

# 営農・経済事業の事業戦略

---

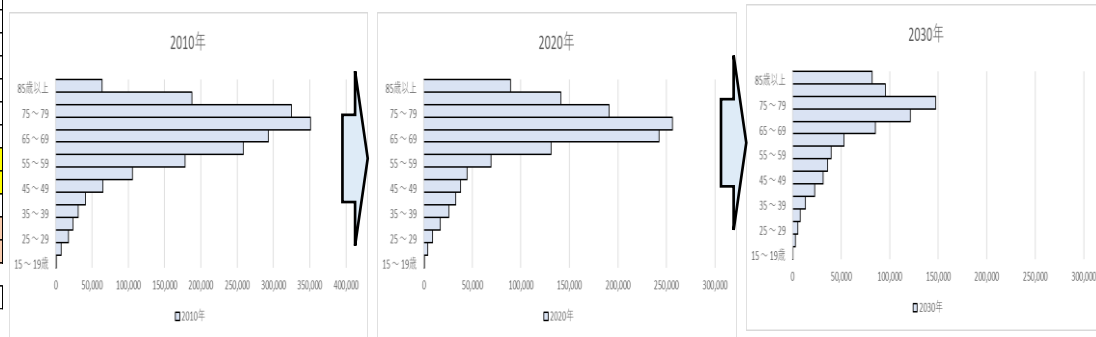
令和5年3月24日

公認会計士 甲斐野新一郎

# 1. JAの営農事業をめぐる情勢①(労働力の減少)

- 基幹的農業従事者(仕事の主、農業が主)は高齢化の中で大幅に減少
- 高齢者が離農する形となり、減少率は当面増加傾向となり、世代構成はフラット化する
- 基幹的農業従事者が減少する中で農業産出額を維持するためには一人当たりの産出額の増加が必要(労働生産性の向上)

【都府県】	男女計							
	2005年	2010年	移動率	2015年	2020年	移動率	2025年	2030年
15～19歳	1,003	706		645	517		517	517
20～24	10,531	7,806	7.78	5,397	3,857	5.98	3,124	3,124
25～29	19,441	17,521	1.66	13,901	9,096	1.69	6,498	5,258
30～34	25,976	23,984	1.23	22,081	17,093	1.23	11,236	8,015
35～39	36,393	31,011	1.19	28,873	25,875	1.17	20,055	13,250
40～44	61,747	40,993	1.13	35,453	32,663	1.13	29,265	22,698
45～49	98,927	64,885	1.05	43,665	38,028	1.07	35,009	31,365
50～54	159,696	105,958	1.07	67,980	44,710	1.02	38,964	35,891
55～59	193,101	178,462	1.12	114,782	69,303	1.02	45,669	39,886
60～64	267,383	258,449	1.34	229,033	131,262	1.14	79,939	53,140
65～69	379,282	292,972	1.10	294,875	242,325	1.06	139,089	85,461
70～74	421,343	351,291	0.93	277,035	256,146	0.87	210,798	121,128
75～79	450,581	324,823	0.77	268,096	191,107	0.69	178,934	147,498
80～84	0	187,595		184,577	141,146	0.53	100,982	95,611
85歳以上	0	63,771		85,095	89,267	0.48	68,324	82,102
合計	2,125,404	1,950,227		1,671,488	1,292,395		968,404	744,944
2020年=100	164.5%	150.9%		129.3%	100.0%		74.9%	57.6%
平均年齢		66.6		67.6	68.2		68.5	69.3



## 【営農形態別の労働生産性向上の方向】

営農類型	労働生産性向上の方向	JAの取組み
水田農業	規模拡大、単収向上(麦・大豆) 労働力平準化	農地利用調整、技術指導 育苗、CE、共同防除など JAの農業生産
露地野菜	規模拡大、園芸団地 機械化一貫体系、労働力平準化	農地利用調整 技術指導、融資など ハッキングバンクセンターなど
施設園芸	土地生産性の向上(環境制御) ハウス団地、労働力平準化	融資など ハッキングバンクセンターなど
果樹	高級化 労働力平準化	品種更新、販売戦略 ハッキングバンクセンターなど
加工型畜産	規模拡大	一般的なJAでは大規模畜産の対応 は少ない 全農グループの対応

