

大変革期を迎えるアグリビジネス

市場開放と流通改革により生じる事業機会

岩村高治



CONTENTS

転換期を迎えた日本農業
なかなか進展しない民間企業の農業参入
アグリビジネスの市場構造
市場参入に際して検討すべき視点

要約

- 1 アグリビジネスの市場開放が進んでいる。日本の農業政策は、広く一律に農家を保護する政策から、営農意欲が高く大規模な農家を集中的に支援すると同時に、農地リース方式により民間企業の参入を促進するなど、「攻めの農業」政策へと大きく舵を切りつつある。これまで高い参入障壁に囲われ保護されてきた農業市場が、徐々にではあるが開放されようとしている。
- 2 農業への参入機会の拡大は、企業にとって大きな事業機会となりうる。しかし現状は、多様な業種・業態の企業がこぞって参入しているという状況にはなっていない。その原因として、農地法の不備などが指摘されがちだが、企業側が農業分野における収益モデルを描ききれていないことも見逃せない。
- 3 これまでの農業は、資材調達と流通という「入り口」と「出口」をほとんど農協に依存してきたため、農作物に対する市場ニーズの把握や、顧客ニーズに応じた流通効率化といった取り組みが、他分野に比べて遅れていた。農業分野で真に改革すべきは、農作物生産の効率化に加えて、流通を含めた川上から川下までのサプライチェーン全体の効率化である。
- 4 顧客が求める価値は、農作物のおいしさや安全・安心感だけにとどまらない。消費者や外食産業などの顧客のニーズに応じた農作物とサービスを提供することができれば、企業にとってアグリビジネスは非常に魅力的な市場となりうるのではないか。

転換期を迎えた日本農業

1 農業政策の転換

(1) 食料自給率の低下と農業人口の高齢化

昭和50年代(1975~84年)以降、長らく日本の農業政策の旗印であった食料自給率の向上は、その実現を見ないまま、旗を降ろさざるをえない状況を迎えている。日本政府は米の増産を中心に食料自給率の向上を推進してきたが、国民の食生活の変化に伴って、消費カロリーに占める油脂や畜産物の比率が拡大した。その結果、食料自給率は1975年頃から上向くことなく、現在では40%近くまで低下している。

併せて、農業経営基盤が目に見えて弱体化してきている。就農人口はこの10年間で約20%減少しており、また65歳以上の高齢者の占める比率が約60%に達している。さらに、農家1戸当たりの平均経営耕地面積も、この10年間で0.2ヘクタールしか拡大していない。農業経営の基本体質は、日本の人口減少に伴う総需要の減少と食料輸入の増大という構造的な問題に加え、農業経営基盤の弱体化の流れから抜け出せない状態にある。

日本の農業は、市場ニーズと供給のミスマッチによる食料自給率の伸び悩み、人材の流動化と人材調達の遅れ、生産現場の近代化・効率化の遅れという三重苦に見舞われているといえる。

(2) 大規模農家への集約と

民間企業参入の推進

農業経営基盤の弱体化の流れから抜け出せない状況を受けて、日本の農業政策は、農業・農村の保護主義政策から、緩やかではあ

るが舵を切ろうとしている。

2005年3月に閣議決定された「食料・農業・農村基本計画」では、「攻めの農政」を掲げ、広く一律に農業者を補助するのではなく、営農意欲が高く、次世代の担い手となる農業者を集中的に支援するとしている。また、これまで手つかずであった規制による参入障壁を緩和することで、異業種参入による競争原理のもと市場全体の効率化を進める、との見解を示している。

その第一弾として、2005年9月に「農業経営基盤強化促進法」が改正され、農地利用に関する規制が緩和されて、民間企業による農地利用が可能になった。これにより民間企業は、農地を自治体および土地所有者の許可を得て借り受け、農作物生産事業に参入できるようになった。農地利用はリース方式に限定されているものの、特区方式の全国展開による同法の改正は、農業分野における規制緩和の試金石としての意味を持つ。

2 多様化する消費者ニーズ

(1) 食に対する安全・安心への

要求の高まり

ここ数年、各方面で「安全・安心」市場が急速に拡大しており、食の分野では特に顕著である。このため流通各社では、農作物履歴情報を表示することで、消費者に安全性と安心感を訴求する取り組みが一般化しつつある。また外食産業でも、素材の原産地表示により他店と差別化を図る店舗が増えている。さらに、昨今のアメリカ産牛肉の輸入騒動でも見られたように、危険性をわずかでも含む食品は、市場から退場宣告を突きつけられる例が増加している。

