【研究会報告】

アグリビジネスの創出と自治体の政策支援

広島県農林水産局 高橋 龍二

Creation of an Agribusiness and Policy Support of a Prefectural Government

Ryuji TAKAHASHI
Hiroshima Prefectural Government

1. 農業生産の現状と広島県の施策

農業生産を取り巻く環境の地域間格差は、特に平成になって以降拡大している。北海道、九州、四国など、規模拡大が可能な農地条件を有する地域や、園芸作物を中心に展開してきた地域と、筆者の住む広島県のような、もともと兼業地帯であり、水稲単作で農業が展開してきた地域との格差は、農業の生産力という点において、単純に比較できないレベルで拡大している。

しかしながら、農業経営の3要素である、農地、労働（担い手）、資本という視点で見た場合、特に労働の要素は、戦後の食糧増産期における昭和一桁世代を中心とした農業への就職といった背景や、農地改革による自作農主義により均質化した担い手構造という意味において、全国でそれほど地域間格差があるとはいえない。

広島県における農業生産の現状を、2005年農林業センサスデータをベースに評価した場合、基幹的農業従事者の平均年齢69歳（うち65歳以上比率73.2%：全国4位）、1戸当たり平均耕作面積81a（全国39位）、耕地利用率79.8%（全国45位）という序列であり、農地は少ないが耕作放棄地は多く、担い手は高齢化し、水稲単作で農業生産性も低いという実態が浮き彫りとなっている。

このうち、高齢化による担い手不足は深刻で、農業就業人口のうち60歳未満はわずか15%しかなく、実数も広島県全体で5千人程度であり、そう

した担い手への農地集積も全体の6%程度、3ha以上の農業経営体はわずか1.8%となっており、県民経済計算（平成19年度）における県内農業生産額は、わずか569億円（0.5%）、県内の主要市場（7市場）における県内産野菜の市場供給率は、11.9%（平成20年）まで落ち込んでいる。

こうした広島県の農業生産の現状を踏まえ、県の施策としては、

- ・担い手中心型の生産構造への転換：集落法人化の促進等による担い手への農地の集積と担い手を中心とした力強い産地の育成（註1）

- ・新たな担い手の確保：農業外企業の農業への参入促進と新規就農者の確保

- ・水稲中心から園芸作物への転換：野菜、果実の販売額向上

を掲げ、広島県農業の構造改革を旗印に、選択と集中という特化した施策展開を行っている（註2）。

広島県の集落法人の取組は全国でもトップレベルであり、平成27年度末目標410法人に対し、平成21年度末において175法人が誕生している。また、農業外企業の農業参入実績は、平成21年度末で37社、取組面積約157ha、販売額約22億円、500名程度の雇用創出効果となっている。

