

第1回講座【公開講座】

■日時：令和元年7月17日(水) 13:20~16:30

■場所：群馬会館 ホール

■内容

◆基調講演

演題：「これからの農業経営者が目指す方向」

講師：塾長（NHK解説主幹） 合瀬 宏毅 氏

【概要】

○農業を取り巻く環境が大きく変化している状況についての講義を受けた。

- ・ 経営者とはリスクをとって決断する人。環境の変化に対応できる人。そのためには情報が必要。
- ・ 世界の状況は、穀物生産が人口以上に急激に伸びている一方で、家畜感染症や災害などのリスクの増大による不安定さが増している。
- ・ 日本の状況は、経営体の大規模化と生産者の減少の中で、需要に対する生産量は落ちている。エネルギー摂取量は減っている。

・ 国は EPA, TPP の発効に対し、海外に負けないよ

う農地集約化（低コスト化）、付加価値増大、輸出拡大の政策を進めており、強い農業のためには、①大規模低コスト化、②6次産業化高付加価値化の2つの方向性。

- ・ オリンピックの食料調達基準からみる情勢変化。持続可能な開発目標（SDGs）の導入。オーガニック、フェアトレード、MSC 認証の水産物などによる①安全確保、②環境・資源への配慮、③労働安全確保、④アニマルウェルフェア配慮が、今後の農業に求められる時代がくる。GAP は、お茶飲料など大企業との取引に必要で、すでに持続可能な農業が求められ始めている。世界の動きからは逃れられない。



（合瀬塾長の講義）

◆講義

演題：「農業の歴史的転換期と経営者としての心構え、そして、そこから見える未来

講師：(株)野菜くらぶ、グリーンリーフ(株) 代表取締役 澤浦 彰治氏

【概要】

○これまでの歩みと農業の展望について講義を受けた。

- ・ 牛肉の自由化で養豚の将来性への不安と、こんにゃくの相場低迷による経営危機から、自分で価格を決められる農業を目指して手作りこんにゃくの6次化、有機農業による直接販売へ。モスフードサービスとの取引で群馬・静岡での周年生産を実現。

・ 農業存続には規模は関係なく、いかに顧客を作っていくかが大事。取引先の要望にこたえるために各地を探し、全国での産地リレーで安定生産を進めている。

・ 農業の歴史は70~80年で転換。戦後74年でこれから集約化・多様化の時代へ。

・ 外国人労働受け入れで日本は成長できる。昭和村は 25

年間で農業人口1千人減だが外国人が補い、耕作面積32%増加、生産性50%向上。

- ・ 世界のトレンドはオーガニック、サステナブル、アニマルウェルフェア。また、日本の食料は、物流コスト、人件費上昇にも関わらず、先進国のなかで安い状況。
- ・ これからの農業経営・働き方は、経営者（情報収集による意思決定とリスク管理）、管理者（マネージメント）、技術者、作業者の役割を明確にし、各人が能力発揮する仕組みや、組織化・グループ化による規模拡大が必要。
- ・ 標準的な農業はなくなり、顧客との関係性と経営者の判断で主体的につくられる。ぜひ自分の経営を確立してほしい。



