

# アグリ・ベンチャー論の試み

新たな農業のプロデュースを目指して

## 境 新 一

### 1. はじめに

人は、生きている限り生命を維持し育むために生活を行う。そのために必要不可欠なものは衣食住である。衣：服装，ファッション 食：食事，食文化 住：住居，居住 である。生活は，家の内外の関係としては，職業生活，社会生活・コミュニティ，家庭生活の3つの分野がある。かつて，上記のうち食は，風土に根差したものであり，それに適した伝統的な農業が一体的に存在した。

しかし，日本経済の復興に伴い，地方から都市へと大きな人口移動が始まり，食と農の距離が社会的，時間的，物理的に急激に進んだ。今日，日本は金融や流通のグローバリゼーション，TPP（Trans-Pacific Partnership，環太平洋パートナーシップ協定，環太平洋戦略的経済連携協定）などに伴い，大きな変革期を迎えている。こうした中で，環境，芸術・文化，ビジネス，教育，地域・コミュニティなどの広範囲にわたる，しかも創造と変革を必要とする課題をもつ産業の1つは農業である。農産物の輸入自由化による大手穀物メジャーとの競争など，日本の農家を取り巻く課題は山積している<sup>1)</sup>。筆者はこれまでに3年余，農商工連携に関わる人材育成や地域ブランド育成などを手がけ，現場での発想と理論構築の試み，ならびに実践と課題解決にささやかながら注力してきた。

本稿では，日本の現状と課題をふまえ，農業を新たな産業として確立すべく，農業分野でのベンチャー創造，アグリ・ベンチャーをプロデュース

することの意味、農業の自立、および、農業ビジネスの価値創造を高めることの重要性について論じることとしたい。

## 2. 農業とプロデュース

### 2-1 農業の必要性

まず、今、なぜ農業なのか、その意味から考えてみたい<sup>2)</sup>。

第1に、土に触れることへの渴望である。今日の商工業、特にIT産業などでは、土に触れること、自然に触れることが人間に非常に必要なことである。都市に住む人たちの心の渴望に応えられる農業サービスの体験も少ないことが現実である。

第2に、すべての産業は農業など1次産業からはじまることである。情報産業は寄生産業といえる性格をもつ。「寄生」とは、主たる産業があり、それなしには自立できない産業のことであり、すべての産業は農業や漁業、鉱業などの1次産業の土台からはじまる。

第3に、今日の日本における最大の問題は食料とエネルギーといわれている。特に、国際的な競争と農業生産人口の高齢化を考えれば、農業の法人化と6次産業化の規模拡大は避けられない。しかし、事態が進展していない理由は、現場のマネジャー、リーダー、そしてプロデューサーとなる人材の不足にある。農業を支える人材の育成こそ、早急に対応が求められる。

地域の自給自足を前提とした少量多品目生産の農業から都市の市場を意識した規格と統一のもとに品目の絞り込みと効率的な生産を目指した大規模農業へ転換がはかられた。1961年に農業基本法が成立し、地域の農業は特定品目の産地という形で再編され、農産物の「商品化」が進み、利益を獲得する産業として農業の近代化がはかられた。

産業としての農業は、農学の発展や農業技術、加工技術の開発、さらに生鮮品の保存・流通技術などの開発に負うところが大きかった。同時に、生産側の農業では農協組織が確立し、農業の一元管理化が促進され、流通

では市場法の整備による市場流通が大量の農産物の供給，調達を分担してきた。

しかし，食と農業の社会的，時間的，物理的な距離が拡大した結果，地域的な農業や食生活が軽視され，両者の関係性はあいまいになり，食の農業の自然との結びつき，都市と農村の結びつきが希薄化し，安全・安心への不安が高まった<sup>3)</sup>。こうした中で農業と商工業の連携が求められてきたことは必然といえよう。1999年，食料・農業・農村基本法が制定され，産業としての農業の確立，そして自然・環境保全，水資源の滋養，良質の景観維持が盛り込まれ，農業の多面的な価値，農村の振興，食料自給率の向上が目指されている。

## 2-2 農業経営の特徴

農産物，水産物，林産物は自然の営みから得られる恩恵である。生物が既に具えている能力を発現させるのが人間の自然に対する働きかけの姿である。

近年，農業に関しても「バイオテクノロジー」が盛んに言われるようになった。しかし育種におけるバイオ即ち遺伝子操作を使った品種改良にしても，一般の食物としての農作物の基本的な特性を維持しつつ，生産効率やその安定性（病虫害抵抗性，気象変動下での生産安定性等）を改善することは容易なことではない。

人間は自然の営みの中で生かされているというのが真実である。しかし文明が進み，技術が進歩することにより，自然を利用して多くの利益を得ることを考えた。農業においても経済社会の中で成立しなければならないことから工業の論理である「効率性」の論理を受け入れた結果，それは「自然との共生」から「自然への寄生」へと性格を変えた。しかし，農の論理である自然との共生が再度見直されることが望まれる。

農業経営は他産業の経営と相違点をもつ<sup>4)</sup>。農業と工業の違いとは何か。

第1に、農業の生産対象が生命体（動物、植物）であることに尽きる。その限り、その生産、栽培・肥育には自然条件としての気候、地勢、環境などが大きな制約条件となる。生産、生産拠点、生産対象、生産管理、保管・流通、労務、品質、投資回収サイクルなどの点も農業と工業を比較すれば、その違いは明白となる。そもそも不可欠な経営資源としての生産拠点が移動できず、土地に適した栽培品目しか作付けできない。また、生命体であるため、「ばらつき」が生まれ、生産量の20%程度は規格外として廃棄の対象になることも珍しくない。工業では通常に行われる計画生産や品質管理が農業では難しい。

農業は自然と人による産業であり、自然に大きく依存する。農業は自然を相手として成立している。日照、温度、降雨等はビニールハウスや灌水などにより補正はできるものの、自然条件（温度、日照時間）に依存することに変わりはない。自然はある程度の予測と多少の制御は可能であるが、人が全てを管理することは不可能である。また、1年を周期とする気候の変動サイクルに沿った生産になることも農業経営の特徴といえる。この点では、商工業のような基本的に気候に左右されない産業とは大きく異なる。

第2に、農業は土地を必要とする産業である。同じ収益をあげるためには、相応の土地面積が必要である。もちろん工業や商業でも施設・建物用地としての土地は必要ではあるが、土地そのものが利益を得る源泉ではない。一方で工業や商業では高い収益があるため、土地面積当たりの収益は農業に比べて大きい。

第3に、作物の栽培管理から収穫まで多様な技術が複合しており、高い生産性を目指そうとすれば、多くの技術について高い水準を身につけなければならない。他産業であれば要素技術に分解し、分業により対応することも可能であるが、農家ではそれらを経営主ないし家族で対応しなければならない。しかもその技術は地域（気候、土壌、習慣）、作物等により異なる部分が多い。

第4に、農業においては他産業ほどに規模の利益が発揮できない。基本的に農産物は土地から得られるものであり、技術向上により単収向上や作業の効率化があるとはいえ、土地に比例したコストがかかり、土地に比例して収益があがる。規模拡大のために土地を1カ所に集約的に土地を入手することはできない。また、労働力の面からも規模拡大は難しい。単に土地だけではなく、多額の機械設備への投資なくして規模拡大はできない。

第5に、多くの生産単位(農家)が分散している。分散は一つの地域(市町村, 集落)に多くの農家があり、更に同じ作目であっても国内の多くのところで生産が行われている。

農産物の流通に関しても、多くの生産単位から集めて流通に乗せなければならぬことから、流通そのものが複雑かつ長い経路にならざるを得ず、流通コストが上昇することにもつながる。

