

株式会社の農業参入

——事例にみる現状とその可能性及び意義について——

〔要 旨〕

- 1 法人による農業経営が進むなか、規制緩和等もあり株式会社の農業参入が近年増加している。2000年の農地改正で株式会社形態（譲渡制限付き）の農業生産法人が認められたのに続き、03年には「構造改革特区」において株式会社等が農地リース方式で参入することが可能となった。前者で86社（04年7月1日時点）、後者では25社（同6月末時点）の株式会社が設立されており、いずれも地場の食品業、建設業を母体とするものが中心である。
- 2 地場企業による農業参入の具体的動機をみると、工事受注量の落ち込みに対する雇用確保（建設業）、高品質のワインのための原料ぶどうの確保（ワイン醸造メーカー）、消費者の「食の安全・安心」への対応（スーパー）など、地域資源である農地、労働力等を活用することで、企業として生き残りを図る戦略がうかがえる。また、地場企業の場合、あくまで農業単体での収益化を期待しておらず、加工、販売・サービス分野など複合的な事業展開を目指すのが一般的である。
- 3 これに対し大企業の場合は、本体にコアの収益源を持ち、そのうえで収益の多角化を目的に農業参入しており、当然単独での事業化を目指している。具体例では、トマトのハイテク栽培（カゴメ）、バイオ技術による種イモ生産（麒麟ビール）、有機農産物の大量生産システム（ワタミ）など、日本農業の将来を見据えたビジネスモデルを強みにしている。
- 4 参入分野においては、経営資源の優位性が発揮でき、自然条件や労働力の管理がしやすい施設型農業が株式会社経営の中心となっている。一方、土地利用型農業では農地取得の問題、競争力の優位性確保の困難さ等から参入余地は限られ、地場企業によるニッチ分野での進出が中心となっている。ただし、安全性・品質管理、担い手確保などの観点から、提携農家等との連携を図る企業行動は全体的に強まる方向にあり、特にリスク吸収能力の高い食品、外食等の大企業では、契約取引から農業生産法人への出資、自社直営等の幅広い選択肢のなかで、柔軟に対応するようになってきている。
- 5 日本農業が与件とせざるをえない高コスト構造の下では、農業とともに加工、販売を含めたトータルでの高付加価値化とそれを支える経営マネジメントが不可欠である。農業内部だけでそうした条件を見だし難い現状を考えると、参入企業との協力・補完関係を通じ付加価値を高め国内農業の基盤を強化し、ひいては海外農産物に対抗していく視点が有効性を持つ。
- 6 農業参入の規制を撤廃し、自由化を推進すれば日本農業の競争力が高まるとの主張があるが、農地の利用・保全が共同体と一体的に運営されており、また農業・農地は社会的共通資本として地域社会の基盤となっていること等を考慮すれば、参入企業が長期的な農業の担い手になりえるのかについて、事前、事後のチェック体制は必要であろう。企業側も短期的な視点ではなく、農業参入を通じ地域の雇用、福祉、環境保全等に貢献し、地域が持つ潜在性を引出すような行動が期待される。

目 次

はじめに

1 農業への株式会社参入をめぐる動き

- (1) 農業での法人経営の広がり
- (2) 施設型農業では株式会社が浸透
- (3) 株式会社の参入

2 地場中小企業からの参入事例

- (1) 建設業からの参入
——「東頸城農業特区」の事例——
- (2) 食品産業からの参入
——山梨県「ワイン産業振興特区」——
- (3) 流通業からの参入
——山梨市「いきいき農業特区」——

3 大企業の農業参入事例

- (1) カゴメ

- (2) キリンビール（ジャパポテト）

- (3) ワタミフードサービス（ワタミファーム）

4 事例からみた株式会社の参入類型

- (1) 大企業と地場企業
——企業の論理と地域の論理——
- (2) 進出分野
——土地利用型と施設型——
- (3) フードシステムを通じたりスク吸収

5 最後に

- 株式会社参入の課題——

- (1) 日本農業の将来に持つ意義
- (2) 農地取得の課題
- (3) 農業金融の課題

はじめに

農業者の高齢化や担い手の不足、またそれを主因とする耕作放棄地の増大など、日本農業の基盤の弱体化が予想を越えて進むなかで、法人経営体を有力な担い手として推進する政策が加速している。そうした流れは規制緩和も手伝って、従来の農業内部からの法人化だけでなく、農業外の一般企業等の参入例も増加しており、ここ数年ホットなテーマとなっている。

しかし、我が国の小規模・分散的な圃場条件や国際的に最も高い賃金水準を前提に、消費者が求める安全・安心な品質、輸入食料との競合、環境への配慮など、国内農業に課されている条件は極めて厳しい

ものである。これに対し、一般に経営、販売力等で優越するとはいえ、農業に参入した株式会社はどのようなねらいや戦略を持って、農業をビジネスとしてとらえようとしているのだろうか、また彼らは長期的な日本農業の担い手になりえるのだろうか、これが本稿の問題意識である。

本稿は、農業外から農業に参入した7社の株式会社への聞き取り調査を基にしている。企業数が限定されていること、また参入から時間が余り経っていないこと等もあり、「株式会社の農業参入」全体を論ずることは無理な点があろう。しかし、それでも各社の参入事例は、それぞれが個性的な「実験」と呼ぶべきものであり、今後の日本農業の軌跡にも影響を与えていくものと思われる。

以下、本稿の構成について概観しておく
と、まず1節で株式企業の参入をめぐる動
きについて、日本農業における法人化と併
せて簡単に整理する。次の2,3節では地
場中小企業と大企業の計7社の参入事例に
ついて、聞き取り調査の内容をまとめて紹
介したい。4節ではそうした事例を踏まえ
て、株式会社の農業参入について整理、類
型化を試み、最後の5節でその意義と課題
を小括したい。

1 農業への株式会社参入を めぐる動き

(1) 農業での法人経営の広がり

水田をベースとする日本の土地利用型農
業は、歴史的に地域社会に深い関係を持つ
農家が中核的な担い手であり、農地も農家
が所有、利用することを原則としてきた。

法人が営農のために農地を取得する仕組
みとして、1962年の農地法改正で農業生産
法人制度が創設されたが、法人の絶対数が
少なく、また低迷する時期もあって、法人
が農業の担い手として農政の前面に置かれ
ることは長らく無かった。

農業の法人化が農政の対象としてクロ
ズアップされるようになるのは、92年の
「新しい食料・農業・農村政策の基本方向」
（「新政策」）においてである。このなかでは
じめて法人化を経営形態の選択肢拡大のひ
とつと位置付け、「農業経営の法人化を推
進する」と明確に打ち出した。

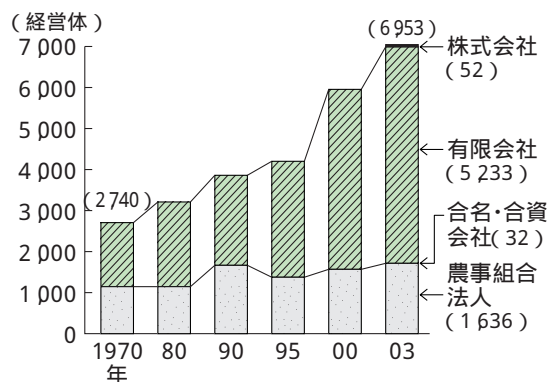
「新政策」を踏まえ、農業生産法人の要

件緩和が進み、事業要件に製造加工業も加
えられ、構成員には一部消費者、企業、農
協の参加が認められるようになった。また
法人化に伴う様々な支援措置（補助事業、
税制特例、制度資金等）が大幅に拡充され
た。93年には認定農業者制度も創設された。
さらに、2000年の農地法改正では、株式会
社形態の農業生産法人が株式譲渡制限付き
で認められ、併せて農業生産法人の要件見
直しも広く実施された。^{（注1）}

こうした施策に後押しされ、農業生産法
人数は近年大きな伸びを示している（第1
図）。特に、有限会社を中心にした会社型
農業生産法人の伸びが大きく、農業協同組
合法を根拠とする農事組合法人の方はやや
停滞気味である。ただ03年時点で7千近く
ある農業生産法人のうち、個別農家が法人
格を取得したものが過半を占めており、必
ずしも法人化すなわち企業家的経営とはい
えない。

