

農業界における生産性向上の実現に向けて(2)

— 異業種から農業起業家（アグリアントレプレナー）への転身の推進 —

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部
プリンシパル 坂口 剛



1 生産性向上に関する取り組みは

ついに国民運動へと発展

2016年、内閣府および各省主導のもと、小売業、飲食業、宿泊業、介護業、トラック運送業の5業界において、生産性向上の実例を創出する取り組みが実施された。具体的には、生産性向上で先行する製造業等の異分野の専門家からの助言を得て、個別企業の具体的な課題解決を図る取り組みである。2017年5月24日、6月21日には、総理大臣官邸にて、「生産性向上国民運動推進協議会」が開催された。本協議会では、安倍総理出席のもと、上記5業界で実施された具体的な生産性向上に関する活動が共有されるとともに、この活動を国民運動に発展させ、人手不足が顕在化する他の業界においても、生産性向上、働き方改革を実現していくことが宣言された。

先行的に5業界で生産性向上の活動が実施されたが、農業界もまた人手不足が顕在化しており、生産性向上の活動を強化していく必要があるといえる。

そういった中、他分野で活躍する人材が農業界に転身し、これまでにない切り口で新しい農業経営を進め、成功をおさめるケースが見られる。以下、二つの事例を紹介するとともに、今後の農業界における生産性向上のあり方について論じたい。

2 前職での経験とスキルで

農業界に新しい風を起こす農家

(1) ブルーベリーファームおかざき 畔柳茂樹さん

6月中旬から8月下旬までのわずか60日で年収2,000万円を稼ぐ農家がいる。愛知県岡崎市で観光農園「ブルーベリーファームおかざき」を営む畔柳茂樹さん。新卒で大手自動車部品メーカーのデンソーに入社、二十数年間勤務し、41歳には事業企画課長まで上り詰めた。いまでは多くの自動車に標準装備されているスマートキーの開発に携わり、主に事業全体の企画を担当。開発初期メンバーであったことから、新製品展開の戦略立案から生産拠点の最適化、さらには戦略オプションごとのコスト計算や取引価格の検討などの業務に携わった。

ただ、多忙を極める日常に疑問を抱き、「一度の人生、やりたいことを実現したい」との思いから、以前より興味があった農業へと脱サラを決意、ブルーベリー観光農園を起業した。農業界には好きという思いだけで身を投じており、前職での経験やスキルが生かせるとは思っていなかった畔柳さんではあるが、農業には「経営」という感覚が圧倒的に足りていなかったため、自動車部品メーカーで培った経験とスキルを武器に、これまでにない革新的な農業経営を実現している。

そのひとつに、データで農業の現状を詳細に分析し、最適な戦略を導き、実践する点が挙げられる。

ブルーベリーを生産し出荷するという一般的な

01

図表 1 ブルーベリーファームおかげさき・畔柳さん（左）とファームの様子（中・右）



出所) ブルーベリーファームおかげさき提供

農業の場合、労働時間の65%が収穫・出荷にかかる作業である。残りは、剪定（せんてい）作業が13%、栽培管理が10%、除草作業が7%、清掃が5%となっている。労働生産性を高めるためには、労働時間を圧縮することがポイントであるが、この内訳からいえば、まずは収穫・出荷にかかる労働時間の削減が鍵となる。ブルーベリーファームおかげさきでは、農家が自ら果実を収穫して、出荷するという農業ではなく、観光農園の形態を取る。これにより、お客様が自ら収穫を行うことになり、収穫・出荷のために割いていた労働時間をほとんどゼロにしている。収穫・出荷にかかる労働時間を削減するのみならず、お客様には収穫という体験価値を提供でき、お客様にとっての新たな価値の創造も同時に実現している。

また、残り35%の労働時間の削減にも手を入れている。栽培管理では「養液栽培」という手法を採用している。ブルーベリーの木は畑にではなく鉢に植えられており、鉢ごとに最適な液肥をコンピューター制御のもとで供給。人手をかけないことで栽培管理時間を最低限まで削減している。ブルーベリーが必要とする栄養を必要なタイミングで、必要な量だけ提供することで、これまでよりはるかに甘く、おいしく、粒の大きいブルーベリーを実らせること

