

## 第2章 参入の検討（事業計画の作成）

### 1. 検討段階での留意事項

#### 他の新規事業案と同様に検討のテーブルにのせて

農業に参入を検討している多くの事業者の方は農業に対して「わからない」「素人ではできない」「狂牛病や鶏インフルエンザなどリスクが大きい」「儲けが少ない」など後ろ向きな印象を持たれて具体的な検討に入る前に断念してしまいがちです。

事業としての農業は、決して得体の知れないリスクばかりあるものではありません。むしろやり方によっては事業として非常に魅力の高いものとなる可能性があります。偏見を持たずに、他の新規事業案と同様に検討のテーブルにのせてみてください。

この章では、事業者の方にとってわかりにくい農業を他の事業同様に計画書にするための手順について説明します。

#### 新規事業参入を検討する場合の問題点

具体的な検討に入る前に、参入検討時の問題点を整理してみます。人によって知識や経験は異なりますが、いままでほとんど農業に触れてこなかった方の場合、問題となるのはおよそ次の3点ではないでしょうか。

##### 農業が分かりにくい

根本的な問題ですが、一般企業にとっては農業は非常にわかりにくいことが多い業種であると言えるでしょう。この最も大きな理由は農業について書かれた文献が専門家を対象としたものが多く、素人では理解しにくいことではないでしょうか。

##### 人材の問題

農業参入を検討する担当者は、多くの企業の場合現在行っている業務と並行して調査を行うと考えられます。この場合、現状の業務が忙しすぎて農業参入に関して満足な調査を行えないという実態があると考えられます。

実際に満足な調査ができないうちに農業参入への調査が立ち消えになるケースも散見されます。

少ない経営資源の中で専業で農業参入を検討する従業員をかかえることは困難な場合もあるでしょうが、なるべく現状の業務の負担を軽くして農業参入のための調査に専念できる環境を作ることが大切です。

