

農業から生まれる効用を本業に取り込む

本業の経営資源を農業で活かそうとするのでなく、農業を行うことで生まれる効用を本業に取り込むようなビジネスモデルの創出である。農業参入企業の七割が赤字という現状にもかかわらず参入企業が増え続けているのはなぜか？企業の農業参入のホンネと拡大の現状に迫る。

食品産業を中心に参入が拡大

二〇〇九年の農地法改正以降、企業の農業参入が拡大している。農地リース方式での参入法人数は改正前では年間平均約六五社だったものが、改正後は約三二〇社と、五倍近くになっている。一六年一二月末現在、参入企業を業種別に見ると、食品産業二二%、農業・畜産業二二%、建設業一三%の順となっているが、約一〇年前のデータでは、建設業三四%、食品産業二七%となっており、建設業と食品産業が逆転している。

日本政策金融公庫が二二年に発表した調査では農業参入企業の七割が赤字とされている。こうした結果があるにもかかわらず、今日まで参入企業が増え続けている。利益追求を行うはずの企業がなぜ農業参入するのか。それは、農家や農業法

人に見られるような従来型の農業経営体とは異なるビジネスモデルが存在するからである。

多くの農業参入企業を分析すると、農業参入に当たって期待しているメリットに特徴があることが分かる。このメリットをやや専門的になるが「効用」と表現する。この効用を分析すると、企業独自のビジネスモデルが見えてくる。

一般に、企業を経営する上で必要な多様な要素は経営資源と呼ばれ、ヒト・モノ・カネ・情報が主要な資源とされている。良質な経営資源をどれだけ確保できるかによって企業のパフォーマンスが決まるとされ、企業はこれらを蓄積・拡大することを目指して活動している。

そこで、農業参入企業が期待する効用について、まずは経営資源としてどのような点で発現しているのかを調べた。同時に、発現する時期として



東京農業大学国際食料情報学部教授

渋谷 往男 Yukio Shibuya

しぶや ゆきお
1963年東京都生まれ。89年東京大学大学院修了。同年、株式会社三菱総合研究所入社。2014年より現職。専門は農業経営学。08年日本農業経営学会学会賞(学会誌賞)受賞。著書に「戦略的農業経営」(日本経済新聞出版社、2009年)などがある。

短期(概ね三年以内)、中期(概ね四〜九年程度)、長期(概ね一〇年以上)に区分した。さらに、その効用の発現対象として、農業部門に生じているのか、本体企業に生じているのかを調べた。この枠組みを農業経営体の効用評価フレームと呼んでいる(表1)。

このフレームを活用した農業参入企業の効用を、従来型の農業経営体の効用と比較しつつ説明したい。

農業経営体の「効用」を評価

まずは農家や農業法人などの従来型の農業経営体の効用構造について、関東地方の経営体の例を用いて示す。

はじめの事例は埼玉県で家族経営を行う専業農家である。経営者は四〇歳代の若手で、農業だ

表1 農業経営体の効用評価フレーム

効用の発現内容	効用の発現時期	効用の発現対象
人的効用(内部人材育成など)	短期(～3年)	農業部門への効用
物的効用(原料確保など)	中期(4～9年)	本体企業への効用
金銭的効用(利益・売り上げなど)	長期(10年以上)	
情報的効用(業界理解など)		

表2 関谷醸造(食品産業)における農業参入の効用構造

効用の発現内容(大区分)	効用の発現内容(項目)	当該経営の場合の具体的内容	効用の発現時期	効用の発現対象	備考
人的効用	内部人材育成	米作りにより社員の商品説明力が向上	中～長期	本体企業	稲作繁忙期は醸造社員も手伝う
物的効用	原料確保(量の確保)	農家高齢化に対応した酒米の調達継続	長期	本体企業	※最も重要な効用
	原料確保(質の確保・差別化)	自社生産米を使った差別化商品開発	中期	本体企業	参入7年後に加わった効用
金銭的効用	売上の維持・拡大	自社の日本酒の個性を保ち売上維持拡大	長期	本体企業	地元産酒米での酒造の維持
	利益の維持・拡大	増収による増益で利益拡大	長期	本体企業	今の規模では農業の収支は均衡
情報的効用	仕入れ先としての農業の理解	米作りにより社員の商品説明力が向上	中～長期	本体企業	

からといって儲からない産業にしたいくない、と考えており、収益にはこだわっている。実際に同年代のサラリーマンを上回る所得を上げている。

都市近郊という立地条件から金銭的効用のみを追求するならば不動産事業への特化が最適であるが、あくまでも農業の継続を重視している。他にもさまざまな効用が認められる中で、金銭的効用である収益向上と物的効用である農地の維持を重視している。

次に、農業法人経営の効用として、茨城県で養液栽培により大規模な施設園芸を行う法人の例を示す。この法人は経営者が「農業を変えてみたい」という夢を実現するために、二〇〇〇年に新規就農して設立された。現在の経営は十分軌道に乗っており、「夢」は実現したと言えよう。この経営者が最も重視する効用は「家族と社員を養うためにここで稼ぐこと」としており、やはり金銭的効用である。

農家は経営体として柔軟性があり、赤字になっても倒産することがない。しかし、家計を支える農業が赤字続きになると、兼業を行わざるを得なくなり、その比率は徐々に大きくなる。

そこで、継続的に利益を上げていくことが不可欠となっている。また、農業法人も従業員の給与などを支払う必要があり、短期的な利益がないと倒産してしまう。これを回避するためには、金銭的な利益確保が必須の目標となる。

