

農業経営概論（基礎）

鋭農経営塾

講師：東京農業大学 小川 繁幸

講義後の姿

- ✓ 未来の農業について理解、考えることができる。
- ✓ 世界の農業の潮流はどうなっているか（農業トレンドや最新事例を把握できている）。
- ✓ これからの農家があるべき姿がイメージできている。

講義の流れ

(1) これからの農業はどこに向かうべきなのか

- ・ 2050年の日本農業情勢（予想）
- ・ 農業事情、最新トレンド、情勢
- ・ 今後日本で起こっていくこと



(2) 農業経営において意識すべきこと

- ・ アグリビジネスとしての農業

川下（外食）→川中（加工）→川上（生産）から見る農業経営の

- ・ 複合経営（多品目栽培） → 多角経営



(3) 家族経営から法人経営へ

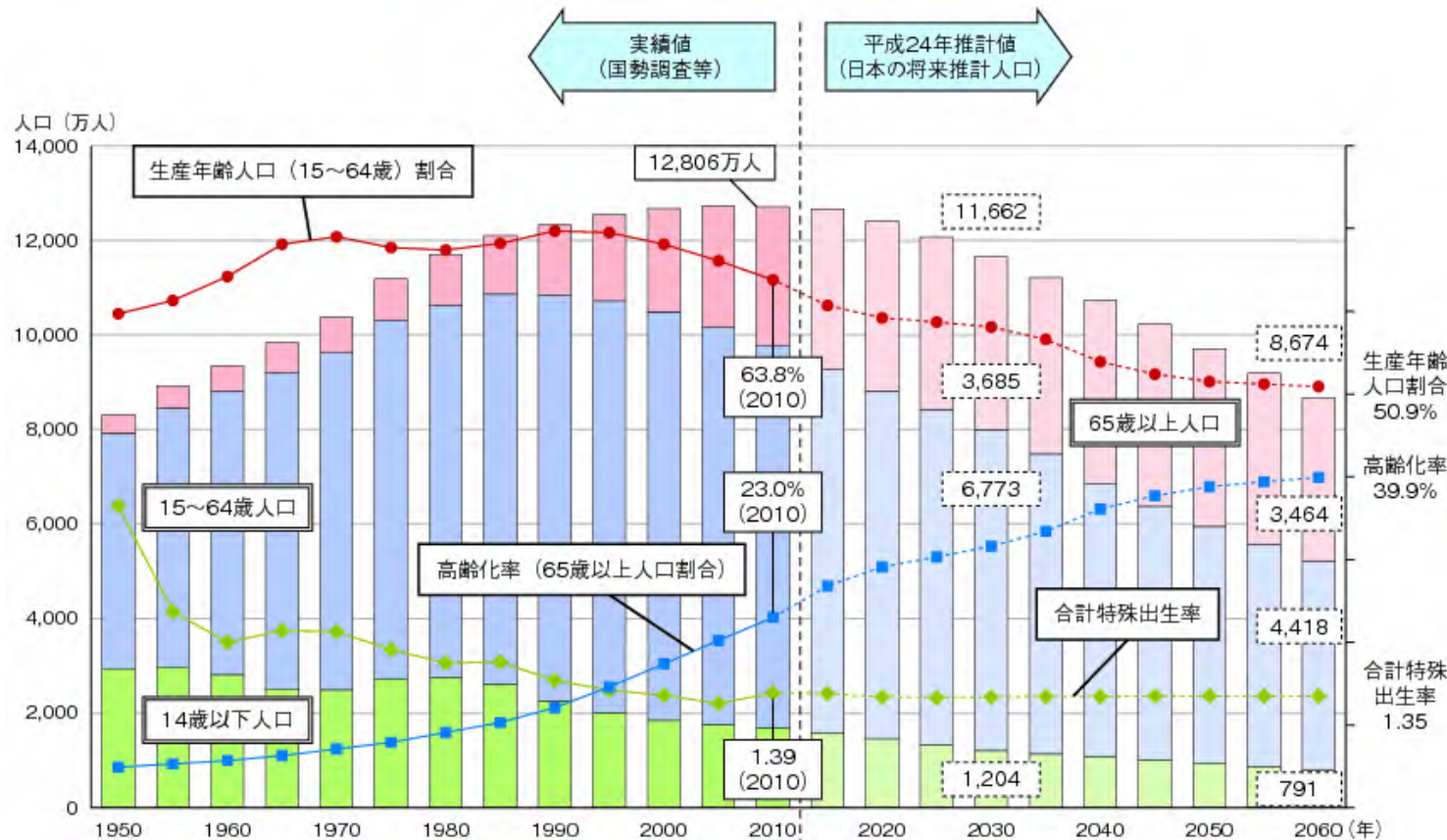


(4) 家これからの農家があるべき姿（経営戦略）は何か

(1) これからの農業はどこに向かうべきなのか

これからの農業はどこに向かうべきなのか

日本の人口推移から読みとれることは何か？



総務省：

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h24/html/nc112120.html>

