

1

2025年農林業センサスから読み解く わが国の農業の行方とJAの役割



JAグループ診断士会 会長
中小企業診断士

三海 泰良



JA全農畜産総合対策部・耕種総合対策部などで営業企画・事業運営に従事。現在は農業法人・食品企業を中心に創業支援、経営改善、事業計画策定、補助金活用、販路開拓、デジタルマーケティング支援を行う。MBA、認定経営革新等支援機関。東京商工会議所など公的機関専門家、金融機関向け講演多数。

地域農業を支えてきたJAには、今後、個人農家への支援に加え、農業法人の経営課題に踏み込んだ伴走支援が求められる。本稿では、2025年農林業センサスから農業の現状と今後の潮流を読み解き、JAに求められる役割を解説する。

1 はじめに

「私たちの地域の農家は、5年後も農業を続けているでしょうか」。この問いから始めます。

2026年3月、2025年農林業センサス（以下、「2025年センサス」という）の確定値が公表されました。日本の農業がいま大きな転換点にあることが、数字ではっきりと示されています。

農林水産省も、このまま推移すれば、2030年に農業経営体は半減するとみえています。本稿では、2025年センサスが示した農業の「現在地」と「行方」を整理します。JAグループの職員が農業経営コンサルの第一歩を踏み出すために、押さえておくべき論点をお伝えします。

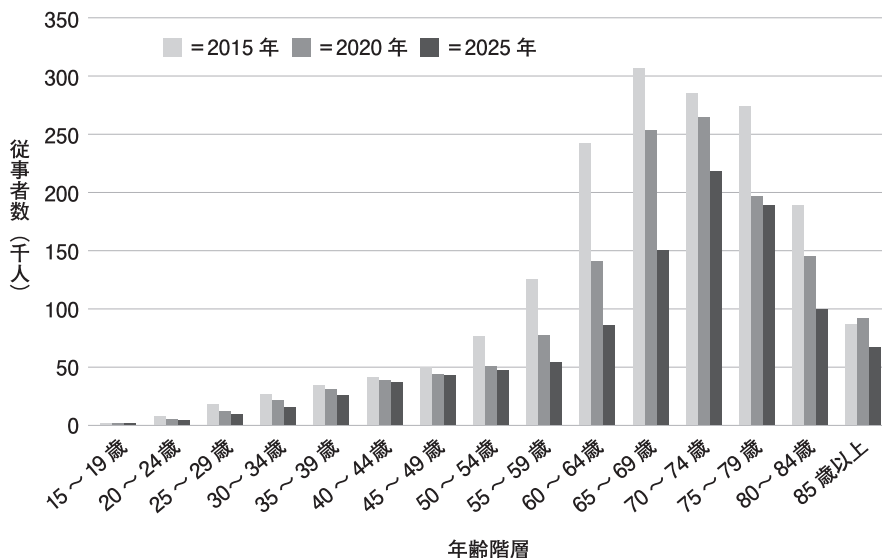
2 農林業センサスとは何か

農林業センサスは、5年に一度実施される全数調査です。標本を抜き出す調査ではありません。全国すべての農林業経営体を調べます。だからこそ地域ごとの実態まで含めて農業構造の全体像がつかめる、いわば5年に一度の「日本農

業の通信簿」です。

2025年センサスは、2025年2月1日を基準日として実施されました。概数値の公表が2025年11月、確定値が2026年3月31日です。本稿の数値は、原則としてこの確定値によります。

【図表 1】年齢階層別基幹的農業従事者数の推移（個人経営体）



（出所）農林水産省「2020年農林業センサス」「2025年農林業センサス」を基に筆者作成

信用事業の皆さんにとって、農業統計は縁遠い数字に見えるかもしれませんが。しかし、そうではありません。農家との会話、融資の審査、地域農業の

将来を見通す判断。この「通信簿」を知っているかどうかで、渉外活動の質は大きく変わります。まず、押さえるべき結果からみていきましょう。

3 70歳代が日本農業を支えているという現実

(1) 高齢化の先にある「担い手不足」

2025年センサスが示した事実の1つが、担い手の高齢化です。個人経営体の基幹的農業従事者は103万6000人。5年前と比べて24%減りました。そのうち65歳以上が69・6%を占めます。平均年齢は67・7歳です。最も多いのは70～74歳の層で、約22万人にのびります（図表1）。