### 担当の明確化と権限委譲

企業の社長が直接指揮を取る場合などは別にして、社員は現在の業務を担当している訳ですから、担当者が時間と予算を割いて調査できる環境を整えなければなりません。

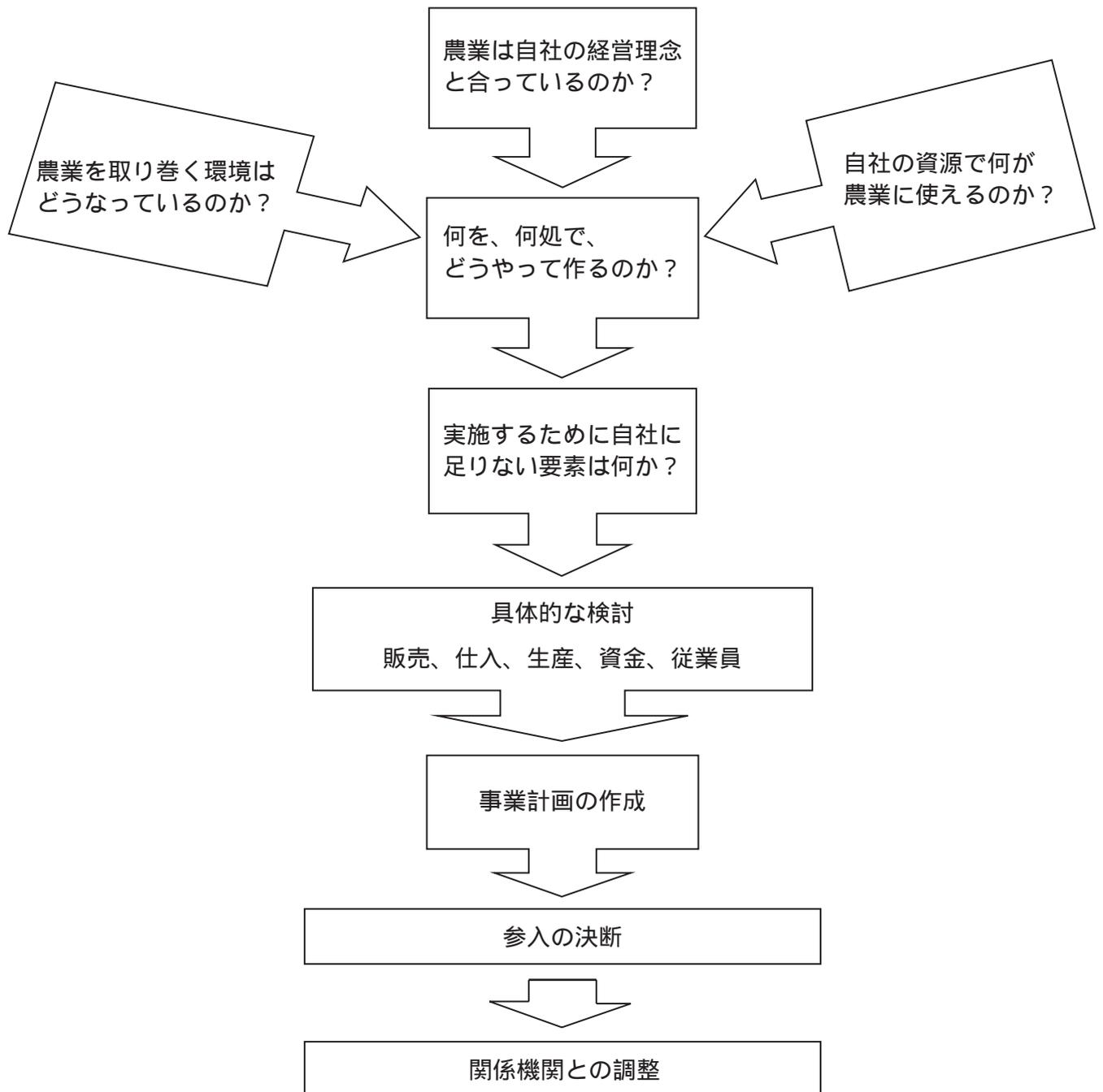
真剣に農業参入を検討するのであれば、少なくとも取締役クラスの責任者の元で時間と予算を決めて検討する必要があります。

いかがでしょうか。大方の企業はこれらのいずれかに当てはまるのではないのでしょうか。しかし、農業は決して分かりにくい産業ではありません。通常の新規事業を検討するのと同じような手順で計画書を作成して検討できるものです。

この章では以降、一般的な事業計画の策定手順を農業の場合に当てはめた内容を示していきます。

新規事業検討の手順

新規事業検討の全体像はこのような感じになります。



次項からは、上図の各項目について説明をしていきます。

## 農業は自社の経営理念と合っているのか？

やはり、やりたくないことをやってもうまくいきません。それぞれの企業には積み重ねてきた歴史があり、それによる地域との結び付きがあるはずです。

農業参入がこれまで培ってきた企業のイメージなどにプラスとなるものでなければせっかく参入しようとする農業でもうまくいきません。農業が社長をはじめとする経営陣はもとより、従業員が本気になって取り組める課題であり、企業として参入をアピールできることを確認する必要があります。

その結果、経営陣の中から責任者、従業員の中から担当者を選び前向きに農業参入を検討するプロジェクトチームを組むことが成功への第一歩です。

以後の項では主に農業参入を中心になって検討する担当者の視点で話を進めていきます。

## 農業を取り巻く環境はどうなっているのか？

農業参入を断念される人の多くは「農業が難しい」と感じている人ではないでしょうか。

確かに農業を取り巻く環境は複雑です。また、独特の商慣習など新しく勉強する必要があります。事柄が多く存在します。

ここでは、農業参入の際に分析すべき外部環境とその情報をどうやって入手するか、といった疑問に答えていきたいと思います。

作物の市場規模・・・入手が簡単で内容が豊富な農林水産省のデータを活用しましょう。

各種統計データなどから市場規模を調べます。農林水産省から公開されている『農業センサス』や、『生産農業所得統計』などの諸統計、日本農業新聞に毎日掲載される市況情報から、市場規模についての調査を行います。