今のままでは農業の現状維持は困難（人口減、労働力人口減）

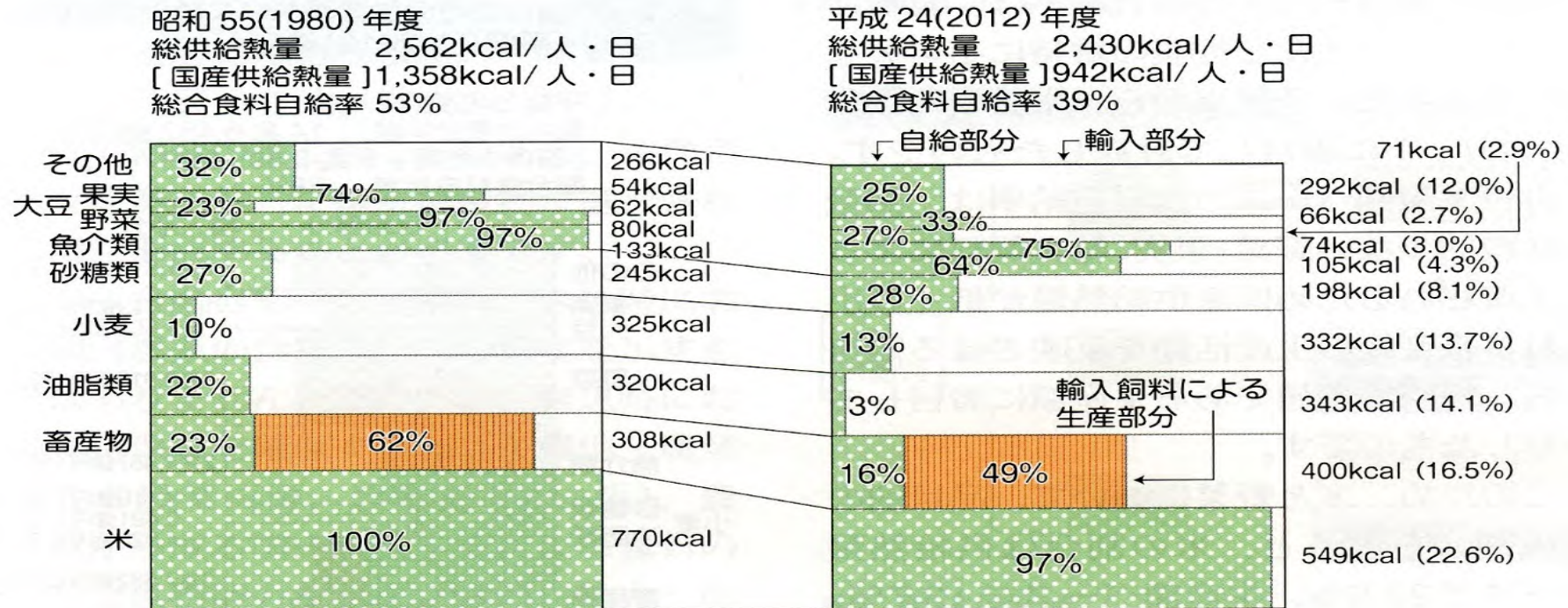
→ ①農作物の消費者（国内需要）が減る、②農業の担い手（労働力）が減る

これからの農業はどこに向かうべきなのか

日本の国産農産物の需要減に拍車をかけるTPP

日本は、1955（昭和30）年にG A T T「関税と貿易に関する一般協定」に加盟したことを契機として、農産物貿易の自由化の道へ。1995（平成7）年からW T O体制へ移行

すでに関税率の引き下げによって、多くの農産物が海外との競争に敗れていった



資料：農林水産省「食料需給表」
注：平成24（2012）年度は概算値。

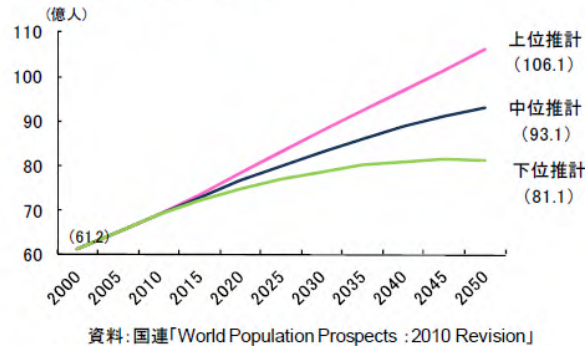
TPP交渉参加国に対して、国境措置を撤廃すると、日本の食料自給率は 39%→27% へ低下（農水省試算）

これからの農業はどこに向かうべきなのか

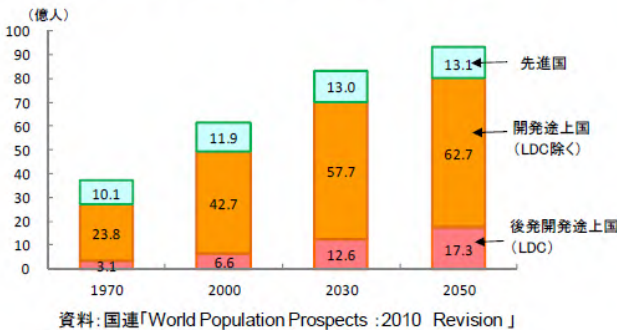
世界の人口予測

- 世界の人口は、中位推計によると、開発途上国を中心に増加し、2050年に約93億人に達する見込み。
なお、インドと中国の2か国で、2050年には世界人口の3割以上を占める見込み。

