

農業経営概論(応用)

銳農経営塾

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

2000 to 2020 (過去)

数字

- ・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

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

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

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

- ・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)

- ・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)
- 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

生産管理

スマート農業

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)
- 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

生産管理

スマート農業

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。

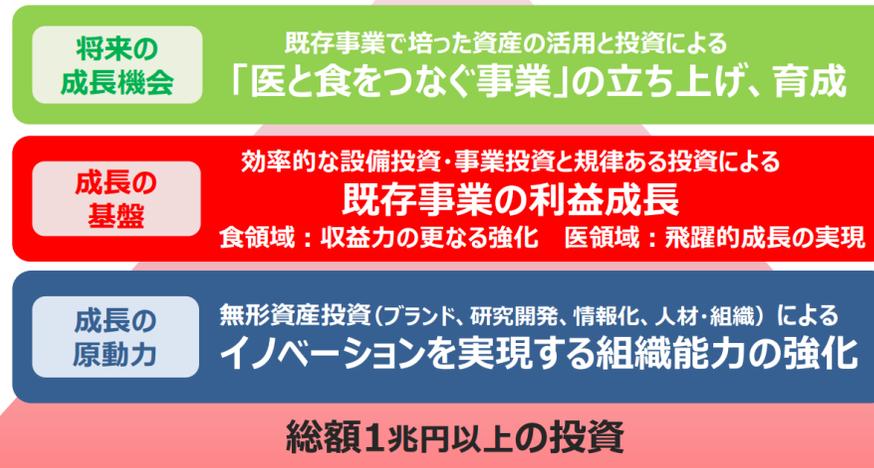
戦略の枠組み



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



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

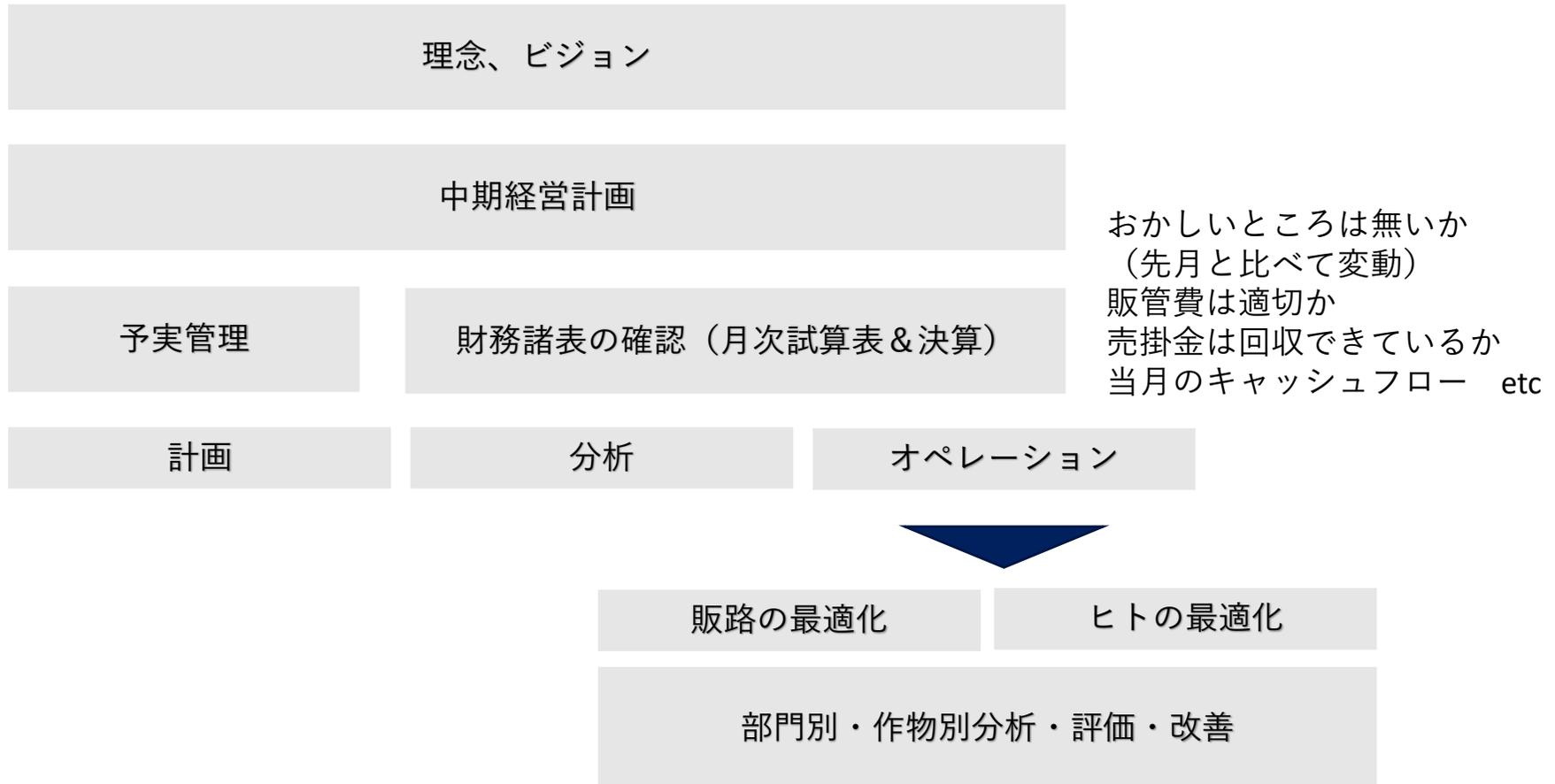
なぜ必要か？

- 出資をつのる
- お金を借り入れする
- 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

ヒトモノカネがファンダメ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。

ファイナンス論

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

- サंकコストやキャッシュフロー等、ファイナンスの基礎的概念を理解する。
- ファイナンス的視点を身近なもの・自分ごととして捉え、資金を効率よく使えているか振り返りのきっかけとする。
- 資金調達/資金運用の様々なメニューを理解している。

本日の流れ

(1) 効果的な資金運用とは / ファイナンス的視点で考える

- ・ サंकコストと投資判断
- ・ キャッシュフロー経営
- ・ キャッシュフローから考える農業経営
- ・ キャッシュフローから考える設備投資
- ・ フリー・キャッシュ・フローの構成要素
- ・ 節税効果



(2) 農業における資金調達

- ・ 資金運用の考え方とアグリファイアンスの現状
- ・ 農業経営改善関係資金・農林漁業成長産業化ファンドの概要

■ ファイナンスとは？

・ 広義

- ①事業などを行うために必要な金。資金。財源。
- ②事業や活動を行う資金の調達や管理。財政。財務。
- ③資金の供給。金融。融資。

(大辞林 第3版)

・ 現代の定義

- ・ お金をうまく管理し、活かすこと。

⇒お金をどう活用するか。【管理・運用】

⇒お金をどう調達するか。【調達】

(1) 効果的な資金運用とは / ファイナンス的視点で考える

ウォームアップ： sunk cost（埋没費用）の概念

Q：8月までに痩せたい！という想いをもつ鈴木さん。テレビショッピングを見ていて、ダイエットに効きそうな健康器具を見つけました。今日中の注文なら2割引で29,800円で購入できるということで、早速購入。3日間使ってみたものの、目に見える効果は得られず、使用をやめてしまいました。そんな折、お友達の細田さんから、プチ断食道場へのお誘いが。

細田：「8月までに痩せるにはピッタリの強行プランがあるみたいだし、一緒にどう？」

⇒あなたならどうしますか？



Ask someone

■ サंकコスト（埋没費用）の概念

（ウォームアップ）鈴木さんの場合：

「うーん、こないだ買った道具がもったいないし、もうちょっと自分で頑張ってみる！」

サंकコストとは：

Sunk（Sink＝沈むの過去分詞）＋Cost（お金）

既に発生してしまい、戻ってこないコスト

「せっかく払ってしまったのだからもったいない」と、過去に投資した埋没費用（サंकコスト）に引きずられて、より効果的な案に投資しないことがよくあります。

経営学上、“投資判断時には、過去の出費はサंकコストとみなし、考慮しない※ことで、純粹に将来得られる利益を最大化するよう意思決定することが肝要。”

※次頁、補足あり

サンクコストと投資判断1

パターンA:

過去の出費がもったいないので、今年度の投資を抑えた事業プランを選択した場合



初年度からの累計収益
23

パターンB:

過去の出費を考慮せず、将来得られる大きな利益を狙った事業プランを選択。大きな投資をした場合



初年度からの累計収益
33

サンクコストを考慮しない案が、必ずしも将来の利益の最大化を生むものでもない例もあり、農業の場合は、過去に投資した機材等を効率よく使い回し1作物あたり減価償却費を下げる考え方もある。
⇒サンクコストに引きずられ過ぎず、より効果的な案を客観的に判断することが重要。

- ✓ それぞれの案が“現時点”からどれだけの収益が見込めるか
- ✓ 目標達成には、どちらの案が有効か

サンクコストと投資判断2（参考資料）

セブン&アイHLDGS.
会長兼CEO
鈴木 敏文



大阪大学特別教授・社会経済研究所教授
大竹 文雄

（おおtake ふみお）
1961年京都府生まれ。1983年京都大学経済学部
卒。1985年大阪大学大学院経済学研究科博士前期
課程修了。大阪大学経済学部助手、大阪府立大学
講師を経て、現在、大阪大学特別教授、社会経済
研究所教授。『日本の不平等—格差社会の幻想と
未来』（サントリ—学芸賞、日経・経済図書文化
賞、エコノミスト賞、日本学士院賞受賞）『経済
学思考のセンス』『競争と公平感 市場経済の本
当のメリット』『経済学のセンスを磨く』など著
書多数。現在、NHK Eテレ「オイコノミア」に
出演中。

目に見えない損失に目を向けることが大切

鈴木 頭ではわかっている、実際にはなかなか行動に移すことができないということもありますね。

大竹 豊作の時に、農家がキャベツやレタスをつぶしている映像をニュースで見ることがあります。その場合、レタス1個つくるのに100円の費用がかかったとして、価格がいくら以下なら廃棄処分すべきなのかという質問を、講演会や授業でします。すると、たいいてい人は100円と言います。しかし実際は100円以下でも出荷費用以上の価格がつかなら出荷すべきなのです。というのは100円という費用は、レタスを育成する前なら考える意味がありますが、育てた後ではもはや取り返せません。こういう取り返せないコストを「サンクコスト」と呼んでいます。サンクコストはもはや考えても仕方がないので、それよりもこれから先いくら儲けるかを考えるべきです。つまり、出荷にかかる費用以上の価格がつけば出荷すべきだという結論になります。これを頭でわかっている、100円以下で売るのであれば育成にかけたコストがもったいないと感じてしまうのですね。

鈴木 目に見える損失には敏感ですが、これから先の儲けや損失など、目に見えないことは理解しづらいのでしょうか。私たちの商売でも、廃棄ロスがこれだけ出たとすると、商品の発注量を控えてしまう傾向があります。しかし実際は商品の発注量を控えてしまうと、そこにあれば売れたであろう販売の機会を逃すことになってしまいます。しっかりと発注して商品を揃えておけば、客数は増えて売上げが増え、廃棄ロスも減って機会ロスも減らすことができます。そう説明しても廃棄ロスははっきりと金額が出てきますが、機会ロスの方は「商品があれば300円売れた。400円売れた」という話だけで目に見えません。ですから、話として理解できても、実際には行動に結びつきにくいのが実態です。

出典：株式会社セブン&アイHLDGS. [対談] イノベーションの視点 「経済学で社会を読み解き「この先」を切り拓く」 <https://www.7andi.com/company/conversation/1959/3.html>

取り戻せない過去の出費に引きずられて、将来得られる利益を考えられなくなっていること（＝目に見えない損失）はありませんか？

 チャットに入力

日々の経営判断において、サンクコストの考え方を意識してみましよう。

キャッシュ・フロー経営

キャッシュフロー計算はなぜ必要か

- ・資金繰りの把握（資金ショート予防）
- ・利益とキャッシュフローが大きく違う場合の原因の追究
- ・投資判断への反映
 - 各キャッシュフローのバランスから、適切な設備投資の時期を検討
 - 他一般：投資家の判断材料となる。投資家の関心は、その事業がいくらキャッシュを生み出せるか

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。（以下、キャッシュフロー：CF）

【CHECK!】営業CFはプラスであること望ましい。

「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。

※将来に向けた投資をしている場合、投資CFがマイナスであっても、悲観的になる必要はないが、営業CFを大きく上回るマイナスの場合は要注意。

「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・フロー計算書の構成

キャッシュ・フロー計算書		金額
自平成〇〇年〇月〇日 至平成〇〇年〇月〇日		
項	目	
I	営業活動によるキャッシュ・フロー	
	(1)当期純利益(+) 額	
	(2)非資金の費用項目	
	1.減価償却費(+) 額	
	2.諸引当金の増加(+)・減少(-) 額	
	(3)回収・支払サイト	
	1.受取手形の増加(-)・減少(+) 額	
	2.売掛金の増加(-)・減少(+) 額	
	3.棚卸資産の増加(-)・減少(+) 額	
	4.その他の流動資産の増加(-)・減少(+) 額	
	5.支払手形の増加(+)・減少(-) 額	
	6.買掛金の増加(+)・減少(-) 額	
	7.前受金の増加(+)・減少(-) 額	
	8.その他の流動負債の増加(+)・減少(-) 額	
	9.その他の固定負債の増加(+)・減少(-) 額	
	10.利益処分による役員賞与の支払(-) 額	
	(Iの計)	
II	投資活動によるキャッシュ・フロー	
	1.有価証券の購入(-)・売却(+) 額	
	2.短期貸付金の貸付(-)・回収(+) 額	
	3.土地の購入(-)・売却(+) 額	
	4.減価償却資産の増加(-)・減少(+) 額	
	5.建設仮勘定の増加(-)・減少(+) 額	
	6.無形固定資産の増加(-)・減少(+) 額	
	7.投資有価証券の購入(-)・売却(+) 額	
	8.長期貸付金の貸付(-)・回収(+) 額	
	9.その他の固定資産の増加(-)・減少(+) 額	
	10.繰延資産の増加(-)・減少(+) 額	
	(IIの計)	
	フリーキャッシュ・フロー (I+II)	
III	財務活動によるキャッシュ・フロー	
	1.短期借入金の増加(+)・減少(-) 額	
	2.長期借入金の増加(+)・減少(-) 額	
	3.社債の増加(+)・返済(-) 額	
	4.増資(+) 額	
	5.自己株式の取得(-)・処分(+) 額	
	6.剰余金の配当の支払(-) 額	
	(IIIの計)	
IV	キャッシュの増加・減少額 (I+II+III)	
V	キャッシュの期首残高	
VI	キャッシュの期末残高 (IV+V)	
	検算(貸借対照表の現金及び預金)	

(参考)

別添：中小企業庁発行「中小企業の会計」ツール集より、入力フォーマット活用

<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikei/tools/2009.htm>

貸借対照表・損益計算書を2期入力することで、キャッシュ・フロー計算書を簡易作成できます。



ワーク

自分の決算を入力して
 みましょう

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）

I 営業キャッシュフロー	
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
営業キャッシュフロー	4,700
II 投資キャッシュフロー	
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	
投資キャッシュフロー	-4,000
III 財務キャッシュフロー	
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	
財務キャッシュフロー	3,000
IV 現金および現金同等物の増減額	3,700
V 現金および現金同等物の期首残高	2,500
VI 現金および現金同等物の期末残高	6,200

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

営業CF + 投資CF

⇒残った資金が
企業が自由に使えるお金＝フリーキャッシュフロー

→借入金の返済に回す？ 配当？ 内部留保？ 事業拡大？

フリーCF（営業CF＋投資CF）が多いほど、企業の経営が安定するため、フリーCFを最大化することが求められる。

●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：

営業CF	+
投資CF	-
財務CF	-

フリーCFはプラス、財務CF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：

営業CF	+
投資CF	-
財務CF	+

フリーCFはマイナス、財務CFはプラスとなり、積極的に投資を行っている状態といえる。

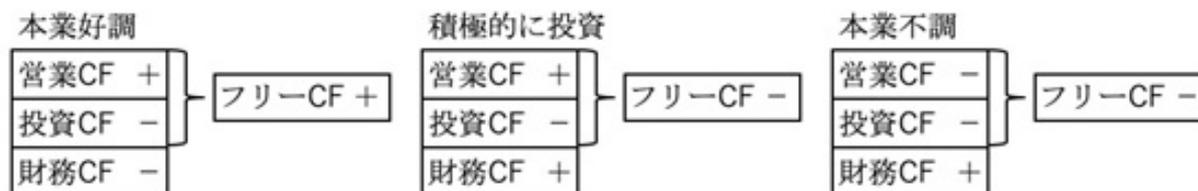
●本業が不調で資金繰りが厳しく借入をしている場合：

営業CF	-
投資CF	-
財務CF	+

フリーCFはマイナス、財務CFはプラスとなり、本業の見直しが必要である。

キャッシュフローから考える農業経営

キャッシュフローのパターン（例）



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。

一方、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」<https://www.agriweb.jp/knowledge/1084.html>

キャッシュフローから考える設備投資

いつ設備投資すべきか？

【目安の水準】

- | |
|-----------------------------------|
| ①総資本回転率 1回転 となる売上高の実現 |
| ②売上高キャッシュフロー比率 10% となる資金確保 |
| ③売上高借入金残高比率 50% への借入金削減 |

