



農業への新規参入

育
つ
支
え
る
助
け
合
う



独立行政法人
農業・食品産業技術総合研究機構
近畿中国四国農業研究センター
地域営農・流通システム研究チーム

刊行にあたって

従来のような農家子弟への経営継承がなかなか進まない今日、農業の担い手の減少・高齢化に歯止めがかからない中で、農外からの新規参入者には新たな担い手としての期待がこれまで以上に高まっています。

新規参入者が農業経営を創設して就農（創業）した後、経営者として順調に成長していくためには、経営の基礎固めの期間に適切な経営管理を実施することが求められます。また、定着に向けて指導機関などの的確な支援を必要とします。

本冊子は、このような観点から、新規参入による創業と経営発展を円滑に進めていくための要点や留意点について、調査研究から得られた知見を踏まえ分かりやすく整理しました。

本冊子が農業への新規参入の促進、担い手育成の一助となれば幸いです。

2010年 12月

近畿中国四国農業研究センター

地域営農・流通システム研究チーム

I 新規参入の特徴

- 1. 新規参入者の経営部門 05
- 2. 新規参入者による創業と農家子弟による経営継承との違い 06

II 新規参入者はここで苦労する

- 1. 新規参入者が直面した創業時の問題 08
- 2. 創業後の経営問題 09
- 3. 創業時の経営計画の達成状況と支援の活用 10

III 新規参入者の成長プロセス（自助）

- 1. 新規参入者の経営管理に対する意識が変わる 12
- 2. 新規参入者を成長させた経験とは？ 14

IV 新規参入者同士が支え合いスムーズな定着を図る（共助）

- 1. 新規参入者が支え合うことにはどういう特徴があるのか？ 15
- 2. 新規参入者が支え合うグループの活動の具体例 16
- 3. 経営管理に対する意識を強める効果 17
- 4. 経営管理に関する情報収集を促す効果 18

V 新規参入者の効果的な支援に向けて（公助）

- 1. 新規参入支援の骨組 20
- 2. 農業公社主導による新規参入支援の事例 20
- 3. 新規参入者の支援ニーズとのミスマッチを解消 22
- 4. 公的機関による支援では「橋渡し役」が重要 24

おわりに

- 25

本冊子のねらい

農業の担い手の減少・高齢化，農業への関心の高まりを背景に，新聞やテレビ，書籍，雑誌でも新規就農が取り上げられる機会が増えました。就農までのルートは，従来からある農家の子弟が自家の経営に就農するものに加え，自ら新たに農業経営を開始して独立就農する，農業法人に従業員として就職する，などというように多様化しています。

このように広がりつつある就農への道筋の中で，本冊子では，農業経営を始める独立就農のタイプを新規参入として取り上げ，新規参入者自身の取り組みや受け入れ側の支援の要点を紹介します。新規参入者が直面する問題や創業後の定着プロセス，これまでに行われてきた支援の効果や問題点など，新規参入を円滑に進めていくためのポイントについて，理解を深めてもらうことをねらいとしています。

新規参入は，自家の経営への就農や農業法人への就職に比べ，農業経営に必要な農地や資金，営農に関する知識やスキルを経営内部で継承することができないため，ハードルは高いといえます。新規参入者は創業から定着へと経営発展がスムーズに行えるよう農業経営者として成長していくことが必要です。また，このような新規参入者に対しては，公的セクターと民間セクター双方からの支援が欠かせません。公的セクターと民間セクターが連携しつつ支援の効果を高めるために，新規参入者の受け入れ側に残された課題も少なくありません。

これらを踏まえ，本冊子では，

- 新規参入者自らの成長 = 育つ【自助】
- 新規参入者同士のお互いのサポート = 助け合う【共助】
- 公的機関による支援 = 支える【公助】

の，三つの観点からポイントを整理しています。

I章では，新規参入者の創業と農家子弟の経営継承との違いから新規参入の特徴を示し，

II章では，新規参入者に対する支援が充実されてきた現状における課題を挙げます。

そのうえで，「自助」・「共助」・「公助」の順で以下の点をみていきます。

III章では，新規参入者の農業経営者としての成長プロセスについて。

IV章では，グループにおける新規参入者同士の相互サポートの効果について。

V章では，地域の公的機関が主導する新規参入支援におけるミスマッチの解消について。

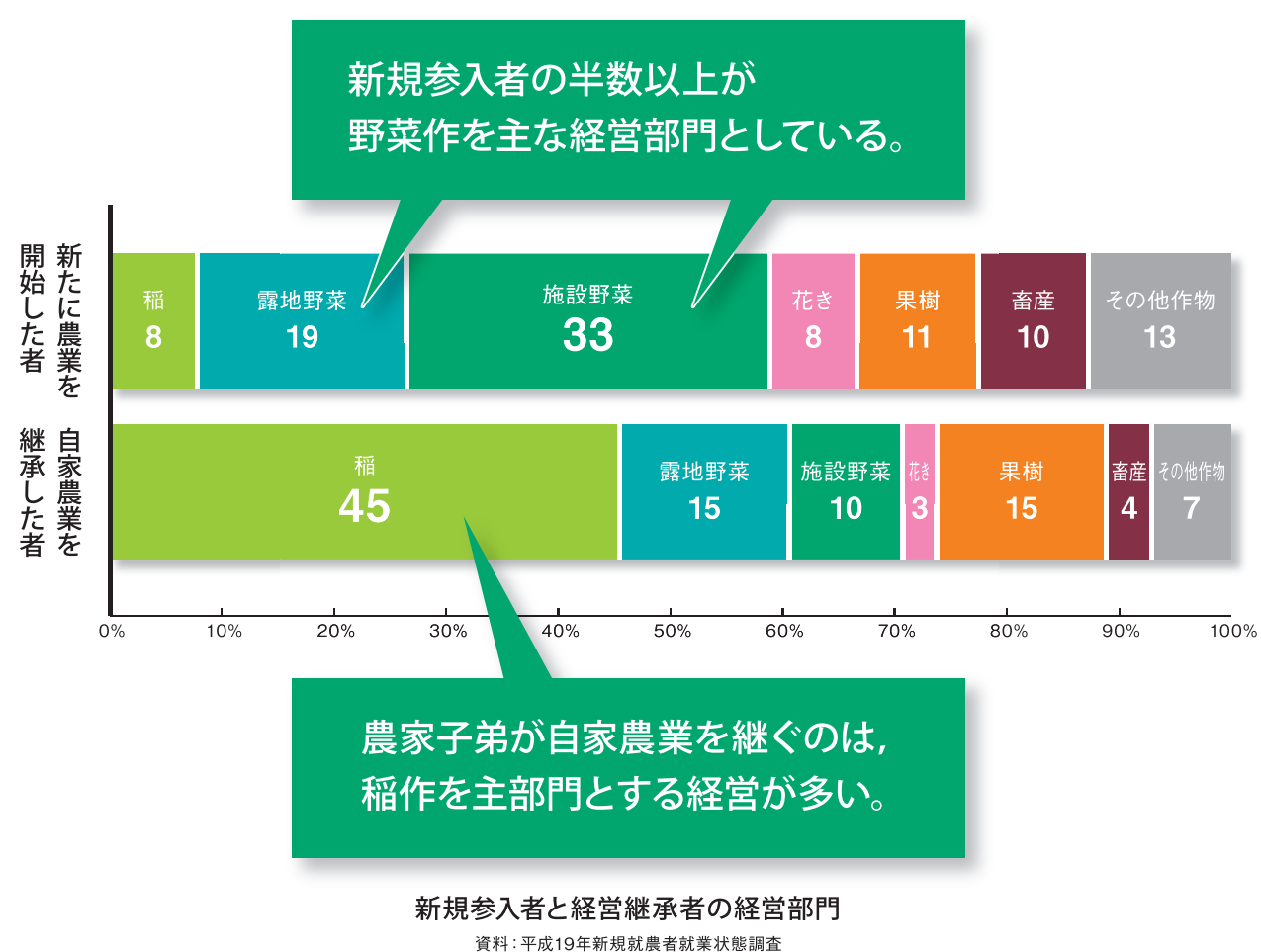
なお，本冊子では統計データと調査結果を整理していますが，施設野菜作に取り組む新規参入者を主な対象としている点に留意してください。

