

## 第4章 異業種参入によるアグリビジネス

### — 安定経営の処方箋 —

---

コンサルティング部 副主任コンサルタント 周 旋

## 1. はじめに

農業の主体は、農家と1万社超の「農地所有適格法人(旧農業生産法人)」を含めた農業経営体である。本稿はそれ以外の企業または経営体を「異業種(企業)」と定義する。近年、消費財・小売りセクターをはじめ、素材・資源、産業インフラ・サービスセクターなど、異業種からのアグリビジネスへの参入が増えつつある。農機や農業資材などのアグリ関連事業に参入する企業もある一方で、野村アグリプランニング&アドバイザーでは、直接、農産物の生産事業に進出している異業種企業に注目している。農業人口の減少や就農者の高齢化が進んでいる中、これまでの農業を一新する「インダストリアル農業(農業の工業化)」の担い手として、他産業の技術やマーケティングなどの経営ノウハウを有する異業種企業に期待が集まっているからである。

しかし、各種統計から見ると、生産、栽培事業といった一次産業に参入した企業の黒字を確保している比率は全体の30%にとどまっている。そもそも安定経営さえできていなければ、衰退している農業を救うことも期待できまい。そのため、本稿では、生産や栽培といった一次産業に参入(以下、農業参入と言う。)した企業を対象にし、取組事例を挙げながら、安定経営に向けた処方箋を提示することとしたい。

## 2. 異業種参入を取り巻く業界環境

### (1) 担い手と農地の減少

周知のように、人口減と共に日本の就農人口も年々減少している。農林水産省の「農林業センサス」や「農業構造動態調査」によると、2017年の就農人口は182万人と、2010年の260万人と比べ4分の1以上減少した。主要5カ国(G5)の中では、日本の就農人口比率はまだ高い方であるが、欧米の大規模生産と違って、日本の場合、自給的農家の比率が多く、就農人口の減少によってもたらされる農業生産性の低下が特に深刻となる。また、新規自営就農者の増加数は、直近7年間では毎年約4.7万人にとどまっている。そのうち4分の3は49歳以上である。2015年時点で日本の就農人口の平均年齢はすでに67歳を超えており、基幹的農業従事者の約半数を70歳以上が占めている。今後、人口減や高齢化により加速する農業の担い手不足が懸念される。

また、日本の農地面積は、現在、宅地等への転用や荒廃農地の発生等により、農地面積がピークであった1961年に比べて約159万ha減少した。また、耕作放棄地面積は、年々増加し、2015年には42万3千haとなった。農林水産省農村振興局が2014年に実施した「耕作放棄地に関する意向及び実態把握調査」によると、耕作放棄により荒廃し、通常の農作業では作物栽培が不可能となっている荒廃農地の発生原因は、「高齢化、労働力不足」が最も多くて全体の23%、次いで「土地持ち非農家の増加」が16%、「農産物価格の低迷」が15%となっている。2002年に実施した同調査においても、「高齢化、労働力不足」、「価格の低迷」、「農地の受け手がいない」が主な原因としてあげられており、荒廃農地の発生原因に大きな変化はみられない。そのため、かなり思い切った政策を打ち出さない限り、足元の耕作放棄地の増加傾向に歯止めをかけることは難しいものと考えられる。

### (2) 農地法の改正

2000年に、株式の譲渡制限付きの条件ではあるものの、株式会社形態での農業生産法人の設立が認められることになって以降、一般法人の農業参入に関する規制緩和が進んでいる。3年後の2003年には構造改革特区において、一般法人が農地リース方式で農業参入することが可能になった。また、2005年には「農地法」と「農業経営基盤強化促進法」が改正され、一般法人は市町村の定めた区域において、農業生産法人資格を取得せずに農地を賃借し、土地利用型農業に参入することが可能となった。そして、2009年と2015年に、改めて農地法が改正され、企業に対する農業参入の規制がいつそう緩和された(図表1参照)。

図表 1 農地法改正の主な内容

項目	2009年改正前	2009年の改正 (2009年12月施行)	2015年の改正 (2016年4月施行)
呼称	農業生産法人	同左	農地所有適格法人
法人形態	株式会社(非公開会社限定)、 持分会社又は農事組合法人	同左	同左
事業要件	売上高の過半が農業(販売・ 加工等を含む)	同左	同左
面積	農地を取得する際の下限面積 (都府県 50a 北海道 2ha)	地域の実情に応じて自由に設定	同左
議決権	1 構成員当たりの出資制限 10 分の 1 農業関係者以外の者の総議 決権が 4 分の 1 以下	1 構成員当たりの出資制限 10 分 の 1 を廃止し、4 分の 1 以下まで 出資可能に変更また、食品関連企 業等からの出資は 2 分の 1 未満 まで可能に	農業関係者以外の者の総議決 権が 2 分の 1 未満
構成員	農業関係者以外の者は、関連 事業者(法人と継続的取引関 係を有する者等)に限定	同左	農業関係者以外の者の構成員 要件を撤廃(法人と継続的取引 関係がない者も構成員となること が可能)
役員	役員の過半が農業(販売・加 工を含む)の常時従事者であ ること、また、その過半が農作 業に従事すること	同左	役員又は重要な使用人(農場長 等)のうち、1 人以上が農作業に 従事すること
農地の 貸借期間	上限 20 年	上限 50 年に延長	同左
農地転用	病院、学校等の公共施設への 転用は許可不要	病院、学校等の公共施設への転 用についても協議制へ(厳格化)	同左

