

ISSN 1342-5927

調査研究報告 No.132

平成 30 年 12 月

中小企業の農業参入に関する調査研究

公益社団法人中小企業研究センター

はじめに

近年、我が国の農業生産においては、以前より問題となっていた農業従事者の高齢化や担い手の不足、耕作放棄地の増加がますます深刻な問題となっています。このような状況下、農業が抱える構造的な問題を解決し成長産業化を推し進めるため、政府主導による農業の構造改革が進められてきました。昨今の農業改革に伴い一般企業の農業参入の条件が緩和され、特に 2009 年の農地法改正を契機に株式会社等の農業参入数が大幅に増加しています。

このように注目度の高い農業分野ですが、参入後短期間で農業分野から撤退してしまう企業の例も確認されていることから、事業継続のためには、これまでの事業分野とは異なる農業分野ならではの取組を行うことが必要と考えられます。

本調査研究では、先行文献を用いて国内農業が置かれている現状について概観するとともに、我が国政府の農業政策や、中小企業が農業に参入する上で活用できる制度等の確認を行いました。また、農業に参入した中小企業や農業参入を支援している公的機関へのインタビューを通じて、我が国中小企業が農業に参入する上での課題や成功のポイントについて明らかにしています。

農業分野に参入した企業が行っている取組・工夫や成果を明らかにすることは、特に経営資源に制約の多い中小企業において有益であると考えられます。

本報告書が農業に参入している、または参入しようとしている中小企業各社及び関係者の皆様のご参考となれば幸いに存じます。

最後に、調査にあたりインタビューにご協力いただいた皆様に、改めて御礼申し上げます。

平成 30 年 12 月

公益社団法人中小企業研究センター
理事長 前田 晃伸

目次

調査概要	3
1. 調査の目的	3
2. 調査方法	3
第1章 国内農業の現状	5
1. 農業総産出額と農業所得	5
2. 農産物の輸出入額	6
3. 農業労働力	10
4. 耕作放棄地	12
第2章 政府の農業政策と企業の農業参入	13
1. 政府の成長戦略と農業	13
2. 農業の成長産業化を目指す政府の農業政策	15
第3章 中小企業の農業参入方式	19
1. 中小企業の農業参入方法－非農地利用型参入と農地利用型参入－	19
2. 農企業バリューチェーン	22
3. 農業参入に活用できる制度	24
第4章 中小企業の農業参入事例	31
1. 企業の農業参入に関する先行研究	31
2. インタビュー調査	37
第5章 企業の農業参入における成功のポイント	99
1. バリューチェーン上の取組のポイント	99
2. 農業参入企業の持続的な経営に向けて	105
3. おわりに	108
参考文献一覧	109

調査概要

1. 調査の目的

公共事業の減少が続いていた 2000 年はじめにおいて、雇用の維持を目的とした建設業の企業からの農業参入が多く見られた。また、近年では経営の多角化や地域への貢献を目的として異業種からの農業参入が増加しており、2017 年までにリース方式で参入した株式会社は 1,904 社に上っている。今後も政府による成長戦略の後押し等により、様々な業種・規模の企業が農業参入してくることが予想される。

一方で、農業参入した企業が黒字化を達成できずに撤退してしまう事例も見られる。農業参入企業が持続的な経営を行うためには、これまでの事業分野とは異なる農業分野ならではの取組を行うことが必要であると考えられる。

こうした状況を踏まえて、中小企業が農業に参入する上での課題等の検討を行うことを目的として、本調査研究を実施した。

本研究は大きく第 1 章～第 3 章と第 4 章～第 5 章に分けることができる。第 1 章～第 3 章では主に国内農業の現状や政府の農業政策について概観する。第 4 章～第 5 章では、農業参入企業に対して実施したインタビューを基に、農業参入企業が抱える課題や課題への対応策、農業参入の成功のポイントについて検討する。

2. 調査方法

(1) 文献・統計調査

既存の文献や統計を用いて、我が国の農業が置かれている環境について概観し、政府の農業政策や農業規制の変遷を把握するとともに、企業が農業に参入する上で活用できる制度を確認した。また、インタビュー調査の設計を行うにあたって、農業参入企業の成功のポイントについても先行研究の検討を行った。

(2) インタビュー調査

農業に参入している中小企業 8 社、農業参入企業の支援を行っている公的機関 4 団体に対してインタビュー調査を実施した。

第1章 国内農業の現状

本章では、我が国農業の現状について統計データを用いて概観し、我が国農業が成長産業となる可能性について確認する。また、担い手の減少や耕作放棄地増加といった我が国農業の問題点・課題についても整理する。

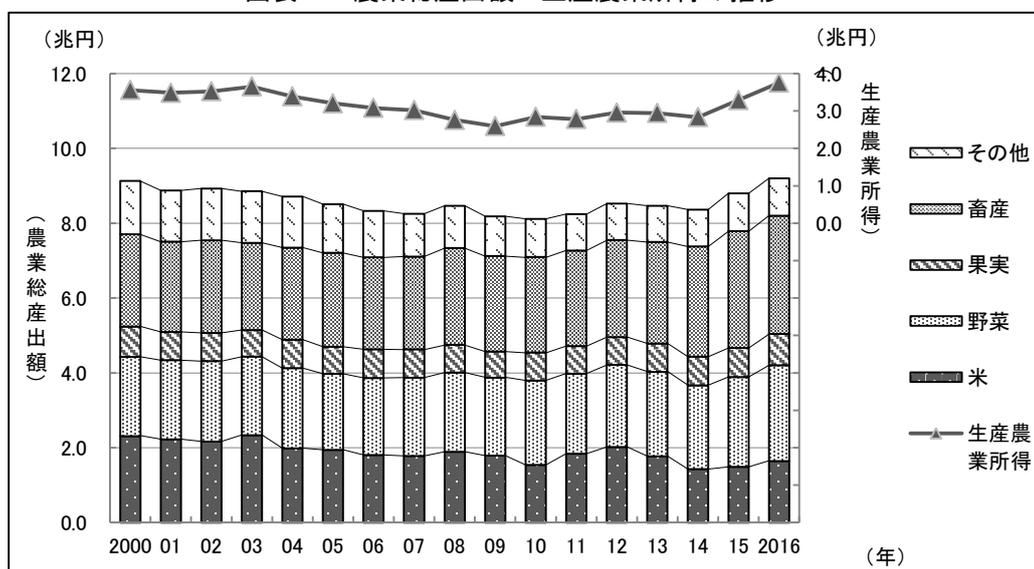
1. 農業総産出額と農業所得

我が国の農業総産出額¹は、長年減少を続けていたが、2015年からは2年連続で増加しており、2016年に9兆2,025億円（対前年増減率4.6%増加）と、2000年以降で最も高い水準となった。特に、米、野菜、畜産の産出額が近年増加しており、その要因として、米及び野菜、肉用牛の販売価格の上昇（米の供給量の調整・安全な国内産野菜の需要の増加・高品質な牛肉の割合の増加）が考えられる²。

生産農業所得³の推移をみると、農業総産出額と同様に2014年以降は増加しており、2016年の生産農業所得は3兆7,558億円（対前年増減率14.2%増加）となった。農業総産出額が増加に転じたこと等が寄与したものと考えられる。

野菜、畜産、果実においては、需要に対して供給に余裕が無くなることによる販売価格の上昇が予想され、また、農業のプレイヤーが減少していることにより、一経営体あたりの収益は大きくなる可能性がある。

図表1 農業総産出額・生産農業所得の推移



（出所）農林水産省「生産農業所得統計」を基に、みずほ総合研究所作成

¹ 農業生産活動による最終生産物の総産出額であり、農産物の品目別生産量から、二重計上を避けるために、種子、飼料等の中間生産物を控除した数量に、当該品目別農家庭先価格を乗じて得た額を合計したもの。

² 農林水産省「生産農業所得統計」

³ 農業総産出額から物的経費（減価償却費及び間接税を含む。）を控除し、経常補助金等を加算したもの。

2. 農産物の輸出入額

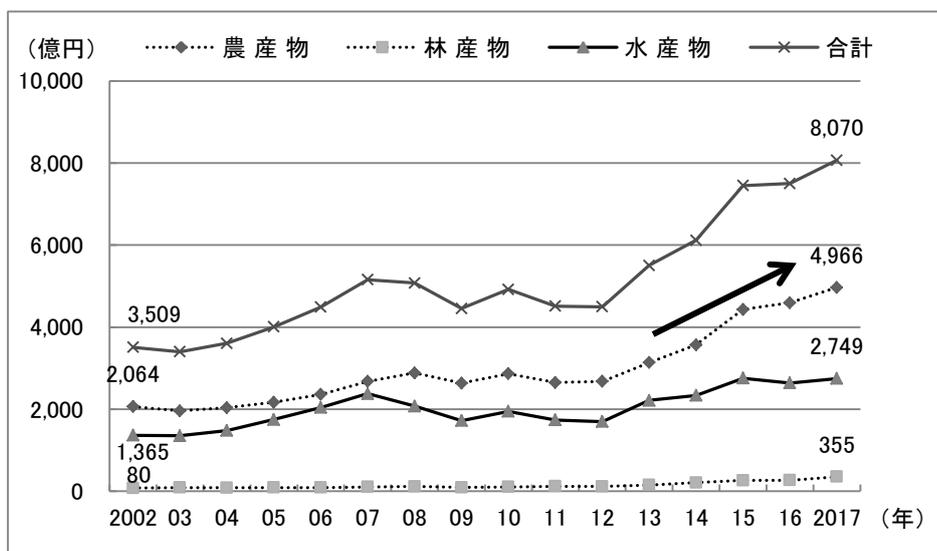
(1) 輸出額

我が国の農林水産物の輸出額の推移をみると、2012年から増加を続けており、2017年で約8,070億円となっている（図表2）。農林水産物の輸出額が増加した一因として、2013年に「和食」がユネスコ無形文化遺産に登録され、日本食が注目されるようになったことが考えられる。分類別にみると、水産物と林産物に比べ、農産物の輸出額が特に増加傾向にあることが分かる（ただし、菓子やアルコールといった加工食品の金額が大きいことに注意が必要である）。

本調査研究のテーマに沿って、第4章で取り上げるインタビュー調査先の企業が生産している品目をみると、例えば、米・ぶどう・キャベツの輸出額は、金額の水準は小さいものの増加傾向にあることが分かる（図表3）⁴。

後述するように、我が国政府は2019年までに農林水産物の輸出額の目標を1兆円と設定し、農業の成長産業化の一環として農産物の輸出促進のための施策等を講じており、農産物の輸出は今後も伸びていくことが期待される。

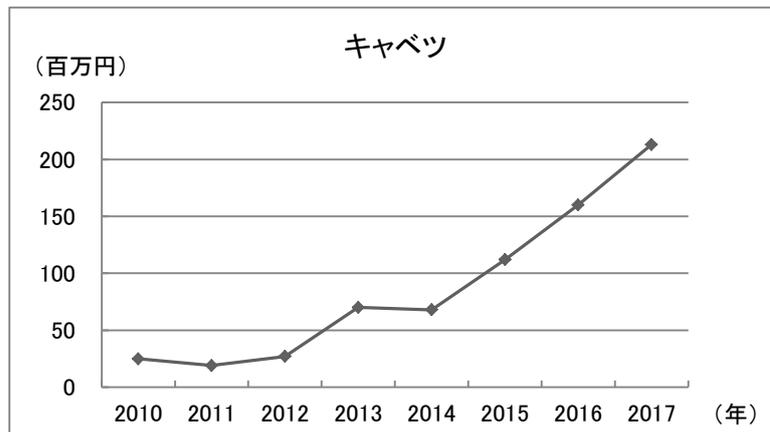
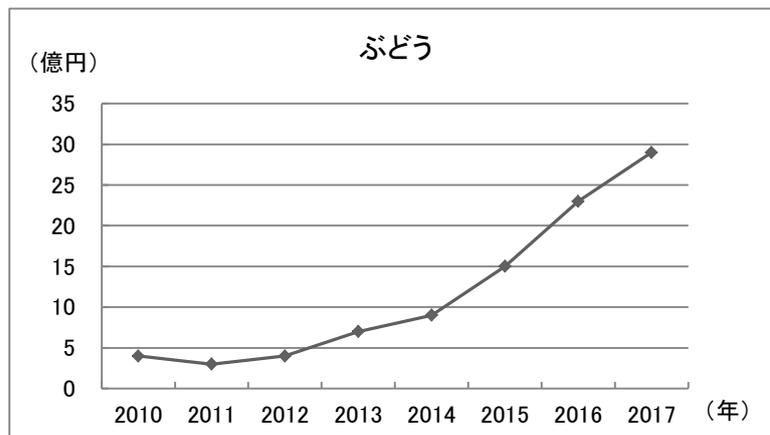
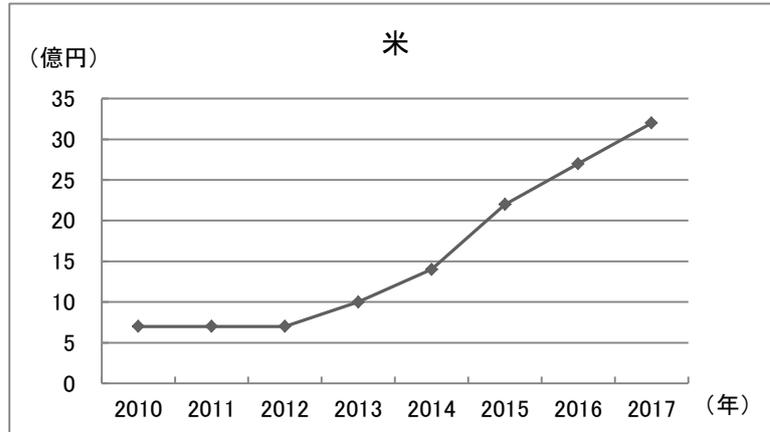
図表2 農林水産物の輸出額の推移



（出所）農林水産省「輸出累年実績」、農林水産省「農林水産物輸出入概況」を基に、みずほ総合研究所作成

⁴ それぞれの輸出货量についても増加している。

図表3 農産物の輸出額の推移（品目別）

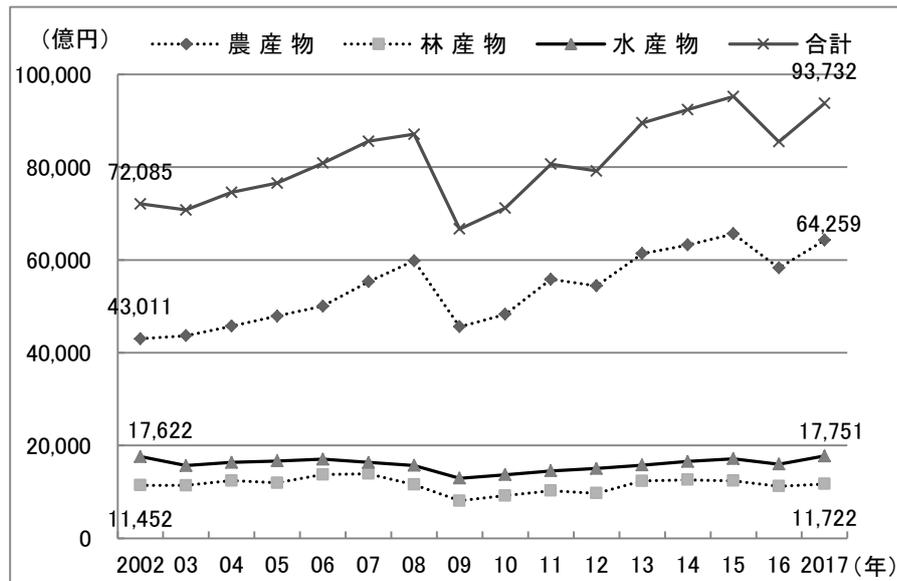


(出所) 農林水産省「農林水産物輸出入概況」を基に、みずほ総合研究所作成
 (注) 米は援助米を除く。キャベツは芽キャベツを除く。

(2) 輸入額

我が国の農林水産物の輸入額をみると、リーマンショックがあった2009年に一度減少したものの、その後は増加傾向で推移しており、2017年で約9兆3,732億円となっている。分類別にみると、林産物と水産物は長年横ばい傾向で推移しているのに対し、農産物は増加傾向にある。

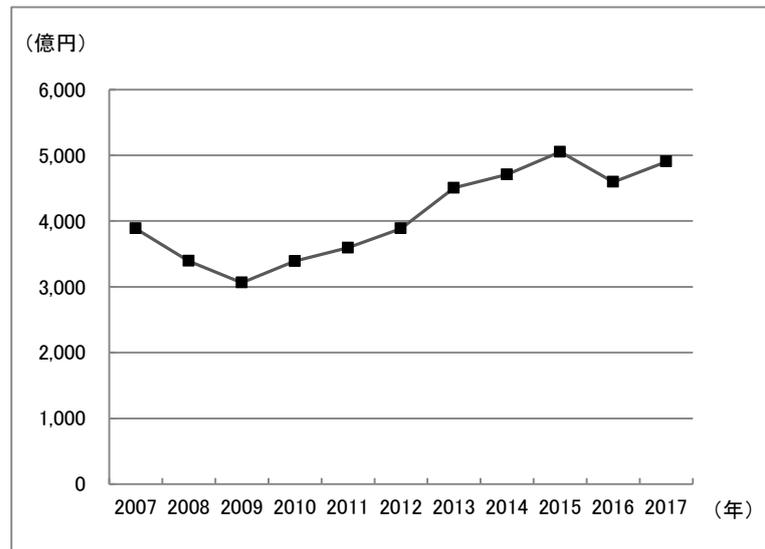
図表4 農林水産物の輸入額の推移



(出所) 農林水産省「輸入累年実績」、農林水産省「農林水産物輸出入概況」を基に、みずほ総合研究所作成

農産物のうち野菜の輸入額の推移を見ると、2009年の減少の時期を除いて増加傾向にあったが、近年は横ばいとなっている。また、2016年度は前年比減少、2017年度は前年比増加しているが、この要因として、天候等による国産野菜の作柄の状況による価格の動向の影響を受けていることが挙げられる⁵。

図表5 野菜の輸入額の推移



(出所) 独立行政法人農畜産業振興機構「ベジ探」を基に、みずほ総合研究所作成

国産野菜の価格が安定しているときは輸入額が減少し、国産野菜の価格が高騰している時は輸入額が増加することから、野菜の輸入は国内需給の調整手段として機能していると考えられる。国産の野菜の価格が安定している場合は、輸入野菜ではなく国産野菜への需要が大きいと言えよう。

⁵ 日本農業新聞（2018年8月7日）

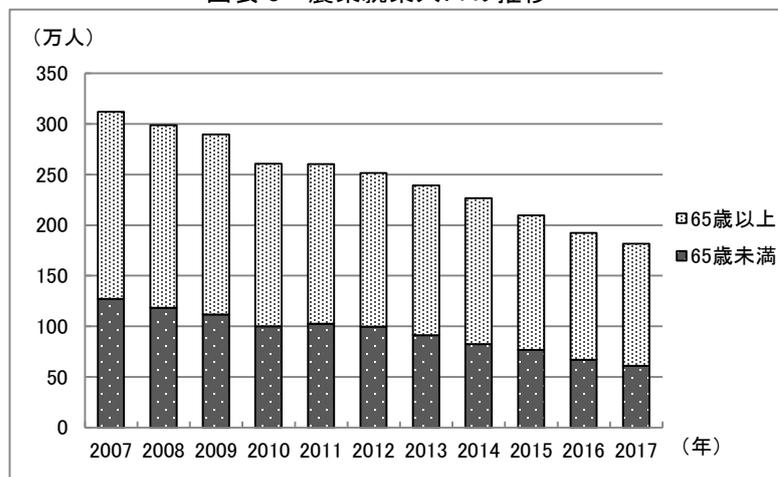
3. 農業労働力

(1) 農業就業人口

農業就業人口⁶は、2017年には2015年から約28万人減少し181.6万人となった。また、農業就業人口のうち65歳以上の割合は、2017年で約66.3%と高い状況である。農業就業人口の平均年齢の推移をみると、2015年で66.4歳となっており、1995年の59.1歳から上昇している。

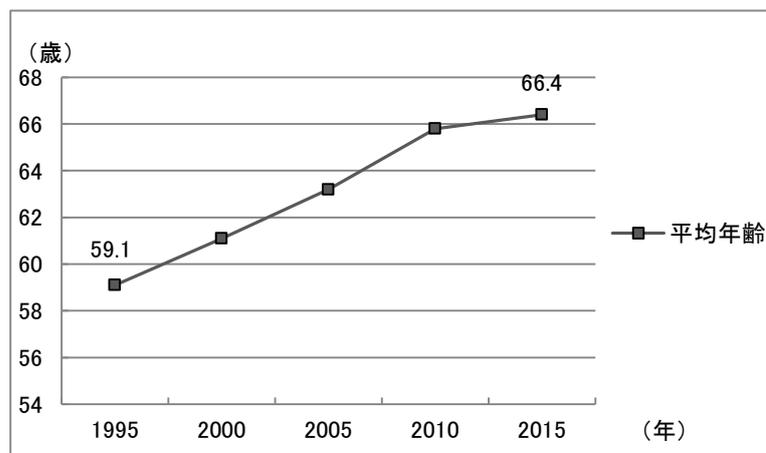
農業就業人口は近年大幅な減少が見られ、高齢化が進んでいる。今後も我が国農業を支えてきた高齢農業者の多くが引退することが見込まれ、我が国の農業労働力が脆弱化していくことが懸念される。

図表6 農業就業人口の推移



(出所) 農林水産省「農業労働力に関する統計」、農林水産省「農業構造動態調査」を基に、みずほ総合研究所作成

図表7 農業就業人口の平均年齢



(出所) 農林水産省「農林業センサス」を基に、みずほ総合研究所作成

⁶ 15歳以上の農家世帯員のうち、調査期日前1年間に農業のみに従事した者又は農業と兼業の双方に従事したが、農業の従事日数の方が多い者

(2) 新規就農者

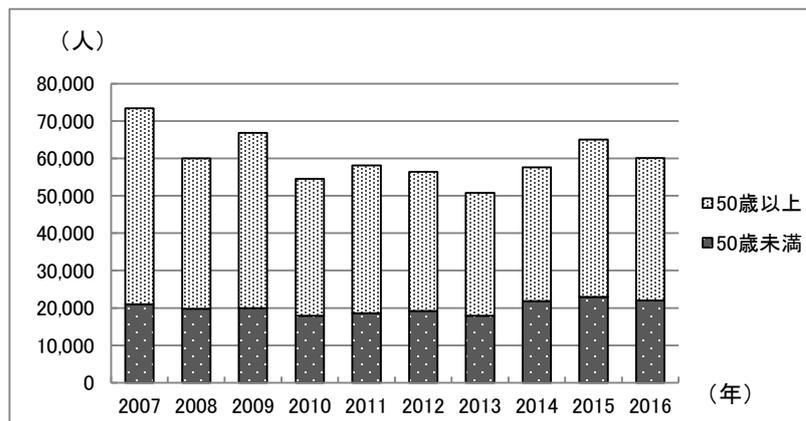
新規就農者（新規自営農業就農者⁷、新規雇用就農者⁸及び新規参入者⁹）数の推移をみると、2014年から増加傾向にあり、2016年には60,150人と2年連続で6万人を超えている。

年齢別にみると、2016年の新規就業者のうち、50歳未満は22,050人となっており、2014年から3年連続で2万人を超えている。

新規就農した理由について、全国農業会議所が実施したアンケート結果¹⁰（複数回答）によると、「自ら経営の采配を振れるから」（52.3%）が最も割合が高く、次いで「農業が好きだから」（40.4%）、「農業はやり方次第でもうかるから」（38.2%）となっている。経営面での理由の割合が高くなっており、農業をビジネスとして考えている人が多くなっている可能性がある。

前述のとおり、農業従事者の高齢化が問題視されているが、新規就農者は増加傾向にあることが分かる。今後も、特に50歳未満の新規就農者が増えることで、我が国農業の担い手不足を解消することができる可能性がある。

図表 8 新規就農者数



（出所）農林水産省「新規就農者調査」を基に、みずほ総合研究所作成

⁷ 家族経営体の世帯員で、調査期日前1年間の生活の主な状態が、「学生」から「自営農業への従事が主」になった者及び「他に雇われて勤務が主」から「自営農業への従事が主」になった者をいう。

⁸ 調査期日前1年間に新たに法人等に常雇い（年間7か月以上）として雇用され、農業に従事した者（外国人研修生及び外国人技能実習生並びに雇用される直前の就業状態が農業従事者であった場合を除く。）をいう。

⁹ 調査期日前1年間に土地や資金を独自に調達（相続・贈与等により親の農地を譲り受けた場合を除く。）し、新たに農業経営を開始した経営の責任者及び共同経営者をいう。なお、共同経営者とは、夫婦がそろって就農、あるいは複数の新規就農者が法人を新設して共同経営を行っている場合における、経営の責任者の配偶者又はその他の共同経営者をいう。

¹⁰ 一般社団法人全国農業会議所全国新規就農センター「新規就農者の収納実態に関する調査結果」（2017）

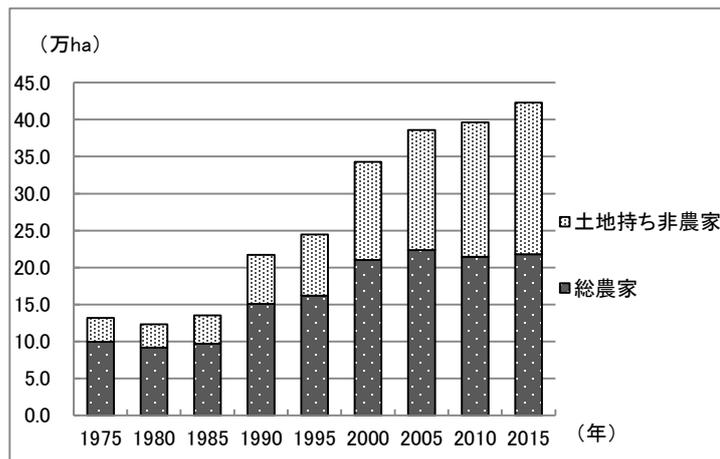
4. 耕作放棄地

我が国の耕作放棄地¹¹の推移をみると、1980年に約12.3万haであったのに対し、2015年には約42.3万haと3倍以上に増加している。特に、土地持ち非農家の耕作放棄地の増加が著しいことが分かる。

耕作放棄地が引き起こす問題点としては、獣害、土壌と水の保全機能の低下、不法投棄、生物多様性への影響の4点が挙げられる（小野村「企業による耕作放棄地活用の現状と課題」（2017））。

前述のとおり、農業就業人口は減少・高齢化傾向にあり、今後も農業をリタイアする者が増えることが予想される。その結果として、使われない耕地が発生すると考えられるが、近年増加している新規就農者等の新たな担い手を今後も増やし、使われない耕地や耕作放棄地を活用することで、耕作放棄地の増加を食い止めることができる可能性がある。

図表9 耕作放棄地の推移



(出所) 農林水産省「農林業センサス」を基に、みずほ総合研究所作成

以上、国内農業の現状を確認してきたが、長年減少傾向で推移していた農業総産出額が回復傾向にあり、農産物の輸出額も増加傾向にある。

一方、農業労働力の減少や耕作放棄地の増加といった国内農業の問題点や課題も確認した。第2章では、このような国内農業の構造的な問題に対応した政策や、農業の成長産業化を目指す我が国政府の政策について記載する。

¹¹ 以前耕地であったもので、過去1年以上作物を栽培せず、しかも、この数年の間に再び耕作するはっきりした考えのない土地

第2章 政府の農業政策と企業の農業参入

第1章では、国内農業の現状について概観した。長年の農業総産出額の減少傾向は2014年以降回復に転じ、また輸出額も現在増加傾向にあるなど今後も一定の需要が見込めることが明らかになった。一方で、担い手の減少・高齢化やそれに伴った耕作放棄地の増加など構造的な問題により国内農業の基盤が失われつつあることも指摘した。

本章では、政府の農業政策のうち企業の農業参入に資する施策について概観する。はじめに政府が農業を成長産業と位置付け、国内農業の抱える構造的な問題に対応していることを確認し、次に個々の施策について見ていく。

1. 政府の成長戦略と農業

第1章で述べたように、国内農業は農業従事者の減少や高齢化の進展、耕作放棄地の増加等の問題を抱えている。政府は、これら国内農業が抱える構造的な問題に対応するため様々な政策パッケージを打ち出している。

例えば、政府は「企業」を農業の「多様な担い手」の一つとして位置付け、後に述べるような企業の農地利用の規制緩和を行ってきた¹²。

また、第二次安倍政権発足後、政権の基本的な方針として策定された「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」(2013)には、農業の抱える構造的な問題を解決し、成長産業化を達成するために農業の構造改革を進める旨が明記されている(以下参照)。

