

# 企業による経営継承型農業参入の ビジネスモデルの開発と参入地域への影響

添田 信行<sup>1</sup>・稲村 肇<sup>2</sup>

<sup>1</sup>非会員 株式会社オリエンタルコンサルタンツ（〒151-0071 東京都渋谷区本町3-12-1住友不動産西新宿ビル6号館）  
E-mail:soeda@oriconsul.com

<sup>2</sup>フェロー会員 政策研究大学院大学教授 大学院政策研究科（〒106-8677 東京都港区六本木7-22-1）  
E-mail: inamura@grips.ac.jp

農家の高齢化と後継者不足が進み、就農人口が減少し続けている。そのような中で、新たな担い手として、企業の農業参入が注目され、参入数を延ばし続けている。しかし、企業の農業参入では、赤字の企業が多い。本研究では、これまでの企業の農業参入や第三者継承の課題を解決できる特性を持つ「企業による経営継承型農業参入ビジネス」を提案した。また、提案したビジネスを元に、農業参入ビジネスモデルを開発することで、本ビジネスの実現可能性を明らかにした。さらに、そのビジネスモデルの実現可能性について、各関係者（企業、農家、参入地域）の視点からメリットとリスクを明らかにした。

**Key Words** : 企業の農業参入, 農業経営, 経営継承, 経営資源

## 1. 序章

### (1) 背景

農家の高齢化と後継者不足が進み、就農人口が減少し、耕作放棄地が増えている。本研究で対象とする埼玉県でも、農林業センサス（農林水産省、2015）によると、耕作放棄地が中間及び山間農業地域は2,322ha、都市的及び平地農業地域は10,372haである。都市的及び平地農業地域の方が広い状況にあり、優良農地においても取得できる可能性があると考えられる。なお、本研究では、優良農地を「耕作中であり、都市的及び平地農業地域に位置し、市街地農地を除く農地のこと」と定義する。

そのような中で、優良農地に付随する経営資源を個人の非農家でも活用できる制度として、第三者継承があり、メリット等も整理されている。ただし、様々な課題があり進んでいるとはいえない状況にある。

また、新たな担い手である企業による農業参入（以下、企業参入）が注目され、参入数も増えている。しかし、企業参入は、赤字の企業が多く、撤退している企業もある。富吉<sup>1)</sup>は、特定法人貸付事業を通じて農業に参入している特定法人の111社にアンケート調査を行い、食品業で82.8%、建設業で81.8%、その他企業で59.1%が赤字であることを明らかにしている。そこで、企業参入においても、撤退せずに優良農地を維持するため、経営を黒字化させることは重要であると考えられる。

### (2) 本研究の目的

優良農地は、耕作放棄地と違い、現在も栽培が行われている農地であることから、栽培技術等の無形資産を伝える農家や施設、機械等の有形資産も揃っており、これらを活用できるメリットがある。個人の非農家の農業参入では、有形資産や無形資産を経営継承する参入に大きなメリットがあることは論じられ、個人の第三者継承では、マニュアル等も整備され推進されているため、企業の経営継承でも、大きなメリットがあると考えられる。

本研究では、企業参入と経営継承を組み合わせた企業による経営継承型農業参入を提案し、そのビジネスモデルを開発することで本ビジネスの実現可能性を明らかにすることを目的とする。また、そのビジネスモデルの実現可能性について、各関係者（企業、農家、参入地域）の視点からメリットとリスクを整理する。

### (3) 既往の研究

#### a) 企業参入

企業参入の成立条件について、様々な観点から研究がなされている。

渋谷<sup>2)</sup>は、地方建設業の2社を例に挙げ、経営の中身を分析することで、農外企業ならではの対応を行いつつ、競争優位を形成していることを明らかにしている。渋谷<sup>3)</sup>では、企業参入における撤退要因を本業の経営要因と農業の経営要因に分けて考察している。

米田<sup>4)</sup>は、過疎地を対象に、企業参入の課題と可能性を明らかにしている。その中で、企業参入において、事業性の確保、技術やノウハウの習得、資金の調達が重要な課題であると指摘している。

高橋・盛田<sup>5)</sup>は、10社の事例を整理し、業種別の参入実態と農業経営の成立条件を業種別に、また農業部門別に考察している。

また、企業参入における経営実態の要因を明らかにしている研究もある。

佐伯<sup>6)</sup>は、大分県で企業参入をしている2社の事例分析により、収益実現の有無の要因として、栽培技術水準、価格変動の差、助成金の存在の3点を指摘している。栽培技術水準としては、急速な規模拡大に栽培技術の向上が伴っていないことを挙げている。また、価格変動の差としては、契約販売と市場出荷の差を挙げている。

山本<sup>7)</sup>は、島根県で企業参入をしている35社のアンケート調査から、経営実績の評価をもとに、経営状況の良好な企業と経営低迷企業との差異を技術・販売・組織的対応の視点から比較分析している。技術では、農業担当者の確保数とその質の差があり、販売では、企業側からのアプローチの積極性の差があることを指摘している。また、組織的対応では、経営低迷企業において組織的な販売体制が構築されていない点を指摘している。

企業参入の成立条件や経営実態の要因として項目は整理されているものの、その項目は定性的に評価されているに過ぎず、定量的に検証している研究は少ない。

**b) 農業の第三者継承**

農業の経営継承に関して、実践上の課題について研究がなされている。

渡辺<sup>8)</sup>は、第三者継承の成功事例5件と失敗事例3件を対象に事例分析し、継承者の研修中の生活面の資金、移譲者の移譲後の生活の見通し、移譲者の移譲前の経営規模が小規模である問題等があると指摘している。

