農業の構造変化に対応した
自治体農業政策の転換の必要性

― フード＆アグリビジネスによる地域活性化を目指して ―

2021 年 10 月

野村アグリプランニング＆アドバイザリー株式会社
シニアフェロー　　石井　良一

1. はじめに ----------2

2. 歴史的転換点を迎えた農業を取り巻く環境 ---------- 3

(1)フードバリューチェーンにおける農業の位置づけ ---------- 3
(2)法人経営体がけん引する農業生産 ---------- 5
(3)加工・業務用にシフトする農産物需要 ---------- 6
(4)中間流通の再編 ---------- 6
(5)農産物食品輸出の増加 ---------- 7

3. フードバリューチェーン企業による地域生産・流通システムの再構築の事例 ---------- 9

(1)フードバリューチェーン企業の台頭 ----------9
(2)フードバリューチェーン企業による地域生産・流通システムの再構築の事例 ---------- 10

4. 自治体農業政策の転換の必要性
ーフード＆アグリビジネスによる地域活性化を目指してー ---------- 23

(1)地域の農業発展のシナリオ ---------- 23
(2)自治体農業政策の転換の必要性 ---------- 24
(3)民間企業との連携による地域活性化の可能性 ---------- 26

5. おわりに ---------- 28

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

1. はじめに

農地改革で生まれた自作農による生産体制の強化を基軸に発展してきた戦後農政は、これまで 2 回の大きな転換点があった。1 回目は 1990 年代前半から 2000 年代前半の時期で、そのきっかけは、1980 年からの日米農産物交渉（～1988 年）と 1986 年からの GATT ウルグアイラウンドでの農産物交渉（～1993 年）であった。これらにより、原則すべての農産物の関税化と引き下げが実施され、牛肉やオレンジを代表とする農産物の輸入が拡大した。1995 年からはミニマムアクセス米としてコメの輸入も開始された。それに対応し、1995 年に「食糧管理法」の廃止と「食糧法」の制定がなされ、「農業基本法」（1961 年制定）が抜本的に見直され 1999 年に「食料・農業・農村基本法」（新基本法）が施行された。新基本法は、消費者重視、市場原理の導入、価格政策から経営政策への転換を掲げた。意欲のある農家を認定農業者と位置づけ、施策を認定農業者と集落営農に集中することとした。また、2003 年には、構造改革特区制度により市町村が転貸する方式に限って（2005 年に全国展開）、一般企業の農業参入を認める仕組みを創設し、民間企業の農業参入に道を開いた。一連の改革は、外圧からの内向きの改革といえるだろう。

また、2 回目は、2012 年の第 2 次安倍政権誕生時から現在までの時期である。安倍政権は「攻めの農林水産業」を掲げ、我が国は TPP（環太平洋パートナーシップ）交渉の調整役を担い、農産物の輸出環境を整えるとともに、農業経営体の規模拡大、経営安定化を進めるための改革に取り組んだ。2013 年には「農地中間管理機構法」の制定、2015 年には「農協法」、「農業委員会法」の改正が行われた。TPP は 2018 年に 11 か国で合意した。民間企業の農業参入環境もより緩和され、植物工場や農業 ICT など「スマート農業」と呼ばれる技術の実用化も進んできている。

なお、農林水産物・食品の輸出額は長年 4,000～5,000 億円で足踏みしていたが、2013 年以降右肩上がりに転じている。2019 年春から新型コロナウイルス感染症が世界中に蔓延し、人々の生活様式を大きく変え、経済にも大きな影響を与えているが、ワクチンの普及が進んだ国から徐々に経済活動が平常に戻りつつある。2020 年に農産物の輸出額は過去最高額を記録し、コロナ禍が続いている 2021 年においても好調である。2 回目の改革は、世界市場を狙った外向きの改革といえるだろう。

本論は、歴史的転換点とも言える日本農業を取り巻く現状をフードバリューチェーンの視点で概説した上で、フードバリューチェーンを構築して発展する大規模経営体の事例を紹介し、フード＆アグリビジネスによる地域活性化を目指して、今後、自治体農業政策をどのような視点で展開すべきかを論じるものである。

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

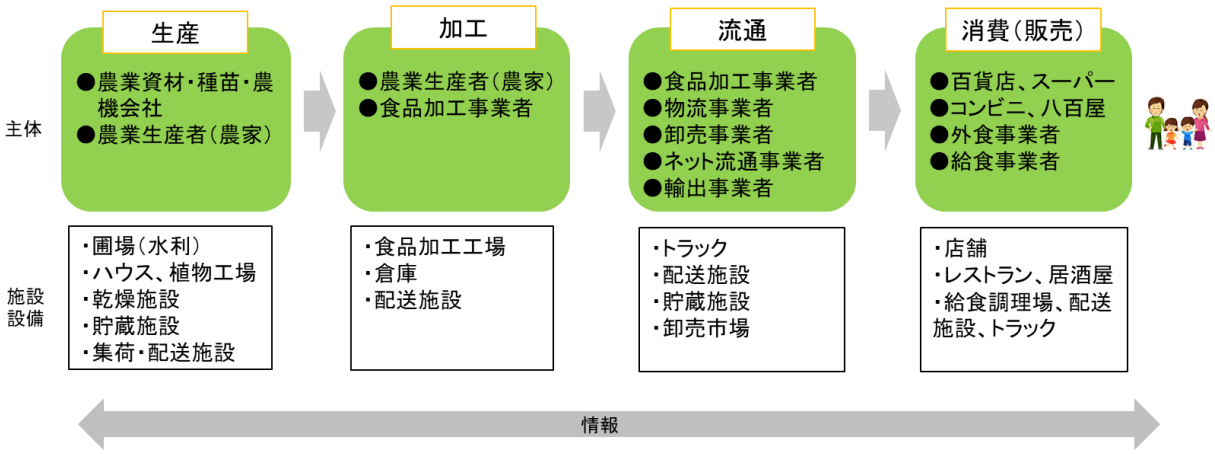
2. 歴史的転換点を迎えた農業を取り巻く環境

(1)フードバリューチェーンにおける農業の位置づけ

フードバリューチェーンとは、「農林水産品・食品に関して、生産、加工、流通、消費(販売)に至る各段階の付加価値のつながり」である。各段階の情報を共有し、連携することで、付加価値を高めることができる。

一例であるが、生産者は丹精込めて野菜を生産しているが、形が悪い、大きさが過小過大など出荷基準に合わない、豊作で出荷しても利益が出ないなどの理由で、日本では毎年 2 割ほど[1]の野菜が生産現場で廃棄されている。しかし、飲食店や家庭におけるカットしたものを使いたいというニーズに応え、規格外野菜を直接飲食店に販売したり、カット工場を設置しカット野菜やサラダを販売することによって、生産現場での廃棄をなくし、生産者の利益にすることが可能となる。

図表 1 フードバリューチェーン



(出所)グローバル・フードバリューチェーン(GFVC)推進官民協議会 HP を参考に NAPA 作成

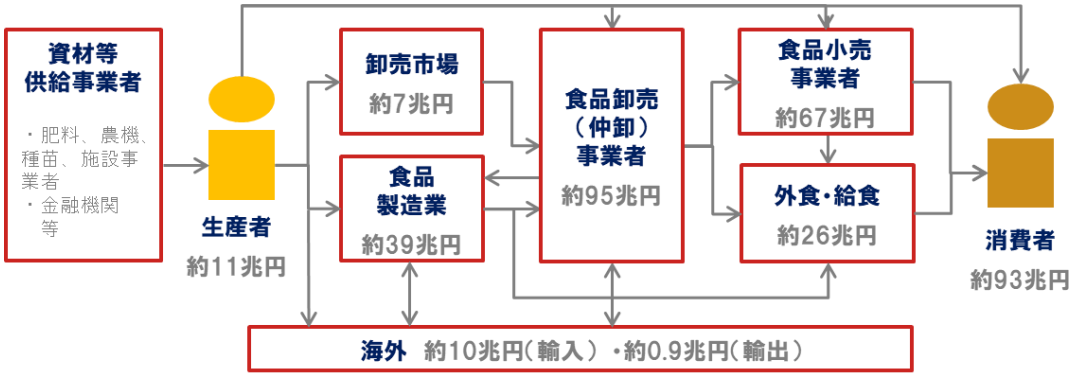
日本における農業生産額(水産、きのこを含む)は 10 兆円程度にすぎないが、2019 年には最終消費者は小売、外食、観光等で約 100 兆円を消費している。それは、日本の民間最終消費支出(約 300 兆円)の 1/3 に相当しており、フード・アグリ産業は日本の重要な産業であることがわかる。