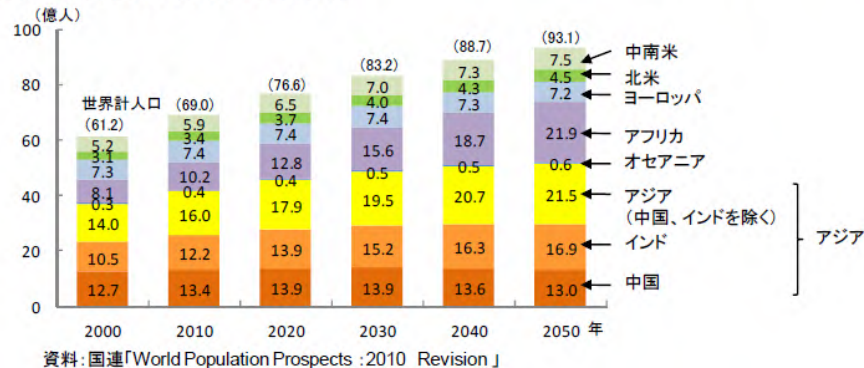
【図1 世界人口の予測】



【図3 先進国、開発途上国別人口推移】



【図2 地域別人口推移(中位推計)】



農林水産省: http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/jki/j_rep/annual/2011/pdf/10_sankou02.pdf

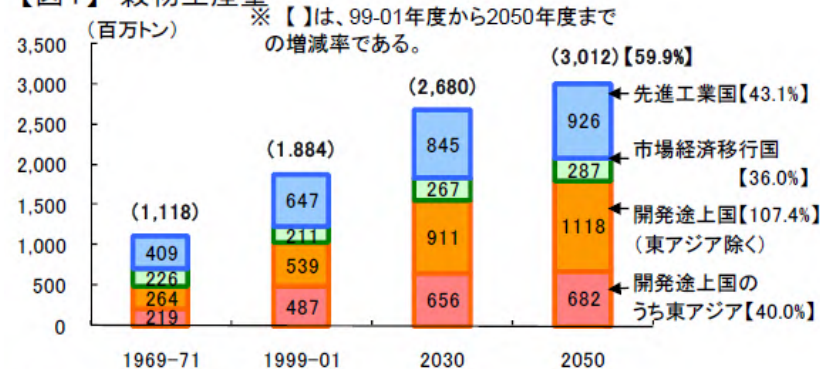
世界の人口は開発途上国を中心に増加。インドと中国の2か国で2050年には世界人口の30%に達する見込み。

→ これからの農産物のマーケットはインド・中国？

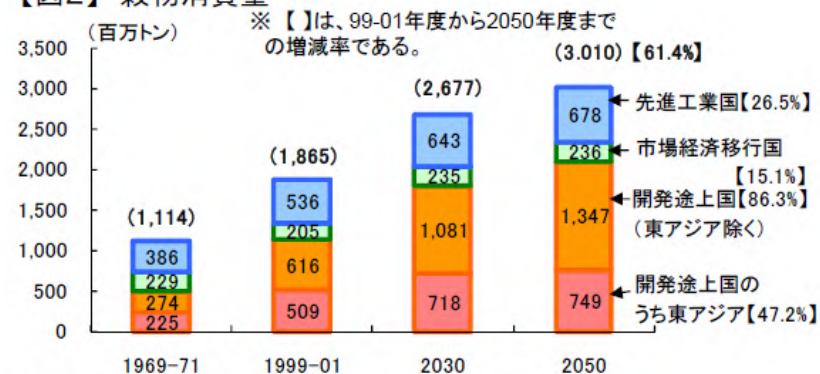
これからの農業はどこに向かうべきなのか

世界の食料需給予測

【図1】 穀物生産量

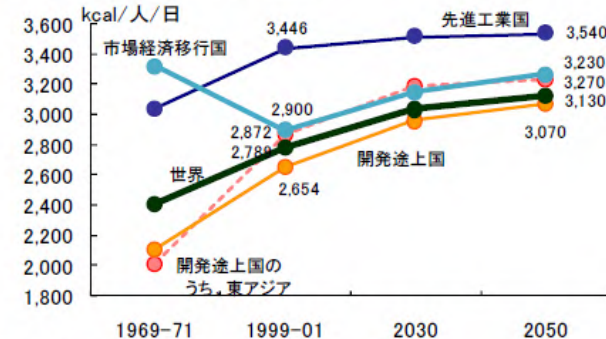


【図2】 穀物消費量

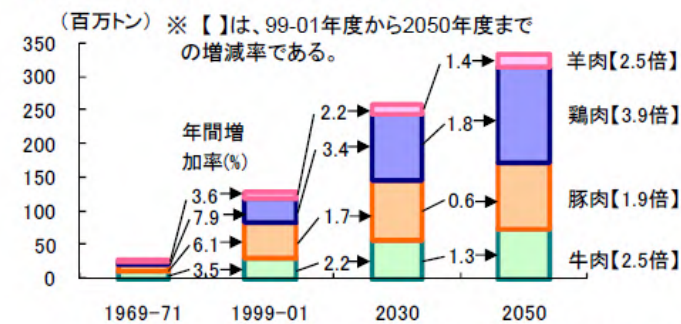


資料:FAO「世界農業予測:2030/2050」(2006年6月)