I 新規参入の特徴

I章では、経営部門や経営資源を調達する方法、経営内での役割といった点から、新規参入者の創業と農家子弟の経営継承との違いをみます。「自助」・「共助」・「公助」を考えるために新規参入の特徴を理解します。

1. 新規参入者の経営部門

□ 新規参入者と経営継承者の主な経営部門の違い



- ◆ 新規参入者が創業する場合と農家子弟が経営継承する場合とでは、主とする経営部門に大きな違いがみられます。
- ◆ 野菜作を主部門とする新規参入者が多く、中でも施設野菜の割合が高くなっています。

※本冊子では、新規参入者の3割以上が主な経営部門としている施設野菜のうち、イチゴやトマトに取り組む新規参入者の事例を取り上げた調査結果を掲載しています。

2. 新規参入者による創業と農家子弟による経営継承との違い

□ 経営資源（農地、資金、技術）の調達方法の違い

新規参入者

多くの経営資源を地域の指導機関や支援者から取得。
経営を始めるために必要な農地は借入れや購入によって確保。
資金は自己資金のほか各種の制度資金を活用して調達。
栽培技術は研修先の地元農家や指導員などから習得。
短期間のうちに経営資源を一定水準以上に蓄積することが求められる。

新規参入者が創業する場合

農家子弟

農地をはじめとする有形の経営資源、栽培技術や「圃場のくせ」など、経営固有のノウハウといった無形の経営資源が、先代経営者（ほとんどの場合は親）から伝承。
多くの場合、先代経営者と後継者との時間をかけた共同体験を通じて知識やスキルが受け渡され、それに伴って有形の経営資源も譲られていく。

農家子弟が経営を継ぐ場合

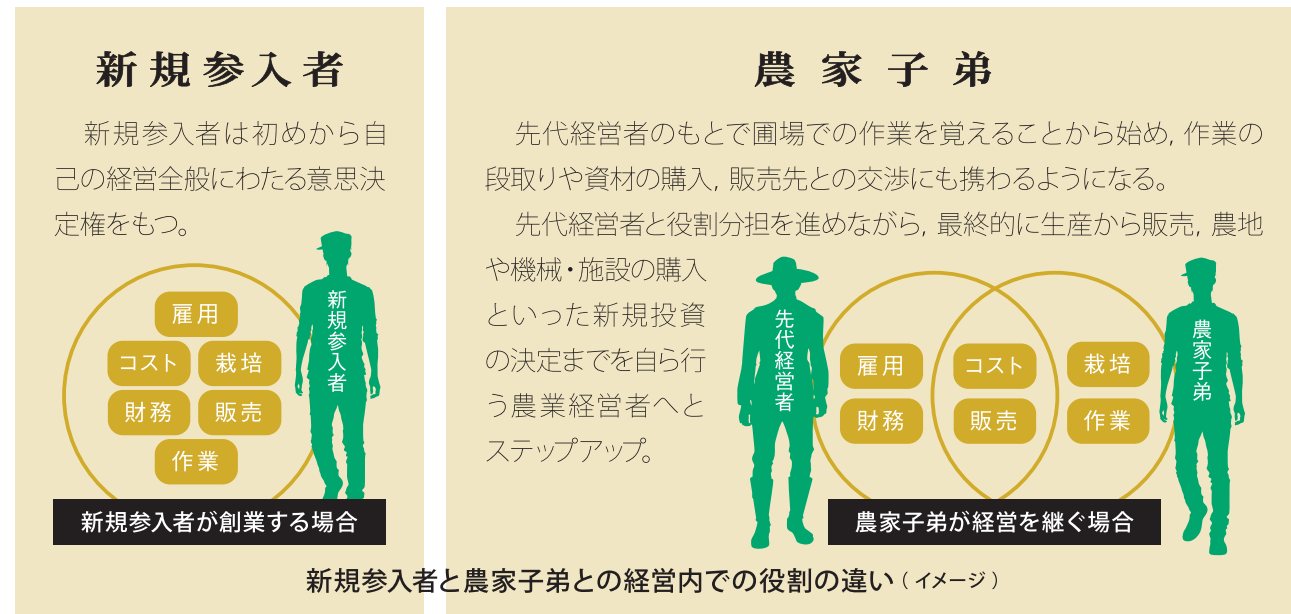
新規参入者と農家子弟による経営資源調達の違い（イメージ）

- ◆ 新規参入者は多くの経営資源を経営外部から調達しなければならないことが特徴です。
- ◆ 新規参入者の場合、経営資源調達における時間的な制約が農家子弟より厳しいといえます。

Ⅱ 新規参入者はここで苦勞する

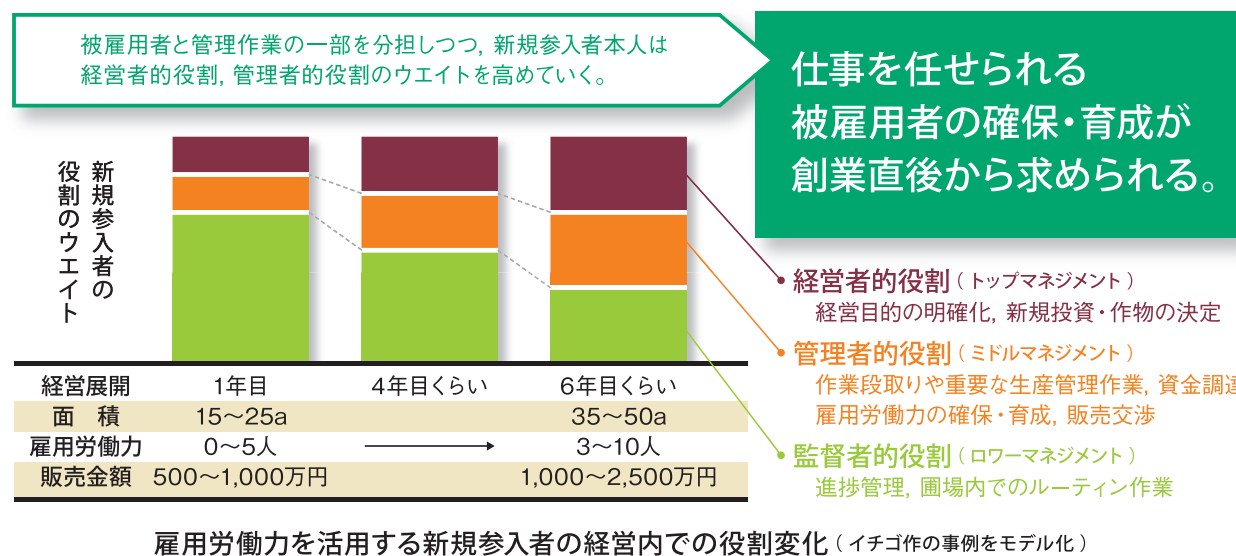
Ⅱ章では、新規参入者が直面する問題や創業時の所得目標の達成状況を示します。新規参入支援が充実されてきた現状における課題を挙げます。