（澤浦社長の講義）

第2回講座【宿泊研修】

■日時：令和元年9月25日（水）12：00 ～ 9月26日（木）12：00

■場所：伊香保温泉 森秋旅館

■内容

◆講義・演習

演題：「農業経営者としての経営理念」

講師：(株)エム・イー・エル 取締役 佐藤 康二 氏

【概要】

- 「農業経営とは何か」、「経営理念の重要性」、「理念の実現に向けた経営者の行動力」の3点を柱として、経営の基礎となる経営理念について演習と講義を受けた。
- ・農業経営と一般企業経営では様々な違いはあるが、「経営」という大きな視点で見れば同じ。顧客や働き手、人・モノ・金が尽きれば成り立たない。
- ・計画倒れになる経営の共通点は、①目的と手段の混同 ②計画の軽視 ③目先対応、その場対応 ④計画達成の執念不足。自然が相手という不確定要素を言い訳にせず、計画未達理由をきちんと考えること。
- ・経営とは時代との戦いである、経営とは時代と共に変わる、経営とは環境適応業である。(P.F.ドラッカー)
- ・経営理念とは、会社の憲法であり拠りどころ、判断の基準となる。経営理念は、ぶれない経営の実現に向け、「自らの思い」を表明するために必要で、判断・思考・行動の軸になる。経営姿勢を表明することで、支援・共感を得やすい。
- ・不易流行で「守り続けること（理念）」と「変え続けること（変態）」を明確に。理念・ビジョンがあり、戦略がある。理念最上位で、目的と手段を混同しないこと。
- ・経営の基本はゴーイングコンサーン（継続経営）。未来への布石が経営戦略。
- ・自社の願望（やりたいこと）、環境変化からの規制（やるべきこと）、自社能力からの規制（できること）の重なるところに「ビジョン・目標」を置く。
- ・夢や目標は書いて表明することで、目的達成に向けた目の前の課題を見つけ、課題解決に取り組み、さらに前に進む事ができる。
- ・自分の仕事の目的と実現のための手段について検討し、グループで討議した。
- ・経営者のルーティーンは考えることの習慣化。「理念の実践→評価検証→評価結果の共有→継続するための変化を取り入れる」ことを繰り返し続け、より高みを目指す。
- ・経営者（リーダー）の最重要業務は、変革とは実行力。経営者は高いところから俯瞰し、方向付けと資源の適正配分、人材育成を実行する。
- ・群馬で稼げる格好いい職場をつくって欲しい。農業はそれだけの価値のある仕事。



(佐藤取締役の講義)



(会場の様子)

◆塾生・塾関係者との意見交換会

参加者：(株)エム・イー・エル 取締役 佐藤 康二 氏、
(税)田子会計事務所 所長 田子 宏美 氏、塾生、群馬県職員

【概要】

○これから一年間ともに学ぶ仲間との情報交換を図り、今後の交友関係構築を図ることを目的に、講師や塾関係者を交えて自由な意見交換を行った。講師、県職員との意見交換を通して、仲間意識の芽生えや連携のきっかけ作りを行い、塾生同士の連帯感が生まれた。

◆講義・演習

テーマ：「経営論（農業経営の基礎）」

講師：(税)田子会計事務所 所長 田子 宏美 氏

【概要】

○経営の基礎について検討し、各班で意見交換・発表を行った。

- ①経営とは何か（事業目的を達成するために計画し意思決定し実行すること）
 - ②事業とは何か（顧客ニーズを満たす商品提供で対価・利益が出るビジネスモデル）
 - ③社長と会社員の違いは何か（仕事、仲間、時間、方向性の責任・リスクを負う）
 - ④社長の仕事とは何か（起業目的を大切に、事業を継続するための全てを行う）
 - ⑤事業継続の要件（「収入－経費＝利益」であるが、利益を出し続けること）
 - ⑥倒産要因の考察、回避策、対応策（最終要因は継続的に支出＞収入となったとき）
 - ⑦農業経営の特徴（天候、経験技術力、地域の差、労働集約型等の特徴を踏まえる）
 - ⑧利益を出すには（資源有効活用。売れる商品・顧客の創造。理念×数字×現場）
 - ⑨儲かる仕組みには（利益から逆算して品種・栽培・規模・売り方等を計画・工夫）
 - ⑩将来像（理念：何のため、ビジョン：なりたい像、戦略：誰に何をどう売るか）
- ・各班で様々な意見が出て、有意義なグループワーク・意見交換になるとともに、経営の基礎となる事項について、あらためて考え直したことで、自社の経営を見つめ直す機会となった。
 - ・農業経営とは農家から経営者になること。農業はやり方次第で儲かり、成功できる。そのためには成りたい姿をきちんと決め、家族と同じ方向を向き実行すること。
 - ・経営の基本は利益を上げ、会社を継続させること。「収入－経費＝利益」であるが、利益を上げ、会社を継続するために必要な全てのことを行うのが経営者の仕事。
 - ・農業は、他の産業に比べて、行政支援やその他の支援がとても多く、恵まれている。恵まれた環境を活かし、他産業に負けない所得を目指して努力してほしい。



