



# 鋭農経営塾

厚生労働省「教育訓練プログラム開発事業」実証授業

---

## 開講式

一、 鋭農経営塾塾長 式辞

二、 開講式特別セッション

トークテーマ：“理想の農家像・経営者像” “10年後を考える”

三、 受講者挨拶・目標共有

四、 事務局連絡

五、 閉会

## オンライン接続について

- スマートフォンではなく、**パソコン**よりZoomにアクセス、「**ビデオの開始**」で皆さんの顔が見える状態でご参加ください。
- ご自身が話されるとき以外は、「**ミュート**」に設定ください。
- スマートフォンなどはマナーモードにさせていただき、雑音が入らないようご協力お願い致します。
- 接続に不具合があって解消できない場合、事務局にお電話ください。
- もし接続が一度切れてしまっても、再度リンク（以下再掲）にアクセス頂ければ戻れます。万一、事務局側の接続が切れてしまった場合は、5分後までに再開致しますので、5分後、再度リンクにアクセスください。

## 受講者挨拶・目標共有について

- お一人5分間で、自己紹介を兼ねたご挨拶と、目標設定シートの重点事項の発表をお願い致します。（目標設定シートの全てではなく、特に重要な1-2点のみに絞って共有お願い致します。）



## ファームサイド株式会社 佐川友彦氏 代表取締役、経営コンサルタント

東京大学農学部/農学生命科学研究科修士卒。外資系化学メーカー(デュポン株式会社)にて主に太陽光発電パネル素材の研究開発に従事。

2014年より栃木県宇都宮市にある阿部梨園に参画。代表阿部の右腕、農園のマネージャーを務めた。農家が苦手とする経営管理、企画、経理会計、人事労務などのオフィス業務だけでなく、ブランディングやPR、接客販売など営業面も担った。3年間で大小500件の業務改善を実施し、小規模ながらスマート経営と、直売率99%超を達成した。

2017年に阿部梨園の改善事例300件を公開するクラウドファンディングを実施し、330人から450万円の支援を集めて話題を呼んだ。その成果はオンラインメディア『阿部梨園の知恵袋|農家の小さい改善事例300』として無料公開されている。

現在は全国各地で講演等を行い農家の経営体質改善と実務ノウハウのオープン化を推進している。2019年1月より個人事業であるFARMSIDE worksを起業、経営コンサルティングや企業のアドバイザリー、講演活動などを行っている。2020年1月にFARMSIDE worksを法人化し、ファームサイド株式会社を設立。代表取締役に就任。

### キーワード：

- #経営改善
- #農家の参謀
- #製造業出身
- #現場経験豊富
- #バックオフィス
- #組織開発
- #ブランディング

## 株式会社舞台ファーム 伊藤啓一氏 常務取締役



【出身】宮城県仙台市出身 43歳

【経歴】東北大学文学部心理学専攻 卒

2013年7月～舞台ファームグループ入社

三井住友銀行系金融機関に勤務後、50年ぶりにプロ野球に新規参入した株式会社楽天野球団のチャーターメンバーとしてジョイン。初年度黒字に貢献したほか、営業企画・広報・チームフロント業務・各種事業で責任者としてプロ野球界初となる企画を様々立案。

2013年に舞台ファームグループに入社後は、舞台ファームグループの精米会社「舞台アグリイノベーション（株）」の購買マネージャーを兼務し日本最大級の精米工場の立ち上げに寄与。現在、舞台ファームグループの常務取締役として、広域型農業者連携の構築、福島の復興支援、日本最大級の大型水耕プラントの建設など、日本農業の課題解決のため様々な取り組みを行なっている。



## 岡部 達也氏

大手自動車メーカーグループ マーケティング会社所属  
エグゼクティブプランニングディレクター

自動車業界にて30年以上の経験を持つ。現場の自動車販売から、メーカーの商品企画、営業企画まで幅広い経験を持つ。2000年からは、自動車販売におけるEビジネス開発、2005年からは、ファイナンス商品による拡販策の実践など、旧態依然とした業界の中で常に新しい事業を模索。

自分のミッションを、「自動車メーカーと自動車販売店の待遇の差をなくす」ことに置き、2010年からは自動車販売店向けの研修企画から実践、現場販売カイゼンに従事。特に研修事業については、各販売店の課題に寄り添い、カスタマイズ化した長期/反復型研修で浸透を前提としたプログラムを実行している。

その他、飲食業の現場カイゼン、インナーブランド開発のサポートも実施。鋭農経営塾では、農業業界外の視点から、受講される皆様へのお役立ちを目指します。

グロービス経営大学院 MBA

産業カウンセラー（日本産業カウンセラー協会）

Eコマースコンサルタント（ジャパンEコマースコンサルタント協会）

現場で働くスタッフの幸せを支援することに、生き甲斐を感じるYoung at heartシニア。



## 株式会社マイファーム 石原北斗

執行役員

アグリイノベーション大学校学長



2007年東京農業大学大学院農学研究科修士課程修了。ケニア農村部における環境保全型害虫管理技術の技術開発・普及に関する研究に関わる。農産物専門商社を経て、2012年マイファーム入社、アグリイノベーション大学校の立ち上げに関わり、農学講義および農場実習講義の講師として新規就農者の育成に取り組む。

現在は、原料生薬栽培や産地支援、中国/東南アジアにおける農業生産事業、ソーラーシェアリングなど、生産や営農支援、技術開発に関わるプロジェクトを統括している。

# 受講者挨拶・目標共有

20名のメンバーの方に発表をお願いします。

## 厚生労働省「教育訓練プログラム開発事業」について

- 鋭農経営塾は、上記事業の一環として実施します。
- 「教育訓練プログラム開発事業」とは：  
リカレント教育を推進する厚生労働省の事業で、「農業」分野を株式会社マイファームが受託し、実施するものです。

### 委託事業の目的：

労働者の様々なニーズに対応した教育訓練プログラムが十分に供給されているとは言えないことから、それらの開発を促進するため、AI、センサー、ロボット、IoTを活用したものづくり、経営管理、農業技術、看護、保育等の分野について、新規かつ実践的で雇用対策として効果的で必要性の高い教育訓練プログラムの開発・実証を、専門的な知見等を有する者（学会、業界団体、大学、民間事業者等）に委託し、開発した教育訓練プログラムの継続的な活用を図ることを目的とする。

- 本事業で開発した教材（教育訓練プログラム）の実証を鋭農経営塾にて行いますので、受講メンバーの皆さまには教材・講義の評価や建設的なフィードバックなどご協力頂けます様宜しくお願い致します。

## 講義前日～当日～講義終了後

- 【Slack】 [#1-お知らせ] にて、講義前日に、講義のZoom接続URLと、教材の受け渡し先URLをご案内します。
- 講義当日は、開始30分前からZoomにアクセス可能です。“講義前サロン”としてオープンしておきますので、ぜひ少し早めに入って気軽に交流ください。
- 講義終了後は、①講義アンケートおよび②講義のサマリー（要約）の提出が必要です。こちらを、出欠確認の情報、修了要件の一部とします。


	提出方法	内容
① 講義アンケート	事務局より、【Slack】 [#2-講義後アンケート]にて回答WEBリンクを案内。 1週間以内にWEB上より回答送信。 (当日送信推奨)	講義の満足度（分かりやすかったか、内容が充実していたか、実践に生かしてみようと思う内容だったか） 自分自身の理解度（講義の内容を理解できたか）
② サマリー	【Slack】 [#3-サマリー投稿]に講義の要点を200字程度にまとめたものを1週間以内に投稿。（当日投稿推奨）	今回何を学んだか、また、学んだことのうち自身の経営（or所属する経営体で）何を実践するか実践すべき理論の要点・実践する際の留意点などをまとめる。

## 欠席される場合

- 講義前日までに、【Slack】[#5-出欠]へ欠席の旨ご一報ください。  
当日やむなく欠席になる場合も同様に上記Slackにご一報ください。  
(出席の場合は連絡不要です。)
- 欠席された方向けに、復習動画等は特段ご用意しておりません。その場で考えて頂くワーク等が多いため、リアルタイムでご参加頂くことを前提にしております。

# 【事務局連絡】受講方法のお願い 1

## Zoomの設定確認（自分の名前を正しく表示ください）

- Zoomへ参加したら、講義が始まる前に、画面下「参加者」 をクリックし、右上に表示される自分の名前が、正しく表示されているかご確認ください。

【正しく表示されていない方】Zoomアカウントをお持ちの方は、「設定 ⚙️」から「プロフィール」-「マイプロフィールの編集」とお進みください。



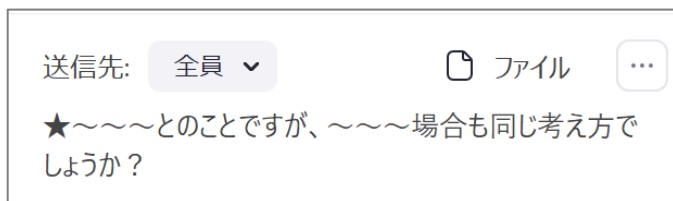
アカウントをお持ちでない方は、画面右上に表示されている名前にカーソルを合わせると「詳細」が出ますのでそこから「名前の変更」が可能です。

ただ、こちらの場合、講義の度に名前変更が必要になってしまうので、アカウント（無料）を取得されることをお勧めします。

## 講義中の質問・つぶやき / 講義後の振り返りや疑問点について

### 【講義中の質問・つぶやき】

- 講師への質問は、適宜Zoomの「チャット」に書き込みください。講義の途中でまとめて講師に質問をレビュー頂きます。



送信先: 全員 ▾      📎 ファイル      ⋮

★〜〜〜とのことですが、〜〜〜場合も同じ考え方で  
しょうか？

- 講義中のつぶやきや疑問点・自分の理解等も、積極的に「チャット」に載せてください。受講メンバー全員の理解促進につながります。
- 講義中に消化しきれなかった質問がある場合は、Slackの「ディスカッション」ルームで、【講師への質問】として投稿ください。（質問はできるだけ講義中にお願いします。）

### 【講義後の振り返りや疑問点】

- 講義の振り返りや疑問点について、受講メンバー同士で話したいときは、Slackの「ディスカッション」ルームをご利用ください。

## 講義中のリアクション等について

オンライン講義のため、講師は皆さんの理解度や、疑問を持っていそうかなどの雰囲気を感じることが難しい状況です。

講師の問いかけに対してのチャットでのレスポンスや、OK,NGのジェスチャー、ZOOM内「反応」ボタンの活用、うなずきなど、普段よりオーバーリアクション気味で受講頂けます様お願いします。

また、講義におけるグループワークでは、取りまとめ役やタイムキーパー、書記などを役割分担して実施頂きます。積極的な取り組みをお願いします。



## 本日の配布資料

- 各種情報取り扱い同意書（守秘義務同意）
- 講義日程スケジュール更新版
- 修了要件説明書

# 目標設定シート

	経営	生産	販売・加工	財務	労務
<p>現状課題</p> <p>具体的に記載ください</p>	<p>(記入例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営目標は作っているが、従業員に周知できていない。</li> <li>・経営理念の設定方法が分からない。</li> <li>・現状の問題はないが、コロナによる対応など、未来をみすえた経営戦略が無い。</li> <li>・現在生産のみだが、六次化・多角化経営の戦略が全く描けてない。</li> </ul>	<p>(記入例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生産技術のマニュアル化やデータ化(可視化)ができていなく、経験に頼っている。</li> <li>・スマート農業を進めたいが、費用対効果の検証の仕方が分からない、できていない。</li> <li>・省力化、生産性向上のための思い切った設備・機械投資ができない。</li> <li>・品目の固定化</li> </ul>	<p>(記入例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・販路が農協(共選)+少量を直販。価格と販路の安定化のため、契約栽培を進めたいが出来ていない。</li> <li>・直販メインだが、広告/宣伝の費用対効果が悪く、売上が伸びない。</li> <li>・加工品製造しているが、原価率が高く、収益構造が悪い&amp;把握できていない。</li> </ul>	<p>(記入例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・そもそも予実管理表が無い。予算計画と実績管理があいまいで、経営全体では見ているが、品目ごと、月ごとの収支は見れていない。</li> <li>・経営のボトルネックがどこにあるのか、把握すらできていない。</li> </ul>	<p>(記入例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・良い人材が集まらない(正社員、パート)。やめてしまう。</li> <li>・法人化しようとしているが、労務コストの増加が心配....</li> </ul>
<p>目標</p> <p>具体的に記載ください</p>	<p>(記入例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・5年・10年・20年の長期的な経営戦略が立てられている。</li> <li>・3年後、売上1.5倍</li> <li>・農場をM&amp;Aし、他県に拡大する。</li> <li>・理念はメンバーに周知され、農場内に掲示されている。</li> <li>・経営の多角化を目指し、体験サービスを開始する。</li> <li>・作業受託(オペ)の拡大。売上全体の %へ。</li> </ul>	<p>(記入例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生産管理の改善/システム導入により、人件費10%削減、収益率向上</li> <li>・情報の社内データ化によるナレッジ化。</li> <li>・J-GAP, G-GAPの取得(1年後)</li> <li>・新たな品目の導入&amp;品種テストを実施し、、、</li> <li>・ポストハーベスト側の技術改善。冷蔵倉庫の建設(5年後)。</li> <li>・規模拡大 ha(4年後)</li> </ul>	<p>(記入例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・仲卸業者との取引拡大(新たな品目導入)。 円へ</li> <li>・</li> </ul>	<p>(記入例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・財務体質の改善。財務分析を毎年自分&amp;メンバーで行い、収益性の改善ができている。</li> <li>・3年後、営業利益率 %へ</li> </ul>	<p>(記入例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・募集 採用 人事管理のそれぞれの戦略が作成されており、運用している。</li> <li>・3年後に従業員数 人。マネージャーを確立して仕事を任せられている。</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>

【参考】

# 経営改善のためのチェックリスト

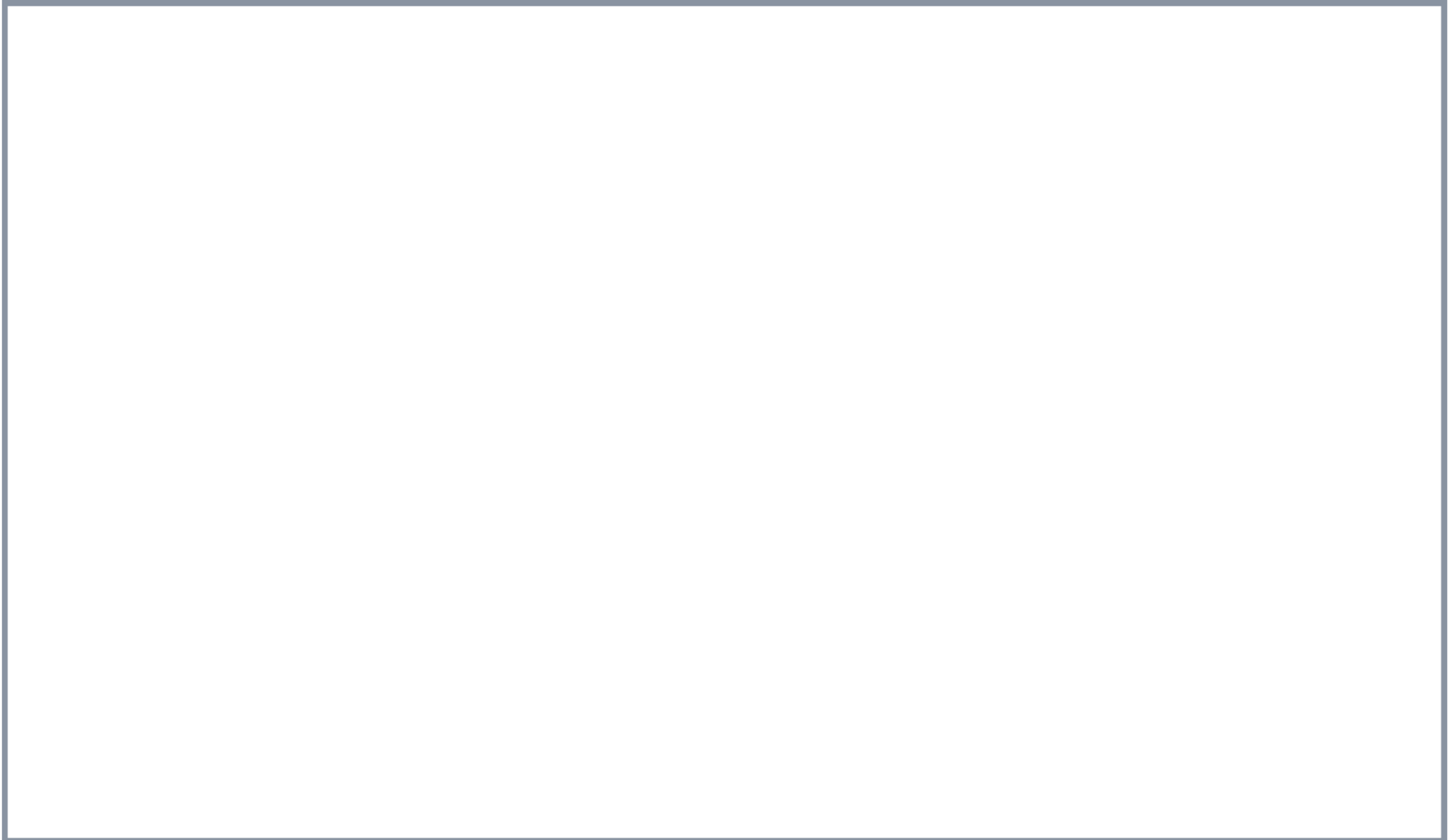
○：早急（1年以内）に改善すべきもの  
 △：2～3年以内に改善すべきもの  
 ×：当面取り組む考えのないもの  
 -：すでに優れた取組が行われているもの

[取組指標]

分野	番号	項目	取組指標	選択肢	取組状況	改善の優先度
経営管理	1	目標設定	中長期的に目指す経営の姿を経営目標として定め、家族・従業員等と共有している。	① 明確な目標を立て、それを家族・従業員等と共有できている。 ② 目標は立てているが、家族・従業員等と十分に共有できておらず、自分でもあまり意識していない。 ③ 目標を立てていない。		○
	2	計画立案	目標達成に向けた経営計画を立て、それに従って営農活動を行っている。	① 文書化した経営計画があり、これを基に、営農活動を行っている。 ② おおまかな計画はあるが、必ずしも計画を意識せず営農活動を行うこともある。 ③ 経営計画を立てていない。		○
	3	評価・改善	定期的に経営状況の確認・評価を行い、経営改善を図っている。	① 毎年、経営計画の達成状況を確認・評価し、次期計画の改善に結び付けている。 ② 経営判断をしたり、問題が発生しそうな時には、経営状況の確認・評価を行うようにしている。 ③ 経営状況の確認・評価を意識的に行ったことがない。		-
生産	4	農作業記録	毎日の農作業記録を書面で残し、作業の改善に役立っている。	① GAP等に基づき、生産工程を適切に管理し、作業改善に結びつけている。 ② 主な農作業については、作業内容や作業時間等の記録を残すようにしている。 ③ カレンダーに記入したり、メモを残しておく程度できちんとした農作業の記録は付けていない。		×
	5	資材調達	資材価格の比較・検討を行い、調達先を決めている。	① 複数の調達先を比較・検討し、価格・サービス等を総合的に判断して調達先を決めている。 ② 他の調達先についても調べているが、調達先を変更したことはない。 ③ 調達先について比較・検討をしたことがない。		×
	6	コスト管理	生産に係るコストを常に管理し、収益の増加を図っている。	① 機械の償却費や支払金利等も含め、すべての生産コストを把握し、その低減に努めている。 ② 資材費等の直接的な経費については、生産単位（10a、1頭など）当たりで把握できている。 ③ 生産に係るコストを自分で計算したことがない。		
販売・加工	7	強み把握	他と比較して、自らの農産物の品質や特性の強みを把握している。	① 市場のニーズや消費者の評価を把握し、強みを活かした販売戦略の構築や商品開発を行っている。 ② 強みは把握しているが、販売戦略には十分には活かされていない。 ③ 強みが何かよく分からない。		
	8	販路確保	複数の販路を比較・検討して販路を決定するなど、安定的な販売のための取組を行っている。	① 複数の販売先を比較・検討し、総合的に判断して販路を決定している。 ② 他の販売先についても検討したことがあるが、基本的には販路は固定している。 ③ 販路を変更しようと考えたことがない。		
	9	付加価値	リスクへの備えをした上で、食品加工や直接販売等による付加価値の向上に取り組んでいる。	① 付加価値の向上に取り組むとともに、食の安全や消費者の信頼に関わる取組を行い、リスクに対応している。 ② 付加価値の向上に取り組んでいるが、食品事故等のリスクへの対応が十分とは言えない。 ③ 付加価値の向上に取り組んでいない。		
財務	10	資金区分	経営のための資金と家計のための資金を明確に区分している。	① 経営と家計の間の資金移動について、事業主報酬や給与の形で定額とするなど一定のルールを定めている。 ② 経営と家計の資金を区分しているが、経営と家計の間の資金移動に特段ルールを設けていない。 ③ 経営と家計の資金を区分していない。		
	11	財務諸表	財務諸表を整備し、適切な財務管理や税務申告を行っている。	① 貸借対照表を作成し、適切な財務管理を行っている。 ② 帳簿を付け、青色申告は行っているが、貸借対照表は作成していない。 ③ 青色申告に必要な帳簿を付けていない。		
労務	12	労働環境	家族・従業員の意欲を高めるために、労働環境の改善に取り組んでいる。	① 家族や従業員が意欲を持って従事できるよう、労働環境の改善に積極的に取り組んでいる。 ② 農作業安全への配慮など、一定の労働環境の改善には取り組んでいる。 ③ 労働環境の改善について、あまり関心をもっていない。		
	13	福利厚生	家族や従業員を含め、必要な社会保険や労働保険、公的年金等に加入している。	① 家族や従業者等すべてが必要な社会保険や労働保険、公的年金等に加入している。 ② 必要な保険・年金に経営主は加入しているが、家族や従業員は加入していないものがある。 ③ 必要な保険・年金のうち、経営主が加入していないものがある。		
地域活動	14	地域活動	地域農業の発展に資する活動を行っている。	① 地域農業に関する活動で中心的な役割を担っている。 ② 関係者とともに地域農業に関する活動に参加している。 ③ 地域農業に関する話合いには最低限参加しているが、具体的な活動は行っていない。		

## MEMOシート

「経営改善のためのチェックリスト」と照らし合わせる中で、自分の今の状況などをメモする時にお使いください。

A large, empty rectangular box with a thin blue border, intended for users to write their notes during the course.