生産段階だけを考えるのではなく、加工、流通、消費までも考えることが農業の成長には重要である。

[1] 農林水産省「作況調査(野菜)」によると、令和元年産野菜の収穫量は 1,340 万 7,000t、出荷量は 1,157 万 4,000tで出荷率は約 86%である。その他、収穫しないで畑で放棄されている野菜があると想定される。

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&アドバイザリ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&アドバイザリ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. 2021

図表 2　フードバリューチェーンにおける市場規模



（出所）各種統計調査（農林水産省「農業生産農業所得統計」、「漁業・養殖業生産統計年報」、「生産林業所得統計」、経済産業省「工業統計表」、「商業販売統計年報」[2]、一般社団法人日本フードサービス協会「外食産業の業種別市場規模」、財務省「貿易統計」等より、NAPA 作成

フードバリューチェーンを考えることの重要性をあげると次のとおりである。

①農業生産者の所得の向上

小売事業者や最終消費者のニーズを捉えた生産や加工等を行うことにより、新たな事業機会が生まれ、農業生産者の所得の向上が図られる。

②フードロスの削減

ニーズに対応した生産、適正量の受発注、適切な加工や貯蔵などにより、各段階で生じているフードロスの削減を図ることができる。

③効率的、短時間の物流の実現、

適正量の受発注や、生産者とスーパーやレストラン等との直接取引の拡大等により、無駄が省かれ、効率的、短時間の物流が実現され、輸送コストの削減にもつながる。

④新たなフード＆アグリビジネスの創出

実需者（消費者、食品加工事業者、外食事業者等）のニーズを知り、フードバリューチェーン上の事業者が新たなビジネス機会（農業生産者の観光農園事業への参入、小売事業者の農業生産への参入など）を創出できる。

⑤経営意識の醸成、経営マネジメントの実施

[2]　食品卸売業には、生鮮品だけでなく加工食品も含まれ、かつ卸売事業者間での取引が重なっているため、、最終消費より大きな金額となっている。

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

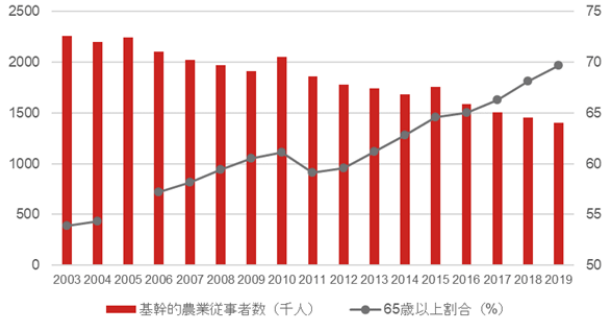
特に、農業生産者は他部門の事業者や消費者との直接取引を通じて、どう売るか、どう利益を出すかについて考えるようになる。

次節では、フードバリューチェーンにおける特徴的な環境変化を概観することとする。

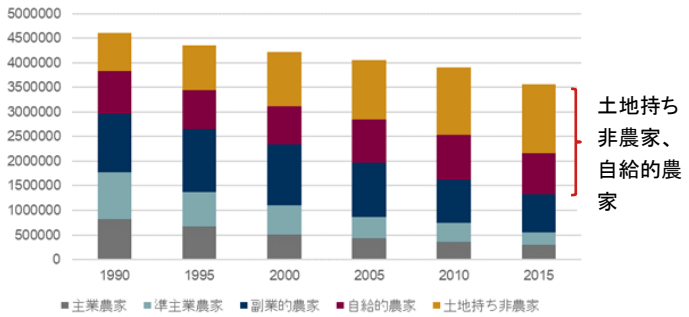
(2)大規模経営体がけん引する農業生産

我が国においては、農業の担い手の減少、高齢化が深刻である。基幹的農業従事者はこの 15 年間で約 4 割減少し、65 歳以上の割合は約 7 割になっている。それに伴い、農地面積は減少を続け、耕作放棄地は増加している。全農家の約 63%が販売をしない土地持ち非農家及び自給的農家であるなど、長年、農業生産を支えてきた家族経営体の撤退が主因である。

図表 3　基幹的農業従事者の減少と高齢化の推移



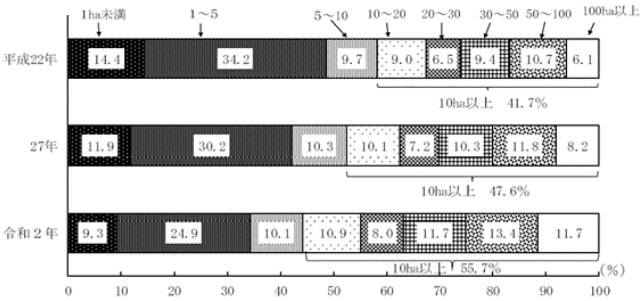
図表 4　農家数の推移



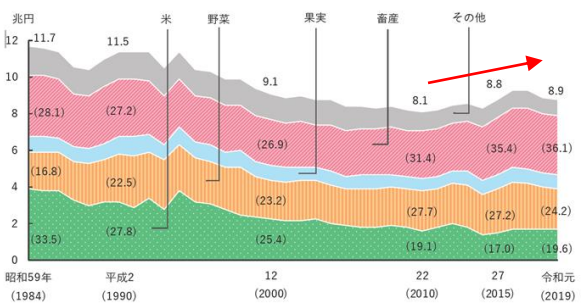
(出所)農林水産省「農林業センサス」

このような状況にも関わらず、我が国の農業生産額は 2010 年以降、増加基調である。家族経営体は農業から撤退しつつあるものの、法人経営体が経営規模を拡大し、その穴を埋めている状況である。図表 5 に示すように、2020 年には経営面積 100ha 以上の経営体の耕地面積に対するシェアは 12%に達している。わが国でも、数十億円規模の売上を誇る農業法人が次々に生まれている。

図表 5　経営面積別経営体カバー率の推移



図表 6　農業生産額の推移



(出所)農林水産省「農林業センサス」、「食料・農業・農村白書」

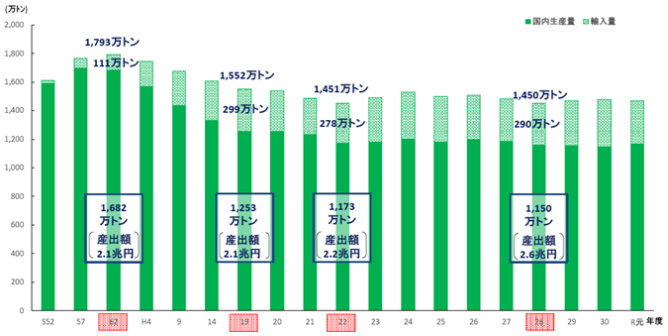
本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング＆アドバイザリー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング＆アドバイザリー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2021

(3)加工・業務用にシフトする農産物需要

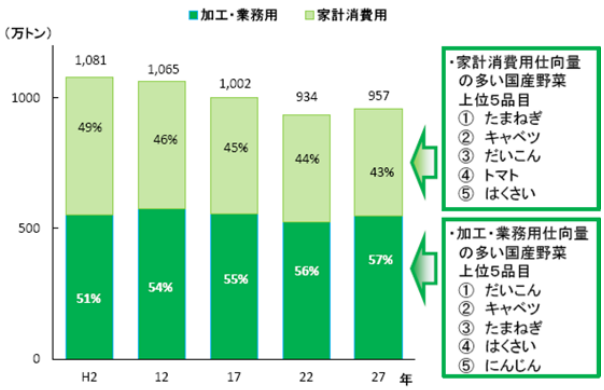
図表 7 に示すように、国産野菜供給量は約 1,500 万 t で推移しており、国内生産が減少する中、約 2 割を輸入している状況にある。輸入野菜は、生鮮ではたまねぎ、ニンジン、かぼちゃ、加工品ではトマト、コーン、ニンジンが多い。共働きや単身世帯の増加などを反映し、家庭用から加工・業務用に野菜需要がシフトしている。家庭用はほぼ 100%国産であるが、加工・業務用では国産比率は約 7 割に留まっている。加工業者等にとって国産野菜の活用意向は高く、加工・業務用野菜の生産拡大の余地は大きい。加工・業務用野菜は、前処理(皮むき、カット等)、最終処理(パッキング、サラダ、総菜等)が必要である。また、米についても家庭用需要が減少し、より低価格の中食・外食用需要が拡大し、生産と消費のミスマッチが生じている。

