

平成 21 年度 マスターセンター補助事業

『新しい農業の形～観光農園の抱える課題』

調査・研究報告書

平成 22 年 3 月

社団法人 中小企業診断協会 栃木県支部

## 目次

|                   |    |
|-------------------|----|
| はじめに              | 2  |
| 第1章 県内観光農園の状況     |    |
| 1. 日本の農業を取り巻く現状   | 3  |
| 2. 栃木県農業の現状       | 5  |
| 3. 栃木県の観光農園の現状    | 9  |
| 第2章 調査概要          |    |
| 1. 調査の概要          | 12 |
| 2. 調査事業の流れ        | 12 |
| 3. 調査結果           | 13 |
| 第3章 観光農園事例集       | 17 |
| 第4章 観光農園の経営課題や問題点 |    |
| 1. 事業計画に関して       | 41 |
| 2. 経営管理に関して       | 41 |
| 3. 人材確保に関して       | 42 |
| 4. 販売・集客面に関して     | 43 |
| 第5章 診断士からの提言      | 44 |
| おわりに              | 52 |

資料

はじめに

現在、日本の食料自給率はカロリーベースで約41%です。国は2015年には45%を目指していますが、その実現は難しいと言われています。その背景には「農家の高齢化、担い手不足」といった大きな問題が存在します。つまり食料自給率を上げたくても作り手が減少してしまうという問題です。

全農家数における65歳以上の農家の割合は58.2%であり、39歳以下の農家の割合は5%と極端に低くなっています。今後、新規就農者が増えない限り、10年後の農家数は半分以下になってしまう可能性もあります。

これは、50年後、100年後といった長期的な視点で農業をとらえると恐ろしいことであり、このままでは私たちの子や孫の世代には、新鮮で安全な国産農作物を食べられない時代が来るかもしれないかもしれません。

このような現状を打開するためには、収益性の高い魅力ある農業を実現し、若者の新規就農を促すことが必要です。そのためには、系統出荷を中心とした現在の農業ではなく、新たな販路や加工分野への進出、他産業との連携、経営の高度化などを行わねばなりません。実際に一部の農家・農業生産法人は新しい取り組みを始め、収益性の高い農業を実現しようと努力しています。

具体的には、生産した農作物はすべてJAを通して市場に販売する「系統出荷」からはずれ、独自の販路開拓する農家、法人化し生産から加工まで一貫して行う農業生産法人、観光農園として農業と観光業の融合を目指す農家などが挙げられます。そして、中小企業診断士としても、これらの農家・農業生産法人をサポートしていく必要があります。

そこで栃木県支部では、首都圏から近いという栃木県の立地特性を鑑み、新しい取り組みをする農家の中でも県内を中心とする「観光農園」に注目し、その運営形態、独自性、収益性など多面的な訪問調査を行い、その実態と課題、中小企業診断士としてどのようなサポートが可能であるかについて分析を行いました。

訪問した観光農園は20に満たず、全体像を浮き彫りに出来たわけではありませんが、今回の調査研究報告書が、会員および関係企業・農家の一助になれば幸甚であります。

平成22年2月

(社) 中小企業診断協会 栃木県支部

農業研究委員会 (五十音順)

稲村 一男、 尾野 哲、 勝沼 孝弘  
金子 伸禄、 亀田 泰志、 佐藤 千春、  
芝間 政広、 須田 秀規、 中井 嘉一郎、  
仲山 親雄、 半田 富男、 広瀬 信貞、  
藤井 大介

## 第1章 県内観光農園の状況

### 1. 日本の農業を取り巻く現状

近年世界の食糧事情が大きく変化しており、食料の多くを海外に依存する我が国にとって、国民生活に不可欠な食料を将来にわたり安定的に供給するため、国内農業の食料供給力を強化し、食料自給率の向上を図ることが不可避な課題となっている。

#### (1) 世界の農産物貿易

##### ① 貿易額と食糧事情

世界の農産物貿易額は9兆445億ドル（2006年・食料・農業・農村白書）であり、今後一層拡大することが見込まれている。しかし農産物は基本的に生産国内の消費に仕向けられるものであり、輸出国の不作や作付けの転換で国際市場に大きな影響を及ぼす構造となっている。

##### ② 世界の食料需要は一層増大

2005年の世界の人口は65億人であったが、2050年は91億人に達すると予測されている。特に世界の4割を占める中国とインドは、今後急速な経済成長が見込まれ、両国の食料需要の変化が世界の食糧需給に大きな影響をおよぼす。また所得向上による食生活の変化による畜産物・油脂類の需要増加は、資料穀物や油糧原料の需要増加をもたらすとされている。

##### ③ バイオ燃料の生産量増大

近年EUや米国、ブラジルを中心にバイオ燃料の生産が拡大しており、今後の拡大すると予想されている。特に2008年の米国のバイオエタノールの生産量は3,532万kl（資料F.O.Licht）と5年前の3倍に増加すると見込まれており、米国のバイオエタノール輸出仕向け割合(30%)は食料輸出仕向け割合(14%)を大きく上回ると予想される。

##### ④ 農産物供給国の水資源不足

人口増加や経済発展により、世界の取水量は過去40年間で2倍程度に増加し、うち7割が農業用に仕向けられている。地球温暖化等による気候変動で、我が国が輸入農産物の多くを依存する米国や豪州、中国の局地的水不足が懸念される。

#### (2) 我が国の農産物貿易

##### ① 世界最大の農産物輸入国

我が国の農産物輸入額は2008年に5兆9,821億円（食料・農業・農村白書）に達し、大幅な輸入超過となっている。

##### ② 農産物貿易交渉の動向

農業経済は世界貿易機構（WTO）体制の下で、経済連携協定（EPA）、自由貿易協定（FTA）に関する交渉等が進められている。政府は「多様な農業の共存」を基本理念とし、輸出国と輸入国のバランスの取れた貿易ルールの確立をめざしながら、農業の体質強化を進めている。

### (3) 食糧自給力の向上

#### ① 食料自給率 40%

我が国の 2007 年度の総合食料自給率は供給熱量ベースで 40%と前年度に比べて 1 ポイント向上した。その主な要因は天候に恵まれたことと米の 1 日 1 人当りの消費量が増加したことによる。

#### ② 地産地消の推進

地産地消は食糧自給力・自給率の向上や地域農業の活性化につながるだけでなく農産物の輸送に伴う CO2 排出量の削減にもつながる取り組みとして推進されている。地元産の食料品の入手先として農産物直売所はスーパーマーケットに次いで利用率が高い。

#### ③ 観光農園の伸張

地産地消の取組を一体となって進めるため、全国で「地産地消推進計画」が策定されている。観光業者の中には地産地消をキーワードのした宿泊プランを作成したり、地元産農産物の利用を図った観光農園の取組を行っている。

### (4) 農業経済の現状

#### ① 耕地面積の減少、高齢化

我が国の農業は耕地面積の減少や耕作放棄地の増加、農業従事者の減少・高齢化が進行している。我が国の農家 1 戸当たりの農地面積は、1.8ha(2007 年・食料・農業・農村白書)と諸外国に比べた場合、EU の 9 分の 1、米国の 99 分の 1、豪州の 1,862 分の 1 と大きな格差がある。

#### ② 農家の低所得

主業農家の 1 戸当たり総所得は 548 万円(2007 年)で、その 8 割を農業所得が占めている。一方準主業農家の農業所得は、農外所得の 399 万円を合計すると 592 万円となり、主業農家を上回っている。

#### ③ 高所得農家の新たな取組

農水省水田作経営の調査によると、農業所得が増加した農家の多くは、経営効率化によるコスト削減や経営の複合化等により農業所得を増加させている。新たな取組の内容は、農地の集積や複合化、観光農園等の高付加価値化、農地の団地化、低コスト作物の導入等が上げられる。

### (5) 農地の有効利用

#### ① 耕地面積の減少

2008 年の耕地面積は 462 万 8 千 ha と 1961 年のピーク時の 609 万 ha の 7 割となっており、毎年減少している。耕地のかい廃要因は耕作放棄と宅地への転換が大部分を占めている。

② 多様な組織による農業参入促進

耕作放棄地の利用の増進を図るため構造改革特区制度を活用し農業生産法人以外の一般企業等が農業に参入できるようにする規制緩和措置が導入され、その結果 2008 年 9 月時点で 320 法人が 950ha の農地で農業を行っている。

③ 農地制度の見直し

農水省は 2008 年 12 月に「農地改革プラン」を策定した。この内容は農地面積減少の抑制、農地制度の基本を所有から利用へ再構築を柱にしている。この農地改革プランを実行して、農地確保、農地の面的集積の促進、農地の権利移動規制の見直し等が促進されると期待される。

(6) 農業を魅力ある成長産業として育成

日本農業の再生を果たすためには、政府の行う農業施策も重要であるが、農業・農村が持つ潜在能力を発揮して、観光農園や農商工連携等を積極的に活用して多角化や高付加価値化を図り、新しい分野の販売、加工、流通市場に進出を図ることである。農業は地域の基幹産業であり、潜在的な労働力需要が可能な地域である。幸いに若者や団塊の世代による都市と農村の共生・対流も増えてきており、活力ある農村に成長することと考える。

## 2. 栃木県農業の現状

(1) 栃木県の農業の立地面からみると

- ① 首都圏に位置し、大消費地に近い。
- ② 自然災害が少なく、気候が穏やか、冬の日照時間が長い。
- ③ 平坦で広い農地を有する。水資源が豊富である。

(2) 栃木県農業の特色としては

- ① 首都圏の立地を生かした農業(首都圏農業)
- ② 米麦・園芸・畜産のバランスの取れた農業
- ③ 経営規模の大きな経営体が多い
- ④ 農地に占める水田の比率が高く、乾田が多い
- ⑤ 農業産出額、生産農業所得が全国上位

栃木県は大消費地である首都圏に位置し、平坦で広い農地、豊富な水資源、穏やかな気候など、農業にとって素晴らしい条件に恵まれている。

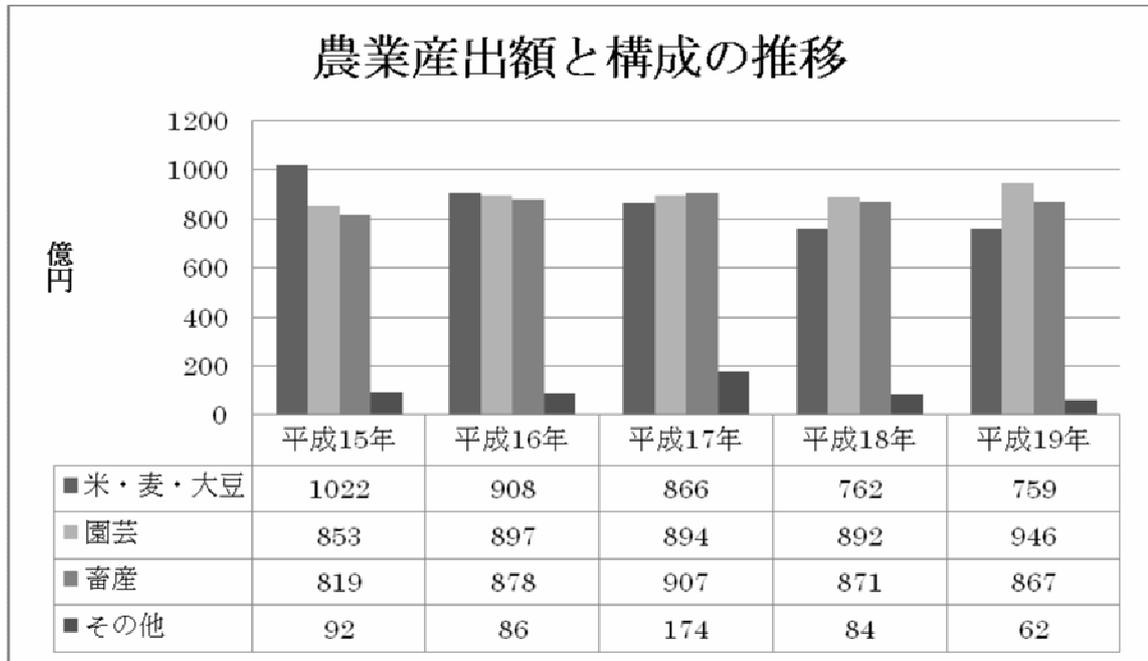
このような豊かな環境と農業者の優れた技術によって、日本一のいちごをはじめ、栃木米、とちぎ和牛など全国に誇れる多彩な農産物が生産されている。

しかし、販売農家戸数や農業就業人口は年々減少し、基幹的農業従事者数に占める 65 歳以上の高齢者の割合が増加している。また、経営規模 5h a 以上の農家数や販売額 500 万円以上の農家数の割合が増加するなど、経営の大規模化が進んでいる。

(3) 農業生産の動向

平成 19 年度の農業生産額(花木含む)は 2,634 億円となっており、近年、ほぼ横ばいで推移している。また、平成 19 年度の産出額の構成割合は、米・麦・大豆などの土地利用型作物が 759 億円、園芸関係が 946 億円、畜産関係が 867 億円、その他が 62 億円となっている。

【図表 1 農業産出額と構成の推移】



【図表 2 主要農作物の産出額順位の推移】

| 順位 | 平成 2 年 | 平成 7 年 | 平成 12 年 | 平成 1 7 年 | 平成 1 9 年 | 備考                |
|----|--------|--------|---------|----------|----------|-------------------|
|    |        |        |         |          |          | 平成 19 年産出額 (全国順位) |
| 1  | 米      | 米      | 米       | 米        | 米        | 721 億円(8 位)       |
| 2  | 生乳     | 生乳     | 生乳      | 生乳       | 生乳       | 276 億円(2 位)       |
| 3  | 肉用牛    | いちご    | いちご     | いちご      | いちご      | 268 億円(1 位)       |
| 4  | いちご    | 肉用牛    | 肉用牛     | 肉用牛      | 肉用牛      | 236 億円(5 位)       |
| 5  | 豚      | 豚      | 豚       | 豚        | 豚        | 191 億円(10 位)      |
| 6  | 鶏卵     | 鶏卵     | 鶏卵      | 鶏卵       | 鶏卵       | 92 億円(19 位)       |
| 7  | 二条大麦   | トマト    | トマト     | トマト      | トマト      | 92 億円(6 位)        |
| 8  | トマト    | 二条大麦   | にら      | もやし      | もやし      | 80 億円(1 位)        |
| 9  | なし     | なし     | 二条大麦    | にら       | なし       | 67 億円(4 位)        |
| 10 | 乳牛     | にら     | なし      | なし       | にら       | 47 億円(2 位)        |

