

京都大学大学院農学研究科  
生物資源経済学専攻 寄附講座  
「農林中央金庫」次世代を担う農企業戦略論講座



農林中央金庫

# 農業経営の未来戦略 ～個別経営の限界～

2015年11月9日

## 本日の課題と概要

### ●本日のキーワード

- 農企業とは何か・・・？

### ●本日の概要

- 個別農業経営の限界と発展の方向性
- 未来戦略の具体的姿
- 農産物流通の各段階での激動の現状

---

# 農業経営の未来戦略に向けて

# 「戦略」と「戦術」について①

## 「戦略」：資源の「あり様」や配分の決定

- ・どのような事業を行うか、どのような事業に参入するか。
- ・どのような事業にどれだけの資源(労働力や資金等)を投入するか。
- ・目標(ビジョン:経営全体が将来目指すべき姿)と使命(ミッション:経営が存在する理由・役割、誰にどんな価値(バリュー)を提供するのか)の設定。
- ・内部化・外部化の判断。
- ・連携、ネットワークをどのように考え、設計・実践するか。

## 「戦略」と「戦術」について②

---

### 「戦術」：与件としての資源の利活用の方法

- ・与えられた資源（労働力や資金等）をどのように利活用して具体的な目標（量的・質的）を達成しうるか

---

# 個別農業経営での量的生産限界

# 個別経営での規模拡大

売上高1億円を目標として、規模拡大を図る場合、  
例：ネギ作経営の場合、青果物出荷のみを前提として  
1kgあたり単価210円、反収3トンと想定すると  
経営規模15haで、約1億円



他作目を見てみると・・・

稲作経営の場合	・・・約90ha
レタス作経営の場合	・・・約27ha
リンゴ作経営の場合	・・・約15ha
酪農経営の場合	・・・約120頭
肉用牛肥育経営の場合	・・・約180頭

# 個別農業経営での生産の限界と発展可能性

売上高1億円を目標とした経営規模での年間労働時間は  
ネギ作15ha経営 : 約4万7,000時間 (8h/日労働の場合、延べ約16年)  
リンゴ作15ha経営 : 約3万4,000時間 (8h/日労働の場合、延べ約11年)