こうした実需者のニーズに対応して生産を考えることがますます重要となっている。

図表 7　野菜供給量の推移



図表 8　野菜需要の変化



(出所)農林水産省「野菜をめぐる情勢」

(4)中間流通の再編

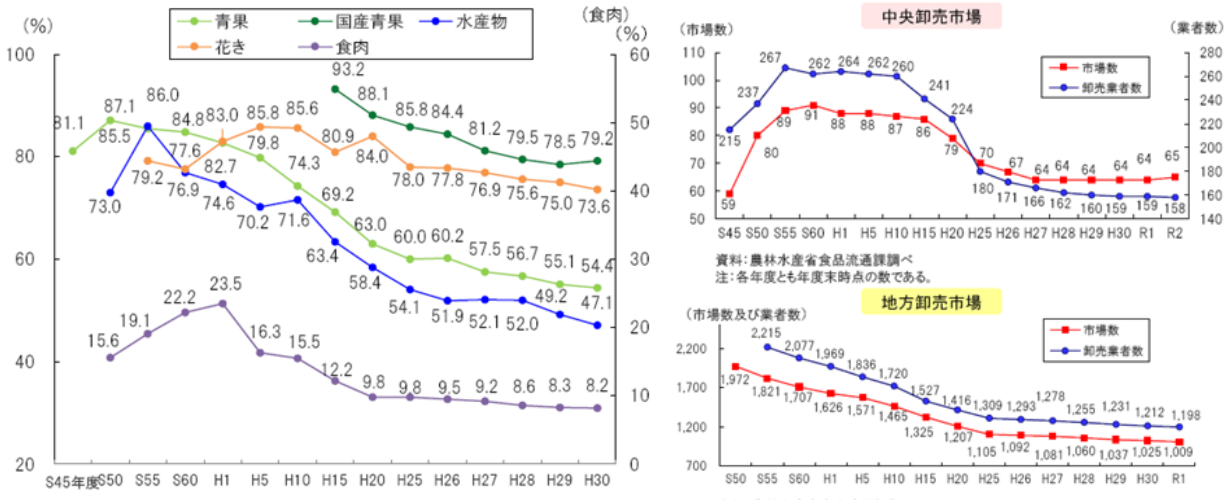
消費者ニーズの多様化に対応して、スーパー、生協などによる産地直送や直売所、インターネットを通じた消費者への直接販売等、いわゆる「市場外流通」が増加している。卸売市場経由率は毎年減少し、2018 年では青果は約 54%、水産物は約 47%になっている。

地域の八百屋や魚屋の減少もあり、公設卸売市場の取扱額や事業者の減少が顕著で、各地で廃止、統合が進展している。公設卸売市場については、建替、民営化、物流や賑わい拠点づくりへの貢献など各地で新たな活用策を検討している。

どのように農産物を実需者に効率よく届けるかは、生産者に限らず、卸売市場や川下側の事業者にとっても重要な経営課題である。

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&アドバイザリ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&アドバイザリ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. 2021

図表 9　卸売市場経由率の推移（重量ベース）　図表 10　卸売市場数、卸売業者数の推移



（出所）農林水産省「卸売市場をめぐる情勢について」

図表 11　公設卸売市場の再整備事例

名称	手法	運営者	概要
湘南藤沢地方卸売市場（旧公設藤沢市中央卸売市場）	民営化	湘南青果㈱（横浜丸中ホールディングズ㈱）	・1981 年開設、2007 年地方卸売市場に転換。2009 年指定管理者制度。 ・2012 年湘南青果㈱に無償譲渡。 ・国分グループ本社（株）の配送センターを誘致。 ・「湘南野菜」ブランドの構築。
西宮市地方卸売市場（旧公設西宮市地方卸売市場）	民営化、建替、まちづくり	西宮市場㈱	・1972 年開設、隣接して民設の西宮東地方卸売市場が存在。 ・2019 年公設市場廃止、民設市場に統合 ・再開発事業により 2022 年に新市場を建設、敷地の半分は住宅や商業施設を整備し賑わい拠点化。
成田市公設地方卸売市場	移転建替、農水産物輸出拠点化	成田市	・1974 年開設、1975 年水産部開設、官民共同での成田市総合流通センター（食料品、日用品）併設。 ・2016 年に新市場への移設を発表。 ・2022 年に成田空港隣接地に農水産物輸出の「ワンストップ拠点」機能を併設させて移転予定。

（出所）公表資料より、NAPA 作成

(5) 農産物食品輸出の増加

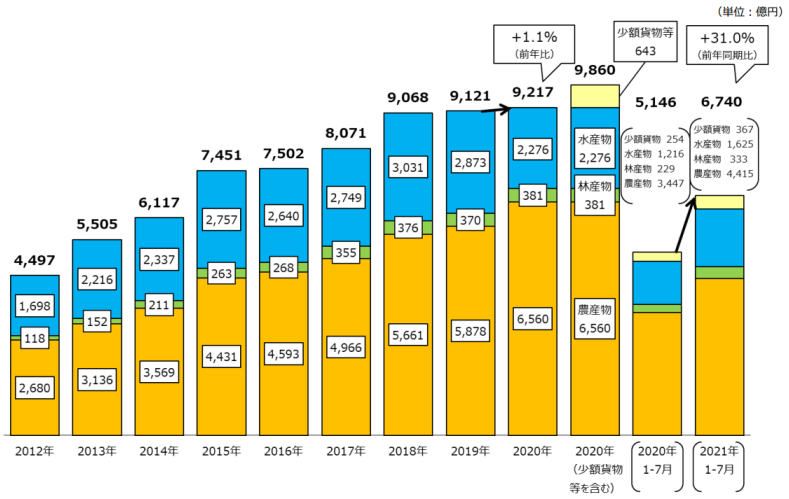
海外での日本食の評価は高く、海外における日本食レストラン数は 2019 年で 15.6 万店あり、2017 年から 3 割増となっている[3]。日本の農産物・食品の輸出は、日本食の人気とともに、2020 年は 9,860 億円、2021 年 1～7 月は 6,740 億円（前年同期比+31%）を記録するなど順調に拡大している。従来は産地ごとの意識が強かったが、政府の支援もあり、品目別でのナショナルブランドづくり、プロモーションが徐々に進展している。

[3] 農林水産省（2019）「海外における日本食レストラン数」

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

今後、国内人口は減少が見込まれ、海外にも目を向けて、海外実需者のニーズに合わせて生産を考えることも重要になってくるだろう。

図表 12　日本の農産物・食品の輸出額の推移



（出所）農林水産省「2021 年 7 月 農林水産物・食品の輸出額」

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

3. フードバリューチェーン企業による地域生産・流通システムの再構築の事例

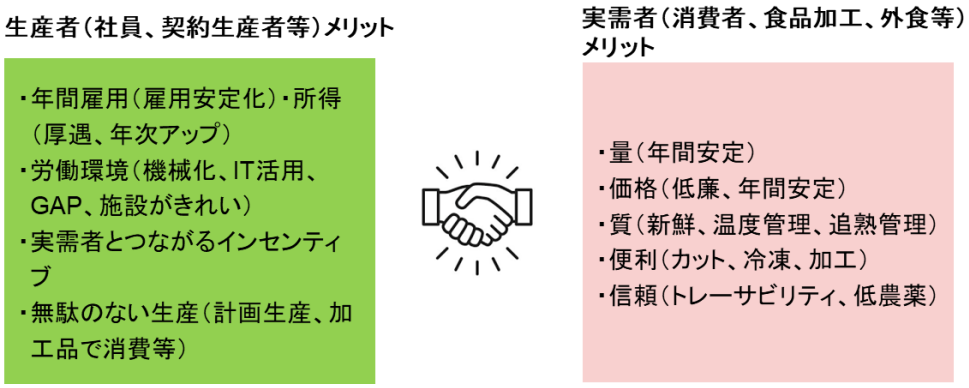
(1)フードバリューチェーン企業の台頭

前章で述べた環境変化に対応して、近年、日本では、生産、加工、流通、消費(販売)全体をカバーする大規模な経営体(ここでは「フードバリューチェーン企業」と呼び、以下「FVC 企業」と記す)の成長が顕著である。彼らは農協や卸売市場を使わず、直接顧客に販売する。その特徴は次のとおりである。

