

中国地方における企業の農業分野への参入実態と  
今後の取組方策調査  
報告書

平成 27 年 3 月

中国経済連合会

株式会社日本政策投資銀行 中国支店

# 中国地方における企業の農業分野への参入実態と今後の取組方策調査 報告書

## <目次>

はじめに .....	1
1. 本調査の趣旨 .....	1
2. 本調査の全体像 .....	2
第1章 中国地方の農業 .....	4
1. 中国地方の地勢・気候 .....	4
2. 中国地方の農業に関する分析 .....	5
3. 中国地方の農業と企業の農業参入 .....	21
第2章 中国地方における企業の農業参入状況 .....	25
1. 企業の農業参入に関する制度 .....	25
2. 企業の農業参入の現状 .....	36
3. 企業の農業参入に係る先行調査の整理 .....	42
第3章 中国地方における企業の農業参入事例 .....	49
1. 企業サイドから見た農業参入 .....	49
2. 事例調査結果 .....	53
3. 参入事例から得られる示唆 .....	78
第4章 企業の農業参入に関する今後の方向性 .....	84
1. 制度面に関するもの .....	85
2. 企業サイドに関するもの .....	86
3. 地域サイドに関するもの .....	88

## はじめに

### 1. 本調査の趣旨

#### (1) 本調査の目的

本報告書は、中国地方における企業の農業参入について、現在の参入状況を把握し、今後のあり方を調査・検討した結果をまとめたものである。<sup>1</sup>

政府による規制緩和により、企業の農業参入が認められて以来、徐々にではあるが、全国的に様々な業種から、企業の農業参入が進み始めている。その目的については、農業ビジネスそのものから利益を得るということに加え、地域社会と共生しつつ、本業のバリューチェーンを強化していくことで、事業全体として利益を確保する方向性だとの指摘がある。企業の農業参入は、耕作放棄地の増加等により荒廃が進む農山村の再生にもつながる可能性を秘めているため、参入促進は地域にとって地域活性化のカギとなるとも考えらえる。

そこで、中国地方における農業生産及び農産物の加工・流通への企業の参入実態、直面する課題を調査し、企業参入のポイントを整理することで、今後、中国地域において、企業が農業に参入を検討する際の参考となるよう調査を実施した。

#### (2) 本調査の背景

わが国の農業の生産基盤は、戦後の農地改革により生まれた小規模な家族経営体（農家）を農業生産の主たる担い手としており、戦後の農政はこの農家の所得向上を目指すことからスタートした。しかし、1970年代の高度経済成長を経て、1980年代以降の国際化の進展に至る中で、農村から都市部への人口流出による過疎化の進行、輸入品の増加による食料自給率の低下等、農家を取り巻く環境は、大きく変化した。その結果、農業従事者は減少、高齢化が進み、耕作放棄地が増加する等、小規模な家族経営体を主とする生産基盤は弱体化の一途を辿っている。

第1章で詳述するように中国地方ではさらに深刻な状況にある。中国地方は、もともと条件不利地域である中山間地域が農地の大半を占めていることもあり、全国よりもさらに小規模な農家が多い。そして全国同様に生産基盤の弱体化が進んでいるが、農地に占める耕作放棄地の割合、農地の利用率、高齢化率は全国で最も深刻な水準にあり、弱体化が顕著である。とりわけ中山間地域においては、地域の基幹産業は農業であることから、今後も農業の衰退が続けば、地域の持続可能性すら危うくなることが懸念される。

---

<sup>1</sup> 企業と農業の関係としては、企業が生産者と提携する契約栽培、企業と生産者が協力し加工品を生産・販売する6次産業化・農工商連携等があるが、本報告書では企業が自ら農業生産を手掛けるいわゆる「企業の農業参入」を取り上げる。また、新たに農業に参入する法人としては、株式会社をはじめとする企業以外にも、組合法人・NPO法人もあるが、本稿では、以上すべての法人を含み「企業」と記載し、その農業参入のあり方について調査・検討している。

このような生産基盤の弱体化に対し、1990年代以降、政府では優れた能力を持つ経営体（農業生産法人等）に農地の利用を集約化するための施策を講じてきているところである。その施策のうちの一つが、本調査のテーマである「企業の農業参入」の促進である。これは、第2章で記述するとおり、2000年代の農地法や農業経営基盤強化促進法の改正等により、従来の家族経営を主とした農家だけでなく、企業に対しても農地を使用した農業生産に対する道を開き、企業経営のノウハウを農業に活用しようとしたものであり、農地を賃借した参入についてはこれまで全国で約1,500法人、中国地方では約200法人の実績がある。

これら企業の農業参入は、生産基盤の弱体化が顕著な中国地方において重要な意味を持つものと考えられるが、どのようにその強化につながり、ひいては地域の雇用機会の増加、定住者の増加、さらには地域の持続的発展に結び付いているのか。もしくは、どうすれば結び付けられるのか。本調査は、かかる問題意識のもと実施したものである。

なお、本調査の実施に当たっては、中国地方各県の企業参入担当セクション及び農業に参入している企業の皆様に情報提供・インタビューへのご対応など、多大な協力をいただいた。ここに記して謝意を表させていただきます。

## 2. 本調査の全体像

本調査は以下の4章で構成されている。

第1章は、中国地方農業の生産基盤について統計データの分析を中心に記述を試みたものである。前述したように、中国地方は中国山地が横断するという地勢的条件により中山間地域の占める割合が高く、このことが小規模な家族経営体を中心とする農業構造の弱体化にさらに拍車をかける主因となっている。また、耕作放棄地面積率・高齢化率は全国で最も高く、将来的には全国に先駆けて農業の持続性が危ぶまれるのが実状である。このような生産基盤の弱体化に対し、企業の農業参入は政策的には非常に重要な意味をもつと考えられる。

第2章では、企業の農業参入状況について整理を行った。まず、企業の農業参入に関する制度を概観したのち、全国・中国地方における農業参入状況について農林水産省及び中国地方5県の企業参入担当課から提供を受けたデータを掲載した。また、全国的な先行調査となる日本政策金融公庫及び農林水産省が実施した企業参入に関するアンケート調査についても概要を整理している。

以上から言えることは、農業へ参入する企業は増加を続けているが、農業経営が軌道に乗っている例は少なく、必ずしも企業が持つ既存のノウハウ・経営力が農業での成功に直結しておらず、経営上の課題も多いということ、また、参入を受け入れる地域サイドにも企業への心理的な抵抗感が根強いという課題があるということである。

第3章では、中国地方で実際に農業参入している企業について、一定の成功を収めていると考えられる事例をピックアップし、ヒアリング調査を行い、その成功の要因や地域に及ぼしている影響について分析をした。

本調査で対象とした企業の取組からは、企業にとって農業参入はビジネスチャンスになり得、また、地域にとっては農業ひいては地域経済そのものの持続可能性を高める機会となり得ることが明らかとなった。政策的な意義のみならず、実際にも企業の農業参入が今後の中国地方農業の活性化の重要なテコとなると言える。

第4章では、これまでの調査を踏まえ、企業の農業参入を促進するための課題を抽出し、今後の取るべき3つの方向性を提示している。

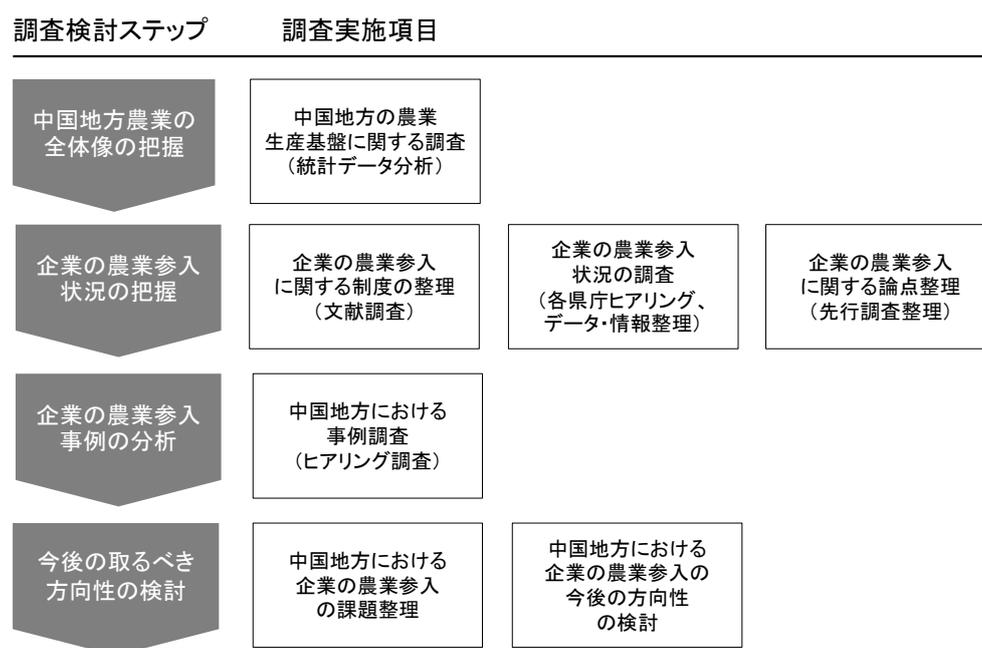
まず、今後は企業の農業参入を、地域農業の持続可能性を高める契機としてさらに積極的に評価し、企業を地域農業の主たる経営体として位置づけ、参入を後押しするような制度設計が求められるというものである。

次に、農業に参入する企業には、自社が地域農業を支える存在であることを認識し、農業の特性を把握したうえで事業計画を立て、地域と連携した活動を行うことが必要ということである。

そして最後に、参入企業を受け入れる地域サイド（地元農家や地方公共団体）は、企業参入を、地域農業を発展させていくための、一つの貴重な機会と捉え、企業を巻き込んだ地域農業の活性化を進めていくことが必要ということである。

なお、本調査の実施フローは下図に示すとおりである。4つの調査検討ステップを設定し、それぞれのステップで統計データ分析、文献調査、ヒアリング調査等を実施した。

図表 1 本調査の実施フロー



## 第1章 中国地方の農業

- 中国地方は中国山地が東西に横断し、平野部は日本海・瀬戸内海沿岸の一部のみである。このことが、農地の大部分が集約化の困難な中山間地域にあり、農業経営体の経営規模も小さいという、当地域の農業上の特性をもたらしている。
- このような中、中国地方では耕作放棄地面積率・高齢化率は全国で最も高く、生産基盤の弱体化が進んでおり、農業の持続可能性が危ぶまれる状況である。
- この状況に対し、農業に参入する企業が、新たな地域農業の担い手となり、地域農業の活性化に貢献することが期待される。

### 1. 中国地方の地勢・気候

中国地方の農業の特性を把握するために、まず与件となる地勢・気候について整理する。

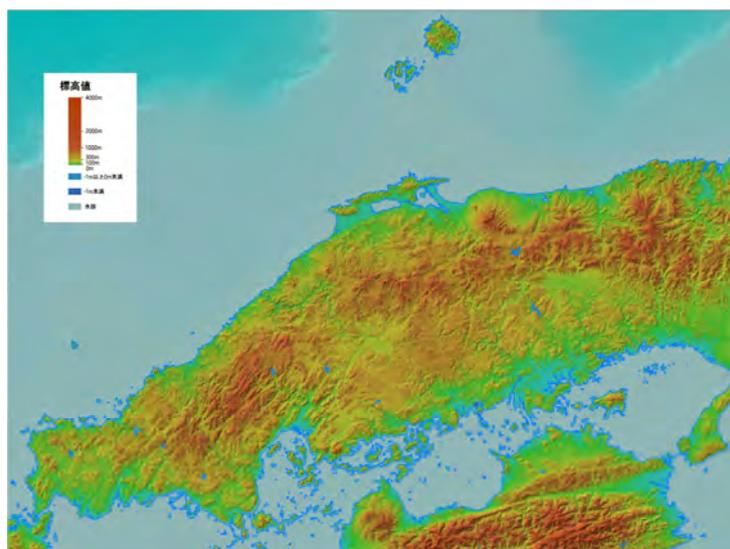
中国地方は中央部を横断する中国山地を脊梁として北部の山陰地方、南部の山陽地方に分かれ、山陰は日本海に、山陽は瀬戸内海に面している。

山陰側は日本海沿岸から中国山地に向けて急峻な地形となっており、平野部は限られている。一方、山陽側は山陰側に比べなだらかな地形で、瀬戸内海沿岸から中国地方にかけてゆるやかな台地・高原が形成され、沿岸部には岡山平野をはじめとする平野も存在する。

気候についても、山陰・山陽側で大きく異なる。山陰側は日本海側気候に属し、山陽側に比べ冷涼で、冬季は降雪による降水日数が多くなる。他方、山陽側は瀬戸内気候であり、日照時間が長く、雨も少ない。年間を通して安定した温暖な気候が特徴となっている。

以上のような地形的・気候的な条件が、中国地方が全国に比べ中山間地域の割合が高くなることや、山陽側では温暖な気候を活かしたみかん・桃等の果樹の栽培が盛んに行われるといったように、中国地方の農業の特性をもたらしている。

図表 2 中国地方の標高図



出所：国土地理院

## 2. 中国地方の農業に関する分析

### (1) 農地の状況

#### ① 急速に減少している耕地面積

中国地方の農地（耕地面積<sup>2</sup>）は約 24.6 万 ha であり、地域別には耕地面積の 30%が山陰、70%が山陽に所在している。これは、平野部が少なく、急峻な山間部を抱える山陰側と比較的平野部が多くかつ山間地に台地・高原が広がる山陽側という中国地方の地勢を反映している（図表 3）。

耕地面積の推移をみると、1970 年の 42.0 万 ha から、この 40 年あまりで 41%減少（マイナス 17.3 万 ha）している。同期間の全国平均は 22%減であることから、中国地方では農地の減少が全国より進んでいると言えよう。

この 40 年間で減少分 17.3 万 ha のうち 73%が山陽側である。これは、人口集中による宅地や工業用地の開発が盛んに行われた瀬戸内海沿岸で農地転用が進んだことが、大きな減少要因となっているものと考えられる。

また、近年では中山間地域を中心に農業の担い手の高齢化が顕著であり、耕作放棄によって非耕地となる農地が増加してきている。このことも農地の減少の要因となっている（後述）。

図表 3 中国地方における耕地面積の推移

年	単位	中国地方	山陰		山陽				
			鳥取	島根	岡山	広島	山口		
1970	(千ha)	420	119	51	69	300	115	103	82
1980	(千ha)	347	102	45	57	245	93	83	70
1990	(千ha)	313	91	42	49	222	86	74	62
2000	(千ha)	270	80	38	42	191	74	63	54
2010	(千ha)	251	74	35	38	178	69	58	50
2013	(千ha)	246	73	35	38	173	67	57	49
2013年構成比	(%)	100	30	14	15	70	27	23	20
70→13増減	(千ha)	-173	-47	-16	-31	-127	-48	-46	-33
70→13減少率	(%)	-41	-39	-31	-45	-42	-41	-45	-40
減少分の構成比	(%)	100	27	9	18	73	27	27	19

出所：耕地面積統計調査

<sup>2</sup> 耕地面積：耕地とは、農作物の栽培を目的する土地のことであり、ほんち本地とけいはん畦畔よりなる。本地は、直接農作物の栽培に供せられる土地であり、畦畔を除いた耕地である。一方、畦畔は耕地の一部であり、主として本地の維持に必要なものをいう。これらの面積は農林水産省による耕地面積統計調査で把握されている。

## ② 全国で最も中山間地域の割合が高い

また、中国地方の農業の特徴を把握するうえで農業地域類型<sup>3</sup>別に農地（経営耕地面積<sup>4</sup>）の状況を分析したものが図表4である。農業地域類型とは、土地の利用形態により農業の地域特性を把握し、各地域を「都市的農業地域」・「平地農業地域」・「中間農業地域」・「山間農業地域」に分類したものである。近年、農業の担い手の高齢化や耕作放棄地の増加が特に懸念されている「中山間地域」とは、農林水産省「中山間地域等直接支払制度」に基づく定義では「中間農業地域」と「山間農業地域」を指す。

中国地方は既述の通り山がちな地形であることから、中山間地域が多く、経営耕地に占める中山間地域の割合は、全国平均 37.8%に対し、中国地方は 67.9%にまで達する。この割合は全国の各地方の中で最も高い割合である（2005 年農業センサス<sup>5</sup>）。

平地から山地までが急峻である山陰側はもともと農地として利用できる山間地が少ない。他方、山陽側の山間地は高原・台地が広がっていることから、農地として利用されている土地が多い。そのため、山陽側では中山間地域に属する農地が多くなっている。特に広島県は平地部の都市化が進み、土地が宅地や工業用地等の非農地として利用されていることから、農地の 87%が中山間地域に所在している。

以上のように、都市化と工業化により平地での農地が少ない一方で、中山間地域が農地の大部分を占めているという性質は中国地方の農業の大きな特性となっている。

図表 4 中国地方における農業地域類型別の経営耕地面積（2005 年、全国・中国）

	全国	中国	山陰		山陽				
			鳥取	島根	岡山	広島	山口		
計	3,693.0 (100.0)	177.6 (100.0)	56.5 (100.0)	27.3 (100.0)	29.2 (100.0)	121.1 (100.0)	47.5 (100.0)	39.0 (100.0)	34.5 (100.0)
都市的地域 ①	525.7 (14.2)	27.0 (15.2)	6.7 (11.9)	3.4 (12.3)	3.4 (11.5)	20.3 (16.8)	9.9 (20.9)	3.5 (8.9)	6.9 (20.0)
平地農業地域 ②	1,771.4 (48.0)	29.9 (16.9)	15.0 (26.5)	10.2 (37.4)	4.8 (16.3)	14.9 (12.3)	10.8 (22.6)	1.6 (4.1)	2.6 (7.5)
中間農業地域 ③	1,027.1 (27.8)	79.5 (44.8)	18.1 (32.1)	8.6 (31.4)	9.5 (32.7)	61.4 (50.7)	20.3 (42.7)	23.5 (60.1)	17.6 (51.1)
山間農業地域 ④	368.8 (10.0)	41.1 (23.1)	16.7 (29.5)	5.2 (18.9)	11.5 (39.5)	24.4 (20.2)	6.5 (13.7)	10.5 (26.9)	7.4 (21.5)
中山間地域 ③+④	1,395.9 (37.8)	120.6 (67.9)	34.8 (61.6)	13.7 (50.3)	21.1 (72.2)	85.8 (70.9)	26.8 (56.4)	33.9 (87.0)	25.0 (72.6)

単位：千ha(下段は%)

出所：農林業センサス 2005 より作成

<sup>3</sup> 農業地域類型の分類指標については資料編を参照のこと。また、農業地域類型は昭和 25 年時点での旧市区町村単位で分類されているため、現在の市町村別に類型を決めることができない。詳しくは、農林水産省「旧市区町村別農業地域類型一覧表」を参照のこと。

<sup>4</sup> 経営耕地面積：農業経営体（家族経営体及び農業生産法人等の組織経営体）によって耕作された農地であり、農業センサス調査によって把握される。

<sup>5</sup> 農業地域類型別の統計資料は農林業センサス 2005 年が最新のものであるため、本調査では 2005 年データを使用している。以降のページで農業地域類型別の言及をしているところは、すべて 2005 年時点のデータを使用していることに留意されたい。

③ 全国で最も高い耕作放棄地率、耕作放棄地面積も増加が続く

中国地方の耕作放棄地面積率<sup>6</sup>は 19.5%である。これは全国平均の 10.6%のおよそ倍の数値であり、中国地方は国内の農業地域の中で最も高い数値となっている。山陰・山陽地方別に見ると、山陰が 16.7%、山陽が 20.7%であり、山陽地方はより耕作放棄地の問題が深刻であることがうかがえる（図表 5）。

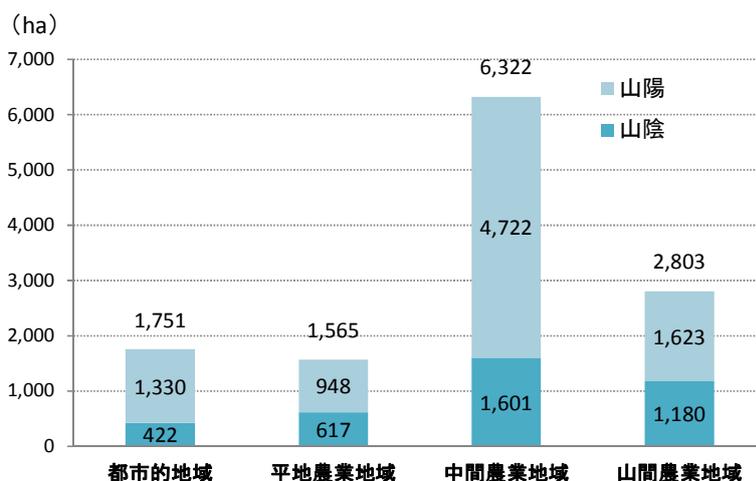
図表 5 耕作放棄地面積と耕作放棄地面積率（2010 年、全国農業地域別）



出所：2010 年農林業センサスより日本経済研究所作成

耕作区放棄地の分布を山陽・山陰の農業地域類型別に見ると、耕作放棄地の大部分が、農地の集約が困難で、担い手の高齢化が進む中山間地域に所在している。また、中山間地が多い山陽側に耕作放棄地が偏っていることが見て取れる（図表 6）。

図表 6 農地類型別の耕作放棄地面積（2005 年、山陽・山陰・中国）

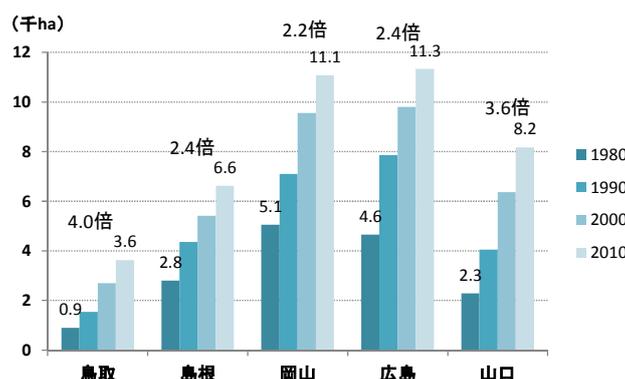


出所：2005 年農林業センサスより日本経済研究所作成

<sup>6</sup> 耕作放棄地面積率 = (耕作放棄地面積) ÷ (経営耕地面積 + 耕作放棄地面積)

中国地方各県においても耕作放棄地面積は増加する一方である。1980年から2010年にかけて、もっとも増加が少ない岡山県で2.2倍、最も多い鳥取県では4倍の増加である（図表7）。後に見るように農家の高齢化・減少というトレンドを踏まえると、中山間地域を中心に、今後さらに増加していくことが予想される。

図表7 中国地方5県の耕作放棄地面積の推移



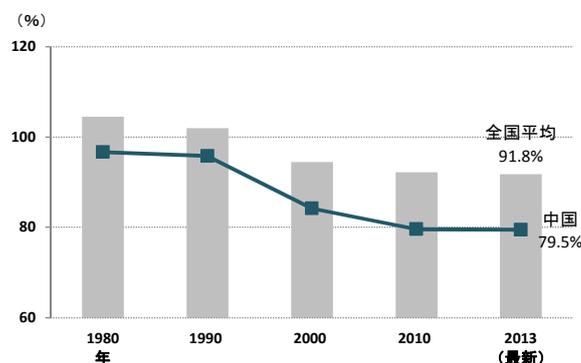
出所：農林業センサスより日本経済研究所作成

#### ④ 全国で最も低い耕地利用率

図表8は耕地利用率の推移を全国平均と中国地方で見たものである。耕地利用率とは耕地面積を100%とした場合の作付け延面積の割合であり、この数値が高いほど農地というストックが有効に活用されていることを示す。

2013年の全国平均は91.8%であったのに対し、中国地方は79.5%と農地の8割しか活用されていないことが分かる。これは全国で最も低い水準である。中山間地が大部分を占め、耕作放棄地が多いという状況に加え、後述するように農業経営体<sup>7</sup>の経営規模が小さく、減少傾向にあることが、この数値に反映されている。

図表8 耕地利用率の推移（都府県、中国）



出所：耕地面積統計より日本経済研究所作成

<sup>7</sup> 経営耕地面積が30アール以上であること、もしくは農作物の栽培面積、家畜の飼養頭羽数その他事業の規模が国の示す基準を満たす経営体をさす

## (2) 農業経営体の状況

### ① 減少する販売農家、増加する土地持ち非農家

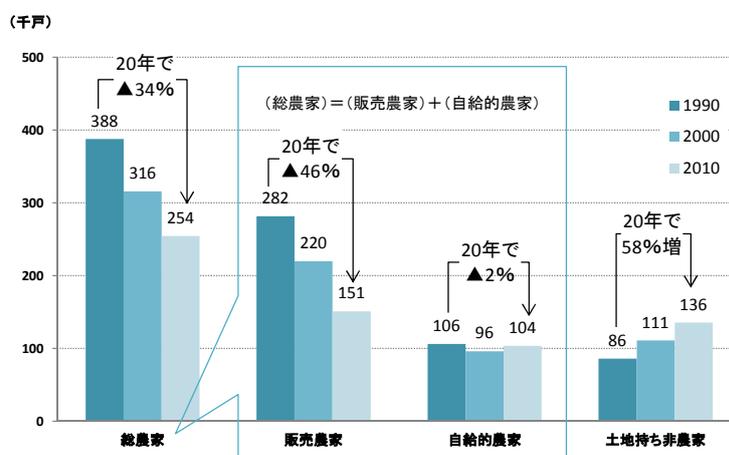
中国地方での総農家数はこの20年で34%の減少となっているが、うち農業経営の主たる部分を占める販売農家<sup>8</sup>はこの20年で46%減と大幅な減少が見られる。この減少水準は全国平均とほぼ同じレベルとなっている(図表9及び図表10)。

一方、農地は所有しているものの農業を行っていない「土地持ち非農家」はこの20年で58%増加している。この背景には、自身はすでに都市部に居住しているが、親が農家であるような場合、相続が発生した際に、農地は所有している「土地持ち」であるものの、その土地で農業を行っていない「非農家」であるという例が増加していることが挙げられる。

このような土地持ち非農家は、所有する農地で農業を行わず、他の農家や農業経営体に賃貸する例が多い。しかし、一部の農地は、他の農業者に賃貸されないまま、耕作放棄地となるケースもあり、実際に全国の約40.8万haの耕作放棄地のうちの約半数の19.8万haが土地持ち非農家所有の農地である。

農業振興を考える場合、農業者への支援だけでなく、このような土地持ち非農家に対しても、所有する農地を耕作放棄地としないよう、他の農家や企業等への貸し出しを働きかけることが現在の農政の重要な課題となっている。

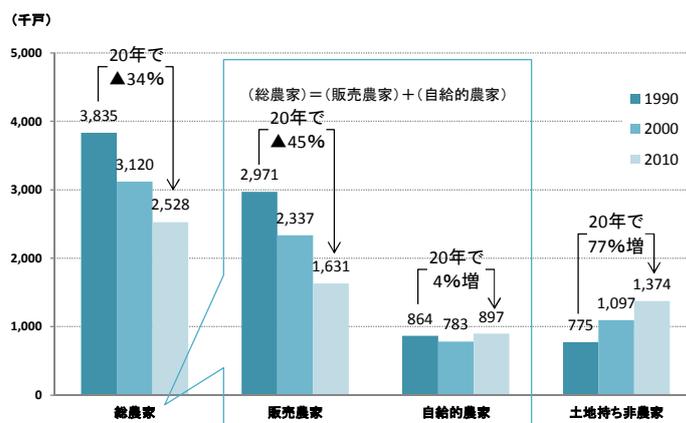
図表9 中国地方の農家及び土地持ち非農家数の推移



出所：農林業センサスより日本経済研究所作成

<sup>8</sup>販売農家：「経営耕地面積が30アール以上又は農産物販売金額が50万円以上の農家」をいい、主に販売目的で農業を行っている家族経営体を指す。ちなみに、「農家」は「経営耕地面積が10アール以上又は農産物販売金額が15万円以上の世帯」であり、「自給的農家」は、「経営耕地面積30アール未満かつ農産物販売金額が年間50万円未満の農家」をいう。農家数は販売農家数と自給的農家数、及び土地持ち非農家の和である。この分類の他にも、専業・兼業別、主業・副業別等農家の分類法は農林水産省により複数定義が設けられている(巻末の資料編を参考)

図表 10 全国の農家及び土地持ち非農家数の推移



出所：農林業センサスより日本経済研究所作成

② 中山間地域に小規模な販売農家が集中

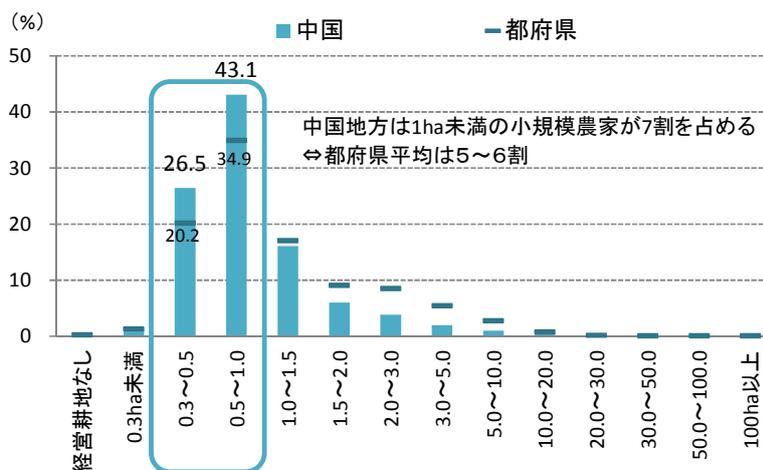
図表 11 は販売農家の経営耕地面積規模別の構成比を示したものである。

わが国の農家は大規模化が進んでいる北海道を除き、経営耕地面積が 1.0 ha 以下の小規模な農家が全体の過半（都道府県平均は 5～6 割）を占める小規模農家中心の構造になっている。

その中で中国地方は小規模な農家（経営耕地面積 1 ha 以下）の割合が、全体の 70%と、小規模農家が大部分を占める構造になっている。

小規模農家が大部分を占める背景には、中国地方の農地の大半が中山間地域にあり、農地の集約化が困難という制約が背景にあるものと思われる。

図表 11 販売農家の経営耕地面積別構成比（2010、都府県・中国）



出所：2010年農林業センサスより作成

(注) 北海道では大規模化が顕著であり、全国平均への影響も看過できないため、都府県平均との比較を行っている

図表 12 は北海道を除く全国の都府県と中国地方で農業地域類型別に販売農家の構成を見たものである。前述図表 4 では農地の 68%が中山間地域に所在していることを示したが、販売農家についてもほぼ同水準の 70%が中山間地域で営農していることが分かる。

