

復興庁「企業連携プロジェクト支援事業」

先端園芸の基地化事業

平成 26 年 3 月

目 次

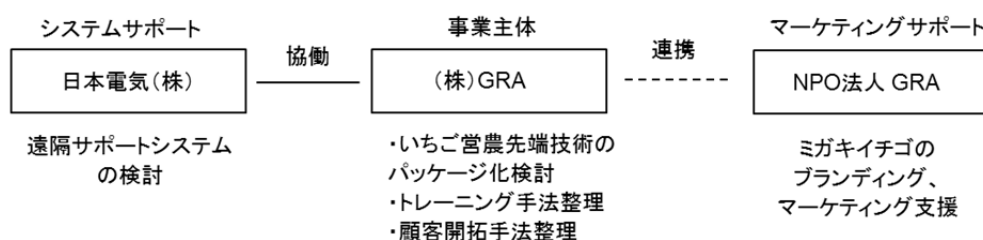
1. 当該事業者等の概要	1
2. 直面していた課題および本事業の支援対象事業の概要	1
3. 本事業採択後の取り組みとそれぞれの成果	3
4. 最終的な成果	11
5. 今後の計画	13
6. 被災地等の他事業者へのインプリケーション	14

1. 当該事業者等の概要

本事業を実施する事業者は、農業生産法人株式会社 GRA（以下、GRA とする。）および日本電気株式会社（以下、NEC とする。）の 2 社である。

図表 1 本事業の実施体制

会社名	農業生産法人 株式会社 GRA
創業	2011 年 7 月 1 日
住所	宮城県亶理郡山元町山寺字桜堤 48
従業員数	約 20 名
事業概要	農産物の生産、産地開発、農業技術の研究開発、農業交流事業、分析業務、栽培管理システムの開発



（出所）GRA

GRA は本事業の主たる事業者である。GRA が先端プロ農場及び稲見・桜堤農場で実施している「先端技術を活用したイチゴ営農」の手法をパッケージ化したうえで、山元町における新規就農者等を対象にノウハウを提供、将来的には東北全体への横展開を図る。更には農業先端技術を介して途上国等との連携を図り、両者が共に成長できる事業プラン・体制を構築することを目指す。

NEC は先端農業に必要な遠隔サポートシステム等のシステム面のサポートを行う。

2. 直面していた課題および本事業の支援対象事業の概要

①既存事業の概要と直面していた課題

山元町は東北におけるイチゴの産地のひとつであったが、東日本大震災によりイチゴ農家は 129 軒から 5 軒に激減。その後補助金等により 40 軒程度まで回復したものの、人口の減少はいまだ続いている。

これを受け、GRA は震災直後の 2011 年 7 月に山元町において創業し、イチゴ営農を開始。農林水産省との連携プロジェクトである先端プロ農場をはじめ、山元町内に独自農場を 2 棟保有（圃場面積合計 120 a 以上）し生産を行っている。

2012 年 12 月には山元町のイチゴを使った新ブランド「ミガキイチゴ」を立ち上げた。ミガキイチゴはプラチナ、ゴールド、シルバーの 3 ラインナップを有し、伊勢丹など首都

圈大手百貨店での販売実績を有している。さらに、ミガキイチゴの最上級ランクであるブラチナは「1粒 1,000円」で販売することに成功し、イチゴ産地としての山元町の名前を全国に浸透させる足がかりを築いた。加えて同年にはインドにおいて、山元町産イチゴと同等品質の、日本品種を使ったイチゴの生産にも成功。山元町の名前を海外にも伝えた。

GRA では、次の展開としてパッケージ化した営農手法を展開するための新規事業を必要としていた。

②本事業における支援対象の概要

本事業では、GRA がパッケージ化した営農手法を展開するための新規事業として、新規就農支援事業の創設を支援した。また、事業に関連し、同社のイチゴの販路開拓を支援することとした。

