

農業経営におけるリスクと対策

自然災害の発生…
農産物市場価格の下落…



そんな時どうしますか？

農業経営を行ううえで、さまざまなリスクに遭遇することがあります。そんな時、経営者自らが発生し得るリスクを想定し、事前に対策を講じることで、リスクの回避や影響を最小限に抑えることができます。

【講義目的】

☞ 農業経営におけるリスクと対策について、公庫融資事例を踏まえて学びます。

農業経営におけるリスク

農業経営におけるリスクへの対策

施設園芸（水耕栽培型）の経営リスク

施設園芸（水耕栽培型）の経営リスクへの対策

露地野菜の経営リスク

露地野菜の経営リスクへの対策

リスクヘッジのための金融機関との付き合い方

経営課題を抱えている事例

参考解説

「経営破たん」とは？

資金繰りが続かなくなり資金ショートすること。
(＝倒産)

【分かりやすいケース】

- 業者への支払い不履行（手形・小切手の不渡り）
- 長期延滞による金融機関からの廃業勧告 など

逆に、収支状況が極端に悪くとも、強力なスポンサーがおり、資金供与が続く限り経営破たんには至らない。

※「黒字倒産」とは？ ⇒ 参考解説（末尾）へ

農業経営において「経営破たん」に至る要因

- 技術不足（病害虫の発生含む）
- 市場価格の下落
- 経営者（準ずる者）の病気、事故、死亡
- 火災等の人為災害
- 地震、台風等の自然災害、家畜伝染病の発生
- 取引先の破たん（売掛債権の回収不能・販売メイン先の倒産）
- 経営と家計の未分離による過大な浪費 など

👉 リスク対策

いずれも起こりうることを想定して、事前にリスク回避策を備えておくことが重要

農業経営におけるリスクへの対策

リスク要因	主なリスク対策
技術不足	<ul style="list-style-type: none"> ● 就農前の十分な研修（経営管理面含む） ● 技術支援者との関係構築（研修先の農業者、地域のベテラン農業者、専門家、普及センター等） ● 従業員教育
市場価格の下落	<ul style="list-style-type: none"> ● 信頼のおけるユーザーとの生産・販売契約
経営者（準ずる者）の病気、事故、死亡	<ul style="list-style-type: none"> ● 各種保険制度の活用 ● 人材の育成 ● メインバンクとの関係強化
火災等の人為災害 地震、台風等の自然災害 家畜伝染病の発生	<ul style="list-style-type: none"> ● 各種保険制度、共済制度の活用 ● 発生時の対応計画の作成
取引先の破たん（売掛債権の回収不能、販売メイン先の倒産）	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売先の分散 ● 信用状況のモニタリング（信用調査の実施） ● 貸倒防止共済の活用 ● 売掛サイトの短縮化

特徴・傾向

※公庫融資事例に基づくもの

初期の設備投資が大きい割には、当初収益が安定せず、資金繰りに行き詰るケースが散見

経営破たんに至るケース

※公庫融資事例に基づくもの

- ① プラントメーカーの過去の実績等を参考に収支計画等を作成したが、プラントの立地条件（日照、緯度、高度等）により、過去の栽培マニュアルが適合しない。
- ② 事業立ち上がり期の収益が安定せず、資金繰りがひっ迫。
- ③ 融資機関に貸出条件緩和や追加運転資金等を要請するが、投資直後からの要請に融資機関側も慎重対応せざるを得ず、資金繰りが更に窮屈となる。
- ④ 事業性ローン、消費者ローン等での資金調達により金利負担が増大。
- ⑤ 収益性が更に悪化し、債務超過に陥り、資金繰りが続かなくなり経営破たん。

収益が安定しない要因

- 温度管理の失敗、液肥の配合ミス等の肥培管理の失敗による目標収量の未達、目標品質の未達
- プラント自体の構造上の問題、立地場所とのミスマッチ（日照、緯度、高度等）
- 病虫害発生による目標収量の未達、目標品質の未達
- 市場価格そのものの下落
- 品目転換が困難

施設園芸（水耕栽培型）の経営リスクへの対策

リスク要因等	主なリスク対策
プラントそのものの構造等に関するリスク（ <u>地域親和性、操作性等</u> の観点から）	<ul style="list-style-type: none">● 同一地域（同一気候条件）等である程度導入実績のあるプラントを選定する。● アフターケア、アフターメンテナンスの充実したプラントを選定する。（同業者へのヒアリング）● プラントメーカーとの損害補填契約の締結
肥培管理の未熟さに関するリスク	<ul style="list-style-type: none">● 事前に同種（近隣）のプラントで栽培技術を習得する（従業員も含めて）。● 栽培ノウハウを持った者を雇用する。● アフターケアの充実したプラントを選定する。
病虫害等の発生リスク	<ul style="list-style-type: none">● 防除システムの導入● プラント指導員、普及員等からの技術支援● 社員教育
市場価格の変動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none">● 信頼のおけるユーザーと生産・販売契約を結んでおく。● 契約数量より多目（バッファ）で生産し、契約超過分は市場販売とする。

特徴・傾向

※公庫融資事例に基づくもの

初期において大型の設備投資を必要とせず、段階的に投資を行える。

経営破たんに至るケース

※公庫融資事例に基づくもの

- ① 災害、病害虫発生等に起因した1期作のマイナスを吸収できず、
購買未収金が底だまり。
- ② 次期の作付けのための運転資金を消費者ローン等の高金利で手当て
してしまい、収益性が悪化。
- ③ 収益性が回復しないまま負のスパイラルに入り、金融機関が債権回
収の手續に着手。