第6に、他産業に比べて資本の回転が遅く、資本額に対する利潤が少ない。低収益・不安定は従来からの農業経営の特徴である。利潤の割合が生産量や生産物価格によって大きく左右される。戦後は食糧確保の観点から米価も比較的高めに推移することとなり、1961年に制定された農業基本法は規模拡大、選択的拡大により農家収益の増大を目指した。しかし、他産業の成長には追いつかず、農家は兼業化へ進まざるをえず、将来に展望が持てないことから後継者が育たないことにつながった。

最後に、流通に関して、消費者が食料費として支払う金額のうち、農業の利益は多くて20%程度であり、残りは流通、加工、販売に要する経費とそれら部門の利益になる。これは工業製品に比べればはるかに低い(流通コストの割合が高い)。その理由としては、生産と消費では、場が離れているためである。農産物が広い場所(多くは消費地から離れた場所)で生産され、生産拠点(農家)が多い。また農産物はその特徴から地域性がある。

農業は人間の生命を維持するのに最も不可欠な産業である。

図表1 農業と商工業の比較

生産・流通の項目	農 業	商 工 業
生産計画	原則一年1~2回，転作・輪作が必要	通年・随時生産，1日稼働が可能
生産拠点	土地，ハウス	工場，店舗
生産・販売対象	動物・植物/生命体	製品，商品，サービス/非生命体
生産管理	自然環境への依存	人工的制御，科学的管理
保管・流通	鮮度最優先の生産・流通	適時生産・適時販売
生産・流通主体	家族労働，雇用労働	雇用労働
品質管理	多様化，不均一生産	規格・統制化，均一生産
投資/回収	中期～長期	短期～中期

### 2-3 日本農業の課題と今後の在り方

日本農業の課題としては以下のものがあげられる。

第1に，農業の存在意義に関することである。農家，メーカー，流通業者，消費者が相互に共通の知識，認識を共有していないことに問題があり，議論を誘導できるコーディネーター，プロデューサーも不足しているのである。

第2に，農業は生命産業であることに対する理解が不足しており，国内農産物の生産基盤が脆弱である。さらに安全・安心のための仕組み，例えば，原料原産地表示，トレーサビリティ等が徹底されていない点にも問題がある。また，食に対する意識改革，食育の実施が必要である。

第3に，食の安定供給を図る体制が整備されているとはいえない。国内の農業生産を拡大する必要がある。輸入と備蓄との関係も再検討しなけれ

ばならない。また、地域固有の資源を活用したブランド化の推進、それに伴う地域活性化が遅れている。

第4に、日本の農業および農村の多面的機能の維持・活用を考えると、地域での農産物加工・販売の取り組みに、「経営」の意識が不足していることである。

第5に、地域農業の再興や日本型農業の模索の点から、自然環境の変動（天候不順など）に対する農業の対応が不足しており、気候・風土に見合った農業とその技術を追究する必要がある。また、美しい景観、自然環境、地球環境などの保全、生物多様性の保全に対する理解が必要である。そして生産と消費が連動しておらず、循環型や地域社会（コミュニティ）形成型の農業が求められる。

最後に、地域連携の活性化という観点から、消費者の需要に即した農産物を安定的に供給する体制ができおらず、地域に根ざした農産物の生産、品質の向上、生産の安定化が推進、農業の活性化、持続的な循環型社会の実現への社会的な取組が必要である。

## （2）日本農業の今後の在り方

次に、日本農業の今後の在り方を検討するとすれば、生活者、農産業への変革、産業化とイノベーション、構造改革、農産物流通、産業研究、地産地消～農業生産の活性化の様々な視点が考えられる。具体的には以下の通りである。

### 生活者を満たす農業

農業が農産業として継続・成長して行くためには、単なる「農」ではなく産業としての農産業の確立が必要不可欠である<sup>5)</sup>。そのためには、適正利潤の確保が必要であり、すべての利害関係者（ステークホルダー）の満足度を高める必要がある。これらを実現させることにより、農産業を次世代へと継承し、日本の食文化を守り、食の安全・安心（安全な供

給・食品の安全性）を確立し、生活者に食の豊かさを提供する。

#### 農から農産業への変革

個々の農民から農業経営者へと変革する仕組みを構築することが重要である。そのためには、安定収益が確保でき、成長が得られる産業にしていかなければならない。生産・加工・流通・販売・消費をバランス良くコーディネートし、農産物が生活者に届くまでを企画提案することが農産業の役割である。ビジネスとして魅力ある農産業の確立が求められる。

#### 農業の産業化とイノベーション

農業を他の産業と同様に位置づけ、産業としての農業の発展を目指し実践する。農産業イノベーションが必要となる。

#### 農業の構造改革

生産から消費までを農業の使命として捉え、担当（管轄）領域及び責任範囲を広げて行く。

#### 新たな農産物流通

従来の限られた流通形態だけでなく、農業の流通革命時代に適した農業者と生活者が様々な流通チャンネルを形成・選択できる仕組みを構築する。

#### 農産業の研究

持続可能な農産業を実現し、生活者を豊かにするために、また、生活者の心と満足を得る農産業を継続させるために、我々は役割を果たさなければならぬ。そのためには、社会に貢献すること、ならびに事業としての継続性が重要である。農業を人文、社会、自然の科学分野の総合的な視点から多様に研究していく必要がある。

#### 地産地消 ～農業生産の活性化

それぞれの地域で収穫した農産物をその地域で消化することを「地産地消化」という。地産地消としての活動は多様である。スーパーやデパ

ートなどでの地場農産物コーナー、道の駅などの農産物直売所などが、それに相当する。これらを通して、一般の人がその地域の農産物を購入できるようになる。地場農産物を提供するための直売所を設置する。他にも学校給食での地場農産物の利用や、試食会を開き、生産者と消費者が意見交換をする機会を設ける。地産地消は地場産業の活性化を促し、地元の連帯感を強めるのに欠かせない。地産地消の利点としては、

- a 近くで収穫されたため、新鮮である。
- b 生産地、生産者が明確であり、食材への安心感が高い。
- c 消費者のニーズが理解できる。
- d コストを抑えられる。小量販売が可能であり、輸送時のコストとCO<sub>2</sub>を削減できる。
- e 流通の過程が短いため、産地偽装が起きない。

次に欠点としては、

- a 地域の気候などにより生産できる農作物は限られる。
- b 安定した供給を受けられる保証はなく、品質管理を行う主体を明らかにしておく必要がある。

なお、今後、地産外消（当地域の外部や海外での消費拡大）、地産来消（当地域への来訪者を増やすことによる消費拡大）の考え方も重要となる。

## 2-4 JAの役割と現状

JA（農業協同組合）は、人の和から生まれる助け合いの気持ちを第一に、地域づくりの一員として活動している<sup>6)</sup>。事業内容は、「営農・生活指導」「共済」「経済（販売・購買）」「信用」「厚生・医療」の5つに分類される。JAグループでは、それぞれの事業を、全国農業協同組合中央会（JA全中）、全国農業協同組合連合会（JA全農）、全国共済農業協同組合連合会（JA共済連）、農林中央金庫（農林中金）、全国厚生農業協同組合連合会（JA全厚連）などが担う。

図表2 JA（農業協同組合）の分類

JA 全中	営農・指導事業。JA の監査，教育指導や農政活動や広報活動を担当する。
JA 全農	販売・購買事業，共同利用施設，農家の土地活用事業を行う。
JA 共済連	共済事業。生命共済，損害共済，年金共済を担当している。
農林中金	信用事業。組合員の貯金から金融サービスを提供している。
JA 全厚連	厚生・医療事業。健康診断や疾病治療，高齢者福祉事などを行う。

