

平成21年度 マスターセンター補助事業

企業の農業参入に関する調査・研究 報告書

平成22年2月

社団法人 中小企業診断協会 大分県支部

<目次>

はじめに.....	1
第1章 調査事業の趣旨.....	2
1. 調査研究事業のテーマ選定の理由.....	2
2. 調査研究事業の目的.....	2
3. 調査研究事業の進め方.....	3
第2章 企業の農業参入の現状.....	4
1. 参入の動向とその背景.....	4
2. 参入の環境.....	8
第3章 財務の視点から見た農業参入.....	14
1. 農業参入における法人形態と会計・税務.....	14
2. 農業法人の経営の状況.....	17
第4章 大分県の農業参入企業の視察報告.....	20
1. 視察の概要.....	20
2. (有) 宇佐重機.....	22
3. (有) 橋本産業.....	28
4. (株) クローバー食品.....	34
5. (株) アクト化成.....	43
6. 視察のまとめ.....	50
第5章 企業の農業参入の課題と提言.....	53
1. 参入の課題.....	53
2. 提言.....	56
おわりに.....	60
参考文献.....	61

はじめに

昨今、食にまつわるニュースがメディアに取り上げられることが多くなってきました。例えば、

- 生産者 農業者及び水産業者の過剰な農薬散布や病気予防対策の実施
- 製造業者 食品メーカーによる食品偽装(使用原材料の不当表示、賞味期限の付け替えなど)
- 卸・輸入業者 原産国の不当表示(外国産を国内産に偽装など)
- 小売業者 賞味期限間近商品のリパック(実質的な賞味期限延長など)、などです。

これらの事件・問題は特定の悪意ある企業が起こしたものとなっていますが、関係する利害関係者(企業・団体)や最終消費者の過度の要求も不正・不当行為のトリガーとなったとも言えるでしょう。

いずれにしても、口に入れるものを取扱う農業や水産業等一次産品生産者、食品製造メーカー、食品卸業者(輸入業者)、小売業者の責務は大きなものがあります。

また、食料の国内自給率が40%(カロリーベース)を割り込むのでは、と大きな話題となっています。安心・安全な食生活を求めるとともに、国内だけでも十分な食料の確保が課題となってきました。

このような食品を取り巻く環境下において、農業分野への進出を図ろうとする企業が増えてきています。その主要な理由を挙げてみましょう。

- 農地法による参入規制があったため、営利法人の農業分野への進出は容易ではなかった。しかし、農地法の改正等により農業分野への参入障壁が低くなってきた。
- 外国より安価な農産物が輸入され、米価に代表されるように農産物価格が低位に推移してきた。しかし、隣国中国など新興国の経済発展により、世界的な食料争奪戦が激化してきた。
- 最終消費者が安さを求める傾向が強くなり、農産物の価格上昇へのボトルネックとなっていた。しかし、食品偽装問題等を契機に国産志向が強まり、価格圧力が弱まってきた。
- 農業従事者の高齢化により、また新規農業従事者の減少等後継者不足などから、耕作放棄田畑が社会問題化してきた。その解決策として、農業の大規模化・集約化が喧伝されてきた。
- 建設業をはじめとして、企業経営の悪化が進行し、雇用の確保の受け皿としての農業が脚光を浴びるようになってきた。

このように農業全体を外観すると、企業の農業分野への進出に対しては追い風が吹いているように思われます。しかし、この追い風は全ての企業にとって、風向きが同じ方向で、同じ強さで、同じ速度で流れている訳ではありません。

農業参入を図ろうとする企業は、自社の経営資源を確認し、市場のニーズを探索し、最も効率の良い方法で参入することが求められます。参入する企業もある一方で、退出する企業も多いのです。

本調査報告書では、大分県内の企業が農業分野に進出した事例を検証するとともに、農業分野で成功する鍵は何かについて研究した成果をまとめました。本書がこれから、また既に農業分野に進出している企業の参考書として役立てられることを祈っております。

第1章 調査事業の趣旨

1. 調査研究事業のテーマ選定の理由

農業者は高齢化が進行し、耕作放棄地は耕作面積の8.4%の39万haに拡大しています。この面積は埼玉県の面積に匹敵する面積です。食料自給率はカロリーベースで40%、生産額ベースで66%と年々低下しており、日本の農業・食料の危機が叫ばれています。

一方、食品の偽装表示や輸入食品の有害物質による汚染などが新聞紙面で取り沙汰され、食の安全に関する関心は非常に高まっています。地産地消による地域の活性化、雇用の創出・維持、食育などの取り組みも盛んで、「食」ひいては「農業」が社会に与える影響は大きくなっています。

そうした状況の中、農林水産省は企業等の農業参入法人を5年で3倍にする方針を打ち出し、各種の支援策を実施しています。

近年の農地法や農政の流れを見てみますと、平成12年に農地法が改正され、譲渡制限付きではあるものの株式会社形態での農業生産法人が認められる事になりました。その3年後の平成15年には構造改革特区において株式会社等が農地リース方式で参入することが可能になりました。平成17年、農業経営基盤強化促進法が改正され、企業は市町村の定めた区域において生産法人資格を取得せずに農地を賃借し、土地利用型農業に参入することが可能となりました。そして、昨年平成21年には農地法が改正され、農地の賃貸借の期間を最大20年から50年に拡大、農業に参入する企業などが、農業生産法人に出資する上限比率も、現行の10%以下から25%以下まで引き上げられることになりました（契約栽培なども含め、農商工連携を推進する企業などは50%未満までの出資が認められる）。

こうして、企業が農業に参入するための条件は整ってきました。平成20年9月の時点で全国155市町村において320法人が農業に参入しています。カゴメ、キリンビール、ワタミ、イトーヨーカ堂などの大企業の農業参入事例も増加しています。

しかし、カジュアル衣料品店ユニクロを展開するファーストリテイリングが参入後、赤字が嵩んですぐに撤退した例などにも見られるように、企業が農業に参入することはそう簡単なものではないと考えます。生産ノウハウや人材の問題、収穫までに時間がかかるため運転資金が嵩む、市場価格の急落、異常気象、天候不順などによる品質・収穫量のばらつきなど、たくさんの課題を解決していかなければなりません。

建設業などを中心に今後も企業の農業参入は増加することが予想されます。われわれ中小企業診断士としては、農業に参入した企業や参入を検討している企業に対していかに支援を行っていけばよいかを学んでおく必要があると感じており、今回のテーマを選定しました。

2. 調査研究事業の目的

この調査研究事業は、以下の3点を目的としています。

- ① 企業の農業参入支援のためのノウハウを学び自己研鑽する。

- ② 企業の農業参入支援のためのノウハウを公表し、他の中小企業診断士と共有する。
- ③ 課題やポイントなどを広く世に紹介し、農業参入する企業に役立つような資料を作成する。

3. 調査研究事業の進め方

前項の目的のために、以下の手順でこの調査研究事業を進めました。

- ① 農業参入する企業を取り巻く環境を調査する。
- ② 県内の参入企業の状況を調査し、議論を行い視察先を選定する。
- ③ 選定した企業に視察受け入れをお願いし視察を実施する。
- ④ メンバーで討論を行い、課題やポイント、支援の際に役立つ考え方をまとめる。
- ⑤ 報告書として取りまとめて製本し、本部に提出するとともに関係各所に配布する。

第2章 企業の農業参入の現状

1. 参入の動向とその背景

企業の農業分野への参入は、中小建設業が雇用対策を目的として行う事例が多かったのですが、90年代には、大企業の農業分野への参入が増加しています。もちろん、すべての参入が成功しているわけではなく、様々な理由から撤退している事例もあります。ここでは、参入動機と参入の方式についてみていくこととします。

(1) 企業の農業参入のための環境整備と新規参入の現状

企業が農業分野に参入する場合、企業自らが農業経営を行う形態と農作業を受託する形態があります。また、企業自らが農業経営を行う場合、農地を利用する「土地利用型農業」と農地法の適用を受けない（農地を利用しない）「植物工場」等による施設栽培や畜産等があります。

農地を利用する場合の参入形態は、「農業生産法人の設立」と「農地リース方式(特定法人貸付事業)」の2形態があります。

耕作放棄地等の利用増進を図るため、2003年度に農業生産法人以外の一般企業が市町村の指定する農地を借りて農業に参入（リース方式）できるように規制緩和され、2008年9月時点で320法人が950haの農地で農業を行っています。

農業生産や農業経営が展開される基礎的な資源としての農地は、優良な状態で確保し、その有効利用が図られるようにし、意欲のある者に集まることが極めて重要であるとの認識から、農林水産省は2008年12月に「農地改革プラン」を策定しました。同プランでは

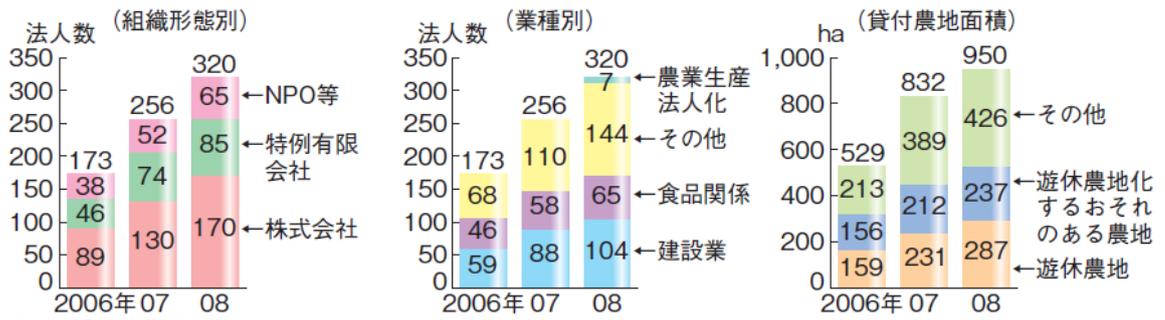
- ・農地面積の減少を抑制すること等により農地を確保していくこと、
- ・農地制度の基本を「所有」から「利用」に再構築すること

を大きな柱としており、農地の確保、農地の面的集積の促進、農地の権利移動規制の見直し等の具体案が明らかにされています（図表 2-1-2）。

また、貸したい人は貸しやすく、借りたい人は借りやすい環境を整え、意欲のある者に農地が集まることにより、国内の食料生産の増大を通じた国民に対する食料の安定供給を確保することを目指しています。このため、農地法等の一部を改正する法律案が第171回通常国会に提出され、2009年5月の農地法改正により、農地の貸借が原則自由化されました。当事者間で農地の貸借が可能になるため、よりよい条件の耕作地での農業参入が可能となる環境が整備されました。

異業種からの農業分野へは、地元の中小企業である建設業・食品関係の新規参入が多く、農業経営のノウハウ不足等から赤字経営である企業の割合が6割を超える状況です。地域の農家、農協との協力関係を築くことが重要な経営課題として考えられます。

【図表 2-1-1 一般法人の農業参入状況 出典 食料・農業・農村白書平成21年度版】



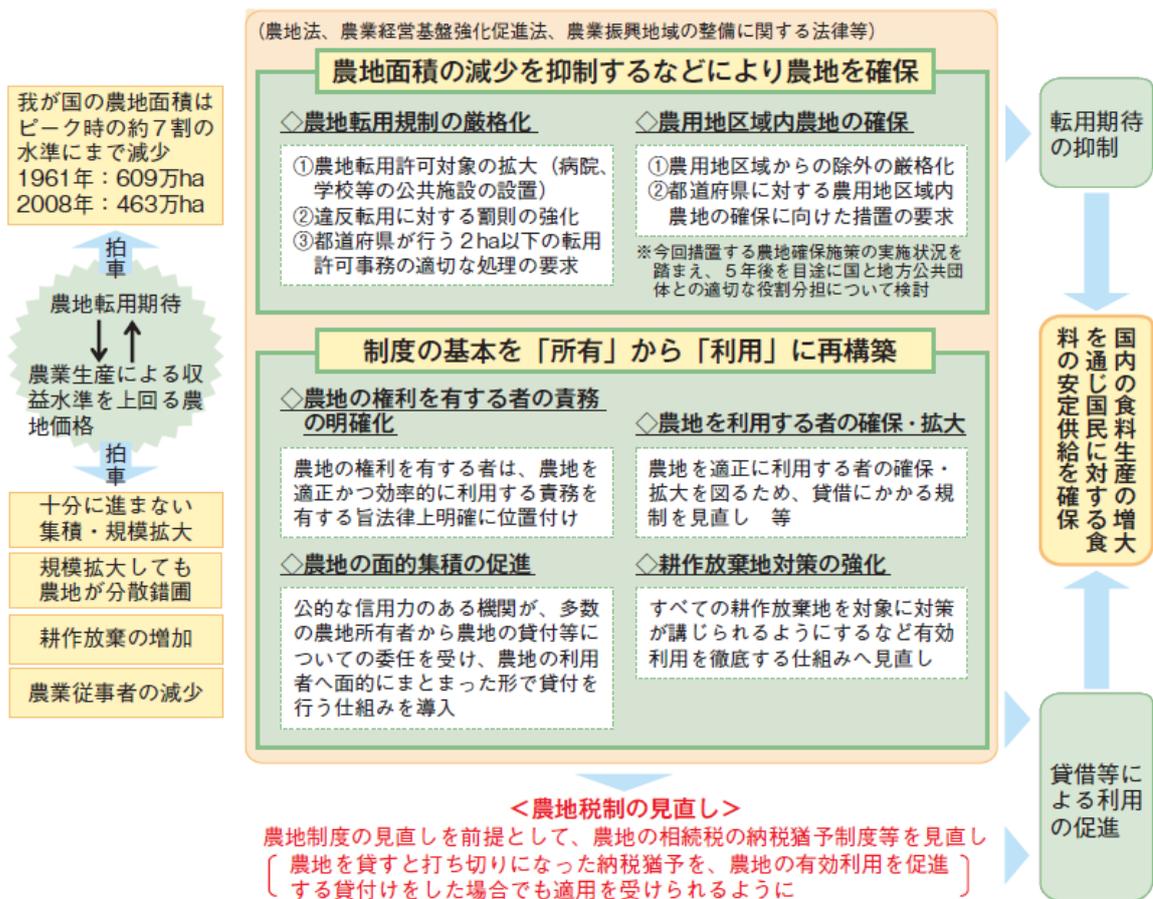
資料：農林水産省調べ

注：1) 各年9月1日現在の数値

2) 「遊休農地」とは、農地であって、現に耕作の目的に供されておらず、かつ、引き続き耕作の目的に供されないと見込まれるもの。

3) 「遊休農地化するおそれのある農地」とは、①現に耕作されているが、農地所有者等が高齢で後継者も不在であるなどの理由により今後10年程度の間には耕作が行われなくなるおそれのある農地、②現に耕作されていないが、維持管理が行われている農地

【図表 2-1-2 農地制度見直しの概要 出典 食料・農業・農村白書平成21年度版】



(2) 企業の農業分野への参入の種類と動機

経営戦略としての農業参入を考えると、垂直的参入と水平的参入に分類することができます。

垂直的な参入の典型的な例としては、レストランチェーンが有機野菜の生産に取り組んだり、食肉販売商社が飼料の育成から飼育までを総合的に管理したりする事例があります。これにより、コスト削減や原材料の安定確保（価格・数量・ブランド等）、付加価値の創出等が参入の動機となります。

水平的な参入は、企業の事業多角化として行われ、有休資源やノウハウの有効活用、リスク分散、企業変革等が参入の動機として考えられます。

企業の農業分野への参入は、これまで地場の中小企業である建設業や食品関係の参入が中心でした。その参入動機としては、

- ・ 工事受注量の落ち込みに対する雇用確保（建設業）
- ・ 高品質ワイン製造のための原料確保、商品の差別化
- ・ 食の安全・安心への対応 等

であり、地域資源である農地や労働力を活用して本業の収益悪化の補填を図ることを目的としていることがうかがえます。

これに対し、2008年より増加している大企業の農業分野参入（それ以前にも参入事例はある）の場合は、事業の多角化を目的とする場合が多く、農業分野単独での事業化を目指していると考えられます。また、大企業では事業領域も広く、グループ内のサプライチェーンを活用した需給調整ができるという優位性が発揮できる点も注目されます。

参入動機としては

- ・ 安全・安心への取組（トレーサビリティを超えた関与）
- ・ 農産物の調達ルートの確保
- ・ 環境、食品リサイクル、農業体験、食育等、社会的文化的取組 等が考えられます。

(3) 大企業の参入事例

① カゴメのトマトハイテク栽培

カゴメは、トマトを主原料とする飲料、ケチャップ・ソース等の調味料の生産販売を行っていますが、需要量の停滞と価格競争からの脱却を目指した新規事業の開発が重要課題となり、その対策のひとつとして、「生鮮野菜事業」を立ち上げました。

形態としては、提携先農家や農業生産法人との契約栽培が中心であり、カゴメは種苗提供、栽培方法指導等の全面サポートを行っていますが、直営農場（ハイテク栽培）での生産を拡大しています。

着眼すべき点としては、トマトの新しい市場（調理トマト）を開拓したことです。トマトを主原料とする事業を行っていることから、安定した原材料の確保やコスト削減を目指して加工用トマト

の生産分野に進出した場合、既存の生産者やJAとの競合が発生し農業分野への参入は失敗したと考えられます。トマトに関する専門的な知識・技術（トマト育種、栽培方法）を最大限に生かして、新たな市場を開発し、新ビジネスの成功に向けて全社一丸となって初志貫徹したことが成功要因であると考えられます。

② ワタミフードサービスのワタミファーム（農業生産法人）

ワタミファームは土地利用型での農業参入の成功事例です。

ワタミファームは、ワタミフードサービスの子会社で90haの自社農場で有機農産物の生産を行っています。ここで生産された有機農産物は、その多くが親会社であるワタミフードサービスに販売され、同社有機野菜消費量の25%程度を占めています。生産・調達量の約20%は都内スーパーを中心として外販されており、今後外販比率を50%まで引き上げる方針です。（提携農家からの調達を含む）

ワタミフードが農業への本格参入したのは、2002年であり、その動機は「食の安全・安心」への貢献であり、外食産業として有機農産物を直接生産・提供することで、その責任を果たすことにあります。

本事例の成功要因は、徹底したコスト削減（生産・販売体制）、需要拡大が予想される品目（有機野菜）への集中、親会社への直接納入、提携農家からの調達・卸売による需給調整等リスクを回避する仕組みにあると考えられます。また、親会社の事業である外食チェーンが「食の安全・安心」という面で、差別化を図り収益を確保できることも成功要因であると考えられます。

③ セブン&アイ・ホールディングス「環境循環型農業」の実践

自社の店舗の売れ残り食品をそのまま廃棄するのではなく、資源として再利用することで、栄養価の高い堆肥がうまれます。店舗から出される販売期限切れの食品を、循環型堆肥化センターの技術（回収、仕分け、堆肥化）によって堆肥にリサイクルし、その良質な堆肥を使って地域の農家の方々に教わりながら直営農場「セブンファーム」で野菜を育て、できた野菜は輸送コストをかけずに地元のイトーヨーカドーの店頭で販売します。食品資源の循環網を築くビジネスモデルです。地域社会（消費者、農家、JA）を巻き込んだ活動であり、相互にメリットを追求する関係が構築されています。

セブンファームでは「一日体験農業」を行っており、農業を単に食材、原料の調達先とするのではなく、環境・文化・景観等を含む「農業・農村の多面的な価値」を企業活動の新たな領域として考えていると思われます。

