

KPI設計の指針

体系的なKPI設計

- 目指すべき農業のビジョンや戦略と直接連動するKPIを設計
- したがって、KPIは目指すべき姿を数値で具体化したものであり、KPIの達成自体が目標ではない
- 成果KPIは本質的な課題を反映し、その数を限定することで、焦点を絞り、運用と管理を効果的に行うことが可能。また設定するKPIは野心的かつ現実的（数的根拠が必要）

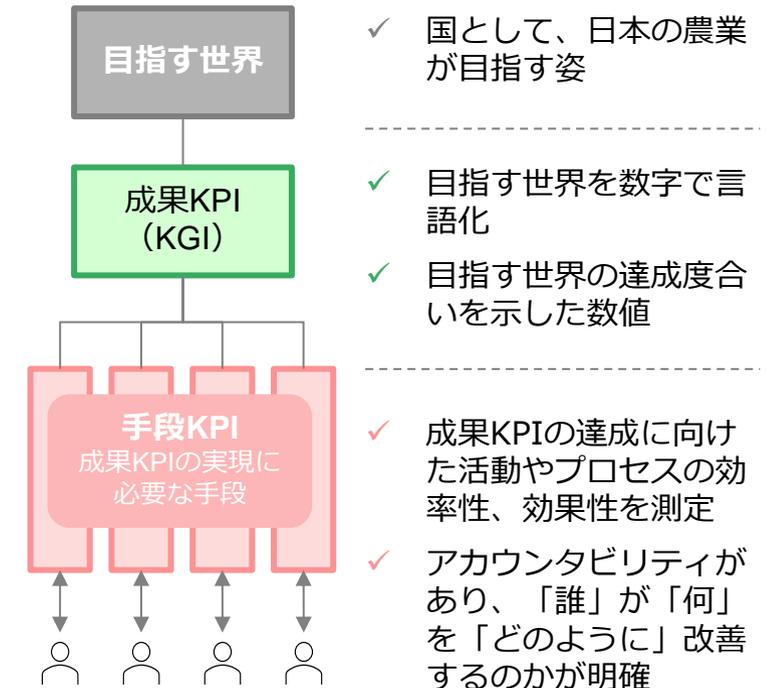
成果KPIと手段KPIの明確な区別

- 成果KPI（KGI）は最終的な成果を測るものであり、日本の農業が目指すべき姿の最終目標に直結
- 一方、手段KPIは成果KPIを達成するためのプロセスや活動を測定
- この区分を明確にすることで、どの指標が直接的な成果に対応しているかの理解が可能（例えば、手段KPIを達成しても、必ずしも本来達成すべき目的が達成されているとは限らない）

コミットメントの醸成

- KPIは定期的にレビューし、進捗を評価する必要。また、KPIに対するコミットメントを醸成するため、アカウントビリティの確保が重要
- 各KPI（特に手段KPI）には運用と管理を行う担当チームを設定。逆に、担当部署を設定できないものはKPIとして不適切
- 必要に応じて、KPIの領域で専門性や重要な役割を發揮できる民間パートナーをアサインし、官民両輪でKPI達成にコミットすることも有益