DXの活用  
みどり戦略への対応

## 2. JAの営農事業をめぐる情勢②(畑地化の促進)

### 畑地化支援・定着促進支援

対象作物	1 畑地化支援 (※1, 2)	2 定着促進支援 (※3)
ア. 高収益作物 (野菜、果樹、花き等)	17.5万円/10a	・ 2.0(3.0※4)万円/10a×5年間 または ・ 10.0(15.0※4)万円/10a (一括)
イ. 畑作物 (麦、大豆、飼料作物 (牧草等)、子実用とうもろこし、そば等)	14.0万円/10a	・ 2.0万円/10a×5年間 または ・ 10.0万円/10a (一括)

### 産地づくり体制構築等支援

#### ② 土地改良区決済金等支援【新規】

令和5年度に畑地化に取り組むことを約束した農業者に対して、畑地化に伴い土地改良区に支払う必要が生じた場合に、土地改良区の地区除外決済金等を支援(定額(ただし上限25万円/10a))

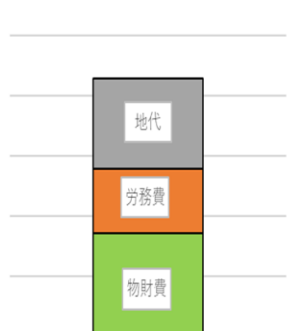
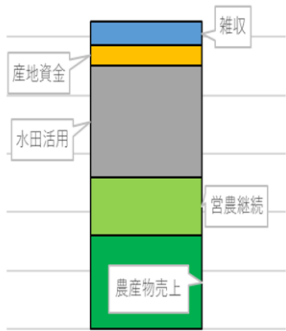
畑地化促進により転作助成金の対象とならない旧水田が発生する

### 【転作受託組織の経営(大豆)】

- 転作受託組織の収益のうち転作作物の販売高と作物の直接支払交付金は物財費と労務費をカバーする水準
- 畑地化により転作助成金がなくなると受託組織が当該農地を引受けて規模拡大することが可能か？

収益

費用



【項目】

【方向性】

### 【水田受託組織の将来方向】

水田受託組織の経営	水田受託組織が水田の受け皿として重要性が増加 ⇒経営規模の拡大
事業領域	水田転作の受託のほか、水稻の作業受託、賃貸による水稻生産、農産物販売など
法人格	雇用労働が必要な場合は法人化が必要(株式会社、農事組合法人)
雇用労働の確保	雇用労働を確保するためには雇用環境の整備⇒人件費の増加
将来の収支見通し	交易条件悪化や関連制度の変化の中で将来の収益見通し 栽培管理の高度化による単収向上 投資計画: 新技術等の導入など
JAの支援	従来の営農指導に加え、経営指導が重要(管理会計、税務) 農業融資のほかに出資による支援の検討⇒子会社化

### 3. 中期計画の検討プロセス

#### 【ミッション】

- 組織が果たすべき使命
- 永久に目指すべき普遍的な価値観

#### 【ビジョン】

ミッションを叶えるための目標や戦略

#### 【バリュー】

ビジョンやミッションに近づくための組合員・役職員の行動基準

#### 【KGI】

#### 重要目標達成指標

最終目標を定量的に評価できる指標

#### 【KPI】

#### 重要業績評価指標

KGIを達成するための各プロセスが適切に実施されているかどうか定量的に評価するための指標

#### 【重点実施事項】

KPIを達成するためのJAの取り組み  
数値目標：行動計画

#### 【営農ビジョン】

組合員との協議のために営農ビジョンを明確化

#### 【農業所得向上KPI】

農業所得の向上に関するKPIについては総代会で開示

#### 【ローリング型中期計画】

- 早期警戒制度に対応するため、毎年、成行シミュレーションと5か年の財務計画を作成する必要
- 内容については理事会に報告

成行シミュレーション						
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
信用事業総利益						
共済事業総利益						
購買事業総利益						
販売事業総利益						
その他事業総利益						
事業総利益	0	0	0	0	0	0
事業管理費						
事業利益	0	0	0	0	0	0