（注1）法人化の政策展開及び農業生産法人制度に
ついては、日本農業法人協会編『農業法人の設
立（三訂版）』（2004）全国農業会議所、参照。

第1図 農業生産法人数の組織別の推移



資料 農林水産省調べ。

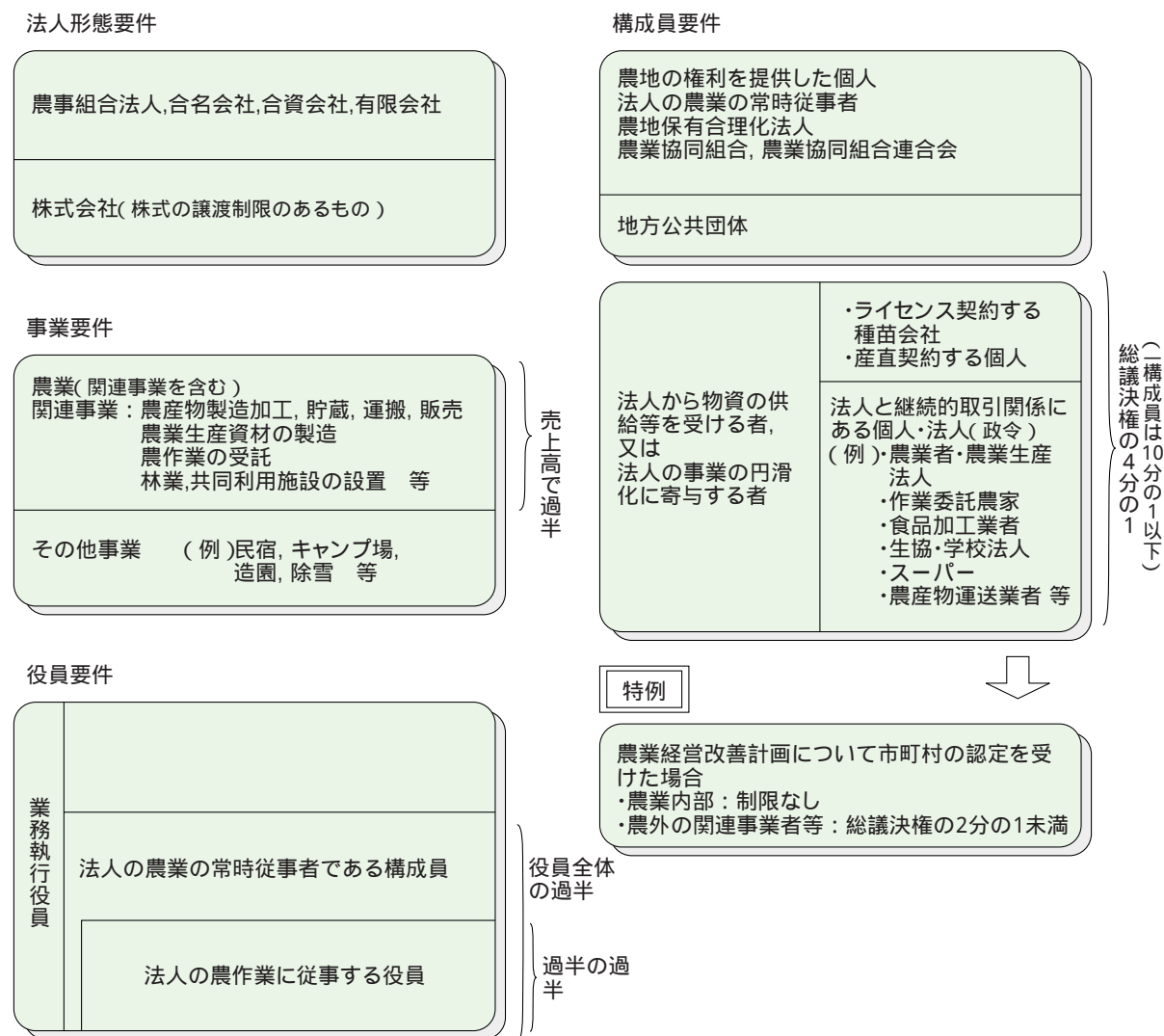
（注）各年1月1日現在の法人数である。

(2) 施設型農業では株式会社が浸透
 法人が水田や畑等農地を利用する農業を行う場合、農業生産法人の資格を取得することが原則必要である。農業生産法人は農地法（同2条第7項）に基づく制度で、農地（採草放牧地を含む）を利用（所有、賃借）できる農業生産法人の要件として法人形態、構成員、事業、業務執行役員の要件等が細かく規定されている（第2図）。

これに対して、養豚、養鶏、ガラスハウスでの花卉栽培など農地を利用しない分野では、農業生産法人の取得は必要ではなく、株式会社を含め法人化が早くから浸透していた。

こうした非農地での農業を行う法人を含めた総称として「農業法人」という表現が使用されている。農業法人は農業生産法人のように特定の法律に基づく分類ではな

第2図 農業生産法人の4つの要件



資料 日本農業法人協会編『三訂 農業法人の設立』40頁

く、法人形態で農業経営を行う生産者全体を意味し、農業生産法人はそれに含まれる関係にある。

農業法人全体を概観できるのは「農業センサス」だが、法人経営のうち農家の法人化を含めて調査し始めたのは1995年センサス以降であり、そのため2000年センサスと2回のデータしかない。

直近の統計である「2000年農業センサス」によると、00年時点の農業法人の総数は13,186で、95年の9,522に対して約4割増加している。そのうち家族経営が法人化（一戸一法人）したものが、00年で7,914と法人全体の6割強を占めており、かつ95年に比べ75%も増加している。

（3）株式会社の参入

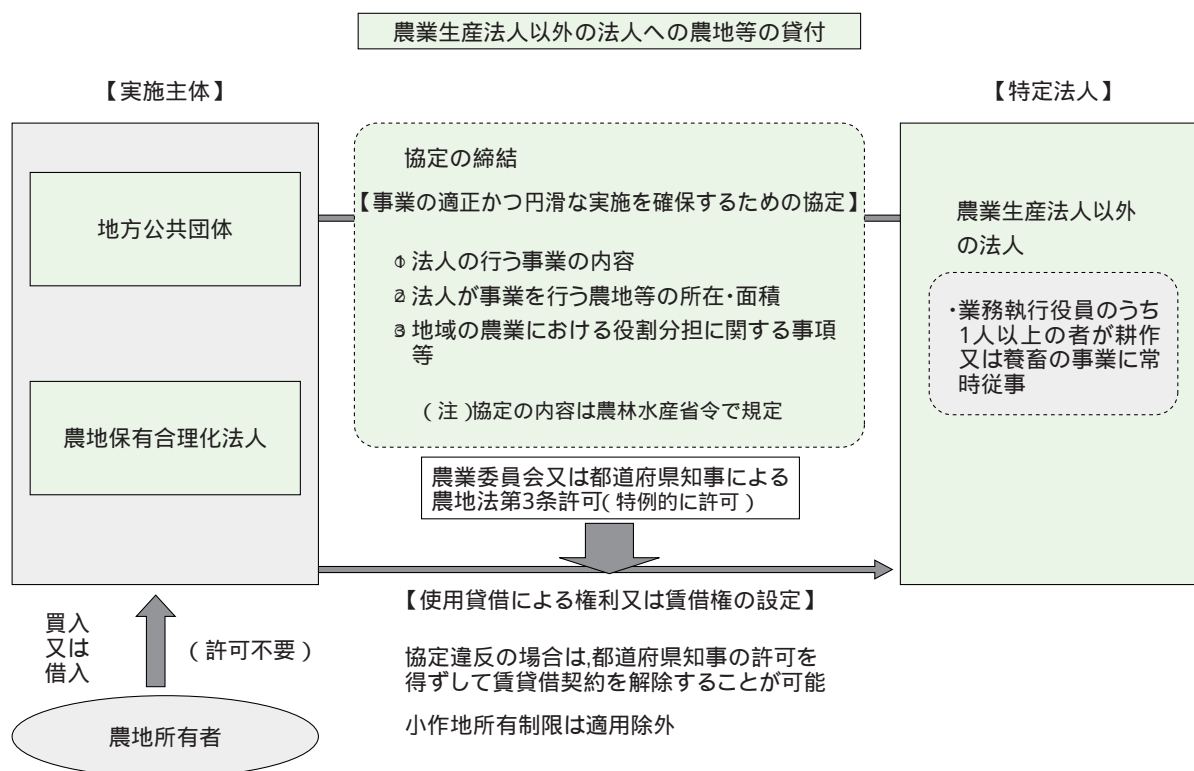
株式会社等の土地利用型農業への参入では、前述した株式会社形態の農業生産法人が認められたのに続き、03年からは「構造改革特区」において、農業生産法人以外の法人がリース方式で農地取得することが可

