

平成22年度 「調査・研究事業」

農業経営診断実践マニュアルに関する調査研究

報 告 書

平成22年02月

社団法人 中小企業診断協会

はじめに

中小企業診断協会東京支部アグリビジネス研究会は、日本の農業の活性化と経営改善のために設立した研究会です。

中小企業診断士は、中小企業が専門のため、自然を相手とした農業に対して、別世界の分野と
思い避ける傾向にあります。しかし、基本的な農作物の種まき、肥料、除草、刈り取り、出荷な
どを会計処理と連動して理解すると、中小企業の指導も農家の指導と同じであることが分ります。
農業と中小企業の違い（育成、土壌、収穫サイクル、天気の影響など）を理解することで、今ま
での中小企業支援で養ってきたノウハウが農業支援でも活用できます。

本マニュアルの特徴

- 1 農業経営診断が実行できるようになりたい方の初心者マニュアル
- 2 農業経営の見える化を進めていくために、バランス・スコアカードの活用や生産管理手法
などの新しい農業経営診断フレームワークを取り入れている
- 3 農業経営診断フレームワークの実効性を検証している

本マニュアルが、我々の仲間である中小企業診断士が農業分野へ参入する手助けになれば幸甚
です。

平成 23 年 02 月 28 日

社団法人中小企業診断協会 東京支部
アグリビジネス研究会 山下 義
中小企業診断士 伊能 賢一
中小企業診断士 巖淵 竜太郎
中小企業診断士 大石 正明
中小企業診断士 川瀬 全市郎
中小企業診断士 岸本 健志
中小企業診断士 近藤 穰
中小企業診断士 佐藤 陽一
中小企業診断士 松井 淳
中小企業診断士 村上一幸
中小企業診断士 山崎 隆由

目 次

第 1 章 日本農業の現状と対応	1
1. 高齢化と生産と消費の縮小	1
2. 2 階建ての 1 階部分が弱い。	2
3. 改善の動きも活発である	3
4. 2 階部分は飼料輸入依存型	3
5. 土地依存から離れ規模拡大進む	4
6. 規模拡大に対応した管理技術の整備	5
第 2 章 農業に必要なマネジメントサイクル	9
1. 農業と商業、工業との違い	9
2. 企業的経営としての農業	14
3. 経営マネジメント	18
4. 農業経営の計画	20
第 3 章 見える化	25
1. 「見える化」とは	25
2. 見える化の体系	27
3. 見える化を行う上で必須なこと	29
4. 見える化の具体例	30
5. 農業における「見える化」の活用	34
6. 参考	36
第 4 章 農業経営にバランスドスコアカード (BSC) の導入	37
1. 何故バランス・スコアカードか	37
2. バランス・スコアカードとは何か	38
3. バランス・スコアカードの基本モデル	39
4. バランス・スコアカード (以下 BSC) の進め方	42
5. バランス・スコアカードで使用する書式及び考え方イメージ図	44
6. 農業経営とバランス・スコアカード	52
第 5 章 農業の財務分析と原価計算	53
1. 財務分析	53
2. 農業の財務診断	58
3. 農業における原価計算	73

第6章 農業マーケティング（販路開拓・拡大）	78
1. マーケティングとは	78
2. マーケティングを構成するMM（マーケティング・ミックス）	86
3. ビジネスシステム（バリューチェーン） - 消費者・市場・流通	88
4. 農業マーケティングの実践	91
5. 花卉市場の動向と花卉のマーケティングのポイント	94
第7章 人事・労務管理	103
1. 総論	103
2. 基本知識	103
3. 人事・労務管理	110
4. チェック表（労務・人事管理）	112
第8章 農業経営及び生産に生産管理手法の導入	115
1. 何故生産管理手法か	115
2. 生産管理とは	117
3. 生産管理手法の農業への活用方法	120
第9章 農業経営診断の進め方	143
1. 農業経営診断の基本	143
2. 予備調査の進め方	145
3. 現場調査の進め方	147
4. 面接調査	150
5. 本診断	152
6. 経営診断の総合的評価の進め方	153
7. 経営計画の策定	155
8. 農業経営計画のフレーム作り	156
9. 農産物生産者と販売者とのPDCAサイクルの連動	159
第10章 経営改善に係るご提案	160
1. 経営改善に係る提案目的	160
2. 現状のまとめ	160
3. 業績悪化の原因	164
4. 経営改善の方向性	167

第 1 1 章 発展する農産物直売所の課題・対応	171
1. その現状と問題点	171
2. 直売所の存在意義と課題	172
3. 中抜き・合理的安さのレベルは	174
4. これからの直売所はどうあるべきか	175
5. 顧客の買物行動を見る	179
6. 顧客ニーズとターゲット	180
7. 経営の参考数値	182
第 1 2 章 六次産業化と地産地消について	184
1. はじめに	184
2. 我が国農業の現状	184
3. 我が国農業発展のための課題	187
4. 我が国農業発展のための方策	189
5. 用語の定義	195
第 1 3 章 TPP と農産物の貿易自由化について	196
1. TPP とは	196
2. 農産物を含む貿易自由化についての問題点	200
3. 今後必要な取り組みや施策	210
おわりに	215
参 考 文 献	216
図 表 目 次	219

第1章 日本農業の現状と対応

1. 高齢化と生産と消費の縮小

日本農業の将来について、いまTPP問題もあり活発な議論が各界でされている。そして高齢化、農家数や就業人口の減少、新規就農者の少なさ、耕作放棄地の増加、農業生産高の縮小、食料自給率の低迷と問題があまりにも多く、議論を複雑にしている。数字的なものは、表1・2を参照してほしい。

このまま推移すれば、基幹的従事者は平成47年に200万人を維持するものの、矛盾するが47年には販売農家（注1）や主業農家（注2）がマイナス数値になってしまうし、就業者の平均年齢は約70才になり、耕作放棄地は47万haになる・・・という深刻な状況にある。

消費面でも景気長期低迷や小売り等の巨大チェーンのバイイング・パワーの増大、輸入農産物の拡大、少子・高齢化による消費縮小、農産物価格の低迷、消費傾向の変化と多くの課題を抱えている。米の1人当たり消費は最盛期の昭和37年に118.3kgだったものが、平成19年には61.4kgと48%減である。また野菜にしても「20代の消費は半分で、将来全体消費が半分になる可能性がある」（藤沢研二「農産物マーケティング」）との指摘もある。

図表 1-1 農家数と従業者数の推移

単位：万 （農業センサス他統計 ※印は21年推定値）

区分	H2年	H7年	H12年	H17年	H22年推定
農業就業者平均年齢		59.1	61.1	63.2	65.8
65才以上割合%	26.8	39.7	51.2	57.4	※60.4
農家数	383.5	344.4	312.0	284.8	252.9
販売農家戸数	297.1	265.1	233.7	196.3	163.2
主業農家戸数	82	67.8	50.0	42.9	※31.8
農業就業人口	482	414	389	335	261
農業基幹従事者	293	256	240	224	※219
新規就農者	1.6	4.8	7.7	7.9	※6.0
農家世帯員数		1,204	1,047	837	※662
耕地面積（万ha）	524	504	483	469	※461
耕作放棄面積（万ha）	21.7	24.4	34.3	38.6	39.6

図表 1-2 農業生産関係の数字

(農水省統計 ◇は22年度推定)

区分	H2年	H7年	H12年	H17年	H21年推	
農業生産額 (兆円)	13.7	12.3	10.6	9.9	※ 9.7	
農業純生産 (兆円)	6.1	5.1	4.0	3.6	※ 3.3	
食料自給率 (熱量)%	48	43	40	40	41	
食料自給率(生産額)%	75	74	71	69	65	
農産物輸入額 (億円)	41,904	39,186	39,714	47,922	55,304 (19年)	
農業総算出額 (億円)	114,927	104,498	91,295	85,119	◇80,721	
内 訳 け	米	31,959	31,861	23,210	19,469	◇16,559
	野菜	25,880	23,978	21,139	20,327	◇19,333
	果物	10,451	9,140	8,107	7,274	6,962
	畜産物	31,303	25,204	24,596	25,057	◇24,952
	その他	15,334	14,317	14,242	12,992	◇12,915

2. 2階建ての1階部分が弱い。

農業について深く認識してもらうため、その本質にも触れながら現状を述べたい・・・。

同じ農業と言っても、耕種部門と畜産部門（施設園芸は類似性あり）では抱える問題が異なる。農業は2階建ての産業である。庭つきの1階部分が耕種部門である。稲作、麦・雑穀作、露地の野菜作、施設園芸、果樹作などがこれに属する。土地を「工場」とし、太陽のエネルギー、空気中の炭酸ガス、水、地中の養分を「原料」として、炭素同化作用や機械・設備を利用して「加工」を行う。そして、炭水化物、蛋白質、脂肪、ビタミン、ミネラルを含む「食品」という商品を生み出す。施肥や農薬散布、温度や土壌の水分調整などの肥培管理は「生産工程管理」と言える。

日本農業の悲劇は、庭を含む1階部分が極端に狭いことだ。国土に占める農地面積は12.6%で、欧米の40～70%に比しすこぶる低い。このため平均すると1農家の農地は平成22年で2.2haに過ぎない。オーストラリア3,241ha、アメリカ178ha、イギリス57ha、フランス45ha、ドイツ41ha、EU平均は16haである。

土地が狭ければ、太陽光というタダのエネルギーを少ししか利用できない。耕地面積に比例して収穫量、粗収益、所得は少なくなる。機械化・省力化もままならない。また栽培の各段階に合わせた機械・設備を持ったばあい、欧米に比し機械や設備の稼働率が低く、償却費も割高について、所得率や利益率やその絶対額も低くなる。固定資産回転率は工業では平均的に年3.3回転、小売業では7.8回転だが、稲作では50haの場合でも平均1.4回転（農水省経営指標より）に過ぎない。

儲からないから新規就農者が少なく、就農者の高齢化、就業人口の減少、耕作放棄地の増加等が進むことになる。

3. 改善の動きも活発である

現状改善の明るい流れもある。経営耕地面積別の経営体の増減率を見ると、都道府県では2年／17年対比で5ha以下はどの規模も減少しているが、5～10haでは10.8%、10～20haでは35.7%、20～30haでは89.9%、30ha以上では142.8%と大規模経営の伸びが高い。北海道でも50ha以下はマイナスだが、50～100haは5.7%増、100ha以上は28.7%と伸びている。

北海道では専業農家ですら後継者が不在で、水田を手離すケースがあるが、すでに40haを持つ水田作農家A（米、麦、大豆作の複合）は、「水田10a23～33万円といった値で買える。家族3人ほどで、田植え期は別だが80～100haの稲作は可能なので購入による拡大をしたい」と言う。すでに同じ地区に100ha経営もあった。

野菜の露地栽培で年2作以上回転させ、3.5haで年商5,500万円、推定所得2,600万円（従業員給与を含む所得）の例にもぶつかった。九州地区の促成のハウス野菜地区では4～5haでも一般サラリーマン並みの所得を得ている。水田作と比べ土地の制約は軽減される。なぜかと言えば、土地利用の回転を高め、地域によっては冬場にもハウスやトンネル栽培をして、労力や機械・設備の稼働率を高めることが出来るからだ。固定資産回転率は、露地野菜24品の平均が2.53回、施設栽培6品平均では1.85回になっている。

土地依存型の農業の場合、日本的なハンディキャップは大きく、稲、麦、大豆、てんさい、そば、さとうきび、原料用バレイショ・かんしょ、米粉用稲、飼料稲などに戸別所得補償方式という支援策が採られている。しかし、TPPなどにより関税引き下げが仮に進めば、税金投入額は再現なく拡大する。やはり①経営規模拡、②省力技術の導入等による生産性向上、③美味・安全・栄養価などのこだわりによる付加価値の増大が不可欠である。②のためには工場管理手法等の導入といったあらゆるイノベーションが求められ、診断士の出番である。

4. 2階部分は飼料輸入依存型

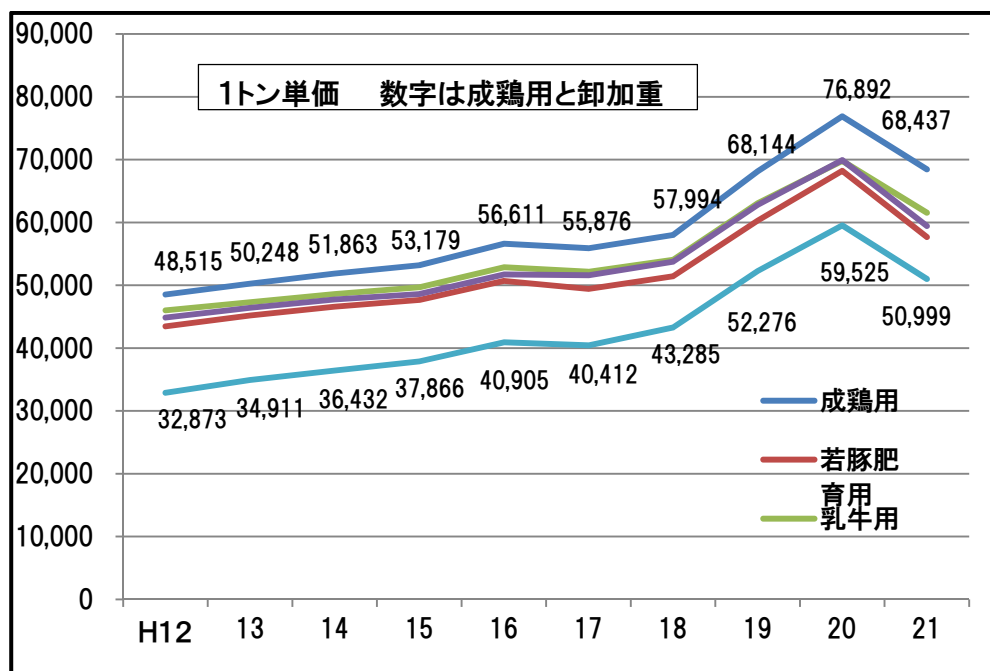
さて2階部分は養鶏、ブロイラー（鶏肉）、養豚、酪農、肉牛肥育といった畜産部門である。これは1階部分で得た農産物や牧草などを「原料」とし、畜舎や牧場といった「工場」を利用し、家畜の消化・吸収といった「加工装置」を使い卵、肉、牛乳等に2次加工するものだ。ストレスや病気といったことで、この装置が動かなくなることもある。HACCPやISOの手法を導入する必要がある。

重要なのは、日本の1階部分の面積が少ないため、飼料だけでなく牧草まで大幅に輸入に頼っていることだ。内階段からでなく広い外階段（輸入）に高度に依存していることになる。飼料自給率は平成21年現在26%に過ぎない。74%の輸入分を国内で生産すると1,200万ha、日本の全農地461haの2.5倍の面積が必要になる。乾草にしても、オーストラリアやカナダでは専門の乾草業者がいて省力・計画生産するから、国内の自家製品より安くなる。

カロリーベースの食料自給率が低いのも飼料輸入のためだが、国内の乳・肉類の生産を拡大すればするほど自給率が低下するといった矛盾がある。日本の場合、カロリーでなく金額ベースの自給率で見ていくことも必要になる。

問題は飼料が外国依存のため、バイオエタノール化や新興国における畜産の伸び、異常気象等により、表-3のとおり年々飼料価格が上昇、特に平成19・20年度は高騰した。飼料の値上がりの度に飼育農家数は減少しているのも事実である。このため、農畜連携の下に飼料米の本格的な増産策が打ち出され、飼料米は鶏、豚に、飼料稲全体は酪農等に利用されている。10a当たり1,000kgの収量確保も可能になりつつある。また10a8万円の所得補償金も支払われるようになっている。

図表 1-3 畜種別の飼料小売価格と加重平均の工場渡し卸価格（農水省統計）



5. 土地依存から離れ規模拡大進む

ところで日本の畜産は、飼料を外国に依存し「土地依存の桎梏」から離れることで、逆に表-4のとおり大規模化が進んだ。酪農を除けば規模が増えるにしたがい、頭羽数シェアが高く

なっている。酪農にしても平均規模は都道府県で成雌牛平均28頭、北海道51頭であるが、ドイツとフランス31頭、イギリス72頭、アメリカ88頭、オーストラリア168頭となり、北海道の酪農はヨーロッパレベルを超えるかこれに近い水準にある。養鶏では10万羽超えや100万羽養鶏も見られる。養豚でも肥育牛でも年10,000頭とか年1,000頭との出荷も多数見られるようになった。

図表 1-4 頭羽規模別の飼育頭羽数比率 (農水省統計)

酪農(飼養頭数)		肉牛(飼養頭数)		養豚(肥育豚数)		養鶏(成鶏羽数)	
規模	構成比	規模	構成比	規模	構成比	規模	構成比
30頭未満	13.4	20頭未満	13.7	3百未満	3.2	5千未満	1.4
50頭未満	21.9	50頭未満	11.1	5百未満	3.8	1万未満	2.3
80頭未満	26.1	100頭未満	10.6	千未満	11.4	5万未満	17.9
百頭未満	9.7	200頭未満	13.2	2千未満	17.7	10万未満	14.1
百頭以上	28.0	200頭以上	51.4	2千以上	59.7	10万以上	64.3
子畜のみ	0.9	内500頭上	(32.2)	肥育豚ゼロ	4.2		

自働給餌・給水、自働排糞機(バンクリーナーによる)、トラックターによる排糞、窓のない人工環境のウインドレス鶏舎、牛が自働的に搾乳にやって来るミルクング・パーラー・・・など先進・先端技術の導入も進み、多頭羽化が進んできた。工場管理技術の応用場面も多い。

6. 規模拡大に対応した管理技術の整備

(1) 法人化に沿った実務教育

農業の担い手不足は深刻な問題。農地法の平成22年度に「土地の所有から利用」へと

大転換をとげ、新規就農者、外部参入者の就農をより容易にした。しかし「儲かる体質」が就農促進に不可欠である。

日本農業の体質、つまり・①耕種農業における経営面積の狭さ、②畜産における輸入飼料への依存・・・といった限界を考えると、省力によるコストダウン+付加価値販売といった両面の追求が求められる。これを追求するには法人化も進め、科学的管理を推進する必要がある。また、集落営農(注3)ほか法人のグループにより、機械・設備を共有するとか、作業の一部を外部委託にするなどし、固定資産回転率を上げ、償却費を下げるシステム作りも必要である。

2010年の農業センサスによれば、販売のあった経営体は150万7,000で、法

人化している経営体は2万2,000で1.5%に満たない。内訳は会社1万3,000、農事組合法人5,000、各種団体4,000、その他1,000である。複式簿記の教育は盛んだが、利益を出し拡大再生産していくためのマネージメント、マーケティングの教育は不十分である。その証拠に、部門別の労力、経費計算をし、商品別に原価、利益や所得を把握している例は5%もない。まずこれらの面の実務教育こそが農業近代化の第1歩で、診断士がとりかかれる場面である。

(2) IT化に沿ったシステム構築

つぎに重要なのは、日々の農場管理や計数管理が容易にできるシステムの構築である。宮崎県の新福青果は、従業員52名、273圃場に分かれた93haの直営農場、近隣に667戸の契約農家を持つ経営だ。富士通と提携し、GPSを利用し誰が、いつ、どこで、どれくらい働いたかをつかみ、タッチパネル式のパソコンで現場から作業内容を知らせ、区画ごとの成育状況や土壌条件をカメラとセンサーでつかんで知らせ、総べて記録される。

こうした管理ITシステムの構築と提案なしには、「記録が面倒」ということで、部門別管理等を説得しても事態は進まない。もちろん「そりまち会計ソフト」等によっても労力や経費の記録が簡便にできるが、タッチパネル式の管理に勝るものはない。

IT化は乳牛や肉牛の発情期の発見のためにも利用されている。足に付けた歩行計→アンテナ→パソコン→人工受精と進む。発情すると歩行頻度が高まるのをパソコンで知るのだ。農工連携で、コンサルタントが発情を一括管理し、携帯電話等で知らせるシステムを構築してもいる。酪農では固体別の搾乳状況を記録し、個体に合わせて搾乳するロボットも利用され始めている。総べてITによるシステム化である。診断士のIT分野での農業進出は無数の可能性がある。

(3) 6次産業化・農商工で付加価値増大

生産→加工→販売に至る農業の6次産業化事業、農商工連携事業は地域活性化の要であり、付加価値販売に不可欠で、工業・商業を知る診断士の貢献できる場面である。地域の商工会や商工会議所に属する会員には問屋、小売店、飲食店も多い。事業で苦勞する販売チャンネル面の第一の候補はこれら会員である。広くマーケティングの面でも診断士の人脈が生きてくる。

農水省では、「攻めの農業」を謳い、農産物の輸出戦略にも力を入れている。中国の米事情を知ると、富裕層を狙った良質米の販売が夢物語でないことが分かる。中国は日本の物価の1/10と見て良いようだが、すでに中産階級（年4～12万円＝60～180万円）が6,500万世帯、富裕層（年12万元以上＝180万円以上）が420万世帯いて、これらは日本と違い30代が中心という。富裕層を中心に現在、日本産米は1

kg 1,400～1,500円で小売りされている。これは日本の価格の3倍にも当たる。中国の一般在来種1kg45円平均、高級在来種100円、現地日本品種155円、タイ産香米210円に比したらばらばらに高いが売れているのだ。これはリンゴ、その他の農産物についても言える。農産物の海外マーケティングのために、診断士の国際化も促進されることを期待したい。

(注1) 販売農家・・・経営耕地面積が30a以上、または農産物販売額が年50万円以上。

(注2) 主業農家・・・農業所得が50%以上で、65才未満で年60日以上農業に従事する者がいる農家。

(注3) 集落営農・・・20ha（地域により緩和策）の農地を集積し、共同作業方式ないしオペレーター方式で運営。5年後の法人化を目指す。零細経営の近代化策。各種の補助、税制上の特典付加。

図表 1-5 食料・農業・農村関係主要指標の推移

		昭和40年	50	60	平成2年	7	12	17	21	27		
		1965年	1975	1985	1990	1995	2000	2005	2009	2015		
自給率	食料自給率（供給熱量ベース）	%	73	54	53	48	43	40	40	* 41	45	
	（生産額ベース）	%	86	83	82	75	74	71	69	* 65	76	
	飼料自給率	%	55	34	27	26	26	26	25	* 26	35	
食料消費・食生活等	供給純食料 （1人1年 当たり）	米	kg	111.7	88.0	74.6	70.0	67.8	64.6	61.4	* 59.0	—
		小麦	kg	29.0	31.5	31.7	31.7	32.8	32.6	31.7	* 31.1	—
		野菜	kg	108.1	110.7	111.7	108.4	106.2	102.4	96.3	* 94.2	—
		果実	kg	28.5	42.5	38.2	38.8	42.2	41.5	43.1	* 40.1	—
		肉類	kg	9.2	17.9	22.9	26.0	28.5	28.8	28.5	* 28.5	—
		牛乳・乳製品	kg	37.5	53.6	70.6	83.2	91.2	94.2	91.8	* 86.3	—
		魚介類	kg	28.1	34.9	35.3	37.5	39.3	37.2	34.6	* 31.5	—
		油脂類	kg	6.3	10.9	14.0	14.2	14.6	15.1	14.6	* 13.9	—
	脂質割合（供給熱量ベース）	%	16.2	22.8	26.1	27.2	28.1	28.7	29.0	* 28.8	—	
	朝食欠食率	（20歳代男性）	%	—	15.5	23.5	25.5	30.8	30.5	33.1	* 30.0	—
（20歳代女性）		%	—	11.7	14.7	14.3	18.2	16.3	23.5	* 26.2	—	

資料：農林水産省「食料需給表」、厚生労働省「国民健康・栄養調査」（2005年、2008年）、「国民栄養調査」（1975～2000年）
注：1) 食料自給率、供給純食料、脂質割合については、年度ベースの数値
2) *は平成20年(2008年)の数値
3) 平成27年(2015年)の目標値については、「食料・農業・農村基本計画」（平成17年(2005年)3月)において示されたもの

- 農業生産額は、平成2年度（1990年度）をピークに米を中心に減少傾向。農業所得（農業純生産）も、平成19年度（2007年度）には平成2年度（1990年度）から半減。
- 販売農家数は、長期的に減少を続け、平成21年（2009年）は170万戸。主業農家数も35万戸にまで減少。基幹的農業従事者数は191万人に減少し、65歳以上の者の占める割合が6割。新規就農者数はこの10年は6万～8万人、そのうち39歳以下の新規就農者は1万2千～1万5千人で推移。
- 耕地面積は、昭和36年（1961年）をピークに長期的に減少し、平成21年（2009年）には461万ha。一方、耕作放棄地面積は年々増加するとともに、耕地利用率も大きく低下。
- 農村では、若年人口の都市への流出等により、人口減少と高齢化が進行。平成17年（2005年）には、総人口に占める農村人口の割合は34%まで低下し、農村における65歳以上の者の割合は24%まで上昇。近年は、景気の悪化を受け兼業機会も減少し、非常に厳しい状況。

図表 1-6 食料・農業・農村関係主要指標の推移

		昭和40年	50	60	平成2年	7	12	17	21	27	
		1965年	1975	1985	1990	1995	2000	2005	2009	(基本計画の目標) 2015	
生産額	農業生産額	兆円	3.5	10.1	13.7	13.7	12.3	10.6	9.9	*1 9.7	—
	農業純生産	兆円	2.0	5.1	6.0	6.1	5.1	4.0	3.6	*1 3.3	—
農家	販売農家数	万戸	—	—	331	297	265	234	196	170	—
	主業農家数	万戸	—	—	—	82	68	50	43	35	—
農業労働力	基幹的農業従事者数	万人	894	489	346	293	256	240	224	191	—
	(平均年齢)	歳	—	—	—	—	59.6	62.2	64.2	65.7	—
	(65歳以上の割合)	%	—	14.1	19.5	26.8	39.7	51.2	57.4	60.4	—
	新規就農者数	万人	17.6	10.4	9.4	1.6	4.8	7.7	7.9	*2 6.0	—
	(39歳以下の新規就農者数)	万人	—	—	2.1	0.4	0.8	1.2	1.2	*2 1.4	—
	集落営農	万組織	—	—	—	—	—	1.0	1.0	*3 1.4	—
	農業生産法人数	万法人	—	0.3	0.3	0.4	0.4	0.6	0.8	1.1	—
農地	耕地面積	万ha	600	557	538	524	504	483	469	461	450
	耕作放棄地面積	万ha	—	13.1	13.5	21.7	24.4	34.3	38.6	—	—
	耕地利用率	%	123.8	103.3	105.1	102.0	97.7	94.5	93.4	*2 92.2	105
農村	農村人口	万人	5,101	4,812	4,770	4,546	4,432	4,412	4,344	—	—
	(対総人口比)	%	52	43	39	37	35	35	34	—	—
	(65歳以上の割合)	%	8	10	13	15	18	21	24	—	—

資料：農林水産省「農業・食料関連産業の経済計算」、「農林業センサス」、「農業構造動態調査」、「耕地及び作付面積統計」、農林水産省調べ、総務省「国勢調査」

注：1) 農業生産額、農業純生産については、年度ベースの数値

2) *1は平成19年(2007年)の数値、*2は平成20年(2008年)の数値、*3は平成22年(2010年)の数値

3) 新規就農者数については、平成20年(2008年)は雇用就農者を含むため接続しない。

4) 農村人口については、昭和40年(1965年)の数値に沖縄は含まれていない。

5) 平成27年(2015年)の目標値については、「食料・農業・農村基本計画」(平成17年(2005年)3月)において示されたものの

第2章 農業に必要なマネジメントサイクル

1. 農業と商業、工業との違い

(1) 生命産業としての農業

農業とは耕地に作物を栽培して食料や飼料を生産し、牧草や飼料によって生き物を飼育し、人間が生きていくために必要な食料を供給する産業である。

農業生産は、工業生産と違って、植物や動物などの生物にかかわる生産であり、自然や地域の気候、その他生態系の影響を強く受けるところに特徴がある。

農業と工業の最大の違いは、農業における生産対象は動物であったり植物であったりする生命体であることである。これが農業は生命産業とも呼ばれるゆえんである。

対象物が生き物である限りにおいて、その生産（栽培・肥育）には自然条件としての気候、地勢、環境等大きな制約条件との厳しい戦いが必然となっている。また、生産拠点、必須な経営資源としての農地は移動できず、従ってその土地に適した栽培品目しか作付け出来ない。

天候不順が続けば野菜の色づきは遅れ約束した量が収穫・出荷できずペナルティーを要求されるなどの不条理な取引事例も見られる。台風が来ればせっかく手塩に掛けたりんごが落下、傷物となり出荷ゼロといったようなケースも農業の宿命として挙げられる。

図表 2-1 農業と工業の違い

	農 業	工 業
生 産	原則年1回、要転作・輪作	通年生産、24時間操業可能
生産拠点	土地は移動できない	最適な場所が選べる
生産対象	動物・植物など生命体	非生命体
生産管理	お天道様次第	科学的管理
保管・流通	鮮度重視・全量保管	ジャストインタイム
労 務	家族労働	雇用
品 質	ばらつきが大きい	均一が取引の前提条件
投資回収サイクル	3年～7年と長い	1年～3年位で判断

(出展 農商工連携等人材育成事業研修テキスト農業分野 食と農研究所)

このほか、生命体であるがゆえに“ばらつき”も避けられず、かつ生産量の20%強の物が格別品（規格外品）として廃棄の対象になっている。すなわち工業社会では当たり前の計画生産や品質管理が難しい理由がここにある。

近年の農業は、農業技術の進歩により、生物生産が人工的にコントロールできる面が多くなってきている。品種改良での遺伝子組み換え、野菜の養液栽培など、これまでの自然や土地にたよる農業生産の特質に変化がおきている。

しかしいくら技術が進歩しても、土地や太陽エネルギーを最大限に活用した農業生産がこれからも中心となることは変わりはない。

(2) 経営的条件の違い

① 日本の農業経営の特徴

1) 耕地が分散化されている

欧米の耕地は一般に集団化された農場が多いが、日本の耕地は、北海道などの一部をのぞき、耕地が分散化されている状態にある

2) 稲作中心の農業である日本の農業は、豊富な水を活用した稲作農業が中心である

3) 集約的な耕地耕地が狭いため、集約的な農業が行われていた

4) 園芸的な農業が増えている

近年、畑には、ムギや飼料作物よりも、野菜、花木、果樹などの園芸作物の栽培がふえ、手作業や技術が優れている

② 農村の移り変わり

高度経済成長以前の農村は、ほとんど農業収入にたよっている農家を中心に構成されていた。今では、都市化が進み、他産業に従事する人が多くなり、かつてのような農家を中心とした集落から、工場の誘致、住宅地の建設などに伴いいろいろな人びとが住む集落へと変貌してきた。

農村では、村づくりや生活環境、土地改良、水路の管理など、とくに集落での協力と連携が重要である。都市化が進むと、農村における協力や連携がむずかしくなってくる。

③ 農業の担い手

担い手とは、文字通り「明日の農業の担い手」であり、認定農業者（耕種・畜産の全部門）と集落営農（水田作）により、土地利用、融資、補助金、税の特典、経営指導など政策的支援を総て担い手に集中させ育ててきた。しかし近年、新たに農業に加わってくる新規就農者数、定年帰農を含めても年々数万人しかいない。近年の農業労働力の高齢化の原因のひとつは若い農業労働力の補充が著しく少なくなっているから

である。

④ 農業経営の考え方

農業経営も経営であるため、一般企業と同じように農業経営を考える事はできるが、農業は生命産業であり、食料を供給する役割だけでなく、

- a. 国土の保全
- b. 水源のかん養
- c. 自然環境の保全
- d. 良好な景観の形成
- e. 文化の継承等様々な役割

を有しており、その役割による効果は、地域住民をはじめ国民全体が享受し得るものである。こうした農業の特性を理解することが農業経営には重要である。

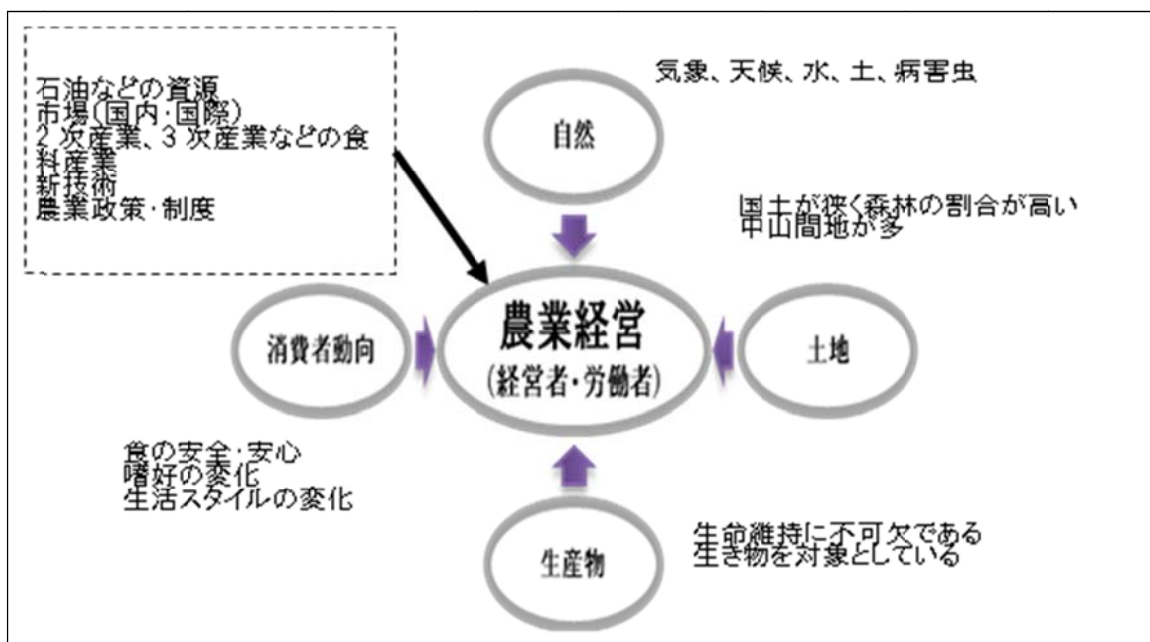
⑤ 農業経営へ影響を及ぼすもの

農業経営への影響は、農業の特性でもある生命産業であることと下記のような主要因が存在する。

1) 農業は人の口に入る植物・動物という農産物を生産する

生物生産の側面を有し、機械化が困難で、高能率を実現することが難しいだけでなく、人の口に入る農産物作りのため、安全・安心の観点から品質・鮮度維持も難しい産業である

図表 2-2 農業経営に影響を及ぼす環境



(出展 農商工連携等人材育成事業研修テキスト農業分野)

1) 土地を基本的に生産要素としている

重要な生産要素である土地は、移動することができないだけでなく、地域性がありどこも同じではないことと日本では人口が多い割に国土が狭く、森林の占める割合が高いため、1戸当たりの耕地面積が狭く、より生産への影響が大きくなっている

2) 生産には、土地以外の自然からの影響も大きく受ける

気候、天候、水、土、病害虫などのコントロールは基本的にできない

3) 市場の影響を受けやすい

経営の安定を考えると市場における価格変動に大きく左右され、それは国内だけではなく、国際市場にも影響を受けやすい

4) 土地と生産物をつなぎ合わせるためには作業が必要である

生き物の種類や生育に合わせて、限られた期間内に労働をしなければならず、きまった時間に作業を行うことは困難であり、労働対象を日々観察したり、長い目で仕事の流れや成果を捉えたりすることが必要になる

上記のような外部環境の要因も経営に大きく影響するが、最近では農業経営を行う上で経営者の能力や労働条件という内部環境要因が大きく影響するといわれ始めている。

(3) 経営体制の違い

① 特徴

農業経営の形態は、家族労働中心で営まれる家族経営が主流を占めている。家族経営は、家族の生活と幸せの向上を目的として営まれる。家族家で得た収入は、農業経営の維持・発展と家族の生活をささえるために使われる。最近では、農業経営の法人化が進み、家族ではない労働者を雇った企業経営も増えている。家族経営において、担い手の高齢化や後継者問題に、なっている状況のもとで、企業家的なかたちの経営が重要となってきた。このように農業経営のかたちは、個人事業である家族経営と会社組織である企業経営が混在している。

家族経営の最も大きな特徴は、家族経営がおもに家族労働力によってなわれていることである。

② 家族労働力

通常、重要な仕事は経営者、その補助的な仕事は、その経営者の家族が主に行う。仕事の内容に応じて、家族の間にだいたいの役割分担ができていく。

アメリカの一部の家族経営のように、経営者は労働者の指導や監督、対外交渉、家族は経理等の経営管理の労働に専念し、農作業はほとんど雇用労働者にまかせる場合

がある。

③ 経営と家計の未分離

家族経営では、経営と家計が分離できていないばあいが多い。販売用の農作物の一部が自家消費に回されるが、経営と家計とのあいだで決済がされることは少ない。また運転資金の一部を生活費に立て替えたりすることも多い。

④ 家族経営の長所と短所

家族経営のよいところは、同じ目的をもって、家族の結びつきにより、家族で力をあわせて経営改善していくところにある。家族経営の構成員は夫婦を基本とする平等の関係にあり、会社のように雇用主と雇われ人という関係はない。このため、利害の不一致はおこりにくいし、天候や価格の急変など予期しない事態にすばやく対応できるなど、柔軟な対応ができる。

短所としては、経営主あるいはその家族が事故などにあつたばあい、農業経営を続けていくことが困難になることが多い。事故などはなくとも、家畜などをかかっていると休みをとることができない。経営が家族だけで行われているため、かわりの人員を補充できにくいからである。

労働力が少ないことや、信用力が弱く、また資金の調達力が弱いため、規模を拡大するためには限度がある。損失があつたばあいは、その責任は家族全員で負わなければならない。

⑤ 家族経営の事業継承

家族経営のもうひとつの短所としては、会社経営に比べて、経営の継承が難しいことがある。

かつて日本の農家では、家と農業経営は一体とみなされ、家を継ぐことが同時に農業経営を継ぐことでもあつた。今日では家を継ぐことと農業経営を継ぐことは、別の次元のことと考えられている。家の家長であるから、厳しい競争環境を勝ち抜く経営者になれるということではない。

⑥ 家族経営の変化

現代の進んだ家族経営においては、経営の場と生活の場とを区別しておりしたがって、家計と経営の分離ができています。このように経営能力の高い家族経営においては家族労働を評価し、実際家族に給与を支払う経営体が増えてきています。

家計と経営の分離をより明確にするために、近年、家族経営協定がじょじょに結ばれるようになってきた。これは、農作業の分担、労働時間、休日といった就業条件、給与や報酬などについて家族のなかで企業経営と同じように取り決めをすることをいう。

⑦ 企業の経営について

雇用した労働力によって生産・販売を行い、労働者に賃金を支払う経営を企業経営という。家族生活の安定・向上を目的とする家族経営とは異なり、企業としての利益だけではなく、従業員の給与、顧客の満足度、取引先とのWIN、WINの関係、地域全体の発展などを考えなければならない。個人事業である、家族経営は、規模拡大や経営の継承などが困難である。個人の資力や能力に大きく依存する家族経営に留まっているかぎり、大きく経営が発展することはむずかしい。したがって、農業経営の永続的な発展のためには、家族経営から脱却した、ひろく人や資本が結びついたかたちの企業経営への発展が望まれる。

2. 企業の経営としての農業

(1) 理念

① 経営理念

TPPなど国際競争への対応、経営規模の拡大など、量的、形態的変貌、さらには質的には家計と経営の分離、新しい人間観・組織観の確立、新しい経営者の育成など、内在的な進歩、発展が求められる。経営者自らの成長のうちに理念の変化についてもあらためて検討されなければならない。

経営理念とは、経営主体の目的達成のための活動指針であるといえる。経営理念を具体的に明らかにするには、まず行為主体はなにか、その目的はなにか、その目的を達成するための主体の機能はなにか、などを理解する必要がある。

② 経営目的

経営目的については、経営体の目的と経営者の目的とが問題となる。経営体は1つの制度として独立の主体的存在であるから、経営者の目的とは別個に考えることもできる。経営者を機能的な面からみれば、経営体の目的達成を志向する経営機能を担当するものである。したがって経営目的と経営者目的とは基本的には一致すべきものである。

③ 目的の多様性

経営体の発展に伴い、利害関係者が多種多様化するとともに、経営体の受ける影響や制約が増大し、また経営体の側から環境へおよぼす権威や影響力も拡大して、経営責任が拡大せざるをえなくなる。こうして経営目的は多種多様化していく。

利害関係とは、顧客となる消費者や企業、調達先企業、金融機関、債権者にそして、地域社会などが含まれる。

多目的化の第2の原因は、経営体が関係者の全人性を考える必要を自覚したことである。たんに経済人としてだけでなく、社会人として、また自己実現をはかる人間というように、人間に対する多面的、包括的な配慮をするほうが、基本的目的達成のために、より効果的であることを経営者が自覚するにいたったからであり、ここに目的の多様化を生んだ。

④ 利潤目的の変化

家族経営の経営目的は、経済的合理性によるものであり、その典型は、利潤目的、しかも利潤最大化が目的であった。企業経営に成長することにより、利潤目的それ自体は否定されないにしても、利潤観の変化が生まれる。利潤最大化は否定されて、多目的の調和と適応化が重視されるようになった。さらに利潤概念が拡大され、利潤の名において、実は価値創造や不可価値を意味するようになり、また分配正義や公益性など、社会的責任に関連をもつようになる。

⑤ 目的群における調整

経営目的の多様化で、とくに問題となるのは、ある目的と他の目的との間に起こるコンフリクトである。これを放置すれば目的群の秩序は失われ、経営体の存続・成長は期せられない。このコンフリクトは、経営体の存続・成長という基本目的に照らして、積極的、創造的に調整されなければならない。

これらの調整は当該目的の関係者・利害者集団の納得・受容を条件とするため、経営者の説得力・リーダーシップが重要な役割を果たすことになる。

自らだけ有利なことをすると、必ず後日、大きな反発を受け、長期的には有利ではなくなる。他の集団の利害も公平に、かつ長期的視野から考えて、他の集団のすべての利益になるような、利益の分配の調整を努力することがよりよい経営といえる。

(2) 意思決定

① 意思決定の意義

経営活動の行動指針が経営理念であることから、経営者の意思決定のよりどころは経営理念でなければならない。意思決定は経営者の恣意的判断で行わなければならない。意思決定は、経営体の基本目的に照らし、経営理念をよりどころとしながら、多目的を調整して決定を行うべきである。意思決定にもとづいて行動する従業員の自覚と協力を得るためにも、経営理念に照らして、科学的、合理的に意思決定を行わなければならない。

② 意思決定の範囲

経営の意思決定は、経営者の対内的意思決定と対外的意思決定に分けられる。

対内的意思決定は、戦略的な基本方針の決定と現在の経営体を運営する経営計画がある。それは、管理のための具体的目標、その実行方法の選択基準を決定することである。

他方、対外的意思決定は、経営体の社会的位置づけに対する意思決定であり、具体的には、経営の社会的責任にともなう意思決定、利害関係者に対する経営の調整決定、成果配分の意思決定などが考えられる。

③ 意思決定の方法

意思決定の方法について留意しなければならないのは、経営に関する意思決定が単独で決定されるか、それとも集団で決定されるかである。

家族経営から企業経営に成長していく過程で、単独決定から集団決定へと多くのばあい発展していく。この集団決定の長所は、能力がない経営者の独裁的決定の弊害を是正し、経営の私物化を防止し、従業員の衆知を集めて公正公明な意思決定をおこなう点にある。

ところがこのような集団意思決定は、しばしば意思決定に対する責任の所在を不明確にする。

その意味で、昨今のように経営環境のきびしい状況においては、できるだけ多くの人びとの意見を取り入れながら、しかも最高経営者の経営体制を確立することである。

経営者による経営体制の確立とは、むしろ最高意思の単独決定によって確立されるものである。

今日の意思決定に重要なことは、なぜこのような意思決定が行われたかを経営の全構成員が知らされ、納得することである。それがなくては意思決定の実行がそこなわれるもしくは実行されても効果が期待できないためである。

意思決定が効果的に実行されるためには、意思決定のプロセスがつねに構成員に明確にされていることが重要である。

意思決定のプロセスの前提条件として、全構成員の理解と協力を確保するために、あらかじめ意思決定に全構成員の考え方が反映されるように努力することである。

意思決定のプロセスが明確にされていると、最高意思決定が単独決定でもそれは独裁決定とはならない。責任ある単独意思決定は、独裁的意思決定とは区別されるものである。

(3) 組織

経営体は、多数の人びとの協働によって成り立っている。経営目的の達成のために人

びとの協働しているシステムを、組織と定義することができる。

経営体はその目的を達成しようとするれば、多数の人びとの協働である組織について、正しい理解をもつことが重要である。組織は経営理念の1つの内容をなすものである。

組織の問題が重視されるのは、組織に参加する人びとの考え方が変わってきたことによる。かつてのように経営者や管理者の命令権がほとんど絶対視されていた時代は過ぎて、従業員に体する全人的支配は意味をなさなくなった。民主主義が浸透している現在、人間価値の尊重、人間の自主性、自己実現に対する考慮をしなければ、従業員からの協力を期待できないのである。

経営環境が厳しく、変化の激しい状況においては、経営体はたえず創造的適応をはかるのではなくては存続・成長も困難である。

組織に参加する人びとが、さまざまな人間的欲求が満たされるということは、企業というものは経済組織体でもあり、職場共同体でもある。職場で人間関係が生まれ、さまざまな意味での社会生活の場が生まれる。そのうえ人びとは、自分の仕事の内容にさまざまなレベルの欲求を求める。こうした職場共同体の中で、人びとは経済的な所得を超えたものを満たそうとする。企業の経営を考え、雇用関係のあり方を考えるとき、経済組織体としての企業という側面だけでものを考えると間違ふことが多い。

(4) リーダシップ

組織の効率的な運営のためには、公式組織に関する種々の工夫を要するがそれとともに、経営者、管理者などのリーダーシップとしての、従業員に対する働きかけが大きな意味を持つ。従業員を部門の共通目的、ひいては経営体の目的に沿うように協働させるリーダーシップは、しばしば経営者の独裁的決定と解されることがあるが、むしろ原則的に従業員の自主性を活かし、自己実現の機会を与えるような民主的なリーダーシップをとるべきである。

ただし、状況に応じては、経営者みずから迅速な決断を必要とされる場合がある。経営者の立場でいえば、原則的に民主的リーダーシップを遂行するような経営環境をつくっていくこと。つまりすべての従業員の創意と自主性を尊重する経営理念を確立することがきわめて重要である。

組織のなかで下部に権限を委譲し、民主的リーダーシップを遂行するということは、経営者がなにもしないということではない。経営者はリーダーシップを発揮して、全組織を統合する役割をもつものである。それは経営体の存続・成長にとって不可欠なものである。経営者の役割としてはつぎものが含まれる。

- 経営体の向かうべき基本的方向、つまり経営目的と経営方針についての意思決定であり、それは長期および短期の経営計画に具体化されるものである。
- たえず変化する内外の条件に応じて、経営計画の修正のための意思決定
- 経営体の永続的発展のため、後継者を育成すること
- 広く社会的責任を果たすために、外部の利害関係者の積極的な調整をはかること

経営規模が大きく、法人化された企業的経営体であっても、その中身は、旧態依然とした家族的経営がおこなわれている場合が多い。故に診断においては、企業の外見やまといではなく、実態としてのどのような経営が行われているかを正しく把握することが大事である。

経営理念の浸透度、経営目的、意思決定プロセス、組織風土、経営者のリーダーシップなどを把握しなければ正しい診断とはならない。

3. 経営マネジメント

(1) 経営理念の現実

経営理念とは、たんにホームページや額縁に飾られたものではない。しかしながら、多くのばあいにおいて、経営理念どおりに経営が行われていないのが実状である。

理念は現状の活動指針である。経営行為が計画的、合理的な意思活動であるかぎり、そこには活動のよりどころとしての指針がなくてはならない。これをもたない活動はたんなる思いつきや、行き当たりばったりの活動であり活動の名にも値しないものである。

もしこのような経営理念を活動指針としないような経営活動ならば、とても経営の存続発展も期待しえないし、きびしい競争下に成果ある活動が期待できない。発展的で、成果ある経営体は、このような理念を理念として活動に活かしているものである。いわゆるよい会社といわれる会社は、その経営活動が、このような理念を理念として活動していることが事実であることがわかる。

経営の指針としての経営理念は、あくまで理念として現実であるだけであり、会社の運営が、理念どおりにあるということではない。今日の企業経営の実状をみると、理念などまったく持たない、持っていたとしても全く経営活動に活用されていないその日しのぎの、思いつきや、伝統のくりかえし運営にすぎないものが多い。

これは経営とは名ばかりで、経営でもなんでもないといえる。このような実状に対し、これを経営らしい活動たらしめることが必要であるが、この場合、何よりもまず、経営理念をもって、活動を経営らしいものに変化させ改善する必要がある。

経営理念を実践することは、経営理念もなにもなくかってに運営して、伝統や思いつきで運営されているものを、理念に即して体質改善していくことである。

(2) 農業経営マネジメントの特徴

ひとつめの特徴として、前述したとおり、農業経営の多くは、家族的経営マネジメントがおこなわれていることがいえる。家計と経営が一体となった家長の方針にもとづき、その家族の協力のもとおこなわれる旧態依然とした生業・家業的な経営マネジメントである。

規模拡大や法人化した企業経営体であっても、実は法律の手続き上は法人であっても中身の経営マネジメントはこの家族経営的なマネジメントがおこなわれていることが多い。

2つめとしては、規模が小さく生産性の低い零細的なマネジメントがおこなわれていることである。経営が安定するといわれている4ヘクタール未満の経営体は全体の10%にも満たない。

また極めて専業農家が少ないことも特徴である。専業農家と第1種兼業農家は、全体の4分の1にすぎず、農業外の収入にたよっている兼業的なマネジメントがおこなわれている。

3つめとしては、生産活動を中心としたマネジメントがおこなわれており、自らビジネスモデルを作り、販路を開拓していくといった役割は、農協が担ってきた。農作物の栽培や、畜産が経営の中心であり、商品開発や販売のしくみを自ら構築していく農業経営は少ない。

(3) 経営理念とマネジメント

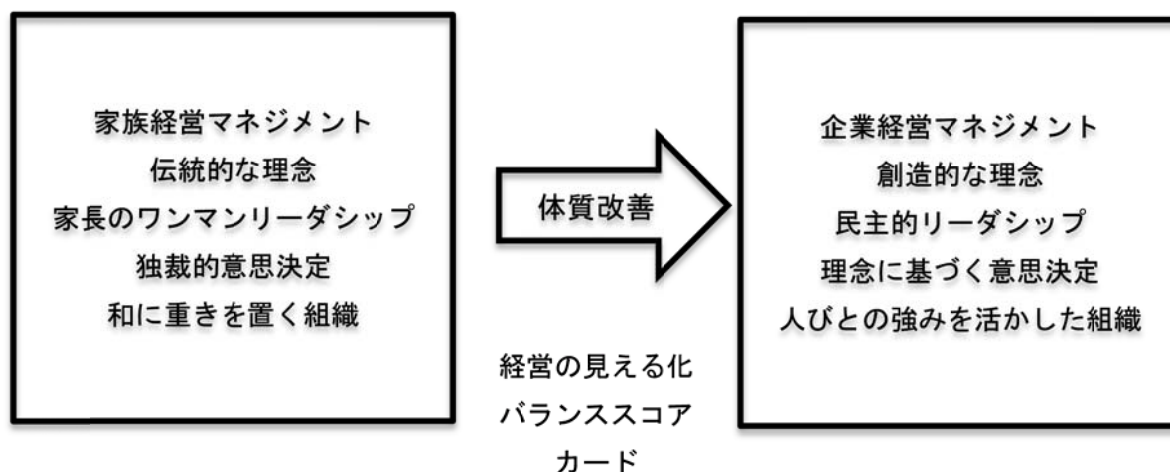
以上のこれまでの農業経営に対して、いい点は残しつつも、悪しき伝統や慣習に基づくマネジメントを排除することと、理念としてのマネジメントの導入を、国際自由競争の厳しくなる実状を考慮しつつ、改善を進めていくことが重要である。

家族経営や兼業経営、国の政策に従った経営を廃止し、経営理念としてのマネジメントを導入し、経営体質の改善をおこなうのである。これは短期のうちに一挙におこなうのではなく、長期に計画を立て、進めていくべきものである。

自主的な方針、理念にもとづく実践化を可能とする経営者であれば、今後の国際競争に勝ち残っていく可能性はたかい。ただし、体質改善のやり方はそれぞれの経営体によってそれぞれの特色を持ち、決して同じ方式で行われるものではない。しかしながら、

実践の違いに対し、経営理念は原理・指針として共通なものであり、原理の一般性や理念の一般性をわすれてはならない。

理念は理念としてだけとしては、その意味を発揮するものではない。理念と改善のマネジメントが一体となった経営が実施され、創造性を発揮し高度なものに発展・成長していくことがなにより重大である。



家族経営のいいところを残しつつも、創造的、発展的な新しいマネジメントによって、厳しい競争環境において、成長し発展していく経営を続けていかなければならない

4. 農業経営の計画

(1) 農業経営計画

農業計画には、日常的な管理運営をスムーズにおこなっていくための計画と現在の目標水準の達成が不可能と判断されたり、より高い水準を実現しようとするならば、前述した経営理念を方針とした、長期的な経営改善計画とマネジメントが必要である。このように経営計画には、経営理念と方針に基づく長期的な計画と、日常運営に関する短期的な計画の二つのタイプに分かれる。

(2) 長期計画

長期計画とは、経営理念とマネジメントによる、経営改善の実践でありそのことは前述したとおりである。まずは経営に対する考え方、思想を従来の古い習慣や伝統によるものから、厳しい競争にも勝ち抜く自主的、創造的なものに切り替えることからはじめなければならない。

長期計画に関してはつぎのようなものがある。

<マネジメント手法に関するもの>

国の政策に基づく経営 => 主体的・自主的な経営
家族経営 => 企業的経営・現代的経営

<人に関するもの>

経営後継者の育成
若手、中堅人材の教育
活力の高い組織の確立

<生産活動に関するもの>

生産の集約化
生産規模の拡大化

<マーケティング、営業に関するもの>

企画、商品開発力の能力の向上
販路の自主的開拓

長期計画がなかなか実現されない理由は、グレシャムの法則による。グレシャムの法則とは、経営者は目先の仕事や現場の仕事に追われ、長期的で重要な仕事がおろそかになることである。経営者は、日常の業務に長期的な計画を組み込み、これを習慣化させていくこと、言い換えると現代的マネジメントの実践が重要な仕事となるのである。

企業の競争力、コアコンピタンスは、長期計画の日常の繰り返しが大切である。上記に掲げた長期計画の項目は、いずれも短期では実現できない。

たとえば、後継者の育成や人材の育成については、長い期間を要するとともに毎日の繰り返しが必要である。この日常活動の反復活動こそが企業の競争力の源泉となる。長期計画であるから、グレシャムの法則に支配されて今日実施しなくとも、いつかやればいいという考え方では、長期計画はいつまでたっても実現されない。これができるかできないか、一日の作業に長期計画のための業務を取り入れることができるかどうか、大きく発展し成長できる企業か、いつまでも発展しない旧体質の企業のままであるかの分かれ目となる。

(3) 短期（年度）農業経営計画の流れ

短期（年度）経営計画の流れは以下のとおりである。

① 農業経営計画

- ・ 農業所得の目標金額
- ・ 作目部門別生産計画
- ・ 販売計画
- ・ 経費支出計画
- ・ 栽培（育成）計画

② 計画の実施

- ・ 販路開拓／営業活動
- ・ 生産資材の購入・保管
- ・ 栽培（畜産）作業の実施
 - ✓ 実施作業の記録
 - ✓ 作業日誌の作成

③ 実施作業のチェック

- ・ 作業日誌の確認と問題点の発見
- ・ 収益目標と実績との差異の確認

上記のように短期（年度）の農業計画は、

計画（P l a n） → 実施（D o） → チェック（C h e c k）
↑

の流れで進めていく。チェックでは後の章で述べる経営診断により、問題点を突き止め、改善点を次年度の計画に反映させていく。

(4) 計画（P l a n）

年度計画の指標には以下のようなものが挙げられる。

- ・ 農業所得 (円)
- ・ 農業経営の基礎条件
 - ✓ 経営耕地面積 (a)
 - ✓ 農業従事者 (人)
 - ✓ 施設 (m)
- ・ 農業経営組織
 - ✓ 部門
 - ✓ 品種
- ・ 労働力

- ✓ 総投下労働時間 (時間)
- ✓ 単位規模あたり労働時間 (時間)

- ・ 機械・施設
 - ✓ 建物 (円)
 - ✓ 農機具 (円)
- ・ 目標値
 - ✓ 生産量 (Kg)
 - ✓ 農業粗収益 (円)
 - ✓ 農業経営費 (円)
 - ✓ 農業所得目標／農業企業利潤 (円)
- ・ 効率性
 - ✓ 単位面積あたり収量 (Kg)
 - ✓ 単価 (円)
 - ✓ 資本利益率 (%)

計画の中心となる作目をきめなければならない。日本の多く農業経営は稲作を基幹作目としている。しかし米の需要が低下しつづけているため稲策以外を基幹作目とする農業経営体が増えている。

作目の選択にあたっては、ふつう、その収益性をまず第1に考える。そして耕地が少ない経営では、たとえば施設野菜や草花、さらに養豚、養鶏を選択し、耕地が多く労働力が不足しがちな経営では、稲作や畑作などを選択する。

収益性がいい作目であっても、労働力や資金などが不足しているため、あるいは水の条件などが悪いため、耕地全部を生産することができないばあいがある。耕地、農機具、施設などの要素を有効に利用することにより収益性の低い作目を組み合わせたほうが、経営全体の利益が大きくなることもある。

農業経営は、複合作目になりやすい。単一作目では、家族労働力、土地を年間をとおして有効に利用できないことが多いためである。単一作目では、専門化することによりメリットが得られる。単一作目か複合作目かどちらを選ぶかは、それぞれの経営の条件によってかわってくる。

① 複合作目のメリット

- ・ 輪作や多毛作による耕地の有効利用

- ・ 作期のちがう作目を組み合わせることによる労働力の有効利用
- ・ 稲作と家畜を組み合わせることにより、わらやたい肥を双方で有効利用する
- ・ 自然災害などによる、リスク分散がはかれる

② 単一作目のメリット

- ・ 作業の専門性を高めることにより、生産性の向上、技術の習得
- ・ 作業の単純化による、規模の拡大による大量生産、大量販売
- ・ 作業の単一化による、生産、技術の独自性が高められる

③ 地域の複合化

地域の複合化とは、農業経営の複合化のメリットを、そのまま地域に展開し、地域内の農業経営の協力関係を強めていくことである。

(5) 実施 (D o)

計画の実施は、組織によって実行される。農業経営者は、どのように経営組織を組み立て、運営したならば、経営目標を達成できるかを考えなければならない。

作目は栽培する作物や飼育する家畜の種類を総称したものである。経営部門という用語は、同じような経営的性質をもつ作目を表現するとき用いられる。

家族経営の場合は、従業者が少ないため、もっぱら、農業経営の生産のしくみとしての経営組織をどうするかが大切な課題となる。企業経営となり規模が大きい組織のばあいは、会計部門、販売部門、栽培部門などの組織機構をどうするかが重要となる。

(6) チェック (C h e c k)

計画に基づき、日々の作業がおこなわれる。計画と作業実績との差を常にチェックし、未然に計画の未達や問題点の発生を防ぐことが大切である。

このためには、作業日誌、生産記録、損益計算書、貸借対照表などの記録を日々記帳していくことが大切である。

さらには、経営の実態を正しくつかみ、経営上の問題点がどこにあるのかあるいはすぐれた他の経営とのちがいはどこにあるのかを明らかにし、それらをふまえて問題点を整理し、改善点を洗い出す。これらの結果にもとづいて、次年度の計画の見直しをおこなう。

第3章 見える化

1. 「見える化」とは

(1) 「見える化」

どのような企業においても、企業の活動が問題なく全てが上手く機能している例は少ないと言える。企業の中では、日々新たな問題や課題が次々と発生しており、経営者、従業員がそれぞれの立場でこれらの問題や課題を一つずつ解決しながら企業活動を遂行している。また、問題とまではいかなくとも、懸案となっている事項、現状に満足できない事項など更なる効率化や手段の変更など作業レベルの改善も日々繰り返し行われている。

このような状況の中で、日々問題や課題の解決、各種改善を図っていく上で実際にどのような事業が起きているのか、それがどのような状態となっているのかを正しく把握・認識する手法として「見える化」の取り組みが注目されている。

「見える化」とは、企業や職場の状況や問題点・異常を誰でもが判るようする仕組みを導入し、タイムリーに把握した上で管理・改善していく手法のことをいう。また、「見えるか」は、「可視化」または「明確化」といわれている。

(2) 「見える化」の始まり

そもそも「見える化」は、トヨタのカイゼン（改善）の取り組みから始まったものといわれており、そのトヨタ生産の方式では、「異常を顧在化させ、現場の社員全員が知恵を絞って対処していくこと（“ムダの徹底排除” “改善・向上活動”）」という目的を達成するためにもいる手段のことであるといわれている。

なお、一般的な定義としては、『見える化』（遠藤功、2005）では、「企業活動の実態を正しく「見える」状態を作り出し、さまざまな事象を顧在化させることで、問題設定を高度化し、問題解決を加速させることが「見える化」である。」とある。

(3) 「見える化」の狙い

「見える化」の狙いは、社員自らが業務上の問題を発見して、自発的にその解決に取り組む意識を備え、または、共有することで成果を上げることである。「見える化」が示す指標は、問題解決や改善を進めるための核となる情報であり、それを基に工程改善・プロセス改善などを自立的に行えるようにすることで、初めて「見える化」の効果が得られるものである。「見える化」に必要なことは、あるべき姿(目標)、現状とその差異(ギャップ)を認識することである。

「見える化」が効果を上げるためには、まず、従業員に対して職務上の役割・責任を明確化

(見える化)することから始め、現在起こっている問題、将来起こりうる問題等を迅速に把握・理解した上で、それらに早期に対処できるよう従業員並びに現場に対して意識付けを行っていくことが必要である。

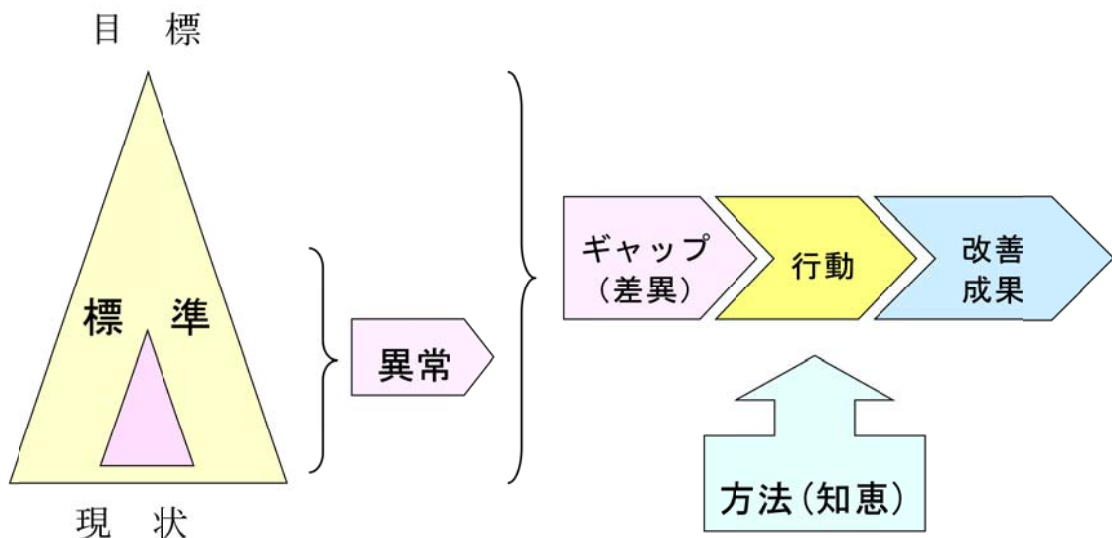
(4) 「見える化」の進め方

「見える化」の注意点としては、見える化した情報の中でも、自分にとって都合の悪い情報については、関係者の間で隠蔽され外部には公表されない傾向があり、どのような組織でも少なからず発生する可能性を持っている。