# 農業経営概論（基礎）

---

銳農經營塾

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、考えることができている。
- ✓ 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

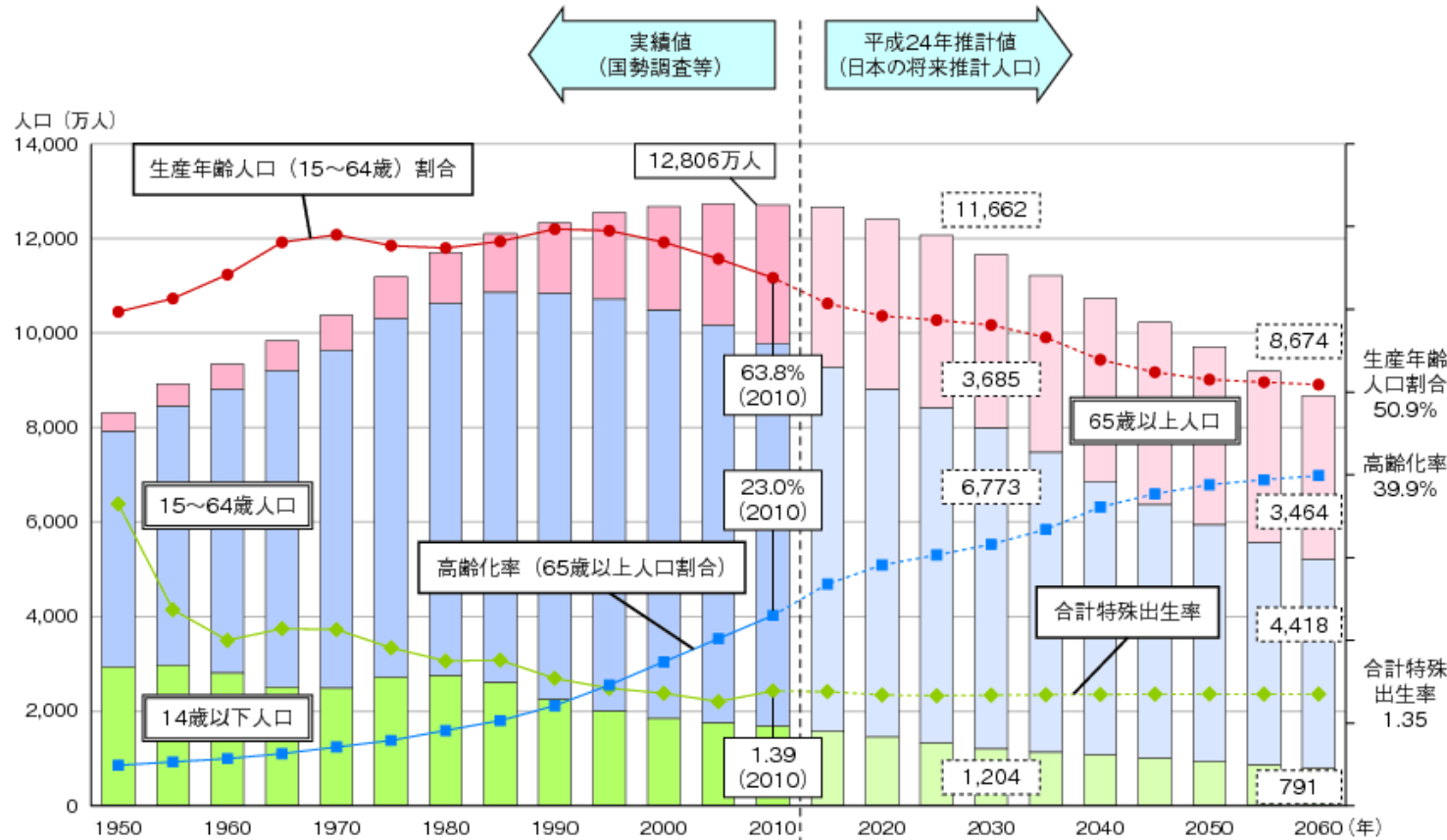
## (1) これからの農業はどこに向かうべきなのか

---



# 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）

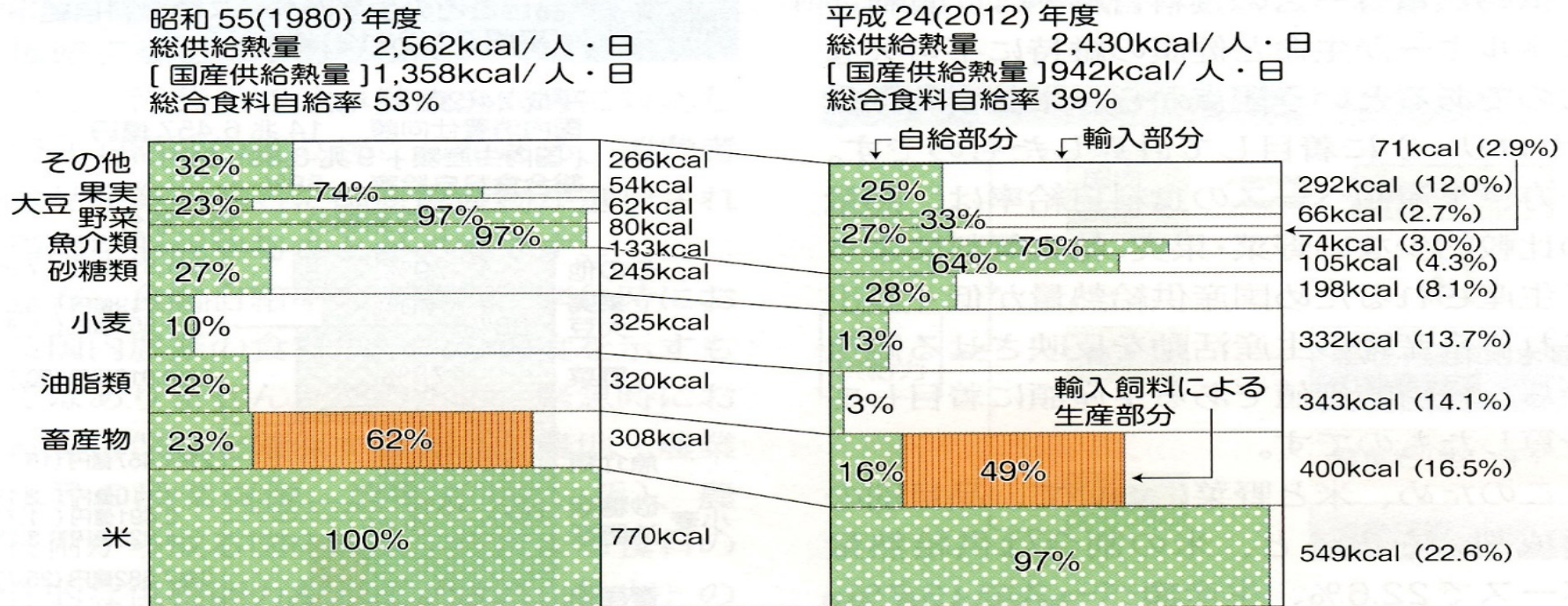
→ ①農作物の消費者（国内需要）が減る、②農業の担い手（労働力）が減る

# 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。

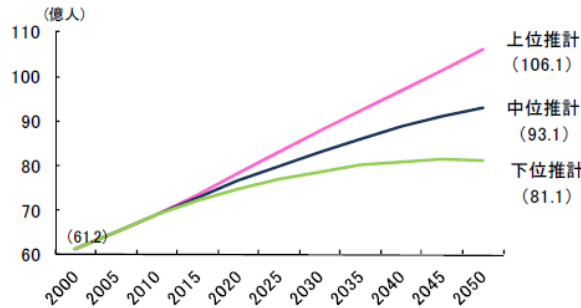
TPP交渉参加国に対して、国境措置を撤廃すると、日本の食料自給率は **39%→27%** へ低下（農水省試算）

# 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

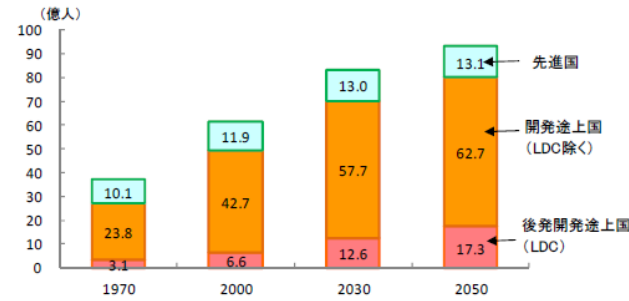
○ 世界の人口は、中位推計によると、開発途上国を中心に増加し、2050年に約93億人に達する見込み。  
 なお、インドと中国の2か国で、2050年には世界人口の3割以上を占める見込み。

【図1 世界人口の予測】



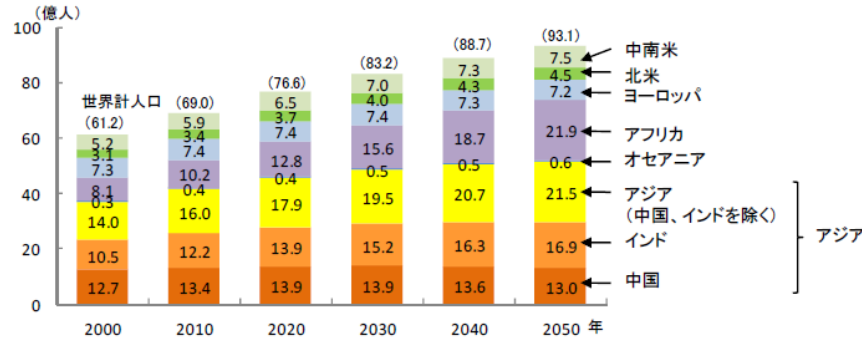
資料: 国連「World Population Prospects : 2010 Revision」

【図3 先進国、開発途上国別人口推移】



資料: 国連「World Population Prospects : 2010 Revision」

【図2 地域別人口推移(中位推計)】



資料: 国連「World Population Prospects : 2010 Revision」

農林水産省: [http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/jki/j\\_rep/annual/2011/pdf/10\\_sankou02.pdf](http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/jki/j_rep/annual/2011/pdf/10_sankou02.pdf)

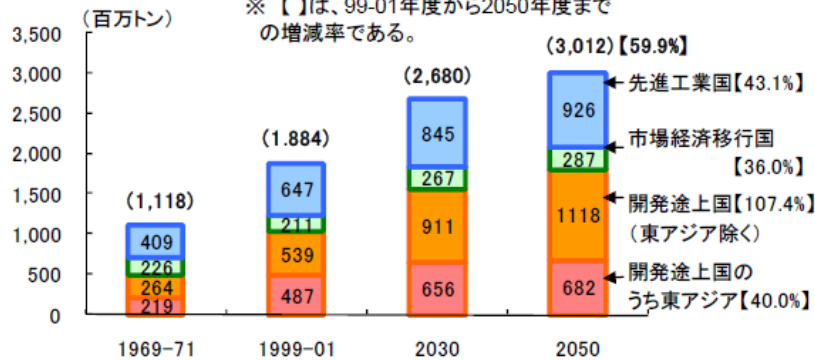
世界の人口は開発途上国を中心に増加。インドと中国の2か国で2050年には世界人口の30%に達する見込み。

→ これからの農産物のマーケットはインド・中国？

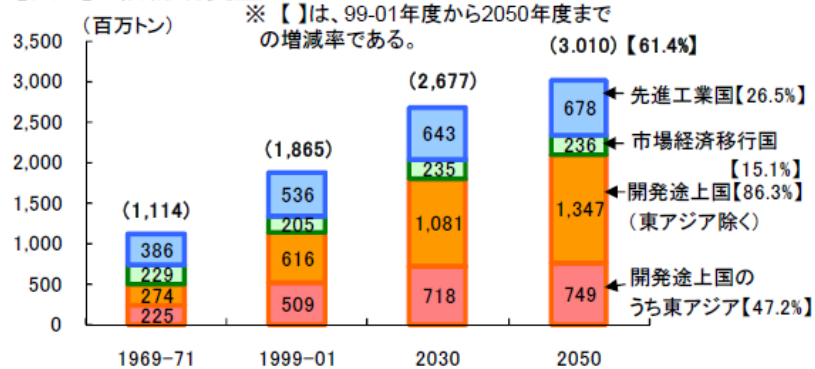
# これからの農業はどこに向かうべきなのか

## 世界の食料需給予測

【図1】 穀物生産量

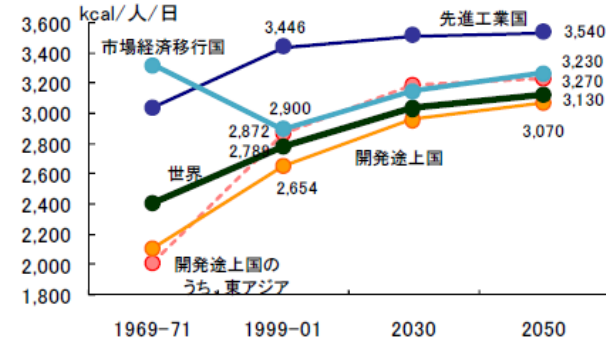


【図2】 穀物消費量

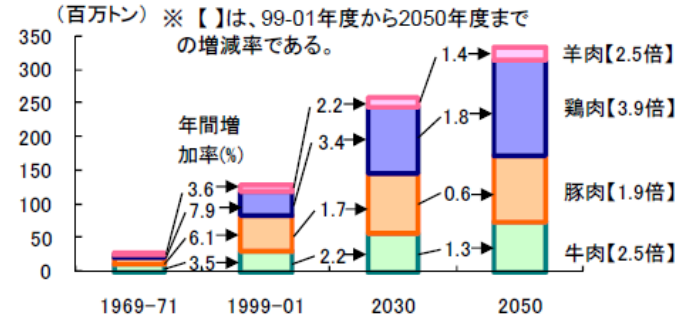


資料：FAO「世界農業予測：2030/2050」(2006年6月)

【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。

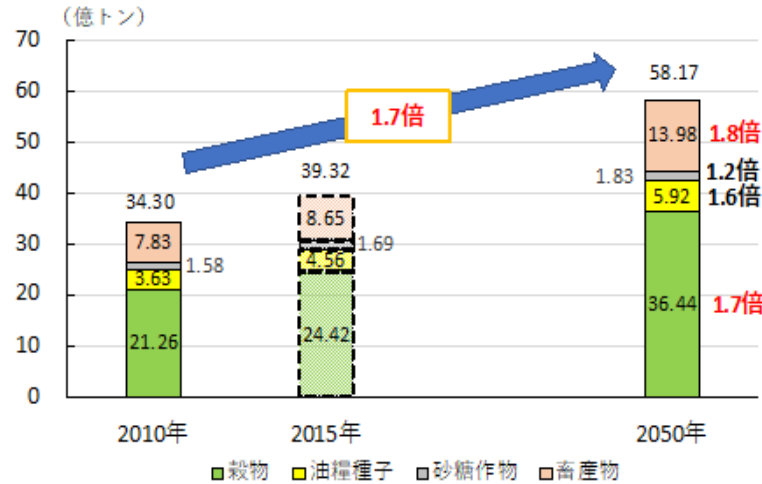
農林水産省：

[http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/jki/j\\_rep/annual/2011/pdf/10\\_sankou02.pdf](http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/jki/j_rep/annual/2011/pdf/10_sankou02.pdf)

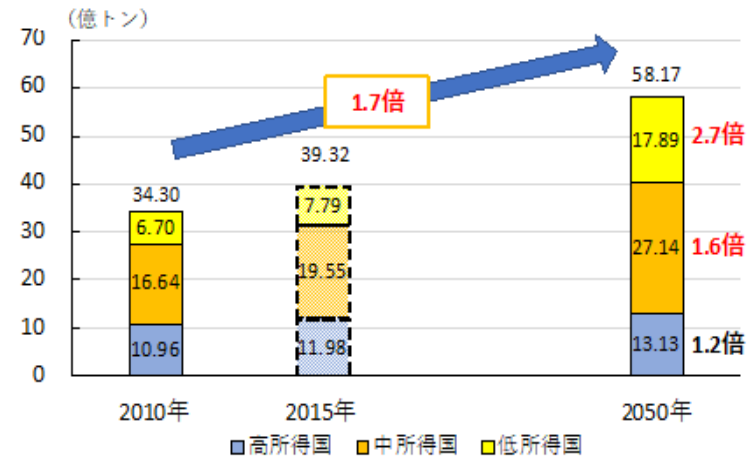
先進工業国 → 生産量が消費量を上回る見込み  
 開発途上国 (東アジア地域) → 消費量が生産量を上回る見込み  
 開発途上国 (その他) → 生産量も伸びるが消費量よりも下回る見込み  
 食料消費 → 開発途上国を中心に増加する (肉類の消費も) が、増加率は低下傾向の見込み

## 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.maff.go.jp/j/press/kanbo/anpo/190917.html>

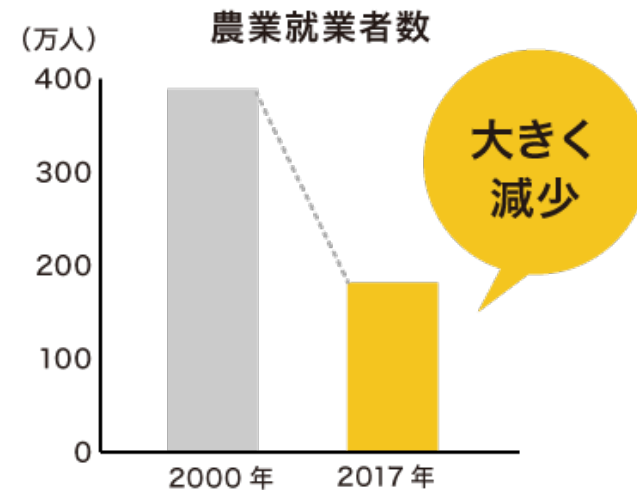
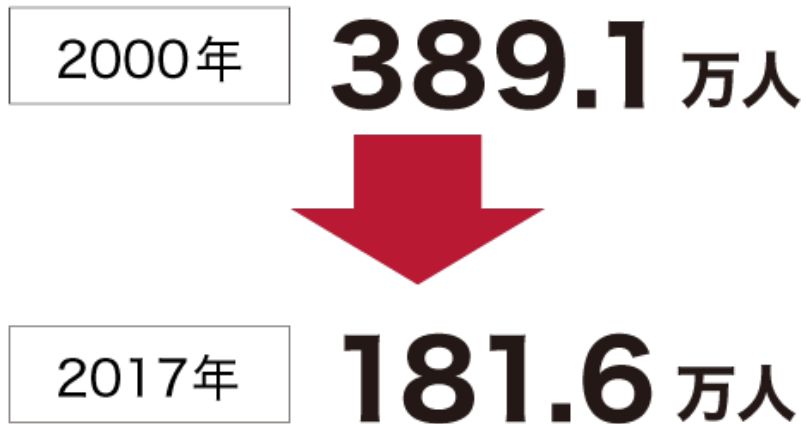
これから世界的に需要が増えるのは穀物と畜産物