第1表 株式会社形態の農業生産法人の現状

(単位 社)	
法人の設立母体	法人数
食品・飲料メーカー、農産物販売会社等	20
建設・運輸・観光業者等	15
畜産・花きなど施設型農業を行う株式会社	6
新規就農者、農業関係者が新たに農業生産法人を設立	15
有限会社等からの組織変更	30
計	86

資料 農林水産省ホームページより
(注) 2004年7月1日現在。

第3図 リース特区制度の概要



資料 農林水産省ホームページより

能になった。

株式会社形態の農業生産法人数は、04年7月1日現在で86社である（第1表）。設立母体は、有限会社等からの組織変更が30社の外では、食品メーカー等と建設会社等が中心となっている。株式会社形態の農業生産法人の場合、あくまで農業生産法人の一形態であり、継続的、安定的に農業経営を行うよう株主、構成員の変更に制限が付いている。

一方、構造改革特区への参入は、農地法の特例として農業生産法人の規定を受けず、本体の一事業部門として直接参入が可能である。しかし、特区は担い手の高齢化や不足で遊休農地が増加している地域を対象に認定されており、また農地は賃借のみで所有は認められていない。

加えて、特区参入を希望する法人は、農地を適正かつ効率的に利用する主体であるか、地域農業と共存できるか等の審査を受け、実施主体（地方公共団体や農地保有合理化法人等）と協定を結ぶ必要がある。もし、農地転用等の契約違反があれば、リース契約が即時解除される仕組みとなっている（第3図）。

リース方式による特区での農業経営に参入した事例は、本年6月末時点で38、総面積で109haである。組織形態では株式会社が25、有限会社6、NPO等7法人である。設立母体は、建設業25社、食品会社14社、その他が10となっており、やはり地場の建設業と食品企業が中心である。

2 地場中小企業からの参入事例

農外の地場企業の参入例として、特区を活用した新潟県の建設業と山梨県的食品及び流通業の事例について本節でみてみたい。

（1）建設業からの参入

——東頸城農業特区の事例——

a 東頸城特区の概要

新潟県の東頸城農業特区の区域は、新潟県東頸城郡内の6町村（安塚町、浦川原村、松代町、松之山町、大島村、牧村）であり、この地域の置かれた環境は、我が国の農村社会が抱える問題を集約的に表現しているといえよう。

東頸城地区の現状を整理すると、急速な過疎化・高齢化（人口は過去25年間で約4分の3へ、65歳以上の高齢化率は35%）、

農業担い手の不足（65歳未満の農業専従者の割合7%、後継者のいる農家の割合25%）、耕作放棄地・遊休農地の拡大（農地は過去25年間で4分の3へ、年間100haが遊休化）、急傾斜農地が全農地の62%を占める、公共事業の減少、景気低迷、雇用悪化、等が挙げられる。^{（注2）}

こうした厳しい条件が続くと、自然環境や棚田が失われ、地域そのものの維持が難しくなるとの危機感が強く、地域の再生、活性化のためには、東頸城が連携して対策を講ずべきとの認識が共有されていた。実際、国の特区構想に先行して、新潟県との

間で「中山間地域産業連携特区構想」が検討されており、こうした土台もあって03年4月全国第一弾で特区認定を受けた。

東頸城農業特区は、「農を中心に据えた地域環境を保全・活用する産業連携」という考え方を基本にしており、具体的な認定事項として、株式会社等がリース方式で土地を借りて農業経営に参入、地公体、農業以外の市民農園貸付（以上2項が第1回認定）、農家民宿等による濁酒^{どぶろく}の製造（第3回認定）、農家民宿での簡易な消防設備等（第4回認定）^{（注3）}がある。

特区としては、やはり が注目されるが、構想全体は規制緩和を通じグリーン・ツーリズム、新規定住者の誘致等を含め、地域の活性化を図るねらいがうかがえる。

同特区の参入の現状は、 の株式会社等の農業参入が浦川原村で2社（うち1社は^{（注2）}大島村と重複）、牧村で1社（農業振興公社）、松代町で1事業者が ～ で参入、 は安塚町、牧村で各1事業者となっている。

b 浦川原村の状況

浦川原村では特区を利用して、頸城建設とファーストファームの2社が03年参入した。村では「地域農業を壊さないこと」を特区参入の基本な考え方とし、「地域に認めてもらえること」と「認定農業者や農業生産法人も育つ環境を保つこと」を参入条件にした。

同村では農業振興公社が農地保有合理化法人の資格を有しているため、特区に関する協定の実施主体になっており、今回参入

した企業も公社との間で農地の賃貸契約を結んだ。参入を希望した建設2社は、いずれも地元で信用力のある企業であり、また山間地の取得を希望したこと等から、参入について大きな支障はなかったという。

浦川原村では従来から公社に一元的に農地情報が集まる仕組みが機能しており、遊休地や高齢化等により耕作困難となりそうな場合、公社が農家から土地を借り受け、耕作希望者に対して貸し付ける。平場に関しては規模拡大意欲のある農家で対応できているが、耕作放棄になりやすい山間地については担い手の確保が難しいのが実態である。

c 頸城建設

頸城建設の農業参入の動機は、公共事業の急速な減少に対して、雇用をなんとか確保したいということからきている。当社の受注額は96年のピーク時には約16億円だったが、足下で半減に近い水準まで落ち込んでいる状態だ。

なぜ農業かという点は、社長自身が農業に関心があったこと、また建設業として農業土木や圃場整備等の経験が多く大型機械の操作に慣れていること、また職員に兼業農家が多いことなど、地方での建設業と農業の「近さ」が背景にある。

特区への参入は、当社が農業生産法人の申請準備をしていたところ、村役場で特区の話聞いたのが直接の契機であった。本体参入の方が、経理部門の一体化や雇用の柔軟な活用などの点でメリットがあると判

断した。

当社がユニークなのは、最初から完全無農薬による有機栽培を志向した点であろう。慣行農業では、平場の大規模経営でなければ経営的に成立しないため、付加価値の高い有機栽培に徹底的にこだわる方針を立てた。JAS 認証取得の考えもあり、農薬等で周囲の影響を受ける平場でなく、あえて山間部の農地を借りた（写真参照）。



農業特区を利用した頸城建設の水田

現在、全体で 5 ha の農地を借り、水稻 1.7ha（28枚）とイワナ、タニシなどの養魚、山菜畑に利用している。中心となる有機米栽培は、土作りから徹底的にこだわって、強い稲を育てることを基本にしている。昨年は試験的な生産だったが、今年は100俵程度取れ、東京の食品卸売会社では同村のコシヒカリ価格（農家出荷価格）に比べ3倍以上の価格で取引された。

有機農業の技術は、社長が雑誌等をみながら勉強し自らマニュアルを作成したという。実際の栽培は、専従の役員 1 名、担当 2 名、パート 1 名の人員で対応している。田植え、稲刈り等の農繁期には本業部門か

ら応援してもらうことで余剰労働力を活用している。

今後は、まず水稻面積だけで10haまで拡大していきたいという。また、ハウス栽培も今年から試験的にスタートする予定だ。

しかし当社は農業生産だけで収益を確保するのは難しいとみており、米、イワナ、山菜等などの加工やレストランの開設など、複合的に事業展開していくことが不可欠だと判断している。2次、3次産業への展開は、特に冬場の建設部門の雇用吸収という点でも重要であるという。

当社は既に加工場、レストランの建設を来年以降具体的に進めることにしている。加工技術の指導では県のサポートを受ける予定だ。これ以外にも、当社が認定農業者となることで県の農業機械補助を受けるなど、県の支援が特区参入時から大きかったという。

d ファーストファーム

ファーストファームの場合は、本体の直接参入ではなく、蓑和土建80%とファーストファーム社長（蓑和土建の常務を兼任）を含め村内有志 5 名による20%出資で新会社を立ち上げ参入した。

