



あたらしい 農業技術

No.621

静岡県農業の成長を支える
ビジネス経営体を育成する
ための経営発展モデル

平成 28 年度

要 旨

1 技術、情報の内容及び特徴

本県の農業の担い手について、センサス分析に基づく現状把握と将来予測を行うとともに、近年、増加が著しい農業法人やビジネス経営体の動向について現状分析を行いました。さらに、本県農業の成長発展を支える農業ビジネス経営体¹⁾（以下、ビジネス経営体）への経営発展モデルを作成するため、県内の規模の大きな農業経営を対象に、それぞれの経営主が法人化し、規模拡大や経営拡大を図る経過についての事例を解析し、特徴を明らかにしました。

2 技術、情報の適用効果

県内を代表する先進的な120経営の事例をもちいて、農業者がビジネス経営体へと成長発展する過程を解明しました。その結果、法人経営の販売金額は、個人経営に比べ2.2倍と大きく、法人化により経営規模の拡大が図られていることが判明しました。一方、ビジネス経営体の経営主が法人化した年齢は、45～49歳が最も多く、販売金額が大きな経営ほど、経営主が法人化に至る年齢が低い傾向が見られました。

次に、法人化した後に積極的な設備投資を行って規模拡大を図り、雇用労働を積極的に活用している県内外の6社の法人経営（施設園芸、露地野菜、水稲大規模経営）の経営者に対し、聞き取り調査を実施しました。その結果、これらの経営においては、「法人化」と「正規社員の採用」をきっかけとして、経営の大幅な規模拡大を図ったり、組織を効率的な体制へと改変させたりしているという状況が判明しました。また、法人化した後には、正規社員の「人材育成」や「社内教育」の方法を確立し、経営内部の役割分担や指示系統が明確化することで、作業の効率化や分業化を進めるための組織改革や再編成が同時に実施され、これらの改変の後に、大規模な法人（販売額1～2億円以上）として安定的な経営体制が確立しているものと推察されました。

以上のような調査結果をもとに、本県の農業者を対象として、経営者の年齢の経過とともに小規模な家族経営からビジネス経営体へ、そして、さらに大規模で安定した企業的な経営体へと発展していく過程を「理想的な成長発展モデル」として作成し、これらの情報は、今後、規模拡大を農業経営者に適用可能と考えられます。

3 適用範囲

県内全域の認定農業者、ビジネス経営体を目指す農家

4 普及上の留意点

ビジネス経営体の成長発展モデルについては、若手を中心とする農業者や現場指導にあたる普及員等への情報提供により、経営改善に向けた啓蒙のモデルとして活用できますが、どの経営体にも当てはまるというものではありません。それぞれの経営の状況に応じた臨機応変の対応が必要となると考えられます。

目 次

はじめに	1
1 静岡県の農業とビジネス経営体の状況	1
(1) 静岡県の農業を支える担い手について	1
ア 本県農業を支える認定農業者は減少傾向にある	1
イ 急速に高齢化が進む認定農業者	2
(2) 静岡県の農業労働力の将来予測	2
ア コーホート法による将来の農業労働力の動向予測	2
(3) 静岡県における農業法人と新規就農者の状況について	3
ア 農業法人数は連続的に増加	3
イ 作物別では「茶」が多く、H20以降は「野菜」が伸びている	4
ウ 増加する農業法人への新規就職者	4
(4) 将来の静岡県農業を支える担い手の育成	5
ア 静岡県農業を支えることが期待されるビジネス経営体の育成	5
2 個人経営から、法人経営、ビジネス経営体へと発展する道のりとは…	6
(1) 販売金額が大きな農業経営体ほど、若くして法人化している！	6
ア 法人化している農業経営体の販売金額は、個人経営に比べ2.2倍と大きい	6
イ 農業法人化する年齢層は45～49歳がピーク！	7
ウ 販売金額3億円以上の法人は約40歳で起業している！	8
(2) 法人化が農業経営を大きく発展させるための分岐点！	8
ア 農業を会社経営にすることによるメリットとデメリット	8
イ 臨時雇用と常時雇用の導入にあたってのメリットとデメリットとは？	9
ウ 経営が発展すると雇用形態、組織体制も進化する	9
エ 法人化がきっかけとなり「夢」が広がる	11
3 ビジネス経営体の成長モデル	11
(1) 経営者の年齢と農業経営の理想的な成長発展モデル	11
(2) ビジネス経営体としての経営発展を目指すための心構え	12
おわりに	13
参考文献	13
用語解説	14

はじめに

静岡県は、温暖な気候と変化に富んだ地形に恵まれ、大消費地にも近接し、1,143品目(県調査)もの多彩で高品質な農林水産物を産出しています。農業産出額は2,154億円(平成26年)で、本県を代表する農産物である茶とみかんの品目別産出額の全国順位は、ともに第1位(平成26年)となっています。また、イチゴ、温室メロン、高糖度トマトといった施設野菜のほか、バラやガーベラなどの施設花きや本県特産のわさび、ねぎ、レタスといった露地野菜や畜産業も盛んに行われています。このように、本県は、全国的に見ると茶や果樹といった樹園地が多く、まだ、温暖な気候を生かした施設園芸が盛んであり、他県に比べて、多彩な農業生産が特徴的であります。

近年、農業生産を支える担い手の減少と高齢化、農産物価格の低迷など、農業を取り巻く情勢はたいへん厳しい状態にあり、その一方で、本県農業の新たな担い手として、農外からの新規参入者の増加や企業の農業参入等、新たな農業の動きも見られ、農業の構造が大きく変化していることが観察されます。

今後、本県の農業を産業として発展させるためには、力強い経営体を多数育成し、効率的かつ安定的な経営体が農業生産の大部分を担う農業構造を構築する必要があると考えられます。そこで、農林技術研究所では、農林業センサス等の統計データの分析に基づく現状把握と将来予測を行うとともに、静岡県農業の成長戦略を支えるビジネス経営体¹⁾を育成するための経営発展モデルについて検討したので、今回これらの研究から得られた成果を以下に報告します。

1 静岡県の農業とビジネス経営体の状況

(1) 静岡県の農業を支える担い手について

ア 本県農業を支える認定農業者²⁾は減少傾向にある

農業生産を支える担い手の状況を考える指標として、認定農業者数の推移があげられます。認定農業者制度は、農業経営基盤強化促進法に基づき、農業者が自主的に作成した「農業経営改善計画³⁾(5年間)」を市町村長がその基本構想に照らして認定し、関係機関が計画実現のための各種支援策を実施する制度です。これらの計画が認定された農家が、認定農業者です。県内の認定実績は、平成12年度には6,242経営体であったが、平成24年度には、5,459経営体(12年比87%)となり、減少傾向にあることがうかがえます(図1)。

