

# 21世紀農業法人のスガタ・カタチを探る

< 2004年度 農業法人実態調査結果 >

Ver.0131

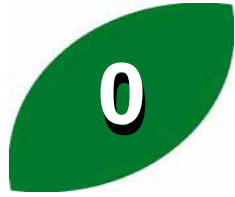
社団法人 日本農業法人協会

---

# 目次

---

0	アンケート調査の概要	・・・3
	回答法人プロフィール	
1	農業法人にも動脈硬化の影	・・・8
2	経営に生きる農外職業経験	・・・9
3	5年間で1.56倍に成長した農業法人	・・・11
4	多角化の進んだ農業法人ほど高成長	・・・12
5	多様化する事業構造	・・・13
6	多様化する販路	・・・14
7	77%の法人が直販を実施	・・・16
8	業者との取引が売上伸長に貢献	・・・17
9	販促	・・・18
10	売上高1億円と5億円が事業構造の分岐点	・・・20
11	業績を左右する経営管理能力	・・・21
12	給与規則	・・・22
13	あなたの役員報酬は多い？ 少ない？	・・・23
14	情報の主体的な収集と活用	・・・24
15	ネットワークが成長の鍵	・・・26
16	直販・加工展開さらに強化	・・・27
17	今後の施策	・・・28
18	農業法人の経営課題	・・・29



## アンケート調査の概要

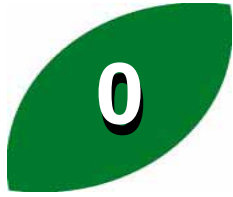
**実施方法：郵送留め置き法**

**実施時期：2004年8月～9月** (2000年度)

**調査票配布数：1,663** ----- 1,338

**有効回答数：620** ----- 353

**有効回答率：37.3%** ----- 26.4%

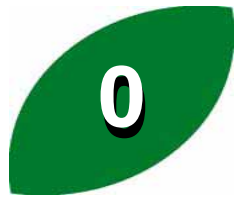


## 回答法人プロフィール ～売上高規模別の構成

平均売上高、規模別構成とも前回と大きな差がない＝農業法人の実態を反映

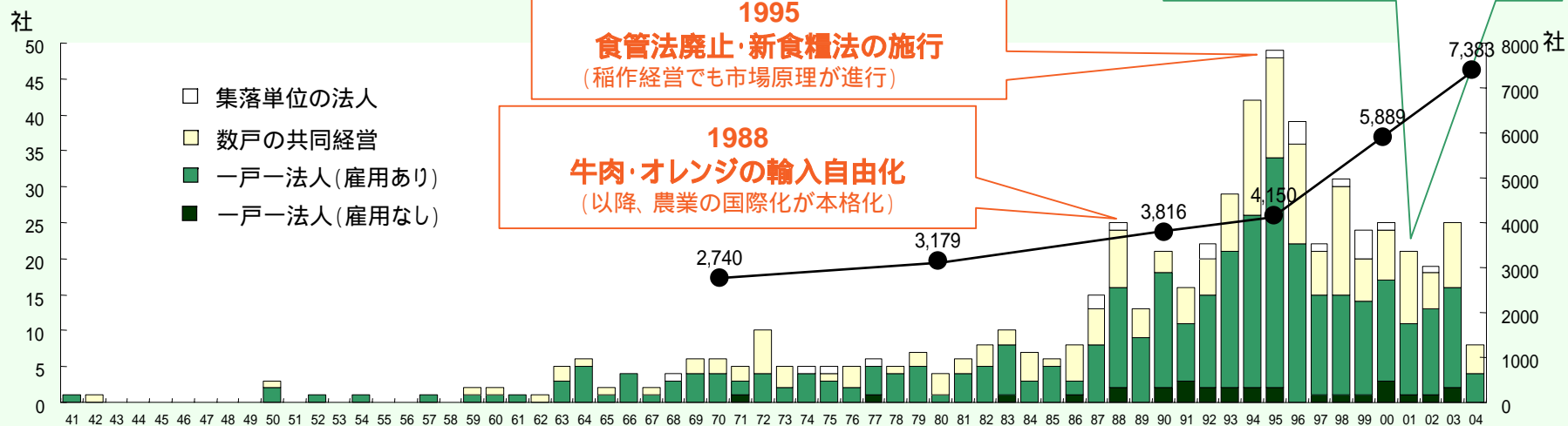
単位：%

年間売上高	2004年度調査 N = 606	2000年度調査 N = 353
0円	n = 3      0.5	n = 15      4.2
～ 1,000万円	n = 14      2.3	n = 10      2.8
1,000～3,000万円	n = 58      9.4	n = 28      7.9
3,000～5,000万円	n = 85      13.7	n = 47      13.3
5,000～7,000万円	n = 68      11.0	n = 50      14.2
7,000万円～1億円	n = 76      12.3	n = 37      10.5
1～3億円	n = 176      28.4	n = 98      27.8
3～5億円	n = 58      9.4	n = 32      9.1
5～10億円	n = 41      6.6	n = 24      6.8
10億円以上	n = 27      4.4	n = 12      3.4
<b>平均売上高</b>	<b>2億3,281万円</b>	<b>2億6,373万円</b>



# 回答法人プロフィール ～ 設立年度

**Data** 棒グラフ(左軸) : 回答法人の設立年度(形態別・n=597)  
線グラフ(右軸) : 農業生産法人数の推移(農水省調べ)



**1995**  
食管法廃止・新食糧法の施行  
(稲作経営でも市場原理が進行)

**1988**  
牛肉・オレンジの輸入自由化  
(以降、農業の国際化が本格化)

**2001**  
農地法改正  
(農業生産法人制度の要件緩和)

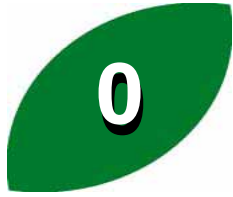
**1993**  
農地法改正  
(農業生産法人制度の要件緩和)

**1992**  
農林水産省、農業経営の法人化を推進  
(いわゆる「新政策」=新しい食料・農業・農村政策の基本方向)

**1996**  
全国農業法人協会(社団法人日本農業法人協会の前身)設立

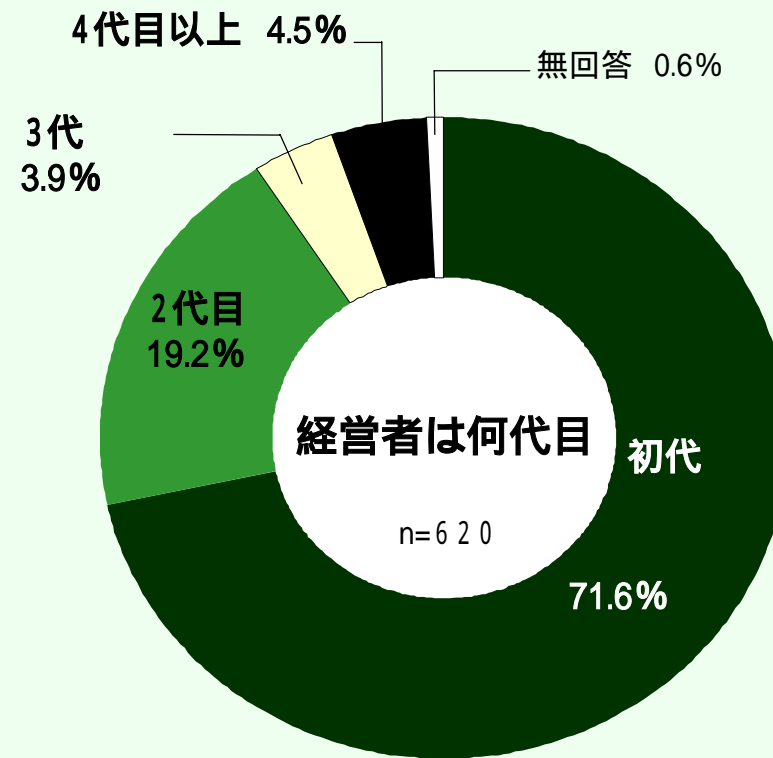
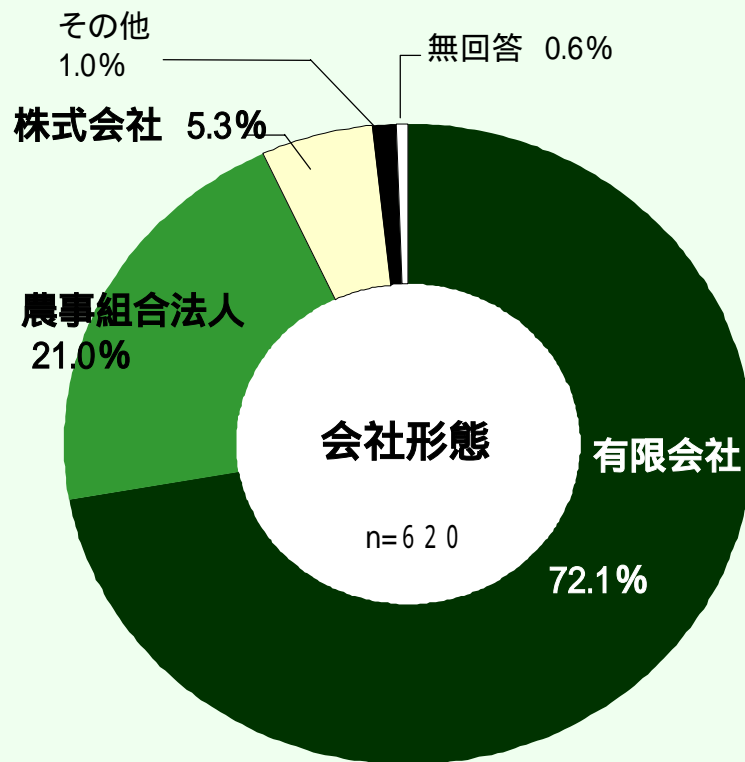
**1999**  
社団法人日本農業法人協会設立

