新規就農者に対するマーケティング支援事業の役割

新規事業創出と東京都チャレンジ農業支援事業活用プロセス

Roles of Marketing-Related Policy Support in New Farmers

Process of Business Venturing and Utilization of Supportive Service for Challenging Farming in Tokyo

吉田 真悟 * 八木 洋憲 **

Shingo YOSHIDA* Hironori YAGI**

Abstract: Business venturing in a farm is an important factor that fosters the farm succession and motivates a new farmer. In urban areas, marketing management is required for the customer-oriented business venturing run by new farmers. However, acquiring marketing skill is such difficult for them that the policy support is needed. Using the data from interviews to new farmers in suburban areas in Tokyo, this study investigates a role of the public support service to lower entry barriers for new farmers in Tokyo. As a result, a network with public institutes was essential for them to recognize the existence of the service and business venturing by themselves makes them strongly notice the necessity of marketing management for their farm development. Moreover, because of the usefulness of the whole system of this service such as a advice from designer and a subsidy for farm investments, new farmers repeatedly use it over the years. While the direct effects of this service are their usage of marketing tools like web pages, social network service and farm logo, the indirect effects that provide new farmers with opportunities to enlarge their personal network are also important.

Keywords: Business Venturing, New Farmers, Marketing Management, Entrepreneurship

キーワード：事業創出，新規就農者，マーケティング管理，アントレプレナーシップ

1. 背景と課題設定

農業の経営継承の成否はその後の経営発展を左右する重要課題¹⁾であり、適切な権限移譲や業務責任の付与は新規就農者の能力やモチベーションの向上に不可欠である^{2), 3)}。新規就農者による新規事業の創出は適切な経営継承を促す手段の一つとして有効と考えられる。

一方で、新規就農者には新規事業に必要な様々な能力を獲得する機会が不足している。東京都の新規自営就農者を対象とした定量分析では、栽培技術は栽培管理部門の責任および栽培経験年数に応じて向上する一方で、その他の顧客管理や財務管理の能力は経験年数に比例せず、業務責任の付与のみが重要な習得機会であった³⁾。また、平成19年新規就農者就業状態調査によれば新規就農者の72.5%は栽培技術習得に支援組織を活用している一方で、販売管理能力の習得に支援組織を活用する割合は39.8%に留まる。この結果は、新規就農者は栽培技術習得に専念するため販売管理の必要性を認識しない、または、認識したとしても適切な支援組織が存在しない、という状況を示している。いずれにしても、新規就農者が栽培管理以外の経営管理の必要性を認識し実際に能力を習得する機会は限られており、新規事業創出に

よる業務責任の付与の果たす役割は大きい。

東京都が2016年から実施するチャレンジ農業支援事業（以下、対象事業）は農業者の創意工夫とチャレンジ精神の促進を目的として、販路開拓や商品開発、ブランド化に関する専門家派遣事業（単年度最大5回）と経費補助事業（補助対象経費の1/2以内）を提供する（前身の産業力強化支援事業は2013年開始）。派遣する専門家（デザイナー、食品加工業者、流通・販売コンサルタント、ITアドバイザー等）の都による選定と評価、専門スタッフの配置、経費補助事業（最低50万円、最大500万円のうち半額補助）の優先的適用など、同事業はマーケティング管理の支援事業として画期的な特徴がある。2017年度の実績は申請農家88件、延べ派遣回数282回、主な派遣内容は販売促進49%、HP作成16%、試作加工13%である。

対象事業の支援対象は農業者とそのグループ・団体等であり新規就農者に限定されない。一方で対象事業には、新規就農者の抱える1) 経営資源の相対的な不足、2) 経営継承に向けた事業創出の必要性、3) 既存の新規就農者支援での経営管理能力の習得機会の不足、という課題の解決を通じて新規就農者による事業創出と経営発展を促進することが期待される。特に、農業関連の

* 農林水産政策研究所 ** 東京大学

* Policy Research Institute, Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries ** The University of Tokyo

多様なサービスへの消費者需要の高い都市農業⁴⁾において、販売戦略の支援は不可欠である。しかし、対象事業に関して、新規就農者による利用実態の整理および事業利用の背景にある個別の経営課題との関係の把握はなされていない。

こうした課題の検討は同事業の役割や他地域での適用可能性を解明する上で重要である。本稿では、東京都の複数市において、チャレンジ農業支援事業を活用した新規就農者を対象として、対象事業利用の背景から利用実態、事業の役割までを事例調査によって解明する。