堀部<sup>9)</sup>は、マッチング成立時は良好な関係であっても、研修中に解消するケースも少なくないため、事業推進上の課題として、「マッチング時の登録希望者の資質・適正判断（審査）の必要性」を挙げている。菊池<sup>10)</sup>は、この堀部の示す課題の解決策の1つとして、「農業経営の第三者継承マニュアル（全国農業会議所、2014）」に掲載されている移譲希望者及び継承希望者の適正確認チェックリストの活用が有効であると指摘している。

山本<sup>11)</sup>は、参入費用という観点から、第三者継承の参入ルートが持つ特質を指摘している。

個人の第三者継承に関する論文は多くあり、成立数は少ないものの個人の第三者継承は推進されている。しかし、企業参入と経営継承を組み合わせ、これまでの第三者継承の課題について解決する特性を明らかにした研究は少ない。

**2. 企業参入及び第三者継承をとりまく環境**

**(1) 企業参入及び第三者継承をとりまく環境**

**a) 企業参入の状況**

全国及び埼玉県ともに、企業参入は増え続けており、埼玉県では、平成29年3月時点で112社の参入が確認されている。

企業参入している一般法人を業種形態別に見ると、全国及び埼玉県ともに、食品関連産業、農業・畜産業の順に多くなっている。全国では、建設業が3番目に多いことも特徴である。なお、埼玉県では、建設業は4社と少ない。また、全国及び埼玉県ともに、製造業やその他の農業と直接関係がないと思われる一般法人も多くを占めていることも注目すべき点である。

営農作物別に見ると、全国でも埼玉県でも、野菜が最も多く、米麦及び複合がその次に多い状況である。

**b) 企業参入に関連する規制**

企業が農業に参入する手段としては、農地を所有するか農地リース方式とするかの2通りがある。これら両者について、2000年以降段階的に規制緩和が行われてきた。現在は、2009年の農地法改正で地域制限が撤廃され、それまで企業が参入できなかった条件の良い農地でも企業参入できるようになっている。高橋・盛田<sup>5)</sup>でも、「企業の農業参入を妨げる制度的要因はほぼ解消されたと理解してよい」と述べている。2000年以降の日本における農地法の改正プロセスを表-1に整理した。

表-1 日本における農地法の主な改正プロセス

年	改正の内容
2000	□企業が農業生産法人に10%まで出資することを認める。
2003	□企業が農業生産法人に50%未満まで出資することを認める。(ただし、認定農業者の農業生産法人への出資に限る) ○特区に限り、企業が農地をリースすることを認める。(ただし、市町村が定める耕作放棄地に限る)
2005	○特区に限らず、企業が農地をリースすることを認める。(ただし、市町村が定める耕作放棄地に限る)
2009	□認定農業者に限らず、企業があらゆる農業生産法人に50%未満まで出資することを認める。 ○耕作放棄地に限らず、企業があらゆる農地をリースすることを認める。(解除条件付)

注) □：農地所有に関わる改正，○：農地リース方式に関わる改正

**c) 第三者継承の実態**

全国農業会議所が行っている調査によると、「有形資産と無形資産をまとめて継いだ」という第三者継承の割合は、5%以下で非常に少ない。「有形資産と無形資産をまとめて継いだ」割合より、「有形資産のみを継いだ」割合が高くなっており、無形資産の継承は有形資産よりも重視されておらず、第三者継承でも無形資産（栽培技術等）の継承は課題となっている。

(2) 農業参入ビジネスモデルに必要な項目の整理

a) 企業参入の流れ

埼玉県での企業の参入の流れについて、関係機関の整理と合わせて図-1に示した。直接地主とつながりがない場合は、各市町村から農地を紹介してもらうことになる。

b) 企業参入に関連する農業制度資金

参入時から使用できる農業制度資金として、青年等就農資金、農業近代化資金、経営体育成強化資金の3つがある。貸付対象者の条件が異なるが、必要な計画としては、青年等就農計画、農業経営改善計画の2つである。例えば、青年等就農資金は、市町村から青年等就農計画の認定を受けた45歳未満の認定新規就農者が貸付対象者であり、融資期間12年以内、融資限度額3700万円、金利無利子、無担保で借りられる制度である。

c) 農業参入ビジネスモデルに必要な項目の整理

農地の確保や資金の確保に必要な申請書の項目から企業参入に必要な項目を整理した。農地の確保は、埼玉県の場合、県へのエントリーシートと企業参入計画書が必要である。資金の確保は、上述したとおり、青年等就農計画、農業経営改善計画が必要である。これらの申請書に記載する必要のある項目が企業参入に必要な項目であるとし、それらを整理したのが、表-2である。

