HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	一般企業の農業参入の特徴と食品関連産業による参入の実態
Author(s)	槇平, 龍宏
Description	2009年度秋季大会シンポジウム共通論題「農地制度改革と農業参入、農業生産法人」
Citation	フロンティア農業経済研究, 15(2), 19-32
Issue Date	2010-12-27
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/62634
Type	journal article
File Information	KJ00008953269.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

〔フロンティア農業経済研究　第15巻第2号　2010.12〕

［論文］

一般企業の農業参入の特徴と食品関連産業による参入の実態

財団法人 農政調査委員会　**槇 平 龍 宏**

Consideration concerning the realities of farm management by the entry into agricultural production activity by general enterprise, especially food companies

Tatsuhiro Makidaira
Agricultural Policy Research Committee, Inc.

Summary

The substantial agricultural entry by the enterprises other than the agricultural production legal person had been done before nationwide development of the designated "structural reform district (Kozo-Kaikaku Tokubetsu Kuiki)" of 2005. It is divided into two routes of "Entry into the facilities type agriculture that doesn't use the farmland" and "Entry (The agricultural production legal person's establishment by support from the enterprise to the farmer institution etc. is included) by the contract cultivation method". The enterprise acquired directly of the farmland and was able to borrow neither by two routes. The introduction of the lease method from 2005 and the revision Agricultural Land Law enforcement in 2009 that succeeds it do not pass the agricultural production legal person's establishment in addition to two the above-mentioned routes and enable the farm management by the farmland borrowing. As a result, the technique of the agricultural entry by a general enterprise changed greatly.

The construction industry and the food business are occupying many to the type of business of the enterprise that enters agriculture. And there is a regionality in the region where the enterprise enters agriculture, and the construction industry enters the region for which the regional economy depends on the investment in public works. A lot when industry related to food enters an active region of agriculture, such as Hokkaido and Tohoku, on the other hand.

Food companies often enter agriculture for a stable securing of the ingredient and process materials used by itself, and execute the production method with sticking to of organic farming etc.

In this text, the feature with a general not only the its company production of farm products but also connection of the farmer in the region to the production contract dealings of food companies to enter agriculture in addition for securing a stable product was extracted.

Ⅰ　農業への企業参入の地域性の析出とその要因

1. 一般企業の農業参入の概況

2002年の構造改革特別法の制定により、2004年４月より構造改革特区に限定して農業生産法人以外の法人による農業経営が認められた「株式会社の農業参入」は、2005年４月の食料・農業・農村基本法に基づく「基本計画」改訂の閣議決定とともに全国展開されることとなった。農地の効率的利用、担い手育成に資するため「市町村等との間で適正に農業を行う旨の協定を締結すること等を要件にして、耕作放棄地を対象にリース方式による株式会社の直接農業参入が可能となり（「特定農地貸付けに関する農地法等の特例に関する法律」）、ついには「農地法等の一部を改正する法律」の第171回国会における成立（2009年６月

24日に公布、同12月15日に施行）により、貸借解除条件付きながらも、一般企業（業務執行役員のうち１人以上の者が耕作等の事業に常時従事する農業生産法人以外の法人）の農地賃貸借による農業生産活動への参入の途が開かれたのである。

しかし2005年の特区の全国展開以前にも、農業生産法人以外の企業による実質的な農業参入はなされていた。それは、①農地を利用しない施設型農業への参入、②契約栽培方式による参入（企業から農民組織への支援等による農業生産法人の設立も含む）、の二つに大きく分けられるが、いずれも企業本体による農地取得や借入はできなかった。2005年からの特定農地貸付制度導入とそれを引き継ぐ2009年の改正農地法施行は、上記二つのルートに加えて、農業生産法人の設立を経ずして農地借入による農業経営が可能となったという点で、企業による農業参入の性格が決定的に異なっていることに注意を要する。以上により、一般企業による農業参入の形態を農業生産法人の要件緩和とも併せて整理すれば、表１の通りである。

ここで、2009年農地法改正による株式会社を含む一般企業の農業参入以前の実態を確認しておくために、特定法人貸付事業（農地リース方式）による参入法人の実態を見ておきたい。本制度によって株式会社等の一般企業が農業生産法人の設立を経ずしての直接参入を可能にした点で、またその法人数や業種が継続的に把握できるという点で画期となるものである。

まず参入法人数については、2009年３月1日時点で173市町村・349法人となり、2005年９月のリース特区全国展開時の147法人から約2.4倍に増加した（図１）。また、農地リース方式で農業に参入した企業の

表1　一般企業の農業参入タイプ

事業タイプ			法人形態	事業内容・設立要件　等
農作業受託		A	農作業受託会社	農業者からの作業受託、コントラクター設立。農協からの施設運営受託
農業生産	非農地利用	B	農業生産法人以外の農業経営法人	施設型農業、畜産等を農外企業が直接あるいは別会社で経営。
農業生産	農地利用	C	農業生産法人	●株式会社(公開会社でないもの)、農事組合法人、合名会社、合資会社、合 同会社。 ●構成員要件：農業関係者以外（関連事業者）は総議決権の1/4以下（農業生産法人と連携して事業を実施する一定の関連事業者（農商工連携事業者等）が構成員である場合には議決権の合計の上限は1／2未満）。 ●役員要件： ①役員の過半が農業の常時従事者(原則年間150日以上)である構成員。
農業生産	農地利用	D	農業生産法人以外の法人	●業務執行役員のうち1人以上の者が耕作等の事業に常時従事。 ●解除条件付き農地貸借契約。 ●農業協同組合の農地貸借による農業経営。

資料：各種資料を参考に筆者作成

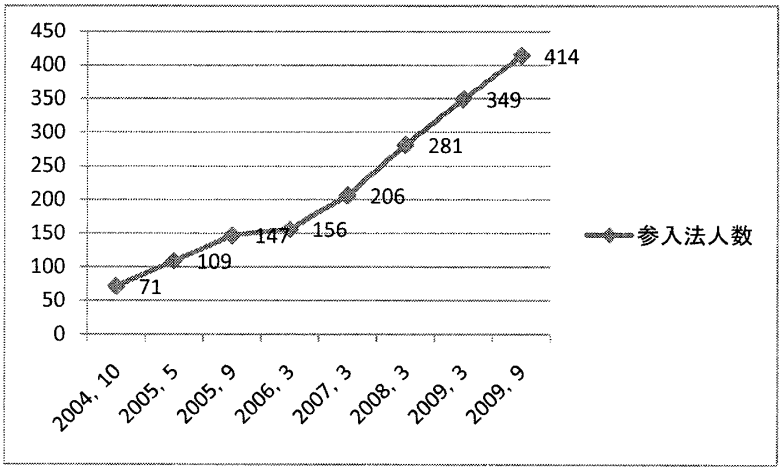

図1　特定法人貸付事業（農地リース方式）による参入法人数の推移

資料：農林水産省調べ。
注：農業生産法人への移行を含む。

なかには、農業生産法人に移行して本格的に農業経営を展開する事例もみられる（2009年９月現在９法人）。当初の2010年度末政策目標である500法人をほぼ達成するペースで増加しており、今後も参入企業数は増加するものと思われる。