上記水準に到達すると、数年後の設備更新・追加投資も視野に入ってくる。

第1表 農業法人の経営動向

(単位 百万円)

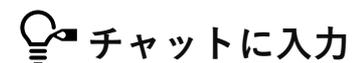
	施設野菜	きのこ	稲作	酪農 (都府県)
経営規模	栽培面積 15,599㎡	出荷数量 540.3トン	作付面積 2,938.3a	成牛頭数 198.1頭
売上高	138.5	437.2	60.6	246.6
減価償却費	11.6	31.6	5.9	29.2
キャッシュフロー(CF)	11.7	64.5	9.7	45.0
長短借入金	78.3	305.3	33.8	122.6
固定資産	73.0	295.3	41.0	181.9
総資産	111.9	474.5	70.5	268.3
総資本回転率(回)	1.2	0.9	0.9	0.9
売上高CF比率(%)	8.5	14.8	16.1	18.2
売上高借入金残高比率(%)	56.5	69.8	55.8	49.7

資料 日本政策金融公庫 農林水産事業本部「平成27年農業経営動向分析結果」
 (注) 長短借入金には役員借入を含まない。固定資産には繰延資産を含む。

出典：農林中金総合研究所 「調査と情報」2017.9(第62号)

上記水準を参考にしながら、各経営体に合う水準を過去の実績から判断していくことが肝要。

フリー・キャッシュ・フローの計算（例題）



下記のデータにより、フリー・キャッシュ・フローを計算しなさい。
 なお、実効税率は30%とする。

項目	金額（百万円）
営業利益	750
金融収益	50
減価償却費	300
貸倒引当金繰入額	5

項目	金額（百万円）
設備投資額	250
売掛金の増加	30
たな卸資産の増加	25
買掛金の増加	40

■ 解答

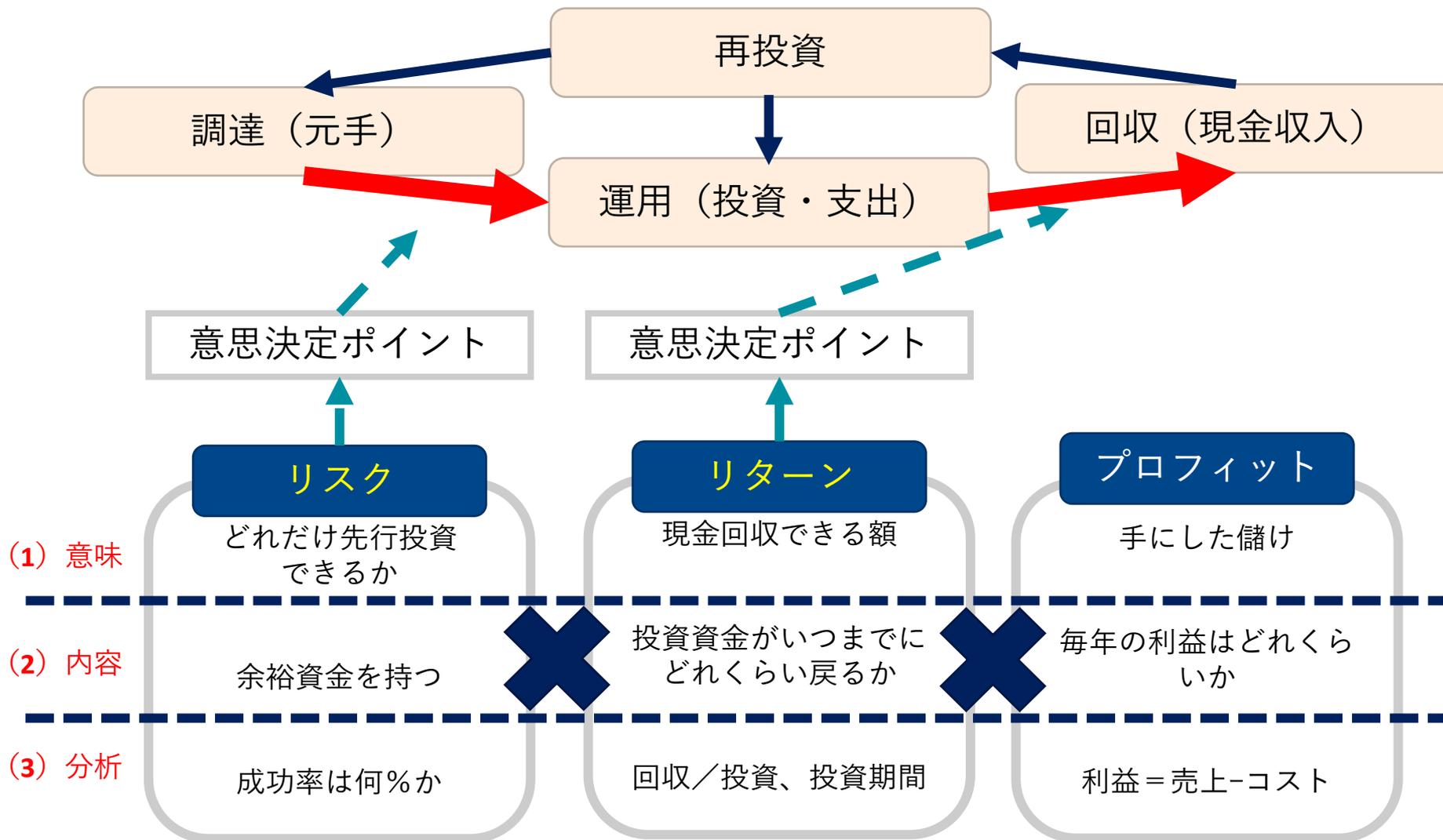
$$\begin{aligned}
 FCF &= \underbrace{(750 + 50)}_{\text{営業利益 金融収益}} \times \underbrace{(1 - 30\%)}_{(1 - \text{実効税率})} + \underbrace{305}_{\text{減価償却費と繰入額}} - \underbrace{250}_{\text{設備投資額}} - \underbrace{(30 + 25 - 40)}_{\text{売上債権 たな卸資産 仕入債務}} \\
 &= 600 \text{ (百万円)}
 \end{aligned}$$

節税効果（法人経営向け参考）

- フリーキャッシュフローとは、企業が事業活動によって生み出したキャッシュのうち、「**債権者**（銀行など）と**株主**の両方に帰属するもの」を表す概念でもある。
 - 支払利息に関係
 - 当期純利益に関係
- 節税効果**：借入金などの有利子負債を増やすことで、**支払利息**も増える。この利払いが法人税の対象とはならないことから、負債による資金調達によって、節税できる分だけ企業価値が増大する効果のこと。（みずほ証券株式会社ファイナンス用語集をもとに記載）

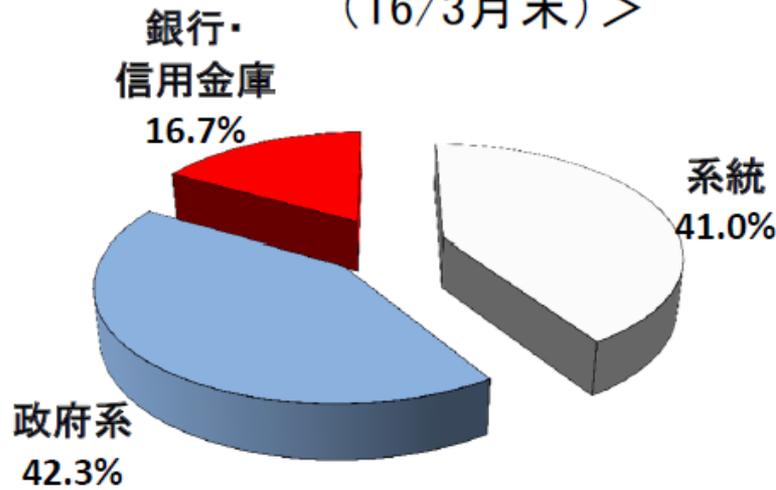
(2) 農業における資金調達

農業経営における資金運用・リスク／リターンの考え方



アグリファイナンスはどのような状況にあるのか？

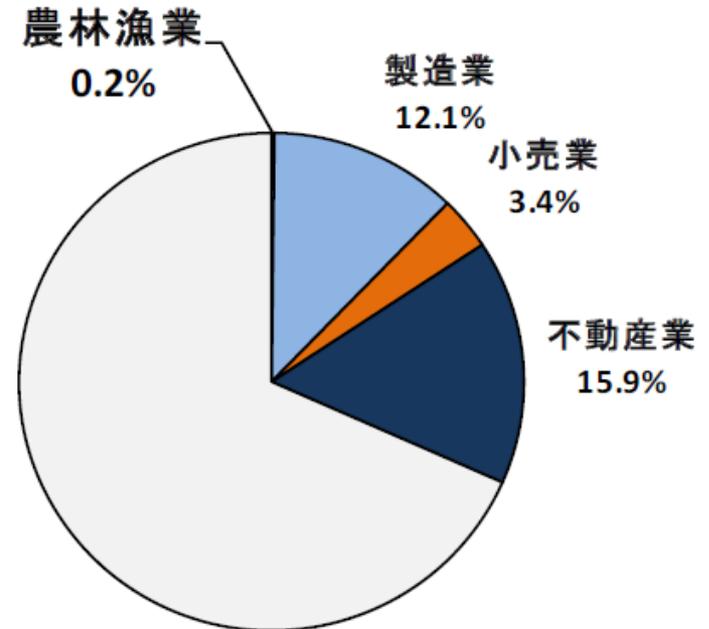
<農林漁業向け貸出金残高 (16/3月末)>



系統：農林中金、信農連、信漁連、農協、漁協
政府系：日本政策金融公庫、沖縄振興開発金融公庫、
商工中金、日本政策投資銀行
銀行・信用金庫：国内銀行（日本銀行および政府関係機
関を除く、国内法に準拠した銀行）および信用金庫

出所：農林中金総合研究所
「2016年農林漁業金融統計」

<国内銀行・信用金庫の農林漁業向け貸出金シェア(16/3月末)>



出所：日本銀行「貸出先別貸出金」

アグリファイナンスにおいて**民間金融機関**の取組が乏しかった理由

- ①潤沢な補助金（国・地公体）や系統・制度資金（JA・日本公庫）の存在（民間金融機関による『融資』の出番がない）
- ②1次産業者向け融資における保全面の問題（農地は担保に取りづらい〈換金処分が取得制限等から面倒〉）
- ③農業国有リスクの存在（自然環境の影響が大きい、仕入れ〈肥料、史料等〉・販売とも市況変動の影響大）
- ④コミュニケーション不足（『言葉が通じない』問題）
- ⑤農産物等1次製品の販路の確保・拡大が困難。

A 農業近代化資金 民間金融機関が融資する最も一般的な長期資金（機械・施設の整備資金、長期運転資金）です。

貸付対象者 … 認定農業者^(注1)、認定新規就農者^(注2)、主業農業者^(注3)等

融資限度額 … 個人1千8百万円（法人・団体2億円）

融 資 率 … 原則80% 認定農業者、集落営農組織100%^(注4)

償 還 期 限 … 資金使途に応じ7～20年以内（うち据置期間2～7年以内）

金 利 … 借入時の金利は金融情勢により変動します。
最新の金利は融資機関にご照会ください。

※ 認定農業者が借り受ける農業近代化資金については、別途金利負担軽減措置が受けられます。

(注1) 農業経営基盤強化促進法に規定する農業経営改善計画を作成して市町村長の認定を受けた方。以下同じ。

(注2) 農業経営基盤強化促進法に規定する青年等就農計画を作成して市町村長の認定を受けた方。以下同じ。

(注3) 農業所得が総所得(法人にあっては総売上高)の過半を占めていること又は農業粗収益が200万円以上(法人にあっては1,000万円以上)等の要件を満たす方。以下同じ。

(注4) 貸付額が個人1,800万円、法人・集落営農組織3,600万円に達するまで

A 農業近代化資金 民間金融機関が融資する最も一般的な長期資金（機械・施設の整備資金、長期運転資金）です。

貸付対象者 … 認定農業者^(注1)、認定新規就農者^(注2)、主業農業者^(注3)等

融資限度額 … 個人1千8百万円（法人・団体2億円）

融 資 率 … 原則80% 認定農業者、集落営農組織100%^(注4)

償 還 期 限 … 資金使途に応じ7～20年以内（うち据置期間2～7年以内）

金 利 … 借入時の金利は金融情勢により変動します。

最新の金利は融資機関にご照会ください。

※ 認定農業者が借り受ける農業近代化資金については、別途金利負担軽減措置が受けられます。

（注1）農業経営基盤強化促進法に規定する農業経営改善計画を作成して市町村長の認定を受けた方。以下同じ。

（注2）農業経営基盤強化促進法に規定する青年等就農計画を作成して市町村長の認定を受けた方。以下同じ。

（注3）農業所得が総所得（法人にあっては総売上高）の過半を占めていること又は農業粗収益が200万円以上（法人にあっては1,000万円以上）等の要件を満たす方。以下同じ。

（注4）貸付額が個人1,800万円、法人・集落営農組織3,600万円に達するまで

B 日本政策金融公庫資金 民間金融機関では十分な対応ができない場合^(注)に、日本政策金融公庫等が融資する長期資金（農地取得資金、機械・施設の整備資金、長期運転資金）です。

（注）償還期間が長い、資金規模が大きい、資金使途に農地取得を含んでいるなどの場合

① 農業経営基盤強化資金（スーパーL資金）

貸付対象者 … 認定農業者

融資限度額 … 個人3億円（複数部門経営等は6億円）
法人10億円（常時従事者数に応じ20億円）

融 資 率 … 100%

償 還 期 限 … 25年以内（うち据置期間10年以内）

金 利 … 借入時の金利は金融情勢により変動します。
最新の金利は融資機関にご照会ください。

※ 「人・農地プラン」の中心経営体等として位置付けられた認定農業者が借り入れるスーパーL資金（負債整理等長期資金は除く）については、貸付当初5年間無利子で融資を受けることができます。

※ 農業経営改善計画の目標水準に達している等、一定の要件を満たす者が借り受けるスーパーL資金については、個人2千万円、法人4千万円～1億円を限度額として、無担保・無保証人で融資が受けられる円滑化貸付制度があります。

② 経営体育成強化資金

貸付対象者 … 主業農業者、認定新規就農者等

融資限度額 … 個人1億5千万円（法人5億円）

融 資 率 … 80%

償 還 期 限 … 25年以内（うち据置期間3年以内。果樹の植栽・育成資金は10年以内）

金 利 … 借入時の金利は金融情勢により変動します。
最新の金利は融資機関にご照会ください。

③ 農業改良資金 農業経営における生産・加工・販売の新部門の開始や、品質・収量の向上、コスト・労働力の削減のための新たな取組みに必要な長期資金（機械・施設の整備資金、長期運転資金）を無利子で融資する資金です。

貸付対象者 … 個別の法律^(注)に基づく事業計画の認定を受け、かつ、都道府県知事から貸付資格（農業改良措置）の認定を受けた者

融資限度額 … 個人5千万円（法人・団体1億5千万円）

融 資 率 … 100%

償 還 期 限 … 12年以内（うち据置期間3～5年以内）

金 利 … 無利子

（注）①持続農業法、②米穀新用途利用促進法、③6次産業化・地産地消法、④農商工等連携促進法、⑤農林漁業バイオ燃料法をいいます。

④ 青年等就農資金 新たに農業経営を開始しようとする青年等に対し、農業経営を開始するために必要な長期資金（機械・施設の整備資金、長期運転資金）を無利子で融資する資金です。

貸付対象者 … 認定新規就農者

融資限度額 … 3千7百万円

融 資 率 … 100%

償 還 期 限 … 12年以内（うち据置期間5年以内）

金 利 … 無利子

※ このほか、認定新規就農者は、農地取得の場合、経営体育成強化資金の特例措置（据置期間3年→5年）を受けることができます。

※ 融資対象物件以外の担保及び第三者保証人は不要です。

具体的な着眼点等

融資審査の視点

これまでの経営状況は
どうなっているのか

● 経営者の能力

技術レベル

経営マインド

生産物の単収・品質 ほどの程度か

生産コスト

資産等

● 経営力を背景とした収支実績、財務内容、資金繰りはどうか

● 経営上の課題は何か

経営改善のための計画は
適切であり、実行可能か

● 経営者の能力

現在の

技術レベル

経営マインド等

からみて達成できるか^(注)