JA は日本生活協同組合連合会などとともに日本の協同組合会員組織の1つである。組合員・役職員は，協同組合運動の基本な定義・価値・原則にもとづき行動している。

なお，協同組合の起源は，1844年に英国に設立された消費組合ロッチデール先駆者協同組合とされ，現在，世界最大の非政府組織（NGO）となっている<sup>7)</sup>。国際協同組合同盟（ICA）によれば，協同組合の価値とは，自助，自己責任，民主主義，平等，公正，連帯であり，その実践のために7つの原則（組合員制，民主的管理，経済的参加，自治と自立，教育・研修および広報，協同，地域社会/コミュニティへの関与）がある。

しかし，今日，このJA が分岐点に差し掛かっている。

## 2-5 プロデューサーの役割と能力

プロデューサーの役割は，ビジネスモデルを創ること，物語構築があげられる。ビジネスモデルは価値と感動の創造をもたらすシステムであり，プロデューサーは感動創造者の一人といえる。プロデューサーは，ネットワーク創り，および，物語・事例&モデル創りの実践，および，起業のプロジェクトを設立する為に最も重要となる実施事業に伴う企業・経営理念の明確化を図る<sup>8)</sup>。

プロデューサーは，性格の上で相反する立場，思想，体質を併せ持つ。それは創造者と経営者，いいかえると，クリエイターとマネジャーである。起業家に求められる資質は熱い情熱やカリスマ性，独創性，ある種の楽天

主義である。一方、経営者には冷静な判断力、管理能力、合理性、緻密な戦術が要求される。それぞれに求められる資質は異なるのである。一方、イベント制作に関わるプロデューサーには、事を起こし、実際にそれを運営することであるため、起業と経営の両面を併せ持つことが要求される。

次に、プロデューサーは、取り扱うプロジェクトに対して高い専門知識、能力をもつ必要があることは勿論であるが、それだけでなく、プロデューサー自身の専門知識、能力をもつ必要がある。プロデューサーに求められる能力には、分析力、企画力、概念創造力、表現力、シナリオ（筋書き）構成力、統率力、演出力などがあげられる。しかし、プロデューサーが当該能力を全て備えることは容易ではない。

特に、プロデューサーに重要な能力の前提として、直観力（兆しを察する力）や洞察力（時を見極める力）が求められる。最終的には、プロデューサーとして中核となる資質は、シナリオ構成力（特に予測力）と演出力（特に調整力）であろう。道がないところに道をつけ、リーダーシップを発揮する人がプロデューサーである。プロデューサーはプロデュースとマネジメントを一体的に行うことを求められ、現場（地域）で発想しながら実践し、そして分析（思考）枠組みを帰納的に創り出した上で、再び現場で調整しながら実践するのである。

## 2-6 アート・プロデュースの枠組みとアグリ・ベンチャーの構造

本稿では、アート・プロデュースという概念を提起したい。欧米では文化政策を論じる際にアートマネジメントという枠組みが存在するが、アート・プロデュースという表現は見られない。その意味は、実際にアートを創造する行為は“produce arts”，その成果である作品は“arts production”と表現されることである。プロデュース（produce）とは、pro（=forward），語源として「前に導く」に由来し、製作することを意味する。ここでは、作品の製作、プロジェクトの遂行という観点を重視し、プロデュース論、

及びアート・プロデュースを分析枠組みとする。そもそもプロデュースの主体、客体は以下の通りである。

主体としてのプロデューサーの存在

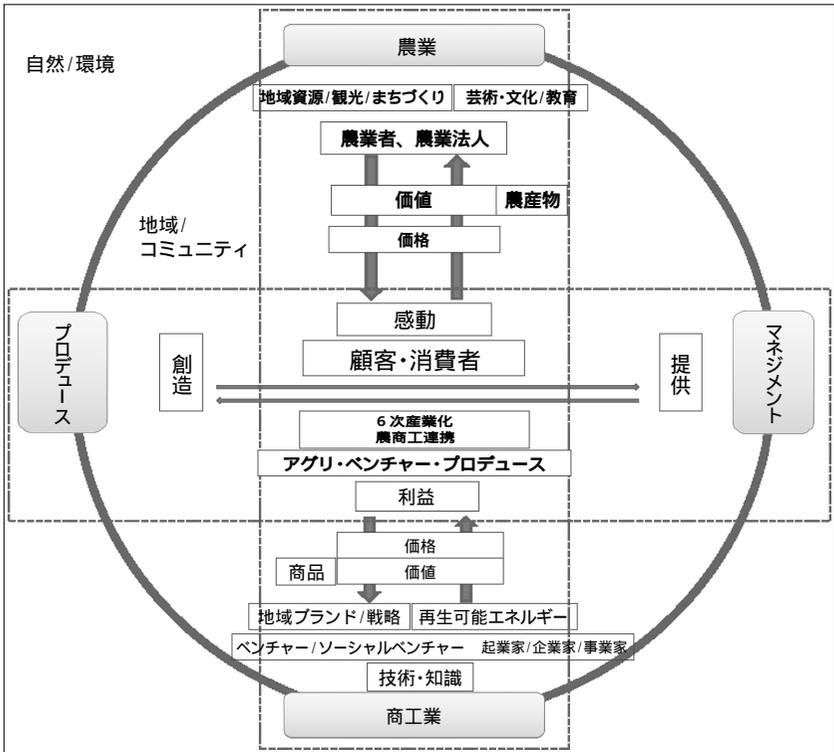
プロデュースという行為

個々にプロデュースされる客体としての作品

本稿における農業、商工業、プロデュース、マネジメントを対置させた関係を構造化したものが、図表3である。

農業と商工業、プロデュースとマネジメントを2つずつ組み合わせる

図表3 アグリ・ベンチャーの構造  
- 農業、商工業、プロデュース、マネジメントの関係 -



と、4カテゴリーになることが理解できよう。これらの背景には地域・コミュニティ、自然・環境が存在し、最終的には一国、世界につながることになる。農業と商工業が相互浸透するなかで、すべての人を満足させる評価尺度は存在しないであろうが、価値の多極性を包括して、価格と対置できる仕組み、システムを構築することが重要である。

ビジネス・プロデュースは最初に利益を起点にするのに対して、アート・プロデュースは最初に感動・価値の創造を起点とする。農業を主体としながら商工業と関係づけ、双方向からの構築、一体化が重要であろう。プロデューサーは感動、価値の創造からはじめ、作品をつくり、商品に近づける。プロデューサーは夢やビジョンをいかに実現可能な形に導くかが手腕である。

## 2-7 アグリ・ベンチャーをプロデュースする必要性

今日、私たちに求められていることは、産業の発展段階として歴史的に農業をとらえるのではなく、現在の産業レベルにおいて農業の位置づけを新たにとらえなおすことであろう。ひとりひとりの担い手が、工業・商業（商工業）に関する最新レベルでの情報・技術（IT）を伴った、生命に関わる総合産業としての、新たな農業を創造することこそが重要ではないだろうか。新しい農業ビジネス（アグリビジネス、agribusiness）のプロデュースである。

アグリビジネスとは簡単にいえば、昔からの農業生産の枠にとらわれずに新しい方法も取り入れる農業のことを指す。本稿では、農業を中核とした総合産業の創造をアグリ・ベンチャー（agri-venture）と命名したわけである<sup>9)</sup>。

