

2014 年 6 月 20 日

経済成長フォーラム

「企業の農業参入促進」のための提言

～参入規制の緩和と製造業の生産手法導入を～

目 次

I. 提言の背景と目的・・・・・・・・・・・・・・・・	1
II. 企業の農業参入促進のための提言・・・・・・・・	2
1. 短期的政策【今後 1～2 年以内に実現すべき政策】	
2. 中期的政策【今後 5 年以内に実現すべき政策】	
III. 先進事例にみる農業の成長産業化のためのヒント・・・・・・・・	8
1. 工程管理	
2. 品質・財務管理	
3. ブランド戦略	
経済成長フォーラム・メンバーリスト・・・・・・・・	15

【お問合せ先・事務局】経済成長フォーラム事務局

公益財団法人日本生産性本部・公共政策部【内山、木内、有泉】

Tel:03-3409-1137 Fax:03-3409-2810

E-mail : K.Uchiyama@jpc-net.jp

ホームページ : <http://www.economic-growth-forum.jp>

I. 提言の背景と目的

国内では高齢化、人口減少が進むが、世界の人口は2010年の約68億人から2100年には100億人を突破すると予想されている¹。これに対応して、途上国・新興国では食料不足が深刻化することが危惧されている²。したがって、世界に目を向ければ日本の農産物へのニーズは拡大することが予想され、農業の成長産業化のチャンスが広がっていると考えられる。

しかし、日本の農産物は高品質・多品種・高付加価値の強みを持つものの、産業としては弱体化³してきており、このままでは成長産業となることはできない。農業を成長産業にするには、①生産性の上昇、②経営手法の改革、③生産から販売に至るあらゆる段階での多様な担い手の登場、の三つが特に必要である。そのためには、生産性向上のための経営ノウハウを持ち様々な業種からなる一般企業(主に株式を公開している企業。一般農業法人⁴を含む。以下同様)が、参入しやすい農業にすることが不可欠である。

経済成長フォーラムでは、以上のような問題意識のもとに、企業・自治体へのヒアリングや企業へのアンケート調査等により、農業への企業参入を阻む要因、成功への鍵を探ってきた。

その結果、次の3点が特に重要な課題であることが明らかになった。

- ① 農業生産法人による参入を柔軟に行えるようにすること
- ② 参入企業が農地を所有・リースの両方の方法で安定して活用できるようにすること
- ③ 農地中間管理事業など企業の農業参入に対する国や自治体のサポートが明確であること

以下では、農業の成長産業化を加速するため、若者の起業によるベンチャー企業も含む一般企業の農業参入の阻害要因を除去し、生産から販売までのあらゆる段階で多角的な事業ができる多様な一般企業が参入できるようにすることを目的として、事例に基づいて次のとおり提言する。

¹ 資料：国際連合人口基金（UNFPA）資料。

² 世界の栄養不足人口は2010年に約9億3,000万人にのぼり、そのうち約9割は途上国・新興国の人々。（資料：国際連合食糧農業機関【FAO】資料）

³ 農業総産出額は8兆5,251億円（2012年）でピーク時の11兆7,171億円（1984年）から3割程度減少した。（資料：農林水産省資料）

⁴ 農業法人（農業を営む法人）のうち、農業生産法人以外の法人を指し農地所有ができない。野菜工場での野菜栽培、鶏舎での養鶏など農地や採草放牧地を利用しない農業、もしくは農地リース方式による農業を営む農業法人。

Ⅱ．企業の農業参入促進のための提言

現在一般企業が農業参入する方法には、次の二つの方法がある。

- (1) 農業生産法人に出資することにより参入する（農業生産法人活用方式）
- (2) 自社（またはその子会社等）が農地を借りて参入する（農地リース方式）

もともと農業とは無関係の若者が、友人や親戚などから出資を受けてベンチャー企業を起業し農地を購入して農業に参入しようとしても、農地法上の「出資比率の4分の3以上が農業関係者でなければならない」などの構成員要件により、農地所有できる農業生産法人になることが禁じられているため不可能である。農業に参入する当初、土づくりや圃場を整備したり、田植え機やトラクターなどを購入するなどで、大きな費用がかかるとともに大きなリスクが発生する。そこで、若者が農地を所有して農業参入する際には、個人で初期費用のコストを借金で賄わざるをえず、参入が失敗すれば大きな借金が残る。

