

2025年3月11日 全18頁

# シリーズ 民間企業の農業参入を考える

## 第2回 異業種参入：持続的成長をもたらす戦略とは

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]

- 日本の農業経営体数は、2020年時点で約108万と過去15年で約半分となった一方、その内訳を見ると法人経営体の増加が目立つ。法人経営体は、2020年時点で3万1千経営体と過去15年で約6割増加して、農業生産額に占める割合は約4割超になっている。
- 会社形態による農業参入のルーツは明治期にさかのぼるが、当時は個人農業者の法人化によるものではなく、農外企業による事業開発の色合いが濃かった。
- 農業事業の収益化は容易ではなく、黒字確保が実現できた主体は全体の3割、そのうち参入時に立案した計画期間内に黒字化が実現できた主体は同2割に過ぎない。
- 農外企業の農業参入に関わる統一的な成功モデルは存在しない。しかし、①戦略的な視点を持ったバリューチェーンの構築・拡大、②生産と販売への等分のコミットメント、③エンジンとなるコアコンピタンスと農業事業のシナジー確保の3点が農業経営の基盤形成に際しての重要な論点と言えるであろう。

## 目次

はじめに .....	2
1. 日本における企業の農業事業・参入後の収益状況 .....	3
2. 近年における民間企業の農業参入事例 .....	7
(1) エア・ウォーター .....	8
(2) センコーグループホールディングス .....	9
(3) 豊田通商 .....	11
(4) ファーストリテイリング .....	13
3. 示唆 .....	16
参考文献（順不同） .....	18

## はじめに

本シリーズは、21 世紀に入ってもなお過渡期にある日本の農業の状況を多面的にとらえながら、民間企業における農業参入のあり方を考察することを目的としている。

第 1 回レポート<sup>1</sup>では、農業経営体の数とその属性の変化から我が国における農業が抱える課題をあぶり出し、①生産性の向上、②流通変革、③資金調達の 3 点からその解決の方向性を示した。そのうえで 2009 年の農地法改正以降、こうした課題を解決する担い手として農外企業が農業参入を加速させていることを踏まえ、中でも今まで注目されてこなかった金融業の農業参入に焦点を当てた。

従前より金融業各社は、農業関係の融資先を拡大するところからスタートし、エクイティファイナンスを手掛け、さらには異業種連携を通じて農業周辺事業に進出するといった流れで、徐々に農業分野との接点を深めてきた。しかしながら、こうしたトレンドは近年変化してきており、最近では金融機関自らが狭義の農業生産・販売事業を行うケースも珍しくない。さらには 100% 子会社を通じて農産品の生産や販売を行うケースも出てきている。第 1 回レポートでは主にこうした動きに注目しつつ論を進めた。

第 2 回となる本稿では、少しスコープを広げ、金融業以外の農外企業が農業事業に参入する際の戦略的方向性について事例分析も交えながら論じていきたい。

まず前段として、農業における法人経営体の現状と将来を確認した後、日本の農業事業の成立史を概観する。そのうえで、農業参入後の収益状況について触れる。次に、2009 年の農地法改正を意識しつつ、民間企業の参入ケースを初動にフォーカスして紹介する。併せて事業内容や事業戦略、組織体制及び参入手法などに注目しながら、農外企業の農業参入に関わる課題と戦略を整理する。

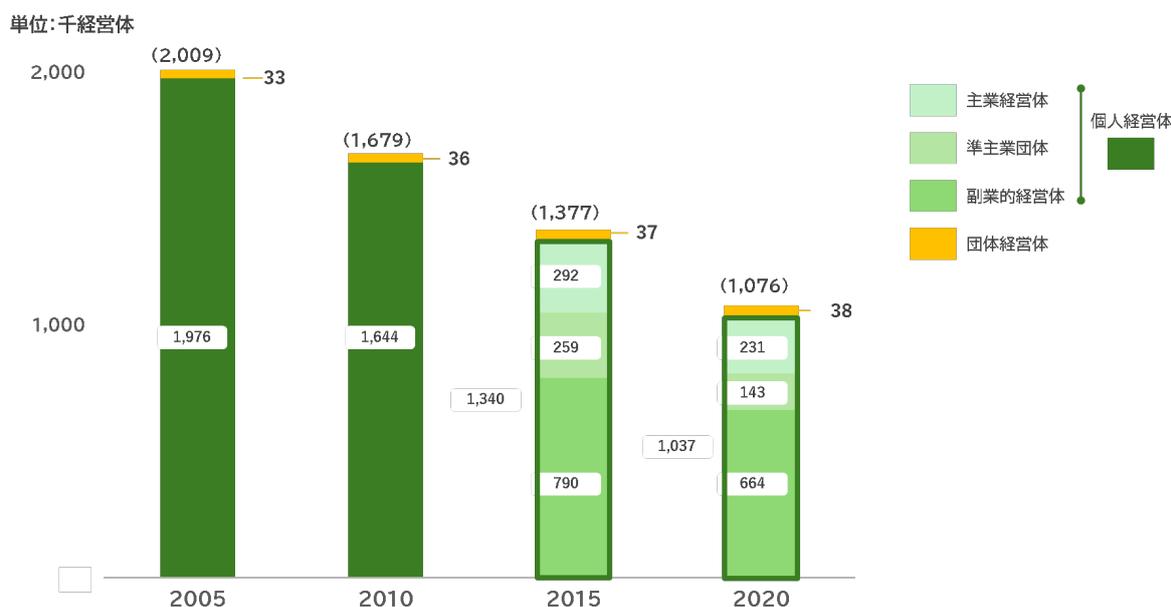
<sup>1</sup> 「シリーズ 民間企業の農業参入を考える 第 1 回 我が国の農業を取り巻く環境と金融機関の農業参入」 [https://www.dir.co.jp/report/consulting/vision\\_ir/20241118\\_024736.html](https://www.dir.co.jp/report/consulting/vision_ir/20241118_024736.html)

## 1. 日本における企業の農業事業・参入後の収益状況

### 存在感増す法人経営体

図表1の通り、日本の農業経営体数は急激に減少しており、2020年時点で約108万経営体とこの15年で約半分となっている。但し、減少分の多くを個人経営体が占めることは第1回レポートで明らかにした通りである。一方、団体経営体は緩やかながら増加基調にあり、中でも法人経営体の増加が目立つ。具体的には、2020年時点で3万1千経営体とこの15年で約6割の増加となっている（図表2）。

（図表1）農業経営体数の推移



出所：農林水産省「令和3年度 食料・農業・農村白書」より大和総研作成

これに企業による農業参入の状況を当てはめてみると、3万1千の法人経営体のうち、概ね1割に当たる約3,000経営体が農外企業としてカウントされる計算になる<sup>2</sup>。逆に言えば、法人経営体の約9割は「個人農業者の法人化」によるものと推察され、このパターンが今も主流であることが伺える。こうしたことから、2009年の農地法改正以降、法人による農業参入が進んでいるとはいえ、日本の場合、その担い手は主に個人農業者であると推察される。