このように既存の農業経営体は、短期的かつ、金銭的利益を農業本体で上げることが重視せざるを得ない。

農業に参入する企業は、現在も食品産業と建設

業が代表的な業種である。

醸造会社は酒米確保で生産へ

関谷醸造株式会社は、中山間地域に位置する愛知県北設楽郡設楽町に本社を置く従業員四〇人の清酒製造業である。自社で利用する酒米を生産するために、農地リース方式により関谷醸造本体で二〇〇六年に参入した。

参入の背景として、自社の酒造りに当たり、地元産酒米の利用を重視していたが、生産者の高齢化によって生産が減少しつつあったことがある。現在の経営規模は二三畝で経営面積は拡大傾向にある。

関谷醸造における農業参入の効用構造は表2のように整理できる。ヒト・モノ・カネ・情報とさまざまな効用が認められるが、経営者が最も重視しているのは、物的効用のうち、原料の確保である。当初は酒米の量的な確保を目的として参入したが、現在では自社産酒米の良質な部分を使った限定醸造の純米大吟醸酒を造り出すことで、本業製品の差別化も実現している。これらは長期的あるいは中期的な効用の発現であり、その効用は農業部門ではなく本業で発現している。

農業部門から見ると、自社人材の活用や生産した農産物(米)の販路提供など本業から得られるシナジー効果がある。しかし、それ以上に農業を行うことで地元産酒米の継続的な確保をはじめ多くの効用が本業で生じているのである(図1)。同社の農業部門は現在のところまだ赤字であり、原材料である酒米を自社で生産するよりも外部から購入した方が低コストであるという。しかし、

表3 愛亀（建設業）の農業参入における効用構造

効用の発現内容 (大区分)	効用の発現内容 (項目)	当該経営の場合の具体的内容	効用の 発現時期	効用の 発現対象	備考
人的効用	内部人材育成	農業で採用し人材育成して建設現場に回す	長期	本体企業	※最も重要な効用
	本体企業の雇用維持	技能人材を温存し本業の営業拡大に対応	中長期	本体企業	
	本体企業の雇用維持	65歳以上の高齢者の継続雇用の受け皿	中長期	本体企業	
物的効用	原料(資材)確保	近隣からの剪定枝や草刈りを農業に循環利用	中期	農業部門	剪定や草刈りを農業部門が受注
金銭的効用	売上拡大	農業の売り上げは建設業の3%	短期	農業部門	企業グループ全体ではわずかな効用
	利益拡大	本体企業の人件費削減	短期	本体企業	売り上げの効用より大きい
	売上・利益以外の金銭的効用	米の配達時にリフォーム営業も実施	中期	本体企業	一定程度の効用あり
情動的効用	-	-	-	-	-

農業での赤字を補って余りあるような、本業での効用を発現しているのである。

この他の食品産業として、大手スーパーでは自社の青果バイヤーの能力向上や食品リサイクル率の維持、中堅仲卸会社では自社生産による生鮮野菜の確実な確保による本業の顧客の満足度向上など、長期・非金銭さらに、本体企業への効用が重視されていることが分かる。

建設は技能人材の活用対策に

こうしたモデルは、建設業にも当てはまる。かつては公共工事閑散期の人材活用による雇用維持を目的とした農業参入が多かった。しかし、単なる人材の維持ではなく、より積極的な意味で農業経営を進めている事例もある。

愛媛県松山市の株式会社愛亀は、従業員一八五人、グループ全体では三〇〇人近くになる土木建設会社である。本業の経営者が自ら社長となり二〇〇〇年に農業生産法人(現、農地所有適格法人)を立ち上げた。現在は水田約五〇畝まで規模拡大し水稲や野菜を生産している(表3)。

愛亀では公共工事閑散期の技能人材の活用だけでなく、技能人材を通年的に雇用・温存することで公共工事が発注された際に優秀な人材をもとに競争力のある受注活動が展開できる。このように本業の競争力強化に役立っている。

さらに、建設工事の現場にいきなり出せない新入社員の人材育成、米の配達先の顧客と長期的に形成された信頼関係によりグループ内のリフォーム会社の営業機会になるなど、人や情報の面で本業にさまざまな効用が発現している。

農業も決して小規模ではないが、本業の売上高は農業の三〇倍を超えている。このため、農業単体で利益を追求するよりも、本業で発現する効用の方が大きい(図2)。

これまで述べたように、既存の農業経営体は農業本体で、短期的・金銭的効用を追求する。これに対して、農業参入企業は、金銭的効用を直接には追求せずに、ヒト・モノ・情報など非金銭面の効用を長期的に追求している。しかも、その効用の発現は農業部門よりも本体企業で見られ、回り回って本業に金銭的な利益が実現するようになっていく。

これらを図に示すと、図3のように、農家や農業法人と農業参入企業は全く逆の効用構造を有していることが分かる。

鉄道は沿線の地域活性化狙い

繰り返すが、農業に参入している企業は、過去も現在も食品産業と建設業が多い。しかしその一方、こうしたいわば主要業種以外にも一定数の参入が見られる業種がある。

福祉事業がその筆頭であろう。例えば、就労継続支援事業(B型)を行う法人の場合、障がい者に対する生活支援が支給されることから、賃金(工賃)が低水準でも、事業が継続できる。そこで、採算性が悪いとされる農業であっても事業として成り立つこととなる。

当初はこうした点が注目されてきたが、最近では、さまざまな障がい者の中で、農作業のように決まった作業を黙々と継続することに向いている障がい者がいることや、農業に従事することで生活