また、農業生産法人に出資して参入する場合には、構成員要件により対象となる農業生産法人と継続的取引を持つ事業者でなければならない、仮に継続的取引を持てたとしても出資比率は総議決権の4分の1以下（農商工連携事業者等で2分の1未満）に制限されており、農業生産法人の経営権を握って思いどおりの営農をすることができない。

さらに、農業生産法人は事業要件により、農業、自社の農業に関連する事業、農業と併せて行う林業、の合計の売上高が農業生産法人全体の売上高の過半を占めなければならない、とされている。したがって、自社の生産物を除く農産物を対象とした流通・販売・加工・貯蔵などは、「その他の事業」として民宿やキャンプ場などと同様に売上高の2分の1未満の規模でしか実施できない。

このように、本来は農業を新興するための農地法が、かえって意欲ある若者や企業などの農業参入を阻んで農業の発展を妨げている。そこで、農地法を改正して農業生産法人要件を次のとおり段階的に撤廃・緩和すべきである。併せて、農業経営基盤強化促進法の改正による農地リース方式の事業要件の緩和、農地中間管理事業の推進に関する法律の改正による企業参入を促すための改革などとともに、次のとおり短期（今後1～2年以内）・中期（今後5年以内）に分けて段階的に改革を行うべきである。それにより、若者が起業するベンチャー企業など多様な主体が、農業生産だけでなく流通・販売・加工など農業関連の多様な分野に参入できるようにすべきである。

段階を追って実施すべき政策

1. 短期的政策【今後１～２年以内に実現すべき政策】

- 提言１ 農業生産法人の構成員資格の撤廃
- 提言２ 農業参入しようとする小規模なベンチャー企業に対する農業生産法人の構成員要件の撤廃
- 提言３ 農地リース方式の業務執行役員要件の撤廃
- 提言４ 農地中間管理事業の企業参入を促すための改革
- 提言５ 農業生産法人の事業要件の撤廃
- 提言６ 若者が働きやすい職場を実現するための農業参入促進

2. 中期的政策【今後５年以内に実現すべき政策】

- 提言７ 継続的な営農が見込まれる全参入企業に対する農業生産法人の構成員要件の撤廃
- 提言８ 一般企業の農地所有の実現

以下ではそれぞれの政策提言について具体的に説明する。

1. 短期的政策【今後１～２年以内に実現すべき政策】

提言１ 農業生産法人の構成員資格の撤廃

農業生産法人の農業関係者以外の構成員は、その法人と継続的取引関係を持つ個人・法人に限られているが、構成員要件を緩和して継続的取引関係がなくても出資できるようにすべきである。

農業生産法人の農業関係者以外の構成員は、同法人から物資の供給を受ける者、法人の事業の円滑化に寄与する者、農商工連携事業者等の同法人と継続的取引関係を持つ個人・法人に限られている。もともと農業と無関係な企業が出資するためには、構成員要件を緩和して農業生産法人との継続的取引関係がなくても自由に出資できるようにすべきである。それにより農業関連事業を行う多様な主体が、農業生産法人への出資を通じて農業参入が可能となる。

提言 2 農業参入しようとする小規模なベンチャー企業に対する農業生産法人の構成員要件の撤廃

農業生産法人に出資できるのは、総議決権の4分の3以上が農業関係者（農商工連携事業者等が出資している場合は2分の1超）でなければならないとされているが、資本金2,000万円以下で大企業の系列や子会社ではない小規模なベンチャー企業については、構成員要件を撤廃し農業生産法人として農地を所有できるようにすべきである。

農地法により、農業生産法人に出資できるのは、総議決権の4分の3以上が農業関係者（農商工連携事業者等が出資している場合は2分の1超）⁵でなければならない、とされている。したがって、若者が農業とは関係がない友人や親戚などから出資を募ってベンチャー企業を設立し農業生産法人になろうとしても不可能である。こうした農地法上の構成員要件は、農地を農業従事者のもとに維持させることにより、大企業が農地を所有した場合の耕作放棄や農地転用などのリスクを回避するためのものである。

しかし、小規模なベンチャー企業であれば、耕作する農地面積も小さいことから、そのようなリスクも小さいものと考えられる。そこで、資本金2,000万円以下で大企業の系列や子会社ではない小規模なベンチャー企業については、構成員要件を撤廃し農業生産法人として農地を所有できるようにすべきである⁶。