● 計画の内容が過大投資になっていないか

計画が実行された場合に
収益はどうか
融資返済は可能か

● 収益予測の算出基礎となっている単収、単価等は無理のないものか

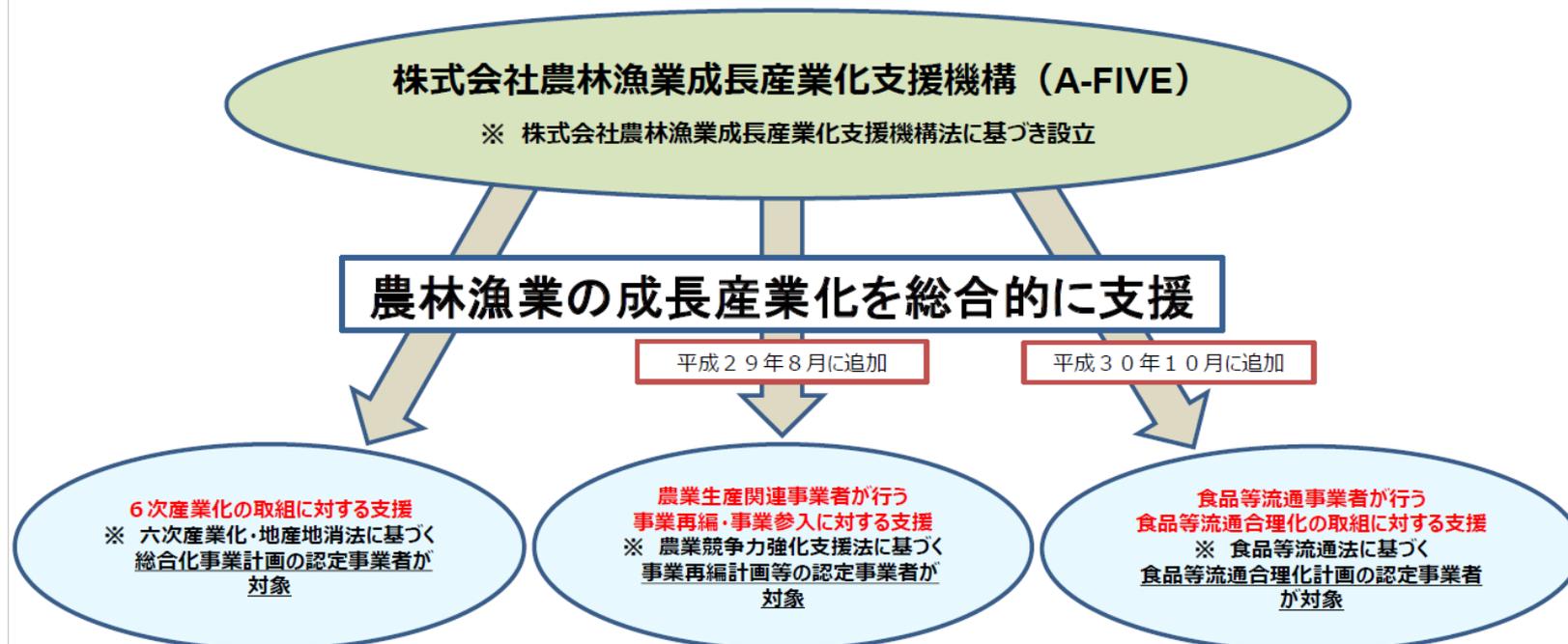
● 償還見通しはあるか

● 当該作物の需給・価格動向がある程度変動しても償還可能となるよう余裕をもったものとなっているか

農林漁業成長産業化ファンドの目的について

- 株式会社農林漁業成長産業化支援機構（A-FIVE）は、我が国農林水産業の成長産業化を図るため、農林漁業者が主体となった6次産業化の取組に対し出資等の支援を行うことを目的として設立された官民ファンド（平成25年2月開業）。
- 6次産業化の取組に対する支援に加えて、農業競争力強化支援法に基づく事業再編等（平成29年8月）、食品等流通法※に基づく食品等流通合理化の取組（平成30年10月）を支援対象として追加し、農林漁業の成長産業化を総合的に支援。

※食品等の流通の合理化及び取引の適正化に関する法律



農林水産省 食料産業局 / Food Industry Affairs Bureau. Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries.

新たな政策ツールとしての「出資」について

- これまでの補助金や融資に加え、新たな政策ツールとして「出資」を追加。
- ファンドからの「出資」により、①自由度の高い資金供給、②財務体質の強化（民間資金の呼び水）を通じて、6次産業化の取組や事業再編・事業参入を後押し。

	補助金	融資	出資（本ファンド）											
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 事業要件が厳格 担保・保証不要 資金用途が限定的 	<ul style="list-style-type: none"> 担保・保証等が課題 資金用途が限定的 	<ul style="list-style-type: none"> 事業設計の自由度が高い 担保・保証不要 財務体質を強化 											
自己資金と事業資金の関係	平均的な自己資本比率の逆数を借入限度額とみなした場合、自己資金の何倍まで資金調達できるかを検討													
	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; border: 1px solid black; padding: 2px;">調達資金</div> <table border="1" style="margin-left: 10px;"> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0;">補助金</td> <td style="background-color: #e0e0e0;">自己資金</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0;">自己資金</td> <td style="background-color: #e0e0e0;">自己資金</td> </tr> </table> </div> <ul style="list-style-type: none"> 仮に補助率1/2の場合、自己資金の2倍の規模まで事業規模を考えられる 	補助金	自己資金	自己資金	自己資金	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; border: 1px solid black; padding: 2px;">調達資金</div> <table border="1" style="margin-left: 10px;"> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0;">融資</td> <td style="background-color: #e0e0e0;">自己資金</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0;">自己資金</td> <td style="background-color: #e0e0e0;">自己資金</td> </tr> </table> </div> <ul style="list-style-type: none"> 事業者の信用力によるが、一般的な水準では、自己資金の2倍～5倍の規模まで考えられる 	融資	自己資金	自己資金	自己資金	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; border: 1px solid black; padding: 2px;">資金調達</div> <table border="1" style="margin-left: 10px;"> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0;">金融機関等からの融資</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0;">(※) 資本性劣後ローン</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #ffff00;">ファンド出資分</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0;">自己資金</td> </tr> </table> </div> <ul style="list-style-type: none"> ファンドの出資が活かされることで、自己資金の最大20倍程度の規模の事業も考えられる（平均約5倍） <p>※ 農林漁業成長産業化ファンドの出資先企業等の実績等を基に算出。</p>	金融機関等からの融資	(※) 資本性劣後ローン	ファンド出資分
補助金	自己資金													
自己資金	自己資金													
融資	自己資金													
自己資金	自己資金													
金融機関等からの融資														
(※) 資本性劣後ローン														
ファンド出資分														
自己資金														

(※) 資本性劣後ローンとは、金融機関が財務状況を判断するに当たって、負債ではなく、資本とみなすことができる借入金。

農林水産省 食料産業局 / Food Industry Affairs Bureau. Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries.

農林漁業成長産業化ファンド出資決定の状況

R2.6.24現在

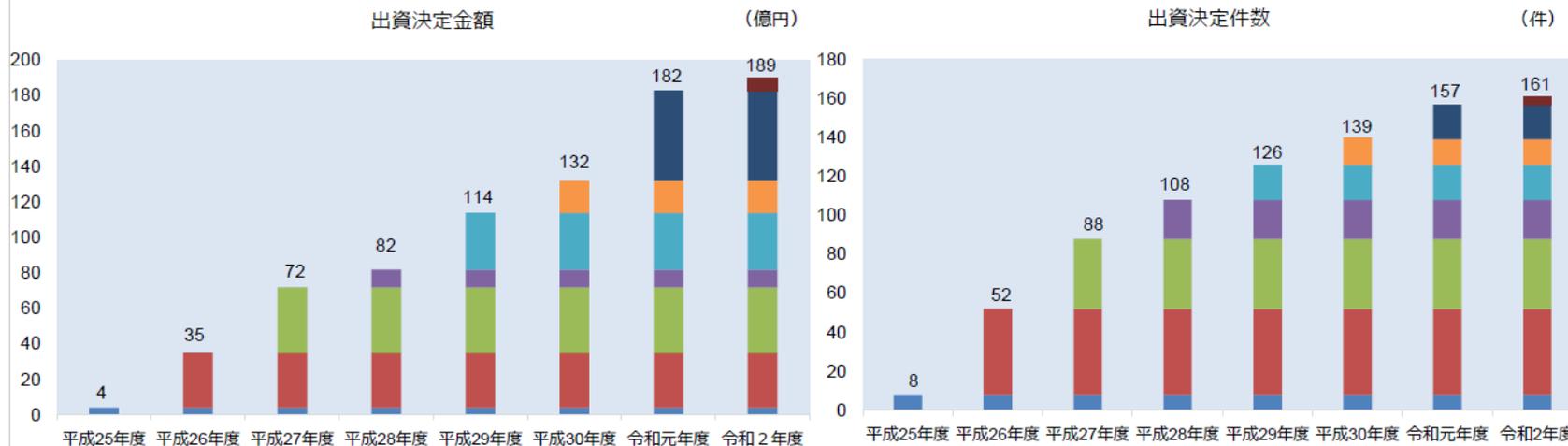
○出資決定の概要

累計 (161件)	188.8億円 (A-FIVE出資分144.8億円)
① 6次産業化 (151件)	164.5億円
うち直接出資分	76.5億円
うちサブファンド出資分	88.0億円 (A-FIVE出資分44.0億円)
② 事業再編等 (8件)	14.4億円
③ 流通合理化 (2件)	10.0億円

※サブファンド出資の件数には、A-FIVE直接出資案件に対するサブファンド出資分は含まない。

※四捨五入の関係で、合計が一致しないことがある。

○年度別の累計



農林水産省 食料産業局 / Food Industry Affairs Bureau. Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries.

農業法人のメインバンク（規模別シェア）

（%、先）

売上規模	農協	都市銀行	地方銀行	信用金庫	信用組合	メインなし	合計先数
1千万円未満	66.7	4.2	20.8	4.2	0.0	4.2	24
～1億円未満	65.8	1.5	20.5	8.0	0.8	2.7	263
～5億円未満	40.2	1.3	36.6	11.8	2.6	5.6	306
～10億円未満	20.8	4.2	50.0	11.1	2.8	8.3	72
～20億円未満	26.5	8.8	41.2	17.6	0.0	2.9	34
20億円以上	7.4	14.8	63.0	0.0	0.0	3.7	27
合計先数	338	19	238	72	12	33	726

出所：農林水産省「農業法人向け融資における実態調査（平成18年度）」

アンケート発送先数：2,609先、回収先数：798先、回収率：30.6%

アグリファイナンスにおいて民間金融機関が関心を持ち始めている要因

(1) 農家の大規模化＋農業生産法人化の進展

→ 民間企業的経営感覚の高い農家が増えてきている

(2) 成長産業として農業への期待

- ● 6次産業化の推進（民間金融が参画しやすい土台が構築されてきた）
- 輸出の拡大
 - 新たな農業の担い手への関心（農外企業参入、農業女子など）
 - スマートアグリなどのICT・IoTなどのインフラの強化の潮流

コストマネジメント論

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

- 各種コスト戦略の視点を理解し、自社のケースに置き換えて考えられる。
- 原価算出のための手法（ABC）を理解している。

講義の流れ

(1) アカウンティング論の振り返り（個人ワーク）



(2) コスト戦略



(3) 正確な原価の算出（ABC）

参考資料：コストマネジメント（ABM）

(1) アカウンティング論の振り返り

個人ワーク

①自身の総資本経常利益率、総資本回転率は算出してみましたか？

【復習】

■収益性

資本を活用して儲けているか？

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

※補足：青色申告書ベースで簡便的に経常利益を出す場合：

収入金額合計－経費合計＋（ある場合）貸倒引当金繰戻額（収益）－その他繰入額（費用）

で計算。このうち、特別利益・特別損失にあたる固定資産の売却益・売却損や、災害にかかる損失が発生していたら、トータルから調整（利益は引く、損失は足す）。

■収益性/効率性

資本をどれだけ有効活用して売上に結び付いているか
1年間の売上で資本が何度回収できるか

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

※平均値は「1.0」だが、業種・作物によって異なる。

講義外自主課題

自分の決算を財務分析
してみましょう

②配布した「財務分析シート」に、意識すべき財務指標と1)自身の数値、2)業界平均、3)ベンチマークを入力してみましょう。

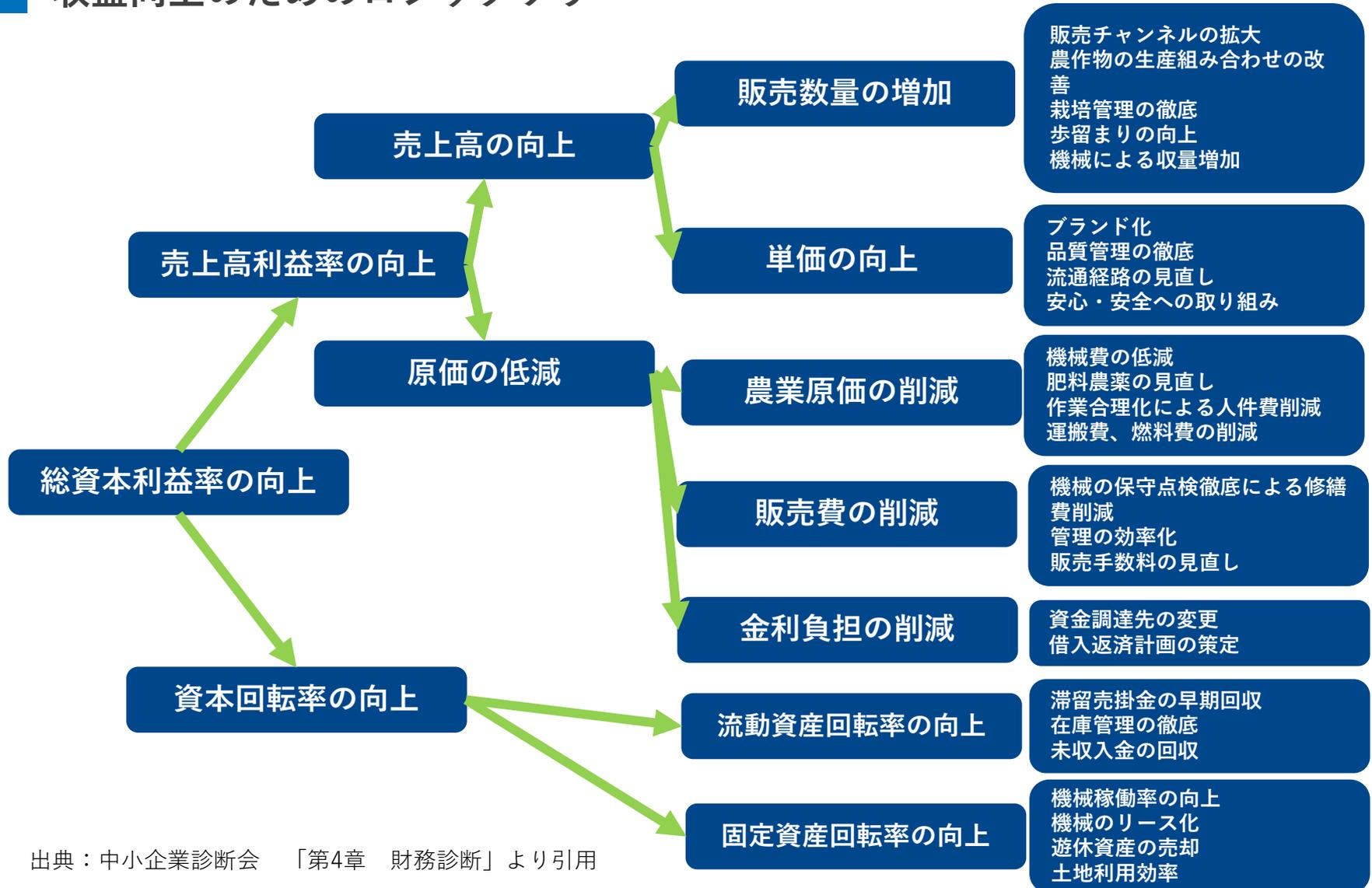
総資本対経常利益率などだけではなく、自身の経営において意識したいポイントとなる指標を自由に設定。（売上高材料費率やその他、業界で数値が出ているものなど）

【経営情報参照先（例）】

業界平均	<ul style="list-style-type: none">・「農業経営動向分析結果」（平成30年） 日本政策金融公庫 https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/r01_zyouhousenryaku_1.pdf・各都道府県の経営指標
	<ul style="list-style-type: none">・数値が無い場合は、インターネットで検索。 経営指標・財務諸表・決算等
ベンチマーク ※	<ul style="list-style-type: none">・上場会社の場合は決算短信・有価証券報告書・それ以外：企業の官報、HP、インターネットの情報、経済紙、 （農業法人の場合）帝国データバンクなどの調査機関調査書等

※ベンチマーク：業界内の優良企業や、競合他社をbenchmark（水準点）として設定。他社の強みや特徴を学ぶことで見つかるポイントを元に、自社の経営改善を行っていく手法。
基準としたい企業を探す⇒比較したい指標を設定する⇒情報収集する⇒分析する（一般には、財務を起点に、①組織・人材、経営基盤、②商品、③業務プロセスを分析）

収益向上のためのロジックツリー



出典：中小企業診断会 「第4章 財務診断」 より引用

(2) コスト戦略

ウォームアップ：コストバランスの意識



“私の場合、毎日チェックしている数字は、売上額、人件費、材料費、設備費、総支出の5つだけだ。これらでたいていのことはわかる。特に注目するのは絶対額よりもバランスだ。売上高に対して、人件費 15～20%、材料費 7～10%、設備費 4～5%、総支出 40～60%が適正で、このバランスが崩れたとき、私は原因を究明して、対策を立てるようにしている。”

