

一般社団法人箕面市農業公社

経営計画

【改訂版】

平成 27 年 2 月

一般社団法人箕面市農業公社

もくじ

1. 一般社団法人箕面市農業公社について

- 1-1. 法人の概要**
- 1-2. 目的**
- 1-3. 事業**
- 1-4. めざす姿**

2. 長期耕作収支展望

- 2-1. 長期耕作収支展望の考え方**
- 2-2. 長期耕作収支展望による仕上りの規模感**
- 2-3. 耕作面積の増加に伴う各種数値の動き**
- 2-4. 長期耕作収支展望の留意点**
 - 2-4-1. 留意点（１）「耕作収支」とめざす姿**
 - 2-4-2. 留意点（２）長期耕作収支展望の位置付け**
 - 2-4-3. 留意点（３）長期耕作収支展望のバージョンアップ**

3. 行動計画

- 3-1. 農地保全事業**
 - 3-1-1. 耕作面積の拡大**
 - 3-1-1-1. 借り受け農地の拡大**
 - 3-1-1-2. 農地借り受け期間の長期化**
 - 3-1-1-3. 農作業の請負**
 - 3-1-2. 高効率作物の生産**
 - 3-1-3. 農業機械等の導入**
- 3-2. 物流事業**
 - 3-2-1. 市内農業者の生産見通しの把握**
 - 3-2-2. 学校給食への情報提供**
 - 3-2-3. 納入環境の整備**

3-3. 給食食材の調達業務 (←給食会から業務受託後削除)

3-4. 経費の削減

3-4-1. 物件費の削減

3-4-2. 業務の合理化

3-4-3. 出荷作業の省力化

3-4-4. 補助金等の確保

3-5. 人材の雇用と育成

3-5-1. 常勤耕作者の雇用

3-5-2. 人材の育成

3-6. 事務の適正性の確保

3-7. 耕作拠点の整備

4. 経営状況の検証と次年度の目標設定

4-1. 長期耕作収支展望のチェック

4-1-1. 検証手法

4-1-2. 係数の種類

4-1-3. 各係数の意味と相関関係

4-1-3-1. 係数の相関関係チャート

4-1-3-2. 係数の解説

4-1-3-3. 耕作収支の検証式

4-1-4. 売上と物件費の“クリアすべき値”

4-1-4-1. “クリアすべき値”の設定

4-1-4-2. “クリアすべき値”に関する係数

4-1-4-3. 追加係数の解説

4-1-4-4. 耕作以外の経費を算入した収支の検証式

4-2. 検証の実施

4-2-1. 検証の実施時期とフォーマット

4-2-2. 検証フォーマットの使い方

4-2-2-1. 基本の使い方（実績値の入力と検証）

4-2-2-2. 「最新修正値」欄の使い方

4-3. 分析

4-3-1. 値が低い項目の分析

4-3-2. デフォルト値の低値への見直し

- 4-3-3. 値が高い項目がある場合
- 4-4. 目標の設定
 - 4-4-1. 次年度目標
 - 4-4-2. 耕作面積拡大の目標設定
 - 4-4-2-1. 年次目標
 - 4-4-2-2. 年次目標の達成度の検証
- 4-5. 耕作に係る指標グラフの作成

5. 平成 27 年度収支見込み

- 5-1. 平成 27 年度の特殊要因
- 5-2. 平成 27 年度の耕作状況の見通し（収支見込み作成の諸条件）
- 5-3. 平成 27 年度収支見込み（給食食材調達業務を除く）
- 5-4. 給食食材調達業務の収支について

6. 今後の経営見通し

- 6-1. “素”の年間収支見込み
- 6-2. 資金の見通しと計画
 - 6-2-1. 短期貸付金について
 - 6-2-2. 各年度の見通しと資金計画
 - 6-2-2-1. 平成 27 年度
 - 6-2-2-2. 平成 28 年度
 - 6-2-2-3. 平成 29 年度
 - 6-2-2-4. 平成 30 年度
 - 6-2-2-5. 平成 31 年度
- 6-3. 留意点
- 6-4. 経営収支の検証
- 6-5. 財務に係る指標グラフの作成

1. 一般社団法人箕面市農業公社について

1-1. 法人の概要

- （１）法人形態 一般社団法人
- （２）設立時期 平成 26 年 2 月 12 日登記
- （３）設立時社員 箕面市、箕面FMまちそだて株式会社
- （４）現社員 同上
- （５）設立時役員
 - 代表理事 箕面市副市長 伊藤哲夫
 - 理事 箕面市農業委員会会長 東山磯治
 - 監事 箕面市会計室長 谷口あや子
- （６）現役員（平成 27 年 2 月現在）
 - 代表理事 同上
 - 理事 同上
 - 監事 箕面市会計室長 南悦治
- （７）議決機関 社員総会

1-2. 目的

一般社団法人箕面市農業公社（以下、単に「農業公社」という。）は、箕面市の農地の保全と地産地消を推進するとともに、新規就農をめざす若者を育成し、もって“農あるまちづくり”に寄与することを目的とする。

1-3. 事業

- （１）農地の保全に関する事業
- （２）箕面産食材の流通、販売、消費に関する事業
- （３）学校給食物資の供給に関する事業 （※←給食会から受託後削除）
- （４）その他目的達成に必要な事業

1-4. めざす姿

- （１）農業公社は、箕面市内の主に“担い手がない農地”において自ら耕作し、箕面市農業委員会との連携のもと、箕面市の遊休農地の完全解消をめざす。
- （２）農業公社は、箕面市内の農業者が生産する、または生産を希望する野菜、コメ等（以下「箕面産野菜」という。）について、流通、販売等（以下「物流事業」という。）を担い、その確実な販路を確保することをもって市内農業を振興し、遊休農地の新規発生ゼロをめざす。
- （３）農業公社は、その経営にかかるすべての経費を農地の保全に関する事業（以下「農地保全事業」という。）からの収入で賄う、“耕作だけで収支均衡”経営をめざす。
- （４）農業公社は、新規就農をめざす若手職員を雇用して次代の農業者を育成し、後継者・労働力不足等により営農の継続が困難な農地の担い手として世に送り出すことをめざす。

2. 長期耕作収支展望

2-1. 長期耕作収支展望の考え方

本計画策定時点（平成 27 年 1 月）において、農業公社は約 2.5ha の農地を職員 4 人で耕作しているが、平成 26 年度は国の補助金（緊急雇用創出事業、補助割合 10 分の 10）を受けており、人件費の全額及び物件費の一部がこれにより賄われている。

補助金等については今後も有効活用を図るものの、農業公社は、“耕作だけで収支均衡”をめざすことから、補助金等の外的要素に依存しない体制を整える必要がある。

耕作に係る経費は、主に人件費、及び物件費として、車両経費など固定物件費と種苗代など変動物件費が挙げられるが、固定物件費は一定の耕作規模まで増加しないことから、耕作面積が小さいうちは非効率な状態であり、耕作面積が大きくなると効率的な運営が可能となる。

また、1 人の耕作者が耕作できる限界面積が一定であるとして、耕作面積が 1 人分の限界面積を超えた時点で、次の耕作者を雇用する必要性が生じるが、耕作面積が 2 人分の限界面積に到達するまでの間、耕作者の労働力は一部余剰となり、非効率な状態が生じる。

これら経費と耕作面積の相関関係を分析し、耕作により得られる収入で耕作に必要な経費を賄いきれる“黒字化ポイント（最低採算ライン）”と、そこに至るための諸条件を求めたものが「長期耕作収支展望」である。

長期耕作収支展望における様々な係数とデフォルト値について詳しくは、「4-1-2. 係数の種類」「4-1-3. 各係数の意味と相関関係」に記載しているので、よく理解し、到達点を共有しなければならない。

2-2. 長期耕作収支展望による仕上りの規模感

長期耕作収支展望による黒字化ポイント（最低採算ライン）は、以下のとおりである。

- （1）耕作面積： 6ha
- （2）常勤耕作者雇用人数： 3 人

- (3) 耕作作物：全圃場の 1/2 において、だいこんとキャベツの二毛作
残り 1/2 において、たまねぎとはくさいの二毛作
- (4) 耕作による収入： 23,042,574 円/年
- (5) 耕作に係る支出： 22,157,440 円/年
- (6) 収支予測： 885,134 円/年の黒字

なお、長期耕作収支展望の作成に際して行った分析の結果、常勤耕作者が担う業務量を臨時職員に振り替えることにより、数字上の採算性の向上が可能であることがわかっているが、過剰な振替により臨時職員の指導・管理等が困難になる危惧があること、農業公社として新規就農者の育成をめざしていること等から、ある程度の常勤耕作者数を確保する必要があるため、常勤耕作者雇用人数を 3 人としている。

2-3. 耕作面積の増加に伴う各種数値の動き

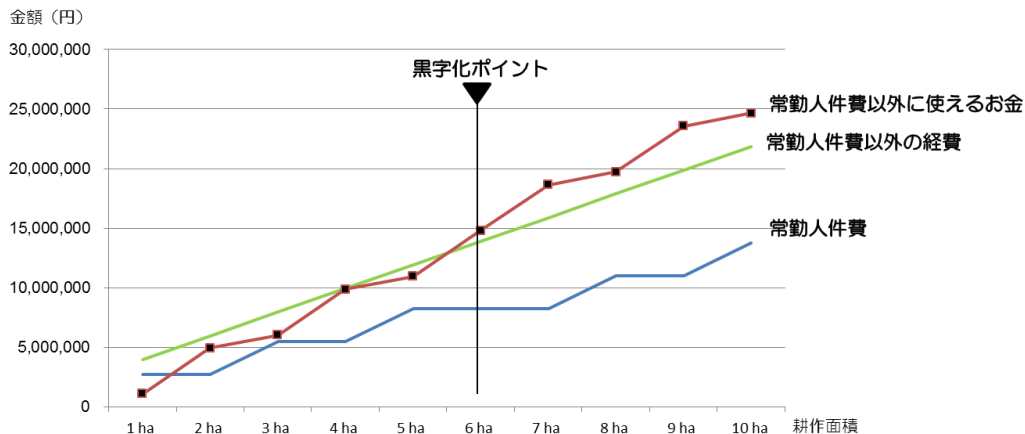
長期耕作収支展望における主要な数値を、耕作面積 1ha から黒字化ポイントの 6ha まで 1ha 刻みで算出したものが下表である。

項目	単位	耕 作 面 積					
		1 ha	2 ha	3 ha	4 ha	5 ha	6 ha
年間売上	円/年	3,840,429	7,680,858	11,521,287	15,361,716	19,202,145	23,042,574
常勤耕作者雇用人数	人	1	1	2	2	3	3
常勤人件費	円/年	2,750,000	2,750,000	5,500,000	5,500,000	8,250,000	8,250,000
常勤人件費以外の経費	円/年	3,979,640	5,965,200	7,950,760	9,936,320	11,921,880	13,907,440
常勤人件費以外に使えるお金	円/年	1,090,429	4,930,858	6,021,287	9,861,716	10,952,145	14,792,574
耕作収支	円/年	-2,889,211	-1,034,342	-1,929,473	-74,604	-969,735	885,134
耕作収支の判定結果		赤字	赤字	赤字	赤字	赤字	黒字

「常勤人件費以外に使えるお金」が「常勤人件費以外の経費」を上回るポイントが“黒字化ポイント”であり、そこに到達するまでの間は赤字である。

なお、耕作面積を小数点以下第一位まで設定すると、4ha から 5ha の間で一時黒字化するが、これは常勤耕作者雇用人数が 1 人増える直前にあたるタイミングに当たっているだけですぐに赤字に転落するもので、安定的な黒字化ポイントは、それ以降黒字が継続する「6ha」となる。

上表のうち、採算性に直接関わる数値をグラフ化したものが次図である。



2-4. 長期耕作収支展望の留意点

2-4-1. 留意点（１）「耕作収支」とめざす姿

長期耕作収支展望は、あくまで「耕作による収入」で「耕作に係る支出」を賄うという観点で“黒字化ポイント”を求めたものであり、農業公社がめざす「経営にかかるすべての経費を農地保全事業からの収入で賄う」姿を示すものではない。

完全な“耕作だけで収支均衡”経営を実現するには、この長期耕作収支展望が示す耕作面積と雇用人数の規模感を踏襲しつつ、技術向上などにより面積あたりの収穫量を増やし、かつ物件費などの経費について削減を図る努力が必要である。

2-4-2. 留意点（２）長期耕作収支展望の位置付け

長期耕作収支展望の作成プロセスにおいては、様々な作物の効率性、生育リスク、耕作者の通年雇用に足る業務量等を検証して栽培する作物を選定するとともに、月別業務量の平準化、一部休耕による業務総量の低減、常勤耕作者とアルバイト労働のバランス調整など、多くの要素を比較検討した。

その結果、可能な限り早期に黒字化に至ることができる結論として得られたのが、この長期耕作収支展望である。

そのため、軽々に長期耕作収支展望の作物やデフォルト値を変更することは

適切でなく、まずはこの展望の実現に向けて精一杯取り組まなくてはならない。

2-4-3. 留意点（3）長期耕作収支展望のバージョンアップ

長期耕作収支展望は、売上単価や収穫量などの様々な係数に対し、現時点での予測値を用いて試算したものであり、このデフォルト値が今後一切不変であるわけではない。

各係数に毎年の実績値を当てはめて達成度を検証すると同時に、デフォルト値が実績値と乖離する場合は、デフォルト値自体の妥当性を検証し、必要に応じて実績値に近い値に置き換えることもあり得る。

毎年「4. 経営状況の検証と次年度の目標設定」に基づく長期耕作収支展望のチェックを行い、そこに記載された手順を以て見直し、より早期の黒字化達成に向けたバージョンアップを行っていく必要があることに留意すべきである。

3. 行動計画

3-1. 農地保全事業

農地保全事業においては、長期耕作収支展望が示す姿の実現に向けて、具体的な行動を実施するものとする。

3-1-1. 耕作面積の拡大

耕作面積の拡大は、長期耕作収支展望を実現するための要となる施策であり、6ha の確保に向けて、着実かつ積極的に進める必要がある。

行動計画は、次の 3 項目とする。

- （１）借り受け農地の拡大
- （２）農地借り受け期間の長期化
- （３）農作業の請負

3-1-1-1. 借り受け農地の拡大

【具体的アクション】

- 農業公社の職員が市内の農地を見て回り、現に栽培が行われていない農地について、所有者と直接交渉して借り受ける
- 優良農地を優先して交渉対象とする
- 近隣市町の農地の動向について情報収集し、担い手がいないまとまった農地があれば借り受ける

平成 24 年 8 月に箕面市が行った調査では、現時点で“担い手がいない農地”が約 5ha あり、さらに今後 10 年間で約 10～15ha の“担い手がいない農地”が出現すると推測されている。

