

平成18年度「調査・研究事業」

農業経営診断実務マニュアル(第3集)作成
報 告 書(花き・果樹・きのこ)

平成19年2月

社団法人 中小企業診断協会

はじめに

1. 経営構造対策

平成11年7月に制定された「食料・農業・農村対策法」の基本理念の実現を量る具体的な施策として経営構造対策が平成16年からスタートしている。対策の目的は、地域農業の農業構造を確立するため経営の効率的・安定的・持続的な経営体づくりである。

日本農業の現状は担い手の高齢化・放棄地の増加・高い兼業農家数と低い専業農家数・外国と比べてあまりにも狭い耕作面積で労働時間が1,800時間をはるかに超え、企業的経営体は少ない。しかも農家の年収平均は、サラリーマン年収の約30%程度(作目・作型で異なる)と低い状況にある。

米作を除く、食料時給率は低く、カロリーベースで40%と先進国のアメリカ、イギリス、ドイツ等が100%レベルに対して低く国内産よりも安い輸入に依存している。特に自給率の低い麦・大豆の生産拡大が大きな課題となっている。

このような実態から、めざす方向として、①規模の拡大 ②栽培技術の高度化 ③経営管理の合理化(コストダウン)を図り ④他産業並みの年収(700万円以上)と労働時間の短縮(年間1,800時間)を実現するため農業経営革新の施策が促進されている。

2. 担い手としての認定農業者制度と診断

その担い手として A. 認定農業者の経営体と B. 集落営農組織による経営体づくりが推進されている。経営体の現状(H17年度)と目標(H21年度末)は認定農業者19.5万→30万、集落営農1万→2万の経営組織体という数値目標が都道府県毎に配分設定されている。

認定農業者制度は、5年間の農業経営改善目標計画を作成し、市町村担当課に提出する。その計画内容が適性と判断されれば認定される制度である。

農業経営改善計画は、生産から販売に至る経営管理の最適化計画であるので、①経営理念・ビジョン ②経営基本方針(戦略)に基づく、生産計画・販売計画・財務計画・労務計画等の部門別計画目標の設定 ③各部門計画の実施 ④実施結果のチェック ⑤チェック結果に基づく計画改善を図る。この一連がPDCAサイクルである。農業経営の年度末決算書・確定申告書は、各部門のPDCAマネジメントを総合的に集約したものであり年初目標計画の達成率からみた次年度の改善目標が設定される。その際、経営診断が実施されていれば、現状の「強み弱み」「問題点と課題」「改善事項」等が整理されているので、現目標に対する5ヶ年の改善目標が設定できる。

3. 診断実務マニュアル第3集の作目

本 農業経営診断マニュアル第3集の作目は「花き・果樹・きのこ」である。

各作目の予備診断調査表の作成要領については、第1集・第2集と同様に形式・内容を統一せず担当診断士の自由発想に基づいて作成した。また農林水産省統計の経営値や分析指標の様式を用いた診断調査表も作成した。診断調査表分析の様式は、診断先の状況を勘案して利用すればよいのであって、これではいけないと言うものではない。要は、診断先の経営状況を的確に把握出来て、改善点が発見しやすい調査表づくりが肝要である。

農業経営診断実務マニュアルを改善提案をするための診断手法として積極的に活用し診断業務の簡便性を会得されたい。その上で担い手経営者への改善支援に的確に寄与されることが期待される。

平成19年2月

全国中小企業診断士組織
農業経営支援センター
会長 橋本文夫

農業経営診断実務マニュアル(第3集) 目次

はじめに

第1章 農業経営診断手法の基本	P 1
I. 農業経営の現状と診断基本	
1. 農業の現状の問題点と課題の認識	
2. 農業の企業的経営条件の考察	
3. 農業経営診断の手段	P 2
4. 経営診断体系	P 3
5. 経営診断の手順とポイント	P 4
6. 予約診断調査表の設計	P 6
7. 分析比較の原則	P 7
8. 定量分析と定性分析	P 8
9. 経営診断と戦略診断	P 9
II. 農業経営診断の展開	P 10
1. 経営方針の診断	
2. 販売方針確立前の検討事項	P 11
3. 経営目標・経営方針の診断フロー	P 13
4. 農業経営の計画	P 14
5. 生産計画	P 17
6. 稲作の作業工程	P 22
第2章 花き作の診断実施マニュアル	P 25
1. 花き作農業経営診断予備調査表	
(1) 経営概要調査表	P 26
(2) 労働時間帯調査表	①カーネーション (スタンダード) (スプレー) P 27
	③キク ④トルコキキョウ ⑤ガーベラ
(3) 収益・費用調査表	①カーネーション (スタンダード) (スプレー) P 32
	③キク ④トルコキキョウ ⑤ガーベラ
(4) 栽培体系モデル・調査表	①カーネーション (スタンダード) (スプレー) P 37
	③キク ④トルコキキョウ ⑤ガーベラ
(5) 販売戦略調査表	P 42
(6) 農業経営者認定目標調査表	P 43
(7) 経営分析表 ①露地花き作経営 ②花き作経営全体 ③施設花き経営	P 46
(8) 経営分析比較表(法人経営)	P 49
財務諸表による組合生産法人の評価表	P 51
(9) SWOT分析調査表	P 52
(10) SWOT分析表	P 53
(11) キクの撮益分析点売上高・販売量	P 54
2. バラ土耕栽培 経営予備調査書	P 55
3. バラロックウール栽培 経営診断予備調査書	P 67
4. 花壇苗経営診断調査書	P 83
第3章 果樹作の診断実務マニュアル	
1. 果樹作経営予備調査表	
(1) 経営診断予備調査書	P 98
(2) 診断調査表	P 100
(3) 販売戦略調査表	P 101
(4) 作業別労働時間表 ①もも ②なし ③いちじく ④ うめ	P 102
(5) 収益・費用調査表 ①もも ②なし ③いちじく ④ うめ	P 106
(6) 農業経営者認定目標調査表	P 110
(7) 栽培体系調査表 ①もも ②なし ③いちじく ④ うめ	P 113
(8) 経営分析表 ①果樹作経営全体 ②なし作経営	P 117
(9) 経営の成長目標	P 119
(10) 問題点と改善課題	P 120
(11) SWOT分析表	P 121
(12) 損益分岐点分析(なし)農業所得を除いた ①売上高 ②販売量	P 122

2. みかん（青島温州動噴）栽培 経営診断予備調査票		P 123
3. みかん（早生温州 S S）栽培 経営診断予備調査票		P 135
4. みかん施設栽培 経営診断予備調査書		P 146
5. キウイフルーツ栽培 経営診断予備調査書		P 154
6. ブドウ栽培 経営診断予備調査書		P 161
7. くり栽培 経営診断予備調査書		P 169
8. 黒大豆栽培 経営診断予備調査書		P 175
9. かき栽培 経営診断予備調査書		P 182

第4章 林業きのこ栽培の経営診断予備調査表

1. きのこ栽培 経営診断予備調査表		P 190
2. 診断調査表（きのこ栽培）		P 192
3. 経営状況調査票 ①乾燥しいたけ・原木栽培		P 194
②生しいたけ・原木栽培 ③生しいたけ・菌床栽培		P 195
④えのきたけ・菌床栽培 ⑤ぶなしめじ・菌床栽培		P 197
⑥ まいたけ・菌床栽培 ⑦なめこ菌床栽培		P 199
4. 経営費と収益調査表 ①乾燥しいたけ・原木栽培		P 201
②生しいたけ・原木栽培		P 203
③生しいたけ・菌床栽培（培養発生一貫生産タイプ）4万袋規模		P 205
④生しいたけ・菌床栽培（発生分業生産タイプ）5000袋当り		P 208
⑤えのきたけ・菌床（一貫栽培）1万本当り		P 210
⑥えのきたけ・菌床栽培（培養センター利用）1万本当り		P 213
⑦ぶなしめじ・菌床栽培 1万本当り		P 216
⑧なめこ・高速栽培 1万本当り		P 219
⑨ まいたけ・菌床栽培 1万本当り		P 222
5. きのこ栽培作業別・月別労働時間調査表（乾燥しいたけ・原木）		P 225
きのこ栽培作業別・月別労働時間調査表（生しいたけ・原木）		P 226
きのこ栽培作業別・月別労働時間調査表（生しいたけ・菌床一貫生産）		P 227
きのこ栽培作業別・月別労働時間調査表（生しいたけ・発生分業生産）		P 228
6. 栽培工程診断チェックリスト（生しいたけ・原木栽培）		P 229
栽培工程診断チェックリスト（生しいたけ・菌床栽培）		P 231
7. 生産情報公表事例 ①（しいたけ・原木栽培）		P 233
生産情報公表事例 ②（きのこ・菌床栽培）		P 234
8. 栽培日誌 ①（原木栽培）		P 235
栽培日誌 ②（菌床栽培）		P 236
9. 栽培工程記録 ① きのこ原木栽培		P 237
栽培工程記録 ② きのこ菌床栽培		P 239
10. 経営力チェックリスト（きのこ栽培経営）		P 241

第5章 花き作・果樹作簡易診断調査表

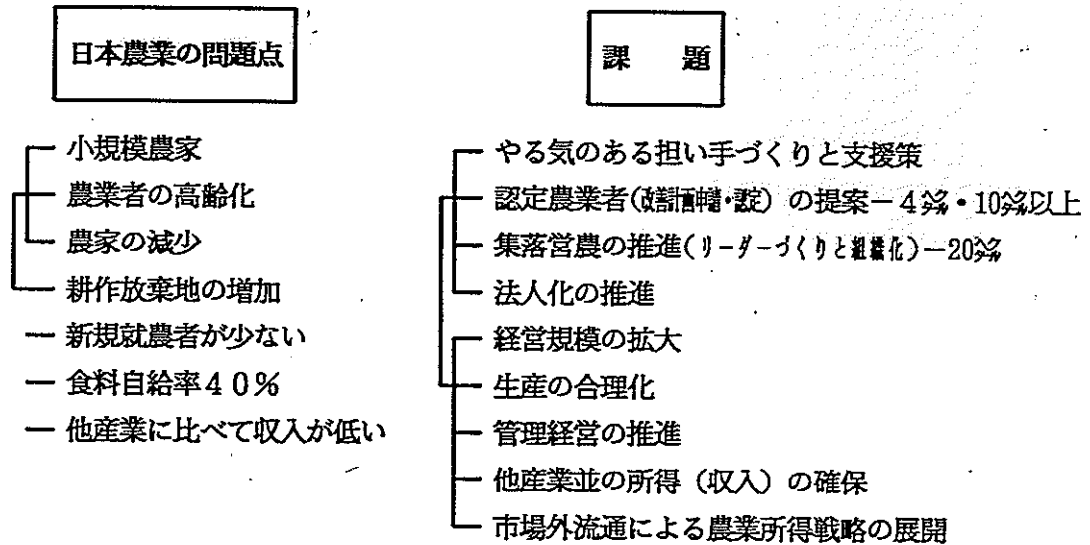
1. 野菜作・果樹作・花き作経営の概説（農林水産省統計解説資料）		P 244
2. 果樹作経営・花き作経営の部門収支（農林水産省統計解説資料）		
3. 果樹作経営統計診断調査表		
(1) りんご作経営		P 251
(2) みかん作経営		P 253
(3) ぶどう作経営		P 255
(4) なし作経営		P 257
(5) もも作経営		P 259
4. 花き作経営統計診断調査表（平成16年度統計）		
(1) 露地花き作経営		P 261
(2) 施設花き作経営		P 263
5. 関連するデータ・情報		P 265

