

食品企業の経営戦略と農業参入

日本大学大学院生物資源経学研究科生物資源経済学専攻
博士後期課程

小島 泰子

2016

目次

序章 視点と課題	1
第1節 問題の所在	1
第2節 既存研究の整理	2
第3節 課題と方法	4
第1部 食品企業の農業参入の背景と現状	
第1章 食品企業の農業参入とは	7
第1節 食品企業の原料調達行動の変遷	7
(1) 食品企業と農業との関係	
(2) 食品企業における原料・農産物調達の変遷	
第2節 食品企業の原料調達と農業参入	12
(1) 原料調達における課題	
(2) 食品企業の契約生産と農業参入との違い	
第2章 農地政策の変化と日本の農業の現状	17
第1節 日本の農業の現状と課題	17
(1) 農業者の高齢化と担い手不足	
(2) 農地面積の推移	
第2節 企業の農業参入の政策的背景	22
(1) 農地制度改革の変遷	
(2) 企業の農業参入をめぐる政策と制度の改変	
第3章 近年の農地取得を伴う企業の農業参入	29
第1節 企業の農業参入動向と参入目的	29
(1) 企業の農業参入動向	
(2) 業種別の参入目的	
第2節 参入形態からみた食品企業の農業参入	34
(1) 農地取得にかかわる企業の参入形態と分類	
(2) 食品企業の農地取得を伴う農業参入	
第3節 食品企業の業種別にみた農業参入	37
(1) 食品企業の農業参入の実態	
(2) 食品メーカーの農業参入の特徴	
(3) 外食産業の農業参入の特徴	
第4章 小括	42

第1節	食品企業の農業参入と制度の改変	42
(1)	企業の農業参入の定義	
(2)	農地制度の変化と企業の農業参入	
第2節	食品企業の農地取得を伴う農業参入	43
(1)	企業の参入目的と意義	
(2)	参入企業の行動の変化	
第2部 食品企業の経営戦略と農業参入章		
第5章	大手食品小売業の農業参入背景	46
第1節	食品小売業界を取り巻く外部環境の変化と現状	46
(1)	スーパーマーケット業界の現状	
(2)	コンビニエンスストア業界の現状	
第2節	食品小売業の青果物調達の変化と農業参入の背景	51
(1)	食品小売業の青果物調達の変遷	
(2)	青果物のPB化に伴う農業との連携強化	
(3)	大手食品小売業の農業参入背景	
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—	57
第1節	イトーヨーカ堂の概要	57
(1)	イトーヨーカ堂の企業概要	
(2)	イトーヨーカ堂の経営概要	
(3)	イトーヨーカ堂の経営戦略	
第2節	イトーヨーカ堂の農業参入の実態	60
(1)	農業参入の背景と目的	
(2)	セブンファームの現状と課題	
第3節	イトーヨーカ堂の経営戦略と農業参入	64
(1)	CSR活動と環境負荷軽減に向けた農業参入	
(2)	地域店舗の差別化を目的とした農業参入	
第7章	従業員教育による差別化—イオンを事例として—	67
第1節	イオンの概要	67
(1)	イオンの企業概要	
(2)	イオンの経営概要	
(3)	イオンの経営戦略	
第2節	イオンの農業参入の実態	70
(1)	農業参入の背景と目的	
(2)	イオンアグリ創造株の現状と課題	

第3節	イオンの経営戦略と農業参入	75
	(1) 耕作放棄地の活用による地域活性化に向けた農業参入	
	(2) 従業員教育の場としての農業参入	
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—	78
第1節	ローソンの概要	78
	(1) ローソンの企業概要	
	(2) ローソンの経営戦略	
第2節	ローソンの農業参入の実態	80
	(1) 農業参入の背景と目的	
	(2) ローソンファームの現状と課題	
	(3) 農業参入と青果物の流通	
第3節	ローソンの経営戦略と農業参入	86
	(1) 農場のフランチャイズ展開による農業参入	
	(2) 健康戦略と農業参入	
第9章	小括	90
第1節	3社の経営戦略と農業参入の関係	90
第2節	農業参入方法からみた地域農業への展望	91
第10章	ワインメーカーにおける商品戦略と農業参入	93
	—長野県塩尻市のワインメーカー3社を事例として—	
第1節	ワイン産業の現状とワインメーカーの農業参入背景	93
	(1) 国内ワイン市場の現状	
	(2) ワインの原料ブドウ栽培の現状と課題	
	(3) ワインメーカーの農業参入背景	
第2節	アルプスの農業参入戦略	103
	(1) アルプスの企業概要	
	(2) アルプスの経営戦略	
	(3) アルプスの農業参入の実態	
第3節	メルシャンの農業参入戦略	106
	(1) メルシャンの企業概要	
	(2) メルシャンの経営戦略	
	(3) メルシャンの農業参入の実態	
第4節	サントリーワインインターナショナルの農業参入戦略	109
	(1) サントリーワインの企業概要	
	(2) サントリーワインの経営戦略	

(3) サントリーワインの農業参入の実態	
第5節 小括—ワインメーカーの経営戦略と農業参入の関係—	112
終章 結論	115
第1節 本論文の結論	115
第2節 各章の要約	118
第3節 得られた成果と今後の展望	122
引用・参考文献	123

序章 視点と課題

第1節 問題の所在

近年、日本の農業を支えてきた農業者が高齢化しつつあるなか、若い世代の担い手形成が追いつかず、農業就業人口の減少により、耕作放棄地の増加が問題となっている。今後さらに、こうした農業者の高齢化や人口の減少が一層進行することで、国内農業の弱体化といった様々な問題が顕在化することが懸念されている。

こうしたことから、農地の有効利用のための農業構造の改革や、国内農業の体質強化に向けた、農業の競争力の強化を図っていくことが必要となってきた。そして、日本の農業活性化に向けた取り組みとして、2000（平成12）年以降、企業の農業参入が政策的に進められ、従来の農業者だけでなく、多様な担い手の一つとして企業も位置づけられるようになった。

従来、日本において農地の所有者とは、1952（昭和27）年に制定された農地法によって、「農地はその耕作者自らが所有することを最も適当であると認めて」おり、さらに「耕作者の農地取得を促進し、およびその権利を保護し、並びに土地の農業上の効率的な利用を図るためその利用関係を調整し、もって耕作者の地位の安定と農業生産力の増進を図ること」が明記されている（農地法第1条）。加えて、農地制度の基本的な規定は、農地を耕作するものの立場を保護し、または強化することによって農業経営の持続発展を図ることを目的にしているため、これまで法律上、一般企業による農地所有は容認されていなかった。

しかし、2000（平成12）年の農地法の改正により、農業生産法人の事業要件、構成員要件、役員要件が緩和され、さらに法人形態に株式会社が追加されるなど、企業の農業参入に関連する制度や政策的な障壁の緩和が進み、農地の権利取得が認められるようになった。さらに、2003（平成15）年の農地リース制度により、農地法の農地権利移動規制の特例が設けられ、一般企業の農地利用が可能となった。その後、2009（平成21）年の改正農地法により、貸借規制が原則自由化され、農業生産法人の構成員範囲のさらなる拡大に伴い、多様な業種が農業に参入した。

このように、政策的には、農業者の高齢化に伴う耕作放棄地の増大から、農地を有効利用する担い手として位置づけ、企業の農業参入を推進してきたが、企業が参入しやすい環境が整ったことで、農業に参入する企業数は増加してきた。

なかでも、食品企業は、農産物の生産から販売までの一貫した取り組みが可能となることから、農業参入が著しい。これまで食品企業は、生鮮・加工用農産物の調達において、市場調達から相対取引、契約取引へと展開してきた。その意味で食品企業の農業への関与の歴史は長いが、農地取得にかかわる農業参入だけは行われてこなかった。近年の食の安全・安心を揺るがす問題の発生や、消費者の安全・安心・国産志向の高まりにおいても、食品企業は産地や農家と直接契約取引の拡大で対応してきた。

一方で、契約農家の高齢化が進展しており、農地制度の改正や、国産原料・農産物の安定供給への不安から、食品企業は直営農場の設立、産地の農業生産法人に出資する出資型や、

100%子会社の農業生産法人を設立し、農地を借り入れて行うリース型などの形態で農業に参入するようになった。こうした食品企業の農業参入の動きは、農産物調達行動の一つとして考えられる。これに対して、従来の食品企業の農業への関与の本質は原料確保であるといえる。

そうしたなか、2008（平成 20）年以降に相次いで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有効活用、ローソンは店舗向けの生鮮野菜の安定供給である。このように、大手食品小売業の農業参入は、従来の食品企業が主な目的としていた国産原料・農産物の調達を目的とするだけでなく、多様な目的を掲げている。このことは、企業の農業参入が農産物の確保にとどまらず、経営理念のなかに戦略的に位置付けられつつあることを示唆する。

そこで、本研究では、食品企業が農産物調達の目的を超えて、農地を持って農業に参入することが、経営戦略とどのように結びつき、農業参入を位置付けているのかを明らかにするとともに、企業の農業参入が農業全体に及ぼす大きな影響や意義について考察する。

第 2 節 既存研究の整理

第 1 章で詳述するが、近年の食品企業の農業参入は、きわめて現代的な農業問題と対応している。そのため、従来の研究は、制度の改変による 3 つの時期とそれに対応した参入形態を中心に議論されてきた。

まず、1992（平成 4）年から 2002（平成 14）年までの時期は、1992 年の「新しい食料・農業・農村政策の基本方向（新政策）」によって、農業経営の法人化や農家以外の多様な担い手の形成が推進され、さらに、2000（平成 12）年の農地法改正によって、株式会社形態の農業生産法人が認められたことから、株式会社の農業参入の議論につながることとなった時期である。

この時期には、耕作者主義の視点から、農地制度にかかわる一般企業の農業参入の是非をめぐる研究がされてきた。関谷（2002）は、1992 年の新政策を受けて、農業経営の基盤強化のための農地の流動化に向け、特定の農業者に農地の権利を集積するため、1993 年に制定された農業経営基盤強化促進法は、農業経営の育成を目的としており、日本の農地制度は「耕作者主義」の理念で構成されているとしている。さらに、梶井（2002）によれば、一般企業による農業への参入を容認することになれば、耕作者主義の理念に基づく農地法体系の根本を崩すことになるとしている。そのため、株式会社に農地取得を認めることは、投機や資産保有目的で農地取得を行う恐れがあることから、農業生産法人の一形態としての株式会社の農地取得については、この段階では退けられた。

しかし、2000 年の農地法改正により、株式会社の農業生産法人が容認されると、株式会社が農業に適するかどうかといった議論が中心となっていた。それは、農業生産法人の企業的な経営展開を促進するものとして評価される一方で、農外の一般企業・法人との区別があ

いまいになるなど、株式会社の農業参入の問題点が指摘された(谷脇 2011)。また、盛田(2008)では、これまでの農地制度の段階的な改変は、社会的要請に応えたものだとしているが、農地制度の在り方を考えるうえで、担い手の形態を抜きには考えられないとしており、今後は法人による農業経営が一定の位置を占めるようになり、農業の担い手として重要な役割を担うと述べたうえ、農業の担い手を家族経営に限定し、法人経営は例外的に認め、農業の基盤である農地の有効利用・保全が可能であれば、担い手の形態は問わないと言及している。

次に、2003(平成15)年から2008(平成20)年までの時期は、2003年に構造改革特区制度の創設や、2005(平成17)年の旧リース方式の全国展開が行われ、政策的に企業の農業参入を耕作放棄地解消の取り組みとして進められた時期である。この時期は、農地リース制度による農業参入を行う一般企業の実態や、農業参入した企業とその受け入れ先である自治体の地域農業との関わりについて明らかにされてきた。そのなかで、室谷(2007)は鹿児島県・島根県などの事例から、一般企業の農業参入の目的と農業経営の特徴を分析しており、参入した企業は地域貢献に強い関心のある地元企業が多く、農業を通じた地域の活性化にとりくんでいるものの、地元企業であっても参入後わずか数年で撤退するケースが出ていることから、一般企業の将来的な担い手への可能性は不透明だと指摘している。

また、大仲(2013)は農業参入した企業の持続的な農業経営の展開・発展には、参入した地域の課題の解決や地域振興に結びつく取り組みの必要性を指摘しており、地域との連携・協力が重要だとしている。このように、この時期では、リース制度や農業生産法人制度を利用して参入した企業とその地域との関係について研究蓄積がなされてきた。