図表 10 農業の成長産業化

農林水産業が成長産業となり、若者・高齢者・企業等様々な主体と農林水産業のコラボレーションが進み、イノベーションの創出点となる活発な農山漁村社会の実現を目指す。このような農林水産業の成長産業化は、我が国の経済再生を支える分野であるが、現状を見れば、(中略)構造的な問題を抱えている。これらの課題を解決するためにも、強みを引き上げ、弱みを克服する非連続的な施策を導入し、農業の構造改革を進める必要がある。

(出所)「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」(2013)、p.80

第二次安倍政権発足以降策定された成長戦略において、提示された農業政策のうち、特に中小企業の農業参入に関係のある施策(以下、農業参入関連施策)を図表11に示す。なお、農業参入関連施策部分には、当該成長戦略で新しく提示された政策のみ記している。

¹² 後藤卓也「企業による農業参入の展開とその地理的影響—大分県を事例に—」(2015)、経済地理学会「経済地理学年報」第61巻、pp.51-70 (2015)

図表 11 政府の成長戦略と農業政策

成長戦略	農業参入関連施策
日本再興戦略 －JAPAN is BACK－ (2013)	<ul style="list-style-type: none"> ・農業の成長産業としての明確な位置付け ・異業種連携の促進、農林漁業成長産業化ファンド（A-FIVE）の展開による6次産業化の推進 ・輸出額のKPI^(注1)の設定（2020年までに1兆円（後に、2019年に繰り上げ）） ・農地中間管理機構の創設による農地集積、耕作放棄地の解消 ・新技術の活用
日本再興戦略改訂 2014 －未来への挑戦－	<ul style="list-style-type: none"> ・農業委員会・農業生産法人・農業協同組合の一体的改革 ・農業生産法人の要件の見直し ・農業協同組合の見直し ・HACCP や GAP^(注2)等の国際認証の取得の推進による輸出促進 ・ジャパンブランドの推進による輸出促進
日本再興戦略改訂 2015 －未来への投資・生産性革命－	(特に新しい方針はない)
日本再興戦略 2016 －第4次産業革命に向けて－	・TPPの農業の成長産業化施策としての位置付け
未来投資戦略 2017 －Society5.0の実現に向けた改革－	(特に新しい方針はない)
未来投資戦略 2018 －「Society5.0」「データ駆動型社会」への変革－	・データと先端技術を活かしたスマート農業の推進

(出所) 日本経済再生本部資料を基に、みずほ総合研究所作成

(注1) KPIとは、Key Performance Indicatorの略であり、組織内で設定した目標の達成度合いを定義する指標を指す。

(注2) GAPについては、p.17で詳細を述べる。

以上のように、政府は「企業」を農業の新たな担い手と位置付けるとともに、農業分野の構造改革を進めている。次節では、これら政府の農業政策が中小企業の農業参入にどのように影響するのかという観点からこれらの施策を整理する。

2. 農業の成長産業化を目指す政府の農業政策

政府の農業参入関連施策は、大きく①農業参入障壁の引き下げ、②輸出促進施策、③6次産業化の推進施策の3つに分類することができる。以下①、②、③それぞれについてどのような施策がとられているのか、施策によって中小企業の農業参入にどのようなメリットがもたらされるのかという観点から整理する¹³。

(1) 農業参入障壁の引き下げ

①農地法の改正による企業の農地利用制限の緩和

近年まで農業分野は、中小企業にとって非常に参入障壁の高い分野であった。この背景として、農地の利用や権利関係について定めた農地法において「自作農主義」が掲げられ、農業分野への企業の参入に厳しい制限がかけられてきたことがあげられる。株式会社等、一般法人には農地の利用が制限されており、農業分野へ参入するには水耕栽培やハウス栽培を営むほかなかった。

しかし、農業従事者の高齢化・減少やそれに伴う耕作放棄地増加等を背景に、2000年以降農地法改正が進められ、現在では土地の利用可否という点においては企業の農業分野への参入障壁は低くなっている。次の表は、農地法改正の流れについて企業の農地利用に関する規制や施策に注目して追ったものである。

図表 12 農地法改正の流れ

改正年	内容
2001	農業生産法人の法人形態に株式会社（譲渡制限のあるものに限る）を認める
2003	構造改革特区内における農業生産法人以外の一般企業による農地リース方式による農業分野への参入が可能に（ただし、市町村の定める遊休地に限る）
2005	農地リース方式による参入が全国の遊休地で可能に（地域制限の撤廃）
2009	農地リース方式による参入が遊休地に限らず全国で可能に
2015	農業生産法人の要件の緩和

（出所）農林水産省経営局農地政策課資料を基に、みずほ総合研究所作成

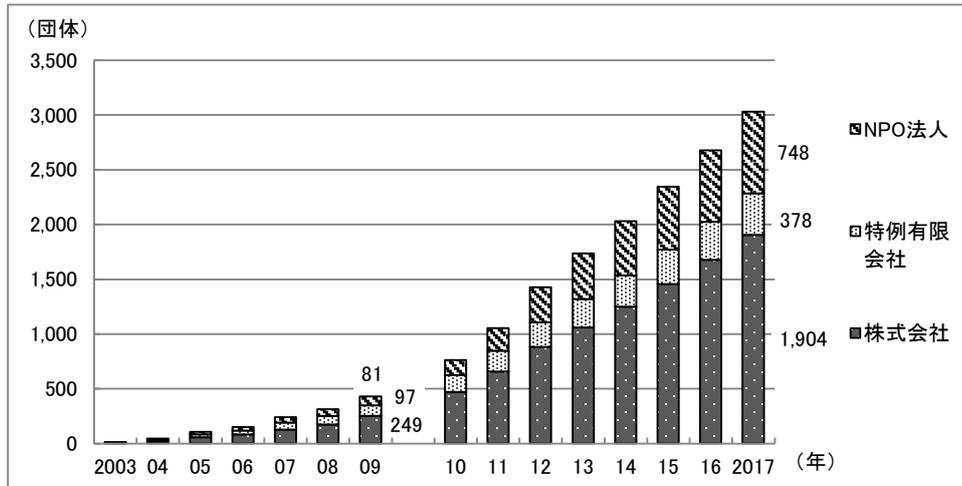
詳しくは後述するが、一般企業が農地を利用して農業経営を行う方法には、農地リース方式による参入と農地所有適格法人の設立の2つの参入形態がある。

農地リース方式とは、企業が農家等から借り入れた農地を利用して農業経営を行う農業分野への参入形態を指す。2003年以前は農地の一般企業へのリースは認められていなかったが、2003年には、当時の小泉政権が設定した構造改革特区内の市町村指定の遊休地に限って初めてリース方式による企業の参入が認められた。その後、2009年には遊休地に限らず全国で農地リース方式による参入が可能になった。

これらの施策により2009年以降企業の農業参入は大幅に増加し、農業分野に参入した株式会社は2017年時点で1,904社に上っている（図表13参照）。

¹³ ここで取り上げるもの以外にも政府の農業政策は存在するが、ここでは中小企業の農業参入に関連すると判断したものを取り上げている。

図表 13 リース方式による企業の農業参入



(出所) 農林水産省「一般企業の農業への参入状況」(2017)を基に、みずほ総合研究所作成

一方、農地所有適格法人の設立とは、リース方式による参入とは異なり農地の所有権を獲得することのできる参入形態を指す。「農地所有適格法人」は、以前は「農業生産法人」という名称であったが、異業種連携、企業の農業参入の促進という名目で2015年に設立要件が緩和され(下図表参照)、それに伴って名称も変更された¹⁴。

図表 14 2015年農地法改正による農地を所有できる法人の要件の見直し

事項	農業生産法人の要件(改正前)	農地所有適格法人の要件(改正後)
法人形態	・株式会社(非公開会社に限る)、持分会社 または農事組合法人	・同左
事業要件	・売上の過半が農業(販売・加工等を含む)	・同左
構成員・議決権要件	・農業関係者の議決権が総議決権の3/4以上	・農業関係者の議決権が総議決権の1/2超
	・農業関係者以外の構成員の保有できる議決権は、総議決権の1/4以下	・農業関係者以外の構成員の保有できる議決権は、総議決権の1/2未満
	・農業関係者以外の構成員は法人と継続的取引関係を有する関係事業者等に限定	・左要件は撤廃
役員要件	・役員の過半が農業(販売・加工等含む)の常時従事者(原則年間150日以上)	・同左
	・更にその常時従事者である役員の過半が農作業に従事(原則年間60日以上)	・役員又は重要な使用人(農場長)のうち、1人以上が農作業に従事(原則年間60日以上)

(出所) 農林水産省経営局農地政策課資料を基に、みずほ総合研究所作成

(注1) 2016年4月1日に施行。

(注2) 会社名や看板、法人登記等に「農業生産法人」という名称を掲げている場合であっても、変更する必要はない。

②農地中間管理機構の設置

政府は、耕作放棄地の削減・発生防止やリース方式による企業の農業参入を加速させるため、2014年に各都道府県に農地中間管理機構を設置した。機構の主な機能は、耕作放棄地などを所有者から借り、集積した農地を管理するとともに基盤整備を行い、営農規模

¹⁴ なお、農林水産省経営局の調べによれば、株式会社形態の農地所有適格法人数は、2000年は0であるが、2017年には5,445まで増加している。ただし、企業による農地所有適格法人の設立数を表しているわけではないことに注意が必要である。

の拡大を指向する農業者に貸し付けることである。

農業分野への参入を指向する企業にとっては、比較的集積された農地を借りることができる点、貸付の手続きが簡素化されている点（農業委員会の許可が不要）等のメリットがある。

(2) 政府による農産物輸出促進施策

①国際認証の取得推進

農産物の輸出時には、海外の取引先から農産物の品質を保証する国際認証の取得を求められる場合が多い¹⁵。そのため、政府は農業者の国際認証の取得を推進している。

主な国際認証として挙げられるのは、グローバル GAP である。GAP とは、農林水産省によれば「農業において、食品安全、環境保全、労働安全等の持続可能性を確保するための生産工程管理の取組のこと」¹⁶を指すとともに、これらの取組についての認証を指す（以下、後者の意味での GAP を「GAP 認証」という）。グローバル GAP とはこれらの取組について認証機関により国際基準の審査、認定を受けることで得られる国際認証である。グローバル GAP は現在世界 120 か国以上に普及しており、事実上の国際標準となっている¹⁷。一方、ASIAGAP と呼ばれる日本独自の GAP も存在するが、国際規格となるには至っていない¹⁸。

政府は、上記グローバル GAP の取得支援を行うとともに ASIAGAP の国際規格化を目指しており、2018 年度は、認証取得を推進する都道府県の取組を支援する交付金や、GAP に関する生産者の理解向上を目的とした研修会の開催等の施策が行われている¹⁹。

「GAP 認証」の取得は海外展開の前提となるだけでなく、異業種から参入する企業にとっては、農業生産における安全管理等の指標となるものであり、政府の認証取得支援策は農業参入を検討する企業にとってメリットは大きいと考えられる。

②輸出戦略としての TPP

TPP とは、内閣官房²⁰によれば「モノの関税だけでなく、サービス、投資の自由化を進め、さらには知的財産、電子商取引、国有企業の規律、環境など、幅広い分野で 21 世紀型のルールを構築する経済連携協定」である。2018 年 3 月にアメリカを除いた 11 か国で合意がなされた（TPP11）。

TPP11 では、加工食品、米、青果物、牛肉、茶等、我が国の農林水産物・食品の輸出拡大の重点品目の全てにおいて関税を撤廃することとしている。TPP によって関税が撤廃されることで農産物の輸入が増え、国産農産物が打撃を受けるという懸念もあるが、政府は日本再興戦略（2016）以降、TPP を「農林水産業にとって、大きなチャンス」と位置付け

¹⁵ みずほ総合研究所「農産物の輸出拡大に向けて 産地間連携や輸出先の規制等への対応が鍵」（2017）

¹⁶ 農林水産省「農業生産工程管理（GAP）に関する情報」

¹⁷ GLOBALG.A.P.協議会（https://www.ggap.jp/?page_id=35）

¹⁸ ASIAGAP は、日本に存在している GAP の中でも国際規格化を目指すスキームであり、その他の GAP として JGAP や各都道府県が認定する都道府県版 GAP も存在する。

¹⁹ 平成 30 年度予算では「GAP 拡大の推進」として約 60 億の予算が計上された。

²⁰ 内閣官房 TPP 等対策本部（<https://www.cas.go.jp/jp/pp/>）

ており、前述の認証取得支援策やナショナル・ブランドの推進などと合わせて海外市場の取り込みを図っている。

(3) 6次産業化の推進

農林漁業成長産業化ファンドの設置

農林水産省によれば、6次産業化とは、「1次産業としての農林漁業と、2次産業としての製造業、3次産業としての小売業等の事業との総合的かつ一体的な推進を図り、農山漁村の豊かな地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す取組」を指す²¹。政府は6次産業化を推進することで、農業者の所得の向上を目指しており、2020年までに6次産業の市場規模を10兆円とすることを目標にしている（策定時の2013年時点では6次産業の市場規模は1兆円であった）。

政府の6次産業化を支援する施策としては、6次産業化に取り組む農業者に対し出資する農林漁業成長産業化ファンド（通称A-FIVE）の設置があげられる。A-FIVEによる出資は、新たに農業分野に参入する企業も事業計画の認定を受けることで利用可能である。

異業種の企業が農業に参入する場合、生産物の加工や販売に関して本業のノウハウを活かせる場合も多く、こうした6次産業化支援策は農業参入を検討する企業にとってもメリットが大きいと考えられる。

以上、政府の農業政策について、中小企業の農業参入に関連する政策に注目し概観してきた。農業従業者の高齢化や耕作放棄地の増加を背景に、政府は企業を農業の「多様な担い手」の1つとして農業政策を展開しており、現在中小企業が農業に参入する政策上の素地が整備されつつあると言える。また、政府が「成長産業化」という明確なメッセージをもつて農業政策を展開していることは、これから農業参入を検討する企業にとっても心強いものであろう。

第2章では、広い意味での政府の政策について扱ったが、中小企業が農業参入するうえで活用できる個々の制度については第3章で記載することとする。

²¹ 農林水産省「農林漁業の6次産業化」(<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/6jika.html>)

第3章 中小企業の農業参入方式

第3章では、土地の取得や営農するうえで活用できる制度等、中小企業が実際に農業分野に参入した場合の手続きや制度について概観する。はじめに、農地の利用の有無によって参入方式が異なることを述べる。次に、農業参入した場合の具体的な企業活動についてバリューチェーンを用いて整理する。最後に、中小企業が営農するうえで活用できる制度について説明する。

1. 中小企業の農業参入方法－非農地利用型参入と農地利用型参入－

中小企業が農業参入する際、農地を利用するかしないかで参入に際して行う手続きが大きく異なる。ここでは、農地を利用しない参入方法を非農地利用型参入、農地を利用するものを農地利用型参入として制度の詳細について見ていく。

(1) 非農地利用型参入

非農地利用型参入は、文字通り農地を利用しない農業を営む場合の参入方式である。これに該当する栽培方法には、非農地に施設を建設して行う施設栽培や、酪農、養鶏、養豚などが当てはまる。農地法改正前は、企業が農業分野に参入する場合はこの方式による参入が一般的であった。

(2) 農地利用型参入

農地を利用する農業を行う場合の参入方式には、農地リース、農地所有適格法人の設立、農地所有適格法人への出資、農作業の受託による参入がある。

①農地リース

農地リースとは、農家等と解除条件付きの貸借契約を締結して農地を借り受けることで営農する参入方式である。あくまで貸借契約に基づき農地を利用するため、この方式では農地の所有権は得られない。

農地リース方式による参入には、①農地法に基づくもの、②農業経営基盤強化促進法に基づくもの、③農地中間管理事業に基づくものが存在し3つそれぞれ手続きや要件が異なる。図表15に各制度の特徴と違いを示す。

図表 15 農地リース各制度の違い

	農地法	農業経営基盤強化促進法	農地中間管理事業
申請窓口	農業委員会	市町村	農地中間管理機構
共通要件	① 貸借契約に解除条件が付されていること ② 地域における適切な役割分担のもとに農業を継続して行うこと ③ 業務執行役員が1人以上農業に常時従事すること		
違い	・下限面積要件（経営面積の合計が最低でも50a以上あること） ・契約は自動更新	・下限面積要件は課されない ・契約期限は自動的に解消される（ただし貸手・借手双方の合意により再延長可能）	・事業者は機構の行う借受希望者の公募に応募し、機構が作成した決定ルールに則し借受者を選定

(出所) 全国農業会議所・全国新規就農相談センター「新規就農相談ハンドブック 2013年度版」(2013)、埼玉県「企業等の農業参入マニュアル」(2018)を基に、みずほ総合研究所作成

農地リース方式による参入には図表 15 に示すとおり 3 つの制度が存在するが、農地中間管理事業に基づく参入には、企業は農地の所有者と直接交渉する必要がなく農地借入の手続きが軽減できるなどのメリットがある。

②農地所有適格法人の設立

農地所有適格法人の設立による参入とは、農業者が図表 14 の掲載の要件を満たすことにより、農地所有適格法人と呼ばれる農業法人²²を設立することで営農する参入方式である。農地所有適格法人設立のメリットとしては、農地の所有権を得られることや、地域との関係を構築する際に、農業に長期にわたり本気で取り組む姿勢が伝わる点²³が挙げられる。

③農地所有適格法人への出資

一般企業が農地所有適格法人（旧農業生産法人）対し、資本金の一部を出資し、一定の影響力をもつことにより農業経営に参画する方式である。図表 14 に示したとおり、保有できる議決権は 1/2 未満であり、経営権を握ることはできない。

④農作業の受託

農家等の地主が営農する農地において、農作業を地主から受託することにより農業参入する方式である。農地法の制約を受けないため参入障壁は低いが、あくまで受託であるため自由に農産物を処分できない場合も多いなど、この方式で主体的な農業経営を行うことは難しい。

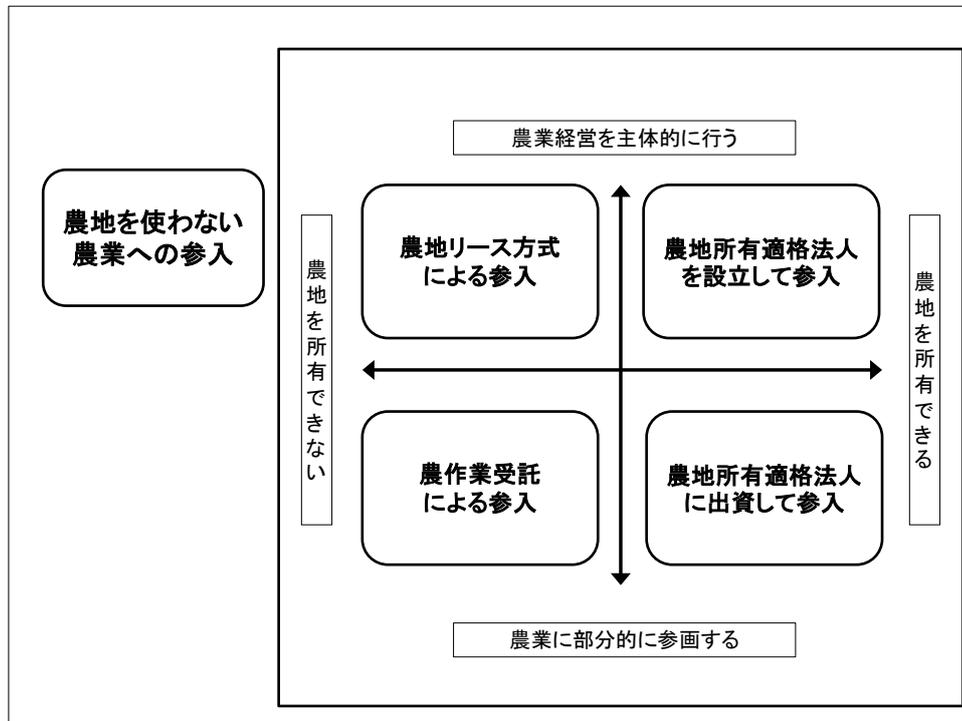
2014 年の渋谷の研究では、これら 4 つの参入方法を農地所有の可否と経営の主体性という 2 つの分類軸から図表 16 のように整理している。また、制度上の優遇措置が受けられる認定農業者制度 (p.25 で説明) は申請者が農業経営を行うことが前提になっているが、農地所有適格法人への出資や基幹作業を行わず、生産物の販売権を持たない農作業の受託

²² 農業法人とは、農業を営む法人に対し任意で使用される名称であり、法人形態によって農業を営む法人の総称である。農地所有適格法人は、農業法人の中でも農地を所有することを認められた法人である。

²³ 渋谷往男「企業の農業参入の類型と特徴」(2014)、「食農資源経済論集」pp.1-11

による参入者を主体的な経営を行っていないとして認定の対象外としている。

図表 16 農業分野への参入方式



(出所) 渋谷往男「企業の農業参入の種類と特徴」(2014)を基に、みずほ総合研究所作成

(注) 農地所有適格法人を設立し、農地をリースして参入するなど、複数の参入方式をとる場合がある。

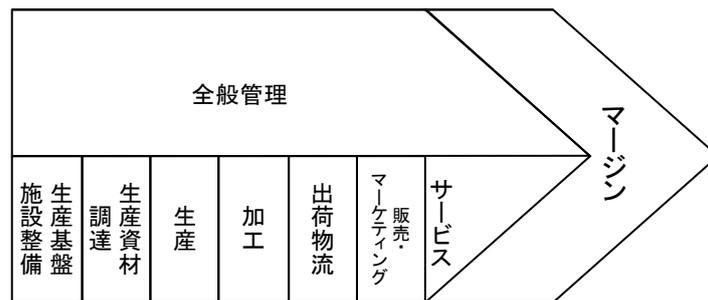
2. 農企業バリューチェーン

ここでは、企業が農業参入した場合実際に行う企業活動にはどのようなものがあるか渋谷の研究²⁴で示されている「農企業バリューチェーン」を用いて整理する。

バリューチェーン分析とは、M.E.ポーターが提唱した経営戦略の分析手法で、企業が生み出す付加価値が事業全体のどの部分で生み出されているかを分析することで、企業の戦略を探る手法を指す²⁵。

バリューチェーン分析においては、事業は直接価値を生み出す主活動と主活動を円滑に推進するために発生する全般管理に分類される。さらにこれらは上流工程から下流工程に至るまで分割され（この分割された個々の活動を価値活動と呼ぶ）、個々の価値活動の強み・弱み等について分析が行われる。バリューチェーンの基本モデルにおいて主活動は、上流から「購買物流」、「製造」、「出荷物流」、「販売・マーケティング」、「サービス」というように流れていくが、渋谷の研究ではこれを、農業を行う企業の仕様に改良し、「農企業バリューチェーン」を構築した（下図表参照）。

図表 17 農企業バリューチェーン



(出所) 渋谷往男「農業における企業参入のビジネスモデル」(2010)

²⁴ 渋谷往男「農業における企業参入のビジネスモデル」(2010)

²⁵ M.E.ポーター「競争優位の戦略—いかに好業績を持続させるか」(1985)

農企業バリューチェーンにおいては、主活動は上流から順に、「生産基盤・施設整備」、「生産資材調達」、「生産」、「加工」、「出荷・物流」、「販売・マーケティング」、「サービス」というように流れていき、マージンへとつながる。また、「全般管理」が支援活動として主活動を支えている。下図表は、これらの各価値活動が具体的にどのような要素を含むのか整理したものである。

図表 18 農企業バリューチェーンの詳細

	具体的内容
施設整備 生産基盤	<ul style="list-style-type: none"> ・農地の購入や借入 ・ほ場の整備・耕作放棄地の回復 ・（施設栽培の場合）施設の建設・整備 ・農業機械の購入
生産資材 調達	<ul style="list-style-type: none"> ・肥料・農薬の調達 ・種苗の調達 ・燃料（重油・灯油・軽油等）の調達
生産	<ul style="list-style-type: none"> ・生産技術の獲得 ・生産活動
加工	<ul style="list-style-type: none"> ・生産物の加工食品化
出荷 物流	<ul style="list-style-type: none"> ・出荷までの保管 ・トラック等での物流・配送
販売・ マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ・販路開拓 ・卸・小売・消費者等への販売活動
サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・販売後のアフターサービス ・品質・生産者等の情報提供 ・外食・中食サービスの提供（レストラン、惣菜等）
全般管理	<ul style="list-style-type: none"> ・資金調達 ・従業員の確保 ・営業活動・プロモーション活動

（出所）渋谷往男「農業における企業参入のビジネスモデル」（2010）を基に、みずほ総合研究所作成

3. 農業参入に活用できる制度

農業参入に活用できる制度としては、土地の取得や改良、農業機械の購入などに企業が利用できる様々な融資制度が存在する。また、これらの融資制度やその他優遇措置が受けやすくなる認定制度も存在する。さらに、異業種の企業が農業参入を行う場合生産技術の習得が必須となるが、そうした技術習得支援の制度も整備されている。ここでは、企業が農業参入する場合に活用できる制度について、要件やその概要について整理する。

(1) 農業制度資金

農業は、自然条件の影響による価格変動の大きさや、投資から効果が表れるまでに長期間を要するなどの性質により一般金融が融資の対象とするには向かない産業であるとされる²⁶。農業制度資金とは農業者が円滑に必要な資金を得られるように国・地方公共団体が財政から資金を融通したり、民間金融機関の融資に対して利子の補給を行ったりすることにより、有利な条件で融資を行う制度である。農業制度資金には様々なものがあるが、ここでは中小企業が農業参入に主に関連すると思われる3つを挙げる（以下、図表19参照）。

図表 19 農業制度資金の要件と内容

資金の種類	要件	資金の用途	貸付限度額	貸付利率	償還期限 (据置期間)
農業近代化資金	・認定農業者 ^(注2) ・農業参入法人 ^(注3)	・農業用施設、農業用機械、種苗の購入、小規模土地改良に要する費用等	・2億円	・0.3%	・15年以内 (3年以内)
経営体育成強化資金	・主業農業者 ・農業参入法人 ・認定新規就農者 ^(注4)	・農業用施設、農業用機械、種苗等の購入、農地の取得・改良・造成に要する費用等	・5億円	・0.3%	・25年以内 (3年以内)
農業経営基盤強化資金 (スーパーL資金)	・認定農業者	・農業用施設、農業用機械、種苗等の購入、農地の取得・改良・造成に要する費用等	・10億円	・0.2 ~0.3%	・25年以内 (10年以内)

(出所) 埼玉県「企業等の農業参入マニュアル」(2018)、長野県「長野県版企業の農業参入マニュアル」(2018)を基に、みずほ総合研究所作成

(注1) 要件、貸付限度額については法人の場合を掲載している。

(注2) 認定農業者については、次ページにて制度の詳細を説明する。

(注3) 農業参入法人とは、異業種から農業参入した法人など農業経営の実績のない法人であって5年以内に認定農業者となる計画を有し、市町村の特別融資制度推進会議の認定を受けている法人を指す。

(注4) 認定新規就農者とは、新たに農業経営を営もうとする青年等(これらの者が役員の過半数を占める法人を含む)であり、市町村から青年等就農計画の認定を受けた者を指す。

(注5) 農業経営基盤強化資金の貸付利率は農地中間管理機構から農地を借り受けた農業者の場合、貸付後5年間に限り最大無利子となる。

²⁶ 農林水産省関東農政局「担い手向け農業制度資金について」(http://www.maff.go.jp/kanto/keiei/keiei/shikin/ninaite_shikin.html)

(2) 認定農業者制度

認定農業者制度とは、「農業経営基盤強化促進法に基づき、農業者が5年後の経営改善目標を記載した農業経営改善計画を作成し、市町村が作成する基本構想に照らして、市町村が認定する」制度である²⁷。なお、リース方式を用いた、農地所有適格法人でない異業種からの参入企業も認定の対象である²⁸。認定農業者に登録されると、(1)で見たように、農業制度資金を利用できたり、税制上の優遇措置が受けられたりするなどのメリットがある（下図表参照）。

図表 20 認定農業者に対する主な支援措置

支援区分	支援措置	内容
経営所得安定策	<ul style="list-style-type: none"> 生産条件不利補正交付金（ゲタ対策） 収入減少影響緩和交付金（ナラシ対策） 	<ul style="list-style-type: none"> 麦・大豆等のコスト割れの補填 米・麦・大豆等の収入減少に対するセーフティネット
融資制度	図表 19 のとおり	図表 19 のとおり
税制	<ul style="list-style-type: none"> 農業経営基盤強化準備金制度 	<ul style="list-style-type: none"> 経営所得安定対策等の交付金を積み立てた場合、この積立額を個人は必要経費に、法人は損金に算入 さらに5年以内にこの積立金を取り崩して、農地や農業用機械、農業用建物等を取得した場合に圧縮記帳が可能
出資	<ul style="list-style-type: none"> アグリビジネス投資育成株式会社（アグリ社）及び投資事業有限責任組合（LPS）による出資 	<ul style="list-style-type: none"> 農業法人投資円滑化法に基づき左記投資主体からの出資を受けることが可能

