

【事例 3】 千葉興業銀行（千葉県）
～農業の6次産業化に向けたコンサルティング～

【事例3】千葉興業銀行（千葉県） ～農業の6次産業化に向けたコンサルティング～

千葉県は、農業産出額が全国4位でありながら、農業産出額に占める生産農業所得の割合は全国26位にとどまっております²¹、「稼げる農業」へのシフトが喫緊の課題となっている。

このような中、千葉興業銀行では、2014年12月、南房総市との間で、1次産業支援等を含む地域再生・活性化を目的とする包括的な連携協定を締結して以降、行内に設置されたアグリ・フードビジネス担当（以下「アグリ担当」という。）のメンバーを中心に、南房総市と連携して様々な取組みを進めている。

2015年7月には、上記連携協定にもとづく第1号案件として、株式会社ヤマトおよび株式会社たんぼぼ農園（ともにヤマトグループ）が考案した「魅せるトマト農園」を中心とする本格的な水耕栽培事業に対する6次産業化（農産物の生産・加工・販売）支援の取組みについて公表した。また、2016年2月には、株式会社ヤマト、株式会社たんぼぼ農園、および聖徳大学短期大学とのコラボにより、地域の農産物等を活用した新商品「南房総フルーツメロンパン」を開発するなど、販路拡大につながる情報提供や県内企業とのビジネスマッチングを通じた6次産業化支援を推進している。

<「魅せるトマト農園」の概要>

- ・南房総市への観光客誘致のため、同市に観光用トマト農園を設立（2016年3月営業開始）。
- ・通常、トマトは1株当たり30個程度の実をつけるが、水耕栽培で育てることで1株当たり10,000個以上実らせることが可能（「魅せるトマト農園」では5株を植える予定）。
- ・「魅せるトマト農園」では、トマトを観光客に直接販売することはせず、株式会社ヤマトが運営するイタリアンビュッフェのレストランや加工用に使用することとしている。
- ・また、旅行会社と提携し、トマトの実の鑑賞やレストランでの食事を組み込んだバスツアーが企画されている。



「魅せるトマト農園」では、天井いっぱいにトマトの実が広がる



レストランで使用する野菜を水耕栽培している様子

千葉興業銀行の取組みに関し、千葉興業銀行、6次産業化支援を協働して行った南房総市、および「魅せるトマト農園」を考案した株式会社ヤマトの声をご紹介する。

²¹ 農林水産統計「平成26年 農業産出額及び生産農業所得（都道府県別）」（農林水産省大臣官房統計部）
http://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/nougyou_sansyutu/
なお、生産農業所得とは、農業産出額から物的経費（減価償却費および間接税を含む）を控除し、経常補助金等を加算したものとされている。



千葉興業銀行

本店所在地 : 千葉県千葉市美浜区幸町 2 丁目 1 番 2 号
設 立 : 1952 年 1 月 18 日
預金残高 : 2 兆 3,474 億円 (譲渡性預金を除く)
貸出金残高 : 1 兆 8,763 億円
従業員数 : 1,347 名
店舗数 : 本支店 72・出張所 2 (千葉県 73、東京都 1)
URL : <http://www.chibakogyo-bank.co.jp/index.html>
(2015 年 9 月末現在)

千葉興業銀行は、農業分野を全般的に支援拡大するため、2009 年にアグリ担当と呼ばれる専門チームを設置した。アグリ担当には、現在、県庁の OB 2 名と行員 1 名の計 3 名が所属し、月に 30~40 社程度の農業法人や食品企業等を訪問している。

千葉興業銀行が取り組んだ農業の 6 次産業化支援について、経営企画部の弓家部長代理兼調査広報室長および営業統括部ソリューション支援室の宮本副調査役 (アグリ・フードビジネス担当) にお話を伺った。

—「魅せるトマト農園」設立に至った経緯は。

現在、日本の農業には多くの補助金が整備されていますが、私たちは、農業を観光と組み合わせることによって、農作物の単価を上げ、補助金がなくとも成り立つビジネスへと転換させたいと考えていました。今回の取組みは、株式会社ヤマトの社長のアイデアに端を発していますが、そのような思いもあり、当行のアグリ担当等が南房総市等と連携しながら、実現へ向けて取り組んできました。

—「魅せるトマト農園」に対し、千葉興業銀行が行った支援の内容は。

6 次産業化に関するアドバイス、観光事業構想に関するアドバイス、補助事業申請にかかるサポートや、一連の事業にかかる金融支援を実施しました。

—他の企業が行っている 6 次産業化支援との違いは。

地域金融機関は、地域の 2 次産業、3 次産業と強いつながりを持っています。そのため、6 次産業化に当たり、地域金融機関は、1 次

産業と 2 次産業、3 次産業との仲介役になることができると考えています。また、地域金融機関は地域に多くの店舗を持っており、当該地域における情報量の面で優位性があると考えています。