2. 参入の環境

(1) 農業の現状

わが国の農業は、深刻な担い手不足により荒廃の危機にあります。高齢化と後継者難により、就農人口 290 万人、基幹的農業従事者数（就農人口のうちふだんの主な状態が「仕事の主」である者の数）191 万人のうち 65 歳以上がいずれも約 61%を占めるに至っています（農林水産省・平成 21 年概数）。加えてその経営形態は主として家族農業であるため、生産組織・財務基盤の両面で脆弱であり、また経営承継にあたっては、経営権だけでなく所有権をも引き継ぐ必要があることから、相続問題と混同しやすい難点を孕んでいます。これらの結果、カロリーベースでの食料自給率が 41%にとどまる中、39 万ヘクタールの耕作放棄地（農林水産省・平成 17 年）が生まれ、有効活用されないまま放置されているのが現状です。ちなみに平成 7 年における耕作放棄地は 24 万ヘクタールでしたから、農地の荒廃がいかにすさまじいスピードで進みつつあるかがわかります。

他方では、消費者の食の安全や環境問題への関心がかつてないほど高まりを見せており、トレーサビリティやサステナビリティの重要性が増していますが、上述のような生産組織・財務基盤の脆弱性から必ずしも十分に対応しえていないのが実情といえます。

(2) 農業政策の転換

上記のような農業の危機的状況に鑑み、わが国の農業政策は次第に「新しい担い手の確保」に向けその方針を転換しつつあります。

平成 17 年、農地法・農業経営基盤強化促進法の改正・施行により、これまで構造改革特区内に限って認められていた一般企業に対する農地の貸し付け（リース）制度を、全国に拡大して実施する「特定法人貸付事業」が創設され、株式会社が全国的に農地を借りられるようになりました。

また、農業法人も制度発足当初は、家族農業経営をベースに、その協業化を志向するものでしたが、平成 13 年の農地法改正により農業生産法人の要件が緩和されたこともあって、平成 17 年現在の農業法人数は 8,700（農林水産省・一戸一法人を除く）に達し、なお増加傾向にあります。

つまり、もともと農業経営の法人化は家族農業経営の発展・進化のために考えられた枠組みに過ぎず、企業の参入を予定したものではなかったわけですが、家族農業経営の発展的維持が困難な事態に直面し、「新しい担い手」としてクローズアップされたのが経営力・資本力を擁する民間営利企業であったということになるでしょう。企業の農業参入を容易にする政策転換の背景には、家父長制というバックグラウンドを失った家族農業のゴーイング・コンサーンとしての危うさ（人材育成力のなさ、プリミティブな生産組織）に対する深刻な認識があったように思われます。

昨年、農地を借りる規制を大幅に緩和する改正農地法が成立しました（平成 21 年 12 月 15 日施行）。今回の改正は、『平成の農地改革』とも言われる大改正で、その目玉は、同法の法目的を「所有者保護」から「農地の有効利用」に転換し、農業生産法人のみならず一般法人にも農地を使用しての耕作

が認められた点、借地期間の制限を20年から50年に延長した点、さらに企業が借りられる農地を市町村が指定した放棄地などに限る現行規制を撤廃し、優良な農地をも利用できるようにした点にあります。しかしながら、零細農家の経営を脅かすことを懸念した民主党からの修正要求により、農地を借りる企業は経営陣の1人以上が農業に常に従事する義務を負う規定が設けられた点や、依然として一般法人による農地保有が認められるには至らなかった点に、農業そのものよりも既成農家を守ろうとする考え方や、一般営利法人は収益優先の見地から（収益性の低い）営農を継続し得ないのではないかとの警戒感がなお根強いことが覗われます。

(3) 企業が農業を行うための要件

では、企業が農業（農地を使用しての耕作）を行おうとする場合、法的にどのような条件を満たす必要があるのでしょうか。

従前は、「農業生産法人」とならなければ農地を使用しての耕作が認められませんでした。しかし昨年の法改正により、「農業生産法人」ではない一般法人も農地の貸借が可能となり、耕作を行う途が開かれました。

① 農業生産法人の要件

農業生産法人とは何かを説明するにあたっては、まず「農業法人」から説き起こす必要があります。農業法人とは、「法人形態」によって農業を営む法人の総称です。農業法人には、「農事組合法人」と「会社法人」の2つのタイプがあります。また農業法人は、農地の権利取得（賃借を含む）の有無によっても「農業生産法人」と「一般農業法人」に大別されます。

農業生産法人は、法人そのものを規定した制度ではなく、“農業経営を行うために農地を取得できる法人”として農地法が規定したものです。農業生産法人を設立する上で農地法上の許認可・登録等の手続きはなく、農地法第2条の要件を備えた時点で農業生産法人となります。農業生産法人となることで、農地所有者から直接、農地を買ったり借りたりして農業経営を行うことができるようになります。法人の形態としては、合同会社（LLC）、農事組合法人（農業経営を営む、いわゆる2号法人）、合名会社、合資会社、株式会社の5形態となります（株式会社に関しては株式の譲渡制限のあるものに限られます）。事業や構成員、役員についても一定の要件があります。ただし、農地を利用しない農業の場合（養豚・養鶏業等が該当）は農業生産法人の要件を満たす必要はありません。

農業生産法人の設立要件には、前掲の法人形態に係る要件以外に、事業要件、構成員要件、役員要件とを満たす必要があります（農業生産法人の4要件）。なお、これらの要件は設立時に満たされるだけでなく、設立後も継続して満たされていなければなりません。

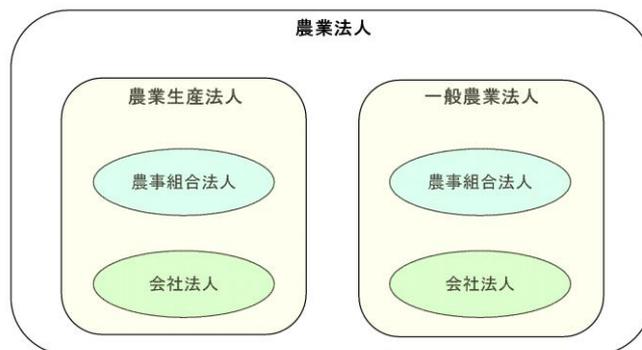
まず事業要件とは、農業と農業に関連する事業（農産物加工販売・農産物の貯蔵運搬・農業生産資材の製造・農作業の受託、農業体験施設や民宿の設置運営、林業など）がその法人の売上全体の過半を超えることをいい、この要件を満たしていれば、その他に行う事業の制限はありません。こ

ここで「売上全体の過半を超える」とは、原則として、売上高について直近3カ年における関連事業含む農業に係わる売上高が当該3カ年における法人の事業全体の過半となることをいいますが、新規に設立をしようとする会社などでは、事業計画で売上の過半が農業及び農業関連事業であることを証明することになります。

次に、構成員要件とは、農業生産法人の構成員（株式会社における株主に相当）は、すべて1)農地の提供者、2)農業常時従事者、3)農業協同組合・農業協同組合連合会、4)現物出資を行った農地保有合理化法人、5)地方公共団体、6)農業法人投資育成会社、7)継続的取引関係を有する者（一定の議決権制限あり）、8)農作業の委託者である個人のいずれかに該当するものでなければならないこととなっており、これに該当しない者が1名でも参加していれば、その法人は農業生産法人とは認められないこととなります。従って、一般の会社が農業生産法人の構成員となるためには、上記7)によるほかなく、出資を行う農業生産法人との間に、物資や役務（サービス）の継続的な取引関係を行うことが必要となります。この場合、従前はその農業生産法人が株式会社の場合については、構成員1社あたり総議決権数の1/10、これらの会社全体でも総議決権数の1/4まで、合同会社、合資会社の場合については、構成員（有限責任社員に限る）の数が総社員数の1/4までに制限されていました。しかし昨年改正により、構成員である関連事業者の中に、その法人と連携して事業を実施することによりその法人の農業経営の改善に特に寄与する者として政令で定める者があるときは、関連事業者の有する議決権等の合計について、総株主の議決権等の2分の1未満まで認めることが規定されました（農地法第2条第3項第2号）。

さらに役員要件とは、業務執行役員（株式会社では取締役が該当）の過半数が常時農業に従事する者である必要があり、そのうちの過半数は、農作業に60日以上従事する必要があるというものです。

【図表 2-2-1 農業法人の形態】



② 一般法人が耕作を行うための要件

上記の通り昨年の法改正で、農業生産法人以外の法人も農地の貸借が可能となりました。次の要件1)～3)を全て満たす者に農地の貸借の「許可」をすることができる（農地法第3条第3項）ことになったのです。

- 1) その農地又は採草放牧地を適正に利用していないと認められる場合に使用貸借又は賃貸借の解除をする旨の条件が書面による契約に付されていること。
- 2) 地域の農業における他の農業者との適切な役割分担の下に、継続的かつ安定的に農業経営を行うと見込まれること。
- 3) 業務を執行する役員のうち1人以上の者がその法人の行う耕作又は養畜の事業に常時従事すると認められること。

(4) 行政上の助成

参入企業が利用することが可能な補助金について、大分県における実施事業を例にとれば概略は以下の通りです。大分県では、次項でもふれる通り、参入企業も原則として一般の農業者向けの補助金を利用しています。

① 農業経営構造対策事業

農林水産省の「強い農業づくり交付金」に県費を上乗せした事業で、数千万円～億円単位の施設園芸ハウスや畜舎の建設、造成工事等に活用されています。土地基盤に係る場合、補助率は65%（国50%、県15%）となっています。

② 大分の茶産地強化対策事業

③ ブランドを育む園芸産地整備事業

茶や白ねぎなどの県振興品目に係る施設・機械に対する助成事業で、国庫活用型と県単独型とがあります。②については、茶産地拡大対策についてみると、茶園造成に県1/3または国1/2、茶苗木等植栽50アール以上の場合県1/2、乗用管理機等（受益面積2ヘクタール以上）の場合県1/3の補助率となっています。③に関しては、戦略品目等産地育成対策・規模拡大対策事業についてみると、国庫活用型の場合は国1/2・県1/6～1/12・市町村0～1/12、県単独型の場合は県7/12～1/6・市町村0～1/12の補助率となっています。

④ 企業等農業参入推進事業

一般農業者向けの事業では対応できない耕作放棄地の草刈りや水源調査、遊休施設の改修などを助成する事業ですが、実務上は遊休施設利用促進対策以外にはあまり活用されていません。

(5) 大分県の支援策

従前、一般企業はその資本力により農業ひいてはその基盤たる農村をかく乱するおそれのある存在

と見られたため、行政はその参入許可に消極的でした。国の農業政策が企業参入促進に向けて大きく舵をきった現在も、なお参入支援には消極的な自治体が多いのが実情です。このような環境の中、全国的にも注目を浴びているのが大分県の取り組みです。

大分県では、平成7年から17年までの10年間に農家数が約2割減少しています。また基幹的農業従事者の65歳以上の割合が九州では一番高く、一方販売額1千万円以上の経営体の占める割合は九州で最下位に甘んじています。統計的にも、販売額1千万円以上の経営体は後継者が確保されやすいのに対し、1千万円以下では極端に困難となることから見て、高齢化と後継者難は九州地方でも最も深刻な現況にあります。反面、農外所得を含めた農家所得の水準は九州一を誇っており、ここに農家保護ではなく農業保護こそが喫緊の課題である大分県の地域的特質があるようにも思われます。

このように沈滞する農業の振興を目指し、大分県は農外企業の参入を積極的に誘致・支援しつつあります。大分県農林水産部農山漁村・担い手支援課に、専門チームである「企業参入支援班」を設置し、これまでダイハツ車体やキャノンなど多くの製造企業の誘致で培ったノウハウを生かした推進体制を整えています。

具体的には、参入企業のニーズに応じて、農地をオーダーメイド方式（標高〇m、〇ヘクタール）で集約・斡旋する工業用地さながらのサービスや、参入相談から農業技術習得のための研修、営農まで一貫したサポート、農業者用のメニューを企業にも適用することで全国でもトップクラスの補助事業を用意していること等が挙げられます。

このような取り組みの成果として、大分県は平成19年度に12、平成20年度に30の企業誘致に成功しています。面談企業数も平成20年度だけで231（うち県外企業4割）に達しています。

以上のように見てまいりますと、大分県による企業参入支援は、まさに至れり尽くせりのようにも思われますが、大分県のみならず全国的に行われている工場や流通業務施設の誘致・助成策と比較すれば、取り立てて手厚いものとは思われません。要するに、大多数の自治体が企業参入に積極的ではないからこそ、大分県の取り組みが目立つともいえそうです。

とまれ、農業生産法人の出資制限（2分の1未満に限られる）・構成員要件や、地域社会との軋轢のおそれなど、いまだ有形無形の参入障壁がある中、大分県が提供する一貫したサポート体制が、参入企業にとって極めて便宜で、心強いものであることは、上記の実績が証明するところです。

(6) 農産物をめぐる従来の議論と企業に期待する「役割」

わが国の農業は、長らく「農産物輸入自由化」の是非をめぐる激しい政治的利害対立のもとにありました。すなわち、自由化を是とする論者は『日本の農業は高コストで農産物が高すぎる』といい、自由化を非とする論者は『日本の農業は環境保全に貢献しており、安全性も高いのだから決して高いとはいえない』というのです。ガット・ウルグアイ・ラウンドの帰趨が明らかとなって以降、マスコミで華々しく採り上げられる機会は少なくなったものの、現在に至るもこの議論に決着がついたとは

言えません。

しかし、そもそも農産物のサプライプロセスを『最終消費段階での効用最大化に向けての価値増殖過程』と捉えるならば、安全で環境にやさしく、より安くよりおいしい農産物の供給が目指されるべきは当然のことであり、アприオリに『価格は安い安全ではないものと、高価だが安全なものどちらを選ぶか』の二者択一問題に還元することには疑問があります。同時に、消費者の利益と生産者（供給者）の利益は必ずしもトレードオフの関係に立つものと限らないとも思われるのです。

ところが、これまでの農産物をめぐる議論には、多くの場合サプライプロセス全体を合理化するという視点が欠けていました。その理由は、農産物をめぐる議論は当然に農業者をめぐる議論であるところからあらかじめ規定されていたからなのではないでしょうか。しかし、それが正しかったかどうかは、農産物に係る消費者のニーズ①安全で、②おいしくて、③新鮮で、④安くて（価格が安定していて）、⑤入手しやすく（供給変動が小さくて）、⑥虫食いなどがなく、色艶がよいを農業者だけで満たせるか問いかけるだけで明らかになると思われまます。

上記のニーズのうち、①②⑥に関しては農業者（生産者）の貢献に依存する部分が非常に大きいと思われまますが、③④⑤に関しては流通過程に依存するところ大であり、つまるところ農業者だけでは消費者のニーズを満足することはできないと見るのが相当と思われまます。

農産物の需給調整能力の点で見ても、農業者は、収穫期を迎えた農産物を出荷しないで飼料用等にまわすか、生産者団体の擁する低温倉庫等で貯蔵する等の極めて限定的な需給調整手段しか持ち合わせていません。しかし、より川下でサプライプロセスに登場するファミリーレストランチェーンはどうでしょうか。彼らは、冷凍化・レトルトパウチ化等を通じ、高レベルの農産物需給調整能力を持っています。またスーパーマーケット等を展開する大規模量販店チェーンは、市場を経由せずとも全国的なレベルで需給の平準化を図る能力を有しています。

このことは、参入企業が単に家族農業の代替的な農産物生産者という意味で「新しい担い手」であるにとどまらず、農産物のサプライプロセスのより川上から深く関与することを通じ、サプライプロセス自体を変革する「新しい担い手」となりうることを示唆しているように思われまます。

第3章 財務の視点から見た農業参入

1. 農業参入における法人形態と会計・税務

(1) 農業参入における法人形態

① 農業参入のパターン

企業の農業参入形態としては、農地利用の有無等の区分により、次の4パターンが考えられます。

☆農地を利用する方法（農地法の制限あり）

・農地の所有【農業生産法人の設立が必要】

農地法の要件を満たす農業生産法人の設立により農地の所有が可能になります（借入れも可）。

・農地の借入れ【一般法人での参入が可能】

現在の会社組織のままでも一定要件を満たせば農地の借入れが可能です（所有は不可）。

☆農地を利用しない方法（農地法の制限なし）

・非農地の利用

現在の会社組織のまま農地以外の宅地や雑種地等を利用して農業を営む方法です。

・農作業の受託

現在の会社組織のまま農地所有者・権利者から作業を受託する方法です。

【図表 3-1-1 農業参入のパターンと主な要件等】

パターン		主な要件等
農地を利用する (農地法制限あり)	農地の所有 (農業生産法人を 設立する場合)	<ul style="list-style-type: none"> ・法人形態要件を満たす法人（農事組合法人等）である ・農業関連事業が売上の過半を占める ・役員のお半は農業関連事業に従事する 等
	農地の借入れ (一般法人で参入 する場合)	<ul style="list-style-type: none"> ・農地を適正に利用していない場合に貸借の解除をする 旨の条件を契約書に記載する ・地域の他の農業者との適切な役割分担の下に継続的かつ 安定的な農業経営を行う ・業務執行役員のうち一人以上が農業に常時従事する
農地を利用しない (農地法制限なし)	非農地の利用	<ul style="list-style-type: none"> ・農地を利用しない生産方法（水耕施設、菌床しいたけ、 養豚、養鶏など）に用いる
	農作業の受託	<ul style="list-style-type: none"> ・農家と農作業の受託契約を直接締結する他、企業関係 者個人が農地を賃借し企業と受託契約する方法もあり

1) 農業生産法人と法人形態

農地法で規定された名称で、「農地又は採草放牧地の所有権や使用収益権を取得することのできる法人」つまり、農地を利用して農業経営を行うことのできる法人をいいます。

企業が農業参入する場合、農業関係の事業のみを行う法人として、農業生産法人を新たに設立

することで、農地の所有と借入れができるようになります。

この農業生産法人は、4つの要件（法人形態、事業内容、構成員、役員）を満たすことが必要となりますが、このうち、法人形態の要件としては、次のいずれかである必要があります。

- ・農事組合法人
- ・株式譲渡制限のある株式会社（特例有限会社を含む）
- ・持分会社（合名会社、合資会社、合同会社（LLC））

【図表 3-1-2 農業生産法人の主な法人形態と特徴】

	農事組合法人 (2号法人)*1	株式会社 (株式譲渡制限会社)	合同会社 (LLC)
根拠法	農業協同組合法	会社法	会社法
構成員数	3人以上（上限なし）	1人以上（上限なし）	1人以上（上限なし）
役員	理事（1人以上） 監事（任意）	取締役（1人以上） 監査役（任意）	業務執行社員（任意）
議決権	1人1票	1株1票	原則全員一致 (定款で変更可)
資本金	制限なし	制限なし	制限なし
定款の認証	不要	必要（手数料要）	不要

*1 農事組合法人のうち農業経営を営む法人を2号法人といいます

(2) 農業参入における会計

農業に参入する際の法人形態としては、株式会社や合同会社、農事組合法人等が考えられます。会社法における株式会社や合同会社等の場合はもちろんのことですが、農業協同組合法における農事組合法人であっても、企業会計に準じて経理を行っていくことが求められます。従って、いずれの場合でも、適時に正確な会計帳簿を作成するとともに、貸借対照表や損益計算書等の計算書類を作成する必要があります。