【図3】 1人当たり食料消費(カロリー)



【図4】 開発途上国の肉類消費量



注: 消費量は、1999-01年のみ公表値であり、他の年は年間増加率に基づき推計した値である。

農林水産省:

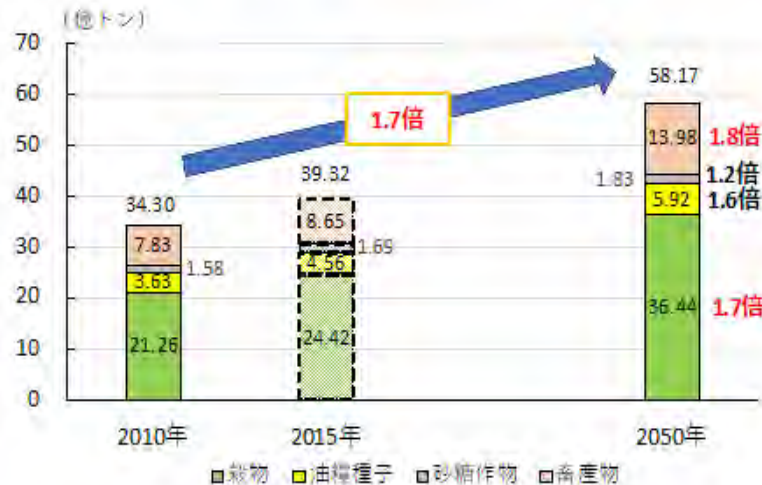
http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/jki/j_rep/annual/2011/pdf/10_sankou02.pdf

先進工業国 → 生産量が消費量を上回る見込み
 開発途上国(東アジア地域) → 消費量が生産量を上回る見込み
 開発途上国(その他) → 生産量も伸びるが消費量よりも下回る見込み
 食料消費 → 開発途上国を中心に増加する(肉類の消費も)が、増加率は低下傾向の見込み

これからの農業はどこに向かうべきなのか

2050年の世界の農業情勢

世界全体の品目別食料需要量の見通し



所得階層別の食料需要量の見通し



- 注1: 本予測では基準年次の2010年において米国農務省のデータにより3大穀物(小麦、米、とうもろこし)の生産量、需要量のデータが整備可能な国123カ国をカバーしている。
- 注2: 2010年値は2009年から2011年の3カ年平均値であり、2015年値は2014年から2016年の3カ年平均の実績値を基に算出した参考値である。

農林水産省:
<http://www.aff.go.jp/j/press/kanbo/anpo/190917.html>

これから世界的に需要が増えるのは穀物と畜産物

- 発展途上国の人口が増えるから?
- 日本が目指すべき需要(品目、所得階級)はどこ?

これからの農業はどこに向かうべきなのか

日本の農業の担い手（就業者）の減少

農業就業者人口

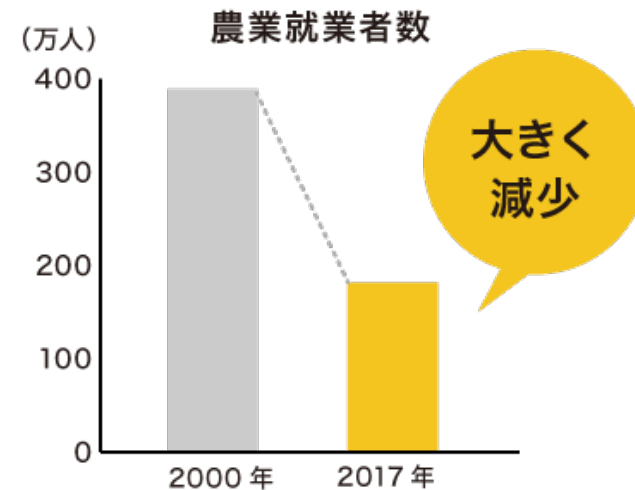
2000年

389.1 万人



2017年

181.6 万人



<https://www.sangyo.net/contents/myagri/agriculture-population.html>

これからの農業はどこに向かうべきなのか

日本の農業の担い手（経営体）の減少

農業経営体の総数

2000 年

234 万 4,451 経営体



2017年

125 万 8,000 経営体

<https://www.sangyo.net/contents/myagri/agriculture-population.html>

これからの農業はどこに向かうべきなのか

(1) 農作物の消費者（国内需要）が減る

Q1 これからの農作物はどこに販売していくべきか

→日本の人口減（国内の需要減）+TPPなどにもなって、農産物は国内においてもより販売競争力が問われる

【検討材料】

- ・ 開発途上国は食料の消費量が生産量を上回る見込み
→ 国内外の新たな市場を模索していく必要がある（東アジア？）
- ・ 世界的には穀物と畜産物の需要の伸びが高い
- ・ 世界の需要量としては開発途上国の人口増と相まって中所得層・低所得層の伸びが高い