① 実需者の需要に対応した計画生産、契約生産による作物の年間安定調達の実現
② 1 農場の規模のメリットの追求、IT 活用による効率的生産の実現、複数農場(契約生産農場も含む)、流通システム構築による全国、周年供給の実現
③ GAP(農業生産工程管理)の取得、減農薬での生産、衛生管理の徹底、トレーサビリティの確保など生産流通工程の適正化
④ 自社で 1 次加工、物流をコントロールすることによる売上、利益の確保、質の向上と適正価格の実現
⑤ 安定した売上、利益の確保による生産者(社員、契約生産者)への還元
⑥ 社員の雇用安定化、若手社員の採用継続による幹部人材の成長、企業成長の実現

一般的には生産、1 次加工、卸・物流はそれぞれ別々の経営体で担われていることが多いが、FVC 企業は実需者のニーズを受けて、それに応える形で生産、1 次加工、物流をコントロールする。これにより、実需者が年間安定して一定の価格で高品質の農産物を確保できるだけでなく、FVC 企業も加工と中間流通のコストや手間を大きく削減し、企業の社員や契約生産者等に年間安定した雇用と報酬を提供することができるようになり、双方でメリットを享受することができるようになる。企業は利益を更なる投資に充て、成長を持続することもできる。

図表 13 FVC 企業が生み出すメリット



(出所)NAPA 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&アドバイザリ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&アドバイザリ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. 2021

(2)フードバリューチェーン企業による地域生産・流通システムの再構築の事例

それでは、日本におけるフードバリューチェーン企業の事例を見ることとする。[4] いずれも売上規模を拡大し、地域の雇用創出に貢献し、地域活性化の重要なプレイヤーになっている。

ア. 国内最大のトマト生産者「カゴメ(株)」

①経緯

トマト加工品のトップメーカーである。日本人のトマト消費拡大のポテンシャルを見込み、生鮮トマトの新しい需要創造をしたいという思いで、1998 年に農業生産法人への出資で参入した。1999 年に美野里菜園(茨城県)を建設し、その後需要拡大に対応し、生産体制を拡充してきた。ベビーリーフの生産も行っている。2020 年 10 月に国内農事業の構造改革と成長戦略を進めるため、「カゴメアグリフレッシュ㈱」を設立、農事業を分離した。

図表 14 会社概要

会社名: カゴメ株式会社
設立: 1949 年
本社: 愛知県名古屋市
資本金: 19,985 百万円
売上高(連結): 1,830 億円(2020 年度)
従業者数(連結): 2,684 名(2020 年 12 月時点)

(出所)カゴメHP

②生産システムの特徴

大規模ガラス温室でのロックウール栽培を行い、徹底的な衛生管理を行っている。4 か所の大規模農園は、地域の事業主体に出資という形で関わっており、全量買取の契約栽培を行っている。2021 年現在、全国に 14 ケ所に農場があり、年間出荷量は約 17,000t になっている。生産者の高齢化に対応し、農業機械メーカーと共同で加工用トマト収穫機「Kagome Tomato Harvester」を約 6 年の歳月をかけて開発した。その作業効率は人手による作業の約 3 倍に達している。

[4] 本章は、各社ホームページや公開資料に基づきまとめたものである。できるだけ最新の情報で整理しているが、コロナ禍等で状況が変化している場合もあることに留意頂きたい。なお、生産事業を基盤に発展した企業に加えて、加工・流通事業に生産事業を加えフードバリューチェーンを形成し、事業拡大している事例も含んでいる。

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&アドバイザリ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&アドバイザリ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. 2021

図表 15　カゴメの農場位置図

（出所）カゴメ HP

③流通システムの特徴

商品は、赤系ミディトマトで、完熟状態での収穫、家庭用と業務用（ドリップが出ない）で差別化している。全国 7 カ所の自社生鮮センターを通じて、カゴメブランドを明示した包装パックがなされ、スーパー等に納められる。スーパーに届くまで、12 度で管理している。「FREST」と呼ぶ商品管理システムを開発し、菜園、生鮮センターを結び需給調整やトレーサビリティの管理を行っている。農事業の売上高は 102 億円（2020 年度）である。

イ. 農地からのプライベートブランドの構築「イオンアグリ創造（株）」

①経緯

食品事業の強化・差別化、新鮮で安心な野菜のリーズナブルな価格での安定調達、イオン基準野菜の生産ノウハウ獲得などを目的に、2009 年にイオン（株）の全額出資で、イオンアグリ創造（株）を設立し、牛久農場を開設した。以降、毎年 1～5 農場を開設し、現在、全国で直営 20 カ所、計約 350ha の農場を経営している。有機野菜の販売強化に伴い、有機生産専用の農場も開設した。

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

図表 16　会社概要

会社名：　イオンアグリ創造株式会社 設立：　2009 年 本社：　千葉県千葉市 資本金：　50 百万円 売上高 ：　未公表 従業者数：　正社員 127 名、コミュニティ社員 458 名（2019 年 11 月時点）

（出所）イオンアグリ創造 HP

②生産システムの特徴

全農場で GLOBAL　G.A.P を取得している。気象、作業内容、収量などのデータを蓄積し、全農場で共有、作付け計画に反映している。各農場では、農福連携、リコピン人参などの新品種の栽培、完熟トマトのブランド化、イオンの食品残渣を活用した肥料の利用など個別の取り組みを展開している。

有機農業を営む全国の生産者と連携し、農産物の生産、調達、加工、物流、販売機能を一元管理するプラットフォーム「イオン・オーガニック・アライアンス」を 2019 年 6 月から開始した。

図表 17　イオン農場位置図

（出所）イオンアグリ創造 HP

③流通システムの特徴

卸売市場を経由する一般的な野菜流通は 2～3 日かかるが、自社物流拠点に集荷し、24 時間以内に店舗に届けている、直送での朝採れ野菜の販売も実現した。

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

イオン店舗では、「イオン農場」、「グリーンアイ」（オーガニック野菜）の 2 つのブランドで販売している。また、オーガニック専門スーパー「ビオセボン」を首都圏中心に展開している。

畑で作った野菜は、青果、カット野菜、惣菜などすべて無駄なく利用している点も特徴である。

図表 18　イオン農場生産野菜のブランド

（出所）イオンアグリ創造 HP

ウ. 業務用野菜の周年供給安定化に挑む 「（有）ワールドファーム」

①経緯

代表の上野氏はテニスショップ経営から 2000 年にキャベツ生産で農業へ参入した。2002 年にカット野菜生産の茨城工場を建設し、キャベツの通年加工を実現した。2007 年に熊本に進出し、ホウレンソウ等の生産、冷凍加工を開始した。2014 年に大規模露地農業とカット工場等で雇用を創り、地域を活性化する考え方を「アグリビジネスユートピア構想」として発表した。現在、全国 17 カ所、計約 700ha の農場を運営している。

図表 19　アグリビジネスユートピア構想

（出所）ワールドファーム HP

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

図表 20　会社概要

会社名：　有限会社ワールドファーム 設立：　2000 年 本社：　茨城県つくば市 資本金：　55 百万円 売上高 ：　16.7 億円（2019 年 6 月期） 従業者数：　85 名（2020 年 1 月時点）

（出所）ワールドファーム HP 等

②生産システムの特徴

生産品目をキャベツ、ホウレンソウ、コマツナ、ゴボウに絞り、1 農場で 1 品目最低 2ha の集約生産を行っている。全国生産することで周年供給を実現している。また、拠点地域にカット工場、冷凍工場、乾燥工場を設置している。社員は雨天時には工場勤務を行うなど効率化と安定雇用を実現している。若手社員が主体である。

耕作放棄地の再生に悩む地方自治体と連携し、その活用を推進している点も特徴である。

図表 21　ワールドファーム農場位置図

（出所）ワールドファーム HP

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

③流通システムの特徴

業務用のカット野菜、冷凍野菜に特化している。カット品のうち芯取りキャベツは主に総菜メーカー、コンビニベンダー向け、みじん切りキャベツは主に餃子メーカー向けに販売されている。冷凍野菜は、大手商社、食品メーカー、外食向けである。自社でも販売会社である（株）ONLY JAPAN を有している。

エ. 日本一のねぎ商社をめざす「こと京都（株）」

①経緯

1995 年に社長の山田敏之氏が 33 歳でUターン就農し、先代の指導の下、キャベツ、九条ねぎなど少量多品目野菜栽培を開始した。1997 年から九条ねぎに生産特化した。有名ラーメンチェーンのニーズに対応し、2000 年からカット九条ねぎの生産を開始し、主力に育てた。白ねぎにも対応している。また、ねぎを利用した多彩な商品を開発している。

