

# 農業への参入企業の経営実態からみた経営低迷要因と課題

## The Problems and Depressed Factors from the Viewpoint of Actual Situation of Companies entered into Agribusiness

Yoshihisa Yamamoto・Kouji Takeyama

(山本善久・竹山孝治)

### 1. はじめに

農業経営基盤強化促進法の改正による特定法人貸付事業（いわゆる農地リース方式）の全国展開や公共事業の減少に伴う建設業からの参入数の増加により、近年、農政課題の一つとして企業参入への対応が求められている。

島根県における農業への企業参入は、特定法人貸付事業が展開される以前から多くみられ、建設業や食品製造業を中心に、2008年3月現在64社の参入実績がある。また、2002年から専任スタッフを配置し参入を支援してきた点は、行政対応として全国に先駆けた施策展開といえる。

しかし、地域農業の担い手としての期待が高まるなかで、これまで参入後の経営実態や企業が直面している課題は十分に議論されておらず、経営実態の把握をもとに参入企業が地域農業の担い手として定着しつつあるか否かを明らかにする必要

がある。また、地域農業への定着化を図るために、参入企業が抱える課題や経営低迷要因の整理が求められる。

以上のような問題意識から既往研究を整理すると、事例調査を通じた個別企業の実態把握は進みつつあるが<sup>1)</sup>、一定数の参入企業の経営実態から現状の到達点や課題、経営低迷要因を明らかにした分析事例は乏しく<sup>2)</sup>、実態調査を通じた解明が求められる。

こうした点を踏まえて、本稿では、島根県における参入企業35社への聞き取り調査をもとに、経営実績の評価とその傾向を整理する。そして、経営低迷要因や課題を抽出することで、今後の支援及び参入企業の取り組み方向を明らかにする。

### 2. 調査概要

#### 1) 調査方法

表1 業種別・参入形態別にみた調査企業の概要

	業種別 N=35		形態 N=35		経過年数 N=35		主な導入作物 N=35					農地確保 N=30					
	件数	比率	別法人	直接	5年以内	6年以上	果樹	野菜	水稻	畜産	花き	特用林産	自作地 (ha)	借地 (ha)	小計 (ha)	1社当たり面積 (ha) 平均	1社当たり面積 (ha) 中央値
建設業	21	59%	16	5	13	8	9	5	2	2	3	31	79	110	5.8	2.7	1.1
食品製造業	3	9%	2	1	2	1		3				51	31	82	27.4	6.0	1.4
造園業	3	9%	3		1	2	1			1	1	41	14	55	18.4	1.6	1.6
農業関連業	5	14%	3	2	2	3		1	3	1		22	25	47	11.8	10.5	0.8
その他	3	9%	1	2	2	1		1		1	1	1		1	0.5	0.5	—
合計(社・ha)	35	100%	25	10	20	15	10	8	4	6	3	146	149	295			
比率			71%	29%	57%	43%	29%	23%	11%	17%	9%	49%	51%	100%			
1社当たり 面積(ha)	平均		10.8	7.1	9.0	10.7	2.9	13.9	17.7	19.6	1.1	4.9	5.0	9.8			
変動係数	中央値		5.2	4.3	4.0	5.3	1.6	5.7	21.0	11.0	1.0	0.6	1.0	5.2			
			1.6	1.1	1.5	1.7	1.1	1.7	0.5	0.9	0.5	—	2.3	1.5	1.6		

注: 聞き取り調査より作成。

調査は、島根県農林水産部農業経営課企業参入促進スタッフと筆者らで、直接企業へ訪問し面談方式でおこなった。調査時期は、2006年12月から2007年8月であり、調査企業数は35社である。

## 2) 調査企業の概要

調査企業の概要を表1に示した。調査企業35社の業種別比率は、建設業が59%で最も多く、農業関連業の14%が次ぐ。参入形態は、別法人、直接それぞれ71%、29%であり、別法人参入が多い<sup>3)</sup>。