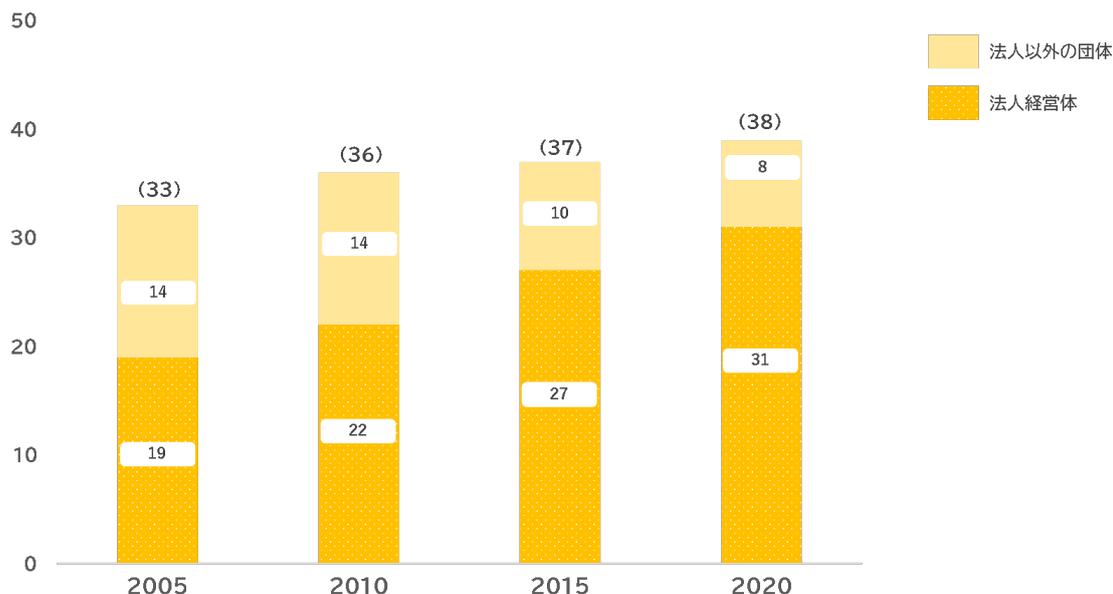
一方で法人経営の特徴は、その事業規模の大きさにある。数の面では、全農業経営体の約3%に過ぎない法人経営体が運営する経営耕地面積は全国の約20%を占めており、この割合は2005

<sup>2</sup> 農林水産省経営局によると、2020年末段階で活動していたリース方式による一般法人の農業参入企業数は3,669法人。前後年の農林水産省資料により、これには26～27%の農林畜産業による参入が含まれると推察される。この農林畜産業による参入には、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と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と推察される。仮に20%を前者、残を後者とすると、3,669のうち80%の2,935が農外企業からの参入と推計される。

年以降、一貫して拡大している<sup>3</sup>。また売上面でも、2020年における1法人経営体あたりの平均売上高は約122百万円となっており<sup>4</sup>、これに法人経営体の数3万1千を掛け合わせた農業生産額は約3.8兆円にのぼる。すなわち、同年の生産額8.9兆円のうち4割超を法人経営体が生み出している計算だ。以上から、今後とも我が国の農業における法人経営体の存在感はますます高まり、法人化の動きも加速していくと考えられる<sup>5</sup>。

(図表2) 団体経営対数の推移

単位:千経営体



出所：農林水産省「令和3年度 食料・農業・農村白書」より大和総研作成

将来に向けて、こうしたトレンドはさらに強まる見通しだ。農林水産省の試算によると農業経営体数は2030年に向かって減少を続け、2020年の108万が2030年には54万と半減すると予想されている。一方、農業経営体の中で唯一増加が見込まれる団体経営体は2020年の3.8万から2030年には5万に達する見込みとなっている。また、この団体経営体は「法人」と「法人以外」で構成されるが、図表2の通り「法人以外」はむしろ減少傾向であることを鑑みると2030年に向けての団体経営体の増加は、実質法人経営体の増加によるものと見て差し支えないだろう。

加えて第1回レポートで指摘した通り、全面自由化以降の異業種からの農業参入は、年間平均300社程度で推移している。これを踏まえると、現在は法人経営体の1割程度に過ぎない農外企業発の農業経営体数が「個人農業者の法人化」による経営体数を上回るタイミングが2040年前後に訪れる可能性も否定できない。

<sup>3</sup> 農林水産省「農林業センサス」によると、2005年における経営耕地面積に占める法人経営体の割合は全体の6%に過ぎなかったが、9%（2010年）、13%（2015年）と順調な伸びを見せ、2020年には20%を占めるに至っている。

<sup>4</sup> 農業経営統計調査 令和2年営農類型別経営統計（農林水産省）

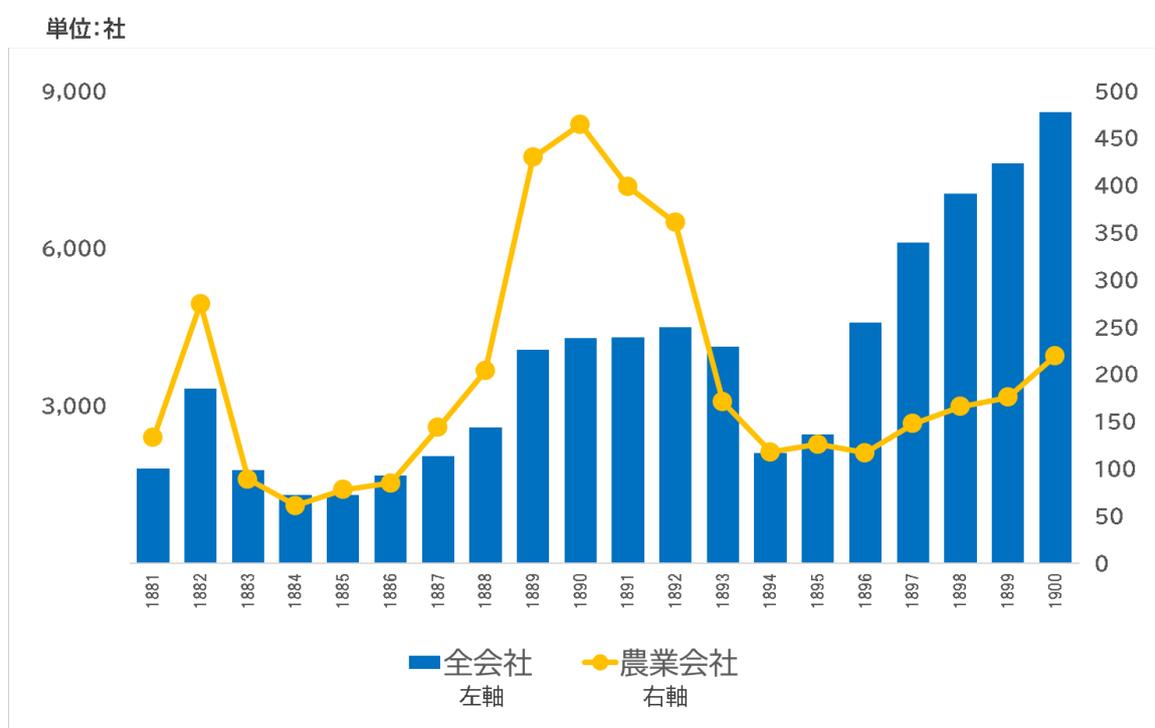
<sup>5</sup> 2023年の法人経営体数は3万3千、売上高平均は141百万円に達している（農林水産省）。