また特定法人貸付制度を活用して農業に参入した特定法人の業種別内訳を表２により確認すると、2009年９月時点で「建設業」と「食品会社」の比率がそれぞれ37％、20％と高く、法人数も堅調に増加しており、参入法人全体に対する割合もこの２業種が過半数を占めている。一方で、それ以外の業種による農業参入も増加してきており、観光業、NPO、協同組合、第三セクター等多様な業種をその中身とする「その他」が増加していることも特徴である[注1)]。一般企業による農業参入は、その参入目的の多様性を反映して、参入業種も多様化している状況にあるといってよいだろう。

さらに、参入業種数割合の地域的差異が大きいことを図２は示している。図２は、上部に特定法人貸付事業（農地リース方式）を活用して農業へ参入している企業のブロック別・業種別企業数、下部はその割合を示しているが（いずれも2007年９月１日現在）、全国合計256のうち、中国四国62、東北55、関東46、九州36などとなっている。北海道は11にとどまっているが、この数値は参入企業数そのものが少ないことを示してはおらず、農業生産法人を設立して参入するパターンも多いため、注意する必要がある[注2)]。

地域ブロック別・業種別に特定農業参入法人割合をみれば、北海道、東北、中国四国、九州といった、地域経済の公共事業への依存度が高い地域において、全国平均を上回って「建設業」の参入割合が高いことが分かる。また北海道や関東はその市場条件（原料供給地や食品関連産業の地理的集積、消費地との距離等）による原因から「食品関係企業」による参入が、また北陸、東海、近畿では「その他」による参入割合が高いという地域性が把握できる。分けても、建設業参入比率が58％と過半数を超えて最も高く、かつ食品関連産業の参入比率の低い東北は、地域経済を支えていた主要産業である建設業不振の打開方策としての農業参入の典型地域として位置づけることができるだろう。

一方、こうした地域が、農業の担い手不足による耕作放棄地の増大に危機感を募らせている側面もあり、地方部における農業への企業参入は、公共事業の減少にあえぐ建設業サイドと地域農業の担い手不足を抱える自治体サイド双方の要求の結節点として位置づけることが可能であろう。

しかし、建設業が農業への参入で公共事業減少による減収分を補うことは容易ではなく、参入したものの、既に農業経営から撤退している事例も少なからず

表2　業種別に見た特定法人数・割合

	合計	特定法人貸付事業実施参入法人				農業生産法人に移行したもの
		計	建設業	食品会社	その他	
2009, 9	414	405	148	79	178	9
2009, 3	349	341	125	72	144	8
2008, 9	320	313	104	65	144	7
2008, 3	281	278	93	64	121	3
2007, 3	206	206	76	46	84	―
2006, 3	156	156	57	41	58	―
（割合）						
2009, 9	―	100%	37%	20%	44%	―
2009, 3		100%	37%	21%	42%	
2008, 9		100%	33%	21%	46%	
2008, 3		100%	33%	23%	44%	
2007, 3		100%	37%	22%	41%	
2006, 3		100%	37%	26%	37%	

資料：農林水産省調べ。
注：「農業生産法人に移行したもの」は、特定法人貸付事業実施後に農業生産法人に移行した法人数。

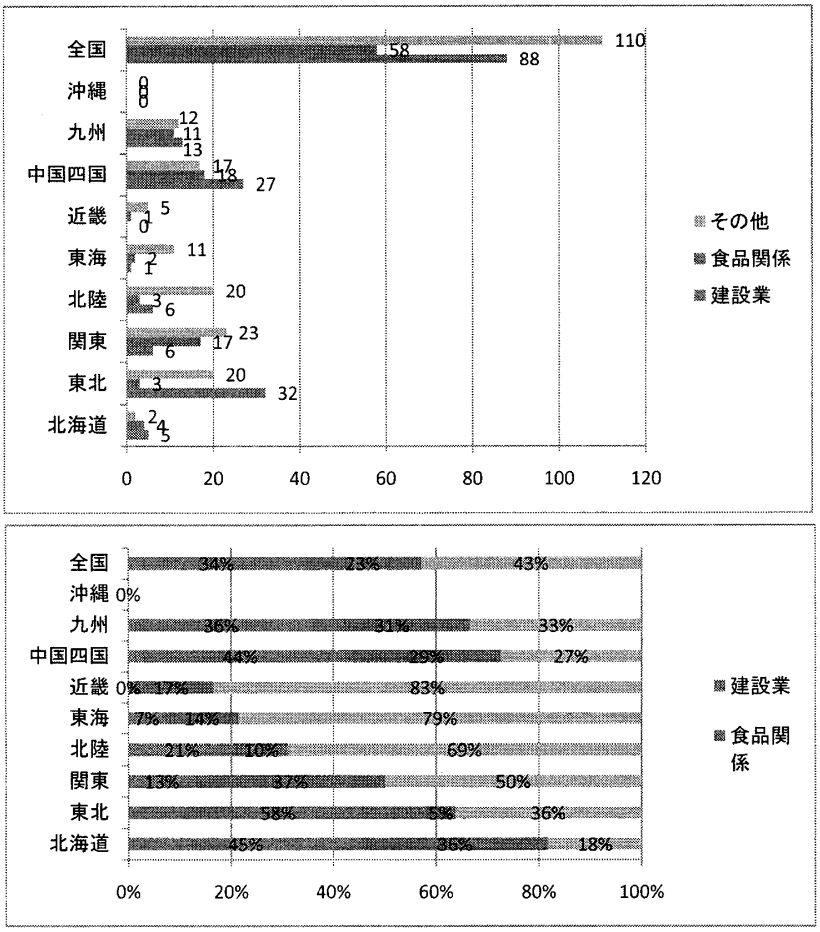

図2　ブロック別・業種別参入企業数と割合（2007年9月1日現在）

資料：農林水産省調べ。

見られる[注3)]。

また農林水産省が実施したアンケート結果（156法人中134法人から回答）によれば、黒字を達成している法人は７％に過ぎず、過半は赤字経営となっている。他方で、経営面積拡大を志向する法人は55％であり、参入に当たっても「農地の改良」（79／134法人）や「農地の確保」（42／134法人）等、多くの法人が農地に関連する障壁を上げている。農業参入法人連絡協議会と全国農業会議所が行ったアンケート調査[注4)]では、借り受けた農地の４割は耕作放棄地など条件が悪く、条件整備を要する農地であったことが把握されている（図３）。

