未来へつなぐ農業経営における価値創造

―農業協同組合と高収益農家のビジネスモデル比較―

廣松　和歌子

キーワード：構造的課題、顧客接点、差別化、価格決定権、経験価値、JA、観光農園

１．はじめに

日本の農業は従事者の減少と高齢化が進行しており、人材確保が課題となっている。法人経営体における新規雇用就農者数は前年対比で増加がみられる年もあるが、全体としての農業従事者は減少傾向である。多くの農家は生産・販売体制において、農業協同組合（以下、JA）を介した共同出荷という仕組みを活用している。これは農家が栽培管理に専念できる一方で、価格決定権を持ちにくい体制であるとされている。また、JAのみに依存せず、直接販売（以下、直販）や観光農園などの生産・販売体制により高い収益を上げている農家も存在する。同じ農業でありながら、なぜこのような収益性の差が生じるのか。

本論文では、農業経営における構造的課題は何かというリサーチクエスチョンを立て、その背景にあるビジネスモデルや収益化の仕組みについて考察する。具体的には、JA を介したビジネスモデルと、高収益を実現している二つの農家のビジネスモデルを比較・分析する。

本研究の独自性は二点ある。第一に、今まで論じられることの多かった農業の生産技術や政策とは異なり、経営学におけるビジネスモデルの枠組みを用いて農業経営の構造を分析する点である。第二に、農業と非農業のビジネスモデルの違いを整理した上で、高収益を上げている農家へのインタビュー調査に基づき、その差異を具体的に検証する点である。

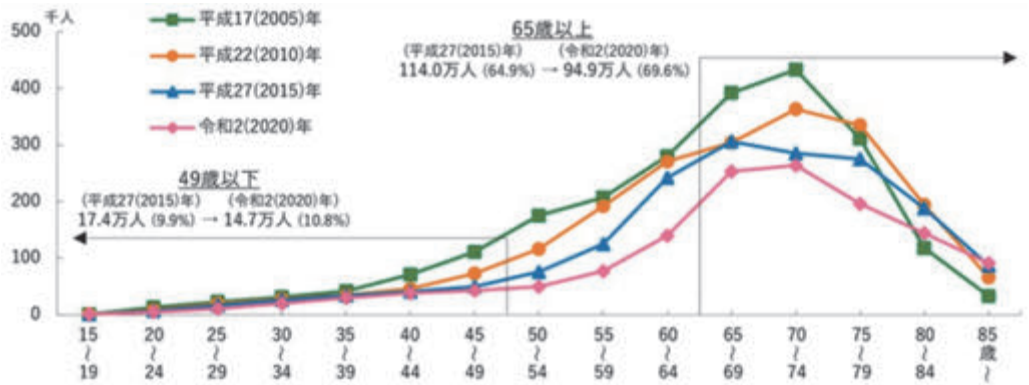
また、実務的意義は、農業の構造的課題を理解し高利益を上げる農家のビジネスモデルを知ることで、就農者が利益を上げるための方策を立てることができる点にある。社会的意義としては、農業に関心を持つ人が増え、就農者増加や地域活性化につながる可能性があることである。

本論文の構成は次の通りである。２章では農業を取り巻く現状と農業・非農業のビジネスモデルの違いを整理する。３章では JA を介した生産・販売体制を、４章では高収益を上げている二つの農家の生産・販売体制を述べる。５章では３章と４章の両者をバリューチェーン、ポジショニングマップ、ビジネスモデルキャンバスの三つの手法で比較し、６章ではその結果を踏まえた考察を行う。最後に７章では、本研究の結論と提言、そして今後の課題を述べる。

２．農業の現状

2-1. 農業者が置かれている状況

日本の農業従事者は減少傾向かつ高齢化が進んでいる。農林水産省の調査によると、基幹的農業従事者は減少傾向が続いており、49 歳以下の基幹的農業従事者数は 2020 年時点で 11%（14 万 7 千人）、65 歳以上は 70%（94 万 9 千人）を占めている（図１）。



資料：農林水産省「農林業センサス」、「2010年世界農林業センサス」（組替集計）
注：1）各年2月1日時点の数値
2）平成17(2005)年の基幹的農業従事者数は販売農家の数値