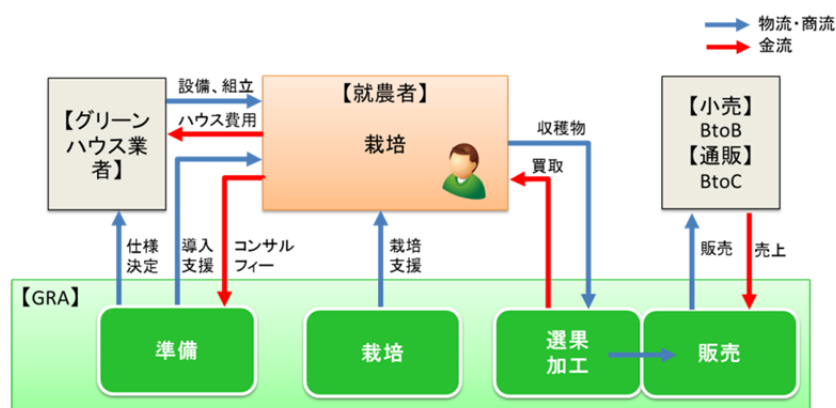
(ア) 新規就農支援事業の創設

GRA が創設を想定する新規事業は、以下の特徴を有し、新規就農者が早期に採算性のある事業を開始できるような仕組みとした。

- ・ 新規就農者は、農地の探索・ハウスの建設段階から相談を受けることが可能
- ・ 新規就農者は、所有するハウスに ICT 技術を導入することで遠隔からの栽培指導を受けることが可能
- ・ GRA は、新規就農者が栽培したイチゴを原則全量買い取る

上記想定を受け、本事業では新規事業の実現に必要な検討項目の洗い出しから実際の調査、商品化検討までを行った。

図表 2 事業申請時に想定した新規事業のスキーム



(出所) GRA

(イ) 販路の開拓

上記 (ア) の通り、新規就農支援事業では GRA が就農者の生産物を原則全量買い取

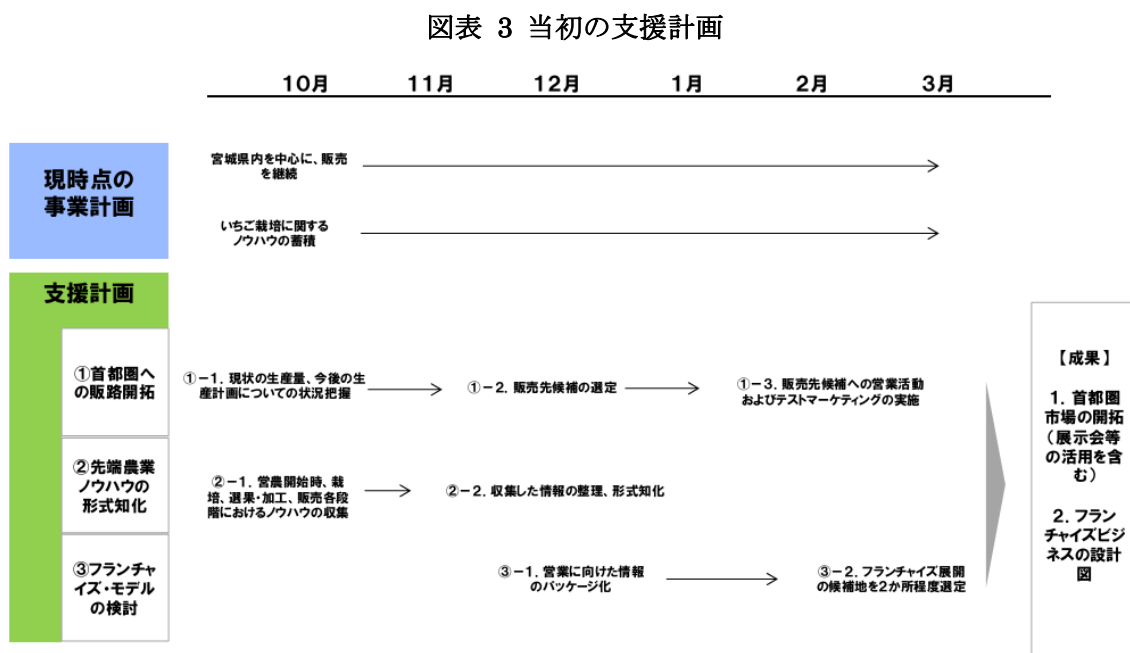
ることが想定される。そのため、GRA として採算の取れる価格で十分な量を販売できる販路の開拓が必要になる。

販路は、生鮮品を出す小売や外食等に供給する方法と、加工品用途に出す方法の 2 つが想定される。生鮮品については、同社の生鮮品が既に百貨店において高価格で取引された実績があることから、引き続き高価格帯で取扱い可能な販売先を探索した。加工用途については、同社独自の取り組みとして 2013 年よりイチゴのスパークリングワインを販売することとなっており、それ以外で付加価値を高めつつ販売できる加工手段を模索した。