提言 3 農地リース方式の業務執行役員要件の撤廃

一般企業が柔軟に農地リース方式で農業参入できるように、農地リース方式の場合の参入時の業務執行役員要件を撤廃すべきである。

一般企業が農地リース方式により参入する場合に、業務執行役員1人以上が農業に常時従事（年間150日以上従事）しなければならないという「業務執行役員要件」がネックとなっている場合があるので、農業経営基盤強化促進法を改正して農地リース方式の場合はこの規制を撤廃すべきである⁷。

⁵ 農地等を提供した個人、常時従事者（原則として年間150日以上、法人の農業もしくは関連事業に従事する人）、地方公共団体等、農作業を同法人へ委託している個人など。

⁶ 経済成長フォーラムが2013年9月から10月にかけて、企業経営者を対象に行った「企業の農業参入緊急アンケート調査」（2013年12月3日発表）によると、参入企業が考える「農業生産法人を活用した参入のネック」の中の最大のものは「構成員要件」だった。

⁷ 上記の経済成長フォーラム・経営者アンケートでは参入企業が考える「農地リース方式での参入のネック」の中の最大のものは「業務執行役員要件」だった。

提言 4 農地中間管理事業の企業参入を促すための改革

農地中間管理事業が、若者が起業したベンチャー企業も含めた一般企業の農業参入を促すことに寄与するために、次の二つの改革を行うべきである。

①一般企業の要望を反映させた人・農地プランの策定

市町村は、集落や地域の人・農地プランを策定する際に、検討に当たって、その地域に農業参入を希望している当該地域内外のベンチャー企業も含めた一般企業にも参加を促し、可能な限りその要望を反映させたプランを策定すべきである。

②農地中間管理機構の農地の借受け・貸付けの透明性の確保

農地中間管理機構の農地の借受け・貸付けに当たっては、同機構は実績を公表することとされているが、その際に新規参入企業が不利にならないように、中立性・公平性・透明性を確保するため3箇月ごとに公表すべきである。さらに、貸付先の選定に当たっては、単なる公募ではなく、賃借料による入札制により選定すべきである。

①一般企業の要望を反映させた人・農地プランの策定

2014年3月1日より「農地中間管理事業の推進に関する法律」が施行された。同事業は、地域・集落で人と農地の問題について、市町村や農業の担い手などが話し合いをして作る「人・農地プラン」とリンクされ、人・農地プランの検討の中で農地中間管理機構の活用方針も話し合われることになった。そこで、市町村は、人・農地プランの検討の際に、その地域に参入希望のある若者が起業する当該地域内外のベンチャー企業も含めた一般企業にも参加を促し、その要望を反映させたプランを策定すべきである、

②農地中間管理機構の農地の借受け・貸付けの透明性の確保

農地中間管理機構の業務の一部は、市町村、JA（農協）、農業委員会などに委託できるが、その場合同機構が農地を貸付ける際に、企業参入を排除する機能を持つことが懸念される。

農地中間管理事業の推進に関する法律では、同機構は農地の借受けを希望する者を募集し、募集に応募した者およびその応募の内容に関する情報を整理して公表することになっている。その際に新規参入企業が不利にならないように、中立性・公平性・透明性を確保するため3箇月ごとに公表すべきである。さらに、貸付先の選定に当たっては農地中間管理事業の推進に関する法律を改正して、単なる公募ではなく、賃借料による入札制により選定すべきである。

提言5 農業生産法人の事業要件の撤廃

農業生産法人の事業要件により、自社の農産物を対象として含まない農産物の流通・販売・加工・貯蔵などの農業関連事業は、「その他の事業」として売上高の2分の1未満に制限されているが、多角的に事業を実施できるように「その他の事業」の売上高に対する比率の制限を撤廃すべきである。

農業生産法人の事業要件を緩和して、自社の農産物を対象として含まない農産物の流通・販売・加工・貯蔵などの農業関連事業は「その他の事業」として、売上高の2分の1未満に制限されているが、事業要件を緩和して「その他の事業」の売上高に対する比率の制限を廃止すべきである。それにより、生産から販売に至る農業のあらゆる段階で、多角的に事業ができる多様な担い手が登場することが期待できる。

提言6 若者が働きやすい職場を実現するための農業参入促進

農業の現場を、普通の企業で行われている労働や雇用に関する制度が適用される「普通の職場」とすべきである。そのためにも、雇用する側とされる側の雇用契約が明確な企業による農業参入を促進すべきである。それが、農業に若者を引き付け、農業を成長産業化する最も有効な方策となる。