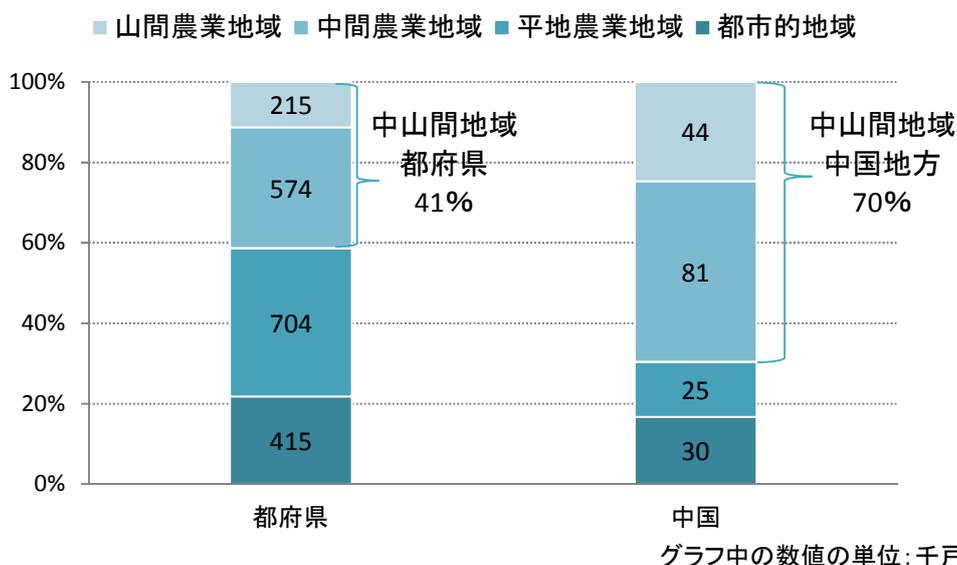
そして、図表 13 は同様に農業地域類型別に販売農家あたりの経営耕地面積を示したものである。

販売農家全体では都府県平均 1.3 ha に対し中国地方は 0.9 ha と農家規模が小さいことが見て取れる。これは中国地方では狭小な農地が大部分をなし、集約化が困難な中山間地域に農地及び農家の大部分が所在していることが原因である。

さらに、その中山間地域でも販売農家の経営耕地面積は、都府県平均 1.1 ha に対し、中国地方は 0.9 ha と経営規模は小さい。

これらデータは 2005 年時点のやや古いものだが、10 年が経過した現在、当時に比べ担い手も高齢化が進んでいる。販売農家全体で販売農家数が減少している中、条件が不利な中山間地域ではさらに農家数は減り、地域の農業の存続が危ぶまれている。

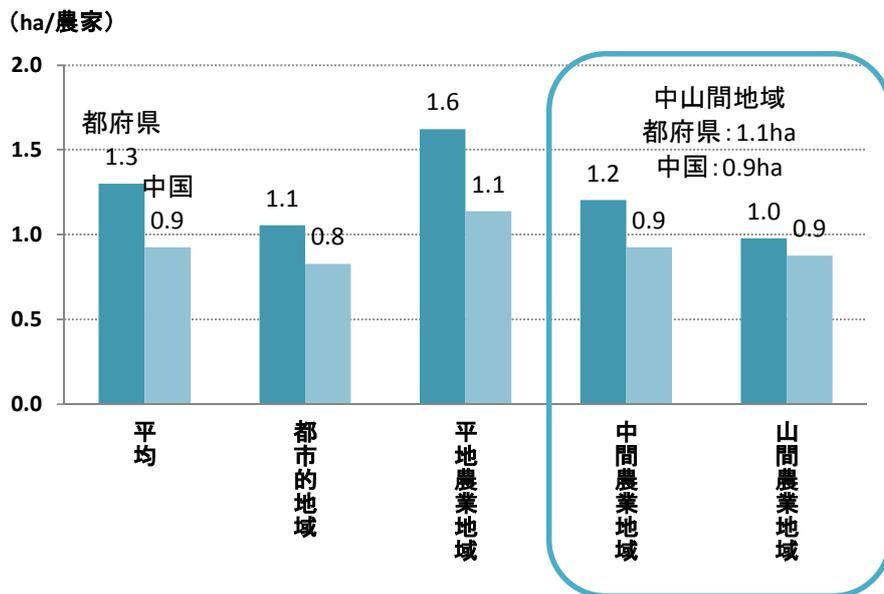
図表 12 販売農家の農業地域類型別構成（2005 年、都府県・中国）



出所：2005 年農林業センサスより日本経済研究所作成

(注) 北海道では大規模化が顕著であり、全国平均への影響も看過できないため、都府県平均との比較を行っている

図表 13 販売農家の経営耕地面積（2005、都府県・中国、農業地域類型別）



出所：2005年農林業センサスより日本経済研究所作成

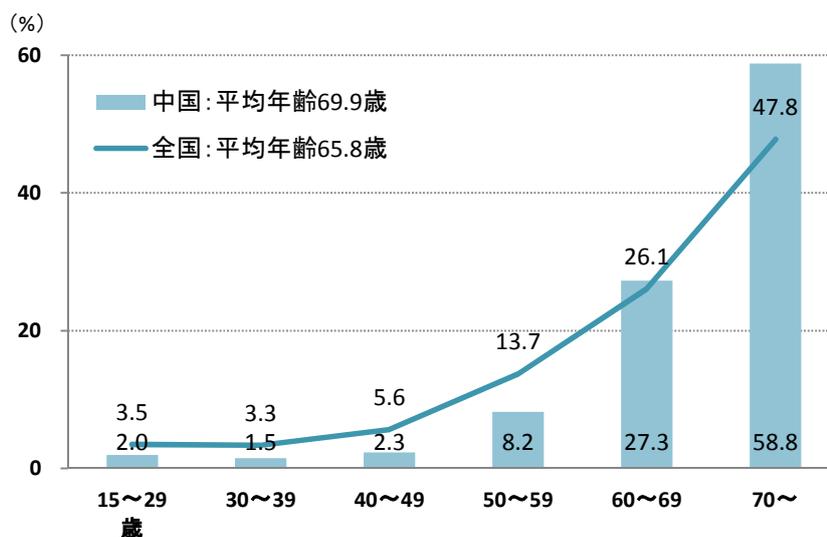
（注）北海道では大規模化が顕著であり、全国平均への影響も看過できないため、都府県平均との比較を行っている

### ③ 高齢化する農業就業人口

全国的に農業従事者は、若年層の都市部への流出、農業以外への就業等により後継者不足にあえいでいる。そのため、農業従事者は減少と同時に、高齢化が進んでいる。図表 14 に示すように、全国の中でも中国地方は特に高齢化の進行が顕著である。農業就業人口に占める 70 歳以上の割合は、全国が 47.8%であるのに対し、中国地方は 58.8%と 10 ポイント以上上回っている。また、農業就業人口の平均年齢も 69.9 歳と全国平均の 65.8 歳を大きく上回る水準であり、これは我が国の農業地域で最も高い平均年齢である。

上述したように中国地方では全国的にも小規模な農家が多く、農業で生計を立てていくことが困難であるという経済的な事情が主因となり、後継者が生まれにくい状況になっていることが予想される。この現状のまま推移すれば、今後の 10～20 年で農業における労働力は、全国に先駆けて枯渇することが懸念される。

図表 14 農業就業人口の年齢構成（2010年、全国・中国）



出所：2010年農林業センサスより日本経済研究所作成

④ 組織経営体は増加傾向。経営規模は農家に比べ大きい。

これまで見た販売農家とは戦後の農地解放後に農業生産を担ってきた家族経営体である。一方、数としては依然少ないものの、会社等へ法人化した組織経営体も増加している。

図表 15 は組織経営体のうち法人である経営体の推移を見たものである。

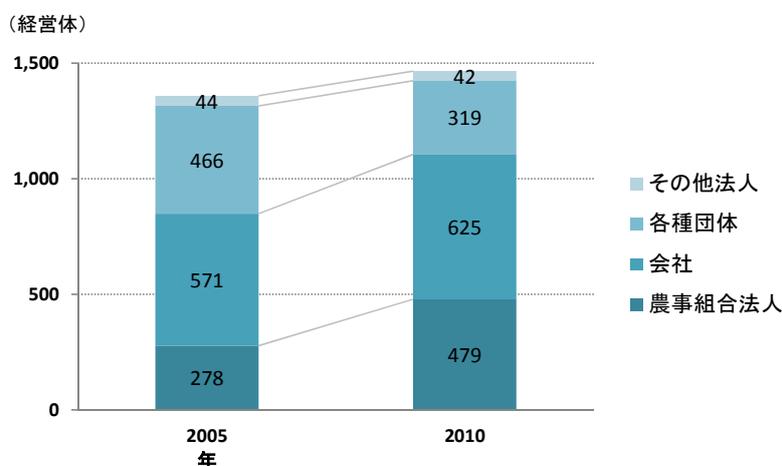
2005年に1,359経営体であったものが、2010年には1,465経営体に増加している。この増加は、会社及び農事組合法人が増えたことによるものである。

会社形態の組織経営体が増加した背景には、農地法の緩和により株式会社による農業参入が可能になったこと（第2章参照）、大規模化や六次産業化を志向する農家が会社として法人化する傾向が強まっていること等が挙げられる。農事組合法人<sup>9</sup>の増加は、小規模農家のみでは地域（集落）の営農継続が困難なことが予想される場合に、複数の農家が協同し営農を実施する集落営農の取組を進めるための受け皿として農事組合法人を設立する例が増えていることが背景にある。

一方、各種団体が減少しているが、この分類の主をなす単位農協の統合が進んだことが主因である。

<sup>9</sup> 農事組合法人：農業共同組合法に基づいて設立される法人で、組合員の農業生産について協業を図ることによりその共同の利益を増進することを目的とするもの。組合員は原則として農民に限られ、事業内容も農業に関連するものに限定されている。

図表 15 組織経営体（法人）数の推移（2005～2010年、中国）



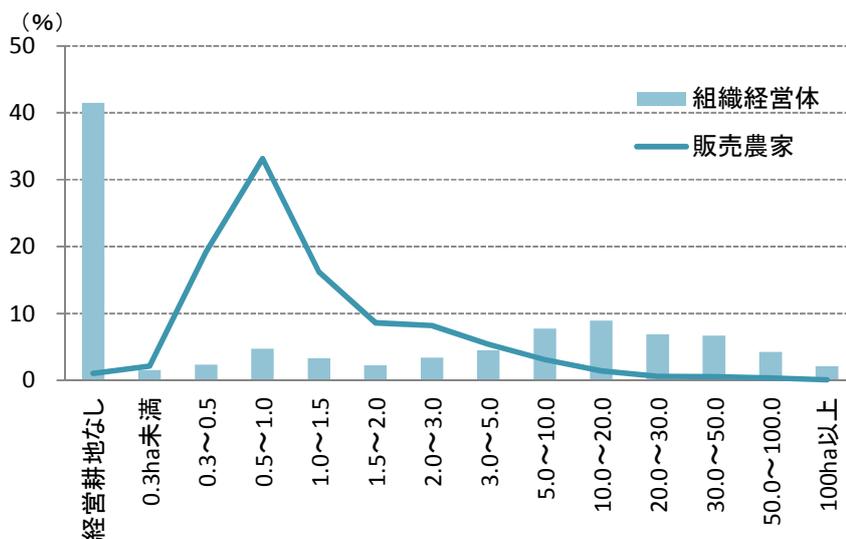
出所：農林業センサスより日本経済研究所作成

また、組織経営体は、農業生産を行う経営体と、農業生産を行わない経営体到大別される。後者は農地を使用しない施設園芸や農作業受託を主とする経営体である。

図表 16 は組織経営体の経営耕地面積規模を見たものであるが、経営耕地を有する、つまり農業生産を行う経営体では、5～30 ha の経営耕地面積規模を有する経営体の割合が高いことが分かる。販売農家では0.3～1.5 ha 程度の規模が大部分であることと比較すると、組織経営体の多くは、大規模経営を志向していることが見て取れる。

また、農業生産を行わない「経営耕地なし」の経営体の数も多く、組織経営体の42%を占めている。これは農事組合法人等で農作業受託を主とする経営体や果樹・野菜などの施設園芸で農地を利用しない組織が多いことが理由である。

図表 16 組織経営体の経営耕地面積規模別構成比（2010年、中国）



出所：2010年農林業センサスより日本経済研究所作成

### (3) 農業生産の状況

#### ① 中国地方の農業生産額は最盛期から約4割減少している。

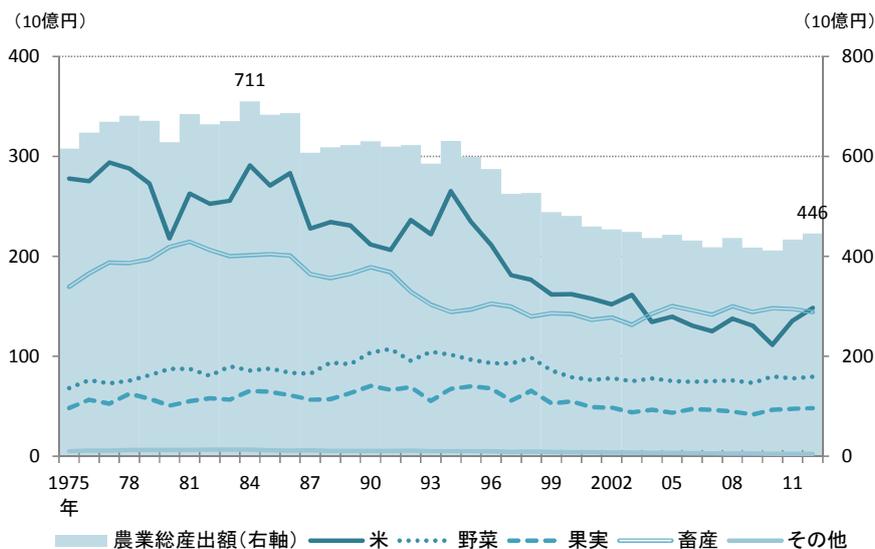
中国地方の農業生産額は図表 17 に示す通り、1984 年の 7,110 億円をピークに減少傾向にあり、2012 年は 4,460 億円と 1984 年の 63% の水準にまで減少している。この減少の主因は、全国的には、食生活の多様化による米離れにより米価が低下したこと、政府の生産調整により米の生産が抑えられてきたこと、この2つであるが、中国地方は既述の通り、農業経営体の規模が小さいため、稲作のように経営規模拡大によりコスト低下が図られるような品目では、他地域に比べコスト競争力に劣ってしまい、販売が伸びなかったということも要因として挙げられる（図表 18 参照）。2012 年は東日本大震災の影響による米供給不足で価格が上昇したことから、米の産出額は持ち直したが、足元では米価は再度低下しており、長期的には減少していくことが予想される。

一方、畜産・野菜・果樹も長期的には 90 年代は微減傾向であるが、2000 年代は安定的に推移していると言えよう。これら3つについては、米と異なり長期的に需要が減少していないこと、米に対する海外産小麦のような代替が進みにくい分野であること、各地でブランド化の取組が行われたことにより産地としての力のある地域が存在していること等が背景にあると考えられる。

なお、畜産における 90 年代の減少は牛肉自由化により国産牛肉の代替が進んだことが原因と思われる。

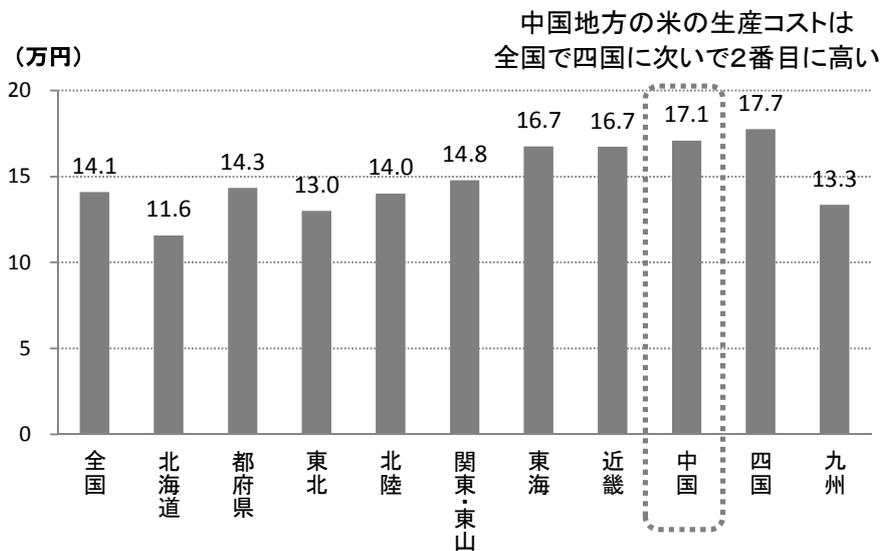
ただし、農業の根本的な経営資源である農地（経営耕地面積）及び人材（特に販売農家）について、これまでのトレンドが延長し、減少していけば、アウトプットである農業産出額も低迷していくことが予想される。

図表 17 中国地方の農業産出額の推移



出所：生産農業所得統計

図表 18 水田 10a あたりの米生産費の比較（農業地域別、2012 年）



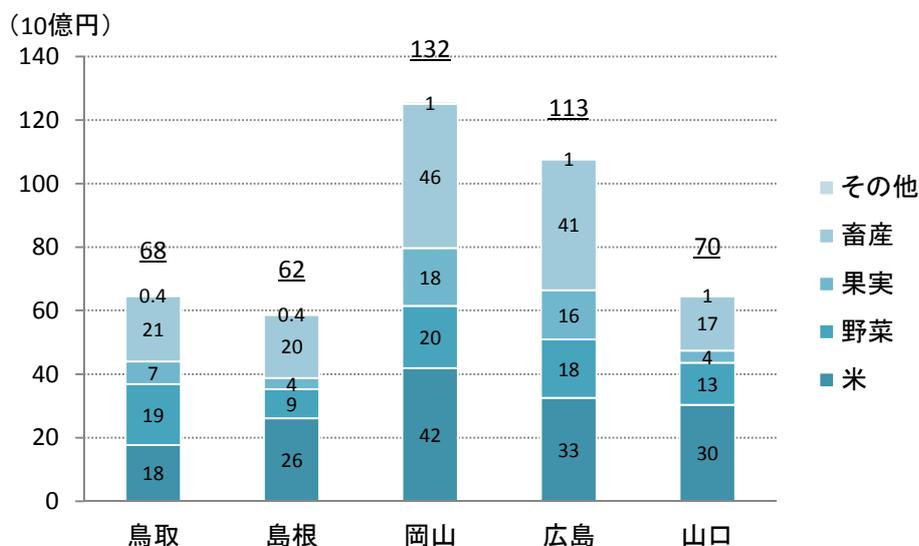
出所：米生産費統計

② 各県では米以外にも多様な品目が生産されており、そのなかには全国シェアの高い品目も存在

中国地方 5 県の農業生産額を見ると、農地面積の広い岡山・広島では 1,000 億円を超え、他の鳥取・島根・山口は 600~700 億円となっている（図表 19）。

どの県も品目別には、米が最も生産額の高い品目であるが、その他の品目については、例えば瀬戸内側では気候条件を活かしたみかん・ぶどう等の果樹生産が盛んであること等、各地域の置かれている環境的な条件等を理由に、様々な品目が上位を占めている（図表 20）。

図表 19 中国地方 5 県の農業産出額（2012）



出所：生産農業所得統計

## ■ 鳥取県

- ・ 米（180 億円）より野菜（190 億円）、畜産（210 億円）が高い。特に野菜が米の生産額を超えるのは中国地方で本県だけである。野菜のうちでは、ねぎ・すいか・ブロッコリー・らっきょう等が全国シェアの高い品目である。畜産については生乳・ブロイラー・豚・肉用牛の主要な畜産品目すべてが県の品目別生産額の上位 10 位に入っている。また、果実では日本なしが 58 億円の生産額で、米に次ぐ主要品目となっている。

## ■ 島根県

- ・ 米（260 億円）に対し畜産（200 億円）が主要な農業カテゴリーである。畜産の中では、生乳・肉用牛のウェイトが高い。果実（40 億円）のうち約 1/2 が全国 9 位の生産額であるブドウとなっている。

## ■ 岡山県

- ・ 米（420 億）に対し畜産（460 億円）の生産額が高い。畜産の中では鶏卵が全国 5 位の 199 億円となっている。また、瀬戸内の温暖な気候を活かした野菜・果樹の生産が盛んであり、野菜・果樹ともに中国地方の中で最も生産額が高い。果樹のうち、県がブランド化を進めてきているぶどう・ももは全国 3 位の主要生産地となっている。

## ■ 広島県

- ・ 岡山県と同様に米（330 億円）に対し、畜産（410 億円）の生産額が高く、畜産では鶏卵が 207 億円と、全国 4 位の規模となっている。また、果樹生産も盛んであり、中国地方における果樹の生産額は岡山県に次ぐ 160 億円である。果樹のうち生産額が高い品目は、みかん・ぶどうである。

## ■ 山口県

- ・ 米（300 億円）に次いで畜産（170 億円）が主要カテゴリーであり、品目別に見ても米以降は鶏卵・肉用牛・ブロイラー・生乳が続く。

図表 20 中国地方5県の農業生産額品目別ランキング（2012年）

	鳥取			島根			岡山			広島			山口		
	品目	産出額	全国順位	品目	産出額	全国順位	品目	産出額	全国順位	品目	産出額	全国順位	品目	産出額	全国順位
1	米	177	36	米	261	29	米	419	19	米	325	24	米	303	26
2	日本なし	58	4	生乳	65	23	鶏卵	199	5	鶏卵	207	4	鶏卵	56	26
3	生乳	58	25	肉用牛	63	24	ぶどう	116	3	肉用牛	64	23	肉用牛	33	33
4	ブロイラー	55	11	鶏卵	31	34	生乳	102	11	生乳	60	24	ブロイラー	33	20
5	豚	42	30	豚	24	32	肉用牛	66	22	みかん	53	9	生乳	21	40
6	ねぎ	40	9	ぶどう	23	9	もも	48	3	豚	47	27	ねぎ	16	27
7	すいか	38	4	トマト	11	40	ブロイラー	45	12	トマト	28	22	いちご	14	25
8	肉用牛	27	35	ねぎ	8	35	なす	21	12	ぶどう	26	8	みかん	14	19
9	ブロッコリー	20	6	ブロイラー	7	34	豚	21	34	ねぎ	24	16	トマト	13	37
10	らっきょう	18	1	だいこん	6	33	トマト	17	33	ブロイラー	17	28	豚	13	39

単位:億円

\*色づけした品目は全国シェア上位10位以内に入っている品目である

出所:生産農業所得統計

#### 【コラム:今後の有望な品目は何か?】

以上のようなマクロデータを見ると、どの生産分野においても成長可能性がないように見えるが、近年そして今後の環境変化により成長が期待できる分野も存在する。

#### ■ 機能性に着目した品目:農産物でも機能性表示が可能になる制度改正がチャンスに

2014年7月に消費者庁は「食品の新たな機能性表示制度に関する検討会報告書」を公表した。この中で、これまで健康保健用食品と栄養機能食品に限り認められていた機能性表示（食品の成分が人間の健康にどのように寄与するかを表示）を、野菜や魚や肉などの生鮮品のほか、茶やそばなどの加工食品でも可能とする方針を打ち出している。

この制度改正は2015年春以降に導入される見込みであるが、これによりたとえば『温州ミカンが「β-クリプトキサンチンを含み、骨の健康を保つ食品です。更年期以降の女性の方に適しています」といった売り方が可能になる。

近年の健康志向の高まりの中、制度改正を追い風に需要を伸ばす農産物・農産物加工品が出てくることが予想される。これは農業者にとっては大きなチャンスとなる。

#### ■ 酒米:純米酒の回復と輸出拡大が追い風

世界的な日本食ブームを受け日本酒、特に高級な純米酒の輸出が伸びている。また、国内でも東日本大震災をきっかけに東北の純米酒の販売が伸びたことを皮切りに、全国的に純米酒の需要が伸びてきている<sup>10</sup>。

この純米酒の製造には、山田錦をはじめとする酒造好適米が不可欠であるが、国内では

<sup>10</sup> 「酒造を核とした地域活性化～高級清酒需要の持続的伸長に向けて」（株）日本政策投資銀行地域企画部、2014年11月。日本酒の成長と酒米の需要増加については本レポートが参考になる。また中国地方の日本酒については「酒蔵経営に係る課題と解決の方向性～広島中小酒蔵の現状と成長戦略～」(同行中国支店、2015年2月)が示唆に富む。

不足感がでており、山口県の酒造メーカーでは、全国で山田錦の生産を後押しする取り組みを見せている。

食用米では北海道・東北・北陸といった大規模生産地に競争力があるが、酒造好適米は手間をかけ生産するほうが高品質な米が生産できる。したがって農地の集約化による大規模化が困難な中国地方には適した作物と言えよう。酒造好適米の中でも最も高い評価を受け、単価も高い山田錦は、気候的にも中国地方での栽培が適しており、今後、中国地方が酒米生産の中心地となる可能性も十分にあるものと思われる。

#### (4) 農業を起点とした事業展開の動き：6次産業化・農商工連携について

以上では農業の生産基盤について分析をしてきたが、農業者がその生産物について、独自に加工・販売する6次産業化や、加工・流通サイドの企業と連携した農商工連携による高付加価値化の取組が、政府の後押しもあり、全国的に進んできている。

このような農業者が自らバリューチェーンを拡大していこうという動きは、今後の地域農業の活性化にとって極めて重要なものと考えられる。

#### ① 6次産業化

6次産業化とは、「農山漁村の活性化のため、地域の第1次産業とこれに関連する第2次・第3次産業（加工・販売等）に係る事業の融合等により地域ビジネスの展開と新たな業態の創出を行う取組」（農林水産省）であり、平成22年に「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律」（六次産業化・地産地消法）が公布され、農林漁業者等の事業に対する支援措置が設けられることとなった。

6次産業化の例としては、生産物を直接消費者に販売する農産物直売所の取組、農産物を加工し販売する取組、観光農園、農家民泊、農家レストラン等が挙げられる。

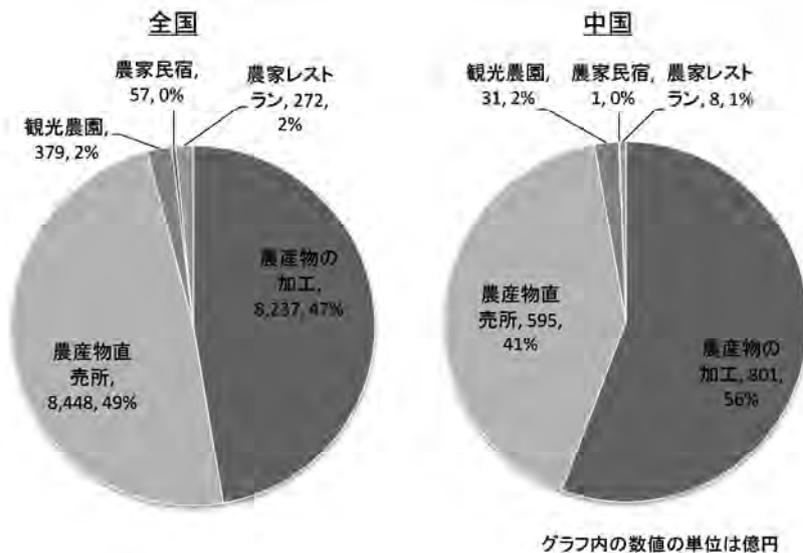
図表21はこの6次産業化の取組について、「6次産業化総合調査」から全国と中国地方の6次産業化に関する事業（農業生産関連事業）の事業規模を示したものである。

全国の農業生産関連事業の年間総販売金額は1兆7,394億円（平成24年）である。うち「農産物直売所」が8,448億円（49%）、「農産物の加工」が8,237億円（47%）と、この2事業で全体のほぼ96%を占めていることから、これらの取組が6次産業化の主たるものと言えよう。そのほかの「観光農園」は379億円（2%）、「農家レストラン」は272億円（2%）となっている。

一方で中国地方では、農業生産関連事業の年間総販売金額は、1,437億円である。同年の中国地方の農業生産額が4,460億円であることを踏まえると、6次産業化は地域の農業において大きな意味を持つものと言えよう。

事業ごとの内訳は、「農産物の加工」が801億円（56%）で最も多く、「農産物直売所」は595億円（41%）と、全国とは逆の順になっている。ただ、この2事業で全体の97%と大部分を占める構造は同様である。この2事業は、中国地方でも重要なものとなるだろう。

図表 21 6次産業化（農業生産関連事業）の事業規模（2012年、全国・中国）



出所：6次産業総合調査

## ② 農商工連携

6次産業化が、農業者が生産段階から加工・販売といった川下事業を手掛けるものに対し、農商工連携は農業者と川下の加工業者・外食事業者等が連携し、農産物の高付加価値化に取り組むものである。2008年に農林水産省と経済産業省が共同し「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律」（農商工連携促進法）が施行され、農商工連携に取り組む中小企業者及び農林漁業者の共同による事業計画（農商工等連携事業計画）について、国が認定し、認定された計画に対して、各種の支援措置を講じることとなった。2014年10月までに認定された農商工等連携事業計画は、全国で636計画であり、うち中国四国で96計画が認定されている（図表22）。

図表 22 農商工等連携事業計画の認定状況

地域	認定件数	内訳		
		農畜産物関係	林産物関係	水産物関係
北海道	46	35	4	7
東北	61	52	1	8
関東	136	113	5	18
北陸	51	39	5	7
東海	85	71	5	9
近畿	74	65	3	6
中国四国	96	65	7	24
九州	68	53	6	9
沖縄	19	13	1	5
合計	636	506	37	93

出所：農林水産省資料

### 3. 中国地方の農業と企業の農業参入

#### (1) 現状：農地・農業経営体の取り巻く環境は厳しく、生産基盤の弱体化が進んでいる

中国地方は中国山地が横断することから山間部が多く、急峻な山陰側となだらかな山陽側に分かれている。また、平野部は主に瀬戸内海沿岸部にあり、大部分が宅地・工業用地として利用されている。この地勢的な条件により、中国地方の農地は、その7割が中山間地域に属する。中山間地域の農地は、山間、谷筋に所在しているため、平野部に比べ、農地は狭く、かつ集約化が困難である。このことにより、中国地方の農家は、小規模であると同時に大規模化を図れない状況にある。これが中国地方の農業の基本的なあり方である。