（田子所長の講義）



（グループ討議の様子）

第3回講座

■日時：令和元年11月8日(金) 10:00~16:30

■場所：群馬県JAビル 10階 第2会議室

■内容

◆講義

演題：先進農業者の取り組み「農業生産法人(株)国太郎について」

講師：(株)国太郎 代表取締役社長 宮田 裕行 氏

【概要】

- (株)国太郎の経営理念「人と土地の持続可能性の追求」を、現場でどのように取り組み、実践しているかについて、講義を受けた。
- ・コマツナを周年生産する農業法人。親がJA退職し、自らの大学卒業時に法人化。
 - ・人の持続可能性への取組として、未経験者や高齢者でも従事可能なように各作業工程の完全分業化・明確化、毎日の目揃い・目標ミーティング、パートの週休2日制等を通じて、地域の雇用創出を目指している。
 - ・作業の明確化や作業日報・在庫管理等の記録方法について、具体例から解説。
 - ・土地の持続可能性への取組として、収穫から播種までを1日で完了する作業体系を確立、収穫は根ごと抜き取り、残渣は全てハウス外へ持ち出す「国太郎農法」により、収穫即日播種を可能にし、連作障害も回避しながら年9回転の高回転化生産を実現している。
 - ・高回転により土地を酷使するため、堆肥と有機系肥料（耕畜連携：塩類濃度を低くする子牛の糞尿使用）中心で、土壌診断を取り入れ、土作りにこだわる。
 - ・残渣も冷凍加工やフリーズドライ加工、キムチ、コンビニ食品の具材等による有効活用を取組を行っている。
 - ・人と土地が持続可能ではじめて周年栽培が可能となり、会社が存続できる。
 - ・H24の台風冠水、H26の雪害で大きな被害を受けたが、パートの雇用を維持しH28に完全復旧。災害では再建まで収入がなく、再建しても生産はすぐ回復しないため、復旧のためのデータ蓄積や借金等どう対応できるかが大切。
 - ・GAP取得により絶えず農場管理を改善。各作業や圃場・施設の洗い出しによるリスク管理・労務管理とデータ蓄積、これを通じた従業員教育。
 - ・世界的な食料安全保障と国内の農業者減少・高齢化の中で、従来の家族経営中心の伝統的農業の再検討の必要。効率化・合理化・機械化し持続可能性を追求しないと生き残れない。
 - ・(株)国太郎は、血縁・地縁の原始共同体（非効率な手間仕事）と生産性・合理性の利益共同体（労務管理・就業規則等のツールによる平準化・画一化）との間の第三の道「企業型農業経営（環境保全、地域の独自性・消費者との連携等）」を目指す。



(宮田社長の講義)



(会場の様子)

◆講義・演習

テーマ：「経営論（SWOT分析等）」

講師：(税) 田子会計事務所 所長 田子 宏美 氏

【概要】

- 現状分析と経営戦略作成のための現状分析として、「3C 分析」、「5FORCE 分析」、「SWOT 分析」について学び、クロス SWOT 分析（自社の強み・弱み、外部環境の機会・脅威の4要因同士をクロスさせ、戦略立案）で事例検討を行った。
- ・3C 分析：自社・競合他社・市場(顧客)のそれぞれの特徴をまとめて現状を分析しターゲットを想定していく手法。りんご農家の場合を例に方法を学び、各自が自社の3Cについて考えた。
 - ・5FORCES：売り手(仕入先)・買い手(顧客)・競合他社・新規参入業者・代替品の5つの外部環境要因から現状を分析する手法。自社の5FORCESについて、機会・チャンスや脅威・ピンチを考えた。
 - ・SWOT 分析：5FORCES 分析でみるような外部環境（自分の力では変えにくいマクロ・ミクロ環境）の機会と脅威と、自社の内部環境（定量的なデータや定性的なヒト・モノ・カネ・情報・技術の経営資源等）の強み・弱みをそれぞれ分析する。クロス SWOT 分析により、4要因同士をクロスさせ、戦略を導き出す。スターバックスやりんご農家を例に学ぶ。
戦略1＝自社の強み×外部環境の機会（自社の強みを活かしていく戦略）
戦略2＝自社の弱み×外部環境の機会（自社の弱みを克服していく戦略）
戦略3＝自社の強み×外部環境の脅威（不利な外部環境を克服する戦略）
戦略4＝自社の弱み×外部環境の脅威（専守防衛または撤退する戦略）
 - ・経営計画の作成と実行には、①SWOT分析で現状洗い出し、②強み×機会で理念実現のための戦略を立てる、③戦略を実行計画に落とし込む（誰が、いつ、どのように＋数値計画）＝P、④実践＝D、⑤チェック（SWOT分析は毎年変わる）＝C、⑥再計画＝Aの繰り返し。
 - ・経営が伸びる・伸びないの違いは、どれだけ考えて、数字をみて、実行しているか。成功している人はたくさん失敗している。
 - ・弱みの補完戦略について、要因分析とその改善策を考える事例演習をした。自分の経営を数字で捉え、他人目線で振り返る時間をとること。