図1 関谷醸造(食品産業)の農業参入のビジネスモデル

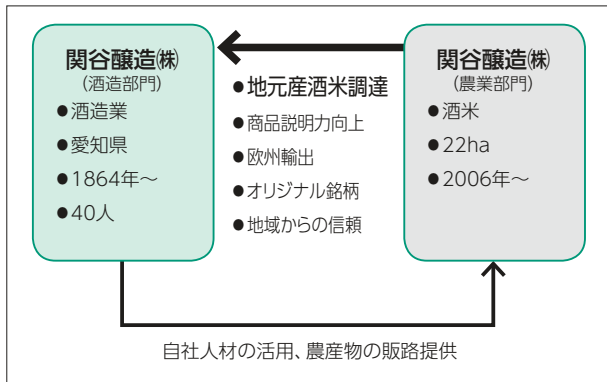


図2 愛亀(建設業)の農業参入のビジネスモデル

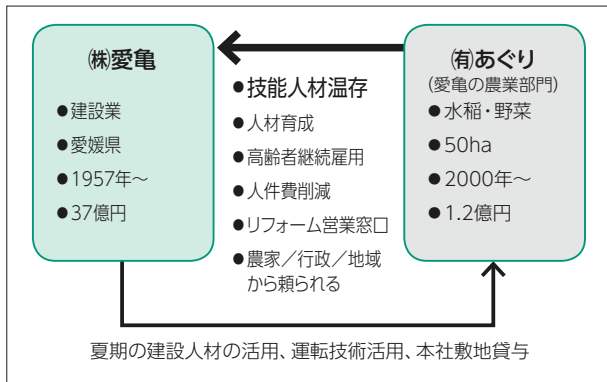


図3 農業経営体と参入企業の重視・期待する効用の違い

農家・農業法人		農業参入企業
短期的効用	↔	長期的効用
金銭的効用	↔	人・物・情報的効用
農業単体での効用	↔	本業での効用

トラブルが減少することなどが報告されている。さらに、行政の福祉部局と農業部局の連携が進みつつある点も追い風となっている。福祉産業としては、農業に取り組みことでより多くの利用者の導入という本業での効用が生まれるのである。

また、一見、農業とは距離があると思われるような、鉄道業からの農業参入も注目される。もともと鉄道会社は私鉄を中心に本業の他に、不動産、流通、レジャーなど沿線開発と鉄道利用者への利便性向上を目的に多角化を進めてきた。農業への参入も沿線価値向上、いわば、地域活性化を目指したものである。

とはいえ、その中身を見ると二つに分けることができる。一つは都市部や都市近郊地域を主な事業エリアとする大手私鉄による農業参入である。沿線住民に安全・安心・新鮮な農産物を供給する

ことで沿線価値を高めようとするもので、神奈川県相模原市で高糖度トマトを生産する小田急電鉄などがこれに当たる。

もう一つは事業エリアに広大な農村部を抱えている鉄道会社による参入である。JR九州やJR東日本、近畿日本鉄道などがこれに当たる。農業という地域の主要産業が活性化すると沿線人口が増加し、鉄道輸送需要が維持・拡大するという本業への効用が期待される。

新ビジネスモデル創出に期待も

食品産業や建設業のような農業参入の主要業種に加え、福祉産業や鉄道業など最近増加傾向にある業種も農業単体での金銭的効用よりも、本業での非金銭的効用を重視している。

とはいえ、全ての企業がこうしたビジネスモデル

を構築できているわけではない。特に中小企業の場合は、本業の規模が小さくそこで発現する効用も小さい。また大企業であっても、本業の効用を引き出すようなビジネスモデルを構築できない場合もある。

元来、企業の農業は人件費の高さや間接経費の発生、社会保険料や福利厚生費用の負担などがあり、高コストになりがちである。また、技術的には篤農家や先進的な農業法人にはかなわない。このため、いったん参入したものの撤退する企業も見られる。

これから農業への参入を検討している企業、あるいは既に農業に参入している企業はいずれも本業と農業のシナジーを生み出そうとするのが経営の定石である。

そこで、成功条件としては、本業の経営資源を農業で活かそうとするのではなく、農業を行うことで生まれる効用を本業で取り込むようなビジネスモデルを創出していくことである。

参考文献

- [1] 日本政策金融公庫(二〇二二)「企業の農業参入に関する調査結果(詳細版)」二〇二二年二月
- [2] 小川真如(二〇一八)「障害者の生活支援と農業の相互結合型営農システム」埼玉福興株式会社事例分析、「農業経済研究」、八九(四)、三六三―三六八頁
- [3] 渋谷往男(二〇一八)「農業専業の経営体と農業参入企業の効用構造についての比較分析」、『農業経営研究』、五六(二)、(印刷中)
- [4] 山本寛(二〇一七)「パイロット事業から沿線農業活性化事業へ」、『運輸と経済』、七七(九)、六五―七三頁

農業参入企業の誘致に自治体の期待

今、農業参入する企業の誘致に力を入れる地方自治体が増えている。当初の狙いは高齢化する担い手の補強と遊休農地の活用だったが、参入企業の規模拡大で地元雇用が創出するなど、期待以上の効果が出ている。一歩先を行く大分、熊本両県の実践を中心に自治体がすすめる企業参入を考える。

参入企業も立派な「担い手」に

地方自治体が農業への参入を企業に働き掛けた狙いは、当初「担い手の確保」と「農地の活用」にあった。

大分県の場合、農家の高齢化が他県より進み、農業に従事している基幹的農業従事者の平均年齢は六九・〇歳。二〇一七年の全国平均の六六・六歳を上回り、九州では最も高齢である。このため、今後リタイアする農家の急増は必至で、県としては「一人でもいいから担い手を確保したい」のが本音である。担い手がいなくなれば、農地は荒れてしまう。耕作放棄地を少しでも増やさなためにも担い手が欲しい。