あとがき

第1章 農業経営診断手法の基本

I. 農業経営の現状と診断基本

1. 農業の現状の問題点と課題の認識



2. 農業の企業的经营条件の考察

(1) 経営的条件

- 生産・技術・コストダウンによる収益確保
- 自己資本と借入金のバランス・資金計画
- 規模拡大に伴う雇用労働力と人材育成
- 経営の安全性・成長性・計画性による持続的経営力
- 作目の品種の開発導入・選択による差別化・複合化
- マーケティング思考と競争力の発揮
- 経営管理(正確な記録・農業簿記・組織化とPDCAの実践)
- 既存事業のリストラ(見直し・改革・強化)…(戦略的経営)

(2) 環境的条件

- 環境への配慮・農産物の安全を確保する適切な農場管理(GAPの管理点と適合基準)
- 無減農薬・有機栽培(特別栽培農産物環境保全型農業)
- 省エネ・省力化技術の導入(施設栽培によるIT活用)
- 廃棄物利用型農業
- 生産履歴の記録と公表

(3) 社会的条件

- 地産地消による地域貢献
- 安全・安心農産物加工品による食文化の提案
- 農村地域の環境保全ボランティア
- 労力の軽作業システム導入による身障者・女性・高齢者雇用

(4) 雇用的条件

- ―他産業並の雇用条件の確立（賃金・労働時間・福利厚生費）し、収益確保
- ―雇用者の満足度を高めるための作業環境・作業能率システムの導入
- ―事業のコンセプト・使命・経営方針の明示と従業者行動の一致（作業マニュアル等の整備）
- ―成果主義給与基準の導入

3. 農業経営診断の手順

- (1) 受診者の診断申込書・診断契約（総合診断か簡易診断か、その内容表示）
- (2) 予備診断調査（予備診断調査表及び経営力チェックリストの作成）
- (3) 診断計画の策定（診断チームの編成・日程計画）

① 日程打合わせ・予備診断調査表・チェックリストの記入依頼



② 対象作目の作型・基準データの事前調査

ア) 3年分の確定申告書・決算書コピー…改善計画書受領
イ) 予備診断調査表の回収
ウ) 記入者ヒアリング（調査表未記入情報聴取）
エ) 経営者とのミーティング（経営理念・目標・方針・組織・計画性）
オ) 農場（畜舎）踏査（生産環境・機械設備状況）
カ) 確定申告書・決算書の分析（収益性・生産性・チェックリスト）



③ 経営基本診断（ア～カ）による問題点と課題の整理



④ 経営部門診断（生産・加工・技術・販売・マーケティング戦略・労務・情報）



⑤ 部門診断による問題点と課題の整理



⑥ 総合分析（③～⑤）調整とSWOT分析



⑦ 診断報告書作成（実施可能な具体的改善提案・助言）



⑧ 報告書説明会（短期的改善事項・長期的取組み事項）

（注1）このフロー図は、総合診断を示している。

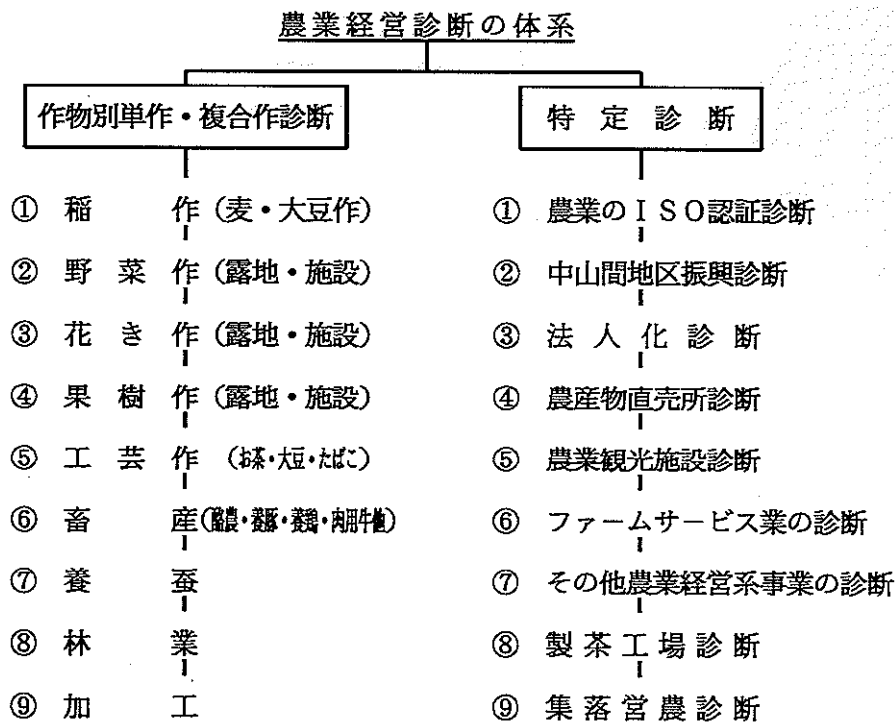
（注2）簡易診断の場合は簡略的な予備調査表と経営力チェックリスト及び決算書の分析により行なう。カ）

（注3）この診断提案に基づいて、例えば農産直売店舗新設の事業計画依頼がある場合は、計画書の内容を示す見積書を作成して、契約し、行う事になる。

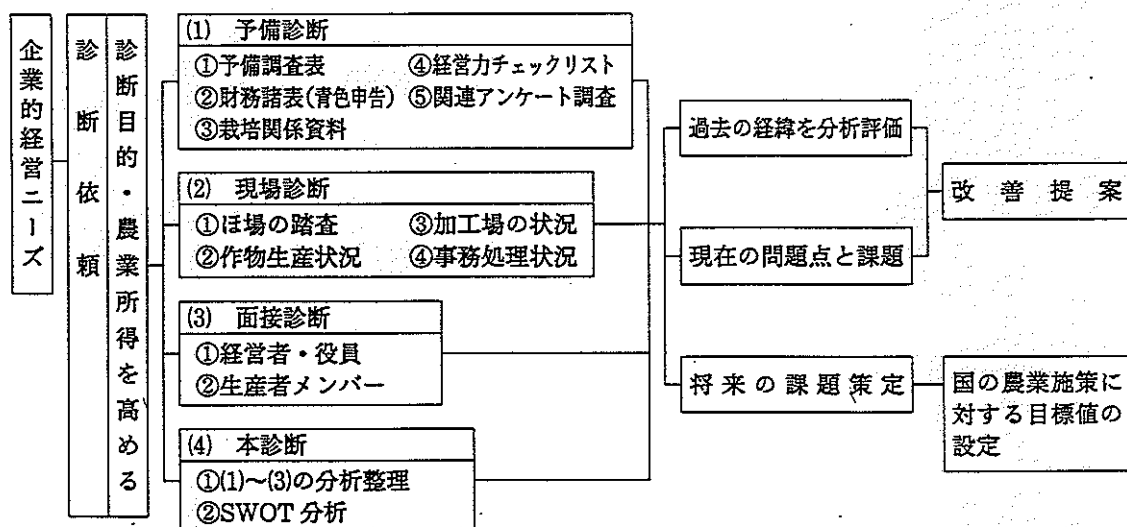
4. 経営診断体系

(1) 農業経営診断の体系

農業経営診断は、作物別単作・複合作診断と特定診断の2系統に分けられる。農業経営の作物別品種は主として、どの作物（畜産）を生産しているかを基準とする分類が適切である。それは9部門に分類され、更に品種別に細分類される。尚、栽培方式は土地利用型露地栽培と施設（ハウス）栽培で行われている。



(2) 農業経営診断のフレーム



5. 経営診断の手順とポイント

農業経営診断の手順は、診断申込みから始まり、4つのステップによって実施するのが一般的な手順である。（図表2-3）

これは、画一的に漠然と進めるのではなく、常に各業態別の特異性と経営全般に関する課題や問題点とされる事項を意識して、診断相手の経営実態を確認しながら進めていくことがポイントである。また、診断先の経営者・スタッフ・法人部門担当役員との協力体制によって有効な調査・分析が実現できることに留意したい。

診断の4つのステップとポイント

ステップ	ステップ毎のポイント
第1ステップ 診断調査	(1) 農業の実態別「診断予備調査表」の作成（稲作の事例参照） ※ 予備調査表の作成内容は、経営の現状をと問題点を把握するものであるが、できる限りその実態のかかえる問題点と改善の方向性を意識したチェック項目を設定しておくことがポイントとなる。記入式でない方が簡便である。 (2) 栽培・加工現場踏査（ほ場の整備・作物の成育・作業・諸施設等の状況確認） (3) 部門診断に関する調査事項の設定（別項参照） 生産部門診断、財務部門診断などに於いて、それぞれの経営計画や戦略を実施して行くには、基準作業時間や項目別費用等の基準を設けた数値目標をはじめ、生産（栽培）体系マニュアル、防除基準（農薬の種類・散布回数）などが必要不可欠である。 これらが完備し適切に実施されているかを調査項目とすべきである。有無や、内容の適否が掴めれば、改善事項を明解にした提案報告書が作成できることになる。
第2ステップ 分析研究	(1) 分析研究の過程はステップの調査結果の分析と現場診断・ヒヤリングの結果を前提に行う。 (2) 第1ステップによって把握された重要な問題点が浮き彫りになるので、その実態の要因を分析研究し、優れている点と改善点を見い出す。 (3) 診断予備調査表・財務諸表・販売実績・労務資料の分析と共に現場診断や経営者等のヒヤリングを体系的に整理してから総合的に分析研究する。
第3ステップ 総合調整	(1) 分析研究の結果、経営各部門毎に整理された問題点と改善点をそのまま単的に報告書に盛り込むのではなく、各部門間の調整を行うことによって適切な改善提案ができる。 例えば、財務分析で「収益性が低い」場合は、目標計画（経営基本部門）の不備なのか栽培コスト（生産部門）が高いからなのか、販売戦略が確立していないからなのか、等々の要因を結びつけて、これらを総合判断した上で、改善提案を行うことになる。 そのためには、各部門との総合調整が重要な作業となる。
第4ステップ 改善提案報告	(1) 診断報告（提案）書は、総合的見地で体系的で事実・事例等に基づくものであること。 (2) 内容は、診断相手に判り易い表現、理解しやすい文章であること。 (3) 提案事項は、短・中・長期的に実施する課題と、最も実現しやすく、改善の必要の高いものに重点を置くこと。将来ビジョンや目標数値等の明示。各種マニュアル例が望まれる。