## 農外企業がリードした明治期の農業ビジネス

ここで視点を変え、農業事業の歴史を紐解いていこう。日本における会社形態による農業事業の歴史は、2009年の農地法改正、あるいはそれ以前の2003年の構造改革特区制度の開始に端を発するとする向きもあるが、実際のところそのルーツは明治期にさかのぼる。

明治中期に当たる1870年代末から日本全国で業種を問わず会社設立が一種のブームとなる中、農業分野においても「農業会社」の設立が多く見られたことは意外に知られていない。図表3の通り、1881(明治14)年の段階では1,803の会社が全国で活動しており、うち133社が農業会社である。以降、明治政府の殖産興業政策や農業技術の進歩を背景にこの数は増加の一途をたどり、1890年に465社、会社数全体に占める割合も約11%とピークに達する。その後、デフレの影響もあって減少に転じたが、統一的な会社法に当たる商法の制定(1893年)、同法の改正(1899年)の影響もあり、1894年以降は緩やかに増加している<sup>6</sup>。

(図表3) 会社数及び農業会社数の推移 (1881年～1900年)



出所:『統計年鑑』、『帝国統計年鑑』を基に大和総研作成

明治期に設立された農業会社としては、大蔵大丞であった岩橋轍輔により北海道発の試みとして活動した北海道開進会社(1879～1884年、北海道内各地)、「マルセイバターサンド」の生みの親となった晩成社(1882～1932年、北海道・帯広)をはじめ、業態を変えながら現在まで経営を継続している赤心社(1880年～、北海道・浦河)、秋田県の秋成社(1879～1904年)、財閥・岩崎家の事業として開始され、後に株式会社化して現在に至る岩手県の小岩井農牧(1891年～)などがある。

<sup>6</sup> 統計院『統計年鑑』1882-1885年、内閣統計局編『日本帝国統計年鑑』1886-1902。

いずれの農業会社も、従来農業に携わってこなかった者が創業しており、100ha以上の土地を活用して、当時の最先端技術を取り入れて事業を運営している点が共通点と言える。そして、広大な土地を有効に活用しながら、大規模農機具や新しい品目を導入するなど、個人では実施が困難である大規模投資を通じ事業を展開・拡張していったのである。

明治期に法人形態でスタートした農業経営体は、いずれも狭義の農業（開墾、一次製品の生産）だけでは、短期間に収益化できたとはいえない。事実、狭義の農業から脱しきれなかった北海道開進会社は、短期間で閉業を余儀なくされている。これは、気候条件の情報が十分でない中で事業地を選び、その整備・開墾から事業をはじめめる必要があったことと、1880年代後半からのデフレ政策の中で農産品の価格が低迷し、このトレンドに抗えなかったことが背景と考えられる。

一方、赤心社に代表されるように、比較的長期間にわたり事業を継続できた主体は、牧畜から小売、加工、地域における教育や金融事業など、狭義の農業を成長させていく過程で多角化を推し進めていった。地域の維持・発展の文脈の中で一連の戦略的多角化を通じて、農業事業を企業経営の中にもうまく位置づけながら持続的成長を実現していったのである。

最も経営期間が長い赤心社は、創業後4年で従業員・小作人向けの小売事業を展開したほか、その2年後には、農耕事業の積極的拡大路線を転換して牧畜を第二の事業の柱として立ち上げている。さらには、従業員・小作人の子女向けの初等教育機関として私立学校を運営、加えて独立した組織とはしなかったものの、従業員・小作人向けに非常に低利での貸金業も行っている。こうした戦略的な多角化が、従業員・小作人の帰属意識を高め、事業からの離脱を防ぐことに寄与し、中核事業である農耕・牧畜の成長にも好ましい影響を及ぼしたと推察される<sup>7</sup>。

日本における会社形態による農業経営は、個人農業者の法人化によるものではなく、むしろ農外企業による事業開発の色合いが濃かった。明治期における事例からは、ゼロからの事業立ち上げ、すなわち純粋な一次産業だけで事業を成立させ、継続させるには一定以上の年月がかかることが示唆される。また、赤心社や小岩井農牧のように、適切なタイミングで一次産業に関連する事業を核とした戦略的な多角化を推進することが、農業事業全体の持続可能性を高めるポイントであるとも理解される。

### 参入後の収益状況

ここまで明治期における農業経営体についてその概略を論じてきたが、企業形態をとった農業経営の収益化が簡単ではないことは、農地法改正のあった2009年以降も同じである。

少し古くはなるが、2012年に政策金融公庫が発表した資料<sup>8</sup>に農業事業への参入後の収益状況に関するアンケート調査が掲載されている。それによると、黒字を確保した主体は全体の約3割であり、参入時の計画期間内に黒字化した主体は同約2割に過ぎないことが分かる(図表4)。また、同調査によると黒字化までの計画期間は平均4.0年であるが、実際には4.9年を要しており、黒字化に至ったケースであっても、概ね5年を経て黒字を達成しているのが現状である。同様の調査はこれ以降実施されていない模様であるが、近年の資材・光熱費の上昇傾向を踏まえ

<sup>7</sup> 第二次世界大戦後、農地解放の政策に対応して農耕事業を中止し、小売事業に集中して現在に至っている。

<sup>8</sup> 日本政策金融公庫「企業の農業参入に関する調査結果(詳細版)」(2012年2月)

ると 2024 年現在、農外参入による農業経営の黒字化には概ね 7～8 年程度は見込んでおく必要がある。

(図表 4) 企業の農業参入後の損益状況



出所：日本政策金融公庫「企業の農業参入に関する調査結果（詳細版）」（2012年2月）より大和総研作成

黒字化までの期間を概ね 7 年～8 年程度と想定すると、農外参入においては長期的な視野をもって、①全社戦略における農業事業の位置づけを明確化することと、②十分な運転資金を確保することが肝要であると筆者は考える。特に、食品関連企業以外の業種においては、これら 2 つの要素の重要性は大きい。食品関連企業の場合は、原料調達のア安定化や取扱商材の付加価値向上など、本業に直結する目的での農業事業参入が一般的であることから、①は充足しやすくその結果、短期的な運転資金が必ずしも十分でなくとも事業を続行する意義を説明しやすいと言えよう。一方で、それ以外の業種が参入した場合、①、②両方が満たされていないと、農業事業の続行に支障をきたすことも少なくない。