蓑和土建も急減な受注の落ち込みで新規事業の開拓が必要な状況は同じだが、明確に経営を区分した方が良いと判断した。本体参入する場合、農業部門は当面赤字となることから入札時の業者格付けに反映される懸念があったという。

また、会社設立の目的が社長と「若いこ

る地域活動を一緒にやった仲間たち」で、地域の活性化のために何かしたいとの思いからきている点も大きい。実際当社が借りた土地は、産廃問題（建設廃材）を抱え破綻した農業生産法人が放置した高台の放牧地1.5haであり、村の農業基盤の荒廃を食い止めたいとの願いが、会社設立の大きな動機となっている。

当社が借りた牧草地は、特区外の三和村が所有しており、浦川原村がそれを賃借しファーストファーム社にリースするという形をとっている。当社はこの牧草地の眺望、自然景観のよさを生かし観光牧場を03年開設、ポニー、山羊、羊等に直接触れ合うアニマルセラピーや乗馬体験の場を提供している。また、小学校などへ出張動物園として出向き、今後の誘客につなげる努力を行っている。

観光牧場は今のところ入園料を取っていないため、当社の収入源は山羊乳のアイスクリームの販売がメインである。山羊乳は長野県の農家から現在入手しているが、将来は自社で確保するルートを考えている。

観光牧場以外では、当社は今年新たに1.7haの農地を取得し、減農薬の酒米生産を始めた。また、後継者問題を抱える近隣のブドウ農園の栽培を今後請け負う方針である。いずれも村の農業公社を介した事業で、面としての農業を維持することで、地域全体の保全、雇用創造を目標にしている。

さらに「地産地消による食の工房」をコンセプトに、自社の米、山菜・キノコ、養魚などを利用したレストランを近いうちに開

設する予定だ。この点は頸城建設と同様で、複合的な事業展開を図らないと、農業だけでは経営が難しいのが実情である。なお当社の職員は、現在正社員2名、パート2名である。

ファーストファーム社は、単に自社だけでなく、時間をかけ地域でまとまって情報発信し地域再生を図る「横の連携」を重視している。この地域には、既に「越後田舎体験」という形で滞在型農業体験のスキームがあるが、自ら感動を見いだすような幅広い農業体験の場を提供できればというのが当社の夢である。

（注2）「構造改革特別区域計画」による。

（注3）今年10月には更に、農業生産法人の行う農業関連事業の拡大、農地権利取得後の下限面積要件の特例設定基準の弾力化による農地の利用増進事業、が追加申請されている。また、特区の対象範囲を、十日町市、中魚沼郡川西町、同中里村に拡大し、名称を「越後里山活性特区」に変更申請中である。

（2）食品産業からの参入

—山梨県「ワイン産業振興特区」—

a 特区の概要

山梨県は我が国のワイン発祥の地であり、また全国ワイン製成量の約4割を占め、多数の醸造メーカーが峡東地区と呼ばれる県東部に集中している。また山梨県のぶどう収穫量は、全国1位である。しかし、近年国産ワインは輸入ワインに押される形で生産量が減少し、シェア低下が進んでおり厳しい環境にある。

「ワイン造りはぶどう作り」といわれるように、本来ワイン造りと原料ぶどうの関

係は一体であることが望ましいが、我が国では農地の制約等から両者は別々に行われてきた。また、日本のぶどう栽培者は生食用ぶどうが中心であり、価格の低い原料ぶどうは生食用の残余として供給されてきたのが実情である。さらに、原料ぶどうの不足から、海外からのバルクワイン、グレープマスト（発酵前のぶどう液）を輸入して、国産ワインとブレンドし製品化することが一般に行われている。

かたや、ぶどう栽培農家の方でも、高齢化と遊休農地の拡大が相当進んでいる。ぶどう作りは防除や剪定等の手間と熟練を要し、兼業による対応が困難なこともあり、高齢化等による農家数の減少が直に栽培放棄に結びついている。

こうした状況のなかで、山梨県が主体となり「ワイン産業振興特区」を創設、ワイン醸造メーカー自らが原料ぶどうの生産を行うことを許容し、高品質のワイン生産とワイン産業全体の活性化を図ることにした。

同特区は03年4月に認定され、対象範囲は県東部に位置する塩山市、山梨市、勝沼町など15町村である。同特区には、勝沼町の勝沼醸造と一宮町で1社、合わせて2社の株式会社が参入した。

b 勝沼醸造

勝沼醸造はワインの国際コンクールで幾度も上位入賞する国内でも有名なワインメーカーで、高品質のワイン造りに強いこだわりを持っている。同社社長は、ワインを

国際商品としてとらえ、国際市場で認知されるワインを造らないと将来生き残れないと考えている。そして、ぶどう産地の風土性を醸し出した本当のワインを造るためには、海外ワイナリーのように農業部門との一体的な経営が不可欠だと認識している。

実際、当社は90年に社長が20aの圃場を借りワイン用ぶどう栽培を開始し、その後社長が農業者の認定を得て規模拡大を図ってきた。こうしたなか、当社は農業生産法人の設立も検討していたが、県がワイン特区を申請しその説明を受けたのを機に参入を決めた。

特区参入は、当社にとり経理一元化、労働力の配分、地代負担の抑制（標準小作料の採用）、新設圃場の一部整備費に県の半額補助などでの点でメリットがあったという。ただ、特区の実施主体が県ということもあり、地元行政による土地の斡旋等は無く自社で個別に対応したという。

現在、当社は特区の1haを含めて約3haの農地で原料ぶどうを栽培しているが、将来は農地の集約を図りつつ、15～20haまで拡大することを目指している。一方、当社は自社圃場でのぶどう栽培だけでなく、ぶどうの苗木生産のための農業生産法人を今年立ち上げた。また、岡山県内でも農業生産法人を設立し、原料用ぶどうの可能性追求に乗り出している。

こうした徹底した原料ぶどうへのこだわりは、日本の風土のなかでどの水準までのワインを造ることができるのか、ぶどう栽培の段階から挑戦したいという思いからき

ている。当社は現状をワイン造りのポテンシャルを模索している段階とみており、その可能性を見極めた後で、事業展開の方向性を決めたいとしている。

また、当社は特区を活用した農業参入の波及効果として、地域雇用への寄与があると考えている。前述したように、ぶどう栽培は手間と経験ノウハウの必要な作業であり、いかに効率的に労働力を確保、活用するかが当社にとり重要な経営課題でもある。農家の高齢化が迫っているなか、今後5年以内に労働力の問題が大きくクローズアップするとみている。

勝沼醸造では、ぶどう栽培地を当社に貸与した土地所有者に引き続き経営リスクなしに農作業に従事してもらう、また今後増大する定年退職者に農業就労の場を提供するスキームを考えている。

(3) 流通業からの参入

——山梨市「いきいき農業特区」——

a 特区の概要

同特区の対象となっているのは、山梨市の笛吹川右岸で、当市の面積の74%を占める。この地域の農業は、丘陵地での桃、ぶどう等の果樹栽培が中心だが、農業者の高齢化や後継者不足等により、農業経営面積の11%が遊休化している。^(注4)

このため山梨市は、遊休農地のさらなる拡大を防ぐことを主眼に「農業生産法人以外の法人の農地リース方式での農業参入」を許容する特区を申請、03年12月に認定された。同特区へは、物産館等を運営する第

三セクターの株式会社1社の外、地元スーパー日向が参入した。

b 日向

山梨市に本部を置く株式会社日向は、山梨県内に13店舗を有し、売上は約100億円、正社員90名の中堅スーパーである(パート、アルバイトを含めると約550名)。

当社は、消費者が「食の安全・安心」への関心を近年強めるなか、直接農業を行うことでその声に応えたいとの意向を以前より持っていた。農業への参入のために、当社が農業生産法人の要件を満たすのは現実には困難であったため、市が特区認定を受けたのは当社にとり好機であった。

農地取得については、市が遊休農地のなかから候補地を紹介してくれたが、どの農地が野菜作りに適しているのか選択に苦労したという。また、平場では専業農家などの借り手がいるため、賃借地は斜面の条件の悪い農地とならざるをえないのが実情であった。