(3) 農業参入における税務

農事組合法人等も一般の法人と同様に、法人税、消費税、地方税（都道府県民税、市町村民税、事業税等）等の納税義務を負うこととなります。

ただし、農事組合法人や農業生産法人等については税制上の特例があり、一般の法人と比べて有利な取り扱いとなっています。

① 農事組合法人の特例

1) 農事組合法人の「協同組合等」の税制特例

協同組合等とは、農業経営を行う法人のうち、事業に従事する組合員に対し給与を支給しない法人をいいます。この給与は、給料、賃金、賞与その他これらの性質を有するもので、この給与

を支給しない法人は、配当として従事分量配当で支払うことになります。

☆農事組合法人の「協同組合等」の税制特例の主な内容

- ・所得 800 万円を超える金額に対する法人税率が 22.0%に軽減されます（普通法人は所得 800 万円を超える金額に対する税率が 30.0%）。
- ・従事分量配当及び利用分量配当は損金の額に算入されます。
- ・清算所得に対する法人税率が 20.5%に軽減されます（普通法人は 27.1%）。
- ・農事組合法人で農業生産法人が行う農業に対しては、事業税はすべて非課税となります。農業協同組合等に該当の場合は、事業税の軽減があり、所得 400 万円超の部分が 3.6%になります（普通法人は 400 万円超 800 万円以下の部分 4.0%、800 万円超の部分 5.3%）。

2) 農事組合法人一般の特例

農事組合法人一般の税制特例として、次のようなものがあります。

☆農事組合法人一般の税制特例の主な内容

- ・新たに組合員となる者から徴収した加入金は益金に算入しません。
- ・農事組合法人の設立、解散、定款変更等の登録免許税は免除されます。
- ・出資制の農事組合法人が発行する出資証券や農事組合法人と組合員との受取書について、印紙税が非課税となります。
- ・不動産取得税の特例があります。国の補助や資金の貸付（農業近代化資金等）を受けて取得した生産、保管、加工用の家屋（共同利用施設）に対し、原則としてその価格から「施設の取得価額×補助割合（貸付割合）」を控除した額に軽減されます。

② 農業生産法人等の特例

農業生産法人等の税制特例として、次のようなものがあります。

1) 農業経営基盤強化準備金制度

青色申告している農業生産法人等の認定農業者等が、水田経営所得安定対策交付金等の交付金を受け一定の計画に基づき「農業経営基盤強化準備金」として積み立てた場合に、その金額を損金算入できるという制度です。

2) 肉用牛売却による課税所得の特例

農業者が肉用牛を一定の方法で売却した場合、その売却した肉用牛うち、売却価格 100 万円未満の免税対象飼育牛の売却利益に相当する額を損金の額に算入できます。

3) 法人に農地等を現物出資した場合の 800 万円特別控除

法人に農地や建物、農機具等を現物出資した場合は、個人が法人に資産を売却したとみなして譲渡所得税が課税されますが、その所得のうち 800 万円が控除されます。

4) 農地等の譲渡所得の特別控除

農地等を農業経営基盤強化促進法に基づいて譲渡した場合や農地保有合理化法人に譲渡した場

合等は、譲渡所得から最高 800 万円の特別控除額が控除されます。

5) その他

その他の農業生産法人等の特例として、次のようなものがあります。

- ・ 贈与税納税猶予制度適用農地等に係る法人化特例
- ・ 相続税納税猶予制度適用農地等に係る特例 等

【図表 3-1-3 農業生産法人の主な法人形態と税率等】

	農事組合法人(2号法人)	株式会社(株式譲渡制限会社)	合同会社
法人税率	確定給与支給 同右欄 確定給与支給なし 所得 800 万以下 18.0% 所得 800 万円超 22.0%	所得 800 万以下 18.0% 所得 800 万円超 30.0% ※資本金 1 億円以下	同左欄
清算所得に対する法人税率	確定給与支給 同右欄 確定給与支給なし 20.5%	27.1%	同左欄
事業税率	非課税 *1 (ただし、米作、野菜作、果樹作等の耕種事業のみ)	所得 400 万以下 2.7% 所得 400~800 万円 4.0% 所得 800 万超 5.3% ※資本金 1 億円以下	同左欄
登録免許税(設立時)	非課税	15 万円(最低額)	6 万円(最低額)

*1 農業協同組合等に該当する場合、所得 400 万以下 2.7%、400 万超 3.6%

2. 農業法人の経営の状況

(1) 農業法人の法人形態別経営体数

「2005 年農林業センサス」によりますと、日本全国における農業法人経営体数は 19,136 法人で、そのうち、農事組合法人は 2,610 法人、株式会社等の会社組織は 10,982 法人を占めます。

【図表 3-2-1 農業法人の法人形態別経営体数】

	法人 総数	法人総数の内訳					
		農事組合 法人	会社				その他 *1
			会社計	株式 会社	有限 会社	合名・ 合資会社	
全国	19,136	2,610	10,982	1,344	9,559	79	5,544
(参考)大分県	453	93	208	15	190	3	152

*1 農協や森林組合等が含まれます

(2) 農業法人の財務の状況

農業法人の財務の状況を「中小企業の財務指標」のデータを用いて、平成17年の全業種平均や他業種（建設業、製造業）との比較、平成15～17年の推移比較等を行い分析します。

① 収益性の分析

平成17年の農業の総資本経常利益率は2.0%で、全業種平均の1.7%や建設業の1.6%よりも高く、製造業の2.1%とほぼ同水準です。売上高経常利益率は2.0%で、全業種平均の1.1%より高く、また建設業(1.0%)や製造業(1.7%)よりも高くなっています。しかし、売上高営業利益率は0.7%で、全業種平均の1.2%より低く、また建設業(1.2%)や製造業(2.1%)と比べても低い水準です。

これは、農業が本業での収益率が低いため営業利益が低いレベルとなり、営業外収益（各種の補助金等）によってそれを補った結果、経常利益が高くなっているためだと考えられます。また、売上高総利益率は38.2%であり、全業種平均の38.9%と同水準であることから、営業利益が低くなっている主な要因は、売上高に対し販売費・一般管理費の割合が高いことによるものでしょう。

なお、上記で分析した農業の平成17年の数値と、平成15年と平成16年の数値とを比較してみると、平成15年の売上高総利益率のみ平成17年の数値を上回っているものの、他は同水準もしくはそれより低くなっています。従って、年によって気候変動等の外部要因等による相違はみられるものの、概ね同様の傾向であることも分かります。

【図表 3-2-2 収益性指標の他業種等との比較(平成17年)】

	総資本経常 利益率(%)	売上高経常 利益率(%)	売上高総 利益率(%)	売上高営業 利益率(%)
農業	2.0	2.0	38.2	0.7
建設業	1.6	1.0	24.9	1.2
製造業	2.1	1.7	35.7	2.1
全業種	1.7	1.1	38.9	1.2

【図表 3-2-3 農業の収益性指標の3ヵ年推移】

	総資本経常 利益率(%)	売上高経常 利益率(%)	売上高総 利益率(%)	売上高営業 利益率(%)
平成15年	1.5	1.5	38.7	0.1
平成16年	1.1	0.9	37.9	-0.4
平成17年	2.0	2.0	38.2	0.7

② 収益性・安全性の分析

平成17年の農業の総資本回転率は1.1回です。これは、全業種平均の1.5回より低く、また建設業(1.8回)や製造業(1.2回)よりも低くなっています。平成15年は1.2回、平成16年は1.1回であ

り、平成 17 年の数値と同様の水準でもあることから、農業における資本運用の効率性は他業種と比べ低いことが分かります。

また、平成 17 年の農業の流動比率は 113.5%です。これは全業種平均の 136.2%より低く、また建設業(142.3%)や製造業(145.6%)より低くなっています。平成 15 年は 119.6%、平成 16 年は 113.7%であり、平成 17 年と大きな差異はなく、他業種と比べ短期の支払能力は不足しているようです。

同様に自己資本比率は 9.4%で、全業種平均や建設業、製造業より低くなっており、平成 15 年、平成 16 年とも比較しても大きな差異はありません。固定長期適合率は 82.6%で、全業種平均や建設業、製造業より高くなっており、平成 15 年、平成 16 年とも比較しても同水準です。従って、設備投資等は借入金に依存した経営となっており、安全性についても他業種よりも低いといえます。

【図表 3-2-4 効率性・安全性指標の他業種等との比較(平成 17 年)】

	総資本 回転率(回)	流動 比率(%)	自己資本 比率(%)	固定長期 適合率(%)
農業	1.1	113.5	9.4	82.6
建設業	1.8	142.3	14.3	59.1
製造業	1.2	145.6	15.9	70.2
全業種	1.5	136.2	14.0	67.4

【図表 3-2-5 農業の効率性・安全性指標の 3 ヶ年推移】

	総資本 回転率(回)	流動 比率(%)	自己資本 比率(%)	固定長期 適合率(%)
平成 15 年	1.2	119.6	9.2	78.9
平成 16 年	1.1	113.7	9.9	82.0
平成 17 年	1.1	113.5	9.4	82.6

③ 財務分析のまとめ

以上、収益性・効率性・安全性の指標を用いて他業種との比較等により、農業法人の財務分析を行いました。ここでそのまとめを致します。

収益性については、経常利益段階では他業種と同水準となっていますが、これは各種補助金等の営業外収益によるもので、本業での収益性は他業種より低いのが現状です。また、資本の効率性についても他業種よりも低い水準にあります。安全性については、短期の支払能力が他業種と比べて不足しており、長期的にも借入金に依存した経営となっています。

このように、農業法人は他業種の法人と比べて財務体質が健全とはいえないことが分かります。従って、他業種から農業に参入する場合は、これらの現状をよく理解した上で、経営計画を綿密に立案し、実行に移していく必要があると考えます。

第4章 大分県の農業参入企業の視察報告

大分県内の参入事例を視察調査することで実態を把握し、参考となるポイントを見つけることを目的とし、平成21年9月から10月にかけて大分県内の企業4社を訪問させていただきました。

1. 視察の概要

(1) 視察先

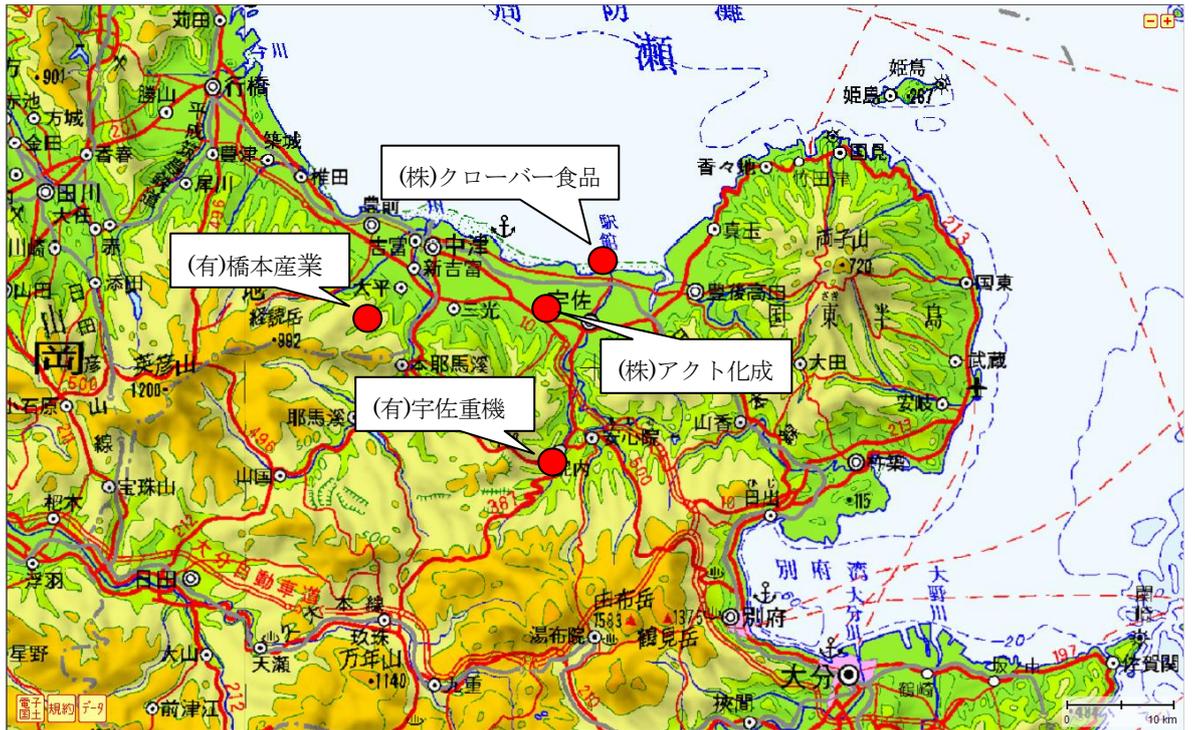
視察先の選定にあたっては、大分県内の関係機関に助言を頂き、メンバーで討議して決定しました。選定にあたっては、以下の点を考慮しました。

- ① できるだけ異なる業種・進出分野の企業を選ぶ
- ② 独自の取り組みを行っており、参考となるポイントを持っていると思われる企業を選ぶ
- ③ 参入間もない企業では、まだ成果が見えない可能性があるため、参入してからある程度の年月を経ている企業を選ぶ

討議の結果、以下の4社を選定し、個々の企業に視察の受け入れをお願いしました。

企業名	業種	進出分野
有限会社 宇佐重機	建設業	花卉・麦・大豆・飼料米等栽培、コントラクター (農業機械活用による農作業請負)
有限会社 橋本産業	プラスチック 部品製造	花卉(アスター)のハウス栽培
株式会社 クローバー食品	食品製造業	(農事組合法人による)竹の子の栽培
株式会社 アクト化成	農業資材(培 土)製造販売	いちご、ねぎ、たばこ

【図表 4-1-1 視察した企業の所在地マップ】



出典：「電子国土」 URL <http://cyberjapan.jp/>

2. (有) 宇佐重機

ここ数年、公共工事の減少で苦しい状態が続く建設業から農業へ参入する事例が非常に増えてい
ます。建設業の新分野進出に関しては、各自治体でも支援に力を入れており、各種の補助金も用意され
ています。大分県が公表している資料によると、平成 20 年度の参入企業 30 社のうち 17 社が建設業
となっています。しかし、それらが成功しているかという点、うまくいっていないケースも多いとい
う話です。

「建設業からの農業進出に勝機はあるのか」、「農業分野に進出した企業、あるいはこれから進出し
ようと考えている企業に対して、我々中小企業診断士としてはいかにして支援することができるのか」。

平成 21 年 9 月 19 日、そのような疑問を抱え、建設業から農業参入をした先達である有限会社 宇
佐重機の菅原社長にお話を伺いに行きました。

【図表 4-2-1 菅原社長】



【図表 4-2-2 ヒアリングの様子】



(1) 概要

【会社概要】

会社名	有限会社 宇佐重機
所在	大分県宇佐市安心院町尾立 55-1
代表者	代表取締役 菅原 維範氏
事業	総合建設業（土木）
進出分野	花卉・麦・大豆・飼料米等栽培、コントラクター（農業機械活用による農作業請負）
その他	創業：1973 年（昭和 48 年）1 月 関連法人：有限会社 フラワーうさ（代表取締役 菅原 維範） 農業分野は同法人で行っている

【耕作の状況】

大豆	30ha 表作
麦	45ha 裏作

米	2.5ha
ジャガイモ	5ha カルビーとの契約栽培
防除	ラジコンヘリコプターでの農薬散布 農協の下請け
飼料イネ	20ha 鹿児島畜産農家（牛）と契約
花	パンジー、ビオラなどの鉢花 1200坪のハウス

【沿革】

昭和 48 年 1973 年	(有) 宇佐重機設立。 菅原社長は兼業で稲作 6ha を耕作していた。
平成 7 年 1995 年	安心院町から認定農業者の認定を受ける
平成 9 年 1997 年	フラワーうさ設立
平成 12 年 2000 年	尾立集落の圃場整備が完了 26ha の麦・大豆を耕作することになる。
平成 13 年 2001 年	大分農業文化公園がオープン
平成 14 年 2002 年	フラワーうさを有限会社化
平成 17 年 2005 年	ジャガイモの契約栽培開始
平成 21 年 2009 年	飼料イネ 20ha の栽培開始

(2) 建設業からの農業参入

① 建設会社の設立

実家が農業をやっており一旦は就農した菅原社長でしたが、昭和 48 年菅原社長が 27 歳の時、有限会社 宇佐重機を設立しました。当時は公共工事も民間工事も多く、特に営業をしなくても十分に仕事がありました。

② 認定農業者制度の開始

平成 7 年に認定農業者制度が始まりました。その頃、バブルの崩壊により公共工事が減少してきつつあり、菅原社長も危機感を抱いていました。認定農業者制度の開始が農業分野への進出のひとつのきっかけとなりました。兼業で 6ha の水田を耕作していた菅原社長は認定農業者の申請を行うことにしました。しかし、周囲からは「農業者ではない」との意見もあって、町長からの反対にも合いましたが、結局は認定されることになりました。

③ 「フラワーうさ」の設立

平成 9 年、雇用対策として約 1 億円の工費をかけて 1,200 坪のハウスを建て、花の栽培を始めました。花を選んだのは菅原社長が花が好きであったということもありますが、花は 1 年中、しかも

毎週出荷することができるので資金繰りが楽になるという計算があったようです。企業として農業に本格的に進出したのはこの年になります。

平成 13 年に大分県が杵築市山香町に大分農業文化公園を開園することとなり、「フラワーうさ」にとってチャンスが訪れました。同公園は、県が 86 億円の事業費を投入し、敷地総面積約 120ha（うちダム湖 37ha）、東京ドームの約 24 個分にもなる国内最大規模の農業公園です。大分空港及び大分自動車をつ結ぶ有料道路・別府宇佐道路に「大分農業文化公園 I.C」が開設されるなど、広域からアクセスしやすい環境もあって、初年度 45 万人の入場者を集めました。フラワーうさは、この公園の開園にあたって鉢花を大量に納入することになりました。開園後も同公園内での鉢花の販売が好調で、設立後 4 年で黒字化を達成できました。

現在はパンジーとビオラを大分の 3 つの市場と福岡の 3 つの市場とに出荷しています。

【図表 4-2-3 花の苗】



【図表 4-2-4 ビニールハウスでの花の栽培】



④ 麦・大豆の耕作

平成 12 年に尾立集落の圃場整備が完了し、転作の麦・大豆を団地化栽培する計画が立てられました。ラジコンヘリコプターでこの地区の防除を請け負っていた菅原社長は地区内の圃場をまとめる役割を果たしました。当時は転作奨励金として、1 反あたり国から 7 万円、安心院町から 4 万円が支払われていたそうです。26ha の圃場をまとめたものの「誰が耕作するのか」という問題が発生しました。高齢化が進むこの地区では耕作する担い手は見つからず、結局すべてを菅原社長のところで耕作することになりました。転作奨励金は地主がもらうので、収穫物からだけの収入では利益はほとんどありませんが、「地域の農家のためなるならば」と請け負っています。その後、隣の集落の耕作も請け負うことになり、併せて 50ha となりました。