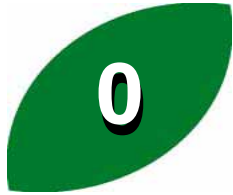
**2004**  
米改革・基本計画の見直し



# 回答法人プロフィール ～ 会社形態・経営者代数

回答企業の5%強が株式会社  
約3割の法人で世代交代がみられる。……後継者育成、事業承継などは今後の課題



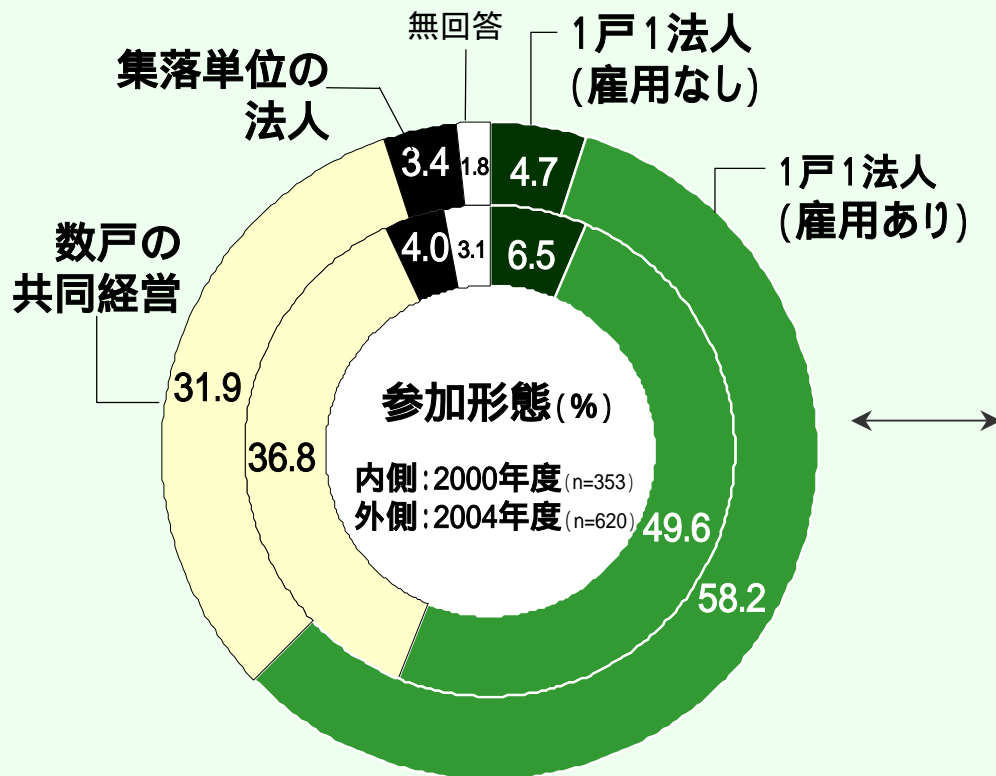


# 回答法人プロフィール ～参加形態

雇用型の経営が主流を占める……常勤パートを含むと平均20人前後の雇用者

(雇用者の位置づけの明確化、あるいは労務、福利厚生などの体制整備が必要)

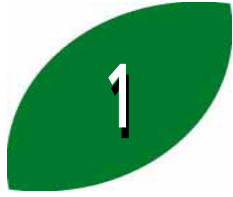
2004年度は2000年度に比し、「一戸一法人(雇用あり)」が増加、「数戸の共同経営」の占める割合が減少。



〔2004年度〕従業員数平均  
役員 + 正社員 (常勤パート込み)

1戸1法人(雇用なし)	: 5.2人	(8.2人)
1戸1法人(雇用あり)	: 10.2人	(17.6人)
数戸の共同経営	: 12.3人	(21.7人)
集落単位の法人	: 17.5人	(23.1人)

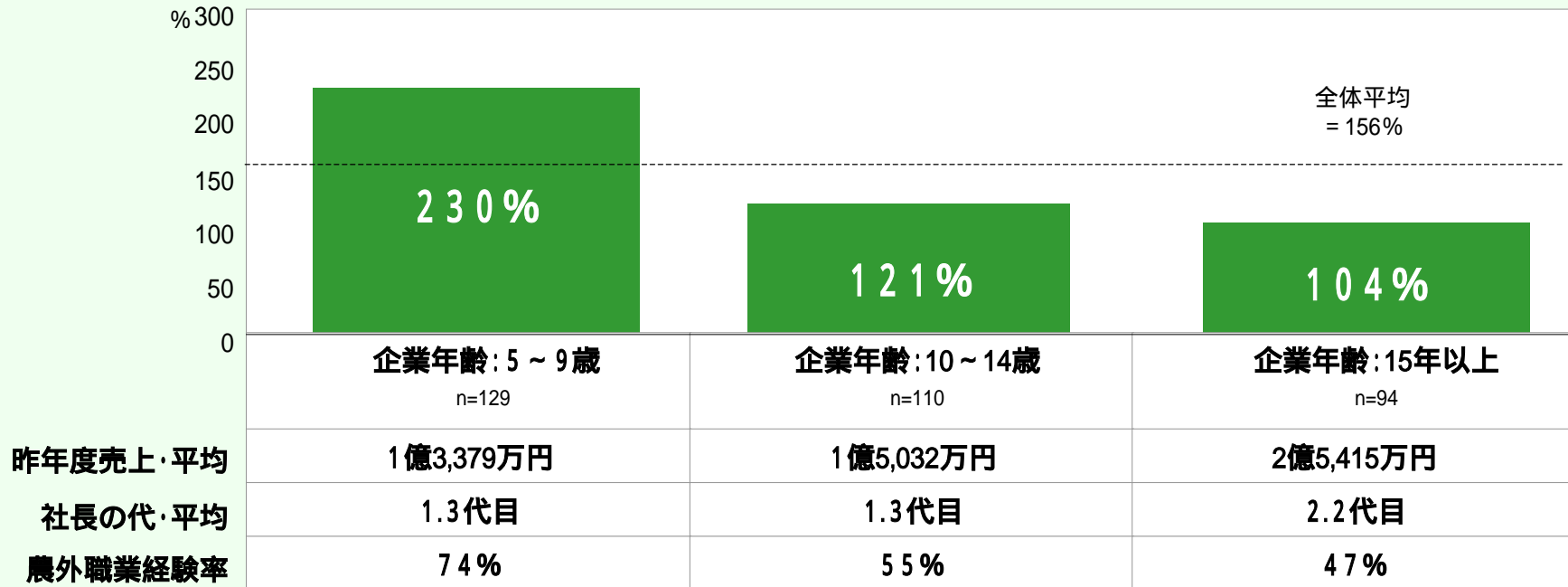
N=620



# 農業法人にも動脈硬化の影

企業年齢が高まると成長率は鈍化（新しい発想・経営感覚が求められている）

**Data** 企業年齢と成長率(過去5年)の関係 「グループ企業あり」を除く





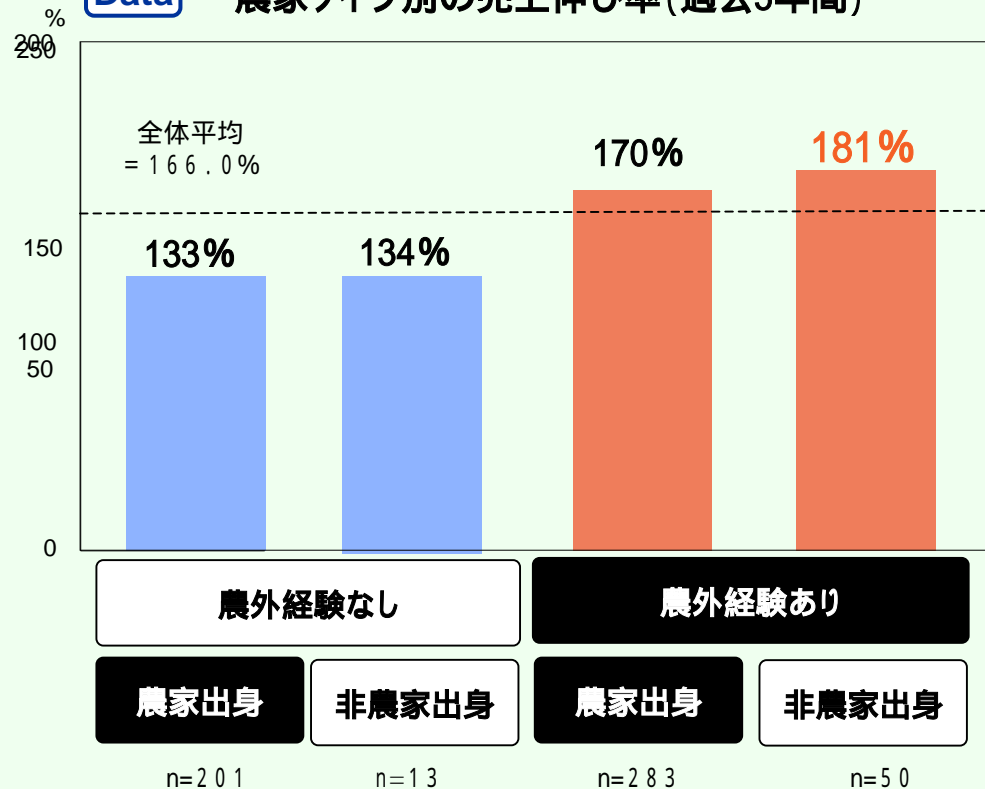
# 2

## 経営に生きる農外職業経験

**農外職業経験者 61%...**伸長率が高い

Uターン農家(農家出身・農業経験あり) < ターン農家(非農家出身・農業経験あり)

**Data** 農家タイプ別の売上伸び率(過去5年間)



高い伸長率の理由(仮説)

