

企業の農業参入に関する調査結果

～農業参入における成功のポイントと本業ノウハウの活用について～



<平成24年度調査要領>

1 調査目的

企業の農業参入における経営課題に対する具体的取組み内容を明らかにする

2 調査方法

面談および書面による調査

3 調査時期

平成24年9月～12月

4 調査先数

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

※「食品製造業」には外食産業を含む。「その他の業種」は化学品製造業、オフィス用品製造業など。
※調査先27社のうち中小企業基本法で定める中小企業に該当しないいわゆる大企業は3社。

調査結果の概要

農業参入における成功のポイント(主要4課題)

詳細はP3

- 農業経営の開始を急がず、技術習得や農地確保、販路開拓などの経営課題に対し、自らが着実に取り組むことが成功のポイント

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

本業のノウハウの活用

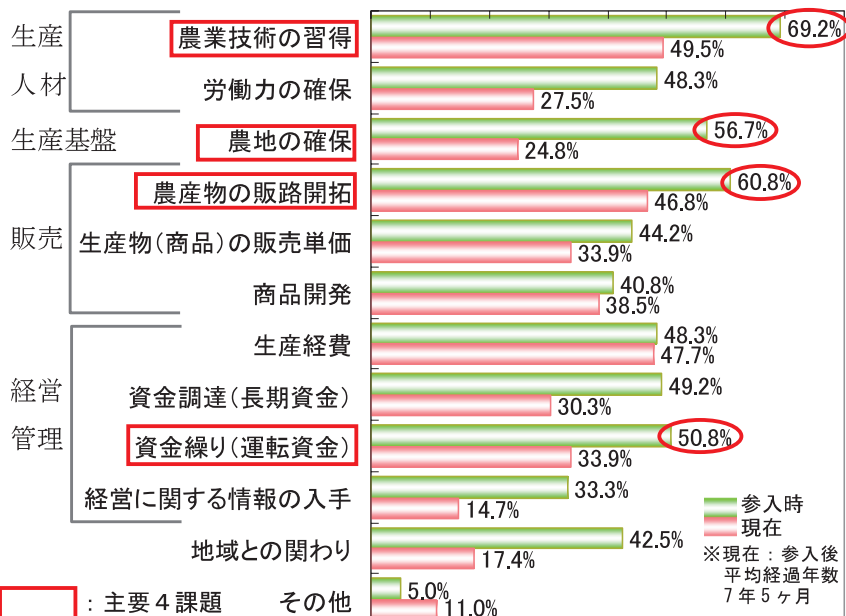
詳細はP4

- 農業経営の課題克服には、本業の経営ノウハウを効果的に活用することが有効

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

参考 農業参入における経営課題(23年度調査結果)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80%



参入時は「農業技術の習得」が69%、「販路の開拓」は61%の先が課題として挙げている。また、現在はそれぞれ50%、47%と割合が低下しているものの、依然として約半数の先が課題として認識しており、解決が難しい事項となっている。

一方、「農地の確保」や「資金繰り(運転資金)」は、参入時は5割を超える先が課題として挙げているものの、現在は大きく低下しており、時間の経過とともに解決される課題であることが分かる。

経営課題に対する具体的な取組みの違い

(黄色部分は主要4課題)