このような状況に陥った場合には、その問題自体がうやむやにされたり、原因の追及がおろそかになったり、根本的な対策が採られないなど、業務遂行上に悪影響を及ぼしてしまう。そのために「見える化」は、しっかりとした仕組みや方法により、必ず誰でも「見える」ようにすることが重要となる。

- 1) 「見える化」の目的・対象を明確化する
- 2) 都合の悪い情報も「見える化」する。
- 3) タイムリーな見える化を行い、現状を見えるようにする。
- 4) 見えたものから課題や問題点に気づくような仕組み・習慣化を行う。
- 5) 従業員自身が気づいてそれを行動につなげる意識を持たせる。
- 6) 常に行動することにつなげ、行動の結果も「見える化」する。
- 7) 気づいたことは議論して、その結果から改善を行う。
- 8) これら一連のプロセスを評価して情報共有を図り、次の「見える化」に繋げる。

図表 3-1 見える化とは



2. 見える化の体系

(1) 5つのカテゴリー

「見える化」については『見える化』(遠藤功、2005)では、大きく5つのカテゴリーに分類がなされている。この5つのカテゴリーには、「状況の見える化」「問題の見える化」「顧客の見える化」「知恵の見える化」「経営の見える化」などがある。

(2) 状況の見える化

企業活動は、日々の外部環境や内部環境の変化に迅速かつ的確に対応しつつ、経営方針や目標を達成するために各種の活動を継続的に行っている。業務を円滑に実施するには企業活動の状況を把握しつつ、その状況に応じた対応を図っていくことが必要である。よって、ここでも状況の「見える化」が重要になっている。

状況の「見える化」には、一つには現在の企業活動の状況がどのような状態にあるのかを「見える化」するものがある。

もう一方、通常、企業は方針や目標に基づきあるべき姿が示されている。このあるべき姿と現状の状態との差（ギャップ）を「見える化」することが挙げられる。この差は、解決すべき課題や問題点・異常を含んでいるものなので、認識（見える化）することで問題点を解決してその差を小さくする対応を行うことができ、企業目標の達成に近づくことが可能となる。

(3) 問題の見える化

主に現場において日々の活動に於いて発生する様々な問題が発生している。問題は、解決していかなければならないため、その問題自体を把握するための「見える化」が必要となる。更に問題の見える化は「異常の見える化」、「ギャップの見える化」、「シグナルの見える化」、「真因の見える化」、「効果の見える化」などに細分化できる。

異常の見える化・・・問題そのもの、明らかに異なった状態・状況

ギャップの見える化・・・基準や計画とのズレ(ここでいう基準・計画も見える化の対象となるものであることが必要である。

シグナルの見える化・・・異常などの予兆や変化など

真因の見える化・・・問題の根本的な原因

効果の見える化・・・解決策や対応策を施した結果、成果

(4) 顧客の見える化

顧客の声、顧客にとってこれまでの2つの「見える化」は、主に企業内部の視点から

の「見える化」であるが、企業運営は常に外部とのつながりの中で存在している。この外部との繋がりなど外部環境の変化を捉えて適切に対応していくことが重要である。そのなかでも顧客に対しては、直接の影響力が大きいことから、意見や嗜好などを「見える化」することは重要である。

例えば、企業活動を遂行していくためには、最終消費者である顧客のことについて知っておかなければならない。顧客が求めている、製品機能、価格、顧客価値などの顧客ニーズが分かっていないと、せっかく生産を行ったモノが売れなかったり、収益を得られなかったりしてしまいます。そこで、適切かつタイムリーに顧客ニーズを把握（見える）するようにして、売り上げや収益を増加させ企業活動の維持・発展につなげることが重要である。

また、もう一步踏み込んで、実際に顧客に対して製品を提供したところを考えてみると、顧客にとって何が求めているモノなのか、顧客の価値を向上させられるかという、「顧客にとっての」を実現する視点での「見える化」も考えることを求められている。

(5) 知恵の見える化

これまで「見える化」してきた問題・状況・顧客のそれぞれに対応していくことは、企業活動における業務の基幹であるといえる。この場合に必要となるのは、社員一人ひとりまたは組織に蓄えられた知識やノウハウである。ただし、通常長年にわたり業務を行っている、その知識やノウハウが属人化したり、意味を持たずに存在したりと暗黙知のレベルに留まってしまふ。そうなる、とせつかくの知的資産が埋もれてしまふ何も価値を創造しなくなってしまう。そこで、問題解決を図り組織の活性化を図るために、これらの知識やノウハウ、経験を例えばマニュアルの作成などを通じて「見える化」することで、社員全員が共有化して活用できるようにすることなどが考えられる。

(6) 経営の見える化

個々の「見える化」はそれぞれ作業レベルで重要であり、密接なかかわりを持っていることから、それらを効果的に活用するためには経営視点での全体レベルの最適化・調整が必要となる。これを円滑に進めるために、経営の「見える化」が重要となる。経営の「見える化」により、企業自体を市場や顧客に理解・認知されることから、事業の維持・継続に効果がある。オペレーション、説明責任、情報開示経営の見える化の方法のひとつとして BSC がある。

図表 3-2 見える化の対象

評価 社長の思い お金の流れ 情報 現場の仕事 儲かっているかどうか 財務情報・財務状況 コミュニケーション 経営 戦略 人材	ルール 会社の規則 方針 現状 業務プロセス 課題 運用 プロジェクト プロセス 設備	I T 経営目標 経営計画 事業計画 実績報告 お客様の声 ライバル情報 パートナー情報 従業員の思い 目標
---	--	---

3. 見える化を行う上で必須なこと

「見える化」では、当該事象が見えるようにするための目的が明確であり、見えた結果が関係者のアクションに繋がらなければならない。

(1) 経営指標の導入

① 見える化で測定する指標

経営の見える化において状況を測定する指標（経営指標）としては、重要業績評価指標（K P I Key Performance Indicators）があげられる。このK P Iは経営の目標を達成するために重要な業績評価の指標といわれている。経営を実行する場面で、この目標値から外れて差異（ギャップ）が生まれた場合には、事業の向かっている方向が正しくないことを意味していることから、その修正が必要となることがわかる。

② 農業分野の経営指標

農業での経営指標をあげると以下の通りである。

- 1) 収益性分析 売上高総利益率、売上原価率
- 2) 生産性分析 労働生産性（人材）、労働分配率（付加価値）
- 3) 安全性分析 流動比率（支払能力）、自己資本比率（資本構成の安定度）
- 4) 損益分岐点分析 損益分岐点、限界利益、変動費率・固定費率

(2) 生産管理手法の導入

生産レベル（オペレーションレベル）の「見える化」としては、①方針の見える化、②目標の見える化、③計画の見える化、④進捗の見える化、⑤結果の見える化、⑥課題の見える化、⑦改善の見える化がある。また、農業に関するものとしては、生産に深くかかわる栽培環境の「見える化」も大きな要素となる。これらの「見える化」については、生産管理手法との関

わりが深いものとなっている。

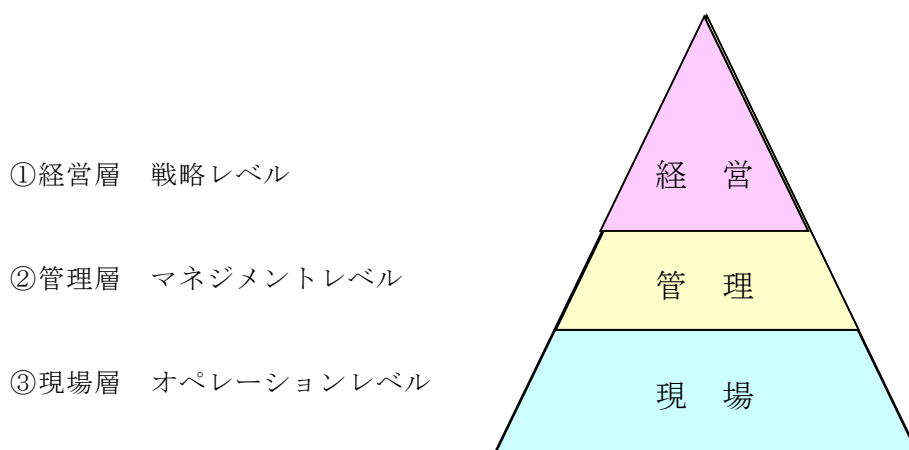
一般に生産管理は、JIS Z8141-1215で「所定の品質Q（Quality）・原価C（Cost）・数量及び納期D（Delivery）で生産するため、又は、Q・C・Dに関する最適化を図るため、人、物、金、情報を駆使して、需要予測、生産計画、生産実施、生産統制を行う手続き及びその活動」と記されている。

このように、生産のために人、物、金、情報を駆使するためにはそれらは把握、統制しておくことが求められる。そのために人、物、金、情報など項目が現在どのような状態にあるかを「見える」ようにすることが必要である。各種の生産管理手法は、この一連の把握・統制を行う手法であり、一般には、工程管理、品質管理、在庫管理などがあげられる。このうち工程管理では、①工程分析、②QC工程表、③作業標準書、④標準時間、⑤レイアウト分析などがあげられるが、これについては生産管理の章で詳しく述べることとする。

4. 見える化の具体例

「見えるか」をそれぞれ経営、管理、作業などの会社のマネジメントレベルを切り口として考えてみると次のようになる。

図表 3-3 階層別に見える化



(1) 経営の見える化

① SWOT分析と見える化

経営の見える化に対してSWOT分析は有効である。SWOT分析からは、自社の強み、弱み、機会、脅威が導き出されることから、現在の会社の置かれている状況や状態、それに基づいた今後の方針・目標などが明確化され、それらを認識・共有する

ことで、全社的な共通認識を醸成することが可能である。

(2) 管理の見える化

① 組織(指示命令)の見える化

従業員に明確に示されること（見える化）が必要である。従業員にとって自分がどのような役割を担っているかを理解することで、従業員自身はその役割に従って行動を自らが行うことで、組織としての最大の力が発揮できることとなる。

② 顧客ニーズの見える化

農業においては、直販以外ではなかなか最終消費者の声を聞くことはない。しかし、生産を行う上では顧客ニーズが大きな影響力を持つことから、常に顧客の動向に注意を払い、そのニーズを把握して社内でその情報を共有化することで見える化を行う。そうすることで、市場の要求に適応した作目を提供することが可能となるなど、生産者と消費者とのギャップが縮まるなどの効果が期待できる。

③ P D C Aサイクルと見える化

管理手法の一つであるP D C Aサイクルについては、見える化は重要な役割を持っている。例えば、P D C Aサイクルを回す場合を考えると、通常、P（計画）、D（実行）までは問題なく進む。しかし、以降のC（確認）、A（行動）の段階でサイクルが停滞することが見られる。これは、C（確認）の所で必要な情報が入手できずに次のA（行動）が起こせない状況であると考えられる。

そこで、「見える化」を導入して、C（確認）時の情報収集を図ることが考えられる。現在の状況や当初の計画との差異などを把握する（見える）仕組みを取り入れ、D（実行）した結果が誰にでも見えるようにすることで、次のA（行動）に繋がる事が期待できる。

このように、P D C Aサイクルを回す場合においても、「見える化」はその推進に大きな役割を果たすこととなる。

(3) 作業の見える化

作業の「見える化」については、作業工程（プロセス）自体の見える化と作業工程の状況（状態）の見える化の2つに分けて考えることができる。

① 作業工程（プロセス）自体の見える化

1) マニュアル

現場の作業においては、品質、コスト、納期などを明確にして、作業を確実に行っていくことが基本にあるが、そのためには作業自体の内容を理解し、自らの役割を

認識して作業を行うことが求められている。しかし、作業上よく見かける光景としては、

- a. 仕事のやり方は、文書化されておらず、他人からの口伝えで教えられるのみである。
- b. 仕事のうち少なからずは、特定の人のみしか対応できず他の人では対応できない。
- c. 自分が担当している仕事が会社全体でどのような位置付け、意味を持っているか理解していない、または、知ろうとしない。
- d. マニュアルの内容に不備がある、または、その内容が現状に即していない。
- e. 作業者がマニュアルを活用しない。

そのためには、確実な作業手順を確立し、作業者の誰でもが確実に作業を行えることが必要であり、作業の要求事項・手順などを記載したマニュアルが必要となってくる。マニュアルは、作業手順の基準を「見える化」したものと位置付けることができ、現場での作業の基本となるものであり、QCDSを維持していく上で重要なものである。

このようにマニュアルを整備して作業プロセスを「見える化」することにより、①ベテランでなくても作業が可能、②新人への作業教育の効率化、③業務の無駄の洗い出し、見直しが可能、④業務内容の不備を発見、などの効果を得ることができる。

2) 役割分担

マニュアルが作業の工程を「見える化」するものであるが、実際の作業をどのような形で行うかは社員のそれぞれに役割に基づく分担を設定して行うことが必要である。個々の社員が自ら責任を持って与えられて分担を確実に行うことで全体としての業務が成り立つものである。

したがって、役割分担を「見える化」することは業務を円滑に実施するためには必要不可欠であるといえる。なお、「見える化」の方法としては、組織上で作業工程ごとにグループ構成を取ることや、作業ごとの職務記述書を作成し作業での役割の明確することが挙げられる。

② 作業工程（プロセス）状態の見える化

1) 作業計画、作業進捗

計画をしっかりと立てて、それに基づき作業を行い、その進捗を把握・管理する場合に、その情報を作業員、管理者を含めてきちんと見えていることは、円滑な業務遂行においてとても重要なことである。そうすることで、作業員にとっては、自分の置かれている状況を常に的確に把握することが可能となり、作業の進捗状況が計画に対して進んでいるのか遅れているのかを確認することができるようになる。また、その結果から今なにをしなければならないかなどを自らの意志で考えるようになり、それが次の行動に繋がる。

これにより、作業プロセスが円滑に進行することとなり企業の利益を生む基礎となる。

2) 業務日誌（日報）

業務日誌は、社員が勤務した1日に対してどのような作業を行ったかについて記録するもので、管理・監督者である上司に提出・報告するものである。社員は業務日誌を作成することで、その日に行った作業内容やその時の状況を振り返ることが出来ることから、問題点や課題などについて気付きが生まれ、その結果、社員自らが解決に向けた行動を起こすことが期待できる。したがって、社員にとっては自らの業務を見える化することが出来るものである。

また、報告を受けた管理・監督者は、その内容から作業進捗や状況、問題発生の有無などを把握・確認することが出来るため、今後の業務計画の修正や見直しを行うために活用できる。すなわち、社員の行動や状態を見える化することが出来るものである。

図表 3-4 作業日報の例

作業日報					
所属	_____				
氏名	_____				
時間	作業内容				
8:00					
9:00					
10:00					
11:00					
12:00					
13:00					
14:00					
15:00					
16:00					
17:00					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 50%;">伝達事項</th> <th style="width: 50%;">気づき・反省点</th> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> </tr> </table>		伝達事項	気づき・反省点		
伝達事項	気づき・反省点				
備考					

5. 農業における「見える化」の活用

(1) 農業と工業

近年の社会情勢の大きな変化のなかで、農業についても経済社会の動きに適応して様々な情報を集めながら農業経営の存続と発展のために活動を続けて来ているところがある。

農業を工業と同じ視点で捉えて、事業としての農業として継続的な発展を目指していくためには、経営の効率化や基盤強化が重要となる。そのために工業分野一般的である経営管理や生産管理の手法を農業にも取り入れることで、将来にわたり事業としての存続の道を歩むことが可能となる。

(2) 農業の見える化

農業においては、その生産形態を問わず不確実性を排除して安定した事業運営を行うことが大切である。特に自然環境からの影響が大きい農業の特性を考慮すると、日々刻々変化する状況に適切に対応し、事業を推進する上で管理出来る部分とそうでない部分を明確に捉え区分けすることで、管理できる部分については「見える化」を実行して確実な対応を図っていくことが重要である。

① 経営面

従来 of 家族経営の農業では、経営という視点で農業そのものを見ることは少なかったように思われる。したがって、農業を行うに当たっての経営状態の把握もあまりなされず、生産管理や財務管理なども十分といえない状態にあった。しかし今後農業を継続的に事業として維持していくためには、家族経営であろうともしっかりした経営状態の把握を行い、適切な経営判断による運営を行っていくことが求められる。そのための第1歩として、現在の経営状況を把握する方法として、経営の「見える化」が有効であると言える。

② 販売面

消費者ニーズが多様化している中で、農産物についても特産的な作目の消費が増えてきている。これに伴い農業生産者による栽培も消費者ニーズを把握して、消費者が求めているものを生産する農家が増加している。このような状況中で、小売業情報、卸売市場情報から農産物の適正な価格情報や消費者の動向を把握し「見える化」することで、適切な生産計画並びに販売計画を立案することができ、生産物の売り残りによるロスや価格下落による収益低下などのリスクを回避することも可能となり、安定した経営を行うことができる。

③ 生産面

生産面においては、農業は天候、気候などの自然環境の影響が大きいことから、常に状況が変化するためその変化に適切に対応していくことが重要であると考えられる。変化に対応するためには、まずは変化の状況を正確かつ迅速に把握することが必要となることから、「見える化」は有効であると言える。なお、生産面での「見える化」の項目としては、特に栽培環境が重要と言える。栽培環境には、気象面、土壌面、生物面、育成面などの項目があり、生産を行っていく中で管理していかなければならない。

(3) 農業分野での「見える化」事例

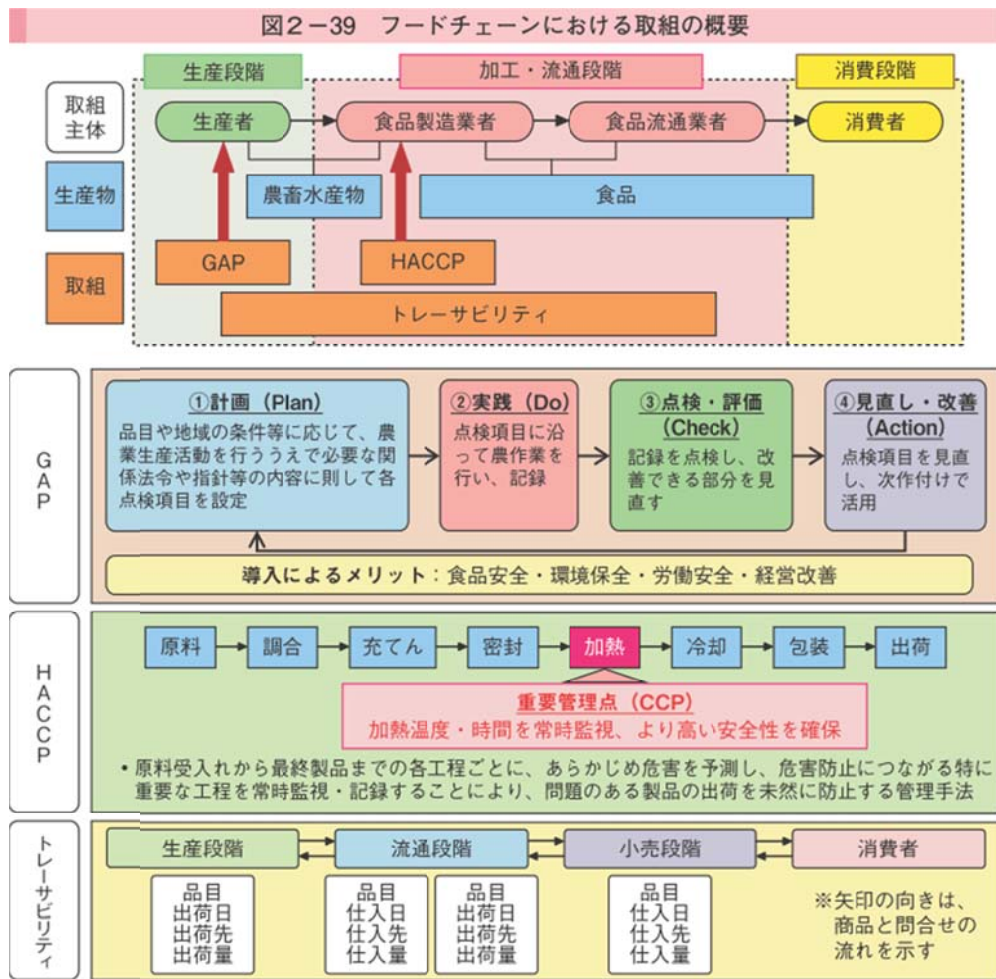
農業では「食の安全、安心」の観点からの「見える化」の取り組みがすでに始まっており、農業生産において管理手法を確立し、同時に消費者を含む農産物の買手との信頼関係の構築に取り組むことを行う J G A P がそれに当たります。

J G A P の内容は「JGAP は、農業生産者が主体的に活用する農業生産工程管理手法です。自己点検を通して農場管理を継続的に改善する経営管理体制を構築することができます。農産物の安全性を高める科学的なアプローチであり、農業生産者が自らの品質保証の仕組みとして導入するものです。また JGAP は、生物多様性の維持を含む環境保全型農業を基本とした持続的な農業経営を実現するものです。同時に、農場管理の適正化と効率化を通して、生産効率の向上にも寄与するものです。」(抜粋) となっている。

6. 参考

図表 3-5 農業分野における見える化の例

農場から食卓にわたって安全性を向上させるためには、(1) 農業生産段階においては、農業生産活動を行ううえで必要な点検項目を、関係法令等に則して定め、これに沿って各工程を正確に実施、記録、点検・評価し、持続的に改善を行う農業生産工程管理 (GAP (ギャップ)) 食品加工・流通段階においては、原料の受入れから製造・出荷までの過程で危害防止につながる特に重要な工程を常時監視・記録することによって製品の安全性を確保する危害分析・重要管理点 (HACCP (ハサップ)) 手法の導入が有効です。



また、食品の安全性を向上させるものではありませんが、食品事故発生時に迅速な回収、発生箇所の特定、安全な流通ルートを確認するために、トレーサビリティ (*1) を確立することが重要です。そのためには、個々の事業者がそれぞれ、食品の入荷や出荷の記録を作成・保存する取組が必要です。

出典 農林平成 21 年度 食料・農業・農村白書 (平成 22 年 6 月 11 日公表)

第4章 農業経営にバランスドスコアカード（BSC）の導入

1. 何故バランス・スコアカードか

近年、価値創造経営への注目が集まってきています。価値創造経営とは、財務会計上の利益だけでなく、資本コストを加味した経営指標を掲げ、企業活動の全てを企業価値向上へ向けて運営する経営のことといいます。

具体的には、今まで経営指標として使われてきた「EVA/MVA/CFROI/ROE/ROA」は過去に行われた価値創造の結果として評価されてきました。しかしこれから求められる価値創造の取り組みは、企業が持っている「ヒト/モノ/カネ」といわれる経営資源を Input し、価値を創造する取り組みを行い、Output されることが重要となります。

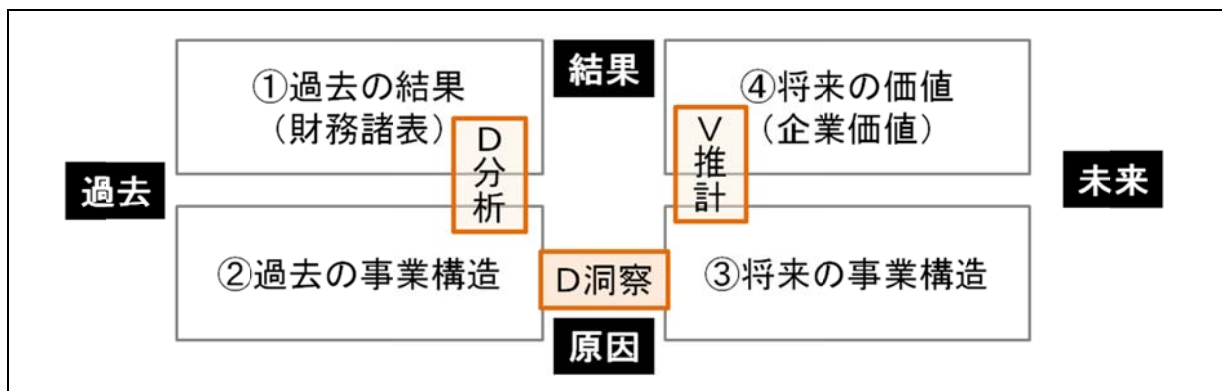
また価値とは何でしょう。企業の本当の価値は、時価総額などで測れるものではなく、企業の価値とはそこに係わる人々の多種多様な価値観の精妙なバランスの上に構築された高度な組織体系であり、組織の内部に長年にわたり蓄積されたオペレーションのノウハウや文化であり、そして卓越したマネジメントによって構築された事業戦略の精度の高さと、その結果として行われる短期効率的かつ長期的な資源配分の集大成なのです。

よって、価値を創造する取り組みとは何のことを指しているのでしょうか。それは戦略思考による経営と経営管理の見える化に他ならないのです。

前述したように「見える化」は、企業活動に必要な情報や事実、数値が見えるようにすること、単に情報や事実、数値が見えるようにするだけではなく、より掘り下げる事、より具体的に問題を特定すること、そして全体を見ようとする事です。では「見える化」された事象はどうされるのでしょうか。詳しく言うと、「見える化」された後の項目の整理やそれを戦略に生かすためにはどのように進めていくのでしょうか。

実はそこで活用することに最適なのが、バランス・スコアカードです。

図表 4-1 過去の結果から将来の価値へ



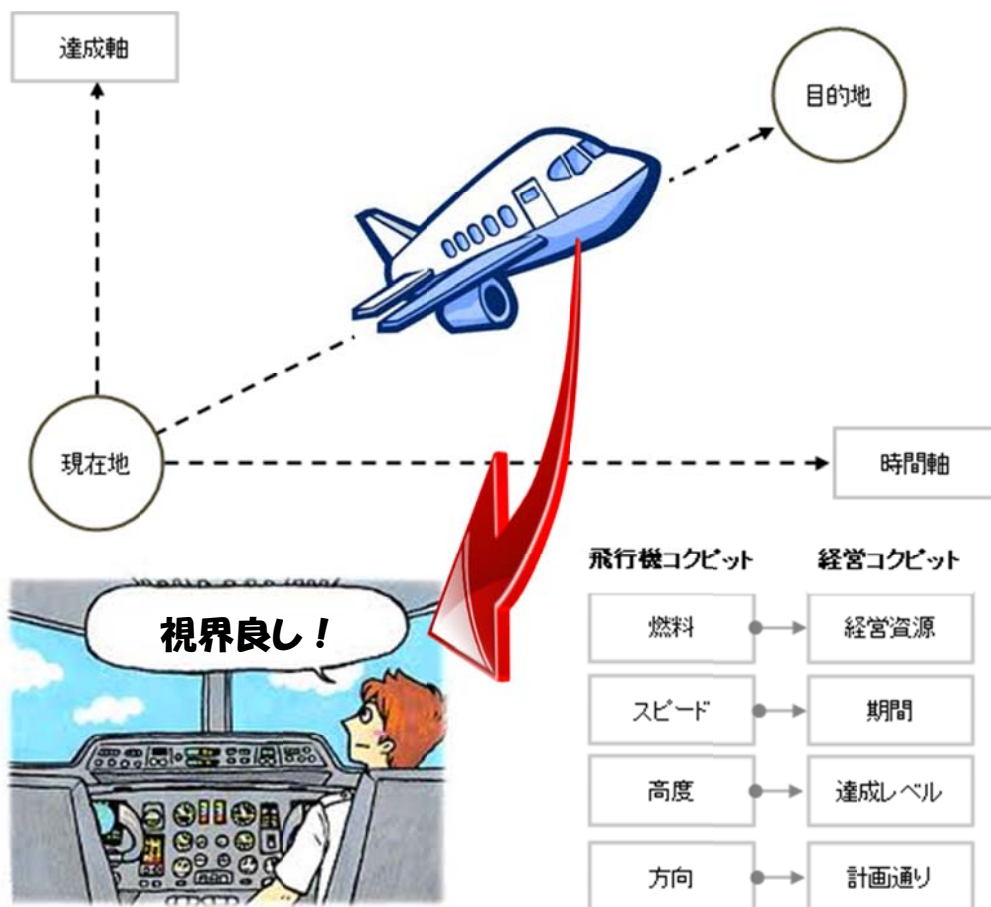
このフレームがあればこそ「見える化」された事象の原因や課題、そして解決策を検でき、設定ができます。「見える化」を生かすマネジメント・システムとであるということができません。後で述べますが、農業にとっても活用すべきツールであることは確かです。

2. バランス・スコアカードとは何か

(1) バランス・スコアカードとは

バランス・スコアカードとは、ビジョンと戦略をアクションに落とし込み、企業価値を向上し、未来を切り拓くことを可能にする戦略的マネジメント・システムです。すなわち、バランス・スコアカードはビジョンや経営戦略が経営トップだけのものではなく、従業員一人一人まで落とし込み、組織全員で共有でき、全社レベルの目標と下位組織、個人の目標と整合性を取り、経営トップから従業員まで全員のチームワークと結束力で、ビジョンと戦略、戦術、実行における目標達成に向けて、果敢に挑戦させる戦略経営時代における革新的なマネジメント・システムと理解できます。

図表 4-2 コクピット



バランス・スコアカードはよく飛行機のコックピットとして喩えられます。飛行機のパイロットは、操縦に際し現在地と目的地を明確にし、飛行機の計器から提供される燃料、スピード、高度、方向、現在地と目的地などの詳細な気候情報を的確に把握し、飛行機を安全に、予定通り目的地にまで操縦していきます。

企業経営のためのバランス・スコアカードも同じように、企業経営に不可欠な情報をタイムリーに入手し、環境の変化に応じた的確な意思決定を行い、企業の将来に向かって組織全体を集中させ、将来の成長を約束するナビゲーターであると考えています。

そして今、バランス・スコアカードは単なる経営管理手法から組織をより戦略志向な状態へと変革するフレームワークとなり、企業の価値創造を推進するものとなってきています。

3. バランス・スコアカードの基本モデル

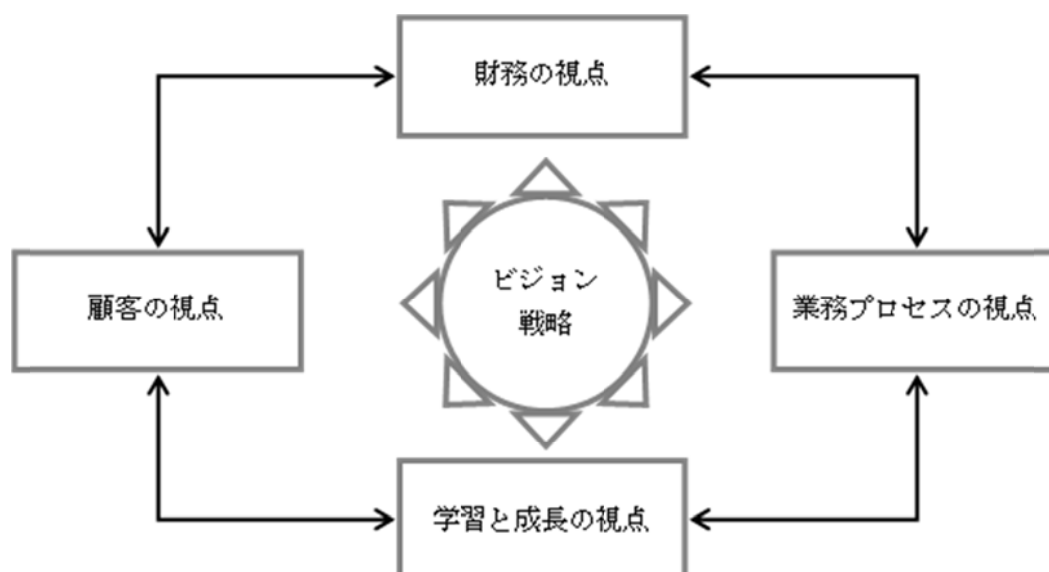
(1) 4つの視点

バランス・スコアカードは、ビジョンと戦略を4つの視点に落とし込みそれぞれを追求していきます。

4つの視点とは、「財務の視点」、「顧客の視点」、「業務プロセスの視点」、「学習と成長の視点」の4つです。ただし、この視点は必ずしも4つでなければならないということではなく、企業が取り組む必要最低限の成功要因と捉えるべきです。その意味で、それぞれの企業に合った視点を考えるべきです。

因みにその他の視点としては、「環境の視点」、「人材育成の視点」、「サプライヤーの視点」などがあります。

図表 4-3 4つの視点



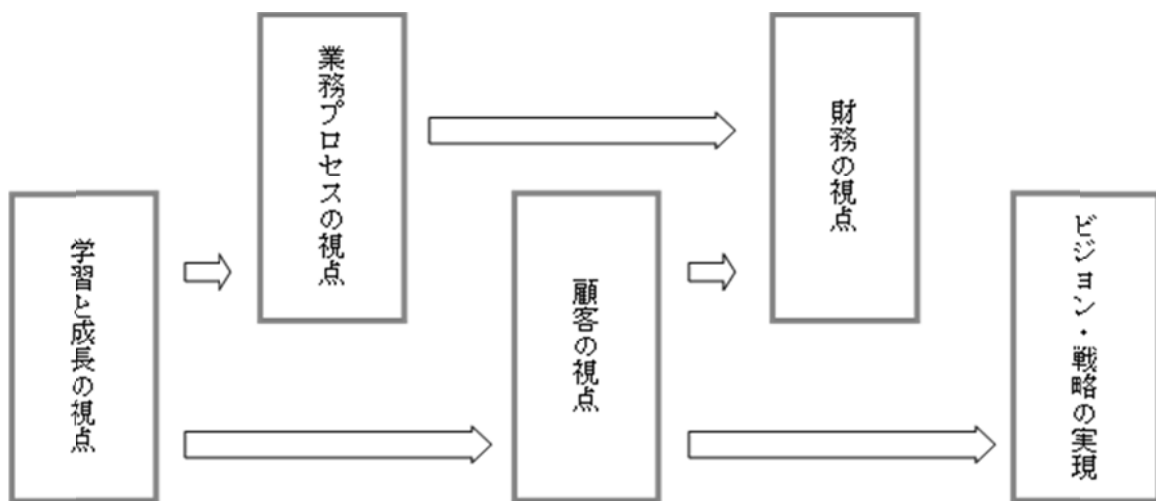
(2) 因果関係

4つの視点はそれぞれが独立して存在するのではなく、因果関係（手段と目的）による連鎖されていることが重要です。

それは、

- ① 複数の目的の関係（視点と視点、戦略目標と戦略目標、指標と指標）
- ② 目的と手段の関係（ビジョンと戦略、戦略目標と施策、成果指標と先行指標）
- ③ 外部環境（マクロ、業界、競合、顧客他）と自社の相互関係などの因果関係です。

図表 4-4 4つの視点の関係性



(3) 指標化

物事が測定され、客観的に確認できてはじめて現状を正しく把握でき、修正行動が可能になる。指標には、財務的な指標だけではなく、非財務指標も含まれる。

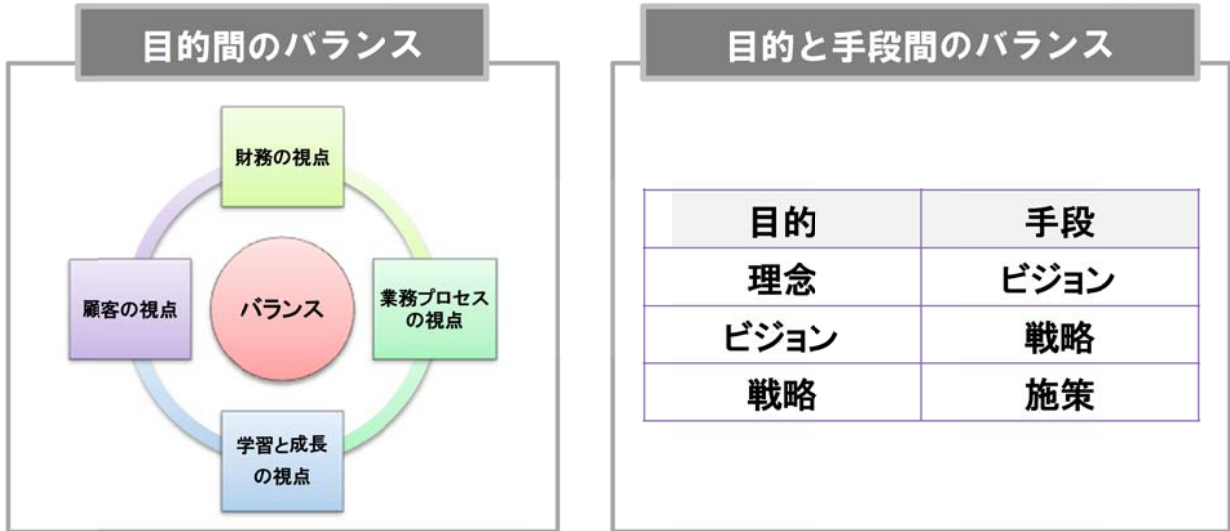
① 「指標化」による経営基盤の構築

- 1) 指標化による戦略の具体化・明確化
- 2) 目標値の設定やベンチマークの活用が可能
- 3) 指標値のギャップや課題の抽出が可能
- 4) 実行のモニタリングと実行結果の評価が可能
- 5) 戦略（仮説）の検証

(4) バランス

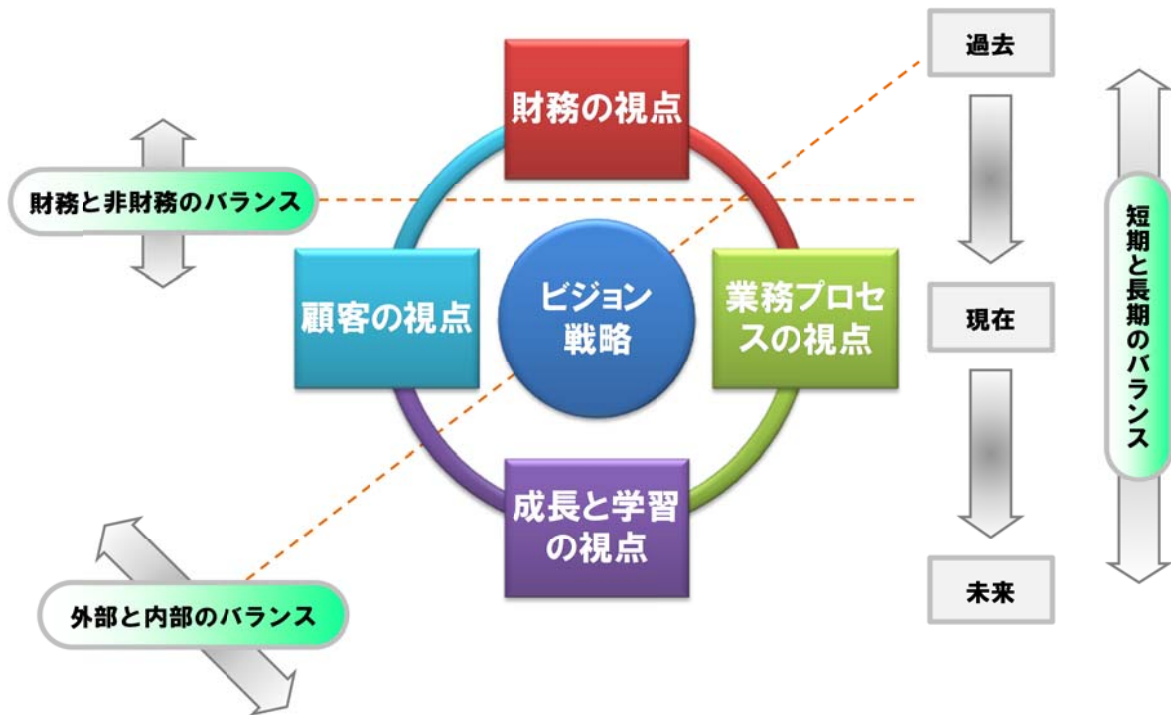
持続的成長の実現のために必要な、経営における様々な「バランス」が存在する。

図表 4-5 バランス



(5) BSC の基本図

図表 4-6 BSCの基本図



4. バランス・スコアカード(以下 BSC)の進め方

(1) 理念、ビジョン、価値の確認

- ① BSC 構築プロセスに入る前に、「BSC 導入の目的と目標を明確にし、BSC 導入がなぜ必要なのかを従業員全員で合意する」ことは必須である。
- ② 理念は、その経営体の存在意義のことをいう。その経営体は何に貢献するのかを明確にするもので、これは経営者が明確にすべきものである。
- ③ ビジョンとは、理念を実現するためにどのような経営体になるべきかを表したものである。通常は、将来のあるべき姿を示す。また、定性的なものだけではなく、定量的なものを上げることも重要である。
- ④ 価値とは、経営体として譲れないこと、してはいけないこと、積極的に行うべきことを明確にすることである。
- ⑤ 通常理念は、創業時や変革時に作成されているため新しく作成するというよりは確認するということになる。しかし、ビジョンは経営体を取り巻く環境の変化などに適応させるために、現状に合ったものを明確にする必要があり、適応されていればそのまま使用し、ズレが生じていれば構築し直す。

(2) 現状の整理、理解

① 戦略策定前の調査、確認事項

- 1) バリューチェーンを活用し、業務プロセスの確認を行う。特に主要プロセスを考慮する。
- 2) 次に、プロセス別に指標を明らかにする。指標は、プロセスやその業績を測定する尺度であり、可視化することで持続的な成果(業績)を生み出す上で、基礎となるものである。
- 3) そして、プロセスと指標の明確化により組織ミッションを再設定する。これにより正しい行動と必要な業績の実現が導かれ、組織理念は上位と連鎖した組織毎の使命や役割、責任となる。
- 4) 上記を考慮し市場における成功要因や他社に勝つ優位要因を検討する。そして、優位要因が自社で取り組めることかを判断し、成功要因を明確にする。

② 市場構造の分析と競合分析

政治・経済の動向、技術動向など PEST 分析と市場・顧客の動向、業界構造：競争などの市場構造の分析により把握された競争ルールにより「重要成功要因」を明確にする。

③ SWOT 分析

- 1) 事業環境分析から SWOT 分析へ告げる。SWOT は、S(Strength)、W(Weakness)、O(Opportunity)、T(Threat)の略。
- 2) 経営体を取り巻く外部環境と内部環境に分け、現状を洗い出し、分析することで、現状をよく理解できるツールである。
- 3) 外部環境は、経営体では統制できない「機会」、「脅威」のことで、主に「政治」、「経済」、「社会」、「技術革新」及び「市場（競合先、顧客を含む）」のことを言う。
- 4) 内部環境は、自経営体の「強み」、「弱み」のことで、当然経営体で統制できるものを言う。主に、経営資源といわれる「人」、「物」、「金」、「情報」のことを言う。
- 5) 先ずは現状の洗い出しを行い、整理しまとめることから始める。
- 6) 次に、「機会」×「強み」、「機会」×「弱み」、「脅威」×「強み」、「脅威」×「弱み」と4象限で方向性を考える。

④ 課題の構造化による現状の整理、理解

- 1) SWOT 分析以外にも現状を理解する上でよく使われるツールである。
- 2) 先ず問題の洗い出しをして、それを6つの視点（自社、顧客、競合先、市場の変化、社会構造変化、技術変化）で整理し、洗い出した問題の漏れやダブリを解消する。
- 3) 次に、整理した問題点を因果関係による原因構造化チャートを作成し、根本原因を追求し、優先順位をつけ課題を設定する。

⑤ 戦略策定

- 4) 経営資源の質、経営資源の量により経営体の取りうる戦略を明確にしていく。
- 5) 更に、顧客を明確にしていくために「セグメンテーション」→「ターゲット」を行い、そのターゲットに対して提供する自社の価値を明確にするためにマーケティングミックスの項目を使用し「ポジショニング」を行う。

(3) 戦略マップ作成

- ① 戦略マップは、戦略を具体化していくとともに、企業及び作成対象組織の戦略の共有を重要な使命としている。そのため、戦略マップは分かりやすく表現されたものでなければならない。
- ② 経営体にとって重要な視点の設定を行う。但し、一般的に使用される「財務の視点」、「顧客の視点」、「業務プロセスの視点」、「学習と成長の視点」の4つの視点に固執する必要はない。
- ③ 因果関係、バランスを考慮し作成する。

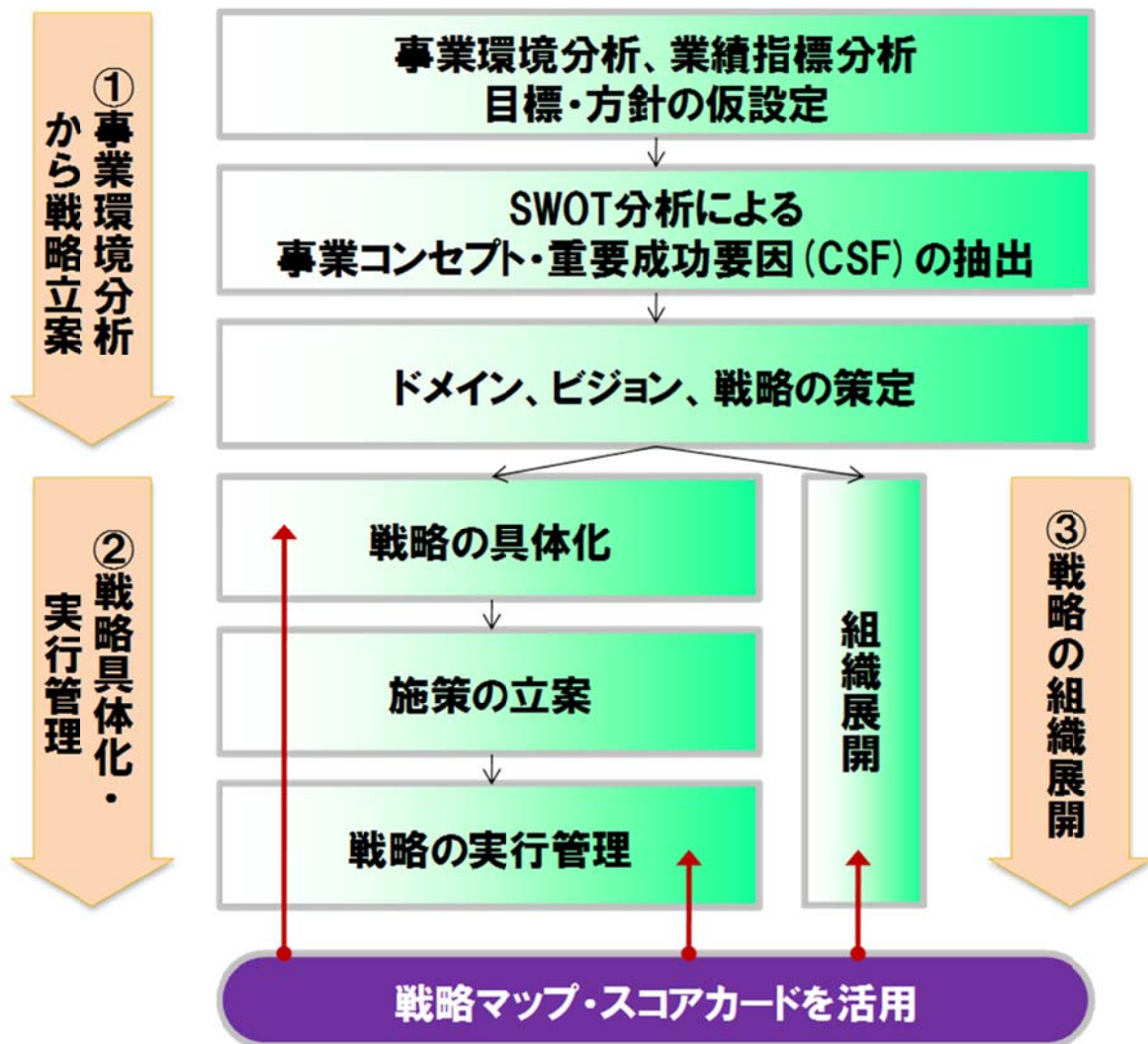
(4) スコアカードの作成

- ① 戦略マップより、戦略目標をスコアカードに落とし込む。
- ② 具体的には下記項目を定性的及び定量的に埋めていく。
 - 1) 戦略目標
 - 2) 重要成功要因 (CSF)
 - 3) 重要業績指標 (KPI)
 - 4) 重要業績指標 (KPI) の数値目標
 - 5) アクションプラン (Who/When/What/Where/Why/How/How many)

5. バランス・スコアカードで使用する書式及び考え方イメージ図

(1) 全体スキーム図

図表 4-7 体スキーム図



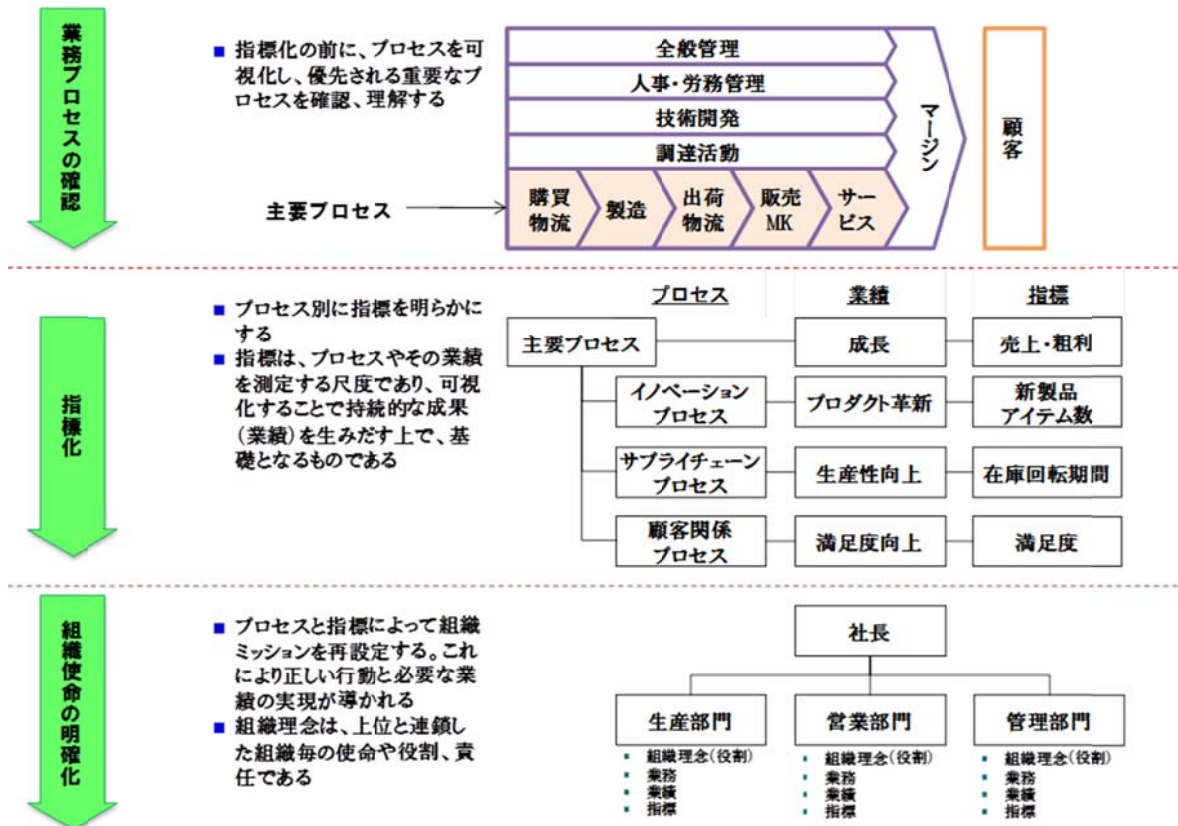
(2) 経営理念と経営ビジョンと経営価値観の理解もしくは策定

図表 4-8 経営理念と経営ビジョンと経営価値観の理解もしくは策定

1 経営理念	存在意義	
	事業領域 活動領域	
2 経営ビジョン		
3 経営バリュー	道義的価値観	
	企業的価値観	

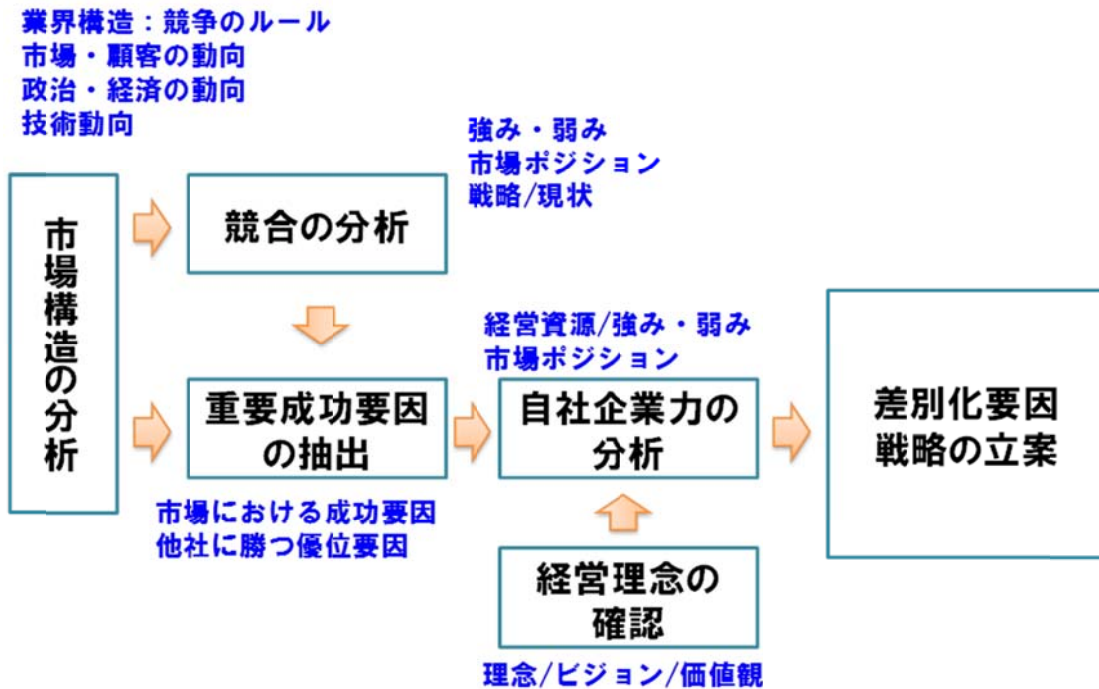
(3) BSC を活用した戦略策定前の調査、確認事項

図表 4-9 BSC を活用した戦略策定前の調査、確認事項



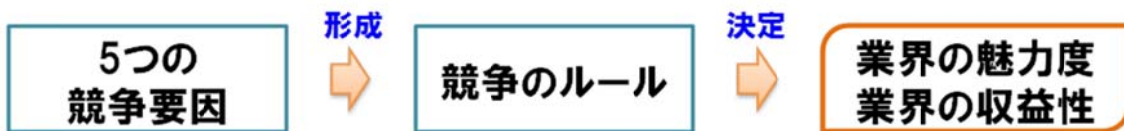
(4) 市場構造の分析と戦略の立案プロセス

図表 4-10 市場構造の分析と戦略の立案プロセス

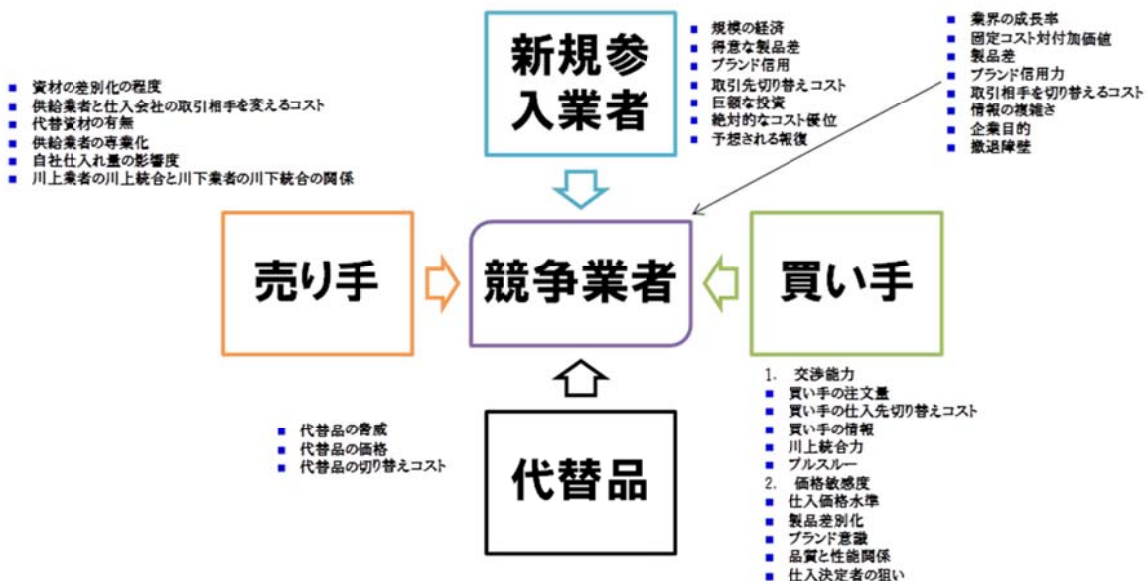


(5) 競争ルールと5つの競争要因

図表 4-11 競争ルールと5つの競争要因

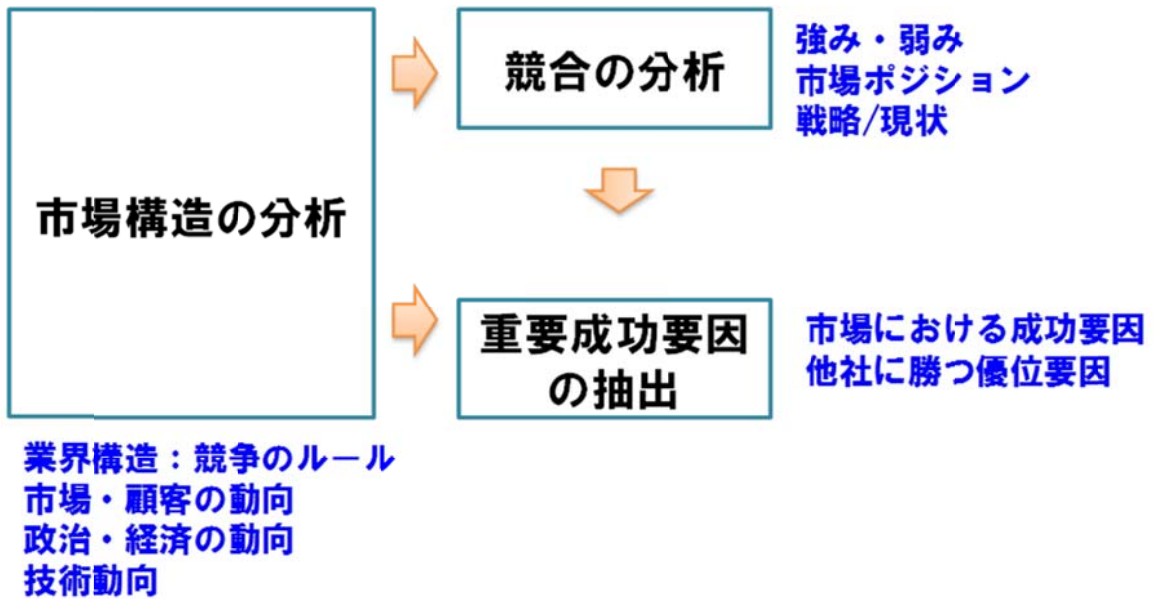


競争戦略は競争のルールを正しく理解することから生み出さなければならない
競争戦略の目的はこの競争ルールを上手く利用し自分の有利な方向に変えること 「競争優位の戦略」 by M.E. ポーター