図表 22　会社概要

会社名：　こと京都株式会社
設立：　2002 年
本社：　京都市
資本金：　21 百万円
売上高 ：　15 億（2020 年 12 月期）
従業者数：　178 名（パート等含む）（2020 年 7 月現

（出所）こと京都 HP 等

②生産システムの特徴

九条ねぎは京都府内 3 カ所の自社農場（京都府伏見区、亀岡市、南丹市美山町）での生産に加え、「ことねぎ会」という京都府内生産者グループを組織して調達している。白ねぎは全国で生産グループを形成している。

栽培・作業管理の支援、栽培・作業履歴記録の保存や出荷調整が可能となる「農業工程支援システム」を構築し、生産者間の連携を強化している。2017 年に JGAP アドバンスを取得した。

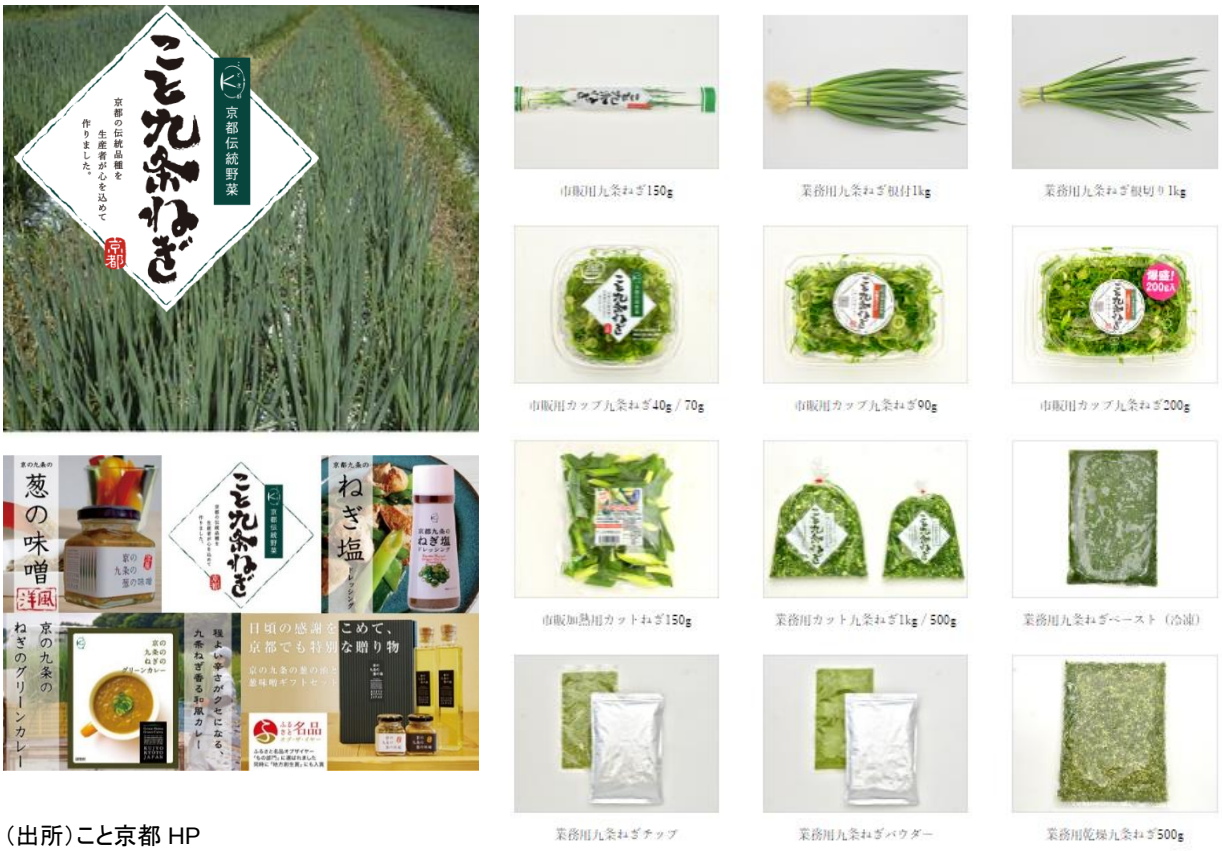
白ねぎのカット工場を、藤枝に開設、陸前高田に予定し、全国への供給体制を構築している。

③流通システムの特徴

ねぎとカットねぎの 6 割程度は外食産業（ラーメン店、居酒屋など）向けである。ドレッシングやねぎ油など多彩な商品も開発している。

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

図表 23　こと京都の商品群



（出所）こと京都 HP

オ．人工光植物工場の全国展開「バイテックベジタブルファクトリー（株）」

①経緯

親会社の（株）レスターホールディングスは上場会社でエレクトロニクスの情報プラットフォーマー（商社）である。全国で 56 の自然エネルギー発電所も展開しており、地方の課題を知る中で、農業の可能性と自社技術の活用可能性を感じ、2016 年に大館工場を設置した。その後、3 年で 5 工場を開設し、日産約 8 万株を生産している。

図表 24　会社概要

会社名：　バイテックベジタブルファクトリー株式会社
設立：　2015 年
本社：　東京都品川区
資本金：　5,020 百万円
売上高：　14 億円（2020 年 7 月期）

（出所）バイテックベジタブルファクトリーHP

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

②生産システムの特徴

完全閉鎖型人工光型植物工場で生産している。無農薬で菌が少なく、鮮度が長期間維持される。5 工場すべてで GLOBALG.A.P を取得した。

今後は、フランチャイズ方式による生産拠点拡大や加工工場の併設、栽培品目の拡大等を計画している。

図表 25　バイテックベジタブルファクトリー生産拠点

工場	品目	開設	日産株数
大館	フリルレタス	2016	10,000
七尾	フリルレタス、ケール	2017	20,000
薩摩川内	フリルレタス	2017	17,000
中能登	フリルレタス、グリーンリーフ	2018	17,000
鹿角	グリーンリーフ、ロメイン	2018	17,000

（出所）バイテックベジタブルファクトリーHP より作成

③流通システムの特徴

出資や連携している物流事業者と独自の物流網を構築し、保管、輸送の温度変化を 5℃以内に維持している。大手コンビニ、スーパー等へ供給している。ファミリーマートと連携し、全国約 16,000 店に供給できる体制を構築している。

カ. 米機能性食品のオンリーワン企業をめざす「（株）大潟村あきたこまち生産者協会」

①経緯

代表取締役の涌井氏は十日町市の農家の長男で、1970 年に家族とともに大潟村に入植した。減反政策に反発し、1987 年会社を設立し、個人向けの産直米の通信販売を開始した。無洗米、業務用米、機能性米、グルテンフリー商品の開発など先駆的に取り組んでいる。

図表 26　会社概要

会社名：株式会社大潟村あきたこまち生産者協会
設立： 1987 年
本社： 秋田県大潟村
資本金： 90 百万円
売上高： 32 億円（2020 年 9 月期）
従業者数： 約 140 名（2021 年度）

（出所）大潟村あきたこまち生産者協会 HP

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

②生産システムの特徴

銘柄米である「あきたこまち」に特化している。自社で米ヌカ有機肥料工場を有し、エコ農業を実践している。玄米は低温倉庫で約 15℃で保管している。トレーサビリティを確立し、残留農薬分析結果を公開している。約 170 戸の契約農家がおり、合計で栽培面積は 2,000ha を超えている。

③流通システムの特徴

グルテンフリーパスタ、ピューレ、アレルギー対応食、非常食、パックご飯など多岐の米加工品を開発、販売している。通信販売では約 5 万人の個人会員、約 7,000 社の法人会員を有している。米や甘酒など台湾、香港などに輸出商社などを介さず直接輸出している。

図表 27　大潟村あきたこまち生産者協会の商品群

（出所）大潟村あきたこまち生産者協会 HP

キ. 野菜の機能性に着目「（株）村上農園」

①経緯

創業者はカイワレ大根の専業メーカーとして成長し、トップメーカーになったものの O157 による食中毒問題で業績悪化した。現社長は、創業者の親族でリクルート勤務後、入社し、野菜の機能性に着目し、豆苗とブロッコリースプラウトを主力商品に育成した。飲食店向けに、マイクロハーブなどの「外食向け新野菜」も展開している。