□ 経営内での役割の違い



◆新規参入者は、経営全般に責任をもつ者として農業経営をスタートします。創業間もない時期でも、経営内の全てのレベルで意思決定を行う必要があります。

□ 新規参入者の役割はどのように変化するのか

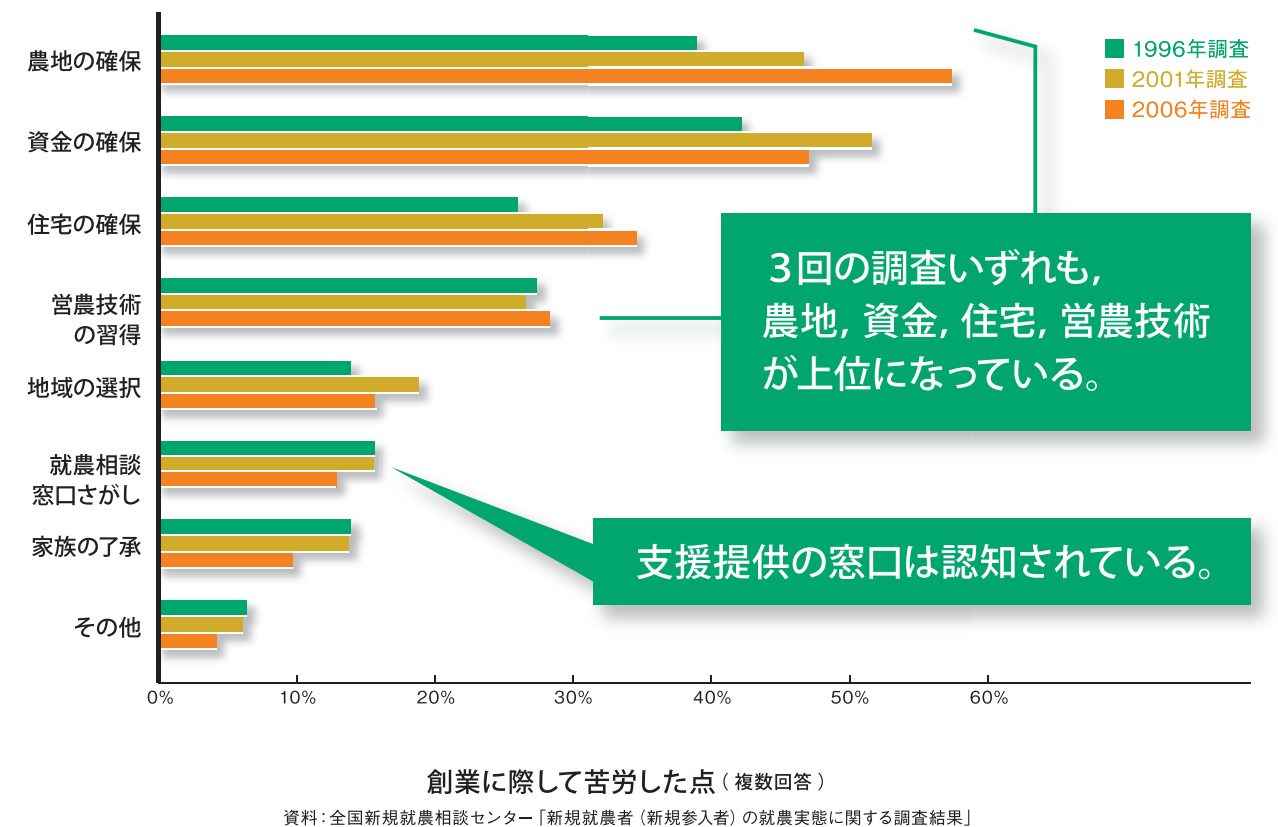


◆雇用労働力を活用する新規参入者は、被雇用者との役割分担を進め、本人はより重要な役割へ比重を移していきます。

！ 新規参入者には、経営資源の多くを短期間で外部から調達、農業経営者として農業を開始するという特徴がある。 ！

1. 新規参入者が直面した創業時の問題

□ 創業時に苦勞した点は



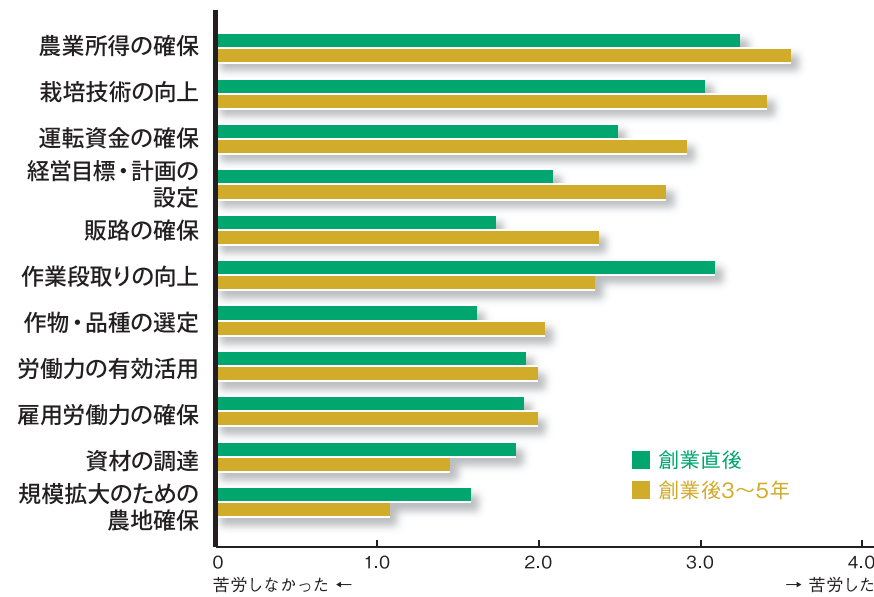
3回の調査いずれも、農地、資金、住宅、営農技術が上位になっている。

支援提供の窓口は認知されている。

◆創業時には、「農地」「資金」「住宅」「営農技術」の確保が主な問題となっています。

2. 創業後の経営問題

□ 創業後3～5年を経過した時点での苦労とは？



◆創業後3～5年を経過した時点では、「農業所得の確保」や「栽培技術の向上」、「運転資金の確保」が問題点の上位に挙げられます。

◆これらの問題に加えて、「経営目標・計画の設定」、「販路の確保」、「作物・品種の選定」が、3～5年経過して創業直後より苦労の程度が大きくなっています。

創業後の問題点（創業後3～5年を経過した施設園芸作の新規参入者）

資料：新規参入プロセスに関するアンケート調査（2002年）
※「苦労しなかった」～「苦労した」までの5段階で評価。

創業時や創業直後とは異なる課題が生じるため、創業後も定着に向けて継続的に支援することが重要。

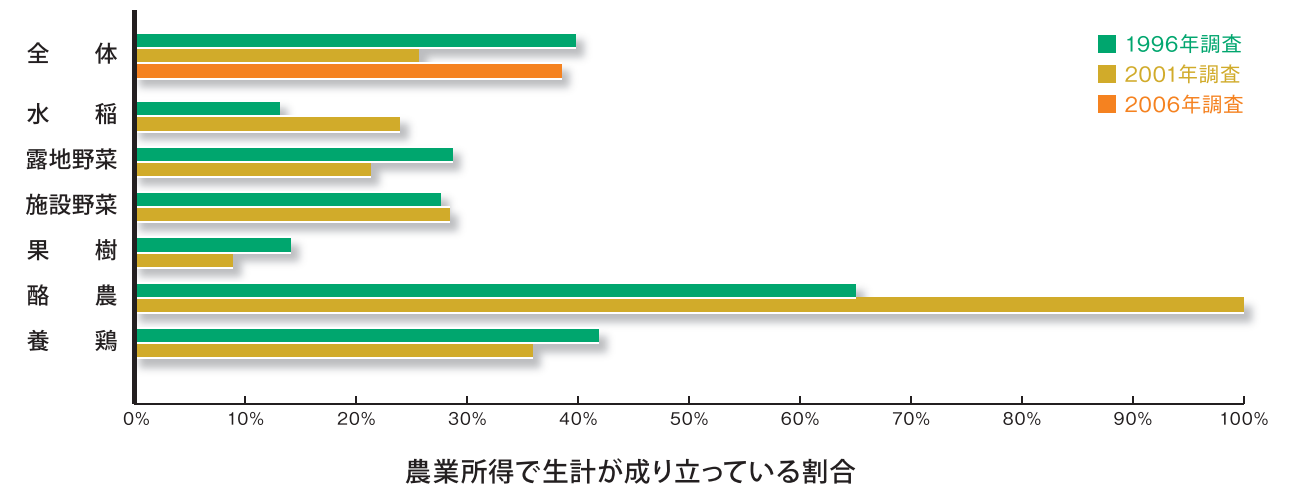
～ 創業後の失敗談、苦労話（イチゴ作の場合）～

栽培技術の習得がうまくいかない、農地が調達できない、販路が確保できないといった問題はよく指摘されます。これ以外にも、新規参入者が直面した失敗や苦労を拾い上げてみると、

