

平成 25 年 2 月 13 日
株式会社日本政策金融公庫

参入前の確実な技術習得、利益がでる単価での販売や 本業の経営安定などが参入成功のポイント

－ 日本公庫・企業の農業参入に関する調査 －

日本政策金融公庫（日本公庫）農林水産事業では、他産業から農業参入した企業 27 社を対象に農業参入における成功のポイントをヒアリングしました。その結果、「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りました。主な分析結果の概要は以下のとおりです。

○ 農地を確保する際は、「日照や土壌などの諸条件が栽培作物に適しているか」をしっかりと確認することが重要

今回の調査は、当公庫が平成 23 年度に実施した他産業からの農業参入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 つの経営課題（P 5 / 別添参照）に関して、今回ヒアリング対象の経営者がどのように対応したのかを調べたものです。

対応のポイントは以下のとおりです。

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

（上記詳細については、P 3 / 別紙 1 参照）

興味深い点は、たとえば農業技術習得に関して、しっかりと技術習得しておくだけでなく「気象条件等が異なる地域で研修を受けた場合、参入地で試験的な生産から始め、その地域に適した栽培方法を身に付けておく」といったことも成功の近道であることが明らかになりました。

また、農地の確保に関しても「諸条件を十分に勘案し、栽培に適した農地を確保すること」が成功のポイントであると同時に「第三者が紹介する農地に安易に頼ると、想定した以上の造成費などのコストがかかる」といった注意点も判明しました。

調査を通じて全般的に言えることは、農業経営の開始を急がず十分な事前準備を行い、参入後に発生する様々な経営課題にも自らが主体的に取り組むことが重要であると考えている経営者が多いことでした。また、このような取り組みを行っている先では、参入後、経営が安定している傾向があることも分かりました。

一方で、対応に苦慮している取り組み事例では、十分な事前準備を行わないまま農業経営の開始を急ぎ、参入後の課題に対して抜本的な解決を図るのではなく、その場しのぎの対応にとどまっているものが多くありました。その結果、参入後の経営リスクが高まったり、経営を軌道に乗せられないケースの多さが目立ちました（P 4 / 別紙 2 参照）。

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。

4つの主な経営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

- ・ 販路の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

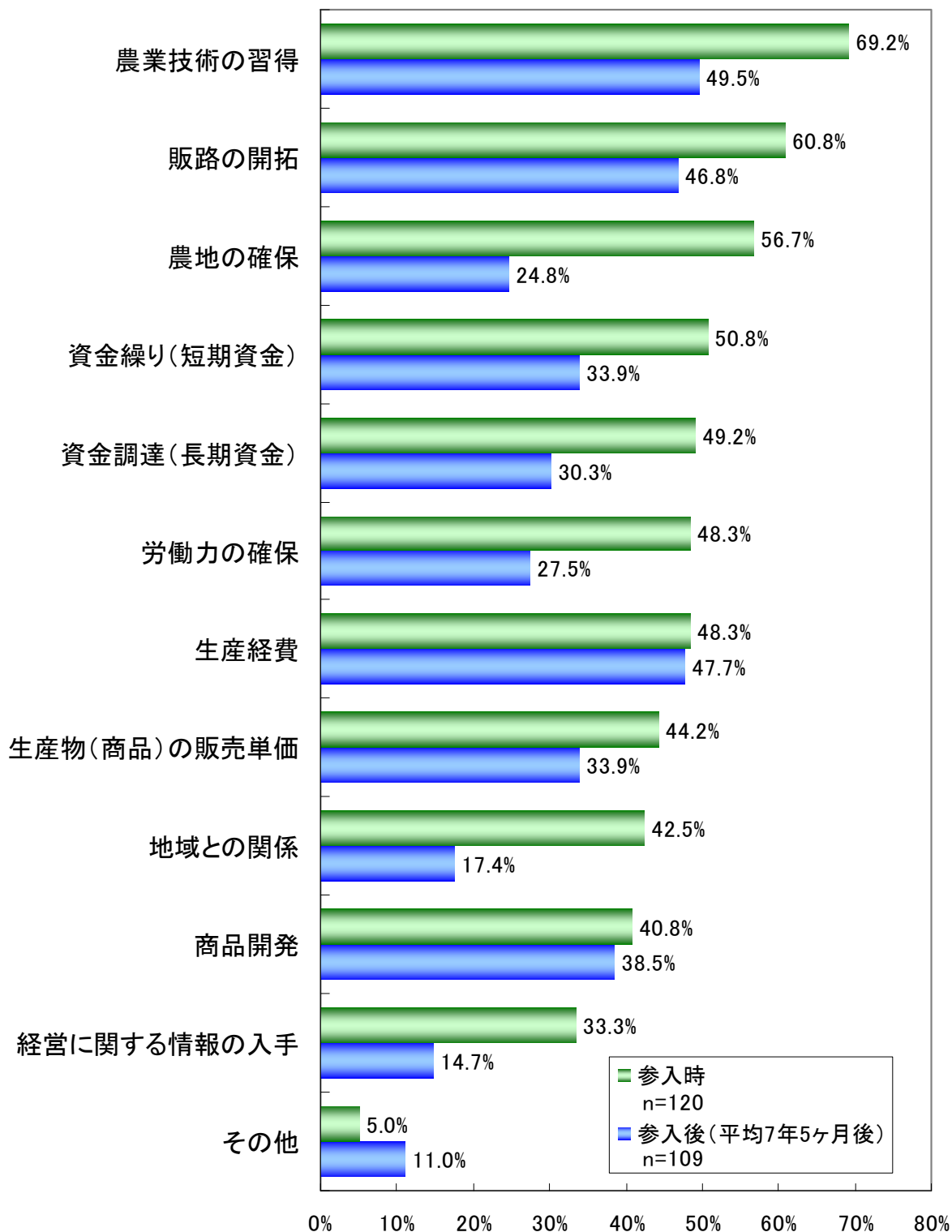
- ・ 想定以上に運転資金を要するケースがあることから、本業からの資金支援や本業の保証による金融機関からの資金調達ができる態勢を整える。そのためには、本業の経営安定が重要である。
- ・ 参入後は、本業の業績の変化が資金調達に影響を及ぼさないよう、参入企業自ら金融機関から資金調達できる自立した経営の確立が重要。