収益が安定しない要因

- 収量と単価がトレードオフになるケースが多い
（“豊作貧乏”）
- 天候、収穫時期、全国的な生産動向等により、収益の波が生じやすい
- 共済制度の利用も少なく、災害の影響を直接受けやすい

露地野菜の経営リスクへの対策

リスク要因等	主なリスク対策
天候不順、自然災害に関するリスク	<ul style="list-style-type: none">● 旱魃に対する灌漑施設整備（スプリンクラー）● 台風等に対する防風ネットの導入
市場価格の変動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none">● 複数品目、複数品種の作付け● 収穫時期の分散● 信頼のおけるユーザーと生産・販売契約を結んでおく。● 契約数量より多目（バッファ）で生産し、契約超過分は市場販売とする。● 収益の波を把握し、内部留保を厚くする。

リスクヘッジのための金融機関との付き合い方

経営破たん（資金ショート）を回避するためには、資金の出し手である金融機関との普段の付き合い方が重要。

特に一過性の要因により経営が一時的に悪化し、資金繰りに窮した場合等には、普段の付き合い方が金融機関の判断（支援方針等）に大きな影響を与える。

金融機関との良好な信頼関係構築のための取組例

- ① 決算書が出来上がったら、金融機関に赴き、実績を報告する。
- ② その際、収益の増減要因を分析し、課題の把握と改善策を説明する。
- ③ 金融機関担当者を生産現場等へ案内する（担当者に生産工程等のイメージを持ってもらう）。

経営課題を抱えている事例

※公庫融資事例に基づくもの

営農類型	個人/法人	経過・経営課題
施設野菜 (トマト)	法人	長期の研修を受けた後、耐候性ハウスを建設し、トマトの養液栽培を開始したが、研修を受けた場所と事業地の気象条件が異なり、事業立ち上げ当初、収穫量が計画を大幅きく下回った。販売先やプラントメーカーの技術指導も受け、経営改善に取り組み中。
施設花き (バラ)	個人	妻の出産を契機に労働力不足を来し、ハローワーク等で従業員を募集するも従業員が定着せず。生産管理に目が行き届かなくなり、バラの生産量や品質の悪化に繋がった。親族の経営する農業法人から従業員を当面派遣してもらうことで、労働力不足を解消。
露地野菜 (人参、キャベツ等)	法人	農場管理を十分に任せることのできる人材が育つ前に、確保できた農地を借地し、生産規模を大幅に拡大。しかし、新たな農地は土壌条件がよくなり、土づくりに時間と費用を要したうえ、大幅な規模拡大で生産管理や従業員への適確な指示が疎かになり、赤字が継続。外部人材の登用や役員報酬削減などの経営改善に取り組み中。
施設野菜 (イチゴ)	法人	その他作物とイチゴの複合経営からイチゴ専作に転換するが、イチゴの栽培技術不足により生産が安定せず。イチゴ加工品販売先の代金支払遅延も重なり、資金繰りが逼迫。販売先や取引金融機関との協議を重ね、経営改善に取り組み中。
露地野菜 (ブロッコリー)	法人	法人設立後、ブロッコリーの栽培に取り組むが、生産がなかなか軌道にのらず、資金繰りが逼迫。メインバンクに相談することなく、消費者金融からの資金調達に至る。経営改善の見通しがいいことからメインバンクは支援を打ち切り、経営継続が困難な状況となる。

「黒字倒産」とは？

- 帳簿上の利益が上がっていても、実際の資金繰りがショートすることによって起こる経営破たん（倒産）
- いわゆる「勘定合って銭足りず」の状態

なぜ「黒字倒産」が起こる？

商品売買の決済は、通常1か月～2か月後の決済となり、その間は利益は計上されていても現金は入ってこない。その間に経費の支払いなどにより資金繰りがショートすることで黒字倒産に陥る（入金と出金のズレ）。

「黒字倒産」に至る事例

【肉用牛繁殖経営を行うA社】

- ① 毎月の借入金返済額：300万円
- ② 過去に借入金の延滞履歴なし
- ③ 每期黒字決算を継続
- ④ 金融機関とは良好な関係

【今月の収支・返済】

経費	繁殖牛増頭により常時飼養頭数が増えたことから、飼料代等の資材費、労務費などの経費が増加 (経費1,000万円＝現金500万円＋買掛金500万円)
売上高	肥育素牛販売単価が好調で、売上高は1,500万円 (売上高1,500万円＝現金500万円＋売掛金1,000万円)
利益	売上高1,500万円－経費1,000万円＝利益500万円
借入金返済	借入金の返済は経費とはならないため、利益から返済。 今月の利益500万円から現金で300万円を返済しなければならない… <u>⇒帳簿上の利益は500万円となっているが、この利益はすべて「売掛金」であり、「現金」ではない!!</u> <u>(手元に現金がない!!)</u>

A社はあわてて300万円の資金調達を行い、窮地をしのぐことができました。
もし、資金調達できず返済を延滞する状態が慢性化するとA社は黒字であっても経営破たん（黒字倒産）となります。

「黒字倒産」を防ぐには

- 資金計画（資金繰り管理）が重要
- 資金繰り表を作るなどして、計画的に管理
 - ☞ いつ・どれだけの資金が必要？
 - ☞ 手元現預金はどのくらい？
 - ☞ いつ・どれだけ資金調達？