出典：株式会社エーワン精密 取締役相談役 梅原勝彦
『農業経営者』2014年12月号～数字を直視しなければ、経営者は務まらない～

自身の経営で、目安になるようなコストのバランスを決めていますか？



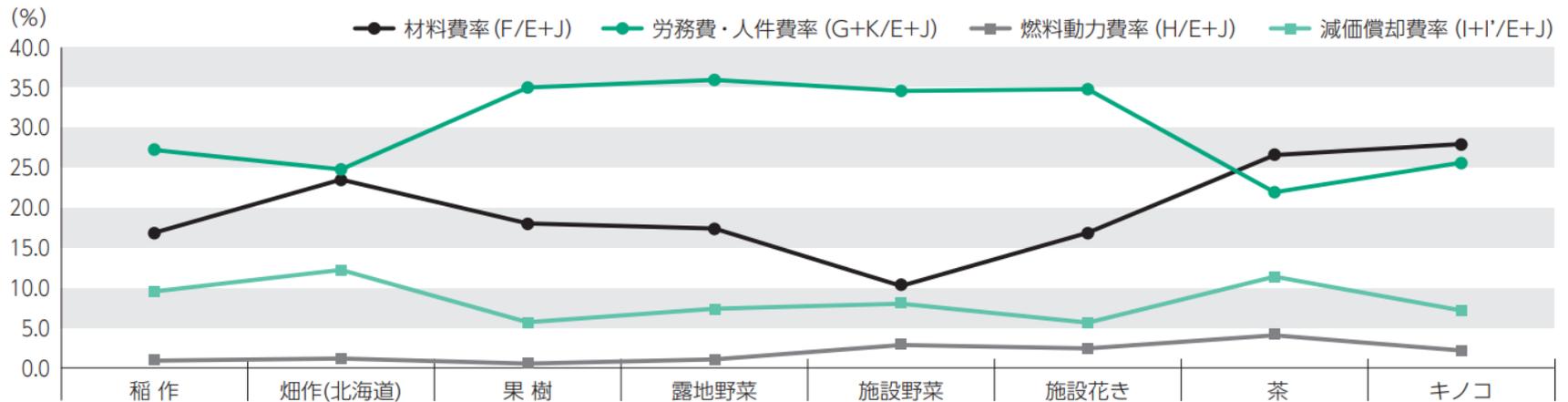
チャットに入力

- ①決めている（ざっくり可）
- ②決めていない（各コストの実績を細かく管理できていない）
- ③その他

決めていない人は、業界の決算動向などを目安に、基準とするコストバランスを考えてみましょう。（例）https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/r01_zyouhousenryaku_1.pdf

ウォームアップ：コストバランスの意識（参考資料）

法人経営のコスト内訳（耕種部門/2017年）



出典：AFCフォーラム 2019.4

(3) 正確な原価の算出 (ABC)

コストマネジメントとは

事業において必要な予算の金額を算出し、その予算を最も活かすことができる計画の進め方のこと

⇒ どのようにして収益を最大化するか（無駄なコストをいかに無くすか）

【コストマネジメントのプロセス】

コストマネジメントのプロセス	主要成果物	説明
①資源計画	必要資源量	生産活動にどのくらいの資源（土地、モノ、ヒトなど）が必要かを決定する
②コスト積算（見積もり）	コスト見積もりなど	事業の完成費に必要な資源の予想コストの合計
③予算設定（時系列配分）	コストベースライン（時系列予算配分）	コスト実績を管理するために時系列に予算を配分したもの
④コスト管理	改定コスト見積もり	進ちょく度を測定し、コスト見積もりの変更管理を行う

目標原価の設定

実績との対比を毎月予実管理

大きな差異はないか分析
⇒改善

コストマネジメントの概要

目標原価の策定
予実管理をベースに
差異分析・改善

販売手数料

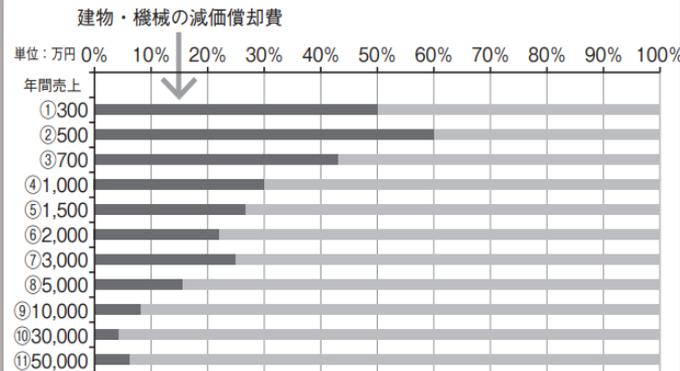
販売先戦略の検討
等

資材費

仕入れの効率化の検討
等

減価償却費

年間の売上高に対する
建物・機械の減価償却費の割合



出典：「農業経営者2014年12月号」アンケート結果
※アンケート回答者の57%が水稲・他、野菜は8.2%等

- ✓ いかにもメンテナンスで負担を減らすか
- ✓ 1つの機械を多品目で使い1品目あたりの償却費を減らす
- ✓ リース活用、中古活用、農機シェア
- ✓ 作業委託 等々

労務費

【記録】どの作業にどのくらいの時間を使っているか把握。
(生産記録ツールは「スマート農業」講義で紹介) ⇒ 労務費の年間計画に反映。

【従業員教育】計画外の工数が発生しない様、各人が責任を持つべき範囲を明確にし、KPIを設定する。 等

【法人化する場合】
・青色申告：専従者給与10万円以下/人が目安となっているが、労働時間に見合った給料を支払うことになるというくらい違うのかを理解。
青色申告：8万円/月 ⇒ (例)
850円/時間 × 200 = 17万円 1人あたり9万円の差

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

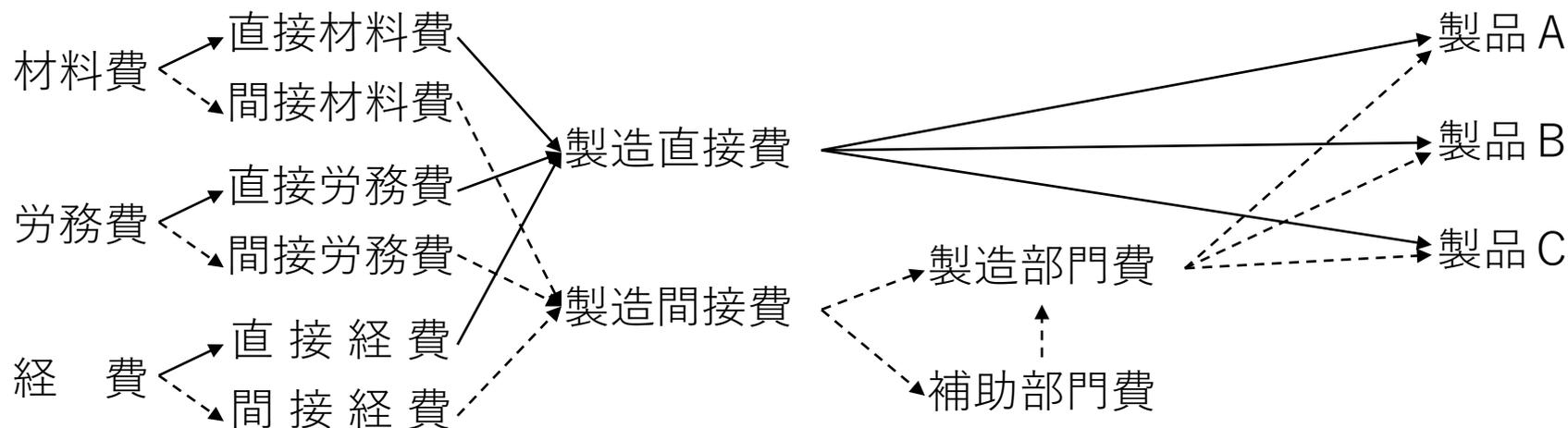
- ✓ 原価の場所（原価部門）別計算
- ✓ 原価部門は製造部門と補助部門（動力部、工場事務部など）に大別
- ✓ 部門別（つまり責任者別）に計算することで原価の正確性確保や原価管理に役立つ

- ✓ 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

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！

 チャットに入力

●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！

 チャットに入力

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

これまでの農業における原価計算

従来の原価計算の一般的な考え方によると、原価集計対象は給付ないしはアウトプットであり、給付の属性によって原価集計対象が決まるとされてきた。

このような考え方を踏まえて農業原価計算における製品別計算の位置付けを考察すると、農業では原価集計対象が農作物であり、当該給付の属性は大量生産品と考えられることから、**製品別計算として総合原価計算が適合すると考えられるのでは？**

近年の農業経営において、農業法人の設立や異業種の農業経営への参入事例の増加といった現象がみられるようになってきている。

農業事業者の家族以外の外部者を雇用して、大規模化した農業経営を行なう事例も多くみられるようになってきている。これにより大規模化に伴って資金調達の規模も大きくなり、農業法人を取り巻く利害関係者も増加する傾向にある。

また、6次産業化をはじめ、農業の領域も多様化している。

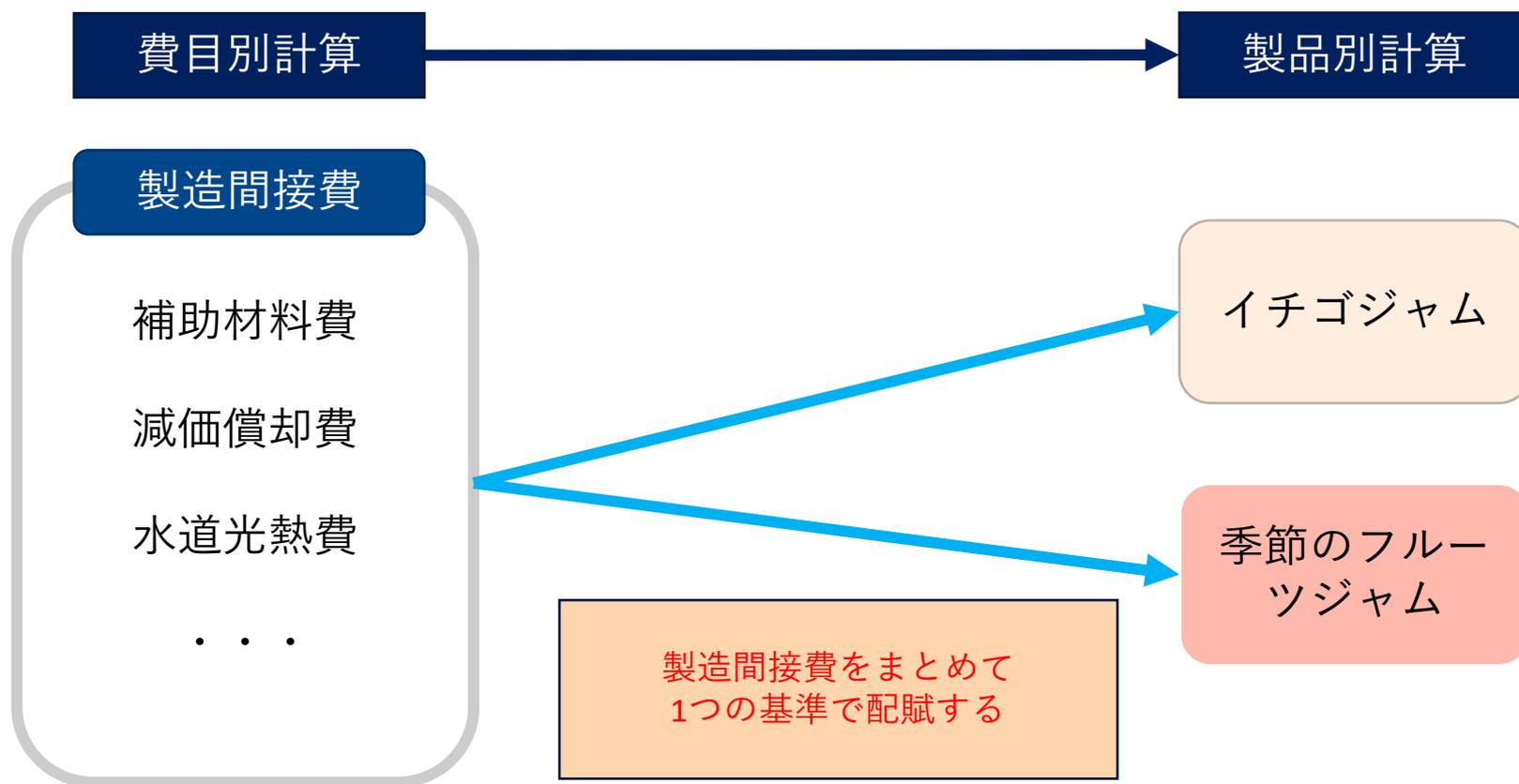
農産物の原価計算の手法も変化してくると考えられる



ABC概念を用いて農業経営形態における製品別計算ができるのでは？

ABCを考えるにあたって

従来従来の原価計算では、種々雑多な製造間接費を1つにまとめ、配賦基準を用いて製品に配賦する。概ね以下のような構造になる（単純化のため、部門別計算を省略）。



ABC (Activity-Based Costing) = 活動基準原価計算とは

どの製品やサービスのために発生したのかがわかりにくい間接費を、それぞれの製品やサービスのコストとしてできるだけ正確に配賦することによって、生産や販売活動などのコストを正確に把握していこうという考え方。製品の製造や商品の販売に消費された原価（費用）を計算する、原価計算の手法の1つである。

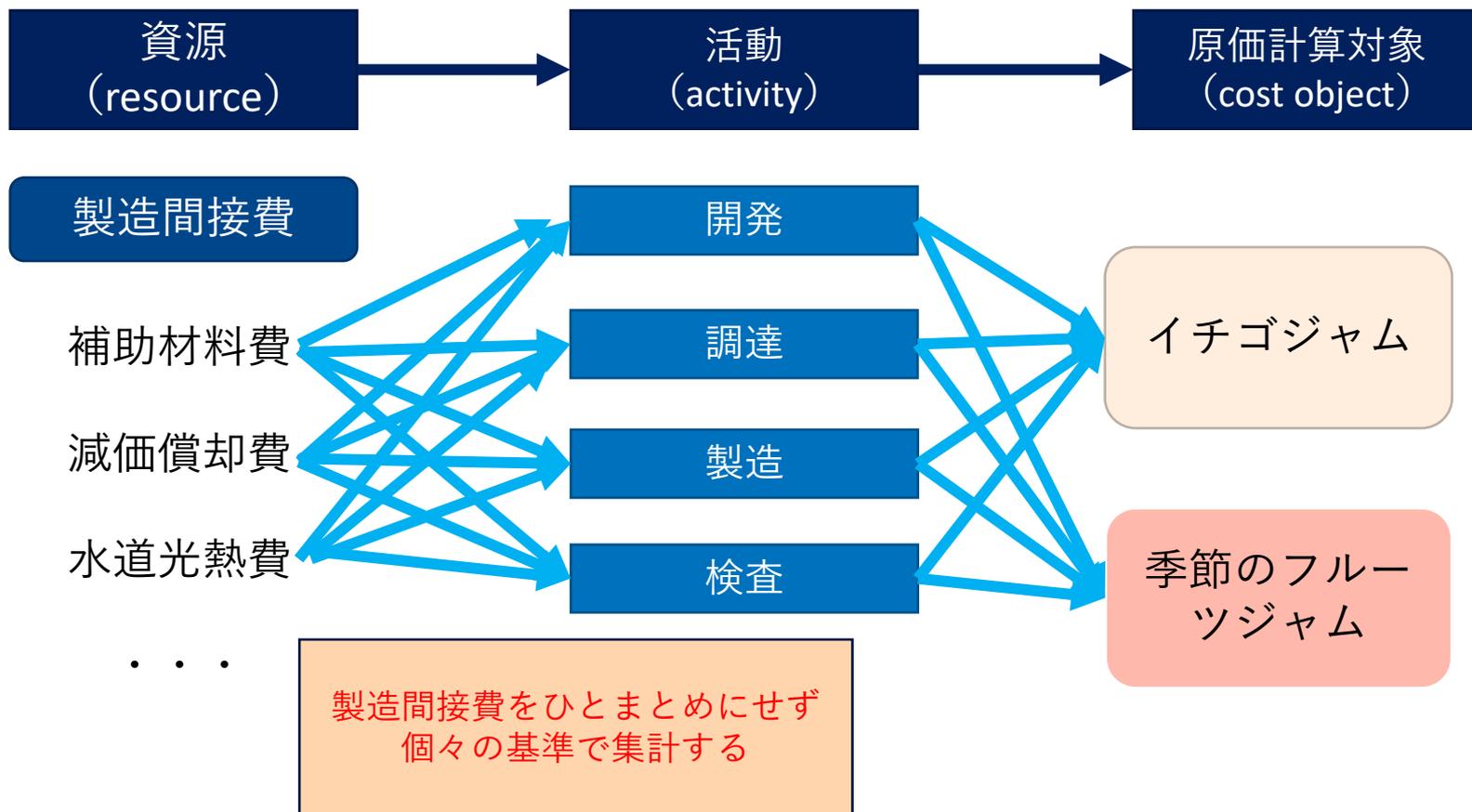
※ポイント 製造間接費を活動単位で分解し、より精緻（せいち）に配賦

■イチゴジャムと季節のフルーツジャムにABCを当てはめると・・・

- ①製品を製造するためにどのような活動（activity）があるのかを把握する。
例）「開発」・「設計」・「調達」・「製造」・「検査」など
- ②個々の費用（resource）を、その性質に応じた基準を用いて、それぞれの活動に集計する。
例）機械の減価償却費：開発・製造・検査などそれぞれの活動のために稼働した時間を基準として、各活動に集計
- ③各活動に集計した費用を、その性質に応じた基準を用いて、各製品（cost object）に集計する。
例）「開発」という活動にかかった費用ならば、各製品の開発に要した時間を基準として、各製品に集計する