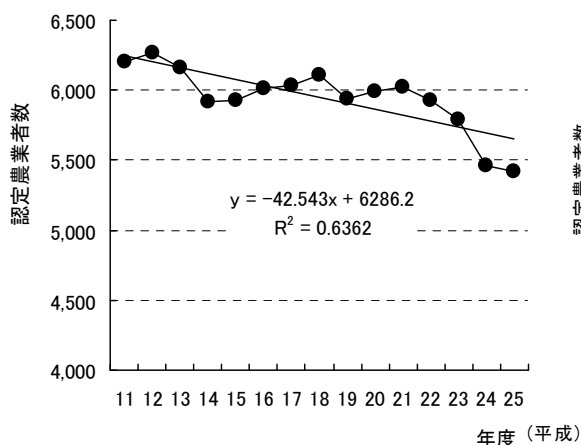


図1 静岡県の認定農業者数の推移

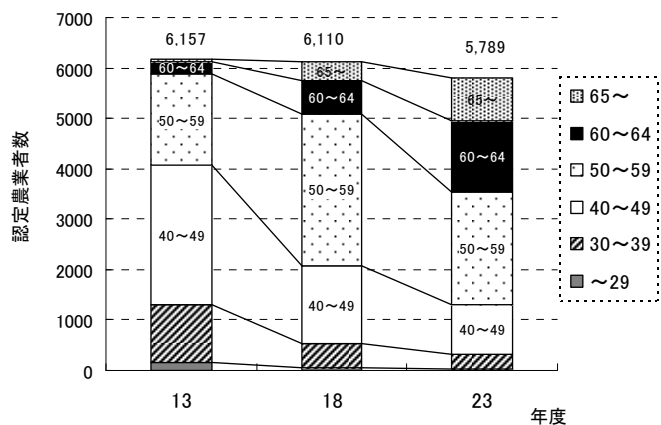


図2 年齢階層別の認定農業者数

イ 急速に高齢化が進む認定農業者

次に、認定農業者の年齢階層別の認定状況の変化を5年ごとのデータで比較すると、平成13年度には40～49歳の階層が最も多く、45%を占めていたのに対して、平成23年度には、50～59歳の階層が最も多くなり、38%を占めるようになりました。

また、平成13年度には5%以下であった60歳以上の経営体が、平成23年度には、39%となり、ここ10年の間に、本県の認定農業者は、急速に高齢化が進展している状況が読み取れます(図2)。とくに、今後、農業を支える担い手として期待される49歳以下の階層は、平成23年度には22.7%(1,300経営体前後)と大きく減少しているため、今後、農業の担い手をどのように確保していくかということが、大きな課題であるといえます。

(2) 静岡県の農業労働力の将来予測

ア コーホート法による将来の農業労働力の動向予測

今後、農業労働力がどのように変化するのか、その動向をとらえるため、農林業センサスをもとに、コーホート法をもちいて、本県における農業労働力の将来予測を行ってみました。コーホート法とは、ある一定期間における性別・年齢別の人口の変化から将来の人口を推計する方法です。今回は、2005年から2010年の男女別5歳刻みの年齢データをもとに、この期間における残存率を求め、2015年の数字を推計しました。さらに、残存率を繰り返し乗じることにより、2020年、2025年及び2030年における男女5歳刻みの推計値を算出しました。

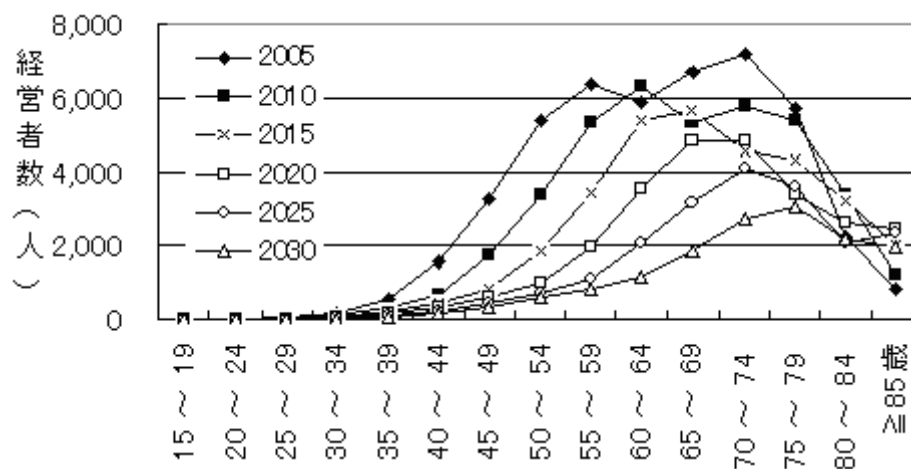


図3 コーホート法による静岡県農業の担い手構造の将来予測

表1 静岡県における農業経営者等の将来推計値

	2010 (平成22年)	2020 (平成32年)	2030 (平成42年)
経営者数(人)	38,969	25,785	15,017
平均年齢(歳)	65.8	69.4	72
生産年齢人口(%)	46.0	29.7	21.5

生産年齢人口 … 15歳以上65歳未満

分析の結果、静岡県における農家人口は、2010年の169,425人から2030年には61,414人へと63.8%減少し、平均年齢は50.4歳から57.6歳へと7.2歳へと上昇すると推計されました。また、2030年時点における農業従事者と農業経営者の平均年齢を比べると、農業従事者は本県64.2歳に対し、全国63.0歳、農業経営者は本県72.0歳に対し、全国70.9歳といずれも全国の数値を上回ることが推計されています。

農業従事者、基幹的農業従事者及び農業経営者について、男女別及び5歳刻みの年齢階層別の推計値を求めた結果をまとめたものが図3になります。担い手の総数も徐々に少なくなっていくますが、担い手数の最も多くなる年齢の階層も2030年までそのピークを高齢側にシフトさせながら減少します。農業経営者は2010年（平成22年）の38,969人から2020年には25,785人（▲33.8%）、2030年には15,017人（▲61.5%）へと3分の1近くまで減少すると予測されます（表1）。さらに、農業経営者に占める生産年齢人口（15歳～64歳）の比率は、2010年の46.0%から、2020年には29.7%、2030年には21.5%にまで低下することが予測され、本県の農業を支えていく担い手のうち、15歳以上64歳未満の生産年齢人口の比率は今後大きく減少し、質的にも後退することが懸念されます。