最先端技術の導入を積極的に行うことによって、次のようなビジネス分野が想定される。

第一に、農産物の加工、貯蔵、流通や機具、肥料の製造などの農業、食

品関係の全般である。第二に、農業用の大型施設や装置、農業用の資材である。第三には、農作物の育種、食品加工、新品種の開発、飼料や農機、土木事業である。

最先端の技術として、企業によるバイオテクノロジーによる有機農産物の生産があげられる。これは、食品業界や商社から農業関連産業への新規参入により実現が可能になる。農業法人の規制緩和により、これらの企業が新規参入しやすくなったことも一因である。市場が活性化するには、時間を要するものの、伝統的な農業が最新の農業産業に移行しつつあるのは確かである。地域の農業の担い手になるための農業者育成や、高付加価値型農業（地域の農業と連携し、生産と加工、流通業などの融合）の支援などが行われている。

従来は、農家は全て農協組織を通さなければ、仕入や販売が困難であった。例えば農家で資材（苗、肥料、農薬、農機など）を集める場合、農協を通して集める以外に方法がなかった。また農作物を生産しても、まず農協が全部買い取り、農協が流通を決めていた。

しかし、今日、農協を通さずに取引することが可能となり、インターネットなどを利用し、消費者へ直接販売することができることになった。農産物は、流通でコストがかかる場合がほとんどである。アグリビジネスを行う場合は、この流通経路を確保しなければならない。

システムや組織において、各部分機能の最適を図ることを部分最適（局所最適、sub optimization）、システム・組織の全体の最適を図ることを全体最適（total optimization）という。部分最適と全体最適は、部分と部分が絶妙な協調関係を保って全体としてのシステムを、環境の変化に対応させながら自らを維持、成長をさせる組織やシステムをいかに実現させるかを考えることでもある。全体最適がなければ部分最適はない。国の場合も同様

であり、国の GDP (国内総生産) が伸びなければ、国民一人ひとりの豊かさは縮小する。

農業の世界でも、個々の農家の部分最適はもちろんであるが、最終的に日本農業の全体最適が重要であろう。

『農業経営者』編集長である昆吉則氏によれば、「農業就業者減少」「高齢化」「経営規模が小さく競争力がない」等で語られることが多い日本農業の背景には、農家が貧しくて弱いとの「貧農史観」が現代の農政のなかにもまだ生きているが、今日、それを外すときにきていると指摘する<sup>10)</sup>。

また、同氏は日本の農業海外展開への戦略性がないこと、我が国の農政は、国内農業保護を優先するあまり、世界の趨勢からは立ち遅れていると明言する<sup>11)</sup>。海外での日本食ブームという日本農業にとってのビジネスチャンスにもかかわらず、その農業政策で自ら海外展開への障壁を作っている。一方、すでに農業にビジネスチャンスを見出せる経営力のある農業経営者は育てており、さらに農家数は減っても経営者として農業に取り組む才覚を持つ若者が増えている。経営者自らの努力と彼らに呼応する企業の取り組みにより、国内農業も輸出も海外農業生産も大きく成長する途上にある。

昆氏は2010年から「A-1 グランプリ」という農業・農村を核とした事業計画コンテストを開催している。目的は優れた事業計画を表彰し世間に広報するだけでなく、応募者に各業界との出会いの場(相談会)を提供し、事業計画のブラッシュアップ、マッチングの場にする。その運営も、行政主導や補助金に頼るのではなく、国民、産業人が当事者として農業・農村改革に取り組む姿勢で行っている<sup>12)</sup>。

日本においても、農業生産であれ、エンターテインメント農業であれ、その成功の要因は、経営者の健全な事業欲と経営能力にある。

### 3. アグリ・ベンチャーの特徴

#### 3-1 ベンチャービジネス

##### (1) ベンチャーの起源

「ベンチャー」(venture)の言葉は、1970年5月に開催された第2回ボストンカレッジ・マネジメント・セミナーに参加した通商産業省(当時)の佃近雄が日本に初めて紹介した。

翌年に刊行された清成忠男・中村秀一郎・平尾光司共著『ベンチャー・ビジネス 頭腦を売る小さな大企業』(日本経済新聞社, 1971年)が原点ともいえる。これに従えば、ベンチャービジネスとは「研究開発集約的、又はデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開発企業」である<sup>13)</sup>。

ベンチャービジネスの担い手は企業家(起業家)である。企業家の概念定義と研究を積極的に行ったのはJ. A. シュンペーターである。『経済発展の理論』(1912年)において企業家とは「革新者、新結合を遂行する者」である。P. F. ドラッカーは、1950年1月に、シュンペーターに会っている。

MBA教育で起業家教育のメッカである米国では、この分野でのランキング1位はバブソン大学 Babson College である。1919年に起業家ロジャー・バブソンによって創立されたビジネス専攻に特化した私立大学である。ボストン郊外の閑静な森の中に位置しながらも最新の施設とネット環境をそなえ、学部、大学院ならびにエグゼクティブ向けに起業家教育を行っている<sup>14)</sup>。

##### (2) ベンチャー企業人の資質とインセンティブ

ベンチャー企業にとって必要な人間、起業するに足る能力や素質とは何か。ベンチャー企業において必須である「夢やロマン」は、成功への戦略であると言える。「夢やロマン」に支えられた「努力と根性」が実践の原点である。

## ビジネスチャンス

優れたアイデアの発掘や創造は、ビジネスチャンスを生み出す。アイデアそのものは多数あるが、アイデアを形にし、商品やサービスとして具体化し、事業化することが重要である。しかも、先駆者優位性を利用して、市場に十分なシェアを確保し、他の企業を排他できるような障壁を作って他に追随者を許さない限り、未開拓の市場がそこに存在するというのを他の企業に教えるだけである。

## 起業家（企業家）の使命

起業家とは、自己の経験の中で養われた直観力と洞察力により、成長する市場分野や事業を選定しアイデアを創造する者であるといえよう。結果として、ベンチャー企業を立ち上げられないのは、自分たちのアイデアがいかなる市場を持ち、その市場が成長性を持つかどうかを分析し、成長に合わせた経営システムをいかに構築していくかという長期的な戦略を考えていながらである。従って、起業するにあたり、自分の強みと弱みを再認識し、企業に対して、また社会に対して自分が何をできるのか、すなわち自己の事業に社会的使命感を持たせることを考えなければならない。

## 経営チーム

会社運営のすべてに精通している起業家はまずいない。従って、経営チームの存在はベンチャー企業にとって重要な意味を持つ。起業時に最適な経営チームを組む場合には、起業家自身の能力を客観的に認識することと、人との出会いが不可欠である。自己能力の認識は、起業を成功させるのに不可欠な機能、例えば戦略立案、開発、生産、販売、管理等のうち、自己の最も得意な分野と不得意な分野を明確にすることといえよう。従って、自分の不得意な分野について、それを補う能力を持つ人材を経営チームに加えることになる。これには、人との出会いに恵まなければならない。しかし、結局これは運不運がつきまとうことになる。

また、外部取締役、弁護士、会計士・税理士、コンサルタントなど外部の専門家を利用することにより、能力のギャップを埋めることが可能である。これらの外部専門家は、経営の成長過程や場面で有効に活用できる。

### （3）戦略と市場、競争優位性

事業計画（ビジネスプラン）で最も重要なことは、自社の成長戦略である。また、アライアンス先（提携先）の企業の候補を挙げておくべきである。一般的に、ベンチャービジネスの戦略は、大企業に比べ乏しい経営資源のうち、どこにヒト、モノ、カネをどれだけ投入すべきか、資源配分の問題である。ベンチャー企業は、潜在的な成長の期待できる市場に参入すべきである。資源の乏しいベンチャー企業が大企業と正面から競争しても負けるのが自明の理であり、大企業との競争は回避すべきだからである。従って、既存の成熟市場に参入するのではなく、成長が期待できる市場に参入すべきである。