以上のことも念頭に置きつつ次項からは、比較的早い段階で農業に参入した異業種企業の事例を見ていこう。

## 2. 近年における民間企業の農業参入事例

企業型経営が農業にも浸透し、国内農作物の生産額に占める割合も 4 割に達していることは前述の通りである。参入業種も実に多彩だ。2023 年の農林水産省のデータ<sup>9</sup>によると、農畜水産業の 37%を筆頭に、食品関連産業の 14%、サービス業の 13%が比較的目立つ。次いで、建設業 9%、卸売・小売・販売 6%、製造業 4%などとなっている。

こうしたことを念頭に、本項では産業ガス大手の「エア・ウォーター」、物流大手の「センコーグループホールディングス」に加え、総合商社である「豊田通商」とアパレル製造小売の「ファーストリテイリング」を取り上げてみたい。いずれも農畜水産業や食品関連産業以外の業種であることが特徴的だ。

<sup>9</sup> 「リース法人の農業参入の動向（業種別・農地面積規模別）」（2023年 農林水産省経営局調べ）

## (1) エア・ウォーター

### CO<sub>2</sub>の安定供給・濃度コントロール技術を強みにした参入

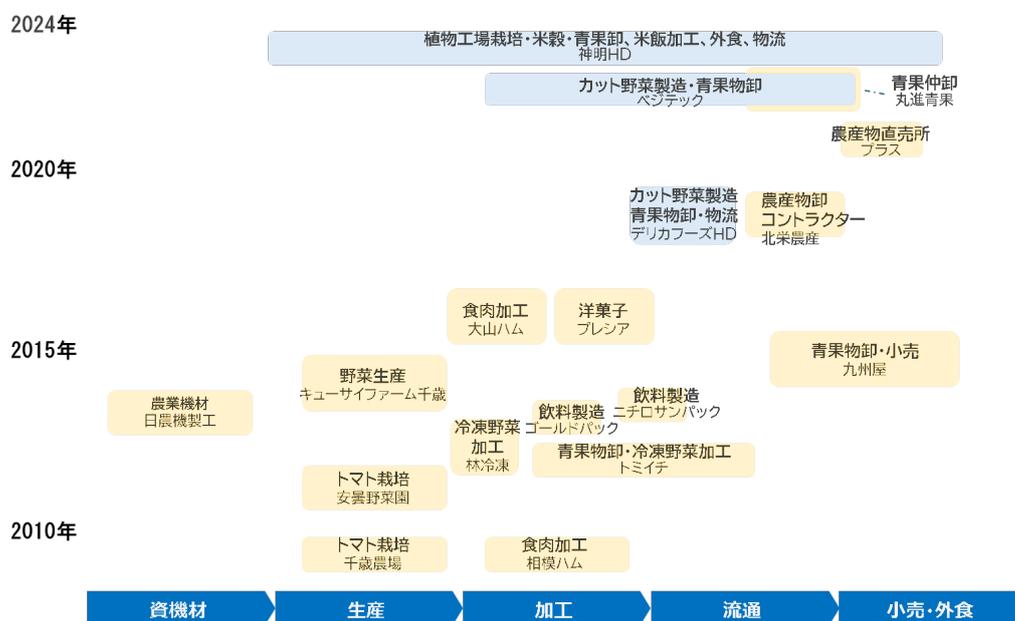
産業ガス供給大手であるエア・ウォーターの農業参入は2009年にさかのぼる。同社は、当時としては日本最大規模となる温室約7ha 隣接農地を北海道千歳市にて取得し、農業生産法人「エア・ウォーター農園」を同年に設立、農業生産事業に本格参入した。

買収後のハウスにガスタンクを取り付け、農作物栽培中のCO<sub>2</sub>供給を最適にコントロールすることで収量拡大を図った。自社が有する炭酸ガスの安定供給・濃度コントロールに関わるノウハウを農業生産に活用したケースと言えるだろう。

しかしながら、当初は農作物栽培の知識が十分になかったこともあり、結果的に施設稼働の初年度である2011年度から4年間は赤字を余儀なくされた。この間、自社のCO<sub>2</sub>供給に関わる技術レベルを向上させることに注力し、徐々に収量を拡大させていく。また、敢えて通年供給を中止して冬期を育苗期間とすることで暖房コストを低減すると同時に、品種と販売先を多様化して利益率を向上させた。こうした取り組みが奏功し、2015年度に施設単体での黒字化に成功している。

千歳市での農業事業開始は、同社アグリ&フーズ事業<sup>11</sup>拡大のきっかけともなった。2009年以降、図表5の通り、青果物の生産においては、2011年には長野県安曇野の第三セクター「安曇野菜園」を譲り受け、温室栽培を拡大したほか、2014年には同じく千歳市のキューサイファーム千歳を買収し、露地栽培にもフィールドを広げ、生産品目を増やしている。

(図表5) エア・ウォーターにおけるM&Aを活用したアグリ&フーズ事業の拡張



注：青色は資本業務提携

出所：各種公表資料より大和総研作成

<sup>10</sup> 植物は光合成によりCO<sub>2</sub>を吸収し、酸素と有機物（糖）を生成する。従い、CO<sub>2</sub>濃度を人工的に高め光合成の速度を増加させることは植物の成長促進や収量増加に不可欠と言える。こうした効果を利用して、温室のCO<sub>2</sub>濃度を人工的に高める技術をCO<sub>2</sub>施肥効果という。

<sup>11</sup> 農産物の生産・流通を手掛ける農業事業と液化窒素を利用した冷凍食品の製造販売をはじめ、ハム・ソーセージなどの畜肉製品やチルドデザート、飲料など展開する食品事業に分かれる。

また近年では、2019年に業務用のホール野菜やカット野菜を販売するデリカフーズホールディングスと資本業務提携し、2023年2月、青果物の専門商社で加工・仲卸を手掛けるベジテック、そして2024年3月には米・青果の卸を主業とする神明ホールディングスも参画することになった。

結果、同社アグリ&フーズ事業は着実に成長し、2024年3月期の売上高は1,626億円と、同社売上の16%を占めるまでになり、営業利益率も約4%と高い実績を誇る。

### M&Aによる戦略的バリューチェーンの構築で成長軌道を描く

農業参入に当たってのエア・ウォーターの基本戦略は、自社の既存技術・事業で培った産業用ガス供給・コントロールのノウハウを活用して事業収益性を向上させることであったと推察される。また、この過程と同時並行で農産品の生産品目を拡大するだけでなく、資機材の調達から小売・外食に至るまで農業関係のバリューチェーンを拡大するなど、重層的な展開を志向することで事業性を高めていったことも見逃せない。

