

# 農業参入企業にみる付加価値創造

農業は伝統的な産業であるが故に保守的あるいは閉鎖的な面が否めず、変化への対応力が弱い傾向がある。近年経営環境が急速に変化するなかで、適切な対応ができないと経営継続が困難になる。異業種の経営ノウハウを導入している農業参入企業の経営行動から、持続可能な農業のヒントを探っていきたい。

## 農業を取りまく急速な環境変化

2020年初頭から広がった新型コロナウイルスはまさに未曾有の経験であった。これによって外食産業をはじめと多くの企業が経営困難に陥った。農業でも、出荷先などの経営内容によっては厳しい状況となった例もある。

また24年に入り、1ドル160円という34年ぶりの水準を更新した。円安傾向は2年以上継続し、その影響は産業、生活のあらゆる場面に及ぶ。肥料、飼料、燃料の多くを輸入に依存する農業には各種資材価格の高騰をもたらし、結果として多くの経営が苦境に立たされている。

さらに何年も前から人手不足が叫ばれており、農業も例外ではない。加えて24年4月に労働基準法が改正され残業規制などが厳格化したこと

により、もともと人材不足であったトラック輸送に影響が及び、輸送費用の上昇も招いている。

企業には変化に対する経営環境への対応が常に求められる、変化に対する意思決定が経営者の大きな仕事である。農業に参入し継続している企業は、本業でも成功し、さまざまな工夫を凝らして経営している場合が多い。そうした過程で、本業で培った経営ノウハウを農業にも導入することともに、本業との相乗効果を発揮させることで、農業単体では思い付かない高付加価値の経営を実践している例が多い。本稿では、農業専門の経営体でも参考となるそうした取り組みを具体的な企業行動から探っていきたい。

## 企業の農業参入の拡大とその特徴

企業の農業参入は部分的に解禁されてから

20年程度の歴史しかない。しかし、当初から参入企業は本業のノウハウの導入や本業との相乗効果の発揮を図ってきた。

企業の農業参入の意義は、単に不足する農業者の補充だけではなく、企業的な経営管理手法で農業のスタイルを変え、衰退産業から成長産業にしていく可能性があることである。農業参入企業は、参入準備から営農開始までのいわゆるインシヤル面と、資材調達から生産・出荷を継続するランニング面の活動をおこなっている。これらを一連の流れとして捉えるとともに、個別の活動に分解して分析することにより、参入企業の経営戦略がわかる。

ここでは、バリエーション分析の手法を援用して筆者が提唱した「農企業バリエーション・モデル」(図1)に沿って、農業参入企業の強

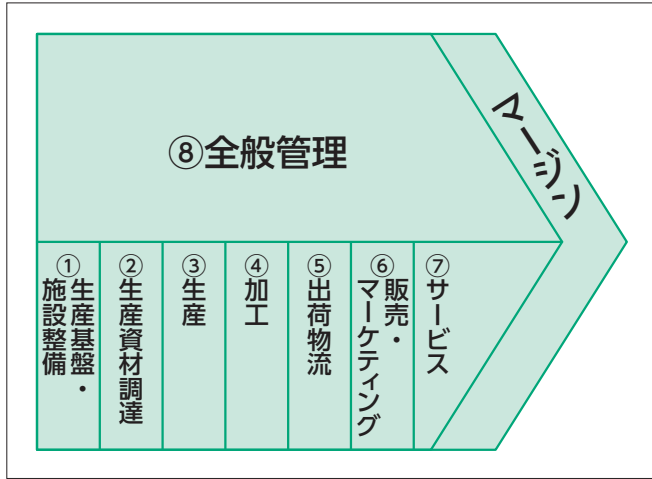


東京農業大学 国際食料情報学部 教授

## 渋谷 往男 SHIBUYA Yukio

しゅば 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。著書に『戦略的農業経営』(日本経済新聞出版社、09年)、編著書に「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、20年)、『農業法人のM&A―事業継承と経営成長の手法として』(筑波書房、24年)などがある。

図1 農企業のバリューチェーン・モデル



資料：筆者作成

みを明確化していきたい。なお「農企業バリューチェーン」については、拙著「戦略的農業経営―衰退脱却へのビジネスモデル改革」(日本経済新聞出版社)に詳しく示している。