つまり、いまの日本の農業は70歳代が支えているということです。一方、39歳以下は、5%程度にすぎません。

(2) 「高齢化する個人農家」と「若い農業法人」

ここで一度、立ち止まって考えます。70～74歳の方が、

この先5年、10年と農業を続けられるでしょうか。体力の面でも、後継者の有無からも、楽観はできません。いま農業を支えている中心層が、近い将来に一齐に引退する、その可能性は高いと想定されます。私たちが日々訪ねている組合員に、後継者はいらっしゃいますか。この問いは、ずいぶんと先の話ではないことを実感されていると思います。

ただし、この高齢化は、個人経営体の姿です。農業法人は違います。経営者の年齢構成はバランスがとれており、若い世代も少なくありません。「高齢化する個人農家」と「比較的若い農業法人」。日本農業は、この2つの顔を同時にもっています。

② 押さえておきたい 「農業経営診断マニュアル」の 理解と活用

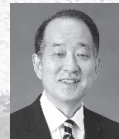
アグリビジネス経営支援研究会
(一般社団法人東京都中小企業診断士協会)

農林水産省は 2026 年 5 月、農業経営診断マニュアルを公表した。本マニュアルの概要とともに、農業法人の経営コンサルティングに携わるうえで知っておきたい、農業の全体像や経営診断の必要性を解説する。



代表
清水 康雄

農林中金での勤務を経て、農業経営専門コンサルタントとして活動中。中小企業診断士、日本政策金融公庫上級農業経営アドバイザー試験合格者。



田畑 正

中小企業診断士。日本政策金融公庫農業経営アドバイザー試験合格者。現在、農業経営コンサルタントとして活動中。

1 「農業経営診断マニュアル」の公表

農水省は、2024 年の「食料・農業・農村基本法」（以下、「基本法」という）の改正を踏まえ、農業経営支援の一層の強化に向けた生産者・支援者双方向けの諸施策の一環として、2026 年 5 月に「農業経営診断マニュアル」（以下、「農水省マニュアル」という）を公表しました。本稿では、この農水省マニュアルの概要を紹介し、JABANK 担い手コンサルティングにおける対応や事業性評価の視点等での活用のポイントを解説します。

2 「農水省マニュアル」公表の経緯

(1) 農業を経営と捉えて 新たな発展を目指す 取組みへの支援

経営を法人化するなどで農業に企業経営ノウハウを導入して、経営規模を拡大して生産性の向上を実現し、新たな成長産業として発展を図る方向へ農業政策が大きく舵を切つてから、20 数年になります。農業を経営と捉えて展開する

るためには、農業生産者自身が経営者としての自覚をもち、経営環境の変化に柔軟に対応することが基本です。しかし、近年、農業経営をとりまく内外の環境激変のなかで、農業生産者が直面する課題を解決するためには、農業経営支援の取組みが極めて重要となっています。

農業に経営の考え方を導入

する取組みが始まって以来、農地所有適格法人制度や農業会計制度などの経営インフラの整備や、企業経営に詳しい専門家を登録している都道府県農業経営・就農支援センター（以下、「都道府県支援センター」という）の設置など、農業経営支援の体制整備が進められてきました。

J Aにおいても、営農指導員等に農業生産面の指導に加えて経営面の支援を求める動きがあり、各事業段階でも、経済事業のT A C（農業者を訪問し、経営や営農を総合的にサポートするJ A職員）による活動や、J Aバンク担い手コンサルティングなどの取組みが重要となっています。