（3）静岡県における農業法人⁵⁾と新規就農者の状況について

今後、農業の担い手は、大幅に減少し、高齢化が著しく進行することが予想されますが、その一方で「自らの創意とチャレンジ精神あふれる取組により、新たな事業展開を図り、従来の農業経営から脱皮して新たな経営の革新を進めている経営体」、いわゆるビジネス経営体というような経営が県内で増加してきています。そこで、次に農業法人やビジネス経営体の動向について考察したいと思います。

ア 農業法人数は連続的に増加

本県の農業法人数は、平成6年度の時点では203法人でしたが、年々増加し、平成25

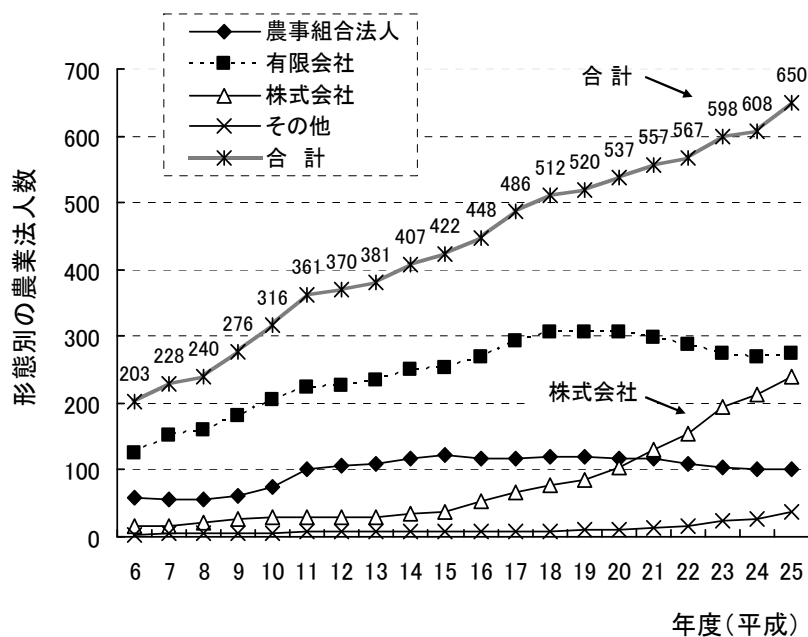


図4 静岡県における形態別の農業法人数の推移

年度には650法人となりました。形態別では「有限法人」が最も多く、46%を占めています（図4）。形態別の農業法人の推移では、農事組合法人、特例有限会社は、近年やや減少傾向にあるのに対し、平成16年以降、株式会社が増加してきています。これは、企業等の農業参入が増加していることも影響していると考えられます（企業等の農業参入、平成25年12月末で124法人）。

企業等の農業参入は、地域別では西部・中遠地域が多く、これらの地域で全体の50%を占め、野菜等の露地栽培を活用した事例が多くなっています。

イ 作物別では「茶」が多く、H20以降は「野菜」が伸びている

作物別の農業法人数では、平成12年には、茶、畜産、花き、野菜の順でしたが、平成24年度には、茶について、野菜が大きく伸びています（図5）。茶については、平成18年以降、法人数はほぼ伸びが鈍っている状況にあります。一方で、野菜は年々増加していて、とくに平成21年12月の農地法改正に伴う解除条件付の賃貸借等による一般法人の農業参入等の影響もあり、大きく増加しているものと考えられます。

全国的には、水稻の農業法人が最も多くなっているのですが、本県は水稻の農業法人数は、茶、野菜、畜産、花きに次いで5番目となっています。水稻の法人数が少ないのは、本県の特徴であるとも言えます。

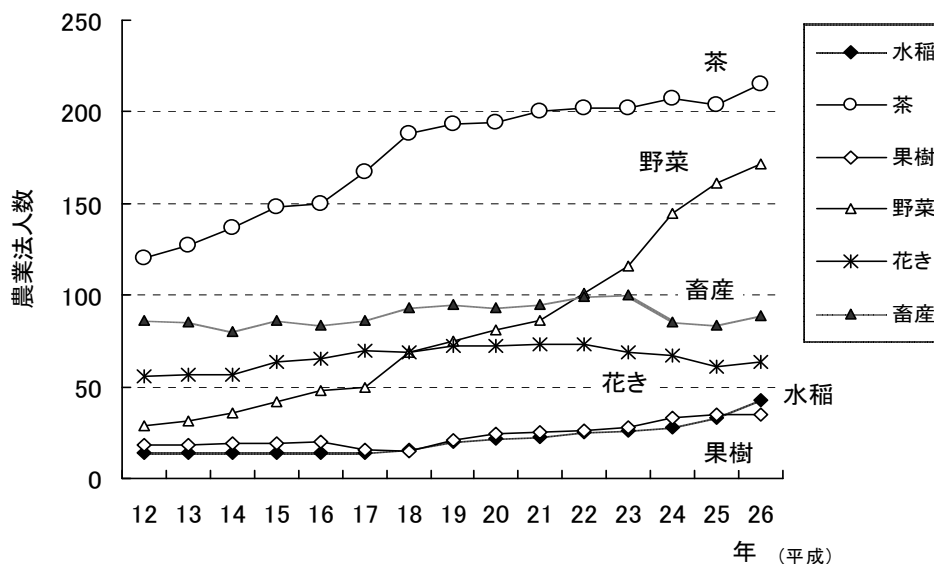


図5 静岡県における品目別の農業法人数の推移

ウ 増加する農業法人への新規就職者

平成25年度の新規就農者は、315人でした。これを就農形態別にみると、農業後継者は59人、自立就農は73人、農業法人への就農は183人で、法人への新規就農が半分以上を占め、最も多くなっています。

また、新規就農者のうち非農家出身者も240人と過半数を占める状況となっています。農業法人への新規就職者数については、平成15年以前には一桁でしたが、平成17年以降大きく増加し、平成23年以降には、毎年150名を超えている状況にあります（図6）。

現在、県内の農業法人数は増加傾向にあることと、個々の法人において規模拡大が進められている現状から考えても、今後、農業法人への新規就農者が増えていく傾向は続いていくものと考えられます。