一方、平成 26 年 12 月時点で農業公社が借り受けている農地は 2.5ha であることから、農業公社が借り受ける余地は十分あると言える。

なお、借り受け開始後すぐに耕作を開始し、かつ高い生産性を確保するには、大規模な整地や土壌改良が不要で、かつ用排水や日照の条件が良い農地を借り

受けることが望ましいため、これら好条件の農地が“担い手がない”状況にあれば、これを優先して交渉対象とする。

しかしながら、悪条件の農地を一切耕作しないことは、市内の遊休農地の完全解消をめざす農業公社として相応しい姿ではないため、このような農地については、優良農地より優先順位は低いものの、農地管理における「所有者責務」とのバランスを取りつつ、次の手立てを講じて順次借り受ける。

- ・雑木、残根の撤去等の整地作業及び大規模な土壌改良は、有料での作業請負とする
- ・用排水や日照などの条件が悪い圃場は、条件に適した作物の選定などにより採算性が確保できることを確認の上、借り受ける

なお、整地や土壌改良など、遊休農地解消に係る農業者の負担については、国・府の補助金等の動向を注視し、活用できるものがあれば積極的に農業者に働きかけるなどの支援も併せて行う。

また、農業公社の農地保全事業の本旨は、自ら耕作することを以て市内の遊休農地の解消に資することにあるが、“耕作による収支均衡”を早期に実現するには、効率よく耕作できるまとまった農地を確保することが近道であるため、近隣市町の農政部局や農業委員会、及び農地中間管理機構（一般財団法人大阪府みどり公社）等から農地の動向に係る情報を収集し、まとまった農地を借り受けられる可能性を探るものとする。

ただし、近隣市町の農地を借り受けようとする場合は、あくまで耕作全体の採算性を上げることが目的であるため、圃場までの移動に伴うロスを差し引いてなお採算の取れる規模感を見極め、かつ日々の定型作業には圃場に通りやすい臨時職員を雇用するなどの配慮が必要である。

3-1-1-2. 農地借り受け期間の長期化

【具体的アクション】

○農地借り受けの新規契約及び契約更新に際しては、借り受け期間を「原則 5 年」とする

平成 26 年 12 月までに貸借契約を締結した農地については、借り受け期間を「原則 3 年」としているが、農業公社として安定的に運営していくには、長期

契約が望ましいことから、新規契約及び契約更新の際には、原則として借り受け期間を「5年間」としていく。

ただし、所有者側から見た場合、契約期間中に相続などにより事情が変わることもあり得、長期契約に躊躇することも考えられることから、収穫後、次の植え付け前であれば解約を可能にする中途解約条項を契約書に盛り込むこととする。

3-1-1-3. 農作業の請負

【具体的アクション】

○担い手がいない、または十分な労働力が確保できない農地について、農作業の一部または全部を請け負う

農業者自ら営農を継続する意思はあるものの、担い手がいなかったり、後継者が兼業で農繁期に十分な労働力が確保できず、耕作放棄につながるケースについて、農業公社が農作業の一部または全部を請け負う「農作業等受託業務」に新たに取り組む。

受託にあたっては、作業を請け負った農地において生産・収穫された農産物の販売を合わせて受託し、その販売収入から作業に応じた割合で農業公社が委託料を受領する方式とする。

これにより、農業者が販売収入を超えて委託料を支払うことのないスキームが確立できるため、農作業の受委託を促進し、耕作放棄の未然防止に資するものである。

なお、農地法第70条の6の規定により相続税の納税猶予を受けている市街化区域内の生産緑地においては、農地所有者が自ら営農していることが猶予の条件となるため、受託の範囲等に特に留意しなければならない。

3-1-2. 高効率作物の生産

【具体的アクション】

○農業公社が借り受けている土地においては、原則としてだいこん、キャベツ、たまねぎ、はくさいを栽培する
○水はけ、日照などの諸条件により上記品目の栽培が困難な農地では、条件

に合う作物を栽培する

長期耕作収支展望においては、野菜の品目ごとの販売額、作業量等を加味して効率が高い作物を選定していることから、農業公社は、これに基づき、耕作地の概ね 2 分の 1 においてはだいこんとキャベツの二毛作を、残りの概ね 2 分の 1 においてはたまねぎとはくさいの二毛作を行う。

それぞれの作付面積は、正確に 2 分の 1 である必要はないが、天候や気温などによりひとつの作物に大きなダメージが出た場合に、他の作物で収益を確保するためのリスクヘッジとして、「概ね 2 分の 1」とする。

上記 4 品目をメインとしつつ、借り受け後間もない農地で、土壌改良の途上である場合などにおいては、土壌改良が終わるまでの間、じゃがいもなど荒地でも生育する作物を栽培するなどして収益を確保し、土壌改良後に主要 4 品目の栽培に移行する。

なお、農業公社が借り受ける農地が好条件のものばかりではないことに鑑み、水はけや日照が極端に悪く、改善の余地がない農地においては、さといもなど、条件に合う作物の栽培をしても差し支えない。

ただし、この場合も、手間をかけすぎて利益が出ない状況にならないよう、農地所有者や近隣の農業者等にも相談し、合理的な範囲で栽培できる作物を選定しなければならない。

3-1-3. 農業機械等の導入

【具体的アクション】

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○耕作拠点（旧松寿荘跡地）に大型冷蔵庫を整備する ○マルチ張り機を導入する ○動力噴霧器を導入する |
|---|

現在、たまねぎなどの根菜類の保存は常温であるが、旧松寿荘跡地の耕作拠点到大型冷蔵庫を整備することにより、保存性を向上させる。

また、生産効率の向上をめざし、マルチ張り機と動力噴霧器を導入し、作業時間の大幅短縮を図る。

3-2. 物流事業

物流事業においては、利益を追及するのではなく、箕面市の農業を振興するという農業公社の社会的使命を本旨に置き、農業者が「作りたい野菜を作りたいだけ作り」、農業公社が「作られた野菜をすべて買い取り、すべて販売し」、販売された野菜が「箕面市内ですべて消費される」という、箕面産野菜の“全量買い取り・全量消費”を実現させることをめざす。

箕面産野菜の販売先は、安定的かつ継続的な巨大マーケットである学校給食とし、学校の長期休暇中の販売先として箕面市立病院等、他の販路を確保するものとする。

3-2-1. 市内農業者の生産見通しの把握

【具体的アクション】

- 学校給食に箕面産野菜を納入する農業者に、月に1度「野菜生産の見通し」を記入していただく。
- 「野菜生産の見通し」は農業公社職員が農業者を訪問して回収し、農業者と“顔の見える関係”を築く機会とする。

「野菜生産の見通し」の記入依頼と回収は、農業公社の業務改善の一環として、平成26年9月から実施している。

「野菜生産の見通し」は、農業者が生産しようとしている野菜等の種類と量を事前に把握し、その情報を学校給食に提供することにより献立に反映しようとする取り組みで、これにより“全量買い取り・全量消費”が可能になる。

また、「野菜生産の見通し」の回収を農業公社職員と農業者の接触機会として活用することにより、聞き取りを通じてより正確な生産見通し情報を得るとともに、耕作に関する情報交換による職員のスキルアップや、農地借り受けや農作業受託など今後の業務につながる情報収集などにもつながるものである。

3-2-2. 学校給食への情報提供

【具体的アクション】

- 月に1度、箕面産野菜の生産見通しを学校給食に情報提供し、全量消費に

向けた献立作成を依頼する
 ○直近の出荷予定情報から箕面産野菜の週間供給予定を作成して学校給食に提供し、献立調整を依頼する

安定した“全量買い取り・全量消費”を実現するには、巨大かつ継続的なマーケットである学校給食において、箕面産野菜の全量を消費することが必要である。

そのため、献立作成の段階（2 か月前）で箕面産野菜の生産見通しについて学校給食に情報提供し、全量を消費する献立を立ててもらおうよう依頼する。

農業者ごとに納入できる学校が異なることから学校ごとに生産見通しをとりまとめ、そこに農業公社の生産分を加えた情報を作成し、教育委員会事務局を通じて提供するものとする。

また、当初の出荷予定日の 2 週間前程度になれば、生産予定量の変動や正確な出荷予定日が把握できることから、農業者から最新の情報を電話等で収集し、週間供給予定として学校給食に提供し、必要に応じて献立の調整を依頼する。

これにより学校給食側では、献立の日にちを変更したり、献立自体を変更するなどの調整を行い、全量消費が可能となるものである。

3-2-3. 納入環境の整備

【具体的アクション】

○農業者が学校に野菜を納入しやすい環境を整え、それが維持されるよう、学校との連絡を緊密にする

これまで、農業者は出荷予定日や出荷予定量を変更することが難しく、天候などにより収穫がずれると、納入自体をキャンセルせざるを得ず、かつキャンセルの連絡は予定日の 3 日以上前でなければならないなど、相当の制約のもとに学校給食への出荷が行われてきた。

この状況を改善するため、平成 27 年度には教育委員会事務局において学校に野菜用の保冷庫を設置する計画が進められており、保冷庫の活用により、出荷が予定日より前にずれたり、出荷量が予定より多かったりしても納入が可能となる予定である。

農業公社は、農業者と学校給食との間を取り持つコーディネーターとして、

農業者と「野菜生産の見通し」回収時に聞き取りを行うことはもとより、学校とも直接連絡を取り合い、この仕組みが有効に機能していることを常を確認し、農業者にとって負担感の軽減、学校給食への出荷のモチベーション向上等に役立っているかどうかを検証する。

問題が見られる場合は、他校において同様の現象が生じていないか俯瞰して確認し教育委員会事務局とも協議するなど、解決に向けて具体的な策を講じるものとする。

3-3. 給食食材の調達業務 （←給食会から業務受託後削除）

【具体的アクション】

○箕面市学校給食会からの業務受託に向けて体制を整える

平成 26 年度に、市において給食会を含む給食業務全般の業務分析が行われ、食材調達業務を含む給食会業務の大部分を給食会から農業公社に業務委託する計画が進められている。

農業公社は、給食会業務の受託に向けて、教育委員会事務局及び給食会と事前調整を密にし、業務量を精査して、事務職員の増員の可否について判断するとともに、必要な場合は増員に向けて求人などの準備を行うものとする。

3-4. 経費の削減

3-4-1. 物件費の削減

【具体的アクション】

○常に経費削減の意識を持ち、事務用品一つ、苗 1 本でもインターネットで価格比較を行い、最低価格で契約する
○大量の苗購入などの場合は、スケールメリットを活かしてさらなる値下げ交渉を行う

経営の基本は、「入るを量りて出を制す」（入ってくる収入を勘案して支出を決める）ことにあるが、農業公社においては、耕作面積が 6ha に達するまでは採算ラインに達しない状況が長期耕作収支展望において展望されている。

かつ、長期耕作収支展望の条件よりもさらに経費削減などの努力を実践しなければ、農業公社がめざす“耕作だけで収支均衡”には至らない。

よって、“耕作だけで収支均衡”を達成するまでは、「入るを量りて出を制す」姿勢では不足であり、「入るを増やして出を減らす」決意で、さらなる経費削減に努めなければならない。

長期耕作収支展望においては、車両等に係る固定物件費、種苗代などに係る変動物件費を試算し、デフォルト値として算定しているが、この数字に甘んじることなく、事務用品一つ、苗 1 本であっても、1 円でも安価に購入するよう常に意識し、インターネットでの価格比較を行った上で、最低価格で購入するものとする。

また、栽培する品目を限定することから、苗などをまとまった量で購入することとなるため、スケールメリットを交渉材料に、さらなる値下げ交渉を行うものとする。

なお、固定物件費にあっても、長期契約による費用低減などの可能性がないか常に調査し、削減に努める。

3-4-2. 業務の合理化

【具体的アクション】

- 常に省力化の意識を持って 1 年に 1 回事務マニュアルを点検し、必要に応じて業務フローを見直す
- 日報などの様式、農機具の準備や手入れの手順や収納位置、耕作地への移動経路など、反復して行う作業を細かくブラッシュアップする

農業公社では、平成 26 年夏に業務分析を行い、秋以降、事務マニュアルの作成、インターネットバンキングの利用などの事務改善を実施してきた。

しかしながら、事務改善はこれで完了というものではなく、常に省力化の意識を以て作業を検証し、改善を続けていく姿勢が重要である。

事務マニュアルは年に 1 回、時期を決めて点検を行う。

このとき、担当以外の職員が担当者に対し、「なぜこのような手順なのか」「ほかに良い方法がないか」についてヒアリングし、その対話の中で改善策を協議する“セッション方式”で実施するものとする。

一方、見直すべきは事務だけではない。

耕作職員が 1 分でも多くの時間を農作業に充てられるよう、特に見過ごしがちな、日々の反復作業を常にブラッシュアップしていく必要がある。

具体的には、日報などの様式に無駄な記入項目がないか、スムーズに書けるレイアウトになっているか、農機具の収納位置は、取り出しやすくしましやすい配置になっているか、時期的に使用頻度の高いものが手前に配置されているか、毎朝の準備・毎夕の手入れや片づけの手順が合理的か、定型化され誰もが同じようにスムーズにできているか等、実際に作業を行う者が高い意識を持って見なければ気づかない改善点が多くあるはずである。

これらのことに常に気を配り、改善点に気付いたときにはすぐに他の職員と意見を交換し、改善策を試行するものとする。

3-4-3. 出荷作業の省力化

【具体的アクション】

- 学校保冷库の設置を前提に、出荷の頻度を見直す
- 洗浄機を導入し、出荷作業を軽減する

平成 26 年度は、給食日当日に野菜を納入する必要があったため、毎日出荷作業を行っており、1 日あたり 4 人×3 時間の作業量があった。

平成 27 年度以降は、学校に野菜用の保冷库が導入される計画であるため、保冷库設置以降は出荷の頻度を減じ、根菜類は週 1 回、キャベツなどの葉物は週 2 回程度の出荷とする。

また、野菜洗浄機を導入し、出荷作業の時間短縮を図るものとする。

3-4-4. 補助金等の確保

【具体的アクション】

- 国・府の動向に常に気を配り、可能性のある補助金等には積極的に申請し、創意工夫を以て補助金等を確保する
- 大阪府から「大阪版認定農業者」の認証を受け、農業者として受けられる補助制度を最大限活用する

農業公社は、仕上りの姿として“耕作だけで収支均衡”をめざしているが、法人として「入るを増やす」ことは当然の取り組みであり、国及び府の補助金・交付金は、安定的・継続的とは言えないものの、積極的に確保に向けて動くべきである。

国の動向は、次年度予算の概算要求で見えてくることが多いため、概算要求内容が公表される時期には、各省庁のホームページや近畿地方整備局、大阪府を通じて情報を収集する。