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

図表 28　会社概要

会社名：	株式会社村上農園
設立：	1978 年
本社：	広島県広島市
資本金：	1,000 万円
売上高：	106 億 1,500 万円（2020 年 12 月期）
従業者数：	正社員 105 名、パートアルバイト 255 名（8 時間換算）（2020 年 12 月時点）

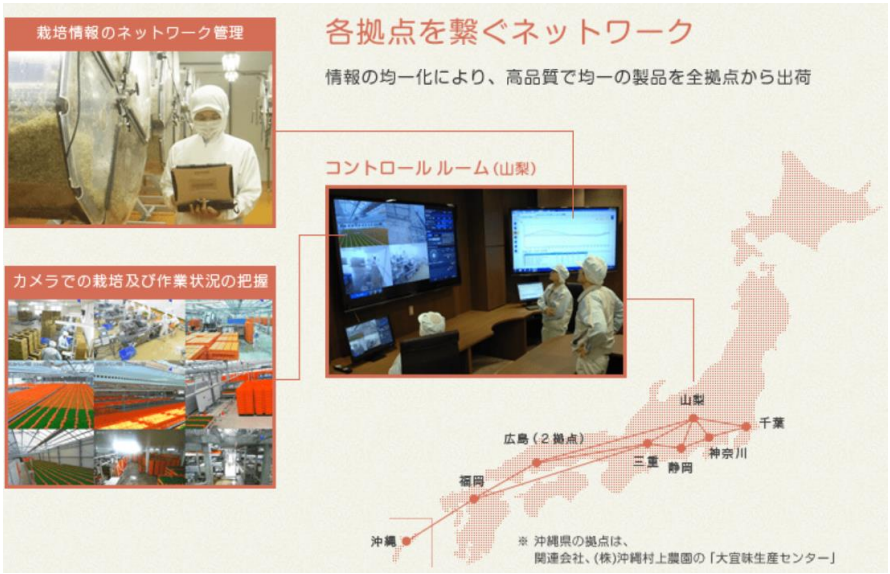
（出所）村上農園HP

②生産システムの特徴

生産センターは、東は千葉県東金市から、西は福岡県朝倉市まで全国に 8 カ所ある。1 年 365 日生産している。宮城県、北海道にも新工場を計画している。

社内ネットワークシステムを確立し、生産ラインの集中管理や全国の栽培拠点および全社での情報共有を実現している。今後、工場の AI 化を推進する予定である。

図表 29　村上農園の生産体制



ブロッコリースプラウト

豆苗

（出所）村上農園 HP

③流通システムの特徴

全国 8 カ所の生産センターと 3 つの営業所、東西 2 カ所の物流センターをネットワークで結び、全国規模で配送している。出荷当日の受注制をとり、事前に受注量を予測し、1 拠点で対応できない場合は、全国から

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

調達している。すべての生産センターに予冷庫、製品冷蔵庫を配備し、配送用トラックのすべてに冷蔵車を使用、コールドチェーンを構築している。

ク. 茶園地の育成、創出を図る「(株)伊藤園」

①経緯

ペットボトル茶の急拡大(1995 年 850 億円、2000 年 2,000 億円、現在 4,000 億円規模)[5]に対応し、産地からの茶葉購入に限界を感じて 2001 年から開始した新産地事業を拡大している。その目的は、品質向上と低コスト化、茶業の安定経営と原料の安定供給、環境と共存する茶園経営の推進にある。

図表 30 会社概要

会社名: 株式会社伊藤園
設立: 1966 年
本社: 東京都渋谷区
資本金: 19,912 百万円
連結売上高: 4,833 億円(2020 年 4 月期)
従業者数: 5,403 名(2020 年 4 月時点)

(出所)伊藤園 HP

②生産システムの特徴

2 つの取組みで茶葉を確保している。第一は契約栽培であり、栽培技術・ノウハウの提供、収穫茶葉の全量買取により、茶農家の持続的な経営を支援する取組である。現在、約 1,800ha で展開している。第二は、新産地事業であり、耕作放棄地を地元市町村や事業者が主体となって造成した大規模な茶園に対して、栽培技術・ノウハウの提供、収穫茶葉の全量買取を実施する取組である。現在約 400ha で展開している。

肥料・農薬の適正な使用基準を設け、生産性と環境保全を両立させた施肥、防除体系の確立をめざし、技術指導、情報提供、機械化を推進している。

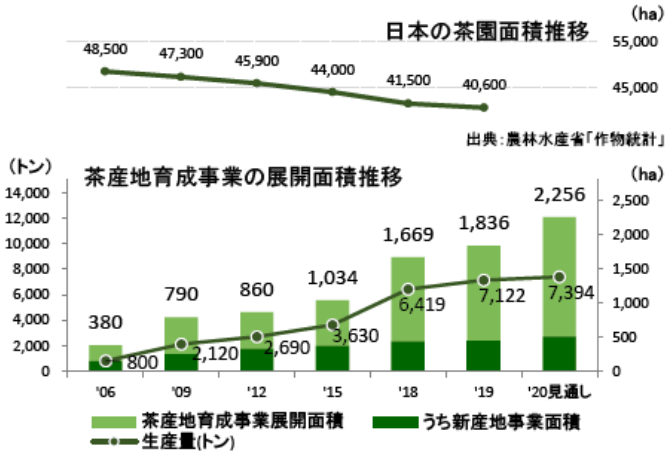
③流通システムの特徴

契約生産者から生葉を仕入れ、自社荒茶加工工場で加工、もしくは荒茶を仕入れ、仕上げ茶工場で製品化し、自社流通網を通じて販売している。その結果、トレーサビリティを確立している。

[5] 2021 年 6 月 株式会社 伊藤園決算説明会資料より

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&アドバイザリ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&アドバイザリ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. 2021

図表 31　伊藤園の茶産地育成事業の概要



（出所）伊藤園 HP

ケ. さつまいもの輸出産地化「（株）くしまアオイファーム」

①経緯

3 代続くさつまいも農家であるが、先代は澱粉の原料としての生産を行っていた。現社長は、消費者向けに生産を開始し、全国に直接営業を展開し、2013 年に法人化した。6 次産業化、海外輸出を積極展開している。当社によると、現在、1 社で日本のサツマイモ輸出の約 35%のシェアを占めているそうだ。2021 年に病害対策、生産、販売等に関して JA 串間市大束と事業連携の合意をした。

図表 32　会社概要

会社名：株式会社くしまアオイファーム
設立：　2013 年
本社：　宮崎県串間市
資本金：　6,500 万円
売上高：　約 13 億 8,700 万円（2020 年 7 月期）
従業者数：　94 名（パート等含む）（2020 年 1 月時

（出所）くしまアオイファーム HP

②生産システムの特徴

化学肥料、農薬の低減栽培で、契約栽培農家を含めて約 200ha で生産している。年間約 5,000t を取引し、1,000t 以上を輸出している。さつまいもを多品種で栽培している。自社キュアリング貯蔵庫と低温貯蔵庫を持ち、周年供給を実現している。ペースト、グラノーラ、やきいも、干しいも、プリン、ジュース、焼酎などの商品開発を行っている。

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

農業機械のリース、収穫代行、苗の販売など高齢化した農家をサポートしている。家族経営の農家を社員化する仕組みも用意している。

③流通システムの特徴

若い女性にターゲットを定め、小ぶりのサツマイモをパックした「おやついも」を主力に香港、シンガポール、台湾を中心に輸出している。輸出用に鮮度を保つ特殊な包材を開発している。

図表 33 くしまアオイファームの商品群

（出所）くしまアオイアーム HP 等

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

4. 自治体農業政策の転換の必要性ーフード＆アグリビジネスによる地域活性化を目指してー

(1) 地域の農業発展のシナリオ

戦後の農業発展を支えた家族経営体はすう勢的に減少を続け、高齢化も深刻なため、あと 10 年もすると生産からの一斉撤退が現実味を帯びている。専業としての新たな経営体を育み、地域の基幹産業である農業を支える必要がある。

また、政府の「2050 年カーボンニュートラル宣言」に対応し、農林水産省は、2021 年 5 月に「みどりの食料システム戦略」を発表した。2050 年に農林水産業のゼロエミッションの達成をめざして、化学農薬や肥料の削減等を進めるとともに、耕地面積における有機農業の取組面積を 25%にすることを目標に掲げた。その実現には、有機農業に取り組む経営体の拡大が必須となる。

