

被災地域の農業復興に向けた地域金融機関の役割

～ハンズオン機能を担い被災地発で農業の新たなモデル提示を～

2012 年 7 月

野村アグリプランニング&アドバイザリー株式会社

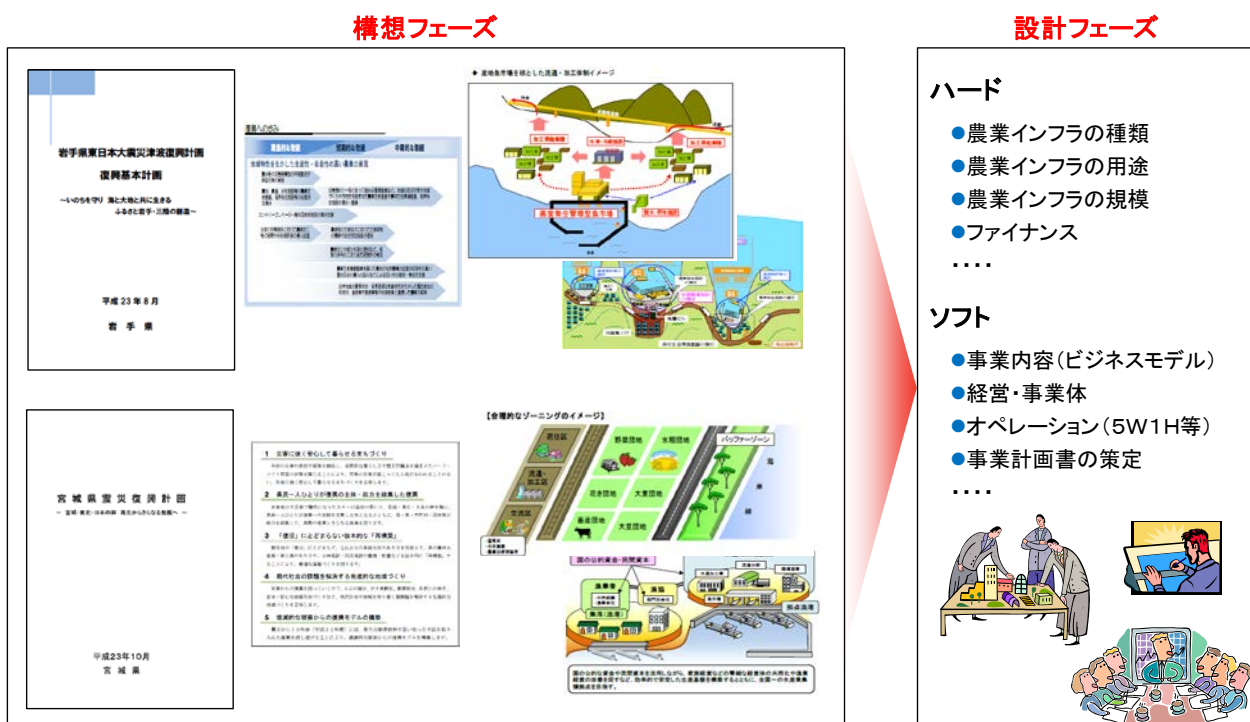
調査部 主席研究員 佐藤 光泰

1. はじめに

東日本大震災から1年4カ月が経過し、各被災地域の農業復興計画がようやく「構想」から「設計」のフェーズへと移りはじめた。地域の農業生産者は一日も早い生産の再開を願う一方、地権者をはじめとした利害関係者が複雑に絡み合うため、復興計画は構想すら固まらない状況が続いた。そのような中、地域の復興計画の実施をまたずに、農業生産者が新たな農業経営に挑戦する動きやそれらを支援する民間企業の動向が注目されている。すなわち、農業生産者と民間企業が同じ事業ビジョンの基で戦略的にパートナー化するビジネスモデルの動きである。これは、被災地復興の一つのモデルに留まることなく、日本農業の再生に向けた新たなビジネスモデルを提示できる可能性を秘めているものと考えられる。このようなモデルを「点」から「面」に拡大するために、地域産業の調整役である地域金融機関のハンズオン機能が求められている。

