

株式会社が取り組む有機農業

ワタミファームの事例から土地利用型農業への参入を考える

本稿では、居酒屋チェーンを展開するワタミの農業参入を事例にしながら、株式会社の土地利用型農業への参入について考察してみたい。

まず、外食産業と農業との連携関係が深まる環境にあることを確認した後、ワタミの農業ビジネスについて、どのような形で事業化を図ろうとしているのかを具体的にみてみたい。それを踏まえて、株式企業の土地利用型農業への参入をどう位置付けるべきか、またその強みと課題について若干のまとめを行いたい。

1 外食を取り巻く環境変化と農業との連携関係

外食産業はバブル崩壊後に市場のパイ拡大が止まる中、90年代後半以降、大胆な低価格化戦略を打出す企業が台頭した。「安くて美味しい」をアピールする低価格化戦略は、輸入農産物の積極的利用にみられるように、グローバルで効率的な調達体制の構築に企業を向かわせた。

しかし、低価格化戦略は他社の相次ぐ追随や中食商品との競合等から、外食産業全体をさらなる価格競争に巻き込むことになり、非价格的な差別化の必要性を企業に迫った。低価格指向が強まる90年代後半とほぼ時を同じくして、外食企業は有機、無農薬栽培の野菜を利用したメニュー・商品開発や独自の食材開発を開始していた事実は興味深い。こうした取組みで先行した企業が、女性、ファミリー層の取り込みでも成功し、その後高い成長力を示した。

外食企業にとり生鮮野菜を差別化戦略の中核商品と位置付け、農業との結びつきを深め

る方向はある意味自然なものであろう。外食の拡大自身が、業務用野菜というマーケットを生み、安定供給を目的に農業とさまざまな連携関係を既に積み上げてきていた。

さらに、近年「食の安全・安心」への関心が高まる中、外食企業は従来以上に投資を負担しても、農業との関係を深め「圃場から店舗へ」を顧客により直接的に訴えることが、収益上もプラスだと判断する傾向が生まれている。外食店舗での原産地表示を巡る議論もあり、外食企業が農業を何らかの形で内部に取り込む動きは、今後も強まる方向にあると予想される。

2 土地利用型農業への参入事例は少ない

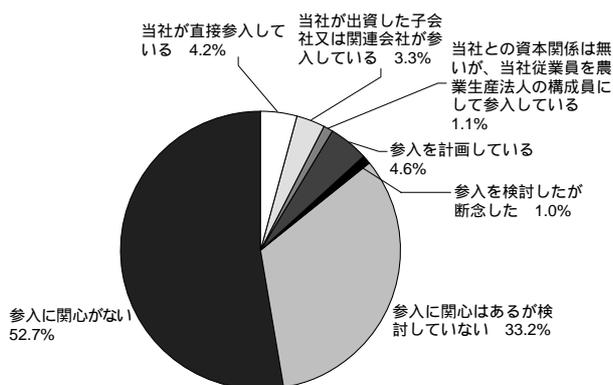
「食の安心・安全」を担保するため、外食企業は従来の契約取引のレベルを超え、より垂直的な調達システムを模索し始めており、契約農家の育成、農業生産法人への出資・設立、また直接農業参入するなどの事例も既に生まれている。ただし、現状では直接参入など農業との深い取組みは、事例数も少なく萌芽の状態にある。

例えば、農林漁業金融公庫が食品関係企業（2004年12月実施、製造、卸・小売、飲食の7,034社に調査、内38%にあたる2,677社回答）の農業参入に関する調査によると、計画中を含め何らかの形で農業参入している割合は13%にとどまっている（第1図）。

参入した企業は理由として、「安全性」、「製品・商品差別化」、「高品質」の3点を重視する割合がそれぞれ53%前後と拮抗しており、前述したような「食の安心・安全」への