図１：年齢階層別基幹的農業従事者数

（出所：農林水産省 HP）

一方で、若年層の農業に対するイメージはマイナスなものだけではなく、やりがいがある、地域に貢献している、かっこいいなどのポジティブなワードがネガティブなワードを超えているという小学館による調査結果もある。農業に対するイメージの改善が進む一方で、就農者数の減少に歯止めがかかっていない背景には、より実質的な要因があると考えられる。

49 歳以下の新規就農者は減少が続いているが、新規雇用就農者数は増加がみられている。安定的な雇用と就農機会の拡大、円滑な経営継承等の利点から、法人経営体も増加している。また、経営耕地面積 20 ヘクタール以上の農業経営体の面積シェアが全体の約５割を占めるなど、規模拡大が進展している。

個人経営の新規就農者が増加しない要因として、収益性の低さが課題とされている。農産物は市場や景気動向によって左右される傾向が強く、出荷・流通・販売の機能が分業化されていることも多い。結果、生産者が作物に直接的に付加価値をつけることは限定的で、価格決定権を持ちにくいという指摘がある。また、就農から５年ほどは十分な農業所得を得ることは難しく、新規参入者の就農５年目以上の農業所得が 250.4 万円（中央値 150.0 万円）である。就農後の経過年数が長くなるにつれて農業所得額は高くなるが、諸外国と比べた単収の停滞は続いている。令和６年度の調査によると、農業所得階層別では 100 万円以上 300 万円未満の割合が最も高く 30.0% である。これにより、多くの農家が農業所得の伸び悩みや安定的な高収益を確保できていない現状が示されている。

しかし、経営規模と所得の関係について、山下(2016)は次のように述べている。

農業には二つの種類があると言ってよい。米などの土地を多く利用する産業と野菜や果樹など土地をそれほど使わない産業である。日本の農業についてみると、前者の農業の衰退が著しく、後者の農業が健闘している。米作農家の農業所得はほとんどないのに対して、それ以外の農業では農業所得は大きい。１人あたりの年間所得は 83 万円に過ぎないのは、米に大量の農業従事者がいて、これが農業の平均所得を押し下げているからである（山下、2016、pp. 33-46.）。

このことは、農家数と所得が必ずしも関係しないことを示唆している。

農家経営の課題として、農業にかかるコストも挙げられる。公益社団法人日本農業法人協会の調査によると、農業法人の経営課題は資材コスト（肥料、飼料、農機等）が 2021 年から４年連続で１位となっている。近年の物価上昇や不安定な国際情勢などにより、コストと販売価格の管理はより重要さを増すと予想される。

さらに、我が国の農地面積は人口１億２千万人分の需要全体を賄うために必要な

広さの３分の１程度である。日本の食料自給率は低下傾向で、2024 年度の食料自給率はカロリーベースで 38%、生産額ベースで 64%であり、諸外国と比較しても低い水準にある。

食料の確保と農業の持続的な発展を図るためには、農地や人的資源を十分に活用していくことが必要である。

2-2. 農業のビジネスモデル

農業経営の課題を考えていくにあたり、まず農業のビジネスモデルが非農業のそれとどのように異なるのかを検討する。

ビジネスモデルとは、どのように価値を創造し、顧客に届けるかを論理的に記述したものである(アレックス・オスターワルダー&イヴ・ピニュール、2012、p. 14.)。これは業種を問わず共通しており、農業と非農業のビジネスモデルも基本的には同質であると言える。しかし、個々の要素には農業特有の仕組みに起因する違いが存在する。典型的な非農業のビジネスモデルと比較しながら、三つの観点から整理する。

まず、在庫管理についてである。一般的なビジネスモデルにおいては、需要の変化に応じて生産量や供給のタイミングを調整し、それに合わせた在庫管理が可能であることが多い。一方、農業においては生鮮物であることから鮮度劣化や腐敗することがあり、長期間の保存が難しい。販売しきれなかった作物は、価格を下げてでも販売して在庫消費するという状況も発生しうる。また、天候や気候、それによって発生する病害虫などの自然条件に需給が大きく左右される上に、需要が急増しても作物の生育には一定の期間を要することから、迅速に増産することは難しい。