本稿ではまず、震災以降、被災地の農業生産者と民間企業が連携して産地復興に取り組む事例を紹介したい。その後、今後、本格的にはじまる復興計画の設計や法人化・6次産業化に向けた要諦を提言する。さらに、実施設計の一つのツールとして、今年度、農林水産省が6次産業推進の目玉政策と位置づけている農林漁業成長産業化ファンドを紹介し、最後に、地域金融機関の復興における役割を述べたい。

図表1 農業復興計画は「構想」から「設計」のフェーズへ



（出所）野村アグリプランニング&アドバイザリー

2. 被災地域の農業復興に向けた民間企業の取り組み

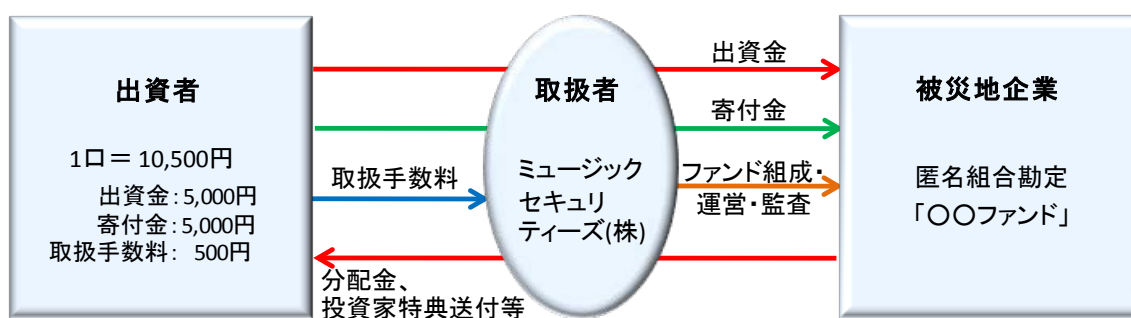
東日本大震災以降、多くの民間企業が産地復興に向けた支援を実施している。これは、大きく、①財務面と、②経営面での支援、の2つに分類できる。いずれも、事業再開意欲のある農業生産者の新たな取り組みを支援していることが共通点である。

まず、財務面の支援である。国の支援については復興交付金や日本政策金融公庫の「東日本大震災復興特別貸付」などがあるが、民間企業によるファイナンス支援としては、ミュージックセキュリティーズ(株)の「セキュリティーズ被災地応援ファンド」がとりわけ大きな注目を浴びている。被災地の事業者が事業を再開しようとする際に、いわゆる二重債務問題が足かせとなっているが、同社では、融資(間接金融)ではなく、出資(直接金融)というかたちで、被災地企業と全国の一般投資家の橋渡しをしている。同社のファンドが注目されている大きな理由は、一般の個人投資家がお金の出し手(出資者)となっている点にある。

このファンドの仕組みは、全国の一般個人投資家が、同社の HP 上から応援をしたい被災地企業を自ら選定し、小口出資(1口1万円)を行うものである。ファンドの特徴は、i) 出資したお金のうち半分は出資金となるがもう半分は寄付となる点、ii) 出資者特典として出資先企業の見学ツアーへの参加や出資先企業が生産・製造した商品が送付されてくること、iii) 出資の最低単位が低く手軽にはじめられること、などである。使途が明確でない寄付でなく自らが応援する企業を選択し、その応援が(見学ツアーや商品の郵送などで)実感できることなどが人気となり、平成24年7月20日現在、22,734人が参加し、合計775百万円が被災地企業の事業再開のためにファイナンスされている。

