

2024年11月18日 全20頁

シリーズ 民間企業の農業参入を考える

第1回 我が国の農業を取り巻く環境と金融機関の農業参入

マネジメントコンサルティング部
大和フード&アグリ株式会社

主席コンサルタント 林 正浩
副部長 藤田 葵

[要約]

- 基幹的農業従事者数がこの四半世紀で約半分の水準に落ち込むなか、農業の憲法とされる「食料・農業・農村基本法」が1999年以来改正され、「食料安全保障の確保」へと明確にスタンスが変化した。
- 農業経営体における団体経営体数は2005年以来一貫して増加し、この15年間で約15%増えている。特に、会社組織や農事組合法人が一貫して増加していることが目を引く。
- 農業の持続可能性を高めるためには（1）土地生産性・労働生産性、（2）流通革新の方向性、（3）資金調達の3つがポイントである。
- 2009年の農地法改正をきっかけに、農外企業の農業参入が加速化した。当初は食品関連産業と建設業が一定のシェアを占めていたが、近年は参入業種も多様化するとともに、本業と農業のシナジーを見出しながら、事業を多角化していくバランスをとっている状況が見て取れる。
- 農外企業の中でも農業への関与が着目されてこなかったのが金融業であるが、その実態に迫ると、農外企業の農業参入が加速化する中で農業関係のファイナンスを強化するとともに、農業支援サービスを展開開始し、また徐々に生産事業に着手する例も出てきている。
- 金融機関自らが農業生産事業に関与する際の事業ビジョンや戦略、運営方針は様々であるが、今後も自らの本業である金融事業に農業生産を結びつける方向性と、農業生産を通じた地域貢献を実現する方向性の2つを堅持しながら農業に携わる金融機関が増えると期待される。

目次

はじめに	2
1. 存続が危惧される日本における農業、その現在地	2
2. 農業の持続可能性を高める3つの観点	4
3. 農外企業の農業参入動向	8
4. 金融業における農業への関与の方向性	11
5. 金融業における農業生産事業への関与事例	13
6. 〈展望〉金融機関と農業の関わり	17
おわりに	19
参考文献（順不同）	19

はじめに

2024年6月、日本の農業では大きな政策の見直しがあった。「農業の憲法」と言われる「食料・農業・農村基本法」が1999年の施行以来、四半世紀ぶりに本格的に改正されたのである。「食料の安定供給の確保」から「食料安全保障の確保」へと明確にスタンスが変化したことやいわゆる「食料システム」が同法において明確に定義されたことなどがポイントである。

こうした政策の変化を待つまでもなく、日本の農業は21世紀に入ってから過渡期にあり続けるといってよい。6回にわたる本シリーズではこの「過渡期」の状況をとらえつつ、これからの農業の事業機会を考える視座を提供する。まず、我が国における農業の現在地を概観し、近年の変化の一つとして民間企業、なかでも金融業における農業参入の実態について論じた後、いわゆる農外企業参入の歴史的経緯やその意義、参入に際してのポイントを解説する。また、農産品販売に関わる課題や解決の方向性、農業分野における資金調達、施設園芸やスマート農業の将来性などについても考察していきたい。いずれも、ケーススタディを交えながら多面的かつ重層的に論じていく。なお、本稿の「2.」「3.」は大和総研の林、「4.」「5.」「6.」「7.」は大和フード&アグリの中野が担当した。

1. 存続が危惧される日本における農業、その現在地

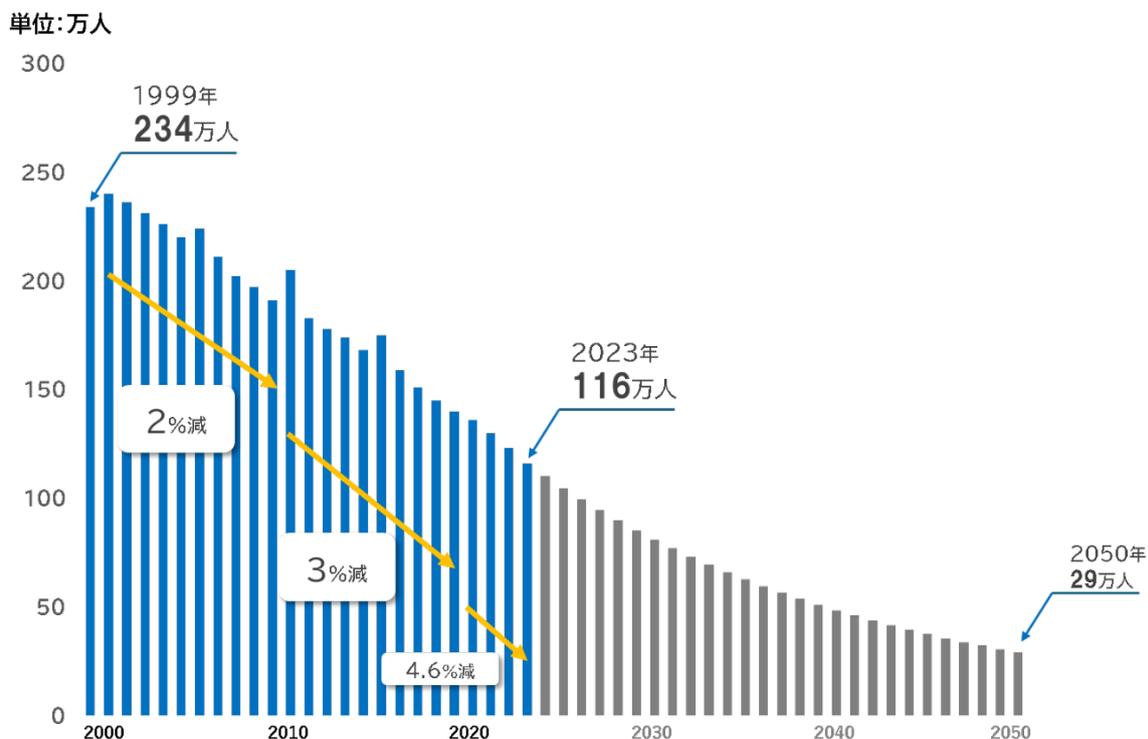
まず、農業従事者の絶対数の推移から見ていこう。「食料・農業・農村基本法」が制定された1999年の基幹的農業従事者¹（以下、基幹従事者）数は約234万人であったが、その後四半世紀にわたり、その数はほぼ一貫して減少しており、2023年には約116万人と約半分の水準に落ち込んだ（図表1）。新規就農者数が伸び悩むなか、高齢化に伴う引退者数が増加していることが主な減少要因と考えられる。

基幹従事者の減少幅に注目すると概ね2000年から2009年までで年率約2%減（CAGRベース）、2010年から2019年までが年率約3%減（同）と減少幅は加速している。直近の2020年以降2023年までの4年間に限ると、4.6%減（同）と減少にブレーキがかからない状況が鮮明となっている。

¹ 15歳以上の世帯員のうち、ふだん仕事として主に自営農業に従事しているものを指す。

る。より悲観的なケースとして、今後年率 5%の減少を見込むと、2050 年の基幹従事者は 2020 年度比約 79%減の 29 万人程度まで減少すると試算される（図表 1）²。