に成功している。IT化の実現によって、果実にも再現性が生まれ、毎年このようなブルーベリーを栽培することが可能になっている。

さらに、除草作業にかかる労働時間の削減にも工夫がなされている。ブルーベリーは鉢ごとに管理されているため、畑そのものは不要になる。そこで、通路はすべて防草シートを敷き、雑草が生えることを抑制している。お客様は、雨上がりの日であっても、足元の泥汚れを気にすることなく、親子連れで来園しても、ベビーカーのままブルーベリーが実る鉢の前まで移動することができる。このように、収穫・出荷、栽培、除草にかかる労働時間を削減しつつも、ブルーベリーという商材そのものの価値を高め、農園での体験を通じ、新しい付加価値を創出し、コスト削減と売り上げアップの両面から労働生産性を高めている。

ただし、観光農園は、お客様が来なければ売り上げが立たない商売といえる。観光農園における唯一のリスク要素である。上記の取り組みによって浮いた時間は、集客にすべて向けられる。一般の生活者に対し、ブログやSNS（Facebook等）を活用して、積極的に農園について発信を進める。最近では、YouTubeの動画制作なども行っており、お客様に関心を持っていただくための仕掛けを積極的に行っ

ている。

このように、前職の他業種で培った経験とスキルを活用し、これまでの出荷型農園とは違う切り口で事業展開しているのがブルーベリーファームおかざきの大きな特徴といえる。

(2) サラダボウル 田中進さん

通常の2倍以上の糖度を有する高精度ミニトマト「スブラッシュ」。単に甘いだけではなく、穏やかな酸味があり、弾けると評されるほど食感のあるミニトマトは、希少品種ということもあり、人気も高い。

このミニトマトを手がけるのは、山梨県中央市にある「株式会社サラダボウル」。同社を創業した田中進さんは、新卒で現在の三菱東京UFJ銀行に入社、その後、ブルデンシャル生命保険に転職、10年間のサラリーマン生活の中で、多くの企業と経営者を支援してきた。そのうち、自ら事業をつくりたいという思いを持つようになり、2004年、農業法人株式会社サラダボウルを設立した。農業法人を起業したというより、ベンチャー企業の立ち上げを志し、その中で農業をテーマとして扱うというプロセスで起業しており、新規就農者の中でも極めて珍しい存在といえる。

サラダボウルは、地元山梨県の手元スーパーに「サ

ラダボウルコーナー」をつくり、トマト販売を行うところから事業をスタートしている。この大手スーパーとの取引を深めていくために、トマト以外のキュウリやナスなどの生産にも手を広げていった。さらに山梨県以外にも自社の商品を展開していくために、有機野菜・低農薬野菜、無添加食品の定期宅配サービスを提供する「らでいっしゅぼーや」と連携、競争力のある商品を日本全体に広めることに軸足を置き、系列会社「アグリビジョン」「兵庫ネクストファーム」にて、トマトの生産に絞り、事業を展開している。いまでは圧倒的な競争力を有するトマト生産企業として知られている。

田中さんは、金融機関に所属していたころ、コンプライアンスの順守、数字の精度を高めるという習慣は普通のことであり、農業界に身を置いたいまもその習慣を生かし、常にリスクを見越し、理論に裏打ちされた事業を推進している。特に、起業するという観点で農業を選択したという点は、その経営方針からも見て取れる。

具体的には、農業経営および生産性向上において必要な10の要素を明文化し、公表している点にある（サラダボウルの考える強い農業経営を創る10のキー・ファクター）。例えば、お客様が本当に欲しい商品と一緒に考え、探し、つくり、届けるという「マーケットクリエーション」、Q・C・D・F（Quality、Cost、Delivery、Flexibility）の考えに基づく適切な生産工程管理、品質管理を実現する「プロダクションマネジメント」、原価を明らかにし現場の課題を特定する「コストマネジメント」など、企業経営、生産性向上において必要な10個の項目を農業分野で再定義し、それを実際の生産現場において実践している。

また、サラダボウルでは、「リーダーが次のリーダーを育てる」というコンセプトを掲げ、1,000人

図表2 強い農業経営を創る10のキー・ファクター

10のキー・ファクター	
マーケットクリエーション	人材育成
生産工程管理	適正規模経営
コストマネジメント	事業ポートフォリオ戦略
プライシング	情報管理システム データマネジメント
見える化	多付加価値化

