

特集 わが国の農業の将来を考える —今求められているものは何か—
----------------------------------

経営・ビジネス視点でみる農業の課題と可能性：概要報告書

八ヶ岳農業大学学校校長

丸山侑佑

本書は、資料『経営・ビジネス視点でみる農業の課題と可能性』の内容に基づき、提出用の公的文書・社内報告書として利用できるよう、重要データと経営戦略の構造を整理した概要報告書である。

### 1. 経営体制の刷新と組織再建

八ヶ岳農業大学学校（1938年開校）は、補助金の打ち切り等をきっかけに2024年3月末に解散の危機に直面した。その根本原因は開校以来「自立した経営」がなされてこなかった点にある。この危機を乗り越えるため、民間上場企業の経営陣をはじめとするビジネスのプロ集団を結集し、新たな経営チームを発足させた。

#### 【再建チームの構成と主な役割】

役職・関係者	背景・専門性	再建に向けた主な役割
丸山 侑佑	ポート株式会社 取締役副社長 CGO 兼 CCO	専務理事兼校長（38歳）に就任。現場指揮、経営改善、組織づくりを担当。
民間プロ集団	上場企業創業者、ビジネス専門家	テクノロジーの導入、マーケティング主導の事業計画を推進。

### 2. 再建1年目の成果と現場の教訓

新体制は「需要起点（マーケットドリブン）」の発想に基づき、標高1,300mの休耕地を有効活用した「八ヶ岳ガーデンプロジェクト（広大な花畑の整備）」を始動。プレオープンで3万人以上の来場者を記録し、メディア露出も急増するなど観光アグリビジネスの側面で大きな成果を上げた。

しかし一方で、本業である野菜の生育等においては課題が残り、「経営（ビジネス）の論理だけでは現場（農業）は完結しない」という重要な教訓を得ることとなった。

## 【再建0～1年目の部門別経営成績（達成度）】

部門・プロジェクト	達成度・進捗	評価と現状
直売所の売上	95%	◎ 目標達成（需要の掘り起こしに成功）
学校体験の売上	85%	◎ 目標達成（観光アグリビジネスの成果）
花畑の開園	70%	○ 良好（テレビ14回・新聞20回のメディア露出）
野菜の生育	30%	× 課題あり（※ビジネスの論理だけでは完結しない最大の教訓）

## 3. 農業経営における4つの構造的課題と外部リスク

農業を一般的なビジネスの視点から捉えた際、事業計画の策定や確実性の確保を阻む「4つの構造的な壁」が存在する。これらは互いに連鎖し、複合的な危機をもたらす要因となっている。

## 【事業計画を阻む4つの壁とリスク比率】

構造的課題	推定リスク比率	詳細な内容と影響
① 予測不可能な外的要因	約40%	天候、気候変動、病害、獣害、市場価格など、自己管理外の変数が極端に多い。
② 再現性（データ化）の遅れ	約30%	経験や勘に頼る度合いが高く、データアナリティクスやテクノロジーの参入が遅れている。
③ 価格決定権の欠如	約15%	市場相場に依存せざるを得ず、生産者が価格を受け入れる側（プライステイカー）になりやすい。
④ 非流動投資の高さ	約15%	土地や大規模設備などへの投資が必要であり、他産業に比べて資産の流動性が低い。

## 4. 今後の展望と再生ロードマップ

八ヶ岳農業大学校は、これらの課題に対するソリューションとして「供給主導（プロダクトアウト）」から「需要起点（マーケットイン）」への完全な転換を目指す。具体的には以下のロードマップを掲げ、日本の地方活性化のモデルケースを構築する計画である。

## 【再生ロードマップ】

年度	推進フェーズと主な取り組み
2024年	新経営体制の発足、自立型経営へ向けた再建計画の策定
2025年	八ヶ岳ガーデンプロジェクト始動、プレオープン（3万人動員）による需要獲得
2026年	アグリツーリズム（農業観光）の本格化、体験プログラム・ブランド商品の拡充