2. 農業施策における現状と構造的課題と限界

1) 集落法人の課題

広島県では、農業の担い手不足というそもそも

アグリビジネスの創出と自治体の政策支援

表1 広島県における農業経営体の特徴

経営形態	集落営農	集落法人	農業法人
組織形態	機能集団（法人格なし）	農事組合法人（農協法）	株式会社（会社法）
経営の構成	複数経営	単一経営	単一経営
経営主体	集落構成員	リーダー経営	トップ・マネジメント
意思決定	合議制（協定など）	法人（1人1票の全体合意）	法人（経営主、株主）
結合の方式	水平型	水平型・垂直型	垂直型
主要労働力	家族労働	家族労働・一部雇用労働	雇用労働
雇用契約	なし（作業受委託）	あり	あり
活動範囲	特定地域内	特定地域内	特定地域内・広域
生産	共同	共同	会社単位
組織の メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・一定の合意があれば、生産の合理化が可能 ・単純に、米の効率化、転作の効率化という目的で対応が可能（いわゆる目的機能集団としての身軽さ） 	<ul style="list-style-type: none"> ・法人化により財務が明確化 ・雇用契約による自家労力等の評価 ・農用地利用改善団体であることから、担い手がいれば、農地の集積は可能 ・法人であることから組織は永続する 	<ul style="list-style-type: none"> ・法人としての組織体制と役割分担（生産・販売・労務・財務）が機能することから企業経営が可能となる ・雇用を前提とした事業計画であり、複合経営、販路等のマネジメントが反映 ・ISOなどの取組実績があれば、J-GAPなどの生産工程管理をスムーズに対応
組織の デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・個別経営の集合であるため、組織の永続性に問題あり ・経営の高度化は最初から想定されない 	<ul style="list-style-type: none"> ・法人としての組織体制と役割分担が不十分であるため企業経営に至らない ・農協法の組織であるため（全員の合意が必要）、経営高度化の取組や、迅速な意思決定が困難（法人経営のメリットが生かせない） ・さらに、集積した農地が自由に利用できない等の弊害が生じるケースがある ・限られた担い手に作業が委ねられることから、担い手が地域の犠牲になるケースがある 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産のリスク、安定生産のノウハウ蓄積に時間を要するため、他産業の企業経営より問題解決が多い ・農地の確保がハードルとなり、地域で信用を得るために企業経営と関連しないバッファが必要となる ・生産のマネージャー、販売のマネージャーは分離することが望ましく、かつ車の両輪として機能しなければ経営が拡大しない

資料：筆者作成。

の構造的課題に対応するため、集落法人の推進を行っているが、集落法人は農地の利用集積手段としての位置付けであり、集落法人＝農業の担い手ではないため、根本的な担い手対策にはならない。

広島県の標準的な集落法人の経営規模は、1集落40戸、30haの水田であり、水稻20haについては、生産の合理化が図られるため、様々な助成措置を含め単年度収支は黒字となっている。ただし、転作部分については、担い手不足から、野菜などの経営高度化作物には向かわず、麦や大豆の転作が中心であるため、せっかく集落全体を農場化することが可能となっても、1集落法人の生産額は平均約3千万円程度となっている。これでは、1戸当たり75万円程度であり、後継者を残すことにつながらないというジレンマに陥っている。

さらに、集落法人の組織的課題として、ほとんどの集落法人は農協法による農事組合法人の形態をとっており、1人1票制の集落全戸合意形成と

いう意味ではわかりやすい仕組みであるが、農地の保全を含めた相互扶助的な経営となるため、経営高度化の取組につながらない。限られた担い手に農地を集積することは、逆に全体合意の意思決定システムが弊害となるため、農業外参入企業を含め、集積した農地を外部の者が利用することや、株式会社のような迅速な意思決定、経営判断が行えないため、せっかく法人化しても、法人経営としてのメリットが発揮できない（表1）。

また、集落法人化に対する行政の支援施策についても、本来は、農業経営基盤強化促進法により農用地利用規程を策定する農用地利用改善団体の設立と、担い手への農地集積を進める農用地利用円滑化事業の機能が発揮されるはずであるが、集落法人の設立自体が目的化し、農用地利用改善団体としての位置付けは事後的となっている。そのため、集落法人が集積した農地は、集落法人内の担い手以外は誰も利用できない結果につながって

表2 広島県における農業外企業参入のパターン

項 目	川 上	川 中	川 下
参入目的	・所得（雇用）確保 ・事業拡大（新規事業） ・販路確保（規模拡大）	・差別化商品確保（有利販売） ・事業拡大（販売事業等）	・安定調達 ・差別化商品確保（集客） ・本業への貢献（こだわり商品等）
主な参入業種	・土木・建設業 ・その他の業種	・流通系企業（運輸業） ・仲卸・問屋業等	・食品製造業 ・外食・レストラン等 ・小売業（今後の参入）
具体的な参入 ①地場企業	【所得（雇用）確保目的】 ・建設業中心（8社） 【事業拡大目的】 ・様々な業種（6社） 【販路確保目的】 ・問屋業（1社）	【差別化商品確保】 ・問屋業（1社） 【事業拡大】 ・食品流通企業（3社）	【安定調達】 ・食品製造業（1社） 【差別化商品確保】 ・外食業・観光業（2社） 【本業への貢献】 ・食品製造業（2社）
②大手企業	【所得（雇用）確保目的】 ・NEXCO西日本エンジニアリング 【事業拡大目的】 ・造船会社1社	【事業拡大】 ・フローラ世羅（イシグロ農材）	【安定調達】 ・世羅菜園（カゴメ） 【差別化商品確保】 なし（今後、小売業に期待） 【本業への貢献】 ・三島食品 ・アンデルセンファーム ・その他製菓メーカー1社

