

持続可能な逞しい農業の実現に向けて

ーフードバリューチェーンの確立による高付加価値農業へー

2016年9月30日

公益社団法人 経済同友会

目 次

はじめに	1
1. 日本農業を取巻く環境	2
(1) 国内外の食料需要構造の変化	2
(2) 農業が直面する課題	3
① 縮小する生産基盤	
② 流通構造の課題	
(3) 農業政策の課題	4
2. 日本農業が向かうべき方向	6
(1) 農業の成長産業化に向けた考え方	6
(2) 産業化のカギを握るバリューチェーン	7
(3) フードバリューチェーンの確立に向けた課題	8
3. フードバリューチェーンの確立に向けた必要な取り組み	10
(1) 先進的農業経営体・経営者の拡充	10
① 農業法人の拡充	
② 農業経営者の育成・拡充	
③ 多様な担い手の確保	
(2) 民間活力を利活用した農業構造基盤の強化	14
自治体を推進役とした企業参入の促進	
(3) 流通構造の改革に向けて	15
① 販路拡大に向けた取り組み	
② 技術革新による新たな流通市場の構築	
おわりに	18
図表一覧	19
2016 年度 農業改革委員会 委員名簿	24

はじめに

持続可能な地域社会づくりを考える上で、農業の活性化は欠かせない視点である。しかし、農業は、高齢化や担い手不足、耕作放棄地の増加等の深刻な問題に直面し、膨大な国費を投入してきたにもかかわらず、衰退が続いている。

一方、環太平洋パートナーシップ（TPP）協定が大筋合意され、各国において早期署名・発効に向けた取り組みが進んでいる。今後、経済連携の進展に伴って、農産品供給がグローバルに展開されていくことは不可避であり、日本の農業を取り巻く環境は、一層厳しさを増すことになる。

そのような中、農業の持続可能性を追求するには、単に農家を保護することを目的とした政策から、産業化を促進し、将来的に持続できる新しい農業構造の確立に向けた政策へ転換を図ることが求められる。

こうした問題意識の下、本委員会では、政府、有識者、農業団体、農業経営者育成機関等との意見交換や、先進的な農業法人¹の視察等を踏まえ、日本の農業が、競争市場で優位性を発揮し、経済性にも自立した産業へ転換を図る上で、今取り組むべき必要な事項について検討を行ってきた。

農業振興を意味するところは広範囲にわたり、中山間地域等における継続的な農業活動の維持、農業生産条件の不利を補正する交付金、また、農業経営のセーフティネット対策等、多岐に及ぶ。そのため、我々は、農業振興全般を対象とする網羅的な提言ではなく、あくまでも、農業が産業として自立することを目的に、今後、農業界を牽引する意欲ある農業関係者に対象を限定し、さらには、経済性を高め、産業（ビジネス）として発展を遂げていく上での課題について論点を絞り、以下に提言を行う。

¹ 法人形態によって農業を営む法人の総称。農地を所有できる農地所有適格法人の他に、農地法における農地所有適格法人の要件を満たす必要がない、農地利用しない農業や農地を賃借する農業を営む法人も含む。

1. 日本農業を取巻く環境

(1) 国内外の食料需要構造の変化

人口減少や少子・高齢化社会の進展により、日本国内の食料需要は今後 30 年間で最大約 40%減少²する。また、単身世帯の増加等による食の簡便化や外部化等の食習慣の変化によって加工品や業務用品に対する需要が高まり、国産農林水産物の約 7 割は食品製造業や外食産業（以下：実需者）に提供³される等、消費者ニーズは「量」から「質」「利便性」へと変化を続けている（図表 1）（図表 2）。

他方、世界に目を転じると、開発途上国や中間国を中心に大幅な人口増加が予測されており、農産物・食料需要は飛躍的に増大⁴することが見込まれている。また、新興国では所得水準の向上や中間層の拡大により、食の多様化が進み、日本の食文化や農産品への関心は、先進国以外でも高まっており、市場開拓の余地は大きい。

こうした国内外の需要動向を踏まえると、日本の農業分野の成長に向けて、海外輸出を推進することは重要であり、政府が、「日本再興戦略⁵」において、農林水産業の成長産業化を重点戦略の一つとして位置付け、2020 年までに農林水産物・食品の輸出額⁶を年間 1 兆円規模へ拡大する目標を掲げたことの意義は大きい。

ただ、日本の農産物の価格面の競争力は弱く、輸出実績も乏しい。品目別農産物輸出額に占める加工食品の割合は過半を超えており、農産物そのものの品質向上やコスト削減による価格競争力の向上だけで輸出拡大を図るのは難しい（図表 3）（図表 4）。今後、国内での需要喚起と合わせて海外への積極的な輸出の展開を図るには、農と食を一体に捉えた推進体制が求められる。

² 農林水産政策研究所 「人口減少局面における食料消費の将来推計（平成 26 年 6 月）」

³ 平成 23 年（2011 年）農林漁業及び関連産業を中心とした産業連関表（飲食費のフローを含む）

⁴ 農林水産省 大臣官房食料安全保障課 「2050 年における世界の食料需給見通し 世界の超長期食料需給予測システムによるベースライン予測結果（分析編）（平成 24 年 6 月）」

⁵ 平成 25 年（2013 年）6 月 14 日閣議決定

⁶ 農林水産省 農林水産物輸出情報 「平成 27 年 農林水産物・食品輸出額は 7,452 億円（うち農産物：4,432 億円、林産物：263 億円、水産物：2,757 億円）」

(2) 農業が直面する課題

① 縮小する生産基盤

1994 年 GATT ウルグアイ・ラウンド合意後の約 20 年間で、農業分野には約 70 兆円余りの膨大な国費が投入されたにもかかわらず、農業の衰退は歯止めが掛からない。農業総産出額・生産農業所得ともに減少を続け、高齢化や慢性的な担い手不足によって、生産を支える基幹的農業従事者⁷は大幅に減少し、耕作放棄地は、増加の一途を辿っている（図表 5）。

特に、基幹的農業従事者の減少は深刻である。自給的農家⁸数はこの 20 年間に 79 万戸から 82 万戸へ微増したが、農家⁹全体数は約 40%減少している。265 万戸を数えた販売農家¹⁰は 133 万戸へ半減する等、食料供給を支え、農業界を牽引してきた基幹的農業従事者の減少は大きな問題である。また、新規就農者は毎年 5 万人台で推移しているものの、今後、農業を支える将来世代（10~39 歳台）は、約 1.5 万人に留まる等、構造的に不均衡が生じており、将来的な大きな課題を抱えている（図表 6）。

加えて、一戸当たりの耕地面積は諸外国と比較して極めて小さく、生産効率は低い（図表 7）。世界では多額の資本を投じ、生産効率の高い大規模生産が行われている中、過小な農業資本と生産基盤の縮小が進む日本において、単に収穫量の増大を目指す「マス（大量）」を追求するだけでは、グローバルな競争優位性を獲得することは難しい。

② 流通構造の課題

既存の農産物流通は、生産サイドと食料供給の視点に立てば、農業団体や市場が農産物を全量買い上げ、滞りなく消費者に分配される等の優れた点がある。一方、消費者ニーズが生産サイドに伝わらず、農産物の品質向上に向けたインセンティブが働き難い等の課題があり、また、生産の過剰投資や供給過多への抑止力がなく、その責任づけがなされていない。

