

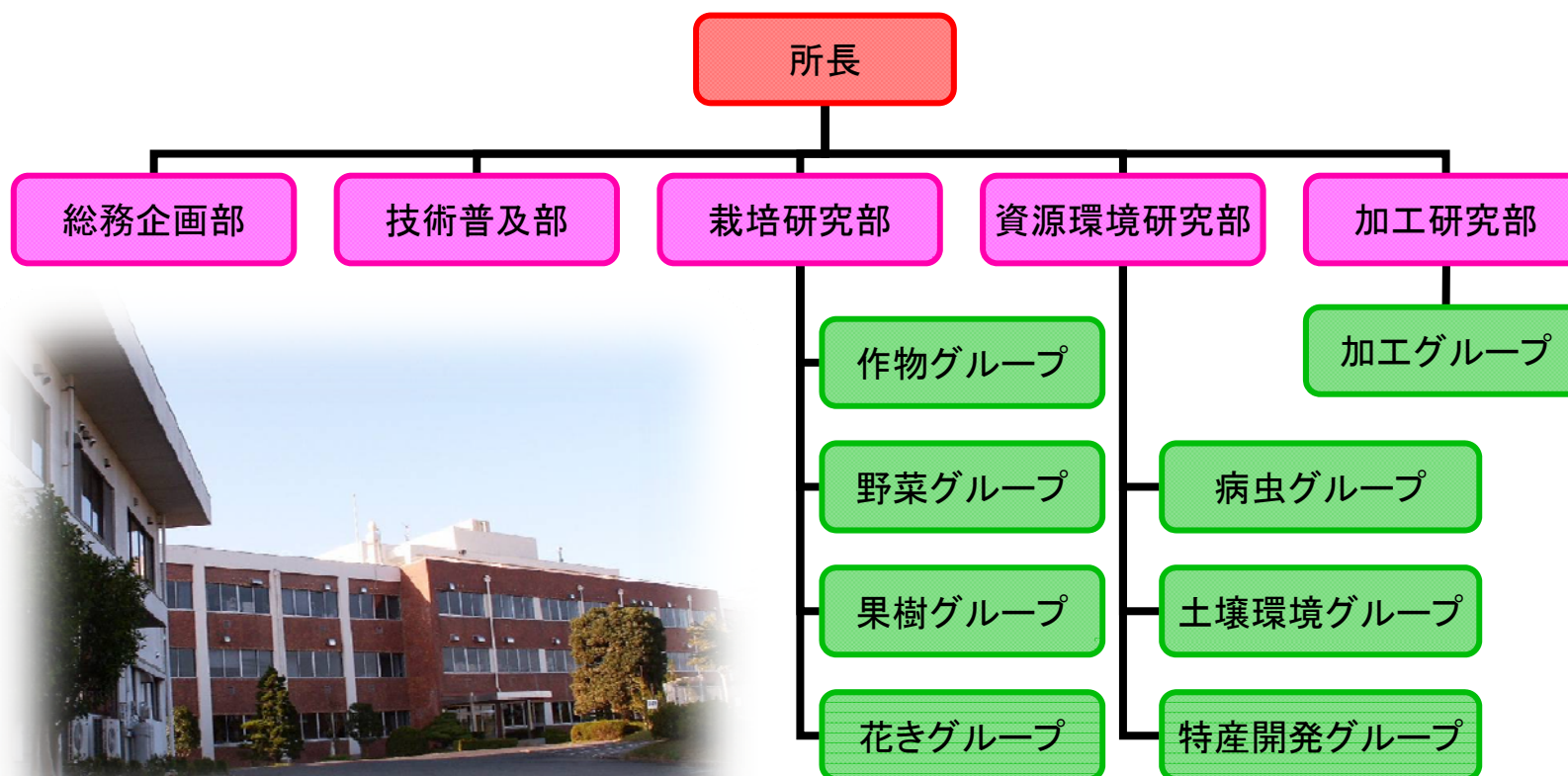
農業への参入企業における 経営実態と経営評価別に見た企業の特徴



島根県農業技術センター
山本 善久

◆ 島根県農業技術センターの紹介

- 農商工連携事業などにより研究機関との結びつきは強まる方向！
- 研究機関を中心としたコンソーシアムの設立事例などが増加



1. 本報告の概要

1) 問題意識

- ・企業参入への対応 → 「地域農業の担い手育成・確保」という農政課題の一つとして照射されつつある。
- ・行政の意図するところの、“地域農業の担い手”としてなり得ているのか？
“そのための条件とは何なのか？”