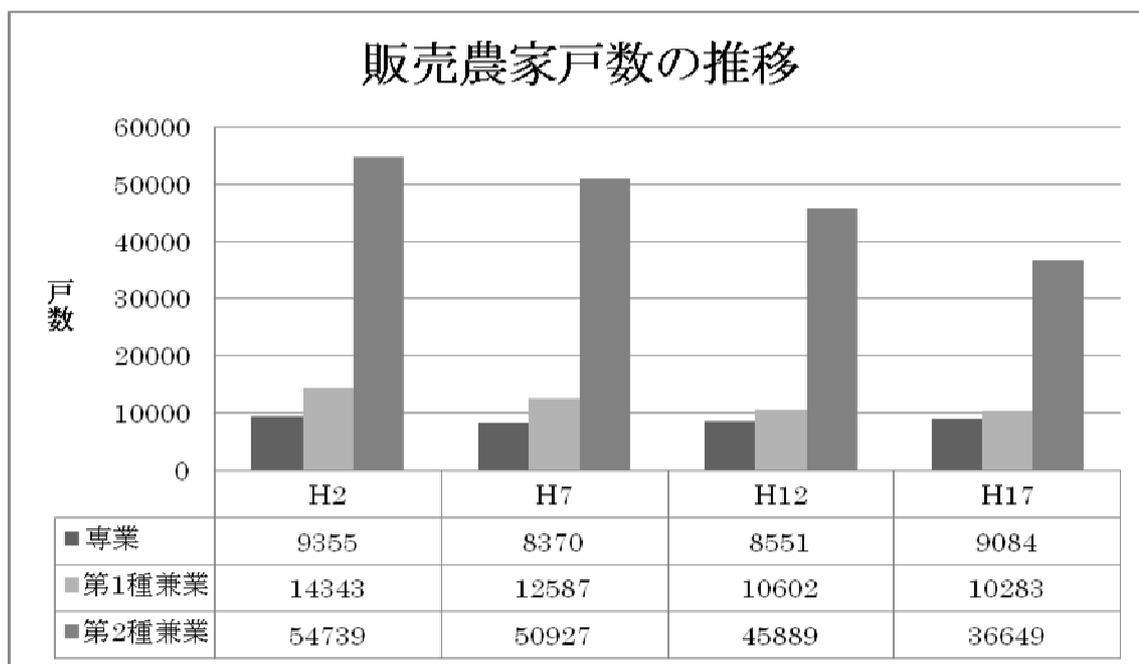
【生産農業取得統計】

(4) 農業構造の動向

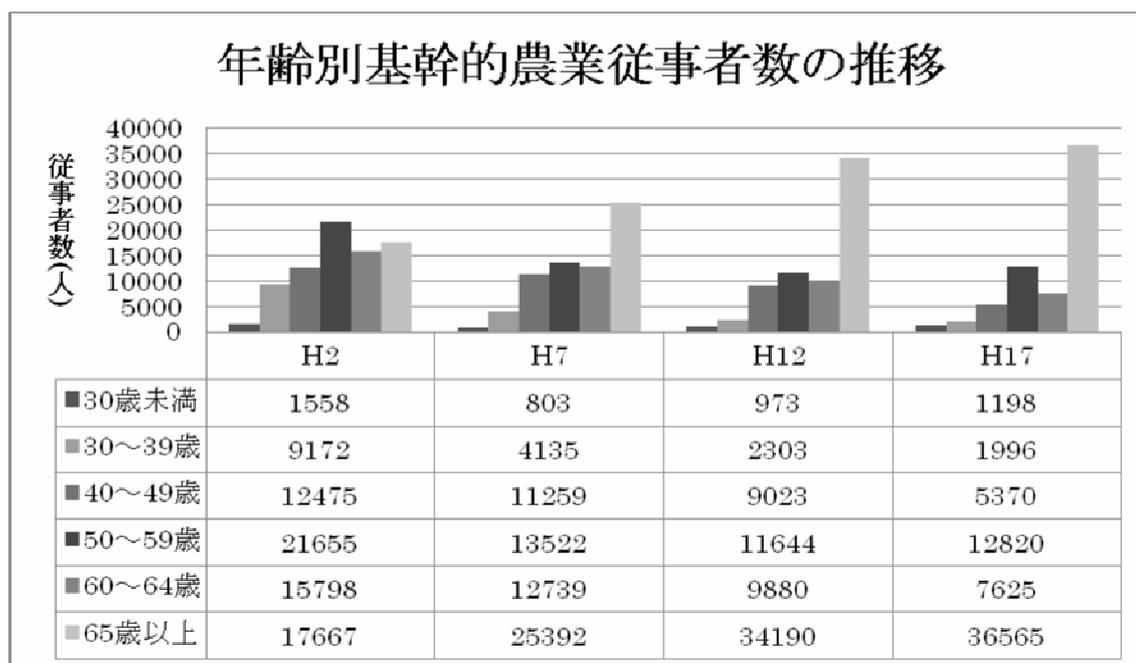
① 農家戸数・農業就者数の推移

販売農家の種類は専業農家及び第1種兼業農家の推移はほぼ横ばいに対し、第2種農家は年々減少している。また販売農家戸数は年々減少し、基幹的農業従事者に占める65歳以上の高齢者の割合が増加している。

【図表3 販売農家戸数の推移】



【図表4 年齢別基幹的農業従事者数の推移】

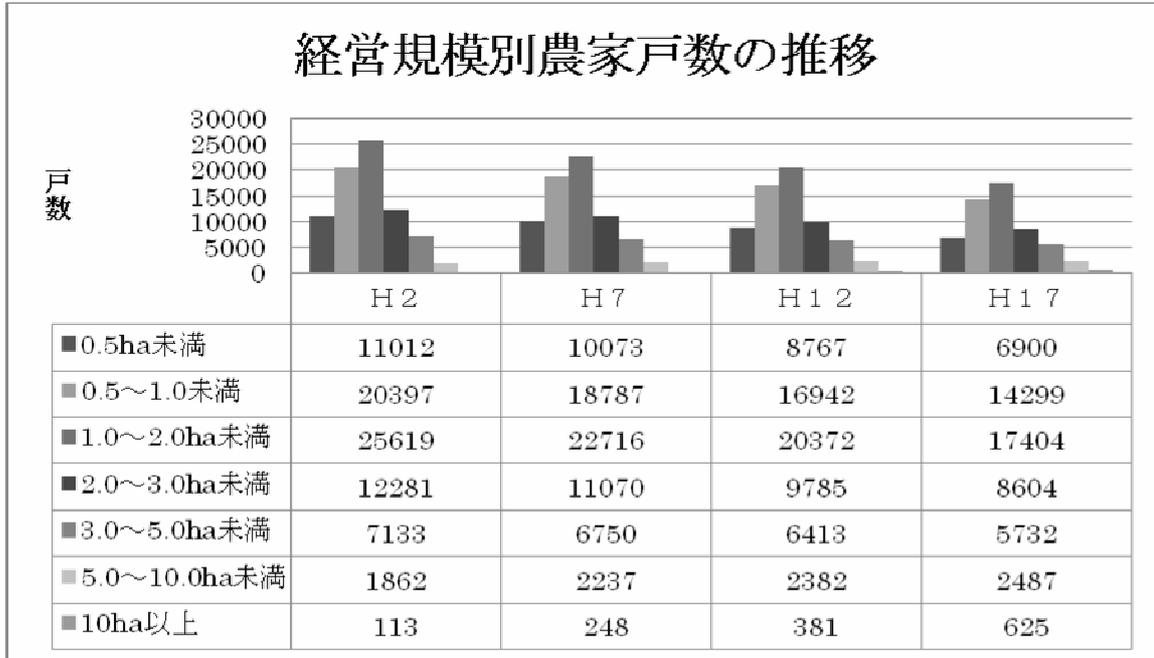


【農林業センサス】

② 経営規模別、農産物販売規模別農家戸数の推移

経営規模別の農家戸数を階層別に見ると、5ha未満の農家戸数は減少しているが、5ha以上の農家戸数は増加傾向にあり、大規模農家への農地集積が進んでいる。

【図表5 経営規模別農家戸数の推移】



③ 県全体の耕地面積は、都市的土地需要等の増加により、年々減少している。一方、農家1戸当たりの耕地面積は年々拡大している。

【図表6 栃木県農家1戸当たりの耕地面積】

| 栃<br>木<br>県  | 地目        | S 6 0   | H 2     | H 7     | H 1 2   | H 1 7   | H 2 0   |
|--------------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|              | 田 (ha)    | 110,700 | 109,300 | 106,900 | 104,600 | 102,200 | 99,900  |
|              | 畑 (ha)    | 33,000  | 32,200  | 29,700  | 28,100  | 27,900  | 28,400  |
|              | 計 (ha)    | 143,700 | 141,500 | 136,600 | 132,700 | 130,000 | 128,300 |
|              | 1戸当たり耕地面積 | 1.46ha  | 1.55ha  | 1.63ha  | 1.71ha  | 1.82ha  |         |
| 全国の1戸当たり耕地面積 |           | 1.23ha  | 1.37ha  | 1.46ha  | 1.55ha  | 1.65ha  |         |

※H17は四捨五入の関係上、(田+畑)の面積と耕地面積が整合しない。【耕地面積統計】

### 3 栃木県の観光農園の現状

#### (1) 栃木県の推進方針

栃木県の農政の方針としては、グリーンツーリズムの一環として観光農園が位置付けられている。本県は首都圏に位置する立地条件を活かして、農産物直売所や農村レストランが充実しており、これら施設の年間利用者は約1,050万人となっている。

一方、観光農園にオーナー制、市民農園、加工体験施設を含めた（以下、広義の観光農園）農業体験等に係わる年間利用者は約45万5千人となっており、農産物直売所や農村レストランによる「購買」や「飲食」に比べると少ない状況となっている。

【図表7 交流人口の状況】

#### 交流人口の状況



栃木県のグリーンツーリズムとしては、都市住民の多様なニーズを捉え、地域の特徴を活かした余暇活動を提供するものとして、現在の立ち寄り型に加えて、農村地域でゆったりとふれあいの中ですごすことができるよう、「農」ある暮らしへのニーズに対応した田舎暮らしを視野に入れた「滞在型のグリーンツーリズム」を推進している。

(以上 栃木県農政部 「とちぎの農村 ゆったりふれあいプラン」 より)

#### (2) 施設数

観光農園の施設数はH.14年 22箇所からH.19年28箇所をピークにH.21年 27箇所と横這い状態になっている。また、観光農園にオーナー制、市民農園、加工体験施設含めた広義の観光農園はH.14年 142箇所からH.16年を底にH.21年 165箇所と増加している。事業主体では、農業者以外の観光事業者等が中心になって設立している例も見受けられる。

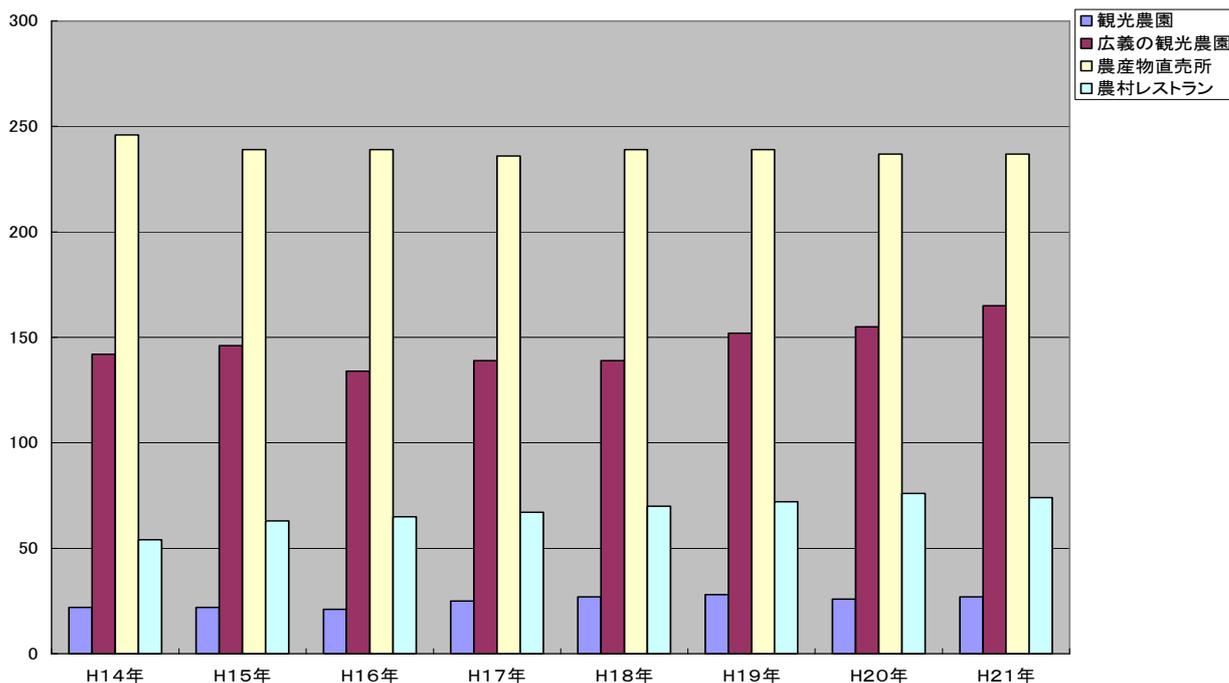
一方、農産物直売所をみると昭和60年から右肩上がり増加してきたが、平成13年、14年の246箇所をピークに減少に転じて、平成21年には237箇所となっている。但し、売上は増加しており、1軒当たりの売上は増加し、大型化していることが伺える。

作るだけの農業から付加価値をつけた農業経営として、広義の観光農園は有望ではあるが、2次産業、3次産業の経営ノウハウが必要となり、経営課題は多くなると思われる。

【図表8 施設数の推移】

|         | H14年 | H15年 | H16年 | H17年 | H18年 | H19年 | H20年 | H21年 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 観光農園    | 22   | 22   | 21   | 25   | 27   | 28   | 26   | 27   |
| 広義の観光農園 | 142  | 146  | 134  | 139  | 139  | 152  | 155  | 165  |
| 農産物直売所  | 246  | 239  | 239  | 236  | 239  | 239  | 237  | 237  |
| 農村レストラン | 54   | 63   | 65   | 67   | 70   | 72   | 76   | 74   |

(平成21年4月 栃木県農政部農村振興課調べより作成)



### (3) 地区別施設設置状況

「下都賀地区」：首都圏に近く、新4号国道、国道50号線も通っていて、交通アクセスの良い地区であり、大平町のぶどう団地のある地区である。観光農園が9箇所と県内で最も多く、広義の観光農園も33箇所と一番多い。