⁷ 農業就業人口のうち、ふだんの主な状態が「仕事为主」の者

⁸ 経営耕地面積 30a 未満かつ農産物販売金額が年間 50 万円未満の農家

⁹ 経営耕地面積が 10a 以上又は農産物販売金額が 15 万円以上の世帯

¹⁰ 経営耕地面積が 30a 以上又は農産物販売金額が 50 万円以上の農家

また、寡占化・固定化された農産物流通は、生産者のこだわりや農産物の品質等の特性が消費者に十分に伝わらず、一部のブランド産品を除けば、農産物の価値が、気候変動等による単なる収穫量で評価されてしまう状況にある（図表 8）。加えて、小売価格に占める流通段階別経費等（以下：流通経費¹¹）の割合は過半を超える等、流通経費は農産物価格形成において大きな決定要因となっており、生産者受取価格は極めて低い状況にある（図表 9）。

このように、既存の流通構造は、価格低下等のリスク耐性に弱く収入安定性に欠く。したがって、農業は、既存の流通構造の枠に囚われることなく、自ら安定的な農産物供給と所得収入に向けた取り組みを促進すべきである。

(3) 農業政策の課題

日本の農業の課題に零細性、兼業化、高齢化が挙げられ、これまでの農政は、それらを補うべく、農業経営の安定に資するようなセーフティネット対策（ナラシ対策）、生産条件の格差から生ずる不利を補正する交付金（ゲタ対策）等、農家の保護を目的とした政策（以下：農業保護政策）を中心に進められてきた。また、戦後、一貫した人口増加を背景に「増加する食料需要への対応」や「食料自給率の維持」等の量的需要を満たすことが過度に重視されてきた。

しかし、見方によっては、生産者の現状維持を中心とする保守的且つ生産サイドの限定合理性だけを追求するような農業保護政策は、農業の価格・品質面の競争力を高める効果はなく、産業化を阻害する要因の一つであり、農業の弱体化を招いている。そのため、今後は、農業保護政策と農業の経済性を高め産業化を図る政策（以下：産業振興政策）を大別した上で、産業振興政策を積極的に講じていくことが求められる。

¹¹ 農林水産省 大臣官房統計部 「食品流通段階別価格形成調査・青果物経費調査」（平成 25 年度）「流通経費は、集出荷団体経費（15.3%）卸売経費（4.7%）仲卸経費（8.8%）小売経費（25.4%）からなる経費。() は、平成 25 年度の流通段階別経費等を基に青果物（調査対象 16 品目）の小売価格に占める生産者受取価格及び流通経費の割合」

なお、農業は、食料供給を支え、関連産業も含め地域の雇用機会を創出するだけでなく、国土・自然環境の保全、良好な景観の形成等多面的な役割も担っている。ただ、生産活動を通じたそのような多面的機能¹²は、国民生活や国民経済の安定に必要な国家基盤を形成する一つであり、全国民が恩恵を授かるものであって、それらの政策は、農業振興に資する政策から分離することが求められる。

¹² 国土の保全、水源の涵養（かんよう）、自然環境の保全、良好な景観の形成、文化の伝承等、農村で農業生産活動が行われることにより生ずる、食料その他の農産物の供給の機能以外の多面にわたる機能。

2. 日本農業が向かうべき方向

(1) 農業の成長産業化に向けた考え方

近年、政府は「攻めの農林水産業¹³」へと舵を切り、農業の成長産業化を目指している。農業・農政改革が進み、農地法の改正、農地中間管理機構の設置、主要米の生産調整、農業委員会、農業協同組合（以下：農協）等、農業政策の見直しが行われたことの意義は大きい。これらの諸改革によって、農業が抱えるレガシーを解消し、産業化への道筋が示された。今後は、これらの成果を最大限に活用し、農業者自らが、多くの価値を生み出すことで経済的にも自立を図り、産業（ビジネス）として発展を遂げていくことが求められる。

他方、農業先進国のオランダでは、1990年代から国策として農産物の流通改革が進められた。当時、農産物卸業社であった **The Greenery** は、実需者や消費者からのニーズや情報を生産者にフィードバックを行う等、消費サイドと生産サイドの双方向の情報を連結させることで、戦略的な農産物販売・生産体制を確立した。それら情報・物流連携からなるフードバリューチェーンは、農産物の商品開発や市場開発力を高め、付加価値の高い食料や農産物を生み出した。オランダは、それら競争優位性がある食品を輸出することによって、先進的な農業大国へと成長を遂げている。

日本の農業もオランダの成功要因を手掛かりに、消費者ニーズに応えた農産物を効率よく生産することで、農産物の付加価値を高め、日本の農業の強みを活かせる生産構造へ転換を図る必要がある。そのため、本委員会では、「消費者志向のマーケットイン¹⁴の発想で、生産性を向上させる農業」への転換に向けた提言を重ねてきた。これら消費者志向の農産物生産による付加価値を高める農業こそ、日本の農業の望ましい姿である。

今後、農業分野や農産物だけの限定合理性を追求する考えを改め、全体合理性の中で農産物の付加価値を追求する必要がある。単に生産効率を向上し農産物を生産するだけでなく、食料ビジネス領域まで視野を広げ、「農業×他産業」「農産物×食料」の掛け算から導き出す付加価値の向上、すなわち、価値連鎖

¹³ 「農林水産業・地域の活力創造プラン」（平成 25 年 12 月 10 日決定、平成 26 年 6 月 24 日改訂）

¹⁴ 消費者・市場ニーズを汲み取り、それに合った財・サービスを開発・生産・販売するという考え方

の中で、農業の高付加価値化・持続可能性を見出すことが求められる。

(2) 産業化のカギを握るバリューチェーン

縮小する生産基盤と変化を続ける需要構造に対応し、日本の農業が海外農産物に依存する国内市場でシェアを高め、グローバルな食関連市場を取り込むためには、実需者や最終消費者が求めるニーズに応え、①ターゲットを絞り込んだマーケティング戦略やブランド化により付加価値の高い農産物を生産し、②食料ビジネスのサプライチェーンの中で、生産材料供給の農業本来の役割を追求する、ことが求められる。

そのため、農業は、農と食を一体的に捉え、食の志向や需要動向の変化にも機敏に対応できる、新しい構造へ進化することが求められる。すなわち、市場起点の思考による生産から製造・加工、流通、消費に至る各段階の付加価値を高めながら繋ぎ合わせるバリューチェーン¹⁵を基軸に、「農産物供給の最適化」や「品質の向上」を図る等、付加価値の高い農産物や食料品を、より効率よく生産できる、新しいビジネスモデルへ進化することが求められる。

ただ、日本の農産物生産から消費者に至るまでの食料供給の流れにおいて、双方向の情報が連結しておらず、バリュー（価値）の最大化を引き出す社会的システムとして確立されていない。また、農業分野においても、バリューチェーンという一般的に企業活動で行われている考え方が根付いておらず、価値を生み出す活動単位（要素）としての、役割や機能が十分に果たされずにいる。

ついては、農業が産業（ビジネス）として発展を遂げていくためには、食料供給を全般とするバリューチェーン、すなわち、フードバリューチェーンを確立する必要があり、実需者や最終消費者が求めるニーズに応えることで付加価値を高め、経済的にも自立した農業を目指す必要がある。

フードバリューチェーンの構成する要素には、様々な機能や役割を要するが、農業分野には、①先進的な農業経営体・経営者を拡充し、②民間活力を利活用し農業基盤の強化を図り、③消費ニーズと連結させる農産物流通構造、が求め

¹⁵ 原材料の調達から製品・サービスが顧客に届くまでの企業活動を、一連の価値（Value）の連鎖（Chain）としてとらえる考え方

られる。したがって、フードバリューチェーン基盤を支えるそれら各要素が機能し、食料供給体制の社会的システムとしてのフードバリューチェーンの中で役割を果たせるよう、環境の整備や強化に向けた取り組みを、一層加速することが求められる。