確認欄はお客さまご自身の取組み状況の確認にご利用ください。

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

農業経営における本業のノウハウの効果的な活用事例

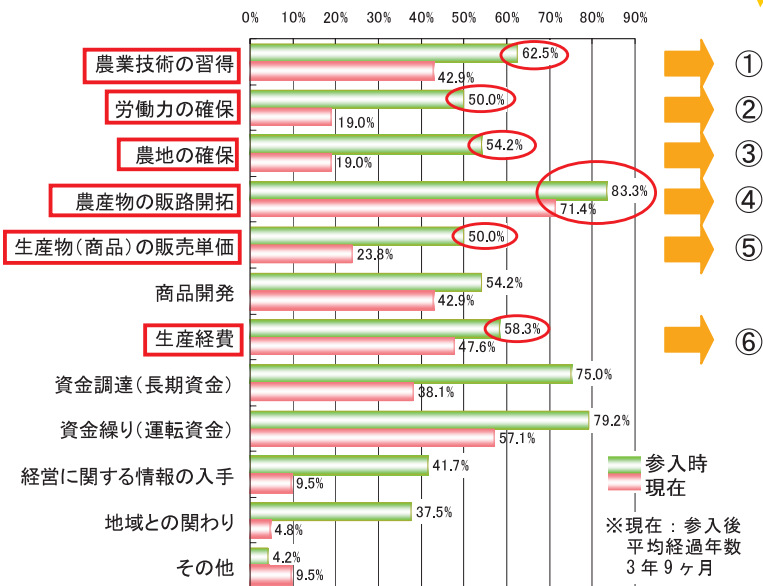
(黄色部分は特徴的な4つのノウハウ)

	ノウハウ	業種	農業経営における活用場面
生産	製造管理	食品製造業	・一定の技術があれば誰でも安定した品質の農産物を作れるようマニュアルを作成し、それに基づき農作業を行う。
	品質管理	食品製造業 その他業種	・本業の「ものづくり」における品質基準を応用し、自社独自の農産物の品質基準を設け、他の農産物と差別化。
	土木工程管理	建設業	・土木工事の工程管理を農作物の生産管理に活用し、計画的な生産・出荷やほ場ごとの作業・従業員の管理に取り組む。
販売	販売交渉	建設業 食品製造業 食品卸売業 その他業種	・自社に有利な販売条件（数量や価格等）を引き出すため、粘り強く交渉。（本業の営業ノウハウを活用） ・付加価値を明確にするなどして、交渉の主導権を相手（買い手）に握らせない。（本業の営業ノウハウを活用） ・取引に結び付けるための商品（農産物）のパンフレットを作成。
	出荷管理	食品製造業 食品卸売業	・市場価格の動向をみながら、農産物の収穫時期やその数量を調整。
財務管理・コスト削減	仕入交渉	建設業 食品製造業 食品卸売業 その他業種	・資材費等の削減を図るため、入札や複数社で価格比較を行い、安価な先を選定。 ・より有利な条件で取引ができるようシビアな価格交渉を実施。
	財務管理		・毎年、計画を見直して常に中長期的な収支目標を立て、経営ビジョンを明確化。 ・経費などのデータを日々蓄積して分析し、課題があれば改善。 ・毎月の売上と経費の計画を作り、それに基づき資金繰りを管理。
	コスト削減		・支出状況を定期的に把握し、さらなる削減策を実施。
人材	労務管理	建設業 その他業種	・従業員毎に作業内容と作業量を把握し、より効率的な作業につながるよう管理。
	人材開発	その他業種	・本業の社員評価の方法を応用し、従業員毎に作業目標を設定し、定期的な実績評価を実施。 ・従業員の能力に基づいた適材配置を行うことで、生産性を向上。 ・外国人労働者に対し、作業内容について丁寧な教育を実施。
その他	作業効率化	その他業種	・出荷作業で重量区分のミスを生じさせないように、秤の目盛りを色分けをするなどの取組みを実施。
	リスク管理	食品卸売業	・農産物の販売単価や資材の購入価格について、将来想定される価格変動を複数パターンでシミュレーションし、経営への影響を事前に予測。
	施工	建設業	・建設技術を用いて、修繕が必要となった施設を自ら修復。

建設業における参入のポイント

参入における経営課題 (23年度調査結果)

『課題と取組み事例』の番号に対応



農業との関係が薄いため、参入時には多くの課題を感じている。「農業技術の習得」「労働力の確保」「農地の確保」「生産物(商品)の販売単価」「資金繰り(運転資金)」は参入時には50%以上が課題と考えているが、その後は大幅に低下しており、年数が経つとこの課題は解決されていることが分かる。