ABCのイメージ

従来従来の原価計算では、種々雑多な製造間接費を1つにまとめ、配賦基準を用いて製品に配賦する。概ね以下のような構造になる（単純化のため、部門別計算を省略）。



ABCのイメージ

A農家では、定番のイチゴジャムと、月替わりする季節のフルーツジャムを製造している。ある月の製造間接費に関するデータは以下の通りであった。

■製造間接費：500,000円

	イチゴジャム	季節のフルーツジャム
製造個数	3,000個	2,000個
直接作業時間	120時間	80時間

従来の原価計算の考え方で、直接作業時間を配賦基準として、製造間接費を「イチゴジャム」と「季節のフルーツジャム」に配賦とする。

■従来の原価計算

製造間接費の配賦率：500,000円 ÷ (120時間+80時間) = @2,500円/時間

イチゴジャム 1個あたり製造間接費：@2,500円 × 120時間 ÷ 3,000個 = @100円

季節のフルーツジャム 1個あたり製造間接費：@2,500円 × 80時間 ÷ 2,000個 = @100円

ABCのイメージ

A農家での活動は、開発・調達・仕込み・煮込み・仕上げの5つとする。

製造間接費を各活動に集計した結果と、イチゴジャムと季節のフルーツジャムの各活動の利用度合い（すなわち、イチゴジャムと季節のフルーツジャムへの集計基準）は、以下の通りだった。

活動	開発	調達	仕込み	煮込み	仕上げ
製造間接費 (計500,000円)	100,000円	100,000円	100,000円	100,000円	100,000円
製品への集計基準	開発時間	発注回数	直接作業時間	蒸気釜稼働時間	仕上げ回数
イチゴジャム	2時間	1回	120時間	100時間	50回
季節のジャム	38時間	9回	80時間	0時間	200回
計	40時間	10回	200時間	100時間	250回

季節のフルーツジャムは、開発や調達に手間がかかり、仕上げ（煮沸殺菌）の際によって加熱処理するので仕上げ回数も多いのが特徴である。イチゴジャムはシンプルな定番商品なので、開発や調達には手間がかからないが、仕込みや煮込みに時間がかかる。

例えば、「開発」という活動にかかった費用は、

$$100,000円 \div 40時間 = @2,500円 / 時間$$

$$イチゴジャム : @2,500円 \times 2時間 = 5,000円$$

$$季節のフルーツジャム : @2,500円 \times 38時間 = 95,000円$$

ABCのイメージ

他の活動についても同様に集計すると、以下のようになる。

活動	開発	調達	仕込み	煮込み	仕上げ	合計
イチゴジャム	5,000円	10,000円	60,000円	100,000円	20,000円	195,000円
季節のジャム	95,000円	90,000円	40,000円	0円	80,000円	305,000円

■ABCによる原価計算

イチゴジャム 1個当たり製造間接費 : $195,000円 \div 3,000個 = @65円$

季節のフルーツジャム 1個当たり製造間接費 : $305,000円 \div 2,000個 = @152.5円$

【違いはなぜ生じたのか】

従来の原価計算によれば、イチゴジャムと季節のフルーツジャムの1個当たり製造間接費はいずれも100円であったが、ABCによれば、季節のフルーツジャムのほうが高くなっている。

季節のフルーツジャムは、蒸気釜こそ利用しないものの、開発や調達・仕上げのための手間が多くかかることが、ABCによる計算に表れている。従来の原価計算では、製造間接費をすべてまとめて、直接作業時間という1つの基準で配賦していたために、この点が明確にならなかった。

このように、従来の原価計算では、標準的な大量生産品が、手間のかかる少量生産品の原価の一部を肩代わりするような計算結果になる。

これに対してABCでは、各製品が利用した原価を正確に負担することになる。

参考資料 コストマネジメント (ABM)

■ ABM (Activity Based Management) = 「活動基準管理」とは

ABCのコンセプトを利用して費用を削減、最適化していく方法論

⇒ 一律コストカットではなく **要因分解**が目的

■ ABMの進め方

- (1) 「活動」を、一般的に顧客満足の上昇に貢献するか否かで、『付加価値活動』と『非付加価値活動』に分類し、『非付加価値活動』に狙いを定めて**費用削減**を図る
- (2) **間接費**を「コスト・ドライバー」で分解し、削減する方法を探る

■ コスト・ドライバー

ABCは、製品にかかっているコストを正確に把握するために、間接費の配賦計算をできるだけ実態に合わせて正しく行う方法であるが、その**間接費の割り当て基準**を「コスト・ドライバー」という。

コスト・ドライバーの分類

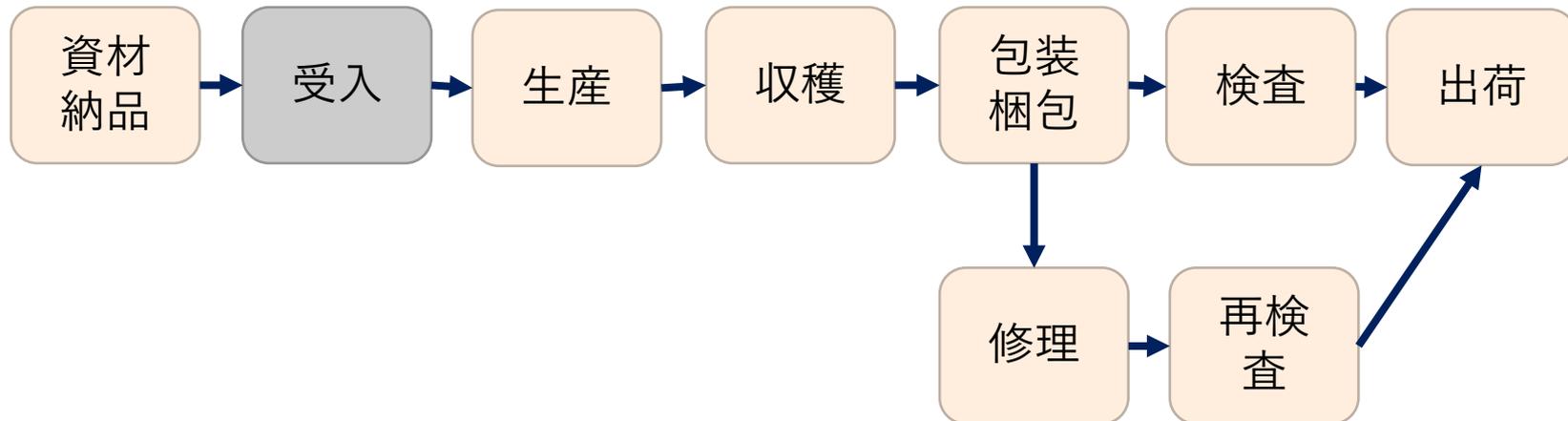
- ・リソース・ドライバー：各活動が消費した資源のコストを、活動ごとに割り当てる基準のこと
- ・アクティビティ・ドライバー：各製品・サービスが消費した活動を、各製品やサービスに割り当てる基準のこと

ABM (Activity Based Management) = 「活動基準管理」とは

■ABMの進め方

(3) 各活動を一連のプロセスとして捉えて、プロセス全体での費用削減を図る
プロセスマップを作成し、「活動」の関係性などを俯瞰して全体を捉える

例：受入時の作業強化（精度向上）で全体の工数が削減



具体的なABMの進め方

①業務の可視化：

業務を「活動」単位で可視化していく

※あまり細部の設定にまでこだわり過ぎないようにする

活動ID	活動			付加価値 /非付加 価値	工数	発生頻度	実施担当 部署	前工程	後工程
	大分類	中分類	小分類						
1-1	定時作業	外部向け 緊急対処	待機	非付加価値	-	随時	サービス デスク	-	-
2-5		内部向け 緊急対処	レポート 作成	付加価値	1.5 h/回	臨時	監視チー ム	2-4	2-6

具体的なABMの進め方

②課題の抽出：

「活動」の分析

⇒ 付加価値活動 or 非付加価値活動

「コスト・ドライバー」の分析

⇒ 発生回数、工数、単価など

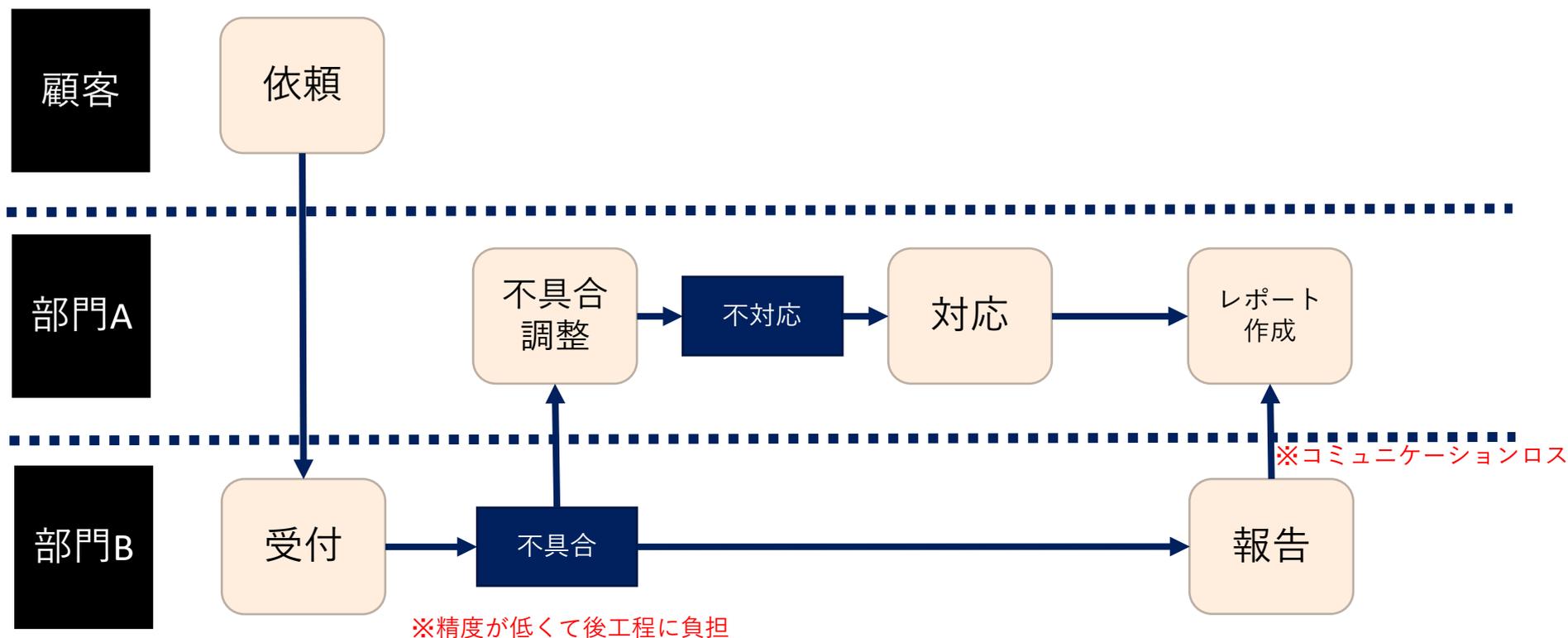
●想定される業務改善点（例）

- ・ ミーティングや社内調整業務が工数の1/3以上発生
- ・ 作業工程管理がシステム化されていないので、手書きの業務報告書をデータ入力するなどに報告業務に工数が多くかかっている
- ・ アルバイト・派遣社員で対応できる作業を役職の正社員が対応

具体的なABMの進め方

③業務の可視化：

⇒ 「活動」を一連のプロセスにしてマップを作成



具体的なABMの進め方

④プロセスマップでプロセス全体での最適化を図る：

●想定される業務改善点（例）

- ・ チェック精度が低いため、後での対応工数が増大
- ・ 部門・担当をまたぐことで、確認の工数やコミュニケーションロス、ミスが発生
- ・ 不必要なプロセス・ステップが増大

ABMのイメージ

●受付業務

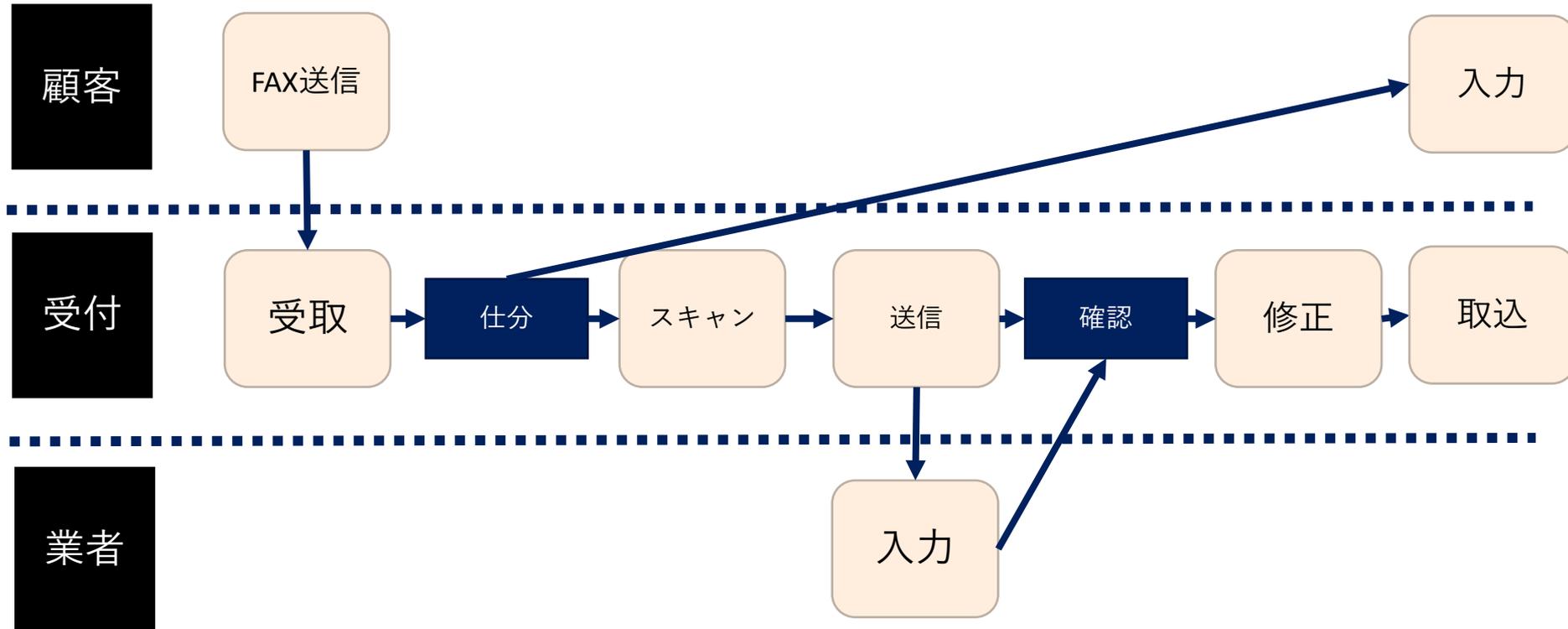
- ・ 受注処理（電話・FAX・はがき）
- ・ 出荷処理の手配
- ・ 問い合わせ（電話）対応
- ・ 返品・交換の受付/処理
- ・ 督促業務

【業務一覧： 業務「活動」の可視化】

活動ID	活動			付加価値 /非付加 価値	工数	発生頻度	実施担当 部署	前工程	後工程
	大分類	中分類	小分類						
1-1	受注処理	電話	受電	付加価値	24h/週	随時	受付	1-1	1-2
1-2	受注処理	FAX	注文データ入力	非付加価値	1h/週	2回/日	受付	1-1	1-7
1-3	受注処理	はがき	注文データ注力	非付加価値	1h/週	2回/日	受付	1-1	1-7

ABMのイメージ

【プロセスマップ： 業務「活動」の可視化】



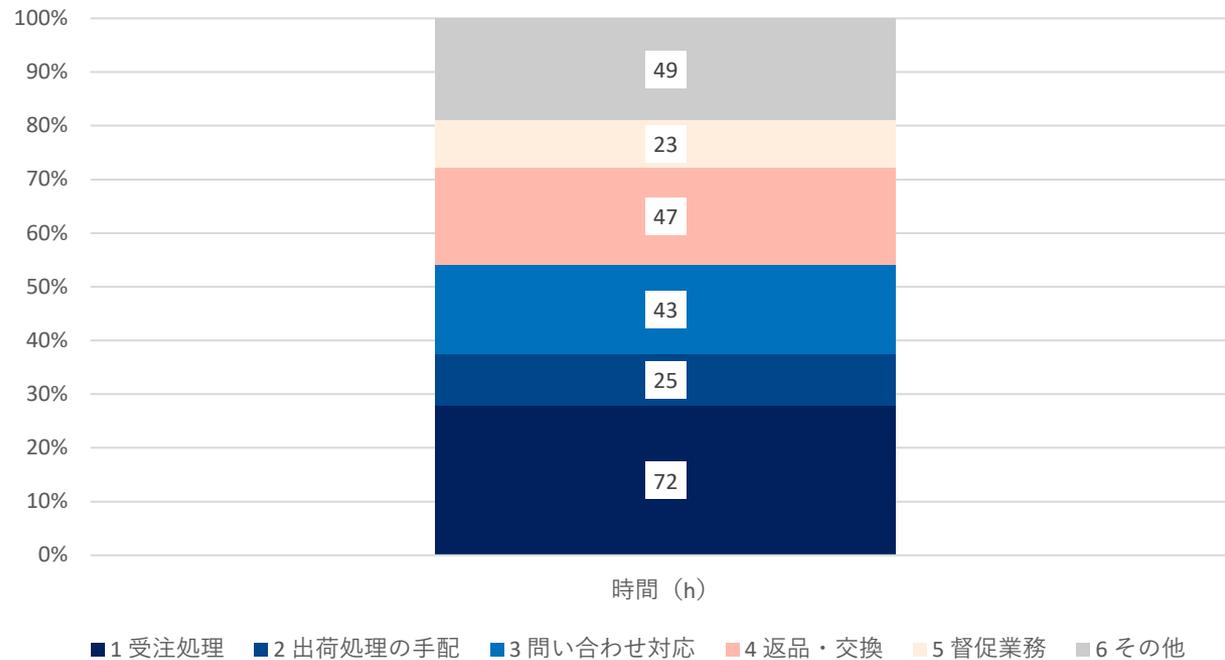
ABMのイメージ

【全体の可視化：1週間での業務時間（h）】

		a	b	c	d	f	合計
1	受注処理	21	25	15	4	7	72
2	出荷処理の手配	0	0	0	13	12	25
3	問い合わせ対応	9	12	11	8	3	43
4	返品・交換	3	7	13	11	13	47
5	督促業務	12	0	11	0	0	23
6	その他	8	8	8	14	11	49
	合計	53	52	58	50	46	259