（図表 1）基幹的農業従事者数の推移と見通し³



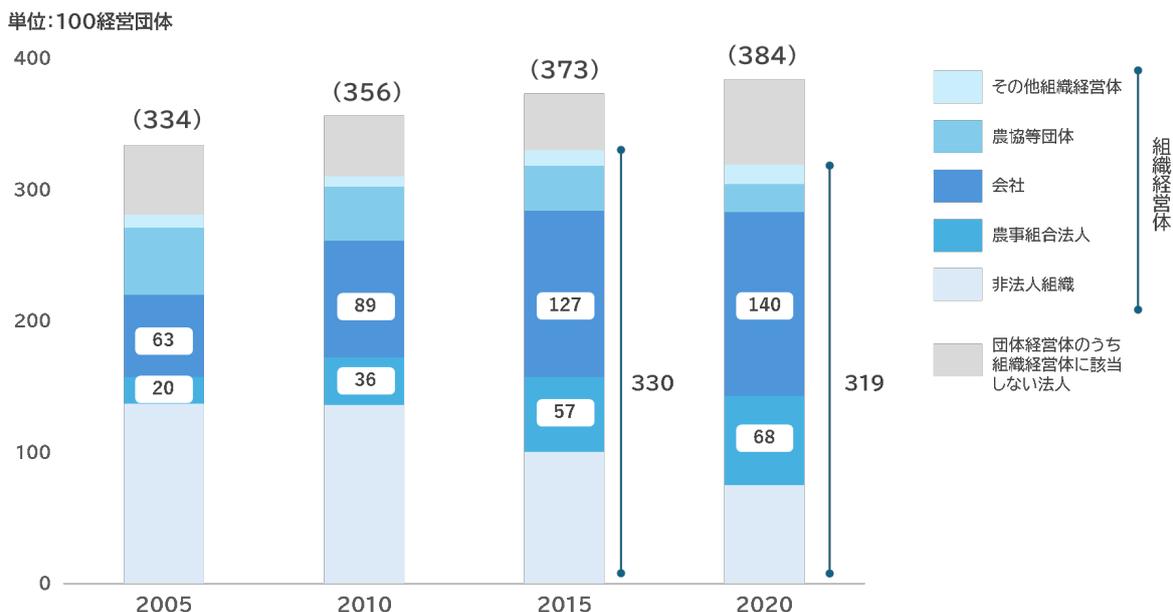
出所：農林水産省「農業センサス」および「農業構造動態調査」より大和総研作成（2024 年以降は推計値）

農業経営体ベースでみると、農林業センサス 2020 から新たに定義された団体経営体数は 2005 年以來一貫して増加し、この 15 年間で約 15%増加した。この内訳に着目すると、非法人組織が減少しているのに対し、会社組織や農事組合法人が一貫して増加していることが目を引く（図表 2）。

² 一方で、市場退出を余儀なくされるのは主に家族経営体やそれを構成する高齢者が中心であり、農業生産体制全体として見た場合、過度な悲観主義は望ましくないとの考え方も少なくない。

³ 2024 年以降に関しては年率 5%減と仮定した場合の成行きシナリオに基づく推計値である。

(図表 2) 組織形態別の団体経営体数推移



出所：農林水産政策研究所「Primaff Review No. 113」センサス分析シリーズ No. 2 より大和総研作成

中期視点では、家族経営体に代表される比較的小規模な農業経営体が市場から退出、代わりに農業法人などの大規模経営体が台頭、結果として農業経営の合理化が進むと推察される。経営管理の高度化や雇用の安定につながるなど、様々なメリットがある農業経営の法人化の傾向は今後も続くと考えられる。



2. 農業の持続可能性を高める3つの観点

前述のように、農業経営の法人化が進み、経営の高度化が求められる過程において農業の持続可能性を高めていくための取り組みが今後加速していくこと期待されている。こうしたことを念頭に、本項では(1)土地生産性・労働生産性、(2)流通革新の方向性、(3)資金調達3つの視点で農業をめぐる情勢を概観する。なお(3)については後段の「5. 金融業における農業への関与の方向性」でも取りあげる。

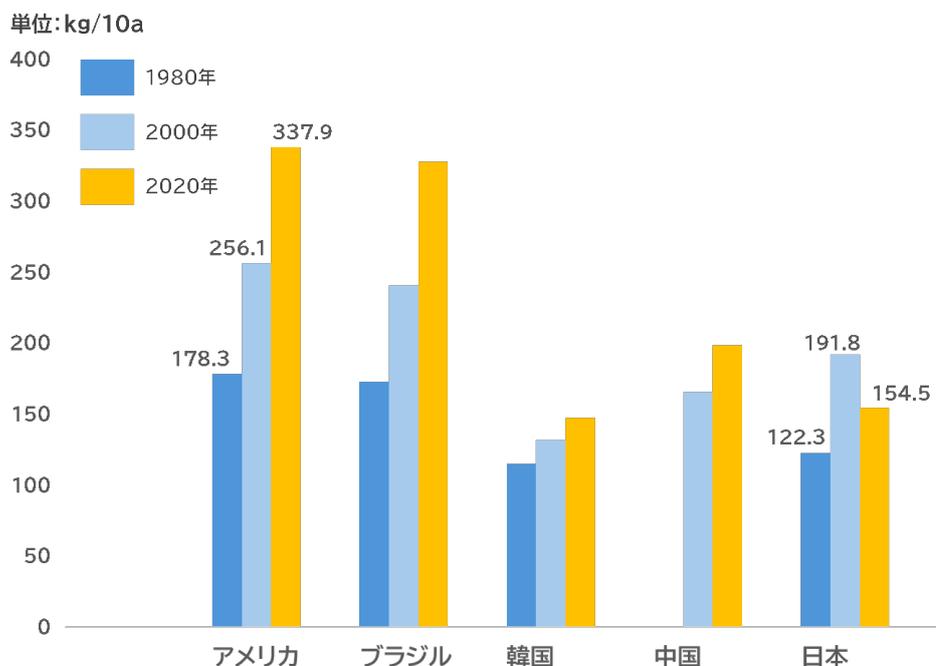
(1) 土地生産性・労働生産性

まず、大豆作を例にとり過去40年間の土地生産性の推移を見ていこう。図表3は、10a当たり収穫量(以下反収)の各国推移である。1980年時点における大豆作の日本の反収は122.3kgとなっており、アメリカ(178.3kg)の約68%水準だった。その20年後、2000年には191.8kgと約60%増となりアメリカ(256.1kg)との比較では、約75%水準に達している。1980年以降、2000年までの20年は反収ベースでアメリカの概ね7割程度を維持していたと言えよう。

ところが次の20年で様相が大きく変わる。2020年における日本の反収は154.5kgと2000年対比約20%減、337.9kgのアメリカとの比較では、約45%水準と大きく落ち込んでいる。2000

年から 2020 年の 20 年間では、アメリカ、ブラジルをはじめ各国が反収を増加させるなか、日本の減少が目立つ。この要因は様々であり一概には言えないが、海外からの輸入量の増加に加え、水田転換畑⁴での大豆栽培の宿命でもある排水対策の不徹底や、水田の畑地化による地力そのものの長期的な低下などが一因としてあげられる。

(図表 3) 大豆の土地生産性の推移 (各国別)



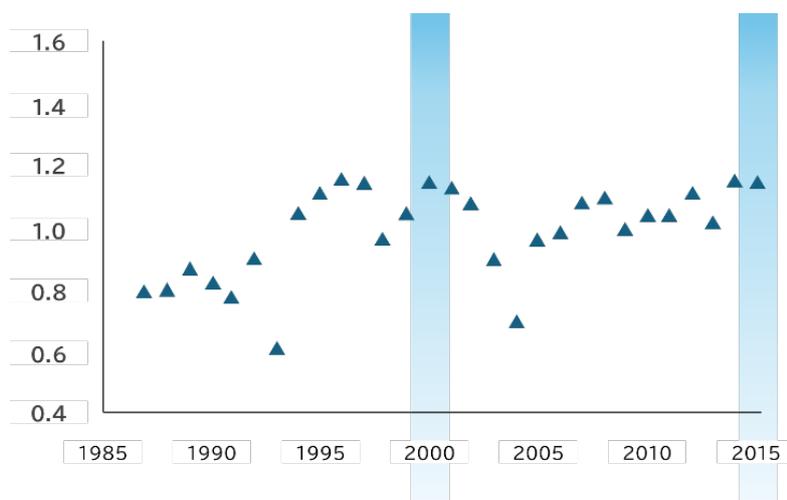
出所：農林水産省「食料・農業・農村をめぐる情勢の変化」(令和4年12月)より大和総研作成