資料: 中央農業総合研究センターなどで開発されたFAPS-DBIによる試算結果をもとに作成

飛躍するための  
量的拡大



個別経営体での対応は困難  
地域的・組織的対応が不可避



地域における健全な家族農業経営の広範な保全

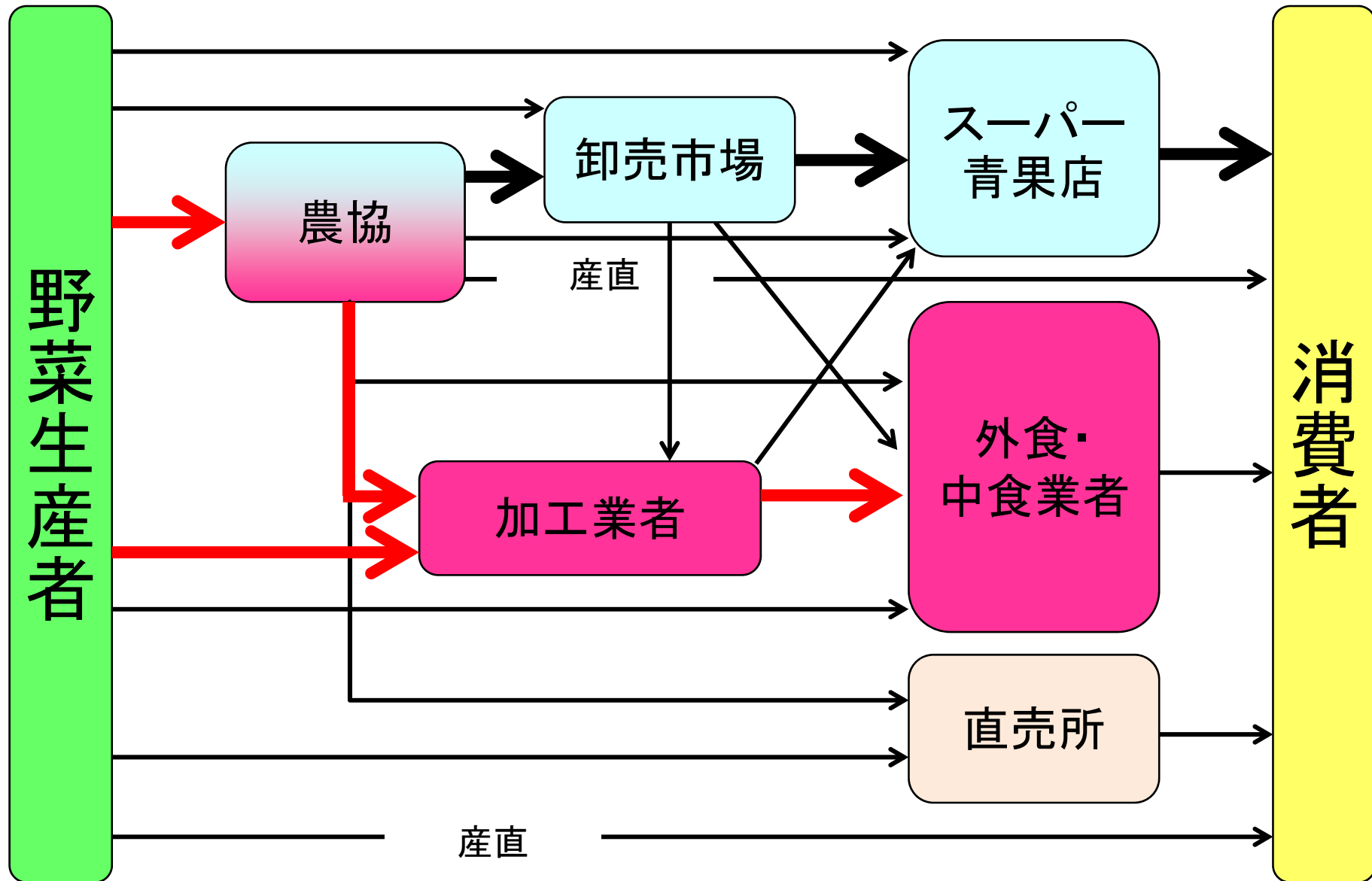
+

リーディングファーマーとして地域の核となる経営体

「農業の特質」・「販路の確保」による限界も考慮



# 野菜生産における主な流通経路のフロー



資料: 独立行政法人農畜産業振興機構 編「野菜の生産・流通と野菜制度の機能」を一部修正

---

# 農業経営の未来戦略の具体的姿

# 農業経営戦略を検討する上で考慮すべき論点①

## 農業経営戦略を実質的にガバナンスする主体

### 農家の立場から

- ・ **従来型の家族農業経営**

伝統的な意味での地域・産地における従来型経営の維持・発展

例) 果樹作（柑橘、落葉果樹、茶、梅等）、北海道：大規模畑作  
基本的には農協に依存

- ・ **従来型からの脱却を図る家族農業経営**

地域・産地視点から（集落営農、任意組織からの展開）

個別経営視点からの展開（多くは企業化、法人化を伴って）

— 多角化（六次産業化を含む）、周年化、下からの地域農家の  
ネットワーク化、ファミリービジネス化

# 農業経営戦略を検討する上で考慮すべき論点①

## 農業経営戦略を実質的にガバナンスする主体

### 地域における農業関連主体の立場から

- ・ 新たな集出荷販売事業体  
上からの地域農家のネットワーク化
- ・ 行政・自治体・農協等  
入植モデル等

### 食・農関連企業や非農業企業の立場から

- 農業への進出に対する理念的挑戦（地域貢献を目指す）
- リサイクル・ループの活用目的
- 親会社のCSR活動の一環