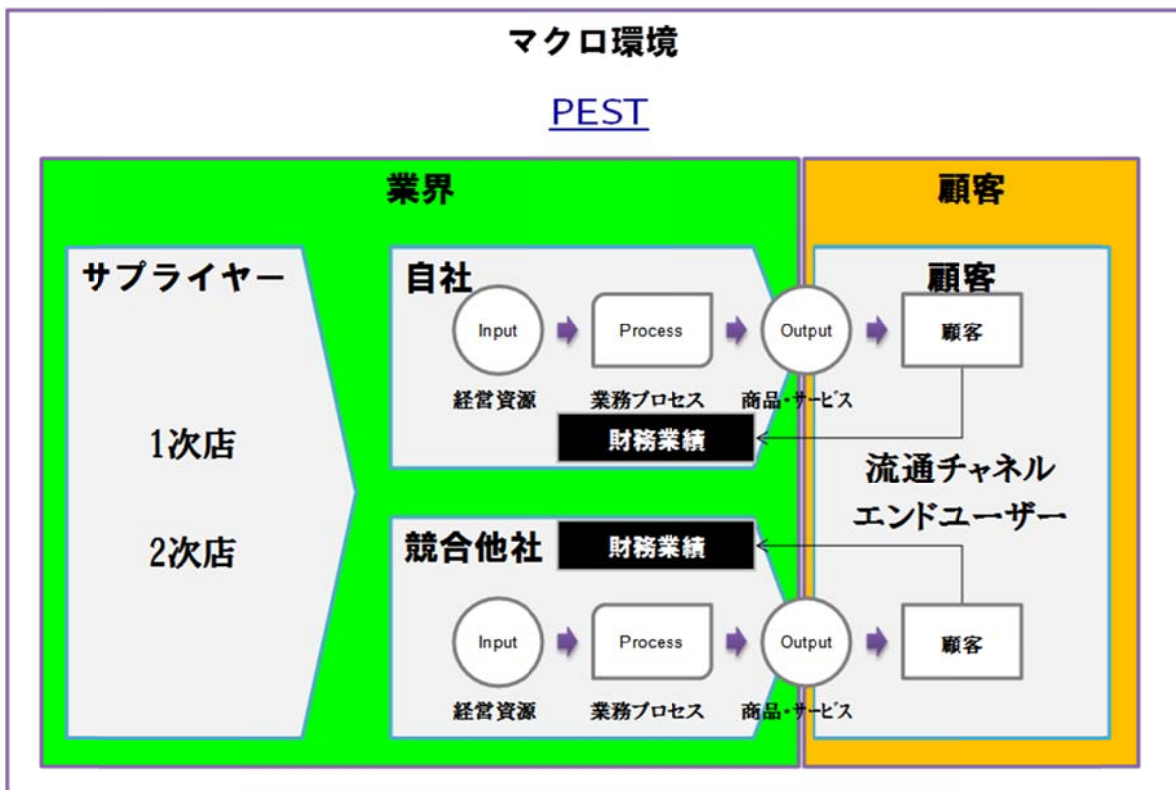
(6) 重要成功要因の抽出

図表 4-1 2 重要成功要因の抽出



(7) 事業環境分析

図表 4-1 3 事業環境分析



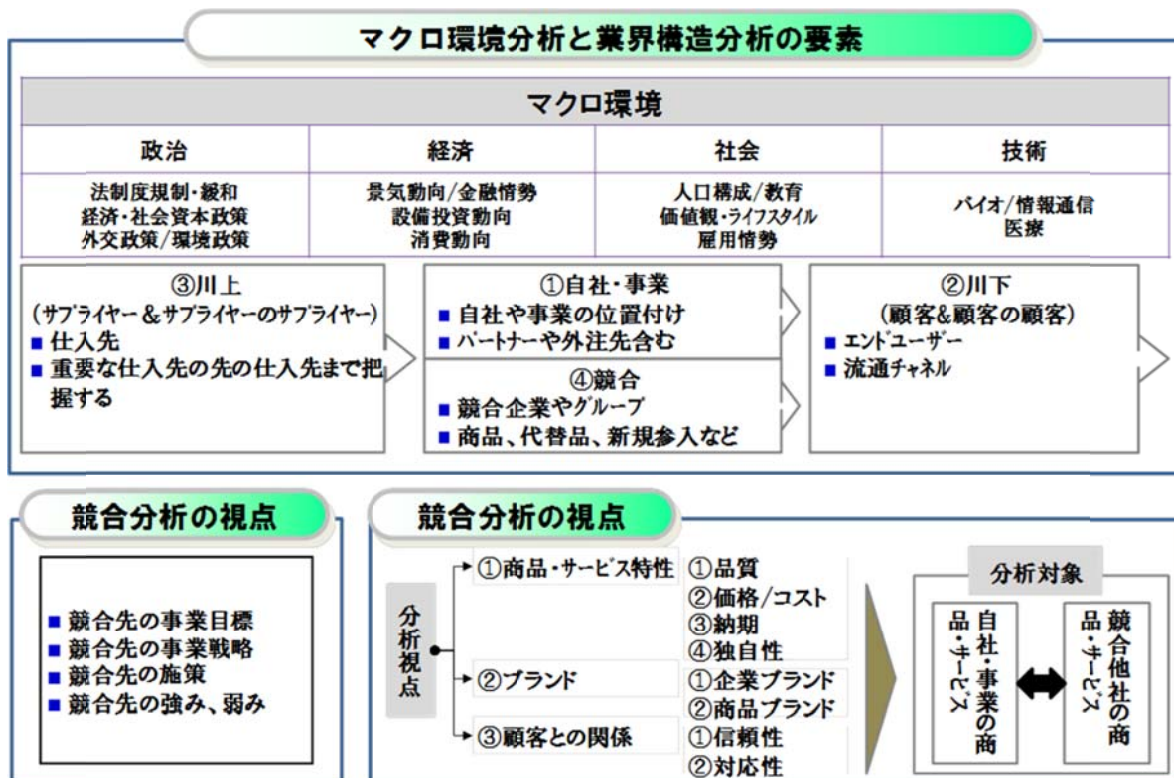
(8) 事業環境分析から SWOT 分析へ ①

図表 4-14 ○○○

	プラス面	マイナス面
内部環境	Strength 強み	Weakness 弱み
外部環境	Opportunity 機会	Threat 脅威

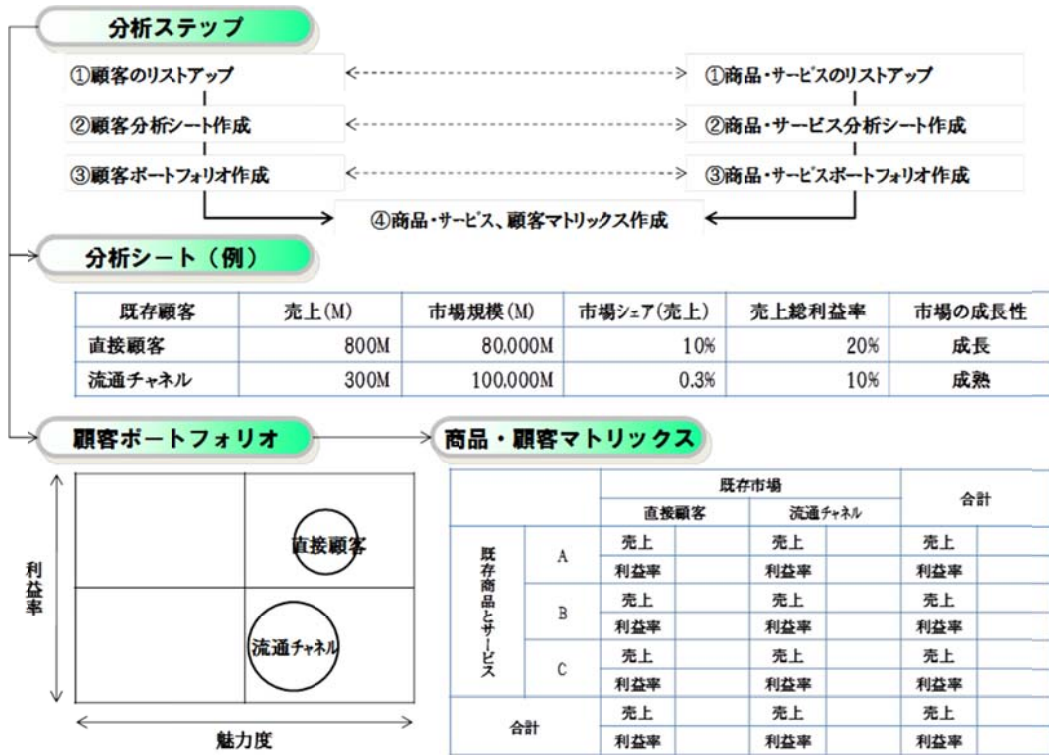
(9) 外部環境分析

図表 4-15 外部環境分析



(10) 内部環境分析 顧客の視点

図表 4-16 内部環境分析 顧客の視点



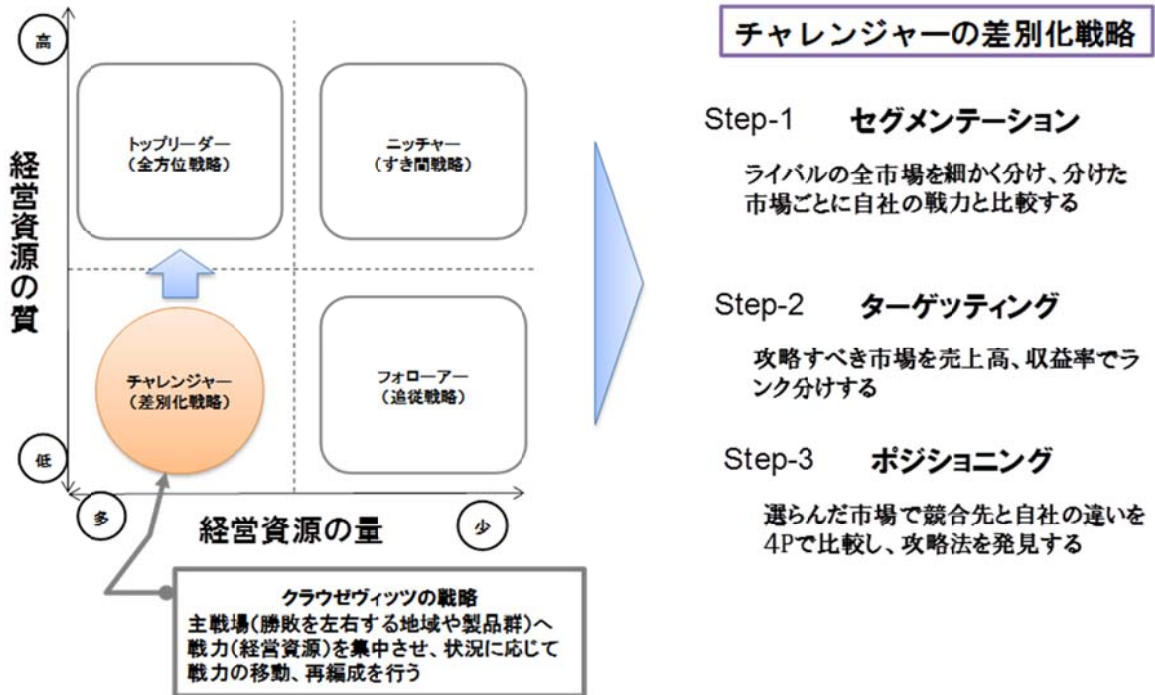
(11) 事業環境分析から SWOT 分析へ

図表 4-17 事業環境分析から SWOT 分析へ

		外部環境	
		機会	脅威
内部環境	強み	「強み×機会」積極攻勢	「強み×脅威」差別化戦略
	弱み	「弱み×機会」弱点強化	「弱み×脅威」防衛策

(12) 戦略_差別化戦略

図表 4-18 戦略_差別化戦略



(13) 戦略マップ

図表 4-19 戦略マップ



(14) スコアカード

図表 4-20 スコアカード

視点	戦略目標	重要成功要因	重要業績指標		施策・方針・業務
			成果指標	先行指標	
財務	事業の成長の追求	成長性	売上高成長率	顧客・商品別売上成長率	顧客・諸品別方針
	適正な利益の確保	収益性の向上	売上高利益率	顧客・商品別売上高利益率	
顧客	顧客からの評価の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度 ロイヤリティ	サービスの品質	顧客関係プロセスの質 や効率の向上
	顧客への最善の提供価値の 追求	顧客との関係強化	関係性、サービス、ブ ランド	ベンチマーク到達件数 ベストプラクティス活用数	他社ベンチマーク
業務プロセス	顧客関係構築プロセスの質、 効率の向上	顧客へのアプローチ	サービス品質 顧客接点の多さ、継続	キーマンの明確化	顧客満足他社ベンチ マーク
	オペレーションプロセスの質 (や効率)の向上	製造工程の効率化	原価、資産の効率	ミスの少なさ	ISO(マニュアル整備) シックスシグマ
	イノベーションプロセスの質 (や効率)の向上	新商品開発強化	基準以上の新商品数	新製品開発の質・スピード	組織風土の改善
学習と成長	人的資源の開発と活用、組 織風土の改善	人材育成	人材の専門能力 人材活性度	業務特化研修受講率 危機意識	業務特化した研修企画 シナリオプランニングで の意識改革
	技術とナレッジの蓄積と活用	長期的な技術競争力 の確保	技術、ナレッジ活用度	蓄積された技術、ナレッジの 質と量	技術、特許他ナレッジ DBシステム構築

6. 農業経営とバランス・スコアカード

農業は、食にかかわる産業であるとともに地域を支える重要な産業である。農業は日本の将来における有望な産業の一つと考えられるが、近年、就業者の高齢化、後継者難、低収益性など、諸問題が指摘されている。また、長年国内のみに注力し、広く海外の需要を開拓して輸出に向かう体制作りの努力を怠ってきたことも事実である。今後の発展のために、20年後、30年後の姿を展望し、それに基づいて若い人材が参入し、収益を拡大し、我が国を支える産業となっていくよう、環境整備を行うことが求められている。

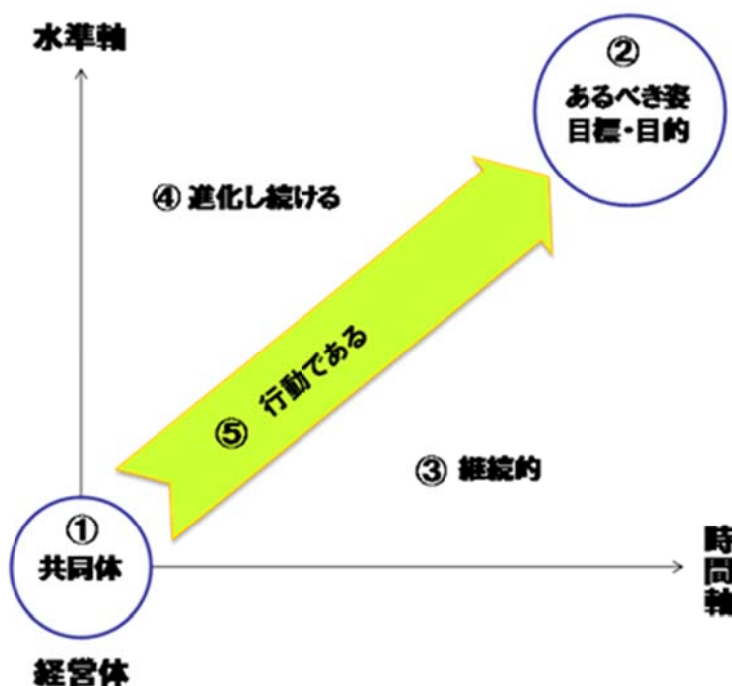
このためには農業を巡る制度面での環境を整備することはもとより、それと同時に、我が国の他産業における経験をも参考に、農業の産業化、すなわち我が国農業が収益を上げながら事業として持続可能な発展を遂げられるようにしていくことが必要となっている。

ただ日本の農業は概して弱い産業として見られがちであるが、必ずしもそうではない。

平地における野菜や畜産といった集約型農業は高収益型農業といわれ、土地利用型であっても専業農家が行う米作などではすでに利益を上げている事業者も多い。

求められているのは、「経営」という考え方と実践である。「経営」とは、下図にあるように「経営体を、あるべき目的、目標に向かって、継続的に進化し続ける行動である」。そして、そこで使用される最適な経営管理ツールの一つが「バランス・スコアカード」である。

図表 4-21 経営とは



第5章 農業の財務分析と原価計算

1. 財務分析

(1) 財務分析とは

財務分析とは、経営診断の重要な部分を占め、経営体の過去および現在の財務状況から、経営の問題点や経営課題をあぶりだしたり、将来の予測を行なうものです。分析の結果は、経営改善および経営管理に活用する。また、出資者、金融機関や取引先などが、経営体の信用状況を客観的に把握するためにも利用する。

会計(Accounting)という言葉は、「合わせて数える」という意味合いがある。一旦、貸借対照表や損益計算書など形で集計された財務資料を元に、再度それらを個々の費用を、構成要素に分解し、目的に応じて再構成して分析する。

一般に、企業の財務状況は、以下の4つの視点・指標から分析される。

- ① 収益性：経営体が元手（資金）をどれだけ有効に活用できているか
- ② 安全性：経営体の支払い能力はどれだけあるか
- ③ 生産性：経営体が経営資源（設備、人など）をどれだけ有効活用できているか
- ④ 成長性：経営体は成長しているか

①を、更に収益率（利益率）と効率性（回転率）に分けて、

②を、更に安全性（短期支払い能力）と健全性・財務性（長期安定性）に分けて、考えることもある。

これらの4つの指標は、業界の違い、経営体の大小、経営体の形態（法人・個人事業）、経営体の成長ステージ（創業期、成長期、成熟期）によっても、大きく異なるため、多くの指標は相対比較をすることで、良否を判断する。

比較の方法は、

- 1) 時系列での比較：同じ経営体について、過去、現在、将来（予測）で比較する。
- 2) 他の経営体との比較：同業他社、同規模の他社で比較する。

比較を行うことによって、自社の強み・弱みが明らかになる。

比較に当たっては、a)対象(経営体のどの範囲を集計するのか)、b)期間(どの期間を対象としているのか)、c)単位(通常、円)を必ず確認する。特に b)の期間は、売上の計上基準、棚卸の評価基準、費用の計上基準などの違いにより異なる企業で前提が違うことも

あるし、同一経営体であっても変わることがありますので、注意が必要である。

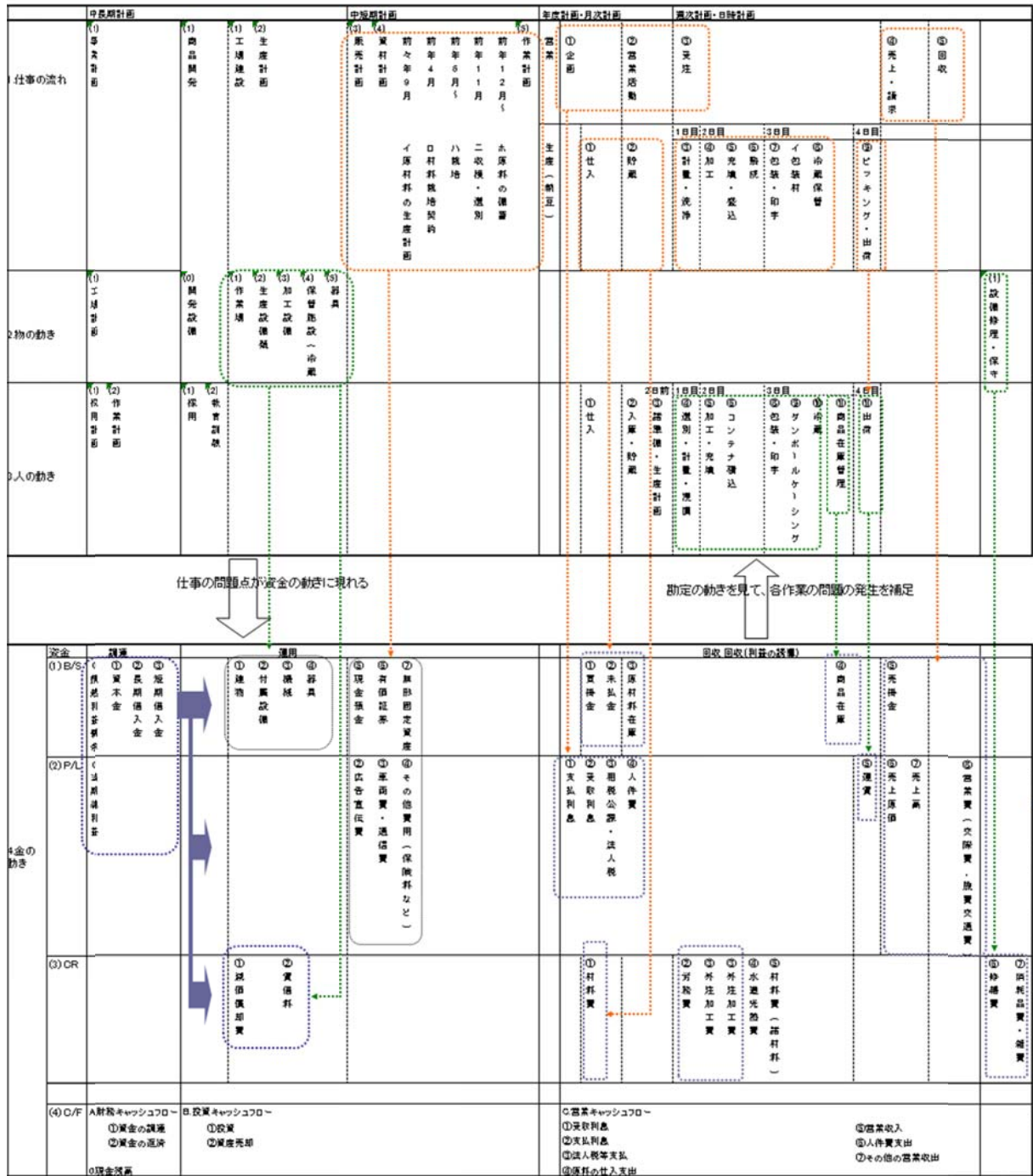
尚、財務分析は、企業の資金面を押さえるためだけに行うものではない。お金の動きを通して、企業の経営資源（人、モノ、金、情報全て）の動きを押さえ、引いては企業の活動全体を捉えることが目的である。

経営体（個人事業・法人）は経済的な主体である以上、経営体の活動は最終的には全てお金の動きとして記録される。お金は企業活動を捉える唯一の客観的かつ汎用的な指標となるため、お金の流れを掴めば、企業活動が包括的に捉えられる。

一方で、財務会計は、企業活動の計画と管理でも中心となる役割を担う。経営体の目標は、売上や利益などの金銭的価値で設定することで、明確かつ客観的に設定できます。ただしお金は活動の結果として動くものであるため、実際の仕事の現場では、金銭的な目標を人や物の量と動きに変換して、実務的な管理目標としなければならない。

図表 5-1 作業の流れと人・モノの流れとお金の動きの図

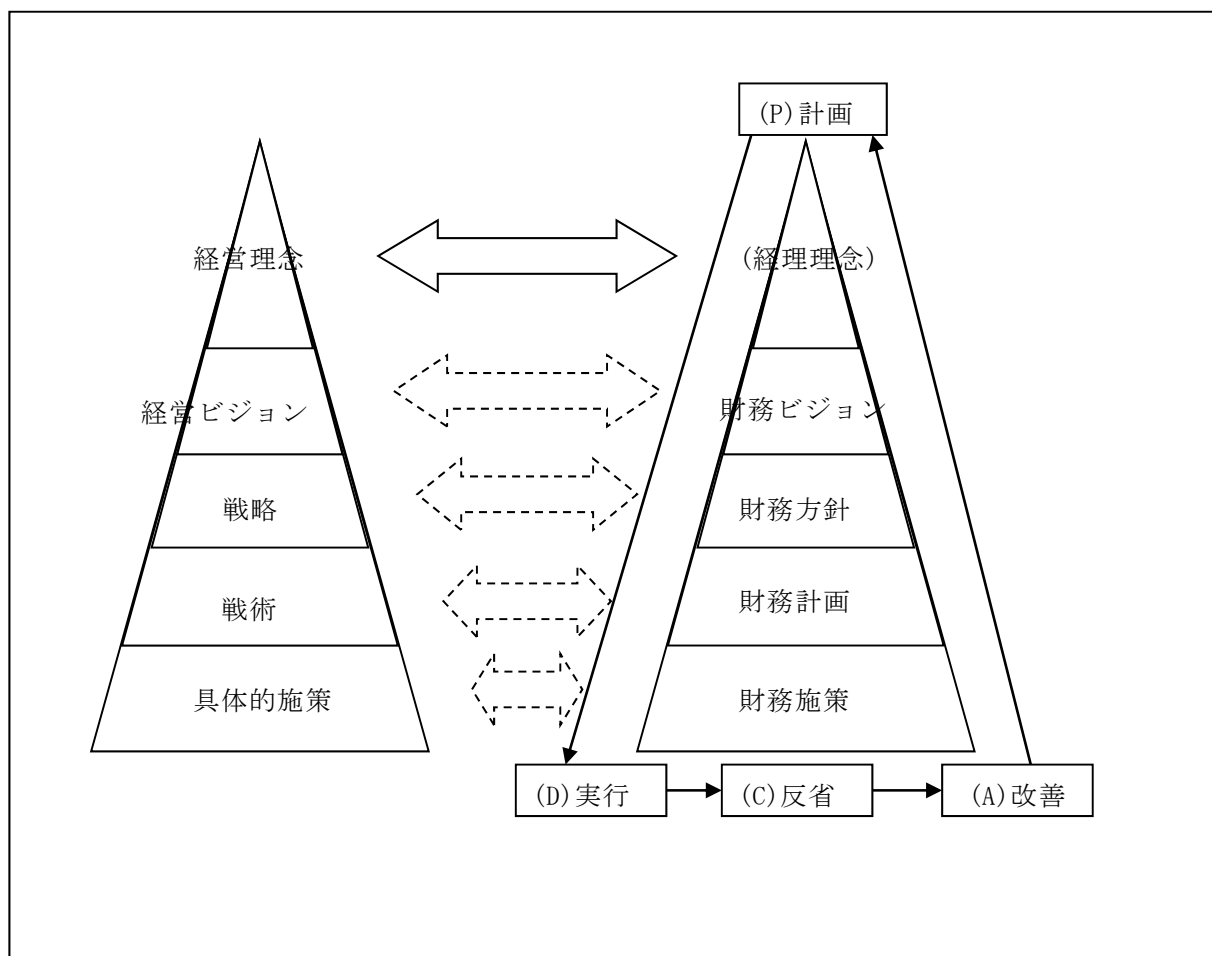
仕事の流れとB/S・P/L・CR・G/Fとの関係



(2) 財務分析の一般的なプロセス

経営診断にあたっては、下図の左の階層図にあるような、経営体の事業方針の構造を意識しながら、問題点や課題を捉えてゆくことになる。経営体によっては「理念」「ビジョン」「戦略」といった上位の方針が不明瞭であることも多いので、その場合は経営者の意思を確認したり、創業から発展に至る歴史から推察したり、仮説をおいて進めることになる。

図表 5-2 経営戦略と財務方針



ここで、経営戦略と財務方針は、整合性が取れていなければならない。財務に現れる経営資源の蓄積の現状および拡充方針と、経営体の事業の現状および発展方針が一致していなければ、当然ながら経営体の健全な発展は望めない。

整合性が崩れている場合は、それが一時的で予め予定されたものであればよいが、崩れた状態が長く続いているようであれば、事業方針と財務方針それぞれを歩み寄らせて現実的な方針へ早急に修正しなければならない、それが最重要の経営課題として挙がることになる。

ここで、標準的な診断手順に従った、財務分析のプロセスを述べる。

① 現状把握

財務の現状把握をおこないます。決算資料や社内資料などの一次データと、業界に関する統計などの二次データをそれぞれ集める。必要に応じて経営者や従業員へのヒアリングや現場調査により、財務方針などの定性的なデータや、非金量的な係数（生産個数、勤務時間、等）を集める。

② 分析・考察

財務分析を行う。経営指標の分析、損益分岐点分析、キャッシュフロー分析、原価計算などを通じて、経営体の事業構造を財務指標を用いて捉える。

③ 課題の明確化

財務理念・財務ビジョンのあるべき姿（経営者が明確にしていなかった場合は仮説）と、現状のギャップから、財務面の経営課題を明確化する。

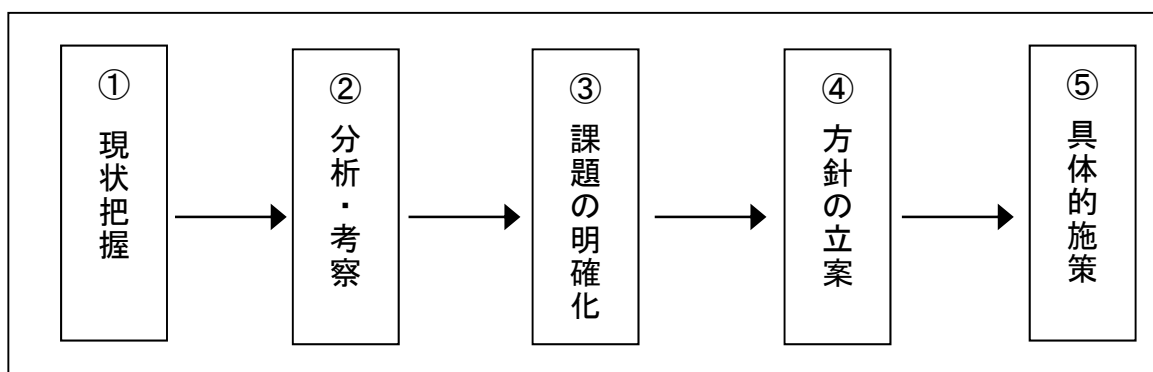
④ 方針の立案

財務課題に対する解決方針を立案し財務戦略を作る（可能であれば、複数の戦略を立案）。

⑤ 具体的施策

戦略を、具体的な戦術、施策に落とし込む。落とし込んだ施策の収益予測や実施コストに基づき財務シミュレーションを行い、立案した戦略によって経営課題が解決されるかどうか、および、立てた戦略が実行可能かどうか、などをチェックします。シミュレーションは、損益分岐点分析を利用した利益予想や資金繰り予想、線形計画法を用いた品目ミックスの最適化などがある。シミュレーションの結果、目標設定や実現性に難があるようであれば、目標や戦略を見直して、実現性のあるプランになるまで、繰り返し検討する。

図表 5-3 財務分析の一般的なプロセス



2. 農業の財務診断

前項のような財務分析のプロセスを進めてゆくにあたって、農業経営体に特徴的な留意点がいくつか出てくる。決算ルールや、ビジネス構造上の制限などである。ここでは、それらについて詳細に述べる。

(1) 農業経営体の決算書（農業簿記）

農業には、商業（商業簿記）や工業（工業簿記）のように、明確に規定された会計基準がまだないが、税務当局が一般的に認める簿記のルールある（農業簿記）。

この農業における簿記は、工業や商業と比較すると、（ものづくりという点では）工業簿記に類似している。しかし、①自然（気候、風土）の影響を受ける、②生き物相手（生き物のライフサイクルに生産工程が縛られる）である、ということや、産業上の特長から、以下のような特徴（違い）がある。

① 零細農家が多い

→製品別原価計算は非常に困難であり実施している農家は少ない

② 材料費区分が細かい（工業に比べて）

→費目別分析により農家の技術力や経営状況が大体分かる

③ 売上の中に、農産物収入以外に、補填金や自家消費などを含まれる

④ 農業（特に畜産や果樹）は仕掛品の評価額が大きい

→棚卸高が大きくなり損益に大きく影響する。

肉用牛の畜産の場合などは1頭当たりの評価額が高く育成期間も長いため、売上高を大きく超える仕掛品がある場合もある。

⑤ 農業者の所得は、農業関係であっても事業所得以外の収入も大きい場合が多い

→事業所得（農業所得）だけ見てもわからないので注意が必要。

（例えば、農業用トラクターを販売した場合、譲渡所得に該当する。また、以前交付金の一部が、一時所得で計上できたこともある。）

⑥ 農産物の売上は、収穫基準などを用いて簡便化、収穫基準を適用して計上する（所得税法）

収穫価額とは、収穫時における生産者販売価額（庭先価格という）である。

以下に、農業経営体の決算書を確認する上で留意すべき勘定科目について挙げる。

図表 5-4 農業簿記に特徴的な勘定科目

法人用勘定科目	農業所得用勘定科目	貸借	注意点										
仕掛品	未収穫農産物等	流動資産	育成中の作物で資産価値を計上すべきもの										
生物	果樹・牛馬等	固定資産	販売用ではなく生産設備として、生産物の採取が可能になった果樹・牛馬(例:実をつける果樹、乳を出す牛、子を生める肉牛など)。減価償却の対象になる。 ※販売用の牛馬、果樹は、棚卸し資産に計上する。 ※耐用年数の例。 <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>肉用牛</td> <td>5年</td> </tr> <tr> <td>乳用牛</td> <td>4年</td> </tr> <tr> <td>豚</td> <td>3年</td> </tr> <tr> <td>りんご樹</td> <td>27年</td> </tr> <tr> <td>茶樹</td> <td>35年</td> </tr> </table>	肉用牛	5年	乳用牛	4年	豚	3年	りんご樹	27年	茶樹	35年
肉用牛	5年												
乳用牛	4年												
豚	3年												
りんご樹	27年												
茶樹	35年												
育成仮勘定	未成熟の果樹 育成中の牛馬等	固定資産	生産物がまだ採取できない果樹(若い木)・牛馬(仔牛)など。減価償却はまだ始まらないため、育成費用を積み立てて繰り延べておく。										
事業主借	事業主借	資本	家計と企業会計の分離ができていない場合も多い。										
事業主貸	事業主貸	資本											
生物売却収入	〃	売上	生物を売却した場合の収入の計上。										
価格補填収入	〃	売上	農産物の販売に伴う交付金等、売上に連動する補助金類。										
家事消費高	〃	売上	収穫された農産物を自家消費した分は、自家用に販売したと仮定して評価額を計上。										
飼料費		売上原価	自家栽培の自給飼料(農産物)を家畜に食べさせている場合、内部取引も仕訳にあげる。										
素畜費	〃	売上原価	畜産を行っている場合の、仔牛・仔豚・雛などの仕入高。 ※冷凍精液や卵子も素畜費になる。棚卸しも必要になる。										
専従者給与	〃	売上原価	青色申告者が生計を一にする親族に対して払う給与。(農作業を手伝う家族への給与分を計上。)										

雑給	〃	売上原価	臨時雇の従業員給料(収穫時のパート、アルバイトの給与など)
共済掛金	〃	売上原価	農業用施設などの共済の掛け金や、価格損失補填負担金など。
生物売却原価	〃	売上原価	生物を売却したときに、「生物」勘定を振替えて計上する原価。
事業消費高	〃	売上原価	自家製農産物を事業用に消費したときの評価額。
販売手数料	〃	販管費	JAや市場での販売時の手数料など。
作付助成収入	〃	営業外収益	産地作り助成金、生産条件不利補正固定払い交付金など、売上に連動しない補助金など。
国庫補助金収入	〃	特別利益	国や地方公共団体の補助金の受取額
固定資産圧縮損	〃	特別損失	補助金で固定資産を導入した場合、補助金収入が課税されて補助金の効果が減殺されないように、固定資産圧縮損を取得時に計上し、固定資産の残存価額を減らすためのもの。

(2) 農業における財務分析の特長・留意点

農業経営体においては、大半が中小企業であり、他産業の中小企業の財務傾向がそのまま当てはまる。加えて、特に以下の点は農業経営体の財務分析においてよく見られる傾向であり、注意が必要である。

① 回転率が（他産業と比べると）低い

生産相手が生物のため育成に時間がかかるのと、植物の場合は栽培できる季節が限定されるため、設備・人・資金の回転率が低くなる。比較的短い野菜でも数カ月は要し、穀類は通常1回/年、果樹も1回/年、養豚は2回/年、肉用牛は1回転に3年以上かかる。したがって農作物の場合、春の作付計画が1年の収支に大きな影響を与える。

② 生産設備や人手を地域の共同体と共有している

米や灌漑の場合、用水路等の水利の管理は共同で行われる。また植物は収穫時に人手が多く必要となるため、お互いに労働力を融通しあうことも多い。農家の間の土地の貸し借りも多く行われる。そのため、共益費などは削減が難しいし儲からない仕事だからといって簡単に止めたりできないこともある

③ 天候や市況によるリスクが高い

回転率が低いため、受給状況の変化に対して柔軟には対応ができない。そのため気候の変動により豊作・凶作になると、価格が大幅に変動する。（採れすぎると、出荷

費用さえ回収できないため、畑で腐らせるしかない野菜が発生したりする)。畜産や野菜・花卉などは、素畜や苗を仕入れる場合も多く、それらの価格も市況により大きく動き、生産原価が変動することがある。

④ 家計と事業会計の分離意識が低い

中小企業では珍しくないが、特に農業の場合、古くから家業として行われており、女性や高齢者も重要な人手であり農作業は家族総出で行っていることが多い。また生産物の一部も自家消費に回されるのが普通である。そのため、家計と事業の分離意識も低い。

⑤ 独特の助成制度や優遇制度がある。

農業は各種の交付金、助成金、補助金が充実しており、また時の政策により、改廃も多い。穀類や大豆などの場合は、農業自体は恒常的に大きな赤字であり、助成金の収入が事業収入の大きな部分を占めている場合が多い。

それらの交付金、助成金が収益構造を大きく変えている場合も多く、それらの影響を除いた比較・分析も必要となる。

交付金・補助金には以下のようなものがある（米作の例）。

図表 5-5 米作における主な交付金・補助金

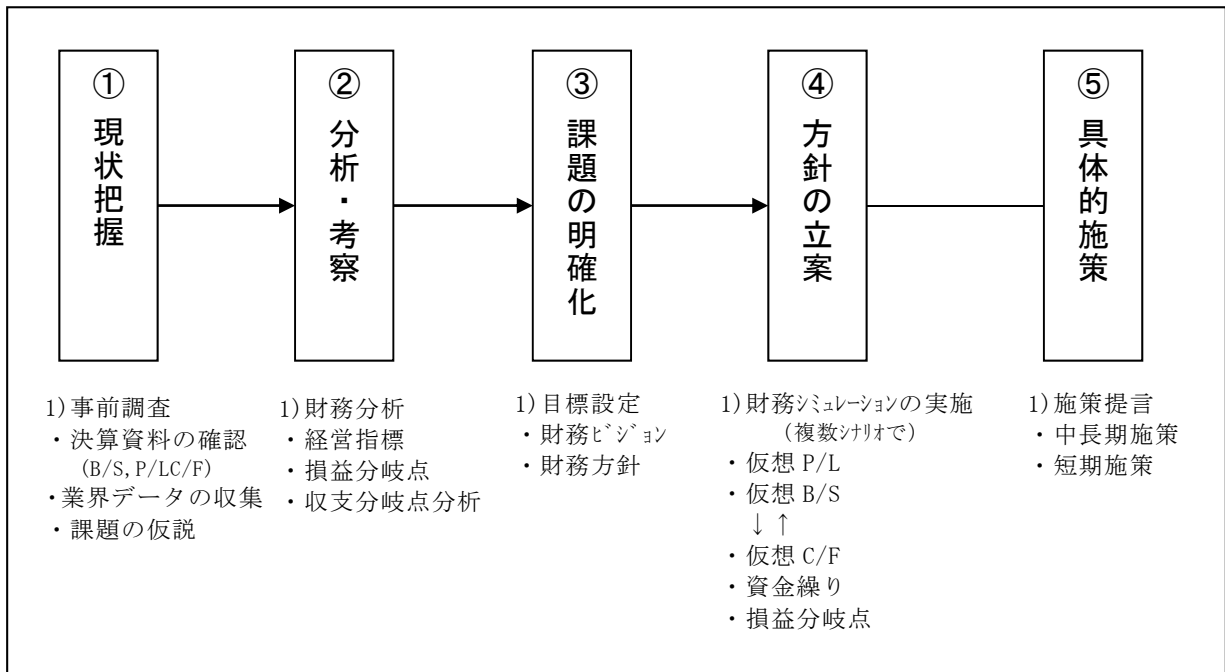
大項目	項目	対象条件
品目横断的経営安定対策	生産条件不利補正交付金 (緑ゲタ)	過去の生産実績に基づく交付金(面積払い)
	生産条件不利補正交付金 (黄ゲタ)	毎年の生産量・品質に基づく交付金 (数量払い)
	収入減少影響緩和交付金	
	担い手経営革新促進交付金	緑ゲタ対象外の生産調整強化・規模 拡大対応分
米政策改革推進対策	水田農業構造改革補助金	産麦・大豆品質向上対策の交付金
	水田農業構造改革交付金	産地づくり交付金等
	構築連携水田活用対策事業 費補助金	取組面積助成事業に関わるもの
農地・水・環境保全向上対策	営農活動支援交付金	地方公共団体が一体的に交付するもの を含む

米作以外でも、例えば畜産の場合、免税制度（一定の家畜市場または中央卸売市場等で売約した場合に、一定額税金を控除できる。）や価格安定の補填金、配合飼料価格差補填金などがある。

(3) 農業財務診断のプロセス

前述のような農業の特徴を踏まえた、財務診断のプロセスを述べる。

図表 5-6 財務診断のプロセス



① 現状把握

1) 事前調査

a. 決算資料の確認(B/S,P/LC/F)

決算資料を事前入手する。

法人の場合 : 貸借対照表、損益計算書、株主資本変動計算書、

(あれば) キャッシュフロー計算書

個人事業の場合 : 青色申告用の農業所得申告書

詳細な診断を行う場合は、以下の資料も入手できるとよい。

- a) 勘定科目内訳書 (売掛・買掛・未収/未払金・特別損益などの内訳が分かる)
- b) 借入先の残高証明書や返済計画書類 (資金繰り計算に必要となる)
- c) 固定資産台帳 (減価償却費の発生額が予測できる)
- d) 取引先ごとの売上台帳、仕上台帳

図表 5-7 農業統計の主な指標

<p>農業粗収益</p>	<p>農業経営によって得られた総収益額をいい、当該期間の農業経営の成果。農業粗収益には、耕種、養蚕、畜産などの農産物の販売収入に加えて、家計に仕向けられた農産物の価額のほか、農機具、農用自動車など農業用生産手段の一時的賃貸料なども含む。</p> <p>実際には、農業粗収益は、農業現金収入、現物外部取引価額、農業生産現物家計消費額、年度末未処分農産物の在庫価額及び動植物の成長、新植による増価（加）額を加算した合計額から、年度始め未処分農産物在庫価額を差し引いて求められる。</p>
<p>農産物生産費</p>	<p>農産物の一定単位量の生産のために消費した経済費用の合計。</p> <p>物財費と労働費を加えたものから、副産物の価額を控除したものである。</p> <p>物財費には以下のものが含まれる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・流動財費（種苗費、肥料費、農業薬剤費、光熱動力費、その他の諸材料費等） ・固定財（建物、農機具、生産管理機器の償却資産）の減価償却費 <p>労働費には、以下のものが含まれる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・雇用労働に対する支払額 ・家族労働の評価額 <p>計算の基準としては、重量および作付面積が使用される。一般に以下が使用される。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・作付面積：10a（1反）当たり ・重要：60kg（1俵）当たり（米作の場合）
<p>農業経営費</p>	<p>農業粗収益をあげるために用いた経費の合計。</p> <p>農産物生産費と異なり、家族労賃は含まない。</p> <p>また、自己所有の生産要素である自作地の地代、自己資本利子も含まない。</p> <p>農業経済調査では、自家農産物であって、再び農業経営に消費されたいわゆる中間生産物は、農業経営費には算入しない。</p>
<p>農業所得</p>	<p>農業粗収益から農業経営費を差し引いたもの。</p> <p>農業所得は、農業経営、つまり農業生産のために農家が用いた自作地・労働力・資本に対する収益ということになります。その内容は、事業である農業による収入のほか、自作地の地代・家族労働力・自己資本利子が混然一体となっているので、混合所得とも呼ばれています。</p> <p>農業経営体の多くは、企業経営と同様の損益計算を行うと、多くが赤字になり、家族労働を犠牲にして経営を行ってきたことがわかります。</p>

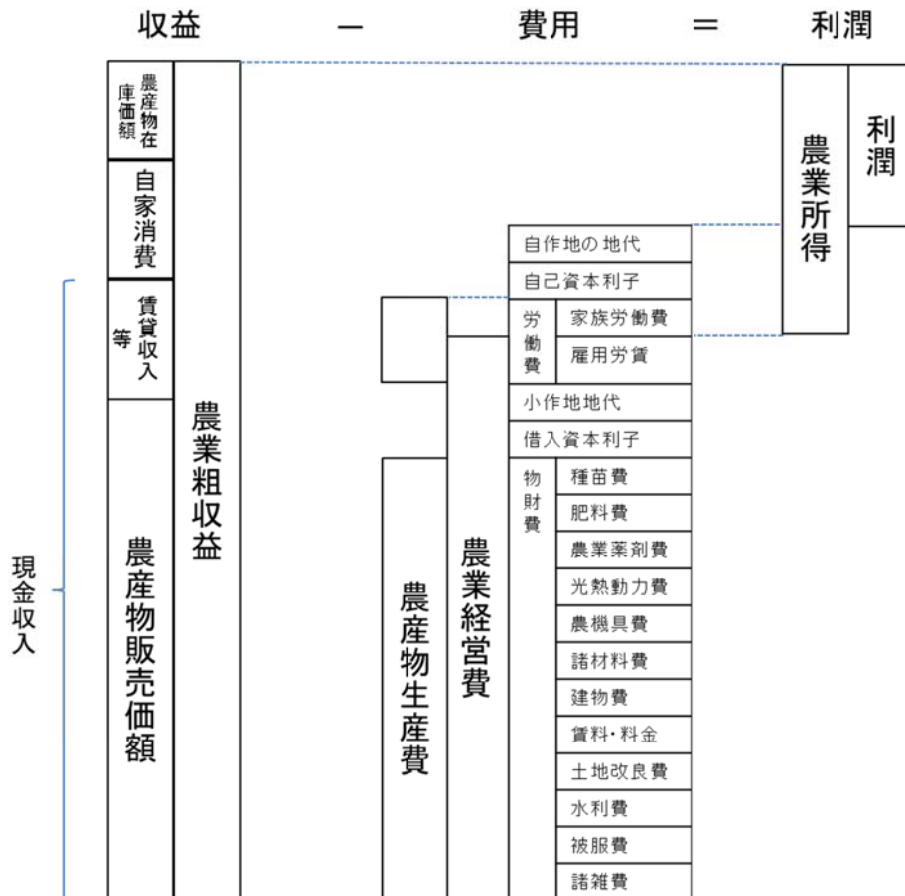
b. 業界データの収集

農業においては、農林水産省や、都道府県、各地のJAなどから、各種の統計資料が提供され、各地域・各作目における総生産高、経営体の生産費や収益、農産物の市況情報など充実した情報が得られ、外部環境の状況把握に有効である。

ただし、農業経営においては、農業の収入・支出のほか、地代・家族労働力・自家消費、事業消費など混然一体となった混合所得のため、一般の業界と異なる指標で、経営状況や生産性が捉えられているため、注意が必要である。

以下が、農業統計で広く用いられている指標についての説明である。

図表 5-8 農業統計の主な指標（概念図）



尚、生産費の比較は、農業経営体同士のコスト構造や収益性の比較に有効であるが、地域・気候や作目が違えば費用構造が大きく異なるのはもちろんのこと、同一作目であっても品種が違ったり、作型が違うだけでも費用構造が変わるため、比較に用いる際は注意が必要である。

参考に、花卉（施設栽培、単一経営）の農業所得（関東・東山）を掲載する。

図表 5-9 農業粗収入、農業経営費、農業所得

平成 19 年度、単位 千円

	作物収入	12,543
農業粗収入	稲作	279
	豆類	5
	いも類	5
	野菜	125
	果樹	95
	花卉	12,030
	露地花卉	35
	切り花	29
	施設花卉	11,995
	切り花鉢物	6,360
	鉢物	3,741
	その他の作物	4
	農業雑収入	51
合	計	12,594
農業経営費	農業雇用労賃	1,316
	種苗・苗木	2,151
	肥料	312
	農業薬剤	269
	諸材料	676
	光熱動力	1,885
	農用自動車	321
	農機具	379
	農用建物	926
	賃借料	224
	作業委託料	41
	土地改良・水利費	20
	支払小作料	26
	物件税及び公課諸負担	388
	負債利子	67
	企画管理費	239
包装荷造・運搬等料金	903	
農業雑支出	24	
合	計	10,167
農業所得		2,427

2) 現地調査

決算資料と外部環境の調査を通して経営体の課題に対する仮説を明確にしたうえで、現地調査を行う。財務分析の視点からは、以下の点について更に細かい調査を、現場視察と聞き取り調査（経営者および現場社員）に対して実施する。

- ・財務・会計の体制について

組織、役割、スキル、従業員数、労働時間数

- ・財務・会計のプロセスについて

財務計画や決算のタイミング、方法、決算の範囲、など

- ・生産性の把握のための情報（品目ごと、圃場ごと、など）

生産設備の数量（圃場や設備の数量、面積、稼働時間など）

生産物の数量（農産物の生産数/出荷数、主要材料の仕入れ数、など）

- ・キャッシュフローの把握のための情報（主要取引先ごと）
 - 売上・仕入の決済方法と決済タイミング
 - ・今後の資金調達や借入金返済の予定
- 尚、聞き取り調査（ヒアリング）用のチェックシートを別添した。

② 分析・考察

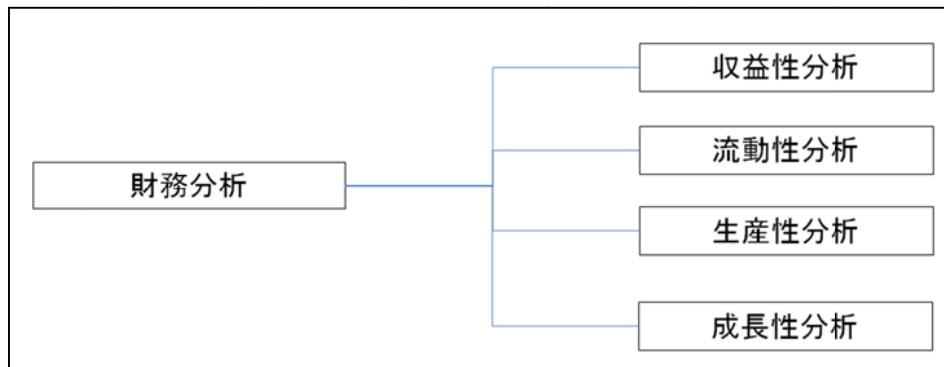
1) キャッシュフロー分析

キャッシュフロー計算書がない場合は、キャッシュフローを計算し、分析。

2) 経営指標の分析

経営指標を計算により経営効率を把握し、各種経営指標を分析。経営指標には以下の4つのものがある。

図表 5-10 経営指標

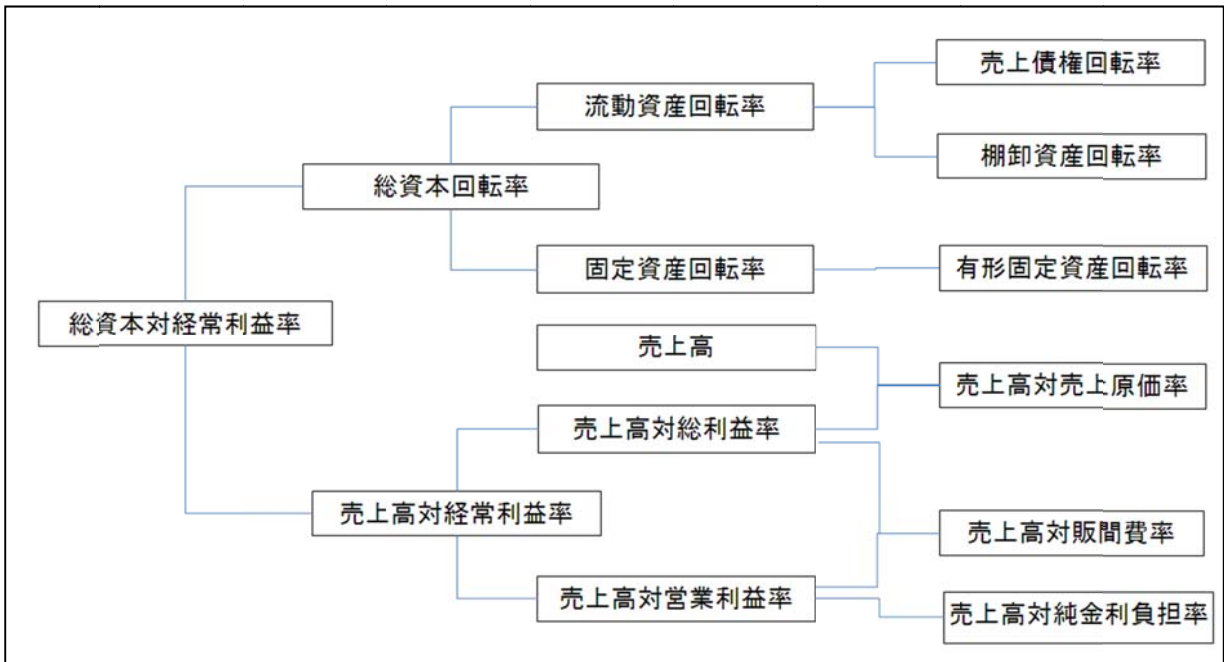


効率性、生産性、安全性、成長性に関する各経営指標を計算し、経営効率を把握し、評価する。評価は、(イ)絶対的な評価、(ロ)自社の過去との比較評価、(バ)同業他社との評価、などによって行う。

a. 収益性分析

事業を行っている以上、利益をいかに上げるかが最も重要な課題だといえよう。収益性分析は企業の利益を生み出す力を示すのものである。その場合、(イ)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、(ロ)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。この2つの視点が、収益性分析の柱になる。

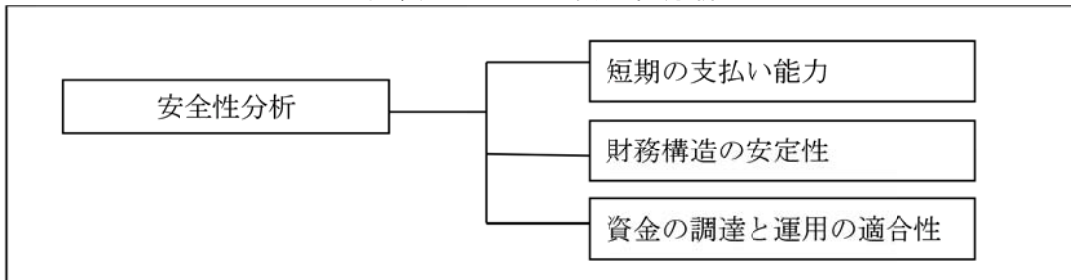
図表 5-11 収益性分析の体系



b. 安全性分析

(イ)事業者が十分な支払い能力を持っているのか、(ロ)税務構造は健全か、(ハ)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がある。これが、流動性分析または安全性分析と言われている。

図表 5-12 安全性分析



c. 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算出したかが重要です。「経営資源」とは、「設備」や「土地」や「ヒト」などをいい、算出とは、稲、果樹などの農産品や、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。「一人当たり付加価値」や「一人当たり生産高」、「労働装備率」などがよく知られている。また、農業では、「10a あたりの生産高」や「10a あたりの農業固定資本」などがある。

図表 5-13 生産性指標の例

指 標	算 式
総資本投資効率	付加価値 ÷ 総資本 × 100
設備投資効率	付加価値 ÷ 有形固定資産 × 100
労働分配率	人件費 ÷ 付加価値 × 100
労働装備率	有形固定資産 ÷ 従業員数
付加価値率	付加価値 ÷ 売上高 × 100
労働生産性	付加価値 ÷ 従業員数
従業員 1 人当たり売上高	売上高 ÷ 従業員数
従業員 1 人当たり粗利益	粗利益 ÷ 従業員数
10a 当たり従業員労務費	労務費 ÷ 作付面積(10a)
10a 当たり売上高	売上高 ÷ 作付面積(10a)
10a 当たり収量	生産量 ÷ 作付面積(10a)

d. 成長性分析

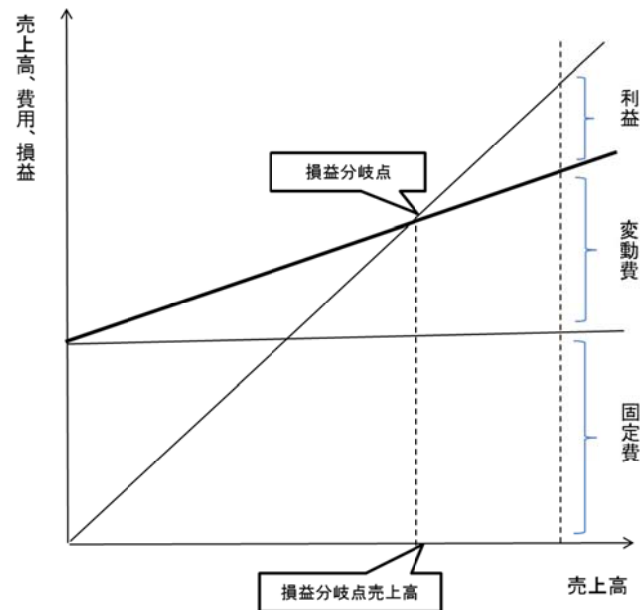
事業活動の成長性を見るとき、基準年に対して売上高や利益額がどれだけ伸びたかを比率で示す。基準年を 100 とした時それぞれの項目がどれだけか百分比で表すことで趨勢を把握できる。この指標には、「対基準年売上高比率」や「対基準年利益額比率」などがある。

3) 損益分岐点および収支分岐点分析

費用を固定分解し、損益分岐点分析を行うことで、コスト構造、および、操業度と利益の関係性について把握、分析する。

更に、キャッシュフロー（おもに減価償却費と借入金の償還）を考慮に入れた、収支分岐点分析を行うとよい。

図表 5-14 損益分岐点分析



4) SWOT 分析（財務の視点）

財務の視点から、S(強み)、W(弱み)、O(機会)、T(脅威)分析を行います。これによって問題点や課題をあぶり出すヒントが得られます。

③ 課題の明確化

財務目標と現状のギャップを把握し、目標達成の妨げとなっている問題点および目標達成のための課題を確認する。

財務分析の場合は、財務の安定（借入額の縮小や自己資本比率UP）、収益性向上（補助金に依存しない経営の実現、脅威に備えた事業収益構造の変革）、売上の拡大（新しい事業機会を獲得、市場シェア）などが、財務目標となる場合が多い。

④ 方針の立案

1) 戦略の立案

課題の達成に至る道筋を方針として挙げる。財務目標の実現方法は通常複数手段があるため、方針は通常複数挙がることになる。それらの一部またはすべての方針が実施されて期待する結果が得られれば、課題が達成されるようになっていなければならない。各方針についてゴール（達成水準と時期）を決めて戦略目標とする。

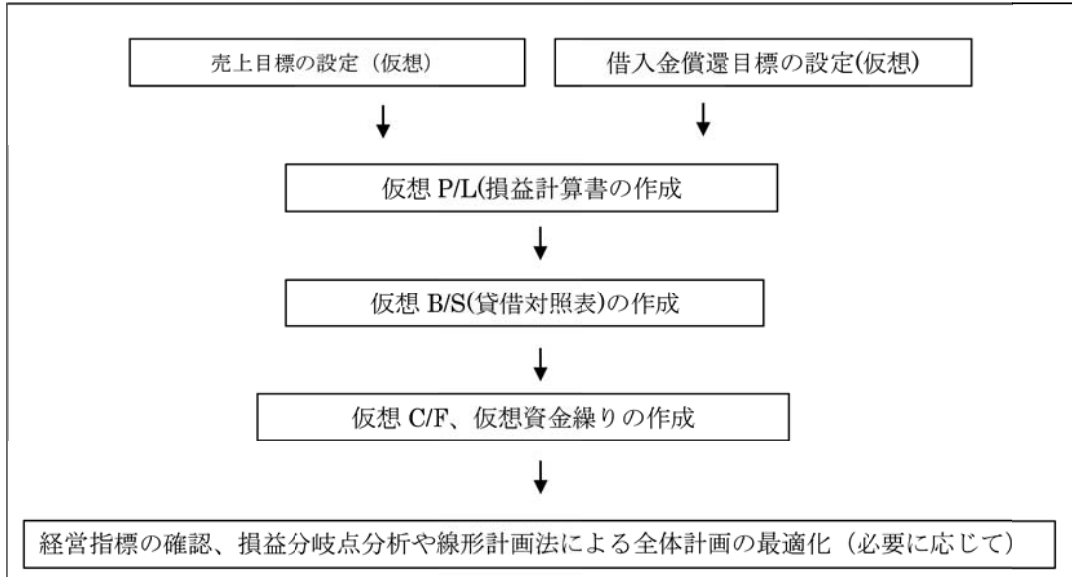
2) 財務シミュレーション

各戦略の実現によってそれらの資金増減（収入および支出）の予測を行い、想定財務資料を作成する（財務シミュレーション）。これは、戦略の実現可能性を見るためのものであり、財務の視点からは特に資金繰り上の実現可能性を判断することになる。

戦略が実現可能性に欠ける場合は、新たな資金調達など戦略の追加、修正、見直しを行う。場合によっては、財務目標自体を見直す。

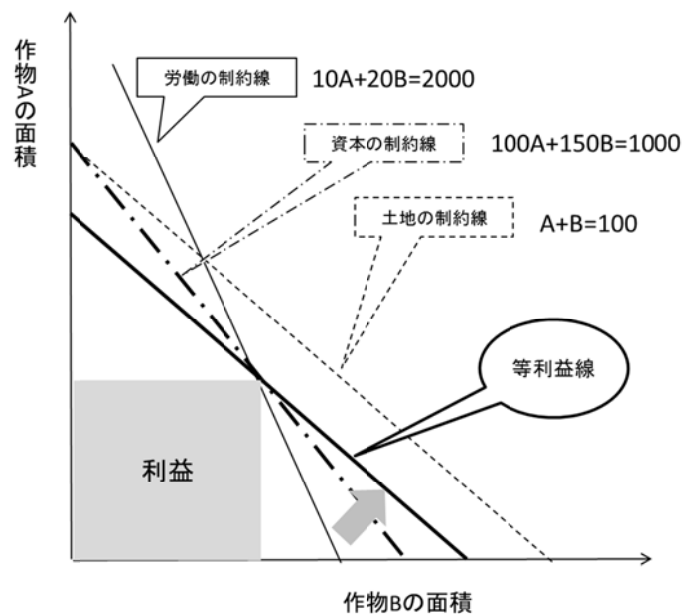
財務シミュレーションは、与えられた前提条件（財務目標）によって変わるが、一例として以下のように行う。

図表 5-15 財務シミュレーション



図表 5-16 線形計画法による全体計画

① 資源	② 技術係数 (資源の制約)	③ 1aあたり必要用	
		(作物A)	(作物B)
土地(a)	100 a	1	1
労働(時間)	2000 時間	10	20
資本(千円)	1000 千円	100	150
利益(千円)		80	90



(4) 具体的施策

各戦略目標に対して、戦略・戦術および具体的な施策に落とし込んでゆく。施策は「誰が」「いつまでに」「何を」「どの程度」行うかを明確にする。

具体的施策のレベルでは、「金額」や「数量」「時間」といった絶対数値で設定し、現場の従業員が直感的に目標として理解できる指標を使う。

「 x x 比率の x x % 向上」という形ではなく、「 x x 費の x x 円削減」など、「%」や「相対的数値」では実感がわきにくいので、注意する。

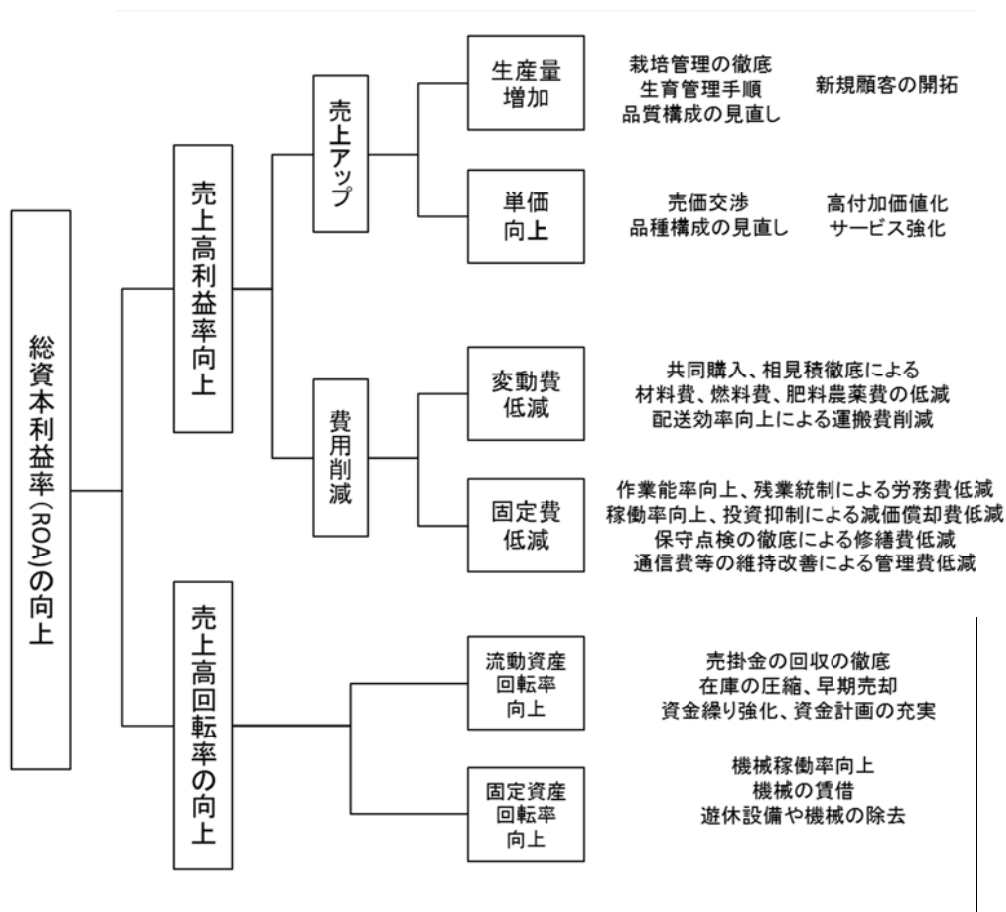
(5) 財務改善のポイント

農業においては、一般的に以下のような点が財務上の問題として挙げやすい。

- ・ 農業は育成期間が長いため、資金の回転期間が長くなる。そのため投資の回収意識が低く、投資回収がおろそかになりがちである。
- ・ 労働力が家族労働に大きく依存するケースが多く、労務費に対する原価意識が低い。
- ・ 仕入、販売や生産指導を JA に依存するケースでは、仕入れ価格の低減や販売価格のアップ、新たな仕入れルートや販路開拓の努力の意識が低い。また新品種への取り組みや品質向上、サービス向上、などによる高付加価値化の取り組みも遅れがちになる。
- ・ 補助金、助成金などで設備を導入した場合、稼働率低下や修繕費上昇などに意識が甘くなる。
- ・ 繁閑の差が大きいため、農閑期に計画を行うものの、農繁期になると農作業に忙殺され管理業務がおろそかになりがち。結果として、PDCA サイクルが 1 年おきにしか回らなくなり、問題への対応が遅れる。

これらを見直し、財務改善を行う切り口をまとめたのが、下表である。

図表 5-17 財務改善の切り口



3. 農業における原価計算

農家をモノづくりとして見た場合には、比較的小さな農家であっても、複数の圃場で複数の品目・品種を作っている。つまり小規模であっても原価計算が複雑になる多品種少量生産の形態が多く、原価計算をしっかりと実施できているところは少数である。それに加えて家計と事業の分離ができていないため、どんぶり勘定になりがちで、経営者を含めた家族労働費を含めると定常的に赤字という経営体も少なくない。逆に、簡易的でもいいので原価計算をしっかりと行えば、現場の管理力と事業の企画力で他の経営体に対して大きく優位に立つことができるといえる。

(1) 原価計算の目的

原価管理の目的には、一般的に以下のようなものがある。

① 財務諸表の作成（貴社にて実施済みの生産原価報告書および損益計算書）

損益計算書および貸借対照表の作成に当たっては、生産原価の集計および棚卸資産の評価が必要である。期末の仕掛品や製品の棚卸資産は、未販売のため販売価格での評価ができません。そのためその仕掛品または製品の在庫の生産・製造にかかった途中集計の費用を、資産評価額として期末に計上する。