農業経営診断に必要な資料一覧表

NO	項 目	必 要 資 料
1	沿革と経営者	① 創業、設立の経緯と沿革 ② 経営理念、経営コンセプト ③ 経営者の氏名・年齢・経歴 ④ 経営の特色と方針 ⑤ 経営組織図
2	事業概観	① 農地面積（所有地・借地・賃地） ② 基盤改良・区画整理の有無 ③ 作目の種類 ④ 専業・兼業の区分 ⑤ 従業者数（法人・個人別） ⑥ 後継者の有無 ⑦ 農業施設（ハウス・養液栽培システム・高設式システム等）の現状 ⑧ 農産物直売所等の面積・レイアウト・従業者数・納品量
3	業界の動向と見通し	① 農業界の推移と現状（側面調査） ② 当業界における役割・所属組合等 ③ 行政施策の変化と対応状況（減反・転作等）
4	生産販売状態	① 生産量の推移と生産実績 ② 生産計画目標 ③ 過去1～2カ年間の月別・農業資材購入 ④ 過去1～2カ年間の月別・作目別生産実績（JA共販・直売店・宅配等） ⑤ 安全・安心栽培履歴日誌・公開法 ⑥ 有機JASマーク認定状況 ⑦ 遺伝子組換え（生産～流通）分別流通管理状況 ⑧ 過去1～2カ年間の月別・取引先別販売実績 ⑨ 製品の特徴と製造工程図・製造期間ならびに生産方式（製茶工場） ⑩ 過去3～5年間の主要作目売上高推移 ⑪ 不良品・値引き・返品等の処理状況 ⑫ 作業委託・受託の実績 ⑬ 栽培方針の内容 ⑭ 栽培技術の導入計画
5	収支実績	① 過去3期間の損益計算書 ② 過去3期間の減価報告書 ③ 確定申告書（控）別表を添付のものを借用 ④ 収益改善の今後の方針
6	財政状態	① 過去2～3期間（年）の貸借対照表・主要勘定科目明細添付 ② 最近時点の各金融機関の預貸明細（長期借入金については返済条件、金額、保全額の明細） ③ 資金繰り、資金運用表 ④ 借入金返済計画の概要
7	中・長期計画の概要	① 中期計画の概要 ② 現有設備等と今後の導入計画 ③ 現有農業機械の状況と今後の省力化計画 ④ 作目別面積と生産量の中・長期計画 ⑤ 中・長期計画の収支予測 ⑥ 法人化計画予定 ⑦ 将来の生産革新計画 ⑧ 生産就業者（直接・間接）の増減計画
8	作業情報と管理情報	① 年間栽培作業一覧表 ② 作目別栽培体系 ③ 作目別作業工程と作業時間 ④ 作目別作業工程別経費 ⑤ 作目別作業日誌・防除日誌・実施記録 ⑥ 作業工程別基準表（時間・営業費） ⑦ 会計帳票書類と記帳法 ⑧ パソコンの活用状況（作業計画・作業日誌・会計処理等のソフトの有無）
9	農産物直売所診断	① 開設状況 ② 直売所建物面積・利用状況・売場レイアウト ③ 売上高・客数の推移 ④ 損益計算書等
10	農産物加工場	① 加工場の種類と加工品名 ② 生産・販売先別実績の推移 ③ 加工工程時間と従業者数 ④ 製造経費の内訳 ⑤ 損益計算書等

6. 予備診断調査表の設計

(1) 設計条件 - 診断先の経営全般の概要が一通り掴めること (共通事項と作目別に
異なる事項あり)

(2) 区分 - 個人・法人別

- 認定資格の有無 (認定農業者・エコファーマー・ISO・GAP)

- 作目種類別

┌	耕種別 (栽培)	12種類	→ 作物品種類別 (野菜・トマト・イチゴ)
	畜産 (飼育)	5種類	→ 飼育品種類別 (牛・豚・鶏・羊・魚)
	林業 (きのこ類)	2種類	→ 自然栽培・施設栽培

- 特定診断…中山間地区振興・集落営農組織化・法人化・農産物直売店他

(3) 診断調査表内容の共通事項

1) 経営者概要

- 認定資格の有無 (認定農業者・エコファーマー・ISO・GAP)

- 後継者の有無 - 就業年数 - 単一経営・複合経営別

2) 生産部門別 (耕種・畜産・養蚕・加工)

3) 農業経営の現状 (作目・作型・作物別面積・所有地借地・作業別受委託)

4) 生産方式 (機械・施設の形式・性能・台数等) と特色の記述

5) 経営の現況と特徴 6) 栽培 (飼) 法 (種) 7) 安心安全への取組課題

8) 作業記録・日誌の有無 9) 販売関係の現状と方針

10) 財務関係 - 複式簿記の有無・パソコン活用有無

- 借入金の内訳 - 資金の運用と調達 - 設備投資計画の有無

11) 人事・労務関係 - 担い手の過不足 - 雇用関係書式の有無

- 各種保険の加入状況 - 労働力人数

- 家族協定書の有無 - 労働時間

12) 経営管理 - 経営改善計画の取組み状況 - 経営上の問題点 (12項目選択)

13) 経営の成長目標 (5年計画数値表・目標達成の方途)

(4) 診断調査表の個別事項 (個人経営)

1) 作物 (種目) の作型と栽培体系

2) 該当作物の作業 (工程) 別労働時間調査表 (基準数値と診断先実績対比表)

3) 該当作物の収益・費用調査表 (基準数値と診断先実績対比表)

4) 損益分岐点 (売上高・販売量)

5) 作物・作型別経営分析表 (農業収支・分析指標・収益性・生産性・経営概況)

(5) 法人の個別事項

1) 貸借対照表 (調査表)

2) 損益計算書調査表 (診断調査表)

3) 農業原価報告書 (診断調査表)

4) 経営分析計算表 (診断調査表)

5) 経営分析計算 (収益性・安全性・生産性・成長性・損益分岐点)

6) 経営力チェック・リスト (経営者・経営基本・販売・生産・労務・財務・情報
の7部門・70項目)

7. 分析比較の原則

診断による経営実態の評価は、当該実績と対比できる第三者的データと比較分析することによって可能である。第三者的データには、次のものがある。

診断に当ってはこれらの比較データの収集と有効活用が基本となる。比較データは、業態（作目別）、全国・地域（都道府県・市町村）別、経営体組織（法人・個人）別、年度別を選別活用することになる。これらの資料をどれだけ収集していくかによって比較分析の精度が異なることになる。

A. 農林水産省統計情報部が毎年発行しているもの

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| ① ポケット農林水産・食品・園芸・畜産統計 | ⑮ 作物統計 |
| ② 野菜・果樹品目別統計（各種あり） | ⑯ 野菜生産出荷統計 |
| ③ 都道府県別統計書 | ⑰ 花き生産出荷統計 |
| ④ 農家調査報告書 | ⑱ 青果物卸市場調査報告 |
| ⑤ 農業事業体調査報告書 | ⑲ 花き流通統計調査報告書 |
| ⑥ 農業サービス事業体調査報告書 | ㉑ 畜産物流通統計 |
| ⑦ 経営部門（業態）別統計報告書 | ㉒ 家畜衛生統計 |
| ⑧ 農業集落調査報告書 | ㉓ 農林水産業生産指数 |
| ⑨ 農業経営動向統計 | ㉔ 総合農協統計表（JA調査統計） |
| ⑩ 農林経営動向調査報告 | ㉕ 漁業・養殖業生産統計年報 |
| ⑪ 米及び麦類の生産費 | ㉖ 漁業動態統計年報 |
| ⑫ 工芸作物等の生産費 | ㉗ 水産物流通統計年報 |
| ⑬ 畜産物生産費 | ㉘ その他多様あり |
| ⑭ 畜産統計 | |

※出版は（財）農林統計協会

B. 都道府県発行のもの

- ① 各都道府県の農林水産部発行の統計及び指針書
- ② 各都道府県の農業試験所発行の作目別技術体系と原単位（収益・費用・粗収益等の基礎数値）

C. 民間発行の資料・統計

- ① 各地JA調査・収集統計類
- ② 農業技術研究機構 中央農業研究センター
- ③ （株）流通システム研究センター（農産物のコスト分析・農産物流通技術年報など発行）
- ④ その他

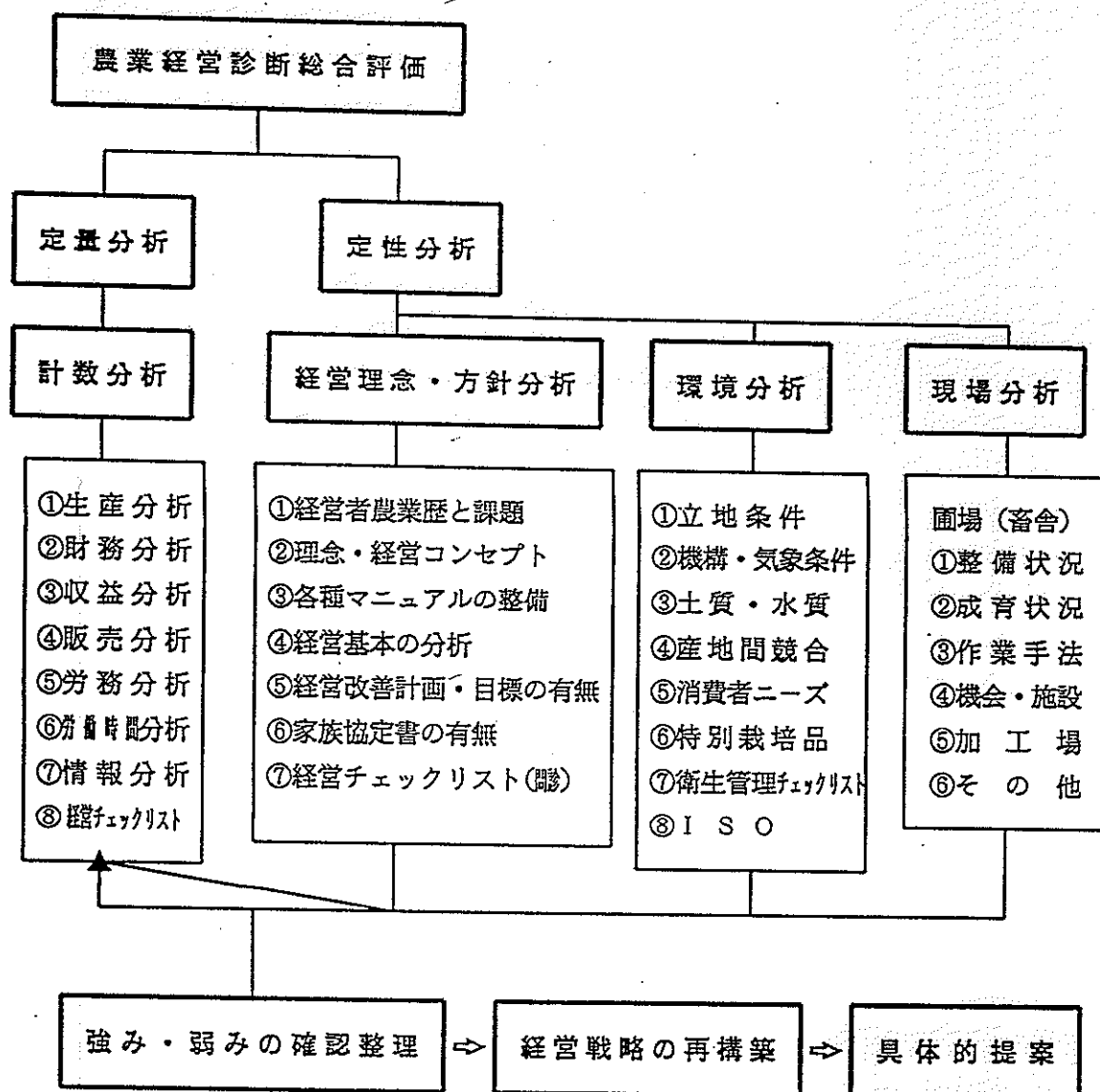
D. 農林水産に関する専門書籍は

主に下記協会を取り扱っているので農業書リストや目録書を入手して診断業務を充実させたい

- ① （社）農山漁村文化協会直営の農業書センター
- ② （財）農林統計協会
- ③ その他の出版社発行のもの

8. 定量分析と定性分析

(1) 診断総合評価の体系



(2) 定量分析と定性分析

診断調査表による実態調査は、数字で把握し定量分析の分野と数字で表せない定性分析とがある。定量分析の分野とがある。定量分析は収益・費用診断調査表や工程別労働時間調査などを用いて項目毎の実数と、基準指標を比較検討して経営の問題点を把握する。この場合の基準指標は、農水省統計情報局の地域別・都道府県別数値や地域のモデル経営データによる数値である。