基幹的農業従事者⁸数は1995年には256万人だったが、2013年には174万人となり3分の1減少した。また、平均年齢は1995年には59.6歳だったが、毎年上昇し2013年には66.5歳となった。特に40歳未満の従事者（2013年）は5%弱（9万人弱）しかない⁹。このように農業はいま、若者が就業希望するような魅力ある職種ではなくなりつつある。

農業の成長産業化のためには、農業を若者が進んで就業を希望するような魅力的な職種にする必要がある。そのためには、インターンシップ制度¹⁰やジョブ・カード制度¹¹を活用した職業訓練による求職者と企業側のミスマッチの解消や、労働基準監督署の監督により適正な雇用条件が確保され、求職者が安心して働ける職場環境を構築する必要がある。また、農業における雇用は、職務、勤務地、労働時間などが限定される雇用となる可能性が高く、「ジョブ型正社員」¹²など多様な働き方を普及する政策が求められる。さらに、正社員による就労だけでなく、若者が人材派遣会社から農業の現場に数多く派遣されるようにすることも必要である。その際、派遣対象は農家よりも、契約概念が明確な企業を対象にした方が人材派遣会社にとっては派遣しやすい。

以上のように、農業の現場を、普通の企業で行われている労働や雇用に関する制度が

⁸ 農業就業人口のうち、ふだんの主な状態が「主に仕事（農業）」である者。

資料：農林水産省『平成25年版 食料・農業・農村白書』2013年7月

⁹ 資料：農林水産省『平成25年版 食料・農業・農村白書』2013年7月

¹⁰ 学生が一定期間企業などで研修生として働き、自分の将来に関連のある職業体験ができる国の制度。

¹¹ 「ジョブ・カード」という4種類のシート（①履歴シート、②職務経歴シート、③キャリアシート、④評価シート）を活用した職業訓練を通じ、求職者と企業のマッチングを促進する国の制度。

¹² 職務、勤務地、労働時間のいずれかあるいは全部限定されている正社員をいう。

資料：鶴光太郎規制改革会議雇用WG座長「ジョブ型正社員の雇用ルールの整備について」

2013年4月19日

適用される「普通の職場」とすべきである。そのためにも、雇用する側とされる側の雇用契約が明確である企業による農業参入を促進する必要がある。それが、農業に若者を引き付け、農業を成長産業化する最も有効な方策となる。

2. 中期的政策【今後5年以内に実現すべき政策】

提言7 継続的な営農が見込まれる全参入企業に対する農業生産法人の構成員要件の撤廃

大企業もベンチャー企業も、5年間以上継続的・安定的な営農が見込まれれば、農業生産法人の構成員要件を適用せず自らが農業生産法人になることを可能とすべきである。

大企業から小規模なベンチャー企業に至るまで、規模に関係なく、5年間以上継続的・安定的に営農することが見込まれれば、農業生産法人の構成員要件を適用せず、自らが農業生産法人になることを可能として企業の農業参入を促すべきである。

提言8 一般企業の農地所有の実現

確固たるゾーニング制度のもとで、参入企業が長期的な視点で営農できるようにするため、一般企業の農地所有を可能にすべきである。そのことにより、大企業もベンチャー企業も、農業生産法人に出資することなく自主的に営農できる。

欧州と異なり、日本では農地のゾーニング（利用規制）が甘いので、簡単に農地を宅地に転用できる。そのため、農地の地価に宅地の地価が反映してしまい、農地の地価は収益還元価格¹³を超える高価格になってしまっている場合が多い。したがって、農業参入しようとする多くの企業や個人は、農地を購入しようとしても地価が高くなり過ぎて購入意欲を無くしてしまっている。そこで、農業振興地域の整備に関する法律（農振法）を改正して欧州並みの厳しい農地の確固たるゾーニング（利用規制）を行うべきである。

その上で、農地法を改正して、一般企業の農地所有を可能にすべきである。それにより、参入企業による長期的な視点での大区画化などの大規模な基盤整備が可能となる。また、農地リース方式であれば農地の貸しはがしに遭うリスクもあるが、そうしたリスクがないので営農が安定する。

なお、参入企業の農地所有へのニーズについては、本フォーラム『「企業の農業参入」企業経営者緊急アンケート調査』（調査期間：2013年9月～10月実施。2013年12月3日発表）において、53.1%の企業が「農地所有できた方が良い」と答えている。したがって、参入企業側にも農地所有のニーズは強い。