② 予算統制

企業においては、期初に、売上予算、仕入高予算、などの予算計画を立て、企業の各活動に予算を割り当てますが、そのための基本資料として原価管理が必要となる。

農業の場合、最低でも農作物の育成の1サイクル程度で、できれば月次で、簡易的にでも決算資料を集計し、売上と生産原価・販売管理費の予算達成状況を確認し、売上の増減にたいしてコストの削減などの打ち手が素早く実施できるようにすべきと言えます。

③ 生産管理

企業には大きく分けて仕入・生産・物流・販売といった機能および部署がありますが、このうち仕入と生産部門の活動を、管理統制する基本指標として、すべての仕入・生産活動を金額換算したものとして、原価が利用されます。

多くの農家では、従業員のコスト意識・利益意識が低い点が問題となることが多い。その一つの理由として自分たちが生産している製品の原価構造を把握していないことが挙げられる。従業員が、原価資料を元に、「その仕事はやるべきなのか」「やるならばどのようにやらないと儲からないのか」「どの仕事を優先すべきか」「その仕事にどのくらいの手間と時間を掛けられるのか」などの判断をできるようにしなければ

ならない。また、原価目標の達成状況を随時レビューすることで、自分の行動の管理をさせる。

④ 価格決定

販売にあたって、商品・サービスの価格決定の基礎資料として原価計算資料が必要である。営業・販売の責任者が、以下の3つの価格を正確に把握しておくことは、販売において利益を確保するために必須である。

- 1) 販売目標価格：予想利益を含んだ、目標とすべき販売価格である。価格交渉においては、この価格に交渉の「のりしろ」を含んだ価格を提示し、最終的にこの価格を上回る価格で受注できるよう、取り組む。
- 2) 原価割れ価格：生産原価（仕入費用、労務費、経費、減価償却費などを含む）を回収できる最低価格。この価格を割り込む販売を行うと、営業利益が赤字となる。ただし販売量（生産量）を増やすことで、1製品あたりにかかる固定費（人件費、減価償却費など）が下がるため、新事業の立ち上げ時などに戦略的にあえて原価割れの価格を設定することもある。ただし長期的には必ず赤字になるため、後から値下分が回収できるような受注増が見込めたり、大きくコストダウンできるあてがない場合は、これを下回る価格では販売してはならない。
- 3) 粗利ゼロの価格：仕入費用（材料費、外注費など）など、調達費用を割り込む価格。この価格を割り込む販売は、高く仕入れて安く売ることになるので、在庫処分などで在庫費用が削減できる場合などを除いて、絶対に行ってはいけない。

⑤ 経営計画

事業や商品の利益率を見る指標として原価計算資料が重要な指標となる。

- 1) 事業・商品の収益性評価：儲かる事業と儲からない事業はどれかを識別し、事業の選択と集中の判断を行う。
- 2) 企業のプロセス（仕入・生産・物流・販売）評価：企業のどのプロセスが儲けの源泉になっており、どのプロセスが非効率なのかを判別し、事業の収益構造の改善を行う。
- 3) 同業他社や他業界との比較：同業他社や他業界の値と比較することで、自社の強み・弱みや優位点・問題点を判断できる。農業分野では「農業経営費」「生産費」などの指標が農林水産省や各関連団体により開示されているので、それらとの比較が有効。
- 4) 事業・投資計画：原価資料を利用した損益分岐点計算などを行うことにより、新商品の立ち上げや設備投資における投資回収計画や、目標売上高の設定が可能。収益構造を改善する場合には、事業・商品・顧客の選択と集中が重要となる。その際の基本データとして原価計算の強化と原価管理は必須である。

(2) 原価計算の構造と種類

原価計算の種類は以下のものがある。

① 集計方法による分類

- 1) 費目別 : 勘定科目別に集計する。
- 2) 部門別 : 集計した費目別原価を、部門別に振替直す。
- 3) 製品別 : 集計した部門別原価を、更に製品別に振替直す。

業種形態による分類

- a. 総合原価計算 : 連続生産される製品の場合の計算方法である。全費用を期間費用として計算する。
- b. 個別原価計算 : 個別生産される製品の場合の計算方法である。直接費用を各製造指図番号毎に集計する。製造間接費や販間費は期間費用で集計したのち、各製造指図番号に配賦する。

② 目的による分類(損益分岐点分析)

- 1) 全部原価計算 : 通常の前価計算の方法である。
- 2) 直接原価計算 : すべての費用を固定費と変動費に分けて、集計する。
操業度(生産量)に連動するものが変動費、生産量に依存せず発生する費用が固定費となる。

③ 目的による分類(原価計画と原価差異分析)

- 1) 実際原価計算 : 発生した費用を事後集計する、通常の前価計算である。
- 2) 標準原価計算 : 各種の前価資料から、達成目標原価として原価標準を設定する。これに実際生産量を乗じて原価を計算する。

図表 5-18 原価計算の種類と構造

目的別の分類		業態別の分類 4
標準原価計算		
実際原価計算 (全部原価計算)	費目別	
	部門別	
	製品別	標準原価計算 個別原価計算
直接原価計算		

(3) 原価計算の導入

農業での原価管理は、以下のような導入ステップになる。

① 第一段階：費目別計算

税務申告や決算資料の作成に必要なもので、法人の経営体であれば基本的に実施する。

ただし、農業の個人事業の場合、棚卸高が通常少なく「収穫基準」が認められているため棚卸計算のための原価計算は不要で、行わない場合も多い。

② 第二段階：部門別原価計算

経営体によって部門の切り口が異なるが、圃場別または事業別（作目別）での集計を行う。

③ 第三段階：製品別原価計算（個別原価計算）

耕種、野菜、果樹などであれば品目・品種別に集計する。可能であれば耕起・播種～収穫までの1回転ごとに集計する。

個体単価の高い畜産（牛など）では、個体別に個別原価計算を行う。

製品別原価計算まで実施できれば、収益性向上のために、どの作目・品種・品目が儲かっているか、付加価値が高いかを素早く判別できる体制が作れる。

④ 第四段階：標準原価計算

期初に、原価標準を設定し、その基準から各現場の活動指標や改善目標を策定し実施する。四半期毎や月次で集計した実際原価と照らし合わせ、目標との差異を把握し、必要な対策をとれるようにする。

(4) 原価管理のプロセス

原価管理のプロセスについては、以下のようなになる。

① 原価計画

過去の決算資料と当期の予算を元に、目標原価を定める。

まず、管理したい製品の区分を決め、その製品区分毎に、前年度の仕入伝票と売上伝票を仕分けし、直接費用を集計する。

労務費、共通の資材（土、梱包材など）、共通の経費（動力光熱費、減価償却費など）の間接費用は、去年の労務費を製品毎に按分する。

区分した直接費用と按分した間接費用を、製品毎に積算。製品別目標原価（原価標準）を設定。





② 原価管理

原価計算の基礎資料となるデータを、現場にて記帳を行う。

生産現場における記帳：各社員・パートの日報に、働いた時間を記載させ、どの製品についての時間だったかを記載さ、製品別労務費を把握する。

主要資材は、在庫保管場所に入出庫票を置いておき、購入や払出の際に量に合わせてどの製品の作業に使ったかを記録するようにする。

作成した原価目標資料を参照しながら、適正価格での見積もり・販売を行う。また作成した目標原価資料を参照しながら、仕入単価が上昇したりした場合に、仕入金額や条件の交渉を随時行う。

尚現場のリーダーが、原価資料をもとに、部下やパートなどに対して「数字で」指示・管理・評価を行えるように育成する。（部下やパートに原価構造を理解させて自律的に行動することを求めるのは無理があるため、原価目標（金額、割合）を「期限」「数量」「時間」「人数」などの具体的行動目標に落とし込んで、部下やパートでも守れるようにする。）



③ 原価のレビュー

月次または四半期毎に、原価を集計し、原価目標と比較。

共通経費（消耗品、減価償却費、水道光熱費など）の費用は、経理から各費用の試算額を出しておき、その期間に作った製品に按分する。

全ての費用を、製品毎に積算し、実際原価を計算し、標準原価と比較。目標を達成できている製品・費用項目と、達成できていない製品・費用項目を把握する



④ 原価の改善

各製品・費用項目について「なぜ目標より良かったのか・悪かったのか」を分析する。目標原価を下回っている部分について、作業の見直しやコスト削減を行う。

各製品・費用項目の原価について、良かったものはその状態を定着させるための施策を、悪かったものは実際原価を改善するための施策を洗い出し、実施。

また、原価管理の定着・促進を図るために、原価管理のための記帳が行われているかどうかや、原価低減への貢献度を、人事評価の査定の一つとすることも重要である。

第6章 農業マーケティング（販路開拓・拡大）

1. マーケティングとは

(1) 農業におけるマーケティングの役割

少子高齢化による国内市場の停滞と長引く不況の中で、国内の消費需要は減退傾向にあり、従前のように「良いものを作れば売れる」時代が終わって久しい。また社会の情報化もすっかり定着し、情報はあっという間に全国・全世代に伝わる。売れる商品も、急速に流行ってすぐに飽きられたり、すぐに類似商品が出回ったりし、短期間で廃れる傾向にあり、製品寿命の短命化は激しい。一方で、ブランド化に成功した商品は、全国的に知名度を獲得して、低い流通コストで全国に販路展開することも容易になっている。

そのような状況の中、製造業、商業、サービス業ともに激しい競争に生き残るために、マーケティング活動を強化し、新商品の開発や販路開拓に一層力を入れている。

一方、一次産業においては、政府の支援やJAや市場を通じた安定した流通の仕組みに守られ、マーケティングをあまり意識せずとも、生産に専念して事業を継続することができていた。とはいえ、国内需要の減退と外国産農産物の流入増加による外部環境の変化は、国内産地間競争の激化と流通構造の変化をもたらし、農家の収益構造を脅かし続けている。

このような中、いち早く、消費者のニーズを捉え、魅力的な商品の開発と販売方法に工夫を凝らし、成功を収めている農家も増えている。

今後数十年の間に農業分野はさらに激しい大きな変化を迎えることはまちがいない。現状を乗り越えて、近い将来の大きな変化に備えるため、農家においてもマーケティングを一層強化することは必要である。

(2) 農業におけるマーケティングの重要性の高まり

① プッシュモデル（押し出し販売）からプルモデル（引き合い創造）へ

多くの農家は、これまで生産に注力し、出荷するところまでを考えていればよかった、あとは集荷業者・JAが市場等で農産物を販売してくれてきた（プッシュモデル＝押し出し販売）。しかし、海外農産物が流入したり産地間競争が激化して、価格競争が厳しくなると、付加価値の高い農産物を作らないと儲けが出なくなってきた。

そのような中、多くの農家が、多くの手間暇をかけて、美味しく安全な農作物の育成に取り組んでいる。

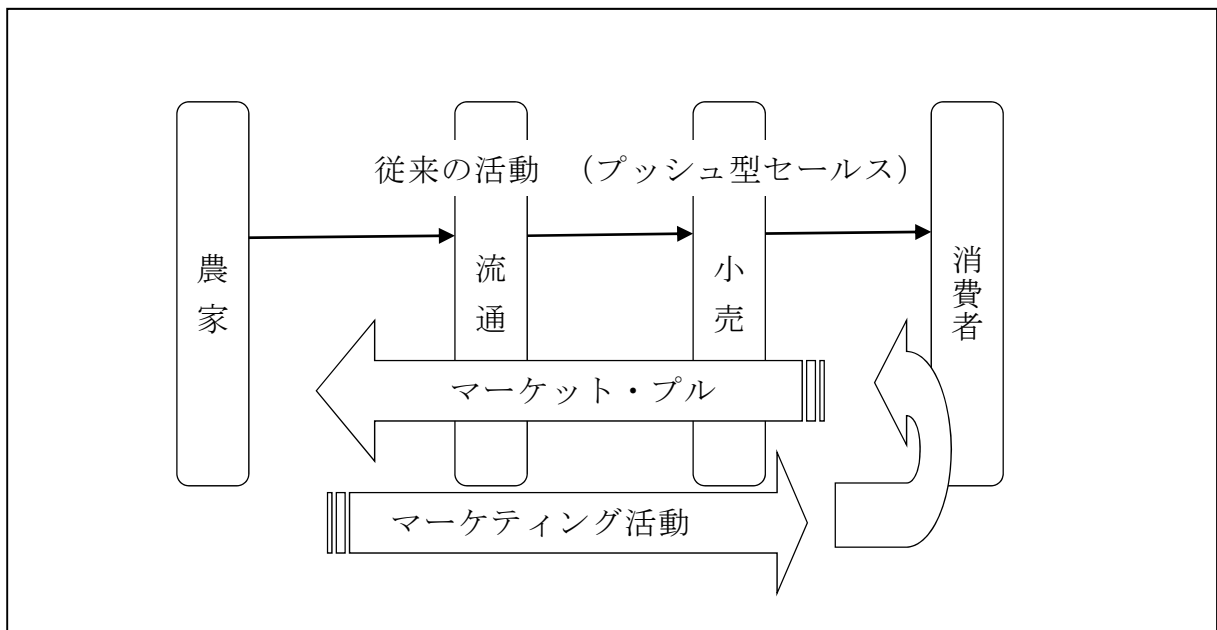
しかしながら、農産物の味は食べてみないとわからない。鮮度も素人には見分けに

くいことがある。減農薬や有機栽培といった安全性・安心については、食べてみてもわかりにくい。小売店は色、形、大きさや、産地といった、目で見てわかる点しか、消費者に伝えてくれない。

したがって、現在の流通環境の中で農産物を高く販売するには、以前のように出荷した後は業者がやってくれるという姿勢ではだめで、消費者やマーケットに直接、商品の良さを伝えるよう、働きかけなければならない。商品の特長だけでなく、成分や機能性、土壌や育成環境の良さ、栽培方法のこだわり、品質や選別の保証、安全性確保のための取組、更には農業者の苦労や愛情を含めて、伝えなければ、かけた手間や費用に見合った価格で販売できない。この消費者やマーケットへの働きかけこそ、マーケティング活動そのものである。

今後はこの、消費者や小売店に、商品にまつわる多様な情報を伝えることで、マーケットプル（引き合い創出）を引き起こし、自社農産物の指名買いを増やしたり、潜在需要を掘り起こしたりできない農家は、収益性の確保が難しくなっていくと考えられる。具体的には、小売店への直販や直売を行ったり、商品を紹介するチラシやPOPを作って小売店に使ってもらったり、ホームページを開設したり、イベントなどに積極的に参加し口コミを増やしたりといった活動を通して、自社農産物の良さを伝えファンを増やすよう取組む必要がある。

図表 6-1 プッシュモデル（押し出し販売）からプルモデル（引き合い創造）へ



② 商品企画能力の向上

消費者や小売店への直接の働きかけを行うもう一つの理由に、市場動向の把握がある。これまで販売をJAなどの外部に完全に頼ってきた農家にとって、顧客が何を考えてどのような農産物を求めているかを知ることは簡単ではない。農家は食品を自家生産することも多く外で購入しないので消費者目線を忘れがちである。まして都会のシングルマザーやマンション暮らしのファミリーや高齢者夫婦がどのような農産物を求めているのかなど、思いもよらないだろう。

そのような中で、最近の6次産業化のトレンドによって販売、加工、サービスに取り組んだのは良いが、顧客の求めるものから遠く離れた商品やサービスを開発してしまっ、販売に苦勞するケースも多い。

農家がマーケティング活動を通して、自分で小売店に納品したり、直売所の売場に立ったり、通販で顧客対応したり、フルーツ狩りの農園で来園者を迎えたりすることで、消費者がどのような商品をどのような価格帯で求めているのかをいち早く感じ取り、新しい品目・品種への取組や、作付計画における品目・品種ミックスの検討、新しい加工品・サービスの企画に活かすことで、他の農家との横並びから一歩進んだ経営が可能になると言える。

(3) マーケティングの目的

フィリップ・コトラーは、「マーケティングは、まだ満たされていない「ニーズ」と「ウォンツ」を発見し、定義し、その程度を測定し、どのターゲット市場を対象とすべきか選定し、それらの市場に適合する製品、サービス、そしてプログラムを開発し、組織全体に顧客視点に立つことを要請するビジネス機能である。」と表現している。

ポイントは、①顧客視点とターゲット市場、②「ニーズ」と「ウォンツ」、③「製品、サービス、プログラムの開発」である。

① 顧客視点とターゲット市場

この顧客視点という一見あたりまえの言葉が、以外と実践が難しいものである。商品の生産者やサービスの提供者（売り手）は、ついつい、作る側・売る側の発想で商品を販売してしまう。よほど意識的に顧客を観察しないと、顧客が不満・不便に感じていることを見逃してしまう。「自分のところの米はおいしい」という農家は多いが、得てして自分のところで取れるだけに、他の農家や他の地域の米を購入して食べ比べたことがあるわけでもなく、「おいしい」と言っているケースが多いようである。特に系統流通に頼る農家はJAに出荷しておしまいで、そのあと自分の作った商品が、ど

ここでどう販売・消費されているのかに思いがっていないケースも多くある。農産物直売所でも、一家族でも食べきれないような大きさの野菜をそのまま販売していたり、ひどい場合にはJAで引き取ってもらえなかった品質の悪いものを束にして店に並べたりというケースさえある。物を作って売る人は、常に一消費者の立場に立ち返ってみて、自社の商品とその販売方法を見つめなおさなければならない。

尚、「徹底的に消費者視点に立つ」ことは、顧客の要求をすべて受け入れるということではない。全ての顧客のことをそのまま聞いていたら、いくらお金と時間があっても足りない。そこで「ターゲット市場」という考え方が重要になるのである。自社と長期的にウイン・ウインの関係になれる顧客を峻別し、その顧客に対して集中して対応するということである。たとえば、同じ「土つきの野菜」でも顧客によって受け入れ方が異なる。例えば有機栽培や鮮度にこだわる消費者は、土つきの野菜に安心感や新鮮さを感じるであろう。しかし、マンション住まいの子育て中の主婦は、掃除の手間を嫌うであろう。双方のニーズに対応しようとする、そうすれば良いのか分からなくなってしまう。どちらが正しいということではなくて、どちらの顧客をターゲットするか、ということが重要である。

とにかくマーケティングは、徹底的に顧客視点・消費者視点に立つということに立脚する。その意味で、セリング（販売）と対極の考え方として扱われることがある。

「今、自社の商品をいかにして販売するか」というセリング的な視点と、「これからのどのような商品をどのように提供すれば顧客（消費者）に喜んでもらえるか？」というマーケティング的な視点は両方重要であり、順調に市場が拡大し需要も伸びている安定した景況においては強力なセリングの推進が有効だが、市場が成熟してきたり大きな環境変化が生じようとしている場合は、マーケティング的な考え方を重視した活動を行わないと、経営の危機を招くこととなる。

図表 6-2 セリングとマーケティング

	出発点	焦点	方法	目的	成果
セリング	工場 製品・商品	売り込み方 「今日の糧」の 獲得	競争	売上の確保	売上・数量の 成果としての 利益
マーケテ ィング	市場 顧客ニーズ	売れる仕組み づくり 「明日の糧」づ くり	分析・創造	継続的成長	顧客満足の結 果としての利 益

著名な社会学者である P.F. ドラッガーは、「マーケティングの究極的な狙いは、顧客というものをよく知って理解し、製品サービスが『顧客』に『ぴたりと合って』ひとりだけで売れてしまうようにし、販売を不要にしてしまうことである」とも言っている。先に説明したように、「顧客が欲しがるとような独創性のある商品」を他者に先駆けて開発して、ターゲットした顧客層にその商品情報をきちんと届ける「マーケット・プル」を推し進められれば、顧客が自ずと商品を買いに来るとため、（陳列・販売・決済としてのセリングは残るとしても）販売を推進するためのセリングは不要になるであろうし、それを目指すべきである。

② 「ニーズ」と「ウォンツ」

ニーズとは、抽象的な必要性であり、不足しているものがある時に、それを充足したい、という漠然とした願望のことである。

ウォンツとは、ニーズを満たすような、特定の製品・商品などが欲しい/欲しくてたまらない、という明確化した欲望のことである。

例えば、喉が渴いたので何か飲みたいというのがニーズ、そのニーズを満たすのに、「コーラ」という特定の商品が飲みたい、というのがウォンツと言える。競合が激しく差別化の難しくなった市場においては、単にニーズを満たすだけではなく、マーケティングによる顧客への各種働きかけによって、ニーズを満たせる代替品や競合品を押しつけて、自社製品を認知させ、それを飲みたいと思わせること、つまり「ニーズをウォンツに高める」ことの重要性が増している。

このニーズは、同一製品であっても消費シーンによって大きく変わることに注意しなければならない。「コーラ」であれば、例えばコーラであれば、運動の後であれば「のどの渴きをいやしたい」というニーズとなるであろうが、アメリカン・レストランであればピザやフライドチキンに合う飲み物がほしい」ということになるであろう。ニーズが違えば競合製品も変わってくるため前者であれば炭酸飲料の他スポーツドリンクなどが主なになるであろうし、後者であればアイ스티ーなども競合となるであろう。

農産物の一例として、花卉に関してのマーケティング戦略を考えるとすると、顧客ニーズと消費シーンの主な物には、以下のようなものがある。

図表 6-3 農産物の顧客ニーズと消費シーン

	切り花	鉢物	花壇苗
	菊、カーネーション、バラなど	洋ラン、観葉植物、シクラメンなど	ベゴニア、パンジー、マリーゴールド、サルビアなど
商品の特長	鮮度が重要 特定日に消費が集中	重くてかさばる	重くてかさばる
業務用	仏花(葬祭) ウェディング、イベント 観賞用(ショップ・レストラン・ホテル) 稽古用(生け花/フラワーアレンジメント教室)	観賞用(観葉植物)	
家庭用	観賞用(生け花) 仏花 贈答用/お見舞い用	観賞用(観葉植物)	ガーデニング
公共用途			街路、公園の植栽(造園業者)

③ 製品・サービス、プログラムの開発

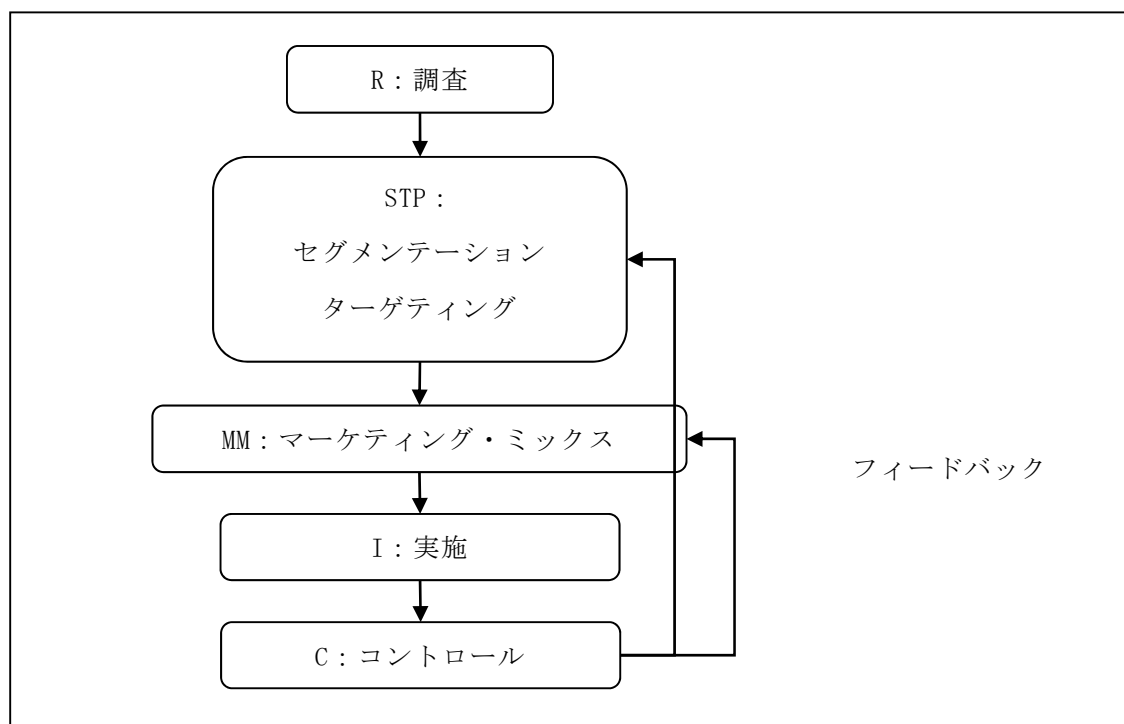
「製品・サービス」だけでなく、「プログラムの開発」も含んでいる点が重要である。消費者が商品を購入するときには、その商品本体だけでなく、商品のパッケージング、産地や品種のブランドイメージ、流通や保管によって保たれた鮮度、店の雰囲気や店員の接客、販売場所やタイミング、すべてをひっくるめて、お金を払っているわけである。商品が良くても、流通・販売が駄目であれば、消費者はお金を払わない。逆に言えば、生産者といえども、自分が精魂込めて作った商品にお客さんに満足してもらいたいと思ったら、どのように流通・販売されているかに対してもこだわりも持たなくてはならないわけである。それらの、流通・販売をどのように行うかが「プログラム」ということであり、これは後述のマーケティング・ミックスそのものとなる。

(4) マーケティングの実践

消費者のニーズは移り気であり、同じ商品を提供していると飽きもくる。更に当初自社の商品を買ってくれていた顧客も、時間の流れとともに嗜好やライフスタイルが変わり、その商品を必要としなくなる日がやってくる。したがって、「～すれば間違いない」など、必ず成功するマーケティング手法というのは存在しない。常に、今現在と近い将来の顧客となる人々のニーズを追いかけ、常に売れる仕組みを維持改善・発展させてゆくことの実践事態が、マーケティングであり、市場と顧客の変化に適応することがマーケティングの成功の唯一の方法であるといえる。

この適応のためのマーケティングを実践するにあたっての定石となるプロセスが、マーケティング・マネジメント・プロセスである。マーケティング・マネジメント・プロセスは、以下の流れから成る。

図表 6-4 マーケティング・マネジメント・プロセスの流れ



① R (Reserch) : 調査

マーケティング戦略の立案に先だって、市場調査を行う。外部環境（市場・顧客、競合・同業者、仕入先・販売先など）と内部環境（自社の経営資源）について、情報を収集する。以下の枠組みが良く使われる。

[外部環境分析]

- 1) 3C 分析 : Customer(顧客)、Competitor(競合)、Company(自社)
- 2) PEST 分析 : Politics(政治、政策、法律)、Economy (経済、景気)、Society(人口動態、文化、ライフスタイル)、Technology(技術の進歩)
- 3) 5Force 分析 : 「既存競合者同士の敵対関係」、「新規参入の脅威」、「代替製品・サービスの脅威」、「買い手の交渉力」、「売り手の交渉力」

[内部環境分析]

- 4) VRIO 分析：Value（経済価値）、Rarity（希少性）、Inimitability（模倣困難性）、Organization（組織）
- 5) .バリューチェーン：（後述のとおり）
- 6) SWOT 分析：Strength(自社の強み)、Weakness(自社の弱み)、Opportunity(市場の機会)、Threat(市場の脅威)

どの枠組みを使ってもかまわないが、特に農業診断において注意すべきなのは、以下の点となる。

7) 自然環境

気候、圃場の立地条件、水利などが、農業経営の制約条件となる。

気温と降水量によって、作れる作目や品種、作柄が決まってしまう。

また、米作りには十分かつきれいな水が得られることが条件になる。し、おいしい野菜が取れるには冷涼な気候や気温の日較差があるほうが望ましい、など、圃場の周辺環境でハウスなどの施設を使うことによって、ある程度は克服できる。が、設備費、燃料費などの形でコストに跳ね返ってくることになる。

8) 政府の政策

政府の政策、特に各種の補助金、助成金などは、農業経営に大きな影響を与えている。一部の作物（米、小麦、大豆や畜産）などでは、国からの補助金の収入が経営を支えているケースも少なくない。

9) 地域社会および業界団体（JAなど）

農業経営は地域社会との深いかかわりで成り立っていることも多くある。

JAは、多くの農家において、仕入れ先と販売先を兼ねており、種苗や肥料の調達や、作目・品種の決定、産地づくりや販売先の確保、技術指導など、広く農家の経営を支えている。また、稲作や灌漑における水利設備は地域での共同整備であり、出荷施設や農業機械なども農家で共同所有をすることで費用負担を減らし稼働率を上げているケースが多いである。また、農業は閑繁の差が激しいため、労働力を貸し借りし、パートやアルバイトとしてお互いの収穫作業を手伝ったりすることは一般的である。

10) 供給と価格の価格動向

農産物は、生産高が気候に左右されることと、生産期間が長く収穫時の需要を作付時には予想しにくいいため、販売価格が大きく変動します。種や苗、素畜（畜産の場合）を仕入れて生産する場合は、それらの仕入価格も大きく変動します。海外からの輸入動向

なども価格変動に大きく影響します。価格動向は経営体の収益性に直結するため、経営戦略に大きな影響を与える。

② S T P (Segmentation, Targeting, Positioning) : 市場の細分化、ターゲット市場の決定、自社の位置づけの決定

調査・分析の結果から、自社がどの顧客層を狙うのか、その客層に対する自社の強みは何なのかを、明確にする。顧客層の細分化の仕方は多様な方法があり得るので、自社のビジネス戦略と良く合致するような切り口を選ばなければならない。また、社員や販売関係者、顧客にとって意味のある切り口でなければならない。

このプロセスを通して、マーケティング戦略、つまり「どの顧客に」「何を」「どのように」提供するかを明確しなければならない。

このS T Pによって、同じ農産物を作っていたとしても、マーケティング戦略は全く変わってくる。例えば、フルーツの味覚狩りを、割安の販売所と位置付けるか、ファミリー向けのアウトドアの遊び場と考えるかで、やるべき施策（後のMM）は全くかわってくる。競合も、前者であれば農産物直売所になるであろうし、後者であれば公園や動物園などになるだろう。

③ MM (Marketing Mix) : マーケティング・ミックス

4Pともよばれる、戦術レベルのマーケティング施策の組み合わせである。次項で詳しく解説する。

④ I (Implementation) : 施策の実施

施策を実施します。P D C AサイクルのD o（実行）に当たる。

⑤ C (Control) : 進捗管理

進捗状況を随時チェックし、上手くゆかない部分に対しては速やかに対策を立てる。P D C AサイクルのC（チェック）に当たる。

2. マーケティングを構成する MM（マーケティング・ミックス）

マーケティングの4 Pとは、マーケティング戦略の検討に当たって見落としはならない、主要な4つの構成要素のことで、これら4つはマーケティングミックスとも呼ばれる。

- ・製品(Product) : 製品の仕様、ラインナップをどのようにするか？
- ・価格(Price) : 製品の価格やコスト構造をどのように設定するか？

- ・流通(Place) : 製品の流通方法や販売チャネルをどうするか？
- ・販促(Promotion) : 製品の広告宣伝や販売方法をどうするか？

図表 6-5 マーケティングの4Pと農業マーケティング

	検討項目	農業マーケティングにおける留意点
製品 (Product)	作目、品種およびそれらの組み合わせ、 パッケージング、 品質、 ブランド	加工を加える(例:カット野菜にして業務用に販売)、サービスを加える(例:観光農園、直売所) 複合経営(栽培時期を組み合わせ、人や設備の繁忙期を平準化する、生産物を再利用する(藁→畜産→堆肥→米作など)
価格 (Price)	市場やJA(少品種多量、 低マージン、価格不安定) と直売や直販(多品種少 量、高マージン、価格安 定)のバランス	コストプラス型の価格設定がしっかりできていない。販売価格・仕入(資材)価格が市価により変動→リスク 価格決定権の保持(直売所での販売、加工業者・ 外食産業との契約栽培)
流通 (Place)	系統流通(JA) 一般の流通(卸業者、加 工・外食・小売との直接 契約)	重い、かさばる、鮮度が落ちる農産物の運搬コスト。 作ってから売る(系統流通)から、売ってから作る(契約栽培)への移行。ブランド化できれば通販も有効。
販促 (Promotion)	販売の方法・手法 (場所、人、宣伝)	現状では、販売の現場では、品種×産地の「ブランド」が最も重視されている。商品の高付加価値化→目で見てわかりにくい「品質」「こだわり」「安全・安心」をどう伝えるか?→販促ツール、販売員教育、自社販売などの検討。

重要なことは、これらの要素は「4つで1つのミックス」であり、個々に考えるものではないということである。マーケティングの4Pは相互に強く提供を与えあっている。製品の位置づけや特徴が、他の3Pに影響を与えるのはもちろんのこと、販売チャネルの選定や販促方法は、製品のパッケージングや価格に影響を与える。最近では、目標小売価格を先に設定してから、製品の仕様を目標原価に合わせるような製品開発手法も一般的になっている。

4Pのミスマッチは、マーケティングの失敗に直結するため、4つのPが統一性・整合性を持って揃っていないと、大きな成功を得ることはできません。何に対して揃えるのかというと、マーケティング方針で決めた「ターゲット顧客」と「ポジショニング」に対して一貫性を持って揃えなければならないということである。

(例:「Soyjoy」は、健康・美容を気にするが忙しい若い世代の補助食として位置づけたた

め、製品＝手軽に食べれるパーティプ、価格・流通＝若者が買いやすい100円代でコンビニ中心、販促＝豊川悦司と田中麗奈のコミカルなCM。)。。

これを意識的に行うため販売者視点の4Pの代わりに、4Pを購買者視点に置き換えた4Cを使って検討することもある。4Pのマーケティング活動を、顧客が求めているものという視点から見直し、顧客志向のマーケティング施策や組織を作ってゆくための視点である。

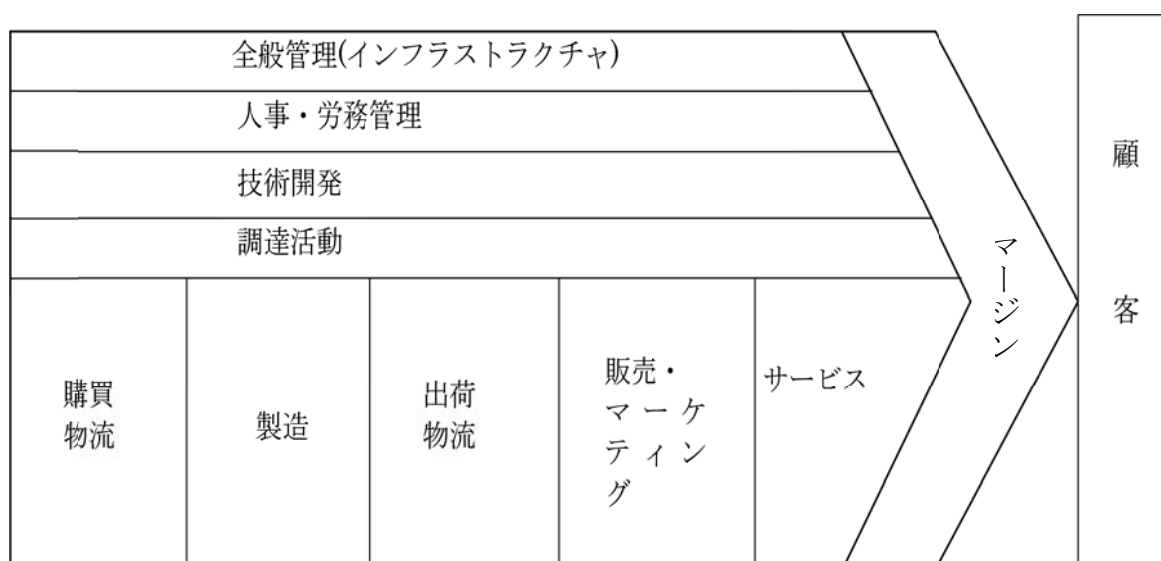
図表 6-6 4Pを購買者視点に置き換えた4C

4P	製品(Product)	価格(Price)	流通(Place)	販促(Promotion)
4C	顧客価値 (Customer value)	顧客コスト (Customer cost)	利便性 (Convenience)	コミュニケーション (Communication)
	顧客は、製品を求めているのではなく、解決策を求めている	顧客は、製品価格だけではなく、獲得、使用、廃棄に至る全体コストを気にしている	顧客は、製品やサービスが簡便に入手・利用できることを望んでいる	顧客は、一方的な情報ではなく、双方向・多方向の情報交換を望んでいる。

3. ビジネスシステム（バリューチェーン） - 消費者・市場・流通

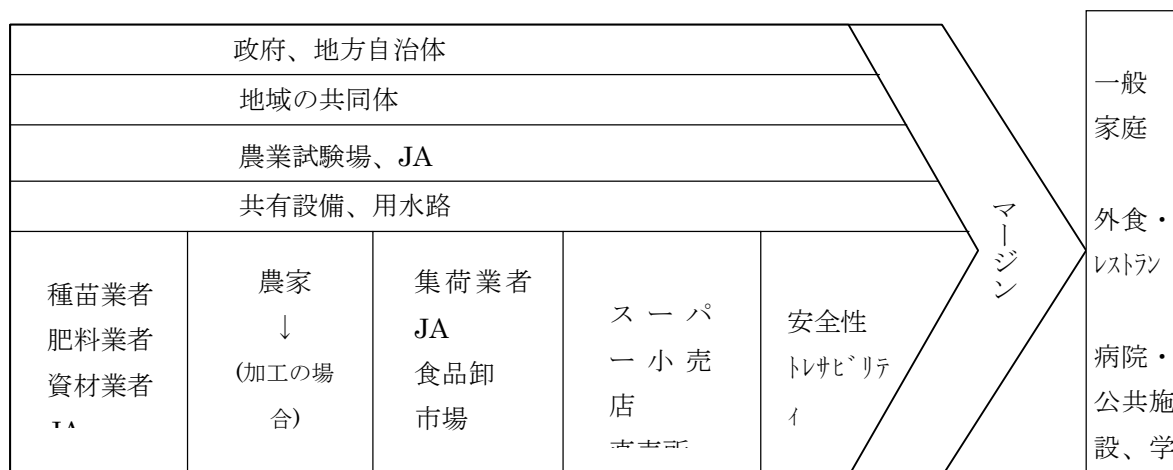
バリューチェーン（価値連鎖）とは、マイケル・ポーターが用いたフレームワークで、業界や企業の各活動を機能別に整理し、必要に応じて他社や他業界と比較しながら、業界の特性、自社の強み・弱みや利益の源泉、各活動の整合性などを評価するものである。

図表 6-7 バリューチェーン



農産物を商品として見た場合の最も大きな特性として、「生き物・生ものである」、という点があげられる。この特性が、農産物のバリューチェーンに大きな影響（制約）を与える。

図表 6-8 農産物のバリューチェーン



(1) どのような顧客を想定するか

バリューチェーンの最下流にあたる、顧客（消費者）を誰と想定するかが、まず重要である。

顧客のセグメントとしては、以下の3つの属性が特性を表すのに良く使われる。

図表 6-9 顧客のセグメント

	属性の例	ポイント、留意点
地理的属性	地域、気候 例) 近郊地域/遠方/海外、大都市/農村、駅前/ロードサイド/住宅地/観光地/パークゴルフエリア、など	農産物が消費地まで運べるか？ (重量、かさばり、傷み、保冷・保湿) 販売する適切な場所があるか？
人口統計的属性	世代/年齢、性別、所得、職業、宗教 例) 男性/女性、高齢者/中年./若者/子供、主婦/サラマン/OL/学生、など	嗜好や食文化の違い(年齢、世代、地域による)を踏まえてどの地域に売るか？
心理的属性	価値観、ライフスタイル、趣味 例) 美容、健康、環境問題、流行好き、など	何に訴えるのか(価格、手軽さ、おいしさ、機能性、安全性など)

なお、顧客は最終消費者だけでなく、加工業者や小売業者（契約栽培の場合）の場合

もある。

この場合は、以下の点も重要になってくる。ので、気をつけなければならない。

図表 6-10 顧客セグメントの留意点（加工業者や小売業者の場合）

商 品	品質（重量、色、形などのばらつき）、品種（加工用などは特殊な品種が好まれることも多い）
出 荷	出荷可能時期、出荷量/ロット、出荷量の保証有無
物 流	荷姿、集出荷費用負担、出荷頻度
決 済	取引条件（支払いサイトなど）、信用

(2) どのように顧客へ商品・サービスを届けるか

バリューチェーンの中流から、下流にあたる部分で、作った農産物をどのように顧客を届けるかであり、マーケティングミックスをどう考えるかという部分である。最終消費者に適切なタイミングで適切なサービスとともに提供するための仕組みを含めて、商品の販売を考えなければならない。

図表 6-11 どのように顧客へ商品・サービスを届けるか（花卉の例）

顧客	消費シーン	商品	サービス	どのように提供するか (販売)	どのように届けるか (流通)
一般市民	ギフト	切り花 (ハナ、カーネーションなど)	アレンジ、包装	花屋による接客・提案販売	切り花業者を經由して、多数の小売店(駅前、劇場、病院の近く)へ、鮮度を保つ(保冷等)
主婦・子供	習い事(生け花)	切り花	配送	専門店やホームセンターなどで、まとめて販売	農家→大規模小売店から直送
主婦	ガーデニング	花苗 野菜苗	育成法の解説	専門店による接客販売	同上
葬儀・ブライダル	冠婚葬祭	葬花(菊)など	花輪、配送	花輪や飾りの形態で提供	直接、花輪の制作業者に納入し加工してもらう
農家	育成	花苗 野菜苗		個別商談	個別のトラックで配送 同一の種類を大量に納品
造園業者	公園や街路の花壇	花壇苗	配送	個別商談	個別のトラックで配送 同一の種類を大量に納品

4. 農業マーケティングの実践

(1) 多層的なマーケティング展開の必要性

農業経営体の組織は、多くの地域で多層的・重層的な構造で成り立っている。各農家は、基本的には独立した経営体でありながら、産地としてのまとまりの中で、共同出荷を行う組織の一員であることが多い。農作物においては、品質や量のばらつきを緩和したり生産・出荷設備、資材・ノウハウ・労働力を共通するために、組織化する必要が高く、その受け皿となっているのが JA や組合などの共同組織である。したがって、マーケティング活動も、産地や共同体が全体として連携して行うマーケティングと、個別の農家や組織が実施するマーケティングがある。

① 連携展開マーケティング

農業を取り巻く組織、機能が全体的に連携して行うマーケティング。

個別の農家や組織や機能によっては実現できないような取り組みに対し、関係組織が連携して行う「大きなマーケティング」である。同一地域で連携することで、産地間での競争に打ち勝つ。あるいは、産地間で連携することで、新しい品目・品種や、新しい商品の市場を盛り上げて行く場合もある。例えば、ある商品について市場創造のために、生活提案を踏まえて全国的に消費拡大を行ったり、産地間リレーにより通年安定供給を図ることもできる。

② 個別展開マーケティング

農業側の個人や個としての組織や機能が行う、通常のマーケティング。

認定農業者や法人が、自分たちの生産した農産物を「個」としての機能で販売するもの。JA や県連が単独で行う販売なども個別マーケティングとなる。

(2) 農業マーケティングの強化のためのポイント

農業マーケティングにおいては、マーケティング・ミックスの4Pの枠組みを組み換え、をさらに発展させた、「4つの力」に留意し、競合相手よりもすぐれた施策を実施できるようにする

① 状況力

状況力とは、社会環境、暮らしの変化、競合の多様化の3つを含んだものである。

農業側は生産に軸足を置きがちであり、世の中の変化には疎くなってしまいうため、5年先、10年先の世の中の動向を考える姿勢が必要である。

近年の外部環境の変化としては、輸入農産物の増加、少子高齢化、コンビニや「中食」の増加、簡便調理志向、個食、液食の増加、産業間競争での敗北などが挙げられ

る。

② 商品力

農産物の商品力は「つくり保証（どんな自然条件のもとで、どういった技術が活用されているか）」、「えらび保証（ある一定の高い基準で選抜されていること）」、「とどけ保証（どういった技術とシステムで消費者まで届けられているか）」さらには「ブランド」である。

また、外国産と比較して国産農産物は「鮮度」、「風味と食感」、「地域個性品」といった3点において優位性をもつことができる。

③ 情報発信力&販売促進力

農業マーケティングにおいては、広告を有効に活用できるケースに限られる。

理由としては、予算の問題も多いが、特定品目の広告の恩恵が競合産地まで及んでしまうこともある。産地間の連携力が弱く強調連携して消費拡大に取り組めていないためである。

このため、販売促進の手段としては、有料の広告ではなくパブリシティ活動を重視するのがよいだろう。

マスコミは情報発信の力が強いので理想的な媒体であるが、情報が一過性なのが難点である。そのため、マスコミ（新聞、雑誌、TVなど）、ミニコミ（業界誌、コミュニティ誌、各種会報など）、ロコミの連携を上手く使う。

つまり、

- 1) まずマスコミに取材してもらう
- 2) マスコミが取材した記事や画像などを、ミニコミ誌に再掲載したりホームページに掲載したり、ポスターやチラシ、カタログに再利用して、繰り返しの情報発信に利用する
- 3) ミニコミから、情報がクチコミで広がる

また、そもそもマスコミ・ミニコミに取り上げられ掲載されるには、中身の情報（コンテンツ）が魅力的でなければならない。そのためには、マスコミを惹きつけるイベントなどが有効である。以下の点に留意して実施するのが有効だろう。

- ・「日本一」「日本初」など、一番、初めてにこだわる
- ・季節の風物詩とする（決まった時期に定期開催）
- ・交流の場とする（子供の参加、外国人との購入）

農産物の販売促進においては、マスコミやミニコミを使うのと別のアプローチとして、コミュニティに直接働きかけてロコミを誘うという方法もある。

例えば、地域の農産物購入に関わるグループに、直接農産物を紹介するという方法

である。

そのようなグループには、消費者団体、料理教室、カルチャースクール、などがあるだろう。

④ 組織力

農業経営を効率的に展開するには、プロジェクトマネージャ、情報担当、企画担当、渉外担当、広報担当といった機能を明確にし、担当責任者を明確化して、計画的に事業計画や商品開発を進めなければならない。多くの農家で、農繁期は生産・出荷に注力して、冬の間だけ企画や広報を行うというケースが多いが、1年に1回しか企画や広報を行わないのでは、変化の激しい市場動向に対応できない。通年で企画・実施が行えるよう、各機能の責任者を明確化して、忙しい中でもその時間を確保しながら仕事を行うよう、トップも配慮する必要がある。

この他にも農業マーケティングを効果的に展開するために「適量・適質・適価」、「適地・適作・適技」、「適層・適流・適時」の「3×3適」にも留意する。これらの詳細については次項で後述する。

(3) 新しい農業マーケティング ～マーケティングの見方を変えるヒント～

農業では、他の業界と比較して、共同体を通しての同業者の情報共通が進んでいるし、国や公共団体などの支援による、成功事例の勉強会なども盛んである。そのため、ある作物が売れる・儲かるという話があると、皆が一斉にまねをしたりして、短期間のうちに広まってしまう。儲かるのは当初に始めた一部の農家のみである。ぐに儲からなくなってしまう。「インターネットの直販で成功した」「直売所が売れている」という話が出てくると、あっという間にみなぎ横並びで同じ取組を始めるため、すぐに競争相手が乱立し儲からなくなってしまう。

このような過当競争から脱して他の経営体と差別化を図り維持するためには、複数の強みを上手く組み合わせることで真似されにくいビジネス構造を作ることが重要である。そのヒントとして、「適地・適作・適技」、「適量・適質・適価」、「適層・適流・適時」という、3×3の視点から、取組を考えるとよい。

① 「適地・適作・適技」（生産の工夫）

自然条件としての適地・適作ではなく、付加価値型農産商品をつくるための適地・適作・適技である。具体的には「大消費地への便数の多い空港の近くで軽量野菜を作り周年出荷する（適地×適作）」、「大消費地に近い産地で鮮度を売りにした朝採り出荷を行う（適地×適作）」、「輸送時の振動による品質劣化を防ぐ技術を防ぐ（適

技)」などの取組が考えられる。

花卉を例とすると、切り花の品質劣化を防ぐための鮮度保持剤の活用や、低温輸送を可能にするコールドチェーンの確立などが、適技への取組といえる。

② 「適量・適質・適価」（製品の価値＝（量×質）÷価格、のバランスの工夫）

農業においても一般企業と同様に、ターゲットを想定し、ターゲットのニーズを満たすものを「良いもの」として選択し、その質に見合った価格を設定し、消費量を想定した適量を生産することが重要である。例えば加工用の野菜であれば、加工歩留まりを考慮した水分の少ない品種の生産を行ったり、一次加工を行って加工側の手間を省くことで、より高い価格で納品することができるようになる。また加工用には通年安定供給が求められるため、他の産地と協力してのリレー出荷なども行う必要があるかもしれない。

花卉の場合は、花苗を育成していて市況が悪く適価での販売が見込めない場合は、出荷を取りやめ育成を続けて、鉢花として販売するなどの対応により、適量と適価を調整することが可能である。

③ 「適層・適流・適時」（製品の流通方法）

「適層」とはどういったターゲットを狙うかということであり、それぞれの農業経営者が自分にとっての「適層」を明確にする必要がある。そして、その「適層」となるターゲットに適した流通つまり「適流」を構築する必要がある。さらに、最適の食べごろを提供するために「適時」での商品力をアピールする。

花卉の生産の例では、「物の日（母の日、お盆、お彼岸など）に需要が集中する。そのため、需要期を見越した作付け計画と、需要期に一斉に出荷できる体制を作っておくことは、最重要課題となる（適時×適流）。また、消費者に舗場まで足を運んで採ってもらうという、味覚狩り農園なども、ある意味「適流」×「適時」の組み合わせの一つだろう。多くの農産物は長距離の輸送で鮮度が落ちるし水分が多く輸送効率が悪い。そこで、「物流」の発想を転換して、物を運ぶのではなく、お客さんに来てもらって、収穫と運搬も行ってもらおう。直売なので価格が安めでも利益が厚くなる、など、一石三鳥を狙うものである。

5. 花卉市場の動向と花卉のマーケティングのポイント

ここでは、花卉市場を取り巻く環境および花卉のマーケティングについて、一般的な状況を述べる。

(1) 市場動向

① 市場規模

我が国の花きの需要は、平成10年頃までは拡大を続けてきたが（ピーク時平成9年6,803億円（国内仕向額＝花き産出額＋輸入額））、その後減少に転じ、平成19年では、5,385億円となっている

② 市場規模縮小の理由

市場の金額ベースでの縮小傾向が続いているのは、主に花き小売店が取扱う高級ギフト需要及びホテル向けの婚礼宴会などの装花市場の厳しさに加え、官公庁の予算縮小や民間のコストダウンなどの影響で法人向け造園緑化市場の縮小が止まらないためである。

また、景気悪化のあおりを受け、個人の嗜好品としての花き需要が減退しており、顧客単価も下落している。

このため、一般家庭向けの需要は安くて鮮度の良いスーパーなどの量販店にシフトしつつある。今後もこの傾向は続くと見られ、鮮度や品揃えなどの特徴を出すことができない花き小売店は苦戦を強いられるとみる。

一方、長引く景気後退の中、法人需要においても、依然として冠婚葬祭や贈答品等への支出割合が減らされる傾向があり、花の需要が回復しない一因となっている。

③ 葬儀花市場は拡大

葬儀花市場には、生花祭壇市場と、供花市場がある。2市場を合算した2009年の葬儀花市場規模は、事業者の出荷金額ベース（花き店が葬儀事業者に納めた金額）で1,048億7600万円（前年比100.2%）と推計する。

昨今認知度が高まっているのが、祭壇を生花で装飾する生花祭壇である。生花祭壇は1970年代に考案された。初期は仏花・葬儀花を象徴する白菊がメインであったが、しだいに洋花もミックスされるようになり、現在では一般的な洋花アレンジメントの手法も取り入れた新しい生花祭壇のスタイルが登場している。

生花祭壇に洋花が増えた理由としては、輸入品の増加により、一年を通じて洋花が手に入りやすくなったこと、また葬儀の種類が多様化する中で、故人の好きだった花や故人の人となりを表す花で祭壇を作って欲しいという遺族の要望が高まったことがある。

このように、葬儀における生花祭壇の割合は年々高まっていることから、生花祭壇と供花を含めた葬儀花市場は増加傾向で推移すると見られる。

(2) 花卉のマーケティングのポイント

① 花卉の製品戦略のポイント

花卉には大きく分けて、切り花、鉢物、花壇苗と3つの形態があり、それぞれについてよく栽培される品種がある。舗場やハウス、人の稼働率を考慮すると、複数の商品を栽培することになるが、その際、商品ミックスをどうするか、が収益性や安定性を決めるため、一つの経営のポイントとなる。

近年ではニーズの多様性と変化の速さ、価格の変動の激しさに対応するリスク分散のため少量多品種生産とならざるをえない。ポイントとしては、

- 1) 育成時期の異なるものを組み合わせ、舗場や施設（ハウス）の稼働率を上げる
- 2) 施設栽培により年1～2回の栽培が、周辺栽培が可能になる。
- 3) 施設の稼働率を上げるために、野菜や果菜と組み合わせるなどの検討課題がある。

また、どの育成段階を手掛けるか、も重要な検討ポイントである。

- 4) 播種・プラグ苗づくり
- 5) プラグ苗を植えかえポッド苗まで育苗
- 6) ポッド苗を鉢に植え替え、鉢物として出荷

などの育成段階があるが、自社で全て行うのか一部を他者に依頼するのか、他社に依頼するならばどの部分を依存するのか、などが検討課題である。

花卉業界が、価格低迷と需要減退の中で収益性が厳しくなる中で、自社の強い部分に特化してする必要があるだろう。

差別化やブランド化による高付加価値化は、花卉に限らず農産物一般で必要である。

花卉の場合、嗜好品であり流行があるため、オリジナル品種の採用、新品種の開発・育成が重要。高く売れる品種の種・苗を入手できる仕入ルートの確保も重要である。

② 花卉の流通戦略のポイント

花卉は、切り花、鉢物、花壇苗で、販売経路が異なる（図の通り）。

花き専門小売店の販売比率は依然として高いものの、鉢ものや苗ものを中心にホームセンター等の量販店の販売比率が高くなってきている。

小売市場のチャネル別構成比は、花き最大は花き小売店の5,756億円(53.8%) (2009年)である。花き小売店では、店舗販売、またホテルなどの宴会用装花とも厳しい状況が続いている。市場間や企業間での競合による価格競争に加え、贈答市場の厳しさ、ホテル等からの厳しい価格要求などがあり、数量面というよりも価格面での下落とい

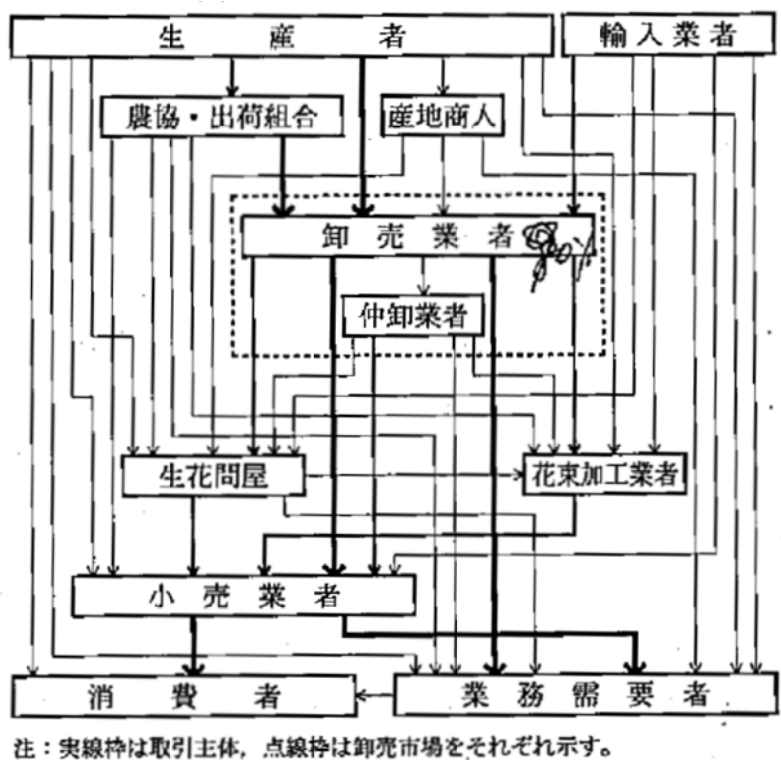
う側面が大きい。また、景気減速のあおりを受け、冠婚葬祭や贈答品等への支出割合が減らされる傾向があり、法人需要においても花の需要が回復していない。

次いで、造園・緑化業の1,827億円(17.1%)である。このチャンネルは厳しい市場環境(官公庁、ゴルフ場、民間の建物の低迷)を受けて年々市場規模、構成比を落している。

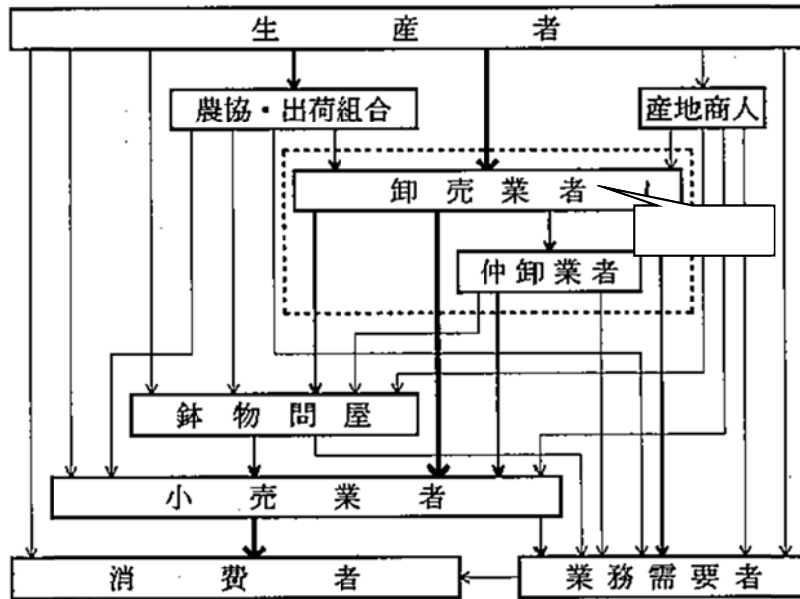
一方、3位のホームセンター1,467億円(13.7%)、4位の量販店838億円(7.8%)の構成比は上昇している。ホームセンターでは切花の扱いのほか、観葉植物などの鉢物と造園用の植木の取扱いに注力していることから、この分野で大きく伸張している。ホームセンターでは、仏花を中心にセルフ販売で行っており、輸入切花が多いのが特徴である。

量販店では、大手GMS(総合スーパー)から食品スーパーの中型～小型の量販店まで、切花(一部苗物、鉢花)の取扱いが定着し、着実に構成比を拡大している。勿論、中心は一般家庭向け用途である。

図表 6-12 花卉の流通経路

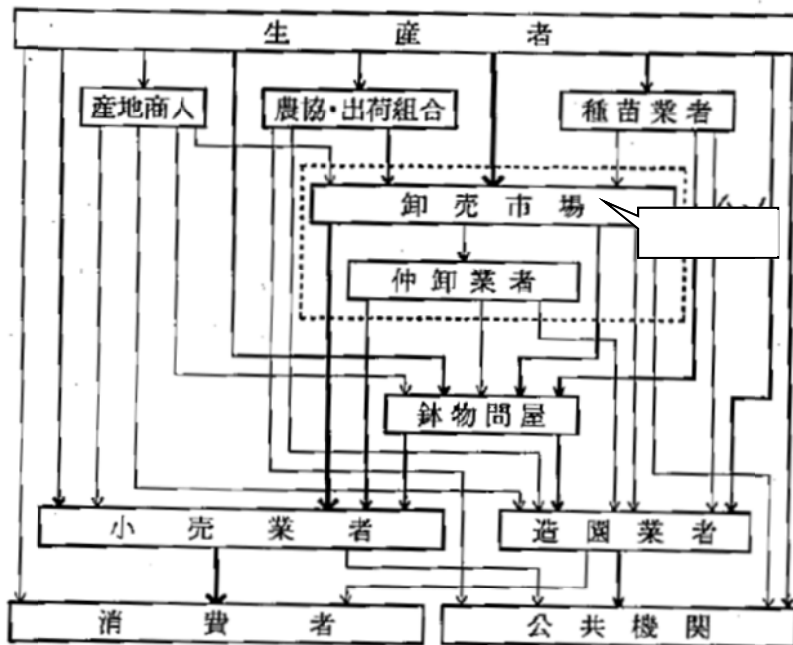


図表 6-1 3 鉢物の流通経路



注：実線枠は取引主体，点線枠は卸売市場をそれぞれ示す。

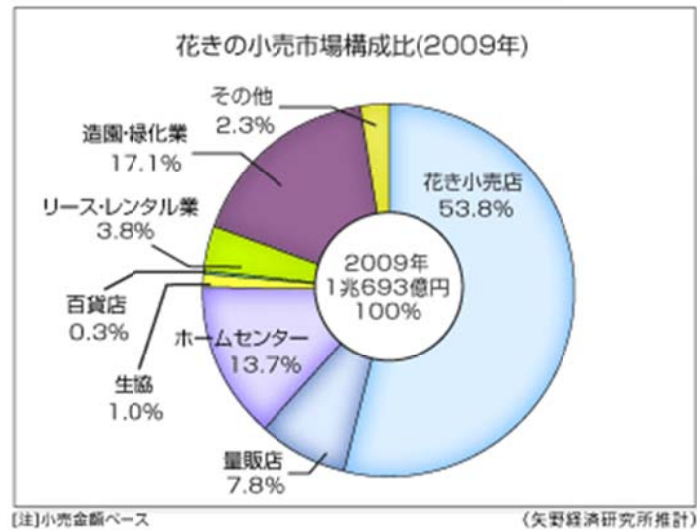
図表 6-1 4 花壇苗の流通経路



注：1) 実線枠は取引主体，点線枠は卸売市場をそれぞれ示す。

2) 「種苗業者」にはバイオ関連企業を含む。

図表 6-15 花卉の小売市場



市場での販売価格が低迷する中、今後の販路開拓の可能性としては、一般に以下のような販路の強化が考えられる。

- 1) 直売所、直売 : 直売所やインターネット販売等による消費者への直接販売は、流通コストが削減でき、高い利益率が確保できる。直接顧客と接することができ、流行りの品種・色やサイズ、価格帯など、顧客ニーズが把握でき次期の作付計画に生かしたり新品種への取組にも参考になる。

また、規格外品の有効利用等所得の確保につながる面もあることから、生産者・出荷団体においては、販売形態の一つとして活用を図るべきである。

- 2) 契約栽培 : ホームセンターなどの大規模小売店や、加工業者（切り花加工）に対する契約栽培は、今後も有望であると考えられる。

③ 花卉の販促戦略のポイント

花卉の販促戦略としては、いくつかの切り口が考えられる。

- 1) 産地や農場の広報宣伝の強化。

- ・ 市場や仲卸店舗前でのチラシを配布する。
- ・ 出荷箱に産地紹介資料やカラーの説明資料を同封する。
- ・ 産地紹介のホームページを立ち上げる。
- ・ 産地紹介ツアーを計画する。

- 2) 消費拡大を図る

停滞気味の花卉市場を活性化するために、花卉の販売・販促の方法を変えることで、需要を掘り起こす。

a. 「花持ち保証販売」

近年、食品スーパーでは切花の鮮度を売りにした取組を実施している。食品スーパーの株式会社ヤオコーでは、2009年から花の持ち日数を5日間保証する「花持ち保証販売」を行い、2011年までには全店舗に拡大する方針である。今後、ヤオコーのような鮮度保証する量販店が他にも拡大すると見られ、切花の消費拡大への寄与が期待される。

b. 花卉の知識の普及

消費者に対して、花きに関する正しい知識の普及を行うことが重要であり、これを進めるためには、消費者と直接接する小売り分野の役割が非常に大きい。このことを踏まえ、小売り、特に対面販売を行う花き専門店においては、店員の継続的な知識習得を進めるとともに、顧客とのコミュニケーション能力を向上させる。

c. 花卉に関するイベントの開催

花きの魅力を伝え、関心を持ってもらうきっかけを作ることが有効である。このため、地方自治体、花き関係団体等のイベント主催者においては、イベントの開催地や内容、集客方法について改善を行う。

d. 新しい売り方、使い方の提案

楽しむための知識が必要であったり、手間暇を掛けなければ楽しめないものを煩わしいと感ずる消費者は多い。このような理由で花卉を購入しない層に対しては、その煩わしさを取り除く工夫が必要である。