これらについては、十分な整理がなされていない。

したがって……

- ◆実態把握を通じた経営実績の整理
- ◆経営実績の良し悪しが各企業経営の何の要因に起因しているのか
以上を明らかにする必要がある。

1. 本報告の概要

2) 構成

1. 本報告の概要

2. 島根県における参入企業の概要

3. 参入企業の経営実態

1) 業種別売上高

2) 経過年数・導入作物別にみた売上高

3) 販売当初と比較した売上高・利益率の評価

4) 計画目標と比較した経営実績の評価

(1) 経営評価と業種・経過年数の関係

(2) 経営評価と導入作物・経過年数の関係

5) 計画目標を達成できない理由

6) 経営実績低迷の程度とその要因

4. 導入作物別にみた技術・経営的課題

5. 導入作物別にみた販路・販売方法の実態

6. 技術担当者及び販路の確保状況と経営実績の評価との関係

7. 経営評価別にみた企業の特徴

1) 事例調査企業の類型化と位置付け

2) 農業技術の習得及び販路の特徴

3) 組織的対応方法の特徴

2. 島根県における参入企業の概要

▶喫緊の課題として捉えられる参入企業の経営改善問題！

表1 調査企業の概況

項目	概要
業種(35)	建設業21社, 食品製造業3社 造園業3社, 農業関連業5社 その他3社
参入形態(35)	別法人25社, 直接10社
経過年数(35)	5年以内20社, 6年以上15社
主な導入作物(35)	果樹10社, 野菜8社, 畜産6社 水稻4社, 特用林産4社, 花き3社
農地確保(30)	総面積295ha, 自作地146ha, 借地149ha
販路・出荷比率 ※複数回答 (32)	市場直接出荷23%, 農協出荷20% スーパーなどへの直接出荷13% 食品加工業者への出荷12%
販路の開拓時期 (34)	参入前に確保13社 参入後に確保19社, その他2社
雇用(34)	371名(うち正社員140名, 臨時231名)
農業担当者の確保 (34)	確保25社, 育成中5社, 不在4社
今後の展開方向 (本業27) (農業29)	(本業)維持20社, 拡大4社 縮小2社, その他1社 (農業)拡大21社, 維持5社, 縮小3社

資料：聞き取り調査より作成した。

- 注:1)各項目の()内の値は回答が得られた企業数を示す。
 :2)業種のその他は, 製材業, プラスチック加工業, 自動車学校経営である。
 :3)主な導入作物は, 栽培作物が複数に及ぶ場合は, 主要なもの1つを選択している。
 :4)販路・出荷比率は複数回答とし, 金額比率で把握した各企業の出荷先比率の合計値から算出している。
 なお, 表中には上位4つまでを示している。
 :5)販路の開拓時期のその他の回答は, 自社加工原料確保を目的として参入したため販路開拓は実施していない, が該当する。
 :6)今後の展開方向において, (本業)その他の回答は, 本業部門を廃業し農業部門へ特化した企業を示す。

参考資料—今後の展開方向(参入経過年数別比較)

	本業		農業	
	5年以下	6年以上	5年以下	6年以上
拡大	1(7%)	3(25%)	14(82%)	7(58%)
維持	13(87%)	7(58%)	3(18%)	2(17%)
縮小	1(7%)	1(8%)	0(0%)	3(25%)
その他	0(0%)	1(8%)	0(0%)	0(0%)
	15(100%)	12(100%)	17(100%)	12(100%)

資料：聞き取り調査より作成した。

- 注:1)表中の数値は, 回答企業数を示す。
 :2)本業6年以上のその他は, 本業部門を廃業して農業部門へ特化した企業の回答である。

3. 参入企業の経営実態

1) 業種別売上高

- 合計売上高は26.2億円 1社平均の売上高は87百万円

表2 業種別にみた売上高

	1社当たり売上高 (百万)		変動係数
	平均	中央値	
建設業	20	10	1.4
食品製造業	119	104	1.0
造園業	63	45	1.1
農業関連業	333	43	1.5
その他	37	37	—
合計 (26.2億円)	87	17	2.5

- 農業関連業、食品製造業で売上高が高い傾向がみられる。
- 建設業の売上高は低い傾向にある。
- 食品製造業は、企業間でのバラツキが小さい傾向にあり、安定している。

注:1) 回答の得られた企業30社からの聞き取り調査より作成。

2) n=30

3. 参入企業の経営実態

2) 経過年数・導入作物別にみた売上高

- 経過年数5年以内の参入企業は売上高の多いものから少ないものまで大きな格差があるのに対して、6年以上ではその格差が小さい傾向にある。

表3 経過年数・導入作物別にみた売上高

		売上高(百万)		変動係数
		平均	中央値	
経過年数	5年以内	106	9	2.7
	6年以上	66	21	1.9
主な導入作物	果樹	13	9	0.9
	野菜	61	10	1.4
	水稻	21	13	0.7
	畜産	314	117	1.4
	花き	28	37	0.8
作物	特用林産	4	3	0.4

- 平均値は、参入経過年数5年以内の企業が高い。



- 中央値は、6年以上が21百万円、5年以内が9百万円。

平均値とは逆の傾向

注:表2に同じ。

3. 参入企業の経営実態

3) 販売当初と比較した売上高・利益率の評価

- 売上高は、多くの企業で順調に伸びている(47%が概ね順調)
- 利益率は、伸び悩む企業が多い傾向にある(32%が低迷傾向)