—アグリ担当の業務内容について。

農業経営者に対して、販路や技術者の紹介といった全般的な支援を行っています。また、支店からの要請に加えて、紹介や飛び込み訪問で本部独自の営業推進を行っています。

—アグリ担当設置の経緯は。

もともと、千葉県は「農業分野」において全国でも有数の地位を保っていました。そこへ、農地法の改正²²など、農業分野における規制が緩和されたことから、農業法人以外の企業による農業参入が活発化してきました。こうした状況を受け、地域金融機関である当行は、ごく当然のこととして農業分野への支援

²² 「農地法等の一部を改正する法律」(平成 21 年 12 月 15 日施行)では、農地の貸借規制を見直し、農業生産法人以外の法人による農地の借入れを可能にする等の改革が行われている。

を始めることとなりました。

アグリ担当の設置に当たっては、農業経営を資金面だけではなく、全般的に支援するため、千葉県農林水産部のOB（普及指導員）を招聘し、千葉県の農業について指導を受けました。そのOBの方は、千葉県の個々の農家とのつながりが強い人で、千葉県の農業現場について非常に多くの情報を持っていたこともあり、当行の農業分野への取組みに欠かせない人物となりました。こうした豊富な人脈と情報を持つ人物とのつながりを持てたことは、大変幸運なことだったと思います。一方で、そのOBもまた、銀行の持つ情報量に驚いていたようです。

そのような外部の知見と、銀行の情報とを組み合わせることで、今回の取組みにつなげることができたと考えています。

—農業支援に携わって、変化したことは。

以前は、農業分野への融資は実現が難しい部分があると感じていましたが、今回のような農業支援事業に携わり詳細を知ることによって、認識が変化しました。今後はさらなる融資の実現に向けて、アグリビジネス全般へのサポートを進めていきたいと思っています。

—「地方創生」において重要と考えるポイントは。

今回の取組みは、地方創生という枠組みを特別意識したものではありません。当行がこれまで地域金融機関として行ってきた地道な取組みが実を結んだものであると考えています。そういった意味では、地方創生には、地域金融機関として普段から当然に取り組んでいることを改めて考え直すよい機会になったと思っています。

地方創生の提唱を追い風に、これまで以上に連携協力が組みやすくなっています。「点」ではなく、「面」で取組みを行うことができる

チャンスではないでしょうか。

その他の観点としては、銀行は自分たちの情報のみに頼るのではなく、適宜、市町村等と情報の共有を図り、お互いを補完し合うことが重要だと考えています。

(2015年12月7日)



南房総市

総面積 : 230.14 km²

人口 : 約4万人

世帯数 : 約1万7千世帯

URL : <http://www.city.minamiboso.chiba.jp/>

(2015年4月現在)

房総半島の南端に位置する南房総市は、北側には300m級の山があり、また西側は東京湾、東側および南側は太平洋と三方を海に囲まれている。東京からは100km圏、車で約100分、県庁所在地の千葉市までは車で約80分の場所にある。産業別就業人口割合を見ると、この10年で、1次産業への就業割合は3割から2割程度へ減少している一方、3次産業への就業割合は、5割から6割へと増加している。

商工観光部の加藤部長、同部商工課の山岸課長と中村課長補佐、農林水産部農林水産課地域資源再生室の高梨室長らにお話を伺った。

—南房総市が抱える課題とその取組みについて。

南房総市では、高齢化と人口減少が課題となっています。これに対処するため、南房総市役所は、子育て支援や起業支援等の様々な支援を行ってきましたが、その一環として、従来の基幹産業である1次産業と2次産業および3次産業とを絡めた、いわゆる6次産業化の支援も行っています。

6次産業化支援を行うことで、市内の農地の保全をすると同時に、農作物に付加価値をつけて単価を上げることができると考えています。また、自分1人で農作業の全てを行うことができなくなってしまった高齢の農家でも、農地の維持管理を行うことはできるため、法人に雇われることによって収入を得ることができるケースもあり、雇用にもよい影響が与えられると考えています。

また、別の観点からは、高齢化や人口減少といった問題は、全国の各地域で概ね共通しているため、自分の地域の魅力等を発信するに当たり、いかに他の地域と差別化した伝え方ができるのかが重要となると考えています。市役所のHPは、「つまらないしわかりにくい」

