

日本強化農業經營者經營能力的政策現況與展望

張國益 (中興大學應用經濟學系副教授) 編譯

摘要

本文第一部分介紹由木村崇之(2013)所提出有助於提升經營管理能力而由日本官方第一次公布之「新農業經營指標」，並展望今後日本針對強化農業經營能力的政策。

第二部分介紹木村伸男(2013)針對現代農業的成長與發展中，認為可分為幾個階段：農家農業經營→企業化農家農業經營→零細企業農經營→小企業農經營→中企業農經營。分析這些階段和了解用來區分這些階段的「門檻」，且為了跨越這些「門檻」，因而進一步探討出其所需的經營能力。

專業農經營能力的培育與認定，可以結合農業金融借貸幫助事業發展，逐步轉型以達成企業化經營能力。我國農地從過去「農地農有農用」到現在只有「農地農用」，已缺乏審查農地所有者之農業經營能力配套機制，而產生假農民及難以企業化發展的困境。因此，我國除了應該強化檢討農地管理與發展制度外，更應思考制訂農業經營管理能力的提升與認證配套措施，結合特殊農業金融貸款以擴大經營規模、申報營運資料及診斷經營能力，以確保對農業經營的「達人」或「師匠」的支持，讓農業最重要的「人力資本」可以傳承與永續經營。

關鍵詞：經營能力、農業經營指標、認定農業者制度、新的協業活動、事業門檻、長期雇用

壹、日本強化農業經營者經營能力的政策現況與展望

一、農業經營者所需的經營力

近年來隨著農家數與農業從事人數的減少，大規模經營或法人經營隨之增加，農業結構雖然緩慢但確實在產生改變¹，一個經營體的經營耕地面積或雇用人數也開始增加。所以，和以前相比，強化「經營能力」的必要性逐漸變高。如果將經營者的能力或經營組織的機能總合起來稱之為「經營能力」的話，要強化日本農業者經營能力，除了在全國實行「人與農地計畫」的同時，可以說是接下來農業經營政策中一個相當重要的課題。

農業所需的經營能力，不能和該國的農業結構與特性、經營發展方向切割後來思考。也就是說，若農業的型態不同，那其必需的經營能力內容也會不一樣。與其他國家不一樣的是，日本零細規模的農業經營依然佔農業的大多數，包括田地分散必須集中的土地條件，再加上以近年來行銷結構或飲食消費的變化下，都必須重新思考農業經營的發展。為了解決這些課題而產生必要的能力，正可說是現在日本農業經營者所必須的經營能力。

經營能力首先最重要的應該是，經營管理能力的提升，也就是諸如經營目標設定、規劃生產與販售計畫、財務與勞務管理等經營管理之改善。而力圖讓經營管理能力提升的政策中，最為主要的是「認定農業者制度」。提升經營管理能力是相當重要的，這在將來都不會改變。但是，只要想到今後的農業經營發展方向，經營力只以在經營管理能力來定位應該不夠充分。在經營發展中，雖然強化經營內部當然是重要的，但像是為了要因應增加的直接交易需求，與其他農家共同從事生產，建構販賣體制，及建構經營者間網絡的能力等也會變得相當重要。

以下內容首先會針對強化經營管理能力相關的政策「新農業經營指標」，介紹其內容並重新檢討相關的認定農業者制度。然後用更廣的視角來定位經營能力，並討論從今之後的政策展望。

二、「新農業經營指標」的目標與結構

「新農業經營指標」（以下稱之為新經營指標），是在2012年3月由農林水產省策劃並發表。這種指標的主要目標是想讓農業經營者親自確認及分析經營改善時所必要的管理實施狀況和經營數據，試圖讓經營者提升經營的戰略與改善經營內容。在新指示的策劃上，必須與頂尖的農業生產者和會計師等專業人士交流和檢討，試圖讓廣大的農業者活用該指示，並讓簡單的內容在短時間內能夠定義分析。像這樣由國家來訂製經營改善工具可說是首次出現。

「新農業經營指標」主要由以下三點的資料所構成的。

(1)為了改善經營的檢查表

針對農業經營發展中不可或缺的經營管理、生產、販售、加工、財務、勞務、地方活動的六領域十四項目，整理出以理想的管理內容為定性的「行動指標」。所

¹ 農林水產省針對日本農業經營中長期動向分析之資料公布在『農業經營結構之變化』

<http://www.maff.go.jp/j/keei/keiei/kouzou.html>

謂的「指標」，雖然會被認為是量化的指標，但為了要使其有效的改善經營，像這樣定性的指標也須與農業經營者搭配才會更容易管理。為了可以作為改善經營的第一步，嚴格選擇項目並針對各項目的三個選項中，選擇與自己狀況最相近的選項非常重要。

