

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**

- 課題解決のポイント
- 本業ノウハウの活用

2013年3月



**日本政策金融公庫**  
農林水産事業

**【免責条項】**

本レポートで提供している情報は、利用者の判断・責任においてご使用ください。万一、本レポートで提供した内容に関連して、利用者が不利益等を被る事態が生じたとしても、日本政策金融公庫は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

## はじめに

我が国の基幹的農業従事者の約半数を70歳以上が占める時代になるとともに、労働力人口自体も減少を続けています。また、それに伴い、営農が放棄される農地は増え続け耕作放棄地が約40万haという状況になっています。

こうしたなか、新たな担い手の確保が喫緊の課題となっています。

一方、農業以外の他産業においては、平成20年のリーマンショック以降、景気悪化に伴う収益の悪化や従業員の雇用維持等の課題を抱えているほか、食品産業界では消費者の安全・安心を満足させる原材料の安定調達が重要な課題となっています。

このような背景から、建設業などによる経営多角化の一貫としての農業参入や、食品企業において自前で原材料となる農産物を生産する動きが活発になっています。

しかし、農業生産の経験のない企業が、農業参入を成功させるには、さまざまな課題を克服する必要があります。また、ひとことに「課題」といっても、参入前、参入直後と参入後数年を経過した時点での課題はそれぞれ異なると考えられます。

そこで、日本公庫では時系列で農業参入企業における経営上の課題を明らかにし、かつ、課題克服のためには具体的にどのような取組みが有効なのかを浮き彫りにすることを目的に、農業参入した企業を対象とした調査を平成23年度から24年度にかけて実施しました。

まず、23年度には、農業に参入した企業422社にアンケート調査を実施しました。この調査では、参入前後の経営上の課題として、特に、参入前における農地の取得や土壌改良の課題が浮き彫りになるなど、一定の成果がありました。

さらに、24年度には、23年度調査で明らかになったこれらの課題の解決に向けて、農業に参入した企業が具体的にどのような取組みを行っているのかをヒアリング調査しました。

この調査では、課題に対し効果的な取組みをしている事例と対応に苦慮している事例とに分け、その比較を行うことで、農業参入を成功させる上でのポイントを抽出しました。

また、農業に参入した企業が本業で培った経営上のノウハウを、農業経営に活用している事例が複数あり、こうした取組みは専業の農業経営者にとっても参考になると考え明示してみました。

こうして得られた2か年にわたる調査結果が、農業参入を検討されている企業や、参入を支援する関係者の皆さまにとっての一助になれば幸いです。

最後になりましたが、本調査にご協力くださいました調査先のみなさま、関係者の方々に厚く御礼申し上げます。

平成25年3月

日本政策金融公庫 農林水産事業 情報戦略部

# 目次

I 要旨	.....	P. 1
II 23年度調査結果について	.....	P. 5
23年度調査の要領	.....	P. 7
23年度調査結果の概要	.....	P. 8
III 24年度調査結果について		
(1) 結果の概要・総括	.....	P. 11
24年度調査の要領	.....	P. 13
農業経営上の課題に対する具体的な取組み	.....	P. 14
農業経営に効果的に活用されている 本業のノウハウ	.....	P. 16
(2) 業種別調査結果	.....	P. 19
「建設業」の経営課題と取組内容	.....	P. 21
「食品製造業」の経営課題と取組内容	.....	P. 39
「食品卸売業」の経営課題と取組内容	.....	P. 57
「その他業種」の経営課題と取組内容	.....	P. 71
IV 仮想事例	.....	P. 87

# I 要旨



# 要旨

## 1 農業参入成功のポイント

「参入前にしっかりと生産技術を習得している」「作物に適した農地を確保している」「販路開拓に自ら取り組み、利益が確保できる単価で販売している」といった点がポイントであることが明らかになった。

- ① 農業技術の習得  
参入前に研修等でしっかりと生産技術を習得
- ② 農地の確保  
諸条件を十分に勘察し、栽培に適した農地を確保
- ③ 農産物の販路開拓  
販路開拓に自ら取り組み、利益が確保できる単価で販売
- ④ 資金繰り（運転資金）  
運転資金を調達するうえで、本業の経営安定が不可欠

## 2 本業の経営ノウハウの活用が有効

本業の経営ノウハウをうまく取り込むことで、参入後の農業経営を軌道に乗せていることが明らかになった。本業のノウハウの特徴的な活用事例は、以下のとおりである。

- ① 農作物の生産・出荷に土木工程管理のノウハウを活用  
土木工事の工程管理を農作物の生産管理に活用し、計画的な生産・出荷やほ場ごとの作業・従業員の管理に取り組む。
- ② 農産物の安定生産に製造業の品質維持・管理ノウハウを活用  
安定した品質の農産物の生産が誰でもできるように、参入する地域の気温・水温・日射量等について記載のあるマニュアルを作成したり、自社独自の農産物品質基準を設けたりするなど、製造業の品質維持・管理手法を活用。
- ③ 生産性向上に企業の人材開発ノウハウを活用  
本業の社員に行っている能力開発ノウハウを取り入れ、従業員ごとに農作業の目標設定と実績評価を行い、個々の能力アップと農業経営の生産性向上に努める。
- ④ 価格変動による影響をシミュレーションしリスク管理  
農産物の販売単価や資材の購入価格について、将来想定される価格変動を複数パターンでシミュレーションし、経営への影響を事前に予測。





## Ⅱ 23年度調査結果について



# 23年度調査の要領

## 1 調査の内容

### (1) 調査目的

農業参入時とその後における農業経営上の課題を明らかにする。

### (2) 調査方法

- ① 郵送によるアンケート
- ② 現地聞き取り調査

### (3) 調査時期

- ① 郵送によるアンケート  
平成23年7月～8月
- ② 現地聞き取り調査  
平成23年10月～12月

### (4) アンケート調査対象

農業参入した全国の企業422社

(建設業、食品製造業、食品卸売業、その他の業種)

※各都道府県の農業参入企業が対象となるよう、日本公庫融資先及び新聞等で報じられた参入企業から選定。

### (5) アンケート調査有効回答先数

138社 (回収率 32.7%)

計	建設業	食品製造業	食品卸売業	その他の業種
回答者数	30(22%)	56(40%)	22(16%)	30(22%)

※「その他の業種」は、電子部品・機械等製造業、不動産業、化学工業、サービス業等である。

※138社のうち、中小企業基本法で定める中小企業に該当しないいわゆる大企業は8社(5.8%)。

### (6) 現地聞き取り調査先数

18社

### ○ 調査結果の概要

- ① 参入までの準備期間に「生産技術の習得」よりも「農地の取得・土壌改良」に取り組む先が多く、後者の課題は当初想定していなかったとの声が多い。
- ② 参入目的は業種により大きく異なる。建設業は「経営の多角化」「雇用対策」が多い一方、食品製造業、食品卸売業では「本業商品の高付加価値化・差別化」「原材料の安定的確保」が多い。
- ③ 参入時と参入後の課題を比較すると「農地の確保」「労働力の確保」は参入後も課題と考える先は減少するが、「生産経費」は参入時とその後において大きな変化がなく、恒久的な課題であることがわかる。
- ④ 黒字を確保した先は全体の30%にとどまる。また、黒字化までの見込み期間4.0年に対し、実際に黒字化までに要した期間は4.9年と、計画と比較して約1年長く時間を要している。
- ⑤ 営農類型別の課題をみるとそれぞれ営農類型毎の特徴が現れている。稲作では「生産物の販売単価」、野菜では「農業技術の習得」が挙がる一方、あらゆる営農類型に共通した課題は「生産経費」となっている。
- ⑥ 損益別にみると、黒字先は参入時に課題となっていた「販路の確保」「農業技術の習得」「生産物の販売単価」「資金調達（長期資金）」について、参入後に解決した先の割合が赤字先よりも多くなっている。

### ○ 全体集計

- ① 参入した営農類型は、「野菜（露地）」が46%ともっとも多く、ついで「野菜（施設）」の28%、「果樹」の23%、「水稻」の15%と続く。  
野菜に取り組む先が多い理由として、「すでに販路があった」が42%と最も多く、次に「生産や経営の技術情報があった」が32%、「本業の生産技術やノウハウが活かせる」が26%と、取り組みやすさから選択していることがわかる。
- ② 参入までの準備期間は、約2年（1年8ヶ月）を要している。この間、「農地取得・土壌改良」に取り組んでいる先が44%と最も多い。「生産技術の習得」は22%にとどまる。
- ③ 参入目的は「地域貢献」の58%、「経営の多角化」の50%、「本業商品の高付加価値化・差別化」の49%と続き、「雇用対策」も45%となっている。  
目的の達成状況では、2番目に多かった「経営の多角化」の達成状況は53%にとどまる。
- ④ 農業部門の課題は、参入時には「農業技術の習得」「販路の開拓」が多いものの、総じて参入後に減少する。  
一方、「生産経費」「商品開発」は、参入前後でほとんど変化がなく、恒久的な課題となっている。
- ⑤ 黒字を確保した先は全体の30%。計画内に黒字化した先は19%にとどまっており、計画どおりに黒字化することは簡単ではないことが分かる。  
また、黒字化までの平均見込期間は4.0年だが、実際には4.9年を要しており、十分な運転資金を準備することが重要といえる。

### ○ 農業参入の成功のポイント

- ① 農業参入までの準備期間として平均20.2ヶ月を要している。  
その間、最も多く取り組んでいる内容は、「農地取得・土壌改良」の44%。  
「農地の確保に多くの時間を要した」「農地を確保しても、生産を始めるためには土壌改良が必要であり、その時間と費用は想定外」という声が多く聞かれたことから、この点を対応できるよう、準備しておくことが重要。
  
- ② 参入目的で多い「経営の多角化」は、これを目的とする先の53%、「利益の確保」は、同じく18%の先でしか達成できていない。  
農業参入してすぐに利益を確保することは容易ではないことは認識しておく必要。
  
- ③ 農業部門の課題として、「農地の確保」「労働力の確保」を挙げる先の割合は、参入前と比較して参入後は大きく減少する。  
一方、「販路の開拓」「農業技術の習得」「生産経費」は参入後でも約50%の先が課題として挙げている。特に、「生産経費」は17%の先しか解決できておらず、これらの課題の解決に向けた取組みが重要。
  
- ④ 黒字を確保した先は全体の30%にとどまっている。  
また、黒字化までの期間は、想定よりもおよそ1年長くなっていることから、この間の運転資金を準備しておくことが重要。

### Ⅲ 24年度調査結果について

#### (1) 結果の概要・総括





## 24年度調査の要領

### 1 調査の内容

#### (1) 調査対象

日本公庫ご融資先のうち、野菜（露地・施設）生産により農業参入し、参入後5年以内に黒字化を果たした法人など27社

計	建設業	食品製造業	食品卸売業	その他の業種
27	9(33%)	7(26%)	6(22%)	5(19%)

※食品製造業には外食産業を含む。その他の業種は化学品製造業、事務用品製造業など。

※調査先27社のうち、中小企業基本法で定める中小企業に該当しないいわゆる大企業は3社。

#### (2) 実施時期：平成24年9月～12月

地域	北海道	東北	関東	北陸	東海	近畿	中四国	九州
回答者数	0	1	5	0	1	3	12	5

#### (3) 調査方法：面談及び書面による

## 農業経営上の課題に対する具体的な取組み

- 24年度調査は、23年度に実施したアンケート調査で明らかになった「農業技術の習得」「農産物の販路開拓」「農地の確保」「資金繰り」の4つの主な経営課題に関して、農業参入した経営者が具体的にどのように対応したのかをヒアリングを通じて明らかにしたものである。

### ○ 主要4課題の観点から見た成功のポイント

#### Point 1 : 「農業技術の習得」… 参入前に研修等でしっかりと生産技術を習得

- ・ 営農開始前までに、篤農家の下などで研修を受け、しっかりとした生産技術を習得する。技術を身につけずに、自己流で営農を開始する場合やメーカーなどから提供される生産マニュアルに過度に頼る参入は危険。
- ・ 研修を受けた場合でも、研修先が実際に農業経営を行う地域と異なる場合は、気象条件や土壌が異なることから、あらかじめ参入する地域で試験的な生産を行い、その地域に適した栽培方法を身につけておく。
- ・ 参入後も、適時適切にアドバイスを受けることができる技術指導者を持つ。

#### Point 2 : 「農地の確保」… 諸条件を十分に勘案し、栽培作物に適した農地を確保

- ・ 日当たりや用排水施設の整備状況等、諸条件を十分に勘案し、作物の生産に適した農地を確保する。第三者が紹介する農地を安易に確保した場合などでは、想定以上の造成費がかかったり、生育に問題が生じるなど、参入後の経営に大きな負担となる。
- ・ 従業員や機械設備といった自社が持つ経営資源などを勘案し、適切な経営規模を決めて農地を確保する。
- ・ 食品製造業が自社で使用する原材料の確保を目的に参入する場合、加工施設との距離が離れすぎると、輸送の手間やコストがかかることに注意を要する。

#### Point 3 : 「農産物の販路開拓」… 販路開拓に自ら取組み、利益が確保できる単価で販売

- ・ 販路開拓を第三者任せにせず、経営者や従業員自らが積極的に営業に取り組む。
- ・ 生産原価の計算をしっかりと行い、利益を確保できる価格設定をした上で、営業先と粘り強い交渉を行う。また、交渉で主導権を持つため、農産物の付加価値が何なのかを明確にする。
- ・ 売上が主力販売先に過度に集中しないよう、複数の販路を確保することでリスク分散を図る。

#### Point 4 : 「資金繰り」… 運転資金を調達する上で本業の経営安定が重要

- ・ 想定以上に運転資金を要するケースがあることから、本業企業からの資金支援や保証による金融機関からの資金調達ができる態勢を整える。そのためには、本業の経営安定が重要である。
- ・ 参入後は、本業の業績の変化が資金調達に影響を及ぼさないよう、参入企業自ら金融機関から資金調達できる自立した経営の確立が重要。

# 経営課題に対する具体的な取組みの違い

(黄色部分は主要4課題)

	課題	効果的な取組み事例	対応に苦慮している取組み事例
生産・人材	農業技術の習得	<ul style="list-style-type: none"> <li>実績のある生産者の下で一定期間研修を受け技術を習得。</li> <li>参入する地域において試験栽培を実施。</li> <li>参入後もアドバイスを受けられる技術指導者を確保。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修期間が短期間。</li> <li>技術が不十分なままで生産を開始し、取り組む中で技術力をアップさせようとしている。</li> </ul>
	労働力の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>農作業で即戦力となる人材や将来必要となる人材を戦略的に確保。</li> <li>従業員に技術等のノウハウをしっかりと教育。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資質や技術レベルを問わず、必要な人数のみを確保。</li> <li>技術レベルが向上しないうえに人材が定着せず、必要な人材の確保が不十分。</li> </ul>
生産基盤	農地の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>日照や用排水施設、土壌等の諸条件を詳細に確認し、作物に適した農地を確保。</li> <li>従業員や機械設備を勘案し適正規模の農地を確保。</li> <li>食品製造業の場合、加工施設との距離を勘案。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産上の条件（土壌や規模、立地）を考慮せず、遊休地や紹介された農地をそのまま確保。</li> </ul>
	経営規模	<ul style="list-style-type: none"> <li>機械や設備等を勘案して収支を試算し、利益を確保できる経営規模を決定。</li> <li>従業員数を基に確実に生産管理ができる規模としている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産管理面等を考慮せずに確保できた農地や施設用地をそのまま経営規模としている。</li> </ul>
販売	農産物の販路開拓	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者や従業員自らが積極的に営業に取り組むとともに、利益が確保できる単価で粘り強い交渉を行っている。</li> <li>主力販売先に集中しないよう、複数の販路を確保。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売を取引先等に任せてしまい、買い手と直接交渉していない。</li> <li>販売先を特定の先に限定。</li> </ul>
	販売単価	<ul style="list-style-type: none"> <li>原価計算をしっかりと行い、利益を確保できる単価での契約を徹底。</li> <li>主力販売先に対しては、できるだけ定額での販売に努めている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売することを優先し、販売単価は劣後となっている。</li> <li>年間を通して価格変動が大きい。</li> </ul>
	商品開発 〔付加価値化〕	<ul style="list-style-type: none"> <li>有機栽培や減農薬栽培、生産履歴管理の徹底等で差別化を図っている。</li> <li>買い手のニーズ（サイズ等）にきめ細かく対応。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無農薬や減農薬栽培、端境期での生産により差別化を図ろうとしているが生産技術が確立されておらず、差別化できていない。</li> </ul>
経営管理	生産経費	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産におけるコスト管理を定期的に行い、問題があれば速やかに対処。</li> <li>資材等の購入でも複数先の条件を比較し価格面で有利な先から購入。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格の比較等によるコスト削減の取組みはみられない。</li> <li>購入先は従来から取引がある先に固定。</li> </ul>
	組織体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>本業と農業部門の代表者を明確に分け、それぞれの経営に専念できる体制を確立。</li> <li>経営者の独断にならず、重要事項は会議等を経て組織で意思決定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本業と農業部門を同じ代表者が兼務し、多忙により経営管理が不十分となっている。</li> <li>重要事項を代表者のみの判断で決定。</li> </ul>
	資金繰り 〔運転資金〕	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営が安定している本業等から必要な資金支援を受けられている。</li> <li>自ら金融機関から資金調達できる自立した経営を確立している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本業の信用に基づいて金融機関から調達しているが、本業の業績の影響を大きく受け資金調達が不安定になっている。</li> </ul>