確かに、我が国は国土も狭く、その面積の7割を森林が占め、地形も急峻であることを念頭におくと規模拡大には限度があり、単純比較には無理があるかもしれない。しかし、耕地の荒廃や転用などの影響で農地面積の減少傾向が止まらないなか、反収向上が喫緊の課題であることは確かであろう。一方で図表4にあるように大豆作のTFP(全要素生産性)⁵は、浮き沈みはあるものの2000年以降の15年間でも概ね維持されているとの見解もある。技術開発の方向性が規模拡大もしくは省力化に偏った結果、収穫量の増に直接結びつく技術導入に滞りが生じていることも示唆されるのではないだろうか。

⁴ 米の生産調整の一環として、水田での大豆栽培が1970年代に始まっている。

⁵ 労働や資本、機械設備、原材料投入などの生産要素を考慮した生産性指標のことであり、経済成長を生み出す要因の一つとして位置づけられる。

(図表 4) 大豆作の総合生産性

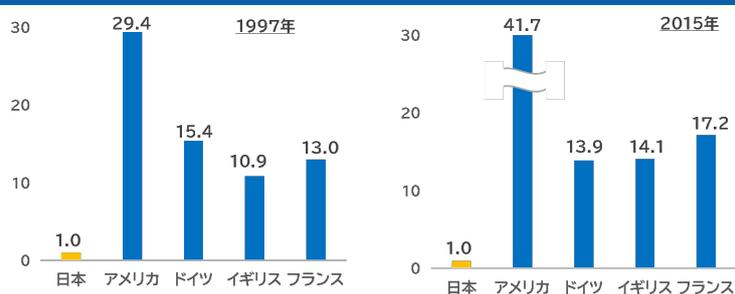


出所：小林・國光（2016）より大和総研作成

続いて、農林水産業の労働生産性の推移に着目する。図表 5（上）は、労働生産性を「付加価値額÷労働投入量」と定義した場合の各国比較である。1997年、2015年ともに日本を1とした場合の労働生産性を示しているが、総じて日本の労働生産性水準は低く、各国との格差が拡大している状況が見て取れる。また、図表 5（下）にあるように、労働生産性の平均上昇率は、この20年あまりでアメリカ、イギリスが約3%上昇、ドイツ、フランスも約2%上昇しているのに対し、日本は0.3%とほぼ横ばいとなっている。

また、2010年からの10年に限ると、日本のみがマイナス1.1%と労働生産性の低下が際立っている。前述の農業従事者の減少傾向を勘案すると、労働投入量が減少している以上に付加価値額を出せていないのが日本の農業の現状ということになる。

(図表 5) 農林水産業の付加価値労働生産性の各国比較（上）および平均上昇率（下）



	1998-2019	1998-2009	2010-2019
日本	0.3%	1.4%	-1.1%
アメリカ	2.9%	4.8%	1.5%
ドイツ	1.6%	4.1%	0.0%
イギリス	2.7%	4.9%	2.9%
フランス	1.9%	3.4%	0.5%

出所：農林水産省「食料・農業・農村をめぐる情勢の変化」（2022年12月）より大和総研作成

(2) 流通革新の方向性

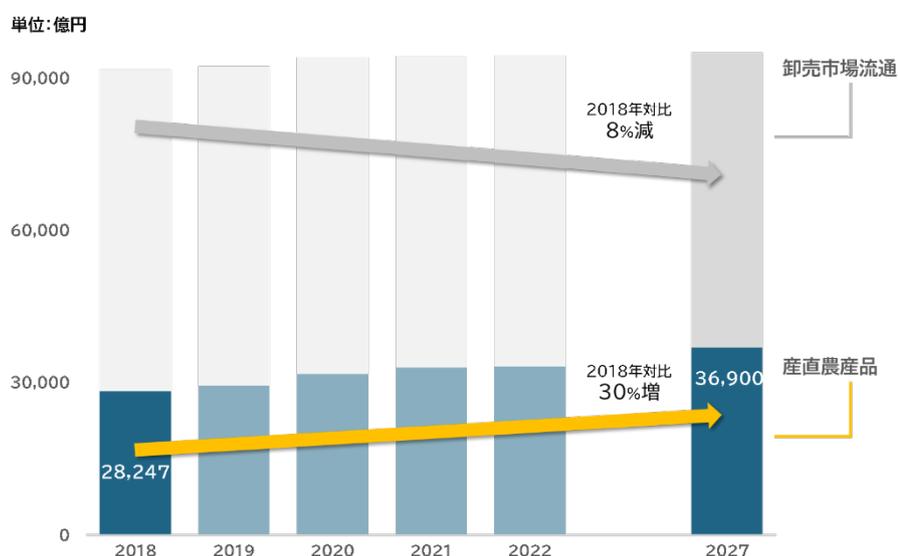
次に流通革新についてだが、長引くデフレの影響もあり、日本では農産品の販売価格が思うように維持できなかったとする見方も確かにある。しかし、そうした循環要因に加え、予算統制や販売価格決定に不可欠な農産品の原価構造を把握できていないことからコスト意識が希薄になりがちであることも見逃せない。また企業の経営がなされているケースが多い欧米に比べ、そもそも付加価値額に対する意識が高くないなどの構造的要因が付加価値額の低さにつながっていると推察される。

マーケットインの考え方のもと、加工特性や機能性の面で優位性があり、食品産業や生活者から評価される農産品をいかに生み出すかが付加価値額増加のポイントと言えそうだ。

また、複雑かつ階層化された農産品の流通構造をいかに変革するかも論点の一つとなろう。特に、川上である生産者と川下である製造・小売・飲食業者や消費者とをダイレクトに結びつけるマーケットプレイスや流通基盤を提供する産直プラットフォームの拡大が注目される。

図表6にあるように農産品全体の市場規模がほぼ横ばいのなか、従来の卸売市場を経由せず、消費者などの実需者が生産者と直接取引を行う産直農産品の市場規模については2027年までに2018年対比約30%増の3兆6,900億円に達すると予測されている。ポストコロナに移行して久しいが⁶、従来の卸売市場を経由しない産直ビジネスのさらなる拡大のためには、単なる利便性だけでなく、独自の顧客体験をデザインし続けることと、その結果としてファン層を拡大していくことが必須条件となるだろう。このあたりは別稿で改めて考察したい。

(図表6) 農産品市場規模推移および予測 (卸売市場流通・産直農産品別)



出所：矢野経済研究所「2023年版 産直ビジネスの市場実態と将来展望」より大和総研作成

⁶ いわゆるオンラインマルシェはコロナ禍の2020年に大きく拡大した。しかしその背景には、農林水産業者や加工業者の販売促進を後押しする農水省の「国産農林水産物等販路多様化緊急対策事業」があったとされる。現在ではこうした販路開拓支援も存在しないことから、独自の商品力や顧客体験が欠かせなくなっており、プレイヤー間で相当程度の格差が出てくるのが推察される。加えて、ふだんの生鮮品購買の多くが農水産物ECに置換されるとは考えにくいとする見方も根強い。

(3) 資金調達

最後に、資金調達について概観しよう。詳細は後段に譲るが本項では、売上規模別の借入金構成比（金融機関別）について見ていく。少し古いデータになるが図表7を見ると、売上規模が大きくなるにつれて、農協や公庫だけでなく、商工中金や都市銀行、地方銀行との取引割合が大きくなっていることが確認できる。資金調達先が多様化するなか、農業経営の成長ステージが変わる過程で、民間金融機関が調達先として重要な選択肢になりつつあることが示唆される。

(図表7) 売上規模別 借入金構成比 (n=796)

		(借入先)								
		農協	農林中金	公庫	商工中金	都市銀行	地銀	信用金庫	信用組合	その他
	全体	75.2%	16.7%	62.5%	6.5%	7.1%	69.6%	25.6%	8.0%	1.4%
(売上規模)	～5千万円	81.2%	11.8%	44.5%	2.9%	4.9%	55.5%	21.2%	4.9%	2.4%
	～1億円	83.3%	18.4%	58.2%	2.1%	1.7%	59.4%	22.6%	8.4%	1.7%
	～3億円	73.3%	15.1%	71.7%	2.8%	5.3%	78.0%	26.7%	6.9%	0.3%
	～10億円	62.0%	25.3%	76.7%	17.3%	9.3%	80.7%	34.7%	10.0%	0.7%
	～10億円以上	51.4%	20.0%	77.1%	32.9%	37.1%	91.4%	35.7%	14.3%	1.4%
	未回答	82.3%	15.0%	56.6%	3.5%	7.1%	69.9%	20.4%	10.6%	2.7%