（出所）農林水産省ウェブサイト「認定農業者制度について」を基に、みずほ総合研究所作成

申請の具体的な手続きとしては、農業者が5年後の目標とその達成のための取組内容を記載した農業経営計画を市町村へ申請し、認可されることで認定農業者となることができる。農地の効率的・総合的な利用に配慮しているか、計画を達成できるものであるか等が認定の基準となる。

²⁷ 農林水産省ウェブサイト「認定農業者制度について」(http://www.maff.go.jp/j/kobetu_ninaite/n_seido/nintei_gaiyou_tx.html)

²⁸ なお、農作業受託による参入についても、基幹作業（例えば水稲の場合は、耕起・代かき、田植え、収穫、脱穀、その他の作目についてはこれに準ずる農作業）を行い、収穫物についての販売名義を有し、販売収入の処分権を有している場合は、農業経営改善計画において作付面積に算入することができる。

(3) 生産技術の獲得支援（協同普及事業）

異業種から農業参入する場合に避けては通れないのは生産技術の獲得である。外部から技術保有者を雇用したり、周辺農家等から指導を受けたりするなどの方法があるが、公的制度にも農業者の技術獲得を支援する協同農業普及事業と呼ばれる制度が存在する。

協同農業普及事業（以下、普及事業という。）とは、高度な技術・知識をもつ普及指導員を都道府県に設置し、普及指導員が農業者に直接技術・経営指導を行う制度²⁹である。実際の普及事業では、前述の普及指導員の配置される普及指導センターのほかに、農業大学校や、より高度な農業事業・研究を担う農業革新支援センターといった公的機関が連携し、事業を行っている。

図表 21 は、普及事業において主に取り組まれる農政課題についてまとめたものである。

図表 21 普及事業の概要

農政課題	内容
① 農業の持続的な発展に関する支援	・新技術・新品種の実証導入 ・新規就農者・参入者の支援
② 食料の安定供給の確保に関する支援	・「GAP 認証」の取得推進 ・肥料・農薬の適正使用の指導 ・6次産業化の推進
③ 農村の振興に関する支援	・都市農村交流等による農村活性化 ・鳥獣被害対策
④ 東日本大震災からの復旧・復興に関する支援	・新たな品目、営農システムの導入 ・復興に向けた地域の合意形成支援等

（出所）農林水産省「協同農業普及事業をめぐる情勢」（2018）を基に、みずほ総合研究所作成

企業の農業参入において特に関係があるのは図表 21 の①、②である。①の新規就農者・参入者の支援に関しては、例えば企業は農業参入をする際に普及指導員による営農計画の作成支援を受けることができる。また、②に関しては生産技術の習得全般に関わる指導を普及指導員から受けることができる。

(4) 農業保険制度

2011 年の東日本大震災や 2018 年に西日本を中心に発生した集中豪雨等、我が国では多くの自然災害が発生しており、今後も自然災害が発生することが予想される。また、農業は他産業に比べて、自然災害や天候等に強く影響を受ける産業である。

農業共済組合や市町村が実施主体として運営している農業共済制度は、農業者の安定を図るため、自然災害や病虫害、鳥獣害等によって農業者が受ける損失を、国と農業者（本制度加入者）の拠出等に基づく保険の仕組みにより補てんするものである。本制度では、農業者が支払う共済掛金の一定割合（原則 50%）を国が負担している。

本制度の事業種類、対象品目は図表 22 のとおりである。農作物共済、果樹共済、畑作物共済、園芸施設共済では、風水害、干害、冷害、雪害、その他気象上の原因（地震、噴

²⁹ 農林水産省「協同農業普及事業をめぐる情勢」（2018）

火を含む)による災害、火災、病虫害、鳥獣害等を事故の対象としている。また、家畜共済においては、家畜の死亡、廃用、疾病、傷害を事故の対象としている。

本制度の加入単位は、個人または法人ごとが基本であるが、農作物共済及び畑作物共済では、農業者が構成する任意の組織でも加入することができる。

図表 22 農業共済制度の対象品目

事業種類	対象品目等
農作物共済	水稻、陸稲、麦
果樹共済	うんしゅうみかん、なつみかん、いよかん、指定かんきつ、りんご、ぶどう、なし、もも、おうとう、びわ、かき、くり、うめ、すもも、キウイフルーツ、パイナップル
畑作物共済	ばれいしょ、大豆、小豆、いんげん、てん菜、さとうきび、茶(一番茶)、そば、スイートコーン、たまねぎ、かぼちゃ、ホップ、蚕繭
家畜共済	牛、馬、豚
園芸施設共済	ガラス温室、ビニールハウス、雨よけ施設等

(出所) 農林水産省ウェブサイト³⁰を基に、みずほ総合研究所作成

(注1) 家畜共済には、死亡廃用共済(家畜の資産価値を補てん)と疾病傷害共済(家畜の診療費を補てん)がある。

(注2) 果樹共済には、収穫共済(果実の収穫量の減少等を補てん)と樹体共済(樹体の損傷等を補てん)がある。

(注3) 指定かんきつとは、はっさく、ぼんかん、ネーブルオレンジ、ぶんたん、たんかん、さんぼうかん、清見、日向夏、セミノール、不知火、河内晩柑、ゆず、はるみ、レモン、せとか、愛媛果試第28号及びび甘平をいう。

(注4) 以上のほか、任意共済を実施(建物、農機具が対象。ただし、共済掛金の国庫負担はなし)。

また、2019年1月から農業共済組合連合会を実施主体として「収入保険制度」が新たに開始される。本制度は、自然災害や農産物の価格の低下等によって、売上が減少した場合に、その減少分の一部を補償するものである。農業共済制度と違い、基本的にどの品目の農産物も対象となっている。

³⁰ 農林水産省ウェブサイト「農業保険(収入保険・農業共済)のページ」(<http://www.maff.go.jp/j/keiei/nogyohoken/index.html>)

(5) 労働力確保に関する支援

農業就業人口の減少や農業従事者の高齢化による労働力不足が進行するなか、農業に参入する企業にとって、労働力を確保することが課題の一つと考えられる。

農林水産省では、農業労働力確保支援事業（図表 23 を参照）として、生産者側の労働力を確保・調整する仕組みの構築支援を推進している。

例えば、地区推進事業の 2018 年の採択地区である千葉県では、地域の実態を踏まえて、実施する取組の戦略を策定する労働力確保戦略会議を設置・開催し、労働力確保のためのポータルサイトの作成、無料職業紹介ウェブサイトの作成、農業法人と就農希望者とのマッチングイベントの開催等を実施することとしている。

しかしながら、全国各地域で事業を実施しているわけではなく、企業が参入する地域によっては労働力のマッチング等の機会が得られない場合があると考えられる。

図表 23 農業労働力確保支援事業の概要

事業名	事業実施主体	取組概要
全国推進事業	・民間団体	・各産地から労働力の需給情報を収集・集約し、各産地へ情報提供 ・産地間の労働力の確保状況を把握する取組による広域連携の支援 ・他産業との労働力融通を目指し、先進事例の調査及び課題解決に向けた方策の検討
地区推進事業	・都道府県 ・市町村 ・農業協同組合 ・民間団体 等	・労働力確保戦略会議の設立 ・労働力の需給状況の把握 ・労働力の募集・育成、マッチング ・地域間広域連携 ・労働力負荷軽減のための環境整備

(出所) 農林水産省ウェブサイト「農業労働力確保支援事業」³¹をもとに、みずほ総合研究所作成

(注 1) 地区推進事業で、地域間広域連携、または、労働力負荷軽減のための環境整備を行う場合、労働力確保戦略会議の構成員に生産者を含める必要がある。

(注 2) 労働力のマッチングには、斡旋を伴うため、職業紹介等の資格を有する者を含める必要がある。

³¹ 農林水産省ウェブサイト (<http://www.maff.go.jp/j/seisan/gizyutu/hukyu/ennotai.html>)

【参考】外国人技能実習制度

外国人技能実習制度は、外国人の技能実習生が、日本において企業や個人事業主等の実習実施者と雇用関係を結び、出身国において修得が困難な技能等の修得・習熟・熟達を図るものである。実習実施期間は最長5年であり、技能等の修得は、技能実習計画に基づいて行われる。

本制度の目的・趣旨は、我が国で培われた技能、技術又は知識の開発途上地域等への移転を図り、当該開発途上地域等の経済発展を担う「人づくり」に寄与するという、国際協力の推進である。制度の目的・趣旨は1993年に制度が創設されて以来終始一貫している考え方であり、技能実習法には、基本理念として「技能実習は、労働力の需給の調整の手段として行われてはならない」（技能実習法第3条第2項）と記されている。

農業就業人口が減少するなか、本制度により技能実習生を労働力として活用し、賃金等の不払いなどの不正事例の発生が散見される。本制度の実習実施者は、制度本来の目的に則って技能実習生を受け入れ、実習生の技能等の習得等に努めなければならない。

本制度の不正事例は、新聞記事やウェブ等で散見される。以下では、本制度の不正事例を取り扱った記事の一部を掲載する。

外国人技能実習制度をめぐり、法務省は19日、実習生の受け入れ団体・事業者213機関で昨年1年間に計299件の不正行為を確認した、と発表した。前年より26機関、84件それぞれ減少した。

同省によると、不正行為のうち半数近くを占めたのが賃金の不払いで139件。実習生6人に対して約2年1カ月にわたり、時間外賃金を時給300円に設定するなどして総額約2,100万円を支払わなかった縫製業者もあった。賃金不払いを隠すことなどを目的とした書類の偽造も73件に上った。

業種別では繊維・衣服関係が最多の94機関で、農業が39機関、食品製造が15機関で続いた。不正行為が確認された団体・事業者は1～5年間、実習生を受け入れることができなくなる。

（出所）朝日新聞デジタル2018年2月19日

第4章 中小企業の農業参入事例

第1章～第3章では、文献及び統計データを基に、中小企業の農業参入に関する経済・社会環境や政府の支援策について見てきた。

第4章では、まず企業の農業参入に関する先行研究を検討し、研究方針を設定する。その後、農業参入企業及びその支援機関（行政機関）に対して実施したインタビュー調査を整理し、農業参入企業が抱える課題や、課題解決に向けた具体的な取組を明らかにする。

1. 企業の農業参入に関する先行研究

中小企業の農業参入に関する先行研究のうち、農業参入の成功のポイントや農業参入目的に関する研究を整理する。

(1) 農業参入の成功のポイントに関する先行研究

① 農業参入企業の抱える課題と取組のポイント

日本政策金融公庫農林水産事業本部が2012年に農業参入企業を対象に実施したアンケート及びヒアリング調査³²では、本業の業種ごとに「成功のための取組ポイント」を挙げている。具体的には、企業が農業参入する上で直面する課題として、作目の選定、農地の確保、農業技術の習得、労働力の確保、組織体制、事業規模、計画の作成、販路の開拓・販売単価等、生産経費、農産物の高付加価値化、短期資金、本業のノウハウの活用を挙げ、それぞれどのような取組を行うべきか、本業の業種ごとに明らかにしている（図表24、25、26参照）。

³² 日本政策金融公庫 農林水産事業本部「AFCフォーラム別冊情報戦略レポート³⁶ 平成24年度企業の農業参入に関する調査」（2012年）

図表 24 業種別農業参入の成功のポイント（建設業）

取組課題	成功のポイント
作目の選定	・生産技術を有している作目や年数回収穫が可能など経営上のリスクが小さくなる作目を選定すること。
農地の確保	・農地確保の容易さだけでなく、用排水条件や日照といった農業生産に関する条件の優位性も考慮に入れて参入地を決めること。
農業技術の習得	・参入者自ら研修等を受けるほか、生産技術を有する者の確保や営農開始前の試験栽培など、生産技術の向上に向けた取組を十分に行うこと。
労働力の確保	・本業会社の余剰人員の活用を図る目的であっても農業経験や経理等の専門知識を有する者や農業部門のリーダー候補となりうるものを確保するなど先を見据えた人材確保が大切である。
組織体制	・本業会社の代表者が農業会社の代表を兼務する場合、農業会社の運営・生産管理のために代表者のほかに実質的な責任者を配置すること。
事業規模	・収支を試算して求めた収益性や生産管理面を考慮して参入規模を決定すること。
計画の作成	・収支計画、生産計画、資金繰りを十分検討した計画を自社で作成すること。期末には計画と実績を比較し計画を見直すとともに、中長期的なビジョンを明確にすることが望ましい。
販路の開拓 販売単価等	・生産原価割れしない価格で契約することが基本。また通年固定価格など安定した価格で契約することが望ましい。
生産経費	・資材については安い先や条件の良い先から購入すること。また、人件費についても適材適所の人材配置を行うことで、削減に取り組むこと。また、毎期の計画と実績を比較し、改善策を検討するなど、継続的な経費削減に取り組むことが望ましい。
農産物の高付加価値化	・価格交渉力を持つためにも、買い手側のニーズにきめ細かに応えるなど、差別化、高付加価値化の取組を行うこと。
短期資金	・確実に調達できる先を確保すること。なお、本業会社からの支援に依存しすぎるとリスクが高まるため、自社自ら借入れができるよう、経営安定化の努力を行うこと。
本業のノウハウ活用	・「工程管理」「資材管理」「財務管理」などのノウハウを農業に適用することは、利益追求の面でも重要。

（出所）日本政策金融公庫農林水産事業本部「AFC フォーラム別冊情報戦略レポート⑥平成 24 年度企業の農業参入に関する調査」（2012 年）を基に、みずほ総合研究所作成

図表 25 業種別農業参入の成功のポイント（食品製造業）

取組課題	成功のポイント
農地の確保	・立地や、生産条件、取得価格に基づく取得効果を十分検証して参入地を決めること。
農業技術の習得	・営農開始までに出荷に耐えうる農産物の生産を行うことができる技術を習得すること。なお、技術について相談できる指導者を有していると状況に応じた対応ができる。
労働力の確保	・農業技術を有する者や農業経営に資する専門性を有している者などの目線で、必要な人材を確保すること。
組織体制	図表 24 と同じ
事業規模	図表 24 と同じ
計画の作成	図表 24 と同じ
販路の開拓 販売単価等	・生産原価割れしない価格で契約することが基本。本業以外への販路を持つことは利益確保やリスク分散につながる。また、本業会社の有する営業・価格交渉ノウハウを活用し、販売単価の安定に努めることが望ましい。
生産経費	図表 24 と同じ
農産物の高付加価値化	・価格交渉力をもつためにも、買い手側のニーズにきめ細かに応えるなど、差別化、高付加価値化の取組を行うこと。付加価値化の取組はそれを原材料として使用する場合、本業の商品の差別化にもつながる。
短期資金	・十分な自己資金を準備すること。本業会社からの支援に依存しすぎると、リスクが高まる。
本業のノウハウ活用	・「営業販売」、「商品開発」、「生産管理」、「コスト管理」などのノウハウを農業に適用することは、利益確保の面でも重要。

（出所）日本政策金融公庫農林水産事業本部「AFC フォーラム別冊情報戦略レポート⑥平成 24 年度企業の農業参入に関する調査」（2012 年）を基に、みずほ総合研究所作成

図表 26 業種別農業参入の成功のポイント（食品卸売業）

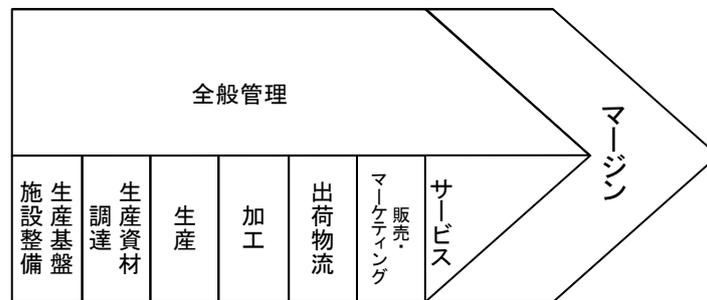
取組課題	成功のポイント
作目の選定	・単一品目の場合は高度な技術を習得して収穫可能期間を延ばすような栽培体系の構築を、複数品目の場合は年間を通じてできるだけ切れ目のない作付け体系の構築を行う方向で検討すること。
農地の確保	・農地確保の容易さではなく、用排水条件や日照といった農業生産に関する条件の優位性も考慮に入れて確保すること。また、適正な価格で取得もしくは貸借すること。
農業技術の習得	・自らの研修等のほか、生産技術を有する者の確保や技術指導を受けることができる先の確保など、生産技術の向上に向けた取組を十分に行うこと。
労働力の確保	図表 25 と同じ
組織体制	・食品卸売業である会社が参入のために組織した会社（以下、「参入会社」という。）の代表者が参入会社の経営に専念できる体制を作ることが基本。親会社が代表を兼務する場合は、参入会社の運営・生産管理を代表者に代わって行う実質的な責任者を配置すること。
事業規模	図表 24 と同じ
計画の作成	・参入目的に従って本業会社が必要とする生産量を踏まえ、必要となる人員・コストを考慮したうえで計画を作成すること。
販路の開拓 販売単価等	・販売単価も本業会社と参入会社一体での利益をあげることができればよいという考え方から、参入会社が本業会社に販売する時点の単価よりも本業会社が販売店頭で販売する際の売価を重視する傾向にある。
生産経費	・日々の経理管理により、常に生産経費を把握すること。また、生産経費に占める人件費の割合が大きいことから、人件費軽減の取組を行うこと。
農産物の 高付加価値化	図表 25 と同じ
短期資金	・運転資金は余裕をもって確保すること。また、本業会社の経営の安定化が重要であり、必要に応じて本業会社がバックアップできる体制としておくこと。
本業の ノウハウ活用	・食品卸売業としての営業力や市況を見据えた計画的な生産・販売を行うこと。

（出所）日本政策金融公庫農林水産事業本部「AFC フォーラム別冊情報戦略レポート⑥平成 24 年度企業の農業参入に関する調査」（2012 年）を基に、みずほ総合研究所作成

②農企業バリューチェーンと企業の競争優位形成

第3章で触れたように、渋谷は、農業参入企業に対しインタビュー調査を実施し³³、その競争優位の形成方法について、資源の獲得方法に注目して整理した。具体的には、農業参入企業の企業活動を事業の流れに沿って分解して整理した「農企業バリューチェーン」(図表27参照)を用い、企業が各価値活動においてどのように競争優位を形成しているのか分析している。同研究によれば、農業参入企業が競争優位を形成するためには、農企業バリューチェーン上に示された各価値活動において、内部資源を積極的に活用し、資源を保有していない活動に関しては外部から資源を積極的に取り入れることが重要である。

図表27 農企業バリューチェーン(再掲)



(出所) 渋谷往男「農業における企業参入のビジネスモデル」(2010)

(2) 企業の農業参入目的に関する先行研究

日本政策金融公庫農林水産事業本部は、2011年に農業参入企業にアンケート調査及びインタビュー調査を実施し、本業の業種ごとの農業参入目的について整理している³⁴。同研究によれば、企業の農業参入目的は本業の業種によって大きく異なる。

図表28 企業の農業参入目的

本業	主な参入目的(回答数上位3つを掲載)
建設業	・経営の多角化、雇用対策、地域貢献
食品関連産業	・本業商品の付加価値化・差別化、原材料の安定的な確保、地域貢献
その他	・地域貢献、経営の多角化

(出所) 日本政策金融公庫農林水産事業本部「企業の農業参入に関する調査結果—平成24年1月—」(2012年)を基に、みずほ総合研究所作成

(注1) アンケート調査実施期間は、2011年7月～8月。有効回答数は138社であり、回収率は32.7%であった。

(注2) 「原材料の安定的な確保」、「原材料の調達コストの削減」、「トレーサビリティの確保」、「本業商品の付加価値化」、「企業のイメージアップ」、「経営の多角化」、「利益の確保」、「地域貢献」、「雇用対策(人材の有効活用)」、「その他」から複数回答する方式。

(注3) その他については、回答数が3番目に多かった回答は未掲載。

図表28を見ると、本業と農業との関連性の大きさによって、参入目的が異なる傾向にあることが分かる。建設業とその他業種は「経営の多角化」と回答した企業が多く、農業

³³ 渋谷往男「農業における企業参入のビジネスモデル」(2010)

³⁴ 日本政策金融公庫 農林水産事業本部「企業の農業参入に関する調査結果—平成24年1月—」(2012年)

を本業とは別の収益源とすることを意図して参入する傾向にあることが読み取れる。一方、相対的に本業と農業との関連性が高い食品関連産業は「本業商品の付加価値化・差別化」や「原材料の安定的な確保」と回答した企業が多く、本業と農業とのシナジーを意図して参入する傾向にあることが読み取れる。また、全ての業種に共通する参入目的は「地域貢献」であるが、国内農業が第1章で述べたような高齢化や耕作放棄地の増加といった問題を抱えていることが理由の1つであると考えられる。

(3) 先行研究のまとめ

以上、企業の農業参入に関する先行研究の検討を行った。ここではまず、農業参入の成功ポイントに関する先行研究の特徴をまとめる。次に、農業参入企業にとって成功とは何か定義するとともに、地域との関係構築に注目することの重要性について述べる。その後、先行研究を踏まえた本研究の方針を設定する。

①農業参入の成功ポイントに関する先行研究の特徴

(1) の①で検討した日本政策金融公庫農林水産事業本部の研究は、農業参入企業の企業活動を分解し、それぞれの活動ごとに企業がとるべき戦略について示した研究であると言える。一方で、分解された企業活動は(1)の②で検討した渋谷の農企業バリューチェーンに比して体系的に整理されたものではない。また、渋谷の研究は、農企業の企業活動をバリューチェーンに沿って体系的に整理したものであるが、バリューチェーン上の個々の価値活動において行うべき取組については十分に検討されているとは言い難い。農企業バリューチェーンの枠組ごとに成功のポイントについて検討することが必要である。

さらに、いずれの研究も地域との関係性構築について触れていない。詳しくは後述するが、営農する上で必須要素となる土地の確保は、地域コミュニティとの信頼関係の上で成り立つものである。地域との関係構築が営農活動にどのように影響するのか検討する必要がある。

②農業参入企業の成功と地域貢献

農業参入企業にとっての成功とは何であろうか。成功の辞書的な意味は「目的を達成すること。事業などをなすとげること」である。(2)で検討した日本政策金融公庫の調査結果を踏まえると、農業参入企業にとっての成功とは、「経営の多角化や本業とのシナジーを達成し農業を営利事業として軌道に乗せると同時に、営農活動を通して地域に貢献すること」であると言える。このように、企業活動により利益を上げつつ社会に貢献することは、農業に限らず他分野で事業を展開する場合にも重要であるが、農業では特に地域社会への貢献が持続的な経営に直結する。

農業は他産業に比べて、生産要素としての土地の重要性が高い。多くの場合、企業は農地を保有しておらず、企業が農業参入する場合は、リース等の方法によって、農地を確保することから始めなければならない。地権者である農家等から円滑に農地を借りる（取得

する) ためには、地権者や農地周辺の人々の理解が不可欠である。これは、営農規模の拡大などで新たに農地を必要とする場合でも同じである。企業が持続的に農業経営を行うためには、耕作放棄地の再生や周辺農家からの農作業受託などにより地域社会に貢献し、地域の人々の信頼を得ることが重要である。

③先行研究を踏まえた研究方針

本研究では、先行研究の検討を踏まえ、企業にとっての農業参入の成功を「経営の多角化や本業とのシナジーを達成し農業を営利事業として回転させると同時に、営農活動を通して地域に貢献すること」と設定し、農業参入企業の成功のポイントについて検討を行う。その際、農企業バリューチェーンの枠組を援用し、バリューチェーン上の価値活動ごとに成功のポイントをまとめる。また、農業参入企業の地域との関係性構築についても注目する。

次節では、農業参入企業が成功に向けて具体的にどのような取組をしているのか、農業参入企業及び地方公共団体に対して実施したインタビュー調査結果を取りまとめる。

2. インタビュー調査

企業の農業参入における課題と、課題への取組のポイントを明らかにすることを目的として、実際に農業参入を行った企業 8 社及び支援機関である 4 地方公共団体に対し、インタビュー調査を行った。調査の詳細については以下に示す。

(1) 調査概要

調査対象企業の選定にあたっては、本業の業種によって参入目的が異なる傾向があることを踏まえ、業種がばらつくように選定を行った。また、企業の農業参入においては農地の立地する地域の地方公共団体の協力が欠かせない。農業参入支援策の実施状況や、支援する側の視点から見た企業の農業参入の成功のポイントを把握するため、地方公共団体に対してもインタビュー調査を行った。図表 29 にインタビュー調査対象一覧を示す。

なお、事例研究により成功へつながる取組を明らかにする際は、失敗事例と成功事例を比較することが有効である。しかし、農業から撤退した企業に直接インタビュー調査を行うことは実務上困難であるため、失敗事例については企業の撤退の事務処理等を担う地方公共団体に対しインタビューを行った。

図表 29 インタビュー調査対象一覧

本業	企業・支援機関名	概要
印刷業	株式会社アドヴォネクスト (たのみ農園株式会社)	<ul style="list-style-type: none"> 2008年に社員が体験農業を経験した後、経営の多角化の一環として農業に参入 必要に応じて生産機材を農家から借り入れる「もたざる農業」を行っており、初期投資を抑えることに成功 生産物のほとんどを米問屋が買い取っており、販売には苦勞せず生産に専念
水道業	キュウセツ AQUA 株式会社 (株式会社九設ふる里めぐみファーム)	<ul style="list-style-type: none"> 本業の受託金額の減少や定年退職する社員の雇用の確保を目的として農業に参入 オランダ式養液栽培法を取り入れ、コンピューターの自動制御によるミニトマトの栽培を行う 現在オリーブの栽培準備を行っており、トマトとオリーブを用いた加工品の生産を検討中
飲食サービス業	株式会社甲府ワインポート	<ul style="list-style-type: none"> 計画的な原料の確保や原料調達コストの削減を目的として、2010年に醸造用ぶどうの生産を本格的に開始 大学と連携して品種開発を行う 収穫したぶどうは、本業のワイン製造へ使用
精密機器製造業	GOKO カメラ株式会社	<ul style="list-style-type: none"> 農業の先進的なモデルケースを作りたいという考えから、工場跡地を活用して、大規模施設栽培による農業生産に参入 オランダ式養液栽培法を取り入れトマト栽培を行う 規格外の生産物をブランディングするなど規格に縛られない販売方法により、収益性を向上

本業	企業・支援機関名	概要
造園業	有限会社コスモグリーン庭好 (うなぎいも協同組合)	<ul style="list-style-type: none"> 地域への貢献、経営の多角化を目的として農業参入 協同組合を設立し、生産物のブランディングや加工品の生産に取り組む 現在では農業部門の売上高が本業に迫っている
情報通信業	株式会社大和コンピューター	<ul style="list-style-type: none"> 自社の ICT 技術を活用し、国内農業が抱えている問題の解決に貢献するため、農業に参入 ICT 技術を活用した農作業の自動化等により、人件費の削減や生産物の品質の安定化を図る メーカーとの共同研究開発を行うなど、積極的に外部との連携を図る
飲食 サービス業	株式会社日本栄養給食協会 (株式会社育くんファーム)	<ul style="list-style-type: none"> 本業の給食受託事業から発生した食品残渣を活用し、肥料を製造。製造した肥料を自社で活用するため、2010 年に農業生産法人を設立し農業に参入 生産物のほとんどは本業の給食受託事業で使用 意欲のある若手社員が農業に従事
建設業	和仁建設株式会社 (株式会社和仁農園)	<ul style="list-style-type: none"> 農家の後継者不足や耕作放棄地の増加等の問題を解決するため、2000 年に農業に参入 建設現場で培った工程管理のノウハウを活用するため、稲作業務管理システムを自社開発 農作業のマニュアル化により、生産コストの減少や生産物の品質向上につながる
地方公共団体	大分県	<ul style="list-style-type: none"> 2009 年農地法改正前から企業の農業参入を積極的に支援 企業参入支援班が窓口となり、関係各所に円滑な取次ができるようにしている
地方公共団体	国東市	<ul style="list-style-type: none"> 農政課園芸支援係を中心として、補助事業の紹介や地域コミュニティとの関係構築などの支援を実施 生産技術の習得支援等、国東市だけでは限界があるものに関しては積極的に大分県と連携
地方公共団体	埼玉県	<ul style="list-style-type: none"> 「企業等農業参入相談窓口」を設置し、企業の農業参入を支援 一般法人等がリース方式で農業参入する手順等をまとめた農業参入マニュアルを発刊
地方公共団体	山梨県	<ul style="list-style-type: none"> 企業への訪問、セミナーの開催、企業からの参入相談の受付を実施 支援内容として、参入相談、農地の紹介、補助事業の紹介等を実施