- 補助事業を活用して栽培面積を広げようと考えていた。しかし、事業が前の年に終わっており、計画どおりに面積を広げられなかった。自己資金が蓄積できるまでの数年間、栽培面積の拡大を遅らせることになった。
- 作物の販売単価が創業後に低下したため、創業時の経営計画で想定した販売金額を大きく下回った。
- ハウスを増設したが、イチゴの作付面積を増やすか複合化するか決められなかった。イチゴの栽培技術も未熟で人手も不足していた。結局、ハウスを遊ばせて、借地料とハウスのリース料金を払った年があった。
- 創業直後からパートタイマーを雇ったが、何をどのように教えてよいのかわからなかった。
- 販売単価の高い果実専門店に出荷したが、クレーム対応に追われ大変だった。

3. 創業時の経営計画の達成状況と支援の活用

□ 農業所得による生活費の確保状況



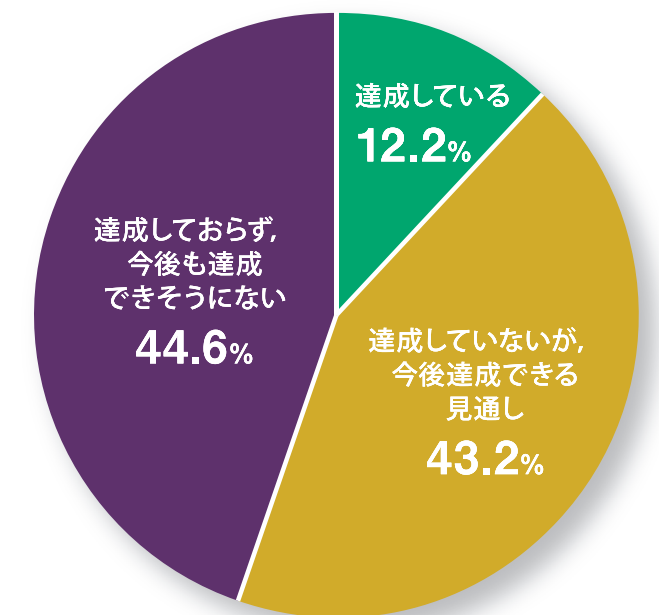
農業所得で生計が成り立っている割合

資料：全国新規就農相談センター「新規就農者（新規参入者）の就農実態に関する調査結果」
※2006年は調査結果に部門別の集計が示されていない。

◆経営部門によって違いはありますが、農業所得のみで生活できている新規参入者は概ね30～40%となっています。

□ 創業時に作成した経営計画の所得目標を達成することが難しい新規参入者が少なくない

- ◆創業後3～5年を経過しても、大半の新規参入者が創業時に作った経営計画の所得目標を達成していない状況にあります。
- ◆「今後も達成できそうにない」と答えた新規参入者が44.6%にも上ります。



創業時に作成した経営計画の所得目標の達成状況

（創業後3～5年を経過した施設園芸作の新規参入者）
資料：中国四国農政局アンケート調査（2003年）

Ⅲ 新規参入者の成長プロセス（自助）

Ⅲ章では、新規参入者の農業経営者としての成長プロセスを示します。ここで示す成長プロセスは、経営管理の重点がどのように変化するのかをたどったものです。新規参入者自身が経営管理に関する学習を進めたり、支援者がサポート提供の時期や内容を考えたりする際の手がかりになります。

□ 所得目標の達成には支援を上手く使う必要がある。

(単位：%)

支援を受けた項目	支援を受けた相手					
	市町村・農業委員	普及センター	農協	先進農家	周辺農家	その他
農地の確保	38	13	6	0	16	0
	33	18	6	9	18	0
資金の調達	34	50	50	0	0	3
	15	42	18	0	0	3
機械・ハウスなどの導入・拡充	22	34	31	0	13	3
	18	15	39	6	3	6
品目・品種、加工など新部門の導入	0	38	13	34	9	3
	0	27	24	15	12	0
栽培技術の向上	0	53	25	50	31	3
	0	58	39	61	24	3
経営計画の見直し・経営管理技術の向上	16	59	19	25	0	0
	6	39	3	0	3	3

「今後達成できる見通し」の新規参入者は「資金の調達」や「経営計画の見直し・経営管理技術の向上」で支援を活用している。

■ 上段は「今後達成できる見通し」と回答した新規参入者
 ■ 下段は「今後も達成できそうにない」と回答した新規参入者
 ■ 濃い色の箇所は、5ポイント以上の差がある項目

創業時の所得目標の達成見通しと支援の活用との関係

(創業後3～5年を経過した施設園芸作の新規参入者、複数回答)

資料：中国四国農政局アンケート調査(2003年)

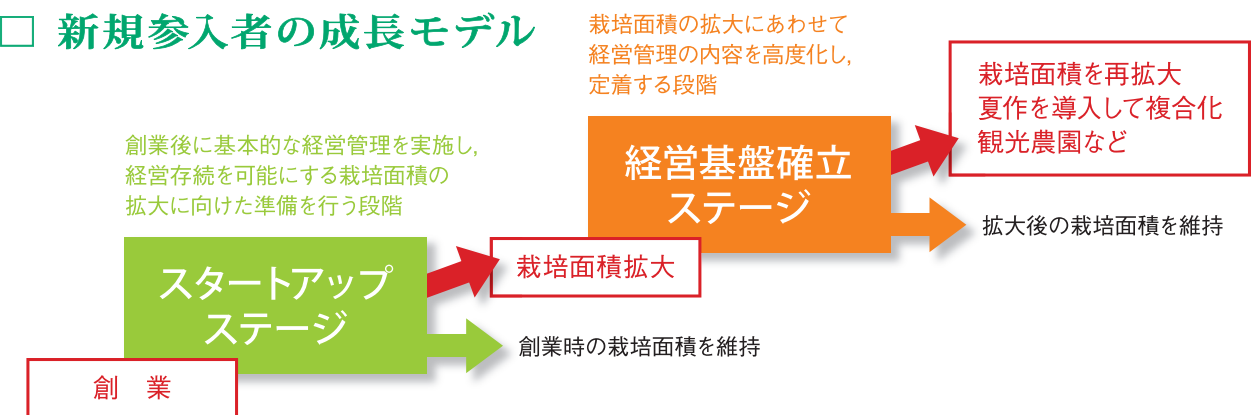
- ◆ 支援の活用状況が所得の確保状況にも影響しているとみられます。
- ◆ 「今後も達成できそうにない」とする新規参入者は「経営計画の見直し、経営管理技術の向上」といった経営者的役割、管理者的役割での意識不足が懸念されます。