出所：日本農業法人協会「農業法人白書2018」より大和総研作成

本稿前段で指摘したように、農業の担い手不足は深刻化の一途をたどり、我が国における農業の持続可能性に黄信号がともっている。

農業の持続可能性を担保する一つ的手段として、異業種を中心とした民間企業の農業参入やその際の有力な手法としてのM&Aが想起されよう。

こうした問題意識を背景に、本稿の後段では異色と見られる資本市場におけるプレイヤーの農業参入を中心に、その経緯や事業の概要を紹介したい。

3. 農外企業の農業参入動向

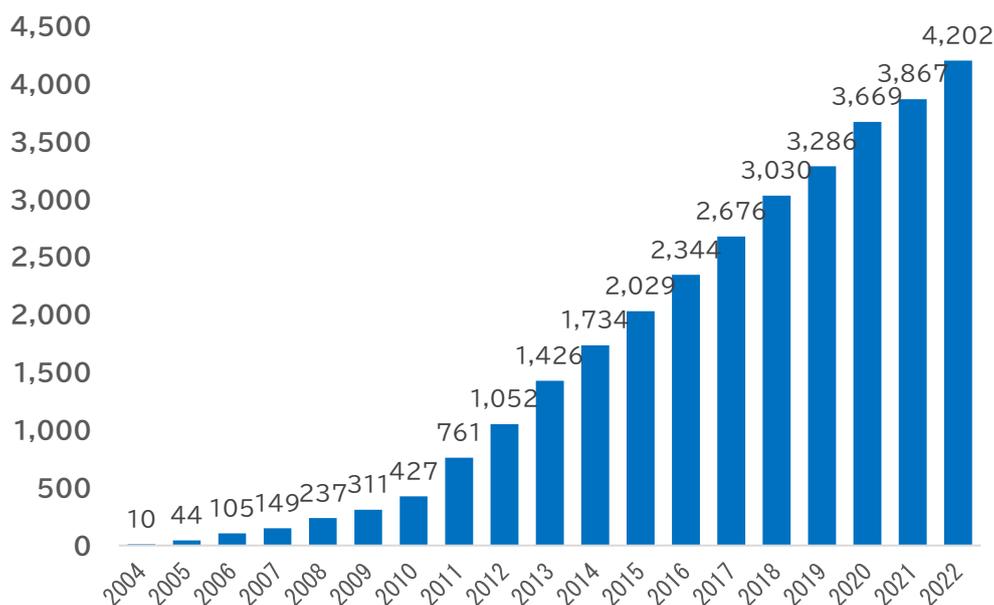
民間企業の農業参入は2002年12月に成立した構造改革特別区域法によって前進した。市町村が設定した「農地貸付特区」と呼ばれる区域に限り、農業生産法人以外の法人が市町村および農地保有合理化法人を介して農地を借りることにより、農業参入が認められたのである。

農地貸付特区の認可要件として「耕作放棄地や耕作放棄地になりそうな農地等が相当程度存在する区域」が定められた。企業の農業参入は、既存農業者以外の新たな担い手を確保することによって耕作放棄地問題を解決するための手段として推進されたのである。

この特区制度は2005年に全国に展開されたが、農地としての転貸可能区域を各市町村が設定することには変わりはない。農業参入を企図する民間企業を積極的に後押しするには至っていない。これが大きく転換したのが2009年の農地法改正である。最大のポイントは、一般法人による賃借での参入規制の緩和であり、法人であれば市町村等を介さずとも、相対で農地を賃借し、全国どこでも農業生産事業が可能になった。

本項では、まず農地法改正をきっかけに、どの程度企業の農業参入が進んだのかを確認する。図表 8 の通り、農地貸付特区制度の開始から農地法改正によりリース方式での参入が全面自由化されるに至る 6 年間（2004～2009 年）と、全面自由化以降（2010～2022 年）の 13 年間を比較すると、土地賃借によって農業生産を行う法人の年平均増加数は 52 社（2004～2009 年）から 299 社（2010～2022 年）と実に約 6 倍となっている⁷。企業の農業参入を加速させる契機としての農地法改正のインパクトの大きさが伺える。

（図表 8）リース方式による農業参入企業数の推移



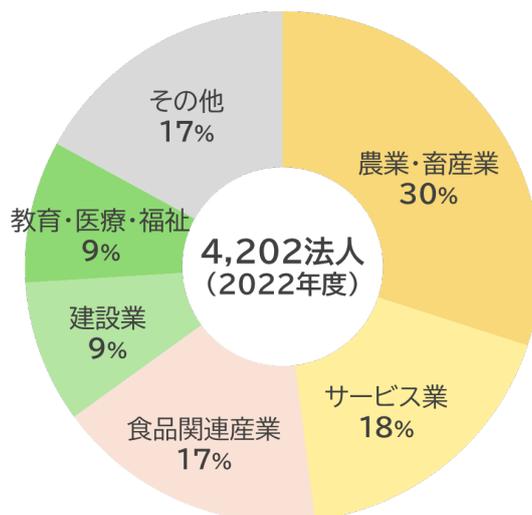
出所：農林水産省「リース法人の農業参入の動向」をもとに大和フード&アグリ（以下 DFA）作成

直近（2022 年）の農業参入数を業種別で概観すると、図表 9 のように「農業・畜産業」が全体の 30%、次いで「サービス業」が 18%となっており、この 2 つで約半数を占めている。前者については、観光農園や菌床栽培、酪農や養鶏を主たる事業としている会社が新たな部門を立ち上げ農業生産事業に参入したケースに加え、農外企業が子会社を新設し参入したケースが混在している推察される。なお後者については、3 次産業を中心に多様な業種が含まれると推察される。また「食品関連産業」も 17%と目立つが、これは自社商品の差別化を目的とした参入が大半とみられる。

また、2022 年に参入した 4,202 法人のうち、農外企業の割合は約 70%を占めており、農外企業が近年の新しい農業プレイヤーとして少しずつ存在感を見せていることが伺える。

⁷ 「リース法人の農業参入の動向」 kaisei_gaiyou.pdf (maff.go.jp)

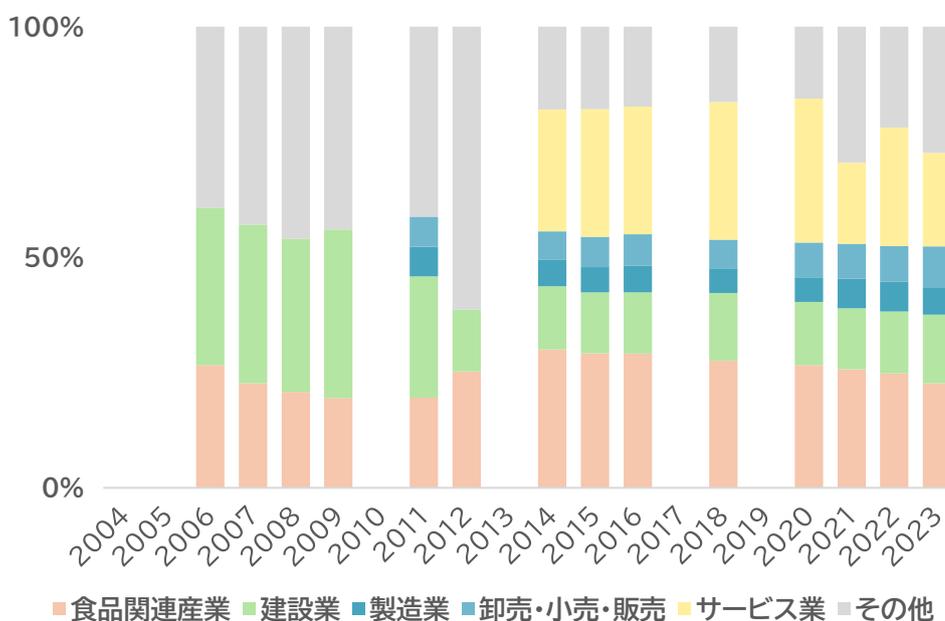
(図表 9) リース方式による農業参入企業の業種別分類



出所：農林水産省「リース法人の農業参入の動向」をもとに大和フード&アグリ（以下 DFA）作成

農外企業の農業参入については業種別にどのような変化が見られるのか。図表 10 は、前述の特区の全国展開前後から直近（2023 年）に至るまでの農外企業による農業参入の業種別内訳の推移である。

