



## 躍進する農業参入

～食ビジネスにおける垂直統合～

株式会社日本総合研究所 創発戦略センター 三輪 泰史・古賀 啓一

### 農業を取り巻く環境

日本農業は戦後衰退の一途を辿っている。安価な輸入作物との価格競争において劣勢に立たされ、日本の食料自給率は主要先進国の中でも最低水準にまで低下してしまった。農業という地域の基幹産業の劣化は、農業就労人口の減少や農業生産額の低下を引き起こし、地域の活力を大きく削ぐ結果となった。

一方で、農産物の確保は決して安泰とはいえない。オーストラリアを始めとする世界的な不作や、投機マネーの過度な流入の影響も指摘される穀物価格高騰のため、輸入農産物の安価かつ安定的な確保は困難になりつつある。現に、国際市場における在庫量は年々減少傾向にあり、需給の逼迫は危険水準に近づいている。加えて、品質面でも課題が散見される。輸入農産物・食品の残留農薬問題やBSE、鳥インフルエンザ問題など、輸入農産物に対する消費者の不安感は格段に高まっている。

食料問題が注目を浴びる中、農業参入に関心を示す企業が増加している。農業・食品産業は消費金額ベースで80兆円規模の大きな産業であり、新規事業として十分なマーケットサイズを有している。農業参入を図る企業

の主な着眼点は、安心・安全な農産物を確保するための垂直統合である。地方自治体も企業の農業参入による農業活性化に期待しており、近年の農業ブームの象徴として耳目を集めている。

### 農産物流通の直面する課題

農産物の流通は、農協が出荷を取りまとめ、卸売市場で販売されるルートが中心であり、野菜のおよそ8割が卸売市場経由で流通している。日本の農産物流通の中核を担う卸売市場は、多くの農産物を効率的、かつ安定的にさばくという機能があり、全国津々浦々に農産物を供給するという重要な役割を担ってきた。一方で、本ルートでは図表1に示す通り、生産者と消費者の間に多くの事業者が介在するため、中間マージンが高くなるのが問題点と指摘されている。加えて、卸売市場ルートでは、消費者ニーズを生産者に伝える主体が不在である。このため、生産者は消費者の生の声を把握できず、結果として売れ残りリスクの低い、個性がない農産物の生産を余儀なくされている。生産者と消費者の乖離が、国産農産物の差別化を阻害し、安価な輸入農産物との価格競争を招いたともいえる。

このような課題を解消し、ニーズに沿った高品質な農産物を調達する手法として、自ら農業生産に乗り出す企業が出始めている。

なお、水産物においても、大手企業を中心に漁業と水産物加工の垂直統合が進められている。農産物と同様に複雑な流通ルートが確立しているが、農産物以上に鮮度管理が重要

図表1 既存の農産物流通構造



出所：日本総合研究所作成

※この記事は、財団法人企業経営研究所 (<http://www.srgi.or.jp>) の許可を得て転載しております。

三輪 泰史 (みわ やすふみ) 氏

株式会社日本総合研究所 創発戦略センター  
農業クラスター 所属 副主任研究員・クラスターマネージャー

●略歴

東京大学農学部国際開発農学専修卒業  
東京大学大学院農学生命科学研究科  
農学国際専攻修士課程修了



古賀 啓一 (こが けいいち) 氏

株式会社日本総合研究所 創発戦略センター  
農業クラスター 所属 研究員

●略歴

京都大学総合人間学部卒業  
京都大学大学院人間・環境学研究科  
相関環境学専攻修了



で、また品質の見極めが難しいことから、品質管理の面では農産物よりも垂直統合の効果が発揮されやすいとも指摘されている。

## 垂直統合の取り組み事例

続いて、食ビジネスにおける垂直統合の成功例を見てみよう。スーパーマーケット、インターネット・カタログ販売、直売所の3部門において、垂直統合による付加価値向上に成功した事例を解説する。ここでは、各分野の代表例として、セブン&アイ・ホールディングス、らでいっしゅぼーや、道の駅たるみずを対象に取り上げる。