農業生産の維持とカーボンニュートラルの実現の両立のためには、次の 2 つのアプローチが有効であり、自治体はその実現に向けての戦略を明確化すべきである。

① 平地農業地域における法人経営体による減農薬での大規模生産・加工

農業基盤が整った平地農業地域においては、農地中間管理機構等を活用し、農地の集約化を進めるとともに、第 2 章で紹介したような FVC 企業の誘致、育成を進め、農地のフル活用を図る。既存の大規模農家や集落営農組織はできるだけ法人化、規模拡大、広域連携を進めるものとする。

露地としての利用に限らず、一体的に農産物の生産、加工、流通、消費に関わる植物工場、農産物のカット工場、冷凍工場、加工施設、保管・配送施設、自然エネルギー施設、バイオマスプラント、農産物直売所、レストランなどの立地も容易にすることが望ましい。

② 中山間地農業地域における家族経営体による有機農業＋6 次産業化（特にレストラン、農泊、観光農園などのサービス）

中山間地農業地域は全耕地面積の約 40%、面積で約 180 万 ha を占めている。基盤整備も不十分であり、農地の集約が進まず、農作業の効率化が進めにくい。また、獣害も多く、家族経営体の高齢化、撤退が進む地域でもある。一方で、中山間地は標高が高く、昼夜の寒暖差が大きく、雑草の繁茂も平地に比べて抑えられ、病害も少なくなるなど有機農業の推進にあたっては好条件にある。

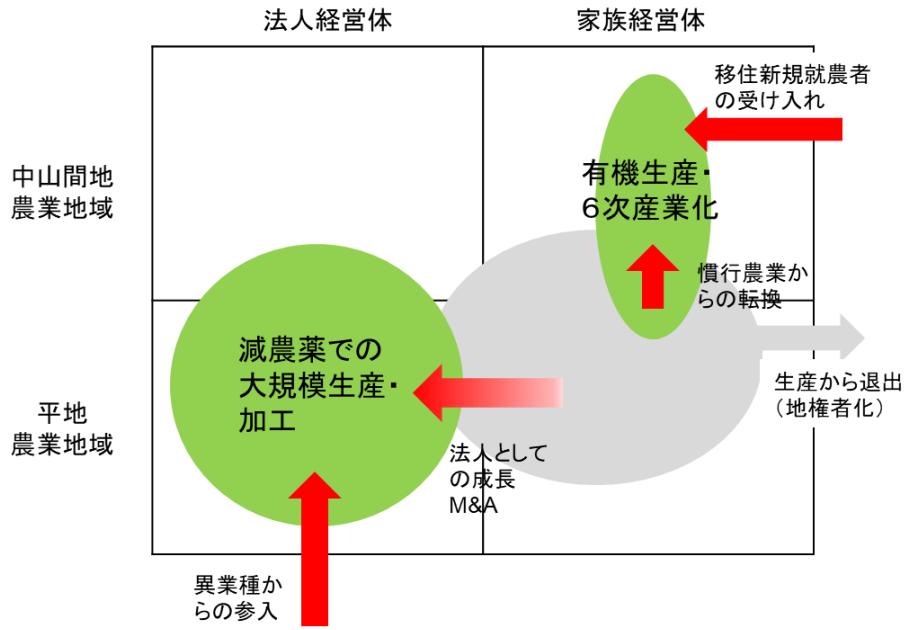
コロナ禍でテレワークが浸透し、大都市圏の密な状態を嫌い、地方で新しいライフスタイル、ワークスタイルを希望する若者や家族が増えている。多くは農業に強い関心を持っている。自治体では移住政策を進めているが、農業に関心のある移住者を積極的に受入れ、中山間地を有機農業の中心とすることが期待される。例えば、大分県臼杵市では、有機の里づくりを掲げ、2010 年に有機農業推進室を設置し、土づくりセンターや有機農産物の認証制度をはじめ、さまざまな施策を展開している。注目されるのは、「臼杵市有機農業起業者誘致条例」の制定（2007 年～）、地域おこし協力隊制度を活用した「有機農業研修制度」の実施（2016 年～）など、移住政策と有機農業推進政策を一体化していることである。

わが国の中山間農業地域の約 6 割で有機農業を進めることができれば、政府目標である「耕地面積における有機農業の取組面積 25%」を達成する。このためには、自治体が大きな役割を果たす必要がある。農地

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

と住宅の斡旋、有機農業に対する技術指導、土の提供、農機の貸与、獣害対策、プロモーション、販路開拓の支援など自治体が中心となり地域ぐるみで取り組む必要がある。農業生産だけでは年間の安定経営が厳しいことから、体験プログラムの提供、観光農園、農家レストラン、農家ホテル、キャンプ場などを複合化することが効果的である。

図表 34　地域の農業発展のシナリオ



（出所）NAPA 作成

(2) 自治体農業政策の転換の必要性

このシナリオに沿って、自治体はこれまでの農業政策を大きく転換させる必要がある。図表 35 に示すように、従来の政策を新たな政策に変えていくことを提言する。従来の農業政策が農政部門に閉じて「食い止める」対策が中心であったが、今後はフードバリューチェーン全体を俯瞰し、産業部門とも密に連携して「創り出す・伸ばす」対策が求められる。

3 点が重要なポイントである。第一に、農業政策を産業政策の一環と捉え、経済部（産業振興部など）に位置づけることである。現在でも多くの自治体で農業を商工業と分けて部（農政部など）を設置している所が多いが、経済部の下に農業関係の課を位置づけることが望ましい。単純なことであるが、1 人の部長が農業、商工政策を見ることで意思決定が迅速になり、庁内の協力関係が生まれる。対外的にも連携がとりやすい。農業をフード＆アグリ産業としてとらえ直すのである。

二点目は、民間企業の農業参入への対応を受け身ではなく、積極的に働きかけることである。一例であるが、大分県では、「新規就業・経営体支援課」と呼ぶ専任組織を設置し、民間企業の農業参入を積極的に働きかけている。参入前の相談から営農開始後の技術指導まで幅広くサポートとしており、大分県農地中間管

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

理機構や市町村と協力して農地の斡旋まで行っている。県独自の補助事業･基盤整備事業も持っている。その結果、企業の農業参入は 2020 年度までに 317 件に達した。

三点目は、地域産品のブランディング、輸出の取組強化である。特に、少子高齢化により国内消費の先細りが予想される中、海外市場を開拓することが重要である。その推進には 1 点目に挙げた組織の一元化が欠かせない。農業担当セクションは生産については精通しているが、どこにどのように販売するか、どのように流通ネットワークを構築するかについてはあまり知見がない。実際の輸出にあたっては、生鮮農産物に加え、日持ちのする農産加工品や調味料、日本酒などの食品が有望である。農業部門と商工部門の協力、事業者や JETRO との連携が欠かせない。熊本県ではウイズコロナ時代の環境変化を見据えて、2020 年 10 月に新たに観光とマーケティング、輸出の拡大に注力するため、「観光戦略部」を新たに設置した。同部「販路拡大ビジネス課」では、更なる県産品のプロモーションと国内外の販路拡大に挑んでいる。地域産品のブランディング、輸出強化機能を、農業部門と商工部門から切り出し、新たに整え直した格好である。熊本県はそれ以前から農産物及び食品の輸出を強化しており、2020 年度の輸出額は、2015 年度の 43 億円から 1.8 倍、78 億円と過去最高を記録している。[6]

図表 35　自治体農業政策の転換の必要性

	従来の自治体農業政策	今後の自治体農業政策のあり方
所管	農政部農業振興課 ・生産面に重点を置き、食品産業、飲食店、流通等との関係が弱い	経済部農業振興課 ・生産、加工、流通をトータルに考え、地域のネットワークを形成、強化
政策形成プロセス	・JA、農業委員会の意見を尊重（大規模経営体や民間企業の声が反映しづらい）	・農業生産、加工、流通事業者から幅広く意見を聴取、フードバリューチェーン全体で考える
対象	・既存の家族経営体、認定農業者、集落営農法人が主	・認定農業者、大規模法人生産者が主 新規就農者（有機農業を志向）にも手厚く対応
目的	「食い止める」 ・農家の維持、農業生産額減少の食い止め ・地産地消の推進、消費者向けブランド化	「創り出す・伸ばす」 ・異業種からの農業参入の積極的推進 ・認定農業者、大規模法人の事業拡大支援 ・新規就農者の積極的支援（社員就農、有機農業起業） ・農業生産額の拡大 ・有機農業の推進
手段	・経営所得安定対策 、融資、税制、農業保険 ・新規就農者支援 ・土地改良事業	・経営所得安定対策 、融資、税制、農業保険 ・大都市や海外での販路開拓支援 ・民間企業の新規参入の促進、農地集約化 ・有機農業での就農の初期支援
民間企業の農業参入への対応	・一部自治体を除き、受け身（専任担当はない）	・専任担当を置き、積極的に誘致活動、地元調整、農地斡旋を実施