(田子所長の講義)



(グループ討議の様子)

第4回講座

■日時：令和元年11月29日（金）

■内容

◆先進事例調査

視察先：(株)永井農場（長野県東御市）

講師：(株)永井農場 代表取締役 永井 進 氏

【概要】

○経営概要について講義を受けたのち、乳製品加工場、牛舎、精米プラント、ジェラートショップを説明を受けながら見学し、意見交換した。

- ・(株)永井農場は、水稻と酪農を中心とした有機リサイクルによる環境保全型農業を実践し、自社ブランドによる特別栽培米やもち加工品等の産直販売を、アンテナショップ等で展開している。現社長の永井進氏は後継者として平成3年に就農し、販路開拓等への挑戦を続け、平成21年に株式会社に改組、代表取締役に就任した。
- ・経営理念は「よろこばれる」。家族経営の時はコミュニケーションがとれていたが、法人化し社員が増えると目標を作らないと同じ方向を向くのが難しくなる。経営の方向に迷ったとき、売上げより客・地域によるよろこばれ必要とされる方を選ぶ。
- ・永井農場の事業は、有畜複合経営による有機リサイクル農業の実践による生産物を、加工・販売までできる環境づくりを進めてきた。土作りから顧客への提供まで自己完結できることが強みである。
- ・規模拡大が難しい地域であり、価値を高めるのにどうしたらよいか考えてきた。自分のモノは自分で届けたいという思いである。就農した頃は農協出荷がほとんどだったが、今はほとんどが産直・スーパーなどでの自社販売となった。
- ・家族経営からスタートし、地域とともに地域のお陰で歩んできた。ヴィラデストの玉村豊男氏の地域の食を通した生活の豊かさに共感している。地域のものを地域で消費したい。地域の活性化に貢献していきたい。
- ・もち加工品は、はじめは売り物にならなかったが、技術を教わり工夫しながら作ってきた。今では年末の売り出しチラシは地域の風物詩となっている。顧客のターゲットをどこにおいて、顧客とどう付き合うか。もちをつくのを見て買えるような、手の届くエリアをマーケットにしている。6次化のモデル事例と言われるが、はじめから目指したものではない。どういう農業をしたいのかというところから出発し模索した結果である。



（永井社長の講義）



（視察風景）

第5回講座

- 日時：令和2年1月21日（火）9：30～16：30
- 場所：群馬県JAビル 10階第3会議室、1階大ホール
- 内容

◆講義・演習

テーマ：「経営論（収支・決算書、経営計画）」

講師：（税）田子会計事務所 所長 田子 宏美 氏

【概要】

- 経営計画書作成に向け、収支・決算書の見方について学び、数値計画作成の演習・講義を受けた。
- ・経営計画の構成として、経営理念、経営戦略、現状分析、ビジネスモデルなど、これまでの復習。
- ・現状把握のツールとして決算書がある。決算書は経営者の成績表である。決算書の見方を青色申告（貸借対照表と損益計算書）から学習した。
- ・次に経営計画に必要な数値計画の重要性及び考え方について学ぶ。
- ・各自が自社の決算書をもとに、実績と5年後のイメージを作成。売上計画、人員計画、設備計画、その他経費計画をそれぞれ作成。
- ・まず売上げを今後どう増やしていくのか、単価×面積で考えていく。県の経営指標が参考になる。
- ・そして、その生産のためにどれだけのコスト・人員・設備が必要か考える。対売上げ比でコスト1割、人件費3～5割以下を目指す。
- ・人件費は社員300万円、パート100万円、実習生200万円必要。雇用するとその分を稼がなければならない。規模拡大に人では必須だが、簡単には集まらず、雇った後も教育が必要。
- ・設備投資について、減価償却費の概念を学習。固定資産について、借金の返済額は経費にならないが、耐用年数で割った減価償却費が経費になる。耐用年数を償却後は利益が出やすくなる。
- ・収入－経費が利益であり、サラリーマンの平均所得は450万円である。所得率＝所得／収入は最低30～50%欲しい。
- ・経営計画の作成にあたっては、自分がわくわくできるかがポイント。家族・従業員と相談し共有すること。



