

# 農業経営概論(応用)

---

鋭農経営塾

講師：株式会社マイファーム 石原 北斗

## 講義後の姿

- 鋭農経営塾の全体イメージがついている
- 経営要素の分解と自己分析（足りないところ）ができている

# 農業界のパラダイムシフト

## パラダイムシフトとは…

その時代や分野において当然のことと考えられていた認識や思想、社会全体の価値観などが革命的にもしくは劇的に変化すること

# 農業界

## 数字

### 2000 to 2020 (過去)

- ・離農者の増加・販売農家数の減少
- ・常雇いは増加傾向
- ・新規就農者は微増傾向だが横ばい(年2万人)
- ・高齢化(70%以上が60歳以上)
- ・法人化が進んだ
- ・野菜の売価は横ばい。逆に、コストは高騰
- ・生産額は減少傾向(9.1兆円→9.06兆円)
- ・一戸あたり面積が拡大。  
※北海道1.80倍、都府県の平均1.82倍

### 2020 to 2040 (未来)

- ・農家人口はさらに減る
- ・耕作放棄地がさらに増える(50万ha up)
- ・法人化は進む
- ・更なる経営コスト減を達成  
＝しないと成り立たない
- ・世界的な食糧需給は逼迫  
※2020年から比較し1.5倍程度まで増加する見込み/60億トンup

## 農政

- ・強い農業へ(集中と選択)が進んだ
- ・六次産業化の推進
- ・飼料米、稲WCSへの助成
- ・有機JAS法の成立
- ・GIマークの創設
- ・農地法の抜本改正→法人参入増加

- ・広く浅く→狭く深くへ。
- ・条件の良い農地の積極的な担い手集約
- ・SDGsに配慮した農政
- ・スマート農業のための法制度改正が進む  
※無人トラクター、ドローンなど
- ・8割以上が”担い手”へ(認定農業者など)

## トレンド

- ・集落営農の増加
- ・六次産業化の普及、商品開発の増加
- ・アグテック市場が急拡大(180億市場)
- ・法人化が一般的に。
- ・大規模化
- ・植物工場の増加(損益の改善)
- ・外国人/労働者増加
- ・異業種からの農業参入増加
- ・雇用労働の福利厚生が進んだ(コスト増)
- ・GAP(生産工程管理)の創設
- ・北海道の水稻産地としての拡大
- ・外食/中食需要増による業務用拡大
- ・(世界)バイオ燃料向け農産物需要増

- ・デジタル化が飛躍的に進む
- ・高齢化/産地崩壊によるブランド産地の低迷(勝ち負けが明確に)
- ・事業継承が進む  
※一方、継承されない農地/経営資源も増加
- ・飼料の国産化がより進む
- ・品種改良(高温対策)
- ・農泊・体験事業の拡大
- ・エンドマーケットとのコラボレーション
- ・調達の最適化、サプライヤの集約
- ・シニアの定年帰農

## 待ち受けるもの

### マーケット

- ・ ニーズの多様化
- ・ 世界的な食糧需要  
(世界の飲食料市場規模680兆円)
- ・ 輸出需要の増加
- ・ 農産物の国内における消費も減る (人口減)
- ・ TPPによる国内需要の減少、市場開放

### 社会環境

- ・ 天候不順、異常気象
- ・ 地球温暖化
- ・ 資源の枯渇
- ・ 様々な商品の値上がり
- ・ 輸送費の高騰
- ・ 農協の役割の変化
- ・ 大資本の農業参入
- ・ 働き方改革
- ・ 世界的土壌の荒廃、水資源枯渇、CO2、生物多様性低下。水資源の奪い合い。
- ・ 宗教事情への対応 (ハラール認証増加等)

### 経営環境

- ・ 人材不足 (社員／アルバイト)
- ・ 優良農地の奪い合い  
(逆に地域で不良農地が余る)
- ・ スケールしたとしても機械投資が膨大に。
- ・ 生産量の増加は鈍化