対応と共に自社の差別化や品質改善により収益強化へと結びつけようとする企業の姿勢がうかがえる。

第1図 食品関係企業の農業参入への取組み



資料 農林漁業金融公庫「食品産業動向調査」

しかし、この調査は食品関係企業全体を対象にしており、しかも参入した分野が施設型か土地利用型か不明である。おそらく、事例としては食品製造業による畜産、施設園芸等への参入が中心だと推測される。食品製造業では、より良質で安全な原材料を求める形で、畜産や園芸・果樹分野への参入する事例が増加している。例えば、ハムと養豚業、ワインと原料ブドウなどのような事例である。

これに対して、一般に外食はメニューとして直接顧客に「安心・安全」をアピールできるものの、食品製造業に比べ使用する農産物のロットが小さく、需給調節が難しい等の条件があるため、農業参入のインセンティブはその分低いとされる。

しかも、土地利用型農業となると、人材、農地の確保などのハードルが高く、かつ施設型と異なり自然条件の影響が大きいため事業化し難い分野である。「関心はあるが、とても利益が出るとは思えない」というのが、現状多くの企業の見方ではないだろうか。

管見の範囲だが、外食に限らず食品産業の

土地利用型農業への参入は、ワタミ以外にイタリアレストランチェーンのサイゼリアくらいで、中食では構造改革特区を活用した小規模な例が数例ある程度ではないかと思われる。

では農業参入の中でも最もハードルが高い領域とみられる土地利用型農業において、ワタミはどのようにビジネス化しようとしているのだろうか、これを検討することは農外企業による今後の農業参入についても興味深い示唆を与えてくれると思われる。

(注) 構造改革特区の動きも含め、最近の株式会社の農業参入については、拙稿「株式会社の農業参入」(『農林金融』2004年12月)を参照。

3 ワタミファームの沿革と企業形態

ワタミは(本年4月に「ワタミフード」から商標変更)は、低価格化戦略で外食業界の先鞭を付けると共に、安さだけでなくプラスアルファの差別化を加えたメニューと居酒屋と定食屋の中間をねらった「居食屋」をコンセプトに客層を広げ、近年大きく成長した。

さらに、より直接的に「食の安心・安全」や食材へのこだわりを追求することを主な目的として、2002年から子会社ワタミファームによる有機農業ビジネスに参入し、既に土地利用型農業としては日本最大級の株式会社となっている。

ワタミファームの農業ビジネスは会社形態として2社から構成されている(第1表)。

ひとつはワタミの100%子会社である株式会社ワタミファーム(東京都大田区羽田)で、主に構造改革特区での農業運営と野菜等の卸販売を担当している。もうひとつは有限会社ワタミファームで、千葉県山武町を拠点とする農業生産法人として、特区外での農業運営を行っている。こちらは農業生産法人の出資

第1表 ワタミファームの農場運営概況

(株)ワタミファーム(東京都大田区)		
	所在地	面積(ha)
有機農業推進特区	千葉県山武町	4.0
同上特区に白浜町追加	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
	群馬県倉淵村	10.0
	千葉県白浜町	5.0
農業生産法人(有)当麻グリーンライフ(北海道当麻町)		
	北海道当麻町	140.0

資料 聞き取りによる
 (注)山武町、白浜町の農場は特区内外で連担的に栽培されている。
 瀬棚町の農業のうち20haが畑である。

要件により、株式会社ワタミファームの出資は10%だけで、残りの部分は農業者の認定を受けているワタミ関係職員が出資している。

ただ実際の組織運営は両者一体であり、社長や施設も同一である。なお本稿では単に「ワタミファーム」と標記する場合、2社を統合した経営体の意味で用いることにする。

このような企業形態となったのは、特区への参入を契機に役割を分けたためである。

ワタミファームの第一歩は、2002年に当時休眠状態にあった山武町の農事組合法人から土地を借り、ワタミから職員を出向させる形でスタートした。山武町は有機農業の先進地域であり、ワタミとの間で契約取引や人的つながりがあったことが同町進出のきっかけとなった。