一方、「販路の開拓」「生産経費」「商品開発」は参入時と現在であまり変化がなく、時間が経過しても解決が難しい課題であることが分かる。

課題と取組み事例 (24年度調査結果)

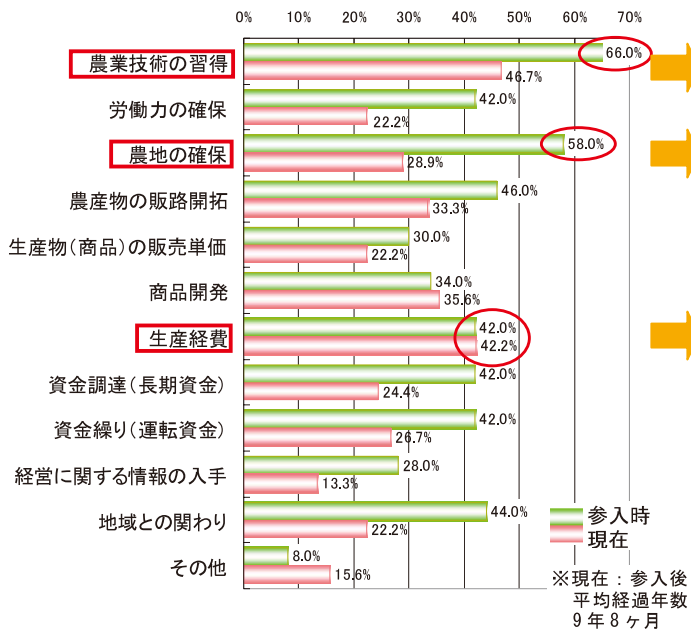
		課題	効果的な取組み事例
生産・人材	①	農業技術の習得	・ 営農開始前に研修や試験栽培を行い、生産技術を確認。また、営農開始後に的確なアドバイスを与えてくれる者を確保。
	②	労働力の確保	・ 人数を確保するだけでなく、農業経験や経理等の専門知識を有する者や、農業部門のリーダー候補となりうる者を確保するなど、先を見据えた人材確保を行っている。
基盤	③	農地の確保	・ 確保の容易さだけでなく、用排水や日照といった農業生産に関する諸条件の優位性も考慮して決めている。
販売	④	農産物の販路開拓	・ 自ら販売先に出向き、営業を重ねて販路を開拓している。
	⑤	販売単価	・ 生産原価を賄うことができる単価で販売するために自ら販路開拓の交渉をし、自社の農産物の付加価値を説明している。
管理	⑥	生産経費	・ 生産コストを定期的に把握し、計画と対比・検証しながら次期以降のコスト削減の取組みを行っている。また、資材購入にあたっては入札等を行い、価格の安い先から購入している。

活用されている本業のノウハウ

ノウハウ	農業経営における活用場面
土木工程管理	・ 農産物の計画的な作付・生産・出荷を行うため、ほ場毎の作業割付・従業員配置計画を作成し工程管理。
仕入交渉	・ 資材購入の際に入札や複数社による価格比較を行い、安価な先を選択。
コスト削減	・ 支出状況の定期的な把握とさらなる削減策の取組み。

食品製造業における参入のポイント

参入における経営課題 (23年度調査結果)



『課題と取組み事例』の番号に対応

他の業種と比べ課題としている項目は少なく、参入時に50%を超えているものは「農業技術の習得」と「農地の確保」の2つである。

これらも、その後はそれぞれ47%、29%と下がっており、年数が経つと解決されていることが分かる。なお、「生産経費」「商品開発」は、参入時と現在であまり変化がなく、時間が経過しても解決が難しい課題であることが分かる。

課題と取組み事例 (24年度調査結果)