という印象を持っている人も多く、また、起業家等はあまり見てくれているのではと考えています。こうした中で、後継者問題や産業の担い手不足等への対処等についていかに情報を発信していくかが課題になると思います。

こうした状況を踏まえ、金融機関等からはマーケティング的、専門的視点からのお手伝いをしていただきながら、今まで情報発信できなかった層に対して情報を発信していきたいと考えています。

なお、新南房総市役所農林水産部では、「南房総産ビジネス倶楽部」(Minamiboso production Business Club : MBC) という組織を立ち上げました。MBCは、南房総産の農林水産物を活用する事業を展開したい個人と法人が会員となった組織であり、セミナー等を開催しているほか、事業者マッチングや異業種が連携した新規事業の創出につなげるため、会員の情報を公開しています。

—千葉興業銀行との連携について。

もともと千葉興業銀行はアグリビジネスに力を入れていることもあり、南房総市役所農

林水産部は、以前から千葉興業銀行と情報交換を行う機会がありました。それが発展し、2014年12月24日、南房総市と千葉興業銀行は地域再生・活性化支援に関する連携・協力について協定を締結するに至りました。

千葉興業銀行以外にも、地方銀行、信用金庫、政府系金融機関等とも同様の包括的な連携協定を結んでいますが、その全ての発端となったのが、千葉興業銀行とのやりとりでした。

なお、金融機関との包括的な連携協定は、どれも幅広く横断的な内容とすることで、各関係部署が連携して取り組むことができるようにしています。

—「魅せるトマト農園」への取組みにおける南房総市の役割について。

トマト農園の設立に当たって課題のひとつとなったのが、場所の確保でした。そこで、南房総市は、主に農地の仲介という面で協力しました。

南房総市には、南房総市と農協が出資して設立した南房総農業支援センターがあり、このセンターの役割のひとつに農地利用集積円滑化事業というものがあります。本事業では、農用地等の所有者の委任を受けて、所有者の代理人として農用地等の貸付け、農業経営、農作業の委託を行っています。これにより、農用地等を貸す人と借りる人が直接顔を合わせずに済むようになります。トマト農園についても、南房総市が農地の仲介を行いました。

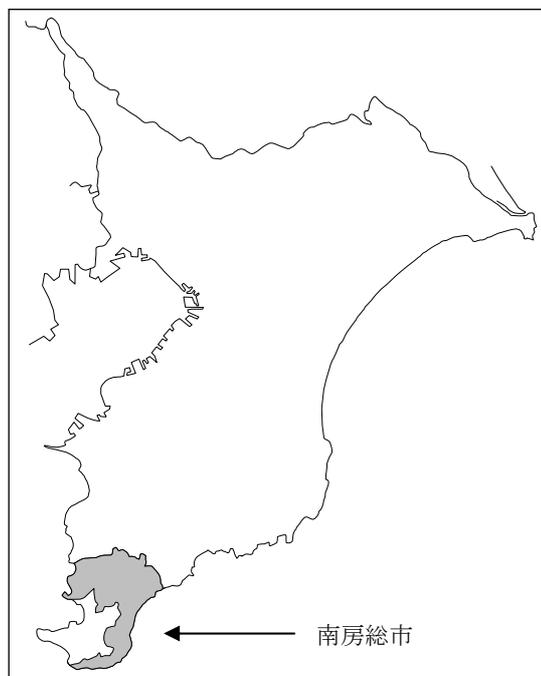
その他、トマト農園の運営が開始されると、設備の老朽化や手入れ等に関しても別途、対策が必要となってくると考えています。そうした新しい課題についても、必要に応じ、南房総市が各方面との調整役として協力していきたいと考えています。

—「地方創生」に当たり、金融機関に期待することは。

繰り返しになりますが、南房総市は高齢化が進行しており、人口については年間500～600人のペースで減少しています。市も地域金融機関とともに地域の振興に対する責任を負っている中、こうした事態に対処するためには、両者が情報交換等を通じて連携することが重要であると考えます。

現在、金融機関からは、主に企業の移転希望や都市部の人々からの農林水産関連の体験ニーズ等の情報を得ていますが、これまでは、金融機関の持つ情報はビジネスにつながるものであるという事情もあって、情報の共有がなかなか容易ではありませんでした。千葉興業銀行との連携がよいきっかけとなり、金融機関と地域との情報交換がより一層進んでいけばと考えています。

(2015年12月7日)





株式会社ヤマト

本社所在地 : 千葉県鴨川市北小町 1444-8
創業 : 1979 年
資本金 : 1,000 万円
従業員数 : 134 名
事業概要 : 回転寿司等の飲食ビジネス
URL : <http://www.yamato-f.com/index.html>