2. 食品関連産業の参入実態

同じ農業への参入企業であっても、食品関連企業による参入動機は、自社で使用する生鮮品や加工原料等の直接確保が主な内容であり、消費者ニーズや加工特性に見合った高品質な「こだわり」農産物生産を行う傾向がある点で共通している。実証的なデータは少ないが、農林漁業金融公庫（当時）が2007年に全国の食品製造業、卸売業、小売業、飲食店に実施したアンケート調査[注5)]によれば、参入農業分野と業種内訳との関連にその一端が窺える。図４により、参入している農業経営分野の割合を参入業者数が多かった５業種についてみると、米や野菜等を原料とする農産保存食品製造業（餅、漬物、野菜水煮、缶詰等）や酒類製造業、野菜や果物等を主な原料とする菓子製造業は「土地利用型」への、畜産物を主な原料とする食肉加工品製造業は「施設利用型」への参入が大部分を占めており、自社で使用する生鮮品や原材料の安定的確保や付

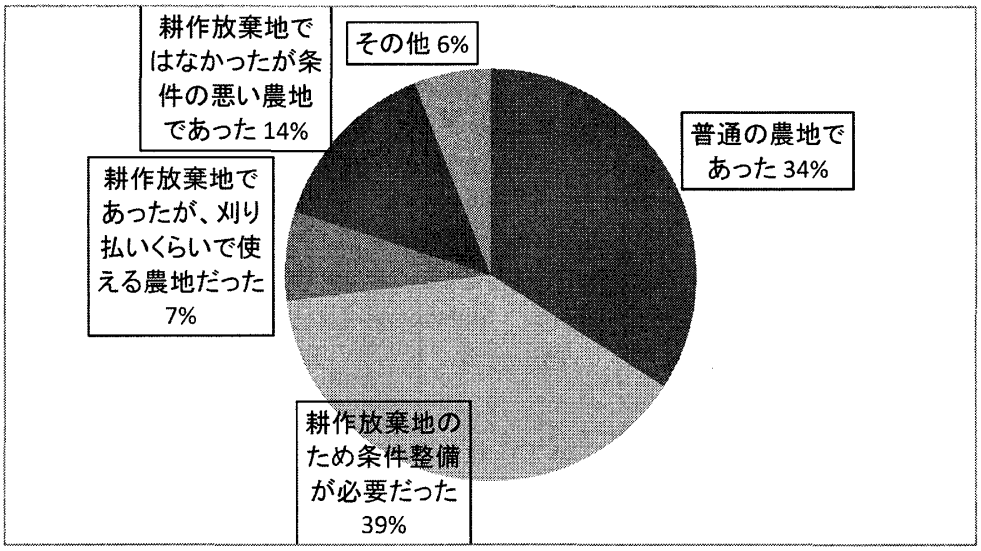

図3　法人が借り受けた農地の状況

資料：農業参入法人連絡協議会・全国農業会議所「農外から農業に参入した法人に対するアンケート調査結果」2008年８月

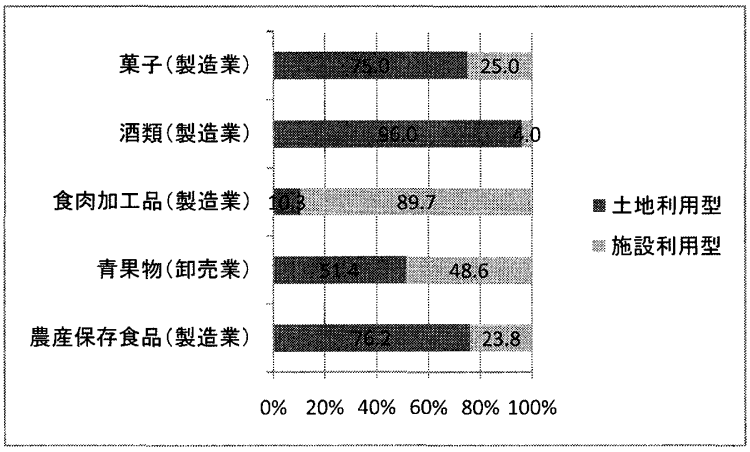

図4　参入企業（食品産業・予定含む）が取り組む農業分野の割合>

資料：農林漁業金融公庫「食品産業からの農業参入に関する調査」2007年9月。
注：参入業種内訳上位５業種について集計。複数回答あり（有効回答278社）。

加価値向上のための農業参入という姿が浮かび上がってくる結果となっている。

建設不況期における産業配置転換政策の一環として、余剰労働力の投下先として農業へ参入する建設業と、消費者ニーズに見合った高品質な農産物を求めて参入する食品関連企業との間には大きな参入動機の差がある。さらに近年は「建設業」の比率は停滞気味であり、替わって「その他」業種が増加しており、多様な業種による農業参入動機や経営実態についてのデータ収集が必要な段階にある。一口に「一般企業の農業参入」と言っても、業種別の参入意図や参入経路、参入地域は明確に異なっており、営農活動と本体業務との関係性や、参入企業の農産物生産・加工・流通諸過程を通じた価値実現プロセスからの分析が必要である。

さらに、企業参入による地域農業のへのインパクト（地域農業との連携による新品種導入・販路確保・技術革新等に与える影響等）からの検討も重要課題である。図５に見られるように、「地域農業振興」のために企業が取り組んでいる活動は多岐に渡っている。政