統計数値は、農業者の提出データを集計・平均値化されたものである。絶対的指標としてでなく、相対的な目安数値として分析活用することが望ましい。

9. 経営診断と戦略診断

(1) 経営管理と戦略の相違点

経営は、「管理と戦略が統合されたものでなくてはならない」と言うのが定石となっている。戦略は、3年先・10年先の未来目標を達成させるための部門的戦略である。それは、農業のマーケティング戦略・販売戦略・財務戦略・労務戦略・総合戦略などの具体的展開である。即ち戦略的思考による戦略的計画であり長期的目標の実行で方針を明示するプログラムである。

管理とは、過去から現在の状態をチェックし、分析することであるが戦略は未来思考のあるべき方向と目標の設定である。

従って、管理と戦略は、明確に区分して診断しなければならない。管理診断は、現状の実績と問題点を分析して改善提案を行うのに対して、戦略診断は、描いている将来計画の分析と提案である。両者の違いを下表に示してみた。

(図表3-4) 経営診断と戦略診断の相違点

部 門 別	*経営管理診断* (現在の実績と改善提案)	*経営戦略診断* (将来計画の分析・提案)
マーケティング	①現在の品種・品質での市場 市場の弱みを確認 ②現在の市場流通中心の成果 を分析。 ③現在の生産工程の良否の評価。	①将来の品種の導入、高品質による市場 市場評価の強みを狙っているか ②将来は市場外流通(直)に重点化した販 売先の開拓をめざしているか。 ③安全安心・おいしい野菜物の履歴公開 による差別化の有無。実現性の分析
生産(栽培)	①現状の生産技術力の評価・ 分析。 ②現在の栽培品種での収量と 生産費の分析。 ③現在の生産工程の良否の評 価。	①将来の新生産技術の開発導入とそれ による生産性の向上をどの位考えてい るかの分析。 ②将来の新品質導入計画と生産費節減計 画目標による収量計画の策定は妥当で あるかの分析 ③将来的構想の機械化導入による工程作 業の短縮化の評価。
財 務	①最近3年間の財務諸表によ る分析で流動性・収益性の 検討評価。	①5年計画で耕地面積1.2倍にするた め、ハウス設備投資や養液肥供給設備 計画を立て、借入金・自己資金による採 算計画がある。この計画の評価と採算 の実現性を分析評価を行う。また実現 するための計画の進め方を提案する。
労 務	①現在の作業手法による労働 時間と人員数の費用分析と 改善提案。	①将来借地による耕地面積を拡大する、 機械化作業方式の導入計画による作業 時間・人員の削減計画の分析と実現化 の方向を示す。

II. 農業経営診断の展開

1. 経営方針の診断

(1) 基本目標・経営方針の明確化

経営方針は、経営者の経営に対する基本理念、基本目標を実現するための全体的な活動指針と言われている。経営者は基本目標及び経営方針を明文化し、農業所得（収益）目標をかかげ家族・従業員の福祉・農業経営の社会的責任を内部に示すことが望ましい。

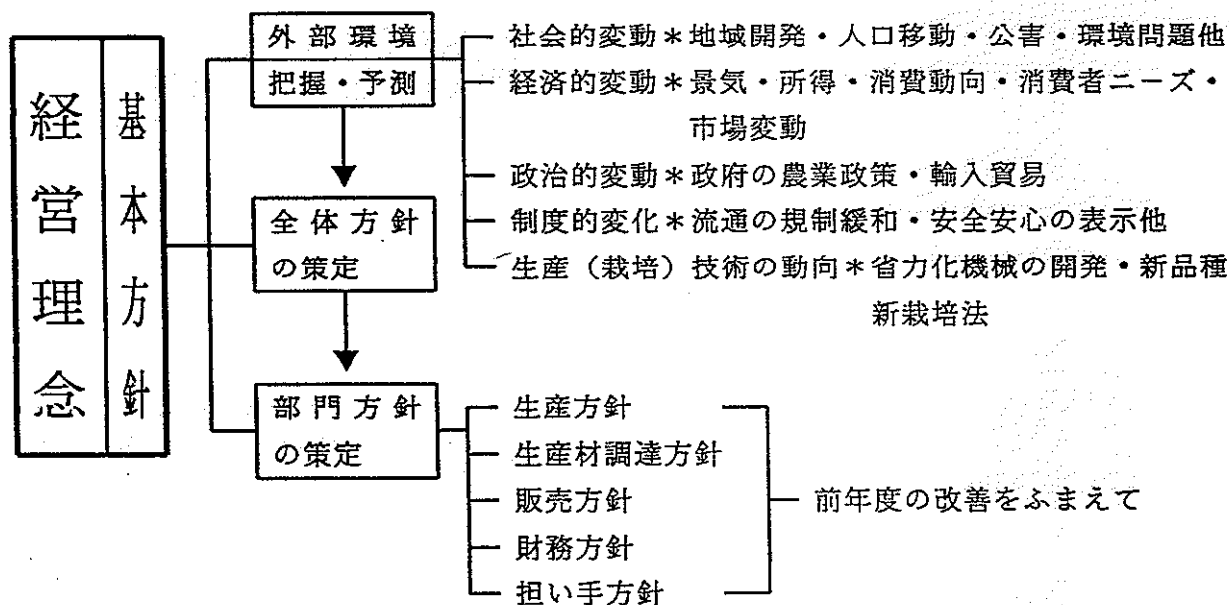
この経営方針に基づいて相互に強調して、目標達成に向かって行動することになる。また、目標達成するための方法・役割分担・基準を設けることによって計画を立て易くし、統一的行動ができるようになる。大型店・スーパーでは、その前提となる毎年・毎月の達成目標額や実施するスローガンを極力具体的に作成し、事務所や休憩室に掲示される例が多いが、農業経営体においては少ないと思われる。従って受診経営者がどれだけ、どのような経営理念を持ち、どんな方針であるかについての把握がむづかしい。