図表2 ミュージックセキュリティーズ社の「セキュリティーズ被災地応援ファンド」の仕組み

特徴: ①半分寄付・半分投資、②応援したい企業を自分で直接選ぶ、③長期的に復興を見届ける



(出所)ミュージックセキュリティーズ HP より、野村アグリプランニング&アドバイザー作成

なお、農業分野では、宮城県山元町の山元いちご農園(株)と仙台市の(株)さんいちファームなどが新たな法人設立に伴う設備資金の一部をこのファンドから調達した。

山元いちご農園(株)は、東日本大震災後、3 軒(4 名)のいちご農家が集まり、株式会社という法人形態で同年6月に設立された会社である。大震災による津波で浸水した宮城県亶理郡山元町の水田2.5haを賃借し、そこに1棟当たり20aのハウス8棟の建設を計画した。震災を期に、法人経営に挑戦するだけでなく、これまでと異なる方法でのいちご栽培を志向した。すなわち、土耕栽培から高設栽培を採用し、土を使わずにヤシガラを中心とした素材に苗を植え込み、EM 菌等を使つてのいちご栽培である。また、いちごを青いうちに摘み取り流通させるこれまでの流通でなく、いちごが熟す段階まで待ってから摘み取り、取れたてのいちごを消費者へ提供する直売方式に挑戦している。この地域のいちご生産者の間では、このような新しい経営や栽培方法に取り組む需要は高い。しかし、新たなことに取り組むリスクを懸念して実践できない方々が大半である。山元いちご農園のメンバーは、このファンドを活用し、立ち上げのリスクの一部を一般投資家が負担することで新たな法人経営と事業運営に着手することができた。

資金の需要者(事業再開を目指す被災地企業)と供給者(そのような企業の応援を考えている個人投資家)の潜在ニーズを結びつけることで、早期にかつ新たな事業運営に取り組む被災地企業の資金調達手段を民間企業が提供したことは、これまでになかった画期的な取り組みと言える。

図表 3 山元いちご農園(株)の様子



(写真) 左上: 山元いちご農園のプレオープンの様子、右下: ローソンとのコラボ商品

(出所) ミュージックセキュリティーズ HP

次に、経営面における民間企業の支援である。これは、上述した山元いちご農園(株)のように、今回を機に、新たな農業経営を志向する意欲を持った農業生産者に向けた民間企業の支援である。

大手民間企業で最も早い取り組みを開始したのは外食チェーンの(株)サイゼリヤである。同社は仙台市若林区の被災農地 2.0ha を借り受け、およそ 1 億円をかけて 1.2ha のハウスを建設した。従業員として、地元の若手農業生産者 10 名を採用し、栽培方法としてはこの地域では新たな取り組みとなる水耕栽培を開始した。同社の取り組みは早く、震災が起こった翌月から農業復興支援を検討し、翌々月には地元の若手農業生産者をパートナーとする事業計画が動き出した。現在、11 名の若手農業生産者が研修生として同農場に就いているが、彼らは、新たな栽培方法や経営を学んだ後、将来的には独立する予定である。

図表 4 「サイゼリヤ仙台トマト農場」の様子



7/4土盛りを開始



7/7土盛りが農場の半分まで!



7/15地ならしが終わったところ。この上にハウスが立ちます。



10月下旬 ハウスは6連棟が4つ



1つのハウスの中はつながっており、大きな機材をゆうゆうと運び入れることができます。



2012年1月13日 あと苗を待つだけ



青いトマトが少しずつできてきました。とてもきれいです!