次に、顧客との接点について考える。一般的に、企業が顧客との接点を持って取引をすることでニーズを把握し、製品開発や価格設定に反映させることができる。農業においては、多くの農家が採用している JA を介した販売モデルでは生産者である農家は最終消費者が誰であるかを把握する機会が少なく、価格も農家自身で決定することは少ない。

最後に、差別化である。一般的なビジネスモデルでは、品質や機能、ブランドイメージなどによって差別化している。差別化することで、同業他社との価格競争を避け、独自の価格決定権を確保できることが多い。農業では、品質に差があったとしてもわかりにくいことも多く、同じ品目であれば代替されやすい。特に JA を介した販売ルートでは、共同出荷により個々の生産者の工夫や特色が価格に反映されにくい。

これらの在庫管理、顧客との接点、差別化という三つの観点から農業のビジネスモ

デルを整理してきた。農業と非農業のビジネスモデルは基本的な構造は共通するものの、これらの点において異なることが差別化や価格決定権を狭める要因となっている可能性がある。次の３章にて、多くの農家が採用している JA を介した生産・販売体制と、収益を上げている二つの農家の生産・販売体制を比較・分析する。

３．JA を介した生産・販売体制

日本の農業において、JA を介した流通構造が普及している。JA とは、個々の農業者が互いに助け合って営農と生活を守り高めることを目的に設立された協同組合のことで、営農や生活の指導・農畜産物の販売・資材の共同購入・資金の貸し付けなど、幅広い事業が行われている。

JA を介した生産・販売体制の特徴は、機能が分業化・明確化されている点である。規格を満たした作物であれば JA が全て買い取るというシステムの下、農家は集荷・販売・価格形成などを JA に委ね、農作物の生産に注力することができる。流通ルートが確立されていることにより、農家は販路を自ら開拓する必要がない。このような流通構造は、農産物の安定供給を実現する上で重要な役割を果たしてきた。

一方で、課題も有している。作物は農家が生産し JA に出荷した後、卸売市場や小売店を通じて消費者へ届けられる。価格は主に卸売市場における需給関係によって決定されるため、個々の農家が価格決定権を持つことは難しい。農家が受け取る売上金は手数料などを引かれたものであり、得られる利益は限定的となる傾向がある。

４．高収益農家の生産・販売体制

4-1. 高収益農家の概要

本論文では、高収益農家として A、B の二つの農園を事例として挙げて検討する。

A 農園は、宮崎県で主にぶどう狩りの観光農園と直販を行う農園である。1990 年に就農、2016 年に閉園している。なお、閉園は経営不振によるものではなく、就農時から閉園の時期を決められており計画的なものである。高収益を上げた農家として園主が書いた書籍は今でも重版されており、支持されているビジネスモデルと言える。

B 農園は、愛知県でブルーベリー狩りができる観光農園を中心とした農園である。苗木の販売やブルーベリーを使った食事の提供もしている。安定した高収益化に成功し、最近は栽培指導や就農支援などもしている。

4-2. 生産・販売体制

生産体制については、JA を介した場合と同じく、作物の栽培を行っている。ただし、観光農園をしていることから、完熟期にあわせて農園を開園する、開園中に常に熟した果実があるよう複数の品種を栽培する、という工夫をしている。

販売は観光農園での果物狩りがメインで、店頭でも果樹や加工品の販売をしている。また、休憩所やカフェも併設されている。ホームページ・Facebook などにより園の概要・生育状況・開園時期の情報を発信するとともに、品種の説明といった果物狩りの事前情報も提供している。

顧客はメールや SNS で園とコミュニケーションを取れ、来園時に対話しながら果樹狩りや買い物をすることも可能である。顧客にはアンケートに答えてもらい、不満や改善点を把握するだけでなく、顧客情報として開園案内の送付や顧客属性の分析など営業活動の材料としている。