### (1) セブン&アイ・ホールディングス

小売り各社がプライベートブランド (PB) を打ち出す中、2007年5月よりセブン&アイ・ホールディングスも「セブンプレミアム」の販売を開始した。PBでありながら製造元を明らかにしていること、安全・安心を重視する消費者の要望に答えられていること、広告費などをかけないながら順調に売り上げを伸ばしていることなどが高く評価されており、「2008年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞日本経済新聞賞」を受賞した。

セブンプレミアムとは、食品と暮らしの品の2つのカテゴリーで設定されたPBである。食品では、安全・安心、おいしい、地域の味、最高の技術、ユニバーサルデザイン、健康応援、リーズナブルプライスの7点にこだわった商品となっている。これまでのPBと大きく異なるのは、価格とプレミアムの両立が図

られている点である。食品の安全・安心やおいしさといった付加価値に相当する項目は、これまでは価格競争に巻き込まれ、ないがしろにされがちだった。しかし、同社では原材料の調達から商品開発、品質管理、販売と一貫した体制をグループ企業を含め築き上げることに成功し、価格を抑えながらも付加価値の高い商品の開発に成功した。

同社の取組みの中でも、生産段階での付加価値向上の取組みは特徴的だ。同社は、千葉県富里市において、地元の農業協同組合や農家と共同出資で設立したセブンファームという直営農場をスタートさせた。減農薬と自社栽培によって安全・安心を担保しているほか、イトーヨーカドーの店舗から出される販売期限切れの食品を堆肥化し、農場に戻す「食品リサイクルループ」を形成することで環境循環型農業をアピールし、付加価値向上に貢献している。同社は直営農場の拡大を進め、2009年度中には首都圏で最大6カ所に農業生産法人を新設するとしており、生産から販売までの一貫した流れが今後さらに強化されそうだ。一方で、堆肥化を担う企業の事業収支が悪化し、堆肥化プラントが操業停止となったという報道がなされており、代替企業の選定を含めたスキーム再構築が急務となっている。

### (2) らでいっしゅぼーや

近年、インターネットを活用した宅配販売ビジネスが注目を集めている。安全・安心や産地、環境といった、消費者の持つ多様なこだわり点を積極的に訴求できる点が強みである。インターネットを通じた宅配販売には、

生産者と消費者の距離を縮める効果が期待されている。らでいっしゅぼーやのビジネスモデルでは、生産者・消費者間の擬似的な距離近接を売りに、安全や環境を追求する姿勢を際立たせることに成功している。

同社では、食品の安全を担保するために、栽培・生産段階の独自基準として「RADIX」を設定し、公表している。RADIX の内容及び同基準に従った農薬の制限状況、食品添加物の取扱状況などの情報を同社の web サイトで確認できるようになっており、消費者の視点から透明性を高めている。さらに、1996 年から生産者やメーカーとともに「Radix の会」を設立・運営し、環境保全型農業の推進を目指し、技術向上のための勉強会を開催している。経験や勘に頼った生産だけでなく、科学的根拠に基づいた農業を通して環境保全にも貢献しているといえよう。

こうした取り組みができる背景には、生産者とらでいっしゅぼーやが密接な関係を構築している点が挙げられる。同社は生産者と直接付き合い、栽培履歴の書類報告を受ける体制を作りあげている。さらに、書類確認に留まらず同社による現地確認も行っており、国内においては全

ての生産者と直接会っているという。これは、消費者から見れば、「同社を介在したすぐ先に信頼できる生産者が存在する」という分かりやすい構造である。消費者が生産状況を個別に確認しなくても、同社を扶むことで、こだわった商品を間違いなく買うことができるのは大きな魅力となっている。

らでいっしゅぼーやの会員数は10年前の56,000人から順調に増加し続けており、現在では90,000人を超えている。多様化する消費者のニーズの汲み上げに成功した成果といえよう。