(注) 企業名欄のかっこ書きは、本体企業が設立した農地所有適格法人等の農業法人名を表す。

(2) 事例の紹介

①株式会社アドヴォネクスト（たとみ農園株式会社）

(a) 基本情報

企業名・代表者	株式会社アドヴォネクスト	代表取締役社長 井上 雅博
本社所在地	山梨県中央市山之神流通団地 3-4-5	
創業・設立	創業：1908年、設立：1978年	
資本金	22,000 千円	
従業員数	15名	
主要事業	印刷業、情報処理サービス	
ウェブサイト	http://www.adovonext.com	

企業名・代表者	たとみ農園株式会社	代表取締役 井上 雅博
本社所在地	山梨県中央市山之神流通団地 3-4-5	
創業・設立	設立：2011年	
資本金	3,000 千円	
従業員数	1名	
主要事業	農業（米作）	
ウェブサイト	—	

(b) 事業概要

- 当社の源流は、1908年（明治41年）に山梨県甲府市において、鍛冶屋を営む井上熊三郎が創業した井上印刷所である。創業以来、企業の事務用印刷物を手掛け、業容を拡大してきた。
- その後、山梨県中巨摩郡田富町（現、山梨県中央市）に移転し、DTP（Desktop publishing）やオンデマンド印刷機等を県下でいち早く採り入れるなど、時代を先取りした印刷事業を営んできた。
- 2009年に社名を現在の「株式会社アドヴォネクスト」に改め、2011年に農業生産法人「たとみ農園株式会社」を設立し、現在に至る。

(c) 農業参入の経緯

- 1990年代のインターネットの登場とDTP（Desktop publishing）の普及によって、印刷業界の市場規模が縮小を続けていたことを受け、当社は印刷事業を核としつつも、印刷会社のコンサルティング事業や不動産事業等、事業の多角化を行ってきた。
- 2000年代後半に入り、CO₂削減が社会的に要請されるようになったことを受け、当社では、まず社内用の印刷物を植物（一年草）由来の紙で代替することを模索した。
- その後、農作物の残渣から紙を作ることができることを知り、2008年に社員が体験農

業を経験した後、多角化の一環として、本格的に農業生産を手掛けることとした。

- 山梨県が富士山等の観光資源を活かして「観光立県」となることを目指していることから、耕作放棄地の削減によって良好な景観づくりに寄与できるとの考えも、本格的に農業参入することを後押しした。

(d) 農企業バリューチェーン上の活動①（生産分野）

1) 作目の選定

- 当初は露地野菜の生産を行っていたが、①小規模では利益が出ないこと、②野菜の収穫時期と本業である印刷事業（特に企業の IR 系印刷物の受注生産）の繁忙期が重なること等を踏まえ、単位あたりの工数が比較的にかからない米作に切り替えた。
- 野菜は収穫時期等に波があるため、人材リソースの適正配置を検討することが課題となる一方、米作であれば従業員 1 名で一定の面積を手掛けることができることも米作に切り替えた理由の 1 つである。

2) 農地の確保

- 山梨県が主催する企業と農家のマッチングプロジェクトの第 1 号として体験農業に参加した際、農家から「農地を借りてほしい」との要望があったため、農地を借り受けた。
- 当社が借り受けている農地は、中央市をはじめとして県内 35 か所に分散している。
- 2014 年は 1ha であった農地は、2018 年現在で 7ha にまで拡大しており、今後も 20ha 程度まで拡大していきたいと考えている。

3) 生産設備の整備

- 当社では、農業機械を保有しない方針とし、必要となった際には近隣の農家から機械を借り受けるか、農家に委託を行う「持たざる農業」を展開している。

4) 生産技術の習得

- 近隣の農家から生産技術の指導を受けることで、技術の習得を行っている。

5) 生産作業の取組（生産工程の管理等を含む）

- 基本的に、当社（アドヴォネクスト）の正社員 1 名で生産工程を管理している。
- 収穫期には、人手が必要となるため、近隣農家に農作業の委託を行っている。

(e) 農企業バリューチェーン上の活動②（加工・流通分野）

1) 加工

- 加工は実施していない。

2) 物流

- 直販を除き、株式会社吉字屋穀店の物流ネットワークに乗せている。

3) 販売

a) 販売形態

- 当初は JA への出荷も検討したが、直接販売の方が JA を通すよりも利益率が高いことから、当社では直接販売を基本としている。当社が発行する月刊「スマイル」に販売用のチラシを入れて申込みがあった先への販売のほか、米屋への直接販売を行っている。
- 米問屋を営む株式会社吉字屋穀店の飯島氏と出会ったことを契機として、生産後の販売を一任することとした。現在まで、生産した米は一部の直接販売を除き、株式会社吉字屋穀店に全量買い取りをしてもらっており、当社は生産に専念することができている。

b) 海外展開

- 日本米の生産に適した気候のタイ北部のチェンマイやパヤオを中心に、当社の生産技術を生かし、日本米（あきたこまち）の生産を行っている。
- 当社が生産した米をタイの展示会に出展したところ、ニュージーランドの商社から高い評価を得たことがある。しかし、輸出のためにはコンテナ単位の出荷量が必要であるため、今後、規模を拡大するなかで輸出の可能性を検討していきたい。
- 輸出先は未定であるが、日本人が食べてもおいしい米を、海外においても展開したいと考えている。

(f) 農企業バリューチェーン上の活動③（管理分野）

1) 組織体制

- 当社（アドヴォネクスト）の正社員 1 名で生産を行っている。
- 農家から機械を借り受ける際に、生産を手伝ってもらっている。

2) 労働力の確保

- 収穫期には、近隣農家に作業を委託することで、労働力を確保している。

3) 資金調達

- 運転資金は本業から賄っており、農業生産法人としての資金調達は行っていない。

(g) 課題・解決策

- 農業は天候等の影響を受けやすいため、生産量にムラがあるなど営農することが難しいことが課題である。
- また、繁忙期には当社の社員だけでは人が足りないことが課題である。当社では、近

隣の農家に委託を行うなど、時期に合わせて外部の労働力を活用している。

(h) 農業参入のポイント

1) 地域コミュニティとの関係構築

- 近隣農家との関係性構築には、まず JA との良い関係を構築する必要がある。
- JA と共生の関係（高値であっても時々 JA から仕入をする関係）になれば、地域コミュニティとの良い関係も構築できず、結果的に当社にとっても不利益となる。

2) 初期投資を抑える

- 農業を始めるには、初期投資を抑えることが重要であると考えている。当社では、必要に応じて生産機材を農家から借り入れる「もたざる農業」を行っており、初期投資を抑えることができている。

3) 企業の特色に合わせた作物選定

- 当社が野菜の生産から米作に切り替えたように、社内リソースの効率的配分ができる作物選定を行うことが重要である。

4) 販路の確保

- 売れる作物を生産するために、生産部分に専念することが重要である。当社では、販売を信頼のおけるパートナー企業に委託することで、生産部分に専念することができる。
- また、他の農家が手を出さないような新たな品種に挑戦することも重要である。新たな品種に挑戦することはリスクが伴うが、販売先を確保していることで、安心して挑戦することができる。

(i) その他

- 現在は年間のうち春～夏の半年間を農業事業に充てているが、今後は麦作も手掛けることで、冬季も農業事業を行うことを目指している。2018 年は麦作のテスト段階である。
- 農業生産の売上高は 800 万円程度であるが、2020 年を目途に、売上高 2,000 万円を目指している。このため、収穫期に農作業を委託できる近隣農家を増やすため、地域内での関係性構築についても引き続き取り組んでいきたいと考えている。

②キュウセツ AQUA 株式会社（農業生産法人：株式会社九設ふる里めぐみファーム）

(a) 基本情報

企業名・代表者	キュウセツ AQUA 株式会社	代表取締役 宮川 秋雄
本社所在地	福岡県福岡市博多区博多駅東一丁目 3 番 10 号九設ビル	
創業・設立	設立：1965 年 7 月	
資本金	50,000 千円	
従業員数	674 名（2018 年 4 月 1 日現在）	
主要事業	水道施設維持管理、下水道施設維持管理、排水処理施設維持管理、一般・産業廃棄物収集運搬、農産物の生産・加工・販売	
ウェブサイト	https://www.kyusetsuaqua.co.jp	

企業名・代表者	農業生産法人 株式会社九設ふる里めぐみファーム 代表取締役 堀口 健介	
本社所在地	佐賀県鳥栖市真木町 1795 番地（本社及び鳥栖農場）	
国東農場	大分県国東市国東町安国寺 2797 番地 3（国東農場）	
創業・設立	設立：2012 年 8 月	
資本金	35,000 千円	
従業員数	鳥栖農場：社員 2 名、パート 10 名、国東農場：社員 3 名、パート 25 名	
主要事業	管理栽培による高付加価値ミニトマト生産	
ウェブサイト	http://www.megumi-farm.co.jp/	

(b) 事業概要

- 当社は、1965 年に福岡県福岡市において株式会社九州設備公社として設立された。
- 設立以来、公共上下水道処理施設の管理・運営事業を手掛け、2013 年 7 月に現在の「キュウセツ AQUA 株式会社」に社名変更した。
- 営業範囲は九州・中国・四国地方であり、2018 年現在、上下水道処理施設の受託数は、15 地方公共団体 32 施設である。
- 水処理施設の運転操作監視及び保全の項目で、ISO9001（品質マネジメントシステム）及び ISO14001（環境マネジメントシステム）の認証をそれぞれ取得している。
- 当社事業としてオリーブ栽培を手掛けているほか、2012 年 8 月に農業生産法人「株式会社九設ふる里めぐみファーム」を設立し、ミニトマトの生産・加工・販売を行っている。

(c) 農業参入の経緯

- 地方公共団体の予算削減が継続し、上下水道維持管理業務の受託金額が減少する状況下で、定年退職を迎えた社員の雇用の受皿を確保したいという動機から、新規事業への挑戦を目指すこととした。

- 新規事業として適当な事業を模索した結果、雇用の創出等で地域貢献に資する事業であり、かつ、早期に事業技術の習得が可能な分野として、環境制御システムを取り入れたハウス栽培農業に取り組むこととした。
- また、農産物については近い将来、需要よりも先に供給が先細るものと考えられ、供給サイドにとって魅力的な産業として農業が成長産業となり得ると考えたことも、農業事業の選定を後押しした。
- その後、2012年に農業生産法人九設ふる里めぐみファームを設立し、佐賀県鳥栖市及び大分県国東市において、管理栽培による高付加価値ミニトマトの生産を順次開始した。また、国東農場において2016年から、当社直営でオリーブの栽培を開始した。

(d) 農企業バリューチェーン上の活動①（生産分野）

1) 作目の選定

- 総務省「家計調査」の項目のうち、一世帯あたりの年間の主要品目別支出金額及び購入数量（二人以上の世帯）において最も支出金額が高く、かつ、農林水産省「農業所得調査」において農業粗利益が高いミニトマトを、農業生産法人での当初の生産作目として選定した。
- オリーブについては、特定保健用食品としてのオリーブオイルブームがあり、消費量が年々増加していたこと、既に確立された生産グループに参入が容易であったこと、ミニトマトと併せた六次産業化への可能性等を考慮して選定した。

2) 農地確保

- 国東農場は、国東市が保有する常緑果樹農業研修所跡地を、市から賃借することで農地を確保した。
- 国東市内の他の農場では、農業生産法人の「株式会社九設ふる里めぐみファーム」が土地を購入して当社にリースしているところもある。

3) 生産設備の整備

- ミニトマトのハウス栽培については、生産にかかる人手をなるべく減らすため、オレンジ式農法を導入し、コンピュータ制御による自動化を目指している。また、収穫後の仕分けでは、現在導入している設備によりサイズの選別を自動で行うことができるほか、将来的にはパック詰め等の作業も機械化したいと考えている。
- オリーブ栽培については、植樹前の段階で、雨水を逃がすための排水溝を整備した。

4) 生産技術の習得

- ミニトマトの栽培技術については、担当者が国東農場での栽培を行いながら、農業コンサルタントのもとで1年間研修を受けて習得した。
- 研修中は夜中であってもハウスの状況を確認するよう指導を受けるなど、苦勞することもあったが、そのおかげで現在の生産技術を習得することができたものと考えてい

る。

5) 生産作業の取組（生産工程の管理等を含む）

- 本業である上下水道処理施設の維持管理で培ったノウハウ（チェックリストを活用した日々の管理等）を、生産管理においても一部活用している。

(e) 農企業バリューチェーン上の活動②（加工・流通分野）

1) 加工

- 現在、ミニトマトは加工なしの販売のほか、ハウス内で一部パック詰めを行って販売している。生産するミニトマトは 98%以上が良品であるため、基本的に全量を生食用としている。
- オリーブは生育途中であり、今後 5 年～10 年の間に収穫が可能になる見込みである。
- オリーブ単体では比較的ニッチな食品であるため、生食用では販売量が見込めないが、加工することで広く売れる商品を開発できると考えている。
- 将来的には、ミニトマトとオリーブを併せて、ドレッシング等の加工品の開発も視野に入れている。

2) 物流

- 物流については、生鮮食品の冷蔵配送ノウハウを有する配送業者に委託している。混載する荷物によっては、ミニトマトに悪影響（カビの発生等）を及ぼすため、常に注意するようにしている。
- 人件費の高い首都圏のスーパー等でミニトマトのパック詰めをするよりも、農場で処理する方が費用を抑えられる。

3) 販売

a) 販売形態

- スーパーへの直販、仲卸への販売、JA への販売の 3 パターンを組み合わせている。複数の販売形態を確保しておくことでリスクヘッジしている。

b) 販路開拓

- 当初は外部のコンサルティングサービスを活用して販路開拓を行った。その後は消費地のスーパー等に出向き、直送販売の営業活動を実施した。その結果、直送販売の野菜は「生産者の顔が見える野菜」として評判が良く、契約を複数獲得することができた。

(f) 農企業バリューチェーン上の活動③（管理分野）

1) 組織体制

- 当社の社員 5 名が、国東農場（直営部分）の農場長、農業生産法人の代表取締役、及

びオリーブ・ミニトマトの栽培責任者をそれぞれ担っている。

- 農業事業に対する本社の理解も得られているため、安心して農業に専念することができている。

2) 労働力の確保

- 栽培人員の確保は営農における大きな課題であるが、当社及び農業生産法人では、地元居住者をパート採用しているほか、外国人実習生の受け入れにより労働力を確保している。
- 現在、国東農場では20名のパート従業員を雇用しているが、うち6名がベトナムから来ている外国人実習生である。実習生は、3年間の期間が定められているため、責任者としての雇用は難しいものの、賃金が安く、フルタイムでの勤務が可能である。日本人のパート従業員は勤務時間も人によって異なり、かつ、入れ替わりが多い一方で、実習生は安定した労働力として重要な役割を果たしている。なお、実習生の受け入れには、申請から6か月程度の期間を要した。
- 一方の鳥栖農場では、農場周辺に新設された大企業の工場に労働力を取られており、人員確保に苦労している。

3) 資金調達

- 農業生産法人の事業資金は、キュウセツ AQUA 株式会社からの借入れにより賄っている。

(g) 課題・解決策

- 農業事業における課題としては、①栽培人員（栽培責任者、栽培員）の確保、②生産コストの低減、③地域コミュニティとの関係構築、が挙げられる。

1) 栽培人員確保

- 栽培責任者は、本社で農業従事希望者を募り、面談等を実施したうえで選定した。
- 栽培員は、前述のとおり多くが農場近隣の主婦であり、一部、外国人実習生も含まれている。主婦は勤務可能時間帯が個人で異なっており、シフトの調整が難しい。一方で外国人実習生については、基本的にフルタイムの勤務が可能であるため、調整がしやすい。
- 経験年数や技術レベルに応じて栽培員の時給単価の引き上げを行うことで、仕事に対するインセンティブを付加している。
- パート従業員の採用時に、簡単なテストを実施して作業スピードを計測し、その結果を基にして、勤務日数や時間等を決定している。

2) 生産コストの低減

- 当社では、国や市の補助金(3種類)を最大限活用することでコスト低減に取り組んだ。

具体的には、トマトの栽培施設及び附帯施設の設置工事には「産地パワーアップ事業」（国庫補助事業）を、オリーブ植樹予定地の排水工事には「企業等農業参入推進事業（基盤整備等支援対策）」（県単独事業）を、農業用汎用機械の購入には「企業等農業参入推進事業」（県単独事業）をそれぞれ活用し、初期費用を大幅に低減することができた。

3) 地域コミュニティとの関係構築

- 初期に生産を開始した鳥栖農場において、地元生産組合等からの要望や意見を受けた。主な要望・意見と、対応する解決策は下表のとおりである。

要望・意見	解決策
✓ 栽培用養液排水をそのまま水路に流すと、汚染の可能性がある	ミニトマト栽培用養液の成分調査 農業用水路への排水基準調査
✓ 農薬散布によって、近隣稲穂へ障害が出るかもしれない	ミニトマト栽培用農薬の成分調査
✓ 地下水からの取水(井戸水)によって、付近に地盤沈下の恐れが生じる	他圃場使用水量/日の実績調査 現地汲み上げ水量基準の調査
✓ ハウスの建設地状態を詳しく知りたい ✓ 影による日照不足、ガスタンク等設置による爆発の危険性がある	購入予定ハウスのパンフレット用意 ハウス立体図面(鳥瞰図)を作成 燃料タンク等の配置写真を用意
✓ 農地への事務所等の建設については、許可が必要ではないか	建築確認申請手続きの確認 トイレ設置等を土木事務所へ確認

(h) 農業参入のポイント

- 農業参入のポイントとしては、①農地の集約、②栽培人員の確保、③販売先の設計・確保が挙げられる。当社では、まとまった農地を市から賃借することができたこと、本現場からエース級の人材を投入して栽培管理を任せていること、国東農場において地域の主婦及び外国人実習生を労働力として確保できていること、コンサルティングサービスや自社での営業努力によって販売先を複数確保できている点が奏功している。
- 加えて、収益化までの期間を持ちこたえる資金力も必要である。財務的に安定している企業であれば、農地の管理者としても安心してリースすることができると考えている。

(i) 今後の展望

- 農業参入の当初の目的（自社及び地域の雇用の受皿確保）に対しては、一定程度の効果が出ているものと認識している。
- 今後、ミニトマトやオリーブ等で「国東ブランド」を全国区にしていきたいと考えている。地域雇用の創出と併せて、当社及び農業生産法人の事業を拡大・発展させ、国東市のブランド化の一翼を担っていきたいと考えている。

③株式会社甲府ワインポート

(a) 基本情報

企業名・代表者	株式会社甲府ワインポート	代表取締役会長 久保寺 孝男
本社所在地	山梨県甲府市桜井町 47 番地	
創業・設立	設立：1986 年 12 月	
資本金	10,000 千円	
従業員数	10 名	
主要事業	レストラン、ウェディング	
ウェブサイト	http://kofuwineport.jp/	

(b) 事業概要

- 当社は、山梨県甲府市を拠点として、レストラン業、ワイナリー業、ウェディング業を営んでいる。当社は設立前、生食用のぶどうを栽培するぶどう農園を営んでいた。
- 1973 年頃、会長の父の部下であった料理人が訪ねてきたことをきっかけに、ビーフステーキを提供するレストラン業を開始した。その後、世間で飲食ブームが起こったため、レストランの店舗数を 3 店舗に拡大した。拡大した 2 店舗（しゃぶしゃぶ専門店、溶岩焼き専門店）は閉店しており、現在は社員寮やマンションとなっている。
- 当社は 1987 年に設立され、レストラン業と合わせてウェディング業を開始した。ウェディング業を行うにあたって、所有していたぶどう農園の一部を整備し、結婚式の会場や駐車場を作った。
- ウェディング業は、年間で約 200 回の結婚式が行われるほど大盛況であり、約 10 年間は同様の状態が続いた。その後、結婚式があまり行われな時代が来たため、ウェディング業から別の事業へシフトしなければならぬと考え、元々ぶどう農園を営んでいたことから、ワイナリー業を開始した。
- 現在では、レストラン業が 55%、ワイナリー業（農業を含む）が 35%、ウェディング業が 10%の割合で取り組んでいる。

(c) 農業参入の経緯

- ワイナリー業を営んでいる中で、大手の会社との競争を勝ち抜くために、他の会社ではやっていないことをやる必要があると考えた。
- 欧州品種を原料としたワインのニーズに着目し、計画的な原料の確保や原料調達コストの削減を目的として、2010 年から醸造用ワインの生産に本格的に参入した。
- 農業参入をするにあたって、2010 年に近隣の耕作放棄地を約 0.7ha 借り入れ、再生作業を行い、醸造用ぶどう「ピノ・ノワール」の栽培を行った。

(d) 農企業バリューチェーン上の活動①（生産分野）

1) 農地確保・土壌改良

- 当社では、もともと所有していたぶどう農園に加えて、耕作放棄地を借り入れることで農地を拡大している。
- 山梨県の平坦な土地は住宅地となっており、平坦なぶどう農園は少なくなっている。そのため、当社で借り入れている耕作放棄地は、山の斜面にある土地が多い。
- 高品質のぶどうが育つ農地の条件として、「南向き斜面」、「10°勾配の段々畑」、「周りに山があること」が必要である。当社の近隣には、同条件が揃っている農地が広く分布しており、ぶどうを栽培するには良い条件となっている。ただし、斜面の農地では、生産機材を導入しにくいというデメリットもある。

2) 種苗等の調達・開発

- 収穫してすぐにワインへ加工することができれば、他社との差別化ができると考え、当社は国立大学と連携し、早期に発酵できるぶどうの品種開発を行った。
- ワインの製造には、一般的に3年（ぶどうの生産に1年、醸造で1年、熟成で1年）を要するため、利益が出るまで期間を要すると言われている。また、一般的に早摘みのぶどうは酸が強いため、発酵することが難しいと言われている。

3) 生産技術の習得

- 当社が生産しているぶどう（ピノ・ノワール）は、大手企業でも撤退するほど生産することが難しい品種であると言われている。
- 当社は設立前にもぶどう農園を営んでいたため、一般的なぶどうの生産技術は習得済みであった。また、「ピノ・ノワール」についても、1998年から栽培していたため、生産技術は習得済みであった。
- 生長前のぶどうの房にジベレルリン処理（種無しぶどうを生産するための処理）を行って、種無しぶどうを生産したところ、えぐみ・渋み・苦味の無いぶどうを生産することができた。それをワインへ加工し、販売したところ、大ヒット商品となった。

(e) 農企業バリューチェーン上の活動②（加工・流通分野）

1) 加工

- 収穫した醸造用のぶどうはワインに加工する。加工技術については、本業がワイナリーであるため、習得済みであった。
- 当社の社長は、大学でぶどうの醸造について専攻していた。

2) 販売

- 当社では、製造したワインを販売する方法として、ネット販売や直販を行っている。また、結婚式での引き出物としても使用している。
- 直販を行う場合、販売客から意見をもらえるというメリットがある。

- スーパー等に卸す場合、定価の約 65%の価格で販売しなければならない。コルク代やラベル代、人件費等を考えると元が取れないため、当社と取引があり、ステータスのある大手百貨店に限定して卸している。
- 当社では、開発した商品を商標登録している。中小企業では商標登録を行っていない企業が多いと思うが、大手企業に負けないためにも商標登録は必要であると考えている。

(f) 農企業バリューチェーン上の活動③（管理分野）

1) 労働力の確保

- 当社では近隣の農家をパートとして募集しており、効率よく仕事ができる比較的涼しい朝方の時間帯（5：30～9：00）に働いてもらうことにしている。当社で働いた後、自分の家で農業を行う方が多い。
- ぶどうの生産には、2人以上で年間約 100 日の労働力があれば十分である。

2) 資金調達

- 当社では、本業のワイナリー業の利益を農業の運転資金に充てている。中小企業が農業に参入する際には、資金面に余裕がある企業であることが必要である。
- ぶどうの生産には、苗木の育成からぶどうの収穫までに最低 5 年は必要である。ぶどうの生産に関わらず農業全般は収益をあげるまでに時間がかかるため、農業の運転資金を確保するためには、収益を上げている他の事業と並行して農業を行っていくことが必要である。

(g) 課題

- 当社のぶどう農園は段々畑となっており、作業効率が悪く、人手を多く必要とする。現在は近隣の農家等を雇用しているが、今後従業員の高齢化等で人手の確保が難しくなる可能性がある。
- 近隣の山に鹿や猪が生息しており、農産物の被害事例が多い。当社が生産しているぶどうも鹿や猪の大好物であり、多大な被害を受けている。

(h) 農業参入のポイント

1) 段階を踏んだ設備投資

- 資金面に余裕がある企業でないと、2 年程度で農業から撤退してしまう可能性が高い。企業が農業に参入する際に、生産設備を全て揃える必要はなく、段階を踏んで必要な設備投資を行うことで、資金繰りを上手く行うことができる。

2) 働きやすい環境整備

- 農業は働き手にやさしい環境づくりを行うことが重要である。例えば、当社では、農地の中に車が通ることができる道を作っている。働き手は高齢者が多いため、車で農

地を移動できることは、体にも優しいだけでなく、作業効率も上がる。また、猪などの動物から逃げることができるといったメリットもある。

- 働き手を確保するためには、働き手に配慮した環境づくりに取り組まなければならない。

3) 継続した商品開発

- 中小企業が農業に参入して成功するためには、継続して商品開発を行わなければならない。そのためにも、営農するのに必要な運転資金の確保を行う必要がある。
- また、新しく開発した商品は、商標登録することで他社との差別化を図ることも重要である。

4) 本業とのシナジー効果

- 食品製造業（特にワイナリー業）では、原料を調達してから加工するよりも、原料から作る方が計画性を持って商品の製造をすることができる。原料を他社から調達していると、原料の量や価格を決めることができないため計画的に製造できない可能性がある。ただし、原料を生産する場合も台風等の影響で計画が崩れることもある。

(i) その他

- 県や銀行等の支援機関は、農道の整備に対する支援はしてくれるが、農地内の道の整備には支援していない。
- 新たな担い手を増やすためにも、農地内の道の整備等をするなど、農業従事者が効率的に働くことができる環境づくりの支援があると良い。

④GOKO カメラ株式会社

(a) 基本情報

企業名・代表者	GOKO カメラ株式会社 代表取締役社長 後藤 佳子 (GOKO とまとむら)
本社所在地	神奈川県川崎市幸区塚越 3-380
アグリ事業部 圃場所在地	長野県上伊那郡中川村片桐 2447-63
創業・設立	創業：1952年7月 設立：1953年7月
資本金	64,000 千円
従業員数	35 名
主要事業	トマトの製造・加工・販売
ウェブサイト	https://www.goko.co.jp/

(b) 事業概要

- 当社は先代社長（現会長）の独自のアイデアと光学技術を活かし、月産 40 万台のコンパクトカメラの OEM 生産で鍛えられた合理化思想と技術を異業種へと注入すべく、2002 年にトマト生産を開始した。
- トマト生産事業は、新品種の生産に積極的に取り組むなど多忙を極める状況となったため、よりアグリ事業に特化できるよう、創業当初からの光学映像関連事業を切り離し、現在 GOKO カメラは生食用トマトの通年生産に特化している。なお、映像事業はグループ会社の GOKO 映像機器株式会社にて引き継がれている。

(c) 農業参入の経緯

- GOKO とまとむらは、元々当社のカメラの組立工場があった長野県上伊那郡中川村にあり、工場跡地に栽培施設を建設し、通年で生食用トマトの養液栽培を行っている。カメラの組立工場がマレーシアへ移転され、現地での生産が月に 40 万台に上るなど当社の主力工場となったため、工場跡地となった中川村で新たな事業を興し、もう一度村に貢献したいという会長の思いもあって工場跡地で農業に参入した。
- 中川村で行う事業としていくつかの候補があったなか、日本で衰退傾向が続いている農業の先進的なモデルケースを作りたいという考えから、大規模施設栽培による農業生産を選択した。