2. 先行研究

2.1 事業機会とアントレプレナーシップ

農業者が対象事業の活用に至るには農業者によるアントレプレナーシップ（事業機会を認知・活用するプロセス）が求められ、具体的には農業者による機会認識、動機、実行能力・気質が関連する要因となる⁵⁾。経営者のアントレプレナーとしての資質である能力や性格が分析対象とされることが多いが、本稿が着目する対象事業と農業者との接点およびその継続性という課題は、アントレプレナーシップのうち機会認識や動機に関わる要素といえる。その意味で本稿はアントレプレナーの事業機会の活用過程を総合的に分析するものではないものの、行政が提供する事業機会が潜在的なアントレプレナー（新規事業を創出する新規就農者）にどのように活用されるのかを部分的に示すものといえる。

また、アントレプレナーシップには人的ネットワークが重要な役割を果たすとされる^{6) 7)}。都市近郊農家の事業創出の場合は普及機関の役割が大きき⁸⁾、本稿も行政機関へのアクセスの重要性を検証する。さらに、アントレプレナーシップのある農業者は多角化する事例も多く^{6) 7)}、新規就農者による事業創出と対象事業の相互作用プロセスの解明が必要となる。

2.2 農業経営とマーケティング管理

マーケティングとは複数の要素（製品・価格・広告販売・販路）を組み合わせ特定顧客における需要拡大を目的におこなわれる経営管理である。マーケティング管理の必要性は事業多角化した農業経営ほど高まる^{3) 9)}。特に、ホームページ作成やSNS利用などは⁹⁾、事業創出を図る新規就農者にも必然的に求められる管理部門となる。

しかし、都市部では自営就農者の顧客対応能力は他産業からの新規参入者と比較しても低い傾向があり、しかも経営継承の過程での獲得は困難である³⁾。新規参入

者に対する公的研修機関の支援も栽培技術に偏っており^{10) 11)}、新規就農者にとって対象事業のようなマーケティング管理の支援サービスは有効と想定される。

なお、支援内容としてはプロダクトアウト型に近い販促ツールの導入が主である一方で、事業活用を通じた様々な専門家との継続的な協業や意見交換は、新規就農者がマーケットイン型のブランド化や顧客ターゲティングなど重要性を認識し実践する機会を提供する。

3. 分析方法

3.1 分析枠組み

本稿では先述のアントレプレナーシップの議論を踏襲して、新規就農者が対象事業を活用するプロセスを、1) 機会認識：対象事業の利用可能性の認識、2) 動機付け：対象事業の利用を促す強いきっかけの存在、と設定する。その上で、対象事業の利用実態を整理して、各経営のマーケティング管理の高度化に果たす役割を解明する。

対象事業の利用経験のある新規就農者の中から、新規事業を開始した4事例を選定した。対象事業の利用経験の無い事例は分析対象ではないため、厳密な事業利用の効果の検討は困難である。また、アントレプレナーとしての資質（具体的には新規事業の新規性など）を検討していないため、対象事業を活用している本稿の新規就農者は必ずしもアントレプレナーとは判断できない。一方で、東京都での活用事例がまだ少数である対象事業についてその機会認識と動機を理解することは、潜在的なアントレプレナーの支援方策の立案にとって有益である。また、本稿では親世代の事業部門に従事し栽培以外の経営管理能力を順次習得する自営就農者や農業法人への雇用就農への適用可能性は検討できない。一方で、他産業からの新規参入者や社内ベンチャー的に事業を担当する雇用就農者への適用は可能である。

また、本稿で分析した対象事業の専門家派遣ではデザイナーとHP製作者が該当する。直接的な支援内容はロゴマークやHPなどマーケティングツールの制作に限定されるが、これまでそうした管理部門に全く着手していなかった農業者にとって、対象事業は重要なマーケティング支援の一部であると考え分析対象とした。さらに、そうしたツールの導入に際して、専門家とともに自農園の強みや魅力を再考したり、顧客との新たな関係性の構築方法を意識することも重要な支援の一部と考える。