もちろん新規就農者も歓迎だが、企業も立派な農業の担い手になる。そんな強い思いで、大分

県は農林水産部の新規就業・経営支援課に専任の「企業参入支援班」を設けた。そして、企業への働き掛けや参入後の企業のフォローアップ支援にも当たっている。本格的な支援は〇七年度に開始し、もう一〇年以上になる。

一方、全国有数の農業県として知られる熊本県でも、新たな担い手の確保と農地の有効利用は、重要な政策課題である。〇九年度から知事が音頭を取り、企業の農業参入推進のプロジェクトを立ち上げている。

企業への働き掛けは、大分、熊本両県とも農水省主催の「農業参入フェア」に参加する他、県内外の企業向けにセミナーを定期的に開いている。また大分県は、参入の可能性のありそうな企業向けにダイレクトメールを送って、情報の発信に努めている。

これまでのところ、政策目的は両県ともおむね達成しているといえる。大分県では、一八年度までの一一年間で二五五件の参入実績がある。年平均では二三件に上り、「全国でもトップクラス」と県の担当者は胸を張る。

熊本県は、〇九年度から一六年度までの八年間の参入実績は一五八件、年平均で二〇件。両県とも年間二〇件を目標としているので、目標はクリアしている(注)。

参入した企業が営農で活用する農地面積は、大分県で一〇七一㌔、熊本県で四二〇㌔になる。その中の耕作放棄地の規模は不明だが、大分県によれば「一割ぐらいではないか」という。耕作放棄地は小面積が多くまとめににくいことや、傾斜地であったり、耕作条件が悪いなどが理由である。



ジャーナリスト

村田 泰夫 Yasuo Murata

むらた やすお
1945年東京都生まれ。68年北海道大学農学部卒業後、朝日新聞社に入社。経済部記者を経て論説委員、編集委員。退職後、農林漁業金融公庫理事、明治大学農学部客員教授を歴任。現在はNPO法人中山間地域フォーラム理事、農政ジャーナリストの会幹事。著書に「攻めの保護農政」(農林統計協会)他。

参入企業が新たに常用雇用した人数は、大分県で五三一人、熊本県で五四七人。この他、パートタイマーとしての雇用も相当数に上る。

興味深いのは、参入企業の業種別推移を見ると、日本経済の時代状況を反映していることだ。大分県の場合、〇七年度から〇九年度までの三年間は七一件中三〇件、つまり四二%が建設業だった。それが、直近の一六年度から一七年度までの二年間では、建設業は四二件中九件(二一%)にとどまっている。

代わって増えたのが食品関連企業で一七件である。これが全体の四〇%を占めるようになった。

リーマンショックが起きたのが〇八年九月。急激な景気の落ち込みで公共事業は激減し、土木建設業界は仕事がなくなつた従業員の活用先として農業への参入を考えた。従業員は重機を使いこなせるため、農業トラクターも操作できて都合がよかった。ところが、公共事業が回復した近年、本業が忙しい建設業界は農業への参入意欲が鈍っている。

一方、スーパーやコンビニ、それに食品卸業などの食品関連企業は、近年になって、販売する野菜などの生鮮食品を自ら調達するようになってきている。居酒屋・レストランチェーンなどの外食産業も、食材として使う野菜などの生鮮食品を自ら生産する必要性に迫られている。

それは、これまで調達先として頼ってきた生産者が高齢化でリタイアし、安定的な調達が難しくなってきたからである。小売りや卸などの流通業者が、自社生産に乗り出さざるを得なく

なつたのだ。また外食産業などは、消費者がより安全・安心な食品を求めるようになってきたので、「自社農場産」や「自県産」を売りにしようとするイメージ戦略も働いている。

農林水産省の調べによると、一六年一二月末現在で、一般企業の農業参入の件数は二六七六法人に上る。二一年の農地法改正で、賃貸(リース)なら一般企業でも自由に参入できるようになったことから、順調に増えている。

また農地を所有できる法人の要件が一六年から緩和されたことも、企業参入に拍車をかけた。農業法人が六次産業化に乗り出しやすくなるため、法人の議決権に占める農業関係者の割合を「四分の三以上」から「二分の一超え」に緩和、農地を所有できる法人の呼び名も「農業生産法人」から「農地所有適格法人」に変更した。

ワンストップ窓口で総合支援

農業への新規参入には、多くのステップを踏まなければならぬ。参入の目的は何で、何を生産するのか。どの地域にどれだけの面積の農地を確保するのか。農地を所有するのなら、まず農地所有適格法人になる必要がある。それに、営農計画の作成、労働力の確保、営農技術の習得、投資資金の確保も必須だ。国や県などから補助を受けるのなら、その要件を満たさねばならない。そして何よりも大切なのが、販売先を確保することだ。

中には面倒な手続きもあるため、大分、熊本両県とも、一カ所で総合的な対応ができるワンストップ窓口を設けている。大分県においては新

規就業・経営支援課の「企業参入支援班」であり、熊本県では農林水産部の流通アグリビジネス課の「農業参入・六次化支援」担当である。

それぞれの窓口では、農業法人の設立や営農計画の作成、それに農地の確保など参入計画の検討段階から、農業用ハウスなど栽培施設やトラクターの整備、先進農家での栽培技術の習得など営農準備段階、さらに参入後の栽培管理、病害虫対策、出荷先や販売先の開拓など、さまざまな場面で参入企業からの相談に乗っている。