出所) サラダボウル HP

図表3 サラダボウル・田中さん（左）と圃場（ほじょう）の様子（中）および商品（右）



出所) サラダボウル

の農業者ではなく、ひとりの真の農業経営者を育てること、人を育てるのではなく、人を育てる人を育てることの必要性を打ち出している。2014年8月からは、サラダボウルが運営事務局となり、オンラインアグリビジネススクールを運営、農業のトッププロの育成を目的とした学びの場まで提供している。

このように、金融機関で培った経験とスキルを活用し、新たな農業経営、生産性向上のあり方を提示している点、さらには、業界を育てるという考えに基づき次世代の農業経営人材の育成までに目を向けている点は農業界において画期的な存在といえる。

3 農業界に異分野の人材を呼び込むために

(1) 慢性化する人手不足

日本全体で人手不足が深刻化する中、農業界における人手不足はさらに厳しい状況にある。厚生労働省の職業別一般職業紹介状況によれば、農林水産業の有効求人倍率は、2013年は0.9台で推移していたが、2017年は1.5台で推移している。有効求人倍率は、「有効求人倍率＝求人数／求職者数」で表されるが、2013年以降、季節変動はあるものの、農林水産業の有効求人倍率は全産業平均よりも0.1

ポイント以上高い状況にある。

農業界全体で高齢化が進み、規模の拡大に伴い家族だけでは作業をこなせなくなった農家が増えていることで「求人数」が伸び、農業界で働きたいと考える人材はさほど増えていないことで「求職者数」は伸び悩み、その結果、「有効求人倍率」は年々上昇の一途をたどるといふ農業界の労働市場の構図が浮かび上がる。

(2) 人手不足解消のための足元の施策

人手不足を補うため、農業に注力する自治体では「農業人材バンク」という取り組みを実施している。労働力不足に悩む農家と、農家のサポートを希望する人材のマッチングサービスであり、多くは、高齢化に伴って生じる播種（はしゅ）・収穫における作業ピーク時の負荷軽減や一時的な生産力の維持を目的とした利用が中心である。

また、2017年6月23日には、国家戦略特別区域法及び構造改革特別区域法の一部を改正する法律が公布され、国家戦略特別区域内に限り、農作業に従事する外国人の入国や在留が可能になった。これまでは、技能実習生として農業を学ぶ意欲のある外国人を受け入れていたが、改正法によって、外国人労働者の農業就労の制限が緩和されることとなっ

た。今後、各都道府県で、同制度を活用した外国人労働者の受け入れが進む可能性は高い。

足元の取り組みとして、労働力を確保するという観点では、農業人材バンクや外国人労働者の活用も有効に機能するといえるだろう。しかし、高齢化に伴う人手不足は今後も続いていく。そのため、農業界における人手不足を所与の条件として捉え、いま直面している課題に対応する施策ではなく、農業界に必要となる新たな施策を打ち出すタイミングに差し掛かっていると考えられる。

(3) 農業界に求められる他業界からの人材

少子高齢化など社会構造が変化し、消費者の趣向の幅が広がり、市場が短期的なサイクルで動き続ける中、農業界に要求されることも多様化しつつある。漫然とした経営体質のまま、農業を進め、社会や消費者、市場の変化に対応することが難しくなった農家もいれば、農業を良くしたいという強い熱意を持っているものの、職人気質で農業を進めており「農

業の活性化のために、地域のためにとりあえず頑張る」という農家も存在している。

今後の農業の活性化にあたっては、既存事業者がこれまでの業界の当たり前を突き抜け、自ら変化を先取りしていくか、他業界のスキルや経験を有する新規参入者がさらに増えていくかという二つの方向性があると考えられる。