(2) 農業経営の課題と経営支援強化の取組み

これまでの農業経営支援における取組みの結果、全体の農業法人数は目標値を下回っ

ているものの、直近では3万社を超え、経営規模の拡大においても、総経営体数の1割程度を占める中・大規模経営体（仮に、中規模は売上高1000万〜5000万円、大規模は売上高5000万円以上として区分した場合）が、総産出額の8割を占める（2020年農林業センサス）ようになってきているなど、一定の政策的な成果を上げています。しかし、引き続き、農家の高齢化などによる農業生産者の急激な減少が進み、農地の集約や農業生産性の一層の向上などの課題が依然として残されています。加えて、最近の輸入飼料や肥料・資材価格の高騰、異常な気候変動など、農業経営をとりまく環境は変化しており、農業経営支援の一層の強化が必要となっています。

大、生産性の向上、販路開拓・輸出、経営計画の策定、設備投資と資金調達、従業員等の採用・育成・定着化、経営継承など、多岐にわたっています。

このため、農水省では、2024年に「国民の食料安全保障の確保」を基本理念として基本法改正を行うとともに、これを機に、生産性の高い農業経営の一層の育成・確保に向けて、農業経営支援の仕組みの強化に取り組んでいます。

具体的には、農水省が2024年に「農業経営人材の育成に向けた官民協議会」を設置し、農業生産者・経営支援者双方を対象に、農業経営研修の充実強化や、農業経営診断システムのWeb提供、「農水省マニュアル」の公開などを行って、農業経営に関する研鑽やスキルアップを図れる環境の整備を進めています。

(3) 農業経営支援に不可欠な経営診断・支援スキルの見える化

個別の農業経営体への支援を大きく分けると、次の2つがあります。

① 個別の経営課題に応じて、農業生産者からの相談に対応

② 経営全体を診断して経営課題を抽出し、優先度の高い課題から経営改善策を経営者と共有・実施する、経営コンサルティング

②は、経営状況を的確に捉えて適正に評価するという、事業性評価の観点からも重要な取組みといえます。農業経営を巡る課題が複雑化・困難化しているなかで、これらの取組みが成果を上げるためには、経営支援関係者が共通の経営診断スキルを共有・連携し、スキルアップが図れることが不可欠となります。

規模拡大・法人化時代の農業経営コンサル入門

③ モデルケースで理解する JA農業経営コンサルの第一歩

本稿では、農業法人の経営課題に寄り添い、支援につなげるための具体的な「農業経営コンサル」の進め方を紹介する。架空のモデルケースを通じて、経営者とのかかわり方や課題に応じた提案内容を考えながら、JA職員に求められる農業コンサルの基本的な考え方を学ぶ。

一般社団法人滋賀県中小企業診断士協会 理事
中小企業診断士

雲林院 智史



1965年滋賀県生まれ。滋賀県農業協同組合中央会にて農業関係のJAへの支援業務等に従事。同会退職後は、農業関連産業・食品産業に対するコンサルティング・調査業務等を実施している。

1 農業法人の「伴走者」としての踏み出し方

「地域の農業法人（特に若手の経営者）とさらに信頼関係を築きたい」「信用事業担当として、もっと感謝される存在になりたい」と、日々の業務で、あるいは心の中で、そう感じていませんか？

農業者の減少を背景とした規模拡大と法人化の波は、今後さらに加速していくことが確実視されています。そうした急激な環境変化のなかで、農業法人が抱える経営課題は、かつてないほど複雑に絡み合っています。

従来の個人の農業者に対する営農指導の枠組みを超え、農業法人の経営戦略・組織管理・人材育成にまで踏み込んだ支援が、今まさにJAに求められています。

こうしたなかで、日頃から融資相談等を通じて農業法人

の財務状況に触れている信用事業担当者こそ、農業経営の全体を見る目をもった「農業経営コンサルティング」が期待されています。

しかし、「農業経営コンサルティング」と聞いて、専門的な経営理論や分厚いデータの分析が必要だと身構えることはありません。なぜなら、農業経営の改善に向けた「本当の答え」は、私たち支援者が持ち合わせているものではなく、常に経営者や現場の中にしかないからです。経営者の横に並び、同じ景色を見ながら考える姿勢が、何よりも重要になります。