県独自の補助事業も用意している。特に大分県は手厚い。営農開始前に先進的農家から栽培技術を習得する支援のほか、トラクターなど汎用性の農業機械の購入費を最大三〇〇万円まで補助している(一〇頁、表)。

また、国の助成制度では対象になりにくい基盤整備費を最大五〇〇万円まで補助するなど、内容は多岐にわたる。「大分県ほど企業参入に積極的な県はないと、県外から参入する企業に評判です」と、企業参入支援班の藤川将護参事は胸を張る。

参入検討と営農準備段階での大切なポイントは、農地の確保にある。

参入を希望する企業の中には、最初からまとまった農地を求めるケースがある。しかし、一〇畝単位の優良農地が空いているはずがない。県は市町村や集落の協力を得て農地を探すが、当初、地域の農家は企業の農業参入に懐疑的な反応を示す場合が少なくないと言う。「参入しても、すぐにやめてしまうのではないかと、及び腰なのである。」

熊本県流通アグリビジネス課の大王龍一課長補佐は、「まず小規模から始めてみたら」と企業に助言している。実際のところ、一畝未満からスタートして、うまくいっている事例が多いという。「小規模からコツコツ真面目にやっている様子を、地域の農家はきちんと見ている。そこで信頼できるとなると、高齢化でリタイアを考える農家が自分の農地を貸してくれることもある。小規模からスタートして徐々に規模を拡大するのが、営農を軌道に乗せるポイントだ」。これと同様のことは、大分県の担当者からも聞いた。

参入地域とも調和策で協定

地域の農業者の拒否感情を和らげる意味も込めて、熊本県では進出企業に対し、進出先の市町村との間で「農業参入に関する協定書」の締結を勧めている。地域で開かれる話し合いに参加すること、地域社会との調和に務めること、環境保全に努めることなどを取り決めた、いわば紳士協定である。

農地が確保できず参入を断念した企業もある。大分県は、将来的には、レディメイドの「農業団地」のようなものを整備できたらいいと考えている。工場誘致の際、あらかじめ工場建設用地を用意しておく工場団地の農業版で、いつでも参入できる農地をあらかじめ用意しておこうという構想である。

営農開始後の支援も欠かさない。大分県は年に二回、参入企業を対象とした研修・交流会を開いている。熊本県は参入企業の営農状況をフォローアップするため、事業展開や課題について

相談を受ける農場訪問を実施している。各県には農業者に農業技術を指導する普及指導員がいて、参入企業の営農上の課題について助言、指導する体制を整えている。

参入した企業は、順調に営農を続けているのだろうか。親会社が飲食・食品関連企業である農業法人は、おおむね順調なようだ。

参入事例を挙げてみよう。二〇一二年に大分県宇佐市内の開拓跡地で野菜生産を始めた「株式会社安心院オーガニックファーム」。母体となるのは、福岡県の有機農産物販売会社「有限会社むらおか」だ。茨城県の農業法人の協力を得て、ベビリーフなど生産した有機農産物の全量を親会社に販売している。需要が多く、二年後に臼杵市内に第二農場を増設した。栽培技術について経験豊富な農業法人の協力が得られたこと、それに何よりも販路が確保されていることが参入の成功につながった。

流通大手イオングループの農業生産会社「イオンアグリ創造株式会社」は、一年に大分県の九重町内に、一四年に臼杵市内に農場を開設した。大分県は温暖な沿岸部の平坦地から、夏でも比較的涼しい内陸部の高冷地まで、多種多様な農産物を栽培できる地形が特徴だ。標高七〇〇以上の九重農場では夏場にキャベツやハクサイを栽培、標高一〇〇以上の臼杵農場では冬場にキャベツやホウレンソウを栽培している。標高差を利用してリレー出荷が可能なのだ。二つの農場の中間に位置する大分市内や豊後大野市内に住む従業員は、双方に通えるため、周年で働くことができる。生産物はイオングループに出荷して

いる。

成否のポイントには販路の確保

熊本県の農業機械販売会社である「株式会社九州クボタ」は二〇一〇年、自社ブランド農機の利用実践の場として水稲や施設野菜生産に参入した。その後、収穫した玄米のペースト加工に乗り出した。そのペーストを使ったグルテンフリーの玄米パンや玄米パスタの直売店「玄氣堂」を開設したところ好評だったことから、今年六月には東京・渋谷にも玄米づくしのレストランを開店した。

健康茶やハーブ茶の製造販売会社である「株式会社クマモト敬和」は、一〇年から熊本県の南阿蘇村で茶の原料となるレモングラスやカモミールなどのハーブ栽培に乗り出した。これまでは契約栽培でハーブ原料を調達してきたが、足りなくなったので自社生産に乗り出したという流れだ。地域農家にも栽培してもらい、「南阿蘇産」というブランドを活かし、大阪や東京にも取扱店を広げた。将来的には「国産ハーブ生産日本一を目指す」と意気込む。

親会社が販売したり食材として利用したり、農産物を確保する明確な目的意識が成功要因だ、と県の担当者は見る。

一方で、参入企業の中には、営農システムを確立できなかったり、親会社の経営が不振になって、撤退した事例もある。大分県の場合、一年間に参入した二五五件のうち、撤退件数は一三%に当たる三三件だ。そのうち一六件は、親会社の資金繰りが悪くなったとか、親会社の本業