そして、2009(平成21)年の改正農地法によって、農業参入が活発化した時期は、多様な業種からの農業参入が相次ぎ、その事例から、企業による農業経営の特徴や課題が徐々に明らかにされつつある。とくに、食品企業の農業参入については、企業と農業者との契約栽培も含めて、これまで個別の事例から、企業の農業経営の特徴や課題などの実態が明らかにされてきた。大仲(2011)によれば、食品企業の農業参入において、食品製造業では農業部門の位置づけを単に原料調達だけでなく、企業活動全体における付加価値向上の役割を果たしているとする。

食品小売業においても、とくに参入が比較的早かったイトーヨーカ堂やイオンについては、参入目的や参入形態から見た実態、その比較検討などの研究蓄積がある(大野 2013 ほか)。さらに、室谷(2014)では、イトーヨーカ堂やイオンの後、2010年に参入したローソンも含めて、大手食品小売業3社による農業参入戦略の現状とその違いについて整理したうえで、参入の基本的要因として、小売業における業態間の競争激化などの市場の変化や消費者の購買行動・動向を挙げている。また、食品小売業は青果物を扱っていることから、調達先の確保やバリューチェーンの構築を他社よりも優位に展開するために、経営内に農業を取り入れる必要性が出てきたことを参入の背景にあげている。

その一方で、イトーヨーカ堂やイオンなどの青果物の扱い比率が高い大手小売業の農業

参入は、「本業とのシナジー効果や企業の社会貢献を通じた消費者への宣伝効果が意識されている」との分析もある（盛田 2013）。さらに、盛田（2014）では、農業部門と本業との関連の重要性を指摘しており、とくに、企業の参入において、農業部門単独の利益確保が困難な場合、シナジー効果や宣伝効果などのメリットが重要であるとする。

このように、従来の研究は、食品小売業の参入目的や参入形態、農業経営の実態など項目ごとの比較または類型化から、企業の農業参入の意義について一般化しようと試みた分析だといえる。そこでは、企業が農業参入から得られる効果は、企業ごとに異なっていることが明らかにされてはいるものの、なぜ異なるのかということについて、その効果と、企業本体の経営戦略との整合性についての考察は今のところ精査されていない。

そこで、本論文では、企業ごとに農業参入の目的が多様であることに注目し、小売業のようにスーパーマーケットとコンビニエンスストアでは、その経営環境や取扱い品目が大きく異なっていることから、企業の農業参入を経営理念・経営戦略と照らし合わせて分析を行うこととした。

従来の農業参入に関する研究では、M. E. Porter の「競争戦略」を用いて、渋谷（2009）が、農業に参入した建設業の農業経営の基本戦略にみられる競争優位について分析しているものの、企業本体の経営戦略に注目した経営分析は、ほとんど行われていない。

以上のことから、本論文では、まず、Chandler（2004）の「企業は戦略プロセスに合わせて組織構造を変えていく」という経営戦略理論を援用し、経営戦略とともに変化する企業経営を把握したうえで、経営戦略と農業参入の相互規定的な関係を実証する。そして、参入主体に焦点を当て、経営戦略と農業参入の関係を「ランチェスター戦略」の「強者と弱者の基本戦略」をもとに、個々の企業の経営戦略と農業参入の関係について分析を行う。

ランチェスター戦略は、企業間の販売競争戦略として体系づけられ、市場シェアが1位の企業を「強者」、2位以下を「弱者」と定義づけ、企業がとるべき基本戦略として、弱者は「差別化戦略」、強者は「弱者がとった戦略を真似することで、差別化要素をなくし、経営資源での勝負に持ち込む」とする戦略理論である（田岡 1971）。

激しい市場競争にある食品小売業の経営分析には、このランチェスター戦略の手法が有効であると考えられる。

第3節 課題と方法

本論文では、近年、農業参入が顕著な進展を見せている大手食品小売業を中心に、個々の企業の経営戦略と農業参入の実態を整理したうえで、経営戦略と農業参入の関係を解明することを課題とする。

本論文は、序章、第1部、第2部、終章によって構成されている（図0-1）。序章は、本論の背景・目的を述べる。第1部「食品企業の農業参入の背景と現状」では、食品企業の原料調達の変遷を農業参入も含めて整理したうえで、食品企業と密接な関係がある農業の現状

と問題点を明らかにし、また農業参入が政策的に進められてきた背景について、既存研究や統計データより分析する。まず、企業の農業参入とは何かを明確にするため、農業と食品企業の関係をかつての契約生産から、近年の農地取得による農業参入までの変遷を整理する（第1章）。つぎに、政策に重点を置き、企業の農業参入を農業側からみるため、日本の農業の現状と課題を把握することで、どのような政策的背景のもと、企業の農業参入に関連する制度の改正が進められ、企業の農業参入が進展してきたのかを分析する（第2章）。そして、参入する企業に重点を置き、企業の参入時期からその動向を分析する。とくに農業参入が著しい食品企業の目的を整理し、農地取得による農業参入の意義について検討する（第3章）。以上を踏まえて、企業の農業参入の定義づけ、企業の農業参入にかかわる政策と、企業の行動はどのように変化しているのか明らかにする（第4章）。

第2部「食品企業の経営戦略と農業参入」では、近年、食品企業のなかでも参入の展開が活発であり、従来の原料調達という枠組みを超えて多様な目的をもって農業参入したイトーヨーカ堂、イオン、ローソンの大手食品小売業3社の経営戦略と農業参入との関係を明らかにするため、既存研究および実態調査から分析を行う。ここでは、イトーヨーカ堂、イオン、ローソンの参入背景や目的について先行研究などをもとに整理し、比較分析を行うことで食品小売業の農業参入の目的の違いや、参入が活発となっている理由を検討する（第5章）。これをもとに、それぞれの事例について、経営の概要を整理し、どのような経営戦略のもとで、農業参入が展開されたかを既存研究および文献、ローソンに関しては実態調査も踏まえて検証する。さらに、企業ごとに経営戦略と農業参入の関係について、ランチェスター戦略の「強者と弱者の戦略」をもとに経営分析を行う（第6、7、8章）。そして、経営戦略と農業参入との関係について明らかにする（第9章）。

さらに、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を検証する。そのため、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に焦点をあて、個々の企業の経営概要を整理し、どのような経営戦略のもとで、農業参入が展開されているか実態調査より分析する（第10章）。

終章では、本論文の要約とともに、以上の統計分析および実態調査から、本研究で取り上げた事例を踏まえ、企業を取り巻く環境の変化から、どのような経営戦略がとられ、そのなかで農業参入がどう位置づいているのか、農業参入と経営戦略の関係について明らかにする。

なお、各章の基礎となった主要論文は以下のとおりである。

第1章「企業の農業参入とは」では、緩鹿泰子・清水みゆき（2016）「食品企業の原料調達行動の変遷」（『食品経済研究』44、pp. 68-83）に加筆・修正を行ったものである。

第5章「食品小売業の農業参入背景」、第6章「チェーンストア理論からの脱却—イトーヨーカ堂を事例として—」、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、緩鹿泰子・清水みゆき（2015）「大手食品小売業における農業参入の展開方向」（『農業

経済研究』87(3)、pp. 261-266)に必要な加筆・修正を行い、本論文に掲載した。

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、緩鹿泰子・清水みゆき(2014)「全国展開を図る小売業の農業参入—ローソンの経営戦略とローソンファームの展開—」(『フードシステム研究』21(2)、pp. 118-125)、緩鹿泰子・清水みゆき(2015)をもとに追加調査を行い、大幅に加筆・修正を行ったものである。

第10章「食品メーカーの経営戦略と農業参入」では、緩鹿泰子・清水みゆき(2016)をもとに、本論文の掲載にあたり、大幅に加筆・修正したものである。

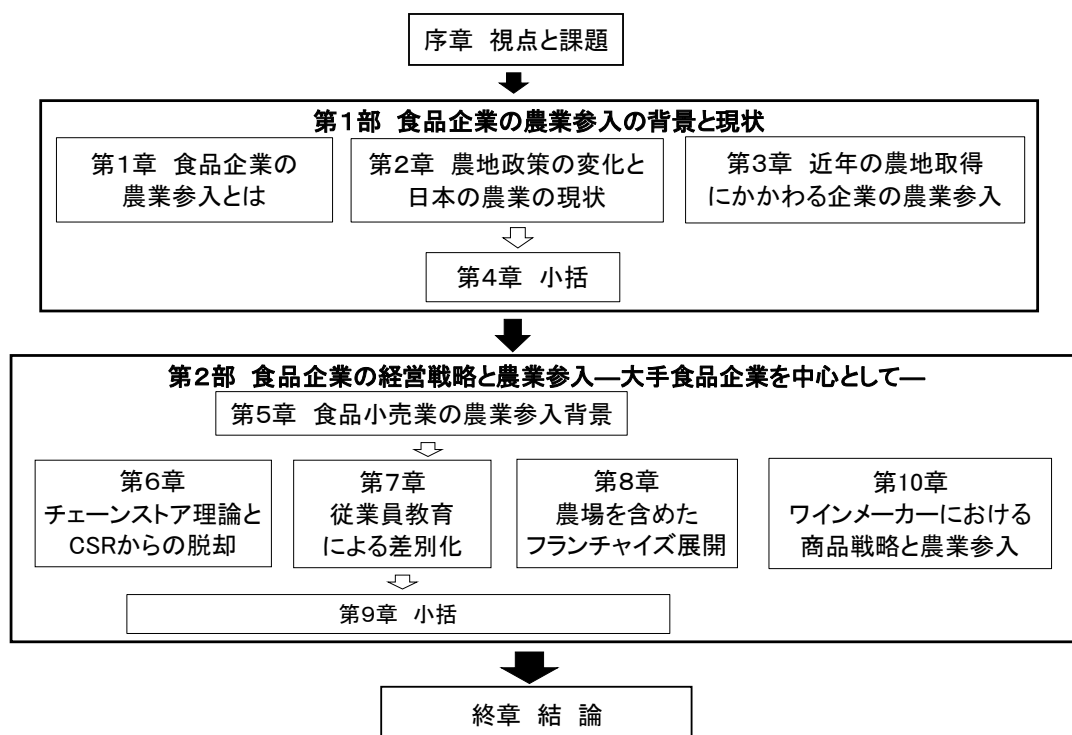


図 0-1 博士論文フローチャート

第1部 食品企業の農業参入の背景と現状

第1章 食品企業の農業参入とは

近年の食品企業の農業参入の動きは原料調達の一環であり、一般的な市場からの原料調達のみでは、量・質ともに安定した供給にリスクが伴うため、農業に関与し、直接関係をもつことから始まった。本章では、食品企業の原料調達について、契約生産から近年の農業参入までの変遷を整理する。

第1節 食品企業の原料調達行動の変遷

(1) 食品企業と農業との関係

農業における契約生産及び契約取引は大正末期（1920年頃）から行われるようになり、加工用途が限られた原料農産物の安定確保のために行われる特殊な取引形態の一つであった（竹中 1967）。最も代表的なものとして、養蚕、タバコ、ホップなどの契約生産である。それまで、農産物の契約取引は、特定作目に限られた契約生産であったが、1955（昭和30）年頃から、経済成長による消費構造の変化と加工食品の需要増大などが契機となり、野菜や果物などの一般作目を対象とした契約生産に進展した（表 1-1）。さらに、農産物の商品化の発展によって、契約生産はより組織化された流通過程を媒介に、加工資本による農業支配と系列化を進めていった。

表 1-1 農産物の契約取引分類

契約農業	契約飼育		畜産物(ブロイラー、牛乳)
	契約生産	特約的取引*	養蚕、タバコ、ホップなど
		面積契約	加エトマト、アスパラガス、リンゴなど
		数量契約	漬物用野菜、一般農産物

資料：竹中（1967）をもとに筆者作成。

*養蚕業において、全国に工場を有する製糸業者が優良な品質と一定規格の繭の確実な供給という問題解決のために特約養蚕組合が成立し、原料の販売と勾配の媒介を行っていた。