表4 販売当初と比較した売上高・利益率の評価

	売上高		利益率	
	回答数	比率	回答数	比率
良好	5	18%	3	11%
概ね順調	8	29%	8	28%
横ばい傾向	5	18%	5	18%
低迷傾向	1	4%	4	14%
極めて厳しい	4	15%	5	18%
その他	4	15%	3	11%
	27	100%	28	100%

- 直近の「営業利益率」「経常利益率」ともにプラスであった企業は、7社。

「営業利益率」
(営業利益÷売上高)

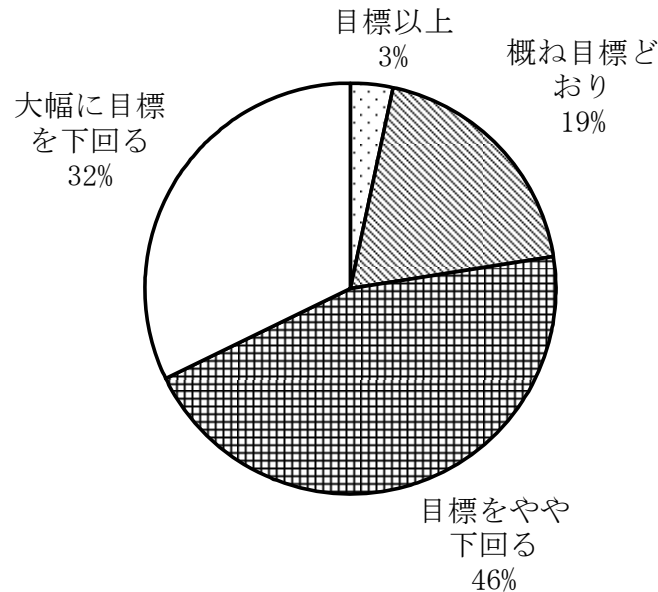
「経常利益率」
(経常利益÷売上高)

