

株式会社の本格参入解禁！

異業種企業の 農業参入と その成功ポイント

昨秋より、「株式会社の農業分野への参入」に本格的に門戸が開かれた。特にこれまで「食」との接点を持たなかった企業による農業参入について、その要点を整理する。

日本総合研究所
研究事業本部 研究員

大井 大輔 おおい だいすけ

1977年大阪府生まれ。大阪大学大学院工学研究科修了後、現職へ。経営コンサルタントとして、事業戦略の立案・実践支援、新規事業開発、営業力の強化、経営マネジメントシステム構築に従事。クライアントは年商数億円規模の中小企業から数兆円の大手上場企業と幅広い。

2005年9月、規制緩和の一環として、株式会社による農業経営（農地リース方式）が全国で認められ、株式会社にとつては医療・教育に並ぶ未開の地であった農業への本格的な参入が可能となりました。これ以前にも民間企業が農業に取り組むケースは見られましたが、「株式会社が本格的に農業経営をできるようになった」という点に今回の規制緩和の主眼があります。

そこで、本稿では、民間企業による農業参入、特にこれまで「食」分野に携わっていない企業による農業参入について取り上げてみたいと思います。

1

民間企業による農業参入の さまざまなパターン

新聞紙面やテレビ番組で、ワタミ、カゴメやキューピーといった大手民間企業による農業参入が大きく取り上げられています。もつとも、一口に「民間企業の農業への参入」といっても、そのパターンには多様な形態があることから、まずは図表1で主な参入パターンを整理しておきます。

また、単に「民間企業」といっても、

図表1 民間企業による農業への主な参入パターン

農業参入パターン	規制緩和による新規参入パターン		従来からの参入パターン	
	①農地リース方式	②農地取得 (生産法人設立)	③施設栽培	④契約栽培
投資の有無	投資あり			投資なし
企業形態	株式会社	農業生産法人	株式会社	
農地取得形態	リース	農地取得	農地ではなく施設	農地取得しない
管理体制	<ul style="list-style-type: none"> ・リースを受けるには農業を営む業務役員が1名必要 ・農地管理者が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者の大半は農業を営む者でないといけない ・農地管理者が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・施設管理者が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・契約農家管理者が必要（農業生産法人や農家との契約栽培を行なう契約が必要）
管理コスト	<ul style="list-style-type: none"> ・リース料が必要 ・農地運用コストが必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・農地取得のために初期投資が必要 ・農地運用コストが必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・施設建設のために初期投資が必要 ・施設運用コストが必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・特になし
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト削減効果 ・管理コントロール可 ・リースのため事業撤退コスト小 	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト削減効果 ・管理コントロール可 	<ul style="list-style-type: none"> ・農業関係の規制による制限を受けない ・天候リスクなし ・管理コントロール可 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業撤退コスト小 ・不作リスクなし(契約形態による)
デメリット (リスク)	<ul style="list-style-type: none"> ・不作リスク 	<ul style="list-style-type: none"> ・不作リスク ・初期投資大（事業撤退コスト大） 	<ul style="list-style-type: none"> ・初期投資大（事業撤退コスト大） ・水耕栽培に限定 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理コントロールが弱い

先に挙げた大手民間企業のように、これまで加工食品の製造や外食等の「食」に携わってきた企業（以下、「食」関連企業）と、トヨタ自動車、JFEスチール、オムロン、ユニクロといった、本業が「食」に関連しない企業（以下、異業種企業）の2つに大きく分けることができます。

このような「食」との接点の有無により、農業参入のパターンにも特徴が見られることから、次ページ図表2でそれぞれの整理を試みました。

「食」関連企業では、品質の良い原料を供給できる有力な農家（高品質な食材）を囲い込むために、図表1のうち、④契約栽培※1を実施しています。例えばカゴメでは、1899年から契約栽培を実施しており、契約栽培は早くから定着している形態といえます（文書による契約は1920年から実施）。