指導機関や農家からの支援を生かすことが重要。

農業経営者としての意識を高める取り組みが求められる。

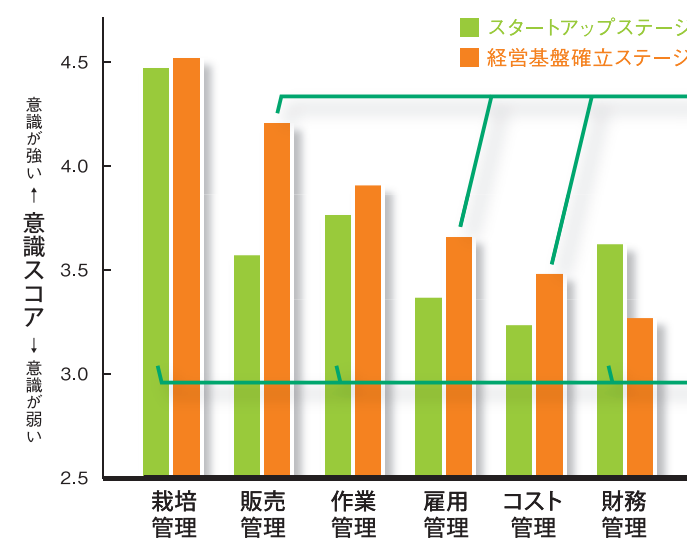
1. 新規参入者の経営管理に対する意識が変わる

□ 新規参入者の成長モデル



◆ ここでは、イチゴ作の新規参入者を念頭におき、成長プロセスにおいて栽培面積の拡大を「スタートアップステージ」と「経営基盤確立ステージ」との画期とします。

□ 経営管理に対する意識の強さが経営ステージで異なる



販売管理、雇用管理、コスト管理は経営基盤確立ステージの方が意識が強い。

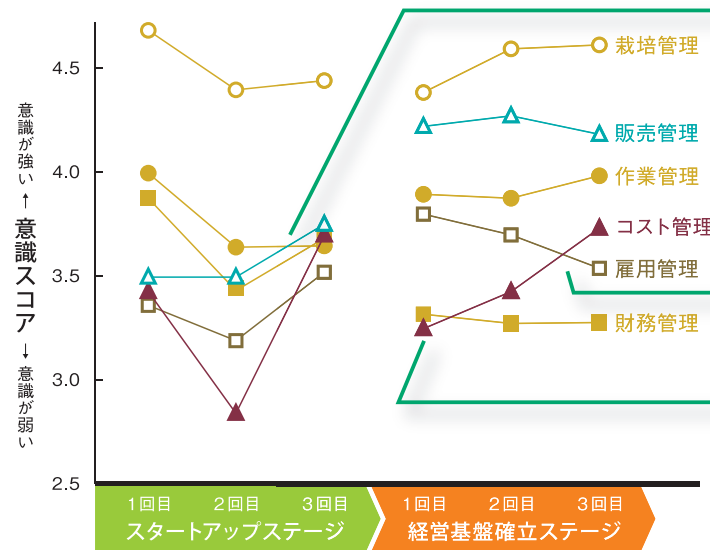
栽培管理、作業管理、財務管理はスタートアップステージでも意識が強い。

スタートアップステージと経営基盤確立ステージにおける経営管理に対する意識の強さの比較 (5段階評価)

資料：アンケート調査(香川県のイチゴ作新規参入者、2004～2006年)
 ※意識の強さを、「強く意識した」～「意識しなかった」の5段階で評価。

◆ 二つの経営ステージの間では、販売管理、雇用管理、コスト管理、財務管理において、意識の強さの違いがみられます。

□ 同じ経営ステージ内でも、
経営管理に対する意識の強さは
変化する



△販売管理は、経営基盤
確立ステージに向け、
スタートアップステージの
途中から意識が強くなる。

□雇用管理は
経営基盤確立ステージに
なってから意識が強くなる。

▲コスト管理は
経営基盤確立ステージに
移行後、徐々に
意識が強まっていく。

スタートアップステージと経営基盤確立ステージ
それぞれにおける経営管理に対する
意識の強さの経時変化 (5段階評価)

資料：アンケート調査 (香川県のイチゴ作新規参入者, 2004~2006年)
※意識の強さを、「強く意識した」~「意識しなかった」の5段階で評価。
※同一の回答者が同一の質問項目を3回 (年1回, 3年間) 回答。

◆販売管理, 雇用管理, コスト管理はいずれも
経営基盤確立ステージの方が意識は強くなって
いますが, 意識の強まる時期が異なります。

□ 経営管理の意識の強まりからみた
新規参入者の成長プロセス



◆以上をまとめると, イチゴ作新規参入者は, スタートアップステージから意識が強い「栽培管理・作業
管理・財務管理」→スタートアップステージの途中から意識が強くなる「販売管理」→経営基盤確立
ステージに移行した直後に意識が強くなる「雇用管理」→経営基盤確立ステージに移行して徐々に
意識が強くなる「コスト管理」というプロセスで, 経営管理の意識を強めながら成長していくといえます。
助言や研修といった支援は, 成長プロセスに沿って提供することでより効果的になります。

新規参入者は, 栽培管理・作業管理・財務管理→販売管理→雇用管理→コスト管理
という順序で経営管理の意識を強めていき, 農業経営者として成長。

2. 新規参入者を成長させた経験とは?

◆農業経営の実践を通じて得た, 農
業経営者としての成長を促した経
験とそこでもたらされた学習の内
容は, 「経験学習」の観点から整理
できます。『農業経営者として一
回り大きくなったような効果があ
った経験』としてイチゴ作の新規参
入者が指摘した内容は四つにまと
められます。



学習場面	学習の機会となった経験	
	分類	内容
経営内 自己学習	栽培管理の失敗・改善	炭疽病の大規模・連続発生による育苗管理の改善 受粉用のハチの活動不足による奇形果の大量発生 減農薬や培地に関する試験的取り組み 収穫量の変動
	外部からのインパクトへの対応	自然災害 (台風, 強風, 厳冬) の発生 重油・資材価格の高騰, 販売単価の下落
	栽培面積拡大への対応	パートタイマーの増加 農地の拡大, ハウスの分散
経営外 自己学習	グループでの活動	消費者や市場関係者との直接対話など グループとしての販売対応 メンバーの増加 メンバーとの非日常的な交流

農業経営者として一回り大きくなった経験と学習の内容
資料：聞き取り調査 (香川県のイチゴ作新規参入者 [Aグループのメンバー7名], 2008年)

支援側は学習を促す経験が生じた機会を捉え,
新規参入者の学習への動機づけをすることが重要。

新規参入者の学習を促進できるため,
新規参入者のグループ形成と活動の展開を支援することが有効。

IV 新規参入者同士が支え合いスムーズな定着を図る（共助）

IV章では、新規参入者がお互いに支え合う相互支援＝共助の特徴を整理し、一例として新規参入者のグループにおける活動を取り上げ、共助の効果を明らかにします。共助においては情報共有を促す環境づくりが重要であること、また、共助には経営管理の意識を高める効果が期待できることを示します。

1. 新規参入者が支え合うことにはどういう特徴があるのか？

□ 新規参入者が支え合う仕組みとしてのグループの形成

- ◆グループの形成と発展を通じて、共同での販路開拓や経営管理の重要な情報の交換・共有、精神的な支援など、新規参入者が互いに支え合う仕組みが作られます。
- ◆萌芽的なものも含めると、グループでの活動が各地でみられ、新規参入者の経営が確立し定着するまでのセーフティーネットとなります。



□ 他の支援形態にはないグループ活動による相互支援の特徴

- ◆グループのメンバーは、新規参入時にさまざまなハードルを乗り越えた経験や、創業期における農業経営の実践経験を共有しています。グループでの相互支援は、メンバーの同質的な経験にもとづいて行われます。
- ◆支援する側、支援される側ともに新規参入者という関係は、経験を積んだ先輩の新規参入者が経験の浅い後輩の新規参入者のキャリア発達を支援するというメンタリングの効果を生みます。メンタリングは支援する側の学習も促すため、先輩、後輩双方の新規参入者にとり農業経営者として成長する機会になります。

□ 同質的なメンバーによる情報共有の利点

- ◆新規参入者の相互支援は、ソフト面での支援を提供でき、ハード面を中心とする公的機関などの支援を補完します。
- ◆多様な農家で構成される農協生産部会などの組織に比べ、新規参入者のグループはメンバーの同質性が高いため、新規参入者にマッチした経営管理ノウハウの交換・共有が期待できます。

2. 新規参入者が支え合うグループの活動の具体例

～ 事例として取り上げたイチゴ高設栽培に取り組む香川県のAグループは ～

- 早期退職して就農した元農協職員が中心となって設立された。
- 町内の非農家出身者らが加わり、2000年頃から活動が本格化した。
- メンバーが栽培管理など各種の情報を交換・共有し、お互いにサポートし合っている。
- メンバーの新規加入や、既存メンバーの面積拡大、高品質品生産の徹底、商品アイテムの増加などで販路を拡大してきた。



Aグループのホームページ

栽培管理において

- ① 生産技術の統一により情報共有の素地を形成。
- ② 共通様式で栽培管理日誌を記入・保存、他のメンバーも参照可能。
- ③ 栽培管理、作業管理を日常的にメンバー同士で相談。

販売管理において

- ① 全員での市場観察や農協担当者からの市場情報の入手。
- ② 出荷前の頻繁な会合の実施。
- ③ メンバーの出荷量予測の把握と出荷量調整。

Aグループにおける情報共有を促す取り組み

- ◆グループの活動は、資材の共同購入、視察旅行、レクリエーションなど多岐にわたりますが、特徴的な点は情報共有を促す取り組みです。グループのリーダーは、意識的にメンバー間での情報共有を促す仕組みづくりを進めています。