農作物は市場経済の影響を強く受ける傾向があり、作物の需要の動向などを見極める必要があります。ある年に価格が高騰した作物については、他の競合相手も次年度にはその作物を生産することを真っ先に考える傾向にあります。

日頃から、輸入動向や消費動向、流行などを注視し、次年度の生産計画策定時に十分検討する必要があります。

### どんな農業をするのか

#### a) 作目

作目には米・野菜・果物・畜産など多くの種類が存在します。これらの中から「自分たちで生産できるもの」「生産したとして実際に売れるもの」を選ぶ必要があります。

この「自分たちで生産できるもの」ということについては第1章「3. 産業としての農業」を参考にしてください。また島根県農林水産部生産指導課「農産園芸まるごとデータブック」など島根県が公表しているデータが多数ありますのでごらんください。

#### b) 露地栽培と施設栽培

露地栽培とは昔から行われている地面に種を蒔いたり苗を植えたりする栽培方法です。この方法は最も自然な方法ですが、天候に影響を受けやすいといったリスクも大きいといえるでしょう。

施設栽培の最も典型的なものがビニールハウスです。この栽培方法のメリットは温度や水の量を人為的にコントロールすることが可能だということです。また、土を使わない栽培方法もあります。これは水耕栽培・養液栽培とも呼ばれており、根を水中やロックウールなどに植え込みます。

施設栽培の場合は農地でなくても生産できる場合があります。この農地を使うのか、使わないのかということによって法人で参入できる形が異なってきます。（「第1章 6. 参入形態と許認可等」参照）

## 自社の資源で何が農業に使えるのか？

農業参入にかかわらず、新規事業に参入する際には、自社の資源の中で活用できる資源がどれかを判断する必要があります。

「ヒト・モノ・カネ・情報・ノウハウ」といった社内の資源を見直し、農業参入できる素地があるのか確認をすることが必要となります。その作業を行うことが無理なく無駄なく会社の既存の資源を有効利用することにつながるからです。

### 販売見込先

現在の取引先の中で農作物の販売ルートとなる可能性のある相手がいるかどうかを確認します。量販店との契約出荷や直販店・代理販売も考えられます。

また、通信販売・宅配・インターネットによる販売なども今後は増えていく傾向にあるといえるでしょう。

### 立地

まず生産という観点から見ると、農業は栽培する土地によってできるもの、できないものがあります。気候などの自然条件の事前調査、作物の内容と栽培する規模、農業技術を修得するまでにかかる時間など考えて、土地の特色を生かせる作物を選定することが望まれます。

次に販売という観点から見ると、栽培・収穫したものを流通経路に乗せるための立地も重要になります。加工を施す必要があるものについては輸送コストも含めて、加工施設の立地を考える必要があります。

### 土地・設備など

土地・設備など現在所有している資産で農業参入した際に流用できるものがないか確認します。

現在の事業で遊休状態になっているもので、農業に使用できるものがないかも確認します。これによって資源を有効に活用することができると考えられます。

### 農業に投資できる資金

農業は概ね投資を行ってから回収までに時間のかかる事業であるといえるでしょう。

農業参入のために自社内に一定期間寝かすことができる資金がどのくらいあるのか、借りることができるのかを確認し、農業参入のためにいくらを、どの期間資金を使用するのかについて決めておく必要があります。

### 人材

農業参入を検討する法人には、人員の転属先として農業部門を考えている場合も多いでしょう。転属・転籍については個別に締結している労働契約によりますが、労働条件が極端に変わる場合は社会保険労務士など専門家に相談しましょう。

また、農業の割合が大きくなる場合、登記簿謄本・定款・就業規則などの社内規定・個別の労働契約の見直しなどが必要になる可能性があるので注意が必要になります。

これらについては最寄りの法務局、社会保険事務所等へ相談されることをおすすめします。別法人を設立して人員を活用したい場合においては、その人とじっくり話し合いを行い、合意を得た上で、転属・出向などの手続きが必要となります。