中小企業を経営する上で、特にオンリーワン、ナンバーワンを育てることが重要である。オンリーワンとナンバーワンは戦略のタイプが異なる。しかし、この両方が満たされれば最強となる。いかに小さくても1番を創ることに意義がある。それは地域、商品、顧客いずれでもよい。著名な学者やコンサルタントが主張する基本戦略をただ模倣することは危険である。他社と異なることに自社の存在価値を見出そうとしなければならない。選択できる戦略は無限にある。

一方、ベンチャービジネスは、勝ち残っていくために経営資源の優位性を高めなければならない。他企業に対して優位性をもつものに特化しなければ、市場で生き残っていくことが難しいからである。特許など法的に保護された権利を取得するか、簡単には模倣できない独自の技術、ノウハウがその中心となる<sup>15)</sup>。

### 3-2 アグリ・ベンチャー

ベンチャービジネスは全産業を対象とするが、従来、暗黙に商工業を中心に展開されてきた。今後はこの中に農業、第一産業が中核の一つになってアグリ・ベンチャーとなる。農業は、環境、文化、ビジネス、教育、地域振興など広範囲に及ぶ課題である。

農産業を通して新しい価値創造を行えるベンチャーを追求していかねばならない。そのためには、進んでリスクと向かい合い、競争しながら前進し続けていく、型にはまらない企業でありたい。日本の農業は、高齢化や耕作放棄地の増大などにより危機に直面している。一方で、近年の食を取り巻く社会問題の発生は、農産物需要を安全性の高い国産品へ回帰させつつあり、農業はビジネスの視点からも注目されている。

こうした中、地域農業に活力を与え、農業を成長産業へと浮上させる新たな担い手として、経営感覚に優れた企業の農業参入への期待が高まっている。企業にとって農業に参入することにはいかなる意義があるか。それは次の4つの内容にまとめられる。

#### (1) 潜在成長力の向上

これまでの国産農作物は価格競争力で勝る外国産輸入品の前に販売シェアを低下させてきたが、近年の外国産の野菜や加工食品で残留農薬問題などが発生し、食の安全・安心への関心が高まりを見せている。消費者の意識変化は農作物の評価尺度を価格ばかりでなく品質や安全性など質的な側面を重視する方向へとシフトさせ、国産農作物の市場環境は改善されつつある。変わりゆく消費者ニーズに応える商品を提供すれば、農業は成長力豊かな戦略産業に飛躍する可能性を秘めている。そこでカギとなるのは農業をビジネスとしてとらえる視点である。企業の持つ資本力、経営力が求められる。

## （2）地域貢献度の重要性

農地は食材を提供する機能以外にも洪水防止など環境維持や美しい景観の提供など多面的な役割を果たしている。耕作放棄地問題でその荒廃が懸念されるなか、企業が農業に参入することは農地の公益性を守り、地域の環境を支えることを意味する。また食料自給率の回復の一助にもなり、地域の雇用・創出できるなど、企業の社会的責任活動として有力な分野といえる。こうした取り組みは、長期的にみて企業価値を高め、持続的発展の基盤を築く足がかりとなりえる。

## （3）経営資源の活用

農業経営は農作物を生産するだけでなく、加工・流通・販売分野まで幅広く関係するため、「販路・技術・施設・機械・人材」など、既存の経営資源を有効に活用できる可能性がある。例えば、建設業であれば、農地の耕うんや整地などで重機を活用したり、農家出身の従業員の知識・技術を各種の農作業に生かすなどが考えられる。

## （4）参入可能性の拡大

一般企業が現在の法人形態のまま農地を借入する場合、これまでは借入できる農地が市町村による指定区域内に限られ、また、手続きの際に事前に市町村等との間で協定を締結する必要があった（特定法人貸付事業）。

しかし、2009（平成21）年度の農地法改正に伴い、特定法人貸付事業は廃止されて借入範囲の制限がなくなるとともに、一般農家と同じ手続きで借入できるようになり、以前より簡素化された。

特に、アグリ・ベンチャーの目指すものは以下の通りである。

農家、メーカー、流通業者及び消費者は農業を共通語（知識、認識）で議論し、議論を誘導できるコーディネーター、プロデューサーらの人

材を育成する。

農業の生産性、効率性重視を反省し、農業に対する理解の浸透（グリーンツーリズム）、国内農産物生産基盤の充実を図る。また、生命産業としての食に対する意識の改革、および食育の実施、安心安全のための仕組み作り（原料原産地表示、トレーサビリティ等）を行う。

食の安全保証から期待される農業を確立する。また、食の安定供給を図っていくためには、国内の農業生産の拡大を基本として、これと輸入と備蓄とを適正に組み合わせる。

日本の農業および農村の多面的機能の維持・活用し、地域での農産物加工・販売やふれあい型農業としての取り組みには、農家レベルでも、地域レベルでも、一体になり「経営する」という意識の下で行うことが重要である。

適地適作により地域農業を再興し、日本型農業を確立する。また、「複合型経営」を行うことによる天候不順などに極端な不作の回避を図るとともに、気候・風土に見合った作付けを行うことにより収量の向上・品質の向上を図る。また、生産と消費が連動した循環型かつ地域社会形成型の農業を実現させ、美しい自然環境、地球環境および生物多様性を保全する。

地域に根ざした農産物生産計画作りや品質の向上、生産の安定化を推進し、食の安全への関心の高まりや消費者の需要に即した農産物を安定供給する。農業の活性化と共に、持続的な循環型社会実現のために社会的取組を推進し、多面的な連携を図る。

農業と商工業、営利と非営利、理論と実践、実験室と現場（農地）というある意味で対極的な要素を高い次元で融合する。例えば、商工業では一般的な経営の視点であるマネジメント、マーケティング、ITの理論と技法を農業に活用する。商品規格、価格、数量、費用を計算し正確に管理する。仕事のプロセスを「見える化」し、中核農業の育成や地域

リーダーを典型とする人材育成，農業に関するコミュニティの育成，産地間協力を実践する。様々な視点から農業の可能性を引き出すことが重要である。

### 3-3 事業計画と行動計画の意味

商工業に限らず，農業についても事業をはじめめるあたり，事業計画を作成する。その事業計画を明確に書面にしたものが事業計画（ビジネスプラン）である。それを，絶えずより現実的で実現可能なものに修正していくことが必要である。このビジネスプランによって，投資家は投資の決定をする際の重要な判定要素とする<sup>16)</sup>。

一方，戦略や改革の具体的な施策を行動計画（アクションプラン）という。一般に，3年程度の中期計画と数ヶ月程度の短期実行計画の2種類を用意する。中期計画は，施策の優先順位をもとに，手順と内容の展開を設定した全体計画（マスタープラン）である。一方，短期実行計画は，当面数ヶ月程度の具体的な作業レベルの行動を明示する。

#### （1）事業計画の構成

計画そのものは，次の6W2Hを意識しながら作成すると，イメージが明確になる。

Why	この事業展開をする理由
What	売るもの（具体的な商品やサービスの中身）
Where	ターゲット市場
Whom	ターゲット顧客
When	人，物，金の投入タイミング
Who	能力・経験をもった人材の確保
How to	販売方法（競争優位性や独自性）
How Much	必要資金額

事業をはじめめるあたり、事業計画を作成する。その事業計画を明確に書面にしたものがビジネスプランである。具体的には、およそ以下の構成が例示できる<sup>17)</sup>。

事業の概要            ターゲット市場の規模            市場の参入採算性  
自社技術の競争優位性            販売戦略            販売予測  
他社との競合の状況            経営チームの紹介  
財務・資金繰り（損益計算書、貸借対照表、キャッシュフローの予測）  
資本政策