(3) フードバリューチェーンの確立に向けた課題

1%にも満たない少数の農業経営体が全農産物販売額のうち約 30%¹⁶を支えている現状があり、生産性を追求し、消費ニーズを取込み農産物の品質向上を図る先進的な農業経営によって売上を伸ばす農業者が、国内各地で活躍し始めている。農業が持続可能な産業として再生するためには、こうした先進的な農業経営者や経営体が如何なく力を発揮できる環境の整備を行うことが求められる。今後、意欲ある農業経営体・経営者を、農業の中核的な担い手と位置づけ、それらの活躍を後押しすることで、産業全般を引き上げる必要がある。

また、農業を地域活性化の好機と捉え、他産業の企業や、県外の企業的経営体の農業誘致を積極的に推進し、実績を上げている地域・自治体も存在する。企業と協力して産業化を加速させ、企業が持つ経営ノウハウ等の共有を深め、農業の弱点の克服を目指し、農業と企業のベストプラクティスを模索する必要がある。

本年、農業委員会等に関する法律（農業委員会法）及び改正農地法が施行¹⁷される等、企業の農業参入環境は整いつつある。2009 年改正農地法の施行以後、農地を借入するリース方式で農業参入を果たす企業は約 2,000 法人まで増加¹⁸

¹⁶ 21 世紀政策研究所 研究プロジェクト報告書「新しい農業ビジネスを求めて」（2016 年 2 月）

¹⁷ 平成 28 年 4 月 1 日から改正法が施行

農業委員会法改正点…農業委員会の業務の重点は「農地等の利用の最適化の推進」であることを明確化。農業委員の選出方法を選挙制と市町村長の選任制の併用から「市町村長の任命制」に変更。「農地利用最適化推進委員」の新設。農業委員会をサポートするため、都道府県段階及び全国段階に、「農業委員会ネットワーク機構」を指定 等

農地法改正点…役員の農作業従事要件について「農業に常時従事する役員の過半が農作業に従事」から「農業に常時従事する役員又は重要な使用人のうち 1 人以上の者が農作業に従事」に緩和。議決権要件について、農業関係者以外の構成員が保有できる議決権を「総議決権の 4 分の 1 以下」から「総議決権の 2 分の 1 未満」に緩和。農地を所有できる法人の要件であることを明確にするため、農地法上の法人の呼称を「農業生産法人」から「農地所有適格法人」に変更 等

¹⁸ 農林水産省 経営局農地政策課 資料「一般企業の農業への参入状況（平成 27 年 12 月末）」

し、こうした参入企業による借入農地面積の総計は約 5,200ha まで推移した。ただ、1 法人当りの平均借入農地面積は 2.5ha であり、日本の平均経営耕地面積と同様の規模に留まっている。また、農地を所有する方式で参入した法人数（以下：農地所有適格法人¹⁹⁾）は約 400 法人であり、本年の改正法施行の効果を注視するとともに、より一層の環境整備（規制改革）が求められる。

加えて、生産者と需要者（消費者や企業）との間で双方向性の情報連携強化を図り、それら先進的な農業経営者や経営体が自立分散型のネットワークで結びつき、大ロット・安定供給からなる実需者・消費者ニーズに対応できる供給体制を、農業者自らの責任で確立し、B2B²⁰⁾、B2C²¹⁾の販路開拓に向けた取り組みを、加速させることが求められる。

¹⁹⁾ 農地を所有でき、土地利用型農業をはじめ、施設園芸、畜産等、農業を営む法人。農地を所有できる法人の要件であることを明確にするため、農地法上では「農業生産法人」から「農地所有適格法人」へ呼称を変更。（平成 28 年 4 月 1 日施行）

²⁰⁾ 企業間取引（Business to Business）の略語

²¹⁾ 企業対消費者間取引（Business to Consumer）の略語

3. フードバリューチェーンの確立に向けた必要な取り組み

(1) 先進的農業経営体・経営者の拡充

① 農業法人の拡充

フードバリューチェーンによる付加価値の高い農産物生産の展開を図るには、これまでの農業の主体であった家族経営やそれを補うための協同組合体を中心とする体制から、意欲と能力のある農業法人や企業、また、それらが有機的に融合・協力した経営体を中心とした体制へと農業・農政の主軸に置き、それら経営体を農業の推進力とした体制へ転換を図る必要がある。

また、それら経営体の経営の自由度を上げることによって、創意工夫を活かした農業経営や、新たなビジネスモデルの展開等、様々なビジネスにチャレンジしやすい環境を整備する必要がある。

例えば、各地に分散する意欲ある農業法人が、農業分野・品目別の提携・連携することによって、南北に長い国土や高低差の地形を活かした広域的なリレー生産・出荷体制を構築し、年間を通じて安定的に農産品を供給することで、「大ロット」「安定供給」からなる実需者・消費者ニーズにも対応でき、実需者と対等に交渉できる体制を構築することが考えられる。さらには、地域の有力な農業法人のホールディングス化やフランチャイズ化等、優良な経営ノウハウを地域外・農業外へ拡充することで、日本の農業基盤の底上げも期待できる。

一方、法人化した組織的な農業は、今後活躍が期待できる若い層や、農業外人材の就農率を高められる有力なルートであり、経営センスと力量を兼ね備えた農業人材の育成・普及も期待できる（図表 10）。また、衰退する農業地域における後継者不足の問題を解消する視点からも、事業規模の拡大に意欲ある農業法人に、耕作放棄地等の地域農業資源を集中化させ、農業法人を地域農業の基点に位置づけるべきである。

既に、創意工夫とイノベーションにより成長を見出す農業法人が各地で芽吹き始めている。国内各地における成熟した農業法人の拡大や、意欲ある家族経営体の法人化が進むことによって、農業法人の「量」「質」的な拡充が図られ、持続可能な農業を担うイノベティブな農業経営が実現していくことを期待する。

提言①

（量的拡大）

政府が掲げた「2023 年までに法人経営体数を 2010 年比約 4 倍の 5 万法人とする²²」目標の達成に向け、

- 各都道府県に農業法人化支援部署を設置する（新設または既存組織の再編）。
- 同部署へ、税理士・公認会計士・中小企業診断士等の専門家（コンサルティング）を配置し、農業法人化支援や法人設立後の運営支援を行う。

法人化によって、高度な経営管理が求められ、労務管理や税務調査への対応等、様々な事務負担やコストが増加する。したがって、法人化に向けた事務支援、ならびに法人化後の事務負担やコストの軽減に向けたサポート体制の強化を図り、法人化への阻害要因を少しでも軽減することで、農業の法人化・企業化を加速すべきである。

提言②

（質的拡大）

- 農地所有適格法人が事業拡大に向けた増資や資金調達を容易にするため、出資比率規制のより一層の緩和を図るとともに、企業参入に対する懸念を払拭するための監視を強化する。

農地所有適格法人の事業拡大には、増資や借入金等の資本調達が不可欠であるが、それを妨げる要因の一つに、農地所有適格法人の出資制限（総議決権数）²³が挙げられる。増資を行うには、資金力が十分でない農業者も更なる出資が必要となり、大きな障害となっている。また、農地に担保価値がないことから、担保能力が十分でない農業者が過半を占める法人は、借入金等の資金調達が難しい現状がある。したがって、こうした観点からも農地所有適格法人に対する出資制限の撤廃が必要である。