(出所)各種資料より野村アグリプランニング&アドバイザー作成

### (3) 農業の「国家戦略特区」の新設

農地法の改正のほか、「国家戦略特区」の新設も異業種の農業参入を促した要因である。「国家戦略特区」では、民間金融機関からの円滑な資金供給を目的とする「国家戦略特別区域農業保証制度」(「アグリ特区保証制度」)や、農地転用規制について特例措置を実施するなど、企業が農業に取り組みやすい環境整備を後押しした。その結果、2016年3月末時点で、新潟市で9法人、養父市で11法人、愛知県常滑市で2法人(図表4)が本特区を活用して農業に参入している。

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

図表2 「国家戦略特区」における主な農業分野の特例措置

▲政府決定 ●関連法令等成立 ☆初の自治体による活用(区域計画の認定) →実施中

		13年度	14	15	16	現在活用中の地域
法令等の推移		10/18「国家戦略特区における規制改革事項等の検討方針」 12/7「国家戦略特別区域法」成立 8/28「農業協同組合法等の一部を改正する等の法律」 5/27「国家戦略特別区域法の一部を改正する法律」				
区域法での位置付け	第18条 農地法等の特例	①法人農地取得事業 【農地所有資格法人以外にも農地所有を可能とする仕組みを創設】	規制改革会議	さらなる要件緩和要望	▲ → ● → ☆ →	・兵庫県養父市
	②農業法人経営多角化等促進事業 【農業生産法人の役員要件の緩和】 ・農作業従事役員数を役員の4分の1以上から1人以上でよいとする緩和	▲ ●	☆	●	→ 4/1施行 全国展開	
	第19条 農地法等の特例	③農地等効率的利用促進事業 【農業委員会が担当していた農地法第3条に関する権利移動(貸借・売買)の許可関係の事務を市町村が担当】	初期メニュー	▲ ●	☆ →	・新潟県新潟市 ・兵庫県養父市 ・愛知県(常滑市)
	第26条 政令等で規定された規制の特例措置	④地域農畜産物利用促進事業 【農用地区域内における農家レストラン設置の容認】	▲	●	☆ →	・新潟県新潟市 ・愛知県(常滑市) ・神奈川県
	⑤国家戦略特別区域農業保証制度 【農業への信用保証制度の適用】 ・通称「アグリ特区保証」制度 ・地方自治体の負担が前提	▲	●	☆	→ 6/27施行	・新潟県新潟市 ・兵庫県養父市 ・愛知県(常滑市)

(注)：愛知県については、常滑市のみで②～⑤の事業、制度が利用可能である。

(出所)「農業分野に関する国家戦略特区の取組み」 石田一喜 農林金融 2016・12

図表3 農業の「国家戦略特区」の参入企業リスト

新潟市	養父市	常滑市
(株) ローソン	(有) 新鮮組	(株) ブルーチップファム
(株) 新潟麦酒	(株) 近畿クボタ	(有) デイリーファム
(株) 新潟クボタ	吉井建設(有)	
(株) WPPC	オリックス(株) 及び	
(株) セブンファーム新潟	やぶパートナーズ(株)	
(株) ars-dining	ヤンマーアグリイノベーション(株)	
(株) アイエスエフネットライフ新潟	(株) 姫路生花卸売市場	
東日本旅客鉄道(株)	(株) マイハニー	
(株) ひらせいホームセンター	(株) アグリイノベーターズ	
	(株) トーヨーエネルギーファーム	
	山陽 Amnak(株)	
	福井建設(株) 及び(株) オーク	

(出所)「国家戦略特別区域会議」2017年5月16日

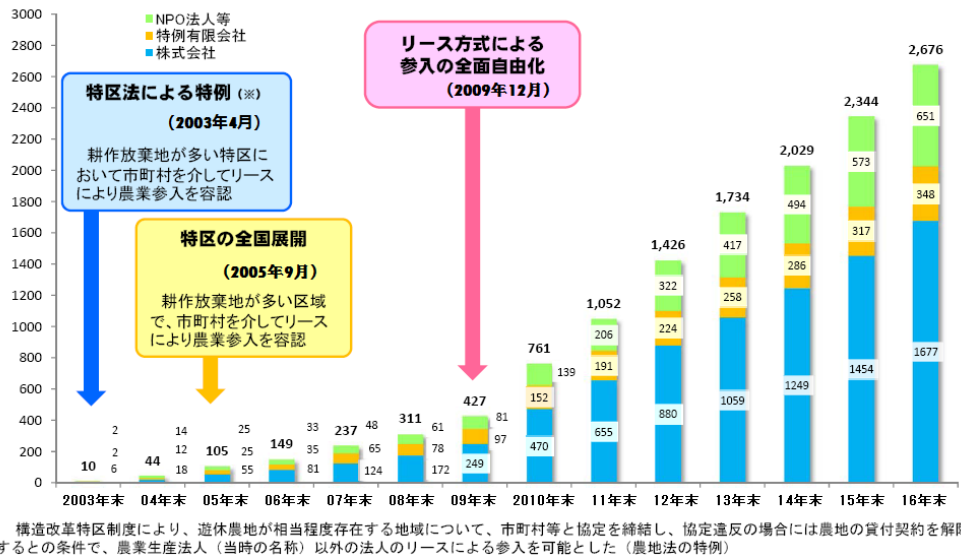
本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