例えば、ほとんど管理の手間がいらぬ鉢もの、誰もが手軽に花を咲かすことができる花壇苗セット、飾り方のイメージが明確な手頃な値段のミニブーケ、持ち運びに便利でおしゃれな包装といった商品の開発や売り方の工夫を行う。

e. 情報の発信と活用

生産者・出荷団体においては、出荷先への情報提供に留まらず、自ら積極的にインターネットや展示会等での情報発信を行うとともに、チラシ、POP、タグ等小売り向け情報発信ツールを提供すること。

④ 花卉（施設園芸）の流通・販売上の一般的問題・課題（まとめ）

図表 6-16 花卉（施設園芸）の流通・販売上の一般的問題・課題（まとめ）

	現状	背景	課題
花卉全般	<ul style="list-style-type: none"> ・新規性が好まれる ・流行が強い ・品目、品種が多く、アイテム数が膨大になる ・品目・品種や栽培技術で価値・価格が大きく変わる ・規格化が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ・嗜好品的な性格強い ・植物体の大部分が消費となる ・外観全体の美しさが重要 ・貯蔵性に乏しい、鮮度が重要 →一定期間の観賞に耐える必要	
	<ul style="list-style-type: none"> ・水分補給できない段ボールでの輸送が一般的 ・航空輸送に耐えうる 	<ul style="list-style-type: none"> ・鮮度が極めて重要 ・軽量かつ高単価、 ・小売マージン大きい ・多様性が重視される 	<ul style="list-style-type: none"> ・鮮度保持剤（前処理剤、エチレン作用阻害）を使う。 ・予冷、保冷する。 ・バケツ輸送 ・湿式輸送（給水したパルプやポリマーを敷く） ・後処理材（小売、消費者で使う、腐敗防止と栄養補給） ・コールドチェーンの確立（低温条件が途切れない）。
		<ul style="list-style-type: none"> ・生産の経営体が零細、多数 ・販売の小売店が零細、多数 	
切り花	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入が拡大している（10%） ・産地間競争が激化 ・単価の低迷 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務用、家庭用、稽古用、贈答用などの用途がある。 ・「もの日」がある（需要が集中） 	<ul style="list-style-type: none"> ・高品質化 ・品質均一化 ・自動選別機による規格統一と荷口の均一化
	<ul style="list-style-type: none"> ・量販店は受託から仕入への移行進む。 ・花束加工業者を通して大手小売には流通されることがある。 ・花加工業者は、市場での予約相対取引での安定調達を望む 	<ul style="list-style-type: none"> ・ばら売りはほとんどない ・加工や装飾が必要 ・量販店では「パック花」が売られる 	<ul style="list-style-type: none"> ・（加工業者向け）選別徹底、共販体制確立、出荷ロット大型化、産地情報発信
	<ul style="list-style-type: none"> ・セリ取引が多い ・卸売市場では販売価格が不安定。 ・予約相対取引を今後重視（現在は少ないが） ・大規模小売や花束加工業者の要請に応えられる生産者は少なく、輸入が増える。 ・共選共販が増える 	<ul style="list-style-type: none"> ・農家は零細（23a）が多い（83800戸） ・販売は、零細な花屋が多い → 出荷先は、卸売市場経由が 80%、農協等の集出荷団体の割合が 65%、残り約半分は個人出荷	<ul style="list-style-type: none"> ・市場対応力の強化 ・出荷コストの低減化 ・共同計算 ・出荷規格の統一化 ・選別基準の規格化 ・容器の統一化 ・共同輸送 ・年間の生産・出荷計画の立案 ・品質格差の是正

鉢物	<ul style="list-style-type: none"> ・輸送性に乏しい 	<ul style="list-style-type: none"> ・重くてかさばる ・出荷の適期が長く、出荷調整も容易 	<ul style="list-style-type: none"> ・出荷ロットの拡大 ・情報発信機能の強化 ・有利販売の実現 ・高品質生産 ・共選共販による均一な商品の供給 ・少数市場への集中出荷（安定供給による市場との信頼関係づくり） ・出荷情報の発信 ・多品目、大型ロットの品揃え
		<ul style="list-style-type: none"> ・農家は零細（19a）で多め（10500戸） ・近年は大規模企業的生産者が増加 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・出荷形態は、個人で市場に持ち込み or 卸売業者の巡回集荷 ・市場は価格が不安定 	<ul style="list-style-type: none"> ・80%が卸売市場経由で市場流通主体、個人出荷が多い 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・小売の、生産者からの直接仕入れも増加 ・低価格化が進む ・市場では、予約相対取引と先取り比率が上昇 ・市場外流通の増加が予想される 	<ul style="list-style-type: none"> ・小売やホームセンターや園芸センターが台頭 	
花壇苗	<ul style="list-style-type: none"> ・市場経由率は低い（50~60%） 	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭用と公共用が主な用途 ・品種・品目数が多く、アイテム数が膨大 ・広い置き場面積が必要 	（鉢物に類似）
	<ul style="list-style-type: none"> ・輸送性が非常に悪い 	<ul style="list-style-type: none"> ・単価が安いが、土付きで重量が重い ・積み重ねが効かなくかさばる。 	
		<ul style="list-style-type: none"> ・ポットは規格化され、鉢サイズや入り数は統一されている。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・造園業者からの要求にセリでは対応できない 	<ul style="list-style-type: none"> ・需要がイベント用や公共緑化用が多く、委託先（造園業者）が一定価格の販売を要求 ・造園業者は単色出荷を望む。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・小売業者は、複数色詰め合わせで出荷される。市場出荷では消費者の高品質志向に耐えうる商品に限られる。 ・小売業者や大口需要者には間屋経由で販売。 ・市場外流通の割合が高まる可能性あり。 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産者の規模拡大が進む。 ・種苗業者、バイオ関連企業が苗の生産、販売を増やしている。 ・契約生産も行う。 ・小売りも規模が拡大 	

第7章 人事・労務管理

1. 総論

農業法人でも、規模の拡大、作業の高度化や法人化に伴い、人材の育成・確保が急務となっている。しかし、高齢化社会に進展する中、大量の労働力減少に対するため、大企業でも人材確保が困難ないつてきている。そのため、農業においては優秀な人材の確保がますます困難になることが予想される。このため、女性や高齢者等の活用を含めて、他産業並み、あるいはそれ以上の労働条件や労務管理の手立てが急務となってきている。

従来、家族経営が常識であった農業においては**労務管理**に対する意識はまだまだ低い。しかし、家族以外の労働者を雇い入れたそのときから「社会的責任」の発生と「会社経営的感性」が必要となる。農業に限らず「よい人材を雇用したい」と思わない経営者はい。ここでは、よい人材を確保するためには何をすればよいのか考えてみる。

2. 基本知識

農業には労働基準法が適用されないと勘違いされている方もおられるかと思いますがそれは間違いである。適用除外されている規定があるというだけで、労働基準法自体が適用されないというわけではない。

(1) 労働者とは

労基法第9条では、「労働者」とは職業の種類を問わず、事業または事務所（以下「事業」という。）に使用される者で、賃金を支払われる者」をいう。

具体的な基準は、i)使用者の指揮監督を受けている、ii)労働の対価として報酬を受け取っている、などである。（本文では従業員と記述）

農業において労働者かどうか、判断に困るケースは、次の通りである。

① 家族従業員

事業主と一緒に住んでいる親族は、給与の支払いを受けていても、原則として労働基準法は適用されない。ただし、同居の親族以外の従業員を使用する事業において、他の従業員と同様に事業主の指揮命令にあり、就業規則に従い事業に従事していれば、労働基準法は適用される。

② 農事組合法人又は集落営農組織の構成員

農事組合法人又は集落営農組織に雇用されている者は、その構成員でない場合は、労働基準法は適用される。構成員は、例え「賃金」の名目で報酬が支払われていても、農事組合法人又は集落営農組織への従事分量に応じた利益配分の性格があるので、労

働基準法の労働者とはみなされない。

③ 研修生

一般的には、研修生は労働者ではない。しかし、名称が研修生でも、実態が事業主との間に、指揮命令関係があり、賃金の支払い等があれば、労働基準法の労働者とはみなされる。

④ 請負人

請負契約による請負人は、労務に従事しても、労働基準法の労働者ではない。しかし、形式が請負契約でも、事業主との間に使用従事関係がある場合は、労働基準法の労働者とはみなされる。

(2) 労働条件

① 基準

日本国憲法第 25 条第 1 項は「すべて国民は、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する。」と規定している。それを受け、労働基準法第 1 条第 1 項では「労働条件は、労働者が人たるに値する生活を営むための必要を充たすべきものでなければならない。」と規定している。

② 決定

労働基準法第 2 条第 1 項では「労働条件は、労働者と使用者が、対等の立場において決定すべきものである。」としている。

③ 労働契約、就業規則、労働協約

労働条件は、採用時に労働者と使用者の間で結ばれる労働契約によって決まるが、就業規則や労働協約で定める基準に達しない場合はその部分が無効となり、就業規則や労働協約で定める基準が適用される。最低賃金等の規制に違反する場合も同様である。

労働契約、就業規則、労働協約、法令の効力関係については、上位から順に、法令、労働協約、就業規則、労働契約の順である。

④ 労働条件の明示事項

下記の労働条件は労働基準法に明示が決まっている。

- 1) 絶対的明示事項（使用者が労働者に対して明示することが絶対的に必要とされている事項）
 - a. 労働契約の期間に関する事項
 - b. 就業の場所及び従事すべき業務に関する事項
 - c. 始業及び終業の時刻、所定労働時間を超える労働の有無、休憩時間、休日、休暇並

- びに労働者を二組以上に分けて就業させる場合における就業時転換に関する事項
- d. 賃金の決定、計算及び支払の方法、賃金の締切り及び支払の時期並びに昇給に関する事項（ただし、退職手当や臨時に支払われる賃金を除く）
 - e. 退職に関する事項
- 2) 相対的明示事項（定めがある場合に限り、使用者が労働者に対して明示することが必要とされる事項）
- a. 退職手当の定めが適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算及び支払の方法並びに退職手当の支払の時期に関する事項）
 - b. 臨時に支払われる賃金（退職手当を除く）、賞与及びこれらに準ずるもの並びに最低賃金額に関する事項
 - c. 労働者に負担させるべき食費、作業用品その他に関する事項
 - d. 安全及び衛生に関する事項
 - e. 職業訓練に関する事項
 - f. 災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項
 - g. 表彰及び制裁に関する事項
 - h. 休職に関する事項

(3) 有期労働契約と雇止め

有期労働契約とは、パートターマー、アルバイトや契約社員などに見られる雇用形態で、雇用される期間が1年とか3年というようにあらかじめ定められている労働契約をいう。この有期労働契約において、契約期間を更新せずに契約を終了させることを「雇止め」という。

しかし、場合により契約期間の満了（＝「退職」）にあたるのか、それとも「解雇」にあたるのかが問題となる場合があります。特に、契約の更新を何度も繰り返していくと、それは実質的に「期間の定めのない労働契約」と同じ状態にあるということで、解雇に関する考え方が類推適用され、雇止めは解雇にあたる。

そのため、あとでトラブルにならないように、次の注意点を気を付ける必要がある。

- ① 使用者は、やむを得ない事由がある場合でなければ、
契約期間が満了するまで、労働者を解雇することができない。
（労働基準法第17条第1項）

- ② 使用者は、有期労働契約によって労働者を雇い入れる目的に照らして、
契約期間を必要以上に細切れにしないよう配慮しなければならない。
(労働基準法第 17 条第 2 項)
- ③ 労働基準法では、有期労働契約を一度に締結できる年数の上限は、原則として 3 年(例
外規定あり)とされている。(労働基準法第 14 条)
- ④ このほか、有期労働契約については、
「有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準」
において、使用者は 下記点を配慮しなければならない。
- 1) 契約期間満了後の更新の有無等を明示
 - 2) 3 回以上更新された契約や 1 年を超えて継続勤務している労働者の契約を
更新しない場合、契約期間満了の 30 日前までに雇止めを予告
 - 3) 労働者の求めに応じ、雇止めの理由を明示
 - 4) 契約更新の場合には、契約期間をできる限り長くするよう 配慮する

(4) 安全衛生の基礎教育

労働安全衛生法第 59 条では、労働者を雇い入れ、又は労働者の作業内容を変更したと
きには、従事する業務に関して教育を行うことが義務付けられている。労働安全衛生規
則では、次のような内容が定められている。

「第三十五条 事業者は、労働者を雇い入れ、又は労働者の作業内容を変更したとき
は、当該労働者に対し、遅滞なく、次の事項のうち当該労働者が従事する業務に関する
安全又は衛生のため必要な事項について、教育を行わなければならない。ただし、令
第二条第三号 に掲げる業種の事業場の労働者については、第一号から第四号までの事項
についての教育を省略することができる。

- 一 機械等、原材料等の危険性又は有害性及びこれらの取扱い方法に関すること。
- 二 安全装置、有害物抑制装置又は保護具の性能及びこれらの取扱い方法に関すること。
- 三 作業手順に関すること。
- 四 作業開始時の点検に関すること。
- 五 当該業務に関して発生するおそれのある疾病の原因及び予防に関すること。
- 六 整理、整頓及び清潔の保持に関すること。
- 七 事故時等における応急措置及び退避に関すること。
- 八 前各号に掲げるもののほか、当該業務に関する安全又は衛生のために必要な事
項」

(5) 就業規則の作成の留意事項

① 試用期間

試用期間は、労働基準法に定めがある規定ではない。そのため、導入は会社の自由である。試用期間の長さについては特に労働基準法等で決まりはないが、一般的には3ヶ月とか6ヶ月で、最長でも1年が限度と解釈されている。

試用期間中の適格性をみて、本採用を拒否することにした場合、法律上は「解雇」になる。つまり、試用期間中であっても解雇の正当性が問われる。

経営者の中には試用期間中の場合は「解雇」と認識されていない方もいるが、法律上は通常の解雇と余り変わりません。試用期間中でも入社して14日を超えている場合は、労働基準法上の解雇予告の手続きが必要である。

試用期間中でも労災保険や雇用保険、社会保険（健康保険・厚生年金、適用事業所の場合）については、それぞれの加入基準を満たしていれば、本採用後ではなく最初の採用当初から加入しなければならない。

② パート・アルバイト労働者の就業規則

事業所にパートタイマーがいるにもかかわらず、正社員と異なる労働条件で雇用する場合は、別途パートタイマー用の就業規則を作る必要がある。

(6) 機密保護義務

農業でも、お客様の名前、価格、栽培方法など業務上や個人情報の管理を適正に行う必要がある。そのため、教育やルールを設定を行い機密保護の徹底必要である。

(7) セクシャルハラスメント

職場で行われる性的な言動により、女性労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる。そのため、事業主には、以下のような雇用管理上の配慮が義務付けられている。(男女雇用機会均等法)

具体的には、

- ① 職場におけるセクハラの内容とセクハラがあってはならない旨の方針を明確化し、周知すること
- ② 相談窓口をあらかじめ定めること
- ③ 職場で性的な言動を行った者には、厳正に対処する旨の方針と対処内容を就業規則等で規定し、周知すること
- ④ 事実関係を迅速かつ正確に確認すること
- ⑤ 事実関係が確認できた場合には、行為者と被害者に対する措置を適正に行うこと
- ⑥ 再発防止に向けた措置を講ずること
- ⑦ 従業員がセクハラに関して相談等したこと、事実関係の確認に協力したこと等を理由として、不利益な扱いを行ってはならないこと

(8) 労働者への周知

就業規則は労働者に必ず周知させなければならない。

(9) 就業規則の作成（変更）手続

① 就業規則の案の作成

事業者が就業規則を作る。

② 労働者代表への提示と意見の聴取

- 1) 使用者は、就業規則の作成又は変更について、当該事業場に労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者の意見を聴かななければならない。
- 2) 使用者は、前条の規定により届出をなすについて、前項の意見を記した書面を添付しなければならない。
- 3) 賛成であろうと反対であろうと、要するに労働者代表の意見書が添付されておれば、所轄労働基準監督署は受理し、又、意見が反対であっても就業規則自体の効力には影響がない。

③ 就業規則の制定

④ 労働基準署に提出（意見書、作成（変更）届）

(10) 賃金

① 賃金支払五原則

労基法第24条は賃金の支払いについて、「通貨払いの原則」「直接払いの原則」「全額払いの原則」「毎月一回以上の原則」「一定期日払いの原則」を定めがる。（労

働基準法 24 条)

* 現物支給や、給与明細書等を渡さない農家もあるので注意してください

② 男女同一労働同一賃金

性別、雇用形態（フルタイム、パートタイム、派遣社員など）、人種、宗教、国籍などに関係なく、同一の職種に従事する労働者に対して同一の賃金水準を適用し、労働の量に応じて賃金を支払う。

（労働基準法 24 条）

* 最近では、女性の就農者がおおいが、女性という事で賃金を安くしてはならない。

③ 最低賃金

最低賃金法で、最低賃金が定められている。

外国人、女性、高齢者と言うことで賃金を最低賃金以下にしてはならない。

(11) 農業における適用除外されている規定

農業・畜産業・養蚕業・水産業については、労働時間を正確に決めておくことになじまない業種であるために、労働時間・休憩・休日に関する規定について適用を除外されている。

しかし、林業に従事する者については、労働時間・休憩・休日に関する規定は、適用されるので注意が必要である。そのため、農業では労働基準法上の一週間 40 時間、1 日 8 時間を越えて労働させても問題ない。そのため、法定外労働は存在しません（残業代を支払わなくてもよい）。ただ、就業規則等で規定されていれば、残業代を支払わなくてはならない。深夜残業は適用されるので、午後 10 時から翌日午前 5 時までの間は、深夜残業代を支給しなければならない。

(12) 労災

労働基準法では、業務上の事由により負傷または疾病等の災害を蒙った場合（業務災害）、企業は各種の補償をすべき義務を負うことになっている。そのため、農業における事業主も義務がる。ただ、零細の事業主では財政的に負担しきれないので、作られたのが労災保険である。

現状の農家では、北海道など例外を除けば、数%の加入率である。農業に憧れて、農家に就職し、死亡は免れてたが、怪我をして、その後障害者として生活している若者が多くいるので、労災は必ず加入すべきである。

3. 人事・労務管理

「事業は人である。良い物をつくる前に、まず良い人をつくるべき」とは、かつて経営の神様と言われた松下幸之助の言葉である。これは、「より良い人材を確保・育成する」ことである。このためには、よい人材が採用したり、育てることである。

そのためには、会社は、どうすればよいでしょうか。それは、従業員が「やる気」を出し「よい人材」なるように、会社環境として「よう仕事」、「よう処遇」、「よい職場」の整備を行うことである。

(1) よい会社とは

「よい仕事」とは、従業員が自分は「社員に貢献している」などどと自信を持って出来る仕事である。すなわち、経営理念。

「よい処遇」とは、自分の仕事内容にあった、賃金、昇給や配置である。すなわち、公平人事評価。

「よい職場」とは、就業規則、社会保険に加入、労働基準法を守っている。すなわち、安心して働ける職場。

(2) 改善

会社により社風が違い、組織や社内ルールも違いう。しかし、「よい仕事」、「よい処遇」、「よい職場」の視点から、その会社を評価すると、問題点が浮かび上がり、その問題点を改善すれば、よりよい会社になる。

参考に、図表4-1にチェック表を掲載した。この表は、「よい仕事」、「よい処遇」、「よい職場」をチェックできるように。i)経営理念（よい仕事）ii)人材育成・人事制度・賃金（よい処遇）、iii)労務管理・勤怠管理（よい職場）の項目で、社長、管理職や社員の階層別ヒヤリングを行い、課題を抽出し、改善を行なう。

(3) 参考例

① 事例

典型的な農場をヒヤリングすると次の問題点が抽出さる。

- 1) 就業規則が開示されていない
- 2) 年休制度が開示されていない
- 3) 賃金規定が開示されていない
- 4) 労災・雇用保険があるのか、社員には意識が無い
- 5) 権限、命令系統、組織等が明確でない

各点の詳細を聞くと、合法的に行われていると推定され場合が多い。しかし、最近の従業員は昔と違い、曖昧やウエットな人間関係を嫌う傾向があり、普段はよいが、感情が高まったときなどは、曖昧にしておくトラブルの原因になる。（労働基準局に相談される）

そのため、制度や仕組みには、特に問題がないが、将来のことを考え、労働法に準拠した制度等の明文化が必要である。

② 対策

農業には労働基準法が適用されないと勘違いされている方もおられるかと思いますがそれは間違いである。確かに労働基準法の中には農業に関して適用除外されている規定もある。適用除外されている規定があるというだけで、労働基準法自体が適用されないというわけではない。＊労働時間・休憩・休日に関する規定は適用除外となる。（全てが適用除外ではなく、深夜残業、年次有給休暇に関する規定などは適用となる）

1) 下記は労働時間等の例である。労働時間・休憩・休日に関する規定は除外でも、一般常識の範囲で規定すべきである。

第XX条

所定時間は、通常1日8時間、1週48時間以内とする。

ただし、繁忙期については、4週間に192時間の範囲内で一週間48時間を超えることがある。

第XX条

1 休息は、次のとおりとする。

午前中 15分、昼食時 60分、 午後 15分

2 昼食時の休憩は交代制とする。

3 午前中及び午後の休憩は適宜とることができる。

2) 明文化

組織、権限や役割を簡単でも、図や文書にして食堂に貼りだし、社長は、あまり直接指示をださない。

4. チェック表（労務・人事管理）

(1) 経営（社長）

	質 問	備 考
① 経営理念	経営理念はありますか	
	経営理念をどう、実現していますか	
②人材	採用したい人材像がありますか	
②人事	人事方針はありますか 採用、昇進、退職、評価、配置、組織、	
②賃金	賃金方針はありますか 賃金ルール、昇給、評価、賞与、中途採用	
③就業規則	就業規則は、どんな状態ですか	
③社会保険	社会保険の加入状況は	
③勤怠	勤怠ルールを教えてください	

(2) 管理（部長・課長）

	質 問	備 考
①経営理念	経営理念を知っていますか	
	その、経営理念を実現しようとしていますか	
②人材	若手社員に将来の目標となる姿、能力（キャリア像）を示しているか	
	社員が指示や命令を待つことなしに会社の方針に従い自分の考えに基づき行動するように奨励しているか	
	常に一人ひとりのやる気と成果を引き出すことを配慮しているか	
	経営者が日常的に現場に出向いて直に意見を聞いているか	
	人材確保や従業員の定着を図るために工夫していることがあるか	
	仕事のおもしろさを機会あるごとに体験できるように配慮しているか	
	OJTは計画的に展開しているか	
	一般社員を社外の教育の場に参加させているか	
	社内での勉強会・研究会を開いているか	
	各社員の特徴や能力を経営者や管理者が把握し努力目標を本人に提示しているか	
	やる気を引き出す賃金制度・人事制度にしているか	
	成果を上げた者には報酬だけでなく、より挑戦的な課題を与えている	
③賃金	賃金テーブル、評価項目を社員に公開しているか	
	上記賃金ルールを従業員は、知っていますか	
④制度	就業規則はありますか (規則を提出していただく)	

	就業規則において、労働時間、休息、休日はどうなっていますか	
	就業規則は、従業員が見れるようになっていますか	
	就業規則において、年休はどうなっていますか	
	就業規則において、深夜残業代は、どなっていますか	
	パート・アルバイトの就業規則はありますか。（規則を提出していただく）	
	雇用・労災・社会保険は加入していますか。	
	就業規則において、労働時間、休息、休日はどうなっていますか	
	人事評価制度は導入していますか	
	健康診断は行っているか	
	目標管理、面接制度等は導入しているか	
	組織図がるか	
	権限規定はあるか	
	（個人経営） コンバイン事故の共済は加入しているか	
	パート・アルバイトも年休がありますか	
	社員の健康増進に向けて取り組んでいるか	
	業務分担など社内組織のあり方を常に見直し変更しているか	
	社内の命令系統や権限・責任が明確に定められている	
	営業や生産など部門間の対立がなく、同じ目標に向かって協力しているか	
⑤社会保険	厚生年金、社会保険、雇用保険、労災	
⑥勤怠	出勤管理はどうなっていますか	

(3) 現場（社員）

	質 問	備 考
①経営理念	経営理念を知っていますか	
	その、経営理念を実現をしようとしていますか	
② 人材	新入社員教育	
	対外教育	
	会社の方針・社員像	
	独立制度	
③ 賃金	会社の賃金ルールを知っていますか	
	会社の年休制度をしっていますか	
	給与明細は、もらっていますか	
	残業代は、どのようになっていますか	
	賞与は、どのようになっていますか	
	給与に含まれない、作業はありますか	

	昇給のルールを知っていますか	
④制度	就業規則は、どこにありますか	
	定期的な面接がありますか	
	文書で、労働条件を交付されていますか	
	安全対策は、注意されていますか	
	健康診断は、ありますか	
	会社の経営方針などは、知っていますか	
	仕事の指示、段取り等にルールはありますか	
	雇用・労災・社会保険は加入していますか。	
⑤社会保険	厚生年金、社会保険、雇用保険、労災	
⑥勤怠	勤怠は、どのように管理されていますか	
	その控えは、自分でありますか	
	時間は、何分単位で、どのように4捨5入していますか	
	上司の承認は必要ですが	

第8章 農業経営及び生産に生産管理手法の導入

1. 何故生産管理手法か

(1) 工業における生産管理の変遷

工業における生産管理の起源は、18世紀にイギリスにおいて発明された蒸気機関に代表される産業革命が興った時代まで遡る。

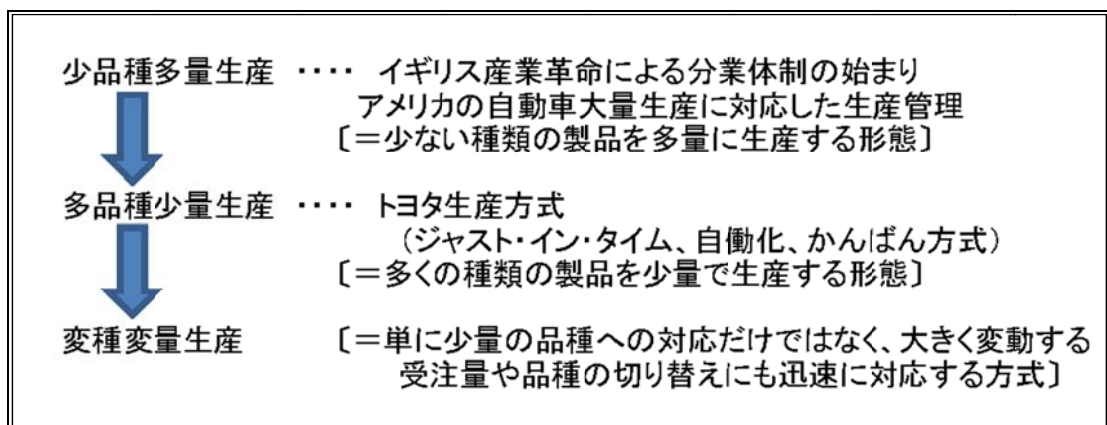
今までは、職人と呼ばれた一人の作業者がすべての工程を担当して生産を行っていた。しかし 産業革命により複数人が生産工程ごとに分担して分業を始め、作業の単純化を進めた。そのため生産効率は飛躍的に向上し、製品価格は大幅に低下した。更にこの生産量の増大と作業の単純化が雇用の大きな需要を生んだ。この分業が多くの作業者の連携により成り立つことから、これらの新たな管理手法が必要となり、これが生産管理の誕生となった。

(2) 生産管理方式の推移

産業革命の波がアメリカに渡ると大きな生産革命がおこった。特に自動車生産においては、大量生産化により一般の庶民でも買える価格が実現されるようになり、大量消費時代を生み出した。この流れ生産方式（少品種多量生産）を「フォード・システム」と呼んだ。

戦後の日本では、必要な時に必要な数量だけ生産するジャスト・イン・タイムの生産方式が確立され、「トヨタ生産方式」と言われた。ここに「多品種少量生産」時代の幕開けとなった。さらに最近では市場が大きく早く変化する時代に合った生産方式として、「変種変量生産」が提唱されるようになってきた。

図表 8-1 生産管理の変遷



(3) 生産管理方式による特徴

広く行われている「少品種多量生産」と「多品種少量生産」の特徴を図表2にまとめた。

図表 8-2 生産管理方式による特徴

	少品種多量生産	多品種少量生産
生産形態	主に見込生産、連続生産	主に受注生産
市場の状況	ニーズの変動があまりない	ニーズの変動が大きい
生産量	1品種ごとの量が多い	1品種ごとの量が少ない
生産計画	緻密な生産計画と生産指示が重要	生産計画と同時に現場監督者や作業者の高度な判断が重要
作業者の資質	熟練を求めない	熟練と幅広い業務の習熟
在庫管理	難しい	比較的容易
資材発注	主に計画的に発注	主にその都度発注
設備管理	その都度対処	予防保全

(4) なぜ農業に生産管理が必要か

① 農業は漁業や林業などと同じく、人類にとって最初に興った産業であるが、永いこと家族を単位とした家業として行われていた。

日本においては、村単位の共同体方式がとられ、忙しい時は親族や近所の人の力を借りて作業をこなす生産方式であった。

小作人を雇っての大規模農業が発生してもその中身は家族を中心とした小作単位の集合体で、分業を前提とした生産体制はおこらなかった。

② しかし、最近は工業型農業とかハウス園芸など大規模に農業を行う農家や農業法人が増えてきて、生産性を重視する生産活動が広まってきた。ここに工業と同じように、農業においても生産効率を管理する手法のニーズが高まり、生産管理が重要になってきた。

③ 市場（顧客）のニーズに対応した生産（生育）活動でなければならないのは農業も工業と同じである。市場のニーズは、「より安く、より新鮮なものを、すぐに欲しい」である。これに答える生産方式がますます必要となってきた。

④ 工業においては、市場のニーズや顧客満足度を高める過程で、単に価格での差別化に頼るのではなく、きめ細かなニーズへの総合的な対応力を高めるために「トヨタ生産方式」のように、生産管理力に磨きをかけるようになっていった。すなわち生産管理のうまい下手が企業の競争力・差別化の重要ポイントになっていったのである。

⑤ 農業においても、大規模農業を目指すほど全員の力を効率よく発揮させる生産管理が注目された。更に顧客ニーズへの対応力が強力な競争力になりつつあり、工業における生産管理方式を取り入れる農業法人も少しずつ増えてきた。今後参加が検討されて

いる TPP（環太平洋経済連携協定）もにらみ、生産性の高い農業が日本の食糧を担い、ひいては日本全体の輸出力を高めることに貢献するものと期待されている。すなわち生産管理能力を高めた農業がいま求められている。

2. 生産管理とは

生産管理は「生産の要素であるヒト、モノ、カネを使って、より高い価値の財に変換する行為である生産を品質、納期、価格での最適化を図る管理」と言うことができる。そのため生産管理は、基準やルールを定めて、目標範囲内の結果を達成する「コントロール」と生産マネジメントのPDCAを廻して目標を達成する「マネジメント」の二つの側面を持っている。主な生産管理の機能としては、生産計画、資材管理、工程管理、品質管理、設備管理、原価管理があげられる。

(1) 生産計画

生産計画は生産マネジメントのサイクルを廻すための計画（P）のことである。生産計画の主な役割は、

- ① 販売予測に基づく売上計画に対応した生産計画をもとに、納期と生産数量を確保する。
- ② 生産計画を基にして、生産部門の生産能力に適合した作業量を与え、適切な稼働率を維持する。
- ③ 生産計画を基準にして材料や部品の調達を行う。
- ④ 生産計画を基準にして、材料や部品、製品などの適正な在庫水準を決める。
- ⑤ 長期的な生産量を考えて、要員計画や設備投資計画を検討する。

生産計画は、計画する期間によって大日程計画（長期計画）、中日程計画（中期計画）、小日程計画（短期計画）と区分される。

生産計画の精度をあげるためには、作業標準書と標準時間の把握が必要である。どのような手順で作業すると一番コスト（工数）が掛らないかをあらかじめ決めて作業標準書にしておく。また、その作業標準書に基づいて作業した時に時間がどれくらい掛るかを標準時間から計算し、作業の負荷量を算出すれば、必要な要員と作業の完了する納期が算出できる。中長期的には設備投資も視野に入れる必要もある。

(2) 資材管理

資材管理は生産ラインが必要とする資材の調達から保管・出庫を管理する。製品の在

庫管理も含める場合もある。資材管理は、適正な品質の資材を必要量だけ必要なタイミングに調達する「購買管理」と外部に製造委託した資材を調達する「外注管理」、さらには資材の所要量を計算し在庫を適切に管理する「在庫管理」の三つに分けられる。

資材管理の主な役割は、

- ① 生産計画通りの生産活動ができるように、タイミング良く適正な品質で適量の資材を確保する。
- ② 資材在庫の在庫量を削減し、キャッシュフロー改善に貢献する。
- ③ 必要な品質を確保しながら、価格低減を図り、収益確保に貢献する。
- ④ 調達間接コストを削減する。
- ⑤ 長期的に優良な取引先を発掘、維持、育成する。

(3) 工程管理

工程管理とは、「定められた品質、原価、数量を定められた納期に生産するように、生産資源を総合的にコントロールすること」で、そのコントロールとは、「工程の出力である製品又はサービスの特性のばらつきを低減し、維持すること」である。生産活動ではさまざま現象が発生するが、できるだけそのばらつきを最小限に抑え、目的の生産計画を達成するように統制をはかる。そのためには、現状の工程フローをつかみ、その工程フローから工程分析して、改善をはかる必要がある。

工程管理は狭義の生産管理ともいわれ、この管理の良しあしによって生産計画の達成度が大きく影響する。

工程管理をうまく運営するためには、次のような点への配慮が必要である。

- ① 形だけでない本物の5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を現場に根付かす。
- ② 「見える化」の実現。「見える化」とは「目で見る管理」とも言われ、「生産に関係する誰でもが、その時点の生産状況をひと目で見てわかること」を指す。そして異常があるかないかを即座に判断できる状態をいう。
- ③ 作業標準書の定着作業者が個々別々の作業方法で作業をしては、期限までに必要は物量を完成させ、品質を維持することができない。作業標準書に基づく作業を現場の作業者に徹底させ、定着させる。
- ④ 生産現場パトロール

三現主義（現場、現物、現実）に基づき、自分の足で現場を歩き、現物を眼で見て耳で聴く。これにより生産現場の変化している現実を把握し、問題点の真因をつかんで対策する必要がある。

⑤ 多能工化

日々変動する作業量に応じた生産要員の配置を実現するためには、複数の作業工程を一人前にこなせる作業者を多く養成しておかなくてはならない。そのため作業員ひとりひとりのスキルを各工程の必要なスキルとの差異として把握し、個々の作業員の育成計画を実施して、計画的にスキル向上を実現していかなければならない。

⑥ ムダとり

生産現場にあるムダを取って、利益を生み出すことが重要である。トヨタ生産方式では7つのムダをあげている。「つくり過ぎのムダ」「手待ちのムダ」「運搬のムダ」「加工そのもののムダ」「在庫のムダ」「動作のムダ」「不良のムダ」である。

(4) 品質管理

品質管理とは、「買手の要求に合った品質の品物又はサービスを経済的に作り出すための手段の体系」(JIS Z 8101)を言う。品質管理により、顧客の要求する品質のモノ又はサービスを経済的に作り出すことができる。そのためには、顧客の目線で品質を考える必要がある。農業では人の口に直接入る食糧が主体であるので、品質には他の産業以上に留意する必要がある。一方、世界的に食の安全が注目されている中、GAP(農業生産工程管理 GAP: Good Agricultural Practice)などを取得することにより、消費者の信頼を高めることができ、差別化が図かれる。

これからの農業では、品質管理力が競争力強化により直結してくる。

(5) 設備管理(保安全管理含む)

設備管理は、「設備の計画、調達から運転、維持を経て破棄に至るまで、設備を効果的に活用するための管理」(JIS Z 8143)である。設備の計画は、長期の生産計画に基づき、将来の生産量に見合った設備投資を考える必要がある。投資を実施する時には返済を考えたキャッシュフローの面から判断して、適切なタイミングに実施することが大切である。農業の場合、露地栽培の場合は、機械設備が大きな投資対象であるが、ハウス栽培や工場型農業では、施設も大きな投資対象になる。

また、設備管理は投資後の保安全管理をしっかりと行わないと、メンテナンスや更新投資に費用がかかってしまうので、業者任せにしないことも大切である。設備を常に正常で良好な状態に保つよう、計画的に点検・整備・清掃・給油などを行い、設備の異常発生を未然に防止する。

(6) 原価管理

あるべき目標原価をまず把握する。あるべき目標原価とは、製造原価＝市場価格－利益 であり、決して製造原価＋利益＝市場価格ではない。

製造原価は材料費と労務費と経費から成る。材料費は資材管理により最適購買活動でコスト低減を実現する。労務費は工程管理を中心とする生産管理力が大いに発揮される費目である。経費についても生産管理が適正であると余計な間接費用が発生しなくなる。

常に生産管理の実力を原価の面から把握し、目標原価との乖離を詰める努力をしていくことが原価力を高めることにつながる。原価は経理や管理者の課題と思わず、原価は現場力ということ

を肝に銘じる必要がある。

3. 生産管理手法の農業への活用方法

(1) 主要な生産管理手法

農業生産の多くは、自然に左右されるなど変動要素が大きいため、従来からの経験と勘に優ものはないとの考えが多く支配している。農業生産の全工程を工業で発達した生産管理技法を応用するのが良いかどうかは、個別の作業によって取捨選択をするとよいが、少なくとも、前工程（土づくり、植え付けなど）と後工程（収穫、選別、梱包など）は十分活用できると考える。一方、今回中心的題材とした花卉栽培のハウス園芸など工業型農業には、すべての工程での活用が可能である。

ここでは狭義の生産管理と言われる工程管理と、設備管理に焦点を当てて説明する。

工程管理の有効な生産管理手法は、下記の5つがあげられる。

- ① 工程分析
- ② QC 工程表
- ③ 作業標準書
- ④ 標準時間
- ⑤ レイアウト分析

以下、それぞれの手法の概要を説明しながら、農業へ応用する時の留意点を併記する。

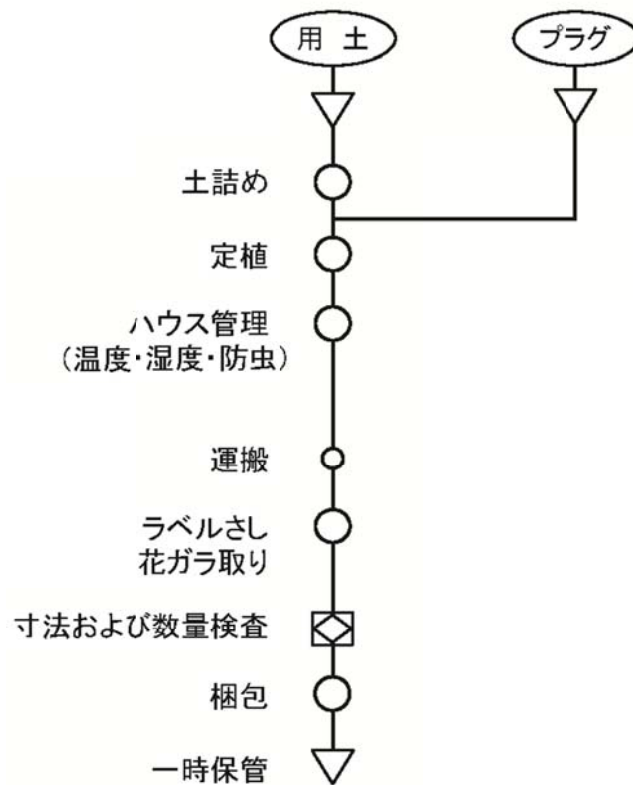
(2) 工程分析

工程分析とは、「生産工程や作業方法の改善、工程管理制度やレイアウトの改善を図るために、生産工程や作業方法を、加工、運搬、検査、停滞（又は貯蔵）の4つに分類し、その手順に従って表し、更には各工程の条件を分析調査すること」をいう。

図表 8-3 工程図記号

番号	要素工程	記号の名称	記号	意味	備考
1	加工	加工	○	原料、材料、部品又は製品の形状、性質に変化を与える過程を表す。	
2	運搬	運搬	○	原料、材料、部品又は製品位置に変化を与える過程を表す。	運搬記号の直径は加工記号の直径の1/2~1/3とする。記号○の代わりに記号⇒を用いてもよい。ただし、この記号は運搬の方向を意味しない。
3	停滞	貯蔵	▽	原料、材料、部品又は製品を計画により貯えている過程を表す。	
4		停留	D	原料、材料、部品又は製品が計画に反して滞っている状態を表す。	
5	検査	数量検査	□	原料、材料、部品又は製品の量または個数を計って、その過程を基準と比較して差異を知る過程を表す。	
6		品質検査	◇	原料、材料、部品又は製品の量または個数を計って、その過程を基準と比較して差異を知る過程を表す。品質特性を試験し、その結果を基準と比較してロットの合格、不合格または個品の良、不良を判定する過程を表す。	

図表 8-4 フローチャート図の例



① 工程分析の進め方

- 1) はじめに、現状の作業工程をフローチャートに書き出す。工程ごとに、誰がどの時点で、どのような道具を使って、どのような作業をするのかを記入する。
- 2) 工程分析を行う時には、メインのフローを決めて、J I S に決められている工程図記号 (JIS Z 8206) (図 8-3) を使ってフローチャート図 (図 8-4) として表記する。
- 3) 工程とは、一般には、作業者が行うワンサイクルをもって1工程とする。装置産業の場合は、変形あるいは変質のステップをもって1工程とする。

② 工程分析実施上の留意点

- 1) 実際の工程を観察して作成するが、各自が独自に工程を変更している場合がある。特に農業作業者は今までの経験と勘を大切にするので、各自別々で数種類の工程を使っている場合が多い。その場合は、どの工程が合理的かを判断し、効率的な工程フローを決める必要がある。
- 2) 分析する時点で、季節栽培のため、一部の工程しか流れていないため、全部の工程を観察できない場合がある。その時は、作業日報など過去のデータを活用するなどの工夫が必要である。

(3) Q C 工程表

最適な工程フローに基づいて、Q C 工程表 (図表 5) を作成する。その時に、どの工程で、何をチェック (検査・確認) するのか、その時に、誰がどのような頻度で、どの検査器具を使うのかも、記入する。

責任者)

② QC 工程表作成のメリット

QC 工程表を作成することによるメリットは次の 10 項目に纏めることができる。

- 1) 唯一、品質保証プログラムを単純に表すことができる。
「QC 工程表」は、現状の作業工程を把握し、「見える化」することで作業の標準化・品質の安定化が図れる。即ち、「QC 工程表」は「工程管理に基づく品質保証」の考え方を農業現場に導入した GAP (Good Agricultural Practice) と同じといえる。
- 2) QC 工程表は作業標準書の目次の役目を果たしている。
- 3) 生産現場の監督者が生産工程を設定し、作業者を配置する時に有効である。
- 4) 不良品発生や労働災害が発生した時など、生産上のトラブルに対しての原因追及が容易である。
- 5) 作業改善がやりやすい。
- 6) 工程を変更した時、他の工程や品質でどのような影響が発生するかを把握しやすい。
- 7) 作業者の交代時の引継ぎがこの文書でできる。
- 8) 新人に対する工程や作業の説明に有効である。
- 9) お客様から要求される品質保証書として使える。
- 10) 納期管理、コストダウンへの展開ができる。

③ QC 工程表作成上の留意点

QC 工程表を作成する時には、次の点に注意する必要があるが、特に農業作業者の場合、は、より作業者への理解を得るように努めることが大切である。そのためには、効果が見えやすい工程や作業を始めに選ぶなど、作業者自身がメリットを感じられるように工夫が必要である。決してトップからの頭ごなしの導入は行わない。反発を招き後々作業者の協力を得られなくなる。そして結局は従来のやり方が優れていると、思わせることになる。

具体的な留意点としては、

- 1) QC 工程表を作成する担当者、作成ルールを決めておく。
- 2) 変更・改定のルールをはっきり決めておく。
変更や訂正はかなりの頻度で発生するものと考え、変更・訂正が確実にスムーズに行えるようにルール化しておく。
- 3) 変更・改定が発生しなくても、定期的に見直すルールにしておく

④ QC 工程表を使つての分析

次に QC 工程表を使つての分析を行う。QC 工程表を作成してから、それに基づく作業を行った結果を分析して、価格や納期の縮減に努める。

1) 価格（コスト）低減

- a. 工程の中で、付加価値を生む工程と生まない工程（ムダな工程）とに分類し、無駄な工程はいかにゼロに近づけるかを検討する。
- b. 付加価値を生む工程は、いかに少ない工数で同じ作業ができるかを考える。
- c. 「原価低減」「製造経費の節約」の視点からムダを見直す。
- d. また、季節による作業の閑繁をできるだけ平準化するように、工程組み直しや作業者の多能工化を推進する。
- e. 次に QC 工程表の中の費目を、「材料費の節約」「外注加工費の縮減」「標準時間の短縮」「不良率の低減」「製造経費の節約」の視点からムダを見直す。

2) 納期短縮

- a. QC 工程表の標準時間の見直しにより標準時間の短縮を図る。そして納期の短縮を実現する。
- b. 標準時間の短縮は、主作業時間と準備時間それぞれの時間短縮を目指す。
QC 工程表を作成するだけで満足してはいけない。一番管理者が意を使わなければならないのは、QC 工程表をいかに定着させるかである。
QC 工程表が作り放しになって、実務に使われていないことがある。そのようなならないためには、
- c. 使用目的を関係者に十分に説明し、理解しておいてもらう。
- d. カードケースに入れて、現場の見える位置に置き、いつでも使用できる環境をつくる。（職場環境を考えて、水が掛っても又は土のついた手でさわっても汚れがすぐにふき取れるケースを使用するとよい。）
- e. 変更管理をタイミングよく行い、いつでも最新版にする。
- f. 責任者は活用状況に関心を持ってチェックする。
- g. 内容に不備があった時は、後で纏めて変更しようとは考えずに、速やかに訂正する。
- h. 管理者はQC工程表の啓蒙に努める。

(4) 作業標準書

作業標準書に基づく作業を行うことにより、作業方法を統一し、作業者ごとに、異なる工程、異なる段取りにより、バラバラな方法で作業することを防止する。

農業作業者では、今までの個人の裁量で作業をしていたものを、変に規制され、管理されていると感じる向きもあると思われる。実施に当たっては、この点を充分配慮をした進め方が必要である。

図表 8-6 作業標準書の例

作業標準書							
作業名	花苗A	製品番号	2300	工程番号	20	工程名	ラベルさし・花ガラ取り
使用資材・部品				使用機械・治工具			
材料・部品表による				コンベア・作業台・台車・トレイ・ラベル			
作業手順				主なポイント			
1. ローラーよりトレイを取り出す							
2. トレイより2列の鉢を取り出す				両手で4つの鉢を同時に移動させる			
3. 取り出した鉢にラベルを貼る				ラベルの上下を確認し、左手にラベルを持ち、上部より1/3の位置にまっすぐ貼る			
4. トレイの中の最前列の鉢にラベルを貼る				3. と同じ			
5. トレイ内の貼り終わった鉢を手前に寄せる				土をこぼさぬように注意			
6. 次の列(貼ってない鉢の最前列)にラベルを貼る				3. と同じ			
7. 4~5の作業を繰り返し、トレイ内の鉢全部にラベルを貼る				3. と同じ			
8. トレイから出した2列の鉢をトレイに戻す				鉢のラベルが同一方向から見えるように戻す			
9. 花ガラが無いかを全数確認する、数量の確認				トレイの上からと、横から見て花ガラが付いていないか、鉢の中に落ちていないかを点検			
10. トレイをローラーに乗せて、次の工程に送る							
年月日		④				作業標準書番号	
承認	点検	作成	③			No.2010-10 1/1	
			②			有限会社〇〇〇	
			①				
			回	年月日	変更記事		

① 作業標準書作成の進め方

作業標準書の作成方法は、会社として統一しておいた方が良い。用紙の左側を「作業手順」とし、右側を「主なポイント」とする。サンプル例は図表6のとおりである。

具体的な作成の方法は、

- 1) 作成部署と作成ルール、変更ルールを決めておく。
- 2) 表現は簡潔でわかりやすくし、曖昧な為判断しなくてはならない書き方はしない。
- 3) そのためには、抽象的でなくできるだけ具体的に書く。
- 4) 読みやすさ、わかりやすさを重視して作る。（見てわかるように作る）
- 5) 前後の工程で落ちがないことを確認する。
- 6) はじめから完全なものをねらわず、ステップバイステップで充実させていく。
- 7) 監督者が作業者に対する説明・教育用として書く。
- 8) 場合によっては、作業者の自由裁量を入れた方が良い場合もある。

なお、「どんなに忙しくても作業標準書を作成してから作業にかかる」という原則は崩さないことが肝心である。そのため、

- 9) 内容が不備でも構わないから、急いで作成する。
 - 10) 正規の手続きが間に合わない場合は「仮標準」でもよい。事後承認を認めるとの対応をルール化しておく。
- ② 作業標準書のメリット

作業標準書のメリットとしては、

- 1) 個人の頭の中のノウハウとして留めるのではなく、企業としての歴史や持っているノウハウを文書の形であらわし残すことができる。
- 2) 作業標準書を使えば、現場の監督者が作業者に仕事を教えやすい。更には作業の習熟を早められる。
(農業においては、「後ろ姿で学べ」のスタイルのベテランが多い。体系的に教えることに慣れていないので、より有効な方法である。)
- 3) 複雑な手順の作業の場合、作業標準書を見ながら作業ができるので、誤りが発生しにくい。
- 4) 簡単な作業でも作業者の手元に置いて、内容が忘れた時にすぐに見直すことができる。
- 5) 新規作業者に対する教育用のテキストに使える。
- 6) 作業改善しようとする場合のたたき台として活用できる。

作業標準書を分析することにより、最適な作業方法を決め、不良率の縮減や作業時間の削減を図るための作業改善の準拠資料とすることができる。また更には、作業について過去の経緯や実績をさかのぼって調査することもできる。

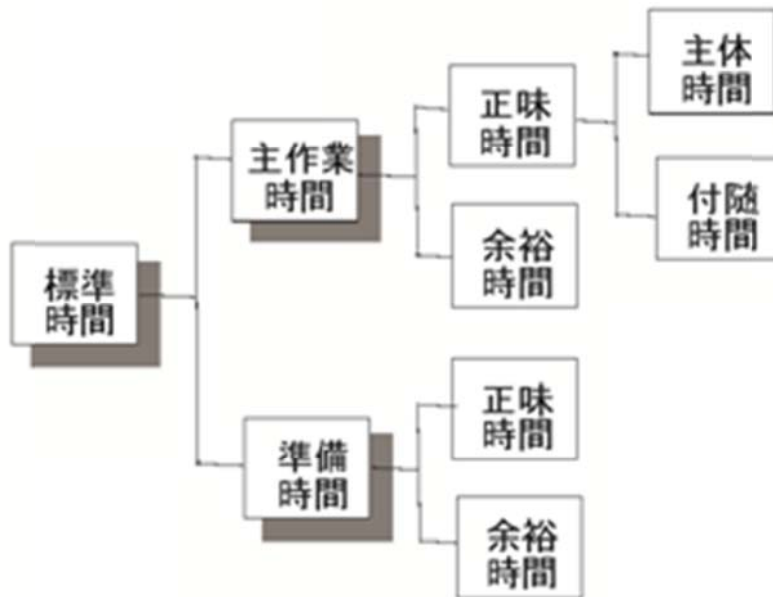
③ 作業標準書活用上の留意点

作業標準書の活用を定着させるには次の点に留意する必要がある。

- 1) ベテランの作業者のノウハウを十分に作り込む。作業者と一緒に作っていくことで、作業者自身がなぜこの作業方法が良いのかなどの気づきを得られる。
 - 2) 技術者と作業者が協力して作成する。技術者が机上の考えで作成した基準書を作業者に押しつけることは避ける。
 - 3) すべての作業者に作業標準書の位置づけと目的を明確に理解させる。
 - 4) 作業標準書は作業改善の手段として考える。ただし現場に一定期間定着してから改善をする。チョコチョコ変更して、作業者が混乱しないようにする。
 - 5) 作業標準書は現在やっている仕事の標準化・ムダ取りをしてから文書にする。
 - 6) 作業標準書は事務所に置かず、作業現場で活用できるよう見やすい所に置く。
 - 7) 品質達成目標はQC工程表で確認し、作業の質は作業標準書で確認する。
 - 8) 設備管理、品質管理も作業標準書を活用して、管理レベルの安定と向上を目指す。
- (5) 標準時間

標準時間とは、「適正に習熟した作業者が、定められた方法・条件の下で、正常な作業ベースで仕事をするとき必要であると定められた作業時間」(J I S Z 8141)を言う。一般にその構造は、図表7の「標準時間の構造」(J I S Z 8141)のようになっている。

図表 8-7 標準時間の構造



「正味時間」とは、作業者が行う動作の中で、企業として付加価値を生む時間である。「余裕時間」とは、材料や部品の取り置き、一休みやトイレ行きなど生理的な消費時間等を言う。一般には、正味時間の10～20%を設定している。

① 標準時間の進め方

標準時間の算定方法は、主なものとして次の5つがある。

1) 時間観測法

実際の作業をストップウォッチで計ったりあるいはビデオを撮ったりして、時間を測定する方法。

2) レイティング値法（修正係数法）

時間測定中の作業者の実速度を、観測者自身の正常な場合の作業速度の感覚と比較して、その有効性を定量的に評定する方法。

3) 標準資料法

過去において蓄積した要素作業ごとの正味時間や標準時間を分類、整理して加工又は取り扱われる品物の特性（大きさ、重さ、形状、材質、個数、変形への注意など）と時間との関係を明らかにする。これらを組み合わせて新しい作業の正味時間や標準時間を見積もる方法。

4) 実績資料法

過去の作業日報などの実績記録を使って、これらを統計的に処理し、標準時間とする方法。

5) WF（Work Factor）法

身体の各部位ごとの移動、および神経過程その他に要素を動作標準時間表として作成し、WFルールに従って時間を集計する方法。

- a. 作業者の技能レベルの評価は、
 - b. 必要な工程ごとの技能レベル（←QC工程表より抽出）を把握
 - c. 現在の作業者の技能レベル
 - d. 理想とする作業者の技能レベル
- のステップで進める。

この「現在の作業者の技能レベル」を評価する方法としては3つの方法が使われている。

- 6) 作業工程ごとに品質と作業スピードによる技能レベルを評価する。
- 7) 技能検定制度などを設けている時は、技能検定による技能レベルを評価する。
- 8) 客観的評価基準がない時には、作業の経験年数または管理・監督者の観察による評価を用いる。

② 標準時間の活用のメリット

標準時間の活用メリットとしては、次のような項目があげられる。

1) 作業効率の測定

実績時間と標準時間と比較すれば、作業効率がどの程度かがわかる。

2) 改善効果の評価

改善した作業方法が従来の標準方法と比較して、その改善効果を見る。

3) コスト管理の基準

4) 計画の基礎資料。

生産数量計画、日程計画、受注の可否判断、納期の決定などの計画の基礎資料となる。

必要生産量に対する要員計画、配置計画、設備計画の基礎資料となる。

5) 奨励給、歩合制の算定基準

奨励給や歩合制などの能率給制度を行う場合の算定基準になる。

③ 標準時間活用上の留意点

「理想とのギャップを埋める計画」を立案する最終目標は、作業者の「多能工化」を実現することである。多能工化は、生育の工程によって大きく作業の必要工数が増減する農業の場合はとりわけ重要である。

すなわち、農業の多品種少量生産化やコスト低減の実現のためには、社員とパートの活用をどのようにするか、天候や工程による作業量の閑煩をどのように吸収するか管理力が大きく影響する。この管理力の差が、競争力の差になってくる。

多能工化実現のために、作業者の技能レベルを「能力マップ」（図表8）にまとめ、作業者ごとの教育計画を作成する。

このマップは、作業者ごとの現在の実力と今後の高める作業の項目とレベルを表したものである。具体的いつまでに達成するのかを明確にすることが大切である。また、管理・監督者の思いと作業者自身の意欲とをマッチングさせるための個別の指導を丁寧に実施することが必須である。

(6) レイアウト分析

レイアウト分析とは、作業者と材料、設備、治工具などの配置が適正かどうかを作業効率の面で分析して、生産性の向上を目指す分析である。

① レイアウト分析の進め方

1) 現状のレイアウトに設備、治工具、資材、在庫の置場等を図に表す。次に主な作業ごとの作業者の配置を記入する。

2) レイアウト図を見ながら、作業の動線を記入し、動作や運搬のムダ・ムラがないかを検討する。

- 3) 特に、作業者間の連携、資材や一時在庫品の配置が適正か、設備の使い勝手が良いかどうかを検討する。仕掛品を探すムダがないかを確認する。
- 4) また治工具の保管場所と作業場との関係がどうかをチェックする。

② レイアウト分析のメリット

- 1) 現状および今後の生産形態にあったレイアウトを検討できる。
- 2) レイアウトの面からムダな動作を見つけ、生産性向上の課題を見つけられる。それを作業標準書、QC 工程表などに反映させる。

③ 実施上の留意点

- 1) 全体設計を会社の幹部が立てる。視点は中長期の生產品目、物量を想定して生育工程の流れをスムーズにするように考える。
- 2) その上で各部署内の最適なレイアウトを考える。
全体最適を目指し、決して部分最適に走らないようにする。

(7) 設備管理・保安全管理

① 設備管理・保安全管理の進め方

設備の投資時には慎重に検討して実行するのに、日常の作業に追われて、とかく保全に時間がさかれていないのが現実である。また、高価な設備を買ったものの、保全までの知識がなく、購入取引先に任せっぱなしで、十分な管理ができていないことも多い。

しかし、設備の投資効率を高めるためには設備管理・保安全管理を常日ごろから実施している必要がある。

購入した設備を最適な状態に保ち、いつでも使用できるように保全(メンテナンス)し、最適な生産条件で生産・生育を行うことで、生産性の向上、コスト低減が達成できる。

② 設備管理の進め方

- 1) 生産性の向上効果と投資効果を考えた投資規模を計画として決める。
- 2) キャッシュフローを考えて購入、リース、レンタルを比較し選ぶ。
- 3) 計画通りに効果が出ているかを検証し、今後の設備投資計画の参考とする。
- 4) 生產品目や生産量などの変動が多い職場では、設備は専用機ではなく、汎用機を主体に考える。
- 5) 設備の選定にあたっては、設備の操作性、メンテナンスのし易さ、設置スペースの有効活用を勘案したものとする。

図表 8-8 能力マップの例

作業項目 作業者			土 詰 め	定 植	水・肥料 散布	ハウスの温度・湿度 管理	防虫・薬剤 散布	出荷 準備	ラベル さし	設備 管理	工程 管理	運 搬	出 荷 検 査	教育実施計画	
														10/上	10/下
1	鈴木一夫	現状	U	O	O	O	O	O	O	O	O		O		
		計画	O										L		1 O
2	佐藤英夫	現状	O	O	L	L	O	O	O	L	L		L		
		計画			O	O						U			3、4 O
3	高橋 誠	現状		O	O	O	L	O	O	I	L	O	I		
		計画	L				U			L			L	1、11 L	5 U、8 L
4	伊藤佳子	現状		O	I	I		L	O				U		
		計画			L	L		U							3、4 L
5	田中一郎	現状		L					L						
		計画		U					U						2 U
6		現状													
		計画													
7		現状													
		計画													
8		現状													
		計画													
9		現状													
		計画													
10		現状													
		計画													
11		現状													
		計画													
合 計	レベル O	現状	1	4	2	2	2	3	4	1	1	1	1		
	レベル U	現状	1										1		
	レベル L	現状	1	1	1	1	1	1	1	1	2		1		
	レベル I	現状			1	1				1			1		
	合計		3	5	4	4	3	4	5	3	3	1	4		

表の見方 空欄:作業実績なし
 I 導を要す
 L ~70%できる
 U 一人前
 O 尊ができる

③ 設備管理の留意点

- 1) 設備の稼働時間を記録しておく。修理・メンテナンスの履歴を記録しておく。
- 2) 対応年数または減価償却期限が来たからと言って、十分使えるのに投資をしない。
- 3) 逆に、効果の大きな投資は、対応期限にかかわらず、実施した方が良い。

④ 保全管理の進め方

- 1) 必要な管理項目を誰が見てもわかるように標準化し、一覧表にする。一覧表は保全する設備などの近くに掲示する。
- 2) 部品や材料がすぐに取り出せる場所にあり、現場に不要なモノを置かない。
- 3) 治工具・金型などの置場が定まっている。
- 4) 治工具・金型が常に使える状態にある。
- 5) 設備がきれいに清掃されている。5Sができています。
- 6) 設備操作の基本が全員に躰けられている。

⑤ 保全管理の留意点

- 1) 日常設備点検チェックリスト（毎日、毎週、毎月など）を作成し、決められた点検項目を定められた手順で実行する。
- 2) 点検時には実施記録をとる。これにより故障の時に設備状況の履歴がわかる。
- 3) 記録はレ点ではなく、実測値を書く。
- 4) 運転時の異常・故障を記録・報告する。
- 5) 設備の異常・故障時の内容を分析し、予防保全に役立てる。

(8) 生産管理・設備管理の診断チェックリスト

農業診断で使用する生産管理及び設備管理のチェックリストは基本的には工業診断で使用するものと変わるものではない。しかし、運用に当たっては、受診会社の意欲を高めるよう、工夫が必要である。

① チェックリストの進め方

- 1) チェックリスト（図表9）の項目を頭に入れておき、関係者のヒアリング及び現場での観察と質疑を実施する。別紙図表10のようなヒアリングシートを準備しておくことと漏れがなくヒアリングが実施できる。ただし対象企業の状況に応じてこのヒアリングシートの質問項目を調整する必要がある。全項目を一律にヒアリングしていくと、作業工数がかかり過ぎたり、また、その会社にとって重要な項目を掘り下げないまま進めてしまうといった危険性を避けるべきである。

図表 8-9 チェックリスト（生産管理）

No	評価項目	レベル	定 基 準	実施日 年 月 日	
				告	定
1	生産計画	1	日の作業計画は当日の指示するだけで、特に計画は立てていない。顧客より された 品をただ して作業している。		
		2	日の作業計画は前日に立てている。受注内容を し、リードタイムを考 した作業手順を進めているが、 でもがわかる一ソライズした中長期計画は作っていない。		
		3	1 間の小日程計画を作り、 日のための準備の段取りも前日に完 させている。当日は全員に対し、 と掲示 で具体的に作業内容を周知徹底している。		
		4	受注計画に基づく生産計画を立て、中長期計画が作成された。中長期計画に従って要員計画・設備計画が進められている。手管理ができるようになった。小日程計画ではP D C Aが定着してきた。		
		5	生産の中長期計画も定着し、精度も上がってきた。納期管理もスムーズになり、顧客との納期調整もほとんど行わなくてよくなった。生産中長期計画から受注・売上計画へのフィードバックが行われ、会社の全体最適に向かったP D C Aが定着してきた。		
2	工程分析・工程フロー (栽培手順フロー)	1	工程分析は行っていないし、工程フローチャートも作っていない。作業者任せの作業。経営者や 部の頭だけにあり、作業者には口頭で指示を出すだけ。		
		2	主な工程について、工程分析を行い、工程フローチャートを作成しているが、指導者個々人に任せ、実務には必ずしも活用されていない。		
		3	指導者個人の作業方法に任せるのではなく、工程フローチャートに基づき作業を行っている。		
		4	定期的におよび作業内容を変更した時は、工程フローチャートをメンテナンスしている。また、工程フローチャートを作成するルール及びメンテナンスするルールを定め、守っている。		
		5	工程フローチャートを見て、効率的な工程フローを決めている。		
3	QC工程表	1	QC工程表を作っていない。品質上の問題が起こっても、その原因をきちんと解析し対策が てていない。目の前の問題への対策のみ。		
		2	工程フローチャートをベースに、QC工程表は作成している。しかし、実行は不 分。		
		3	現場 者・作業者に 明し、常に実務で使用している。		
		4	定期的におよび作業内容を変更した時は、QC工程表をメンテナンスしている。また、QC工程表の作成ルール・メンテナンスするルール及び作成者が決められ、守っている。		
		5	QC工程表を使って、ムダな工程を見つけ出し、コストダウンにつなが っている。また、納期短縮の道具として活用している。		