今後、農業法人の量的な増加を追い求めるだけでなく、経営規模の拡大や売上額の向上等、質的向上も必要である。したがって、政府が掲げた法人化促進の目標に、経営規模、売上額等の条件を追加し、農業法人の「量」「質」双方の視点からの拡充に向けた取り組みを、加速させることが求められる。

²² 「日本再興戦略 2016」（2016 年 6 月 2 閣議決定） なお、現在の法人経営体数は 15,300 法人（2014 年 2 月）

²³ 農業関係者以外の構成員が保有できる議決権は、総議決権の 1/2 未満

なお、こうした規制緩和に対し、農地の目的外利用の恐れ等、様々な懸念があることは事実である。そのような懸念を払拭するためには、農地を耕作又は養畜の事業以外に土地を利用した不当な事業に対する監視の強化や、農地の所有権に対する農業者と農業者以外の出資者との柔軟な取り決めに可能とする仕組み等を、併せて検討する必要がある。

② 農業経営者の育成・拡充

提言③

農業の将来を支える農業経営者を育成するため、

- 農業向け「経営管理修士号（MBA）」の新設
- 既存の教育機関（農業大学校、大学農学部、民間教育機関等）の改革・強化を図る。

フードバリューチェーンを基軸に生産性・収益性の高い農業を営むには、生産技術は素より、①農業をビジネスとして捉え、生産管理、マーケティング、財務管理、人的資源管理、情報管理等からなる経営能力を備え、②IT 技術等の先進農業技術を果敢に取り入れる等の技術革新力があり、③産業全般をコーディネートできる経営センスある人材― すなわち、農業経営者が求められる。

家族経営からなる後継者育成では農業経営者は生み出さない。一方、道府県農業大学校²⁴は教育期間が限られ、農産物生産の基礎的な技法を習得するだけで精一杯という現状がある。また、国公立、私立大学等の農学部は数多くあるが、農業界が切望する“農業法人の中核を担う人材”である農業経営者の育成に特化したカリキュラムを実施する学部・学科はまだ少ない。

農業経営者の育成をめざし、産官学連携による民間教育機関として、「日本農業経営大学校（アグリフューチャージャパン）」が設立され、農業界・産業界を横断したネットワークから農業経営者に必要な「経営感覚」「経営手腕」を習得できるカリキュラムを編成し、農業や異業種を含む各界との連携をリードできる人材育成に取り組んでいる。また、同校と道府県農業大学校等の中核教育機関が連携し、農業経営者教育の強化に向けた取り組み²⁵も開始されている。

²⁴ 道府県の農業大学校は、農業経営の担い手を養成する中核的な機関として、全国 42 道府県に設置され、主に養成課程、研究課程、研修課程から成る研修教育機関

²⁵ 新規就農・経営継承総合支援事業

こうした動きを、より大きな“うねり”としていくために、①デジタル技術も活用し、ベストプラクティスとなり得る教育内容を普及・拡大していくための仕組みづくり、②既存の大学・大学院における経営大学院と農学部との連携による、農業向け「経営管理修士号（MBA）」（農業 MBA）プログラムの開発、等を推進すべきである。

なお、我々、経済同友会も農業経営者の育成にあたり、経営に欠かせない経営能力や企業理念、また、食品産業・小売等の取り組みの紹介等、教育機関等への講師派遣等により、企業や経済界の役割を果たしていく。

③ 多様な担い手の確保

提言④

- 優秀な外国籍人材も含め、農業分野に多様な人材が流入する仕組みを構築する。

意欲と能力のある農業経営者が農作業に忙殺されることなく、農業経営や販路開拓に向けた取り組みに集中するためには、慢性的な担い手不足の解消が急務である。これまで、新規就農者の多くは農家子弟であったり、人手不足を外国人技能実習制度²⁶による外国人労働力で支えていたりという実態があった。

こうした現状を踏まえ、前述した法人化の促進によって、非農家出身人材や農業外からの新規就業者を増やすとともに、現行の外国人技能実習制度を改革し、優れた外国籍人材を一定の条件の下で就業可能とする制度を検討すべきである。

²⁶ 最長3年の期間において、技能実習生が雇用関係の下、日本の産業・職業上の技能等の修得・習熟をすることを内容とするもの。受け入れる方式は、企業単独型と団体監理型に大別される。団体監理型の場合(※)、技能実習生は入国後に講習（日本語教育、技能実習生の法的保護に必要な講義等）を受けた後、実習実施機関との雇用関係の下で、実践的な技能等の修得を図る。技能修得の成果が一定水準以上に達していると認められる等して「技能実習2号」への変更許可を受けることにより、最長3年間の技能実習が行える
※企業単独型の場合も講習の実施が必要であるが、実施時期については異なる。

日本の農業は、繁閑の差が激しく、繁忙期に必要とする人材を常時雇用することは、人件費・固定費を増加させ農業経営を逼迫する。他方、外国人技能実習制度を利用して来日した外国籍人材の中には、「季節労働的に1年のうち一定期間日本で就業したい」というニーズもあると聞く。したがって、例えば、同制度で来日した人材を評価した上で、一定の条件を満たす人材については、期間・地域を限定して、同制度終了後も短期的に就業可能とすることも考えられる。

(2) 民間活力を利活用した農業構造基盤の強化

① 自治体を推進役とした企業参入の促進

提言⑤

- 各自治体において、農業分野における企業誘致と企業連携の推進組織を設置する。

企業の資本力や経営力を利活用し農業基盤の強化を図るためには、企業の更なる農業参入を促進する必要がある。日本の農業の高い生産技術に企業の販売力や商品開発力が加われば、農業のビジネスチャンスはより一層広がる。また、農業が企業と連携することは、農業経営の信頼性を高め、農業に対する融資を促進させる効果も期待できる。

今後は、これまでの延長線上の農業振興に依存するだけでなく、地域外・農業外の優れた人材やアイデアを積極的に地域内に取り込む農業振興が求められる。したがって、地域による主体的かつ計画的な企業立地促進等の取り組み（工業誘致）と同様に、農業の自立的発展の基盤の強化を図るため、地域外の有力な農業法人や企業の誘致や、農業と企業との連携を加速させる必要がある。

農業は、農産物の生産活動を通じて、地域内の経済循環を高め、地域外からの資金獲得と雇用機会を創出できる地域産業の基幹的存在となり得る。一方、企業は農業参入を行う上で必要不可欠な農地、栽培ノウハウ、地域コミュニティ内でのリレーション等を持っておらず、これらの経営資源の獲得には、自治体の支援・協力が必要である。

したがって、各自治体において、地域内への企業誘致や、地域内の農業と企業の連携を推進する組織を設置すべきである。具体的には、①企業誘致を推進した経験がある企業立地推進担当者やそのノウハウを、同部門に投入する、②部署横断型のプロジェクトチームを編成し、企業の農業参入に円滑対応できる組織づくりを図る等、既存の組織・人材も活用しながら、産業政策の一環として組織整備していくことが求められる。

(3) 流通構造の改革に向けて

① 販路拡大に向けた取り組み

提言⑥

- 地域の公共インフラとして、農協の有する経済事業に関わる既存の施設を地域の流通インフラとして活用し、非組合員（農業者、企業）にも利用を促す。

27

農業者自らの責任で販路を開拓し、実需者との契約・計画栽培等の直接取引を促進し、ポテンシャルある生産者や農産物が正しく評価されることで、農業のビジネスチャンスを生み出す必要がある。そのためには、販路拡大を目指す農業者の活動を妨げることなく、自由で活発な経済活動を行える環境づくりを進めるべきである。