しかし、農事組合法人では法律の規定上地域を越えた農業展開が出来ないため、別途生産法人を設立することにした。そのためワタミファーム職員がいったん会社を辞め農業者の資格認定を得て、03年9月に有限会社ワタミファームを設立した。また、これと同時に特区参入を控えた組織変更を行い、株式会社ワタミファームを立ち上げた。

4 規模拡大と多角化の進展

ワタミファームの事業展開は、まず規模拡

大を進めることに注力されている。実際、2002年の会社設立から3年余り、2004年の特区参入からだわずか1年半で、急速な規模拡大を果たした。当社が規模拡大を積極的に指向するのは、農業は収益性が低いため、まず売上を増加させ早期に利益を出し、ひいては株式上場するという計画を反映していると考えられる。

農場に関しては、現在特区で73ha、特区外で17ha、計90haの自社農場を持っている。これに加えて、昨年11月、北海道当麻町で大規模に有機農業を展開している農業生産法人・有限会社当麻グリーンライフの株式51%を第三者割当て取得、グループ会社化したことで140ha増加し、合計で230haとなっている(第1表)。資本提携は、有機農産物の調達力強化や技術力を高めたいワタミ側と販売力、資金力を必要とする生産法人側との意向をマッチングしたものである。

今後もワタミファームの農地拡大は、特区への参入、農業生産法人としての特区外農地の確保に加え、資本参加を通じた提携によるグループ企業化という3つのルートで進んでいくとみられる。この他にも、ワタミファームは外部の提携農家、生産法人等から調達する卸売り業務も行っている。調達ルートを多様化することは、買入れ交渉力を高めると共にリスク分散を図る効果があると考えられる。

フランチャイズ化については、将来開始する予定はあるものの当面は考えていない。外部人材によるフランチャイズ展開の場合、簡単なものだと可能だが、少し高度になると品質維持が難しいため、現状はあくまで社内で農業について技術、マネジメント、営業力を持つ人材を育成する段階にあるという。

ワタミファームの中期計画によると、2008年度までに農場数で10、農地面積で320haを

目標としており、有機野菜の供給力は現在の2倍を想定している（第2表）。

第2表 ワタミファームの中長期ビジョン

	04年度	05年度	06年度	07年度	08年度
売上高(百万円)	1,000	1,200	1,600	1,900	2,200
営業利益(百万円)	-25	5	17	35	61
農場数	5	5	7	8	10
加工施設	2	2	3	4	4
農地(ha)	230	235	260	290	320
鶏卵事業(羽)	800	2,100	4,000	7,000	12,000
養豚事業					▶
直販事業					▶
有機野菜出荷量	800	1,050	1,250	1,450	1,650
グループ:外販比率	8:2	7:3	6:4	5:5	5:5

資料 ワタミ 2005年3月期中間決算説明会(2004年11月22日)より

また、当社は規模拡大と並んで事業の多角化を進めている。北海道の瀬棚町では有機酪農に次いで有機鶏卵事業がスタートしている。産出した有機生乳を利用したアイスクリーム、チーズ用の加工センターも立ち上げている。

ワタミファームが短期間にこうした事業拡大を進めることが可能なのは、いうまでもなく親会社ワタミとの関係が前提にある。販路がワタミ向けを中心に確保されており、また資金面でも出資や親会社の信用補完が利用できることが、新規参入に伴うハードルや将来の不確実性を大きく低下させている。

なお販路については、現在20%程度の外販比率を将来は供給力を高めたうえで50%位まで上げる計画である。現状の販売先としては、都内スーパーが中心で、他は卸、冷凍食品業者向けである。

5 構造改革の状況と評価

ワタミファームは、構造改革特区参入の代表的企業として全国的に知名度を上げ、実際特区活用が当社の規模拡大の梃子にもなっている。しかし、当社は特区制度については行政PRの色彩が強く、財政支援などのメリットが余りなく、また手続きの煩雑さや対応スピードの遅さなど課題が多いとする。