かつて加工資本と呼ばれていた大手食品工業は農業の自然条件を無視し、農業生産過程を工業的生産過程に組み込み、工業と同じように大量かつ均質化された良質な原料農産物の確保のため、農業を一方向的に系列化した。とりわけ、タバコ、ホップなどを原料とする食品工業と農業との関係は、食品工業の原料農産物の独占的確保を前提とした契約関係であった。食品企業側の「資本の論理」による利益の最大化と資本の蓄積によって、農家は損失を転嫁され、さらに、経済的に収奪（搾取）されることで、農業側の「支配従属的關係」といった不平等な関係として捉えられる傾向が強かった。加えて、農産物自体が加工原料以外の用途をもたず、市場が限定されるため、食品企業側における買い手の寡占的な競争構造のも

とでは、農業側の効率化が進展しても食品企業による支配力を伴った取引関係がしばしば指摘されてきた^(註1)。

しかし、食生活における加工食品の占める割合の増大、日常的な定着、それらを踏まえたフードシステムの構造変動の中で、農産物は生鮮用だけではなく、加工・業務用などの需要が増加してきた(図 1-1)。食品企業は自らが望む原料・農産物を生産する産地や生産者の育成を行ってきたが、農業生産はいまだ生鮮志向が強く、食と農のミスマッチが発生してきた。それらを緩和するために、これまでの食品企業と農業との支配従属関係や系列化の関係を、提携やパートナーシップといった新しい関係構築が必要となった。

近年、食品企業はトレーサビリティの必要性の高まりから、主体間の提携関係の強化、あるいは統合化を進めており、これにより安全性や品質管理を向上させ、栽培方法などの情報を消費者などに公開することで、商品の差別化や優位性を形成している。また、食品企業は国産原料の安定調達や高品質化、効率性を求めるだけでなく、国内農業との提携による主体間の垂直的な関係を強めることで、相互の新しい価値創造をはかることなど、提携のメリットを追求している。

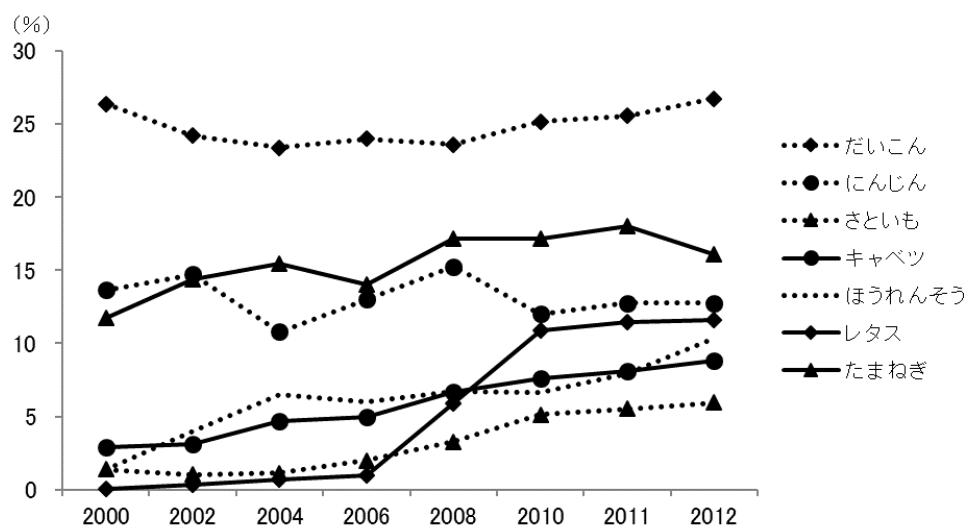


図 1-1 主要野菜の加工・業務用向け割合

資料：農林水産省「野菜生産出荷統計」より作成。

(2) 食品企業における原料・農産物調達の変遷

食品企業は複数の原料農産物調達先を持ち、市場調達では、卸売市場とのスポット取引や予約相対取引、販売契約を行っており、産地や農家からの調達方法としては契約生産がある

(註1) 斎藤修・土井時久・清水みゆき「フードシステムの構造変化と農漁業」『フードシステム学全集 第6巻 フードシステムの構造変化と農漁業』農林統計協会、2001年、pp.1~4 参照。

(表 1-2)。なかでも、契約生産は圃場や栽培地を特定するだけでなく、食品企業にとって仕入れの段階で品質、価格などをコントロールできること、企業の要望に合った農産物の導入にも対応していることがメリットである。近年では、高品質化や特色のある農産物生産による産地のブランド化への取り組みや、加工・業務用需要の増加、安全志向などを背景に、こうした方法がさらに増大している。

表 1-2 食品産業事業者の調達行動の分類

相対取引			経済連・農協・農家から仕入れ(産直)
非相対取引	卸売市場経由	予約相対取引	主に仲卸業者から仕入れ
		セリ・スポット取引	

資料：(財)岐阜県産業経済振興センター「食品産業と農業者との連携促進に関する調査研究報告書」(2001)

契約生産には、面積契約と数量契約があり(表 1-3)、面積契約では一般に、収穫量が多くても全ての農産物を食品企業が引き取ることとなるが、この契約は原料不足の時期や原料不足傾向の業種において採用されるケースが多い。数量契約は特定等階級の取引において選択され、一定の数量のみを購入するため、残された等階級での需給調整や生産過剰のリスクは農業者が負担することになる。この契約は、一定量の原料・農産物を必要とする企業が採用しており、数量とともに価格もあらかじめ契約するケースが多い。

表 1-3 契約取引の特徴

名称	契約内容	特徴	該当の多い品目
契約生産	面積契約 圃場、栽培地、栽培方法を特定し、原則、収穫された全ての農産物を購入する(上限を設ける場合も見られる)。食品産業事業者側が技術・営農指導を行うこともある。	食品産業事業者が、契約産地を育成する初期にとられるケースが多い。生産過剰リスクは食品産業事業者側が負う。	ジュース用トマト、ジュース用ニンジン、漬物用だいこんなど
	数量契約 圃場、栽培地、栽培方法を特定し、収穫された農産物のうち、一定数量のみを購入する。食品産業事業者側が技術・営農指導を行うこともある。	面積契約を経て、移行するケースが多い。生産過剰は農業者側が負う。	小規模産地におけるカット野菜用キャベツ・レタスなど
販売契約	卸売市場向け農産物のうち、一定数量のみを購入する。圃場、栽培地を特定しない。	食品産業事業者にとって、供給不足のリスクは小さいが、加工適性など自社向けの品質にはこだわることができない。	浅漬け用はくさい、カット野菜用レタス・キャベツなど

資料：(財)岐阜県産業経済振興センター「食品産業と農業者との連携促進に関する調査研究報告書」(2001)

1) 食品メーカーの原料調達

歴史的に、食品加工は、余剰農産物を利用することによって発展してきた。その後、食品加工業としての発展過程で、統一的な品質管理を徹底するため、契約生産を行っており、特にタバコ、ホップ、加工用トマトなどでは面積契約が大半であった。やがて、企業側のリス

クを軽減するために、次第に面積契約から数量契約に移行するようになったが、その背景には、加工・業務用需要の増大がある。産地サイドでも複数のメーカーとの契約取引が進展し、取引相手によって規格を変更し、リスクを分散させるなどの努力がある。また、市場の成熟と企業間競争を背景に、研究開発が活発化し、変質しやすく、規格が不統一で、品質にもばらつきが生じやすいという原料特性による加工の制約条件が大幅に改善されてきた。

しかし、1970年代後半の輸入自由化に伴い、農産物の内外価格差が拡大したことから、海外原料にシフトする企業も増えていったことで、食と農との距離が拡大していった。そうしたなか、2000年以降、食をめぐる安全性への問題から、国産原料への需要が増加しつつあるものの、農業生産者の高齢化などによる原料の安定確保への不安が問題となった。こうしたことから、食品メーカーは、安定的な国内原料の確保に向けた生産基盤の確立を目指し、国内農業との連携を強めるため、農業参入が顕著となってきた。

2) 食品小売業の青果物調達

生鮮野菜販売を中心とする食品小売業は、青果物を卸売市場から調達してきたが、価格競争による同業他社との競争激化や差別化などを背景に、1980年代から産地との直接取引が始まった。そして、2000年代に業態を超えた小売段階での競争激化と消費者の食に対する安全・安心ニーズの高まりから、産地を明確にした農産物の調達が進展した。

そうしたなか、これまで差別化が難しいとされてきた青果物においても消費者ニーズの多様化に伴い、差別化が進展した。具体的には、食品小売業独自の品質基準の導入や、生産者の見える農産物生産への取り組み、青果物のPB商品の開発などで、各小売業は産地や農家等との契約取引を強化するだけでなく、農業生産への直接的な関与をすすめている。さらに、コンビニエンスストアにおいても、消費者の健康・安全志向に合わせた品揃えのために、生鮮野菜の拡充や、急速に拡大してきた惣菜・弁当などの原料調達の必要性から、契約取引を拡大させている。

このように小売業界での競争の激化は、安全性をイメージする国産農産物の高品質・高付加価値化による有利な価格形成や、PB化を進めるための有力産地の囲い込みなど、緩やかな系列化を進展させるほか、農業生産法人への出資、直接あるいは子会社を設立しての農地の借入れなどによる、農業参入が顕著となっている。

3) 外食産業の食材調達

外食産業は、メニューで使用する食材を量・質ともに安定的かつ継続的に確保するだけでなく、仕入れ価格の変動をできるだけ回避する必要がある。そして、外食産業のなかでもチェーン展開している企業は、大量仕入れ、大量加工・調理を行うため、地域ごとにセントラルキッチンを持ち、農産物も本部で集中仕入れを行うのが一般的であった。しかし、市場取引では、農産物価格が変動しやすく、安定した価格での食材の調達は困難であるため、外食企業は、契約取引によって、食材価格を安定させつつ安定した量の確保に努めている。

外食産業の食材調達は、輸入野菜を利用する一方で、バブル崩壊後の1990年代に外食企

業間での競争激化から、独自食材の調達による他社との差別化を図るため農業生産に関与し、農家グループなどと契約生産を行うようになった。とくに、すかいらーくなどの大手外食企業では、本部仕入れや卸売市場の利用割合を減らし、近隣農家や農家グループなどと契約生産を行うケースが増加している。また、外食産業も、食材の消費者への訴求を高めるため、生産段階に参入している。

このように、食品企業と農業の原料調達の関係には市場取引、契約取引、直営農場の3つの形態と組み合わせがあり、調達方法は多様化しているが、今日では、食品企業は農産物を市場で調達するよりも契約生産に取り組む企業が増えている。

前述したように、かつて食品企業と農業との関わりについては、資金力の違いから大手資本による農業部門の支配が懸念されてきた。食品企業にとって農業は原料や食材の調達拠点という認識から、企業の要望する等階級を選択し、リスクを最小限に抑えるという行動をとってきた。また、多くの原料を必要とする食品企業では、輸入自由化や加工業務用需要の拡大に伴い、国内農産物では製造コストが高くなるため、そうしたコストの削減や安定的な調達に向け、安価な輸入原料への依存度を高めてきた。

しかし、国産原料は食品企業の差別化商材として位置づけられ、食品企業はその調達のために良質な農産物を生産する国内農業との連携を強めてきた。さらに、2000年以降、食品の安全性にかかわる問題の多発により、安価な輸入原料・農産物よりも安心感のある国産原料・農産物への需要が高まってきた。消費者の国産農産物への評価（図1-2）は、「鮮度」63.2%、「産地の近さ」62.5%、「おいしさ」43.1%、「安全性」39.8%となっている。これに伴い、食品企業では、国産原料や農産物による安全・安心な食品をともにつくるパートナーとして農業との連携が進みつつある。

