

論文の内容の要旨

氏名：小島 泰子

博士の専攻分野の名称：博士（生物資源科学）

論文題名：食品企業の経営戦略と農業参入

序章：緒論

企業の農業参入は、農家の高齢化や耕作放棄地の増加などの問題を背景に、農地を有効利用する多様な担い手の確保や、耕作放棄地・遊休農地の解消に向けた施策の一つとして今日展開されている。政策は、企業の農業参入を推進するために、農地制度などの規制を緩和してきたが、さらに、2009年の改正農地法によって、農業参入を特区に限定せず、原則自由化した。これにより、農業に参入する企業が増加し、なかでも食品企業の農業参入が著しい。食品企業はこれまで、原料や農産物の調達において、契約取引により農業への関与を強化してきたが、農家の高齢化の進展に伴う原料・農産物確保への不安から、原料確保を主な目的に農業に参入している。その一方で、2008年以降、農業に参入した大手食品小売業の目的をみると、イトーヨーカ堂は食品リサイクル法への対応、イオンは耕作放棄地の活用、ローソンは店舗向けの生鮮野菜の安定供給と多様である。こうした大手食品小売業の農業参入の従来の研究では、目的や参入形態など項目ごとの比較または類型化から、企業の参入目的の多様性は指摘されてはいるものの、その動機の違いを経営戦略から分析した研究は少ない。

そこで本論文は、こうした動機の違いに加え、イトーヨーカ堂は2008年、イオンは2009年、ローソンは2010年と各社が続いて農業参入を果たしている経緯についても、個々の企業の経営戦略に着目し、ランチェスター戦略（強者と弱者の基本戦略）を用いて、大手食品小売業の経営戦略と農業参入との関係について解明することを目的とした。

第1章「食品企業の農業参入とは」では、食品企業と農業の関係をかつての契約生産から近年の農業参入に至る変遷と、食品企業の原料調達行動を既存研究より分析した。食品企業は近年、消費者の安全・国産志向の高まりや、国産原料需要の拡大から、農業との関係を強化してきた。その一方で、農家の高齢化による原料確保への懸念から、原料調達を目的に農業に参入してきた。しかし、国産農産物を必要量確保するにはむしろ契約生産を重視していることから、食品企業の農業参入は、消費者に対する訴求力を高めるといった効果を期待しているのが実態であることを明らかにした。

第2章「農地政策の変化と日本の農業の現状」では、政策がどのような背景のもと、企業の農業参入に関連する制度の改正を行ってきたのかを日本の農業の現状と課題から分析した。近年、日本の農業は、農家の高齢化や耕作放棄地の増加などの問題を抱えていることから、政府は、段階的に農地制度などの規制を緩和することで、農地を有効利用する多様な担い手の確保や、耕作放棄地や遊休農地の対策として、企業の農業参入を推進してきた。そして、農業に参入した法人が借り入れている農地の6割が耕作放棄地や、その恐れのある農地であることから（2003～07年）、政策が目標とする効果があらわれていることが明らかとなった。

第3章「近年の農地取得にかかわる企業の農業参入」では、2009年の改正農地法以降、農業との関係を

強化している食品企業の農業参入が著しいことから、食品企業の参入意義について、参入目的や背景より分析した。食品企業の農業参入の実態をみると、政策によって、企業が農業に参入しやすい環境が整備されたことで、それに追随する形で食品企業の農業参入は増加してきた。とくに、食品企業の農業参入は原料確保への不安から使用する原料や、食材の生産を目的に参入しているケースが多くみられた。その一方で、食品企業は、従来の原料調達という枠を超えて、安全・国産志向といった多様化する消費者のニーズに対応するため、他社との差別化や高付加価値化、有利性を高めるといった狙いがある。そのため、その参入動機や目的が多様化していることから、個々の経営戦略が関与している実態を明らかにした。

第5章「食品小売業の農業参入背景」では、食品小売業はこれまで農業への関与を強化してきたが、消費者の安全・国産志向や、節約志向といったニーズの多様化に対応するため、青果物においてもプラスαの付加価値や差別化として、企業の独自性を出す必要性が出てきた。こうした取り組みがさらに進み、2008年以降、大手食品小売業3社は農業に参入している。青果物の取り扱う品目も量も多い食品小売業にとって、青果物の販売額の1割程度である農業参入による調達は、別の意味合いを持っていることが明確となった。また、表1より、3社の参入目的や参入形態は、個々に大きく異なることから、企業の経営戦略が農業参入を規定していることを明らかにした。

表1 食品小売業の農業参入

	イトーヨーカ堂 2008年8月 農業生産法人セブンファーム設立	イオン 2009年7月 イオンアグリ創造㈱設立	ローソン 2010年6月 農業生産法人ローソンファーム設立
農業参入の特徴	地産地消と食品リサイクルの構築	自社の人材教育・育成の場。	農場のチェーン展開
目的	地域特色のある商材供給	耕作放棄地の有効活用による地域貢献	産地リレーによる供給体制の構築
参入形態	農協組員や地元生産者と共同出資	イオン100%子会社、リース方式	地元農家、卸・仲卸と共同出資
農地の借入先	組員や生産者の一部の農地	農業委員会	母体農家の農地
生産量	生鮮食品全体の売上高の16%	生鮮食品全体の売上高の7%	生鮮食品全体の売上高の7%
流通	農場近隣の店舗に配送	近隣の店舗へ配送	基本は市場を経由し、全国各地の店舗へ配送