特に大阪府については、担当者に定期的に連絡を取るなど、常に情報収集に努めるとともに、農業公社が取り組んでいる、または取り組もうとしている事柄について相談し、補助金の確保について助言いただけるよう取り組むこととする。

また、これまで農業公社は、大阪府から「大阪版認定農業者」の認証が得られなかったが、近々この認証が得られる見通しとなっていることから、早期に認証を得て、大阪府から受けられる機械等購入費補助等の補助メニューを最大限活用していくものとする。

国、府いずれに対しても、可能性のある補助金等については積極的に申請することとし、かつ、申請に際しては、長期的視点に立った設備投資なども視野に入れ、創意工夫を凝らして補助金等を最大限確保できるよう努めるものとする。

3-5. 人材の雇用と育成

3-5-1. 常勤耕作者の雇用

【具体的アクション】

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○長期耕作収支展望に基づき計画的に常勤職員を雇用する ○臨時雇用職員の中から次の常勤耕作者候補を発掘する |
|---|

主に耕作に従事する常勤耕作者は、長期耕作収支展望に基づき、耕作面積の拡大に応じて計画的に雇用するものとする。

なお、長期耕作収支展望では、月別業務量の最小値に合わせて常勤耕作者の雇用人数を求め、その余の業務量には臨時雇用で対応することとしているため、常にある程度の臨時雇用職員を使用することになる。

この中から、農業に対する熱意や適性、積極性など農業公社職員として相応しい人材を発掘し、次の常勤耕作者候補と目しておくことは、優秀な人材を確保する有効な手段である。

3-5-2. 人材の育成

【具体的アクション】

○常勤耕作者を「指導的職員」と「育成職員」に位置づけ、常に次代の「指導的職員」を育てる意識を持って人材を育成する

農業公社は、新規就農をめざす若手職員を雇用して次代の農業者を育成することをめざすため、「育った」職員は世に送り出していく必要がある。

長期耕作収支展望で、常勤耕作者の仕上がりの雇用人数は 3 名となっていることから、この小さなパイの中で採算性を確保できるだけ技術を以て耕作を行い、人を育て、“卒業”させていくには、計画的な人材育成が欠かせない。

常勤耕作者を「指導的職員」と「育成（中の）職員」と位置付け、指導的職員が遠からず“卒業”していくことを念頭に、育成職員の 1 人を常に次の指導的職員候補と意識し、リーダーシップとマネジメントを引き継ぐよう努めるものとする。

3-6. 事務の適正性の確保

【具体的アクション】

○毎月、経理書類を作成し、支出に係る証拠書類等と併せて監事のチェックを受ける

農業公社は小規模な法人であり、かつ職員の大部分が耕作要員という組織であることから、経理等の事務についてチェック機能が十分働かない危険性がある。

このため、平成 26 年度の事務改善において、監事が経理書類を定期的にチェックする取り組みを始め、経理事務員を雇用し、これまで作成されていなかった経理書類を遡って整え、監事によるチェックを行っている。

今後は、毎月经理書類を作成し、支出に係る証拠書類等と併せて監事のチェックを行うことにより、ミスを早期に発見し、事務の適正性を確保していくものとする。

3-7. 耕作拠点の整備

【具体的アクション】

○旧松寿荘跡地に代わる耕作拠点について、必要規模を算定し、候補地の選定、費用試算、補助金確保に向けた準備等を行う
--

農業公社は現在、市が保有する旧松寿荘跡地を借りて、耕作地、資材置き場、出荷作業場、根菜類の保存等の耕作拠点としているが、市は、旧松寿荘跡地を近い将来売却する予定である。

売却時期は未定であるが、農業公社は、これに代わる耕作拠点を整備する必要があるため、必要規模の算定と候補地の選定などの準備を早期にしておかなければならない。

また、拠点整備費に対して有利な補助金が確保できる見込みがある場合などにあっては、たとえ旧松寿荘跡地の売却が決まる前であっても、良いタイミングで整備に着手することも予測できるため、整備費用の試算も行い、補助金確保に向けて準備するものとする。

4. 経営状況の検証と次年度の目標設定

ここまで、農業公社がめざす姿と長期耕作収支展望（PDCAのP）、行動計画（PDCAのD）を示してきた。

ここでは、PDCAのC、「チェック」について、具体的なチェック項目と手法を示し、かつ、PDCAのAにつなげるステップとなる「次年度の目標設定」を提示する。

4-1. 長期耕作収支展望のチェック

本改訂計画は、長期耕作収支展望を土台に策定しているため、行動計画が着実に実行され、成果が上がっているかどうかを検証するには、この長期耕作収支展望に即した結果が出ているかどうかをチェックする必要がある。

長期耕作収支展望と現状が大きく乖離する場合には、その要因となっている項目（係数）を特定し、原因を究明して改善しなければならない。

もしその原因が長期耕作収支展望で使用したデフォルト値と現実との乖離にあり、かつ現実の数値が適正である場合には、その係数の数値を置き換える代わりに、他の係数の数値向上により黒字化ポイント（最低採算ライン）が悪化しないよう措置するなど、長期耕作収支展望の諸条件を調整しなければならない。

また、長期耕作収支展望は、黒字化ポイント（最低採算ライン）を「耕作面積」と「常勤耕作者の雇用数」で表わしているが、この結論に至るまでには、様々な項目（係数）が存在しており、それぞれの係数が変動すれば、結論（何ha、何人雇用で黒字化ポイントに達するか）も変わる。

つまり、長期耕作収支展望で求めた黒字化ポイントの「6ha」は絶対値ではなく、係数のうちどれか一つでも大きく向上すれば、もっと小さい面積で黒字化ポイントを達成できる可能性がある。

農業公社としてめざすべきは「黒字化の実現＝耕作だけで収支均衡」であって、「耕作面積 6ha の達成」ではないことに留意しながら、長期耕作収支展望の各係数の実績値が毎年どうであったかを検証し、次年度の改善項目とその目標値を決め、具体的な行動に移していかなければならない。

4-1-1. 検証手法

前述したように、長期耕作収支展望は、様々な係数に対し、ある値（デフォルト値）を置いて結論を求めており、そのデフォルト値は、現状値や各種統計を基にした予測値などを用いて設定している。

これに対して実績を検証するには、各係数に実績値を当てはめ、各係数がどう動いているか、どこが低くてどこが高いか、低い要因は何か、伸ばせる係数はどこかなどを分析する。

4-1-2. 係数の種類

長期耕作収支展望における係数は、全部で 31 個である。

係数の性質により、大きく分けて 2 種類あり、現状や予測から分析者が恣意的に設定している【基礎係数】が 14 個、それら基礎係数からの計算により自動的に生成される【生成係数】が 17 個となっている。

■基礎係数

- ①定植面積率
- ②各作物の 1 m²あたり作付数
- ③各作物の収穫成功率
- ④各作物の 1kg あたり収穫数
- ⑤各作物の 1kg あたり売価
- ⑥面積 1ha あたり月別業務量（全作物合計）
- ⑦月別出荷作業時間数
- ⑧常勤耕作者 1 人 1 日あたり労働時間
- ⑨1 日あたり圃場移動時間
- ⑩1 日あたり雑務事務処理時間
- ⑪1 人 1 時間あたりアルバイト賃金
- ⑫年間固定物件費
- ⑬面積 1ha あたり変動物件費
- ⑭常勤耕作者 1 人あたり人件費

■生成係数

- ⑮各作物の面積 1ha あたり収穫量

- ⑯面積 1ha あたり月間業務量最小値
- ⑰面積 1ha あたり年間業務量
- ⑱面積 1ha あたり年間オーバーフロー時間数
- ⑲月間平均出荷作業時間数
- ⑳1 人月相当時間数
- ㉑移動等時間上乘せ率
- ㉒面積 1ha あたり臨時的人件費（年間アルバイト賃金）
- ㉓その面積を耕作するために必要な年間物件費
- ㉔面積 1ha あたり年間売上
- ㉕常勤耕作者 1 人で耕作できる限界面積
- ㉖その面積を耕作するために必要な常勤人件費以外の経費
- ㉗常勤耕作者 1 人を雇用するために必要な面積
- ㉘その面積から得られる年間売上
- ㉙その面積を耕作するために必要な常勤耕作者の人数
- ㉚必要な数の常勤耕作者を雇用するための人件費（常勤人件費）
- ㉛常勤人件費以外に使えるお金

検証にあたっては、すべての基礎係数について実績値を記録する必要がある。

なお、基礎係数の中には、継続的に記録し複数の圃場の平均値を取るなど、実績値を算出するため日々の記録作業が必要なものがあるので留意しなければならない。

なお、「耕作面積」は、設定したり生成されたりする「係数」ではなく、すべての計算の元値となる「基軸の値」である。（本稿においては、係数と区別するため、丸数字ではなく「★」マークで記号化している。）

4-1-3. 各係数の意味と相関関係

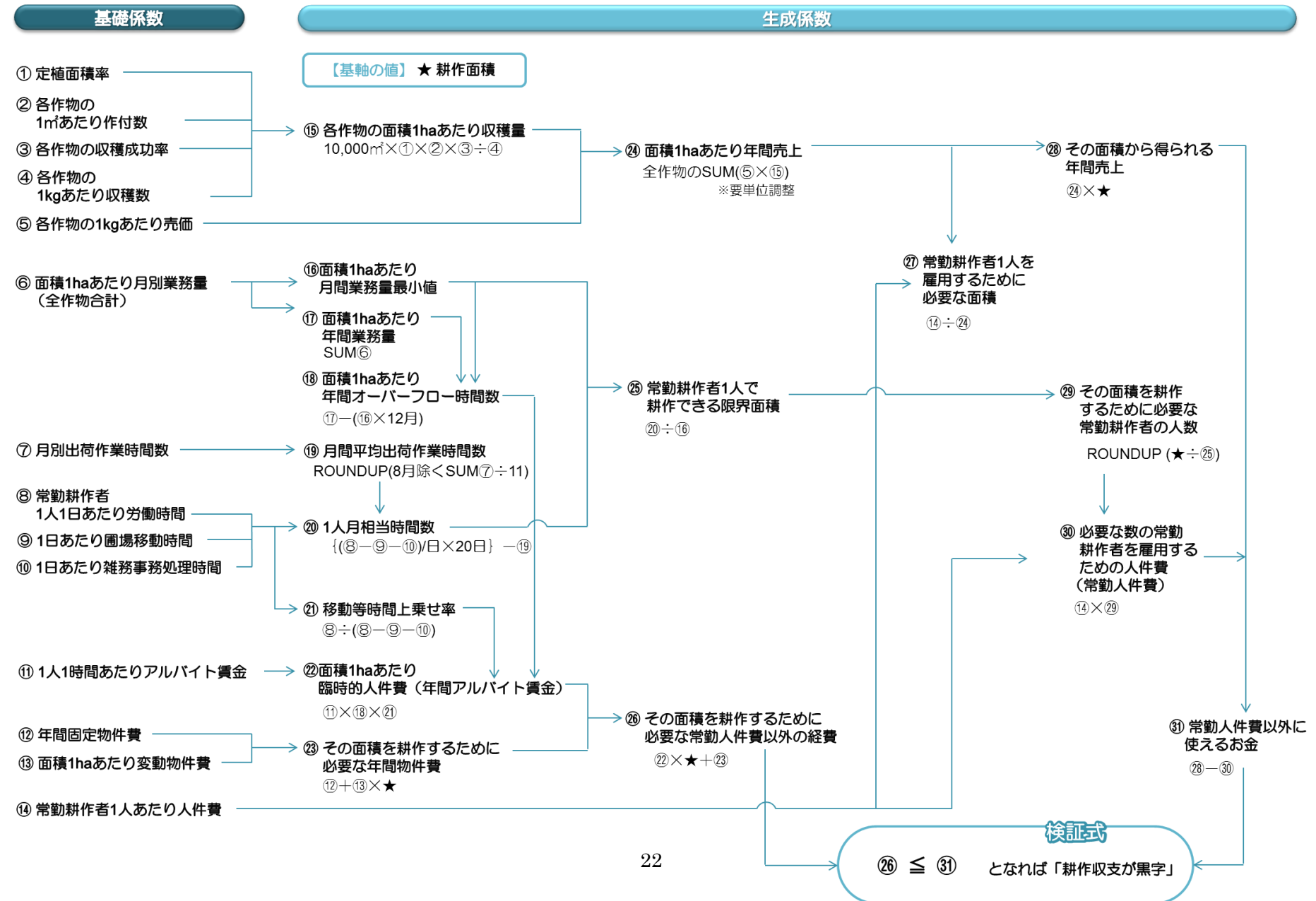
4-1-3-1. 係数の相関関係チャート

まず始めに、31 個の係数がどのような相関関係にあるか、チャートで見る。

このチャートでは、ある係数を基に次の係数が生成される流れを把握することで、ある係数の改善にはどの係数で努力が必要か、逆算できるようにするのが狙いである。

長期耕作収支展望における係数の相関関係チャート

農業公社経営計画（改訂版）



4-1-3-2. 係数の解説

各係数を分析するには、各係数がどのような意味を持ち、それらが他の係数にどのように影響するかについて理解する必要があるため、前項のチャートで表現した部分も含めて解説する。

また、各係数のデフォルト値とともに、基礎係数については、デフォルト値がどのような根拠で設定されているかも併せて見ることとする。

■基礎係数

①定植面積率

定植面積は、耕作面積のうち、実際に作付ができる面積のことで、具体的には、耕作面積（農業公社が借り受けている全面積のうち、整地前など耕作できない土地を除いた農地の面積）から畔などの作付出来ない面積を差し引いた面積である。

デフォルト値は、農業公社が現在借り受けている農地における実測値を基にした予測値を設定している。

【デフォルト値】

耕作面積 500 m²のうち定植面積 236 m²→ 定植面積率 $236/500=0.472$

②各作物の1 m²あたり作付数

農業公社で栽培する各作物について、定植面積 1 m²に植えることができる株数（本数、個数）をいう。

デフォルト値は、共通の前提条件を畝幅 1.2m、畝長 17.5m とした上で、作物ごとに株間を設定して算定している。

【デフォルト値】

○だいこん 株間 25cm・2 条植→ 18 本/m²

○キャベツ 株間 35cm・1 条植→ 6 個/m²

○たまねぎ 株間 12cm・4 条植→ 19 株/m²

○はくさい 株間 40cm・2 条千鳥植→ 5 個/m²

③各作物の収穫成功率

農業公社は、新規就農者を育成する性質上、耕作者全員に農業者としての高い技術や豊富な経験を求めることは難しいため、一定の失敗リスクを見込んでおく必要がある。

デフォルト値は、箕面市内の農業者等から各作物の生育リスクについて聞き取りを行い、耕作者の未熟さを加味した上で設定している。

なお、納入先の学校給食においては、形の悪さなどは問題にならないことから、「失敗」は腐りや病害虫による生育不足などにより収穫に至らなかったもののみをカウントすることとする。