(2) 農業の担い手（労働力）が減る

Q2 農業の労働力不足をどのように解消すべきか

→日本の農業就業者と農業経営体は減少

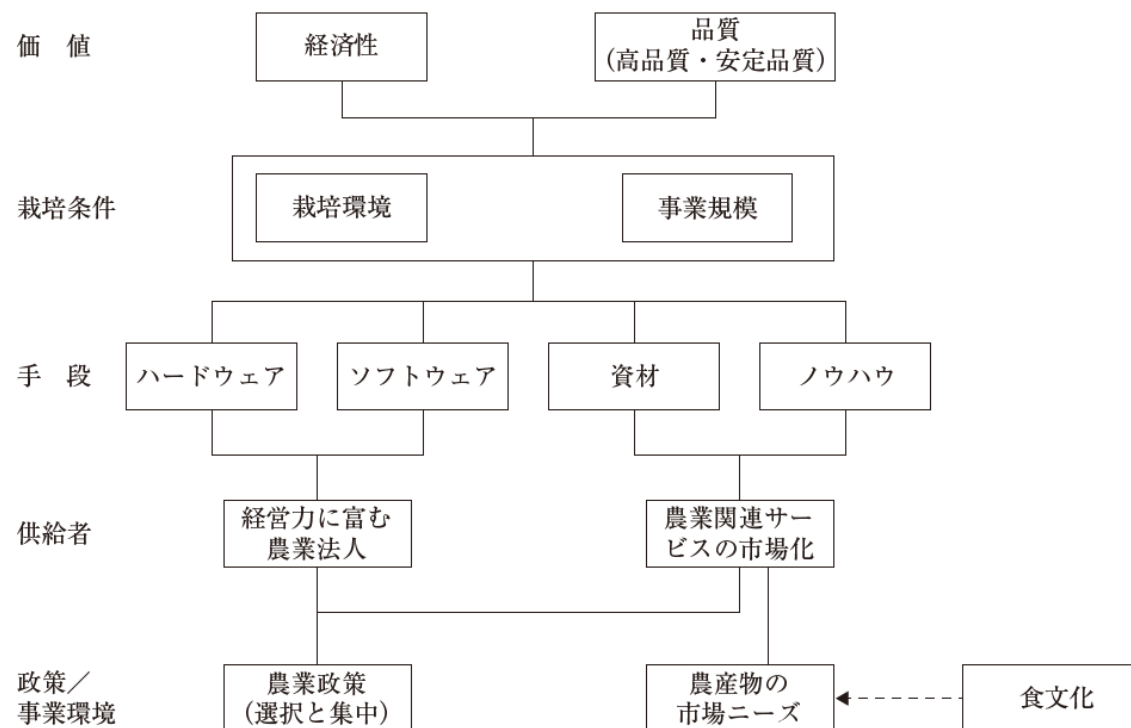
【検討材料】

- ・ヒトの代わりに機械化・情報技術（ICT・IoT）で対応
- ・開発途上国の人口増は大
 - 労働力は海外から確保？

これからの農業はどこに向かうべきなのか

日本が意識するオランダ農業

・オランダ農業の価値創造



三輪泰史：オランダ農業の競争力強化戦略を踏まえた日本農業の活性化

オランダ農業の価値創造の構成要素は「経済性」「品質」

→ 施設園芸（ハード、ソフト）よりも着目すべきは経営力に富んだ農業生産法人の養成と支援策（経営に失敗する農業生産法人もある）

これからの農業はどこに向かうべきなのか

オランダの農業生産法人

Richard van Dijk (イチゴ農家)



○軒高4.5mのフェンロー型ハウスを2.5ha建設。

○ココピートを使用した高設栽培で、養液・電照・CO₂・自動換気・環境測定を実施。

○2名の家族経営で、秋は10人、春は30人を雇用。

○8月に定植、10～12月に収穫、1～3月は葉かきだけ行い収穫なし、4～6月に収穫。

○10～12月は4～4.5kg/m²、4～6月は8.5kg/m²収穫。
(年間約310,000kg→12,500kg/10a→42,000パック/10a)

○デルフィー社と契約(有料)し、2週間に1回、栽培データや圃場の状態をチェック。

Ger Verhoeven (キュウリ農家)