消費者の食に対する安全・安心ニーズに応える生産履歴などの情報提供は、すでに「当たり前品質」となりつつある。

(2) ライフスタイルの変化に伴う 食材ニーズの広がり

消費者が農作物に求めるニーズに対して、供給側が十分には応えられていない状況が続いている。今や、農家や農業協同組合（農協）が重視する味覚、見た目などの検定品質だけでは、消費者の実生活に基づくニーズにすべて応えることは難しい。

たとえば、このところミニキャベツやミニかぼちゃなどミニチュア野菜の人気の高いが、消費者にとってミニチュア野菜は、見た目の珍しさに加えて、簡易に丸ごと調理でき栄養価を逃さないなど、さまざまなメリットがある。その一方で生産者にとっても、短期間で出荷できるという生産効率上のメリットがあり、ここ数年で店頭に多く並ぶようになった。

また、カット野菜の市場もここ10年で急速に拡大している。消費者にとっては、調理が苦手でも簡単にサラダなどが作れる、一人暮らしでも複数種の野菜を手軽にとれるといったメリットがあり、これまで野菜を敬遠していた層を掘り起こしている。一方、調理時間を短縮したいファストフード店や、調理場の面積が限られる都市型レストランチェーン店をはじめとする外食産業にとっても、カット野菜は利用価値がある。

ミニチュア野菜やカット野菜は、「調理の手間を省きたい」「栄養をバランス良くとりたい」といったニーズに応えることで、新しい需要をつかんだ例である。消費者は農作物

に対して多様なニーズを日常的に抱えているが、供給側は従来、市場ニーズに応えた商品供給に十分に取り組んでこなかった。農作物生産を中心に加工や流通を含めたアグリビジネスには、多くの事業機会が潜在しているものと考えられる。

3 WTO、FTAによる農産物 高関税率の撤廃

WTO（世界貿易機関）では、貿易自由化を進めるに当たり、農産物の上限関税の導入を議論している。たとえばアメリカは、農産物の関税を原則75%以下に抑える案を提示している。また、上記関税枠の例外扱いが許される「重要品目」についても、日本は全農産物の10～15%を提示しているのに対し、アメリカやブラジルなどの農業輸出国グループは1%にとどめるべきとしており、その隔たりは大きい。

WTO交渉は予断を許さないが、いずれにせよ2006年度内に合意される内容は、日本の農産物関税率の引き下げを迫るものになると推測される。

一方、FTA（自由貿易協定）締結に際しても、日本農業保護の観点から、輸入農産物に対する関税を引き下げることができず、FTA締結のボトルネックとなっている。FTA締結でアジア諸国にも後れをとっている状況を打破するためにも、農産物関税の見直しは焦眉の課題となっている。現行の農業保護の枠組みが弱まることが予見されるなか、日本農業は早期に国際競争に耐えうる競争力をつける必要に迫られている。

以上のように、農業政策の転換、消費者ニ

ーズの多様化、高関税率の撤廃という環境のなかで、日本農業は大きな転換期を迎えている。その改革を率いる主体として、経営感覚を持った農業経営者と民間企業への期待は大きい。

なかなか進展しない 民間企業の農業参入

1 民間企業の農業分野への 参入状況

前述のとおり、農業経営基盤強化促進法の改正に伴い、耕作放棄地の多い地域において、民間企業などの一般法人が、リース方式により農地利用の権利を取得できるようになった。2002年の「構造改革特区」による試みが一定の成果を上げたことが同法の改正につながり、特区以外の地域でも民間企業による農地利用が認められることとなった。これにより、2006年3月までに156法人が農業経営に参入している（図1）。

156法人のうち、80法人（51%）が株式会社であり、業種別に見ると建設業が57法人（37%）、食品関係業が41法人（26%）という状況である。作物別では、野菜の生産に取り組んでいるのが65法人（42%）、米麦等が30法人（19%）となっている。農林水産省によれば、地方自治体の勧めにより地元の建設会社が農業経営を始めるといったケースが多い。大手企業の参入例としては、カゴメやワタミ、メルシャンなどのケースがあげられる（次ページの表1）。