ABMのイメージ

【全体の可視化：1週間での業務時間（h）】



ABMのイメージ

【課題の抽出】

- ・可視化された一覧・マップをもとに現場で「課題」「改善機会」をディスカッション

※影響度（工数）、実現可能性などを軸に各取り組みの優先順位などを意思決定

活動ID	課題抽出	影響工数	対応策	実現可能性
1-1	電話対応が随時発生し、繁忙の波が激しい	55	電話対応業務の外注化	高い
	注文データの入力が遅い	23	入力ソフトの見直し	高い
	注文票バラついていて仕分けに工数がかかる	3	注文フォーマットの改善	高い

ABMのイメージ

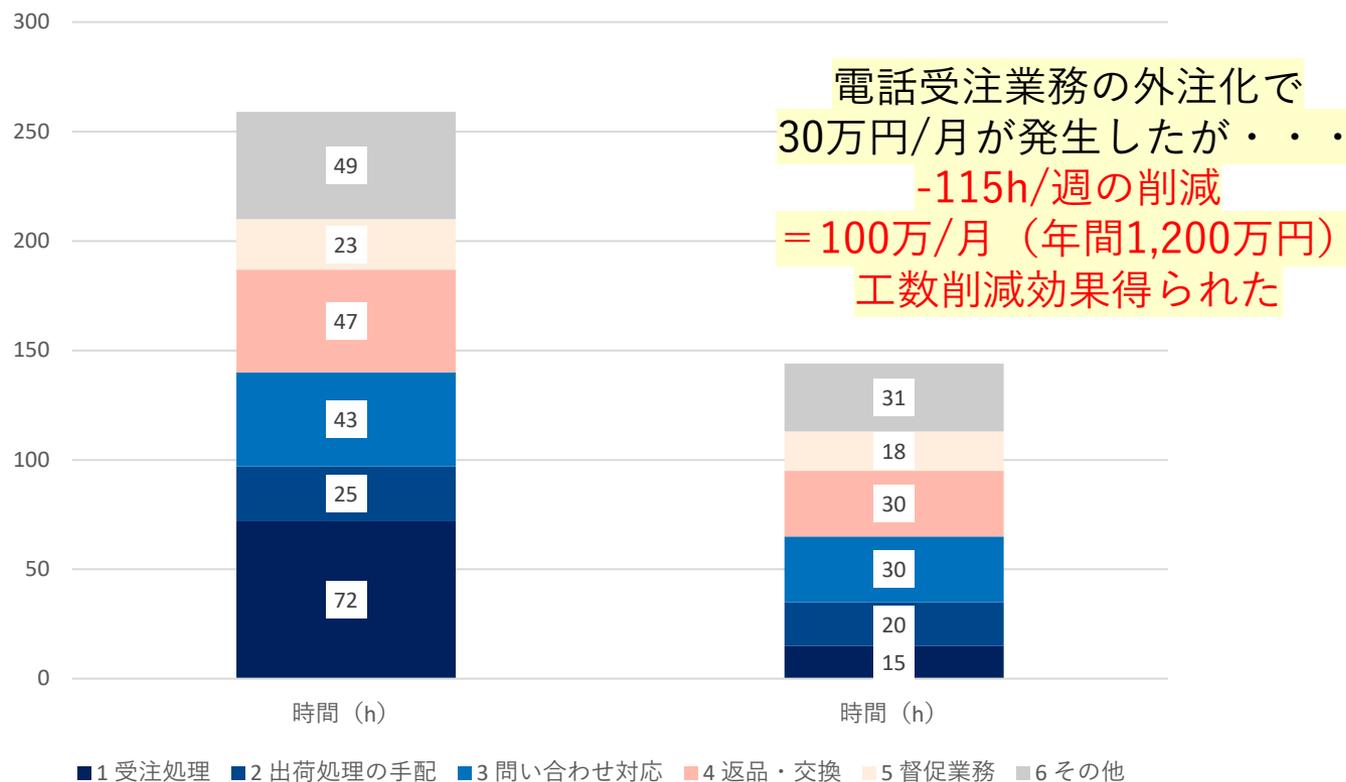
【改善：1週間での業務時間（h）】

⇒ 電話受注業務を外注化することで、
 「5名の工数を3名に縮小」 + 「3名の残業減少」

		a	b	c	合計
1	受注処理	10	5	0	15
2	出荷処理 の手配	0	20	0	20
3	問い合わせ 対応	15	15	0	30
4	返品・交 換	10	0	20	30
5	督促業務	0	0	18	18
6	その他	8	8	15	31
	合計	43	48	53	144

ABMのイメージ

【改善：1週間での業務時間（h）】



ABMの導入にあたって

- ・ **まずは簡易的にはじめる（ほどほどが大切）**
 - ⇒ 導入するとなると手間がかかる
 - 精緻にやるとキリが無い
 - 現場主体でやらないとモチベーションがあがらない
- ・ **Before / After を定量化して効果が見えるようにする**
- ・ **付加価値創造を増やしていくようにする**

財務分析シート

項目	財務指標	計算式	現状	全国水準	比較	ベンチマーク	比較2	望まし い水準
収益性	総資本経常利益率 (%)	経常利益 ÷ 総資本 × 100	11.8	8.4	○			-
効率性	総資本回転率(回)	売上高 ÷ 総資本	1.29	0.8	○			-
安全性	流動比率(%)	流動資産 ÷ 流動負債 × 100		314.4				150以上

- ・財務指標は、自身の経営で意識したいもの且つ、全国水準・地域水準など、数値がオープンになっているものを探して入力ください。
- ・上記のものはサンプルです。セルフワークシートとして、自由に加工してご利用ください。
- ・各指標について比較したら、水準との差異がなぜ発生しているのか、さらに細かく分析をしてください。（特定のコスト比較等。ベンチマーク分析では一般に、財務を起点に、組織・人材、経営基盤、商品、業務プロセスを比較分析していきます。）

事業計画策定 | 事前準備

銳農經營塾

講師：株式会社マイファーム 石原 北斗

講義後の姿

- 自身の経営理念・ビジョンを振り返り、必要な取り組みについて考えられる。
- 自社・農園の課題の本質的な原因は何か分析し、自らが取るべきアクションを検討できている。

講義の流れ

(1) 事業計画策定の全体像



(2) 経営理念・ビジョン



(3) MVV・KGIの設定

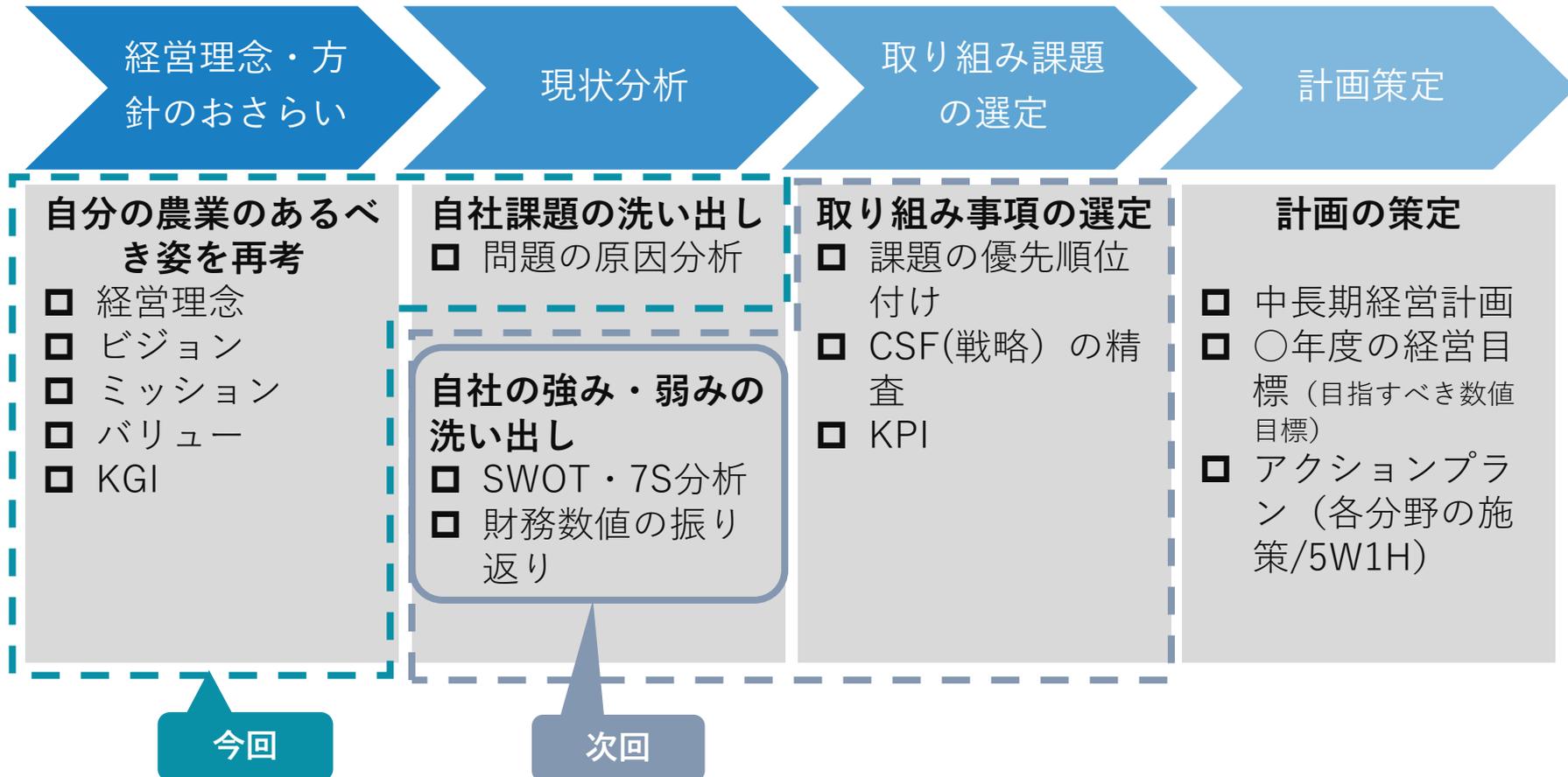


(4) KGI実現のための課題の整理

課題の深掘り

- ・ Why? What?で問題の構造を明らかにする
- ・ 自分として何を理解していればいいのか、取り組めばいいのか、取り組むよう促せばいいのか理解する

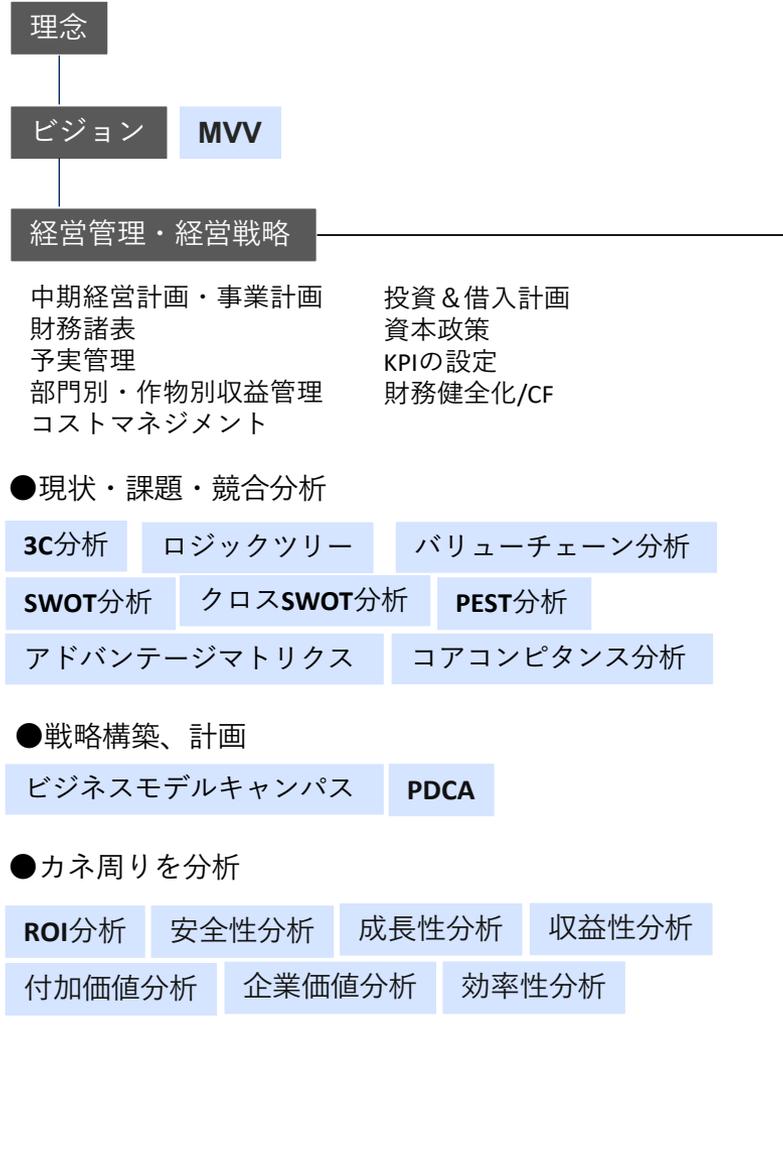
事業計画策定の流れ



事業計画策定講義 最終まとめ

最終日前日：1stプレゼンテーション+フィードバック (アクションプランの発表)
最終日：2ndプレゼンテーション+フィードバック (アクションプランの発表)

事業計画策定に役立つフレームワーク



組織マネジメント・ヒト

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、定着マネージメント
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

●マネージメントシステムの分析・検討

VSPROモデル 7S分析 カッツモデル

●チームビルディング・コーティング

マズローの欲求五段階説 タックマンモデル

●リーダーシップ、待遇、その他

コッターの変革プロセス サービス・プロフィット・チェーン

生産管理

生産技術、栽培工程管理、収量生産性管理
設備管理（在庫、メンテナンス）
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、スマート農業

●生産工程マネージメント

TOC カイゼン 6M

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、広報・宣伝
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
商品開発、設備投資計画

●マーケティング

4C 4P ST4P AISAS AIDMA

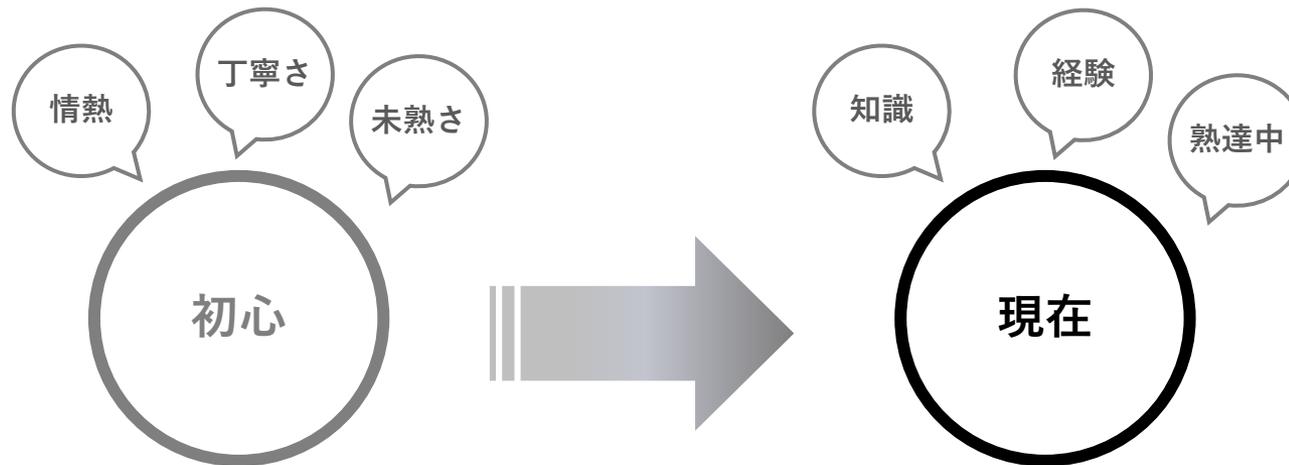
●広報宣伝

宣伝効果分析（CPA、ROAS、ROI、損益分岐点） ROI分析

ウォームアップ：“農業”“あなたの事業”を通じて何を実現したいかを振り返る

💡 チャットに入力

「なぜ始めたのか」初心を振り返り、初心を忘れないようにしたい部分、
当時から経験を積んで成長・発展している考え方を整理しましょう。



理念・ビジョン・ミッションとは

ミッション (Mission) : 果たすべき**使命**・存在意義

ビジョン (Vision) : 実現したい未来・目標。**組織の将来像**

バリュー (Value) : 日々心がける**組織の共通の価値観・行動指針**

【考え方の目安】

ビジョンとして設定する将来像を実現するために、

- ✓ 「自分たち（従業員）がどうあるべきか（how）」を設定したのがバリュー
- ✓ 「なぜビジョンを実現するべきなのか（Why）」という使命を明示したものがミッション

MVVが存在することによるメリット

- ・ **社会的なPR・顧客へのメッセージ**になる。
- ・ 組織内の多様な構成員が**まとまって取り組んでいく指針**になる。
⇒ **事業の推進**
- ・ 共通目標・価値観の醸成により、構成員の**当事者意識**が高まる。
⇒ **組織力の強化**

ミッション・ビジョン・バリュー (MVV)

よいMVVとは何か

- わかりやすいもの
- その“組織らしさ”があるもの
- 組織内メンバーが本気になれる、自組織にプライド/誇りを持てるもの
- 社会的ニーズを勘案しているもの
- 顧客・取引先がそれを見た時に感じる印象を意識できているもの

どのように作るか ※今後作る方向け

- 経営に関わるメンバーとディスカッションを行う。
- 複数人で協議した場合、MVVがバラバラにならない様、一貫性をもつまとめ方にすることが重要。
- 複雑にならないよう、簡潔に。

どのように組織に浸透させるか

(例)

- 身近なバリュー（価値観・行動指針）の設定
- 小冊子にまとめて、事業部目標、個人目標と紐付ける。
- 振り返りの機会を設ける。
- システムに組み込む（人事制度・独自アワード（評価）・役員ランチ）
- 時代の変化とともに必要に応じて変えていく。

ビジョン Vision

GRAは10年100社10,000人の雇用機会を創出します。

GRA will create employment opportunities for 10,000 people, for 100 companies and for 10 years.