次に経過年数をみれば、5年以内(調査開始時2006年からみて)の企業が57%、6年以上の企業が43%とほぼ同率であり、参入年度分布からは5年以内(2002年~2005年参入)の参入企業と10年程度経過(1992年~1996年参入)した企業が多い傾向にある。導入作物の状況は、建設業は果樹、野菜が中心であり、食品製造業は原料栽培を目的とした野菜部門への参入に特化する傾向がみられる。造園業、農業関連業、その他の業種については、水稻、畜産、花き、特用林産物などへの参入がみられ、飼料会社や農機具販売業は、本業の技術・資本を生かし、それぞれ畜産や水稻栽培へ参入する動きがみられる。また、導入作物比率は、建設業での導入が多かった果樹29%、野菜23%の順に多く、次いで畜産17%となっている。作物別にみた1社当たり平均面積は、畜産19.6ha、水稻17.7ha、野菜13.9haの順となり、経営面積のばらつきをみれば、果樹や野菜では大きく、水稻、花きでやや小さい傾向にある。

農地確保の状況については、回答の得られた30社の合計経営面積が295haであり、うち借地146ha(49%)、自作地149ha(51%)であった。借地・自作地比率を業種別にみれば、建設業で借地比率が高く、農業関連業がほぼ同率であるほかは、自作地比率が高い傾向にある。さらに、1社当たり平均経営面積は、食品製造業27.4ha、造園業18.4ha、農業関連11.8ha、建設業5.8haの順に大きく(その他の業種は1社のみなので除外)、果樹、野菜部門への参入が中心の建設業において経営面積が小さい傾向にある。しかし、食品製造業や造

園業においては、ばらつきが大きい傾向がみられ、参入企業間で大きな差異が存在する。

## 3. 結果及び考察

### 1) 販売当初と比較した売上高及び利益率の評価

表2、3に、参入企業の直近の売上高を整理した。回答の得られた企業30社の直近の売上高合計は26.2億円、1社平均で87百万円である。ただし、変動係数の値が大きく、企業間に相当のばらつきがあることが確認できる。これら売上を業種別にみれば、1社当たり平均売上高は、農業関連業333百万円、食品製造業119百万円と比較的大きく、建設業では低い傾向にある。また、農業関連業及び建設業の変動係数が大きく、食品製造業の中央値が最も高い。つまり、農業関連業は売上高の多いものから少ないものまで大きな格差があるのに対して、食品製造業ではその格差が小さい傾向にある。

同様に、売上高を経過年数と導入作物別に整理した(表3)。平均値は、経過年数5年以内の参入企業が高いが、かなりのばらつきが認められる。一方、中央値は6年以上が21百万円、5年以内が9百万円と平均値とは逆の結果となった。つまり、経過年数5年以内の参入企業は売上高の多いものから少ないものまで大きな格差があるのに対して、6年以上ではその格差が少ない傾向にある。さらに、導入作物別では、平均値、中央値ともに畜産が圧倒的に高く、果樹や特用林産については比較的低い結果となった。

次に、販売当初と比較した売上高及び利益率(営業利益率、経常利益率)をみれば、売上高の評価では、「良好」(18%)、「概ね良好」(29%)が約半数を占めており、参入間もない企業が半数を占めるなかで、多くの企業が売上高を伸ばしている状況が確認できる(表4)。一方、「低迷傾向」(4%)、「極めて厳しい」(15%)とする企業が19%あり、順調な企業と低迷企業に2極化していることが示唆される。また、利益率の比較においては、売上高の評価よりさらに厳しい結果を示しており、「良好」(11%)、「概ね良好」(28%)の合計値が

39%とその比率が低くなっている。なお、直近の営業利益率（営業利益÷売上高）、経常利益率（経常利益÷売上高）ともにプラス（収支均衝含む）であった企業は7社にとどまり、畜産、加工、果樹への参入企業がそれらに該当する。

表2 業種別にみた売上高

	1社当たり売上高 (百万)		変動係数
	平均	中央値	
建設業	20	10	1.4
食品製造業	119	104	1.0
造園業	63	45	1.1
農業関連業	333	43	1.5
その他	37	37	—
合計(26.2億円)	87	17	2.5

注:1) 回答の得られた企業30社からの聞き取り調査より作成。  
2) n=30

表3 経過年数・導入作物別にみた売上高

	売上高(百万)		変動係数
	平均	中央値	
経過年数			
5年以内	106	9	2.7
6年以上	66	21	1.9
主な導入作物			
果樹	13	9	0.9
野菜	61	10	1.4
水稻	21	13	0.7
畜産	314	117	1.4
花き	28	37	0.8
特用林産物	4	3	0.4