たとえばカゴメは、全国6カ所の農園で生食用トマトの生産に取り組んでおり、同社のトマトは「こくみトマト」の商標で全国の食品スーパーで販売されている。

カゴメでは消費者起点を基本に据え、消費者ニーズに迅速、柔軟に応えるため、定時、定量、定質で自社トマトを供給するロジスティクスを構築している。同社の農業ビジネスのコントロール機能は、農地ではなく物流センターに集約されており、注文情報に基づい

図1 民間企業などのリース方式による農地利用状況の推移

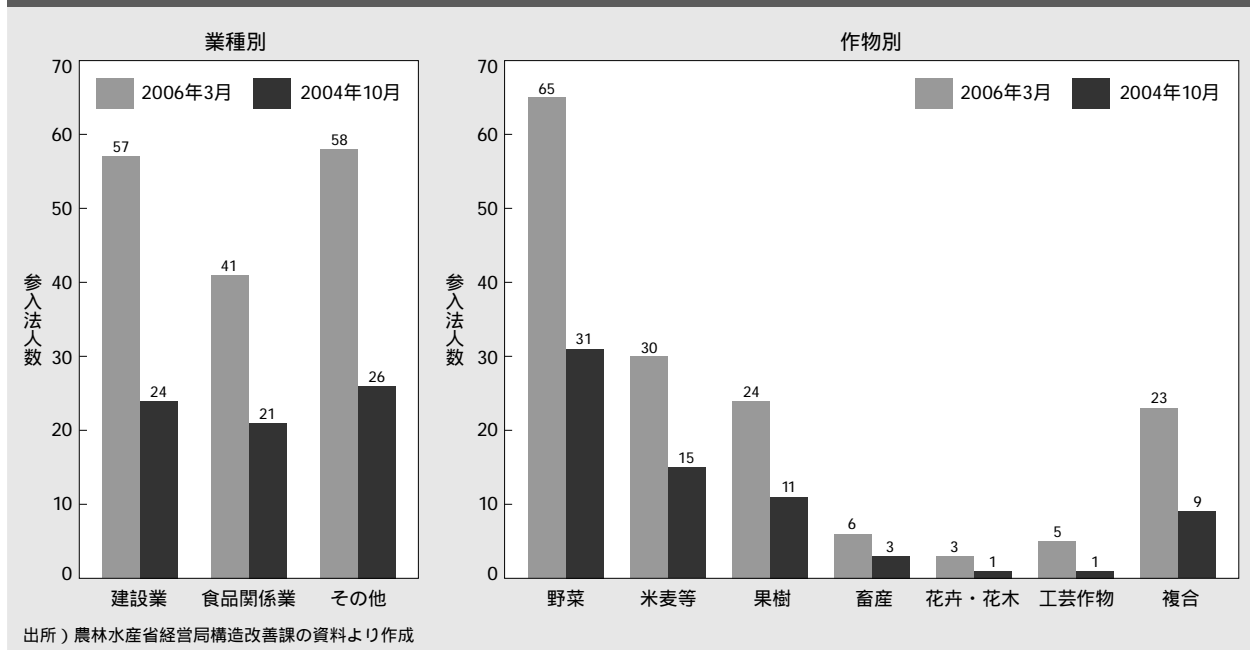


表1 農業分野に進出している主な企業

企業	概要	地域
カゴメ	自社オリジナルの生食用トマト「こくみトマト」を生産。全国のスーパーマーケットなどで販売	広島、長野、和歌山、福島、福岡
ワタミ (ワタミファーム)	居食屋「和民」で使用する高品質野菜を安価で調達するため、レタスなどを有機農法で栽培	千葉、群馬、北海道、京都
JFEスチール	余剰資源とプラント設計ノウハウを活用することを目的に、植物工場方式でレタスなど葉物類を生産	茨城、兵庫
メルシャン	ワイン用ブドウの生産コストを引き下げするため、大規模農園でブドウを生産	長野
キリンビール (ジャパンポテト)	ジャガイモの原々種の開発力を強みに、オリジナル品種のジャガイモを生産	青森
オリエンタルランド	東京ディズニーランド、東京ディズニーシーで使用するレタス類を安定調達するため、自社生産を開始	千葉

注) カッコ内は実際に農業生産を担う子会社
出所) 新聞記事など各種資料より作成

て収穫計画を立て、生産地に指示を出している。また、生産量や市場価格の変動にかかわらず、定価による市場供給を続けることで、値崩れを防ぐと同時に商品ブランドを維持している。