(図表 10) リース方式による農業参入企業の業種別推移（2004 年～2023 年）



注：空欄はデータの欠年

出所：農林水産省「食料・農業・農村白書」をもとに DFA 作成

重要な変化のひとつは、食品関連産業と建設業の 2 つのセクターにおけるシェアの変化である。

2009年の農地法改正以前は、特に中小企業の場合、例えば建設業では雇用確保、食品産業では商品の差別化などが主な動機とされていた。一方、大手企業の参入では、農業を単に食材や原料の調達先とするのではなく、環境、文化、景観・アメニティ等を含む「農業・農村の多面的な価値」を企業活動の新たな領域として模索するのが目的とみられていた⁸。

つまり、中小食品産業による自社商品の差別化を目的とした参入を除くと、本業の収益環境が悪化するなかで、中小企業では主に短期的な雇用確保を、大手企業では新たな投資による中長期的な本業の売上向上を目的としていたと推察される。

この時期、耕作放棄地の削減を目的とした特区制度との整合をとるうえでは、本業と直結する形での農業事業への進出は時期尚早と考える企業が多く、特に大手では結果的にCSR（企業の社会的責任）の文脈で農業参入を試みるケースが多かったのではないかと考えられる。

これが農地法改正を契機として、より本業と直結させる目的での農業参入が加速する。2011年の日本政策金融公庫による調査によると、建設業は、雇用対策や地域貢献以外に「事業の多角化」、食品製造業は「原材料の安定的な確保」、その他業種でも「事業の多角化」を目的とした参入例が増えてくる⁹。

建設業は、地域に密着した業態であり、リーマンショック後の公共工事縮減のなか、地域貢献を目的として農業に参入するケースが増加したと考えられる。しかし経営資源を本業立て直しに振り向けるなかで、本業とのシナジーが見出しにくい農業での収益化が徐々に難しくなり、農業参入への関心が減退したことが考えられる。また近年では、各業種間でシェアのばらつきが少なくなっている傾向も見て取れよう。

農外企業が農業に参入した後、事業を収益化するには様々の課題があった。この点については、第2回以降において詳しく見ていきたい。

4. 金融業における農業への関与の方向性

本項では農業参入企業としてあまり注目されてこなかった「金融業」にフォーカスしたい。もともと金融業が農業生産そのものへ関与するケースは少なく、自社のサービス領域を農業界向けに拡大してきた例が比較的多い。金融業に見られる農業とのかかわりは、①農業界への融資拡大、②ファンド組成・運営、③農業者支援事業に分類できる。

(1) 農業界への融資拡大

農林中金総合研究所が発表している農林漁業金融統計によると、2023年3月末現在の農林業者向けの貸付残高は総額で6.4兆円、内訳は金額が大きい順に政府系金融機関3.3兆円、組合金融機関が2.1兆円、民間金融機関1.0兆円となっている。10年前と比べると、政府系金融機関とともに民間金融機関の存在感が増していることが分かる（図表11）

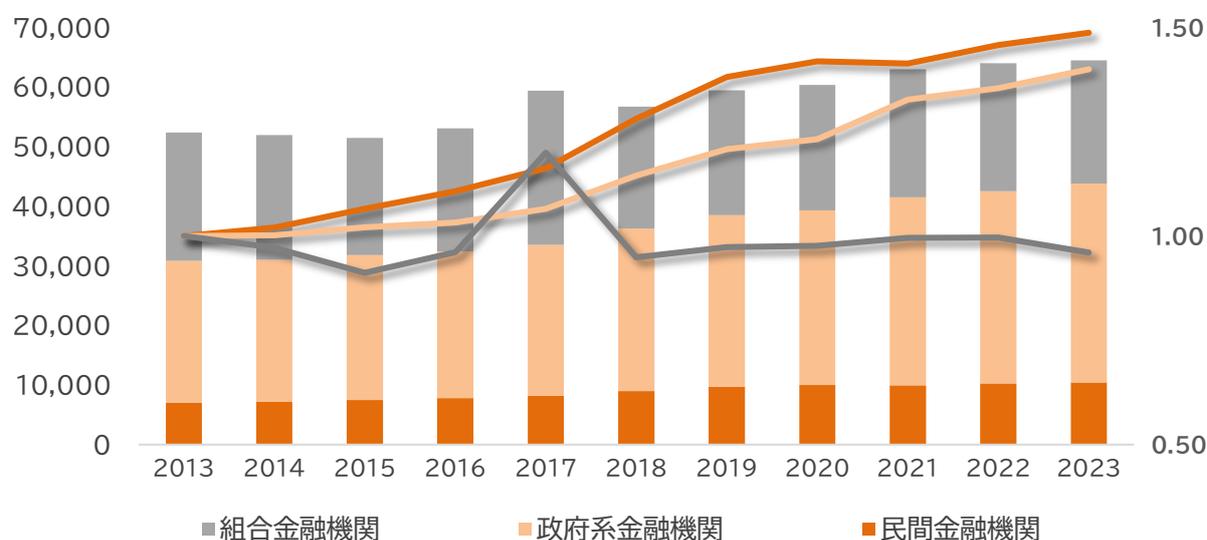
民間金融機関の農業界への融資拡大の背景には、成長意欲の強い農業経営体が資金調達に際し自由度の高さを求めていることが挙げられる。また、民間金融機関も農業分野を新たな成長分

⁸ 室屋（2009）

⁹ 室屋（2009）

野として積極的に開拓してきたことの表れとも考えられる。

(図表 11) 農林業向け貸付残高の推移 (2013 年～2023 年)



注：棒グラフは金額（単位：億円）の推移、折れ線グラフは2013年度を1としたときの割合

出所：農林中金総合研究所「農林漁業金融統計」を元に DFA 作成

前項で触れた通り、この10年は農外企業の農業参入が増加した時期と重なる。農外企業の場合、もともと本業で民間金融機関との取引があり、農業参入にあたって同じ民間金融機関の融資を受けた可能性が高いことが示唆される。

(2) ファンド組成・運営

民間金融機関の農業向けサービスはエクイティファイナンスの分野でも拡充されてきた。具体的には、「農林漁業法人投資育成制度」による投資会社・投資組合と株式会社農林漁業成長産業化支援機構（A-FIVE）のサブファンドの2つが挙げられよう。

前者はフードバリューチェーンの各段階における事業者に対して、国から事業計画の承認を受けた民間投資ファンドが出資をするもので、農林漁業法人投資育成制度において事業計画が承認されている投資会社・投資組合は、2024年7月現在で25を数える。

こうしたファンド出資は財務基盤の安定化につながるだけでなく、対外信用力の向上や経営の安定にも資するだろう。今後農業経営が大規模化するに伴い資金調達の手法も多様化する可能性が高い。

一方、後者は地域金融機関を中心に53のサブファンドが当初組成されたものの、2021年度以降の新規投資は行わないことをすでに発表し、既存投資先への経営支援のみを行う状況となっており、実質上の業務停止となっている。

A-FIVE が実質上の業務停止となった背景として2020年に発表の検証報告書では以下の3点

が挙げられている。

- ① 希望的な目標に基づきファンド体制を構築したことにより、過大な管理費等を要したこと。
- ② 6次産業化分野はその事業規模が小さいことに加え、2次・3次事業者との合弁事業体を設立して6次産業化に取り組む場合、農林漁業者が主たる議決権を有する必要があったため、結果的に投資拡大につながりにくかったこと。
- ③ 投資の前提として、他の官民ファンドでは例がない各個別法の行政認定を必要としたことや産業投資を活用したことで、投資対象を大幅に狭めてしまったこと。