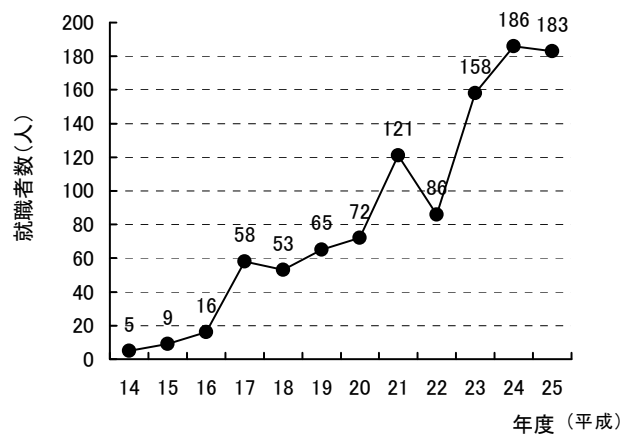


図6 農業法人への新規就職者数の推移

(4) 将来の静岡県農業を支える担い手の育成

ア 静岡県農業を支えることが期待されるビジネス経営体の育成

農業が成長産業として発展する原動力となるためには、「新しい事業や経営の革新にチャレンジする企業家精神あふれる農業経営者」が必要であると考えられます。このため、本県では、雇用による労働力の確保を進め、積極的な規模拡大を図る企業的経営を実践する「ビジネス経営体」の育成に取り組むとともに、農業経営に積極的に挑戦する若者や企業を支援しています。

本県が育成目標とする「ビジネス経営体」とは、個人経営から脱皮し、企業的な経営感覚で、地域の農業を引っ張っていけるような経営体を差し、目指すべきビジネス経営体の要件は、①経営が継承されていく永続的な経営体、②雇用による労働力を確保している。③企業（法人経営）として一定以上の販売規模（5千万円以上）を持ち、成長を志向している。④マーケティング戦略に基づくサービスや商品を提供している。という四つの要件を満たしているものです。

これらの要件を満たす経営体は、平成27年時点で381経営体に上っています。本県の販売農家数31,864戸(H27)のうち、認定農業者5,457経営体(H26)、農業法人700法人(H27.1)で、ビジネス経営体は、これらの農業者の頂点となる経営体であると言えます（図7）。

本県では、農産物の市場出荷に加え、新たな取組として直販・加工・観光農業等が拡大しており、これらの販売額を農業算出額に加えた「農ビジネス販売額⁴⁾」を独自の指標として推計しています。平成25年の本県の農業算出額2,138億円に新たな取組による販売額801億円を加えた農ビジネス販売額は2,939億円で、年々増加傾向にあります。この中で、農ビジネス販売額に占めるビジネス経営体361経営体の販売額シェアは700億円で、全体の23.8%を占めています（表2）。今後、本県農業を支えるビジネス経営体の役割は、ますます高まることが期待されております。そのため、法人経営における人材を育成するための手法の確立については、今後、大いに期待される課題であると言えます。

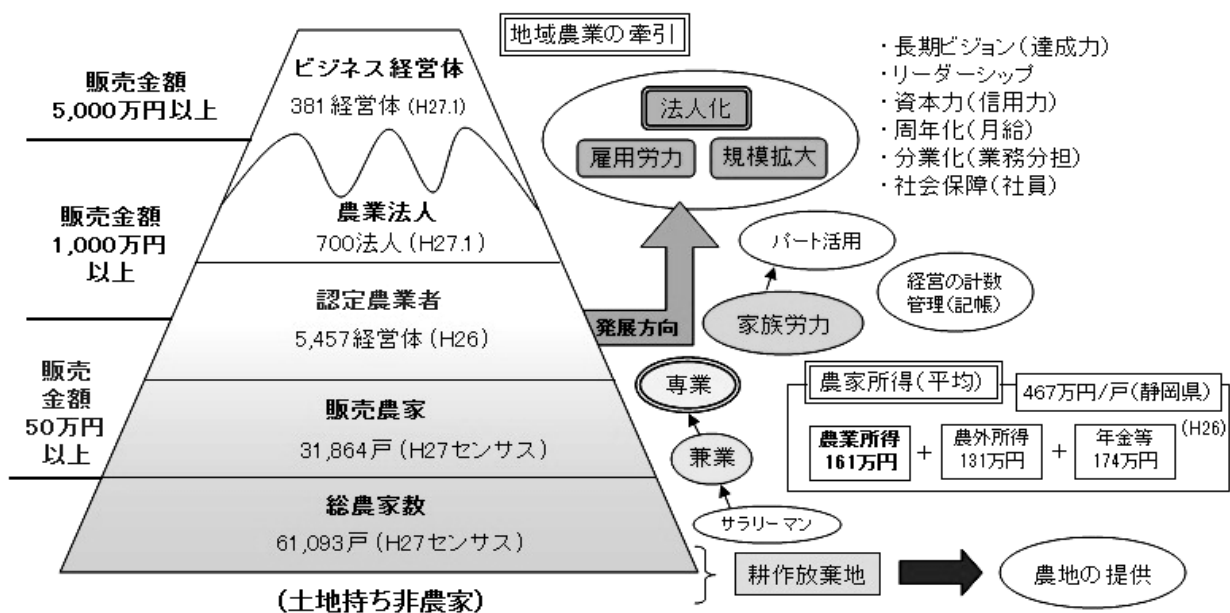


図7 静岡県における農業の担い手の構成図

表2 農ビジネス販売額の推移とビジネス経営体の販売額のシェア (単位:億円)

年	農業産出額 (A)	新たな取組 による販売額 (B)	農ビジネス 販売額 (A+B)	ビジネス経営体 販売額 (C)	ビジネス経営体 販売額のシェア (C/(A+B))
平成 20	2,281	460	2,741	622	22.7%
21	2,086	524	2,610	642	24.6%
22	2,123	542	2,665	649	24.4%
23	2,119	626	2,745	680	24.8%
24	2,114	700	2,814	683	24.3%
25	2,138	801	2,939	700	23.8%

※本県では、農産物の市場出荷に加え、「新たな取組」として直販・加工・観光農業が拡大しており、これらの販売額 (B) を農業産出額 (A) に加えた「農ビジネス販売額 (A+B)」を独自の指標として推計している

2 個人経営から、法人経営、ビジネス経営体へと発展する道のりとは…

(1) 販売金額が大きな農業経営体ほど、若くして法人化している！

ア 法人化している農業経営体の販売金額は、個人経営に比べ2.2倍と大きい

本県農業の更なる発展を目指すためには、大規模なビジネス経営体の育成や新規就農者等の若年労働者の確保が急務となっています。そこで、農林技術研究所では、本県における大規模経営体への経営発展モデルを作るため、農業者が法人化し、経営発展していく過程について、県内を代表する120経営の事例をもとに解析を行ないました。

今回、農業ビジネス経営体の解析に用いた120経営の事例は、平成17～19年度に各農林事務所の普及担当職員等により実施された調査資料「新しい農業を作る人々(1)～(3)」等を取りまとめられた経営体のうち、経営発展の経歴が明らかになっている経営体のデータを抽出し試算しています。なお、各経営体の販売金額については、平成26年時点における農林