(d) 農企業バリューチェーン上の活動①（生産分野）

1) 作目の選定

- トマトを選んだのは、日本市場での取扱量が多く差別化しやすいことに加え、オランダ式の養液栽培法が会長のイメージするこれからの農業の姿だと確信したためであっ

た。

2) 農地確保・土壌改良

- 当社は、元々会社が保有していた土地で施設栽培を行っており、農地確保や土壌改良は行っていない。

3) 種苗・商品の調達・開発

- 種苗は種苗会社から購入しているが、同じ品種でも当社独自の養液配合や生育の仕方によって食味を特長付けている。
- 当社は大玉トマトとミニトマトを栽培している。大玉トマトについては、購入する品種を変えたり、同じ品種でも栽培方法を工夫するなどの試行錯誤を経て、樹で完熟しても実が軟化しにくく、果肉がかたいしっかりとしたトマトを栽培している。
- 収穫当日に全量出荷するため、直接の取引先には収穫から 24 時間以内の納品も可能となっている。
- また、当社では 10 年ほど前からカラフルなミニトマトを栽培しているが、今後はよりターゲットを絞った特長のあるものを提供していこうと考えている。

4) 生産設備の整備

- 農業に参入するまでに本業の映像事業で蓄えた内部留保を利用することで、栽培施設を無借金で整備することができた。

5) 生産資材の調達

- 栽培に必要な養液は、工場長の知識を基に自社で調合し、天候や気温の変化に応じて供給量や供給内容を適宜変更している。設備を通年稼働させるための燃料としては重油を使用しているが、外生要因で価格が変動する点が悩みである。
- トマトの枝に巻く糸を調整するリールは、当社で設計して型からつくったものである。カメラの設計技術が役立ち、作業者の作業軽減に役立っている。

6) 生産技術の習得

- 異業種からのベンチャーとしての出発で、知識も技術も全く持っていなかったが、そのことが結果的には非常に良かった。
- 本来のオランダ式養液栽培法では、施設の側窓は開けず天窓のみで空気の入替えを行うが、当社では日本の蒸し暑い気候に合わせて側窓も開けている。素人の当社の考えを危惧して、設備を導入した業者からは反対されたものの、自分たちの考えで良いと思うことはすべて試すことにしている。
- 冬季には作業ルールとしても使用する温筒管に高温の湯を通して室温を調節することで、一年中施設栽培を行えるようになっている。さらに、毎月部分的な植え替えを行うことで、トマトの品種や納品量等に関する顧客からの要望に対応することが可能と

なった。

- また、栽培施設をエリアに分け、短期間に一部のエリアでの失敗を次のエリアにフィードバックすることで事業を改善していくトライ&エラーの考えを持ち、生産技術の習得・向上を継続している。

7) 生産作業の取組（生産工程の管理等を含む）

- 当社では、熟練農家の「匠の技」によって希少な作物を手間をかけて作るようなやり方ではなく、採算性の観点から、誰にでもできる作業でより良い品質のものをより多く生産し、年間を通じて安定供給することを基本としている。
- 毎朝朝礼で従業員に対して作業の進め方の説明やフィードバックを行い、個人間で技術に大きなばらつきが出ないようにしながら、各自のスキルアップを目指すための工夫を実施している。また、各パート従業員の収穫数等の作業結果を翌朝公表し、各人の時給に反映させるなどしている。

(e) 農企業バリューチェーン上の活動②（加工・流通分野）

1) 加工

- 加工工場を隣接敷地内に設置し、自社でケチャップ、ジュース、飲む寒天ゼリー、ジャム等の加工品を生産している。
- トマトは日持ちせず在庫ができないため、収穫量が多い時期には、一部を加工して高く売ろうと考えて加工品の製造を始めた。しかし、加工品が高く売れる保証はなく、過剰な在庫を作ってしまった時期もあった。現在は全て生食用として出荷することを前提にしており、加工品に利用するのは、流通に向かない過熟気味のトマトのみである。実際に栽培したトマトの 99%を生食用で販売している。過熟気味のトマトは非常に美味な原材料でもあるため、その加工品である「樹なり甘熟とまとジュース」は固定客も多く、高評価を得ている。

2) 物流

- 自社便は有しておらず、ヤマト運輸に加え、カメラ生産の時代から取引のあった物流会社のほか、数社を利用している。

3) 販売

a) 販路開拓

- 参入直後は名古屋の市場に出し、仲卸が決めた価格に従うしかなかったが、それ以降はスーパーへ営業に回って販路を開拓した。
- 消費者目線で買い物に行きたいと思えるスーパーに社長自ら営業をかけたところ、トマトの品質が評価されて取り扱ってもらえるようになり、さらにスーパー同士の会合等で口コミが広がり、こちらから強く営業をかけなくても販路を拡大することができた。別のスーパーから紹介を受けて当社に問合せをしてくる店もあり、販路拡大には

取引のあるスーパーからの紹介が何より効いていると感じている。現在は、青森から沖縄まで販売網が広がっている。

- まだ赤色以外のミニトマトが珍しかった頃、取引したかったスーパーに3色のカラフルなミニトマトで営業をかけたが、4色なら購入すると断られた。当社は5色のミニトマトを作って再度営業をかけ、取り扱ってもらうことができた。この時の悔しい経験によって現在は10種類にも及ぶカラフルミニトマトを生産しており、大きな販路開拓と業績に結び付くこととなった。

b) 規格に縛られない販売

- 当社は補助金を得ず農業への参入も独自に行ったため、農業の一般常識にとらわれずに、農協等が決めた規格から外れた本来なら出荷できないトマトも販売することで収益性を高めることができています。
- 出荷先が農協しかなければ農協が決めた規格に従うしかなく、不揃いなものや小さいものを捨てることになるが、規格外として弾かれたトマトは売上に繋がらず採算性を悪化させる。一方、当社ではそのような規格外の商品について、小さいサイズのもの「姫とまと」としてスタンドパックに入れ、特大サイズを「元気印」として別途ブランディングすることで販売している。売れるトマトにも売れないトマトにもすべて同じ経費が掛かっていることを考え、少しでも収益性を高める努力をすることが重要との考えに基づく工夫である。
- ミニトマトについても、サイズを選別することが一般的だが、当社では様々な色のものをセットにして「カラフルミニ」として売ること、大きさや形が違って目立たないようにし、ロスを減らしつつ選別の手間を省いている。

4) サービス

- 直販のみならずネット販売も行っている。ネット販売では会員制度を導入しており、会員になると商品がより安く買える、ポイントが貯まるなどのメリットが存在する。月に10名ほどが新たに会員になっている。顧客の声を直接聞けることは嬉しく、忌憚のない意見が大いに参考にもなるが、経営管理の人的資源が不足しており、これ以上のサービス展開は現状では難しい状況にある。
- なお、販路全体に占めるネット販売の割合は小さく、99%は業者向けに販売している。

(f) 農企業バリューチェーン上の活動③（管理分野）

1) 組織体制

- 当初アグリ事業部では生産のみを行い、総務・経理機能は川崎本社に置いていたが、アグリ事業部単体でのより高い採算性を目指し、現在は本社から総務・経理も引き上げて全て圃場内で対応している。

2) 労働力の確保

- 社長と工場長以外は全員パート従業員とシルバー人材センターからの人員である。収穫量や業務の正確さといった業務の実績に賃金が連動する仕組みをとっており、従業員のモチベーション向上を図っている。「生涯現役」をモットーとしており、最高齢は80歳である。また、障害者雇用も積極的に受け入れている。
- 生産・技術面については、映像事業では設計を担当していた30代の工場長がトップダウンで担っており、養液の調合やトマトの品質管理・数値管理を行いながら、パート従業員に個別の業務指導も行っている。直間比率を高めるため、総務や経理等の管理業務、電話対応まで社長が一手に担っている。

3) 資金調達

- トマトの栽培施設の整備には10億円近い資金を投入している。いきなり大規模な施設を整備しようとする、金融機関からの借入や補助金によってのみ資金を調達することは難しくなるが、それまでに本業での内部留保が十分にあったために無借金で現設備を整備することができた。
- 施設栽培の場合には、初期投資に大きな金額が必要となるため、一定以上の量産が出来なければ採算は取れない。

(g) 課題・解決策

- 以前石油が高騰した時期には大きな赤字も出した。OPEC（石油輸出機構）での話し合いによる石油価格の変動が収益に多大な影響を及ぼすなど、努力だけでは解決できない問題がある。
- また、当社の栽培施設は堅牢なペアガラスで出来た大規模施設であるため、雨風の影響は受けにくいものの、トマトの成長には日射量が欠かせないため、曇天が4日も続けば収穫量が大幅に減少するなど、天候にも大きく影響を受ける。近年は天候の変動が激しく前年の作り方が必ずしも参考にならないため、毎年新たな栽培方法や暑さ対策等を講じることが重要と考えている。

(h) 農業参入のポイント

- 6次産業化が謳われるようになって久しいが、基本となる一次の農業生産を成功させなければ、二次の加工や三次の販売に力を入れても成功は難しいと思われる。施設栽培とはいっても、閉鎖型施設でない限り、天候の影響も少なからず受ける。簡単な事業でないことは確かだが、一次産業にはまだまだ十分な伸びしろがある。
- 農業は季節によってかかる経費が大きく異なる事業でもある。日々決算の感覚を持ち、今日の売上が合格点なのかどうかを判断出来る手法を用いるべきである。
- 社長自身が消費者目線に立って、顧客のニーズを踏まえた新商品の開発を持続的に行うことや、生産と販売をうまくマッチングさせることも重要である。

⑤有限会社コスモグリーン庭好（うなぎいも協同組合）

(a) 基本情報

企業名・代表者	有限会社コスモグリーン庭好	代表取締役 三輪 一貴
本社所在地	静岡県浜松市南区御本町 23	
創業・設立	設立：1913 年	
資本金	9,000 千円	
従業員数	11 名（2018 年 4 月 1 日現在）	
主要事業	造園業（とび・土工）・廃棄物処理業（木くず）・6 次産業（農業・食品加工業・菓子製造業・販売業）	
ウェブサイト	http://www.cosmogreen.jp/	

企業名・代表者	うなぎいも協同組合	理事長 伊藤 拓馬
本社所在地	静岡県浜松市南区御本町 50	
創業・設立	2013 年	
主要事業	うなぎいもの選別、洗浄、貯蔵、出荷、販売、ブランド管理、商品の認定、PR 活動	
ウェブサイト	https://www.unagiimo.com/	

(b) 事業概要

- 当社は、浜松市を本拠とする造園業者である。主な事業内容は、本業である造園業、造園の過程で発生する木くず等を用いた廃棄物処理業、6 次産業である。6 次産業には、農業、食品加工業、菓子製造業、販売業が含まれる。
- 売り上げの内訳は、造園部門で約 2 億円、廃棄物処理部門で約 1 億円、6 次産業部門で約 1.5 億円である。ただし、6 次産業部門に関しては出費も多く、最近ようやく黒字化したところである。
- うなぎいも協同組合は、当社が開発したブランド「うなぎいも」の選別、洗浄、貯蔵、出荷、販売、ブランド管理、商品の認定、PR 活動を行う協同組合で、新規就農者、問屋、小売り等の業者から構成される。当社は、うなぎいも協同組合の正会員の 1 社であり、当社の伊藤氏が理事長を務める。

(c) 農業参入の経緯

- もともとは多角化の一環として、造園の過程で発生する刈り草を堆肥として商品化するつもりであった。しかし、当初の見込みほど需要が見込まれず、堆肥の活用と経営の多角化のために 2009 年に農業参入を行った。また、農業に参入することで耕作放棄地等の問題を解消し、地域貢献を行うという意図もあった。

(d) 農企業バリューチェーン上の活動①（生産分野）

1) 作目の選定

- 静岡県がサツマイモに力を入れていたこと、焼き芋等の加工品にすることで容易に高付加価値化を図れると想定したことから、作目としてサツマイモを選定した。
- 品種の選定については、知人の紹介で食味が好評であった「べにはるか」を選定した。
- サツマイモは天候の影響を受けにくく、収量が安定しているという栽培上のメリットが存在する。

2) 農地確保・土壌改良

- 農業参入を検討した当初は企業の農業参入は一般的ではなく、行政の十分なサポートが受けられなかった。そのため、知人の伝手や地元の農家との直接交渉により農地を確保した。
- その後は、JA とびあ浜松の協力により農地の規模を拡大した。JA とびあ浜松が協力してくれたのは、同協会が行っていた農地の貸出事業の実績づくりのためかと思われる。圃場整備については、本業である造園業のノウハウを活用した。

3) 生産設備の整備

- 生産設備の整備には、本業で蓄積していた内部留保や農業制度資金を活用した。

4) 生産技術の習得

- 当初は地元の農家に技術を教わっていたが、農家の技術は人件費等のコストを考慮しないものであること、多くの部分で「勘」に頼ったものであることから企業の営農には向かないと考え、自ら試行錯誤しながら技術を身につけた。
- もともと加工のためのサツマイモづくりを考えていたため、生産技術を重要であるとは考えていなかった面もある。
- 加工事業が軌道に乗った現在では、規格外のサツマイモの選別や加工が大きなコストになっており、はじめに生産技術を十分に身につけなかったことを後悔している。そのため、農業技術者を招く等して改めて技術の習得を図っているところである。
- 現在では農作業を可能な限りマニュアル化しているが、農業は自然が対象であるためマニュアル化できない部分も存在する。特にサツマイモが規格に準ずるかどうかが判断することは難しく、コストにもなっている。

5) 生産作業の取組（生産工程の管理等を含む）

- 本業の造園業で培った工程管理のノウハウを生産工程管理に活用している。
- 農作業については、会社独自のやり方でできる限りマニュアル化している。
- サツマイモの生産については正従業員1人と6人の技能実習生が、サツマイモの選別・加工・出荷調整についてはパート従業員が行っている。なお、生産を正従業員と技能実習生が担っているのは、体力的に過酷でありパート従業員が集まらないためである。
- 技能実習生には優秀な人も多く、期限付きであるのは非常にもったいないと感じている。

(e) 農企業バリューチェーン上の活動②（加工・流通分野）

1) 加工

- 当初は、主力の加工品として焼き芋を考えていたが、地元のホテルに開発を依頼したプリンの人気が出たため、主力商品の1つとして扱うようになった。
- 社内に菓子作りの専門学校に通った経験のある従業員がいたため、当該従業員と地元ホテルでプリンの共同開発を行った。その後、ホテルがプリン作りから手を引いたため、レシピをホテルから受け継ぎ自社で生産するようになった。
- 「うなぎいも」ブランドが定着した現在では、自社開発だけでなく、ブランドの利用を希望するメーカー等に自由に商品開発をさせている。販売するかどうかは、消費者を交えた審査会にかけ決定している。メーカーがうなぎいもを用いた商品を販売する際は、ロイヤルティを徴収している。

2) 物流

- 物流にはうなぎいも協同組合の賛助会員である問屋を利用している。

3) 販売

a) 販売形態

- 加工品が主であるのでJAを介した販売は行っていない。基本的には、サービスエリアやスーパー等へ直接出荷している。

b) 販路開拓・マーケティング

- 初期投資にコストのかからないネット販売を利用して「さつまいもプリン」を販売したところ、2011年4月に部門別ランキングで首位を獲得する等、ブレイクを果たした。
- 上述のような成功の一方で、ネット販売を始めて「浜松のサツマイモ」には需要がほとんどなく、鹿児島等歴史のある産地のサツマイモとの競争には勝てないことを認識した。
- ブレイクを一過性のもので終わらせず、さらに歴史ある産地のサツマイモと勝負するためには、栽培地である「浜松」を活かしたサツマイモのブランディングが必要だと考え、浜松名物のうなぎとサツマイモを掛け合わせた「うなぎいも」というブランド

を思いついた。

- 「うなぎいも」ブランドを活用するために伊藤氏自ら県の農業ビジネススクールに通い、ブランド戦略について指導を受けた。その中で、統一のキャラクターを作成することや、協同組合の設立を勧められた。
- 「うなぎいも」ブランドの公式キャラクターである「うなも」についてはデザイン案を一般公募し、投票で現在のデザインに決定した。
- 公式キャラクター「うなも」誕生後は、SNS やイベント等を通じた「うなも」の PR により「うなぎいも」の認知度が向上し、販路開拓につながっている。そのため、現在では販路開拓のために直接営業をかけることはなくなった。
- また、ブランドの質を維持するために、「うなぎいも」の規格を厳密に定めた。JA に流通させない分、規格については比較的自由に設定することができた。
- メーカーに「うなぎいも」を利用した商品の開発・販売を自由に行わせることで、費用を抑えたブランドのプロモーションが可能になっている。

c) 海外展開

- 海外輸出については、未加工のサツマイモが主で加工品は苦戦している。
- 主な輸出先は、台湾、香港、シンガポール、タイである。国ごとに見ると利益にはばらつきはあるが、全体としては黒字化している。
- 海外の販路開拓には、県が開催する海外の業者とのマッチングイベントを活用した。

(f) 農企業バリューチェーン上の活動③（管理分野）

1) 組織体制

- 生産に関連する業務については正従業員 1 名と 6 人の技能実習生が、サツマイモの選定・加工・出荷調整についてはパート従業員が担っている。

2) 労働力の確保

- 生産に関連する業務は過酷であり、パート従業員が集まらないため正従業員と技能実習生で賄っている。

3) 資金調達

- 造園業はこれ以上大きな成長が見込めないため、これから伸びが期待できる 6 次産業分野に本業から投資している。
- 施設の建設、農機の購入等には本業で蓄積した内部留保と農業制度資金（スーパーL 資金）を活用している。

(g) 課題・解決策

- 課題としては、①地域コミュニティとの関係構築、②加工コストの低減が挙げられる。

1) 地域コミュニティとの関係構築

- 企業の農業分野参入は、地域の農家に良い印象を持たれにくいということを把握しておくべきである。当社も参入後 2~3 年は地域の反発を受けていた。
- 地域の農家との関係構築のために、地域のイベントに頻繁に参加したり、造園業の技術を活かした地域の農家の土地の再生事業に取り組んだりした。

2) 加工コストの低減

- 当初は加工目的の栽培であり、サツマイモの生産技術についてはそれほど重要と考えていなかった。しかし、生産技術の不足に起因する規格外のサツマイモは加工や選定にかかるコストが大きく、収益を押し下げる原因になっている。
- 上述のような事情もあり、現在外部講師等を招き、改めて農業技術の習得を図っているところである。

(h) 農業参入のポイント

- 自社にノウハウがない部分に関しては、積極的に異業種連携を図ることが重要である。
- 農業分野への投資を回収できるようになるまでには相当の期間がかかるため、十分な運転資金を確保しておく必要がある。当社も農業参入後しばらくは本業で得られた利益を農業分野に回していた。本業の経営体力は農業参入の前提である。
- 加工を行う前に、十分な生産技術を習得しておくことが重要である。加工が軌道に乗った現在でも、生産技術を十分に習得していないことが現在農業分野の収益を押し下げている。

⑥株式会社大和コンピューター

(a) 基本情報

企業名・代表者	株式会社大和コンピューター	代表取締役 中村 憲司
本社所在地	大阪本社 大阪府高槻市若松町 36-18 東京本社 東京都港区白金台 2-25-7	
創業・設立	設立：1977年7月	
資本金	382,529 千円	
従業員数	163名（2018年4月1日現在）	
主要事業	基幹系業務用ソフトウェア設計/開発/運用支援 パッケージソフトの開発・販売、コンサルティング、SaaS/ASP サービス 農作物の生産・販売	
ウェブサイト	https://www.daiwa-computer.co.jp/jp/	

(b) 事業概要

- 当社は、ソフトウェア開発関連、サービスインテグレーション関連、その他（農業含む）の3つの領域で事業を行っている。
- 農業分野では、ICTを活用することで、農業技術の伝承、食の安全、後継者不足といった問題の解決を目指したi-農業®を目指している。なお、i-農業®は当社の登録商標である。

(c) 農業参入の経緯

- 「匠の技」に頼った非効率な伝統技術の伝承、少子高齢化による農業者の後継者不足、食の安全保障の問題等、国内農業が抱えている問題の解決に、ICT技術を活用することで貢献出来ないかという想いで、農業分野に参入することを決めた。
- 農業技術の習得は、静岡県の農家に従業員を3名転勤することで行った。その後、地元農家の協力等によって耕作放棄地を農地として借りることができ営農を開始した。
- 当初は、栽培委託しているメロン農家で養液栽培を試行し、その後に借りた耕作放棄地に施設園芸のハウス（20a）を建築。静岡大学で学んだICT技術を活かしたトマトの栽培を行っていた。
- 現在では、トマトを転作してメロンの養液栽培に取り組んでおり、同事業は農林水産省実施の「平成28年度 農業界と経済界の連携による先端モデル農業確立実証事業」に採択された栽培方法でメロン栽培に注力している。

(d) 農企業バリューチェーン上の活動①（生産分野）

1) 作目の選定

- 栽培委託農家がメロン農家であり、メロンの養液栽培の試行を行った。
- 新たに建てた施設園芸のハウスでは養液栽培において ICT 技術を活用しやすいことから、当初はトマトの栽培を行っていた。
- 農林水産省実施の「平成 28 年度 農業界と経済界の連携による先端モデル農業確立実証事業」でメロン養液栽培による循環型農業確立コンソーシアムを実証していく中、地元メロン農家のノウハウと ICT 化された養液栽培のノウハウが蓄積され、現在はトマトの栽培は取りやめ、メロンの栽培に注力している。

2) 農地確保

- 当初は、従業員を農家に 3 名転勤させて農業技術の習得を目指していた。協働の過程で農家と信頼関係が芽生え、地元農家等の協力によって耕作放棄地を取得し新たに施設園芸のハウスを建設した。地域との信頼関係がなければ、農地確保は難しいと認識している。

3) 生産設備の整備

- ハウス等生産設備に関しては、本業で蓄積した内部留保を活用し整備した。

4) 生産技術の習得

- 当初は農業に関するノウハウが全くなかったため、農家の元に従業員を 3 名転勤させ農業技術の習得を目指した。
- 現在は ICT 技術を活用した農作業の省力化の仕組みづくりを進めており、大阪府立大学及び株式会社デンソーと人工光型植物工場に関する共同研究を行うなど、積極的に外部と連携を図っている。
- 上述の共同研究に加え、農林水産省の「平成 28 年度 農業界と経済界の連携による先端モデル農業確立実証事業」を受託しており、農家や研究機関、民間企業で構成されるコンソーシアムを結成した（以下、コンソーシアムという）。同コンソーシアムでは、メロン栽培の生産性向上を目指した技術開発を行っている。
- 通常は土耕栽培であるメロンの養液生産技術の確立にも成功し、収量増加を実現している。

5) 生産資材の調達

- ハウスの温度管理に用いる暖房の燃料には、LP ガスを用いることでコストダウンを図っている。
- 以前は、養液栽培に用いる肥料の調合は自社で行っていたが、メロン用の混合肥料を開発して、現在ではコンソーシアムで連携しているサンメロウ株式会社が販売している。

6) 生産作業の取組（生産工程の管理等を含む）

- 重労働かつ技術の習得に時間を要することが、後継者や新規就農者が増えない原因の1つであると考え、ICT 技術を活かした農作業の自動化や、作業を軽減できる仕組みづくりを進めている。
- NFC タグを活用し、スマートフォンで農作業を管理する仕組みを構築している。具体的にはスマートフォンを作物に着けた NFC タグにかざすことで、「誰が」「どこで」「いつ」「何を」したか、という生産段階での作業を記録することができる仕組みである。

(e) 農企業バリューチェーン上の活動②（加工・流通分野）

1) 加工

- 現在、ようやく 1 次製品の生産技術の習得に目途がついてきたところであり、生産物の加工には取り組んでいない。今後、農家の収益確保のモデルとなるために、いわゆる 6 次化に取り組む高付加価値の加工品を製造する必要性は感じている。
- 現在、コンソーシアムで生産物の加工の技術開発をできないか検討しているところである。

2) 物流

- 自社便は有しておらず、JA を利用している。

3) 販売

- 当社は JA の正会員であるため、生産物は JA に卸しており、自社独自の販路は有していない。JA に卸すことで、生産物の管理の手間を省けていると感じている。

(f) 農企業バリューチェーン上の活動③（管理分野）

1) 組織体制

- 当社および子会社の従業員とパートで生産体制を構築している。また一部農家に栽培委託も行っている。

2) 労働力の確保

- ICT 技術を活用した省力化により、人員の削減を図っている。
- 2017 年に農業を専業とする子会社を設立し、当社社員と共に栽培に取り組んでいる。子会社では、農林大学校出身の学生を新たに 2 人採用した。

3) 資金調達

- 本業で蓄積した内部留保を活用している。農業生産に取り組むことで、ICT 商品の開発につながっているため、本業と農業部門を一体として考えている。

(g) 課題・解決策

- 農業事業における課題としては、①地域の農家との関係構築、②農業技術の習得が挙げられる。

1) 地域の農家との関係構築

- 地域の農家と良好な関係を構築することは、企業が農業参入する上で取り組むべき課題の1つと認識している。特に農地の確保をする際は、農地の地権者及び周辺農家の理解がなければ難しい。当社の場合は、農家に最初栽培を委託する事で信頼関係を築くことができ、その後、従業員を転勤させて農作業に従事させる際に委託農家の協力のもと、地域の農家の理解を得ることができた。

2) 生産技術の習得

- 農家の技術はいわゆる「匠の技」であり、技術の継承がマニュアル化されておらず、習得には多大な時間を要する。テクノロジーの活用で代替できる部分は代替し、代替できない部分を農家等専門的な技術を有する者の元で身に着けることが効率的であると考えている。

(h) 農業参入のポイント

1) 営農規模に見合った投資

- オランダやアメリカでやっているような大規模農業は出来ないということを念頭に置いて、農業に取り組むことが重要であると感じている。ICT技術等を活用するにしても、投資が営農規模に見合ったものであるかどうか詳細に検討することが重要である。

2) テクノロジーを活用した省力化

- 企業の強みは、コストに対する意識の高さであると考えている。テクノロジーを積極的に活用することで、生産物の品質を安定させるとともに、不要なコストをカットできると考えている。

3) 行政・地域農家との連携

- 農業に関するノウハウを持たない企業が農業参入する場合は、情報源を確保しておくことが重要である。行政は、農地の確保や補助事業などの情報を有しており、農家は農業技術に関する情報を有しているため、積極的に連携して常に最新の情報を得られるようにしておくことが重要である。

4) 効率的な生産技術の習得

- 1次製品の生産技術の習得は、企業が農業参入する上で最も重要であると認識している。農家の技術はマニュアル化されていない上に、人件費等のコストを考慮しないいわゆる「匠の技」であるため、そのまま習得することは現実的ではない。テクノロジーの

活用によって代替できる部分は代替し、代替できない要の部分の技術を農家等専門家の元で習得することが効率的である。

⑦株式会社日本栄養給食協会

(a) 基本情報

企業名・代表者	株式会社日本栄養給食協会	代表取締役 橋本 正行
本社所在地	栃木県宇都宮市下岡本町 4105	
創業・設立	創業：1965年、設立：1989年	
資本金	10,000 千円	
従業員数	240名	
主要事業	料理品小売	
ウェブサイト	http://www.nekk.co.jp/	

企業名・代表者	株式会社育くんファーム	代表取締役 橋本 正行
本社所在地	栃木県宇都宮市下岡本町 4105	
創業・設立	設立：2010年	
資本金	1,000 千円	
従業員数	7名	
主要事業	農産物の生産・加工・販売	
ウェブサイト	http://www.nekk.co.jp/sodatsu/	

(b) 事業概要

- 当社は、1965年に有限会社「日本栄養給食協会」として設立された。その後、1989年に患者給食受託の専門会社として分社独立したことに伴い、株式会社化し、現在に至っている。なお、患者給食とは、病院で入院している患者が食べる給食のことである。
- 当社の主要事業は、病院や診療所、学校、幼稚園、保育園、福祉施設、老人施設等の給食受託事業である。給食受託事業は、県内トップクラスのシェアを占めており、約150か所の施設から受託している。また、給食受託事業以外では、外食事業やアグリ事業、食品加工事業、ケータリング事業等も行っている。いずれの事業も本業の給食受託事業を強化するために行っている。
- 大豆を研究するために豆腐の開発を行っており、2016年に当社の食品事業部が開発した「匠選 極ソフトもめん豆腐」が第2回全国豆腐品評会で農林水産大臣賞を受賞した。
- 当社の部門別売上げの割合は、給食事業が85%、外食事業が12%、食品加工事業（アグリ事業を含む）が3%となっている。アグリ事業の売上げに関しては、2015年で1,000万円、2016年で1,450万円、2017年で1,700万円と増加している。