資料：筆者作成。

おり、さらに、後付では、利用集積した農地の又貸しになる等の理由で、農業外参入企業のような新たな担い手への農地集積にもつなげていない実態にある。

そもそも、農業経営基盤強化促進法は、昭和55年から施行されており、今更ということになるが、過去の広島県の農業施策は、集落営農という機能集団による生産の合理化、効率化に視点を置いた展開であったため、農地の利用集積が全国的にみても遅れている。その結果、農地の所有者＝農地の利用者といった構造が変わらず、担い手を失った農地が急速に耕作放棄に向かっており、その結果全国45位という耕地利用率の悪さに結びついている。

2) 農業外参入企業を中心とした新たな担い手の課題

農業外参入企業の抱える経営課題は、作物づくりのノウハウの蓄積（通常、営農計画通りの農業生産が行われるのは3作目以降である実態）と、生産物を売り抜く販路の確保（当然、市場出荷のみという価格変動のリスクを抱えたままでは経営安定しない）であり、参入から黒字化に至る期間としては、早くても5年程度を要している。

また、広島県における農業への参入業種は、雇用確保を目的とした川上への参入としての建設業が最も多く15社（41%）、次いで農産物の調達を目的とした川下からの参入としての食品系の企業が11社（30%）であり、農業外企業の参入パターンは、表2のとおりであるが、課題として、川上への参入は販路を持たない参入が多いことや、川下からの参入も、地域との連携や、川上～川下がタイアップした事例が少ないことが挙げられる。川上～川下の連携事例を生むために、今後、最も期待されるのは、小売など具体的な販路を持つ事業者の参入であり、集客目的など差別化商品確保の目的による取組が分かりやすいが、こうした取組は、まだ全国レベルの事例しかない現状にある。

3) 農村地帯における所得確保機会の喪失

広島県の産業構造は、太平洋ベルト地帯を抱える沿岸部において、製造業の比率が高く、「広島県市町民経済計算」（平成18年度）によれば、住民一人当たり総生産額は、県内で最も高い府中市で543万円（製造業比率60.5%）、最も低い熊野町で192万円（製造業比率25.7%）となっている。ただし、中山間地域においては、総じて建設業の比率が高く、最も高い神石高原町で21.4%であり、

建設業比率10%以上の市町は23市町中4市町となっている。

「国勢調査」によれば、建設業従業者数は、平成8年の159千人をピークに、公共事業の縮小等による事業量の激減から、平成18年度は従業者数126千人まで減少し、現在は100千人を切っていると推計（6万人の雇用喪失）されている。

これらの背景から、建設業の比率が高く、製造業の比率が低い市町においては、総生産額の低下による影響が大きく、今後建設業が半減した場合には、軒並み10%以上の人口減に匹敵する総生産額の低下を招く可能性がある。中山間地域を中心とした所得確保機会の喪失は、建設業だけではなく、減少傾向にある業種としては、ガソリンスタンド（燃料小売業）、運輸業、その他公共系として郵便局、農業協同組合などが挙げられ、さらに、飲食業などのサービス業全体は市町の人口が影響し、減少する可能性が高い業種といえる。