### 本業との連携や価格交渉でコスト減

表1は農企業バリューチェーン・モデルの価値活動に沿った戦略的な企業行動を示している。ここでは、この価値活動に沿った企業の対応を示していきたい。

まず生産基盤・施設整備面での対応として、酪農に参入した建設業者が、畜舎を自前で施工することで施設整備コストを削減したというアイデアを紹介する。単なる自社施工ではなく、本業の閑散期に実施することで人件費を削減し

た。さらに将来的な畜舎建設を想定し、必要な建設資材は市況が低下したときにまとめて購入しておくことでさらにコスト低下を図っている。この他、建設関係の農業参入企業は本業の経営資源を生かして環境制御型養液栽培施設の建設や耕作放棄地の再生を自前で実施。さらには中古農機を導入して自社の車両整備施設でメンテナンスすることで、農機自体とその維持コストの削減をおこなっている。

こうした取り組みは農業参入企業しかできないと思われるが、農業法人でも建設会社を自社のグループ会社としてつくっている例はみられる。経営のなかで大きな費用がかかる生産基盤・施設整備のコストダウンは、農業経営に大きなメリットをもたらすのである。

次に生産資材調達面での対応を見ていきたい。冬季の施設野菜生産では、燃料代が経費の多くを占める。一般的な農家は、燃料のストックが減るとその都度業者に連絡して補充してもらい、後日代金を支払う必要がある。一方、施設野菜生産に参入した電気設備工事業者は、燃料となる重油を現金払い、年間契約という条件に加え、相見積もりなどの価格交渉を需要期の前に実施することで、コストを大幅に抑えている。

また、稲作に参入した土木工業者が、地域で産業廃棄物として有償で処理されている焼酎かすや街路樹などの剪定枝を、処理費用を受け取って受け入れ、独自の処理を経て最終的に有機質肥料として稲作に施用している例もある。この会社はそのために、産業廃棄物処理業の許可も取得している。

産廃処理業免許取得はさておき、農業では燃料などの価格交渉に躊躇(ちゅうちゅう)する経営者もいるが、異業種では当然のこととして取り組んでおり、農業経営体でも十分参考になると思われる。

### 生産・加工面でも異業種とのシナジー効果

続いて生産面での対応である。稲作農家は冬季が閑散期のため、出稼ぎや地元建設会社での季節労働をする例が珍しくない。これを逆のかたちで実施する、土木業からの参入企業がある。公共事業が中心の同社では5〜9月は本業が閑散期であり、従業員が効率的に稼働しないなかで給料は支払う必要があった。そこで、稲作に参入することで年間の労働が確保され、人件費を浮かせることが可能となった。同社いわく、兼業農家ではなく兼業企業、としている。

また、農業生産でのコスト削減はパート人材や研修生など、短期間の雇用者をいかに戦力化するかが重要である。それに対して作業のマニユアル化を進めることで、短期雇用者の即戦力化を実現している企業もある。

季節的な繁閑の差を他産業で補完することやマニユアル化を実践している農業経営体は少なくないと思われる。いずれの産業でも人手不足が深刻化するとともに、雇用者の流動性も高まっている。そうしたなかで、生産に関する人材面の工夫は他産業に学ぶ面が大きい。

加工面での対応も紹介したい。乾燥野菜加工の食品企業が、取引先である生協から国産野菜を確保したいという要望を受け、高齢化で減少気味だった契約栽培を補完するため原料野菜の

生産に参入した。ゴボウを例にとると、市場では細めのゴボウが求められ、加工用には太めのものが適している。そこで、当初は加工用野菜生産のみの目的で参入したものの、市場出荷と組み合わせることで採算性の向上を図っている。

また、ある酒造会社は小規模ながら他社との差別化を図るべく、有機栽培かつ窒素肥料を抑制したタンパク質含量の低い酒米の生産を契約農家に求めた。しかし、農家は同社向け以外の主食用米も生産しているため対応してもらえなかった。このため、みずから生産に乗り出し、自社生産酒米だけを使った酒を製造した。これが海外でオーガニック日本酒として受け入れられている。加工を取り入れている農業経営体がすべてではないと思われるが、6次産業化では1次産業部分と2次・3次産業部分の相乗効果なるべく高める工夫が求められる。