【デフォルト値】

○だいこん	75%	○キャベツ	85%
○たまねぎ	85%	○はくさい	83%

④各作物の 1kg あたり収穫数

作物の売値は重量単位で決まることから、収穫量を数量ベースから重量ベースに換算する必要があるため、1kg あたりの収穫数量を設定するものである。

デフォルト値は、これまでの実績から設定した。

【デフォルト値】

○だいこん	4 本/kg	○キャベツ	1.5 個/kg
○たまねぎ	4 株/kg	○はくさい	1.5 個/kg

⑤各作物の 1kg あたり売価

農業公社で収穫した野菜は、学校の長期休みを除きほぼ全量を学校給食に納入していることから、売価＝学校給食への納入実績における売価となる。

デフォルト値は、平成 25～26 年度における学校給食への納入実績を設定した。

【デフォルト値】

○だいこん	124 円/kg	○キャベツ	124 円/kg
○たまねぎ	110 円/kg	○はくさい	124 円/kg

⑥面積 1ha あたり月別業務量（全作物合計）

耕耘から収穫まで、面積 1ha で主要 4 作物を栽培するための業務量（作業時間数）を月別に積算するもので、耕作者の必要人数やアルバイトを雇用する時間数など、主に「人手」に関する各係数の基礎となるものである。

作物ごと、作業内容ごとに業務量（作業時間数）を積み上げ、全作物分を月ごとに合算して求める。

なお、積算の基礎とする数字は、「1,000 m²あたり」など算定しやすい面積で作成し、最終的に「1ha あたり」に換算して差し支えない。

デフォルト値は、統計データをベースにしているが、農業公社におけるこれまでの実績を参考に、収穫・調製の所要時間を統計データより減少さ

せ、さらに、出荷作業を全圃場一括で行っていることから別算定とするなど、微調整を行って設定した。

【デフォルト値】

（単位：時間/1圃場1,000㎡あたり）

品目	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
だいこん春	5.0	18.0	11.0	18.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
キャベツ秋	13.0	0.0	0.0	0.0	4.0	10.0	15.0	2.0	5.0	4.0	6.0	12.0
たまねぎ	6.0	14.5	11.5	0.0	2.0	11.0	2.0	18.6	8.0	7.0	4.0	4.0
はくさい秋	0.0	0.0	0.0	3.0	18.0	5.0	3.0	7.0	14.0	12.0	0.0	0.0
月別計① （耕作面積2,000㎡）	24.0	32.5	22.5	21.0	24.0	26.0	20.0	27.6	27.0	23.0	10.0	16.0
月別計②【①×5】 （耕作面積1haに換算）	120.0	162.5	112.5	105.0	120.0	130.0	100.0	138.0	135.0	115.0	50.0	80.0

⑦月別出荷作業時間数

上記⑥で作物別の業務量とは別算定することとした出荷作業（洗浄、計量、学校までの配送）について、月別の作業時間数を算定する。

デフォルト値は、1日の出荷作業時間を実績から3時間と設定し、学校保冷庫が設置されることを前提に葉物、根菜ともに週1回の出荷で、かつ給食のある週のみの出荷としている。

葉物は収穫してすぐに出荷するが、根菜類は耕作拠点に整備予定の大型冷蔵庫で保管し、数か月間にわたって出荷するものとしており、出荷期間は、現在の給食における使用量と耕作面積2haの収穫量から予測しているものである。（耕作面積の拡大により出荷作業が増加する可能性があることに留意すること。）

【デフォルト値】

（単位：時間）

月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
給食実施日数	14	18	22	12	1	19	21	19	17	14	20	16
出荷時期	だいこん春		○	○		○						
	キャベツ秋	○										○
	玉ねぎ		○	○	○	○	○	○	○			
	はくさい秋							○	○	○	○	
出荷作業時間数	9	12	15	12	3	12	15	12	12	12	12	12

⑧常勤耕作者1人1日あたり労働時間

農業公社が雇用する常勤職員の労働条件から、1人1日あたりの労働時間を算定する。

デフォルト値は、現在の労働条件で設定している。

【デフォルト値】

7 時間 45 分（休憩時間を除く）

⑨1 日あたり圃場移動時間

農業公社の耕作地は、箕面市内に分散しているため、1 日の労働時間から圃場までの移動時間を差し引く必要がある。

デフォルト値は、現状の経験値で設定している。

【デフォルト値】

50 分/日

⑩1 日あたり雑務事務処理時間

⑨の移動時間と同じく、農具の積み込み、片づけ等の雑務や、日報を書くなどの事務処理時間についても、1 日の労働時間から除く必要がある。

デフォルト値は、現状の経験値で設定している。

【デフォルト値】

25 分/日

⑪1 人 1 時間あたりアルバイト賃金

長期耕作収支展望では、常勤耕作者だけでは手が足りない作業時間数をアルバイトで賄うこととしているため、アルバイト賃金の単価を設定するもの。

デフォルト値は、大阪府の最低賃金で、実際に現在この金額でアルバイトを雇用している。

【デフォルト値】

850 円/時間

⑫年間固定物件費

物件費のうち固定的な性質の費用（耕作面積の大小に左右されず、毎年一定の金額が必要となるもの。主に車両等に関する経費）を算出するもの。

なお、耕作地を近隣市町にも拡大する場合は、燃料費や車両台数の増加が必要となることも考えられるが、長期耕作収支展望では、黒字化ポイント（最低採算ライン）到達まで同じ値を使用している。

デフォルト値は、現状値で設定した。

【デフォルト値】

固定物件費計 1,994,080 円/年
(内訳)

- 燃料費 43,000 円/月×12 月＝516,000 円/年
- 車両賃借料 68,040 円/月×12 月＝816,480 円/年
- 車両管理費（車検等） 120,000 円/年
- 賠償保険料 1,600 円/年
- 協力農家謝礼 300,000 円/年
- 農業機械等修繕費 240,000 円/年

⑬面積 1ha あたりの変動物件費

物件費のうち、耕作面積の拡大に伴い増加する消耗品（種苗、農薬、肥料、資材等の 4 種）の必要量を算定し、単価を乗じて算出するもの。

デフォルト値は、主要 4 作物について 1ha あたりの作付量から必要な種苗の数、農薬量、肥料量を設定し、単価はインターネットで調査した市場価格を使用している。

【デフォルト値】

変動物件費計 1,202,200 円/ha・年

（内訳）

- 種苗 479,000 円/ha・年
- 農薬 67,000 円/ha・年
- 肥料 212,200 円/ha・年
- 資材等 444,000 円/ha・年

⑭常勤耕作者 1 人あたり人件費

常勤耕作者の人件費は、収穫から得られる売上で何人雇用できるかを算出する基礎となる。

デフォルト値は、現状値を使用している。

【デフォルト値】

2,750,000 円/年・人

■生成係数

⑮各作物の面積 1ha あたり収穫量

耕作面積 1ha（10,000 m²）に、①定植面積率、②各作物の 1 m²あたりの作付数、③各作物の収穫成功率を乗じ、④各作物の 1kg あたりの収穫数で割って算出するもので、各作物の面積あたり売上の基礎数値となるとともに、耕作技術や栽培効率の指標となる。

【デフォルト値】

○だいこん	15,930kg/ha	○キャベツ	16,048kg/ha
○たまねぎ	19,057kg/ha	○はくさい	13,059kg/ha

⑯面積 1ha あたり月間業務量最小値

⑥面積 1ha あたり月別業務量（全作物合計）の各月の作業時間数のうち、最も値の低い月の作業時間数である。

常勤耕作者の労働力を余さず活用するには、業務量が最も低い月に合わせて常勤耕作者の人数を算定し、それを超える業務量をアルバイトで賄うのが合理的であるため、この係数を用いて常勤耕作者の必要人数を算定していく。

なお、業務量の総量が同じで、この最小値が小さくなると、常勤耕作者の必要人数が少なくなりアルバイト労働が増加することになる。この場合、両者の人件費の差から採算性が向上するが、必要な労働力を際限なくアルバイトに振り替えていくと、常勤耕作者の人材育成やアルバイト職員の労務管理・技術指導等に支障を来すため、常勤耕作者の数は一定規模で確保する必要がある。

そのため、この値は、低ければ良い、あるいは高ければ良いという性質のものではないことに留意すべきである。

【デフォルト値】

50 時間/ha・月

⑰面積 1ha あたり年間業務量

⑥面積 1ha あたり月別業務量（全作物合計）の各月の作業時間数の年間合計である。

アルバイトで対応する労働量を測る基となる数値であるとともに、耕作効率を測る指標となる。

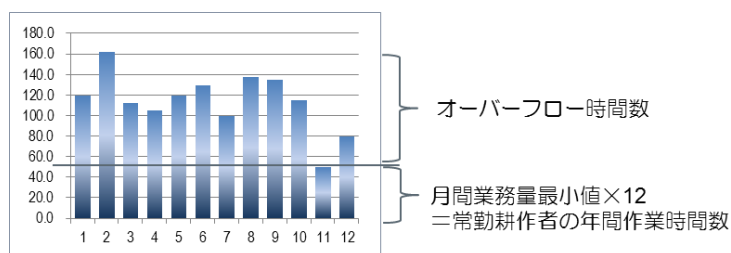
【デフォルト値】

1,368 時間/ha・年

⑱面積 1ha あたり年間オーバーフロー時間数

⑰年間業務量から、⑮月間業務量最小値に 12 を乗じたものを差し引いて求める。

「⑮月間業務量最小値 × 12」は、常勤耕作者が担う年間業務量を表しており、これを⑰年間業務量から引くことで、常勤耕作者では賄いき



れない（オーバーフローする）業務量（作業時間数）を算定するものである。

【デフォルト値】

$$1,368 \text{ 時間/ha} \cdot \text{年} - (50 \text{ 時間/ha} \cdot \text{月} \times 12) = 768 \text{ 時間/ha} \cdot \text{年}$$

⑨月間平均出荷作業時間数

⑦月別出荷作業時間数の月間平均値を求める。

その際、出荷頻度は学校給食の実施日数(週数)によって決まることから、月のほとんどが長期休暇にあたる 8 月は、出荷が月 1 回だけという特殊値になるため算定から除き、8 月を除く 11 か月の平均値を使用する。

なお、もともと精密な数値ではないため、小数点以下の端数は切り上げている。

【デフォルト値】

$$12.3 \text{ 時間/月} \rightarrow 13 \text{ 時間/月}$$

⑩1 人月相当時間数

1 人の常勤耕作者が 1 か月間働くと、耕作に何時間費やすことができるか（耕作実働時間数）を表す値で、⑧常勤耕作者 1 人 1 日あたり労働時間から⑨1 日あたり圃場移動時間と⑩1 日あたり雑務事務処理時間を引いた値（＝1 人 1 日あたりの耕作実働時間数）に 1 か月の労働日数 20 日を乗じ、そこから⑨月間平均出荷作業時間数を引いて求める。

【デフォルト値】

$$\{(7 \text{ 時間 } 45 \text{ 分} - 50 \text{ 分} - 25 \text{ 分})/\text{日} \times 20 \text{ 日}\}/\text{月} - 13 \text{ 時間/月} = 117 \text{ 時間/人月}$$

⑪移動等時間上乗せ率

アルバイト職員が耕作作業を行う場合にも、圃場への移動、農具の積み込みや片付け、日報等の事務処理等に時間を要する。これらの時間については、⑬で求めたオーバーフロー時間数に上乗せして、アルバイト雇用時間数に見込んでおかなければならない。

本来であれば、⑫と同様に 1 日単位で算定するほうが正確であるが、アルバイトは毎日フルタイムで雇用するわけではなく、作業が発生する日に作業量に応じた時間数でパートタイム雇用するため、1 日単位の算定が困難である。

そのため、常勤耕作員を例に比率を求めて、オーバーフロー時間数にその比率を掛けることで代用することとする。

比率は、⑧常勤耕作者 1 人 1 日あたり労働時間を、⑧から⑨1 日あたり圃場移動時間と⑩1 日あたり雑務事務処理時間を引いた時間で割って算定する。

なお、もともと精密な数値ではないため、小数点以下 2 位以下は切り上げている。

【デフォルト値】

$$7 \text{ 時間 } 45 \text{ 分/日} \div (7 \text{ 時間 } 45 \text{ 分} - 50 \text{ 分} - 25 \text{ 分})/\text{日} = 1.1923 \rightarrow 1.2$$

②面積 1ha あたり臨時的人件費（年間アルバイト賃金）

⑪1 人 1 時間あたりアルバイト賃金に、⑱年間オーバーフロー時間数を乗じ、さらに㉑移動等時間上乘せ率を乗じて求める。

【デフォルト値】

$$850 \text{ 円/時間} \cdot \text{人} \times 768 \text{ 時間/ha} \cdot \text{年} \times 1.2 = 783,360 \text{ 円/ha} \cdot \text{年}$$

②③その面積を耕作するために必要な年間物件費

⑫年間固定物件費と⑬面積 1ha あたり変動物件費を足して、耕作面積に応じた年間物件費を算定する。

【デフォルト値】

$$1,994,080 \text{ 円/年} + 1,202,200 \text{ 円/ha} \cdot \text{年} \times \star \text{耕作面積}$$

項目	単位	耕 作 面 積					
		1 ha	2 ha	3 ha	4 ha	5 ha	6 ha
年間物件費	円/年	3,196,280	4,398,480	5,600,680	6,802,880	8,005,080	9,207,280
固定物件費	円/年	1,994,080	1,994,080	1,994,080	1,994,080	1,994,080	1,994,080
変動物件費	円/年	1,202,200	2,404,400	3,606,600	4,808,800	6,011,000	7,213,200

②④面積 1ha あたり年間売上

⑤各作物の 1kg あたり売価に⑤各作物の面積 1ha あたり収穫量を乗じて、まずは各作物の面積 1ha あたり年間売上を算定し、二毛作を行う作物を組み合わせ、最後に面積の単位を調整する。

【デフォルト値】

* 各作物の面積 1ha あたり年間売上

$$\circ \text{だいこん} \quad 124 \text{ 円/kg} \times 15,930 \text{ kg/ha} = 1,975,320 \text{ 円/ha} \cdot \text{年}$$

$$\circ \text{キャベツ} \quad 124 \text{ 円/kg} \times 16,048 \text{ kg/ha} = 1,989,952 \text{ 円/ha} \cdot \text{年}$$

$$\circ \text{たまねぎ} \quad 110 \text{ 円/kg} \times 19,057 \text{ kg/ha} = 2,096,270 \text{ 円/ha} \cdot \text{年}$$

$$\circ \text{はくさい} \quad 124 \text{ 円/kg} \times 13,059 \text{ kg/ha} = 1,619,316 \text{ 円/ha} \cdot \text{年}$$