(3) 企業参入及び第三者継承の課題の整理

a) 企業参入の課題

これまで参入の多かった建設業、食品関連業では、本業との関係に利点があるものの、本業の業務に囚われることにより、ニッチな作目の栽培や収穫時期の限定など、既往の農家よりも高度な栽培技術が必要になる課題があると考えられる。

b) 第三者継承の課題

第三者継承では、渡辺ら<sup>8)</sup>や菊池<sup>10)</sup>では以下の4つの課題を挙げている。

- ・継承者の移譲後の経営を成り立たせる用意が困難である。特に小規模農家であると継承ができない。
- ・移譲者の移譲後の生活の見通しが立たないため、継承しようと思わず、後継者を育てる発想にいかない。
- ・無形資産（栽培技術等）の継承方法が未確立であることから継承することが困難である。研修でも1~2年程度であり、その中で全てを継承することは難しい。
- ・継承者の研修中の生活の見通しが立たないため、資金に余裕のある研修者か、移譲者が無理して研修者を支えるしかない。ただし、移譲予定者が無理して継承者に給料を払って伝承しても継承失敗した事例もある。

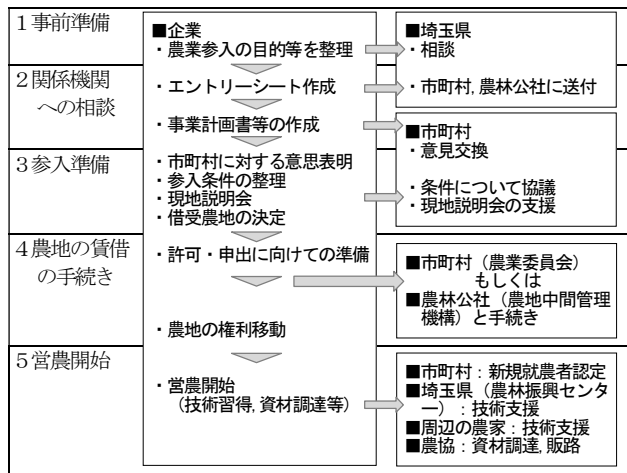


図-1 企業参入の流れ

表-2 企業参入に必要な項目の整理

要素	項目	①	②	③	④
1経営資源	農地	○	○	○	○
	施設・機械		○	○	○
	労働力		○	○	○
	栽培技術の確保		○	○	○
	具体的な栽培方法、栽培計画		○	○	○
2業務プロセス	参入形態(農地リース、農地取得等)	○	○	○	○
	経営(生産)の労働力の確保方法		○		
	農業経営に活用できる知識・技能			○	○
	農業従事の態様等に関する目標			○	○
	生産方式の合理化の目標				○
3顧客に提供できる価値	作目、生産目標(量・質)	○	○	○	○
	生産物の販売方法、販売目標・計画	○	○		

注) ①エントリーシート(平成28年7月、埼玉県農林部)  
 ②農業参入計画書(平成29年11月、埼玉県農林部)  
 ③青年新規就農計画認定申請書(平成29年11月、農林水産省)  
 ④農業経営改善計画認定申請書(平成29年11月、日本政策金融公庫)

3. 企業による経営継承型農業参入ビジネスの概要

本研究の「企業による経営継承型農業参入ビジネス」(以下、本ビジネス)は、これまでの企業参入や第三者継承の課題を踏まえ、「企業のノウハウにより、農家の経営資源を最大限活用し、黒字経営をすることで優良農地を維持する農業参入ビジネス」として提案する。

本研究では、企業のノウハウと農家の経営資源を最大限活用できるように図-2に示す2つの仕組みを提案した。1つ目の仕組みは、企業が栽培技術を農家から継続的に習得する機会を得ることと、農家が移譲後の生活の見通しをたちやすくすることを主な目的とした指導料の設置である。2つ目の仕組みは、企業の初期費用の削減と農家の移譲後の生活とを主な目的とした農業施設・機械の残存価値の買取料や作業場の土地賃借料の設置である。

次に、本ビジネスの特性を以下のとおり、4つ整理した。なお、これらの特性は、農業参入ビジネスモデルの開発に反映した。



- ・農家の所有する農地以外の経営資源も最大限に活かすため、これまでの企業参入に多く見られた土地だけを借用する参入ではなく、農家と同様の栽培作目、栽培農地、栽培技術で参入する。
- ・指導料による継続的な技術習得の機会創出及び技術習得方法の確立と市場出荷による販路開拓の人員の削減により、栽培技術の習得に重点を置く。
- ・複数の農家から継承して経営を成り立たせるため、経営継承の対象とする農家に小規模農家も含める。
- ・企業側が継承中の費用を負担するため、継承者の継承中の生活の見通しがたつ。また、2つの仕組みにより一般的な収入に加えた収入が入ることで移譲者の移譲後の生活の見通しがたつ。

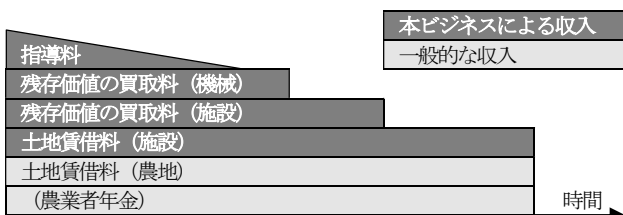


図2 本ビジネスで提案する2つの仕組みのイメージ

#### 4. 農業参入ビジネスモデルの開発

##### (1) 参入地域と対象作目の選定

本ビジネスのビジネスモデル（以下、本モデル）の開発にあたり、参入地域は、「地域を代表とする産地」を想定した。具体的には、地域で栽培が盛んで、栽培面積を多く占める露地野菜がある地域を想定した。そこで、本研究では、参入地域は、野菜（ネギ、ブロッコリー、ほうれん草）の栽培が盛んな埼玉県深谷市とした。対象作目は、ネギ、ブロッコリー、ほうれん草の3作目とした。図-3に示すとおり、対象地域周辺も、選定した3作目の栽培面積及びその作目を栽培する農家が多いことが分かる。なお、関東地方では、対象地域のように近郊農業が盛んな地域は多くある。例えば、埼玉県川越地域のほうれん草、さいたま市、茨城県坂東地域のレタス、ネギ、千葉県印旛地域のにんじん、だいこん等が挙げられる。