数字は「農外経験なし」との比較

農業経営に対する想いの強さ

販路開拓に長ける

直販率 + 8.6%

生活者直販率 + 6.1%

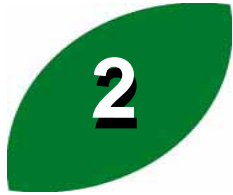
現実的な経営感覚

販路開拓が最重要課題 + 6.1%

資金調達が最重要課題 + 5.2%

コスト削減が最大目標 + 5.5%

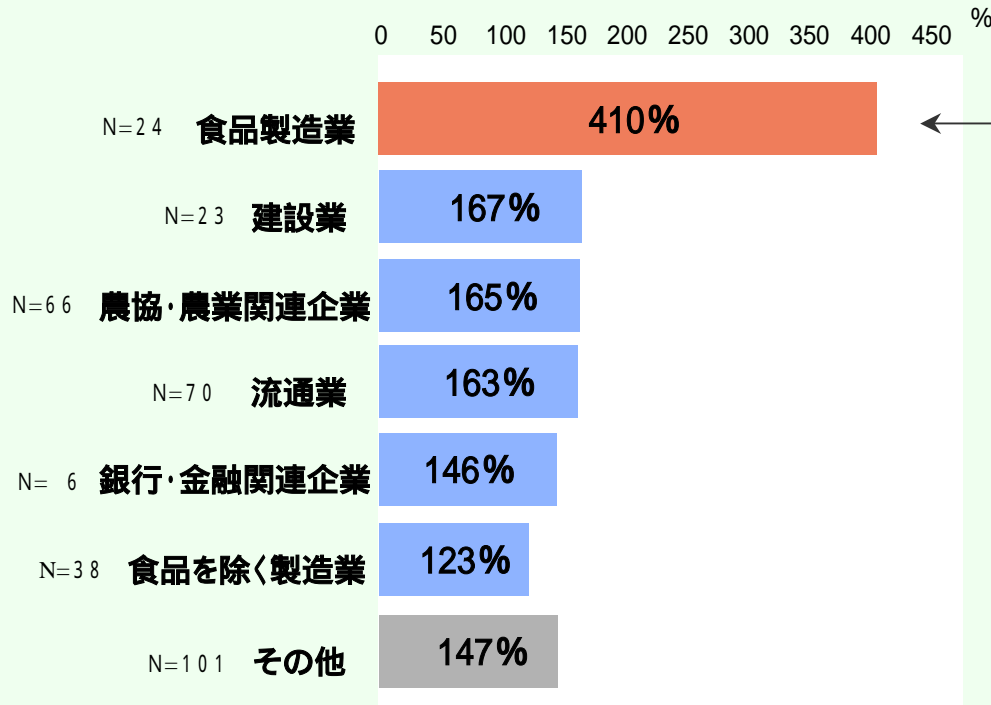
JAと提携したい + 5.3%



## 経営に生きる農外職業経験 ～ 前職種と売上げ伸び率

特に「食品製造業経験者」は、販路開拓、ユーザーのニーズの把握などにおいて経験を生かしている。

### Data 前職種と売上げ伸び率



### 食品製造業出身者の経営は？

( )は全体平均

売上平均: 2億9588万円

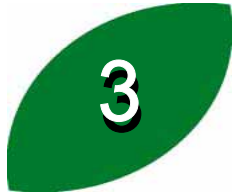
42%: 10社がグループ会社所有

グループ連結売上平均: 105億円

直販: 92% (77%)

消費者直販: 83% (60%)

業者直販: 71% (62%)



## 5年間で1.56倍に成長した農業法人

**平均売上高** 2億3,281万円(2000年度: 2億6,373万円)

**過去5年間の平均成長率** 156%(2000年度: 166%)

**Data** 売上規模別の売上高と成長率

売上規模	2004年度			2000年度		
	サンプル数	平均売上高	成長率(%)	サンプル数	平均売上高	成長率(%)
～3,000万円	64	1,680万円	295.8	40	1,523万円	157.0
3,000～5,000万円	76	3,647万円	156.9	47	3,937万円	161.9
5,000万円～1億円	138	6,128万円	137.8	87	6,731万円	116.9
1億円～3億円	172	1億5,805万円	127.1	98	1億6,506万円	211.1
3億円～5億円	57	2億9,677万円	115.0	32	3億7,611万円	139.1
5億円～	66	9億1,262万円	111.4	36	14億7,609万円	173.0
<b>全 体</b>	573	<b>2億3,280万円</b>	<b>155.9</b>	340	<b>2億6,373万円</b>	<b>166.0</b>

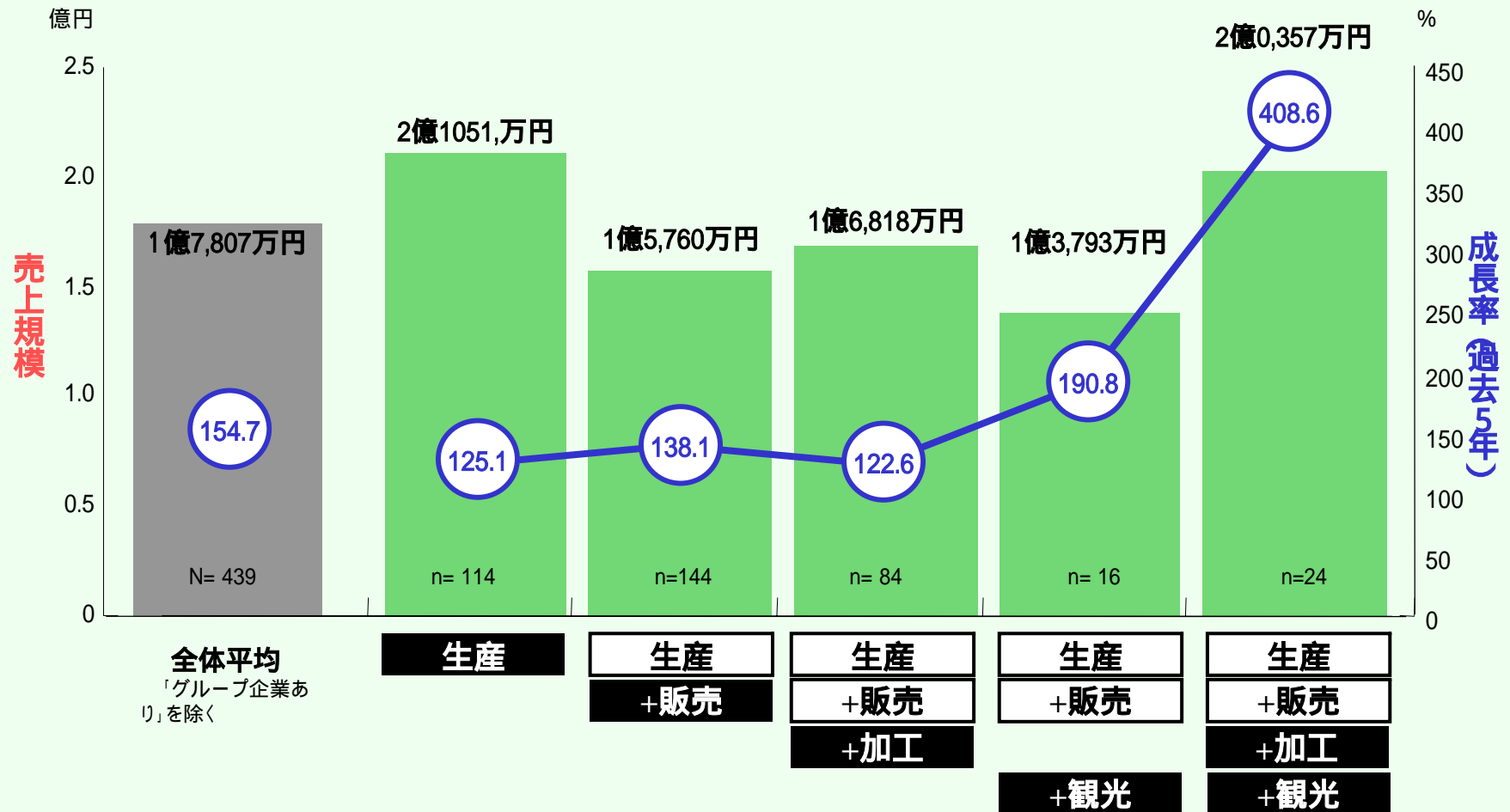
回答者の平均売上規模、平均成長率は2000年度と比べてやや低い。

2004年度は、2000年度と比べて1億円未満の法人の成長率が高く、逆に1億円以上の法人では全体的に低い。

# 4

## 多角化の進んだ農業法人ほど高成長

**Data** 多角化段階別の「売上高」(左軸)と「伸長率」(右軸) 「グループ企業あり」を除く



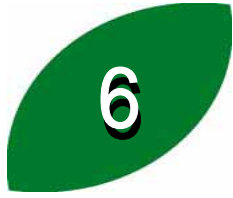


## 5 多様化する事業構造

多角化の進展に伴い機能別の分社化の進展が見られる。なかには数社のグループ会社を持つ法人も存在し、事業構造が多様化していると考えられる。グループ売上高の平均が14億円強になっていることもあり、これらの農業法人は連結ベースで経営実態を把握することが必要である(今後の課題)。経営構造の多様化に経営力が追いついていないケースもあるのではないか。

### Data グループ会社の概要

有無	有	133社(21.5%)	延べ189社
グループ会社数	1社平均	1.48社	
事業内容	生産	64社(48%)	1社:61%、2社:25%、3社:11%
	販売	97社(73%)	
	加工	45社(34%)	
	観光・交流	15社(11%)	
	飲食	9社(7%)	
売上高	グループ平均	14億8,083万円	
	1億円以上	97社(73%)	