カゴメの農園のうち、リース方式による農地利用は一部にすぎない。同社は、工業用地を利用するケースや、持ち分法が適用されない出資会社から契約生産方式により農作物を調達するケースなど、さまざまな生産・調達形態を組み合わせている。

2 企業参入による市場活性化に関する課題

民間企業の農業分野への参入は、ここ数年で徐々に増えつつある。しかし、参加している法人は、地元の建設業や食品業に偏っており、多様な業種・業態の企業が農業分野への参入を試みているという状況には至っていない。企業の農業参入が進展しない理由の一つとして、現行の農地リースの仕組みが企業に

とって利用しにくいという指摘がある。

第1に、現行の農業経営基盤強化促進法では、リース対象となる農地が「耕作放棄地や耕作放棄されるおそれのある農地が相当程度あるところで、市町村が農業経営の基盤強化のために作成する基本構想で定めた区域」と定められている。耕作放棄地が多く存在する地域とは、主に中山間地域などの条件が不利な地域であることは想像に難くない。また、リース対象となる農地が耕作放棄地であれば、耕作放棄による土壌力の低下が進んでいるため、耕種農業に取り組む際には土づくりから始める必要があり、短期的には農作物出荷ができないことになる。

第2に、農地のリース契約の締結に際して、地主である農家との契約だけでなく、当該市町村と農業を継続的に行うなどの覚書を交わす必要がある。すなわち、農地リースの際には、当該市町村の意向が必ず反映されることになっており、参入を検討する企業は、自治体ごとに話し合いの場を持ち、決定をゆ

だねる必要がある。その際、自治体によっては、企業参入により既存の地元農家が競争にさらされることを警戒し、企業参入に消極的な態度をとることも想定される。

こうした前提条件と諸手続きの煩雑さ、不透明さは、農業参入を阻害する要因の一つとなっている。また、農地がリースに限られており、自社所有できないため、企業としては大規模投資に踏み切りにくい。

しかし、企業による農業経営が期待されるほど活性化していない要因は、単に制度上の不備にあるだけではなく、企業側が農業経営による収益モデルをきちんと描ききれていないという点にもあるのではないかと。農作物生産プロセスだけで収益を上げようとするのではなく、農作物のサプライチェーン（供給連鎖）全体で収益を上げる事業モデルを描くことで、農業参入による収益機会拡大の可能性を大きく広げられるのではないかと。

次章では、農業分野のサプライチェーンに注目することによって、農業経営をより広範な視点で捉え、企業による農業参入の機会を検討する。

アグリビジネスの市場構造

1 きわめて大きい農協と流通のウエート

農家を中心に、資材調達から卸、流通を経て、最終的に消費者に至るアグリビジネス全体で市場の構造を整理すると、図2のようになる。

農家は農協を介して、種苗メーカーや肥料・農薬メーカー、農機メーカーなどから資材を調達している。農作物の生産プロセスは農家が担い、生産された農作物は農協が一手に買い受ける。農協は、流通プロセスと一部の加工プロセスを担っている。農作物はその後、卸、仲卸などを経由して、食品加工メーカー、外食産業に至り、小売事業者などを経て最終消費者に届く。

特徴的なのは、農作物の生産を担う農家の資材調達という「入り口」と流通・販売という「出口」の大半を、農協が担っている点である。そのため、大半の農家は消費者市場から遠く分断されており、市場ニーズを反映した農作物の生産と供給を行うことは非常に難