Aグループで使われる栽培管理日誌

3. 経営管理に対する意識を強める効果

AグループのメンバーおよびAグループと同じ普及センター管内でイチゴ作りに取り組む新規参入者（以下「その他の新規参入者」と）との比較を行いました。

経営管理の領域と質問項目	Aグループのメンバー	その他の新規参入者
栽培管理	4.6	4.2
病虫害に早期に対処する	4.9	4.2
作業管理	4.2	3.3
販売面を考えた作業計画を立てる	4.5	3.5
作業の進み具合を日ごと、月ごと、育成段階・時期ごとにチェックする	4.5	3.1
パートの欠勤による作業遅れが生じないような対策を立てる	4.4	3.0
作業のマニュアル化をする	3.8	2.8
雇用管理	3.6	3.2
販売管理	4.4	3.7
バック詰め作業を効率よくする	4.9	4.2
品質（外観・味・鮮度など）にあった相手・方法で販売する	4.8	3.5
出荷先への提案、情報提供や観察の受け入れを行う	4.4	3.2
コスト管理	3.5	3.4
財務管理	3.3	3.4

Aグループのメンバーはその他の新規参入者に比べ意識スコアが高い。特に「作業管理」や「販売管理」を強く意識している。

経営管理に対する意識の強さ（5段階評価）

資料：アンケート調査（2006年）

※意識の強さを、「強く意識した」～「意識しなかった」の5段階で評価。

- ◆市場からの情報を作業管理に反映し、生産物に適した販売管理を行うという生産面と販売面でのフィードバックループの形成、すなわちマーケティングの意識が強くなっています。

4. 経営管理に関する情報収集を促す効果

Aグループのメンバーは全体的に「部会やグループで視察」の値が高い。「独自に視察」を指摘した者も多い。
Aグループのメンバーは「情報収集していない」との回答率が低い。

（単位：％）

経営管理領域	部会やグループで視察	独自に視察	研修会講習会	書籍・雑誌	インターネット	その他	情報収集していない
栽培管理	100	63	13	0	0	0	0
	33	27	80	13	7	7	0
作業管理	88	38	13	0	0	0	13
	33	27	60	7	7	13	0
雇用管理	63	13	0	0	0	0	25
	0	7	13	7	7	27	40
販売管理	88	25	0	0	0	0	0
	20	13	47	7	7	13	13
財務管理	75	38	0	0	0	0	13
	0	7	40	7	7	27	27
コスト管理	75	38	0	0	0	0	13
	7	13	40	7	7	20	20

経営管理に関する情報収集の状況（複数回答）

■ 上段はAグループのメンバー
□ 下段はその他の新規参入者

資料：アンケート調査（2006年）

- ◆グループは経営管理の多くの領域をカバーする情報源であり、グループの活動が情報収集の機会を提供しています。
- ◆グループの活動は指導機関による研修会や講習会とは別に、経営管理の課題に合った情報チャネルを形成する効果があります。

栽培技術の統一、販路・共有と販売情報の共有をはじめ経営管理に関する情報交換・共有を促進させる環境づくりが重要。

新規参入者のグループの活動は、メンバーの経営管理の意識を強め、情報収集を積極化させる効果をもつ。

V 新規参入者の効果的な支援に向けて（公助）

V章では、地域の公的機関が主導する3本柱にもとづく支援と、そこにおいて生じる新規参入者の支援ニーズとのミスマッチを明らかにします。また、ミスマッチの解消に向けた課題とあわせ「橋渡し役」の役割を示します。支援の質的改善や支援をスムーズに提供する体制作りを進める際のポイントとなります。

～ AグループのメンバーであるB氏の取り組み ～

B氏は非農家出身者で、大学卒業後5年間小売業に従事して店舗のフロアマネジメントを経験しました。もともと独立、経営志向が強く、各種業界の分析や視察を重ね、イチゴ作での創業を決めました。

28歳で創業したB氏は、普及センターや農協といった指導機関の支援を受けて創業に必要な資金や農地、ハウスを調達しました。栽培技術は地元農家（Aグループ創設者、現顧問）のもとで習得しました。

年次	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
面積	25a	25a	25a	25a	51a	51a	51a
周年パートタイマー	3人	3人	3人	3人	8人	9人	8人
栽培管理	栽培管理全般の記録。3年目までに栽培技術の基礎を確立するため、1～2年目で県内農家を視察、マニュアルやテキストの内容を検証。	育苗期の低温処理（夜冷）による早出し作型を追加し、2作型とする。	販売先増加に合わせ、定植時期を遅らせた運出し作型を追加し、3作型とする。電照・加温具合などのカスタマイズ。育苗時期の窒素量と花芽分化の関連性を検証。	グループでの有利販売のため減農薬栽培を開始する（メンバーの病害発生状況が深刻だったため中止）。			12月初旬の贈答品需要に合わせた大玉果生産を強化。将来の規模拡大に向け、資材や作付け品種をはじめとする様々な試験的取り組みを開始。
雇用管理	パートタイマー各人の作業実績を記録。パートタイマーの作業が偏らないようローテーション制。 ローテーション制の中で、一部得意な作業の担当時間を長くするなどの工夫。		パートタイマーの熟練度に応じた段階的な技術指導。次年度の面積拡大を見越し、収穫繁忙期に2名臨時パートタイマーとして雇い、バック詰めの練習をさせる。	面積拡大への対応として、非熟練者にもバック詰め作業を担当させ、熟練者にハウスの温度管理などを一部任せる。作業進捗状況の把握方法を個人ごとからパートタイマー全体へと変更する。日、祝日、早朝手当てを設ける。	パートタイマーの技術レベルが上がったため作業分担を始める。休暇の調整をパートタイマーに任せる。		本人の特性を考慮して作業分担をさらに進める。バック詰め作業などを通しパートタイマー各人の作業「見る目」を養い、摘花・収穫・出荷調製の効率化を図る。担当の畝を決めパートタイマー各人の作業スピードや癖を確認。
販売管理	農協経由の市場出荷のみ。出荷量・売上（出荷規格別）の記録。	グループで東京の果実専門店へ出荷。	新たな商品の開発。大阪の百貨店に「つる付き」を出荷。	単価が高く、収穫・出荷作業の効率もよい業務用「ばら詰め」出荷の比率向上。	京都の量販店にも「つる付き」を出荷。二つのハウスを一日おき交互に収穫・出荷できる体制にし、収穫・出荷の効率化。		市場価格の変動が大きい小玉の安定的な売り先の確保。収穫段階での規格・果形などの仕分けでバック詰め効率化。

B氏は販売先のニーズに合わせて作型を増やすなど栽培管理を段階的に高度化しています。栽培日誌を毎日記帳して知識・スキルを蓄積する一方で、様々な試験的取り組みを行っています。

雇用管理は前職の経験をもとに、「人件費＝予想売上高－資材費など－目標所得」という費用計画からパートタイマーの投入量を決定しています。栽培面積を拡大する前に臨時に雇用して練習させたり、管理作業の一部を担えるパートタイマーを育成したりと、パートタイマーの教育を重視しています。

販売はグループで統一的に展開されるため、納品時間と品質基準をクリアするよう収穫・出荷調製作業を効率化することがB氏の販売管理の重点となっています。収穫・出荷体制の見直しやハンドリングの削減で出荷ロスの低減を図っています。