次に出荷物流面について、外食などの業務需要では仕入れ価格が高くて必要な野菜が欠品すると営業自体ができなくなる。こうした先を顧客としている仲卸業者が、キャベツなどの主要な業務用野菜を確実に確保するため露地野菜生産に参入した例がある。同社は契約生産農家に加えて自社野菜の供給見通しが立ったことで顧客からの信頼性が向上し、取引の継続につながっている。供給の保証はこれほどの価値を生み出すことがある。

大型施設でのトマト生産に参入した企業は出荷の袋詰め作業を8人程度で同時におこなっている。この作業では個人別に作業量を「見える化」しており、作業の遅い人がわかる。これによ

って作業改善を図りやすくなり、結果として全体的な作業の効率性を高めている。

徹底的な顧客ニーズへの対応とコスト削減は、いずれも異業種企業が日ごろ実践していることであり、農業でも参考となる部分は多い。

### 体験サービスの提供が利益につながる

販売・マーケティングの観点における工夫も取り上げたい。例えば、稲作に参入した土木業者は米を消費者に直販している。その顧客には、みずから重たい米を運ぶことを避けたい高齢者の家も多い。同社ではそうした場所に自社で直接配達している。それも若手社員ではなくベテラン社員が当たっている。これは、高齢者の家にはリフォームの需要があるものの、リフォーム業者とのつながりが薄いためだ。リフォーム業者の選定には信頼関係が重要であり、飛び込み営業に来る業者には頼みにくい。そこで、いつも米を配達してくれている同社への信頼をもとに、同じグループ内のリフォーム会社を紹介することがある。つまり米の配達がりフォーム事業の営業窓口ともなっているのである。

また、酪農に参入した建設業者は自社の畜舎を建設するうえで、生産者ならではのさまざまな着眼点を内装の工夫に取り入れている。また、生乳の出荷はもちろん、各種資材などの購入はもっぱらJAをパートナーとしている。そうしたことから、組合員の酪農家が畜舎を建設する際には同社に相談がいく流れとなっており、本業にとっても一種の営業窓口となっている。

このような農業に関する企業行動が本業の発

展に貢献する構造は農業参入企業特有であり、農業専業の経営体が模倣するのは難しい。しかし、多角化している企業はいずれもこうした事業間での相乗効果を発揮させるような取り組みを考えている。

サービス面の対応においても同じことがいえる。社会貢献の一環として地元の子どもたちに農業体験を提供している例は多い。先に述べた、施設野菜生産に参入した電気設備工事業者も、地元の幼稚園や小学校の子どもたちを受け入れている。しかし、同社の取り組みは単なる社会貢献にとどまらない。同社では養液成分の調節によって苦みの少ないピーマンを生産しており、子どもにとっても食べやすい。そこで、子どもに対してピーマンの収穫体験サービスを提供することで、それを持ち帰って調理する母親が苦みの少ないピーマンの味を知るとともに、子どもが喜んで食べる姿を見て、近隣の農産物直売所で販売している同社のピーマンを指名買いつつようになっていく。こうした経済的なメリットが見いだせるからこそ積極的に収穫体験を提供、継続できているのである。

また、稲作に参入した酒造業者はかねて体験サービスの提供も重視し、酒造り体験などをおこなってきた。また、最近では田植え体験サービスを提供している。米生産の象徴である田植えは、昨今ではほとんどの人が体験したことがない。子どもに田植え体験をさせたいと思う親は多い。同社はこうした体験を有償で提供している。有償であれば提供する側、提供を受ける側ともに、ハイレベルなものを求めるようにな