## （2） 出口戦略

中小企業の現場で聞かれる質問は、「どのように販路を拡大すればよいか」「具体的な販売先がどこか」である。

結局、先に技術ありき、シーズありきで開発すると、モノとしては立派でも、ユーザーという存在のことを考慮しない状況が起きる。最初に、作ったあとでどのように販売していくのか、営業を想定した仮説を立てるべきである。すなわち、仮説に基づいた販売戦略、いわゆる出口戦略を確立していることが重要である。

これまで、商品開発を見直したり、商品改良を実施したりすることにより、失敗をせずにその後の販路開拓をスムーズに進めることができるケースが多い。もちろん、既に商品開発を終えてしまった場合は、商品改良が必要な場合は見直したり、販売計画の修正を行ったりもするが、明らかに先に行った方が効率的であろう。

## （3） ネットワーク構築

ビジネスは、究極のところ異分野の人々相互の出会いに尽きる。人々の出会いは単純な彼らの総和ではなく、単体の性質を超えた化合であり、異次元のものを創造する原点である。縁を結び、縁を尊び、縁に随うことに

より、人を感動させる価値の創造および提供がなされる、そしてプラス  $\alpha$  としていかなる価値を加えるかが重要である。

独立・起業する人、会社でキャリアを築こうと考える人には、「ネットワーク構築力」が重要になる。ただし、ネットワークを広げていくために、「人脈を作る」よりも、むしろ、自分自身に魅力、価値をもつことが必要である。「魅力」とは、仕事上で何らかのメリットを期待でき、仕事の中で相互にシナジーを発揮できるような、明確な価値を持っていること、といえよう。

組織やネットワークを広げていく時に自分自身の人間性が試される。「インサイドアウト」、まず自分自身の人格を磨き、やがて自分の影響力の輪が広がると、自分の人格に相応した人間関係が築かれる。ネットワークはやがて人脈になり得る<sup>18)</sup>。

自分自身のポリシーや価値観を明確にし、自分自身のあり方やこだわりを、突き詰める。次に、それらを開示することである。優れたコンテンツが相手に開示されなければ伝わらない。

企業には4つの資本が存在するといわれる。「人的資本」(人材)、「経済資本」(資金)、「文化資本」(風土)、「社会的資本」(人間関係)である。特に、この社会的資本が企業の大きなテーマとされ、ビジネス上の人脈、レピュテーション(社会的信任、評価)、コミュニティなどの、従来数字では計上されなかったソーシャルネットワークの要素が重要な役割を果たす。

### 3-4 アグリ・ベンチャーの問題点

ここでは、アグリ・ベンチャーを起業した場合に想定される問題を明らかにしたい。

#### (1) 中小企業の意義と限界

中小企業、ベンチャー企業の経営資源は有限である。農業は環境、文化、ビジネス、教育、地域振興などなど多岐にわたる課題をもっており、それ

を解決するためには、最初に取り捨選択する作業が必要である。誰にでも普遍的なビジネスモデルよりは、少人数でも深く届くモデルの方がよいと思われる。

## (2) 海外の先進的農業モデルの研究

今後の日本農業には、科学技術を駆使した農業ビジネスの創造（植物工場など）、輸出の促進、若手農家の研修制度（国内外）、海外農場への進出支援などが重要となろう。そのためには、日本は、海外の農業事情を調査し、先進的なモデルがあれば積極的に取り入れることが重要である。

例えば、オランダでは世界最強の農業国といわれる通り、「小さくても世界で稼げる農業」を実践してきた。その成長を支えてきたのは、パイオニア精神を持ってグローバルなプロジェクトを行なう優れた起業家たちである。そこでは、生産者の販売および顧客の購入後、食卓に登るまで一貫してその商品に対する物語が共有されている。また、デンマークでは、農業は国内外に食料供給する役割を担うほか、農地や家畜のふん尿、麦わらなどを活用し、再生可能エネルギーも供給している。日本の農業が海外に学ぶことは多い<sup>19)</sup>。

## 4. 農商工連携とアグリ・ベンチャー・プロデュース

### 4-1 農商工連携の定義と概要

「農林漁業者と商工業者等が通常の商取引関係を超えて協力し、お互いの強みを活かして売れる新商品・新サービスの開発、生産等を行い、需要の開拓を行うこと」である。これまで農林漁業者だけ、商工業等を営む中小企業者だけでは開発・生産することが難しかった商品・サービスを両者が協力し合うことで創り出し、市場で販売していくことで、売上げや利益の増加を目指そうとする取り組みといえる<sup>20)</sup>。

2008（平成20）年の7月21日に「農商工等連携促進法」が施行された。

この法律は、「農商工連携」に取り組もうとする人の事業計画を国が認定し、認定された計画に基づいて事業を実施する人を各種支援策でサポートするものである。

#### 4-2 農商工連携と6次産業化およびその相違点

2011（平成23）年3月1日、「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律」（6次産業化法）が施行された。これは、農山漁村の6次産業化（1次/2次/3次、一体的に産業を行う）を促進するため、農林漁業者等による農林水産物及びその副産物（バイオマス等）の生産及びその加工又は販売を一体的に行う取組等を創出することを目的とした法律である<sup>21</sup>）。

「農商工等連携支援」と「6次産業化支援」は、認定スキーム、事業計画様式、指導人材の確保方法、発掘のノウハウ、等々においては同じである。しかし、一方、両者の相違点も見逃せない。

事業者にとっては両者の使い分けが重要である。施策の目的や支援の方法論、認定を受けて支援を受ける枠組み、人・金・販売サービスでの支援を受けること等共通点が多い。

相違点は大きく2点である。第一は、「6次産業化支援」が農林水産業者を支援対象とするのに対して、「農商工等連携支援」は商工業者と農林水産業者の連携体を支援対象とすることである。第二は、ハード（設備等）に対する補助金の有無である。6次化はハードとソフト（試作開発・販路開拓等）両面に補助金があり、農商工連携は基本的にソフト補助金のみである。

また、6次産業化支援には、都市計画法・農地法の特例があることも、一部の農業生産法人等にとっては、重要なトピックといえる。

経済産業省と農林水産省が関わる「農商工等連携支援」と「6次産業化

支援」は、認定スキーム、事業計画様式、指導人材の確保方法、発掘のノウハウ、等々において共通点が多い。ただし、注意すべきは、農商工連携 / 6次産業化における産業間の有機的結合だけでは不十分である点である。農商工にその地域独自の文化・芸術をつなげなければ、受け手の琴線には触れない。永続的な独自性は文化・芸術にこそ宿る。

#### 4-3 農商工連携の位置付けと目標 - 厚木市の場合 -

農商工連携は各地域によって、その位置づけと目標は異なる。ここでは神奈川県厚木市の場合について整理したい<sup>22)</sup>。

地域産業と地域文化について、例えば 地理 地勢 歴史 神社・旧跡 文化財 景観・街並み 年中行事等は、市、商工会議所、郷土資料館、観光協会等での情報を通して概要を理解することができる。

厚木市の場合、2009(平成21)年度の「地域資源 全国展開プロジェクト」で七沢温泉における新観光・特産品開発事業を実施、B級グルメ全国大会開催、飯山地区の観光活性化等、地域内農商工連携案件の候補となる案件が出始めている。会議所内の部会でも横串を通すことで新たに地域活性化や新産業の創出が図れる可能性は大きい。しかし、これを意識的に活用する事業者や、1次、2次または3次産業を結びつける支援人材が不足している。そこで、農商工連携事業推進を強化し、まずは厚木地域を中心とした農商工連携案件の掘り出しとその事業化支援や、また首都圏と地方を結ぶネットワーク作りを通じて、農商工連携事業の案件支援を強化するため、本研修にて、個人能力の向上と人脈作りの拡大を行った。