3.2 分析対象地域

平成27年から平成29年までの3年で最も申請件数

Table 1 分析対象経営の概要
Summary of the studied farms

ID	基本情報				労働力			経営継承		
	営農 類型	栽培作物	売上高	経営耕地面積	家族	臨時雇	ボランティア	就農 年数 (年齢)	経歴	分担
A	露地 野菜	野菜（50 品目） 米（10 俵未満）	500 万円 以下	80a （生産緑地＋ 宅地化農地）	就農者 祖父 祖母	1 人	-	2016 (30)	・JA 勤務 ・東京都農林総合研 究センター ・フレッシュ&Uタ ーン研修（果樹）	・就農者：野菜生産の一部 ・父親：財務、申告（後継 者は専従者給与）
B	露地 野菜	トマト：70% エディブルフラワー： 20% 切り花：10%	1,000 万円 以上	50a （生産緑地）	就農者 祖母 父、母 妹	-	1 人	2016 (31)	・農林水産振興財団	・就農者：エディブルフラ ワーの栽培 ・父親：財務、申告（後継 者は専従者給与）
C	露地 野菜	野菜：50% ブルーベリー：30% 根菜：20%	500 万円 以下	60a （市街化調整 区域内農地）	就農者 父	-	-	2016 (43)	・管理栄養士	・就農者：収穫、販売、加 工、商品開発 ・父親：生産、収穫、販売
D	花卉	花卉：80% 米：15% パッションフルーツ： 5%	1,000 万円 以上	270a （市街化調整 区域内農地） （借地 170a）	就農者 父	4 人	4 人 研修生 1 人 自立支援 9 人	2000 (38)	・農業試験場（現： 東京都農林総合研 究センター）	・就農者：苗もの、パッシ ョンフルーツの生産 ・父：米、鉢物の生産、財 務管理

が多いのは北多摩地域の 127 件である。都心からの距離や営農類型の観点から事業利用者を代表する事例を選定するため、本稿では北多摩地域の国上市と立川市から 2 件の農業経営を JA 経由で対象とした。また、申請件数の多い単独の自治体として八王子市から 2 件の農業経営を JA 経由で選定した。調査方法は経営内の新規就農者を対象とした対面式の半構造化インタビュー調査である。調査項目は経営概況、対象事業の利用目的やきっかけ、事業利用のプロセス、事業利用の効果である。

4. 分析結果

4.1 分析対象者の概要

Table 1 に分析対象経営 4 件の概要を示す。A、B、C 経営は露地野菜、D 経営のみ花卉栽培が主である。売上高は B、D 経営は 1,000 万円以上であり、A、C 経営は 500 万円以下である。経営耕地について、A、B 経営は生産緑地が主であり、C、D 経営は市街化調整区域内農地が主である。

家族以外の労働力として、A、D 経営は臨時雇、B、D 経営はボランティアを活用している。全経営で新規就農者を確保しており、D 経営では 10 年以上の農業経験がある。就農前には JA 勤務（A 経営）、都関連機関への勤務や研修参加（A、B、D 経営）、専門職（C 経営）を経験している。全ての新規就農者は生産部門（または加工部門）の一部を任されているが、財務管理部門は親世代が担っている。

4.2 分析対象者の事業創出

Table 2 に各新規就農者による事業創出の概要を示す。A 経営では新規就農者によって高付加価値野菜の生産を目的として有機栽培が開始され、売上高は年間 40 万円、販売先はほぼ全量小売店（2 件）である。また、インターネットを中心に情報収集・ネットワーク拡大をしている。

B 経営は新規就農者が花卉の研修先でエディブルフラワー栽培を勧められ、農地の限られる都市農家に適した事業と判断し採用した。売上高は 200 万円で農園 HP とエディブルフラワー協会 HP からの受注による飲食店向け宅配が主である。少量多品種生産とパッケージングの工夫で差別化を図り、法人化や雇用も視野に入れている。

C 経営は果樹や野菜の在庫活用方法として、管理栄養士という資格を活用した加工販売を開始した。売上高は 100 万円ほどだが、ジャムやみそ、菓子など多様な商品を農園 HP や SNS で情報発信・販売している。直売所での調査を重ねて容器を含む差別化の方法を考え、当面は農業所得 300 万円を目指している。

D 経営は花卉用の加温施設を応用して 10 年前にパッションフルーツ栽培を開始した。当初は消費者向け販売を志向したが、現在は地域内での需要を伸ばすことを目的として農家向けの株販売を主とする。市内ではパッションフルーツ部会が組織され加工販売にも積極的である。

