



2025 年 4 月 14 日

各 位

会 社 名 株式会社農業総合研究所
代表者名 代表取締役会長 CEO 及川 智正
(コード番号：3541 東証グロース)
問合せ先 取締役 CFO 坂本 大輔
(TEL. 03-6417-1047)

中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2025 年 8 月期から 2027 年 8 月期までの 3 か年の中期経営計画「中期経営計画 2025-2027」を策定し、本日開催の取締役会において計画を決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 中期経営計画策定の背景と目的

日本の農業は、従事者の高齢化や耕作放棄地の増加、食料自給率の低下など多くの課題を抱えていますが、これら課題の根本原因は「儲からない」ことにありと当社は考えております。さらに、「儲からない」ことの本質的課題は、青果の需給バランスが崩れていることにあります。

このような現状を打破し、持続可能な農産業を実現するために、当社は中期経営計画を策定いたしました。本計画では、需給の見える化と需給を繋げるプラットフォームの構築を目標とし、これにより、「農業を儲かる仕組み」に変えていくことを目指します。

2. 中期経営計画の概要

(1) 計画期間

2025 年 8 月期から 2027 年 8 月期まで (3 か年)

(2) 成長戦略

既存事業の特性を融合した「産直委託モデル」と、スーパーの販売データを活用した「AI 需要予測システム」の開発により、需給の見える化を実現し需給を繋ぐ販売プラットフォーム (AI 需給調整プラットフォーム) の基礎を築く

(3) 数値目標

	GMV(流通総額)	営業利益	総還元性向	ROE
2027 年 8 月期	300 億円	4.5 億円	30%	20%

3. その他

本資料に掲載されている内容は、現時点で当社が入手可能な情報に基づき合理的であると判断する一定の前提により算出したものであります。そのため、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は、様々な要因により本資料の記載内容と異なる結果となる可能性があります。

より詳細な情報につきましては別紙をご参照ください。

以 上



株式会社農業総合研究所
Nousouken Corporation

中期経営計画 2025-2027

(事業計画及び成長可能性に関する事項)