- 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



<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

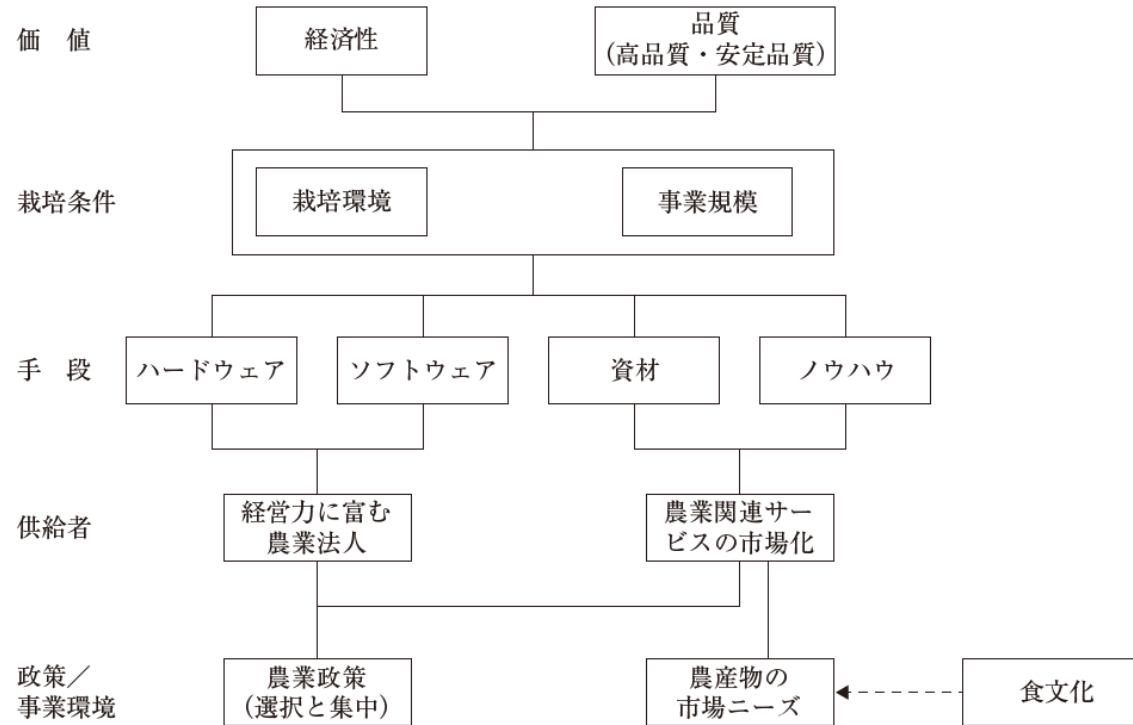
→日本の農業就業者と農業経営体は減少

#### 【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？

## 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/m<sup>2</sup>、4～6月は8.5kg/m<sup>2</sup>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 + $\alpha$ 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）

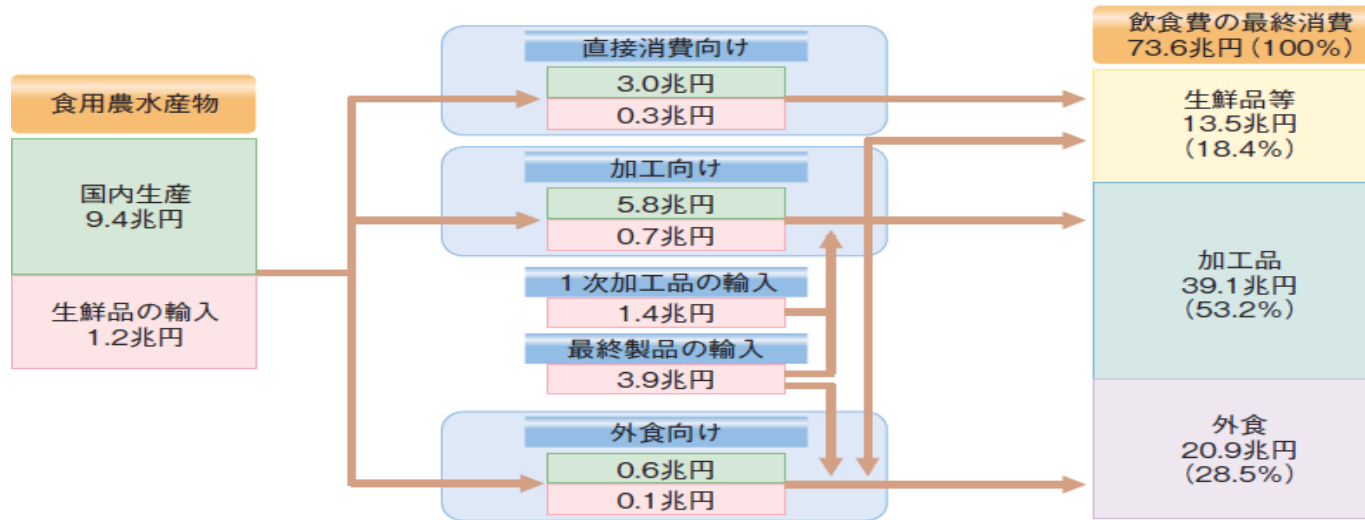
### （3）自らは（1）低コスト or （2）高付加価値化のどちらを選択するののか

→ 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

---

## 農業を取り巻くアグリビジネスの市場規模



資料：総務省他9府省庁「平成17年産業連関表」を基に農林水産省で試算  
 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。

食料  
↓  
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

## 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（スーパー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



<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 +  $\alpha$  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

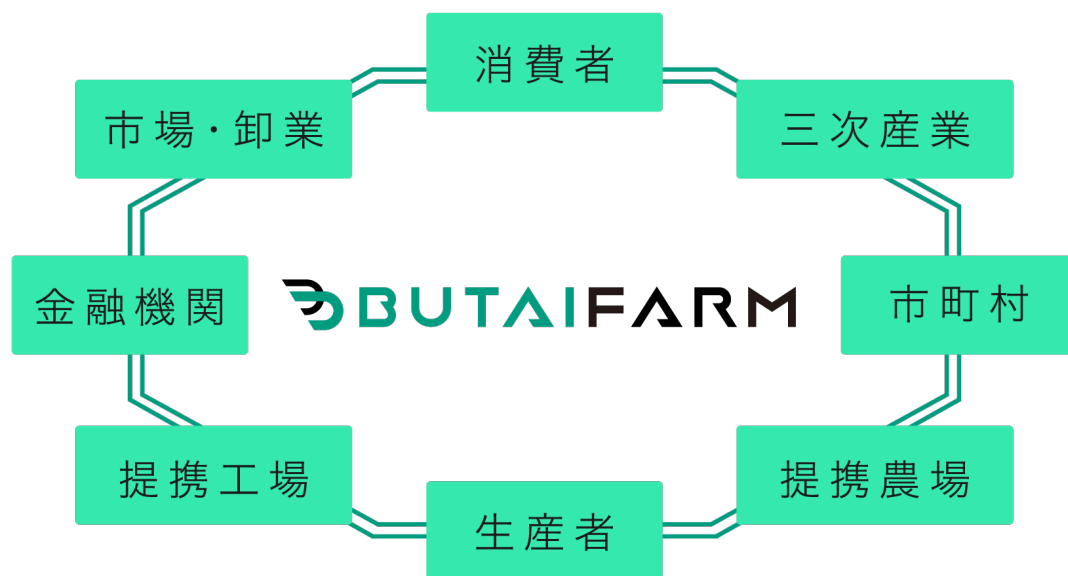
### 単一経営 × 多角経営



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

## 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%EF%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

# アカウンティング論（基礎）

---

銳農経営塾

講師：東京農業大学 小川 繁幸  
東京農業大学 松村 広志

## 講義後の姿

- ✓ 農業経営に必要な数字を理解している。
- ✓ BS、PL、CSとは理解している/読める。

## 講義の流れ

(1) 企業会計を理解する必要性と経営分析の意義と方法



(2) 財務諸表の役割



(3) 貸借対照表の分析視点

(4) 損益計算書の分析視点

(5) キャッシュ・フローの分析視点



(6) ワーク：グループディスカッション～経営改善にむけた分析～

## (1) 企業会計を理解する必要性と 経営分析の意義と方法

---



## なぜ企業会計を理解する必要があるのか

### 従来：農業経営の展開方向（家族経営⇒法人経営）

〈取り組み内容〉

- ・ 経営規模の拡大
- ・ 複数の作目部門の複合化

### 現在：農業経営の展開方向（企業的経営⇒事業の多角化・差別化戦略）

〈取り組み内容〉

- ・ 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

農業の展開方向が多用化するなかで、企業経営的の性質が強まるなかで、企業会計を理解する必要が出てきた

**事業の多角化・差別化戦略には経営分析が必要**

## 経営分析の例：農業の収益性を考える

多くの生産者が、農業関連の地域事業、行政からの助成事業を経営知識がないまま進めていることが多い

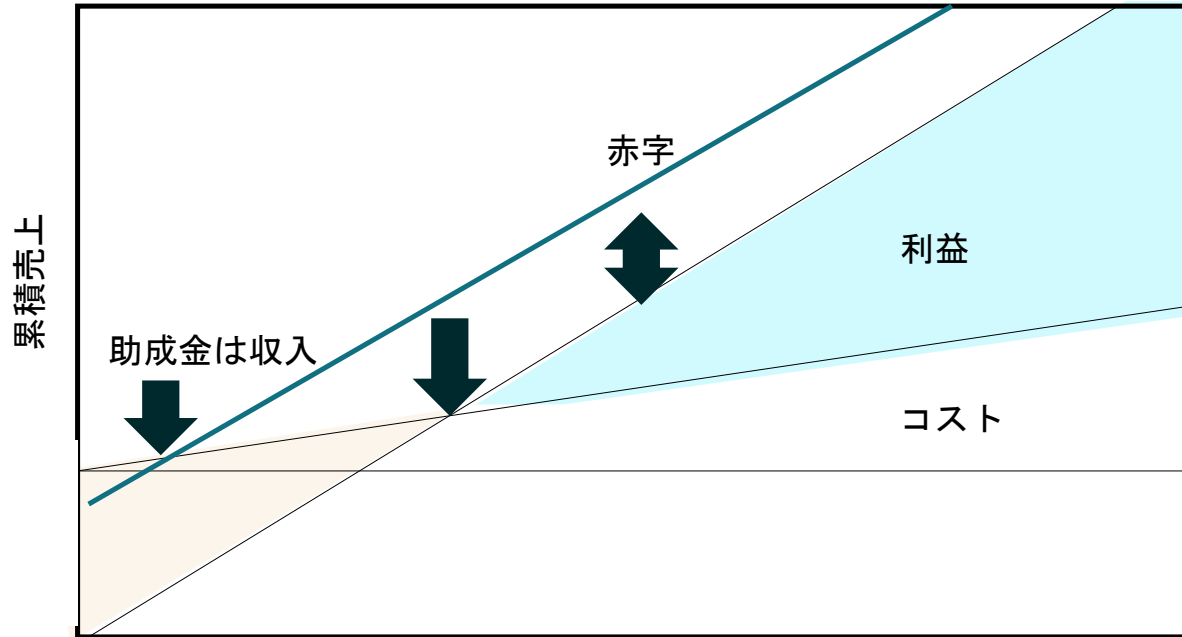
要因) 行政側が地域産業を保護しようと様々な助成事業を用意することで、本来持つべき「投資」「投資回収」「利益創出」という事業者としての経緯感覚が鈍化し、自立的な経営ができていない生産者が多い

### 【良くある失敗事例】

- ・ 助成金を投資（コスト）と考えずに、収入（売上）として計算してしまう  
→ 事業体の年度別のバランスシート上では、助成金は収入。投資によって購入した設備は耐久期間から年度別原価償却として計算される。

事業全体の採算性や投資回収について年度別ではなく、  
累積ベースで考える必要がある

## 助成金を収入として捉える

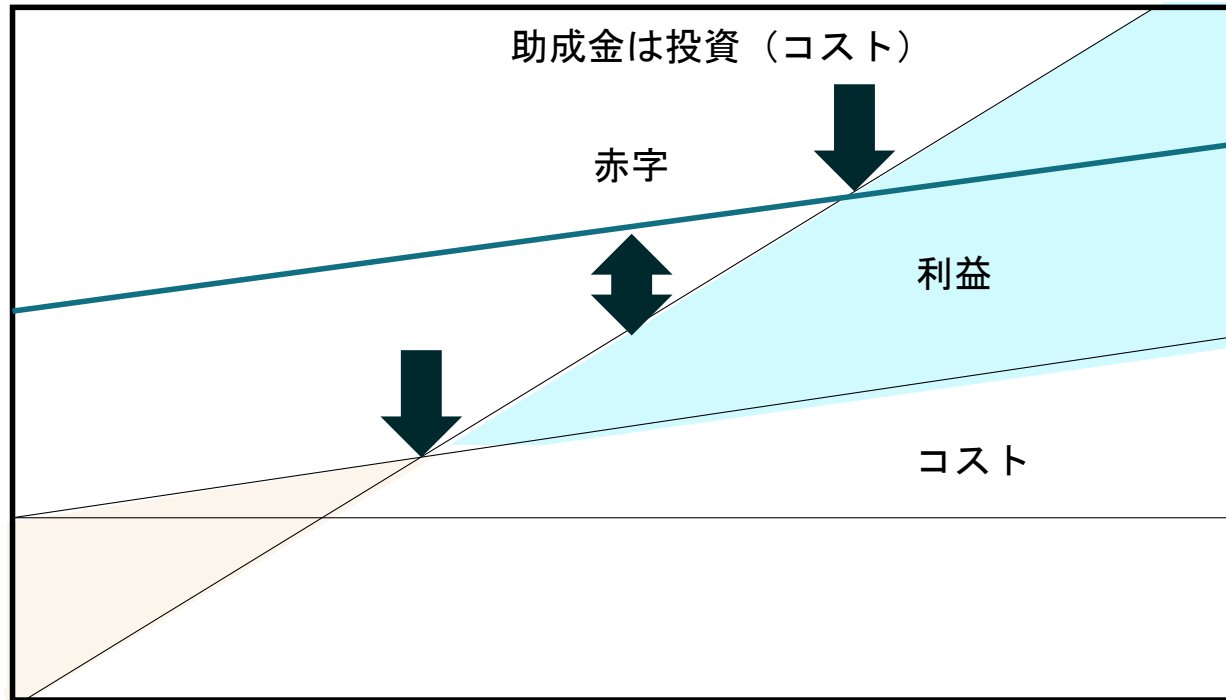


毎年の助成金を収入としてみてしまうと損益分岐の売上が減少し、累積販売量の小さな方向にずれていくと錯覚

※助成金を受けた事業では、その事業が収益性があるかどうか分かりにくくなってしまい  
自らの事業収入と思っているモノが間接的には助成金を形を変えて消費してしまっている  
ことを気づかないなっている場合がある

**事業の収益性を理解することが大切！！**

助成金の正しい捉え方： 農業の投資（コスト）として考える



損益分岐の売り上げは増加し累積販売量の大きな方向にずれていく

**収益性を考えれば、助成金に頼らない自立した経営を展開していく必要がある**

## 農業の収益性を考える

### 【良くある失敗事例】

- ・地域の農家の活動を助けるため、第3セクターが農家で作った野菜を集荷し、町の直売所で販売する事業を展開

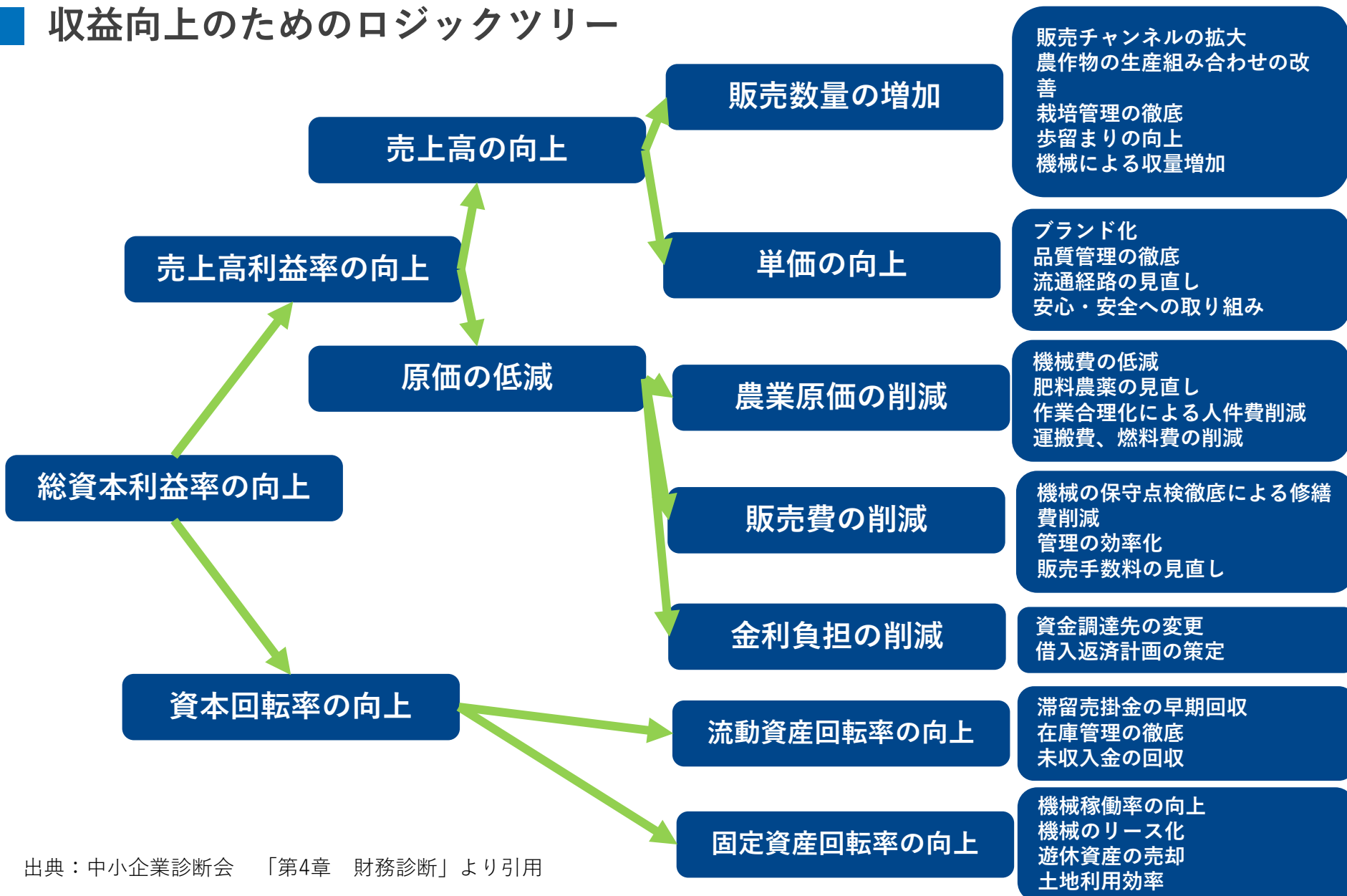
- 第3セクターは野菜の運送費、直売所の維持費などがかかる。  
第3セクターは収入として農家から野菜の売上20%をもらう

参画している農家は高齢者でやりがいとして野菜を販売しているという理由から販売価格を安く設定

農家が微々たる収入で満足してしまうため、  
第3セクターは売上があがらず赤字経営となる

- 経営分析・財務分析が大切

## 収益向上のためのロジックツリー



## 経営分析の意義

- 経営分析とは . . . (渋谷, 2011より)
  - 「経営分析とは、財務諸表を主とした企業に関する諸資料を用いて企業経営の過去および現状を分析し、企業の利害関係者 (stakeholders) による将来の関わり方についての意思決定に役立てるための手法である。」
  - 「本来、経営分析は企業経営に関するあらゆる資料を分析するものであるが、(中略) 中心は財務諸表の分析である。」
  - 「わが国では財務諸表分析(financial statement analysis)とほとんど同義に用いられることが多い。」

出典： 渋谷武夫(2011)『ベーシック経営分析 第2版』中央経済社, p.1.

## (2) 財務諸表の役割

---



## 財務諸表の役割とは

- 企業の経済活動は様々な利害関係者との良好な関係のなかで実施される
  - 利害関係者： 農業経営者、従業員、取引先、行政機関など
- 上記の利害関係者からの情報要求に応えるために財務諸表により会計報告が行われる
- 「財務諸表は、企業の経済活動を計数によって測定し、その結果を要約して利害関係者に報告するための書類」 (桜井, 2017)

## 会計報告に対する法・制度的規制

- 財務諸表の公表は、無数の利害関係者に重大な影響を及ぼす可能性が高い → 法的規制
  - わが国企業の会計報告を規制する法律
    - 会社法
    - 金融商品取引法（金商法）
- ※証券取引所も公開企業に情報公開を要求

参考：桜井久勝(2017)『財務諸表分析 第7版』中央経済社, p.11.