1. 新規参入支援の骨組

□ 新規参入支援の3本柱

◆新規参入支援の骨組は大きく、
 ◎ 受け入れ体制の整備
 ◎ 経営資源調達の支援
 ◎ 信用形成の場作り
 の三つで構成されます。

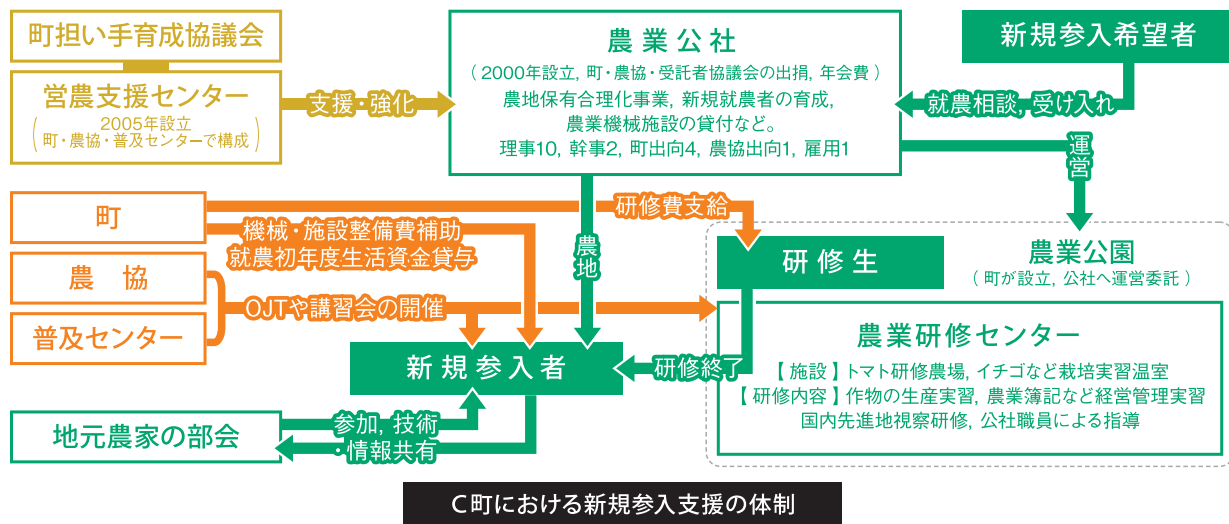


2. 農業公社主導による新規参入支援の事例

～ 事例として取り上げた愛媛県C町は ～

- 中山間地域に立地する京阪神市場を中心としたトマト（大玉）のブランド産地。
- 生産者の高齢化が進んでいる。
- 1998年から本格的に新規参入者の受け入れを開始。
- 農業公社が支援のワンストップの窓口となり、関係する指導機関などが連携し支援の骨組を整えている。
- 新規参入者の定着に合わせ段階的に支援を実施。
- 2007年までにトマト作で19名の研修生を受け入れており、新規参入支援の先進地。





3. 新規参入者の支援ニーズとのミスマッチを解消

□ 支援に関わる主体間の関係性

◆ 農業公社主導の支援に関わる主体は、農業公社、支援者、新規参入者の三つに分けられます。主体間の関係性（三角形の各辺）の中で生じる課題を解決することによって、新規参入者の支援ニーズとのミスマッチを解消していきます。



支援の3本柱		C町における実施状況
受け入れ体制の整備	研修施設などハード面の整備	研修施設（1人あたり10a, リッセルハウス）、さらに研修2年目に栽培を行う実践農場（1人あたり10a, 比較的簡易なパイプハウス＝地元農家が利用するのと同タイプ）を用意している。
	定着可能な収益を確保できる作物と支援の体系化	イチゴ、花きなどの研修ができるが、収益性を考慮し、新規参入者には地域の主力作物である大玉トマトを勧め、トマト作での支援を充実させている。
	関係機関の連携	農業公社のもとに町内の関係する指導機関などによる支援を一本化している。
経営資源調達の支援	技術習得の支援	研修期間は最長2年。研修生は、研修1年目は研修センターの研修施設で実習を行う。2年目は「実践農場」でパイプハウスの建設から担当し、就農後に近い状態で技術を習得する。研修期間中は農業公社職員が日常的な指導を行い、スポット的に農協・普及センターの指導員が対応する。研修生は、農協の講習会にも参加する。
	農地確保の支援	研修中に農業公社が農地を探し、就農地を確定。創業に向けて、研修2年目に各種事業を活用して設備の整備に着手し、完了させる。
	資金調達の支援	研修中の研修費支給（12～15万円/月）、ハウスや機械の購入・リースに対する補助、就農後の生活資金（就農1年目15万円/月）の貸与を行っている。
	経営確立に向けた販路の確保を含む創業後の支援	共販率が高くブランドが形成されており、トマトの販路は確保されている。販路の独自開拓を志向しない限り、新規参入者への販売管理での負担は軽減されている。
	農家のノウハウ提供などソフト面の充実	研修生（研修修了生）が栽培技術や経営ノウハウなどを習得できるよう相談農家を設定する。元農協営農指導員をアドバイザーとして巡回させている。座談会を開催するなど、精神面からのケアも行っている。
信用形成の場作り	地域社会への浸透や地元農家との交流支援	農地提供者への紹介など農業公社が仲立ちをしている。

C町での支援の実施状況 資料：農業公社資料、聞き取り調査

◆ 各地域とも、C町での取り組みでみられるように、骨組となる3本柱を中心に支援メニューの充実が図られています。

支援メニューが整備された中で、支援の質を高めるために何が必要でしょうか？

□ ミスマッチの内容

◆ 支援のメニューが揃えられた段階において、新規参入者の支援ニーズとのミスマッチは、支援メニューの提供プロセス、支援を提供する人材、支援が提供される環境などが原因で生じると考えられます。

◆ 農業公社主導の支援で生じると考えられるミスマッチの内容は三つに区分されます。

農業公社主導の支援において生じると考えられるミスマッチの種類	ミスマッチの解消に向けて着目する主体間の関係
a 支援側と新規参入者の支援に対する意識の相違	農業公社－新規参入者
b 創業・定着プロセスに沿って生じる支援ニーズへの準備不足	新規参入者－支援者
c 支援を提供する人材の不備	支援者－農業公社

農業公社主導の支援で生じるミスマッチの分類

C町で実施される支援	質問紙調査で抽出された改善すべき点	ミスマッチの種類
研修施設などハード面の整備	研修農場とは別の農地で就農するため、研修中に学んだ技術を就農後に就農地にあわせてカスタマイズしなければならない。	b
定着可能な収益を確保できる作物と支援の体系化	トマト作での新規参入について支援を充実させているが、価格低下や共選経費の負担増で、トマトのみでは所得確保が難しくなる恐れがある。定着に向けて取り組みたいトマト以外の新規作物の情報が不足する。	b c
技術習得の支援	農業公社は「実践によって自ら学んでもらう」方針であるが、技術指導が不十分と考える新規参入者がいる。	a
	農業公社にトマトを専門的に指導できる職員がいない。支援機関の職員の異動によって支援の質が変わる。	c
農地確保の支援	必ずしも優良農地が確保できていない。農地情報が不足し、借入れ農地の良し悪しを事前に知ることが難しい。	b c
資金調達の支援	補助事業の実施時期が遅く、ハウスの建設が遅れる。	b
経営確立に向けた販路の確保を含む創業後の支援	トマトは共販でブランドが形成され、販路は確保されているが、栽培方法が画一的に決められるという制約がある。	a b

アンケート調査から得られたミスマッチの内容

資料：アンケート調査（2006年）

□ ミスマッチの解消（支援の質的改善）に向けた課題

農業公社 — **新規参入者**

支援に対する共通理解の形成

- ① 地域農業の情報を示し新規参入者のビジョンとの乖離をなくす。
- ② 研修目的や支援内容の確認の機会を増やす。
- ③ 受け入れる新規参入者の選別基準を設ける。

新規参入者 — **支援者**

適時・継続的な支援の提供

- ① 農地・資金の提供時期を早め就農地での研修期間を確保する。
- ② 創業・定着プロセスに合わせてタイムラグのない支援提供を行う。
- ③ 新規参入者の経営計画などの情報を支援者間で共有する。

支援者 — **農業公社**

支援者のスキルの向上・維持

- ① 支援者に対し、支援への継続参加に向けた動機づけを行う。
- ② 支援者のスキル向上機会を確保する。
- ③ 支援のガイドライン化を行い、支援の均質化を図る。

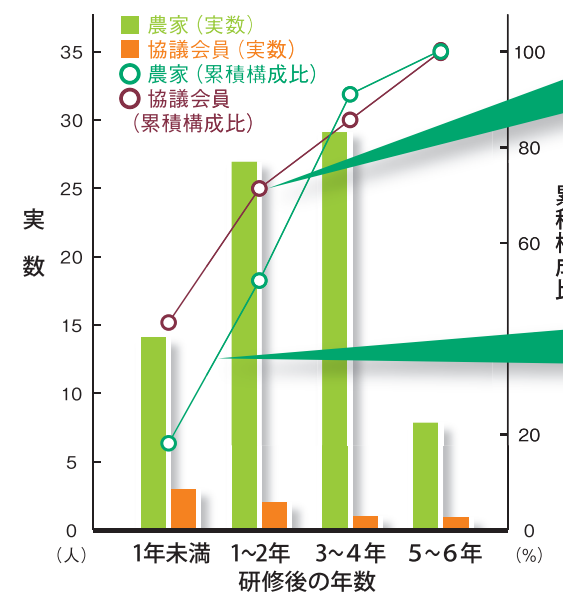
新規参入の支援は3本柱を中心にメニューの整備を行う。

支援メニューを揃えた後は、支援に参画している主体間の関係性に注目して支援ニーズとのミスマッチを解消する。

4. 公的機関による支援では「橋渡し役」が重要

□ 地元農家にとっての「見極め期間」

公的機関が窓口となって新規参入者を受け入れる場合でも、農地の提供をはじめ支援をスムーズに行うには地元農家の理解が欠かせません。しかし、地元農家が新規参入者に支援を行うかどうかを判断する「見極め期間」があります。