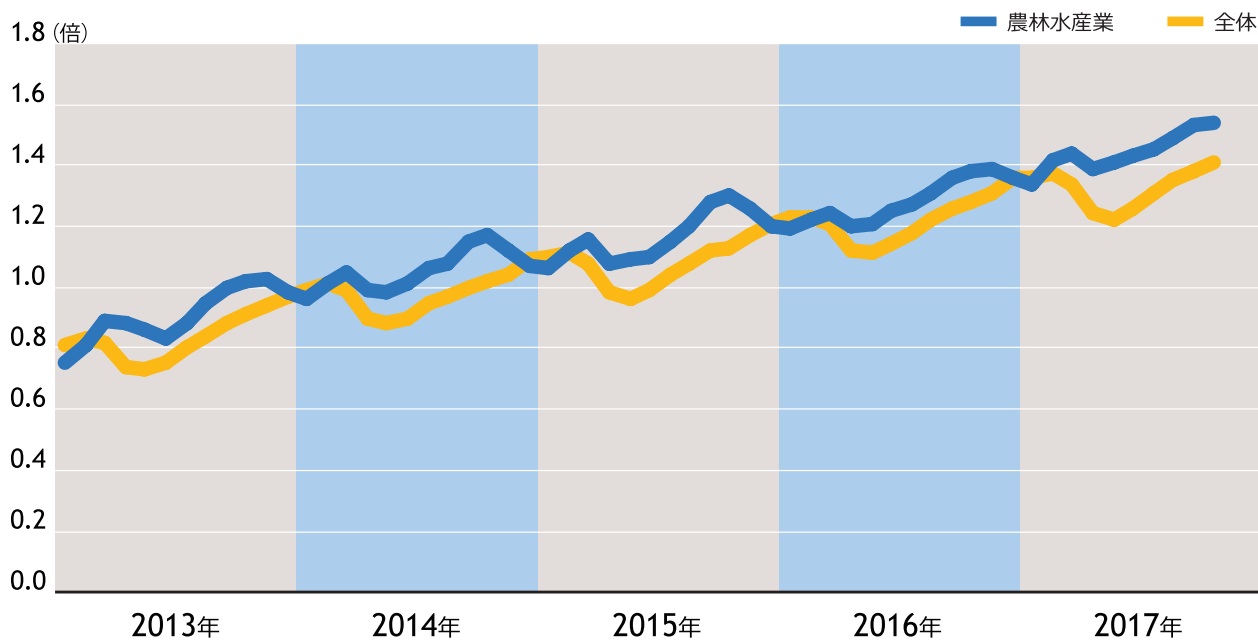
ただし、抜本的な改革を進めていくためには、農業界だけで閉じた活動を推進するには限界がある。そのため、農業界には浸透していない知見を有する他業界から新規就農者を呼び込み、今後の農業界の生産性向上、農業の活性化を実現していくことが期待される。

4 農業界に異分野の人材を呼び込むために

(1) 必要とされる異業種で活躍する人材

農業界で求められる新規就農者とはどのような存在だろうか。新規就農者が一般的な生産者になるの

図表4 農林水産業の有効求人倍率の推移



注) 数字は、パートを含む常用 出所) 厚生労働省「職業別一般職業紹介状況」

では単に不足した労働人口の穴埋めにしかすぎないことから、新規就農者が農業起業家になることが鍵である。その有力な候補者は、前職でサラリーマンを経験するなど、異業種における経験やスキルを有する人材と考えられる。

二つの事例で紹介したとおり、畔柳さんや田中さんは、異業種から農業界に転職し、これまでの農業経営者とは明らかに異なる視点を持つ。業界に居続けると、業界の常識や慣習に慣れすぎてしまい、事業の潮目や機会に気づかないことも多い中、二人は異業種で培った経験とスキルで先を読み、新たな農業経営、生産性向上のあり方を提示することができる存在である。このような農業起業家として、どのような人材が農業界にいて、どのような経験やスキルが農業界に貢献できるか、改めて整理、発信することが必要と考えられる。

(2) 複業の選択肢としての農業

異業種で活躍する人材が、農業とはどのようなものか分からないまま、いきなり農業界に身を転じることは難しい選択といえる。現在、農業界への転職を進めるセミナーなどが数多く実施されているが、実体験もないのに転職を決断することは不可能に近いといえる。