## 農業経営に効果的に活用されている本業のノウハウ

- ヒアリング調査では、農業に参入した企業が本業で培ったノウハウを農業経営に効果的に活用している事例についても明らかにした。
- 本業における経営ノウハウの効果的な活用事例のポイントは以下のとおりだが、いずれも従来の農業経営の現場で課題となっていたものである。「土木の工程管理」「食品企業の品質管理」など、他産業のこうした経営ノウハウが参入企業にとどまらず既存の農業経営にも広く波及していけば、新たな農業経営発展の可能性にもつながると考えられる。

### ○ 本業における経営のノウハウの効果的な活用事例

#### 事例1：農作物の生産・出荷に土木工程管理のノウハウを活用

建設業から参入したケースでは、重機の取扱いだけではなく、土木工事の工程管理を農作物の生産管理に活かし、計画的な生産や出荷に取り組むことで効率的な経営につなげている。

#### 事例2：農産物の安定生産に製造・品質維持管理ノウハウを活用

食品製造業や事務用品製造業から参入した事例では、一定の品質を維持させる商品の製造管理手法を

- ① 誰でも安定した品質の農産物が生産できるように、参入する地域の気温・水温・日射量等について記載のあるマニュアルを作成
- ② 本業の品質維持の取組みを参考にして、自社独自の農産物の品質にかかる基準を設け、基準に即した生産と出荷を実践  
という形で取り入れ、高品質の維持による付加価値化を図っている。

#### 事例3：生産性向上に人材開発ノウハウを活用

本業で行っている従業員の能力開発を取り入れ、従業員ごとに農作業の目標設定とそれに対する実績評価を行うことで、個々の能力アップと農業経営全体の生産性向上に努めている。

#### 事例4：価格変動による影響をシミュレーションしリスク管理

本業のリスク管理ノウハウを活用し、農産物の販売単価や資材の購入価格など、将来想定される価格変動を複数パターンでシミュレーションし、経営への影響を事前に予測して備えている。

# 効果的に活用されている本業のノウハウ

(黄色部分は特徴的な4つのノウハウ)

	ノウハウ	業種	農業経営における活用場面
生産	製造管理	食品製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>一定の技術があれば誰でも安定した品質の農産物を作れるようマニュアルを作成し、それに基づき農作業を行う。</li> </ul>
	品質管理	食品製造業 その他業種	<ul style="list-style-type: none"> <li>本業の「ものづくり」における品質基準を応用し、自社独自の農産物の品質基準を設け、他の農産物と差別化。</li> </ul>
	土木工程管理	建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>土木工事の工程管理を農作物の生産管理に活用し、計画的な生産</li> <li>出荷やほ場ごとの作業・従業員の管理に取り組む。</li> </ul>
販売	販売交渉	建設業 食品製造業 食品卸売業 その他業種	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社に有利な販売条件（数量や価格等）を引き出すため、粘り強く交渉。（本業の営業ノウハウを活用）</li> <li>付加価値を明確にするなどして、交渉の主導権を相手（買い手）に握らせない。（本業の営業ノウハウを活用）</li> <li>取引に結び付けるための商品（農産物）のパンフレットを作成。</li> </ul>
	出荷管理	食品製造業 食品卸売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場価格の動向をみながら、農産物の収穫時期やその数量を調整。</li> </ul>
財務管理・コスト削減	仕入交渉	建設業 食品製造業 食品卸売業 その他業種	<ul style="list-style-type: none"> <li>資材費等の削減を図るため、入札や複数社で価格比較を行い、安価な先を選定。</li> <li>より有利な条件で取引ができるようシビアな価格交渉を実施。</li> </ul>
	財務管理		<ul style="list-style-type: none"> <li>毎年、計画を見直して常に中長期的な収支目標を立て、経営ビジョンを明確化。</li> <li>経費などのデータを日々蓄積して分析し、課題があれば改善。</li> <li>毎月の売上と経費の計画を作り、それに基づき資金繰りを管理。</li> </ul>
	コスト削減		<ul style="list-style-type: none"> <li>支出状況を定期的に把握し、さらなる削減策を実施。</li> </ul>
人材	労務管理	建設業 その他業種	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員毎に作業内容と作業量を把握し、より効率的な作業につながるよう管理。</li> </ul>
	人材開発	その他業種	<ul style="list-style-type: none"> <li>本業の社員評価の方法を応用し、従業員毎に作業目標を設定し定期的な実績評価を実施。</li> <li>従業員の能力に基づいた適材配置を行うことで、生産性を向上。</li> <li>外国人労働者に対し、作業内容について丁寧な教育を実施。</li> </ul>
その他	作業効率化	その他業種	<ul style="list-style-type: none"> <li>出荷作業で重量区分のミスを生じさせないよう、秤の目盛りを色分けをするなどの取組みを実施。</li> </ul>
	リスク管理	食品卸売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>農産物の販売単価や資材の購入価格について、将来想定される価格変動を複数パターンでシミュレーションし、経営への影響を事前に予測。</li> </ul>
	施工	建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設技術を用いて、修繕が必要となった施設を自ら修復。</li> </ul>



## **(2)業種別調査結果**





## ①「建設業」の経営課題と取組内容



# 「建設業」における参入のポイント

## 23年度調査結果（アンケート調査）

### 1 平成23年度アンケート調査結果の概要

図1 参入までの準備期間と取組内容

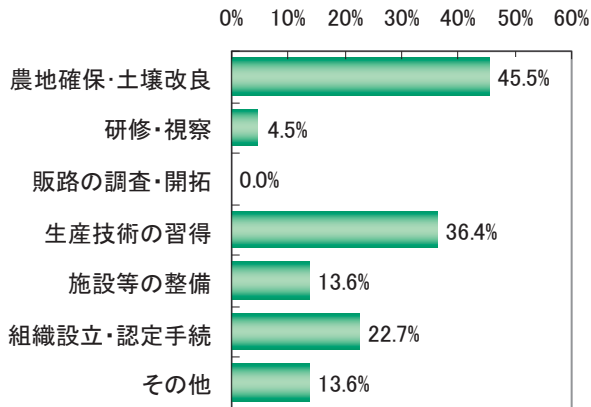


図3 損益状況

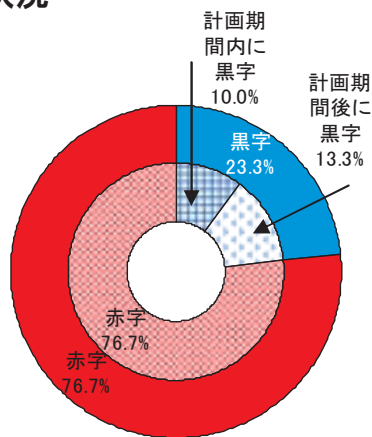
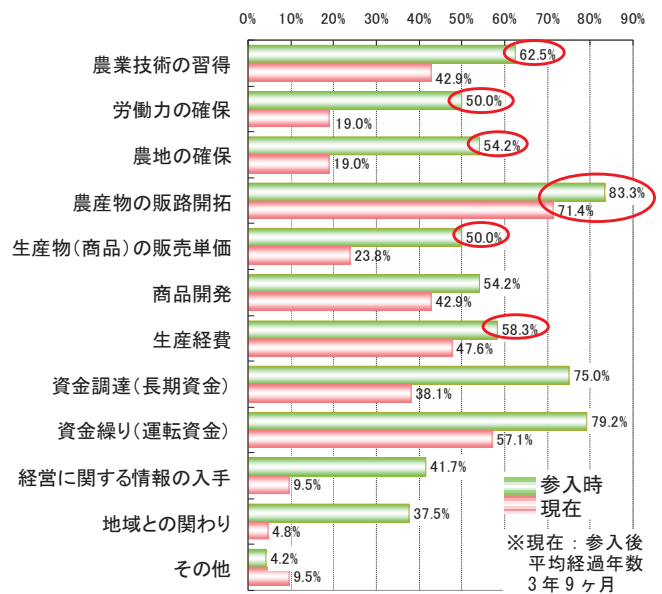


図2 農業部門の課題



参加時：n = 24

現在：n = 21

現在 = 参加後平均経過年数 3年9ヶ月

### 2 アンケート調査結果からみた建設業における農業経営上の課題

- (1) 建設業は、農業との関連が薄い業種であることから、参入までの準備期間に、生産条件の良い農地の確保や安定的な収穫量・品質のための土壌改良、生産技術の習得といったより良い農産物生産に向けた取組みを行っていることが分かる（図1）。
- (2) 参加時においては、「農地の確保」が54%、「労働力の確保」が50%と過半の先が課題として挙げている。しかし、現在はいずれも19%と下がっており、年数が経つとともにこの課題は解決されていることが分かる（図2）。
- (3) 一方、参加時の「農産物の販路開拓」が83%、「生産経費」が58%であったが、現在もそれぞれ71%、48%とあまり変わっておらず、時間が経過しても解決が難しい課題であることが分かる（図2）。

### 成功のための取組みポイント

#### 1 作目の選定

生産技術を有している作目や年複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。

#### 2 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。

#### 3 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みを十分に行うこと。

#### 4 労働力の確保

本業会社の余剰人員の活用を図る目的があるかもしれないが、数を確保するだけではなく、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得る者を確保するなど、先を見据えた人材確保が大切である。

#### 5 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他に実質的な責任者を配置すること。

#### 6 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。

#### 7 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。

#### 8 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。

#### 9 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。

#### 10 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みを行うこと。

#### 11 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、自社自らが借入れできるよう、経営安定化の努力を行うこと。

#### 12 本業のノウハウの活用

「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。

## 1 課題解決に向けた具体的取組み

### (1) 参入目的・理由

#### <ポイント>

財政状況の悪化から、平成12年度以降、公共工事は減少してきている。  
そのため、建設業において、新たな事業への参入によって経営の多角化を図る動きが活発化してきており、農業参入もそうした動きの一環として取り組まれている。

参入理由については、公共工事の減少などにより建設業界を取り巻く環境が厳しくなったために、新たな事業展開のひとつとして農業参入したものが多い。

しかし、本業会社の経営体力がある間に参入している事例と、参入する時点で財務状況が悪化してから参入している事例を比較すると、その後の農業参入の展開に特徴的な違いが見られる。

#### <具体的参入目的・理由>

- ・公共工事の減少により悪化した本業会社の財務基盤強化のため。
- ・公共工事の減少により事業を縮小したことで、本業会社に生じた余剰人員の活用のため。

### (2) 参入までの準備期間

#### <ポイント>

農業との関連が薄い建設業においては、確実に農産物の生産ができるように、技術の習得などにしっかりと取り組むことが重要（ただし、単に準備に時間をかければよいということではない）。

参入の構想段階から営農を開始するまでの期間を見ると、1年から2年間程度を要している事例や最短で3ヵ月程度と短期間で営農を開始している事例がある。

1年から2年間程度を要している事例では、この間の取組みとして、生産技術の習得や収支計画の作成のほか、品目の選定、農地の選定が挙げられる。

準備期間に単に時間をかければよいというものではなく、一つ一つの経営課題に対して、いかに効果的な取組みを行い課題の解決に結び付けたのかが重要になる。

なお、認定農業者の認定の手続については、いずれの事例でも取り組んでいる。

#### <参入までの準備期間における取組み事例>

- ・生産技術の習得に注力（先行して取り組んでいる農業者のもとで半年間研修・視察）
- ・収支計画の検討、作成
- ・認定農業者の認定手続

- ・ 公的機関に対する補助事業申請や金融機関に対する資金借入の相談

### (3) 作目の選定

#### <ポイント>

作目の選定にあたっては、生産技術を有している作目や経営上リスクが小さい作目を選定するといったように、「なぜ、その作目に取り組むのか」を明確に考えておく必要がある。

作目数で見ると、効果的な取組み事例では1品目に限っている場合が多く、複数品目で取り組む場合でも同じ施設を活用できる類似作目2、3品目に絞っている。

一方、対応に苦慮している事例では、施設栽培と露地栽培を同時に行い5品目以上に取り組むなど、複数品目に取り組む事例が散見された。さらに、取り組んでみたもの上手く生産できないため、当初想定していなかった別の作目に安易に変更した事例もあった（結果的にどの作目も満足のいく結果とはなっていない）。

次に、作目の選定については、効果的な取組み事例では地域で多く生産されている作目（産地になっているもの）や経営上リスクが小さな作目（年に複数回収穫が可能な作目等）、付加価値化につながりやすい作目（ブランド化できる作目）、利益につながりやすい作目（利益を確保できる単価に設定できるもの）は何かを十分に検討し、県や市町村、JAと相談しながら、自らが戦略的に決定をしている。

一方、対応に苦慮している事例は、自らの生産技術の検証を十分に行うことなく、施設メーカーの情報に過度に頼って作目を決定している事例が複数ある。また、収益確保の観点から、近隣地域で栽培実績のない希少作目を導入している事例もあるが、栽培技術の習得がスムーズにいかず、苦勞する可能性があるため、注意を要する。

#### <効果的な取組み事例>

- ・ 参入予定地が栽培を予定している作目の産地となっており、技術指導を受けやすい環境であることから選択。
- ・ 年複数回の収穫が可能であり、経営上のリスクが小さいことから選択。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・ 生産可能か否かを十分に検証せず、地域に技術指導者がいないにもかかわらず、利益を確保しやすい（単価の高いもの＝希少品）という理由で選択。

## (4) 農地の確保

### <ポイント>

確保した土地の条件の違いで収穫量が増減する可能性があることから、作物の栽培に適した土地を確保することが重要である。

併せて、土地の取得費若しくは賃料は経営に影響を及ぼすため、適正な価格で取得若しくは賃借することが大切である。

## イ 確保のための相談先

### <ポイント>

地域との関係が深いという建設業の特徴を活かし、農地に関するさまざまな情報収集を行うこと、農地所有者と直接交渉を行っている。

建設業者は、地域との関係が深く、土地（農地）に関する情報を入手しやすいという利点がある。

このため、農業委員会などの公的機関に相談することなく、従業員や関係者の人間関係を通じて農地を確保している事例や、本業会社の関係者が所有している農地を活用する事例が多い。

### <効果的な取組み事例>

- ・従業員が所有している農地を確保。
- ・地域のツテを活用し農地に関する情報を収集し、地主と直接交渉。

## ロ 農地を選択した理由

### <ポイント>

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確保することが重要である。

本業会社の従業員から農地を確保したり、従業員の関係者から農地を確保したりする事例が多いが、確保の容易さだけでなく、生産条件上の優位性も考慮に入れて確保したほうがよい。

効果的な取組み事例においては、用排水の整備状況や日照条件、温度管理のしやすさも考慮して農地を決定している。また、地域ブランドを確立するため、農地の場所にこだわって確保している事例もある。さらに、耕作放棄地は確保しやすいものの、条件が悪いケースが多いことから受け入れない方針をとっている事例もある。

一方、対応に苦慮している事例においては、確保しやすかったからという理由で農地（自社所有地、耕作放棄地）を決定したが、結果的に栽培に適さない農地だった事例など、栽培に適した農地であるか否かを確認せずに確保している。

#### <効果的な取組み事例>

- ・用排水設備の整備状況、日照条件、温度管理がしやすいところか、平坦であるか、について確認をしている。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・自社所有地を造成して施設用地を確保したが、栽培に適さない場所だった。

## ハ 取得方法（賃借・所有権取得）

#### <ポイント>

農業生産を長期間、安定的に行うため、取得若しくは長期間の賃借契約を結ぶことが望ましい。

効果的な取組み事例においては、賃借により確保する場合、賃借期間は10年から15年以上の事例が多く、最長で30年という事例もあった。また、取得による事例や自社所有地を農地に造成する事例も複数見られた。農地を長期間確保することで、安定的に経営を進めようという姿勢が読み取れる。

#### <効果的な取組み事例>

- ・賃借期間は、10年間、15年間、30年間という長期間にわたる事例が多い。また、当初は賃借であるが、資金上安定してきた段階で、賃借から取得に移行させた事例がある。