事務所調査による推計数値を用いました。

これらの調査データを分析した結果、調査対象全体の販売金額の平均が1億6千2百万円であるのに対し、個人経営では、8千6百万円、法人経営では1億9千1百万円で、法人化している経営体の販売金額は、個人経営に比べ2.2倍と大きく、農業法人化している経営は経営規模が大きくなっていることが判明しました（表3）。なお、農業法人の形態別に比較してみると、株式会社2億9百万円、有限会社2億1百万円とほとんど差がみられないのに対し、農事組合法人は1億6千7百万円と個人経営と会社経営のほぼ中間的な販売金額となっていました。

表3 静岡県における家族経営と法人経営の販売金額の比較

調査対象 ¹⁾	合計	作目別の経営体数 (戸または法人数)							販売金額 ²⁾ (百万円)
		水田	茶	野菜	花き	果樹	畜産	その他	
個人経営	35	5	3	8	4	5	8	2	86.3
法人経営	85	3	24	23	13	4	17	1	191.2

1)平成17～19年度「新しい農業を作る人々(1)～(3)」(静岡県農業水産部)から120経営体を抽出

2)販売金額は平成26年時点における各農林事務所による推定値

イ 農業法人化する年齢層は45～49歳がピーク！

次に、これら85経営体の現在の経営主が、農業法人化した時点の年齢を5歳刻みの分布で見たのが、図8になります。県全体における農業法人化した年齢の平均は、43.8歳でしたが、年代別に見ると、45～49歳がピークで最も多く、40歳から54歳の年齢層で法人化した経営が全体の約6割を占めていました（図8）。とくに、株式会社の設立は、30歳以下では見られず、54歳の年齢層までがほとんどを占めていました。また、55歳以降の年齢においては、法人化する比率が大きく低下する傾向が見られました。

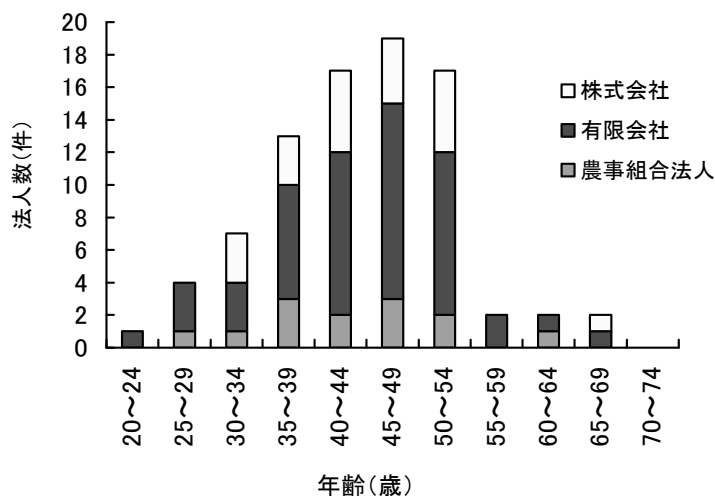


図8 ビジネス経営体の経営主が農業法人化した年齢分布

ウ 販売金額3億円以上の法人は約40歳で起業している！

さらに、平成26年時点における各経営体の販売金額の階層別に、経営主が法人化した年齢について比較した結果を図9に示します。この結果、販売金額が5千万円から1億円未満の階層の平均では、47.8歳、1億円から1.49億円の平均では48.4歳、1.5億円から2.99億円の階層の平均では44.2歳、3億円以上の平均は40.3歳であり、販売金額が大きい階層ほど、法人化した年齢が低くなる傾向が見られました。

また、作目別で集計した結果では、畜産41.0歳、茶42.8歳、花き42.0歳と比較的に若い年齢層で法人化していたのに対し、野菜作を中心とした経営では47.0歳と、やや高めの年齢で法人化している傾向も確認されました。

さらに、本県農業の特徴として、水稻、果樹の作目では個人経営の比率が高くなっており、全国の状況と比較すると、法人化している経営の割合が少ない状況にあることも明らかになっています。

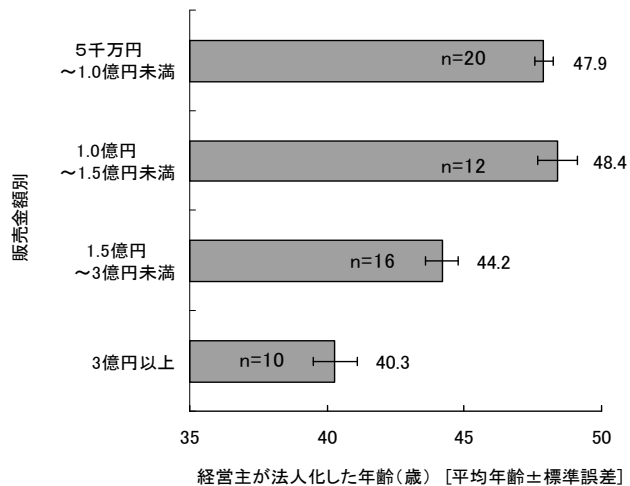


図9 販売金額別に見たビジネス経営体の経営主が法人化した年齢の比較

(2) 法人化が農業経営を大きく発展させるための分岐点！

ア 農業を会社経営にすることによるメリットとデメリット

ビジネス経営体を志向する経営主が、経営の規模拡大を図ったり、多角化を進めたりする上で重要となるのが、資金の確保と労働力の確保です。個人経営で行える規模に留まるか、あるいは、経営拡大にチャレンジするかは経営主にとっては大きな問題ですが、どの経営主にとっても、効率的かつ安定的な経営が行えるということが、最も魅力ある方向性であると思われます。個人経営を法人化して会社組織とするという選択は、経営を安定化させるために必要な手段のひとつですが、メリットとデメリットの両面を持つことも確かです。

法人化した場合の長所である①社会的信用の高まり、②就業条件の安定化、③資金面、規模拡大面での有利性の発揮等は、経営が順調に発展している場合にのみ発揮されます。ところが、経営が悪化した場合には、長所が発揮されないばかりか、短所に転化する恐れもあります。例えば、社会保険支払い等の就業条件改善への支出は、経営の財政状態を圧迫しかねないものとなります。

一方で法人化することにより、外部からの人材や優秀な人材を確保できる可能性は大きく広がります。この中でも、経営の片腕を担う協力者、経営上のパートナーとなり得る優秀な人材を確保することができれば、今後の経営発展を考える上でたいへん重要なポイントとなります。6次産業化⁵⁾や販売力のアップ等の可能性もおおいに高めることもできます。