### 3. 異業種参入の現状

#### (1) 異業種参入の状況

2009年から2016年12月末現在まで、農業参入した一般法人数は427法人から2,676法人と改正前の約6.3倍になった。そのうち、株式会社形態の参入数が1,677法人で全体の約63%を占めている。

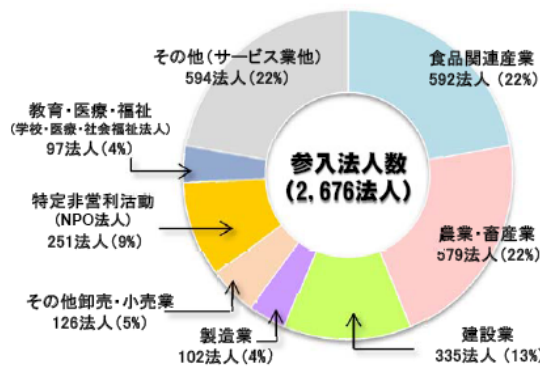
図表4 農業参入した一般法人数の推移



(出所) 農林水産省資料

また、参入企業の業種も多岐に亘り、従来から意欲の高かった食品関連業ばかりでなく、「食」分野に携わっていない建設業、サービス業、医療・福祉業などの様々な業界から農業に参入している。農林水産省の統計によると、2016年12月末時点で、建設業の参入社数は335社、製造業102社、「食」分野に携わっていない参入企業は約1,500社に上る(図表5)。なお、図表6に、上場企業の参入リストを掲載した。

図表5 参入企業の業種別割合



(出所) 農林水産省資料(2016年12月末時点)

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

図表6 上場企業の農業参入リスト(業界別)

業種	企業名	生産品目	参入年
素材・資源	JFE ホールディングス	サラダ菜等	1984
	日本たばこ産業(JT)※	野菜	1996
	オムロン※	トマト	1997
	三菱化学	野菜	2008
	ツムラ	生薬	2009
	ノーリツ鋼機	葉物類	2009
	日清紡ホールディングス	食品原料、培地開発	2010
	東亜合成	トマト・ナスの苗、葉物類	2011
	住友化学	コメ、野菜	2011
	三協立山	葉物類	2011
	王子ホールディングス	葉物類	2013
	ネクス	トマト等	2014
	セーレン	ミニトマト	2014
	ローム	イチゴ	2014
	ナカバヤシ	葉物類	2014
	日本山村硝子	葉物類	2014
	昭和飛行機工業	低カリウムレタス	2014
	資生堂	薬草	2015
	三菱ガス化学	葉物類	2017
	産業インフラ・サービス	セコム	ハーブ
三井物産		穀物	2007
神戸物産		野菜全般	2008
双日		マグロ、トマト	2008
大成建設		葉物類	2009
豊田通商		パプリカ	2009
クボタ		野菜類	2010
エア・ウォーター		トマトなど	2010
藤田エンジニアリング		葉物類	2011
TDK		葉物類	2012
西松建設		葉物類	2013
東急建設		パプリカ	2013
日伝		葉物類	2014
三井不動産		葉物類	2014
岡谷鋼機		トマト	2014
大林組		トマト等	2015
稲畑産業		果樹	2016
ヒューリック		花、野菜、果物	2017
昭和コンクリート		ほうれん草	2018
運輸・公共		西部ガス	葉物類
	JR 東海	葉物類	2009
	JR 東日本	野菜全般	2009
	九電工	オリーブ	2010
	中電工	イチゴ、観光農園	2010
	JR 九州	野菜類、鶏卵	2010
	近畿日本鉄道	野菜類	2011
	植物工場	トマト	2012
	京王電鉄	葉物類	2013
	エージービー	低カリウムレタス	2013
	東京急行電鉄	オリーブ	2013
	日本郵船	葉物類	2014
	センコン物流	葉物類等	2014
	日本通運	たまねぎ等	2015
	小田急電鉄	高糖度ミニトマト	2016