本稿では、架空のモデルケースを通じて、信用事業担当者の皆さんが農業法人に頼られる「伴走者」となるための最初の一步を、ぜひ踏み出し

ていただきたいと思えます。
現場のリアルな悩みに対応する
具体的なアプローチ手法を、

実践的なケーススタディを通じて、
楽しく学んでいきましょう。

2 指導はNG！ 経営者の本音を 引き出す方法とは？

(1) 教える支援から、 一緒に考える支援へ

「農業経営コンサルティング」と聞くと、分厚いマニュアルを取り出し、データに基づいてズバツと完璧な解決策を言い渡す姿を想像するかもしれません。

しかし、実際に私たちに求められているのは、正解を教えることではなく、経営者自身が現状の課題に気づき、自ら「正解」を見つけ出すきっかけを作ることです。その課題を踏まえた解決策を経営者自身に見つけてもらうために、支援者は前を歩いて強く引っ張るのではなく、隣を一

緒に走る「伴走者」であるべきなのです。

「自分で答えを出さなくてもいい」と考えれば、日々の業務で忙しい信用事業担当者の方でも、最初の一步は「自分にもできそうだ」と思えてくるのではないでしょうか。

(2) 3つの対話スキル

この伴走支援において最強の武器となるのは、立て板に水のように流暢に話すスキルではなく、相手に気持ちよく話してもらう「聴く」スキルです。

対話において必要なのは、次の3つの、非常にシンプル

なスキルだけです。

① 傾聴…相手が話し終える

前に、自分の答えや意見を挟まず、まずは「今、一番

辛い場面を教えてください」と真摯に話を聴き取る。

② 承認…「良い」「悪い」

という評価をせずに、「そこを1人で抱え込んでおられたのですね」と相手の苦労を真つすぐに受け止める。

③ 質問…表面的な事象から根本的な原因へと、一段掘

り下げていくためのオープンな問いかけ。

日頃の窓口や渉外活動で培われた「相手の懐に飛び込む対話力」。これこそが、分厚いマニュアルにも勝る、皆さんの最強の武器なのです。

また、相手の心を開き、本音を引き出す「問いかけ」の技術は、実際の会話例を用いたロールプレイングなどを通じて、さらに鋭く磨いていきましょう。

3 ケーススタディで体感 「見えない冰山」を探れ！

ここからは、架空のモデルケースを通じて、具体的な伴走支援のプロセスをたどり、

現場での動き方をシミュレーションしてみしましょう。

あなたの担当先である農業

法人から、次のような悲痛な叫びを聴きました。伴走者であるあなたは、この「見えない

冰山」をどのように探りますか？

Case ① 農業法人Aの社長

「米の反収が低い」「春の作業が遅れてしまつ」と頭を抱えている。

Case ② 農業法人Bの社長

「資金繰りが厳しい」と頭を抱えている。

AI 「クロード・ミュトス」の 可能性 と 脅威

金融実務に求められる サイバー対策の自分事化

生成AIは、文章作成から調査・検証、業務自動化へと進化。「クロード・ミュトス」の登場は報道でも大きく取り上げられ、金融庁・日本銀行も金融機関に短期的な対応を要請している。本稿では、AIがもたらす可能性と脅威を踏まえ、金融業務に携わる職員が知っておきたい備えを整理する。



株式会社
第一ライフ資産運用経済研究所
政策調査部 主席研究員

柏村 祐

1994年第一生命保険株式会社入社後、2018年第一生命経済研究所（現第一ライフ資産運用経済研究所）出向。2021年多摩大学大学院経営情報学研究科修士課程修了（MBA）。

2024年第一生命保険より転籍。国立大学法人九州大学総合理工学研究院客員教授（2021年4月～）、多摩大学大学院MBA特別講師。専門分野および最近の研究テーマはAI・資産運用・デジタル資産、政策・市場動向。