3. 本事業採択後の取り組みとそれぞれの成果

①取り組みの実施スケジュール

本事業採択後、当初想定された支援計画は図表の通りである。



（出所）日本総研作成

支援計画の中で、先端農業ノウハウの形式知化は GRA と NEC が本事業の採択以前より進めており、本事業期間中も継続して開発を進めることとなった。

本事業開始時点で、GRA が検討する新規就農支援事業はフランチャイズ・モデルとなることが想定され、フランチャイズ・モデルを下敷きとしながら、新規事業の検討を進めた。

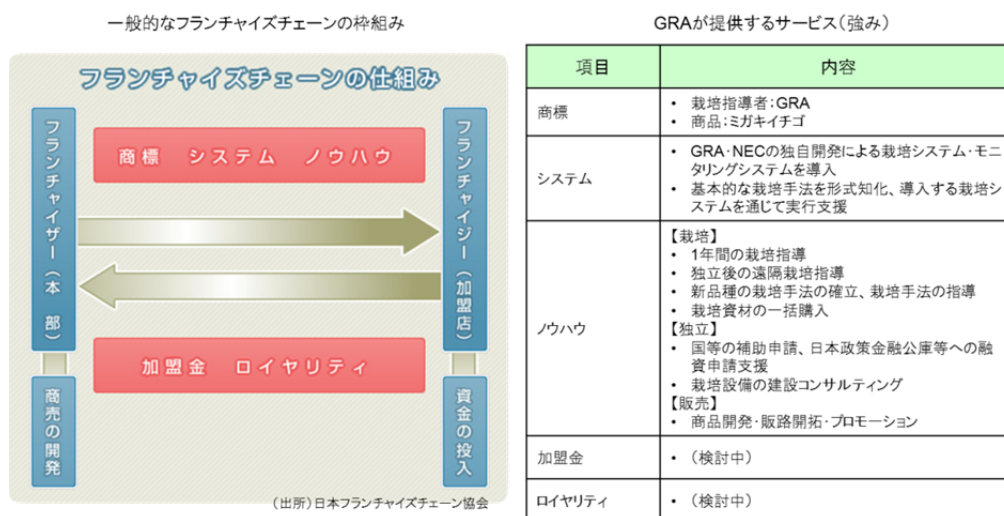
②取り組みの概要と成果

(ア) 新規就農支援事業の創設

i) ビジネスモデルの検討

GRA が当初想定したビジネスモデルについて、一般的なフランチャイズ・モデルを基に、GRA のビジネスモデルがフランチャイジーにとって魅力的なものであるかどうかという視点から整理した。

図表 4 フランチャイズ・モデルを基にした強みの整理



（出所）日本フランチャイズチェーン協会資料を基に日本総研作成

ii) 先行事例の調査

新規就農支援事業は、サービスの一つとして栽培指導を行うことを想定していた。そこで、ビジネスとして栽培指導を行っている事業者の調査を行い、GRA の事業の参考とすることとした。

公開情報を基に栽培指導事業を行っている事業者として、以下の7社が候補として挙げられた。

図表 5 栽培指導を行う事業者リスト

つくば菜園	(有) 月夜野きのこ園
NPO 法人農業支援センター	静岡県農業振興公社
イシグロ農材株式会社	農業生産法人 有限会社ファームランド豊
新規就農者独立支援機構 夢現塾	