以上より、本稿の新規就農者は経営内で新規事業を創出している点が特徴的である。以降ではこうした事業創出を進めるにあたって必要となるマーケティング管理に

Table 2 新規就農者による事業創出の概要
Summary of the business venturing by new farmers

ID	概要	きっかけ	販路等	概要
A	有機栽培 (認証なし)	<ul style="list-style-type: none"> ・国立野菜を広めたい ・付加価値のある野菜を販売したい 	<ul style="list-style-type: none"> ・小売店 (2 件) : 100% ・その他 (共同直売所, マルシェ) 	<p>【売上高】 40 万円</p> <p>【工夫】 インターネットやインスタで他農家の使用している新品種を調べ、コンタクトを取ってアドバイスをもらう</p> <p>【展望】 所得 300 万円</p>
B	エディブル フラワー 栽培	<ul style="list-style-type: none"> ・飲食店に頼まれた ・東京都農林総合研究センターでの切り花の研修の際に、エディブルフラワーを提案された ・施設栽培でも十分なので、相続の農地減少などにも対応できると考えた ・東京だと 1 件しかやっていない (ミックス販売は長野の農家からのアドバイス) 	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模飲食店向け定期宅配 (10 件程度) : 60% ・その他宅配 : 40% (エディブルフラワー協会 HP からの受注含む) ・その他 (イベント) 	<p>【売上高】 200 万円</p> <p>【規模】 ハウス 16 棟</p> <p>【工夫】 農園 HP と SNS 利用して受注 宅配方法は宅急便 (または庭先受取) 料理教室での商品説明 パッケージの見た目と品種を差別化 少量多品種 (30 種類)</p> <p>【展望】 中小飲食店向け販売に注力 野菜部門の売上高 (1000 万円) が目標 雇用導入 (既に注文超過状態) 法人化</p>
C	農産物加工	<ul style="list-style-type: none"> ・在庫のブルーベリーは冷凍保存可能で加工利用できる ・B 級品野菜の在庫処理も必要 ・管理栄養士の学生の時に加工学履修 ・学生の時から参考になっている料理人がいた 	<ul style="list-style-type: none"> ・共同直売所 (2 件) : 80% ・マルシェ : 20% ・その他 (収穫体験、小売店) 	<p>【売上高】 100 万円</p> <p>【規模】 投資額 400 万円</p> <p>【商品】 ジャム (ブルーベリー、梅、ルバーブ、ゆず)、トウガラシみそ、栗の渋皮煮、柚子胡椒、ショウガシロップ、焼き菓子 (サツマイモ)</p> <p>【工夫】 農園 HP と SNS で情報発信・受注 ほぼすべて自家生産の生産物を利用</p> <p>【工夫】 容器 : 他商品と被らず、手に取りやすく、東京都の安全性基準を満たすもの容量・価格などのために直売所調査 毎日 SNS で写真 (料理、商品、作業) 投稿</p> <p>【展望】 農業所得 300 万円 (認定農業者条件)</p>
D	パッション フルーツ 栽培	<ul style="list-style-type: none"> ・地域内で先に導入している農家の紹介 ・花卉農家なのでパッションフルーツの加温が可能 ・10 年前に小笠原から持ってきた ・最初の 1, 2 年はグリーンカーテン用の苗販売をしたが売れなかった ・そこで農家向け株販売を増やすことでパッションフルーツの需要を増やすことを優先した 	<ul style="list-style-type: none"> ・契約栽培 : 100% 	<p>【売上高】 100 万円</p> <p>【規模】 グリーンカーテン用 5000 本、農家用株 1000 本 (うち 500 本が八王子市内) (栽培農家は 1 年 1 作で毎年購入)</p> <p>【工夫】 市内でパッションフルーツ部会を組織して加工販売などを実施</p> <p>【展望】 花卉需要の低下に対してパッションフルーツの販売を増加したい 経営規模は現状維持</p>

Table 3 チャレンジ農業支援事業の機会認識と動機付け
Objectives and reasons for using the supportive service

ID	利用開始 年度	1 回目の利用目的	機会認識 (新規参入者)	動機付け (新規参入者)
A	2016 年	<ul style="list-style-type: none"> ・ロゴマーク作成 ・印刷物作成 (シール 3000 枚, 名刺 300 枚) 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京都農林総合研究センターにいたときに農業改良普及センターから制度の紹介がきていた 	<p>【農園ブランド化および認知度向上】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ロゴマークは営農を始める前から経営に必須だと考えていた ・地元農家に自分の存在を認めてもらう必要を感じていた
B	2015 年	<ul style="list-style-type: none"> ・ロゴマーク作成 ・HP 作成 ・印刷物作成 (名刺, シール, ショップカード, 旗, 判子) 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京都農林総合研究センターにいたときに制度を知った 	<p>【ビジネスモデル実現】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・エディブルフラワーの売り方としては農園独自の HP が適切だと考えていた ・「エディブルフラワー+東京」の web ページ検索結果で自分の農園が出てくるのが重要と考えた
C	2017 年	<ul style="list-style-type: none"> ・HP 作成 ・印刷物作成 (名刺, ラベル, のぼり) 	<ul style="list-style-type: none"> ・父親が農業改良普及センターからの生産指導 (野菜) を受けていた時に「後継者が加工をやりたいようだ」と言ったら紹介してくれた 	<p>【ビジネスモデル実現】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・将来的には HP 経由での加工品の販売を増やしていきたい <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新規就農者の個人的なネットワークを使わずにデザイナーを探していた
D	2013 年	<ul style="list-style-type: none"> ・キャラクター作成 ・ロゴマーク作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・農業試験場で働いていたときに普及員から制度を紹介された 	<p>【農園ブランド化および認知度向上】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・花の市場で見かける他農家のロゴマークに興味をもった ・キャラクターによる PR 活動が流行していた <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・花卉需要の低下に対してパッションフルーツの販売を増加したい ・部会自体には課題意識はなく新規就農者が独自に申請した