農産物の付加価値を高めるためには、農産物を集積し、保冷（温度管理）、トレサビリティ（安全確認、流通追跡等）ができる集出荷場等のインフラが必要になる。ただし、そのような農業インフラを、個々の中小規模の農業者が設置することは、多額の投資が必要となり、いわば無言の参入障壁となっている。逆に、新規参入者がそのような流通インフラを整備し、サービス提供を開始すれば、農協の有する既存インフラの稼働率は下がり、農協のさらなる競争力低下の原因にも繋がる。ついては、農協の有する既存のインフラを利活用し、それらインフラを組合員以外にも開放し、広くサービス提供する全体最適が求められる。

²⁷ 本提言項目は、農協における経済事業に限定したものである。その他の信用事業や共済事業については、民間金融機関とのイコalfittingを進めるべきであることは言うまでもない。

しかし、現状をみると、組合員に対する農協の事業の利用（系統利用）の強制や、農協と競争関係にある商系事業者と組合員の直接取引（商系取引）を妨げるといった行為が散見され、「この背景の一つとして、農業協同組合連合会（以下「連合会」という。）及び単位農協の内部で独占禁止法についての理解が浸透しておらず、同法に関する認識が必ずしも十分ではないことが挙げられている。仮に同法に関する認識が十分でないとすれば、組合員の自由で自主的な取引先の選択が妨げられたり、独占禁止法に違反する行為が行われることにもつながりかねない。」との公正取引委員会の指摘²⁸もある。

農業の成長産業化の機運が高まり、単位農協による創意工夫や自助努力が求められる今こそ、農協は、法令遵守はもちろんのこと、これまでの常識に囚われない発展的な思考が求められる。つまり、既存の流通プロセスを独占化するのではなく、商系取引出荷（農協外出荷）や組合員以外にもインフラサービスとして提供することにより、農協の新たな収益源とするだけでなく、新規参入者にもその利用を促すことで、地域発展に大きく寄与することができる。

新たな農産物の取引機会を創出し、地域の農業所得を向上させ、農業を中心とした地域社会の経済発展に繋げることにより、農協自体もそのインセンティブを収受できることになる。組合員以外の事業者にも農協が保有・運営するインフラサービスを提供する際には、相応の手数料、施設使用料等を設定することにより、全体の大きな利益が得られることになる。

② 技術革新による新たな流通市場の構築

提言⑦

- IT の活用によって、農産物供給のあらゆる段階の「見える化」を進め、新たな流通市場を構築する。

近年、農業技術のデータ化や作業効率の向上等、生産性向上に向けた IT を利活用する取り組みが図られている。今後は、こうした技術活用を生産現場のみにとどめず、流通、小売、消費までの各段階を情報ネットワークで連結し、生産工程や流通・小売の日々の状況等を「見える化」することで、生産者も自由に参画できる開かれた流通・市場システムが求められる。

²⁸ 公正取引委員会 農業協同組合の活動に関する独占禁止法上の指針 第 1 部 1 (3) 抜粋 (改定：平成 28 年 4 月 1 日)

製造業を中心として、現在、インダストリー4.0 および IoT²⁹による技術革新に対する取り組みが活発化している。農業分野においては、農業現場の生産性の向上を推進するとともに、フードバリューチェーンによるデータマネジメントと、生産から販売に至る各セクターが自由にアクセスできるプラットフォームを構築すべきである。

本委員会においても、農産物における流通・市場のあり方や農業分野における IT の利活用の推進について、更なる検討を行う。

²⁹ Internet of Things:モノのインターネット

おわりに

日本は、急激な高齢化と人口減少が進展している。生産年齢人口の縮小を踏まえれば、既に後継者不足等の深刻な課題に直面している農業は、TPP協定の発効や対策の実施によらず、持続可能性が危ぶまれる状況に陥っている。

今、日本の農業は、構造的な問題の解決に向け動き始めており、大きな転換期を迎えている。ついては、単に農業・農家を保護するこれまでの延長線上の総合的な政策で、農業が持つ産業としての可能性を封じ込めるのではなく、他産業と切磋琢磨することで農業の潜在力を引き出し、工夫とアイデアで付加価値を生み出すための規制改革が必要である。

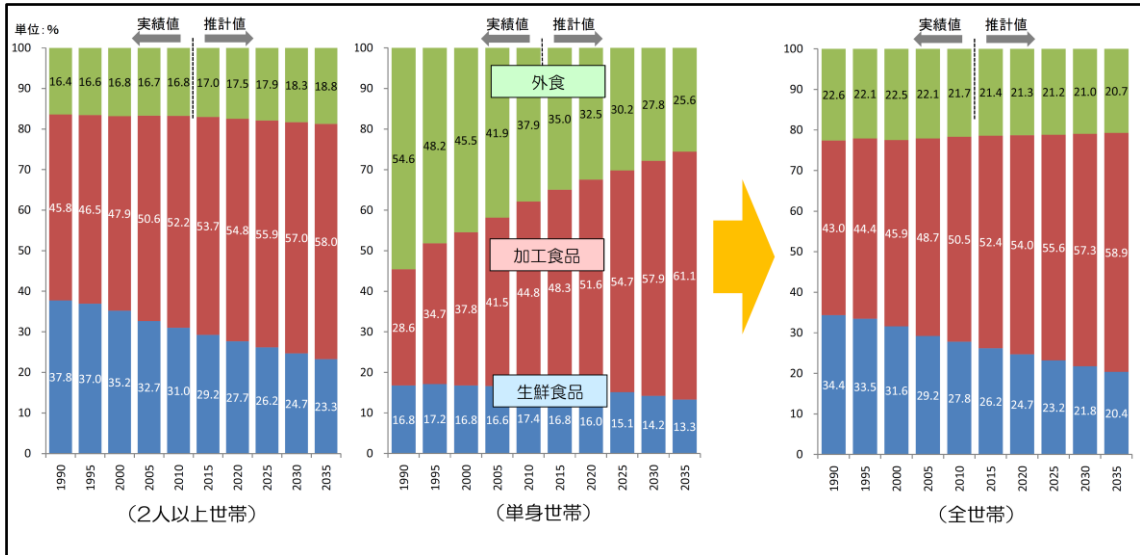
日本の農業は確かな潜在力を秘めている。また、それら潜在力を最大限に引出し、生産性を追求する先進的な農業経営者・経営体が国内各地で芽生えてきた。今後は、それら先駆的なグループの活躍を推進力として、日本の農業の新しいビジネスモデルを明示することで、産業化への道を切り開くとともに波及的に展開し、競争力ある農業へと段階的に発展していくことが求められる。

改革の手を緩めることなく推進し、潜在力が存分に発揮され、有望な成長産業として豊かで魅力ある地域経済の発展を牽引する農業、すなわち、持続可能な逞しい農業の実現に期待する。