この状況下で、農家が経営規模の拡大を志向しても実現は難しく、農家は小規模経営に留まらざるを得ない。そのため、農業単体では家業として成り立ちがたく、後継者不足が常態化し、農業従事者は高齢化が進んでいる。

そして高齢化が進んだ農家・後継ぎがない農家では、農地を耕作することが困難もしくは不可能になる。この場合、農地を貸し出すことができれば、農地の利用が図られるが、そのまま耕作放棄となる農地も多い。実際に中国地方の耕作放棄地は農家の減少と共に増加の一途を辿っている。

この耕作放棄地の増加と農家の減少・高齢化により、農地の有効活用が困難になることで、農業生産は停滞し、農業は産業として停滞する。その結果、さらに農家の後継者は少なくなり、耕作放棄地も増え、さらに農業生産は低迷していく。

このような負の連鎖は、日本の多くの地域が経験しているものだが、なかでも全国で最も中山間地域の割合が高い中国地方は、同時に全国で最も高い耕作放棄地面積率、高齢化率、全国で最も低い耕地利用率である。農家ではない組織経営体が増えているとはいえ、いまだ負の構造を変えるまでには至っていない。これらのことから中国地方は農業の生産基盤が疲弊し、弱体化が顕著に進んでいる地方のひとつと言えるだろう<sup>11</sup>。

#### (2) 将来の変化：現状のトレンドでは、中国地方の大部分で農業は持続不可能に

国内全体で少子化・高齢化が進み、人口が減少していくわが国では、農業に限らずあらゆる業種で今後労働力不足が顕在化していくことが予想される。現在のトレンドを前提とすると、今後、高齢化に歯止めがかかることは想像しがたく、小規模な農家を中心に農業の後継者不足はさらに深刻になるものと考えべきである。

現在の農業就業人口の平均年齢が約70歳であることを踏まえると、あと10年、遅くとも20年程度が経過すると、農業の担い手が地域からいなくなってしまうことが懸念される。このとき、地域では担い手がなくなり、耕作放棄地はさらに増加し、農業自体が持続不可能となり消滅してしまう可能性もある。

<sup>11</sup> もちろん中国地方の中には、優良な経営体も多く存在し、ブランド化された品目もある。ただし、中国地方全体としては農業構造が弱体化しているという点は否定できない。

### (3) 企業の農業参入：生産基盤の強化・経営体の転換が求められる中、企業参入に対する期待は大きい

小規模農家が主をなす現在の生産基盤のままでは、我が国農業の持続可能性が危ぶまれる状況の中、政府では1999年に現在の農政の基本となる「食料・農業・農村基本法」を制定した。同法が目指す農業構造は、「効率的かつ安定的な農業経営が相当部分を担う農業構造」である。つまり、農業の主たる担い手として、優れた経営能力をもつ経営体を育成すること、並びにそのような経営体に農地利用を集約していくための農地利用の流動化を図ることの2点が政策的なポイントとなっている。

この2つのポイントから生産基盤の変革を目的として制定されたのが、基本法制定以前の1993年に制定された「農業経営基盤強化法」(以下、強化法と記述。)である。

ここでは認定農業者制度が創設されたことが重要である。認定農業者制度とは、農業者が農業経営基盤強化促進基本構想<sup>12</sup>に示された農業経営の目標に向けて、自らの創意工夫に基づき、経営の改善を進めようとする計画を市町村が認定農業者として認定するものであり、認定農業者に対しては、重点的に支援措置が講じることとされている。

ただし、優れた経営体を育成する中で、既存の農家だけでなく、企業も農業経営体として位置づけていく機運が高まってきた。いわゆる「企業の農業参入」を推進する動きである。

まず、2001年の改正を皮切りに、農地法の改正が進み農業生産法人への企業の出資が認められるようになった。このことで企業も農業生産法人への出資を通じてではあるが、農地を保有して農業を行うことが可能になっている。

さらに、2003年の構造改革特別区域法制定により企業の農地賃借への門戸が開かれ、その後、強化法及び農地法の改正が進み、現在では企業は全国どこでも農地を賃借して、農業生産を行うことが可能となっている。

このように一般の企業も今後の農業のあり方では重要な主体と位置づけられ、農地を所有(農業生産法人の設立が必要)もしくは賃借することにより利用集積を図ることが可能となっている。

特に中国地方は、中山間地域が多く、農地の利用集積を進めにくい、つまり大規模経営が実現しにくいという問題があるが、このような条件下であればこそ、小規模でも高付加価値化を進める6次産業化や農商工連携のような農業生産から加工・流通に至るバリューチェーンを強化していく取組の重要性は一層強いと言える。そして、このようなバリューチェーン構築という点では、家族経営体である農家よりも、事業計画立案のノウハウや資金力を有する企業に一日の長がある。

---

<sup>12</sup>農業経営基盤強化促進基本構想：地域の将来の農業の展開方向、特にその中で育成していく経営体制の展望を明らかにし、育成すべき効率的で安定的な農業経営の指数や、農業経営者に対する農用地の利用目標、又は経営改善を図ろうとする農業経営者への支援について総合的に定める計画。農業経営基盤強化促進法に基づき都道府県が作成する農業経営基盤強化促進基本方針に即して、市町村が独自に定める。

地域の農業を支える主体として、そして地域の農業に高付加価値化の手法をもたらす主体として、中国地方では企業の農業参入の意味合いは、他地域に比べ一層強いとも言える。

#### 【参考】集落・地域における農地利用の集約化と流動化について

農業の生産基盤が弱体化していくなかで、地域サイドでも持続的な農業を実現していくための模索が続いている。持続的な農業のためには、集落・地域ごとに、農業者自身が、地域の実情にあった農業の経営体・担い手（人）と農地の活用法に関する問題を解決していく必要があるが、この取組を後押しする制度が、「人・農地プラン」とそれに対する農林水産省による支援措置である。

#### 1. 人・農地プランについて

2012 年から農林水産省では、集落・地域が抱える農業の問題を解決するための計画づくりを推進している。この計画が「人・農地プラン」（地域農業マスタープラン）である。

#### ① 人・農地プランで検討する事項

人・農地プランの作成にあたっては、地域の中心となる経営体が誰で、どの程度の農地利用をするのか。そして中心となる経営体が利用しない農地（耕作放棄地や今後耕作放棄地になる懸念がある農地等）についてどのように利用を図っていくのか、という点が主な検討ポイントとなっている。

#### 【人・農地プランで検討する事項（例）】 出所：農林水産省ウェブサイトより抜粋

- 今後の集落・地域の農業の中心となる経営体（個人・法人・集落営農）はどこか
- 地域の担い手は十分確保されているか
- 将来の農地利用のあり方
- 農地中間管理機構の活用方針 \*農地中間管理機構については後述
- 近い将来の農地の出し手の状況
- 中心となる経営体とそれ以外の農業者（兼業農家、自給的農家）の役割分担を踏まえた地域農業のあり方（生産品目、経営の複合化、6次産業化等）

#### ② 人・農地プランにおける支援措置

人・農地プランに位置付けられた中心的な経営体は、以下の支援措置が受けられる。

#### 【人・農地プランの支援措置（中心的な経営体）】

- 青年就農給付金（経営開始型）：青年の就農意欲の喚起と就農後の定着を図るため、経営が不安定な就農直後（5年以内）の所得を確保する給付金を給付（年間150万円）
- スーパーL資金の金利負担軽減措置：認定農業者については、貸付当初5年間の金利を利子助成により実質無利子化

以上のような支援措置は、中心的な経営体が企業であっても受けることができる。したがって、企業が農業参入する場合には、地域とのつながりを深め、人・農地プランの策定時から参画することも良い手段と言えよう。

また、集落・地域でまとまった面積の農地を次に紹介する農地中間管理機構に貸付けた場合には、地域に対して農地の集約化に対する協力金が支払われる。この協力金が、農地をリースに出すインセンティブとして制度設計されている。

## 2. 農地中間管理機構について

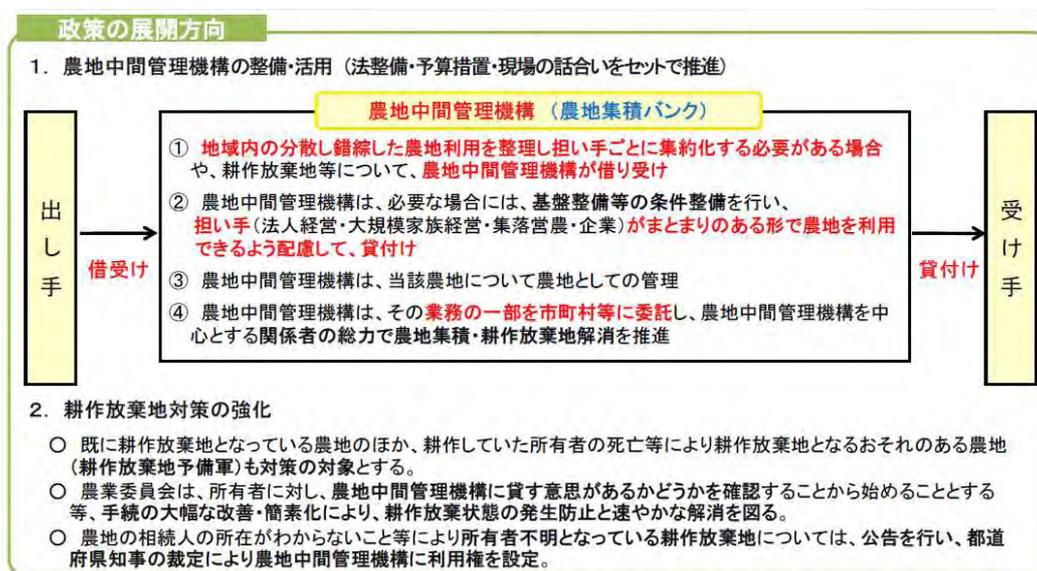
また、農地の集約化を推進するため、2013年に農業経営基盤強化法が改正され、農地中間管理機構が設立された。

本機構は農地の出し手となる農地所有者から農地を借り受け、それを一定のまとまりに集約化し、受け手に貸し付ける。この受け手には法人経営・大規模家族経営・集落営農・企業等、農地の利用集約を図るべき経営体に貸し付けられる。

これまでも政府では様々な農地集約化の施策を講じてきたが、本機構は、貸し出すための農地を集め、必要に応じ農地の基盤整備を行ったうえで、農地の受け手に貸し付けるという農地集約化に必要な業務をすべて一手に行うという画期的な組織となっている。

2014年度に運用が始まったばかりの制度であり、まだ農地集約化に奏功したか否かを判断する時期ではないが、今後の農地利用の流動化に関し大きく寄与することが期待されている。なお、本機構を通じた農地賃貸借のスキームについては次章で説明する。

### 【農地中間管理機構の概要】



出所：農林水産省ウェブサイト

## 第2章 中国地方における企業の農業参入状況

- 企業の農業参入に関する規制は、2009年農地法改正に伴い大幅に緩和された。
- その規制緩和を契機に、全国・中国地方における農業参入企業数は増加傾向にある。
- しかし全国的な問題として、参入企業側の経営上の課題や、参入受入れ地域側の心理的抵抗感等が浮上しつつある。

### 1. 企業の農業参入に関する制度

#### (1) 農業への参入方法の概要

前章で示した通り、我が国の弱体化している農業の生産基盤を活性化していくために、企業による農業参入が期待されている。ここではまず、農業を主業としない企業が農業分野に参入する方法について、制度面からの整理を行う。

企業自ら農業生産を行う場合、参入方法は大きく以下の3つに分けられる。

#### 【方法①】農業生産法人<sup>13</sup>を設立し、農地を所有し農業生産を実施

企業が農地を所有し、自ら農業生産を行おうとする場合は、農業生産法人を設立する必要がある。企業が農業生産法人を設立する場合は、出資制限などの各種要件が付されており、これらを満たす必要があるため、農業者が設立する場合と比較して困難であるといえる。後述する農地賃借による参入（リース方式）に比べ、厳しい要件が付されており、農地所有を所望する企業に対し、高い参入ハードルが設定されている。

農業生産法人を設立した参入については、2014年1月時点で370法人あり、農業生産法人全体の約10%である。うち加工業者等で出資比率が45%以上の農業生産法人は44法人である<sup>14</sup>。

#### 【方法②】企業形態はそのまま、農地を借入し農業生産を実施（リース方式）

上記①は農地を所有する場合であるが、賃借した農地で企業が農業生産を行うことも可能である。この場合、企業は農業生産法人等の別法人を設立することなく、現状の企業体のまま農地を賃借することができる。

企業による農地賃借（リース方式）のスキームは、農地所有者との直接契約、利用権設定等促進事業の活用、農地中間管理事業の活用の3つが存在しており、詳しい内容については後述する。

#### 【方法③】企業形態はそのまま、農地を利用しない分野で農業生産を実施

これまでに述べた方法①・②は「農地を利用した」農業生産の場合であったが、「農地を利用しない」農業生産というものも存在する。具体的には、畜産・施設栽培（農地以外の場

<sup>13</sup>農業生産法人とは、農地法に記載された呼び名で、農地や採草放牧地を所有して農業経営を行う法人を指す。農地の賃貸借も可能である。（図表24 農業生産法人の概念図参照）

<sup>14</sup>農林水産省「平成の農地改革（21年農地法改正）の概要」による。

所にハウス施設を整備し野菜・果樹・きのこ類を栽培する場合等) が挙げられる。

この場合農地を利用しないため農地法の対象とはならず、いかなる企業であっても自由に農産物生産が可能である。

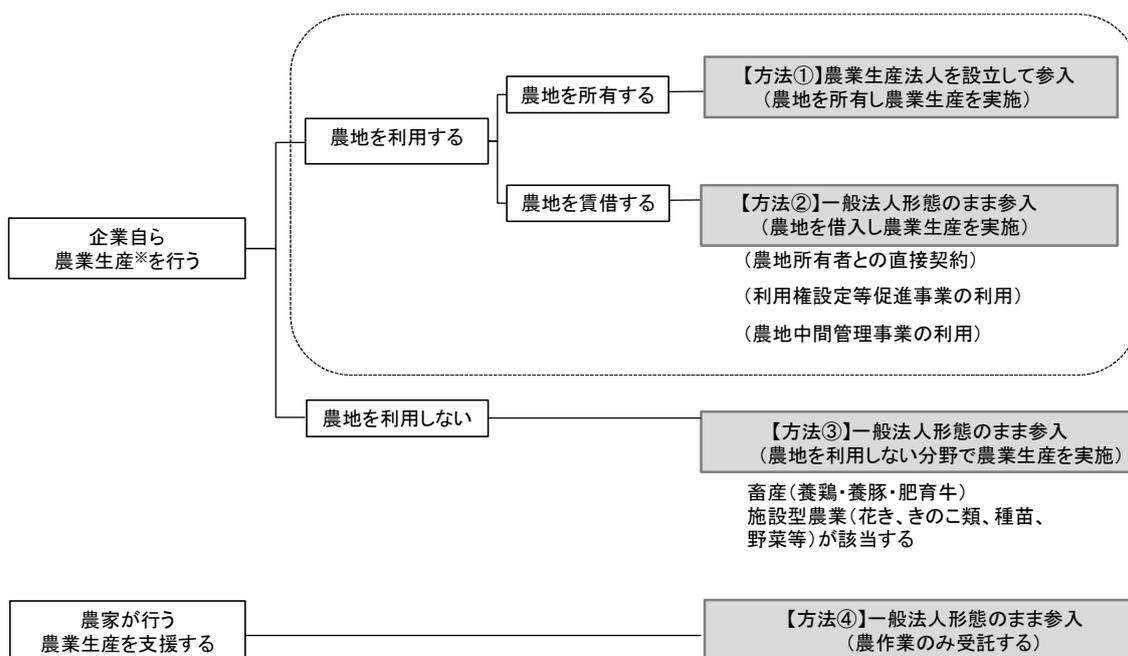
以上の3つが、企業が自ら農業生産を手掛け、その生産物である農産品を自社の所有物として自由に取引するための参入方法である。この3方法以外に、もう一つ企業の参入方法として挙げられるのが、以下の農作業受託である。

**【方法④】 農作業受託：企業形態はそのまま、農作業のみを受託する**

企業が農家から育苗や田植え、稲刈り、脱穀といった農産物生産の一部作業のみを受託し、その対価として農家からサービス料を得るようなケースが農作業受託にあたる。

この場合は特段参入ハードルはなく、企業は自由に参入することができる。

図表 23 企業の農業参入全体像

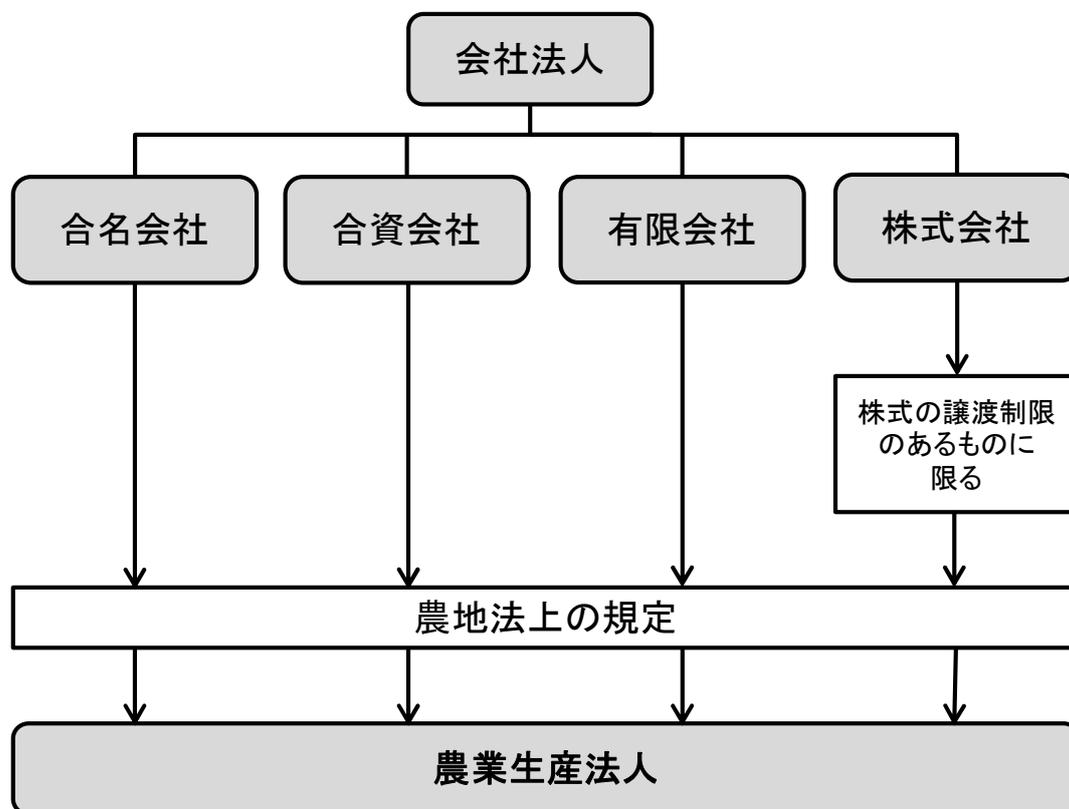


※農業生産：農業生産農産物を生産・販売して収益を得ること

出所：農林水産省資料等により日本経済研究所作成

以下、本章では特に 2000 年代から徐々に規制の緩和が進む、「企業が農地を利用して農業生産を行う」ケースである、方法①及び②に関する制度を記述する。

図表 24 農業生産法人の概念図



出所：公益社団法人日本農業法人協会HPを基に日本経済研究所作成

## (2) 農地を所有した農業生産への参入

前述のとおり、企業が農地を所有して農産物を生産する場合、農地法で定められた各種要件を満たした農業生産法人を設立する必要がある。農外資本<sup>15</sup>の農地所有は、不適切な農地取得や地域の農地利用に混乱を招くといった懸念がある<sup>16</sup>ため、現在のところ、この方法以外で農地を所有することは認められていない。

その理由としては1952年農地法制定時、我が国では戦後の農地解放と自作農創設の成果を固定させるため「農地はその耕作者自らが所有することを最も相当とする」との考えに基づき、農地は耕作する者が所有すべきとする「自作農主義」に基づく施策を展開していたこと<sup>17</sup>が挙げられる。長年の間、農地の所有権は既存農家や農業生産法人に制限され、企業が農地を所有することは困難な状況であった。

<sup>15</sup> 農業との関わりの低い、農業関係者以外のものが構成員または株主として出資すること。現況、最大で全体の25%以下（農商工連携事業者の場合は50%未満）に制限されている。

<sup>16</sup> 周囲と調和しない不適切な農地転用や耕作放棄、共用水路の管理がおろそかになるといった懸念がある（神門善久「農地利用の秩序崩壊と農業問題の「東京化」」〔土地総合研究2014年秋号〕を参考とした。）。

<sup>17</sup> 橋本貴義「所有」から「利用」中心の農地制度への再構築～農地法等改正案～（2009,5）立法と調査No.292を参照とした。

しかし 1993 年の農地法改正に伴い、まず異業種法人による農業生産法人（当時株式会社形態は不可）に対する出資が認められた。その後、2001 年農地法改正の際、農業生産法人の法人形態として株式会社が認められ、実質的に株式会社の農地所有が可能となった。

また、2009 年農地法改正時には、農業生産法人に対する関連事業者出資額を 25%以下（食品関連企業など農商工連携事業者<sup>18</sup>の場合は 50%未満）に緩和されるなど、近年の農業従事者高齢化に伴う担い手不足及び耕作放棄地の拡大等に伴い、徐々に企業に対する農地所有自由化の機運は高まりつつあると言えよう。

図表 25 企業による農業生産法人設立に関する制度変遷

#### 1993 年 農地法改正

- ・ 農業生産法人（当時株式会社は不可）への農業外法人出資を認める

#### 2001 年 農地法改正

- ・ 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

#### 2009 年 農地法改正

- ・ 関連事業者出資額を議決権ベースで 1 事業者あたり最大 10%とする制限を廃止し、25%以下（食品関連企業など農商工連携事業者の場合は 50%未満）へ引き上げを認める

#### 2013 年 国家戦略特別区域法

- ・ 兵庫県養父市、新潟県新潟市の 2 区域について、農業生産法人の設立に関する役員要件を緩和（役員の 1/4 が農業に 60 日以上従事という要件を、一人以上に緩和）

出所：農林水産省資料等を基に日本経済研究所作成

企業が農業生産法人を設立する場合の許可要件は図表 26 の通りである。

法人形態としては株式会社（株式非公開）、農事組合法人、合名・合資・合同会社が認められており、事業内容としては、売上高の過半が農業であることが定められている。この売上高には、農業生産だけでなく、は農産物の加工・販売等の関連事業も含むこととされている。

農業生産法人の設立に関しては、構成員要件として、農業関係者が総議決権の原則として 4 分の 3 以上を占めなければならない（農商工連携事業者の場合は、総議決権の 2 分の 1 以上）こととされている。つまり企業より農業生産法人へ出資する際には制限があり、最大で 25%以下（農商工連携事業者の場合は 50%未満）に定められて、出資法人による経営のコントロールはこの要件からは担保できない仕組みとなっている。

また役員要件として、役員の過半が農業の常時従事者（農作業以外の関連業務を含め原

18 本稿 20 ページ記載「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律」（農商工連携促進法）に基づき、農業生産法人と企業が共同で作成し、農業活性化に企業の技術や販売網を活用する計画を国が認定すれば、その企業は農商工連携事業者と認められ、1 社当たり 50%未満まで農業生産法人に対する出資が認められる。

則年間 150 日以上) であり、かつその過半が原則年間 60 日以上、農作業に従事することが定められており、地元の農家等との協同が必要になる（もしくは自社社員等農業技術のない者でも、要件を満足させるために農業に従事させる必要がある）<sup>19</sup>。

これら要件存在の下、企業が農業生産法人を設立する場合、企業の経営者が農業者として個人で出資して農業生産法人を設立するケースも多いのが実態である。そうすれば企業が出資する場合に満たさなければならない 25% 以下という出資制限を回避しつつ、企業による実質的な農業生産法人のコントロールが可能となる。

図表 26 農業生産法人の設立要件

要件	内容
組織形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社（株式非公開）、農事組合法人、合名・合資・合同会社であること</li> </ul>
事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高の過半が農業であること（農産物の加工・販売等の関連事業を含む）</li> </ul>
構成員 (出資)	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業関係者が総議決権の原則として4分の3以上を占めること</li> <li>ただし農商工連携事業者の場合は、農業関係者は総議決権の2分の1以上を占めればよい（つまり、企業が農業生産法人を設立しようとするれば、出資は25%未満となる。ただし、農商工連携事業の実施企業であれば、50%未満へと要件は緩和される）</li> </ul>
役員	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員の過半が農業の常時従事者（農作業以外の関連業務を含め原則年間150日以上）であり、かつその過半が原則年間60日以上、農作業に従事すること（兵庫県養父市・新潟県新潟市の国家戦略特区では、農業の常時従事者のうち年間60日以上農作業に従事する必要がある役員を、1名以上として、本要件を緩和している）</li> </ul>

出所：農林水産省「農地の利用集積等に係る農地制度の概要」を基に日本経済研究所作成

### (3) 参入法人の農地借入について

農地を所有しなくともリース方式を活用し、農地の借入を行うことで、企業は農地を利用した農産物の生産を行うことが出来る。このリース方式は、農地を所有する場合と異なり、農業生産法人格が無くとも農地の借入は可能であり、農業分野への参入を予定する企業にとっては比較的ハードルの低い農業参入方法といえる。

2003年に全国一律の規制ではなく、特定地域に限定した規制を認めることで、我が国全体の経済の活性化を実現させることを目的として制定された「構造改革特別区域法」の施

<sup>19</sup> 「農地はその耕作者みずからが所有することを最も適当とする」とうたった自作農主義に基づき、農地所有権を求める者が個人の場合は農作業常時従事要件(年間150日間農作業に従事)、法人の場合は農業生産法人要件等を満たし、農業委員会の許可を受けなければならない(橋本貴義「所有」から「利用」中心の農地制度への再構築～農地法等改正案～(2009,5)立法と調査No.292を参照とした。)

行を皮切りに、企業の農地借入に関する規制は着実に緩和されつつある。始めに、同年構造改革特別区域法「農地リース特区」に指定された区域内での特例措置として、企業による農地の借り入れが認められた。そして2005年、同制度の全国展開措置として「特定法人貸付事業（旧農地リース方式）」が創設された。これにより、特区以外の全国遊休地域での企業による農地借入が可能となった。さらに2009年、農地利用の促進を目的として、農地法並びに農業経営基盤法の大幅な改正が行われ、一定の要件を満たせば企業による農地借入が全国で認められるようになった。

さらに、前述のとおり、2013年に農業経営基盤強化促進法が改正され、将来の農業を支える人材の確保・農地集積・規模拡大の加速化を目的として、農地の流動化を推進する「農地中間管理機構<sup>20</sup>」が設立された。企業はこの機構を通じて農地をリースすることもできるようになっている。

## 図表 27 リース方式に関する制度改正の流れ

### 2003年 構造改革特別区域法の施行

- ・ 特区内における特例措置として、市町村の定める遊休地域における企業の農地借入が可能に。

### 2005年 農業経営基盤強化促進法の改正

- ・ 「特定法人貸付事業（旧農地リース方式）」の創設により、特区以外の全国遊休地域にて、企業の農地借入が認められた。

### 2009年 農地法の改正

- ・ 一定の要件を満たせば、遊休地域以外の農地借入、地主からの直接借入が可能に。また、農地の貸借期間は最大20年から50年に拡大された。

### 2009年 農業経営基盤強化促進法の改正

- ・ 「特定法人貸付事業（旧農地リース方式）」は廃止。新たに「利用権設定等促進事業」等の解除条件付き農地リース方式が創設され、市町村による農地貸借仲介が可能となった。

### 2013年 農業経営基盤強化促進法の改正

- ・ 「農地中間管理事業」の創設により、地域の話し合いに基づき、ある程度集積された農地貸借契約締結が可能となった。

出所：農林水産省資料等を基に日本経済研究所作成

企業が農地をリースする場合の許可要件は図表 28 に記載の通りである。

まず業務執行役員要件として、業務執行役員が1人以上、常時農業に従事しなければならない。次に地域調和要件として、地域における適切な役割分担（集落での話し合いへの参加・農道や水路の維持活動等）のもと、農業を行わなければならない。さらに解除条件

<sup>20</sup> 本稿 24 頁参照のこと。

として、農地を適切に利用しない場合に契約を解除すること、撤退を想定した処理事項等を契約上に付す必要がある。これらの要件を満たすことは容易であり、諸企業にとって参入障壁にはなっていない。

また、2009年農地法の改正を契機に、企業の農地賃借期間は最長20年から50年に緩和された。これによって従来よりも長期間のリース契約が可能となり、農地を取得しなくとも長期間に渡る農地利用が可能となった。

リース方式に関しては、企業の自由度を高める方向で、制度設計が進みつつあると言えるだろう。

図表 28 企業の農地借入許可要件

要件	内容
業務執行役員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務執行役員が1人以上農業に常時従事すること。</li> <li>・ 農業の内容：農作業に限られず、マーケティング等経営や企画に関するものであっても可能。</li> </ul>
地域調和	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域における適切な役割分担のもとに農業を行うこと。</li> <li>・ 役割分担の内容：集落での話し合いへの参加、農道や水路の維持活動への参画等</li> </ul>
解除条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貸借契約に解除条件が付されていること。</li> <li>・ 解除条件の内容：農地を適切に利用しない場合に契約を解除すること、撤退を想定した処理事項等</li> </ul>

出所：農林水産省「改正農地法について」を基に日本経済研究所作成

このリース方式には、農地所有者との直接契約、利用権設定促進事業の活用、農地中間管理事業の活用という3つのスキームがあり、それぞれの契約相手・メリット・デメリット等は異なっている（図表 29）。

一つ目のスキームとしては「農地所有者との直接契約」がある。契約は農地所有者との個人契約を行い、当事者同士の解約の合意が無い限り、原則賃借契約は解除されない仕組みである<sup>21</sup>。企業が地権者と知り合いであるか、何らかの地縁や取引関係がある場合に限り有利な方法であると言えるだろう。またこの契約は農地法に基づいて行われ、農業委員会の許可を受ける必要がある<sup>22</sup>ため、他のスキームと比較して手続きが煩雑であり、農地利用権取得に時間を要することがデメリットとして挙げられる。

二つ目のスキームとしては「農地利用権設定等促進事業」の活用がある。この場合、契約は市町村を介した転貸契約であり、貸借契約書の代わりに市町村の農用地利用集積計画を作成する。この農用地利用集積計画に定めるところにより農用地賃貸借が行われる場合