注:その他の回答については、「計画より遅れ気味」「成園化により当初よりは増加」などが該当する。

3. 参入企業の経営実態

4) 計画目標と比較した経営実績の評価

- 全体の78%の企業で当初計画とのギャップが生じている



n=28

図1 計画目標と比較した経営実績の評価

- 「概ね目標どおり」以上の評価を下した企業は、22%。
- 多くの企業では、計画どおりに進んでいないことが明らかとなった。



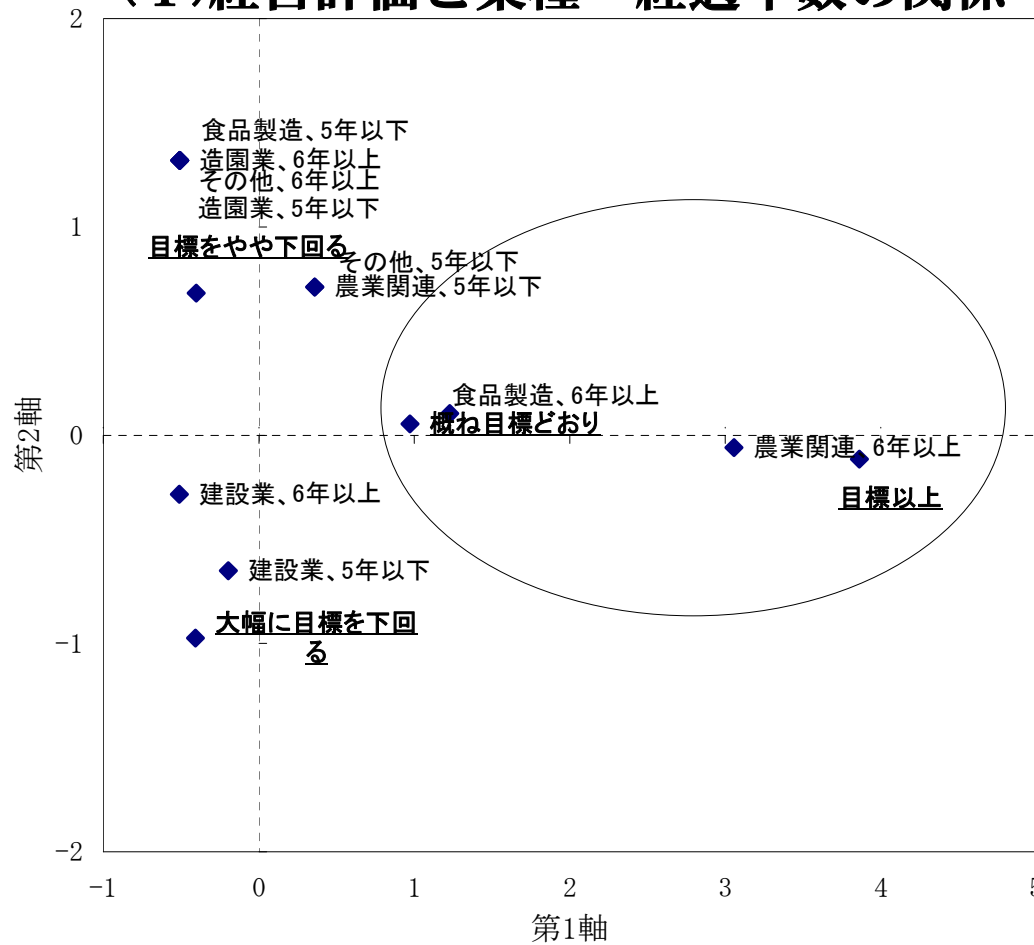
農業の特質に起因するもの？

- ◆ 農業(耕種部門)の支払可能賃金
※売上とコストの関係
- ◆ 施設栽培は技術力差がしやすい

3. 参入企業の経営実態

4) 計画目標と比較した経営実績の評価

(1) 経営評価と業種・経過年数の関係



注:1) 累積寄与率は79%であり、第1軸が55%、第2軸が24%である。

2) サンプルスコアから、第1軸は「目標以上」「概ね目標どおり」がプラスの値を示し、第2軸は、プラスの値が「目標をやや下回る」、マイナスの値が「大幅に目標を下回る」で分けられる。