以上

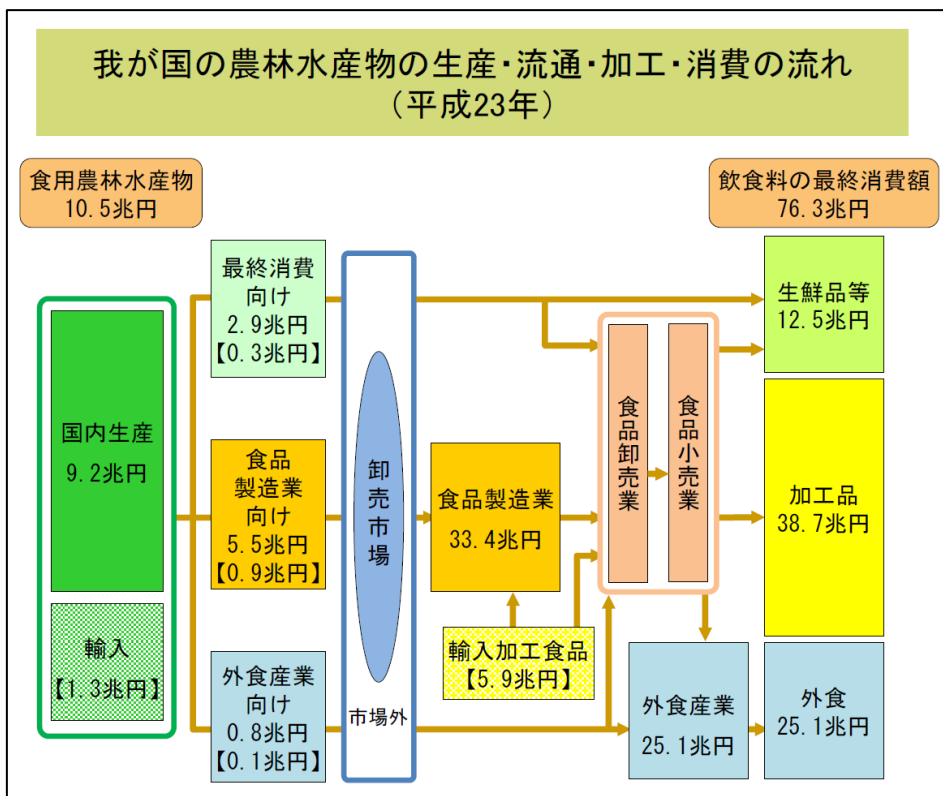
<図表一覧>

(図表 1) 食の外部化の進展



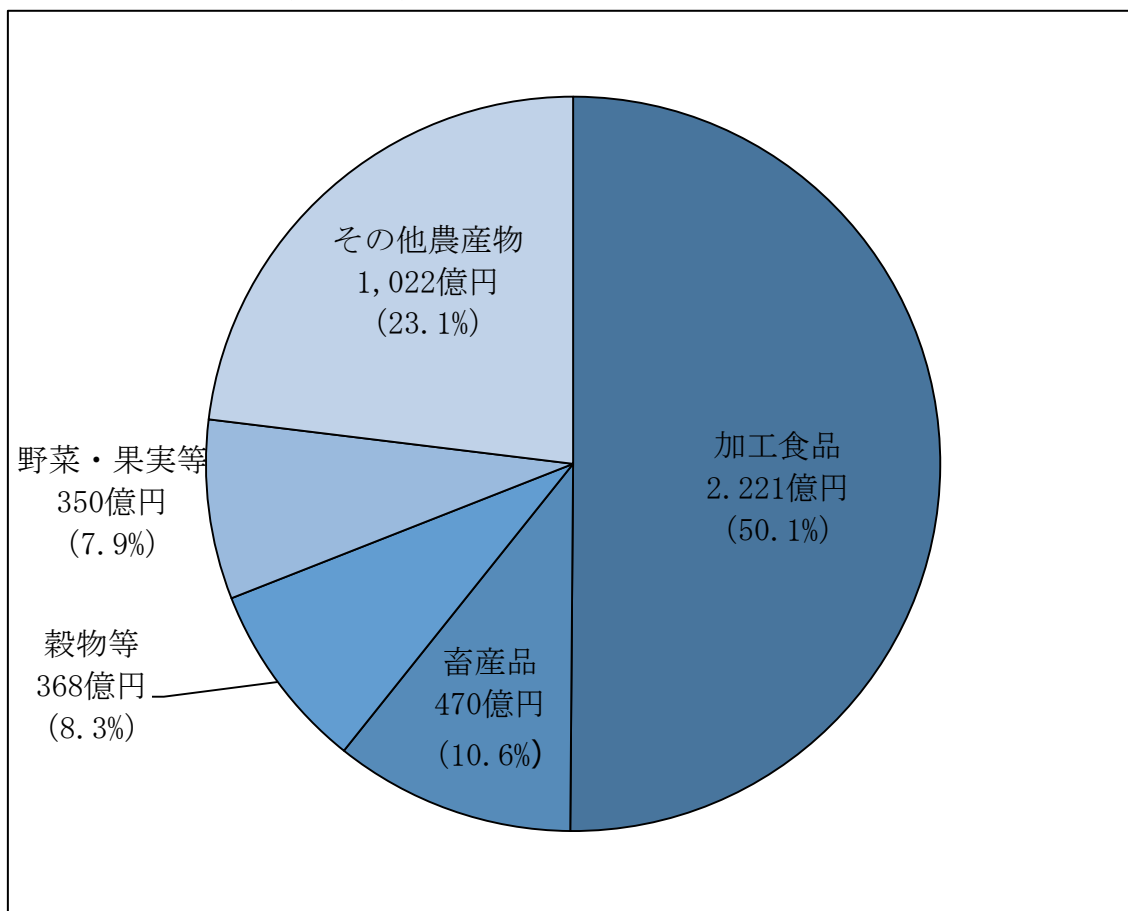
資料：農林水産政策研究所「人口減少局面における食料消費の将来設計」（平成26年6月）

(図表 2) 食の変化と農産物フロー



資料：農林水産省「平成27年度 食料・農業・農村白書」

(図表 3) 品目別農産物輸出額 (2015 年)



資料：農林水産省 品目別貿易実績より経済同友会事務局作成

(図表 4) 農林水産物輸出額と拡大目標額

(億円)	2012 年	2015 年	2020 年	必要増加額
			(目標)	
農林水産物	4,497	7,451	10,150	2,699
農産物	2,676	4,431	6,400	1,969
加工品食品	1,252	2,221	5,000	2,779
農産物	1,424	2,210	1,400	(810)
水産物	1,698	2,757	3,500	743
林産物	123	263	250	(13)

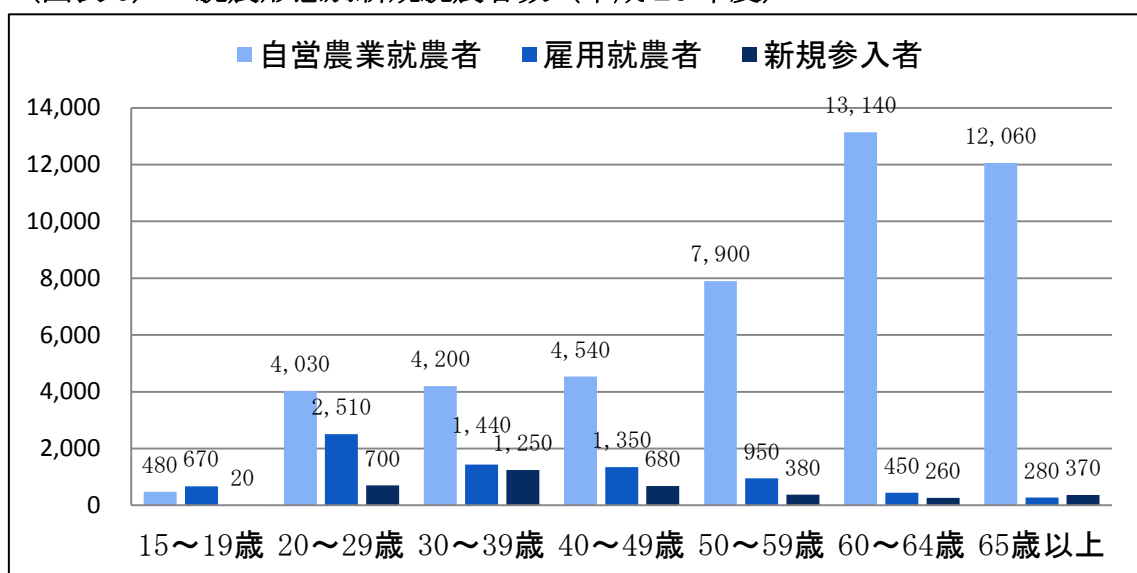
資料：農林水産省 品目別貿易実績より経済同友会事務局作成

(図表 5) 日本農業の生産構造の推移

	1994 年	2014 年	VSPY (%)
農業総産出額	11.3 兆円	8.3 兆円	▲3.0 兆円 (▲26%)
生産農業所得	5.1 兆円	2.8 兆円	▲2.2 兆円 (▲44%)
基幹的農業従事者	約 263 万人	約 168 万人	▲95 万人 (▲36%)
65 歳以上の割合	34%	63%	29 ポイント上昇
耕地面積	約 508 万 ha	約 452 万 ha	▲56 万ヘクタ (▲11%)