対象事業が果たした役割を整理する。

4.3 制度利用の機会認識および動機付け

Table 3 に新規就農者が初めて対象事業を利用した際の機会認識と動機付けを整理した。まず、利用開始年度は D 経営が最も早い 2013 年、それに B 経営が 2015 年、A 経営が 2016 年、C 経営が 2017 年に事業を利用した。

利用目的で特徴的な点は全ての経営でロゴマークの作成が必要とされていたことである。さらに、A、B、C 経営ではロゴマークを活用した名刺やシールなどの印刷物の作成も当初の目的となっている。

アントレプレナーシップにおける機会認識に関して、対象事業を認識するきっかけを整理すると、A、B、D 経営の新規就農者は東京都の農林総合研究センター（旧：農業試験場）や農林水産振興財団での勤務・研修歴があり、そこで対象事業の存在を認識している。C 経営の場合は父親が農業改良普及センターの生産指導を受講したことをきっかけに、対象事業の存在を知った。

次に、動機付けに関して B、C 経営は農園 HP による販路開拓を新規事業のビジネスモデルに位置付けていた。B 経営はエディブルフラワーの販売方法として HP が最適と判断し、自農園がウェブ検索結果の上位を獲得することを意図していた。C 経営も加工品の販売方法として HP 経由が最適と考えていた。一方で、A、D 経営では具体的なビジネスモデルではなく農園自体のブランド化や地域での認知度を高める必要性を感じていた。A 経営は新規参入者として地元農家に認められるため、D 経営では花卉販売への危機感とパッションフルーツ部会の課題意識の低さから独自に事業利用を進めた。

以上より、1) 機会認識のためには公的機関とのネットワークが重要であり、2) 動機付けとして、新規就農者による事業創出を前提としつつ、(i) 具体的なビジネスモデル実現のための不可欠な役割、(ii) 農園のブランド化および認知度向上のための補完的な役割、という新規事業との関係から 2 種類の動機付けがあるといえる。

4.4 制度利用内容の詳細

対象事業は専門家派遣事業と補助事業で構成される。**Table 4** に各新規就農者の第 I 回事業利用の詳細および第 II 回目以降の事業利用の概要を示す。まず、全ての経営に共通する点について、専門家派遣事業の計 5 回の派遣のうち 2 回目まででデザインの相談やサンプルパターンの提示が完了している。そして、3 回目以降はデザインの微調整や確認、HP 掲載データの収集に充てられており、B 経営は電話やメールの連絡で済ませている。

具体的には、初回の派遣ではロゴマークや HP、キャラクターのイメージを新規就農者側から提案したり (A、B、D 経営)、反対にロゴマーク作成をデザイナーに勧められたりしている (C 経営)。次に、第 2 回の派遣ではデザイナーからサンプルパターンの提案が行われる (A、B、D 経営)。C 経営ではロゴマーク作成の連絡方法はメールであり、第 2 回目以降はデザイナーから業務を引き継いだ HP 作成担当者との相談に移行する。この段階で A、D 経営では採用するデザインが決定する。第 3 回目には B 経営は写真家による HP 用写真撮影を実施し、C 経営は新規就農者個人の SNS 投稿写真を HP 用写真として利用している。

A、B、C 経営は専門家派遣事業後の補助事業を利用している。補助額は 10 ～ 32 万円程度であり、いずれも費用総額の半額補助である。内訳は名刺やシールなどの印刷物作成と HP 作成の費用である。なお、ロゴマークや印刷物のデザイン自体の費用は新規参入者の負担ではない。

A、B、D 経営はその後も対象事業を積極的に利用している。利用目的は既に作成したロゴマークを用いた印刷物作成（作業着、名刺、パンフレット、加工製品ラベル）や HP 機能拡充、商談用の写真撮影である。特筆すべきは全てのケースで前回派遣された専門家を継続指名し、それによって打ち合わせの負担を軽減させている点である。なお、A、B 経営は第 II 回目以降も補助事業を利用している。