候補として挙げられた事業者のうち、栽培指導のみならず栽培設備の貸与も行っており、栽培設備も類似しているつくば菜園に対し、ヒアリングを実施し新規就農支援事業

の検討に活用した。



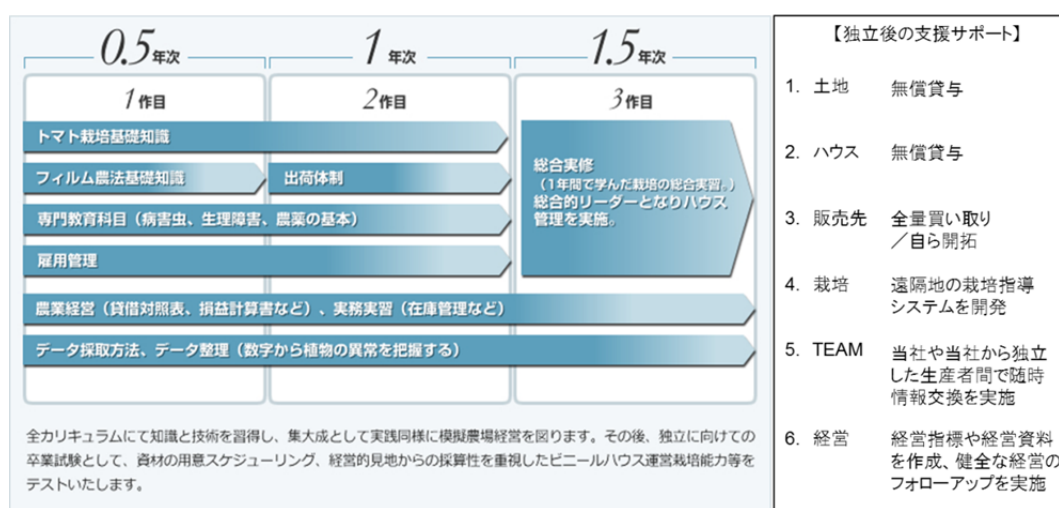
ヒアリング先	(株) つくば菜園
日時	2013 年 12 月 16 日
場所	つくば菜園
ヒアリング項目	・ 独立支援制度の概要 ・ 制度実現のポイント ・ 事業を継続・拡大する上での課題・懸念

つくば菜園は、早稲田大学が開発したアイメック農法により高糖度ミニトマトを栽培している。研究開発に必要なデータは大学の研究室に提供しており、農場での栽培技術の開発は行っていない。

農場は現在 3,000 坪あり、将来 6,000 坪に拡張する予定である。栽培環境のうち、養液は中央の配水システムで制御しており、生育段階・気象状況に合わせた管理を行っている。

つくば菜園の独立支援制度では、土地・ハウスの無償貸与、生産物の全量買い取り、栽培・経営指導を行っている点が特徴である。同社では 1.5 年で農業経営者として独立するプログラムを用意している。

図表 6 つくば菜園の人材育成プログラム



(出所) つくば菜園

つくば菜園では、栽培指導のみならず、独立支援制度を通じて農業経営者としての能

力開発を行っている。このため、独立支援制度の応募者に対し、経営者となりうる資質を重視した採用を行っている。

独立時に必要な資金について、新規就農者では借入限度額が低額となることを鑑み、土地とハウスを無償貸与することで独立初期段階を支援している。公的支援制度は利用回数に限度があるものもあり、将来完全に独立して自ら農場を開く際に利用することを想定している。

この他、つくば菜園ではトマト栽培に係る資材会社を自ら設立し、栽培に係るコスト削減のためのエンジニアリング事業を行っている。

iii) 公的支援制度の整理

GRA の新規就農支援事業の課題として、初期投資が非常に高額になり、個人の新規就農者が負担することが困難になるリスクが指摘されていた。解決策として公的支援制度の活用が想定されたため、活用可能な制度の整理を行った。

図表 7 活用可能な公的支援制度

制度名／運用主体	概要
就農支援資金 ➤ 宮城県内の農業協同組合	- 施設設置費、機械購入費、家畜・種苗・肥料・農薬・飼料等の資材購入費等に利用 40 歳未満であれば貸し付けの上限は 3,700 万円（ただし 2,800 万円を超える部分は、貸付対象事業費の 1/2 以内） - 償還期間は 12 年、貸付利率は無利子
農業改良資金 ➤ 株式会社日本政策金融公庫	- 新規の作物・家畜を導入する等新たな農業部門の経営の開始、自ら生産した農畜産物を主原料として、新たな加工部門の経営の開始、農畜産物又はその加工品の新たな生産方法・販売方法の導入に利用 - 農業者であれば貸し付けの上限は 5,000 万円 - 償還期間は 12 年、貸付利率は無利子
農業近代化資金 ➤ 農業協同組合 ➤ みやぎの酪農農業協同組合、宮城県酪農農業協同組合 ➤ 農林中央金庫 ➤ 七十七銀行、仙台銀行 ➤ 石巻商工信用組合、古	- 農地又は牧野の改良、造成又は復旧、農地の賃借権、農業機械・施設のリース料、研修費、品種転換資金、農業関係調査費、情報処理機材取得費、営業権・商標権取得、運転資金等に利用 - 貸付の上限は、知事が認める一定規模以上の農業経営を営む個人 2 億円、それ以外の農業を営む個人 1,800 万円 - 償還期間は 15 年、貸付利率は 0.5～1%

川信用組合	
スーパー L 資金 (農業経営基盤強化資金)	農地等の取得、農地等の改良等、農業経営用施設・機械等の改良、造成、取得等を利用
➤ 株式会社日本政策金融 公庫	- 貸付の上限は、個人について 3 億円（特認 6 億円） - 償還期間は 25 年、貸付利率は一般が 0.50～1.00%、特例が 0%