(c) 農業に参入した経緯

- 本業の給食受託事業から発生する食品残渣を肥料にするために、2010年1月に食品リ

サイクル工場「エコ・ファーム HAGA」を芳賀町に設立した。「エコ・ファーム HAGA」では、食品残渣から有機土壌活性液「育くん」を製造している。

- 「エコ・ファーム HAGA」を設立した当初、製造された肥料を近隣の農家に販売したが、なかなか受け入れられてもらえなかった。そのため、製造した肥料を自社で活用しようと考え、農業に参入することとなった。
- 農業に参入するにあたり、2010年6月に資本金100万円で農業生産法人「株式会社育くんファーム」を設立した。農業生産法人の設立は、2009年の農地法の改正前はハードルが高いと感じていたが、農地法の改正で設立がしやすかったと感じている。
- 当社では「食育」をテーマとして幼稚園の給食も作っており、栄養のある農作物を自社で生産することも農業参入の目的の一つである。

(d) 農企業バリューチェーン上の活動①（生産分野）

1) 作目の選定

- 当社が生産している農作物は、大根、人参、白菜、キャベツ、ネギ、トウモロコシ、サツマイモ等、本業である給食事業のための野菜が中心である。
- また、最近では、給食部門の社員や若手社員の意見を取り入れて、新しい農作物の生産にも取り組んでいる。

2) 農地の確保

- 農業に参入した当初は、農家と相対で交渉を行い、農地を借り入れた。その後、農業公社の農地中間管理事業を通じて耕作放棄地の借り入れを行い、農地の拡大を行った。
- 2017年時点で当社が保有している圃場は14か所あり、合計面積は約6町歩1反（約6ha）となっている。

3) 生産設備の整備

- 農業に参入した際に、後述する栃木県の補助金を活用して、圃場の整備や生産機材の調達を行った。
- 農業に参入するにあたって、借り入れた農地には養分が十分になかったため、土壌の整備を行う必要があった。そのため、当社では、「エコ・ファーム HAGA」で製造した有機土壌活性液「育くん」を使用し、農地として使用できる土壌の整備を行った。

4) 生産技術の習得

- 当社は那須地区にあった農業生産法人と取引があり、同法人で農業の指導を行っていた栃木県職員のOBと付き合いがあった。当社が農業に参入した当時、当社の社員は、農業の経験が全く無い素人であったため、同法人の農業指導員や近隣の農家から生産技術の指導を受けながら、生産技術を習得した。

5) 生産作業の取組（生産工程の管理等を含む）

- 当社は有機栽培を目指しており、農薬を極力抑えて農作物を生産している。また、生産過程で化学肥料を一切使用していない。
- 当社では、春と夏、秋と冬の 2 段階に分けて、生産する野菜を季節に合わせて変更している。
- 毎年生産前に育苗から収穫までの計画を立てている。工程管理については、社長と担当者で毎年打合せを行い決めている。

(e) 農企業バリューチェーン上の活動②（加工・流通分野）

1) 加工

- 当社は大谷地区に地下冷蔵庫を持っており、梨のジュースを製造していた。ただし、期間限定の取組であり、現在は製造していない。
- 同じ作目は同じ時期に収穫されるため、作りすぎてしまうと供給過剰となり価格が低下してしまう。当社では、供給過剰による価格低下を避けるために、作りすぎた生産物を加工・保存する方法を検討している。

2) 物流

- 生産した農作物は洗浄後、当社の物流部門を通じて、給食施設へ届けている。

3) 販売

- 生産した農作物のほとんどは、本業の給食受託事業で使用している。
- 給食事業で使わない余剰分については、スーパーマーケットや道の駅に出荷している。スーパーマーケットには、直接売り込みに行き、生産者の顔や名前等が分かる農家コーナーに置いてもらっている。
- また、規格外の生産物については、地元の飲食店に出荷している。同店では、当社の野菜を調理して、惣菜として提供している。
- 加工品として製造していた梨ジュースについては、大手百貨店に販売していたが、梨の加工は現在行っていないため、販売も中止している。東京で行われた商談会に出展した際に、同商品が大手百貨店のバイヤーに気に入られたことがきっかけである。

(f) 農企業バリューチェーン上の活動③（管理分野）

1) 組織体制

- 生産体制としては、当社の社員が 6 名（うち、1 名が責任者）、パート従業員が 4 名となっている。
- 最近では、国立大学農学部や農業大学校出身の農業に関する知識のある学生や農業に興味を持った学生が入社してくる。そのため、若手の社員から新しい作目の提案など、農業に関するアイデアが出てくる風土となっている。

2) 労働力の確保

- 当社では、農業に参入した当初からパート従業員を雇っていた。近年では、農業の労働力を確保することが難しくなっているというが、当社では参入当初から働いていたパート従業員の知り合いを雇用することで必要な人数を確保することができている。
- また、パート従業員を追加で募集しても集めるのは厳しいと考えているため、現在はパート従業員の追加募集は行っていない。当社では、農業への従事を希望する学生が入社してくるため、パート従業員よりも、意欲のある若手社員に農業に従事してもらう方針としている。
- 当社のグループ会社である「特定非営利活動法人ひとつの花」では、一般就労を目指す障害者を対象に就労継続支援事業を行っている。施設の利用者は、現場の職員の監督の下、生産物の洗浄・選別・梱包の作業等に取り組んでいる。

3) 資金調達

- 農業生産法人「育くんファーム」を設立するにあたって、栃木県の「ふるさと雇用再生畑作経営モデル事業」に申請したところ、委託事業として認定されたため、補助金を活用して農業に参入することができた。そのため、2年間で約2,000万円の補助金を活用することができた。
- その後は、本業である給食事業の利益を農業部門の運転資金に回すなど、グループ全体で農業部門をサポートしている。

(g) 課題

- 一般的に、農業は天候に左右されやすいことが課題である。そのため、当社では、給食で使用するのに必要な量よりも多く生産することになっている。
- そのため、生産物に余剰が生じてしまう。当社では、生産しすぎた農作物を加工して保存しておくノウハウが不足していることを課題として認識している。現在、農作物の加工・保存方法を検討しており、供給過剰となる生産物の価格低下を抑えることができると考えている。

(h) 農業参入のポイント

1) シナジー効果の追求

- 企業の農業参入は、農業だけで利益をあげることを目指す場合と、本業へのシナジー効果を目指す場合の2パターンが考えられる。当社では、後者を目的として農業を行っている。当社は農業部門だけでは黒字化していないが、グループ全体をトータルとして見るのが重要だと考えている。

2) 生産技術の習得

- 生産技術を持たない企業が農業に参入するためには、農業指導員や近隣の農家から生

産技術を指導してもらう必要がある。そのためにも、指導を行う農業指導員等と良好な関係性を築く必要がある。

3) 運転資金の確保

- 企業が農業に参入するには、人件費を定期的に払う必要があるが、農業は生産物を収穫するまで利益が出ないため、補助金等の制度を活用するか本業で賄う必要がある。

4) 農業の見える化

- 農業への取組方を消費者に「見える化」する工夫をする必要がある。当社では、環境問題に取り組んでいることが分かるように、「エコファーム HAGA」の設立等を行った。

(i) その他

- 作りすぎた生産物を加工し、保存する技術を身に付けることで、年間を通じて供給できる仕組みづくりをしていきたいと考えている。
- 給食から発生する食品残渣を肥料に変えることでゴミを減らすなどの環境に配慮した取組や、当社が生み出した食循環ネットワークを軸にした環境問題への取組が評価され、2014年の「環境・循環型社会・生物多様性白書」に取り上げられた。
- 6次化に取り組む企業は、設備投資をして失敗するパターンが多い印象である。6次化の研究施設のようなものがあれば、研究を委託し、ある程度形になってから自社で行うようにすれば、6次化に成功する企業も多くなると思う。

⑧和仁建設株式会社（株式会社和仁農園）

(a) 基本情報

企業名・代表者	和仁建設株式会社 代表 和仁 剛
本社所在地	岐阜県高山市上宝町見座 200
創業・設立	創業：1955 年、設立：1961 年
資本金	20,000 千円
従業員数	29 名
主要事業	土木工事業
ウェブサイト	—

企業名・代表者	株式会社和仁農園 代表取締役 和仁 松男
本社所在地	岐阜県高山市上宝町見座 200
創業・設立	設立：2009 年
資本金	12,000 千円
従業員数	12 名
主要事業	農業（米作）
ウェブサイト	http://www.wani-nouen.com/

(b) 事業概要

- 当社は、1961 年に設立され、岐阜県高山市の中山間地を拠点として、土木工事や石工事、造園工事等を行っている。
- 当社の経営理念は、「地域に愛され頼りにされる企業」であり、田舎の町医者のような存在となることを目指している。

(c) 農業参入の経緯

- 当社が農業に参入する以前、岐阜県では、農業従事者の高齢化による後継者不足や、耕作放棄地の増加が問題となっていた。当社の社長の出身地が衰退することを防ぐために、2000 年に農業に参入した。
- 農業に参入した当初は、地域内の耕作放棄地の再生や耕作の受託といった形で農業に携わっていた。
- 2005 年にリース特区による特定法人への認定を目指して事業を展開したが、市町村や農業委員会から反対を受けるなど、規制の壁を感じていた。
- 2009 年に農地法が改正されたことや、当社の農業生産への取組等の実績が認められたことにより、株式会社和仁農園を設立することができ、本格的に農業に参入した。
- 2010 年に、株式会社和仁農園が認定農業者として認められた。

(d) 農企業バリューチェーン上の活動①（生産分野）

1) 作目の選定

- 農業に参入した当初は、フルーツトマトやトウモロコシを生産していた。しかし、野菜の生産はあまり農地を要さないため、当社が保有する農地が余ってしまった。
- そのため、保有する農地を余すことなく活用するために、野菜から米の生産に切り替えた。

2) 農地の確保

- 農業に参入した当初は、後継者がいない近隣の農家から、耕作放棄地を活用してほしいといった依頼を多く受け、耕作放棄地の借り入れを行った。
- 近年は農地中間管理機構を通じて農地を借り入れている。
- 農地面積は、2018年時点で33haとなっており、その内、主食用米が14ha、飼料用米が19haとなっている。
- 岐阜県の中山間部で農業を行う場合、猪等の獣害が発生することが多くある。そのため、当社では、主食用米を生産する圃場を囲うように、飼料用米を生産する圃場を山側に配置することで、主食用米が猪等の被害を受けないように、獣害防止対策を行っている。

3) 生産設備の整備

- 生産機材については、当社で独自開発を行っているものもある。例えば、ラジコン除草ボートは、当社の従業員がアイデアを出し合い、試作品の開発を行った。その後、メーカーとの共同開発で完成させたものである。

4) 生産資材の調達

- 米を生産した当初は、コストを抑えるため品種の開発を行っていたが、種苗は劣化してしまうため、品種開発は中断した。現在は、米の生産に使用する種苗は、JAから調達している。
- 当社で生産している米の品種は、人気の高い「こしひかりとミルキークイーン」である。
- 当社の農業は、農産物の成長をバックアップするといった考えに基づいているため、肥料は最低限しか使用していない。

5) 生産技術の習得

- 株式会社和仁農園の社長自ら日本農業新聞等で勉強することで、独自で生産技術を習得した。
- 当社の従業員は、当社が作成した作業マニュアルに従って農作業を行うため、経験年数が浅い従業員でも生産技術を習得することが可能となっている。

6) 生産作業の取組（生産工程の管理等を含む）

a) ICT の導入

- 当社では、稲作業務管理システム『らくかる』管理人』を活用して、稲作の工程管理を行っている。同システムは、建設現場で培った工程管理のノウハウを稲作の工程管理に取り入れるために、自社で開発したものである。
- 『らくかる』管理人』を導入することで、水田の位置情報や栽培履歴、食味値、収量等を見える化することが可能となっている。

b) 農作業のマニュアル化

- 従業員間で作業内容に差が出ないように、作業内容のマニュアル化を行っている。作業内容をマニュアル化することによって、生産コストを減少することや生産物の品質を向上することができている。
- 同マニュアルでは、従業員が分かりやすいように、各作業の具体的な方法が写真付きで解説されている。また、各作業に関する労働災害防止のための具体的な指示が記載されている。

(e) 農企業バリューチェーン上の活動②（加工・流通分野）

1) 加工

- 当社では 2014 年から、生産した米を加工して、米粉を製造している。また、米粉の粒度を研究することで、パンで使用するのに適している粒度となるように調節している。

2) 物流

- 台湾の商社から当社の米を販売してほしいと依頼を受けたことがあり、送料を負担してもらおうことを条件に販売している。そのため、同社への販売に関しては、送料分のコストを抑えることができている。
- 「飛騨高山おいしいお米プロジェクト」で生産しているプレミアム米については、JA の物流に乗せている。

3) 販売

- 基本的には年間契約の契約販売を行っている。また、「米・食味分析鑑定コンクール：国際大会」での受賞をきっかけに口コミで広まったため、予約販売も行っている。
- 販売先は全国各地の法人・個人であり、東京の高級ホテルのレストラン等にも販売している。
- JA への出荷も行っているが、当社の商品は、「米・食味分析鑑定コンクール：国際大会」での実績等により品質が高く評価されており、通常よりも高い価格で買い取ってもらっている。
- 加工品（米粉）は、グループ会社のベーカリー「パン工房ゆう」において、パンの製造に使用されている。

(f) 農企業バリューチェーン上の活動③（管理分野）

1) 組織体制

- 株式会社和仁農園は、正社員 8 名、非正規社員 4 名の体制で農業を行っている。

2) 労働力の確保

- ICT の導入や農作業のマニュアル化によって、コストが削減されるが、当社では削減分を従業員の給料に上乘せしている。給料の水準を高く設定することで、若い年代の方も集まってくるため、労働力の確保には苦勞していない。
- 従業員の一人一人の性格を見きわめ、各人に適した業務内容を与えている。適材適所な人員配置を行うことで、作業の無駄を無くし、従業員にとっても働きやすい環境となるように心がけている。
- 和仁建設株式会社と株式会社和仁農園では、従業員を区別している。ただし、それぞれの繁閑に合わせて、従業員を片方の企業から人員を補充している。

3) 資金調達

- 当社は、農業を行うにあたり、地方銀行や日本政策金融公庫、岐阜県産業経済支援振興センターから融資を受けている。
- 農業生産部門単体では、黒字の時とそうでない時があり、農業部門の運転資金は本業から賅っている。

(g) 課題・解決策

- 農業は、生産機材の開発費等、初期投資が多く、黒字化するまで時間がかかることが課題である。当社が農業に参入して、経営が軌道に乗るまで約 4 年かかった。
- 農業は天候や自然災害の影響を強く受けることが課題である。当社では、費用対効果の面で割に合わないと考えているため、獣害対策以外では、特別なリスク対策を行っておらず、代わりに農業保険に加入している。
- 飼料米は、売上の 9 割が補助金であるため、自然災害の被害に遭っても、収益にさほど影響がでない。

(h) 農業参入のポイント

1) 企業の特性・目的に合った作物の選択

- 当社では、大規模な農業を行うために、生産する作物として米を選択した。IT のノウハウを持っている企業が農業に参入する場合は、ノウハウを活用できるトマトを選択するなど、企業の特性・目的に合った作物を選択することが重要である。

2) 計画的な参入

- 農業は黒字化するまで時間がかかるため、資金的な余裕がある企業でないと継続することが難しい。そのため、参入当初から資金計画を立て、PDCA を確実に実施すること

が重要である。

3) 農産物を売るための取組

- 美味しい農産物を作れたとしても、売れなければ農業を続けることができない。当社では、より多くの消費者に買ってもらえるように、美味しさの見える化や産地の見える化に取り組んでいる。
- 美味しさの見える化として、食味値や味度値の分析を行っている。米の食味値と味度値を基準に競い合う「米・食味分析鑑定コンクール：国際大会」において、当社は2007年から2017年の間で、総合金賞を7回受賞している。同コンクールの実績が評価されることにより、知名度の向上や販売の促進にもつながっている。
- 産地の見える化として、「飛騨高山おいしいお米プロジェクト」を実施している。同プロジェクトは、JA 飛騨、高山市、県内の米農家21軒が集まり、プレミアム米の認定や生産を行っている。

(i) その他

- 参入当初は収益をあげることが難しく、また、生産機材の開発費にも投資したため、赤字が続いていたが、近年経営が軌道に乗ってきたため、黒字化が見込まれている。
- 今後は、ラジコン除草ボートを無人化することなどを計画しており、ICTの利活用をさらに進めていきたいと考えている。

⑨大分県 農林水産部 新規就業・経営体支援課 企業参入支援班

(a) 基本情報

1) 農業参入支援の概要

- 大分県では、他県よりも農業の担い手の減少や高齢化が進み、耕作放棄地も増大していた。そのため、農地を守る受け皿が必要となり、農地を大規模に利用できて荒廃農地を一気に解消できる主体は企業であるとの考えから、既存農家の大規模化等の支援と同時に企業の農業参入支援を始めた。
- 大分県は水稻の生産の割合が高いため、農業産出額自体は小さい傾向にある。企業の参入によって産出額を増やす狙いから、2007年に企業参入支援の専任職員を置き、2008年には企業参入支援班を設置した。
- このように大分県では、2009年の農地法改正等で全国的に企業の農業参入の気運が醸成される以前から、他県に先んじて企業の農業参入の支援や誘致を積極的に行ってきた。

2) 農業参入支援の体制

- 新規就業・経営体支援課内に置かれた企業参入支援班（専任職員4名）を中心に、本庁内の各部署と連携した支援体制を敷いている。企業参入支援班には、参入を検討する企業からの最初の相談がくるが、その後は各部署への繋ぎ・調整を行っている。
- また、県内6か所に設置された振興局とも連携し、局の生産流通部に置かれた企画・経営体班が窓口となって、局内の各部署に加えて市町村や農業協同組合等との調整を行っている。
- なお、このような企業参入支援班を中心とした支援体制は、県で企業の農業参入の支援を始めた当初から組まれていたものである。

(b) 大分県への企業の農業参入

1) 企業の参入状況

- 2007年から2017年までに255社が参入している。
- あまり景気の良くなかった時期には建設業からの農業参入数が多かったが、近年は景気回復に伴って減少しており、代わって食品関係事業者の農業参入数が増加傾向にある。このほかにも、製造業、運輸業やIT産業からの参入があり、福祉関係の事業者からの相談もある。
- 参入数のカウントの仕方は様々であり、例えば、農林水産省の統計では一般法人の参入をカウントしているが、大分県ではそれに加えて現地で農業法人を設立した場合もカウントしている。

2) 企業の参入目的

- 建設業からの参入目的は不況時や閑散期の余剰人員の活用、食品関連業では取り扱う

農産物の自社生産が主であり、このほかの製造業や運輸業等については多角化としての参入が多くみられる。

3) 参入企業の経営状況

- これまでに参入してきた 255 社のうち、撤退したのは 33 社だが、うち 16 社は別の法人に円満に引き継いでいるため、耕作放棄地等の問題を伴う実質的な撤退事例は 17 社となっている。なお、17 社の撤退理由は、生産技術の未確立または親会社の経営悪化である。
- 黒字化等の状況については、作目や事業規模等で特徴が大きく異なるために全体的な統計を取ることは難しいが、個別に状況をフォローアップしており、7 割程度の企業で上手くいっていると認識している。これは、フォローアップ時の評価項目として把握している資金繰り等の財政状況から得た認識である。

(c) 企業の農業参入の支援内容

1) 参入前のサポート

- 参入相談や経営計画の策定支援を行っている。
- 大分県では、農業法人を設立することで各種の補助・優遇策が受けやすくなることから、農地をリースで取得する場合でも各種補助事業等の要件を満たす形での農地所有適格法人の設立を勧めている。利用できる支援制度はできる限り使えるように、行政側で法人化をプッシュするスタンスを取っている。
- 農地確保の相談にも乗っている。農地中間管理機構を通じたリース方式による確保が多くなっている。

2) バリューチェーン上の段階別のサポート

- 参入企業によっては、営農に必要な各種のノウハウやリソースを十分に保有していない場合がある。大分県では、企業にリソースのない部分について支援を行う方針を取っている。
- 例えば、企業側において特に作目の希望がなかったり、活用したい栽培技術等を持っていなかったりする場合は、県の戦略品目を勧め、同品目の営農を指導できる県の普及指導員による支援を行うことができる。
- 一方、企業側で作目を決めていたり、利用する栽培技術や販路等を持っていたりするようなこともあり、このような場合は企業の意思を第一に考え、企業側でリソースが足りていない分野に対して支援を行う方針である。
- 県としてもマイナーな作目の場合は普及指導員による技術指導も十分に行えないなど一定の限界はあるものの、企業が支援を求める分野に対して可能な範囲で支援を行っている。

a) 生産分野

- 生産設備・資材の調達は後述する補助事業によって支援している。
- 栽培技術については、普及指導員を 200 名ほど擁しており、技術を持っていない企業の支援を行っている。また、県の普及指導員ではなく、企業側が特に指導してもらいたいと考えて呼んだ専門家に対する研修費・謝礼等も、補助金で定額助成している。

b) 流通・販売分野

- 販路開拓に困っている企業に対しては、販路拡大や輸出のための認証の取得支援等を行っているおおいたブランド推進課へつなぐことができる。
- なお、かつて多かった建設業からの参入等の場合、建設業者は農産物の販路を持っていないため、JA の系統流通を利用することもあった。一般に「作りたい」という思いはあっても販路を持たない企業も多く、生産した作物を JA の系統流通を利用して販売することがある。ただし、最近は元々販路を持っている食品関連事業者の参入が増えている。

c) 管理分野

- タブレット等を利用した生産工程管理システムを試験的に導入してもらうことがあり、その場合は県の普及指導員が現場に入って指導を行い、経営改善への活用を推進している。

3) 補助事業

- 異業種から参入した法人等に対して様々な補助金事業を準備している。主な支援策は以下のとおり。

支援策	概要
遊休施設利用促進対策	● 遊休ハウスの改修、遊休施設を生産施設として利用するための改修に要する経費の補助。
汎用機械等整備促進対策	● 汎用性のある機械等の購入に要する経費の補助。 ● 通常、補助事業は汎用性のないものを対象とするが、参入企業の早期営農定着を支援するために汎用機械等の購入を支援している。
基盤整備等支援対策	● 国庫補助事業等での実施が困難な農地・施設に対する補助。 ● 水源確保等を含む様々な基盤整備に活用されている。
栽培技術習得支援事業補助金	● 栽培技術習得のための研修費用(指導農家等に対する謝礼)の補助。

- 補助要件として目標産出額を設定しているが、これには経営計画の策定支援の段階で決定した金額など、実際的な目標産出額を用いている。

4) その他

a) 地域コミュニティとの融和

- 地権者が顔見知りでない人に土地を貸すことに不安を持つ場合があり、参入企業にと

って規模を拡大するうえでの障壁となることがある。そのため、地域の祭りに入れてもらうなどして地権者との信頼関係を築く企業もある。

- 土地の貸借に係る協定書の中に地域貢献の条項を入れており、企業に地域との融和に配慮してもらうようにしている。

(d) 中小企業が取り組むうえでの成功のポイント

1) 質の高い人材を現場に送り込む

- 農業参入後成功している企業では、本社からエース級の人材を生産の現場に送り込んでいる先が多い。実際に手を動かす地元のパート労働者としてしっかりと信頼関係を築けるような人を登用することが重要と思われる。
- また、農業は一つひとつのプロセスの積み重ねであり、生産工程をチェックしてその結果にすぐ対応できることが成功するうえで大事だと思われる。技術面でのチェック体制を敷ける必要があり、この意味でも現場に送り込む人材の質が重要となる。

2) 適切な生産工程管理

- 生産工程管理ができないと、広い農地を持っていても十分に収穫できなくなる。季節ごとに収穫時期が異なる品目では、春の収穫に時間を取られているうちに夏の分が獲れなくなるようなことがある。
- このように、全体を見渡して妥当な経営計画を立てて生産工程を管理できる必要がある。これらの内容は普及指導員がフォローアップを行い、企業自身ができるように支援していく。

3) 計画的な参入

- 企業が農業を行う目的・ビジョンをしっかりと持つ必要がある。社長だけが農業に意欲を持っているものの従業員が反対するケースもあり、そのような場合は、社長が社内でビジョンを示して、従業員からのコンセンサスを得てから参入することが重要である。
- 受入地域としても、長期的にしっかりと農業を続けてもらえるなら農地を貸しても良いと考えるため、明確なビジョンのもとで計画的に参入することが重要になるだろう。

4) その他

- 農業は自然の影響を受けて収量変動しやすいため、変動に耐えられるだけの資金計画を立てておく必要がある、本業の経営状態が良好であることも重要となる。
- 元々食品加工等を行っていて原料の自社調達のために農業に参入してきたような企業を除けば、参入企業がいきなり加工に手を出すのは難しい。6次化を目指すにしても、まずは一次の農業生産が軌道に乗ってから、徐々に加工分野に進出していくことになるだろう。

(e) 規制緩和等の政府施策による効果の認識について

- 法人の農業参入要件緩和の影響はあまり感じていない。参入して成功している企業には、緩和前の元々の要件を満たしている先が多い。
- 農地中間管理機構や農業委員会等については、企業の求める大規模農地のニーズに対応できるよう、関係機関と連携してさらに集積を進める必要があるだろう。

⑩国東市 農政課 園芸畜産係

(a) 基本情報

1) 農業参入支援の概要

- 国東市では、少子高齢化による農業の担い手不足とそれに伴う耕作放棄地の増加が農政課題となっていた。こうしたことを背景に、大規模営農が可能な一般企業を農業の新たな担い手として位置づけ、農業参入支援を始めた。2009年の農地法改正により全国的に企業の農業参入がブームになったことも企業の農業参入支援を始めたきっかけである。
- 農業参入を希望する企業には、高収益の園芸品目（トマト、こねぎ、かぼす、オリーブ等）の栽培に係る国や県、市それぞれの補助事業を紹介することで農業参入支援を行っている。また、農業技術指導に関しては大分県と連携し、営農指導員を派遣するなどしている。

2) 農業参入支援の体制

- 農政課園芸畜産係を中心に、庁内の関連する部署と連携し参入支援を行っている。例えば、企業立地促進条例等の補助事業を利用する場合は活力創生課と、就農支援金等の補助事業を利用する場合は農政課農政係とそれぞれ連携している。
- 農業技術指導に関しては、国東市単独で対応することは困難であるため、大分県の関連部署と連携し、営農指導員の派遣等を行っている。

(b) 国東市への農業参入

1) 企業の参入状況

- 2007年以降で参入した企業は14社であり、推奨園芸品目を扱っている企業が多い。参入企業の業種としては、建設業、設備関連産業が多いが、運送業、農業からの参入もある。
- 農業参入を希望する企業が現れた場合は、企業の意向を十分にくみ取り農業参入が成功するように丁寧にサポートするようにしている。

2) 企業の参入目的

- 本業の業種によらず経営の多角化の一環として参入する企業が一般的である。また、経営の多角化と同時に、本業と農業とのシナジーの迫及を図る企業も多い。

3) 参入後の経営状況

- 2018年現在、農業参入後撤退した企業はいまのところはない。
- 黒字化の状況については、正確な統計を取っているわけではない。職員の肌感覚では、農業分野だけで黒字化している企業は全体のうち半分程度であると認識している。
- 経営状態が悪かった会社に対し、県及び市の担当者とチームを作り、改善に向けて支援を行ったことがある。具体的には生産工程管理体制をチェックし、何が経営悪化の原因なのかを把握することに努めた。現在では、当該企業の収支は改善している。

(c) 企業の農業参入に対する支援策の内容

1) 参入前のサポート

- 事前相談の受付、参入プランの作成支援については随時対応している。
- 農地確保の支援に関しては、地域から提供を受けている土地を、時間をかけて集積し、企業が希望している条件と合致したものを紹介する。また、企業の農地借受けには地元の理解が不可欠であるため、当該農地を含む地元生産組合等と連携した協議の場を設けることもある。

2) バリューチェーン上の段階別のサポート

a) 生産分野

- 圃場整備や土地の改良、施設整備等に使える国や県、市の補助事業を紹介している。
- 企業の希望する作目は多岐にわたることから、国東市だけで生産技術の支援を行うことは難しく、大分県の関連部署と連携し、県の技師や県の技師のOBを営農指導員として派遣し支援している。
- 栽培施設の整備についてはJAと連携し、最新の情報を得られるようにしている。

b) 流通・販売分野

- 販路開拓の支援については、20~30人が出席する農業生産法人連絡会や認定農業者連絡会を年に2~3回開催し、加工や物流に関する情報交換を促している。
- 上述の支援の他、地域おこし協力隊である地域商社「かけはし」や、市長のリーダーシップによるデパート等の販路の紹介等による支援も存在する。
- なお、販路開拓を支援しているのは主として活力創生課であるため、頻繁に連携している。
- 6次化支援については、大分県の6次産業化サポートセンターを活用している。株式会社ハマノ果香園が搾汁工場を建てた際は、県の6次化担当が計画を立てる段階から農業者と協働して支援した。

c) 管理分野

- 県や市の営農指導員を派遣し、生産工程管理の指導をしている。
- 農業制度資金や県や市の行う補助事業を紹介するなどして資金調達の支援をしている

が、多くの場合企業はそうした制度について調べた上で相談に来ることが多い。

- 従業員確保は人手不足が続く中、これから重要な課題になってくるものと認識しているが、企業が農業参入しても国東市には働き手の数が少なく苦勞している。農業分野にはそもそも若者はあまり来ないため、ハローワークに掲載したり、地元自治会で呼びかけたりして支援している。