3) ○で囲んだところが「目標以上」「概ね目標どおり」との関係が強い。

➤ 「農業関連業、6年以上」と「食品製造業、6年以上」が「目標以上」及び「概ね目標どおり」との関係が強い。

➤ 「建設業、6年以上」及び「建設業、5年以下」と「大幅に目標を下回る」との関係が強い。

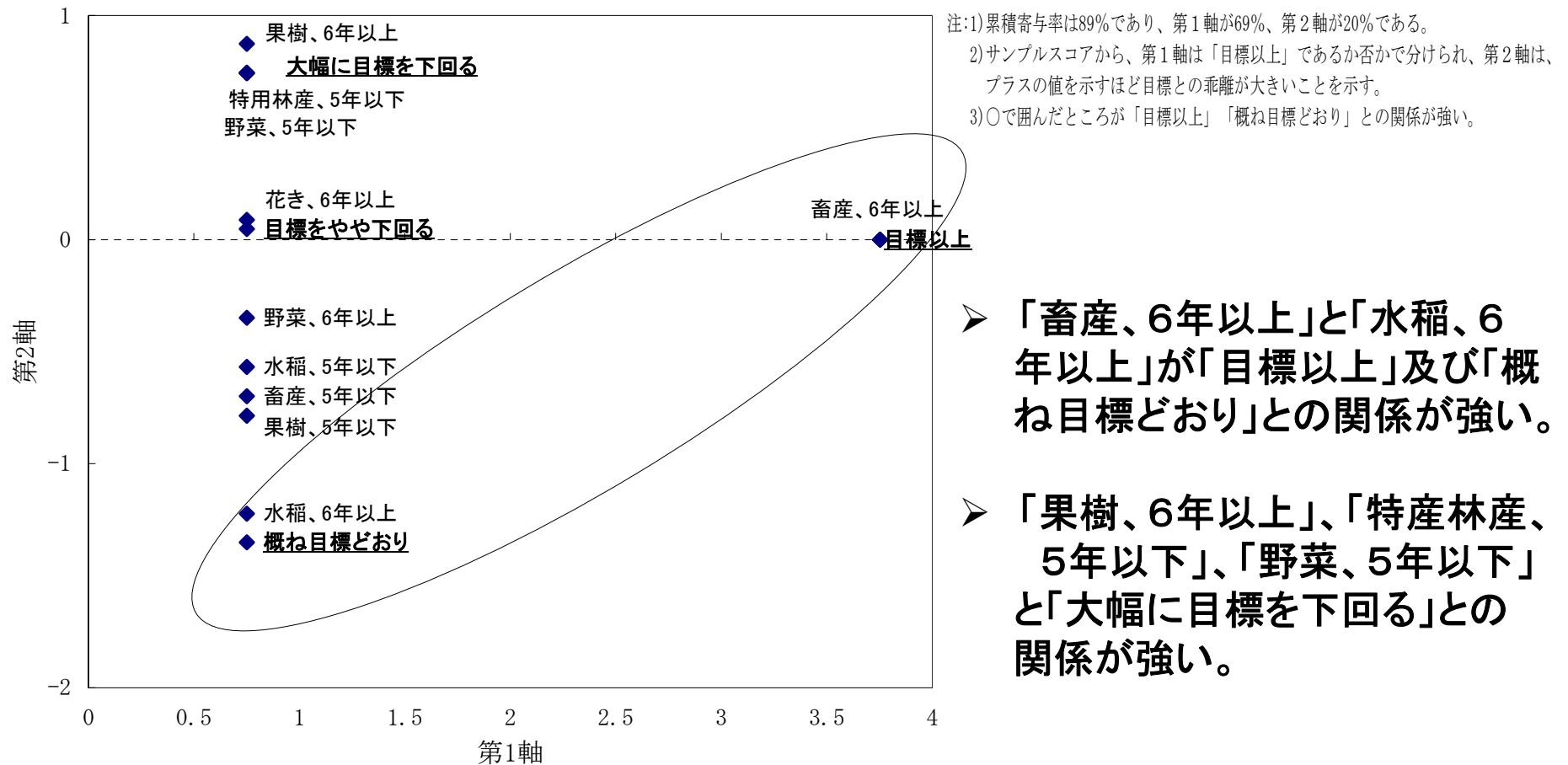
◆ 建設業で目標との乖離が顕著！

図2 計画目標と比較した経営実績評価と業種・経過年数の関係

3. 参入企業の経営実態

4) 計画目標と比較した経営実績の評価

(2) 経営評価と導入作物・経過年数の関係

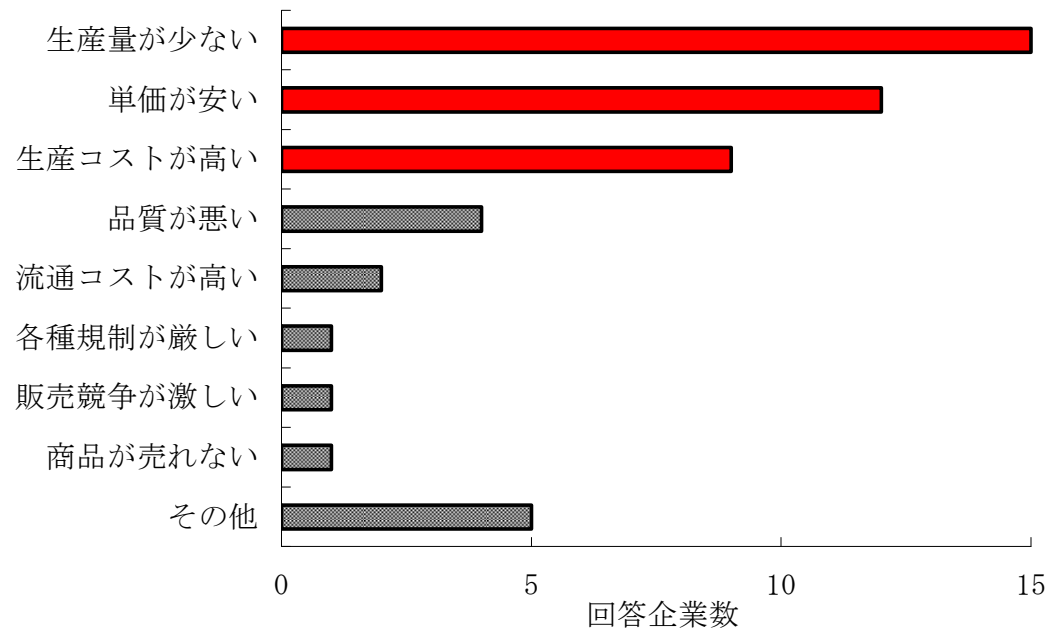


- 「畜産、6年以上」と「水稻、6年以上」が「目標以上」及び「概ね目標どおり」との関係が強い。
- 「果樹、6年以上」、「特産林産、5年以下」、「野菜、5年以下」と「大幅に目標を下回る」との関係が強い。

図3 計画目標と比較した経営実績評価と導入作物・経過年数の関係

3. 参入企業の経営実態

5) 計画目標を達成できない理由



主要要因

- 栽培技術的な事項が経営低迷の最も大きな要因である。
- 販売対策が不十分 (技術的課題にも関連)
- 人件費をはじめとした生産コスト高が経営を圧迫している。

図4 計画目標を達成できない理由

注:1) 計画目標と比較した直近の経営実績 (総合実績) において、「目標をやや下回る」「大幅に下回る」とした回答の理由について示した。
2) 設問は複数回答とし、回答企業数は24である。
3) その他は、「農地の整備費用が掛かる」「技術指導が不十分」「人員不足」「加工能力 (技術) 不足」「作業受託の減少」などである。

3. 参入企業の経営実態

6) 経営実績低迷の程度とその要因

表5 経営実績の低迷とその要因

	目標を やや下回る		大幅に 目標を下回る	
	頻度	比率	頻度	比率
1 生産量が少ない	7	28%	8	32%
2 単価が安い	8	32%	4	16%
3 生産コストが高い	6	24%	3	12%
4 流通コストが高い	1	4%	1	4%
5 商品が売れない		0%	1	4%
6 品質が悪い		0%	4	16%
7 販売競争が厳しい	1	4%		0%
8 各種規制が厳しい	1	4%		0%
9 その他	1	4%	4	16%
該当企業の傾向	食品製造5年以下 造園業6年以上 その他6年以上 造園業5年以下 花き6年以上		建設業6年以上 建設業5年以下 果樹6年以上 特用林産5年以下 野菜5年以下	

注:1) 経営目標と比較した経営実績評価において、「目標をやや下回る」「大幅に目標を下回る」との回答を得た企業から、その要因について複数回答を求めた。
 2) 該当企業の傾向は、図2、3の結果に基づいている。
 3) その他は、図4の注3)を参照のこと。
 4) □は、回答頻度の高い上位3位までを示している。