(出所) 宮城県、農林水産省資料を基に日本総研作成

また、新規就農者への GRA 事業の紹介や農地の取得について、宮城県との連携可能性を模索した。農業振興課へのヒアリングから、県では基本的に就農相談のための窓口としての役割は果たすものの、生産者と農地の紹介は新規就農者が居住するエリアの自治体を通じて行われる方法が一般的であることが明らかになった。

iv) 新規就農支援事業の商品化

i) ～ iii) の検討結果を踏まえ、新規就農支援事業のサービスメニューと訴求ポイントの絞り込みを行った。絞り込みの結果は、新規就農希望者向けに作成したパンフレットに反映させた。

また、サービスメニューと訴求ポイントが新規就農希望者にとって魅力的であるかどうかを、事業参画候補者との面談の中で確認した。原則全量買い取りや遠隔からの栽培指導については概ね理解を得られた一方、栽培指導期間中の収入について不安が指摘された。

事業参画候補者には初期投資の負担が発生するため、個人ではなく事業者が参画することも想定された。そこで、これまで農業参入の取り組み実績があった宮城県の建設事業者の参画可能性を確認するため、(社) 宮城県建設業協会へのヒアリングを行った。

ヒアリング先	(社) 宮城県建設業協会
日時	2014 年 3 月 12 日
場所	宮城県建設業協会 本部
ヒアリング項目	・ 宮城県内の建設事業者における農業参入の可能性

	・ GRA のサービスに対する所感
--	-------------------

宮城県建設業協会では農業参入に関する勉強会等を実施したほか、建設事業者の中には実際に農業参入を果たした事業者も存在した。宮城県の建設業界は全体的に縮小傾向にあり、新たな収益源と既存の従業員の雇用確保につながるものとして、農業に着目していた。

しかし、勉強会等を通じて農業の収益性が低いことが明らかになったほか、実際に農業参入を果たした事業者でも、農業用の従業員として農家を雇用しており、建設業で働く既存の従業員が農業に従事することにつながらなかった。

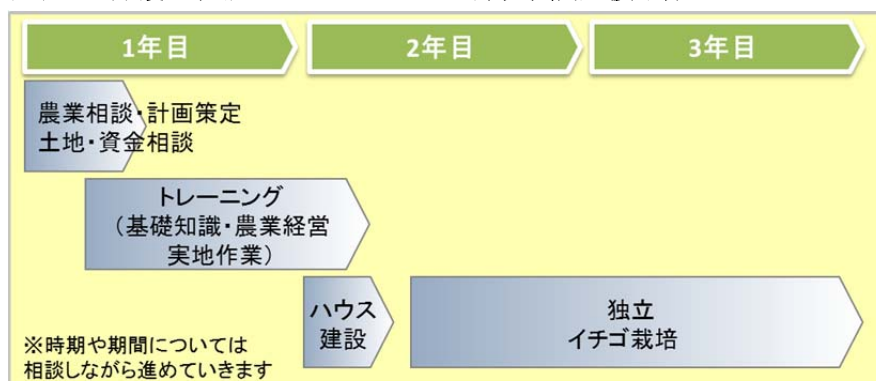
宮城県内の建設事業者にとって最大の関心事は農業の収益性であり、GRA のパンフレットは、モデルケースをわかりやすく伝えるとともに、実現可能性の高さを納得させる資料となるべきとの示唆を得た。

v) 法的検討項目の確認

i) ～iv) までの検討を踏まえ、GRA の希望する新規就農支援事業の内容について、法的な視点からの検討項目を確認した。

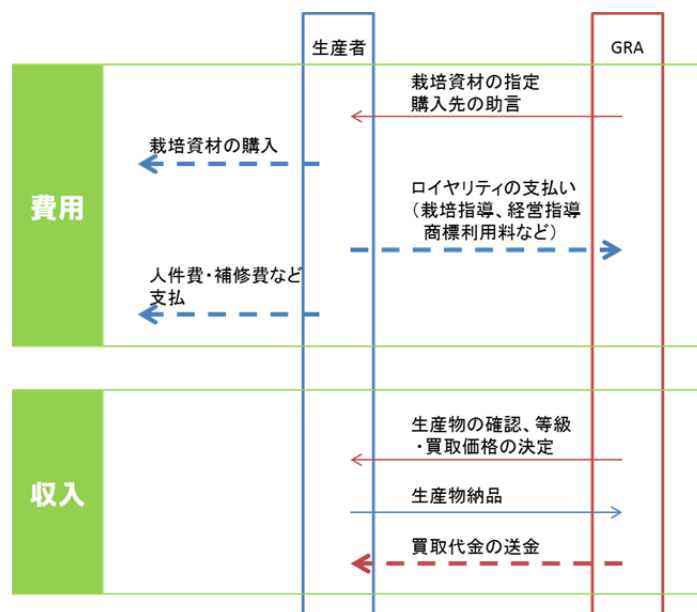
ヒアリング先	石井慎也法律事務所
日時	2014 年 3 月 12 日
場所	石井慎也法律事務所
ヒアリング項目	・ フランチャイズの定義 ・ フランチャイジー（新規就農者）との契約関係 ・ 契約書のひな型