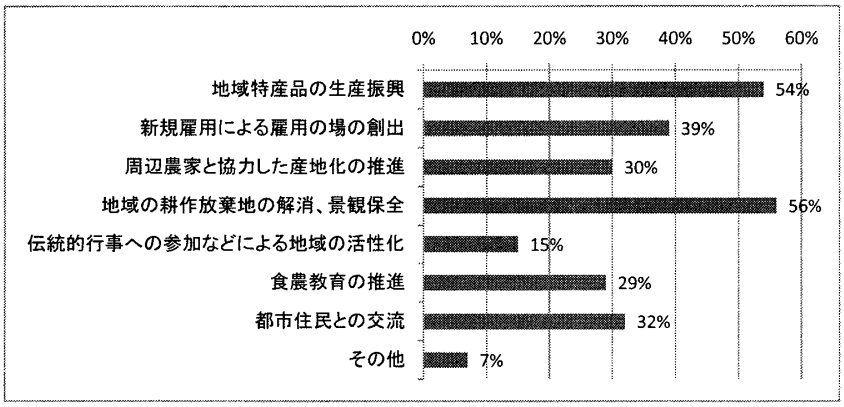

図5　参入企業が取り組む地域農業振興活動（複数回答）

資料：図３に同じ。

策サイドが意図していた「耕作放棄地の解消・景観保全」が56％と最も多いが、「地域特産品の生産振興」（54％）や「周辺農家と協力した産地化の推進」（30％）といったいわゆる「地域ブランドづくり」への参画、あるいは「雇用創出」（39％）や地域と交流を行う中での活性化への寄与等、参入法人へのアンケート調査という限界はあるものの、農業への直接参入を通じて「地域との関わり」が強く意識されていることが推測できる結果となっている。

中山間地域等耕作放棄地を多く抱える地域における企業参入事例が多いことを鑑みても、企業参入による地域農業振興が果たす役割、あるいは地域農業振興と関わることによる参入企業の経営への影響、といった観点からの考察が必要である。

3. 課題と方法

本稿では、旧農地法の特例であった特定法人貸付事業の貸付農地が「遊休農地及び遊休化するおそれのある農地」に限定されていた中で、企業の農業参入の際に大きな課題となっていた農地確保方策や、その桎梏により規模拡大が進まない中での食品関連産業による原料確保方策に焦点を当て、対応策の一環としての地域農業との共生・連携の課題を中心的に検討する。さらには、企業参入と地域農業振興との関連について考察を加える。

検討する法人は、本社業務がいずれも食品関連産業及び食品関連流通業であるものに限定することとし、参入目的を本社業務との関連性において分析する。

分析方法としては、東北地域への農外企業参入４事例のヒアリング調査結果を材料として、事例法人の経営展開手法と地域農業及び農業者との関係について比較検討を行う。

前掲図２において、特定法人貸付事業による食品関連産業の農業参入比率が低い東北地域の参入事例を敢えて取り扱う理由は、二つある。第一に、企業による農業参入は特定法人貸付事業以外にも多様な形態で進んでおり、特に我が国における農業生産基地である北海道や東北にも、特定法人貸付事業によらない形態で既に多くの食品関連企業が参入を果たしているからである。むしろ、我が国の農業生産基地であるからこそ、積極的に参入して地域農業との結びつきを強めるという戦略を強化している食品関連産業も見られ、特定法人貸付事業以前から参入しているという実態がある。

第二は、東北の農林水産業が置かれている食品関連産業との関係性の一端を、参入企業の実態分析を通じて明らかにする、という点である。図６では、食品関連産業において生じている付加価値の地域間割合と、食品関連産業への中間投入財として農林水産物を供給している地域割合との比較を行っている。これによれば、農林水産物供給割合に比して、飲食料品産業で生じる付加価値が相対的に大きい地域（関東・中部・近

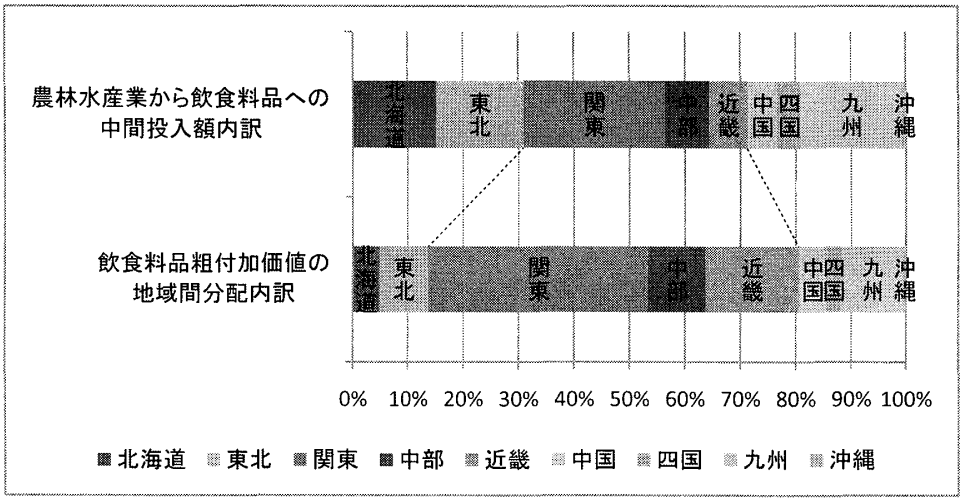

図6　飲食料品産業における粗付加価値の地域帰属内訳と国内農林水産業部門からの原料調達の地域間内訳

資料：経済産業省「2005年地域間産業連関表」より作成。

畿）と、相対的に小さい地域（北海道・東北・九州）に大別することができる。原料供給地域における食品関連産業部門の低付加価値額の傾向を読み取ることができる。

さらに表３は、各地域における農林水産業の「最終需要」に対する「生産誘発額」の割合を示したものである。自地域交点部分（網掛け）は、自地域の最終需要が自地域に与えた生産誘発額をあらわしている。これによれば、東北（30.2%）や四国（27.7%）が自地域内の需要不足により低い自地域の生産誘発にとどまっていることのみならず、特に東北においては、自地域よりもより多くの他地域、特に関東地域の最終需要を満たすことによる地域農林水産業の生産誘発度合いの方が高い（40.4%）という、東北農林水産業の、関東の食品関連産業との関係における経済的非自立性を読み取ることができる（以下の不等式の成立）。

（自地域最終需要が
自地域に与えた生産誘発額）
＜　（他地域最終需要が自地域
に与えた生産誘発額）

このような地方農林水産業と大都市部食品関連産業とのマクロ的経済関係が、地域農業と直接参入企業との関係にいかに投影されているのか、ということが本稿の分析課題となる。そのため、企業の選定にあたっても、①本社が大都市部に立地し、その営業活動が、主に大都市部において寡占的市場における競争関係に置かれている食品関連企業と、②本社が東北地域に立地し、その営業活動が、主に地場原材料を用いて加工品を製造し、製品市場も多様な地場流通を基本としている（＝販売市場は独占的競争構造におかれている）