上記の3点に加え、行政認定等が手続期間の長期化等をもたらし、利用者側にA-FIVEの活用を敬遠させたことも見逃せない。こうした要因が絡み合い結果として、A-FIVEは投資対象を見失い、サブファンドの投資実績が向上しないままとなったのである。

(3) 農業者支援事業

金融事業そのものの以外の農業分野のサービスとしては、農業者支援事業に資するビジネスマッチングや地域商社の設立がある。

地域の他事業者と提携して地域商社を設立し、生産指導や販売網の構築を通じて農業事業者を支援する取り組みは多くの地域金融機関で見られる。こうした地域商社の機能は本来、上記のファンドが具備している予定機能の一部であったが、ファンドが主に金融機関だけで組成され、より実務に沿った経営支援メニューがなかったことを踏まえ、近年では農業者支援機能を備えた地域商社設立の動きが少しずつ拡大してきていると考えられる。

また、後者のビジネスマッチングでは、地域金融機関主催の展示会や商談会が従前より多くみられる。一方、最近ではこれらに加え、金融機関が他業種と連携して、農業生産事業を支援するサービスを展開しつつ、当該サービスに対する投資をエンジェル投資家等から呼び込む動きも活発だ。

前者の地域商社の設立と合わせて考えると、金融機関は金融機能を具備しているだけでは農業生産事業の実質的な支援者として選び取ってもらえないと危惧しているのではないだろうか。そうした問題意識から、金融機能の提供はもちろん、流通・加工・物流等の異業種と共同しての支援メニュー組成へと地域金融機関は舵を切り出していると言えよう。

5. 金融業における農業生産事業への関与事例

前項では、農外企業の農業参入が活性化する過程での金融機関の農業に対する関わり方について3つに分類して整理した。加えて4つ目の類型として、金融機関が直接農業生産事業者となるケースも少なくない。そこで本項では金融機関の農業生産者としての関与事例を紹介しつつ、各社の農業事業戦略について整理したい。

(1) 野村グループ

野村グループは2010年、100%子会社として野村アグリプランニング&アドバイザー株式

会社（以下「NAPA」）を立ち上げ、農業に参入した。NAPAの子会社として野村ファーム株式会社を置き、その子会社として農業生産法人を2社（野村和郷ファーム、野村ファーム北海道）設立し、実証圃場（ほじょう）として運営する形態であった。

これらはそれぞれ千葉県と北海道に圃場を構え、前者は高糖度トマト、後者はカボチャやアスパラガス等の露地野菜を生産・販売した。農業生産法人であることから、野村ファームは資本を10%程度にとどめ、農業関係の法人をパートナーとし、農業生産者が過半を持つ資本構成となっていた。

NAPAの設立理念は「アグリビジネスを軸に、地域活性化を通じて日本経済の発展に貢献する」である。NAPAの設立当時、野村グループは伝統的な証券ビジネスの将来を見据えて、全国に約180あった支店における顧客と野村グループとの親密性を一層高めるために、地域に根差した産業としての農業に注目し、その経営をサポートするNAPAを設立したとされる。同社は経営コンサルティングや事業コンサルティングを主たる事業として展開した。

また、前述の2つの農場における生産にはNAPAが直接関与した。そして、その過程で得た事業ノウハウを主業であるコンサルティングビジネスに活かしたのであり、2つの農業生産法人はいわばコンサルティングサービスのための実証農場の位置づけであった¹⁰。

NAPAのコンサルティングサービスが多角化するにしたがって、当該サービスを野村証券の本業である金融サービスにつなげていく方向へと昇華していったとみられる¹¹。一方で、農業生産法人の存続意義についてはグループの中でも議論があったと推察され、実際千葉の野村和郷ファームは他社へ譲渡したとみられている。また、NAPA自体も2024年5月に野村証券に吸収合併されている。一方、野村ファーム北海道は野村ホールディングスが株式の49%を保有し、ホールディングスの管轄法人として引き続き生産事業に取り組んでいる。

(2) 大和証券グループ

大和証券グループは2010年代後半から、社会的課題の解決に取り組むことによる新たな価値の創出を目指し、伝統的な証券関連ビジネスを核に、外部のネットワークや周辺ビジネスの拡大・強化に取り組む「ハイブリッド戦略」を掲げて事業ポートフォリオを拡大してきた。

この戦略の一環で食・農分野を担う会社として、大和フード&アグリ株式会社（以下DFA）が持株会社である大和証券グループ本社の100%子会社として2018年に設立された。以降、現在に至るまで他社の農業設備への投資から自社の農業生産事業へと徐々に事業を拡大していった¹²。

現在は他社あるいは他社設備への投資を行っておらず、農業生産事業をコア事業としている。中～大規模の高度環境制御型施設園芸に分野を絞り、他の農外企業が運営していた施設園芸事業を当該企業が撤退する際にM&Aにより取得、DFAの100%子会社として運営することで、生産規模を拡大してきた。2024年9月現在、計3社の生産子会社で、北海道と静岡県では合計5.3haの規模でパプリカを、大分県では約1haの規模でトマトを生産し、生産品は全量自社で販売し

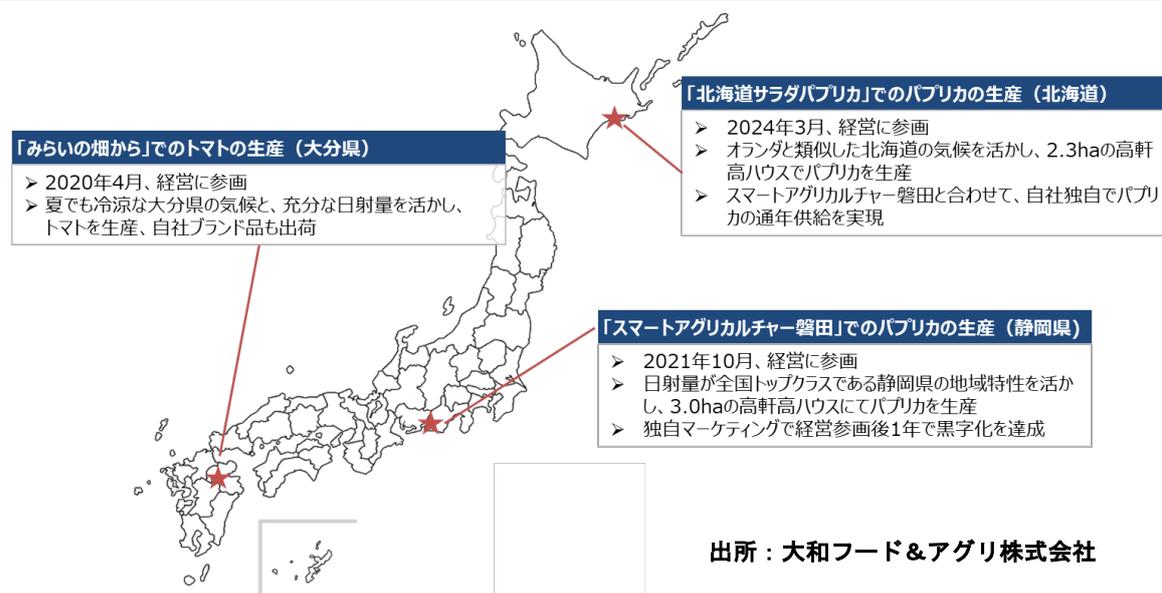
¹⁰ 「【飛躍カンパニー】野村アグリプランニング 農業ビジネスで地域活性化」（2011/11/17 フジサンケイビジネスアイ）、「野村HDグループ、和郷と共同で農業生産法人「野村和郷ファーム」を設立」（2011/07/26 18:40 日経速報ニュースアーカイブ）