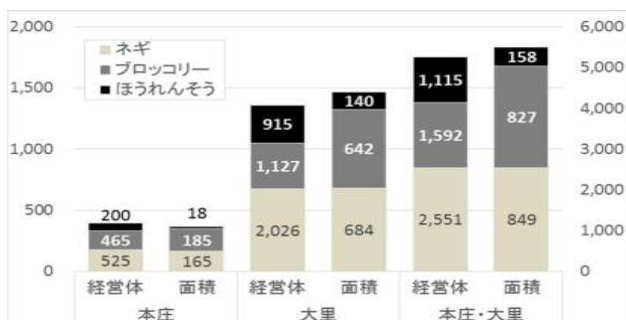


図3 対象作目の経営体数及び栽培面積

##### (2) 機械の導入計画の設定

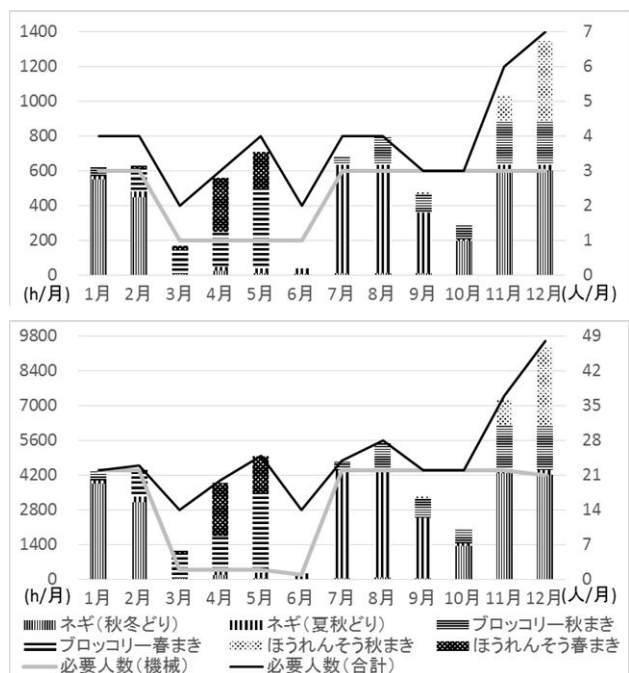
規模拡大に合わせた機械の導入計画を表-3のとおり、設定した。ネギ収穫機、調整機等が高額なため、それらの機械の稼働率が高くなるように、5年目の栽培面積をネギ（秋冬どり）875a、ネギ（夏秋どり）525aとした。

表-3 機械の導入計画

種類	形式・構造等	規模					新調価格 単位:円
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	
トラクター	30ps	1	1	1	1	1	3,129,000
増土専用機	ネギ用	1	1	1	1	2	400,000
移植床畦成形機	2条	1	1	1	1	1	198,000
簡易移植器	ネギ用	1	1	1	1	2	93,000
ネギ収穫機	振動式	1	1	1	1	1	341,000
ネギ収穫機	SOFI	0	1	2	3	4	3,580,000
ネギ調整機	ベストロボ	1	2	3	5	6	1,993,000
ネギ選別機	チヨイサー	1	1	2	2	2	1,820,000
自走式ラジコン動噴		1	1	1	2	2	853,200
ライムソワー	1.8m	1	1	1	1	1	386,000
ロータリー	1.5m	1	1	1	1	1	463,000
保冷库	3坪	1	1	1	1	1	1,012,500
軽トラ		2	4	8	12	14	1,832,000
トラック	2t	1	1	1	1	1	2,500,000
移植機	全自動 1条 ブロッコリー用	1	1	1	1	1	950,000
運搬機	ブロッコリー用	1	1	1	1	1	81,000
管理機	7ps ブロッコリーのみ活用	1	1	1	1	1	281,000
播種機	1条 ほうれん草用	0	0	0	0	0	55,000
シーダマルチャ	6条 ほうれん草用	1	1	1	1	1	1,000,000

##### (3) 人員計画の設定

作業時間と必要人数を月別に整理し、図-4のとおり人員計画を作成した。この計画は、機械の作業にかかわる人数が不足しないよう考慮した。例えば、ネギ調整機1台に対して2名の作業員が必要になるため、その人数を確保できているかも確認した。作業時間は、主に群馬県農業経営指標（平成27年3月）や埼玉県農林部農林振興センターへのインタビュー内容を参考に設定した。



注) 上段: 1年目, 下段: 5年目

図4 必要な作業時間と人数

(4) 栽培計画の設定

栽培計画の設定にあたっては、収穫期の平準化を考慮した。具体的には、ネギ（秋冬どり）125a, ネギ（夏秋どり）75a, ブロッコリー（夏まきと春まきの二期作）100a, ほうれん草（春まきと秋まきの二期作）20aの合計3.2haを基本とし、その単位で規模拡大していくことを想定した。なお、3.2haを基本単位とした理由は、埼玉県の間接耕地面積規模別農業経営体数の増減率（平成29年11月）において、3ha以上が増加傾向にあること、また、平成29年の一経営体当たり経営耕地面積の全国平均が2.87haであることからである。