➤ 「大幅に目標を下回る」とする企業の特徴

- 「生産量が少ない」
- 「品質が悪い」など



栽培技術に関する事項が主要因

➤ 「目標をやや下回る」とする企業の特徴

- 「単価が安い」
- 「生産量が少ない」
- 「生産コストが高い」など



「大幅に目標を下回る」とする企業と比較して、販売・生産コスト面を低迷要因と考える企業が多い傾向がみられる。

4. 導入作物別に見た技術・経営的課題

表6 導入作物別に見た技術・経営的課題

区 分		技術・経営的課題	
果樹	施設	ブドウ	病虫害への対応、適正着荷量の見極め、人件費が高い、収量向上
		サクランボ	栽培ノウハウの欠如、収量向上、もぎ取り園への対応
	露地	ブルーベリー	ほ場選定、土壌改良、生育不良、品種選定、鳥害・猪害、収穫多労
		梨	台風などの気象災害による収量低下への対応、成園化までの資金確保
野菜	施設	ハウレン草	土づくり、運搬過程における鮮度保持（夏場）
		養液葉ネギ	冬場の収量向上、安心安全への対応（プロセスの明確化）
		ジネンジョ	手作業が膨大、土壌診断・施肥設計、加工販売への対応
	露地	漬物用（原料）	土壌改良、気象災害による収量低下
		モロヘイヤ（原料）	連作障害、他社との競合や広告宣伝規制、販路確保
		ケール（原料）	土づくり、排水対策、搾りかすの有効活用
水稲	水稲栽培	分散ほ場における水管理対応、販路開拓、加工技術の確立 有機無農薬栽培における収量確保と技術向上（ほ場選定・深水栽培技術）	
	作業受託	作業受託優先による自作地の適期作業の遅れ、集落営農組織との競合	
花き	花壇苗	単価変動に対応できる資金繰り	
	生け花用枝物	県内各地からのリレー出荷（人気品目の年間を通じた確保）	
	グランドカバープランツ	生産技術習得期間の運転資金確保、販売単価下落への対応（品種切替）	
特用林産物	わさび	水量確保、遮光対策、病虫害への対応、有利販売へ向けた数量確保・連携	
	菌床シイタケ	低収量、品質の安定化、多品目との組合せによる周年雇用体制の構築	
畜産	肉用牛	子牛生産率の向上、肥育牛の肉質安定、飼料用稲わらの確保	
	牛乳加工販売	放牧地確保、新商品開発、冬場の売上増加対策	
	飼料会社グループ	堆肥処理方法の検討、運転資金確保、労働力確保	

注:1) 聞き取り調査より作成。

2) 漬物用（原料）、モロヘイヤ（原料）、ケール（原料）は、いずれも加工原料栽培としての参入事例である。

5. 導入作物別にみた販路・販売方法の実態

表7 導入作物別にみた販路及び販売方法

区 分		販路・販売方法	
果樹	施設	ブドウ	直売（インターネット、自社直売所）
		サクランボ	直売（もぎ取り、自社販売）、スーパー、道の駅
	露地	ブルーベリー	ブルーベリー振興協議会ルート、直売、ケーキ屋、加工（委託）
		梨	JA（50%～80%）、直売、スーパー、通販
野菜	施設	ホウレン草	直接市場出荷（県外中心）
		養液葉ネギ	JAのみ
	露地	ジネンジョ	直売（自社販売、イベント）、近隣直売所（加工品）
		漬物用	自社加工用
		モロヘイヤ	自社加工用
		ケール	自社加工用
水稲	有機栽培、加工	直売（百貨店、個人販売）、自社加工用（餅、おかき、おにぎり）	
花き	花壇苗	市場出荷（県外）、ホームセンター、自社直売所	
	生け花用枝物	自社店舗販売、市場出荷	
	グランドカバープランツ	提携企業（緑化関連）	
特用林産物	わさび 畑わさび	食品加工業者、JA、地元市場	
	菌床シイタケ	JA、市場直接出荷	
畜産	肉用牛	食肉市場（東京）、近隣食肉市場	
	牛乳加工販売	飲食業・菓子屋（県外）、直売（スーパー、自社店舗、通販、個別販売）、自社加工用	
	飼料会社グループ	食肉販売業社、食肉市場（東京）、JA	

- 注:1)聞き取り調査より作成。
 2)作目・品目別にみた主な販路を記載している。
 3)同一作目を栽培している企業はまとめて記載している。
 4)販売実績のない企業は除いている。

6. 農業担当者及び販路の確保状況と経営実績の評価との関係

表8 農業担当者の確保と経営実績の関係

	目標以上		概ね 目標どおり		目標を やや下回る		大幅に 目標を下回る		計	
	頻度	比率	頻度	比率	頻度	比率	頻度	比率	頻度	比率
確保	1	100%	6	100%	12	86%	5	50%	24	77%
育成中	0	0%	0	0%	1	7%	2	20%	3	10%
不在	0	0%	0	0%	1	7%	3	30%	4	13%
計	1	100%	6	100%	14	100%	10	100%	31	100%