4-3. インタビューからの分析

二つの農園のオーナーに対して、2026 年 6 月下旬から 7 月上旬にかけてインタビューを行った。質問項目は次のとおりである。

- 他の農家・農園がどれだけ頑張っても真似できないものがあるとすれば、何か
- 収益向上に最も貢献した取り組みは何か
- 取り組んできた施策の中で、これをしていなければ失敗していた、またはやり方を間違えていたら失敗していたと思うことがあれば、どのようなことか
- 農家が増えない理由、または増えるために必要なことは何だと思うか。JA と農家が良い関係性を保つことは必要だと思うか。

回答内容は、二名とも方向性が同じものが多かった。

まず、他の農家が真似できないこととして、事業計画を数字に落とし込み、収益が上がるかも含めて検討したことである。就農前の企業での勤務経験を活かした部分である。その計画に基づいて営農していく中で、JA を介した販売ルートの場合は手数料がかかり収益性が下がるうえ、顧客との接点がない。観光農園・直販を選択したことで、顧客との接点を作り顧客目線で物事を考え続けられているということだった。つまり、既存でのやり方では高収益化ができないとわかった時点で方向転換したことが大きい。

農家が増えるために必要なことは、国や地方自治体でなされている現在の就農支援よりも、更に幅広い知識の提供であった。JA と農家との関係性については、適度な距離感を保つことが必要であり、JA へ依存しすぎると自立した営農も難しいのではない

か、ということであった。

５．比較分析

5-1. バリューチェーン

JA を介した販売モデルと４章で挙げた二つの農園を、バリューチェーンで比較する。

図２に示すように、JA を介した場合、農家の主な役割は生産であり、JA 出荷以降の農作物は農家の手を離れる。また、農家と消費者の間に複数の事業者が介するため消費者と直接接触することは少なく、双方が見えない関係性にある。

A・B の農園では、図３のように生産から販売までの一連の流れに加えて、観光農園での経験価値の提供、接客や情報発信を通した交流によるマーケティング・顧客関係構築までを担っている。さらに、B 農園ではカフェ、苗木販売、栽培指導、就農支援も行っている。



図２：JA を介したバリューチェーン



図３：A・B 農園のバリューチェーン

5-2. ポジショニングマップ

JA を介した販売モデルと二つの農園を、ポジショニングマップで比較する。図４のとおり、横軸に価格決定権、縦軸に独自性とする。独自性を選択した理由として、高津佐が農家の差別化の大きな二つの方向性の一つに「他社より独自性があるかどうか」としていることによる（高津佐、2005、pp. 166-167）。なお、もう一つの方向性である「他社より優れているかどうか」については、独自性よりも判断が難しいことから外すこととする。

価格決定権について、前述のとおり JA を介した販売は低く、２農園は高い。

独自性については、２農園はそれぞれに経営手法・栽培方法を研究して実施してい

ること、観光農園や直販などの独自の販売ルートが多いことから独自性が高いと言える。JA を介した販売をしている農家では、２農園よりもこだわった栽培をしている、またはこだわりが強くないなど、様々な事業者が存在する。しかし、共同販売により同じものとして販売されるため、農家がどのようなこだわりを持っているのかを消費者が知ることは難しい。つまり、農家が工夫して独自性を高めたとしても、消費者には同じに見えてしまうということである。また、コストをかけて独自性を高めたとしても、価格決定権の低さからコストを回収できるほどの収益を獲得できない可能性がある。