#### 4-4 近郊都市の農商工連携 - 厚木農商工コラボレーション研究会 -

2011年度から継続している厚木農商工連携事業を受けて、さらに日本商工会議所が実施している2012(平成24)年度の「地域力活用新事業 全国展開プロジェクト」(前出)に沿いながら、厚木商工会議所が中心とな

って、2012年度（2012年4月～2013年3月）に厚木農商工コラボレーション研究会が発足した。筆者は当研究会の委員長を務めた。

当研究会では「厚木の資源を活用した街づくり」という視点から農商工連携をテーマに各メンバーの経営資源の活かし方、特産品開発、全国展開を目標とした販売戦略などについて研究することにより、厚木ブランドを浸透するビジネスモデルを考察する<sup>23)</sup>。

変革のスピードが加速する経済社会において自然環境や地域コミュニティとの調和を図りながら厚木の文化・伝統を継承しつつ、時代の変革に対応できる柔軟性を備えた企業経営のあり方に「発見」を見出せる場を提供すると共に会員相互の資質向上と融和及び研鑽を図るのである。研究会の主な活動内容は以下の通りであった。

厚木の地域資源（農産物等）を基にした商品開発や自然環境の掘り起こし。

厚木ブランド力の強化策の検討。

厚木独自の地域活性化策の検討並びに推進。

必要に応じた個別の農商工連携事業計画の申請並びに策定。

地域力活用新事業 全国展開プロジェクトの事業運営（分科会設置）。

その他、農商工連携に関わる必要な事項の検討・調整。

つまり、厚木市にある地域資源を融合し、その町にしかない特別な魅力を創出すること、地域資源、観光資源を活かし、個々のブランド産品（点としてのモノ）はもちろん、それだけでなくツーリズム、イベントなど（線、面としてのコト）に結び付け、総合的な厚木ブランドを創造すること、そして、厚木市を様々な視点からプロデュースすることを検討することを目的とするものであった。

実際に、2012年度末の時点では、牛乳宅配モデルを活用した津久井在来大豆の健康機能食品の研究・開発が進められた。具体的な開発商品とし

ては、大豆を使用したケーキ、ビスケット、プリン、豆腐、味噌、麺などがある。筆者は特に、厚木ブランドの課題と展望を高付加価値化戦略の視点から検証した<sup>24)</sup>。

2013年1月、これらの完成した新商品の試食会が開催された。新たに誕生したのは、同地区で収穫された農産物を活用した酒類や洋菓子などである。米を使用した「どぶろく」、芋焼酎、かぼすを使ったビールである。また同研究会の分科会が開発した、厚木産の津久井在来大豆を使用した商品である。

次いで同年2月に、ギフトショー（東京ビッグサイト）ならびに『feel NIPPON 春 2013』に、上記の商品が出展参加した<sup>25)</sup>。参加企業はソイコム(株)・扇や製麺店・お菓子工房サラ・山形屋・味噌工房なすな・三橋豆腐店・黄金井酒造(株)・NPO 里山ネットである。

地域資源、観光資源を活かし、個々のブランド産品（点としてもモノ）を単品で販売するだけでなく、ツーリズム、イベントなど（線、面としてのコト）に結び付けて販売する、総合的な厚木ブランドを創造することが重要であろう。厚木に関する経営資源を相互に組み合わせるすべて投入する。それらを通して、高付加価値創造は可能になると考えられる。

例えば、ハム、地ビール&エール、シロコロ・ホルモン、とん漬、鮎、味噌、豆腐などを利用した料理、かぼすゼリー、せんべい、果物などを楽しむ日帰りツアー、宿泊プランを考案し、それらブランド産品を組み込み、七沢などの森林セラピー、体験ツアー、河川を利用したバーベキューハイクなど、例えば、「森と川、バーベキューの街 厚木総合ブランド」を検討するのである。

地域資源、観光資源を活かし、個々のブランド産品（点としてもモノ）をツーリズム、イベントなど（線、面としてのコト）に結び付け、厚木に関する経営資源を相互に組み合わせるすべて投入し、総合的な厚木ブランドを創造すること、高付加価値化戦略が重要ではないか。伝統と革新が共存す

る、厚木市を様々なモノ・コトのコラボレーションからプロデュースすることを提案したい。

## 5. アグリ・ベンチャー・プロデュースの事例

本節では、前章でとり上げたアグリ・ベンチャーの挑戦として、2社の取組み事例と、近郊都市での農商工連携としての厚木農商工連携を紹介する。

### （1）発信型アンテナショップ：はらじゅく畑

株式会社はらじゅく畑（東京都渋谷区、代表取締役 林菜美子）は「都会と田舎を結ぶ」ことをコンセプトに、日本全国の美味しい物や人、文化などを発信するために2011年2月に設立された<sup>26)</sup>。元来は母親（林貴美子）が東京の原宿で始めた店舗であるが、地方と都市を結ぶ店にすることを標榜し、北海道から九州まで全国各地の名物を厳選した食のセレクトショップとなった。今後、当該会社は事業を拡大させ、「はらじゅく畑」がメディアとなり日本各地と都市とのコミュニケーションを世界中に発信する発信型のアンテナショップを目指し、地方企業や農家が東京で活躍できる場を増やす支援を行っている。はらじゅく畑の業務内容は以下の通りである。

- ・ 食品、民芸品等郷土特産品、観光みやげ物の展示・即売会の企画、運営および販売、それら関連のコンサルティング
- ・ 自治体、企業のアンテナショップの運営代行および運営に関するコンサルティング
- ・ 観光、旅行に関する企画、情報収集・情報提供サービスおよびコンサルティング
- ・ 地方観光客誘致の企画およびコンサルティング
- ・ 広告宣伝に関する企画・制作および代理店業務
- ・ アーティスト、タレントスタッフ等の養成およびマネージメントなら

## びにプロモート業務

### (2) LED 農園

西松建設株式会社（東京都港区、代表取締役社長近藤晴貞）と玉川大学（東京都町田市、理事長・学長小原芳明）は、企業のビジネスノウハウと大学の研究成果による産学事業を創出するため、「食の安心・安全」に対する消費者ニーズに応える新たな農業ビジネスモデルを構築し、東日本大震災における被災地の産業復興策として、また農業を中心とした地域活性化策として、広く国内外に提案・実現する「産学連携に関する協定書」を締結した<sup>27)</sup>。その内容は以下の通りである。

#### (a) 知的財産、人的資産及び物的資産の活用

玉川大学農学部の上野博之教授は、既に「ダイレクト冷却式ハイパワー LED」による植物水耕栽培システムの開発に成功した。西松建設株式会社は、その栽培システムを取り入れた Sci Tech Farm (LED 農園)の事業化を目指し、共同研究・開発に着手した。また、玉川大学校内に完成予定の「Sci Tech Farm TN Produce」(TN: TAMAGAWA-NISHIMATSU)において研究・開発を実施する。この施設は太陽光発電システムを備えた地上2階建てで、リーフレタスやハーブ類の日産3,900株を可能にする構造規模である。今回の植物水耕栽培システムで使用する「ダイレクト冷却式ハイパワー LED」は、従来にない LED チップの冷却方式を採用しており、現在特許出願中である。

#### (b) 共同で実施する事業内容

本施設では LED のみを主光源とすることで、植物の種類に応じ、生育に最適な波長の光環境設定を行うことができ、加えて「ダイレクト冷却式ハイパワー LED」の採用による LED 環境の安定化により、消費者ニーズに対応した高付加価値な作物を省エネで効率的かつ計画的に生産することを実現する。これを収益構造の柱として、収益性における課題の解消を