新規参入者の研修受け入れの決定時から関わっている協議会員（公社職員、農業者組織代表など）の見極め期間は短い。

地元農家の多くから支援を得られるには、研修後3~4年を要する。

◆ 地元農家の多くから支援を得られるには、研修後3~4年の「見極め期間」を経ることになり、新規参入者の創業直後の支援ニーズと地元農家からの支援提供との間に時間的なギャップが生じます。

C町の地元農家と協議会員の「見極め期間」

資料：アンケート調査（2008年）
※「見極め期間」は、新規参入者を「手助けしてもよい人物」かどうか見極めるには研修施設での研修が終わってから何年くらいかかるかたずねた回答。

□ 「橋渡し役」

新規参入者と地元農家との間にある支援に関する時間的なギャップをカバーするのが「橋渡し役」です。

各地で見られる「橋渡し役」となる人材
研修受け入れ農家、
農地提供者、生産部会長、
農業委員や集落の区長etc.
C町でも
「相談農家」や「アドバイザー」として
「橋渡し役」が選任されています。

「橋渡し役」は、二つの役割を果たしています。

新規参入者と地元農家との橋渡し → 地元農家の「見極め期間」において、新規参入者の後見人として地元農家との仲立ちをする役割。

創業から定着に至る期間の橋渡し → 新規参入者が「一人前」になるまでの間、栽培技術の指導や販路の提供、生活面での助言を行う伴走者としての役割。

◆ 地元農家による「見極め期間」の間、新規参入者を後見し、定着までの支援を行う「橋渡し役」の確保が求められます。

公的機関の支援を補完する「橋渡し役」が不可欠。

おわりに

各章で示した新規参入を円滑に進めていくためのポイントを改めて示します。

I 新規参入の特徴

新規参入者には、経営資源の多くを短期間で外部から調達する必要があるとともに、農業経営者として農業を開始するという特徴があります。新規参入を円滑に進めていくために踏まえておかなければなりません。

II 新規参入者はここで苦労する

新規参入希望者の増加に対し、これまで新規参入支援が充実されてきました。しかし、創業にあたって主な問題となっている農地、資金、住宅、営農技術の面での苦労が残されている状況に変わりはありません。さらに、定着までのプロセスでは、創業時や創業直後とは異なる課題が生じるため、創業後も定着に向けて継続的に支援することが重要です。

生活基盤を確立するうえで十分な農業所得が得られていない新規参入者は少なくありません。目標とする農業所得を確保するために、新規参入者は、指導機関や農家からの支援を生かすことが重要です。また、新規参入者と支援機関・支援者の双方において、新規参入者が農業経営者としての意識を高める取り組みが求められます。

III 新規参入者の成長プロセス（自助）

イチゴ作を例にとると、新規参入者は、栽培管理・作業管理・財務管理→販売管理→雇用管理→コスト管理という順序で経営管理の意識を強め、農業経営者として成長していきます。新規参入者は、意識が強まる経営管理の領域において求められる知識やスキルを適切に学習していくことが欠かせません。これに対し、新規参入者への助言などの支援は、新規参入者の成長プロセスに沿って提供することでより効果的になるといえます。

新規参入者は農業経営の実践において生じた経験から学んでいます。支援側は学習を促す経験が生じた機会を捉え、新規参入者の学習への動機づけをすることが重要です。また、グループでの活動は、経営外自己学習を促しています。多くの学習機会を作るため、新規参入者のグループの形成と活動の展開を支援することが有効です。

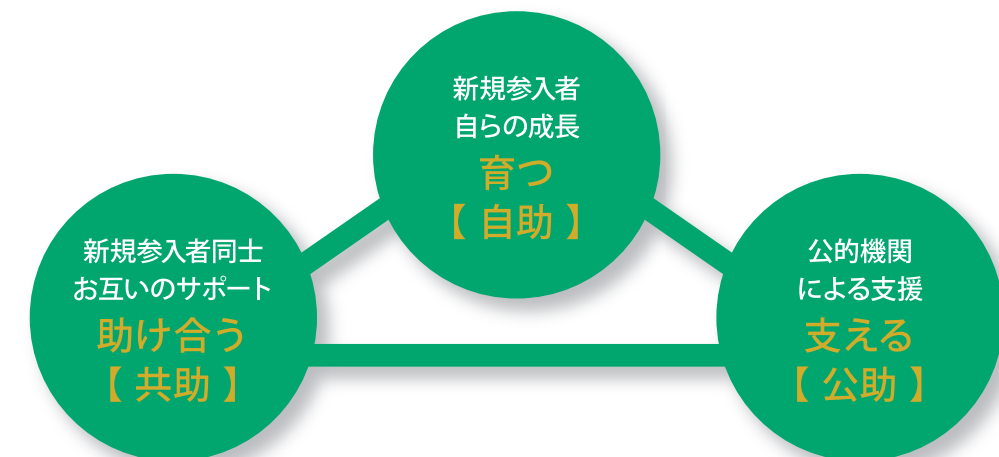
IV 新規参入者同士が支え合いスムーズな定着を図る（共助）

実績を上げている新規参入者のグループの取り組み事例からは、栽培技術の統一、販路と販売情報の共有をはじめ経営管理に関する情報交換・共有を促進する環境づくりが重要であることがうかがえます。新規参入者のグループの活動は、メンバーの経営管理の意識を強め、情報収集を積極化させる効果を持ちます。

V 新規参入者の効果的な支援に向けて（公助）

新規参入支援は3本柱を中心に整備を図り、支援メニューを充実させなければなりません。3本柱とは、「受け入れ体制の整備」「経営資源調達の支援」「信用形成の場作り」です。しかしながら、支援を提供するプロセスや環境、支援を提供する人材が原因で、新規参入者の支援ニーズとのミスマッチが生じる恐れがあります。そこで、支援メニューを揃えた後は、支援に参画している主体間の関係性に注目し、支援の質的改善に向けてミスマッチの解消に力を入れることが大切です。また、公的機関の支援を補完する「橋渡し役」の確保が重要です。

新規参入を円滑に進めるためには、農業経営者として育つこと【自助】、また、新規参入者が互いに助け合うこと【共助】、さらに、それらを支える、地元農家と連携した公的機関による支援が適切になされること【公助】、の三つを組み合わせることが不可欠です。



最後になりましたが、本冊子は、新規参入者や新規参入者の受け入れを行う地元農家、新規参入支援機関のスタッフの方々からご協力を得て実施した調査をもとに作成したものです。お忙しい中、聞き取り調査やアンケート調査にお時間を割いて下さり、ありがとうございました。また、本冊子作成にあたりまして、貴重なご助言を下さいました皆さまにお礼申し上げます。

【参考文献】

- 島 義史「イチゴ作新規参入者の成長プロセス」, 農業経営研究 (47) 3, 2009.12
- 島 義史「新規参入者のグループ活動における相互支援」, 農業経営研究 (46) 1, 2008.6
- 島 義史「農業公社主導の新規参入支援における課題」, 農業経営研究 (47) 1, 2009.6
- 島 義史「新規参入者の支援—施設園芸作の創業を中心に—」, 近畿中国四国農研農業経営研究18, 2008.12

農業への新規参入「育つ」,「助け合う」,「支える」

独立行政法人

農業・食品産業技術総合研究機構
近畿中国四国農業研究センター
地域営農・流通システム研究チーム

〒721-8514 広島県福山市西深津町6-12-1
TEL:084-923-5321 FAX:084-924-7893
執筆・編集:島 義史,棚田 光雄
印刷:青葉印刷株式会社