早速、苗を置いて回る



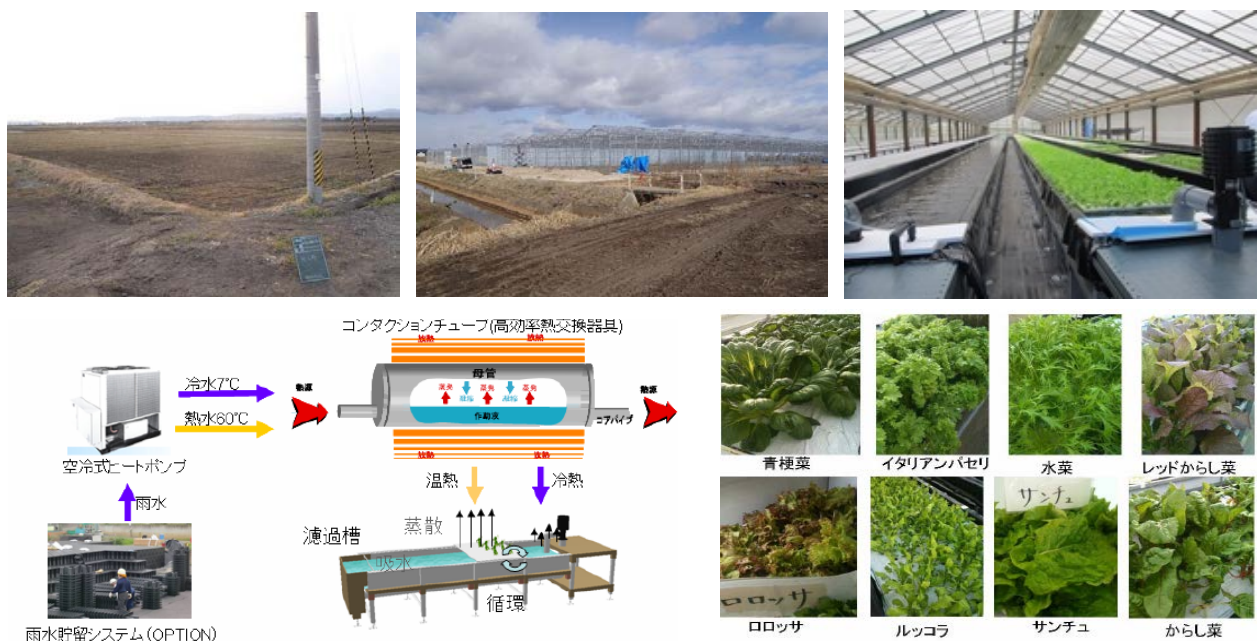
これからが本番です

(出所)サイゼリヤ HP

また、農業生産者と民間企業が、協同して法人を設立したのが、前述した(株)さんいちファームである。同社は、環境コンサルティング会社の(株)リサイクルワンと仙台市宮城野地区の被災農家を中心に設立され、

販路の一つである大手外食企業や前述のミュージックセキュリティーズのファンドからの出資も受けた。栽培方法は野菜の根域をコントロールする新たな水耕栽培システムで、水耕栽培用樹脂架台は、被災地のがれきや東北地域の家庭から排出される容器包装プラスチックを原料として製造された。このように、新たな農業経営に対する思いを有する農業生産者と、水耕栽培技術や商品開発、マーケティング、ファイナンスなどのノウハウを有する民間企業が理念を共有し、一体となって一つの事業に取り組むというモデルは、今後の日本農業の再生に向けた一つのモデルとなろう。

図表 5 (株)さんいちファームの農場の様子



(出所)さんいちファーム、リサイクルワン、ミュージックセキュリティーズ HP

さらに、被災地域の新たな農業経営の実践に向けた構想づくりを支援している民間企業も少なくない。カゴメや IBM などの民間企業と仙台市の農業生産者、仙台市などが協業して植物工場拠点をつくる構想や、民間企業と農業生産者、大学が連携して新たな農業を運営するためのコンソーシアムの設立、また、民間企業や若手農業生産者が、今後どのような農業経営を推進していくべきかを議論し合いながら地域農業構想を作り上げている事例もある。

これらの事例は一見すると、民間企業が主導する取り組みと見られがちである。しかし、農業生産者側からみれば、自らリスクを負うことなく、企業が持つ商品開発やマーケティング、ファイナンスなどの経営に関す

るノウハウを学び、実証できる好機である。また、言うまでもなく、農業生産にノウハウを有するのは農業生産者であり、民間企業とは対等な立場での協業と考えるべきである。農業生産者と民間企業がお互いのノウハウを持ち寄り、戦略的に結びつき一つの事業を遂行することがポイントであり、これは被災地の行政における農業復興計画にも用いられるべき考え方である。

3. 復興計画の設計に向けたポイント

これまで民間企業の取り組みを説明してきたが、ここからは、各被災地域の行政における復興計画について論じていきたい。

各被災地域の復興計画は、これまでの「構想」から「設計」のフェーズへと移りはじめている。設計フェーズにおいては、「事業ビジョン(の着実な実行)」と「実施戦略」の2つがキーワードとなる。

第一は「事業ビジョン」である。事業ビジョンとは事業の将来像のことである。今回の復興計画においては、過去の産地を元に戻す「復旧」ではなく、これからの新しい産地づくりを志向する「復興」の考え方に基づかなければならない。しかし、各被災地域の足元の復興計画をみると、構想フェーズにおいては新たな産地作りに向けた取り組みを謳っているものの、設計フェーズに入らないうちは、復旧に近い考え方に戻っていたり、ハードの設計にのみ着目し、新たな事業モデルや経営というソフトの面が議論し尽くされていない地域が少なくない。すなわち、事業ビジョンのブレが生じてしまっている。