## ニ 確保のための費用（賃料・取得額）

#### <ポイント>

取得、賃借いずれの場合も、周辺農地の相場を把握し、適切な価格で確保することが大切である。

生産効率を上げるために、隣接した農地を確保しようとした際に、賃料が若干地域の相場よりも高くなったという事例もあった。

## （5） 農業技術の習得

#### <ポイント>

農業技術の習得は容易ではないことから、生産技術を有している者の確保や営農開始前の試験栽培の実施など、生産技術の向上に向けた取組みを行うことが重要である。

なお、「複数の者から指導を受けるのではなく、実力のある1人に絞ったほうが迷いが無い」という意見もあり、留意すべき点である。



効果的な取組み事例においては、営農開始前に研修や試験的栽培を行うことによる生産技術の習得や、営農開始後でも農作物に病気などの事故があった際に、早急に的確なアドバイスを与えてくれる指導者を確保するなど、生産技術の習得・確保を重視している。

一方、対応に苦慮している事例においては、施設栽培は地理的条件の影響を受けないとの考えをもっていたり、施設メーカーの指導を過度にあてにしたりと、十分な生産技術を習得せずに営農を開始する傾向がある。また、営農開始後についても、技術指導者が確保できていない事例や、確保できていても必要なときに適切な助言を得られていない事例がある。

#### <効果的な取組み事例>

- ・ 参入する地域で多く生産されている品目を選択。地域内には経験豊かで技術力の高い生産者や技術指導員がおり、適時、適切に指導が受けられている。
- ・ 他産地で生産に従事（半年間の研修）した後、参入予定地で試験栽培（数ヶ月間）を行い、一定程度の生産ができることを確認してから、本格的に営農を開始。

※複数の者から指導を受けるのではなく、実力のある1人からの指導に絞ったほうが迷いがないという意見もあった。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・ 施設メーカーが用意したマニュアルに過度に依存して生産。マニュアルが想定している自然条件等とまったく同じであることは稀であり、栽培が上手くいかない。
- ・ 近隣地域に指導者がおらず、営農活動のなかで試行錯誤しながら技術を習得している。

## (6) 労働力の確保

### <ポイント>

参入の目的が「公共工事の減少等による余剰人員の活用」という場合が多いが、単に数の確保になってしまっては好ましくない。①経験者を確保すること、②組織の将来を見据えた人材を確保すること、とともに確保後も組織内で技術の継承がしっかり行われていく体制を構築することが大事である。

効果的な取組み事例においては、農業経験者を確保したり、生産現場のリーダー候補者となれる人物を確保したりと、将来の農業経営を考えた行動をとっている。さらに、従業員に対して農作業に必要なノウハウを教育する態勢を整えている事例もある。

### <効果的な取組み事例>

- ・当初は、ハローワークやインターネットで募集をしたが、応募してきた者が農作業等に適した資質を持っているのか不明であったことから、関係者のツテを活用してある程度、適正を持つであろう人材を確保した。
- ・生産現場での確な指示が出せる者（現場主任のような存在）の確保が組織として発展するために必要であると考えていたため、そのような者を採用している。

### <対応に苦慮している事例>

- ・従業員の確保について、生産技術の習得レベルを問わず採用している。
- ・就職難のなかであり人員確保は容易。しかし、農業に対するイメージと現実のギャップが生じたのか、雇用関係が長続きしない者が多い。このため、組織全体の技術力がアップしない。

## (7) 組織体制

### <ポイント>

経理を区分するために、本業会社と参入会社を別組織にするケースがほとんどである。ただし、本業会社の代表者が参入会社の代表を兼ねると、多忙により経営管理がおろそかになったり、生産現場の把握ができなくなったりするデメリットが生じる。そのため、本業会社と参入会社の実質的な経営者あるいは管理者は分けることが重要である。

当初は本業自体の組織で農業に取り組もうとしたが、資金を借り入れるための手続をクリアするために別組織にするという事例もあった。

また、対応に苦慮している事例においては、本業会社と参入会社の代表者が同一である事例が多く、多忙で生産現場を十分に把握できていなかったり、従業員に任せきりになっていたりしている。

### <効果的な取組み事例>

- ・本業会社の顧問が農業部門の代表者となっている。
- ・本業会社の代表者が農業部門の代表を兼務。ただし、農業部門の実質的な経営は農業部門の専務に委ねられている。

### <対応に苦慮している事例>

- ・本業会社の代表者が農業部門の代表を兼務し、多忙から生産現場の把握や経営管理が十分にできていない。

## (8) 事業規模

### <ポイント>

生産コスト低減のために規模拡大を目指す経営者は多いが、所有する機械の能力から導き出される適正規模があり、これを超えると追加投資が必要となって収益性は下がる。また、規模を大きくすれば、その生産量に見合う販売先の確保や、労働力の確保が必要となる。これらを踏まえた事業規模の設定が必要である。

効果的な取組み事例では、利益を出すことができる規模や生産管理を適切に行うことができる規模を検討し参入している。また、大規模経営を目指す場合も、段階的・計画的に規模拡大している。

### <効果的な取組み事例>

- ・売上と経費を試算して、適切な規模を決定。
- ・自社の持つ設備、人員を踏まえた生産管理を考慮して適切な規模を決定。

## (9) 収支・生産計画の作成

### <ポイント>

収支計画を策定する際は、計画の基礎となる単収・経費などの数値を適切に試算し策定するとともに、公的機関の助言・指導を受けるなどして、計画の妥当性を高める努力が必要である。

また、計画を作成するだけでなく、経営者がその計画の内容を理解して、計画に沿った経営を進め、実態と比較することで課題を明らかにし、次期以降の経営に活かしていくことが重要である。

効果的な取組み事例においては、経費を踏まえた計画を自社が中心となって作成しているとともに、地域の農業経営に関するデータや不明な点は公的機関に相談するなど、計画の妥当性を高める努力を行っている。また、計画期間も黒字化するまでの期間（例えば10年超）とするなど、黒字化までの道筋を明らかにした計画としている。

一方、対応に苦慮している事例については、施設メーカーが有するデータ（参入地とは別の地域のデータであることがほとんど）をもとに計画を作成していたり、単収、経費の見込みを甘く見積もっていたりする事例が見られる。このため、計画も比較的短期間になっている傾向がある。また、施設メーカー、公的機関に作成の主体を委ねてしまうなど、参入会社の経営者が自社の計画を十分に理解しないまま、営農を開始する事例もある。

#### <効果的な取組み事例>

- ・ 県や市の指導を受け、地域の農業経営の指針に沿った内容で作成。
- ・ 各経費科目で原価を積算して、黒字化するまでの期間を含め 15 年程度の計画を作成。その際、自社が主体的に作成し、不明点があれば、関係機関に照会して指導を受けながら作成。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・ 施設メーカーから提供を受けた施設導入事例をそのまま参考にして計画を作成。
- ・ 販売単価や生産量を平均よりも高く設定して計画を作成。

### (10) 販路の開拓

#### <ポイント>

生産原価を賄うことができる販売単価とすることが第一であり、販路開拓のうえでも、この点を認識して交渉を行うことが重要である。

そのため、農作物の差別化や高付加価値化など、交渉の際に有利になるような農作物の栽培を行うことが大事である。

#### 販路開拓の方法

#### <ポイント>

販売を第三者に委ねず、自ら販路開拓を行うことが大切である。

効果的な取組み事例では、自ら買い手側に出向き、営業活動を重ねて販路を開拓している。

一方、対応に苦慮している事例においては、販路開拓は行うものの、本業会社の関連会社や施設メーカーを通じた販路開拓となっており、自ら買い手側と接触して交渉していない事例が多い。

#### <効果的な取組み事例>

- ・ 自社で販路を開拓。農業部門の代表者や役員、従業員が自ら担当。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・ 本業会社の関連会社や施設メーカーを通じて販路を開拓。

## (11) 販売単価

### <ポイント>

安定的な経営を進めていくためには、販路を開拓しただけでは不十分で、

- ① 生産原価を賄うことができる単価で契約すること
- ② 価格変動ができるだけ少ない契約条件とすることが重要である。

このため、生産物の差別化や高付加価値化など、有利販売できるようにする努力も必要となる。

効果的な取組み事例では、販路開拓にあたり生産物の単位あたりの原価計算をして、必ず利益が出る価格でないと契約を締結していないケースがある。また、通年で固定価格とするなど、安定した価格で契約している事例が複数あった。これを実行するためには、生産物に付加価値を付けるなどの努力が必要である。

一方、対応に苦慮している事例では、生産原価を下回る価格で契約したり、市場出荷など価格が大きく変動しその影響を受けやすい契約内容となっている。

### <効果的な取組み事例>

- ・ 生産物の単位あたりの原価計算をし、その額を上回る価格でなければ、契約をしていない。交渉は売り手、買い手ともに対等の意識。
- ・ 全量買取りの好条件であっても、価格の主導権を先方（買い手）に握られてしまうことから、断わっている。
- ・ 販路開拓時に固定価格（一定額）で交渉・契約し、価格変動の影響を受けていない。

### <対応に苦慮している事例>

- ・ 本業会社の関連企業等を通して営業しており、直接、相手方と交渉をしていない。
- ・ 交渉はせず、先方が提示する価格で契約をしている。
- ・ 市場出荷のため価格変動の影響を受け、コスト割れを起こしやすくなっている。

## (12) 生産経費

### イ 経費の把握と管理

### <ポイント>

効果的な取組み事例では、定期的にコストの状況を把握して計画と比較・検証するとともに、その結果を活かしてコスト削減に取り組んでいる。

生産経費にはさまざまなものがあり、栽培方法によって異なる。野菜の施設栽培では動力光熱費が、露地栽培では材料費が、それぞれ総経費に占める割合が高い。

また、栽培方法の如何に関わらず比率が高いのは人件費であり、しっかりと管理することが、利益につながっていく。

効果的な取組み事例では、経費の支出状況を定期的に把握し、これを計画と対比・検証しながら、翌期（翌月等）以降に必要な応じてコストを抑制するなどの取組みを行っている。

#### <効果的な取組み事例>

- ・コスト管理の定期的な実施と計画との比較・検証により、その結果を活かし翌期以降、コスト削減のための取組みを行っている。

### ロ 経費軽減のための取組み

#### <ポイント>

利益をあげるためには、販売単価を高めるとともに、生産原価をできるだけ抑える取組みが重要である。

効果的な取組み事例では、資材等の購入にあたって、入札、インターネットによる価格比較を行い、価格の安い先から購入している。また、価格引下げの交渉を必ず複数回行うこととしている事例もある。これらは、本業会社で普段行っている取組みを農業経営に取り入れているものであり、そのノウハウが活かされている。

一方、対応に苦慮している事例では、価格交渉を行うことなく、資材販売先の言い値での購入になったりと、コスト削減の取組みは見られない。

#### <効果的な取組み事例>

- ・資材等を購入する場合、入札を行い最低価格先と契約。
- ・価格交渉では必ず複数回の値引き交渉を行う。インターネットによる価格比較を行い、最低価格先と契約。
- ・コストが増加する冬場は、生産を抑制する。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・価格の比較を行わずに購入。
- ・価格の交渉を行いつらいなじみの取引先から購入。

## ハ 人件費軽減の取組み

### <ポイント>

農業の場合、収穫作業など人手に頼らざるを得ない部分が多く、人件費は避けて通れないコストとなる。また、人件費が嵩めば、利益を圧迫することになる。

特に、建設業による農業参入では、本業会社の余剰人員確保のために農業に参入している事例もあり、参入会社の売上が安定しないなかでの人件費は大きな負担となる。

したがって、事業規模にあわせた適正な人員としたり、単純作業はパート・アルバイトを活用したりするなど、人件費軽減のための取組みが必要である。

参入企業の経費に占める人件費の割合は約2～4割となっている。

効果的な取組み事例では、国の助成金を活用したり、外国人研修生を採用するなどの事例が見られる。

### <効果的な取組み事例>

- ・国の助成金（雇用・能力開発支援機構の助成金）を利用。
- ・外国人研修生を活用。

## (13) 農産物の高付加価値化

### <ポイント>

他社との競合のなかで自社の農産物を選択してもらうためにも、高付加価値化や差別化を図ることは重要である。

効果的な取組み事例においては、実需者のニーズに応えることで差別化を図っている事例や、自社だけでなく地域全体として一定の品質を維持したブランドを構築して他産地よりも有利販売ができる体制を構築している事例がある。

一方、対応に苦慮している事例においては、無農薬栽培による差別化や、希少農産物を生産することで差別化を行おうとしているが、技術力が伴わず、差別化には至っていない事例がある。

### <効果的な取組み事例>

- ・他の生産者や地域全体で連携し、産地としてブランド化を図っている。
- ・実需者のニーズ（サイズ等）にきめ細かく応え、他商品との差別化を図っている。

### <対応に苦慮している事例>

- ・無農薬栽培等、生産技術の確立がないと差別化が困難な方法での取組みとな

っている。

## (14) 短期資金

### <ポイント>

年複数回の生産・収穫が可能な作目で取り組んでいる場合は、資材の購入間隔や販売代金の回収サイトとの関係から、運転資金の確実な確保が経営の生命線となる。

本業会社からの借入れや本業会社の信用力を基に金融機関からの借入れ、若しくは役員借入れで対応している。

ここで注意すべきは、本業会社の業績が悪化した場合に資金供給の路が途絶えてしまう可能性があり、参入会社の資金繰りが滞るリスクが高まることである。したがって、本業会社の経営の安定が重要であるとともに、可能であれば、参入会社自らが借入れを行うことができるよう、経営を早期に安定化させる努力を行うことが望ましい。

公共工事が減少している建設業界においては、特に、注意が必要であると考えられる。

## (15) 本業のノウハウの活用

### <ポイント>

「企業」が農業参入する場合の大きな強みは、本業会社での経営実績があることであり、経営のなかで培われてきた「生産管理」「財務管理」「営業交渉」といったさまざまな経営ノウハウを有していることである。

これらのノウハウを自社の農業経営に導入し、活用することで、より効果的な経営を進めることが可能となる。

効果的な取組み事例においては、工事を円滑に進めるための資材管理や工程管理のノウハウを農産物の生産管理、資材管理に活用できている事例があった。

また、価格交渉や人材管理に関するノウハウを活かしている事例がある。

### <効果的な取組み事例>

- ・ 土木工程管理のノウハウを活用し、農産物の計画的な作付けや生産・出荷を行うため、ほ場毎に作業・従業員などについて工程を組んで管理。
- ・ 価格交渉のノウハウを活用し、自社に有利な販売条件（量や価格等）を引き出して粘り強く交渉を実施。
- ・ 財務管理のノウハウを活用し、経費などのデータを日々蓄積して分析し、課題があれば改善。
- ・ コスト削減のノウハウを活用し、支出状況を定期的に把握するとともに、さ



らなる削減策を検討し取り組む。

- ・ 労務管理のノウハウを活用し、従業員毎の作業内容・作業量を把握するとともに、より効果的な人員配置につながるよう管理。



## ②「食品製造業」の経営課題と取組内容



# 「食品製造業」における参入のポイント

## 23年度調査結果（アンケート調査）

### 1 平成23年度アンケート調査結果の概要

図1 参入までの準備期間と取組内容

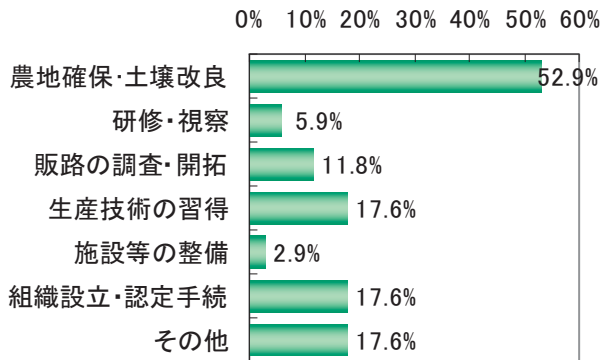


図2 農業部門の課題

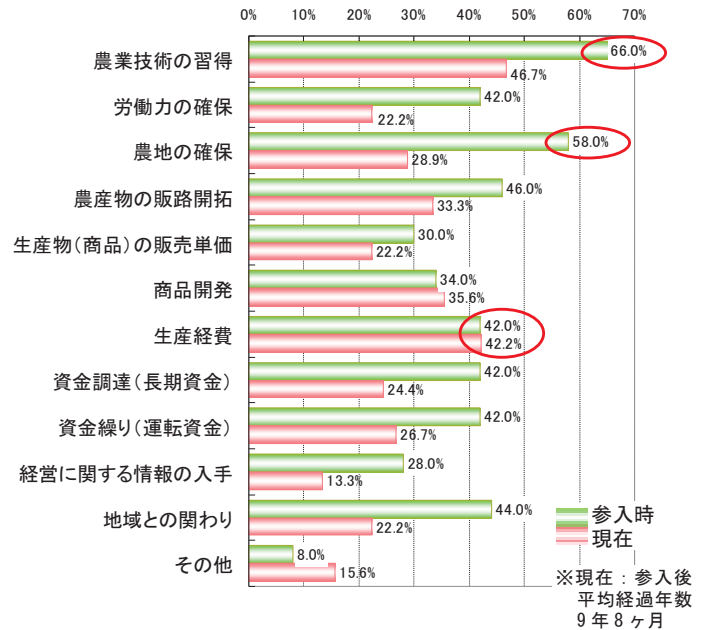
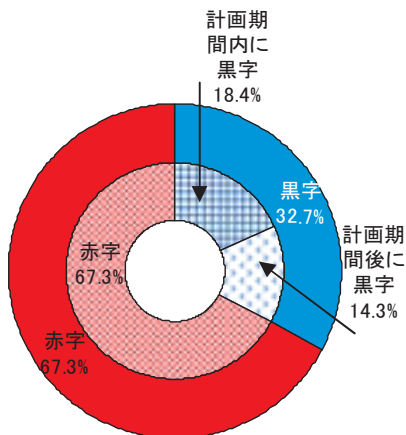