(2016 年 1 月現在)

株式会社ヤマトを中心に、千葉県において事業を展開するヤマトグループは、水産業を基軸に、産地仲買、卸売、小売等のノウハウを長年にわたり蓄積し、1996 年に外食ビジネスに参入した。さらに、2009 年には観光施設「南房総道楽園」をオープンし、同施設に毎年約 70 万人を集客している。幅広く事業を展開するヤマトグループは、今回、「魅せるトマト農園」事業によって、新たな観光ビジネスを作り上げようとしている。

鷹松代表取締役にお話を伺った。

—「魅せるトマト農園」設立に至った経緯は。

現在、当グループで運営している観光施設「南房総道楽園」には年間 70 万人の方々に来訪いただいておりますが、これを年間 100 万人にまで増やすことを目標としています。

年間を通した来訪者数を見た場合、9 月から 11 月にかけては来訪者数が減少する傾向にあることから、この期間に体験型の観光を付与した観光ツアーを組むことで、1 年を通して安定的に観光客を呼ぶことができると考えました。

そこで、旅行会社等に南房総市での日帰りのバスツアーを提案したところ、旅行会社からは、食事のための場所が必須であると言われ、千葉県の野菜を使ったイタリアンレストランを作ることにしました。

また、そうした折に、北海道の「とまとの森」²³にヒントを得て、観賞用のトマト農園によって体験型の観光場所を作ることを思いつきました。トマトは、1 年中実が成っている様子を見ることができると、1 年を通して観光スポットとすることができます。

このように、レストランと観光用のトマト農園を組み合わせることで観光客を回遊させるツアーを組もうと考えたのです。

なお、「魅せるトマト農園」は、月に 2 万人、年間に 12 万人の方々に来訪いただくことを目標としています。

—「魅せるトマト農園」における今後の予定は。

まず、トマトゼリー等を販売することを考えています。千葉県には「ちばさんさん」という品種のトマトがあります。これを多くの農家は、水をあまり与えず、糖度の高い小さなフルーツトマトとすることで、単価を上げて販売しています。これは、農家は単価を上げるといふ発想はあっても、目方で稼ぐといふ発想を持つことが少ないからです。水耕栽培により、水をたっぷり与えることで、酸味のある大きいトマトができますが、実はトマトゼリー等に加工するには、こうした酸味のあるトマトの方が向いているのです。

また、周囲の農家にレストランで提供する野菜等を作ってもらい、当方で全て買い上げることも考えています。飲食店は、農作物に

²³ <http://www.ecorinvillage.com/farming/tomato.html>

最も付加価値をつけることができるビジネスであり、農家が1本数十円で売っているようなきゅうりを、飲食店で数百円の付加価値をつけて売ることもできるのです。

その他、トマト農園の目の前で農作物の直販を行うこと等を考えていますが、レストランを含め、こうした取組みは地元の雇用にも貢献すると考えています。

—地方創生において重要と考えるポイントは。

田舎では、人を呼ぶために何かイベントを行うにしても、単発で終わってしまうものばかりです。しかし、継続的な取組みがなければ、観光にはなかなかつながりません。また、町おこしをしようとして人が集まると、文化的な面を重視して動いてしまいがちですが、実利にもとづいた企画をすることが重要だと考えています。

町おこしには、食べ物があると人は関心を持ちやすいと思います。そのため、地域の特産品を基軸として観光業を広げていくこと。それに加えて、人を呼ぶための施設や仕掛けができる人がいること。そうして人が集まっ

た中で、ニーズをいかに掴み、携わることができるか。こういった点がポイントとなるのではないのでしょうか。

—「地方創生」に当たり、金融機関に期待することは。

農業に融資する際は、そのコストの内訳等を徹底的に分析したうえで、判断してほしいと思っています。

農業に対する融資を一般事業と同じように捉えるべきではありません。例えば、年間1億円の売上げが見込まれる事業を始めるために、初期投資として2億円を借り入れるといったことは農業では当たり前です。しかし、銀行はこのような条件だけを見た場合、リスクが高いと考え、融資をしてくれません。イチゴ農家を例に挙げると、初期投資は高いものの、運用に当たっては農薬と肥料のお金くらいしかかからないので、やる気があって儲けているところはたくさんあります。農業に対しては、金銭の額だけを見るのではなく、こういった個別の事情を考慮して融資の判断を行ってほしいと考えています。

(2015年12月7日)