[6] 熊本県（2021）「令和 2 年度（2020 年度）熊本県産農林水産物等の輸出実績について」

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

	従来の自治体農業政策	今後の自治体農業政策のあり方
卸売市場再生への対応	・農政部門が担当する場合、商工部門が担当する場合とさまざまで、市場管理者任せになっており、変革の意識に乏しい（検討が進まない。）	・物流機能、賑わい機能などの付加価値を検討し、庁内一丸となって統合や再生を検討
ブランディング、輸出への対応	・農業振興課ではネットワークがなく、小手先の検討止まり	・ブランド戦略、輸出戦略を描き、庁内一丸となって推進
効果	・直売所、ふるさと納税は比較的順調だが、抜本的な課題解決につながっていない	・農業法人、民間企業がけん引し、生産、加工、流通に活気 ・雇用社員の中から次世代フード＆アグリ産業経営者が創出、若者の雇用社員化の促進

（出所）NAPA 作成

(3) 民間企業との連携による地域活性化の可能性

地域発のフードバリューチェーンの構築に向けて各段階において、民間企業との連携を進めることが検討される。特に、自治体には廃校や廃庁舎をはじめとする多くの遊休施設がある。それらをフード＆アグリビジネスによる地域活性化の拠点として活用することが期待される。

生産段階では、特に、廃校や廃庁舎等をカット工場、冷凍工場、倉庫、植物工場や陸上養殖施設等として活用することが期待される。一例をあげると、総合物流業のセンコー（株）（本社：大阪市）は鳥取県湯梨浜町で廃校となった旧羽合西小学校を活用し、障がい者や高齢者を活用する特例子会社「（株）センコースクールファーム鳥取」を設立し、農業に新規参入した。現在、グランドではビニールハウスにおいて水耕栽培で小松菜、赤水菜を生産、校舎内ではマイタケやシイタケなどの生産、人工光植物工場でリーフレタス等の生産、県産農作物（たけのこ、梨等）を利用した食品加工をしている。プールにためた雨水を循環させて利用する等、学校全体の施設を有効活用している。

流通段階では、道の駅の再生が注目される。年間売上高 10 億円を超える道の駅もある一方で、経営不振に悩む道の駅も多い。千葉県鴨川市の中山間地にある「みんなみの里」（1999 年開業）は、鴨川市が設置し、地元の「鴨川市農林業体験交流協会」が指定管理者として運営していたが、来訪者の減少に悩んでいた。市は運営体制を見直し、2018 年に（株）良品計画を指定管理者とし、「里の MUJI みんなみの里」としてリニューアルオープンさせた。無印良品、Café&Meal MUJI、農産物・物産品販売所、開発工房で構成されている。中山間地に無印良品の店舗があることも驚きだが、農産物・物産品販売所には地域の農産物やそれを活用した多くの加工品も並んでいる。デザイン性に優れ、ゆったりとした空間で、地元客、観光客で賑わっている。

また、積水ハウス（株）とマリオット・インターナショナルは、「道の駅」をハブとして新しい旅のカタチを提案する「Trip Base 道の駅プロジェクト」を進めている。道の駅に近接して宿泊特化型ホテル「フェアフィールド・バイ・マリオット」を整備し、道の駅の集客力向上と、地域の隠れた魅力を引き出し、滞在型観光需要の拡大を

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

めざしている。コロナ禍の 2020 年 10 月に 6 ヶ所で先行開業し、2021 年度末までに岐阜県、栃木県、三重県、京都府、和歌山県、奈良県の 6 府県で 15 施設、1152 室を開業する予定である。[7]

図表 36　民間企業との連携による地域活性化の可能性

生産	加工	流通	サービス、その他
・農業新規参入企業の積極的誘致（農地の調整） ・廃校や廃庁舎等のカット工場、冷凍工場、倉庫、植物工場や陸上養殖施設等としての活用 ・生産者向け経営講座の実施 ・フード・アグリテックの実証、定着	・共同加工施設の整備 ・民間企業や有名シェフ等とのコラボ	・産直流通システムの活用 ・流通システムのデジタル化（流通 DX）の推進 ・農産品、日本酒等地域特産品の輸出の拡大 ・公設卸売市場の再生、高付加価値化 ・自治体が関わる道の駅等の整備、経営再生 ・空港や港湾の活用	・観光農園や農園リゾート等の誘致 ・公営の農業公園や野外活動施設等の再生、高付加価値化 ・アグリ・バイオベンチャーの育成 ・衛星を活用した農地・森林適正管理システム ・バイオ発電、ソーラーシェアリングの推進 ・CO2 の森林や農地への吸着（排出権取引）

（出所）NAPA 作成

[7] https://tripbasestyle.com/

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

5. おわりに

近年の FVC 企業の活躍に触発されて本論をまとめた。フード＆アグリビジネスは、地域の個性が色濃く反映され、地域経済、ひいては日本の食やツーリズムを支え、発展させる重要な産業である。

本論で述べたように、これまでの自治体農政の最大の問題点は、国レベルの農林水産省と経済産業省の区分を反映して、農業部門と商工業部門の分断であったと筆者は考えている。フードバリューチェーンを考え、生産者が加工や流通へ進出したり、流通、販売事業者が農業生産に参入することは当然の動きである。自治体における農業部門と商工業部門の分断はその動きを阻害する可能性さえある。

弊社が支援させて頂いた姫路市の事例を紹介して本論を締めくくりたい。姫路市では北部に広大な農村地域があるが、水田作が主体でほとんどが兼業農家であり、担い手の高齢化、担い手不足、遊休農地の増加に頭を悩めていた。一方、市内には多くの製造業等企業が存在しており、雇用の安定化、新規事業の創出の機会を狙っていた。姫路市には工業用地の空きが少ないこともあり、北部地域の活性化を図るために、農企業の誘致に狙いを絞り、2017 年に全国展開する複数の農企業を講師として、市内外の企業を対象としてアグリ勉強会を開催した。予想以上に多くの参加があり、異業種企業の農業参入への意欲が高いことを認識した。2018 年には姫路と大阪でも勉強会を行うとともに、全国展開する農企業と異業種企業との個別マッチングを実施した。本プロジェクトを主導したのは産業局商工労働部企業立地推進課である。

その結果いくつかの努力が実を結んでいる。市内企業の（株）香寺ハーブガーデン、神姫バス（株）、市外企業の（株）グラノ 24K、姫路市で、「ハーブを活かした地域活性化のため連携協力」の覚書（2018 年）が締結され、現在、市北部でハーブの里山プロジェクトを進めている。また、全国規模で野菜の生産、加工、販売を行っている（有）ワールドファーム、市内企業のグローリー（株）、市外企業の NEC キャピタルソリューション（株）、あおみ建設（株）、姫路市で、「農産物の国産化による姫路市の地域活性化」に関する連携協力の覚書（2019 年）が締結され、企業連合体により既に数 ha 規模でホウレンソウなどの試験栽培に取り組んでいる。さらに、市内企業のショーワグローブ（株）は全国規模でベビーリーフを生産している HATAKE カンパニー（株）と長期パートナー契約（2019 年）を結び、市内で農業参入を果たした。いずれも農地の紹介、地元との調整については、農林水産部が担当し、農地中間管理機構も活用し、円滑な進出を後押しした。本プロジェクトの成功は、産業局に農林水産部と商工労働部があり、両者の円滑な連携、トップの迅速な意思決定ができたことが大きいと考えている。

農業及び社会の大きな構造変化に直面している今こそ、自治体農業政策の転換を図って欲しい。本論がその参考になれば幸甚である。

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021

参考文献

大泉　一貫（2020）「フードバリューチェーンが変える日本農業」日本経済新聞出版社

佐藤　和憲（2019）「加工事業を統合した大規模野菜経営の展開～ワールドファームを事例として～」
野菜情報　2019 年 12 月号

農林水産省（2021）「みどりの食料システム戦略」

細井　克敏（2006）「生鮮トマト事業の展開と商品開発」農研機構、野菜茶業研究集報第 3 号

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＆アドバイザリ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＆アドバイザリ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. 2021