表 大分県・熊本県の農業参入に関する独自の支援策（一部）

※各県の公表資料をもとに編集部で作成

大分県		熊本県	
補助金名	企業等農業参入推進事業費補助金（汎用機械など整備促進対策）	補助金名	企業の農業参入促進・定着支援事業
内容	汎用性のある機械、施設の購入に要する経費を補助し、農業参入企業の早期営農定着を支援する	内容	企業の農業参入促進補助金 参入企業定着支援事業
補助対象	トラクター、運搬器具、動力噴霧器、乗用草刈り機、格納庫など汎用性のある機械・設備を購入する経費	補助対象	企業参入促進補助金 参入企業定着支援事業
補助率	1/2（県1/3、市町村1/6）	補助率	1/3以内
補助対象事業費限度額	600万円	補助限度額	500万円～1,000万円 ※雇用・農地利用の状況に応じたポイント制

が忙しくなり人練りがつかなかったなどの理由で、他の企業に農業生産を引き継いでもらっている。

自治体が期待する地域雇用も

道府県などの自治体が農業に参入する企業に期待するのは、担い手として地域農業を支え、耕作放棄地の増加に歯止めをかけることだ。その政策目的の達成に大分、熊本両県の担当者は手応えを感じているが、そればかりではない。誘致する自治体の期待を上回る波及効果が出ている事例も少なくない。

第一に、真面目に、かつ熱心に営農する姿に感銘した高齢農家が、自分がリタイアする際に農地を参入企業に貸し出すなど、進出した農業法人の経営規模の拡大につながっている。大規模経営の出現で、農村に常雇いやパートなど雇用の場が生まれ、地域の活性化につながっている。

第二に、進出企業の得意とする分野によって作物はさまざまであるが、例えば乾燥野菜であったりハーブであったり、自社農場での生産だけでは原料が不足し、周辺農家に契約栽培してもらおう動きが広がっている。進出企業の農場を中心に、その農産物の一大供給地が形成され、地域農業の発展につながっている。

第三に、停滞していた地域農業に、全く新しい価値を創造するイノベーションを引き起こしている。その事例の一つが二〇一四年、熊本県山鹿市に進出した養蚕・シルク製造の農地所有適格法人「株式会社あつまる山鹿シルク」である。熊本県内で求人情報会社を経営している親会社の

「株式会社あつまるホールディングス」が、荒れていた牧場跡地二五畝にクワの苗を植え、高品質な絹（シルク）製品を生産する養蚕を始めた。カイコに餌として与えるクワの葉は、乾燥して人工飼料に加工することで周年飼育を可能とした。しかもカイコが病気になるにくい無菌状態で飼う「無菌養蚕システム」を導入、年間通して安定して養蚕できるようにした。小学校跡地に建てた飼育場はまるで工場である。かつて、この地域の一大産業であった養蚕業の輝きを取り戻し、熊本県から世界に向けて高品質のシルクを供給する。生糸には絹織物だけでなく、医療品や化粧品など新たな需要が生まれようとしている。まったく新しい養蚕の創業の地となるかもしれない。

高齢化してリタイアする農業の担い手を補い、遊休農地を増やさないことを主目的にスタートした農業参入企業の誘致だったが、今や参入した民間企業の人材と発想力が、地域農業を刺激し、地域社会を大きく変える原動力となろうとしている。



注：参入件数の数え方については、各県によって異なり、また国の統計と必ずしも一致しない。例えば、農業法人の形で参入するのであれば厳密には企業参入と言えないが、その農業法人が企業の出資で設立されれば、実質的には企業参入であるから、大分、熊本両県では一般法人の参入と同じようにカウントしている。また、すでに参入している企業が、別の年に第二農場を新設した場合、新たに一件として数える場合もある。

未知の領域の農業界へ新規参入企業

大阪府枚方市に本社を置き、工業用ゴム製品やパッキンなどの製造販売企業が、島根県鹿足郡吉賀町にアイメック農法による高付加価値のトマト栽培「よしかファーム」を設立し、農業界へ異業種からの新規参入を実現。雇用の創出や新たに地域ブランドを創り出すなど、その動きをレポート。

清流の町で育つ高糖度トマト

島根県西南端部に位置する、鹿足郡吉賀町。県境で山口県と接する同町は、江戸時代、津和野と廿日市を結ぶ参勤交代道である津和野街道の宿場町として栄えた。

現在は中国自動車道と山陰・山陽を結ぶ国道一八七号線と、南北に流れる一級河川、高津川の本・支流に沿って広がる緑豊かな中山間地域だ。特に高津川は、二〇一〇〜一三年まで四年連続を含む、計六回、水質日本一になったことがある。同町内にある樹齢一〇〇〇年以上とされる一本杉を水源に持つ。

吉賀町は〇五年に柿木村と六日市町が合併して誕生した。もともと一次産業が盛んで、旧柿木村は有機農業で県内外でも有名。旧六日市町は

米作りに長けており、「米・食味分析鑑定コンクール」で、「きぬむすめ」が部門金賞を受賞した実績を持つ。

そうした地に誕生したのが、大阪府枚方市の共和ゴム株式会社が一〇〇%出資し、アイメック農法による高糖度トマトを生産する、よしかファーム株式会社だ。

「農業は斜陽化していると言われていたが、やり方によっては日本を代表する高付加価値の輸出産業になるのではないだろうか」。共和ゴム代表取締役社長の寺阪剛さんは、こんな想いから異業種からの農業参入を決め、よしかファーム株式会社の設立に踏み切った。