注:表2に同じ。

表4 販売当初と比較した売上高・利益率の評価

	売上高		利益率	
	回答数	比率	回答数	比率
良好	5	18%	3	11%
概ね順調	8	29%	8	28%
横ばい傾向	5	18%	5	18%
低迷傾向	1	4%	4	14%
極めて厳しい	4	15%	5	18%
その他	4	15%	3	11%
	27	100%	28	100%

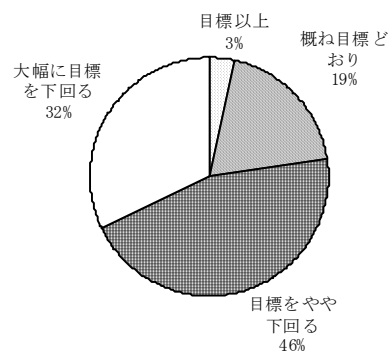
注:その他の回答については、「計画より遅れ気味」「成園化により当初よりは増加」などが該当する。

## 2) 計画目標と比較した経営実績の評価・傾向と経営低迷要因

(1) 計画目標と比較した経営実績の評価・傾向  
先にみたように、調査企業の参入時期は、経過年数5年以内の参入間もない企業と10年程度の一定年数を経過した企業の2通りが存在する。したがって、販売当初と比較した売上高や利益率の評価では、参入経過年数や導入作物の違いが大きく影響すると考えられ、それら要因を排除し平等な尺度で各企業を評価する必要がある。そこで、以下では、参入企業それぞれの計画目標と比較した経営実績の評価を分析することで参入企業の現状の経営面における到達点を明らかにする。図1に計画目標と比較した経営実績の評価を示した。経営実績の評価としては、「目標以上3%」「概ね目標どおり19%」は22%にとどまり、全体の78%が当初予定とのギャップが生じていることが明らかとなった（「目標をやや下回る46%」「大幅に目標を下回る32%」）。

次に、それら評価との関係を業種、導入作物、参入経過年数で比較し、評価の高い企業と低い企業との傾向を把握する。なお、分析は、コレスポネンデンス分析を用いた。

図2に計画目標と比較した経営実績評価と業種・経過年数の関係を示した。分析結果からは、「目標以上」との関係が強いものとして、「農業関連業、6年以上」が該当し、「概ね目標どおり」と



n=28

図1 計画目標と比較した経営実績の評価

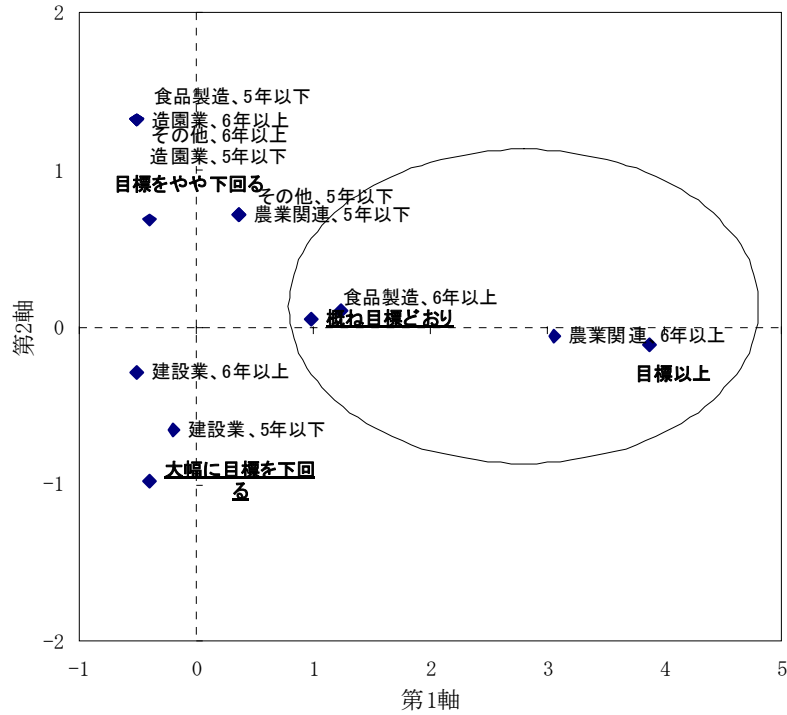


図2 計画目標と比較した経営実績評価と業種・経過年数の関係

- 注:1) 累積寄与率は79%であり、第1軸が55%、第2軸が24%である。  
 2) サンプルスコアから、第1軸は「目標以上」「概ね目標どおり」がプラスの値を示し、第2軸は、プラスの値が「目標をやや下回る」、マイナスの値が「大幅に目標を下回る」で分けられる。  
 3) ○で囲んだところが「目標以上」「概ね目標どおり」との関係が強い。