表3　最終需要が与える農林水産業生産誘発額割合の地域間関係（2005年）

	北海道	東北	関東	中部	近畿	中国	四国	九州	沖縄	合計
北海道	39.6%	4.7%	31.0%	6.3%	10.2%	2.3%	1.1%	4.7%	0.2%	100.0%
東北	5.2%	30.2%	40.4%	6.2%	10.0%	2.3%	1.5%	3.5%	0.7%	100.0%
関東	2.7%	4.8%	70.5%	7.9%	8.6%	1.7%	0.9%	2.4%	0.4%	100.0%
中部	1.9%	2.8%	25.5%	48.0%	14.5%	2.3%	1.9%	2.8%	0.2%	100.0%
近畿	2.0%	2.1%	15.9%	9.8%	59.3%	4.2%	2.4%	4.0%	0.3%	100.0%
中国	1.3%	2.4%	17.1%	4.9%	16.2%	44.3%	5.3%	8.2%	0.3%	100.0%
四国	1.4%	3.5%	17.6%	12.1%	21.8%	11.4%	27.7%	4.1%	0.3%	100.0%
九州	1.7%	2.7%	20.0%	5.0%	15.1%	7.9%	1.7%	44.6%	1.3%	100.0%
沖縄	2.1%	2.4%	22.7%	6.2%	8.5%	2.1%	1.5%	6.0%	48.5%	100.0%

資料：総務省「2005年地域間産業連関表」より作成。

食品関連企業、の２つのタイプを選択した。

また、参入企業の経営展開手法については、①経営拡大手法、②生産物調達手法、③生産物販売手法、の３点について、それぞれの手法の展開に際する地域農業との連携方策について検討を行う。事例分析の最後に、地域農業との連携事例として、C法人と集落営農法人との連携実態について紹介し、総括を行う。

注１）農林水産省によればその内訳は集計されていない。

注２）北海道建設新聞（2009年10月14日付）では、「建設業の農業生産法人数、撤退で初の前年割れ」という見出記事の中で「09年9月末の農業生産法人数(全産業)は、08年同期に比べて11法人多い111法人で、関連企業数は、15社多い144社となっている。構成企業の内訳は、建設業が全体の41％を占める59社、食品関連が21.5％の31社、資材等販売業は4.9％の7社、農作物販売業が6.2％の9社、その他業種が26.4％の38社。（中略）建設業の参入形態として最も多いのは、08年と同じく経営者や役員が法人の構成員となるもので、59社中44社までがこのケースだった。営農形態は畑作、畜産、野菜が多く、この3分類で全体の8割超を占めている。参入理由は従業員の雇用確保が最多で、事業拡大、遊休農地対策の順に続いている」と報じており、北海道における企業参入形態は、農業生産法人設立による農業参入形態が一般的であると思われる。

注３）「日本農業新聞」（2009年４月19日付）では、参入法人の撤退について以下のように報じている。「市町村などが一般企業に農地を貸す『特定法人貸付事業』により2008年９月までに参入した企業351社のうち、１割弱に当たる31社が撤退していたことが、農水省の調べで18日までに分かった。撤退した理由は『本業の不振』『農業経営の不振』がそれぞれ３割を占めた。農業に期待をかけて参入したものの、農業の収益性が高くない中で厳しい選択を余儀なくされている。（中略）撤退した理由で最も多かったのは『本業の不振』で11社、『農業経営の不振』が10社。本業との人材のやりくりがうまくいかず、『農業従事者の不足』を挙げた企業も５社あった。『別法人への移管』が３社、『貸付期間満了』が２社だった。企業参入している農地の過半は元遊休農地か、遊休化する恐れのあった農地。31社が撤退した後の農地について、農水省は『ほかの法人などに利用されており、ほとんどが遊休地化していない』（経営局）としている」。

注４）農業参入法人連絡協議会・全国農業会議所（2008）による。270法人中82法人より回収（回収率30％）。

注５）農林漁業金融公庫（2007）では、全国の食品製造業、卸売業、小売業、飲食店6、924社へアンケートを配布し、2、663社より回答を得ている（回答率38.5％）。これによれば、回答企業の7.7％が既に農業参入を行っており、参入を計画中の企業（3.5％）も併せればおよそ１割の企業が農業へ参入・あるいは参入予定であるという結果となっている。

Ⅱ　事例分析

1. 調査企業の概要

調査を行った４社の概要は、表４の通りである。A・B・Cは農業・食品関連企業が設立した農業生産法人であり、Dが特定法人貸付制度（リース事業）利用企業である。またCは特定法人貸付事業を利用して参入したが、その後農業生産法人の認定を受けている。

Aは全国でチェーン展開する大手ファミリー・レストラン企業が設立した農業生産法人であり、法人が生産した野菜類をレストランで使用している。Ⅰの３で検討した親会社のタイプとしては、①本社が大都市部