## 法定財務諸表

法定された財務諸表

財務諸表		法律	会社法の計算書類	金融商品取引法の財務諸表
個別企業の情報	利益決定	基本財務諸表	貸借対照表 損益計算書	貸借対照表 損益計算書
		補足情報	事業報告 附属明細書	附属明細表
	純資産の変動	株主資本等変動計算書	株主資本等変動計算書	
企業集団の情報			連結計算書類（大会社） 連結貸借対照表 連結損益計算書 連結株主資本等変動計算書	連結財務諸表 連結貸借対照表 連結損益計算書 連結包括利益計算書 連結株主資本等変動計算書 連結キャッシュ・フロー計算書

注：大会社とは資本金5億円以上または負債合計200億円以上の株式会社

出典：桜井久勝(2017)『財務諸表分析 第7版』中央経済社, p.12.

## 貸借対照表 (B/S; Balance Sheet)

- 一定時点におけるすべての資産、負債および純資産を記載し、財政状態を明らかにする報告書

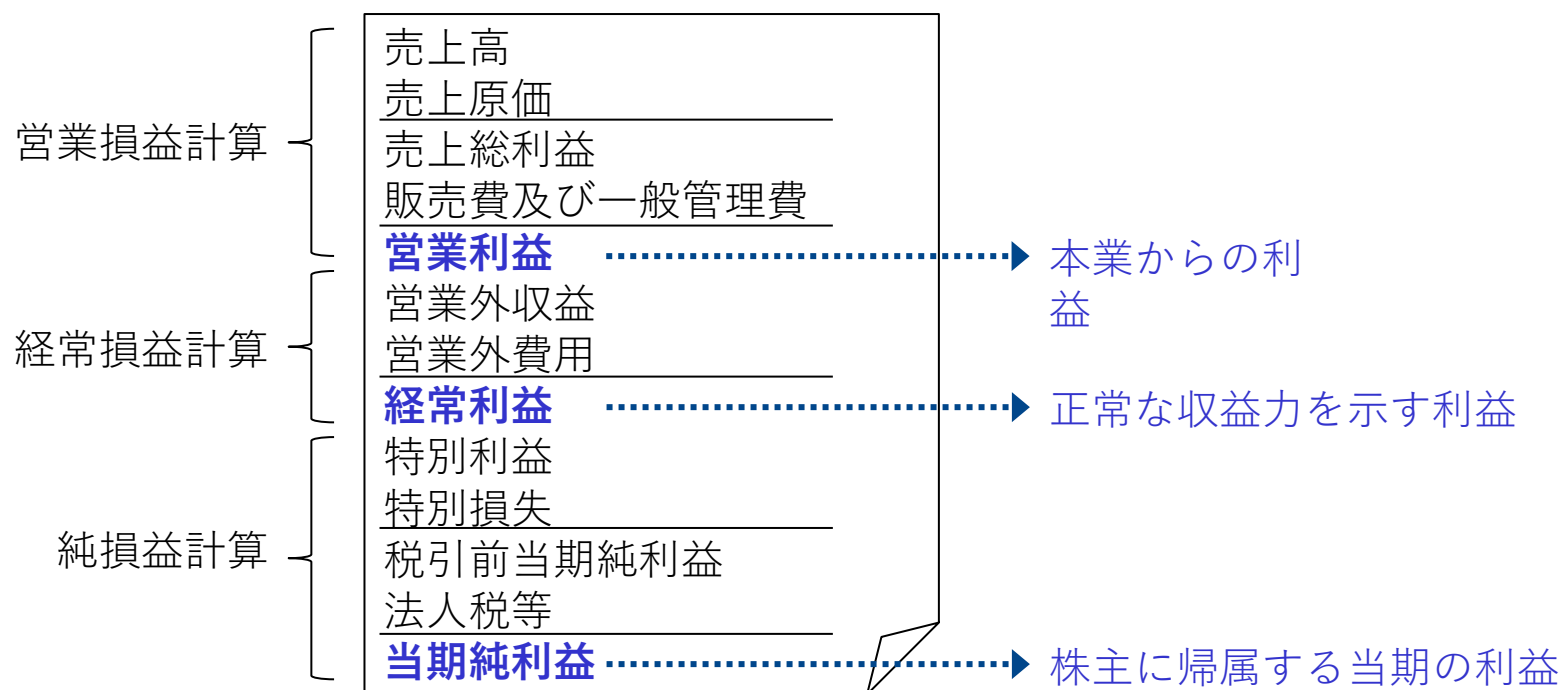
資金の運用形態	流動資産	流動負債	資金の調達源泉
		固定負債	
	固定資産		
		純資産	

《流動・固定の分類》・・・ (桜井, 2017, p.46)

- ・ 正常営業循環基準
- ・ 1年基準

## 損益計算書 (Income Statement) (P/L; Profit and Loss Statement)

- 1 会計期間に属する全ての収益とこれに対応する全ての費用を記載して当期純利益を表示することにより、企業の経営成績を表す報告書



参考：桜井久勝(2017)『財務諸表分析 第7版』中央経済社, p.74.

## 農業所得とは

所得は事業所得のほか、不動産所得や給与所得、雑所得などいくつかの所得に分けることができる。



**農業所得は事業所得に分類される所得。事業所得は事業を営むことによって生じる所得のことを指す。**

### ■事業所得における所得の計算

事業所得の発生する事業では、売上のほか、事業を営むうえで仕入や交通費、通信費といった経費が発生すると考えられる。そのため、売上から必要な経費を引いた額が、事業所得として算出されることになる。

収入金額等	事業	営業等	㉗						
		農業	㉘						
		不動産	㉙						
		利子	㉚						
		配当	㉛						
		給与	㉜						
		雑	公的年金等	㉝					
			その他	㉞					
		総合譲渡	短期	㉟					
			長期	㊱					
所得金額	事業	営業等	①						
		農業	②						
		不動産	③						
		利子	④						
		配当	⑤						
		給与	⑥						
		雑	⑦						
		総合譲渡・一時	⑧						
			⑨+⑩+⑪×1/2						
		合計	⑨						

## キャッシュ・フロー計算書 (Statement of Cash Flows)

- 現金の収入と支出の情報を記載し、①現金発生能力、②債務返済能力、③配当金支払能力、④資金調達の必要度、に関する情報を提供するための計算書

営業活動によるCF
投資活動によるCF
財務活動によるCF
現金及び現金同等物の増減額
現金及び現金同等物の期首残高
現金及び現金同等物の期末残高

《キャッシュ》

・現金及び現金同等物

容易に換金することができ、かつ価値の変動について僅少なり  
リスクを負わない短期投資

取得日から満期日または償還日  
までの期間が3か月以内の短期  
投資（定期預金、債券、コマー  
シャルペーパー(\*)）など

\*桜井. 2017, p.59を参照

### (3) 貸借対照表の分析視点

---



## Q1. A直売所のR1年12月31日の資本額はいくらか

貸借対照表 (R1年12月31日 単位：千円)

(資産の部)		(負債の部)	
現金	350	借入金	1,500
当座預金	400	(純資産(資本)の部)	
大農具	250	資本金	3,000
建物	1,500	当期純利益	500
土地	2,500		
	<u>5,000</u>		<u>5,000</u>

損益計算書 (R1年1月1日～12月31日まで 単位：千円)

(費用の部)		(収益の部)	
種苗費	1,200	野菜売上	1,700
肥料費	200	受取地代	400
雑費	100		
支払利息	100		
当期純利益	<u>500</u>		
	<u>2,100</u>		<u>2,100</u>

## A1. A直売所のR1年12月31日の資本額はいくらか

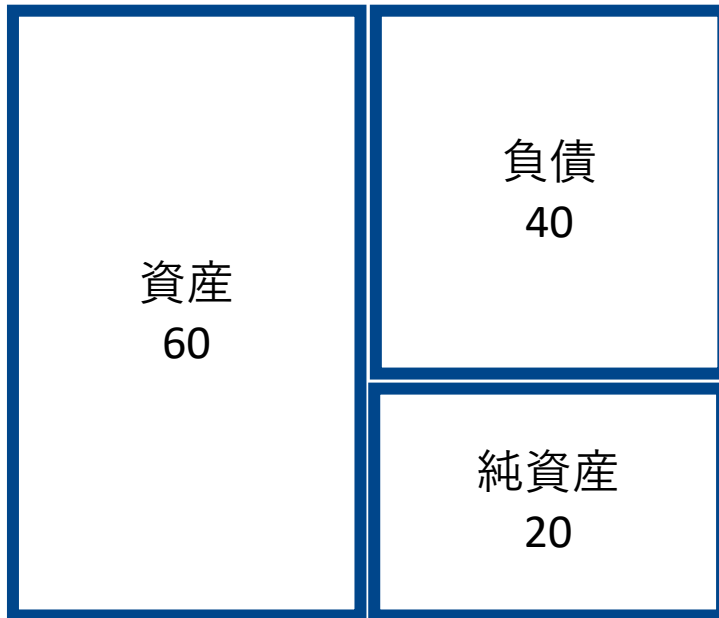
**答え：3,500,000円（「資本金」＋「当期純利益」）**

当期純利益が期末時点で資本であるにもかかわらず、貸借対照表で一括して「資本金3,500」と表示しないのはなぜか？

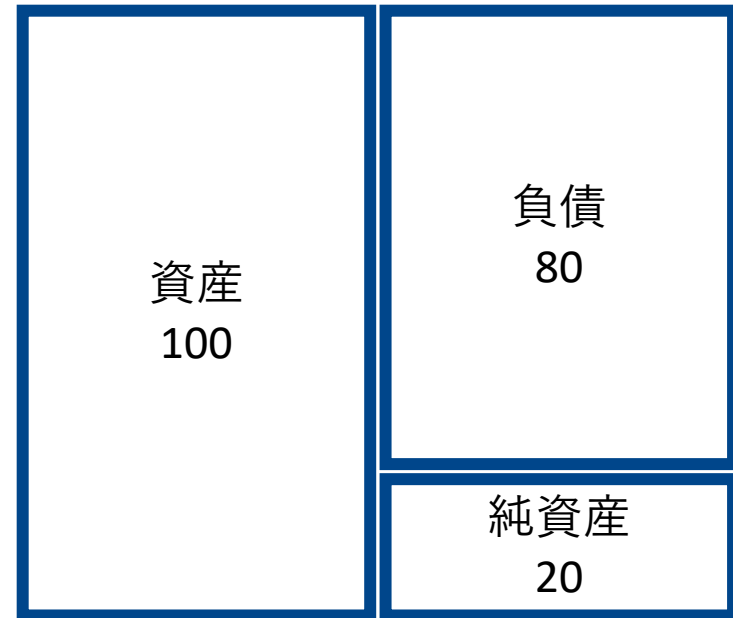
未貸借対照表を見る者に、資本金が期首とし比して増加して3,500に至ったものなのか、あるいは期首に比して減少、すなわち事業的失敗の結果として3,500にいたっているのかが一見してわかるようにするため

Q2. どちらの経営が安定化しているか（倒産リスクが少ないか）

会社A



会社B

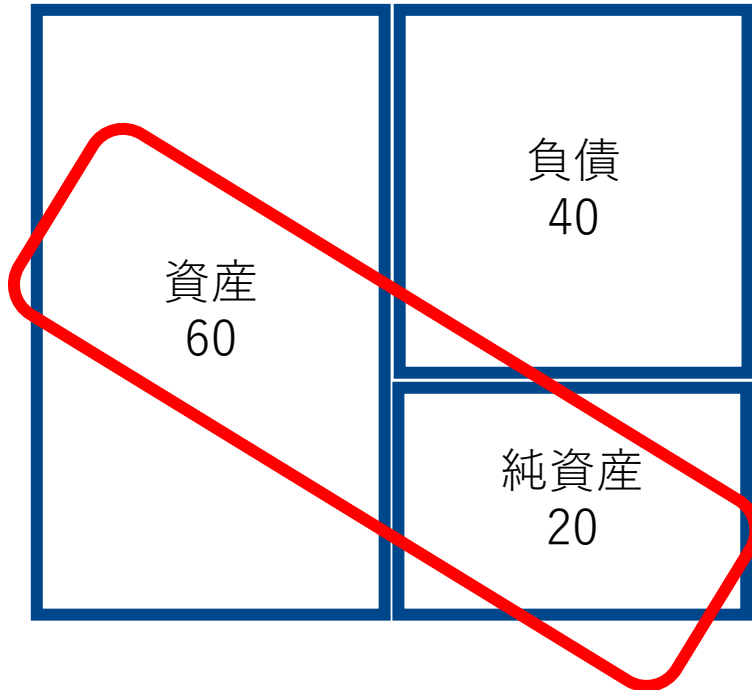


## A2. どちらの経営が安定化しているか（倒産リスクが少ないか）

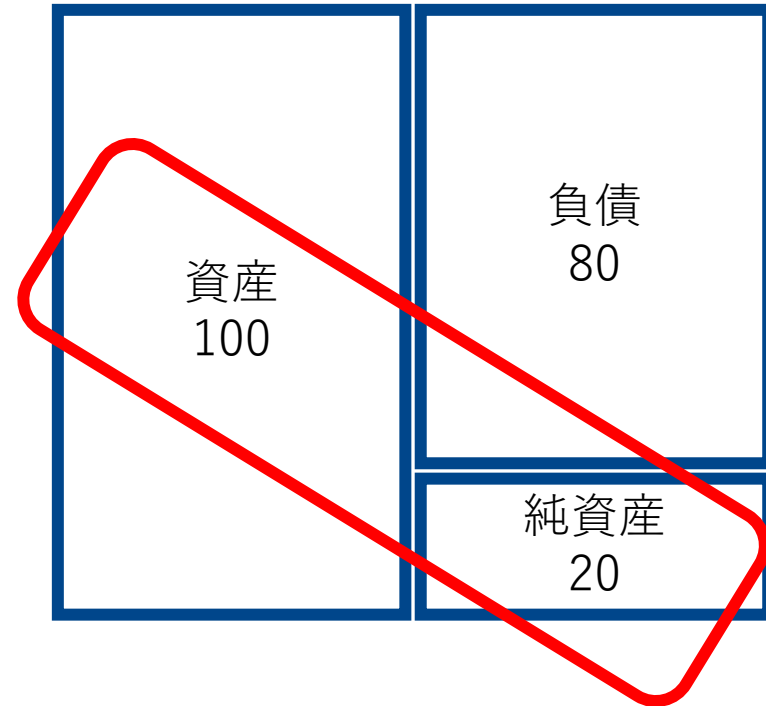
答え：会社A

純資産の割合の高さがその法人の安定性を表している。

### 会社A



### 会社B



## A2. どちらの経営が安定化しているか（倒産リスクが少ないか）

### 答え：会社A

一般的に経営の安定性は「自己資本比率」で評価する。

自己資本比率 = 純資産合計 ÷ 資産合計 × 100

○自己資本比率 =  $20 \div 60 \times 100 = 33\%$

資産 60	負債 40
	純資産 20

Q3. どちらの経営が短期的な返済能力があるか（資金繰りが良いか）

## 会社A

流動資産 100	流動負債 110
	固定負債 90
固定資産 150	純資産 50

## 会社B

流動資産 80	流動負債 70
	固定負債 90
固定資産 100	純資産 20

## A3. どちらの経営が短期的な返済能力があるか（資金繰りが良いか）

答え：会社B

短期的な返済能力（資金繰り）は流動資産と流動負債の差（比率）で判断する。

### 会社A

流動資産 100	流動負債 110
	固定負債 90
固定資産 150	純資産 50

### 会社B

流動資産 80	流動負債 70
	固定負債 90
固定資産 100	純資産 20

## A3. どちらの経営が短期的な返済能力があるか（資金繰りが良いか）

答え：会社B

流動比率 = 流動資産 ÷ 流動負債 × 100（150以上で健全とされる）

○流動比率 =  $80 \div 70 \times 100 = 114\%$

流動資産 80	流動負債 70
固定資産 100	固定負債 90
	純資産 20



## Q4. どちらが財務的に好ましい設備投資をしているか

### 会社A

流動資産 140	流動負債 160
固定資産 180	固定負債 40
	純資産 120

### 会社B

流動資産 150	流動負債 140
固定資産 180	固定負債 70
	純資産 120

## A4. どちらが財務的に好ましい設備投資をしているか

答え：会社B

固定資産（減価償却資産など）は、安定した資金で調達しているかが重要。そうではない場合は、早晩資金繰りを悪化させる要因になる。

### 会社A

流動資産 140	流動負債 160
固定資産 180	固定負債 40
	純資産 120

### 会社B

流動資産 150	流動負債 140
固定資産 180	固定負債 70
	純資産 120

## A4. どちらが財務的に好ましい設備投資をしているか

### 答え：会社B

$$\text{固定比率} = \text{固定資産} \div \text{自己資本} (\ast) \times 100$$

(低いほどよい。100%以下が理想)

※純資産から評価損益を除いたもの。ほとんどの場合純資産と同じ。

$$\text{固定長期適合率} = \text{固定資産} \div (\text{長期負債} + \text{自己資本}) \times 100$$

(100%以下が適正)

$$\bigcirc \text{固定比率} = 180 \div 120 \times 100 = 150\%$$

$$\bigcirc \text{固定長期適合率} = 180 \div (120 + 70) \times 100 = 95\%$$

流動資産 150	流動負債 140
固定資産 180	固定負債 70
	純資産 120

## 流動性分析：短期の支払能力

事業者が短期に支払うべき資金が十分にあるかどうか、資金繰りや支払能力を分析するもので、流動比率や当座比率がある。農業においては、収入が一定期間に集中しており資金管理をしっかりとしないと支払能力不足に陥る可能性がある。一般的に流動比率としては120～150%が望ましいといわれている。農業も収入時期によって変動はあるものの総じてこの通知に近い方がよい。当座比率は100%を超えることが望ましいといわれている。当座資金には、現金預金、売上債権（売掛金、受取手形、割引手形）などの資産が含まれる。

### ■計算式

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100\%$$

$$\text{当座比率} = \frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}} \times 100\%$$

## 流動性分析：財務構造の安定性

財務構造の安定性を表す代表的な指標は自己資本比率である。中小企業では20～30%が平均であるが、農業法人はさらに低いと考えられる。法人組織の場合の自己資本は貸借対照表の「資本の部」の合計または、総資本から他人資本を引いた金額。

個人事業者の場合は、元入金と事業主借と所得金額（青色申告特別控除前）の合計から事業主貸を差し引く。

### ■計算式

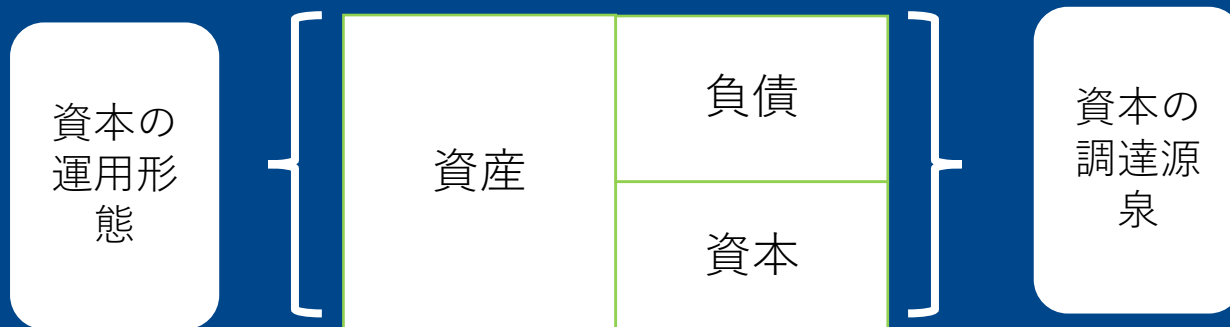
$$\text{自己資本比率} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \times 100\%$$

## 流動性分析：資本の調達と運用の適合性

資本の調達と運用の適合性は、資本の調達源泉と資本の運用形態が適合しているかバランスを分析すること。

固定比率は固定資産を自己資本でとれだけ賄っているかを分析する指標。土地や建物などの固定資本を購入すると資金が固定される。また、投資によって得られる収益は長期に回収されるはずで固定資産は自己資産などの長期資金で賄われるべきで、短期借入金などの短期資金で調達すると資金ショートを起こしてしまう。一般的にこの指標は100%以下が望ましいといわれている。

### ■資本の調達と運用の構造



## 流動性分析：財務構造の安定性

固定長期適合率は固定資産を賄うべき資本の調達の源泉に「固定負債」を加えたもの。この指標も100%以下が望ましく70~80%程度が健全だといわれている

### ■ 計算式

$$\text{固定比率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}} \times 100\%$$

$$\text{固定長期適合率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本} + \text{固定負債}} \times 100\%$$

## (4) 損益計算書の分析視点

---



## 農業における財務分析の必要性

税務申告の際の「青色決算書」として損益計算書と貸借対照表を作成するが、これら計算書に示されているのは、**経営成績（損益計算書）**や**財政状態（貸借対照表）**は、儲かっているかいないかは簡単に判断できる。