そこで、経営の発展段階に応じた雇用労働の役割と特徴を解析することを目的にしまして、既に、雇用労働を積極的に活用している県内外の6社の法人経営（施設園芸、露地野菜、水稲大規模経営）の経営者に聞き取り調査を実施しました。

イ 臨時雇用と常時雇用の導入にあたってのメリットとデメリットとは？

まず、「臨時雇用」と「常時雇用」の特徴について各経営者に意見を求めた結果を表3に示します。農業法人経営において、臨時雇用の活用は、人件費を抑えることができることや必要な期間のみ雇用が可能といったメリットがあるとのことでした。一方で、「栽培管理等の高度な判断を伴う作業については任せることが困難」、とか、「必要時に必要な量の労働を確保できるとは限らない」といったデメリットがあり、また、労働時間の設定や作業内容については、高齢者や女性従業員等、各々の条件にあった柔軟な対応が必要となることがあげられました。

一方、正規社員として採用する常時雇用については、「高い技術力の習得が可能」とか、「経営の補佐としての役割が期待できる」等のメリットがある反面、福利厚生等の保証が必要となるため、人件費が増大する等のデメリットがあげられます（表4）。経営面では、周年にわたる業務量の確保や、長期的に優秀な人材を確保するため、昇給制度や役職制度等の導入が必要で、さらに、経営安定を図る上では、正規社員を優秀な人材に育成するための仕組みや手法も重要であると認識していました。一方で、今回、調査したすべての農業法人（正規社員を採用している法人）の経営主は、職員の能力や経験、役職に見合う人件費を確保するため、「今後、継続的に経営を拡大・発展を図っていく必要性」を強く意識しているようでした。

表4 農業法人化した場合における雇用労働の活用についての聞き取り結果

雇用形態	経営側から見たメリット	デメリット	必要な事項
臨時雇用	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費を抑えることができる ・必要な期間のみ雇用できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・高度な判断を伴う作業を任せることは難しい ・必要な時期に必要な労働力が確保できるとは限らない 	<ul style="list-style-type: none"> ・労働時間、雇用条件等、雇用者の条件にあった柔軟な対応が必要
常雇	<ul style="list-style-type: none"> ・高い技術力の習得が可能 ・経営の補佐としての役割が期待できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費の増大（福利厚生を含む人件費） ・優秀な人材が、すぐに集まるとは限らない 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成が重要となる ・賃金、生活の保障（昇給、昇任の問題） ・周年にわたる業務が必要

ウ 経営が発展すると雇用形態、組織体制も進化する

これらの経営に共通した点として、家族経営（個人経営）、法人経営、大規模法人へと発展していく過程で、雇用を中心に、経営の組織を変化させていることが判明しました（図10）。

以下に農業経営が発展していく過程について、雇用労力導入からの観点からモデル的に示してみたいと思います。例えば、家族経営の場合（販売金額2～3千万円程度）には、不足

する労働をパートタイム労働で補っていましたが、経営拡大をする上で「正規社員の採用」と「法人化」（販売金額5千万円程度）をきっかけとし、組織の再編が急速に進展していくと考えられます（図10左・中）。法人化の後には、正規社員の「人材育成」や「社内教育」が確立され、経営内部の役割分担や指示系統が明確化し、作業の効率化や分業化を進めるために組織の改革や再編成が同時に実施され、その後、大規模な法人（販売金額1～2億円以上）としての経営の確立が図られていることが推察されます（図10右）。

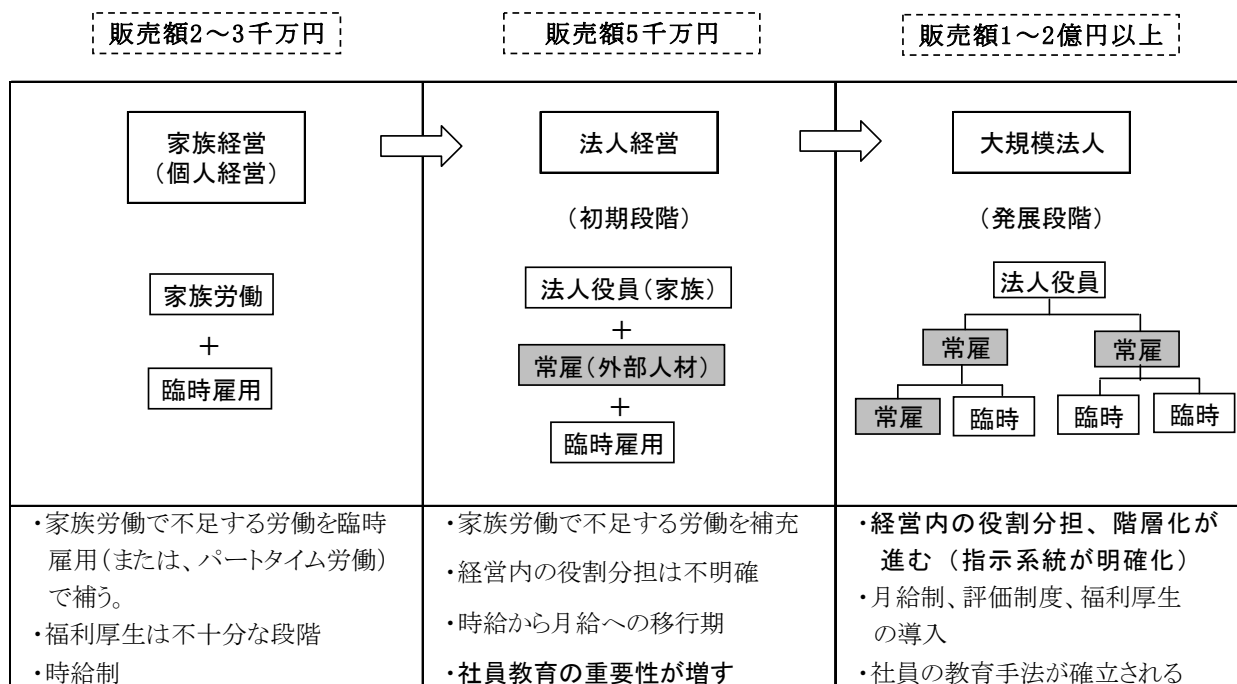


図10 農業経営の発展段階別の内部組織の変化と雇用労働の特徴（模式図）

エ 法人化がきっかけとなり「夢」が広がる

以上のことをまとめると、家族経営（個人経営）、法人経営、大規模法人へ順調に発展している農業経営においては、「農業法人化」と「正規社員の採用」がきっかけとなって、大幅な規模拡大が図られたり、組織を効率的な体制へと改変させたりしているということが多くの調査事例から判明しました。また、同時に、経営の中で人材の能力を最大限に発揮できるように、人員の配置や役職、役割分担のあり方について常に工夫したり、外部からのアドバイスを受けて改善・改革を図っている様子を聞き取ることができました。このような経営で働いている社員の方々も自分の役割をよく理解し、会社の発展のために心から協力していくことになり、経営者の右腕として、経営の中の役割を高めているようです。