* 二毛作パターン別の面積 1ha あたり年間売上

$$\circ \text{だいこん} + \text{キャベツ}$$

$$1,975,320 \text{ 円} + 1,989,952 \text{ 円} = 3,965,272 \text{ 円/ha} \cdot \text{年}$$

○たまねぎ+はくさい

$$2,096,270 \text{ 円} + 1,619,316 \text{ 円} = 3,715,586 \text{ 円/ha} \cdot \text{年}$$

＊両パターンを 1/2 ずつ栽培した場合の面積 1ha あたり年間売上

$$(3,965,272 \text{ 円/ha} + 3,715,586 \text{ 円/ha}) \times 1/2 = 3,840,429 \text{ 円/ha} \cdot \text{年}$$

②⑤常勤耕作者 1 人で耕作できる限界面積

②① 1 人月相当時間数を②⑥面積 1ha あたり月間業務量最小値で割ることに
より、常勤耕作者 1 人で耕作できる限界面積を求める。

②⑥面積 1ha あたり月間業務量最小値は、1 か月間に常勤耕作者だけで担
う作業時間数を表しているため、この値で常勤耕作者 1 人・1 か月分の耕作
実働時間を割ると、1 人でどれだけの面積を耕作できるかが算出できる。

この値は、耕作面積の拡大に伴い、その時点で何人の常勤耕作者が必要に
なるかを算定する基礎となる係数である。

【デフォルト値】

$$117 \text{ 時間/人月} \div 50 \text{ 時間/ha} = 2.34 \text{ ha/人}$$

②⑥その面積を耕作するために必要な常勤人件費以外の経費

②②の臨時的人件費（年間アルバイト賃金）と②③の年間物件費を足して、耕
作面積に応じた常勤人件費以外の年間経費を算定する。

この値は、年間売上、常勤人件費とともに、耕作収支に直接影響する重要
なもので、黒字を達成するかどうかを検証するための係数となる。

【デフォルト値】

$$783,360 \text{ 円/ha} \cdot \text{年} \times \star \text{耕作面積} + \text{②③年間物件費}$$

項目	単位	耕 作 面 積					
		1 ha	2 ha	3 ha	4 ha	5 ha	6 ha
常勤人件費 以外の経費	円/年	3,979,640	5,965,200	7,950,760	9,936,320	11,921,880	13,907,440
臨時的人件費	円/年	783,360	1,566,720	2,350,080	3,133,440	3,916,800	4,700,160
年間物件費	円/年	3,196,280	4,398,480	5,600,680	6,802,880	8,005,080	9,207,280

②⑦常勤耕作者 1 人を雇用するために必要な面積

②④常勤耕作者 1 人あたり人件費を②④面積 1ha あたり年間売上で割ること
により、常勤耕作者 1 人分の人件費を賄うには、どれだけの耕作面積が必要
かを逆算する。

この値は、耕作収支の検証には直接影響しないが、常勤耕作者数×⑳の値が、その時点の耕作面積より大きい間は、常勤耕作者の労働力に余剰が生じていることを表していることに留意すべきである。

【デフォルト値】

$$2,750,000 \text{ 円/人} \cdot \text{年} \div 3,840,408 \text{ 円/ha} \cdot \text{年} = 0.7161\text{ha} \rightarrow 0.72\text{ha}$$

㉔その面積から得られる年間売上

㉔面積 1ha あたり年間売上に耕作面積を乗じて、年間売上（耕作から得られる収入）を算出する。

【デフォルト値】

$$3,840,429 \text{ 円/ha} \cdot \text{年} \times \star \text{耕作面積}$$

項目	単位	耕 作 面 積					
		1 ha	2 ha	3 ha	4 ha	5 ha	6 ha
年間売上	円/年	3,840,429	7,680,858	11,521,287	15,361,716	19,202,145	23,042,574

㉔その面積を耕作するために必要な常勤耕作者の人数

耕作面積を㉔常勤耕作者 1 人で耕作できる限界面積で割り、小数点以下を切り上げると、その面積を耕作するために必要な常勤耕作者の人数（雇用すべき人数）を求めることができる。

小数点以下を切り上げるのは、求める値が「ひとの数」であるため、整数である必要があるからで、「0.1」でも超えればもう 1 人雇用することになる。

切り上げ後の整数から切り上げ前の素の数値を引いた分は、常勤雇用職員の労働力の余剰を表している。（素の値が「2.5」の場合、常勤耕作者の必要人数は「3 人」であり、「0.5 人分」の余剰労働力がある。）

逆に言うと、この「0.5 人分」は、それだけの収穫が得られないにもかかわらず人件費が発生していることになり、早期にこの差分を埋めて（耕作面積を拡大して）効率を上げなければならない。

【デフォルト値】

$$\text{ROUNDUP} (\star \text{耕作面積} \div 2.34\text{ha/人})$$

項目		単位	耕作面積					
			1ha	2ha	3ha	4ha	5ha	6ha
必要人数	素の値	—	0.43	0.85	1.28	1.71	2.14	2.56
	整数	人	1	1	2	2	3	3

㉔必要な数の常勤耕作者を雇用するための人件費（常勤人件費）

常勤耕作者を必要な数だけ雇用するための人件費を、⑭常勤耕作者 1 人当たり人件費に㉑で求めた必要人数を乗じて求める。

【デフォルト値】

2,750,000 円/人・年×㉑必要な常勤耕作者の人数

項目	単位	耕 作 面 積					
		1 ha	2 ha	3 ha	4 ha	5 ha	6 ha
常勤耕作者雇用人数	人	1	1	2	2	3	3
常勤人件費	円/年	2,750,000	2,750,000	5,500,000	5,500,000	8,250,000	8,250,000

⑳常勤人件費以外に使えるお金

この係数は、耕作収支を検証するために使用するもので、㉒年間売上から㉓常勤人件費を引いて求める。

【デフォルト値】

項目	単位	耕 作 面 積					
		1 ha	2 ha	3 ha	4 ha	5 ha	6 ha
年間売上	円/年	3,840,429	7,680,858	11,521,287	15,361,716	19,202,145	23,042,574
常勤人件費	円/年	2,750,000	2,750,000	5,500,000	5,500,000	8,250,000	8,250,000
常勤人件費以外に 使えるお金	円/年	1,090,429	4,930,858	6,021,287	9,861,716	10,952,145	14,792,574

4-1-3-3. 耕作収支の検証式

耕作収支は、「常勤人件費以外に使えるお金」が「常勤人件費以外の経費」を上回ったときに黒字になる。

これを式で表すと、以下のとおりである。

【検証式】 ㉒常勤人件費以外の経費 ≤ ㉓常勤人件費以外に使えるお金

上記の式の答えが真であれば耕作収支は黒字、偽であれば赤字となる。

長期耕作収支展望のデフォルト値においては、耕作面積 5ha までは「㉒>㉓」となり赤字、6ha で初めて「㉒>㉓」となって黒字化し、7ha 以上は「㉒<㉓」が継続し黒字を保持する。

よって、「耕作面積 6ha」が黒字化ポイント（最低採算ライン）となる。

項目	単位	耕 作 面 積									
		1 ha	2 ha	3 ha	4 ha	5 ha	6 ha	7 ha	8 ha	9 ha	10 ha
常勤人件費以外の経費	円/年	3,979,640	5,965,200	7,950,760	9,936,320	11,921,880	13,907,440	15,893,000	17,878,560	19,864,120	21,849,680
常勤人件費以外に使えるお金	円/年	1,090,429	4,930,858	6,021,287	9,861,716	10,952,145	14,792,574	18,633,003	19,723,432	23,563,861	24,654,290
耕作収支	円/年	-2,889,211	-1,034,342	-1,929,473	-74,604	-969,735	885,134	2,740,003	1,844,872	3,699,741	2,804,610
耕作収支の判定結果		赤字	赤字	赤字	赤字	赤字	黒字	黒字	黒字	黒字	黒字

→ 黒字化

4-1-4. 売上と物件費の“クリアすべき値”

4-1-4-1. “クリアすべき値”の設定

「2-4. 長期耕作収支展望の留意点」及び「3-4-1. 物件費の削減」で述べたとおり、長期耕作収支展望は、耕作による収入で耕作に係る経費を賄う上での黒字化ポイントを求めたものであり、農業公社がめざす、耕作以外の経費も含めた“耕作だけで収支均衡”を実現するためには、長期耕作収支展望以上の成果を出す必要がある。

「入るを増やして出を減らす」を実践するための目標として、「入る」は「売上」を、「出」は経費、特に努力によって削減可能な「物件費」をターゲットとし、これら2つの係数については、長期耕作収支展望のデフォルト値に加えて、求められる値を“クリアすべき値”として設定する。

“クリアすべき値”は、耕作以外の経費も含めた“耕作だけで収支均衡”を実現するに足る値であることから、長期耕作収支展望による「耕作収支」と、“耕作だけで収支均衡”となるポイントとの「差」を補填する数値となる。

4-1-4-2. “クリアすべき値”に関する係数

「4-1-2. 係数の種類」で述べた31個の係数に加え、“クリアすべき値”とその算出に必要な値についても係数として扱う。

追加する係数は、以下のとおりである。

■基礎係数

③耕作外経費

■生成係数

- ③③補填すべき数値
- ③④売上増加率
- ③⑤物件費抑制率
- ③⑥クリアすべき年間売上
- ③⑦クリアすべき年間物件費
- ③⑧（②⑥'）その面積を耕作するために必要な常勤人件費以外の経費（耕作外経費含む）
- ③⑨（③①'）常勤人件費以外に使えるお金

既出の係数とこれら追加係数の相関関係をチャートで見ると、次のようになる。

4-1-4-3. 追加係数の解説

追加係数の考え方とデフォルト値は、以下のとおりである。

■基礎係数

③②耕作外経費

“クリアすべき値”は、長期耕作収支展望で求めた「耕作収支」に対し、「耕作以外の経費」を加えた経費を賄うことが目的のため、「耕作外経費」を設定する。

耕作外経費は、現時点では経理事務員の賃金と、耕作指導員への報酬を予測しているが、このほかにも、研修費や旅費等の費用が発生した場合は、ここに算入していくことになる。

デフォルト値は、経理事務員の賃金については週4日勤務の場合の実績値を、耕作指導員報酬はこれまで実績がないため平成26年度予算額を使用した。

【デフォルト値】

$$\begin{aligned} & \text{経理事務員賃金 } 1,300,000 \text{ 円/年} + \text{耕作指導員報酬 } 600,000 \text{ 円/年} \\ & = 1,900,000 \text{ 円/年} \end{aligned}$$

■生成係数

③③補填すべき数値

“クリアすべき値”で求められる成果の算定基礎となる係数で、「耕作収支」の収支差から③②耕作外経費を差し引いた金額となる。

耕作収支の収支差は、③①常勤人件費以外に使えるお金から③⑥その面積を耕作するために必要な常勤人件費以外の経費を引いて求める。

この係数は、耕作収支の収支差に依拠するため、耕作面積によって変動する値であるが、ここでは、規模感をわかりやすく説明するため、デフォルト値として、長期耕作収支展望の黒字化ポイントである「耕作面積6ha」時の数値を記載している。（この項において以下同じ。）

なお、耕作収支の収支差が黒字で、かつ耕作外経費も賄いきれるようになれば、補填は不要となるため、この係数の値は「0」となり、“クリアすべき値”は元の値と同値となる。（デフォルト値での計算では、耕作面積6.6ha達成時。）

【デフォルト値】（耕作面積6ha時点）

$$885,134 \text{ 円} - 1,900,000 \text{ 円} = \blacktriangle 1,014,866 \text{ 円}$$

※注 「補填すべき数値」は、耕作収支の赤字を埋め、かつ耕作外経費まで賄う値になるため、耕作面積が小さい（耕作収支の赤字が大きい）時期は実現不可能な値となる。

③④売上増加率

③の補填すべき数値を「売上」と「物件費」で2分の1ずつ補填することとした場合に、売上をどれだけ増加しなければならないかを、②⑧その面積から得られる年間売上に対する比率で求めるもの。

計算上、補填すべき数値をプラスマイナス逆転させている。

なお、小数点第4位は切り上げている。

【デフォルト値】（耕作面積6ha時点）

$$(1,014,866 \text{ 円} \div 2) \div \textcircled{28} 23,042,574 \text{ 円} = 0.023$$

③⑤物件費抑制率

③の補填すべき数値を「売上」と「物件費」で2分の1ずつ補填する場合に、物件費をどれだけ抑制しなければならないかを、②③その面積を耕作するために必要な年間物件費に対する比率で求めるもの。

なお、小数点第4位は切り上げている。

【デフォルト値】（耕作面積6ha時点）

$$(\blacktriangle 1,014,866 \text{ 円} \div 2) \div \textcircled{23} 9,207,280 \text{ 円} = \blacktriangle 0.056$$

③⑥クリアすべき年間売上

②⑧その面積から得られる年間売上に③④売上増加率を乗じて「増加すべき額」を求めた上で、元の年間売り上げに足して求める。

【デフォルト値】（耕作面積6ha時点）

$$23,042,574 \text{ 円} \times (1 + 0.023) = 23,572,554 \text{ 円}$$

③⑦クリアすべき年間物件費

②③その面積を耕作するために必要な年間物件費に③⑤物件費抑制率を乗じて「削減すべき額」を求めた上で、元の年間物件費から引いて求める。

【デフォルト値】（耕作面積6ha時点）

$$9,207,280 \text{ 円} \times (1 - 0.056) = 8,691,673 \text{ 円}$$

③⑧（②⑥）その面積を耕作するために必要な常勤人件費以外の経費（耕作外経

費含む)

元の「㉔その面積を耕作するために必要な常勤人件費以外の経費」は、1ha あたりの臨時的人件費（㉒）に耕作面積を乗じたものと、その面積を耕作するために必要な年間物件費（㉓）を足して算出していることから、デフォルト値においては、この㉓年間物件費を㉗クリアすべき年間物件費に置き換えた上で、耕作以外の経費を足して求める。

【デフォルト値】（耕作面積 6ha 時点）

$$783,360 \text{ 円/ha} \times 6\text{ha} + 8,691,673 \text{ 円} + 1,900,000 \text{ 円} = 15,291,833 \text{ 円}$$

㉙（㉑）常勤人件費以外に使えるお金

元の「㉑常勤人件費以外に使えるお金」は、年間売上（㉘）から常勤人件費（㉒）を引いて算出していることから、デフォルト値においては、この㉘年間売上を㉖クリアすべき年間売上に置き換えて求める。