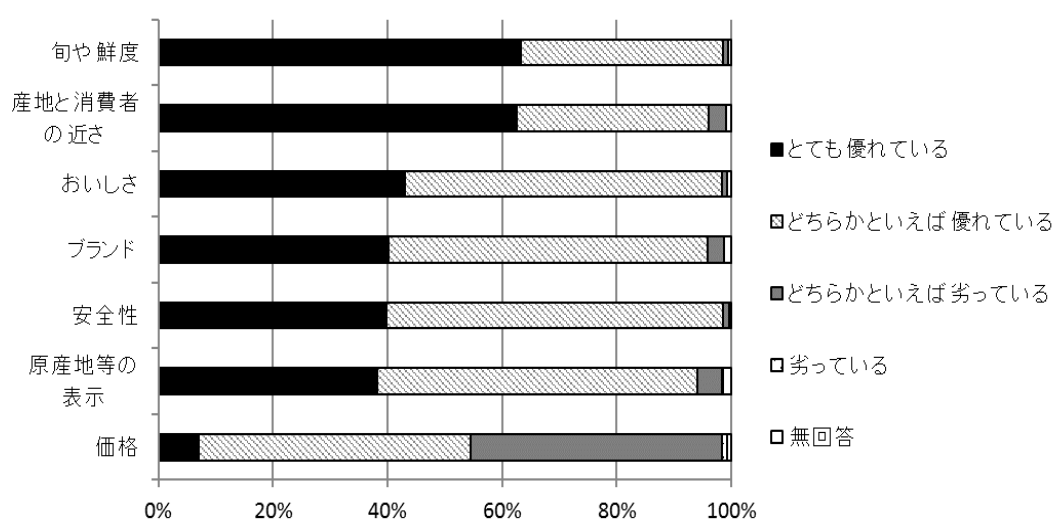


図1-2 輸入農産物と比較しての国産農産物の評価

資料：農林水産省「食品及び農業・農村に関する意識・意向調査結果」（2010年4月公表）

斎藤（2011）は、市場流通では予約相対取引などの緩やかな契約関係が導入される一方、食品企業が契約や所有（直営）によって、安定調達と品質管理を強める場合においては、農業サイドのリスクを吸収するようになり、とくに量販店のプライベートブランド（以下PB）戦略に産地が加わることは価格の有利性や安定性からもメリットが大きいという。しかし、食品企業と農業との安定的な取引関係の確立や、生産者の所得向上までには至っていないため、生産者や産地の困り込みになることも指摘している。単なる困り込みでは、地域において面的な広がりを持った持続的農業にはならないため、食品企業は地域の農業と共存する国産原料や農産物の効率的かつ持続的な生産・供給システムの構築が課題となっている。

第2節 食品企業の原料調達と農業参入

（1）原料調達における課題

1980年代以降の円高や輸入自由化により、食品企業のなかでも、大手メーカーや外食産業では、加工業務用の需要拡大に伴い、外国産への依存度を高めてきた。しかし、近年、消費者の安全・安心・国産志向の高まりから、良質な国産原料へシフトしており、食品企業は国産原料を安定的に確保するため、川上から川下までをつなぐサプライチェーンの構築に乗り出した。

しかし、農業生産者サイドの供給能力の停滞を背景に、食品企業は農業者と出資関係を築くことにより、効率的かつ計画的に供給先を確保してきた。例えば、国産原料への依存度が高い食品メーカーでは、生産者の高齢化などに対応して、買い取り価格を保障する契約方式や、インセンティブのある報酬システム作りを行うなど、新たな担い手の育成や、パートナーとしての関係構築を図っている。また、川下の食品小売業では、産地との垂直的統合や、緩やかな系列化といったインテグレーションが進展した。一方、外食産業では、食材の規格よりも栄養や安全性といったことを重視しているため、契約農家に減農薬・減化学肥料栽培農産物の認証制度を企業側が認証コスト負担のもと導入し、農業生産の統合化を図るなどしている。

これまで、どちらかという契約取引の需給調整機能を生産者サイドが負担することが多く、食品メーカーは商品需要の減少に対して、契約生産の縮小などによって対応してきた。しかし、近年、国内の農業生産が縮小しているが、国産原料・農産物の需要は増加しており、消費者のニーズにあった農産物を他社より優位に確保するため、需給調整のリスクをできるだけ企業側が負担するようになってきたといえよう。

食品産業における主要原料の需給状況（図1-3）についてみると、「安定」と「やや安定」に対して、「やや不安定」と「不安定」の割合が上回っており、原料調達の問題が浮き彫りとなっている。とくに、食品企業は国産原料の品目によって、農業生産者の高齢化や担い手の減少に伴う調達先からの供給量減少に対して不安を抱えている。

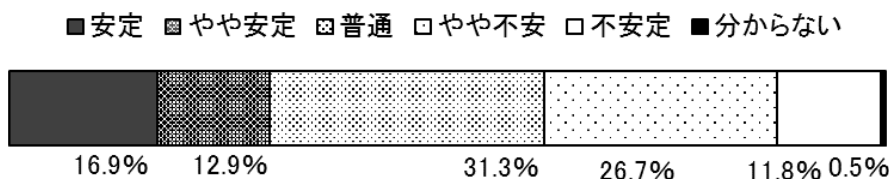


図 1-3 主要原料の需給状況

資料：農林水産省「食品産業動態調査—食品製造業における原料調達の課題と対応策—」（2010）より作成。

こうしたことから、多くの食品企業は契約取引による調達先の絞り込み、長期契約などによる連携強化に取り組んでいる（図 1-4）。しかしながら、依然として国産原料農産物の調達は価格が高いことや、一定量確保することが難しいといった問題がある。

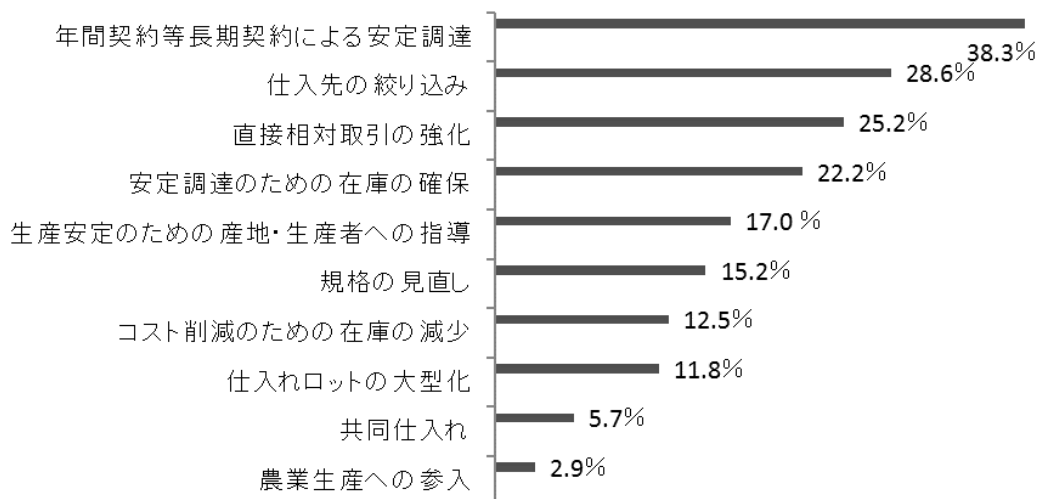


図 1-4 主要原料の安定調達やコスト削減で講じた対策

資料：農林水産省「食品産業動態調査—食品製造業における原料調達の課題と対応策—」（2010）より作成。

（2）食品企業の契約生産と農業参入との違い

表 1-4 は、食品企業における国産原料・農産物の安定調達や、農業への参入などの国内農業との連携強化に向けた対応の仕方を示している。これによると、食品企業では国産農産物の調達において、必要量を確保するためには、契約生産などを重視しており、多くの企業が農業参入に対してあまり意欲的でないことが分かる。

しかし、近年、食品企業が自社農場を開設し、農業に参入するケースが相次いでいる。食品企業は、高価格でも差別化商品を開発するため、国内産地を起点とする川上—川中—川下をつなぐサプライチェーンを形成し、消費者の信頼獲得のために国産農産物のブランド化を図ることが必要となってきたことが背景にある。

表 1-4 食品産業における国産農産物の安定的な調達に向けた対応

設問	『当てはまると』回答した割合		
	全体 (95社中)	大手 (43社中)	中小 (52社中)
①国内農業者と長期取引契約や契約栽培などにより、長期にわたり必要量を確保している(あるいは今後実施する予定がある)。	36%	35%	37%
②今のまま市場調達などから必要な量を調達するだけで十分であり、今後も自ら国内農業との連携強化に取り組むことは考えていない。	19%	16%	21%
③自ら農業に参入している(あるいは今後参入する予定がある)。	11%	12%	10%
④他社との共同調達を行うことで対応している(あるいは今後実施する予定がある)。	8%	7%	10%
⑤国産農産物はほとんど調達しておらず、今後とも輸入原料で対応する。	4%	5%	4%

資料：食品産業センター「食品産業の将来方向に関する調査（2010）」より作成。

自社農場を展開する企業の場合、市場調達の割合を減少させ、契約生産と自社農場による生産を組み合わせているものの、契約生産者が広域に分布し、安全・安心や品質管理が難しくなると、契約生産よりも品質管理しやすい自社農場の割合を増加させることとなる。そして、自社農場は、食品企業が農地を取得し、直接生産に参入しているため、品質管理しやすく、かつ流通段階を短縮して、実需者や消費者が流通過程を理解しやすいという特徴がある。さらに、自社農場では、契約生産で作付けするにはリスクの多い品目が栽培できるだけでなく、農場周辺に契約農家を拡大させることができ、新たな供給先の確保や、生産者育成などの役割を担っている。

なお、食品企業の契約生産と農業参入（出資型とリース型）を比較（表 1-5）して見ると、従来の契約生産（数量契約）は、企業は原料生産のリスクを負うことなく、農産物の数量確保が可能であったため、多くの企業がこの調達形態を採用している。店舗での青果物販売の規格化が進むにつれて、契約生産にも同一規格の大量取引に耐えうる産地の確保が期待されているが、その場合、産地や農家は規格外品や過剰品の販路を自ら確保・開拓しなくてはならないこと、市場価格の変動への対応では、需給調整のリスクを産地の生産者が負担することになりやすいことが問題点としてある。こうした契約取引の問題点に対して、農業参入では規格外品を含めた圃場生産物が取引の対象となること、規格外品も含めた価格調整により、企業と生産者がリスクを分かち合うことができることが契約生産との基本的な相違である。

そうした一方で、企業自らが直接生産し、農地を所有する場合には投資コストがかさむうえ、社員が農業に従事することで労賃コストが高くなるという問題もある。日本政策金融公庫（2013）によれば、参入時と参入後の課題として生産コストをあげており（図 1-5）、参入した食品製造業では、利益確保を達成している企業の割合（図 1-6）は約 30%と低く、企業

表 1-5 契約生産と農業参入の比較

	契約生産	リース型	出資型
メリット	農業そのものの持つリスクは負わない。	生産・加工・販売の一体化により、生産コストや流通コストなどの削減。	必要とする農産物に絞った計画生産。
	生産者が明確かつ、トレーサビリティにより安全・安心の担保。	自社に必要な原料や農作物の安定的な供給・確保が可能。	サプライチェーンを活用した需給調整が可能。
	実需者のニーズに対応した品質管理が実施しやすい。	規格外品の有効利用。	加工品への展開など製品開発による高付加価値化。
	品種・農法の指定ができる。	地域貢献などにより、企業イメージが向上。	広告・宣伝となり、ブランドイメージや価値の向上。
	市場に遠い不便な場所でも安定した需要が得られる。	自社生産により、農産物の安全性を消費者にアピールできる。	栽培面・経営面などのリスクや初期投資が少ない。
	長期的には、生産・集荷コストの節約と調達コストの低減。	自社ブランドの作物など商品開発が幅広く展開できる。	CSR活動の一環(食品リサイクルの実現など)となる。
	有利な作目を導入することによる産地開発。		自社商品による他社との差別化。
デメリット	契約価格の決定が難しい。	農業経営を軌道に乗せ、黒字に転換するまでに時間が必要。	企業の農業経営に合致する生産を担う農家の発掘が困難。
	数量調整や必要な数量の入手が困難。	参入当初の整備等の初期投資やコストが大きい。	供給と需要のバランスがとりにくい。
	通年で仕入れが困難。	農産物の生産技術などのノウハウなどが必要。	地域の特性によっては品目数が限られる。
	農産物販売の拡大が困難。 農産物のブランド化が難しい。	人件費などの労働コストがかかる。	