⑤ ジャガイモの契約栽培

平成 17 年からカルビーポテト（株）のジャガイモの契約栽培を始めました。2ha から始め現在は 5ha を栽培しています。ジャガイモの栽培に関するノウハウはありませんでしたが、カルビーポテト（株）が細かな指導をしてくれます。厳しい品質基準で等級が付けられるため、品質と反収によって売上げが倍ぐらい変わってくるそうです。ジャガイモは管理しやすく、忙しい時期は短いため効率がよく、先々は 8~10ha の規模まで拡大する予定です。

⑥ 飼料イネの栽培

平成 21 年から飼料イネの栽培を始めました。大豆を 20ha 減らして、その分を飼料イネにあてました。収穫した飼料イネは鹿児島県の畜産（牛）農家に出荷しています。

【図表 4-2-5 ラジコンヘリコプター】



【図表 4-2-6 飼料イネ】



(3) 建設業と農業

菅原社長に建設業からの農業参入についてのメリットについて伺いました。

建設業と農業は機械を使うという点で共通するものがあります。クワを持って働くことには抵抗がある従業員も、機械を使うことには全く抵抗がありません。建機を農機に置き換えても、操作はうまいものです。重たいものを動かしたり運んだりする上で、できるだけ機械を活用することです。

建設業では農家出身の従業員も多いため、やりやすい面があります。

土木工事では工事台帳を作成し原価計算を行います。原価計算の考え方が農業に役立ちました。原価を計算した上で、個々の従業員がどれだけの作業をやらないとならないか、それが現実に行き通るかを確認していくことです。そして、決算書を分析して現実を認識することも重要です。

以上のように建設業からの農業参入にはいろいろなシナジー効果があるようです。

① 建設業は農家出身者が多い

地域の基幹産業が農業から建設業にシフトした経緯もあって、建設業の労働力は農家出身の人、あるいは兼業農家の人によって賄われていた面があります。農業を経験したことのある従業員が多く、農業に関する知識もあり、農業に抵抗する抗感が少ない。

② 機械の扱いに慣れている・機械を所有している

建設会社の従業員は重機の扱いに慣れており、建機と農機の違いはあっても操縦はそれほど変わらず、すぐに慣れます。これは、他の産業から参入した場合と比べると非常に有利な点であると思われます。農業を行う上では土木工事も必要になります。通常の農家は外注することになりますが、建設業から参入した企業ではそうした工事を自社内で、手の空いた時期に行うことができるという優位性があります。農業資材や農産物を輸送するためにはトラックが必要ですが、建設業者はトラックを所有しているため、それを活用できるという面もあります。

③ 繁忙期が異なる

公共工事を請け負う場合、年度の後半（10月～3月）に現場が集中する傾向にあります。一方、土地利用型農業の作業は年度の前半（4月～9月）に集中します。繁忙期が重ならないため人員の調整がつけやすいという点があります。

④ 資金繰り

建設業では完工してからの支払いが多いため、公共工事を請け負った場合に年度後半の資金繰りが苦しくなりがちです。土地利用型農業の収入は秋口以降になるため、資金繰り面でもよいサイクルが生まれるということも挙げられます。

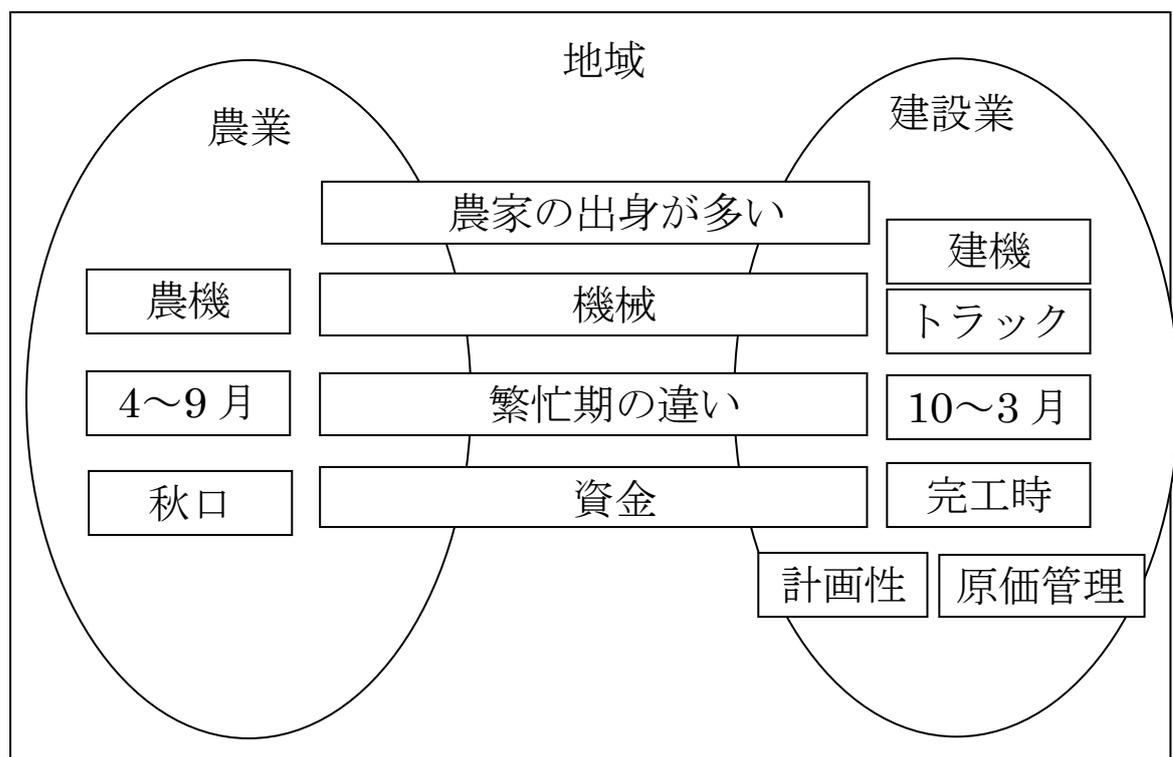
⑤ 計画性

建設業では工期を守るために計画的な工程管理を行います。計画的な工程管理は農業を行う上でも非常に役に立つと考えられます。

⑥ 原価管理

建設業では工事ごとに原価計算を行います。利幅の薄い土地利用型農業を行っていくためには、緻密な原価計算を行い、常にコストを意識しながら進めていく必要があります。

【図表 4-2-7 建設業と農業のシナジー】



(4) 企業が農業参入する上でのヒント

企業が農業に参入する上でのヒントとなる事柄を菅原社長の言葉の中からピックアップしてみました。

① 品目を選ぶ

「国際競争力のあるもの」、「自給率が低いもの」、「金持ちが買うもの」、「凝ったもの」などの視点で品目を選ぶ必要があります。

② 企業の体力を考慮する

企業の体力に見合った規模、レベルの農業を考える。ただし、ある程度の規模の大きさは必要です。あまり小さな規模では真剣にならないということもあります。コストと生産性を考慮し、規模を決定することが重要です。

③ 栽培技術を学び、研究する

菅原社長は栽培技術を学ぶために、農業経営者の勉強会があれば日本中どこにでも行きます。プロの農家の集まりの中からは農業普及所では教えてもらえないようなことを学ぶことができるそうです。規模が大きくなると規模に見合った技術が必要となります。例えば、機械についてもマニュアル通りにはいかず、規模が大きくなると耐用年数まで持たないということが発生します。

現在は麦の不耕起栽培に取り組んでおり、従来農法で栽培した圃場と不耕起栽培を行った圃場とがありました。不耕起栽培の圃場の方が明らかに生育がよく収穫を楽しみにしています。

④ 週休2日は無理

農業は自然を相手にするため、人間の都合だけで休むことができない面があります。そのため、週休2日を守ることは難しく、誰かがやらなければ成り立っていきません。

⑤ リスクを分散する

ひとつの品目だけを扱っていたのでは、その品目のできが悪かった場合に大きな損失を負うことになります。そのためには複数の品目を組み合わせることでリスクを分散することです。売り先についても同じで、ひとつだけでなく複数の売り先を確保しておくことが重要になります。

⑥ 地域に溶け込む

農業は地域の農業者と協調してやっていかなければなりません。「頭が高い」、「いばる」などの態度では地域は抵抗してきます。「迷惑をかけない」、「必ず挨拶をする」、「わかるまで説明する」といった態度で地域と接し、地域への貢献も視野に入れていかなければなりません。

(5) まとめ

13年前から農業分野に進出し、花卉のハウス栽培、土地利用型農業、じゃがいもの契約栽培など多方面のそれぞれ異なった形態の農業を経営されている菅原社長から話を聞くことができ、たくさんのお話を学ぶことができました。

菅原社長は、地域の農家に地代を払い、雇用を創出することで地域に貢献することを考えています。また、宇佐市内の認定農業者の団体である「うさファーマーズ」の副会長でもあり、地域の農業に多くの貢献をされています。花を愛し、農業を愛し、地域を愛する菅原社長の眼は優しく、そして輝いていました。

3. (有) 橋本産業

会社名	有限会社 橋本産業	代表者	代表取締役 橋本成一氏
所在地	大分県中津市三光臼木1120-10		
既存事業	プラスチック部品製造業		
進出分野	花卉（アスター）栽培		

(1) 製造業からの農業参入 ～独自の花卉栽培技術により経営革新を推進～

(有) 橋本産業は、平成元年創業のプラスチック部品製造会社ですが、新たな事業分野を求めて農業に参入し、斬新な発想で自ら農業技術を開発し、製造業で培った経営ノウハウを生かして、低コストで利益を生む農業経営を進めています。

“アスター”という品種に特化した花卉のハウス栽培に取り組む中で、様々な問題に対して諦めることなく試行錯誤を繰り返し、独自の工夫を積み重ねて、生産物が市場で高い評価を得られるまでの技術を確立しました。平成20年には『独自技術を有する花卉栽培事業による農業分野への進出』で経営革新計画の承認を受けています。

【図表 4-3-1 橋本社長】



【図表 4-3-2 インタビュー風景】



① 農業参入を見据えた創業

(有) 橋本産業の農業分野への参入は、代表取締役の橋本成一氏が、父親が創業したプラスチック成形業を手伝いながら、一方でメーカーの下請としての事業に危機感を持ち、新たな展開として、以前から好きだった“農業”、特に“花卉栽培”に関心を寄せたことから始まります。

昭和58年頃からバラやカーネーションを試作していましたが、狭い面積では経営が成り立たないことから、まずプラスチック成形で基盤を作って道筋を整えようと、平成元年に独立して中津市に工場を構え、折りからの北部九州への自動車産業の集積により、自動車部品メーカーとの取引を中心に会社を軌道に乗せて行きました。そして、創業から7年後、自動車産業の先行きや激化する下請競争への危機感から、橋本社長は本格的な農業参入を試みます。農家の組合に加入して土地を借り、750坪の花卉ハウスを建設、近隣農家とともにトルコキキョウの栽培を始めました。

しかし、トルコキキョウは夏に苗を植えて11月過ぎから3月頃まで収穫するので、冬場に重油

を炊く必要があり、コストが高く利益が残らないことが分かりました。「このままでは経費が掛かり過ぎる。原価を下げて利益を出す農業をしなれば。」と、ここから、橋本社長の『問題を見つめ、深く考え、解決の道を開く＝厳しい製造業の経営で培ったカイゼンの取組み』が始まりました。

② カイゼンで掴んだ新技術

トルコキキョウ栽培を通して、「他の農家と同じことをやっていると駄目だ。」と悟った橋本社長は、5年程前から新たな品目“アスター”に取り組み、300坪のリースハウスも加えて、アスターに特化した栽培を始めました。アスターは可愛らしい小輪の花で、アレンジメントの副材料など切り花としての利用価値が高く、市場での需要と価格も安定しています。しかし、連作を嫌うことから栽培が難しく、その対策も確立されていませんでした。

連作障害克服のために橋本社長が考案したのが、プラスチック廃材のリサイクルによる花卉栽培用ポット（特許出願）でした。このポットに牛糞堆肥に少し有機質をブレンドしたものを入れ、ハウス内の土中に並べて埋めると、ポット内に自然にミミズが発生して土が肥え、収穫後に減った土を上から補うだけで連作が可能になりました。その上、蓄熱効果が高いため冬場に重油を炊く必要がなく、花が少なく需要の多い冬期に暖房費ゼロで出荷でき、利益の出る周年栽培を実現しました。更に、このポットを使うと根が張って茎の丈が伸び、「(有)橋本産業のアスターは、高品質で切り花のもちが良い。」と、市場で高く評価されるようになったのです。

トルコキキョウ栽培では、収穫後に必ずトラクターで畝を耕さなければなりませんでした。今はその必要がなく、一度埋設したポットはずっとそのまま使え、畝に高価なマルチ（ビニール）を掛ける必要もありません。また、出荷に際しても、トルコキキョウには規格があって芽欠き作業に手間取っていましたが、アスターは下部の葉を落とすだけで出荷できます。

このようなカイゼンの取組みによって、(有)橋本産業では、大幅な経費と手間の削減による農業経営の安定化が図られたのです。

【図表 4-3-3 アスター】



【図表 4-3-4 アスター】



③ 気候条件にも左右されない農業のカイゼン

平成21年の初夏は不安定な気候が続き、長雨による湿度の上昇で、(有)橋本産業のアスターに

も大きな被害が出ました。『昨年良くできて今年はやらない』という農業の難しさに直面して、また橋本社長はカイゼンを始めます。

「なぜ雑草は枯れないのか？」から考えを深めて行った結果、『できるだけ自然の状態を保つ』ために、苗の植替え作業を省いて、ポットに種を直植えする方法を考え出しました。ポットの上に細かく粉砕した牛糞堆肥を盛った後、種をピンセットで一粒ずつ置いて行き、企業秘密のある工夫を加えて種を定着させて水をやると、100%発芽させることができますと言います。苗の植替えをしないので、根を傷めることなく確実に定着させることができ、根がしっかり張って病気にも強くなるのだそうです。

種の直植えはコスト面での効果も大きく、種の効率がよくなり、苗床のトレイや高価な土を購入する必要がなくなり、何より植替えの手間がなくなりました。作業者によって上手・下手の違いが現れる植替作業をなくすことで、『誰がやっても同じように上手くできる』製造業的農業に近づいたのです。

現地見学の際に、隣接するトルコキキョウのハウスの前に捨てられた沢山の苗を見ながら、「苗を購入する農家は、苗床のロットのせいでこんなにロスを発生させている。このロスを見逃さないのが製造業の経営者だ。」と話した橋本社長の姿が印象的でした。

【図表 4-3-5 ハウス内で発芽したアスター】 【図表 4-3-6 捨てられたトルコキキョウの苗】



(2) (有) 橋本産業から学んだ企業の農業参入のポイント

早くから本業に危機感を抱き、新事業分野として農業を志向した(有)橋本産業ですが、しっかり資力を蓄えてから一気に農業投資を行い、その後は農業特有の難問に向かい合う度に、製造業のノウハウを発揮させてカイゼン活動を行い、利益の出る農業経営を実践してきました。このような(有)橋本産業の農業の取組みと橋本社長の言葉から、企業の農業参入のポイントを拾ってみました。

① 農業が本当に好きであること

橋本社長は、気候の影響を大きく受けるなどの農業特有の問題さえも、『農業が好き』であれば、考え工夫して解消への道筋を掴むことができると言います。「本を読むだけでは役に立たない。経験を積み重ねる中で発見をするのだ。」と。

昨今は行政が企業の農業参入を奨励・推進しており、農業に活路を求める企業も出てきていますが、定量を定時に確実に生産できる製造業と違い、不安定な“生き物”を扱う農業は、根底に“好き”がなければ事業継続は難しいと思います。『カイゼンの意欲』も、“好き”から起こるのです。

② 農業参入の礎は経営力

農業への参入は、当初からある程度の規模で取り組む必要があります。相当の初期投資を要するため、体力のある企業でなければ難しいのが実情です。そして、気候変動などの不安定要因を抱える農業経営を持続させるには、参入後の経営管理（コスト意識）が最も重要なポイントになります。

『正確に、確実に、無駄なくできる方法を考える』のが新しい農業経営者だと、橋本社長は言います。企業経営者だからこそ、長年補助金等で守られてきた農家とは違う農業経営ができるのではないかと、(有)橋本産業の取組みを見て実感しました。

③ 製造業のノウハウを農業に生かす

橋本社長は、参入にあたってプラスチック成形と農業のドッキングを考えました。それがプラスチック廃材を利用したポットの開発に結びつきました。「何でも工夫して活用する。」と、牛糞堆肥の粉碎機は古いプラスチック粉碎機を転用するなど、本業を上手に農業に生かしています。

また、作業をできるだけ平準化し、プラスチック成形と同様に『誰がしても、どんな条件下でも同じようにできる』効率的な流れ作業方式の農業を行うことが、利益の出る農業に繋がるというのが橋本社長の考えです。実際に、家族も含めて男性6名、女性4名の作業員は、1名の農業専任者を除いて全員が工場とハウスの両方を掛け持ちしており、ハウスの繁忙期には皆で一斉に集中して作業を行っています。

【図表 4-3-7 牛糞堆肥粉碎機】



④ 消費者の心を掴む農業

経営上、販路の確保は重要です。(有)橋本産業の中津市という立地は、プラスチック部品をメーカーに卸すのにも、花を市場や直売所に卸すのにも好都合で、ともに販路には恵まれた状況にあります。しかし、橋本社長は、更にその先を見つめています。

「花を市場に売って、それで終わりではない。市場だけを見ている農家は駄目だ。」と、橋本社長は自ら花屋に出向いて、色や大きさなどの消費者の好みや花が使われる場所などについて勉強して

います。常に末端の消費者のニーズを捉えて、変化することを厭わない農業、付加価値を生み出そうと努力する農業が、『生き残れる農業』ではないかと気づかされました。

⑤ 弛まぬカイゼン活動が企業の成長を育む



(有) 橋本産業は、地道にカイゼンを続けたことによって、新技術を確立し、生産物の付加価値を高め、差別化・競争力の強化を図ることができました。アイデアが浮かんだらすぐに実行する、失敗しても「絶対に取り返すぞ。」との信念で何度もトライする、この決して諦めない取組みが実を結んだのです。橋本社長は、「うまく行かなかったり、問題に泣かされるから、真剣に考え工夫するようになる。」と言います。カイゼンの努力の積重ねは、企業のリスク対応能力を高め、確実に企業の成長に繋がります。

製造業におけるカイゼンのための `plan-do-check-act` を、そのまま農業分野に生かすことで、既存の農業技術や農業指導だけに頼らない、『考えて実践する農業』『差別化して儲かる農業』を実現する道が拓けるのだと思います。

(3) (有) 橋本産業の今後の展望

現在、(有) 橋本産業の製造業と農業の売上構成は、大体1対0.5というところだそうです。これを1対1になるよう農業の売上を伸ばすことが目標です。プラスチック部品製造は、利幅は小さいけれど、生産効率を高めれば利益アップを図ることができます。一方、花卉栽培は生産のリスクは高いけれど、うまくリスク対応できれば、利益はこちらの方が確保できます。二つの異なる事業の技術力をそれぞれに向上させて、二本柱で経営の安定を図りつつ、会社を発展させることを目指しています。

とりわけ農業分野では、橋本社長の頭の中でカイゼンのアイデアが次々と生まれています。既に、アスターと同じ農法でハウレンソウの試験栽培を行い、「すごくおいしい。」との評判を得ています。自然の力を利用した本当の有機栽培による、おいしくて安全・安心な食物の供給を実現したいと、橋本社長は熱く語ってくれました。