資料：聞き取り調査、既存研究を参考に作成。

第6章「チェーンストア理論からの脱却とCSR—イトーヨーカ堂を事例として—」では、2008年、農業に参入したイトーヨーカ堂を事例に、農業参入と経営戦略の関係を論じた。イトーヨーカ堂の農業参入は、参入した地域近隣の店舗から出る食品残渣の堆肥を利用し、店舗戦略と同様にリース形態で農家の農地を借りて、農産物生産を行い、地域の店舗に販売する資源循環型農業を構築しており、地産地消が特徴である。そのため、食品リサイクルに対応したCSRの一環であり、さらに、従来のチェーンストア理論からの脱却を目指し、自社農場ブランドと地域産品を組み合わせた店舗づくりという地域戦略で差別化するための戦術であるといえる。なお、イトーヨーカ堂は、今後、新規の農地展開よりも、生産量拡大と消費者への認知度向上を重視していく方針であるため、周辺農家を含めた地域産品の確保、自社農場ブランドの維持に向け、リサイクル堆肥の利用先農家の確保に重点があることが明らかとなった。

第7章「従業員教育による差別化—イオンを事例として—」では、2009年に100%子会社を設立し、農業に参入したイオンの農業参入と経営戦略の関係を論じた。イオンの農業参入は、直接、農業生産に社員が携

わっていることから、農場運営を通じた社員教育によるサービスの差別化が特徴である。イオンは、GMS 事業の競争力向上を目指し、商品の差別化だけでなく、売場改革に取り組んできた。とくに、専門性の高い商品やサービスの拡充・推進するため、従業員の現場力強化として、専門性を身に着けた社員の育成に力を入れていることから、農業参入は人材教育の場として位置づけている。イオンは、耕作放棄地を活用しており、地域農業から見れば貢献も大きい。生産委託による供給割合が高いことから、農業生産よりも人材育成・研修の場としての農業参入だということが明らかになった。

第8章「農場を含めたフランチャイズ展開—ローソンを事例として—」では、ローソンの農業参入と経営戦略の関係を論じた。2010年に農業に参入したローソンは、農場を含めたフランチャイズに基づく商品展開が特徴である。成長が見込まれるコンビニ業界のなか、客層拡大が重要となっており、ローソンは健康を意識した商品展開や、生鮮食品の提供に力を入れてきた。そうしたなかで、ローソンは食品スーパーと異なる付加価値の野菜を目指し、生産段階への関与を強めてきた。そして、生産段階から健康を意識し、ミネラル豊富な野菜を供給するため、土づくりに「中嶋農法」を採用し、この栽培方法を全農場に普及・徹底することで商品のブランドとなり、差別化の一環となっている。ローソンの農場は、ローソンのブランドを活用し、農家が生産に特化しているため、農場のフランチャイズ化だといえる。ローソンは、農場運営を若手農業者が担うことで、長期的に農産物供給に向け、農業生産に重点を置いた農業参入であるという実態を明らかにした。

第10章「ワインメーカーにおける商品戦略と農業参入」では、従来からの原料調達を目的に農業参入している食品メーカーを対象に、経営戦略が農業参入の展開を規定するかどうか検証するため、近年、原料確保が深刻な問題となっているワインメーカーを事例に実態調査より分析した。ワインメーカーは、原料の自社生産によって商品ブランドの強化に取り組んでいることから、個々の企業の商品戦略が農業参入を規定していることが明らかとなった。

終章：総括と結論

本研究では、大手食品小売業を事例に、企業の農業参入を政策的な担い手としての期待や原料調達、国産・安全志向といった視点ではなく、経営戦略から見ることで、個々の農業参入の意味合いが明確となった。個々の企業の農業参入の違いは、その業態や参入方法に起因するものではなく、企業の経営戦略が規定しており、戦略の実現のための企業独自の戦術として農業参入を位置付けていることが明らかとなった。

各社の農業参入戦略は、ランチェスター戦略に基づく。イオンは、2003年にイトーヨーカ堂を抜いてGMS業界トップとなったが、類似商品の投入によって同一行動となり、市場の成熟化とともに収益性が低下しているなかで、2008年にイトーヨーカ堂が農業に参入したことを受け、その差別化効果を打ち消すために追従して2009年に参入し、農業参入を同質化させるミート戦略をとったと考えられる。その一方で、ローソンは各社が生鮮販売に取り組むなかで、生産した農産物を加工によって高付加価値化した商品差別化戦略をとったと考えられる。

以上のことから、3社の農業参入のうち、農業生産を重視していた農業参入は、商品展開のための原材料調達に向けて農業に参入しているローソンのみである。しかし、ローソンのようなフランチャイズ展開による農場運営が、地域農業の担い手となりうるかどうか、さらに継続して研究していくことが今後の課題として残される。