しかし、事業体のどこが悪いのか原因をつかんだり、改善の方法を探ったりするためには財務諸表をつかった「**財務分析**」が必要！！

### ■財務分析の例

#### ①収益性分析：

企業の利益を生み出す力を示すモノ。その場合、事業に投下した資本が効率的に利益を生み出しているかという視点（**資本回転率**）と、効率的に経営活動が行われているかという視点（**売上高利益率**）が必要である。

#### ②流動性分析（安全性分析）

事業者が十分な支払能力を持っているのか、財務構造は健在か、資本の調達と運用のバランスは適切かといった流動性の視点。

## 農業における財務分析の必要性

### ■財務分析の例

#### ③生産性分析：

事業活動は、経営資源の投入に対してどれだけ産出したかが重要。経営資源とは「設備」「土地」「ヒト」などをいい、産出とは、稲、果実などの農産品や売上高から材料費や外注費などを差し引いた付加価値をさす。農業では「10a当たりの付加価値」や「10a当たりの農業固定資本」などがある。

#### ④成長性分析

事業活動の成長性を見るとき、基準年に対して売上高や利益額がどれだけ伸びたかを比率で示す。基準年を100とした時、それぞれの項目がどれだけか百分比で表すことで趨勢を把握できる。

## 収益性分析：総資本対経常利益率

投入した総資本によってどれだけの経常利益生み出したかを示している。総資本回転率資本効率を分析し、売上高対経常利益率は利益構造、費用構造を分析するための指標に分解できる。資本利益率は投資資本に対する利益額を示している。

遊休資産が多く、稼働率の低い機械設備があれば指標は低くなる。生産性の低い農業用の土地を保有していれば指標が低くなる。

### ■計算式

$$\text{総資本対経常利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} \times 100 (\%)$$

### ■計算式

$$\begin{aligned} \text{総資本対経常利益率} &= \text{総資本回転率} \times \text{売上高対経常利益率} \\ &= \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} \times \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \end{aligned}$$

## 収益性分析：総資本回転率

売上高によって総資本がどれだけ回収されたかを示す指標。農産物を生産していない農地が多くあったり、1年間で数日しかつかわない農業用機械があったりすれば総資本回転率は悪くなる。

### ■計算式

$$\text{総資本回転率} = \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}$$

## 収益性分析：流動資産回転率

流動資産とは、貸借対照表の流動資産合計であり、1年間に回収される債権や正常な営業循環過程内にある資産を示す。現預金や売上債権や棚卸資産などが主な項目である。売上債権が過大なのか、棚卸資産が過大なのかをなどの問題を分析する。

### ■計算式

流動資産回転率： 売上債権回転率、棚卸資産回転率

$$\text{流動資産回転率} = \frac{\text{売上高}}{\text{流動資産}} \quad (\text{回})$$

$$\text{売上債権回転率} = \frac{\text{売上高}}{\text{売上債権}} \quad (\text{回})$$

$$\text{棚卸資産回転率} = \frac{\text{売上高}}{\text{棚卸資産}} \quad (\text{回})$$

## 収益性分析：流動資産回転率

売上債権回転率が悪い場合：

滞留売掛金はないか、回収期間の短期化はできないか、決済期日の長い手形がないかなどをチェックする必要がある。

棚卸回転率が悪い場合：

過大在庫を減らす必要がある。農業における棚卸資産には、原材料、農産物、肥料、農薬、生産資材などがある。

## 収益性分析：固定資産回転率

有形固定資産・無形固定資産・投資等の資本効率を分析する。

現代の農業は機械化が進んでおり、生産性が飛躍的に向上している。またハウスなどの施設により季節を問わず生産ができ、生産性を向上させている。このような状況下においては、固定資産への投資がどれだけ効率的かを分析する必要がある。その指標が「固定資産回転率」である。なお、貸借対照表では「土地」は取得価格で表示されるため、土地回転率を考える場合には時価で評価する必要がある。

### ■計算式

$$\text{固定資産回転率} = \frac{\text{売上高}}{\text{固定資産}} \quad (\text{回})$$

## 経営類型間・規模間の平均 経営指標

表1 経営類型間・規模間の平均値の差の有無

部門 (サンプル数)	稲作 (546)	露地野菜 (200)	施設野菜 (248)	果樹 (117)	酪農 (455)	肉用牛 (295)
経営概況	35.5ha (経営耕地面積)	23.9ha (経営耕地面積)	1万1,962.0㎡ (ハウス面積)	6.5ha (経営耕地面積)	155.9頭 (経産牛頭数)	788.2頭 (肥育牛頭数)
総資本経常利益率	5.3 , -	1.7 *, -	-1.5 *, -	1.9 *, -	0.1 *, -	-0.5 *, *
流動比率	185.9 , -	147.8 *, -	148.0 *, -	128.7 *, *	183.5 -, -	302.0 *, -
固定長期適合率	106.7 , *	112.5 -, -	121.4 *, -	119.2 -, -	107.7 -, *	58.8 *, *
自己資本比率	11.1 , -	2.0 *, -	-1.9 *, -	3.3 *, -	2.7 *, *	15.1 -, *

注1) 経営概況は単純平均であるが、欠損サンプルもあるため、財務指標を算出したサンプル数とは必ずしも一致していない。

注2) 主な財務指標に限定した経営類型間・規模間の平均値と差の検定結果であり、右肩の\*印は一項が類型間（稲作基準）、二項が規模間に統計的な有意差があることを示し、-は有意差が無いことを示す（有意水準：10%未満）。なお、規模間の平均値の差の検定は、総資産の四分位により75%点以上を大規模、25%点以下を小規模とした2群により行った。

出典：農研機構「農業法人における経営類型別の財務指標の標準値とランク区分」  
<https://www.naro.affrc.go.jp/project/results/laboratory/narc/2010/narc10-06.html>



## 水稲部門の経営指標

表2 稲作部門における財務指標の標準値とランク区分

指標	標準値	低位	やや低位	中位	やや高位	高位	
総資本経常利益率	5.25	-10.3 未満	-10.3 ~ 2.1	2.1 ~ 8.4	8.4 ~ 20.8	20.8 以上	
売上高経常利益率	5.71	-12.8 未満	-12.8 ~ 2.0	2.0 ~ 9.4	9.4 ~ 24.3	24.3 以上	
総資本回転率	大規模	0.68	0.3 未満	0.3 ~ 0.6	0.6 ~ 0.8	0.8 ~ 1.1	1.1 以上
	中規模	1.02	0.4 未満	0.4 ~ 0.9	0.9 ~ 1.1	1.1 ~ 1.6	1.6 以上
	小規模	1.70	0.3 未満	0.3 ~ 1.4	1.4 ~ 2.0	2.0 ~ 3.1	3.1 以上
当座比率	103.71	0.0 ~	76.1	76.1 ~ 131.3	131.3 ~ 241.6	241.6 以上	
流動比率	185.90	0.0 ~	142.3	142.3 ~ 229.5	229.5 ~ 404.1	404.1 以上	
固定長期適合率	大規模	99.32	151.1 以上	151.1 ~ 109.7	109.7 ~ 89.0	89.0 ~ 47.6	47.6 未満
	中規模	106.95	185.1 以上	185.1 ~ 122.6	122.6 ~ 91.3	91.3 ~ 28.8	28.8 未満
	小規模	113.54	215.3 以上	215.3 ~ 133.9	133.9 ~ 93.2	93.2 ~ 11.8	11.8 未満
自己資本比率	11.11	-15.6 未満	-15.6 ~ 5.8	5.8 ~ 16.5	16.5 ~ 37.8	37.8 以上	
修正自己資本比率	21.20	-9.4 未満	-9.4 ~ 15.1	15.1 ~ 27.3	27.3 ~ 51.8	51.8 以上	
借入金支払利息率	1.93	4.2 以上	4.2 ~ 2.4	2.4 ~ 1.5	1.5 ~	0.0	
売上高CF比率	14.44	-2.2 未満	-2.2 ~ 11.1	11.1 ~ 17.8	17.8 ~ 31.1	31.1 以上	

注1) 各評価のランク区分は、正規分布を仮定した場合に平均±0.25倍した標準偏差(σ)の範囲内に約20%のサンプルが分布し、平均±1.25σ範囲内に約80%のサンプルが分布する特性を利用しており、各ランクのサンプル数の目安は、低位10%、やや低位30%、中位20%、やや高位30%、高位10%である。なお、当座比率と流動比率は低位ランク並びに借入金支払利息率の高位ランクが負値を示すため、それぞれやや低位及びやや高位と一括した。

注2) 総資本回転率と固定長期適合率における規模階層別の総資産額・耕地面積の平均は、大規模:1億3千万円・59.8ha、中規模:5千2百万円・33.0ha、小規模:2千万円・22.6haである。

出典：農研機構「農業法人における経営類型別の財務指標の標準値とランク区分」  
<https://www.naro.affrc.go.jp/project/results/laboratory/narc/2010/narc10-06.html>

## Q5. M社の総資本経常利益率や総資本回転率を計算してみよう

連結貸借対照表 (要旨)

(単位：百万円)

科目		第49期 2019年12月 31日現在
資産の部	流動資産	85,296
	固定資産	94,579
	資産合計	221,696
負債の部	流動負債	53,978
	固定負債	8,422
	負債合計	62,401
純資産の部	株主資本	163,452
	その他の包括利益累計額	▲4,157
	純資産合計	159,295
	負債純資産合計	221,696

連結損益計算書 (要旨)

(単位：百万円)

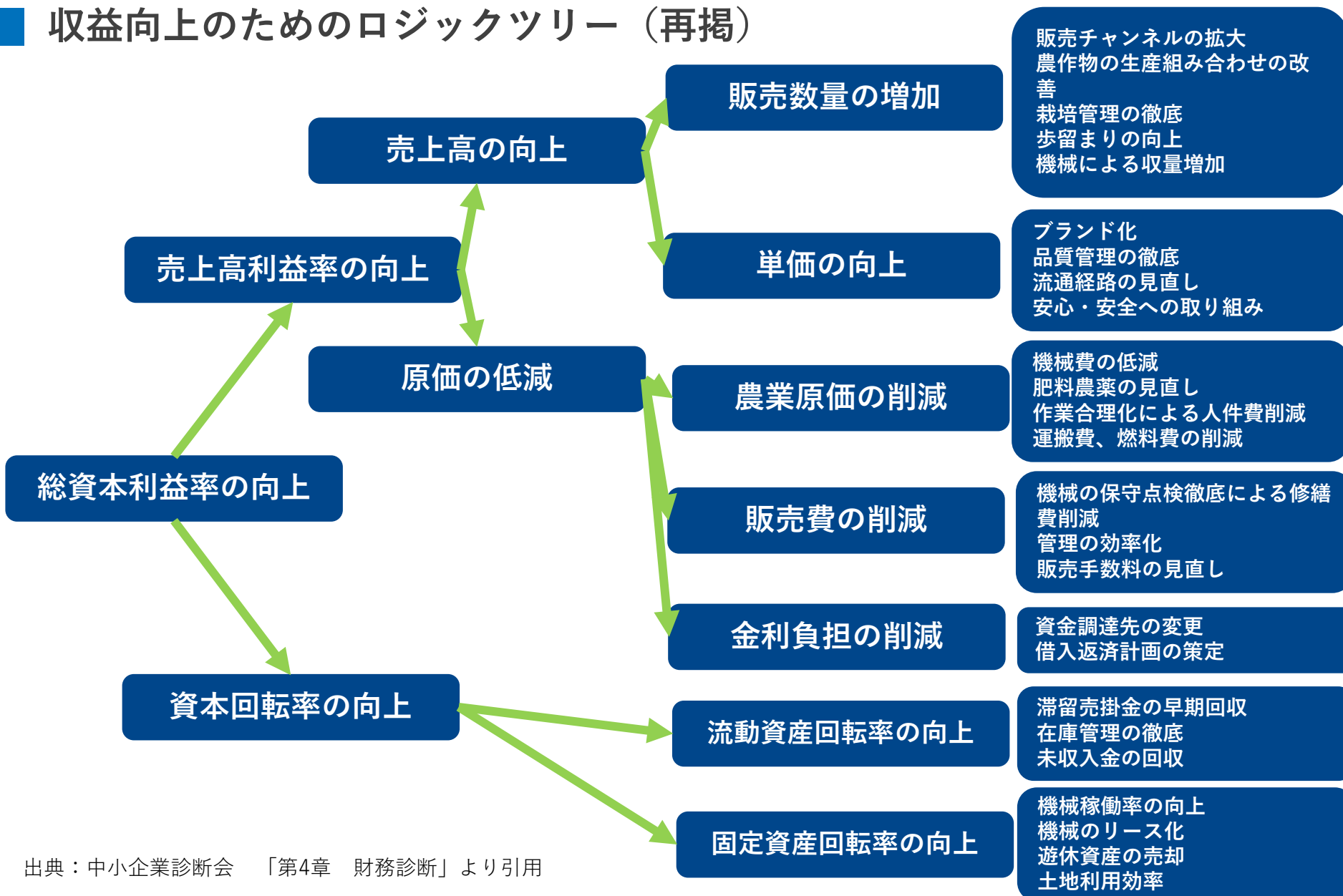
科目	第49期 2019年1月1日 から2019年12 月31日まで
売上高	281,763
売上原価	225,666
売上総利益	56,096
販売費及び一般管理費	28,078
営業利益	28,018
営業外収益	1,273
営業外費用	1,804
経常利益	27,487
特別利益	0
特別損失	532
税金等調整前当期純利益	26,954
法人税、住民税及び事業税	9,531
法人税等調整額	537
非支配株主に帰属する当期純利益	16,885
親会社株主に帰属する当期純利益	16,885

連結キャッシュ・フロー計算書 (要旨)

(単位：百万円)

科目	第49期 2019年1月1日 から2019年12 月31日まで
営業活動によるキャッシュ・フロー	44,952
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲14,569
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲15,102
現金及び現金同等物の期末残高	58,624

## 収益向上のためのロジックツリー（再掲）



## 損益計算書の勘定科目別ポイントは何か

収入に占める助成金の割合は？

→ 昨年度は収入の●●%

助成金が半分になっても黒字が出るか？

営業利益はプラスになっているか？

材料費の占める割合は？

地代は総収入の●●%か？

新規機械を購入 or 修理しながら中古機械を利用する場合、どちらが経営的にはプラス？

## (5) キャッシュ・フローの分析視点

---

## キャッシュ・フロー経営

### キャッシュフロー計算

キャッシュフロー計算書は、キャッシュの発生源により「営業キャッシュフロー」「投資キャッシュフロー」「財務キャッシュフロー」の3項目に分かれる。

#### 「営業キャッシュフロー」：

農業の場合、農産物の販売や生産資材代・経費の支払いなど企業本来の営業活動によるキャッシュの増減を表す。間接法によるキャッシュフロー計算書では、損益計算書上の税引前当期純利益を基礎として、キャッシュの増減事項を加算・減算することで営業キャッシュフローを求める。

#### 「投資キャッシュフロー」：

農業用固定資産の購入や売却など投資活動で生じたキャッシュの増減を表す。

#### 「財務キャッシュフロー」：

資金調達や返済など財務活動に係るキャッシュの増減を表す。

## キャッシュ・フロー経営

間接法によるキャッシュフロー計算書（簡易版）（例）  
（単位：千円）

<b>I 営業キャッシュフロー</b>	
税引前当期純利益	3,000
減価償却費	2,000
支払利息	20
売上債権の増加額	-500
棚卸資産の減少額	1,000
仕入債務の減少額	-200
小計	5,320
利息の支払額	-20
法人税等の支払額	-600
<b>営業キャッシュフロー</b>	<b>4,700</b>
<b>II 投資キャッシュフロー</b>	
有形固定資産の取得による支出	-4,000
有形固定資産の売却による収入	
<b>投資キャッシュフロー</b>	<b>-4,000</b>
<b>III 財務キャッシュフロー</b>	
短期借入れによる収入	
短期借入金の返済による支出	
長期借入れによる収入	3,000
長期借入金の返済による支出	
<b>財務キャッシュフロー</b>	<b>3,000</b>
<b>IV 現金および現金同等物の増減額</b>	<b>3,700</b>
<b>V 現金および現金同等物の期首残高</b>	<b>2,500</b>
<b>VI 現金および現金同等物の期末残高</b>	<b>6,200</b>

営業CF (4,700千)  
+  
投資CF (-4,000千)  
-----  
フリーCF (700千)

キャッシュフロー経営においては、フリーキャッシュフロー（営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー）を最大化することが求められる。

投資キャッシュフローは通常マイナスの値となることから、企業本来の営業活動で獲得した営業キャッシュフローから、現在の事業を維持するための投資に係る投資キャッシュフローを控除した後のものがフリーキャッシュフローである。

●本業が好調で、本業で獲得したキャッシュにより投資をし、借入金の返済もしている場合：

→フリーキャッシュフローはプラス、財務キャッシュフローはマイナスとなり、健全な状態といえる。

●本業が好調で、本業で獲得したキャッシュのみならず、借入をして投資をしている場合：

→フリーキャッシュフローはマイナス、財務キャッシュフローはプラスとなり、これは積極的に投資を行っている状態といえる。

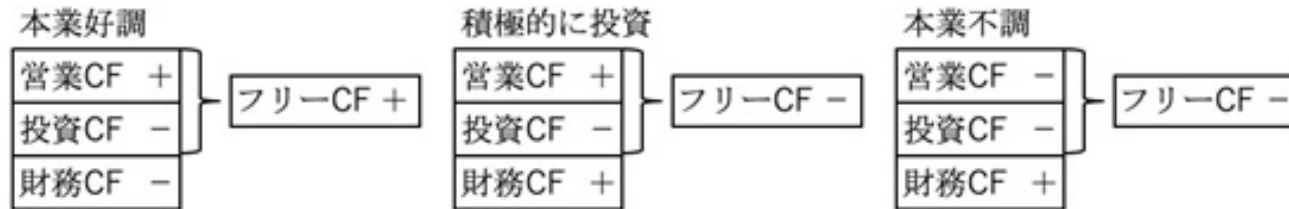
●本業が不調で資金繰りが厳しく借入をしている場合：

→フリーキャッシュフローはマイナス、財務キャッシュフローはプラスとなり、本業の見直しが必要である。

引用：農林中央金庫 アグリウェブ「キャッシュフロー経営の考え方」  
<https://www.agriweb.jp/knowledge/1084.html>

## キャッシュ・フローのパターン

### キャッシュフローのパターン（例）



例えば、トラクターを新規に購入（新たな設備投資）したい場合、フリーキャッシュフローが十分にあれば経営者の判断のみで投資を実行することができる。

しかし、フリーキャッシュフローがマイナスである時は、企業は自由に使えるキャッシュがないことから、元からキャッシュが十分にある場合は別として、新たに資金調達をしないと設備投資は行えない。

より機動的な経営判断・事業展開を行うために、フリーキャッシュフローを最大化することが求められる。一方、フリーキャッシュフローがプラスの場合、財務の健全性を高めるために新たな投資をせず、フリーキャッシュフローを使って借入金を返済することもできる