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

自動車・住宅	ユニバンス	いちご	2013
	スズキ	レタス、ブロッコリー	2015
消費財・小売り	サイゼリヤ	野菜・米	2001
	ファーストリテイリング※	野菜・米・卵	2002
	ワタミ	野菜、牛	2002
	H2Oリテイリング	小松菜など	2003
	モスフードサービス	トマト	2003
	エー・ピーカンパニー	鶏	2006
	オリエンタルランド	野菜類	2007
	イトーヨーカ堂	野菜	2008
	大戸屋※	野菜	2008
	ゼンショー	牛	2008
	小津産業※	葉物類	2009
	イオン	野菜類	2009
	トーヨー	野菜類	2009
	吉野家※	たまねぎ等	2010
	ローソン	減農薬野菜など	2010
	阪急阪神ホールディングス	葉物類	2012
	コロワイド	葉物類	2012
	大黒天物産	野菜	2012
	平和堂	葉物類	2013
	いなげや	野菜類	2013
	フジ	野菜、果樹	2013
	パロー	バナシメジ	2013
	サンマルク	葉物類	2014
	菅番屋	葉物類	2014
	ヤマザワ	野菜類	2014
	ヤオコー	野菜	2016
	シダックス	野菜全般	2016
タケエイ	高糖度トマト	2016	
フジオフードシステム	野菜	2016	
生活必需品・ヘルスケア	キュービー	葉物類	1998
	カゴメ	トマト	1998
	キューサイ(2007年非上場化)	ケール	1998
	メルシャン	ぶどう	2003
	エスビー食品	葉物類	2005
	フジッコ	野菜類	2010
	日本甜菜製糖	てん菜	2013
金融サービス	プロミス	野菜	1997
	野村ホールディングス	トマト、野菜	2011
	オリックス	葉物類	2014
	三井住友銀行	米	2016
	鹿児島銀行	タマネギ	2016
	イテネンホールディングス	ミニトマト等	2016
エレクトロニクス・情報通信	大和コンピューター	メロン、トマト	2011
	富士通	低カリウムレタス	2013
	東芝※	葉物類	2014
	沖縄セルラー電話	葉物類	2014
	パナソニック	低カリウムレタス等	2015

(注1) ※は既に同事業から撤退した企業

(注2) 「企業名」欄は参入年時点の企業名を記載

(注3) 分類方法は東洋経済業種分類に基づいている

(出所) 各種資料より、野村アグリプランニング&アドバイザー作成

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018



## (2) 異業種参入の目的

日本政策金融公庫が2012年に実施したアンケートをみても、企業(異業種に限らない)の農業参入の狙いとして、「地域貢献」(58%)、「経営の多角化」(50%)に次いで、3番目に「本業商品の高付加価値化・差別化」(49%)が挙がっている。「地域貢献」が回りまわって、企業価値の向上に繋がる可能性があることは否定しないが、その効果が出るまでには相当の時間を要すると考えられる。それよりも、食品加工や小売、外食といった「食のバリューチェーン」\*の川中・川下にある企業にとって、農業参入は「原料の確保」、「本業商品の高付加価値化・差別化」という効果が狙いだと考えられる。

例えば、ファーストフードのモスバーガーを展開する(株)モスフードサービスでは、モスバーガーで使う生野菜はすべて国産品として、本業商品の高付加価値化・差別化を図っている。同社では、1年を通じて鮮度の高い野菜を安定的に調達できるように、2006年に農業生産法人「サングレイス」を設立して農業参入した。現在、7農場(2017年12月末時点)を展開しており、生産技術の向上や規模の拡大によって、モスフード社が取り扱う野菜類の3割の「原料の確保・提供」の実現を目指している。

コンビニエンスストア大手の(株)ローソンは、2010年に「ローソンファーム千葉」を設立して農業参入している。第一弾商品として、小松菜を関東の生鮮コンビニ「ローソンストア100」を中心に約900店舗に出荷して以来、キャベツ、白菜、大根、ニンジン、トマトと栽培品目を増やし、2017年12月現在、全国23カ所で農業事業を展開している。(株)ローソンは農業参入によって、生鮮コンビニ「ローソンストア100」にて、一年を通じて、青果を税抜100円で提供するための調達網を構築した。いわば、自社グループでのコア商品の確保(「原料の確保」)である。また、自社農場だけでなく契約農場からの調達を含めて「生産者の顔が見える青果」宣言を謳うことで、「本業商品の高付加価値化・差別化」も実現している。

一方、「本業が食のバリューチェーン上にはない企業」グループの農業参入の狙いは、新たな収益機会の獲得にあるものと考えられる。その際、本グループの多くは、「本業の技術やノウハウの活用による農業のイノベーション」を農業参入における一つの戦略手段と捉えている。「6次産業」の提唱者として知られる日本の農業経済学者である今村奈良臣(いまむらならおみ)氏は、シュンペーターが提唱したイノベーションについて、農業においては次の5つのパターンに読み換えることができると述べている。

- ①新しい製品の創造
- ②新しい生産方式の取り入れ
- ③新しい販売経路、市場の開拓
- ④原材料と半製品の供給の源の獲得
- ⑤新しい組織の形成

こちらのグループは、「本業が食のバリューチェーン上にない企業」だからこそ、農業にイノベーションを起こすことができるノウハウを数多く持っているものと考えられる。例えば、川上の生産段階に参入によって新しい生産技術を開発するだけでなく、生産段階におけるイノベーションが、川中の流通システムや加工技術等のイノベーション、また、川下の小売システムや外食サービスのイノベーションにも繋がる可能性を秘めている。まさに、食のバリューチェーン(価値連鎖)の体現である。こちらのグループについてはまだ成功事例は少ないが、

\*「食のバリューチェーン」とは、川上の農林水産物の生産から、川中の加工・流通、川下の小売や外食等のサービスまでの食に関する一連の流れや価値連鎖のことを指している。