<sup>21</sup> 農地法第17条賃借法廷更新の適用による。

<sup>22</sup> 農地法第3条権利移動の許可の適用による。

は、農地法の特例に当てはまり<sup>23</sup>、農業委員会の許可を受ける必要は無い。農村・農地に縁の無い参入企業にとっては比較的スムーズに農地利用権の取得が出来、貸手とのトラブルを防ぎやすい方法であると言えるだろう。しかし、貸借期間の満了時、借り手は農地を自動的に返還する義務がある。

三つ目のスキームとしては 2013 年 12 月に関連法案が法律成立・公布された「農地中間管理事業」の活用がある。各都道府県に設置された農地中間管理機構が、いったん貸し手から借り受けた農地を集約し、企業や新規就農者向けに貸し出すという仕組みである。企業側にとっては、ある程度まとまった面積の農地利用権を得やすいというメリットがある。

図表 29 企業の農地借入スキームについて

スキーム (関連法律)	契約の相手	メリット	デメリット
農地所有者との直接契約 (農地法)	個々の農地所有者	解約の合意が無い限り、原則賃借契約は解除されない	農業委員会の許可が必要であるため、手続きが煩雑とされる
利用権設定等促進事業の活用 (農業経営基盤強化促進法)	市町村	市町村を介した利用権移転を行うため、貸手とのトラブル等が起こりにくい	期間が満了すれば借り手は賃借していた農地を自動的に返還しなければならない
農地中間管理事業の活用 (農業経営基盤強化促進法)	農地中間管理機構 (県の事業委託先)	ある程度集約された面積の農地借入が可能	期間が満了すれば借り手は賃借していた農地を自動的に返還しなければならない

出所：農林水産省資料等を基に日本経済研究所作成

<sup>23</sup> 農地法第 3 条権利移動の許可の除外及び農地法第 17 条賃借法廷更新の除外による。

#### (4) 企業の農業参入に関する制度 まとめ

以上、企業の農業参入に関する制度面から整理を行った。各種スキームのメリット・デメリット等を整理し、図表 30 として以下に記載する。

まず、農業生産法人を設立し、農地を所有した上での企業参入メリットとしては、取得した農地の造成・土地改良等に係る長期間の投資及び回収を行うことが可能であることが挙げられる。十分な地力の有る農地の造成・土地改良を行うには、10年単位の年月が必要である。参入企業が農地を所有する場合、貸しはがし<sup>24</sup>等、投資した農地の継続借入が困難になる危険性を考慮せず、確実に農地を利用し続けることが出来るため、土地改良等、農地への長期投資に際する経営判断を下すことが可能である。また、企業が農地を所有して農業参入するもう一つのメリットとして、長期間一定の地域に腰を据えた経営を行うことにより、地域に精通した農業者の保有する優良農地や生産ノウハウ等を取得・活用でき、自社の農業経営に参入地域独自の強みを加えられることが挙げられる。一方、農業生産法人格を取得して参入するデメリットとしては、農産物生産リスクを負うことはもちろんのこと、現行制度上、農外資本の出資比率に制限があり、子会社化することが困難であることや、別法人として管理するにもコストがかかることが挙げられる。また、単純算定は難しいが、農地賃料と比較して土地購入に係る費用は割高であり、地代が経営を圧迫する可能性がある。

次に、企業が元々の法人格のまま農地借入を行う、リース方式での参入メリットとしては、自社の法人格を変更する必要が無いため、参入・撤退に際する障壁が低いことが挙げられる。また農地所有を行う場合と比較して、農地を借入する場合は、農業生産法人格の取得に際する各種要件を満たす必要は無く、比較的経営の自由度が高いため、本体による直接参入が相対的に容易であることが一つの特徴となっている。一方、限られた貸借期間内での農地利用、農地貸しはがし等のリスクを念頭に置いたうえで投資判断を行う必要があり、土地改良等、農地への思い切った投資に踏み切れず、経営に支障をきたす可能性がある。

また、企業が農地の借入を行う際、現行では三つのスキームが存在する。

まず農地法にもとづく農地貸借契約では、農地の貸し手と借り手の両者間で解約の合意が無い限り、原則貸借契約は解約されないというメリットがある反面、農地法上の煩雑な許可手続きが必要であり、契約締結までに長期間を有する可能性がある。

次に利用権設定等促進事業を利用し、市町村の定めた農用地利用集積計画に基づき農地貸借契約を行った場合、期間が満了すれば両者合意の有無に関わらず、借り手である企業は、自動的に農地を返還しなければならないというデメリットがある。しかし、貸借期間満了に伴う撤退時は、貸主に離作料を支払う必要が無く手続きがスムーズである等、農地所有者と企業間のトラブルを未然に防ぎやすい方法であると言える。

---

<sup>24</sup> 個別経営農家が集積してきた農地を、集落営農の組織化や転作奨励金等の政策転換に伴い、貸主が借り手の意向に関わらず、農地の返還を求めること。

そして最近創設された農地中間管理事業を介し、企業が農地借入を行う場合、同機構によって、ある程度集積された農地の借入が可能となる事が想定されており、参入企業にとって一つのメリットであると言える。

加えて農地を利用しない畜産や施設園芸型農業においては、そもそも農地を使用しないことから、農地所有・借入にあたる制限は無いと言える。しかしこれらの農業経営を行うにあたり、設備投資に係るイニシャルコスト及びランニングコストが、企業にとって多額の負担になる可能性があることは念頭に置くべき事項である。

因みに、参入企業が農作業受託を行う場合は、農産物生産リスクを全く負わないため、参入ハードルは非常に低い。しかし農作業受託に際する作業賃金は低く、そのみで経営を成立させることは難しいとされており、他方法にて参入した場合の補完要因として捉えるべきであろう。

以上、企業は各種方法のスキーム及びメリット・デメリットについて良く吟味した上で、参入方法を検討することが必要である。

図表 30 参入方法の整理

参入方法	法人形態	関連法律	概要	メリット	デメリット	
農地所有	農業生産 法人	農地法	農地所有者との売買契約（ただし農地法上の許可 手続きを必要とする）、もしくは農業者への 25% 以下（農商工連携事業の実施企業であれば、50% 未満）の出資による共同経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農地の長期的利用が確実であるため農地造成・土 地改良に係る長期投資及び回収が可能</li> <li>・地域の農業者が保有する優良農地や生産ノウハウ を取得・活用しやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農産物生産リスクを負う</li> <li>・農地法上の煩雑な許可手続きが必要である</li> <li>・農外資本の出資比率に制限有</li> <li>・農地賃料と比較し、土地購入に係る費用は割高</li> </ul>	
農地借入 (リース 方式)	企業	農地法、 農業経営基盤 強化促進法	農地所有者との直接的な貸借契約締結及び 利用権設定等促進事業・農地中間管理事業を活用 した農地借入（①～③共通事項）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・参入・撤退に際する障壁が低い</li> <li>・経営の自由度が大きい</li> <li>・本体による直接参入がしやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農産物生産リスクを負う</li> <li>・農地貸しはがしのリスクを負う</li> <li>・農地への投資判断がつきにくい</li> </ul>	
			①農地法 第3条	農地所有者との直接的な貸借 契約締結（ただし農地法上の 許可手続きを必要とする）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・解約の合意がない限り、原則貸借契約は解約され ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農地法上の煩雑な許可手続きが必要である</li> </ul>
			②利用権設定等 促進事業	市町村を介した農地貸借契約 締結	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市町村を介した利用権移転を行うため、貸手との トラブル等が起こりにくい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・期間が満了すれば、貸借していた農地を自動的に返還 しなければならない</li> </ul>
			③農地中間管理 事業	都道府県農地中間管理機構を 介した土地の貸借契約締結	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ある程度集約された面積の農地借入が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・期間が満了すれば借り手は貸借していた農地を自動的 に返還しなければならない</li> </ul>
農地を利用 しない	企業	—	農地を利用しない畜産や施設型農業の展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・土地所有、借入に関する制限がない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農産物生産リスクを負う</li> <li>・施設整備に係るイニシャルコストがかさむ</li> </ul>	
農作業受託	企業	—	農業者より農作業を受託	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産リスクを負う必要がない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作業賃金は低く、本業として成立が困難</li> </ul>	

## 2. 企業の農業参入の現状

### (1) 全国の状況

#### ① 農業分野への参入企業数（企業）推移について

図表 31 には、農地リース方式を利用して参入した企業数の推移を記載した（農地を所有する農業生産法人形態での参入数及び農地を使用しない施設園芸や畜産を行う企業形態での参入、農作業受託を行う法人については統計がないため、数に含まれていない。）。

後述する理由から、参入企業数のうち農地リース方式を採用する企業が大半を占めるものと類推され、農地リース方式による参入企業数の推移を見ると、2010年～2014年の5年間は企業の農業参入企業数は増加のスピードを増しつつあると推測できる。

図表 31 企業の農業参入数の推移



出所：農林水産省経営局「一般法人の農業参入の動向」

#### ② 参入法人の業種・取組品目について

農地リースによる参入法人を業種別に見ると、図表 32 の通り食品関連（食品製造業等）が 406 法人（26%）と最も多い。本業と農業生産の関係が深く、原料確保等によるバリューチェーン強化を狙った企業が多いものと思われる。

食品関連に次ぐのは「農業・畜産」である。畜産業企業が飼料用米の生産を手掛けるケースが当てはまる。

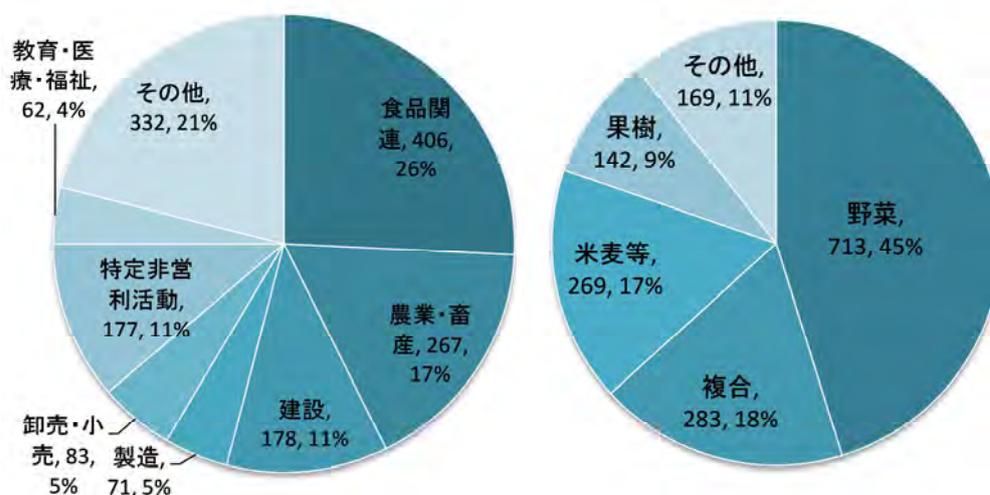
3番目が建設業である。公共事業の減少により本業の収益機会の先細りが懸念される中、多角化の一環として参入している例が多い。

これら以外には、製造業（食品製造業除く）、卸売・小売となっている。近年注目される

大手コンビニチェーン・総合スーパー等の参入は後者にあたる。

また参入法人の手掛ける農業生産は、「野菜」が45%と約半数を占める。米に比べ野菜は単価が高く収益を上げやすいと考えられていることが原因であろう。野菜に次ぐのは「複合（米と野菜が主）」が18%である。したがって、野菜を手掛けている法人は、全体の60%程度となっている。

図表 32 参入法人の業種・取組品目



出所：農林水産省経営局「一般法人の農業参入の動向」（2014.6）より抜粋

### ③ 農地リース方式での参入数推移について

農地リース方式での参入数について地域別に見ると、図表 33 の通り関東が 500 法人と最も多い。首都圏という大消費地に近いというメリットを生かし、ビジネスを展開しようとする企業が多いことが原因であろう。

一方、中国地方は 292 法人と、農業地域別に見ると関東に次いで参入数が多い。先行研究より「農地流動化の原動力として、労働市場の展開<sup>25</sup>と高齢化による農業部門からの労働力の流出が挙げられる」<sup>26</sup>ことが指摘されている様に、中国地方における農業構造の衰退や農業者の高齢化が他地域よりも早いことから、農地をリースに出す農地所有者が多く、企業が農地を借りやすい状況が生まれているものと推測される。

<sup>25</sup>労働市場の展開は、長期的には(1)雇用機会の拡大や農外賃金の上昇が、農業労働力の農外への流出を促し、(2)余剰となった農地が農地貸借市場へ放出されて小作料が下がる、という 2 つのステップを通して流動化に繋がると考えられる（有本，2010）。

<sup>26</sup> 農地の流動化と集積をめぐる論点と展望（有本寛・中嶋晋作 農業経済研究 第 82 巻，第 1 号，2010）

図表 33 農地リース方式での参入数



出所：農林水産省経営局資料より日本経済研究所作成

また、図表 33 において、改正農地法施行前（2003 年 4 月～2009 年 12 月）、改正農地法施行後（2009 年 12 月～2014 年 6 月）の農地リース方式を利用した農業参入企業数の比較を行った。

2009 年 12 月、農地法が制定以来抜本的に改正されたことにより、旧農地リース方式<sup>27</sup>の企業参入地域の制限<sup>28</sup>が撤廃され、新制度であるリース方式に改正された後、各地域の企業参入件数は加速的に増加している。

従って、旧農地リース方式参入から新制度下でのリース方式への改正は、企業が各地域における農業分野の担い手として位置づけられ始めた一つの契機だと言えるだろう。

## （2）中国地方及び各県の状況

### ① 農業分野への参入企業数推移について（農業生産法人・企業・農作業受託企業）

図表 34 及び図表 35 は、直近 9 年間の中国地方における農業分野への参入企業について増加数及び累計数を表したものである。<sup>29</sup>

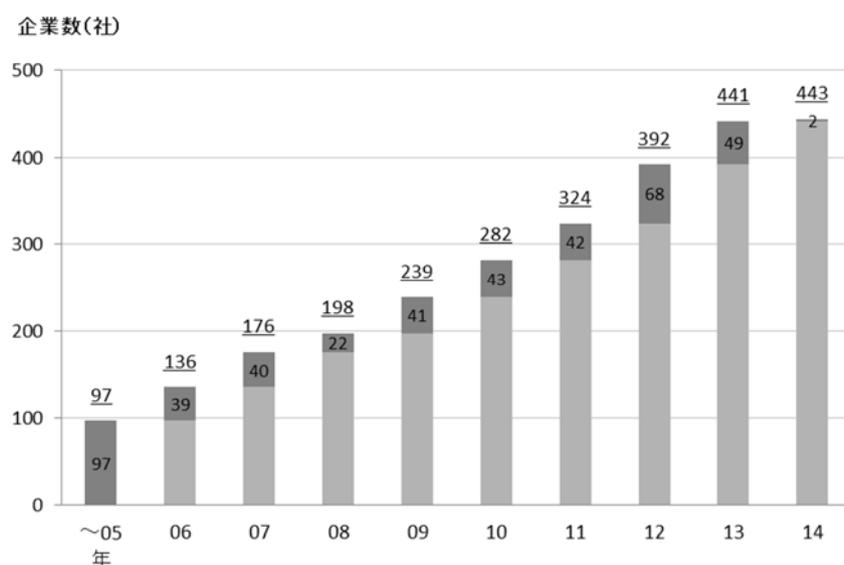
中国地方における農業分野への参入企業は近年増加傾向にあり、現在の参入企業数は 2005 年と比較しておよそ 5 倍の 443 法人である。特に 2009 年、改正農地法が施行された後に年間参入企業数は増加し、年間における参入企業増加数は 2012 年にピークを迎えている。

<sup>27</sup> 2005 年農業経営基盤強化促進法の改正に伴い創設された「特定法人貸付事業」を指す。

<sup>28</sup> 特定法人貸付事業を利用して企業がリース可能な農地は、遊休農地が相当程度存在する、市町村が定めた区域に限定されていた。

<sup>29</sup> ここに記載した企業参入数は各県におけるヒアリング結果をもとに、(株)日本経済研究所にて累計したものであり、参入形態はリース方式だけでなく、農業生産法人設立企業、農作業受託企業も一部含むため、図表 31 に記載する参入企業数とは一致しない。

図表 34 中国地方における農業分野への参入企業数



出所：各県資料により日本経済研究所作成

(注) 岡山県・広島県・山口県については 2013 年、鳥取県・島根県については 2014 年時点のとりまとめ資料による

図表 35 中国地方各県における農業分野への参入企業数

年	鳥取	島根	岡山	広島	山口	合計
~2005 年	16(社)	40(社)	13(社)	7(社)	21(社)	97(社)
06	8	14	1	11	5	39
07	9	10	4	5	12	40
08	4	5	5	7	1	22
09	13	9	8	6	5	41
10	11	8	7	7	10	43
11	17	8	2	7	8	42
12	21	3	17	11	16	68
13	6	0	20	12	11	49
14	2	0	-	-	-	2
合計	107(社)	97(社)	77(社)	73(社)	89(社)	443(社)
企業 (リース方式)	-	42	20	32	64	158
農業生産法人設立	-	40	57	41	25	163
うち撤退・休止企業	19(社)	15(社)	5(社)	4(社)	11(社)	54(社)
撤退・休止企業割合	18(%)	15(%)	7(%)	6(%)	12(%)	12(%)

出所：各県資料により日本経済研究所作成（図表 34 に同じ）

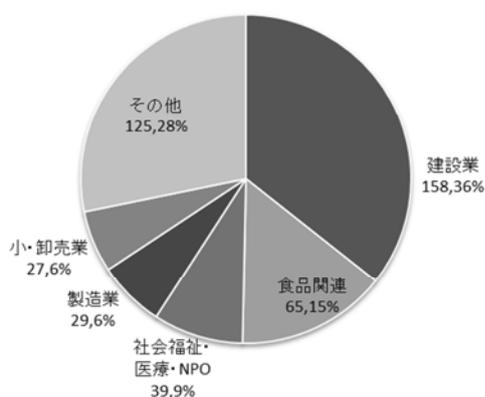
## ② 参入法人の業種について

図表 36 及び図表 37 は農業分野への参入企業を業種ごとに分類したものである。

中国地方における農業への参入企業の業種としては建設業が 158 法人（36%）と最も多い。全国的には食品関連の参入数が最も多いが、この傾向は中国地方に特徴的であると言えるだろう。特に鳥取県では、参入企業全体のおよそ 45%を建設業が占める状況である。

次いで多いのが食品関連 65 法人（15%）であり、全国と同様、本業と農業生産との関連性の深さが影響した結果であることが示唆される。

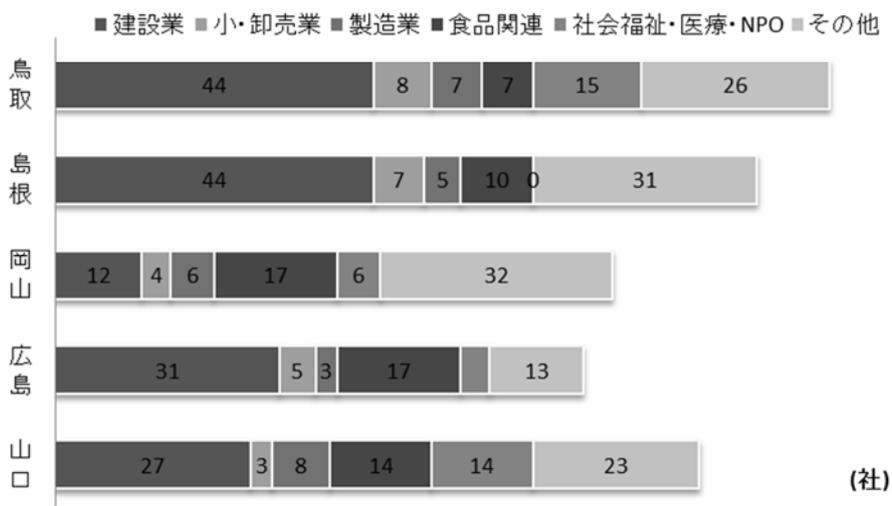
図表 36 中国地方における参入企業の業種別割合



グラフ内の数字は企業数（社）

出所：各県資料により日本経済研究所作成（図表 34 に同じ）

図表 37 中国地方各県における参入企業の業種別割合



(社)

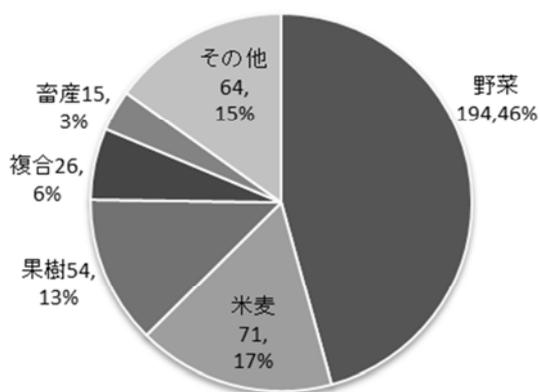
出所：各県資料により日本経済研究所作成（図表 34 に同じ）

### ③ 参入法人の取組品目について

中国地方における参入法人が取り組む品目として、圧倒的に多いのは野菜であり、全体の約 50%を占め、全国同様高単価・高収益を狙った参入が多いことが背景にあると示唆される（図表 38）。次いで多いのは米麦単作であり、地元建設業等が土地の造成、草刈り、水路の整備等、既存のノウハウを活かしたうえで、比較的取り組みやすい品目であり、建設業からの参入が多い中国地方の特色を反映した結果であると言えよう。

また、それらを県別に比較すると、鳥取県及び広島県は半数以上が野菜であり、米麦に取り組む参入企業が他県と比較して多いのは岡山県、山口県である（図表 39）。

図表 38 参入企業の取組品目別の内訳



グラフ内の数字は企業数（社）

出所：各県資料により日本経済研究所作成（図表 34 に同じ）

図表 39 参入企業の取組品目別内訳

品目	鳥取	島根	岡山	広島	山口	合計
野菜	64	21	32	53	24	194
施設	-	8	-	26	-	-
露地	-	12	-	27	-	-
施設+露地	-	1	-	-	-	-
果樹	16	17	10	7	4	54
米麦	10	8	28	0	25	71
複合	-	7	-	5	14	26
畜産	-	9	1	2	3	15
その他	17	20	6	2	19	64
合計	107	82	77	69	89	424

出所：各県資料により日本経済研究所作成（図表 34 に同じ）

### 3. 企業の農業参入に係る先行調査の整理

これまでに確認したとおり、近年企業の農業分野参入に際する規制緩和が進むにつれて、参入企業数は増加傾向にあり、徐々に地域農業における新たな担い手として期待されつつある。

しかし、図表 35 に示したように中国地方における参入企業のうち 12%が撤退しており、参入企業の中には経営的に多くの問題を抱えているところも少なくない。

また、農業経営体のうち家族経営体が大部分を占める中、参入した企業と地域サイドの関係者（農業関係者・自治体等）との関係性についても、課題が指摘されているところである。

このような企業の農業参入に関する課題について、以下では先行調査を参考とした整理を行うこととしたい。

#### (1) 日本政策金融公庫による先行調査

まず、日本政策金融公庫が 2011 年に実施した「企業の農業参入に関する調査」の結果をもとに、参入企業の経営上の課題について整理を行いたい。

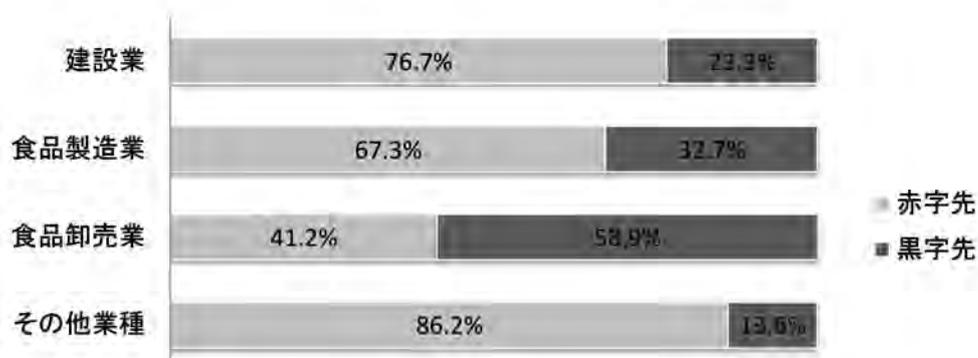
##### 【日本政策金融公庫「企業の農業参入に関する調査」概要】

- ・ 調査時期 2011 年 7 月～8 月
- ・ 調査対象 (回答率)  
全国の農業参入企業 422 先 (32.7%)  
(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および新聞等で報じられた参入企業から選定)
- ・ 調査内容 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したもの。

本調査によれば、これまで農業部門で黒字を確保したことがある先は、食品卸売業で 59%、食品製業で 33%であった。一方で、建設業では 23%、その他業種では 14%に留まっている。前者は食品を扱う業種であり、卸売業は販路を有していること、製造業は本業の原材料として活用できることから、農業参入において建設業等よりも有利であると思われる（図表 40）。

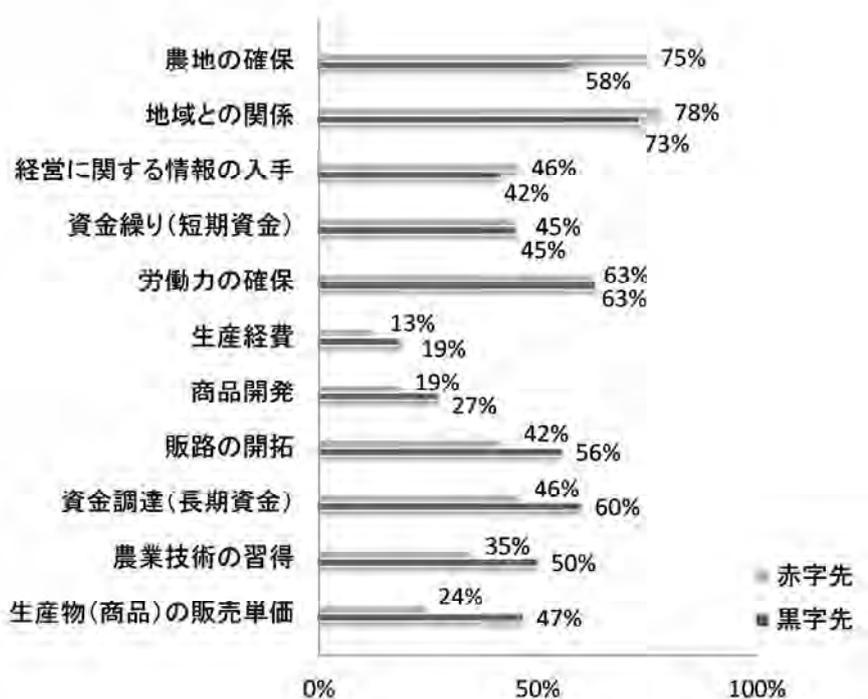
また、それら参入企業について、参入時に抱えていた農業経営上の課題解決状況について、黒字を確保したことがある先と赤字先で区分分けを行い、集計した結果（図表 41）が公表されている。「生産物の販売単価」「農業技術の習得」「資金調達」「販路の開拓」については、黒字を確保したことがある先の方が、赤字先と比較して課題を解決したとする割合が多く、これらの課題に対する対応が企業の売り上げに直結することが示唆されており、参入企業はこのことについて留意し、事前に対応策を検討する必要があると言えるだろう。

図表 40 農業参入企業業種別経営状況



出所：日本政策金融公庫AFCフォーラム(2012.3)より抜粋

図表 41 参入時に抱えていた課題に対する解決状況



出所：日本政策金融公庫AFCフォーラム(2012.3)より抜粋

## (2) 農林水産省「企業への出資又は農業参入に関するアンケート調査」

続いて、農林水産省経営局農地政策課が2012年に実施した「企業の農業生産法人への出資又は農業参入に関するアンケート調査」について概要を整理したい。この調査は参入した企業に対する地域住民や自治体の見解を調査した唯一のものであり、企業の農業参入を

受け入れる地域サイドの関係者及び参入する企業の見解を概観するうえで、有益なものがある。

**【農林水産省「企業への出資又は農業参入に関するアンケート調査」概要】**

- ・ 調査時期 2012年1月～2月
- ・ 調査対象 (回答率)
  - 市町村農業委員会 540先 (81%)
  - 市町村農政担当課 540先 (66%)
  - J A 540先 (47%)
  - 周辺法人 1,920先 (46%)
  - 周辺農業者 243先 (13%)
  - 出資受入法人 328先 (47%)
  - 出資法人 302先 (48%)
  - 企業 592先 (59%)
- ・ 調査内容 農業に参入した企業に対する地域側の見解及び  
地域農業に参入企業が与えた影響について明らかにしたもの。

**① 地域サイドによる参入企業の受け入れ状況**

同調査によれば、地域サイドの関係者（農業委員会・市町村・J A・周辺法人<sup>30</sup>・周辺農業者<sup>31</sup>）、その中でも特に周辺農業者は、新たに参入した企業と地域農業者間でのトラブル等の悪影響や、参入企業が地域になじまない事に対する不安や不信感を抱いている。従って周辺農業者は、外部企業の参入に対して消極的であり、彼らの40%以上が地域の農地は地域の農業者で利用すべきであると考えている（図表42）。

ただ、実際に企業（もしくは企業が出資した農業生産法人）と地域の農業者との間でのトラブルの有無とその内容を整理すると、「トラブルは特に生じていない」と回答した関係者が約80%～90%を占めており、基本的に企業と地域間でのトラブル発生は杞憂に終わることが多いようである。