「事業所・企業統計調査」（平成18年）によれば、広島県の建設業は12,609事業所、98,275人の雇用であるが、農業で雇用を生んでいる事業所数は、県内で385事業所しかなく、雇用もわずか6,043人である。仕事がなければ地域に人は住めないし、農業はどこでも所得確保が出来る重要な手段である。今後、失われていく建設業等の雇用を、農業においてどこまで吸収できるか。地域の人材は、農地を所有する既存の農家だけではなく、幅広い視点から考えていくことが必要である。視点を変えれば、他産業に従事した人でも農家であることが多く、所得確保のために農業したい人がいるのではないか。農村地域における所得確保は、地域の人材を活用し、新たな担い手によるアグリビジネスを構築することが最も現実的かつ有効な手段であり、急務である。

3. これからのアグリビジネスの創出と自治体の政策支援

1) 加工・業務用野菜のビジネス化への課題

かつて、市場流通が主流であった昭和40年頃は、広島県の県内主要7市場における県内産野菜のシェアは半分程度であり、昭和60年頃までは、1/3

程度で推移していた。平成になって以降、農業就業者の高齢化と比例する形で年率1%程度減少し、平成20年は11.9%となっている。

川上の生産構造が脆弱化する一方で、川下のビジネスは肥大化し、ロット、4定（定時・定量・定価格・定品質）調達、トレーサビリティの対応など、個別の経営体ではビジネスの対応が困難な状況となっている。そうした状況を踏まえ、アグリビジネスを成立させていくためには、生産～販売が一体のビジネスとして成立することが求められ、さらに、生鮮から加工・業務用野菜の実需者ニーズに対応していくことが重要となっている。一方で、十分な地場野菜を供給できなかった広島県内には、カットなどのいわゆる食品加工を行う事業者が少なく、政令指定都市である広島市という大都市を抱えるビジネスチャンスを生かすことができていない。また、広島中央卸売市場の取扱規模も小さく、青果を中心とした荷受会社2社の野菜販売額は205億7千万（2008）、果実販売額は120億8千万（2008）しかないことや、生鮮の委託販売が中心であり、加工・業務用ビジネスの前提となる加工・ストック・中間事業者機能がない状況である。

また、昨今、国（経済産業省及び農林水産省）を中心に推進している農商工連携については、農商工等連携促進法（平成20年7月21日施行）に基づく事業計画認定による支援スキームが運用されているが、国直轄の取組となっているため、県における役割や、推進体制が明確となっていない（表3）。

農商工連携に取組む意義は、生産～販売までを一体的に取組むことにより、マーケットインによる実需者ニーズへの対応や、生産サイドの付加価値化や経営安定につなげていくことにあるが、生産サイドのビジネスへの対応が困難な実態から、バリューチェーンがつかない。

プロダクトアウトからマーケットインに転換するためには、要求レベルの高い実需者ニーズに対応できる企業経営モデルを育成することが急務であり、生産サイドの規模拡大に伴う加工等の付加価値施設、販売や飲食を伴う6次産業モデルについて、国の事業の活用等踏まえ、生産サイドを支

表3 農商工連携の分類

項 目	行政施策上の農商工連携（狭義）	農林水産施策上の農商工連携	一般的な農商工連携（広義）
ターゲット	中小事業者 （主として商工会・商議所会員）	農業生産に関わる事業者 （川上リスクを取る川下事業者含む）	川上～川下の一連の食品ビジネスに関わる事業者
支援目的	中小事業者が行う商品開発 （原材料調達と連携）	販路を担保した生産振興 （生産者と実需者の生産の協働化）	生産から販売までの一連のビジネス （ゆるやかな連携関係）
根拠法律等	農商工連携促進法（経済産業省） ・上記法に基づく地域資源認定 ・認定された地域資源の活用を前提とした事業プランの承認	農林水産省は左記の法に協力	
支援メニュー	経済産業省 ・商品開発を目的とした様々な支援 ・競争的資金（公募による審査方式） ・植物工場における研究開発	農林水産省 ・経済産業省と連携したメニュー ・国産原材料供給など、販路を想定した生産振興に対する支援及び中間事業者の育成を目的とした支援 ・植物工場におけるハード支援	
施策上の課題	ターゲット及び手法が限定的であり、ビジネスにならない事業へのバラ撒きの支援となっている。	実需者のレベルに対応できない生産実態のギャップから、ビジネスが成立しにくい	ビジネスとしては、強者（川下）が有利な契約しか成立しない（川下は川上のリスクを取らない）
今後の対策	単なる商品開発から、販路を有する事業者（例えば流通・小売事業者との連携）をセットとしたビジネスとしての支援に切り替える必要がある（自ら販売はあり得ない）。	川下事業者が川上のリスクを取るための支援や中間事業者が抱えるリスクを軽減するための支援が必要である。 ・実需者ニーズに対応するための生産振興（GAP、加工・業務用、6次産業への支援）を重点的に支援	川下の事業者に対する啓発が必要である。 ・個別農業者の囲い込みから地域とのタイアップへ ・川上のリスクを取ることのメリット