東証グロース 証券コード：3541

2025年4月14日

- 1 基本方針
- 2 市場環境と当社事業
- 3 成長戦略
- 4 投資計画&財務戦略

1 基本方針

- ・ 中期取組みテーマ
- ・ 農業における課題
- ・ 成長戦略の基本方針
- ・ 本中期経営計画の位置づけ
- ・ FY2027の目標値



VISION

持続可能な農産業を実現し、生活者を豊かにする

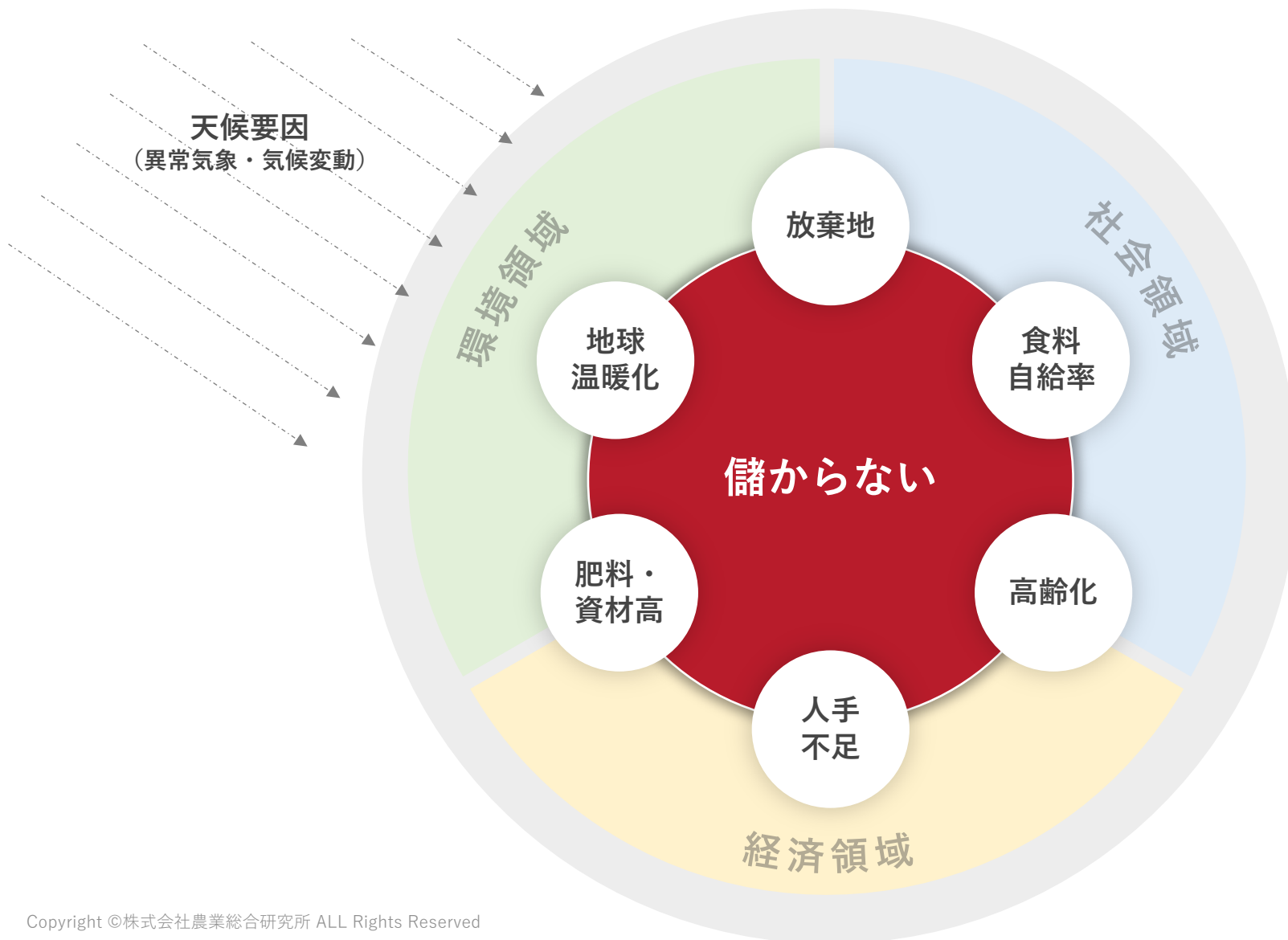
MISSION

ビジネスとして魅力ある農産業の確立



農業を儲かる仕組みに

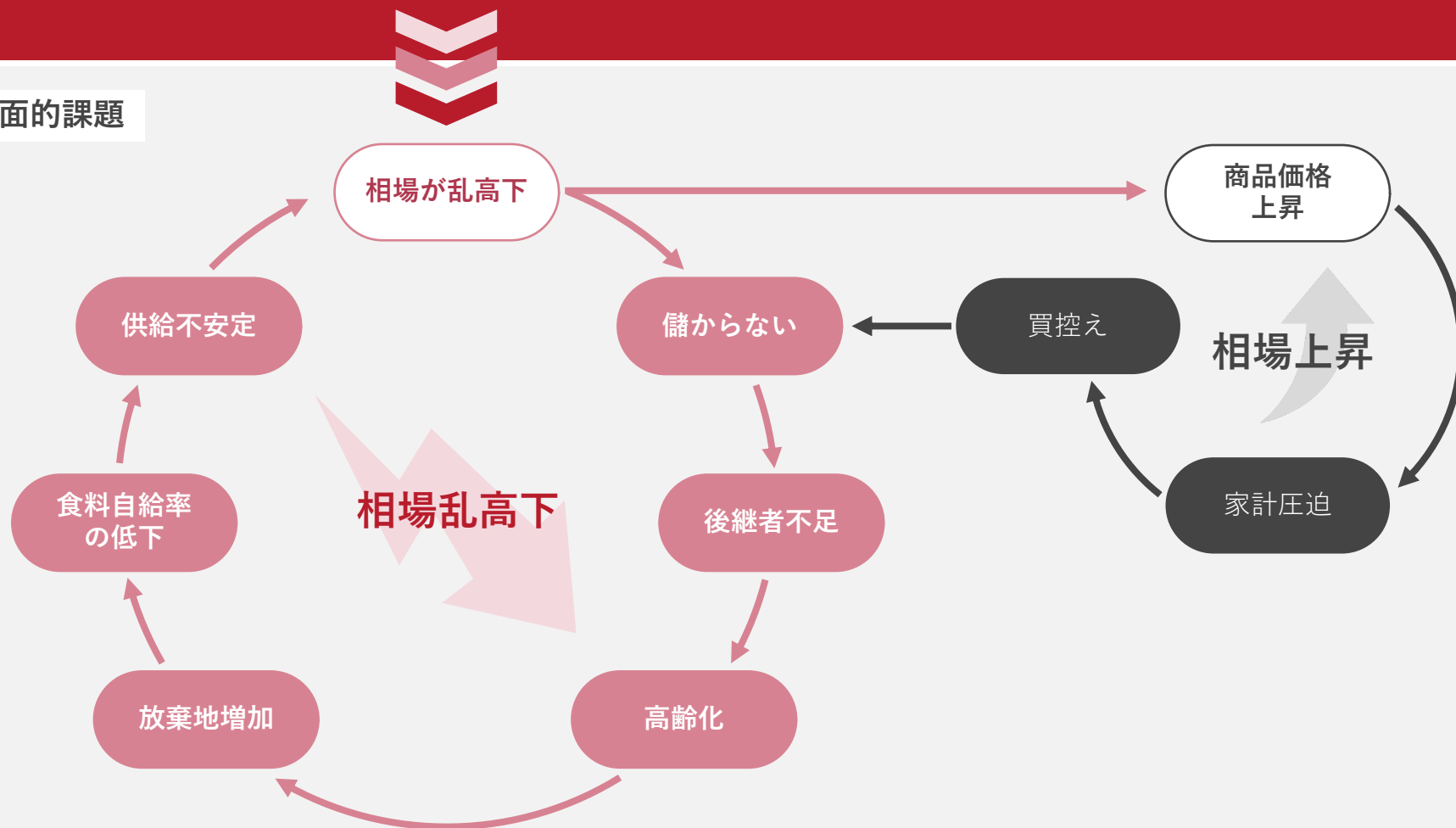
農業における課題の根幹は「儲からない」こと



本質的課題

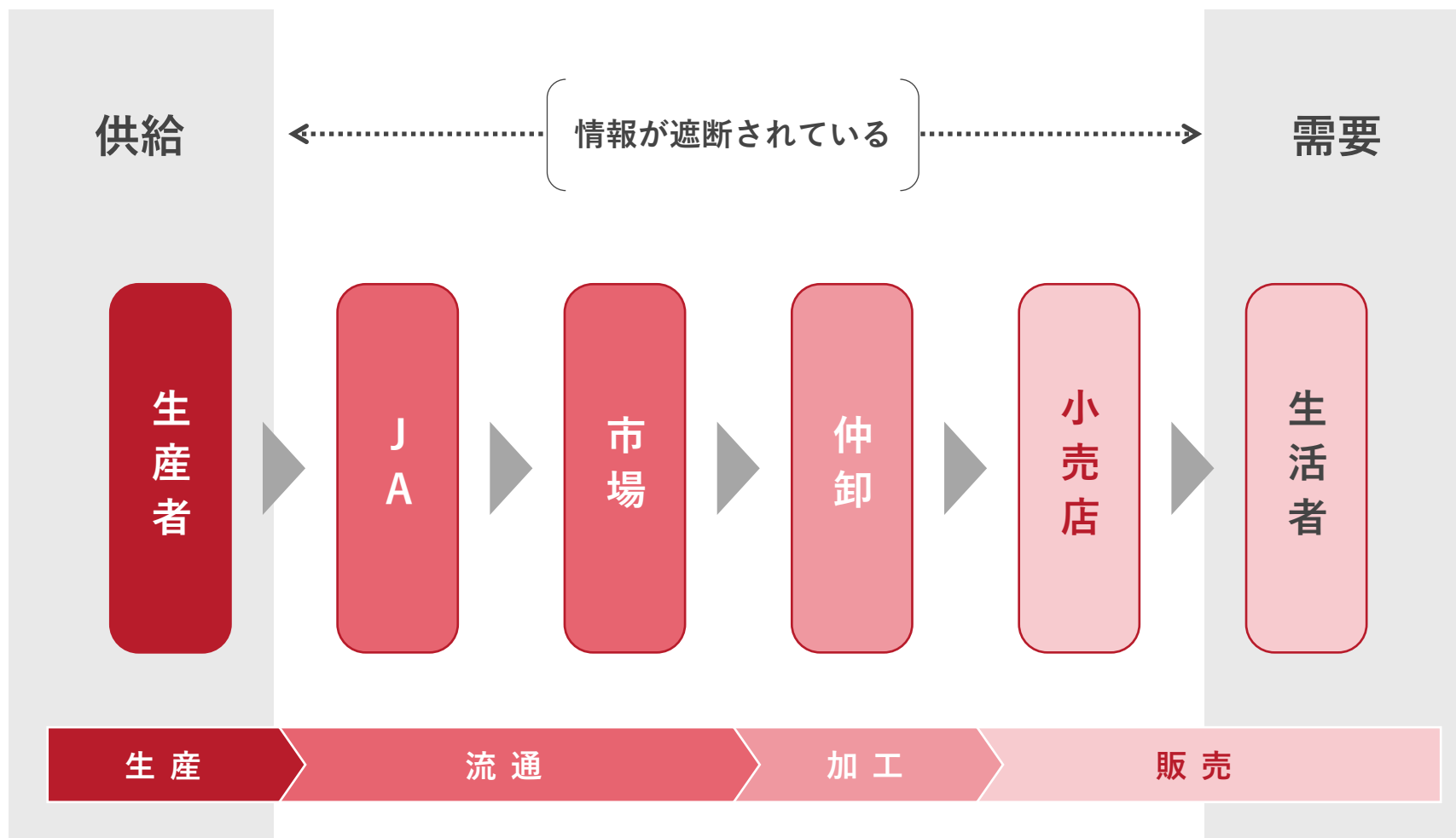
青果の需要と供給がアンバランス

表面的課題





食べる量（需要量）と生産量（供給量）が把握できない



食べる量（需要量）から生産量（供給量）を決める



本質的課題解決のために取組むこと

需給の見える化と需給を繋げる
プラットフォームの構築



第1フェーズ ～FY2024

農家の直売所事業の確立、産直卸事業の立ち上げ

第2フェーズ FY2025～FY2030

農業を儲かる仕組みに

需給の見える化と
需給を繋げるプラットフォームの構築

本中期経営計画

産直委託モデルの展開
AI需要予測システムの開発

第3フェーズ FY2031～

AI需給調整プラットフォームの確立と開放



本中期経営計画の位置づけ

第1フェーズ

農家の直売所事業の確立