(2) 全体方針と部門方針

方針は農業経営における外部環境の変化の把握予測を行って全体方針、及び部門方針を決めることになる。

全体方針は、経営を取り巻く外部環境に対応して、総括的に打ち出され、それに準じた部門方針が策定される。その関係を示すと下図の通りになる。

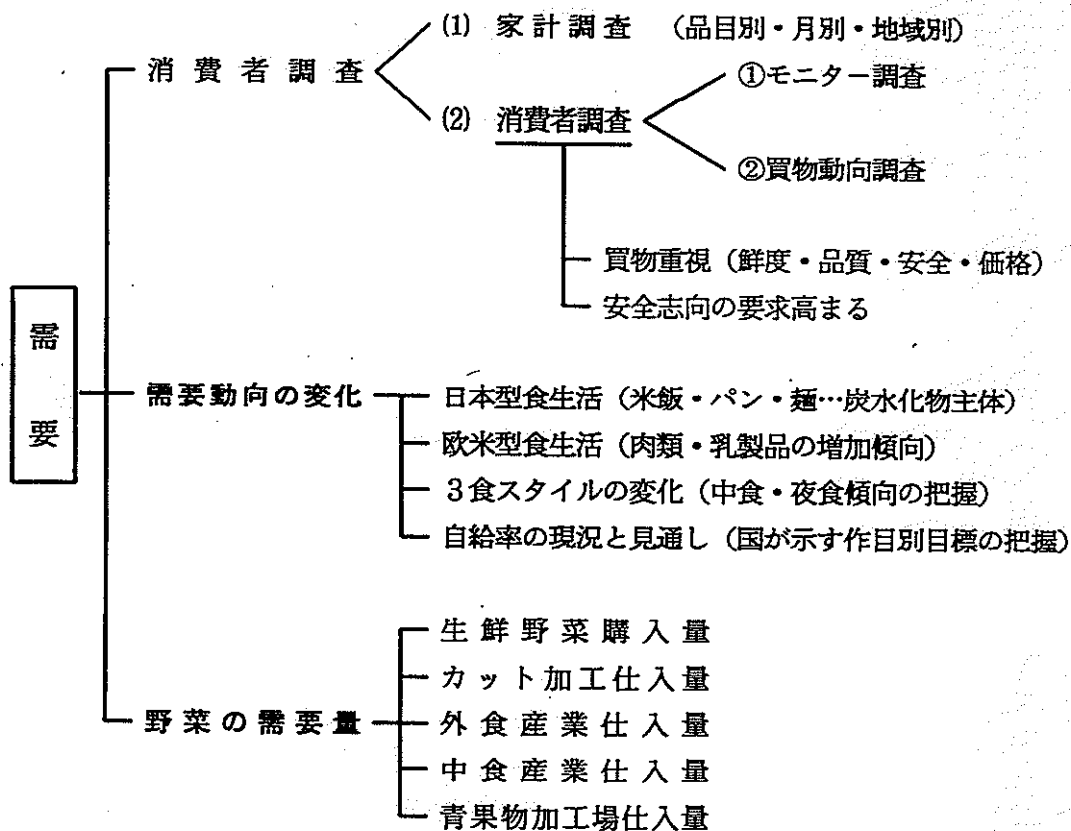
(図表3-2) 経営方針の策定関係図



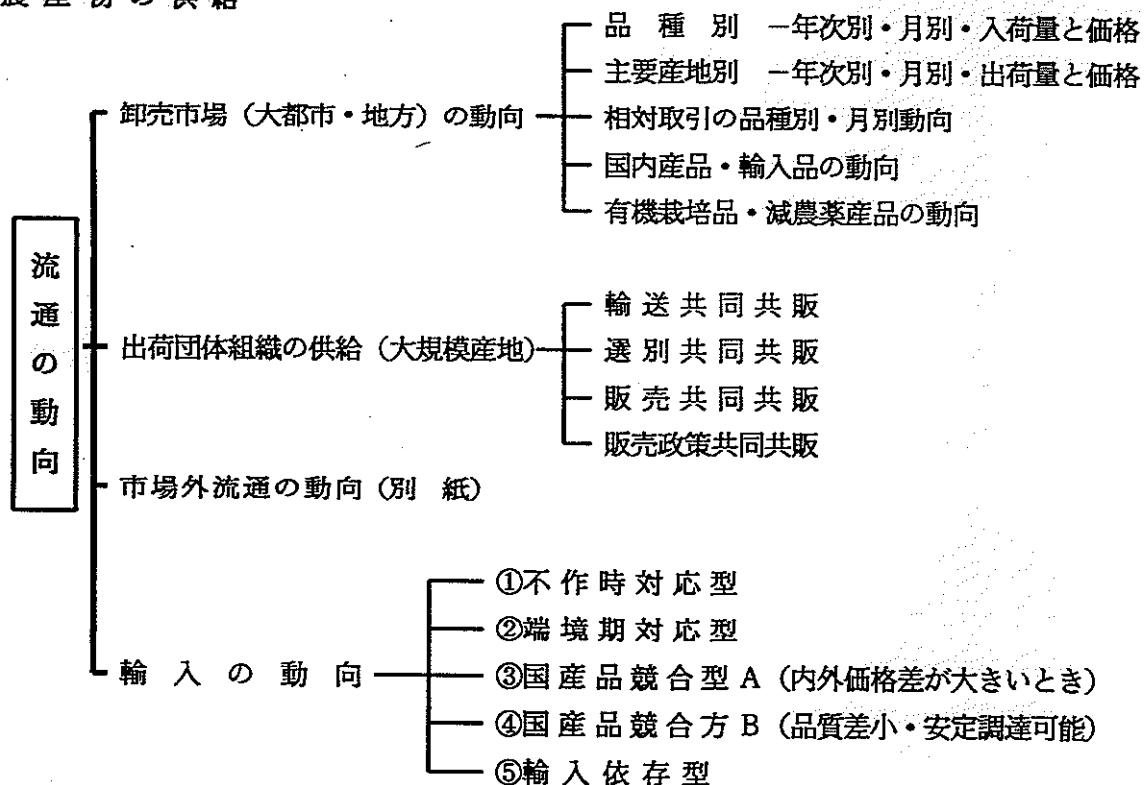
2. 販売方針確立前の検討事項

(1) 販売管理の現状把握

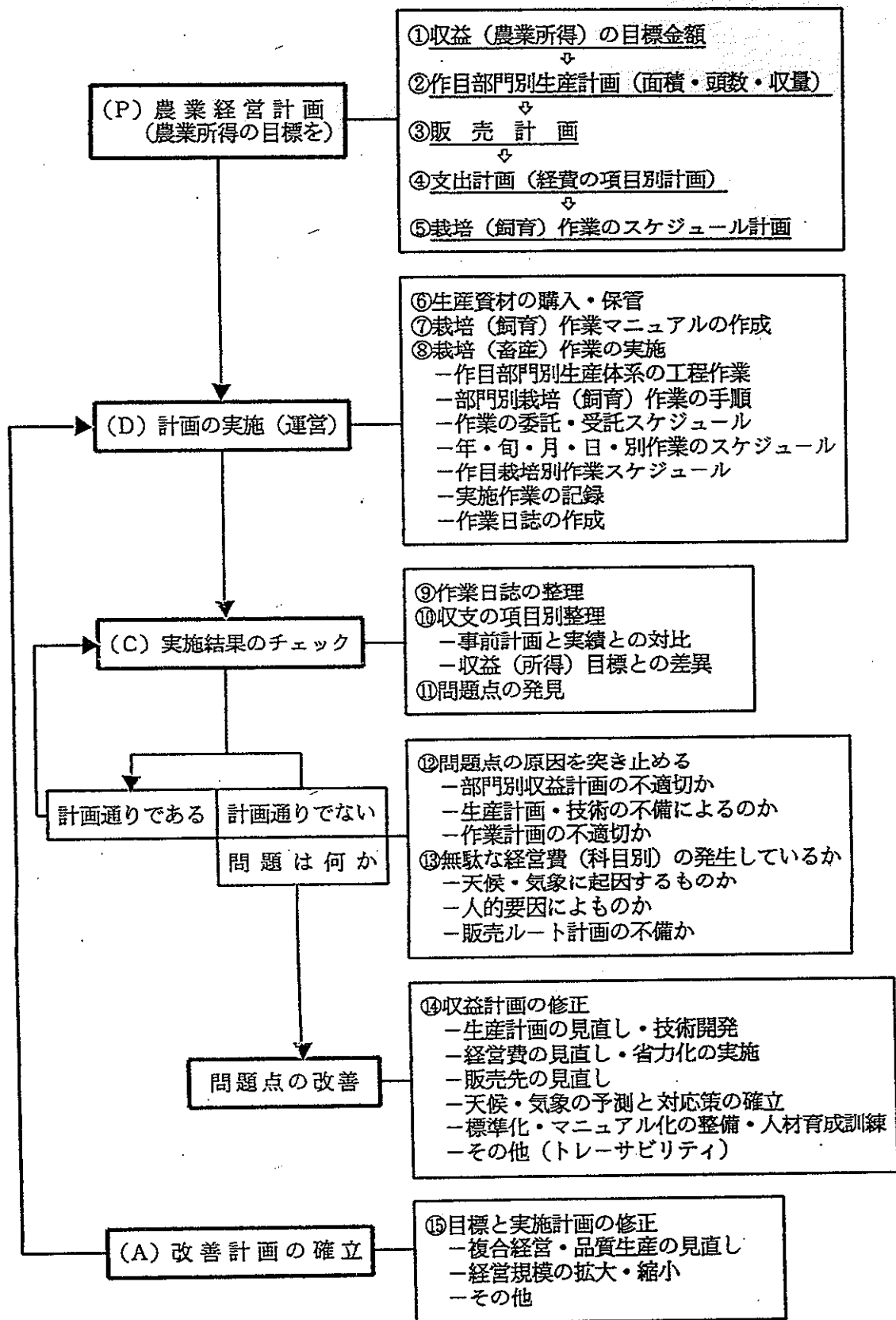
(2) 農産物の需給動向と推移の把握



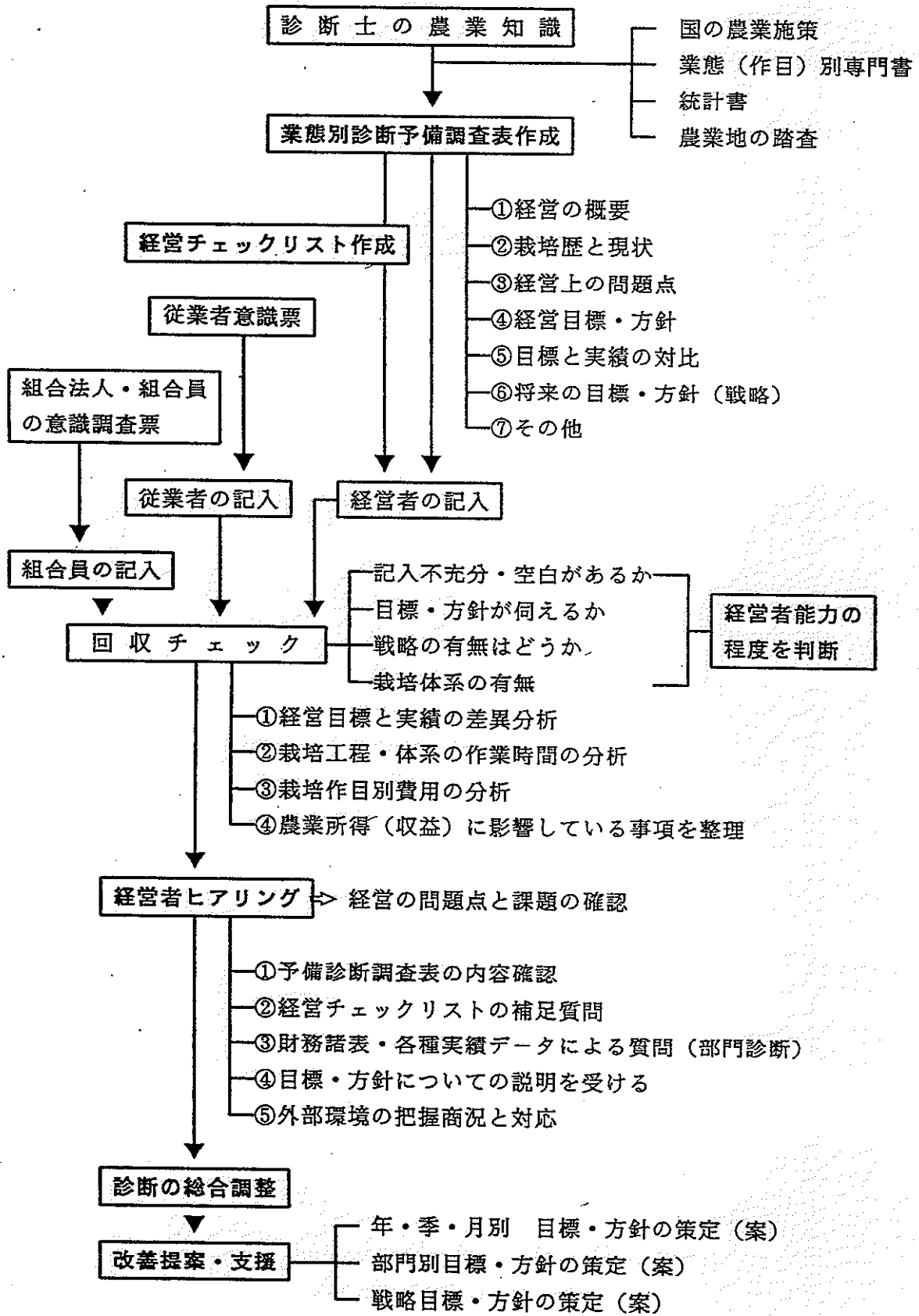
(3) 農産物の供給



(2) 農業経営計画のフレーム



3. 経営目標・経営方針の診断フロー

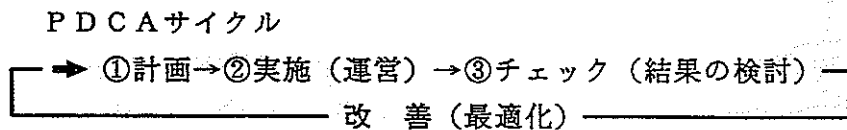


4. 農業経営の計画

(1) 経営計画

農業経営の管理手法は、他産業と同様に「PDCA」の手法で行われる。その概要は次の通りである。

- －経営の目標計画値（農業所得）を立てる。
- －作目（飼育）毎の田・畑・牧草地面積（頭数）・収量と単価の計画を立てる。それに必要な支出（農業経営費の科目別）計画を立てて実施する。
- －実施計画に基づく作目栽培（飼育）作業の過程記録と結果をチェックして、問題点の把握と改善を行う。



結果のチェックとは「農業所得＝農業粗利益（売上高）－農業経営費によって得られる農業所得が目標（全国平均・地域平均・事例値で決める）と比べて多いか少ないかを考慮して、その要因となる粗収益と農業経営費の使い方が適切であったかを点検することである。これは栽培作業工程の途中においても栽培（飼育）現場の現状の状況チェックと最適化が行われる。

農業経営は、地目（田・畑・牧草地）を利用して作目の栽培（飼育）をどのような方式で行うかの経営組織を、どのように組み立てて地目（物）・労働力（人）・資金（金）をどの位投入するかを充分検討することが必要である。それを「PDCAサイクル」の手法で具体的に表現し、実行して目標に到着させる技能は、経験によって磨かれることになる。

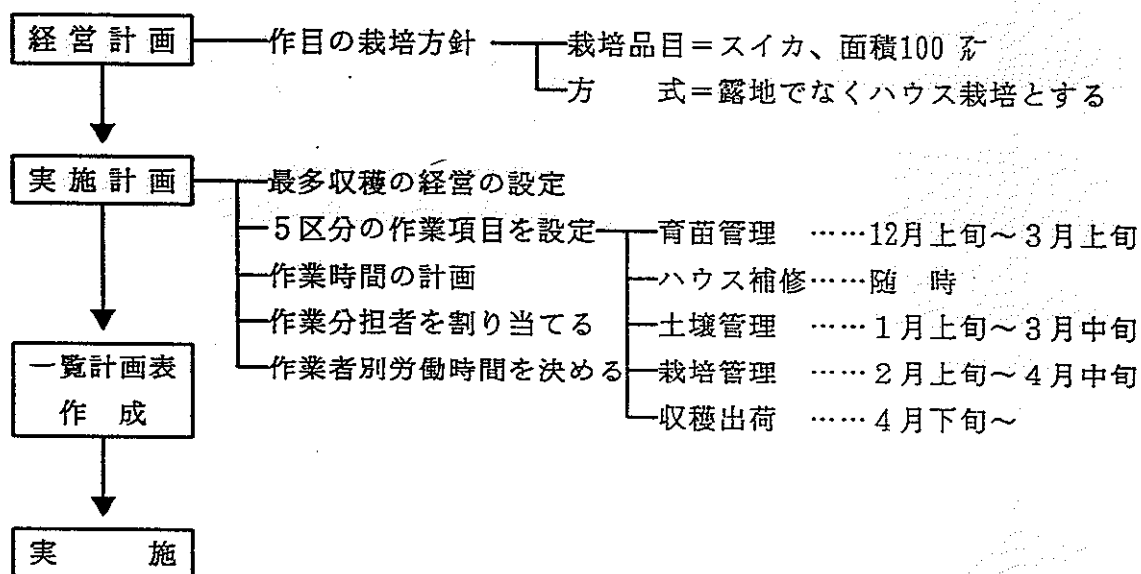
農業経営診断は 第1に、実績を分析し目標が達成されなかった要因が頭初計画が不十分であったのか。第2に、支払い計画のどこが不適切であったのか、その農業実態を調査研究する。 第3は、問題点や将来課題を含めた改善提案をする。これは第三者が客観的立場で行う診断作業であるが、経営者自身が行うことも望まれる。そのその場合は、主観的判断に陥らないことが求められる。