同社の戦略は一次製品の生産・販売を農業事業の端緒としてバリューチェーンを川下へ広げていくというよりもむしろ、二次産業以降、つまり加工・物流の事業を保有する中での効率的・効果的な原料調達を進めることにある。これらが循環的に成長していく中で、冷凍野菜、飲料、農産物加工選別機械など、一次製品の生産・販売に隣接する領域を拡充しながら、多様な品目の栽培を通じてアグリ&フーズ部門が一体として成長していく。こうした動きを繰り返しながら、近年は卸売・物流にも着手し、さらに取り扱う品目や販売先を拡大していることが同社の農業事業展開の特徴と言えよう。

また、参入手法として特徴的なのがM&Aである。エア・ウォーターは千歳市のトマト農園を買収して以来、一貫してM&Aによってアグリ&フーズの事業領域を拡大してきた。M&Aは、同社がアグリ関連事業を短期間に軌道に乗せることに寄与しており、自社の非連続な成長のための手段として引き続き模索される。M&Aのポイントとしては、一貫したストーリーや緻密な計画に固執することなく、自社の成長戦略を柔軟にローリングしながら、都度、保有していない経営資源を取り込んでいると言えるのではないかと見られる。これが図表5に見られるような、長期的・結果的に見るとバリューチェーンを面的に展開できることになった要因であろう。

一方で、直近のデリカフーズ・ベジテック・神明各社との連携においては、資本業務提携の手法をとっている。これは、主たる事業が農業生産ではないが農産物・食に関わるという共通点を持つ会社同士で、農業界を活性化するという同じ課題をもって連携したものであり、自社独自の成長戦略としてのM&Aとは異なる戦略の表れであろう。自社のアグリ&フーズ事業に他社の流通ノウハウをうまく取り入れることで、業容を拡大する手法と解釈することもできる。

同社の農業及びその関連事業は、自社のコアビジネスである産業ガス事業とのシナジーを考慮しつつ、資本政策によって生産事業のみならず周辺領域へも農業バリューチェーンを拡大することで成長軌道に乗せることができたと言えよう。

## (2) センコーグループホールディングス

### 廃校を利用した完全閉鎖型植物工場で切り拓くアグリビジネス

「Moving Global」を掲げ、物流の枠を超え続けるセンコーグループホールディングスも異業種からの農業参入組として注目に値する。2024年3月期決算では21年連続増収、15年連続経

常増益を達成した同社が 100%子会社である農業生産法人「センコースクールファーム鳥取」（以下 SSF 鳥取）を通じて農業ビジネスに参入したのは 2009 年の農地法改正の翌年、2010 年のことである。廃校を活用した植物工場では、フリルレタスやコーラルリーフ、サニーレタスなどの葉物野菜を、室内菌床栽培ユニットでは舞茸やキクラゲをはじめとしたきのこ栽培も手掛ける。一方、グラウンドだった敷地には水耕栽培用ビニールハウスを設置し、ネギなどを栽培している。

（図表 6）センコーグループホールディングスの農業参入

	主な動き
2010年	鳥取県東伯郡に「センコースクールファーム鳥取」を設立し、葉物野菜やキノコ類の栽培を産開始
2011年	特例子会社認定
2020年	「センコースクールファーム鳥取」の舞茸が（公社）氷温協会より氷温熟成舞茸として認定（ブランド名：鳥取の宝）
2024年	日本農業と合併会社「ジャパンフルーツロジスティカ」を設立しシャインマスカットの生産・販売事業を開始

出所：各種公表資料より大和総研作成

もともと SSF 鳥取は、高齢者や障がい者の雇用を事業目的とする特例子会社であり、福祉型農業の担い手としてスタートしている。しかし現在では地域における農作業の請負をはじめ、地元農家との連携による農作物栽培に取り組むなど、その事業領域を拡大し、地域の産業振興や雇用創出には欠かせない存在となっている。

SSF 鳥取における事業展開の特徴は、技術開発から生産、物流、販売までを手掛けるその一貫体制にある。完全閉鎖型の植物工場<sup>12</sup>が季節や天候に左右されない無農薬野菜等の生産を可能とし、地元の外食店やホテルなどへの安定的な販売につなげている。また、センコーグループの物流ネットワークをフル活用することで関西圏のスーパーマーケットや外食チェーンに販路を拡大するのみならず、同社グループが有する外食チェーン会社の運営店舗<sup>13</sup>への販売もユニークだ。

加えて技術開発面では、氷温熟成舞茸の自社開発も見逃せない。公益社団法人氷温協会より認定された SSF 鳥取の氷温熟成舞茸は、独自ブランド「鳥取の宝」を生み出した。氷温熟成<sup>14</sup>による舞茸栽培は日本初だが、鮮度を保ちつつ旨み成分が増加されることで、美味しさや品質の面での競争優位性の確保に寄与していると推察される。

<sup>12</sup> 温度や湿度をはじめ光量、CO<sub>2</sub>濃度、養液成分などを人工的に制御することで最適な生育環境を提供する。一般的な植物工場に比べ高い生産性を維持することができると同時に、完全閉鎖型であることから無農薬栽培が可能となる。また作業負担が比較的軽いこともあり、福祉型農業との親和性も高い。一方で、LED などを含めた初期投資が大きく、運営上は電気代高騰の影響も受けやすい。

<sup>13</sup> 中国・四国地方を中心に多店舗展開するグルメ系回転寿司チェーン「すし丸」を指す。センコーグループホールディングス傘下の（株）ライフイートが運営。

<sup>14</sup> 冷凍以上冷蔵以下の状態である氷温域での保存は、一般的な冷蔵保存と比べ3倍～5倍程度長い期間鮮度が保たれる。それだけでなく、氷温域にさらされると食材が凍ることを「抗う」ため細胞内でんぷんやたんぱく質の分解が始まり、結果的に水溶性の糖やアミノ酸になることで食材の熟成が進み、旨みが増して美味しくなるとされている（以上、公益社団法人氷温協会）。なお、氷温協会認定氷温食品は累計 908 品目を数える（2024 年 10 月現在）。

農業をはじめとする一次産業は、生産地から最終消費地に輸送されることではじめて成立する。そうした意味で、地域雇用の創出や廃校の有効活用などの社会課題に取り組みつつ、中核とも言える物流ビジネスを自ら創り出す一連の取り組みは「Change&Challenge」を標榜する同社グループならではのユニークネスと言っても過言ではないだろう。