見方を変えるとそれぞれの社員の方は間違いなく農作物の消費者です。消費者の立場に立って「こういった野菜の美味しい食べ方がある」「この果物はこうやって加工したらもっと買うのに」と普段感じられている方も多いはずですが。

農業参入を検討する際には、この「消費者の立場」が非常に大切です。いつもよりもう一步踏み込んで、「この作物にどのような加工を施したら売れるのか？」「この作物はこんなPRをすれば売れる。」「自社の技術を農作物の加工に転用することができないか？」といった観点で見直してみましよう。

### 総務・経理・情報システムなどの対応

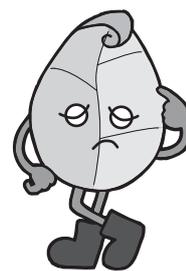
新規事業を開始する際に現在の事務の流れを変えなければならないのはよくあることです。農業の場合においても経理担当者は農業簿記についての講習会などに参加して会計処理ができるようにしておく必要があります。

農業というのはこれまで個人経営的な管理がされていた場合が多く、企業の総務・経理などの担当者から見れば、これまでの管理ノウハウを用いて新しい管理手法を考案する余地が多く残されています。考えようによってはこれまで企業内で行っていた管理ノウハウそのものが大きな資産と言えるでしょう。

同一法人内で農業参入する場合は、税務申告用の財務会計とは別に部門別管理などの管理会計をしっかりと行い、農業単独での利益計算ができるようにしておく必要があります。

また、別法人にした場合は現在の事業と必ずしも勘定科目を一致させる必要はありませんが、同じ経理担当者が両方の決算を行う場合、伝票・帳票などが混ざらないように注意が必要です。別法人にする場合はできれば別の経理担当者を設置して行う方が混乱は少なくてすむかもしれません。

何を、どこで、どうやって作るのか？  
どうやって売るのか？



これまで検討した内容をふまえた上で、始める農業の内容（作目・生産方法）、これらの作物にどこまで加工を施したものを商品とするのか、参入の形態（直接参入・別法人の設立）、誰に売るのか？（卸売市場を通すのか？通さないのか？）、そのための資金・設備投資はどうするのか？といったことを決めていきます。

## 自社に足りない要素はなにか？

計画した農業参入を実際行おうとしても、多くの企業の場合、現在の自社の経営資源で対応できないことがあると予想されます。

### ノウハウ

計画を実現させるためには、不足している経営資源を社外から補う必要があります。最も不足しがちな経営資源は「生産のノウハウ」だと予想されます。

これについては、農業大学校での研修制度を利用したり、農協・県農林振興センターに相談するなどして補いましょう。

### 農作業従事者

誰が実際の農作業を行うか？ということが問題になると考えられます。経営者にとっては現在雇用している従業員の転属・出向などによるリストラ防止を目的として農業参入を検討されている方も多いと思います。

法的な問題に関しては、社会保険労務士に相談されると良いでしょう。基本的には雇用関係とはいえ人間対人間ですので、まずは農業従事者の候補者とじっくり話し合いの場を持つことが先決です。話し合いの結果、双方合意の基に農作業をする人材がやりがいを感じられるようであれば、継続が困難になる恐れがあります。

### 不足する資金

自己資金ですべてまかなえる場合は別ですが、「自社の資源で何が農業に使えるのか？」の農業に投資できる資金という項目でも述べましたが、農業は回収に時間がかかる事業でありすべてを自己資金でまかなえるとは限りません。

設備投資資金・運転資金については金融機関からの借入も念頭に置く必要があると考えられます。

また、農業を営む法人となると、農業制度資金を利用できるようになります。農業制度資金は長期・低利の資金であり、資金使途も幅広いことから、積極的に利用すべき便利な資金です。したがって農業制度資金を借り入れることができるようになるには、どのような手続きが必要で、クリアすべき法制度が何なのかを検討しなければなりません。

ただ、資金の借入にあたっては、生産計画とリンクした無理のない資金返済計画をたてておく必要があります。資金返済計画の策定や、どの資金を活用した方がいいのかという点について、相談できる機関を見つけておくことがポイントです。