農業経営計画のフレームを示すと（図表1）の通りである。

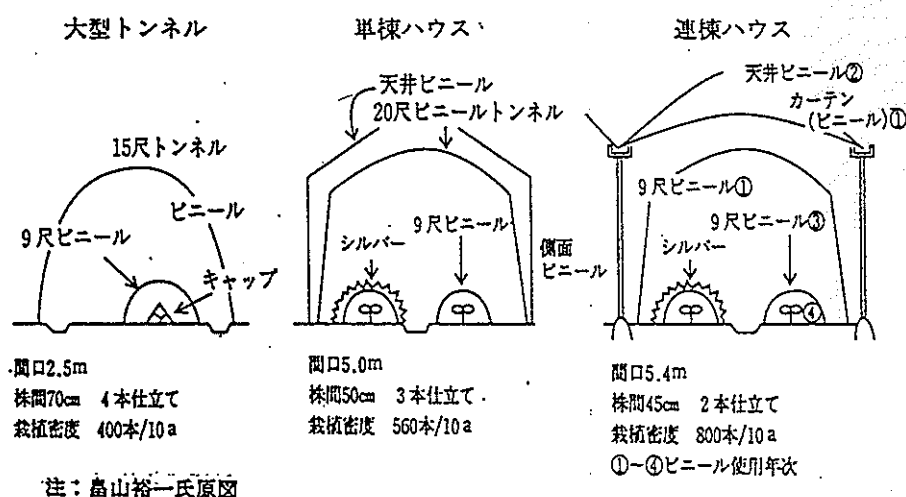
ここで経営計画でスイカの栽培方針から、その実施までの流れを見てみよう。流れの中のポイントは実施計画において、最多収穫経営の設定と作業2種毎の分担者別労働時間の割り当ての適正化である。これに工程毎の作業マニュアルの整備が重要である。その概要を図示すると（図表2）の通りである。

実例としては、永江弘康氏（千葉県原種農場長）の文献（現代の農業経営と技術）から図表を引用した。

(図表1) (2) スイカの栽培計画の概要



(図表2) (3) スイカの栽培施設の種類 (多重被覆の構造)



最多収経営の若果株の本数(植木町HY経営、1番果、1988年)

若果株 設置日	若果株 の配色	数量 (株)	割合 (%)	果計 (%)	備 考
月日					面積100aのうち34a 株数2,040株 (10a当たり600株) 子づる2.5本
3.11	白	50	2.1	2.1	
3.14	黒	190	7.9	10.0	
3.17	赤	730	30.3	40.3	
3.20	青	1,030	42.7	83.0	
3.23	黄	280	11.6	94.6	1果平均6kg2,410 1/3.4
3.26	白	130	5.4	100.0	≒4,250kg(10a 当たり)
合計	—	2,410	100.0	(100.0)	

最多収経営のスイカ等級別収量(植木町HY経営、1番果、1988年)

等級	階級	秀	優	良	良	良	外	合計	割合
3 L		7	8	6	3	—	—	24	3.4
2 L		38	39	33	15	—	—	125	17.8
L		81	104	51	22	4	—	262	37.4
M		63	103	45	9	—	—	220	31.4
S		17	32	13	4	—	—	66	9.4
2 S		—	—	3	—	—	—	3	0.9
合計		206	286	151	53	4	—	700	100.0
割合		29.4	40.8	21.6	7.6	0.6	—	100.0	—

注: 1) 1番果収穫出荷期間 4月22日～5月6日 面積34a
1番果700箱×20.4kg=14,280kg 10a 当たり4,200kg
2) 2番果収穫 5月25日～6月10日 10a 当たり2,100kg
3) 3番果収穫 7月12,100kg/10a 5番果収穫 9月11,500kg/10a
4) 4番果収穫 8月11,500kg/10a 6番果収穫 10月1,500kg/10a

(資料出所) 現代の農業経営と技術・農林統計協会

(図表3) (4) スイカ・ハウス促成栽培の担当別・項目別作業・時間実施計画表(例)

作業項目	時 期	延べ 回数	合計 時間	作業者別労働時間				労働分担係数			
				経営主	妻	後継者	雇	経営主	妻	後継者	雇
育苗 管理	(育苗床準備)										
	播種 台木	12/6~	5	52.0	35.0	17.0	—	—	1.72	0.99	—
	播種 スイカ	12/13~									
	移植 鉢床土入れ	12/5 10	10	45.0	23.5	21.5	—	—	1.33	1.38	—
	台木 移植	12/21 1/15	4	19.5	13.0	1.5	2.0	3.0	1.72	0.24	0.83
	接 木		10	56.3	29.8	26.5	—	—	1.36	1.38	—
	苗 灌水		8	14.5	11.0	3.5	—	—	1.95	0.71	—
	ずらし、摘心	1/25~	5	21.5	14.0	7.5	—	—	1.67	1.03	—
ハウス 補修	育苗 管理		7	15.5	13.5	2.0	—	—	2.23	0.38	—
	(小計)			(172.3)	(104.8)	(62.5)	(2.0)	(3.0)	—	—	—
	ハウスさび止め		3	18.0	10.0	8.0	—	—	1.44	1.29	—
	ハウス建てビニール張		21	209.1	73.5	80.6	16.0	39.0	0.90	1.15	0.67
	(うちテープ切り)		14	123.5	43.5	44.0	6.5	29.5	—	—	—
	被覆フィルム張り		4	39.0	21.0	19.0	—	—	1.31	1.44	—
	(小計)			(266.1)	(104.5)	(107.6)	(16.0)	(39.0)			
土壌 管理	土壌消毒ガス吹き		4	22.0	13.0	9.0	—	—	1.51	1.21	—
	堆肥散布	1/10~24	20	256.0	114.0	94.5	16.0	31.5	1.15	1.15	0.50
	化学肥料散布		4	15.8	3.3	11.0	1.5	—	0.54	2.06	0.75
	耕耘、整地	1/24~	8	69.8	35.5	24.5	3.5	6.0	1.31	1.03	0.42
	灌水、マルチ		4	57.5	28.0	22.0	—	7.5	1.29	1.12	—
	わら取り込み		4	22.5	8.0	8.5	3.0	3.0	0.92	1.12	1.08
	マルチから敷き	2/13~3/14	6	68.9	25.0	27.8	4.3	11.8	0.92	1.18	—
	(小計)			(512.9)	(226.8)	(197.3)	(28.3)	(59.8)			
栽培 管理	苗取り定植	2/7~20	11	207.5	57.0	60.5	31.5	58.0	0.59	0.74	1.08
	定植準備		5	39.5	20.0	16.5	0	3.0	1.31	1.24	—
	整枝管理	2/14~	45	332.6	88.3	106.5	76.3	61.5	0.62	0.85	1.75
	つる一整理	2/28~	16	165.5	77.0	73.5	12.0	3.0	1.21	1.29	0.58
	防除		5	25.0	18.5	—	3.0	3.5	1.90	—	1.00
	灌水	3/18~	6	23.0	3.0	20.0	—	—	0.33	2.56	—
	管理一般	4/6~	42	305.4	52.3	50.9	86.4	115.8	0.44	0.50	2.33
	交配	4/10~	17	115.0	45.5	57.0	5.0	7.5	1.03	1.47	0.33
	摘果、着果棒たて		20	110.0	99.5	10.5	—	—	2.31	0.29	—
	玉なおし		12	74.2	46.3	28.0	—	—	1.59	1.12	—
	ハウス換気		5	27.0	14.0	10.0	3.0	—	1.33	1.09	0.92
	被覆フィルム整理		9	86.0	9.5	30.5	31.5	14.5	0.28	1.03	3.08
	(小計)			(1510.3)	(630.9)	(463.9)	(248.7)	(266.8)	—	—	—
収穫出荷		4/27~	40	396.0	178.0	139.0	51.0	28.0	1.18	1.06	1.08
合 計			360	2,857.6	1,180.0	987.3	346.0	396.6	1.00	1.00	1.00

注：労働分担係数＝（作物・作業の担当者労働時間÷作物・作業時間）

÷（担当者の総労働時間÷家族・雇用の総労働時間）

（資料出所）現代の農業経営と技術・農林統計協会

5. 生産計画

(1) 生産計画の意義

農業経営における生産機能は、総合経営構想の1部の機能であるので経営計画に基づいて立案されるものである。また経営計画は、経営方針を具体的にした計画であるため生産計画は、経営計画を実現するための計画と言える。従って生産計画は、経営計画の大きな柱である。販売計画と表裏一体の関係にある。農産物の受注生産・契約栽培などは、販売先のニーズに沿った生産計画でなければならない。契約先のニーズは、常に安心・安全なトレーサビリティの要求とサイズ・形状・品質の標準化条件がある。それに適合する農産品の必要（契約）数量を計画的に確保する生産計画の立案がきびしく求められる。

(2) 生産基本計画

農業の生産基本計画に対応して立案することによって農産物の販売が約束されることになるので生産基本計画の内容としては、次の点を勘案して実施することが生産性の確保の上から重要である。

- ① 何を栽培するか
…生産品種の選択
- ② どんな形態で配分生産するか
… 受注契約型〇%・独立販売(露・鉢) 〇%
- ③ どこの圃場で、どんな生産方式で作るか
…露地栽培かハウス栽培か
…季節栽培か、通年栽培か
- ④ 何を導入して、いかにつくるか
…土耕型か、養液栽培法か
…機械設備方式か
- ⑤ 担い手付則をどのようにカバーして、つくるか
…機械で、できることは機械導入方式とする
…ファームサービス組織の委託作業を活用するか