「本業の技術やノウハウの活用による農業のイノベーション」という狙いを実現することによって、農業生産そのもので利益を獲得できるようになることが期待される。

ここまで述べてきた内容を整理したい。「本業が食のバリューチェーン上にある企業」の参入目的は、原料価格の高騰や食に対する安全・安心意識が高まる中、安定的な「原料の確保」や「本業商品の高付加価値化・差別化」などであった。その一方、「本業が食のバリューチェーン上にはない企業」の参入目的は、政府による農業の成長産業化に向けた大規模経営や農商工連携が推進される中、「本業のノウハウ活用による農業のイノベーション」を通じた新たな収益機会の獲得であった。自社技術を活用した植物工場や農業での ICT(情報通信技術等) どの分野に注目している企業も少なくない。

ここで、「本業が食のバリューチェーン上にはない企業」の成功事例として、トヨタグループの総合商社の豊田通商(株)を取り上げたい。同社の売上構成比は、金属とグローバル生産部品、化学品、自動車関連産業分野で全体の 80%以上を占めている。同社の農業参入は、いわば完全な異業種参入と言える。

同社は、2009 年に、宮城県栗原市で地元農家と農業生産法人ベジ・ドリーム栗原を設立して農業参入した。生産商品として、当時、国内消費量の実に 96%をオランダや韓国など海外輸入に依存するパプリカに着目し、パプリカの生産を開始した。その結果、現在、パプリカの生産量では国内最大規模の事業者となっている。同社はその後もパプリカの栽培経験や生産分野のノウハウを活かし、複数の商品分野にもチャレンジした。例えば、2015 年秋に、従来種米と比較して最大 1.5 倍の収穫量とおいしさを両立できる新品種米「しきゆたか」を市場に投入した。

新しいビジネスとしてアグリ産業に参入した同社は、トヨタの管理方式をはじめとする自社の強みを持ち込んだ他、IT の活用や農法の見直し、また、農業資材の最適化などに取り組んだ。これらの取組により、同社では、従来の生産コストの 4 割削減の目標を掲げた。農業参入について同社では、「ベジ・ドリームは、商社の農業ビジネスとして生産部分にのみスポットが当たりがちであるが、事業全体として当社が担っている機能は流通であると考え。生産事業から得る直接的メリットだけでなく、ビジネスモデルを広い視野でとらえれば、豊田通商としてトータルで得るメリットは決して小さくない。」と述べている。

その他の成功事例として、産業用ガス大手のエア・ウォーター(株)がある。同社は、植物の生育には二酸化炭素が必要で、同社が有するガス事業のノウハウを農業分野で活かせると考え、2009 年、農業生産法人(株)エア・ウォーター農園を北海道で設立し、トマト栽培に取り組んだ。その後、生産事業の他地域への展開の他、流通や小売事業にも進出し、2017 年 3 月期の農業・食品事業の売上高を全体の 18%を占めるまでに成長させた。

このように、企業経営のノウハウの活用により農業分野の生産性を向上させ、本業との相乗効果を狙って取り組む異業種企業の成功事例が、少しずつ散見されはじめている。

#### 4. 農業参入の課題

本章では、農業参入した異業種企業の経営状況を把握し、その課題を整理したい。

日本政策金融公庫が2012年に、全国の農業参入企業向けにアンケート調査を実施しているが、回答した138社のうち、黒字を確保した企業は全体の30%に止まる結果であった。また、黒字化までの見込み期間が4.0年であるのに対し、実際に黒字化までに要した期間は4.9年と、計画と比較して黒字化するまでに約1年長く時間を要している。このほか、経済成長フォーラムも2013年に、企業経営者を対象に農業参入に関するアンケート調査を実施した(全回答数280社、うち参入(検討を含む)企業70社)。その結果、農業事業全体で黒字を達成している企業は33.3%であった。

いずれの調査結果においても、農業参入企業で黒字を確保できていない企業が7割前後となっている。また、直近注目を集まっている人工光型植物工場については、日本施設園芸協会(東京・中央)の調べでは、人工光で栽培する植物工場の数は、17年2月時点で全国に197カ所と11年の約3倍に増えた。だが、黒字の植物工場は全体の約2割にとどまっている。同調査の各企業への調査では、農業参入前の主な課題として、「農地の確保」や「労働力の確保」等を挙げており、また、参入後は、「販路の開拓」や「生産技術の習得」等が挙げられている。特に、参入後の2つの課題は、約半数の企業が大きな課題として認識されていることが分かった。

また、やや古いデータだが、農林水産省によれば、2003年から2009年までに農業参入した企業436社のうち112社、約4分の1が撤退したとのことである。近年でも、農業から撤退した企業の例は枚挙にいとまがない。本来、採算の合わない事業から撤退する経営判断は批判されることではないが、農業の場合は農地をはじめとする地域資源の利用度合いが高く、地域の雇用等への影響が深刻となることから、撤退はそう容易ではない。農業参入する企業には、事業の継続性を重視した準備とその覚悟が望まれる。

以上、各社の調査を通じて、農業そのものの経営状況は厳しく、撤退する企業も多いことが分かる。また、農業参入の課題として、「農地」や「人材」、「販路」、「生産技術」のそれぞれの確保が重要だと考えられる。