【デフォルト値】（耕作面積 6ha 時点）

$$23,572,554 \text{ 円} - 8,250,000 \text{ 円} = 15,322,554 \text{ 円}$$

4-1-4-4. 耕作以外の経費を算入した収支の検証式

収支は、「常勤人件費以外に使えるお金」が「常勤人件費以外の経費（耕作外経費含む）」を上回った時に黒字になる。

これを式で表すと、以下のとおりである。

【検証式】㉙常勤人件費以外の経費（耕作外経費含む）

$$\leq \quad \text{㉙常勤人件費以外に使えるお金}$$

上記の式の答えが真であれば、耕作以外の経費を算入しても黒字、偽であれば赤字となる。

なお、デフォルト値による検証結果は、常に「黒字」となるが、耕作面積が小さい（耕作収支の赤字が大きい）ときは、補填すべき数値が巨額で、これをクリアするためには「売上 62%増」「物件費 75%減」のような非現実的な値のクリアが必要となるため、ある程度黒字化ポイントに近づくまでは、単なる理論値として理解するのが正しい。

一方、実績値の検証においては、㉙は、単に㉔その面積を耕作するために必要な常勤人件費以外の経費に耕作外経費を足したものとなり、㉙はそのままイ

コール⑪の値となることから、実績値が“クリアすべき値”を達成していれば黒字、達成していなければ赤字となる。

また、“クリアすべき値”のデフォルト値の設定にあたっては、「補填すべき数値」を売上と物件費で2分の1ずつカバーすることとして算定しているが、必ずしもそうである必要はなく、一方の実績値が“クリアすべき値”に達していなくても、もう一方の実績値がその不足分をカバーするに足る高い値に達していれば、収支は黒字となる。

4-2. 検証の実施

4-2-1. 検証の実施時期とフォーマット

経営状況の検証は、毎年、次年度の予算編成前に実施し、次年度の目標を立て、そのめざすところを次年度予算に反映するものとする。

また、検証の際は、次のフォーマットを用いる。（実サイズは巻末に掲載）

2.0 ha

デフォルト値による検証

緑色セル	デフォルト値をいつでも修正した場合に入力するセル(修正した係数以外も手入力すること)(デフォルト値の修正が一切ない場合は使用しない)
桃色セル	英数字など、検証したい値を手入力するセル
青色セル	デフォルト値のうち、★操作画面に応じて変動する値

(單位:時間/1000m²)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年間小計	年間総計量
デフォルト値	だいごん	5.0	18.0	11.0	18.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
	キャベン	13.0	0.0	0.0	0.0	4.0	10.0	15.0	2.0	5.0	4.0	6.0	12.0	
	たなねぎ	6.0	14.5	11.5	0.0	2.0	11.0	2.0	18.6	8.0	7.0	4.0	4.0	
	はくさい	0.0	0.0	0.0	3.0	18.0	5.0	3.0	7.0	14.0	12.0	0.0	0.0	
	計2000 ml	24.0	32.5	22.5	21.0	24.0	26.0	20.0	27.6	27.0	23.0	10.0	16.0	
	計21月	120.0	162.5	112.5	105.0	120.0	130.0	100.0	138.0	135.0	115.0	50.0	80.0	50.0 1368.0

[illegible]

快経産	計①17ha		
	だいてん		
	キャベツ		
	たまねぎ		
	はくさい		
	計②2000㎡		
	計③1ha		

⑨に転記	⑩に転記
------	------

⑨に転記	⑩に転記
------	------

(單位：時間)

[illegible]

※倉倉倉への転記の際は、時間表記に改めること
(例 30.0 → 30:00)

耕作収支の検証結果

耕作以外の経費も含めた 検証結果

4-2-2. 検証フォーマットの使い方

4-2-2-1. 基本の使い方（実績値の入力と検証）

フォーマットは Microsoft Excel で作成しているため、互換性のある表計算ソフトで使用する。

実績値の検証を行う際は、「検証日現在の★耕作面積」欄と、「検証値」の列を使用する。

「検証値」の列において背景色が桃色のセルは、数値を手動で入力するセル、背景色が白色のセルは自動計算されるセルである。

始めに、「検証日現在の★耕作面積」を入力すると、デフォルト値による検証が自動計算される。

検証結果は 2 種類表示される。

一つ目は「耕作収支」（耕作による収入で耕作による支出を賄えているか）、二つ目は「耕作だけで収支均衡」（耕作による収入で耕作以外の経費も含めたすべての支出を賄えているか）の検証結果である。

次に、「検証値」の欄にそれぞれの係数の実績値を入力する。

フォーマット左側の【本表】の桃色セルに入力し終わると、自動計算で検証結果まで表示される。

フォーマット右側の【別表】は、係数⑥と係数⑦の数値を入力するためのもので、ここで出た計算結果を【本表】の⑩⑪⑫に転記して使用する。（別表を使用せず、本表の⑩⑪⑫欄に直接数値を入力することも可能。）

なお、「検証値」に実績値ではなく仮想値を入力することで、「この係数がこう変わると、結果がどうなるか」を見ることができるので、次年度目標の設定などに活用するものとする。

4-2-2-2. 「最新修正値」欄の使い方

フォーマットの「最新修正値」の列は、通常は使用しないが、次項以降の分析と手順により、デフォルト値の置き換えが必要と判断された場合は、この欄を使用して、最新の数値（置き換え後のデフォルト値）を入力する。

デフォルト値を 1 つでも置き換える場合は、すべての欄に入力が必要であるため、置き換える係数には置き換え後の値を、それ以外の係数にはデフォルト値と同値を入力する。

なお、当初のデフォルト値は、比較のためそのまま残存させ、削除や修正は行わない。

4-3. 分析

4-3-1. 値が低い項目の分析

前項の検証で、長期耕作収支展望のデフォルト値（売上と物件費については“クリアすべき値”）と比較して、まず、値の低い項目についてその要因を分析する。

値が低い要因が、天候不良等の一時的なものや、努力や工夫で改善可能なものであれば、デフォルト値以上の数値への到達に向けて、具体的な改善策を立てる必要がある。

一方、値が低い要因が、永続的なもの、改善不可能なものである場合や、そもそも長期耕作収支展望のデフォルト値が現実と大きく乖離したものであった場合は、デフォルト値を実績値に近い値に置き換える必要がある。

しかしながら、単にある係数のデフォルト値を低い値に置き換えただけでは、黒字化ポイント（最低採算ライン）の悪化（＝より広い耕作面積と耕作者数を有するまで黒字化しない）を招くだけであるから、ある係数を低く見直す必要が生じたときは、他の係数の値をデフォルト値よりも高く見直す作業とセットとなる。

4-3-2. デフォルト値の低値への見直し

デフォルト値を低い値に置き換えようとするときは、まず、その係数について、真に改善の余地がないか徹底的に検討し、農業者等の意見を聞いた上で、なお置き換えざるを得ないときに限り、次のとおり見直しの手続きを行う。

（手順 1）検証フォーマットの「検証日現在の★耕作面積」欄に、デフォルト

トの黒字化ポイントである「6ha」を入力し、「検証値」列を使用して、まず、低値に置き換える係数に置き換え後の値を入力し、その他の値はデフォルト値と同値を入力する。

※「耕作収支の検証」欄の結果が「黒字」であれば、低値への置き換えが黒字化ポイントに影響するほどの大きなインパクトを持たないと言えるが、結果が「赤字」であれば、この置き換えが黒字化ポイントの悪化を招くことがわかる。

（手順2）低値に置き換える係数以外の係数のうち、改善可能と考えられる係数に仮の数値（デフォルト値よりも高値）を入力して耕作収支の検証結果が「黒字」になるポイントを探り、低値への置き換えによる影響分をカバーする係数とその改善値を選定する。（この係数は一つでも複数でも差し支えないが、実現可能な程度の、現実感ある数値であることが重要である。）

（手順3）手順2の結果を導き出した数値が入力されている検証フォーマットを箕面市の農業振興部局に提示して協議し、客観的観点からその妥当性を検証する。

（手順4）手順3で「置き換えが妥当」と判断されたら、検証フォーマットの「最新修正値」欄に置き換え後の数値を入力し、これ以降は、この最新修正値の達成を目標に、耕作に取り組む。

4-3-3. 値が高い項目がある場合

逆に、ある項目の実績値がデフォルト値に比べて高いという場合は、他の項目はそのままに、高い項目の実績値をデフォルト値に置き換えるものとする。

それにより、黒字化ポイントに達する点が「6ha」よりも手前にシフトし、より早い段階で、めざす“耕作だけで収支均衡”を実現できることになる。

すなわち、長期耕作収支展望のチェックは、「“結果”（黒字化ポイントに到達する点）さえ同じなら他の項目の実績値が低くてもよい」というわけではなく、少しでも早く（小さい面積で）黒字化に達することが重要であるという視点を以て行わなければならない。

高い値への置き換えは、原則としてオートマティックに行うこととするが、それが異常気象による売価の異常な高騰による場合など、1年限りの特殊な事由に起因するもので、次期に同等の成果を得ることが著しく困難な場合にあっては、箕面市の農業振興部局と協議し、置き換えが妥当でない判断された場合

に限り、置き換えないことができる。

4-4. 目標の設定

4-4-1. 次年度目標

次年度の目標は、前項までのデフォルト値の置き換えを完了した上で、置き換え後の値、またはそれ以上の値の達成を目標とする。

その係数の実績値とデフォルト値（置き換えた場合は置き換え後の最新修正値）の間に大きな差がある場合は、デフォルト値（または最新修正値）の達成を目標とする。

一方、その係数の実績値とデフォルト値（または最新修正値）が近似、または同値の場合は、その数値に甘んじるのではなく、それ以上の値の達成を目標とするのが当然である。

その目標値については、各係数の改善・向上の余地を分析し、ある程度実現可能性のある数値を設定するものとするが、実現可能性を重視するあまり安全すぎる低め設定にならないよう、「頑張れば実現できないレベルではない」程度の「背伸び設定」とする。

4-4-2. 耕作面積拡大の目標設定

長期耕作収支展望において、黒字化ポイントに達する耕作面積は、各係数の組み合わせにより自動生成される“結論”であり、係数のいずれかが大きく変動すれば、その結論も変わる（黒字化ポイントに達する耕作面積が変動する）性質のものである。

しかしながら、多少の変動はあったとしても、ある程度の耕作面積を確保しなければ黒字化ポイントに到達し得ないことは確実であり、ただ漫然と各係数の動きの結果として耕作面積を眺めるのではなく、積極的に拡大に向けて行動しなければならない。

そのため、耕作面積の拡大については、長期耕作収支展望（当初作成時）における“仕上がりの姿”である「6ha」を当面の到達目標とし、年次的な目標値を設定するものとする。

4-4-2-1. 年次目標

耕作面積拡大の年次目標は、下表のとおりとする。

■耕作面積の年次目標

年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度
検証時期	H27年4月	H28年4月	H29年4月	H30年4月	H31年4月
目標値	2.5ha	3.5ha	4.5ha	5.0ha	6.0ha

4-4-2-2. 年次目標の達成度の検証

耕作面積の拡大目標の達成度自体は、単純な数値の比較で見ることができるが、重要なのは、達成度そのものだけではなく、その原因である。

すなわち、“担い手がいない農地”があるにもかかわらず農業公社への貸付が進んでいないのか、そのような農地が当初見込みほど発生しておらず農業公社が借り受けられるパイがそもそも残っていないのかを検証する必要がある。

前者であれば、借り受け農地の増加努力をさらに強化し、後者であれば、採算性確保のために農地を近隣市町に求める必要がある。（具体的な取り組みについては「3-1-1. 耕作面積の拡大」を参照。）

4-5. 耕作に係る指標グラフの作成

長期耕作収支展望における係数のうちいくつかは、生産活動から販売まで、耕作の一連の流れが順調に動いているかどうかを表す指標でもある。

1年ごとに長期耕作収支展望の達成度をチェックすることと併せ、これらの指標の経年変化を追うことで、耕作技術や生産効率の向上や業務の効率化の進捗状況（改善度合い）を客観的に共有することができる。

グラフを作成する指標は、以下のとおりとする。

【耕作指標1】面積1haあたり収穫量（品目別）（係数⑮）

（検証目的）耕作技術の向上度合いを測る

（関係係数）①定植面積率・②面積あたり作付数・③収穫成功率・④収穫数

【耕作指標 2】面積 1ha あたり年間売上（品目別）（係数⑭内訳）

（検証目的）売価の影響を加味した品目別の効率性を測る

（関係係数）⑤売価・⑮収穫量

【耕作指標 3】面積 1ha あたり年間業務量（品目別）（係数⑰内訳）

（検証目的）耕作技術の向上度合い、農業機械導入による省力効果等を測る

（関係係数）なし

【耕作指標 4】1 人月相当時間数（係数⑳）

（検証目的）耕作外作業の効率化度合いを測る

（関係係数）⑦出荷作業時間・⑨圃場移動時間・⑩雑務事務処理時間

グラフ作成に必要な数値は、長期耕作収支展望のチェック時に検証フォーマットに入力するか自動計算で生成されるので、それを基にグラフ化するものとする。

5. 平成 27 年度収支見込み

5-1. 平成 27 年度の特殊要因

農業公社は、平成 26 年度に緊急雇用創出交付金を受け、耕作職員 4 人分の人件費全額と肥料等の物件費の一部を賄っており、経費の大部分に交付金を充てることができたため、農地保全事業において 2,223 千円の収益を得た。

また、給食食材調達事業において、仕入れ手数料により 7,420 千円の収益があり、合計 9,643 千円の収益（所得）があった。

ここから農業機械等（「3-1-3. 農業機械等の導入」参照）を 2,780 千円で購入した上で、法人税 2,394 千円を引いた 4,676 千円が次年度繰越額となる。

すなわち、平成 27 年度は 4,676 千円の前期繰越金を持った状態で事業を動かすことになる。

また、平成 27 年度は、国の新規就農支援施策の一環として、「農の雇用事業」という補助制度があり、雇用者 1 人につき年間最大 1,200 千円の補助が見込まれている。

これらの状況から、平成 27 年度は、長期耕作収支展望で試算した“素”の状況と比べると、かなり恵まれた経営環境であると言える。

5-2. 平成 27 年度の耕作状況の見通し（収支見込み作成の諸条件）

平成 27 年度は、年度当初の耕作可能面積が 2.5ha であり、長期収支展望に基づき 2 人の常勤耕作者を雇用する。

主たる作物は、だいこん（春蒔き）、キャベツ（秋蒔き）、たまねぎ、はくさい（秋蒔き）の 4 品目とする。

ただし、圃場の現況（土壌、水はけ等）が上記 4 品目に適さない 6 圃場については、さつまいも（2 圃場）、さといも（1 圃場）、じゃがいも（開墾直後の 3 圃場、平成 28 年度からはだいこん・たまねぎに移行）を栽培する。