(3) 生産計画と生産実施計画

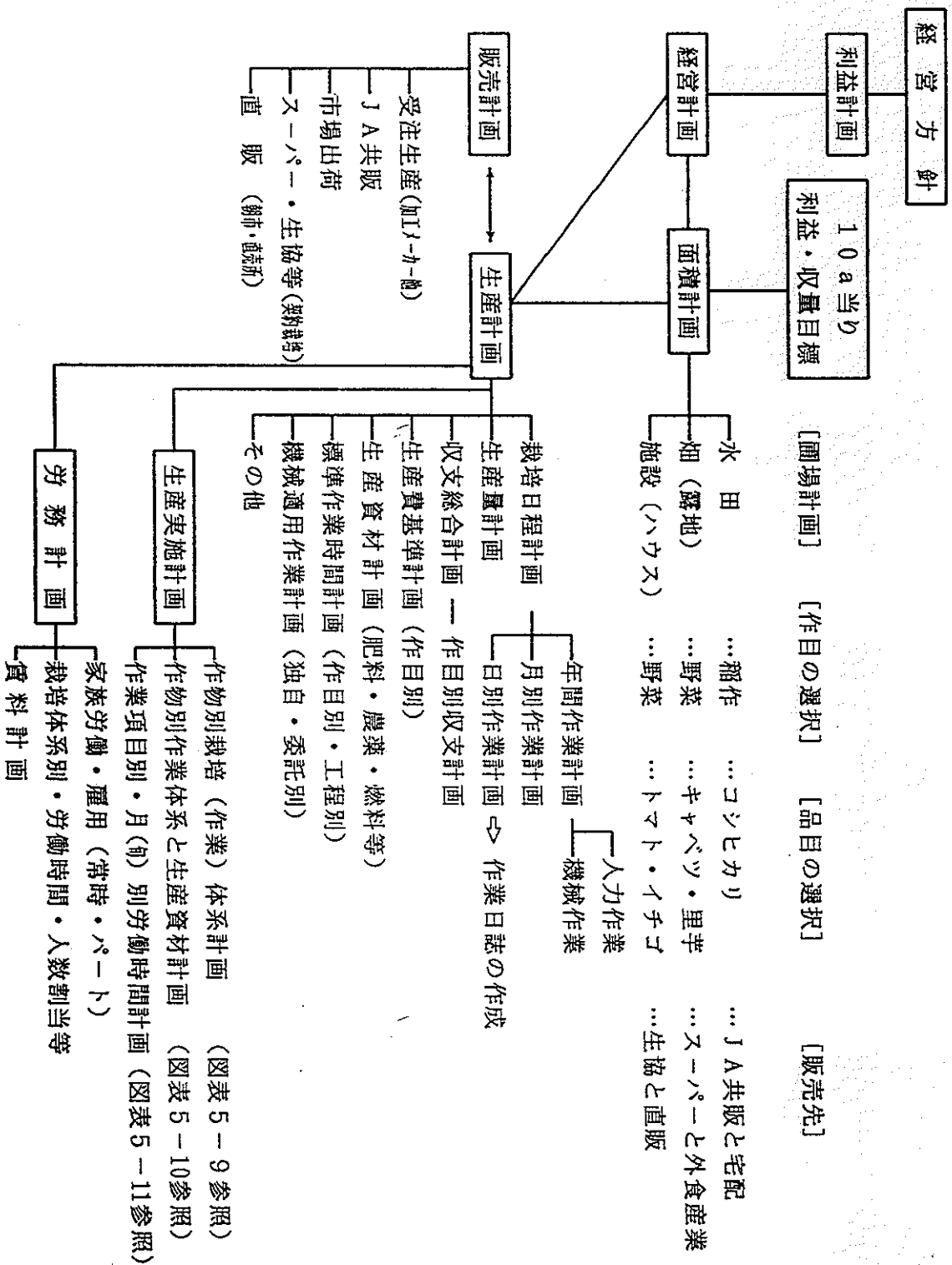
生産計画は、作目・品種(目)の選択と割当面積を決定して圃場計画が決まればその栽培日程計画で適切な作業計画を立案する。それに関連して栽培工程別の標準作業時間計画と生産費基準計画や一連の計画策定が必要である。

生産実施計画においては、作物栽培体系や、作物別作業体系に関連する生産資材計画、及び作業項目別、労働時間計画の立案と適切な実施が不可欠である。

更に、労働計画においては家族労働・雇用・パートの戦力を有効に活用するため栽培体系別の労働時間と分担者と人数割当の適切な立案が生産計画達成の鍵となる。それには、賃料計画の妥当性がなければならない。家族経営の場合は家族協定書による労働条件作業分担型の裏付けに実行性が伴う事が不可欠である。

ここでは、生産計画の関連内容のつながりを示した概要図を提示する。

(4) 生産計画の概要図



(5) 生産計画の実施マニュアル

生産計画目標を実現するためには、栽培工程内容と、その作業マニュアルの整備が必要である。

マニュアルの中心をなすのは工程別実施作業・工程別作業時間の割当などで、稲作のマニュアルには、次のものがある。

- ① 稲作（水稻）の月別栽培マニュアル
- ② コシヒカリ栽培の管理法マニュアル
- ③ 防除歴マニュアル
- ④ 施肥マニュアル
- ⑤ 水稻作業別・作業時間と生産費基準表
- ⑥ 小麦作業別・作業時間と生産費基準表
- ⑦ 大豆作業別・作業時間と生産費基準表

月別栽培マニュアル

月 別	稲 作 作 業 内 容
3 月	種 籾 準 備
4 月	健 苗 の 作 り 方
5 月	田植えと効果的な防除
6 月	溝きり・中干しの効果
7 月	穂肥の時期を把握しよう
8 月	病害虫対策に備えよう
9 月	穂が十分実ってからの収穫
10 月	良食味米の安定生産へ

コシヒカリ栽培の管理法マニュアル

① 種 籾 の 準 備	⑪ 落 水
② 健 苗 の 育 成	⑫ 刈 取 り
③ ほ場の施肥・耕起攪拌	⑬ 乾 燥
④ 田 植 え ・ 除 草	⑭ 調 整
⑤ 溝 切 り ・ 中 干 し	⑮ 品 質 と 食 味
⑥ 間 断 か ん 水	⑯ 土 づ く り
⑦ 葉 い も ち の 防 除	⑰ 転作あとの作付け
⑧ 穂 肥	⑱ 基盤整備田での作付
⑨ 病 害 虫 防 除	⑲ 雑草地の草刈り（カメ虫発生防止）
⑩ 出穂期の水管理	

(3) (乾田直播) ◆作業体系と生産資材 (ha当り)

作業名	時期	作業内容	資材名	単位	回数	単回消費量	単回単価	単回総消費量	単回総単価	資材名
畦間促進	3/中	畦間材散布	スノモト・ト 7"0-ト・キヤク		2	0.4	0.8	6.0	10.0	畦間材
ほ場整備	4/中～4/下	畦畔、用排水路、水口等の 補修、表面水排除 畦畔の湛水防止	スコップ、鍬		1		20.0			
種子予選	4/中～5/上	消毒、浸種、催芽	催芽器		1	2.0	2.0			種子 種子消毒剤 電力
コーティング	4/下～5/上	除草発生剤の播種機散布 (1:1)	コーティングマシン		2	2.0	4.0			除草発生剤 殺菌剤 電力
堆肥散布	4/下～5/上	耕起直前 (10t/ha)	700ト0-タ マニマニ・レタ	2t	1	0.8	0.8	3.0	5.0	
耕起	4/下～5/上	耕起15cm	3t・17"・タ	7本爪	1	1.2	1.2	2.0	5.0	
均平	4/下～5/上	田面の均平化 (±25mm)	レーザ・レベル	牽引式	1	5.0	5.0	3.0	3.5	
施肥	4/下～5/上	施肥標準、全層施肥1/2	7"0-ト・キヤク トラクタ	400% 2t	2	0.8	1.6	4.5	5.0	化成肥料
砕土、整地、鎮圧、施肥、播種	4/下～5/上	砕土率70～80%、播種量 100kg/ha、条間20～30cm 作業施肥1/2、復土深 15mm、播種間隔狭鎮圧	専用施肥播種機 (7"0-ト・タ、タマニ マニ・タ)		1	7.1	7.1	2.0	1.4	化成肥料
鎮圧	4/下～5/上	播種後狭鎮圧	7"0-ト・タ	2.5m	1	1.0	1.0	2.5	6.0	
湛水	5/中	土中内発芽期(水深3-4)			1		0.5			
除草剤散布	5/上～5/中	播種後湛水期	専用管理機	400% 2t	1	0.7	0.7	10.0	2.4	除草剤(土壌処理剤)
	5/下～6/上	湛水後一発処理剤	専用管理機	400% 2t	1	0.7	0.7	10.0	2.4	除草剤(一発処理剤)
畦畔、用排水路草刈	6/中～6/下	1回目草刈り運び出し	刈払機 トラクタ	2t	1	2.5	2.5			
	7/中～7/下	2回目草刈り運び出し	刈払機 トラクタ	2t	1	2.5	2.5			
	8/下～9/上	3回目草刈り運び出し	刈払機 トラクタ	2t	1	2.5	2.5			
水管理	5/中～7/上	生育初期水管理			1		10.0			
	7/中～7/下	生育盛期水管理			1		4.0			
	8/上～8/下	生育後水管理			1		6.0			
病害虫防除	8/上	いもち病、かび病	無人ヘリコプター トラクタ	7.5m 2t	3	0.2	0.6	7.5	15.0	殺虫殺菌剤
	8/中	いもち病、かび病	無人ヘリコプター トラクタ	7.5m 2t	3	0.2	0.6	7.5	15.0	殺虫殺菌剤
収穫・運搬	9/中～10/上	①普通型コンバイン ②自脱型コンバイン	普通型コンバイン トラクタ(2台組) 自脱型コンバイン トラクタ(2台組)	3.6m 2t 4条 2t	1 2 (1) (1)	2.1 4.2 (4.5) (4.5)	2.1 4.2 (4.5) (4.5)	3.6 (1.3) (2.8)	2.2	
乾燥・製穀	9/中～10/中	共同乾燥施設								
稲わら集積、運搬	9/下～10/中	稲わら集積	レータ 0-14"・タ 700ト0-タ トラクタ	4リ-1 2t	1 1 1 1	0.9 1.4 1.4 1.4	0.9 1.4 1.4 1.4	2.2 2.2	7.0 6.0	
秋耕	9/下～10/下	耕深15～18cm 反転耕 面積の1/3	7"タ	14" × 2	1	3.4	3.4	0.7	6.0	
表面排水	10/上～11/上	湛切り	湛切り機		1	1.4	1.4	2.0	5.0	
心土破砕	3/下～4/下	湛さ30～40cm、重土路工可	7"タ・トラ	2重	1	1.7	1.7	3.0	2.5	

(資料) 北海道農業生産技術体系 (第2版) 創北海道農業改良普及協会発行

(4) 販売流通分野の課題

- ① 消費者ニーズへの的確な対応（定時・定量・定価格・品質・包装形態）
- ② 農家・農協の結束による系統販売
- ③ 農産物直売店と出品農業者との連携
- ④ 流通コストの削減（集出荷場の整備・選別・荷造り作業の機械化）
- ⑤ 食品スーパーの生鮮品と差別化した商品の品揃え
- ⑥ 販売チャネル・販促方策など販売戦略の確立
- ⑦ 地産地消との方針確立とネット販売の推進
- ⑧ 生協・スーパー・外食チェーン等との契約栽培
- ⑨ 輸入品と国産品の価格差・品質の分析と対策
- ⑩ 中国などの輸入先国の作付・生育状況・商社の輸出入等、海外情報の収集

(5) 国、都道府県、市町村の農業施策への対応

- ① 国の基本的な諸農業施策－自給率アップへの対応
 - －持続的農業の実現
 - －地域農業の実現
 - －その他
- ② 都道府県のビジョン → 実施計画 → 年度別事業推進方針への対応
- ③ 市町村の農業基本方針等への対応
- ④ 都道府県の各種農業試験場・研究所で開発された栽培技術の導入
- ⑤ 公共機関の農産経営情報を活用して数値導入の計画的経営

(6) 野菜の流通段階別価格構成比

(単位：%)