以上より、専門家派遣事業の新規就農者側の実質的な負担は比較的小さく、さらに、複数年度利用することで打ち合わせの負担はさらに軽減される。デザイン費用の負担もなく補助事業の利用割合も高いことから、費用面でも新規就農者にとって対象事業利用の長所は大きい。

4.5 制度利用の効果

Table 5 に対象事業の利用効果を新規就農者の動機付けの種類に合わせて示す。まず、直接効果について、デザインや制作物の効果は B 経営で顕著であり、農園 HP はウェブ検索結果の上位となり重要な受注窓口としてビジネスモデルとブランド化の確立の両方に貢献している。また、C 経営は農園 HP での受注や問い合わせは僅かであるが、他農家からの加工依頼が委託加工事業の開始につながるなど、新たなビジネスモデル構築のきっかけとなっている。A 経営は消費者ではなく地元農家からの農園の認知を高めるために制作物を活用している。D 経営では近年になって漸くキャラクターやロゴマークによる認知度向上の効果を実感している。

なお、B、C 経営では当初の動機付けとして、ブラン

Table 4 チャレンジ農業支援事業の利用プロセス
Process of utilizing the supportive service for challenging farming

ID	利用内容	第Ⅰ回							第Ⅱ回以降		
		相談内容						補助事業利用	補助事業の内容	利用内容	詳細
		1 回	2 回	3 回	4 回	5 回	家族				
A	ロゴマーク 印刷物	・ロゴマークの意見出し(匂, 家紋, 青色)	・デザイナーからパターン提案	・微調整と現物チェック			特になし	あり	補助: 10 万円 (総額 17 万円) 内訳: シール, 名刺	第 2 回 (2017 年): 作業着 (10 着), バンフレット, ロゴ焼き印	第Ⅱ回: きっかけ: コンテナ区別用のロゴ焼き印が必要, リーフレットは顧客からの要請, 作業着は昔からの希望 専門家: 前回と同様 相談内容: ・ 補助事業: あり
B	ロゴマーク HP 印刷物	・HP のイメージを相談 ・ロゴマークの要望として「野菜と花卉栽培を強調」を指定	・デザイナーからパターン提案 ・HP の写真や内容を他農家の HP の参考にして相談	・確認作業 ・電話とメールでの連絡 ・HP の写真を写真家が撮影			確認のみ	あり	補助: 25 万円 (総額 50 万円)	第 2 回 (2017 年): QR コード名刺, HP 増設 (花の種類と配送方法), 商談会用写真 第 3 回 (2018 年): バンフレット	第Ⅱ回: きっかけ: エディブルフラワーの顧客の理解を高める, 毎年事業利用の話を持ち掛けられる 専門家: 前回と同様 相談内容: 特別新しい話はしない 補助事業: なし 第Ⅲ回: きっかけ: 顧客に欲しいといわれる, 毎年事業利用の話を持ち掛けられる 専門家: 前回と同様 相談内容: 特別新しい話はしない 補助事業: あり
C	ロゴマーク HP 印刷物	・デザイナーがロゴマーク作成を勧める ※以降の連絡はメール	・HP についてイメージを説明 (商品, 説明, 販売) ・HP 製作者から他 HP を参考にデザインの方向性を決めるよう指示 ※ HP 担当とデザイナーの間で引き継ぎ	・HP は既に完成 ・HP の写真には SNS 用写真を使用			特になし	あり	補助: 32 万円 (総額 64 万円) 内訳: HP = 32 万円 印刷 = 32 万円	なし	－
D	キャラクター ロゴマーク	・ロゴマークとキャラクターの要望を出す	・デザイナーからパターン提案 ※後日部会内の農家と相談	・微調整			特になし	なし	－	※部会として毎年申請 (申請者は持ち回り制) 第 2 回 (2015 年): ラベルデザイン (ジュースとジャム)	第Ⅱ回: きっかけ: 部会で加工品開発が提案される 専門家: 前回と同様 相談内容: 特別新しい話はしない 補助事業: なし

ド化は大きく意識されてはいなかったが、結果としてロゴマーク作成によるブランドイメージの明確化(B 経営)や web システムによるマーケティング分析の実践(C 経営)を成果として挙げている。これは、マーケティングツール導入の過程でデザインやウェブ制作の専門家と意見交換を重ね、ブランド化や顧客分析という本来のマーケティング管理について考える貴重な機会となり、対象事業がマーケットイン型マーケティング能力の向上に間接的に貢献するという新たな仮説を提起している。