産直卸事業の立ち上げ
導入店舗数の伸びによる
GMV拡大

中期取組みテーマ 農業を儲かる仕組みに

第2フェーズ

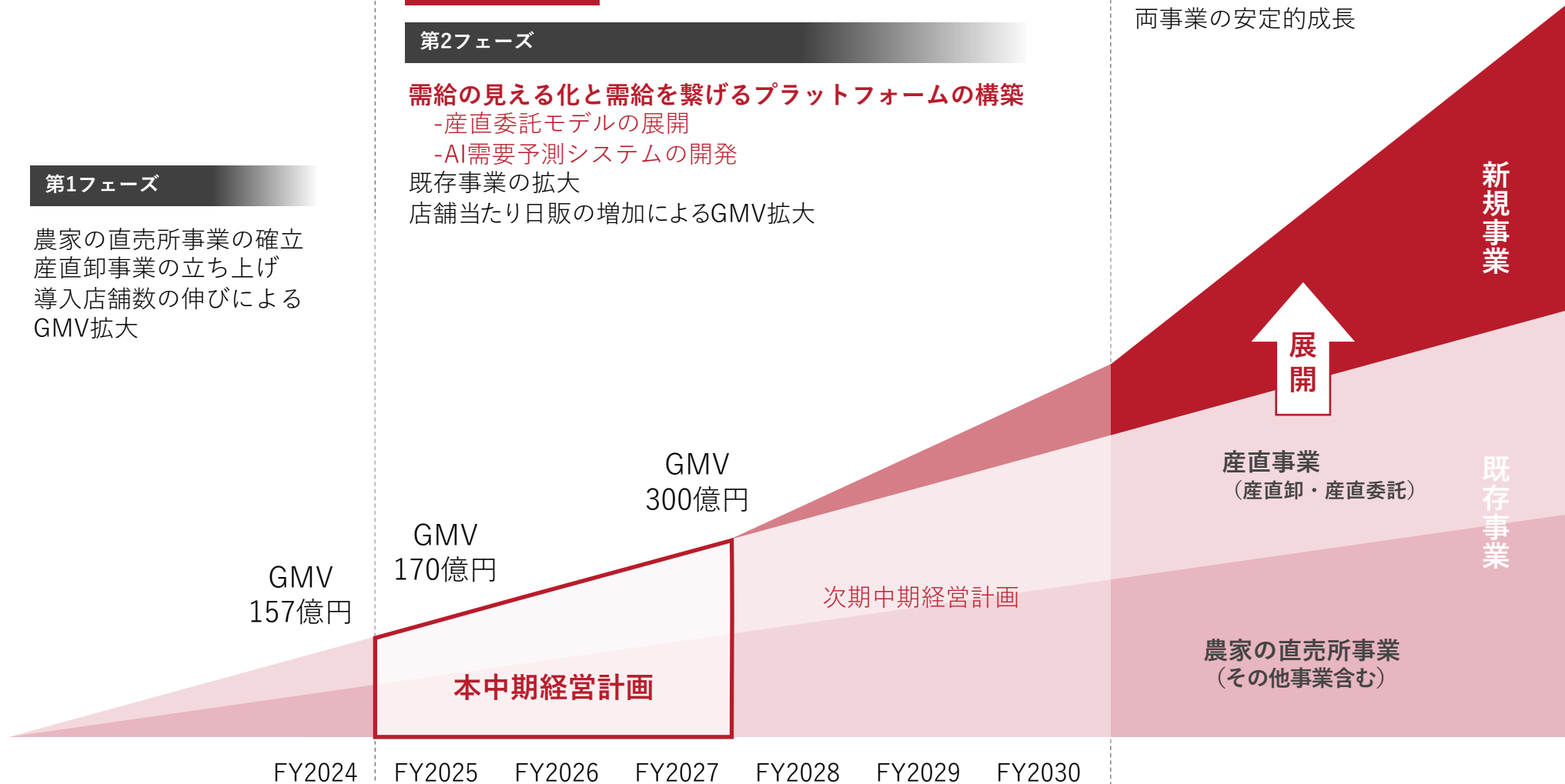
需給の見える化と需給を繋げるプラットフォームの構築

- 産直委託モデルの展開
- AI需要予測システムの開発

既存事業の拡大
店舗当たり日販の増加によるGMV拡大

第3フェーズ

AI需給調整プラットフォームの
確立と開放
両事業の安定的成長





※ドラッグストアなどスーパー以外の事業

2 市場環境と当社事業

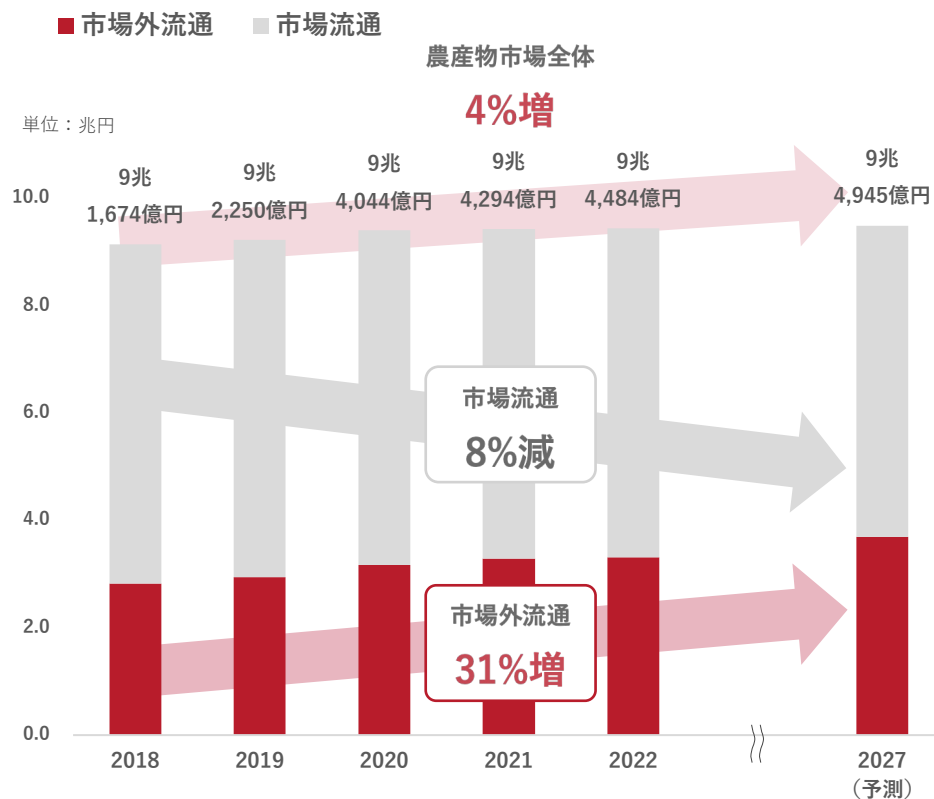
- ・ 市場環境
- ・ 当社事業
- ・ 事業領域におけるマーケットサイズ



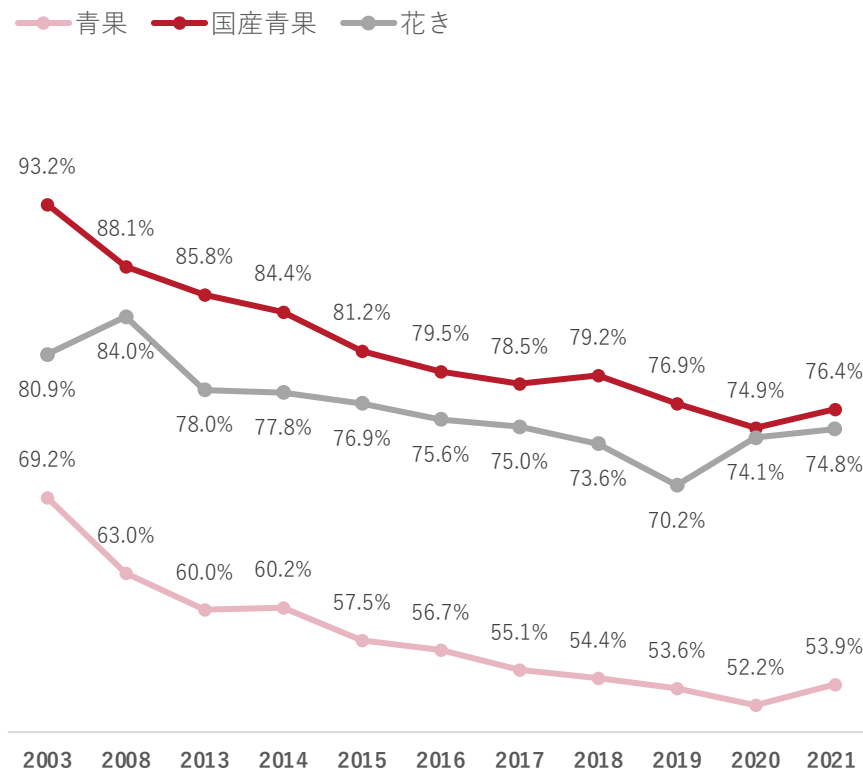
農産物市場全体は底堅く推移

市場を経由した流通が減少、市場外流通の増加が著しい

農産物市場規模※1



卸売市場経由率の推移（重量ベース、推計）※2



※1 矢野経済研究所、2023年「産直ビジネスの市場実態と将来展望」

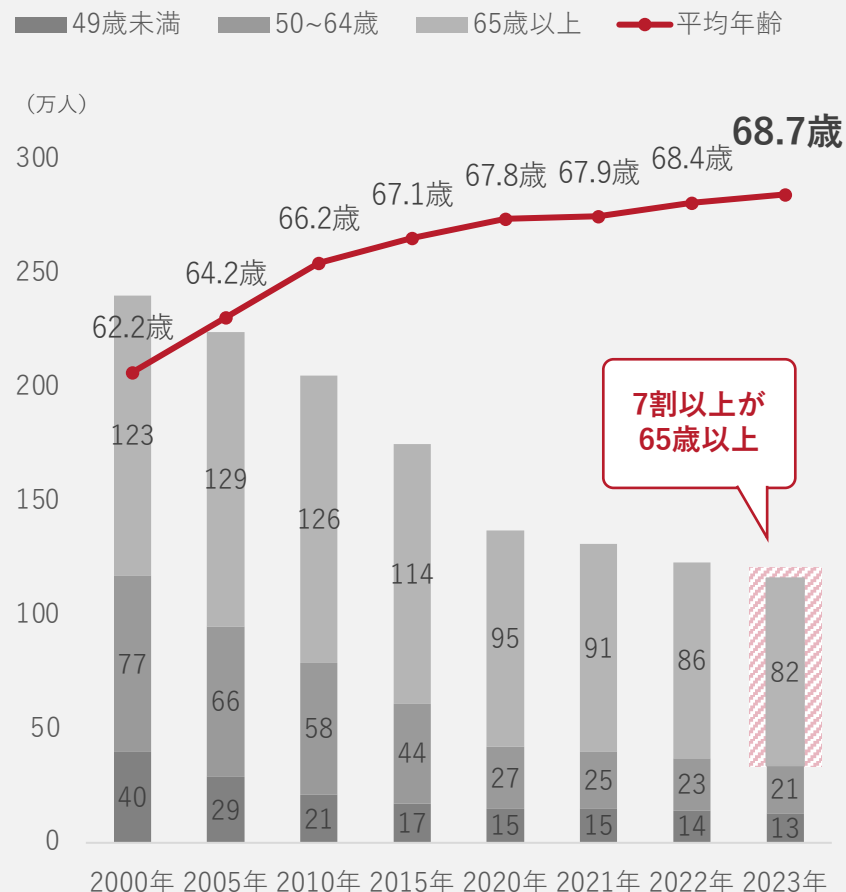
・市場外流通とは、従来の卸売市場を経由せず、卸売市場外（市場外流通）で、直接、産地から小売事業者や消費者等に流通した国産の青果物を対象とする。但し、輸入品は除く。
 ・自社・契約型農場、CSA（地域支援型農業）、オーガニック農産品流通、農産品市場外流通、農産品直売所、フードロス関連ビジネス、体験型農業テーマパーク、農産品宅配ビジネス・需給マッチングビジネス（オンラインマルシェ）を含む。