¹³ 対象となる不動産（ここでは農地）が、将来生み出すであろうと予測される純収益の現在価値の総和による求められる対象不動産の価格。

Ⅲ. 先進事例にみる農業の成長産業化のためのヒント

企業の農業参入成功の最大の条件は、農業を製造業ととらえ、農業に製造業の生産手法を導入することである。また生産に当たっては、マーケット・インだけでなく、需要家とともに高品質で新たな付加価値を生み出すという姿勢が欠かせない。そのためには、具体的には①工程管理、②品質管理、③ブランド戦略の、製造業で用いられる三つの手法を導入する必要がある。それが企業の農業参入を成功させ、農業の成長産業化を可能とする。

そこで、次にこれら三つの視点から先進的な企業の参入事例の特徴を述べる。

先進事例

1. 工程管理

- 事例1 サラダボウルの生産工程管理
- 事例2 らでいっしゅぼーやの「摺合せ型の垂直統合型事業モデル」
- 事例3 岡野農場の「生産の平準化」
- 事例4 ドールの「生産の平準化」

2. 品質・財務管理

- 事例5 ローソンの品質管理
- 事例6 富士通九州システムズの品質管理

3. ブランド戦略

- 事例7 J Aグループ佐賀管内で肥育される「佐賀牛」

1. 工程管理

事例1 サラダボウルの生産工程管理

「ものづくり」の生産工程管理、品質管理などで、生産性を上げ低収益産業から脱却する。

山梨県の農業生産法人・株式会社サラダボウルでは、「10のキー・ファクター」（図1）に基づいて野菜を栽培・販売している。それは、農業を特殊な産業と考えるのではなく「ものづくり」として取り組み、他産業の生産手法を導入して営農していることを意味する。5S¹⁴、現場カイゼンなどの手法を駆使することにより生産性を向上させ農業の低収益性を克服し、2004年の起業以来9年間黒字経営を続けている。

これらの手法を使って、営農のネガティブな「足かせ」となっている諸課題を下記に示すように克服した。

- ①長年行われている市場流通による無条件委託販売などによる、再生産コストに基づかない価格形成から、コストを反映した価格の実現
- ②低効率・低収益な零細・小規模な経営規模から経営規模適正化の実現
- ③生産現場の軽視による不十分な生産技術・生産コストの管理から、現場を重視した管理の実現
- ④高価な農産物を作るだけでなく、低コストで大量に安定して約束どおりに生産できることなども含む広範囲な「高付加価値化¹⁵」の追求
- ⑤事業ポートフォリオの活用による繁閑期の平準化

マーケットメイク	生産工程管理 品質管理	コスト マネジメント	プライス メイキング
見える化	農業ビジネスの 【 10のキー・ファクター 】		人材育成
適正規模経営	事業ポートフォリオ 戦略	情報管理 システム	多付加価値化

資料：サラダボウル資料

図1 サラダボウルで実践されている
農業ビジネスのキー・ファクター

¹⁴ 製造業やサービス業などの職場環境の維持改善で用いられるスローガンで、「整理・整頓・清掃・清潔・躰」の頭文字がSで五つあることから「5S」と呼ばれる。

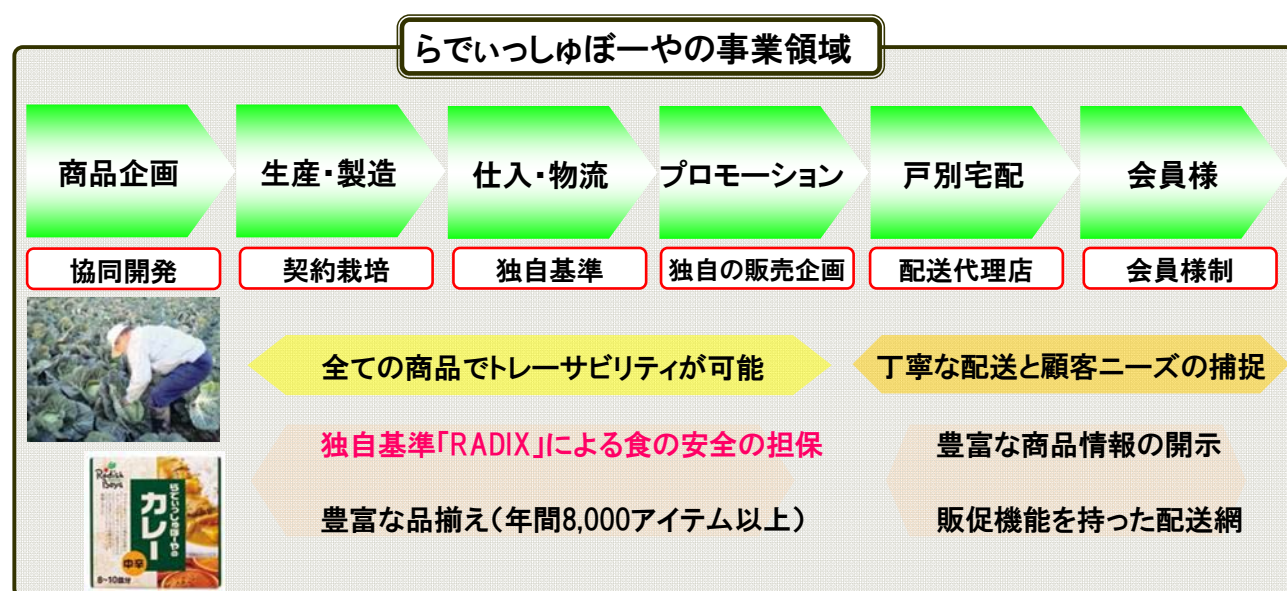
¹⁵ サラダボウルではこのような広い意味の高付加価値化を「多付加価値化」と呼んでいる。