○会社は3年前に設立し、10人の正社員と60人の雇用でミニキュウリ6ha栽培。

○高ジェネレーター施設を建設し、電気や暖房、CO₂等は全て自家発電。

○LEDを使用したキュウリ栽培は、ここだけだろう。

○グリナリと契約(有料)し、栽培管理方法等についてアドバイスを受けている。

雲仙市：

<http://www.city.unzen.nagasaki.jp/file/temp/9749414.pdf>

世界でも突出した面積当たりの収量を得られているのは、徹底した効率化

→ 環境管理、栽培管理

これからの農業はどこに向かうべきなのか

これからの日本農業の展開方向

- (1) 農作物の消費者（国内需要）が減る
- (2) 農業の担い手（労働力）が減る

⇒ 今の農業を維持できなくなる！！

【対応策】

(1) 低コスト化

⇒ 大規模化・機械化 ⇒ ICT・IoT
⇒ 流通改革 ⇒ 直売・eコマース

(2) 高付加価値化

⇒ 6次産業化

これからの農業はどこに向かうべきなのか

日本をリードするトップランナーの農業生産者は？

(1) トップランナー：売上10億円程度

売上10億円にむけて実施すべきことは？

ICT、観光、加工品開発、販路開拓 . . . 経営多角化

何をすべきなのか？

これからの農業はどこに向かうべきなのか

日本の農林水産業に求められている転換ポイント

今日、日本の地域経済や基幹産業である農林水産業をめぐる経営環境は、TPP（環太平洋連携協定）への交渉参加をはじめ、国際競争の波に晒されている

【対応策】

政府： 国際競争力の高い農林水産業 = “強い農林水産業”への転換を推進



従来の原料供給体制の農林水産業から地域資源の有効活用や
高付加価値型のビジネス・モデルへの転換



6次産業化の推進

6次産業化の展開の現状と課題

将来的な農畜産物加工品市場の飽和の可能性

日本においては「農業の6次産業化」の論理をベースに、各地で農林水産業の活性化策として6次産業化構想が描かれているが、地域の素材で特産品をつくれば売れるような錯覚を抱いている地域が多い

●中村剛治郎氏

「農林業の生産活動だけでは、所得増を実現できないので、地域特産品に加工し、ブランド化して販売するという6次産業化の構想は、かつての一村一品運動の反省に立って、流通まで一体化して地域を取り組むことを目指すものであろう。この取り組みに賛成であるが、どの地域でも画一的に6次産業化構想を掲げているのを見ると、結局は、**かつての一村一品運動と同じく、地域運動であっても、地域政策になっていないのではと危惧する。**地域間の競合の中で地域特産品づくりを流通段階まで取り組んだとして、はたして地域経済は全体として発展するのか、そこに持続可能性はあるのか、という疑問をぬぐえないからである」

6次化のあるある

・ 失敗例

農家の未利用資源として規格外農産物を活用して商品開発を展開
→ 今まで価値の低かった規格外品を加工を通じて“付加価値化”を実現



【結果】

加工品が人気が出てくると安定的に加工品を生産することが必要となり、安定的に規格外品も確保しなければならないというジレンマが生じはじめる



より加工品の受注が多くなってきたので、自ら生産したA品も活用しはじめた

加工品の展開によって生産物の取り扱い量も増えたが、A品を使わざるを得なくなり、加工品のコストアップにつながった

これからの農業はどこに向かうべきなのか

六次産業化は儲かるの！？

- ・加工品を作るだけ、レストランをやるだけでは儲からない
⇒ 加工もサービス業も投資にお金がかかる
(コストが合わない！！)
- ・6次産業化は「生産－加工－販売」という考え方だけでは儲からない
⇒ 6次産業化は多角経営（農業は複合経営⇒多角経営）

6次産業化＝多角経営



重要なのは多角経営のための戦略

これからの農業はどこに向かうべきなのか

農家がこれから検討すべきこと

・農家自らが商品＝ブランドになる！！

⇒ 農産物のトレーサビリティが強化

①食品の原料表示（地域 ⇒ 生産者）

②直売・eコマースをはじめるとバイヤーは圃場・農家を見に来る

※ 圃場などをきれいにする（GAP）

汚い格好をしていると取引してくれない

トレーサビリティの強化に伴って、消費者が求めているのは
「誰が」「どこで」「どのように生産している」のか



農作物の販売において重視されているのは「モノ」→「ヒト」の情報

これからの農業はどこに向かうべきなのか

農家がこれから検討すべきこと

(1) 低コスト化 ⇒ 食料を生産（企業）

⇒ 大規模化・機械化 ⇒ ICT・IoT

⇒ 流通改革 ⇒ 直売・eコマース

(2) 高付加価値化 ⇒ 地域文化を保全 = 食料 + α を生産（農家）

⇒ 6次産業（多角経営）

これからの農家には（1） or （2）の
いずれかの展開方向の目指すのかが問われている

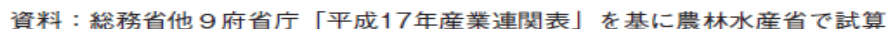
これからの農業はどこに向かうべきなのか

これからの農業はどこに向かうべきなのか（小括＋ワーク3）

（3）自らは（1）低コスト or （2）高付加価値化のどちらを選択するのか

→ 企業的な農家を目指すのか、それとも地域的・社会的な農家を目指すのか

(2) 農業経営において意識すべきこと

[illegible]