次項の収支見込みは、これらの品目を各圃場に割り振り、種苗等の必要数や収穫見込み量を算出して試算したものである。

5-3. 平成 27 年度収支見込み（給食食材調達業務を除く）

平成 27 年度の月別収支見込みを次頁に示す。

■平成27年度 月別収支見込み（給食食材調達業務を除く）

(円)

区分	平成27年度															合計
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計	4月	5月	
前月未収金残高		4,080,000	2,862,960	2,483,946	2,694,815	2,354,986	1,435,138	1,952,827	2,397,666	2,732,763	3,313,261	3,074,758	—			
①前期繰越金(H26農地保全)	1,500,000												1,500,000			1,500,000
②(H26)物産購入	3,100,000												3,100,000			3,100,000
収入																
公社産収入【米】	0	0	0	0	0	0	225,720	0	0	0	0	0	225,720			225,720
公社産収入【たまねぎ】	0	0	635,793	635,793	635,793	0	635,793	635,793	635,793	317,897	317,897	0	4,450,551			4,450,551
公社産収入【だいこん】※	0	0	0	155,384	155,384	77,692	155,384	155,384	77,000				699,226			776,226
公社産収入【キャベツ】秋	0	0	0	0	0	0	0	327,000	327,000	327,000	327,000	327,000	1,635,000	327,000		1,962,000
公社産収入【白菜】秋	0	0	0	0	0	0	0	28,641	28,641	28,641	28,641	28,641	114,564			114,564
道庁障害対策【さつまいも】	0	0	0	0	0	0	272,000	272,000	272,000	272,000		0	1,088,000			1,088,000
土質対策【じゃがいも】	0	0	112,233	112,233	112,233	0	112,233	112,233	112,233		0	0	673,397			673,397
土質対策【さといも】	0	0	0	0	0	0	0	9,470	9,470	0	0	0	18,940			18,940
【販売事業収入(小計)】	0	0	748,026	903,409	903,409	77,692	1,401,129	1,511,879	1,462,137	945,538	673,538	355,641	8,905,398	327,000	0	9,309,398
③補助金収入(国・県の雇用事業)※	0	0	0	582,000	0	0	582,000	0	0	582,000	0	0	1,746,000	582,000	0	2,328,000
収入合計	4,600,000	0	748,026	1,485,409	903,410	77,692	1,983,129	1,511,879	1,462,137	1,527,538	673,538	355,641	15,251,399	909,000	0	16,237,399
支出																
給与(耕作員2名)	440,000	440,000	440,000	440,000	440,000	440,000	440,000	440,000	440,000	440,000	440,000	440,000	5,280,000			5,280,000
法定福利費(耕作員2名)		60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	660,000	60,000		720,000
法定福利費(労務・雇用保険)					206,500								206,500			206,500
賞金(事務員1名)		135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	120,000	135,000	135,000	1,470,000	135,000		1,605,000
法定福利費(事務員1名)		27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	297,000	27,000		324,000
賞金(農地開発バイト)		150,000	150,000	150,000				150,000	150,000				750,000			750,000
【人件費(小計)】	440,000	812,000	812,000	812,000	868,500	662,000	662,000	812,000	812,000	647,000	662,000	662,000	8,663,500	222,000	0	8,885,500
消耗品費【苗代】	48,000												48,000			48,000
消耗品費【たまねぎ苗】							428,400						428,400			428,400
消耗品費【だいこん種】					119,700								119,700			119,700
消耗品費【キャベツ種】				157,500									157,500			157,500
消耗品費【白菜種】						18,900							18,900			18,900
消耗品費【さつまいも苗】		155,000											155,000			155,000
消耗品費【じゃがいも種】												114,000	114,000			114,000
消耗品費【さといも種】	32,000												32,000			32,000
【雑費費用(小計)】	80,000	155,000	0	157,500	119,700	18,900	428,400	0	0	0	0	114,000	1,073,500	0	0	1,073,500
消耗品(農薬)		5,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	5,000	5,000	5,000	90,000	5,000		95,000
消耗品(肥料)		54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	594,000	54,000		648,000
消耗品(資材等)		80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	880,000	80,000		960,000
車両運搬具(軽トラ2台)		68,040	68,040	68,040	68,040	68,040	68,040	68,040	68,040	68,040	68,040	68,040	748,440	68,040		816,480
燃料費		43,000	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000	473,000	43,000		516,000
協力農家謝礼		0	0	50,000	0	0	0	0	0	50,000	0	0	100,000			100,000
研修経費		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
車両管理(車検等)		0	0	0	0	0	120,000	0	0	0	0	0	120,000			120,000
修繕費(農具修繕)		0	60,000	0	0	60,000	0	0	60,000	0	0	60,000	240,000			240,000
賠償保険掛金		0	0	0	0	1,600	0	0	0	0	0	0	1,600			1,600
【物件費(小計)】	0	250,040	315,040	305,040	255,040	316,640	375,040	255,040	315,040	300,040	250,040	310,040	3,247,040	250,040	0	3,497,080
支出合計	520,000	1,217,040	1,127,040	1,274,540	1,243,240	997,540	1,465,440	1,067,040	1,127,040	947,040	912,040	1,086,040	12,984,040	472,040	0	13,456,080
月末未収金残高	4,080,000	2,862,960	2,483,946	2,694,815	2,354,986	1,435,138	1,952,827	2,397,666	2,732,763	3,313,261	3,074,758	2,344,359	—			
																収支差
																2,781,319

これを年間の収支表に置き換えると、下表のとおりである。

■平成27年度 年間収支見込み（給食食材調達事業を除く）				(単位:千円)	
科 目				金 額	備 考
収 入	収入計①			16,237	
	前期繰越金			4,600	H26年度税引き後収益
	補助金収入			2,328	(国)農の雇用事業
	農地保全事業	販売収入		9,309	公社農園産の販売収入
	その他収入			0	
支 出	支出計②			13,456	
	農地保全事業	人件費	耕作員給与	5,280	2名
			経理事務員賃金	1,605	
			法定福利費	1,250	労災・雇用保険等
			耕作アルバイト賃金	750	
		物件費	消耗品	2,776	
	車両賃借料		816	軽トラック2台	
	燃料費		516		
	その他(修繕料等)		463		
	設備投資		0		
	その他			0	
	収 支 差 ①-②			2,781	

収支差は2,781千円の黒字となっているが、これは、「5-1. 平成27年度の特
殊要因」による前期繰越金4,600千円及び国補助金2,328千円、合計約6,928
千円で収入が嵩上げされていることから生じているものであり、これがなけれ
ば4,147千円の赤字となる。

なお、物流事業については、箕面産野菜の農業者からの買取価格を市場価格
と同程度に設定し、同額で学校給食に納入することから、農業公社に利益はな
く、一方、物流コーディネートに要する人手については、耕作職員と経理事務
員が分担して行うこととするため、収入・支出ともに計上していない。

5-4. 給食食材調達業務の収支について

給食食材の調達に係る人手については、現在、市職員が相当程度の事務応援
をしており、農業公社で独自の従事員は雇用していない。

この状況については、業務受託を機に見直す必要があるが、現時点で人件費
は発生していない。

そのため、給食食材調達業務においては、公社が支出した食材費を給食会か
ら入る給食費で賄うだけで独自の収支が発生しないことから、前項の平成27年
度収支見込みから除いているものである。

6. 今後の経営見通し

6-1. “素”の年間収支見込み

平成 27 年度は特殊要因により黒字が出る見込みであるが、これらの特殊要因を除いた“素”の収支が今後どのように推移していくのか、長期耕作収支展望に基づいて試算すると、下表のようになる。

なお、農業公社がめざす“耕作だけで収支均衡”の実現へのステップを見るため、給食関係の収支については考慮していない。

		H27.4				H28.4				H29.4				H30.4		H31.4	
項目	単位	耕 作 面 積															
		1.0 ha	1.5 ha	2.0 ha	2.5 ha	3.0 ha	3.5 ha	4.0 ha	4.5 ha	5.0 ha	5.5 ha	6.0 ha					
常勤耕作者雇用人数	人	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3				
収入	千円/年	3,928	5,893	7,857	9,821	11,786	13,750	15,715	17,679	19,643	21,608	23,572					
年間売上	千円/年	3,840	5,760	7,680	9,601	11,521	13,441	15,361	17,281	19,202	21,122	23,042					
年間売上×1.023	千円/年	3,928	5,893	7,857	9,821	11,786	13,750	15,715	17,679	19,643	21,608	23,572					
支出	千円/年	8,451	9,410	10,369	14,079	15,038	15,997	16,956	17,915	21,624	22,583	23,542					
耕作経費	千円/年	6,551	7,510	8,469	12,179	13,138	14,097	15,056	16,015	19,724	20,683	21,642					
常勤人件費	千円/年	2,750	2,750	2,750	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	8,250	8,250	8,250					
臨時の人件費	千円/年	784	1,176	1,567	1,959	2,351	2,742	3,134	3,526	3,917	4,309	4,701					
年間物件費	千円/年	3,197	3,798	4,399	5,000	5,601	6,202	6,803	7,404	8,006	8,607	9,208					
年間物件費×0.944	千円/年	3,018	3,585	4,153	4,720	5,288	5,855	6,422	6,990	7,557	8,125	8,692					
耕作外経費	千円/年	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900					
経理事務員賃金	千円/年	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300					
耕作指導員報酬	千円/年	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600					
収支差	千円/年	-4,522	-3,517	-2,512	-4,257	-3,251	-2,246	-1,241	-236	-1,980	-975	31					

なお、売上と物件費については、耕作面積が小さい時期の売上増加率と物件費抑制率が非現実的な値となるため、耕作面積 6ha 時の売上増加率と物件費抑制率を採用し、各耕作面積時の長期耕作収支計画のデフォルト値に乗じて算定した数字を「目標売上」「目標物件費」として使用している。

これを耕作面積拡大の目標年度に当てはめると、各年度の収支見込みは下表のとおりである。

目標到達年度		H27.4	H28.4	H29.4	H30.4	H31.4
耕作面積		2.5 ha	3.5 ha	4.5 ha	5.0 ha	6.0 ha
常勤耕作者雇用人数	人	2	2	2	3	3
収入	千円/年	9,821	13,750	17,679	19,643	23,572
支出	千円/年	14,079	15,997	17,915	21,624	23,542
耕作経費	千円/年	12,179	14,097	16,015	19,724	21,642
耕作外経費	千円/年	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
収支差	千円/年	-4,257	-2,246	-236	-1,980	31

“素”の収支見込みでは、長期耕作収支展望の見込みどおり推移したとしても、平成 27 年度から 30 年度までの 4 年間は赤字が生じる。

※注：平成 27 年度の数値については、前述の平成 27 年度収支見込みと上表とで異なっているが、前者は圃場条件に応じた耕作品目を反映したり、耕作員の習熟により耕作指導員報酬を計上していないなど、直近の状況に応じた調整を行っているためである。（上表においては、後年度と対比するため長期耕作収支展望の値を使用した。）

6-2. 資金の見通しと計画

6-2-1. 短期貸付金について

短期貸付金は、私法上の貸借契約で個人や法人が市から借り受けるもので、単年度中に貸し付け及び返済がなされなければならないことから、一時的な運転資金として活用することができる。

また、箕面市財政運営基本条例第 6 条では、反復・継続する単年度貸し付けを禁じており、通常、2 ヶ年程度を限度に運用されている。

平成 26 年度は、設立間もない農業公社の運転資金として、箕面市から 1,500 万円の短期貸付を受けており、2 ヶ年程度を上限としている運用に準じれば、平成 27 年度も借り受けることが可能と見られるが、その必要性については、資金の動きを見て判断すべきである。

また、単年度収支が赤字となる見込みの場合は、短期貸付金では対応できないため、長期貸付や市中からの資金調達を検討しなければならない。

6-2-2. 各年度の見通しと資金計画

6-2-2-1. 平成 27 年度

「5-3. 平成 27 年度収支見込み」で見たとおり、平成 27 年度の年間収支は、前期繰越金、販売収入、国補助金の影響により、黒字になる見込みである。

また、前期繰越金により年度当初の資金がまとまってあるため、資金残高がマイナスになる月はなく、概ね見込みどおりに収穫ができれば、短期貸付金の必要はないものと考えられる。

給食食材の調達業務においては、現時点で当該業務独自の経費を計上していないため、年間収支が赤字になったり、資金ショートを起こしたりする危険性はない。

ただし、給食会の業務委託の内容が明確になった時点で、その後の資金の動きを試算し、改めて判断する必要がある。

6-2-2-2. 平成 28 年度

「5-3. 平成 27 年度収支見込み」において平成 27 年度の収益を約 278 万円見込んでおり、そこから法人税を差し引いて、200 万円程度を平成 28 年度に繰り越せる見通しである。

また、平成 27 年度の収入見込みにも算入している国補助金「農の雇用事業」は、最大 2 か年受けられる制度であるため、平成 28 年度も最大 120 万円/人・年、耕作員 2 名で約 240 万円を見込むことができる。

これらの合計 440 万円を“素”の収支見込みの「収入」に足しこむと、収支は黒字となる。

また、年度当初に前期繰越金による資金があることから、資金ショートを起こすこともない見込みであり、短期貸付金またはその他の資金調達の必要はない。

なお、平成 27 年度に給食会業務の受託により収益が出る場合は、その収益は黒字額に上積みされることとなる。

6-2-2-3. 平成 29 年度

平成 29 年度以降は、現時点で確保の見込みがついている補助金はない。

また、平成 28 年度からの繰越金は、「補助金等を含む耕作による黒字＋給食会業務の受託による収益」となる見込みである。

現時点で委託の開始時期や委託料、業務量等が明らかでなく収益の試算はできないが、平成 29 年度の“素”の赤字見込み額は約 24 万円と比較的少額であるため、年間収支としては黒字となる公算が強い。

なお、前期繰越金がごく少額の場合は、資金ショートを起こす危険があるた

め、短期貸付金が必要となる可能性がある。

6-2-2-4. 平成 30 年度

平成 27 年度以降、給食会業務の委託関連での変動要素が積み重なり、試算が困難であるが、平成 30 年度は、“素”の収支見込みによる赤字見込み額が約 200 万円と高額であるため、給食会業務の委託について市の方向性が確定した時点で、速やかに中長期の収支試算を行い、資金調達の必要性を見極める必要がある。

試算の結果、年間収支が赤字となる見込みとなれば、短期貸付では対応できず、長期貸付や市中からの資金調達が必要であるため、金利も含めた返済計画案を併せて作成し、改めて判断していくものとする。