とはいえ、周辺農業者に限っては「トラブルは特に生じていない」の回答は70%程度であり、他関係者と比較して低い結果となっている。

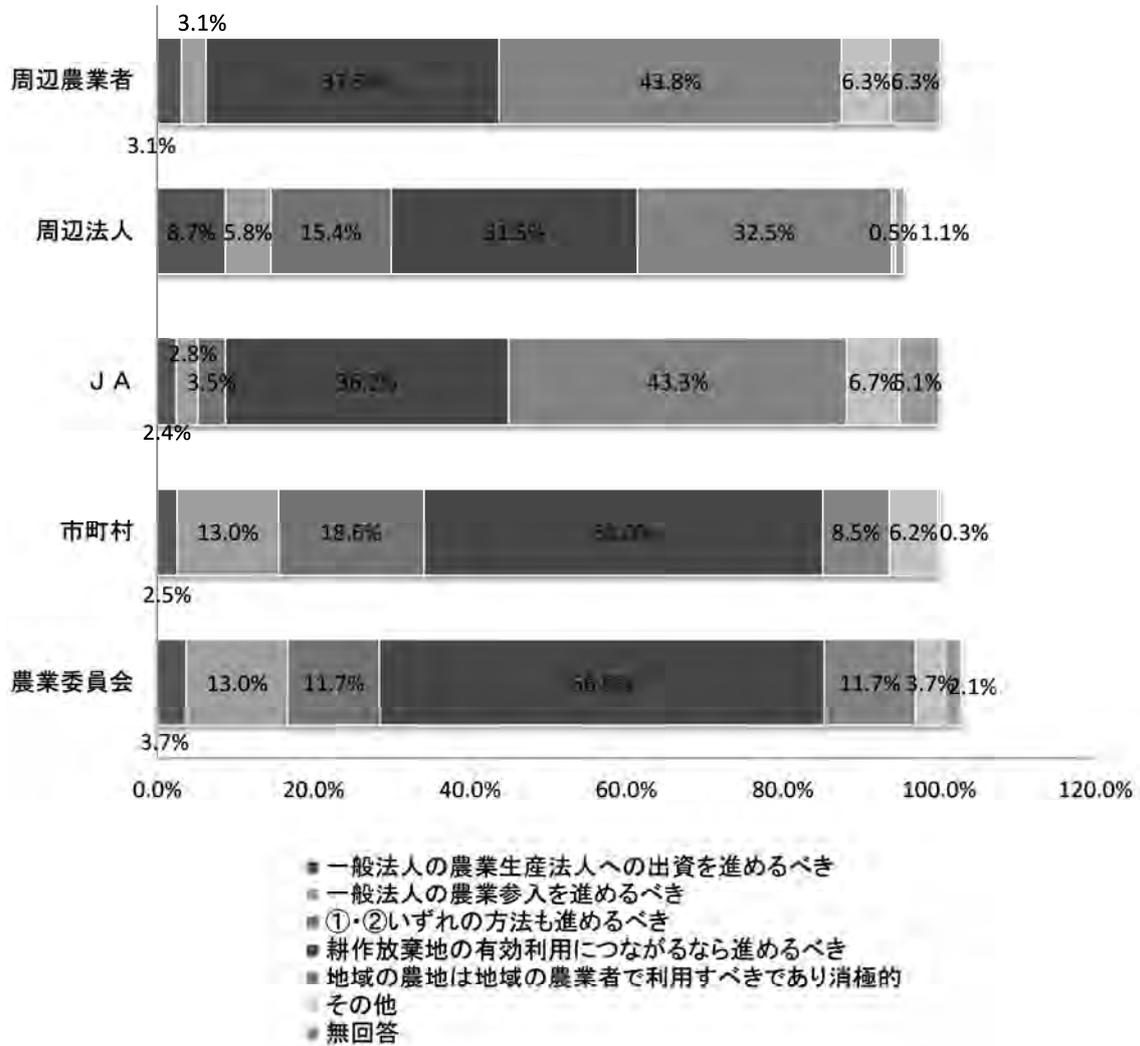
実際に周辺農業者が経験した企業間とのトラブルとしては、企業撤退時の耕作放棄地等の発生や、水利用、地域のルールを守らないといったことが挙げられている（図表43）。農業参入を検討する企業にとっては、このような点についても、留意する必要があるだろう。

<sup>30</sup> 関連事業者から出資を受けている農業生産法人又は企業が農地を借り受けて営農を行っている市町村において営農を行う農業生産法人をさす

<sup>31</sup> 関連事業者から出資を受けている農業生産法人又は企業が農地を借り受けて営農を行っている市町村において営農を行う市町村において営農を行う農業者をさす

図表 42 企業の農業生産法人への出資又は農業参入についての考え

出所：農林水産省経営局農地政策課資料(2013.2)より抜粋



図表 43 参入企業と地域間トラブルの有無

	農業委員会	市町村	JA	周辺法人	周辺農業者
トラブルは特に生じていない	93.1%	90.5%	87.4%	89.2%	75.0%
資本力を背景に周辺の賃借料より高い水準で借りるので、賃借料が上昇	0.0%	0.3%	1.7%	2.3%	4.1%
農地が面的にまとまった形で利用されてきたが、企業による参入で利用が分断された	0.0%	0.3%	2.0%	0.7%	1.5%
農業からの撤退・農外事業への進出による農地転用の発生	0.2%	0.3%	1.0%	1.0%	2.1%
農業からの撤退・農外事業への進出による耕作放棄や荒らしづくりの発生	2.1%	2.5%	0.7%	2.0%	4.5%
農業からの撤退・農外事業への進出による農地転用の発生農業以外の農地の不適切な利用	0.0%	0.3%	0.7%	0.4%	0.8%
水利用の順序・時間帯を無視するなど、水利用に係る地域のルールを守らない	0.0%	0.3%	1.0%	1.3%	4.4%
出役の割当や作業の分担を守らない	2.0%	0.3%	0.0%	0.9%	2.6%
作業の精度が低い(作業が雑)	7.0%	1.6%	4.4%	2.4%	4.8%
地域の行事に参加しない	2.0%	0.6%	0.3%	1.3%	3.9%
地域の農業に関する話し合い(集会など)に参加しない	0.0%	0.6%	0.3%	1.4%	4.0%
その他	3.5%	4.7%	4.8%	6.8%	6.5%
無回答	0.7%	0.3%	1.0%	2.6%	9.6%

出所：農林水産省経営局農地政策課資料(2013.2)より抜粋

## ② 企業の農業参入に関する制度設計について

さらに同調査では、企業の参入に際し、受入地域（農業委員会・市町村・JA）及び農業参入企業を対象に、農業生産法人設立や、農地に係る各種制度についての見解を調査している。

### 1) 農業生産法人設立要件に関するもの

はじめに農業生産法人設立要件に関する見解について調査結果を図表 44 に記載する。

まず、事業要件（農業の売上高が法人の事業全体の過半を占めること）に対する見解として、おおむね受入地域は「見直す必要はない」との見解である。しかし一方、農業参入企業、特に企業は「見直すべき」との回答が 24%を占め、理由としては「農業事業が小規模のため、農外事業を主業としないと経営が立ち行かない」といったことが挙げられている。

また、役員要件（役員の過半が農業の常時従事者（原則年間 150 日以上）であること、その過半が農作業に従事（原則年間 60 日以上）すること）に対する見解として、受入地域はおおむね「見直す必要はない」との見解であるが、農業参入企業、特に出資法人は「見直すべき」との回答が多く、51%を占める。なお見直すべき点としては、常時従事者とす

る役員の数人数化、日数要件の短縮や農作業従事要件の撤廃、農作業従事日数の短縮を要請する回答が挙げられている。

さらに、本調査は2009年農地法改正時の構成員要件見直し〔農業関係者が総議決権の原則として4分の3以上を占めること（ただし農商工連携事業者一定の関連事業者は総議決権の2分の1未満まで可能）〕に対する見解にまで及んでいる。受入地域、農業参入企業ともに見直しを「評価できる」とする回答が「評価できない」との回答を上回っており、「評価できない」は10%程度に留まっている。評価できない理由としては、出資受け入れ法人側より「出資者が農業関係者と関連事業者に限定されるため広く資本を集められない」といった回答がある。

図表 44 農業生産法人設立要件に関する見解（抜粋）

農業生産法人 設立要件	現在の内容	地域側の見解	企業側の見解
事業要件	農業の売上高が法人の事業全体の過半を占めること	現在の事業内容を見直す必要はない。	農業事業が小規模のため、農外事業を主業としない と経営が立ち行かないため、見直すべき。
役員要件	役員の過半が農業の常時従事者（原則年間150日以上）であること、その過半が農作業に従事（原則年間60日以上）すること	現在の事業内容を見直す必要はない。	常時従事者とする役員の数人数化、日数要件の短縮や農作業従事要件の撤廃、農作業従事日数の短縮を要請する。
構成員要件 （2009年農地法改正時の出資制限緩和について）	農業関係者が総議決権の原則として4分の3以上を占めること（ただし農商工連携事業者一定の関連事業者は総議決権の2分の1未満まで可能）	評価できる。	出資者が農業関係者と関連事業者に限定されるため、出資受け入れ法人側が広く資本を集められない。

出所：農林水産省経営局農地政策課資料(2013.2)より日本経済研究所作成

## 2) 企業の農地所有・農地賃借に関するもの

企業の農地所有に関する地域農業者の見解としては「自由な処分権限を付与することになり、必ずしも農地としての利用が保証されなくなるため適切ではない」との回答が多く、地域農業者は企業に農地の所有権を取得させることに対して後ろ向きであると言える。

また、同様の質問を企業に対して行った結果、「採算性に鑑みれば農地の所有権取得は現実的ではなく、賃借による農地取得が経営上望ましい」との回答が多く、出資法人では48%、参入法人では約60%を占める。しかし一方、「農地の賃借では貸しはがしの不安があり、安定した農業経営を行うには農地の所有権取得が必要」との見解を示した企業も出資法人では31%、参入法人では22%存在していた。従って、参入企業側に農地所有のニーズはあるものの、採算性の問題から、企業は農地所有を断念する傾向にあるといえる。

図表 45 企業の農地所有に対する見解（抜粋）

	地域側の見解	企業側の見解
企業の農地所有	自由な処分権限を付与することになり、必ずしも農地としての利用が保証されなくなるため適切ではない。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・採算性に鑑みれば農地の所有権取得は現実的ではなく、賃借による農地取得が経営上望ましい。</li> <li>・農地の賃借では貸しはがしの不安があり、安定した農業経営を行うには農地の所有権取得が必要である。</li> </ul>

出所：農林水産省経営局農地政策課資料(2013.2)より日本経済研究所作成

また、2009年農地法改正で賃借期間の上限が既存の20年から50年まで延長可能になったことへの見解についての調査も実施されており、図表46に示した。

20年を超える長期賃借契約について、参入法人の約40%及び周辺農業者の約30%は「前向きに考える」と回答した。一方、「前向きに考えない」理由としては「長期借り入れは世代を超えた農業経営を前提としており、現実的には難しい」といった回答が多い。

図表 46 企業の農地期間の延長に対する見解（抜粋）

	地域側・企業側の見解
農地賃借期間の延長 (2009年農地法改正時の 規制緩和について)	長期借り入れは世代を超えた農業経営を前提としており、現実的には難しい。

出所：農林水産省経営局農地政策課資料(2013.2)より日本経済研究所作成

### 第3章 中国地方における企業の農業参入事例

- 本章では実際に中国地方で農業に参入した企業の事例を取り上げた。これら事例からは、企業にとって農業参入はビジネスチャンスになり得、さらに地域にとっては農業ひいては地域そのもの持続可能性を高める機会となり得ると言える。
- また、企業が農業参入で成果を挙げるには、農業生産はもちろんであるが、それと並んで加工・販売といった川下段階での取組が重要であることが明らかとなった。

#### 1. 企業サイドから見た農業参入

##### (1) 企業の経営戦略から見た農業参入の類型

第1章で、小規模農家中心の生産基盤が弱体化していることから、それを改めていくために優れた経営体への農地利用の集約化が求められているということ、そして、その経営体の一つとして企業が位置づけられているということを述べた。これはいわば政策的な観点から見た企業の農業参入の意義である。

一方、参入する企業にとってみれば、あくまで農業への参入は何らかの経営的なメリットがなければ意味がなく、仮に参入したとしても経営が成り立たなければ撤退することになる。そうなれば、政策的に意義があろうとも、実際に効果を上げることはできない。

本章では、企業から見た農業参入の経営戦略上の意味を整理し、事業として成立するためにはどのような点が重要となるか、また地域の農業に対してどのような効果が見られるかという点について、実際の参入事例を基に分析している。

まず、企業にとっての農業参入の意味であるが、もちろん企業は主に営利を目的とした経営体であるため、農業への参入はビジネスの発展、収益機会の増加を目指したものであることは当然であるが、経営戦略という観点から見ると、農業参入の意味は大きく「垂直統合」と「多角化」の2つの類型に分けられる。

図表 47 企業の農業参入についての類型整理

類型	参入目的	参入企業の業種（例）
垂直統合型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 原料・商品の安定調達</li> <li>・ 商品・店舗のブランド価値の向上</li> <li>・ 企業のイメージ向上</li> <li>・ 生産部門のコスト構造の把握</li> </ul>	食品メーカー、製薬メーカー、食品スーパー・GMS等の小売業者、外食・中食等の飲食業等
		本業と農業の関係が深い企業（青果卸売業者等）
多角化型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本業のノウハウを活かした、新たな収益源の確立（本業の転換も含む）</li> <li>・ 雇用の維持・確保（建設業）</li> </ul>	本業と農業の関係が薄い企業（建設業者等）

### ① 「垂直統合」型

これは、例えば食品メーカーが原料調達のために自社で農業生産を行う場合や、食品スーパーが自社で農産物を生産し販売する場合のように、農業生産から見て、加工・流通といった川下に位置する企業が、農業生産を手掛ける川上統合を行う場合である。この場合、参入企業はそもそも原料や商品の調達先として、主業と農業の関係が深く、以下②の多角化戦略の場合と異なり、既存のバリューチェーンの強化という意味合いが強い。したがって、農業参入後、販路の開拓はあまり課題とはならない。重要なのは、農業参入が原料・商品調達の安定化につながるか、加工品や店舗の顧客価値の向上につながるかという点である。また、企業イメージの向上や既存の原料調達先のコスト構造を把握するといった農業参入の外部効果を狙って参入する場合もある。<sup>32</sup>

図表 48 垂直統合型の参入事例（中国地方に本社を置く企業によるもの）

参入企業名（業種）	参入地域	事業概要
三島食品（株） （食品製造業）	広島県 北広島町	北広島町で農園「紫の里」を立ち上げ、自社製品（ふりかけ等）の原料となる紫蘇・広島菜の生産・加工を行う。
生活協同組合 おかやまコープ （生活協同組合）	岡山県 瀬戸内市	農業生産法人「コープファームおかやま」を設立し、瀬戸内市でトマトの施設栽培を実施。生協ルートで販売している。
（株）宗家 源 吉兆庵 （食品製造業）	岡山県 岡山市	農業生産法人「源吉兆庵農園」を設立、同社の製造する和菓子の原料となるマスカットを施設栽培。2016年春からの収穫を目指す。
（株）大黒天物産 （小売業）	岡山県 笠岡市	農業生産法人「大黒天ファーム笠岡」を設立。自社店舗網で販売するキャベツ・カボチャを生産している。
三笠産業(株) （食品・農業資材製造等）	山口県 山口市	農業生産法人「(株)おいしませファーム」を設立、自社製品（野菜パウダー等）に使用する野菜・果樹を生産。自社で経営するレストランや観光農園でも活用している。
サンマルク HD （飲食業）	岡山県 笠岡市	笠岡市からリースした農地にドーム型ビニールハウスを整備し、レタス等を生産。2014年から自社レストランで使用。

<sup>32</sup> 「垂直統合」であっても原料調達の安定化・差別化に加え CSR・コスト構造の把握等の外部効果を目的とする場合も多いという指摘は、堀千珠（2014）「企業の受け入れは地域農業の活性化への近道」、『AFCフォーラム』2014.6,p.3-6,日本政策金融公庫を参考とした

丸本酒造(株)	岡山県 鴨方町	2003年に構造改革特区として「鴨方町酒米栽培振興特区」が認定されたことを契機に、原料となる酒造好適米の自社生産を手掛ける
丸善製薬(株) (医薬品・食品製造・販売)	広島県 三原市	三原市内の農地をリースし、実験農場である「久井ファーム」を立ち上げ、自社の化粧品や食品の原料として、有用植物を試験栽培している

出所：各種新聞・ウェブサイト及び本調査ヒアリング結果を基に作成

\*中国地方以外の地域からの参入事例としてはイオンアグリ創造(株)、(株)キューサイ、カゴメ(株)、ヤンマー(株)等が挙げられる。

## ② 「多角化」型

「多角化」は垂直統合と異なり、農業参入によって本業とは異なる新たなビジネスを展開する場合である。新たなビジネスであるため、生産だけでなく、加工・販売に至るバリューチェーンを構築することが最大の課題となる。

そして、本業と農業の関係性の深浅という視点から、多角化の類型は、さらに2つに分けることができる。

一つは、青果卸売業者がこれまでの卸売以外に、農業生産から加工・販売まで手掛けるといった例のように、もともと本業と農業の関係が深い企業が多角化戦略として農業に参入する場合である。この場合、本業で培ったノウハウをバリューチェーン構築に活用することが、多角化成功のカギとなる。

もう一つは、建設業による農業参入が代表するように、本業と農業の関係が薄い場合である。このような場合、生産から販売に至るバリューチェーンを構築する際に、本業の強みが直接活かされる場面は限定的であることが多いため、農業参入から事業として成立するまでには、時間がかかることが予想される。また、建設業の場合、本業の建設業が公共事業の減少により不振に陥ったことから、雇用の維持という観点から参入したケースも多く見られる。

図表 49 多角化型の参入事例（中国地方に本社を置く企業によるもの）

参入企業名（業種）	参入地域	事業概要
三州建設(株) (建設業)	山口県 周南市	農業生産法人「サンシュウ」を設立し、周南市内の複数集落において中心的な経営体として、稲作を行う。生産したコメは独自に開拓したルートで販売。畜産農家・酒造メーカー向けの加工用米の契約栽培も実施。
(株)佐藤工務所等3社 (建設業)	島根県 奥出雲町	奥出雲町に立地する建設業3社で健康食品向けのエゴマ・トウガラシ等を生産。3社が連携したグループでエゴマ油等に加工し、販売。
(有)岡野青果 (卸売業)	鳥取県 米子市等	(有)岡野農場を設立し、米子市・境港市等で大規模にダイコン・ネギ等の生産を行う。関連会社である食品加工「大根屋」で大手コンビニチェーン向けのおでんだねに加工・販売。
(有)美づ葉 (卸売業)	広島県 呉市	呉市でカット野菜の原料となる青ネギの生産に参入。また、地域の農家との生産出荷組合を設立。カットねぎを同社ルートで販売。
(株)スミヨシ (卸売業)	広島県 東広島市	東広島市内で「スミヨシまるあか農園」を開設し、じゃがいもの生産に参入。「まるあかばれいしょ」ブランドとして、同社ルートで販売。
(株)かわばた事務所 (建設業)	鳥取県 日野郡	鳥取県日野郡で観光農園「奥大山ブルーベリーファーム」を運営。夏休み等の観光シーズンには多くの観光客でにぎわう観光農園となっている。
(有)河村建設 (建設業)	山口県 宇部市	農業生産法人(有)アグリ楠を設立し、水稻の生産を開始、現在は野菜の生産も手掛け複合経営を行う。
大柄組 (建設業)	鳥取県 日野郡	鳥取県日野郡で自然薯栽培を始め、ネットで販売。加工も手掛ける。
飯古建設有限会社 (建設業)	島根県 隠岐郡	(有)隠岐潮風ファームを設立し、和牛の繁殖・肥育を行う。「隠岐牛」のブランド化に取り組み、主に東京市場に販売している。
日本植生グループ (建設・各種サービス業)	岡山県 真庭市	直営ゴルフ場の未利用地にブドウ農園を整備。低温貯蔵庫を併設し、端境期の出荷も可能とする。

出所：各種新聞・ウェブサイト及び本調査ヒアリング結果を基に作成

## 2. 事例調査結果

事例調査の実施にあたっては、前項で示した類型ごとに参入企業を選定し、以下の企業・組合に対しインタビュー調査を実施した。選定にあたっては、中国地方各県へのインタビュー、各県及び中四国農政局のウェブサイト、各種レポート・新聞情報を参考に、各社に協力を依頼した。ご協力いただいた企業・組合の皆様には改めて謝意を表させていただきます。

図表 50 事例調査対象

類型		事例（企業名及び業種）
垂直統合型		事例 1：三島食品（株）（食品製造業） 事例 2：生活協同組合おかやまコープ（生活協同組合）
多角化型	本業と農業の 関係が深い	事例 3：（有）岡野青果（食品卸売業） 事例 4：（有）美づ葉（食品卸売業）
	本業と農業の 関係が薄い	事例 5：（株）佐藤工務所（株）等 3 社（建設業） 事例 6：三州建設（株）（建設業） 事例 7：河村建設（株）（建設業）

図表 51 主なインタビュー項目

<p>1. 農業参入に至った経緯・狙い</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農業経営に関心を持つに至った背景・契機</li> <li>・ 農業と本業との関係性</li> </ul> <p>2. 農業経営について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農業生産について：農地面積・栽培品目・生産量</li> <li>・ 経営資源について：従業員数、設備投資、農業技術の獲得</li> <li>・ 販売について：販路の状況、販売価格の安定に向けた取り組み</li> <li>・ 経営マネジメントについて：農業技能の獲得・維持、農業経営を管理する人材の確保、本業との連携を円滑にする取り組み等</li> <li>・ 地域との関係性について：地域コミュニティとのかかわり、雇用面での工夫等</li> <li>・ 今後の事業展開について</li> </ul> <p>3. 農業参入における課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農業参入時に障壁となったもの：制度・非制度的なカベ</li> <li>・ 参入後の課題（農業に特有のリスクについての評価と対応）：農業に付きまとうリスクに関する参入前の評価と参入後の対応について</li> </ul> <p>4. 農業参入への望ましいサポート</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 制度上の改善点・有効なサポートについて</li> </ul>
---

## 事例 1

## 三島食品株式会社

広島県広島市の三島食品（株）は 1970 年から赤紫蘇ふりかけを基幹商品として製造・販売を手掛け、現在同商品分野の国内トップシェアを誇り、中国地方を代表する食品製造業企業である。当社はこれまで契約栽培による原料調達を行っていたが、安心・安全な商品作り追求の一環として、2007 年に北広島町で農園事業「紫の里」を開始、原料（一部）の栽培から加工による商品化まで一貫した取り組みを行い、自社製品の品質向上だけでなく、契約栽培農家との関係性強化や消費者への PR 等、販売力強化に繋げている。

当社のような事業規模の場合、農業生産は原料確保という意味以上に、高品質な商品開発を志す姿勢を農業への参入によって表現するという発信力の強化の意味が強い。この点で、当社の取組は成功しつつあり、農業参入を検討する食品製造業企業にとってヒントとなる事例である。また、参入企業により、地域は農地の有効利用や地域の PR 等のメリットを享受することができるという点も重要である。

### （1）農業参入に至った経緯：自社商品の品質向上のため加工原料の生産拠点・試験農園づくりを目的に参入

当社は 1970 年から赤紫蘇ふりかけを基幹商品として製造・販売し、同商品分野の国内トップシェアを誇る、中国地方を代表する食品製造業企業である。

赤紫蘇ふりかけの原材料となる赤紫蘇については、当社が紫蘇の香り、色、茎の小ささ・柔らかさ等における品質向上を追求し自社研究所で開発した品種である「豊香」を、国内外の契約農家に栽培を委託し、年間約 3,000 t を調達している。この契約農家は赤紫蘇の栽培だけでなく、塩漬けによるあく抜き、2 ヶ月間の熟成、目視選別という一次加工工程も行い、これら工程を経て加工原料となった赤紫蘇を当社の広島工場に送ることになっている。

同社の農業への参入は、2007 年に北広島町で農園事業「紫の里」を開始したことに始まる。それまで契約栽培のみであった原料調達について、自社で取り組み始めた目的は、原料栽培から商品まで一貫して行うことで、全社的に安心・安全な商品作りを追求することである。また、本農園事業は、当社オリジナル品種「豊香」について、さらに収量向上を可能とする品種改良を試みる試験農園としての位置づけもある。

### （2）農業経営について

#### ① 農地：リース事業を利用した農地の借入れを行う

当社はリース事業を利用し、農地を借入している。参入当時は北広島町の特定法人貸付事業を利用していたが、農地法改正に伴い、現在は農家と直接リース契約を結び、農地を確保するようになっている。この農家及び農地の斡旋については、北広島町役場および地元農業委員会が支援機関となっている。もともと当社の創業者が同町出身であり、知名度

も高かったことから、これら機関との調整は比較的スムーズに進んだという。

農園事業の開始時に、5.5 ha の農地を賃借し、現在は9 ha まで増やしている。当社の場合、赤紫蘇の栽培用農地だけでなく、その後一次加工を行う加工場の併設も必要であったが、町役場及び地元農業委員会のあっせんにより、これら条件を満たす平坦な農地を借りることができた。

ただし、借入した農地の大半はもともと水田であったため、赤紫蘇の栽培に適した農地地としては排水環境が悪く、当社が契約している農家（畑地を使用）ほどの収量を挙げられていないのが現状である。そこで、当社では参入以来、赤紫蘇の適地となるよう土壤改良を手掛けているところである。

このように現在はリース方式で農地を確保しているが、農地の所有は企図していないとのことである。参入当初は農地取得も可能性があるものと考えていたが、農地の性質は様々であり、所有した後赤紫蘇の栽培に適していないことが判明する場合や、天候不順等によるリスクを踏まえると、農地所有にメリットを感じていないことが理由となっている。

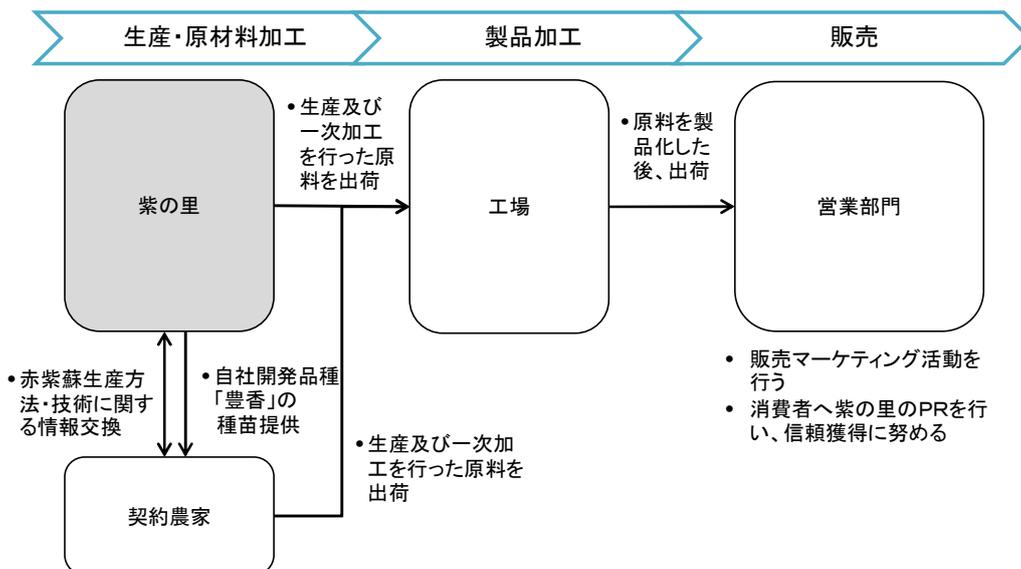
## ② 農産物の生産及び加工状況について：赤紫蘇の生産から一次加工までを行う

本農園では赤紫蘇の生産から一次加工までを行っている。

元々、当社研究所社員が赤紫蘇の栽培ノウハウを持っていたため栽培技術の導入には苦心しなかったが、実際に農業生産を行ってみると、前述のとおり、当初反収は想定した通りにはいかない状況であった。現在の反当り生産量は、契約栽培農家と比べると低い水準であり、今後は農地の改良や機械化を図ることで収量向上を目指している。

このような自社における生産力強化に加え、広島県三原市における集落営農法人を契約栽培農家として赤紫蘇栽培を委託し、同農園内の加工場への原料調達を進めている。

図表 52 当社の農業生産から加工・販売に至る流れ



出所：本調査ヒアリング結果を基に作成

### ③ 雇用について：人材が定着しにくいことが目下の課題

現在、農業生産事業のスタッフは12名程度である。当農園では主力の赤紫蘇を3月～8月に栽培し、その後、赤紫蘇の一次加工（目視選別）を行う。9月～12月上旬にかけては当社製品の主原料とする広島菜の栽培を、12月から3月の冬期には農機具メンテナンスや土壌改良を主業務として、それぞれの業務に人員の配置を行っている。

また、参入当初2年間は、農業生産の現場をよく知る地元農家の方を特別に雇用し、地域に適した農業技術の導入や農業者との調整を図っている。

ただし、実際に農作業を行うスタッフについては、なかなか人材が定着しないこと、求人を出しても応募する人が少ない等、その確保に苦労している。給与の引き上げ等を行っても効果が薄く、根本的な原因として農作業自体が若者に敬遠されていることが挙げられる。

### （3） 今後の経営について：契約農家や消費者の信頼獲得を目的に今後も事業継続予定

当社が使用する原材料の大部分は契約農家から調達しているが、当社が実際に農業生産を手掛けることで、契約農家と生産方法や技術について情報交換が活発化し、契約農家とのつながりが深まるという効果が生まれている。さらに本農園で生産した赤紫蘇のみを使用した製品（北広島町の名前も記載）も販売する等、自社で農業生産を行っているということ自体が、消費者へのPRにもなっている。これは、地域のPRにもつながることから、企業だけでなく、地域にとってもプラスの効果が生まれていると言えよう。

このように当社は農業事業において、契約農家や顧客の信頼を獲得していることや、試験農園の意味合いを重視しており、今後も人材定着や生産コスト面での課題に挑みつつ、農業事業を続けていく方針である。さらに今後は自社農園の周辺農家及び集落営農に赤紫蘇栽培を広め、安心・安全な原料安定的確保を図りたいと考えている。

## 事例 2

### 生活協同組合おかやまコープ ((株) コープファームおかやま)

生活協同組合おかやまコープは岡山県を区域として活動する生活協同組合（組合員は約33.7万世帯）である。当組合は地産地消に力を入れており、2013年7月に農業生産法人コープファームおかやまを設立、トマトの生産を開始した。2014年夏からおかやまコープの組合員への直売も始まり、生産から販売に至る一貫した供給体制を構築している。

農業参入に当たっては、農業生産法人が立地する瀬戸内市と組合間で包括連携協定を締結し、耕作放棄地問題の解決に向けた取り組みを志向する等、地域貢献も果たしている。

本事例は、地域の企業（生協）がその経営能力を活かし、地域で生産し販売することに成功している理想的な「企業による地産地消」の取組と言える。このような事業モデルは他の地域にも横展開が可能であり、今後の地域農業の活性化のための一つの回答と言える。

#### (1) 農業参入に至った経緯：自治体との包括連携協定がきっかけとなり参入

生活協同組合おかやまコープ（以下、当組合。）ではもともと産直・地産地消事業に力を入れており、県内各地の生産者とのつながりを重視していた。産直事業に積極的に取り組む中で、農業が抱える高齢化や耕作放棄地等の問題に直面せざるを得ないことから、農業へは高い関心を有していた。実際に新規事業のあり方の一つとして、太陽光発電や高齢者住宅の開発等と並んで、農業生産への参入が検討されていた。