体系的なKPI設計のあるべき姿



KPI設計：目指すべき姿（目標）の言語化

目指すべき姿（果樹）

食料安定供給の課題



農家の減少が進む中で、食料の安定供給を実現するためには、安定した収穫量を確保できるよう農業構造の転換が必要

具体的にどんな構造転換なのか？

生産性の抜本的なアップデートと農地の利用効率の大幅な改善で安定した収穫量の確保

具体的にどこまでを目標にするべきなのか

今後顕在化していく、供給不足を解決するために必要な生産性と農地の利用効率

収益拡大の課題



国内市場が縮小する中、需要が旺盛な海外市場の開拓が農産業の収益拡大には不可欠

具体的にどんな収益拡大なのか？

継続的な輸出額の成長を実現し、海外市場で高い日本の存在感を発揮

具体的にどこまでを目標にするべきなのか

日本が海外および各輸出先で高い存在感を発揮でき、野心的かつ実現的な輸出額

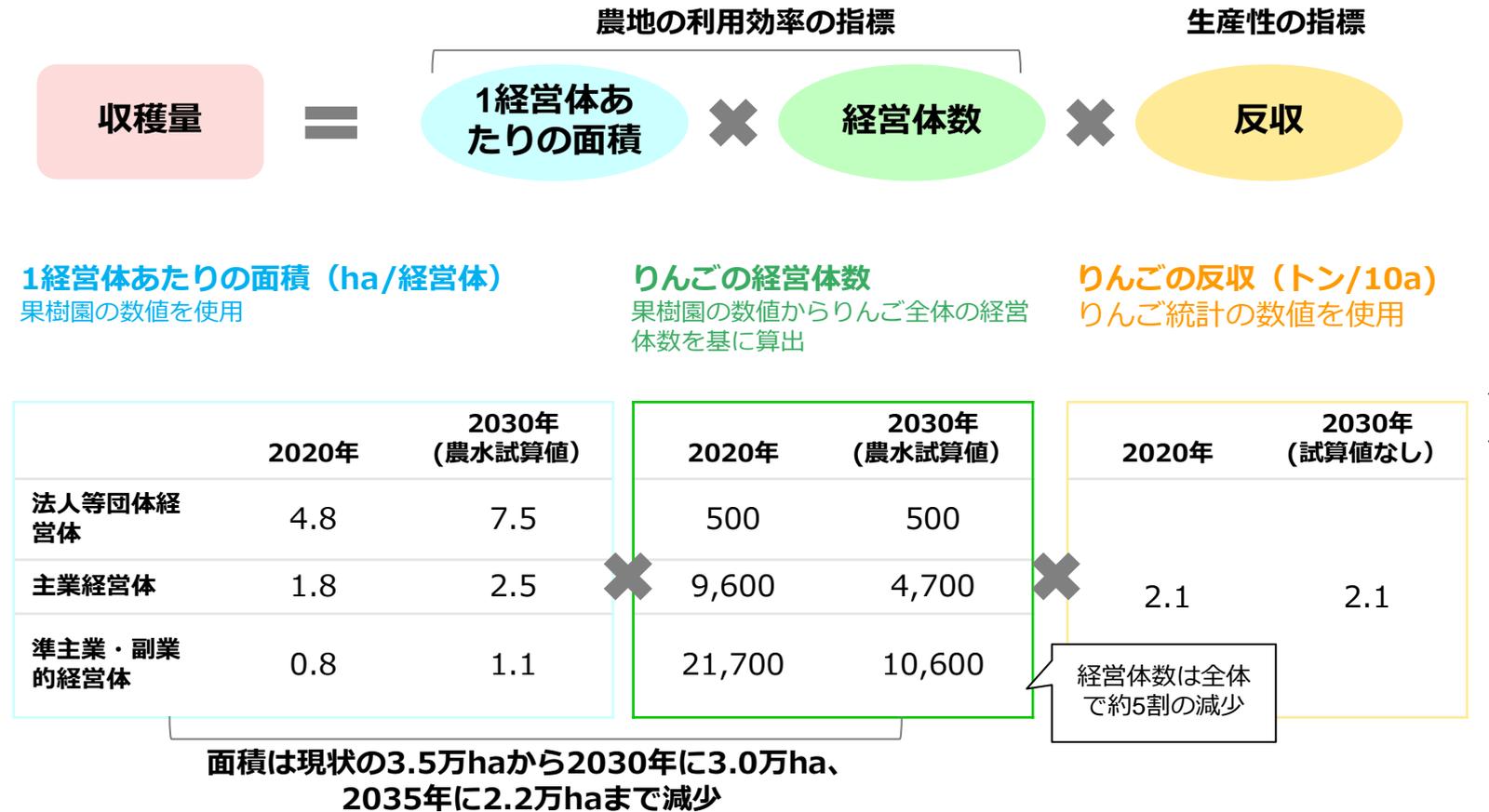
目標を具体的な数字に落とし込み、成果KPI (KGI) を設計

さらに、成果の透明性を確保し、達成に必要な手段へのアカウンタビリティを向上させるために、品目別にKPIを設定することを提案

今回をりんごを例に成果KPIを設計

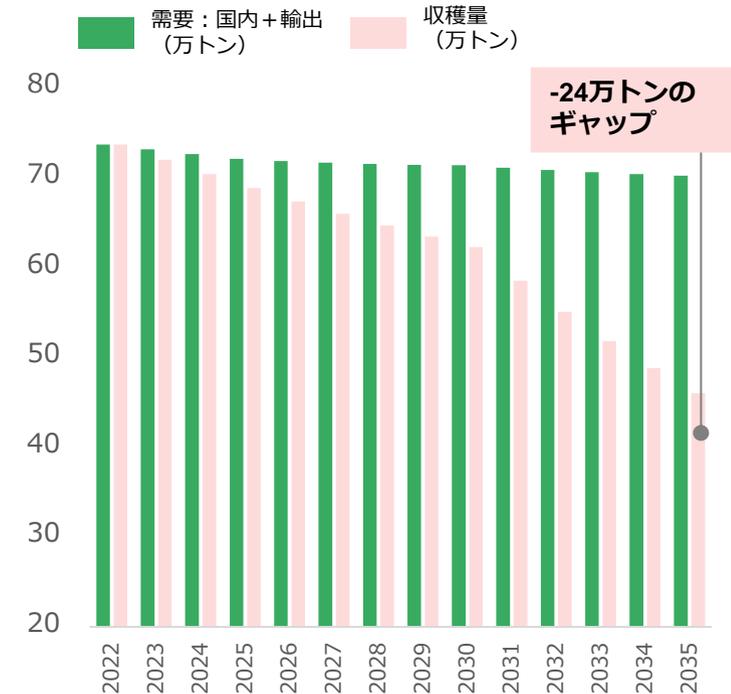
構造改革の実現に必要な成果KPIの設計：現状の理解

現状の試算値ベースで収穫量が推移した場合、継続的な供給不足に直面し、2035年には約24万トンのりんごが不足する見込み



りんごの需給予想

2023年の試算値を使用した場合



24万トン分の供給不足の解決目標として成果KPIを設定することが必要

出典：「農林業センサス」

構造改革の実現に必要な成果KPIの設計：成果KPIの設定

解消すべく需給ギャップから、逆算し、達成すべき生産性と農地の利用効率の目標値を設定

成果KPIの設定値（案）

1経営体あたりの面積（ha/経営体）