・市場規模は、事業者による流通総額ベースにて算出しているが、これは各末端チャネルでの国産青果物の販売額の合計である。

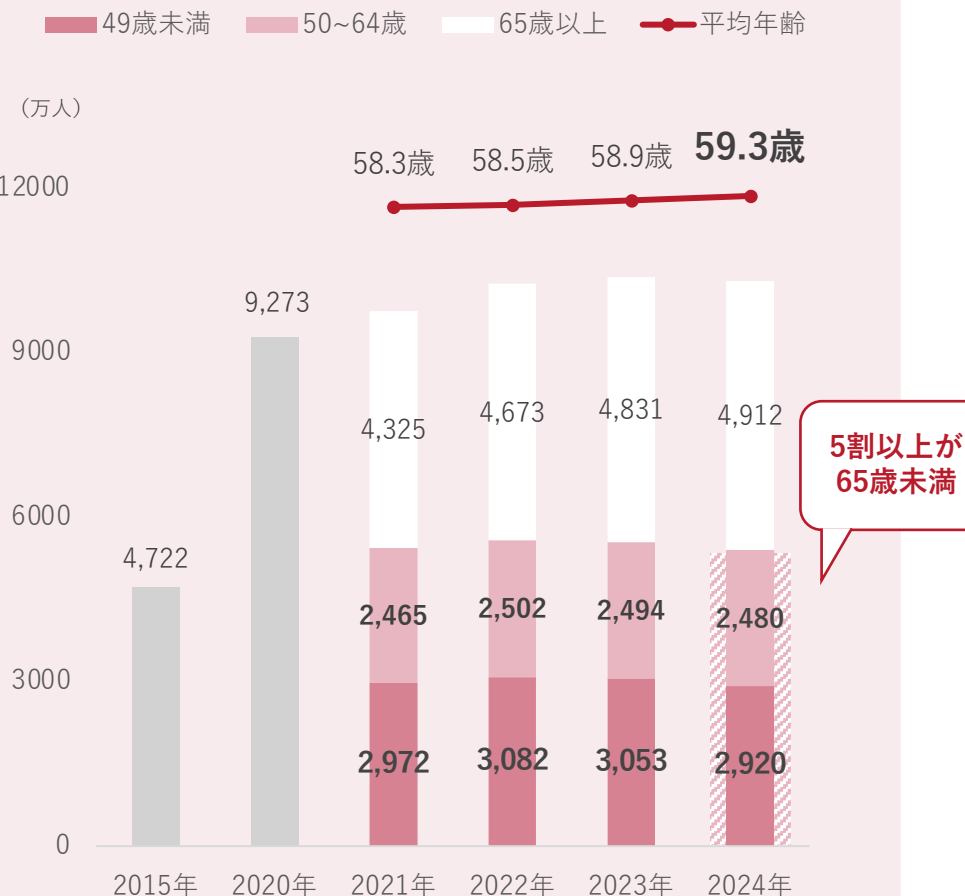
※2 農林水産省、2024年9月「卸売市場をめぐる情勢について」

農業従事者の減少と高齢化が進む中、 当社は若い世代からの支持が厚い

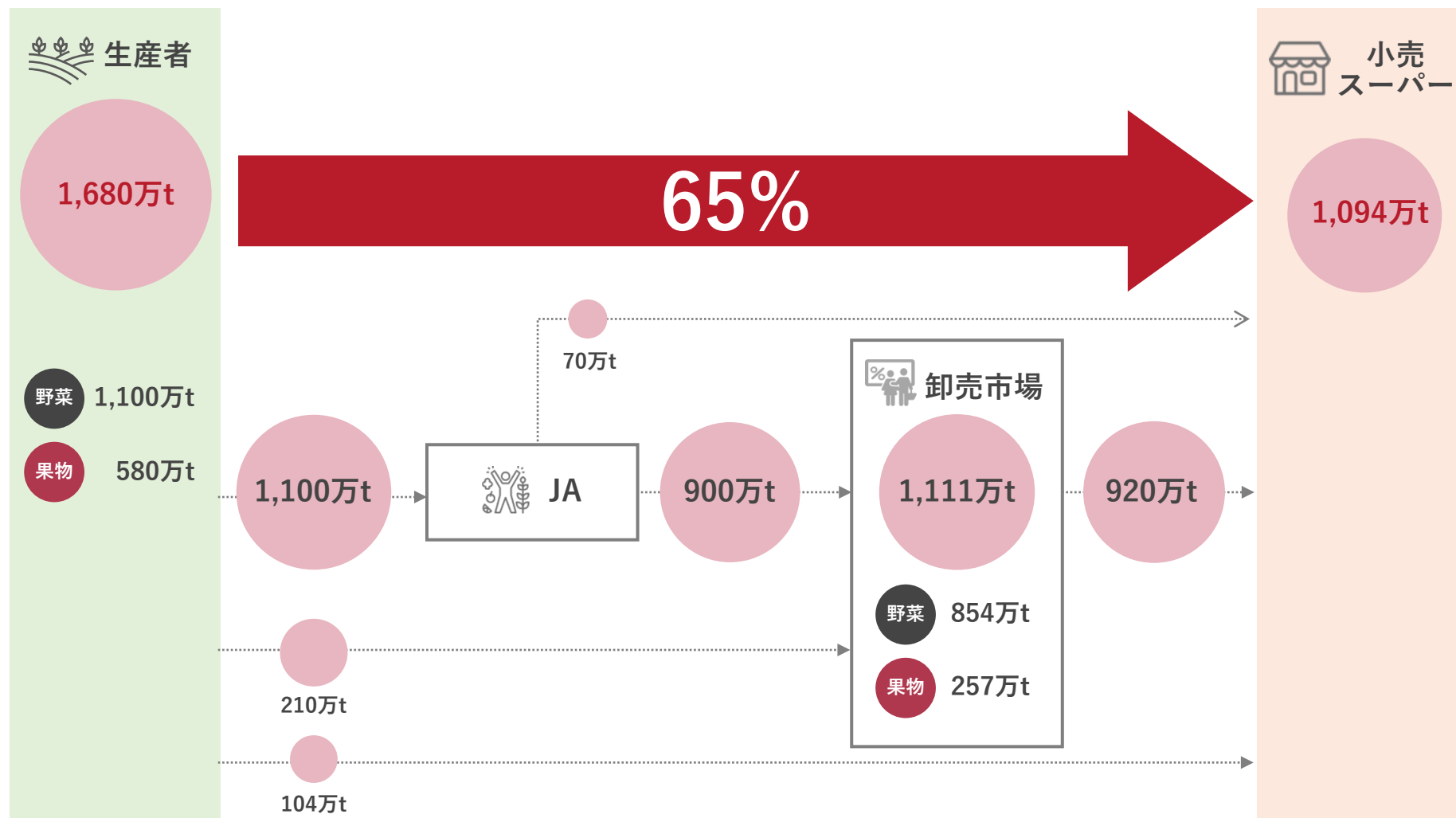
｜ 基幹的農業従事者（全国）



｜ 当社登録生産者



青果流通のメインはスーパーマーケット



農水省「令和5年度 青果物卸売市場調査」

農水省「令和4年度 食品流通段階別価格形成調査」

農水省「令和5年度 卸売市場データ集」

より当社推定



スーパーの青果売場を主軸に事業を展開

農家の直売所事業

生産者と生活者を直接つなげる
産直流通プラットフォーム



- ・スーパー内の**産直コーナー向け事業**
- ・生産者が経営主体となって販売先や販売価格を決定できる独自の産直流通プラットフォームを提供

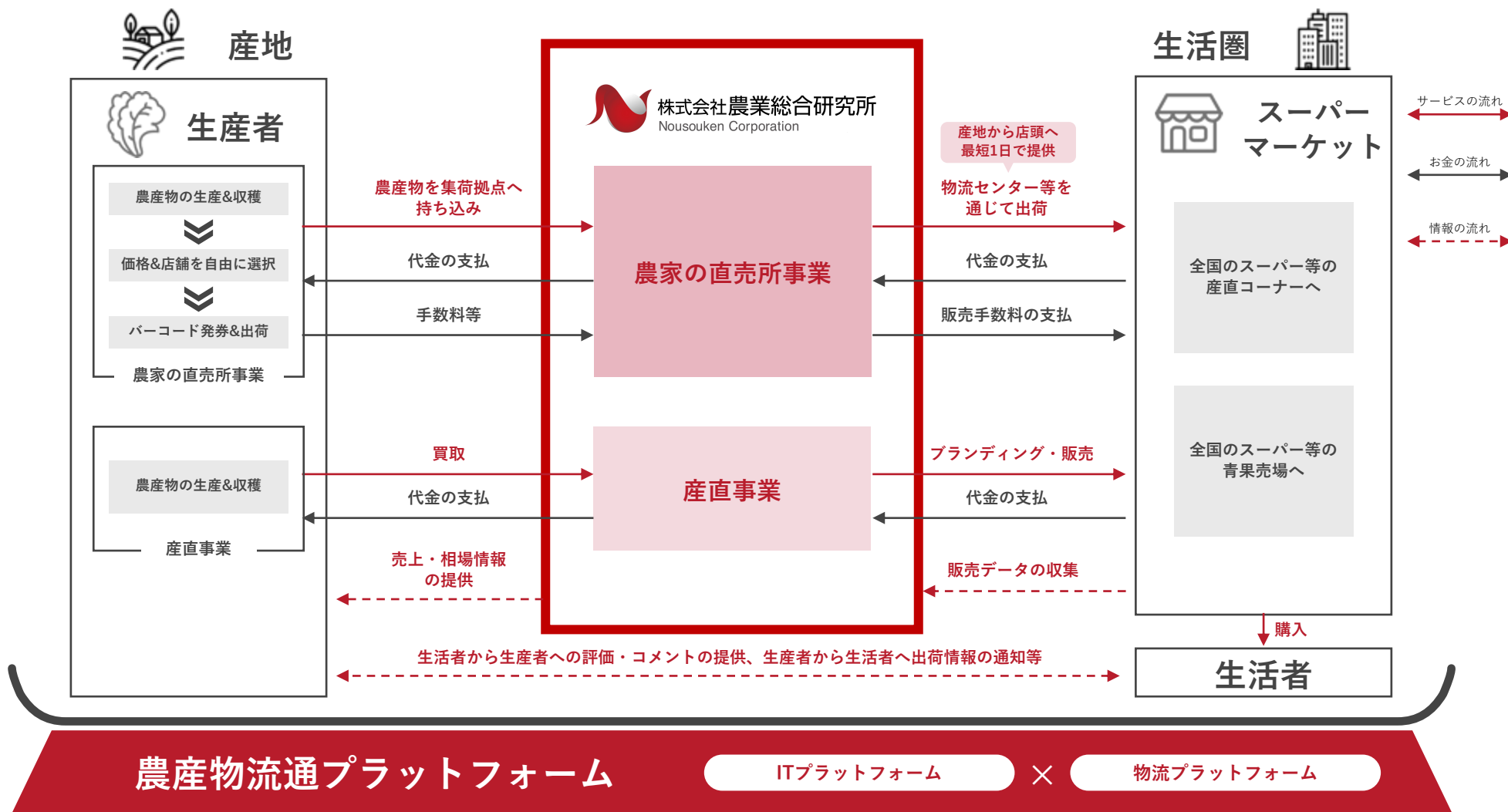
産直事業

スーパーの青果売場に
顔が見える安心安全な商品を提供



- ・スーパー内の**青果売場向け事業**
- ・生産者から直接農産物を買取り、ブランディング（付加価値の見える化）を加え、顔が見える安心安全な商品を卸販売にて提供