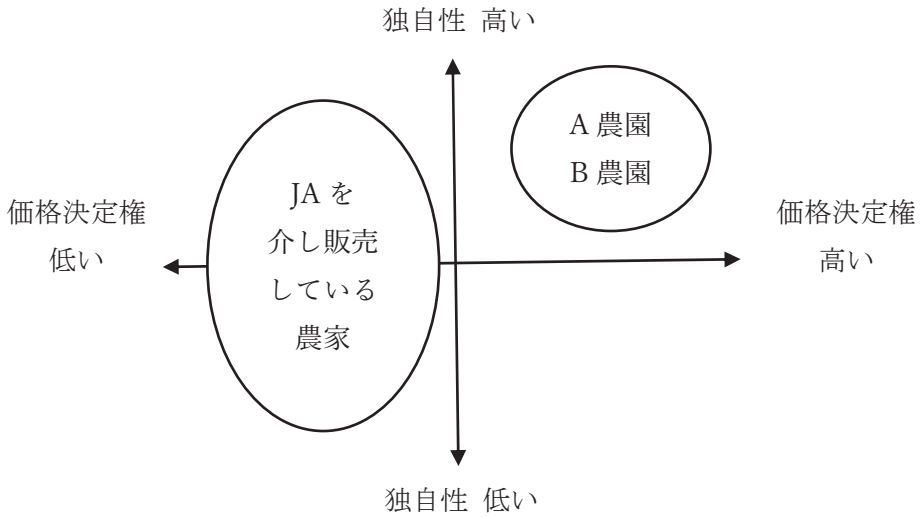


図４：ポジショニングマップ

5-3. ビジネスモデルキャンバス

JA を介した販売モデルと二つの農園を、それぞれビジネスモデルキャンバスに表して比較する（図５．６）。

農作物を作るということは共通しており、それに関係する収益の流れ・コスト構造・経営資源・主要活動・パートナーは重なる部分が多い。大きく一致しない箇所は顧客セグメントである。また、全体的に図６の方が項目数は多く、これらは観光農園や直販をしていることに起因する。

<table>
<tr>
<td rowspan="2">パートナー
・JA
・農機具メーカー
・農薬会社
・肥料提供者
・普及指導員
・苗木、種のメーカー
・同業者、部会</td>
<td>主要活動
・育苗、施肥、草刈り、収穫などの一連の農作業
・袋、パック詰め
・JAへの出荷
・JA、部会との価格や出荷量の調整</td>
<td rowspan="2">価値提案
・見た目重視の作物
①②③
・安定出荷④
・仕入れ先の確保
⑤⑥
・安値での販売⑥</td>
<td>顧客との関係
・対面
・インターネット

※生産者との接触はない</td>
<td rowspan="2">顧客セグメント

農作物がほしい
①見た目が均一
②傷んでいない
③虫がついていない
④同時に複数の食材を買いたい
⑤生産者は見えなくていい
⑥できれば安く購入したい</td>
</tr>
<tr>
<td>経営資源
・農地
・苗木、種
・スタッフ
・農機具
・作業着
・作業場
・袋、パックなど
・出荷用車両</td>
<td>チャネル
・店舗
・インターネット</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">コスト構造
・農地の賃料または購入費
・苗木、種、肥料、農薬の費用
・農機具、設備、パックなどの購入費
・車両の購入費
・水道代
・燃料代
・人件費
・減価償却費、修繕費
・販売手数料</td>
<td colspan="2">収益の流れ
・作物の販売代</td>
</tr>
</table>

図５：JA を介したビジネスモデルキャンバス

<table>
<tr>
<td rowspan="2">パートナー
・JA
・農機具メーカー
・農薬会社
・肥料提供者
・普及指導員
・苗木、種の
メーカー
・同業者、部会
・近隣住民</td>
<td>主要活動
・育苗、施肥、草刈り、収穫などの一連の農作業
・袋、パック詰め
・部会との調整
・観光農園の運営
・開園などの案内</td>
<td rowspan="2">価値提案
・観光農園
①③⑤
・品質重視の作物
②④
・生産者との関わり
⑥⑦</td>
<td>顧客との関係
・対面
・インターネット
・メール
・コミュニティ（SNS、講習など）
・アンケート</td>
<td rowspan="2">顧客セグメント
①果物狩りをしたい
②おいしい果物を食べたい
③完熟果実を食べたい
④減農薬または無農薬の果物を食べたい
⑤自然が豊かな環境でのんびりしたい
⑥生産者を知りたい
⑦栽培方法を知りたい</td>
</tr>
<tr>
<td>経営資源
・農地
・苗木、種
・スタッフ
・農機具
・作業着
・作業場
・袋、パックなど
・出荷用車両
・観光用設備</td>
<td>チャネル
・農園
・店舗
・インターネット</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">コスト構造
・農地の賃料または購入費
・苗木、種、肥料、農薬の費用
・農機具、設備、パックなどの購入費
・車両の購入費
・水道代
・燃料代
・人件費
・減価償却費、修繕費（観光農園の設備を含む）
・広告費
・観光農園の案内看板設置
・アンケート、案内などの送料</td>
<td colspan="2">収益の流れ
・作物の販売代
・加工品の販売代
・入場料</td>
</tr>
</table>