図3 損益状況



参入時： n=50

現在： n=45

現在 = 参入後平均経過年数 9年8ヶ月

### 2 アンケート調査結果からみた食品製造業における農業経営上の課題

- 食品製造業は、参入までの準備期間に①加工ラインとの距離が近い農地や生産条件の良い農地の確保、②本業商品の高付加価値化につなげるための土壌改良、に取り組んでいることが分かる（図1）。
- 参入時においては、「農業技術の習得」が66%、「農地の確保」が58%と過半の先が課題として挙げている。しかし、現在はそれぞれ47%、29%と下がっており、年数が経つとこの課題は解決されていることが分かる（図2）。
- 一方、「生産経費」は参入時と現在の比較でも42%と変わらず、時間が経過しても解決が難しい課題であることが分かる（図2）。

### 成功のための取組みポイント

#### 1 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。

#### 2 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。

#### 3 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。

#### 4 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他に実質的な責任者を配置すること。

#### 5 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。

#### 6 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。

#### 7 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。

なお、本業会社で利用する場合は販路の開拓は必要ないが、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、本業会社が有する営業・価格交渉ノウハウを活用し、販路の拡大や販売単価の安定に努めることが望ましい。

#### 8 生産経費

資材については価格が安い先や取引条件のよい先から購入すること。また、人件費についても効率良く適材適所の人材配置を行うことで、削減に取り組むこと。なお、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。

#### 9 農産物の高付加価値化

農産物の有利販売を行うためにも、差別化、高付加価値化の取組みを行うことが望ましい。付加価値化の取組みは、それを原材料として使用する場合、本業会社の商品の差別化にもつながるので重要。

なお、有機栽培や無農薬栽培などの栽培方法による差別化に取り組む場合は、十分な生産技術の習得が必須。

#### 10 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。

#### 11 本業のノウハウの活用

「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。

## 1 課題解決に向けた具体的取組み

### (1) 参入目的・理由

#### <ポイント>

本業会社が食品製造業ということから、「本業会社で製造する食品の高付加価値化・差別化」や「原材料の安定的な確保」を目的に参入している事例が多い。

参入の目的については、本業会社が食品製造業ということから、「本業会社で製造する食品の高付加価値化・差別化」や「原材料の安定的な確保」という目的で参入している事例が多い。また、事例のなかには、農産物の外部への販売を目的として「経営の多角化」として取り組む事例もある。

#### <具体的参入目的・理由>

- ・ 本業会社の原材料として使用し、加工品の高付加価値化を図るため。
- ・ 本業会社で取り扱う原材料を安定的に調達するため。
- ・ 経営の多角化のため。
- ・ 本業会社の売上減少という状況を打開するため。
- ・ 産地を表示することで、商品の差別化を図るため。

### (2) 参入までの準備期間

#### <ポイント>

本業会社が食品製造業であることから、自社で原材料として使用する農作物の栽培が中心となることが多いが、その作物を栽培するためには何が必要か、自社の加工場へ運搬しやすい農地をどう確保するか、といった点で検討を進めることが大切である。

参入の準備として、「農地の確保」「土壌改良」や「生産技術の習得」に取り組んでいる。具体的には、農産物の高付加価値化のために有機栽培に取り組む場合は、周辺農家が散布した農薬の影響を受けないように山に囲まれた農地を選定したり、高品質の農作物を生産するために土壌分析・土壌改良を実施したりしている。

#### <参入までの準備期間における取組み事例>

- ・ 農地の確保（行政からの斡旋や、地元の農業者との関係が深い社員の知人を通じて取り組む）。
- ・ 高品質な農作物を生産するため、土壌分析、土壌改良を実施。
- ・ 栽培システムに関する指導を受け、栽培施設において試験栽培を行う。
- ・ 法人設立から営農開始までの期間は2ヶ月。農地の確保（公社からの斡旋）、資金調達、技術習得。

### (3) 作目の選定

#### <ポイント>

本業会社で利用する原材料を確保することが農業参入の目的である場合、本業会社で必要とする作目を選定することになる。

農産物の販売による経営の多角化が農業参入の目的である場合は、

- ① 生産可能かどうか（生産技術を習得できるかどうか）
- ② 農地や施設の規模や条件、コストを考慮しているかどうか
- ③ 販売先が確保されているかどうか

の3点を念頭においた作目の選定が重要である。

効果的な取組み事例においては、本業会社で活用できる作目かどうか、販路があるかどうか、生産可能かどうか、他が手がけておらず独自性があるかどうか、などを検討したうえで作目を決定している。

また、対応に苦慮している事例では、生産技術を有しない者が農業に携わることが多いため、コンピュータ管理が可能で作業が比較的簡単な作目という理由で安易に選定している。

次に、選択した作目の取組み状況については、効果的な取組み事例と対応に苦慮している事例の間で違いが見られる。対応に苦慮している事例は、技術不足により当初選定した作目の生産が上手くいかず、次々に作目を変更する傾向がみられ、想定外に複数作目に取り組むことになった事例があり、作目の選定において技術力を勘案していないことがうかがえる。

#### <効果的な取組み事例>

- ・本業会社の原材料にする作目（1品目）を生産。
- ・参入会社の農地や施設の規模・条件・コストを考慮し生産可能な作目をあらかじめ販売先に示し、販売先から要望があった作目に決定（複数品目）。
- ・他社が手がけておらず、大量生産でシェアを占めることができ、販売先が確保されている作目。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・生産技術の不足により、想定していた作目の生産が上手くいかず、他の作目へ変更。変更後も技術力不足で十分な生産が行えていない。

### (4) 農地の確保

#### <ポイント>

確保した農地の条件の違いで収穫量が増減する可能性があることから、作物の栽培に適した農地を確保することが重要である。

併せて、農地の取得費もしくは賃料は経営に影響を及ぼすため、適正な価格で取得もしくは賃借することが大切である。



## イ 確保のための相談先

### <ポイント>

相談先はさまざまあってよいが、闇雲に相談するのではなく、どのような農地が必要かを相談先にしっかりと伝えておくほうが、相談先も紹介しやすいと考えられる。

効果的な取組み事例においては、農業公社などの公的機関に相談する事例が多い。また、自社で働きかけた事例としては、自社の従業員の人脈を活用して加工ラインに近い農地や生産に適した条件の農地を確保した事例や、地元の農業生産者のもとに直接出向いて交渉した事例がある。

一方、対応に苦慮している事例では、生産条件や取得効果を十分に検証することなく、相談先から勧められた農地を確保している。

### <効果的な取組み事例>

- ・知人（JA 勤務）の人脈を活用して確保。
- ・社長が地元の生産者に直接出向き確保。

## ロ 農地を選択した理由

### <ポイント>

本業会社で使用する作物を栽培するという目的であれば、本業会社（加工ライン）と農地との距離が重要となる。また、可能であれば、コスト面等の理由から土壌改良の必要がない農地を確保できることが望ましい。

効果的な取組み事例においては、本業会社の加工ラインに近い農地を確保していたり、確保した農地が耕作放棄地の場合は土壌改良の必要性を認識し、改良を実施したりするなど、営農開始後のことを考慮に入れて確保している。

対応に苦慮している事例においては、本業会社と農地の距離が離れている（県が異なる）事例も見られ、また、確保した農地が耕作放棄地の場合でも、土壌改良の必要性に対する認識が薄く、対処していない。

### <効果的な取組み事例>

- ・国営農地開発地区であり、地域内でまとまった農地が確保可能。
- ・耕作放棄地であるが、病虫害防除のための薬剤散布が必要ない作目であったため特段問題無かった（一般的に耕作放棄地の場合、雑草等が繁茂し病虫害が発生する懸念があるが、そのような状況でも構わない作目であった。）。
- ・生産した農作物を本業会社の加工ラインで使用するため、効率性を考え、本業会社の加工ラインに近い農地を確保。

- ・本業会社の所有地に参入。
- ・まとまった規模の施設が売却に出されたため確保。土壌が痩せており、土壌改良が必要であることを認識して対処。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・耕作放棄地であり、雑木林の除去から実施。

## ハ 確保方法（賃借・所有権取得）

### <ポイント>

一般的には初期投資が少なく済むような農地の確保が望ましいといえる。

農地の確保には取得と賃借があるが、取得で確保した事例では、有機栽培に取り組むためには土壌改良が必要であり、そのためには取得が必要だったというケースがあった。

賃借により確保した事例は、取得よりも費用が安いといったコストに関する理由からである。

なお、賃借の場合、賃借期間は3年、5年、10年とさまざまである。

また、対応に苦慮している事例の中には斡旋を受けた農地を検討が不十分なまま取得しており、投資効果を考えていなかったと思われる事例が見られた。

#### <効果的な取組み事例>

- ・5年の賃借契約で確保。農地開発地区であるため、取得の場合は200万円/10a程度だが、賃借の場合年2万円/10a前後であり、コスト面から選択。
- ・3～5年の賃借契約で確保。購入の場合、投資回収に長い期間を要するため。
- ・10年の賃借契約で確保。
- ・購入。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・斡旋を受けた農地を検討が不十分なまま取得。

## ニ 確保のための費用（賃料・取得額）

### <ポイント>

土地の取得費又は賃料は、参入会社の経営に影響を及ぼすことから、考慮すべきポイントである。

賃借で確保する場合、賃料は地主からの提示額を受け入れる事例が多い。

ただし、効果的な取組み事例においては、当初の提示額は高かったものの、地主との直接交渉で近隣農地と同水準の価格で契約した事例も見られる。

## (5) 農業技術の習得

### <ポイント>

農業技術の習得は生産を大きく左右する重要な事項であり、本格的な営農開始までに、研修等により生産技術を習得することが必須である。また、地域の篤農家など、適時適切にアドバイスをしてくれる指導者を持つこともスムーズな生産を開始し、生産技術の向上を図っていくためには重要である。

効果的な取組み事例においては、農業経験者を確保したり、研修を受けたりしているほか、高度な生産技術が不要な作物を選び参入するなど、技術を考慮に入れて、営農開始時の作目を選定している。

また、営農開始後も実際の栽培状況を見てもらいながら必要な時にアドバイスしてくれる生産技術の指導者との関係を築いている事例がある。

一方、対応に苦慮している事例においては、代表者自らが複数の生産者を視察したり何度か研修を受けたりしたものの、技術の習得不足の状態での参入した事例がある。この事例では外部の指導者とのつながりもなかったことから、営農開始後に栽培を行うなかで独自に技術の習得を行うこととなった。また、「栽培の流れを知っているから、改めての技術習得は必要ない。」という思い込みのために、参入後3年目までは失敗が続いたという事例もあり、農業技術を蔑ろにはいけないという証左になる。

### <効果的な取組み事例>

- ・栽培担当者3名のうち2名が農業経験者であった上に、高度な技術は不要な作目であったことから、特段の指導や研修を受けることなく参入できた。
- ・1年間、知人の生産者の下で研修を受けるとともに、県農林事務所から必要な時に指導を受けている。
- ・半年間、施設業者から生産マニュアルに応じた指導を受けた。

### <対応に苦慮している事例>

- ・相談先は特になく、関係機関の支援がないため独自の考えで栽培。
- ・相談先は公的機関のみで、同作目の栽培農家を視察した程度。
- ・営農開始までに複数回研修を受講するも、習得レベルは不足の状態。
- ・研修を受けたのは、参入会社の代表者のみ。
- ・生産技術が習得されていない中での営農開始により、病気が発生。
- ・生産技術の相談先や指導者を確保しておらず、社長や農業経験がない従業員の判断で進めている。

## (6) 労働力の確保

### <ポイント>

単に人数を確保するだけでなく、収量の確保や品質向上を目指すうえで、栽培技術に優れた人材を確保することが重要である。

効果的な取組み事例では、採用にあたり「会社にとってどのような人材が必要か」という目線をもっている。例えば、農業経験者であるかどうか、あるいは農業に限らない専門性を持ちその専門性を農業に活用できるかどうか、などの目線で確保している。また、労働条件を本業会社と同じレベルにするなど、離職を抑制し労働力を継続して確保する努力をしている。

一方、対応に苦慮している事例では、代表者の知人という理由で採用しており、組織内における技術力のレベルアップも図っていない。

### <効果的な取組み事例>

- ・ 高度な技術が不要な作目であったが、農業経験者を確保。
- ・ 本業会社を通じて外国人研修生を採用し、人件費の抑制につながった。
- ・ 本業会社からの紹介などを受け、意欲・人柄を重視して決定。
- ・ 作業に真面目に取り組む人材を確保。
- ・ 労働条件を本業会社と同じようにする取組みを実施。
- ・ 他の分野で何かを極めた人材を採用し、多様な分野のスペシャリストを確保。

### <対応に苦慮している事例>

- ・ 農業経験のない代表者の知人を採用。技術指導や教育も十分に実施できていない。

## (7) 組織体制

### <ポイント>

参入にあたり、本業とは別の組織を設立する事例がほとんどである。

一方、農業部門の代表者を、本業会社の社長などが兼職する事例が多く、実質一体的な経営体制となる事例が多い。ただし、効果的な取組み事例では、代表者の他に実質的な生産部門の責任者などを配置して、農業会社の運営・管理に取り組んでいる。

経理を区分するためや補助金を受けるために、本業会社とは別組織にしている事例が多い。

本業会社が直接農業に取り組んでいる事例もあるが、この場合でも部門制を敷いて収支を分け、責任体制を明確にしている。

#### <効果的な取組み事例>

- ・本業会社と参入会社の経理を区分するため、別組織を設立。
- ・本業会社が直接農業を行っているが、経理や責任を明確にするため、部門制（加工部門・農業生産部門）を敷く。繁忙期は交互に人員を遣り繰りし、対応。
- ・補助金を受けるために別組織を設立。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・代表者が本業会社の業務で多忙で、参入会社の管理がおろそかになり、従業員任せとなっている。

## (8) 事業規模

#### <ポイント>

安定した品質の農作物を収穫するためには、管理が行き届く規模、利益が確保できる適正規模で取り組むことが重要である。

本業会社が食品製造業ということから、「原材料の安定的な確保」という目的で参入している事例が多く、本業会社で必要とする量を賄うことができる規模で参入したり、確保できた農地・施設面積で参入したりする例が多い。

そうした中でも、効果的な取組み事例では、本業会社で必要な量を賄うことができる規模、取得する農業用機械をフル活用できる規模、利益が出る規模といった点から検討して最終的な事業規模を決定しているのに対し、対応に苦慮している事例では、こうした検討を行うことなく規模を決めている。

#### <効果的な取組み事例>

- ・生産に必要な農業用機械や施設の能力から求めた適正規模と、原価を勘案して、利益を出すことができる規模を検討。
- ・本業会社が利用する原材料のほぼ全量を賄うことができる規模や、将来的に競合他社が参入した場合でも地域内で優越的な地位を確保できる規模の点から検討。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・本業会社の原材料として使用する量のみから規模を決定。

## (9) 収支・生産計画の作成

### <ポイント>

収支計画を策定する際は、計画の基礎となる単収・経費などの数値を適切に試算し策定するとともに、公的機関の助言・指導を受けるなど、妥当性を高める努力が必要である。

また、計画を作成するだけでなく、経営者がその計画の内容を理解して、計画に沿った経営を進め、実績と比較することで課題を明らかにし、次期以降の経営に活かしていくことが重要である。