一方、異業種企業の場合は、例えば、本業のプラント設計・建設技術を農業で活用するために、③施設栽培に参入するなどの形態が主流となっています。1984年から野菜事業を立ち上げ、遊休地に水耕栽培施設を建設しているJFEスチールに代表される取り組みです。

今回の農業参入の規制緩和で注目され

ているのは、

- ①農地リース方式
- ②農地取得

の2つです。これが従来の参入パターンと大きく異なる点は、株式会社による主体的な農業経営が本格的に行なえるようになった点にあります。

契約栽培は、あくまで主体は農家であり、企業側では「経営にまで踏み込んだ管理ができない」「自社の余剰人員を活用できない」等の問題がありました。しかし、株式会社が農地を取得できないまでも、農家から農地をリースして自社で農業経営ができるようになれば、自社の計画に従った農作物の作付けや余剰人員の活用が可能となつて、メリットが生まれるのです。これにより、農業を新規事業の一つとして位置付ける機運が企業側にもたらされたといえます。

※1 あらかじめ農作物の品種や栽培面積、出荷規格などを決めて栽培を依頼し、一定期間、条件に応じて生産者より買い付けることを指します。単発的な買い付けと比べて、中長期的に契約、委託栽培することで生産者との信頼関係を築き、より良い農作物を協働で作り上げることが出来るメリットがあります。

図表2 「食」関連企業・異業種企業による参入パターンの特徴

農業参入パターン	規制緩和による新規参入パターン		従来の参入パターン	
	①農地リース方式	②農地取得(生産法人設立)	③施設栽培	④契約栽培
「食」関連企業	○	○	△	◎
異業種企業	○	○	◎	△

◎：積極的に参入 ○：今後参入予定(参入が始まりつつある) △：参入には消極的

2

「食」関連企業・異業種企業
それぞれの農業参入の特徴

「食」関連企業と異業種企業における農

図表3 「食」関連企業・異業種企業による農業参入の特徴

「食」関連企業	企業タイプ	異業種企業
・本業の強化	農業進出の目的	・新たな収益事業の創造 ・本業ノウハウの活用 ・余剰資源(遊休地・人員)の活用
・本業事業との垂直統合(川上から川下までの事業統合)	ビジネスモデルのキーポイント	・本業ノウハウ(プラント設計・建設など)とのシナジー
・自社もしくは既存取引先(既存顧客) ⇒ニーズの把握が容易	顧客	・新規顧客 ⇒ニーズの把握が困難
・一部有するケースあり	農業ノウハウ	・有しない

業参入パターンの違いは、図表2に挙げた通りですが、図表3では両企業におけるビジネスモデルの特徴を整理しておきます。

一般に、「食」関連企業では、本業を

異業種企業が農業参入する際の成功ポイント

1 ■ 困難の多い異業種からの参入

強化すべく、「事業の垂直統合」としての農業への参入を実施している点に特徴があります。例えば、ワタミは本業である外食事業を強化するために、子会社ワタミファームを設立して農業に参入し、有機野菜の安定供給とコスト削減を実現しました。

このように、「農業経営」という「川上」だけではなく、「流通」「小売」といった「川下」である本業事業（外食）までも含んだビジネスモデルを再構築しているのです。現在、ワタミファームでは、ワタミ以外のチャンネル（食品スーパー）とも取引を開始しており、ネット上で一般消費者向け有機野菜の直接販売も行なっています。

一方、異業種企業は、本業で培ったノウハウを活用すべき新規市場として農業分野を位置付け、参入している点に特徴があります。

先に挙げたJFEスチールは、プラント設計・建設ノウハウおよび余剰資源（遊休地・人員）を活用すべく、1984年に野菜事業を立ち上げ、兵庫県西宮市にある遊休地に水耕栽培施設を建設しました。現在、子会社のJFEライフでは、無農薬洗浄野菜の水耕栽培事業を首都圏でも本格的に立ち上げています。