収穫期は、ネギ、ブロッコリー、ほうれん草とも2種類の作型を採用することで、平準化を図った。また、連作障害に耐えるように、各作目の栽培工程や畑のローテーションの考え方を考慮し、栽培計画を設定した。

(5) 支出の構成比

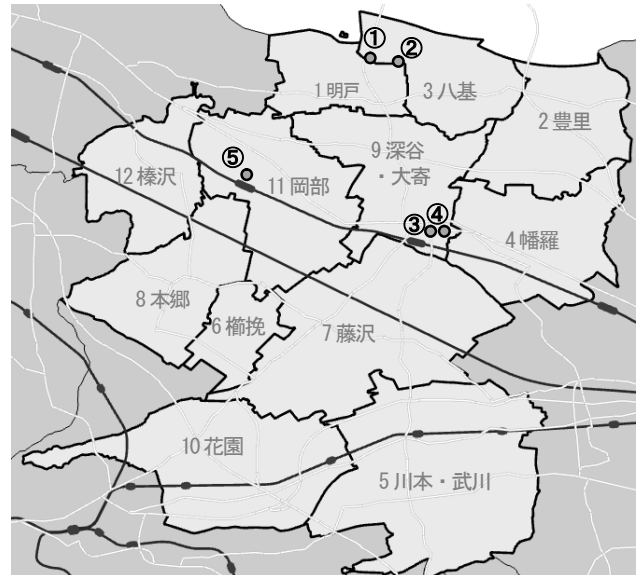
支出の構成比を図-5に示す。経年変化では、指導料の減少による変化はあるものの、概ね人件費が6割、販売費等が1割、種苗等が1割、賃借料が1割を占めるように支出の構成比が設定された。

(6) 販売計画の設定

本ビジネスでは、販路も農家に合わせ、市場出荷を主としたビジネスを検討する。対象とする深谷市では、農協が41%と最も多いものの、地方卸売市場が29%と高いことが特徴である。さらに、図-6に示す深谷市の「人と農地プラン」で設定されている12区分の地域ごとに見ると、図-7に示すとおり、62%が地方卸売市場を出荷先としている地域もある。そこで、本研究では、農協に出荷した場合と地方卸売市場に出荷した場合との比較検討を行った。その結果、図-8に示すとおり、本モデルの売上高は農協に出荷した場合のほうが約223万円高いものの、

1年目の利益で比較すると、手数料等の違いにより、平均値は地方卸売市場の方が約27万円高くなることが明らかとなった。ただし、分散は地方卸売市場の方が大きい結果となった。

本研究での検討では、農協に出荷した場合の手数料を16%、地方卸売市場に出荷した場合を7.5%とした。農協の手数料は、市場手数料の他に予冷費や運賃等も考慮し、地方卸売市場の手数料は、出荷奨励金の1%が返ってきた後を想定した。農協に出荷した場合の単価は、それぞれの農協ごとに価格が決まり、さらに実際には東京以外の市場にも出荷しそれらの単価の加重平均をかけたものが採用されるが、そのようなデータは公表されていない。そこで、本研究では東京市場（東京にある6市場の合計）での平均値がJAふかやに出荷した場合の単価と仮定して検討したものである。