そうした中で、従前より農水産物等で取引関係の深かった瀬戸内市との包括連携協定の締結を進めたことが、農業参入への契機となった。協定検討当初は見守り協定や災害支援協定を主なテーマとしていたが、地域の課題解決に向けた話し合いをするなかで、耕作放棄地の有効活用等、地域農業に関する課題への対応も浮き上がってきた。市が抱える農業の課題は、畑灌漑施設を整備した農地が、耕作放棄地となっており、本来優良農地である農地が活用されていないというものであった。

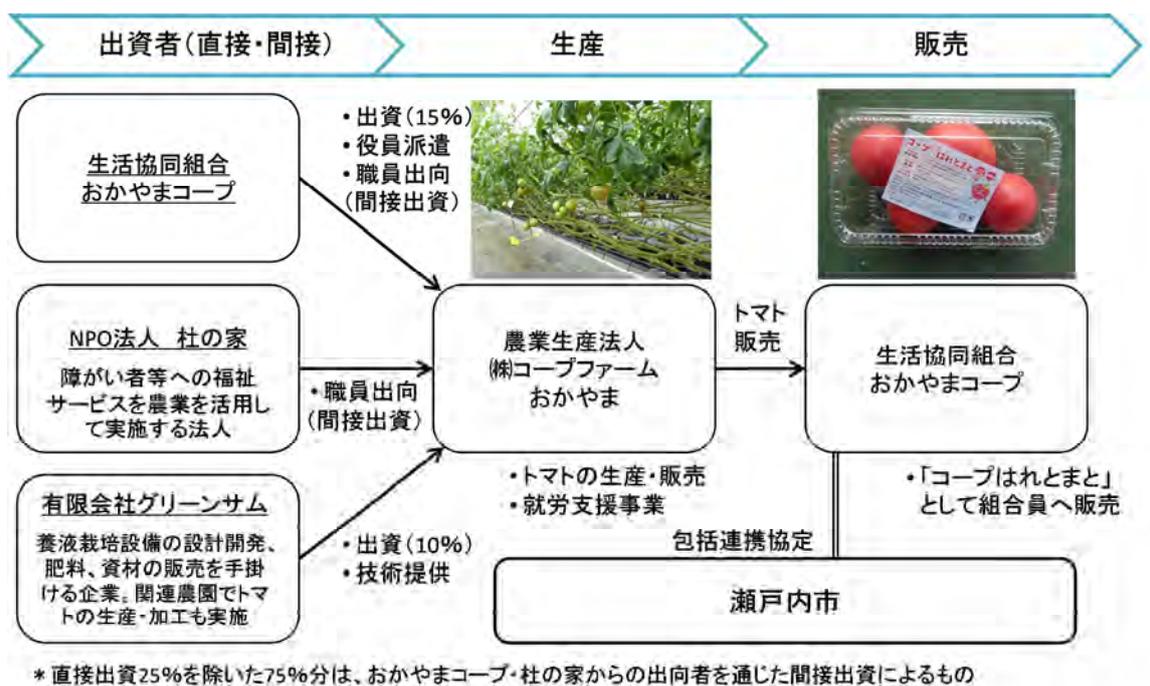
このような耕作放棄地の有効活用に対し、当組合で実施できる事業を検討することとなったが、市担当部局の熱意あるバックアップのもと、瀬戸内市や農業委員会等との調整も円滑に進むことが分かり、農業への参入を決定した。

参入を決めてからの動きは、瀬戸内市との調整が上手くいったことから、農地確保から農業生産法人の設立手続きまで迅速に進み、2013年7月に農業生産法人(株)コープファームおかやま（以下、同社。）が立ち上がった（出資金1,000万円）。出資割合は、農地法の規定に従い、当組合が15%、(有)グリーンサム（生産技術ノウハウを有する企業）が10%、農業生産法人の常時従事者（当組合出向者・障害者雇用に実績のあるNPO法人杜の家出向者を通じた間接投資）が75%となっている。同社では、農業生産と同時に、障害者の雇用

促進支援も行うため、就労継続支援 A 型事業所<sup>33</sup>の認定を受ける事業体としている。

また、農業参入決定以前より当組合と瀬戸内市の間で信頼関係が醸成されていたことから、当社は市内の「人・農地プラン」に地域の中心となる経営体に位置付けられた認定農業業者となっている。このことにより、日本政策金融公庫のスーパーL 資金を借入当初5年間の金利が実質無利子となる金利負担軽減措置付きで借り入れることが可能になっている。

図表 53 おかやまコープのトマト生産・販売事業の全体像



出所：本調査ヒアリング結果を基に作成

## (2) これまでの事業展開

### ① 農地：所有とリースにより1.5 haの農地を確保

当社は瀬戸内市内で約1.5 haの農地を確保している。この1.5 haのうち1 haはリース、0.5 haは当社の所有であり、大半はもともと耕作放棄地だった農地である。農地の所有は農業生産法人を設立したことにより可能となっている。上述の通り、もともと当組合と瀬戸内市とのつながりが深かったことにより、農地の確保はスムーズに行うことができていた。

<sup>33</sup> 就労継続支援 A 型事業：「通常の事業所に雇用されることが困難であり、雇用契約に基づく就労が可能なものである者に対して、雇用契約の締結等による就労の機会の提供及び生産活動の機会の提供その他の就労に必要な知識及び能力の向上のために必要な訓練等の支援を行う」事業

## ② サプライチェーン：生産から販売に至る一貫体制を構築。販売は生協独自の強みを発揮

### ■ 生産：販売量が多く、かつ地元農家と競合しないトマトを施設で周年栽培

当社は生産品目をトマト1つに絞って栽培している。その理由は主に以下の3点である。

一つ目は競合相手がいなかったという点である。もともと当組合で取り扱っていたトマトは九州・北海道のものであり、当組合では県内に取引のある生産者がいなかった。当組合では農業者との連携を重視しており、農業者と競合する品目は手掛けることは避ける必要があったが、トマトについてはこの点は問題がなかった。他の品目については地元農業者との競合があるため、今後もトマト以外の品目は手掛けないこととしている。

二つ目は、市場性である。一般にトマトは家計支出が最も多い野菜である。当組合でもトマトの販売量は多く、かつ年間を通して需要のある品目であることから、経営的にも事業計画が立てやすい。特に生協には毎週一定量購買してくるロイヤリティの高い顧客層（組合員）を有しており、さらに確度の高い事業計画を可能にしている。

三つ目は、トマトは施設栽培であれば周年生産が可能であるという点である。

当社では温度・湿度などを自動制御できる最新のハウス施設を整備し、岐阜県農業技術センターが開発した養液栽培方法を導入することで、ほぼ毎日収穫できる体制を作り上げている。また、当組合自体は農業に関するノウハウを有していないことから、同じ方法でトマトを生産している（有）グリーンサムと連携し、出資者とすることで技術導入を図っている。

### ■ 販売：生産したトマト全量を「コープはれとまと」として生協ルートで販売

当社が生産したトマトは「コープはれとまと」という名称で、当組合が独自の組合員ルートで販売している。2014年8月に販売を開始しているが、当組合へのインタビュー（2014年11月）によるとこれまでの販売は好調とのことである。

ただし、生産当初は出荷量のコントロールが上手くいかず、秋になってトマトの生産が需要に追いつかないようになってしまったということもあり、今後、生産技術の向上の余地は多いという。

また、販売面では安定的に売れるか否かが重要である。特にトマトのようにコモデティ化が進んだ商材では、一般に消費者は価格に敏感であり、安価に提供する店舗に客足は流れがちである。実際に当組合が販売するトマトは、全国的に出荷量が多くなる夏場にかけては比較的高く、反対に出荷量が少なくなる冬場は安くなる見込みである。

このような中で、当組合の顧客層は組合員ということもありロイヤリティが高く、かつ県内産であることに価値を見出す顧客が多い。この夏の販売状況を見るに、価格が販売量に与えた影響は小さいものと考えられている。このように既存の優良顧客層を有しているという点は生協独自の強みであり、事業計画の立案・実行に大きく寄与している。

### ③ 雇用：障がい者も含めた雇用機会の増加により地域に貢献

人材については、正規職員3名、パート6名、利用者（障がい者）15名（取材当時）である。そのほか短期のアルバイトを7～8名使用している。正規職員3名を除くほかは、地元での雇用を重視している。当社では、組合での販売が順調であること、生産能力に余力があることから、さらに生産量を増やす意向を持っているが、現時点では作業が追い付かないため、今後は増員も予定している。当社の事業は地元の雇用機会の増加及び社会福祉上の観点からも大いに貢献していると言えよう。

### （3） 今後の展開：安定生産の確保に向けた生産技術の向上、人材確保がカギ

本事例は、既存の販路を活かし、農業生産に参入することで、生産から販売に至る一貫したサプライチェーンを構築している「垂直統合」の例であるが、特に生協という独自の強み、つまり地域との強いつながり、独自の販売網の2点がフル活用されている点が特徴となっている。

一つ目の強みである地域との強いつながりは、具体的には、スムーズな農地確保が可能となったこと、地域の中心となる経営体に位置付けられ、有利な制度融資を受けられたことにつながっている。

二つ目の独自の販売網という強みは、事業計画の確度につながっている。当組合では、まず年間を通してどのような顧客層が、どの程度トマトを購入するかということをシュミレーションしたうえで、生産規模を決定し、事業を開始したとのことである。

これらの強みを活かすことで、当社では生産・販売ともに当初の計画を実現しつつある。今後も、安定的な経営が続いていくものと思われるが、あえて課題を挙げるとすれば、より安定的な生産を実現するための、生産技術の向上と人材の確保が課題となつてこよう。

### 事例 3

#### 有限会社 岡野青果 (有限会社岡野農場、有限会社大根屋)

中国地方の中山間地域では、農業就業者の高齢化や後継者不足により、耕作放棄地が増加傾向にある。鳥取県米子市にある(有)岡野農場は、それら耕作放棄地を積極的に借り受け、全国的にも有数の規模で、おでん用大根等、根菜類の生産・加工事業に一貫して取り組んでいる。卸売事業者として確立してきた販路等、既存のネットワークを活用し、まず販売先を確保した上で、量・質ともに安定した加工大根の供給体制を確立し、国内有数の事業規模を有する流通企業をはじめ多くの実需者からの厚い信頼を獲得している。

中国地方の一地域から全国に流通する農産物加工品を生み出し、地域に多くの雇用機会を生み出している当社の取組は、企業が手掛ける農業経営としては国内有数の成功事例である。今後地域で農業参入を検討する企業にとって、農業の特性(生産)と顧客ニーズ(販売)の両面を十分に把握した当社の事業展開から学びえることは大変多い。

#### (1) 農業参入に至った経緯・目的

(有)岡野青果は青果卸売業者として、農業者から農産物を集荷した後、大手スーパーや産直市場向けに出荷を行っていた。しかしバブル崩壊後、主要取引先の一つであった大手スーパーの経営が下火になり、当社の経営が影響を受けたこと、さらに、中国産の低価格帯青果との競争が激化したことを受け、当社代表取締役の岡野氏は青果卸売業のみの経営に限界を感じ、当社の経営のありかたを再考していた。

そこで岡野氏は、青果卸売業者として顧客ニーズをつかんでいること、もともと実家が農家であったため農業生産にも明るいこと、の2点を強みとして、「量・品質・価格の安定を求める買い手のニーズに沿った青果を作り、顧客に直接販売する」という事業モデルを考え、1994年に農業生産法人(有)岡野農場を設立し、本格的に農業生産を開始した。

また、当時、全国的なスーパー・コンビニチェーンを手掛ける大手流通企業から「おでんに仕入れた中国産の大根が全く美味しくない」との相談を受けたことがきっかけとなり、2001年に大根加工を行う(有)大根屋を設立、農業生産から加工・販売に至る一貫したサプライチェーンを構築し、大手コンビニチェーン向けのおでん用大根の販売するビジネスにも着手した。

この大手コンビニチェーンは同業他社との差別化の観点から、原材料にこだわった製品作りに注目していたところであり、当社の取り組みを高く評価し、2011年には、当社75%、コンビニチェーン企業15%、他会社10%ずつ出資した、大根生産専用の農業生産法人設立に至り、当社の経営力強化へ繋がっている。

## (2) これまでの事業展開

### ① 農地：国営開発農地を積極的に借り入れ、大規模化。輪作や自家製堆肥等、土づくりに余念がなく、安定した生産基盤の確保を実現

参入当初より遊休化した大規模国営開発農地（中海干拓地等）や耕作放棄地を再生利用し、現在は220 ha程度のまとまった規模の農地を確保している。うち15 haは所有、他は全てリースである。遊休化した農地のあっせん・集積・紹介については「財団法人鳥取県農業農村担い手育成機構（当時：財団法人鳥取県農業開発公社）」の手厚い支援を受け、土壌改良、参入地域の人々との関係構築等、地道な工程をクリアしつつ、当社の農地規模拡大は実現した。

農地規模拡大を行った背景としては、当社が高品質な原料を安定的に供給するため、輪作体系を遵守していることがある。大根は連作障害が発生しやすい作物であり、毎年一定量を供給するには他野菜（サトイモ・ジャガイモ・白ネギ・ゴボウ等）との輪作を行うことを徹底し、経営の基軸となる大根の高収量を維持している。また、土づくりを経営の基盤としている当社は、自家製堆肥の投入等を行い、地力の維持を心掛けている。

### ② サプライチェーン：販売先のニーズに沿った加工農産物を安定供給。規格外品の有効活用を行い、再生産価格確保に努める

#### ■ 生産：200 haの農地で大根・ばれいしょ・ネギ等を生産、大規模化により安定供給体制を確立

年間200 ha程の耕地を活用し、根菜類を中心に大規模な生産を行っている。うち主力商品の原料となる大根の生産には約120 haを使用している。大根については、欠品を防ぐために、ha納入予定量の150%の生産を行い、不作等のリスク回避に努め、安定供給体制を確立している。

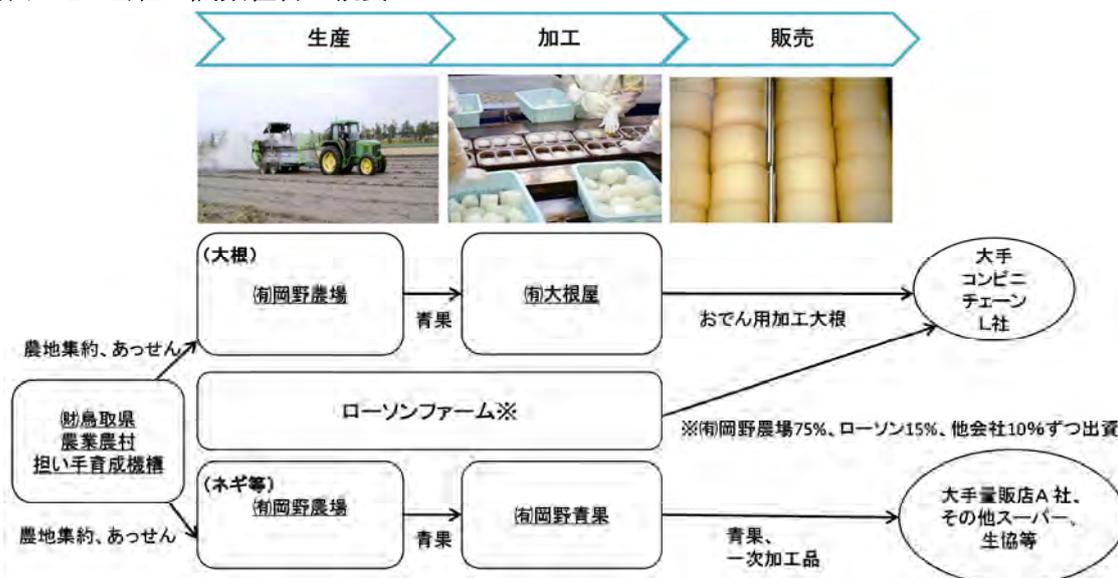
#### ■ 加工・販売：生産物を再生産価格で販売できるよう、加工・販売ルートを多様化

生産された大根は、(有)大根屋でカット・煮込み・味付け等の加工を施され、付加価値を付けた後、大手量販・コンビニチェーン企業向けに出荷している。これら販路は、もともと青果卸売業を行っていた際に培ったネットワークを活用して開拓した。大根の加工はさほど特別な技術を必要とせず、競合する企業はでてくるものの、生産から加工まで一貫して行う当社のような、安定した品質・量の大根を供給できる企業は他に存在しないことから、当社はおでん用大根では国内トップシェアを持つに至っている。

また、当社は、生産量全体の平均販売価格が再生産価格を満たすよう、加工して全量出荷に努めることが、農業経営上最も重要であると考えている。農産物の生産を行う際、必ず3割は規格外品が出来るという。しかしこの規格外品を、そのまま青果物として叩き売るのではなく、加工を行い、付加価値を付けた上で販売を行うことで、全体平均販売価格の調整を図っている。たとえば、おでん用大根の規格外品を切り干し大根にする等、工夫を凝らしている。

以上のような加工品の製造・販売以外にも、白ネギ等は青果のまま、大手量販店等に直接販売している。今後はこれらをカット野菜に加工して、販売することも検討するなど、新たな顧客ニーズを機敏に捉えた事業展開がなされている。

図表 54 当社の農業経営の概要



出所：(有)岡野農場ウェブサイト・本調査ヒアリング結果を基に作成

### ③ 人材について：農作業部門の人材確保には苦戦。地元を中心とした雇用創出に貢献

現在の従業員数（岡野青果・岡野農場・大根屋）は約 150 名（パートを含む）と、地域の雇用に多大な貢献をしていると言える。

従業員のうち農作業部門には、日本人 30 名、外国人研修生 42 人名程度が配置されている。野菜生産の現場では、除草・肥培管理・大根抜き取り等の農作業は人による手作業で行う必要があり、農作業人員の確保は重要事項である。しかし、参入当初から現在に至るまで、農作業に対する人気の無さから、思うように労働力を確保できていない。そのため、外国人研修生の存在は、当社にとって非常に重要なものとなっている。

また、主力取扱商品の大根のシーズンオフには白ネギやサトイモ等の野菜生産に着手し、年間を通した雇用を実現させるなど、雇用環境の改善にも取り組んでいる。

### (3) 今後の展開

当社は、その農産物及び加工品の質・量・価格の安定性から、多くの大手流通・小売企業と取引をしており、今後もそのポジションを活かした事業が展開されるものと思われる。具体的には、これまで青果のみで販売していた白ネギを、加工して、販売するといったようなことが検討されている。

また、これまで当社は地元の J A とは事業における関係性はなかったが、今後、J A と連携した取組も検討段階に入っており、さらなる成長、地域農業への貢献も期待できる。

#### 事例 4

#### 有限会社 美づ葉

広島県呉市にある有限会社美づ葉は、青果卸売業より農業分野に参入した企業である。現在は呉市倉橋島の自社農場と当社主導で設立した生産出荷組合において青ネギの生産を行い、自社工場にてカットネギに加工し、独自に開拓したルートで販売している。高鮮度・高品質な上に価格競争力のあるカットネギを強みとし、当社の顧客は飲食店及びスーパー等、広島県内・県外を問わず多岐に渡る。また、当社の取組は、高齢化の進む地域の農業を支える取組ともなっている。

事例 3 と同様、青果卸売業からの参入であるが、(有) 岡野青果が大口の顧客向けの事業を展開しているのに対し、当社は主に小口の顧客向けの事業を展開している。ただ、重要な共通点は、顧客ニーズを捉えた上で、競合商品以上に高品質な商品を安定的に提供していることである。また、当社独自の取組として地域の農業者と共に原料を生産し調達していることが挙げられる。これらをすべて実現している点で、本事例は企業が行う農業経営の理想的な形といえるだろう。

#### (1) 農業参入に至った経緯・目的

(有) 美づ葉 (代表取締役水場氏) は青果卸売業を経営していたが、利益率の低い業態に限界を感じていたところ、顧客より「カットネギを販売してほしい」という要望に応じ、仕入れたネギをカットして販売したところ、顧客の反応は上々であった。

もともと水場氏の家族は、呉市倉橋島で農業を営んでいたため、青ネギは当地で周年栽培が可能であることや、キャベツ等の重量野菜と比較して軽く労働生産性が高い (高齢者でも扱いやすい) こと等を水場氏は熟知しており、2005 年に農業生産法人 (有) 美づ葉を設立、呉市倉橋島にて青ネギの生産を開始した。これと同時に加工施設も設け、業務用カットネギの生産及び加工、販売を一貫して手掛けることとした (農業生産法人を設立した理由としては行政上の支援を受ける際、事業要件を満たすためであった)。

2008 年には原料の安定的調達を可能とするため、呉市倉橋島にて当社と地元農家と「宝島ねぎ生産出荷組合」を設立している。地元農家に対し、生産出荷組合<sup>34</sup>に加入すれば、出荷にあたり結束や包装に際する手間が要らないこと、年間を通じて同じ価格で買取り可能であること等の提案を行ったことから、地元農家も積極的に応じたとのことである。現在は 9 軒の周辺農家が加入している。

#### (2) これまでの事業展開

##### ① 農地：農地の借入は行わず、自社所有地にて農業生産を行う

参入当初は、水場氏の家族が所有していた農地 3 ha でネギの栽培を始めた。現在の青ネ

<sup>34</sup> 組合員たる農家がそれぞれ独立して生産を営みながら、生産手段の購入、生産物の加工・販売を協同して行うもの。なお、ここに記載する組合とは民法第 667 条の規定に基づく「任意組合」を指す。

び生産農地は、この自社所有と組合員の所有の農地である。当社の生産拠点周辺に農地貸出を所望する農業者が存在しないこともあり、当社では農地の借り入れは行っていない。

2014年には、国の事業を活用し、組合員6軒の農家と共同で新たに1.86haの農地造成を行い、青ネギ生産用の自社所有農地面積を増やしている。

② サプライチェーン：生産から販売に至る一貫体制を構築し、高品質と価格競争力を維持。さらに販売先毎に異なるニーズに対し、きめ細かい対応を行う。

■ 生産：地元農家と連携し、高品質な青ネギ確保に努める

当社では、年間3作ネギ生産を行い、年間360tのカットネギを販売している。当社社員2名が生産量全体の約14%生産を行い、残り86%は生産出荷組合員との契約栽培を行っている。

また、当社は天候に収量が左右されないよう青ネギの育苗センターの運営も行っており、自社生産した苗を自社農場で使用する他、契約栽培農家に対し販売も行っている。

さらに、農業生産工程管理（GAP）<sup>35</sup>の導入、取引先である大手スーパー・コンビニエンスストアより衛生及び品質管理指導の受講等、商品の安全性及び品質の確保に努めている。

■ 加工：収穫後直ちに自社工場にて加工を行い、新鮮度を維持

生産した青ネギは長さ・太さ・品質別に分類した後、広島市の自社加工場に運ばれ、カットネギに加工される。当社では、サイズやカットの厚みは顧客のニーズに応じて調整を行う等、きめ細やかな対応を行っている。

当社のカットネギは収穫から加工に至るまでの時間が短いため、鮮度が高く、品質が良い。市場を通してネギを調達していないことから<sup>36</sup>コストも安く、価格的にも競争力があるとのことである。

■ 販売：「小回りのよさ」を売りに、新規取引先の開拓を積極的に進める

当社は、カットネギを「宝島ネギ」の名で、基本的に業務用として販売している。販売先は、広島市内の飲食店（お好み焼き、ラーメン屋等）、県内サービスエリア、大手スーパー等であり、当社のスタッフが配送を行っている。

当社の販路開拓方法として、まず広島市内においては元々卸売事業を行っていた際の人脈の利用や、当社配送スタッフによる飲食店への営業、既存取引先のロコミによるチェーン店への広がりがある。また、当社では広島県福山市にも営業所を設け、営業活動に力を入れている。

<sup>35</sup> 農業生産工程管理（GAP：Good Agricultural Practice）とは、農業生産活動を行う上で必要な関係法令等の内容に則して定められる点検項目に沿って、農業生産活動の各工程の正確な実施、記録、点検及び評価を行うことによる持続的な改善活動のこと。

<sup>36</sup> 一般のカットネギを作っている事業者は、市場を通してネギを調達しており、鮮度・価格ともに当社に劣ることが多い。また海外産の冷凍カットネギは安価であるものの、品質は国産に劣っているという（水場氏談）

以上のような営業活動を行う中で、当社が売りとしているのは、小規模ロットの受注や360日納品対応等のような「小回りの良さ」である。これは販売先の多様化による取引中止リスクの回避、及び、大手カット野菜メーカーの営業活動との差別化という経営戦略上の工夫であり、このような顧客ニーズに細かく対応した販売活動も当社の強みとなっている。

### ③ 雇用: 当社のみならず、組合員農家でも新たな雇用が発生

当社は生産部・製造部・営業部それぞれに人材が配置されている。生産部は当社社員2名及び外国人実習生を含む7名、製造部は2交代制で17名、営業部は5～6名が配置されており、当部署のスタッフは配送担当としての役割も兼ねている。

また、当社の栽培契約システムに魅力を感じたことがきっかけになり、呉市倉橋島にUターンした後、青年就農給付金<sup>37</sup>を利用しつつ当社に青ネギ生産指導を仰ぎ、新規就農した者も存在する。

図表 55 美づ葉のカットネギ生産・加工・販売事業の全体像



出所：(有)美づ葉ウェブサイト・本調査ヒアリング結果を基に作成

### (3) 今後の展開：商品力・営業力の両面で他社との差別化を進める

近年、食品の安全性への懸念が国内世論として形成されていることは、当社にとって機会であるが、一方で、カット野菜の需要が高まる中、カットネギを商品とする企業も増えてきている。ただ、当社の強みはあくまで新鮮な青ネギを鮮度が落ちないうちにカットし、顧客に届けるというものであり、当社は今後も当面はカットネギに経営資源を集中することとしている。また、品質力とともに、顧客ニーズに細かく対応する「小回り」の利いたサービスによる営業力でもこれまで同様、他社との差別化を図るとのことである。

<sup>37</sup> 青年の就農意欲の喚起と就農後の定着を図ることを目的とした、就農前の研修期間（2年以内）及び経営が不安定な就農直後（5年以内）の所得確保のための国による給付金を指す。

## 事例 5

(株)佐藤工務所、(有)植田工務店、(有)中村工務所  
(奥出雲町健康食品産業生産者協議会)

島根県奥出雲町は中国山地の谷沿いに広がる中国地方の典型ともいえる中山間地域である。この奥出雲町で主にエゴマ・トウガラシを栽培し、消費者の健康に配慮した加工品の製造・販売を行っているのが「奥出雲町健康食品産業生産者協議会」(通称 MOHG)である。本協議会は、2006年に町内で農業部門へ参入した3つの建設会社で立ち上げられた(2014年に3社は建設部門を合併)。現在、地域の農家と連携したエゴマの栽培を実施し、そのエゴマを健康食品として注目されるエゴマ油に加工し、販売活動を進めている。

この取組は、農業以外の産業に乏しい中山間地域において、地域に農業を核とした産業を興すことを目的としたものであり、地方創生が叫ばれる今、地に足の着いた民間主導の産業振興の取組として注目されるものである。

### (1) 農業参入に至った経緯・目的

(株)佐藤工務所、(有)植田工務店、(有)中村工務所は奥出雲町に所在する建設会社である。各社では主な収益減である公共事業の縮小という環境変化を受け、雇用の確保の観点からも新たな柱となる事業を検討していた。

平成16年に奥出雲町(旧横田町)は「奥出雲来遠の里づくり特区」に認定された。この特区では国営農地開発地内の遊休農地を有効活用するために、地元企業の農業参入が可能であった。また、島根県でも農業参入支援事業(特定法人貸付事業)を進めていた。これらが後押しとなり、平成17年に佐藤工務所、平成18年に植田工務店、中村工務所がそれぞれリース方式での参入を果たした。

これら3社はもともと顔なじみではあったものの、共同で事業を実施していたわけではないが、同じ国営農地で農業経営を実施したことで関係が深まり、平成18年に「奥出雲町健康食品産業生産者協議会<sup>38</sup>(Make Okuizumo Healthy Group-MOHG)」を結成し、情報交換、商品の共同販売等の協力体制を作った。

このような体制づくりが可能となったのは、3社ともに農業経営を始めるにあたって、最終的に地域内で農業を産業化することで、地域の活性化を実現することを目標とし、そのためには付加価値の高い商品を作ることが必要であるという共通認識があったことが大きな理由である。付加価値を高めるために3社では、「安心」・「安全」に加え「安定(生産)」、そして加工による付加価値向上という方針を掲げ、農業経営を始めた。

平成26年9月に3社は本業の建設部門については佐藤工務所に統合、農産物の加工・販売については奥出雲中村ファームに一本化することとした(次ページ参照)。生産部門はそれぞれの企業のこだわりがあるため、3社に残している。統合によって建設部門でも、若年人材の育成を行いやすくなったというメリットが生まれている。

<sup>38</sup>農産物の生産を行う地元建設関連三社により、情報交換・商品の協働販売を行うことを目的として組織された任意団体をさす。特に法人格は持たない。

## (2) これまでの事業展開

### ① 農地：リース方式で農地を利用。荒廃した農地を改良、土づくりに力を入れる

各社の農地は奥出雲町（旧横田町）の国営開発農地に所在しており、すべて奥出雲農業公社からリースしている。参入当初は3社で約15 haであったが、その後徐々に増やし、現在は34 haにまで拡大している。

ただ、リース当所、国営農地は農地とは名ばかりでの荒廃した土地であったため、各社が所有するショベルカー等の重機を使用し、土地の改良を実施した。農林水産省等の補助を得ながら進めてきたが、この農地の改良や土づくりにこの10年間で多くの労力を割くことになったという。重機の活用等については、本業の建設業のノウハウを活用することができている。