図2 アグリビジネスの市場構造

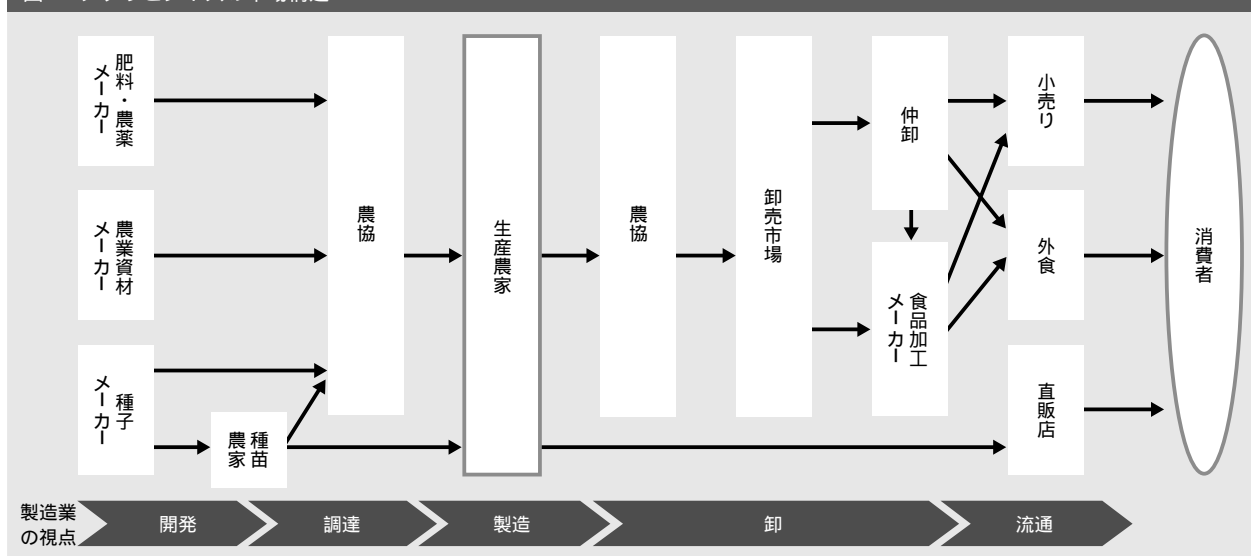
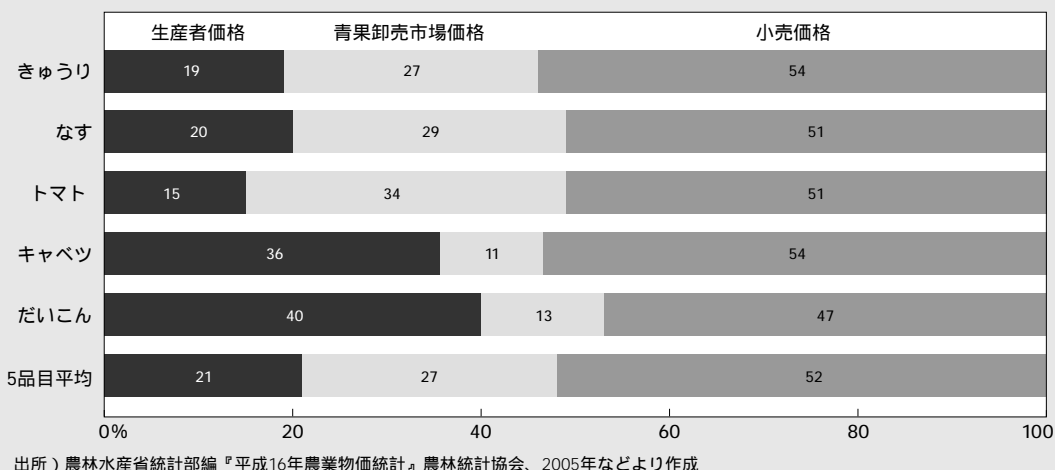


図3 小売価格に占める生産者価格、卸価格の割合



しい状況に置かれている。そうした農家に代わり、市場ニーズに基づいてアグリビジネス全体の最適化を一手に担うのが、農協の役割である。しかし、市場ニーズが多様化、細分化するスピードに、農協のマーケティング機能が追いついていないのが現状であろう。

図3は、野菜類5品目の2004年の流通価格を示したものである。品目によりばらつきはあるものの、5品目平均で見ると、小売価格に対して生産者価格は約2割に過ぎず、流通コストが約8割を占めている。農家の農作物生産額は総額約10兆円ときわめて大きい、流通までを含めた市場は、加工食品50兆円、小売り生鮮食品7兆円、外食24兆円という巨大市場につながっている。

農業参入を検討するに当たっては、収益機会を広げるためにも、農作物の生産だけでなく、流通の仕組みも併せて事業モデルを検討する必要があるだろう。

2 農協中心構造からの転換

前述したように、資材供給と一次卸という

農家にとっての「入り口」と「出口」を押さえている農協の存在はきわめて大きく、農協を通さずには市場に農作物を供給できない環境がこれまで長らく支配的であった。

しかし、そうした農協中心の構造は、市場に直接農作物を供給することを試みてきた先駆的な農家のチャレンジなどによって崩れつつあり、農協を通さずに外食産業や消費者に直接農作物を供給するプレーヤーが急増している。電子商取引サービスを利用した、農家から消費者への農作物の直販も、すでに一般化しつつある。