青果のメイン販売チャネルであるスーパーマーケットを通して 生産者と生活者を繋ぐ新しい農産物流通プラットフォーム





01

農業への深い知見



- 創業時より農産物流通の改善にむけて事業を展開
- 生産者、販売者の双方の立場における知見を保有

■設立 2007年

■創業者である代表取締役会長CEO及川は農家、小売での事業経験をもとに農産物の課題解決にむけて当社を設立。



02

生産者、スーパー等とのネットワーク



- 日本各地の生産者や、販売先であるスーパーマーケット等との深いネットワークを築いている

■登録生産者数

10,312人（2024年8月期時点）

■小売店取引数

2,106店（2024年8月期時点）

■年間流通額

157億円（2024年8月期）
（地方市場1,000社中 10位相当）

03

データの蓄積と活用



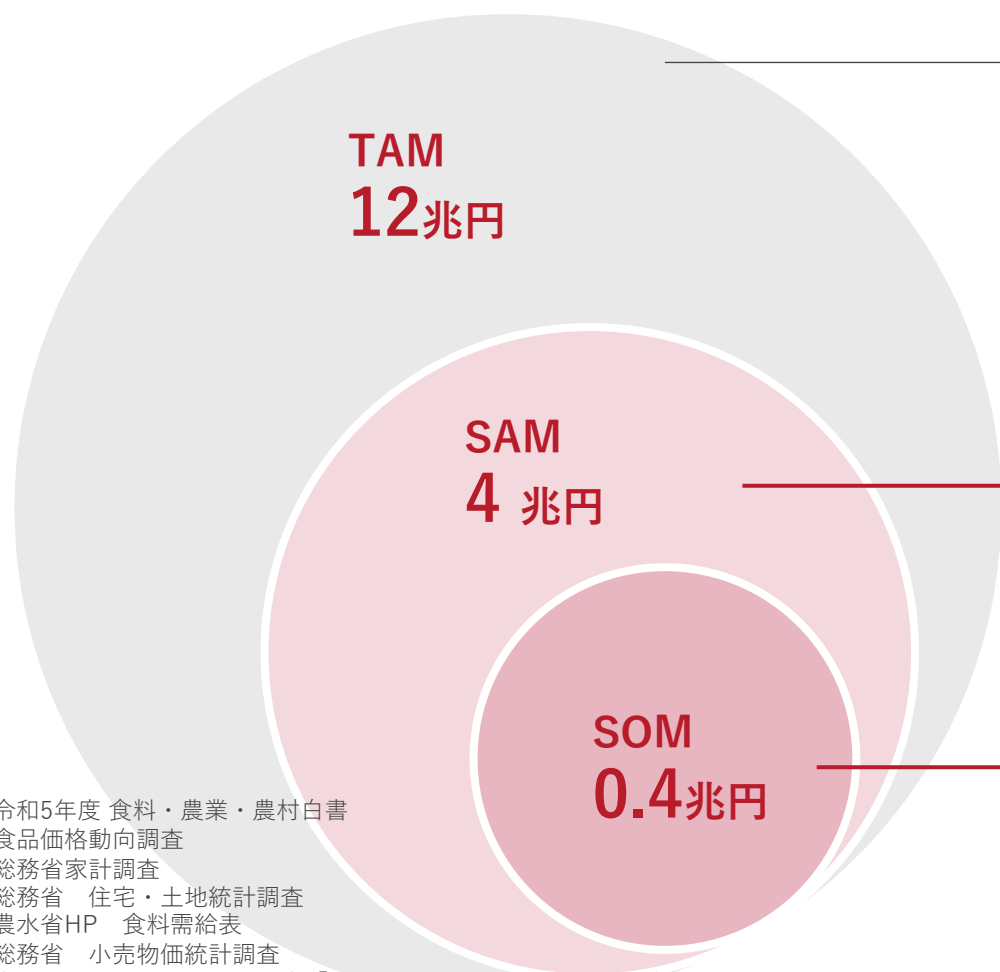
- 出荷データと販売データを一元管理する独自システムにより、流通の最適化と収益向上を支援が可能

■データ活用による需給マッチングの最適化

■価格と販売戦略の最適化

■物流効率化によるコスト削減と鮮度維持を実現

当社事業領域はスーパーにおける青果流通全体をカバー



野菜、果実、米の年間販売価格合計

野菜	5.5兆円	1人当たり年間野菜消費量 88.1kg※1 日本総人口 1億2,500万人 (2022年10月1日) 主要野菜8品目平均価格 500円/kg※2
果実	1.8兆円	世帯当たり生鮮果物年間支出 32,099円※3 総世帯数 5621.5万世帯※4
米	5.1兆円	1人当たり年間米消費量 50.9kg※5 日本総人口 1億2,500万人 (2022年10月1日) コシヒカリ店頭小売価格 4,018円※6