引用：農林中央金庫 アグリウェブ「キャッシュフロー経営の考え方」  
<https://www.agriweb.jp/knowledge/1084.html>



## (6) ワーク：グループディスカッション ～経営改善にむけた分析～

---

## 【ワーク1】

- ・自ら作成した昨年度の貸借対照表と損益計算書を見直し、経営が安定しているかどうか見てみよう

## 【ワーク2】

- ・フリーキャッシュ・フローの状態を見てみよう

## ■グループワーク

### 【ワーク3】

- ・貸借対照表、損益計算書、フリーキャッシュ・フローの状態を見て、自らの「強み」と「弱み」をまとめてみよう。

### 【ワーク4】

- ・それぞれが取組むべき経営戦略についてまとめてみよう。

# アカウンティング論（応用）

---

銳農經營塾

講師：東京農業大学 小川 繁幸  
東京農業大学 松村 広志

## 講義後の姿

- 原価計算ができる
- いくつかの戦略（パターン）を持ち原価改善ができるように（考えられるようになる）

## 講義の流れ

### (1) 原価計算の基礎



### (2) ワーク：グループディスカッション ～原価計算から戦略を検討してみよう～

## (1) 原価計算の基礎

---

## 原価とは（広義）

【企業の場合】  
製品の生産・販売

目的達成には何らかの活動  
が必要で、そのためには資  
源犠牲が不可欠

- 「原価とは、特定の目的を達成するために、犠牲にされる経済的資源の、貨幣による測定額である。」（岡本, 2000, p.11）」

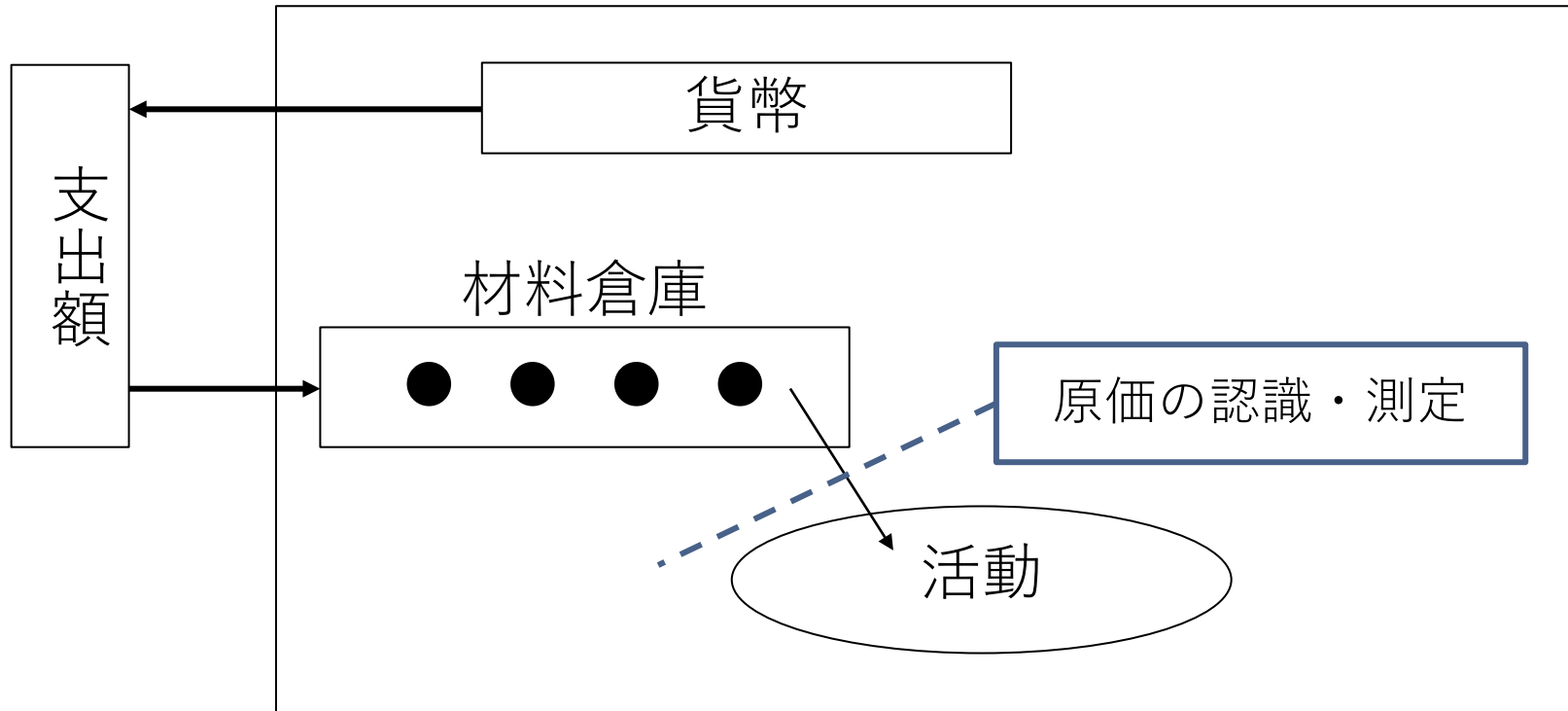
便益を有し、それを獲得するた  
めには他の資源を犠牲にする必要が  
ある資源  
(企業の支配下にある場合のみ)

物量的尺度ではなく金額とし  
て測定される

出典： 岡本清 (2000)『原価計算 六訂版』国元書房, 第1章  
廣本敏郎 (2008)『原価計算論 第二版』中央経済社, 第2章

## 原価（例示1）

- 材料利用に伴う貨幣犠牲額

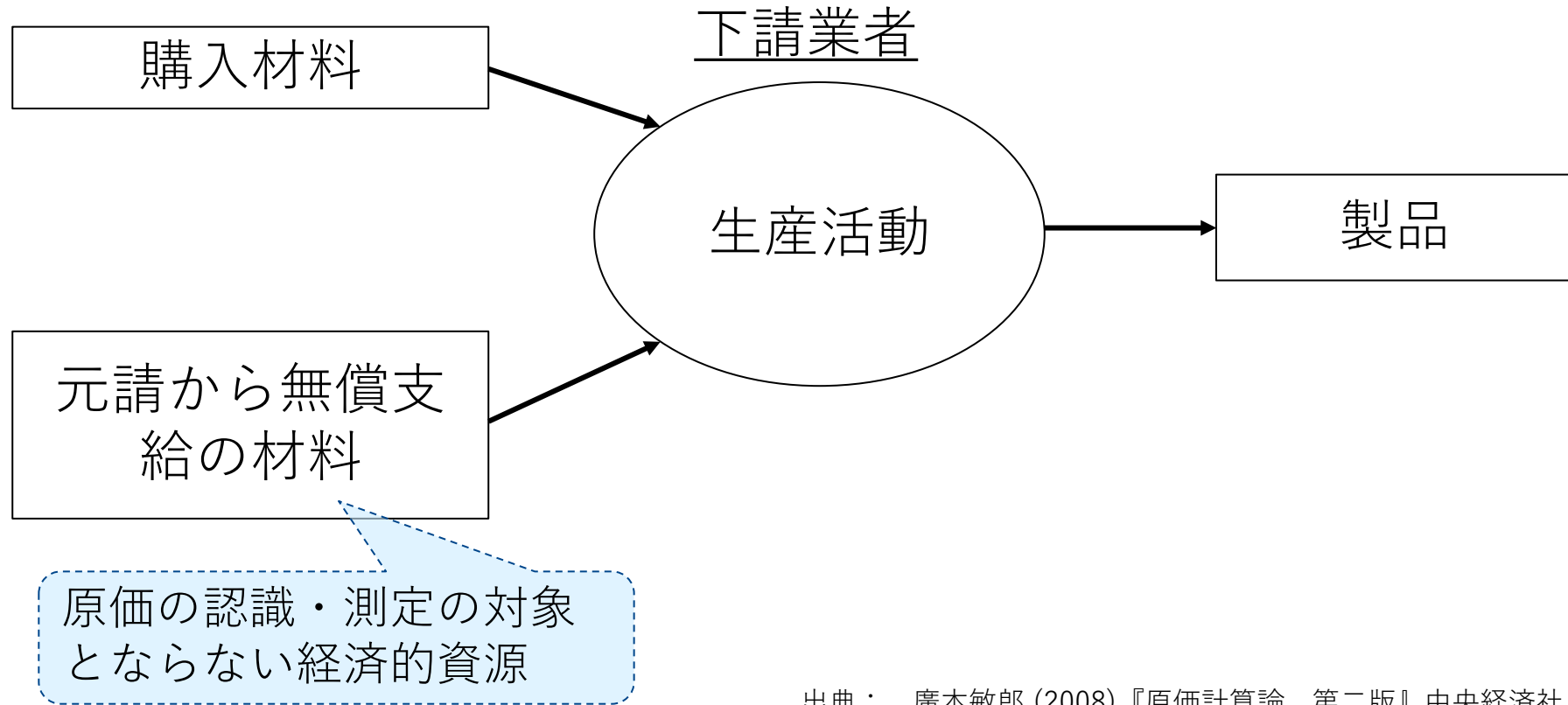


出典： 廣本敏郎 (2008) 『原価計算論 第二版』 中央経済社, p.39



## 原価（例示2）

- 原価の認識・測定の対象とならない経済的資源もある



出典： 廣本敏郎 (2008) 『原価計算論 第二版』 中央経済社, p.34

## 原価とは（広義）

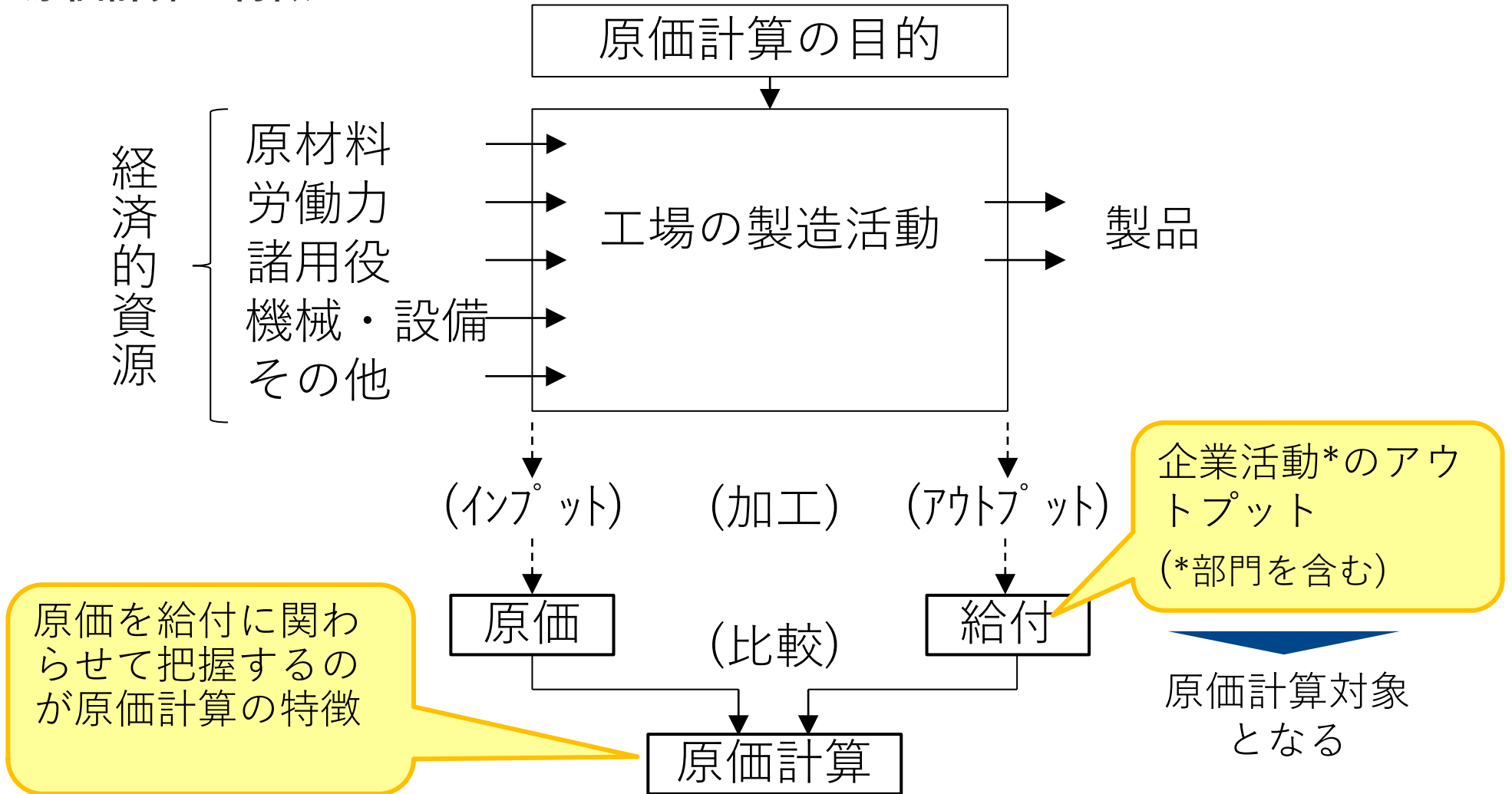
- 原価計算の定義

「原価計算とは、企業をめぐる利害関係者、とりわけ経営管理者に対して、企業活動の計画と統制および意思決定に必要な経済的情報を提供するために、企業活動から発生する原価、利益などの財務的データを、企業給付に関わらしめて、認識し、測定し、分類し、要約し、解説する理論と技法である。」（岡本,2000）

ポイント	内容
誰に対してか	企業をめぐる利害関係者、とりわけ経営管理者
目的は何か	企業活動の計画と統制および意思決定に必要な経済的情報を提供するため
何を行うのか	企業活動から発生する原価、利益などの財務的データを、企業給付に関わらしめて、認識し、測定し、分類し、要約し、解説する

出典： 岡本清 (2000)『原価計算 六訂版』国元書房, p.7

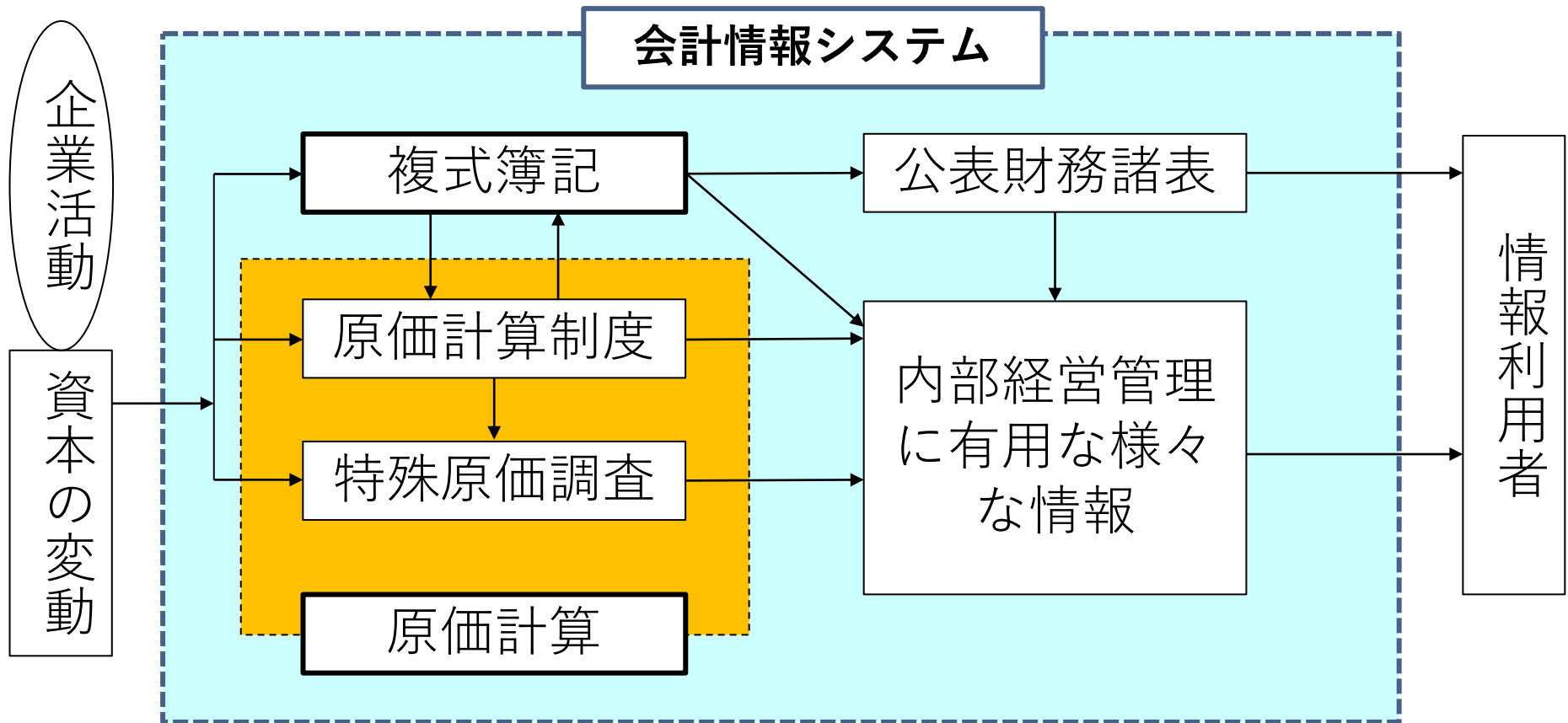
## 原価計算の特徴



出典： 岡本清 (2000) 『原価計算 六訂版』 国元書房, p.3より作成

## 原価計算の位置づけ

- 原価計算は会計情報システムのサブシステムの1つ



出典： 廣本敏郎 (2008) 『原価計算論 第二版』 中央経済社, p.7

## 原価計算の基礎

### 原価（生産原価＝製造原価）計算とは

原価計算は製品やサービスの原価を計算するための方法。6次産業化に取り組む上では理解しておくことが必要。農作物の生産に必要な資材、経費、投下した労働時間を把握することで算出ができる。



【原価の発生形態による分類】：費用は主に3つに分類される

- ①材料費・・・種苗費、肥料費、農業薬剤費
- ②労務費・・・作業する人の人件費、法定福利費（保険、年金）
- ③経費・・・地代、減価償却費、修繕費、光熱動力費、土地改良費、水利費、賃借料、公課諸負担（税） など

生産原価は①+②+③で算出できる

出典：<http://www.nishikawa-kaikei.co.jp/publish/20091007.html> <https://www.nec-solutioninnovators.co.jp/sl/seisangenka/>

## 原価計算の基礎

原価は「特定の製品を製造するために、直接的に使用された費用かどうか」という観点で2種類に分類される。それが、「直接費」と「間接費」である

### 【製品との関連における分類による分類】

**直接費…特定の製品を製造するために使われたことが明らかな費用**

(種苗費・肥料費・農業薬剤費・人件費など)

**間接費…特定の製品を製造するために使われたことが不明確な費用**

(減価償却費・修繕費・地代など)

なお、間接費は、どの製品にどれだけ消費されたのか判別しづらい原価である。そのため、何らかの基準を設けて製品ごとに費用を振り分ける必要があり、これを原価計算では「配賦(はいふ)」と呼ぶ。生産量や機械の稼働時間などに応じて、企業ごとに基準を設けて配賦を行っている。以上の点から、原価を構成する費用は、以下の**3分類×2種類の計6つ**になる。

・直接材料費 ・直接労務費 ・直接経費

・間接材料費 ・間接労務費 ・間接経費

農業は機械化できる作業に限られるため、特に**労務費**が原価の多くを占める

## 原価計算において労務費をどのようにみるか

### 労務費

労務費とは、労務用役の消費によって生ずる原価をいい、農業会計では、おおむね次のように細分する。

「賃金手当」

「雑給」

「賞与」

「法定福利費」

「福利厚生費」

「作業用衣料費」

「退職給付引当金繰入額」

農業界においては原価計算に**家族労働が含まれていないことが多い！！**

## 農業界においては原価計算に家族労働が含まれてこなかった

### ● 農業界において原価計算に家族労働が含まれてこなかった理由

#### 理由1：

資金収支（キャッシュ・フロー）が足りないとき、家族は一蓮托生となることにある。家族の報酬や専従者給与は、事業主勘定として迂回しながら経営に投じられ、家族労賃は「土壇場のやりくりの資金」としての意味を持つためである。

#### 理由2：

家族の労働時間が把握されていないため。原価分析に労賃を含めようにも、専業経営でない場合、各部門に労賃を割り振りしなければ、原価も正確に算出できない。減価償却費を各部門に配分するより労賃を裏付ける根拠がなく、感覚的にも難しくなってしまう。

結果として、その経営では労働生産性、労働集約度、労働分配率も把握できないことになる。作業日誌をつけていたとしても記録だけで終わってしまい、労働時間を集計して収支と照らし合わせることは、疎かになりがちになる。

原価計算においては、**家族労働**をきちんと**労務費**として計算することが大切

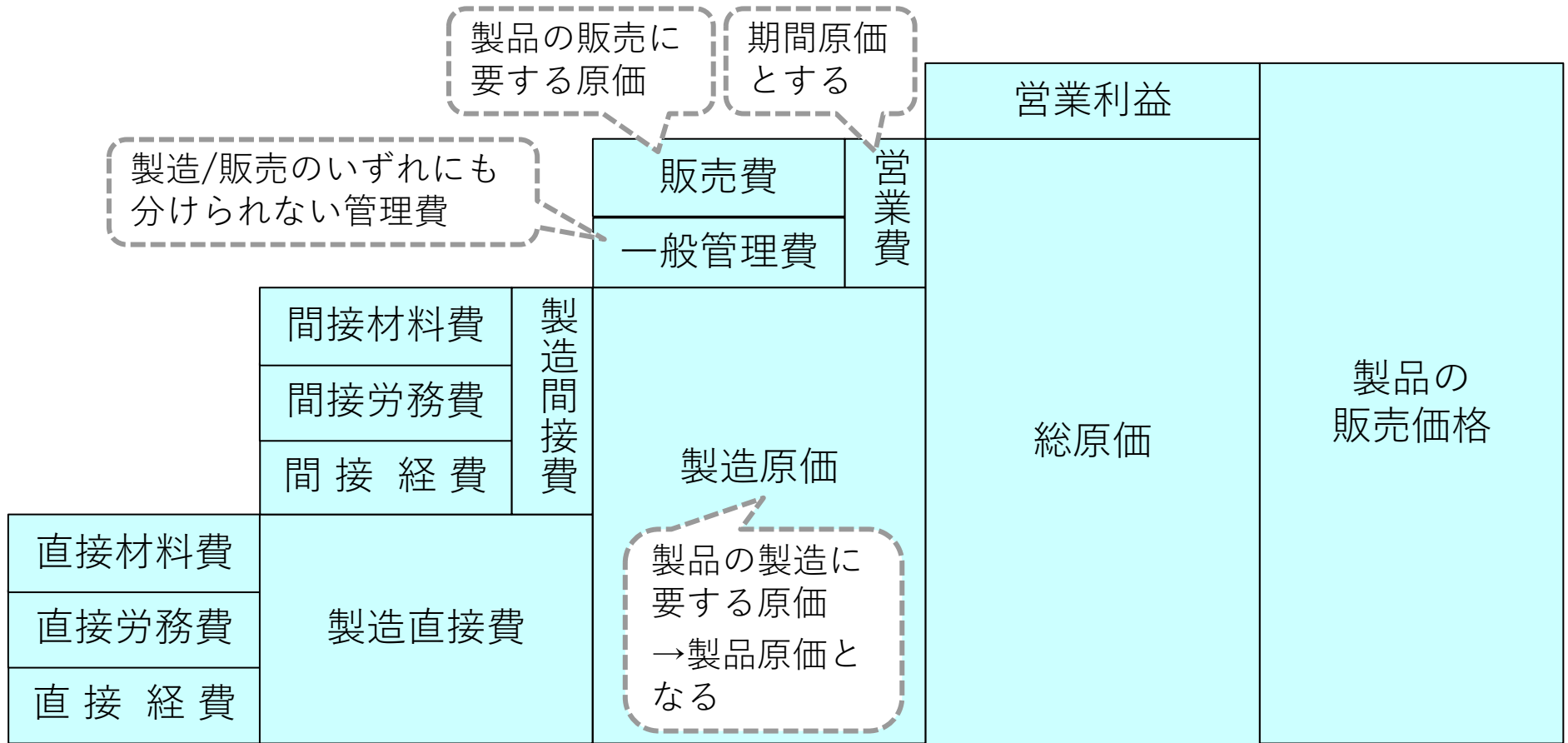
**労務費計算を行った場合、家族労働とアルバイト・パート雇用  
どちらが経営合理性がよいか考えることも大切**