GRA WAY GRAが大切にしている価値観をまとめた基本的な行動指針です。

実行実現 Act and Realize	… 実行すること。景色を変えること。 To act. To change the landscape.
価値共創 Create Values Together	… 多くを巻き込み、偶然的必然を巻き起こす。 To involve a lot, to create necessary coincidences.
自利利他 Benefit Ourselves, and Benefit Others	… 尽くして求めず、尽くされて忘れず。 Give but don't demand, take and never forget.
電光石火 As Quick As Lightning	… 早く速く流やく。同じ波は二度と来ない。 Flow quickly and swiftly. Same wave won't come twice.


General Reconstruction Association

引用：株式会社GRA<http://www.gra-inc.jp/about/index.html>

事例：株式会社舞台ファーム

行動指針30ヶ条

経営理念

1. 私たちは世界と繋がり、グローバルな農業発展のため、「次世代の食料供給システム」を構築していきます。
2. 健全な成長を続けることにより社会貢献し、利益の還元と循環を図ります。
3. 会社が良くなれば社員が良くなり、社員が良くなれば会社が良くなる仕組みを作ります。

経営ビジョン

1. 食料安定供給のため、既存の枠組みにとられない新しい「フード・プラットフォーム」を構築していきます。
2. お客様のニーズに応じていく為に、私たちの「意識」「知識」「スキル」を劇的に向上させていきます。
3. 極めて高い生産性を実現する為に、積極的に次世代の最新技術を導入していきます。

社是

1. 「安心・安全な食品の提供」
= 赤ちゃんが食べても、安心・安全な野菜・お米を提供していきます。
2. 「食卓イノベーション」
= 消費者の皆さまが笑顔になる、美味しいおかず・ごはん・飲み物を提供していきます。
3. 「アグリソリューション」
= 日本農業の課題解決のため、既存の枠組みにとられない取組を行なっていきます。

引用：株式会社舞台ファーム

<http://butaifarm.com/%e3%83%9f%e3%83%83%e3%82%b7%e3%83%a7%e3%83%b3/>

1. 常に明るく元気に！
2. 目線は正面に、常に堂々とせよ
3. 挨拶は大きな声で、はっきり丁寧に！
4. 身なりは常に清潔にせよ
5. 身の回りは常に整理整頓を心掛けよ
6. 誰にでも敬語・丁寧語で接せよ
7. 外に出れば会社の代表だと思え
8. 経営理念・ビジョンを心から理解せよ
9. 仕事は厳しいものだと思え
10. 給料はお客様から頂いていると認識せよ
11. 会社一丸となってチーム戦で戦うべし
12. リーダーシップを持ち率先垂範を実行せよ
13. 全体視点で仕事を理解しろ
14. 時は金なり。ムリ・ムダ・ムラを排除せよ
15. 報連相を常に徹底するべし
16. 報告は簡潔明瞭に。まず結論から話せ
17. チャレンジの上での失敗はいつばいせよ
18. 苦しい時ほど笑顔でいろ
19. 反省したら前に進め
20. 弱き者を助ける精神を忘れるな
21. 他者を理解する努力を継続せよ
22. 利他の心を常に持て
23. 燃える闘魂、いつも心を熱く燃やせ
24. 常に好奇心を持ち、何事にも関心を持って
25. 外的環境の変化に敏感になれ

26. ひたすら勉強しろ
27. 定時で帰れ
28. 遅刻は恥と知れ
29. 全ては自己責任。他責にするな
30. 法令遵守を旨とせよ

経営理念

農業生産法人として人、自然に感謝し、心豊かに社会貢献します。

1. 私たちは、自然に感謝し、食の大切さを守り農業を発展させます
2. 私たちは、人に感謝し、社員とその家族が幸福に生活できる企業にします
3. 私たちは、全てに感謝し、関わった人、地域に喜ばれる企業を目指します
4. 私たちは、社会に貢献するため心豊かに仕事をします

社訓

1. 協調と協力

1人の社員の力には限界があるが、社員同士の協調と協力には限界は無い

2. 整理、整頓

使ったら直す。みんなが気持ちよく道具を使う。次に使う人への配慮。

3. ポジティブ

全てにプラス思考。今、現実に行っている事は良いことも悪い事も、未来が良くなる事の為に起きている。全てに善の考え方。

4. レベルアップ

常に人間性、能力の向上を考え自分を磨いていく

創業の想い

戦前、赤城の大地に一振りのおんをくれた祖先。赤城原開拓史の始まりだ。
やせた大地に陸稲や芋を植え日々の食料を確保しながらも、そこには実らない1本のリンゴの幼木を植えた。
「子供達に旨いものを食べさせてやりたい。」この想いが80年の年月を歴て豊かな大地に変えていった。

感動農業

野菜たちの言わんとすることを感じる繊細な心で
すばやく行動するやさしさと勇氣、決断力を持って
小さな成長も大きく喜び、謙虚な心でいる
私たちが大地を耕すことで
多くの人に豊かさや幸福を与えられるように
今この時に最大の努力をしよう

人づくり、土づくり

私達の命と身体は、すべて食べ物から出来ている。
その食べ物には動物でもみな植物を介して、土から養分を吸収し光合成によって生命を生殖させ成長している。
つまり私達の身体はすべて土から出来ている。
健康的で健全な生活をするには健全な食べ物とすることは勿論であり、その為には食べ物元になる健全な土づくりが必要である。
さらに健全な土づくりは、健全な価値観と人生観、仕事観をもった人がいなければ実現できない。
私達は健全な価値観を持ち続けるために共に学び、土づくりをして、健康的な作物を育み多くの人に健康と豊かさ、感動を提供します。

グリーンリーフの使命、目的

すべての幸福と豊かさの創造

私達の使命は、関わる人、関わる環境、関わる組織すべてが豊かになり幸福になるために、自ら考え行動し、命を育み次世代に繋ぐことです。

社員の幸福と豊かさの向上

私達は、物心両面で豊になるために、プロ意識と向上心を持って学び、目的に向かい自発的に行動し、仲間を受け入れ仕事を通じて自己成長します。

お客様の幸福と豊かさの向上

私達は、お客様に喜ばれることを日夜考え抜き、より良い商品づくりとサービスを向上させることが喜びです。私達の生活や会社は、お客様から頂いた信頼の上に成り立っていることに感謝し、更にお客様に喜ばれる農業を創造します。

会社と地域社会の幸福と豊かさの向上

私達は、適正利益を創出する事で納税し、事業を発展させることにより会社を安定させ、豊かな家庭生活や地域活動と、終身働ける場（ステーション）を作るために日々会社と地域社会を磨きます。

私達の10年後の姿（ビジョン）

1) 大家族経営

会社で働く人、一人ひとりが老若男女、国籍を問わずその人の長所を活かし、昔の大家族のようにそれぞれの役割を持ち、働いている人たちの子供が働きたい会社にする。

2) 健康な食の創造企業

人々の抱えている健康や食に対する不安を取り除ける食の提供をする。

既成概念にとらわれず、有機農産物、加工食品、健康食品、健康補助食品、機能性食品、オーガニックコスメなど、付加価値の高い食品等の開発を行い、多くの人に必要とされ、期待される商品を提供し、なくてはならない生産、加工、販売+お客様の調達、調理食卓、残渣処理、再利用まで行う会社（6次産業+3次=9次産業会社）となる。

3) 食卓に並ぶ農産物を年間生産供給できる農業会社

全国に関連農場と理念に共鳴する農業者を持ち組織して、生産レベルで一つの野菜を一年を通じて安定した生産と供給ができる体制をつくる。

更に、その品目を増やし生産は少品目大量生産によりコストダウンをはかり、販売は多品種少量納品を可能にして、生産レベルでデパートに並ぶ野菜と同じくらいの数の野菜を栽培し、お店をコーディネートできる機能と生産品目を持つ。

4) 人材育成会社

新規就農者の育成。

技術者、事務系、営業などの農業専門職を育成できる会社。

私達の会社で働いた人が世の中で高い評価をされるような教育ができる会社。

引用：グリーンリーフ株式会社

<https://www.akn.jp/company/rinen.html>



OUR WINES

ワインについて

VISIT US

ご来場の案内

NEWS & EVENT

お知らせ

CONTACT US

お問い合わせ

| 我々のミッション

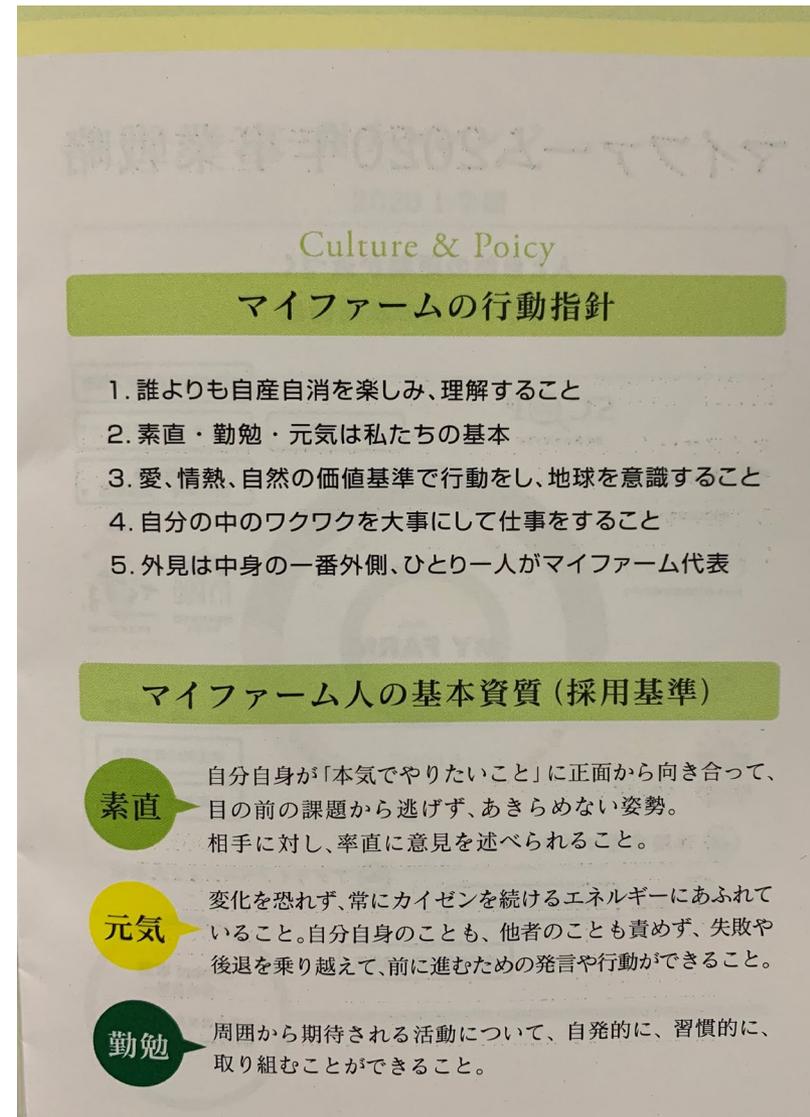
我々のミッション

当ワイナリーは1990年、全国でも屈指のぶどう産地である高畠町に創設されました。

我々のミッションは、たとえ100年かけても世界の銘醸地に並ぶ「プレミアムワイナリー」となることです。そのために私たちは「高畠ワイナリー100年構想」という高い目標を掲げました。これまでの「ワイン造り」「モノ造り」を主軸としてきた「モノづくり」の製造会社から、お客様へ、単なるワインだけでなく、ワインのある暮らしや経験（体験）を提供できる「コトづくり」のワイナリーへと躍進するため、日々一歩一歩前進していきます。

そして、高品質なワイン造りに取り組むと共に、このワイナリーだからこそ体験できる、ワインを学べる機会などを設け、これまで培ってきた高畠ワイナリーブランドの価値を高めることで、町の名前を冠した高畠町や地元の契約農家の方々に恩返しできるよう、更なる持続的成長を目指し、常に新しいことにチャレンジしてまいります。

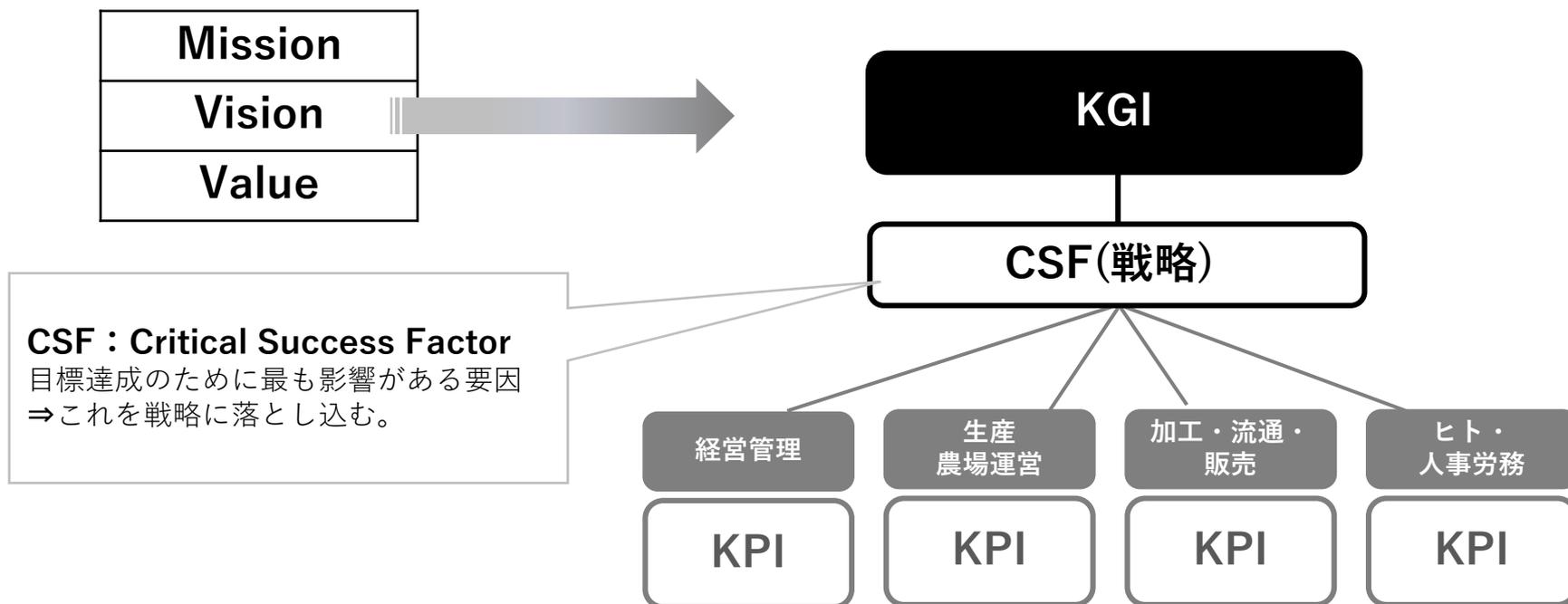
引用：株式会社高畠ワイナリー <https://www.takahata-winery.jp/aboutus/mission.html>



自組織のMVV・KGIを振り返る/設定する

Fill in the Worksheet
「分析ワークシート」

MVVとKGIについて、ワークシートに入力してみましょう。



- ✓ 自分の経営体の規模感によって目指すべきゴール（KGI）の数を設定。
- ✓ KGIは必ずしも1つにする必要はなく、事業部が部門ごとに分かれていて、経営体が多い場合は、部門ごとのKGIを設定しても良い◎
- ✓ KGI：一般には、「売上高」「利益率」「成約数」といった事業活動の最終的な目標や特に重要な数値が設定される。
- ✓ KGI（Key Goal Indicator:重要目標達成指標）→KPI（Key Performance Indicator）→アクションプランの設定をしていく。