# 農業経営戦略を検討する上で考慮すべき論点③

## 当該農業経営体の保有資源の質と量

土地、労働力（担い手含む）、資金、経営者能力、情報、ネットワーク等

## 作目構成（水田作、畑作、果樹園芸作、工芸作、畜産等）

## 不足資源獲得の可能性、未利用資源の活用策

## 経営者や従業員の経験・技能等の蓄積可能性

匠の技の習得と継承とに関する条件⇔マニュアル化の可能性  
（単純労働・使い捨て労働との対比で）

## 経営者やその家族、従業員やその家族等の人生設計（ライフサイクルプラン）

# 農業経営戦略を検討する上で考慮すべき論点④

## 外部支援

補助事業、農業サービス、教育・研修、コンサル等

## 農業生産に関する諸制度

トレーサビリティや貿易政策を含む

## 利活用可能技術

機械、IT技術等

## 農業生産物の販路・販売方法、流通条件

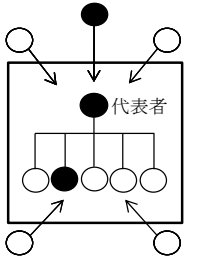
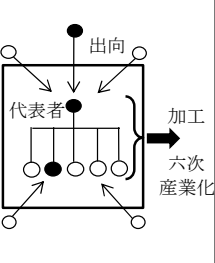
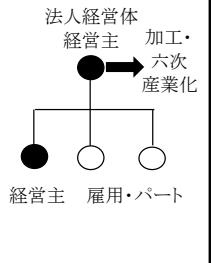
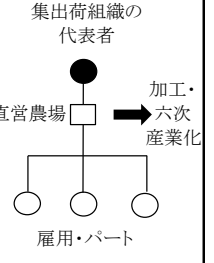
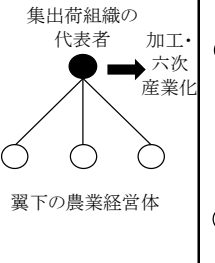
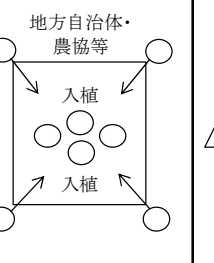
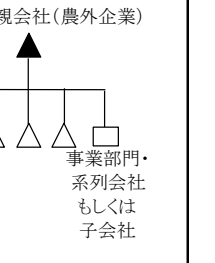
---

# 農業経営の未来戦略 (経営体の特性から)

# 経営体の分類(ガバナンス主体の視点から)

- ①. 伝統的家族経営
- ②、③. 集落営農組織・任意組合からの展開
- ④. 挑戦的経営
- ⑤、⑥. 集出荷販売主体の挑戦
- ⑦. 行政支援を出自とする経営