果樹園の数値を使用

	2020年	2030年	2035年
法人等団体経営体	4.8	7.5	8.7
主業経営体	1.8	2.5	2.6
準主業・副業的経営体	0.8	1.1	1.2

- 土地の集約化を加速的に進め、少ない労働力で生産を実現
- 2035年までに、**8.7ha&2.6ha/経営体**を目指す

土地の利用の効率性をあげることで、2030年の収穫面積は32万ha（現状予想値30万ha、2035年は27万ha（現状予想値22万ha）

りんごの経営体数

果樹園の数値からりんご全体の経営体数を基に算出

	2020年	2030年	2035年
	500	700	800
	9,600	4,900	3,500
	21,700	10,600	7,400

- 資本力を持ち、経営効率の良い法人事業者の就農を増加
- 2035年までに、現状の+60%増やし、**800経営体**を目指す

りんごの反収（トン/10a）

りんご統計の数値を使用

	2020年	2030年	2035年
	2.1	2.5	2.7

- 高密度栽培など省力樹形wを推進し、生産性を改善
- 2035年までに現状の+29%改善させ、**平均反収2.7**を目指す（なお、高密度の反収は5~6tトン/10a）

なお、新しい輸出目標を設定（輸出のKPI）した場合に2035年に必要な収穫量は72万トン。

前掲の通り、現状ベースの2035年の収穫量は24万トンで、深刻な供給不足

左記の目標値に従い、生産性と農地の利用効率を改善した場合、2035年の収穫量は74万トンで、需給ギャップを解消できる見込み

輸出による収益拡大に必要な成果KPIの設計

りんごの目標輸出額設定のアプローチ

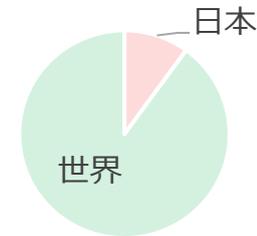
トップダウン

- 全体の輸出市場規模および日本の現状位置から目標を設定
- 全体のビジョンと方向性を明確にすることが可能
- 根拠が分かりやすいため、省内外でのコミュニケーションが用意