事業ビジョンは新規事業(新たな産地形成プロジェクト)における重要なモノサシであり、事業ビジョンがブレると事業推進における“拠り所”がなくなってしまう。その結果、個々の実施戦略がその場しのぎのものとなる。また、事業ビジョンは、事業に参加するすべてのメンバーが共有していなければならない。もちろん、多くのメンバーが参加し、様々な考え方がある中で事業ビジョンを共有することは困難かもしれない。しかし、事業ビジョンが設計段階から揺らぎ、“とりあえず始める”という新規事業が成功した例を筆者は見たことがない。

事業ビジョンが明確でかつ参加メンバーに共有されていた過去の成功事例としては、例えば、阪神淡路大震災後に神戸市が主導した「神戸医療産業クラスタープロジェクト」がある。1995年の阪神淡路大震災後に、神戸市は「神戸医療産業都市構想」という基本構想(事業ビジョン)を打ち出し、国内のバイオ分野のクラスター化を推進する戦略を打ち出した。明確な基本構想とそれに沿った基本・実施設計、個々の戦略を実践し、これまで10の研究関連施設と192の医療関連企業が同クラスターに参画(進出)した。結果、同クラスター

が、90 年代後半以降の日本のバイオ産業の成長を牽引をしてきたことは周知の通りである。

農業や食分野における成功事例としては、オランダの「フード・バレー（食研究の集積地化）」や韓国の「輸出農業団地」といった海外の事例があげられる。前者は、「食」に関する世界最大の研究クラスターであり、世界各国の農業や食に関連する企業や大学などが参画している。各国のノウハウがオランダ国内に集積し、農産物の付加価値化という観点ではオランダは世界でもトップ 3 に入ると言われる。人口で言えば、日本の 7 分の 1、国土面積は九州と同じながら、農産物輸出をみると日本のおよそ 27 倍である所以がここにある。

また、韓国の輸出農業団地は、1990 年代後半から韓国が農産物の輸出促進に向けた国家プロジェクトである。現在、韓国国内には、播種の段階から輸出先が決められた大規模農場（10～30ha）がおよそ 170 ヶ所ある。輸出で国内農業の競争力を高め、農業 GDP の底上げを図るという明確な事業ビジョンの基、それに沿った設計・戦略がハードとソフトに渡り練られ実行されている点が特徴である。

これらの成功プロジェクトの牽引役はいずれも行政である。今回の被災地域の復興計画においてもその中心を担うのは地域行政であり、現在、地域行政における構想力とその推進力が求められている。

図表 6 韓国の輸出農業団地



（出所）独立行政法人農畜産業振興機構、野村アグリプランニング&アドバイザリー

復興計画の設計における2つ目のポイントは、「実施戦略」である。すなわち、事業ビジョンに基づいてどのような個々の戦略を実施していくかである。これは、事業ビジョンが“絵に描いたモチ”とならない実効性のある計画かどうか、また、日本農業のマクロ環境の実勢を踏まえた展望が描ける戦略かどうかという視点が求められる。

前者について、実効性を持たせる計画となるには、インフラというハードの設計だけでなく、事業モデルや経営体といったソフトの作り込みが不可欠である。しかし、多くの復興計画の設計において、これらソフトの作り込みが不十分な感が否めない。

また、国の復興資金(税金)という観点からの実効性(有効性)という視点も外すべきではないものと考えられる。すなわち、実効性のある運営・損益計画の策定である。これらの検討が道半ばの中にあるにも関わらず事業の設計に進んでいる地域も多く散見される。

後者について、マクロ環境の実勢を踏まえた戦略を作り上げるには、日本農業が進むべきベクトルと合致しているかという視点が不可欠である。足元、日本農業が推進する攻めの戦略としては、「6次産業化」や「農業経営」、「法人化」などがキーワードになる。被災地域の農業復興計画において、これらの視点を取り込んだ設計(基本・実施設計)となっているかどうかのチェックも必要ではないだろうか。