（田子所長の講義）



（グループ討議の様子）

◆講義・座談会

演 題：「外食産業の最新動向から考える農業のマーケティング戦略」

講 師：フードサービスコンサルタント 梅谷 羊次 氏

【概要】

○ロイヤルホストで永年活躍してきた講師から、農業ビジネスのこれからについて講義を受けたのち、座談会でマーケティング戦略について質疑応答と意見交換をした。

<講義>

- ・レストラン業は食育の場。従業員は生産の現場を学び、顧客に誇りを持って伝える。
- ・時代や景気とともに消費者の求める志向性は移り変わり、外食産業は健康志向（食塩含有量など）へ進んでいる。環境志向（生産過程でのCO2排出量表示など）に進むという予想もある。外食産業売上高は長年横ばいであるが、食の外部依存（惣菜等）は増加傾向で、カット野菜などの需要が今後も高まる。
- ・米国のスーパーでは多種多様なドライフルーツなどが棚に並び、調理済みコーナーも充実しており、オーガニックが多い。中国はモバイル決済など売り場の高度化が激しい。今後も変化は続き、これらの海外動向の余波が日本に来てもおかしくない。
- ・首都圏農業の今後の可能性として、①サラダ依存から脱皮する料理法により野菜消費量を増やすこと、②加工食材によりマーケットを創出すること、③農業生産地をバックカントリーといった観光資源と捉えること、が考えられる。

<座談会>

- ・農業経営者は、家業から企業家にならなければならない。そのためには作るだけでは無く、売る才覚が必要。顧客のニーズに応え、自分で値段をつける販売力である。
- ・顧客のニーズがどこにあるかは対話から見つかるが、知識が無いと聞き出せない。異業種交流が効果的。ニーズは違う形で隠れていて見えない。シーズ（種）を探る。
- ・海外から日本を見つめ直すことや3次産業の感性も必要。周辺を含めて必要とされる価値を生み出すこと。進化は外部からの圧力による。自ら外部へアクセスを。
- ・消費者の嗜好は細分化しながら集約の繰り返しになると考える。いろいろな流れを捕らえ、そのトップランナーになるべき。市場には上位3社しか残らない。
- ・人口減の中での展望として、仕事に国境は無くなり、日本には外国人が必要となり、そのために魅力ある日本にしておくてはならない。日本は生産性が低く、中小が多く、人手が足りない。大規模・高賃金・高投資、ITを使った農業の産業化が必要。
- ・高価格ではない、対価に対するクオリティを上げることも必要。安くて良いモノが市場を席卷する。高いモノはニッチマーケットで、超高級はビジネスにならない。



（梅谷講師の講義）



（座談会風景）

第6回講座

■日時：令和2年2月6日（木）10：00～16：30

■場所：県庁昭和庁舎 2階 21会議室

■内容

◆講義

演題：「先輩フロントランナーから学ぶ」

講師：フロントランナー養成塾卒塾生(根岸宏行氏、松本知恵氏、長沼芳憲氏)

【概要】

○塾生時代に作成した経営計画書と、その後の進捗状況についての発表を聞き、進捗状況の検証と見直しが経営発展に繋がっていることが理解できた。

(ア)根岸宏行氏（1期生、トマト・アスパラ）

- ・糖度の高いミニトマト品種の導入と消費者コミュニケーションを通じて販売強化する計画を立てた。冬の品目としてアスパラ栽培を開始し、年間の作業サイクルが完成したが、人手不足によりミニトマトを中断し、大玉トマトとの組み合わせで定着。
- ・当初の経営理念は「食べる人との距離をちぢめる」であったが、食育は需要を探る一環だったことに気づき、「また食べたいを創造する」に変わった。
- ・販売先の変遷や突然の経営移譲を経て、地域に根付いたチームを作ることができ、その最適規模で現在は当初売上げ目標を達成している。