¹¹ 「野村アグリプランニング&アドバイザーによる脳と食のサステナビリティへの取り組み」（2021年10月5日）https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/presentation/data/2021_1005_03_prem.pdf

¹² 荻野明彦「金融機関としての農業活性化に向けた取り組み」（月刊資本市場2020年3月号）
<https://www.camri.or.jp/files/libs/1443/202004031609587222.pdf>

ている(図表 12)。

(図表 12) 大和フード&アグリの子会社と各社の概要



大和証券グループの農業事業戦略は、農・食の分野で自ら収益性の高い事業を行うことでそれをモデルとして社会へ発信し、農外から農業界へ投資を呼び込んで金融市場の活性化を図ることである。同グループのコア事業である金融事業に結びつけ、金融面でカバーする分野を拡大するために、実業として農業経営を実践している。その途上で、他社における農業界への進出を後押しすることが不可欠となり、これを自社の事業経験を活かした農業コンサルティングサービスとして2023年6月から展開している¹³。

DFA が高度環境制御型施設園芸に生産手法を限定する理由は、この生産方法で必要となる機材・資材が比較的高額であり、事業開始時に1ha当たり数億円の設定投資が必要となるためである。結果的にある程度資本力を有し、かつ環境に対する意識も高い中堅以上の企業等の農業進出に際し、伴走者として選ばれやすくなることを目指している。

現在、大和証券グループの農業事業は、スマートアグリカルチャー磐田でのパプリカ事業を中心に収益化の道が見え始めている。同社では経営参画後約1年で単体黒字を達成し、このノウハウを核に他の生産子会社も運営しようとしており、特に北海道サラダパプリカとスマートアグリカルチャー磐田との2か所のパプリカ農園の運営により、通年でのパプリカの供給ができる体制が整った。

(3) 三井住友フィナンシャルグループ

農業生産事業に参入しているのは証券会社だけではない。銀行でも前述のファンド組成や農業支援サービス以外に、生産事業に直接関与する例が出てきている。

¹³ 「伴走型農業コンサルティングサービスの開始について」(大和フード&アグリ株式会社 2023年6月9日)
<https://www.daiwa-grp.jp/dfa/images/2023/06/4b916785c060eca9bf1be39cc206f443.pdf>

メガバンク、地域金融機関を合わせ、邦銀で最も早く農業生産事業に参入したのが三井住友フィナンシャルグループ(以下「SMBCグループ」)である。2008年には、SMBCグループの日本総合研究所が農業分野の調査・コンサルティング・政策提言を行うチームを社内に立ち上げている。また、グループ会社の三井住友ファイナンス&リース株式会社と株式会社三井住友銀行が、2016年に秋田県の生産法人等と合弁で農地所有適格法人「株式会社みらい共創ファーム秋田」を設立し、米、後に玉ねぎを生産している。

SMBCグループは2009年以降企業の農業参入が増加するトレンドを受けて、グループとして銀行に対する資金需要を喚起するために自ら農業生産に関与したと考えられよう。同グループは自ら農業生産に関与し、農業が抱える課題や生産者の悩みを理解することで農業界に貢献することを目指した。そして経営モデルを確立することによって農業を成長産業に変えるために「みらい共創ファーム秋田」を2016年に立ち上げている。

2022年段階で同社の生産事業は、米30ha、玉ねぎ20haに広がっている。また、生産事業だけでなくスマート農業の技術実証も行い、他の農業事業者に経営改善手法として展開することを中長期的に目指していると考えられる。設立以来、三井住友銀行から常時1名を出向させており、販路開拓や事業開発を担当させているとみられる。

(4) 地域金融機関

地域金融機関でも、図表13に見られる通り生産事業に関与する事例が出てきている。

(図表13) 地域金融機関による農業生産事業の例

金融機関名	設立法人名	事業開始年	事業展開地域	生産品目	特記事項
鹿児島銀行	春一番	2016年	鹿児島県	玉ねぎ、かぼちゃ等	行員が常駐して運営、地域の農産品の需給調整・仲介も実施。
宮崎銀行	夢逢いファーム	2017年	宮崎県	アボカド	耕作放棄地を活用、行員が常駐して運営、2023年に収益化の目途がつき県内生産者へ事業を引き継ぎ。
千葉銀行	フレッシュファームちば	2018年	千葉県	米	行員が本業との兼業で実施、販売はグループ内に限定。
山口フィナンシャルグループ	バンカーズファーム	2020年	山口県	畑わさび、トマト	行員が出向、圃場地域へ移住して常駐。トマトはジュースも展開。

出所) 各金融機関の公表資料等をもとにDFA作成

この中で千葉銀行の農業関連事業の開始は比較的早く、2009年には法人営業部に農業専門の担当者を置いている。商談会の開催などを通じて、飲食店や食品卸と農家とのマッチングを支援し農産物の加工など6次産業化の支援を展開していたが、小湊鉄道など地元企業と共同で、2018年に「フレッシュファームちば」を設立し、米の生産・販売事業を開始した¹⁴。その生産規模は約5年で2haから11haまで拡大している。生産品の主な売り先を自社グループに限定していることが特徴的であり、行員の個人需要向けを主として、一部取引先への贈答用にグループ会社にも販売しているという。2022年3月期は黒字化したとの記事も確認される¹⁵。

「フレッシュファームちば」は、収益モデルを確立して県内の農業の活性化につなげることを

¹⁴ 「農業法人の設立について」(千葉銀行 2018年3月27日) news20180327_01_001.pdf (chibabank.co.jp)

¹⁵ 「千葉銀行の農業参入 「行員兼務」のリアルな戦略」(日経新聞 2022年5月14日)

目的としている。特に、圃場の運営については行員や OB が本業の傍ら兼務で参加することで、大規模ではなくても持続が可能なモデルを目指している。こうした行員や OB の参加による圃場運営は多様な働き方を実現するビジネスモデルを地域に伝える効果もあるだろう。

一連の「フレッシュファームちば」の取り組みは、地域に根差した中小規模の新しい農業のあり方を確立し、地域全体でそれを実践することで農業を通じた地域活性化の実現につながると考えられる。

6. 〈展望〉金融機関と農業の関わり

金融業の農業との関わりは、農業融資の拡大から、エクイティファイナンスでリスクをとる方向性へと変化し、さらに異業種との連携による付加価値化へと展開してきた。これらはいずれも、農業そのものではなく、あくまで農業「周辺」ビジネスに着手することで、農業事業者の収益性を安定・向上させ、結果的に自身の本業における農業を対象としたサービスを拡大させることを目指したものであった。ただし、前項で見た通り、この状況には近年変化が出てきている。一番大きな変化は、金融機関が自ら農業生産者となるケースが出てきていることだろう。そのなかでも、100%子会社で農業への参入を試みるケースが特筆される。

これら生産事業者として参入する金融機関について、本稿で取りあげた野村グループ、大和証券グループ、SMBC グループ、千葉銀行のケースを比較すると、以下のことが言える。

(1) 参入のビジョン、事業戦略

野村グループにとって、農業はコンサルティングサービスの実証試験場であり、農業関係のコンサルティングノウハウを蓄積するための農業参入であった。農業事業自体の収益化を目指していたと言えなくもないが、むしろ「農業事業に参入し、事業運営をすることの課題」を社会に伝えていくことが優先で、生産事業自体の収益化は最優先の目標ではなかったと推察される。

一方、大和証券グループは、グループの本業である金融事業を活性化させることを目的として、農業生産で収益化できるビジネスモデルを確立し、それを対外発信することによって農業界への投資を呼び込むことを目指した。そのため、比較的大規模な企業が立ち上げる新規事業としての農業ビジネスと親和性の高い高度環境制御型の中～大規模施設園芸を手法として選択したことが特徴的であろう。

また、ゼロから土地を探して設備を建設するのではなく、M&A による参入を基本とすることで、事業の立ち上がりまでの時間短縮を目指した。同グループで農業事業を担う DFA にとって農業事業の収益化は必須目標となっている。