スーパー内 青果売場 ※7

対象事業： 産直事業

スーパー内 産直コーナー ※8

対象事業： 農家の直売所事業

※1 令和5年度 食料・農業・農村白書

※2 食品価格動向調査

※3 総務省家計調査

※4 総務省 住宅・土地統計調査

※5 農水省HP 食料需給表

※6 総務省 小売物価統計調査

※7 全国スーパーマーケット協会「2024年版スーパーマーケット白書」より総販売額×商品カテゴリー別売上構成比にて当社推計

※8 当社独自のヒアリング結果により青果売場全体の10%程度を産直コーナーの市場規模と推計

3 成長戦略

- ・ 成長戦略モデル
- ・ 産直委託モデル
- ・ AI需給調整プラットフォーム
- ・ 既存領域の磨き込み

中期取り組みテーマ 農業を儲かる仕組みに

産直委託モデルの展開

委託販売プラットフォームとブランディング卸を融合し、
新しい小売向け農産物流通モデルを創造する

AI需給調整プラットフォームの確立と開放

スーパーや生産者そしてＪＡや市場も巻き込んだ
未来型農産物流通を目指す

農家の直売所事業

生産者と生活者を直接つなげる
産直流通プラットフォーム



- ・スーパー内の産直コーナー向け事業
- ・生産者が経営主体となって販売先や販売価格を決定できる独自の産直流通プラットフォームを提供

産直事業（産直卸）

スーパーの青果売場に
顔が見える安心安全な商品を提供



- ・スーパー内の青果売場向け事業
- ・生産者から直接農産物を買取り、ブランディング（付加価値の見える化）を加え、顔が見える安心安全な商品を卸販売にて提供

それぞれの良いところをした流通が、産直委託モデル

新規

産直委託モデル

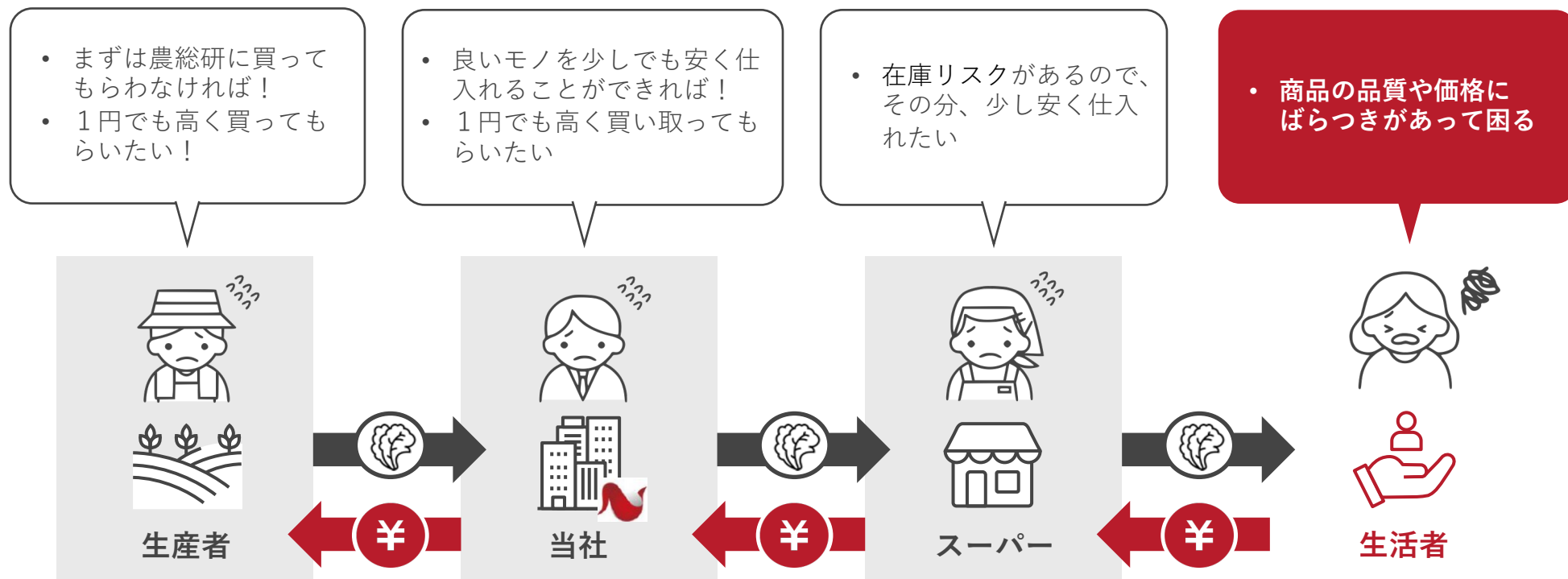
全員がメリットを享受できる仕組み

｜特徴

- ・委託販売（レベニューシェア）
- ・大量/安定販売が可能
- ・事務処理が簡便



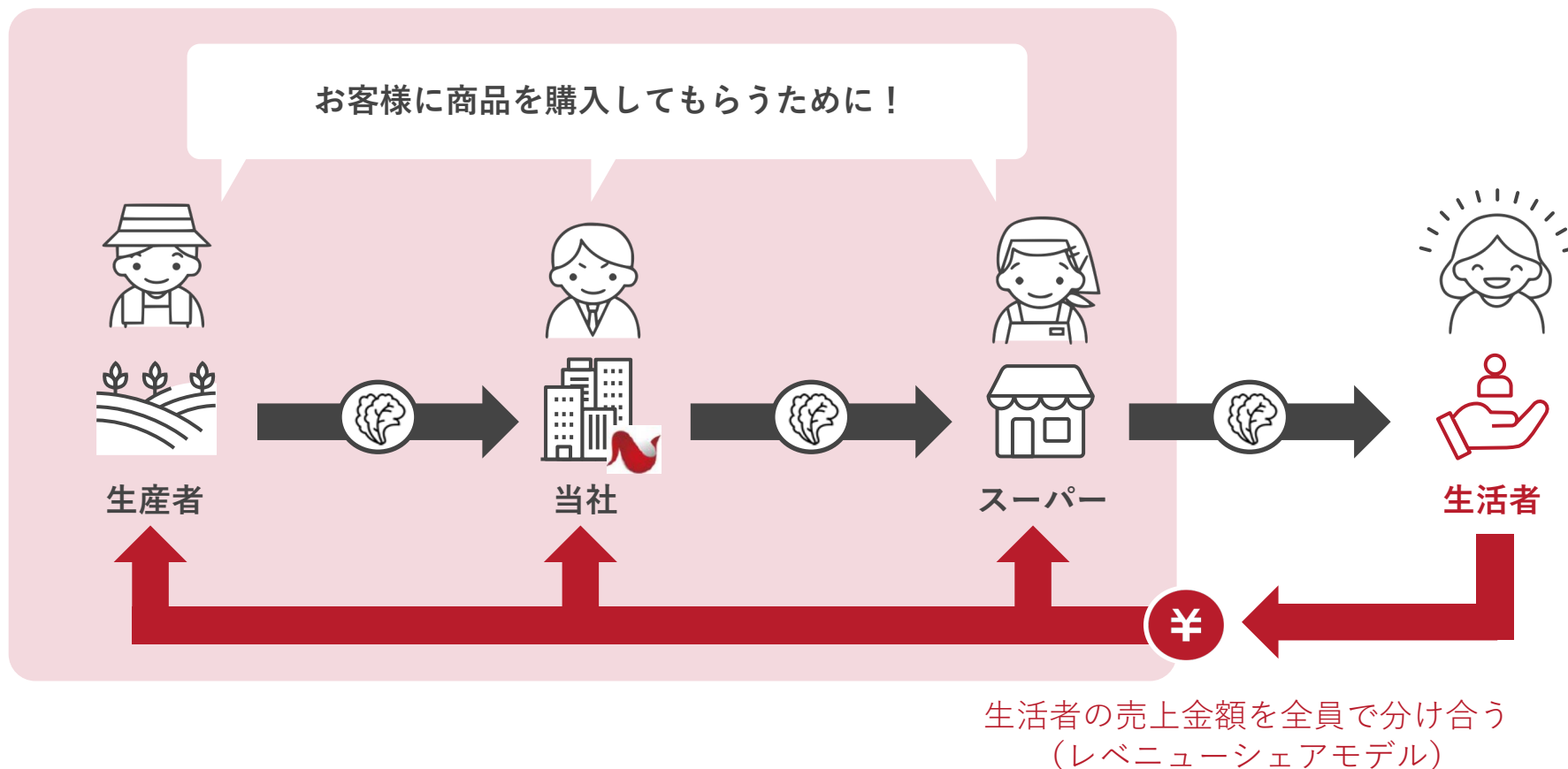
従来型 卸取引の商流（当社 産直卸事業）



生産者と生活者の間の情報が遮断され、各社が自社の利益を優先し生活者の方向を見ていない