「芳賀地区」：豊かな自然に恵まれた地区ではあるが、今までは交通アクセスが悪かった。しかし、北関東自動車道も開通したこともあり、今後の動向が注目される。観光農園は益子町・茂木町の6箇所を含め8箇所と二番目に多い。特筆すべきは茂木町にゆずやそば、梅、しいたけ、じゃがいも、棚田のオーナー制が7箇所あり、これらを含め地区全体で9箇所とオーナー制が県内で一番多くなっている。

「安足地区」：東北自動車道佐野インターがあり、国道50号線が通っていて、首都圏からの交通アクセスが良い地区である。観光農園は2箇所と少ないが、市民農園、加工体験施設が多く、広義の観光農園数は県内で二番目に多い。

これらの状況から見えてくるのは、高速道路、新4号国道、50号国道により首都圏からの交通アクセスの良い県南地区に多いことである。

一方で、今まではさほど交通アクセスに恵まれていなかった芳賀地区の取り組みは注目に値する。他の地区でも、個々に頑張っている施設も多く、地域の特性を活かした取り組みにより、これから増加する可能性は大きい。

【図表9 施設設置状況】

| 地区    | 観光農園 | オーナー制 | 市民農園 | 加工体験施設 | 広義観光農園 | 農産物直売所 |
|-------|------|-------|------|--------|--------|--------|
| 河内    | 0    | 1     | 12   | 3      | 16     | 37     |
| 上都賀   | 3    | 2     | 4    | 5      | 14     | 32     |
| 芳賀    | 8    | 9     | 2    | 6      | 25     | 24     |
| 下都賀   | 9    | 6     | 8    | 10     | 33     | 44     |
| 塩谷    | 3    | 2     | 2    | 3      | 10     | 18     |
| 那須    | 1    | 0     | 17   | 5      | 23     | 36     |
| 南那須   | 1    | 6     | 2    | 6      | 15     | 21     |
| 安足    | 2    | 0     | 19   | 8      | 29     | 25     |
| 栃木県全体 | 27   | 26    | 66   | 46     | 165    | 237    |

(平成21年4月 栃木県農政部農村振興課調べより作成)

河内地区：宇都宮市 上三川町

上都賀地区：鹿沼市 日光市 西方町

芳賀地区：真岡市 益子町 茂木町 市貝町 芳賀町

下都賀地区：栃木市 小山市 下野市 壬生町 野木町 大平町 藤岡町 岩舟町 都賀町

塩谷地区：矢板市 さくら市 塩谷町 高根沢町

那須地区：大田原市 那須塩原市 那須町

南那須町：那須烏山市 那珂川町

安足地区：足利市 佐野市

## 第2章 調査概要

### 1. 調査の概要

#### (1) 調査方法

県内の観光農園を訪問し、ヒアリング調査を行った。

#### (2) 調査対象

栃木県内観光農園

#### (3) 実施時期

平成21年11月～12月

#### (4) 訪問調査数 17件

### 2. 調査事業の流れ

|             |    |                      |
|-------------|----|----------------------|
| 平成21年8月     | 会議 | 調査研究の方向性検討、スケジュールの確認 |
|             | 作業 | 調査票の原案作成             |
| 平成21年9月     | 会議 | 調査票、調査研究報告書の内容検討     |
|             | 作業 | 調査票の作成               |
| 平成21年10月    | 作業 | 訪問する観光農園のピックアップ      |
|             | 会議 | 訪問観光農園の担当者決定         |
| 平成21年11月    | 会議 | 訪問状況の確認と情報共有         |
| 平成21年11-12月 | 作業 | 観光農園を訪問              |
| 平成22年1月     | 会議 | 調査研究報告書の初案を作成        |
| 平成22年1-3月   | 作業 | 調査研究報告書の編集作業         |
| 平成22年3月     |    | <b>調査研究報告書完成</b>     |

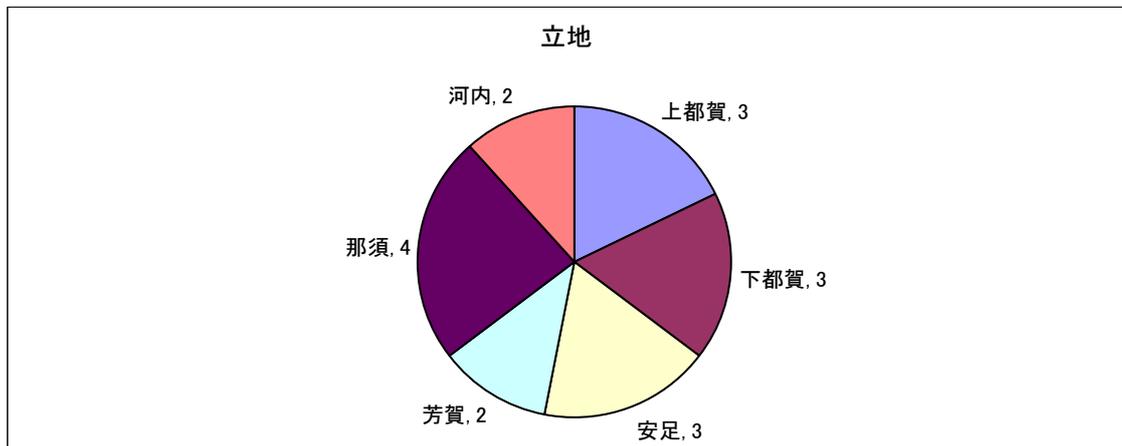
### 3. 調査結果

訪問した 17 件の観光農園の概要をまとめた。

#### (1) 立地

調査した観光農園は、栃木県内の広い地域に広がっている。地域の偏りはない。

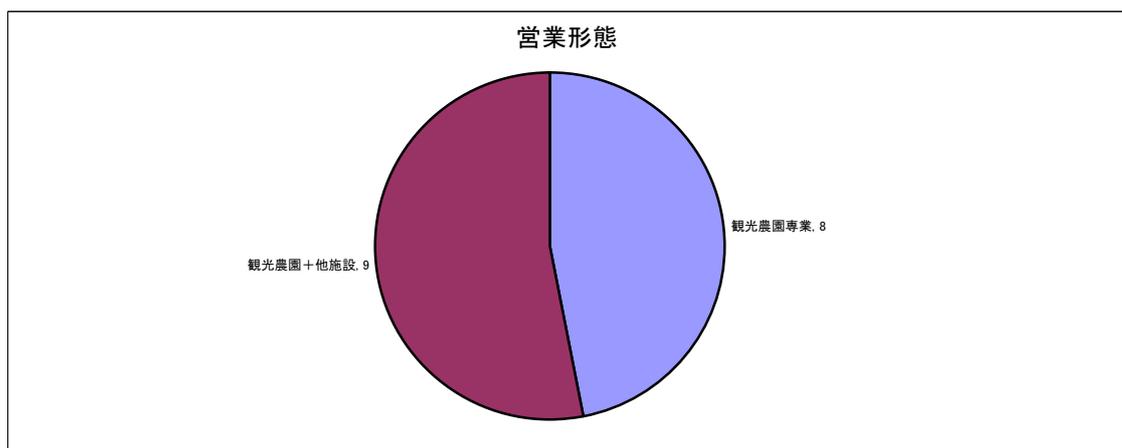
【図表 10 立地】



#### (2) 営業形態

イチゴ狩りなどいわゆる「観光農園」を専門に経営している農園と、レストランや直売所などの他施設を併設している農園がほぼ同数であった。

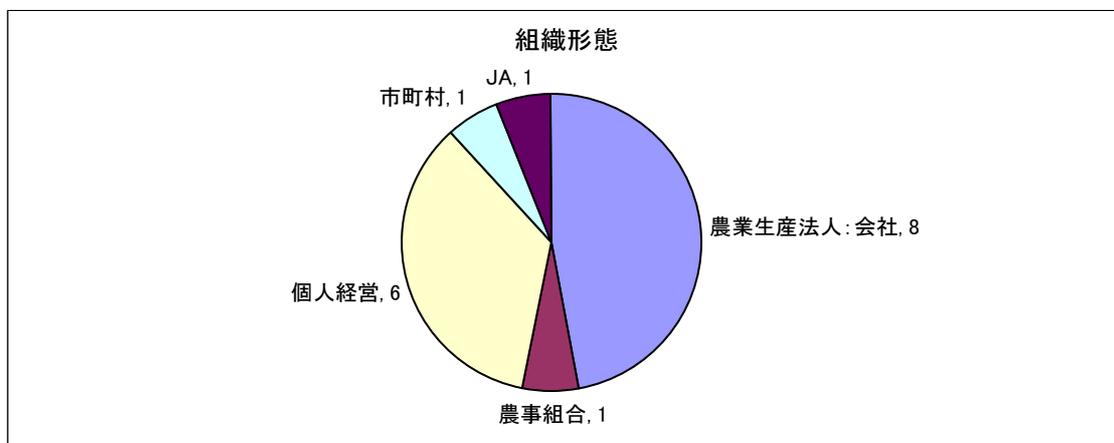
【図表 11 営業形態】



### (3) 組織形態

株式会社の農業生産法人が一番多く、その次が個人経営であった。

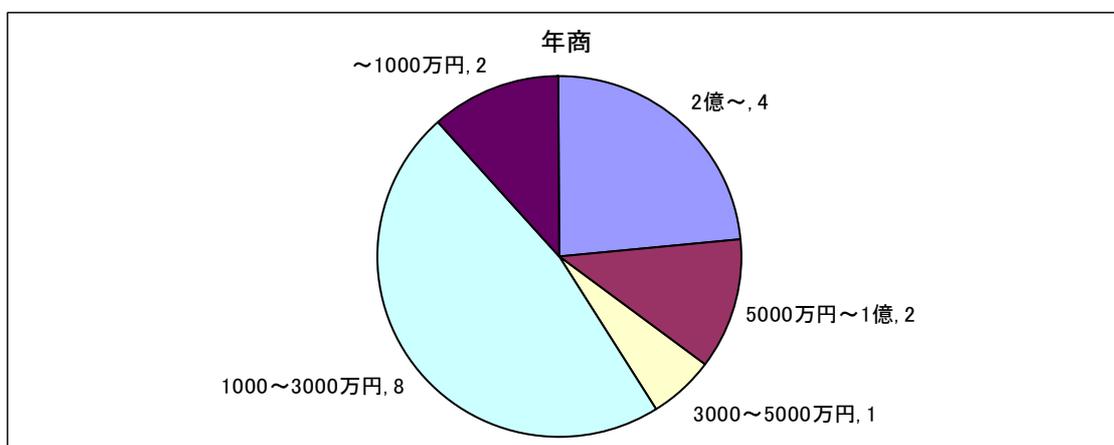
【図表 12 組織形態】



### (4) 年商

特筆すべきは年商 2 億を超える企業として営農する観光農園が 4 箇所もあったことである。一番多いのは 1,000 万円～3,000 万円であり、一般の農業と比べると年商が高い傾向にある。