中期財務計画						
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
信用事業総利益						
共済事業総利益						
購買事業総利益						
販売事業総利益						
その他事業総利益						
事業総利益	0	0	0	0		
事業管理費						
事業利益	0	0	0	0		

## 4. 営農ビジョン全体像

### 【地域農業をめぐる現状と課題】

生産構造 : 高齢化による規模縮小と大規模農家への農地集積(水田)  
: 高齢化による農家の減少(園芸)  
水田転作 : 土地利用型転作作物の畑地化誘導政策への転換

### 【新たな課題】

- みどりの食料システム戦略
- 新たな農業基本法
- 水田活用制度の見直し

【JAの使命：ミッション】 ①農業生産の維持・拡大、②農業者の所得拡大

【JAの営農ビジョン】 「・・・キャッチフレーズ・・・」

### 【ビジョン①：販売戦略】

#### 【KGI】

集荷数量 : ○千俵  
直販数量 : ○千俵  
精米販売 : ○千俵

### 【ビジョン②：生産振興対策】

#### 【KGI】

○△△の作付面積 : ○ha  
○単収の向上

### 【ビジョン③：生産性向上戦略】

#### 【KGI】

農地受託面積 : ○ha  
パッキングセンター利用数量 : ○トン  
水田受託組織の育成支援

### JAの重点実施事項

#### 【販売力の強化】

- ⇒ 直販ルート of 拡大
- ⇒ 値決めによる市場販売
- ⇒ 直売所の品揃え拡大
- ⇒ 出向く直売所の実施

#### 【重点作物の生産振興】

- ⇒ 生産技術の確立・定着
- ⇒ 作付け農家の拡大
- ⇒ 出荷施設の整備

#### 【生産性向上の支援】

- ⇒ 受託組織の育成
- ⇒ 農福連携等の労働力支援
- ⇒ 低コスト技術の普及
- ⇒ バラ出荷の促進(青果)
- ⇒ DXの促進

営農モデルの提案

新規就農支援

経営・税務指導

営農人材の育成

内部環境



		強み	弱み
外部環境	機会	<b>【積極戦略】</b> 機会 × 強み	<b>【改善戦略】</b> 機会 × 弱み
	脅威	<b>【差別化戦略】</b> 脅威 × 強み	<b>【致命傷回避/ 撤退縮小戦略】</b> 脅威 × 弱み

【クロスSWOT分析】

- SWOT分析は中期計画の策定時にJAの経営資源の配分を検討するため利用する
- 外部環境(市場の成長性、競争環境)とともにJAの強み、弱みを分析する
- その分析をクロスさせることにより、経営資源の重点配分を検討し、戦略を導いていく手法

各JAでクロスSWOT分析する  
競争環境は地域の競合事業者の状況により異なる

【積極的戦略】

- 農業労働力の減少に対する労働生産性向上のための事業  
⇒ 農作業支援(育苗、防除、CE、パッケージセンター)
- ⇒ 農業労働力支援(人材派遣)
- ⇒ JAによる農業経営(土地利用型)

【改善戦略】

- 新技術の導入
- みどり戦略への対応

【差別化戦略】

- 農産物直売所
- JAの直接販売

生産資材、農機、燃料

【縮小戦略】

# 6. KPI・財務計画の策定

## 【部門別 中期財務計画】

ファーマーズ

中期損益計画(損益)		3	4	5	6	7	8	9	10	11
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
①	事業収益	0	0	0						
②	事業費用	0	0	0						
③	事業総利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0
④	事業管理費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑤	うち人件費	0	0	0						
⑥	うち償却費	0	0	0						
⑦	うちその他									
⑨	共管前事業利益					0	0	0	0	0
⑩	共通管理費									
⑪	事業利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0

部門別財務計画(収益計画+管理費計画)