産直委託モデル（レベニューシェア方式）



生産者からスーパーまで一体となり、生活者が喜ぶ商品を届けることに注力



現状認識

業界全体で需給バランスがとれていない

生産

集荷検品

保管流通
加工物流

受発注
配送

営業・商品開発
ブランディング

販売

従来型流通

生産者

JA

卸売市場

仲卸会社

スーパー

当社流通

生産者

NSK

スーパー

従来型流通

| 特徴

- 大量 & 安定供給が可能

| 課題

- 複数のプレイヤーによるコストアップ
- 情報遮断により需給コントロールができない

当社流通

| 特徴

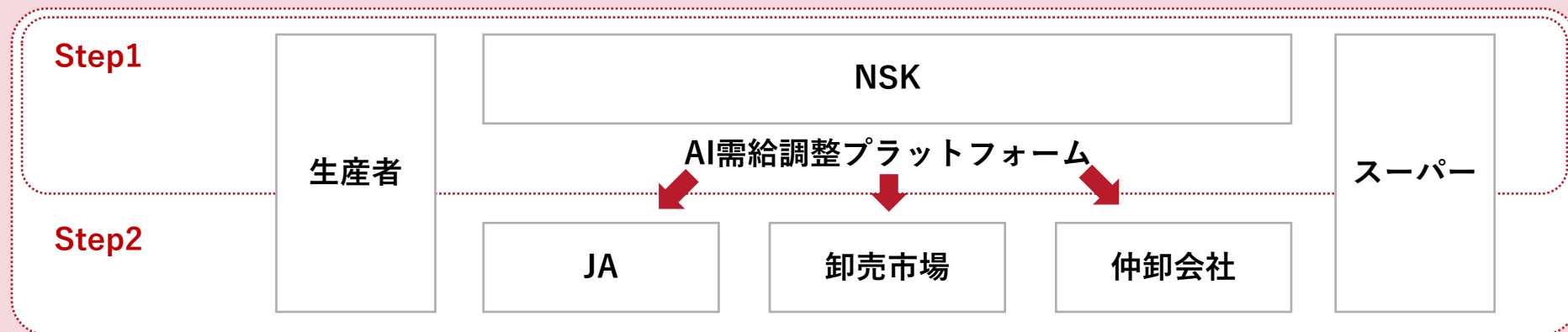
- 産地と生活者をつなげて需給コントロールが可能

| 課題

- 当社流通に限ったプラットフォームになっており、全体最適になっていない

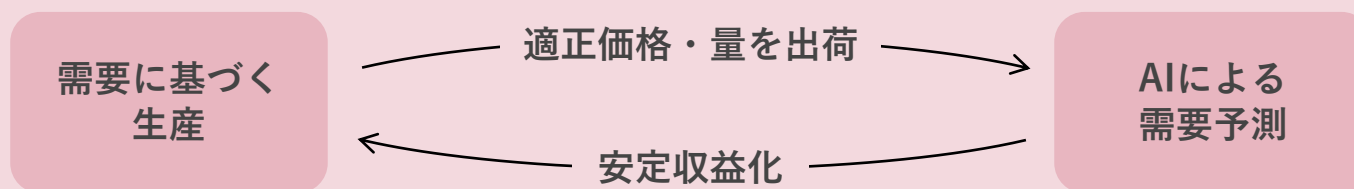
目指す姿

需給の見える化により適正価格販売を実現する仕組み



ITプラットフォームによる需給コントロール

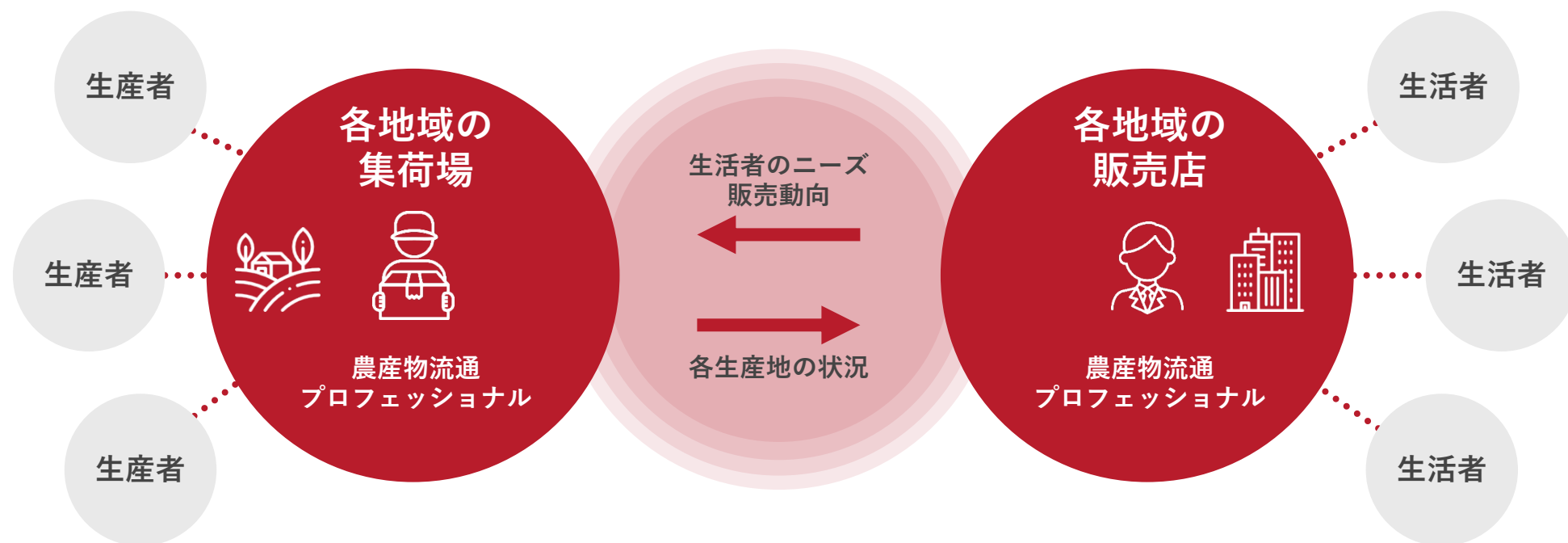
(AI需要予測は生活者にとって必要な価格・量を予測し、精度を高めるツール)



業界全体で需給バランスの最適化による適正価格販売を実現することで、
農業の持続可能な成長と課題解決に貢献する

農産物流通プロフェッショナルが各地域の生産者と 販売店をきめ細かくサポートし、需給バランスを調整

生産から販売までをワンストップでサポート出来る人材（農産物流通プロフェッショナル）が産地（生産者）の状況と店舗（生活者）の動向を双方向で共有。きめ細かなサポートで双方のニーズの変化を即時にキャッチし、需要と供給のバランス調整を一気通貫で行い、生産と消費のミスマッチ解消を目指す。





流通総額の最大化に向けた 農産物流通プラットフォームの拡大・強化

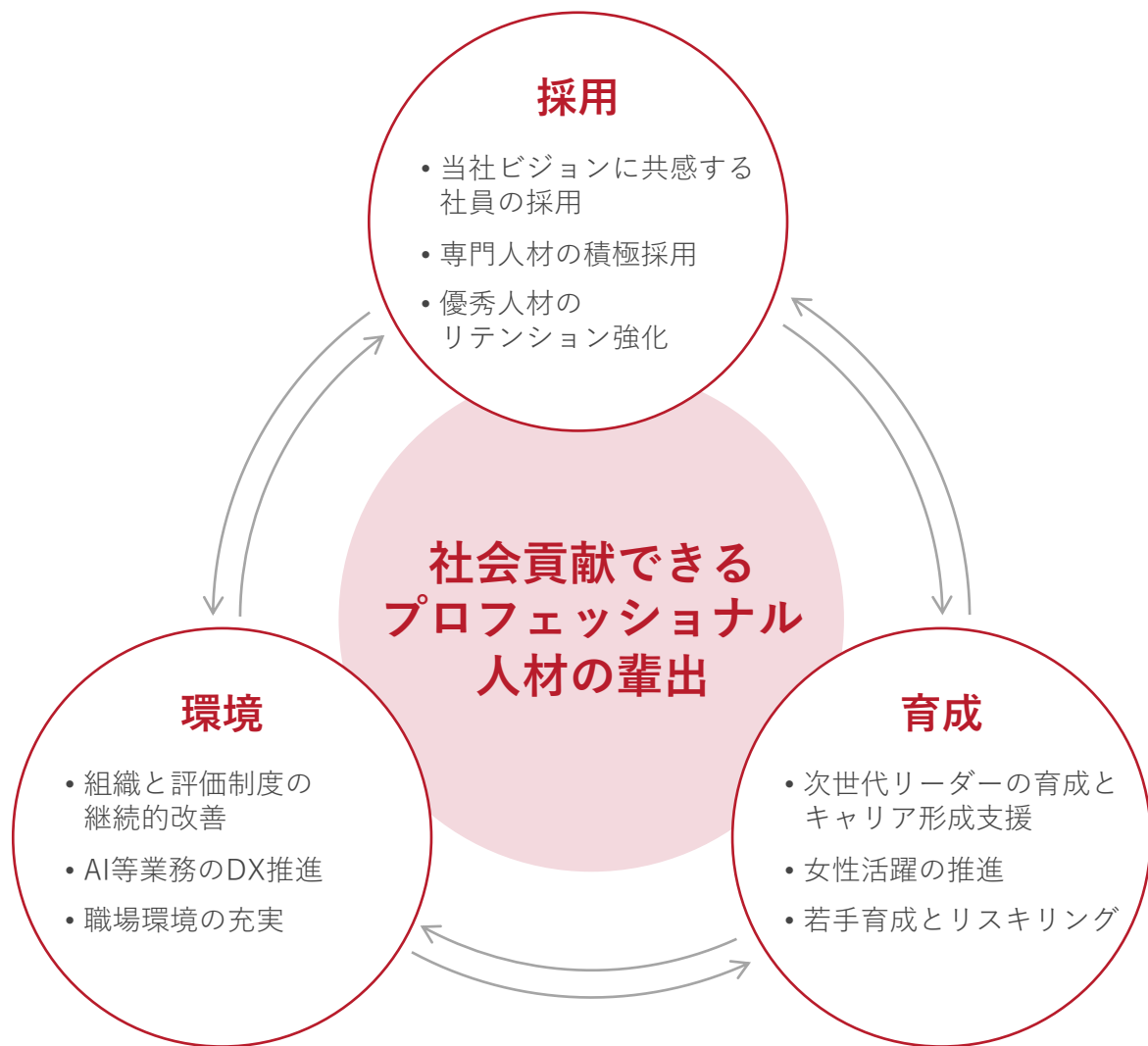
- ① 仕入力強化
→ JA・市場との連携強化
- ② 物流機能の拡充
→ 機能拡張型センターの開設
- ③ ITプラットフォームの高度化
→ AI需要予測システムの開発