クロード・ミュトスとは？

生成AIへの関心は、文章作成や要約、問い合わせ対応といった用途から、より高度な業務の自動化へと広がってきました。その象徴として注目を集めているのが、米アンソロピック社が公表したClaude Mythos Preview¹、いわゆる「クロード・ミユトス」です。

本稿では、技術論に深入りせず、金融実務に携わる職員の視点から、AIがもたらす可能性と脅威を整理します。

クロード・ミュトスは、単に自然な文章を生み出すAIではありません。

その特徴は、ソフトウェアの構造を読み解き、脆弱性を探し、必要なコードを書き、結果を確かめるという一連の作業を自ら進める点にあります。これまで、専門家が時間をかけて行っていた調査や検証の一部を、AIが大きく肩代わりできる段階に入りつつあるということです。

アンソロピック社は、このモデルを一般向けに広く提供しているわけ

ではありません。Project Glasswing

（プロジェクト・グラスウィング）という取組みを通じ、重要なソフトウェアや基盤システムの安全性を高める目的で、限定的に活用するにとどめています。防御側がAIを使って脆弱性を早く見つけ、早く直すための道具として位置づけられている点は見落とされがちです。同じ能力は、攻撃者にとっても魅力的です。AIが防御を速くする一方で、攻撃の準備や探索もまた速くしてしまう可能性があり、ここに問題の核心があるのです。



AIの台頭が意味するもの

近年のAIは、文章の作成にとどまらず、プログラムの作成、資料検索、操作手順の整理、ログやエラーの読み取りなどを組み合わせて実行する方向へと進んできました。クロード・ミュトスだけを特別視しすぎず、こうした流れのなかに位置づけて捉える必要があります。こうしたAIは、「人に答える道具」から、「人に代わって作業の一部を進める道具」へと姿を変えつつあります。

金融機関にとって、この変化がもつ意味は大きいといえます。例えば、セキュリティ情報の要約、社内規程や手順書の検索、障害発生時の時系列整理、フィッシングメール訓練の教材作成、注意喚起文の作成といった場面です。

人員や予算に制約のある組織ほど、AIを適切に使えば防衛業務の負担を軽くできる余地があります。他方で、AIに機密情報や顧客情報を入力してしまう、AIの回答を確認せずにそのまま使ってしまう、承認さ



高まるリスクはどこにあるか

れていない外部サービスに業務情報を入れてしまうといった使い方は、新たなリスクを生みます。便利だから使うのではなく、利用ルールを定め、入力してよい情報とすべきでない情報を明確にしておくことが大前提となります。

英国AIセキュリティ・インステイテュート(AISI)は、企業ネットワークへの侵入から支配に至るまでを想定した32段階の攻撃シミュレーションを実施し、クロード・ミュトスが一部の試行で最初から最後まで完了したと公表しています。AIが単発の作業だけでなく、複数の工程をつなげて進める能力をもち始めたことを示す結果です。

もっとも、この結果だけをもつて「AIが十分に防御された金融機関のシステムを簡単に突破できる」と受け止めるのは正確ではありません。金融庁・日本銀行の資料でも、現時点では十分に防御されたITシステムに対して攻撃を達成できるとはい

えない、との評価が紹介されています。過度に恐れる必要はありませんが、安心してよいわけでもありません。脅威の本質は、脆弱性の発見から攻撃に至るまでの時間が短くなり得る点にあります。

これまでは、脆弱性が公表されてから実際に攻撃が広がるまで、一定の時間がありました。今後は、AIによって攻撃コードの作成や対象の探索が速まり、対応の遅い組織から被害を受けるおそれが強まります。パッチ適用の遅れ、古い機器やソフトウェアの放置、管理されていない端末やクラウドサービスは、これまでに大きな弱点となるといえます。



金融実務における現実的な脅威

金融機関のサイバーリスクは、勘定系やインターネットバンキングのような中核システムだけに限られません。営業店のメール、職員端末、ファイル共有、リモート接続、クラウドサービス、委託先やベンダーとの連絡経路など、日常業務のあらゆる