## 求められること (※経営戦略・規模による)

- ・ バリューチェーン全体が見れる”経営力”
- ・ コト消費への対応
- ・ 販売の多様化 (加工)
- ・ 経営のリスクヘッジ
- ・ 技術のデータ化／ナレッジ化  
※教育のため／経営資本として。
- ・ ”売る”能力
- ・ 多様な人材をマネジメントできる能力
- ・ 異業種連携 (知見の活用)
- ・ 農家同士の地域を超えた連携
- ・ 品種選定の情報をいち早く入手  
※農家レベル／国研究レベル
- ・ 人がいない前提での作付体系構築  
※一人当たり管理可能面積の拡大  
※機械化、無人化、効率化は必須
- ・ 大型な基盤整備 (行政支援は必須)
- ・ 償却負担にならないアセットの活用
- ・ 大規模化と複合経営  
※例.大規模水田＋野菜作
- ・ 作業の外部化・機械化一貫体系の模索・収穫期の分散
- ・ 多品目輪作体系/規模拡大
- ・ ITリテラシー (ベンダーの言いなりにならない選べて導入できる力)
- ・ 分散型の中規模圃場のとりまとめ能力×スマート技術
- ・ 海外で作れる能力 (世界に農場を)
- ・ 遠隔農場のローテーション経営  
(例.岩手×沖縄の作付&人員ローテ)
- ・ SDGs, 低投入型、ゼロエミッション

農業経営全体を俯瞰すると…

## バリューチェーン概要（一般例）



出典：M.E.ポーター『競争優位の戦略』（ダイヤモンド社。1985年）



## 経営管理

事業計画策定

スマート農業

- 経営理念・ビジョン
- 中期経営計画・事業計画
- 財務諸表
- 予実管理
- 部門別・作物別収益管理
- コストマネジメント

- 投資&借入計画
- 資本政策
- KPIの設定
- 財務健全化・キャッシュフロー  
(営業・投資・フリー・財務)  
マネージャー

## ヒト・人事労務

経営戦略・組織マネジメント

リーダーシップ

リアルケーススタディ

- リーダーシップ
- マネージメント
- 労働環境の整備
- 採用、雇用、定着マネジメント  
人事考課、教育・研修、昇格・昇進、異動・配置、昇給・賞与、退職・再雇用
- 保険関係

## 生産&農場運営

- 生産技術
- 栽培工程管理  
カイゼン、TOC
- 収量生産性管理
- 設備管理  
(在庫、メンテナンス)

生産管理

スマート農業

- 6M、GAP  
(人、設備、方法、材料、計測、マネジメント)
- リスクコントロール
- データ管理・活用
- 機械化計画
- 栽培記録
- 品質管理
- 経営資源操業度管理

## 加工・流通・販売

- 市場分析(外部要因)
- マーケティング・ブランディング
- 商標、知的財産関係
- 原価計算
- 仕入れ最適化
- 販売先の割合、量、価格の分析・改善
- 中間流通業者との契約・調整
- 商品開発、設備投資計画

経営戦略・組織マネジメント

リアルケーススタディ

必要な要素や重要度(優先順位)は

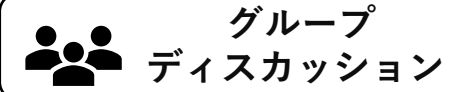
- ・ **大規模・中規模・小規模(従業員数)**
- ・ **土地利用型・労働集約型**
- ・ **営農類型**

等によって変わる。

経営規模の大小に問わず必要な要素  
経営規模が大きくなると必要になる要素

※事業計画策定講義を通して、  
自己分析→必要な要素→を行う

■ 各経営要素を参考に、自分の経営を振り返る



**現在**

できていること  
できていないこと

**5年後**

必要になること  
力を入れていきたいこと

## 経営管理

事業計画策定

スマート農業

- 経営理念・ビジョン
- 中期経営計画・事業計画
- 財務諸表
- 予実管理
- 部門別・作物別収益管理
- コストマネジメント
- 投資&借入計画
- 資本政策
- KPIの設定
- 財務健全化・キャッシュフロー  
(営業・投資・フリー・財務)  
マネージャー