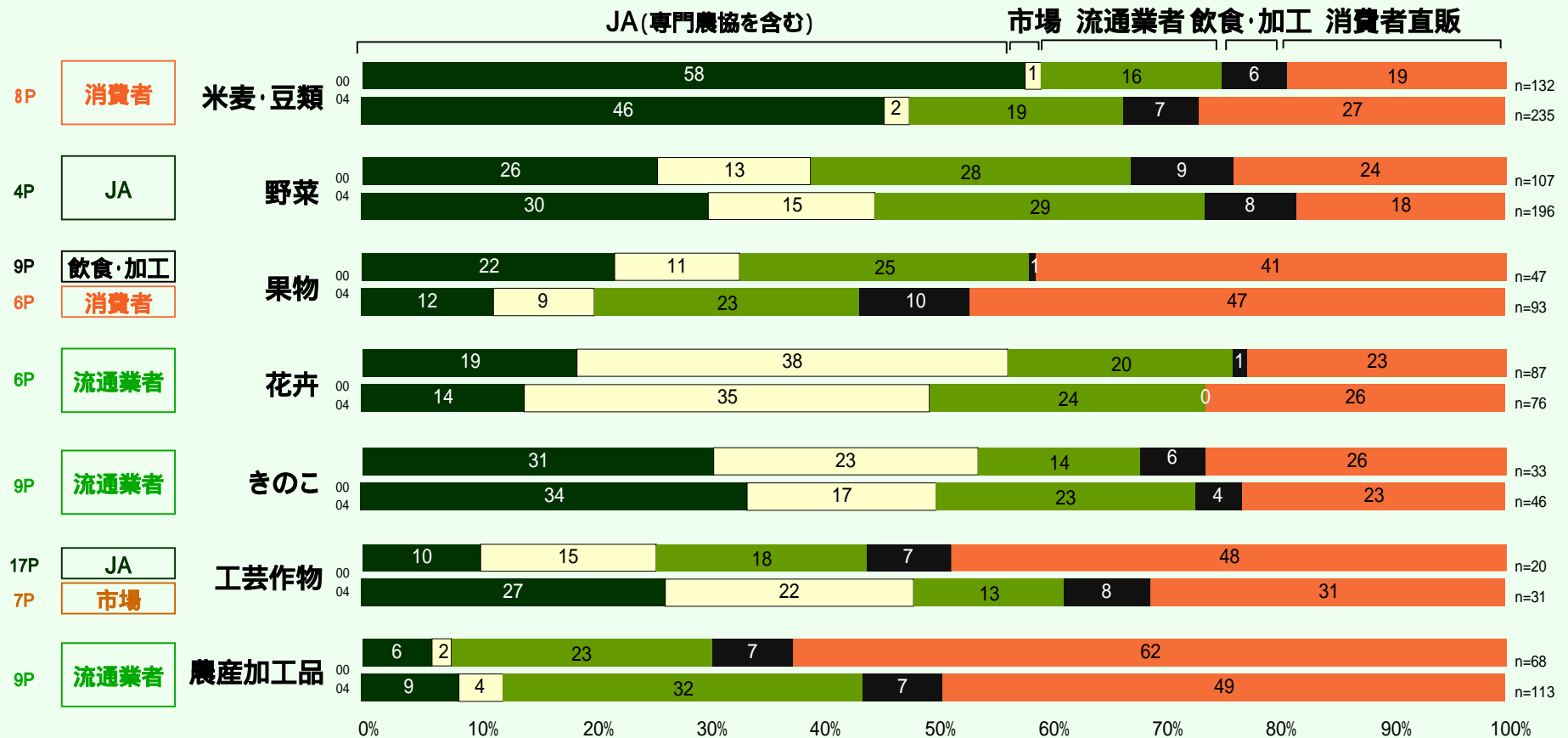


# 多様化する販路(1)

販路が多様化している。

**Data** 品目別・販売先の割合(%)

上段:2000年、下段:2004年



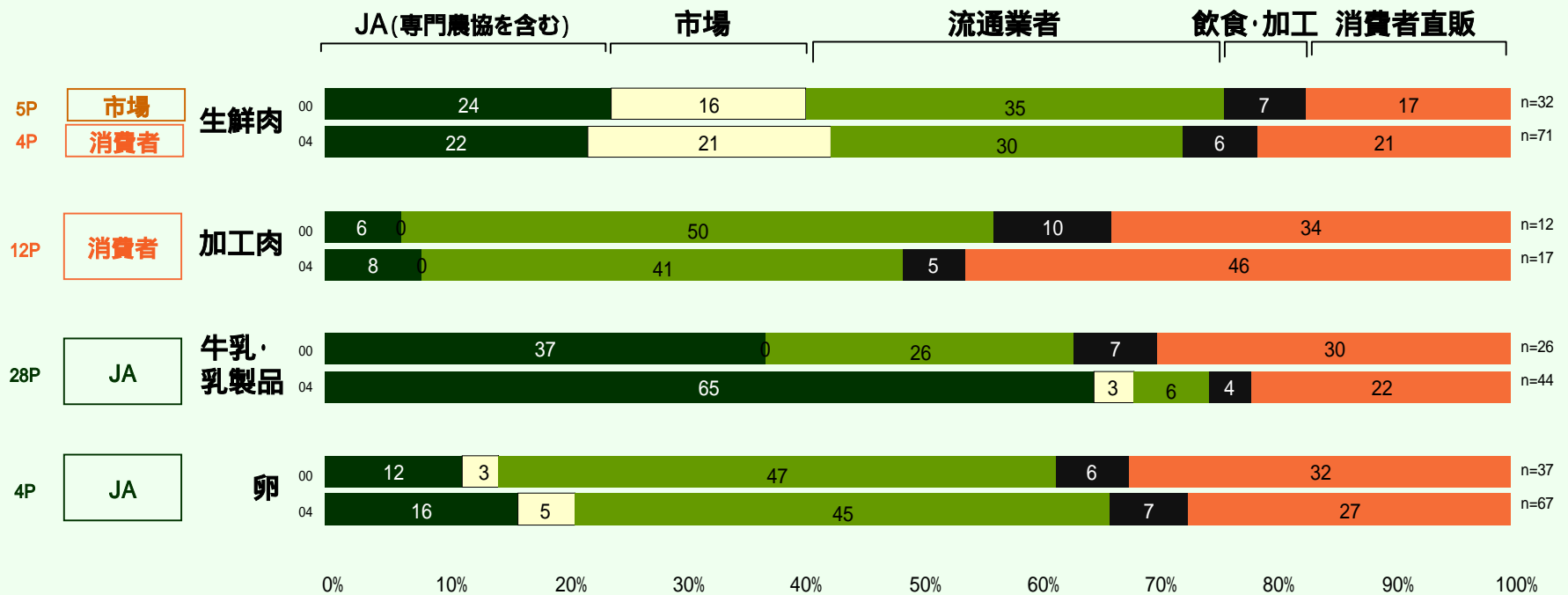
# 6

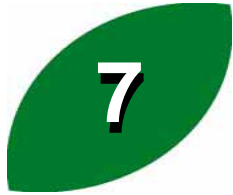
## 多様化する販路(2)