目指す。

(c) 農業ビジネスの新規事業開発計画

植物工場は、2012年9月に工場が完成する。10月にリーフレタスの日産600株システムの稼働からスタートし、2年後（2014年9月頃予定）の第2段階では、生産設備を増設し、レタス以外の作物も生産可能な日産3,900株システムを稼働させる予定である。そして最終的な量産体制の実証工程を経て、生産性と高品質化を両立させた収益性の高い事業化モデルを確立し、多方面への提供を目指す。

LED農園(SciTech Farm)では、量産体制の実証プロセスを経て、生産性と高品質化を両立させた収益性の高い事業化モデルを確立し、新しい農業の提案を目指す。当該農園で栽培されたリーフレタスは2013年2月より Odakyu OX（小田急商事株式会社）の18店舗で販売されている。

## 6. 結び アグリ・ベンチャーのプロデュース&マネジメントへの期待

本稿では、日本の現状と課題をふまえ、特に農業を産業として確立すべく、アグリ・ベンチャーをプロデュースすることを目指した。厳しい情勢のなか、日本農業には新たな産業化の可能性を追求する余地がある。農産物の流通開発事業、消費者に対する直販事業など農業に商機を見出している。独自の販路開拓や知識の蓄積、農家に代わる市場や企業・法人などの顧客の対象を探ることにより新たなビジネスモデル、価値創造が可能となる。そしてそれらを解決することにもなう価値創造、感動創造はひじょうに大きいものと思われる。我が国がTPPに参加するか否かに関わらず、農業の自立、価値創造を高めることが重要なのである。

プロデューサーの役割として、ネットワーク創り、ビジネスモデルを創ること、物語構築があげられる。ビジネスモデルは価値と感動の創造をもたらすシステムであり、プロデューサーは感動創造者の一人といえる。

今日、私たちに求められていることは、産業の発展段階として歴史的に農業をとらえるのではなく、現在の産業レベルにおいて農業の位置づけを新たにとらえなおすことである。ひとりひとりの担い手が、工業・商業（商工業）に関する最新レベルでの情報・技術（IT）を伴った、生命に関わる総合産業としての、新たな農業を創造することが重要である。すなわち、新しい農業ビジネス（アグリビジネス）のプロデュースである。

最先端技術の導入を積極的に行うことによって、農産物の加工、貯蔵、流通や機具、肥料の製造などの農業、食品関係の全般、農業用の大型施設や装置、農業用の資材、農作物の育種、食品加工、新品種の開発、飼料や農機、土木事業などのビジネス分野があり得るのである。

農業は一次産業的な要素から三次産業までを包含する6次産業である。地域産業、連携が重要であることは言うまでもないが、さらに地域産業と地域文化（伝統文化を含む）の持続的かつ総合的な再創造を行うことが緊要であると考えられる。伝統と革新が共存する日本を創る一步を踏み出す必要がある。特に、アグリ・ベンチャーの目指すものは様々である。農業を魅力的な業種にすることが重要であろう。

[注・参考文献]

- 1) 浅川芳裕『日本は世界5位の農業大国 大嘘だらけの食料自給率』講談社、2010年
- 2) 浅川・注1)
- 3) 曾根原久司『農村起業家になる』日本経済新聞社、2012年、田中 進『ぼくらは農業で幸せに生きる』河出書房新社、農業マーケットに革命を起こす若きコンサルタント - 藤野直人(株式会社クロスエイジ) <http://worldjc.com/2709/> (最新参照 2013年4月)
- 4) 境新一「新規事業企画 - 事業計画とビジネスモデル - 」『厚木農商工連携等人材育成事業』講義資料、2011年9月
- 5) 大平浩二編著『ステークホルダーの経営学 - 開かれた社会の到来 - 』中央経済社、2009年

- 6) JA 全中 Web サイト ( <http://www.zenchu-ja.or.jp/profile/ja> ) ( 最新参照 2013年4月 )
- 7) イアン・マクファーソン, 日本協同組合学会誌 『21世紀の協同組合原則 - ICA アイデンティティ声明と宣言』日本経済評論社, 2000年
- 8) 境新一 『アート・プロデュースの現場』論創社, 2010年, 同 『アート・プロデュースの仕事』論創社, 2012年, 小島史彦 『プロデューサーの仕事』日本能率協会マネジメントセンター, 1999年
- 9) 境新一・齋藤保男・加藤寛昭・臼井真美・丸幸弘 『アグリ・ベンチャー - 新たな農業をプロデュースする - 』中央経済社, 2013年
- 10) 昆吉則 「趣味化した農家をいつまで保護するのか 総販売金額6%の農家が6割」 『WEDGE』2011年8月号
- 11) 昆吉則 「高品質の日本の農産物が海外で売れない理由」 『WEDGE』2012年1月号
- 12) 昆吉則 「戦略なきグリーンツーリズム 顧客本位の視点が欠けている」 『WEDGE』2012年5月号
- 13) J. A. シュンペーター, 清成忠男編訳 『企業家とは何か』東洋経済新報社, 1998年, P. F. ドラッカー, 上田惇生訳 『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社, 2007年, W. バイグレーブ, A. ザカラキス, 高橋徳行・田代泰久・鈴木正明訳 『アントレプレナーシップ』日経 BP 社, 2009年
- 14) シュンペーターほか・注13)
- 15) シュンペーターほか・注13)
- 16) 境新一 「アート・プロデュース論の試み - 感動創造に関わるプロデュース & マネジメントの新展開 - 」 『フェリス女学院大学 国際交流研究第』15号, 241 - 269頁
- 17) 境・注16)
- 18) 境 新一 『現代企業論 - 経営と法律の視点 - 第4版』文眞堂, 2010年, 同 『企業紐帯と業績の研究 - 組織間関係の理論と実証 - 』(第2刷) 文眞堂, 2009年
- 19) 池田英男 『植物工場ビジネス低コスト型なら個人でもできる』日本経済新聞出版社, 2010年, エペ・フーヴェリンク, 中野明正・池田英男訳 『トマトオランダの多収技術と理論 - 100トンどりの秘密』農山漁村文化協会, 2012年, 「再生可能エネルギー, 農へ」 『AFC フォーラム』日本政策金融公庫, 2013年1月号, 野津喬 「農山漁村での再生可能エネの課題は何か」 3 - 6頁, ケンジ・ステファン・スズキ 「エネルギー供給するデンマーク農業に学ぶ」 7 - 10頁

## アグリ・ベンチャー論の試み

- 20) 境新一「農商工連携の意義と役割」『厚木農商工連携等人材育成事業』講義資料, 2011年5月, 同「マーケティング」『厚木農商工連携等人材育成事業』講義資料, 2011年9月, 「新規事業企画 - 事業計画とビジネスモデル - 」『厚木農商工連携等人材育成事業』講義資料, 2011年9月, 同「ブランド戦略」『厚木農商工連携等人材育成事業』講義資料, 2011年9月
- 21) 経済産業省 Web サイト (最新参照 2013年4月), 農林水産省 Web サイト (最新参照 2013年4月)
- 22) 境・注20)
- 23) 厚木商工会議所『厚木農商工コラボレーション研究会』配布資料, 2012年4月~2013年3月
- 24) 境・注20)
- 25) 日本商工会議所・Web サイト  
<http://www.jcci.or.jp/news/2013/0130140001.html> (最新参照, 2013年1月)
- 26) 株式会社はらじゅく畑・Web サイト <http://harajyukubatake.com/> (最新参照, 2013年10月), 同・取材資料 (2013年9月)
- 27) 西松建設株式会社・Web サイト <http://www.nishimatsu.co.jp/> (最新参照, 2013年10月), 玉川大学・Web サイト <http://www.tamagawa.jp/> (最新参照, 2013年10月)