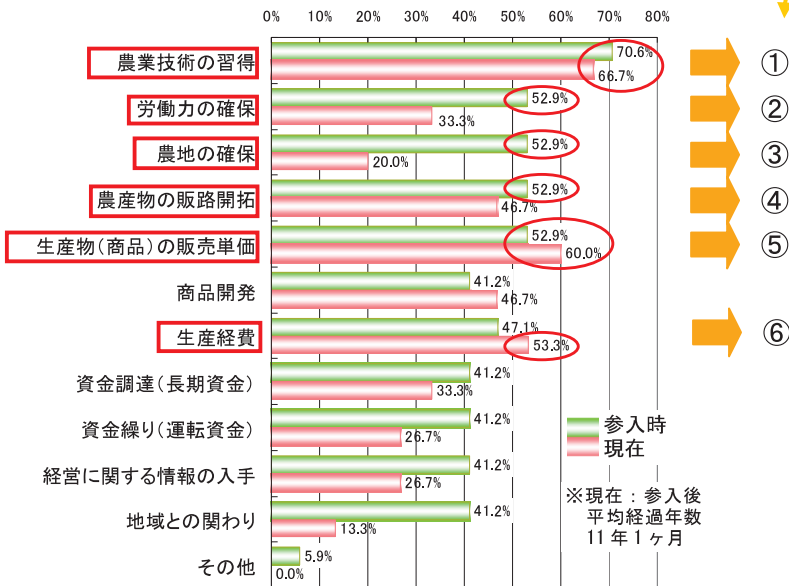
		課題	効果的な取組み事例
人材	①	農業技術の習得	・ 農業経験者を確保したり、高度な生産技術が不要な作物で参入したりするなど、技術を考慮に入れた作目選定を行っている。
基盤	②	農地の確保	・ 公的機関に相談することが多いが、自社の食品工場に近い農地や生産する上で有利な条件の土地を確保している。また、本業の会社で扱う商品を差別化するため土壌改良にも取り組み、品質の向上に努めている。
管理	③	生産経費	・ 幅広く情報を集め、安価で購入できる先を選定しているほか、個別に価格交渉を行うことでコスト削減に努めている。 ・ 人件費削減のため、適性を見極めて適材適所に配置するほか、作業内容を分析して最小限の人数にとどめるなどの取組みを行っている。

活用されている本業のノウハウ

ノウハウ	農業経営における活用場面
製造管理	・ 一定の技術があれば誰でも安定した品質の農産物を作れるようマニュアルを作成し、それに基づいた農作業を実施。
コスト削減	・ 支出状況を定期的に把握し、さらなる削減策を実施。
仕入交渉	・ 資材購入の際に入札や複数社による価格比較を行い、安価な先を選択。

食品卸売業における参入のポイント

参入における経営課題 (23年度調査結果)



『課題と取組み事例』の番号に対応

① 「労働力の確保」「農地の確保」は53%と過半の先が課題としているが、現在はそれぞれ33%、20%と低下しており、時間の経過とともに解決される課題であることが分かる。

一方、「農業技術の習得」「販路の開拓」「生産物(商品)の販売単価」「生産経費」は、参入時と現在であまり変わらないか割合が上昇しており、時間が経過しても解決が難しい課題であることが分かる。

課題と取組み事例 (24年度調査結果)

		課題	効果的な取組み事例
生産・人材	①	農業技術の習得	・ 農業経験者を栽培担当者に充てたり、外部の技術力のある農業者を確保したりして、随時従業員が技術を習得できる体制を整えている。
	②	労働力の確保	・ 参入する地域で、農業経験を有する者や生産部門のリーダーとなる技術力の高い者を確保している。 ・ 農業未経験者を採用する場合は技術力の高い者を技術指導役として指名し、随時、指導を仰ぐことができる体制としている。
生産・基盤	③	農地の確保	・ 自ら地域内の農地を見て廻り、作目の栽培適地を選び、地主と直接交渉して確保している。
販売	④	販路の開拓	・ 本業の会社と農業参入した会社との間で協力し、農作物生産の段階でも付加価値を付け、小売店に有利販売を行っている。
	⑤	販売単価	・ 高値で販売ができるよう、販売価格の動向を見ながら生産調整や出荷時期の調整を行っている。
経営	⑥	生産経費	・ 従業員の作業内容を具体的に検証し、機械の動作速度を調整することで作業スピードを高め、極力、残業を減らし人件費を削減している。