出典：<https://agri-biz.jp/item/content/pdf/8093?forward=%2Fitem%2Fcontent%2Fpdf%2F8093>



## 原価計算制度における原価の基礎的分類

- 製品1単位当たりの総原価とその構成



出典： 岡本清 (2000) 『原価計算 六訂版』 国元書房, p.15

## 原価計算のステップ

原価計算は、①費目別計算、②部門別計算、③製品別計算の3ステップで構成されている。

### ステップ1【費目別計算】

一定期間に消費した原価を、6つの分類にもとづいて費目別に分ける手続き。「直接費」と「間接費」を正確に見きわめられればスムーズに処理ができる。

#### ●材料費：

直接材料費： 特定の製品のために消費した量を明確に認識できるもの

間接材料費： 製品ごとの消費量が不明確なもの

#### ●労務費

直接労務費は直接工が製品の製造に関わった直接作業時間分の消費賃金を指し、それ以外はすべて間接労務費に分類される。

また、直接工に支払われる賃金が、すべて直接労務費ではなく、諸手当や福利費など、直接作業とは別に支払われるものは間接労務費となる。

## 原価計算のステップ

※自らの経営実態に合わせて勘定科目（細目）をあげてみよう！

### ●材料費：

直接材料費： 特定の製品のために消費した量を明確に認識できるもの

間接材料費： 製品ごとの消費量が不明確なもの

## 原価計算のステップ

●経費： 材料費や労務費以外の原価

直接経費

外注費 など

間接経費

福利施設負担額、原価償却費、光熱費、貸借料、保険料 など

### ステップ2【部門別計算】

費目別計算によって分類された原価要素を部門ごとに分け、それぞれどれだけ消費されたのかを計算する。部門別計算の対象となる原価部門は、「製造部門」と「補助部門」の2種類に分けられる。

製造部門 … 製品の製造を直接行う部門（加工部門、組立部門など）

補助部門 … 製造部門のサポートを行う部門（修繕部門、工場事務部門など）

## 原価計算のステップ

※自らの経営実態に合わせて部門をあげてみよう！

製造部門 … 製品の製造を直接行う部門（加工部門、組立部門など）

補助部門 … 製造部門のサポートを行う部門（修繕部門、工場事務部門など）

## 原価計算のステップ

### ステップ3【製品別計算】

原価を一定の製品単位で集計し、一製品当たりの製造原価を計算する。製品の生産方法に応じて、「個別原価計算」と「総合原価計算」のいずれかを選択して、製品別計算を行う。

#### ●個別原価計算：

顧客の注文に応じて、製品を製造する「個別受注生産形態」に適用される原価計算。

#### ●総合原価計算：

同じ規格の製品を大量に製造する「大量見込生産形態」に適用される原価計算。

単純総合原価計算：1種類の製品

等級別総合原価計算：1種類の製品だが、大きさなどの等級ごとに区分がされている場合

組別総合原価計算：異なる種類の製品

## 原価計算のステップフロー図

- ✓ 原価の種類別計算
- ✓ 原価要素を形態別に、さらに直接費と間接費に分類して計算

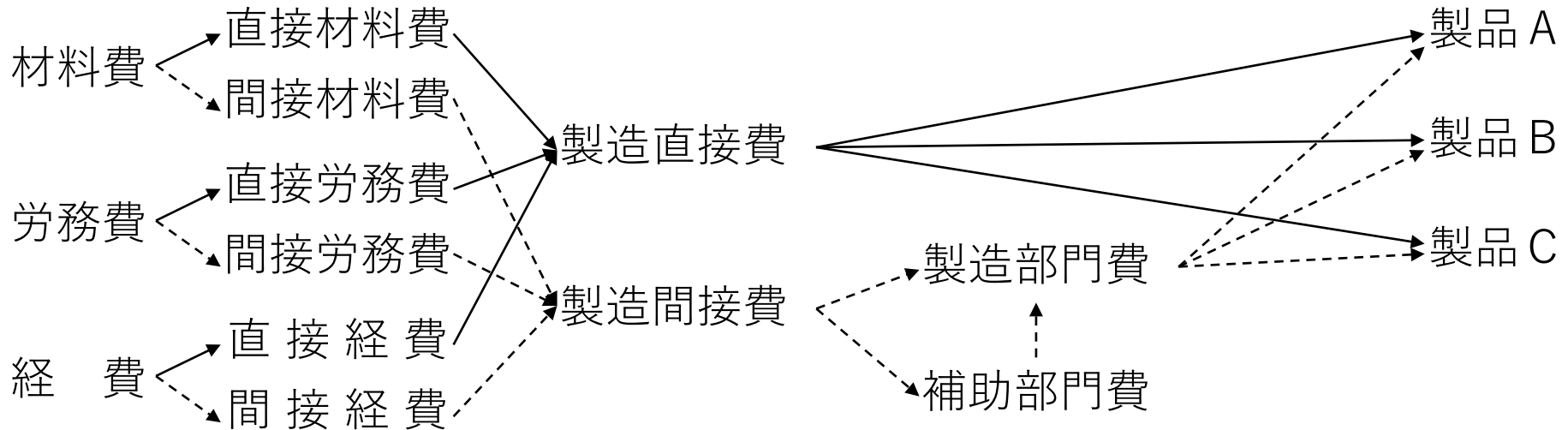
- ✓ 原価の場所（原価部門）別計算
- ✓ 原価部門は製造部門と補助部門（動力部、工場事務部など）に大別
- ✓ 部門別（つまり責任者別）に計算することで原価の正確性確保や原価管理に役立つ

- ✓ 原価要素を一定の製品単位ごとに集計し、製品の単位当たり製造原価を算定する手続き

費目別計算

部門別計算

製品別計算



出典： 西村明・大下丈平編著 (2007) 『ベーシック管理会計』 中央経済社, p.35より作成

## 農業領域で行ってきた原価計算

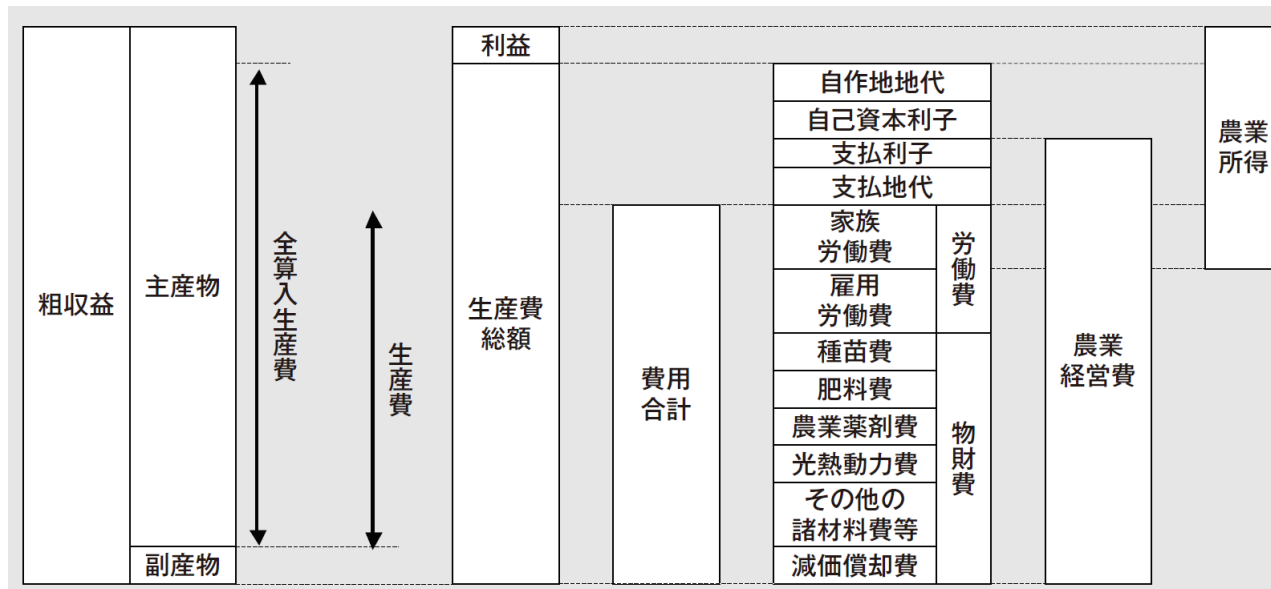
農林水産省の使っている統計用語は統計調査が複数あることによって複雑である

「営農類型別経営統計」の指標： 「農業経営費」

→ 農家の収益から所得を引いたものを示す農家の懐事情に関わる数字で、地域の事情に比較的左右される。

「生産費統計」の指標： 「生産費」 「全算入生産費」

→ 産業的に農産物の生産原価を求める全国共通の指標。





## 農業領域で行ってきた原価計算

### ●全算入生産費

家族労働費を含む労働費と肥料代金などの物財費とを足し合わせたものを「費用合計」と呼ぶ。その費用合計から副産物価額を差し引いた残りが「生産費（副産物価額差引）」である。それに支払利子、支払地代、自己資本利子、自作地地代を加えたものが、「全算入生産費」である。

一般に生産費という場合には、この全算入生産費を指すことが多い。作物部門別に「●a」「●kg」といった単位当たりで算出される。農林水産省の統計として長年調査が続けられており、農政立案の基礎データである。全国にモニターがいて、主要作物すべてのデータが年次別に全国、都道府県別の平均値として発表れる。各々の経営できちんと算出できれば、経営戦略に役立つ全国共通の物差しといえる。

### ●全算入生産費の計算

**第1ステップ：** 簿記記帳の仕訳と作業日誌などから、情報整理する。

出典：<https://agri-biz.jp/item/content/pdf/8093?forward=%2Fitem%2Fcontent%2Fpdf%2F8093>

## 農業領域で行ってきた原価計算

第2ステップ： 共通経費などは面積や労働時間の比率で案分する。

例) 減価償却費（共通経費のうち品目のみを考慮する項目）

減価償却資産名称	本年分の必要経費算入額	備考	用途(1を1カ所入力)		作物(1を入力：複数入力可)				
			建物施設・その他	農機具・自動車	共通	水稲(移植)	水稲(乾田直播)	小麦	大豆
H25新規購入		取得価格							
レーザーレベラー	200,000					1	1	1	1
GPSガイダンス	400,000					1	1	1	1
乗用車1	3,000,000				1				
作業場	29,776		1		1				
格納庫	174,269		1		1				
作業場補修代	3,199		1		1				
育苗灌水用レール	2,799		1			1			
育苗ハウス	5,570		1			1			
マニアスプレッター	8,299			1		1	1	1	1
洗車機	2,144			1	1				
ポンプ	1,299			1					
昇降機	1,959			1		1	1		
ライムソー	1,299			1	1				
トレンチャー	1,381			1	1				
トラクター	17,969			1	1				
乾燥機	17,710			1		1	1		
初すり機	5,999			1		1	1		
乾燥機	51,938			1		1	1		
田植機	72,599			1		1			
トラクター	84,999			1	1				
リジットフレックス	133,957			1	1				
ゴムクローラ	137,416			1	1				
フォークリフト	12,499			1	1				
中古油圧ショベル	5,632			1	1				
暗渠①	2,916		1			1	1	1	1
暗渠②	2,057		1			1	1	1	1
客土	12,201		1			1	1	1	1
⋮	⋮								

項目ごとに名称と金額を入力した後、品目ごとに案分する

※北海道中央農業試験場が開発したシステムを参考に、事例を作成した

## 農業領域で行ってきた原価計算

### ●作目別の収支と原価計算の結果（A農家の場合）

【経営総体】

（単位：万円）

	面積 (ha)	当年産 粗収入 計	当年産 +数量払	交付金 (米補償) (水田活用 +産地)	交付金 (米変動) (その他)	共済金	当年産 現金支出 計	直接費	間接費	雇用・ 利子 小作料	当年産 現金所得	減価 償却費	当年産 農業所得	過年産 収入	農業所得
		①									③:①-②				
1 水稻（移植）	10.0	1,168	1,000	150	18	0	920	200	700	20	248	150	98	140	238
2 水稻（乾田直播）	6.0	701	600	90	11	0	522	150	360	12	179	54	125	84	209
3 小麦	10.0	1,175	800	350	25	0	718	200	500	18	457	40	417	60	477
4 大豆	4.0	227	80	140	7	0	255	88	160	7	-28	12	-40	336	296
合計（単年度の交付金除外）	30.0	3,271	2,480	730	61	0	2,415	638	1,720	57	856	256	600	620	1,220

【10a 当たり】

（単位：円 / 10a）

	面積 (ha)	当年産 粗収入 計	当年産 +数量払	交付金 (米補償) (水田活用 +産地)	交付金 (米変動) (その他)	共済金	当年産 現金支出 計	直接費	間接費	雇用・ 利子 小作料	当年産 現金所得	減価 償却費	当年産 農業所得	過年産 収入	農業所得
		①									③:①-②				
1 水稻（移植）	560	116,800	100,000	15,000	1,800	0	92,000	20,000	70,000	2,000	24,800	15,000	9,800	14,000	23,800
2 水稻（乾田直播）	560	116,800	100,000	15,000	1,800	0	87,000	25,000	60,000	2,000	29,800	9,000	20,800	14,000	34,800
3 小麦	480	117,500	80,000	35,000	2,500	0	71,800	20,000	50,000	1,800	45,700	4,000	41,700	6,000	47,700
4 大豆	300	56,800	20,000	35,000	1,800	0	63,800	22,000	40,000	1,800	-7,000	3,000	-10,000	84,000	74,000

※北海道中央農業試験場が開発したシステムを参考に、経営面積30ha（水稻16.0ha、小麦10ha、大豆4ha）のモデルを作成し、算出した。

出典：<https://agri-biz.jp/item/content/pdf/8093?forward=%2Fitem%2Fcontent%2Fpdf%2F8093>

## 農業領域で行ってきた原価計算

●作物ごとの全算入生産費の比較（単位：円）：A農家と全国

品 目	水稻				小麦				大豆		
	A農場		全国（※1）		A農場	全国（※1）		A農場	全国（※1）		
	移植水稻	乾田直播	15.0ha以上	秋小麦	田作	畑作					
					15.0ha以上	15.0ha以上					
平成25年産	平成25年産	平成24年産	平成24年産	平成25年産	平成24年産	平成24年産	平成24年産	平成25年産	平成24年産		
10a 当たり	物財費	85,463	88,217	85,445	63,454	57,821	46,482	33,370	48,692	55,799	38,719
	労働費	31,514	7,658	36,276	22,923	2,339	6,061	7,646	4,164	12,301	12,203
	家族労働費（※2）	31,514	7,658	34,151	19,311	2,339	5,698	5,549	3,921	12,301	10,931
	雇用労働費	0	0	2,125	3,612	0	363	2,097	243	0	1,272
	副産物価格（※2）	6,513	0	2,875	3,307	0	2,048	79	3,095	0	234
	生産費	110,464	95,875	118,846	83,070	60,160	50,495	40,937	49,761	68,100	50,688
	支払利子	309	318	331	484	201	287	62	264	233	250
	支払地代	1,389	1,389	4,985	8,825	1,389	3,330	8,961	3,280	1,389	5,265
	自己資本利子（※2）	2,815	2,533	5,699	3,305	1,577	1,596	1,755	1,503	1,803	1,769
	自作地地代（※2）	12,439	12,439	11,096	7,711	12,439	5,845	680	5,284	12,439	6,111
全算入生産費	127,415	112,553	140,957	103,395	75,766	61,553	52,395	60,092	83,964	64,083	
10a当たりの収量	572kg	566kg	529kg	542kg	464kg	463kg	322kg	542kg	285kg	198kg	
60kg 当たり	物財費	8,967	9,110	9,672	7,023	7,477	6,016	6,219	5,387	11,728	11,672
	生産費	11,591	9,901	13,454	9,194	7,779	6,536	7,629	5,506	14,314	15,283
	全算入生産費	13,369	11,623	15,957	11,444	9,797	7,969	9,764	6,648	17,648	19,323

※1：全国平均データは農林水産省の農業経営統計調査による

※2：A農場の米の品代収入は外部販売（網上＋網中）の数量、金額のみを対象とし、網下は副産物扱いにした。

## 農業領域で行ってきた原価計算

### 比較分析結果：

#### ● A農場の水稻（移植）と水稻（乾田直播）の比較：

現在の技術体系では、労働費は乾田直播が2万3856円低い生産費ではその差が1万4862円に縮まっている。物材費が移植より乾田直播のほうに多くかかっているため。

→ 直播のメリットは労働の省力化が一番大きい

#### ● A農場と全国の平均値との比較

全国の水稲を以上作付けしている経営の全算入生産費は、A農場の移植、乾田直播のいずれも低い。

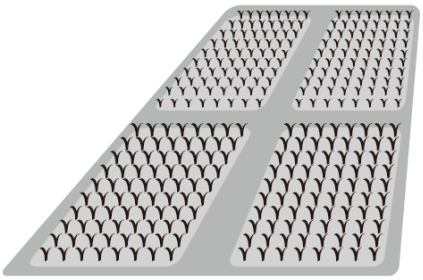


さらにA農場の乾田直播と全国平均の小麦、大豆とを比較と、労働費は小麦、乾田直播、大豆の順に高い。ここでも、乾田直播の労働生産性が高いことがうかがえる。

→ A農場は乾田直播が強み

出典：<https://agri-biz.jp/item/content/pdf/8093?forward=%2Fitem%2Fcontent%2Fpdf%2F8093>

## 農業領域で行ってきた原価計算

第3ステップ： 利益を考える。

	土地生産性（土地の価値）	労働生産性	商品の価値
項目			
指標	10a当たり	時間当たり	kg当たり
計算式	利益 ÷ 作付面積	利益 ÷ 労働時間	利益 ÷ 収量
過去	土地に限りがあり かつては最も重要視された	懸命に働くのが当たり前 限られた機械を効率よく稼働	販売が画一化していて 経営体による差が少なかった
現在	規模拡大が進み追求しにくい	労働限界を感じ、 労働配分に苦慮する事も多い 専用機・専用施設が増えて、 稼働時間の拡張が課題	販売価格が多様になり 経営体による差が広がった

出典： <https://agri-biz.jp/item/content/pdf/8093?forward=%2Fitem%2Fcontent%2Fpdf%2F8093>

## 農業領域で行ってきた原価計算

### ●土地生産性

経営形態がほぼ同じで、土地が限られていた場合は土地生産性が重要になる。

### ●労働生産性

後継者の不足や高齢化が社会問題になり、農業現場では規模拡大は進み、地方の労働力は限界に達している。各作物の労働生産性を考慮しながら、作物の作付面積を定めて、経営戦略を立てなければ、結果を出せなくなっている。

### ●商品価値

市場が求める商品は画一でなくなり、小ロットで付加価値の高いものから安定したロットで生産するものまで、農産物市場も大きく変化している。

「原価計算」の意義は①市場のニーズに応じて、商品価値を高めつつ、原価をコントロールし利益を望むこと、②担い手政策を自ら検証し論拠をもって是々非々できることにある。

出典：<https://agri-biz.jp/item/content/pdf/8093?forward=%2Fitem%2Fcontent%2Fpdf%2F8093>