農協による農物流通の非効率性は、財界や異業種からも指摘を受け続けている。政府は、今後の構造改革の重要課題として、農協改革を掲げている。経済財政諮問会議では、今後、WTO、FTAの交渉の加速に鑑み、農協改革の議論を進めていくものと思われる。

農作物の流通は農協中心の構造からの転換期を迎えており、「農家による市場への農作物の直接供給」と「異業種の参入」という2つの流れにより、新たな市場構造が形成され

ようとしている。資材供給機能と流通機能を保有することで市場を統合していた農協を中心とする構造から、特定の消費者セグメントを保有した流通事業者や、生産委託を可能にする技術ノウハウを保有した種苗メーカーなどが、事業に賛同する農家を統合するといった、新たな市場構造が多極的に形成されていくものと考えられる。

市場参入に際して 検討すべき視点

1 アグリビジネスが顧客に提供する価値

農作物流通の改革により、農作物の生産者は、最終消費者や外食産業などに対して、顧客ニーズを反映した農作物を供給することが可能となる。従来型の農業では、味覚や見た目といった農作物の規格品質を高めることに注力してきたが、今後の農業では、顧客に提供できる価値をより広範な視点で捉えて、他の事業者が提供できていない顧客ニーズに応えることで、事業機会を拡大していく必要がある（図4）。

（1）規格品質

味覚や見た目、鮮度、栄養価など消費者が

すでに認知していて規格化している品質は、農作物の基本品質である。ただし、農協や卸事業者が検定する段階の味覚や鮮度ではなく、最終消費者が手にする段階の規格品質をコントロールする取り組みが求められる。

食品加工メーカーと大規模農家との直接取引では、価格面のメリットだけではなく、鮮度を食品加工メーカーがコントロールできるという利点がある。流通段階における規格品質の低下防止と品質の保証は、差別化の要因となる。

（2）安全・安心品質

農作物の生産地、生産者、生産方法、流通プロセスといった農作物履歴情報を追跡できるトレーサビリティはすでに広く普及しており、「当たり前品質」となりつつある。安全・安心品質に関しては、説明責任に基づく情報開示にとどまるのではなく、わかりやすい情報提供と高い規格品質の継続的な供給を行って、産地ブランド、品種ブランドの育成に取り組むことで、他地域、他品種と差別化することが可能となる。

（3）利便性品質

利便性品質とは、食品加工メーカーや外食産業、消費者が調理して口に入れるまでの手

図4 アグリビジネスが顧客に提供できる価値

規格品質	おいしさ	安全・安心品質	生産履歴情報
	見た目の良さ		生産者情報
	鮮度		収穫日・賞味期限情報
	栄養価		産地ブランド
利便性品質	定価・定時・定量・定質提供	体験・関係構築品質	生産者とのコミュニケーション
	一次加工		契約生産
	レシピ・調理支援		農業体験

間を省くことで、ユーザーの利便性を実現する品質を指す。そのためには、ミニチュア野菜などのように品種から見直したり、カット野菜や無洗米のように生産事業者が一次加工した農作物を出荷したりする取り組みが必要である。

農作物の通販事業を手掛けるオイシックス（通販サイト「Oisix」を運営）や、「らでいっしゅばーや」（同名の通販サイトを運営）は、旬の農作物を複数組み合わせでパッケージ販売しているが、調理方法を同封することで消費者の献立づくりを支援している。また、カゴメのように同じ品質のものを定量、定価で提供することは、天候に影響を受けやすい農作物市場では大きな意味を持つ。

一方、個々の農協だけの取り組みでは天候リスクを回避することは難しいが、たとえば企業が資本力を活かし、複数地域に耕作地を分散させることで、天候リスクを軽減することもできる。また、南北の気候差を活かして、旬の農作物を産地リレー方式で継続供給することも可能である。

