.1	92.3	132.9	141.9	146.8	145.2	293.9	766.4	736.0	1204.0	582.3	528.6	271.2	1775.7	540.7	1811.1	456.8
売上総利益（百万円）		13.2	26.9	33.6	34.0	39.1	45.6	48.4	73.0	144.6	223.7	61.2	105.1	63.5	363.6	115.7	345.9	112.8
資本金（百万円）		6.1	3.3	14.9	6.2	12.1	8.8	6.8	13.1	23.7	21.3	9.3	15.2	12.1	45.3	15.8	123.7	15.1

※各営農類型・他産業業種の（ ）はサンプル数を示す。

※農業法人は、日本政策金融公庫の融資先法人の令和3年決算データから、売上高1000万円以上の法人を対象として算出。

※他産業は、1）帝国データバンク（TDB）の令和3年度の企業財務情報の売上高1000万円以上の法人を対象とし、

①売上高が上記10％タイル以上を除外した上で、②上場企業に該当するもの、及び、③中小企業法の「中小企業」に該当しないものを除いた。

2）「令和4年度中小企業実態調査」の売上1千万超企業のデータから算出。

【参考3】農業法人の財務状況の特徴と他産業との比較（平均値）②

○農業法人と他産業の一人当たり売上高等の比較（売上高1,000万円以上、平均値）

営農類型・他産業業種	水田作 (220)	畑作 (68)	果樹 (61)	露地 野菜 (103)	施設 野菜 (106)	露地 花き (11)	施設 花き (24)	酪農 (31)	肥育牛 (42)	繁殖牛 (21)	養豚 (62)	採卵 養鶏 (51)	ブロイ ラー (18)	建設業		製造業		運輸業、郵便業	
														TDB (108,731)	中小企業 実態調査	TDB (27,702)	中小企業 実態調査	TDB (7,454)	中小企業 実態調査
一人当たり売上高 （臨時雇用者除く）（百万円）	3.8	10.1	12.0	8.0	5.3	11.4	7.6	28.9	52.3	11.7	28.4	24.8	40.0	33.2	—	30.8	—	21.8	—
一人当たり売上高 （臨時雇用者含む）（百万円）	2.5	6.0	6.8	6.6	4.4	9.5	6.9	24.1	45.9	9.4	27.9	23.3	32.9	—	27.3	—	20.5	—	12.3
一人当たり売上総利益 （臨時雇用者除く）（百万円）	-0.2	1.5	3.7	1.6	1.4	2.0	2.4	4.6	1.4	0.5	3.6	4.1	4.3	6.6	—	6.3	—	4.2	—
一人当たり売上総利益 （臨時雇用者含む）（百万円）	-0.1	0.9	2.1	1.3	1.1	1.7	2.2	3.9	1.3	0.4	3.6	3.8	3.5	—	6.4	—	4.4	—	3.0
労働生産性 （臨時雇用者除く）（百万円）	3.4	6.2	3.6	3.8	2.8	3.0	3.6	12.5	8.4	7.8	8.7	6.7	7.6	4.7	—	3.4	—	2.2	—
労働生産性 （臨時雇用者含む）（百万円）	2.2	3.7	2.0	3.1	2.3	2.5	3.3	10.5	7.4	6.2	8.5	6.3	6.3	—	7.4	—	6.4	—	5.5
事業従事者 （臨時雇用者除く）（人）	14.0	8.0	15.0	18.0	23.0	14.0	19.0	12.0	8.0	5.0	22.0	24.0	8.0	15.9	—	57.6	—	83.0	—
事業従事者 （臨時雇用者含む）（人）	22.0	13.0	27.0	22.0	28.0	17.0	21.0	15.0	9.0	6.0	23.0	26.0	10.0	—	9.9	—	26.4	—	37.0

※各営農類型・他産業業種の（ ）はサンプル数を示す。

※農業法人は、日本政策金融公庫の融資先法人の令和3年決算データから、売上高1000万円以上の法人を対象として算出。

※他産業は、1）帝国データバンク（TDB）の令和3年度の企業財務情報の売上高1000万円以上の法人を対象とし、

①売上高が上記10%タイル以上を除外した上で、②上場企業に該当するもの、及び、③中小企業法の「中小企業」に該当しないものを除いた。

2）「令和4年度中小企業実態調査」の売上1千万超企業のデータから算出。