効果的な取組み事例においては、自社で主体的に収支計画や生産計画を作成し、その内容を経営者が理解している事例が多い。また、実績を踏まえ計画を毎年見直し、次期以降の経営に活かしている。

対応に苦慮している事例においては、他機関が主体となって作成していたり、経営者が内容を理解していなかったりしている。また、作成するだけで、実績と対比させるなど経営に活用されていない。

### <効果的な取組み事例>

- ・ 5年または10年の中長期計画を作成。
- ・ 実績を踏まえ毎年計画を見直すとともに、常に中長期的な計画を作成し、将来ビジョンを明確にしている。

### <対応に苦慮している事例>

- ・ 収支や資金繰り、生産計画を県の出先機関の指導で作成したにとどまり、代表者自身は計画の内容を十分に理解していない。

## (10) 販路の開拓

### <ポイント>

本業会社が食品製造業であるため、本業会社で利用する場合は販路の開拓は重要なポイントとはならない。

ただし、販路が本業会社のみだと、本業会社の経営状況により需要が大きく左右されるというデメリットがあることから、本業会社以外にも販路を有しておくことが望ましい。

参入会社の農作物の販売先は基本的には本業会社となるが、効果的な取組み事例の中には更なる利益確保のためやリスク分散のために本業会社以外にも販路を開拓している事例がある。

一方で対応に苦慮している事例では本業会社以外に販路がないため、本業会社の需要に左右される状況になっている事例がある。

## イ 販路の開拓者

### <ポイント>

生産した農作物を本業会社で使用しない場合は、営業経験のある者を採用して参入会社が独自に販路を開拓したり、本業会社の販路や営業担当者を活用したりすることが有効である。また、販路を複数（3社、5社）確保して、リスク分散を図っている事例もある。

### <効果的な取組み事例>

- ・利益確保のため、本業会社への出荷3割、市場出荷7割としている。
- ・自社で開拓した販路と、本業会社の支援を受けて開拓した販路がある。
- ・当初は本業会社の販路を活用したが、本業会社が考える商品の価格帯と参入会社が希望する商品の価格帯が合わず、自社での開拓に切り換えた。なお、参入会社の営業担当者は、本業会社での営業経験あり。
- ・スーパーでバイヤー経験のある者や、市場に太いパイプを持つ者を営業担当者としている。
- ・「売れる作物だけを生産する」という方針のもと、まず販路を確保してから生産する。販売先とは対等に交渉。

### <対応に苦慮している事例>

- ・本業会社の経営が悪化した際に、本業会社以外の販路に出荷することができず、農産物を廃棄。

## (11) 販売単価

### <ポイント>

安定的な経営を進めていくためには、販路を開拓しただけでは不十分で、

- ① 生産原価を賄うことができる単価で契約すること
- ② 価格変動ができるだけ少ない契約条件とすることが重要である。

このため、生産物の差別化や高付加価値化など、有利販売できるようにする努力も必要となる。

ほとんどの事例では買い手側と価格交渉を行うなどにより原価割れしない価格を設定し、販売している。

### <効果的な取組み事例>

- ・本業会社に全量出荷しており、本業会社と参入会社一体で利益をあげることができればよいとの考えのため、本業会社への販売単価にこだわりはない。
- ・品質などの差別化によりプレミアム価格を設定して、原価割れしない水準で変動するようにしている。

- ・生産原価をもとに利益を確保できる単価水準を設定。バイヤー経験のある者が価格交渉。
- ・当方が主導権を有しており、生産物の品質を理解し、慣行栽培野菜と比較して3倍の価格でも取引してくれる先に販売。
- ・生産原価をもとに利益を確保できる単価水準で本業会社に出荷。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・販売単価は、本業会社が他の仕入先から入荷している単価と同単価に設定し、生産原価割れしない価格かどうかの検証をしていない。

## (12) 生産経費

### イ 経費の把握と管理

#### <ポイント>

生産量はどのくらいで、生産に要した経費はどのくらいかを常に把握しておくことは、常識的なポイントである。また、栽培方法の如何に拘らず、比率が高いのは人件費であり、このコストをしっかりと管理することが利益につながっていく。

効果的な取組み事例では、毎月の計画の作成と実績との対比や、改善策の実行など、生産面だけでなく経費面においてもしっかりとした管理を行っている。

#### <効果的な取組み事例>

- ・月次計画の作成と実績とを対比し、そこから見えてきた改善策を反映。

### ロ 軽減のための取組み

#### <ポイント>

利益を向上させるためには、売上の増加とともに経費の削減の取組みが重要である。

効果的な取組み事例においては、経費を抑えるため、購入する資材の種類によって個別に購入先を変更したりしている。

一方、対応に苦慮している事例においては、往々にして経費削減の取組みはみられない。

#### <効果的な取組み事例>

- ・購入する資材によって、単価の安い先から購入。
- ・資材の種類によって個別に価格交渉を実施し購入。



## ハ 人件費軽減の取組み

### <ポイント>

生産原価のなかで、人件費と資材費が大きなウェイトを占めることが多いことから、この両者をいかに抑えるかは経営の上で重要である。特に農業の場合は、収穫作業など人手に頼らざるを得ない部分が多く、人件費は避けて通れないコストとなっている。

効果的な取組み事例においては、外国人研修生を活用する事例や、必要最小限の人数で作業できるよう人員配置を検討する、残業が発生しないように時間管理を適切に行うなどの取組みを行っている。

### <効果的な取組み事例>

- ・ 中国人研修生を活用している。
- ・ 適材適所を徹底し、最適な人員配置を行うことで対応。
- ・ 作業内容を分析し必要最小限の人員としたり、作業を分割し担当制を敷くことで総労働時間の短縮を図っている。

## (13) 農産物の高付加価値化

### <ポイント>

本業会社が加工する商品の差別化を図るうえで、原材料となる参入会社の生産した農産物の差別化・高付加価値化は重要なポイントと考えられる。

本業会社が食品製造業であることから、参入会社が生産した農産物を使用することで本業会社の商品の差別化に取り組んでいる事例がある。

効果的な取組み事例では、有機栽培、無農薬栽培による差別化や、高品質、高栄養価といった農作物自体の高付加価値化に取り組む事例が多く見られた。

一方、対応に苦慮している事例においては、栽培方法による差別化を図ろうとしたものの、栽培に関する技術力がなく対応できなかった事例がある。

### <効果的な取組み事例>

- ・ 農薬や化学肥料を使用しないといった栽培方法による差別化を実施。
- ・ 参入会社において有機栽培で農産物の高付加価値化を行うことで、本業会社の他の商品のイメージアップにもつなげる効果を狙っている。
- ・ プレミアム価格で販売するため、有機野菜Aランクをクリアする基準で栽培。

### <対応に苦慮している事例>

- ・ 無農薬栽培で本業の商品の差別化に取り組もうとしたが生産技術を習得できず失敗。

## (14) 短期資金

### <ポイント>

参入後は想定外の費用支出も起こりうることから、短期資金の調達は重要である。ただし、本業の支援を受けたり、本業の信用力をもとに金融機関から借り入れたりする場合は、その資金調達は本業会社の経営状態に左右されることから、本業会社に依存しすぎないことも大切である。

本業会社が参入企業に支援を行っている事例で、本業会社の経営が安定しているうちは問題なかったが、本業会社の経営が悪化すると支援を受けることができなくなり、参入会社の経営が不安定となるケースがあった。

また、効果的な取組み事例の中には、参入直後は本業会社からの支援を受けつつ可能な限り自己資金の範囲内で対応するなど、本業会社に依存しすぎないことに留意しているケースもあった。

### <効果的な取組み事例>

- ・グループ会社間で資金を融通。
- ・参入初期は、本業会社からの資金支援を受け、その後可能な限り自己資金で対応。

### <対応に苦慮している事例>

- ・金融機関から調達する予定だったが、本業会社の経営悪化により融資を受けられなくなった。

## (15) 本業のノウハウの活用

### <ポイント>

企業が農業参入する場合の大きな強みは、本業会社での経営実績があることであり、経営のなかで培われてきたさまざまな経営ノウハウを有していることである。農業分野では、資材管理、在庫管理、財務管理といった面が弱いことが多く、本業会社が有するこれらのノウハウを活用することは大切である。

効果的な取組み事例においては、営業、商品開発、生産管理、経費管理などのノウハウやコスト意識を、農業に応用して導入し活用している。例えば、食品製造業における加工ラインの効率的管理のノウハウを、農業の生産管理に活かしている事例がある。また、本業会社の経営管理のノウハウを、農業経営の資金繰りや原価管理に活用している事例もある。

さらに、ノウハウの活用にはあたらないが、参入会社の農産物の品質が本業会社の商品ブランドを保つレベルにあることを求められるため、緊張感をもって農業生産にあたっているという事例もある。

#### <効果的な取組み事例>

- ・製造管理のノウハウを応用し、一定の技術があれば誰でも安定した品質の農産物を作ることができるよう、栽培マニュアルを作成し、マニュアルに基づいた栽培を実施。
- ・価格交渉のノウハウを取り入れ、資材費等の削減を図るため、入札や複数社での価格比較を行い安価な先を選定。
- ・財務管理のノウハウを取り入れ、農業部門の事業計画を毎年見直すとともに常に中長期的な目標を立てて、将来ビジョンを明確化。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・本業会社の経営悪化で、ノウハウを伝える状況になく本業のノウハウを活用できていない。



### ③「食品卸売業」の経営課題と取組内容



# 「食品卸売業」における参入のポイント

## 23年度調査結果（アンケート調査）

### 1 平成23年度アンケート調査結果の概要

図1 参入までの準備期間と取組内容

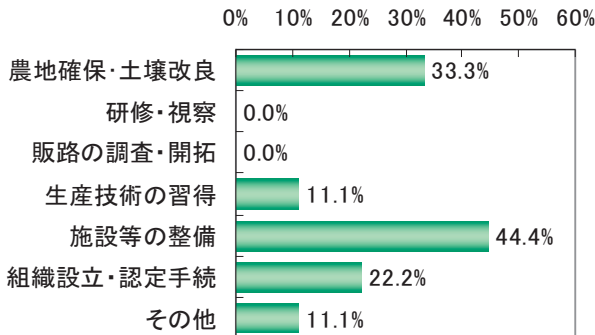


図3 損益状況

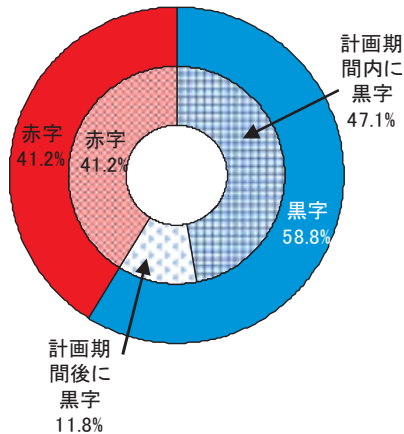
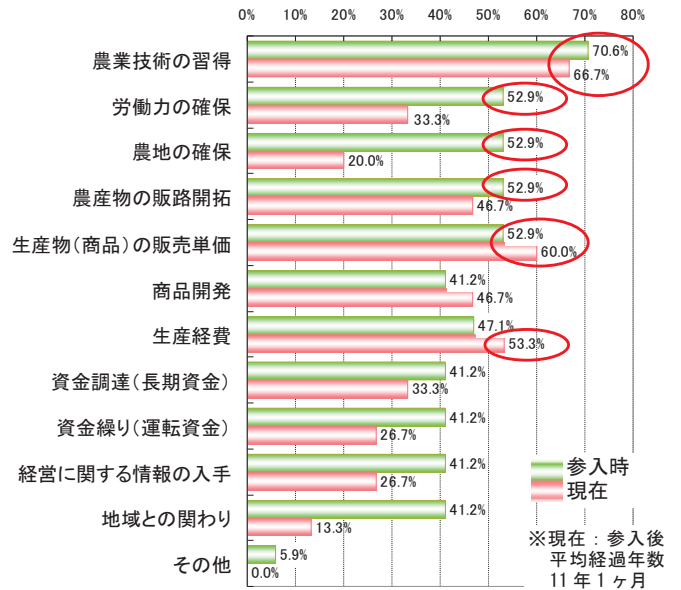


図2 農業部門の課題



参入時：n= 17

現在：n= 15

現在 = 参入後平均経過年数 11年1ヶ月

### 2 アンケート調査結果からみた食品卸売業における農業経営上の課題

- 準備期間の取組内容としては、「農地確保・土壌改良」「施設等の整備」と生産環境を整えることに力を入れている。一方、他業種で多い「生産技術の習得」は多くない。これは、食品卸売業という性格上、普段から農業者との付き合い等があり、技術を有する農業者の確保が容易という理由が考えられる（図1）。
- 参入時における農業部門の課題としては、「農地の確保」「労働力の確保」がいずれも53%と過半の先が課題として挙げている。しかし、現在はそれぞれ20%、33%と下がっており、年数の経過によりこの課題は解決されていることが分かる（図2）。
- 一方、「農産物の販路開拓」「農業技術の習得」「生産物（商品）の販売単価」「生産経費」は参入時にはそれぞれ53%、71%、53%、47%であるが、現在もそれぞれ47%、67%、60%、53%とほとんど変わらないか増加しており、年数が経過しても解決が難しい課題であることが分かる（図2）。

## 24年度調査結果（事例調査）

### 成功のための取組みポイント

#### 1 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。

#### 2 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確保すること。また、適正な価格で取得若しくは賃借すること。

#### 3 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みを十分に行うこと。

#### 4 労働力の確保

農業経験者など優れた栽培技術を持つ人材を確保すること。未経験者を採用する場合には、経験者から技術を学び、適切に指導が行われる体制を築くこと。

#### 5 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である。

食品卸売業である親会社（以下、「本業会社」という。）の代表者が参入会社の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。

#### 6 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。

#### 7 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。

#### 8 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上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等に販売する際の売価を重視する傾向にある。

#### 9 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、人件費軽減の取組みを行うこと。

#### 10 農産物の高付加価値化

価格交渉力をもつためにも、農産物の差別化、高付加価値化の取組みを行うこと。

#### 11 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。

#### 12 本業のノウハウの活用

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・販売に特徴がある。



## 1 課題解決に向けた具体的取組み

### (1) 参入目的・理由

#### <ポイント>

本業会社が食品卸売業ということもあり、すべての事例において「本業会社で取り扱う農作物を安定的に確保すること」を目的として参入している。

#### <具体的参入目的・理由>

- ・本業会社で取り扱う作物を安く確保するため。
- ・本業会社で取り扱う作物を確保し、産地として維持するため。
- ・本業会社で取り扱う作物の安定供給・安定価格維持のため。
- ・本業会社で取り扱う作物が端境期に品切れを起こすことから、品切れを起こさないようにするため。
- ・本業会社の取引先が種苗の独占育成権を取得したため。

### (2) 参入までの準備期間

#### <ポイント>

事業計画、収支計画を作成し、取り組もうとする作目で収益を上げることが可能かどうか、しっかりと検討することが重要。

そのために、特に、農地や人材の確保、資金調達といった取組みが課題となる。

いずれの経営体も事業計画、収支計画を作成するとともに、その間に農地や人材の確保に努めている。事例の中には、販売提案書の作成まで行っているケースもあった。

#### <参入までの準備期間と取組み事例>

- ・法人設立の手續、定款作成、事業計画・収支計画の作成、農地の確保、生産する野菜の販売提案書の作成。
- ・資金調達、農地や人材の確保。
- ・賃借による農地の確保。社員が有する栽培技術や連作障害を考慮した作目を選択し、試験栽培に取り組んだ。
- ・準備期間に約2年間を費やす。栽培作物の試験栽培を外部会社に委託して行った。

### (3) 作目の選定

#### <ポイント>

本業の食品卸売業で取り扱う品目を確保することが農業参入の目的。ただし、単一品目で取り組むか複数品目で取り組むかは十分に検討すべき点である。

単一品目で取り組むメリットは、栽培に必要な技術の習得が容易であること、作業の効率化を図れることにある。一方、複数品目で取り組むメリットは、天候等によるリスクの分散が図れることにある。

いずれにしても、年間を通じて収入の安定化を図る必要があり、単一品目の場合は高度な技術を習得し収穫可能な期間を伸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かぎり切れ目のない作付け体系の構築を行うことが、ポイントとなる。