図６：A・B 農園のビジネスモデルキャンバス

６．考察

５項での比較を踏まえ、２項で挙げた三つの観点から JA を介した場合と二つの農園の場合のビジネスモデルについて考察する。

6-1. 在庫管理

長期保存が難しい生鮮物を生産しているという点は共通している。

しかし、JA を介した場合は収穫したものを JA が買い取り販売するため、農家は在庫を持たずに済む。ただし、規格外や売れ残ったものの処理は JA に一任となるため、安値で取引されている可能性もある。

観光農園の場合は、顧客が収穫してその場で消費することで、在庫という概念を回避している。また、長期保存が可能なジャムなどに加工することで、生鮮品の在庫リスクを軽減している。

6-2. 顧客との接点

JA を介した販売では、作物は JA で買い取り・出荷されるため、生産者が顧客と接点を持つことは難しい。それに対し、A・B の農園は消費者との接点が多い。これにより、農家の独自性を顧客に伝えることができ、図４が示すように一般的な価格より高価であったとしても、消費者は価格の意味を知ることができるのである。

近年、消費者の価値観は商品の所有に価値を見出すモノ消費から、購入や利用を通じて得られる体験に価値を見出すコト消費へと移行していると言われる。経済産業省はコト消費について、「製品を購入して使用したり、単品の機能的なサービスを享受するのみでなく、個別の事象が連なった総体である『一連の体験』を対象とした消費活動」と説明している(経済産業省、2015)。

顧客との接点で大きな意味を持つのが、コト消費でもある体験・経験価値の提供である。バーンド H. シュミットは経験価値について次のように述べている。

「経験価値は、(例えば、購買の前や後のマーケティング活動によってもたらされる)ある刺激に反応して発生する個人的な出来事である。経験価値には、人生そのものすべてが含まれている。現実であろうと、バーチャルであろうと、経験価値は、出来事を観察したり、参加したりの結果として生じることが多い。」(シュミット、2000、p. 88)。

経験価値の要素は SENSE（五感を通じた感覚的経験価値)、FEEL（感情への訴求によ

る情緒的経験価値)、THINK（顧客の知性に訴える創造的・認知的経験価値)、ACT（肉体的経験価値とライフスタイルに関わる価値)、RELATE（自己実現への欲求に訴求する所属の感覚）という５つのモジュールが含まれる。観光農園では、自然に囲まれた環境で収穫体験をすることで五感に訴えかける SENSE マーケティングがなされている。これにより、図６にある顧客セグメントを満たすことができるのである。また、ロゴマークを作ることで顧客へ視覚的に農園を記憶させ、農園を去った後もロゴマークを見ることで視覚・味覚・嗅覚によりその農園を想起し、再度接点を作ることができる。

6-3. 差別化

JA を介した生産・販売体制では、共同出荷のため生産者の工夫や独自性を消費者が知ることが難しく、差別化を図りにくい。これに対し二つの農園では、収穫という経験価値に加え、情報発信と直販の側面から差別化を図っている。

情報発信については、書籍や SNS を使い、園の概要だけでなく就農までの道のりなど、その園ならではの情報が豊富である。顧客が情報を必要とすれば取得できる環境があり、相手に応じて関係の濃淡を調節することができる。

直販では、農家と顧客が直接話をしながら買い物できるため、作物の特徴や品質を生産者から直接伝えることができる。顧客からの要望を直接聞くこともでき、作物作りに活かすことも可能である。仲介手数料が発生せず生産者自らが品質を価格に反映できることから、顧客は価格設定の意図を理解しやすく、他より高価であったとしても納得して購入しやすい状況になる。