表1 農企業バリューチェーンに沿った農業参入企業の取り組み

価値活動	高付加価値化の取り組み
1 生産基盤・施設整備	建築：自社の閑散期に自前で畜舎を建設 土木：中古農機を調達して自社の整備工場を整備 電設：本業を生かして環境制御型養液栽培施設を自前で建設
2 生産資材調達	電設：価格交渉・現金払い・年間契約でハウスの燃料を調達し低コスト化 土木：廃棄物（焼却かす・剪定枝）を逆有償で受け入れて肥料などとして活用
3 生産	土木：本業の閑散期の余剰人材を使って水稻を生産 電設：作業のマニュアル化でパートなどの短期雇用人材を即戦力化 食品：施設園芸ハウスでの作業で作業員・時刻・内容などをシステム上に記録
4 加工	食品：露地野菜を生産し加工用と出荷用の両方で適材適所活用 酒造：酒造会社のみならず有機酒米を生産しオーガニック日本酒を製造、輸出 酒造：自社生産の酒米を使って米作りから一貫生産の清酒として差別化
5 出荷物流	食品：袋詰め作業は個人ごとに作業スピードを見える化して効率化 仲卸：キャベツなどの主要野菜は自社で生産し顧客の要望に確実に対応
6 販売・マーケティング	建築：JAとの連携+自社ノウハウ活用により周辺の酪農家の畜舎建設を受注 土木：米の販売ではベテランが直接配達しリフォーム会社の営業窓口化
7 サービス	電設：地元の児童に収穫体験サービスを提供（→直売所での購買促進） 酒造：有償サービスとして田植え体験を提供し自社ファンを獲得
8 全般管理	食品：トヨタ方式の改善手法を農業にも導入 土木：建設業の原価管理手法を導入し生産コストが見える化

資料：筆者作成

もの、かね、情報）の観点から大きく4つの方策を述べて締めくくりたい。

まずは経営者自身や従業員、他社での勤務経験から得られる知見や、十分活用できていない内部の施設・機械を他社へ貸し出すなど「経営内部にある資源のフル活用」だ。次に、耕畜連携に代表されるような外部の農業経営体との連携やバリューチェーン上の他の機関とのいわゆる垂直統合によってコスト削減や競争力強化などを果たす「外部資源との連携」がある。さらに燃料や配送、一般的な肥料成分など特に差別化が不要な資源を調達する際に徹底的にコスト削減を図る「汎用的外部資源費用の削減」も有効だ。最後に、経営者や従業員自身が能力を高めるなどによる経営資源の「みずから創造」である。

このように、経営資源に着目して付加価値向上を図るためには、さまざまな経営書や経営学の教科書を使って経営能力を高めていくことが求められる。しかし、書籍から入る知識を体系化して、実感をもって受け入れるのは簡単ではない。幸い最近では公的機関が提供する農業塾のような研修の機会が増えている。さらに、忙しい経営者に対して、オンラインで農業経営の知識を導入する機会も提供されている。例えば日本農業経営大学校（AFJ）では、経営スキルを体系的に学べるコースや個々の課題解消を追求するコースなど、経営に関する知識をオンラインで学べるコースを開始している。

こうしたものの活用を含めて、変化する経営環境に対応できるような知見を継続的に取り入れていくことが重要であろう。



る。そうしたことが、結果として同社の酒のファンづくりにつながっている。日本酒のような加工食品は、いくつもの卸や小売りを通る流通ルートが一般的ななかで、直売できると酒造会社の利幅が大きい。そうしたことも念頭に置いた経営戦略といえる。とかく、農業体験サービスの提供はボランティア的におこなわれる傾向にあるが、それが事業利益につながっていれば、継続するインセンティブとなる。

また少し視野を広げ、企業としての管理全般における実践例も見てみる。農業に参入する企業は本業が順調な場合が多く、本業のノウハウは当然農業にも導入されている。例えば、ある食品企業は本業で導入したトヨタ生産方式の経営管理手法を農業でも実践している。

また、土木業者の農業参入事例では、建設業

の原価管理手法を農業にも導入し、投入労働時間を含めてコストを明確化することで経営の効率化を追求している。こうした取り組みは特別なものではなく、建設業で日々実施していることを単に農業に適用しているものであり、特別なことをしているという意識はない。

**農業専業経営体求められる対応**

これまで、農企業バリューチェーンに沿って農業参入企業が実践している取り組みを示してきた。しかし、農業経営体のほとんどが農業のみをおこなっているため、異業種との相乗効果を期待することは難しい。

しかし、農業専業の経営体であっても根本となる付加価値向上の考え方は共通する部分がある。ここではその方策について経営資源（ひと、