#### <効果的な取組み事例>

- ・流通段階においてニーズがある、社員の栽培技術を活かせる、連作障害にならない、の点から5品目の作目を選択し、着手。

### (4) 農地の確保

#### <ポイント>

確保した土地の条件の違いで収穫量が増減する可能性が高いことから、作物の栽培に適した農地を確保することは重要である。

併せて、土地の取得費若しくは賃料は経営に影響を及ぼすため、適正な価格で取得若しくは賃借することが大切である。

#### イ 確保のための相談先

##### <効果的な取組み事例>

- ・参入会社の社員が有していた農地を活用。
- ・取組品目の栽培に詳しい生産者の助言から農地を選定。

#### ロ 当該参入地にした理由

#### <ポイント>

栽培作物の収穫量、品質を安定させ、安定的な利益を確保するためには、農地確保は重要な要素である。

そのためには、栽培作物に適した農地を、適切な価格で確保することが重要である。

効果的な取組み事例は、選択した品目の栽培に適した農地を選定したうえで確保している。

一方、対応に苦慮している事例では、ほ場が狭い、機械が入らないなどといった悪条件の農地を確保せざるを得なかったケースがある。

#### <効果的な取組み事例>

- ・自ら農地を見てまわり、栽培に適した農地を見つけ出し、地主と直接交渉のうえ確保。
- ・土壌の栄養分が優れている場所を選定。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・購入と賃借。農作業には不便な山頂部にある農地を取得。地主からの強い求めに応じたもの。

山間地であり悪条件（ほ場が狭く機械が入らない、効率が悪い）を受け入れざるを得なかった。さらに、土壌改良が必要な場所もあり、想定外の経費を要した。

## ハ 取得方法（賃借・所有権取得）

#### <ポイント>

一般的には初期投資を少なく抑えられる農地の確保が望ましいといえる。賃借の場合は土地所有者の要望（例えば、暗きよの施工は不可等）があったり、急な返還を求められたりすることがある点にも注意が必要。安定的に生産が行えるよう、賃借の期間や条件についてよく詰めたうえで確保することが大切である。

## ニ 確保のための費用（賃料・取得額）

#### <ポイント>

一般的に土地の取得費又は賃料は、参入会社の経営に影響を及ぼす要素となることから、考慮すべきポイントである。周辺農地の相場や土地の条件、利用条件等をよく調べ、適切な価格で確保することが大切である。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・周辺農地の約2倍の賃料で契約。

## (5) 農業技術の習得

### <ポイント>

本業会社、参入会社いずれにとっても、「売れる」農作物を安定的に生産することが最大の目標となる。

この目標を実現するためには、農業技術の習得がもっとも重要なポイントとなる。

効果的な取組み事例では、栽培を担当する者が農業経験者であったり、技術力のある農業者から習得できる体制をとっている。

一方、対応に苦慮している事例では、従業員に栽培の経験がなかったり、経験者でも技術力が低かったりと、技術不足のレベルにあるケースが散見された。

### <効果的な取組み事例>

- ・技術力のある農業者から技術を習得しており、十分な生産ができるレベルである。
- ・社長、従業員のなかに農業経験者がいる。
- ・従業員が元 JA 職員であり、農業の知識を有している。
- ・地域の農業者から技術指導を受けており、現在でも指導を受けられる関係にある。

### <対応に苦慮している事例>

- ・地元の生産者や県の普及指導員、肥料・種苗メーカーのアドバイザーから指導を受けているが、散発的な指導で技術が身についていない。

## (6) 労働力の確保

### <ポイント>

収穫量の増加や安定化、品質の向上にとって、栽培技術に優れた人材を確保することは重要な要素である。

栽培技術が劣れば本業の食品卸売会社が求める規格に適合しない作物を生産してしまうことにもなり、差別化が図れなくなることに注意すべきである。

効果的な取組み事例では、農業経験者が栽培を担当したり、技術力の高い生産者に指導を仰いだりしている。

一方、対応に苦慮している事例では、技術力をもった従業員の確保が十分にできていないケースが多い。

### <効果的な取組み事例>

- ・地元の農業経験を有する JA 職員を採用。

- ・地元の者を採用している。一部、行政の斡旋で紹介された者を採用している。
- ・確保した従業員のなかには未経験者も多いが、グループ分けをし、各グループに経験者を1名ずつ配置して技術教育ができるよう配慮している。
- ・農家の子弟や農業大学校卒業者を採用。
- ・農業経験者、生産技術を有している者であっても、現場で満足できる成果を出すには5年程度の時間が必要。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・地元の者を採用したが、農業経験者はいない。現場で生産を行いながら、技術を学んでいくという考え方。

## (7) 組織体制

### <ポイント>

参入会社の経営状況、生産状況を的確に把握し、経営を進めていくためには、参入会社の代表が参入会社の経営に専念できる状況を作っておくことが重要である。

そのためには、以下の点を念頭に組織体制を検討すると良い。

- ① 本業会社の代表者と参入会社の代表者を同一人物にしない。
- ② 同一人物とせざるを得ない場合は、参入会社の生産部門に農場長的役割の人物を配置して生産管理を委ねる等の対応が必要。

### イ 別組織化の状況

#### <効果的な取組み事例>

- ・行政等の支援を受けやすかったことから、別組織を設立。
- ・農地を取得するために別組織の農業生産法人として設立。

### ロ 農業部門の代表者

#### <効果的な取組み事例>

- ・本業会社の代表者ではない元 JA 職員を参入会社の代表者としている。
- ・本業会社の代表者ではない元卸売市場職員（農業試験場出身）を参入会社の代表者としている。この者は参入の目的・ファームの役割を理解している。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・本業会社の代表者が参入会社の代表者を兼務。常に多忙で経営管理が疎かになっている。
- ・本業会社代表の親族を参入会社の代表者としている。

## (8) 事業規模

### イ 参入した規模の理由

#### <ポイント>

安定した品質の農作物を収穫するためには、管理が行き届く事業規模で取り組むことが重要である。

効果的な取組み事例では、確保した労働力で取り組むことができる規模や、管理が行き届く規模を考慮した上で取り組んでいる。

一方、対応に苦慮している事例では、規模の根拠が不明であったり、農地を確保できた規模で取り組んでいたりしている。

#### <効果的な取組み事例>

- ・確保した労働力で取り組むことができ、なおかつ、農業生産、資材・在庫管理が行き届く範囲内で規模を決定。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・事業規模を決めた根拠が不明。
- ・適正な事業規模を検討することなく、確保できた農地で参入。

## (9) 収支・生産計画の作成

#### <ポイント>

規模を大きくすれば、本業会社の食品卸売業を通じた農作物の売上を拡大できる一方、増加した生産量に見合った販売先を新たに確保しなければならないという課題も併せ持つ。まずは、本業会社の販売力に見合った農作物の量を確保できる規模とすることが安全である。

そのために、事業計画を作成する上で検討すべき要素としては、以下が考えられる。

- ①本業会社の食品卸売業が必要とする農作物の種類と量を把握すること。
- ②栽培作物の損益分岐点の検討を行うこと。
- ③選択作目を適切に栽培するために必要な技術について、情報収集を行うこと。

収支計画の内容をみると、効果的な取組み事例では原価計算をしっかりと行い詳細な計画を作成しているのに対して、対応に苦慮している事例は曖昧な原価計算のもとに作られた計画となっている。

#### <効果的な取組み事例>

- ・1円単位までこだわり、収支計画を作成。作付後は収支実績を蓄積し、計画と対比させ、分析を行っている。これにより、原価管理がしっかりできるとと

もに、天候等により計画にずれが生じても対応が容易となっている。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・ 収支計画は作成しているが、曖昧な原価計算のもとで作られた計画となっている。また、収支計画と比較して実際の収穫量が大幅に下回っており、売上計画も過大となっている。

## (10) 販路の開拓

### <ポイント>

食品卸売業の本業会社にとっては、販路開拓は重要である。

参入目的が「本業会社で扱う農作物を確保するため」であることから、本業会社に全量出荷している事例が大半である。

## イ 販路開拓の方法

### <効果的な取組み事例>

- ・ 本業会社で農作物の特徴や付加価値をアピールした販売提案書を作成。
- ・ 本業会社が食品スーパーを開拓。

### <対応に苦慮している事例>

- ・ 販路は、自社独自で開拓したもの、本業会社や他機関の支援を受けたものがある。営業担当は代表者や管理職。本業会社に頼らず、参入会社独自で販路開拓しているが、営業経験者がおらず、ノウハウがない。
- ・ 本業会社へ出荷したもの以外は廃棄。
- ・ 全量を本業会社の取引先に販売していたが、その取引先の経営が悪化した。
- ・ 市内の直売所へ出荷しているが、出荷量が制限されている。

## (11) 販売単価

### <ポイント>

食品卸売業が農業参入を行う場合、「本業会社と参入会社を併せて収益を上げることができればよい」という考え方が主流。

また、「本業会社が全量買取するなど本業会社に販売することが多い。」ことから、販売単価は参入会社にとっては重要な要素となっていない。

ただし、本業会社への販売単価が低ければ参入会社の経営は厳しくなり、本業会社からの支援や運転資金の借入れが必要となる。

### <効果的な取組み事例>

- ・ 食品卸売業である本業会社と連携して市場動向を把握し、高値がつく時期に出荷できるよう、生産調整を行っている。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・食品卸売業である本業会社と小売店との交渉により決められた売価をもとに、販売単価が決められる。参入会社としては、決められた販売単価に満足していない。

## (12) 生産経費

### イ 経費の把握と管理

#### <ポイント>

効果的な取組み事例では、生産におけるコスト管理の重要性を認識している一方で、対応に苦慮している事例では、管理者は理解していても、従業員側の認識が不足している。

#### <効果的な取組み事例>

- ・従業員にコスト意識を持って日々の生産管理、経理管理を行うよう指導。

### ロ 経費軽減の取組み

#### <ポイント>

参入会社における農業生産の経費軽減の努力は本業会社・参入会社一体の収益に影響することから、重要なポイントとなる。

効果的な取組み事例では、経費軽減の必要性を認識し、かつ、軽減の取組みを実施している。

一方、対応に苦慮している事例では、取組みを行っていないか、必要性は認識していても取組みを行うまでには至っていない。

#### <効果的な取組み事例>

- ・資材は近隣の生産者と共同で購入するなど連携することにより経費軽減に努めている。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・資材購入先は付き合いのある地元業者であり、価格が高いからといって購入先を変更しづらい。



## ハ 人件費軽減の取組み

### <ポイント>

軽減には、経費の中で大きなウェイトを占める人件費の軽減を検討することが重要になってくる。ただし、人件費軽減のために給料や時給の引き下げを行う場合は、従業員の意欲にも大きく影響することから、十分な配慮が必要である。

人件費が大きな負担になっていると感じている事例は多い。

効果的な取組み事例では、残業時間を削減する取組みを行うなどの努力が行われている。

### <効果的な取組み事例>

- ・機械の処理速度を上げることで可能な限り残業を発生させないよう工夫し、残業代を削減している。
- ・経理事務を税理士事務所に委託することにより、事務員経費を削減している。

## (13) 農産物の高付加価値化

### <ポイント>

農産物に対して何らかの付加価値を付け、差別化を図ることは重要である。食品卸売業である本業会社が小売店等に販売する際に重要なポイントとなる。

### <効果的な取組み事例>

- ・栽培履歴の整備、残留農薬検査証の蓄積によって差別化を図っている。
- ・他の農産物とは栄養素が異なり、高品質であることを強みにしている。

## (14) 短期資金

### <ポイント>

綿密な計画を作成しても、想定外の出費は必ず発生する（例：風雨に伴うビニルハウスの修繕費）ことから、余裕をもった経営を行うためには運転資金の確保は重要である。ポイントは以下の2点である。

- ①収支計画を策定する上で、ぎりぎりの初期経費とせず、余裕をもった額を見込んでおくこと。
- ②必要に応じて本業会社が参入会社を資金支援できる態勢としておくこと。そのためには、本業会社の経営の安定が重要。

本業会社からの資金支援以外にも、本業会社から参入会社への支払いサイトの短縮化といった支援も行われている。

#### <効果的な取組み事例>

- ・必要に応じて本業会社が資金支援できる態勢となっている。
- ・本業会社から参入会社への支払いサイトを短縮化し支援している。
- ・立ち上げ当初には人件費・種苗費のほかに予想外の経費が必要となった。本業会社が適宜の資金支援を行った。
- ・参入当初の運転資金が不足。自己資金で準備していた額では不十分で、その約15倍の資金が必要となったが、本業会社からの資金支援で乗り切った。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・自己資金を数百万円程度準備していたが、不十分だった。

### (15) 本業のノウハウの活用

#### <ポイント>

本業会社の食品卸売業としての営業ノウハウを十分に活用することがポイントとなる。また、農作物の市況を見据えての戦略的な生産・販売も特徴である。

#### <効果的な取組み事例>

- ・農作物の付加価値を明確にして、交渉の主導権を買い手側に握らせない。
- ・取引契約に結びつけるため、農産物のパンフレットを作成し、交渉に臨む。
- ・市場価格の動向を見ながら高い時期に出荷できるよう、農産物の収穫時期・収穫量を調整。
- ・さまざまな販売単価や資材価格を設定して収支シミュレーションを実施。価格変動による経営への影響を事前に想定。

## ④「その他業種」の経営課題と取組内容



# 「その他業種」における参入のポイント

## 23年度調査結果（アンケート調査）

### 1 平成23年度アンケート調査結果の概要

図1 参入までの準備期間と取組内容

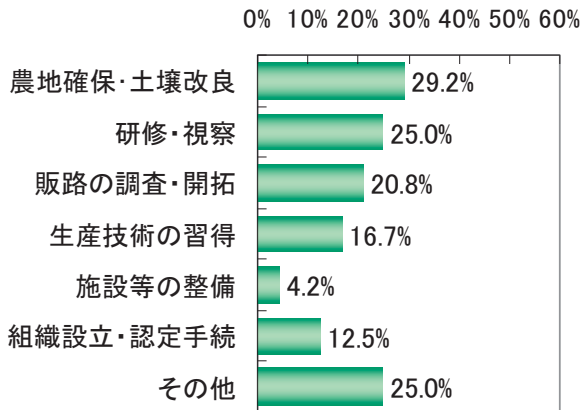


図3 損益状況

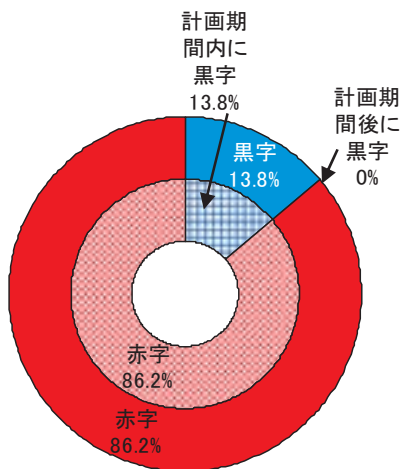
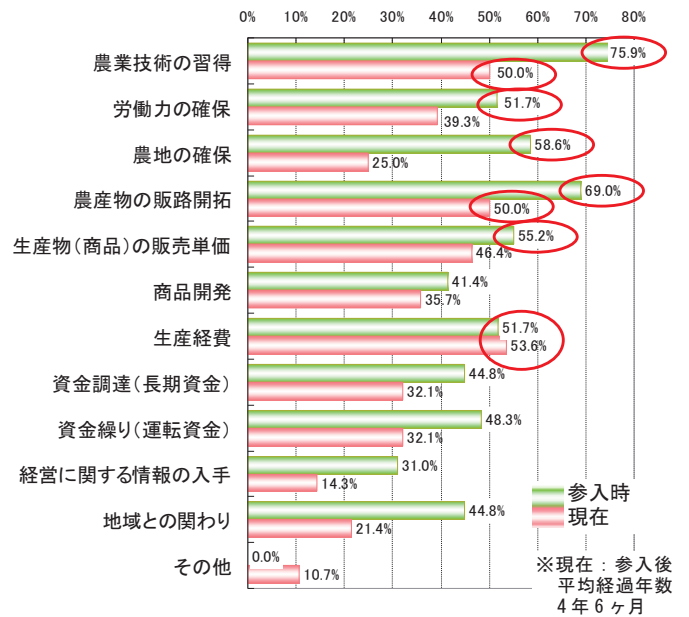


図2 農業部門の課題



参加時：n=29

現在：n=28

現在 = 参加後平均経過年数 4年6ヶ月

### 2 アンケート調査結果から見たその他業種における農業経営上の課題

- (1) 「その他業種」とは、電子部品・機械等製造業、不動産業などである。
- (2) 参加時における農業経営上の課題について聞いたところ「農業技術の習得」が76%、「販路の開拓」が69%、「農地の確保」が59%、「生産物(商品)の販売単価」が55%と過半数の先が課題として挙げている。しかし、現在は「販路の開拓」「農業技術の習得」が50%と低下しているものの、依然として約半数の先が課題として認識しており、解決が難しい事項となっているといえる(図2)。
- (3) また、「生産経費」については、参加前と現在でほとんど変化がなく、時間が経過してもほとんど解決が図られない課題であることが分かる(図2)。