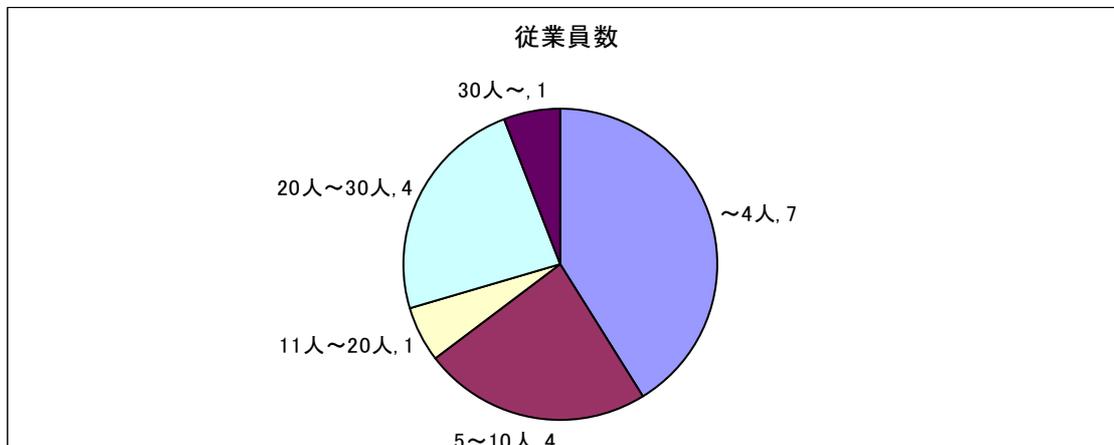
【図表 13 年商】



### (5) 従業員数

個人経営は、家族のみで経営、もしくは家族とパート・アルバイトで経営する形態が一般的であった。農業生産法人になると従業員数も多くなっていく。

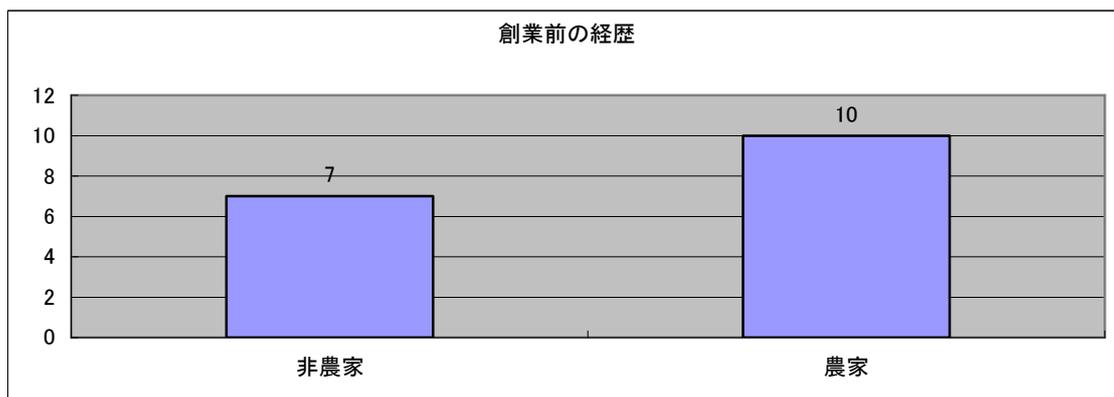
【図表 14 従業員数】



### (6) 創業前の経歴

やはり農家が観光農園化していく形態が多かった。しかし、まったく関係のない産業からの参入も少なからずあった。

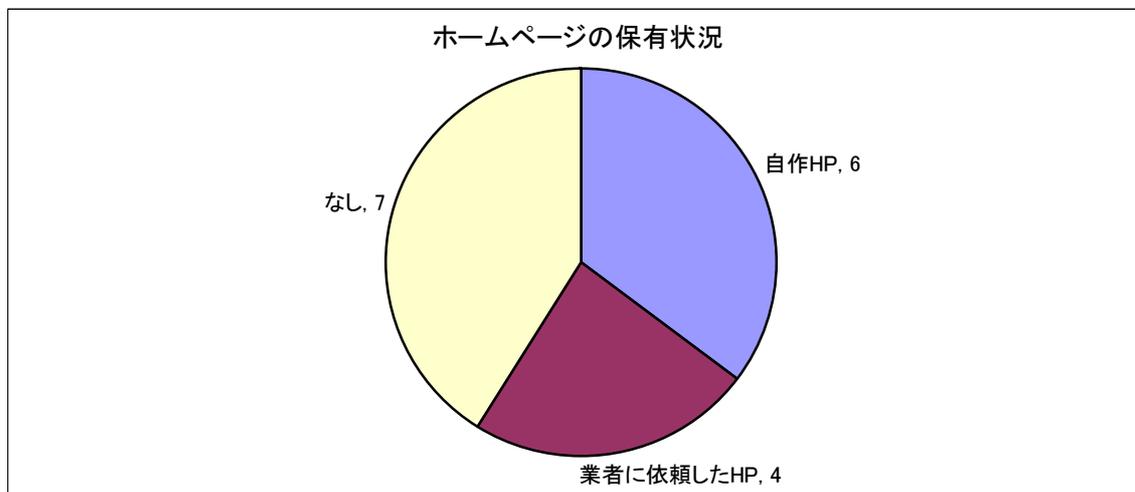
【図表 15 創業前の経歴】



(7) ホームページの保有状況

ホームページを活用している観光農園が多かった。中にはホームページ上から予約ができたたり、農作物を購入できたりする観光農園もあった。

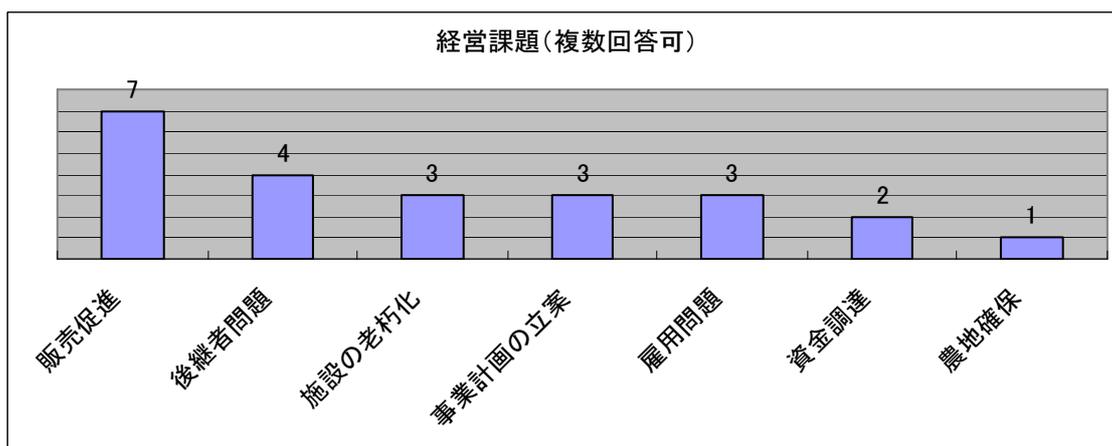
【図表 16 ホームページの保有状況】



(8) 経営課題（複数回答可）

販売促進など売上に関連する課題が多かった。また、代々の農家から観光農園化したケースに後継者問題が多く見られた。

【図表 17 経営課題】



### 第3章 観光農園事例集

今回訪問調査を行った17件の観光農園のうち12箇所の観光農園の事業・施設の概要、特長、成り立ち、経営課題などを個別に紹介する。

#### 観光農園事例1

|   |                            |      |       |
|---|----------------------------|------|-------|
| 企業名   | 日光ストロベリーパーク                |      |       |
| 組織形態  | 個人経営                       | 資本金  | —     |
| 代表者名  | 沼尾浩明氏                      | 売上規模 | 非公開   |
| 従業者数  | 正社員6名、パート34名               | 立地区分 | 上都賀地区 |
| 作付面積  | 43a (30a : 出荷・13a : いちご狩り) |      |       |
| 事業概要  |                            |      |       |
| ・事業内容   |                            |      |       |
| いちご狩りだけでなく、いちごの出荷も行っている。いちごの出荷に関しては、系統出荷はせずにインターネットでの販売や、地元のホテル・旅館等への販売を中心に行っている。いちごに特化した事業形態である。 |                            |      |       |
| ・施設や設備  |                            |      |       |
| いちご狩り専用の連棟ハウスが1棟、出荷用の単棟ハウスが6棟、いちご狩りの受付兼選果場が1棟   |                            |      |       |



## 1. 創業から現在までの事業変遷

家は代々の米農家で父親はオープンファームにも協力する農業士である。沼尾氏本人は会社員として光ファイバー関係の企業に就職した後、実家に戻り独自にいちごの栽培を開始した。

初年度には出荷用のいちごハウス 6 棟、2 年目には 5 棟を建て増した。2 年前の就農 4 年目からいちご狩りを開始し、現在に至る。

## 2. なぜ観光農園を始めようと思ったのか

栃木県で有名な農作物と言えばいちご（とちおとめ）であり、沼尾氏の住む今市市は日光・鬼怒川と言った観光地にも近い。また、日光地区においていちご栽培農家は皆無である。以上のことからいちごと観光を組み合わせた事業に将来性を感じて観光農園を始めた。

## 3. 観光農業の状況

### (1) 特徴

#### ①立地：観光地に近接

年間に多くの観光客が訪れる日光、鬼怒川と言った有名観光地の近隣に位置し、高速道路のインターチェンジからも近い。そのため、旅館・ホテル、旅行会社との連携により効率のよい集客が可能である。

#### ②施設：バリアフリー

出荷用のハウスは土耕であるが、観光用のハウスは水耕栽培を行っている。また、観光用ハウスはバリアフリーとなっており、いちごの棚が稼動式で車椅子やベビーカーが通れるような工夫もされている。

#### ③設備：省力化の徹底

灌水、施肥、二酸化炭素発生装置など最新の設備を導入しており、そのことにより徹底した省力化を実現している。

#### ④栽培方法：研究と実践

出荷用のハウスは土耕にもかかわらず、不耕起栽培を実現している。有機肥料の研究や、肥料や温度、湿度がいちごの与える影響など常に仮説を立て、それを検証し、いちご栽培開始 6 年目にして高品質のいちご栽培を実現している。

### (2) 顧客の概要（集客方法）

日光や鬼怒川を訪れる首都圏から観光客が主な顧客である。そのため地元のホテルや旅館で「いちご狩りチケット」を販売してもらうなど地元観光業との連携を行っている。また、東京の旅行社や観光ガイドの出版社からの取材を積極的に受け入れ、パブリシティも有効に活用している。

しかし、最大の集客方法は、「おいしいいちごを提供」し、口コミやリピート率を高めることである。そのために高品質ないちごを栽培するために研究や実験的な栽培方法に常に挑戦している。

#### 4. 経営課題

人材の確保が最大の課題である。いちご栽培といちご狩りは年間の繁閑の差が激しく、固定的な人材を雇用しづらい。現在は収穫、箱詰め、いちご狩りの案内などは繁忙期に合わせ、女性のパート・アルバイトを活用しているが、圃場での農作業は力仕事も多く、男手が圧倒的に不足している。将来はいちご農園を自分で経営したい若い男性を長期的に雇用したいがなかなか難しいのが現状である。以前、そうした男性を雇用したこともあるが、すぐにやめてしまうケースが多かった。

#### 5. 今後の方向性

現在のいちご栽培といちご狩り事業の質と規模を拡大していく。レストラン等の関連した事業への展開は考えていない。ただ「誰にも負けないおいしいいちご」を作るのみである。

観光農園事例 2

|  |                  |      |                                      |
|--|------------------|------|--------------------------------------|
| 企業名  | 株観光農園いわふね        |      |                                      |
| 組織形態   | 農業生産法人/株式会社      | 資本金  | 2,450 万円                             |
| 代表者名   | 鶴岡章勝             | 売上規模 | 1 億～2 億（農園部）、販売<br>3 億（直売所 2 億 2 千万） |
| 従業者数   | 正社員 6 名、パート 34 名 | 立地区分 | 下都賀栃木地区                              |
| 作付面積   | 1,039a           |      |                                      |
| <p>事業概要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業内容<br/>           苺、ブドウ、ナシ、ブルーベリーの果物収穫だけでなく、トマトやサツマイモの野菜収穫等の農園部、地元農家が提供する直売所や弁当、アイスやジェラード、ジュースやパンを製造販売する販売部の 2 つの柱から成っている。</li> <li>・ 施設や設備<br/>           隣接地には県営みかも山公園があり、公園独自の広大な駐車場、当社にも 300 台を収容できる駐車場、広大な敷地（103,944 m<sup>2</sup>）に、約 130 棟のハウスを所有している農園部、農産物の販売や加工所、売店などがある販売部と施設や設備には恵まれている。</li> </ul> |                  |      |                                      |



## 1. 創業から現在までの事業変遷

H15年2月25日に岩舟町が主体となって第3セクター方式で「有限会社観光農園いわふね」、資本金300万で創業、当初代表取締役社長は町長が務めていたが、今年度になって増資と機構改革を行い、現在は、「株式会社観光農園いわふね」という法人名になり、資本金は2,450万と増資し、代表取締役社長は民間人の鶴岡章勝氏に変更になった。創業当初の作付種類は苺主体で、ブドウやナシ、ブルーベリーの苗を新規に植えやるとそれが育ち少しずつ収穫できるようになった。

## 2. なぜ観光農園を始めようと思ったのか

減反政策や町おこし、後継者不足対策として町の休耕田を観光農園することが町の方針であった。

## 3. 観光農業の状況

### (1) 特徴

隣接地に年間観光客数66万人を数える、県立みかも山公園があり、豊富な駐車場(300台)と広大な敷地(103,944㎡)とそれに農産物直売所や加工所、レストランがある施設を有しており恵まれた環境にある。

### (2) 顧客の概要(集客方法)

東京、埼玉を中心とする首都圏からの来場者が多く、年間40~50万人が来場する。集客はホームページや店頭チラシが中心でこれといって宣伝はしていないが、新聞、雑誌、ラジオ等のマスコミが取材に訪れ記事になり、この記事を見た人が訪れるという形で客が増加しつつある。また佐野にはアウトレットモールや佐野ラーメン等で首都圏から休日に高速道路を利用した観光客が訪れ、そのルートの一環として当社にも多くの人が来場するようになった。

## 4. 経営課題

創業当初過小資本でスタートしたため、設備投資はリースや借入れに頼らざるを得なく、次々と設備投資をしたため、現在も累積赤字の状態になっている。現在、株式会社組織にはなっているが、第3セクターであり、事業遂行上各種の縛りや制限があり、組織運営上難しい面がある。

## 5. 今後の方向性

これからも減反や後継者不足のため休耕田が増加することが予想されるので、当社で借り上げ、さらに観光農園の拡大を目指す。また他所ではないような果実（ゆず）や農作物（黒豆）等の作付種類を加えたり、苺のハウス栽培棟を増やし1年中収穫できる体制を作る。そして、洋菓子、ジュース、ジャムなどの加工物を充実させ通販市場に参入する予定である。

- 東京の特別区と提携し、移動直売所設置や、東京都の学校給食に当地の農産物を販売し、その際に出る残飯を堆肥にし、農園での利用や、堆肥自体を販売する事業を考えている。
- 大企業の労働組合や健保組合と提携し、果物のオーナー制度を検討中。
- 高齢化のため離農した農家にある農機具を、新規就農者や地元農業者が共同利用できるようなシステムや離農した経験ある農業者を指導者として会社が雇用することも計画中である。



### 観光農園事例 3

|   |                          |      |       |
|---|--------------------------|------|-------|
| 企業名   | 観光農園アグリ郷（農事組合法人アグリテック栃木） |      |       |
| 組織形態  | 農事組合法人                   | 資本金  | 500万円 |
| 代表者名  | 篠原 康夫                    | 売上規模 | 非公開   |
| 従業者数  | 正社員 6名 パート 18名           | 立地区分 | 下都賀栃木 |
| 作付面積  | 120ha                    |      |       |
| <b>事業概要</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業内容<br/>           観光農園アグリ郷は農事組合法人アグリテック栃木の一部門として設置され、イチゴ狩り観光農園、農産物加工所、農産物直売所（宇都宮・栃木線沿い）を運営している。</li> <li>・ 施設や設備<br/>           農事組合法人アグリテック栃木は土地利用型農業を運営しており、穀物乾燥調整施設、農作業総合管理施設、穀物乾燥調整機械施設、その他農機具を多数所有。<br/>           作物栽培状況はいちご 1.2ha を含め 114.2ha。<br/>           観光農園アグリ郷として、いちご狩り用ハウス 2 棟、農産物加工所、農産物直売所がある。</li> </ul> |                          |      |       |

#### 1. 創業から現在までの事業変遷

農事組合法人アグリテック栃木は平成 7 年、地域の農地保全を目的に、農業従事者の高齢化、後継者不足の対策として設立、土地利用型農業（水稻、ビール麦、大豆）経営をしていたが、平成 11 年栃木市観光協会とタイアップし、観光農園アグリ郷を開園した。

#### 2. なぜ観光農園を始めようと思ったのか

栃木市周辺はいちご生産の盛んな地区であり、顧客から栃木市への照会が多いことから栃木市観光協会とタイアップし、冬季の収入源として開園した。また、イチゴ狩りに訪れる顧客との交流をとおして「食と農の理解促進」を目指すとともに、農業経営で生産した米や大豆、いちごを活用した消費者との交流や地産地消の取り組みを図っている。

#### 3. 観光農業の状況

##### (1) 特徴

いちご狩りのほか、じゃがいもやさつまいもの収穫体験ができ、併せて同法人の生産する大豆を使った味噌加工や、観光農園で採れたいちごを使ったいちごジャム等の加工体験ができる。また、隣接地には農産物直売所を開設している。

## (2) 顧客の概要（集客方法）

旅行業者のホームページや行政関係のホームページ、旅行雑誌等で多数紹介されており、関東一円から集客しており、県外からのリピーターが多い。いちご狩りの入場者数は平成15年の約2千人から、現在は約8千人から1万人へと着実に増加している。

集客方法としては、いちご狩りに訪れる顧客から名簿を作成、ダイレクトメールにより加工体験やイベント、野菜の収穫体験等の参加を呼びかけ、集客と交流を図っている。また、はがき持参者には同法人が生産したコシヒカリの小袋をプレゼントし好評を得ている。

## 4. 経営課題

業績は順調に推移しており、特に意識していない。

## 5. 今後の方向性

- ・ いちご狩り農園は利益率も高く、農産物直売所との相乗効果もあり、拡大していきたい。
- ・ 顧客の要望を取り入れた、オーナー制の農園の開設を検討している。
- ・ 農産物では漢方薬の材料として需要が多い「さるのこしかけ」の栽培を検討している。