## ヒト・人事労務

経営戦略・組織マネジメント

リーダーシップ

リアルケーススタディ

- リーダーシップ
- マネージメント
- 労働環境の整備
- 採用、雇用、定着マネジメント  
人事考課、教育・研修、昇格・昇進、異動・配置、昇給・賞与、退職・再雇用
- 保険関係

## 生産&農場運営

- 生産技術
- 栽培工程管理  
カイゼン、TOC
- 収量生産性管理
- 設備管理  
(在庫、メンテナンス)

生産管理

スマート農業

- 6M、GAP  
(人、設備、方法、材料、計測、マネジメント)
- リスクコントロール
- データ管理・活用
- 機械化計画
- 栽培記録
- 品質管理
- 経営資源操業度管理

## 加工・流通・販売

- 市場分析(外部要因)
- マーケティング・ブランディング
- 商標、知的財産関係
- 原価計算
- 仕入れ最適化
- 販売先の割合、量、価格の分析・改善
- 中間流通業者との契約・調整
- 商品開発、設備投資計画

経営戦略・組織マネジメント

リアルケーススタディ

必要な要素や重要度(優先順位)は

- ・大規模・中規模・小規模(従業員数)
- ・土地利用型・労働集約型
- ・営農類型

等によって変わる。

経営規模の大小に問わず必要な要素  
経営規模が大きくなると必要になる要素

※事業計画策定講義を通して、  
自己分析→必要な要素→を行う

# 理念、ビジョン、中期経営計画

## 中期経営計画はありますか？

### 中期経営計画とは

経営ビジョンを実現するために、中期（3～5年）でやっておくべきことを明確にしたもの。  
企業が中期的に目指す、あるべき姿と現状とのギャップを埋めるための計画。  
※3～5年程度の中期を指すことが多い。