選項分為三個：○1 做得很好；○2 已經做到某種程度了但還可以再改善；○3 做不好，可在各種選項中表示這三個選項。如果試問有無執行管理的這「二擇一」選項的話，就算回答「有」，也有可能很多經營者有確實執行，因此設置了三個選項。

再加上，如果是選○2或○3選項的話，會變成合併選擇改善的時間之方式。在一年以內會改善的項目以打圈表達，在二～三年以內改善的話以打三角形表達，沒有預計要立即改善的話以打叉表達。其中，改善的時間可以自己決定。

像這樣農業經營者除了可以親自確認經營現況之外，還可以透過自己決定改善的時間與優先順序，試圖迅速果斷的督促改善經營。這個定性的「行動指標」可說是新經營指標最大的特色。

(2)經營數據的鍵入(key in)表格

農業經營基本的勞動力、農地、生產販售、財務資料(包括簡易的損益表、資產負債表)，可以親自鍵入數據之表格。其中，有很多關於勞動力或農地、生產販售的項目，與「認定農業者」所要制作的「經營改善計畫」項目相同，可以參考該計畫內容項目來輕易做紀錄。只要是有申報青色申告(相當於我國營所稅)，就可以參考稅務申報書來輕易地記錄。

經營數據以上述的形式，親手紀錄到表格，即使是認定農業者，也有很多人無法好好掌握與財務相關的數據。為了使像這樣經營者也可以簡單紀錄，紀錄項目都已極度精簡化。

(3)依據指標的診斷結果單

依據「行動指標」、「技術指標」、「財務指標」這三個指標，來對現在的經營狀況進行診斷。農業者不需要記錄這張結果單，只要將第一項和檢查表第二項的表格紀錄內容登錄在農林水產省網頁上的「經營改善實踐系統」上，診斷結果單就會自動被分析並輸出。

關於經營的現狀及目標、技術指標的各項目，可以用自己的數值與兩個標準值進行比較。標準值1是在營農類型別經營統計(個別經營)中，以農家為主業的中間值，標準值2是以農家為主業的百分之前二十的數值。另外，在財務指標的各項目中，則設有「理想水準」。行動指標則可從檢查單中回答的答案以圖形來表示。像這樣把指標的診斷或自我約定好要行動的內容清楚顯示出來，可以讓農業者自己確實把握今後應該要改善什麼，這便是系統之目的。

三、重新檢討認定農業者制度

日本以活用這個新經營指標的內容，可重新檢討認定農業者制度。接下來會針對重新檢討的內容來做討論。認定農業者制度是在1993年時被制定，為「農業經營基本強化促進法」的主要制度。鄉鎮之農業委員會把農業經營的目標作為基本構想，並依

據這個目標來認定農業者所制定的經營改善計畫之制度。至今為止所提升的經營管理能力，都是以這個制度為中心所推行。

2012年5月，農林水產省修正該制度，認定農業者每年必須依照新經營指標來進行自我檢查，有必要時鄉鎮及推廣指導中心等關係機構會進行經營指導。另外，自己檢查的結果在認定期間的中間年間（第三年）及最後一年（第五年），必須向鄉鎮農業委員會提出。

依照這種制度，農業者可以各自針對經營改善計畫來定期更新進度狀況。確實落實必要的經營改善，則實現經營發展這件事將備受期待。

四、政策意涵：邁向經營力強化

一開頭也有提到，未來農業經營者被要求的經營能力並不止於經營管理能力。因為還必須考慮農業結構或農產品行銷及糧食消費的結構變化，來考慮怎樣的經營能力是必要的。

以糧食消費來看，1990年代以後，日本的消費者一方面要求合理的價格，並以只要認為有價值的東西便毫不猶豫地購買為主要消費型態²。有價值的東西是指對健康有益處的東西及反應食品安全，消費者安心需求的東西，考慮環境而生產的東西都是有價值的東西。因此，農業者也必須因應這樣的消費型態變化。