農業経営上の課題に対する具体的な取組みの違い

(4つの主要課題以外の6課題を含む/太字は4主要課題)

	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"> 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。 参入する地域において試験栽培を実施。 参入後もアドバイスを受けられる技術指導者を確保。 	<ul style="list-style-type: none"> 研修期間が短期間。 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。
	労働力の確保	<ul style="list-style-type: none"> 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。 従業員に技術等のノウハウをしっかりと教育。 	<ul style="list-style-type: none"> 資質や技術レベルを問わず、必要な人数のみを確保。 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。
生産基盤	農地の確保	<ul style="list-style-type: none"> 日照や用排水施設、土壌等の諸条件を詳細に確認し、作物の生産に適した農地を確保。 従業員数や機械設備を勘案し農地を確保。 食品製造業の場合、加工施設との距離を勘案。 	<ul style="list-style-type: none"> 生産上の条件（土壌や広さ）、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。
	経営規模	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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経営規模としている。
販売	農産物の販路開拓	<ul style="list-style-type: none"> 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。 主力販売先に集中しないよう、複数の販路を確保。 	<ul style="list-style-type: none"> 販路開拓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。 販売先を特定の先に限定。
	販売単価	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 販路の確保を優先し、販売単価は劣後となっている。 年間を通して価格変動が大きい。
	商品開発 〔付加価値化〕	<ul style="list-style-type: none"> 有機栽培や減農薬栽培、生産履歴管理によるトレーサビリティの徹底等で差別化を図っている。 買い手からのニーズ（サイズ等）にきめ細かく対応。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。
経営管理	生産経費	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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し経費を削減。 	<ul style="list-style-type: none"> 価格等の比較等によるコスト削減の取組みはみられない。 購入先は従来から取引がある先に固執。
	組織体制	<ul style="list-style-type: none"> 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。 代表者の独断にならず、重要事項は会議等を経て組織で意思決定。 	<ul style="list-style-type: none"> 本業と農業部門を同じ代表者が兼務しており、経営管理が不十分となっている。 重要事項を代表者の独断で決定。
	資金繰り 〔 運転資金 〕	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。

農業参入における経営課題（平成23年度調査結果より）



< 平成23年度調査要領 >

- 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：郵送によるアンケート及び面談による聞き取り
- 3 調査時期：郵送調査・・・平成23年7～8月、面談聞き取り調査・・・平成23年10～12月
- 4 調査対象：全国の農業参入企業422社（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）
アンケート調査とは別に面談聞き取り調査18社
- 5 郵送アンケート回答率：32.7%（138社）