事例2 らでいっしゅぼーやの「摺合せ型の垂直統合型事業モデル」

自社のブランドを活用した、事業の川上から川下までのバリューチェーンをつないだ垂直統合型事業モデルを構築する。

主に契約農家や契約メーカーによる野菜・果物、畜産物、水産物および加工食品を仕入れ、販売しているらでいっしゅぼーや株式会社は、自社のブランドを活用して、労働集約的・生産分散型の川上(生産)から、資本集約的な中間・川下(流通・小売り)までの、摺合せ型の垂直統合型事業モデルを構築している(図2)。

同社では生産のすべては契約農家、契約メーカーによるが、契約農家や契約メーカーのネットワーク(Radixの会¹⁶)を作り、消費者の方は個別宅配による会員制を基本にして、バリューチェーン全体を管理しやすい川上から川下までの組織づくりをしている。バリューチェーンを一貫してマネジメントしていることから顧客(会員)のニーズを直接リサーチして把握でき、それを生産者にフィードバックでき、ニーズに合った商品を提供している。



バリューチェーンを一貫してマネジメントしている**“食のSPA(※)”**

※SPA:

商品企画・生産から販売までを一貫して行う形態の小売企業

資料：らでいっしゅぼーや資料

図2 川上から川下まで一貫してつながらでいっしゅぼーやの事業モデル

¹⁶ Radixの会では勉強会を開いてスキルアップを図るだけでなく、会員同士で農水産物等を取引して同社の農水産物供給の平準化にも貢献している。

事例3 岡野農場の「生産の平準化」

農場の標高差を利用して通年栽培で生産を平準化し、従業員を通年で働けるようにする。

鳥取県境港市の農業生産法人有限会社岡野農場は、大山の標高差を利用して作付面積約120haにおよぶ大根の作期を拡大し（表1）、取引先であるローソンにおでん用の大根を供給している。

表1 岡野農場の大山山麓付近の標高差と大根の収穫期間

	所在地	標高(m)	収穫期間
大山山麓	江府町	700～800	9～10月
	大山町、伯耆町	200～500	11～12月
既耕地	米子市、境港市	0	12～2月
干拓地	境港市		

資料：岡野農場資料

事例4 ドールの「生産の平準化」

地域差を利用して、通年栽培で生産を平準化し、従業員を通年で働けるようにする。

生鮮果実や野菜の生産・加工・販売を行っている株式会社ドールは、北海道（日胆）、東北（登米）、中国（笠岡）、九州（宮崎、五島）に五つの農業生産法人（名称：LOVE ファーム）を展開し、合計約700haの畑で主にブロッコリーのリレー出荷を行っている。農業生産法人全体で50名余りの従業員は、7割程度が30歳代で若く、1年間に2～3箇所育苗、耕作等をしている。したがって1箇所で栽培に失敗しても次の農業生産法人で挽回できる。

これは経営側からすれば、従業員が通年で働くことができるようになることを意味しており、無駄の無い経営につながっている。

2. 品質・財務管理

事例5 ローソンの品質・財務管理

クラウド営農支援システム「neo Agri」の導入により、農業生産法人の生産・販売を川上から川下まで本社で一元管理し高品質を維持するとともに、クラウド会計システム「農業経営管理 SaaS」の導入により財務管理を支援する。