另外，在農產品行銷方面，零售業和肉食企業等實際需求者與生產者直接接洽(契約)的趨勢變強了。與這些實際需求者直接接洽，對於農業者來說雖然是商機，也必須應付從接洽地點直接要求的數量、品質、規格。而且，這些也依據各接洽要求有所不同。這和出貨給(批發)市場的方式完全不同，需要複雜又柔軟的因應方式。

像這樣農業者依消費或行銷的變化來因應是一件不容易的事。因為作物的生長被自然環境所左右，農業受限於收穫時期，配合消費與行銷的情況來控制生產這件事也有瓶頸。也因此，農業者們利用合作來克服上述困難的情況增加了。利用直接交易來擴大事業的農業生產法人，雖然在許多情況中都已經建構起與地方農業者的安定供給制度。像這樣的對策可以針對如同上述的消費行銷變化，思考與其相因應的對策。在日本，農業結構大多由中小規模的經營體組成，來自合作的分工可說是合適的。

近年來，以上述形式組成的「協業組織」並不會因地緣而組織，與農會或聚落經營農以地緣來組織的方式也不同。販售由組織統一販售，一方面負責與買方溝通談判，一方面生產則交由組織成員或各生產者來負責，許多的組織都由十到一百多名的生產者來構成。由於生產和販售是一體化執行的關係，對於買方來說，可以提供栽種方法與生產者的情報之外，一方面也力圖構築並提升「可以看見農民的臉」這層附加價值，對於是組織構成人員的生產者來說，可以依買方或消費者的評價回饋來做修正，試圖改善生產活動，並引發生產者的向上心。

像這樣生產和販售是一體化執行以提升附加價值與改善生產活動的方式，與之前的合作方式相比是完全不同的，可說是「新的協業活動」。像這樣參加協業組織並想

² 即『neo-post modern 型消費』。請參閱中嶋康博『思考新時代的飲食與農業:neo-post modern 型消費與 alternative food system』，JC 綜研報告,2012 年春 vol.21。

繼續督促提升其意志力與技術的生產者，可以說是相當創新。不只是擴大經營規模，像這樣促進協業化的方向今後也會變得相當重要。從今以後農業經營者的經營能力，所需的正是形成協業組織、營運組織能力並與其他農業者形成網絡能力。

各生產者說到底也是獨立的存在，可以利用前述的農業經營指標提高經營改善的能力，具有組織能力與領導能力的農業者可以集結同類生產者進行重組，一邊因應消費者與行銷的變化，並靠著與實際需要者直接交易來使組織發展。像這樣以農業者的協業及分工為方式的核心農家的發展，在未來是備受期待的。

農林水產省為了提升經營能力之行動，擴充了過去新就農者為對象之「農業雇用事業」，擴編了對農業生產法人等從業人員及繼續者要在其他農業生產法人研修時支援的2014年預算(次世代經營者育成)。

貳、現代農業的成長與發展和創新所需的經營者能力

本節重點在於農業經營的「成長與發展」和「創新」，以及「經營者能力」。根據不同定位之成長與發展下，其創新的事物會有不同，所需具備的經營者能力也大相逕庭。正因為如此，是個難度很高的課題。因此，首先清楚定位農業經營的成長與發展，以及要革新甚麼。接著再明確化成長與發展的具體革新策略。最後，論述在其中所需具備的經營者能力。本文依這樣的順序為原則，整理出到目前為止的許多的經營案例中，逐步探討至主題。只不過由於主題範圍廣泛，所以無法詳細地論述這次所探討的主題。

一、農業經營的成長、發展階段與擴展中的阻礙

(1) 農業經營的成長與發展的階段

先簡單說明本文中的成長、發展與創新的含意。首先說到發展，意思就是經營的基本架構轉換的狀態。再依目前的農業經營發展來看，意思就是從身為農民代表的經營者將農業作為家業的農業經營，轉換成以個人為經營者將農業作為事業的企業化經營。換句話說，經營者藉著自我改變，使經營能力和經營的敏銳度提升，而成為經營者。並且由零細企業農經營發展成具規模的事業，也就是改變原本的農家經營發展成企業化的經營。

只不過要從農民經營發展成企業化經營並非一夜可以達成，而需有一段過渡期。在這當中，以務農為主的小本家業逐漸轉型成稍具規模的事業。這段時期的農業經營就是企業化的農家經營。