#### 観光農園事例 4

|  |               |      |        |
|--|---------------|------|--------|
| 企業名  | (有) 花家族       |      |        |
| 組織形態   | 農業生産法人/株式会社   | 資本金  | 非公開    |
| 代表者名   | 君島圭一          | 売上規模 | 非公開    |
| 従業者数   | 正社員 3 名、      | 立地区分 | 那須塩原地区 |
| 作付面積   | 150a (いちごハウス) |      |        |
| <b>事業概要</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業内容<br/>             主にイチゴ狩り（他にリンゴ狩り・切花仕入販売等）を実施、代表者と兄夫婦で運営している家族経営。</li> <li>・ 施設や設備（いちご関連）<br/>             道の駅「湯の香しおぼら（アグリパル塩原）」に隣接しており、道の駅来場客からの誘客が図れる環境にある。</li> </ul> |               |      |        |

#### 1. 創業から現在までの事業変遷

代表者の父の代以前からの地元農家、代表者も高校卒業と同時に就農。最初の 3 年間は稲作、その後 35 年間カーネーション作り（花に関して、現在は切花仕入販売のみ）。平成 8 年より「イチゴ狩り」事業開始。

#### 2. なぜ観光農園を始めようと思ったのか

「いちご狩り事業」は平成 8 年の「道の駅」開業と同時にハウスを建築して開始。（しっかりした鉄骨作りだが、償却負担は厳しい）「道の駅」来場客の誘客を期待したもの。

#### 3. 観光農業の状況

##### (1) 特徴

- ・ 道の駅「湯の香しおぼら（アグリパル塩原）」に隣接している。
- ・ 年間来場者数 3 万人超（切花客含む）。（「道の駅」来場者は 78 万人）

##### (2) 顧客の概要 道の駅からの誘客、リピーター客は多い。

#### 4. 経営課題

ハウスの光熱費等経費もかさんでおり、利益を確保していくこと。

#### 5. 今後の方向性

生産性の向上。

## 観光農園事例 5

|   |                            |      |                    |
|---|----------------------------|------|--------------------|
| 企業名   | 千本松牧場（ハウライ株式会社・・・ジャスダック上場） |      |                    |
| 組織形態  | 農業生産法人/株式会社                | 資本金  | 434,055 万円         |
| 代表者名  | 西山 茂                       | 売上規模 | 14 億（観光農園事業・・・非公開） |
| 従業者数  | 正社員 23 名、パート数十名            | 立地区分 | 那須塩原地区             |
| 作付面積  | 20a（いちごハウスのみ）              |      |                    |
| <b>事業概要</b><br>・事業内容<br>ジャスダック上場・ハウライ株式会社の「観光事業部」として千本松牧場を営業している。入場無料・無料駐車場を売りに「売店」「レストラン」等含めた来場者消費の増大を目標としている。「観光農園」についてもこのような目標の一環としての来場客確保のための「仕掛け」の一つであり、主にイチゴ狩り（他にブルーベリー等）を実施、イチゴ狩り事業単独での償却後利益の確保は厳しいとの認識だが、来場者確保のため行っている。<br>・施設や設備（いちご関連）<br>600 坪（2,000 m <sup>2</sup> ）のハウスは、温度・日照を自動開閉式の屋根でつねに最適に調整。温泉のお湯を利用して、センサーが養分まで自動管理⇒甘くて大粒のいちごを生産。<br>しゃがまずにラクな姿勢でいちごを摘める高設栽培なので、車椅子の方でも安心。（当社HPより抜粋） |                            |      |                    |

### 1. 創業から現在までの事業変遷

三井住友銀行（旧住友銀行系）関係企業（昭和 3 年より事業開始）

### 2. なぜ観光農園を始めようと思ったのか

千本松牧場（観光事業部）の集客装置のツールとして「温泉いちご園」を開始。

### 3. 観光農業の状況

#### (1) 特徴

- ・年間来場者数 100 万人超の「千本松牧場」の集客ツールの一つ。
- ・1 か月前から「予約」でき、予約客優先であるため、ハイシーズンは利用できない場合もある。
- ・「千本松牧場」全体としては、大きな駐車場(2,000 台)を持ち、駐車無料・入場無料で集客。複数のレストランや売店、温泉や複数の体験型施設を有する。

(2) 顧客の概要（「温泉いちご園」について）

- ・温泉の熱を利用、きめ細かな栽培で近隣の「いちご狩り」農園との差別化を図っている。価格は近隣比で少し高めだが、リピーター客は多い。

4. 経営課題

- ・完全民間資本の会社で行政からの補助金等、直接的な支援はない状況。
- ・大型ハウス（鉄骨）の償却を加味すると、「温泉いちご園」単独での収支は厳しい状況。（将来、償却額の減少とともに良化していく見込）
- ・「千本松牧場」全体としては、ピーク時の収容力が駐車場等、限られているため、閑散期や平日の集客力向上と来場客単価の向上による年間売り上げの拡大が課題。（そのための魅力あるコンテンツの開発・提供）

5. 今後の方向性

- ・観光農園事業のメインは「温泉いちご園」（他にブルーベリー・栗等）だが、今後、体験種類を増やす予定。

## 観光農園事例 6

|   |                      |      |              |
|---|----------------------|------|--------------|
| 企業名   | A社                   |      |              |
| 組織形態  | 農業生産法人：株式会社          | 資本金  | 非公開          |
| 代表者名  | 非公開                  | 売上規模 | 約 360,000 千円 |
| 従業者数  | 30 名（正社員 6 名：役員 3 名） | 立地区分 | 安足地区         |
| 作付面積  | 約 500a               |      |              |
| <b>事業概要</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業内容<br/>農園では主にイチゴ狩りが主力である。ブルーベリー狩りやサツマイモの植え付け、収穫も行っている。直売所では主に地元産の野菜を販売している。</li> <li>・ 施設や設備<br/>イチゴ狩り農園、ブルーベリー狩り農園、農村レストラン、アイスクリーム加工所、花の家、物産館、大型バスも駐車できる駐車場などイベントパークとして施設は充実している。</li> </ul> |                      |      |              |

### 1. 創業から現在までの事業変遷

農家中心で平成 13 年 1 月に開業した。その後、地元 J A の協力で増改築を行ってきた。

### 2. なぜ観光農園を始めようと思ったのか。

詳細は不明である。コンセプトは、季節を感じながらゆったりとすごせる癒しの広場である。

### 3. 観光農業の状況

#### (1) 特徴

いちご狩りでは、「いちご畑友の会」という会員制を取っている。現在、会員数は 7,000 名を越える規模になっている。会員には、入園料割引やいちご狩り半額招待など特典もついてくる。直売所には、生産者名の記載された新鮮な野菜、果物が販売されている。県内でも主要国道に隣接しているが、直接入園することはできない。

#### (2) 顧客の概要（集客方法）

ホームページによる集客が主力である。現社長もネット以外では、消費者に観光農園をアピールできないと語っていた。非常に充実したホームページを運営している。手配りチラシや定期チラシ折込も行っている。集客安定までに 2~3 年掛かった。

#### 4. 経営課題

- (1) イチゴ狩りでは、作付面積が決定されているので収穫量までしか売上が伸びない。また、収穫量と予約とのバランスを取るのが大変である。
- (2) 直売所では年間 250 千人が訪れるが、顧客データ収集ができていない。データ収集を行いデータ分析によって効率的な商品提供に繋げていきたい。

#### 5. 今後の方向性

現状維持で特に変わらない。国道との直接アクセスを実現させたい。

## 観光農園事例 7

|  |             |      |        |
|--|-------------|------|--------|
| 企業名  | 藤岡町観光いも掘り農園 |      |        |
| 組織形態   | 地方自治体       | 資本金  | 非公開    |
| 代表者名   | 藤岡町 町長      | 売上規模 | 300 千円 |
| 従業者数   | 非公開         | 立地区分 | 下都賀栃木  |
| 作付面積   | 120.2 a     |      |        |
| <b>事業概要</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業内容<br/>           いも掘り観光農園（サツマイモのみ）。<br/>           藤岡町が 4 農家と契約して、首都圏の幼稚園（年間行事のひとつ）をメイン顧客に予約斡旋業務を行っている。幼稚園や個人客は、各農園に直接予約を行う。リピーターが多い。<br/>           いも掘り期間は、9 月 15 日～10 月 31 日までである。それ以外の時期は、各農家は通常作物を栽培している。<br/>           藤岡町の知名度向上を趣旨に事業を行っている。</li> <li>・ 施設や設備<br/>           4 農家が藤岡町内にある。小堀農園…49.6 a、横田農園…39.7 a、佐山農園…15.9 a 加藤農園…15.0 a である。駐車場の整備されている農園とされていない農園がある。<br/>           近くに渡良瀬遊水地がある農園もある。</li> </ul> |             |      |        |

### 1. 創業から現在までの事業変遷

約 40 年前に町が管理を始めたが、詳細は不明である。

### 2. なぜ観光農園を始めようと思ったのか。

詳細は不明である。現在は、藤岡町の PR を兼ねて事業を継続している。

### 3. 観光農業の状況

#### (1) 特徴

藤岡町は、栃木県内においてサツマイモの品種でベニアズマの有数の産地である。ベニアズマという品種は、他のサツマイモよりも美味しいと県内外から高い評価を受けている。事務業務は藤岡町が行っている。作付けなどは各 4 農家が行っている。行政と農家の契約が低コストで事業の運営を可能にしている。近年では、藤岡産のベニアズマを使った「芋焼酎」を地域ブランドとして販売を行っている。

## (2) 顧客の概要（集客方法）

首都圏の幼稚園、学校法人の年間行事（芋ほり体験）に使用されている。ホームページや「ふじおかガイドマップ」に掲載されており、個人で申し込みをされる方も多い。ほとんどの利用者は、リピーターである。

## 4. 経営課題

契約農家の協力無しでは事業が成り立たない。農家の廃業・高齢を理由に過去に契約農家の入替えが行われている。ボランティア色が強いため、協力農家が無くなると事業も縮小せざる負えない状況が続いている。

## 5. 今後の方向性

契約農家がある限り、事業を継続している。平成の市町村合併問題も少なからず影響してくるものと思われる。

観光農園事例 8

|      |                                 |      |          |
|------|---------------------------------|------|----------|
| 企業名  | 宇都宮ろまんちっく村（指定管理者（株）ファーマーズフォレスト） |      |          |
| 組織形態 | 株式会社                            | 資本金  | 8,000 万円 |
| 代表者名 | 松本 謙                            | 売上規模 | 非公開      |
| 従業者数 | 122 名（平成 21 年 4 月 1 日現在）        | 立地区分 | 宇河地区     |
| 作付面積 | 46ha（ロマンチック村全体）                 |      |          |

|   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
| <b>然</b>  | <b>食</b>  | <b>学</b>  | <b>遊</b>   | <b>癒</b>  |
|  |  |  |  |                  |
| 森遊び、森林浴や里山の散歩、山野草探し、バードウォッチング、虫鑑賞など、緑と触れあうスローライフ名「おいしい時間」を。                       | 地ものの野菜を中心としたヘルシーでこだわりの料理、旬のものを旬の時に味わえることの贅沢を感じてください。ここでは味わえない「おいしい食」を。            | 子供から大人まで遊びを通して学べるアクティビティ(体験)プログラムやイベントの頻々、多彩で楽しい、そして「おいしい知識」を。                    | アウトドアやウラフトライドなどのアクティビティから、農業体験や本格的なアカデミープログラムまで、安心してリフレッシュに遊べる「おいしい体験」を。           | 天然温泉やスパ、リゾート風の宿泊施設が揃った「イラ・テ・アグリ」。充実のお土産屋さんや新鮮野菜や花、食料が買える「ファーマーズマーケット」。四季折々の景色を楽しみながら、のんびり「おいしい時間」を。 |



1. 概要（沿革等）

宇都宮ろまんちっく村は、当所に天然温泉が湧出したことをきっかけに、温泉宿泊施設を整備し、併せて宇都宮産の農産物・物産販売施設、飲食施設、地ビール製造販売施設を備えた宇都宮市の農林公園として平成 8 年第 3 セクターとして開設された。開設後一時期は宇都宮市内外からの来訪者を集めたが近年は集客数の停滞等の課題を抱えていた模様である。

（株）ファーマーズフォレストは宇都宮市が第 3 セクターで運営していた農林公園「ろまんちっ

く村」の新たな民間の指定管理者として、H20年2月より全ての業務を継承した。指定管理の受託部分は温泉・宿泊施設の運営に限られているが、これまでの第3セクターが外部委託していたその他の施設の運営を全て直営事業として引き継いだものである。

## 2. 営業特性（運営方法や販売促進、顧客の特徴）

ファーマーズフォレスト社による新たなろまんちっく村の運営は、「信頼ある『ものづくり』『人づくり』『まちづくり』を通じた地域・社会への貢献」という同社の経営方針に基づき、農業を「ものづくり」ととらえ、豊かな心と健全な生活を結び付ける食農教育＝食育を「人づくり」、そして農業と観光・流通の融合による活力ある地域に根差した経済活性の仕組みを創造しようとするものであり、ろまんちっく村をその交流拠点と位置付け、農林観光施設運営事業にとどまらない多様な取組を行っているところが特徴的である。

具体的には「ろまんちっく村」を「遊ぶ・学ぶ」「食べる」「買う」を通じた生産者と消費者の交流拠点として据える一方、「ろまんちっく村」顧客を起点に、地域資源や観光資源、伝統文化、産地ならではの食と農、生産者の思いと消費者の望みをつなぐ「会員制生消協働型コミュニケーションチャネル：@アグリ」を開設し、参加型の多チャンネルネットワークとして生産者と消費者の交流や直販、商品開発、農業体験・交流イベントなどに取り組んでいる。「@アグリ」のプロデューサーには地域の農業や飲食業などの分野で活躍するスペシャリストを組織した「栃木プロデューサーズブレイン」があたり、その活動に多面的な広がりが見られている。また、平成21年11月にはそれらの取組を発信するアンテナショップ「@ミヤ」が、宇都宮中心市街地の空き店舗を活用して開設され、『ものづくり』『人づくり』『まちづくり』というファーマーズフォレスト社の経営方針が着実に具現化している。

このような特徴的な取組の一端は、当施設が農産物直売施設を2か所運営している点にも認められる。1か所は第3セクター以来JA宇都宮が運営する「青空市場」であり、もう1か所は新たに直営で開設した「おいしい食材倶楽部マルシェ」である。「青空市場」が地元農業者の一般的な直売所であるのに対して、「マルシェ」は、前述の@アグリのアンテナショップとして位置づけた「食と農にこだわる次世代のマルシェ」であり、特別栽培（低農薬・減農薬等による栽培）や、有機JAS認定、無農薬、などの生産方法を実践し、品質にこだわる県内の篤農家