このように差別化を図ることで、農家は独自の価格設定が可能になり、価格決定権を得る。

6-4. 三つの観点からの考察

在庫管理・顧客との接点・差別化という三つの観点の考察から、それぞれの要素は独立したものではなく、相互に関連しているということが明らかとなった。

JA を介した販売モデルでは、農家は在庫管理や販売の負担から解放される一方で、顧客との接点、差別化の機会、価格決定権を得にくい構造となっている。

これに対し、高収益を得ている二つの農家は、生鮮性という制約を果樹狩り・加工によって回避すると同時に、この過程を顧客との接点として活用している。そして、顧客との直接的な関係構築を通じて経験価値や農家の独自性を伝えることで差別化を実現し、価格決定権の獲得に至っている。

これらのことから、従来の生産・販売体制ではそれほど重視されてこなかった、顧客との接点やコト消費である経験価値の提供などを取り入れることが、農業経営における構造的課題を克服する一つの方策となる可能性が示唆された。

7．結論

7-1. 本研究のまとめ

本研究では、農業経営における構造的課題は何かという問いのもと、JA を介した生産・販売体制と、高収益を上げる二つの農園の生産・販売体制を比較し、その背景にあるビジネスモデルの違いを検討してきた。

２章では、農業と非農業のビジネスモデルは基本的な構造としては共通しているものの、在庫管理、顧客との接点、差別化のしやすさという点において農業特有の制約が存在することを示した。これを踏まえ、３章から６章にかけて JA を介した生産・販売体制と、観光農園や直販などを取り入れている A と B の二つの農家の生産・販売体制を比較・考察した。その結果、JA を介したモデルはこれらの制約をなくすことが難しい状況である一方、二つの農園は制約のハードルを低くし価格決定権を獲得していることが示唆された。

これらのことから、リサーチクエスチョンに対しては次のように答えることができる。農業経営における構造的課題とは、従来型の生産・販売体制への依存であり、今までの農業のビジネスモデルになかった要素を取り入れるなど、新しい試みに乏しい構造にあるとみてとれる。それにより、農家自身が差別化を図って価格などの決定権を持つことが難しくなる結果、所得の低さという課題にもつながっている可能性がある。

7-2. 本研究による提言

現在の新規就農者向けの研修は、栽培技術が主となっている。販路開拓や価値創造の重要性は浸透してきているが、教育カリキュラムとしては付属的なものであり、十分とは言えない状況である。新規就農者や今後それを考えている人に対して、農業の生産販売モデルは直販や観光農園など多様であること、顧客との接点の構築や独自の価値創出の必要性など、従来型の農業ではそれほど重要視されてこなかった部分を学習する機会が必要である。これにより、新規就農者は営農を開始するにあたってより広い視点を持つだけでなく、新たな農業の魅力を感じられる可能性がある。

7-3. 本研究の限界と今後の課題

本研究にはいくつかの限界がある。

一つ目に、非農業的要素を取り入れた事例として取り上げた農家は二軒のみであり、かつ観光農園という特定の業態ということである。したがって、全ての農家に本研究内容を当てはめることには限界がある。

また、在庫管理・顧客との接点・差別化という観点から分析を行ったが、利益率や収支バランス分析などの定量的な比較は行っていないということである。

農家全体としては、JA を介した生産・販売を主としている農家や、全く JA を利用していない農家、両方を利用している農家など様々である。今後は、顧客との接点の頻度や密度、非農業的要素の取り入れ程度、JA の利用状況など、調査対象を増やし、かつ定量的な検証をすることが課題として挙げられる。

８．おわりに

本研究では、農業経営における構造的課題について JA を介した生産・販売体制と、高収益を上げている二つの農家の生産・販売体制の比較を通じて検討してきた。農業経営が抱える課題の一端に触れることができたと同時に、収益性向上のために試行錯誤を重ねる農業経営者の考えに接したことは、大きな学びであった。印象に残ったのは、高収益を実現している農家は栽培技術に長けているだけでなく、事業計画を数値に落とし込んで検討していたという点である。農業を生産活動のみでなく、他の業種と同じく収益性を意識した事業の経営として捉える視点の重要性を改めて実感した。