資料：農林水産省 「生産農業所得統計」「農業構造動態調査」「耕地及び作付面積統計」より経済同友会事務局作成

(図表 6) 就農形態別新規就農者数 (平成 26 年度)



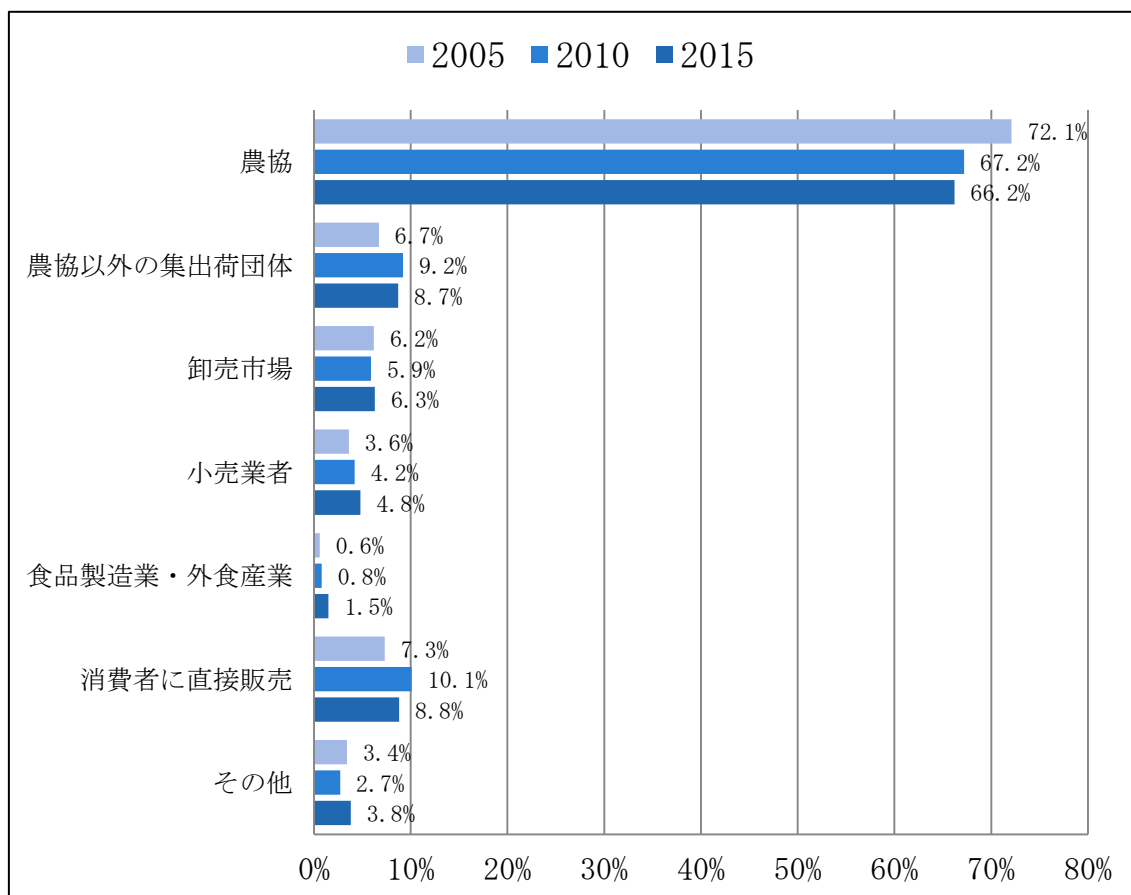
資料：農林水産省 大臣官房統計部 「平成 26 年新規就農者調査」より経済同友会事務局作成

(図表 7) 一戸当たりの耕地面積の国際比較

	農家 1 戸当たりの農地面積	日本との比較
日本	2.3ha	—
イギリス	78.6ha	35 倍
フランス	52.3ha	23 倍
米国	169.6ha	75 倍
豪州	2,970.4ha	1,309 倍

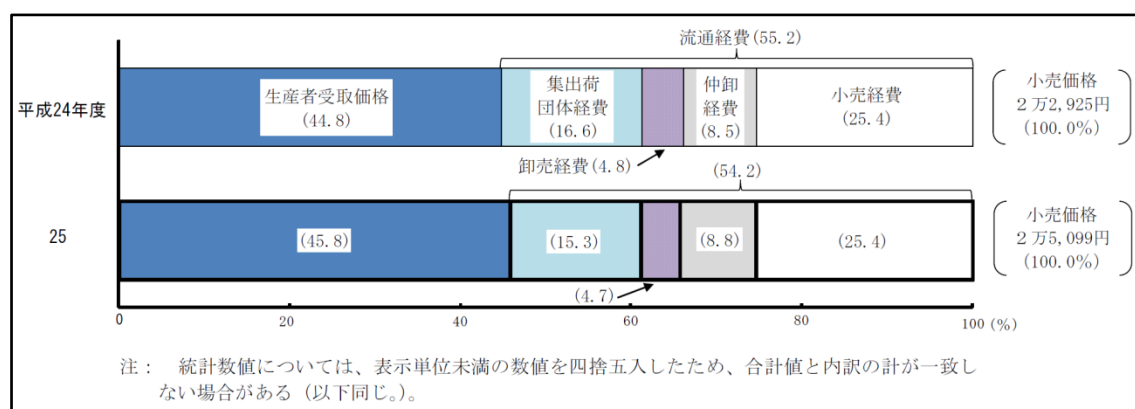
資料：農林水産省 農業構造動態調査 (2011 年)、米国農務省資料、欧州委員会資料、豪州農業資源経済局資料より経済同友会事務局作成