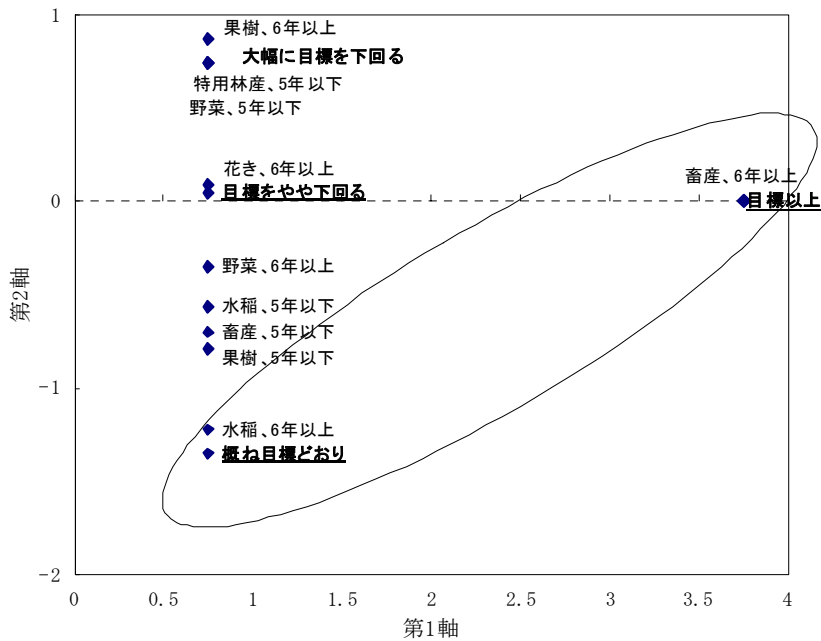


図3 計画目標と比較した経営実績評価と導入作物・経過年数の関係

- 注:1) 累積寄与率は89%であり、第1軸が69%、第2軸が20%である。  
 2) サンプルスコアから、第1軸は「目標以上」であるか否かで分けられ、第2軸は、プラスの値を示すほど目標との乖離が大きいことを示す。  
 3) ○で囲んだところが「目標以上」「概ね目標どおり」との関係が強い。

の関係は、「食品製造業、6年以上」との関係が強い。また、「目標をやや下回る」及び「大幅に目標を下回る」の各評価については、第2軸により判別でき、「目標をやや下回る」は、「食品製造業、5年以下」「造園業、6年以上」「その他、6年以上」「造園業5年以下」が該当する。「大幅に目標を下回る」は、「建設業、6年以上」「建設業、5年以下」が該当し、建設業からの参入企業において目標との乖離が顕著であることが明らかとなった。

図3は、計画目標と比較した経営実績評価と導入作物・経過年数の関係を示した。「目標以上」との関係が強い項目として「畜産、6年以上」が、「概ね目標どおり」との関係では「水稻、6年以上」がそれぞれ該当する。また、「目標をやや下回る」との関係においては、「花き、6年以上」が該当し、「概ね目標どおり」及び「目標をやや下回る」との中間的評価として、「野菜、6年以上」「水稻、5年以下」「畜産5年以下」「果樹、5年以下」が位置づけられる。「大幅に目標を下回る」については、「果樹、6年以上」「特用林産、5年以下」「野菜、5年以下」との強い関係が確認できる。

### (2) 経営実績の低迷とその要因

図4に、前述の経営実績の評価において、「目標をやや下回る」「大幅に目標を下回る」と回答した企業へその要因について複数回答を求めた結果を示した。

結果からは、「生産量が少ない」「単価が安い」「生産コストが高い」の順に回答数が多く、栽培技術的な事項が経営低迷の最も大きな要因であることがみてとれる。また、販売面での要因も上位に位置していることから、販売対策が不十分である点も指摘できる。さらに、人件費を中心とした生産コストも経営を大きく圧迫しており、経営低迷の要因としてあげられる。

表5は、これら要因を経営実績低迷の程度により比較したものである。「目標をやや下回る」においては、「単価が安い」「生産量が少ない」「生産コストが高い」の順となり、先ほどの結果と同様の項目が上位に位置する。次に、「大幅に目標を下回