- ⑧. 企業体による農業への参入



	AT	AO1	AO2	AI	uM1	uM2	G	E
経営体の性格	伝統的な意味での従来型 家族農業経営体	集落営農組織・ 任意生産組織等	集落営農組織・ 任意生産組織等	従来型家族農業経営 からの脱却・離脱を図る 経営体	新たな集出荷組織が 実質的に直営する 農業経営体	新たな集出荷組織の 翼下に組織される 農業経営体	入植モデルに則った 農業経営体	農外企業が実質的に 直営する農業経営体
経営戦略の 方向	・農業所得の向上 ・生活の向上		・組織の維持 ・経営規模の維持・拡大 ・作目構成の高度化(周年出荷体制) ・適切な資金循環の達成(粗利・営業利益・経常利益の 黒字化)		・新たな集出荷組織の販売規模拡大 ・新たな集出荷組織の販売総額向上		・家族労働力を主体とした 農業生産による生活の安定化	・親会社が必要とする資源 の確保(加工用原料・試験 栽培等) ・農業部門の安定化
経営戦略達成の 手段	・家族労働力の利用 ・保有資源の維持・拡大	・集落における農地(特に 水田)の維持 ・個別農家での省力化 ・組織経営体への再編	・不足資源の調達(資本、土地、労働、地域内外のネット ワーク)		・直営農場として農業生産 を担う事業部門の組織化 ・有機・無農薬・減農薬農 産物の生産	・翼下の農業経営体の組 織化 ・有機・無農薬・減農薬農 産物の生産	・出荷経路の確保(農協への 出荷等) ・生産技術の習得、向上 ・地方自治体・農協等から の支援	・加工用施設の設置 ・リサイクル・ループの活 用、CSR活動 ・産地リレー
経営組織の モデル図	—							
代表事例	—	資源保全・維持型の 組織経営体	加工や六次産業化に 取り組む組織経営体	法人経営体	農産物出荷販売事業体	農産物出荷販売事業体	地方自治体や農協等が 中核となっている事業	食・農関連企業や非農業 企業、生活協同組合