因此，依照現代農業之經營發展來說，就是從農家經營轉型成企業化經營。而從經營成長來看，也著重在企業化農家經營，意思就是從農家經營轉型成農企業化農家經營，並且進一步成為完全企業化經營。再從現代農業的企業化經營來看，就是要擴大事業活動版圖，強化經營的結構並持續成長。以經營規模來看企業經營的成長過程的話，就是從零細企業轉型成小型企業，再轉型成中型企業。而且，也能夠在各階段轉型成下個階段的具體策略裡面看到創新。

(2) 成長與發展的階段與四個門檻

如上述，所謂現代農業的成長與發展，就是依「農家農業經營→企業化農家經

營→零細企業農經營→小企業農經營→中企業農經營」這樣的階段逐步轉變。只是往下個階段成長並非輕而易舉，在當中有著必須克服的核心問題，克服這些門檻就是創新。為了克服這些門檻，經營者就必須提升經營的能力。不過，這裡所謂的經營者能力，雖然是指達成目標的能力，但是其中卻必須包含經營者的理念、使命感、志向、野心，更進一步的還有其企業家精神以及經營的敏銳度等。

接下來，關於現代農業的經營成長發展中的阻礙，把重點放在階段的轉型以及每一次的成長和發展當中的營業額和管理工作，並且加以說明。首先，從農家農業經營到企業化農家農業經營有3千萬日幣的「事業門檻」。接著，從企業化農家經營到零細企業農經營有7千萬日幣的「長期雇用門檻」。再來就是從零細企業農經營到小企業農經營有1億5千萬日幣的「管理會計門檻」。最後，從小企業農經營到中企業農經營有3億日幣的「計畫統御門檻」。這些門檻是從實際的農業經營案例中所得的結果，營業額則是一項指標。以下內容便是闡明克服各種門檻的策略，以及論述所需的經營能力。

二、克服「事業門檻」的經營者

(1)農家農業經營的現況與營業額3千萬圓的門檻

日本農業可以說幾乎是以農民農業經營為主。其中以身為家族代表的經營主來管理，目的是將家族的繁榮和家產的維護與擴張傳給下一個世代繼承，以務農作為家業的家族經營型態。家族的經營活動，也會產生往往和其家計成為一體化的狀況。而且其中的經濟也與生活經濟結合，會有造成混合記帳的情況產生。另外，經營主的性格也與現代的經營者不同，可以說具有生產者的強烈性格。這樣的性格可以從大多數農民的話語中解讀出來，例如：「我們生產者是……!」「農業所重的就是技術，首先就是要精進技術!」

基於這樣的農業經營基本型態，大多數的經營主把「確保能夠餬口之農產所得」作為第一目的，以「農業就是付出勞力賺錢!」為主要工作理念。當然連家人也是一樣，如此致力於擴大生產和銷售。在這種情況下，具有充足家族勞動力的農家中，可以使營業額年年上升，終而達到3千萬圓的大關。這是只以家族勞動為前提之情況，便無法靠擴大生產以及技術創新跨越門檻。

大多數面對3千萬圓門檻的經營者，對於擴大生產和技術革新、辛苦勞動這樣的想法會感到極限。另一方面，銷售額達到3千萬圓的話，所得就有一千萬圓以上，可以充分支付生活開銷，也可以存到錢，當然也能夠累積家產。這麼一來，就不需要去雇用員工，也無須去作經營創新。反而，多數達到銷售額3千萬圓的經營者寧可作地方上之名士，去擔任各類農業相關行政職或掛名的職位，來提升自己家或家族的聲望。

(2)經營者的操作以及所需的能力

在家業的範圍內努力於擴大銷售的經營主當中，也是有從中努力經營創新脫穎而出發展成經營者的人。他們對農業抱持著熱情，提出崇高的經營目的，以及積極且具有強烈野心。他們即便表面上很冷靜，但只要一說話便可感受到熱情。尤其是他們所提出的經營目的，不是為了滿足個人的需求，而是跳脫家庭與家族的框架，

去因應時代以及社會的需求，而且是將農業作為事業去實現這樣的目的。當然，成為經營者的是「將農業作為事業的人」，且認為「技術是為了實現經營目的的手段」。另外，也把時代或社會經濟、農業政策的變化視作機會來掌握，以消費和實際需求為前提之下，策劃生產和銷售。