や農業士により生産された顔の見える農産物をはじめ、それら農産物を材料にシェフが手作りで毎朝調理するお惣菜類やお弁当などを常設販売している。

### **3. 経営課題等**

このように、観光農園経営のもつ生産者と消費者の交流拠点としての位置付けを、さらに経営方針として「信頼あるモノづくり＝農業」「食育」「街づくり」として明確に意義づけ、主体的に地域を巻き込んで展開しようとするところに、「ろまんちっく村」を拠点とするファーマーズフォレスト社の取組は、新しい観光農業経営の展開の可能性を広げる実験的な取組として注目すべきである。

## 観光農園事例 9

|      |               |      |      |
|------|---------------|------|------|
| 企業名  | 荒牧リンゴ園        |      |      |
| 組織形態 | 個人経営          | 資本金  | —    |
| 代表者名 | 荒牧栄治          | 売上規模 | 非公開  |
| 従業者数 | 家族 4 名、常用 4 名 | 立地区分 | 宇河地区 |
| 作付面積 | 3ha           |      |      |

### 1. 概要（沿革等）

宇都宮エリアでのリンゴ園経営の草分け的な存在であり、農協・市場等出荷は行わない、エンドユーザーに対する直接販売チャンネルのリンゴ農家である。戦後昭和 26 年落花生農家から分家独立してリンゴ栽培を手掛け、比較的早い時期から観光農園事業に参入、スレンダースピンドル方式（細型紡錘形）により普通栽培樹約 150 本、矮栽培樹約 2,000 本の関東随一の経営規模を誇る。味質に対するこだわりの強さは根強い固定客層を形成し、安定した直販売上を維持しているほか、東京から日帰り圏内の日光街道沿いという立地を活かし、地元顧客はもとより収穫シーズンには観光バス等が訪れリンゴ狩りも盛況である。

### 2. 営業特性（運営方法や販売促進、顧客の特徴）

荒牧リンゴ園の特徴は、このような品質に裏付けられた顧客基盤のほか、昭和 62 年に専業農家としては全国初の試みとして整備し、自家栽培による品種の特徴を生かした 8 種類のリンゴジュースを製造販売している点である。荒牧リンゴ園では当該施設を活用し、連携する農家の「ぶどう」「なす」などの搾汁瓶詰の受託業務を行うほか、連携農家のネットワークを活かした当該果汁や絞りをを用いた商品開発事業などにも積極的に取り組んでいる。



個人農家として全国で初めて（当時）整備した搾汁・瓶詰工場。



農家自社工場ならではの完熟リンゴ一番搾り果汁 100%、純粹リンゴジュース。



連携する洋菓子店と共同開発した天然果汁ゼリー。



旅行会社等への営業は行っていないが、毎年ツアーの申し込みが多い。 昨年、事業種の意欲的な取り組みがテレビで紹介された。

連携性農業者として参加した農  
商工連携認定事業「宇都宮カク  
テル」

### 3. 経営課題等

リンゴ栽培事業は近年の価格訴求傾向の高まりを受けて乱売傾向にあり、市場価格の低下が問題となっている。収益性が低下する系統出荷からリンゴ狩り等観光農業へ転入するリンゴ農家も少なくなく、量販型リンゴ園や新規参入者などにおいてもツアー獲得のために旅行代理店に対する営業志向を強め、価格訴求による値崩れや品質の低下を招いているのも近年の現実である。

このような市場環境変化の中で、荒牧リンゴ園としては固定客層を形成する基盤である品質重視の経営を行っている。商品の品質を重要視すれば生産量には限界が生じるというジレンマの中で、当園は限られた生産量の中でいかに効率よく利益を獲得するかを生き残りのポイントと位置付け、生食用栽培以外に未利用産品の有効活用等を含めた付加価値の高い新商品開発を推進したい考えである。

市場が停滞する中で価格訴求に走るのは他の業種にも見られる傾向ながら、荒牧リンゴ園はしっかりした農園経営を営んでいることが感じられた。

## 観光農園事例 10

|      |                 |      |              |
|------|-----------------|------|--------------|
| 企業名  | 金田果樹園           |      |              |
| 組織形態 | 個人経営            | 資本金  | —            |
| 代表者名 | 金田 正            | 売上規模 | 1000～2000 万円 |
| 従業者数 | 家族 4 名、季節 5-9 名 | 立地区分 | 芳賀地区         |
| 作付面積 | 1.7ha           |      |              |

### 1. 概要（沿革等）

金田果樹園は S27 年より梨畑開墾を始め、S33 年梨栽培開始。H7 年周囲を梨団地として整備する県の誘いを受けて規模拡大し観光梨園を開始した。できる限り農薬を使わない安全性と完熟出荷にこだわる品質の高さが固定客層を形成し、農協・市場出荷を一切行わない直売と梨狩りによる農業経営を営んでいる。

### 2. 営業特性（運営方法や販売促進、顧客の特徴）

金田果樹園の特徴は、土づくりの工夫に加えて、広大な農地を電気分解した強酸性水を用いることにより極力農薬を使用しない方式で露地栽培する、安心な梨栽培方式にこだわる点である。そのような姿勢と品質の高さが評価され、広告宣伝活動は行わないながらも口コミやリピーター、観光雑誌等の掲載が奏功し、年々首都圏の個人客の来園が増加傾向。（現状では収穫量が品薄状態であり、一時に収穫量を超える注文が集中し混乱することを避けるためにインターネットによる販売は行っていない）

売上の 30%を占める観光事業については、特にそれで収益を上げようとする姿勢ではなく、顧客との交流機会の拡大程度の位置づけで臨んでおり、農園に食材を持ち込み果樹園でバーベキューを楽しんでもらうなど、家族や仲間であそび半日遊べるようになっている。今後はそのような開放型の提案のみならず収穫体験や音楽会、食事会など多様なイベントを企画し、楽しみ方を提案できれば今日の観光ニーズに即した観光サービスが形成されるものと考えている。

### 3. 経営課題等

他の果実同様、近年は乱売傾向が強まり、市場価格の低下が深刻である。当園では相場に係わらない独自の価格設定を行っているが、市場価格と当園の価格に今以上の乖離が出ると、販売に影響が生じることも考えられる。

そのような市場環境変化を受けての課題としては、現在の収量で如何に収益性を保つかという点であり、生食出荷の高付加価値化の他に、加工食等開発による未利用作物の有効活用に取り組んでいる。その一環として近年荒牧リンゴ園と連携して開発した、梨ジュース販売が良好で、農商工連携認定事業「宇都宮カクテル」の梨のギムレットは当園が提供する果汁を搾汁後 1 年寝かせて熟成したものを使用し、20L×500 コンテナの出荷を見込むなど好評である。

## 観光農園事例 11

|   |                      |      |        |
|---|----------------------|------|--------|
| 企業名   | 手塚龍二園                |      |        |
| 組織形態  | 個人経営                 | 資本金  | —      |
| 代表者名  | 手塚龍二                 | 売上規模 | 400 万円 |
| 従業者数  | パート 2 名              | 立地区分 | 那須北部   |
| 作付面積  | 6,000 m <sup>2</sup> |      |        |
| <b>事業概要</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業内容<br/>りんごの摘み取りができる観光農園。</li> <li>・ 施設や設備<br/>観光農園とは名ばかりで、圃場（りんご園）の入り口に作業場があるのみで、希望者には摘み取りをさせるが、年間 100 人にも満たない。アクセスも良好とは言えず、乗用車 1 台がやっと通れる道幅である。</li> </ul> |                      |      |        |

### 1. 創業から現在までの事業変遷

中山間地を開墾して作った圃場で、当初は葉タバコを主体に行っていたが、稲作を経て昭和 40 年代りんごに変遷してきた。

### 2. なぜ観光農園を始めようと思ったのか

米消費量の低下、米価下落で稲作の将来が見通せない中、りんごに転換した仲間から誘われ先代の時代に転換した。

### 3. 観光農業の状況

#### (1) 特徴

地場でりんごに取り組む農家が多く、長井りんご園として地元には名が通っている。組合加入者は 21 軒であるが未加入者もある。

高原山の山裾を切り開いた地形で、全体的に南面の傾斜地に立地している。

#### (2) 顧客の概要（集客方法）

来園者は、観光客少なく贈答用及び自家消費りんごを買いに来る人が主体で市内、県内のお客様が大多数である。PR は組合として年 1 回観光案内パンフレットの 1 コマに「長井りんご園」を載せ、塩原の温泉地等に置かせてもらっている程度で効果は限定的である。現在の顧客のほとんどが口コミ、電話・FAX の注文のみで顔を見たことのない顧客もいる。

#### 4. 経営課題

(1) 良いりんごができる条件の一つは、昼夜の温度差が大きいことで、昔は9月末から11月いっぱい品種を変えながら比較的長期間収穫期を確保できた。最近温暖化の影響で9月、10月の夜の気温が下がらず11月にならないと収穫できなくなっている。品種も「フジ」に限られてきた。

(2) 中山間地に立地するため風通しが良い。りんごは風通しが良いと病気が発生しやすく伐根せざるを得なくなる比率が高くなる。

(3) 苗木を植え付けても採算にのるためには約10年かかり、即戦力にならない。

(4) 採算性が悪く設備投資の余力はないが、農機具が老朽化しており更新せざるをえない。無借金経営を貫いているが、今回は借入する予定。

#### 5. 今後の方向性

組合全体が後継者難で、21軒中後継者が決まっているのは2~3軒。当園もこのような経営状況で後継者をつくらない。

## 観光農園事例 12

|  |           |      |      |
|--|-----------|------|------|
| 企業名  | B園        |      |      |
| 組織形態   | 個人の任意グループ | 資本金  | —    |
| 代表者名   | 非公開       | 売上規模 | 非公開  |
| 従業者数   | 個人の各家族    | 立地区分 | (県央) |
| 作付面積   | 1~3ha     |      |      |
| <b>事業概要</b><br>・ 事業内容<br>イチゴ狩り。<br>・ 施設や設備<br>ハウス型のイチゴ園のみで、他に売店を有するのみ。 |           |      |      |

### 1. 創業から現在までの事業変遷

J Aイチゴ部会の若い有志が数人で始めた。  
平成 19 年度の春にイチゴ狩りを開始したばかり。

### 2. なぜ観光農園を始めようと思ったのか

詳細不明。

### 3. 観光農業の状況

#### (1) 特徴

兼営自然公園の近くに隣接している。

#### (2) 顧客の概要

地元より県内の他地域からの顧客が多い。また、近隣の温泉利用客が立ち寄っている。

### 4. 経営課題

- ・ 交通の便、交通アクセスの良くない場所にあるため目立たない。
- ・ 効果的な販売促進策を展開すること。イベントなどを催し、集客力をつけたい。
- ・ 売上など採算は良くなく、5 年以内の黒字化を目指している。

### 5. 今後の方向性

食堂やレストランなどの飲食施設をやりたいと思っている。

## 第4章 観光農園の経営課題や問題点

今回の観光農園へのヒアリングを受けて、観光農園がどのような経営課題を抱えているのかを整理する。その上で次章にて中小企業診断士としてどのようなサポートができるかを検討していく。

### 1. 事業計画に関して

#### (1) 事業計画の作成や活用

多くの観光農園は、事業計画の必要性は認識しているが、その作成方法が分からないという課題を抱えている。また、事業計画を作成している観光農園も、事業計画を作成はするもののその精度が低い、その活用方法が分からないといった課題も抱えている。

#### (2) 新事業の検討（加工品開発、オフシーズン対策等）

観光農園では当然すべての農作物が利用者によって食されるわけではなく、かなりの数量が余剰となり、廃棄されているのが現状である。どの観光農園でもこうした余剰農作物を自社で加工、もしくは加工業者と連携し、商品化できれば収益性が向上することを理解している。また、単一作物での観光農園が多いため、シーズンオフのための新事業などを検討したいと思っている観光農園も多い。

しかし、こうした新事業を検討し、採算性も見込んだ上で事業計画にまで落とし込むまでを独自で行うノウハウはなく、また、相談先もないのが現状である。

#### (3) 設備投資計画

事業を始める際の設備投資が過大でその借入金の返済が重くのしかかっている。また、機械設備の更新投資の計画などを立てていないため、実際に更新期が近づくと資金繰りに苦慮するなど設備投資に関する課題も存在した。これらも事業開始時の事業計画を策定していない、もしくはその精度が甘かったために起こった問題であるともいえる。

#### (4) 農地法等の制約

設備投資計画をしていても実際に施設や設備を導入しようとする**と農地法の規制により思い通りの設備投資ができないという課題もあった**。農地法では、必要不可欠な農業用機材や設備の置き場として農地の一部を利用することに関しては可能であるが、それ以外の用途として農地に施設を建てたり、地面を舗装するなどは原則として禁止されている。しかし、観光農園の場合は農地の他に加工所や販売所、または飲食店などを作る要望が高いと考えられ、その場合においては農地の転用が必要となってくるので、法令関係の事前調査も必要となる。

### 2. 経営管理に関して

#### (1) 生産管理

生産物としての農作物に対してデータ分析を行うことは大変価値のあることである。ただし、これは農業を深く理解し、かつ有機肥料の研究や、肥料や温度、湿度などの農作物のデータ分析に深くかかわった者でない限りは的確に判断できない。しかし、近年では、最新の農業機械・

設備の導入により、省力化や環境負荷軽減などの効果と価値をデータの・財務的な指標を用いて判断することが重要視されてきている。

また、HACCP、GAPなどにより品質管理が叫ばれる中、それを十分に把握した中で製造業の品質管理の仕組みや管理方法を取り入れて品質改善することも今後とも重要になってくる。

#### (2) 原価管理

観光農園、加工所、レストランなど複数の事業を行っている場合、それぞれの損益管理を行いたい意向はあるものの、なかなか実現できないのが現実である。その主たる理由は、労務費をはじめ、肥料等の経費を事業別に区分していないためである。稲作等観光農園以外の事業を行っている場合はさらに複雑になる。

#### (3) 決算書

決算書作成を自組織で行っている場合は良いが、多くは外部委託している。決算書の目的は一定期間の経営状況を把握し、次期の戦略を立てることであるが、「税金申告」に特化しているためである。ある程度の経理的知識がないと作成は難しいが、少なくとも決算書を読み取る能力は必要である。

#### (4) 人事管理

従業員を雇っている観光農園は少なくないが、雇用契約、就業規則整備、社会保険等に配慮しているところは少ない。今後は明確な人事ポリシーをもとにした人事施策・管理が必要となってくる。