そういった中、政府は2016年から働き方改革の取り組みを強化している。その動きに歩幅を合わせる形で、最近では、「複業（パラレルワーク）」という新たな働き方が広がりつつある。複業は「副業」と異なり、本業の収入を補填（ほてん）するための時間を切り売りする活動ではなく、複数の本業を持つという考えである。複業を通じ、新たな経験をすることで、サラリーマンとしてのスキルを高めることができるとともに、他業界にも貢献することが可能になる。業界として遠ければ遠いほど、新たな発

見があり、貢献できることも多くなると考えられており、複業の選択肢のひとつに、農業を組み込むことが期待される。

日本のサラリーマンは優秀な人材であり、企業もそのような優秀な人材を囲い、能力がある人ほど、会社をやめないことも多い中であって、働き方改革の動き、複業の浸透は農業界を活性化するきっかけのひとつとなる可能性が高い。

(3) いまある施策の紹介と有効活用

複業の体験から農業界に魅力を感じ、農業界への転職を本気で検討する人材も出てくる可能性がある。次に想定されるハードルが実現可能性である。新規就農に際し、必要となる資金、設備、そして土地の確保という課題が生じる。このような課題の克服に向け、さまざまな支援メニューが存在する。

例えば、日本政策金融公庫では、新規就農・農業参入支援に関する各種融資制度や情報提供を行っている。新規就農者を支援する資金として、2014年度から無利子・実質無担保・無保証人の「青年等就農資金^{*1}」を創設している。青年等就農計画の認定を受けることなどの条件はあるものの、資金使途は農業生産用施設・機械、果樹等の新植費・育成費、農地借地料の一括支払いまでもが対象となっている。認定された計画終了後も、さらなる経営発展を目指すための低利融資「農業経営基盤強化資金」もあり、新規就農者への融資制度は充実しているといえる。

また、新規就農者にとってハードルが高い条件のひとつが、農地の取得である。2014年度に全都道府県に設置された農地中間管理機構は、農地の貸借における中間的受け皿という役割を果たしている。具体的には、新規就農者が農地を借りたいとき、貸し手となる農家と個別に交渉する必要はなく、機構

が双方の間に立ち、新規就農者のニーズに合わせてまとまった使いやすい農地を貸し出している。借りることができる農地は「全国農地ナビ^{※2}」にて公開されており、地域、地目、面積を含む各種条件から最適な農地を検索することが可能となっている。

上記のように、すでに農業界では、新規就農者を取り込めるだけの十分な施策が準備されている。しかし、新規就農から事業拡大・発展までの施策は組織別に散在しており、どの施策が、どのタイミングで使用できるのか、どの経営資源をサポートするものであるのか、すぐに把握することは難しい状況にある。今後は、農業起業家の目線に立った支援メニューの整理、普及の実施が期待される。

5 最後に — 異業種から農業起業家への

転身数も新たな指標に —

一般的に農業経営者が重視する指標に「単収^{※3}」がある。国産農林水産物の消費拡大を促していくためにも、農業界にとって非常に重要な指標である。しかし、農業経営においては「単収」以外の指標も重要であって、そのひとつが二つのケースにも挙げた「労働生産性」である。生産性は、「成果」と「投入した資源」で測られるが、「単収」は単位面積あたり収穫量でしか測ることができず、そこには、農家が投入したコストや労働時間などの要素は含まれていない。

このように農業界で、一般的で、全体の生産性を表現する指標として捉えられてきたものが、個別の取り組みを測る指標として最適であるのか、しっかり吟味することが必要である。同様に、農業界の改革の進展を測る指標として、異業種から農業起業家として転身した人材の数やその定着率も今後重要な指標のひとつになると考えられる。ただ、それ自体

が生産性の指標とはならず、それらの数値が高まれば、生産性の数値も高まるという相関関係・因果関係を明らかにした上で、農業の生産性を高めるための重要業績評価指標（KPI）として設定することが考えられる。このような指標のもと、個別の施策がその指標に貢献できているかという点を検証することで、農業の活性化が着実に進むことが期待される。

※1 <https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/seinen.html>

※2 <https://www.alis-ac.jp>

※3 面積あたりの収穫量。通常 10 a あたりの収穫量を指す。

●…… 筆者

坂口 剛（さかぐち つよし）

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

プリンシパル

専門は、クリエイティブ産業を中心とした

産業政策・事業化支援など

E-mail: t-sakaguchi@nri.co.jp