今後特区が全国展開されても、ワタミファームは既に生産法人を所有しているため、機動的な農地確保等を考えると、生産法人を活用した全国展開や資本提携の方が使い勝手が良いという見方である。

また、農地所有については「コストに合わないため所有の意思はなく、本来の農業には賃借で十分」とする。さらに、農地制度については「転用だけでなく耕作放棄を含めた規制であるべき」で、「規制が既得権の保護に利用されてはいけない」と指摘する。新規参入を促進し農地の遊休化を防ぐためには、行政が遊休農地をデータベース化し斡旋する機能が重要だという。

一方、ワタミファームが参入した千葉県山武町の「有機農業推進特区」の担当者によると、企業の農業参入に関しては、当初は反発する声もあったが、実際ワタミファームが参入した後は地域でも信頼性が高まったと評価しており、企業の農業参入を今後も拡大していきたい意向である。

山武町特区でのワタミファームの農場



山武町は有機農業の先進地域だが、やはり担い手の問題が深刻で、耕作放棄地というより畑を起しても何も耕作しない「不作地」が多く見受けられる。現在担い手の中心である60、70才代の農業者が引退する数年以内に受け皿を用意したいとしており、企業、生産法

人への期待は高い。

全国的にみると、特区での農業参入は地場企業による小規模な参入が中心で、販売、資金力がネックとなり経営的にも厳しいものが多いといわれ、規制緩和で単に参入しても長期の営農が難しい状況があるようだ。この点、参入企業と行政との間で温度差が感じられる。

6 農業生産にマネージメント導入を図る

ワタミファームは機動的な規模拡大・多角化と共に、従来難しいとされていた有機農産物の低コスト大量生産を強みとしている。

当社の社員数は全体で15名（2004年11月）で、基本的に各農場に2名ずつ配置されている。社員はワタミ本体からの移籍が半分、その他は外部の中途採用だが、農業への関心が強く、かつ農業をマネージメントする能力があることが最も重要な資質であるという。

実際の農作業はパートやアルバイトが主体であり、ワタミからの研修者も作業の戦力である。農場で栽培するのは、比較的簡単なものが多く、レタス、大根、カブ、ニンジンなどが中心である。

生産マニュアルはあるが地域ごとにアレンジしており、また外食のマネージメントシステムにのっとり、週単位で損益分析や栽培計画、また人事管理を行っている。当社は、こうした生産管理の徹底により人件費をコスト全体の約35%に抑えているという（『毎日新聞』2005年3月23日）。

それでも有機農業はコスト的に慣行より割高であり、中古機械の利用、流通・物流などの中間コスト削減などの努力によって、末端価格では慣行より若干高い程度で供給できる体制を構築した。有機農業をビジネス化するためにコストを下げしていく仕組みが、ワタミファームのビジネスモデルの核心部分となっ

ているといえよう。

7 親会社にとってのワタミファーム

ワタミが子会社による農業参入という戦略を採用したのは、顧客、消費者が求める有機野菜の需要と供給サイドにミスマッチが存在することが根底にある。潜在的なものを含め有機野菜の需要は大きく、子会社を通じた内製化による有機野菜調達システムの方が、メリットが大きいとワタミは判断したと理解できる。

内製化し農業に直接参入すれば作り手と買い手の間の情報ミスマッチは除去でき、物流コスト節約や生産管理の導入等により、生産コストは削減できると考えられる。現実にワタミが調達する有機野菜価格は、ワタミファームの供給により相当下がったという。これ以外にも、宣伝効果、ワタミ職員の研修機会、メニュー開発の実験農場としての意義なども相当大きなメリットと考えられる。

ただし内製化によっても、農業生産に伴う供給数量、品質上のミスマッチなどは完全には解消されないため、需給調節機能は必要である。野菜調達に関しては、ワタミファーム社長がワタミの常務商品本部長を兼務し、全体を管理、調節する役割を担っている。