現在、「食」関連企業のみならず、異業種大手企業も含めたさまざまな企業が農業に続々と参入していることから、農業は「蜜の味」のように思えますが、現実にはそれほど甘くはありません。

例えば、近年では、オムロン（精密機器製造・販売）、JT（タバコ製造・販売）、ユニクロ（ファーストリテイリング／衣料品製造・販売）といった大手企業が鳴り物入りで農業に参入しましたが、オムロンとJTは参入から3年程度、ユニクロはわずか2年弱で撤退に追い込まれました。

最も記憶に新しいユニクロは、本業であるカジュアル衣料で成功を収めたSPA^{※2}方式を農業分野に展開するモデルにより、農業に参入しました。2002年には子会社エファール・フーズで、生鮮野菜を販売する「SKI Pストア」（インターネット通販および直営店での販売）を開始しましたが、高品質で買いやすい価格の野菜を安定的に調達できず、農業から撤退したという経緯があります。

また、オムロンも、自社のコア技術である制御技術を活かして、工業的な農業経営の確立（農業の工業化）を目指して農業に参入しましたが、十分な収益を上げられず、撤退を余儀なくされています。

このように、異業種からの参入は、「食」関連企業の農業参入に比べると、より大きな困難が伴う場合が多いといえます。したがって、農業への参入を検討されている企業は、本業ノウハウの活用に加えて、まず、「自社が農業に参入することが顧客視点で違和感がない（説明がつく）のか？」という問いに明確な答えを用意する必要があります。わかりやすく説得力のある農業参入のストーリーが必須となるのです。

これらが見出せない場合、おそらく新規事業として農業に参入しても、成功するのは難しいと考えた方が良いでしょう。もともと、これらは農業に限らず、新分野での事業の立ち上げの際にはまず必要となってくる要素といえます。

※2 Speciality store retailer of Private label Apparelの略。日本では「製造小売業」と訳され、製造から小売までを一貫して行なう業態のこと。SPAの特徴としては、小売機能を有することから、店頭の販売状況を踏まえて生産計画を立て、在庫圧縮を可能にしたことです。

2 ■ 農業経営の特殊性をどう乗り越えるか？

新規事業として立ち上げるための納得のいくストーリーが練り上げられた上で、次に解決すべき課題は、「農業経営の特殊性の克服」です。

農業は単位面積当たりの収益性が低く、天候によるリスクが大きい上に、天候・農作物の成長に合わせて働かないといけないので、勤務形態が定期化できず、勤怠管理が企業のそれと大きく異なるなどの特殊性を有しています。

農業への参入には、このような農業の持つ特殊性を十分に踏まえ、企業経営とどう統合していくのかを検討することが必要となります。

3 ■ 参入の前に検討すべきポイントはどこか？

以下では、これら異業種企業が農業へ参入する際に事前に検討しておくべきポイントを整理します。〈図表4〉。

① 異業種から農業へ進出する際のストーリーの検討

先に述べた通り、異業種から農業に参入するには、納得の得られるストーリー（＝新規事業開発の妥当性）が必要とな

ります。

例えば、上述のJFEスチールは、農業参入に当たり、本業のプラント設計・建設技術、衛生管理の手法等を活用した水耕栽培を検討し、本業のノウハウをしっかりと活用できています。しかし、自社の都合だけでは不十分で、顧客（消費者）に対して、「なぜJFEスチールが農業に参入するのか？」といった問いに対する明確な答えを持つておく必要があります。

JFEスチールは、プラント事業を手掛けているからこそ、無農薬野菜を水耕栽培で提供することにより、顧客に対して「安心・安全・安定・健康」を届けるしくみを作ることができる、といった明確なコンセプトを示したのです。また、このコンセプト（取り組み）が顧客から評価されて、JFEスチールは、2004年には「日経優秀製品・サービス賞最優秀賞」（日経MJ賞）を受賞しています。