図表7 主な撤退企業リスト(上場企業)

企業名	参入年	撤退年	生産形態	取扱品目
日本たばこ産業	1996年	2003年	露地栽培	野菜
オムロン	1997年	2002年	植物工場	トマト
ファーストリテイリング	2002年	2004年	露地栽培	野菜・米・卵
大戸屋	2008年	2015年	植物工場	野菜
小津産業	2009年	2011年	植物工場	葉物類野菜
吉野家	2010年	2017年	露地栽培	タマネギ等
東芝	2014年	2016年	植物工場	葉物類野菜

(出所)各種資料より野村アグリプランニング&アドバイザー作成

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

## 5. 異業種参入のブレークスルーポイント

それでは、異業種の農業参入にあたり、経営上の課題、そして黒字の実現に対して、どうすればよいのか。ブレークスルーポイントは、主に、(1)関係者との融合・連携、(2)商品の差別化・オリジナル性の追求、(3)独自販路の構築、になると考える。そして、これらを基に、企業独自のビジネスモデルをつくりあげることが肝要となる。上記3点について、以下、概述したい。

### (1)関係者との融合・連携

#### ①自治体・JA や既存農家との融合・連携

企業の農業参入の課題である「農地の確保」や「労働力の確保」、「農業生産技術の習得」といった課題を解決するには、自治体やJA、または既存農家との連携が一番の近道である。

「農地の確保」に向けては、言うまでもなく、自治体との連携が不可欠である。幸い、異業種の農業参入を歓迎している自治体は多い。例えば、いしかわ農業総合支援機構は、企業への働きかけから、農地のあっせん、初期費用の補助、人材確保までをワンストップで担うことで、企業誘致を進めている。北海道庁も、昨年4月に庁内にワンストップ窓口を設置し、農業参入を希望する企業と企業経営のノウハウを生かしたい農業生産者を仲介している。

また、「労働力の確保」や「農業生産技術の習得」に向けては、JA や既存農家との連携が必要となる。農業の多くは、年間を通じて労働力が必要ではなく、播種や定植の時期、そして収穫の時期に多くの人手を要する。利幅が決して大きくない農業において、余剰人員を常に確保しておくわけにはいかない。労働人員を融通し合う仲介者的な存在が地域JAだ。また、農業生産技術は、地域の気候・気象条件、また、土壌などにより異なる。その地域で長く営農している農業者の英知を共有させてもらうことがよい。

例えば、建設業の大林組は、2016年から農事組合法人と郷園と提携し、約2,000平米の太陽光型植物工場でミニトマトを栽培している。同農事組合法人から栽培技術の指導を受けることによって、「農業生産技術の習得」という課題の解決を図っている。

なお、特に、「原料の確保」という狙いのある「食のバリューチェーン」の川中・川下にある企業にとっては、農業を通じて地域に溶け込むことで、地域内の多くの農業者との「契約栽培」が実現する可能性もある。「原料の確保」という当初目的が、早期に実現する副次的な効果も期待できる。

#### ②他社との連携

新規ビジネスとして農業に参入する「食のバリューチェーン上にはない企業」については、加工や販売を行う二次・三次事業者との間で、安定的な取引を確保できる連携が望まれる。ここでいう「連携」は、川上にも川下にも十分な利益がもたらされるような関係のことを指す。すなわち、お互いが相手の担う役割を尊重する関係が構築されることが望まれる。特に異業種は、お互いの経験やノウハウ、ネットワークを活かすことにより、相乗効果(シナジー)が生まれる可能性があり、双方にとっての収益の拡大を図ることにつながる。

## (2) 商品の差別化・オリジナル性の追求

「本業が食のバリューチェーン上」のカゴメや資生堂、壺番屋は、生産した農産物を自社商品の原料として用いることで差別化を図ることができる。しかし、「本業が食のバリューチェーン上にはない企業」は、自社で食に関係する“出口（販売先）”を有しておらず、商品の差別化は容易ではない。ポイントは、市場ニーズを把握した上で生産品目を選定し、そして、市場がニッチであってもオリジナル商品の開発を心がけることである。

例えば、植物工場でケール、ハーブ等の葉物野菜を生産している日本山村硝子社が挙げられる。当社はスーパーからの指摘やニーズ等に対して、作物の品質改善・改良を行い、今では、その野菜は惣菜原料に多く使われている。また、従来、青汁の主原料とされていたケールについて分析を重ねると、一定の大きさに育った段階で、強いエネルギーを持つ青い光の比率を高めることで、ストレスから有害な活性酸素を発生させ、さらにこれを分解するためにポリフェノールを多めに生み出すことが分かった。その結果、栄養価を高めながら苦みと硬さを抑えたケールを開発した。本商品で、2016 年前後からオイシックスとの取引が始まり、サラダにするといったレシピ提案をすること等によりさらに好評を受け、現在では、注文に生産が間に合わない状況である。同じくハーブについても、栽培を始めた頃は、柔らかく、香りも弱かったが、改良を重ね、商品の差別化・オリジナル性を追求することによって、今では安定的な取引先を確保することができている。