4 投資計画 & 財務戦略

- ・ 投資計画
- ・ キャッシュアロケーション
- ・ 企業価値向上に向けた取組み



人材投資	設備投資	システム投資
・社会貢献できるプロフェッショナル人材の輩出 ・継続的な賃金アップ	・機能拡張型センターの新設 ・集荷場の拡充	・産直委託システムの開発 ・AI需要予測システムの開発
1.5億円	1.5億円	2 億円



FY2027 目標

人的生産性* … **+30pt向上**
(FY2024比)

対GMV人件費率 … **5%以内**

年間賃上げ率 … **CAGR + 5%**
(FY2024比)

* 人的生産性
(営業利益+人件費+償却費) ÷ 人件費



機能拡張型センター構想

● 目的

物流センターに加工センターの機能を具備するとともに、生産者からの出荷受入や店舗直送機能を追加することで、集荷力や物流効率の向上を目指す

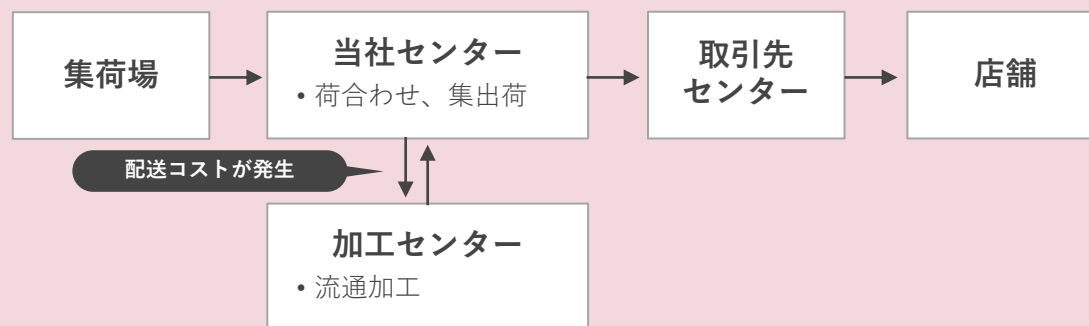
● 予定エリア

関東、関西

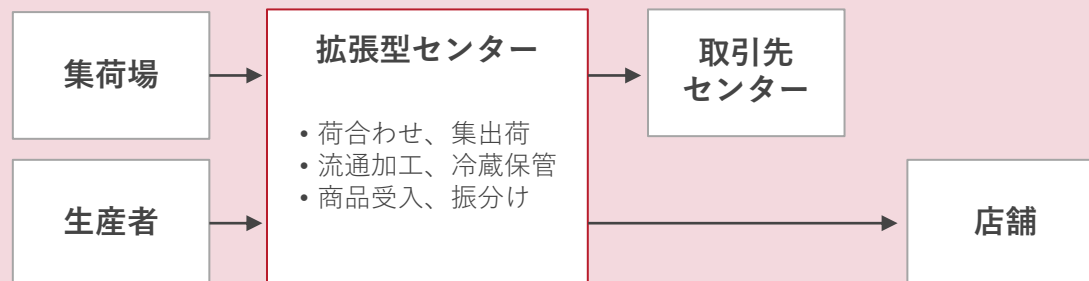
● 予算規模

FY2027までに1.5億円程度

● 従来型センター

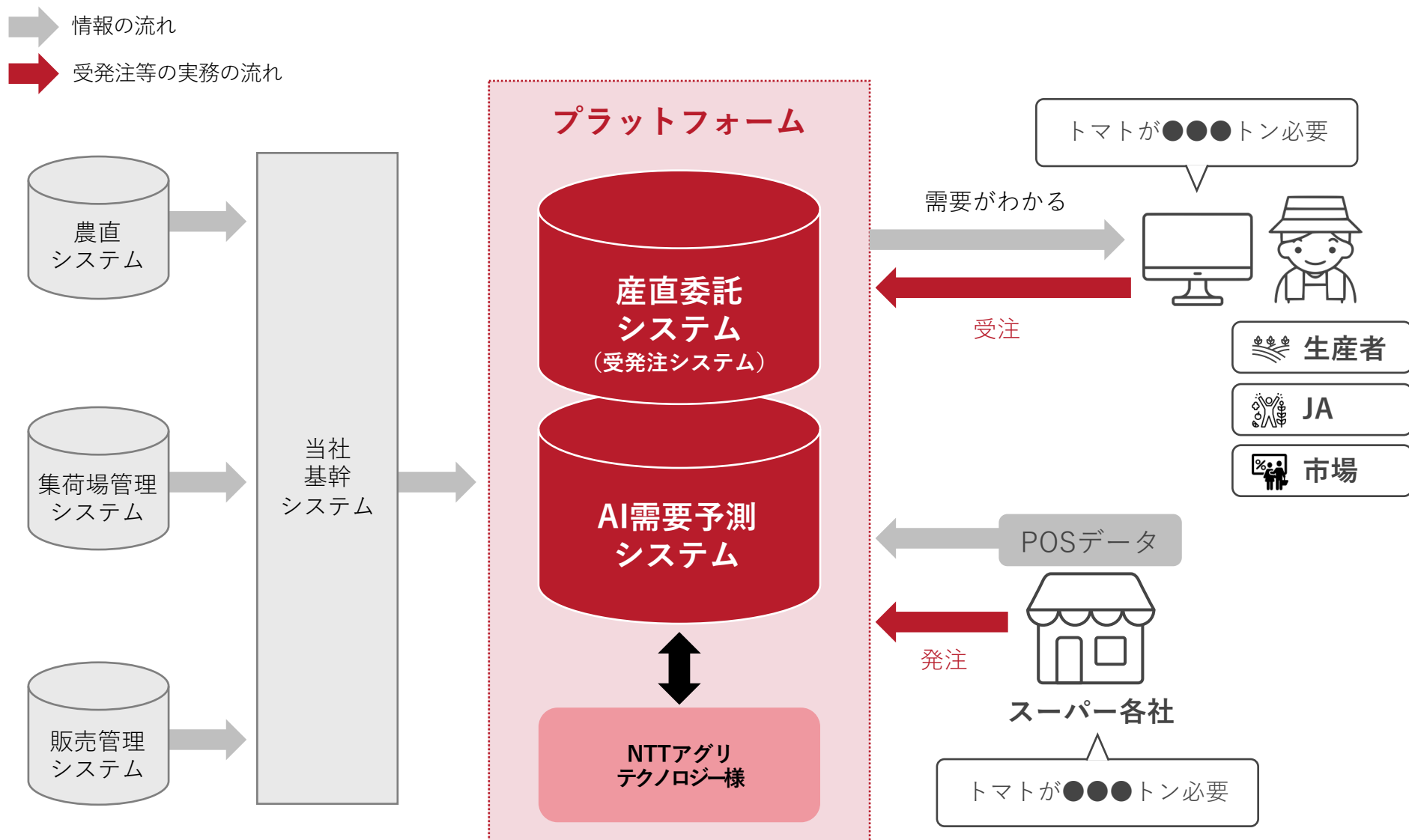


● 機能拡張型センター





AI需給調整プラットフォームの基礎を築く





FY2027目標

資金創出・調達

- 2024年8月末 現預金※

9.8億円

- 3年間の営業CF

10～15億円

- 3年間の借入増域

▲1.5～2億円

資金分配

- 投資計画・M & A

5～15億円

- 3年間の株主還元

1～3億円

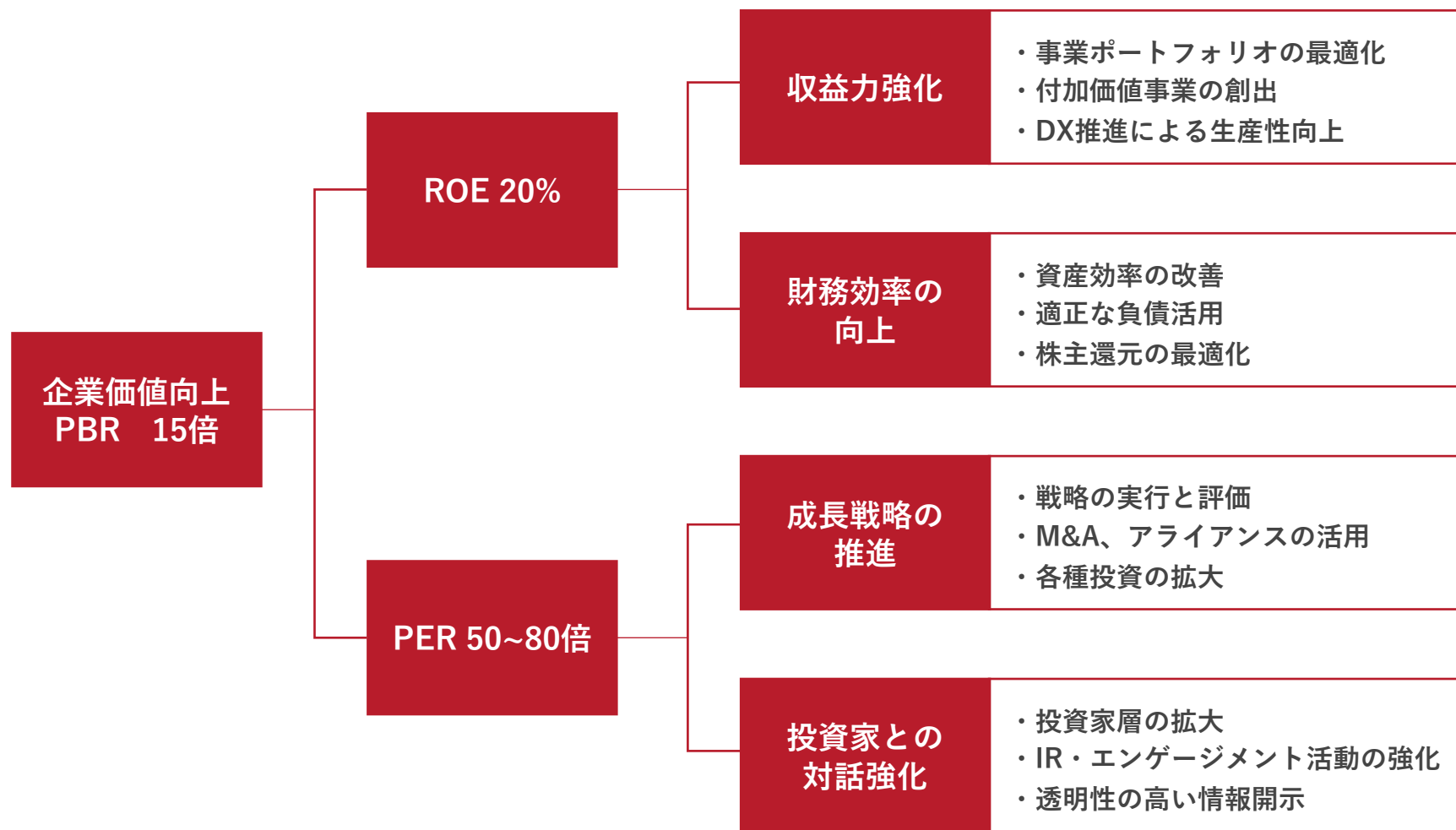
- 2027年8月末 現預金※

10～20億円

※現預金と株式以外の有価証券



中長期的な成長と株主価値の最大化に向けて各種施策に取り組む



Appendix

ESG経営を通じて持続可能な農産業の実現と企業価値の向上に取り組む

環境

Environment

産直流通の推進による 環境負荷低減

独自の物流網とITプラットフォームを活用し、生産者から生活者への最短・低コストな流通を実現。これにより、輸送に伴うCO₂排出量の削減に貢献しています。

食品ロスの削減

規格外品や余剰生産物も積極的に取り扱い、食品ロスの削減に寄与しています。

社会

Social

生産者の所得向上と地域活性化

当社事業を通じて、農業を儲かる仕組みに発展させることで、所得向上と地域経済の活性化を支援しています。

安全・安心な農産物の提供

生産者との契約において、農薬使用基準の遵守や栽培履歴の明示をルール化し、生活者に安全で新鮮な農産物を届けています。

ガバナンス

Governance

コーポレート・ガバナンスの強化

全社的な内部統制の整備・運用を通じて、リスク管理やコンプライアンスの徹底を図っています。

ステークホルダーとの対話促進

株主や取引先、生産者など、多様なステークホルダーとの積極的なコミュニケーションを図り、信頼関係の構築に努めています。

卸売市場流通と農産物直売所の中間に位置し、 農産物流通におけるユニークで新しいポジションを確立



		会計方針	売上高	売上原価
農家の直売所事業	委託販売	スーパー等の直売コーナーで委託販売を行う流通プラットフォームを提供。流通総額のうち、当社手数料部分を売上高に計上し、原則売上原価の計上なし。		
	買取委託	当社が農産物を買取り、スーパー等で委託販売を実施。そのため当社が在庫リスクを負う。消費者の需要を見越した値付けにより、少ないロス率が特徴。スーパー等で販売した金額を売上高に計上し、買取仕入高を売上原価に計上。スーパー等の販売手数料は費用として販売管理費に計上。		
産直事業	卸販売	当社が農産物を買取り、ブランディングした上でスーパー等へ販売を行う、仕入販売。スーパー等へ販売した金額を売上高に計上し、買取仕入高を売上原価に計上。一部顧客は流通総額からリベート分を差し引いて売上高としている。		
	委託販売	ブランディングした上でスーパー等の青果売場にて委託販売を行う。流通総額のうち、当社手数料部分を売上高に計上し、原則売上原価の計上なし。		
	買取委託	当社が農産物を買取り、ブランディングした上でスーパー等の青果売場にて委託販売を実施。スーパー等で販売した金額を売上高に計上し、買取仕入高を売上原価に計上。スーパー等の販売手数料は費用として販売管理費に計上。		

有価証券報告書において記載している「事業等のリスク」のうち、当社の成長の実現や事業計画の遂行に重要な影響を与える可能性がある」と認識している主要なリスクは以下の通りです。
その他のリスクは、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

項目	主要なリスク	顕在化 可能性/時期/影響度	リスク対応策
農産物相場の変動について	当社が取り扱う農産物については、極端な豊作や不作によって需要と供給のバランスが崩れると、相場が想定以上に変動する可能性があります。豊作により相場が下落すると、物流効率が悪化し営業利益率を悪化させ、不作によって相場が上昇すると、当社の「委託販売システム」を通さず、既存の農産物市場で販売する登録生産者が増えることで、当社の経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	中/中長期/中	相場変動による影響を低減するため、出荷手数料の見直しを推進しております。具体的には、出荷手数料の一部を固定することにより、相場下降時にも安定的に物流コストを賄うことができます。 また、「市場」との協業、市場内外のコラボレーションによる様々な取り組みを図っています。
天候不順等の自然災害による影響について	当社の取り扱う農産物については、集荷場を業務提携先を含めた日本全国各地で運営することで産地を分散させ、特定地域の天候不順等の自然災害による収穫不能・品質劣化時も別産地から商品の供給ができる体制を取っております。しかしながら、想定以上に天候不順等が深刻化、長期化並び広域化した場合、流通量の減少による欠品や品質劣化等の問題の発生により、当社の経営成績及び財務状態に影響を及ぼす可能性があります。	中/中長期/中	対策として、可能な限り影響を最小化するために、集荷場の新設等、日本全国各地から農産物を供給できる体制を強化しております。
食品の安全性について	当社は、登録生産者との間で、「農産物は、新鮮でかつ農薬安全使用基準を守って栽培されたもの（栽培履歴の明示ができるもの）であること」、「食品加工物についてはJAS法、食品衛生法等関連法規を守っていること」、「商標等法令に抵触する商品でないこと、また、当社の事業理念や企業イメージに抵触する商品でないこと」といった規定を設けております。 しかしながら、登録生産者による表示の偽装や虚偽の情報提供等が行われる可能性は否定できません。また、食品の放射線汚染問題については、その安全性に関する社会通念上の見解が未だ明確でないことに加えて、今後当該問題に関する何らかの法規制が設けられた場合、当該法規制が求める対応等が即時に実施できない可能性があります。このような事象が発生した場合、行政機関からの指摘又は処分並びに消費者からのクレーム又は損害賠償等が生じる可能性があり、ブランドイメージの悪化や対外信用力の低下等により当社の経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	中/中長期/中	当社は、農薬履歴が確認できない農産物の出荷を禁止しております。具体的には、生産者が自分で農薬履歴を管理できるようにトレーサビリティソフト「畑メモ」を導入し、年数回農薬の抜き打ちチェックも実施しております。 また、農薬管理だけでなく、表示管理、衛生管理を徹底するため出荷者への指導マニュアルを整備し、社員による啓蒙活動を実施いたします。 集荷場の衛生管理も徹底しております。

項目	主要なリスク	顕在化 可能性/時期/影響度	リスク対応策
「委託販売システム」による農産物の販売について	当社の「委託販売システム」では、スーパー等に設置いただいている直売所コーナーの運営において、登録生産者がスーパー等で委託販売をする仕組みを提供している立場であり、原則として当社は売買の当事者とはなりません。 しかしながら、スーパー等の直売所コーナーで農産物を購入された消費者との間で何らかのトラブルが発生した場合、当社が法的責任を問われる可能性があります。また、当社が法的責任を負わない場合においても、ブランドイメージの悪化等により当社の経営責任及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	中/中長期/小	トラブルを未然に防ぐために、登録生産者には、弊社が開発したトレーサビリティソフト「畑メモ」を使用して、農薬履歴や使用禁止資材等をチェックすることを義務付けております。また、生産者の圃場、加工場の確認や生産面積と出荷量を紐づけ、そのデータを確認するなど、生産者の管理を強化しております。
売上高の季節変動について	当社は、初夏の5月から7月、初秋の10月から11月にかけて、果物等の収益性の高い商品の収穫期に該当することや農産物の収穫高自体が多くなることにより、売上高や利益が増加する傾向にあります。このため、当該時期の業績如何によっては、当社の経営成績及び財務状態に影響を及ぼす可能性があります。	中/中長期/小	最新選果機の導入により品質管理機能の強化や新たな成長ドライバーとして位置付けている産直事業や輸出事業を推進いたします。 また、可能な限り影響を最小化するために、集荷場の新設等、日本全国各地から農産物を供給できる体制を強化しております。



本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」（forward-looking statements）を含みます。これらは、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。それらリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。

また、本資料に含まれる当社以外に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性、適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、またこれを保証するものではありません。

事業計画及び成長可能性に関する事項のアップデートは今後、本決算の発表後を目途として開示を行う予定です。なお、次回の開示は2025年8月期決算発表時を予定しております。

本資料に関するお問合せ

株式会社農業総合研究所 IR担当
TEL : 03-6417-1047 Mail : ir@nousouken.jp