### ③道の駅たるみず

鹿児島県垂水市は、鹿児島湾に面した人口18,000人程度の市である。同市の「道の駅たるみず」は桜島や鹿児島市につながる国道沿いにあるため、多くの観光客が立ち寄り、活況を呈している。本道の駅は、同市の文化や自然、地元の人々と交流可能な体験型観光を実現する場として2005年3月に営業を開始した。桜島の展望を楽しめる全長60メートルの足湯や、地の利を活かした新鮮な魚介類を提供するレストランが観光客に好評で、2007年には全国858ヵ所ある道の駅の「お勧め駅50選」に入った。鹿児島県内で50選に入ったのは道の駅たるみずだけである。

温泉やレストランだけでなく、物産も魅力的である。地元産の海の幸、果物・野菜類が季節に合わせて並べられている。また、惣菜や豆腐などの加工品も、地域性を前面に押し出した独自のもので人気が高い。開店当初2億円弱を見込んだ売上げは、いまや4億円を超えるほどの盛況を見せている。

「地場のものを味わえる」、「地場のものをお土産にできる」というのは、観光の最たる魅力である。一般的な直売所では、地元の産品を直接購入できることが消費者満足につな

図表2 らでいっしゅぼーや商品の一例

- 1 有機・低農薬野菜と果物が2,205円/回～  
全菜に合わせて量と金額を選べるので、ムダがなく、お財布にもやさしい！
- 2 「はれっと」は全21種類！  
野菜の量、果物、卵の有無を選べます。
- 1 原則国産・無添加。原材料も表記されているので、安心です。
- 2 重い牛乳・米・水や、かさばるものもご自宅の玄関に届くからラク！

出所：らでいっしゅぼーやウェブサイト

がっている。地域の特産品を、生産者を間近に感じながら買うことは、実際に観光地に行くからこそ可能な体験だからである。「道の駅たるみず」では直売所の魅力と、観光としての魅力を併せ持つことが強みといえるだろう。

「道の駅たるみず」は、年間利用客も当初見込みの30万人を大きく上回り、2008年度は86万人もの利用客を迎えた。これを受け、垂水市が年内にレストランと物販スペースの増床に着工する方針を示すなど、順調な発展を続けている。観光と一体化した地場産業の活性化に注目が集まる。

図表3 道の駅たるみずでの野菜販売の様子



出所：日本総合研究所撮影

### 食ビジネスにおける 垂直統合の今後の展望

上記の通り、さまざまな業態において農業を軸とした垂直統合の成功事例が出始めてい

る。農業参入による垂直統合は、農産物の調達価格と量の安定化や、安心安全の確保において大きな効果を発揮している。日本総研が実施した消費者アンケート調査においても、2005年と2008年を比較した場合、およそ3分の2の消費者が国産農産物の購入頻度が高まったと回答しており、国内農業の追い風は確実に存在する。国産農産物を原材料とした加工食品も然りである。また、法改正や規制緩和により、企業の農業参入の障壁が低くなったことも、成功事例増加の一因であろう。

一方で、安易な農業参入により失敗に終わった事例も多く存在する。農業ブームに流され、自らの強みが活かさないビジネスモデルを構築することは避けなければならない。かつて、農業と本業との接点が少ない機械メーカーや建設会社が農業参入し、結果的に失敗に終わった事例が散見された。また、一般的に調達コストの削減に主眼を置いた事例は失敗に陥りやすいとも言われている。単なる価格競争で中国等からの輸入農産物に勝つのは極めて難しいからである。つまり垂直統合戦略においては、農産物栽培の内製化をいかに最終製品の付加価値向上につなげていくかが成否の分かれ目となる。また、近年は単純な垂直統合に留まらず、観光、教育、医薬品製造等との連携にも期待が集まっている。

大手の小売企業や食品加工企業においては、自社グループ農場から供給可能な農産物は総需要量の一部に過ぎないことが多い。今後は、モデル農場という位置付けで自社グループ農場を運営し、そこで得られたノウハウを基に、同レベルの栽培基準に従った提携農園を増やしていくという戦略も有効であろう。