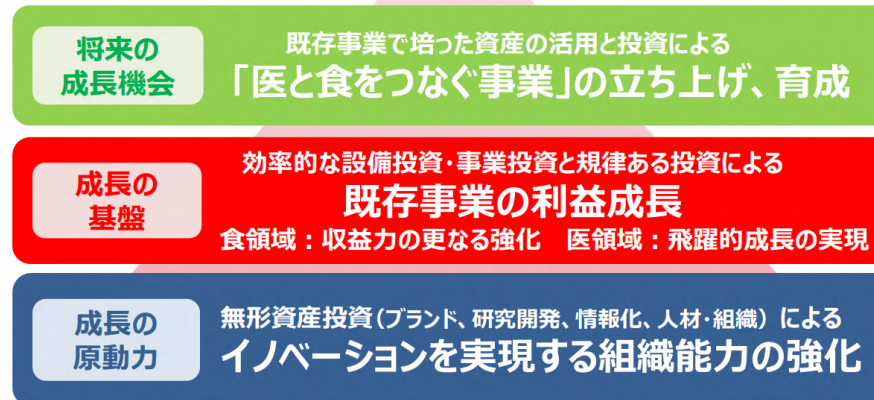
### 戦略の枠組み



3か年にわたり、総額1兆円以上を、無形資産への投資、既存事業領域での設備投資・事業投資、「医と食をつなぐ事業」の立ち上げ、育成へ振り向ける

**Shifting Gear from Revitalization to Growth**  
－ 再生から成長へ －

### 重要成果指標の達成



総額1兆円以上の投資

## ビジョン・経営理念とは

外部要因、内部要因、+ 思い、情熱、覚悟を形にするもの

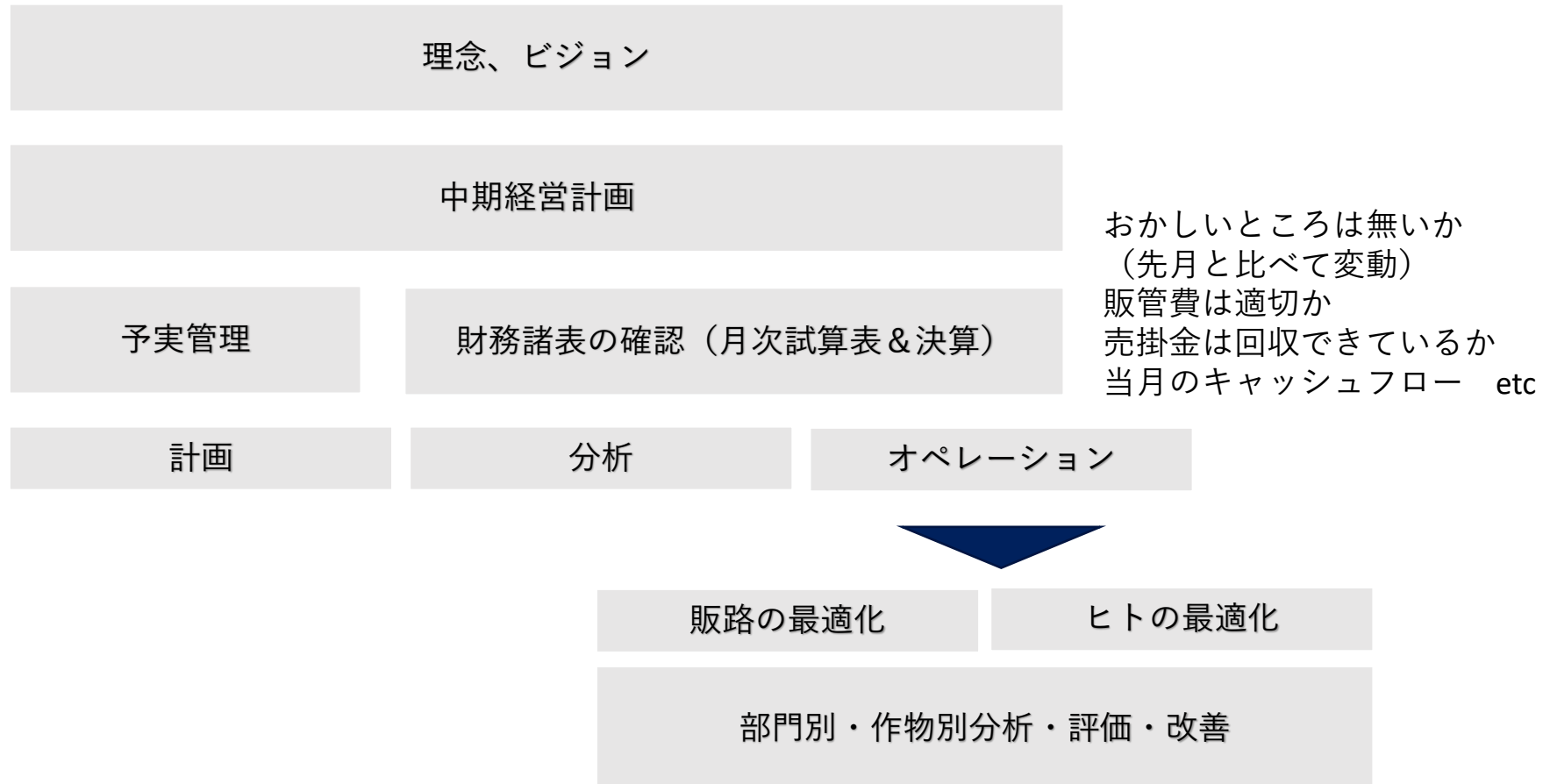
なぜ必要か？

- 出資をつのる
- お金を借入れする
- 後継者にゆずる
- 会社を大きくする
- ビジョンをつたえ、人を惹きつける

ポイント

- ✓ 一度決めたらぶれない。が状況に合わせて変えていく。
- ✓ 絵に描いた餅にならないように、リソース戦略・計画が必要
- ✓ 良い計画でも人がいない、人がついてこない。はよくある。