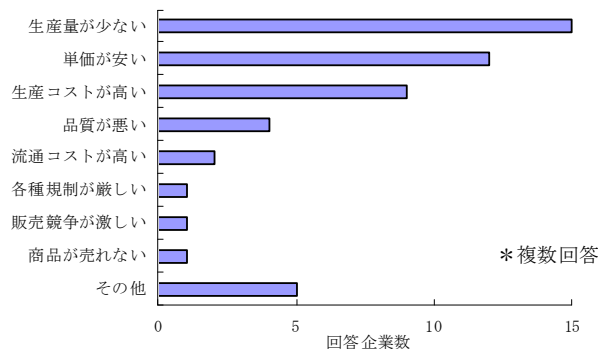


図4 計画目標を達成できない理由

注:1)計画目標と比較した直近の経営実績(総合実績)において、「目標をやや下回る」「大幅に下回る」とした回答の理由について示している  
2)設問は複数回答とし、回答企業数は24である。  
3)その他は、「農地の整備費用が掛かる」「技術指導が不十分」「人員不足」「加工能力(技術)不足」「作業受託の減少」などである。

表5 経営実績の低迷とその要因

	目標をやや下回る		大幅に目標を下回る	
	頻度	比率	頻度	比率
1 生産量が少ない	7	28%	8	32%
2 単価が安い	8	32%	4	16%
3 生産コストが高い	6	24%	3	12%
4 流通コストが高い	1	4%	1	4%
5 商品が売れない	0	0%	1	4%
6 品質が悪い	0	0%	4	16%
7 販売競争が激しい	1	4%	0	0%
8 各種規制が厳しい	1	4%	0	0%
9 その他	1	4%	4	16%
該当企業の傾向	食品製造5年以下 造園業6年以上 その他6年以上		建設業6年以上 建設業5年以下 果樹6年以上 造園業5年以下 特用林産5年以下 野菜5年以下	

注:1)経営目標と比較した経営実績評価において、「目標をやや下回る」「大幅に目標を下回る」との回答を得た企業から、その要因について複数回答を求めた。  
2)該当企業の傾向は、図2、3の結果に基づいている。  
3)その他は、図4の注3)を参照のこと。  
4)□は、回答頻度の高い上位3位までを示している。

る」では、「生産量が少ない」が最も頻度が高く、次いで「単価が安い」「品質が悪い」「その他」という結果であった。これらのことから、「大幅に目標を下回る」とする企業傾向として、「生産量が少ない」や「品質が悪い」などの栽培技術に関する項目が主な要因として指摘できる。一方で、「目標をやや下回る」とする企業においては、栽培技術に関する事項も高い頻度を示しているものの、「単価が安い」という販売面の事項の頻度がより高く、また生産コストに関する経営運営面の事項を低迷要因とする傾向がより強いことが読み取れる。以上のことから、経営低迷からの脱却においては、

第一段階として技術的能力の向上が求められ、さらに目標達成においては、販売対策による目標単価の獲得や生産コストの低減が必要であることが示唆される。

### 3) 導入作物別にみた技術・経営的課題及び販路・販売方法

#### (1) 導入作物別にみた技術・経営的課題

表6に導入作物別にみた技術・経営的課題を示した。果樹では、基本技術習得による収量向上が共通的な課題として挙げられ、人件費や成園化までの資金確保も果樹特有の課題として確認できる。一方、販売面の課題は少なく、主要な課題が技術習得へ特化している。野菜では、土づくり・土壌改良が共通的な技術課題としてみられ、加工販売や新たな販路の確保、または有利販売へ向けた仕掛けづくりへの対応など、販売・流通面に関する課題も多い。水稲では、土地条件による栽培管理対応や有機無農薬栽培における技術確立、他組織との競合などがみられ、一部で加工技術確立や販路開拓などの販売面における課題も確認できる。

花きにおいては、単価変動に対応可能な資金繰りや新品種導入時における技術習得までの運転資金の確保など資金面の課題が中心となっている。特用林産物では、基本技術の習得による品質安定化や収量向上が共通課題としてみられ、その他周年雇用体制の構築や販売面における他組織との連携などが課題としてあげられる。畜産では、放牧地の確保、運転資金確保、労働力の確保など経営資源の確保に関するものが多くみられ、これらの課題は経営規模の拡大もねらいとして含まれていると推察される。