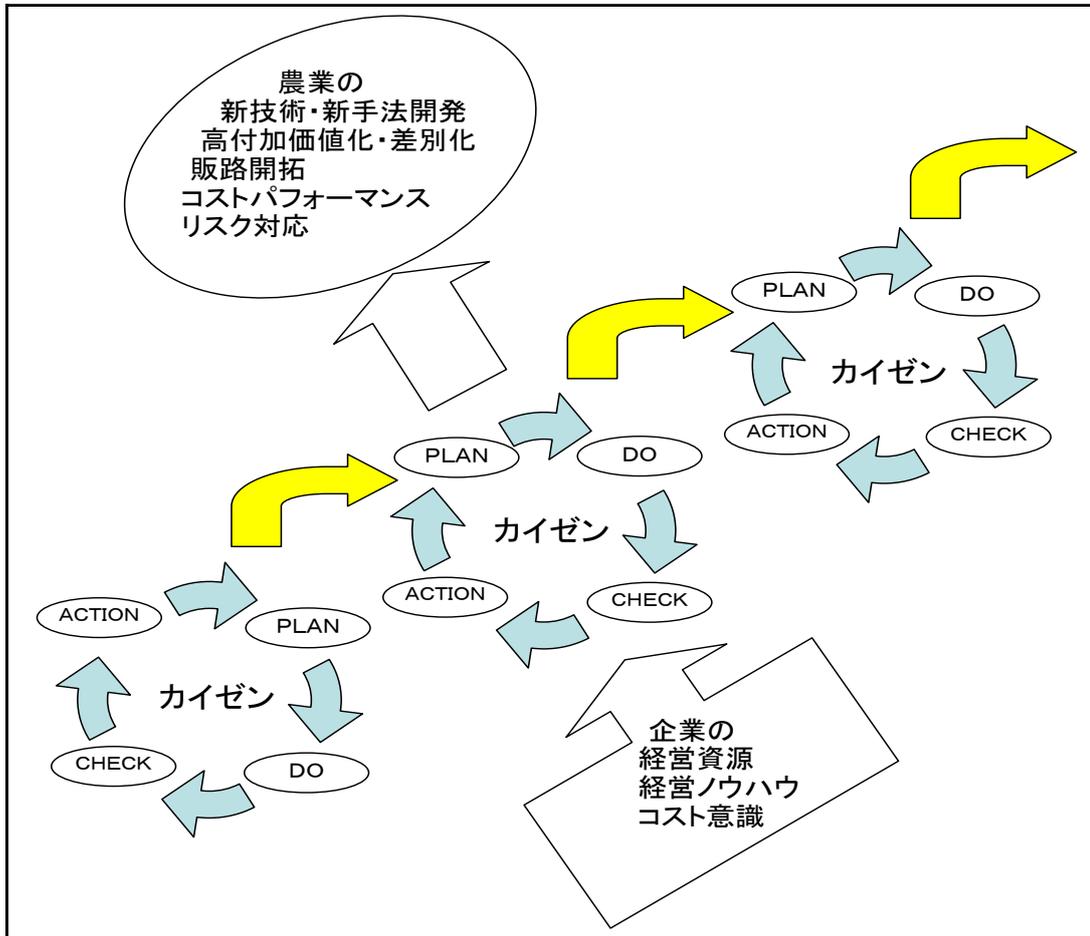
更に、「ハーブを試そう。」とミントの試験栽培も行い、非常に生育が良いことを確認しました。しかし、ハーブを日常的に使う消費者が少ないため販売を諦め、ハウス内の防虫に活用できないか考えています。他にも、インターネットで花を販売する、食品加工工場の残滓から肥料を作って販売する、障害者を雇用し育てる場にするなど、農業を通じた会社の展望が大きく描かれています。

このように精力的に事業に取り組む橋本社長の原動力は、後継者として育てている二人の息子と三代目になるであろう孫の存在です。先を見据えてプラスチックが伸びると睨んだ父親が、独力で成形技術を学んで会社を興したように、父親の気質を引き継いだ橋本社長は、新事業分野に農業を選び、後継にその姿勢を伝えるべく、自ら考え、発案し、実行する日々を続けています。

(有) 橋本産業の視察を通して、メーカーの下請という厳しい経営環境から脱却し生き残って行く

ために、中小企業がどのように奮闘し、どのように活路を見出して行くのかを、目の当たりにすることができました。そして、企業にとって農業参入は、決して『開かれた夢の新分野』ではないけれども、経営者の取り組む姿勢次第で、いくらでも展望を開いてくれることを教えられました。

【図表 4-3-8 企業の農業参入におけるカイゼン活動】



4. (株) クローバー食品

(1) 企業概要

今回視察した会社の概要は次のとおりです。

会社名	株式会社クローバー食品
所在	大分県豊後高田市玉津1544-3
代表者	代表取締役社長 駕海 良一氏
事業	農産加工品並びに各種味付商材の製造販売 (竹の子、ぜんまい、わらび、メンマ、ごぼう、蓮根などの加工並びに味付)
進出分野	(農事組合法人による) 竹の子の栽培
その他	創業：1974年(昭和49年)9月 関連法人：農事組合法人 JAPANクローバー(豊後高田市玉津、H17年12月設立) など

(2) 農業分野へ進出した背景、理由

企業が現事業と異なる分野、つまり新規分野に進出していく又は行かざるを得ない理由は多様です。最も多いと予想される新分野進出の理由の一つに、事業リスクの分散、収益の安定、利益の確保を上げることができます。これらの理由は農業分野への進出であっても同様だと思われます。

これらの理由は竹の子栽培に進出した(株)クローバー食品であっても、意思決定をする際に大きな影響を与えたのでしょうか。ある点ではYESであり、別の点ではNOであったと思われます。

なお竹の子栽培への取組みは、関連法人である農事組合法人 JAPANクローバーが行なっていますが、実質親会社である(株)クローバー食品が JAPANクローバーを統率しています。そこで、本稿では(株)クローバー食品が竹の子栽培へ進出したとして本文をまとめています。

① 食の安全・安心を迫及する企業風土

(株)クローバー食品の事業は、竹の子などの農産品食材を加工し、小売業者への卸を通じて、最終消費者へ販売することにあります。この農産品食材を加工し販売するという事業から、『私たちは、食の安全・安心を追求し、時代のニーズに沿った商品開発を実現し、地域社会に貢献できる企業を目指します。』(※)という経営姿勢(コンセプト)が形作られています。

私たちは、(株)クローバー食品がこの経営姿勢(コンセプト)を大事にするために、農業分野への進出を行なわざるを得なかったという理由を見出すことができました。

※ (株)クローバー食品のHPより (<http://www.clover-foods.co.jp/gaiyou.html>)

1) 自然食品ゆえの安全管理の徹底

(株)クローバー食品が扱っている竹の子、ぜんまい、わらび、メンマ、ごぼうや蓮根は、日本人の食材として欠かすことのできないものです。これらの食材は加工され、他の食材と混合されます。もし食材に残留農薬等健康に危害を与える物質が含まれている時は、消費者は知らない

内に健康被害にあってしまいます。

竹の子、ぜんまい、わらび、メンマなどは肥培管理を行なって生産するというよりは、野山で自然に育っているモノを採取するという方法が一般的だと思います。

しかしながら、土質調査・分析、産地管理（土壌汚染からの防御）、生産者指導・管理など、一般の田畑で肥培管理をして産出する農産物と比較して安全管理を怠ってよいというものではありません。

むしろ逆に、トレーサビリティによる食材の安全管理が困難であればある程、最終消費者に安全な食材加工品の提供を行なうという食材加工品メーカーの責務は重くなると考えるべきではないでしょうか。

2) 大分県産品の使用

現在（株）クローバー食品は、大分県豊後高田市の本社（第二・三工場を含む）のほか、全国各地に7つの会社、営業所、事務所を抱えるまでに拡大してきました。従業員数は150名を超しているとのことです。中国にも最近まで現地法人を設立し運営していました。

（株）クローバー食品は、大分県内で採取・生産された食材を使用して食品加工を行なっています。特に、竹の子は収穫後に賞味が急速に落ちるため、収穫後直ちに本社工場等で加工しています。各地の営業所では消費地の需要を勘案し、店舗等への出荷時点で再加工をしています。

また（株）クローバー食品は、農産物が育つ土壌や気候まで理解したうえで農家へ営農指導もしています。そして、食材の本当の美味しさにこだわるためには、食材は（株）クローバー食品の本店がある大分県産品ではなくてはならないという信念を持っています。

3) 中国での原料調達

中国の現地法人設立（福建省海豊食品有限公司）は平成7年です。これは、“安心・安全の追求”に加えて、安価なものをという最終消費者のニーズに対応してのことでした。安価な食材（加工品）の調達により、商品価格を低く抑えることが可能となり、最終消費者の豊かな食生活への支援となったことに違いありません。

② 食品偽装事件

企業が利益を第一に考えるあまり、また消費者は安い食品を求めているというニーズを曲解し、最終消費者を騙す悪質な偽装事件が多発し、（株）クローバー食品もそのための対策を講じることが求められてきました。

1) 食品偽装事件の頻発

古くは2002年のBSE（牛海綿状脳症）騒動を始まりとして、消費者は食品の安全に関心を持つようになりました。そして、2007年（平成19年）に発覚した北海道の食肉加工会社の偽装事件により、食品関連会社に対する食の安全性を求める目がより一層厳しくなってきました。

2) 中国産品への信頼性低下

中国産野菜については、以前からも残留農薬問題が指摘されていましたが、2008年（平成20年）2月の中国産餃子の中毒事件から、中国産農産品への信頼性が極度に低下してきました。

中国産餃子は加工食品ではありましたが、調理した野菜に残留農薬が残っていた恐れがありました。これを契機に、加工品のみならず野菜そのものへの安全性を問う声が大きくなっています。

③ 新たな食材調達への要請

このような事態を踏まえ、安心・安全な食材の使用と食品加工工程の安全管理が食品加工メーカーに強く要請されるようになりました。

さらに、外国産食材に対する不信感から国産品への回帰がみられ、「多少高くても安心・安全な食品を選びたい、食べたい」というニーズも消費者の間に芽生えてきています。

（株）クローバー食品には、このような最終消費者並びに小売業者、卸売業者、食材二次加工メーカーの要請に応えなければならない社外的圧力があつたものと思われまます。

④ 地元からの要請

（株）クローバー食品は大分県豊後高田市に本社を置き、創業は昭和49年と36年もの歴史を数えます。従業員数は150名を超え、地元から雇用の確保に対し大きな期待を寄せられています。

また大分県産の農産品を利用するという姿勢は、農業者によっても安定的な販路を確保できることを意味しています。これらは地方自治体にとっても喜ばしいことであり、地元農産品として豊後高田産竹の子の利用を積極的に働きかけてきたことは当然のことなのです。

（株）クローバー食品はこのような要請も受けて、竹の子栽培を手がけることになりました。

【図表 4-4-1 鴛海良一社長様】



【図表 4-4-2 和田正道部長様】



(3) 農業分野進出の困難性とその解決策

竹の子の栽培は最初から、順風満帆にことは進まなかったと鴛海社長は話します。その理由を社内的な問題と社外的な問題とに分けることができます。

社内的な問題では、竹の子の栽培技術を保有していなかったこと、また栽培機具が社内になかったことなどが上げられます。また、社外的な問題では圃場の確保をどうするか、産出した竹の子の品質の信頼性をどう獲得するかなどという点を上げることができます。

① 竹の子栽培技術への不安

農家出身者が従業員にいたことから、また鴛海社長も（株）クローバー食品を設立する前に畜産

業を営んでいた経歴があることから、最初は「なんとかなるだろう」という気持ちだったようです。

しかし、実際に竹林に入り、乱立する竹を伐採し、竹林の整備を始めたところから、色々な問題に直面したようです。

1) 営農指導員等第三者の意見を聴く

栽培方法については、県の農業普及センターの営農指導員の指導が役に立ったということです。その他の専門家や農家の方にも教えを頂いたようです。しかし、指導員達の指導・助言内容が同じではなかったようで、多少の相違点もあったようです。

多数の方から指導を頂いた当社の姿勢は、とりあえず教えを頂いた方法でやってみるということです。実践過程で指導を受けた以外の方法がベターではないかと気がついた時は、その方法に挑戦してみる。トライ&エラー、継続的な改善活動を通じた（株）クローバー食品独自の栽培方法の習得、これによって栽培技術にかかる課題を克服していきました。

『石の上にも三年』という諺がありますが、後述の失敗経験等を踏まえて、三年目から（株）クローバー食品が期待する品質の竹の子を収穫できるようになりました。

2) 失敗から得る

加工材料に適した太さの竹の子を獲り出すには、竹が密生してはいけません。適度な間隔が必要です。そこで、不要な竹の伐採という竹林の維持管理作業が発生します。

竹の8割を伐採した方が良い竹の子が産出します。竹をチェーンソーで切ろうとしましたが上手くいきません。そのチェーンソーは木を切るものであり竹を切るものではなかったのです。

また伐採した竹を粉碎し、その破片を一箇所に堆積させたところ、発酵し熱を持って竹の地下茎を痛めてしまいました。その結果、異常な大きさの竹や奇形の竹が出現したようです。竹は地下茎で広がっていきますので大きな問題です。また、山積した堆積物にミミズやカブト虫が発生し、これを狙って猪が出現するなどの問題も露見しました。

確かに、粉碎した後の破片は発酵すると有機物として土地の地味を肥やします。破碎チップを分解するために細菌が付着し、ミミズが繁殖し、破碎チップを良質の栄養素へ転換してくれるのです。しかし、一箇所に堆積すると分解時に発する熱が高くなり、竹の地下茎を痛めてしまうのです。

これは破碎機が固定式であったことから派生した問題で、移動式に変更した後にこの問題は解決しました。トライ&エラーを通じて、失敗から成功の要因を引き出すことができました。

② 栽培機具等の調達

竹の栽培管理では、他の農産物と異なって農薬や肥料の散布などは必要ありません。肥培管理をすると良質の竹の子はできません。竹が発生しやすい環境だけを作り、竹に備わっている自然の力を引き出してやれば良いのです。その結果、高額な農機具の購入も必要ありません。

しかしながら、不要竹の間伐が必要であり、間伐後には細かく粉碎する必要があります。そこで、

破砕機がどうしても必要となります。

(株) クローバー食品では破砕機を森林組合から賃借しています。最初は固定式破砕機を賃借したのですが、前述のとおり一箇所に破砕物が堆積し、竹育成に悪影響を与えたために、現在では移動式破砕機に変えています。(株) クローバー食品の事業は食品加工業です。製造業では設備は年間平均してその能力の限度まで使用することで、生産性を上げコストの引き下げを目論みます。

“豊作貧乏”とか揶揄される農業ですが、一年にきわめて少ない日数しか稼動しない農機具を所有しても、“機械貧乏”になるだけです。破砕機の調達を所有ではなく、賃借にしているのは、製造業(企業経営者)の知恵のなせる業と言えるでしょう。

③ 竹林の確保

竹の子の栽培技術等を習得しても、品質の揃った竹の子を、また必要な量を安定的に調達する必要があります。(株) クローバー食品ではこの解決策として、自社圃場の確保と契約圃場の拡大という戦略を選択しています。

1) 自社圃場

豊後高田市内に14町歩(ha)の竹林を地元農家より借りて、自社圃場として経営しています。さらに10町歩(ha)ほど賃借し、計24町歩(ha)とする計画を立てています。

(株) クローバー食品が自社圃場を持つには二つの理由があります。一つは原料となる竹の子の確保で、もう一つは契約農家から買上げる竹の子の品質を一定水準以上に維持するため、(株) クローバー食品が栽培・維持管理に関する知識やスキルを持っておく必要があるからです。

2) 契約圃場

豊後高田市周辺の農家は、竹の子が販売農産物となることを理解しました。(株) クローバー食品が自社トラックを利用して、竹の子の買取に農家まで出向いていました。しかし今では、工場まで竹の子を持参した場合の買取金額と、(株) クローバー食品が買付に行った場合の買取金額とに差をつけたため、現在では農家が工場まで竹の子を持って来るようになったようです。

(株) クローバー食品が加工する竹の子は大手小売店からの引き合いも強く、好調に販売実績を伸ばしています。原料となる竹の子は不足気味です。契約農家と契約竹林の面積はまだ拡大していくものと思われます。

【図表 4-4-3 自社竹林圃場】



【図表 4-4-4 破碎後の竹堆積物】



④ トレーサビリティと J A S 認定

(株) クローバー食品が竹の子の栽培に進出した背景の一つに、最終消費者の食品の安全性意識の高まりがありました。最終消費者は原料である農産物の種苗、土壌、肥培栽培過程、加工、パッケージングまでの全工程の履歴開示を要求しています。安全性を希求するニーズに限界はありません。

従って、最終消費者のこの要請にどのように応えていくかが、竹の子栽培を成功させるための重要な鍵の一つとなったのです。(株) クローバー食品の選択肢は、関連法人農事組合法人 J A P A N クローバーによる J A S (日本農林規格) の取得、竹の子の有機栽培認定でした。以下に、認証票の一部を抜粋し掲載しました。

・ O M I C 認定番号	第 1 3 7 3 号
・ 認定年月日	2 0 0 8 年 (平成 2 0 年) 3 月 3 1 日
・ 認定にかかる農林物資の種類	有機農産物
・ 主な品目	有機筍

⑤ 補助金等の公的制度の利用

農業分野に進出しても当然に、イニシャルコストとランニングコストはかかります。そこで、公的機関の制度融資や補助金・助成金があれば可能な限り利用したいものです。

(株) クローバー食品でも竹の子栽培は竹林内での道造りから始めましたが、竹林整備に大分県北部振興局や豊後高田市から所要費用の 3/4 にあたる資金を助成金として頂いています。

【図表 4-4-5 JAS 規格登録説明板】



【図表 4-4-6 破砕機が通る通路】



(4) 農業分野進出が成功した要因

(株) クローバー食品が竹の子栽培に進出し、成功している要因は次のようになるでしょう。

① 優れた商品開発能力

農業分野に進出し事業を継続するに当たっては、最終消費者に受け入れられ、支持され続ける農産品を作り出すことが肝要です。(株) クローバー食品では、農業分野進出の前から竹の子等の食材加工を行っていた経験があり、そして最終消費者に目を向けた経営を行なってきました。

そして、自社ブランドの市場投入をはじめ、大手小売業者からも(株) クローバー食品の提供する商品の品質を高く評価されていました。この商品開発力は一朝一夕に出来上がったものではなく、長年にわたる企画開発力の積み重ねがあつてこそだと思えます。優れた商品開発能力が成功の一因であつたことは疑いないと考えます。

② 販売先を既に確保

“豊作貧乏”は農業者にとって悲しいことです。丹精こめて育てた農産物が豊作になつたことで、生産原価も回収できないほどの安値になつた。これでは農業を続ける意欲がなくなるのは当然のことでしょう。

これを防ぐには、“販売先の確保”と“年間通じた安定出荷”を図らなければなりません。(株) クローバー食品では販売先は既に出来ていました。何故なら(株) クローバー食品の農業分野への進出は、ビジネスフローにおける川上への後方的進出だったからです。(株) クローバー食品にとって、既に川下(大手小売店等販売先)は確保されていたのです。