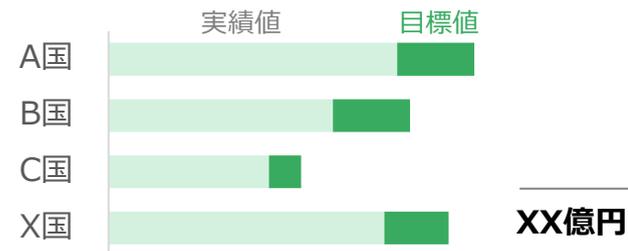
ボトムアップ

- 輸出先単位（国）で目標値を設定し、積み上げ額を全体の目標値として設定
- 輸出先単位で目標設定をすることでより実現的な戦略設定（例：価格設定やサプライチェーン整備）やリソース配分（例：プロモーション活動の頻度）が可能

目標設定のイメージ



「日本のシェアをX%にする」
「日本をトップXX入りにする」



各輸出先の目標額を合算し、目標とすべき全体の輸出額を設定

XX億円

XX億円

トップダウンと
ボトムアップで
算出した額を
総合的に評価し、
目標額を設定

輸出による収益拡大に必要な成果KPIの設計

トップダウンアプローチ

各国のりんごの輸出額（2022年、FAOSTAT）

	国	輸出額（千ドル）	輸出額（億円）	シェア
1	中国	1,040,204	1,352	14.9%
2	イタリア	913,162	1,187	13.0%
3	アメリカ	885,731	1,151	12.7%
4	チリ	573,257	745	8.2%
5	ニュージーランド	563,824	733	8.1%
6	南アフリカ	486,944	633	7.0%
7	フランス	402,140	523	5.7%
8	ポーランド	311,498	405	4.5%
9	イラン	199,798	260	2.9%
10	オランダ	198,743	258	2.8%
11	トルコ	166,488	216	2.4%
12	日本	142,230	185	2.0%
13	セルビア	107,675	140	1.5%
14	スペイン	98,002	127	1.4%
15	UAE	95,461	124	1.4%
	世界合計	6,997,937	9,097	100%

目標を世界のマーケットシェア4%でトップ10入りと設定。4%の場合、輸出額は約**360億円**（9,097億円x4%）

ボトムアップアプローチ

日本の主要輸出先におけるマーケットシェア（2022年、ITC）

輸出先	総輸入額 （千ドル）	日本からの 輸入額 （千ドル）	シェア	目標シェア	目標シェア での輸出額 （千ドル）
台湾	258,683	73,110	28.3%	30.0%	77,605
香港	205,829	42,356	20.6%	25.0%	51,457
タイ	253,821	4,194	1.7%	7.0%	17,767
シンガポール	64,889	1,392	2.1%	7.0%	4,542
ベトナム	248,423	1,745	0.7%	7.0%	17,390
インドネシア	355,509	75	0.0%	5.0%	17,775
フィリピン	185,477	409	0.2%	5.0%	9,274
カンボジア	4,016	20	0.5%	5.0%	201
マレーシア	126,886	183	0.1%	5.0%	6,344
	合計	123,484			202,356

マルチプル1.64x

ボトムアップで目標を達成したときに拡大可能な市場規模のマルチプル

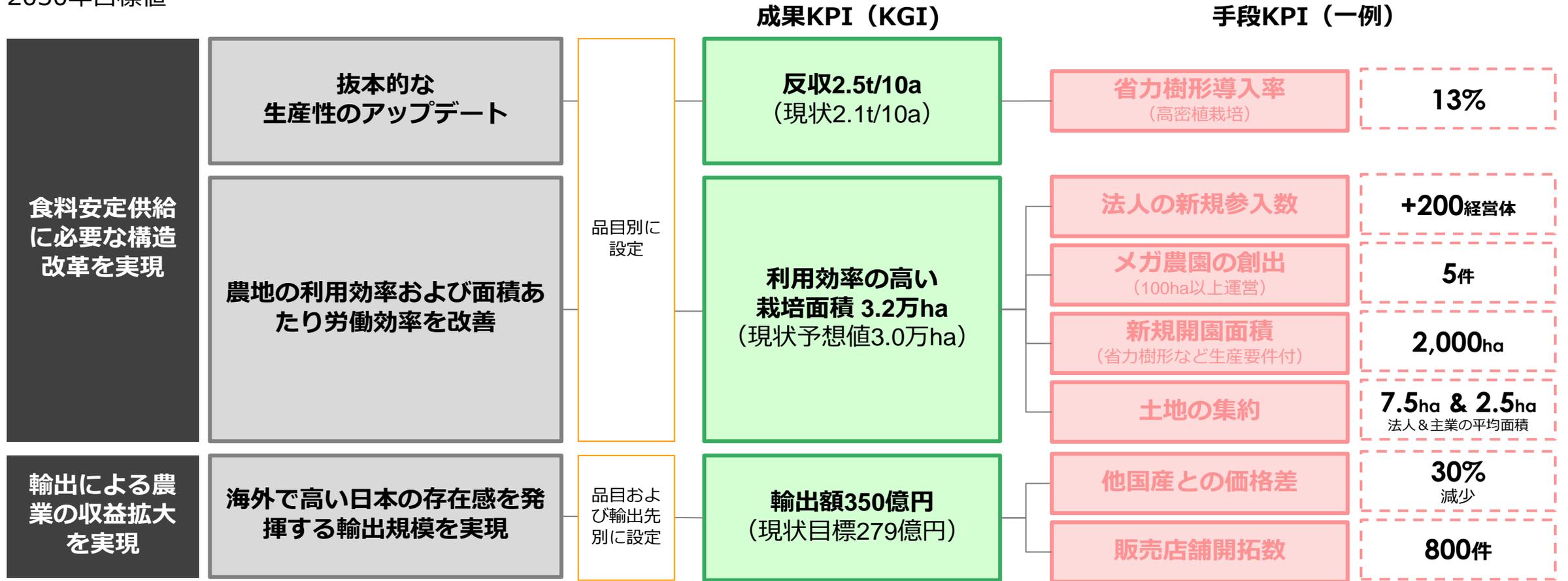
市場規模のマルチプルを為替とデータソースを合わせるために、貿易統計による2022年の輸出実績（187億円）に掛け合わせると、**306億円**