注: 各類型における経営体の事例に関しては、表2を参照。

図中、○は経営体および組織内での各主体を示している。●は経営体および組織の中での経営主もしくは代表者をしており、複数示されている場合は同一主体を示している。▲は親会社(農外企業)を示し、△は従来の事業部門、系列会社もしくは子会社を示している。□は新たな経営体および組織、事業部門、系列会社もしくは子会社を示している。

# 未来戦略の方向性 I（典型的家族経営）

## 目標

伝統的な産地における典型的な家族経営の維持・発展

- ① 経営者能力の育成、経営者のキャリアの視点から
  - ・生産技術の安定的持続化、家族内でのナレッジマネジメント
- ② 経営体としての維持・発展の視点から
  - ・販売の安定的持続化から増加に向けて
- ③ 関連主体との連携の視点から
  - ・JA共販による安定的な販売、国の制度的支援による経営
- ④ 存立する地域との関係から
  - ・産地維持に向けた動き、リーディング・ファーマーとの連携

## ②集落営農組織・任意生産組織等

### ●経営戦略の方向

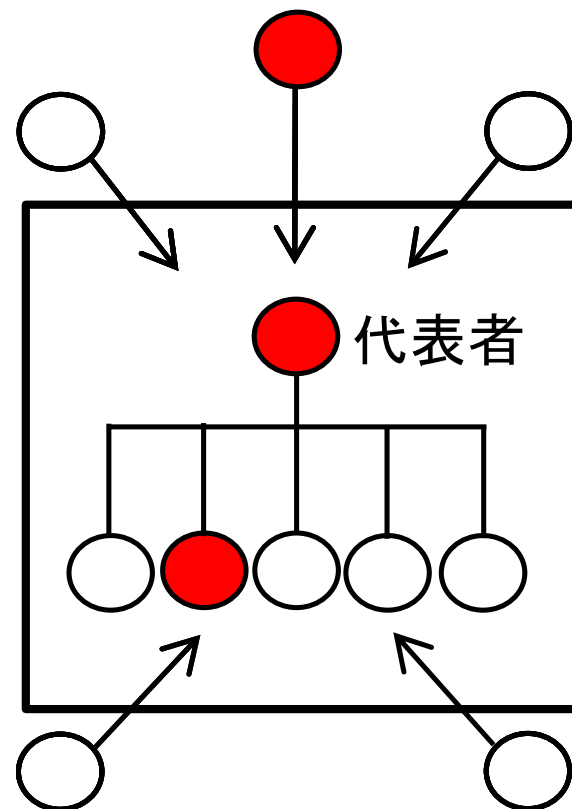
農業所得の向上・生活の向上

### ●経営戦略達成の手段

- ・集落における農地(特に水田)の維持
- ・個別農家での省力化
- ・組織経営体への再編

### ●代表事例

資源保全・維持型の組織経営体



### ③集落営農組織・任意生産組織等

#### ●経営戦略の方向

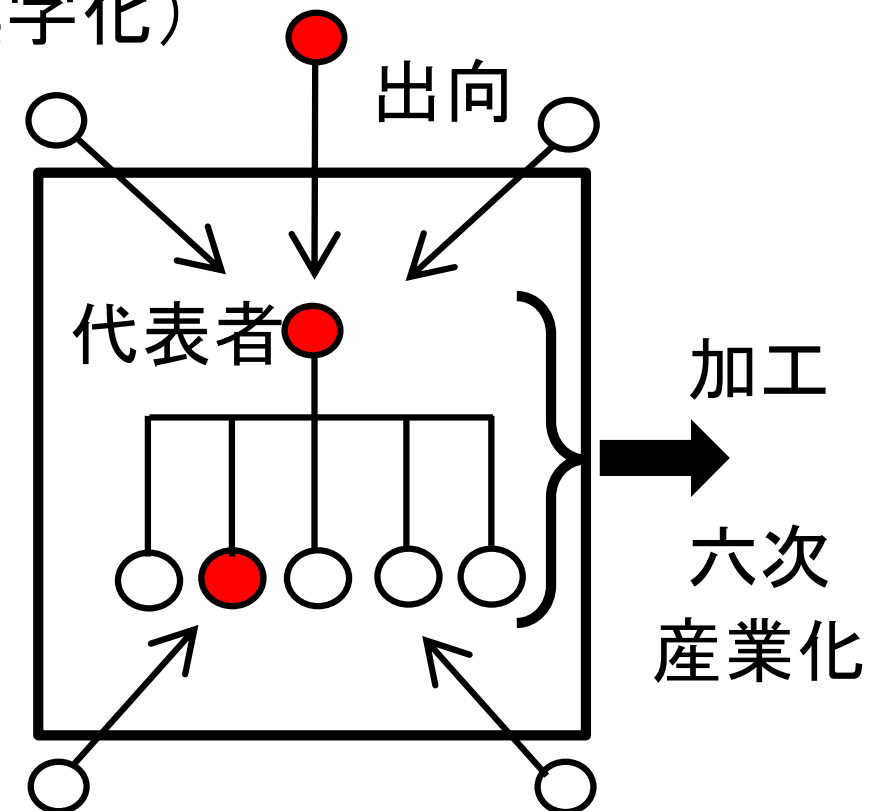
- ・組織の維持
- ・経営規模の維持・拡大
- ・作目構成の高度化(周年出荷体制)
- ・適切な資金循環の達成  
(粗利・営業利益・経常利益の黒字化)

#### ●経営戦略達成の手段

- ・不足資源の調達  
(資本、土地、労働、  
地域内外のネットワーク)

#### ●代表事例

加工や六次産業化に  
取り組む組織経営体



# 未来戦略の方向性Ⅱ（集落営農組織）

目標：

地域内の効率的な資源利用を前提とした集落内農地の維持

- ①専従者・オペレーターの視点から
  - ・生産体系の安定化と持続化、適切な人材配置
- ②経営体としての維持・発展の視点から
  - ・地域内保有資源の有効的な活用、後継者の育成と確保
- ③関連主体との連携の視点から
  - ・集落内農家の農業への関心の維持、他集落営農との連携
- ④存立する地域との関係から
  - ・地域内ネットワークのハブとして、地域農業ビジョンの形成