### コラボレーションで実現するシャインマスカットの生産・販売事業に乗り出す

センコーグループの農業ビジネスは進化を続けている。2024年5月には(株)日本農業<sup>15</sup>と合弁会社「ジャパンフルーツロジスティカ」(JFL)を設立し、宇都宮市の遊休農地を含む約2反歩の土地を活用したシャインマスカットの生産・販売事業をスタートさせた。生産開始から3年目で1反当たり2トンの収穫を見込んでいるという。JFLの狙いは、国内・海外市場において事業拡大が見込めるシャインマスカットの生産・販売を通じ、遊休農地・耕作放棄地解消、ひいては地域活性化に貢献することにある。

また、その生産に際しては根域制限栽培の採用により作業の標準化を実現し、早期の結実及び早期多収を見込む。遮根シートとルートラップシートという二枚のシートで根の分布域に制限を持たせることで、灌水や施肥などの効率的な管理につなげる栽培方法である。さらに、樹体の小型化が可能であるため、作業動線の簡素化による作業負担の軽減効果やマニュアル化がしやすいことがプラス材料だ。

加えて排水性に優れ、土壌改良も不要であることなど、根域制限栽培には様々な利点がある。こうした栽培方法の工夫は、収益性の高いシャインマスカットの安定した品質や高い収量の実現に直結すると考えられる。

儲かる農業を目指し、生産から販売まで一気通貫で担うことのできる日本農業と、国内配送に強みを有するだけでなく、海外輸出業務や請求書発行などのBPO業務までを手掛けるセンコーグループホールディングス。両社のコラボレーションは、法人の農業参入におけるロールモデルとなる可能性を秘めていると言えるだろう。

## (3) 豊田通商

### 大手商社初となる国内農業事業への参入

トヨタグループの商社である豊田通商の農業事業への参入は、農地法改正以前の2008年と比較的早く、大手商社の国内農業事業への参入としては初のケースである。同年7月には宮城県栗原市で農業生産法人「ベジ・ドリーム栗原」(以下VD栗原)を設立し、パプリカの生産・販売事業に乗り出している。地元農業者との共同出資であったが、豊田通商の出資比率は当時としては49.5%と高く、メディアでも注目された。

まず、テスト農場として0.7haの第一農場を建設しパプリカの生産を開始したが、そのきっかけは、豊通グループに食料専門商社である豊通食料が2007年に設立されたことであろう。当社ならではの事業が様々な模索される過程で、国産パプリカへのニーズが確認され、自社での事業

<sup>15</sup> 2022年6月にオイシックス・ラ・大地、アグリビジネス投資育成、ニチリウ永瀬などとともに同社に出資しており、今回の合弁会社設立はその発展形と位置づけられる。

化を決定したものであった。また、パプリカは輸入主体の農作物であり、国内農業主体との競争が比較的少ないことも事業化を後押しした要因と考えられる。

2010年には、当時パプリカ栽培では日本最大規模の4.2haとなる第二農場を建設し、初年度700tの生産を目指した。これは当時の国産パプリカの市場規模換算で約30%のシェアに相当する。この第二農場は、高度環境制御型温室に強みを有していたが、2011年の東日本大震災で農場が被災したこともあり、フル生産の達成は2年後の2012年と遅れた。

しかしながら、引き続き宮城県内のトヨタ自動車の子会社であるセントラル自動車の工場隣接地に約1.8haを誇る第三農場を建設し、2013年には、約250tの増産を達成した。また、農場に隣接する同社生産工場に敷設された自家発電設備から発生する排熱を、農場の夜間暖房に活用することで暖房コストの抑制につなげている点も評価されよう。このことは、冬期における出荷体制の整備にも大きく寄与しており、結果的に国内では珍しいパプリカの通年供給体制の確立につながった。

その後、第一農場は2017年に売却され、現在では大規模かつ高い環境制御精度を誇る第二農場及び暖房コストの抑制で冬期出荷が可能となった第三農場に生産は集約されて、栽培面積約6ヘクタール、年間約1,000tの出荷を実現している。なお、2012年まではパプリカを5種類栽培していた時期もあったが、現在では一般的な丸型の赤、黄、橙の3種類に絞っている。

一連の豊田通商の取り組みは、トヨタグループ全体の農業関連事業の推進力にもなっている。トヨタ自動車のトヨタ生産方式(TPS)を活用した農業向けの管理システム「豊作計画」(2014年)や「HAPPY AGRI」ブランドの立ち上げ(2020年)などが一例として挙げられる。こうした取り組みを通じて、グループ全体として生産現場の改善コンサルティングや土壌センシング、食品や農産品の商品開発・産地開発へと農業事業の拡張を続けている。

### 生産・販売の両面からグループとして事業を支え責任を明確にする

豊田通商における農業事業の特徴は、生産、販売、経営体制のすべての面において表れている。まず生産については、2008年という早い段階で国産パプリカの可能性に注目したことは特筆すべきと言えるだろう。その後も一貫して生産品目をパプリカに絞り込み、VD栗原に共同出資した地元農業者から栽培技術を積極的に取り入れたことも競争優位性の確保につながっている。

また、オランダ等でよく見られる環境制御設備の活用やTPSの導入が農場における厳格な生産管理に貢献し、栽培技術の進化につながっている点も見逃せない。結果的に農作物の状態を常に感知することで、栽培上の課題への対応が迅速に行われ、収量の安定化や増加につながっていると見えそうだ。

VD栗原の場合、農作物に関する基本的な技術・知見は合弁先の農業者から取り入れる一方、それを向上させる技術は自社による学習と自社他部門のノウハウに依拠していると理解される。合弁先の知見と自社グループのコアコンピタンスをうまく融合した生産体制が事業価値向上に寄与していると言えるのではないだろうか。

加えて言えば、栽培するパプリカの品種を5種から3種に絞り込んだことが、管理コストの抑制にもつながっている。また、前述の通り通年供給が可能な体制が実現できたことも栽培技術の高さを示しており、国産パプリカを一年中手にとることのできる環境は、生活者視点でも評価されるだろう。

次に販売面だが、これは全量を豊通食料で担っていることが特徴的だ。結果、VD 栗原は生産に集中できる。すなわち生産・販売の両面からグループとして責任をもって顧客に商品を届ける体制が整備されていると考えて良いだろう。この点に関連して、生産圃場を宮城県内に集中させていることも、物流コストの低減につながっていると推察される。稼働中の2つの農場は直線距離で約25km程度であり、納品先までの物流網も共同して構築されていると推察される。

最後に経営体制についても触れておきたい。前述のように豊田通商の出資比率は49.5%であり、生産法人の筆頭株主として経営のイニシアチブがとれていることは、経営の安定化につながっていると見られる。また、豊通食料からVD 栗原に代表者を送り込んでいることもあり、生産法人の経営に対する責任の所在が明確であり、説明責任も果たしやすいとも判断される。こう考えるとガバナンス上、組織全体の透明性と信頼性を高めるという点で理想的な経営体制であると言えよう。