共和ゴムは一九七一年、大阪府枚方市で創業した。工業用ゴム、プラスチック、スポンジなどの製造販売を手掛けてきたが、バブル崩壊以降、



食品ジャーナリスト

小澤 弘教 *Hironori Ozawa*

おざわ ひろのり
1982年茨城県生まれ。2005年国際基督教大学卒業、10年同大学院行政学研究科博士後期課程単位取得退学。教育系NGOを経て、株式会社日本食糧新聞社に入社。中食分野を中心に、農業や水産業など業態を超えた関連産業、海外現地市場での食品動向などの取材を進めている。

業績が下降。二〇〇〇年代初頭には経営の危機に瀕した。業績回復を目指し、「下請けからの脱却」「強みへの集中投資」を断行し、自社商品開発や特許取得に注力して、見事に業績を回復させた。同社の「超軟質ゴム」や「多層成型ゴム」はさまざまな用途で用いられており、LED信号機のライト内のパッキンとして市場シェアの三五%を占めている。その後、健康産業にも進出しており、〇五年頃から理学療法に基づく健康グッズやインソールなどの開発・製造をスタートさせている。中でも家庭で手軽に身体のゆがみを軽減させる運動ができる「アクシスフォーマー」はヒット商品だ。

本業での多角的な展開を進めていく中で、寺阪さんは中国での事業を行っていた際、同国での野菜に対する需要に着目した。

アイメック農法にチャレンジ

「当時は中国で野菜を食べるために、野菜専用の洗剤を使って洗っていた。その一方で、日本産の野菜は価格が数倍だとしても売れている状況にあった」

日本産野菜のポテンシャルは高いのではない——。自社にとって未知の領域である農業への新規参入に向けて、寺阪さんは動き出す。しかし、当然ながら農業の経験や知見は持ち合わせていなかった。

農業への挑戦を志してからしばらくたった二

〇〇七年、一つの記事が寺阪さんの目に留まった。「農業の経験がなくても、最初から安定した品質のトマトが育てられる」とうたった、「アイメック農法」による栽培方法に関するものだった。寺阪さんは「農業の経験がなくても」という点に強い興味を持ち、経営の仕方次第では面白い取り組みができるかもしれない、と感じ「売上高を一〇億円に伸ばしたら、必ずこの農法で参入しよう」と決意する。

このアイメック農法は、人工透析、人工血管、カテーテルなどの医療用製品に用いられる膜やハイドロゲル技術を手掛けてきた、神奈川県平

塚市のメビオール株式会社が開発したもの。これは、医療用として使われていたハイドロゲルの薄いフィルムを農業に転用し、高収量・高品質・高採算の野菜栽培を可能にした栽培方法だ。土の上にハイドロゲルフィルムを敷き、その上で植物を生育する。フィルムには無数のナノサイズの穴が開いており、水と養分だけが通過する。そのため農薬を使わなくてもバクテリアや細菌、ウイルスなどによる汚染を防ぐことができ、安全性を確保することができる上、砂漠地帯での野菜栽培も可能。植物はハイドロゲルの水を吸おうとするため、多くの糖分やアミノ酸などを生成し、結果として高糖度と高栄養価となる。

さらに、この農法は温暖化による水不足や土壌劣化などによる食糧不足解決策として注目されており、世界一七五カ国で特許を取得している。国内では東日本大震災で被災した地域のうち、大量の塩分をかぶった土地でも作物を育てることができると注目を浴びており、全国で二〇〇軒以上の農業法人や農家がこの技術を導入している。

そこで、寺阪さんはメビオールを訪ね、さまざまな話を聞くうちに改めてその魅力と可能性に惹かれた。この農法なら、これまで農業についての経験や勘がなくても農業を事業として始めることができる——。

トマト栽培は、「一人前になるまでに二〇年はかかる」と言われるほど、安定した品質を作り続ける難易度が高いとされる。しかし、アイメック農法はマニュアルに従って手順を踏むことで、



上:共和ゴムの寺阪剛さんと、アイメック農法で栽培されるよしかファームのトマト
下:吉賀町の堀田雅和さん(右)と若狭拓郎さん

安定した品質のトマトを栽培することができると、初めて農業に参画する同社にとって最適な方法だった。

自治体も農業立地支援を準備

農業参入の方法のめどが立ったものの、いざ具体化するにあたって、場所の選定は難航した。当初は共和ゴムのある枚方市周辺で探したが、土地と担い手の確保が難しく、改めて候補地を探すこととなった。そんな折、同社の健康産業部門で取り引きのあった企業の担当者から、出身地であるという島根県鹿足郡吉賀町を紹介された。

寺阪さんが実際に訪れてみると、立地環境は栽培に適したものだ。アイメック農法はトマトが自ら水を吸う作用により生育させるため、通常の栽培方法と比べて使用する水の量が少なく済む。しかし、それは同時に使用する水の質が重要であることを意味する。吉賀町には水質の良い高津川が流れているので、一級河川では唯一水源も特定されていることから、アイメック農法には最適だった。

また、同町では企業誘致を進めており、町外に本社を有する企業が町内に新たに法人を設立し、新たに農業に参入する際に「企業立地促進助成金」を用意していた。雇用促進などの観点からも共和ゴムの取り組みは歓迎され、助成交付金として五〇〇万円、その他さまざまなサポートが行われることとなり、こうして二〇一六年七月、「よしかファーム株式会社」が誕生した。翌一七年二月には設備が完成し、三月から定植を開始