資料：筆者作成。

援していく必要がある。

また、広島県の卸売市場についても、生鮮以外の流通が生まれない現状を打破するため、広島市との連携を踏まえ、市場機能の強化やカット、低温・冷凍貯蔵などの付加価値設備の設置について検討を進めていく必要がある。地場野菜の優位性を活用したビジネスも、生産そのものが少ない広島県では、販路はあっても物が無いという堂々巡りであり、物を作ることに販路の開拓は、鶏・卵の関係になっている。結局、経営安定を担保できない市場出荷を前提とした生産振興は進められないことから、実需者に協力を求める形で行政が生産から販売に関わる一連の事業者の連携をコーディネートしていくことが、最も効果的な支援であると考えられる。

2) 広島県農産物販路開拓協議会の取組

前述の課題に対応していくため、広島県は、平成21年7月に、「広島県農産物販路開拓協議会」を組織した。この取組のコンセプトは、プロダクトアウト（作ったものを売る）からマーケットイン（売れるものを作る）への仕組みを構築してい

くことであり、既存の農商工連携の枠組みにとらわれず、幅広く販路を持つ食品関係事業者（実需者）の協力を得る形でネットワーク化した。

広島県の野菜生産はすでに減少し、すぐにビジネスに対応できないことから、集落法人への農地集積と農業外企業なども含めた幅広い担い手による取組をゼロから積み上げるものとして、3年がかりで生産体制を築く取組として位置付け、実需者の協力を求めている。具体的には、加工・業務用野菜の取組（当面キャベツ・アスパラガス・ホウレンソウ）をメインに、新たな担い手が安定的に経営できる取組を中心に展開することとしている。その他、実需者からの様々な提案を踏まえ、農業参入等直接的な連携や、商工会メンバーとの連携による地域特産品づくりなど、地域の所得向上につながる取組や、米・もち米・柑橘など、すぐに商談可能と考えられる取組について、積極的に場づくりを行っていく。

なお、地域との連携は、それぞれの市町において、生産から販売までに関わる者を一堂に会したセミナーの実施など、マーケットインの仕組みづくり（ビジネス化）に向けた、具体的な生産の協

新たな生産から販売までの一体的な取組に向けて～生産・流通・加工業連携販路開拓事業における取組イメージ～

図1 広島県農産物販路開拓協議会の取り組み

働化につなげていく提案や、生産者と実需者が対等なビジネスとして信頼関係を築いていくための生産者のスキルアップ、生産者間の連携調整など、ビジネスの成立に欠けている要素を補完するための支援を行う（図1）。

3）行政・金融・実需者が連携したアグリビジネスの創出

生産者と実需者を単に結びつけるだけでは、生産者はビジネスにおける弱者として、バリューチェーンによる付加価値を担保することが困難である。また、農業外企業等の新たな担い手は、十分な資金力を持たないことが多く、投資や経営安定に至る期間の運転資金が不足し、農業参入に至らないケースも多いと考えられる。そのため、行政と金融機関、実需者が連携した生産～販売を一体的に行う取組について、行政の提案により、支援スキームを検討していくこととしている。具体的には、行政の生産支援（サポーターバンク設置に