3) 補助金等の優遇措置

- 国東市の行う補助事業としては国東市園芸振興対策事業や国東市企業立地促進条例が存在する。
- ハウスを建てる際、ハウス建設に係る補助金と土地造成等に係る補助金は別々であるため、受益者側が使いづらい可能性がある。

4) その他

a) 地域コミュニティとの融和

- 市域を複数の地区に分け、それぞれの地区で将来の地域の農業について計画を立てるようにしており、その際に地域コミュニティが新規就農企業を受け入れる素地を作るため、「新しい農業者」を受け入れることを計画に盛り込むようにしている。
- 農業参入企業には地域と参入企業との関わり合いに関する計画である「人・農地プラン」の策定を推奨している。
- 国東市は行政として農業者と地域住民を仲介する役割を担っている。具体的には地元生産組合等と連携し地域住民と企業の協議の場を設ける等している。
- 企業の農業参入に対する理解度には地域差があり、同じ支援を行っても地域によってうまくいく場合といかない場合がある。

b) 部署間連携

- 国東市内では農政課、活力創生課、林業水産課が企業の農業参入に関して連携している。また、大分県の園芸振興課、新規就業・経営体支援課、東部振興局とも連携している。
- しいたけ等林業に該当する品目と農業に該当する園芸品目を同時に栽培する企業を支援する際や、カキとオリーブを組み合わせたブランディングのように水産物と農産物にまたがって商品開発を行う企業を支援する場合には、林業水産課と連携することもある。

c) 農地集約の取組

- 農地集約の取組は、制度上は農地中間管理機構が担っているが、所有者が現存していることが要件である等現場の実情とそぐわない規定も多い。特に地方では地権者が当該農地を相続していないといったことがあるため、あまり機能していないと感じる。
- 農地中間管理機構に土地を貸すと補助金が得られる制度があることを周知する等、農

地集積の機能を高めようとしている。

(d) 中小企業が取り組むうえでの成功のポイント

1) 自前の販路開拓

- 市場に出すよりもスーパー等に直販する方が単価が高いため、販路を持っている企業と、持っていない企業では経営状態に大きな差がある印象がある。生産技術の習得と並行して販路開拓を進めることが重要である。
- 農協は基本的に生食用の作物を取り扱い、加工品に関しては流通を行わないため、農産物の加工を行う場合は事前に販路を開拓しておく必要がある。

2) 本業の経営体力と運転資金の確保

- 農業は参入後黒字化までに 5 年程度の時間を要することは一般的であり、投資の回収に時間がかかるため十分な運転資金を確保しておくことが重要である。
- また、生産技術の習得段階に本業から農業分野に十分な投資を行った企業が成功している印象がある。

3) 労働力の確保

- 農地周辺には十分な働き手が存在しない場合も多く、生産を担う従業員を確保することが必要である。また、同時に農場付近に従業員の居所を確保することも重要である。
- 従業員の確保については、企業単独では難しい場合もあるので農地の立地する自治体の担当部署と積極的に連携することが重要である。

4) 加工よりも前に生産技術の習得を

- 6次産業化を行う場合は、加工のノウハウを持っていないと難しく、安易に手を出すと失敗する可能性が高い。国東市で 6 次化を行っている企業ももともと加工のノウハウを持っている企業だけである。加工のノウハウがないところはまずは生産技術の習得に集中し、生産物の品質を安定させることが重要である

5) その他

- まずは、1年間でどのように営農するのかきちんと計画を立て、それを着実に実行することが大事である。
- 営農する土地や気候に適した作目を選択することが重要である。収益率や興味だけで栽培を開始しても、土地や気候に適した作目でなければ粗悪な生産物の生産に繋がってしまう。
- 農地の確保については、地域の理解が不可欠である。地域の生産者組合等との協議の場を企業単独で儲けることは難しいため、農地の立地する自治体の協力を仰ぐことが重要である。

(e) 規制緩和等の政府施策による効果の認識について

- 2009年の農地法改正によって、一般法人のリース方式による農業参入が可能になったことや、株式会社形態の農業生産法人の農業参入が解禁されたことで、農業参入を考える企業が増えたと感じる。
- 農業振興地域に指定されている区域では圃場整備がなされており、地権者の都合で自由に転用ができない。例えば、農業参入した企業が借り受けた農地周辺に従業員の居所を用意したい場合、転用ができないため新しく居所を建設することができないといった問題があるので、改善してほしいと考えている。

⑪埼玉県 農林部農業支援課

(a) 基本情報

- 埼玉県は、関東平野のほぼ中央に位置し、人口約 732 万人を擁する一大消費エリアである。また、農産物を取り扱う企業が数多く立地しており、埼玉県の食料品製造出荷額は、2014 年時点で全国第 3 位となっている。
- 埼玉県では 2009 年の農地法改正を契機に、企業を「新たな担い手」と位置付け、企業の農業参入を支援する「企業等農業参入相談窓口」を農林部に設置した。

(b) 埼玉県への企業の農業参入

1) 企業の参入状況

- 埼玉県では農地法の改正が行われた 2009 年以降、農業に参入する企業数が増加しており、2017 年 3 月時点で農業に参入した企業数は 112 社となっている。2009 年以前は農地の貸借に制約があったことから、農業に参入する企業はほとんどいなかった。
- 農業に参入した企業を業種別にみると、2017 年 3 月末時点では、食品関連の企業が 28 社（25%）と最も多い。埼玉県内に多く所在している食品関連の企業が農業に参入していることが一因として考えられる。
- 農業に参入した企業を規模別に分類した統計データは無い。

2) 企業の参入目的

- 食品関連の企業について、自社製品の原料を確保することを目的として農業に参入する企業が近年多くなっている。自社製品の原料調達を自前で行うことにより、原料の安定的な確保、品質の向上や、企業のイメージアップにつなげることを企図しているようである。
- 建設コンサルタント業の企業で、農業を成長産業と捉え、本業とのシナジーを図るために農業に参入した例もある。

(c) 企業の農業参入の支援内容

1) 農業参入マニュアルの作成

- 農業支援課では「企業等の農業参入マニュアル」を編集・発刊している（2010 年初版、2018 年第 6 版を発刊）。同マニュアルは一般法人や NPO 法人等、農地所有適格法人以外の法人が、農地を借り受けて農業に参入する場合の手順等を示したものとなっている。また、埼玉県の農業のマーケットや企業の農業参入に関連する法律等についてもまとまっている。

2) 企業の農業参入に対する支援

- 農業支援課では、企業が農業に参入するまでの支援に力を入れており、農業参入後のフォローについては、主に参入にあたり確保した農地がある市町村の担当となってい

る。

- 農業支援課の支援は、段階を踏んだ丁寧な支援内容になっていることが特徴である。以下に各段階の支援内容を記載する。

a) 農業参入を希望する企業からの相談受付

- 「農業参入を希望しているが参入の仕方が分からない」、「何をすればよいか分からない」といった企業の相談を「企業等農業参入相談窓口」で受け付けている。
- 農業に関するイベントへのブース出展も行っており、企業の農業参入の相談を受け付けている。2018年は埼玉県内で1回、東京都内で3回実施する予定である。
- 相談に来る企業は、埼玉県に本社がある企業が多い。

b) 面談の実施

- 農業支援課ではエントリーシートと農業参入計画書の様式を準備しており、農業参入にあたり事前に必要な情報を網羅できるようになっている。企業は相談結果を踏まえてこれらの書類を作成し、農業支援課に提出する。
- エントリーシートは農業参入の目的や希望する条件等についての概要を記載するものであり、農業参入計画書は栽培計画・販売計画・経営試算等を盛り込んだ事業の詳細を記載するものである。
- 農業支援課では、エントリーシートと農業参入計画書の作成の支援をするために複数回の面談を実施しており、市町村に打診できるような内容となるように支援している。

c) 市町村と企業のマッチング

- 農林振興センターを通じて県内すべての市町村にエントリーシートと農業参入計画書を配布し、受け入れを希望する市町村を選出する。
- 企業と市町村の意見交換の場を設定し、互いの希望する条件の整理を行う。また、実際に現地を確認し、参入先としての可能性を検討する。意見交換や現地調査の結果、企業が参入を希望する場合はその旨を市町村へ伝え、参入のための準備段階に進む。
- 市町村と企業のマッチングが成功するポイントとしては、土地の形状や物流の良さ等の条件が企業の希望と合うことである。

(d) 中小企業が取り組むうえでの成功ポイント

1) 計画的な参入

- 相談から営農にまで至る企業は、農地や生産技術等についてあらかじめ勉強している企業が多い。
- 企業の農業参入を市町村に納得してもらうために、企業が生産から販売まで実施可能であることが分かる事業計画が必要である。
- 企業が窓口で相談してから営農するまでの期間は、参入までの準備や計画を立てるために、短くても1年以上は必要である。

2) 地域の信頼を獲得

- 企業が営農するにあたって、地域との調和を図ることが最も重要であると考えている。例えば、農地が荒廃すると地続きの農地に悪影響が及ぶため、近隣の農家に迷惑をかけないように農地の管理をきちんと行うこと必要である。
- 企業の参入を希望する市町村としては、企業に生産技術があることや、実現可能な事業計画を有しているかが農地を貸す条件となっている。

3) その他

- 企業が農業参入を断念してしまう主な理由としては、生産技術を持っていないことや以下のような農地の制約があること等が挙げられる。
 - 良い条件の農地から先に埋まっていくことや、新規参入企業の増加に加え、既存の農家等が規模拡大のために新たな農地を探すことから条件にあった農地を見つけれない場合がある。
 - 地域が企業の農業参入に積極的でない場合がある。

(e) 農地中間管理機構について

- 農地中間管理機構の設置によって、農地を借りる手続きが簡素化されたため、農地を借りる際の企業の負担は少なくなった。

(f) 今後の展望

- 埼玉県の立地条件の良さ等をアピールすることで、農業に参入する企業が増える可能性がある。

⑫山梨県 農政部 担い手・農地対策室

(a) 基本情報

1) 山梨県の特徴

- 山梨県は、富士山をはじめとした山に囲まれた自然豊かな立地である。また、日照時間が長く、昼夜、夏冬の気温差が大きいいため、良質な農産物を育てられる気象条件となっている。県内の農地は、標高 100m から 1,000m 以上までの場所に位置し、気象条件や土質にも変化に富んでいるため、多彩な農業を展開できる。
- また、山梨県は、東京から 100km 圏内、名古屋からも 150km 圏内に位置しており、大消費地に近い立地となっている。
- 山梨県は、晴天が多く、年間降水量が少ないが、ミネラルを豊富に含んだ水が周囲の山から絶えず流れている。また、県内各地では地下水脈が走っており、生活用水や農業用水として活用されている。

2) 農業参入支援の概要

- 山梨県農政部では、課題となっている農業の担い手不足を解決するために、企業を新たな担い手として捉え、農業参入の支援を行っている。意欲ある企業等の大規模な経営体に農地を集約し、農業を行ってもらうことで、農産物の生産性を維持・向上を目指している。
- 山梨県は農地が山の斜面にある場合が多く、農地の条件が悪いため、耕作放棄地が発生しやすい。そのため、山梨県農政部では、耕作放棄地の増加を課題として捉え、耕作放棄地の発生の防止や、耕作放棄地の解消、耕作放棄地の有効活用を目的として、企業の農業参入の支援を行っている。

3) 農業参入支援の体制

- 山梨県では、農業参入の専門スタッフが中心となり、関係機関との連携をとりながら、農業経営、農地の確保、生産技術の習得などを支援するとともに、受け入れ地域との調整を担当している。また、必要に応じて補助金や融資制度の利活用も検討し、企業の農業参入の実現をサポートしている。
- 山梨県農政部では、企業の農業支援を行うにあたって、総合農業技術センター・果樹試験場・畜産試験場、市町村・JA・金融機関等、農政部関係課・農務事務所、農村地域の代表者、農地中間管理機構と連携をとっている。
- 山梨県農政部では、果樹・6次産業振興課や花き農水産課、耕地課等の各課で連携して、企業の参入支援を行っている。担い手・農地対策室では、企業への訪問やセミナーの開催を行っており、企業からの参入相談の受付窓口を担っている。

(b) 山梨県への企業の農業参入

1) 企業の参入状況

- 山梨県で農業に参入した企業は、全国各地から集まっており、2015年で105件、2016年で115件、2017年で125件と毎年増加している。
- 参入数を企業規模別で見ると、中小企業が大半であるという印象である。ただし、農地面積で見ると、全体の半分が大企業であるという印象である。
- 参入企業の業種について、参入数が増加した2009年頃は、公共事業の減少に伴う受注額減少への対策を目的とした建設業からの参入が多かったが、現在は建設業からの参入は減少している。一方で、製造業、サービス業、卸売業、小売業の企業の参入が増えており、業種にはバラつきがある。特に、山梨県ではワイナリーが多く、ワイナリーがワインの製造で使用するぶどうの生産のために、農業に参入するケースが多い。
- 参入企業の営農作目は、野菜を生産している企業が51社と全体の約半分となっている。次いで、果樹を生産している企業が32社となっている。また、生産が難しいと言われるパプリカの生産に取り組んでいる企業もある。
- 野菜の生産が多い理由としては、山梨県は日照時間が日本で最も長いことや、水資源が豊富であること、冷涼な気候であることが挙げられる。
- 農地の取得については、リース方式が中心である。リース方式による企業の農業参入は、農地法の改正が行われた2009年頃からが増えている。

2) 企業の参入目的

- 多角化の一環として農業に参入する企業が多い。
- ワイナリーは、本業とのシナジー効果をねらって農業に参入するケースが多い。
- 建設業の企業は、公共事業の受注が減ったことから、雇用の維持を目的として農業に参入するケースが多かった。
- 山梨県内で農業に参入した大手の食品関連業の企業のうち、自社で加工・販売するトマトやベビーリーフ等を年間通じて収穫することを目的としている企業もある。

3) 参入後の経営状況

- 山梨県で農業に参入後、撤退した企業は14社となっている。企業が撤退する要因としては、本業が忙しくなったことや農業技術の習得が難しかったこと、資金面に余裕が無かったこと等が挙げられる。

(c) 企業の農業参入の支援内容

1) 農業に参入前の支援

a) 農業参入を希望する企業からの参入相談

- 山梨県農政部の担い手・農地対策室では、農業参入を希望する企業からの相談を随時受け付けている。
- 営農計画の作成支援、生産技術の習得支援、農地の確保についての相談、補助事業の

紹介等の幅広い対応を行っている。

- 参入相談は、主に対面での面談形式で行っている。面談にあたっては、販路について事前に考えているかをはじめを確認する。販路の獲得についての相談を受けた場合は、企業が農業に参入して成功するためには、事前に販路を決めておくことが重要であることを伝えている。ただし、農業に本気で参入しようとしている企業は、販路を事前に決めているため、面談で販路について相談されることはあまりない。
- 中小企業は、JA への出荷や直販所の販売、独自のルートでの販売が多い。
- また、食品製造業の企業は自社の製品に加工して販売することが多い。

b) 候補地の選定

- 山梨県は、地域により標高差が大きく、気象条件の変化に富んでいることから、企業のニーズに合った農地を紹介することができる。
- 市町村や農業振興公社から、農地の担い手の募集がある。企業との面談を通じて、企業が希望する農地があれば、市町村や農業振興公社と連携して地元との調整を行い、農地中間管理事業を活用するなどして、農地の貸借の手続きを行う。

c) 造成工事

- 企業の参入地が決定し、地元地権者との調整を行った後、農地の造成工事を実施する。山梨県では、企業向けの補助事業を用意しているため、ニーズに合った農地の造成が可能となっている。

d) 施設整備

- 農地の造成工事が完了した後、施設整備を行う。施設整備には多額の費用を要するため、企業が活用可能な補助事業等を紹介している。
- 融資制度や補助事業については、参入する企業のほとんどが事前に認知しており、活用する企業も多い。

e) 生産開始

- 栽培開始後は、病気の発生等のトラブルが発生することが想定されるため、山梨県の普及指導員が栽培技術の指導にあたるなど、技術面でもバックアップを行っている。

2) その他の取組

- 山梨県では、企業の農業参入に関するセミナーを年に1回開催している。
- また、東京国際フォーラムで行われる農林水産省主催の「農業参入フェア」に毎年出展している。同イベントでは、各県でブースを設けて農業参入についてのPR活動を行っている。
- 企業の農業参入の案内として、チラシを作成していたが、分かりにくいとの要望もあり、2016年に、農業参入の流れや山梨県の支援、参入企業の事例等が記載されている

パンフレットの作成を行った。また、企業の農業参入についてのPR動画の作成も行っている。

(d) 中小企業が農業に参入するうえでの成功のポイント

- 相談に来る企業を見ていると、経営理念がしっかりしており、本気度が伝わってくる企業は、農業に参入して成功している印象がある。
- 企業が農業に参入するにあたって、資金を十分に持っていることが重要である。また、融資制度や補助事業を活用する場合であっても、無理のない範囲で農業を行うことが重要である。
- また、農業に参入する企業は、生産技術を持った人を確保する必要がある。農業に参入した企業の事例をみると、従業員を指導するために、研修等の社員教育を行う企業もある。
- 農業に参入する企業が成功するためには、事前に販路を確保してから農業に参入することが必要である。
- また、参入がスムーズに進むために、地域の代表者と良い関係を築くことも必要である。

(e) 企業の失敗事例について

- 販路の確保を事前に行わなかったり、資金調達方法が決まっていなかったりなど、準備不足である企業は、農業に参入しても撤退する可能性が高くきちんと経営計画を作ることが重要である。
- 企業が農業に参入して失敗する最も多い要因は、販路を事前に確保していないことである。

(f) 地域との連携

- 山梨県農政部では、企業が農業参入することによって、企業が利益をあげるだけでなく、同時に、地域が活性化することを最終的な目標としている。
- 例えば、農家が生産した農産物を、近隣で農業に参入した企業と一緒に出荷・販売するなど、企業と農家の連携が行われると良い。

(g) その他

- 近年は景気が良くなり、従業員の確保が難しくなっていると聞いている。農業を行う場所は、人口密集地から外れるため、人が集まりにくい可能性がある。
- 今後も農地中間管理機構が機能することで、企業が農地の確保を行いやすくなり、参入数が増える可能性がある。

各価値活動の取組

社名	生産基盤	資材調達	生産
株式会社 アドヴォ ネクスト (たどみ農園 株式会社)	<ul style="list-style-type: none"> 山梨県主催の企業と農地のマッチングプロジェクトをきっかけに農地取得 生産機材は保有せず、農家から借り受け、「持たざる農業」を実施 	—	<p>【生産技術】</p> <ul style="list-style-type: none"> 近隣の農家から指導 <p>【作目の選定】</p> <ul style="list-style-type: none"> 野菜を生産していたが、利益が出ないことと、本業と繁忙期が重なることから、単位当たりの工数がかからない米作に切り替え
キュウセツ AQUA 株式会社 (九設ふる里 めぐみ ファーム)	<ul style="list-style-type: none"> 国東市が保有する国東農場を市から貸借することで農地を確保 オリーブ栽培については植樹前の段階で雨水を逃がすための排水溝を設置 施設の整備には国や市の補助金等を活用 	<ul style="list-style-type: none"> 種苗会社等から購入 	<p>【生産技術】</p> <ul style="list-style-type: none"> 農業コンサルタントのもとで1年間研修を受け習得 オランダ式養液栽培を導入し、コンピューター制御による自動化を目指す <p>【作目の選定】</p> <ul style="list-style-type: none"> 家計調査等を参考にし、利益率の高いミニトマトを選択
株式会社 甲府 ワインポート	<ul style="list-style-type: none"> 所有していたぶどう農園に加え、耕作放棄地を借り入れ、農地拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 国立大学と連携して品種開発を実施 	<p>【生産技術】</p> <ul style="list-style-type: none"> ぶどう農園を営んでいた経験から、生産技術は習得済み 生産が難しいとされる品種を生産 <p>【作目の選定】</p> <ul style="list-style-type: none"> 本業のワイナリー業で使用する醸造用ぶどうを生産
GOKO カメラ 株式会社	<ul style="list-style-type: none"> カメラ生産時代の工場跡地に栽培施設を建設 栽培施設建設の費用は本業で蓄えた内部留保を活用 	<ul style="list-style-type: none"> 種苗は種苗会社から購入 栽培に必要な養液は自社で調合 燃料は重油を利用 栽培に用いるリールは自社で設計・製造 	<p>【生産技術】</p> <ul style="list-style-type: none"> オランダ式養液栽培法の技術を取り入れ <p>【作目の選定】</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場での取扱量が多く差別化しやすいトマトを選択

加工	出荷・物流	販売	全般管理
<ul style="list-style-type: none"> 加工は実施していない 	<ul style="list-style-type: none"> 直販を除き、販売を一任している会社の物流ネットワークを活用 	<p>【販売形態】</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社の発刊誌にチラシを入れて、申込者に対して販売 販売を一任している会社が全量買取 <p>【販路開拓】</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外展開を検討中 	<p>【資金調達】</p> <ul style="list-style-type: none"> 農業生産法人として資金調達はなく、本業から補う <p>【労働力の確保】</p> <ul style="list-style-type: none"> 正社員1名体制 収穫期は、近隣農家に作業を委託
<ul style="list-style-type: none"> 現在は生産分野に注力しているが、ミニトマトとオリーブを組み合わせた加工品を作る構想がある 	<ul style="list-style-type: none"> 自社便は有しておらず、外部の配送業者に委託している 生鮮食品の冷蔵配送ノウハウを有する配送業者に委託するようにしている 農場でパック詰めする方が費用を抑えられる 	<p>【販売形態】</p> <ul style="list-style-type: none"> スーパーへの直販、仲卸への販売、JAへの販売を組み合わせ、リスクヘッジしている <p>【販路開拓】</p> <ul style="list-style-type: none"> 当初は外部のコンサルティングサービスを利用して販路を開拓 その後はスーパーに直接営業をかけ直送販売実施 	<p>【資金調達】</p> <ul style="list-style-type: none"> 本体企業であるキューセツ AQUA からの借入で営農資金を調達 国や市の補助事業等も活用 <p>【労働力確保】</p> <ul style="list-style-type: none"> 地元居住者及び技能実習生を労働力として確保 鳥栖農場では周辺の工場に労働力をとられている
<ul style="list-style-type: none"> ワインへの加工については本業のため、加工技術は習得済み 社長が大学在学時にぶどうの醸造を専攻 	<ul style="list-style-type: none"> 農産物は自社で使用するため、出荷は行っていない 	<p>【販売形態】</p> <ul style="list-style-type: none"> ネット販売や直販でワインを販売 本業の一つであるウェディング事業において、結婚式の引き出物として使用 	<p>【資金調達】</p> <ul style="list-style-type: none"> 運転資金は本業のワイナリー業の利益から補う <p>【労働力の確保】</p> <ul style="list-style-type: none"> 近隣の農家をパートとして雇用
<ul style="list-style-type: none"> 加工工場を自社内に設置し、加工品を生産（基本的に生食での販売が中心） 加工品は売れる保証がないため、流通に向かないものだけを加工 	<ul style="list-style-type: none"> 自社便は有しておらず、ヤマト運輸とカメラ生産の時代から取引のあった物流会社を利用 	<p>【販売形態】</p> <ul style="list-style-type: none"> 基本的に生食での販売が中心 規格外の作物はブランドリングして販売 <p>【販路開拓】</p> <ul style="list-style-type: none"> スーパーに社長自ら売り込みに行き開拓 その後は口コミで拡大 	<p>【資金調達】</p> <ul style="list-style-type: none"> 栽培施設については本業で蓄えた内部留保を活用 <p>【労働力確保】</p> <ul style="list-style-type: none"> シルバー人材やパート従業員を活用 総務や経理等の管理業務は社長が担当

各価値活動の取組

社名	生産基盤	資材調達	生産
<p>有限会社 コスモグリーン 庭好</p> <p>(うなぎいも 協同組合)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・当初行政は話を聞いてくれず、知り合いの紹介で農地を確保 ・その後は農協の協力により農地を拡大 ・施設や農業機械の確保には内部留保や農業制度資金を活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・堆肥には、本業の造園の過程で出る刈り草等を活用 	<p>【生産技術】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・加工が軌道に乗った現在では規格外のイモがコストとなっており、生産技術を再習得中 ・コスト度外視の農家のやり方は企業の営農には向かないと考え、自社でなるべくマニュアル化 <p>【作目の選定】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・加工品にすることで容易に高付加価値化を図れるサツマイモを選択
<p>株式会社 大和 コンピューター</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・地元農家等の協力によって耕作放棄地を取得し新たに施設園芸のハウスを建設 ・本業で蓄積した内部留保を活用し生産設備を整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・ハウスの温度管理に用いる暖房の燃料には、LPガスを用いることでコストダウン ・メロン用の混合肥料を自社で開発 	<p>【生産技術】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・農家の元に従業員を転勤させ農業技術を習得 ・産学連携による共同開発を行っている <p>【作目の選定】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・栽培委託農家がメロン農家だったためメロンを栽培
<p>株式会社 日本栄養 給食協会</p> <p>(株式会社 育くん ファーム)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・参入当初は農家と相対して農地を借入 ・その後、農業公社を通じて、耕作放棄地の借入 ・圃場の整備や生産機材の調達には、県の補助金を活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・本業の給食から発生する食品残渣を肥料として活用 	<p>【生産技術】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・近隣の農家や県の農業指導員から指導を受けた ・近年は生産技術を習得している農業大学校等が入社 <p>【作目の選定】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本業の給食で使用するための野菜を生産
<p>和仁建設 株式会社</p> <p>(株式会社 和仁農園)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・参入当初は後継者がいない近隣の農家から、耕作放棄地を活用してほしいとの依頼を受け、耕作放棄地を借入 ・近年は農地中間管理機構を通じて農地を借入 	<ul style="list-style-type: none"> ・種苗はJAから調達 ・当初は品種開発をしていたが、コストが見合わず中断 	<p>【生産技術】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・独学で生産技術を習得 ・従業員間で内容に差が出ないように作業内容をマニュアル化 <p>【作目の選定】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・参入当初はトマトやトウモロコシを生産していたが、農地を余すことなく活用できる米の生産に切替

加工	出荷・物流	販売	全般管理
<ul style="list-style-type: none"> ・当初は菓子作りの専門学校に通った経験のある社員と地元のホテルとでプリンの開発を実施 ・現在では、自社開発に加えメーカー等に自由に加工商品の開発を行わせている ・販売するかどうかは、消費者を交えた審査会で決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・協同組合の正会員である問屋が物流を担っている 	<p>【販売形態】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在の販路はスーパー、サービスエリア等での販売、ネット販売 <p>【販路開拓】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・加工品をネットで販売したところ口コミでヒット ・現在は商品開発を行うメーカーが行う宣伝や公式キャラクター「うなも」の認知度上昇により直接営業をかけなくても販路が拡大していく状況 	<p>【資金調達】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設や農業機械の確保は内部留保や農業制度資金を活用 ・加工品の開発にかかる費用などは本業から賄う <p>【労働力の確保】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パート社員が集まらないため正社員と技能実習生で生産を行う
<ul style="list-style-type: none"> ・1次製品の生産技術の習得に目途がついてきたため、生産物の加工には取り組んでいない ・農家の収益確保のモデルとなるために加工品を製造する必要性は感じている 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社便は有しておらず、JAを利用 	<ul style="list-style-type: none"> ・JAの正会員であるため、生産物はJAに卸しており、自社独自の販路は有していない ・JAに卸すことで、生産物の管理の手間を省けている 	<p>【資金調達】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本業で蓄積した内部留保を活用 <p>【労働力の確保】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ICT技術を活用した省力化により、人員の削減を図る ・農業を専業とする子会社を設立し、当社社員と共に栽培に取り組む
<ul style="list-style-type: none"> ・余剰分の野菜を長期保存をするために加工を検討中 ・期間限定で梨のジュースを製造していた（現在は休止） 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の物流部門を通じて、給食施設へ運搬 	<p>【販売形態】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大半が本業の給食に使用 ・余剰分については、スーパーや飲食店等に出荷 <p>【販路開拓】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スーパーへの売り込みを実施 ・飲食店の経営者と知り合いであったため、取引が可能に 	<p>【資金調達】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・参入した当初は、県の補助金を活用して、生産機材費や人件費を補う ・運転資金は本業の給食事業から補う <p>【労働力の確保】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・意欲ある若手社員を配置
<ul style="list-style-type: none"> ・パン用の米粉の製造・研究を行っている 	<ul style="list-style-type: none"> ・出荷はJAを通じて行っており、通常よりも高い価格で買い取ってもらっている ・台湾の商社への販売は、送料を負担してもらっている 	<p>【販売形態】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ほとんどが年間契約の契約販売 ・予約販売を実施 	<p>【資金調達】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地方銀行等から融資を受けている ・運転資金は本業から賄う <p>【労働力の確保】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・給料の水準を高く設定し、従業員を確保 ・和仁建設と和仁農園の繁閑に合わせて人員を補充