品目により、販売(出荷)先が、流通川上(JA・市場)比率が高まったものと、川下(業者・消費者)比率が高まったものがある。

**Data** 品目別・販売先の割合(%)

上段:2000年、下段:2004年

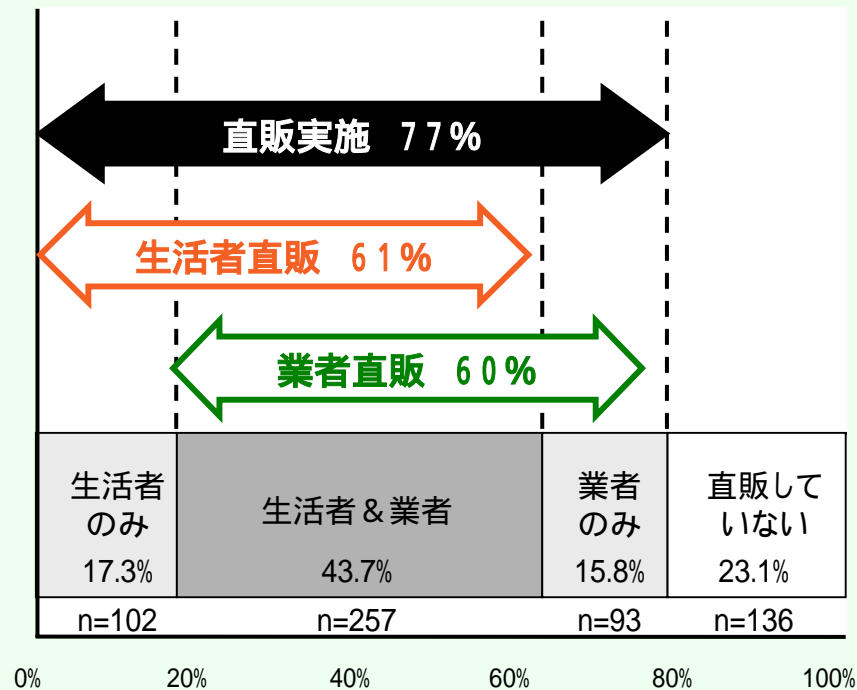




# 77%の法人が直販を実施

77% (前回:78%)が直販を実施  
生活者直販も60% (前回:63%)が  
実施

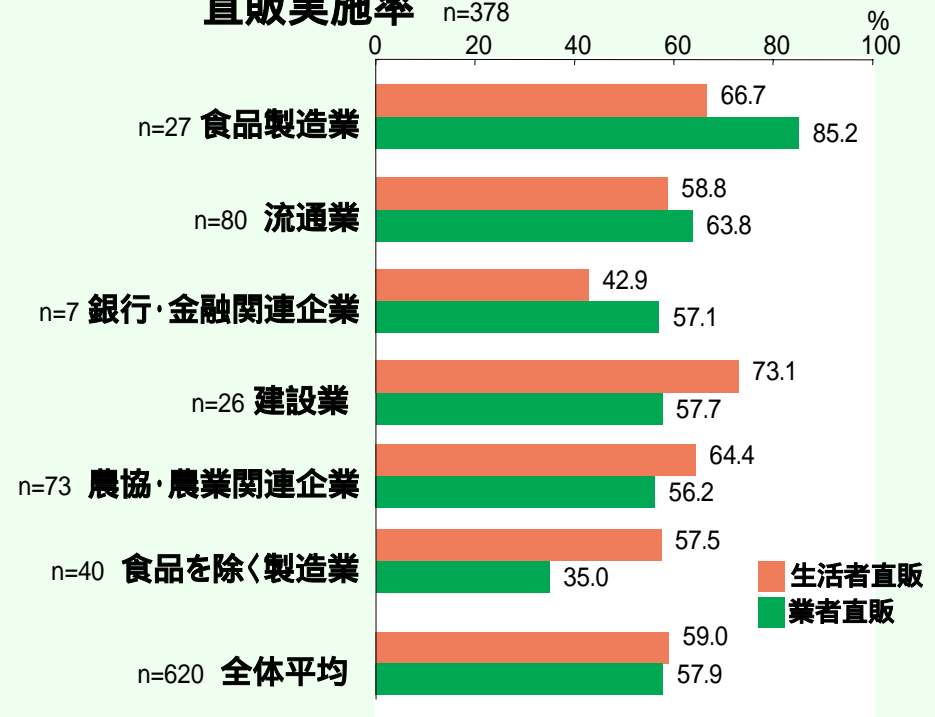
**Data** 直販実施状況(全体) n=620(無回答:32)



業者 = 小売業・飲食業・製造業等

社団法人 日本農業法人協会

**Data** 農外職業経験のある経営者による直販実施率 n=378





## 8

## 業者との取引が売上伸長に貢献

取引ロットが大きい業者直販が売上の伸長に寄与(収益面が課題か?)

業者の質・量ともに安定的な取引先としての期待が大きい

直販の顧客基盤が厳しい時代の経営の支え

生活者直販は、小規模で手間が掛かるのでは?

「利益率」の視点からの分析が必要(今後の課題)

**Data** 直販タイプ別・伸長率(過去5年間)と平均売上 n=261

サンプル数	直販タイプ	減少 (~100%)	100~150%	150~200%	200%以上	平均成長率	平均売上規模
n=230	生活者&業者	25%	49%	16%	10%	171% (144%)	2億4,257万円
n=86	生活者のみ	29%	51%	11%	9%	135% (138%)	9,833万円
n=79	業者のみ	30%	37%	15%	18%	170% (112%)	3億8,106万円