這樣的經營者為了突破3千萬圓門檻而法人化的有很多。這種情況下，多數人都有5千萬日圓左右的戰略型投資，而且策劃多角化經營。這種投資是利用補助款或融資進行操作，但是為了回收必須努力提高銷售額。具體來說，有實行擴大規模或引進設備和加工事業等多角化經營以及親自操作販賣的人也很多。

這麼作可以克服3千萬圓的「事業門檻」，而這裡所需具備的主要經營者能力是有夢想和堅定的理念、將崇高的目的透過經營管理使之實現的策劃能力和企業家精神、致力於達成目標的野心和挑戰力、實行未曾做過之大型戰略投資的決斷力。當然，維持這些能力的好奇心和資訊收集能力也是不可或缺。假使要獲得大資金補助或融資，信用度也是必須具備的。

三、克服「長期雇用」門檻的經營者

(1)企業化農家經營現狀與營業額7千萬日圓的門檻

本文試著歸納企業化農家經營的特徵。首先關於經營目的是提高營業額與其他產業相當的所得，或是確保企業利潤（當期純益），這些都藉由把農業當事業經營來實現。經營主體主要以家族勞動為主，而受雇的勞動者也主要以女性為中心，並且有相當大的規模。但是其雇用型態以日薪或月薪、臨時工資雇工性質佔壓倒性的多數，反應就業條件並非充分完善。只是大致上具有作為企業應有的經濟考量、家族勞動也是有償（給予制）的。由上述特徵可知具有企業化農業經營的性質。

在這裡的基本課題為經營規模的擴大，或藉由多角化經營來使事業擴大。藉由上述方法來確保勞動力的雇用與充實就業條件，再加上準備和雇用勞動相關的勞動管理與獎勵機制(誘因制度)。但只要是以家族成員為勞動力的中心，就算引進多少臨時員工，營業額往往面臨無法突破7千萬日圓的門檻，仍然無法跨越這層障礙。

為了解決這些問題，必須針對雇用員工這點來準備長期雇用的管理體制，必須長期雇用男性員工並委讓他工作上的權限，來確立新的勞動編制不可。一般而言，在農業生產的情況上來說，各農家有自己獨特的技術和方法，農業經營者大多擁有各自的技巧或竅門，也就是擁有各自特有知識技能。因此，要將這些生產作業委任給他人是很少的，導致長期雇用男性變成了一道門檻。

(2)經營者的操作與應有的能力

經營者若要戰略性投資5千萬日圓左右的生產設備，首先通常會擴大以女性為主的兼職人數。但就算引進兼職的人力，在生產方面需要技術的重要作業與工作排程，基本上仍是由家族成員來進行，有許多情形是由經營者的妻子負責擔任兼職人員的日常管理者。隨著雇用人力增加，經營者開始著手於保險或年金、福利制度、甚至是就業規則等的安排，同時對雇用人員闡述自己的技術或經營理念，而致力於提高工作的誘因，經營者同時會逐漸發覺人材培育的重要性。經營者往往會書寫農作的心得與經營願景、經營理念、經營使命與方針等，並將書寫的東西貼在工作現場，

力行於日常的指導或員工教育訓練中。但是兼職或臨時雇員由於有日薪或月薪的前提，以及就業條件仍未臻完備的狀況，再加上以女性為主的勞動力，因此往往無法將經營者的理念充分發揮出來。此外，被雇用的一方也沒有身為從業員的自覺，無法萌生自我學習的積極意願。像這樣以家族勞動為中心，並依靠臨時勞工的企業化農家經營，其門檻終究會表現出來。

在這樣的情況下，有一部份的經營者會力圖克服門檻，透過充實就業制度、長期雇用男性從業員來實行指導與教育，消除家族中心的經營模式並發展由農家經營轉向企業經營模式。在這種情況下所需要的經營者能力，除了剛才所述跨越事業障礙的必要能力外，也需要訓練雇用人員的使命感與指導力。亦即，尊敬可被雇用人員的人格及加上勞務管理能力等都是必要的。當然，就算能夠構想未來，也要能夠不止於計畫經營目的，而是要有將經營理念或經營目標，甚至是經營戰略等明確化的能力。