結局、土壌分析を農業改良普及センターに依頼し、土壌、圃場条件を考慮し2か所各30aを借りて今年からスタートした。トラクターや散水機器等も購入した。実際の生産は特区専任の社員1名とパート2名(男性)が行っており、収穫時にはアルバイトで対応している。

今年は初年度ということで、いろいろ苦労しながらデータの蓄積を図る段階とみている。それでも今春から減農薬でハウレンソウ、子カブ、中国菜、野沢菜など、さま

ざまな野菜を栽培した。収穫した野菜は、すべて自社「ひまわりファーム」のものとして販売した。価格を店頭の一般野菜よりやや低めに設定したこともあり、顧客の評判は上々だという。ただ少量のため売上のには微々たるもので、収益的にはもちろん赤字である。

スーパーは開発輸入や契約栽培等、農産物の独自調達ルートを持っているが、自ら生産した野菜を直接顧客に販売することも、顧客の要望に対するスーパーの責務だと当社は考えている。

（注4）山梨市「構造改革特別区域計画」による。なお、同特区の事業項目には、「市民農園の開設主体を地公体、農協以外にも認める」事業も含む。

3 大企業の農業参入事例

地場企業による農業参入の事例は、やはり地域社会と協調しながら、地域社会の論理のなかに「埋め込まれた」企業なり事業といえるのではないだろうか。地場企業では、資本、土地、労働力とも地域性を強く反映するだけに、株式会社である前に地域社会の一員としての信任なくしては、事業が成立しない状況がうかがえる。

これに対して大企業の農業参入例はどのようなものだろうか、以下で3社についてみてみたい。

（1）カゴメ

a カゴメの生鮮トマト事業

カゴメの生鮮トマト事業は、一般民間企

業からの農業参入のなかで大規模かつ最も注目されている事業とっていいたいだろう。

周知のように当社のメイン事業はトマトを主原料とする野菜飲料及びケチャップ、ソース等の調味料（03年度の総売上のうち、野菜飲料の売上比率39.2%、調味料20.5%）であるが、需要量の停滞と価格競争のなかで成熟局面を迎えており、今後の成長のためには、新商品の開発や新規ビジネスが決定的に重要になっている。これは当社に限らず、我が国の食品・飲料メーカー共通の課題ともいえよう。

こうした環境下、カゴメは生鮮野菜事業、業務用事業（冷凍食品部門の強化）、通販事業の3分野を新規の成長分野として力を入れている。生鮮野菜事業では、生食用トマト「こくみトマト」を生産、現在全国約3,500の店舗で販売している。またファーストフード店等業務用向けには、「デリカ」ブランドを生産・販売している。

カゴメが生鮮トマトの事業部を設立したのは98年で、翌99年から本格的に事業を開始した。生鮮トマト事業への参入においては、当社が長年蓄積してきたトマト育種（例えば世界で約8千種あるとされるトマトの品種のうち6,500種を当社が保有）や栽培加工技術が最大の強みになっている。こうした資源を活用し、「調理して美味しいトマト」をコンセプトに従来の「桃太郎」等とは全く異なる品種として開発されたのが、「こくみトマト」である。

開発の背景には、日本ではトマトは生で食する果実としての性格が強いのに対し

て、欧米では基本的に調理用の野菜であることから、我が国でも調理用トマトの潜在的な市場があるとの判断があった。また生鮮トマトへの進出は、加工用トマトの生産者やJAとの直接的競合を避けたいとの意向も働いた^(注5)という。

現在、当社の生鮮トマトは供給不足の状態に近く、事業は年々大幅に伸びている。03年度の売上は24億円、04年度（見込み）は40億円、06年度には100億円近くに達すると予想している。収益的にも既に黒字化を達成しており、今後も積極的な投資拡大を目指している。

カゴメの生鮮トマト栽培は、全国約40か所の提携先農家、農業生産法人との契約栽培が中心であり、ハウス設計コンサルタント、種苗提供、栽培方法・巡回指導、契約したトマトの全量買取など、カゴメが全面的にサポートする形になっている。

また、提携先の大型菜園にはカゴメが最大10%の出資を行うケースが多いが、それはカゴメ側の意向というよりは、農業生産法人が金融機関から借り入れる際の信用力強化への支援の意味合いが強い^(注6)という。基本的に、カゴメは契約先に対し種苗提供、年間を通じた固定価格での全量買取り関係にとどめ、各生産者は経営的に自立化していくのが望ましいとみている。

b 直営での生産拡大

カゴメの生鮮トマト事業は、契約栽培が中心であるが、直営の大型ハイテク菜園での生産を今後拡大し、将来的には直営と委

託の割合を半々程度にしたいと考えている。

当社にとり最初の直営菜園（出資比率50%超）となるのが、今年10月に設立された加太菜園^(株)である。当菜園は、アジア最大規模のハイテク菜園になるとともに（2010年には約20haの温室で約6千トンのトマト生産を予定）、カゴメにとって幾つもの実験的な意義をもっている。

まず出資面で、カゴメが菜園経営ではじめて70%の過半数出資を行い、残り30%をオリックスが出資する形をとっている。オリックスの共同出資は、カゴメの生鮮トマト事業の将来性に加え、農業金融においてどのようなビジネスが可能であるか実際に学ぶことを目的にしているという。設備等の投資は、本件ではカゴメが行っている。

運営面においては、当菜園は「非農地、非農業生産法人」の条件で、生産性をベースにどこまでトマト生産を事業化できるかという挑戦を含んでいる。通常、大型ハウスは3haで約10億円程度の費用が必要だが、農業者の場合は約半分の補助があるが、今回のケースでは利用できない。

また、加太菜園の用地は、和歌山市土地開発公社の造成地「コスモパーク加太」を賃借している。当造成地の売却が進まないなか、和歌山県の「新ふるさと創り特区」の「土地開発公社造成地の賃貸容認」の特例を利用し、カゴメは20年の長期リース契約を結んだ^(注7)。

カゴメのハイテク菜園は、施設内の人造培地での溶液栽培であり、土地を耕さない

ため非農地での運営が可能であり、立地の選択肢も広がる。一方で、農地に比べると、非農地の賃料コストは非常に重くなる（加太菜園は10a当たり年間10万円の賃料で40ha賃借）。

もうひとつ資金調達の面では、カゴメ本体の信用力と切り離し、事業単位でのファイナンスを検討したいという目的がある。生鮮トマト事業は、農業のなかでは事業計画を描きやすい分野であり、投資回収の見込みも高いが、それでも民間金融機関の融資対象になり難いという。実際に単独事業をオリックスと共同運営することで、カゴメはアグリビジネスにおける金融ノウハウの蓄積とその可能性を追求してみたいという。

以上のように、カゴメの「非農地、非農業生産法人」という進出形態は、将来的に日本農業の自由化が進むことを念頭に置きながら、補助金や親会社の支援無しに、ハウス栽培だけでどこまで競争力を発揮できるかを意識した戦略といえる。

（注5）当社の主力商品である飲料、調味料向けの加工トマトは、生鮮トマトとは全く別の品種であり生産方法等も異なる。およそ20年位前まではすべての加工用トマトは国内調達されており、その量は年間20万トンを超えていた。しかし、現在は国内調達されているのはトマトジュース専用の原料トマトの3万トンのみとなっており、それ以外の加工用トマトはトマトペーストの形で海外から輸入されている。

トマトジュース向け加工用トマトは、JA・経済連等を通じた各農家との契約栽培となっており、カゴメが専用の種子を供給し、生産物の規格を検査し買い取る仕組みになっている。ジュース向け加工用トマトは風味等の点から国内産に依存しなくてはならないが、生産者の高齢化、生産者の手取りの低さ等から、今後国内での担

い手、供給力をどう確保するかが当社の課題になっている（聞き取りによる）。

（注6）農業生産法人世羅菜園㈱のみ出資比率47.06%で、カゴメの持分法適用会社になっているのは、当社とカゴメとのこれまでの深い結び付きからである。また、カゴメの10%超出資が可能となったのは、農業経営基盤強化促進法の03年の改正で、認定期間5年に限り、農外関連事業者等の出資比率が50%未満まで認められたためである（第2図を参照）。