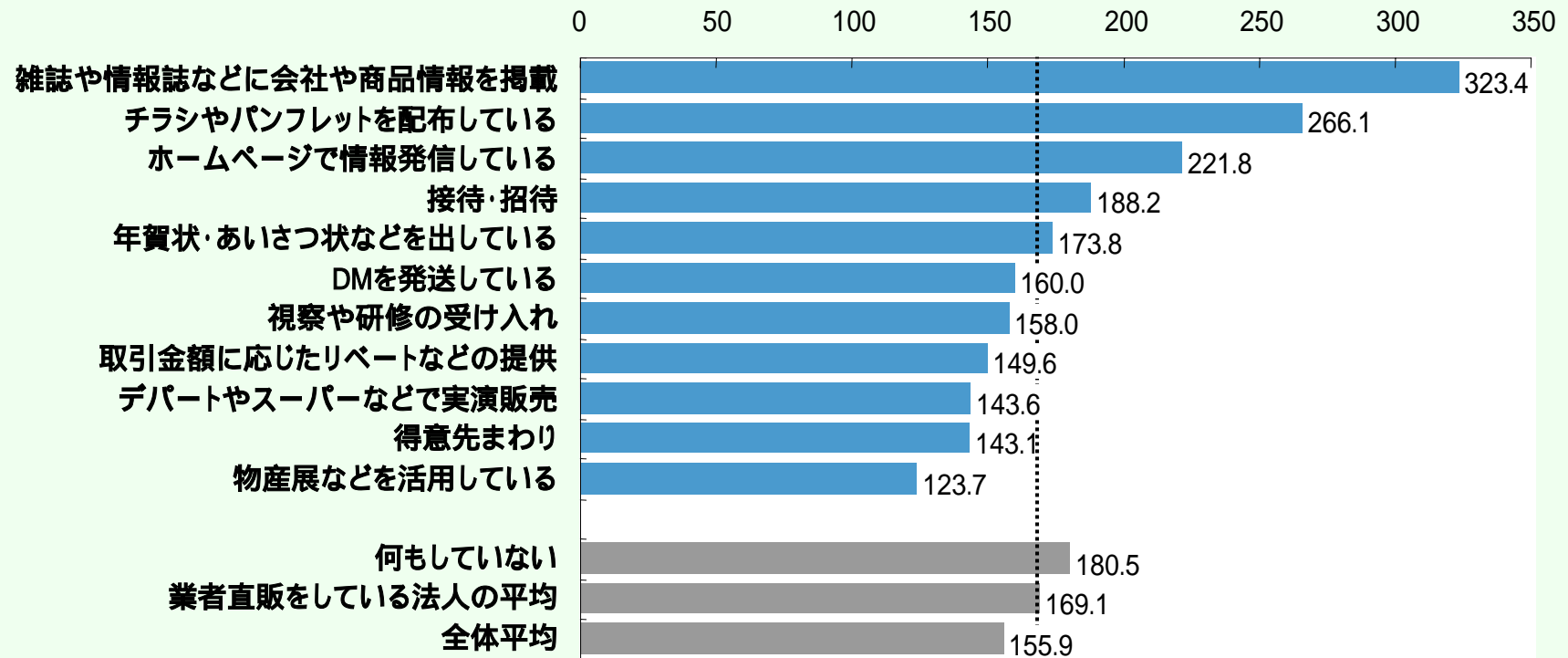


## 販促 業者向け

…雑誌記事(パブリシティ)、チラシ、HPが売上に直結

業者の情報収集手段(雑誌・チラシ、ホームページ)に対応した効果的な販促が必要

**Data** [業者直販]販促タイプ別・伸長率(過去5年間) n=317





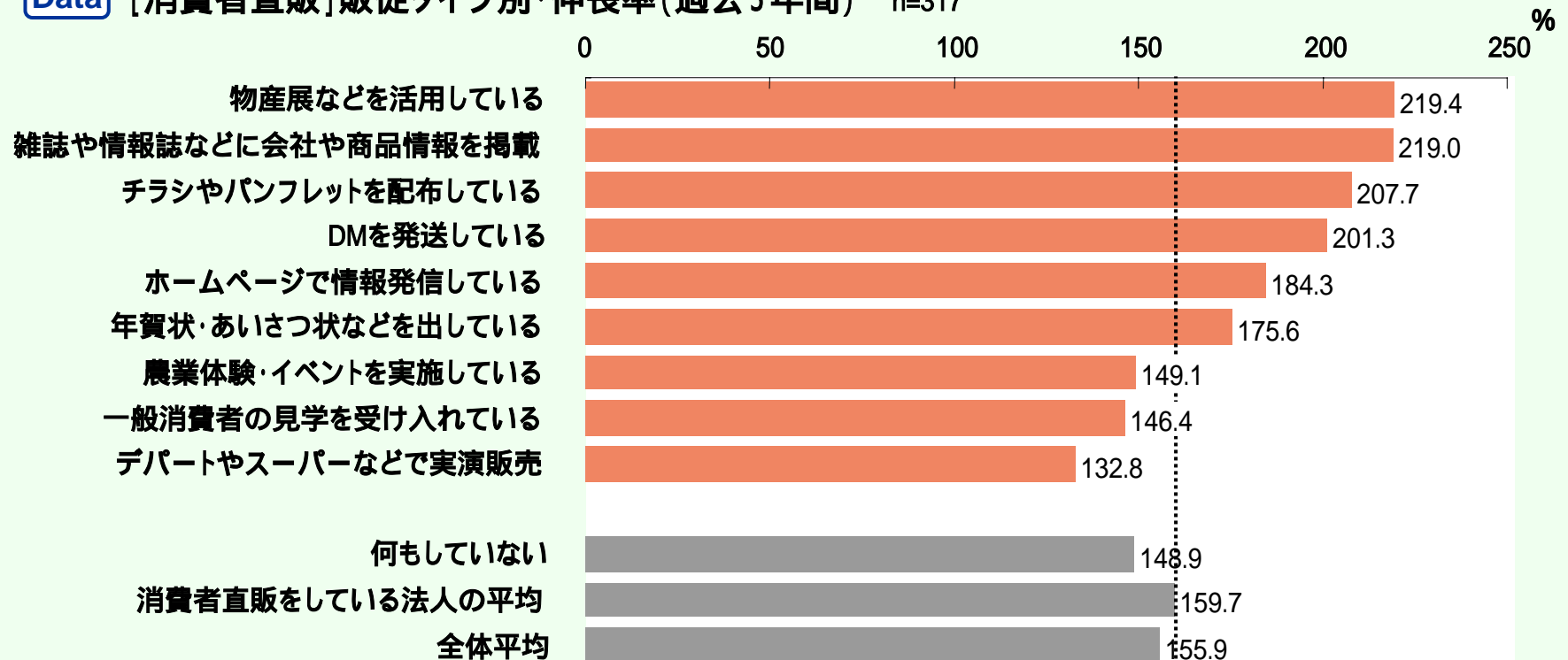
## 販促 消費者向け

…物産展、雑誌・情報誌のパブリシティ、DMが売上に直結

消費者向けには、「物産展」(新規顧客獲得、広汎なPR)「DM」(既存顧客のリピート喚起)も有効

農業体験、見学受け入れ、実演販売などは、手間のかかる割には効果が少ないのではないか？

**Data** [消費者直販]販促タイプ別・伸長率(過去5年間) n=317



# 10

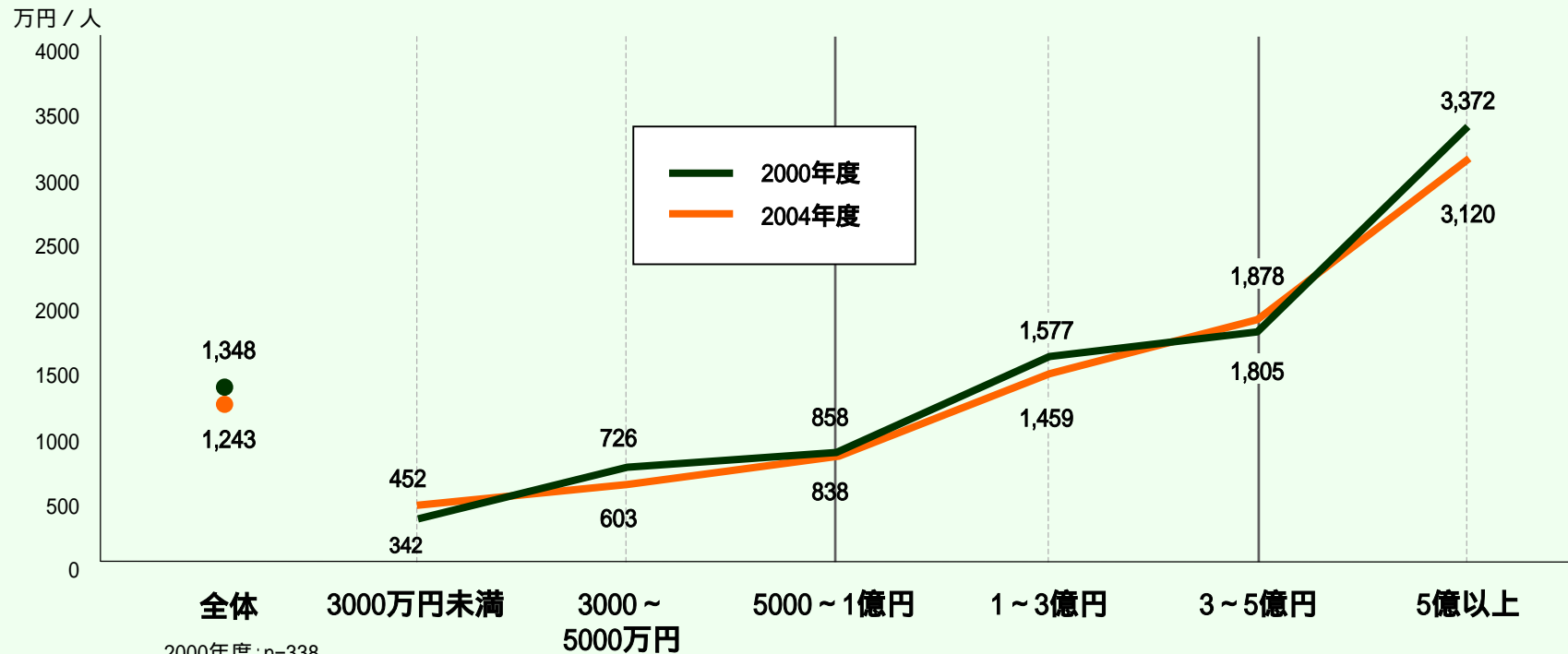
## 売上高1億円と5億円が事業構造の分岐点

農業法人の経営効率は、やや低下(5年間で10%強低下)

事業構造の多様化による経営効率の低下か？

…拡大する規模、多様な事業構造に追いつかない経営力？農産物価格の下落も大きい

**Data** 売上規模別・人的生産性



2000年度 : n=338  
2004年度 : n=490

# 11

## 業績を左右する経営管理能力

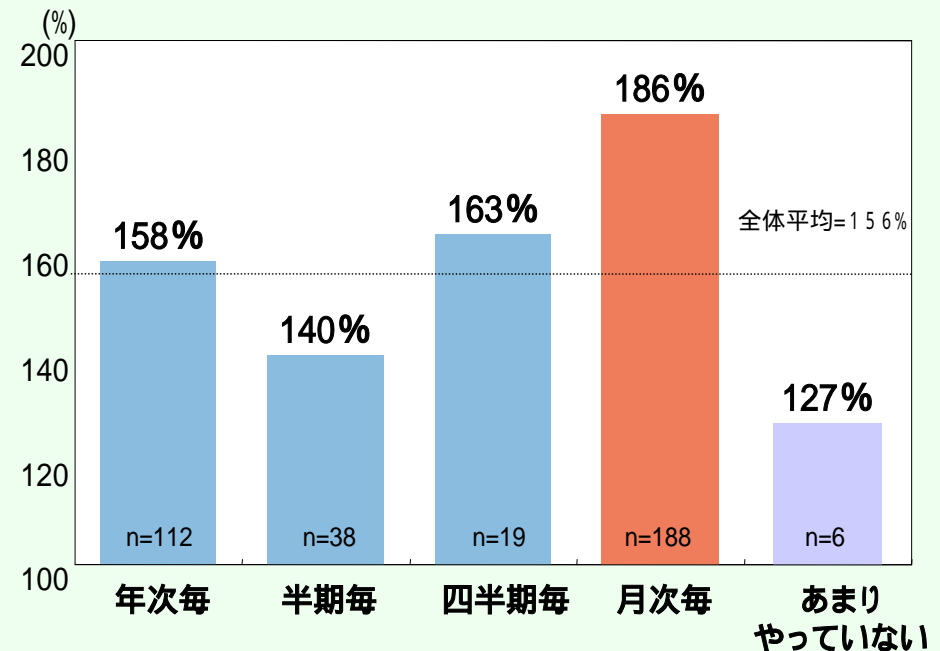
### 部門管理をしている.....成長率191%

・勘の資産配分・投資から計数管理へ

**Data** 経営管理状況と成長率(過去5年間)

n=176	n=173
<b>部門管理 している</b>	全体管理 している
<b>191%</b>	149%
n=481	n=62
<b>コンピュータを 活用している</b>	コンピュータを 活用していない
<b>161%</b>	126%