これらのことから、特に広範にわたる基本技術の習得が果樹部門において大きな課題となっており、同様にその傾向が特用林産物でも確認できる。また、野菜では、土づくりを中心とした技術課題に加え、加工技術、販路などの販売面への対応を重視する傾向もみられる。一方、水稲、花き、畜産においては、単価変動への対応、規模拡大における資金・労働力の確保、加工技術の確立など、新たな経営展開に対応した事項が中心課題となっている。

表6 導入作物別にみた技術・経営的課題

区 分		技術・経営的課題	
果樹	施設	ブドウ	病害虫への対応、適正着荷量の見極め、人件費が高い、収量向上
		サクランボ	栽培ノウハウの欠如、収量向上、もぎ取り園への対応
	露地	ブルーベリー	ほ場選定、土壌改良、生育不良、品種選定、鳥害・猪害、収穫多労
		梨	台風などの気象災害による収量低下への対応、成園化までの資金確保
野菜	施設	ハウレン草	土づくり、運搬過程における鮮度保持（夏場）
		養液葉ネギ	冬場の収量向上、安心安全への対応（プロセスの明確化）
		ジネンジョ	手作業が膨大、土壌診断・施肥設計、加工販売への対応
	露地	漬物用(原料)	土壌改良、気象災害による収量低下
		モロヘイヤ(原料)	連作障害、他社との競合や広告宣伝規制、販路確保
ケール(原料)	土づくり、排水対策、搾りかすの有効活用		
水稲	水稲栽培	分散ほ場における水管理対応、販路開拓、加工技術の確立 有機無農薬栽培における収量確保と技術向上（ほ場選定・深水栽培技術）	
	作業受託	作業受託優先による自作地の適期作業の遅れ、集落営農組織との競合	
花き	花壇苗	単価変動に対応できる資金繰り	
	生け花用枝物	県内各地からのリレー出荷（人気品目の年間を通じた確保）	
	グランドカバープランツ	生産技術習得期間の運転資金確保、販売単価下落への対応（品種切替）	
特用林産物	わさび	水量確保、遮光対策、病害虫への対応、有利販売へ向けた数量確保・連携	
	菌床シイタケ	低収量、品質の安定化、多品目との組合せによる周年雇用体制の構築	
畜産	肉用牛	子牛生産率の向上、肥育牛の肉質安定、飼料用稲わらの確保	
	牛乳加工販売	放牧地確保、新商品開発、冬場の売上増加対策	
	飼料会社グループ	堆肥処理方法の検討、運転資金確保、労働力確保	

注:1)聞き取り調査より作成。

2)漬物用(原料)、モロヘイヤ(原料)、ケール(原料)は、いずれも加工原料栽培としての参入事例である。

(2) 導入作物別にみた販路及び販売方法

図5に主な販路と出荷比率を示した。出荷比率は、「市場直接出荷(23%)」「農協出荷(20%)」「スーパー等への直接販売(13%)」「食品加工業者への出荷(12%)」の順に高く、特に、市場・スーパー・消費者・通販などの直接出荷比率が高い。また、3つ以上の販路を有する企業が13社、

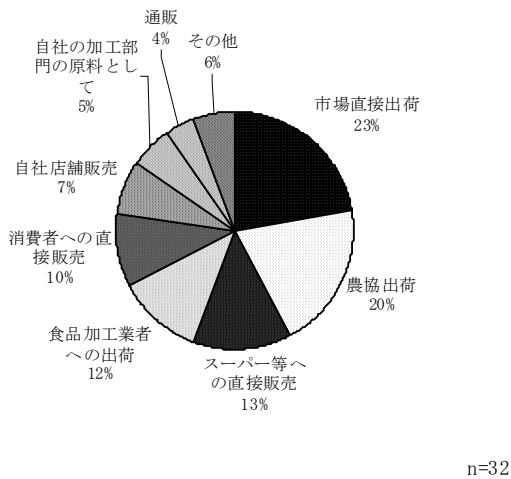


図5 主な販路と出荷比率

注:)出荷比率は、各企業の各出荷先における出荷比率を合計し算出している。

2つの企業が12社であり、78%の企業は複数の販路を有している。なお、販路開拓時期については、参入前から確保が44%(自社加工原料含む)、参入後に販路開拓が56%という結果であった。