表4　調査法人一覧

調査項目	A	B	C	D
本社主要業務	外食チェーン（ファミリーレストラン、本社東京）	鶏肉インテグレーター（本社岩手県大船渡市）	商品取引（本社神戸市）	日本酒製造・販売（本社宮城県）
農場所在地	福島県	岩手県	岩手県	宮城県
参入法人形態	有限会社（農業生産法人）	有限会社（農業生産法人）	株式会社（農業生産法人）	本社農業部門による直接参入
設立時資本金	3,000千円	3,000千円	10,000千円	－
出資者（割合）	代表者（本社社長子息50%）、役員2名（それぞれ25%）	代表者（元本社社員90%）、本社（10%）	本社（法人代表は本社社長、100%）	－
営農開始年	2000年2月	1998年4月	2006年9月	2004年
営農開始経営面積	40ha	30a（水田・ハウス10棟）	100a	120a
調査時点経営面積等	●自社所有地内：約40ha（敷地全体は280ha、うち農地180ha、100haが雑種地） ●ハウス128棟（契約農家含む） ●米飯加工工場（2001年稼働） ●ハウス2棟（育苗用）	●50a（ハウス18棟） ●地権者1人 ●ハウスは町からのリース	●水田99a購入（2008年） ●借入1ha（畑・2006年、特定農地貸付分、地権者1名） ●水田118a借入（2007年）	●水稲：約6ha（2008年） ●転作：長茄子（ハウス7棟14a）、蕎麦（30a）、大豆（30a）、牧草（30a）
従業員数	●社員13名 ●パート・アルバイト：収穫時で最大100名	●社員3名 ●パート約10名	●社員5名 ●パート10名	●専属社員4名 ●パート約6名
契約農家数	332戸：農協野菜部会を核とした生産者集団	80戸：特別な農法に関する勉強会を核とした生産者ネットワーク	●玄米3戸（20ha） ●黒枝豆30戸（市内）＋1法人（市内農事組合法人） ●生食用ブルーベーリー7戸＋1法人（同上）	●町酒米研究会（34名） ●有機稲作グループ ●NPO法人「環境保全米ネットワーク」
生産物・加工製品等	レタス類、ルッコラ、イタリアンパセリ、トマト、米飯加工	ネギ、シシトウ、トマト等施設野菜	黒枝豆（118a）、黒豆、ブルーベリー（1ha）	酒造用米、ナス加工品、大豆、蕎麦
販売先・販売形態	本社、市場出荷（余剰分）	本社の直営外食チェーン、スーパー等、カタログ販売	●玄米：親会社経由での販売、関係会社（発芽玄米生産） ●黒枝豆：通販、宮城生協（他県にも拡大予定）、道の駅等	●米は全量清酒醸造用 ●長茄子漬：県内百貨店等 ●蕎麦：地元の施設
契約農家との関わり	●ブロッコリー、キュウリ、シイタケなどはすべて契約農家生産 ●その他の野菜も農家から調達する仕組みを整備 ●育苗は会社で行い、農家無償供給。資材も会社が負担。 ●工場周りの草刈りを農家が無償で実施	県内農家80名、生産法人6法人、流通15社で組織する特別な農法に関する協議会を主催しており、グループ独自のブランドで販売（米、ホウレンソウ、椎茸等）	●玄米供給農家3戸（20ha）から6戸へ拡大 ●黒枝豆3.5ha契約生産 ●地元5戸の農家グループ（うち1名は地権者）が生産者をとりまとめている	●1995年に「町酒米研究会」設立（34名、会社も会員）→400俵買い入れ ●地域の「環境保全米ネットワーク」の準備段階から役員が関与、NPO法人化してから会社も会員→JA経由で購入 ●有機稲作グループと契約生産 ●上記含め、周辺農家から4、000俵を買い入れ（JAとの数量契約）
備考	●仕入れ配分 直営：契約：その他＝11：24：64（2004～2005年、重量ベース） ●認定農業者 ●借地：水田40ha、普通畑35ha、施設4ha	●本社アグリ事業部の事業を本社再編を機に継承 ●米200俵販売（外食産業へ6割）	●2008年に生産法人化 ●発芽玄米加工の関連会社（従業員9名）との連携 ●発芽玄米粉にして地元パン屋と提携 ●親会社の販売ルート活用	●地権者に草刈作業を委託 ●冬季湛水に取り組み（32a）、できた米でオリジナル商品化

資料：法人からのヒアリングにより作成.

に立地し、その営業活動が、主に大都市部において寡占的市場における競争関係に置かれている食品関連企業に分類される。

Bは岩手県内の中堅鶏肉インテグレーターが設立した農業生産法人であり、本社が直営する焼き鳥チェーンで使用する施設野菜を生産している。ただし、現在の代表者（元本社社員）による出資が90％であり、本社との関係は希薄である。また、特別な農法に関心の高い生産者や流通小売業者によって組織されている協議会を主催しており、協議会参加生産者の生産物（独自ブランドで出荷）の集出荷・配送機能を果たしている。

Cは兵庫県神戸市に本社を置く穀物商品取引会社が特定法人貸付事業を利用して岩手県遠野市に参入し、その後株式会社化したものである。現在は農業生産法人に認定されている。自社で生産した黒豆、ブルーベリー等を本社ルートや通信販売、生協、道の駅等を活用して販売している他、市内の生産者や集落営農（農事組合法人）と生産契約を結び、量と品質の確保を図っている。

Dは宮城県の酒造会社が特定法人貸付事業を利用して直接農業に参入している事例である。有機的方法で水稲を生産し醸造用として活用したり、加工用ナス等の野菜や大豆、ソバ等を生産・加工販売している。また、市内のNPO法人や有機米生産者グループ等と連携することにより、有機農法研究会の主催や生産契約取引を行っている。

さて、Ⅰの3．「課題と方法」の三つの経営展開手法に即して事例調査結果を整理すれば以下の通りである。

1）経営拡大手法

（1）農業への直接参入の動機としては、本社が扱う商品あるいは製品の原材料の安定的確保や、こだわり原料生産による差別化を図るためという理由が主なものである。そのため、すべての企業において、新規作物生産あるいは非慣行栽培による生産が行われている。また、現在の地域への参入動機については、本社立地周辺地域における参入であるD法人を除き、土地取得・借入の容易さをその理由としてあげていることが特徴である。

参入の際の土地取得・借入農地の調達に際しては、企業と契約取引ないしは連携している農家所有地を取得・借入しているか、あるいはその農家から情報を得るなど、何らかのかたちで連携・契約農家が関与している場合が多かった。自治体が企業と農地所有者との間に入って契約する特定農地貸付事業を活用している場合でも、地元農家の仲介の下、企業と農地所有者間で事前に合意形成がなされていることが大半であった。

（2）事例C及びDにおける特定法人貸付事業を活用した経営面積拡大に際しては、適当な条件の圃場が調達できない場合が多く、本制度のみを利用した経営拡大には限界が見られた。一方、本社からの原料供給の増加要請は大きく、かつ参入法人の安定的経営に資する生産物の確保ためには、後述のように地域の生産者との連携が重要な要素となっており、調査事例法人はいずれも参入地域の生産者と連携していることが大きな特徴である。

（3）参入企業は、土地利用型作物と集約的作物を導入した経営の複合化により、1年間を通じた就業機会を創出している（施設型作物主体のBは除く）。また雇用は地元在住者の現地採用が大半である。ただし、法人代表者については、直接参入しているDを除いて本社元社員が就任している。出資構成も本社関係者の割合が非常に高い。そのため、経営方針は本社の意向が強く反映している。

2）生産物調達手法

（1）人材確保、技術習得、品種選択等の農業生産技術の特殊性や、収益の不安定性に起因する採算性の判断の困難性、農地確保による経営面積拡大の困難性といったリスク要因を回避するため、調査対象法人すべてが自社直営生産による生産物調達だけでなく、周辺農家と生産契約を交わすことにより調達していることが大きな特徴である。購入量を経営面積に換算すれば、法人直営より契約農家からの生産物調達の方が明らかに大きく、生産契約面積を増やすことにより実質的な経営拡大を進めているという実態が鮮明になっている。

また、周辺農家との生産契約取引は、法人からの品種・資材・農法等の指定により、本社が希望する品質の生産物の安定的確保を可能としているが、その志向はA（ファミレスチェーン）のように本社が都市部に

あり、かつ他社との価格競争が激しい寡占的市場構造におかれている企業において顕著である。すなわちAは、各レストラン店舗へ均質な材料を配送するため、契約農家に対して種苗や生産資材の無償提供を行い、栽培指導を行いつつ生産物の規格化を図っている。