凡例：①上武生産市場（豊里）、②中瀬青果市場（豊里）、③深谷中央青果市場（深谷・大寄）、④深谷並木青果市場（深谷・大寄）、⑤岡部青果市場（岡部）

図-6 深谷市の人と農地プランの12区分と地方市場の位置

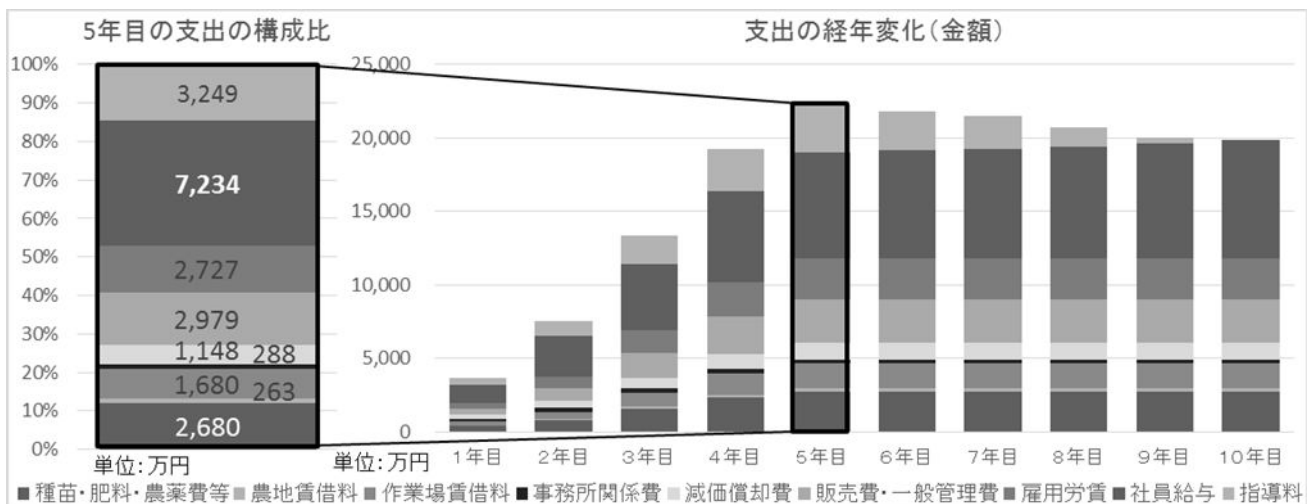


図-5 支出の経年変化(金額)と5年目の支出の構成比

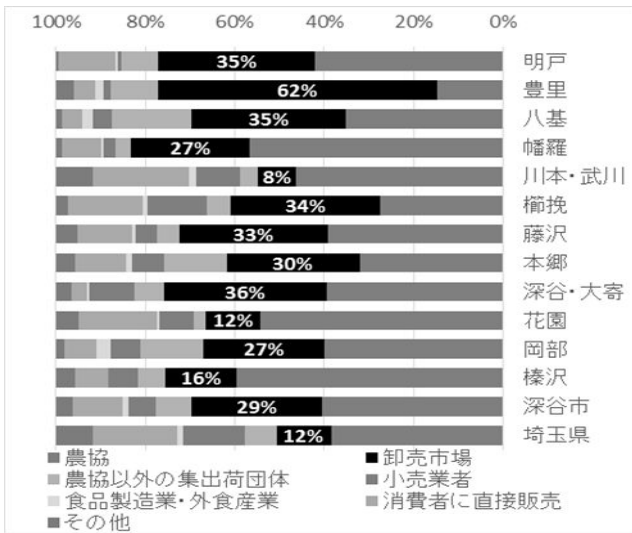
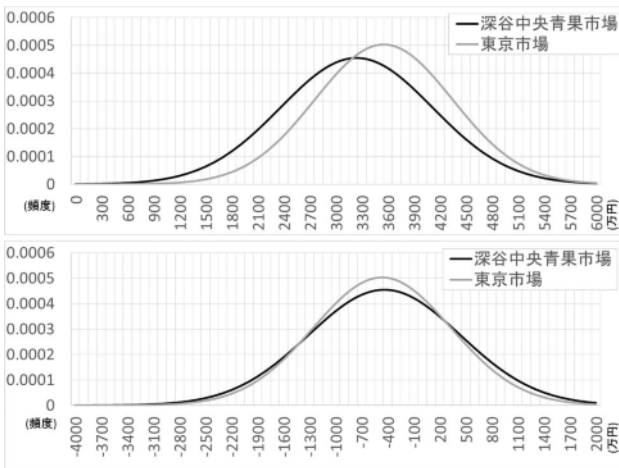


図7 深谷市の人と農地プランの12区分ごとの出荷先の割合



注) 上段：1年目の売上高の確率分布，下段：1年目の利益の確率分布

図8 出荷先の違いによる売上高及び利益の比較

(7) 開発したビジネスモデルの事業収支

開発したビジネスモデルの事業収支は、表-4に示すシナリオを想定して設定した。設定した事業収支は、図-9に示すとおり、3年目から黒字経営、8年目で投資回収できる試算結果となった。

表-4 ビジネスモデルの事業収支の項目とその内容

要素	企業参入に必要な項目	設定したシナリオ
経営資源	①農地	■規模拡大 1~2年目及び4~5年目は、3.2ha増/年を、2~4年目は6.4ha増/年を想定した。
	②労働力	
	③施設・機械	■施設・機械* 全ての施設・機械が農家から継承できると想定し、4年目に購入する計画とした。
	④栽培技術の確保	■栽培技術
	⑤栽培方法，栽培計画	地方卸売市場を販路としている農家の平均的な技術を習得した場合を想定した。
業務プロセス	⑥参入形態	■業務プロセス
	⑦労働力の確保方法	⑥：農地リース
	⑧農業経営に活用できる知識及び技能	⑦：農家の経営資源活用，新規募集
	⑨経営管理及び農業従事者の態様等	⑧：研修中の習得を想定
	⑩生産方式の合理化の目標	⑨：企業並みを目標
顧客に提供できる価値	⑪経営試算	⑩：機械や人員導入計画
	⑫作目，生産目標	⑪：①~⑬を踏まえ設定
	⑬販売方法，販売目標	■販売価格及び収量 市場出荷とした場合の平均価格と，経営指標の平均収量を想定した。