# 販売価格と原価（ワーク）：大根栽培（1反の圃場）

## ●土地を借りる

⇒ 地代5,000円（年間20,000円で3ヶ月換算）

## ●土作り（堆肥と元肥を撒き、耕運機で耕起）

⇒ 人件費4,800円（@800円×6時間）

堆肥代20,000円（市販のもの）

耕運機のレンタル代3,000円/日

肥料代20,000円

## ●播種

⇒ 種代5,000円、人件費1,600円

（@800円×2時間）

## ●雑草取り（1回目：中耕）＋追肥

⇒ 人件費9,600円（@800円×12時間）

肥料代10,000円

## ●中耕

⇒ 人件費1,600円（@800円×2時間）

## ●収穫（収穫・洗浄・選別・箱詰め）

⇒ 人件費16,000円（@800円×20時間）

梱包資材25,340円

法定福利費6,432円

軽トラックの減価償却費10,000円

※収量：1反(10アール)当たり3,620kg。

大根一本当たり：1kg

**1本あたりの原価はいくらか？**



## ◆意外と手間隙やコストがかかる

農業は機械化できる作業に限られるため、特に人件費が原価の多くを占める

## ◆収穫後は販売活動になるが、さらに経費が発生する。販売方法は・・・

### (1)市場に出荷する

### (2)自分で販売する

### (3)小売業者に販売する

(2)は手数料が掛からないが、(1)の市場は野菜の規格があり、収穫した野菜を全て販売することが難しく、また販売手数料が約8%掛かる

(3)の小売業者の販売手数料は売値の約15%～25%である。

(3)の場合で1本100円の売値で原価と販売手数料を支払ったら1本当たりの利益は40.92円となる

$$(100円 - 44.08円 - 15円 = 40.92円)$$

収穫した野菜をすべて完売したとして、 $40.92円 \times 3,620本 \div 148,130円$

**3ヶ月間で大根を作って純利益は148,130円となる**

**販売価格を想定原価を設定しないと利益がでない**

原価が高すぎる場合は「売上高対売上原価率」の指標が悪化（上昇）する。

## ■計算式

売上原価 = 期首棚卸高 + 当期農業原価（材料費・労務費・間接費） - 期末棚卸高

売上高対売上原価率 =  $\frac{\text{売上原価}}{\text{売上高}} \times 100 (\%)$

**(2) ワーク：グループディスカッション  
～原価計算から経営戦略を検討してみよう～**

---

## 【ワーク1】

- ・ 自らの原価計算を通じて、土地生産性、労働生産性、商品の価値を見直し、自らのストロングポイント、ウィークポイントを明らかにしよう。

## 【ワーク2】

- ・ 上記の情報をグループ内で意見交換し、農業の原価計算において今後より検討していなければならない点などについて、意見をまとめよう！

# リーダーシップ

---

鋭農経営塾

講師：ファームサイド株式会社 佐川友彦

## メニュー

1. リーダーシップの定義
2. リーダーシップの理論
3. 現代のリーダーシップ
4. リーダーシップの勘所
5. ワーク

## ■ 本日のねらい | 講義後の姿

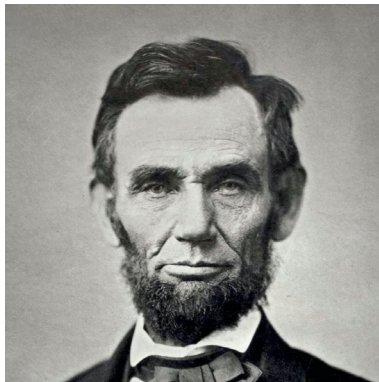
1. リーダーシップの種類と、理論的裏づけを理解している
2. 自身が目指すべきリーダー像と、そうなるための行動を理解している
3. リーダーシップによって組織を変革するプロセスを理解している

## リーダーシップの定義

Q. リーダーシップとは何ですか？

Q. リーダーシップに必要な要素は何がありますか？

Q. どんなリーダー、リーダーシップを思い浮かべますか？





## リーダーシップの定義

- 古典的な定義

「①指導者・統率者としての地位・任務。

②指導者としての能力・資質。統率力。指導力。」

(大辞林 第3版)

- 現代の定義

- 「人やチームに影響を与えて、結果を出すこと」

- 必ずしも「指導者」である必要はない

- 多様なリーダーシップ像がある

「リーダーとは希望を売る商人である」 (ナポレオン・ボナパルト、1769-1821)

「リーダーに選ばれることは、王冠を与えられることではない。

他のメンバーの実力を最大限に発揮させる責任が与えられるのだ。」 (ジャック・ウェルチ、1935-2020)

## リーダーシップの定義

### Q. リーダーシップとマネジメントは違う？

- A. 人や組織に**直接的**に働きかけるのがリーダーシップ。  
人や組織に**間接的**に働きかけるのがマネジメント。
- A. チームの**進路を決め、指し示す**のがリーダーシップ。  
決められた**進路を実現するための管理**がマネジメント。



## リーダーシップの研究

### 1. 特性理論：リーダーは共通の資質を生まれ持っている？

- リーダーに特有の共通する資質が研究された
  - リーダーシップは先天的か？後天的か？
- > 理論的な説明には限界があり、再現性が出なかった

### 2. 行動理論：リーダーに共通する行動様式とは？

- 資質よりも「行動」に焦点を当てて研究されるようになった
- > 行動様式をコピーすることにより、再現可能になった

### 3. 状況適合理論：リーダーシップは状況によって変わる？

- リーダーシップには複数のタイプがあり、  
状況に合わせて使い分けるべき
- > リーダーシップがより効果的に機能するようになった

## リーダーシップの研究

### • 行動理論 | ミシガン研究 (リッカート)

- 組織とリーダーの在り方を4類型に分類した
  - さらに「生産性志向型」と「従業員志向型」に分けた

#### 1. 独善的専制型

- リーダーはメンバーを信用していない
- メンバーの意思決定権  
-> なし
- 圧力や懲罰でコントロール  
-> トップダウン

#### 2. 温情的専制型

- リーダーはメンバーを信用している
- メンバーの意思決定権  
-> "ほぼ"なし
- アメとムチの使い分け  
-> 主従関係

#### 3. 相談型

- リーダーはメンバーを信頼している
- メンバーの意思決定権  
-> 実務レベルのみ可能
- 双方向のコミュニケーションがおこなわれる  
-> 信頼関係

#### 4. 参加型

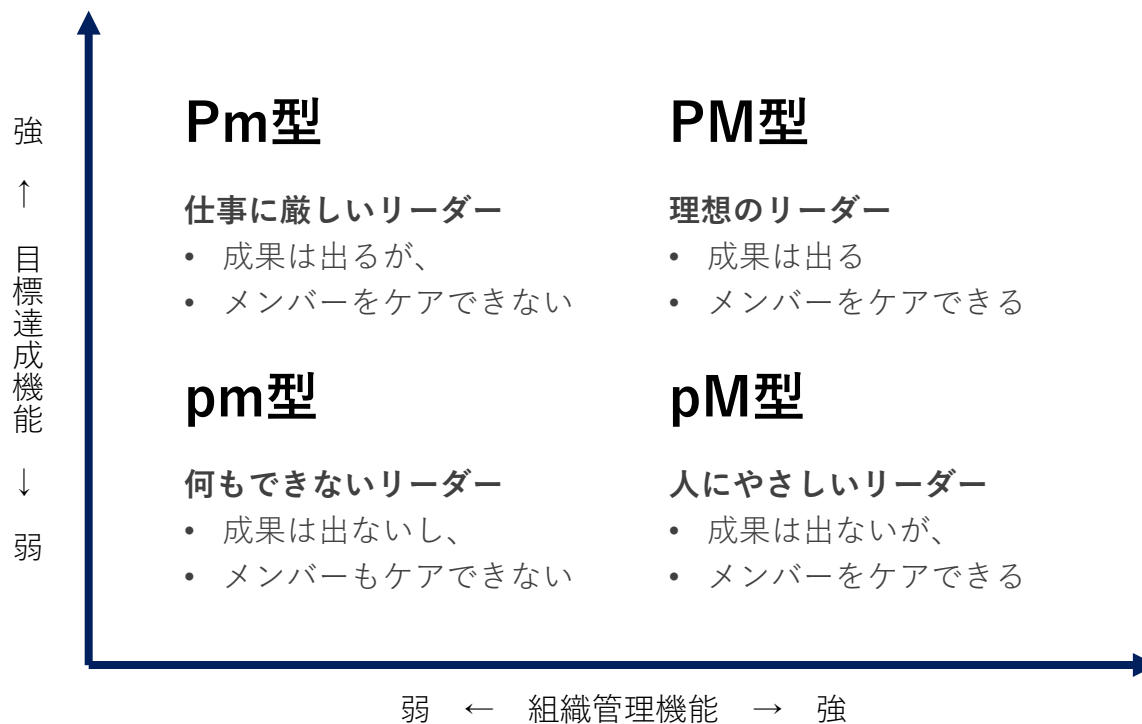
- リーダーはメンバーを強く信頼している
- 組織全体として意思決定
- コミュニケーションが活発で、メンバーの意欲や帰属意識が高い  
-> 調和型

右にいくほどハイパフォーマンスで望ましい

## リーダーシップの研究

### • 行動理論 | PM理論 (三隅二不二)

- 「目標達成」 (P Performance) と「組織管理」 (M: Maintenance) の2軸でリーダーシップを分類した



PmとpMのどちらを  
よしとするか？

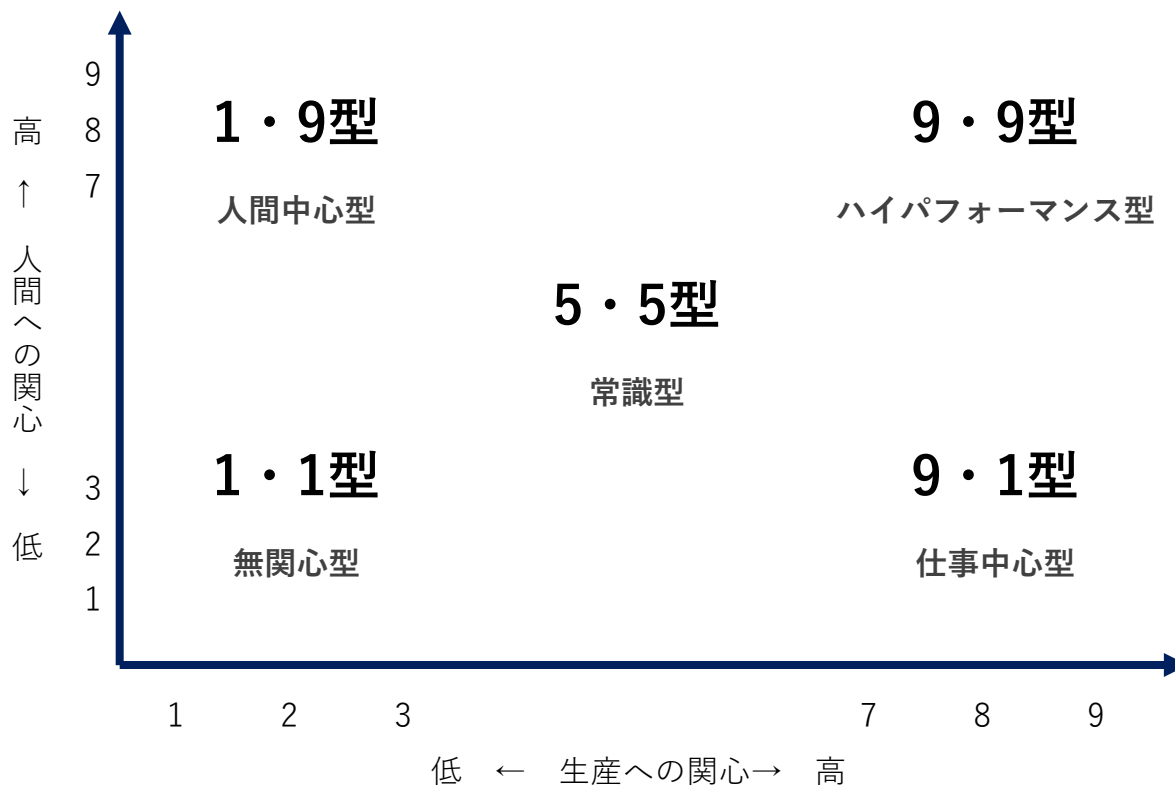
> Pm ≡ 生産性志向型 (前述)

> pM ≡ 従業員志向型 (前述)

## リーダーシップの研究

### ・ 行動理論 | マネジアルグリッド (ブレイク&ムートン)

- ・ 「人への関心」と「生産への関心」の2軸でリーダーシップを分類した
  - ・ ≒PM理論



無難な5・5型よりも、  
極端な1・9型や  
9・1型のほうが  
高パフォーマンスとされている

## リーダーシップの研究

### • 行動理論 | パワー理論 (フレンチ&レイブン)

- リーダーシップ=影響力の源泉 (パワー) を5つに分類

#### 1. 強制パワー

罰を与える権限による影響力

#### 2. 報酬パワー

報酬を与える権限による影響力

#### 3. 正当パワー

正当な立場による影響力

#### 4. 準拠パワー

個人的な魅力や敬意による影響力

#### 5. 専門パワー

技術や知識、能力の優位性による影響力

- 従った/従わなかったの二元論に終始するのではなく、どのような影響力が行使されているかを知る
- 影響力を状況に応じて使い分ける
  - 用法・用量を守って計画的に…

## リーダーシップの研究

### ・ 状況適合理論 | コンティンジェンシー理論 (フィドラー)

- ・ リーダーシップスタイルを「タスク優先型」と「チーム優先型」に分類し、使い分けて状況に適合するべきとした

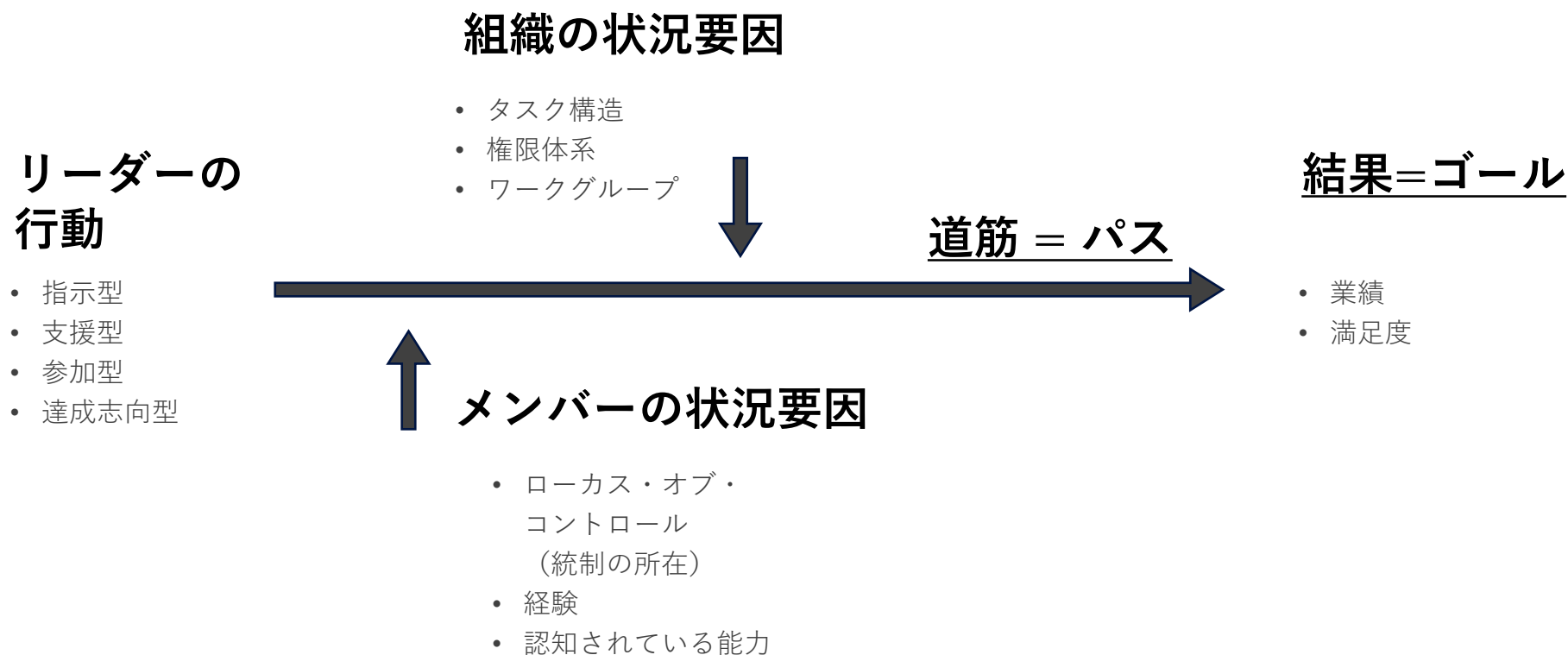
リーダーとメンバーの信頼関係	タスクや課題の複雑さ	リーダーの権限の強さ	選ばれるリーダーシップ
良い	低い	強い	-> <b>タスク優先型</b> 状況をコントロールできる
ほどほど	ほどほど	ほどほど	-> <b>チーム優先型</b> やや状況をコントロールできる
悪い	複雑	弱い	-> <b>タスク優先型</b> 状況をコントロールできない



## リーダーシップの研究

### ・ 状況適合理論 | パス・ゴール理論 (ハウス)

- ・ リーダーの役割は目標 (ゴール) を定め、達成するための道筋 (パス) を示すことだとした



## 現代のリーダーシップ

### • ビジョン提示型リーダーシップ（ナヌス）

- 近年のリーダーに求められる最大の役割は、ビジョンを掲示し賦活させること
  - パス・ゴール理論

### • ビジョンによって組織のパフォーマンスと利益を最大化する

- メリット①：メンバーの意思統一

価値観、判断基準を同期することで、組織のベクトルを統一する

- メリット②：メンバーの自立化

価値観や判断基準を同期することで、  
コミュニケーションや規則・制約を最小化できる  
->自由度が高く自律的な組織を実現する

ビジョン設定のポイント

- 社会性があるビジョンか
- 共感できるビジョンか
- わかりやすいビジョンか
- 現場に即したビジョンか

### • 常にビジョンを活用し、組織に浸透させる

- 時にはビジョンを更新する

## 現代のリーダーシップ

### • 変革型リーダーシップ（コッター）

- リーダーの役割はマネジメントではなく、  
新しい**ビジョンを提示し実現する「変革」推進**である
  - 需要が供給を上回っていた時代は  
マネジメントだけでモノが売れた  
(生産志向、販売志向)
  - 需要が供給を下回り、競争が激化した現代では、  
市場に適合するための「変革」が不可欠である  
(顧客志向、社会志向)
  - 危機意識の喚起 -> チーム組成 -> ビジョン策定  
-> ビジョン浸透-> 実行 -> 目標達成 -> 定着

## 現代のリーダーシップ

### • EQリーダーシップ（サロベイ&メイヤー&ゴールドマン）

- EQ（Emotional Intelligence Quotient、感情知性）がリーダーシップには必要

#### 1. 感情の識別

相手や自分の感情を認識する能力

#### 2. 感情の利用

目的達成のために感情を動かす能力

#### 3. 感情の理解

感情にまつわる因果関係を推測する能力

#### 4. 感情の調整

相手に合わせて感情をコントロールする能力

良い結果をもたらすリーダーは、メンバーやチームに対して感情面での前向きな影響を与えていることが明らかになった（ゴールドマン）

## 現代のリーダーシップ

- **リーダーシップの発現に必要な要素**
  - **従業員のモチベーション管理**
    - 従業員への継続的な働きかけ
      - 支援、指導、メッセージ、評価、称賛、調整、叱責…
  - **フォロワーシップの育成**
    - (メンバーが) リーダーを支える心構え、スキル
    - ⇔リーダーシップ
  - **次世代リーダーの育成**
    - リーダーシップ開発論 (マッコール)
      - 学習可能性：リーダーシップは学習で身につけることができる
      - 競争優位性：リーダー人材育成は事業の競争優位につながる
      - 育成責任：次世代リーダーの育成は現リーダーの責務である
    - 裁量、困難な課題、逆境がリーダーシップを育む

## (番外編) 佐川が心がけているリーダーシップ

- **相手の最善を相手よりも真剣に考えて提案する**
  - 愛を示す
- **判断に論理性、合理性、客観性…をもたせる**
  - 再現性のある判断で納得してもらう
- **あいまいな表現や判断を避ける**
  - 断言する。決断する。考える負担を減らしてあげる
- **余裕を見せる**
  - いつでも相談に乗れる姿勢を見せる
- **いい仕事をする**
  - 背中を示す。信用してもらう

## 考えてみよう（ワーク）

自分が目標とするリーダー像に対して

Q1. 自分が足りないところはどこか

Q2. その差分を埋めるために取り組むべき事は何か

Q3. 実現のための障害があれば、どう解消したらよいか

1. 個人で考えてみよう（ワークシート）

2. グループディスカッションしよう

3. ディスカッションの内容をまとめて発表しよう