## ④従来型家族農業経営からの脱却・離脱を図る経営体

### ●経営戦略の方向

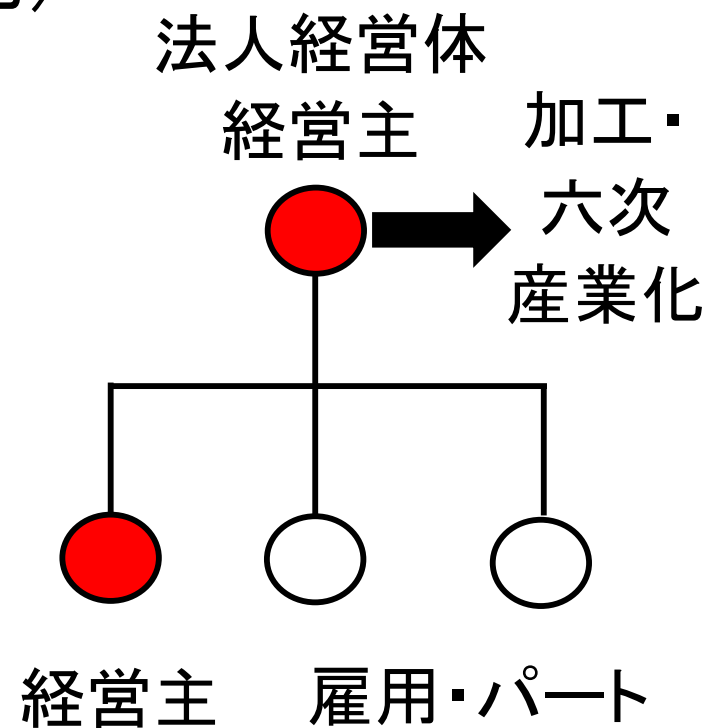
- ・組織の維持
- ・経営規模の維持
- ・拡大・作目構成の高度化(周年出荷体制)
- ・適切な資金循環の達成  
(粗利・営業利益・経常利益の黒字化)

### ●経営戦略達成の手段

- ・不足資源の調達  
(資本、土地、労働、  
地域内外のネットワーク)

### ●代表事例

法人経営体



# 未来戦略の方向性Ⅲ（挑戦的経営）

目標：

多角化・周年化・ネットワーク化による経営の維持・発展

- ①経営者能力の育成、経営ガバナンスの視点から
  - ・生産管理技術の定着、人事・財務管理能力の育成、販売戦略
- ②経営体としての維持・発展の視点から
  - ・経常利益の持続的確保、ブランド構築、従業員の人生設計
- ③関連主体との連携の視点から
  - ・家族経営や集落営農との棲み分け、周年化を可能とする連携
- ④存立する地域との関係から
  - ・リーディングファーマーとしての存在、地域における多様な経営体の容認、地域内の広範な家族農業経営の存在