(図表 8) 農産物販売金額 1 位の出荷先別農業経営体数の構成割合



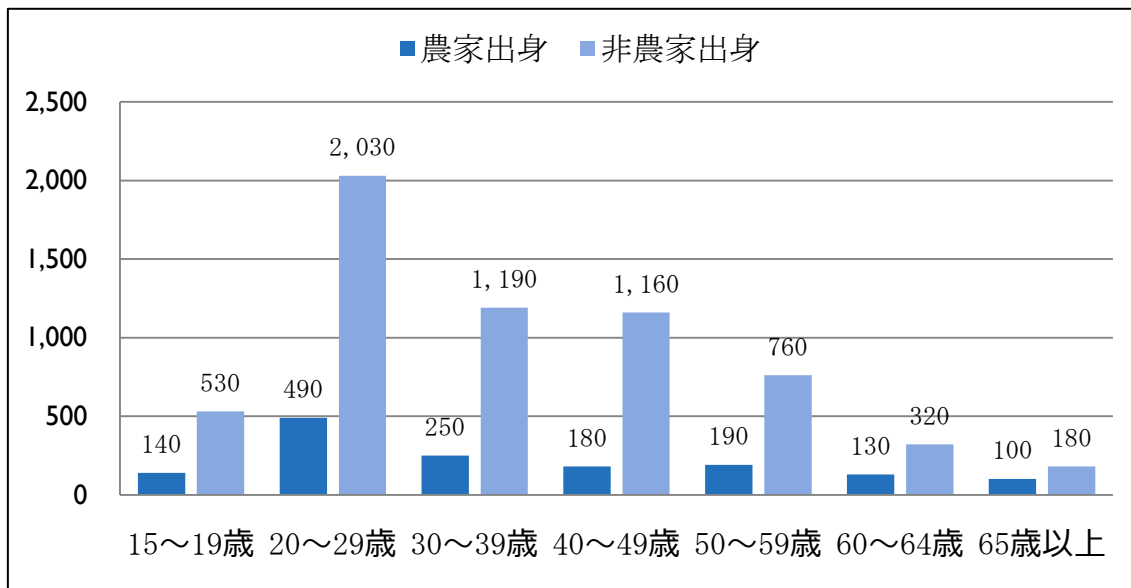
資料：農林水産省 大臣幹部統計部 「2015 年農林業センサス結果の概要」(平成 27 年 2 月 1 日現在) より経済同友会事務局作成

(図表 9) 青果物(調査対象 16 品目)の小売価格に占める各流通経費等の割合(100kg 当たり)(試算値)



資料：農林水産省 食品流通段階別価格形成調査・青果物経費調査(平成 26 年度)

(図表 10) 新規雇用就農者数 (平成 26 年)



資料：農林水産省 大臣官房統計部 「平成 26 年新規就農者調査」より経済同友会事務局作成

2016 年度 農業改革委員会 委員名簿

2016 年 9 月現在

(敬称略)

委員長

泉 谷 直 木

(アサヒグループホールディングス

取締役会長兼CEO)

副委員長

甘 竹 秀 企

(アマタケ 取締役社長)

加 茂 正 治

(ローソン 専務執行役員)

重 木 昭 信

(ミライト 顧問)

新 芝 宏 之

(岡三証券グループ 取締役社長)

杉 田 浩 章

(ボストンコンサルティンググループ 日本代表)

野 中 隆 史

(みずほ信託銀行 常任顧問)

委員

芦 田 邦 弘

(Ashida Consulting Co. 取締役社長)

荒 木 幹 夫

(日本経済研究所 理事長)

有 田 喜一郎

(群栄化学工業 取締役社長)

有 富 慶 二

(ヤマトホールディングス 特別顧問)

飯 沼 喜 章

(三井不動産 取締役副社長)

池 田 弘

(新潟総合学園 総長)

石 井 健太郎

(石井食品 取締役会長)

石 黒 徹

(森・濱田松本法律事務所 パートナー)

井 上 明 義

(三友システムアプレイザル 取締役相談役)

入 江 仁 之

(アイ&カンパニー 取締役社長)

岩 尾 啓 一

(キャリア工学ラボ. 取締役社長)

内 永 ゆか子

(J-Win 理事長)

江 頭 敏 明

(三井住友海上火災保険 常任顧問)

遠 藤 勝 裕

(日本学生支援機構 理事長)

大河原 愛 子

(ジェーシー・コムサ 取締役会長)

大久保 和 孝

(新日本有限責任監査法人 経営専務理事)

岡 野 雅 夫

(ユアサM&B 執行役員)

小 野 俊 彦

小 野 峰 雄	(丸善石油化学 特別顧問)
柿 本 寿 明	(日本総合研究所 シニアフェロー)
加 藤 典	(京王電鉄 取締役相談役)
門 脇 英 晴	(日本総合研究所 特別顧問・シニアフェロー)
河 合 輝 欣	(ASP・SaaS・クラウド コンソーシアム 会長)
川 上 登 福	(経営共創基盤 パートナー・ 取締役マネージングディレクター)
川 村 治	(テー・オー・ダブリュー 取締役会長)
川 村 嘉 則	(三井住友ファイナンス&リース 取締役社長)
木 川 眞	(ヤマトホールディングス 取締役会長)
菊 池 俊 彦	
行 天 豊 雄	(三菱東京UFJ銀行 特別顧問)
日 下 一 正	(国際経済交流財団 会長)
久保利 英 明	(日比谷パーク法律事務所 代表弁護士)
藏 本 誠 三	(三井不動産 顧問)
黒 瀬 晃	(ジャパンパイル 取締役社長)
河 野 栄 子	(三井住友海上火災保険 アドバイザー)
近 藤 正 一	(アール・アイ・エー 名誉会長)
坂 本 正 彦	(東京ワークシェア 最高顧問)
佐 藤 和 男	(三井不動産 社友)
篠 原 弘 道	(日本電信電話 取締役副社長)
柴 内 哲 雄	(EY総合研究所 取締役所長)
正 田 修	(日清製粉グループ本社 名誉会長相談役)
陳 野 浩 司	(国際金融公社 チーフ・ インベストメント・オフィサー)
錢 高 久 善	(錢高組 取締役社長)
滝 久 雄	(ぐるなび 取締役会長・創業者)
竹 内 成 和	(みらかホールディングス 代表執行役副社長)
田 中 將 介	(三菱総合研究所 相談役)
田 中 豊	(アートグリーン 取締役社長)
竹 馬 晃	(横浜倉庫 取締役副会長)
辻 本 博 圭	(近鉄エクスプレス 相談役)
寺 澤 則 忠	(三友システムアプレイザル 取締役会長)
永 久 幸 範	(ブラウン・ブラザーズ・ハルマン・インベストメント・サービス 代表取締役)
中 村 彰 利	(アスパラントグループ 取締役社長)

中 村 克 己	(カルソニックカンセイ 会長)
中 村 正 己	(日本能率協会 会長)
西 浦 三 郎	(ヒューリック 取締役会長)
服 部 靖 夫	(セイコーエプソン 名誉会長)
濱 口 敏 行	(ヒゲタ醤油 取締役社長)
原 田 靖 博	(フューチャー 取締役 フューチャー経済・ 金融研究所長)
樋 口 智 一	(ヤマダイ食品 取締役社長)
福 田 誠	(あおぞら銀行 取締役会長)
藤 崎 清 孝	(オークネット 取締役社長)
藤 原 健 嗣	(旭化成 常任相談役)
古 川 紘 一	(森永乳業 顧問)
堀 切 功 章	(キッコーマン 取締役社長 C E O)
益 戸 正 樹	(パークレイズ証券 顧問)
松 尾 雅 彦	(カルビー 相談役)
松 浪 正 信	(コア 取締役社長執行役員)
松 本 佳 久	(出光興産 取締役副社長)
光 増 安 弘	(農林漁業成長産業化支援機構 取締役社長)
三 鍋 伊佐雄	(オフィス3 主宰)
宮 下 永 二	(フェリック 代表取締役)
茂 木 修	(キッコーマン 常務執行役員)
森 正 勝	(国際大学 副理事長)
山 岡 和 馬	(構造計画研究所 取締役専務執行役員)
山 口 栄 一	(エージェピー 取締役社長)
山 根 精一郎	(日本モンサント 取締役社長)
山 本 裕 二	(山本裕二事務所 公認会計士)
和 田 寿 昭	(日本生活協同組合連合会 専務理事)

以上 84 名

事務局

齋 藤 弘 憲	(経済同友会 企画部 部長)
藤 井 大 樹	(経済同友会 企画部 マネジャー)
前 田 学	(経済同友会 企画部 マネジャー)