6-2-2-5. 平成 31 年度

平成 31 年度以降は、収支均衡を実現できる見通しであり、貸付金等の資金調達は必要ない。

6-3. 留意点

前項までの見通しは、「各年度の実績値が長期耕作収支展望に即して推移し、かつ、耕作面積を年次目標どおりに拡大できていれば」という前提である。

当然のことながら、これらの数値がこの前提に至っていなければ、各年度の収支が見通しよりも悪化したり、平成 31 年度以降も赤字が続く状況となる。

農業公社は、「4. 経営状況の検証と次年度の目標設定」のチェックと分析結果を経営収支試算に反映し、常に最新の経営見通しを持つとともに、定期的に経営収支を検証し、全職員が危機感を持って目標達成に向かい行動するよう、見通しを共有するものとする。

6-4. 経営収支の検証

経営収支の検証は、次のフォーマットを使用する。

前期繰越金や補助金、給食会業務の受託事業等を含めた経営収支（A表）だけでなく、併せて必ず、それらを除いた“素”の経営収支（B表）を検証し、その時点の農業公社の状況を自覚し、危機感を持って“耕作だけで収支均衡”への道のりを見通さなくてはならない。

経営収支 検証フォーマット

A表

（単位：円）

科 目			金 額	備 考
収 入	収入計①		0	
	前期繰越金			前年度税引き後収益
	補助金収入			国・府等からの補助金・交付金等
	農地保全事業	販売収入		公社農園産の販売収入
		農作業受託料		農作業受委託契約による収入
	給食会業務受託事業	給食会業務受託料		
支 出	支出計②		0	
	農地保全事業	人件費	耕作員給与	
			経理事務員賃金	
			法定福利費	労災・雇用保険等
			耕作アルバイト賃金	
		物件費	消耗品	
			車両賃借料	
			燃料費	
			その他（修繕料等）	
		設備投資		
		その他		
	給食会業務受託事業	人件費	給食会業務従事員賃金	
			法定福利費	労災・雇用保険等
		物件費	事務用品	
			通信費	
		その他		
	収 支 差 ①-②		0	

B表

（単位：円）

科 目			金 額	備 考
収 入	収入計①		0	
	農地保全事業	販売収入		
		農作業受託料		
支 出	支出計②		0	
	農地保全事業	人件費	耕作員給与	
			経理事務員賃金	
			法定福利費	
			耕作アルバイト賃金	
		物件費	消耗品	
			車両賃借料	
			燃料費	
			その他（修繕料等）	
		設備投資		
		その他		
	収 支 差 ①-②		0	

6-5. 財務に係る指標グラフの作成

農業公社が一法人として健全な運営を継続していくためには、前項の検証フォーマットにより単年度のプラスマイナスを見るだけでなく、法人としての財務体質を客観的に把握し、体質の強化と改善につなげていく必要があることから、指標を設定して毎年度の決算後にグラフを作成し、経年変化を追うこととする。

グラフを作成する指標は、財務諸表に現れる各種指標のうちから農業公社の特性に適したものを選択する。

【財務指標 1】 営業利益率

（検証目的）売上向上と経費削減の効果を併せて測る

【財務指標 2】 付加価値生産性

（検証目的）生産性の高さを測る

【財務指標 3】 流動比率

（検証目的）短期間での資金繰りに問題がないかを測る

営業利益率は、営業総利益（売上高－売上原価）から販管費（販売費及び一般管理費）を差し引いた「営業利益」を「売上高」で割って求めるもので、この値を改善しようとする、売上高の向上、売上原価（農業公社では変動物件費など）の抑制、販管費（農業公社では耕作外経費）の抑制、の3つの努力が求められ、「本業の実力とムダのなさ」を測る指標である。

付加価値生産性は、付加価値額（売上高－外部購入価値）を従業員数（パートタイム雇用のアルバイトは、4時間で0.5人に換算）で割って求めるもので、付加価値額で経営力を測り、さらに従業員がいかに生産性を高めているか、効率性を併せて測る指標である。

なお、農業公社の「外部購入価値」は、変動物件費（製造業における「材料費」相当）を算入するものとする。

流動比率は、流動資産（現預金、1年以内に現金回収される売掛金や在庫商品など）を流動負債（1年以内に支払・返済を要する買掛金、短期借入金、未払い法人税など）で割って求めるもので、短期間での資金繰りに問題がないかを測る指標である。

なお、農業公社では、農作物の売り先は学校給食であり基本的に売掛金の回

収遅れや長期在庫などは発生しないため、当座比率を見る必要性は低い。

また、農業公社では、“耕作だけで収支均衡”をめざすものであり、これが達成できるまでは、利益剰余金が出れば内部留保し毎期の赤字を埋める必要がある一方、長期借入金を借り入れる必要があるかどうか現時点で見通せず、もちろん、安定的に収支均衡できるようになった後の経営方針についても、本改訂計画で論じる段階にない。

そのため、今後少なくとも数年間においては、固定比率や自己資本比率など財務の健全性を測る指標を追う必要性は低く、必要なタイミングでグラフ作成指標に加えていくこととする。

長期耕作収支展望 検証フォーマット

【本表】

検証日現在の★耕作面積			0.0 ha					
係数		式	自動	細目	デフォルト値	最新修正値	検証値	単位
基礎係数	① 定植面積率				0.472			—
	② 各作物の1㎡あたり作付数			だいこん	18			本/㎡
				キャベツ	6			個/㎡
				たまねぎ	19			株/㎡
				はくさい	5			個/㎡
	③ 各作物の収穫成功率			だいこん	0.75			—
				キャベツ	0.85			—
				たまねぎ	0.85			—
				はくさい	0.83			—
	④ 各作物の1kgあたり収穫数			だいこん	4			本/kg
				キャベツ	1.5			個/kg
				たまねぎ	4			株/kg
				はくさい	1.5			個/kg
	⑤ 各作物の1kgあたり売価			だいこん	124			円/kg
				キャベツ	124			円/kg
			たまねぎ	110			円/kg	
			はくさい	124			円/kg	
⑥ 面積1haあたり月別業務量(全作物合計)					※別表	※別表	※別表	
⑦ 月別出荷作業時間数					※別表	※別表	※別表	
⑧ 常勤耕作者1人1日あたり労働時間					7.45			時間:分
⑨ 1日あたり圃場移動時間					0:50			時間:分
⑩ 1日あたり雑務事務処理時間					0:25			時間:分
⑪ 1人1時間あたりアルバイト賃金					850			円/時間・人
⑫ 年間固定物件費					1,994,080			円/年
⑬ 面積1haあたり変動物件費					1,202,200			円/ha
⑭ 常勤耕作者1人あたり人件費					2,750,000			円/年・人
生成係数	⑮ 各作物の面積1haあたり収穫量	10000×①×②×③÷④	*	だいこん	15,930			kg/ha・年
			*	キャベツ	16,048			kg/ha・年
			*	たまねぎ	19,057			kg/ha・年
			*	はくさい	13,059			kg/ha・年
	⑯ 面積1haあたり月間業務量最小値		⑥のうち最小値(別表から転記)		50:00			時間/月
	⑰ 面積1haあたり年間業務量		SUM⑥(別表から転記)		1368:00			時間/年
	⑱ 面積1haあたり年間オーバーフロー時間数		⑰－(⑯×12)	*	768:00			時間/年
	⑲ 月間平均出荷作業時間数		ROUNDUP(8月除くSUM⑦÷11)(別表から転記)		13:00			時間/月
	⑳ 1人月相当時間数		{[(⑧－⑨－⑩)×20]－⑲}	*	117:00			時間/人月
	㉑ 移動等時間上乘せ率		⑧÷(⑧－⑨－⑩)	*	1.2			—
	㉒ 面積1haあたり臨時的人件費(年間アルバイト賃金)		⑪×⑱×㉑	*	783,360			円/ha・年
	㉓ その面積を耕作するために必要な年間物件費		⑫＋⑬×★	*				円/年
	⑳ 面積1haあたり年間売上	全作物のSUM(⑤×⑮)÷2	*	SUM÷2	3,840,429			円/ha・年
			*	だいこん	1,975,320			円/ha・年
			*	キャベツ	1,989,952			円/ha・年
*			たまねぎ	2,096,270			円/ha・年	
*			はくさい	1,619,316			円/ha・年	
㉕ 常勤耕作者1人で耕作できる限界面積		⑳÷⑯	*	2.34			ha/人	
㉖ その面積を耕作するために必要な常勤人件費以外の経費		㉒×★＋㉓	*				円/年	
㉗ 常勤耕作者1人を雇用するために必要な面積		⑭÷㉔	*	0.72			ha	
㉘ その面積から得られる年間売上		㉔×★	*				円/年	
㉙ その面積を耕作するために必要な常勤耕作者の人数		ROUNDUP(★÷㉕)	*				人	
㉚ 必要な数の常勤耕作者を雇用するための人件費(常勤人件費)		⑭×㉙	*				円/年	
㉛ 常勤人件費以外に使えるお金		㉘－㉚	*				円/年	
耕作収支の検証結果			㉖≤㉛	*				
■耕作以外の経費も算入した収支の検証								
㉜ 耕作外経費					1,900,000			円/年
㉝ 補填すべき数値		(㉛)－(㉖)－㉜	*				—	円/年
㉞ 売上増加率		(㉝×-1÷2)÷㉘	*				—	
㉟ 物件費抑制率		(㉝÷3)÷㉚	*				—	
㊱ クリアすべき年間売上		㉘×(1＋㉞)	*				—	円/年
㊲ クリアすべき年間物件費		㉚×(1＋㉟)	*				—	円/年
㊳ (㉖)その面積を耕作するために必要な常勤人件費以外の経費(耕作外経費含む)		・デフォルト値 ㉒×★＋㉛＋㉜ ・検証値 ㉖＋㉜	*					円/年
㊴ (㉛)常勤人件費以外に使えるお金		・デフォルト値 ㉖－㉚ ・検証値 =㉛	*					円/年
“耕作だけで収支均衡”の検証結果			㉚≤㉙ ※検証値は㉖＋㉘≤㉛	*				

- 緑色セル

デフォルト値を1つでも修正した場合に入力するセル(修正した係数以外も手入力すること)(デフォルト値の修正が一切ない場合は使用しない)
- 桃色セル

実績値など、検証したい値を手入力するセル
- 青色セル

デフォルト値のうち、★耕作面積に応じて変動する値

【別表】⑥面積1haあたり月別業務量														(単位:時間/1000㎡)	
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	月間最小値	年間業務量
デフォルト値	だいこん	5.0	18.0	11.0	18.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
	キャベツ	13.0	0.0	0.0	0.0	4.0	10.0	15.0	2.0	5.0	4.0	6.0	12.0		
	たまねぎ	6.0	14.5	11.5	0.0	2.0	11.0	2.0	18.6	8.0	7.0	4.0	4.0		
	はくさい	0.0	0.0	0.0	3.0	18.0	5.0	3.0	7.0	14.0	12.0	0.0	0.0		
	計①2000㎡	24.0	32.5	22.5	21.0	24.0	26.0	20.0	27.6	27.0	23.0	10.0	16.0		
	計②1ha	120.0	162.5	112.5	105.0	120.0	130.0	100.0	138.0	135.0	115.0	50.0	80.0	50.0	1368.0
最新修正値	だいこん														
	キャベツ														
	たまねぎ														
	はくさい														
	計①2000㎡														
	計②1ha														
検証値	だいこん														
	キャベツ														
	たまねぎ														
	はくさい														
	計①2000㎡														
	計②1ha														

⑯に転記

⑰に転記

【別表】⑦月別出荷作業時間数														(単位:時間)	
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均(8月除く)	
デフォルト値	給食日数	14	18	22	12	1	19	21	19	17	14	20	16		
	時間数	9	12	15	12	3	12	15	12	12	12	12	12	13.0	
最新修正値	給食日数														
	時間数														
検証値	給食日数														
	時間数													⑲に転記	

※⑯⑰⑱への転記の際は、時間表記に改めること
(例 50.0 → 50:00)

長期耕作収支展望（デフォルト値）

■耕作収支

項目	単位	耕 作 面 積										
		1 ha	2 ha	3 ha	4 ha	5 ha	6 ha	7 ha	8 ha	9 ha	10 ha	
年間売上	円/年	3,840,429	7,680,858	11,521,287	15,361,716	19,202,145	23,042,574	26,883,003	30,723,432	34,563,861	38,404,290	
	だいこん	円/年	1,975,320	3,950,640	5,925,960	7,901,280	9,876,600	11,851,920	13,827,240	15,802,560	17,777,880	19,753,200
	キャベツ	円/年	1,989,952	3,979,904	5,969,856	7,959,808	9,949,760	11,939,712	13,929,664	15,919,616	17,909,568	19,899,520
	たまねぎ	円/年	2,096,270	4,192,540	6,288,810	8,385,080	10,481,350	12,577,620	14,673,890	16,770,160	18,866,430	20,962,700
	はくさい	円/年	1,619,316	3,238,632	4,857,948	6,477,264	8,096,580	9,715,896	11,335,212	12,954,528	14,573,844	16,193,160
常勤耕作者雇用人数	人	1	1	2	2	3	3	3	4	4	5	
常勤人件費	円/年	2,750,000	2,750,000	5,500,000	5,500,000	8,250,000	8,250,000	8,250,000	11,000,000	11,000,000	13,750,000	
常勤人件費以外の経費	円/年	3,979,640	5,965,200	7,950,760	9,936,320	11,921,880	13,907,440	15,893,000	17,878,560	19,864,120	21,849,680	
	臨時的人件費	円/年	783,360	1,566,720	2,350,080	3,133,440	3,916,800	4,700,160	5,483,520	6,266,880	7,050,240	7,833,600
	年間物件費	円/年	3,196,280	4,398,480	5,600,680	6,802,880	8,005,080	9,207,280	10,409,480	11,611,680	12,813,880	14,016,080
	固定物件費	円/年	1,994,080	1,994,080	1,994,080	1,994,080	1,994,080	1,994,080	1,994,080	1,994,080	1,994,080	1,994,080
	変動物件費	円/年	1,202,200	2,404,400	3,606,600	4,808,800	6,011,000	7,213,200	8,415,400	9,617,600	10,819,800	12,022,000
常勤人件費以外に使えるお金	円/年	1,090,429	4,930,858	6,021,287	9,861,716	10,952,145	14,792,574	18,633,003	19,723,432	23,563,861	24,654,290	
耕作収支	円/年	▲ 2,889,211	▲ 1,034,342	▲ 1,929,473	▲ 74,604	▲ 969,735	885,134	2,740,003	1,844,872	3,699,741	2,804,610	
耕作収支の判定結果		赤字	赤字	赤字	赤字	赤字	黒字	黒字	黒字	黒字	黒字	

■耕作外経費を含む

[illegible]