## 24年度調査結果（事例調査）

### 成功のための取組みポイント

事例調査を行った「その他の業種」とは、化学品製造業、事務用品製造業など。

#### 1 参入目的

本業会社が農業と関わりが薄いため、どのような目的で農業に参入するのか、明確にすること。

#### 2 農地の確保

選択した作目に求められる条件を認識し、条件に合致した農地を確保すること。なお、農業と関わりが薄い業種のため、公的機関などに相談することが有効である。

#### 3 農業技術の習得

研修などにより、栽培に必要な技術を十分に習得すること。

#### 4 労働力の確保

農業経験者を確保することは有効である。ただし、品質向上や作業の効率化のために、参入後の従業員教育も大切である。

#### 5 組織体制

本業会社と農業部門を別組織にする場合、しない場合に関わらず、それぞれの実質的な経営者は異なる者とするのが望ましい。

#### 6 事業規模

収支の試算を行い、確実に利益を確保でき、生産管理が可能な規模とすること。こうした検討をせず、確保できた規模をそのまま事業規模としないこと。

#### 7 計画の作成

販売単価等をしっかりと見積もり、経営者自らが作成し、計画を理解すること。計画と実績を比較検証し、その結果を次期に活かすこと。

#### 8 販路の開拓・販売単価等

原価計算を行い、利益が確保できる単価での販売を徹底すること。また、販売先は複数もつことがリスク分散につながる。

#### 9 生産経費

定期的に検証し、経費に占める部分が大きな要素を把握し、改善方法を検討すること。例えば、資材は、過去の取引にとらわれず、条件の良い先から購入すること。人件費は、従業員の作業効率を把握し、配置の最適化を行うことで、無駄を省くこと。

#### 10 農産物の高付加価値化

品質管理等により有利販売を行うことが望ましい。なお、栽培方法による差別化を図る場合は、十分な生産技術を習得しておくことが必要。

#### 11 短期資金

想定外の資金が必要となる場合があるが、本業会社に頼った資金調達の場合、本業会社の業績次第で調達ができなくなる可能性がある。

#### 12 本業のノウハウの活用

「生産管理」「財務管理」「財務管理」など本業部門が有しているノウハウを農業部門に適用することが農業経営には有効である。

## 1 課題解決に向けた具体的取組み

### (1) 参入目的・理由

#### <ポイント>

その他の業種は、本業会社が農業との関わりを持たない場合があり、何のために農業に参入するのかという点を明確にし、長期的な視点で参入する必要がある。このため、農業参入にあたり農業を継続させていこうという強い意志が必要になることに留意すべきである。

#### <具体的参入目的・理由>

- ・ 本業製品の研究の拡張のためという理由のほか、本業の持つノウハウを活用した効率的な新たな農業経営のモデルケースを確立するため。
- ・ 従業員の持つ能力を最も有効に活かせる事業として。
- ・ 本業会社の事業展開を予定している地域の住民に、当社への理解を深めてもらうために農業を行うこととした。

### (2) 参入までの準備期間

#### <ポイント>

特に農業との関係が薄いその他の業種では、営農を開始するまでに十分な準備期間を確保し、さまざまな課題に対処し、解決しておくことが大切である。

準備期間が長ければ経営が安定することにはならないが、準備期間が短すぎると準備が不十分となる恐れがある。

#### <参入までの取組み事例>

- ・ 農地の確保
- ・ 事業計画（生産・収支計画）の作成
- ・ 販売先の開拓

### (3) 作目の選定

#### <ポイント>

本業会社が農作物を取り扱わない業種であるため、何を目的として、何を作付けるのかは大切な検討事項である。

農業参入の目的を明確にすることで、取り組むべき作目もある程度絞られてくる。

効果的な取組み事例においては、参入する目的を明確にして、作目の選択も自社で検討し、第三者の意見も積極的に求めたうえで総合的に判断して結論を得て

いる。

一方、対応に苦慮している事例においては、自社内での検討にとどまり、外部意見を求めることもせず、自社だけの判断で作目を選定している傾向がある。

#### <効果的な取組み事例>

- ・農業のモデル経営を構築するにあたり、本業会社の製品製造ノウハウを活用できる作目を念頭に検討。
- ・地元周辺においてあまり流通していない作目で、かつ従業員を通年で有効に活用できる作目を選択。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・主だった戦略もなく、参入地周辺で生産されている作目を選択。

## (4) 農地の確保

### <ポイント>

本業が地域の農業者や農地所有者と関係が薄いため、公的機関等に相談することは有効である。

ただし、公的機関等から紹介された農地の価格や立地、面積等を自らが取り組もうとしている農業経営にマッチしているかを十分に考慮した上で確保することがポイントになる。

## イ 確保のための相談先

### <ポイント>

公的機関等から農地の紹介を受ける場合は、作付品目、農地条件、賃料等をしっかりと伝えておくことが大切である。

ほとんどの事例が公的機関（都道府県、市町村）や関係団体に相談をしている。

#### <効果的な取組み事例>

- ・地元 JA から紹介された農地に参入。
- ・都道府県から紹介された農地に参入。



## ロ 農地を選択した理由

### <ポイント>

第三者から農地の紹介を受ける場合は、参入会社側から求める農地の具体的な条件をしっかりと示しておかないと、紹介される農地が希望する面積以上であったり、求める条件と異なる農地であったりしてしまう。このため、事前に求める農地の条件を明確にしておくことが重要である。

また、農業に精通した者の意見も聞き、選定作目の栽培不適地を回避するといったことも重要である。

## ハ 取得方法（賃借・所有権取得）

### <ポイント>

農地を確保するにあたって、賃借とするか取得とするかは、投資効果や資金繰り、事業の将来計画をもとに検討することが大切である。

## ニ 確保のための費用（賃料・取得額）

### <ポイント>

確保しようとしている農地が農地開発地区（いわゆる開拓地区）である場合は、山や谷を造成して農地を開発していることから、平野部の農地と比較して価格が高いケースが多い。そのような農地を確保する場合には、取得資金の準備、償還や賃料支払いのための資金繰りに注意する必要がある。

## （5） 農業技術の習得

### <ポイント>

一定品質の農作物を一定量、収穫できるようにするためには、農業技術の習得は重要である。

農業との関係が薄いその他の業種では、この点に注意することが極めて必要である。

効果的な取組み事例においては、参入会社が取組みようとしている栽培方式と同じ栽培方式の農家のもとに研修に出向いている事例がある。

また、参入後も継続的に生産者のところに出向き、さらにレベルアップを図っている事例もあった。

一方、対応に苦慮している事例のなかに、「作目の栽培経験者がいる」という理由で十分な技術習得の取組みを行わなかったり、農業経験者を採用したことから技術

習得は不要としていたり、技術習得に対して甘い認識を持っていた事例がある。

#### <効果的な取組み事例>

- ・本業会社の研究成果に基づいて、施設栽培の生産技術を独自に築いていった。
- ・自社と同じ栽培方式で取り組んでいる先に研修に出向いている。その後も指導を受け、一定程度の生産ができる水準の技術を習得。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・農業経験者を採用したことから、技術習得のための特段の相談や研修、取組みは行っていない。
- ・同じ作目を生産したことがある従業員がいたことから、特別な取組みは不要と考えていた。

## (6) 労働力の確保

### <ポイント>

労働力の確保は、作業の効率性に影響することから、重要な要素である。確保した従業員に対し、作業内容についてしっかりと指導するとともに、作業効率のアップなど、能力の向上に向けた取組みをすることで、高い品質の農作物の生産や生産性の向上につなげられるかがポイントとなる。

対応に苦慮している事例では、確保した労働力に対して的確な技術指導を行うことができず、非効率な作業となっている事例がある。

#### <効果的な取組み事例>

- ・生産物の品質を第一に考え、従業員への丁寧な指導を行うとともに、能力向上を図るため、個人ごとに目標と実績管理を徹底している。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・確保した従業員等に対して、的確な技術の指導ができず、作業が非効率となっている。

## (7) 組織体制

### <ポイント>

参入会社の経営者は本業会社との兼務ではなく、参入会社の経営に専念できる体制とすべきである。

また、参入会社における生産部門に専門的な担当者を配置することは、農業生産の現場に疎い経営者が思い込みや独断で経営することを防ぐうえでも有効である。

## イ 別組織化の状況

### <ポイント>

経理や責任を明確に区分するために、本業会社と参入会社を別組織とすることは有効である。

## ロ 農業部門の代表者

### <ポイント>

事業の規模にもよるが、参入当初は通常の生産、販売、財務管理のほかに計画の作成、販路の確保、想定外の運転資金の確保など、さまざまな業務が発生する。

したがって、本業会社の代表者と参入会社の代表者は別の者とするのが望ましい。また、生産や財務の部門ごとに責任者を配置し適切な指示が従業員に出せるようにしておくことや、代表者に対して各部門の責任者が意見具申できるようにしておくことが有効である。

### <効果的な取組み事例>

- ・本業会社の関連企業の代表者が農業部門の代表も兼ねているが、農業部門に代表者の補佐役を置き、農業部門の経営状況を常に把握できる体制としている。

### <対応に苦慮している事例>

- ・参入会社の代表者とは別の者を参入会社の実質的な経営者としたが、この者が不在となり、経営を把握・管理できなくなった。
- ・代表者を補佐する者がおらず、生産技術に明るくない代表者の思い込みで経営を進めてしまっている。

## (8) 事業規模

### イ 事業規模の決定

#### <ポイント>

事業規模は、確保した販路で販売できる量と、確保した人員で生産管理等が十分可能な作業量をもとに決めるべきである。これらを超える事業規模になってしまうと、売れ残りの発生や収量・品質等への影響が出る可能性がある。

効果的な取組み事例においては、確保できる労働力をもとに十分に管理可能な事業規模としている。

一方、対応に苦慮している事例においては、これらの検討を行わず、確保できた農地面積をそのまま事業規模とする傾向がある。

#### <効果的な取組み事例>

- ・生産管理が確実にできる規模で参入。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・確保できた農地に設置できる最大限の施設規模で参入。
- ・確保できた農地面積をそのまま事業規模として参入。

### ロ 補助事業の活用状況

#### <ポイント>

施設整備等を行う場合の初期投資には多額の費用が必要になることから、その一部として補助事業を活用することは有効である。

ただし、補助金を受けられることで、むやみに事業規模を拡大することは避けるべきである。

補助事業を活用することで、明確な理由なく規模を拡大して農業経営を開始することは、生産面等でリスクを高めてしまうことにも繋がることから、無用に規模を拡大することは望ましくない。

### (9) 収支・生産計画の作成

#### <ポイント>

取り組む規模、見込まれる生産量、必要となる人員・資材・経費を検討し、売上高・利益を試算することは、農業参入の妥当性を検討するうえで重要である。

効果的な取組み事例では参入会社が自ら計画を作成し、経営者が計画の内容を理解しているが、対応に苦慮している事例では計画の作成を外部の者に委ね、経営者が計画の内容を十分に理解できていない状態で参入しているケースが多い。

#### <効果的な取組み事例>

- ・融資を受けるために5ヵ年の計画を作成。計画作成にあたっては、先進事例先から指導を受けながら自社で主体的に作成。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・資金の融資申込みや補助事業の申請のために5年間の計画を作成したが、公的機関が主体となって計画を作成しており、経営者は計画の内容を十分に理解できていない。

## (10) 販路の開拓

### <ポイント>

販路は単に確保すればよいのではない。

- ① 価格の変動が少なく
- ② 生産物の単位あたりの原価を算出し、その額を下回らない価格で交渉をする
- ③ 価格の引き下げ交渉に耐えられる生産物の付加価値など商品の強みを説明できるようにしておく

ということが重要になる。

その際、本業会社が有する営業ノウハウを活用することは有効である。

## イ 販路の開拓者

### <ポイント>

参入会社自らが販路を開拓するケースが多い。この際、販売先のニーズを把握しつつ参入会社に有利な条件での販売に結びつく交渉をすることが重要である。

本業会社で農産物を扱っていることは稀であり、販路は新たに開拓する必要がある。

効果的な取組み事例では、スーパーや百貨店などへの直接販売を中心に販路を開拓しているのに対して、対応に苦慮している事例では市場出荷を中心とするなど、差異がある。

### <効果的な取組み事例>

- ・ 買い手のニーズを把握し、それに応えることができる農産物を出荷するようにした。取引先は 40 から 50 先を確保しており、このうち主たる取引先は 5 から 10 先。
- ・ 自社（代表者）で販路を開拓。その際、本業会社で習得した営業ノウハウを活用。

### <対応に苦慮している事例>

- ・ 自社で販路を開拓。しかし、取引先の品質ニーズに応えられず、取引が打ち切りとなった。

## (11) 販売単価

### <ポイント>

販売単価は、利益を確保するための重要な要素である。しかがって、原価計算を行い、原価を下回る単価で販売しないようにすることが、利益を確保する上で重要である。

効果的な取組み事例においては、販売単価を交渉する前に原価計算をして、その原価を下回らない価格での契約締結を行っている。

一方、対応に苦慮している事例においては、市場出荷が多く市場の取引単価に左右されている。市場価格が原価を上回っているときは利益を確保できるが、市場価格が下がれば原価割れを起こすことも多く、経営に影響を及ぼす結果となっている。

### <効果的な取組み事例>

- ・単位量当たりの原価計算をして、原価割れしない価格（固定価格）で契約（売り手側に主導権）。
- ・販路は量販店と卸売市場の2ルート。主たる販路である量販店向けは通年固定価格で契約。一方、市場向けは変動価格。ただし、価格変動の影響を減らすために出荷量を減らす方向で進めている。

### <対応に苦慮している事例>

- ・全量市場出荷で、市場価格の変動により原価割れを起こしやすい。
- ・生産技術が伴っていないことから高値で販売できず、市場価格の変動の影響が大きい。

## (12) 生産経費

### イ 経費の把握と管理

### <ポイント>

利益確保のためには、売上のほかに、経費の管理及び削減も重要である。その際、計画と実績を対比し、何が課題であるのかを把握してその課題解決に向けた早期の取組みが、利益の確保につながる。

効果的な取組み事例においては、収支について定期的に計画と実績の対比を行っており、課題があれば次期で対応することとしている事例がある。

また、特徴的な取組みとして、本業会社が参入会社に対して、収支状況を毎月報告するよう義務付けている事例がある。このことは、緊張感をもった甘えのない経営に繋がっており、従業員が常にコスト意識を持って取り組むことが定着している。

#### <効果的な取組み事例>

- ・ 参入会社で売上と経費を管理。毎月、収支状況を取りまとめて、本業会社に報告。本業会社からコスト削減について指導を受けることにより、緊張感をもった経営を実施。
- ・ 収支について計画と実績の対比を行い、検証結果を次期に活用。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・ コストの把握はしているが、課題の抽出などは未実施。

### ロ 経費軽減の取組み

#### <ポイント>

利益を確保するためには、販売単価の引き上げと併せて、資材などの購入に際して入札など価格競争や粘り強い価格の引き下げ交渉といった積極的な経費軽減の取組みが重要になる。

経費を軽減するためには、複数の資材仕入先業者の価格・条件を比較して安い先と契約したり、直接交渉により価格を引下げたりするなどの努力が必要になる。

効果的な取組み事例においては、本業会社の仕入交渉のノウハウを活用している事例がある。

一方、対応に苦慮している事例においては、既往の取引先との関係を重視し、特に目立った経費軽減のための取組みは見られない。

#### <効果的な取組み事例>

- ・ 資材等を購入する際、複数の販売先に価格競争をさせて、価格が安い先から購入している。このため、取引先は固定していない。
- ・ 大きなロットで購入することで、購入単価を引下げている。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・ 資材購入先が固定化しており、高い価格での購入となっている。

### ハ 人件費軽減の取組み

#### <ポイント>

23年度調査において、参入直後は経費に占める人件費の割合が大きく、重い負担感があるとの意見が出されている。

農作物の生産において、人件費は必要経費であるが、可能な限り軽減していくことは重要である。

効果的な取組み事例においては、従業員ごとの人件費と生産性を把握したうえで、少しでも抑制する取組みを行っている。また、参入会社が人件費軽減の取組みを行うかわりに、人件費不足分を本業会社が支援する事例もある。

一方、対応に苦慮している事例においては、人件費を抑制するための措置をとっていない事例がある。

#### <効果的な取組み事例>

- ・人件費を1日単位で検討・管理するとともに、従業員1人あたりの生産効率性も把握。両者を基に従業員の最適配置を行い、人件費の削減に努力。
- ・人件費不足分は本業会社が支援。
- ・人件費負担を軽減するため、公的機関からの支援金を活用。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・経費に占める人件費の割合が8割あるにもかかわらず、抑制のための取組みは未実施。