図表 8 弁護士相談時の GRA による新規就農支援事業のプログラム



(出所) GRA

図表 9 弁護士相談時の GRA による新規就農支援事業の構造



(出所) 日本総研

新規就農支援事業はフランチャイズ・ビジネスとなることを当初想定しており、中小小売商業振興法における契約書に係わる記載事項を基に検討を進めていた。石井弁護士との相談を通じ、新規就農者との契約に係る一般的な事項を詰めるうえで、これまでの検討プロセスが正しいことが確認された。

他方、新規就農支援事業は一般的なフランチャイズ事業とは言えないことが指摘された。一般的なフランチャイズ事業では、フランチャイズ本部が認定した品質の商品に商標を付与し、フランチャイズ本部以外に販売することを想定するものの、新規就農支援事業では GRA が買い取る商品以外には商標を付与しないこととしていた。このため、新規就農支援事業の説明においては「フランチャイズ」という文言を利用しない方がよいとの助言を得た。

また、新規就農者の 1 年目の研修時について労基法の観点から注意の喚起を受けた。研修期間中、新規就農者は GRA の農場で農作業を行うため、労働の対価の支払いが必要になる。そこで、1 年目の研修時は、GRA から給与を支払わず、農林水産省の青年就農給付金（準備型）を活用することを想定していた。その際、青年就農給付金だけでは新規就農者の受け取る金額が労基法の最低賃金を満たさない可能性がある。制度の利用に当たっては、GRA からの給与支払いが必要であるか否かについて、農林水産省に確認することを推奨された。

契約書について、新規就農支援事業がフランチャイズとは異なるものとなるため、新たにオーダーメイドで作る必要が確認された。その際、通常のフランチャイズ契約書の

ように営業秘密等に関する規定を最小限とし、新規就農者に消極的な印象を与えないよう配慮すべきとの助言があった。

(イ) 販路の開拓

i) 生鮮品の商談実施

本事業を通じて 9 件（事業期間中に GRA が自ら開拓した販売先が他に 1 件）の商談を実施し、2 件で取引を開始した。

個別の販路へのアプローチ

商談先事例 1：高級 SM

ヒアリング概要：イチゴとスパークリングワインの販売に関心あり／百貨店ではないので、顧客層に合わせた商品設計が必要／既存の取扱いのない品種を希望

商談ステータス：商談継続中

商談先事例 2：高級ホテル系列

ヒアリング概要：ケーキ用途のイチゴの調達に関心あり／ホテルで実施するイベント等と合わせて活用することを検討

商談ステータス：商談継続中

● 商談会を利用した販路へのアプローチ

商談会名	売ります！買います！伊達な商談会 in WATARI YAMAMOTO	
日時	2014 年 2 月 6 日	
場所	亘理町役場 中央公民館	
商談先・ステータス	商談先 1	生鮮品、スパークリングワインともに取扱開始
	商談先 2	非常に良い感触であり、商談を継続
	商談先 3	非常に良い感触であり、商談を継続
	商談先 4	非常に良い感触であり、商談を継続
	商談先 5	非常に良い感触であり、商談を継続

ii) 加工品の商品開発



ヒアリング先	(株) 結アソシエイト
日時	2013 年 12 月 11 日
場所	GRA 先端プロ山元研究施設
ヒアリング項目	・ イチゴを使った加工品の最新トレンド、研究開発動向 ・ 規格外品の利用やブランド価値の維持・向上の観点から有望な、イチゴの加工方法、製造・販売事例 ・ 加工方法を実現するために必要なイチゴの最低量、設備、提携先など