注) ※：減価償却年数（耐用年数では無い）

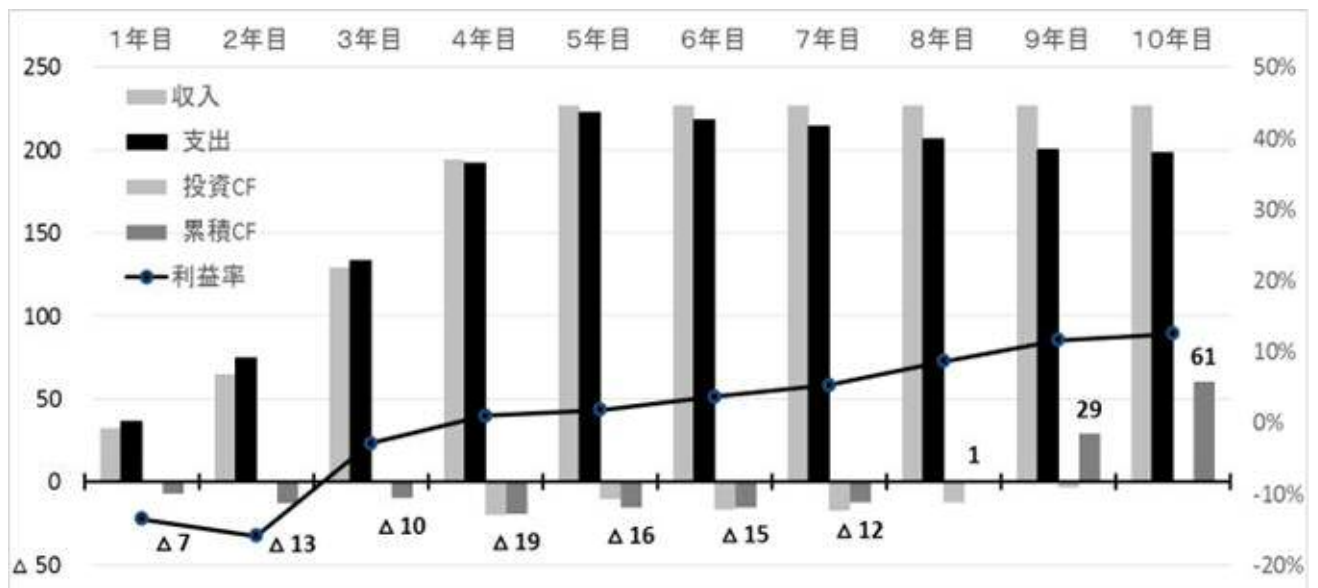


図-9 ビジネスモデルの事業収支（単位：百万円）



## 5. 本ビジネスの関係者のメリットとリスク

本ビジネスに関係する企業、農家、参入地域別にメリットとリスクを表-5に整理した。税制の仕組みや一般的な法人化のメリット等も踏まえて整理した。なお、ここでの参入地域は、参入地域の自治体及び販路となる農協、地方卸売市場のことを示す。

表-5 企業、農家、参入地域別のメリットとリスク

内容	
企業側	<b>メリット</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・農家の経営資源の最大限の活用が可能 (栽培技術の習得、初期投資額の削減)</li> <li>□企業の経営管理能力の活用が可能</li> <li>□企業の対外信用力(金融機関、取引先)の活用が可能</li> <li>□役員報酬を給与所得とすることによる節税が可能</li> <li>□参入初期は赤字になる可能性が高いので、欠損金の9年間の繰越控除が可能</li> <li>○赤字の場合、本社との連結決算にした場合に本社の法人税の節税対策が可能</li> </ul>
	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指導農家が見つからないまた農家の栽培技術が低い</li> <li>・社員の作業時間及び給与を確保するため、作業や収穫期の平準化を農家以上に配慮が必要</li> <li>・参入初期は赤字になる可能性が高い</li> <li>□税理士の関与の必要性が高まり経費が増える</li> <li>□社員の社会保険厚生年金の負担が増える</li> <li>・契約した際の契約者とは異なる相続人との契約更新(利用権の設定が切れた場合)</li> <li>・規模拡大に向けた対応や指導農家引退後の人材育成</li> </ul>
農家側	<b>メリット</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・農地や作業場の賃料や施設・機械の残存価値の買取料、指導料による収入増</li> <li>・これまで積み上げてきた農地(土)、栽培技術の継承が可能</li> <li>・円滑な引退が可能(指導者としての段階的な引退や自由な参画による体力に合わせた収入の確保)</li> <li>□引退時期の延長の可能性(融資限度額拡大による機械や施設の軽劣化により高齢化への対応が可能)</li> <li>□今後の経営継承の円滑化</li> <li>□雇用者がいた場合その雇用者の福利厚生面の充実</li> <li>○固定資産税の減税(耕作放棄地1.8倍)</li> <li>○農地を相続した非農家でも、特定貸付制度で企業に貸すことで、相続税猶予制度を受けられる</li> <li>・複数の農家を組み合わせるため、小規模農家でも継承が可能</li> </ul>
	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・知らない企業への不安</li> <li>・数年で撤退されるリスク</li> <li>・組織に所属したくない</li> <li>・技術を教えたくない</li> <li>・技術を教えるのが得意でない</li> </ul>
参入地域側	<b>メリット</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・産地ブランドの継承・維持をすることが可能</li> <li>・出荷元の確保が可能</li> <li>・新規就農の受皿となり地域の雇用創出が可能</li> <li>・耕作放棄地化の防止や農地の集約化につながる可能性がある</li> </ul>
	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・知らない企業への不安</li> <li>・数年で撤退されるリスク</li> </ul>

注) ○：税制の仕組みに関する内容  
 □：一般的な法人化のメリットデメリットに関する内容  
 ・：その他、本ビジネスに関する内容

## 6. まとめと今後の課題

### (1) まとめ

本ビジネスは、農家の経営資源を最大限に活かすことができ、指導料による継続的な技術習得の機会創出及び技術習得方法の確立と市場出荷による販路開拓の人員の削減により、栽培技術の習得に重点を置くことが明らかになった。また、これらの特性から、第三者継承の課題を解決する可能性があること、一般的な法人化のメリットや既存の税制も有効に活用できることも明らかとなった。ただし、各関係者それぞれに、新たなリスクもあるため留意が必要である。

また、本研究で検討したビジネスモデルが、栽培技術及び販売価格ともに平均値でも事業収支が黒字になる試算となったことから、「地域を代表とする産地」で栽培が盛んな作目での参入においては、企業が新たな担い手となりうる可能性は十分にあり、産地及び優良農地の維持にもつながる可能性が示唆された。