4	作業標準書	1	作業標準書を持っていない。それらの作業者は指導者個人の経と勤で、作業が行われている。		
		2	主な作業については、作業標準書は作成している。実行するかどうかは、作業任せ。		
		3	作業は、作業標準書に基づいて行うことが定着している。作業者への教育も徹底されている。作業者の見やすい位置に掲示されている。		
		4	どんなにしくても、作業標準書を作成してから作業にかかっている（標準でも）。定期的におよび作業内容を変更した時は、作業標準書をメンテナンスしている。作業標準書の作成ルールと変更時のルールが定められている。担当者も明確になっている。		
		5	作業標準書を元に、実作業の分析を行い、最適な作業を見出している。不良率の低減を図っている。		
5	標準時間管理	1	標準時間は決めていない。どれくらいの作業時間がかかるか、効率はどうかは、経と勤で断している。		
		2	自社にあった方法で、標準時間を定めている。実務との整合性はあまりはっきりしていない。		
		3	標準時間を元に、納期管理や原価管理を行っている。作業には作業ごとの標準時間が提示されている。		
		4	定期的におよび作業内容を変更した時は、標準時間をメンテナンスしている。また、標準時間を作成するルール及びメンテナンスするルールを定め、守っている。		
		5	実績時間と標準時間とを比較して、作業効率を測定している。生産計画・要員計画・コスト管理の基礎資料として活用している。		
6	作業者の技能レベル	1	作業者の個々の技能レベルを評価したことがない。は、部の頭の中ではおおよその評価をしているが、評価の必要性をあまりじていない。		
		2	個々の作業者に対し技能評価を実施している。しかし、その評価結果を教育などに生かしていない。		
		3	QC工程表にて求められる技能レベルと自社の作業者の技能レベルとの比較をし、教育計画をつくった。個々の教育はこれから。		
		4	技能評価を定期的実施している。評価基準や見直すタイミングをルール化し、技能評価が定着している。技能教育を計画的に実施している。		
		5	技能教育計画が定着し、多能工化を推進し、生産変動に対応した人材配置が可能になった。		

7	レイアウト分析	1	その時その時、必要に応じてレイアウトを考える程度で、特にレイアウトについて配してない。設備や工具類の置き場が定められていない。定めても守られていない。		
		2	工程分析を行い、作業者の配置や機械・治工具類の置き場を考える必要性がわかってきた。単なレイアウト分析を始めた。設備や工具類の置き場を定め、定位置に保管するを全員が守るようになった。		
		3	う商品が大きく変わる時や、設備などが変わる時には、レイアウト分析をするようになった。		
		4	レイアウト分析が定着化し、作業者のムダな動きが削減された。		
		5	レイアウト図を見ながら、作業のムダ・ムラをし、設備や治工具類の合理化を考え、常に適正人員配置が可能となった。		
8	設備管理	1	設備は購入したままで、時より購入業者がメンテナンスするに任せて、自社では何もしていない。		
		2	業者任せではまずいと思い必要なことは自社でメンテナンスしている。		
		3	設備のを実施。必要な管理項目の標準化、点サイクル（日・月）の決定ができた。日常点のチェックリストを作り、点を始めた。		
		4	設備作の基本が全員に教育され、徹底が図れるようになった。設備の5Sが定着してきた。		
		5	点時の実施記により、設備保全計画の策定や故障時に設備状況のを見ての対策がてるようになった。		

図表 8-10 ヒアリングシート

No	分類項目	No	質問内容	回答	チェックリスト No	事前提出資料	
1	予備質問項目	1-1	年間の作業計画は作っていますか		1	年間作業計画	
		1-2	年間作業計画を作業者の が知っていますか		1		
		1-3	別・月別作業計画は作っていますか		1	別・月別作業計画	
		1-4	別・月別作業計画を作業者の が知っていますか		1		
		生産計画	1-5	日程管理は1 間ごとに計画を立て、それに基づく日々の作業計画を作っている。		1	
			1-6	作業計画を全員に徹底させるよう、 や掲示 等を活用している。		1	
			1-7	作業計画のPDCAは 分機能している。		1	
2		2-1	栽培の作目手順（工程フロー）は作られていますか		2	工程フローのサンプル	
		2-2	工程フローは実務に活用されていますか		2		
		2-3	工程フローが実務に定着していて、個人ごとの作業のバラキはありませんか		2		
		2-4	作業内容を変更した時は、工程フローをメンテナンスするルールに基づきメンテナンスしていますか		2	工程フローのメンテナンスルール	
		2-5	工程フローを見て、効率的な工程フローを決めていますか		2		
		2-6	栽培の作目手順は標準化されていますか（実施時期・作業順・品質管理の基準・使う設備など）＝QC工程表ができていますか		3, 4, 5	QC工程表のサンプル	
		2-7	現場 者や作業者にQC工程図を 明し、常に実務に使っていますか		3		
		2-8	QC工程表のメンテナンスルールを定め、ルールに基づき定期的に見直していますか		3	QC工程表のメンテナンスルール	
		2-9	QC工程表を使って、ムダな工程を見つけ、コストダウンに結び付けていますか		3		
		2-10	QC工程表を使って納期短縮を図っていますか		3		

2-11	品質上の問題が起こった時は、QC工程表を見て、原因を解析していますか		3	
2-12	人手作業と機械による作業方法レベルの標準化はされていますか		3, 4	
2-13	作業標準書に基づいて作業を行うことが定着していますか		4	作業標準書のサンプル
2-14	作業者への作業標準書の教育も徹底していますか		4	
2-15	作業標準書は作業者が常に見られる高さに掲示されていますか		4	
2-16	作業標準書のメンテナンサーールがきめられていますか		4	作業標準書のメンテナンサーール
2-17	作業標準書のメンテルールを、きちんと守っていますか		4	
2-18	作業標準書を元に実作業の分析を行い、最適な作業を見出していますか		4	
2-19	作業標準書を使って品質に問題をおこしそうな作業を見出し、不良率の低減を図っていますか		4	
2-20	実際に行われている品種別作業の作業時間を掴んでいますか		5	「品種別作業の作業時間のつかみ方」のサンプル
2-21	品種別作業の時間標準は作っていますか		5	標準時間の決め方の例
2-22	作業者には、作業ごとの標準時間が提示されていますか		5	
2-23	標準時間を元に、原価管理を行っていますか		5	
2-24	標準時間を元に、納期管理を行っていますか		5	
2-25	標準時間のメンテナンサーールを定めますか		5	標準時間のメンテナンサーール
2-26	標準時間のメンテナンサーールを守っていますか		5	
2-27	実績時間と標準時間とを比較して、作業効率を測定していますか		5	
2-28	標準時間を生産管理の基礎資料として活用していますか		5	
2-29	標準時間を要員計画の基礎資料として活用していますか		5	
2-30	標準時間をコスト管理の基礎資料として活用していますか		5	
2-31	生産の小日程計画は作っていますか		2	
2-32	作業の指示は何を使って行っていますか		2	

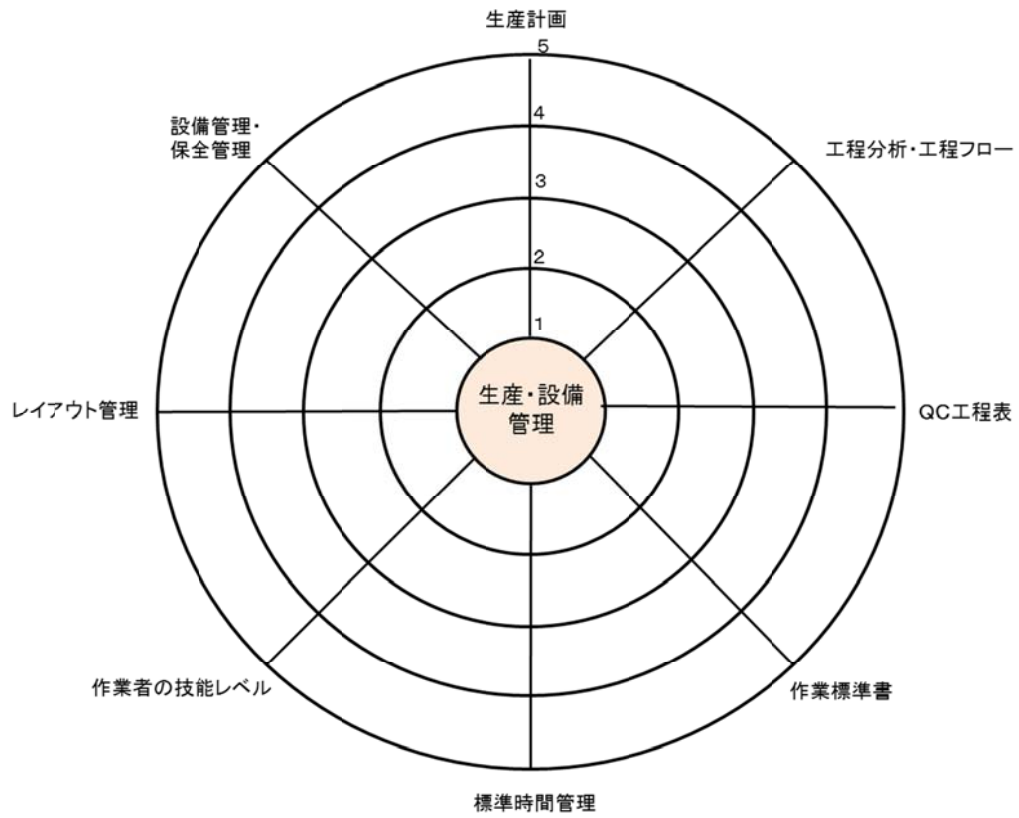
2-33	納期日程に支障をきたしていないか、作業日誌をチェックしていますか		5, 6	作業日誌のサンプル
2-34	生産情報のパソコン化「見える化」はできていますか		2	
2-35	個々の技能者に対して技能評価を行っていますか		6	技能評価のサンプル
2-36	技能評価結果を教育に生かしていますか		6	
2-37	QC工程表に求められる技能レベルと作業者の技能レベルとの比較をして、教育計画を作成していますか		6	技能レベル向上のための教育計画
2-38	技能レベル向上(2-29)の教育していますか		6	
2-39	技能評価を定期的実施し、個々の作業者の技能の進捗状況を把握して、次の教育計画に反映していますか		6	
2-40	多能工化が実現し、収穫時期の人手集中期などの作業閑繁期への対応が取れていますか		6	
2-41	収穫時期の人手集中期に対応する担い手計画はありますか		6	
2-42	品種別作業の時間標準は、賃金に反映していますか		6	
2-43	標準作業レベルと標準時間を基にした時間給を定めていますか		6	
2-44	担い手に対する教育訓練計画はありますか		6	
2-45	工程分析を活用して作業者と設備・治工具などのレイアウト分析を行っていますか		7	作業場のレイアウト図、設備配置図
2-46	レイアウト分析が定着し、作業者のムダな動きを削減していますか		7	
2-47	設備や治工具類の合理化を考え、常に適正人員配置を行っていますか		7	

3	設備管理・安全管理	3-1	農用機械の各々の 作マニュアルは、各作業基準に合わせて作ってありますか		8, 4	農用機械類の 作マニュアル
		3-2	栽培作物別（面積別）の農用機械類の標準使用マニュアルはありますか		3, 8	農用機械類の標準使用マニュアル
		3-3	使用機械 に標準 動能率（標準時間）は定めていますか		8, 5	使用機械 の標準動能率の決め方
		3-4	農用機械類の作業記 日誌はありますか		8	作業記 日誌のサンプル
		3-5	設備の日常的なメンテナンス用のチェックリストはありますか		8	設備のメンテナンスチェックリスト
		3-6	設備の日常的なメンテナンスは自分たちで行っていますか		8	
		3-7	点 サイクル（日・月）を定めていますか		8	点 サイクルの決め方、点 表のサンプル
		3-8	作業用機械・具類の使用標準化はなされていますか		8, 4	
		3-9	設備 作の基本が全員に教育され、徹底が図れていますか		8	
		3-10	設備の5Sが定着していますか		8	
		3-11	点 時の実施記 は揃っていますか		8	点 をおこなった実施記
		3-12	設備保全計画の策定や故障時に、設備状況の を見ての対策がとれていますか		8	
		3-13	長期の設備 資計画を作成していますか		8	
		3-14	定期的なメンテナンス計画はありますか		8	
		3-15	設備の最新動向は見本市などでの情報入手に めていますか		8	

「チェックリスト No」 は別 の「チェックリスト」の項目 No との関連を表している。

- 2) 次に、上記で得た情報と診断士の意見を整理した上で、責任者とヒアリングして、チェックリストの評価を行う。この時、チェックリストを示して各項目のレベルを説明する。
- 3) チェックリストの評価とは、現状がチェックリストのどのレベルにあるかを認識する作業である。始めに責任者自身にどのレベルにあるかを評価してもらう。その時その評価と判断した理由を確認する。
- 4) 次に診断士の評価を理由とともに説明する。ここで責任者と診断士との評価が一致した項目と異なる項目とを話し合い、その認識を一致させるように努める。この認識は、今後の改善の出発点になる大切なステップである。
- 5) チェックリストのレベルは1→5へ改善することを目指している。現状のレベルをどのように改善すれば高いレベルへ向上できるかの指針を示している。
- 6) 責任者と協議をして1年後2年後の各項目での目標とするレベルを確認し、今後の具体的な改善策策定のステップにつなげる。
- 7) この協議の資料として、図表 11 のような「レベルレーダーチャート」を作成すると有効である。更には、今後の目指す目標もその図表の中に書き込み、見える化を図ることで、より目標が明確になると考える。

図表 8-11 生産管理・設備管理 レベルレーダーチャート



特記事項

作成日 年 月 日

職 場

作成者 _____ 責任者 _____

講 評



第9章 農業経営診断の進め方

1. 農業経営診断の基本

一般的に経営診断を行う場合には、全ての事例で外部要因と内部要因によって経営が左右される訳であるが、農業経営ではこの外部要因の影響が特に大きいと言える。地理的条件は勿論のこと、気候的条件によっても経営状況は大きく変化し、作物の収穫量も大きく変化することとなる。特に最近では地球温暖化の問題が大きくクローズアップされているが、この影響によって、作物によっては育成状況が大きく変化しようとしていることに加えて、産地の適正そのものが変化しつつあるとも言われている。この様に人的コントロールが及ばない自然環境に大きく左右されることになる農業経営の診断は、この外的要因の捉え方によって商業診断や工業診断と大きく異なることを理解しておく必要がある。異常気象による作物の被害は一般の消費者が考えている以上に大きなものがあり、その影響が農業経営を大きく圧迫しているのである。

そこで、今後の農業経営診断の進め方は、このような農業経営の特殊性を十分に踏まえた上で、農業経営全体としての診断フレームを固めながら個別の経営課題の解決策を見出して行く手法を構築したいと考えている。まず、農業経営診断を進めるに当たっては経営診断のステップを定めることが重要である。農業経営が大きな影響を受けると言われている地理的条件や気候的条件を十分に理解した上で、経営診断を行う必要があることは前述の通りである。そこで診断ステップとしては図の通り、経営診断の依頼段階での「経営診断課題の確認」に加えて「4段階の診断作業」が必要となると考えている。

図表 9-1 農業経営診断のステップ

	経営診断課題の確認	4段階の調査ステップ	備考
経営改善の要請	(診断目的) ・経営戦略の策定 ・財務状況の改善 ・事業承継の検討 ・農作業の効率化 ・販売チャネル開拓 ・加工食品の取組み ・外部と事業連携 ・その他	① 予備調査 事業体の概要、作業者の規模、生産規模と生産、生産・販売・労務・財務状況	必ず事前に行うことがポイントである
		② 現場調査 周辺環境、作付規模、栽培品種、栽培方法、機械設備保有、販売経路・販売数量	事前調査との違いを詳しく確認する
		③ 面接調査 経営者の経営理念・ビジョン、こだわり 作業者の意識・取組み・作業効率を把握	経営陣と作業者双方の意見を確認する
		④ 本調査 予備調査・現場調査・面接調査を総合的に分析して経営戦略の進め方を提案	現状・分析・課題・提案の手順を踏む

経営診断課題の確認段階では、様々な診断ニーズがある訳であるが、最も大きなテーマとしては「経営戦略の策定或いは見直し」である。この場合には経営者の経営理念やビジョンを十分に取材した上で、経営計画の有無、取組み状況、現場作業者の理解、マネジメントシステムの有無などの管理状況を確認するすことが必要となる。

(1) 予備調査の段階では、

予備調査票などを作成して生産事業体の概要、作業従事者の規模と内容、生産規模と生產品目、生産の方式、販売状況、財務状況、労務管理状況などをアンケート形式で事前に内容確認しておくことが必要となる。これらの内容は一般的な内容とも言えるが、経営陣との面談の際に突然これらのことを取材してもほとんどの場合答えてもらえないというのが現状である。事前の準備が非常に重要である。

(2) 現場調査の段階では、

圃場の周辺環境や実際の作付規模の確認と併せて、栽培品種や栽培方法、収穫量、機械設備の保有状況、販売ルートと販売数量などを確認する必要がある。予備調査とは異なることも多いので、予備調査のデータを基に細かな聞き取りを行うことがポイントである。また、実際の生産現場を確認する際には、作業者の役割分担がどうなっているのか、作業段取りはどのように決められているのかといったことも確認しておくとその後の経営診断作業が進めやすくなると思われる。

(3) 面接調査の段階では、

経営陣または経営者の方々の経営理念やビジョンを確認することが最大のポイントである。最近では、慣行農法以外にも減農薬栽培、有機栽培など栽培方法にこだわりを持った経営者が増えており、こうした経営者の思い入れを十分に把握しておくことは経営診断を行う上で非常に重要なポイントとなる。また、現場作業員への取材も欠かすことはできない。事業体としては役割分担や作業段取、運用ルールなどが明確になっていたとしても、現場レベルでそれがどの程度徹底されているかということは別問題であり、経営者の思惑と現場作業員の取組みのギャップを十分に把握することは重要である。

(4) 本調査の段階では、

予備調査、現場調査、面接調査を総合的に分析した上で、今後の経営戦略の方向性を提案することとなる。この際には現状認識及び客観的な分析が重要となる。前述の通り農業経営は人的にコントロールできない自然条件（地理的条件や気候的条件）に縛られるので、予備調査や現場調査によって浮き彫りなる強みや弱みを十分に認識した上で、今後の経営戦略が構築される必要がある。単に市場環境や販売状況、消費者ニーズだけで経営の方向性を定めることは大きな危険を秘めていることを認識する必要がある。

2. 予備調査の進め方

予備診断では前述の通り、生産事業体の概要、作業従事者の規模、生産規模と生産品目、生産の方法、販売状況、財務状況、労務管理状況などを把握する必要があり、これらの事柄を更に細かく整理することによってきめ細かな経営診断を行うものである。

(1) 生産事業の概要としては、

- ・事業体の形態（法人なのか、個人なのか）
- ・経営の形態（単一経営なのか、複合経営なのか）
- ・資本金
- ・従業員数（役員、従業員数、家族労働者数、労働時間、休日日数など）
- ・後継者の有無

などを把握する必要がある。

(2) 生産部門の概要としては、

- ・作付品目（米・大豆・麦・その他）＊畜産の取組みの有無も必要があれば…
- ・作付規模
- ・加工品の取組み
- ・作業記録の有無、作業日誌の有無
- ・圃場毎の作業時間（作業者及び機械）
- ・防除、施肥の管理記録

などを把握する必要がある。

(3) 農業経営の詳細としては、

- ・作目毎の栽培規模、生産量
- ・圃場・畑の所有（個人所有、借入地等）
- ・作業受託の有無（作業内容、作業面積等）
- ・耕作放棄地の有無
- ・連作障害の有無

などを把握する必要がある。

(4) 生産方式の詳細について

- ・栽培方法のこだわりの有無（慣行・減農薬・有機・その他）
- ・農業機械の保有状況（トラクター、コンバイン、その他）
- ・建物施設の状況（農業機械倉庫、備品倉庫、作物倉庫、その他）
- ・加工施設の状況（仕分場、加工場、梱包場、その他）
- ・配送機器の状況（トラック、乗用車、その他）

などを把握する必要がある。

(5) 販売関係の詳細としては、

- ・販売計画の有無（計画がある、計画はない、その他）
- ・販売先の種類とシェア（農協・市場、直売所、通販、契約販売、その他）
- ・顧客リストの有無（顧客リストがある、顧客リストはない、その他）
- ・顧客ニーズの把握（顧客ニーズを把握している、顧客ニーズを把握していない）
- ・販売金額の妥当性（高い、安い、適切で、その他）

などを把握する必要がある。

(6) 財務関係の詳細としては、

- ・複式簿記で管理している（はい、いいえ、その他）
- ・パソコンを導入している（はい、いいえ、その他）
- ・借入金の有無（多い、普通、少ない、その他）
- ・借入先の種類（農協、政策金融公庫、民間金融機関、その他）
- ・売上計画・利益計画を作成している（はい、いいえ、その他）
- ・資金繰表を作成している（はい、いいえ、その他）

などを把握する必要がある。

(7) 人事・労務管理としては、

- ・就業規則の有無（ある、ない、その他）
- ・給与規定の有無（ある、ない、その他）
- ・家族協定書の有無（ある、ない、その他）
- ・退職既定の有無（ある、ない、その他）
- ・健康保険の有無（ある、ない、その他）
- ・厚生年金の有無（ある、ない、その他）

などを把握する必要がある。

(8) 各種マニュアル作成としては、

- ・農作業マニュアルの有無（ある、ない、その他）
- ・機械操作マニュアルの有無（ある、ない、その他）
- ・土壌管理マニュアルの有無（ある、ない、その他）
- ・各種栽培マニュアルの有無（ある、ない、その他）
- ・害虫防除マニュアルの有無（ある、ない、その他）

などを把握する必要がある。

(9) その他経営上の課題・問題点としては、

- ・作業者の高齢化及び確保について
- ・後継者選びについて
- ・生産効率、作業効率の低下について
- ・生産コストの増加について
- ・栽培方法のこだわりについて
- ・販売高の低下について、

などを把握する必要がある。

これらの項目についてアンケート形式にしたものを、事前に生産事業体へ送って回答を得ておく必要がある。基本的には経営戦略の視点、生産管理の視点、労務管理の視点、購買管理の視点、販売管理の視点、財務管理の視点、の6つの視点から農業経営診断を進めることとなる。これまではややもすると生産管理の視点だけが注目されてしまう傾向もあったが、今後は経営戦略の視点の重要性が増していることは勿論こと、販売・財務の視点からの農業経営診断の重要性も増していると言える。今後、農業生産事業体が自らの競争力を高めるためにはこの6つの視点を抜きに考えることはできない。

3. 現場調査の進め方

現場調査では、予備調査票に基づいて生産現場に関わる詳細情報を更にきめ細かく収集する必要がある。経営者の経営理念やビジョンだけでなく、それらの経営戦略が生産現場にどのように根付いているかということを確認する必要がある。

また、作付品目についても何を栽培しているかということだけでなく、作付面積と収穫量を把握することで生産効率の高さを把握すると共に、栽培された作物の品質についても評価する必要がある。具体的には以下の通りである。

(1) 経営環境としては、

- ・ 農業生産事業体の歴史（事業体設立時期、作付規模、作付品目、栽培方法など）
- ・ 従業員の規模（雇用者、家族労働者、その他）
- ・ 労務上の問題点（人手不足、技術力、作業効率、終業時間、その他）
- ・ 現在の経営形態（法人、個人。集落営農、その他）
- ・ 経営の特徴（農協出荷、直売所・通販の取組み、契約栽培、加工の取組みなど）
- ・ 栽培環境の特徴（都市的地域、平地地域、中間地域、中山間地域、山間地域）

(2) 経営戦略としては、

- ・ 食の安心・安全にこだわっている
- ・ 環境負荷低減対応にこだわっている
- ・ 美味しさ創出にこだわっている
- ・ 消費者志向のモノ作りにこだわっている
- ・ コスト重視のモノ作りにこだわっている

(3) 作目・品種の内容について（穀物の場合）

- ・ 作目：米・大豆・麦・そば・その他
- ・ 種目：うるち・もち米・その他
- ・ 品種：コシヒカリ・ササニシキ・あきたこまち・その他
- ・ 作型：直播き・移植苗・その他
- ・ 耕法：代かき・不耕起・その他
- ・ 面積：町・反・坪
- ・ 栽培方法：慣行栽培・減農薬栽培・有機栽培

(4) 品質管理について

- ・ 品種：コシヒカリ・ササニシキ・あきたこまち
- ・ 品質：優・良・並・その他
- ・ 作付面積：町・反・坪
- ・ 収穫量：k g / 10 アール当たり
- ・ 価格設定：円 / 俵（60 k g）

(5) 栽培方法について

- ・ 水稲移植栽培作業（成苗・中苗、稚苗・一部中苗、超密植、その他）

- ・ 水稲時直播栽培作業（湛水直播栽培、乾田播種早期湛水栽培、その他）

品質別の販売状況について

- ・ 食味/優：販売先・受注量・販売単価
- ・ 食味/良：販売先・受注量・販売単価
- ・ 食味/並：販売先・受注量・販売単価
- ・ 酒 米：販売先・受注量・販売単価
- ・ 野 菜：販売先・受注量・販売単価

(6) 機械・設備について

- ・ トラクター：台数、稼働率
- ・ 田植え機：乗用台数、歩行用台数、稼働率
- ・ コンバイン：普通型台数、自脱型台数、稼働率
- ・ 乾燥機：台数、稼働率
- ・ トラック：積載重量、台数、稼働率

(7) 作業受託状況について

- ・ 作付面積の変化：過去3年間の推移
- ・ 作業受託の面積：過去3年間の推移
- ・ 作業委託の面積：過去3年間の推移
- ・ 雇用人数の変化：過去3年間の推移

これらの調査を通じて、経営者が掲げている経営理念・ビジョンがどこまで現場作業者に浸透しているのかを把握する必要がある。また、経営者が掲げている経営戦略としての環境対応の考え方、安心・安全の考え方、美味しさ創出の考え方、消費者志向の考え方、コスト重視の考え方などが現場作業者の作業の進め方とどれだけ整合性を持っているのかを把握することも必要である。

また、高品質であることが必ずしも高い売上を保証してくれる訳ではないので、品質ランク毎の販売・受注状況・販売単価などを十分に精査すると共に、販売先毎の販売量の推移を把握した上で販売先からの評価や今後の購入意向なども確認する必要がある。

4. 面接調査

面接調査では大きく分けて戦略レベルの経営者面接調査と管理・作業レベルの担当者面接調査とに分類できる。

戦略レベルでは、経営基本計画作りやその執行のための運営方針作りを行うと共に、計画を達成するための戦略の確立を行うことを求められている。また、計画の取組み実績を踏まえて経営分析及び改善案の策定を行うものである。

そこで、経営者面接調査では

- ・外部環境を踏まえて経営計画が作成されているか
- ・国の農業施策や消費者の安心・安全欲求に対応できているか
- ・過去の栽培実績から見て妥当な経営計画策定が行われているか
- ・経営計画の内容が家族や従業員、関係者に周知されているか
- ・経営計画を遂行するに当って責任分担や管理体制は妥当であるか
- ・経営計画と各部門計画とは十分に連動したものとなっているか

などの視点を持ちながら、経営者の考え方や行動を見極める必要がある。

更に、マーケティング視点、生産視点、財務視点、労務視点から見てみると、

(1) マーケティング面では、

- ・栽培品種の選定に当たって、高品質による市場の強みを十分意識しているか
- ・将来を見据えて、新たな販売チャネルの開拓に積極的に取り組んでいるか
- ・安心、安全、美味しいにこだわって、作物の栽培履歴の公開を進めているか

(2) 生産（栽培）面では、

- ・常に新生産技術の開発導入に関心を持ち、生産性の向上に努めているか
- ・常に新品質導入計画と生産費節減計画を持ち、収量の向上に努めているか
- ・常に新たな設備導入に関心を持ち、作業工程の短縮化に努めているか

(3) 財務面では、

- ・長期的な経営計画に基づいて、借入金や自己資金の採算性を踏まえているか
- ・長期的な経営計画を実現するために、客観的な分析・評価を行っているか

(4) 労務面について

- ・将来の機械化を念頭において、作業時間や人員の削減計画を検討しているか
- ・将来の耕作地拡大を念頭において、作業効率向上の計画を準備しているか

管理・作業レベルでは、現在の実績を把握した上で、改善策を講じるための管理方針や運営方針を提案することが求められている。常に計画と実績を確認して作業効率の改善を図りながら、品質の向上を目指すものである。

そこで、管理・作業面接調査では、

(5) **マーケティング面について**

- ・現在の作物の品質の問題点及び市場での弱みを十分に確認できているか
- ・現在の市場流通中心の販売体制の強み・弱みを客観的に分析できているか

(6) **生産（栽培）面について**

- ・現状の生産技術力について客観的な評価・分析ができているか
- ・現状の栽培品種について収穫量と生産費のバランスを把握できているか

(7) **財務面について**

- ・過去3年間程度の財務諸表において流動性や収益性を確認できているか
- ・過去3年間程度で収益性向上のための具体的取組みを検討できているか

(8) **労務面について**

- ・現状の作業手法による労働時間と人員数の費用分析を確認できているか
- ・現状の作業手法を改善して、費用効率向上の取組みを検討できているか

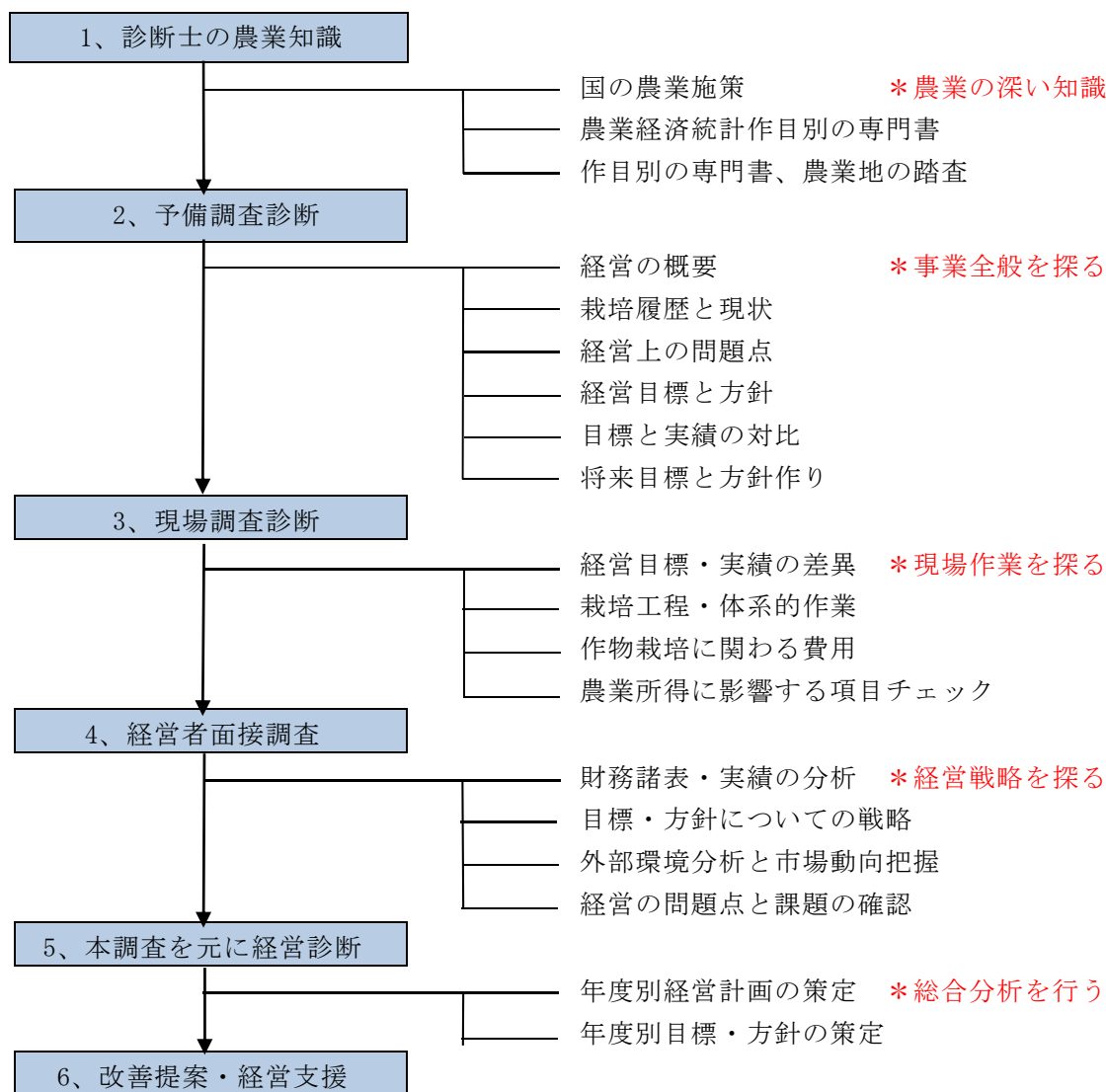
管理とは過去のデータを踏まえて現状の問題点を把握し更なる向上を目指すものであるが、経営とは3年後、5年後の未来目標を提示しながらその目標を達成するための方針・方策を提示するものである。管理と経営がクルマの両輪となって相互に影響し合っ
て事業戦略の向上を目指すものである。しかし、管理と経営は明確に区分して相互の責任を明確にすることも必要である。管理は現状の実績と問題点を整理して改善提案を行うものであるが、経営は進むべき方向を目指して将来計画を策定・提案をするものである。この面接調査ではその違いを踏まえて、各々の適性を客観的に分析する必要がある。

5. 本診断

本診断では、予備調査、現場調査、面接調査の分析を踏まえて総合的な経営診断を行う必要がある。経営戦略の是非を判断するためには外部環境を十分に把握し、市場動向を踏まえた上で事業体としての経営戦略の在り方を検討する必要がある。外部環境要素としては社会的変化（人口変動・環境問題・地域開発等）、経済的变化（景気動向、消費動向、等）、政治的变化（農業政策、国際貿易等）、制度的変化（流通の規制緩和、安心安全義務等）、技術的变化（生産技術、機械設備進化、新品種開発等）などが挙げられる。

最終的には診断調査、分析研究、総合的分析を経て改善提案報告に繋げて行くのである。

図表 9-2 各種面接調査から経営診断のフロー



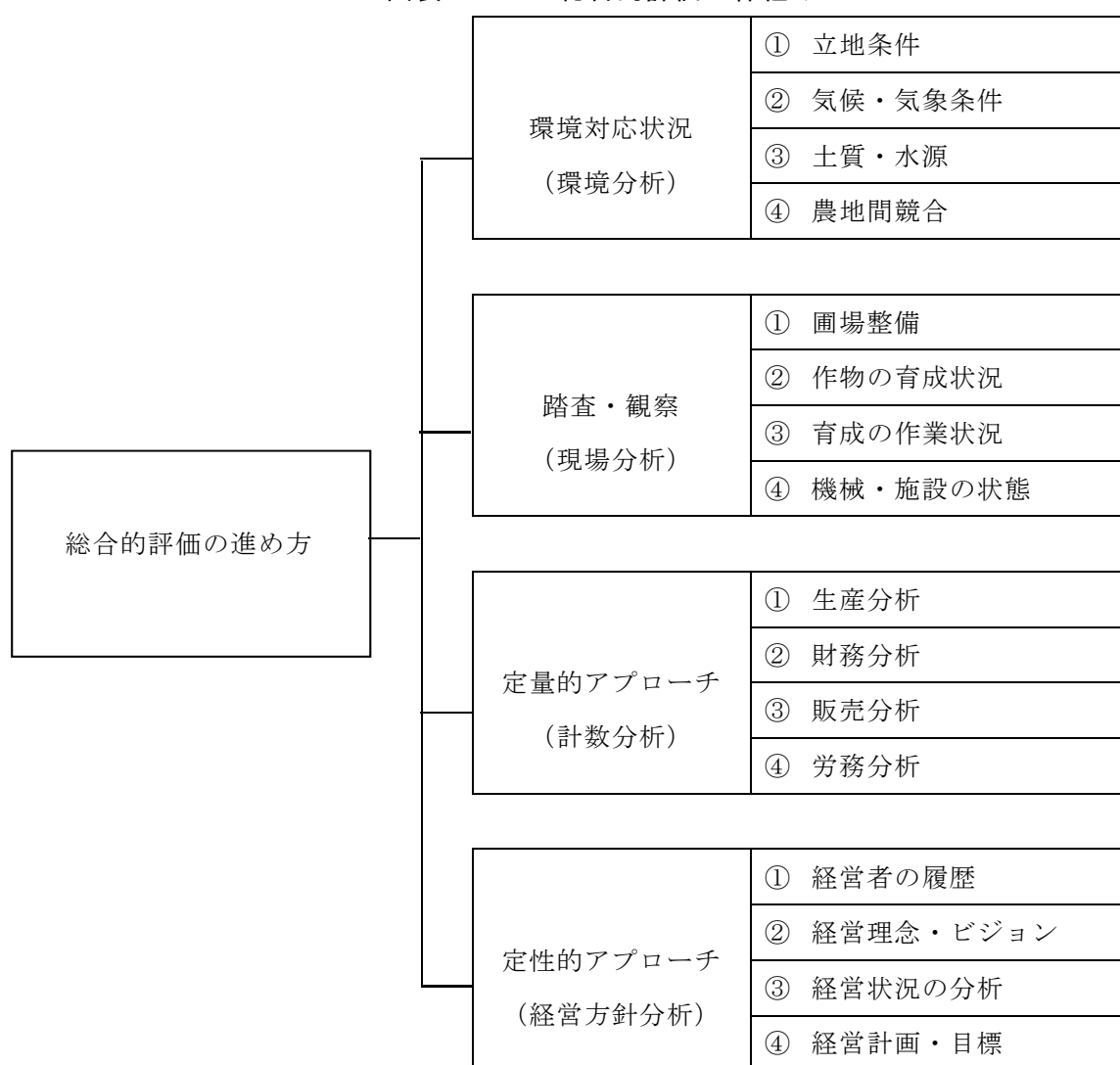
6. 経営診断の総合的評価の進め方

経営診断では、どんな分野であったとしても経営活動に対して総合的な視点に立って分析を行うことが重要である。客観的事実に基いて現状の取組みが評価された上で、今後の経営の方向性が見い出されるべきであることは改めて言うまでもないことである。

しかし、更に言えば、客観的な立場を維持することに加えて、事業体の強みを引き出すべくプラス思考で経営評価を行うことも重要である。また、現状分析に留まることなく将来志向で常に改善点を提示し続ける姿勢も必要となる。

そして、これらの前提条件を踏まえた上で4つの取組みを行うことが求められている。

図表 9-3 総合的評価の枠組み



前述している通り、農業においては土壌や気候といった環境条件は人的にコントロールできないということが大前提になるので、それらの環境条件といかに上手く付き合っていくかということがたいへん重要である。そして、常日頃から環境の変化に対しても敏感である必要がある。農業者は皮膚感覚で天気を知ると言われているが、我々農業経営診断に携わる者もそれ程に環境条件に敏感であることが求められているのである。

現場分析においても作物の育成状況などは日々刻々と変化しており、たった一日の天候不順のために一年間の育成の努力が無駄になってしまうことも、それ程珍しい話ではないというのが農業の現状である。また、圃場の立地条件によっても農作業の難易度は大きく変化し、平坦地であれば農作業を機械化することも可能であるが、傾斜地であれば機械化が無理なだけでなく、作業者の作業性も低下することが予想される。

このように、農業の場合は机上で経営データを分析しているだけでは経営診断を行うことは不可能であり、常に農作業の現場を確認し続ける粘りと自然に対する愛着を持って農業経営診断に当たる心構えが必要になるのである。

しかし、もう一方で客観的なデータに基いた経営分析が必要であることは言うまでもないことである。定量分析とは栽培体系の中で工程毎の作業時間、経費コスト、資材投入費などの原価・経費管理と生産・販売データに基づく売上管理を総合的に分析して財務諸表の作成を行うものである。経営全般における計数管理は勿論のこと、販売面や生産面などの個別の計数管理も可能となる仕組み作りを行うことが必要となっている。

定性的分析は、文字通り定量的分析に対して質的な側面に注目して経営分析を行うものである。経営者の経営理念。ビジョンなどがまさにこれに当たる訳であるが、決してそれだけではない。経営者や経営陣の経営に懸ける熱い思いが社風や企業文化となって社員に根付いて行けば、事業体を挙げて全社の経営目標を達成しようという機運が生まれてくるのである。これも前述している通り、経営者や経営陣のこだわりとして、食の安心・安全にこだわるとか、環境負荷低減対応にこだわるとか、美味しさ創出にこだわるとか、消費者志向のモノ作りにこだわるとか、コスト重視のモノ作りにこだわるといった経営理念やビジョンが総合的な経営力を押し上げることは十分に可能である。

このように、環境分析や現場分析を通じてその事業体が持っている強み・弱みを客観的に把握した上で、現状の経営力を計数的に把握して、経営者や経営陣の熱い思いも踏まえながら、今後経営の目指すべき方向性を総合的に分析することが重要である。

7. 経営計画の策定

農業経営の管理手法は、他の産業と同様に「P・D・C・Aの管理手法」が採用されることになる。その管理の進め方は下記の通りである。

まずは、（農業所得）を設定する。

次には、作目毎の田畑・牧草地面積と収量、単価を設定して計画を立てる。

更には、そのために必要となる支出計画（農業経営費用）を立てて実施する。

その上で、実施計画に基づく作目栽培作業の記録と結果をチェックして、現状における問題点を把握しながら、改善策を検討することになる。

これらの流れは、「P・D・C・Aの管理手法」そのものである。

① 計画（P）	② 実施（D）	③ 確認（C）	④ 改善（A）
---------	---------	---------	---------

農業経営では、田畑・牧草地を利用して作物の栽培をどのような方法で行うかを戦略的に組み立てることが重要であり、農地（モノ）・労働力（ヒト）・資金（カネ）をどの程度投入することが効率的かということを慎重に検討する必要がある。こうしたノウハウは経験の積み重ねによって習得されるものであり、農業分野への新規参入が難しいとされる理由はこの当たりにもあると言われている。

こうした取組みはほとんどの農業事業者が何らかの形で行っているのであるが、体系的かつ意識的に実施されているかという点はまだ課題は多いと思われる。

そこで、農業経営診断では、

第1に、実績を分析して目標達成できない要因が当初計画の作り方に問題があるのか、

第2に、支払計画の何処が不適切であったのか、農作業の実態を調査する必要がある、

第3に、上記の問題点や将来に向けた課題を検討した上で、今後の改善提案を進める、

といったことを第三者の目で客観的に分析・診断することが重要となっている。更に言えばこれらの作業は経営者・経営陣と連携を図りながら進めることが理想であり、あまり主観的な判断に陥らないことが求められている。

特に、「結果の確認」は「農業所得＝農業粗利益（売上高）－農業経営費（経費）」によって得られる農業利益が目標と比べて多かったか、少なかったかを確認した上で、その要因となる粗利益と農業経営費の使い方が適切であったか、そうでなかったかを点検することである。こうした取組みは決算時でなければ確認できないことではなく、日常の栽培作業工程の途中段階においても栽培現場の作業状況を確認しながら、随時最適化の取組みを進めることが大切で

ある。

農業経営計画のフレーム作りとしては、(P)としての農業経営計画の策定（農業所得が目標値）、(D)としての経営計画の実施（運営）、(C)としての実施結果の確認（チェック）(A)としての改善計画の立案といった流れで、農業経営の最適化を図ることになる。但し、最も重要なことは(C)確認と(A)改善の間で問題点の洗い出しを行い、その原因を明らかにする取組みが迅速に行われることである。

この農業経営計画のフレーム作りに関しては、更に詳しいフローチャートを次の頁でまとめているので確認して頂きたい。

8. 農業経営計画のフレーム作り

(1) 農業経営計画策定について

農業経営計画を策定する際の収益目標は、「農業所得」を用いることが一般的である。

一旦、全社的な収益目標を設定した上で、それを作目別部門生産計画に分割することになる。算出根拠は「作付面積×単位収量×単価」という計算で収穫予定量から売上金額を推定する。更に、収穫した作物をどこに販売するのかという販売計画を作成する必要がある。最近では系統出荷だけでなく、直売所や通販、契約販売なども多くなっている。こうして販売計画が確定するとそのことを前提とした支出計画を作成することになる。支出計画は全社一括で予算計上するのではなく、可能な限り作目別に経費計上することが望ましい。

(2) 計画の実施（運営）について

計画の実施では、支出計画に基づいて生産資材や設備を調達・管理することになる。

生産資材を調達する際は前年分の在庫状況を十分に確認した上で、調達することが重要であり、在庫管理が曖昧ではムダな在庫を抱えることになる。また、栽培作業を行う上では栽培マニュアルを整備することも重要である。

作業員毎に違った手順で栽培を行った場合は、均質な作物を生産することができず、結果として販売単価の下落を招くことにもなる。誰もが使い勝手の良い栽培マニュアルを作成するためには、作目部門別の作業工程表や作業手順書をあらかじめ作成した上で、栽培マニュアルを作成することが望ましい。

(3) 実施結果の確認について

実施結果の確認では、作業管理台帳を作成することが重要である。作業員個人の作業記録を残すだけであれば、作業日報を付けるだけでも作業状況を把握することはできる

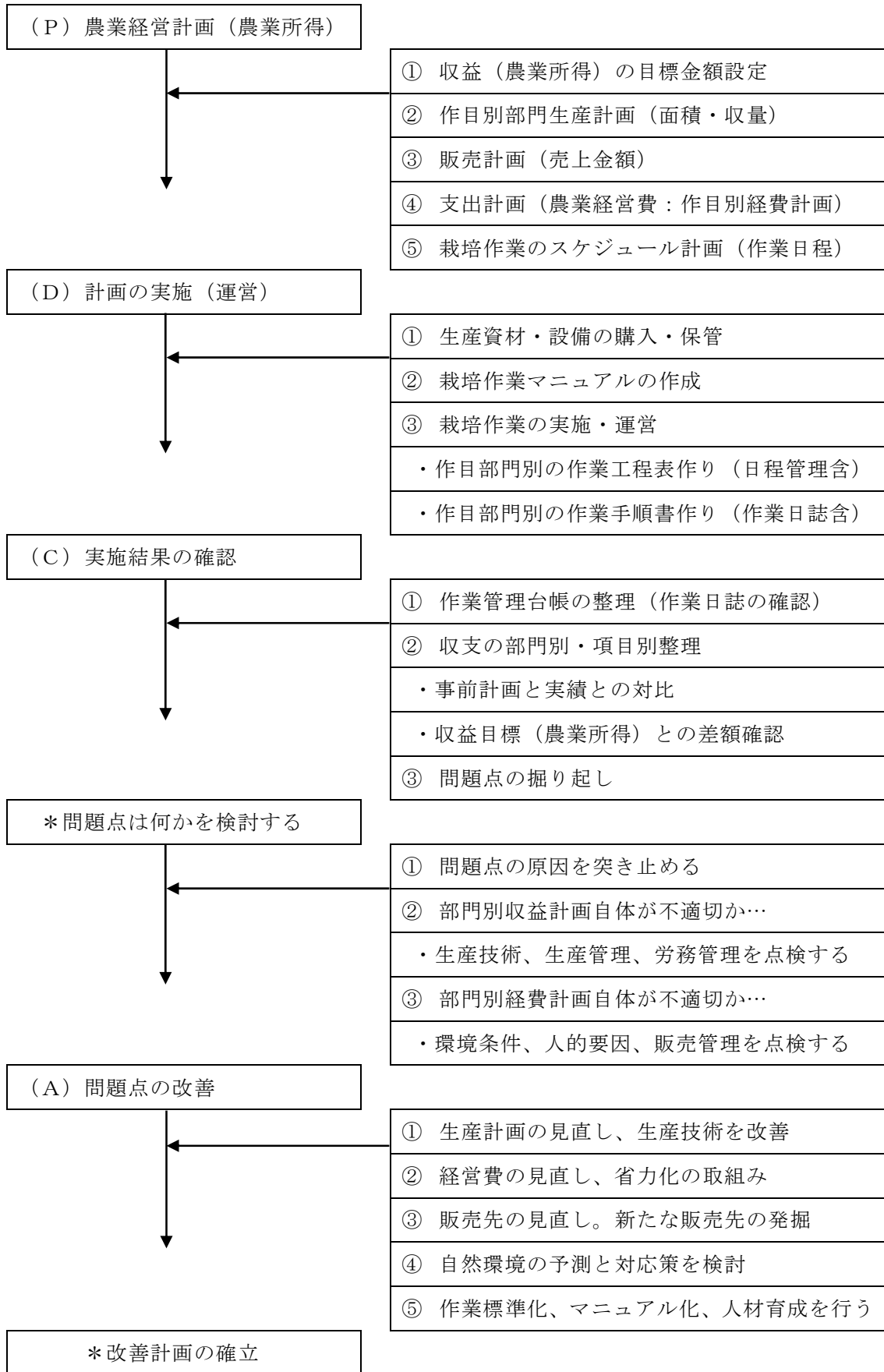
が、全社的に栽培作業の質的管理を行ったり、作業効率化の取組みを推進するためには、全社的な作業管理台帳が必要となる。また、事前計画と実績を対比してズレが生じた場合には、その原因が環境条件によるものなのか、作業者の生産技術力によるものなのかを分析するためにも作業管理台帳は重要なツールとなるのである。

(4) 問題点の改善について

問題点の改善では、まずは生産計画の達成度を確認する必要がある。その上で支出計画の達成度を確認することになる。生産に問題があれば計画設定自体の問題なのか、作業者の生産技術力に問題があるのかということになる。

支出に問題があれば経営費の見直しを図ると共に、栽培作業の効率化・省力化の取組みを進めることになる。また、販売に問題があれば販売先の見直しを図ると共に、新たな販売先の開拓を進めることになる。こうして生産の視点、支出の視点、販売の視点から様々な改善策をスピーディに展開することが重要である。

図表 9-4 P D C Aの流れをベースとした農業経営計画のフレーム



9. 農産物生産者と販売者とのP D C Aサイクルの連動

農業生産者の栽培計画と販売者の販売計画は、効率的に連携できるようにシステム化される必要がある。これは農業生産者のP D C Aと販売者のP D C Aが常にリンクしなければならないということである。

第1には、栽培作目計画と品揃え計画は常にリンクしながら、生産と販売の双方にメリットがなければならない。

第2には、納品と販売結果にズレがあれば、消費者ニーズに適合した品揃えを行うための話し合いを行わなければならない。

第3には、生産者と販売者の双方の利益を確保して安全経営を実現するためには、品質・価格面の情報交換を継続的に行わなければならない。

図表 9-5 生産者と販売者のP D C Aサイクルの比較表

生産者のP D C Aサイクル		販売者のP D C Aサイクル	
栽培の計画	<ul style="list-style-type: none"> ・作目別の作付面積を決める ・作目別作業管理、時間管理を決める ・収穫量、利益目標を決める 	販売の計画	<ul style="list-style-type: none"> ・経営計画、理念を確立する ・年間、月別、週別売上目標を決める ・店舗作り、駐車場を確保する ・収支計画、利益計画を決める
計画の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・開耕して、播種を行う ・栽培作業を行う ・収穫、梱包、出荷を行う ・お客様に納品する 	販売の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗開発を行う ・レイアウトを決める ・商品構成を決める ・精算システムを決める ・店舗運営を行う
成果の確認	<ul style="list-style-type: none"> ・育成状況、収穫を確認する ・品質をチェックする ・納品、売上を確認する ・計画と実績を比較する ・ズレている場合は原因を調べる 	成果の確認	<ul style="list-style-type: none"> ・販売状況、売上を確認する ・計画と実績を比較する ・ズレている場合は原因を調べる
改善取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・問題点を整理する ・改善の可能性を検討する ・栽培計画の見直しをする ・納品計画の見直しをする ・新たな目標を設定する 	改善取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・問題点を整理する ・経営方針の見直しをする ・改善計画を策定する ・新たな目標を設定する

第10章 経営改善に係るご提案

1. 経営改善に係る提案目的

A農場の経営の現状を把握し、その問題点と課題を抽出するとともに今後の改善・改革の方向性を提示する。

2. 現状のまとめ

(1) 経営体の概要

- 1) 主要生産物 花壇用花苗、野菜苗
- 2) 従業員 社員・パート含めて20名（平成22年）
- 3) 売上推移 平成22年 約55（平成14年を100とした場合）

(2) 経営の現況

平成6年に法人化後、花壇用花苗市場の成長に伴い業績を順調に伸ばしてきた。しかし、平成14年を頂点として業績が下降し、ここ数年は赤字経営を余儀なくされている。現在は債務超過状態で早急な経営改善が望まれる。

(3) 経営環境の推移

① 業績好調時と現在の経営環境の比較

図表 10-1 比較表

	業績好調時（平成14年前後）	現 状
需要動向	ガーデニングブームを追い風に花壇用苗もの類の市場は急成長	ガーデニングブームの終焉に伴い花苗需要は漸減傾向。野菜苗の需要増加。
市場ニーズ	画一的	多様
競 合	限定的	多くの転作農家等が新規参入し競争が激化
価格動向	安定的	価格競争が激化し下落傾向

1) 需要動向

平成7年、3.4億本であった花壇用苗もの類の需要は平成13～14年には9億本にまで急成長したが、それをピークとして漸減を続け、平成20年には7.8億本にまで減少。品種・品目に対するニーズも多様化し、その変化スピードも加速している。他方、農家向け並びに家庭菜園向け需要増を背景として野菜苗市場は成長が期待される。A農場はこの分野に積極的に関与してゆくことを検討しており、自社による販路開拓活動を手掛けようとしている。

(5) A農場の事業構造

① A農場の事業構造

図 10-1 事業構造（フロー）

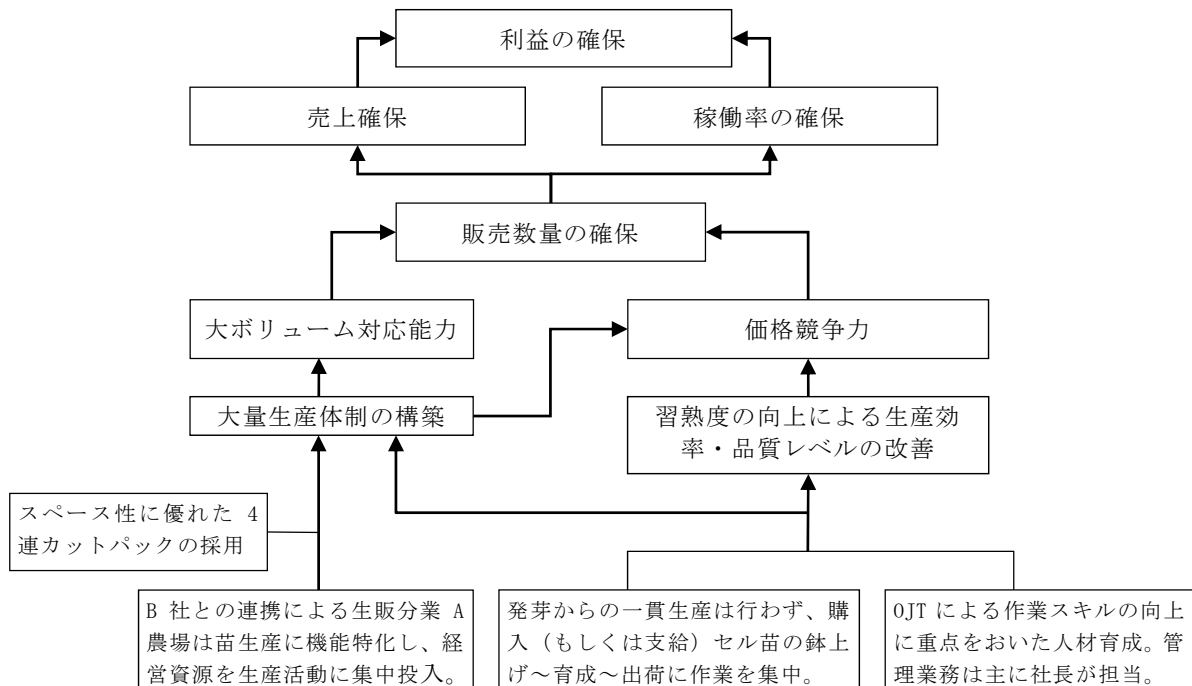


図 10-2 A農場の事業構造の纏め

業務範囲	生販分業体制で、A農場は生産機能に特化
技術面の特徴	接木技術は持っておらず挿し木技術が中心
作業工程の特徴	一貫生産は行わず、セル苗の鉢上げ作業以降の工程に特化
生産体制	少品種大量生産
管理体制	社長本人が生産管理並びに設備/施設管理に当たる
人財育成	OJTによる現場作業のスキル向上が主眼
作業習熟	工程が限定されている上特殊技能も必要とされない為、作業の習熟は比較的容易
付加価値	低付加価値工程が主であり、利益性が高いとは言えない

② 事業構造上の特徴

1) 生販分業

A農場は販売活動をB社—資本関係は無い—にほぼ依存し、自社はその活動を苗生産に特化させた。

2) 作業スキルに重点をおいた人財育成

社長自身が生産や施設/設備の管理を行う。そのため、人財育成の重点が管理能力の

向上より作業スキルの向上に置かれた。

3) 限定的な生産工程（鉢上げ工程以降に生産工程を限定）

発芽からの一貫生産ではなく、生産工程をプラグ苗の鉢上げ以降に特化（発芽室を持っていない）。

4) 技術

ハウスを利用した促成・抑制栽培。

挿し木技術が中心（接木技術は持っていない）。

③ A農場の強みと弱み

図 10-3 強み・弱み

	・ 分業体制（販売の 1 社依存）に起因すると思われるもの	・ 作業スキルに重点をおいた人財育成に起因すると思われるもの	・ 限定的な生産工程に起因すると思われるもの
強み	・ 生産部門に経営資源を集中的に投下可能。	・ 作業習熟度が向上し、品質レベルが安定化するとともに生産効率も高めることが可能。	・ 作業スキル獲得が容易。 ・ 生産能力拡大が比較的容易。
弱み	・ 価格交渉力が弱い。 ・ 市場ニーズへの対応が遅れがち ・ 販売ノウハウが蓄積されない。	・ 管理能力を持った社員が育たない。	・ 低付加価値の工程が中心で利益を生み出しにくい。

(6) A農場の事業構造を成り立たせる条件

「A農場の生産能力を 100%近く満たす受注量を B 社が少品種で確保すること」

具体的には下表の通り

図 10-4 事業成立条件

条 件	理 由
稼働率の維持	低付加価値工程・製品が主体であり販売価格が低くならざるを得ず、売上・利益を確保する為には生産設備の稼働率が高いレベルで維持される必要がある。
一品種・品目当たりの生産量が大きいこと	作業習熟を容易にし、稼働率を高く保つために、一品種当たりの生産数量がある程度のまとまった大きさであることが求められる。
生販分業が十分に機能し、生産活動に集中できる環境にあること	B 社が A 農場に対する発注量を十分に確保している限り、A 農場は営業活動を行う必要がなく全ての経営資源を生産活動に投入することが出来る。また、社長もその得意とする生産管理や施設/設備管理に多くの時間を割くことが可能となり、一定の管理レベルを確保することが可能となる。

上記条件は業績好調時には十分に満たされていたものと考えられる（Ⅱ-3-(1)

比較表 業績好調時（平成 14 年前後）参照）

3. 業績悪化の原因

(1) 結論

「事業構造を経営環境の変化に合わせて再構築せず、従前の構造のまま新しい環境に対応した」ことが業績悪化の主たる原因として考えられる。

(2) 具体的内容

① 経営全般

変化する経営環境や市場ニーズにきめ細かく対応するためには、経営体の各分野できちんとした管理が行われ経営体全体として事業環境の変化に機動的に対処してゆく必要がある。しかし、A農場の場合、下記の理由により環境変化に上手く対応することが出来なかった。

1) 管理不在

もともと経営体の管理全般に問題を抱えていたが、好調だった業績がその弱点を覆い隠してしまい管理面の弱さに最近まで気づかずにいた。その為、業績が悪化してもその理由を市況の悪化や従業員のスキル不足のみに求め、

- a. 経営管理に必要不可欠な各種計画が十分に策定されず PDCA サイクルも殆ど回っていない
- b. 原価管理が十分に行われておらず、製品別原価計算も行われていない
- c. 資材発注ルールが明確に定められておらず、不良在庫や過剰在庫が数多く発生している

といった現象が起きているにもかかわらず有効な改善策は何ら講じられてこなかった。A農場は殆ど管理不在、もしくは、なりゆき任せの状態にあったと言っても決して過言ではあるまい。こうした管理力不足は経営体各所で見られ、例えば生産部門では次のようなことも起きている。

- a. 標準作業時間や標準作業手順が決められておらず、決めようとする動きも見られない。
- b. 作業指示書が無く作業指示内容も大雑把。
- c. 作業記録が残されていない。
- d. 5S（2S）が徹底されていない

2) 人財不足

人財育成が作業スキルの獲得に偏重しており、管理能力を持った従業員の育成がなおざりにされ現場を管理できる人材が不足した。

3) 従業員の現場運営能力不足

経営体の管理全般を社長が直接行い下位者に十分な権限移譲をしてこなかったため、数少ない管理適任者にも現場運営を主体的に行ってゆくための知識、技術、意識が十分に育っていない。

② 生産

多様化する市場ニーズを満たすために、少品種大量生産体制から脱却し柔軟性に富む生産体制（Flexible Manufacturing System. 以下 FMS）を構築すべきであったが、現実には大量生産に適した既存の体制のまま多品種変量生産に臨むこととなり、生産現場に多くの混乱と混沌を生じさせコストの上昇と利益の圧迫を招く結果となった。

③ 営業・販売体制の未整備

市況の悪化に伴い B 社からの受注量は減り続け、昨今では A 農場の経営維持が困難になるレベルにまで落ちこんだ。こうした状況にもかかわらず A 農場は自社営業体制を整備せず積極的な営業活動も行っていない。

④ 製品・サービス・高付加価値化への移行

高付加価値製品への移行や接木などの新たな技術の獲得等が遅れたため、市況の悪化の波をもろにかぶる結果となった。

4. 経営改善の方向性

(1) 経営改善の方向性

① 経営改善の目的

「債務超過状態からの脱却と経営基盤の確立」

② 経営改善の基本方針

「新たな事業構造の構築」

Ⅱ－3－（１）をみても明らかなように、A農場を取り巻く事業環境は業績好調時と比べ大きな変化を遂げている。こうした環境変化に対応する為には自社の事業構造自体を変化させなければならない。

③ 改革の具体的な方向性

1) 成長の方向性

a. 当面の方向性（概ね数ヶ月程度を目処に結果を出すべきもの）

「多様化する市場ニーズに応え得る体制を築き、既存の花苗市場の掘り起こしを行う。」

b. 中期的な方向性（概ね半年～1年程度を目処に結果を出すべきもの）

「野菜苗市場－当面はイチゴ苗中心－への積極的な参入」

c. 長期的な方向性（概ね1年～3年程度を目処に結果を出すべきもの）

「接木技術の導入により、野菜苗市場への本格的な参入」

d. 超長期的な取り組み（特に期限を定めないが、A農場の経営に大きなインパクトを与えうるもの）

「研究機関や大学等と連携し新たな品種の開発に取り組む」

a、bの取り組みを中心とし、24年度には損益分岐点売上高を達成し、i、ii、iiiを実行することで25年度以降は収支分岐点売上高を達成することを目標とする。

2) 1)を実現させる為に必要な体制整備

a. 経営体全般に共通する基礎的取り組み事項

a) 経営トップの強力なリーダーシップ

経営トップが経営体を絶対に立ち直らせるという強い意思を持ち、先頭に立って改革の推進に従事する

b) 経営計画の策定

少なくとも3年～5年程度のレンジの経営計画を策定し、それを各部門計画に落とし込むことで経営改善の目的達成の筋道を明確にするとともに、事業従事者全員が目標／情報／認識を共有する。

c) PDCA サイクル

策定された計画をもとに、PDCA サイクルを意識した事業運営を行う。

d) 組織設計

経営計画実現の為に最も効果的と思われる組織設計を行い、各部門／個人が分担すべき役割と責任並びに権限を明確にする。

e) 業務運営ルールの明確化

個別の業務運営ルールを出来るだけ明確に設定する。業務運営ルールとは、社内・外で事業従事者が行う業務の手順や決まりを定めることである。例えば、作業手順の標準化や事故発生時の対応マニュアル、就業規則の設定等幅広い範囲の物が含まれる。

f) 情報の共有と円滑なコミュニケーション

部門間や事業従事者間の情報共有や円滑なコミュニケーションを図る。その一助として、工程管理表やQC7つ道具、管理会計等を活用し業務の進捗状況や経営状態を出来る限り可視化する。