### 3. 人材確保に関して

#### (1) 若くて有能な人材の確保

高齢化と若者の農業離れにより、多くの農業生産法人や農家が人材確保に苦労している。しかし、経営を効率化し、付加価値の高い農業を実現するためには、優秀な人材を確保する必要がある。特に若くて長期間働いてくれる人材を求めているが、思い通り採用できないのが現状である。

#### (2) 後継者の確保

中小の製造業やサービス業と同じように、多くの農家が後継者問題を抱えている。農業ブームであると言われて久しいが、農家を継ごうとする若者、または、本格的に農業に参入したい若者はまだまだ少ない。

また、高齢化により失われようとしている日本の農業技術を後世に伝えるためにも後継者問題は重要となる。

【図表 18 栃木県農業従事者の平均年齢】

2005年「農林業センサス」統計値 栃木県から

| 農 業 就 業 人 口 |             |             | 基 幹 的 農 業 従 事 者 |             |             | 農 業 専 従 者<br>(自営農業従事日数が150日以上の人) |             |             |
|-------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|-------------|----------------------------------|-------------|-------------|
| 男 女 計       | 男           | 女           | 男 女 計           | 男           | 女           | 男 女 計                            | 男           | 女           |
| <b>63.0</b> | <b>62.9</b> | <b>63.1</b> | <b>63.8</b>     | <b>63.8</b> | <b>63.7</b> | <b>61.2</b>                      | <b>61.2</b> | <b>61.2</b> |

4. 販売・集客面に関して

収益性の高い観光農園を実現するためにも効果的な販売・集客は重要な課題となる。具体的には、閑散期や平日の集客力向上と来場客単価の向上による年間売り上げの拡大、価格競争に陥らない魅力コンテンツの開発、顧客データ収集と活用、効果的なイベントによる集客力向上などが課題としてあげられる。

## 第五章 診断士からの提言

### 1. 組織体の強化

観光農園は一次産業、二次産業（加工所を併設すれば）、三次産業の複合体六次産業である。組織を維持・発展させるためには強い体質を作らねばならず、観光農園特有の課題ではない。診断士として日常活動のターゲットが観光農園になるだけであり、それに適したM（マネジメント）、S（サービス）、E（環境配慮）、Q（品質）、C（適正価格）、D（サービスの提供時期）の質の向上の助言をすることになる。

#### (1) マネジメント

観光農園の経緯にもよるが、多くの農業組織は管理能力が低い。戦前の地主、小作社会では管理能力が低いと成り立たなかったが、農地改革と同時に経営母体が細分化され多くが家族経営になった所以であろう。自分の土地を持ち年貢米を納めることがなく努力が報われ生活が飛躍的に向上し、少なくとも衣食住に腐心することがなくなった。加えて国家戦略で手厚い保護を受け安住の地を得た農業であったが、二次産業、三次産業の発展に取り残され、気がついてみれば低収入にあえぎ、後継者が育たない環境を作ってしまった状況が今日の農業である。

この状況を打破しようと、成果物を直接販売する直売所、付加価値をつける加工品への進出が見られ、それらを複合的に経営する観光農園の台頭は農業発展の自然な成り行きである。マスコミを賑わしている直売所を見ると、売上高10億円以上の大規模直売所が林立してきている一方、小規模直売所は次々に姿を消している。最近設立されている農業生産法人の多くや大規模直売所が高い業績を上げているのは高い管理に支えられているからであろう。観光農園を含め農業組織が維持・発展していくためには管理力育成・強化が必須である。

管理の基本であるPDCAの概念を植え付け、目標の設定、それを実現するための組織と役割・権限の付与、結果の判断及び次へのアクションにつなげるマネジメントができる体質を作ることが基本になる。中小企業診断士としてはこのような体質の育成への助言と、目標を高度化し事業計画を策定していくよう誘導する必要がある。家族経営のような農家が従業員をおくような規模に発展する時に特に留意すべき点がある。

#### ①事業計画

規模の大小に拘わらず事業を営む者、特に法人や組合組織を運営するためには5年程度の事業計画を策定し、毎年見直し（ローリング）しておくが良い。また、事業計画の計画と実績の比較を常に行い、プラスもマイナスもその原因を追究し、その対策を立てることが重要である。

#### ②資金管理・原価管理

組織を運営するためには、資金が滞ることなく循環する必要がある。特に農業や観光農園では季節性があり収入が得られる時期は限られ、その他は支出のみの時期があり1年で1サイクルになる。従って資金繰り計画が必要になるが、計画を立てず運営している企業が多く、時と

して資金不足になり新たな運転資金の借り入れが必要になる。農家に対する貸し出し条件は他に比べて低く安易に借入をしている傾向が強いが、返済は当然の義務であり雪だるま式に負担が大きくなっている場合も散見されるので、要注意である。

また、原価管理に関してであるが、種苗費、肥料費、農薬費など売上に対する費用の割合が多いものを集中的に管理するのは当然であるが、複数の農作物を行っている場合にはその農作物ごとに損益を把握できるようにする。観光農園だけでなく、レストランや加工品、売店など複数事業を展開する場合には事業別の収益の算出方法を提言するべきである。そのためには、労務費を始め、材料費、生産経費等の仕訳、記帳方法のルール作りとその指導が必要である。一般の農家では最も不慣れな分野であり、使えるような仕組みができるまで気長く指導していくことが望まれる。

### ③農業簿記

生産活動を伴う農業簿記は工業簿記に準じ、製造原価報告書（生産原価報告書）が必要である。農業簿記の特徴は次の3点である。

- 1) 一般に製造原価報告書の費用は、材料費、労務費、外注費、経費の4つ（外注費を経費に含め3つの場合もある）に区分するが、農業簿記では材料費を種苗費、素畜費、肥料費、飼料費、農薬費、敷料費、諸材料費等に区分して表示する。
- 2) 自己育成生物の表示
  - ・家畜、果樹など自己育成中（営業に寄与しない期間）は育成仮勘定とする。
  - ・乳牛、成牛、成豚、成木に達した果樹などは、生物の勘定科目で固定資産にする。
- 3) 生物売却の扱い

乳牛等の固定資産は業務の用に供した後売却するのが通常である。一般的に固定資産売却は営業外として処理するが、乳牛等反復継続して譲渡することが事業の性質上通常である場合は事業所得として処理する。

### ④損益計算書の作成

中小企業では月次試算書を会計事務所に委託しているケースが多いが、諸事情により試算書の内容を確認できるのは当該月から2~3カ月遅れることが通常であり、事業に役立つことは少ない。決算書は企業の定型フォームを作っておけば発生費用をインプットするだけの作業であるから、損益計算書を自前で作成し月次評価を速やかに行い管理のサイクル（PDCA）をまわす仕組みを作るべきである。多部門、例えば観光農園、施設栽培と土地利用型農業を行っているような場合、あるいは観光農園でもいちごとブルーベリーのように多品種を扱っているような場合は部門別管理を行う。適切な月次管理を行っている企業の業績が良い例が多く見られる。

### ⑤生産管理

農作物の生産にとって経験と勘は重要である。しかし、これからはそれだけではなく、過去の生産や気象データを活用した農作物の生産も取り入れていく必要がある。まず必要なのは気温、湿度、日照量、降雨量、地温などの気象データである。これらは自動的にデータが蓄積できる方法も可能であるので、必要に応じて適した機器の提案を行う。次に播種、施肥、農薬使用、収穫量、病害虫発生状況などの生産データも記録する。気象データと生産データを取得し続け、それらの関連性を見つけ出していくことで、より高度な「農業生産管理」体制を確立することが出来る。

### ⑥就業規則

家族経営では必要なかった就業規則も従業員を雇うと必要になるが、その必要性を認識しないに拘わらず、就業規則を制定している組織は少ない。その必要性を認識させ早期に制定せねばならない。

### ⑦社会保険

一般企業では常識になっている社会保険加入の意識が低い。従業員が安心して働ける環境作りも重要な管理視点であり法に則った制度設定が必要である。特に農業従事者は農業年金加入者が多く、厚生年金意識が低いのが普通であり、従業員の将来をどのように考えておくかも経営者の重要な任務である。

## (2) サービス

観光農園はサービス業と捉えられリピーターを如何に獲得するかが問われる。観光農園を訪れる人が期待するのは収穫体験やもぎたての新鮮果物等の試食、お土産等であろうが、それが満たされればリピーターの確率が高くなるほど単純なものではない。今まで眼中にはなかった接客サービスや子供・お年寄り・障害者などへの安全体制、ミニイベントなど期待以上のサービスが付与されてリピーターになる、あるいは口コミで顧客を広げることができる。どのようなサービスを提供するか従業員全員で考え具現化していかなければならない。

## (3) 環境経営

今後の経営にとって環境への配慮は必須であり、観光農園ではそれを見える形にしてPRの手段とする。例えば、太陽光発電、場所によっては風力発電の設置、収穫物やゴミ袋には生分解プラスチックを使用しそれをPRする、カーボン・フットプリントの表示、カーボン・オフセットの導入、農薬使用量の表示などが考えられる。ISO14001の認証取得も有効ではあろうが余程大規模に行うのでなければ必要ない。環境マネジメントシステムを導入したいのであればエコアクション21（EA21）を推奨したほうがよい。

#### (4) 品質

味の良い、新鮮な農作物の提供は最低限の必須課題である。観光農園では、収穫後その場で飲食することが多いので、農薬管理にも充分留意することが必要である。GAP, 有機JAS認定、栃木県内では「リンク・ティ」「Eマーク食品」認定などは比較的ハードルが低くロゴマークも付与されるのでPR効果がある。加工品を手掛ける場合はJAS法に則った食品表示は必須条件になる。

組織的に取り組むためISO9001やISO22000の認証取得が有効な手段の一つであるが、余程大規模組織でなければ必要ない。HACCP認証制度もあるが、観光農園には必要ない。

#### (5) 適正価格

スーパーの野菜売り場ではないので入園料、利用料はそれほど大きな影響を及ぼさないが、他農園のコンテンツと価格を参考にして自社コンテンツの評価を行い決定すれば良い。

#### (6) サービスの提供時期

農産物であるからサービス提供できる時期が限られることは否定できない。周年サービスできるような、多くの品ぞろえや体験加工所の充実等も考えられるが事業として成り立つかどうか慎重な検討が必要である。

他の観光農園、例えば、自社がいちご摘み取り（冬～初春）であれば、梅（初夏）、もも（夏）、なし（初秋）、りんご（秋）等と連携を図り、いずれかの利用者に割引券を発行するなどしてシナジー効果を出すことも考えられる。

## 2 他産業からの参入

農業と関連のない業種から観光農園への参入、観光農園を開いているが加工所の新設等では法規制に則った認可、届け出が必要である。又、専門性も習得しなければならない。組合や法人化して開業する場合は、それなりの手続きが必要である。

#### (1) 組合、法人化

農業を組織的に行うためには複式簿記化など事務作業が煩雑になることもあるが、ある程度の規模以上を目指す場合は組合方式又は会社方式で運営した方が良い。そのメリットは次のようなものがある。

##### ①法人化のメリット

- ・管理能力向上:家計と経営の分離により農業経営の状況が明らかになり、意識改革につながる。
- ・対外信用力向上:財務諸表の作成により金融機関や販売先との取引、雇用面での信用度が向上。
- ・発展の可能性大:幅広い人材確保が容易になり事業の多角化などが取り組みやすくなる。

農業生産法人では農地取得や賃借の可能性が高くなる。

・農業従事者の福利厚生面の充実：法人化により就業規則整備、社会保険適用など就業条件の明確化により従業員の雇用の円滑化・福利向上等が図られる。

・事業承継の円滑化：農家の後継者がいない場合でも、役員・従業員に事業承継できる可能性がある。

## ②地域農業としてのメリット

新規就農の受け皿になる可能性が高く、地域活性化にもつながる。

## ③制度面でのメリット

・税制：個人事業の場合は累進課税で所得が多ければ税金が増えるが、法人では一定税率課税であり減税できる可能性が高い。

・融資限度枠拡大：制度融資の限度額が個人の場合より大きかったり優遇される場合がある。

## (2) 農業生産法人

組合設立や新たに法人を立ち上げる手続きの基本は他と変わらないが、農地を購入または賃貸で使用する農業生産法人と農地を使用しない一般農業法人がある。

農業生産法人になるためには、法人組織の形態が組合、会社又はNPO法人であること、構成要件として常時従業員が居ること、事業要件として主たる事業が農業と農業関連事業であること、執行役員の過半数が年間60日以上農業に従事することなどがある。

一般農業法人は、必ずしも農地を使用しない施設型の園芸、養豚、養鶏などがある。

## (3) 法規制、営業許可

### ①他産業からの参入、農地確保

先ず農地確保が必要であり、農地法に基づいて確保する。

### ②レストラン及び加工所開設

食品衛生法に基づく施設基準を満たさねばならず、保険所の許可が必要である。

### ③レストラン、飲食店

食品衛生法に基づく施設基準を満たさねばならず、保険所の許可及び食品衛生管理者の選任が必要である。調理師免許があれば食品衛生管理者は必要ではなく、食品衛生管理者は通常1日の講習を受ければ授与される。

### ④旅館営業許可

民宿など宿泊施設を開業する場合は、旅館業法に基づく営業許可が必要である。

#### (4) 農業経験

農業経験者でない者が新たに農業、観光農園を開業するためにはそれなりの専門性が必要になる。行政主体の就農者支援や目星をつけた先輩農業者のもとでの技術的なノウハウ、経営的ノウハウを習得してから開業する方がリスクは少ない。少なくとも2~3年は経験を積むべきである。

### 3 加工品製造時の他企業との連携

観光農園は当然のことであるが、素人が収穫するので取り残しの無駄が発生するうえ、曜日、天候に左右され取り残しが増減する。多くの観光農園ではロスミニマムを目指し、直売所への出荷、あるいは系統出荷を行っているが、そこにも出荷できない物は加工品として利用する。加工品を作る場合は先にも述べたように施設基準に則った加工所設置が必須条件になり、それなりの投資が必要になる。規模によるが、自前の加工所を作るか否かの検討が必要であり、無理な場合は他の加工所と連携を図る、あるいは組合を作り共同で加工所を運営し廃棄物ミニマム化を目指す。ジュース加工、缶詰、瓶詰製品ではこのような形態が多い。

### 4. 販売・集客面の工夫

#### (1) 観光バスとの提携と従業員教育

いわゆる観光農園における主な宣伝活動としては、ホームページ、旅行雑誌、パンフレット、消費地等で行なわれる農産品市などが挙げられる。

また、観光農園の客層に、中高年・女性の個人旅行客や、観光バスを利用した団体観光客が多くを占めるとされるので旅行会社や観光バス会社に対する営業活動も重要である。この場合、一般的に旅行会社や観光バス会社とは契約により売上金の一部をそれぞれに支払う仕組みが取られる。