資料：緩鹿（2015）による。

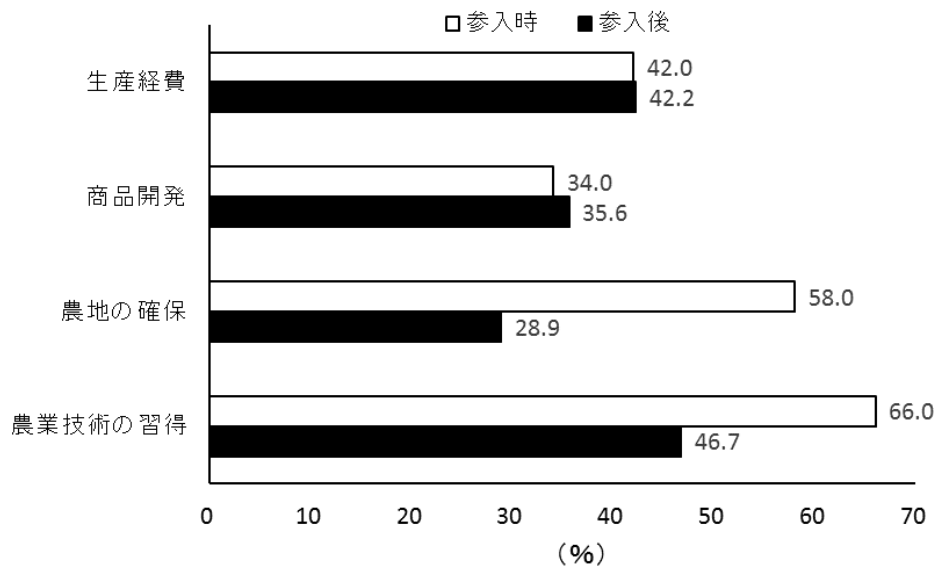


図 1-5 農業部門の課題

資料：日本政策金融公庫「企業の農業参入に関する調査（2012年度）」

が農業経営を黒字化させることは難しいため、企業の農業部門単独では赤字の場合が多いといえる。しかし、企業の農業参入に対する消費者の評価は、日本政策公庫の調査によれば（図 1-7）、一定品質、安価、安定供給であることをあげており、企業の農業参入が、社会的に評価されるようになったといえる。

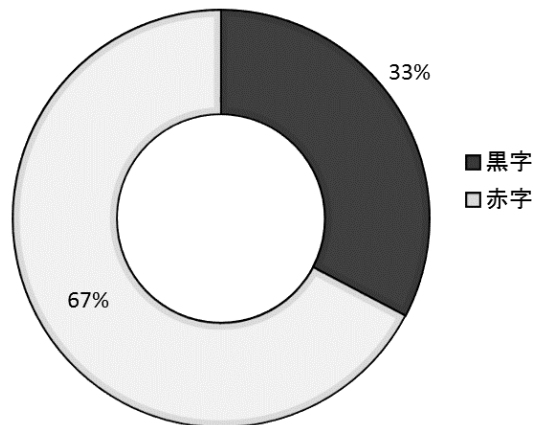


図 1-6 損益状況

資料：日本政策金融公庫「企業の農業参入に関する調査（2012 年度）」

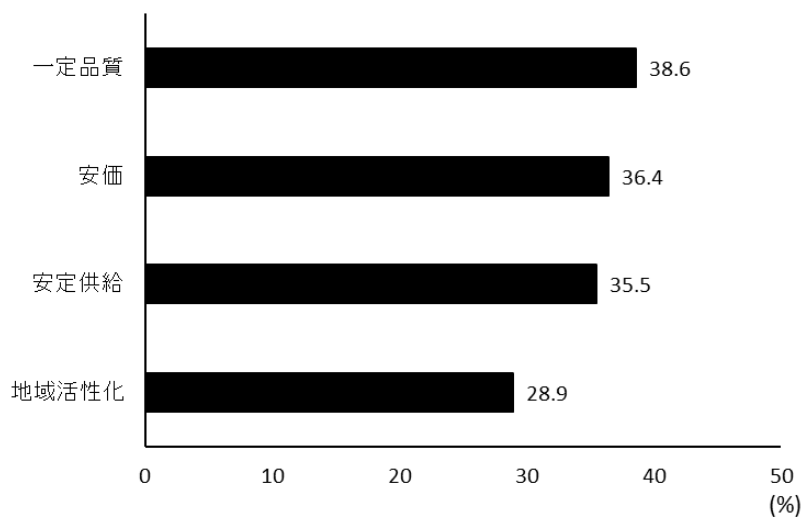


図 1-7 企業の農業参入に対する消費者の評価

資料：日本政策金融公庫「消費者動向調査（2010 年度第 2 回）」（2011）

以上のことから、従来の食品企業の農業参入は原料調達の一環であったが、農産物を必要量確保するためには契約生産を重視しており、さらには、近年の食品企業は農地を取得し、原料調達以外の多様な目的をもって農業に参入しているといえる。以下では、企業の農業参入にかかわる農地制度や政策の変遷と、それに伴って企業の農業参入がどのように変化したのか、とくに、食品企業の具体事例を挙げて、農地取得を伴う農業参入の意義について検討する。

第2章 農地政策の変化と日本の農業の現状

近年、農地利用の有効な担い手の一つとして企業もとらえられるようになり、それに伴い、企業の農業への参入を促進するため、制度の改正等が進められてきた。しかし、従来、企業が農地を持つことが批判的にとらえられていたことから、本章では、どのような政策的背景のもと、なぜ企業の農業参入が進められてきたのかを考察する。このような動きと企業の農業参入の進展を整理する。

第1節 日本の農業の現状と課題

(1) 農業者の高齢化と担い手不足

農業就業者は、2015（平成27）年では209万人だが、1960年以降、減少傾向で推移している。基幹的農業従事者数をもみても、2015年で175万4千人となっており、減少傾向で推移している（図2-1）。現在、農業の中心的担い手である昭和一桁世代のリタイアなどから、2020（平成32）年には、基幹的農業従事者数は145万人程度になると見込まれている。

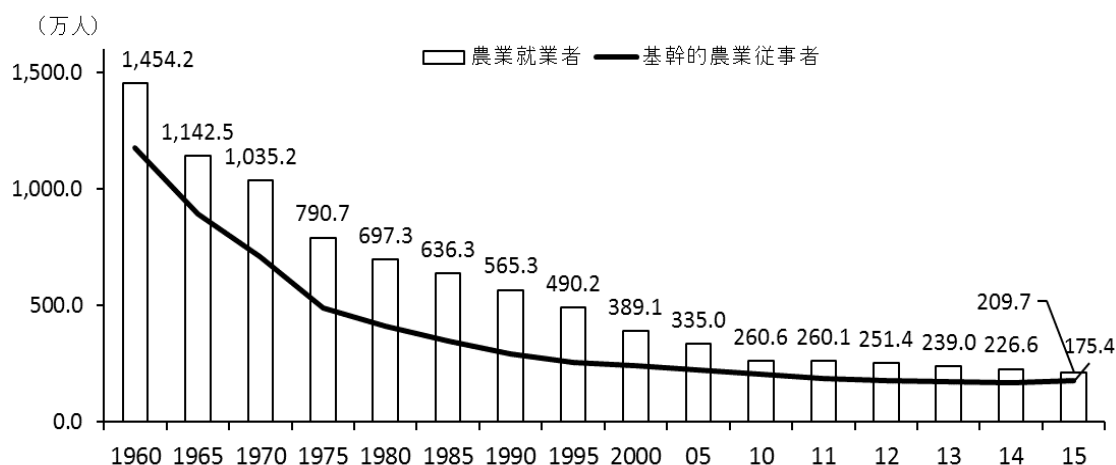


図2-1 農業就業者と基幹的農業従事者の推移

資料：農林水産省「農林業センサス」より作成。

また、図2-2の年齢階層別従事者をみると、農業者の平均年齢は2015年で67.0歳に達し、年々、上昇しており、とくに男性で最多階層の高齢層への移行が進んでいる。65歳以上の担い手が6割以上を占め、50歳未満が1割という著しくアンバランスな年齢構造となっており、高齢化と後継者不足に歯止めがかからない現状がある。このように若い農業者が極端に少なく、高齢化の進展が著しいため、農業者の急速な減少が問題となっている。さらに、農業の収益環境が悪化しており、農業で生計を立てるのが難しい状況から、後継者不足が深刻な問題となっており、このような後継者不足の問題も農業の高齢化を促進させている。

一方、農家戸数も大幅な減少傾向を示している。全国の農家数は、1960（昭和35）年の

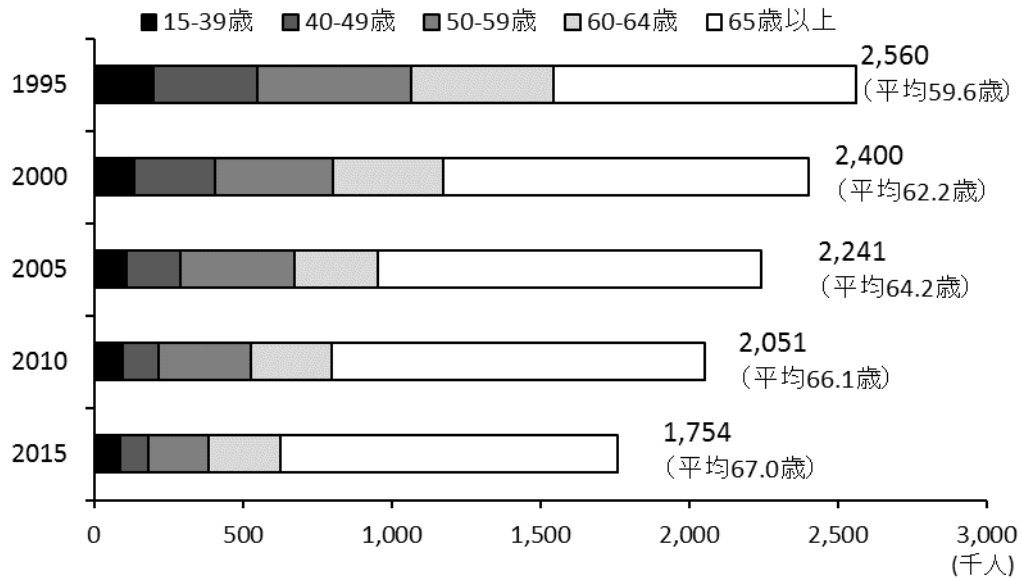


図 2-2 年齢別基幹的従事者数の推移

資料：農林水産省「農業構造動態調査」より作成。

606 万戸から、2015 年には 215 万戸にまで減少し（図 2-3）、この 50 年で半数以上になっており、今後、さらに減少することが見込まれる。農業従事者の減少に加え、後継者不足が現在の趨勢で推移した場合、販売農家数は 2020 年に 110 万戸程度になると見込まれる。このうち、準主業農家には、団塊世代が多く、2020 年には 65 歳以上となっていることから、副

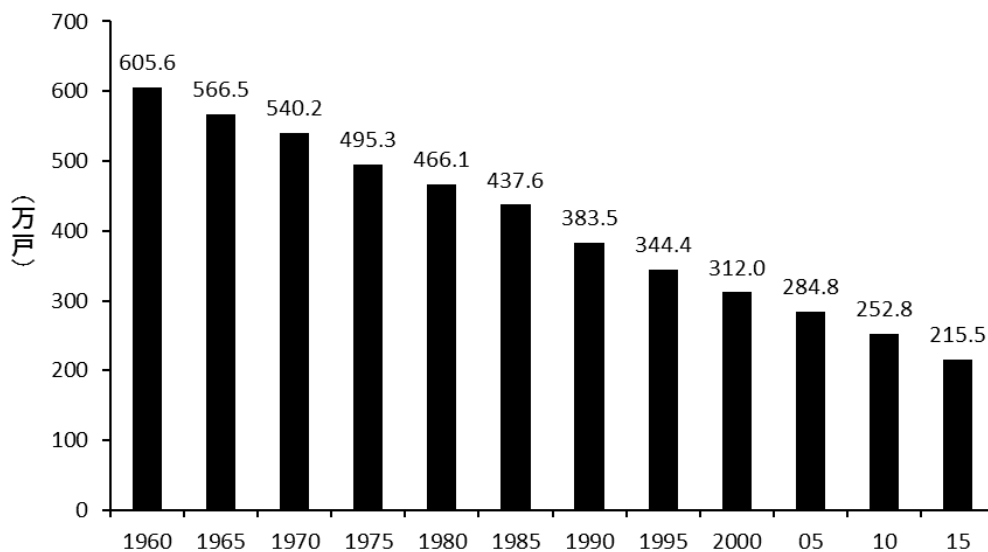


図 2-3 農家数の推移

資料：農林水産省「農業構造動態調査」より作成。

業的農家に移行し、その割合も減少すると見込まれる。

また、法人組織などを合わせた農業経営体数も一貫して減少傾向で推移している（図 2-4）。2015 年においては、農業経営体数は 137 万 7 千経営体となり、そのうち家族経営体数は 134 万 4 千経営体、組織経営体数は 3 万 3 千経営体となっている。一方で、農業経営体のうち農業サービス事業体などを含む法人経営体数は、2 万 7 千経営体と増加傾向で推移しており、このうち、農業サービス事業体などを含まない販売目的の法人経営体数（1 戸 1 法人を除く）は 1 万 9 千経営体で 2005 年の約 2 倍になり、法人化が進展している（図 2-5）。