## ⑤ 新たな集出荷組織が実質的に直営する農業経営体

### ● 経営戦略の方向

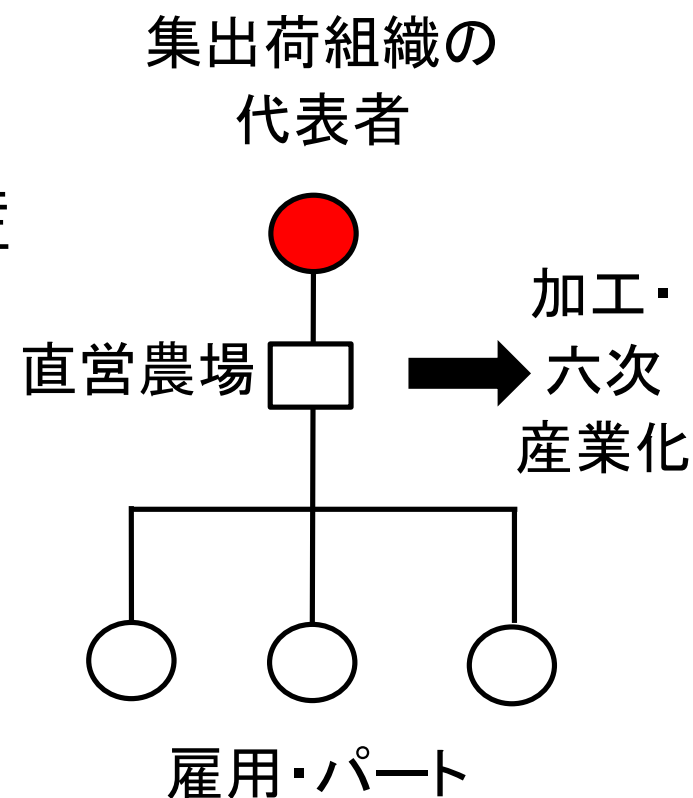
- ・ 新たな集出荷組織の販売規模拡大
- ・ 新たな集出荷組織の販売総額向上

### ● 経営戦略達成の手段

- ・ 直営農場として農業生産を担う  
事業部門の組織化
- ・ 有機・無農薬・減農薬農産物の生産

### ● 代表事例

農産物出荷販売事業体





## ⑥新たな集出荷組織の翼下に組織される農業経営体

### ●経営戦略の方向

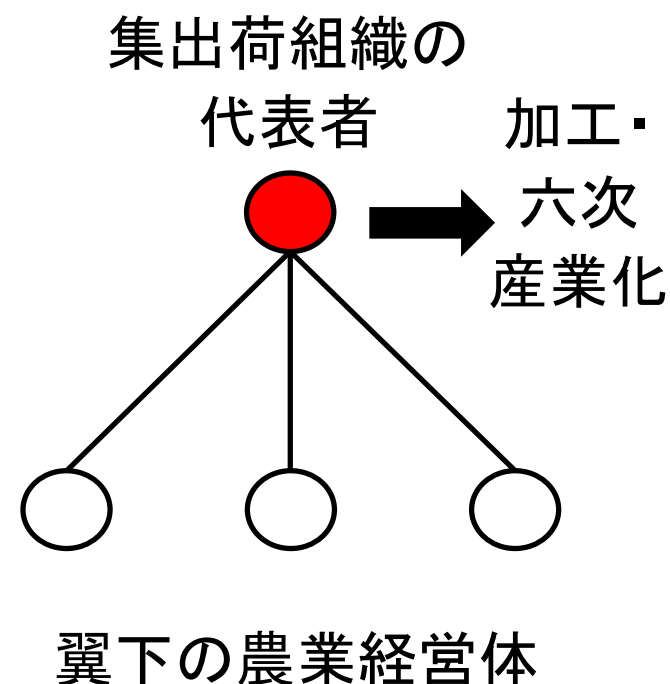
- ・新たな集出荷組織の販売規模拡大
- ・新たな集出荷組織の販売総額向上

### ●経営戦略達成の手段

- ・翼下の農業経営体の組織化
- ・有機・無農薬・減農薬農産物の生産

### ●代表事例

農産物出荷販売事業体



# 未来戦略の方向性Ⅳ（集出荷販売主体の挑戦）

目標：

生産と販売の完全分業化による経営の維持・発展

- ①経営者能力の育成の視点から
  - ・異業種経営者との交流による新たな経営者能力の獲得
- ②経営体としての維持・発展の視点から
  - ・周年出荷体制（フランチャイズ化）の確立、価格交渉力の強化
- ③関連主体との連携の視点から
  - ・外食・中食産業との新たな連携、取引主体との信頼関係構築
- ④存立する地域との関係から
  - ・集荷・調達先の多様化、JA等関連主体とのネットワーク化