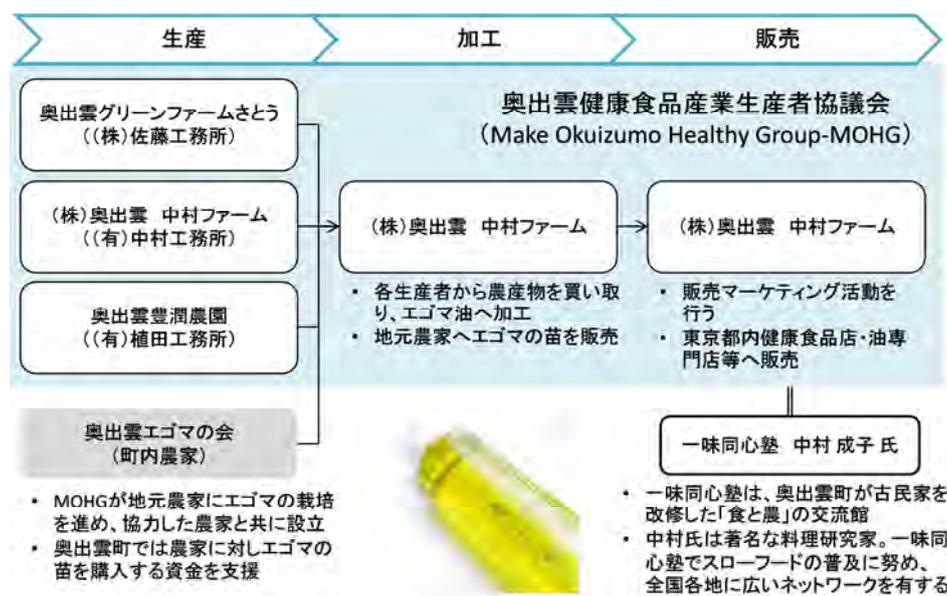
また、各社では農業の基本を土づくりと考え、石礫や雑物の除去、排水の改良を経たのち、輪作（1年目牧草→2年目鋤込み→3年目大豆→4年目エゴマ・唐辛子等）をすることで、地力を強くする取り組みを継続して行っている。

### ② サプライチェーン：地域農家とエゴマを栽培、健康食品に加工し、首都圏に販売

各社ではエゴマ・飼料用作物・ソバ・大豆・とうがらし等を生産しているが、特に注力しているのがエゴマである。

主要品目としてエゴマを選んだのは、①エゴマは国内であまりメジャーではなく集中して生産すれば差別化が可能な特産品とすることができると考えたこと、②加工しエゴマ油とすることで付加価値が高められること、③鳥獣被害を受けにくいこと、④地元の高齢農業者も栽培しやすい、という4点が主な理由である。

図表 56 エゴマの生産から加工・販売に至る流れ



出所：各種ウェブサイト・本調査ヒアリング結果を基に作成

エゴマの作付面積は、平成 17 年の生産開始時には 0.3 ha 程であったが、現在 3 社全体で 13 ha まで拡大。町内全体では 23 ha になっている。これは全国 2 位の生産規模である（1 位は宮城県の 25 ha）。3 社以外の地域の農家にもエゴマの栽培を進めるため、中村ファームからエゴマの苗を農家に販売、生産したエゴマの種を全量買い取りしている。関係農家には有機での栽培を依頼している。現在は、エゴマ栽培農家を「奥出雲エゴマの会」として組織し、栽培を進めているところである。加工・販売については、中村ファームが韓国からエゴマ搾油機を導入し、エゴマ油を製造・販売している。エゴマ油は、他の植物油と異なり、現在健康食品として注目されており、東京の健康食品販売会社・食用油専門店等を販路としている。販路の開拓については県のブランド推進課の協力も得ている。

### ③ 雇用：農業部門で若年層の雇用機会を創出、建設部門の雇用安定にも実現

農業部門では、5 人を新規に雇用し、生産・加工・販売それぞれに人材を配置している。この 5 名は若年層の人材育成を考え、20 代を中心としている。この 5 名以外に、普段建設業に従事している人材をローテーションで農作業に配置している。当社の建設部門の繁忙期は年末から 3 月にかけてであり、4 月以降は農業に労働力を投入しやすいため、農業部門との関係も良好である。

### （3）今後の課題：販路開拓と生産コストの削減が課題。農作業受託の実施も検討

以上のように各社は着実に当初のビジョンを実現に移しているが、各社ともいまだ農業部門は黒字に転換はしていないとのことである。各社では農業参入からの 10 年は土づくり、安定生産、製品開発、地域との連携等の基盤づくりの期間であったと考えており、今後ようやく成長段階に入ろうとしている。その中で課題となるのは、①製品の販路拡大と②生産コストの削減である。

販路拡大については、健康への志向が強く、所得レベルが高い首都圏マーケットを重視し、品質志向で、地域での取組そのものを評価してくれる小売業とのつながりを作っていくこととしている。また、奥出雲町内で「一味同心塾」を主宰する料理研究家の中村成子氏の協力のもと、当社のエゴマ油でも最高級のもを原料として販売するルートも開拓しつつある。今後、別会社のブランドで販売される予定である

また、国産のエゴマ油は生産コストが高いことから、輸入品に比べ価格が高く、一般の消費者が気軽に買える値段にはなっていない。そこで当社は生産段階での機械化を進めることが必要と考えている。現在、エゴマ種の収穫を手作業であるが、これを機械化する研究を重ねている（機械では歩留まりが 60%にとどまり、手作業のほうが効率的なのが現状。コンバインの改良を進めている）。

以上のほかには、当社が農業部門で規模を拡大し、地域とのつながりを深めていく中で、町内の農家から農作業（主に稲作の育苗・耕起・田植え・稲刈り等）受託の依頼が来ている。現在受託はしていないが、地域農業の継続性を考えた場合、将来的には農作業受託の実施も視野に入れている。

## 事例 6

### 株式会社三州建設 (有限会社サンシュウ)

㈱三州建設は山口県周南市で建設業を営む企業である。公共事業の減少を見通し、農業への参入を決定。参入当初は農作業受託から開始し、農地をリースした農業生産に展開している。当社の特徴は、複数の集落で「人・農地プラン」の主たる経営体に位置付けられる等、地域からの信頼の上に、農地を集約的に利用していること、そして、コメの直売や加工用米の契約栽培等、自社の努力により収益減を多様化していることである。

中国地方の中山間地域では農家の担い手は高齢化が進み、後継者も枯渇することが予想されるが、当社のような企業体であれば、持続的な地域農業を可能にできるものと思われる。今後の中山間地域の農業のあり方として、集落営農法人と並び、企業が重要な位置を占めることが示唆される事例と言えよう。

#### (1) 農業参入に至った経緯：建設業の見通しの悪さから、多角化として農業に参入

平成 14 年頃、公共事業削減の影響を受け、山口県では建設業者に対して他分野への進出を勧めていた。そのなかで当社では先進的に企業の農業参入を進めていた島根県で話を聞くなど、農業への関心を高めていき、まず人材の受け皿として農業の作業受託事業を始めた。しかし作業受託業務は受注待ちであり成長の見込みは計画し難い。そこで事業の安定化・成長を図るため、農業生産法人(有)サンシュウを設立し、当社自ら農地を使用する農業生産・販売事業へ参入した。

また、地域の高齢化が加速する中、進入路の整備、水路掃除や草刈り等の農地管理を請け負うことで、住宅のバリアフリー化等、本業である建設部門への波及効果も見込めると考えたことも、農業部門参入のきっかけの一つである。

さらに、地域農業を支える企業ができれば、その企業が存続する限り、地域の農地は守られるという社長の理念も参入の大きな動機となっている。

#### (2) これまでの事業展開

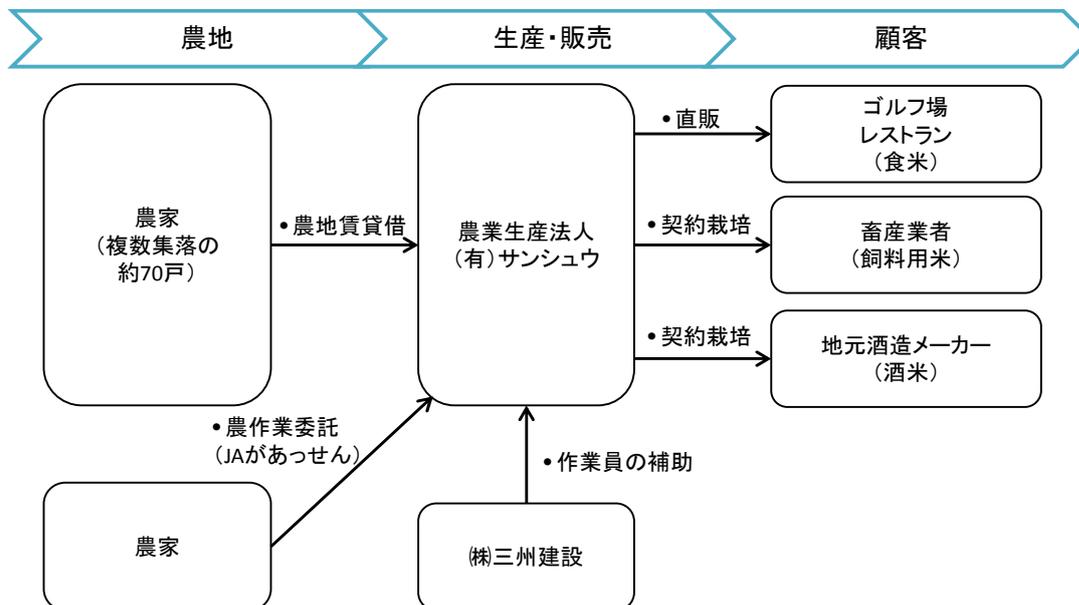
##### ① 当社の農業経営：農作業受託と農業生産の 2 本柱で経営

当社の農業経営は、農作業受託と農業生産の 2 つが柱である。

農作業受託は主に周南市南部の比較的平坦な水田について農家から作業受託をしている。受託にあたっては、地元農協とのつながりを活かしている。農作業受託は生産リスクを負わないため、受託数が大きく減少しなければ、一定の売り上げを見込むことができることが良い点である。一方、農作業を委託したい農家がいって初めて成り立つ業務である。当社としては基本的に待ちの姿勢となり、積極的な展開が図れないという面もある。

農業生産は主に周南市北部の中山間地域で実施している。以下ではこの農業生産から販売に至るまでの経営状況について記載する。

図表 57 当社の農業経営の概要



出所：本調査ヒアリング結果を基に作成

② 農地について：リース方式で農地を確保。建設業のノウハウを活かし農地を整備

農業委員会協力の下、リース方式で徳山地区北部の農地を耕作放棄地中心に借り受けている。現在の借り受け面積は18 haであり、約70軒の農家と契約を締結している。耕作放棄地は区画が狭く、農作物が作りにくいといった原因により発生していたものであり、当社の建設業者としての技術を活用した上で農地やその周辺を整備し、それら悪条件を徐々に解消しつつ、農産物の生産・販売に着手していった。排水工事や畦畔の草刈り等、農地の整備については、もともと建設業で使用していた重機を活用する等、建設業ならではのメリットが活かされている。

ただし、土地整備は、売り上げと相殺されてしまう程のコストがかかるため、よほどの優良農地でなければ、地代を支払っていきけるほどの利益を上げられない。従って現在のところ、土地の賃借料はゼロ円である。元々の土地所有者は、所有農地の維持管理を、当社に委託できること自体が十分なメリットであり、貸出先企業に対し、地代を払ってもらいたいという要望は無いとのことである。

現在、4地域の人・農地プランの担い手として位置づけられており、地域からの信頼は厚い。当初条件が悪い耕作放棄地を積極的に引き受けたことが地域の信頼獲得へ繋がっている。

農地の所有については、農地を購入する代金が発生すると経営が成り立たないため、現在のリースのほうが好ましく、今後も農地を保有したいという意向は現時点では持っていないとのことである。

### ③ サプライチェーン：米作を中心とし、多様な販売ルートを形成し収益を確保

生産品目は、米（食糧米・飼料米・酒米）・大豆・小麦等の土地利用作物を生産している。

販路については、市場価格に翻弄される系統流通では、確実な経営計画を立てることが出来ない。そのため当社は、食糧米・酒米共に独自に開拓した販売先と個別に契約し、固定の売価で直接納品している。食糧米は以前から付き合いのあるゴルフ場・飲食店向けに、精米まで行ったものを直接販売している。

また、飼料米は近隣畜産農家、酒米は地元酒蔵との契約栽培である。

### ④ 人材について：農業専属のスタッフを雇用。建設業の人材もローテーションで活用

参入当初、農業部門専属スタッフを2名雇用した。一人は農機メーカー出身、もう一人は元農協の営農指導員からの転職者である。農機メーカー出身のスタッフは農業機械を扱い慣れており、農作業に関しても経験があったため、機械オペレーターとして即戦力となった。また、元農協営農指導員のスタッフは地域の農業者情報に精通しており、農地の貸出先選定の際等にそのノウハウを活かしている。

現在の常時雇用は3～4名である。建設業の雇用人材も本業で忙しくない4～6月には草刈り等に配置している。

### (3) 今後の経営について：今後も農地の拡大を志向、人材についても増員を予定

当社では、今後も借入農地の規模を拡大していき、食糧米・飼料用米等土地利用型作物の増産を行い、スケールメリットを活かした低コスト化を図っていきたいと考えている。また、人材についても1名の新規雇用を検討中であり、農業経営は軌道に乗っている。

さらに農業への参入は、農地への進入路整備・排水工事・溝掃除等、本業である建設部門への受注が増える本業へも好影響を及ぼしている。

当社は農業事業が軌道に乗るまで販路開拓に苦戦したという。そもそも参入当初2年間は先行投資期間と考えていたが、当時栽培していた野菜類は価格のブレが大きく、販路開拓も進まなかったため、なかなか事業が軌道に乗らなかったという。その中で米について安定的な販路を確保したことで、事業が成り立つこととなった。

また、地域との関係の構築も重要である。当社では4つの集落の人・農地プランで中心的な経営体と位置づけられており、各集落の農業の持続性に大きく寄与している。企業として地域の農地を長期にわたり賃借し、生産を行うことはかなり勇気のいる決断であるが、集落内の話し合いに参加し、集落内に入り込むことで、借入農地を安定的に確保することが出来るため、農産物の生産量が安定し、さらには地域貢献にも携わることが出来ている。

今後の課題としては、安定生産と販路の維持はもちろんであるが、農産品をそのまま販売するだけでなく精米等の加工を手掛けることで、より高付加価値な商品に展開を模索することとしている。

## 事例7

### 有限会社河村建設 (有限会社アグリ楠)

(有)河村建設は山口県宇部市で建設業を営む企業である。当社は本業である建設需要の減少から、農業への参入を決定。農業生産法人(有)アグリ楠を設立し、農地をリースした農業生産に展開している。当社が活動している地域は中山間地域に当たるが、現在、近隣4つの集落の「人・農地プラン」で主たる経営体に位置付けられているように、地域農業の将来を担う重要な役割を担っている。また、コメの直売や加工用米の契約栽培等、販路拡大についても取組を進めている。

本事例も建設業から農業に参入した事例であるが、事例6の(株)サンシュウ建設同様に、今後の中山間地域の農業のあり方として、集落営農法人と並び、企業が重要な位置を占めることが示唆される事例と言えよう。

#### (1) 農業参入に至った経緯

当社が農業への参入を検討し始めたのは平成15年ごろである。当時、建設需要が低迷しており、当社では新事業を模索していたが、現監査役の河村氏の実家が農家であり、その所有する農地・農業機械を活用できることから農業を開始した。当社の従業員の多くが兼業農家であり、一定の農業のノウハウを有していたことから、建設業から農業への労働力移転が容易であったということも参入を後押しした。

また、当社は地域内の農地の護岸工事など、農業関係の土木工事を長く手掛けており、その中で地域の農業が疲弊している状況をよく知っていた。この農業の疲弊した状況の改善による、地域貢献を考えたことも参入の理由となっている。

平成17年には、当社が10%、農業者(前述河村氏の家族)が90%を出資し、農業生産法人有限会社アグリ楠を設立した。当社が農業生産法人を設立したのは、当時は農業生産法人でなければ農地を借りることができなかったこと、補助制度や農業会議所からのサポートの活用がしやすかったことが主な理由となっている。(注:これは平成17年当時であり、現在は一般の企業であっても様々な補助制度の対象となる)

#### (2) これまでの事業展開

##### ① 農地について: 近隣集落からリースで農地を確保。地域に不可欠な経営体になっている

参入当初は河村氏の実家の農地(1ha)・農業機械を利用していたが、徐々に地域の農家が高齢化し、離農が進む中で当社へ農地を貸し出したいという農家が増え、現在25ha(2014年作付面積)まで農地を増やしている。

当社が所在する宇部市北部は典型的な中国地方の中山間地であり、農家の高齢化・後継者不足は深刻で、離農が進んでいる。しかし、地域の農家の中で、農地を集約化しようという動きは少ない。これは集約化して農業経営を行っても、その農家自体の高齢化等により、長期的な利用に踏み切れないためである。一方、当社のような企業体であれば、企業が続く以上、農地を利用し続けることができるため、農家としては安心して当社へ貸し出

しを依頼することができるという。

加えて、当社は近隣の4つの集落の「人・農地プラン<sup>39</sup>」で今後の地域農業を担う主たる経営体として位置づけられているように、農家からの信頼も極めて深く、持続的な地域農業を実現するためのキープレイヤーとしての役割も担っている。

このように、当社への農地リースの依頼が増えるなかで、まず20 haの農地利用を想定して、農業機械の投資を行い、さらに現在は40 haまで対応できる農業機械を準備している。

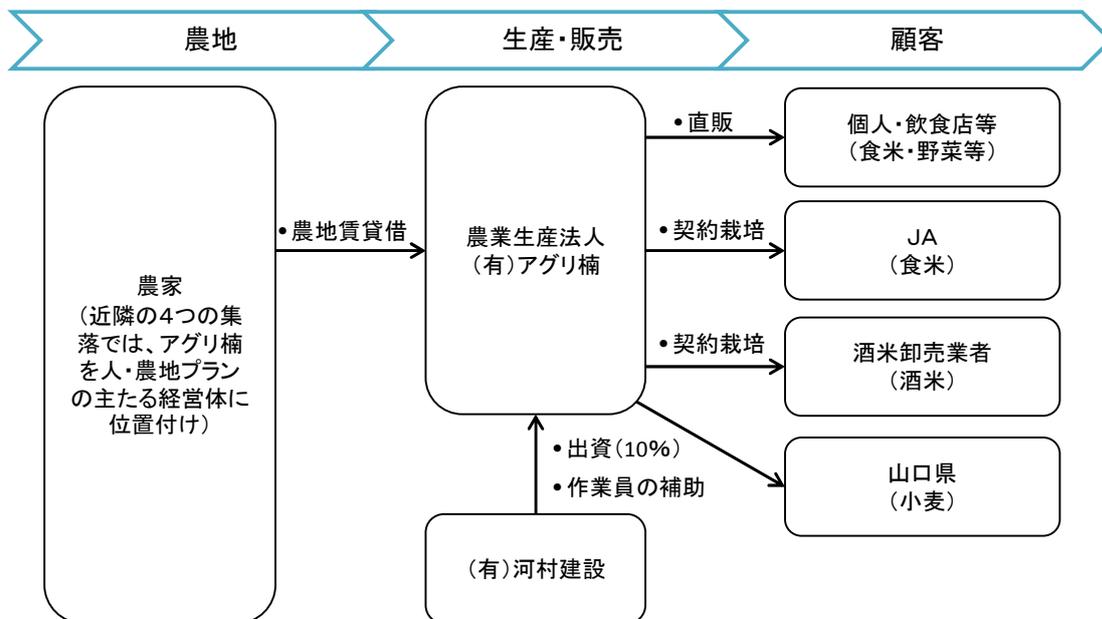
## ② 生産品目：食用米・麦の生産が中心。2014年からは酒米の生産を開始

リースしている農地25 haの大部分が水田であることから、生産品目の大部分は米である。そのうち8 haではコメの裏作で小麦を栽培している。この小麦は山口県が学校給食用のパン原料のために、県内農業者に生産を進めているものであり、採れた小麦は全量県が買い取る事となっている。

また、食用米だけでなく、2014年からは酒造好適米「山田錦」の生産も開始した。これは県内酒造メーカーへ酒米を卸している企業から依頼を受け契約栽培として開始したものである。山田錦は食用米に比べ栽培が難しいが、この卸売企業からは山田錦の耕作指導を受けながら進めている。

米・麦のほかに、なす・たまねぎ・ハナッコリーといった野菜も手掛けてきている。しかし、野菜栽培のノウハウ・技術の習得は簡単ではなく、安定生産には至っていない。当社では品目ごとの部門採算を徹底しているが、野菜の収益力は低いのが現状である。

図表 58 当社の農業経営の概要



出所：本調査ヒアリング結果を基に作成

<sup>39</sup> 本報告書 p.23 【参考】集落・地域における農地利用の集約化と流動化について参照とされたい。

### ③ 人材：農業専任のスタッフを6名雇用。農業及び建設技術の習得が課題

アグリ楠では現在農業専任のスタッフを6名雇用している。そのうち3名は県の農業大学校を卒業した、20～30代の若者である。ただ、課題はある。それは、農業大学校の卒業生といっても、農業の現場での経験は少なく、実際の農業経営を任せられる水準に至るまでには、相当の期間が必要となるということである。そこで当社では近隣のプロの農業者へ研修に出すという取り組みを進めている。

### ④ 販売：個人・飲食店等への直販が中心。契約栽培も進める

農産物の販売は、食用米については、個人・飲食店等への直販が主である。個人への販売は当社の社員の人脈の範囲内で顧客を獲得しているとのことである。またコメの一部（にほんばれ）はJAとの契約栽培を行っている。また、前述のとおり、2014年から山田錦の生産も契約栽培で開始している。

このような販売に向けた取組を進めているが、販路の開拓は大きな課題となっている。現在、当社では近隣の老人ホームや老健施設へのPR、宇部市へはふるさと納税に対するお礼品としての採用等の活動を行っている。

## （3）今後の経営について

### ① 建設業の強みを活かした人材育成

建設業から農業に参入する場合のメリットとしては、労働力移転の容易さが挙げられる。当社の建設業の繁忙期は年末から年度末にかけてであるが、農業から見れば、農閑期にあたる。そのため、建設業のスタッフは春から秋にかけては農業を、逆に農業のスタッフは冬場建設業を手伝うといったように、相互に労働力を融通することができる。

また、水田の標準区画化、農道整備、地下水位制御システムの導入等、基盤整備やメンテナンスは当社の本業そのものであり、このノウハウ・技術という強みも、農業に活かされている。

以上のことから、当社では、農業のスタッフは農業技術の向上はもちろん、例えば重機の取扱といったような建設業の技術についても習得することが重要と考えている。これにより農業部門のスタッフが水田の基盤整備を手掛ることができるといった多能工になるだけでなく、冬場の建設業での活躍によるスタッフ給与向上にもつながる。そして、結果的にスタッフの確保・定着を図りたいとしている。

### ② 農地利用を拡大する意向あり。ただし、販路の確保・拡大が課題

地域の農業者からリースの依頼が多く来ていることもあり、当社では今後も地域の農業を支える上でも、農地利用を拡大したいと考えている。ただ、農地を拡大し、生産が増加しても、その販売が追い付かなければ、農業経営も成り立たない。したがって、当社では販路の確保を大きな課題として捉え、営業活動や契約栽培の取組を進めており、今後も注力していくこととしている。

【事例調査の概要】①事例1～4

項目	事例1	事例2	事例3	事例4
企業名	三島食品(株)	(生協) おかやまコープ	(有) 岡野青果	(有) 美づ葉
業種	食品製造業	生活協同組合	青果卸売業	青果卸売業
参入方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内に農業部門「紫の里」を立上げ</li> <li>同社が直接農家と農地のリース契約を締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業生産法人(株)コープファームおかやまを設立</li> <li>農地は賃借が主(一部農地を購入し所有)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業生産法人(有) 岡野農場を設立</li> <li>農地は賃借により確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業生産法人(有) 美づ葉を設立</li> <li>農地は家族所有の農地を利用</li> </ul>
参入目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>同社が製造する製品の原材料生産基地の整備</li> <li>同社オリジナル品種の実験農場の整備</li> <li>同社製品のブランド力向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同組合の店舗で販売する商品生産</li> <li>同組合の店舗・販売網の魅力向上</li> <li>地域農業への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最終顧客(大手流通事業者)のニーズに応えた、農産物・加工品(中食用具材)の製造・販売への事業展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最終顧客(飲食店等)のニーズに応えた、業務用カット野菜の製造・販売への事業展開</li> </ul>
農業経営の概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>同社の紫蘇加工品の原材料となる赤紫蘇を主に生産(一部広島菜も生産)</li> <li>農地に隣接した一次加工工場で、生産した赤紫蘇を加工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最先端の養液栽培システムを導入した施設を整備し、トマトを生産</li> <li>生産したトマトは同生協の組合員向け販売ルートで安定的に販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業生産の主力はダイコンであり、おでん用の具材に加工し、大手コンビニチェーンに販売</li> <li>その他ネギ等は生鮮で大手量販店に販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社を中心に地元農家とネギ生産組合を組織</li> <li>生産したネギを加工し、主に業務用カットネギとして、飲食店・小売店に販売</li> </ul>
今後の経営課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>収量の増加と安定</li> <li>人材の確保</li> <li>契約農家の拡大による加工原料の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定的な生産</li> <li>人材の確保・育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の確保</li> <li>ダイコン以外の生産物の高付加価値化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産規模拡大による安定的なネギの確保</li> <li>販路の拡大</li> <li>他のカット野菜との差別化</li> </ul>
特徴的な取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社で農業を手掛けることによる自社・自社製品のPR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者ニーズをとらえた品目選定</li> <li>農業法人との連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大手流通事業者のニーズを踏まえ、緊密な関係構築を基にした農業経営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高品質なカットネギに商品を絞り、小回りのよい営業・販売活動を実施</li> </ul>

【事例調査の概要】 ②事例 5～7

項目	事例 5	事例 6	事例 7
企業名	(株) 佐藤工務所等 3 社	三州建設(株)	(有) 河村建設
業種	建設業	建設業	建設業
参入方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特定法人貸付事業により町内の国営開発農地を賃借</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農業生産法人（有）サンシユウを設立</li> <li>・ 農地は近隣農家から賃借</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農業生産法人（有）アグリ楠を設立</li> <li>・ 農地は近隣農家から賃借</li> </ul>
参入目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 需要が伸びない建設業以外での新事業展開として農業に参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 需要が伸びない建設業以外での新事業展開として農業に参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 需要が伸びない建設業以外での新事業展開として農業に参入</li> </ul>
農業経営の概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エゴマ・トウガラシ等、加工品への展開が可能な作物を生産。エゴマは地元農家と共同し、生産を拡大</li> <li>・ エゴマはエゴマ油に加工し、健康食品として販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地元地域の水田を集約し、主に米の生産を行う</li> <li>・ 生産した米は自社で開拓した販売網で直販</li> <li>・ 酒米の契約栽培も手掛ける</li> <li>・ 自社の農業生産と同時に農作業受託も手掛ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地元地域の水田を集約し、主に米の生産を行う</li> <li>・ 生産した米は自社で開拓した販売網で直販</li> <li>・ また、酒米等の契約栽培も手掛ける</li> </ul>
今後の経営課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 加工品の販路拡大</li> <li>・ 農業生産・加工段階でのコスト削減</li> <li>・ 農作業受託の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 販路の拡大</li> <li>・ 農産物加工による高付加価値化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人材の確保・育成</li> <li>・ 販路の拡大</li> </ul>
特徴的な取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地元農家を組織することで、農家の経営支援も実現</li> <li>・ 地元ブランドの加工商品を製造し、首都圏を中心に販売活動を展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 複数集落の「人・農地プラン」の主たる経営体として位置づけられ、今後の地位農業の核となる存在として農業を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 複数集落の「人・農地プラン」の主たる経営体として位置づけられ、今後の地位農業の核となる存在として農業を実施</li> </ul>

### 3. 参入事例から得られる示唆

これまで見てきた7つの事例を基に、まず参入企業が農業経営を成功させるためのポイントとなる事柄を整理し、その上で、地域の農業にとって企業の農業参入がもたらしている影響について見ていきたい。

#### (1) 農業経営：農業生産から加工・販売に至る一貫したバリューチェーン<sup>40</sup>の構築が重要

我が国の農業生産の大部分を担っている家族経営体である農家は、一般的には農業生産というバリューチェーン上の川上の部分に特化しており、農産物を市場に出荷した後の、価格形成や仕向け先とのやり取りといった流通段階には関与してこなかった。この場合、農産物は市場価格で取引されるが、農産物の作況により価格変動が大きく、農家の経営状況は市況に左右される部分が多い。<sup>41</sup>

一方で、企業の場合、コントロールが効かない市況に経営の浮沈を任せてしまうことは、企業経営の観点からはリスクが大きすぎるため、市場流通に頼ることはできない。したがって、農業生産を手掛ける企業は、農業生産そのものを安定的に行うことに加え、生産物の販路・仕向け先も独自に準備・開拓することが必要である。つまり、生産から加工・販売に至る一貫したバリューチェーンを構築できるか否かが、農業参入の成否を分けることとなる。

このバリューチェーンの構築については、食品製造業・小売業といった垂直統合型の参入については、加工場や店舗といった既存の仕向け先が存在するため課題とはならないが、一方で多角化型の参入企業にとっては、新たな販路開拓が必要となり、安定的な農業生産の実現と並んで大きな課題となる。

そこで以下では、バリューチェーンを「生産」と「加工・販売」に分け、それぞれの段階について、事例から得られる示唆を整理していく。

#### ① 生産段階

農業生産を手掛けた経験のない企業にとって、農業参入において最初の課題となるのが、安定的に品質のよい農産物を生産することである。これは農業に参入する以上当たり前のことであるが、第2章で言及したように、農業から撤退した企業では、計画していたような農業生産ができなかったことが撤退理由となっていることから、実行は簡単ではない。

---

<sup>40</sup> バリューチェーン：生産から加工・販売に至るビジネスの各段階のつながりを、鎖（チェーン）のように相互に絡み合いながら経済的な価値（バリュー）を発生させる流れとみなした表現。ビジネスの全体像を分析するための概念として使われる。

<sup>41</sup> 家族経営体（農家）の中には契約栽培により安定的な販路を確保している農家や、直売・加工品の販売等といった6次産業化に取り組んでいる農家も存在するが、ここでは農産物の流通の大部分を占める市場流通を念頭に置いている。

今回取り上げた事例は、生産段階での課題は概ね解決されているが、重要な点は、農業の基本的な経営資源である「農地」と「人材・技術」の2つに集約される。

■ **農地：リース方式での農地確保が主。「地域との信頼関係」と「土づくり」がカギ**

農地は農業を行う上で、最も重要な経営資源である。この農地について、企業参入の視点から、以下の3つが重要となる。

一つ目は、農地を所有するか、賃借するかという点である。

農地については企業の農業参入に関する規制緩和は、従来主に農家によりなされてきた農地所有・利用について、その門戸を企業へ開こうとするものであった。

今回取り上げた事例では、リース方式による農地を賃借することで確保している例が大部分であった。

リース方式が選ばれる理由としては、そもそも農地を売ろうとする土地所有者は少ないという事情もあるが、事例で取り上げた企業から指摘が多かったのが、企業経営の観点から農地を所有することは不合理で、リース方式が適当というものである。