なお、年間通じた安定出荷については、保冷倉庫などの貯蔵設備の確保、並びに付加価値をつけるための調理・加工技術が重要であると思われます。この点でも(株) クローバー食品は、同業他社とのコンペにも勝ち抜いて行ける高い食品加工技術を保有しています。

③ 会社の信用力、企業姿勢

前述のとおり、(株) クローバー食品では『私たちは、食の安全・安心を追求し、時代のニーズに沿った商品開発を実現し、地域社会に貢献できる企業を目指します。』という経営姿勢(コンセプト)がHPで公開されています。

農業分野であっても、企業一社では全てを執り行うことはできません。農業者のほか、地域社会、林業組合などの農林業関係機関、行政、販売先などの利害関係者（ステイクホルダー）が多数存在します。

社内外のステイクホルダーから協力と支持を取り付けることが重要です。(株)クローバー食品の信用力により、また社内外へ発信されている企業姿勢によって、協力と支持が得られているのです。

(5) (株)クローバー食品の事例から学ぶもの

(株)クローバー食品の事例から、農業分野に進出しようとする企業は学ばなければなりません。

① 良い食材（原料）の確保は企業成長へ直結

不良な、劣悪な商品を原料にして良い商品を作ることはできません。良い素材が良い商品を作ると言っても良いでしょう。どのような作物を作るかという意思決定のほか、種苗の選択、土壌改良、病気管理、農薬管理など、良い作物（食材・原料）を作るための労力を惜しんではいけません。

② 積極的な行動（考働）と積極的な思考

経営は意思決定の連続です。情報を収集し分析した後は、積極果敢に打って出ることが重要となります。マイナス志向ではなく、プラス志向の経営者は成功する可能性が高いと言えるでしょう。そして、農業分野に進出後は、トライ&エラーです。試行錯誤の連続です。考えながら働く（作物を育てる）、つまり日々、刻々と考働することが重要となるのです。

③ できることを確実にこなす

鴛海社長は「伸びる会社はできることをやり、伸びない会社はできないことをやろうとする」と指摘しました。これは格言ではないでしょうか。目標・ビジョンをしっかりと定め、経営資源を考量した上でこれに辿り着く方法を考案し、愚直に考働する。農業分野においても、できることを確実にこなしていくことが大切なのです。

④ 仕組みと管理

(株)クローバー食品では竹林を農家から賃借し、間伐竹の破砕機を林業組合からレンタルを受けています。資産を保有せず賃借する方法で農業分野に進出しています。資産効率からすれば、ストックではなくフローで運用するという発想は、農業分野では他の事業分野よりも重要な意味を持っています。

農業ビジネス全体を管理するという考えも重要です。(株)クローバー食品の竹の子事業では、竹の子の品質管理がもっとも重要でしょう。協力圃場をまとめて“竹の子部会”を開設し研修会を開催しているのも、竹の子の品質のバラツキをなくすという製造業ならでの発想に基づいています。

農地、作物、肥料等農業分野での管理項目は多種多様です。農業分野で成功するためには管理という側面を忘れてはなりません。

(6) 今後の課題

(株)クローバー食品の農業分野への進出は現時点では成功であったと言えるかもしれません。し

かし、強いてあげれば、次の二点に課題があると言えなくもありません。それは本業が食品加工業であるという特性から来るものです。

① 食材の量的確保

(株) クローバー食品の竹の子商品が大手小売業など買い手から強い支持を受けていると前述しました。買い手である大手小売業者は、安定的な商品供給を求めます。その前提として、先ず供給量が確保されなければなりません。

農産物は天候の影響を大いに受けます。天候不順を理由に供給量が減少することは許されません。本社を置く豊後高田市を中心に大分県産品のブランドを活かしつつ、協力圃場を含めて竹の子栽培面積を拡大させていくことが重要となります。

② 食材の品質確保

前号では量の確保という点を言及しました。しかし、量の確保を重視する余り品質を疎かにしてはなりません。

栽培技術の向上に終わりはありません。竹の子部会を中心に、安全な食品（竹の子）を安心して安定供給できるよう研鑽を続ける必要があります。

5. (株) アクト化成

(1) 企業概要

会社名	株式会社 アクト化成
所在地	大分県宇佐市大字南宇佐 1376-2
代表者	アクトグループ代表 花岡雅洲氏
既存事業	培土製造販売（水稻育苗用、園芸用、瓦用）
進出分野	いちご栽培、観光農園
その他	創業：昭和 31 年 花岡商店 関連法人：(有) アクト・グリーン、(株) アクトいちごファーム、(株) アクト物流、 (株) アクト・ケア、(株) アクト・チャレンジ、医療法人玄々堂

平成 21 年 10 月 24 日(土)午後、(株)アクト化成の会議室にて、総務部長宮野恭樹氏、(株)アクトいちごファーム社長小野聖一朗氏より、事業の概要について説明を受け、質疑応答の後、アクトいちごファームの農場等を視察しました。

【図表 4-5-1 アクトいちごファーム】



【図表 4-5-2 日本一の栽培面積を誇るハウス】



【図表 4-5-3 栽培ハウスの内部】



【図表 4-5-4 販売施設の内部】



(2) 既存事業の展開と農業分野へ進出した経過

株式会社アクト化成は、アクトグループの中核となる会社ですが、多くの事業を営んで現在に至っています。その事業展開の経過を、以下に記述します。

① 青果商

(株)アクト化成の前身は、野菜の行商を行っていた現会長が昭和31年に創業した花岡商店(青果店)に遡ります。当初は農家の白菜を青田買いして、相場の高い市場に売りさばくという投機性の高い事業を営んでいましたが、やがて自ら白菜栽培を手がけ、できた白菜と付近の農家から購入した白菜を、市場の価格情報収集をしながら相場の高い市場(福岡、広島等)にトラックを走らせて売る事業を営むようになりました。

② 培土事業

付近から良質の赤土を産したため、塗り壁用の壁土を生産するようになり、筑豊から大分まで販売していました。その後、需要の変化に応じて農業用培土に転換しており、現在では水稻育苗用、園芸用、瓦用の培土を、年間5万トンを製造しています。水稻育苗用とは、田植機に載せる苗床用培養土のことで、売上の80%を占めています。販売先は、西日本地区のJAや宇部興産等で、国内シェアは3%を占めています。園芸用の培土は少量多品種ため、主力とはしていません。野菜やいちご栽培用の培土も作っています。

培土生産は、ベルトコンベアーやキルン等で機械化されたラインのなかで滅菌、乾燥、ブレンド、梱包等の工程を経て行われます。培土の品質管理にも力を入れ、肥料成分、水分、PH等について、自社で分析、管理しています。

③ 自動車部品製造業

自動車部品製造の経験、ノウハウは無かったのですが、知人の紹介で、空いていた倉庫、土地を利用してエンジン周りの吸音材の製造を始めました。しかし、品質・コストの要求が厳しいのに加え、工場火災が発生し、撤退しました。

④ ねぎ事業

自動車部品製造に従事していた15名の従業員の雇用維持を目指し、「大分味一ねぎ」の栽培に取り組みました。当時農協の理事をしていた現社長が、ねぎの採算性が良いことを聞き込み、公的支援も得られることから進出しました。ねぎは、価格が高い時期に事業スタートしたこと、2、3ヶ月で生育し販売できるため、資金回収も早く、当初はよく出来ていました。しかし、10年余りが経過して地力が衰えたためか、最近は出来が悪くなり、現在土壌改良の対策を採りつつあります。

現在3町4反のハウス栽培(日本一の規模)をしています。来年には、さらに2町歩増やす予定です。このねぎは大分県のブランドで、全量JAへ出荷しています。

⑤ たばこ事業

たばこの栽培を、豊後高田市で5町歩の農園（個人では日本一の規模だった）で栽培したが、大変なので撤退しました。かぼちゃ等の「重量野菜」も、移動が重くて大変だから市場での価格変動が少ないだろうとの思惑でやってみたが、うまくいかなかくてやめました。

⑥ いちご事業

いちご用培土を造っていたこと、大分県から勧められていちごの苗栽培を開始していたことをベースとして、いちご栽培を始めました。栽培規模については、「2町3反の栽培面積で日本一になる。」との話を聞き、2町3反のハウス栽培に3億数千万円の設備投資を行いました。ねぎ等の大規模農業の基盤（経験、ノウハウ）があったこともありますが、最初から一気に大きくした訳ではありません。3反→7反→13反→2町3反と、1年毎にステップを踏んでハウス面積を拡大してきました。

いちごは、大分県が勧めた「さがほのか」を主に栽培しています。形がきれい、パック詰めしやすい、大規模栽培に適している等の利点を持っています。販売先は、約50%がJA向けで、残りの約50%は直接販売しています。直接販売は、九州内のスーパー向けと観光農園販売の2つに分かれます。

いちごの需要は、生食用と業務用に分けられます。生食用は、細かい管理は要らないものの、市況も変化しやすい上に、価格が低迷しています。業務用は、ケーキ用等に用いられ、品質、包装、保存に細心の注意が必要となりますが、価格は比較的高く、将来的に比重を高めていきたいと考えています。最近是需要量、価格共低迷しており、採算的に厳しい状態にあります。

大分県は栽培技術指導のプロジェクトをつくり、いちご栽培の方法について細かく指導をしてくれました。そのノウハウを基に栽培し、その結果を基にマニュアル化すると共に、より良い方法へ改善もしています。病気や虫は外から入れないように注意しています。

いちごは1年サイクルの作物で、9月から仕込みをして、11月から6月までが収穫期となります。7月から10月の間は収入がなくなるので、資金繰りに苦労しています。

観光農園については、いちご狩りのロスが多いのですが、顧客の反応を直接感じる場として意義あるものとして継続を考えています。いちご事業の拡大も視野に入れていますが、基盤となるヒトがまだ十分に育っていないため、もう少し先になりそうです。

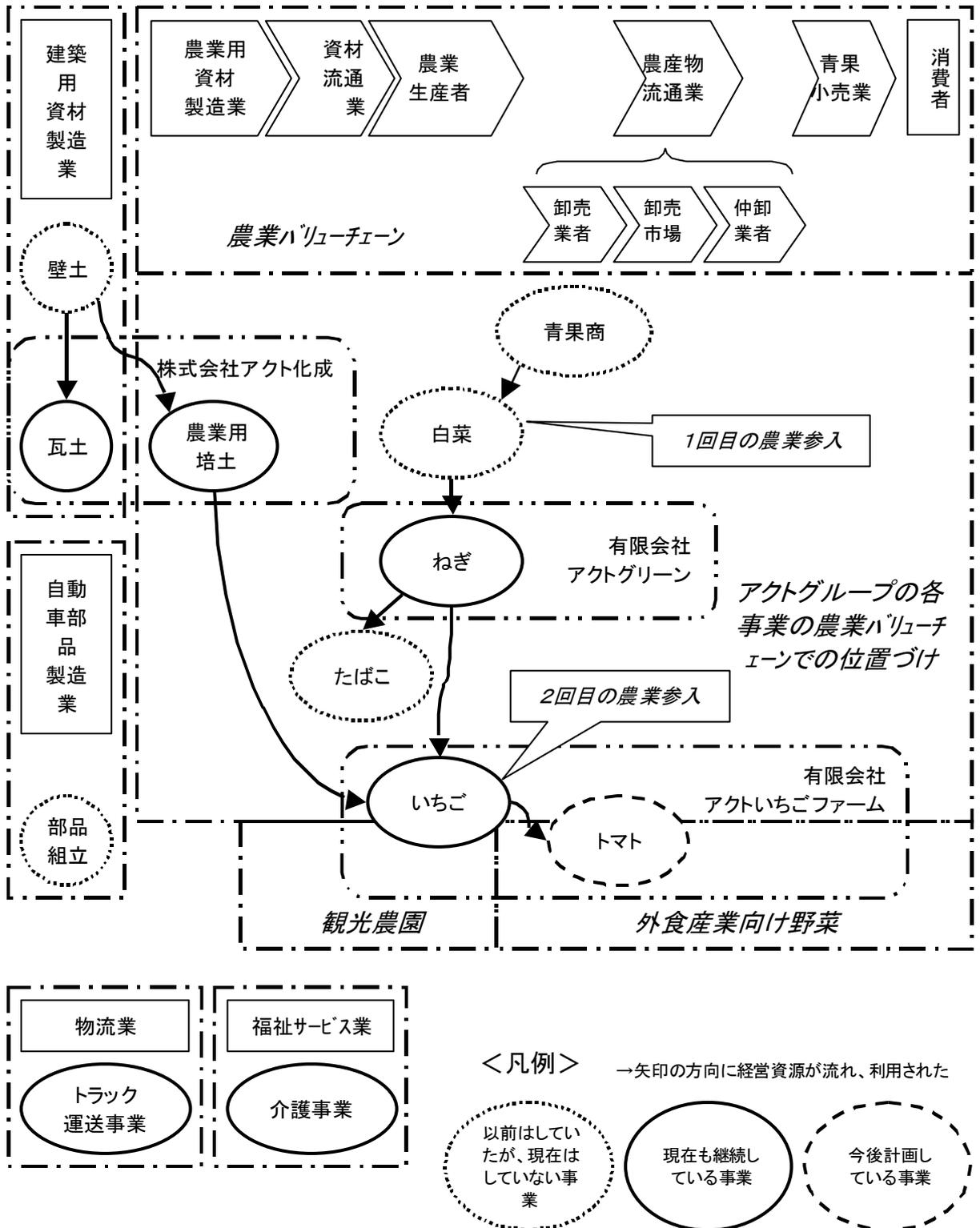
⑦ トマト事業

いちごの次の事業としてはトマト栽培を考えています。全量を顧客であり、指導を行うサンドイッチ店が引き取る予定です。栽培方法は細部にわたり顧客からマニュアル指定されており、良いのできる方法と販売先は確立しています。しかし、価格的に厳しく査定されており、客先の査定範囲で栽培出来るかどうか課題になることが予想されています。査定された少ない人数で、まずやってみてから次のことを考えるようにしています。

トマトといちごは、栽培管理の精度レベルが違うように感じています。いちごのマニュアルは、

「広いストライクゾーン」で誰でも作れるように考えてきましたが、トマトのマニュアルは管理項目が多く、かつ管理の幅が非常に狭く設定されています。ハウスの燃料費についても、いちごはあまりかからないのですが、トマトはかかるだろうと予想しています。

【図表 4-5-5 アクトグループの事業展開と多角化の系譜】



(3) 企業の経営の展開…農業分野進出からの着眼点

① バリューチェーンから見た農業分野進出

川上から川下、消費者に至るビジネスモデルのなかで付加価値創造がされていく価値連鎖（バリューチェーン）の視点から、アクトグループの各事業の展開を位置づけてみました（図表 4-5-5）。時間経過としては、この図の上に位置する事業からスタートして、下に位置する事業へ展開が進んでいます。

アクト化成としての農業分野進出は、2回起きていると考えられます。1回目は、青果商から白菜栽培を始める段階で起きています。この農業分野進出は、卸売業者が仕入れて市場で売するための野菜を自ら栽培するもので、「川下から川上へ」という形態と考えられます。

2回目は、培土製造業からいちご栽培を始める段階で起きています。この農業分野進出は、農薬用資材製造業者が自ら製造した資材を活用して果物を自ら栽培するもので、「川上から川下へ」という形態と考えられます。ただ、この2回目の段階では、1回目の農業進出におけるねぎ等の大規模農業の基盤（経験、ノウハウ）も、その成功を支えていると言えます。

② シナジーと農業分野進出

シナジー（相乗効果）とは、企業の保有する経営資源から、その部分的なものの総和よりも大きな結合利益を生み出すことのできる効果（参考文献1）と定義されています。シナジーには次の4種類、販売シナジー（共通の販売経路、物流）、生産シナジー（人員の活用、共通の習熟化）、投資シナジー（機械、装置の共同利用）、マネジメント・シナジー（過去の事業経験）があると言われています。シナジーは多角化を進める際に重要な視点で、一般にシナジー効果を活用した関連多角化の方が業績がよいとされています。

花岡商店からアクト化成、アクトいちごファーム他に至る事業展開の経過、農業分野進出は、多角化の系譜とも考えられ、上述した2回の農業進出においても販売シナジー、生産シナジー、マネジメント・シナジーの活用が見られます。また、労務費計算、経理業務を中核企業へ委託する等、グループ経営のメリットも積極的に活かしています。

③ 中小企業の経営特質と新規参入

中小企業の一般的な特質として、小回り性（ニッチマーケットに対応）、機動性（意思決定の迅速さ）、柔軟性（環境変化への追従）という点が挙げられます。

その特質の視点からアクト化成、アクトいちごファーム他に至る事業展開の経過、農業分野進出を考えてみます。農協の理事会で聞いた味一ねぎの話を中心に、ねぎ栽培に進出しています。また、企業的に参入した農業ですが、すべての事業が成功している訳ではありません。事業の採算性、経営環境の変化を冷静に見定め、白菜、たばこ等の事業は、既に撤退しています。新しい事業に積極的に挑戦するだけでなく、環境変化に柔軟に追従する柔軟性があります。

④ 人材の育成と成長と新規参入

新規事業、新規参入を支えているのは、ヒトです。ヒトの育成と成長がなければ、新規事業は絵に描いた餅になってしまいます。働くこと、挑戦すること、学ぶことを通して従業員の成長を促し、改革のリーダーとして活動することを目指しています。

農業、いちごを知らないヒトもいるため、時間ができたら社内で勉強会をやるようにしています。県の人が、勉強会の講師として来てくれ、ありがたく感じています。

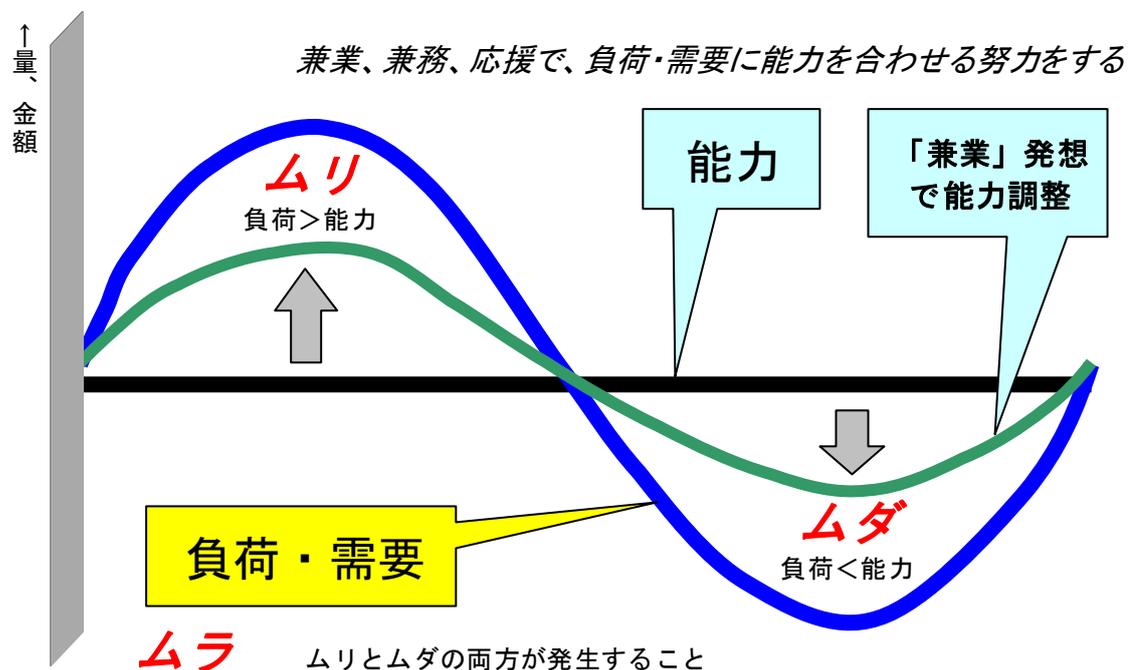
(4) アクト化成の農業分野進出を成功に導いた要因

① 事業の繁閑を「兼業」発想で越えた

農作業には、種まきや収穫期等多くの労力を投入する農繁期と、比較的暇な農閑期があります。農繁期は負荷>能力の状態、農閑期は負荷<能力の状態と考えられます。農繁期に合わせて能力を増強すると、農閑期のムダは大きいものになってしまいます。アクト化成では、「兼業」、「兼務」、「応援」で能力を調整しています。