（2）企業にとっての周辺農家との生産契約取引は、経営規模拡大に伴うリスク要因の回避＝生産物の安定的確保のみならず、農家からの生産技術情報の獲得や農地に関する情報提供などの面で有益である。一方、周辺農家にとっては、参入法人と契約することにより生産物の安定的な販路確保が可能となっており、企業・農家双方にメリットが生まれている。

（3）参入法人との生産契約取引農家は、多様な形態（A：元農協生産部会、C：集落営農法人、B・D：特別な農法の研究会・勉強会等の学習集団）で組織化されている。参入法人がそれらの組織の中核として機能している場合も多い（A、B、D）。

その理由としては、参入法人が生産契約取引の際に要求する生産物は慣行栽培品種・栽培方法ではなく、従来栽培されていなかった新品種であったり、有機・無農薬栽培など特殊な栽培方法を用いて生産された農産物による有利販売戦略がとられていることが多いことから、企業と生産者集団との間で継続的な研修や勉強会・研究会などの「学習活動」による理念の共有や技術向上が必要なためである。

3）生産物販売手法

（1）付加価値を高めるために加工原料として活用、あるいは有機的生産技術等「こだわり」のある農産物生産を行い、安定した量と品質管理により有利販売を展開している。連携している農家も程度はあるがそれらの技術に賛同・協力して技術向上に努めている。

（2）販路は本社工場へ直接納品、あるいは本社の持つ販売ルートを最大限活用しており、系統出荷や市場流通には依存していないことが特徴である。このような方向性を強く指向しているのは、Aのような寡占的市場構造に置かれている企業を親会社にもつ法人である。これは寡占的製造業の現代的特徴としての、流通チャネルを支配・管理するマーケティング・チャネル行動を起こし、そこから卸売業を排除しようとする動向に通ずる[注6)]。

このように捉えるならば、流通過程の統合という寡占企業の指向は、具体的には生産契約取引の安定的拡大というかたちで原料生産過程にまで影響力を持ち（後方統合）、本社が要望する生産物の量や品質の安定的確保を実現し、さらには製品差別化を図り、地域農業を組織化することが可能となる「農業への直接参入」という新しい戦略的行動を生み出している、として理解することが可能であろう。また、企業は直接参入による生産者の組織化により、地域自身が作り上げてきた「地域ブランド」を、自社の企業ブランドの強化策として活用することも可能となる。

これに対して、B、C、Dといった独占的競争市場構造に置かれている法人の販売手法は、Bのように特別な農法に関する研究会に参加している農家の生産物を、同じく研究会に参加している流通業（地元スーパー等）へ仲介し、ラベル添付によって差別化したり、Cのような地元生協や道の駅等の直売所、通信販売等の利用、あるいはDのようにこだわり品として直営レストランでの使用や通信販売を行ったりというように、関係性マーケティングによって維持されている特定少数の買い手を意識した販売戦略を指向していることが特徴である。

（3）各法人とも、農業への直接参入によって確保された生産物については、自社の他製品とは差別化して宣伝・販売している点で共通している。とくに、自社農場における栽培管理の下で生産されている農産物であり、「安全・安心な食品」であることを強調している。

同時に、農業への直接参入という行為が他社との差

別化による企業ブランドのイメージ向上につながることも意識している。さらには、参入している地域名を製品に付したり、ホームページ上で強調するなどといった手法により、参入した地域が持つ「地域ブランド」を、参入によって得られた農産物の使用価値や自社の企業ブランド価値の向上に資するべく、積極的に活用している。

2. 企業と地域農業との連携事例－事例Cと農事組合法人「宮守川上流生産組合」との連携の実態－

事例検討の最後に、参入企業と地域との連携の組織的展開を行っている法人Cと近隣の集落営農法人との連携実態を紹介したい。

岩手県遠野市宮守川上流地区（上宮守１、上宮守２、鹿込の３集落からなる地域）は、宮守川沿いに水田が拓かれており、水田の80％が平均5a未満の未整備田で、農道も狭く大型機械の導入が困難な地域であった。旧宮守村では1990年９月20日の台風によって甚大な被害があり、旧村の総被害額は24億円に及んだ。

宮守川上流地区ではこの災害を契機に、河川改修、農道・村道整備と併せてほ場整備を検討し始め、1991年12月に「宮守川上流地区農業農村整備事業推進委員会」を結成し、ほ場整備へ向けた合意形成を図っていった。

一方行政では、「この地域をどのようにしていったらよいか」という地元リーダーたちの問題意識を集落営農への誘導機会ととらえ、「一集落一農場」構想を提案し、関係諸機関と支援チームをつくり、地域と話し合いを重ね、構想の実現に取り組んだ。その結果、事業着手までの4年間に延べ360回に及ぶ話し合いを行うなかで、次のような構想を明確にした。

■「一集落一農場」構想
“農是人和”～みんなで支え合う地域農業～
地域がひとつになってより良い生産活動を行っていくために
①農地の集団化、高度利用を行うための土地利用調整
②生産組合を核とした作業受委託等の推進
③農業機械共同利用

1991年の「宮守川上流地区農業農村整備事業推進委員会」の結成から今日に至る宮守川上流地区における集落営農の取組の変遷は、表5のとおりである。中山間地域等直接支払制度の集落協定を締結したり、集団転作を実施するなど、農業・農村整備関連事業を3集落で組織的に取組む体制を採っており、その延長に立ち、2004年に法人化に至っている。

表5　宮守川上流地区における集落営農の取組

●1991年　「宮守川上流地区農業農村整備事業推進委員会」結成
●1994年　宮守川上流地区　県営ほ場整備事業に着手
●2000年　中山間地域等直接支払制度　地区（3集落）で集落協定締結
●2000年　ブロックローテーションによる大豆集団転作開始
●2002年　地域農業構造改革モデル事業導入（直売所、無人ヘリ、マニュアスプレッダー、ワラビ園）
●2002年　「岩手県中山間地域モデル賞」を受賞
●2003年　「いわて我がむらづくり賞・JAとおの特別賞」を受賞
●2004年　「農事組合法人　宮守川上流生産組合」設立
●2004年　特定農業法人の認定を受ける
●2004年　「岩手県地域づくり表彰」を受賞
●2005年　中山間地域等直接支払制度（第2次）集落協定締結
●2005年　「東北農政局長賞（土地改良地区営農推進功労者表彰）」を受賞
●2005年　「地域づくり総務大臣表彰」を受賞
●2007年　「さらなる挑戦」―園芸事業を推進（リンドウ、トマト、枝豆、アスパラ等）

