

平成25年2月20日
株式会社日本政策金融公庫

参入企業の経営ノウハウが農業現場で有効 土木の工程管理や品質管理などがポイント

－ 日本公庫・農業参入における本業ノウハウの活用を調査 －

日本政策金融公庫（日本公庫）農林水産事業が、他産業から農業参入した企業 27 社を対象に「農業経営における本業のノウハウの活用状況」についてヒアリング調査したところ、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りました。

こうした取組みの中には既存の農業経営でも参考にできる点が多く、参入企業と地域の農業者が交流・連携し、ノウハウの波及が図られるかも課題といえそうです。主な分析結果の概要は以下のとおりです。

○ 参入企業が本業の経営ノウハウを活用し、農業経営でビジネスモデル構築

今回のヒアリング調査は、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活用している事例の中に、専門の農業経営者にとっても参考となる取組みはあるのか、といった点から実施したものです。

本業のノウハウを導入した成功事例のポイントは下記のとおりですが、いずれも従来の農業経営の現場で課題になっていたものです。「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ます（本業のノウハウを取り入れた事例の詳細は、P 3 /別紙参照）。

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、重機の取り扱いだけでなく、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（詳細は後述（P 2）の【具体的取組事例】を参照）。

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、基準に則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単価など、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。

【 具体的取組事例 】

○ 周年で収穫できる「ニラ」の計画的生産に土木工事の工程管理ノウハウを活用

有限会社 東山農園（高知県香南市）／ニラの生産3.5ha（施設2ha・露地1.5ha）

- ・当社は建設業から平成16年（2004年）に農業参入し、高知県が日本一の収穫量を誇る「ニラ」を、県内でも特に生産が盛んな香南市で生産。
- ・ニラは、1度植栽すると年に6～8回収穫ができるが、さらに当社ではハウスやほ場が12箇所以上に分かれ、管理が難しい生産体制となっている。
- ・このため、本業（建設業）で培ってきた土木工事の工程管理ノウハウを管理が難しい条件下でのニラの生産管理に活用し、いつ、どのほ場で、どのような作業が必要かといったことを常時管理し、計画的で効率的な生産体制を整えて実践している。
- ・この結果、後発組ではあるが、日本一の産地においても重要な担い手として、注目を集めている。

調査時期・方法：平成24年9月～12月・面談および書面による調査

調査対象：日本公庫ご融資先のうち、野菜（露地・施設）生産に農業参入し、参入後5年以内に黒字化を果たした法人など27経営体（建設業9先、食品製造業7先、食品卸売業6先、その他の業種5先）

- ・食品製造業には外食産業を含む、その他の業種には化学品製造業などを含む。
- ・本調査対象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。

農業経営に効果的に活用されている本業のノウハウ

	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	・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
	品質管理	食品製造業 その他業種	・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、他社と差別化
	土木工程管理	建設業	・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
販売	交渉	建設業 食品製造業 食品卸売業 その他業種	・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 ・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 ・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
	出荷管理	食品製造業 食品卸売業	・市場価格動向をみながら、農産物の収穫時期やその量を調整
財務管理・コスト削減	交渉	建設業 食品製造業 食品卸売業 その他業種	・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 ・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
	財務管理		・毎年、計画を見直して常に中長期的な目標を立て、ビジョンを明確化 ・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 ・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
	コスト削減		・支出状況の定期的な把握とさらなる削減策の取組み
人材	労務管理	建設業 その他業種	・従業員毎の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
	人材開発	その他業種	・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 ・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 ・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
その他	作業効率化	その他業種	・出荷作業で重量区分のミスを生じさせないよう秤に色分けをすすめるなどの取組みを実施
	リスク管理	食品卸売業	・複数の販売単価や資材価格により収支シミュレーションを作成して、価格変動による経営への影響を事前に想定
	施工	建設業	・建設技術を用いて、修繕が必要となった施設を修復