注:聞き取り調査より作成。

表9 販路の開拓時期と経営実績の関係

	目標以上		概ね 目標どおり		目標を やや下回る		大幅に 目標を下回る		計	
	頻度	比率	頻度	比率	頻度	比率	頻度	比率	頻度	比率
参入前	1	100%	1	20%	6	43%	5	50%	13	43%
参入後	0	0%	3	60%	8	57%	5	50%	16	53%
その他	0	0%	1	20%	0	0%	0	0%	1	3%
計	1	100%	5	100%	14	100%	10	100%	30	100%

注:1)聞き取り調査より作成。

:2)その他は、自社加工原料確保を目的とした参入のため、販路開拓を実施していないが該当する。

7. 経営評価別に見た企業の特徴

1) 事例調査企業の類型化と位置付け

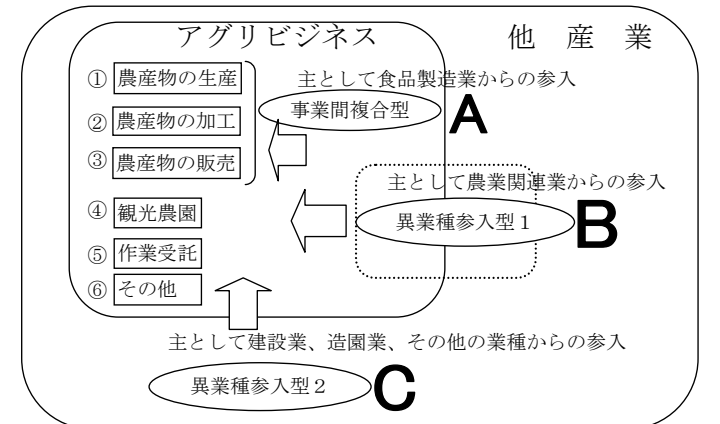
概ね目標どおり 目標をやや下回る 大幅に目標を下回る	(有) K A (食品製造業, 野菜, 6年以上)	(有) S B (農業関連業, 水稲, 6年以上)	(有) N C (建設業, 果樹, 5年以内) (有) O (建設業, 畜産, 5年以内)
	(株) I D (食品製造業, 野菜, 5年以下)	E	(有) D F (建設業, 野菜, 5年以内) (有) F (建設業, 水稲, 6年以上) (有) U (建設業, 果樹, 6年以上) (有) M (造園業, 花き, 6年以上) (有) H (建設業, 特用林産, 5年以内)
	G	H	(株) S I (建設業, 野菜, 5年以内) (有) F (建設業, 果樹, 6年以上)

事業間複合型 A
 主として食品製造業からの参入

異業種参入型 B
 主として農業関連業からの参入

異業種参入型 C
 主として建設業・造園業
 その他業種からの参入

参入形態による類型



本業との連結性から見た企業参入の類型化と概念

- 縦軸が「経営実績評価」
- 横軸が「参入形態による類型」

図5 事例調査企業の類型化と位置づけ

資料：聞き取り調査より筆者作成。

2) 農業技術の習得及び販路の特徴

表10 農業担当者の確保・技術習得方法及び販路開拓・販売戦略の特徴

	企業名	業種	導入作物	農業担当者の確保・技術習得方法			販路開拓方法及び販売戦略		
				農業担当者の確保状況	確保方法	技術習得方法	主な販路	販路開拓方法	特徴
経営評価（計画目標との比較）	目標以上・概ね目標どおり	(有) K 食品製造業	野菜	確保(7名)	社内従業員から確保	本社及びメーカーから情報を得ている	本社8割 生産者買取2割	自社加工原料用なので特別行っていない	自社加工原料用のため販路は安定
		(有) S 農業関連業	水稻	確保(5名,うち1名は育成中)	社外から	全国の有機農業関係者から情報を得ている また、農業大学の卒業生を積極的に採用している	百貨店5割 直販5割	フードコンサルタントから販売開始 東京で販路開拓を実施	イベントへの出店など販促活動を積極的に展開
		(有) N 建設業	果樹	確保(1名)	社内退職者から確保	普及員、農協、生産部会から情報を得ている	農協、菓子屋	インターネット販売 本社の販売網を活用	加工部門を立ち上げ独自の販売を模索 加工部門は別会社を設立
		(有) O 建設業	畜産	確保(4名)	社内・社外	経営が軌道に乗るまでは、地元篤農家を技術顧問として雇用し技術を習得した	東京食肉市場3社	行政と連携しマーケティングを実施	関係機関と連携し販売戦略を構築
	目標をやや下回る	(株) I 食品製造業	野菜	確保(1名)	社内から	大学、生産者部会及び専門誌から情報を得ている	本社10割 通信販売中心	自社加工原料用なので特別行っていない	自社加工原料用のため販路は安定
		(有) D 建設業	野菜	確保(4名,うち3名は育成中)	社外から	普及員、農協、生産部会から情報を得ている	農協10割	農協が中心	単価や販路の決定は、農協担当者とともにバイヤーと協議
		(有) F 建設業	水稻	確保(1名) ※社長のみ	社内から	普及員、農協から情報を得ている	農協5割 個別販売5割	社長が知人を通じて開拓	組織的な販売体制が構築されていない
		(有) U 建設業	果樹	確保(1名)	社外から	先進県から技術者を招き、技術を習得した	直販5割 量販店5割	観光農園の開園と自社での開拓	ロットが小さいため、販売先に苦慮
		(有) M 造園業	花き	確保(1名)	社内から	販売会社から情報を得ている	商社8割 その他2割	商社の販売ルートを活用	同の取り組みを行う会社間で協議会を立ち上げ販売情報を入手
	大幅に目標を下回る	(株) S 建設業	野菜	確保(2名,うち1名は育成中)	社内から	行政(県・)から情報を得ている	加工業者6割 農協3割 自社販売1割	参入前に自社で確保	内の参入企業3社と協議会を立ち上げ、販売面で協力
		(有) F 建設業	果樹	確保(4名を育成中)	社内から	普及員から情報を得ている	農協8割 直販2割	農協が中心 その他は社長が開拓	農協 販主体の取り組み