### (2) 今後の課題

本ビジネスには、企業と農家等の情報共有する場が必要であり、第三者継承の事業と合わせた仕組みも今後必要になると考えられる。特に、これまで課題であった小規模農家も経営継承が可能になるため、現在マニュアルでは対象外とされている小規模農家についても掲載し、掲載される農家の数が増加することが期待される。

本研究では、埼玉県深谷市の地域の特徴を生かした農業参入ビジネスモデルを検証した。今後は、本モデルが実際に成立するかどうかの検証をするとともに、その他の「地域を代表とする産地」での地域の特徴を生かした農業参入ビジネスモデルの検討及び検証が望まれる。

**謝辞：**本研究を進めるにあたって、多くの皆様にご指導およびご協力いただきましたことに心より感謝申し上げます。特に、株田文博教授、埼玉県農林部農業支援課様、埼玉県農林部農林振興センター様、深谷市産業振興部農業振興課様、株式会社深谷中央市場青果様、ふかや農業協同組合様、株式会社つばさグリーンファーム様には貴重なご意見及び情報提供をいただきました。ここに示して、感謝の意を表します。

### 参考文献

- 1) 富吉満之：業種別にみた企業による農業参入の実態と継続性—特定法人へのアンケート調査結果を通して—、農村計画学会誌 31 巻論文特集号, pp.369-374, 2012
- 2) 渋谷往男：農業における企業参入のビジネスモデル、農業経営研究第 47 巻第 4 号, pp.29-38, 2010
- 3) 渋谷往男：企業の農業参入における撤退要因と農地

- 管理についての考察，農業経営研究 Vol. 49, No. 1, pp.81-86, 2011
- 4) 米田雅子：地方建設業の農業・林業参入に関する研究—過疎の進む地域を対象として—，東京大学大学院環境学新領域創成科学研究科，学位論文，2012
  - 5) 日本農業経営年報 No. 9 農業経営への異業種参入とその意義，一般財団法人農林統計協会，八木宏典編集代表，高橋正郎・盛田清秀編集担当，2013. 6
  - 6) 佐伯洋輔，宮田剛志：地域中小建設業の農業参入における展開と収益性—大分県の事例分析より—，農業経営研究 Vol. 48, No. 2, pp.95-100, 2010
  - 7) 山本善久：農業への参入企業における経営実態と経営評価別にみた企業の特徴，農業経営研究 48 巻 2 号，pp.101-106, 2010
  - 8) 高齢者の持つ農業関連資産の分類・評価と第三者継承，独立行政法人 農業・食品産業技術総合研究機構 農村工学研究所，担当研究者（渡辺啓巳，安中誠司），研究協力委員（柳村俊介），執筆担当（渡辺啓巳），2008. 3
  - 9) 堀部篤：経営継承事業の推進と課題，農業経営研究，第 49 巻第 3 号，pp.127-132, 2011.
  - 10) 菊池恭代：茨城県農業における第三者継承の推進について，政策研究大学院大学，2016
  - 11) 山本淳子・梅本雅(2012)：第三者継承における経営資源獲得の特徴と参入費用，農業経営研究，第 50 巻第 3 号，pp.24-35
  - 12) 渋谷往男：地域中小建設業の農業参入にあたっての企業意識と課題，農業経営研究第 45 巻第 2 号，pp.23-34, 2007
  - 13) 渋谷往男：地域中小建設業の農業参入における業種特性と営農形態についての考察—経営資源活用と耕作放棄地解消の視点から—，農業経営研究第 47 巻第 1 号，pp.88-93, 2009.
  - 14) 室屋有宏：なぜ企業の農業参入は増加傾向が続くのか：地域にみる参入の構造と特徴（地方創生と農業，農協），農林金融 68(5), pp.286-301, 2015-05.
  - 15) 新開章司：企業の農業参入の成立条件と地域農業への影響，食農資源経済論集，65 巻 1 号，pp.35-42, 2014.
  - 16) 古田 恒平：服部 俊宏：企業の農業参入時における農地権利移動の実態—埼玉県羽生市を事例として—，農村計画学会誌，34 巻 Special\_Issue 号，pp.315-320, 2015.
  - 17) 白坂典枝，生源寺眞一：異業種連携による農業経営の進化-新技術をもたらす製造業との連携に着目して-，農業経済研究第 89 巻，第 4 号，pp.345-350, 2018
  - 18) 一般企業の農業参入の展開過程と現段階，一般財団法人農林統計協会，大仲克俊，2018

(2018.7.? 受付)

## DEVELOPMENT OF BUSINESS ENTERING AGRICULTURE TO SUCCEED FARMER'S MANAGEMENT BY COMPANY AND IMPACT ON ENTERING AGRICULTURE'S AREA

Nobuyuki SOEDA and Hajime INAMURA

The aging of farmers and the shortage of successors have progressed. As a consequence, the farming population in Japan has decreased, and abandoned areas of cultivation are increasing. Under such circumstances, companies' entry into agriculture has attracted attention as a new player. Although the number of companies entering agriculture is increasing, only few are profitable.

In this research, using past research, The issues of entry into agriculture by companies and management succession are summarized. Based on the issues, "Business entering agriculture by companies that inherit management from farmers" is proposed. Also, based on the proposed business, the business model for entering agriculture to clarify feasibility of this business is developed. In addition, the merits and risks are clarified from the viewpoint of each stakeholder (company, farmer, entry area) about the feasibility of the business model.