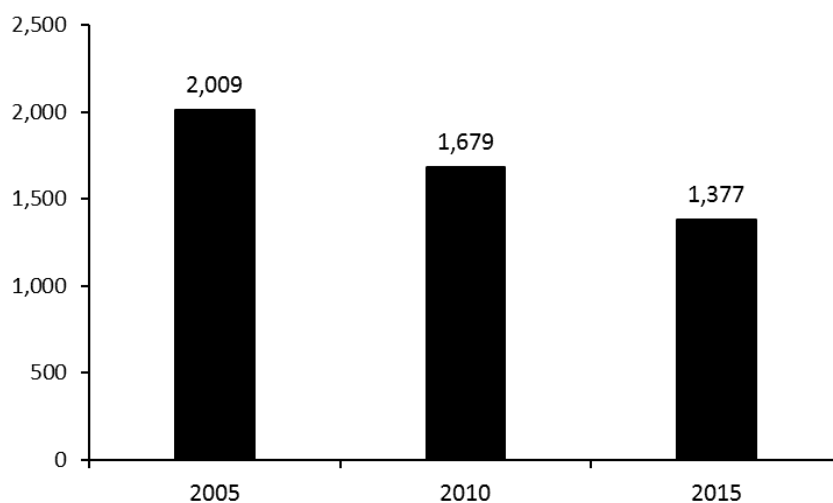


図 2-4 農業経営体の推移

資料：農林水産省「農林業センサス」より作成。

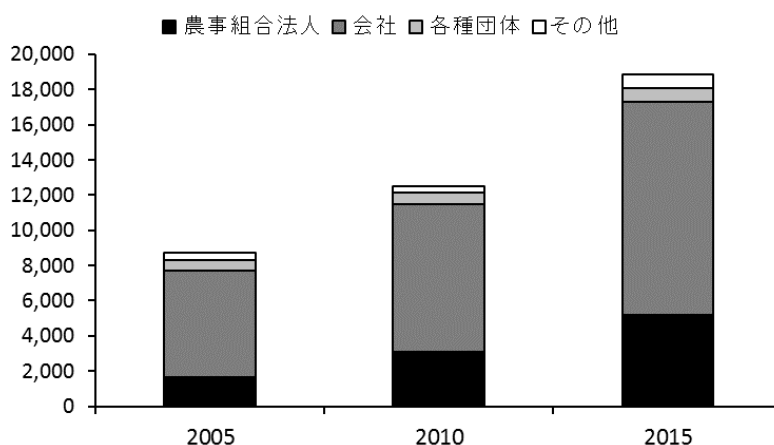


図 2-5 販売目的の組織形態別法人経営体数の推移

資料：農林水産省「農林業センサス」より作成。

このように高齢農業者のリタイアの増加に伴い、将来、農業を支える主体となる若い世代の新規就農者の確保・定着の促進が課題となっている。

(2) 農地面積の推移

農地面積は、2015年では、前年と比べて2万2千ha減少し、449万6千haとなっており(図2-6)、近年は緩やかな減少傾向が継続している。また、耕地利用率の推移をみると、近年は92%前後で推移しており、2014年は、作付け(栽培)延べ面積が414万6千ha、耕地利用率が前年と同じ91.8%となっている。

しかし、過去1年以上作付せず、農地所有者が再び耕作する考えのない耕作放棄地の面積は、2015年で42万3千haとなっている(図2-7)。とくに、土地持ち非農家が所有する耕

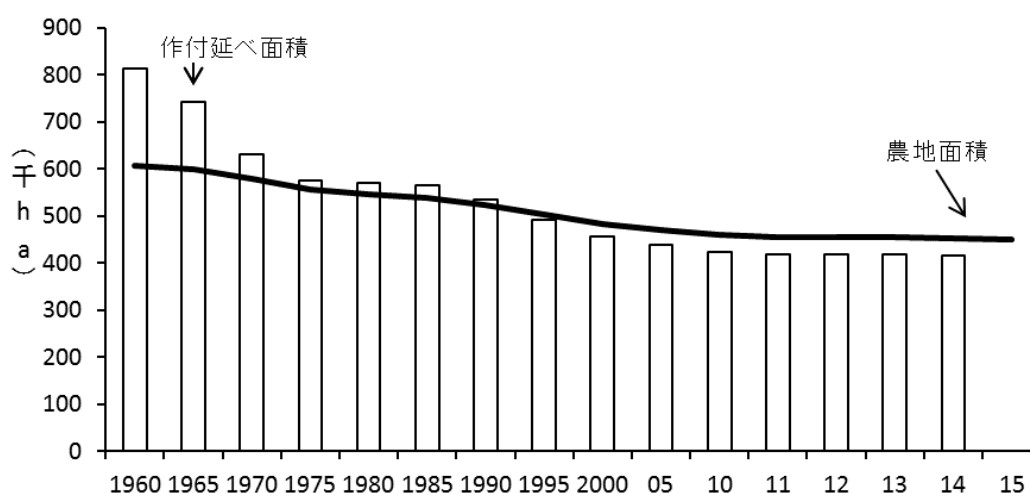


図2-6 農地面積の推移

資料：農林水産省「耕地及び作付面積統計」より作成。

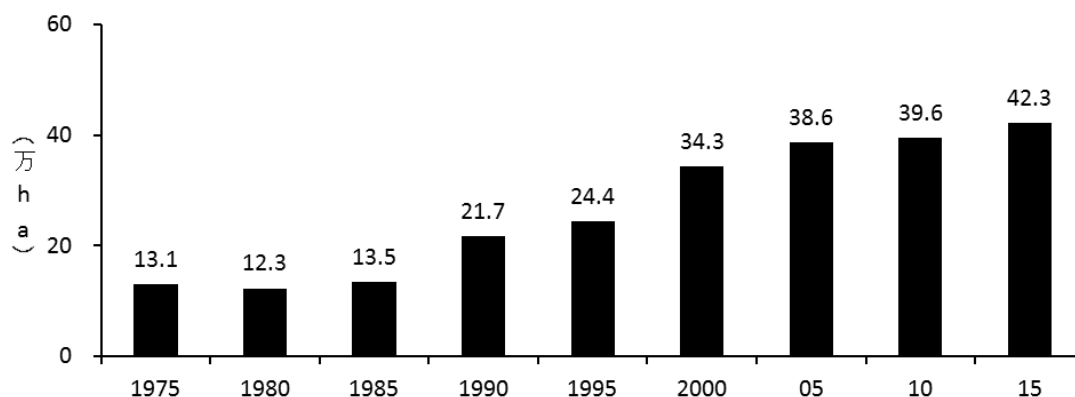


図2-7 耕作放棄地面積の推移

資料：農林水産省「荒廃農地の現状と対策について」(2016年4月)より作成。

作放棄地は、耕作放棄地面積全体の半分を占めており、今後、高齢農業者のリタイアなどに伴い、さらに耕作放棄地は増加するとされている。また、現状では耕作できないと判断された荒廃農地の面積については、2014年において27万6千haあり、そのうち、再生利用可能なものが13万2千ha、再生困難なものが14万4千haとなっている（表2-1）。しかし、都市化の進展や工業用地の拡大などに伴う潰廃、とくに中山間地域で相次ぐ離農や高齢化に伴う耕作放棄地の拡大が急速に進展しており、国内農業生産の基盤となる農地の確保が課題となっている。

表 2-1 荒廃農地面積の推移

(単位: 万ha)

	荒廃農地面積計	再生利用可能な荒廃農地	再生利用が困難と見込まれる荒廃農地
2008年	28.4	14.9	13.5
2009年	28.7	15.1	13.7
2010年	29.2	14.8	14.4
2011年	27.8	14.8	13.0
2012年	27.2	14.7	12.5
2013年	27.3	13.8	13.5
2014年	27.6	13.2	14.4

資料：農林水産省「荒廃農地の現状と対策について」（2016年4月）より作成。

こうしたなか、食料・農業・農村白書（2015年度版）によれば、農地の利用権などの設定による農地集積が一定程度進展し（図2-8）、主業農家を中心に経営規模の拡大が進んでおり、認定農業者や集落営農などの農地利用面積は全体の約半分を占めるなど、農業構造は変

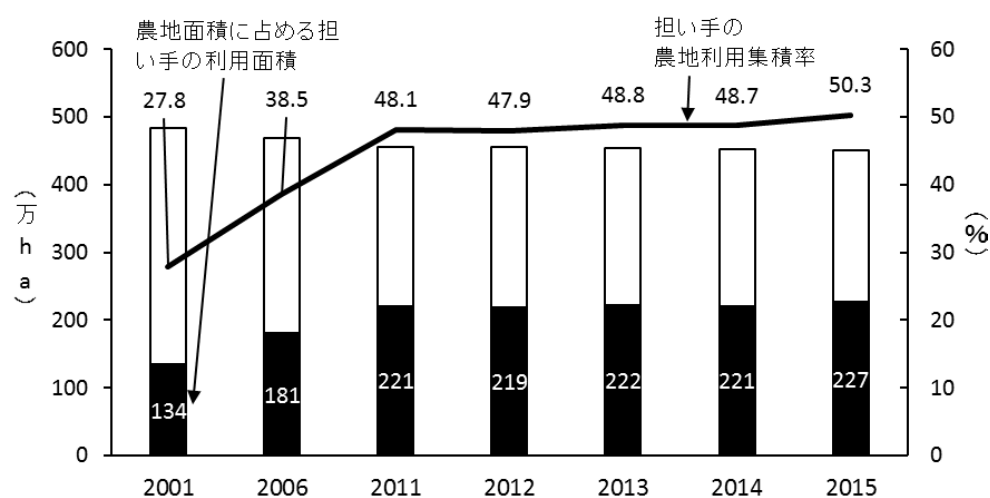


図 2-8 農地面積に占める担い手の利用面積の推移

資料：農林水産省「食料・農業・農村白書」（2016年度版）より作成。

化してきている。また、センサス（2015年）によれば、農家当たりの耕作面積は前回の調査に比べ1割以上増えており、5ha以上の耕地面積をもつ大規模農家が9割増え、農家の規模が拡大している。全農家数に占める大規模農家の割合は8%にとどまるが、これらの農家の耕作面積は増えており、全国の農地の約6割を占めている。こうした背景には、農業生産法人の増加や2014年に稼働した農地中間管理機構（農地バンク）を通じて、零細農家から農地を借りる企業も増えていることがある。

農地集積により経営規模は拡大しているが、農地は小さな区画のまま分散している状態で集積された場合も多く、生産性向上の大きな阻害要因となっている。また、農地の担い手への利用・集積が十分に進んでいないことから、農地集積を上回るペースで農家数が減少しており、このままでは、販売農家の経営耕地面積は、2015年の291万ha（農地面積の約7割）から、2020年には250万ha（農地面積の約6割）程度にまで減少すると見込まれる。そのため、日本の農業の弱体化が進むなかで、農業就業者の急速な減少・高齢化に伴う耕作放棄地の問題から、次世代を担う意欲ある担い手の育成・確保とともに、担い手に対する農地の集積・集約化の促進が課題となっている。

第2節 企業の農業参入の政策的背景

ここでは、第1節の日本の農業構造の現状を踏まえ、これまでの農地制度の変遷を整理し、企業の農業参入の経過について明らかにする。

（1）農地制度の変遷

企業の農業参入に関わる制度の変遷をまとめたのが表2-2である。

農地制度は、農地の利用主体に関する規制や、農地の転用などの土地利用の規制をこれまで行ってきた。1952（昭和27）年に制定された農地法は、農地の所有と労働・経営の一致を最も好ましいとする自作農主義を原則としていたため、制定当初は農家のみ（自作農）を農地利用主体として想定しており、法人を認めていなかった。