3) 部門別体制整備の主なポイント

a. 営業部門

営業部門を新たに創設し、担当責任者を選任し販売計画の達成を目指す。

b. ii. 生産部門

生産部門を統括する責任者を選任し、FMSを構築し顧客の多様なニーズに対応可能な体制を整備する。

a) 作業員の多能工化を目指した教育・訓練の実施。

b) 工程管理や施設/設備の管理を行える人財を育成する仕組みの構築

c) 生産現場で使用する作業標準、QC工程図、作業記録、作業指図書等々の整備。

c. 管理部門

経営の現状をリアルタイムで把握し、将来予想を行うことにより、経営者がより的確な経営判断を下すための材料を提供する。

a) 管理会計の手法を用い、少なくとも月一回、経営の現状把握、計画と実績との差異分析、将来予測（経営シミュレーション）等を行う。

b) 経営計画に基づく予算管理を実施する。

c) 原価管理を行う。当初は製品別/部門別等の原価を正確に把握するように努め、最終的には原価企画・維持・改善が全て自然に実行されるレベルにまで到達する。

d) 人事考課制度の見直しによる従業員のモチベーションの向上

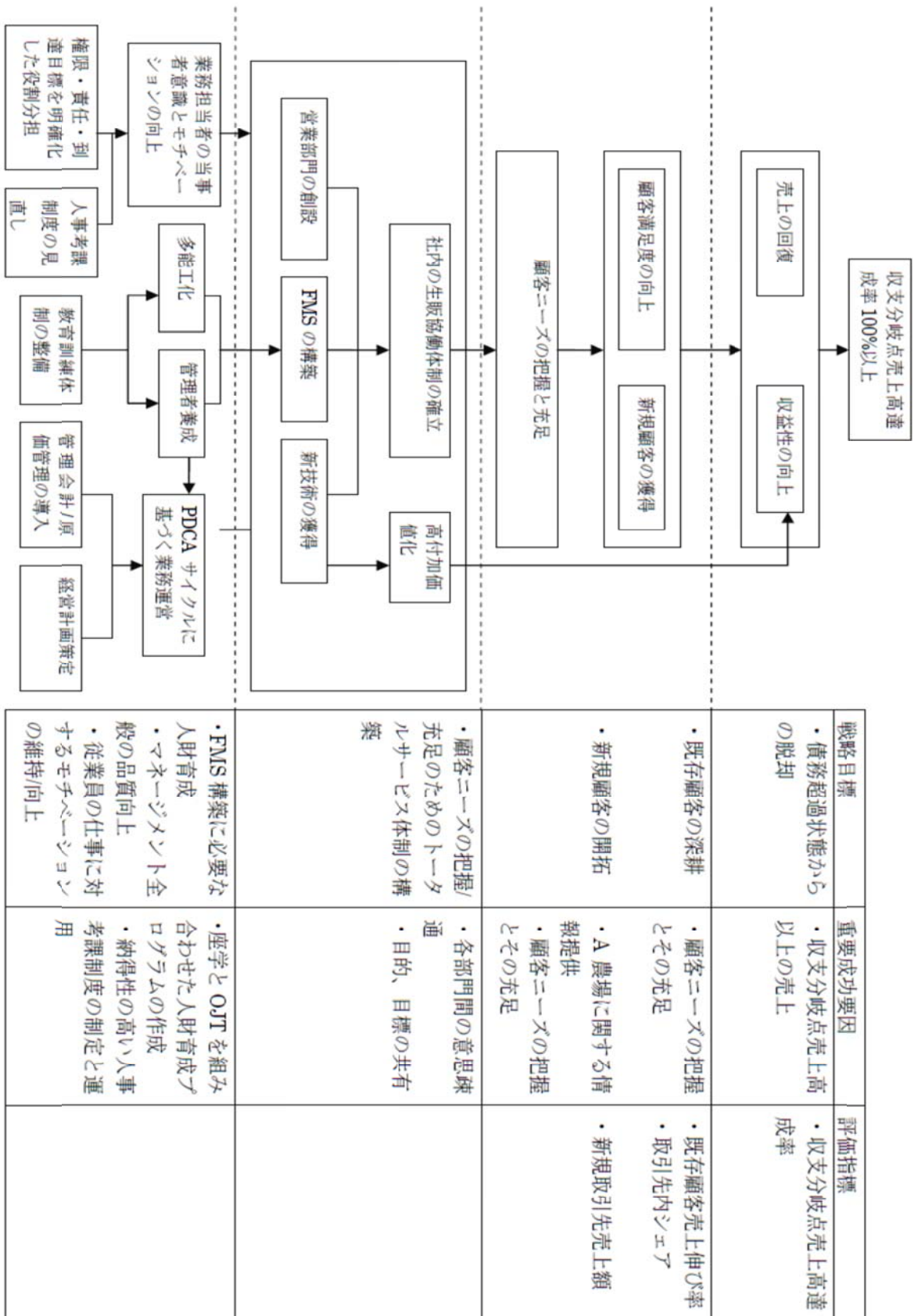
④ 体制整備纏め

図 10-6 整備事項

	営業部門（新設）	生産部門	管理部門
部門毎に整備すべき事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業責任者の任命 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 作業員の多能工化 ・ 管理者の育成 ・ 作業標準、QC 工程図等の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理会計の導入 ・ 経営シミュレーションの導入 ・ 予実管理の実施。 ・ 原価管理の導入。 ・ 人事考課制度の見直し
部門共通で整備すべき事項	情報の共有と円滑なコミュニケーション		
	業務運営ルールの明確化		
	役割分担と権限・責任の明確化		
	PDCA サイクルを意識した業務運営		
	計画の策定		
	各部門トップの強力なリーダーシップ		

⑤ 改善の方向性纏め

図 10-7 改善の方向性



戦略目標	重要成功要因	評価指標
<ul style="list-style-type: none"> 債務超過状態からの脱却 	<ul style="list-style-type: none"> 収支分岐点売上高以上の売上 	<ul style="list-style-type: none"> 収支分岐点売上高達成率
<ul style="list-style-type: none"> 既存顧客の深耕 新規顧客の開拓 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズの把握とその充足 A農場に関する情報提供 顧客ニーズの把握とその充足 	<ul style="list-style-type: none"> 既存顧客売上伸び率 取引先内シェア 新規取引先売上額
<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズの把握/充足のためのツールサービス体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 各部門間の意思疎通 目的、目標の共有 	
<ul style="list-style-type: none"> FMS構築に必要な人育成 マネジメント全般の品質向上 従業員の仕事に対するモチベーションの維持/向上 	<ul style="list-style-type: none"> 座学とOJTを組み合わせた人育成プログラム作成 納得性の高い人事考課制度の制定と運用 	

第11章 発展する農産物直売所の課題・対応

1. その現状と問題点

(1) セブン店舗数を3,000店も超える

農業センサスによると、全国の直売所は2005年に13,538あったものが、2010年には16,829と大幅に増えている。運営主体の内訳は地方公共団体210、第3セクター462、JA経営2,315、その他13,842となっている。「その他」は個人、グループ、農事組合法人、会社組織など様々だが、個人や有志の任意組合が圧倒的に多いはずである。またロードサイドの無人販売やテントによる仮設小屋での販売、固定店舗の季節販売、常設販売と多様なものが含まれる。数字の大きさからすると、スーパーのインショップ（直売コーナーをこう呼んでいる）まで含んでいるはずである。

コンビニエンス・ストアの雄・セブンイレブンの国内店舗数は現在約13,050店で、直売所の5年前に近く、「セブンに近い店舗数」と言われてきたが、あっさり追い抜いたところに今の直売所の成長性が読み取れる。

(2) 内部競争や異業種参入

だが、コンビニと同様に「良い」となれば、各地で売り場150～300坪のJAの大型店ほか小・中型店も多数出来、直売所同士の競争、特定直売所内の出荷者間の競争も起こり「儲からない」の声もある。下記の課題は即・診断ニーズと言える。

図表 11-1 貴直売所が抱える課題 都市農山漁村活性化基盤機構（1,390件調査）

課題	支持率%	課題	支持率%
1. 出荷者の高齢化	66.3	7. 出荷会員獲得	19.6
2. 品揃え	59.6	8. 競合・競争	17.1
3. 集客	40.1	9. 組織運営	16.3
4. 品質管理	36.5	10. システム導入	13.4
5. 新商品開発	23.6	11. 設備投資	11.9
6. 栽培技術	23.0	12. 設備の老朽化	8.6

出荷者の高齢化は→品揃え・量の不足→午後の欠品が目立つなどにつながる。職場からリタイアした兼業農家の方を予備軍として2度にわたり募集し20人を集め、目下改良普及員に栽培指導してもらっている例もある。①専業農家、②都市生活者、③他企業などに生産協力してもらうなど、この面の対策が急がれている。

品質管理や新商品開発、栽培技術等は、出来たものを勝手に出荷するのではなく、顧客の多様なニーズに対し計画的に応えていくための課題と言える。また設備関係の問題

は、利益が出ず再投資への心配を反映しており、利益管理の徹底が求められるが、POSを使ってもデータを活用していない実態もある。

(3) 外部参入企業によるチェーン化

問題は、異業種からの参入も加速していることだ。千葉県に本部を持つホームセンター他を経営してきたタカヨシは、直売所「わくわく広場」を直営やフランチャイズで46店、千葉、神奈川、茨城、東京に展開している。

群馬県に本部を持つ肥料・農薬・種苗などの販売がメインと思われる「ファームドゥ株式会社」は、直売所機能と道の駅機能を合体した「食の駅」「食の駅+援農S」の売り場150～300坪店を群馬中心に9店舗、直売所+コンビニ機能をコラボレートした「地産マルシェ」30～40坪を都内と埼玉に7店展開している。資本金1億7千万円、従業員540名、年商142億円である。群馬地区の農業者5千人ほか日配加工業者を農商工連携的に結集し、計画された品揃え、外装、陳列・レイアウトの店を出している。一般直売所に比べれば魅力を多数持ち研究に値する。

NEXCO東日本、中日本、西日本といった高速道路会社も、それぞれ直売所を設置する方向で数店を開設している。中日本の場合チャレンジV計画により、サービスエリア10ヶ所への出店を予定し、すでに計4ヶ所に「やさい村」を開いている。山梨の「談合坂」のばあいテナント掛け50坪（レジ2台一年商推定1億2千万円）ほどだが、通常の直売所と同様、出荷組合の品を野菜20～加工品25%で委託販売しているが、運営はNEXCOの子会社が当たっている。

ここまでは良いが、今後販売に優れたスーパーなどが参入してくれば、直売所の存立をも脅かすことになる。このため体質強化を支援していくことが急務である。

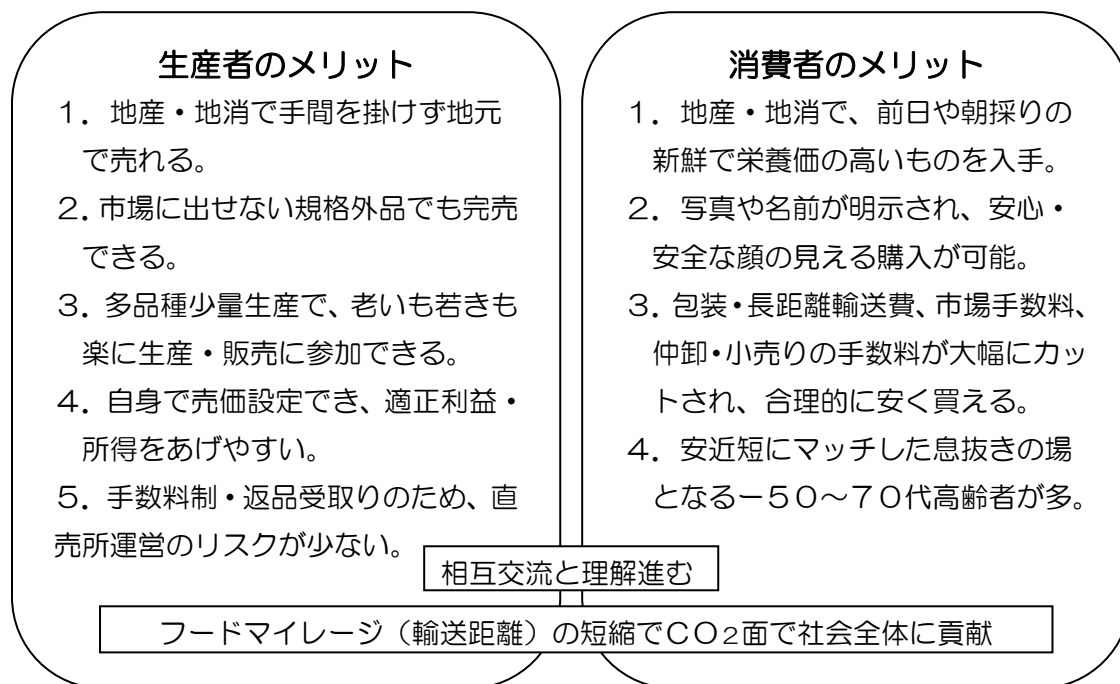
2. 直売所の存在意義と課題

(1) 生産者・消費者の相互メリット

直売所は発展をとげたが、その存在意義を明確にしておく必要がある。別表の生産者・消費者の相互メリットは現在も生き続けているが、生産者側の勝手のみが先行しているばあいが多し。直売所は生産者の出荷組織、店舗運営組織を両輪として、それぞれの運営規

則も作られ、商品の品位等への厳しい規制・罰則が規定されているものの、計画生産・出荷、顧客との交流や苦情要望への対応等は明確化されていない。何を、何時、いくら作り、いくらぐらいで売るか・・・といった計画化やPDCAの支援が望まれる。

図表 11-2 生産者・消費者の相互メリット



直売所は顧客側のメリットも沢山あるが、苦情も多い。「午後ゆくと欠品だらけ」「営業時間をもっと延ばして欲しい」「売価レベルにムラがある」等（調査した表もあるが省略）が主なものだ。スーパーに比しサービスレベルは極めて低く、教育の余地は多い。

(2) 返品ありのリスクなき企業

直売所は生産者から委託され販売するが、委託手数料は10~24%（野菜・花などと、加工食品でも差）と大きな開きがある。インショップ（スーパー内直売）では、JAが別途3%の手数料を取るばあいもある。また20%程度をめどに仕入れ品を扱うのが普通だ。

地元にはない青果物（特に果物）、加工食品などが仕入れになる。なお生産者は店に準備されたラベルプリンターで各自の名前、品名、価格を入れたシールを作り添付後に割り振られたコーナーに展示。売れ残ったばあい返品とし、閉店後か翌日の納品時に引き取る。

生産者への代金清算は普通10~15日締め、10~15後支払といったところだ。第3セクターやJAが運営するばあい手数料が安くても、税金やJAの利益が投入され、実質儲かっていないケースもあり、入念なチェックが必要である。

また手数料+返品引き取りのため、「リスク無き企業」になり、真剣な発展努力が弱められているばあいもある。福岡の「ぶどう畑」では全品買取り制にし、残れば得意の惣菜に回し自己責任で販売を完結している。ここでは料理教室も活発に行っている。

午後の欠品がひどければ、午後便は①手数料を下げる、②買取りにする、③翌日納品時に返品する・・・といったリスクの負いかたもある。そうしないと欠品問題は解決しない。

(3) 勝手主義では信用は得られない

顧客ニーズに沿い、美味、新鮮だけでなく新規の品種、かつての地元特産品、エコファーマーの品、特別栽培品等も充実すべきだが、作りやすいものを作り、出来た品を全部持ち込み、勝手な値で売る傾向もある。これでは顧客視点を欠くし、生産者間の価格競争も激化し自らの首を絞めことになる。

また自分で値が付けられることは、農家にとって革命的な出来事だが、適正価格を逸脱すると信用を失う。年13億円を売り、関東で販売高の1・2を誇る埼玉の花園農産物直売所（駐車は隣接の道の駅を含め228台、レジ6台、売り場約162坪）では、顧客も見える場所に、2～3間もある黒板を使い「本日の基準価格」を詳しく表示している。前日の平均価格を示したり、市場価格をもとに売価の目安を知らせる店もある。計画生産・販売、適正売価を推進のため支援すべきことは多い。

3. 中抜き・合理的安さのレベルは

(1) 所得は1.5倍増が可能

ところで、中抜き効果についても知っておくべきだが、表-1は同一の品を、スーパー等の小売店価格に比し20%引きで売ったばあい、生産者手取りがどうなるか？を見たものであえる。委託手数料を20%と高めに設定しても、生産者手取り額は4,045円増え、市場流通の1.48倍になる。約1.5倍である。露地野菜の場合は所得率が手取り額の平均48.2%（24品平均-農水省調査）だが、この率に関係なく所得額も1.5倍近くなる。これは控えめな計算で、実際は新鮮だが市場出荷品より等級の低いものを20%安く売るとすると、さらに所得は増える。

表では輸送費は市場出荷と同等としたが、もっとかかる可能性がある。値付け・陳列という人件費がかかるからだ（しかし人件費は所得となる）。

(2) 野菜の値入は市場中値の1.2倍

所得が増える源泉は、包装・郵送費、荷受け・仲卸の手数料のカットにあるが、スーパー等小売りの粗利益分のカット効果も大きい。表では小売経費25.8%となっているが、スーパーのロスや特売を見込んだ値入率は、売価対比33%前後である。そして販売後の最終粗利益が平均24.4%（日本スーパーマーケット協会40社）ということになる。

スーパーの値入の実態からすると、直売所における野菜の値入は「市場中値の1.2倍」が目安と思う。1.2倍は売価対比16.7%の値入に相当し、33.3%に比して半分で16.7%は安く売ることになる。新鮮さの価値を盛り込めば妥当なレベルである。

図表 11-3 直売所の流通コストの違い（農水省の「青果物流通調査」より）

100kg当たり 費用ほか項目	市場流通の場合			直売所の手取り（推定）	
	A構成比	金額円	B構成比	金額円	構成比
①生産者手取り②除 新に生じる手取り増	Aの56.1%	8,349	36.4	8,349 4,045	} 67.4
②生産者選別・荷造	Aの10.3%	1,537	6.7	推定 1,025	
③選別・荷造労働費	Aの1.7%	256	1.1		
④集荷団体選別荷造	Aの7.1%	1,065	4.6		
⑤その他集出荷経費	Aの6.1%	901	3.9		
⑥出荷運送料	Aの8.6%	1,282	5.6	搬入値付 1,282	7.0
⑦卸売会社手数料	Aの8.0%	1,196	5.2		
⑧その他販売経費	Aの2.1%	310	1.4		
市場卸売価格（A）		(14,896)	(64.9)		
⑨仲卸経費	Aの114.4 倍	2,147	9.3		
⑩小売経費	Bの25.8%	5,927	25.8	委託料 3,675	20.0
小売価格（B）		22,970	100.0	18,376	100.0

4. これからの直売所はどうあるべきか

(1) 発展の3つの方向性

直売所同士の競争や、新たな外部参入者の増加を考えると、直売所も変質を遂げる必要がある。地産・地消、新鮮、安い、安全といった並みのコンセプトでなく、個性あるコンセプト、そして中長期の計画を設定する必要がある。

直売所の多くは、目標売上高はあっても、5年、10年先の中・長期計画がない。チラシをまかなくても地域に浸透し、3年も経てば売上高が頂点に達し、その後は停滞している。店舗というのは3年に1度の部分改装、6年に1度の大改装でイメージを新鮮にし、かつ販売のイノベーションをしてこそ成長が持続する。このためには投資に見合う利益を出し、蓄積をしておく必要がある。財務健全化の指導も重要な要素である。

なお停滞を避けるには、次の3つの方向がとられている。

① 量的な拡大

主要商品（青果、花、日配、さらに肉や魚も地域によるが）の品揃えを増やし、新たな消費を開拓し、客単価を増やす。地元特産品の地方発送、給食センター、民宿、レストランへの供給もその一つ。地域の深起こしを意味する。

② 質的な拡大

美味、安全、その他こだわり品を重視し、個性化を強め、直売所としてのブランド力を高め、浅く広く集客。合わせてネット販売なども強化。これは付加価値の拡大を意味する。

③ 重層的な発展

6次産業化の努力を通じ、農家レストラン、観光農場、体験農場、レジャー施設なども併設し、食品供給以外の分野にも進出する。これは多面的ニーズの掘り起こしに通じる。

(2) 量的拡大には精肉も視野に

多くの直売所は野菜、果物、花、手づくりの惣菜・漬物・パン・生菓子等を柱にしているが、量的な拡大では精肉をインストア処理して大々的に組み込む店も出ている。静岡県

富士宮市の「う宮やーな」は作業場も見える平ケースと店中央の平ケース、計6尺×6本＝36尺で豚肉中心に販売。結果として客単価は2,000円になるという（普通大型店でも1,600～1,800円）。茨城のJA「ポケットファームどきどき牛久店」では、対面ケース8尺×3本、店中央の平ケース6尺×9本、計78尺で豚・牛肉を販売し、隣のレストランにも供給している。

精肉については、ベンダーから供給を受け少量を売る方法もあるが、見込み発注のためロスが出やすく、うっかりすると利益がマイナスになる。インストア処理をして初めて軌道に乗るものである。地域によっては鮮魚も柱になるが、これも自家処理が前提になる。そうでない場合は、塩干魚の販売で留める店がほとんどである。

「どきどき」では地方発送用の箱売りのサツマイモもある。同じ花でも1,000～2,000円、それ以上の鉢花を中心に売っている。年24～25億円売る日本1・2位とされる和歌山のJA「めっけもの市場」は柑橘類の中心地にある。ミカンや雑柑を箱買いして奥に持って行くとすぐ発送の受付をしてくれる。特産品の地方発送、ネット販売等と量的拡大の余地は大きい。

(3) 質的拡大の「みずほの村市場」ほか

質的拡大面では茨城県つくば市の「みずほの村市場」が好例である。売場面積約10

8坪、レジ4台、駐車場68台、隣にそば店もあるし、直営のハウスも広く、時に1万5,000円もするランが30種も注文配達を待っている。

代表の長谷川久夫氏は全国直売所研究会も会長であり、前・全国農業法人協会会長でもある。「農業者が喜んで再生産できる所得を実現する」がコンセプトである。このためAが仮にハウレンソウを1把120円で売っている場合、Bが新規に100円とか120円で売ることを認めない。「もっと良いものを作れ。良いものを作ってくれば、130円とか140円で売るようにする」と指示し、良品販売を通じて直売所のブランド化を進めてきた。千葉や東京の遠方客も来るという。だから野菜の品目ごとのアイテムは1～2品に絞られたものが多い。

これだけで終わらない。野菜のコーナーには日々7品前後・・・たとえばレンコン、ダイコン、レタス、かき菜、小松菜、ハウレンソウ、切干ダイコンの試食品が置かれている。ときにふかしたサツマイモもあった。バットに入れ、ドレッシングやタレで薄味が付けられ、ようじを捨てる受けも用意している。米20品ほどは総べて減農薬や特殊栽培品、有機品だ。ドライ食品、菓子は総べて個性あるこだわり品。なお精肉20品、加工肉も24品置いている。

(4) 6次産業化の「サイボクハム」

「どきどきファーム」も大規模レストラン(1,800円のバイキング形式)だけでなく、料理ほかの研修室も持ち、子供さんの遊戯施設も建設中で、6次産業化を推進している。レジャー施設を含む高度な6次化を進めているのが、東の埼玉県日高市「サイボクハム」(埼玉種畜牧場)、西の三重県「モクモク手作りファーム」(詳細はHP参照)と言える。

サイボク(笹崎龍雄会長)は敷地3万8,000坪、駐車場約1,000台、年間385万人の客が訪れる。防疫のため豚・牛の牧場は埼玉の他所、山梨、宮城に移し、本場には子供さんのため仔豚3頭を置くのみだ。食肉加工場+スーパー風の精肉・パン・加工食品の店、大規模レストラン、展示即売・イベント場、FFのコーナー、農産物直売所(楽農ひろば170坪)+果物・米・茶の専門店といった施設のほか、広い敷地内に天然温泉、パターゴルフ場、陶芸教室、仔豚のいる小規模公園、池のある小庭園、そして各種の銘木・銘石が展開する。

食におけるコンセプトは「何処にもない高品質なオンリー・ワンを目指す」であり、全体では遊や癒しも伴った「農業版デズニールランドの実現」である。ハム・ソーセージなど食肉加工製品は、本場ヨーロッパの品評会ですでに600個の金賞を取り、銀・銅賞を含めれば1,000個に及ぶ。スーパーゴールデンポークという最上豚のロース肉が、堂々100g440円で売られている(普通、鹿児島黒豚348円ほど)。

温泉、銘木、銘石、ゴルフ場、庭園、公園・・・これらは笹崎会長が求める究極のゆとり＝美・遊・感動・創造のユートピアを実現するためのものである。詳しくは「楽農革命」「生活革命」（ビジネス社）を参照するとよい。問題があるとすれば、豚・牛に触れられないこと。ビデオ化かシネマ化して、施設内で見られるようにしたらもっと素晴らしい。



(写真) JA「ポケットファームときどき牛久店」。直売所は182坪。バイキング・レストランは150坪（130席）で、ランチ1,800円のバイキング形式。別棟で料理教室もある。

5. 顧客の買物行動を見る

一口に農産物直売所といっても、①近隣型（半径6 km）、②幹線道路沿いとか道の駅附帯の中・広域型（同5～25 kmほど）、③観光地付近や高速サービスエリアにある超広域型（同25～200 kmにも及ぶ）と、タイプで客層や買物行動、顧客ニーズも異なる。ここで紹介する3ヶ所、計1,200人の店頭調査結果は、①②を含み③を含んでいない。

(1) 顧客年齢は40～60代が中心

来客者の年齢は2店平均で20代1.4%、30代11.0%、40代12.5%、50代31.6%、60代33.0%、70代以上10.5%である。20～30代は12.4%に過ぎない。この傾向は土・日についても19.3%とやや改善されるだけである。

若い主婦は所得の低さもあり子供も多く価格志向で、値段が明確なドライ食品、菓子、雑貨はディスカウトの店や特売で買う。このため直売所を好まない。逆に直売所を好むのは、所得も高く鮮度・品質にこだわる40～60代が中心である。

(2) 性別では結構、主夫（男）も多い

性別は2店平均で女67.9%、男32.1%で、ほぼ2：1となる。60代以上になると、暇があり買物をまかされる主夫も多くなる。ジョキング、散歩、ドライブのついでという

コンビニ族も結構いる。

(3) 交通手段は自働車が87%（広域型）

交通手段は商圈の性格で異なる。近隣型では車67.4%、バイク0.8%、自転車17.4%、徒歩14.4%、広域型2店では車87.0%、バイク1.3%、自転車5.7%、徒歩6.0%である。

いずれにしても、車で来る遠方客の多さ、広く浅くの集客が直売所の特徴で、十分な駐車場が必要。その基準は年商500万円に1台、1億円なら20台となる。これを満たさないと、繁盛店でも売上高が停滞する。

(4) 来店者の距離は特性で大違い

地図に1 km単位の円を描き、来店者の住所に点を打ちつぶさに調査したものだが、半径6 kmの近隣型では～1 km 28%、～2 km 26%、～3 km 21%、～4 km 9.5%、4 km以上が15.5%である。

これが半径18 kmほどの中距離型では、～4 kmまでが57.6%、4 km以上が42.4%、半径25 kmの長距離型では～4 km 14.0%、4 km以上が86.0%と大幅に異なる。

(5) 来店頻度は極めて低いー補完店

日常のスーパー等での買物は、各世帯平均週4.59回して、ほぼ4.0店で買物しているので、1店当たり週1.15回の来店頻度になる（スーパー開発・近藤調査）。これに対し、直売所3店では1.24～0.80回である。これには地域に住んでいる世帯で来ない客は含まれていない。

スーパーの平均商圈より狭い1km以内について、来ない世帯まで含めた頻度を出すと、週0.254～0.194回と極めて少ない。スーパーの1/4～1/5に過ぎない。これは至近距離の人は別として、「直売所はスーパーの買物を補完する専門店」「たまには鮮度、安全な野菜等が食べたいから息抜きもかねて行く店」ということを意味する。それだけにスーパーにはない専門店的な個性が求められる。

このため、スーパーの特売でまとめ買いされるナショナルブランドのドライ食品、菓子、雑貨等の販売は抑え、オリジナルなこだわり商品を扱う必要が生じる。

6. 顧客ニーズとターゲット

(1) 来店理由は何かー鮮度が突出

複数回答による3店の「来店理由」支持率%をまとめたのが表-3である。3店平均では新鮮92.3%>安さ53.5%>安心29.4%>品質・味28.3%>青果の品揃え25.3%となる。

特産品、珍しい品が少ないのはリピーターが多くなると、特産品とか珍しさの印象が薄れるためと思う。安心とは思ふものの、トレーサビリティの表示とか、特殊栽培の表示品が少なため「真の安全」にはやや疑問を持っているように取れる。「対話」は店頭調査をしてみると分かるが、補充に来た生産者が顧客に話しかけないため、対話風景はほとんど見られない。セルフ慣れした顧客と対話するには「1日2人」とか目標を決めてかかる必要がある。

(2) Q型ライフスタイルを育てる

いずれにしても、「新鮮」が92%に支持を受け、「品質・味」の28%も加味すると、一般的な直売所（観光地型除く）は鮮度・品質を求めるQ型（クオリティ型）の顧客がほとんどと言える。他に価格本位のP型（プライス型）、品揃えの豊富さを求めるV型（バラティ型）、便利性的のみを追求するC型（コンビニエンス型）という分類を前提とした意見である。

Q型は買物先として品質を重視し、野菜はA店、肉はB店、和菓子はC店と特定店に行き、スーパー、総合スーパー（GMS＝ジェネラル・マーチャダイジング・ストア）、専門店、生協、直売所の別なく買い回る。V型は品揃え豊富な総合スーパーを1番店に

選ぶ確率がQ型の4.7倍も高く、デパ地下も好むし外食も好むアッパーな層だ。だから直売所と普段はほとんど無縁。P型はすでに述べたが安売りスーパーや特売好み。これも平素は直売所に来ない。実際20～30代の安売り志向の年代は直売所に少ししか来ていない。C型は近いとか寄り道しやすければ来る。直売所に対してはフリーな立場だが意図的には来ない。

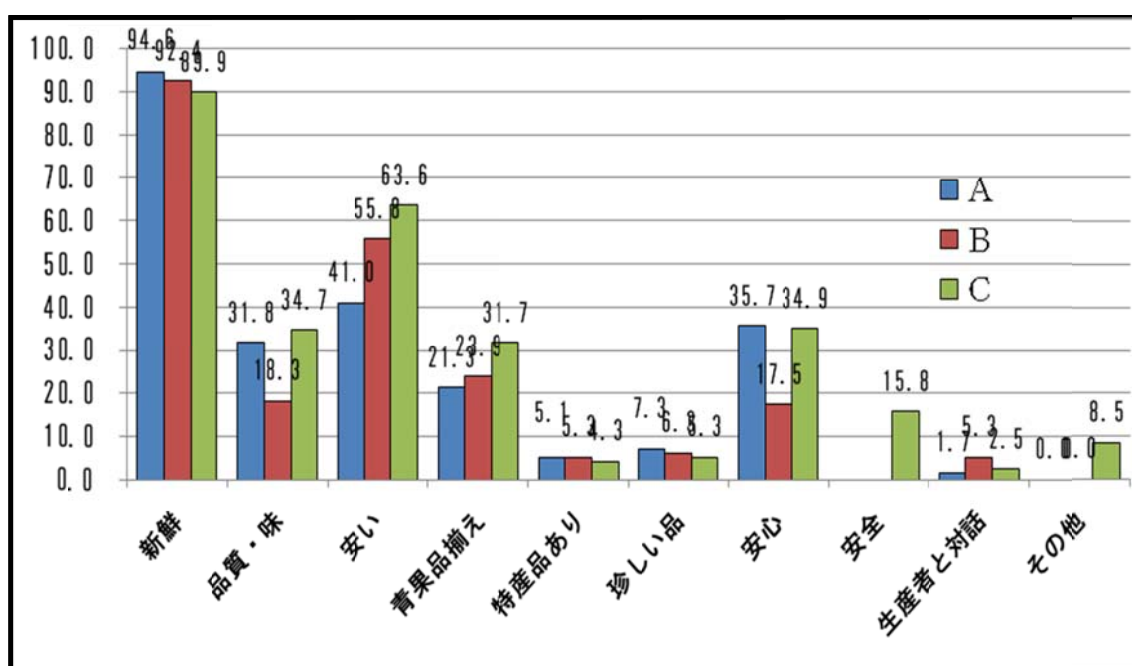
V型は珍しいもの、こだわり性の高い物は好み、観光地、高速のサービスエリア、道の駅などの直売所について、旅行の際に大いに利用する。C型も同様である。

直売所でも「安さ」の支持率が53.5%と高いが、P型の支持によるものでなく、「合理的安さ」を見抜くQ型の支持のためと考えられる。Q型は「規格外品も鮮度や真の品質に変わり合ない」と考え、同時に「みずほの村市場」「サイボク」のような良品販売も支持することになる。

Q型は料理の選定基準においても、健康、安全、美味、季節の味、簡便性の面で1位の選択をする「食と真摯に向き合う層」と言える。そして食卓の料理数をふやすため、簡便性も重視しているのだ。

直売所を発展させるためには、Q型の強い支持が得られるよう、鮮度や安全、各種こだわりに配慮し、かつPOPや料理教室等のイベントを通じ、その層を拡大することが必要である。千葉市のJA「しょいかーご」では、食育ソムリエの資格を持つ13人のスタッフを配置し、料理の提案や栄養バランスの知識の普及に当たっている。

図表 11-4 来店理由（複数回答の支持率）
会員他による3ヶ所、400人店頭調査



7. 経営の参考数値

(1) 規模別の売上高・客単価・客数

下記3要素の数値は、都市農山漁村活性化基盤機構が調査の数字（売上高）をもとにして、推定計算したものである。実際は立地条件、商品構成、販売ノウハウで大幅な差が出る。しかし標準値を知り、診断先のレベルを判断して見る必要がある。

図表 1 1-5 規模別年売上高の傾向値 単位：万円

傾向方程式 y 万円(年商) = $256.49x - 1,026.1 \pm 14.9\%$ x = 売場坪

坪面積	25坪	50坪	75坪	100坪	125坪	150坪	175坪
年商 万円	5,386	11,798	18,211	24,623	31,035	37,447	43,860

(注)200坪を超えると12億円とか20億円以上になる例も多く、規模効果が出やすい。

図表 1 1-6 客単価の傾向地

単位：円 (19サンプル例から計算)

傾向方程式 y 円(客単価) = $3.46x + 1,019.9 \pm 12.2\%$ x = 売場坪

坪面積	25坪	50坪	75坪	100坪	125坪	150坪	175坪
客単価 円	1,106	1,193	1,279	1,366	1,452	1,539	1,625

(注)客単価は=点数×1点単価で、点数の多さは品揃えの良さ、商品の魅力を反映。

図表 1 1-7 客数の傾向値 = (2) ÷ (3) 単位：人

坪面積	25坪	50坪	75坪	100坪	125坪	150坪	175坪
年客数	48,698	98,894	142,385	180,256	213,740	243,320	269,908

(注)売上高=客単価×客数のため、矛盾が生じないように2要素の割り算が妥当。

(2) 経営資本の上限

経営資本回転率はスーパーの年3.2回転に準じ、予測売上高÷3 > 経営資本投資・・・とする。

(3) 経費率の指標

直売所の決算書の売上高は①委託品の手数料収入+②仕入れ品の売上高となっている場合が多く、①については手数料収入÷手数料率=売上高に修正③。③+①=実質売上高として経費率を見る必要がある。

表は平均粗利益率(委託手数料率+仕入れ品粗利益率の加重平均)を17.5%と仮定し、データーのある3店の粗利益率を17.5%に揃えた場合の科目別の経費率である。

図表 11-8 経費率の目安

注：自店の粗利益率 15%ならば 15/17.5=0.857 倍の圧縮修正をして比較して欲しい。

科目	構成比%	科目	構成比%	科目	構成比%
売上高	100.0	通信費	0.07	諸会費	0.17
販売原価	82.50	旅費交通費	0.16	減価償却費	0.54
粗利益率	17.50	研修費	0.14	管理費	0.87
給与・賞与	8.47	会議費	0.02	雑費	0.27
福利厚生費	0.55	交際費	0.05	他経費小計	5.57
人件費小計	9.02	賃借・家賃	0.26	経費合計	14.60
水道光熱費	0.63	修繕費	0.13	営業利益	2.85
消耗品費	0.63	保険料	0.18	営業外収益	1.47
事務用品費	0.17	公租公課	0.25	営業外損益	2.21
広告宣伝費	0.50	手数料	0.54	経常利益	2.11

表からすると、労働分配率は 51.5%になるが、新規開店時には返済や償却費もかさむため 45%ほどに抑えるのが妥当とされる。45%で抑え人件費が減れば、一般的な目標である経常利益 3%も可能になる。

第12章 六次産業化と地産地消について

1. はじめに

平成22年12月3日「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律」というとても覚えきれないほど長い名前の法律が公布されました。いわゆる「六次産業化法」です。

この法律では六次産業化と地産地消の推進が盛り込まれています。六次産業化にしる地産地消にしる従来から予算組での対応はされてきたわけですが、法律となったことで今後一層の事業拡大が見込まれております。

すでに多くの場で紹介されておりますとおり、農業を取り巻く環境は厳しさを増しており、農業所得の減少が、農業従事者の減少を招き、高齢化・耕作放棄地の増加を昂進させるなど危機的な状況にあります。

今後、我が国農業を維持発展させていくためには、六次産業化・地産地消・農商工等連携など新たな取り組みを進めていくことが不可欠となっております。

ここでは、そのうち六次産業化と地産地消について考察したいと思います。

2. 我が国農業の現状

(1) 農業所得の現状

① 我が国の農業所得

我が国全体の農業純生産は年々減少し、平成19年度（2007年度）では、ピーク時の平成2年度（1990年度）のほぼ半分である3兆3千億円となっております。これを農家1戸当たりで見ると、平成2年度（1990年度）を100とした場合、平成19年度（2007年度）は83の水準となっております。全体額で見ても、1戸当たりで見ても、農業所得は大きく減少しており、農業経営は非常に厳しい状況となっております。

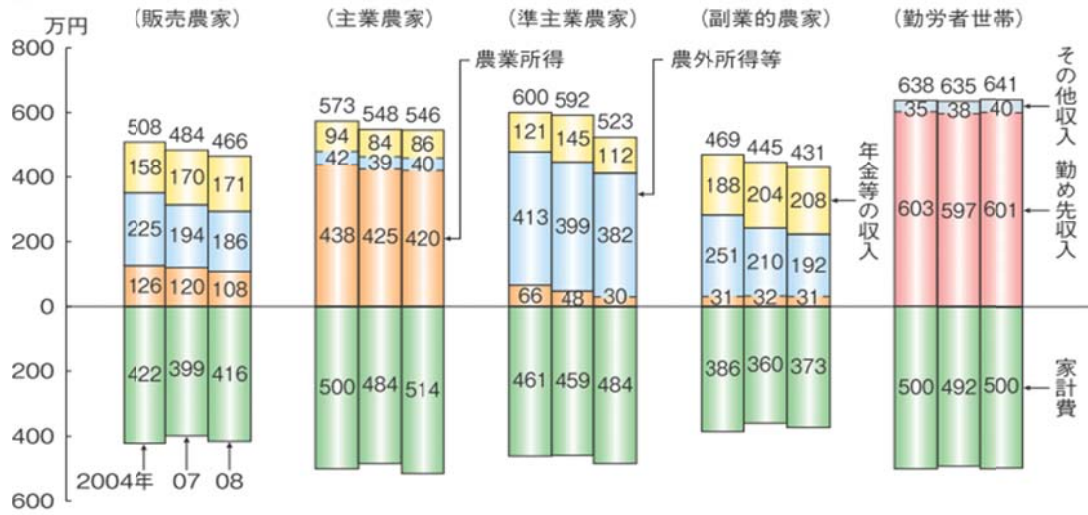
この農業所得の減少は、農産物価格が低下したことや生産量が減少したことに加え、肥料、農薬等の農業生産資材価格が上昇したことが主な要因となっております。

② 農家1戸当たりの農業所得

農家類型ごとに1戸当たり総所得をみると、近年、主業農家を含め全類型で減少傾向にあります。主業農家では、総所得の8割程度を占める農業所得の減少等により、総所得が平成16年（2004年）の573万円から平成20年（2008年）には546万円に減少しています。農業所得と勤労者世帯の勤め先収入をみると、世帯の地域分布等が異なり単純には比べられないことに留意する必要がありますが、主業農家でも勤労者世帯の勤め先収入より相当程度低くなっています。また、主業農家の家計費はいずれの

年も農業所得を上回っており、農業所得のみでは家計費を賄えていない状況にあります（図表12-1）。

図表 12-1 農家類型別所得の推移



資料：農林水産省「経営形態別経営統計（個別経営）」、総務省「家計調査」

注：1) 農外所得等には農業生産関連事業所得を含む。

2) 勤労者世帯の収入は、家計調査における二人以上の世帯のうちの勤労者世帯（農林漁家世帯を含む）における勤め先収入とその他の実収入

3) 家計費については、農家では農業経営関係者及びその扶養家族の家計費を家計調査結果を用いて推計したもの。勤労者世帯では、家計調査における実支出額。なお、農家類型によって、農業経営関係者及びその扶養家族の人数が異なり、また、勤労者世帯は農家よりも世帯員が少ない傾向にあるため、家計費を比較する際には注意が必要

認定農業者がいる販売農家に限定してみても、300万円以上の農家の割合は、平成16年（2004年）の63%から平成19年（2007年）には60%、1,000万円以上の農家の割合は13%から9%と減少傾向にあります。他産業並みの所得を農業所得により確保することを目指して農業経営の改善に取り組む認定農業者であっても、農業所得の状況は非常に厳しいことがわかります。

このことは、今後、戸別所得補償制度の導入により、意欲あるすべての農業者が将来にわたって農業を継続できる環境を整備するとともに、地域農業の担い手を育成・確保する仕組みとして定着・普及している認定農業者制度も有効に活用して、経営規模の拡大、農業経営の多角化・複合化等の6次産業化の取組による経営の改善を後押しすることが極めて重要であることを示しています。

家族農業労働時間1時間当たり農業所得をみると、水田作販売農家485円、露地野菜作643円、酪農766円、肥育牛502円となっているなど、多くの類型で1千円未満あるいは1千～2千円となっています。他産業における1時間当たり給与額は、例えば、5～9人の製造業事業所従業員（男性）1,569円、ホームヘルパー1,164円、営業用バス運転手1,405円、アルバイトの飲食店従業員等（給仕）925円等となっており、農業は、他産業と比べても厳しい状況となっています。

今後、農業者が安心して営農に取り組むことができ、子や孫の世代にも自信を持って「農業を継いでくれ」といえるようにするためには、所得の向上と経営の安定が極めて重要です。

(2) 農業経営の動向

① 農家数の動向

農業所得の減少が続くなか、販売農家数は、平成2年（1990年）の297万戸から平成21年（2009年）には170万戸に減少しています。特に、主業農家は82万戸から35万戸に減少し、この20年間で6割減少しています。また、準主業農家も95万戸から39万戸に減少し、主業農家同様、20年間で6割減少しています。一方、副業的農家や[自給的農家](#)は1～2割の減少幅にとどまっています。

本来農業の担い手として活躍すべき主業農家の大幅な減少が農業の厳しい環境を物語っています。

② 農業経営体の構成

我が国に2万強ある農業経営体の99%を家族経営が占めています。また、認定農業者の圧倒的多数も家族経営となっています。これは我が国のことばかりでなく営農規模が大きい米国。フランスなどでも農業は家族経営が大半を担っています。

近年農業生産法人の立ち上げが増加してきています。このこと自体はよくも悪くもなく、むしろ家計と事業の分離を図る意味から有用であるとはいえません。しかし、あくまで法人化は事業の受け皿であり法人化し事業を拡大することが収益拡大につながるかと言うとそうでもありません。繁閑の差が大きい事業特性や付加価値が少なく高い給料は払えない現実を見るとときに規模の拡大が一概に良いものとは言えない気がします。

従いまして、今後とも我が国農業経営体の大半は個人事業者になるものと思われま

③ 農地の利用規制の見直し

一方で、平成21年（2009年）12月に施行された「農地法等の一部を改正する法律」では、新規の農業参入に関し、貸借による農地の権利取得をやすくする、農業生産法人との連携をやすくするという2つの点において制度の見直しが行われました。これにより、農業生産法人以外の法人等でも、農地を適正に利用していない場合に貸借を解除する旨の条件を契約に付すなど一定の条件を満たせば、貸借により農地を利用することが可能になりました。また、従来は4分の1以下（1事業者当たり10分の1以下）に制限されていた農業生産法人への出資制限が、連携事業者については2分の1未満まで緩和（1事業者当たりの要件は廃止）されました。

この改正を受けて、農業を行う法人の設立または出資による農業参入等の動きが、各地でみられてくると考えられます。

3. 我が国農業発展のための課題

農業所得が減少しているなか、農業者や農協系統等関係機関自らも所得増大に向けた取組を積極的に行っていくことが重要です。

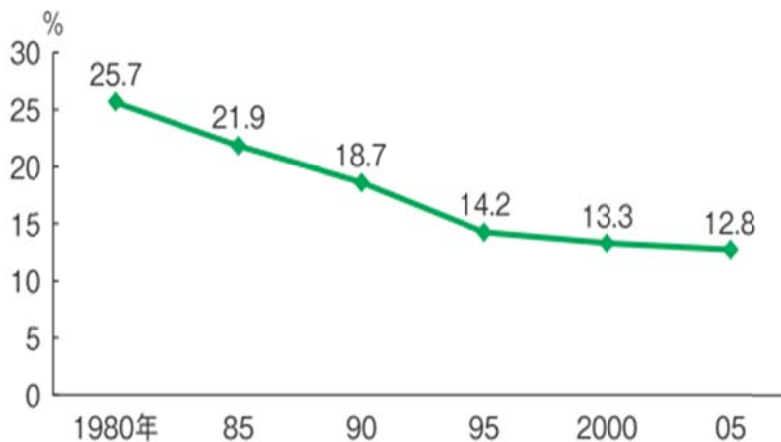
ここでは、その方策について検討してみます。

(1) 経営内部における生産・加工・販売の一体化の取組（六次産業化）

今後、農業所得を増大させていくためには、農村全体あるいは農業経営体で、農畜産物の生産（1次産業）のほかに、食品加工（2次産業）や流通・販売等（3次産業）への取組を進めていくことが一つの有効な手段となり得ます。

最終飲食費に占める国内農林水産業の帰属割合をみると昭和55年（1980年）25.7%、平成7年（1995年）14.2%、平成17年（2005年）には12.8%と低下しています（図表2）。このことは、食品産業内における国内農林水産業の地位低下を示しており、変わって食品製造や流通など2次、3次産業の伸長を示しています。今後、農業や農村の再生・活性化を図っていくためには、農林水産物をはじめ農村に存在する資源を有効に活用し、農業サイドによる生産・加工・販売の一体化、1次産業としての農業と2次産業としての製造業、小売業等の3次産業の融合等による地域ビジネスの展開と新たな業態の創出を促し、農村の活性化に寄与する「農業・農村の六次産業化」を推進していくことが重要となっています。

図 1 2 - 1 我が国の最終飲食費に占める国内農林水産業の帰属割合の推移



資料：総務省他9府省庁「産業連関表」を基に農林水産省で試算

(2) 地産地消

地産地消の取組の成功事例や新たな取組等の情報を収集・紹介しつつ、生産者・農業関係団体に限ることなく幅広い者の主体的な取組を促すとともに、取組の核となる直売所において、取り扱う地場農産物の品目・数量の拡大や直売所間の連携を通じた周年的な品揃えの充実等、運営・販売力の強化を図る。また、生産者・農業関係団体と実需者である学校給食や社員食堂、外食・中食事業者等との連携を通じた地場農産物の利用を拡大するため、生産者等と実需者との交流機会の拡大やマッチングの促進、安定した納入体制の構築を推進する。さらに、日本各地の食文化の発掘・維持等を通じて、地域特産物をはじめとする幅広い農産物の利用促進や付加価値の向上を図ることが求められています。

(3) 農産物直売所

農産物直売所は、平成 17 年（2005 年）には全国で 1 万 3 千強が設置され各地で様々な工夫のもと取り組まれています。

農産物直売所への取組は、農業者自身が販売価格を設定することができること、従来の大規模流通では販売できないような特色ある農産物、小ロット品、規格外品の販売ができること等から、農業者の農業所得を増大させる一つの手段となっています。

また、消費者にとっては新鮮な農産物を安価に入手できる、地域にとっては農産物直売所での雇用増も期待できるなどのメリットがあります。

農産物直売所の利用者が期待するものとしては、「新鮮で安全・安心にこだわりながら多種類を扱うこと」、「飲食サービスの提供」、「通信販売、メールなどの情報提供」等がありますが、今後、農産物直売所の生産者所得増加等の効果を高めていくためにも、利用者のニーズに対応するよう農産物直売所の機能を強化しつつ、効率的な開設等を進めていくことが必要です。

(4) 女性農業者による起業

女性農業者による起業活動は平成 19 年（2007 年）には 9,533 件となり、その数は年々増加しています。取組主体別にみると、グループ経営が 59%、個人経営が 41%となっており、近年では個人経営の伸び率が大きくなっています。また、売上金額 300 万円以上の活動の数は、6 年間で約 1 千件増加しています。

この活動のなかで、食品加工が全体の 74%、農産物や食品等の販売・流通が全体の 43%で取り組まれており、女性ならではの「地域の味づくり」や、地元農産物の販売等に向けた取組が多くみられています。女性自らが、店の内装や机・棚の配置から商品の包装に至るまで携わったり、最近では食育等に関する資格を取得したりするなど、様々な場面での活躍もみられます。

地域産品を活用した、直売所での加工品の販売などは地域の婦人グループが担っていることも多く、六次産業化の推進ともあいまって今後大きく伸長する可能性を秘めています。

4. 我が国農業発展のための方策

ここでは、第Ⅱ章であげた課題のうち、本稿のテーマである、六次産業化と地産地消について取り上げます。

(1) 六次産業化

① 六次産業化とは

農林水産省によれば六次産業化とは「農林水産物等及び農山漁村に存在する土地・水その他の資源を有効に活用した農林漁業者等による事業の多角化及び高度化（農林漁業者による加工・販売への進出等）」ということになっています。農林水産省の見解では農商工連携も六次産業化の一部ということでした。

ようは、農林漁業者（一次）が自ら加工（二次）や販売・サービス（三次）分野に進出することで、より多くの付加価値を得ようとする活動である。具体的には、地元産品を活用した新たな商品作り、農家レストランの経営、消費者への直接販売ルートの開拓などである。その背景には第Ⅰ章で述べた農業所得の減少・最終飲食費に占める国内農林水産業の帰属割合の減少があります。

② 六次産業化の支援内容

六次産業化政策の支援内容については多岐にわたりますが、ここでは主要な支援施策である六次産業化法の法認定者に対する支援及び設備投資の助成制度について取り上げます。

1) 六次産業化法の法認定者に対する支援

a. 法認定の仕組み

農林水産大臣が、農林漁業者等による農林漁業及び関連事業の総合化の促進に関する基本方針を定めることとされています。

上記の基本方針を踏まえ、農林漁業者等が、単独で又は共同して、総合化事業に関する計画を作成し、農林水産大臣の認定を受ける。

b. 事業内容は以下のいずれかの事業を行う場合である。

a) 自らの生産等に係る農林水産物等をその不可欠な原材料として用いて行う、新商品の開発、生産又は需要の開拓

b) 自らの生産等に係る農林水産物等について行う新たな販売の方式の導入又は販売

方法の改善

- c) 上記に掲げる措置を行うために必要な生産等の方法の改善
- c. 経営改善指標
 - a) 農林水産物等の及び新商品の売上高が5年間で5%以上増加すること
 - b) 農林漁業及び関連事業の所得が、事業開始時から終了時までに向し、終了時は黒字となること
- d. 計画期間 5年以内（3から5年が望ましい）

2) 支援施策

- a) ・農業改良資金融通法等の特例（償還期限・据置期間の延長等）
- b) ・農地法の特例（農地転用手続きの簡素化）
- c) ・野菜生産出荷安定法の特例（リレー出荷支援）

等の支援措置を受けることができますようになります。

また、農林漁業者等による加工・販売への進出などの農林漁業及び関連事業の総合化の促進に特に資する研究開発及びその成果の利用を行う事業活動に関する計画を作成し、農林水産大臣の認定を受けると、

- d) ・種苗法の特例（出願料などの減免）
- e) ・農地法の特例（農地転用手続きの簡素化）

等の支援措置を受けることができますようになります。

③ 予算措置による設備投資の助成制度（六次産業化推進整備事業）

前述したとおり、六次産業化の支援施策は多岐にわたるわけですが、多くの農業者・支援者にとってもっとも興味のある支援施策はこの事業です。

予算規模や大まかな支援対象などは明示されていますが、募集金額や募集時期、申請者の条件などの募集要綱は現段階では不明です。

ここでは、とりあえず公表されている事項について紹介します。

a. 支援対象

- a) 農業主導タイプ：六次産業化を図ろうとする農業法人等が経営を複合化・多角化するために必要となる加工・流通・販売施設等の整備を行う場合。
- b) 地産地消タイプ：地産地消の活動に必要な直売施設、加工処理施設等の整備を行う場合。
- c) 対象者は農業協同組合や農業公社など公的な団体です。
- d) 農商工連携タイプ：農林漁業者と食品産業事業者が安定的取引関係を確立して行う食品の加工・販売施設や農林漁業用機械施設等の整備を行う場合。対象者は食品産業事業者、農林漁業者等の組織する団体となっています。したがって、個人の農

業者は支援対象ではないようです。

b. 予算規模

全国で15億4千7百万円

④ 六次産業化支援の窓口

六次産業化の支援に当たっては、公的な窓口は関東地方では関東農政局食品流通部食品課である。各地の農政事務所でも管理官をおいて対応に当たっている。それとは別に6次産業化事業の総合的なアドバイスを行うため、各都道府県ごとに「6次産業化プランナー」制度を導入し、対応にあたることになっています。

⑤ 六次産業化の課題

六次産業化支援施策は非常に多岐にわたりこれを有効に活用すれば、資金リスクの軽減、連携による他の経営資源の活用、多角的な知識の習得など大きなメリットがあると思われる。しかし事業推進にあたっては以下のような課題も指摘される。

1) 農林漁業者の経営資源の限界

農業者の労働時間単価については前述したとおりである。基本的に農業は人を雇用しては利益の出にくい産業です。したがって、法人化した経営体でも雇用者はなるべく少なく、かつ直接部門に振り向けることが普通です。6次産業化ということはこれまで他者に依存してきた加工・販売部門を自ら行うということであり実際問題として加工・販売知識・ノウハウのない農業者がどこまで行えるものか大きな疑問を生じます。

また、平素慣れない助成金の申請書類を書いたり、適切な書類の管理が必要になるなど新たな管理業務も発生する。これまで、こうした事務作業は農協や役場の職員代行してきたわけであるが、独自で設備投資を行うような農家は農協を離れていることが多い。また役場も人員削減でかつてのようなサービスは望めないのが実情です。

2) 在庫負担

農業者の従来のビジネスモデルは市場出荷をメインとしてきた。市場はある意味便利なところであり、価格の高低はあるが全量引き取ってくれるため農業者は在庫リスクを負わずにすんできた。しかし、加工や直販を行えば余剰在庫のリスクは自己負担となる

3) 助成金の功罪

筆者の関与する農業者で花の苗を製造している農業者がある。かつては順調に事業拡大をしてきたが、花市場が活況を呈してくると同時に参入者が増加、その中には田の転作奨励金により建設されたビニールハウスを持つ農業者が多数いたようである。主要設備であるビニールハウスの費用負担のある者とない者の同一市場での競争が公平と言えるのか・・・はなはだ疑問である。

助成金の交付については市場経済原理に留意した政策が必要ではないだろうか。

(2) 地産地消

① 地産地消とは

一義的には「地域で生産されたものをその地域で消費する」ことです。加えて、国の基本計画では、地域で生産されたものを地域で消費するだけでなく、地域で生産された農産物を地域で消費しようとする活動を通じて、農業者と消費者を結び付ける取組であり、これにより、消費者が、生産者と『顔が見え、話ができる』関係で地域の農産物・食品を購入する機会を提供するとともに、地域の農業と関連産業の活性化を図ることと位置付けています。

② 地産地消の意義

1) 国内生産物の消費促進

大量輸送技術や保存技術の未発達だったころは、地域の食材は地域で賄うのはごく当たり前のことであった。しかし、農産物の大量生産が可能となったことや円高傾向の継続、輸送技術・保存技術の発達により、価格競争力のある輸入農産物が増加してきた。このことが、日本の食糧の「遠産遠消」を促進し、特に大量輸送に向く穀物の国内生産は壊滅的な打撃をこうむった。現在でもこの状況は継続している。こうした中国内生産物の消費促進ひいては食糧自給率向上を図るため地産地消が叫ばれている。

2) 食品の安全性の確保

「地産地消」の浸透により、流通過程が短くなり、産地詐称は困難となる。

また、地産地消の主力チャネルである[農産物直売所](#)では多くの場合、生産者表示がなされ責任が明確であり消費者の信頼感が高まる効果があります。

3) 農業者の意欲向上

従来型の農業ビジネスモデルは大量生産・大量消費を前提とした産地化であり、農業の生産専従化であった。このことが農業者と消費者の距離を拓けることになり、農業からマーケティングの視点を失わせる要因となってきた。消費者への直接販売は農業者に消費者の声をダイレクトに伝え、農業者の生産意欲向上につながるものと期待されます。

4) フードマイレージ・バーチャルウォーターの視点

遠距離輸送には大量の燃料・エネルギーを必要とする為、そのために輸送する際にかかるエネルギー・CO2 排出量等のコストを計算する[フードマイレージ](#)の観点から考えると、「**地産地消**」により、不必要なエネルギー消費、排出削減が可能な CO2 であると考えられることができる。

遠距離輸送に関連して、[ヴァーチャル・ウォーター](#)（[仮想水](#)）の観点からの考察も必要である。農産物の育成には多量の水が必要であり、農産物輸出は一面では水の輸出でもあるからである。水源豊かな日本が水不足で悩む中国から農産物を輸入することがは

たして適切なのか？そのような輸出国における水の大量消費、水資源の枯渇化を「**地産地消**」により、防ぐことが可能であると考えられている。

③ 地産地消の推進体制

六次産業化法の地産地消部分で国や自治体の役割が明確にされました。

詳細は以下のとおりです。

- 1) 農林水産大臣が、地域の農林水産物の利用の促進に関する基本方針を定めることとされています。
- 2) 地域の農林水産物の利用の促進
国内の地域で生産された農林水産物をその生産された地域内において消費すること及び地域において供給が不足している農林水産物等がある場合に他の地域で生産された当該農林水産物を消費することをいう。
- 3) 上記の基本方針を勘案し、都道府県及び市町村は、地域の農林水産物の利用の促進についての計画を定めるよう努めることとされています。
- 4) また、国及び地方公共団体は、以下の施策を講ずるよう努めることとされています。
 - a) 地域の農林水産物の利用の促進に必要な基盤の整備
 - b) 直売所等を利用した地域の農林水産物の利用の促進
 - c) 学校給食等における地域の農林水産物の利用の促進
 - d) 地域の需要等に対応した農林水産物の安定的な供給の確保
 - e) 地域の農林水産物の利用の取組を通じた食育の推進等
 - f) 人材の育成等
 - g) 国民の理解と関心の増進
 - h) 調査研究等の実施等
 - i) 多様な主体の連携等

④ 社会的運動としての地産地消

前述のとおり、これまで日本の食産業は「遠産遠消」のベクトルで動いてきており、その結果生産者と消費者は疎遠となり、お互いに顔の見えない存在となってきました。

このことが、生産者にとっては消費者のニーズが理解できない、また消費者にとってはどの産物かわからず不安など食品不信の遠因ともなってきました。

「地産地消」は単に生産物の売買だけではなく、生産者と消費者を結び付ける取組であり、これにより、消費者が、生産者と『顔が見え、話ができる』関係で地域の農産物や食品を購入する機会を提供するとともに、双方向のコミュニケーションを含めた幅広い活動であるべきです。相互理解の進行により、地域への愛情、地域農産物への信頼感が高まるのではないのでしょうか。それが地場農産物の消費を拡大し、ひいて

は地元の農業を応援することになり、その集大成として、地場農業の活性化、日本型食生活や食文化が守られ、食料自給率を高めることになります。

その意味で「地産地消」は経済活動を含んだ社会的運動であるとも言えるかと思いません。

⑤ 地産地消の限界

これまで述べたように、「地産地消運動」は食糧マイレージの低減や、地域産業の振興に大きな役割を果たすことに異論はない。しかし、一方で大産地、例えば北海道や千葉・茨城ではどうなるのかという視点で考察したい。

北海道の食糧自給率は192%、関東でも千葉県の某市では300%ということであった。こうした地域では地産地消ならぬ地産他消を図っていかないことには農業が成り立ちません。

また、農業の規模拡大を図っていく以上地産他消が地産地消とともに並行して推進される必要があります。

5. 用語の定義

用語	定義
農家	経営耕地面積が10a以上の農業を営む世帯または農産物販売金額が年間15万円以上ある世帯
販売農家	経営耕地面積30a以上または農産物販売金額が年間50万円以上の農家
主業農家	農業所得が主（農家所得の50%以上が農業所得）で、1年間に60日以上自営農業に従事している65歳未満の世帯員がいる農家
準主業農家	農外所得が主（農家所得の50%未満が農業所得）で、1年間に60日以上自営農業に従事している65歳未満の世帯員がいる農家
副業的農家	1年間に60日以上自営農業に従事している65歳未満の世帯員がいない農家（主業農家及び準主業農家以外の農家）
専業農家	世帯員のなかに兼業従事者（1年間に30日以上他に雇用されて仕事に従事した者または農業以外の自営業に従事した者）が1人もいない農家
兼業農家	世帯員のなかに兼業従事者が1人以上いる農家
第1種兼業農家	農業所得の方が兼業所得よりも多い兼業農家
第2種兼業農家	兼業所得の方が農業所得よりも多い兼業農家
自給的農家	経営耕地面積が30a未満かつ農産物販売金額が年間50万円未満の農家
農家以外の農業事業体	経営耕地面積が10a以上または農産物販売金額が年間15万円以上の農業を営む世帯（農家）以外の事業体
農業サービス事業体	委託を受けて農作業を行う事業所（農業事業体を除き、専ら苗の生産及び販売を行う事業所を含む）
土地持ち非農家	農家以外で耕地及び耕作放棄地を5a以上所有している世帯
農業経営体	農産物の生産を行うかまたは委託を受けて農作業を行い、①経営耕地面積が30a以上、②農作物の作付面積または栽培面積、家畜の飼養頭羽数または出荷頭羽数等、一定の外形基準以上の規模（露地野菜15a、施設野菜350㎡、搾乳牛1頭等）、③農作業の受託を実施、のいずれかに該当する者（1990～2000年センサスでは、販売農家、農家以外の農業事業体及び農業サービス事業体を合わせた者に相当する）
農業経営体のうち家族経営	農業経営体のうち個人経営体（農家）及び1戸1法人（農家であって農業経営を法人化している者）
個人経営体	農業経営体のうち世帯単位で事業を行う者であり、1戸1法人を除く
法人経営体	農業経営体のうち法人化して事業を行う者であり、1戸1法人を含む
総所得	農業所得＋農業生産関連事業所得＋農外所得＋年金等の収入
農業所得	農業粗収益（農業経営によって得られた総収益額）－農業経営費（農業経営に要した一切の経費）
農業生産関連事業所得	農業生産関連事業収入（農業経営関与者が経営する農産加工、農家民宿、農家レストラン、観光農園等の農業に関連する事業の収入）－農業生産関連事業支出（同事業に要した雇用労賃、物財費等の支出）
農外所得	農外収入（農業経営関与者の自営兼業収入、給料・俸給）－農外支出（農業経営関与者の自営兼業支出、通勤定期代等）