直近では親会社であるトヨタ自動車が自ら愛知県内の工場敷地内に環境制御型のハウスを設けてトマトとイチゴを生産しており、技術をパッケージ化して農業界に展開する方針も示している。これらは同社としての農業ソリューション事業と言えなくもないが、そもそも豊田通商が2008年という早い時期に環境制御型での農業生産・販売事業に参入できたことがポイントと言えるのではないだろうか。農産物の栽培・生産管理に関するノウハウの蓄積がグループ会社にあったからこそ、トヨタ本体でも農業ソリューション事業が確立されたと考える方が自然だろう。

豊田通商の農業事業は、基礎となる農業栽培知見は地域の専門家から取り入れつつ、自社の強みを活用して当該知見をさらに高度なものとしていくところに強みがある。加えて、経営のイニシアチブをとりつつ、親会社へもノウハウを提供することで、事業の維持継続を担保できている点も評価される。

グループの強みである卓越した分析力に基づく生産現場の改善ノウハウの農園経営への導入に加え、後にはこのノウハウを親会社へ「還流」させることで、グループ全体としての農業関連サービスの価値向上につながっていると総括できよう。

#### (4) ファーストリテイリング

##### 野菜事業でもユニクロ流を目指す

現在、第四の創業期を迎えているファーストリテイリング（以下FR）も、第一の創業期である2000年代初頭に農産品販売事業に参入していた時期がある。

FR社内で検討がスタートしたのは、リース方式による参入が部分的に解禁された2003年より前、2001年後半のことである。そして2002年には食品事業部が発足し、同年9月に100%子会社のエフアール・フーズ（以下FRF）が設立されている。その後、FRの食品事業部をFRFに移管

したうえで独自ブランド「SKIP」を立ち上げ、早くも11月からはオンライン販売を開始している（図表7）。

（図表7）ファーストリテイリングの農業参入

	主な動き
2001年	同年9月、野菜事業参入に関わるフィージビリティスタディを開始
2002年	(株)エフアール・フーズ設立し、ファーストリテイリングの食品事業部の業務を移管。初年度の売上目標16億円
2004年	野菜・果物の販売事業から撤退、同年6月に26億円の特別損失を計上し、同社は解散

出所：各種公表資料より大和総研作成

FRの食・農への参入は、狂牛病問題や残留農薬問題が取りざたされ、食の安全性が揺らいでいた時期とも重なる。そうしたこともあり、ユニクロ流の管理手法による生鮮品ビジネスの変革に大きな期待が寄せられた。

また、低肥料・低農薬で作物本来の成長力を引き出す永田農法<sup>16</sup>を実践する永田農業研究所との提携も期待を集めた。同農法の実践農家約600軒が「SKIP」ブランドで取り扱う野菜や果物、米や牛乳、卵などの供給元となる独自の体制で事業拡大を目指したのである。

### 攻めた失敗、3つの要因

無駄の多かったオペレーションを改革し、高品質で安価な農産品の提供を目指すユニクロ流野菜事業は時流にも乗っていた。事実、事業開始から約半年で「SKIP」の会員数は1万人を突破し、サービス内容や商品価格に対しても高い評価を獲得した。結果、当初計画よりも早いタイミングでの黒字化が見込まれた。

しかし、2004年3月には野菜・果物の販売事業から撤退、同年6月には26億円の特別損失を計上しFRFは解散している。構想発表から約3年、サービス開始からわずか1年半で終焉を迎えた農産品販売事業はFR第一創業期の「攻めた失敗」として今も語り継がれている。

柳井正会長兼社長はインタビュー<sup>17</sup>の中で、この第一創業期の新規事業を「独りよがりの商売だった」と当時を振り返っている。また、FRF元社長の柚木治氏も「主婦がどのような生活をしているのかを想像し抜くよりも、ビジネスモデルという抽象度の高いところに力を入れてしまった」<sup>18</sup>と「SKIP」の顧客起点の希薄さを反省する。以下に失敗要因を簡単に整理してみよう。

#### ① 仕入れ確保の困難性

<sup>16</sup> 農業研究者永田照喜治氏が提唱した農法であり、必要最小限の水と肥料で作物を育成することに特徴を持つ。永田農法で育てた作物は通常栽培の作物よりもビタミンやミネラルが豊富で味も良いとされ、トマトや玉ねぎなどの野菜栽培のみならず、コシヒカリや酒米でも導入されている。一方で、コスト高になる傾向にあるだけでなく、技術的な困難性に加え持続可能性の観点などから疑問を呈する声も少なくない。

<sup>17</sup> 日経ビジネス（2024年10月28日）

<sup>18</sup> <https://globis.jp/article/1113/>

急速な事業拡大に仕入れ先の確保が追いつかなかった。永田農法の実践農家からの供給に依存した有機野菜は、衣料品のような計画生産が容易ではなかったことが示唆される。これはFR自身の永田農法に対する理解不足に起因したとも考えられる。生産状況やリスクを理解していれば現実的な仕入れ計画を組めるからである。

## ② 顧客満足度の低下

上記①の結果、生じた相次ぐ欠品も失敗要因の一つである。品質や美味しさが評価<sup>19</sup>されても、特に生鮮品の場合、欠品はブランド価値の棄損、ひいては顧客離反につながってしまう<sup>20</sup>。

## ③ 意思決定プロセスにおける課題

一連の野菜事業への参入は、実家が青果店を営む柚木氏の発案を柳井社長のみが賛同して開始された。このビジネスジャッジ自体を失敗要因と断じることはできない。一方で、やや陰りが見えてきた当時の業績や食の安全神話が崩れつつあった社会動向に加え、衣料品で成功したユニクロ流SPAへの過信も少なからず意思決定に影響を及ぼしたのではないだろうか。

## レンズの存在

食品事業部を立ち上げた当時のFRは、フリースブーム後の停滞を工業的効率性の極大化によるプロダクトアウト発想で乗り越えようとしていたと考えられる。「学びデザイン」の荒木氏はその著書<sup>21</sup>の中で、「プロダクトのレンズを外すことができなかった」として、「SKIP」の失敗要因に関連してこう論じている。

“ある商品やサービスに対して責任意識を持つと、その「商品やサービスありき」の視点で物事をみるようになってしまう傾向を持っています。(中略)それは「真の顧客の姿」を見ることができなくなってしまう、ということです。”

荒木氏は、この状況をクリステンセン<sup>22</sup>の「レンズをかけている状態」であるとした。そのうえで、「SKIP」も「強烈な度付きレンズ」の呪縛から逃れられなかったと同書の中で分析している。

一方、ユニクロのベーシックカジュアルは今でも「ユニセックス・ノンエイジ」がコアコンセプトであり、細切れのセグメンテーションやターゲティングが常である「顧客起点」とはおおよそかけ離れている。「主婦がどのような生活をしているのかを想像し抜く」ようなことを敢えてやらない、すなわち顧客を絞り込まない＝ユニクロのDNAであり、今も経営戦略の根幹をなすとの考えもあながち間違いではないだろう。