## ⑦入植モデルに則った農業経営体

### ●経営戦略の方向

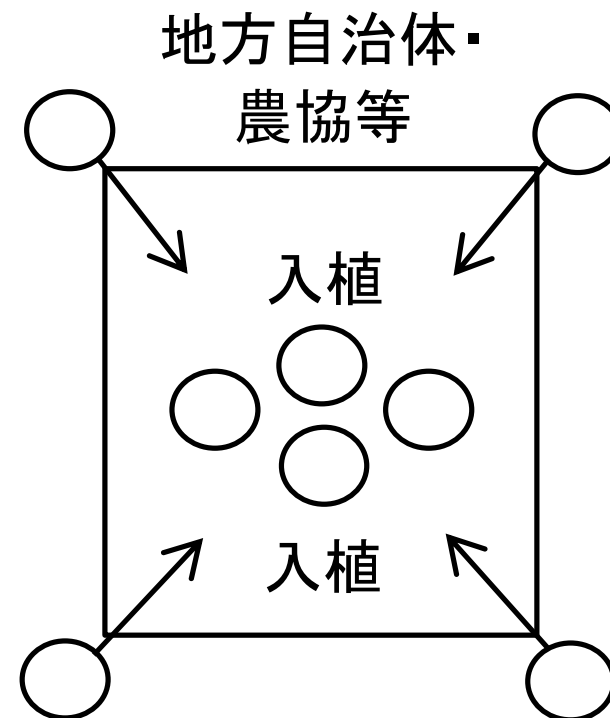
家族労働力を主体とした農業生産による生活の安定化

### ●経営戦略達成の手段

- ・出荷経路の確保（農協への出荷等）
- ・生産技術の習得、向上
- ・地方自治体・農協等からの支援

### ●代表事例

地方自治体や農協等が  
中核となっている事業



# 未来戦略の方向V（行政支援による経営体）

目標：

行政支援を通じた入植を出自とする安定的な家族経営

## ①経営者能力の視点から

- ・生産技術の安定化、現経営規模を前提とした経営計画の策定

## ②経営体としての維持・発展の視点から

- ・販売の安定的持続化から独自の販売戦略の確立へ

## ③関連主体との連携の視点から

- ・JA共販を通じた安定的な販売、多様な新規就農支援事業

## ④存立する地域との関係から

- ・入植に際し必要となる地域との信頼関係、既存農家との共存

## ⑧農外企業が実質的に直営する農業経営体

### ●経営戦略の方向

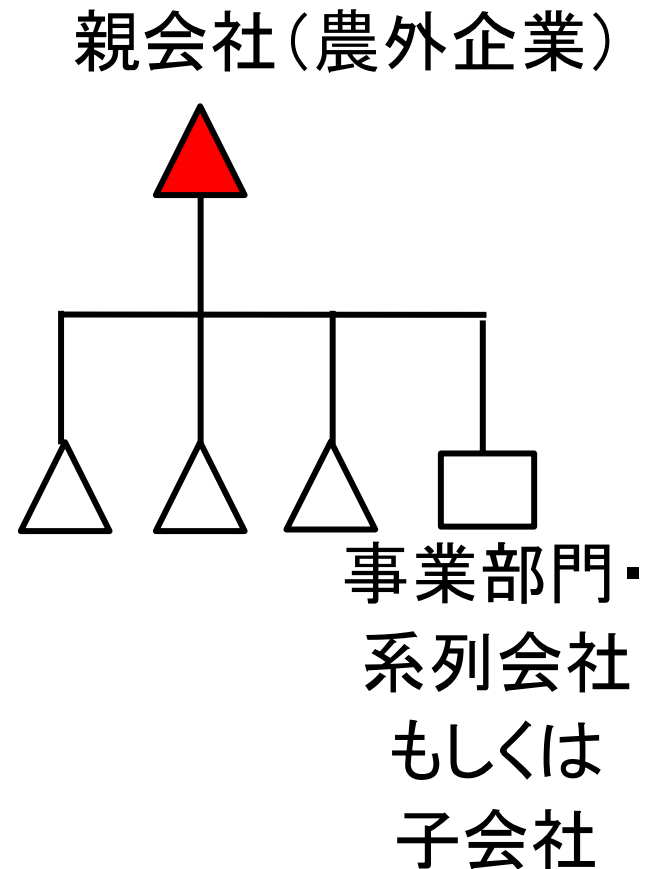
- ・親会社が必要とする資源の確保  
(加工用原料・試験栽培等)
- ・農業部門の安定化

### ●経営戦略達成の手段

- ・加工用施設の設置
- ・リサイクル・ループの活用、  
CSR活動
- ・産地リレー

### ●代表事例

食・農関連企業や非農業企業、  
生活協同組合



# 未来戦略の方向VI(企業体による農業への参入)

目標:

親元企業の企業戦略の一環としての経営の維持・発展

- ①経営者のキャリア、経営のガバナンスの視点から
  - ・多くの場合、親元企業の経営戦略に従ったキャリア開発
- ②経営体としての維持・発展の視点から
  - ・親元企業の社会的認知度の向上、新たな顧客の獲得
- ③関連主体との連携の視点から
  - ・親元企業との人材交流・給与確保、異業種との連携
- ④存立する地域との関係から
  - ・地域からの信頼の獲得、社会的責任(CSR)の発生