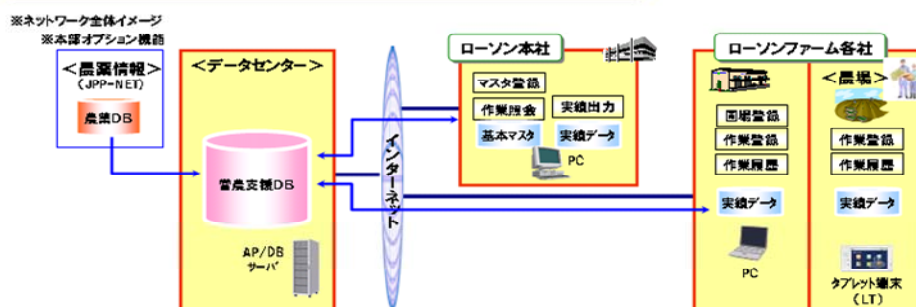
大手コンビニエンスストアチェーンの株式会社ローソンは、全国16の農業生産法人（名称：ローソンファーム）を展開し、同社グループで販売する主要な青果物の通年販売を目的に産地リレー出荷を行っている。

そこで、同社本社がローソンファームの生産・販売を川上から川下まで一元的に管理する必要があり、クラウド営農支援システム「neo Agri」を導入した（図3）。このシステム

により、各ローソンファームの栽培スケジュールや使用肥料を、ネットを通じて一元的に管理し高品質を維持できるようになったうえ、畑・圃場から直接データを入力できることから生産者の負担軽減にも寄与している。

●クラウド営農支援システム「neo Agri」の導入

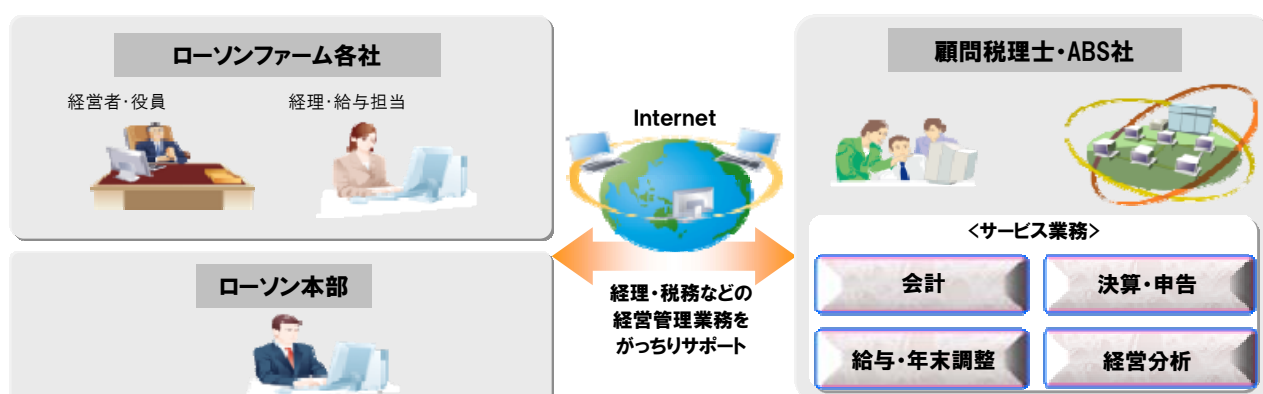
- ①全ファーム統一の栽培管理フォーマットを採用し、栽培スケジュール、使用肥料、農薬をローソン本社で一元管理。
- ②専用端末“ライフタッチ”を使用。畑、圃場から直接データを入力出来る簡便性により、生産者の負担を軽減。



資料：ローソン資料

図3 ローソンのクラウド営農支援システム「neo Agri」の仕組み

さらに、ローソンファーム各社の財務状態の管理を、同社の森剛一顧問税理士・ABS（森氏が代表を務めるアグリビジネス・ソリューションズ）社がネットを通じて行うために、ローソンファーム各社にクラウド会計システム「農業経営管理 SaaS」が導入されている（図4）。このシステムはABS 社が運営するもので、各ファーム共通の会計ルール、勘定科目を設定し、決算数値を高めている。さらに、農産物に特化した管理会計システムにより、製造原価構造を明確にして、経営改善に役立てている。