## (3) 独自販路の構築

「販路の開拓」はほぼすべての農業参入企業の課題である。特に、「本業が食のバリューチェーン上にはない」企業の販路については、大きな課題となる。異業種企業が本業で有するネットワーク等を活用し、強固な販路と多様な販売チャネルの確保が鍵となる。

現在の農産物の国内流通は主に JA や卸売業者への出荷、または量販店や直売場等の小売市場、加工会社への直接出荷に分かれる。現在、約 6 割の農業経営体の主な出荷先が JA となっている。JA と強固な関係を築き、出荷条件をよりよくすることも、一つの経営戦略である。一方、リスク分散には、多様な販売チャネルを構築が不可欠だ。その際、川下の小売／レストラン事業者との直接取引が期待されるものの課題は山積する。例えば、小規模生産の場合、大手の小売業者の場合、出荷量や規格、そして信用の面で障壁が高い。さらに、農業は特殊産業が天候や気候に影響を受けやすく、工業製品と異なり、農産物の出荷量も不確実性があることから、出荷契約により出荷義務に縛られると経営上のリスクにもなる。このため、現在多く採用されている施設園芸や人工光型植物工場のような環境制御された生産形態にて、安定的に出荷できる体制を整えていくことも検討されよう。

一つの事例を挙げると、地下鉄事業を運営している東京地下鉄は、メトロ開発(株)と共同で、東西線の西葛西駅～葛西駅間の高架下の人工光閉鎖型植物工場を設立し、レタスを生産している。同社が選んだ販売先はホテルである。同社は地下鉄事業という完全な異業種から農業に参入し、2015 年 1 月からフリルレタス、グリーンリーフレタス、コスレタス、バジル、サンチュ、ロメイン、ベビーリーフ類などの栽培から始めた。「とうきょうサラダ」というブランドで出荷し、地産地消の流れに乗り、「東京産」が評価されている背景もあった。2017 年 1 月時点で、収穫量は日産 400 株程度である。生産量が限られるため、この規模で採算を確保しようとした場合、出荷単価を高くせざるを得なかった。そこで、同社は、都内の高級ホテルに主ターゲットを絞り、交渉を重ね、今や、シェラトン・グランデ・トーキョーベイ・ホテルやストリングスホテル、ヒルトンホテルお台場、コンラ

ッド東京等と契約し出荷している。この取引の背景には、同社が有するブランド力や本業でのネットワークがあるかもしれない。しかし、実はそれらこそが、異業種企業にとって、農業事業における立派な経営資源でもある。

このほか、農業参入した企業の他には、まだ小規模ではあるが、ECサイトを立ち上げるケースが増えてきている。生鮮のEC分野は、直近ではアマゾン・フレッシュの参入が記憶に新しいが、農産物専門のプラットフォームなども次々と立ち上がっており、新たな流通網として急成長している。JAや卸売市場、小売/レストランという伝統的な販路だけに依存することなく、異業種企業には、本業で有するネットワークやノウハウ、または技術などを活用して、このような新しい販売チャネルの開拓(構築)が期待されている。農産品の流通改革が進んでいる中、ECビジネスをはじめ、成長が著しい中国マーケットや東南アジアへの輸出ビジネスなども注目されている。

## 6. 今後のロードマップ

本章では、前章で述べた3つのブレークスルーポイントを、農業参入した企業がどう実施していくべきかについて、ロードマップとアクションプランを検討する。

まず、ロードマップの時間軸を検討する。農業に参入した異業種企業の黒字化までに要した平均期間が4.9年であることを鑑みて、「参入前」と「前期(参入後3年間)」、「中期(4~5年)」、「長期(同5年以降)」という4つの時間軸を設定する。

その上で、ロードマップに沿ったブレークスルーポイントのアクションプランを検討する。

第一に、「関係者との融合・連携」であるが、参入前には、優良農地と農業人材のそれぞれの確保に向けて、自治体を中心とする関係者との連携が求められる。前期は、農業技術の習得の他、農業人材の育成のため、地元のJAや農業者との連携を通じて、まず、事業のベースとなるモノづくりが行える体制を築くことに全力を注ぐ必要がある。そして、中期は、マネジメント人材の育成が必要となってくる。企業の中核となる人材を、自治体やJAなどが主催する勉強会や意見交換会、バイヤー商談会などに積極的に参加させ、組織の磨き込みを図る時期である。最後に、長期については、隣接する産地など、他産地との連携を行いながら、事業を面で展開する素地をつくり込んでいくことになる。参入前から一貫して共通しているアクションとして、「地域への配慮」がある。農業は地域性が強い事業であり、地域関係者との「共創」の考え方が不可欠だ。その意味では、

図表8 今後のロードマップとアクションプラン

行動計画	参入前	前期 (参入後3年間)	中期 (参入後4~5年間)	長期 (参入5年後)
関係者との融合・連携	優良農地の入手 農業人材の確保 地域への配慮 等	農業技術の習得 農業人材の育成 地域への配慮 等	マネジメント人材 の育成 地域への配慮 等	他産地との連携 地域への配慮 等
商品の差別化・ オリジナル性の追求	生產品目の選定 マーケティング調査 等	安定的な栽培 商品品質の向上 等	ブランド形成 等	加工商品の検討 マルチブランド等の 開発 等
独自販路の構築	マーケティング、 テスト出荷 等	試行錯誤 コア販路の開拓 等	コア販路の構築 販路の多様化 等	販路の取捨選択 等
全体・その他	事業計画の作成 (事業ビジョン、 経営資源の洗い 出し等) 等	黒字の実現 等	黒字の維持 本業との相乗効果 の実現 等	他地域または他領 域での事業展開 等