こうした表向きの広告宣伝活動とは別に、観光農園では、レストラン、土産店、喫茶店、摘み取り詰め放題などの観光サービスを提供したり、従業員に対するホスピタリティ教育などを施して多目的な癒し空間を作ることも重要な課題である。

観光農園の規模が大きくなると、レストランや土産店などでの観光サービスの提供、旅行会社や観光バスとの提携により観光に大きく依存した経営形態になりやすい。そうした大型観光農園では観光バスによる多人数の観光客を受け入れるため各種の付帯施設も大規模化する傾向がある。但し、近年は観光バスによる団体観光客が減少しているため、観光バスによるマス・ツーリズムへの対応と同時にマイカーによる個人旅行への対応も重要になっている。

従業員のサービスの質的向上や、グリーンツーリズム（農家民泊や農業体験）などの新たな観光サービスの供給を行うことで大型施設との差別化を図っていくことも必要性を増してくると思われる。

## (2) 観光農園の集客のための条件

観光農園といえども、交通の便（アクセス）が良い所が望ましく、観光に適した品種や栽培方法を導入すること、駐車スペースの確保と簡易トイレの設置が必要条件となる。

さらに、観光農園も一般顧客を主要ターゲットと位置づけた場合、リピーターの確保を主要な経営課題の一つとすべきであり、そのためには、収穫物の味、接客対応、付帯施設の整備などの水準を高めて来園者にさらに大きな満足を与えることが重要である。それら来園者が満足すれば、観光農園の評価が口コミで他の友人や仲間・縁者などのネットワークでつながる消費者に拡がり、新規来園者の増加に繋がるのが期待できる。

例えば、来園者が「再び（園に）来よう」という意向と、観光農園の収穫物の「品質（味、成り具合など）」、「接客サービス」、「付帯施設」などに対する来園者の評価は比例するといわれている。つまり、「是非、また来たい」とする回答者の満足度はこうした評価項目との関係において比例し、観光農園のこれら項目に満足した人はリピーターとなる可能性が高い。観光農園の「付帯施設の設置状況」や「接客サービス」に対する満足度が高いと「全体の満足度」が高いとされる。

このことは、観光農園の集客のために交通アクセスや広告宣伝を工夫するだけでは不十分であり、むしろ、観光農園のリピーターを確保するためには、収穫物の味や接客対応、付帯施設の整備など、施設本来の有すべき**機能**や提供できる**効用**などの水準を高め、来園者に満足を与えることが重要となる。

さらに、リピーターは周囲の景観が好きで来園を繰り返す傾向があることから、観光農園周辺の農村景観を保全することも地域やエリア全体で大切にすべき課題である。こうした来園者の満足度が高まれば、印象的な景観の中の観光農園の評判が別の形で消費者の間に口コミで拡がり、新規来園者の増加に繋げることがきる。

## (3) 観光農園への集客のテクニック

観光農園のリピーターを確保するためには、上記のような具備すべき条件のほかに、来園客（利用客）名簿の作成やダイレクトメールによる消費者への情報提供といったオーソドックスな顧客管理手法を用いたり、アンケートを実施することも重要である。

例えば、観光農園の宣伝用パンフレットを地元JAとの全面協力で作成したり、インターネットのホームページでは農園の案内やウェブショップなどを載せるのもよいであろう。また、農園の各区画をリアルタイムでカメラ撮影し、生育情報を映像情報として公開するなど**今風**でよい。

また、観光バスでの来園客には新規客が多い傾向がみられる。観光バスでの新規客が、次には家族連れで、あるいは友人と、恋人と、というように、リピーター行動を引き出す魅力作りを続ける必要がある。

## 5. その他

### (1) 人材育成

「企業は人なり」と言われ、農業もまさにこれが当てはまり、管理者を筆頭に従業員の質を高めねばならない。人材教育が必要であり、組織・役割に応じた経営者教育、管理者教育、従業員教育の充実が望まれる。一般従業員教育としては、慰労会を兼ねて他観光農園を体験した後、その観光農園との意見交換が有効的であろう。

### (2) 事業承継

農地も当然相続の対象となる。農地の中でも市街化区域にある農地は宅地並みの相続課税をされる。つまり、後継者は、農業を続けるために莫大な相続税を払う必要があるということである。そこまでして農業を続ける後継者がどれぐらいいるのかは疑問である。

しかし、農地に関しては、一定の条件を満たせば相続税の「納税猶予」を受けられる制度があり、それをうまく利用すれば比較的スムーズに農地を相続し、農業を続けることができる。

### 主要条件

- ①被相続人は死ぬまで農業を継続、もしくは、農地等を生前一括贈与する。
- ②相続人は取得した農地等で農業経営を開始し、その後も一定期間以上農業を継続する。

### (3) 人材確保のために活用できる施策

#### ①農の雇用事業

全国農業会議所では、新たに就業希望者（研修生）を雇用する農業法人等に対して研修に要する費用、新規事業者定着に向けた住居手当などを助成する制度である。研修費用に関しては、月額 97,000 円を上限に最長 12 カ月間助成する。新規就業者に対する住居手当・通勤手当等月額 33,000 円を上限に最長 12 カ月間助成する。（平成 21 年度の場合）

主幹は農林水産省であり、各農業会議所で受付を行っている。

#### ②農業経営継承事業

全国農業会議所では、平成 20 年度から後継者のいない農業経営を新規就農希望者等の意欲ある人材に引き継ぐ農業経営継承事業に農林水産省の助成を受け取り組んでいる。後継者がいない農家と就農を希望する者とのマッチングの機会を提供している。

身近なところでは、経済産業省による「農商工連携事業」などもあり、国の石垣とも言える農業・観光農園を発展させる施策は多い。国や地方自治体等の支援を活用し、農業に詳しい中小企業診断士や農業士などに相談することが次のステップに繋がる大きな一歩となるであろう。

以上

おわりに

農家や農業生産法人からの中小企業診断士への経営相談は少ないのが現実です。しかし、現在の不況と農業への期待から一般企業の新規就農相談などの案件数が増えてきているのも事実です。また、現在の農業に一番欠けているのが、「科学的経営」や「マーケティング戦略」であるとも言われています。これは私たち中小企業診断士の最も得意とするところではあります。

今回の調査でも観光農園は多くの経営的課題を抱えていました。もちろん、農業の専門知識や農業に関連した法令など新たな知識の補充は必要であり、一般の企業とまったく同じには考えられません。その多くは中小企業診断士としてアドバイスが可能な範疇でありました。特に「後継者問題」「販売促進策」「経営管理」などは中小企業診断士が最も得意とする分野なので相談ニーズはかなりあるはずではあります。

首都圏に近く、多くの作物で生産量が全国上位である「農業県栃木」の中小企業診断士として、その発展に寄与できる方法を考えていかねばなりません。

最後になりますが、ヒアリング調査にご協力いただきました観光農園の皆様、関係各位にこの場を借りて厚く御礼申し上げます。

平成 22 年 3 月

(社) 中小企業診断協会 栃木県支部  
農業研究委員会

資料 観光農園 訪問調査票

聴取者 \_\_\_\_\_

名称 所在地

.....  
 ご対応者様の連絡先 (氏名・役職・電話番号・メールアドレス等)

| ●営業             |          |         |         |        |         |        |                  |        |         |       |         |     |
|-----------------|----------|---------|---------|--------|---------|--------|------------------|--------|---------|-------|---------|-----|
| 立地区分            | 那須北部     |         | 那須南部    |        | 南那須地域   |        | 塩谷地域             |        | 上都賀北部地域 |       | 上都賀南部地域 |     |
|                 | 河内地域     |         | 芳賀地域    |        | 安足地域    |        | 下都賀栃木地域          |        | 下都賀小山地域 |       |         |     |
| 営業タイプ           | 周年営業型    |         |         |        |         |        | 季節営業型( 春 夏 秋 冬 ) |        |         |       |         |     |
| 年間営業日数          | 年中無休     |         | 300日～   |        | 200日～   |        | 100日未満           |        |         |       |         |     |
| 駐車場台数           | 100台以上   | 60-100台 |         | 40-60台 |         | 20-40台 |                  | 10-20台 |         | 10台未満 |         |     |
| 作付面積            | 10町以上    |         | 5町-10町  |        | 3町-5町   |        | 1町-3町            |        | 5反-1町   |       | 5反未満    |     |
| HPの活用           | HPは無い    |         | 自作HPあり  |        | 本格的HPあり |        | HPに予約システムあり      |        | HPで販売   |       |         |     |
| HPからの集客         | 個人客の割    |         | アクセス数   |        | PV/月    |        |                  |        |         |       |         |     |
| 繁忙期             | 1月       | 2月      | 3月      | 4月     | 5月      | 6月     | 7月               | 8月     | 9月      | 10月   | 11月     | 12月 |
| ※ 営業の特記事項       |          |         |         |        |         |        |                  |        |         |       |         |     |
|                 |          |         |         |        |         |        |                  |        |         |       |         |     |
| ●創業から現在までの事業の変遷 |          |         |         |        |         |        |                  |        |         |       |         |     |
| 創業前の経歴          | 農家       |         |         |        |         |        | 非農家 ※            |        |         |       |         |     |
| ※前職             | 農業生産・加工等 |         | 農業関連組織  |        | 飲食関連    |        | その他( )           |        |         |       |         |     |
| 協力者の存在          | 地元農家     |         | 県や市町村   |        | JA      |        | その他( )           |        |         |       |         |     |
| 資金調達            | 自己資金     |         | 政府系金融機関 |        | 都銀      |        | 地銀・信用金庫          |        |         |       |         |     |
| ※ 創業の沿革等        |          |         |         |        |         |        |                  |        |         |       |         |     |
|                 |          |         |         |        |         |        |                  |        |         |       |         |     |

|                     |               |             |          |                |            |     |
|---------------------|---------------|-------------|----------|----------------|------------|-----|
| ●なぜ観光農園を始めようと思ったのか？ |               |             |          |                |            |     |
|                     |               |             |          |                |            |     |
| ●組織                 |               |             |          |                |            |     |
| 組織形態                | 農業生産法人:農事組合   | 農業生産法人:株式会社 | 個人経営     | 任意団体(地域)       | その他( )     |     |
| ●代表社名               |               | ●資本金        |          |                |            |     |
| ※組織特性               |               |             |          |                |            |     |
|                     |               |             |          |                |            |     |
| ●事業規模               |               |             |          |                |            |     |
| 年商                  | 2億超           | 1-2億        | 5000万-1億 | 3000-5000万     | 1000-3000万 |     |
| 従業員数                | 人(うち正社員 名)    |             |          |                |            |     |
| ●業況の判断              |               |             |          |                |            |     |
| 計画の有無               | 売上計画を立てている ※1 |             |          | 売上計画を立てていない ※2 |            |     |
| 業績の状況※1             | 計画を大きく上回る     | 計画を上回る      | ほぼ計画通り   | 計画に少し届かない      | 計画に全く届かない  |     |
| 業績の状況※2             | 見通しを大きく上回る    | 見通しを上回る     | ほぼ見通し通り  | 見通しに少し届かない     | 見通しに全く届かない |     |
| 金融危機の影響             | 大いにあった        | 少しあった       | 影響なし     |                |            |     |
| ※業況変化の特記事項          |               |             |          |                |            |     |
|                     |               |             |          |                |            |     |
| ●施設運営の特性            |               |             |          |                |            |     |
| (立地)                | 立地形態          | 観光農園専業型     |          |                | 施設併設型 ※    |     |
|                     | ※併設施設         | 加工所         |          | レストラン          | 売店         |     |
|                     | 作付けタイプ        | 露地型         |          |                | ハウス型(棟)    |     |
|                     | ロケーション        | 市街地         | 都市郊外     | 農村・都市遠隔地       | 観光地        | その他 |

|                   |               |                |                |             |              |       |        |
|-------------------|---------------|----------------|----------------|-------------|--------------|-------|--------|
| (商品・サービス)         | 農作物狩り         | いちご            | なし             | もも          | ブルーベリー       | ぶどう   | その他( ) |
|                   | 農業体験          | 搾乳             | 野菜播種・定植        | 田植え         | 稲刈り          | 野菜収穫  | その他( ) |
|                   | オーナー制度        | いちご            | その他果樹          | 野菜          | 米・雑穀、豆       |       | その他( ) |
|                   | 加工品           | ジャム            | 洋菓子            | 和菓子         | 漬物           | 乳製品   | その他( ) |
|                   | 農作物直売         | 野菜             | 果物             | 花木          | 米・雑穀、豆       | 乳製品   | その他( ) |
| (顧客)              | 地元顧客の割合       | 100%           | 75-100%        | 50-75%      | 25-50%       | 25%未満 | 不明     |
|                   | 団体客の割合        | 100%           | 75-100%        | 50-75%      | 25-50%       | 25%未満 | 不明     |
|                   | 年間来場者数        | 20万人以上         | 10万～20万人       | 5万人～10万人    | 1万人から5万人     | 1万人未満 | 不明     |
| ※顧客特性の特記事項        |               |                |                |             |              |       |        |
| (販売促進)            | 販売促進策         | 定期チラシ折込        | 手配りチラシ         | ホームページ      | ロコミ(特段の対策なし) |       |        |
|                   | イベント開催        | 年5回以上          | 年2-5回          | なし          |              |       |        |
|                   | バス会社・旅行会社との連携 | あり(会社名 )       | なし             |             |              |       |        |
| ※イベント、販促等の実施状況・特性 |               |                |                |             |              |       |        |
| (管理)              | 売上・損益計画による統制  | 年次予算を作成し統制している | 前年の値を基準に統制している | 特段の統制をしていない |              |       |        |
|                   | 定例会議の開催       | 特になし           | 不定期に開催         | 月1回         | 週1回          |       |        |
| ※運営管理の特記事項        |               |                |                |             |              |       |        |
| ●経営課題             |               |                |                |             |              |       |        |
| 問題点               | 業績の低下         | 施設の老朽化         | 後継者            | 販売促進策       | 農作物の調達       |       |        |
|                   | 農地の調達         | 資金調達の必要        | IT化            | 事業計画の立案     | 経理処理         |       |        |

※経営課題の特記事項

●今後の方向性

|      |           |           |     |      |   |
|------|-----------|-----------|-----|------|---|
|      | 現事業の拡大    | 新分野への進出 ※ |     |      |   |
| ※新分野 | カフェ・レストラン | 加工施設      | 直売所 | その他( | ) |

※経営課題の特記事項

●質問者の所感

※ 視察の際に圃場等の写真を撮影

| ●実名記載の可否等         |                     |                         |
|-------------------|---------------------|-------------------------|
| 実名可能              | 仮称なら OK (A 社、B 社など) | 具体的内容はすべて NG、統計データとしてのみ |
| 掲載時の条件 (売上は NG 等) |                     |                         |