受講メンバーのミッション・ビジョン・バリューとKGI、CSFを考察する。

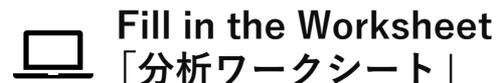
※個人情報の為、掲載なし

目標設定のポイント（今後の参考）

SMART

S pecific	具体的に、定量的に（数値で示す）
M easurable	計測できるように
A chievable	チャレンジングだが達成可能なものを 無茶なゴールを設定しない
R elated	経営目標に関連させる
T ime-bound	期限を設定する

課題の深堀り



ロジックツリーを使って問題の全体像を把握し、原因を分析しましょう。

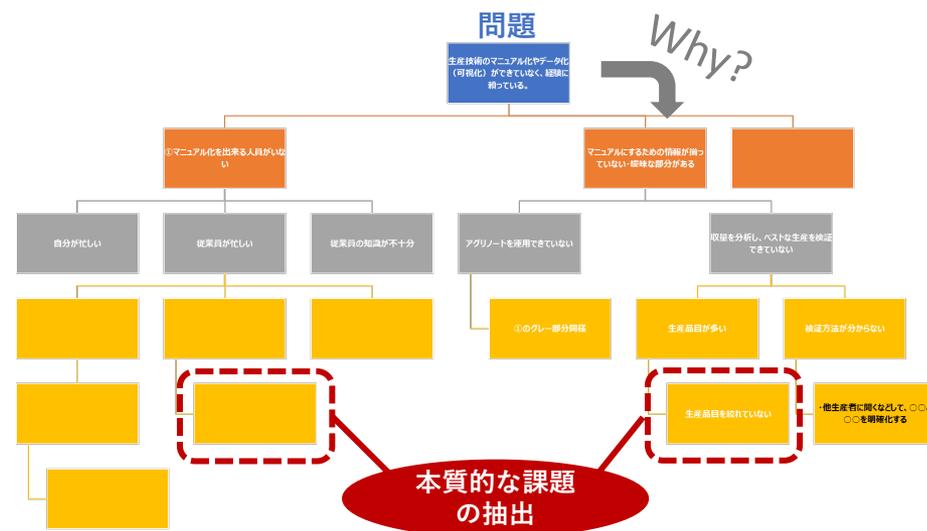
ロジックツリーとは：

問題をツリー状に分解し、その原因や解決策を論理的に探するための手法

問題解決のためのツリーでは、“なぜ?”で原因を掘り下げることにより、本質的な課題はどこにあるのかをさぐり、取り組みの優先順位を決める場面でも役立つ。
※ロジックツリーは他にも、「物事の要素を分解する」「問題の解決手法を検討」「KPIを細分化」するときにも使われます。

【作成にあたっての注意】

- ✓ 漏れなく網羅的に、ダブリなく、を意識すること
- ✓ 外部要因に影響されるものなのか、内部要因で解決できるものなのかを意識（そのほか、自分/他者（従業員等））
- ✓ “自分が”“どういうアクション”を取るべきか、まで深堀りする





SWOTとは

内部要因

<p>強み (Strengths) : 目標達成に貢献する組織 (個人) の特質</p> <ul style="list-style-type: none"> ・引き売りを起点に販売起点の社風が定着 ・農地の集積が進む (兼業化が進捗) ・コアターゲットにあわせた生産品質で、廉価な生産管理を実現 (特別栽培米) ・役員借入で売上げ相当の資金を調達 ・設備投資を極力抑制し償却コストを抑えている ・ビジネスセンスを持った後継者の存在 	<p>弱み (Weaknesses) : 目標達成の障害となる組織 (個人) の特質</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材の定着率が低い ・組織経営となっていない ・経理・記録が不明瞭 ・ビジョン・戦略・スキル等が明文化されていない ・技術の向上・開発が脆弱 ・米、桃以外の新規主要事業が未着手
<p>機会 (Opportunities) : 目標達成に貢献する外部の特質</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地元に市場がある ・兼業化の進展から農地の拡大が可能 ・環境変化で国産農産物や環境保全型産業への注目が高まる ・農業の教育的機能が評価され始める ・農業の様々な分野への展開が行われ始めている ・周辺の大規模農業法人の高齢化とリタイア ・農業労働力 (従業員) の確保が容易になり始めている 	<p>脅威 (Threats) : 目標達成の障害となる外部の特質</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経済環境の変化で消費構造も変化 (安価な農産物の要求) ・米の生産調整自由化等で価格下落の恐れが高まる ・米のコモディティ化がさらに進行 ・農業従事者の極端な高齢化で急速な従事者不足 ・農政変化等の外部要因の影響大

第3図 A社の経営戦略

外部要因

選択と集中→各項目の中で最も強い要素を1～2要素を選択して絞込む。同様に「機会」(チャンス)についても絞り込んで行く→S×Oが、自社の一番の強みになる。

■クロス分析

S×O (強み x 機会)	: 強みを最大限に活かしてチャンスを掴む
W×O (弱み x 機会)	: 弱みを克服することで、チャンスを掴む
S×T (強み x 脅威)	: 強みを活用することによって、脅威の影響を抑える
W×T (弱み x 脅威)	: 弱みと脅威によるマイナスの影響を最小限に抑える

優先順位付けと、実行に移す戦略の絞り込み

7Sとは

組織改革のための現状分析をするためのフレーム。
経営要素の相互関係や課題が把握でき、どこの要素に注力すればいいか明確になる。
高いレベルで整合している必要があるが、組織変革の途中では整合していないのが普通→改善する部分を明確にする。

組織体制とは事業戦略を最も効果的に実行するための体制なため、事業戦略とリンクしていないといけない=7Sで検討することができる。

ハードの3S

- ・戦略 (Strategy)
- ・組織 (Structure)
- ・システム (System)

※環境に合わせた最善策を取る

ソフトの4S

- ・スキル (Skill)
- ・人材 (Staff)
- ・スタイル (Style)
- ・価値観 (Shared Value)

※強制的、短期間では変わりにくい



Fill in the Worksheet
「分析ワークシート」

7Sとは

戦略 (Strategy)	ある一定の目標を達成するために立てられる企業の限られた財的・人的資源の配分を目的とした一定期間の計画ないし行動方針
機構 (Structure)	組織のしくみの特徴 (機能的である、分権化している、など)
システム (System)	一定の報告パターンおよび会議形式のようなルーティンな方法
スタッフ (Staff)	企業内の人員を重要な職種・特質別に分類・配分すること (たとえばエンジニア、企業家型、管理のプロなど)。ライン対スタッフといった意味合いではない
経営スタイル (Style)	経営幹部が組織の目標をどのように達成するかという特徴、およびその組織の文化的特質
経営スキル (Skills)	経営の中心人物ないし企業全体の持つ顕著な能力
価値観 (Superordinate Goals/Shared Value)	組織がその構成員に植え付ける理念あるいは指標となるような概念

<https://www.sbbi.jp/article/cont1/30243>

7Sとは

求められる7Sは、外部要因や時代の変化によっても左右される。
 ソフトの4S（価値観、スキル、人材、スタイル）は、すぐに変えることができないので、
 中長期的に取り組んでいかないとイケない。

	安定成長の時代	市場飽和の時代
戦略	プロダクトアウト (作れば売れる)	マーケティング重視 (顧客をよく見る)
組織	機能別組織 (各人が持ち場をきっちりこなせばよい)	製品別組織 + 顧客別組織 (顧客に対してベストな商品提案をしていく)
システム	管理重視、年功序列 (上からの命令を着実にこなす人が評価される)	エンパワメント型 (担当者に権限委譲。権限委譲できる上司や、自ら考え動く担当者が評価される)
価値観	いいものを手ごろな値段で作ることが大事	顧客を見ることが大事
スキル	コスト管理能力	マーケティング能力
人材	製造に強い人材が多い (営業は接待だけしていればOK)	顧客の要望を汲み取れる営業と統括するマーケティング能力のある人間が必要
スタイル	官僚主義的、内向き志向、社内政治重視	顧客を起点とした行動規範

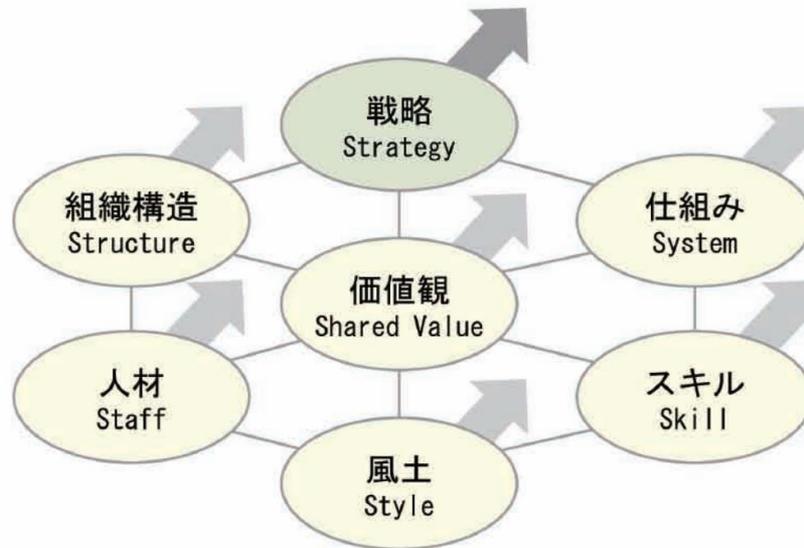
7Sとは

横浜DeNAベイスターズ

読売巨人軍

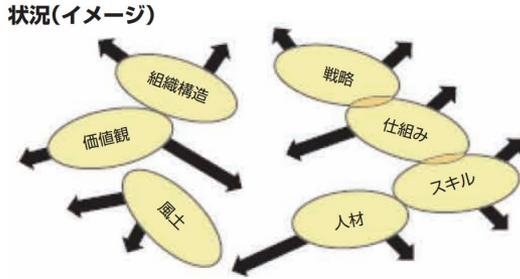
Strategy (戦略)	3点取られたら4点取り返す	王道野球
Structure (組織)	ラミレス監督で成り立っている	規律正しく、紳士
System (システム)	活躍しても年俵は低い	活躍すれば年俵はすぐにあがる
Shared Value (共有の価値観)	目指せAクラス入り	優勝しなければならない
Skill (スキル)	投手力は低い 攻撃力はトップクラス	能力が高い選手が多い
Staff (人材)	選手層が薄い	選手層は12球団一
Style(スタイル)	最後に逆転	決まった役割の人が適材適所にいる

<https://jinzai.or.jp/57037>



戦略のSに他の6つのSのベクトルを合わせる。

7Sとは
 (うまくいっていない組織)



それぞれのSの内容

戦略 Strategy

- 顧客をみない……勝手な「思い込み」「てんこ盛り主義」「総花的」「掛け声」ばかり
- ビジネスシステムのベクトルが合っておらず、一貫性のある施策がとれない
- 「摩訶不思議」な現象が堂々とまかり通る

組織構造 Structure

- 機能別組織で、しかも細分化しすぎたため迷宮型組織になっている……このため機動力が発揮できない
- ミッションが不明確な上、重要な役割が抜け落ちている

仕組み System

- 権限も責任もはっきりしない……だから非生産的な会議が続く。誰も痛みを感じない
- うまく動くための連携の仕組みがデザインされていない

人材 Staff

- 過去の成功体験をアンラーニングできないリーダー層
- これに戦いを挑めない中間層
- 厭戦気分・戦線離脱が広がるスタッフ層

スキル Skill

- 全体観を持ちながら事業や組織をうまく運営するためのマネジメントスキルが弱すぎる
- 戦略立案やコミュニケーション、問題解決に必要な基本スキルが弱い……このため、目に見えぬ膨大なロスが発生

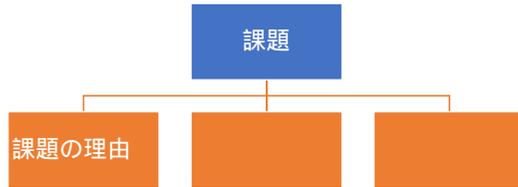
風土 Style

- 内向き官僚主義……言い訳が通りやすく、当事者意識が希薄
- オールドカルチャー……デジタル時代に必要なテンポ/リズム感がない
- 因果関係の「因」を強化する努力をせずに、「果」を追い求める
(構造的な改革より、高いゴール設定や即効性を好む)

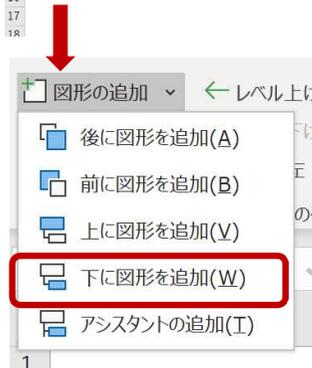
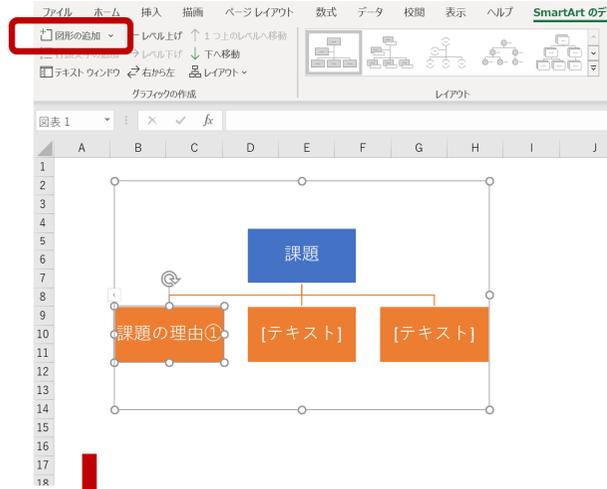
価値観 Shared Value

- 大艦巨砲主義……大きさ(数字)重視、満艦飾(てんこ盛り)好き
- 「我々が市場をよく知っている」……だから市場から学ぼうとしない
- これまで何度かあったように、いずれ世の中をリードするカリスマが出てくると期待する(カリスマ降臨願望)

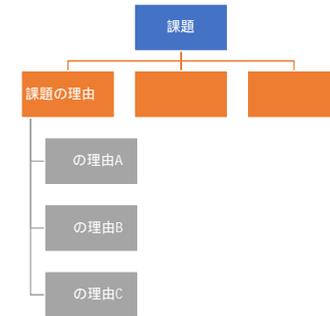
ロジックツリーの作成方法 (Smart Art操作)



1) 「課題の理由」の下に1つ枠を設けたい場合、「課題の理由」をダブルクリックして選択
画面左上[図形の追加]のマークから[下に図形を追加]を選択。



2) 同じ動作を3回繰り返すと、の理由が3つ作成できます。



生産技術のマニュアル化やデータ化
(可視化)ができていない、経験に
頼っている。

マニュアル化出来る人員がい
ない

自分が忙しい

従業員が忙しい

従業員の知識が不十分

のグレー部分同様

生産品目が多い

検証方法が分からない

生産品目を絞っていない

・他生産者に関くなどして、
を明確化する

と

マニュアルするための情報が揃っ
ていない・曖昧な部分がある

アグリノートを運用できていない

収量を分析し、ベストな生産を検証
できていない

のグレー部分同様

生産品目が多い

検証方法が分からない

生産品目を絞っていない

・他生産者に関くなどして、
を明確化する

と

課題

課題の理由

分析ワークシート

0. ミッション・ビジョン・バリュー (MVV)

Mission	
Vision	
Value	

0. KGI(実現すべきゴール)

--

1. クロスSWOT分析

		内部環境	
		強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
外部環境	機会 (Opportunities)	強み × 機会	弱み × 機会
	外部環境でプラス・チャンス・追い風になる要素 ・ ・ ・	チャンスを生かして強みを発揮できる戦略 ・ ・ ・	弱みを克服・カバーしてチャンスを生かせる戦略 ・ ・ ・
	脅威 (Threats)	強み × 脅威	弱み × 脅威
	外部環境でマイナス・ピンチ・向かい風になる要素 ・ ・ ・	強みを生かしてピンチを乗り切る戦略 ・ ・ ・	弱みを克服・カバーしてピンチを乗り切る戦略 ・ ・ ・

2. 7S分析

戦略 Strategy	
組織 Structure	
システム System	
スキル Skill	
人材 Staff	
スタイル Style	
価値観 Shared Value	

優先する経営戦略 (CSF)

1	
2	
3	

3. 財務指標

項目	財務指標	計算式	現状	全国水準	比較	ベンチマーク	比較2	望ましい水準	備考
収益性	総資本経常利益率 (%)	経常利益 ÷ 総資本 × 100	11.8	8.4	○			-	
効率性	総資本回転率(回)	売上高 ÷ 総資本	1.29	0.8	○			-	
安全性	流動比率(%)	流動資産 ÷ 流動負債 × 100		314.4				150以上	

- ・財務指標は、自身の経営で意識したいもの且つ、全国水準・地域水準など、数値がオープンになっているものを探して入力ください。
- ・上記のものはサンプルです。セルフワークシートとして、自由に加工してご利用ください。
- ・各指標について比較したら、水準との差異がなぜ発生しているのか、さらに細かく分析をしてください。(特定のコスト比較等。ベンチマーク分析では一般に、財務を起点に、組織・人材、経営基盤、商品、業務プロセスを比較分析していきます。)