4. 被災地域の農業復興計画例

被災地域の農業復興計画の事例として、筆者が注目している亘理・山元町(以下、亘理地域)の復興計画を紹介したい。注目している理由は、同地域の農業復興モデルは、全国の他産地への波及効果がより大きいと考えるからである。主な背景としては、①亘理地域が全国でも有数な園芸産地であること(東北最大のいちご産地)、②6次産業化を推進している農家はほとんどいないこと(豊富な“伸びしろ”)、③海外でも勝負できるコア作物(いちご)を有していること、④新しい農業経営に意欲を持つ若い生産者が多いこと、などがあげられる。このような条件に該当する日本の産地は多く、亘理地域で成功モデルを実証することは、他地域にも影響を及ぼすものとなろう。

亘理地域は東北最大のいちご産地であったが、今回の震災で壊滅的な被害を受けた。亘理地域の復興計画においても「いちご産地の復興」は最優先事項の一つと位置づけられている。現在、同復興計画も「構想」から「設計」のフェーズに移っている。亘理地域では、1カ所あたり10~20haの大規模いちご団地(以下、いちご団地)を亘理町に3カ所、山元町に4カ所、それぞれ建設する計画であり、平成24年5月末の第二

次復興交付金にて当計画は復興庁より承認された。いちご団地の合計土地面積はおよそ 110ha、同ハウス面積は 49ha（被災前のおよそ半分）、総事業費は 168 億円である。このいちご団地には、被災前のおよそ半分にあたるおよそ 180 名のいちご生産者の方々が“入居”することとなる。亘理町では、7 月中にもハウスの建設工事を業者へ発注し、順次、いちご団地の着工に入る予定である。

いちごの生産現場を数ヶ所に集約する団地化構想は、震災後、様々な専門家などから提言された案である（筆者レポート『東日本大震災被災地の農業復興提言（2011 年 5 月）』、弊社 HP 参照）。しかし、いちご団地構想は、400 人以上の地権者との折衝が必要なため、実現に向けてはかなりの難航が予想された。その中で、地権者一人ひとりと地道に対話を重ねてきた両町や管内 JA の方々の苦労や努力は計り知れない。

地域関係者のそのような思いが詰まったいちご産地の価値をさらに引き上げるために、あえて、ソフト面の設計における課題を二つほど提起したい。それは、①「事業ビジョン」の明確化と、②「法人化（全体経営）・6 次産業化」の概念を取り入れた運営の実施、である。

まず、事業ビジョンについてであるが、現状、亘理地域のいちご生産者や行政をはじめとする関係者の方々に話を聞いても、いちご団地が目指す将来の事業像が見えづらい。言い換えると、これまでのいちご産地の「復旧」を意図しているのか、それとも新たな産地形成に向けた「復興」を見据えているのかがはっきりしない。前述したように、事業ビジョンが生産者一人ひとりに浸透していなければ、事業として長続きは難しい。事業の将来像を共有していなければ、常にその場しのぎの運営となり、個々の戦略を実践する度に話し合いを重ねることとなり、実施されるスピードも遅くならざるを得ないからである。仮に、町としての明確な事業ビジョンがあるとすれば、今後、その考え方を生産者一人ひとりに共有していく努力が求められるものと考ええる。

課題の二つ目は、いちご団地の運営における「法人化（全体経営）」と「6 次産業化」という経営・事業概念の取り込みである。現在のいちご団地の運営計画では、約 180 名の生産者が 1 戸あたり 20～50a の面積で、それぞれがいちご生産を行うものである。すなわち、経営体はこれまでと同様、家族経営であり、事業領域は生産事業となっており、震災前と同じ経営・事業スタイルを踏襲する模様である。

そもそも、生産体制を集積化する団地化のメリットは、①最終生産物のロットが確保できるため、ナショナルチェーンの食品スーパーや外食、または食品メーカーといった大手需要者と直接販売交渉（契約）ができること、②1 か所でまとまって生産を行うため、ノウハウの共有を通じた技術レベルの向上と標準化（均一化）が図れること、③（まとまった生産事業体を形成した場合）金融機関などからのファイナンスの観点で有利で

あること、などである。これらは、石巻地域で、震災以前から大型施設園芸団地を運営している農業法人の事例などをみれば明らかである。

現在、亶理地域で計画されているいちご団地は、これら団地化のメリットがすべて享受されるとはいいい難い。法人として入居することや1つの生産体が50aを超える面積を生産することは認められてなく、流通についても様々な取り決めがあるように聞かれる。