間接効果で最も重要なものは対象事業の申請窓口であるチャレンジ農業支援センターの職員とのネットワーク形成である。センター職員を経由することで、A 経営は新規販路を開拓し、C 経営は食品加工技術について公共

機関や先進農家との繋がりを得た。その他には、専門家との継続的な繋がりによって農園 HP や制作物に関する相談ができることが挙げられた(B, C 経営)。最後に、D 経営が作成したキャラクターやロゴマークは商工会議所や JA に利用されることで広く地域振興を支えている。

利用にあたって苦労した点として、利用前にサービス内容や専門家の質がわからない点が指摘された。また、C 経営は HP の管理方法や管理費に不安を抱えているなど、対象事業利用後のサポートの必要性がうかがえる。

5. 考察

本稿ではチャレンジ農業支援事業を利用する新規就農者を対象として事業利用の経営的背景から効果までを解

Table 5 チャレンジ農業支援事業の効果
Effects of the supportive service

ID	直接効果	間接効果	苦勞した点
A	【農園ブランド化および認知度向上】 ・集出荷の際にロゴマーク入りの作業着を常に着用することで地元の農家内での認知が高まった	【ネットワーク拡大】 ・チャレンジ農業支援センター職員からの販路紹介	—
B	【ビジネスモデル実現】 ・農園 HP からの受注が最も多い（農園 HP がなければ飲食店の顧客は増えていない） ・農園 HP を連絡ツールとして活用 【農園ブランド化および認知度向上】 ・デザイナーが提案したイメージによって統一したブランドイメージが作れた ・農園 HP の写真によって「エディブルフラワー」でのウェブ検索結果 1 位になった ・パンフレットや名刺、写真を商談会（東京都主催で顧客とのマッチングができる）で活用	【ネットワーク拡大】 ・デザイナーが HP やシールの修正などを無料で対応	・他のデザイナーと費用や質を比較できない
C	【ビジネスモデルの実現】 ・購入方法の問い合わせの増加（月 1 件） ・他の農園から加工依頼の増加 →委託加工事業として取り組む（年 1～2 件） ・農園ボランティアの申し出の増加 【農園ブランド化】 ・アナリティクスでマーケティング分析が可能	【ネットワーク拡大】 ・チャレンジ農業支援センター職員への食品加工の相談（公共機関や先進農家の事例の紹介、イベント紹介） ・デザイナーに追加相談可能	・申請前にサービス内容がよくわからない ・事例集では同じようなものばかりで不安 ・HP の更新がうまくできない（更新方法は教わっているが、専用ソフトが必要） ・HP の管理費 1 万円 / 月が負担
D	【農園ブランド化および認知度向上】 ・（近年になってきて）ロゴマークやキャラクターによってパッションフルーツの認知度が向上 ・ジュースやジャムのラベルの評判はよい	【地域振興】 ・商工会議所や JA が T シャツ、うちわ、バッジなどを作成	—

Fig. 1 新規就農者によるチャレンジ農業支援事業利用の影響要因
Affecting factors to the new-farmers' utilization of the supportive service for challenging farming

明した。**Fig.1** に新規就農者による事業の認知・利用・継続利用までのプロセスを示す。まず、対象事業の認知には自治体機関での就業や研修経験が重要であり（①機会認識）、これは本稿の全ての経営で共通である。これは対象事業が公的機関の事業であることから自明とも考えられる一方で、研修参加や就業など対象事業の運営組織とは直接的に関係のない組織との関わりが公的機関の事業利用の認識に影響するという知見は重要である。対

象事業の利用動機は二通りに分けられ、（i）新規事業の具体的なビジネスモデルを確立させるための対象事業利用という経営継続に不可欠な理由（C、B経営）、（ii）新規事業の開始をきっかけとしてブランド化や消費者および地域農家間での認知向上の必要性が認識されるという経営継続に補完的な理由（A、D経営）がある（②動機付け）。

特に、新規就農者のアントレプレナーシップ（対象事

業の有効活用に至るプロセス)について、新規事業の担当が重要な動機となるということは、経営継承プロセスにおいて、親世代とは独立した事業の生産および販売管理部門の積極的な権限移譲の重要性を示唆している。