第13章 TPPと農産物の貿易自由化について

2010年に入って民主党政権が「平成の開国」と称して推進を始めたTPPであるが、TPPの参加が日本の農業に与える影響は甚大なものと考えられる。マスコミや政治家を始め、感情的・短絡的な論調が多く見受けられるが、農業分野の支援に携わる中小企業診断士としては、感情論を排して、できるだけ正確にその影響を見極め、対策を考える必要がある。ここでは、TPPとは何か、更にTPPの背景となっている貿易自由化の経緯について解説する。

1. TPPとは

TPP(Trans-Pacific Partnership, 環太平洋経済連携協定)は、FTA (Free Trade Agreement) の一種である。シンガポール、ニュージーランド、チリ、ブルネイの4カ国が2006年に発効させ、その後APEC(アジア太平洋経済協力会議)諸国に参加の道を開き、2010年からアメリカ、オーストラリア、ペルー、ベトナム、マレーシアが参加し、9カ国で交渉を始めている。

その目指すところは、「例外なき関税撤廃」。「全ての商品」について「関税その他の貿易障壁全て」を「即時撤廃」というものである。

ここで、貿易自由化に関する類似の枠組みとして、WTO, FTA, EPA などがあるが、それらとTPPとの違いを明確にしておかなければならない。

(1) WTO(World Trade Organization)とは、

自由貿易を世界一律に促進する機関として、世界150カ国以上を結集し1995年に成立。

WTOはGATT※を継承したものであるが、GATTが協定(Agreement)に留まったのに対し、WTOは機関(Organization)でありより強い権限を持つのが根本的な違いである。

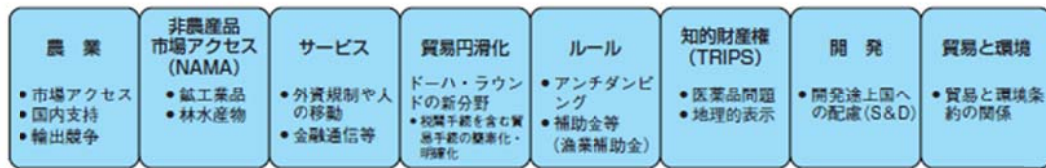
その基本原則は、

- ① 1. 自由 (関税の低減、数量制限の原則禁止)
- ② 2. 無差別 (最恵国待遇、内国民待遇)
- ③ 3. 多角的通商体制

である。

また、物品貿易だけでなく金融、情報通信、知的財産権やサービス貿易も含めた包括的な国際通商ルールを協議する場である。

図表 13-1 WTO の交渉分野



資料：農林水産省作成。

対抗処置の発動では、紛争処理機関（パネル）の提訴に対し全加盟国による反対がなければ採択されるというネガティブ・コンセンサス方式（逆コンセンサス方式）を採用した強力な紛争処理能力を持つ。これは国際組織としては稀な例であり、コンセンサス方式を採っていた GATT との大きな違いで、WTO の特徴の一つといえる。

※GATT とは、1947 年に調印された「関税及び貿易に関する一般協定 (General Agreement on Tariffs and Trade)」の略称で自由貿易の促進を目的とした国際協定。貿易障害を撤廃し、世界貿易の拡大を図ることを目的とする。基本原則は現在の WTO と同じである。1986 年から 1994 年にかけて交渉が行われたウルグアイ・ラウンドの結果、GATT を拡大発展させる形で新たな貿易ルール「世界貿易機関 (WTO) 協定」が作られ、その役割が移っていった

(2) FTA(Free Trade Agreement、自由貿易協定)とは

二国間または多国間で関税を撤廃する協定である。

GATT24 条に法的に定義されている(GATT24 条では、自由貿易地域とは「関税その他の制限的通商規則が、構成地間における実質上の全ての貿易について廃止されている地域」とされている)。

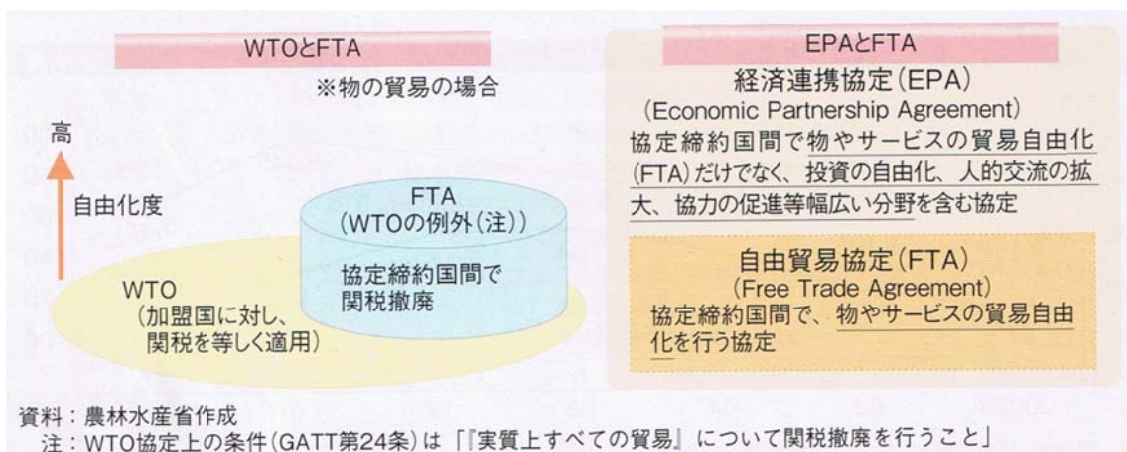
「実質上全ての」ということで、WTO の「無差別原則」に対して FTA では「差別性」が認められていることが特徴。FTA では例外を認めて交渉することが是認されており、関税撤廃における除外品目や猶予期間の設定などは、協定ごとに柔軟に設定される。

(3) EPA(Economic Partnership Agreement、経済連携協定)とは

FTA で出遅れた日本が打ち出した FTA の一種で、貿易に加えて、貿易以外の分野、例えば人の移動や投資、政府調達、二国間協力等を含めて締結される包括的な協定。関税撤廃だけでなく、規制緩和や経済制度の調整等まで交渉に含めることで、総合的に双方にメリットのある協定とするものである。例えば、重要品目を除外するかわりに開発

助成を行ったり途上国への投資環境を整える協定を組み合わせている。2002年の対シンガポールを皮切りに11カ国と結んでいる。つい最近2011年2月の中旬にも、日本とインドのEPAが締結された。

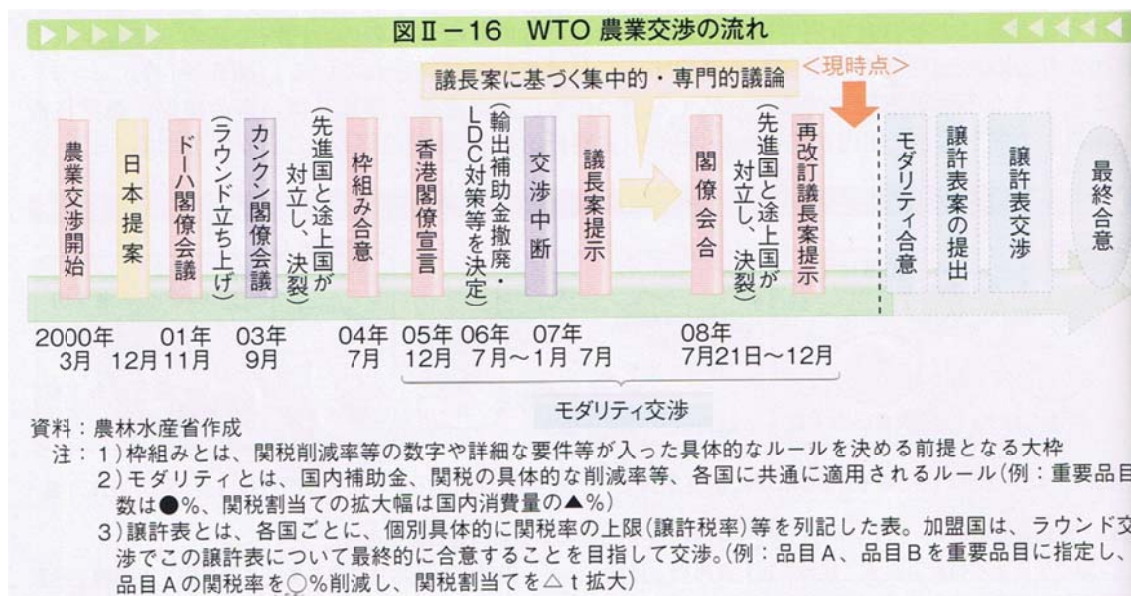
図表 13-2 WTO, FTA, EPA の位置 け



農業分野においては、2000年からWTOにおける自由化交渉が進んでいる(下記年表参照)。

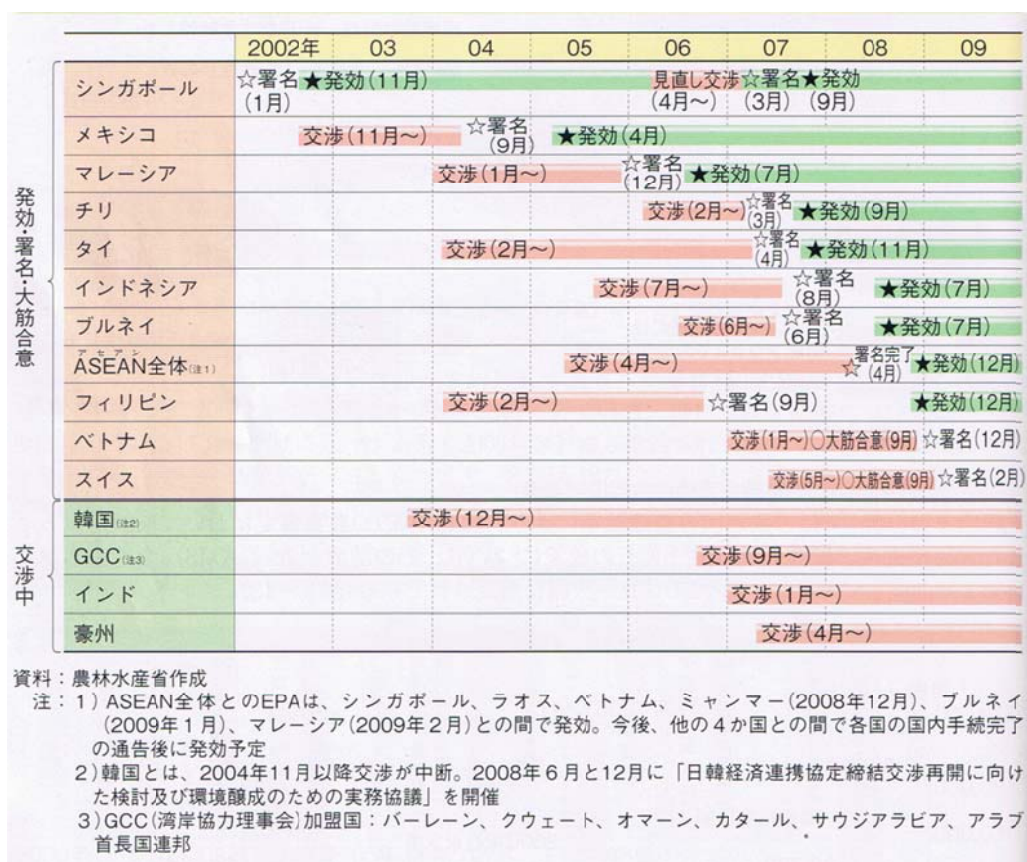
GATTよりも強力な権限を持って自由貿易を推進してきたWTOにおいても、各国の利害が対立し無差別主義の徹底推進は困難であり、各国間の意見の調整に時間を要している。

図表 13-3 WTO 農業交渉の流れ



WTOにおける調整が難航し自由化の遅れを懸念する各国が、特定の国・地域で自由化を進めるために、EPA/FTAを活用してきたのである。地域統合を通して関税撤廃に近づく現実的な解として、WTOも、一律主義・無差別主義の例外であるFTAを認めてきたという経緯がある。日本は、FTAと、更にこれに貿易以外の経済事項を組み合わせることで、FTAよりも貿易についての例外事項を柔軟に対応できるようにしたEPAを組み合わせ、アジア環太平洋諸国を中心とした各国と自由化交渉を進めてきたということである。

図表 13-4 日本のFTA/EAPを巡る交渉



これらに対してTTPは、

「2015年までに農産物、工業製品、サービスなど、すべての商品について、例外なしに関税その他の貿易障壁を撤廃する」という、極端な「貿易・サービスの自由化」なのである。つまり、

- ① 即時関税撤廃をめざす点でWTOより急進的である。
- ② 関税撤廃の例外を認めない点でFTAより徹底している。

といえる。

そもそも、政体や発展段階が違いすぎるアジア太平洋諸国では、かなり前から経済統

合の動きはあったにもかかわらず、欧州や北米のように進まなかった。アジア太平洋諸国全体へ一律に適用できる協定の締結には、まだまだ無理があるといえるのだが、それを一足飛びに乗り越えようというのが TTP である。

2. 農産物を含む貿易自由化についての問題点

貿易自由化については、「TTP を推進すべきかどうか」という点と、「農産物の貿易自由化はどのように考えるべきか」という点の、2つの論点がある。ここでは、まず TTP 自体の問題点について述べた後、WTO に始まる農産物の貿易自由化に関しての懸案事項をまとめたいと思う。

(1) TTP の問題点

民主党政権は当初より、日本の農業および農産物市場の構造的な問題と農産物の貿易自由化問題を、農産物の価格維持政策（特に米価）の廃止と農家への直接補償の組み合わせで解決しようという意図があった。鳩山政権から始まった「個別補償政策」がその伏線である。農産物の生産調整（減反）や政府による余剰農産物の買い取り、関税などを廃止し、農産物価格を自由化し市場に委ね、農業の維持のためには別途、農家への補助金を強化するというものである（実際には、減反での生産調整による価格維持政策を残すという中途半端なものになっているが）。2011年には韓国が米国と米韓 FTA の締結に合意したため、韓国企業との競争に苦勞している製造業財界からの圧力と、鳩山政権下で悪化した日米関係の修復もあり、貿易の自由化を加速させるべく、それまで進めていた EPA からより急進的な TTP へと舵を切ったようである。「日本の農業の構造問題を解決するのに、TPP などの外圧を利用するしかない、日米関係の修復と韓国製造業への対抗策にもなり一石三鳥。」と、管政権が安易に考えて推進を始めたと思われる。思われない。

ここで、一部の政治家やマスコミが、「GDP の 1 パーセントあまりしかない農業のために他の 99%の産業が犠牲になっている」という「農業悪者論」的な論説を繰り返して、「TTP=農業の構造改革を進めてくれるもの」という短絡的な認識を印象付けようとしている。

しかし、前述のように TTP は EPA はおろか FTA よりも急進的であるため、農業だけでなく日本全体の国益を損なう可能性が高い。その理由を以下に整理してみる。

① TTP は「農産物、工業製品、サービスを含む全てのもの」が自由化の対象である。

開放が困難なのは農業分野だけではなく、金融、医療など、労働力の移動を含むサ

サービス業は開放が困難なのは周知の通りである。繊維、皮革製品、履物などの軽工業製品や銅板などの金属業界にも、懸案となる重要品目はある。TTP による影響は広く全産業にわたり、米国の金融機関が日本の銀行を買いあさったり、アジアの安い労働力が医療分野に急激に流入することになるかも知れないのである。

また、農業の GDP シェアは 1.2%（2008 年、一次産業全体では 1.5%）であるが、自動車を中心とした輸送機器でも 2.7%、製造業全体でも 20%でしかない。経済の貿易依存度を見ても、TTP 加盟検討国や EU 各国と比較しても日本の貿易依存度は低く、日本の GDP の大半は内需を中心とした第 3 次産業が生み出していることを忘れてはならない。農業を始めとする多くの産業を犠牲にして FTA の締結に動いた韓国とは、大きく状況が異なる。

TPP は EU のように、労働者の国境を越えた移動の自由化を重要な目的にしている。そうすると労賃が 1/10 である中国からは、大量の労働者が日本に押し寄せることになり、GDP シェア残り 8 割の第 3 次産業の産業構造を大きく変えることになる。

図表 13-5 貿易依存度（2008 年）

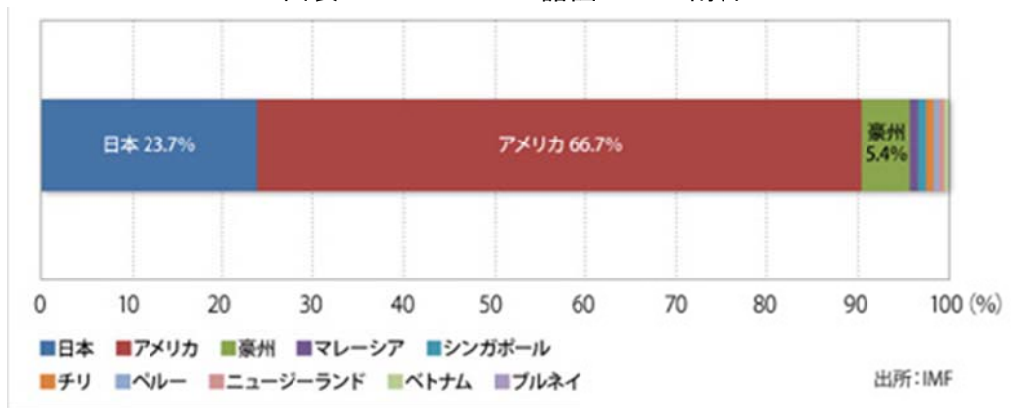
	輸出依存度(%)	輸入依存度(%)
日本	16.1	15.6
TTP 加盟検討国		
シンガポール	185.2	175.2
チリ	39.2	36.5
ニュージーランド	23.9	27.0
マレーシア	94.1	73.8
アメリカ合衆国	9.1	15.2
オーストラリア	18.8	20.0
EU 諸国		
イギリス	17.1	23.6
イタリア	23.7	24.1
ドイツ	39.9	32.7
フランス	21.1	24.6
その他		
韓国	45.4	46.8
中国	33.0	26.2

※貿易依存度=国内総生産（GDP）に対する輸出額（FOB 価格）及び輸入額（CIF 価格）の割合。

② 現在の TPP は、厳しい条件の日米 FTA と同義である。

TPP に参加している国々、及び参加を検討している国々の GDP を比較すると、アメリカ 1 国で 66.7% を占める。さらに、日本の GDP の割合が 23.7% である。何と日米両国で、TPP 諸国の GDP 合計の 90.4% を占めるわけである。当初の TPP 検討国は貿易依存度が高いアジア・南米の小経済国であったのだが、米国・豪州が参画することにより変質してしまったのである。

図表 13-6 TPP 諸国の GDP 割合



出展：日経ビジネスオンライン

つまり TPP を結ぶことは「急進的な日米 FTA」を結ぶことと同義になる。通常の FTA であれば、締結する両国が製品やサービスの種別、それに自由化（関税撤廃など）までの期間について、互いの国益に基づき条件を詰めるプロセスを踏むものだが、TPP にはそれがない。

TPP は、日本にとって最も厳しい日米と日豪の FTA を一気に締結するようなものであり、世界に対してゼロ関税にすることに等しいといえる。その結果日本の食料自給率は 14% まで低下するとの試算が農水省から出ている。

特に日本の最大の貿易相手国である中国、工業分野で日本とライバルである韓国の入らない TPP への参加は意味が薄いと言わざるを得ない。

実際に韓国は TPP ではなく、締結に際し条件交渉が可能な米韓 FTA という道を選んだ。そして、中国に至っては、TPP の批准は全く検討していない。それは単純に、TPP に加盟することが、自国の利益になるとは考えていないためであろう。

③ 農産物輸出国の手厚い農業保護（欧米諸国）

日本は既に、WTO ルールを守り、課された農業保護削減義務を最も真面目に実行してきた優等生であり、日本の平均関税率は、農産品という唯一の例外を除き、ほとんどの項目においてアメリカよりも低くなっている。何しろ、アメリカは工業製品について関税を維持しているが、日本はすでに「関税率ゼロ」なのである。

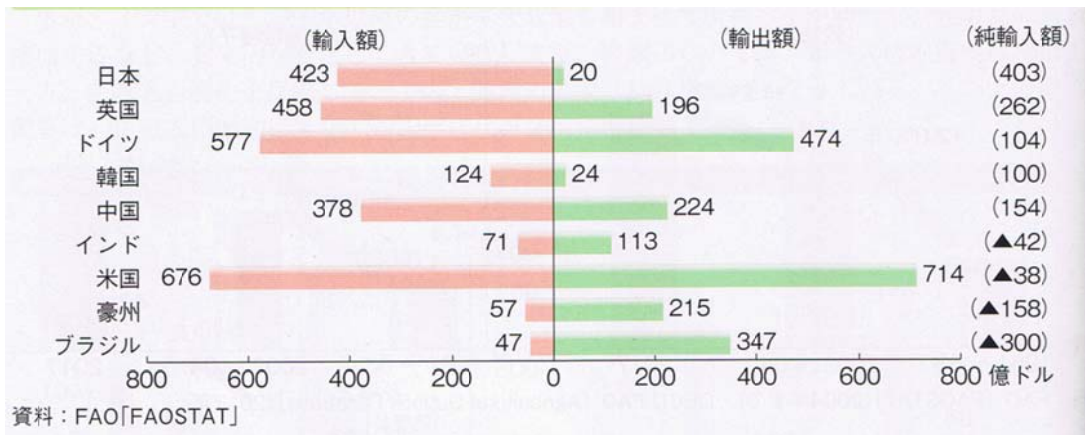
図表 13-7 日米に平均関税率

	日本	アメリカ
農産品	21.0%	4.7%
鉱工業品(非農産品)	2.5	3.3
電気機器	0.2	1.7
(うちテレビ)	0	0~5
輸送機器	0	3.0
(うち乗用車)	0	2.5
化学品	2.2	2.8
繊維製品	5.5	8.0
非電気製品	0	1.2

出展：日経ビジネスオンライン

実態としても、日本の農業市場は、むしろ充分以上に「開国」されているというのが現状である。農産品に関しての日本の自給率は生産額ベースで70%（2009年。以下同）、カロリーベースでは40%に過ぎない。重要な農産物である穀物に関しては、重量ベースで日本の主食用穀物の自給率は重量ベースで60%、飼料用も含めた穀物自給率に至っては、わずかに28%に過ぎないのだ（2007年）。日本は重量ベースで7割以上を「輸入」に頼っているのである。自給率が低いということは、それだけ「海外から農産物を輸入している」ことを意味している（下図「我が国と主な国の農産物貿易」参照）。

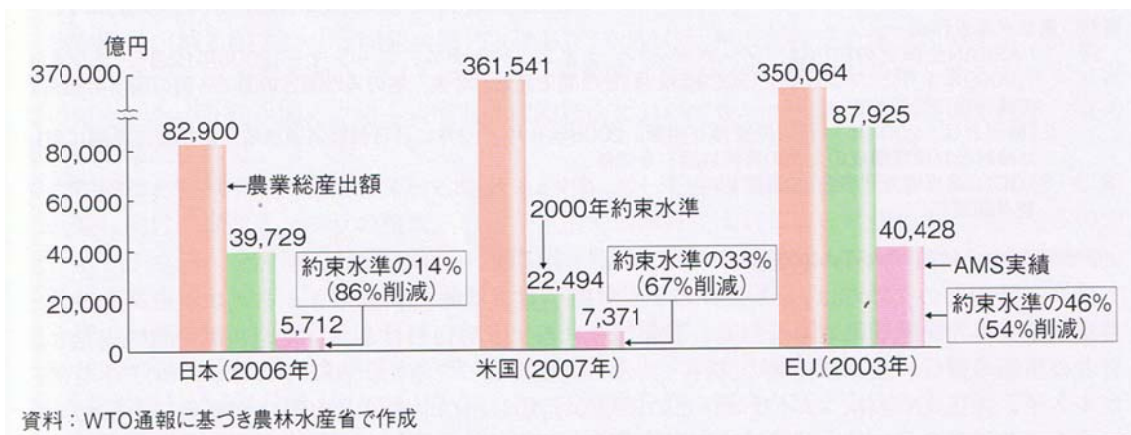
図表 13-8 主な国の農産物輸出入額



このように日本の食料自給率が低いのは、過保護だからではなく、農業保護水準が低いからともいえる（図「各国の国内保護水準」参照）。前述の通り日本は国内の保護水準をほぼ約束通り削減してきたが、欧米はまだ目標の50%程度しか達成していない。

食糧輸出を行っている米国、EUにおいても農業者に対しては手厚い補助金が提供されており、アメリカの農家であっても農家所得の30%は国からの助成金、EUにおいては70~80%は国からの所得補償である。それで国際競争力をつけた農家が余剰農産物を海外に輸出しているという構図である。

図表 13-9 各国の保護水準の改善状況



※AMS(Aggregate Measurement of Support)とは：削減対象となる国内助成の総量を指す。計算式は AMS=市場価格支持相当量(内外価格差×生産量)+黄の政策に該当する直接支払の額。

上記の①~③で示した問題点を考えると、急進的にTTPへの参画を表明することは、農業分野ばかりでなく日本の国益全体を損なう可能性が非常に高いと考えざるを得ないのである。FTAを日本に先行して推進した韓国は、貿易自由化に向け10年間で10兆円規模の投資を国内農業に対してして行ったが、それにもかかわらず自給率は低下し、養豚農家などは6割が倒産寸前になっている。

(2) 農産物の貿易自由化についての問題点

TTP自体の是非については前述の通りであるが、TTP推進の背景となっているWTOに始まる農産物の貿易自由化の問題はもっと根が深く複雑である。日本は資本主義国として自由経済を標榜・推進してゆく立場にあるが、それと食料自給率の低下、農業の衰退、農地・農村の荒廃の問題は、基本的には両立が難しい問題であり、単純に是非が述べにくい問題である。

ここではTTPの背景として、いくつかの論点から、農産物の貿易自由化の政策について

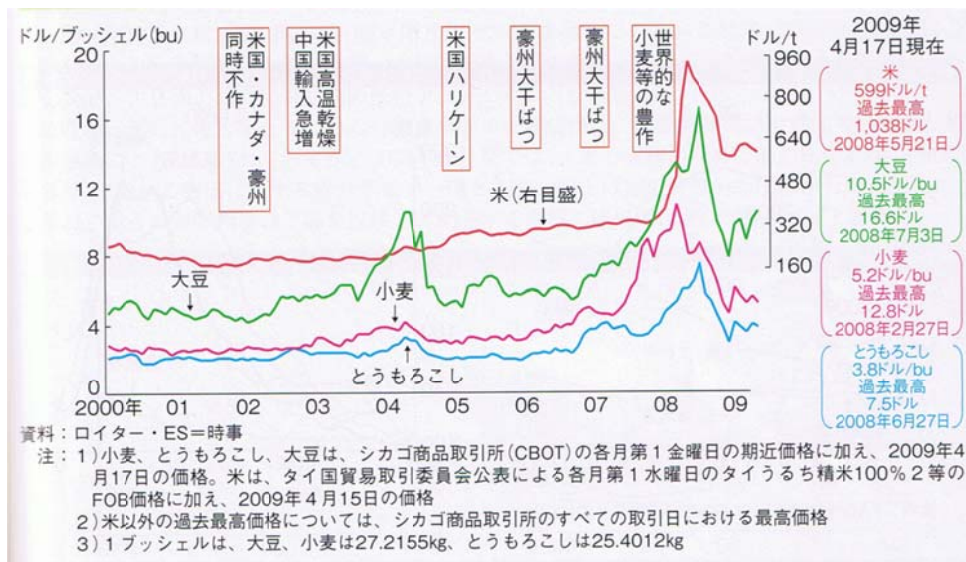
ての問題点について簡単に述べる。

① 食料政策としての、食料安全保障問題

民主党政権の農業政策の目玉の一つが、「食料自給率を10年後に50%に引きあげ、最終的には完全自給を目指す」というものである。個別補償政策と農産物の輸入自由化の組み合わせがこの目標を達成するために正しい戦略であるかは疑問点も多いが、ここでは議論しない。しかし食料の安全保障の確保が国家の重要課題であることは異論がないだろう。

近年においても、地球の気候変動の影響をきっかけに、農業への投機マネーの流入が加わり、農産物の価格が世界的に大きく変動する事態が発生している（下図、「穀物、大豆の価格の推移」参照）。2007～2008年におこった世界食糧危機は、食料輸入の安定的保証を取り付けることの難しさを明らかにした。

図表 13-10 穀物、大豆の価格推移



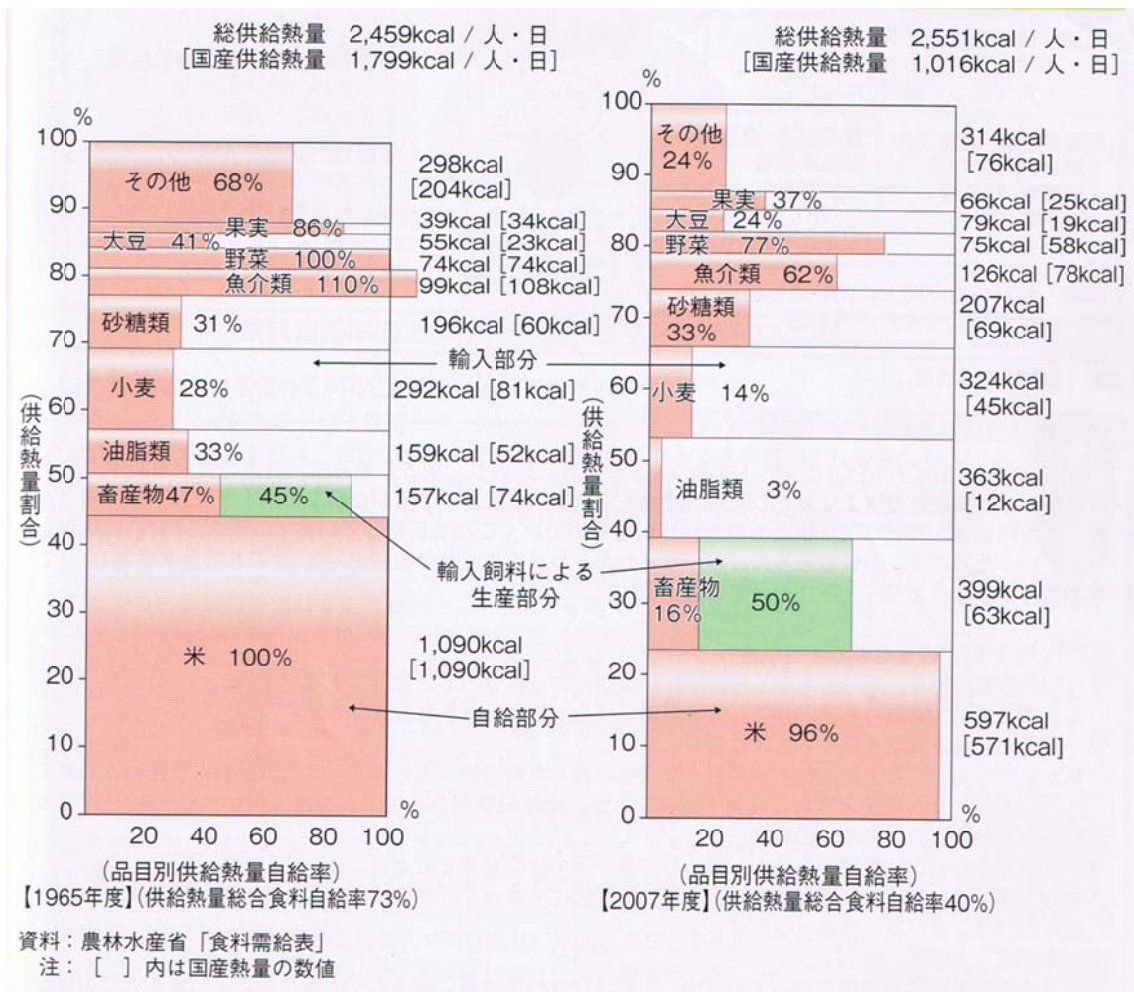
農水省が用いる「カロリーベースの食料自給率=41%」という数字の意味については、「カロリーベースの自給率を用いるのは、安全保障の指標としては適切でなく意味もなく危機感をあおるものである」という批判もある。別の指標として「農業生産額」での自給率を使うと、日本の自給率は70%近くもあり、米国、フランスを除く先進欧米諸国よりも高いという議論もある。

ただし、安全保障という観点から食料自給率を問題とするならば、着目すべきは主食としての穀物の生産量であろう。穀物という品目だけで比較するのであれば、カロリーベースでの自給率は重要である。

下記の品目別の自給率からみると、2007年度において、米が96%、小麦が14%、大

豆が14%であり、3品目まとめたカロリーベースでは、63%である。この3品目の合計カロリーの内米の占める割合は57%であり、仮に米の自給率が1/2まで低下してしまった場合、穀類の自給率は35%まで低下することとなる。現在の日本が飽食で廃棄される食品も多く、自給率の数字にはそれら破棄される食物の分も含まれている。とはいつても、現在の主食の摂取カロリーが1/3以下に低下したときに、危機的な状況が発生しないとは言い切れないであろう。

図表 13-11 供給熱量の構成の変化と品目別の食料自給率（カロリーベース）



「農業生産高は発展途上国の農業生産性の向上によって急増し、食料危機は来ない」
「有事においても全くどの国からも輸入がとどえる状況は考えにくいので、海外からの輸入経路を確保しておけばよい」といった異論もあり、ある意味では正しい。しかし、古来、エネルギーと食料は、国家にとっての戦略物資と考えられており、その双方とも海外に大きく依存する状況は、危機的な状況に陥らないとしても国家の国際交渉の場での選択肢を狭め、交渉力を大きく削ぐことは確かである。実際に、エネルギー

一の例を見れば、中東やロシアでの石油・天然ガスの開発プロジェクトは、その時の米国の外交政策によって中断を余儀なくされ、継続的な開発もままならない迷走した状況がつづいているのは周知の通りである。

② 農業政策としての、農業の持続的発展のための構造改革問題

「農産物の輸入自由化により、弱い農家が淘汰され、農地の集約化、農家の規模拡大も進むため、結果として農業の国際競争力を高める」という議論がある。その際、引き合いに出されるのが、野菜・花卉といった園芸農業的なものだったり、超高級な牛肉や米だったりする。既に市場開放が進んだ野菜や果樹においては強い農家が残っているのではないかという意見については、野菜・果樹・花卉などは水分が多く鮮度が大事で消費地に近い場所での生産が有利なことと、ハウスなどによる設備園芸により設備集約的な生産が可能であり、日本の農家が比較的競争力を維持しやすい作目である。

畜産については、飼料は既に半分を海外からの輸入に頼っているし、米や牛肉の超高級品は、ある意味嗜好品であり生産額が高くとも生産量は限られ、①の食料安全保障面や③の農地・農村の維持という面には、あまり貢献しない。

また規模拡大といっても日本の地勢においては限界があり、米豪欧州に対してコスト競争力を保てるほどの規模拡大はどのみち難しい。農業の中でも主要穀類は、最も自由化の影響を受けやすい品目と言える。

他方、市場開放をして価格が下落したため国内での産業が崩壊してしまった例はいくつもある。日本の農業を、昔日の石炭産業のようにしてしまっただけでは、慎重に考える必要がある。

民主党の基本方針は、EUのように輸入自由化を進めつつ、食料自給率と農村社会の維持のために、赤字分を所得（直接）補償で賄おうというものである。EUのように食料輸出できるところまでコスト競争力が高まり農家が潤って補償額が頭打ちとなればよいが、そうならない場合は、国の農業補助の予算はどんどん膨らむことになる。

試算によると、国際米価 ¥3,420（一俵あたり）の状況では、完全自由化の元では国内価格も¥3,420になると想定される。米の生産費は¥13,703 であるから、差額を補償で埋めるとすると、¥10,283 が補償単価となる。

仮に生産量が現在の 847t が維持されるとすると、補償総額は 1 兆 4500 億円となる。これは現在の予算額 3,371 億円の 4.3 倍である。

また、その行きつくところは、農家の収入の大部分が財政負担の補償金で占められることになり、いわば米作や穀物生産の国営農場化とも言える状況である。国有化された産業が効率的に運営された例は少ない。昔の全量買い取り時代のように政府の顔

色をみながら米作りをすることになった非効率的となった農家に、現在以上の国家予算が投入されることになる可能性が高い。

もちろん消費者は農産物価格の下落により食品価格が下落し大きなメリットがあると思われるが、農業の維持の予算が膨らむとすれば、商品価格(消費者の購買時点)での負担が税負担に代わるだけである。次項③の「国境措置を撤廃した場合の国内農業等への影響(試算)」によると、価格下落による消費増加は3兆3000億円と見られており、農業予算の想定増加額と比較するとあまり大きくはない。

③ 農村問題としての、農村の振興と農業の多面的機能の維持

農業政策の難しさは、それが食料の安全保障や国土環境の維持と絡み合っているからであり、「自由化して生産性の悪い小規模農家を淘汰し、付加価値の高い品目に移行すればよい」というのは論点がずれてしまう。特に農村社会の維持・振興、国土のバランスのとれた発展、国土環境の維持という観点から見ると、農産物の貿易自由化の影響は甚大になると予測されている。

農林水産省は、関税の全面的撤廃など農産物の貿易自由化を行った場合の影響について試算している(下表)

図表 13-12 国境措置を撤廃した場合の国内農業等への影響(試算)
(平成19年、農林水産省)

国内農業生産の減少	3兆6000億円 の減少(現在の生産額の43%減) 内訳 <ul style="list-style-type: none"> - 米 △1兆8200億 - 加工用トマト、小麦など △2,400億 - 小麦、牛肉、豚肉、大豆など △1兆3600億 - 鶏肉、鶏卵、果物など △1800億
農産加工品の生産額減少	△2兆1000億
GDPの減少額	△9兆
就業機会の減少	375万人(全就業者数の5.5%)
農作物作付面積の減少	△272万ha(耕地面積の6割)
消費者の価格現象によるメリット(消費増加)	3兆3000億円
農業関連産業従事者の所得減少による消費減少	3兆5000億円

重要なのは、農業が関連産業との結びつきが広いため、農産物の生産額減少(43%減)はもちろんのこと、農産加工品当含めた農業関連産業としては、現在の農業生産額(8兆3000億)を超える9兆円ものGDP減少と全就業者数の5%を超える375万人の雇用機会が失われるとしているものである。

また、耕地面積6割の減少という予測も非常に深刻な問題であり、農業が持つ多面的機能（下図「農業、森林、水産業の多面的機能」参照）が大きく棄損される可能性がある。

図表 13-13 林水産業の多面的機能



これらの機能を貨幣価値で換算したものが下表「農業の多面的機能の貨幣評価」であるが、失われる農業・耕地の機能を、他の手段で代替した場合、非常に多くのお金が必要となることが分かる。

図表 13-14 林水産業の多面的機能

項目(機能)	評価手法	評価額
洪水防止機能	代替法	3兆4,988億円/年
河川流況安定機能	代替法	1兆4,633億円/年
地下水かん養機能	直接法	537億円/年
土壌侵食(流出)防止機能	代替法	3,318億円/年
土砂崩壊防止機能	直接法	4,782億円/年
有機性廃棄物処理機能	代替法	123億円/年
気候緩和機能	直接法	87億円/年
保健休養・やすらぎ機能	トラベルコスト法	2兆3,758億円/年

既に耕作放棄地の問題が大きな問題となりつつある（下表「耕作放棄地の推移」参照）。1980年台より増加傾向にあり、95年以降その増加が顕著になっており、その主因は農業者の高齢化にあると考えられている。作付面積の減少は、この耕作放棄地の増加に拍車をかけるものと思われ、多面的機能が一層失われる恐れが高い。

図表 13-15 作放棄地の推移

(単位：千 ha)						
	1975年	80	85	90	95	2000
総数	131	123	131	217	245	343
農家	99	92	93	151	162	210
非農家	32	31	38	66	83	133
田		25		51	55	84
畑		67		100	107	126

注：1) 各年センサスによる。ブランクは数字がない。80年の非農家は統計の桁数に誤りがあると思われるので訂正した。
2) 田と畑は農家についての数字である。

耕作放棄地においては、「もともと条件の悪い条件の土地が耕作されなくなったためであり大きな問題ではない」とか、「一旦耕作が放棄されて荒地に戻っても、また開墾しなおせばよい」という意見もある。しかし、特に水田の場合、用水路などの水利機能までいったん失われてしまうと、再生にはかなりの費用や時間がかかると思われ、それほど容易ではないだろう。

上記のような所得の減少、雇用機会の減少、多面的機能の喪失による国土の荒廃は、地方（北海道、東北、九州、中四国）と農村に偏って発生することになり、都市と農村の格差を一層広げることにもなる。

また、自由化をつき進めてゆけば、国際間だけではなく国内産地間の淘汰も激化するだろう。米の需要は人口減少と高齢化から今後も減り続ける一方で、米の平均価格は下落し、高付加価値化とコストダウンを同時に進められる米作農家のみしか生き残れなくなる。その結果、相対的に米作に有利でない地域から水田が無くなってしまいかもかもしれない。そのことを、真剣に考える必要がある。

海外や国内との競争激化により、競争力のある農家が生き残った結果、「荒涼たる原野の中に温室や畜舎がぼつりぼつり立ち並ぶ光景に農村風景が一変してしまう」かもしれないということである（東京大学大学院 安藤光義氏の表現）。

3. 今後必要な取り組みや施策

以上のように、TTP 締結の問題点や農産物の貿易完全自由化の問題点について述べてきたが、今後も長期的に国内市場を海外農産物から保護し続けるのが非常に困難であるのも事実である。

日本が農産物について完全自由化が難しく、農産物に特例を設ける必要があるとしている対外的な論拠は、おもに①食料安全保障上の問題が生じるため、②農業の多面的機能の保持のため

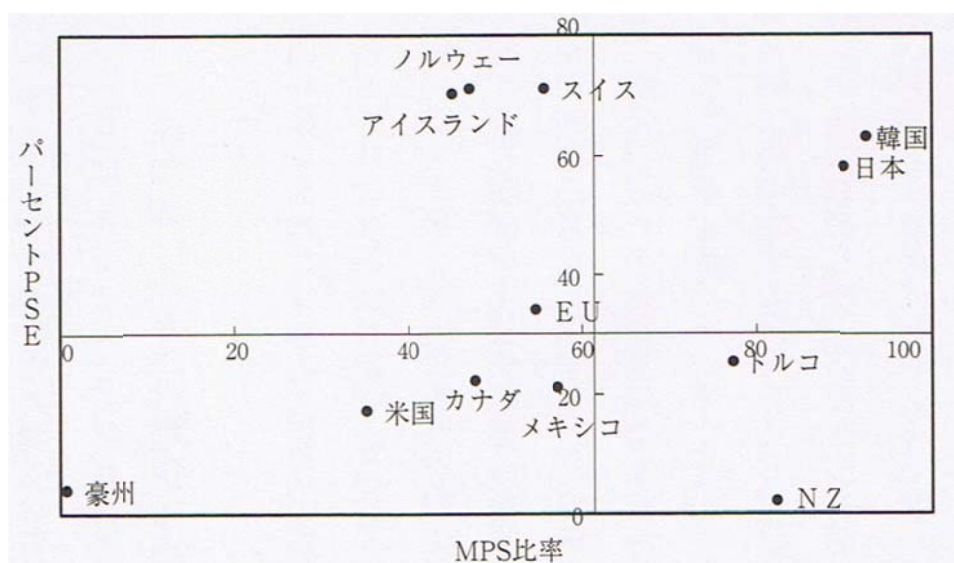
め、の2点である。

このうち②については、主張しているのはスイス、ノルウェーのような特殊な山岳国と、日本だけとなってきたおり、WTOにおける交渉の過程において、認められることが難しくなりつつある。新大陸諸国においては、農地というのはむしろ環境を破壊して維持されているという認識であることと、欧州諸国では牧草地や田園風景に一定の多面的機能は認められるものの、畑作が中心の欧州では、日本のような洪水防止、水源涵養、土壌保護といった機能は重視されない。また、欧米諸国では、農業に多面的機能を認めるならば、工業や商業についても認めるべきであり、農業だけを特別扱いする根拠にはなりにくいということである。

また、日韓中以外の米作圏であるアジア諸国は、経済の発展状況が多面的機能を重視する段階に至っておらず、農業も植民地時代のモノカルチャー経済から発展してきた背景もあり、農業、工業を問わず多面的機能の維持よりも経済発展優先という姿勢である。

したがって農業の多面的機能という面で日本と組める国は韓国と中国に限られるが、韓国は農業を犠牲にして自由貿易へ突き進む選択をし、中国は政治経済体制が異なるため同調しにくいという状況である。

図表 13-16 ECD 諸国の農業保護の構造(2002~2004年平均)



※パーセントPSE：農業生産額に対する生産者支持(生産者保護のための予算)推定量(額)

MPS比率：PSEの中で、市場価格支持に費やされる費用の割合。PSEのうちMPSでないものは、DP(直接支払)である。

生産者保護予算の農業生産額に対する割合が高い国々の内、日本、韓国は市場価格支持が中心で、欧州の山岳国は直接支払が中心である。

図表 13-17 出入ポジションと所得移転の関係

		輸出入ポジション	
		輸入国	輸出国
価格関係	国内価格 > 国際価格	〈類型1〉 移転：消費者→生産者、政府 事例：日本 CAP成立時のEU	〈類型2〉 移転：消費者、政府→生産者 事例：CAP改革前のEU
	国内価格 < 国際価格	〈類型3〉 移転：生産者、政府→消費者 事例：かつての開発途上国	〈類型4〉 移転：生産者→消費者、政府 事例：米国 最近のEU

※日本が属する類型 1) は、消費者が高い農産物を購入することで農家と国の財政(税金)が潤い、それが農業の支援に回されている。

類型 2) は、国内では高い農産物を消費者が購入し、潤った農家に、国が輸出補助金で更の下支えし、余剰農産物が輸出される構造。

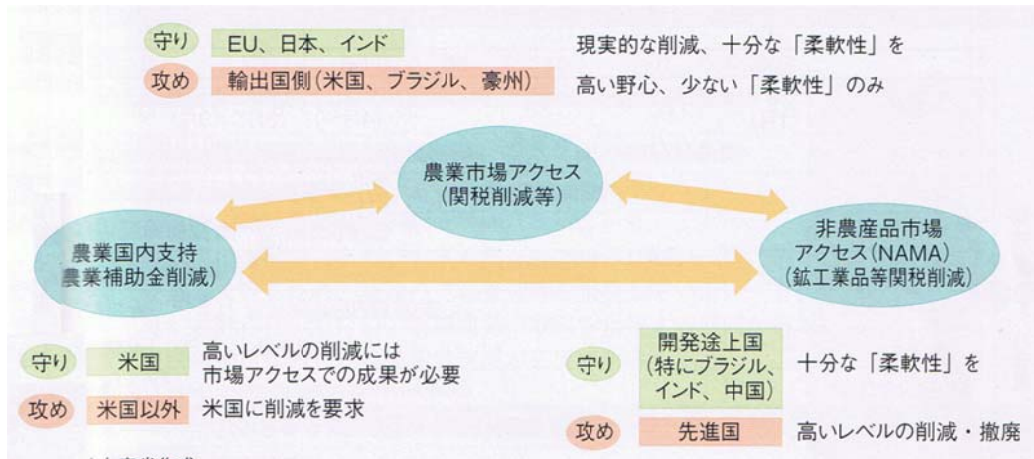
類型 3) は、国内農産物価格が国際価格よりも安く、国が補助をするも農家の自立が困難。消費者は農産物を安く買える。

類型 4) は、生産者がコスト安の農産物を輸出して潤い、国内価格も下がることで消費者にもメリットがあり、政府の税収も増える。最近の EU や米国。

理想は類型 4 であるが、輸出国になれるかは「相対的な」国際競争力によるため、日本農業が米国・EU 並みに高い競争力を発揮できるようになれなければ、EU のように類型 4 に移行することはできない。

上記のように、新大陸諸国、EU、アジアの開発途上国、韓国、そして日本はそれぞれ農業保護に関しておかれている立場が微妙に異なっているため、WTO 交渉においても複雑な合従連衡が行われている(下図「WTO 交渉の主な構図」参照)。いずれかの陣営に短絡的に同調することはできないことを認識し、長期的には農業の競争力強化の展望と、短期的にはしたたかに交渉戦術を駆使して、日本の農業と国益を守ることが、国の指導層に求められている。

図表 13-18 WTO 交渉の主な構図



基本的には、

- ① 現在の農業者が引退し農業人口が激減することを想定し、20年後の減少した農業人口でも穀物の自給率を支えることをビジョンに据える。その時の農村の産業と風景を描いて目標とし、農業と農村の構造改革の戦略を再構築する。
- ② ①の具体的な施策として、現在の民主党政権でも挙げられている、農業の高付加価値化、6次産業化などを推進する。また、穀物と野菜などの組み合わせや、飼料米と畜産の組み合わせによる複合経営による経営の安定化、農業人口減少に合わせた農地の集約による規模拡大、日本の強みである設備集約・労働集約型の野菜、果物、畜産、花卉などによる高付加価値農産物の生産を目指し、農業を儲かる産業にしてゆく。輸出や海外進出も推進する。農業の構造改革の進展に合わせて、長期的には価格政策の比重を減らしてゆく。
- ③ 農産物を含む貿易の自由化については、相互の主権を尊重しあう経済交流と関係づくりを目指して、これまで通り各国個別の交渉に臨む。①、②の実施のために、十分な移行期間を確保することも重要である。
- ④ 農業を取り巻く環境が似ている中韓両国と協働すると共に、TTPのような枠組みへの参画は、中韓の参加が不可欠であり両国を除いての参加は日本としては同意できない旨を明確に位置付ける。アジアの経済発展を助け、ASEANやインドに対しても食料の安全保障と農業の多面的機能の重要性の意識を共有し、掠奪的でない自由貿易の推進を図る。

おわりに

この「農業経営診断実践マニュアル」作成に取り組むにあたり、当研究会において今までの農業経営診断の振り返りをいたしました。

振り返ってみると農業分野の診断は、誰でも出来るものではなく、一部の専門家が得意とする分野であったと思います。中小企業診断士もほんの一握りのメンバーにより、ある意味保守的、独占的に取り組まれてきました。

一方では、他産業の診断経験を農業分野に生かすことを検討してこなかったことも事実です。

しかし、今農業は変わりつつあります。TPP や国内の農業事情など内外両面の危機的環境変化が、強く、安定した農業構築へと取り組む切っ掛けとなっているという事実です。

農業者自身の変わろうとする意識や活動を支援するためには、支援者の“量”と“質”、両面の確保が必修であると考えています。そこには、農業すべてに精通して、一人で何もかも行う従来型の支援ではなく、専門家集団による組織型対応へと変化していく必要があります。

本マニュアルは、他産業では当たり前になっている「経営の見える化」、「生産管理」、「バランススコア・カード」を導入し、農業の産業化を進めることに重点を置きました。

日本の農業の活性化と経営改善には、今まで他の産業で活躍してきた方々のノウハウが必要です。そして本マニュアルは、そのような方々が農業分野に進出しやすいように作られたものです。

当研究会は、農業者と支援者、双方の「win-win 関係」構築ができるよう今後も積極的に取り組んでいきます。

平成 23 年 02 月 28 日

社団法人中小企業診断協会 東京支部
アグリビジネス研究会 一同

参 考 文 献

第2章 農業に必要なマネジメントサイクル

- 「農商工連携等人材育成事業研修テキスト農業分野」 全国中小企業団体中央会
- 「農業と食料のしくみ」 藤岡幹恭、小泉貞彦 (日本実業出版社)
- 「経営学原理」 山城章 (白桃書房)
- 「ウェルカム経営診断」 志渡和男 (全国農業改良普及協会)
- 「農業経営入門」 五味仙衛武 (実教出版)
- 「経営を見る眼」 伊丹敬之 (東洋経済新報社)
- 「日本の農業は成長産業に変えられる」 大泉一貫 (洋泉社)
- 「経営学原理」 占部都美 (白桃書房)
- 「現代の経営理念」 山城章 (白桃書房)
- 「経営学総論」 占部都美 (白桃書房)
- 「経営戦略の論理」 伊丹敬之 (日本経済新聞社)

第3章 見える化

- 「見える化」 遠藤功 (東洋経済新報社)
- 「現場力を鍛える」 遠藤功 (東洋経済新報社)
- 「「見える化」実践のポイント」 宮崎洋 他 (三菱総合研究所所報 No. 47)
- 「すべての「見える化」で会社は変わる」 長尾一洋 (実務教育出版)
- 「すべての「見える化」実現ワークブック」 本道純一 (実務教育出版)
- 「生産管理用語辞典」 社団法人日本経営工学会編 (日本規格協会)
- 「平成21年度 食料・農業・農村白書」 農林水産省

第4章 農業経営にバランストスコアカード (BSC) の導入

- 「バランス・スコアカード導入ハンドブック」 吉川武男/ベリングポイント (東洋経済社)
- 「バランス・スコアカード入門」 吉川武男 (生産性出版)
- 「キャプランとノートン戦略バランスト・スコアカード」 櫻井通春 (東洋経済社)
- 「戦略的マネジメント・システム バランスト・スコアカード」 櫻井通春 (同文館出版)

第5章 農業の財務分析と原価計算

- 「原価計算基導入門」 西澤侑 (税務経理協会)
- 「農林水産省ホームページ」

「平成 22 年農業経営アドバイザー試験テキスト「農業経営・改善の進め方」」 安達長俊

「平成 22 年農業経営アドバイザー試験テキスト「農業簿記」」 森剛一著

第 6 章 農業マーケティング（販路開拓・拡大）

「コトラーの戦略的マーケティング」 フィリップ・コトラー、木村達也(訳) (ダイヤモンド社)

「実践型農業マーケティング」 平岡豊 (全国農業会議)

「競争優位の戦略」 マイケル・ポーター

「花き産業振興方針」 農林水産省

「フラワー&グリーン市場に関する調査結果 2010」 矢野経済研究所編

「流通再編と花き卸売市場」 農林統計協会

第 7 章 人事・労務管理

「農業労務管理.com」 <http://www.nogyo-roumu.com/>

第 8 章 農業経営及び生産に生産管理手法の導入

「図解『よくわかるこれからの生産管理』」 菅間正二 (同文館出版、平成 22 年 4 月)

「生産管理がわかる本」 加藤治彦 (日本能率協会マネジメントセンター、2009 年 12 月)

「見えるわかるできる『生産管理ハンドブック』」 西沢和夫 (かんき出版、2010 年 4 月)

「現場で役立つ『QC 工程表と作業標準書』」 原崎郁平・西沢和夫 (日刊工業新聞社、2010 年 6 月)

「イラスト図解『工場のしくみ』」 松林光男・渡部弘 (日本実業出版社、2004 年 8 月)

「絵で見る『工場と生産管理』」 山口文紀 (日本能率協会マネジメントセンター、2005 年 11 月)

「図解でわかる生産の実務『生産管理システム』」 四倉幹夫 (日本能率協会マネジメントセンター、2009 年 9 月)

「QC 手法の基本と活用」 山田佳明(編著)、新倉健一・羽田源太郎・松田啓寿(著) (日科技連、2010 年 5 月)

「『やさしい QC 七つ道具』現場力を伸ばすために」 細谷克也(著・編集)、石原勝吉・吉間英宣・廣瀬一夫(共著) (日本規格協会、2009 年 3 月)

「花卉入門」 大川清・今西英雄 (実業出版、2006 年 2 月)

「最新『バランス・スコアカードがよ〜くわかる本』」 藤井智比佐 (秀和システム、2010 年 10 月)

「実践『バランス・スコアカード』」 柴山慎一・正岡幸伸・森沢徹・藤中英雄 （日本経済新聞社、2001年2月）

「バランス・スコアカードの経営」 森沢徹・宮田久也・黒崎浩 （日本経済新聞社、2005年1月）

「バランス・スコアカードの知識」 吉川武男 （日本経済新聞社、2006年5月）

「21チャートを活用した『実践バランス・スコアカード』」 松井一夫 （日刊工業新聞社、2002年12月）

「トータル工場改善 実務マニュアル」 TKK工場改善研究会 （日本能率協会マネジメントセンター、2001年9月）

第12章 六次産業化と地産地消について

「平成21年度 食料・農業・農村白書」

「農林水産省HP」

第13章 TPPと農産物の貿易自由化について

「食料・農業・農村白書 平成21年度版」（農林水産省）

「農林水産省ホームページ」（農林水産省）

「TPP反対の大義」（農文協）

「WTOと日本農業」（筑波書房ブックレット）

「農業の多面的機能を巡る国際交渉」（筑波書房）

「日本農業の動き」（農政ジャーナリストの会）

「日本は世界5位の農業大国」（講談社）

「TPP亡国論」（日経ビジネスオンライン）

図 表 目 次

図表 1-1	農家数と従業者数の推移.....	1
図表 1-2	農業生産関係の数字 (農水省統計 ◇は22年度推定)	2
図表 1-3	畜種別の飼料小売価格と加重平均の工場渡し卸価格 (農水省統計)	4
図表 1-4	頭羽規模別の飼育頭羽数比率 (農水省統計)	5
図表 1-5	食料・農業・農村関係主要指標の推移.....	7
図表 1-6	食料・農業・農村関係主要指標の推移.....	8
図表 2-1	農業と工業の違い	9
図表 2-2	農業経営に影響を及ぼす環境.....	11
図表 3-1	見える化とは.....	26
図表 3-2	見える化の対象	29
図表 3-3	階層別に見える化	30
図表 3-4	作業日報の例.....	33
図表 3-5	農業分野における見える化の例	36
図表 4-1	過去の結果から将来の価値へ.....	37
図表 4-2	コクピット	38
図表 4-3	4つの視点	39
図表 4-4	4つの視点の関係性	40
図表 4-5	バランス	41
図表 4-6	BSCの基本図	41
図表 4-7	体スキーム図.....	44
図表 4-8	経営理念と経営ビジョンと経営価値観の理解もしくは策定.....	45
図表 4-9	BSCを活用した戦略策定前の調査、確認事項.....	45
図表 4-10	市場構造の分析と戦略の立案プロセス	46
図表 4-11	競争ルールと5つの競争要因	46
図表 4-12	重要成功要因の抽出	47
図表 4-13	事業環境分析	47
図表 4-14	○○○	48
図表 4-15	外部環境分析	48
図表 4-16	内部環境分析 顧客の視点	49
図表 4-17	事業環境分析からSWOT分析へ.....	49
図表 4-18	戦略_差別化戦略	50

図表 4-19	戦略マップ	50
図表 4-20	スコアカード	51
図表 4-21	経営とは	52
図表 5-1	作業の流れと人・モノの流れとお金の動きの図	55
図表 5-2	経営戦略と財務方針	56
図表 5-3	財務分析の一般的なプロセス	57
図表 5-4	農業簿記に特徴的な勘定科目	59
図表 5-5	米作における主な交付金・補助金	61
図表 5-6	財務診断のプロセス	62
図表 5-7	農業統計の主な指標	63
図表 5-8	農業統計の主な指標（概念図）	64
図表 5-9	農業粗収入、農業経営費、農業所得	65
図表 5-10	経営指標	66
図表 5-11	収益性分析の体系	67
図表 5-12	安全性分析	67
図表 5-13	生産性指標の例	68
図表 5-14	損益分岐点分析	69
図表 5-15	財務シミュレーション	70
図表 5-16	線形計画法による全体計画	70
図表 5-17	財務改善の切り口	72
図表 5-18	原価計算の種類と構造	75
図表 6-1	プッシュモデル（押し出し販売）からプルモデル（引き合い創造）へ	79
図表 6-2	セリングとマーケティング	81
図表 6-3	農産物の顧客ニーズと消費シーン	83
図表 6-4	マーケティング・マネージメント・プロセスの流れ	84
図表 6-5	マーケティングの4Pと農業マーケティング	87
図表 6-6	4Pを購買者視点に置き換えた4C	88
図表 6-7	バリューチェーン	88
図表 6-8	農産物のバリューチェーン	89
図表 6-9	顧客のセグメント	89
図表 6-10	顧客セグメントの留意点（加工業者や小売業者の場合）	90
図表 6-11	どのように顧客へ商品・サービスを届けるか（花卉の例）	90
図表 6-12	花卉の流通経路	97

図表 6-1-3	鉢物の流通経路	98
図表 6-1-4	花壇苗の流通経路.....	98
図表 6-1-5	花卉の小売市場	99
図表 6-1-6	花卉（施設園芸）の流通・販売上の一般的問題・課題（まとめ）	101
図表 8-1	生産管理の変遷	115
図表 8-2	生産管理方式による特徴.....	116
図表 8-3	工程図記号	121
図表 8-4	フローチャート図の例	121
図表 8-5	QC 工程表の例	123
図表 8-6	作業標準書の例	126
図表 8-7	標準時間の構造	128
図表 8-8	能力マップの例	132
図表 8-9	チェックリスト（生産管理）	134
図表 8-10	ヒアリングシート.....	137
図表 8-11	生産管理・設備管理 レベルレーダーチャート	142
図表 9-1	農業経営診断のステップ.....	143
図表 9-2	各種面接調査から経営診断のフロー	152
図表 9-3	総合的評価の枠組み.....	153
図表 9-4	P D C A の流れをベースとした農業経営計画のフレーム	158
図表 9-5	生産者と販売者の P D C A サイクルの比較表	159
図表 10-1	比較表	160
図表 11-1	貴直売所が抱える課題 都市農山漁村活性化基盤機構（1,390 件調査）	171
図表 11-2	生産者・消費者の相互メリット.....	173
図表 11-3	直売所の流通コストの違い（農水省の「青果物流通調査」より）	175
図表 11-4	来店理由（複数回答の支持率）	181
図表 11-5	規模別年売上高の傾向値 単位:万円	182
図表 11-6	客単価の傾向地 単位:円（19 サンプル例から計算）	182
図表 11-7	客数の傾向値 = (2) ÷ (3) 単位:人.....	182
図表 11-8	経費率の目安	183
図表 12-1	農家類型別所得の推移.....	185
図表 13-1	WTO の交渉分野.....	197
図表 13-2	WTO,FTA,EPA の位置づけ.....	198
図表 13-3	WTO 農業交渉の流れ.....	198

図表 1 3 - 4	日本の FTA/EAP を巡る交渉.....	199
図表 1 3 - 5	貿易依存度 (2008 年).....	201
図表 1 3 - 6	TTP 諸国の GDP 割合.....	202
図表 1 3 - 7	日米に平均関税率.....	203
図表 1 3 - 8	主な国の農産物輸出入額.....	203
図表 1 3 - 9	各国の保護水準の改善状況.....	204
図表 1 3 - 1 0	穀物、大豆の価格推移.....	205
図表 1 3 - 1 1	供給熱量の構成の変化と品目別の食料自給率 (カロリーベース.....	206
図表 1 3 - 1 2	国境措置を撤廃した場合の国内農業等への影響 (試算).....	208
図表 1 3 - 1 3	林水産業の多面的機能.....	209
図表 1 3 - 1 4	林水産業の多面的機能.....	209
図表 1 3 - 1 5	作放棄地の推移.....	210
図表 1 3 - 1 6	ECD 諸国の農業保護の構造(2002~2004 年平均).....	211
図表 1 3 - 1 7	出入ポジションと所得移転の関係.....	212
図表 1 3 - 1 8	WTO 交渉の主な構図.....	213