これらは、農業経営が理想的な形で発展していく事例であり、実際には、いろいろなパターンでの発展経過が考えられますが、人材育成のひとつの手法として参考になるのではと思います。これからの農業生産のひとつの方向性として、会社経営によって、多くの人が集って、それぞれの長所と能力を活かしながら、分担と協力体制を築くことによって、「個人経営の何倍もの力を発揮することができる経営」を築けるのではないかと思います。

3 ビジネス経営体の成長モデル

(1) 経営者の年齢と農業経営の理想的な成長発展モデル

前章で解析した結果をもとに、野菜や花き、作物といった耕種を中心とした農業経営の理想的な発展モデルを考察してみました。就農から農業経営としての確立、ビジネス経営体への発展、そして地域を牽引するような優秀な農業経営へと進化していく過程を年齢に応じた販売金額が増えていくモデルを図 11 に示します。最終的には、3 億円の販売金額の経営へと到達していく状況を経営者の年齢別に示しています。

個人経営と法人経営を比較して例示していますが、両経営とも 35 歳までは、ほぼ同様に成長すると仮定し、法人経営では、40 歳前後で農業法人化し、その後、前章で述べたように、雇用労働を積極的に活用して、規模拡大のための設備投資を行うことにより、急速に販売額を伸ばしていきます。一方、個人経営の場合には、雇用もパート労働力中心となるため、大幅な規模拡大は難しく、県内の多くの事例から見ますと、8,000 万円から 1 億円前後の販売金額が個人経営の成長の限界となるように観察されます。

法人経営として経営が安定してくると、さらに次のステージとして、「地域が抱える問題の解決」、例えば、「耕作放棄地の解消」や「農業を通じての社会貢献」、「安心安全な農作物の供給」、「優秀な人材の育成」といった地域農業に貢献できる役割を果たすこ

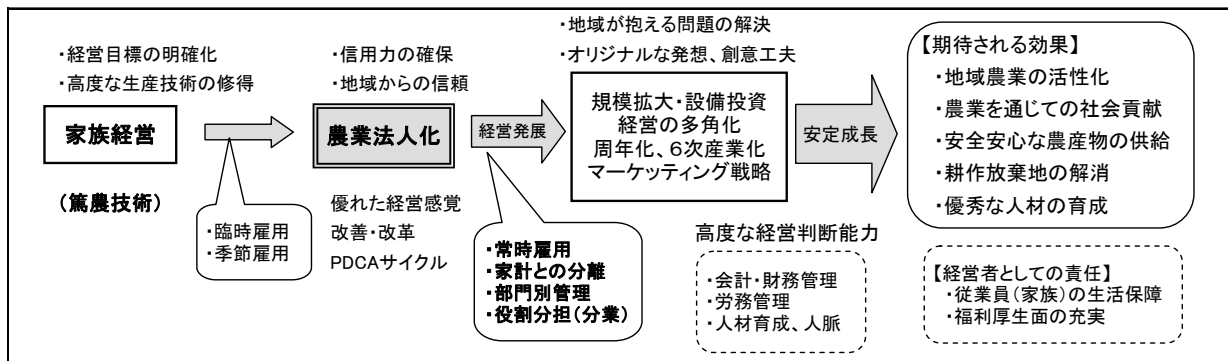
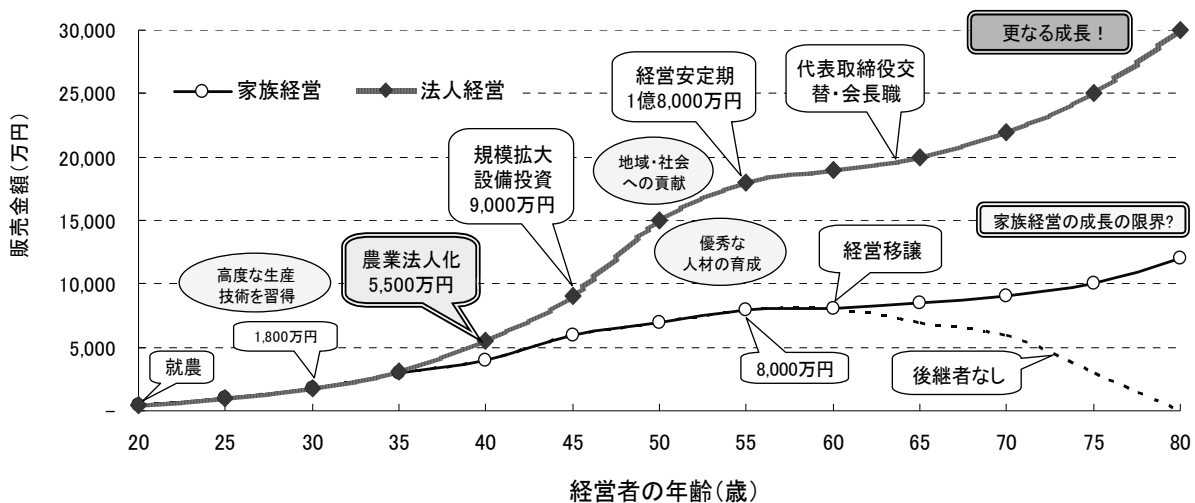


図 11 ビジネス経営体の成長発展モデル

とによって、ますます充実した経営体へと発展する事例が県下でも多く見られます。

以上、ビジネス経営体の成長発展モデルを考察してみたのですが、このように経営が成長するためには、「年齢別に達成するための目標を設定」し、それに合わせて「経営者としての能力を磨く」ことが大切であると考えられます。

まずは、40歳前後までの年齢では、経営を安定させるため、「高度な生産技術を習得すること（安定生産、収量性の確保）」が前提条件となります（図11）。栽培技術が未熟で思うような生産性が確保できない状態での規模拡大はたいへん危険です。

そして、栽培技術上の問題を乗り越えた次の段階では、優れた経営感覚を磨くため、農業経営と家計との分離や収益性や労働生産性を正確に「数値として把握」することが重要となります。法人化を行う前に、雇用を活用した経営においても十分な利潤が得られるかどうか、様々な条件を想定して将来の農業経営の姿を試算（シミュレーション）できること、そのために必要な経営データの整理（簿記記帳、経営の記録）と解析が重要であると考えられます。とくに、先進的な企業経営を目指す若手農業者は、法人経営に踏み切る前の準備が行える状態まで、経営管理能力を高めていく必要があります。