鷹松代表取締役

千葉興業銀行の取組みに関連し、NPO（特定非営利活動）法人日本プロ農業総合支援機構（J-PAO）にお話を伺った。



NPO（特定非営利活動）法人日本プロ農業総合支援機構

本社所在地：東京都千代田区神田神保町3-9第一丸三ビル6階

設立：2007年2月（NPO法人設立認可）

会員数：179会員（法人・個人含む）

事業概要：プロ農業者等に対する支援事業

URL：http://www.j-pao.org/

（2015年12月現在）

日本プロ農業総合支援機構（以下「J-PAO」という。）は、「民の力」、「民の知恵」によりプロ農業者の経営課題を解決することを基本理念とするNPO（特定非営利活動）法人である。主な事業として、プロ農業者等に対する事業化支援、販売支援および人材育成支援に取り組んでいる。また、会員には、農業に関心の強い金融機関や食品メーカー、農業機械メーカー等のほか、税理士や弁護士、中小企業診断士等の専門性の高い職種の人材が所属している。

竹本事務局長および伊藤上席コンサルタントにお話を伺った。

—事業化支援について。

農業者の事業構想の立案や経営改善計画の策定、実態把握にもとづく経営再建を支援しています。農業の場合、中小・零細規模の経営が多いうえ、労働力が乏しいこともあり、生産面での意識は高くても、優れた“経営者”はまだ多くはないのが実情です。

例えば、付加価値販売に乗り出し、様々な販売チャネルを開拓している法人を支援した事例があります。全社で見ると、利益はわずかに出ているのですが、どのチャネルが儲かっているのかまったくわかっていませんでした。そこで、J-PAOが現場に入り、様々な帳簿とデータを収集し分析しました。そして、チャネル別の利益を試算したところ、ある特定の販路だけが明らかに儲けが出ていませんでした。この結果を踏まえて、リターンの出ているチャネルに経営資源を寄せ、PDCAを回し管理していくことを提案しました。

—販売支援について。

これまで、農業者が取り組む6次産業化に

おいて、様々な失敗と成功の事例を見てきました。中でも、失敗事例で少なくないのは、自らが生産した“安心・安全の美味しい農産物”を原材料とした加工品なら、根拠なく「必ず売れる」「食べればわかる」と考えているケースです。この「プロダクトアウト」の発想を、いま、「マーケットイン」に転換することが、農産物にも求められています。

そこで、J-PAOでは、農業者が生産した6次化商品を様々な業種のバイヤーに持ち込み、コンセプトやパッケージ、価格帯、食味、規格等に関する意見をヒアリングしたうえで、取りまとめたレポートをフィードバックし、商品の改善・開発に役立ててもらおうサービスに取り組んでいます。

また、地域や業種を限定した小口の商談会も年2回主催しています。出展者の希望や商品に相応しい業種・業態のバイヤーとのマッチングを通じ、販路拡大の後押しをしています。

一人材育成支援について。

J-PAO は、経営、金融からマーケティング、デザインまで、専門性を有する多様な会員を活用した、セミナーの企画・運営や講師派遣を通じ、業界の人材育成に取り組んでいます。例えば、近時では、①新規就農者、担い手農業者のマネジメントスキルや商品提案力の向上、②金融機関担当者の農業向け営業・審査力の向上などをテーマとするセミナーのご要望が多く力を入れています。

このほか、農業者の経営課題をワンストップでサポートする、日本政策金融公庫「農業経営アドバイザー」制度の運営事務局を務めるほか、金融機関向け通信講座テキストの執筆・監修にも当たっています。

一地域金融機関が農業の抱える課題に対してできることは。

農業という業種の特性をよく理解していただいたうえで、経営情報の非対称性を解消し、適時適切に信用リスクを取っていただくことでしょうか。金融機関が持つ2次産業や3次産業とのパイプを活かしたマッチングや情報提供ももちろん重要です。しかし、多くの地方において農業は基幹産業であり、農業者の資金調達チャネルの多様化、厚みのある資金供給を通じて、地域振興を底上げする余地はまだあると考えています。もちろん、J-PAO も可能な限りそのお手伝いをさせていただきますので、ぜひお気軽にご相談ください。

一今後の取組み方針について。

昨今は、6次化商品の販売支援のご相談を多く承り、サービスを充実させているところであり、まずは現状の取組みをしっかりと定着させ、進化させていきたいです。

また、業界の労働力不足が経営発展の足かせになっている話も現場ではよく耳にするこ

とです。J-PAO には、就農希望者と全国の農業法人をつなぐプラットフォームも用意しているのですが、この仕組みがもっと活用されるよう、工夫を重ねていきたいと考えています。

(2015年12月8日)