表7は導入作物別にみた販路・販売方法について整理したものである。これをみると、果樹においては、施設・露地ともに直売の販売形態を採る企業が多く、主な販売方法としてインターネット取引や観光農園の開園または自社店舗販売などがあり、スーパー、地域直売所、加工用などの販路もみられる。野菜は、施設栽培のハウレン草や葉ネギがJAや県外市場への出荷を中心とし、一方、露地栽培については一部直接販売がみられるものの、多くは自社加工用である。水稻は、直売による販売や自社加工用であり、直売における主な販路は百貨店や個人への直接販売である。花きは、直接市場出荷や自社店舗販売及びホームセンターなどへの販売が主体であるが、提携企業との取引を行っている事例もみられる。特用林産物では、食品加工業者、JA、市場出荷などの販売先を有し、

表7 導入作物別にみた販路及び販売方法

区 分		販路・販売方法	
果 樹	施設	ブドウ	直売(インターネット、自社直売所)
		サクランボ	直売(もぎ取り、自社販売)、スーパー、道の駅
	露地	ブルーベリー	ブルーベリー振興協議会ルート、直売、ケーキ屋、加工(委託)
		梨	JA(50%~80%)、直売、スーパー、通販
野 菜	施設	ハウレン草	直接市場出荷(県外中心)
		養液葉ネギ	JAのみ
	露地	ジネンジョ	直売(自社販売、イベント)、近隣直売所(加工品)
		漬物用	自社加工用
		モロヘイヤ	自社加工用
		ケール	自社加工用
水 稻	有機栽培、加工	直売(百貨店、個人販売)、自社加工用(餅、おかき、おにぎり)	
花 き	花壇苗	市場出荷(県外)、ホームセンター、自社直売所	
	生け花用枝物	自社店舗販売、市場出荷	
	グラントカバープランツ	提携企業(緑化関連)	
特用林産物	わさび 畑わさび	食品加工業者、JA、地元市場	
	菌床シイタケ	JA、市場直接出荷	
畜 産	肉用牛	食肉市場(東京)、近隣食肉市場	
	牛乳加工販売	飲食業・菓子屋(県外)、直売(スーパー、自社店舗、通販、個別販売)、自社加工用	
	飼料会社グループ	食肉販売業社、食肉市場(東京)、JA	

注:1)聞き取り調査より作成。  
 2)作物・品目別にみた主な販路を記載している。  
 3)同一作物を栽培している企業はまとめて記載している。  
 4)販売実績のない企業は除いている。

表 8 技術担当者の確保と経営実績の関係

	目標以上		概ね 目標どおり		目標を やや下回る		大幅に 目標を下回る		計	
	頻度	比率	頻度	比率	頻度	比率	頻度	比率	頻度	比率
確保	1	100%	6	100%	12	86%	5	50%	24	77%
育成中	0	0%	0	0%	1	7%	2	20%	3	10%
不在	0	0%	0	0%	1	7%	3	30%	4	13%
計	1	100%	6	100%	14	100%	10	100%	31	100%

注:聞き取り調査より作成。

表 9 販路の開拓時期と経営実績の関係

	目標以上		概ね 目標どおり		目標を やや下回る		大幅に 目標を下回る		計	
	頻度	比率	頻度	比率	頻度	比率	頻度	比率	頻度	比率
参入前	1	100%	1	20%	6	43%	5	50%	13	43%
参入後	0	0%	3	60%	8	57%	5	50%	16	53%
その他	0	0%	1	20%	0	0%	0	0%	1	3%
計	1	100%	5	100%	14	100%	10	100%	30	100%

注:1)聞き取り調査より作成。

:2)その他は、自社加工原料確保を目的とした参入のため、販路開拓を実施していないが該当する。

表には示していないものの他の作目と比較し JA 出荷比率が高い傾向にある。畜産は、食肉市場や提携販売業者への出荷が主体であるが、牛乳加工販売では、飲食業や菓子屋、直売などへの販路を有する。

#### 4) 技術担当者及び販路の確保状況と経営実績の評価との関係

参入企業からの聞き取り調査結果からは、技術力不足と販売対策の不十分さが、経営低迷要因として示された。しかし、それら経営低迷要因が参入企業経営・運営のどのような事項に起因しているかに関する検討は不十分である。したがって、以下では、参入企業からの聞き取り調査から得られた技術担当者の確保状況及び販路の開拓時期（参入前か後か）と経営実績の関係を明らかにすることで（前者を技術力、後者を販売対策と仮定）、経営運営上における具体的な経営低迷要因について検討した。