(イ)松本知恵氏（1期生、トマト）

- ・目標に掲げた週末カフェはまだ実現していないが、異業種交流、マルシェ等イベント出展し、ネットワークを広げた。家とハウスの往復だった生活から外へと誘い出してくれた良い経験だった。
- ・いろいろなところと組んで商品開発を行っており、トマト生産を楽しんでいる。

(エ)長沼芳憲氏（3期生、ニラほか）

- ・大学で農業の抱える問題を学び、社会貢献を目指し、実家に就農・経営移譲をうけた。「カイゼン」の繰り返しによる農産物製造業を目指している。
- ・栽培面積を大きく増やさずに収量・売上げアップを実現したが、安定した利益はまだ出せていない。いかに強い経営体質を作るかが課題である。
- ・経営計画の基本は当時と変わっていない。昨年正社員を採用し、パートも当時より増え、さらなる発展に取り組んでいる。

○次の項目について、パネルディスカッションを行った。全体のまとめとして、「農業は素晴らしい職業。覚悟を持って、皆で一緒に悩もう」等の意見が出た。

- ①これまでの農業を振り返った感想
- ②計画づくりのアドバイス
- ③雇用と人材育成
- ④塾生へのメッセージ



（卒塾生との質疑応答・意見交換）

◆講義・演習

テーマ：「経営論（販売戦略）」

講師：（税）田子会計事務所 所長 田子 宏美 氏

【概要】

- 販売計画を導くビジネスモデル「誰に何をいくらでどのように売るのか」とマーケティング（物が売れる仕組み作り）戦略について学んだ。
- 経営資源と時間は限られており、どこに注力するかを自社の経営方針・環境分析から決めること。農業で売上げを増やす場合、数量増加か単価上昇になる。
 - 価格で勝負する場合、ターゲティングが大事。自分の商品を買う人は誰かを想定して、商品を作ること。需要はコントロールできないが、価値を上げることで需要を増やし、価格を上げることが出来る。
 - 1杯 100 円のコーヒー（コンビニ等）と 1,000 円のコーヒ（ホテル等）の売り方の違い・販売戦略について、班別で検討した。それを求める人に対して、その人達が満足する様々な仕掛けを設けなければならない。
 - 消費者の欲求として、例えば観る・知る・憩う・集う（遊ぶ）・飲む（味わう）があり、これらを意識すること。生産者はおいしさや品質に重きを置くが、消費者の求めるものとギャップがある。大切なのは消費者目線であり、なぜ買うのか、何を買うのかを意識する必要がある。
 - また、おいしさは目に見えない。おいしさを価値づけするには、品評会や高級レストラン等で証明することが必要。
 - ブランディングには、例えば①圧倒的・熱狂的なコアなファンをつくる（万人受けは×）、②自分の価値を見つける（SWOT分析等）、③ターゲット設定（何を伝えるか）、④ブランドイメージを言語化（パンフ、広告等へ落とし込む）の流れがある。
 - マーケティング戦略の手法として4Pと4Cがある。企業側の視点の4Pを顧客側の視点の4Cへ落とし込んでいく。
- 次に働き方改革実践ガイドをテキストに、働きやすい職場環境づくりの概要を学んだ。まず従業員の声を聞きながらどういう働き方を目指したいのかを考え一致させていく。従業員は給料だけを望んでいるわけではない。次に業務を洗い出し見える化して整理整頓する。そして長時間労働を削減していく。
- 農業では季節変動も大きく、正社員よりパート・アルバイトの活用が重要である。また年2～3%ずつ給料を上げていくのが通常だが、農業の人件費設定は難しい。上げたのを下げるのは難しいので、利益が出てもボーナスにするとよい。
 - 人材確保に向けては、まず知人が一番安心なので、現在いる人を辞めないようにすることが第一。求人は、求める人材を明確にするとともに、働く環境をHPにのせるなどしてターゲットに向けて発信していくこと。



（田子所長の講義）



（グループ討議の様子）