それを支えたのが、「兼業」、「兼務」が当たり前の社風と考えられます。既存事業である培土生産は、需要に季節性があり、その繁閑に対応する過程で「兼業」、「兼務」が当たり前の社風を醸成したものだと思われます。

【図表 4-5-6 ムリ、ムダ、ムラと「兼業」発想】



② 「ハート」を持った従業員

不景気のせい、最近は面接に多くの応募者が集まります。しかし、農業がしたいとして集まった人は少なく、これでは長続きがしません。作業の繁閑、天候災害への対応等、農業には「ハート」を持って取り組む従業員でないと続かない面があります。「サラリーマン型」の従業員では、農業を

営む会社は成り立たない面があります。アクト化成では、従業員に採用時に繁閑があることを説明して承認してもらっています。

また、農業が好きで、農業をしたいとして集まった人は、根気がいい、植物が好きという面はいいのですが、出荷管理や梱包等管理能力が劣る例も見られます。従業員の適性を見極めて、監督することも大切です。

③ 「日本一」にこだわった目標設定

アクト化成では、「常に挑戦、常に改革」を合い言葉に、新規事業への挑戦を続けています。その新規事業を、「日本一」の規模を目指して活動していくことを繰り返しています。高い目標を掲げることにより、従業員のモチベーションを高めると共に、関係機関の支援を受けやすくすることを意図しているものと考えます。

(5)アクト化成の事例から学ぶもの

① 「大胆さ」と「細心さ」の同居

アクトグループにおける農業参入では、「日本一」という事業規模が多く出てきます。「日本一」という言葉には大胆さがあるのですが、その実行に当たっては、目標に向けてステップ・バイ・ステップで進む細心さがあります。栽培技術についても、農業試験場の技術をまず受け入れて実行し、その上で改善を加えていくという細心さが感じられます。これは、「戦略面の大胆さと運営面の細心さ」と言い換えても良いかも知れません。

② 「農」＋「商」＋「工」の発想

アクトグループにおける農業参入では、「農」、「商」、「工」3つの発想が融合しながら、事業を支えていることが感じられました。

「農」…体とハートを使って農業に打ち込む姿勢、生き物と接するハート。

「商」…商品を市場で高値で売りさばく商機や経営環境を見定める姿勢。

「工」…工業的な視点で、機械、方法等を標準化、合理化しようとする姿勢。

③ 「おおざっぱ（大雑把）な会社」

「おおざっぱ」を辞書で引くと、「細かいところまで注意が行き届かないさま。粗雑。おおまか。」とあり、どちらかというあまり良い意味ではないようです。ただ、「全体を大づかみにするさま。大体。あらまし。」という意味もあります。私は、細部には不十分な点多々あるが、核心は外さない会社、それが「大雑把な会社」ではないかと考えています。

アクト化成の事業展開、農業参入の過程を伺うと、すべて意図したものではないかもしれませんが、事業運営の結果として成長し、多角化し、しぶとく進化してきたことが感じられ、「大雑把さ」がその基盤にあるように思われました。

6. 視察のまとめ

(1) 参入動機と参入形態

① 各社の農業分野参入の概要

視察した4社の事業内容等については前述のとおりですが、以下にその概要を簡略にまとめてみました。

(有) 宇佐重機	本業	総合建設業（土木）
	分野	花卉・麦・大豆・飼料米等栽培、コントラクター（農業機械活用による農作業請負）
	動機	従業員の雇用の安定（参入当初は建設業特有の夏季閑散期対策）
	形態	単品種ではない複数品種による農作物栽培、通年出荷による通年収入が目標
(有) 橋本産業	本業	自動車部品プラスチック成型業
	分野	花卉（マイクロアスター）栽培
	動機	自動車産業に依存する経営からの脱却（経営リスクの分散）
	形態	カイゼン思考を活かした栽培方法の継続的改善、生産サイクル短縮による通年出荷
(株) クローバー食品	本業	食品加工業（製造業）
	分野	竹の子栽培
	動機	食品偽装の社会問題化で中国産竹の子の輸入が困難となったことへの対応
	形態	竹林賃借による自社圃場と契約圃場とで竹の子の品質と収穫量の安定確保
(株) アクト化成	本業	水稻育苗培土等培土製造販売（外に、ねぎ生産・物流・医療分野等）
	分野	イチゴ栽培
	動機	大分県からの推奨（ネギ生産で成功した実績あり）
	形態	大規模ハウスによる生産で日本一を目指す（栽培面積2.3町歩）

② 共通している事項と異なる事項

各社の農業分野への参入の仕方は一様ではありません。各社に共通している点がある一方で、必ずしも同じではなく、多少異なっている点も散見されました。

1) 共通している事項

a. 計数管理手法・思想の展開

経営成績は損益計算書で表され、投資の効率性、資金繰りの良否など財政状態は貸借対照表で表されます。自然を対象とする農業分野に進出しても成功しなければなりません。第3章「財務の視点から見た農業参入」において『農業法人は他業種の法人と比べて財務体質が健全といえない』と指摘していますが、今回視察した各社では企業経営で培われた計数管理の思想が十二分に活かされていました。

b. 拡大思考、長期ビジョン

農業分野に進出するに当たっては、「片手間で少しの利益を得ればよい」という発想では成功は約束されません。今回視察した各社では、「(最初から) 日本一を目指している」、「この工程が成功したら (上手くいくようになったら)、次はこれを考えている」などという経営ビジョン、将来構想が次々と飛び出してきました。農業事業でも、明確な長期ビジョン・事業構想が必要なのです。

c. 経営改善技法の援用

カイゼン、5S、原価管理、工程管理、データ解析など企業経営で一般的に活用されている経営改善技法 (ノウハウ・スキル) が農業分野でも活かされていました。

2) 異なる事項

a. 栽培技術のスキル習得方法

各社とも代表者や従業員が農業に従事した経験をもっていました。会社経営が本業であり、農業分野は本業ではありませんでした。そこで、本格的に農業に進出するとすると、栽培する農作物の特性・習性や栽培技術など知らないことが沢山出てきました。

今回視察した各社では、作物に関する知識や栽培ノウハウなどの習得の仕方に多少の相違がありました。大分県の農業改善普及員の指導をそのまま実践している企業がある一方で、一度は農業改善普及員の指導を受けたものの、全国に情報源を広げて、農業分野で成功している企業等に指導・助言を求めている会社もありました。

b. 栽培品種の数

単一品種であるものの栽培技術の深耕を行なっている会社がある一方で、複数の品種を栽培することで、不作による収入減のリスクを分散している会社もありました。

しかしながら、企業として年間安定した収入が必要であるとの考えでは共通しており、単一品種であっても栽培 (収穫) 期間を延ばす工夫を行なったり、一年に複数回収穫できるよう栽培期間の短縮に挑戦している会社もありました。

(2) 成功の要因

① 失敗は成功の母

トライ&エラーを恐れていては新しいことには挑戦できません。農業分野への進出においてもしかりです。企業経営では失敗 (エラー) はつきものです。今回視察した企業の経営者は企業家精神に溢れていました。

経営者は短期的、近視眼的な着眼のみで事業を進めてはなりません。長期的、遠視眼的に事業を分析し構築する能力も求められます。失敗は成功の母、各社の経営者はこの言葉を思い出させてくれました。

② 企業経営思想の導入と展開

各社は農業分野においても計数管理が重要と考えており、また経営改善の技法も積極的に活用しています。農業分野に進出しても、企業経営で成功している技法、スキルなどを積極的に展開していくことが成功の鍵だと感じました。

社内外に経営ビジョンを発表し、社内外のステイクホルダーから有形・無形の支援を得るようにしたいものです。特に公的に支援（技術指導、補助金や助成金など）を受けるに当たっては、明確なビジョンや方針は不可欠です。

ゴールが明確になればなるほど、経営者をはじめ従業員のモチベーションは高揚します。農業分野進出に当たっても目標・ゴールは明確にしておきたいものです。

(3) 企業だからできる、企業しかできない農業を目指そう

第5章において「企業の農業参入の課題と提言」を行なっています。本項では第5章での論述を前提に、視察した企業各社の状況を踏まえて二点を提案したいと思います。

① 企業だからできる農業

提案の一点目は、“企業だからできる農業”を目指そうということです。企業は商品を製造し販売して利益を得ています。その過程では“5つの適正”が達成されています。

市場（お客様）のニーズにあったもの（適正な品）を、お客様がいる場所で（適正な場所）、必要な時に（適正な時期）、妥当な価格で（適正な価格）、必要とする量（適正な量）、提供しているからこそ市場（お客様）の支持を得て、反対給付としての収益と利益を得ているのです。

この“5つの適正”を企業経営者は無意識の領域で実践しています。経営者は“5つの適正”を農業分野においても実践して頂きたいものです。

② 企業しかできない農業

提案の二点目は、“企業しかできない農業”を目指して頂きたいということです。企業経営に必須なツールとして財務諸表があります。“企業しかできない農業”とは、言葉を変えれば農業分野に財務諸表重視の経営を導入して欲しいということです。

今後の農業経営においては「豊作貧乏」という言葉は死語にしたいものです。そのためには、流動性、収益性、生産性、キャッシュフロー分析などの財務分析ができなければなりません。また、従業員管理、商品開発、設備投資計画、マーケティングなどもできなければなりません。

全ての結果は財務諸表で表されます。財務諸表は経営者の成績表です。農業分野においても、財務諸表をドシドシ導入して欲しいものです。

第5章 企業の農業参入の課題と提言

我々は企業の農業分野、農業ビジネスへの参入について、調査研究を行いました。本章では、企業による農業や農業ビジネスへの参入の課題を、経営コンサルタントである中小企業診断士の視点から抽出し、その解決に向けた方策、指針等について提言をすることとしました。

1. 参入の課題

企業が農業や農業ビジネスへ参入する際の課題を、次のように捉えました。農業や農業ビジネスの将来像やあるべき姿を目標としてまず思い描き、その将来像と現実の姿とのギャップを課題として認識することとしました。

企業経営とは、どのようなものをいうのでしょうか。企業は環境適応業だといわれますが、成長志向、利益志向を強く意識し、経営理念、目標を持ち、内外の環境変化に応じた事業戦略を構築し、フレキシブル、かつスピーディで、効率的な運営を志向することを通じて、顧客の満足、利害関係者の支持、経済的価値等を持続的に獲得していくことと考えられます。企業は、自らの事業のビジネスプランを検討・立案して、リターンとリスクを計り、意思決定の上で実行します。そのため、一般の農家が懐きやすい「自らの生計を支えられればいい」、「先祖伝来の土地は手放せない」等のメンタリティから離れて事業を考える傾向があります。

(1) 農業や農業ビジネスの将来像

農業は、人間の食を支える大切な産業です。しかし、少子高齢化による後継者難、農産物価格の低迷や生産性の低さ等による収益性の悪化、安全、安心な食品へのニーズの高まり等の国内的な問題にも晒されており、現在の農業は「**悩業**」とも言うべき状況にあると考えられます。また、政策依存度も高く、減反政策や所得補償等様々な施策が農家を支える一方、競争を制限して新陳代謝機能や個々の改善意欲を抑えるマイナス面も見られ、「**膿業**」とも言うべき現象も生起しつつあるように感じられます。

現在の農業の延長線上に、未来の農業はあるのでしょうか？未来の農業の姿について、我々は現在の農業の延長線上に考えるべきではなく、新たな農業の姿（NEW農業）を幅広い視野のもとで考え、議論して創りあげていくことが必要だろうと考えています。

未来の農業、未来に生き残る農業の姿をどのように考えるかについて、いろいろな機関、識者から提言が出されています。総合研究開発機構(NIRA)は、日本の農業を「米を中心とした土地利用型農業」、「土地をそれほど必要としない農業」、「環境保全・景観保全・地域保全に力点を置く農業」の3類型化し、前の2類型については農業生産力を高めて、食糧自給力の強化を目指すことを説いています(参考文献1)。内閣府、経済産業省がまとめた未来開拓戦略（Jリカバリー・プラン）において農業の潜在的可能性を開拓し、循環型産業、資源総合産業への変貌が期待されています(参考文献2)。我々は、「将来にわたって持続可能な農業」という視点が求められると考えています。

野村総合研究所の西野、中村は、雇用吸収を通して地域経済、産業の活性化に寄与する農ビジネス

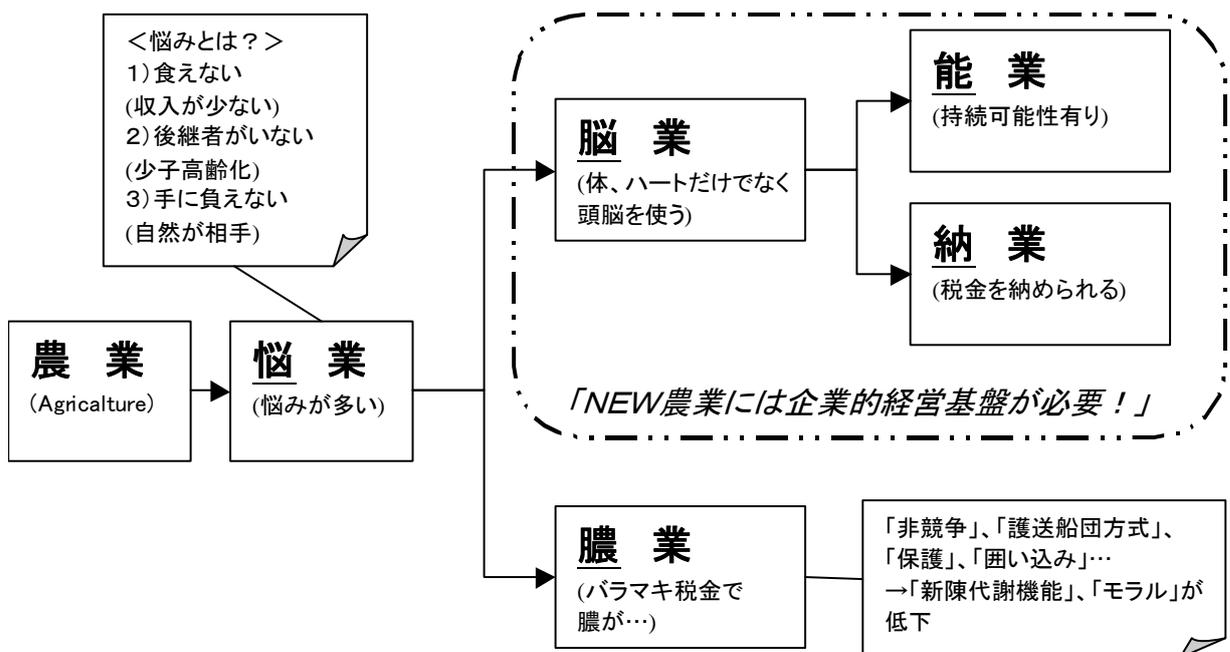
について、民間企業の参入、ファイナンス機能等の必要性を説いています（参考文献3）。みずほコーポレート銀行の堀は、天候による作況変動、価格変動、規格外商品の発生等のリスクから高収益を達成しにくいことが採算性の課題と指摘しています（参考文献4）。我々は、自らの製品の開発・改良、独自の販路・消費者を開拓することも視野に入れて売上を伸ばす一方、原価を抑えることにより農業の収入を増やし、税金を納められるだけの利益が出る農業、これが未来の農業として目指すべきと考えています。

また、今回調査した4事例のなかにヒントはないのでしょうか？今回の4事例の企業は、事業分野はそれぞれ異なりますが、いずれも企業活動を運営しており、そのなかで培った自らの経営資源や強み、ノウハウ、ネットワーク等を活かしながら農業ビジネスに参入しています。それは、農業への熱いハートを懐いて、自然を相手として体を使って農作業にいそむだけでなく、企業運営のノウハウや頭脳を使って競争相手と差別化しながら新しい事業の柱として独自の農業を構築している姿と言えます。

それらのなかで、未来の農業、未来に生き残る農業として、我々は以下のポイントが必要と考えました。

- ① 体+ハート+頭脳を使った農業…「**脳業**」
 - ② グローバルかつローカルに持続可能な農業…「**能業**」
 - ③ 税金を納められるだけの収益のある農業…「**納業**」
- } …「NEW農業」

【図表 5-1-1 将来の農業のイメージ】



(2) 企業の農業参入の課題

農業や農業ビジネスの将来像からみた企業の農業分野への参入における課題を記述します。

① 「収入が少ない」

収穫量が少ない、売れ行きが悪い、価格が安い等の要因があると農業収入は少なくなります。原価の管理がいい加減だと、支出が増大し利益は出にくくなり、税金を納められない状況になります。農業の売上確保をいかに実現するかが課題です。

② 農業の担い手が少ない

現在の担い手の高齢化、地域の過疎化と少子化で人口減といった農村の状況のなか、地域の状況に合わせて担い手の確保が課題となります。ただ、農作業には繁閑があり、定時になったら帰るというサラリーマン的発想では限界もあります。

③ 生業的な農業経営体質

農作物を生産する過程で投入・消費される各種原価や売上等を、「成り行きまかせ」、「どんぶり勘定」にしていると、儲かっているのか赤字なのか分からなくなります。「食えればいいや」という農業から決別し、企業的な経営体質を実現することが課題となります。

④ 自然相手によるリスク

農作物の生産過程には、天候不順、気候変動、病虫害の発生等コントロールしにくい要因もあります。設備投資が高額になるもののハウス栽培、植物工場等の採用を検討するか、リスクを想定した計画作りが課題となります。

⑤ 独自の販路・消費者

手塩に掛けて栽培した農作物を消費者に届け、その声を聞くことは、農作物の価値を高め、競争力をつけるために大切な事です。顧客、消費者、市場の状況、構造と競争状況を調べ、独自の販路を開拓することが課題となります。

⑥ 新技術、新製品の開発と改良

作物の品種改良や新栽培技術、IT技術等の新技術を、多様な顧客ニーズと事業にうまくマッチングさせることは大切な視点です。情報収集と開発・改良を、継続的に進めることが課題となります。

⑦ 長期的な資金繰りへの配慮

農作物は作付けから収穫まで期間が掛かるものも多く、技術開発等進める際にも成果が出るまで時間が掛かります。様々なリスクも多い一方、農業収支はトントンという声も多いものです。それらのことを見越して、資金繰りの配慮をしておくことも課題となります。