此外，必須學習與勞務有關的知識與法律條約，特別是從業員達到六人以上的话就會受到各項法令制約，因此法律知識也是必要的。

四、克服管理會計門檻的經營者

(1) 零細企業農經營的赤字體質與營業額 1 億 5 千萬元的門檻

擴大與導入臨時勞力與長期雇用的男性從業員，加上追加投資來擴大設施生產或加工部門，藉此致力於讓營業額提升，是達到零細企業農經營的常態。在這個時期導入的僱員會超過家族勞動力，從業員的人數變成六至十人。這個階段的農業經營具備著正常的企業經營性格，就業條件完備並確立周年雇用體制，透過經營者的家族勞力與長期雇用勞工(從業員)來運作(當然也有雇用臨時勞工)。另外，經營管理體制也準備完善，以資本計算(收益性原則)為基準來實施經營管理，經營目的是使營業額提升，確保利潤(當期純益)。

只是，現實狀況的零細企業農經營會因為追加投資的緣故，開始多角化經營並增加雇用勞力，以促進營業額提升。但是，營業額如果逐漸到達1億5千萬元就會出現瓶頸，營業額的停滯會開始顯著。大部分的情況下，就算擴大營收額也無法使當期純益提升，反而增加了赤字，進而維持這樣的局面。在零細企業農經營中，甚至有經營者為了一億日圓以上的赤字而煩惱。

(2) 經營者的操作與應有的能力

雖然只要農產品價格提高就會使營業額上升，但現實並非是這種情況，因為須要償還貸款，還必須支付每個月的工資。就算要投資再擴大事業，農會和銀行的借款有其限額。如果赤字年年增加，在這種情況下的經營者每天為了籌錢而疲於奔命，經營也會陷入危機。

為了要脫離這種情況，並更加一步實現整體的經營成長，就必須克服管理會計的障礙。也就是說大多數的赤字體質產生於經營者積極的透過融資與補助來投資加工部門或生產設施部門，也增加雇用員工，但是隨之而來的經費急速暴增，再加上販售單價比當初估計的單價偏低等為起因。經營者若要克服這種赤字體質，就必須察覺到光是依賴會計士所做成的財務報告來了解整體財務業績是不夠的，必須重視

企業中所有的勞動、資材、資金等判斷使用效率之經營資源指標數值(即業績實態)。經營者必須親自認知管理會計的必要性，以及必須盤點經營資源是否有效率的使用。具體來說，針對各部門的營業項目計算各自的損益，徹底明確赤字是怎樣發生於哪個部門與品項，並追究其原因的發生與檢討是否有解決辦法。然後，如果赤字是不可能消除的話，就必須廢止該部門與品項的生產。當然，伴隨的是削減該部門的工作人員。在現實中努力克服赤字體質並使營業額提升的經營者，都是實行著這種痛苦的決斷。

在這裡經營者應有的能力在於以會計資訊為基準，具備分析診斷各部門品項經營效率的能力，以及廢止赤字部門與品項的決斷力。當然，如果判斷要廢止的品項是必須即刻實行，則其執行力是相當重要的。

五、克服計畫統御門檻的經營者

(1)小企業農經營的管理體制與營業額3億元的門檻

農業經營超過1億5千萬日圓營業額的門檻，代表克服了赤字體質，並進一步擴大規模與增加從業員人數。也就需要分別設置了總務會計、生產、販售營業等相關部門，也須設置所屬事業管理者，並透過舉行企劃會議等來經營管理。由生產部門來開發產品是相當多見的。同時，小企業農經營的從業員人數約為十一人至三十人以下，並有其他臨時雇用人員。像這樣的經營體系中，經營目標與理念、方針和經營戰略、行銷戰略等都已經明確，也可因應時代或社會的變化，並針對消費者與實際需求搶先作出回應，而能追求營業額與實際利潤。當然，各事業部門也需設定年度計畫並進行管理。

用上述經營方式來觀察營業額擴大走向的話，通常可以順利的超過1億5千萬日圓，但終究在三億日圓左右就會遇上了瓶頸。而要突破這個瓶頸卻不能使用之前的傳統做法。

(2)經營者的操作與應有的能力

三億元的障礙可說是計畫統御的門檻。這裡說的計畫統御是指計劃如何被實行，診斷成效，並如何活用到接下來的計畫。但小企業農經營的經營者幾乎只是訂定年度經營計畫，評估結果再活用到隔年的計畫。要突破營業額三億元瓶頸的計畫統御話，經營者就必須實行接下來的兩樣工作不可。其中一個是，在各部門與品目上訂定每個月的營業目標額，在月底時評價實行的狀況，如果營業額無法達到目標的情況就必須在下個月前重新檢討可以改善的計畫。像上述方式每個月檢查是否實現目標，診斷與改善，在一年中可以改善的事物則快速完成來致力於實現目標。只是現在所說的依照各部門與品目來計畫統御的月營收額，通常無法由經營者一人做到，必須雇用具有簿記資格的專業人員來執行有效率的管理系統。