その後、高度経済成長に伴う農業労働力流出や貿易自由化に対応し、農業構造の改善や農業近代化を進めるため、1961（昭和36）年に農業基本法が制定された。これを受けて1962（昭和37）年に農地法改正が行われたことにより、農業生産法人制度が新たに導入され、一定要件を備えた有限会社、合名会社、合資会社、農事組合法人が農地に関する権利取得の主体となることが可能となった。しかし、要件は事業（農業が主）、構成（農地等を提供した個人、常時従事者に限定）、議決権（常時従事者が過半）において厳しい制約が課せられていた（農地法第2条）。

農業生産法人は制定当時、農家一戸で一法人、他の自作経営との協業形態が想定されており、農業外部からの企業参入も認められていなかった。そのため、当時としては農業生産法人の形態をとる農家の例が少なく、農業の担い手として法人が注目されることはなかったが、これが法人による農地取得の起点となった。

表 2-2 企業の農業参入に関わる制度の変遷

1952年	農地法制定	
1962年	農地法改正	農業生産法人制度創設
1970年	農地法改正	自作農主義の転換・小作料統制撤廃
1975年	農振法改正 (農業振興地域の整備に関する法律)	農用地利用促進事業創設
1980年	農用地利用増進法制定	
1992年	新しい食料農業農村政策の方向(新政策)	
1993年	農業経営基盤強化促進法制定 農地法改正	農業経営強化基盤促進事業に名称変更 農業生産法人(株式会社は不可)への農業外法人出資を認める。
1999年	食料・農業・農村基本法制定	
2000年	農地法改正	農業生産法人制度の要件見直し(株式会社形態の導入) 01年より、農業生産法人の法人形態に株式会社 (譲渡制限のある者に限る)を認める。
2002年	構造改革特別区域法制定	03年より、構造改革特区設置
2003年	農業経営基盤強化促進法改正	農地リース方式による株式会社の農業参入 認定農業者である生産法人の構成員要件の特例措置
2005年	農業経営基盤強化促進法改正	特定法人貸付事業創設 農地リース方式の全国展開 (会社法制定に伴う農業生産法人制度の改正など)
2009年	農地法改正 農業経営基盤強化促進法改正 農協法改正	理念転換、賃貸借規制緩和、農地集積円滑化事業導入 農作業従事要件と農業生産法人要件の緩和 農業生産法人への出資制限の緩和 (特定農業法人の範囲の拡大) (農協自らが農業経営を実施)
2016年	「特定農地所有法人」制度新設	企業の農地所有を条件付きで認める。

資料：盛田（2013）をもとに筆者作成。

さらに、1960年代後半以降、経営規模による生産性格差が拡大し、それに伴って農家の兼業化が進んだことで、一部に作業を委託する動きも出てきた。こうした事態に対応して、農地流動化を促進するために、1970（昭和45）年の農地法改正では、農地の権利移動規制や小作地の所有制限の緩和、農業生産法人の要件の緩和などが行われた。

また、1975（昭和50）年の農振法改正では、農用地利用増進事業が開始され、1980（昭和55）年の農用地利用増進法の制定によって、その事業が強化された。その後、1993（平成5）年の農業経営基盤強化促進法の制定では、農用地利用増進事業を農業経営基盤強化促進事業に名称を変更し、創設された認定農業者制度と連携した運用を図ることで認定農業者育成を促進しようとした。

このように借地による農地流動化を促進する方向で農地法の改正を進めたとはいえ、農地取得は農作業に常時従事することが義務であり、多様な担い手を想定した制度整備は不十分であったことから、法人による農地に関する権利取得は、法律上はほとんど進展しなかった。しかし、農地制度は、その時々課題に対応する形でこれまで段階的に改変が行われ、多様な担い手による農業経営に向けた動きとなっていた。

そうしたなか、農業生産法人が注目されるようになるのは、1992年の「新しい食料・農業・農村政策の基本方向（新政策）」において、経営形態の選択肢拡大のひとつとして、はじめて法人を位置づけ、農業経営の法人化を推進することが明示されたことである。もともと農業生産法人は農業者による法人組織であるが、この「新政策」を踏まえ、農業生産法人の要件緩和が進んだ。

そして、1993年の農地法改正では、農地利用の確保や農業生産性の向上、農業生産法人の経営力改善を目的として要件が緩和され、農業外の出資が認められるようになった。しかし、農業生産法人への出資は、どの企業でも可能なわけではなく、出資できるのは農業生産法人から「物資の供給等を受ける者、又は法人の事業の円滑化に寄与する者」が対象となり、食品加工、青果流通、種苗・資材、生協・スーパー、産直契約する個人等、農業との関連度のある者（法人、協同組合、個人等を含む）に限定される。このように出資要件などが厳しいため、農業外から農業生産法人に出資する形式で企業が参入できるようになったが、この形態での農業参入は進まなかった。

これまで法人の形態は、農事組合法人、合名会社、合資会社、有限会社（2006年に商法の一部と有限会社法などの統合により廃止）に限られ、農業生産法人として認められるにも厳しい条件が課されていた。しかし、その条件は農地改正のたびに緩和されていき、2000（平成12）年の改正により、一般の株式会社が株式の譲渡を制限するという条件付きで、農地を借りて営農することが可能となった。国は株式会社の農業生産法人を認めたことで、多様な担い手として農業外から農業に参入する企業を農地の有効な利用者として位置付け、高い期待と関心が寄せられた。

そして、2002（平成14）年に構造改革特別区域法が成立し、これによって、「農地リース特区」が設けられ、担い手が不足する地域における耕作放棄地対策の一環として、農地法の農地権利移動規制の特例が認められた。このリース制度により、一般の株式会社などの農業生産法人以外の法人の農業参入が容認された。さらに、2005（平成17）年には農地法と農業経営基盤強化促進法が改正され、「特定法人貸付制度」が創設されたことで、リース特区制度が全国展開された。

これらの政策により、担い手への農地集積は進んでいるものの、その一方で、農業者の急速な高齢化や耕作放棄地の増大に歯止めがかからず、国内農業の衰退の進行から、企業も含めた農地の有効利用を促進するため、2009（平成21）年に農地法が改正された。この農地の権利取得の規制緩和により、農地を適切に利用する主体が原則自由化され、農地リース方式での地域・農地の制限もなくなり、参入も自由化された。

（2）企業の農業参入をめぐる政策と制度の改変

こうして、日本の農業・農村の再生を図るために、農外からの企業などの参入が位置づけられるようになったが、その変遷には以下の4つの画期がある（表2-3）。

1）1992年 「新しい食料農業農村政策の方向（新政策）」

表 2-3 近年の企業の農業参入をめぐる政策と主要目的

時期区分	政策	主要目的
農業生産法人要件の緩和	1992年	農業経営の法人化、多様な担い手の推進。 農業生産法人の要件緩和。 株式会社形態の法人を容認。
	2000年	
リース制度	2003年	農地リース制度により、一般企業の農地利用が可能。 旧リース方式の全国展開
	2005年	
原則自由化	2009年	貸借規制が原則自由化。 農業生産法人の構成員範囲の拡大。
農地所有	2016年	企業 <small>の</small> 農地所有を条件付きで容認。 (国家戦略特区の兵庫県養父市に限定)

資料：表 2-2 をもとに作成。

これまで農業生産法人以外の一般企業による農業参入は、農地の転用防止や農地の利用者主義から制限されてきた。しかし、1990年代以降、農業の担い手の減少と高齢化、耕作放棄地の増大、農山村の過疎化、食料自給率の低下など国内農業に危機的状況が深まる一方で、農作物の市場開放(WTO体制への移行)に対応した農業の効率化が求められるようになった。さらには、家族経営の脆弱化の進行とそれによる農地利用率の低下がみられたことから、家族経営以外にも農地の利用を開放し、意欲ある多様な担い手を認め、農業者以外でも農地を利用できる環境の整備が求められるようになった。

そのため、多様な担い手の育成、農地所有と農業経営の分離、農地の所有利用などのあり方を検討し、関係制度、施策の見直しに向け、1992年に「新しい食料農業農村政策の方向(以下、新政策)」を決定した。この新政策を受けて、それまでの農用地利用増進法を全面改正し、翌1993年に農業経営の育成を目的とした農業経営基盤強化促進法が制定された。単に農地の利用・増進や流動化を図るのではなく、農業経営基盤を強化するために農地の流動化を方向づけ、特定の農業者に農地の権利を集積する制度となった。この法律の制定は、農業経営育成の目標と政策の展開の上で、1970年の農地法改正による自作農主義の転換に次ぐ画期的なものとなったが、農家以外の多様な担い手の育成は、その後の農業生産法人要件の緩和や、株式会社の農業参入の議論につながることとなった。

新政策における多様な担い手や農業経営の法人化の推進を受け、1993年の農地法改正により農業生産法人の事業および構成員の範囲が拡大され、農業者以外の関係者の経営参画を促進する措置が講じられた。それまで法人の事業は、農業およびこれに付帯する事業であったが、農業経営の安定・発展を図るため、農畜産物を原材料とする製造・加工、農業生産資材の製造、農作業の受託なども関連事業として農業に含まれるようになり、事業範囲が拡大され、建設業などの参入に道を開くこととなった。

2000年の農地法改正では、1999年に制定された食料・農業・農村基本法を踏まえ、農業

生産法人の事業要件、構成員要件、役員要件が緩和された。さらに、法人形態要件には、株式の譲渡制限付きで、株式会社が追加された。

2) 2003年 農地リース制度

2003年、当時の小泉内閣の政策としてスタートした構造改革特別区域制度による「構造改革特区」の認定は、農地法の例外として、農業生産法人ではない農外企業が市町村と協定を結んで農地を賃借し（リース方式）、営農することを可能とした。さらに、その全国展開に向けて、2005年に改正された農業経営基盤強化法のもと、創設された特定法人貸付事業によって、市町村が指定した参入区域に限り、一般の株式会社が農地を借りて営農することが可能となった。農業委員会が確認した状況を踏まえて、農地として活用すべき耕作放棄地を市町村基本構想で定めたうえで、耕作放棄地の所有者への指導や担い手への農地の集積、農地としての利用を図るための施策が実施された。

しかし、参入できる地域は市町村によって決められ、それは、農業者の高齢化による農地の担い手がいない耕作放棄地が相当程度存在する地域であることが想定された。そのため、大半の地域は遊休農地や耕作放棄地に限定し、農業者の高齢化や耕作放棄地対策として企業の農業参入を推進した。2007年4月に公表された農林水産省「農業生産法人以外の法人の農業参入の状況」によれば、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、耕作放棄地の解消・発生防止の一助となっている（表2-4）。

表2-4 農外からの参入法人の貸付農地面積

(単位:ha)

	貸付面積	うち、耕作放棄地やそのおそれのある農地		
			耕作放棄地	耕作放棄地になるおそれのある農地
2004年10月1日	132.4	109.6	51.3	58.3
2006年3月1日	471.9	268.3	135.3	133
2006年9月1日	528.7	315.3	159.2	156.1
2007年3月1日	595.9 (100%)	366.2 (61.5%)	192.7 (32.3%)	173.5 (29.1%)

資料：農林水産省「農業生産法人以外の法人の農業参入の状況（2007年）」

このようにリース特区制度は、地域活性化や遊休農地の解消を目的に企業の直接参入を容認し、その効果も出ているものの、農業経営の難しさから現実には、わずか1、2年で撤退する事例も発生している。

3) 2009年 改正農地法

企業の直接的な農業参入は、2003年の構造改革特別区域法の制定などを経て、2009年の

農地法と農業経営基盤強化法の改正により、企業も一定の要件を満たせば全国各地の農地で、所有者と貸借契約を締結できるようになった。この2009年の改正農地法以降、農地の所有から有効利用へと基本方針が変更され、企業が農地を適正かつ効率的に利用するのであれば、農業者でなくても自由に農業に参入できるようになり、企業の参入機会が拡大したことから、多様な業種が農業に参入することとなった。

新しいリース方式では、参入できる地域の制限がなくなり原則として自由化され、それまで最大で20年だった貸借期間も50年に延長された。同時に、農地が所有できる農業生産法人への出資上限も1社25%に緩和された。

リース方式の形態としては、①業務執行役員要件、②地域調和要件、③解除条件、の3つを参入条件としている。このなかで、とくに注目されるのは、③の解除条件の内容であり、参入企業が借りた農地を適正に利用しない場合、貸借を解除できる旨を書面にて契約に明記すること、また撤退という事態も想定し、その際の処理を契約に明記しなければならないとしている。こうした要件は、企業参入に伴う地域の懸念を未然に防ぐことを目的にしたものとなっている。