（注7）土地開発公社の所有地は「公有地の拡大の推進に関する法律」において、売却を前提にしており賃貸を想定していない。

（2）麒麟ビール（ジャパポテト）

a 育種、醸造技術を背景にした

バイオ事業

麒麟ビールは我が国を代表するロー・アルコール飲料メーカー（ビール・発泡酒、焼酎、ワイン等）であるとともに、グループ会社を通じ広く食品ビジネスを展開している。飲料事業部門の麒麟ビバレッジの外、乳製品の小岩井乳業、トマトジュース等のナガノトマトなども麒麟ビールの連結子会社である。

また、アジア・オセアニアを中心に海外でのビール・飲料事業の展開を積極的に行っており、中国での事業基盤強化を最重視している外、ライオンネイサン社（オーストラリア）、サンミゲル社（フィリピン）などを買収している。

一方、国内では医薬事業、アグリバイオ事業、機能性食品事業を多角化事業と位置付け、社内カンパニー制が導入されている。このなかでアグリバイオ事業は、栽培・育種、醸造技術といったビール生産の川上技術の応用を背景にしている。日本のビール会社は、世界的には珍しく自ら原料調達部

門を持つため、栽培・育種での開発力の強みがあるという。

キリンビールはバイオ事業として、80年代にまず野菜、イネを手掛けたが本格的な商業化には至らなかった。現在は花卉と種イモが事業化されており、今後世界的規模で展開する方針である。国内には花卉関連の3社と種イモを扱うジャパンプテト社がある外、海外にもアグリ関連の子会社が多数ある。

b ジャパンプテト

日本を初め多くの国では、ジャガイモの原々種（マイクロチューバー）の供給は、病虫害を防ぐ観点から政府が一元的に管理しており、種イモの販売は民間に認められていなかった。キリンビールはバイオ技術を利用し、実験室での組織培養の方法で原々種を生産する体制を確立し、この生産方法が99年に政府に認可されたことを契機に、翌00年ジャパンプテトを設立した。

当社は、キリンビールが93%、農事組合法人黄金崎農場が7%出資している。黄金崎農場は国内最大規模450haの農場を所有する農業生産法人で、キリンビールとは新技術を使ってどのような品種を栽培するか試験導入の段階から提携していた。

原々種を種イモにする過程は、まずキリンビールの研究所で培養・生産されたマイクロチューバーをジャパンプテトが買い取り、2つの提携先（黄金崎農場と北海道内JA）で原種→種イモへと栽培してもらい、生産された種イモをジャパンプテトが全国

の生産者に卸す仕組みになっている。こうした仕組みは、花卉の場合も同様で、育種、培養をキリンビール行い、実際の栽培、管理を子会社等が担当している。

マイクロチューバーの生産技術とともに、それを活用した新品種の投入により、在来種と差別化していこうというのがジャパンプテトの戦略である。当社は、01年に世界第3位のジャガイモ育種会社ジェルミコパ社（フランス）を傘下に置き、多くの優良新品種を取得している。ジェルミコパ社の品種で、煮崩れし難く甘みがあるのが特長の「シンシア」は、03年から本格的に青果物として販売され好評を得ているという。

ジャパンプテトは、今後もジェルミコパ社の新品種を導入し、現在13haある提携先での種イモ生産面積を数年のうちに倍増させる予定である。売上は、2010年で30億円まで拡大したいとしている。ただ現在のところ、「シンシア」を中心にバイオ技術を活用した種イモの販売割合は、当社の売上約4億円の1割強にとどまっており、在来種の販売量の方が依然圧倒的に多い段階である。

マイクロチューバーは実験室で増殖させるために、品種の試験導入期間を土壌栽培に比べて大幅に短縮化できるメリットがあるものの、生産コストは割高である。^(注8)そのため収益性の点では、導入段階を経過した後は、土壌栽培に切り替えるなどコストダウンを図る必要があるとみている。

(注8) 日本では民間企業は植物防疫上、原々種・原種・種イモ採取までしか認められていないため、海外のように3,4世代と続けて種イモ栽培し1個当たりのコストを引き下げることが難しいという(聞き取りによる)。

(3) ワタミフードサービス

(ワタミファーム)

a ワタミファームの概要

株式企業の参入例として、カゴメが施設型農業の最大級のものとするれば、ワタミファームは土地利用型での最大規模の事例といえよう。

ワタミファームは居酒屋チェーン「和民」で有名なワタミフードサービス(以下、ワタミフードと略)の子会社であり、現在約90haの自社農場(うち有機圃場が約33ha)で有機農産物を生産しており、今年度の売上は1.2億円の見込みである。また当社は、約120の提携農家等から調達した農産物の卸業務も行っており、総売上では9億円程度を見込んでいる。ワタミファームは、今後5年以内に経営面積を400~500haまで拡大、売上は卸部門も含め100億円とし株式上場することを目標にしている。

ワタミファームの農場運営の概要は、第2表のとおりである。^(注9) 各農場で有機野菜の栽培を行っている外、北海道の瀬棚農場では有機畜産による牛乳・鶏卵を生産している。瀬棚農場には加工部門があり、既にアイスクリームを生産している外、来年にかけチーズ工場を新設する予定である。

ワタミファームの有機農産物は基本的に親会社ワタミフードに販売され、ワタミフードの有機野菜消費の4分の1程度を占め

第2表 ワタミファームの農場運営概況

(単位 ha)

(株)ワタミファーム(東京都大田区)		
	所在地	面積
有機農業推進特区	千葉県山武町	2.6
同上特区に白浜町を追加申請中	千葉県白浜町	4.0
有機酪農・農業推進特区	北海道瀬棚町	65.0
農業生産法人(有)ワタミファーム(千葉県山武町)		
	千葉県山武町	2.1
	群馬県倉沢村	10.0
	千葉県白浜町	5.0

資料 筆者の聞き取りにより作成

(注) 山武町、白浜町の農場は特区内外で連地的に栽培されている。瀬棚町の農場のうち20haが畑である。

ている。人事的にも、ワタミファームの社長がワタミフードの常務商品本部長を兼ねている。

ワタミフード以外への外販比率は、現在約20%であるが、今後は有機農産物の調達力を高めその比率を50%まで引き上げる方針にしている。外販先は、都内スーパーが中心で、一部は卸、冷凍食品業者等である。

b ワタミファームの運営形態

ワタミファームの運営は、会社形態としては2社で構成されており登記上の所在地も異なる。ただ実際には、両社は共通の役員と施設を持ち一体的に運営されている。

株式会社ワタミファームは、ワタミフードの100%出資子会社であり、農業特区での農業運営及び野菜卸販売を行っている。もう一社の有限会社ワタミファームは農業生産法人であり、特区以外での農業運営を行っている。有限会社ワタミファームは、農業生産法人の規定により株式会社ワタミファームからの出資は10%のみで、残りの部分は農業者の認定を受けているワタミフ

ファーム社長をはじめ構成員が中心となり出資している。

ワタミファームがこのような2社構成となったのは、特区制度以前に農業生産法人を立ち上げていたためである。

ワタミフードが本格的に農業に参入したのは02年であり、外食産業として有機農産物を直接生産、提供することで「食の安全・安心」に貢献したいとの考えからであった。まず、山武町の農事組合法人にワタミフードから職員を出向させ農作業の代行の形でスタートした。同年、農業生産法人を立ち上げた後、03年山武町の特区開設を機に、特区内外で別々の法人で対応する仕組みに変更した。

ただし、特区参入による直接的なメリットは、既に農業生産法人を所有しているワタミファームにとって余り無かったとの評価である。参入申請に伴う手続きの煩雑さや特区範囲を越えた農地の対応等を考慮すると、農業生産法人の方が規模拡大への素早い対応ができるという。遠隔地の農地取得であっても、農業委員会が認可すれば農業生産法人の支店形態で参入が可能であるという。

c 有機農産物の大量生産

ワタミファームのビジネスモデルは、従来日本の気候条件等では難しいとされてきた有機農産物の大量供給が核となっている。当社の場合でも、有機農業の生産コストは当然慣行農業に比べ割高だが、ビジネス化するために様々なコスト削減を行って

いる。

まず生産体制は、各農場に基本的に正社員を2名ずつ配置する以外は（その内1名が責任者）、農業に関心の強いパート・アルバイトを活用し労賃コストを抑えている。機械類も中古を主に利用している。