トップダウンおよびボトムアップアプローチで設定すべき目標額は310~360億円（2030年）

まとめ：体系的なKPI設計と運営

農業の構造的な課題を解決していくうえで見べきりんごのKPI
2030年目標値

成果KPIの達成に向けた活動やプロセスの効率性、効果性を測定



(ご参考) 手段KPIの数的根拠

省力樹形導入率：13%

- ・ 慣行栽培と省力樹形（高密植）の反収を2トンおよび6トンと設定。現状の全体反収2.2トンがでる導入率は慣行栽培が95%、省力樹形が5%
- ・ 目標値である2.5トンから逆算し、算出される導入率は慣行栽培87%、省力樹形が13%

法人の新規参入数：+200経営体

- ・ P5で示した通り、農地の利用効率を高めるために必要な法人の数は700で、これは現状の500から+200

メガ農園の創出：5件

- ・ 目標とする栽培面積は2030年の予想栽培面積より2,000ha高い3.2万ha
- ・ この2,000haのうち25%（500ha）をメガ農園によって増やすと仮定すると5件（100ha x 5）

新規開園面積：2,000ha

- ・ P5で示した通り、需給ギャップの24万トンを生産で埋めるためには予想栽培面積より2,000ha高く2030年に着地している必要
- ・ 反収の改善も効率的におこなうため、省力樹形の導入といった生産要件をつけた形での2,000ha開園

土地の集約：1経営体あたりの面積 — 法人7.5ha、主業経営体2.6ha

- ・ 現状の1経営体あたりの面積は法人で4.8ha、主業経営体で1.8ha。農地の集約を進め、労働効率を高め、需給ギャップを解消する必要。
- ・ P5で示した通り、需給ギャップの解消に必要な1経営体あたりの面積は法人7.5ha、主業経営体2.6ha

他国産との価格差：30%減少（価格差を50%以内に）

- ・ 輸出のさらなる成長には富裕層だけではなく、アッパーマス層の取り込みが不可欠。アジア市場における現状の価格帯（1kgあたり平均450円）ではUS・NZ産の価格帯（1kgあたり平均250円）と約80%の価格差。輸出の大ロット化やサプライチェーンの最適化などで価格競争力をつけ、価格差を30%縮めることで、マーケットシェアを拡大できると資料
- ・ 実際のKPI運用においては、各国の価格差を分析し、トラッキングする必要

販売店舗開拓数：800件

- ・ 1店舗あたりの売上を10百万円とし、輸出の店舗販売の割合（vs 卸）を50%とすると、2022年の輸出額187億円の達成に必要な店舗数は935店舗（187億円x50%/0.01億円）。2030年の輸出目標額は350億円で、2022年の163億円増加。その50%（81.5億円）を新規の店舗開拓で充足すると必要な店舗数は815店舗（81.5億円/0.01億円）