像這樣的經營模式中所需求的管理者能力，即為必須立刻判斷每個月各部門品項的改善方式，果斷執行改善案的決斷力，並具備一定的柔軟度。當然，為了要正確的判斷，就必須具有不僅是經營管理上的知識，連生產販售等相關的最新技術相關知識都必備不可。也因此資訊收集能力也是不可或缺的。另外如果到達這個階段，經營者無法管理所有的人事物，特別是有關於營業額或利益方面的實現管理上

也必須依賴他人，就算是經營者做最終決定，其中的一部分也必須委讓權限給其他人員。因此，經營者也必須具備可信賴並交託給他人的度量與自信。

參、結論與建議

本文論述了有關農業經營成長、發展與創新等必須具備的經營者能力。另外，本文所論述之各農業經營的成長與發展過程，並非學術界所發表的一般性的內容，而是作者根據實際調查資料整理之私自見解。也因此若要作為農業經營者論說的話，仍是屬於試論階段。

以下是本文對我國的政策含意。日本在 1960 年代即開始推行農業結構改革政策，而我國則在 1980 年代才開始推行，其政策目標為家族經營規模或事業的擴大，亟需農地相關配套措施及專業農培育相關支援的施政。特別是在專業農經營能力認證及強化農業經營者經營能力之政策制定及委託全國農業會議所執行施政上已有一定的成效，尤其是提升經營管理能力施政中日本專業農認定的「認定農業者制度」可供我國借鏡。日本透過規定專業農要申報營利事業所得稅(日本稱青色申告，如果利用複試簿記則有特別扣除額)，所以專業農平時需要透過農業經營管理軟體記帳以因應申報，因而日本官方稅務機構及金融機關較能掌握農民經營狀況及農民所得。日本過去有農協(JA)推廣及地方試驗推廣單位透過申報資料累積的農家資產負債表及損益表，配合相關要素投入資訊使用農業經營決策支援系統，提供農家經營診斷、評估與改善服務。

另外，如果成為認定農家業者便有資格申請無利息之農業金融政策中「超級長期資金」(Super L)(農業經營基礎強化資金)以及農業現代化資金政策貸款，而非我國傳統之農地抵押貸款，而難以嚴謹審查其經營能力與經營改善內容所產生之道德風險。由此可知，專業農經營能力的培育與認定可以結合農業金融借貸幫助事業發展。事實上，日本預想到多年後高齡農民逐漸離農，導致預期成為農業中堅的認定農業者們需要有設備投資的誘因以擴大經營規模。在一般企業財務金融中現金流量經營和資金調度手段的多樣化方面，對農家來說仍是不太熟悉的領域，近年來卻發現日本有著相當的進展。今後透過農業經營指標的運用，提高從外部的信用來確實評估經營績效、確實判斷核算及有效的周轉資金等，已成為邁向農業經營管理不得不面臨的課題。

以上皆顯示日本為了提升農業競爭力，有農業結構及金融政策上支援核心專業農民的措施，以因應未來加入 RCEP、TPP 及各種自由貿易協定後更多不確定性。我國「農地農用」政策已缺乏審查農地所有者之農業經營能力配套機制，導致有假農民情形及專業農的扶持區乏有力的配套措施。都市周邊農地有諸多違建成倉庫後租借作為工廠用途而阻礙我國農業經營與良性發展，反觀日本到目前尚未完全鬆綁給非農民成為農地所有人，才能確保優良農業經營環境。一般上市上櫃公司需要公開財務報表以揭露經營情況，才能評估其經營能力，官方也能確實掌握廠商經營成果後擬定相關施政。試問我國中央農政單位有確實掌握我國專業農戶(特別是公司法人經營)經營情形嗎？因此，我國更應思考農業經營管理的提升與認證政策措施，以確保農業經營的「達人」或「師匠」的維護，讓農業最重要的「人力資本」可以傳承與永續經營。

肆、參考文獻

日本強化農業經營者經營能力的政策現況與展望，木村崇之，農業與經濟，2013。
農業經營的成長、發展與革新所需的經營者能力，木村伸男，農業與經濟，2013。