また栽培する野菜は比較的な簡単なものが多く、レタス、大根、カブ、ニンジンなどが中心である。栽培マニュアルは基本的なものはできているが、地域ごとにアレンジすることが重要であるという。当社の社員（ワタミの元店長が半分位）は、そうした判断を行い、農業をマネジメントできる人材が条件となっている。

当社は生産以外でも、販売も基本的にはダイレクトにし、また物流コストを下げるなど中間コストを大きく圧縮している。こうした取組みにより、有機農産物の店頭価格は通常生産者出荷価格の3倍位とされる所、当社では2倍以下を実現し、一般の農産物並の価格での供給が可能となっているという。

また、当社が有機農産物生産の規模拡大を積極的に進めるのは、我が国の農政変化を読んでいるためでもある。EUでは環境問題への配慮から大規模な有機農産物生産者に補助金を集中させる方向にあり、今後日本でも同様な動きになると当社は予想している。

（注9）ワタミフードは04年10月22日、ワタミファームなどを通じて北海道の農業生産法人「当麻グリーンライフ」の51%の株式を取得したと発表した。当麻グリーンライフは約140haの農地で大規模な有機農業を展開しており、今回の資

本提携によりワタミファームの有機農産物の調達は大幅に高まることになる。また、今後も規模拡大のために積極的に資本提携を推進する方向を打ち出している。

4 事例からみた 株式会社の参入類型

いささか長くなったが、これまで聞き取り調査を基に7社の事例をみてきた。

以下では、こうした事例を手掛かりに、株式会社の農業参入について一応の類型化・整理を試みたい。

(1) 大企業と地場企業

——企業の論理と地域の論理——

まず大きな区分として、大企業が地場中小企業かという分け方が可能だろう。事例でみたように株式会社といっても大企業と地場企業とでは、参入動機や戦略に大きな違いがみられる。

大手企業の場合、コアの収益部門を持ち、収益の多角化のひとつとして農業分野に進出している。また、事業単体での黒字化を当然目指しており、日本農業の将来を見据えたビジネスモデルを持っている。

カゴメではトマトのハイテク栽培システム、ジャパンポテトはバイオ技術、ワタミファームは有機農産物の大量生産システムといったように、他に優越した生産・販売方式の採用を強みとし、それが競争者に対する参入障壁となっている。

これに対して、地場企業の参入動機は、「雇用確保」「地域保全」「本当のワイン造

り」など、各企業の経営目標そのものに直結した形での農業進出だといえよう。単純化すれば、大企業では「収益ベースで農業を選択」しているのに対して、地場企業では「生き残りを賭け必然的に農業に参入」しているといえるだろう。

また、地場企業の場合、あくまで農業単体での収益化を困難なものとして期待しておらず、加工、販売・サービス分野を含めた展開、いわゆる農業の6次産業化（農業×食品加工業×販売業）を通じた収益化を目指す方向が一般にみられる。

戦略の上では、地場企業では大企業のように技術や資本力などを背景にした明確な優位性を持っている訳ではないため、農地、労働力など地域資源との強い結びつきが生き残りの大きな条件となろう。「企業ブランド」に対して、「地域ブランド」を追求し事業を複合的に展開することが、地場企業にとって有効な生き残り戦略だと考えられる。

企業のガバナンス上も、地場中小企業は株式上場しておらず、出資者も通常地元の人が過半であることを考えれば、いわば「資本の論理」とともに「地域の論理」が重要な経営ファクターとなっていると想定される。

(2) 進出分野

——土地利用型と施設型——

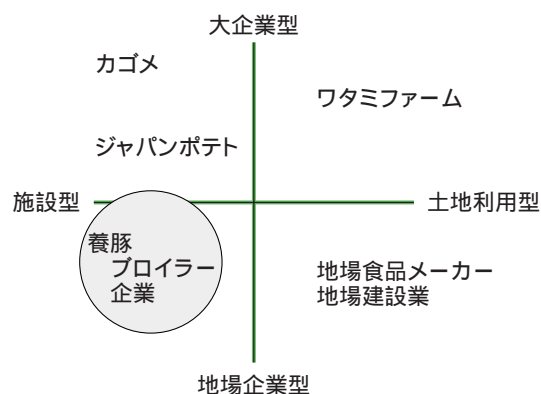
農業の進出分野においても、大企業と地場企業の間で棲み分けがあり、ラフなイメージとして第4図のように整理できるので

はないだろうか。

まず、大企業では技術、資金力等の優位性を活用でき、自然条件や労働力のコントロールがしやすく、それゆえ事業計画が見通しやすい施設園芸などが最も得意な分野といえよう。

この点は、カゴメや麒麟ビールの外、最近の大企業の農業参入事例が、花卉や「植物工場」に近いハウス栽培に集中していることから推察できよう（第3表）。

第4図 株式会社の農業参入類型イメージ



資料 筆者作成

こうした分野は、農地取得が不要なことや需要拡大が期待できる面でも、大企業の進出に適合的である。

また、ブロイラー、養豚等の畜産も、農地取得の必要がないこともあって、従来から企業経営が浸透していた分野であった。大手商社系等のインテグレーターだけでなく、地場の畜産インテグレーターも成長しており、彼らは食品加工等にも進出し、いわゆる内発型アグリビジネスを形成している。

施設型農業に対して土地利用型農業は、大企業に限らず企業経営を行うには「不得手な領域」といえよう。農地取得の問題に加え、施設型農業で確保されたような競争者に対する優位性を構築するのは難しい。そもそも大企業内部では、農業そのものに詳しい人材は乏しいのが現実であろう。また、特に水田農業では地域との協調、相互関係の持つ意義が大きいことも、大企業な

第3表 大企業の農業参入事例

会社名	農業分野	内容
カゴメ オムロン キューピー キューサイ メルシャン	生食用トマト トマト 野菜 青汁原料ケール ワイン原料ブドウ	直営ハイク菜園、生産法人との契約 子会社が温室での高品質トマト栽培 「ハイク野菜工場」でレタスとサラダ菜生産 3か所で農業生産法人設立 農業生産法人設立
ワタミフード サイゼリア	有機農産物 有機農産物	子会社ワタミファーム 農業生産法人設立
サントリー 麒麟ビール サッポロビール トヨタ自動車 セコム	花卉 花卉、種イモ 花卉 花卉、サツマイモ ハーブ	「青いバラ」開発 種イモ、花卉3社(菊、カーネーションは世界No.1シェア) コショウラン生産 飼料用サツマイモ開発(飼料の国産化ねらう)、六ヶ所村で花卉 インドネシアで生分解性プラスチック用サツマイモ生産 子会社による水耕栽培
三菱商事 三井物産 双日(旧日商岩井) 日本たばこ	カット野菜会社設立 農村活性化事業 有機農産物販売 野菜販売、種苗開発	キューピーとの共同で設立 農業再生のためのコンサルティング・ビジネス 農業生産法人を組織化、有機農産物ノウハウの提供と販売 スーパー等への野菜販売事業、自社種苗、肥料供給

資料 各種報道等から筆者作成

どの参入のハードルとなろう。大企業のよう
に不特定多数から資本を集め、それを効
率的に運用する領域として土地利用型農業
は不透明でリスクな領域といっていだ
ろう。

土地利用型で農外企業の直接参入が起こ
るのは、事例でみたような地場建設、食品
企業による有機農産物、原料ぶどうといっ
たニッチ分野での参入が中心になると考え
られる。また、地域に根ざした地場企業で
あっても、通常の米生産では価格下落を吸
収するほどの大規模経営が必要となるた
め、北海道などを除けば農地取得の観点等
から、参入余地は少ないとみられる。

(3) フードシステムを通じたリスク吸収

土地利用型農業は大企業にとって「不得
手な領域」だといってよいが、現実にはワ
タミファームのように直営で大規模農場を
経営する事例があり、また前掲第3表のよ
うに生産法人の設立・支援等、従来の委託
栽培の域を越え、相当のリスクと投資を負
担して生産部門に参入する事例も出てきて
いる。

こうした事例は、フードシステム全体で
のリスク吸収という視点でみると、その戦
略性がはっきりしてこよう。

ワタミファームの場合、有機野菜のよう
な需要拡大が見込まれる品目を効率よく大
量生産するという生産面の強みに加え、親
会社への直接納入、また提携農家等からの
調達を含めた卸売りなど需給調整によりリ
スクを吸収する仕組みを持っている。