② ビジネスモデルの検討

当然ですが、単に農作物を栽培するだけでは、異業種企業が存続するために必要な収益を得ることは困難です。ワタミやカゴメのような「食」関連企業が農業

に参入して成功を収めている背景には、農業が「本業を強化するためのもの」と位置付けられており、必ずしも農業単体で収益を得る必要がない点が挙げられるでしょう。

逆に言えば、異業種企業が農業で収益を確保するには、「食」関連企業のように、「農業経営」という「川上」のみならず、「流通」「小売」といった「川下」まで含めて、「誰に」「何を」「どのよう」にして収益を上げるのか、といった明確なビジネスモデルを検討する必要があります。この際、異業種ならではの斬新でユニークな切り口を生かしたビジネスモデルを期待したいものです。

また、必ずしも「農業経営」のみで収益性を確保できないわけではありません。概して従来の「農業経営」では収益性が低いですが、異業種ならではの新しい「農業経営」をすることによって、収益を確保できることが期待されます。

単位面積当たりの収益性が高く、かつ施設栽培に適した西洋の葉物（ハープ類など）を、機械部品の製造ラインのように徹底的な生産管理の下で栽培・出荷し、収益を確保している異業種企業も見られますが、これなどは異業種（本業）で培ったノウハウを十分に活用している事例

といえるでしょう。

③農業特有（生産）ノウハウの確保
農業が、これまで異業種企業が携わってきたビジネスと大きく異なることは、すでに述べた通りです。

特に、生産面においては、異業種企業の有するノウハウだけでは対応できないことが多く、農業に携わっている専門家のアドバイスを受けることが有用となるでしょう。中でも、自社で農地を持つ、もしくは農地をリースするといった形態で農業への参入を考えている場合は、こ

れは重要なポイントとなります。同じ農作物でも、地域によって気候や土壌等が異なり、作付けのための作業内容も大きく異なるからです。

④品質・収穫量のばらつきの担保

顧客（売り先）を確保する重要性は、すべてのビジネスにおいて一様にいえることですが、農業の難しさは「顧客を確保しても、必ずしも顧客が要求する商品（農作物）を提供できる保証がない」という点にあります。

農作物は工業製品と比較して、数量や品質の面で、安定的に供給することが難しいものです。天候不順等によって、顧客が求める数量や品質を満たすことができないう可能性が高いからです。つまり、「収穫量や品質のばらつきにも対応できる売り先の確保」が大きな課題となっています。

したがって、収穫量や品質のばらつきに対するリスクも踏まえ、複数年次契約などでの対応に加えて、幅広い顧客層を開拓しておく必要があります。すなわち、顧客が求める数量や品質の程度によって、顧客層をグループニングし、それぞれのグループで顧客を開拓しておかなければなりません。

4

異業種企業による積極的な 農業参入への期待

周知の通り、日本の農業は、多くの課題を抱えています。

農業の担い手の減少や後継者問題、食糧自給率の低下に加え、残留農薬等に見られる環境問題や、食に対する安全・安心といった新たな課題も生まれています。これらの課題を解決する1つの方向性として、「異業種からのノウハウの移転」が重要であることは言うまでもないでしょう。

これまでに挙げた通り、民間企業ではすでに当たり前となっている顧客（消費者）の視点による商品開発・販売（マーケティング戦略の検討）、流通構造短縮化（＝直販化）、生産効率改善の徹底や受発注の調整などが農業分野に注入されつつあります。

今後も農業の垣根を越えた異業種からの積極的な参入が進み、これまで「当たり前」とされてきた業界の常識が取り壊されていくでしょう。その結果、日本の農業が独自の進化を遂げ、次世代型農業に生まれ変わることを期待したいと思います。



図表4 事前の検討のポイント

異業種企業が参入前に検討しておくべき4つのポイント

- ①異業種から農業へ進出する際のストーリーの検討
- ②ビジネスモデルの検討
- ③農業特有（生産）ノウハウの確保
- ④品質・収穫量のばらつきの担保