資料：聞き取り調査より作成した。

注：) 経営評価が 目標以上 概ね目標どおり の企業を経営状況の良好な企業とし、 目標をやや下回る 大幅に目標を下回る とする企業を経営低迷企業として位 づけた。

3) 組織的対応方法の特徴

表11 組織的対応方法の特徴

	企業名	業種	導入作物	組織的対応方法の特徴			
				農業部門への作業	栽培(生産)体制	販売体制	
経営評価 (計画目標との比較)	目標以上・概ね目標どおり	(有) K	食品製造業	野菜	農業部門のみで対応	農業部門のみで 結するように従業員を確保している(パートの活用)	販売は本社(本業)部門が担当し、販売体制が整っている
		(有) S	農業関連業	水稻	農業部門のみで対応	農業部門のみで 結するように従業員を確保している	多くの販売網を有し、組織的な販売体制を構築できている
		(有) N	建設業	果樹	農業部門のみで対応(員のあり)	農業部門の従業員を中心にパートを活用し生産体制を構築している	加工部門を立ち上げるなど、販売体制が整いつつある(生産と販売の分離)
		(有) O	建設業	畜産	牧草収穫、堆肥散 時に建設部門からの あり	基本作業は農業部門のみで 結する体制であり、一部作業で本業からの を受けている	行政と連携するなかで、販売体制が整いつつある
	目標をやや下回る	(株) I	食品製造業	野菜	農 期には10名程度の あり	基本作業は農業部門のみで 結する体制であり、一部作業で本業からの を受けている	販売担当部門を有しており、販売体制が整っている
		(有) D	建設業	野菜	農業部門のみで対応	農業部門の従業員を中心にパートを活用し生産体制を構築している	販売部門は農協 販とすることで、分業体制が整っている ただし、販売には積極的に関与
		(有) F	建設業	水稻	農業部門のみで対応	基本的には社長1名で対応し、農 期には 雇用を導入している	社長1名で対応し、組織的な体制を構築できていない
		(有) U	建設業	果樹	農業部門のみで対応(一部作業で あり)	農業部門の従業員を中心にパートを活用し生産体制を構築している	社長や 員で対応し、組織的な体制を構築できていない
		(有) M	造園業	花き	農業部門のみで対応	農業部門の従業員を中心にパートを活用し生産体制を構築している	社長や 員で対応し、組織的な体制を構築できていない
		(有) H	建設業	特用林産	農業部門のみで対応	農業部門の従業員を中心にパートを活用し生産体制を構築している	社長や 員で対応し、組織的な体制を構築できていない
大幅に目標を下回る	(株) S	建設業	野菜	農 期には15名程度の あり	農業部門の従業員を中心にパートを活用し生産体制を構築している 本業からの も多い	社長や 員で対応し、組織的な体制を構築できていない	
	(有) F	建設業	果樹	農 期には5名程度の あり	農業部門の従業員を中心にパートを活用し生産体制を構築している	販売部門は農協 販とすることで、分業体制が整っているが、独自の販売体制は整っていない	

資料：聞き取り調査より作成した。

注：) 表1と同じ。

8. 報告のまとめ

- 参入企業の売上高は → 平均値87百万円、中央値17百万 順調に推移
- 一方、利益率や計画目標と比較した評価は厳しい実態が示された。
※特に、後者は、78%の企業が当初計画を下回ると回答。

今後の対応方向

経営良好企業と低迷企業では何か違うのか？

- 経営実績評価の高い企業が農業担当者確保している
経営低迷企業においては、農業担当者の確保が進んでいない。
- 技術では、農業担当者の確保数とその質に差がみられた。
◆経営良好企業 → 担当者を複数確保、地元篤農家、農業大学の卒業生など、技術と知識を有した人材を取り込んでいる。
- 販売では、企業側からのアプローチの程度(積極性)に差がみられた。
◆経営良好企業 → 積極的な販促活動、販売部門の立ち上げ、関係機関と連携したマーケティング活動の実績など。
- 組織的対応では、栽培・販売体制が構築されているかどうかには差がみられた。
◆経営低迷企業 → 技術・栽培体制では、社長1人で対応、本業からの作業支援に過度に依存
→ 販売体制では、本業部門の社長、役員のみで対応