現在の栽培環境を確認し、栽培される品種・量などの詳細な聞き取りの上、実現可能な加工品について検討が行われた。

イチゴの加工品は、GRA のもつ「ミガキイチゴ」のブランドを落とさない（利幅が取れる）加工品であること、また、GRA が加工品のための設備投資を行わないものであるべきとの議論がなされた。その結果、日本酒や和菓子、ジュースといった、地元のブランドとのコラボレーションが候補として挙げられた。

GRA では加工品としてスパークリングワインを開発し、2013 年より新たに販売し始めたばかりであり、スパークリングワインの売れ行きや余剰の生産力を確認しつつ、新たな加工品を検討することとした。

4. 最終的な成果

本事業を通じて、①新規就農支援事業の創設および②販路の開拓に関連して以下の成果を獲得した。

①新規就農支援事業の創設

- 新規就農支援事業のコンセプトの明確化を支援

GRA の理念・ビジョンと、フランチャイジーの視点から見た GRA の強みの整理を行った。さらに、栽培指導事業に関する先行事例の調査、新規就農支援事業で提供するサービスと事業参画候補者（リードユーザー）との摺合せを行った。

- 国・自治体等の公的機関の支援制度活用の支援

新規就農支援事業に参画する新規就農者が利用可能な、資金的支援制度、栽培設備の新設費用の補助制度、などを整理した。

- 新規就農支援事業の実現に必要な法規制との整合性を確認

フランチャイズ・モデルを基に新規就農支援事業の検討項目を整理し、法律家の確認・

助言を得た。

- 新規就農者（リードユーザー）と事業内容の詰め・合意

GRA に直接、個別にコンタクトしてきた候補者から、特に実現可能性の高い2 者を対象として第一号案件を組成することを検討した。

図表 10 新規就農支援事業の紹介パンフレット（暫定版）



株式会社 GRA

新規就農支援事業のご案内

GRAが持つ最先端農業の栽培ノウハウや農業経営ノウハウを新規就農者へ提供し、就農者の独立や企業での農業事業推進をフルサポートします。

一気通貫の支援サービス

	準備	栽培	選果	販売
就農者課題	・農業でどのように生計を立てるか ・ハウスの仕様はどうすれば良いか	・定植～収穫まで栽培技術に不安がある	・収穫した後はどうするか	・販売先はどうやって見つけるのか ・価格設定はどうすれば良いか
サービス	・生産研修 ・営農教育 ・ハウスパッケージ仕様の提供	・栽培ノウハウ（養液管理、病害虫対策）	・選果、パッキング	・買取り

<事業の目的>
復興を越え創造へ、GRAの持つ農業ノウハウを広く東北地域を中心に展開することで、新たな産業および雇用を創出します。
新規就農者の参入を促進することで、わが国の新たな農業の担い手を育成していきます。
先端施設園芸クラスターを形成し、競争力のある魅力的な農業産業を創造します。

GRAは山元町と一体になり、様々な復興支援活動に取り組んでいます。



ビジョン
GRAグループは10年で100社10000人の雇用機会を創出します。

ミッション
復興を越え、創造へ
山元町産のイチゴをナショナルブランドに育てます。
東北を世界的な先端園芸の集積基地に育てます。

農業

先端施設園芸の集積基地の創出

教育

子どもから高齢者まで
園芸・農業に関する知識の普及

交流

産地と消費者の交流の促進

特定非営利活動法人 GRA

創業：2011年4月
設立：2012年5月

代表理事（共同代表）：岩佐 大輝
理事（共同代表）：渡井 寿紀
理事（共同代表）：稲垣 英太
理事（事務局長）：平松 孝治
理事（アドバイザー）：田久保 義彦
理事（アドバイザー）：村尾 佳子
監事：藤川 治

【宮城県山元事務所】
〒989-2201
宮城県山元郡山元町山元字新堀 48
メール：gra-info@gra-npo.jp
http://www.gra-npo.jp

農業生産法人株式会社 GRA

創業：2011年7月1日
設立：2012年1月17日

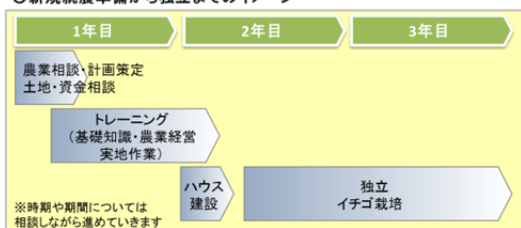
代表取締役 CEO：岩佐 大輝
取締役社長：橋元 光嗣
取締役副社長 COO：橋元 洋平
顧問会計士：元村 文彦
顧問弁護士：藤川 治