第5章 企業の農業参入における成功のポイント

第4章では、企業の農業参入に関する先行研究の検討とインタビュー調査結果の整理を行い、農業参入企業が抱える課題や課題解決に向けた取組を紹介した。本章では第4章のインタビュー調査結果に基づき、農企業バリューチェーンの価値活動ごとに成功のポイントをまとめる。その後、インタビュー調査により明らかになった、複数の価値活動に関連する成功のポイントについて検討する。

1. バリューチェーン上の取組のポイント

図表30に、第4章のインタビュー調査を基に、農企業バリューチェーン上の価値活動ごとに成功のポイントを整理した。インタビュー調査から、農業参入企業が成功する上で特に重要であると判断した活動については、図表に網掛けを行った。これらの活動については、その成功のポイントを詳述する。

図表 30 価値活動ごとの取組のポイント

価値活動	要素	成功のポイント
生産基盤	土地の確保	<ul style="list-style-type: none"> 農地を確保する際は、農地中間管理機構を通して耕作放棄地を借り入れる ✓ 農地中間管理機構利用のメリット： <ul style="list-style-type: none"> - 農地のリースに係る手続きが簡便 - 集約された土地を借りやすい
	土地・施設の整備	<ul style="list-style-type: none"> 内部留保や農業制度資金等の活用 ✓ 農業分野は投資回収に時間を要する ✓ 設備投資の際には、内部留保を活用するとともに、足りない分は国や地方公共団体の補助事業や農業制度資金等を活用する
資材調達	堆肥・肥料	<ul style="list-style-type: none"> 本業とのシナジーの検討 ✓ 本業での廃棄物を肥料として活用している事例あり(造園業、食品関連業)
	燃料	<ul style="list-style-type: none"> (多くの企業が燃料の外生要因による価格の変化を課題として認識しているが、特段工夫を行っているところはなし)
生産	生産技術	<ul style="list-style-type: none"> 農業事業の責任者が自ら技術を身に着けることが重要 ✓ 周辺農家からの指導、地方公共団体の普及指導員による指導、農業コンサルタントによる指導を受ける等 農作業をマニュアル化・オートメーション化することが重要 ✓ コストカットに加えて、生産物の質の向上にもつながる ✓ 生産従事者間の技術のばらつきを抑制
	作目の選定	<ul style="list-style-type: none"> 営農する土地の条件(気候、土地の質等)に適した作物の選定 ✓ 地方公共団体の営農指導員に相談可能
加工	加工技術	<ul style="list-style-type: none"> 外部リソースの積極的活用 ✓ 加工ノウハウを有する企業への商品開発委託、共同開発実施
出荷・物流	—	(特段工夫を行っているインタビュー調査先はなし)
販売	販路開拓	<ul style="list-style-type: none"> 小売への直接営業を行う。外部のコンサルティングサービスを活用することも可能。 (JA を通さず)小売に直販して単価を向上 複数の販路保持によるリスクヘッジ ブランディングによる生産物や加工食品の付加価値向上
	販売戦略	
サービス	—	(特段工夫を行っているインタビュー調査先はなし)
全般管理	資金調達	<ul style="list-style-type: none"> 黒字化までに時間を有するので、本業からある程度の資金補填を実施 農業制度資金や国や地方公共団体の補助事業の活用
	労働力の確保	<ul style="list-style-type: none"> 閑散期の余剰人員の活用(建設業等繁閑の差が大きい場合) 効率化による給与水準向上 ✓ 本業のノウハウを活かした生産工程管理や、技術の活用によりコストを削減した分給与水準を高く設定することで、労働力を確保した事例あり (外国人技能実習制度を利用している企業もあるが、就労期間が限定的等の問題あり)

(注) 網掛け部分は、農業参入企業の成功のために特に重要であると判断した価値活動である。

(1) 生産基盤の整備

①土地の確保 ー農地中間管理機構を活用ー

企業の農業参入において、農地の確保は営農の大前提となる重要な課題である。農地の確保には、地域の農家との良好な関係を構築することが重要であるが、多くの企業が地域の農家と繋がりを持たない状態で農業参入を検討すると考えられる。

地域の農家と繋がりを持たない農業参入企業が、農地を確保する際に活用できる仕組みが農地中間管理機構である。農地中間管理機構を通して農地を借りることで、企業は地権者である農家と直接交渉することなく農地を確保することができる。また、農地中間管理機構を利用するとまとまった農地が借りやすいというメリットもある。地域との十分な関係が構築できていない間は、農地中間管理機構を利用して農地を確保し、その後営農する中で農地周辺の人々と良好な関係を築き、農地を拡大していくことが効率的な農地確保の戦略であると考えられる。

②土地・施設の整備 ー内部留保や農業制度資金の活用ー

土地・施設の整備に用いる農機や施設栽培用のハウスの建設は、多額の費用を要する一方で、投資分の回収には相応の期間を要する。したがって、投資回収期間を乗り切るための十分な運転資金を確保しておく必要がある。本業で蓄積した内部留保や地方公共団体が実施する補助事業を活用することで投資分を賄うことが望ましいが、それが難しい場合は、低利で融資を受けられる農業制度資金等を利用することができる。補助事業や農業制度資金を利用しやすいように認定農業者認定の準備しておくことも重要である。

(2) 生産

①生産技術 ー農業事業の責任者自ら基礎的な生産技術を習得するー

本研究で紹介した事例では、多くの企業が農業分野の責任者自ら基本的な生産技術を習得していた。農業は専門的な技術を必要とする産業であるため、管理者に専門知識がなければ適切な生産工程管理を行うことができないことが理由として挙げられる。

基本的な生産技術の習得のためには、近隣の農家、地方公共団体の普及指導員、農業コンサルタント等生産技術を持つ専門家から技術指導を受ける必要がある。普及指導員による指導については、公共サービスとして利用することができ費用も掛からないため、まずは農地の立地する地方公共団体に相談に行くことが肝要である。一定程度生産技術を習得した後は、次項に述べるように企業独自の生産技術を確立していくことが必要となる。

②生産技術 ー企業経営の視点に立って農作業を見直すー

農家等の生産技術は、技術の習得時間や人件費等のコストを考慮していないものが多い。①のように、基本的な生産技術を身に着けた後は、農作業を企業経営の視点に立って見直すことが重要である。農作業の効率化の方法としては、農作業のマニュアル化と農作業のオートメーション化が存在する。

(a) 農作業のマニュアル化

企業の営農活動は、多くの場合パート等流動性の高い労働力に支えられており、頻繁に生産従事者の入れ替わりが起こりうる。農作業をマニュアル化することで、生産従事者の入れ替わりがあった場合に、技術の習得にかかる時間を削減することができる。さらに、生産従事者間の技術のばらつきを抑制し、生産物の品質向上にも繋げることができる。

(b) 農作業のオートメーション化

農作業の効率化を図る方法としては、マニュアル化に加え、オートメーション化が挙げられる。オートメーション化とは、文字通り人手を要することなく、機器を用いて作業を自動化することである。農作業のオートメーション化によって、生産従事者間の技術のばらつきを抑制するとともに、ハウス栽培における収穫等、人の手を必要とする農作業に労働力を集中することができる。本研究で紹介した事例では、養液栽培にコンピューター制御システムを導入した GOKO カメラ（株）やキュウセツ AQUA（株）や、生産工程管理に ICT 技術を活用する（株）大和コンピューター、自社開発の農業用機械により草刈等の農作業を機械化した和仁建設（株）が好事例として挙げられる。

(3) 販売

①販路開拓 —独自の販路を確保し、生産物の単価を上げる—

農業参入企業の生産物の販売形態は、JA への出荷、消費者への直販、スーパー等小売への出荷の大きく3通りが存在する(以下それぞれ、農協出荷、直販、契約出荷という³⁵⁾)。それぞれのメリット、デメリットは図表31の通りである。

図表31 生産物の販売形態の比較

販売形態	メリット	デメリット
農協出荷	<ul style="list-style-type: none"> ・販路開拓の必要がない ・JA の定める規格内の生産物であれば全量買取 ・物流から販売に至るまでJAが行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・売値の決定権はなく、小売への出荷や直販と比べて単価が低く設定されやすい ・JA の定める規格外の生産物を出荷することはできない
直販	<ul style="list-style-type: none"> ・販路開拓の必要がない ・自社で売値を設定することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売のノウハウが必要 ・売れ残りの懸念がある
契約出荷	<ul style="list-style-type: none"> ・農協出荷と比較して生産物の売値が高くつきやすい ・統一規格が存在しない ・直販と比べ販売量の確保が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・独自に販路を開拓する必要がある

農協出荷のメリットとしては、販路開拓の必要がないこと、規格内の生産物に関しては全量買取であること、物流・販売にコストがかからないことが挙げられる。参入後間もなく自前の販路開拓を行っていない企業は、農協出荷を行うことで生産物を捌くことができる。一方で、農協出荷する場合は、生産物の買取価格が決まっているため、単価が低く設定されやすい。さらに、定められた規格外の生産物については出荷できない等のデメリットがある。直販のメリットとしては、自社で売値を設定できるということが挙げられる。一方で、売れ残りの懸念があり、自前の店舗や販売ノウハウを持たない非食品関連産業にとっては参入障壁が高い。契約出荷のメリットとしては、農協出荷と比べ生産物の単価が高く設定されやすいこと、統一規格が存在しないこと、直販と比べ大規模に出荷できることが挙げられる。一方で、小売等への販路を有しない企業は販路を開拓する必要がある。

農業参入企業が農業分野で売上を上げるためには、販売量を確保でき、単価も高くなりやすい契約出荷を行うことが重要である。本研究で紹介した事例においても、多くの企業や地方公共団体が契約出荷先(販路)の開拓の重要性を語っていた。参入間もなく販路を保有していない間は農協出荷を行い、その後販路開拓を進めて契約出荷の比率を高めていくことが、農業分野で黒字化するために重要である。

②販売戦略 —ブランディングによる高付加価値化—

生産物の高付加価値化を図る方法として、ブランディングがある。

本研究で紹介したGOKOカメラ(株)では、食味はいいが形の悪いトマトを「元気印」、大きさの小さいトマトを「ひめトマト」としてブランディングすることで高付加価値化に成功していた。また、(有)コスモグリーン庭好では、地元の名産品とサツマイモをかけ

³⁵ その他、市場に直接出荷する市場出荷等の方法がある。

た「うなぎいも」ブランドを考案し、イメージキャラクターの作成や統一規格の設定、協同組合の設立などのブランド戦略を展開している。なお、これらの（有）コスモグリーン庭好のブランド戦略は、農業部門の責任者自ら県の運営する農業ビジネススクールに通い、考案したものである。

ブランディングは、既存の生産物と差別化を図ることのできる方法であり、企業のノウハウを活かしやすい分野である。生産技術を習得し、生産物の品質を向上させるとともに、ブランディングを行うことで、生産物のさらなる高付加価値化を達成することができる。

(4) 全般管理

①労働力の確保 ー効率化による給与水準の引上げー

農地周辺は、人口が少なく高齢化が進行していることも多い。人手不足が続くことが見込まれている中³⁶、どのようにして労働力を確保するかが農業参入企業の課題となっている。本研究で紹介した事例では、和仁建設（株）が特徴的な取組を行っていた。

同社は、農作業のマニュアル化や IT 技術を駆使した作業の自動化により、生産物の量と質を向上させることに成功した。さらに、効率化によって浮いたコストの分だけ生産物を安売りするのではなく、効率化前と同じ価格で販売することで利益を多く確保している。このようにして獲得した利益を従業員の賃金に充てることで、賃金を地域内で高水準に設定し、安定した労働力の確保を実現している。

農業参入企業の農業者としての強みは、企業のノウハウを活かして農作業の効率化を図ることができる点にある。効率化により生産物の高付加価値化を図り、得られた利益を基に、従業員の給与を地域内で高水準に設定することが安定的な労働力確保のためには必要である。

³⁶ パーソル総合研究所「労働市場の未来推計」によれば、2025年における労働力の需給ギャップは農林水産業・鉱業部門において-57万人である。2025年には、農林水産業に限らず、情報通信業、サービス業、卸売業、小売業、運輸業、建設業、金融業、保険業、不動産業、電気・ガス・水道業で人手不足が見込まれており、これらの産業との労働力の獲得競争が激化する可能性がある。

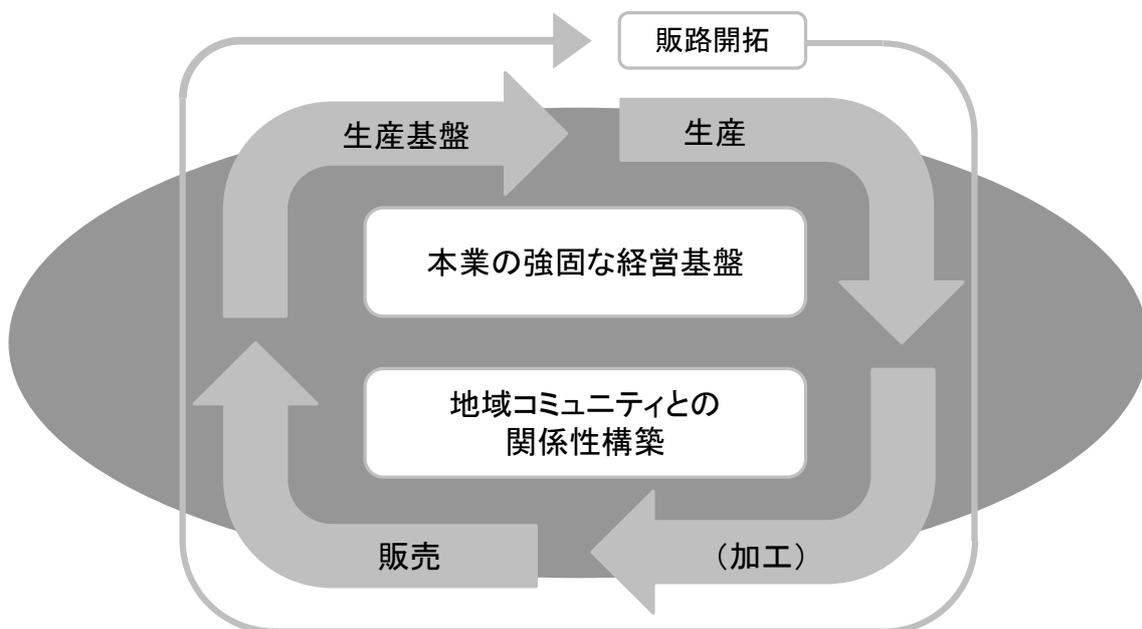
2. 農業参入企業の持続的な経営に向けて

これまで農業参入企業や地方公共団体に実施したインタビュー調査結果に基づいて、バリューチェーン上の価値活動ごとに成功のポイントを検討してきた。しかし、インタビュー調査結果を踏まえると、複数の価値活動に関わる成功のポイントの存在が示唆された。ここでは、先述したバリューチェーン上の価値活動ごとの成功のポイントを補完し、農業参入企業の持続的な経営に向けたポイントをとりまとめる。

(1) 農企業バリューチェーン上の活動を経営サイクルとして捉え直す

農業参入企業が持続的な経営を行うためには、先述したバリューチェーン上の取組を成功させることに加え、各価値活動を生産基盤の整備から生産物の販売に至るまで俯瞰的にとらえる必要がある。インタビュー調査結果を踏まえ、以下の図表 32 にバリューチェーン上の各価値活動を経営サイクルとして整理した。さらに、経営サイクル上にインタビュー調査により明らかになった地域のコミュニティとの関係性構築や本業の経営体力といった視点も盛り込んだ。以下、(2)～(5)で詳細を述べる。

図表 32 農業経営サイクル



(出所) みずほ総合研究所作成

(2) 作目選定後すぐに販路開拓を始める

第1節では、農業参入企業が農業部門で黒字化するためには、農協出荷に比べて生産物の単価が高く設定されやすい契約出荷の比率を高めることが重要であると述べた。ここでは、バリューチェーン上には現れない販路開拓に取り組むタイミングについて、インタビュー調査や先行研究を基にまとめる。

農企業バリューチェーン上では、販路の開拓は販売分野に該当し、生産分野や加工分野より下流に位置していた。しかし、農業参入企業が農業部門で黒字化するためには、作目の選定後、生産活動と並行して販路開拓に取り組み始めることが重要である。

作目の選定後、生産活動と並行して販路開拓に取り組まなければならない理由は、販路開拓には時間を要するためである。第4章で検討した日本政策金融公庫の研究によれば、農業参入後も建設業の約71%、その他業種の約50%が販路の開拓を課題として挙げている³⁷。いずれも参入後約4年経過した企業のデータであり、販路開拓に早めに取り組むことの重要性を示唆している。また、インタビューを実施した国東市も、時間を要する販路開拓を生産技術の習得と並行して進めることで、黒字化までの期間を短くする必要性を述べていた。

農業部門は黒字化までに時間を要するだけでなく、初期投資の回収に相応の時間を要する。農業参入企業が持続的な経営を達成するためには、作目の選定後、生産技術の習得と並行して販路開拓に取り組み、黒字化・投資回収までの期間を短縮することが重要である。

(3) 加工品の製造に取り組むのは、生産技術の習得と販路の開拓を行ってから

第1節では、農業参入企業の成功のために特に重要である活動として、加工分野の活動を取り上げなかった。これは、加工分野の活動は生産分野（生産技術の習得）と販売分野（販路開拓）の活動との関連の上になり立っているためである。ここでは、加工分野の活動とこれらの価値活動の関連性に注目し、加工分野に取り組む際の成功のポイントを検討する。

加工分野で成功するためには、事前に生産技術を習得しておくことが重要である。加工品の品質は、原材料である生産物の品質に大きく左右される。生産技術の習得が十分でないまま、低品質な原料を用いて加工品の製造を行っても、質の良い加工品を製造することはできない。また、生産技術の習得が不十分であると、生産物の形状が安定せず、加工品の製造の際に大きなコストとなってしまう。実際に、(有)コスモグリーン庭好のように、生産技術の習得が不十分であったため、原料の生産物の形状が安定せず、加工の大きなコストとなっている事例も存在した。

さらに、加工分野で成功するためには、事前に加工品の販売先を確保しておくことも重要である。これは、一般的に農協出荷の場合は、未加工の生産物しか取り扱われておらず、加工品は買取の対象ではないためである。

³⁷ 日本政策金融公庫農林水産事業部「AFC フォーラム別冊情報戦略レポート⑥ 平成24年度企業の農業参入に関する調査」(2012)

6次産業化が謳われて久しいが、インタビュー調査の結果、加工分野の活動に安易に取り組むことは望ましくないことが分かった。事前に生産技術の習得や販路の開拓といった持続的な農業経営に必要な活動を成功させた上で、加工分野の活動に取り組むことが重要である。

(4) 本業の強固な経営基盤

日本政策金融公庫の調査結果によると、農業は黒字化するまでに長い時間を要するとされている³⁸。そのため、農業部門単体で黒字化を目指す非食品関連業の企業においては、黒字化するまでの運転資金を用意する必要がある。また、本業とのシナジー効果を目指す食品関連業の企業においても、農産物を収穫するまでの期間に要する運転資金を用意する必要がある。

いずれの業種の企業においても、農業に参入する際に多額の初期投資を要し、農業に参入してから収益を出すまでの期間、生産基盤の整備費・維持費や生産活動を行う従業員の人件費等、多額の運転資金が必要である。このように、農業参入企業が持続的な経営を行うためには、それに耐えうる本業の強固な経営基盤が求められる。

インタビュー先においても、農業の運転資金を本業の収益から補っている企業や、農業制度資金や補助金を活用しながら本業の収益を運転資金に充てている企業がみられた。融資制度や補助金は第3章で示したとおり、企業が農業に参入する際に活用できるが、返済期限があることや補助金の利用額にも限りがあることから、持続的な経営を行うためには、本業の経営体力が重要である。

(5) 地域コミュニティとの関係性構築

企業が農業に参入し、持続的に経営を行うにあたり、農地の確保や生産技術の習得等を行うために、地元農家等の地域コミュニティと良好な関係性を構築することが重要である。

第4章においては、地権者である農家等から円滑に農地を確保するためには、地権者や農地周辺の人々の理解が不可欠であると述べた。このように、地域コミュニティと良好な関係性を構築することは、農企業バリューチェーン上の生産基盤の整備において重要なことである。それに加え、地域コミュニティと良好な関係性を構築することは、他の価値活動においても良い影響をもたらす。

例えば、農企業バリューチェーン上の生産活動において、地域からの支援が必要な場合がある。インタビュー調査においても、近隣の農家と良好な関係を構築することで、農家から生産技術の指導を受けている企業や、収穫期等の繁忙期に農作業を農家に委託している企業がみられた。

農業に参入する企業が持続的な経営を行うためには、地域貢献を積極的に行うこと等により、地域コミュニティと良好な関係性を構築するが重要である。

³⁸ 日本政策金融公庫 農林水産事業本部「企業の農業参入に関する調査結果—平成24年1月—」（2012）

3. おわりに

担い手の減少・高齢化やそれに伴う耕作放棄地の増加等構造的な問題を抱えている国内農業において、企業は新たな担い手として注目されてきた。このような状況下、農業参入の大きな障壁であった農地確保の問題は近年の農地法の改正等により取り払われてきており、農業に参入する企業が増加している。

中小企業による農業参入では、資金や人材といった経営資源に制約がある一方で、農産物の販路を新たに開拓する必要があり、参入後に農業経営を安定させるためのハードルは高い。本調査研究では、中小企業が農業に参入し農業経営を軌道に乗せるためのポイントを農企業バリューチェーンの活動ごとに整理し、さらに、バリューチェーンの枠組に当てはまらない成功ポイントについても分析を行った。

農業を行う上で、土地の確保や生産技術の習得、生産物の品質向上等取り組むべき課題は多く、どれをとっても一朝一夕で成し遂げることはできないものである。報告書内でも触れたように、農業参入の目的を踏まえ、参入する企業の持つ技術・ノウハウを十分活かした取組・工夫を行うことで農業経営サイクルの形をつくり、加えて中小企業ならではの地域コミュニティとの密着性の高さといった利点を活かすことで、持続的な農業経営が可能となる。

なお、本調査研究は、農業経営が軌道に乗った後のさらなる事業展開までを網羅したものではない。6次化や海外への輸出等、基本的な生産～販売が安定したあとの様々な展開が考えられるが、それぞれの課題や成功のポイント等については他の研究に譲ることとしたい。

本調査研究が、農業に参入している中小企業、あるいは、これから農業に参入しようとしている中小企業のさらなる発展を寄与することを祈念して、本調査研究を締めくくりたい。

参考文献一覧

- GLOBALG.A.P.協議会ウェブサイト<https://www.ggap.jp/?page_id=35> (2018年11月1日アクセス)
- M.E.ポーター「競争優位の戦略—いかに好業績を持続させるか」(1985年)
- 一般社団法人全国農業会議所全国新規就農センター「新規就農者の収納実態に関する調査結果」(2017年)
- 小野村晃太「企業による耕作放棄地活用の現状と課題」(2017年)
- 株式会社朝日新聞社「朝日新聞デジタル」(2018年2月19日)
- 株式会社日本農業新聞「日本農業新聞」(2018年8月7日)
- 株式会社パーソル総合研究所「労働市場の未来推計」(2016年)
- 経済地理学会「経済地理学年報」第61巻(2015年)
- 後藤卓也「企業による農業参入の展開とその地理的影響—大分県を事例に—」(2015年)
- 埼玉県「企業等の農業参入マニュアル」(2018年)
- 渋谷往男「企業の農業参入の種類と特徴」(2014年)
- 渋谷往男「農業における企業参入のビジネスモデル」(2010年)
- 全国農業会議所・全国新規就農相談センター「新規就農相談ハンドブック 2013年度版」(2013年)
- 独立行政法人農畜産業振興機構「ベジ探」<<https://vegetan.alic.go.jp/>> (2018年11月1日アクセス)
- 内閣官房 TPP 等対策本部ウェブサイト<<https://www.cas.go.jp/jp/tpp/>>(2018年11月1日アクセス)
- 長野県「長野県版企業の農業参入マニュアル」(2018年)
- 日本経済再生本部「日本再興戦略—JAPAN is BACK—」(2013年)
- 日本経済再生本部「日本再興戦略改訂 2014—未来への挑戦—」(2014年)
- 日本経済再生本部「日本再興戦略改訂 2015—未来への投資・生産性革命—」(2015年)
- 日本経済再生本部「日本再興戦略 2016—第4次産業革命に向けて—」(2016年)
- 日本経済再生本部「未来投資戦略 2017—Society5.0の実現に向けた改革—」(2017年)
- 日本経済再生本部「未来投資戦略 2018—「Society5.0」「データ駆動型社会」への変革—」(2018年)
- 日本政策金融公庫 農林水産事業本部「AFC フォーラム別冊情報戦略レポート^{③⑥} 平成24年度企業の農業参入に関する調査」(2012年)
- 日本政策金融公庫 農林水産事業本部「企業の農業参入に関する調査結果—平成24年1月—」(2012年)
- 農林水産省「一般企業の農業への参入状況」(2017年)
- 農林水産省「協同農業普及事業をめぐる情勢」(2018年)
- 農林水産省「海外食料需給レポート 2016」(2016年)
- 農林水産省「食料・農業・農村基本計画」<http://www.maff.go.jp/j/keikaku/k_aratana/> (2018

年 11 月 1 日アクセス)

- 農林水産省「新規就農者調査」 <<http://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/sinki/>> (2018 年 11 月 1 日アクセス)
- 農林水産省「生産農業所得統計」 <http://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/nougyou_sansyutu/> (2018 年 11 月 1 日アクセス)
- 農林水産省「認定農業者制度について」 <http://www.maff.go.jp/j/kobetu_ninaite/n_seido/nitei_gaiyou_tx.html> (2018 年 11 月 1 日アクセス)
- 農林水産省「農業構造動態調査」 <<http://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/noukou/>> (2018 年 11 月 1 日アクセス)
- 農林水産省「農業生産工程管理 (GAP) に関する情報」 <<http://www.maff.go.jp/j/seisan/gizyutu/gap/>> (2018 年 11 月 1 日アクセス)
- 農林水産省「農業保険 (収入保険・農業共済) のページ」 <http://www.maff.go.jp/j/keiei/nogyo_hoken/index.html> (2018 年 11 月 1 日アクセス)
- 農林水産省「農業労働力に関する統計」 <<http://www.maff.go.jp/j/tokei/sihyo/data/08.html>> (2018 年 11 月 1 日アクセス)
- 農林水産省「農林漁業の 6 次産業化」 <<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/6jika.html>> (2018 年 11 月 1 日アクセス)
- 農林水産省「農林水産物輸出入概況」 <http://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/kokusai/houkoku_gaikyou.html> (2018 年 11 月 1 日アクセス)
- 農林水産省「農林業センサス」 <<http://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc/>> (2018 年 11 月 1 日アクセス)
- 農林水産省「農業労働力確保支援事業」 <<http://www.maff.go.jp/j/seisan/gizyutu/hukyu/ennotai.html>> (2018 年 11 月 1 日アクセス)
- 農林水産省「輸出累年実績」 <http://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokusei/kaigai_nogyo/k_boeki_tokei/ex_ruinen.html> (2018 年 11 月 1 日アクセス)
- 農林水産省「輸入累年実績」 <http://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokusei/kaigai_nogyo/k_boeki_tokei/im_ruinen.html> (2018 年 11 月 1 日アクセス)
- 農林水産省関東農政局「担い手向け農業制度資金について」 <http://www.maff.go.jp/kanto/keiei/keiei/shikin/ninaite_shikin.html> (2018 年 11 月 1 日アクセス)
- みずほ総合研究所「農産物の輸出拡大に向けて 産地間連携や輸出先の規制等への対応が鍵」 (2017 年)
- 各企業「HP・会社概要など」

公益社団法人中小企業研究センター

〒100-0016

東京都台東区台東 4-28-11

御徒町中央ビル 3 階

電 話 03 (3831) 9061 (代表)

F A X 03 (3831) 9069

ホームページ・アドレス

<http://www.chukiken.or.jp>