	産 地 段 階		市 場 段 階				小 売 段 階		流通マージン総計 ⑨=①+③+⑤+⑦
			卸売段階		仲卸段階				
	集出荷経費 ①	生産者受取価格 ②	卸売手数料ほか ③	卸売価格 ④=①+②+③	仲 卸 マージン ⑤	仲卸価格 ⑥=④+⑤	小 売 マージン ⑦	小売価格 ⑧=⑥+⑦	
ダイコン	24.8	13.6	3.6	42.0	14.1	56.1	43.9	100.0	86.4
ハクサイ	20.3	20.2	3.7	44.2	10.7	54.9	45.1	100.0	79.8
キャベツ	37.8	-5.7	2.9	35.1	16.5	51.6	48.4	100.0	105.7
トマト	14.8	48.1	5.8	68.7	10.5	79.2	20.8	100.0	51.9
キュウリ	14.9	46.5	5.7	67.0	7.8	74.8	25.2	100.0	53.5
レタス	40.4	-2.3	3.5	41.6	13.4	55.0	45.0	100.0	102.3
タマネギ	19.9	31.7	4.8	56.4	3.6	60.0	40.0	100.0	68.3

【注】 1. 平成元年11月に実施した東京市場を中心とする調査結果の平均値である。

2. 各品目のすべての時期を代表する平均値ではないことに注意。

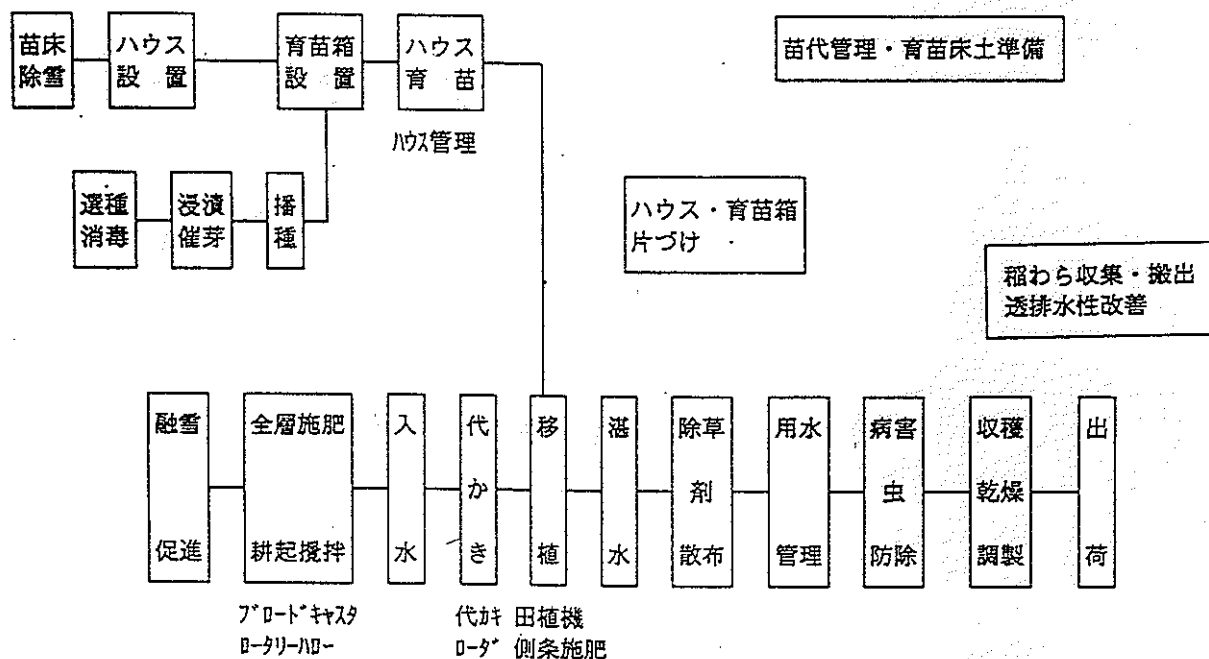
(農林水産省統計情報部「青果物流通段階別価格形成追跡調査報告」平成3年による)

6. 稲作の作業工程

当稲作の作業体系は、北海道農政部編（註）北海道農業改良普及協会（平成12年12月）発行の北海道農業技術体系の中から抜粋して転載し、稲作の作業工程及び工程毎の生産資材、作業技術についての理解を試みた。

(1) 水稻移植栽培の作業体系

稲移植栽培の作業体系図（成苗・中苗）



（資料）北海道農業生産技術体系（第2版）
北海道農業改良普及協会 発行

(2) 水稻の省力栽培技術

水稻の省力栽培技術として、2つの直蒔栽培が開発されている。

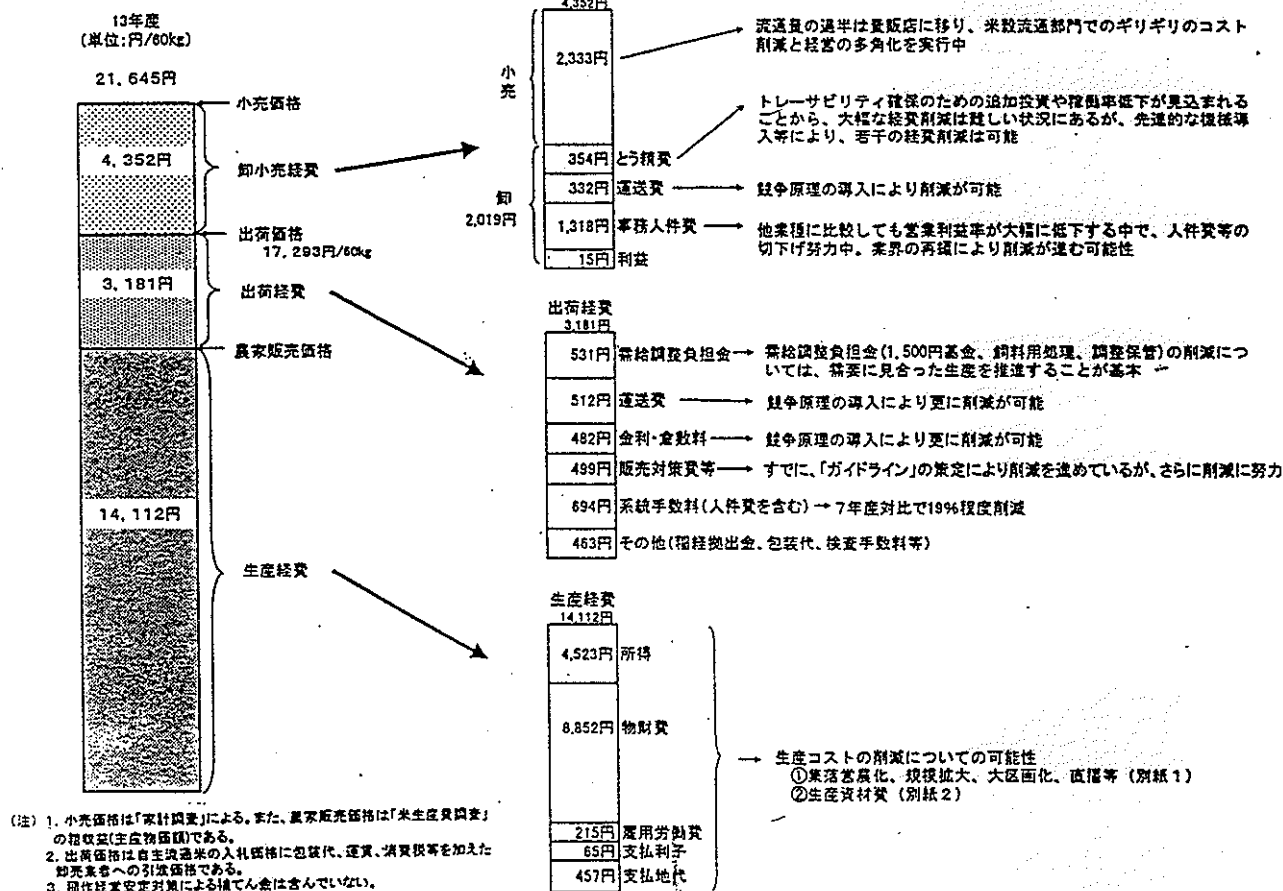
直蒔栽培は、現状の移植栽培体系における春作業（苗づくり）の労働を解消し、水稻経営を改善する取組みで開発され、全国各地で取り入れられている。

直蒔栽培は、作業の省力化の反面、生産量の減収があるので、生産調整推進対策では、湛水直蒔は10%・乾田直蒔は15%くらいの減収率をカウント対象として、普及を促進している。

次の2つの様式には異なった特徴があり、それを理解して選定する必要がある。また、各々の栽培マニュアルの活用が有効である。

- ① 湛水直蒔とは、播種前に湛水した圃場で播種する様式
- ② 乾田直蒔とは、播種前には湛水を伴わない播種様式

(7) 米の生産・流通コスト



(8) 生産流通コストの削減

(資料: J A 全中・全農)

- J Aグループは、以下の事項に重点的に取り組み、流通コストの削減をすすめる。
 - ① 運賃の削減
 - ② 一貫パレット輸送の拡大、J Rコンテナによる定時定型輸送の拡大、フレコン回収率の向上
 - ③ 包装容器のコスト低減
 - ④ 13年7月に設定した「ガイドライン」にもとづく販売対策費の削減
- 流通コスト削減は、J Aグループの取り組みだけでは完結しない部分もあり、バラ流通の拡大等について、卸・小売り段階とも連携した取り組みが必要。
- 生産資材コスト低減に向けた取り組みは、次のとおり。
 - ① 低コスト資材を重点品目とし、これにJ Aグループ全体を通じた業務・物流改革によるコスト削減および大口ロット対策等を積み上げ、最大20%のコスト削減を目標として取り組む。
 - ・業務・流通コストの削減 2~5%
 - ・低コスト資材の拡大 6~10%
 - ・ロットや配送形態も加味した大口対策等 1~5%
 - ② J A別・作物別に、農家組合員の目に見える「実行プログラム」を明示し取り組む。

(資料) 減農薬米栽培計画表(栽培歴) 事例 ①

月	旬	生育状況	基本農作業	病虫害防除歴		施肥の例 (10a 当り施肥量)
				使用薬剤	対象病虫害	
1月	上 中 下					
2月	上 中 下					
3月	上 中 下	種子準備	土づくり肥料散布			JAいわて花巻 オリジナル土づくり 肥料散布 (100kg)
4月	上 中 下	○ 播種 育苗	種子消毒 耕起 施肥	ヘルシード水和剤 モミゲンキ水和剤 タチガレン液、ダコニール1000	ばか苗病・イモチ病 もみ枯細菌病 苗立枯病	現地銘柄肥料 花巻発1号 (50~60kg)
5月	上 中 下	× 移植	代かき 田植え 除草剤散布	Dr. オリゼ・スタークル (移植時箱使用) ミスターホームラン剤	イモチ病、初期害虫 雑草防除	
6月	上 中 下		畦畔草刈り			
7月	上 中 下		中干し・落切 追肥 穂イモチ防除	コラトップ粒剤	穂イモチ病	追肥肥料 NKC-17号 (6~12kg)
8月	上 中 下	* 出穂開花	畦畔の草刈り	スミチオン粉剤 (必要に応じて)	カメムシ類	
9月	上 中 下	□ 収穫	収穫・乾燥 調整作業			網目は 1.90mm (LL) 使用
10月	上 中 下	□ 集荷	カントリー荷受 倉庫保管			
11月	上 中 下		土づくり肥料 「賢治の教え」散布			JAいわて花巻オリジ ナル土づくり肥料散布 (秋散布中心、残りを 春散布)
12月	上 中 下					

栽培方法の特徴：土づくり資材を施用することにより「たくましい稲」づくりにより使用農薬を
少なくします。

(資料出所) JA花巻減農薬栽培