【株式会社 GRA】
〒989-2201
宮城県山元郡山元町山元字新堀 48
メール：gra-info@gra-inc.jp
http://www.gra-inc.jp

本パンフレットは、平成25年度復興庁事業「企業連携プロジェクト支援業務」を通じ、復興庁および株式会社日本総合研究所の支援を基に作成されました。

12

○新規就農準備から独立までのイメージ



○先端農業ノウハウの活用



GRAのイチゴ栽培技術は、イチゴ産産35年以上の確かなノウハウをベースとし、最新の栽培システムで生産をサポートします。
ハウスの温度・湿度、水質等をモニタリングし、蓄積されたノウハウから栽培を支援します。
独立後も定期的な直接および間接支援により、栽培上の疑問や不安の解決、新しく開発された栽培技術の習得を支援します。

○安心の全量買取り



GRAでは上位品種専用イチゴから一般消費向けおよび加工用イチゴまで幅広い取り扱いがあります。
就農者が生産したイチゴはGRAの品質基準に応じて全量買取り致します。そのため生産者自身が販路をゼロから開拓する必要はなく、販売先に困ることはありません。
※自身での販路開拓が可能です。

○新規就農支援(フランチャイズ)の仕組み

加盟料	農業を開始するための各種サポート費用です ・ 農業経営の計画策定サポート ・ 土地および資金調達のための必要事項サポート ・ ハウス等栽培設備の建設サポート
栽培サポート費用	独立後、自身のハウスで栽培する際のサポート費用です ・ イチゴ栽培サポート(栽培管理・病害虫対策) ・ ハウスメンテナンス等の技術サポート
生産物販売	生産者様の生産物をGRAにて買取りします

○モデルケース

・栽培ハウスの標準1ユニットは20a(2,000㎡)、最少10a(1,000㎡)のハウスから栽培スタートが可能です。

under construction

○国内イチゴ取扱品種



(出所) GRA、日本総研作成

②販路の開拓

● 生鮮品の商談実施

首都圏の販路として4社を紹介した。また、仙台商工会議所から紹介を受け、宮城県で開催された商談会に参加した。この結果、2社と取引を開始し、7社と商談を進めている。

● 加工品の商品開発

加工食品の可能性を検討するため、東経連ビジネスセンターの個別相談を実施した。GRAのミガキイチゴブランドを維持する加工技術を模索する必要があり、当面は加工にかかる設備投資をせず、地場の事業者との協働を継続して検討することとなった。

5. 今後の計画

①新規就農支援事業の創設

GRAでは、新規就農支援事業を主たる業務とする新組織の立ち上げを検討している。新組織の立ち上げは2014年4月以降を想定しており、その際に新規就農支援事業の開始を正式にリリースする。

並行して、本事業で検討を進めてきた新規就農支援事業の参画候補者と第1号案件組成に向けた準備を進め、2014年中に研修を開始することを想定している。

②販路の開拓

本事業で紹介した販売先により、GRAの有する販売先からの需要量は、時期によっては同社の生産力を上回る状況になった。商談継続中となった事業者に対し、その時の生産力の状況を踏まえつつ、引き続き商談を進める予定である。

6. 被災地等の他事業者へのインプリケーション

- 既存商品の見えない価値を顕在化

GRA単独で作り上げた既存商品の価値を、単独ではなく地域の資源と組み合わせることで、新たな価値を生み出すことに成功した。本事業以前、GRAでは自社単独でのブランド構築・マーケティングを進めてきた。本事業では、地場の和菓子やドライ加工技術、地酒の発酵技術等とのコラボレーションによって、イチゴの加工品の付加価値を向上させる可能性があることを確認し、GRA内での検討を開始した。

- プロダクトアウトで始まった新規事業の検討にマーケットインの視点を加えることでバランス化

GRAではフランチャイズ事業の実現に向け、はっきりとしたビジョンがあったが、事業の実現にはパートナーの視点が不足していた。本事業では、パートナーのニーズやパートナーに与えるベネフィットなど、外部の視点からリソース・強みを整理することで、事業の立ち上げを支援した。

- ビジョンドリブンで新規事業の展開を促進

事業のビジョンを積極的に外部に公開・発信することで、国や大企業、メディア、有識者等の事業を支援するネットワークを拡大することにつながった。国のプロジェクトや表彰事業の活用、販売先と協力したブランド構築等を通じ、継続的なプロモーション活動を実施することが、新規事業の展開を促進させた。

以上