農業経営の課題を、栽培技術や規模拡大という観点だけでなく、ビジネスモデルという経営学的な視点から捉え直すことで、新たな解決の方向性が見えてくることを学んだ。日本の農業が今後も持続可能であるために、本研究が農業経営の在り方を考える一助となれば幸いである。

謝辞

本稿の執筆にあたり、A・B の二つの農園の方々には、ご多忙な中インタビュー調査にご協力いただきました。実際の経営や農業に関する具体的かつ貴重なお話を伺うことができ、本研究を進める上で極めて有益なものとなりました。深く感謝申し上げます。また、兵庫県立大学社会科学研究科の橋本浩幸教授にはテーマの設定から論文構成に至るまで終始温かいご指導を賜りました。中間発表の際には、他の教授の方々か

らもご意見をいただき、研究の方向性を見直す貴重な機会となりました。心より感謝申し上げます。

参考文献

[1] バーンドH.シュミット(2000)『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社。
[2] 杉山経昌(2005)『農で起業する！脱サラ農業のススメ』築地書館。
[3] 高津佐和宏(2005)『儲かる農家の強化書―年収1000万円以上稼ぐ経営戦略』日本実業出版社。
[4] 伊藤毅・金慶一(2005)「食・農・コミュニティの関係性から新規就農の問題を考える―山梨県甲府市・北杜市の調査から―」。
[5] 杉山経昌(2006)『農！黄金のスモールビジネス』築地書館。
[6] 楠本雅弘(2006)『地域の多様な条件を生かす集落営農　つくり方・運営・経営管理の実際』農山漁村文化協会。
[7] 杉山経昌(2009)『農で起業！実践編　新しい農業のススメ』築地書館。
[8] アレックス・オスターワルダー&イヴ・ピニュール(2012)『ビジネスモデル・ジェネレーション』。
[9] 経済産業省(2015)「平成27年度 地域経済産業活性化対策調査　(地域の魅力的な空間と機能づくりに関する調査)　報告書」。
[10] 山下一仁(2016)「農業を魅力ある就業先とするために」『日本労働研究雑誌』NO.675、pp.33-46。
[11] 畔柳茂樹(2017)『最強の農起業！』かんき出版。
[12] 石井茜(2021)「個人経営農業の生産性向上に有効な経営戦略」。
[13] 農林水産省(2024年)『果樹農業の現状と課題について』。
[14] 農林水産省(2024 年度)『人工知能を活用した就農に関するデータ分析プロジェクト 成果概要』。
[15] 松田恭子(2025)『事例でわかる！食と農のマーケティング入門[改訂版]―商品開発から販路開拓まで』。

引用ホームページ

[1] 農林水産省「知ってる？日本の食糧事情」
https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/index.html(2026年7月6日アクセス)
[2] 農林水産省「基幹的農業従事者」
https://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/r3/r3_h/trend/part1/chap1/c1_1_01.html(2026年7月6日アクセス)
[3] 農林水産省「令和6年新規就農者調査結果」
https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/sinki/pdf/sinki_syunou_24.pdf(2026年7月6日アクセス)
[4] 農林水産省「農林業センサス」
https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/noucen/index.html#r(2026 年 7 月 6 日アクセス)
[5] 農林水産省「令和6年度 食料・農業・農村の動向」

https://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/r6/pdf/zentaiban.pdf(2026年7月6日アクセス)
[6] 一般社団法人全国農業会議所 全国新規就農相談センター(2025)「新規就農者の就農実態に関する調査結果」
https://www.befarmer.jp/uploads/statistics/YV447s7CQjwBYJ3OtEht202203231858.pdf(2026年7月6日アクセス)
[7] JA全農ホームページ
https://www.zennoh.or.jp/(2026年7月20日アクセス)
[8] 公益社団法人日本農業法人協会「2023年版農業法人白書」
https://d2erdyxclmbvqa.cloudfront.net/wp-content/uploads/20250515111126/250515_2024hakusyo.pdf(2026年7月6日アクセス)
[9] 小学館 Steenz「10代は農業に対してどんなイメージをもっている？JA共済連の調査から読み解くリアル」
https://steenz.jp/24864/(2026年7月20日アクセス)