**Data** 計数管理方法と過去5年間の成長率 (N=363)

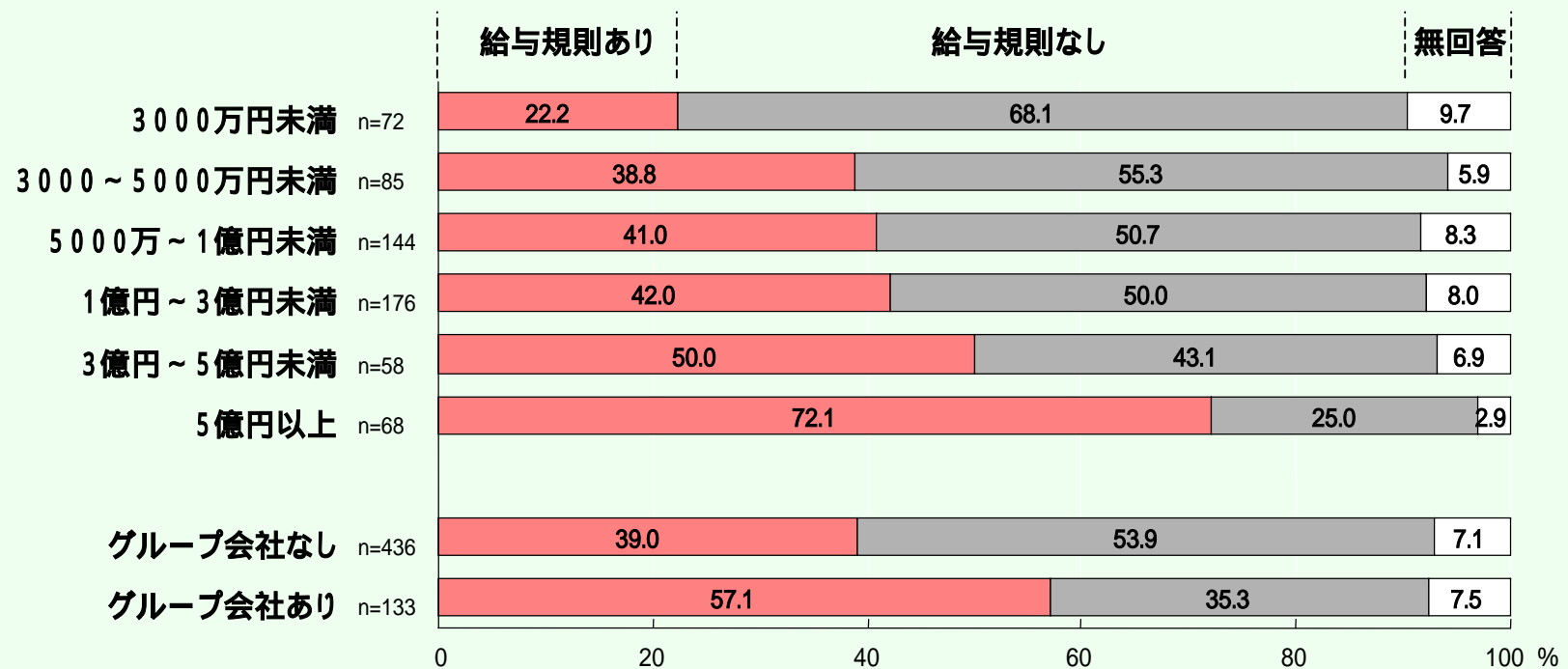


# 12

## 給与規則

売上1億円以上の法人でも半分以上が給与規則を設けていない。

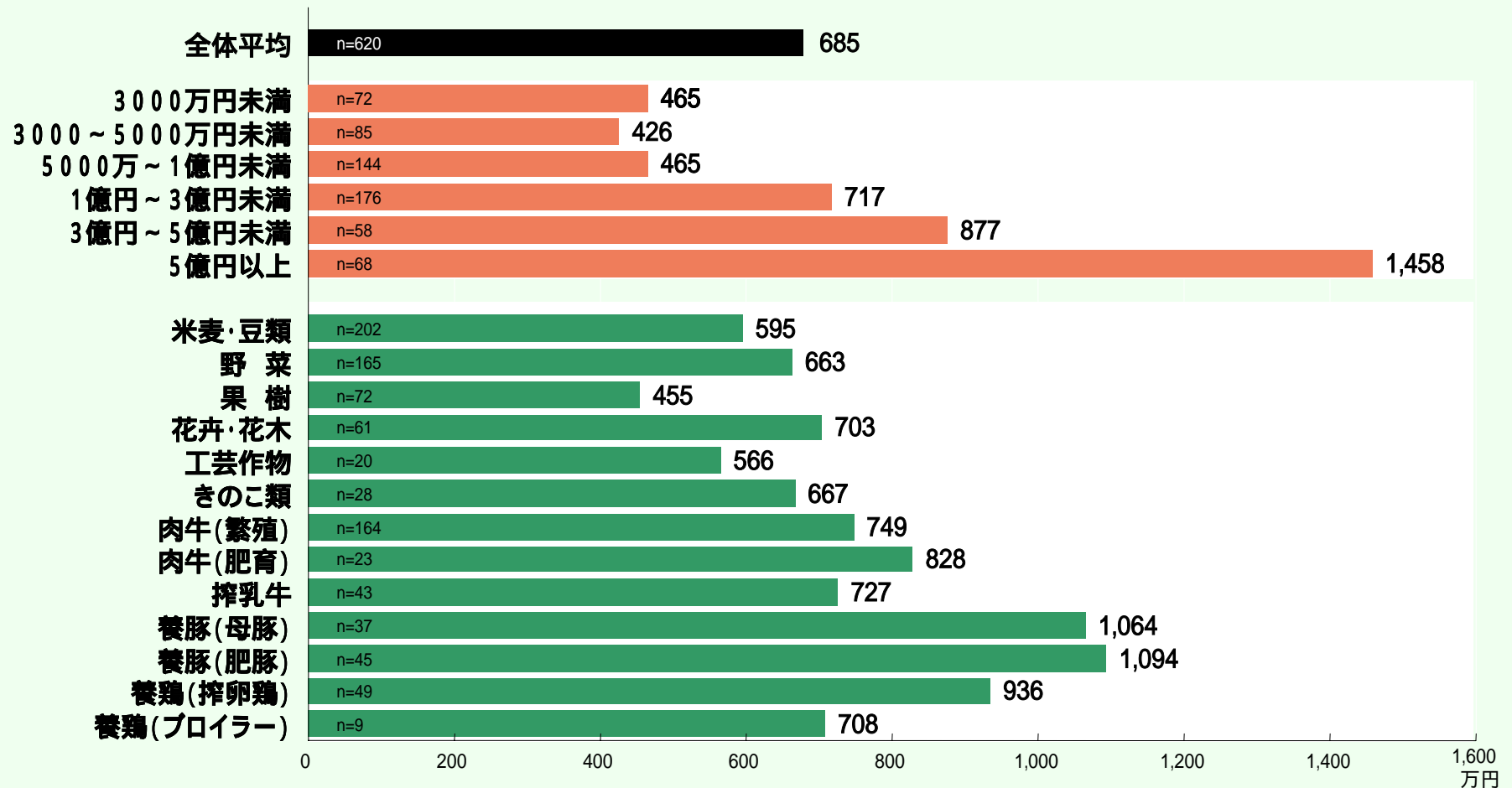
**Data** 給与規則の有無(売上/グループ会社有無) N=620

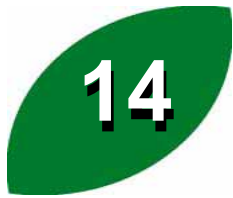


# 13

## あなたの役員報酬は多い？ 少ない？

**Data** [売上規模別 / 生産物別] 経営者の年間報酬額:平均(万円 / 年)





# 14 情報の主体的な収集と活用(1)

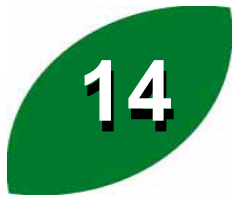
情報入手先は多様化・・・専門性の必要な課題の増大 = 農業界として専門家の育成が課題  
(取引業者、専門家・コンサルタント、取引銀行等の比率増)

日本農業法人協会・・・川下の「売り方や販売先」「生活者や食生活」に関する情報提供の必要がある  
(次ページ参照)。

**Data** 情報の種類別・入手先 (n=620)

情報の種類	第1入手先	第2入手先	第3入手先
世の中の動き	新聞 (67.4)	テレビ (50.0)	雑誌 (42.3)
政策や制度	行政 (51.5)	法人協会等の団体 (39.8)	新聞 (28.9)
経営戦略の立案	法人協会等の団体 (33.9)	専門家・コンサルタント (23.9)	新聞 (20.5)
経理や税務	専門家・コンサルタント (54.2)	法人協会等の団体 (19.2)	商工会・異業種交流等 (11.8)
雇用や労働	専門化・コンサルタント (29.4)	法人協会等の団体 (21.9)	商工会・異業種交流等 (12.4)
補助金	行政 (54.8)	普及センター (28.4)	法人協会等の団体 (24.7)
融資	取引銀行等 (39.4)	JA (38.7)	法人協会等の団体 (15.8)
生産や技術	普及センター (43.7)	取引業者 (29.4)	友人・知人 (27.9)
売り方や販売先	流通業者・市場関係者 (38.2)	友人・知人 (20.8)	取引業者 (19.2)
生活者や食生活	生活者(顧客) (35.5)	新聞 (34.4)	テレビ (24.4)





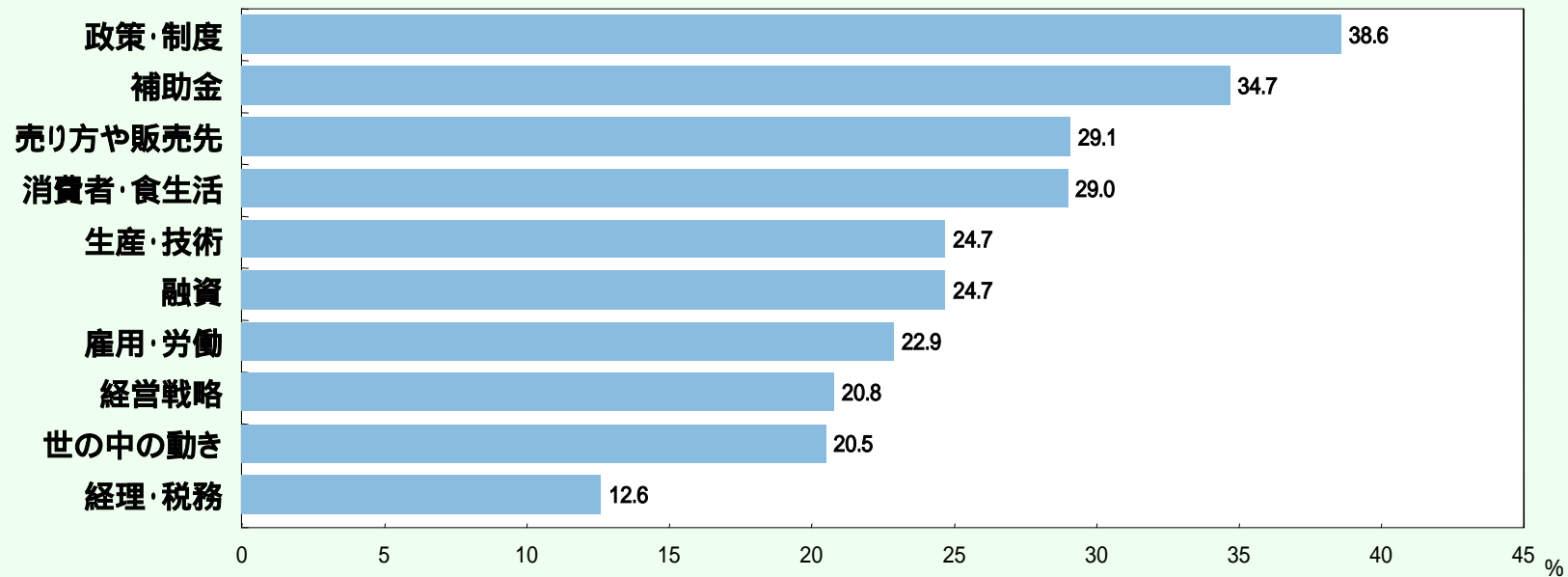
## 14 情報の主体的な収集と活用(2)