資料：ローソン資料

図4 ローソンのクラウド会計システム「農業経営管理 SaaS」の仕組み

事例6 富士通九州システムズの品質管理

食・農クラウド「Akisai（秋彩）」サービスにより農業生産の ICT 活用を支援する。

株式会社富士通九州システムズは、農業生産の ICT 活用を支援する富士通の食・農クラウド「Akisai（秋彩）」サービスを提供している。同サービスにより、農畜産業の環境制御を遠距離から行うことができるとともに、農業 ICT に関するコンサルテーションも遠距離から可能となる。それにより、圃場やハウスに農家の人が頻繁に行かなくても管理や環境制御ができ、農家のストレス解消に貢献している。

同サービスの体系は図4のとおりだが、内容は、農業生産管理 SaaS、施設園芸 SaaS および環境制御、センシング・ネットワーク、牛歩 SaaS などで構成されている。

同サービスにより企業の農業経営が可能になる。また、課題としては、センサーネットワークを社会的インフラとして、公的に日本中のいたるところに張り巡らせることが必要だとしている。それにより、センサーが大量生産され価格が下がるので、センサーを使う本サービスの費用も下がってより利用が増えることが見込まれるとしている。



資料：富士通九州システムズ資料

図4 食・農クラウド Akisai（秋彩）サービスの体系

3. ブランド戦略

事例7 JAグループ佐賀管内で肥育される「佐賀牛」

JAグループ佐賀管内の肥育農家、農場で飼育された黒毛和種の中から日本食肉格付協会肉質等級規格に定められた最高品質のものを厳選し、「佐賀産和牛」と区別して「佐賀牛」としてブランド化している。

佐賀県の澄んだ水や空気、穏やかな気候の中で、1970年ごろまでは主に役用牛が飼育されていた。それが、機械化により役用から肉用に代わり、1980年代から県下の若手肥育農家グループが研究を重ね肉質の向上が図られて、佐賀牛の基礎を作った。

1988年には、社団法人日本食肉格付協会牛枝肉取引規格の肉質等級の最高（霜降りが最も多い）規格である5等級¹⁷を常時販売する店舗を、JAグループ佐賀が佐賀牛取扱指定店と認定する制度ができた。

その後、JAグループ佐賀では安定供給を図るため、同規格の4等級の最高ランクBMS値7も佐賀牛に含め、それ以下でかつ肉質等級2までを佐賀産和牛として区別した。佐賀牛は国内だけでなく米国、香港、シンガポールなどにも輸出され好評を博している。

なお、JAグループ佐賀を構成するJAの一つである「JAさが」の「第三次3カ年計画」（2013年度～2015年度）では、畜産に関する販売対策として次のように示されている。

①「佐賀牛」「佐賀産和牛」取扱指定店舗の拡大（国内）

- ・佐賀牛指定店：平成23年度実績666店舗 ⇒ 平成27年度目標775店舗
- ・佐賀産和牛指定店：平成23年度実績629店舗 ⇒ 平成27年度目標670店舗

②海外における「佐賀牛」「佐賀産和牛」の銘柄確立および販路拡大

- ・佐賀牛指定店：平成23年度実績14店舗 ⇒ 平成27年度目標35店舗
- ・佐賀産和牛指定店：平成23年度実績27店舗 ⇒ 平成27年度目標50店舗
- ・輸出数量：平成23年度実績24トン ⇒ 平成27年度目標30トン

以上に示したように、JAグループ佐賀では、佐賀牛ならびに佐賀産和牛の販売強化を図っている。

*資料：JAさが資料他

¹⁷ 牛肉の筋肉細胞に沈着する脂肪（霜降り、脂肪交雑、サシなどとも言う）の度合いは、BMS（Beef Marbling Standard）値という12段階の基準で表わされ、等級の高い方（霜降りの多い方）から、BMS値12～8を肉質等級5、値7～5を等級4、値4と3を等級3、値2を等級2、値1を等級1、とランク付けされている。

経済成長フォーラム・メンバーリスト

(順不同)

【座 長】 大 田 弘 子 政策研究大学院大学教授

【メンバー】 高 橋 進 (株)日本総合研究所理事長

富 山 和 彦 (株)経営共創基盤代表取締役CEO

金 丸 恭 文 フューチャーアーキテクト(株)代表取締役会長兼社長

新 浪 剛 史 (株)ローソン取締役会長

八 田 達 夫 (公社)経済同友会政策分析センター長

本 間 正 義 東京大学大学院農学生命科学研究科教授

山 下 一 仁 キヤノングローバル戦略研究所研究主幹

以上