よる専門家の派遣）、販路の確保（広島県農産物販路開拓協議会）金融支援（市中銀行）という役割分担により、一貫したアグリビジネスを構築していくことを提案している。

4. まとめ

農業経営を支える、生産技術のイノベーション（技術革新）という視点から、米は比較的早い段階で機械化一貫体系が確立し、労働生産性は飛躍的に向上した。一方、野菜生産の機械化一貫体系は、特に収穫・調整作業において技術が確立していない部分はあるが、土地利用型野菜では、ほぼ確立している。

しかしながら、農業経営の3要素（農地・労働・資本）のうち、最も重要である農地の効率的利用がボトルネックとなり、土地生産性が向上できないジレンマを抱えている。特に、野菜生産において、水田を利用する場合の排水対策や、投資

効率に見合う一定規模以上の農地確保が困難なことから、野菜生産を行う経営体は、未だ手作業を中心とする家内制手工業の段階がほとんどであり、経営体としても未熟な段階である。

企業経営の発展段階の視点からも、ベンチャー企業でいうところの、インキュベーション（孵化）期であり、農家経営（家業としての経営体）から企業経営に発展できない農地集積（効率的な農地利用）というハードルを抱えたままの実態である。そのため、企業経営のノウハウがない経営体に、一足飛びに実需者ニーズに対応できるビジネスを求めることは困難であることや、自発的、内発的な生産～販売までを一体的に行うアグリビジネスモデルが事例の域を超えないということにつながっている。川下側の実需者も、リスクが大きく、天候相手で安定的な生産・調達が担保されない川上のビジネスに関与しなかったことや、JAなどの集出荷団体も、規模の小さな経営体のケアが中心となり、市場出荷や特定の川下事業者との調達連携に止まっていることから、広島県においては、川上と川下がビジネスとして繋がるケースがほとんど生まれていない。これらの状況を打破していくために、川下の事業者に対しては、前述の広島県農産物販路開拓協議会を通じ、川上の生産リスクの理解と中間事業者としての機能を果たしていくことが、生産～販売までの一体的なビジネスが成立するために有効な手法であることや、経営体として未熟な川上の事業者への協力を求めている。

さらに、行政が場をつくり、ビジネス化へのコーディネートを行う意義は、個別事例の積み上げではなく、波及していく仕組みとしてのビジネスモデルを構築することであり、そのためには、利害関係にある同業種や、ビジネスが競合する業

種を一堂に会し、レアケースで終わらないビジネス連携を創出していくことが必要である。異業種交流やビジネスマッチングは、民間のコンサル会社や金融機関でも対応できるが、同業種や競合業種の異業種交流は、民間の場づくりでは限界がある。こうした取組を通じ、少しでも多くの生産活動が生まれ、地域の所得確保につなげていくことが、筆者のこれからの課題である。

（註1）広島県では、集落単位の法人化による集落農場型農業生産法人を通称「集落法人」と呼んでいる。

（註2）「広島県新農林水産業・農山漁村活性化行動計画（平成18年3月策定）」

参考文献

- [1] 斎藤修『食品産業クラスターと地域ブランドー食農連携と新しいフードビジネス』農文協、2007年。
- [2] 斎藤修・西山未真『自然と人間を結ぶ農村文化運動178 特集 農業と食品産業の連携』農文協、2005年10月。
- [3] 門間敏幸「日本農業の新たな担い手としてのフランチイズ型農業経営の特色と意義」『農業および園芸』養賢堂81巻9号、2006年、pp.947-952。
- [4] 高橋徳行『新・起業学入門ー新しく事業を始める人のために』経済産業調査会、2007年。

連絡先

高橋 龍二（たかはし りゅうじ）

r-takahashi84097@pref.hiroshima.lg.jp

（本報告は、2010年3月6日の研究会報告を元にしたものである）