すなわち、農業から得られる収益を基準として評価した農地価格と、実際につけられている農地価格を比べると、後者が高いことから、投資対象とならないということである。<sup>42</sup>一方で、農地の賃料については、農業者間での賃貸が一般的になっていることもあり、賃料は農業経営から見て適当な水準になっている。

そのほかリース方式が好ましい理由として、参入当初はどのような農地が自社の農業経営に適しているか分からない中では、所有するより、賃借のほうが、経営の自由度が高いというものも挙げられた。

二つ目は、所有するにしろ、賃借するにしろ、いかに農地を確保するか、ということである。この点で重要なのは「地域との信頼関係」である。

わが国の農村では、水路の管理、畦畔の草刈りのような共同作業が必要であり、これらの作業を通じ共同体意識が醸成されてきたという面がある。このような共同意識が強い農村社会では、外部から見ず知らずの企業が、急に農業を始めたいといった場合に、心理的な抵抗感が強く、農地を売ろう、貸そうとはなりがたい。

そのため、農地を確保しようとする場合には、まず地域の自治体や農業者との信頼関係を構築することが何よりも重要となる。

今回取り上げた事例では、もともと地域の農産品を扱っており、自治体とも深い関係を構築していた（生協）おかやまコープ、創業者の出身地で農業を開始した(株)三島食品のように、そもそも地域との信頼関係があった場合もあるが、三州建設(株)のように、当所は条

---

<sup>42</sup> 農地価格は、転用期待により宅地並みの価格が付けられることがあり、農業の収益から評価した場合の価格の4倍程度の価格設定がなされることがある。

件が悪い耕作放棄地から始め、徐々に地域の農業者からの信頼を集めることで、農地利用を増やしていったという信頼構築のプロセスが重要となっている。

また、(有)岡野青果では、県の中間支援機関が、農業者との間に入って、調整を進めたことが地域からの信頼獲得に、大きく貢献したということがある。

いずれにしろ、地域からの信頼感なくして、農地の確保もその後の農業経営も難しいため、参入を考える場合は、地域の農業者への配慮が必要となる。

三点目は、土づくりの重要性である。

農地の確保ができたとしても、すぐに自在に農業生産が行いえるわけではない。特に企業が確保できる農地は、耕作放棄地や遊休農地のように優良な農地とは言い難いものが多い。<sup>43</sup> そのため、企業は生産を始める前に、草刈り・砂礫の処理・水はけの改善はもとより、農地の土づくりに多くの労力を割く必要が出てくる。

事例を見ると、(株)佐藤工務所等3社では、荒廃していた遊休農地の整備・土づくりが完了するまでに約10年程度の期間を要している。このように土づくりは一朝一夕には達成できないもので、農業に参入する場合には、長期的な視点とそれに耐えうる本業の体力が必要となる。

この土づくりは持続的な農業経営を行う上で、もっとも重視すべき事柄であることも指摘しておきたい。良い作物は良い土からしか作り出すことができない。(有)岡野青果では、この点を強調しており、常に土づくりの努力を惜しまないことが、品質の高い農産物を安定的に生産するための基本としている。当社では参入時よりダイコンを主要品目としているが、このように農業参入段階で生産する品目が決まっているような場合は、その品目に適した土質を持つ農地を確保することも重要となる。

#### ■ 人材・技術の確保：農業経験・技術を有する人材・団体とのつながりが重要

農業に参入する企業の大部分は、企業内に農業の経験を有する人材がおらず、農業技術の蓄積がないため、人材の確保・育成、農業技術の習得が課題となる。ただ、農業技術を一から習得し、プロの生産者と並ぶ人材を育成することは、短期間で行いえることではない。

そのため取り上げた事例では、人材・技術の確保のために、地域の農業者との連携、農業経験者の雇用、農業者との共同出資による農業生産法人の設立といった方法がとられている。

---

<sup>43</sup> 優良な農地は、すでに地域内の農業者が利用していることが多く、賃借に出されることは稀である。また仮に賃借に出される場合でも、地域内の農業者間で賃借されることが一般であり、なかなか参入企業が利用できる状況にはない。

## ② 加工・販売段階

前述したように農業へ参入した企業にとっては、安定的な農業生産を実現することと並んで重要となるのが、バリューチェーンにおける川下段階となる加工・販売に関する取組である。この段階では、何を生産（加工）し商品とするのかという「商品開発」と、どこにいくらで売ることかという「販路開拓」の2点が重要である。

特に多角化を目的として農業に参入する場合で、既存の販路を持たない企業では、後者の「販路開拓」が成功の分岐点となる。

### ■ 商品開発：販売を見据えた生產品目の決定・加工品開発が重要

あらゆる企業にとって、何を商品とするのかを決定し、開発を行うことは、経営上の最重要課題の一つである。農業に参入する企業の場合、商品は生産した農作物や農作物を利用した加工品である。この農産物の品目を何にするか、またはどのような加工品を製造するかを決定することが商品開発にあたる。

垂直統合型の参入パターンのうち、三島食品(株)の例のように食品製造業企業が自社の加工品の原料を生産する場合は、生産する品目はあらかじめ決まっているため、この点は問題にならないが、小売業者が自社店舗で売る農産物を生産するという場合は、何を品目として選ぶかは、極めて重要な決定事項である。(生協)おかやまコープの事例では、店舗での販売動向や取引先との競合等を踏まえた上で、栽培品目をトマトと決定している。

多角化型の参入パターンの場合は、もともと青果卸売業といった農業と関連の深い企業であれば、(有)岡野青果・(有)美づ葉の事例のように、顧客ニーズを把握したうえで、生產品目を決定、加工品の製造を進めている。

一方で、もともと農業とのかかわりの薄い企業が多角化を目的として参入する場合、顧客サイドのニーズを踏まえた上で、生產品目・加工品を決定することは、簡単ではない。建設業企業の参入事例3つを見ても、現在のように生產品目が固まり、主力とする加工品が決まるまでには相当の期間が掛かっているようである。ただ、これらの事例では次に挙げる販路開拓に積極的であることが、農業経営を持続可能なものになっている。

以上のように、生產品目・加工品の決定・開発については、販路となる顧客サイドのニーズを踏まえた上で行うことが、農業経営の成功のカギと言えよう。

### ■ 販路開拓：ニーズに応じた生産を行うためには販路開拓に注力することが必要

農業に参入した企業が撤退する理由として、生産段階での失敗に並び、しばしば指摘されるのが販路の不足である。仮に生産段階に問題がなくとも、販売できなければ企業経営は成り立たない。一般の農家のように市場流通の活用も考えられるが、経営が市況に左右されるというリスクを受け入れなければならない、やはり経営は安定しない。

特に既存の仕向け先を持たない多角化型の参入企業では、自社で販路を確保し、開拓していくことは、農業経営で持続的に収益を上げていくためには不可欠であり、農業生産と同様に力を入れる必要がある。

多角化の参入類型のうち、農業に関係の深い青果卸売業のような企業の場合は、もともと本業が食品関連企業を顧客とした営業活動であることから、販路の開拓のノウハウを有しているが、農業と関係の薄い建設業等の場合は、もともと農産物や加工品の営業についてのノウハウを持たないことから、販路開拓には時間がかかるようである。ただ、建設業の参入事例3つでは、経営者及び経営陣が先頭に立って、地域内でのネットワークを活用し徐々に販路を広げていたり、品質が高く特色のある加工品を製造し、理解してくれる販売元を開拓していく努力をしていたりと、販路開拓のための営業活動に熱心である。このような熱心な活動を続けていることが、農業経営の成功のポイントの一つとなっている。

### ③ 本業の強みをバリューチェーンの構築に活用することが重要

以上で農業へ参入する企業にとって、生産から加工・販売に至るバリューチェーンの構築が重要であることを指摘してきたが、この構築にあたって、本業の強みを活用していくことが企業にとって重要である。

例えば、建設業企業の参入では、もともと建設現場で使用している重機を農地の維持・改良に活用することで、作業の効率化が図られている。また、青果卸売業企業の参入事例では、既存の顧客とのネットワークという強みを商品開発や販路開拓に活用している。さらに小売店舗や最終顧客とのネットワークという強みを有する生活協同組合では、それを最適な生産品目の選定や生産量の調整に活用している。

このように、本業の強みを活かしてバリューチェーンを構築することで、より早期に農業部門の経営を軌道に乗せることが期待できると同時に、本業と農業部門の相乗効果を生むことができる。

## (2) 地域への影響：参入企業は様々な機会地域農業に好影響を与えている

企業の農業参入については、政策的に規制が緩和され、参入数が増えている一方で、参入を受け入れる地域サイドでは、心理的な抵抗感も根強く存在するのが実状である（第2章参照）。

そのような中、今回取り上げた事例においては、企業が農業に参入し、農業経営を実施することで、地域農業に対して様々な機会を通じて好影響を与えていることが見て取れる。

以下では、その具体的な項目を挙げて整理する。

### ① 農地について

今回取り上げたすべての事例において、企業は耕作放棄地もしくは遊休農地の利用を行っている。これにより地域内での耕作放棄地・遊休農地の減少が実現している。また複数

の事例では、地域の農業者から所有農地の利用の依頼がされるようになっており、企業が地域農業において重要な経営体として将来的な耕作放棄地の発生防止にも貢献している。特に三州建設（株）・（有）河村建設は複数の集落において人・農地プラン内の主たる経営体に位置づけられており、集落内で果たしている役割は極めて大きなものとなっている。

## ② 雇用機会の創出

企業が農業へ参入する際は、もともと農業の経験がある人材を有していないことから、生産部門での雇用機会が発生する。今回取り上げた事例すべてで、少なからず雇用が発生している。また、加工部門や営業部門でも新規の雇用が発生している例もあり、企業の農業参入は地域内での新たな雇用発生的重要な契機であると言えよう。

また、（有）美づ葉の事例のように、企業による雇用が増加するだけでなく、提携する農家の経営が安定したことにより後継ぎが生まれたというように、地域農業への好影響を与えている事例も見られる。

## ③ 地域農業者と連携した地域産業の活性化

（株）佐藤工務所等3社の参入事例では、企業が地域農業者と連携し、エゴマの生産を行い、農業者が生産したエゴマをすべて買い取り、エゴマ油の製造を手掛けている。このような例では地域農業者の収益機会が増えるにとどまらず、加工品の販売が軌道にのることで、地域の産業が活性化され、将来的には地域ブランドが確立することが期待できる。このように企業の農業参入が地域ぐるみの産業活性化の動きにつながることも、見逃しがたい好影響の一つと言えよう。

## 第4章 企業の農業参入に関する今後の方向性

- これまで見たように企業の農業参入は、地域農業の活性化に大きく寄与する可能性のあるものであり、実際に効果が出ている事例も見られる。
- 農業基盤の弱体化を踏まえると、今後はさらに企業の農業参入を進めることが求められるが、それには①企業の参入を後押しする制度設計、②企業の農業への理解深耕、③地域サイドは企業を受け入れる姿勢・体制を整えること、この3つが大きな方向性として挙げられる。

第1章で述べたとおり、中国地方は中山間地域を多く抱えていることから、農業経営は小規模であり、平坦な農地で利用を集約化していく大規模農業の実施は困難である。また、耕作放棄地の割合や担い手の高齢化率は全国で最も高い等、中国地方の農業が抱える問題は数多い。

そのような中でも、前章の事例で取り上げたように、農業に参入した企業は、それぞれが有する本業の強みを活用しながら、農業経営を軌道に乗せている。

また、企業が参入することで地域サイドにも、耕作放棄地・遊休農地の減少、雇用機会の発生、地域産業の活性化という好影響が及んでいることが確認された。

中国地方全体では今後もさらに農業の担い手の高齢化が進み、耕作放棄地が増加していく流れは続いていくものと考えられるが、事例を見るに、企業が地域の農業を支える存在となり、さらに地域農業の活性化をもたらす可能性は十分にあると言えるだろう。

このようなことから、以下3点を今後の大きな方向性として挙げたい。

一つ目は、制度に関するものである。これまでも企業の農業参入に関する制度は緩和の流れにあるが、今後は企業の農業参入を、地域農業の持続可能性を高める契機としてさらに積極的に評価し、企業を地域農業の主たる経営体として位置づけ、参入を後押しするような制度設計が求められる。

二つ目は、農業に参入する企業に求められることである。参入企業は、自社が地域農業を支える存在であることを認識し、農業の特性を理解したうえで事業計画を立て、地域と連携した活動を行うことが必要であろう。

三つ目は、参入企業を受け入れる地域サイドに関するものである。これまで地域農業は疲弊の度を強くしてきているが、企業の農業参入に対しては、いまだ抵抗感が強い。しかし、企業の存在は地域農業を脅かすものではなく、むしろ活性化させる効果が期待できるものである。地域サイドの農業者・自治体等の関係者は、心理的な抵抗感を超え、企業参入を、地域農業を発展させていくための一つの貴重な機会と捉え、むしろ企業を受け入れ、巻き込む体制を整えることが必要であろう。

ここで挙げた大きな方向性について、具体的な方策を以下に示していきたい。

## 1. 制度面に関するもの

### (1) 企業について農業経営体としての位置づけを強化し参入促進を図る

2009年の農地法改正により農地を賃借するリース方式については、企業の農業参入は全面的に開放されている。一方で、農地を所有する場合は、農業生産法人の設立が必要であり、役員要件及び構成員要件が実質的な参入障壁として設定されている。(第2章参照)

しかし、中国地方で顕著なように既存の家族経営体である農家では、担い手の高齢化、農家数の減少が留まらず、耕作放棄地も増加の一途を辿っている。このような状況下で、事例に見られたような取組を見せる企業の参入は、地域農業の持続可能性を高めるため極めて重要な契機となっている。

したがって、今後は、農地について所有・賃貸両面で自由度の高い参入を可能とし、企業を農業経営の重要なプレイヤーとしての位置づけを強化していく制度設計を行うことが必要となろう。

具体的には、構成員要件を緩和し、出資割合を50%まで引き上げることで、企業が過半の議決権を得られるようにすることが妥当であろう<sup>44</sup>。この構成員要件の緩和によって、企業が農業生産法人を設立する際に、企業のガバナンスが担保されることになり、金融機関からの融資が受けやすくなるといった効果も期待できる。

一方、役員要件については、すでに国家戦略特区で認められているように、役員的一名以上が農業に従事することというものに、緩和することが妥当であろう。

このような規制緩和の先には、企業の農地所有の解禁も視野に入てこよう。事例でも見られたように、企業が農業生産法人を設立する場合、25%を上限とする出資制限がある直接出資ではなく、例えば経営者が個人として出資する、もしくは、派遣した社員に企業が出資金を貸し付けるという手法で農業生産法人を設立することで、農業生産法人に対するコントロールが実質的に担保されている例も多いのが実態である。つまり、現在でも企業が直接農地を所有するのと、ほぼ同様の状況が生まれているのである。

このような実態がある中で、格別の問題が指摘されてこなかったことを踏まえると、将来的にはリース方式と同様、企業に農地の所有を認めることが妥当であろう。

### (2) 農地中間管理機構の取組強化及び農地流動化のためのインセンティブ設計の再考

現在の国の農業政策では、力のある農業経営体に農地の利用を集約化していくことが重要課題であり、今年度、農地利用の集約を進めるためのエンジン役として、各都道府県に農地中間管理機構が設立されている。また、同機構には、全国で40万haにも及ぶ耕作放

---

<sup>44</sup> 企業の農地所有を大幅に認めるべきという意見に対しては、農地の転用益を狙った農地所有に対する懸念や産業廃棄物の投棄場所として利用される危険等が指摘されるが、前者については、農地の転用ルールを明確にすること、後者については、農地利用状況のチェックを強化し、不適切な利用に対してはペナルティを課すということで対処可能であろう。また以上のような懸念については、企業に限らず、農業生産法人・家族経営体(農家)にも当てはまる。

棄地の農地としての再活用を進めることも期待されている。農林水産省では、企業に対しても同機構の利用を PR しており、企業の農業参入の促進を進めるための施策ともなっている。

しかし、現在（2014年9月末時点）、約3万の生産者により23万ha（うち企業は500社、1万ha）のリース希望が同機構に寄せられているのに対し、実際に貸し出された農地は525haに留まっている。<sup>45</sup> 同機構では一定規模の貸し出し農地を集めた地域に対して協力金を支給するというインセンティブを付与しているものの、農地所有者・地域から貸し出し農地を集められていない。つまり需要と供給の間に大きな溝があるということである。

同機構については、まだ設立から日も浅く、成否が明確になるには、一定の期間が必要であるが、各都道府県及び同機構には一層の取組強化が求められる。特に、耕作放棄地の割合が全国で最も高い中国地方においては、農地の有効利用を進めることは、生産基盤の維持のために重要な課題であり、同機構の役割は極めて大きい。

また、貸し出し農地が集まらないままで、耕作放棄地だけが増加していくという状況になるならば、耕作放棄地については、課税を強化することで、貸し出しを促進していくといった、協力金の付与とは逆のインセンティブを働かせることも検討する必要があるだろう。

## 2. 企業サイドに関するもの

農業へ参入する企業は、2009年の農地法改正により増加してきているものの、そのうちの多くは黒字化に至っておらず、撤退する事例も見られている。（第2章参照）

農業も一つの企業が行う事業である以上、事業がとん挫する可能性は必ずあるものであるが、農業の特性を理解しないまま参入し、地域の関係者との軋轢だけを残し撤退してしまえば、企業・地域どちらにとっても悪影響が残ることになってしまう。

これまでの制度変更で企業に対し農業参入の門戸が開かれているのは、地域農業の生産基盤の一翼を担ってもらいたいという、政策的な意味があることを踏まえ、企業サイドは農業に参入することが肝要である。

農業経営については、前章で述べたように、本業との関係性、農業の経営戦略的な位置づけを明確にしたうえで、生産から加工・販売に至るバリューチェーン全体を見通した事業計画に基づき事業を実施することが必要である。特に農業参入が経営戦略上、多角化の意味を持つ企業については、販路開拓が極めて重要であることに留意が必要である。

また、農地、人材・技術という生産資源の確保については、地域との連携が欠かせない。参入に際して地域との関係を強める必要があることはもちろん、集落単位で取り組む必要がある共同作業についても、地域農業を担う経営体の一員として参加することで、地域との連携を構築していくことが求められる。

---

<sup>45</sup> 「農地バンク 足りぬ貸し手」日本経済新聞,2015年1月8日朝刊より

図表 59 企業による農業参入の検討ポイント

項目	検討ポイント
生産に関するもの	安定的な生産をどのように可能とするか
農地	<ul style="list-style-type: none"> <li>農地の確保については、地域の農業関係者との連携が不可欠であり、地域との関係構築が最優先となる</li> <li>「適地適作」というように農地には、それぞれ栽培が適した作物、適していない作物がある。生産品目が決まっている場合は、農地がその品目に適しているか慎重な調査・検討が必須</li> <li>耕作放棄地・遊休農地の再整備や、品目にあつた土づくりには、長い期間、資金、労働力が必要となる場合もある</li> </ul>
人材・技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業技術を持つ人材、農業経営に明るい人材は極めて少なく、企業にとってはこの人材確保は大きな課題である</li> <li>地域の農業者の雇用、農業を手掛ける企業との共同出資による農業生産法人設立など、技術・経営力を導入する工夫が必要</li> </ul>
品目選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケットからの発想だけでなく、農地・農業技術も踏まえた上で、品目を選ぶことが必要である。特に野菜・果樹は高い技術力が求められる。</li> </ul>
地域との関わり	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の共同作業等への参加等、地域との継続的な関係性構築が、農地確保・技術導入等の面でリスク低減につながる</li> </ul>
加工・販売	農産物をどのようにして、安定的に販売するか
商品開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>最終顧客（消費者、飲食店・小売店）のニーズに応えた商品（農作物・加工品）を生産することが、企業の農業経営には重要（これに対し農家はその農産物の全量を農協等に販売するのが一般的。ただし、市況に大きく左右される）</li> <li>この点で顧客ニーズに接してきている卸売・小売・飲食店といった企業には優位性がある</li> </ul>
加工設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>加工施設を整備する場合は、生産地と加工施設の近接性が重要となるため、農地選定の際には留意が必要となる</li> <li>新たに加工を手掛ける場合は、作業工程・衛生管理をはじめとした内部管理がさらに重要となる</li> </ul>
販路開拓	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産物の仕向け先が決まっている原料調達等を目的とした参入を除いて、販路の確保・開拓が農業経営の最大の課題であるとの認識が重要（消費者・食品流通企業等とのネットワークを持たない企業は特に慎重な検討が必要）</li> <li>独自の販路開拓以外にも、契約生産に力を入れることも有効な施策となる。この場合も食品加工業企業・小売業企業等とのネットワークが重要である</li> <li>以上の商品開発から販路開拓といったマーケティング・企画・営業を手掛ける人材が農業経営には不可欠</li> </ul>

出所：各種文献・ヒアリング調査より日本経済研究所作成

### 3. 地域サイドに関するもの

企業の参入を受け入れる地域サイドについては、いまだに企業参入に対し心理的な抵抗感がある。しかし、高齢化の進展、耕作放棄地の増加等、生産基盤の弱体化が続き、将来的な地域の持続可能性が懸念される中、これまでの家族経営体が主体の生産基盤だけで、地域農業を守っていくことは極めて困難であるという現状は無視できないものである。

中国地方では以上のような傾向は一層顕著であり、地域の関係者（農業者・農協・自治体等）には、地域農業の生き残りをかけた、いわば地域経営が求められている。この生き残りを図る中で、企業経営のノウハウは極めて重要であり、企業の農業参入はそのノウハウ導入のための好機と捉えるべきである。

そのような中、地域の産業振興の重要なプレイヤーであり、かつ参入企業との調整役となるべき市町村自治体には、地域の農業者と企業の間に入って合意形成を図ること、企業のノウハウを活用し、地域農業者と一体となった産業振興を実行することが求められよう。集落によっては、企業を「人・農地プラン」の中の主たる経営体と位置づけることで、企業と一体となった地域づくりを支援していくことも、検討すべきである。

また、各県には、企業の農業参入が地域農業に与える好影響について事例に即した情報発信を行うことで、地域サイドの心理的な抵抗感の払しょくに努めるとともに、参入を希望する企業の事業計画に対する目利き・支援が重要になる。

さらに地域の単位農協は、今後の政府の農業改革により独自に地域農業に立脚した事業展開を図ることが求められる。この際に参入企業と連携し地域農業の活性化に取り組むことも前向きに考える必要があるだろう。

図表 60 企業の農業参入に関する中国各県の独自支援策

県名	農業政策における参入企業の位置づけ	支援策	内容
鳥取	中山間地域における雇用創出のため、企業誘致を行う。	① アグリビジネス企業参入総合支援事業（農業経営検討事業） ② アグリビジネス企業参入総合支援事業（農業経営開始・推進事業） ③ 中小企業調査・研究開発支援補助金（事業調査支援型） ④ 鳥取県版農の雇用支援事業 ⑤ みんなでやらいや農業支援事業（頑張る農家プラン事業）	① 参入準備や参入初期段階での先進地視察、技術研修、試験栽培等の経費の一部を助成 ② 農業機械・施設の整備またはリースに係る経費の一部を助成 ③ 県内中小企業が行う新たな取り組みに先立つ市場・ニーズ把握、技術調査、予備試験棟の経費の一部を助成 ④ 農業法人等が新規雇用時に係る経費の助成 ⑤ 規模拡大、低コスト化に係る経費の一部を助成

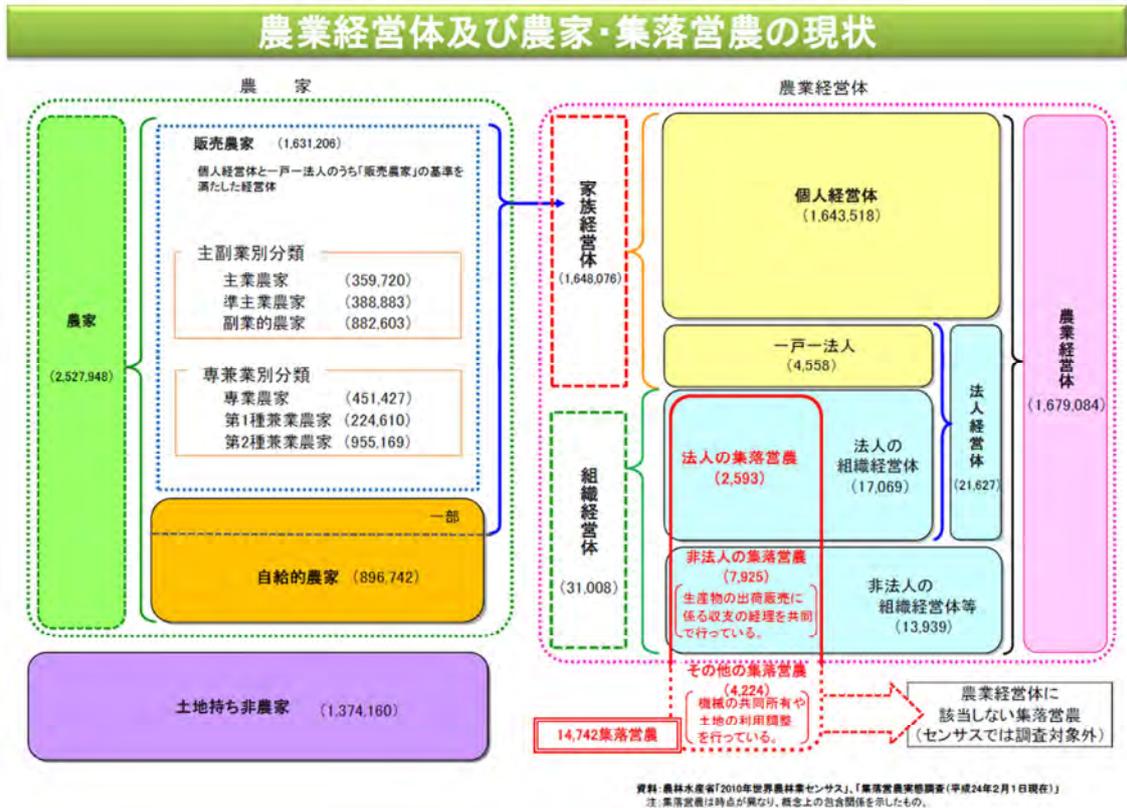
島根	担い手の育成・確保を県農政の最重要課題の一つとしており、農業参入企業を地域農業の中心的な担い手に育成・誘導する必要があると考え、積極的支援を行う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 農業参入企業へのコンサルティング</li> <li>② 企業参入促進・経営強化事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 県（農業技術センター・農業経営課等）による参入企業を対象とした経営診断及び提案</li> <li>② 試作研究・分析診断・事例調査・技術習得・販路開拓等の企業活動支援及び 機械・施設整備に係る経費の一部を助成</li> </ul>
岡山	企業等多様な組織による農地の保全が必要という考えの下、地域農業の担い手（一部）として位置付けられている。	① 企業の農業参入セミナー	① 企業が円滑に参入できる様、参入志向企業を対象としたセミナーの開催
広島	重点施策である「地域の核となる経営力の高い担い手」を育成するため、企業の農業参入促進や参入企業の経営安定化に向けた取り組みを実施する。	① 農業参入企業支援事業	① 施設・機械整備、簡易な土地基盤整備に係る費用の一部を助成
山口	中核経営体として法人経営体を位置づけ、確保と育成を加速化する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 中心経営体の育成支援</li> <li>② 農業機械等条件整備支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 核となる農業参入企業等の中心経営体の育成に向け、協議会等の活動費用を助成</li> <li>② 「人・農地プラン」に位置付けられた中心経営体等の農業用機械や施設の導入に係る費用の一部を助成</li> </ul>

出所：各県政策資料・ヒアリング調査より日本経済研究所作成

【資料編】

● 農業経営体の分類

統計上、我が国の「農家」はまず「販売農家・自給的農家・土地持ち非農家」の3形態に分類される。2005年度からは農業経営の実態をよりの確に把握するため、個人・組織・法人等の多様な担い手を一元的かつ横断的に捉えるよう、新たな統計調査対象として「農業経営体」を設けた。農業経営体は家族経営体及び組織経営体で構成され、前者には販売農家全体及び受給的農家の一部分が含まれ、後者にはそれ以外の組織・法人が含まれている。



出所：農林水産省資料より抜粋

● 農業地域類型の整理

農業地域類型とは、短期の社会変動に対して、比較的安定している土地利用指標<sup>46</sup>を以下の基準に基づいて類型化した統計上の区分の一つであり、農政の推進のための基礎資料として、旧市町村区ごとに設定されている。

農業地域類型	基準指標
都市的地域	<ul style="list-style-type: none"> <li>・可住地に占めるDID<sup>47</sup>面積が5%以上で、人口密度500人以上又はDID人口2万人以上の旧市区町村又は市町村。</li> <li>・可住地に占める宅地等率が60%以上で、人口密度500人以上の旧市区町村又は市町村。ただし、林野率80%以上のものは除く。</li> </ul>
平地農業地域	<ul style="list-style-type: none"> <li>・耕地率20%以上かつ林野率50%未満の旧市区町村又は市町村。ただし、傾斜<sup>48</sup>20分の1以上の田と傾斜8度以上の畑の合計面積の割合が90%以上のものを除く。</li> <li>・耕地率20%以上かつ林野率50%以内で、傾斜20分の1以上の田と傾斜8度以上の畑の合計面積の割合が10%未満の旧市区町村又は市町村。</li> </ul>
中間農業地域	<ul style="list-style-type: none"> <li>・耕地率20%未満で、「都市的地域」及び「山間農業地域」以外の旧市区町村又は市町村。</li> <li>・耕地率20%以上で、「都市的地域」及び「平地農業地域」以外の旧市区町村又は市町村。</li> </ul>
山間農業地域	<ul style="list-style-type: none"> <li>・林野率80%以上かつ耕地率10%未満の旧市区町村又は市町村。</li> </ul>

出所：農林水産省資料ホームページより日本経済研究所作成

<sup>46</sup> DID 面積、人口密度、宅地、耕地および林野の割合

<sup>47</sup> DID(Densely Inhabited District：人口集中地区)とは、人口密度約4,000人 / km<sup>2</sup>以上の国勢調査基本単位区がいくつか隣接し、併せて人口5,000人以上を有する地区をいう。

<sup>48</sup> 傾斜は、1筆ごとの傾斜ではなく、団地としての地形上の主傾斜をいう。