活用されている本業のノウハウ

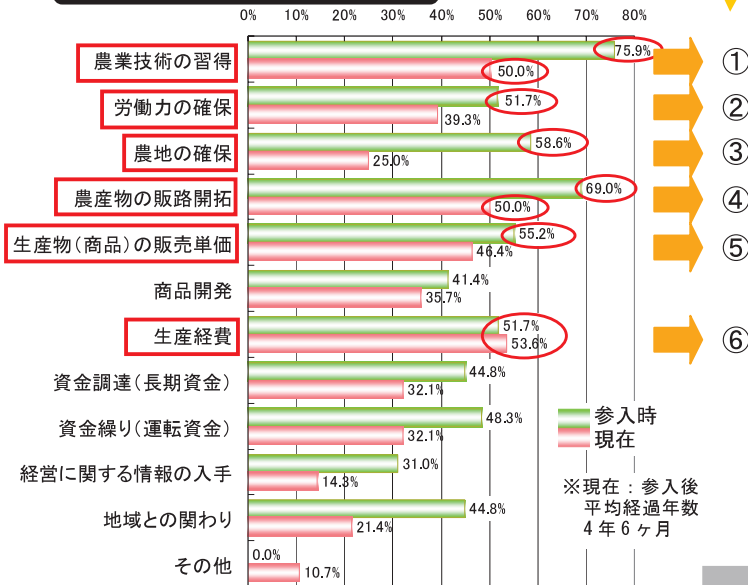
ノウハウ	農業経営における活用場面
リスク管理	・ 農産物の販売単価や資材の購入価格について、将来想定される価格変動を複数パターンでシミュレーションし、経営への影響を事前に予測。
販売交渉	・ 販売交渉時に役立てるため、農産物の差別化をアピールするパンフレットを作成。

その他業種における参入のポイント

参入における経営課題

(23年度調査結果)

『課題と取組み事例』の番号に対応



農業や農産物と関連がない業種であることから、参入時の課題として「農業技術の習得」を挙げる先が76%と最も多いが、現在は50%に減少している。また、「生産経費」は参入時、現在ともに50%を超えており、解決が難しい課題であることが分かる。

一方で、本業の生産管理ノウハウを有している場合があり、この活用が強みになる。

課題と取組み事例

(24年度調査結果)

		課題	効果的な取組み事例
生産・人材	①	農業技術の習得	・同じ作目に取り組んでいる先へ研修に出向くこと等により、生産技術の習得に努めている。
	②	労働力の確保	・農業経験者を採用している。 ・採用した従業員に対し、作業内容の指導や作業効率アップに向けた取組みを行っている。
基盤生産	③	農地の確保	・農業との関わりが薄いため、公的機関に相談し、その紹介を受けた農地を確保する傾向にある。
販売	④	農産物の販路開拓	・自社(従業員)自らが販路を開拓。買い手のニーズに応えることができる品質等をもった農産物を販売。 ・取引先はリスク分散のため複数確保。
	⑤	販売単価	・原価計算を行い、利益が確保できる単価で販売契約を締結している。また、原価割れしない水準の固定価格で契約している場合もある。
経営管理	⑥	生産経費	・定期的に売上・経費を分析し、経費に占める割合が大きな要素を抽出し、具体的な改善策を検討している。 ・資材は過去の取引にとらわれず、条件の良い先から購入している。 ・従業員の作業能力を把握し最適配置に心がけ、単純作業にはパート・アルバイトを導入することで、人件費の削減に努めている。

活用されている本業のノウハウ

ノウハウ	農業経営における活用場面
人材開発	・本業での社員の能力開発法を取り入れ、従業員ごとに農作業の目標を設定するとともに、定期的な実績評価を実施。 ・従業員の能力に基づいた適材配置を行うことで、生産性を向上。
作業効率化	・出荷作業で重量区分のミスが生じないように、秤の目盛りを色分けするなどの取組みを実施。

(調査に関するお問い合わせ)