SMBC グループは、グループとして銀行に対する資金需要を喚起するための生産事業開始であり、大和証券グループと類似している。ただし、前項で述べた通り、同グループの農業関連事業はグループ内シンクタンクの提言サービスから始まっており、生産事業もコンサルティングサービスの幅を広げる目的で行われている部分も否定できない。

千葉銀行は、自社の主な事業活動地域である千葉県内の農業活性化を目指して規模を限定して参入した。兼業農業で持続可能な稲作を選ぶことによって、次世代の担い手が減り、耕作放棄地が増えつつある千葉県内においても兼業で参入可能な事業モデルを伝え、地域全体で農業を

継続、新たな担い手を呼び込もうとしたと考えられる。

野村グループと千葉銀行にとっての農業生産は「事業モデルの実証」であって、「収益的に厳しくても農業事業の難しさを経験として蓄積し、対外的に発信すること」そのものが目的と考えてよいだろう。加えて、千葉銀行に代表される地域金融機関にとっては地域貢献も欠かせないポイントの一つであろう。

一方、大和証券グループは農業生産で「儲かるビジネスモデル」を確立することで、その先にある農業分野でのリスクマネー循環を目指している。SMBC グループはこれらの中に位置しながらバランスを取っていると言えよう。

(2) 事業運営

本稿で取り上げた 4 社はいずれも、生産現場である農場に自社の社員を常駐させて運営を行っている。ただし、詳しく見ると 4 社は少しずつ運営方法が異なっている。

野村グループの場合、社長・現場管理責任者は野村グループから社員を出向させ、生産販売管理も当該社員で一括して行い、現場作業を地元採用の非正規雇用者を中心に担当する仕組みとなっている。近年は自社生産品を原料としたスープ等の加工品開発も行っているが、これも野村グループからの出向者で行っている模様である。

生産品の販売は、グループ社員への販売のほか、一般販売は農場近隣のスーパーやネット通販経由で行っている。加工品についても同様とみられるが、小売店や仲卸と広範囲に取引をするよりもむしろ、グループ社員を主体に、オンライン注文に都度対応していると考えられる。

一方、大和証券グループの場合、DFA の子会社である各農園は、社長および生産・営業・管理の責任者は同グループからの出向者である。また、生産管理、営業実務、管理実務のそれぞれについて現地採用の正社員を配置し、この正社員の管理下にパート従業員が配置されている。現地採用の正社員がいることが特徴であり、DFA の生産・現場管理のノウハウを伝達して各子会社の独自運営が徐々にできるように人材育成を行っている。

基本的に加工事業はほとんど行わず、販売は仲卸との取引を経てアッパーミドル以上のスーパーに青果品の形で販売している。青果品では全国でも珍しい「栄養のおくりもの」と称する自社ブランドを立ち上げ、自社商品の多くを当該ブランドで展開することで高単価を維持している。自社から出向させている営業責任者と現地採用の正社員担当者で営業業務を分担することで、仲卸との密なコミュニケーションを可能とし、結果的に自社での大量かつ広範囲での販売につながっている。

SMBC グループは、社員を「みらい共創ファーム秋田」に常時出向させているが、同社の代表者は合弁先の 1 社との兼任となっている。生産管理への関与度合いは強くないと考えられ、加工品開発や外部と合同の生産・研究プロジェクトの開発に主に出向者を携わらせているとみられる。

同社の販売事業については多くの情報を得ることができないが、おそらく米については合弁先の一つである既存の農業生産事業者の販路を活用しているのではないかと考えられる。一部は日本酒に加工して販売を行っている模様であるが、クラウドファンディングの活用や生産事業者のウェブサイト経由の販売など量を限定することにより、売れ残りのリスクを回避し、営業コストを抑制していると推察される。

千葉銀行の場合は、現場作業も同行行員が本業と兼務して担う形態である。これは事業規模を限定した稲作を行う上で、戦後の日本で形成されてきた兼業農家のモデルと酷似しており、地域密着を旨とする方法で農業生産事業を行う同行の方針が如実に表れていると言えるだろう。

販売については、自行員とグループ会社に限定していることから、営業コストを抑えつつ、グループ内で認知度を高め、農業生産への共感を醸成することに成功していると考えられる。

おわりに

2009年の改正農地法によって企業の農業参入は加速化した。この中で金融事業者も徐々にではあるが、農業金融サービス、生産者支援などの周辺サービスを経て、自社でも生産事業に直接的に関与する例が出てきている。

2020年10月の規制改革会議において、農業と金融の関わりを強化するべきとの趣旨の提言が確認された¹⁶。これを受け、前述のように生産者を「支援」する金融のあり方から、「自分ごと」つまり、自社事業でより手触り感をもって生産事業に携わる金融事業者が今後も徐々に出てくると考えられる。

金融機関自らが農業生産事業に関与する際の事業ビジョンや戦略、運営方針は様々であるが、今後も自らの本業である金融事業に農業生産を結びつける方向性と、農業生産を通じた地域貢献を実現する方向性の2つを堅持しながら農業に携わる金融機関が増えると期待される。

以上

参考文献（順不同）

- 農林水産省「令和5年度 食料・農業・農村白書 概要」（令和6年3月）
- 農林水産省「農産物・食品の合理的な価格決定について」（2024年4月）
- 農林水産省「食料・農業・農村基本法改正のポイント」（令和6年8月）
- 農林水産省「我が国の食料・農業・農村を取り巻く状況の変化」（令和4年9月）
- 農林水産省「食料・農業・農村をめぐる情勢の変化」（令和4年12月）
- 農林水産省「食料・農業・農村をめぐる情勢の変化」（令和5年1月）
- 農林水産省「令和5年度 食料・農業・農村白書 概要」（令和6年5月）
- 農林水産省「スマート農業技術活用促進法について」（令和6年6月）
- 農林水産省・外務省・JETRO・JFOOD「輸出支援プラットフォームの概要」（令和6年8月）
- 農林水産省「みどりの食料システム戦略 KPI2030年目標の設定について」（令和4年6月）
- 農林水産省「農地リース方式による企業の農業参入について」（令和2年11月25日）

¹⁶ 「金融との関係で生産者自体の事業拡大にともなう資本充実の仕掛けを考えていくということ」との発言が紹介されている（[強い農業の創出と地域活性化－規制改革推進会議 | ニュース | 農政 | JAcom 農業協同組合新聞](#)）。

- 農林水産省「リース法人の農業参入の動向」([kigyousannyu-45.pdf \(maff.go.jp\)](#))
(2024年10月3日閲覧)
- 農林水産省「改正農地法について」(平成22年10月)
- A-FIVEの検証にかかる検討会「株式会社農林漁業成長産業化支援機構に係る検証報告」
(令和2年7月)(<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/fund/attach/pdf/kentou01-20.pdf>)
- 農研機構「みどりの食料システム戦略の実現に向けた農研機構の取組方向について」(令和3年8月)
- 農林水産政策研究所「Primaff Review」(No.113~No.119)
- 三菱総合研究所 研究提言レポート「食料安全保障の長期ビジョン 2050年・日本の農業が目指すべき状態」(2024年7月)
- 公益社団法人日本農業法人協会「農業法人白書」(2017年版~2023年版)
- 農林中金アカデミー「2022年度 農業融資講座 基礎知識編」
- 日本政策金融公庫「第1次産業に対する投融資のポイントと地域金融機関の連携の可能性」(令和5年7月)
- 農林中金総合研究所「農業金融」(2018年4月)
- 小林創平・國光洋二「日本の大豆作生産性の変化とその特徴」農業経済研究第88巻第2号(2016年9月)
- 渋谷往男編著「なぜ企業は農業に参入するのか：農業参入の戦略と理論」農林統計出版(2020年2月)
- 高山航希「地域金融機関による農業ファンドの取組み」農林中金総合研究所「農林金融」(2018年4月号)
- 中里幸聖「地域金融機関のアグリビジネスへの取組み」銀行実務2020年10月号
- 室屋有宏「増加する大企業の農業参入-その背景と戦略-」農林中金総合研究所「農中総研調査と情報」第14号(2009年9月)
- 農林中金総合研究所「農林漁業統計」