また、親会社からみると直営農場での生
産履歴のはっきりした「安全・安心」な有
機野菜を提供することは大きな差別化につ
ながり、仮にコストやリスク面の負担があ
っても、加工・販売面で吸収余地があれば
企業として進出する合理性はあり得る。ワ
タミの場合、有機野菜の調達コストは上が
るところか反対に引き下げること成功し
ているという。

BSE問題、偽造表示問題など、消費者の
食品安全への懷疑が深まるなかで、外食、
食品メーカーにとっては、どのように顔の
見える形で「農」と「食」の間のミスマッ
チを埋めるかが、決定的に重要な経営課題
となっている。そのため、特に食品、外食
のように需給調整機能を持つ業種分野にお
いては、経営戦略として土地利用型農業で
あっても進出するインセンティブが従来以
上に高まる環境にあろう。^(注10) また、農業との
関係強化は安全性、品質管理の観点だけで
なく、担い手確保とするケースも今後増え
てくるとみられる。

フードシステムの連携関係のなかでリス
クを吸収しようとする企業行動は、大企業、
地場中小企業で共通に強まるとみられる
が、リスク吸収能力の高い大企業では、契
約取引から農業生産法人への出資、自社直
営等、相当幅の広い選択肢のなかで柔軟に
対応することが可能である。^(注11) これに対して、
生産者側でも農業生産法人を中心に企業と
の長期取引のメリットを評価する動きが今
後さらに強まるとみられる。

(注10) スーパーなど流通資本では、需給調整によるリスク吸収能力が外食や食品メーカーなどに比べ小さいことが、農業への直接参入度が低い大きな要因と考えられる。大手でも契約栽培を通じた調達等、間接的な関与に限定されている。また、生協は食農交流の観点から農業法人との関係を深めているが、出資についての関心度は低く、実際行った生協はまだないというアンケート結果が発表されている。(『消費者等の農業法人への出資等の意向調査報告書』(2002) 日本生活協同組合連合会)

(注11) 農林水産省が食品メーカーや外食産業を対象に「農業分野」へ参入意向についての調査によると(159社回答、内訳は外食111社、食品メーカー29社、卸等食品流通業者19社)、参入を「現在考えている」「将来的に考えたい」を合わせても34%にとどまっている。その内、「農地取得を視野に入れた参入」と回答したのは3社のみで、生産委託、農業生産法人への出資が大半であった。一方、国内産地との連携を希望する企業は全体の7割近くに達している(『日本農業新聞』04年10月18日付)

5 最後に

——株式会社参入の課題——

(1) 日本農業の将来に持つ意義

我が国の農業は、農地条件、人件費、設備機械、諸資材等の面で高コストを与件とせざるをえなく、既にみてきたように農業で期待した収益を確保するのは容易なことではない。実際、株式会社に農業経営に進出したものの、ユニクロなどのように撤退した事例も多く、株式会社の参入に過度に期待することは現実的ではないだろう。

しかし、日本農業が高コスト構造を宿命づけられていればこそ、農業そのものだけでなく加工、販売を通じたトータルでの高付加価値化とそれを支える経営マネジメントが生き残りの不可欠な条件となってい

ることも事実であろう。

農業内部だけでそうした条件が見いだし難い現状を考えると、外部の企業参入や彼らとの様々なレベルの提携関係を通じて、日本農業の再生にとってプラスサムのな状況を構築していく取組みが必要であろう。

聞き取り調査を通じて、各社に共通していたのは日本農業への強い思いだった。「農業はもうからない、夢が見られない」という現状を、何とか新しい試みを農業に持ち込むことで、日本農業を再生していきたいという強い意欲を感じた。

企業と農家、農業生産法人との関係は、かつて対立的な視点でみられがちであったが、協力・補完関係を通じ、付加価値を高め国内農業の基盤を強化し、ひいては海外農産物に対抗できる競争力を目指すプラグマティズムが必要となっている。企業を受け入れる地域社会・農業からすれば、株式会社を一般的な属性としてではなく、その具体的な事業と戦略を見極め、自らの発展力として内部化していく能力が問われているといえよう。

一方、参入企業は短期的な目先の「経済効率」という狭い観点で農業をとらえないで、長期的な視点で参入する姿勢が求められている。農業は単に農産物を生産するだけでなく、環境・資源を適切に保全する役割がある点からも、参入企業は自らを地域社会・農業に責任を持ち協調していくパートナーとしての自覚が参入の前提となろう。

聞き取りを通じ、特に地場企業において

は、長期的観点でローカルな資源を有効に引き出し、付加価値をつけていくマネジメント主体になりえる可能性を持っている事例も多いように思われた。農業参入を通じた雇用、福祉、環境保全への貢献が、地域の潜在性を引出す触媒となることが望まれる。

（２）農地取得の課題

株式会社の農業参入というテーマは、農地利用のあり方の問題にどうしても行き着くことになる。

自由化・規制緩和の思潮のなかで、株式会社の参入規制を撤廃し、農地所有も含め自由に農業をできるようにすれば競争が促進され、農地の流動化・集積が進み、ひいては日本農業全体の生産性が上がるとする主張が産業界を中心に根強い。

しかし、こうした考えは短期、長期のいずれの観点でみても日本農業にとって懸念があり、また実際に参入している企業の聞き取りとも相当温度差があると思われる。

まず、日本の農地システムが分散的な圃場条件を持ち、また水系や農道などが共同体により維持管理されていることを考えれば、企業参入の促進が農地の集積、流動化をもたらすという見方はいかにも単純なものといえよう。

我が国では農地を面として保有していく仕組みそのものが、共同体にビルトインされており、集積・流動化を図るためにも集落機能そのものの維持と地域内での合意形成が不可欠となっている。

聞き取り調査でも、企業の要望は集約化された農地の賃借と農地バンク機能に集中しており、そうした期待は地域による共同的な農地管理を通じて可能となるはずであろう。また、参入企業は農地所有の関心は低く、賃借の方が経営的メリットが大きいとする企業がほとんどであった。

さらに、現在のような参入規制を廃止して、転用規制強化など「出口」規制に限定すべきという考えについては、地域性が強く、地域の理解を得て長期に運営されるべき農業の産業特性からしても肯首し難いといえる。

行政サイドもリース方式による現行特区制度の場合、地場企業が地域協定を結び事後の監督を受けるなら大きな懸念はないとしている。あくまで参入企業が、農地を適切に利用する主体かどうか、事前、事後のチェックを受ける仕組みを地域が持つことが妥当であろう。農業・農地は地域社会の基盤であり、社会的共通資本としての性格を持つため、その地域に暮らす人々の声が反映される制度が担保されるべきだろう。

（３）農業金融の課題

今回の聞き取り調査で、農業金融が参入企業の大きな障害になっている様子がうかがえたことを最後に付しておきたい。

大企業の場合、親会社の信用力による資金調達が可能だが、地場中小企業が農業に新規参入し、加工、販売部門に進出する場合など、かなりの先行投資となるだけに資金調達が事業展開の大きなネックとなって

いる。

一般に農業向け融資は、自然条件によるリスクが大きく、また長期で収益性が低い等の理由から民間金融機関は行っておらず、系統金融機関や政策金融機関が大きなウェイトを占めている。それでも限られた部分しか対応していないのが実情であり、農業金融のモデルは未開拓の分野といえよう。

若い人を含め農業への参入意欲は潜在的に強いだけに、担い手育成の面からも、農業金融の機能強化の持つ意義は非常に大きい。一部大手ノンバンクは、農業をベンチャービジネスととらえ、ハイリスク・ハイ

リターンの融資モデルの開拓に注力しているという。

海外に目を向けると、オランダは農業立地の条件としては日本同様に恵まれていないが、農業とそれをサポートする関連会社との間で効率的な分業システムを持ち、これに協同組合系金融機関が農業融資をしていくことで国際市場でも競争力のある農業を構築しているという。オランダがどのような過程でこうしたシステムを形成したのかは、日本農業の再生と農業金融のあり方を考える際の有効な参照事例になるのではないと思われる。

（主任研究員 室屋有宏・むろやありひろ）