利便性品質を高めるためには、消費者や外食産業など農作物のユーザーの利用実態を把握することが不可欠である。

（４）体験・関係構築品質

生産者から消費者への直販は、農作物履歴情報が明らかになるだけでなく、情報のやりとりを通じた親近感の醸成が、消費者を捉え続ける一つの理由となっている。

石川県の農業生産法人で米を主力製品としている「ぶった農産」は、早くから消費者への直販を行っているが、クレームが来た商品については無条件で全量取り替えるというサ

ービスを続けている。その結果、多くの固定客を獲得しており、役員、スタッフ合わせて10人強の同社の売上高は1億円を上回っている。

また、農業には、産地見学や営農体験、契約栽培など、消費者に対してさまざまな農業体験や関係構築などの機会を提供できる可能性がある。消費者との接点を、農作物に限らず、生産情報や農業体験など幅を広げて考えることで、生産者の都合で農作物を作るプロダクトアウト型の農業市場では見落とされてきた消費者ニーズを拾い上げることができるのではないかと。

農業参入を検討する企業は、農業が有する種々の価値を組み合わせ、特定の顧客セグメントに提供する事業モデルを組み立てることで、収益機会の最大化を図るべきである。

2 自社生産と委託生産

アグリビジネスへの参入は、必ずしも自社で農作物を生産することを意味しない。農業生産法人やプロ農家に農作物の生産を委託し、契約価格で引き取る卸事業に注力することも、アグリビジネス参入の一つの選択肢である。カゴメの場合、自社生産と委託による契約生産を組み合わせ、競争力の源泉はその卸機能にある。

ただし、契約生産を実施するに際しては、契約先農家での生産方法の標準化や農業資材の提供などを慎重に検討する必要がある。契約農家を指導できるスキルを持った人材も不可欠である。

愛媛県の山口園芸は、野菜苗を主力製品としている農業生産法人で、接ぎ木苗工程に高い技術力と品質管理力を有している。従来の

苗農家は、接ぎ木工程とその後の育苗工程を併せて行っていたが、接ぎ木工程は農家により技術差が大きく、そのことが品質の違いとなって現れていた。そこで山口園芸は、接ぎ木工程に生産力を集中した。接ぎ木後の苗を苗農家に出荷し、育苗工程を契約生産として、育苗後に全量買い取る事業モデルに移行した。同社は接ぎ木工程と卸事業に集中することで売り上げを伸ばしており、現在の売上高は約15億円に上っている。

契約生産を活用する際には、委託先農家が簡易に取り組み、均質な農作物を生産できる方法を確立することと、契約先農家が安心して生産に集中できるよう品質基準をクリアしたものは定価で全量買い上げるといった契約方式の検討が重要となる。

3 今こそ求められる

チャレンジする企業

農業分野の改革は、農地リース方式による企業の農作物生産の緩和から始まりつつあるものの、地方の建設会社や一部の食品加工メーカー、外食産業などの参入にとどまり、想定ほどの活況は見せていない。しかし、農協改革による流通プロセスの転換など、農業市場全体が変革期に入ろうとしている今、アグリビジネス全体を広い視点で捉えて、新たな事業機会を検討する価値があるのではないかと。

食品加工メーカーや外食産業などは、本業との相乗効果が最も発揮できるプレーヤーで

あろう。また、流通事業者や物流事業者は、農協に代わる新しい農作物の流通形態を形成する担い手となりうるのではないかと。その他の業種・業態においても、アグリビジネスは魅力のある市場となりうる。たとえば、非稼働設備や廃熱などを利用することにより、既存の農業生産者よりも有利な状況で農作物生産に取り組むことができる。

企業にとって、新規事業としての農業は、消費者との接点を新たに増やす機会となりうる。また、農地の活用は国土環境の形成において重要な役割を果たすため、社会貢献活動の一環として積極的に位置づけることができる。

一方、国内市場に限らず、アジアをはじめとする海外市場への農作物の輸出は、今後の日本農業の競争力強化策における一つの柱である。日本固有の果物や安全・安心品質の高い農作物は、海外の富裕層に受け入れられ始めている。海外市場を含めた事業モデルを構築することができれば、アグリビジネスの可能性は一段と広がる。

農業分野は多くの可能性を秘めた未開拓市場を胚胎している。競争的環境のもとで各種の資源が投入されれば、今後一層の活況を呈するに違いない。

著者

岩村高治（いわむらたかはる）

社会システムコンサルティング部副主任コンサルタント

専門は環境ビジネス戦略、農業ビジネス戦略