（2）ビジネス経営体としての経営発展を目指すための心構え

これまでの家族だけで営まれる小規模な農業経営から、雇用労働を積極的に活用した企業的な経営体に発展するためには、社長としてのさらなる経営管理能力の向上が必要となります。そこで、法人化した後における「社長としての経営改善の心構え」として、参考までに、過去に行われた調査のとりまとめ結果を紹介したいと思います。平成17年3月に（社）静岡県農業振興基金協会による「静岡県ビジネス経営体調査」の結果として、ビジネス経営体として成功している経営者に共通する行動として以下の5項目をあげています。

① 客観的な自己分析

- ・自分自身の経営資源や自分を取り巻く経営環境について、その強み、弱みを十分に把握し、客観的に自己を分析できる。

② 具体的な目標設定と計画立案

- ・「何年後に〇〇をしたい。何年後に売上〇〇万円にしたい」と具体的な目標を立て、そのために今何をしたらいいか、具体的な行動を立てる。その計画を着実に実行する。

③ 目標達成へのこだわり

- ・決めたことはとことんやりぬく。良いと思うことはすぐに実行する。中途半端に投げ出さない。あらゆる方法で目的達成に全力投球する。

④ マーケットの変化へのすばやい適応

- ・自らマーケットの情報を積極的に収集し、業界や地域が将来どうなるかを予測し、そのための対策を早い段階から行う。

⑤ 人脈（人的ネットワーク）の積極的な形成

- ・業界、地域を越えて、幅広いネットワークを築く。異業種交流や先進地への研修、同業者との勉強会、行政の研修事業・企画事業へ積極的に参加することによって、市場の動向はもちろん、ノウハウや経営、生産のヒントを得、経営にすぐに活かす。

これらは、農業経営の発展のためには、基本的なことを疎かにしない、地道な努力を行う

日頃の姿勢が、成長発展の大きなパワーにつながることを示していると思われま
す。
以上のことを参考に、より多くの皆様に、ビジネス経営体としての成長への道をめざして
チャレンジしていただきたいと思っています。

おわりに

静岡県は、温暖な気候と冬期の豊富な日射量、さらには、東京、大阪の中間点ということ
で、都市近郊で消費者との距離も近く、身近なところに大きなマーケットをかかえています。
水田、樹園地（茶、果樹）、施設園芸や海岸から内陸の台地、富士山麓に広がる露地畑等、
さまざまな条件の下で、全国に誇れる多様な農産物が生産されており、全国に先駆けて、企
業的農業の発想も定着しつつある地域でもあると言えると思われま
す。また、静岡県の特徴
として、様々な工業生産や食品製造業、医療関連業種、観光資源、交通インフラに恵まれて
いることもあげられ、これらの先端的な産業技術や環境ビジネス等との立体的な協調や協力
関係を築くことにより、先進国型ともいえる新たな農業関連産業が育つ可能性を有する地域
であるとも考えられます。

今後、近未来において地域農業を支える担い手が高齢化するとともに、大幅に減少する中
で、ビジネス経営体をはじめとする企業的な経営とそれを支える優秀な雇用労力の確保・育
成が重要になるかと思われま
す。そのような意味から、現在、雇用労力を積極的に活用して
いる農業法人や農業への参入企業、規模拡大を考えている農業経営を中心に 10 年先、20 年
先の静岡県農業を見据えた上での「農業を支える人材育成のあり方」についての検討を進め
ていくことが、今後、ますます重要な課題になっていくものと思われま
す。

参考文献

- 1) 静岡県の産業ハンドブック 平成 19～28 年度版. (編集発行：静岡県経済産業部)
- 2) 静岡県農業水産部, 平成 18～20 年. 新しい農業を創る人々(1)～(3).
- 3) (社) 静岡県農業振興基金協会, 平成 17 年, 静岡県ビジネス経営体調査. P6
- 4) 木村伸男, 平成 16 年. 現代農業経営の成長理論, 農林統計協会. P87-96
- 5) 鈴木源太郎, 平成 20 年. 現代農業経営者の経営能力, 農山漁村文化協会, P109-122
- 6) 上原征彦, 平成 27 年. 農業経営～新時代を切り開くビジネスデザイン, 丸善出版株式会
社. P77-90
- 7) 坂本光司, 平成 24 年, 社員と顧客を大切に
する会社 「7つの法則」を
実践する優良企業
48, PHP ビジネス新書, P18-32
- 8) 三輪泰史, 平成 27 年, 次世代農業ビジネス経営 成功のための付加価値戦略, 日刊工業新
聞社, P90-109 (第 4 章 先進事例はなぜ成功できたのか?)

用語解説

1) 農業ビジネス経営体

個人経営から脱皮し、企業的な経営感覚で、地域の農業を引っ張っていけるような経営体。ビジネス経営体の要件は、①経営が継承されていく永続的な経営体、②雇用による労働力を確保している、③企業として一定以上の販売規模を持ち成長を志向している、④マーケティング戦略に基づくサービスや商品を提供している。平成 25 年 1 月現在の本県のビジネス経営体数は 354 経営体。

2) 認定農業者

農業経営基盤強化促進法に基づき、農業者が作成した農業経営改善計画を市町村長が認定し、この認定を受けた農業者を認定農業者という。

3) 農業経営改善計画

農業経営基盤強化促進法に基づく認定農業者になるために市町村に提出する計画。概ね 5 年後を見通した農業経営の規模の拡大、生産方式や経営管理などの改善内容の目標やその目標を達成するために取るべき措置等を記載する。

4) 農ビジネス販売額

本県では、農産物の市場出荷に加え、「新たな取組」として直販・加工・観光農業が拡大しており、これらの販売額 (B) を農業産出額 (A) に加えた「農ビジネス販売額 (A+B)」を独自の指標として推計している。

5) 農業法人

法律上の明確な定義はないが、農業を主体とした事業を行う法人のこと。株式会社（特例有限会社を含む）及び農事組合法人の形態のものが多い。

6) 6次産業化

1 次産業に属する農林漁業者自らが生産・加工・流通（販売）を一体化した取組や、農林漁業者が中小企業者等の 2 次・3 次産業と連携し、地域ビジネスの展開や新たな産業を創出する取組のこと。

農林技術研究所 経営・生産システム科 科長 大須賀隆司

発行年月：平成29年3月
編集発行：静岡県経済産業部産業革新局研究開発課

〒420-8601
静岡市葵区追手町9番6号
TEL 054-221-3643

この情報は下記のホームページからご覧になれます。
<http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-130a/>