表 8、9 に技術担当者の確保状況及び販路の開拓時期と経営実績の評価との関係を示した。技術担当者の確保と経営実績評価の関係においては、「目標以上」「概ね目標どおり」「目標をやや下回

る」と評価する企業が高い比率で技術担当者を確保しているのに対して、「大幅に目標を下回る」とする企業では、技術担当者を現在育成中、または不在が 50% を占め、技術担当者の確保が不十分であることが経営低迷の大きな要因となっていることが伺われる。一方、販路の開拓時期と経営実績評価には際立った違いがみられなかった。したがって、経営低迷要因の一つとして上位に位置している「単価が安い」という販売面の課題克服においては、販路の開拓時期よりも、契約内容などの販売対策の中身がより重要であることが推測できる。

#### 4. おわりに

本稿では、島根県の参入事例をもとに参入企業の経営実態を把握し、そこからみえてくる経営低迷要因と課題について明らかにした。得られた知見としては、以下の 3 点が指摘できる。

第 1 に、販売当初と比較した売上高及び利益率に企業間で相当のばらつきがみられるものの、約半数の企業が売上高を伸ばしつつある。一方、低迷傾向を示す企業も 23% あり、順調な企業と低迷



企業に2極化している。

第2に、計画目標と比較した経営実績の評価からは、78%の企業において当初計画とのギャップ（計画を下回る）が生じている。業種及び導入作物と参入経過年数との評価の関係からは、「農業関連業、6年以上」「食品製造業、6年以上」「畜産、6年以上」「水稻、6年以上」に該当する企業が計画目標を概ね達成している傾向が明らかとなった。また、それらはいずれも経過年数6年以上の企業である。一方、「建設業、6年以上」「建設業5年以下」「果樹、6年以上」「特用林産物、5年以下」「野菜5年以下」に該当する企業において、計画目標との乖離が顕著にみられ、特に建設業からの参入企業の経営が低迷傾向にある。

第3に、経営実績の低迷については、栽培技術的な事項や販売対策の不十分さ、さらに、人件費を中心とした生産コスト高がその要因として挙げられる。経営実績低迷の程度により今後の方向性を見出すならば、第1段階として技術的能力の向上が、そしてさらなる目標達成においては、販売対策による目標単価の獲得や生産コストの低減が必要であることが示唆される。

また、技術担当者及び販路の確保状況と経営実績の評価との関係（前者を技術力、後者を販売対策と仮定）からは、経営実績評価の高い企業が技術担当者を確保しているのに対して、経営低迷企業においては技術担当者の確保が進んでいない状況が明らかとなった。一方、販路の開拓時期（参入前か後か）と経営実績評価の関係には違いがみられなかったことから、むしろ契約内容などの販売対策の中身がより重要であることが推測できる。

しかし、経営低迷の要因として位置づけられた販売対策の不十分さについては、その重要性は確認できたものの、具体的な要因については明らかにすることができなかった。この点については、今後、経営実績評価の異なる企業への事例調査を通じてその要因について解明する必要がある。

## 注

- 1) 例えば、澁谷[2]、室屋[3][4]、山本[5][6]、などがある。
- 2) アンケート調査から参入企業の実態及び企業意識を明らかにしたものとして、澁谷[1]、がある。
- 3) 島根県においても、近年、特定法人貸付事業を活用した参入事例は増えつつある。

## 引用文献

- [1] 澁谷往男「地域中小建設業の農業参入にあたっての企業意識と課題」『農業経営研究』、45巻（2）、2007年、23-34。
- [2] 澁谷往男「地域中小建設業の農業参入の実態と参入方式に関する考察」『農業経営研究』、46巻（2）、2008年、118-123。
- [3] 室屋有宏「株式会社の農業参入一事例にみる現状とその可能性及び意義について」『農林金融』、12月号、2004年、38-60。
- [4] 室屋有宏「企業の農業参入の現状と課題—地域との連携を軸とする参入企業の実態—」『農林金融』、7月号、2007年、13-26。
- [5] 山本善久「島根県における建設業からの農外企業参入事例と関係機関支援の特徴」『農業経営通信』、229号、2006年、2-5。
- [6] 山本善久「農外企業参入における地域経済効果と企業経営の展開方向」『島根県農業技術センター研究報告』、2007年、37号、41-50。