## 理念・ビジョンをどのようにオペレーションまで落とすか



## 理念と戦略の関わり

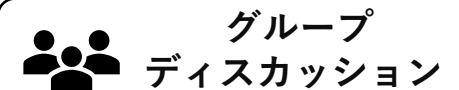
ヒトモノカネがフンダンにあるわけじゃない



いかに限られたヒトモノカネで勝たないといけない＝戦略＋戦術

※理念は変わらないが、戦略は変わる

問：ビジョンを実現し、ビジネスを成立させるための  
自分の戦略＋戦術は何ですか？





## 戦略と戦術イメージ

経営戦略 = ありたい姿に近づくための実行プラン  
※「誰でもうまくいく方法」はない。

戦略 = strategy

軍隊 (stratos) + 統率 (ago) ギリシャ語

Stratos ago → strategy

→ 戦争に勝つための全体戦略

強くなるためではなく、勝つため。

※必ずしも強いものが勝つわけではない。

農業では…

戦略 = 農業経営管理・リーダーシップなど根っこの部分 (勝つための計画)

+

戦術 = 細かいマネジメント手法、工程管理 (局所的、個別具体的な戦い方)

## 経営管理

事業計画策定

スマート農業

- 経営理念・ビジョン
- 中期経営計画・事業計画
- 財務諸表
- 予実管理
- 部門別・作物別収益管理
- コストマネジメント

- 投資&借入計画
- 資本政策
- KPIの設定
- 財務健全化・キャッシュフロー  
(営業・投資・フリー・財務)  
マネージャー

## ヒト・人事労務

経営戦略・組織マネジメント

リーダーシップ

リアルケーススタディ

- リーダーシップ
- マネージメント
- 労働環境の整備
- 採用、雇用、定着マネジメント  
人事考課、教育・研修、昇格・昇進、異動・配置、昇給・賞与、退職・再雇用
- 保険関係

## 生産&農場運営

- 生産技術
- 栽培工程管理  
カイゼン、TOC
- 収量生産性管理
- 設備管理  
(在庫、メンテナンス)

生産管理

スマート農業

- 6M、GAP  
(人、設備、方法、材料、計測、マネジメント)
- リスクコントロール
- データ管理・活用
- 機械化計画
- 栽培記録
- 品質管理
- 経営資源操業度管理

## 加工・流通・販売

- 市場分析 (外部要因)
- マーケティング・ブランディング
- 商標、知的財産関係
- 原価計算
- 仕入れ最適化
- 販売先の割合、量、価格の分析・改善
- 中間流通業者との契約・調整
- 商品開発、設備投資計画

経営戦略・組織マネジメント

リアルケーススタディ

必要な要素や重要度 (優先順位) は

- ・ 大規模・中規模・小規模 (従業員数)
- ・ 土地利用型・労働集約型
- ・ 営農類型

等によって変わる。

経営規模の大小に問わず必要な要素  
経営規模が大きくなると必要になる要素

※事業計画策定講義を通して、  
自己分析→必要な要素→を行う

# 経営計画 & 数字管理

## 農業経営における数字管理

大前提：根拠のない数字は意味がない  
積み上げでやらないといけない（ある程度は概算もある）

積み上げて計画することで、予実管理に落とすことができる  
→仮にうまくいかなかった場合でも、個別に分析ができる。

数字管理ポイント：

- ①自社事業分析、外部要因
- ②計画係数の策定
- ③投資計画（投資対効果を見極め優先順位を立てる）
- ④キャッシュフローの見込みも確認

①～④の戦略が決まったら、実行。  
問題・課題を洗い出し、戦略と合わせていく。