さらに、対象事業の継続利用には農業者の利用負担とコスト低減のための制度設計が効果的である。具体的には、1) 事前に選抜された専門家を利用することによる質の確保と探索コスト低減、2) 最小限の専門家派遣回数による負担軽減、3) 優先的な補助事業の利用可能性、4) 継続利用によるデザインや打ち合わせのコスト削減、が該当する。以上の利点は、新規就農者の課題である「営農技術の習得」や「資金の確保」に対する継続的支援を可能にする。

事業利用の効果には農園 HP などの新規販路開拓や消費者および地元農家の農園認知向上という当初の動機付けに基づくものに加えて、対象事業担当職員とのネットワーク形成による販路開拓や技術向上、専門家との継続的な関係構築がある。当初の動機にはなかった農園のブランド化や顧客分析への意識が高まったことも事業利用の効果である。この結果は必ずしもマーケットイン型のマーケティングの習得に対象事業が直接的な役割を果たしたとは判断できないものの、上記のようなマーケティングに関わる経験やネットワーク形成は、生産管理という従来の役割からより包括的な事業管理へと新規就農者の意識を広げる潜在的な可能性がある。

以上より、多様なビジネスモデルの開発による農業の多面的機能の発揮が求められる都市農業経営にとって、対象事業は新規就農者の新たなビジネスモデルの確立に影響し、継続的にそれを支援する役割を果たす。本稿の分析対象者は新規事業を自ら創出したという特殊な事例ともいえる一方で、ブランド化や認知度向上のための事業利用は必ずしも新規事業創出を要件とはせず、その他の自営就農者や雇用就農者にとっての対象事業の有用性を示唆している。また、対象事業は市場調査や顧客ターゲットティング、商品差別化など本来のマーケティング管理の幅広い領域への新規就農者の意識を改善させるという間接的な貢献はあるものの、直接支援は事業の範疇にならない。そこで、将来的にはマーケティング戦略を包括的に支援する事業となることが必要であると考えられる。

また、本稿は新規就農者の創出した事業の新規性や彼

らのアントレプレナーとしての資質を評価したものではないため、そうした要素が事業の認知や利用に与える影響を考慮できていない点は今後の課題である。特に、本稿では新規事業を通じた多様な管理部門の適切な権限移譲とアントレプレナーシップの構成要素のうち「動機」の関係性が示されたが、そうした権限移譲は新規就農者の能力や気質にも大きく影響するという意味でも、アントレプレナーシップを実行する者の重要性を確認すべきであろう。さらに、対象事業の専門家派遣のメニューは実際にはより多様であり、対象事業に対するより包括的な評価が求められる。

引用文献

- 1) 柳村俊介 (2003): 農業経営の継承問題のフレームワークと論点 (柳村俊介編、『現代日本農業の継承問題—経営継承と地域農業—』). 日本経済評論社, 東京, 3-17.
- 2) 内山智裕 (2001): 農業経営の無形資産継承メカニズム: 米国アイオワ州を事例として. 農業経営研究, 39 (2), 12-21.
- 3) 吉田真悟・八木洋憲・木南章 (2016): 都市農業における新規就農者の経営者能力の獲得プロセス—新規参入者と自営就農者の比較研究—. 農業経済研究, 88 (3), 269-274.
- 4) 吉田真悟・八木洋憲・木南章 (2019): 都市近郊農業における事業多角化の決定要因—関東地域の市区町村レベルデータを用いた空間計量経済分析—. 地域学研究, 49 (1), 印刷中.
- 5) Shane, S., Locke, E. A. and Collins, C. J. (2003): Entrepreneurial motivation. Human Resource Management Review, 13(2), 257-279.
- 6) Clark, J. (2009): Entrepreneurship and diversification on English farms: Identifying business enterprise characteristics and change processes. Entrepreneurship and Regional Development, 21(2), 213-236.
- 7) McFadden, T. and Gorman, M. (2016): Exploring the concept of farm household innovation capacity in relation to farm diversification in policy context. Journal of Rural Studies, 46, 60-70.
- 8) Pölling, B. and Mergenthaler, M. (2017): The location matters: determinants for “deepening” and “broadening” diversification strategies in Ruhr Metropolis’ urban farming. Sustainability, 9(7), 1168.
- 9) Ohe, Y. (2018): Educational tourism in agriculture and identity of farm successors. Tourism Economics, 24(2), 167-184.
- 10) 江川章 (1999): 新規参入者に対する支援体制の現状と課題—全国市町村アンケート分析結果—. 農業経営研究, 37 (1), 47-50.
- 11) 石井洋輝・浦出俊和・上甫木昭春 (2013): 農業生産法人における農業研修制度の実態に関する研究. 農林業問題研究, 49 (1), 70-75.

(2019.4.26 受理, 2019.8.30 決定)