### (13) 農産物の高付加価値化

#### <ポイント>

販売価格を引き上げ、利益を確保するために、生産物の付加価値を高める取組みは大切である。

これには、生産技術の十分な習得が必須となるが、本業会社のノウハウを取り入れることで高付加価値化を実現しているケースもある。

効果的な取組み事例においては、品質管理を徹底することで差別化を図り、有利販売に結び付けている。

一方、対応に苦慮している事例においては、高品質な農作物を生産したり、端境期出荷を目指したりすることで差別化を図ろうとしているが、生産技術が伴わずに高付加価値化に結びついていない。

#### <効果的な取組み事例>

- ・本業会社の品質基準を農作物に適用できるよう応用し導入することで差別化を実現。
- ・近隣地で作付けされていない作目を取り入れ、差別化を図っている。

#### <対応に苦慮している事例>

- ・市場等に出回り量が減少する「端境期」での出荷や「稀少品種」の生産で、他の商品との差別化・高付加価値化を図ろうとしているが、十分な生産技術がなく、目的は未達成。



## (14) 短期資金

### <ポイント>

参入当初は経営が安定しないことが多く、想定外の運転資金が必要になることや、信用力がないために自ら金融機関からの調達が難しいことから、本業会社の資金支援が必要になる。しかし、本業会社の支援は、同社の業績に左右され、業績が悪化した場合は運転資金の確保ができなくなってしまうことから、可能な限り、参入会社自らが資金調達できるよう早期に経営を自立させることが重要である。

今回の事例調査では、その他の業種において、施設野菜で参入している事例がほとんどであった。この場合、年複数回の収穫が可能であるが、そのために資材費、種苗費等の運転資金が常に必要になる。そのため、運転資金の確保が重要な要素となっている。

効果的な取組み事例においては、本業会社（関連会社を含む）から調達しているほか、本業会社の信用力を基に金融機関から確保している。

一方、対応に苦慮している事例においては、本業会社からの支援を予定していたものの本業会社の業績が悪化したことで、資金調達ができなくなったケースがある。

### <効果的な取組み事例>

- ・本業会社の関連企業から調達。
- ・本業会社の信用力を基に金融機関から調達。

### <対応に苦慮している事例>

- ・本業会社からの運転資金の支援を予定していたが、本業会社の業績が悪化したことで、援助がなくなり資金繰りがつかなくなってしまった。

## (15) 本業のノウハウの活用

### <ポイント>

「製造管理」「財務管理」「労務管理」などのほか、営業や資材購入交渉など、それぞれの業種で培ったノウハウを積極的に農業経営に取り入れ、それを活かすことが、農業経営にプラスに働くものと考えられる。このため、農業経営に取り入れられるノウハウがあるのか否か、また導入手法などを検討し、実践することが重要になる。

なお、本業会社のノウハウの活用は、経営者の意識によることが多いと考えられることから、本業会社にどのようなノウハウがあり、どう活かせるのかを日頃から念頭に置きながら経営を行うことが大切である。

効果的な取組み事例においては、本業会社が有しているノウハウを農業経営の

なかで上手く活用している。例えば、本業会社が商品製造で有している「製造管理」ノウハウ（「ものづくり」のノウハウ）を農産物の生産管理に活かしたり、「財務管理」のノウハウを農業部門の収支計画と実績との対比・検証で活用していたりしている事例がある。

また、生産物の販売交渉や生産資材の購入における交渉ノウハウも自然と農業経営に活用されているノウハウである。

#### <効果的な取組み事例>

- ・ 本業会社の製品製造（「ものづくり」）における品質基準の考え方を応用し、自社独自の農産物品質基準を設定。これにより、他社と差別化。
- ・ 資材費削減のために、より有利な条件で取引ができるよう、複数社から見積もりを取るなど本業会社と同様にシビアな価格交渉を実施。
- ・ 本業会社の人材開発のノウハウを活用し、農作業について従業員への丁寧な指導を行うとともに、個々の従業員の作業目標を設定。目標に対する実績を評価し、従業員の最適配置を行い、人件費を削減。
- ・ 本業会社の作業効率化のノウハウを活用し、出荷作業で重量区分のミスを生じさせないように、秤の目盛りを色分けするなどの工夫を実施。

## VI 仮想事例



## 仮想事例

### 課題に効果的に対応している事例

※ この仮想事例は、あくまでも農業参入の際に参考とすべきポイントを平成24年度の調査結果をもとに特徴だてて物語風にしました。

#### 食品卸売業から農業に参入した事例

株式会社 X青果（〇〇県△△市）

農業参入成功の秘訣は、強固な生産部門の構築

野菜の卸売業では県内トップの取扱高を誇るX青果。

野菜入荷量の安定化を目指し、農業へ参入。成功までの苦労を探る。

#### 農業はわが社にとっての<sup>フロンティア</sup>新大陸

野菜の卸売業を営んでいる『株式会社 X青果（以下、「本業会社」という。）』は、近隣農家から野菜を集荷し、販売先に卸している。ただ、一部、野菜で入荷量や品質が不安定になることがあり、売上にも影響が出ていた。

そこで、社内会議で検討した結果、代表者は『農業はわが社にとっての新大陸』と位置づけ自ら農業生産に参入し、調達が不安定となっている野菜を生産することになった。

#### 事前検討が参入の成否を決める

##### ① 取組作物について

調達が不安定な作物のうち、地域内での生産者が多く参入するうえで情報を入手しやすいことや、技術指導を確実に受けることができるという理由から、レタス（露地栽培）を選択することとした。なお、1品目のみでは利益をあげることができるか不安だったが、まずは確保できそうな労働力から判断して1品目のみとすることとした。

##### ② 組織について

本業と農業生産部門の経理を明確に分けるために、農業生産部門は別組織とすることとし『有限会社 Yファーム（以下、「Yファーム」という。）』を設立した。

Yファームの代表者は本業会社から配置転換した者としたが、農業経験がないため、取組作物の栽培に習熟した人材を確保。この人材を農場長として、農業生産部門を統括

させることにした。

### ③ 事業規模について

まず、作付作目は、本業会社の調達が不安定なレタスである。基本的に本業会社へ販売する予定であるが、一部は新規取引先に販売することとした。

次に、地元のレタスの単収・単価と本業会社への販売量から、最低限どの程度の農地面積が必要かを検討した。また、この農地面積で耕作を行うために必要な人員・農業用機械の性能・台数を検討した。さらに、農業用機械を一式揃えたときに必要となる減価償却費等のコストや、資材費その他のコストを算定し、生産原価を試算した。

これらの検討をもとに、地元のレタスの単収・単価に基づく売上高見込み額を計算し、生産原価と比較して、確実に利益を確保できる規模がどの程度かを算出。これにより、規模を最終的に決定した。

なお、代表者がA町担当者と相談したところ、補助金（補助率 1/2）の採択要件に合致することが分かったため、想定していた事業規模のまま補助金を受けることとし、自己資金額を減らすことにした。

また、補助残部分については、融資を受けることで対応することとし、償還期間を長期に設定することが可能な日本公庫に借り入れ相談（スーパーL資金）を行うこととした。

### ④ 農地の確保について

事業規模が決まったため、農場長と栽培品目の栽培に適する農地の条件を打合せた。

次に、参入地域の情報収集を行った。その結果、農地の出し手からの情報は農業委員会に集約されていること、本業の従業員の親が農業を営んでおり、その者が有している農地があること、が分かった。

そこで、農業委員会に相談に出向き、Yファームが農地に求める条件を示しながら斡旋を依頼した。その結果、いくつかの農地の斡旋を受けることができた。その後、希望する農地の地主である農家を訪問することとした。なお、参入企業の従業員がいきなり農家訪問をしても相手にされないと考え、現地市町村担当者・農業委員会担当者に集落の座談会で紹介してもらい、顔つなぎをおこなってから個別訪問を行った。

農家側は当初は企業からの申し出に戸惑いを隠せない表情だったが、Yファーム側から「レタスを露地で栽培するためにはこのような条件に合致した農地が欲しい。」という説明を受けると、Yファームのやる気を認識したようで、ほぼ希望どおりの農地を確保することができた。

また、「取得」賃料も周辺農地並みとすることができた。

### ⑤ 従業員の確保について

従業員の確保も農場長と相談し、農作業に向いている人材を確実に確保するために、農場長の人脈を活用し、農業経験者を数名確保した。しかし、事前の事業規模の検討において試算していた必要人員に不足することから、ハローワークで求人を行った。確保できた人員は農作業未経験者だったため、栽培品目ごとにグループを作り、グループ長

に経験者を配置することで、対応することとした。

また、農業経験者のなかにはレタスの栽培経験がない者がいたことから、研修による技術習得を行うこととした。

## ⑥ 栽培技術の習得について

レタスの栽培技術を習得するために、指導してくれる生産者を捜したところ、受け入れ先が見つかった。そこで、従業員を派遣し、半年間の研修を行わせた。研修先では実際の栽培や収穫等の作業を行いながら、生産のポイントについて学ぶことができた。その結果、一定レベルのレタス生産ができる技術を習得することができた。

ただ、研修先では生産できたものの、実際に参入する農地でどの程度の生産ができるか不明であったため、営農開始前に参入する農地で試験栽培を行うこととした。その結果、日照や土壌成分が研修先の農地と異なっていることが分かったため、参入地の一部の土壌改良を行ったほか、作業工程も研修で学んだ内容を一部修正して本格的な生産に入ることとした。

さらに、何か困ったときに的確なアドバイスを受けることができるよう、地域でレタスを生産している者や、普及指導センター（農業改良普及センター）との関係づくりに努めた。

## ⑦ 収支計画について

参入地における平均的なレタスの単収（10a 当たりの収穫量）が不明であったため、市役所や周辺農家に平均的な単収を教えてもらった。そして、収支計画では経営上安全に見積もるために、地域の平均単収より少し低めの単収に設定するとともに、販売単価についても周辺農家が販売している価格よりも少し低めに設定して売上高を試算した。

事業規模を検討した際に用いた栽培品目の生産原価を元に、最低販売単価を設定。本業会社で扱う部分については販売単価を高くすると本業会社の収益を圧迫するため、Yファームの最低限の利益しか考慮しないこととしたが、農作物を栽培する場合、気象状況による想定外の出費が考えられることから、「その他の出費」として1割分を最低販売単価に含めることとした。

この最低販売単価を元に5ヵ年間の事業計画を作成した。事業計画作成の際には、構想段階から金融機関にも相談し、金融機関の指摘も踏まえた実現性の高い計画とするよう配慮した。また、金融機関には計画作成の各段階で説明を行い、金融機関担当者が当社の事業計画の詳細を知っている状況になるようにした。

なお、借入金の償還や資材の支払いを考慮すると、3年目までは赤字となり一時的な運転資金不足が想定されることから、その不足分を本業会社から支援してもらうこととした。

借入れ相談の際にも、金融機関に参入後数年間は赤字になる見込みであることとその根拠、及びそれに対する対応を説明し、理解を得た。

## ⑧ 販路の開拓について

参入の目的である入荷量の不安定さを解消するための生産・出荷以外にも、新たな販

路を開拓することとした。

まず、事前に1kgあたりの生産原価を計算し、原価割れしない単価を試算した。この価格をもとに、品質を売りにした価格交渉を行った。特に、固定価格で販売できる先を粘り強く捜して、交渉を進めていった。この結果、契約までには至らない先も複数あったが、当社が希望する条件で契約を結ぶことができた先も数社見つかった。なお、リスクを分散させるために、販売先は1社に絞らず、数社を確保しておくこととした。

## ⑨ 運転資金の調達について

組織設立の際に資本金として300万円は用意できていたが、それ以上に出費が必要となる事態も想定されるため、金融機関から運転資金を調達することとした。その際、Yファームのみではまだ信用力が不足することから、本業のX社を保証人に立てた。X社の経営状況は黒字が確保できており、負債もそれほど多くないことから、スムーズに資金を調達できた。

なお、借入額は、事業計画を作成した際、試算した利益から求めた償還可能な範囲内とした。

しかし、今後は本業会社のX社に頼ることなく、Yファーム自体の信用力で借り入れできるよう努めることとした。

## はじめての収穫

Yファームが、野菜の栽培を始めてから半年後に、初の収穫時期を迎えた。

ところが、ここで問題が発生した。夏場の猛暑を受け、栽培作物の立ち枯れが発生。収穫量が想定よりも約2割減少する見込みとなった。このため、本業会社で必要となる量をすべて賄うことができなくなるため、この2割分は従来の生産農家から仕入れることとした。

この農作物確保のために、代表者は生産農家詣でに追われた。一時的とはいえ参入企業の経営管理ができなくなるような忙しさだったが、農場の状況は農場長が把握し、従業員に指示を出し続けていたため、生産・収穫に大きな影響が出ることはなかった。

また、外部の生産農家から仕入れることで想定していなかった仕入コストが発生したが、日頃の金融機関との付き合いと堅実な計画が評価され、追加で運転資金を確保することができた。

なお、Yファームは仕入コストが発生したため、利益が想定より減少したが、販売単価に「その他の出費」として1割分を計上していたため、収益悪化のダメージを軽減できた。

参入1年目から試練を受けることとなったが、周到な準備を経て農業参入していたことで、ダメージを最小限に抑えて何とか乗り切ることができた。

今後も、あらゆる事態を想定した経営に努め、社内留保を厚くし、規模拡大を計画的に行い、県内一の規模を有した経営体となることを夢見ている今日この頃である。

了■



## 情報戦略レポート③⑥

発行日 2013年3月

編集・発行 日本政策金融公庫 農林水産事業

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4  
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー  
電話03-3270-5585（情報戦略部）

〔無断転載を禁じる〕

日本政策金融公庫農林水産事業

メール配信サービス登録受付中 隔週水曜日配信

無料

日本公庫農林水産事業メール配信サービス [http://www.jfc.go.jp/n/service/mail\\_nourin.html](http://www.jfc.go.jp/n/service/mail_nourin.html)

日本公庫農林水産事業では、「農業景況調査」などの独自調査結果や最新金利など皆さまの経営のお役に立つさまざまな情報をメール配信サービスにて提供しています。ホームページ ([http://www.jfc.go.jp/n/service/mail\\_nourin.html](http://www.jfc.go.jp/n/service/mail_nourin.html)) から、以下の手順によりご登録いただくか、裏面のメール配信サービス登録代行連絡票をFAXまたは郵送でお送りください。

## メール配信サービス4つの特徴

**POINT 1** 「農業」や「食」に関する独自調査結果をご提供

全国の農業者(約2万先)を対象とした「農業景況調査」のほか、食品企業(約7000社)、消費者(2000人)などを対象とする動向調査(それぞれ年2回実施)の結果をご提供します。

**POINT 2** 日本公庫の最新情報をご案内

新たな資金制度や毎月改定される金利情報、プレス発表している日本公庫の最新の動きをご案内します。

**POINT 3** 豊富な農業技術情報が入手できます

農業技術の専門家である日本公庫のテクニカルアドバイザーが、農業・食品分野に関する最新技術情報を「技術の窓」でお伝えします。

**POINT 4** 情報満載の定期刊行物が閲覧できます

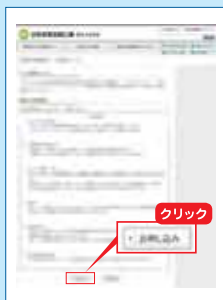
日本公庫が発行する月刊誌「AFCフォーラム」や「アグリ・フードサポート」の最新号をはじめ、バックナンバーもダウンロードして、ご覧いただけます。

\*このほか、皆さまのお役に立つさまざまなコンテンツをご用意しております。

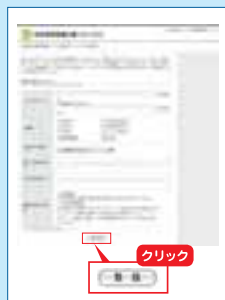
### メール配信サービス(無料)の登録手順

下記のアドレスへアクセスして、ご登録をお願いします。

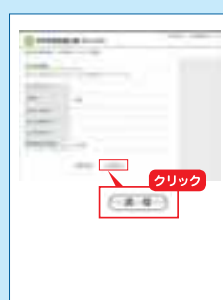
日本公庫農林水産事業メール配信サービス [http://www.jfc.go.jp/n/service/mail\\_nourin.html](http://www.jfc.go.jp/n/service/mail_nourin.html)



**1** 『お申し込み』のアイコンをクリック



**2** 必要事項を入力し、『登録』のアイコンをクリック



**3** 登録内容を確認し、『送信』をクリックして完了

JFC 日本政策金融公庫 農林水産事業

<http://www.jfc.go.jp/>

JFC 日本政策金融公庫  
農林水産事業