資料：宮守川上流地区視察資料、ヒアリングより作成。

「農事組合法人宮守川上流生産組合」の組織体制は図7のとおりであるが、作物生産から生活環境整備、直売、グリーンツーリズムに渡って8部会を設置し、広範な取組を展開していることが読み取れよう。また、各部会に裁量権を持たせる部会制を採用し、各部会が業務執行機関としての独立した役割を担っており、それぞれが有機的に連携し合い、相乗効果を高めることにより法人経営の発展につながっている。農業・農村整備に関わる若い担い手、畜産経営、高齢者や女性等がやる気と責任を持って参画できるようなシステム構築に努力している。

参入法人Cとの連携は、宮守川上流地区地域内の多様な労働力を活かすための工夫である部会制による事業発展の延長として生まれた。まずは、「宮守川上流生産組合」が生産した生食用ブルーベリーの法人Cへの委託販売から開始され、次第に土地利用部門（黒豆枝豆、胚芽米等の契約生産）へと連携度合いを深めている。ヒアリングにおいても、「部会制による自主的な運営は、他組織との関係づくりや調整を行い易い」という評価がなされていた。

非農家も含めて、地域内部の多様な労働力を活用する取組を徹底していく中で、参入企業との連携をも組織的に取り組める外向きで開放的な事業展開が可能となっている点は特筆すべきである。そのような経営方針は、参入企業への単なる原料供給者としてでなく、集落営農法人自らも農産加工やレストラン経営、東京都武蔵野市や山形県白鷹町との交流や修学旅行生の受け入れ等、開放的で多様な取組の展開を可能としている。企業にとっても、経営面積拡大が容易には進められない中で、農地集積・利用調整機能を持つ集落営農法人と連携するメリットは多大である。地域に「埋め込まれた」企業として認知されるためにも、法人Cにとって集落営農法人との連携は重要なファクターとなっている。

注6）この点については、江上哲（2006）を参照されたい。

Ⅲ　事例分析の要約と残された課題

食品関連企業による農業参入の動機は本社業務で使用する原料の安定的確保という性格が強いが、経営耕地面積拡大・集積に大きな障壁がある現状では経営規模のスムーズな拡大を行うことができないため、より多くの原料を安定的に確保する上で、参入地域の農家との生産契約取引が重要かつ一般的な経営手法の手段となっている。ただし、取引関係のあり方は、本社が

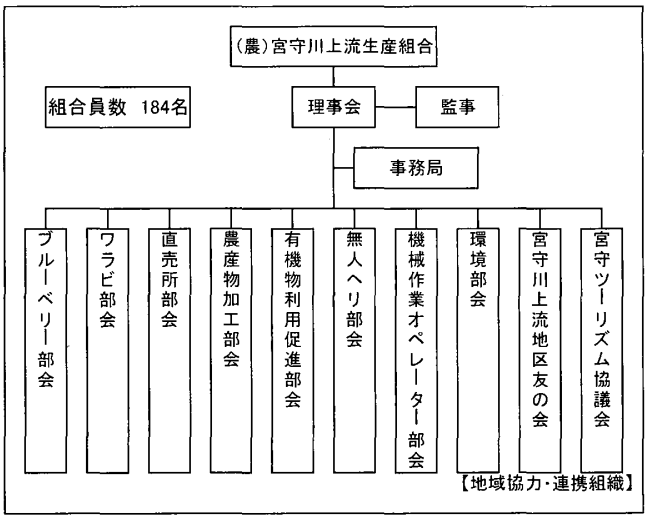

図7　（農）宮守川上流生産組合の組織図

資料：宮守川上流生産組合提供資料より作成。

置かれている市場構造（寡占市場か独占的競争か）によって異なっている。すなわち、寡占的企業においては、生産者を後方統合し、企業の販売方針に沿った栽培・品質基準をより徹底していく方向性を強めているのに対し、独占的競争企業は生産者との「学習活動」を重視し、企業と生産者集団との間で継続的な研修や勉強会・研究会による理念や技術の共有に努めている取組が調査事例より観察された。以上のような、農業へ参入する食品関連産業の置かれている市場構造が地域農業との関係性に及ぼす影響については未だ仮説の域を出ないが、今後のケース・スタディの積み重ねの中で明らかにしていきたい。地域農業が地域外からの参入企業とどのような関係を築いていくか、という検討を行う際にも重要な判断材料となるだろう。

他方、特殊な生産方法を用いた「こだわり農産物」生産を地域で継続的に取り組むためには、参入法人と生産者との単なる契約生産取引では限界がある。それは、販路を持っている企業が地域に「埋め込まれた」存在となり（＝直接参入）、新しい品種や栽培技術の定着のための「学習活動」のコアとなり、地域の生産者と情報を共有することによって初めて可能となることだからである。機会主義的な価格プレミアムだけでは地域生産者組織化のインセンティブにはなりにくいことが、「直接参入」と「生産契約取引」の相違点として、事例調査からも把握された。「直接参入」により、従来の「生産契約取引」とは性格が異なる企業－地域間関係が生じている、とも言えるだろう。

そういった企業－地域間関係における新たな取組のコアとしての「学習活動」を通じた協働は、企業が地域に受容されていくプロセスとしても位置づけられ、かつ新しい地域システムづくり・イノベーションの創発につながる可能性を持っている[注7)]。農山村地域における「新しい共同性」を構築できるような地域農業－異業種間の対等・互酬的な取引形態創出に政策的焦点を当てることも重要な課題である。

注7）Lave and Wenger（1991（邦訳1993））は、学習を実践の共同体への参加の過程であり、参加とは当初は正統的且つ周辺的だが、次第に関わりを深め、複雑さをましてくるものであると主張している。「集合的社会実践（collective social practice）のもつ矛盾をはらんだ特質の故に、また、学習過程は実践の場におけるこれらの矛盾の解決の一部であるが故に、社会的再生産とは底流にあるコンフリクトに対する新しく開発される構築を意味している」（p.35）。

引用文献

［1］江上哲（2006）「卸売業の構造変化」編集：日本流通学会／監修：加藤義忠『現代流通辞典』白桃書房、p.107。

［2］Lave and Wenger（1991、邦訳『状況に埋め込まれた学習－正統的周辺参加－』産業図書、1993）

［3］農業参入法人連絡協議会・全国農業会議所「農外から農業に参入した法人に対するアンケート調査結果」2008年８月

［4］農林漁業金融公庫「食品産業からの農業参入に関する調査」2007年９月

（2010年12月6日受理）