注：1)食用農水産物には、特用林産物(きのこ等)を含む。精穀(精米、精麦等)、と畜(各種肉類)、冷凍魚介類は、食品製造業を経由する加工品であるが、最終消費においては「生鮮品等」に含めている。

2) 旅館・ホテル、病院等での食事は、「外食」ではなく、使用された食材費をそれぞれ「生鮮品等」及び「加工品」に計上している。

25

経済のグローバル化と食料食費の多様化

①戦後の高度経済成長→輸入自由化

食料自給率の低下（海外への食料依存）

②食料消費の多様化（量から質へ）

「作れば売れる」時代 から

「消費者に好まれるものを作らなければ売れない」時代

③背後にはアグリビジネスの存在

食料輸入ビジネス（輸入商社・食品メーカー）

※アグリビジネスにとって、多様な消費者の特徴や志向、ニーズを捉えることは、経営戦略の重要な要素となる

農業界に大きな影響を与える企業の存在

・ モンサント（バイエル）：種苗、農薬 → 遺伝子

多くの種苗会社その他、新たな遺伝子組換え品種や技術を開発した企業を吸収したり、それらの企業に資本参加している。

→ モンサントの新技术「実験室でつくるオーガニック」

1. 望ましい性質を有する植物を特定する。
2. (1)で特定した植物同士を交雑する。
3. 交雑の結果できた植物のゲノムを精査し、望ましい性質に固有の遺伝子配列を見つける。
4. 特定した遺伝子配列をもつ植物のみを育てる。

※ 遺伝子組み換え × 農薬ではない新たな生産技術

農家の知的財産がゆらぐ

- 生産物の差別化において大きな要因となる品種をどう保持するか？
- 誰が品種を保持すべきなのか？

農業界に大きな影響を与える企業の存在

・アリババ：流通

→ 人工知能によって農業のさまざまなタスクを自動化・最適化するソリューションを提供。「Rural Taobao」という地方に特化した流通サービスを活用しコストを下げつつ農産物流通を最適化する。

※中国Eコマース最大手アリババ、農業ドローンXaircraft、ドイツ医薬品・農薬大手バイエルの3社が持続可能な「未来農場」プロジェクトを開始

生産（生産技術：遺伝子＋ドローン）＋流通という従来の農業では希薄だった視点から農業革命を目指す

→ 日本も上記のような **企業的経営** を強化すべきか？

企業の農業参入にあたっての懸念

- ①我が国農業の特色から、水管理・土地利用をはじめとする調整や無償での共同出役等が行われているが、採算性を重視する株式会社が、こうした農村現場での取組との調和を図っていけるか。
- ②株式会社は、短期の収益に基づき経営判断をすることを求められ、また、株主の意向等により経営方針の変更が容易に行われやすいことから、農業経営の採算性が悪い場合に、農業経営が中止され、農地の遊休化を招きやすいのではないのか。

アグリビジネスの経済的性格

●利潤の獲得により不断に事業規模を拡張

（いわゆる生業として営まれる小規模な自営業は含まれない）

●対外直接投資と商品貿易を主たる手段とする

多国籍企業化をめざす大手アグリビジネスの国境を越えた展開
（カーギル社；穀物メジャー）

●日本：食料輸入を行っているのは総合商社

（三井物産・伊藤忠商事をはじめとして）

アジアにおいて「開発輸入」の主役

※一方の農業は、家族経営が主体

家族経営→法人経営へシフトしていくべき？

(3) 家族経営から法人経営へ

農業経営の戦略

●従来の経営展開（家族経営）

- ①経営規模の拡大
- ②複数の作目部門の複合化

●現在の経営戦略（法人経営：事業の多角化・差別化戦略）

- * 直接販売・契約栽培による有利販売
- * 法人化による土地・労働力・資本の有効利用
- * 農畜産物の加工や体験農園・観光農園
- * レストランや民宿経営、グリーンツーリズム
- * 有機農業・減農薬栽培など環境保全型農業

※品質を重視した「差別化戦略」が経営発展のための重要な要素となってきた

農業経営の法人化の意義

●農家・家族経営の経営管理能力の向上

- ・ 家計と経営の分離（どんぶり勘定からの脱却）
- ・ 対外信用力の向上（金融機関・取引先）
- ・ 人材の確保・育成（雇用労働力・従業員の確保）
- ・ 農業従事者への福利厚生面の充実
（社会保障制度の適用、就業条件の明確化）