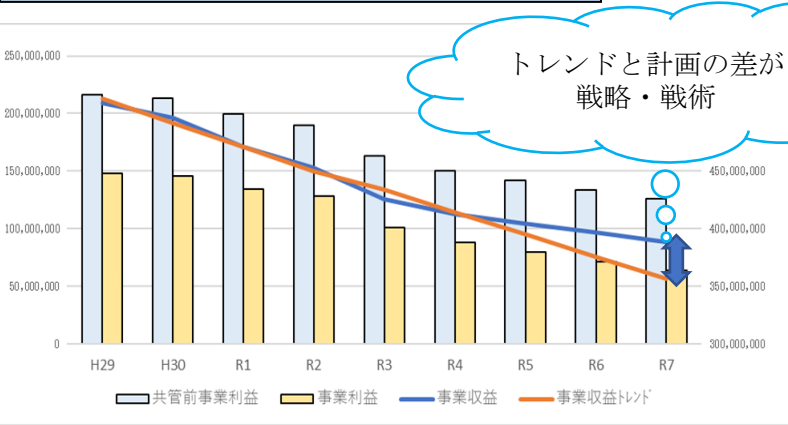
主要指標(定量)		3	4	5	6	7	8	9	10	11
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
1	拠点数									
2	要員数									
	うち渉外担当									
3	その他管理費の増加									
4	設備投資									
1	産直出荷者数									
2	〇万円以上出荷者									
3	新販売品目数									
4	来客数									
5	客単価									
6	ポイント会員数									
7	イベント回数									
8	クレーム数									
9	粗利率									
10	労働生産性									

管理費計画の基礎データ

収益計画を実現するためのKPIの計画

財務計画の分析指標⇒労働生産性、粗利率

## 【収益計画とトレンド】



## 【KPIと重点実施事項】

KPIとそれを実現するためのJAの取組み事項(重点実施事項)の整理

【KPI】	【重点実施事項】	【行動計画】
出荷者数 〇人増加	就農塾の開催による新規出荷者の増加	就農塾：〇回
来客数 〇人⇒〇人	イベントの実施にとる集客拡大	イベント数：〇回
顧客単価の増加 〇円⇒〇円	電子決済の導入	〇年度導入

【開催主旨】

- 早期警戒制度も2年度目となりました。早期警戒制度では毎年度決算に合わせて概ね5か年の収支シミュレーションと財務計画を作成して、理事会に報告するとともに行政に報告する必要があります。
- これに対応するためには、従来の固定型の中期計画や次年度計画の作成というステップでは対応が不十分になる可能性があります。
- 新たな制度に対応するにはローリング型の中期財務計画の策定が有効です。
- JAコンサルでの経験を踏まえ、ローリング型中期財務計画策定・実践のためのWeb研修を実施します。
- Web研修ではExcelシートを紹介しながら研修を進めますので、実践的な手法が獲得できます。ご参加お待ちしております。

【スケジュール】		【研修内容】	【Excelシートなど】
7月4日 (火)	13:30～15:00 研修①	<b>【早期警戒制度と成行シミュレーション】</b> 早期警戒制度の導入趣旨やその中で求められる成行シミュレーションの作成手法についてご説明します。	①成行シミュレーションシート
	15:30～17:00 研修②	<b>【部門別損益分析と部門別計画】</b> 部門別損益の作成・過年度実績の分析とともに、部門別損益計画の策定についてご説明します。	②部門別計画シート
7月5日 (水)	10:00～11:30 研修③	<b>【戦略の策定と具体化】</b> 事業戦略の検討手法と戦略をJAの取組みまで具体化する手法(KGI、KPI、重点実施事項の設定)についてご説明します。	
	13:30～15:00 研修④	<b>【PDCAの実践とローリング型中期計画】</b> 四半期ごとの進捗管理とそれに基づく決算見込みの作成、決算見込み段階・確定決算段階での計画の策定などローリング型中期財務計画の流れをご説明します。あわせて、理事会報告や行政説明用資料の内容をご説明します。	③四半期PDCAシート

【お申し込み方法】

下記のメールアドレスに「中期財務計画 策定研修会 参加」のタイトルとともにJA名、担当者名を記載してメールください。折り返し当方から参加申込書を返信いたします。

メールアドレス：[s.kaino@d5.dion.ne.jp](mailto:s.kaino@d5.dion.ne.jp)

【研修費用】

個人単位でのご参加：1名様：15,000円(税込み：16,500円)

JA単位でのご参加(参加者の制限はありません)：1JAあたり：30,000円(税込み：33,000円)

Web研修の他に

①Webでの個別相談

②個別JAコンサルを

実施しています。

研修を踏まえてご相談ください