もちろん、家族経営と法人化のどちらが良いかは生産者によっても意見が異なろう。これを機に、新しい農業経営(法人化)に挑戦したい生産者もいれば、引き続き、これまでと同様の家族経営でいちごづくりに専念したいという生産者も多いと思われる。その意味で、団地全体の生産者を対象とした法人化を行うという乱暴な議論ではなく、法人化や6次産業化に意欲を持つ若手生産者を対象に、いちご団地内で、『法人化／6次産業化実証ゾーン』などを設けてみてはどうか。将来の亶理地域の農業を担う意欲ある若手生産者の思いを消すことなく、彼らに選択肢を与えることが行政の復興計画として求められるのではないか。

図表 7 いちご団地の価値をさらに引き上げるための課題(提言)

課題		背景
1	事業ビジョンの明確化	事業の将来像を明確にし、生産者間で共有していなければ個々の戦略がうてない
2	組織の「法人化」	団地化メリットの享受と日本農業の新たな経営モデルを被災地発で示していく
	事業の「6次産業化」	加工や販売・サービスの価値を取り込み、生産者所得の向上を目指す

(出所)野村アグリプランニング&アドバイザリー

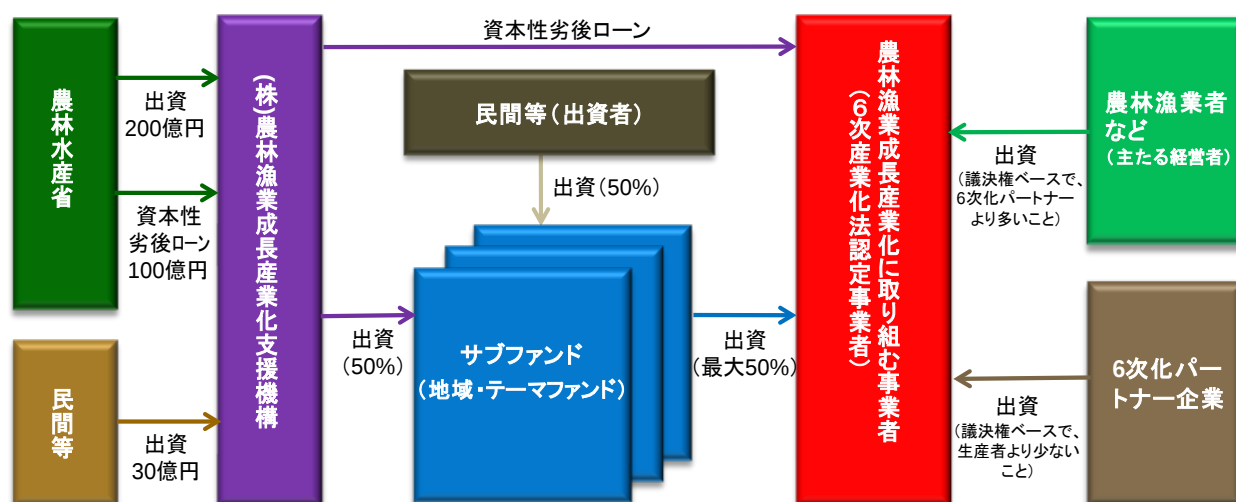
5. 法人化・6次産業化の成功の要諦

それでは、法人化や6次産業化を推進する際の成功の要諦は何か。それは、マーケティングや商品開発、加工、販売・サービス、経営全般についてノウハウを有する企業(6次化パートナー)との共同事業化がカギだと考える。亶理地域の若手生産者においても、「法人化や6次産業化を行う意欲はあるが実施するノウハウがない」と述べている。恐らく、法人経営や6次化のノウハウを有している農業生産者は全国で見てもかなり稀有な存在だと思われる。その意味で、民間企業が持つ各種ノウハウを活かし吸収することが、農業“生産者”から農業“経営者”に脱皮する際の出発点だと言えよう。