(出所)野村アグリプランニング&アドバイザー

企業だけが儲かる発想ではなく、当該地域が活性化する考え方でなければ、農業事業の成功はみえにくい。

第二に、「商品の差別化・オリジナル性の追求」である。参入前は生産品目の選定に向けて、マーケティング調査を重ねることとなる。参入地域を限定している場合であれば、当該地域の現状の生産品目を調査することから始めなければならない。その考え方は二つで、一つは、既存作物の付加価値化で、もう一つは既存作物とのバッティング回避である。前者は既にその地域で生産されている作物について、参入する異業種企業のノウハウなどを用いて商品の付加価値化に貢献する考え方である。また、後者は、異業種参入を地域関係者から歓迎してもらえるよう、あえて既存作物には触れない考え方である。その実行は個々の参入企業が有するノウハウや参入地域によって判断しなければなるまい。参入前期は、商品の安定生産と品質の向上に磨きをかける時期で、参入中期は、そのブランド形成に全力を注ぐ時期である。長期には、販路と収益の多様化を目指し、加工商品やそのマルチブランドの商品開発に取り組むことになる。

第三に、「独自販路の構築」である。参入前は、可能性のある販路先へのヒアリングなどのマーケティング調査と、試験生産ができる環境にあるならば、そのテスト出荷である。参入前期は、まずは、試行錯誤しながら、中核となる「コア販路」の開拓に注力する。もちろん、コア販路を確保するためには、基本、良い商品がなければならない。この時期は生産に没頭している時期でもあり、販路についてはどうしても試行錯誤せざるを得ない。参入中期には、良い商品ができ、確固たるコア販路を構築したい。それと同時に、リスクヘッジの観点から、販路の多様化も押し進めるべきである。その際、前述したように、伝統的な販路に縛られることなく、その企業独自の経営資源に基いた、新たな販路形成の検討が期待される。長期には、構築した販路の取捨選択を行いながら、採算性または効率性を改善することに注力する時期だ。

全体事業の推進に向けたアクションプランとしては、参入前には事業計画の作成、そして、参入前期内に黒字化、参入中期は黒字の維持、最後に、参入長期には他地域・他領域への事業展開が計画される。特に重要なのは、参入前の事業計画の作り込みである。外部環境や内部環境を整理した上で、ビジネスモデルの組み立て、そして、数値計画を取りまとめなければならない。その中でも、内部環境の分析は事業計画のキモだ。事業ビジョンの設定や経営資源を洗い出すことがこのタスクの要諦となる。事業ビジョンは農業事業を通して成し遂げる将来像であり、農業参入の目的にもつながる。農業事業はITや金融のように、決して利幅が高いビジネスではない。また、自然環境や相場に左右されやすく、事業リスク(売上変動に伴う利益の振れ幅)も大きい。そのため、赤字に陥りやすい。参入前の段階で事業ビジョンが確立していなければ、赤字が続く状況、またはなかなか黒字転換しない際、参入元の経営者からは事業撤退の意思決定を進めてしまうことにつながる。また、経営資源の洗い出しは、異業種参入が農業事業に貢献できる価値の洗い出しとも言える。既存農業者はもちろん、同業他企業との差別化にもつながる重要なポイントである。



## 7. おわりに

日本農業が危険な状況に陥っていることは間違いない。国内総生産(GDP)に占める農業(林業、漁業含む)の割合は1.1%と極めて低い水準に落ち込んでいる。この状況は、産業構造の観点から見た「ペティ・クラークの法則」、いわゆる労働人口が一次産業から二次産業、三次産業へ移行することが必然で、産業構造の高度化ともいえるが、このままでは専業農家が消えてしまう可能性も十分考えられる。これまでのところ、日本で食料が入手できないという状況は戦後ないが、「買いたくても買えない」という状況に、いつ陥るかはわからない。2005年後半以降の世界的な資源価格の高騰の際、食料需給の逼迫に伴い、各国が食料の輸出規制を行うなどの保護主義的な動きを強めたことは記憶に新しい。特に、食料輸入のシェアが相対的に高い我が国の場合は“食料安保”問題も抱えていることは自覚しておく必要がある。

その意味では、異業種企業からの農業参入は、地域農業の担い手として、また、21世紀型のアグリビジネスに挑戦する主要なプレーヤーとして、大いなる期待が寄せられている。一方で、事業を継続していくためには、農業事業の黒字化は必須だ。その鍵は、異業種企業が培った経営資源にある。すなわち、企業が農業事業における最大の武器は、本業で培った技術力やネットワーク力、そして経営ノウハウである。これから農業へ参入する企業だけでなく、既に参入している企業も含めて再認識してほしい。自社の経営資源を活用して、そして、地域関係者と「共創」しながら、日本農業の新たなビジネスモデルづくりに挑戦する企業が一社でも増えることを期待したい。