●制度上での利点

- ・ 税制面での優遇（所得税の軽減）
- ・ 資金の借入（スーパ－L 資金の貸付限度額5億円）

農業経営の法人化の意義

農産物を生産する法人経営体の総数

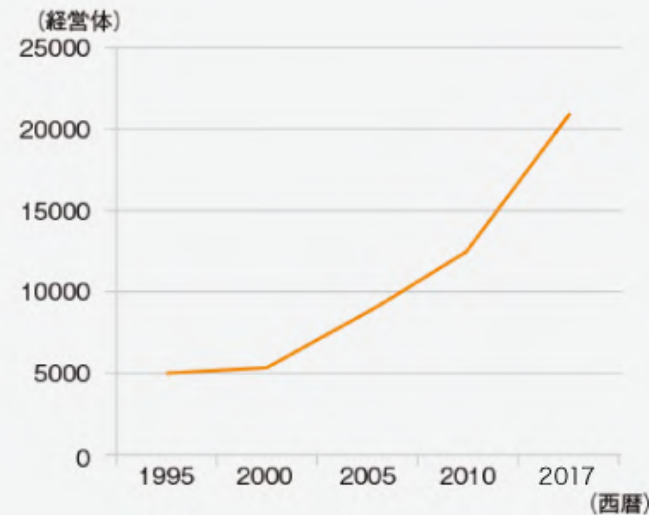
2000 年

5,272 経営体



2017年

21,800 経営体



<https://www.sangyo.net/contents/myagri/agriculture-population.html>

(4) これからの農家があるべき姿（経営戦略）は何か

農業経営の経営形態

●単一経営（専作経営）

一つの作目だけの経営

●準単一経営

中心作物 + α の経営（農産物販売収入 1 位の部門の販売金額が総販売額の 80% 以上を占める）

●複合経営

いくつかの作目を組み合わせた経営（農産物販売収入 1 位の部門の販売金額が 60% 未満）

●多角経営

農業経営 + 農業以外の事業

これからの農家があるべき姿（経営戦略）は何か

農業経営の経営形態

単一経営 × 多角経営

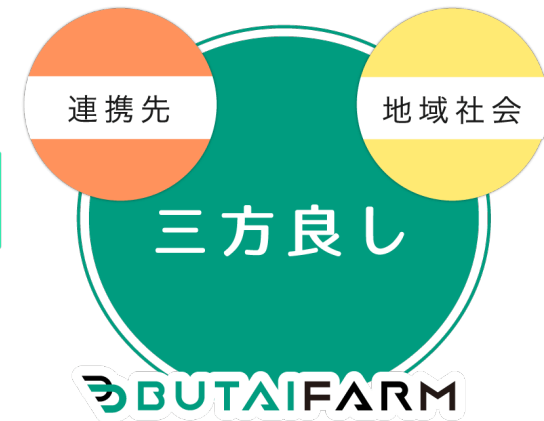
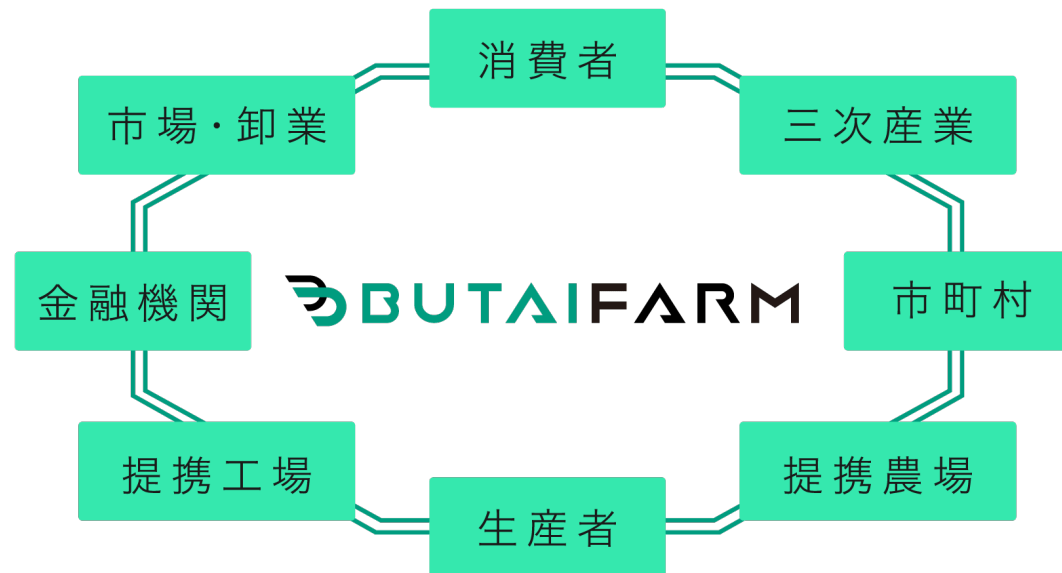


出所： <http://www.gra-inc.jp/product/index.html>

これからの農家があるべき姿（経営戦略）は何か

農業経営の法人化の意義

複合経営×多角経営



出所：

<https://butaifarm.com/%E3%80%8C%E8%BE%B2%E6%A5%AD%E5%95%86%E7%A4%BE%E3%80%8D%E3%81%A8%E3%81%AF%E5%BC%9F/>

これからの農家があるべき姿（経営戦略）は何か

農家がこれから検討すべきこと

●自らのポジショニングの構築

Q1 低コスト or 高付加価値化

→ 上記の戦略を展開上で足りないものは何か？
生産方法は適切か？

Q2 家族経営 or 法人経営

→ 法人化（家族経営型：スモールモデル
企業的：従業員雇用型）

Q3 経営形態