現状をみると、ワタミの有機野菜の総使用量のうち、ワタミファームの納入分は1/3程度に過ぎず、残りは契約取引で調達されている。現在ワタミ店舗での有機野菜の利用率は33.9%であり、これをできるだけ引き上げていくためには、ワタミファームの安定供給力が一層求められてくるといえよう。（2005年3月期中間決算説明会資料）

また、ワタミは今年に入り商標変更したように、従来の外食事業だけでなく、介護、農業、また将来は教育、環境の5本柱で事業展

開していく計画である。若年人口が減少し人口動態が変化する中で、2012年までは居酒屋チェーンの拡大展開を終え、その後は生活福祉関連分野にウエイトを移すとしている。こうした戦略の中で、ワタミファームは外食だけでなく、今後は介護、中食、直販市場への供給にも力を入れていくと予想される。

8 「スピードの農業」の強みと課題

これまでみてきたワタミファームの農業の特長は、ひとことで表現すれば「スピードの農業」といえるだろう。株式会社として、できるだけ短期に投資回収を図り、黒字化し株式上場することをねらいとすれば、「時間」に高い優先度が与えられるのは当然だろう。

「スピードの農業」を実現するための仕組みが、ワタミのバックアップを通じた規模拡大と多角化、生産管理導入等を通じたコストの引下げ、販路確保と販売チャネルの多様化であると整理できよう

また、農産物の中でも標準化しやすい有機野菜に絞り込んでいる点も見逃せない。他の農産物と異なり需要の伸びや価格下落圧力の相対的な弱さが期待できるだけ、企業の参入対象として有利である。事業化には、今後の農業政策が環境保全型の大規模経営体へ集中してくるとの予測も織り込まれている。

さらに、ワタミファームの農業ビジネスをみると、全面的な自己完結性を指向していないことが分る。農業生産は直営以外に提携や外部調達を組み合わせしており、自らは得意な領域である生産管理、加工・流通に力点を置いている。

このようにみていくと、土地利用型農業であっても需給のミスマッチがある品目に絞り、外部企業が持つ強みを活用する形で農業参入が起きる領域は確かにあると考えられる。た

だし、現実に参入が起こるかどうかは、農業の知識、経験があり、それをマネジメントできる人材を獲得できるかにも大きく左右されるとみられる。ワタミファームの場合も、社長を努める武内氏が自分で農業を行った経験なり人脈があったことが、ワタミに入り農業ビジネスを具体化する大きな要因となっている。

ワタミファームの「スピードの農業」は既存の日本農業、JA系統の弱点と相当オーバーラップするといえよう。有機農産物のように需要拡大が期待できる分野で、需給のミスマッチをビジネスチャンスとして捉え、ベンチャー企業らしい「明るい夢」として農業を一般市民に情報発信していくやり方から学ぶところは多いと思われる。

ただ「スピードの農業」は、適用次第ではそれ自身が長期的な課題に転化するリスクがあるのではないだろうか。

ひとつは農業が持つ長期の時間軸とどう折り合いを付けていくか、具体的には農業生産に伴う様々な地域との共同性をどこまで企業として負担するかという点がある。企業としてはこうした部分をできるだけ外部化したいだろうが、それが地域との摩擦やひいては長期の営農にマイナスとなる懸念があろう。

もう一点あげると、パート、アルバイトを主体とする農業での生産性、品質改善は順調に進むのかという点である。生産管理の導入は標準品でのコスト削減には効果的だろうが、品質、単収の観点では、家族労働を主体とする柔軟で集約的な営農体制が適しているように思われる。当面は量のマーケットを主な対象とするにしても、長期的には農業内部から質、生産性向上のインセンティブをどう引き出していくかが、企業としての競争力に大きな影響を与えられる。（室屋有宏）