情報の満足度が低いのは、

政策・制度 補助金 販売関連 消費者・食生活

日本農業法人協会としても、満足度の低い情報提供のための体制整備が必要

**Data** 入手できる情報についての満足度(「不満」と答えた人の割合) n=490

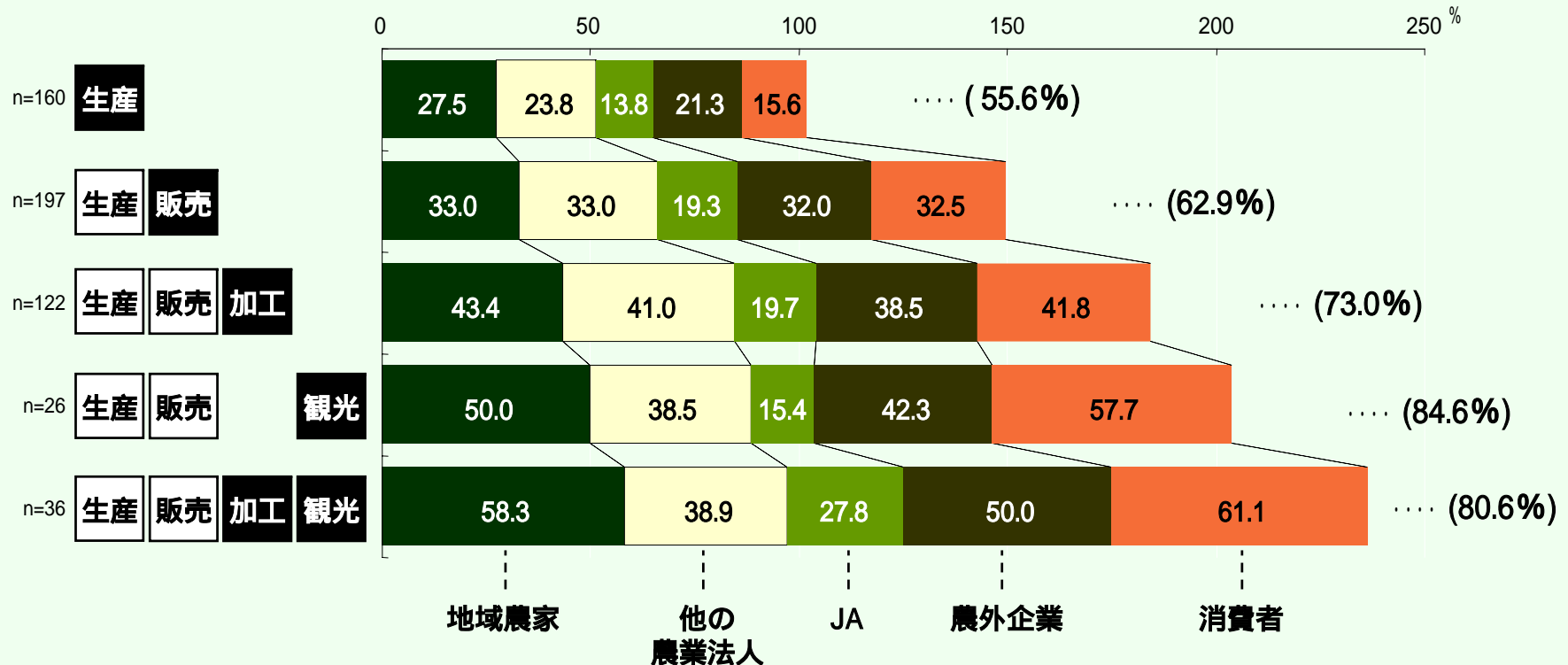


# 15

## ネットワークが成長の鍵

多角化の進展は、必然的にさまざまな提携が求められるようになる。  
 提携先の選択、効果的な提携を進めることが成長の鍵の一つになってくる。

**Data** 多角化段階別・希望提携先 ……(数字)は提携意向



# 16

## 直販・加工展開さらに強化

「品質の向上」「コスト削減」「量の拡大」が3大目標

・2つの法人経営の方向性

量・低コスト(生産 = 単一事業)

質・付加価値(加工 = 多角化)

**Data** 今後の目標(全体・業種別) n=620

		1	2	3	4	5	6	6	8	9
		質の向上	コスト削減	量の拡大	直販拡大	加工進出	直販進出	加工品質	加工拡大	加工コスト
n=160	生産				×					
n=197	生産 販売									
n=122	生産 販売 加工									
n=36	生産 販売 加工 観光									
全体 (%)		78.5	65.0	63.5	41.5	19.5	19.0	19.0	17.3	13.4

(前回調査の順位) 2000年度:全体 (%)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(11)	(5)	(10)	(12)
	77.9	65.7	57.2	45.3	23.2	15.0	23.2	15.3	12.2

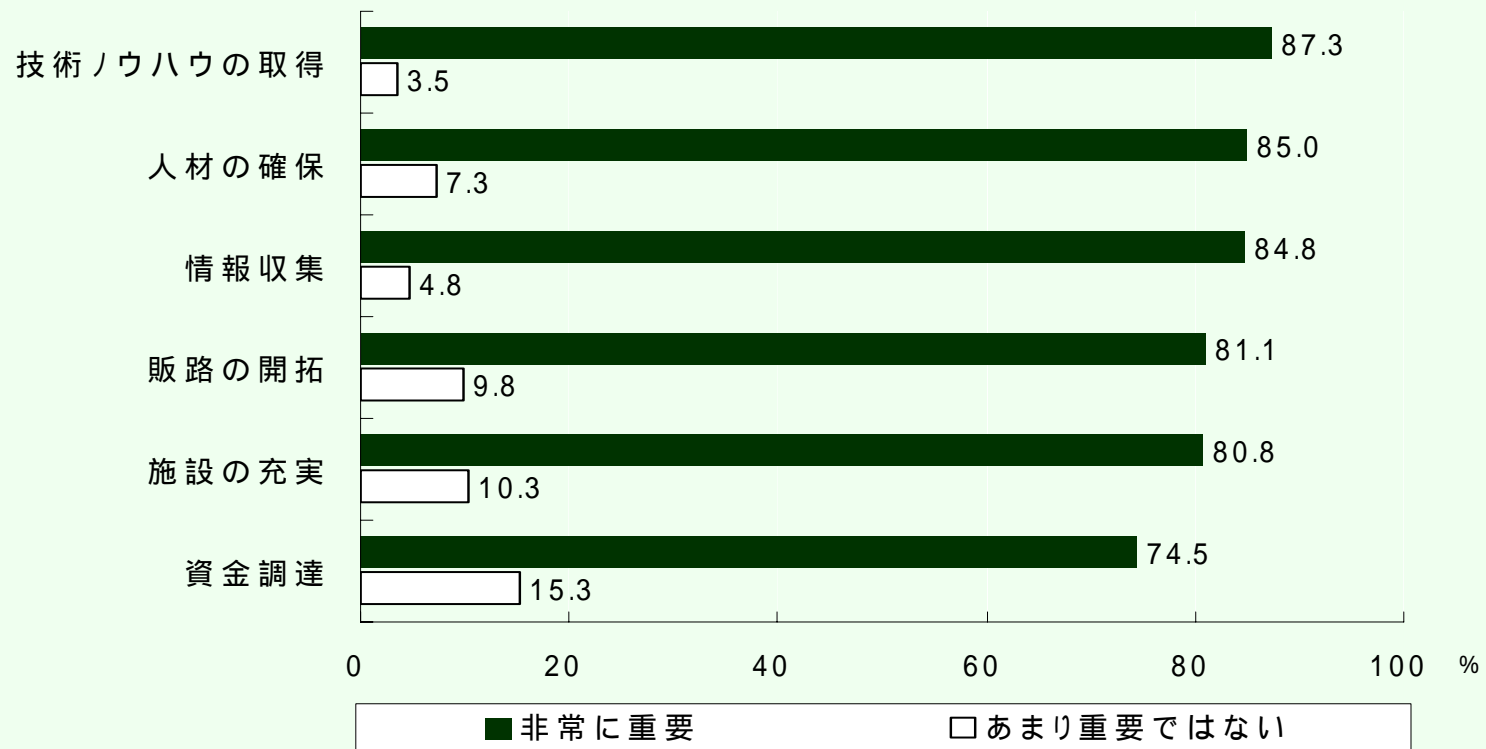
(全体平均と比べて) ■ 20%以上高い ■ 10%以上高い ■ 10%以上低い ■ × 20%以上低い

# 17

## 今後の施策

ノウハウ、人材、情報、販路、施設、資金すべてが重要な施

**Data** 今後の施策の重要度 (n=620)



# 18

## 農業法人の経営課題(全体・5年前との比較)

農産物の「価格低下・輸入増」に加え、  
「人員不足」「販路」「環境」が上位課題に

**Data** 農業法人の経営課題(1～3位合計) 2004年度(n=353)・2000年度(n=620)

順位	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9
	農畜産物の 価格低下	質的な 人員不足	農畜産物の輸入 増加自由化	運転資金の 不足	機械施設の 拡充更新	商品開発	環境保全型 生産方式	販路不足	法律制度 の改正	後継者不足
全体(%)	18.2	13.5	13.1	12.6	11.0	10.5	10.0	9.5	8.9	8.9

青字: 前回調査より順位ダウン 赤字: 前回調査より順位アップ

前回調査での順位	1	12	2	3	8	7	10	16	4	17
2000年度	22.1	5.7	18.4	14.7	9.3	10.5	6.8	5.4	11.6	5.1

# 18

## 農業法人の経営課題(多角化段階別)

「生産、販売型」では、「価格の低下」「輸入の拡大」が最大課題だが、「加工、観光型」ではむしろ価格下落を乗り越えるべく付加価値付けが課題であり、そのための「人材」「資金」が大きな課題

**Data** 農業法人の経営課題(1～3位合計) 2004年度(n=353)・2000年度(n=620)

n=160	<b>生産</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		農畜産物の 価格低下 (16.9)	質的な 人員不足 (15.0)	農畜産物の 輸入増加・自由化 (14.4)	家畜の疾病 (12.5)	地球環境への影響 に対する苦情 (10.6)
n=197	<b>生産</b> <b>販売</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>4</b>	
		農畜産物の 価格低下 (24.4)	農畜産物の 輸入増加・自由化 (14.2)	運転資金の不足 (14.2)	質的な 人員不足 (11.2)	商品開発 (11.2)
n=122	<b>生産</b> <b>販売</b> <b>加工</b>	<b>1</b>	<b>2</b>			
		質的な 人員不足 (16.4)	農畜産物の 価格低下 (14.8)	運転資金の不足 (14.8)	機械・施設の 拡充・更新 (14.8)	商品開発 (14.8)
n=36	<b>生産</b> <b>販売</b> <b>加工</b> <b>観光</b>	<b>1</b>		<b>3</b>		
		運転資金の不足 (16.7)	質的な 人員不足 (16.7)	農畜産物の 価格低下 (13.9)	資金借入に際して の担保不足 (13.9)	販路不足 (13.9)