五月から最初の収穫が行われた。

よしかファームは〇・六畝の敷地内に、栽培を行う鉄骨アーチハウスを六棟、約〇・二五畝の栽培面積を持つ。ハウス内には栽培のベースとなるアイメック農法システムが張り巡らされている。IoT (Internet of Things) モノのインターネット) 技術を導入し、作業の効率化を実現。液肥や水やりのタイミングや量、生育に必要な日光を取り入れるための窓の開閉などは、外気温やハウス内温度などのデータを基に、全てセンサー制御で行われている。作業効率化のために湿度、温度、二酸化炭素を計測し、ドライミストなどでトマトにとって最適な環境を実現しており、五人の従業員による集約型管理で、年間一六〜二四トを生産する。

同社の生産するトマトの最大の特徴は、「一〇%糖度保証」だ。全自動糖度測定器を導入し、光センサーでトマトを傷付けることなく糖度を選別。糖度六〜九のフルーツトマトは高リコピンを実現し、百貨店、高級スーパーマーケットなどをメインの販売チャネルに、着実にファンを獲得している。

「農業II高付加価値産業」確立に挑戦

現在、同社が取り組むのが、トマトの「夏越え」だ。アイメック農法ではその特殊性のため、夏場の高温と相まって過剰なストレスがかかってしまう。通常、夏が収穫期のトマトは九月〜一〇月にかけて市場が払底しがちになるため、そこに高糖度・高リコピンのトマトを安定供給することで、さらなる付加価値の付いた商品展開を狙

う。寺阪さんは「トマトにとって育ちやすい環境をさまざまな技術で整備することで、安定した品質を確保したい」と語る。早期黒字化を実現し、安定した収益スキームを確立させることを目指す。

また、今後同社は農業の六次産業化にも取り組む。糖度八以下のトマトは水素処理・低温加熱粉末加工し、パウダーとしてカプセル状にして販売する計画だ。共和ゴムの健康グッズ販売との相乗効果も期待できる。

農林水産省によると、農家や法人組織などを併せた農業経営体数は一貫して減少傾向にあり、二〇一七年は前年に比べて六万(四・六%)減少した一二五万八〇〇経営体。そのうち法人経営体は一〇〇〇(四・八%)増加し、二万二〇〇〇経営体で、一〇年間で二・二倍となっている。一般法人の農業参入(農地を利用して農業経営を行う一般法人)は一六年末現在で二六七六法人。〇九年の農地法改正により、リース方式による参入が全面自由化されたため、改正前の約五倍のペースで増加している。

業務形態別では、食品関連産業と農業・畜産業が全体の二二%で大部分を占める。以下、建設業が一二%、製造業が四%と続く。営農作物別では野菜が四一%で最も多くなっている。

国内の農業生産従事者はここ二〇年間で約九〇〇万人から五六〇万人へと減少し、平均年齢は約七〇歳、三五歳未満は約一五万人しかない。三〇年までには、平均年齢もさらに上がり、五八万人まで減少するという試算もある。こうした流れの中で、よしかファームのように、IoT



上:全自動糖度測定器により、「100%糖度保証」を実現する
下:自動給水装置などを備えるハウス

Tや人工知能(AI)を活用した次世代型の農業手法「スマート農業」は、経験と勘をベースにした農業経営が限界に近づく中、今後ますます必要とされる。法人経営体数も増加を目指しており、二三年までに五万人を目標としている。

ワイン・ウインの関係を構築

一方で専門的な知見やノウハウを持たない異業種企業が事業として農業を成功させるには、さまざまな形でのパートナーの存在が大きいことは間違いない。

その点で、よしかファームと吉賀町は、現時点

でワイン・ウインの関係を築いていると言つてよい。人口約六三〇〇人の吉賀町にとつて、よしかファームの設立には期待する所が大きい。全国の他の県同様、吉賀町も高齢化・人口減少・農業の担い手不足が課題であり、耕作放棄地の増加の解決策を模索していた。同町産業課の堀田雅和課長補佐は、「緩やかな減少傾向にある人口・農業従事者といったマンパワーをいかに確保し、農地を維持し、町の魅力をつくっていくことが大きなテーマである」と語る。よしかファームが成長し、「よしか」の産品としてネームバリューが高まることは、町にとつても歓迎だ。

島根県では、人口定着の一環として、U・Iターン住人に一年間の農業体験補助を行つており、吉賀町では新規就農の推奨に加え、一八歳以下の医療費、保育料、給食費を完全無償化している。前述の企業誘致も積極的に取り組む、よしかファームは県外からの受け入れ第一号だ。ヒューマンエラーなどによるミスやトラブル、リスク、作業負担などを軽減し、農業のイメージを変えていくというスマート農業の事例としても、農業によりポジティブなイメージを形成し、魅力ある産業と産品作りへの寄与が期待されている。

「国内外へ吉賀町の名前が発信され、広まっていくことで、町のネームバリューを向上させていく。収穫期はさらに雇用も生まれると思うので、これからもできる限りサポートしていきたい」と、堀田さんはよしかファームの将来に期待を示す。そこで、行政として栽培エリアの増床などにも前向きで、さらなる生産・業績の拡大にバックアップ体制を敷いていく考えだ。

こうした企業と町が事業を通じてつながっていくことは、プラスアルファの相乗効果とも言える新たな展開も導く。

企業は土地のメリットを最大限に活かした農業生産を行い、一方で農地を有する自治体はその土地の自然資本や環境資源を活かしたブランドینگでネームバリューを向上させるなど単なる農業の新規開業・雇用創出を超えた、有形無形の効果を生む好循環が期待される。そのためにもまず必要とされるのが、参入企業と自治体との信頼関係・パートナーシップであり、今回のケースは大きな試金石となる。