<sup>19</sup> 当時のブログ記事などでは概ね好意的に取り上げられており、SKIPの生鮮品は味も良く包装も清潔感があり、一般野菜よりも高価格であるものの割高感はないなどとされている。

<sup>20</sup> 柚木氏は日経ビジネス(2020年6月1日号)のインタビューのなかで、この欠品問題に関連して「買い物する側からすれば、なるべく多くの店を回らずに済ませたい。でも、欠品があると別の店に寄らざるを得なくなります。(自分の)妻からは『100回くらい言ったのに』と言われましたが、当時の私の頭には全く入っていませんでした」と振り返っている。

<sup>21</sup> 荒木(2021)

<sup>22</sup> クレイトン・クリステンセンは「破壊的イノベーション(Disruptive Innovation)」の理論を提唱した米国の経営学者であり実業家である。クリステンセンの主張する「レンズをかけている状態」とは、特定視点(レンズ)で物事をとらえることであり、そのことで成長機会を逃がすこともあれば、従来の見方では到達し得ない深い洞察を得ることができるなどとしている。

そうした意味では、「ユニセックス・ノンエイジ」「アパレル SPA での成功体験」自体は「強烈な度付きレンズ」ではなくむしろ「裸眼」と言えよう。こうしたメタ認知のもと、「STP（セグメンテーション/ターゲティング/ポジショニング）レンズ」で視力を少し「矯正」すべきだったのかもしれない。そうすることで「ユニクロ史上最大の失敗」は回避できたのではないだろうか<sup>23</sup>。

加えて、上流の生産戦略に致命的な誤りがあったとする向きも少なくない。生産事業を自ら手掛けなかったことでFRが有する生産管理や品質管理に関わる強みを十分に活かすしきれなかったであろうことも見逃せない。

FRの場合、販売流通のみ、いわば「片目」の農業参入であったとも言えよう。歴史にIFは禁物だが、もし環境制御装置による栽培管理を基本とするオランダ型の施設園芸や完全閉鎖型の植物工場野菜生産に本格参入していれば異なる展開もあったかもしれない。

### 3. 示唆

本稿では、食品関連以外の民間企業における農業参入事例を検討した。前述のように参入企業の業種業態が多岐にわたることもあり、統一的な成功モデルの提示は簡単ではない。しかしながら、少し離れて眺め直してみると農業経営の基盤をなす本質やその可能性を考えるうえでヒントはいくつか抽出することができる。すべてのケースに当てはまるわけではないが、最後に以下の3つの方向性で整理していこう。

#### 論点1：バリューチェーン、戦略的多角化

生産事業をコアにスタートさせ、M&Aによるバリューチェーンの拡大を通じた戦略的多角化を軸に事業収益性の向上を目指すエア・ウォーターのケースや、物流事業のニーズを生み出しながら非物流事業のすそ野拡大を目論むセンコーグループホールディングスのケースは戦略的バリューチェーン構築の典型例であろう。このバリューチェーン全体を見据え、事業性と収益性の両面から戦略的にアプローチしていく方法論は、多くの成功例に共通していると言えるだろう。

#### 論点2：生産・販売両面へのコミットメント

成功例の場合、川上である生産事業において、周辺技術やノウハウを含む生産技術面に競争優位性を帯びているケース、また生産物を自社で販売しているケースが多い。具体的には、現地に専門家を配置し責任の所在を明確にしているエア・ウォーターのケースや、豊田通商のように地元農業者から基本的な栽培ノウハウを吸収・理解し、販売は全量を豊通食料で行うケースが代表的な例であろう。センコーグループホールディングスにおける農業事業の場合も生産・販売両面へのコミットメントが随所に見受けられる。また、M&Aにより生産機能を補完することもあれば、自社の中核事業における強みを農業生産に活かすケースも見られる。いずれにせよ、自らが生産と販売の両面に深く関与することで生販のバランスをとる管理ができるので、農業事業全体の持続可能性を高めていくことが必須条件と考えられよう。

<sup>23</sup> 柚木氏はその後、破たん寸前であったジーユーブランドを再生させたがこの「SKIP」での失敗経験を活かし、徹底してVoC（Voice of Customer）を重視したとされる。野菜事業の大失敗がなければジーユーの再編劇も当然起こり得なかったとも言えよう。

### 論点3: コアコンピタンス

多くのケースでコアコンピタンス、つまり長期的な視点で競争優位性を維持するための能力やスキルが確認できる。つぶさに見ていくと、エア・ウォーターの産業用ガス供給・コントロールに関わるノウハウや加工工場の運営ノウハウ、センコーグループホールディングスの氷温熟成技術の自社開発、豊田通商のTPSの導入や工場のエネルギーマネジメントがそれに該当する。そして、いずれも概ね「模倣困難性」「応用可能性」「顧客価値」の3方向で説明することができ、各社の農業事業の中核を担っていることが分かる。

これ以外にも、全社戦略における位置づけや事業ポートフォリオとしての持ち方に加えてテクノロジーの効果的な活用など、考慮すべき論点は多岐にわたる。また、大前提として地域の農業法人や地方自治体との連携を強化することで地域課題の解決に貢献するとの視点も忘れてはならないだろう。

\*

東京商工リサーチの調査によると、2024年の農業倒産件数は87件となっており前年比約13%の増加、件数ベースでは過去最高を更新している。また、金額ベースでは負債額が10億円を超える大型倒産が前年の3件から7件と2倍以上となったこともあり、負債総額も192億6,000万円と前年の1.5倍に膨らんだ。

食の安全保障や地域ブランドの育成、地域における雇用の確保など様々な観点から農業への参入への期待は大きい。しかしながら、燃料高騰や天候不順、農業従事者の高齢化など、それを取り巻く環境の視界不良は当面続くと考えられ、農業参入を目指す民間企業の行く手を阻むであろう。

容易ならざる農業参入のリスクを低減し、持続的な成長を促すためには前述の通り、戦略的なバリューチェーンの構築をはじめ、生産事業への責任ある参画、コアコンピタンスの磨き込みと農業事業への適応が不可欠であることを強調しておきたい。

以上

## 参考文献（順不同）

- 統計院『統計年鑑』1882-1885年
- 内閣統計局編『日本帝国統計年鑑』1886-1902年
- 農林水産省『令和3年度 食料・農業・農村白書』（2022年）
- 日本政策金融公庫「企業の農業参入に関する調査結果」（2012年2月）
- 柳井正著「1勝9敗」新潮文庫（2006年4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）
- センコーグループホールディングス編「物流会社「センコー」の挑戦」幻冬舎（2017年4月）
- 荒木博行著「世界「失敗」製品図鑑」日経BP（2021年）
- 「ガスが彩る食と農」ガスレビュー（2024年10月号）