もちろん、民間企業とタイアップをしてもうまくいく保証はないし、過去の農商工連携の事例をみても、成功事例は多くない。ただ、失敗の主因ははっきりしている。それは、農業生産者と民間企業の両者における事業ビジョンと利害関係が一致していないからである。すなわち、生産者は一円でも高く販売したい一方、商工業者は一円でも安く仕入れたいと考えるのが本音である。現在、両者のビジョンを一致させ、利害を共通化させるパートナー化手法が求められている。

その解決策の一つとして考えられるのは、農業生産者と民間企業による合併会社の設立である。つまり、両者が出資者（株主）となる事業体を新たに設立することで、事業ビジョンと利害をそれぞれ一致させることができる。この設計ツールの一つとして注目されるのは、農林水産省が今国会に法案を提出している「農林漁業成長産業化ファンド（6次化ファンド法）」である。この法案は、農林漁業者と民間企業（6次化パートナー）が共通の事業ビジョンの下で合併会社を設立した際に、官民の出資で設立された機構（農林漁業成長産業化支援機構）が関与する地域・テーマファンドから出資が行われるスキームである。その際、民間企業が合併会社を牛耳ってしまうことを防ぐため、合併会社の主たる経営者は農林漁業者であることや、農林漁業者の議決権比率（普通株）は6次化パートナーよりも多いことが要件として定められている。このファンドは単なるファイナンスの概念を超えて、農業生産者と民間企業が戦略的にパートナー化する際の設計ツールである。このファンドが持つ考え方こそ、被災地域の農業復興に求められる戦略だと考える。

図表 8 設計ツールの一つとして期待される「農林漁業成長産業化ファンド」の投資スキーム



（出所）農林水産省食料産業局資料・ヒヤリングより、野村アグリプランニング&アドバイザリー作成

6. 被災地の農業復興に向けた地域金融機関の役割

被災地の農業復興に向けて、地域金融機関のハンズオン機能が求められている。地域金融機関は、農業生産者と戦略的にパートナー化する地域民間企業（6 次化パートナー候補）の様々な情報を有しており、それらの情報を基に、両者の間に入って事業プランや組織の作り込みなどを担える立場にあるからである。

一般的な金融機関のビジネスモデルとしては、融資対象企業から各種決算書類や事業計画書を提出してもらい、融資の審査を行うというものである。しかし、被災地域は状況が異なる。既に震災発生から 1 年以上が経過し、技術者をはじめとする従業員（ヒト）、各種設備機械をはじめとする資産（モノ）、資金（カネ）という経営資源が乏しい状態にある。それに加えて、ビジネスに必須な情報（インフォメーション）が遮断されており、ほとんどのケースで顧客は他社に奪われている。その意味では、ゼロからもしくはマイナスのスタートであり、被災地の事業者や企業の再建は「起業」に近い。

起業に必要なのは、事業構想であり、それに沿った基本設計、戦略、戦術、そして、事業計画の策定である。これらを農業生産者だけで完結するのは、能力やネットワークという観点から現実的ではない。そこで、そのような起業支援、事業計画づくりを本業としてサポートできる能力を有する地域金融機関の役割が期待されている。復興を考える農業生産者や企業に「事業計画を提出してください」では、地域農業（産業）の復興は進まない。

また、地域金融機関が農業復興の事業構想段階から加わることで、揺るがない事業構想と現実的な事業計画を練り上げることが可能になる。地域金融機関からみると、『融資を実行できる農業の 6 次産業事業体を、農業生産者や民間企業と一緒にあって自らつくりあげていく』ことに他ならない。そもそも、地域のプロジェクトに構想段階から調整役として加わり、関係者で一体となって事業プランを作り上げることにこそ、本来の地域金融機関の価値を見出せるのではないだろうか。

東日本大震災以降、被災地域で民間企業が推進してきた農業生産者との協同事業は、日本農業の再生に向けた一つのモデル提示となる可能性がある。すなわち、農業生産者と民間企業が同じ事業ビジョンの基で戦略的にパートナー化するビジネスモデルの動きである。この動きを点から面に拡大していくために、地域の情報やネットワーク、事業構想・戦略・計画づくりのノウハウを持ち合わせている地域金融機関のハンズオン機能がまさに求められている。

被災地域のいち早い復興の実現を切に願うと同時に、被災地発で、日本農業の新たなモデル提示となるような復興計画が実現されることを期待したい。