⑧ 地域のコミュニティとの連携

農業は地域社会、文化、環境保全等の役割を担っています。地域のコミュニティと連携したり、良好な関係を維持することは、大事な課題となります。

2. 提言

(1) 課題解決の方策を企業は準備できるか

アンゾフは企業の成長を、市場深耕戦略（現在の製品・現在の市場）、市場開拓戦略（現在の製品・新市場）、製品開発戦略（新製品・現在の市場）、多角化戦略（新製品・新市場）の4次元で捉えています。その多角化戦略は、水平型（同じタイプの顧客に新しい製品部門に進出すること）、垂直型（原材料から消費者まで、生産・流通過程の複数の分野で事業展開すること）、集中型（製品、顧客で関連性を持った事業展開をすること）、集成型（関連性がない事業分野へ進出すること）の4類型に分けられます。

農業分野への新規参入を意図する企業は、農業、農業ビジネスを新規事業として捉え、新事業戦略、新事業プランを構築する必要があります。既存の事業の業績が悪くなった、ヒトが余った等の要因だけで参入することには限界があり、新事業創出、経営革新をするという決意、意識、準備を基に取り組むことが求められます。具体的には、上述の課題に対し、企業が参入に当たりどの程度解決策を準備できるかが農業事業成功のポイントとなると考えられます。

上述の8つの課題をみると、企業的経営基盤を有していれば対応可能なものが多くあります。すでに事業を営んでいる多くの企業は、商業、工業を問わずそれぞれに蓄積された経営資源（ヒト、モノ、カネ）、ノウハウ、顧客や市場、取引先やネットワーク、特色ある商品やサービス等を持っているものです。例えば、既存事業で取引のある金融機関との信頼関係は、農業ビジネスのなかでの資金調達に、プラスに働く事が期待されます。未来の農業分野への競争参入者（既存の多くの農業者や新規参入を意図する個人等）に比べ、企業は優位にあると位置づけられます（図表 5-2-1）。

【図表 5-2-1 農業と企業的経営基盤】

		企業的経営基盤は	
		無し	有り
これまで農業を	やっている	現在の多くの農業従事者	一部の先進的農業従事者、参入済みの企業
	やっていない	新規参入を意図する個人等	新規参入を意図する企業、一部個人事業者



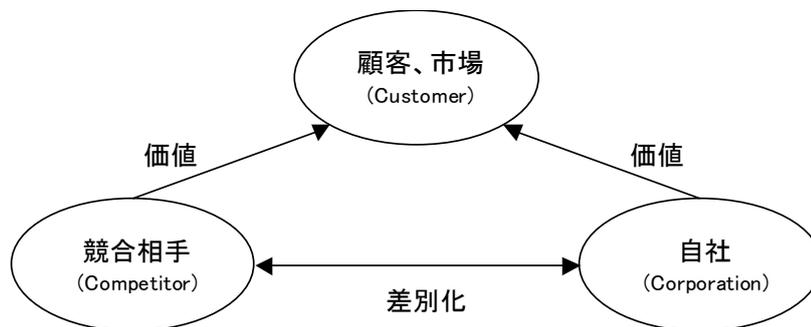
(2) 視野に入れるべき事業経営ツール

農業、農業ビジネスとして生き残るには、顧客や消費者に選ばれる、従業員から支持される、社会

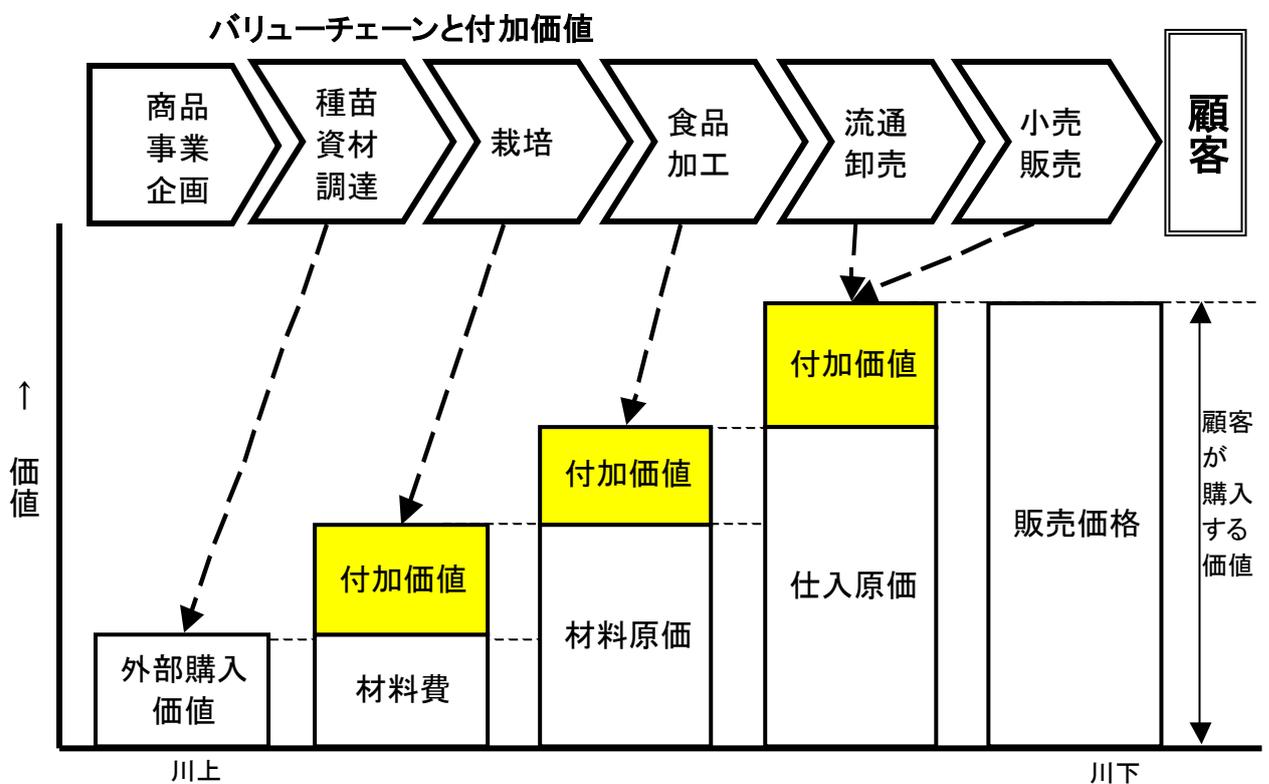
的に認められるといった要件を満たさねばなりません。これは、一般の中小企業でも同じと言えます。

企業の経営を志向する場合、まず顧客や市場を意識しなければなりません。これは、「顧客は誰か」、「市場の規模はどの程度か」といったことを考えることで、自らの強みが活かすことができ、将来にわたって事業の基盤となりうるような顧客を見つけることが大切です。次に、顧客に対して同じような価値を提供している競争相手のことを意識せねばなりません。これは、「競争相手は誰か」、「競争相手とどのように違うのか」といったことを考えることで、シェアのトップを目指す場合、独自の市場（ニッチ市場）を目指す場合等があります。その上で、「自らの強みは何か」、「中核的な技術、能力は何か」といった自社の経営資源について確認していく必要があります。

【図表 5-2-2 顧客、競合相手、自社の三角形（3C分析、参考文献5）】

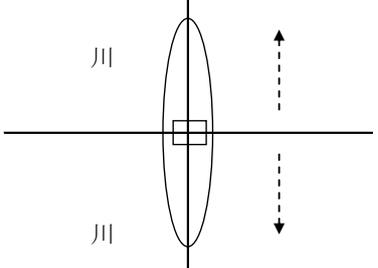
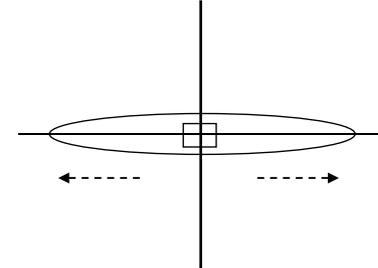
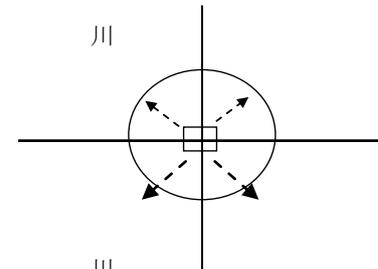


【図表 5-2-3 バリューチェーン（野菜栽培+食品加工の例）のイメージ図】



農業、農業ビジネスを考える際に、川上から川下、消費者に至るビジネスモデルのなかで付加価値創造がされていく価値連鎖（バリューチェーン）の視点が求められています（図表 5-2-3）。3C分析を考える時に、この価値連鎖の視点で競争戦略を考える事が大切になります。その上で、自社の経営資源を、連鎖のなかのどの機能に投入するかを検討します。場合によっては、すべて自社でやるのではなく、グループ形成・連携をすることも選択肢となります。図表 5-2-4 に、グループ形成・連携の3つの態様（パターン）を示します。

【図表 5-2-4 グループ形成・連携の3つの態様】

<p>ア) 垂直的グループ化・連携</p> 	<p>当該企業を起点にして、“価値の連鎖”を基準にして、川上（前段階）と川下（後段階）に位置する企業・組織・団体等と連携（グループ化）するという態様です。</p> <p>例えば、野菜を栽培し販売している施設であれば、川上に位置する種苗、肥料等仕入先との連携を、川下に位置する漬物加工業者等との連携が考えられます。</p>
<p>イ) 水平的グループ化・連携</p> 	<p>当該企業を起点にすると、同種の商品・サービスを栽培している他の農家や企業と連携（グループ化）していこうとする態様です。</p> <p>例えば、共同して行う新商品開発や販路開拓、共通パンフレットの作成・配布などによる連携が考えられます。</p>
<p>ウ) 同心的グループ化・連携</p> 	<p>当該企業を起点にすると、現在の事業・組織を更に強化・深耕していくと同時に、関連性ある事業を開拓し、それに応じて組織や機構・体制も拡大・充実させていこうという態様です。</p> <p>例えば、無農薬果物を栽培している企業であれば、食に関連する事業分野として果物を活かした喫茶店を開業するなど、多角化しながら業容の拡大を図っていくことが考えられます。</p>

注) 縦軸は“価値の連鎖”を基準にした軸、横軸は“顧客等のニーズが同一・同種”の軸を示す。縦軸と横軸の交点が現時点での当社（□で表示）です。

(3) 将来に向けた提言

佐賀大学の学長を務められた上原春男先生は、著書のなかで、「あらゆる組織や個人は、成長しないと生き残れない」、「外的条件の変化に内的条件を適応させることで、人間は創造を生み出し、成長していくことができる」と言われています（参考文献6）。

事業や企業が成長したり、存続し続けるには、環境への適応が大事となります。しかし、マンモスが氷河期に適応しすぎてその後絶滅したように、環境は変化するものであり、適応しつつ適応力を温存する必要があります（参考文献7）。適応力とは、これまでの適応を見直し、自らを変革することにより新たな環境へ新しい適応をつくり出すことで、その結果として新たな成長が導かれるのです。

企業が農業分野への新規参入に当たり、持続可能な農業、NEW農業の具体的な姿は、まだ不明瞭な部分が多いのですが、我々は江戸時代の身分制度である「士農工商」という言葉を新しく考え直して、「志脳交匠」というキーワードで、将来の農業、農業ビジネスを考えるヒントとしてみました。

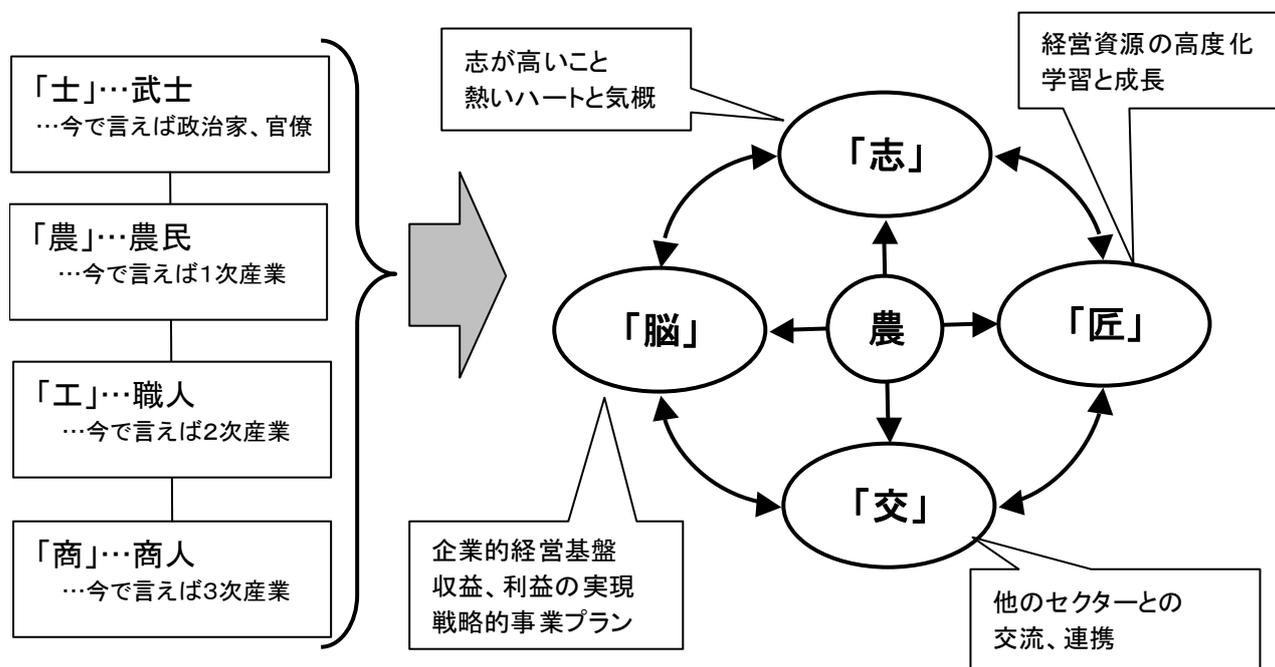
「志」…NEW農業を目指すという目標を掲げ、熱いハートを以て、変革実現を志向して企業組織を使って行動する気概があること。

「脳」…頭脳を使った農業の実現。まず、企業的経営基盤を持つこと、次に収益、利益を実現すること、さらに、リスクとリターンを計った上で戦略的行動を採ること。

「交」…農業分野だけでなく、商工業等異業種や大学、公設試験研究機関等いろいろな分野、組織との交流、連携を通じて、情報交換、商売取引、新事業を模索すること。

「匠」…保有する経営資源を高度化することが成長に繋がります。変革、創造への挑戦と学習を通じて、経営者、従業員が成長します。

【図表 5-2-5 「士農工商」を新しく考え直した「志脳交匠」】



おわりに

企業は生産技術や経営能力、マーケティング的な発想、既存の事業とのシナジーなどを武器（強み）に農業に参入してっております。今回の調査研究を通して、そのような武器は農業分野においても力を発揮するものであることが分かってきました。しかし、植物という生き物を相手にし、天候や気候に左右される農業という業は困難も多く、一筋縄ではいかないようです。その困難を克服するために必要な心構えを今回訪問させて頂いた4社の企業に共通して見ることができます。それは、「情熱」と「飽くなき研究心」、「変革の意志」です。これから農業に参入しようとする企業は、「自社の武器（強み）」、「情熱」「飽くなき研究心」、「変革の意志」、この4つを携えて参入してもらいたいと考えます。

今回の調査研究事業においては、視察を受け入れて頂いた企業を初め多数の方々にご協力を頂きました。この場を借りてお礼を申し上げたいと思います。お忙しい中視察を受け入れて頂いた企業様、誠にありがとうございました。また、大分県農林水産部農山漁村・担い手支援課企業参入推進班様、大分県北部振興局農山漁村振興部農政班様等の方々には多大なご支援、ご助言を賜りました。誠にありがとうございました。

本調査報告書がこれから農業参入を検討している企業、すでに農業参入している企業、そうした企業を支援するの方々などの一助となることを願っております。

調査・研究事業リーダー 中小企業診断士 是永逸郎

【執筆分担】

氏名	執筆箇所	役割	備考
是永逸郎	第1章 調査県研究事業の趣旨 第4章 大分県の農業参入企業の視察報告 1.視察の概要 2. (有) 宇佐重機 おわりに	調査・研究事業リーダー	中小企業診断協会 大分県支部会員
清成真一	はじめに 第4章 大分県の農業参入企業の視察報告 4. (株) クローバー食品 6.視察のまとめ	調査・研究事業委員	中小企業診断協会 大分県支部支部長
吉松研一	第4章 大分県の農業参入企業の視察報告 5. (株) アクト化成 第5章 企業の農業参入の課題と提言	調査・研究事業委員	中小企業診断協会 大分県支部会員
隅田紀子	第4章 大分県の農業参入企業の視察報告 3. (有) 橋本産業	調査・研究事業委員	中小企業診断士
長野研一	第2章 企業の参入状況の現状 2.参入の環境	調査・研究事業委員	中小企業診断協会 大分県支部会員
池邊博史	第3章 財務の視点から見た農業参入	調査・研究事業委員	中小企業診断協会 大分県支部会員
阿部芳久	第2章 企業の参入状況の現状 1.参入の動向とその背景	調査・研究事業委員	中小企業診断協会 大分県支部会員

参考文献

第2章 企業の参入状況の現状 2.参入の環境

- 1) 野沢一馬「儲かる『農業』ビジネスの始め方」ぱる出版(2005)
- 2) 安達生恒「日本の農産物が異常に高い理由ー流通に本格メスを入れよ！」ダイヤモンド社(1996)

第3章 財務の視点から見た農業参入

- 1) 島根県農林水産部「企業の農業参入促進パンフレット 2008年度版」(2008)
- 2) 鳥取県経営支援課「応援します！企業の農業参入（鳥取県公式サイト）」
- 3) 福島県農業会議「農業法人設立の手引き（平成21年度版）」(2009.7)
- 4) 何 暁嵐「現代農業法人の財務管理に関する研究」(2008)
- 5) 農林水産庁「2005年農林業センサス」(2006.8)
- 6) 中小企業庁「中小企業の財務指標(平成15年1月～12月決算期)」(2005.9)
- 7) 中小企業庁「中小企業の財務指標(平成16年1月～12月決算期)」(2006.9)
- 8) 中小企業庁「中小企業の財務指標(平成17年1月～12月決算期)」(2007.9)

第4章 大分県の農業参入企業の視察報告 2. (有) 宇佐重機

- 1) 「月刊 農業経営者 2006年12月号」株式会社農業技術通信社
- 2) 「月刊 農業経営者 2009年10月号」株式会社農業技術通信社

第4章 大分県の農業参入企業の視察報告 5. (株) アクト化成

- 1) 大滝、家内、山田、岩田著「経営戦略」(1998,5) 有斐閣アルマ

第5章 企業の農業参入の課題と提言

- 1) 総合研究開発機構(NIRA)「農業を新たな『食糧産業』に」(2009,11)
- 2) 内閣府、経済産業省「未来開拓戦略（Jリカバリー・プラン）」(2009,12)
- 3) 西野、中村著「地域産業活性化の核として期待される『農ビジネス』」(知的資産創造 2009,7) 野村総合研究所
- 4) 堀千珠著「農業を取り巻く環境と今後の展望」(2009,7) みずほコーポレート銀行
- 5) 加護野忠雄、井上達彦著「事業システム戦略」(2004,4) 有斐閣アルマ
- 6) 上原春男著「成長するものだけが生き残る」(2000,5) サンマーク出版
- 7) 金井寿宏著「組織変革のビジョン」(2004,8) 光文社新書