4) 2014年 特区での企業の農地所有

2014年に政府は、企業の農業への参入をさらに促進するための規制改革案を発表した。これまで一般企業は農地を借りて、営農は可能であるものの、農地を所有することは容認されていないため、農地を所有するためには、農業生産法人として農業委員会に認められる必要があり、出資比率は25%までで、役員についても農業に従事する日数が定められるなどの規制がある。この規制改革案では、企業の出資要件（議決権要件）と役員要件を大きく見直す方針が示された。

しかし、2016年3月、政府は国家戦略特区である兵庫県養父市に限定されてはいるものの、特区に限った特例措置として「特定農地所有法人」制度を新設し、企業の農地所有を条件付きで認めた。担い手の著しい不足と、このままでは耕作放棄地が著しく増える恐れがある地域はほかにもあるが、同特区では企業など法人が農地を所有できる期間を5年に限定するといった条件を設けている。

さらに、農地を適正に利用していない場合、自治体に所有権を移転する（自治体がい戻す）契約を事前に結ぶこと、リース方式の農業参入と同様ではあるが、役員の1人以上が農業に従事すること、地域の農家との適切な役割分担の下、継続的・安定的に農業経営を行うと見込まれることが許可の要件となっている。

今回、新設された特定農地所有法人が取得希望する農地は、自治体がい戻す地権者から買い取ったうえで、自治体が売り渡す形となっており、地方自治体では、市町村が50a以上の農地を売買する場合には、議会の議決が必要となる。農地取引の透明性を高めるとともに、万が一の場合のい戻しと併せて、自治体の農地保全に対する連帯責任を強化する狙いがある。同法人には、農地の取得が必要な理由を公表させ、農業委員会は、同法人が農地を適

正に利用していないと判断した場合、自治体に通知することとなっている。

以上のように、農家の高齢化が著しく進行し、地域単位で見ると農業の担い手確保が困難であることや、耕作放棄地が増加し続けていることから、農地政策は日本の農業を農家だけでなく、多様な担い手による農業経営を進めるため、段階的に農地制度を改変してきた。そして、農業経営の法人化を推進し、農業生産法人の要件や条件の緩和を経て、農業外からの企業も農地を有効に利用する多様な担い手と位置づけ、企業の農地取得による参入の道を開いた。このように政策は、増加し続けている耕作放棄地などの農地の有効利用、農業の担い手不足の解消に向けた多様な担い手の育成に向け、企業の農業参入を推進している。しかし、参入している企業の実態は多様性を有することから、以下では、農業参入が増加している食品企業に焦点を当て、政策や制度の変革時期に照らし合わせ、企業の農地取得による農業参入の意義について検討する。

第3章 近年の農地取得を伴う企業の農業参入

本章では、企業が農地を取得して農業に参入することが可能となった2003年の農地リース制度以降の農業参入について、前章の政策と農地制度の変革時期に合わせて、その動向を分析する。とくに、近年、農業参入が著しい食品企業の実態を整理し、農地を取得した農業参入の意義を分析する。

第1節 企業の農業参入動向と参入目的

(1) 企業の農業参入動向

企業の農業参入の契機となった2003年の特区制度創設による農地リース制度は、自治体が耕作放棄地の解消や担い手の確保、地域活性化を狙い、積極的に企業の農業参入を誘致していたが、借入可能な農地の多くが耕作放棄地率の高い中山間地域であったため、制定当初の参入企業数は71法人に止まった。しかし、2005年に全国展開したことで着実に増加し、2009年には436法人まで増加した(図3-1)。

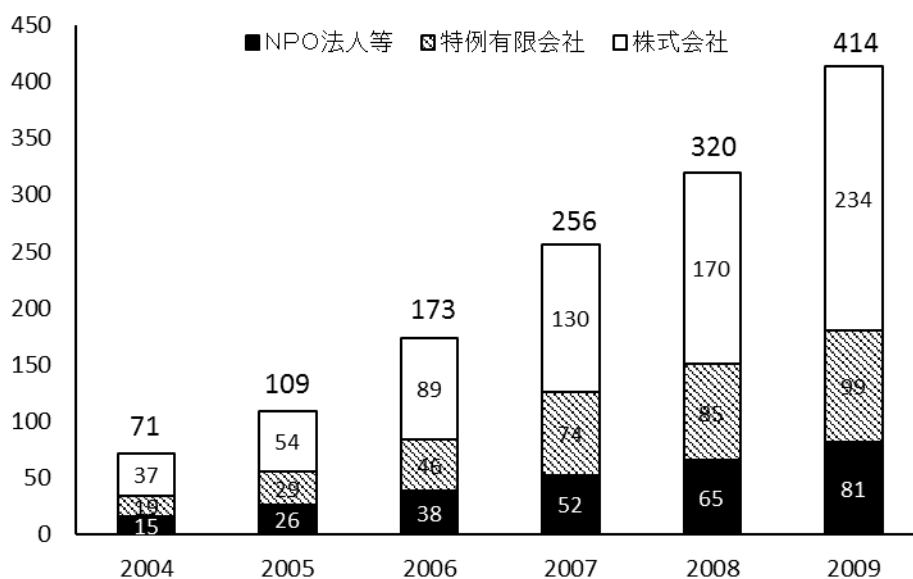


図3-1 組織形態別の農地リース制度による参入法人(2004年~2009年)

資料：農林水産省「食料・農業・農村白書」(2011年、2012年度版)より作成。

2003年から2009年までの間に参入した企業を業種別でみると(表3-1)、建設業の比率が高く、次いで食品産業であり、これらのほとんどが地元の中小企業であった。なかでも参入が目立つ建設業は、バブル崩壊後の不況や公共事業が縮小するなかで、余剰人員への対応を目的に新規事業として農業に参入するケースが大半であった。とくに、山陰、東北、甲信越、南九州などの地域では、建設業が地域の基幹産業であり、地域経済に占めるウエイトが高いことから、農業の担い手と地域の雇用維持に寄与する地域政策として、企業の農業参入を推進していた。

表 3-1 農地リース制度による業種別の参入法人数と割合の推移

年	参入法人数	建設業	食品関係	その他
2004	71	24 (33.8)	21 (29.6)	26 (36.6)
2006	173	59 (34.1)	46 (26.6)	68 (39.3)
2007	256	88 (34.4)	58 (22.7)	110 (43.0)
2008	320	104 (32.5)	65 (20.3)	151 (47.2)
2009	414	148 (35.7)	79 (19.1)	187 (45.2)

資料：大仲（2013）より筆者作成。

注：カッコ内は業種別の参入割合（％）。

このように、建築業をはじめとする地場の中小企業の参入が中心であった一方で、ワタミやサイゼリヤ、カゴメといった大手企業の参入も見られた。こうした食品企業では、自社製品の差別化・高付加価値化、原材料の安定調達等を主な目的として参入している。詳細については、第3節で述べる。

そして、2009年12月の改正農地法により、農業への参入が原則自由化されたことから、農業に参入する企業は急速に増加した(図3-2)。農林水産省によると、2015年末時点で2,039社となっており、1年当たりの平均農業参入件数は、改正農地法以前に比べると5倍に増加している(表3-2)。

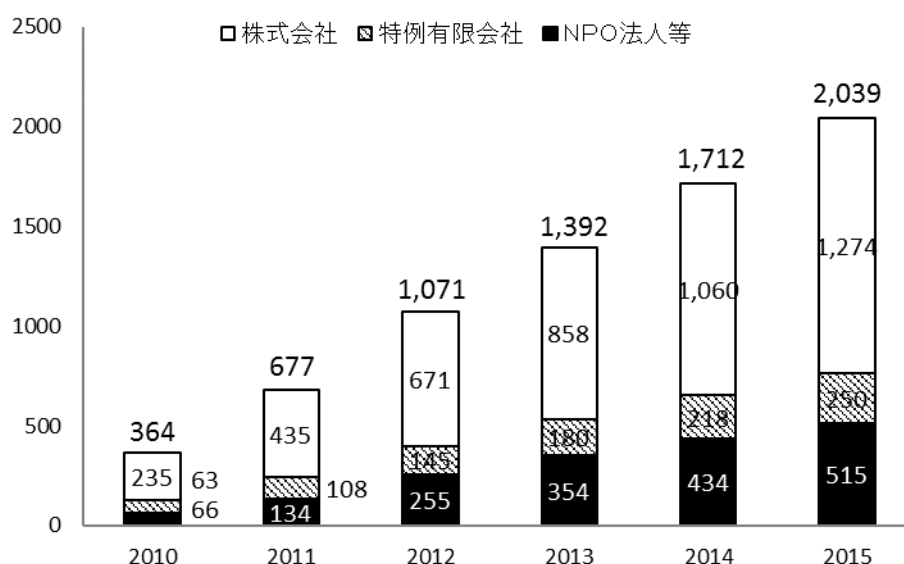


図 3-2 改正農地法後の法人数の推移

資料：農林水産省経営局調べ「一般企業の農業への参入状況」（2015年12月末時点）

業種別に内訳をみると(表3-3)、食品関連産業が23%、農業・畜産業が22%、建築業とNPO法人が10%、卸・小売業が5%、製造業と福祉法人が4%、サービス業などその他

表 3-2 一般企業の農業参入の動向

	改正農地法 施行前 (2003.4～ 2009.12)	改正農地法 施行後 (2009.12～ 2015.12)	増加数	増加率
参入法人数	436	2,039	1,603	368%
うち株式会社	250	1,274	1,024	410%
1年当たり平均参入法人数	65	340	275	523%

資料：農林水産省経営局調べ「一般企業の農業への参入状況」（2015年12月末時点）

が22%となっている。農業参入した法人のなかでも、とくに多いのは食品関連産業であり、全体の約4分の1を占めている。また、営農作物別の法人数では、野菜が42%と圧倒的に多く、次いで、野菜と米などの複合生産が19%、米・麦が18%、果樹が10%となっている。

表 3-3 改正農地法施行後に農業参入した法人の業種別・営農作物別内訳

業種別	法人数	割合(%)	営農作物別	法人数	割合(%)
食品関連産業	463	23	野菜	861	42
農業・畜産業	450	22	複合	386	19
建築業	210	10	米麦等	367	18
製造業	87	4	果樹	207	10
その他卸・小売業	105	5	工芸作物	86	4
NPO法人	201	10	花卉	50	3
教育・医療・福祉福祉法人	83	4	畜産(飼料用作物)	50	2
その他(サービス業他)	440	22	その他	32	2
合計	2,039	100	合計	2,039	100

資料：農林水産省経営局調べ「一般企業の農業への参入状況」（2015年12月末時点）

以上のことから、企業の農業参入に関わる農地制度の変遷と、それに伴う参入企業の変化の特徴を表3-4にまとめた。

表 3-4 企業の農業参入の変化

時期区分	企業参入の契機	参入した業種
2003～2009年 改正農地法以前	2003年 特区制度の創設	地方の建設業・食品企業
	2007年 農地リース方式の全国展開	ワタミなどの外食産業、カゴメなどの食品メーカー
	2008年 食の安全性にかかわる問題の発生	イトーヨーカ堂、イオンなどの大手食品小売業
2009年～ 改正農地法以降	2009年 農地法改正	商社、製造業、IT、福祉法人などの異業種
	2016年 特定農地所有法人制度の新設	

資料：室谷（2013）をもとに筆者作成。

改正農地法以前、大手企業の参入はごくわずかであり、地元の中小建設業の参入が多かったが、近年、食品関連産業の参入が大きな割合を占めるようになった。とくに、2007 年以降、中国製餃子事件や食肉偽装事件、世界的な食料価格の高騰などの発生は、消費者の農業・食料への懸念や関心を高め、その対応として、大手の食品企業を中心に参入が相次いだ。なかでも、象徴的なのはイトーヨーカ堂、イオン、ローソンといったわが国を代表する大手食品小売業による農業参入である。こうした現象を室谷 (2013) は、「農業を持たざるリスク」が強く意識され、農業を経営資源の中に取り込む戦略価値が上昇したと言及している。

そして、2009 年の農地法改正によって、企業が農業生産法人の要件など一定の条件を満たせば全国各地で農地を借りて営農することが可能となったことから、以降、多くの企業が農業生産法人などとの共同出資による参入を開始した。これまでの地域に根差した建設業や食品製造業の中小企業だけでなく、大手企業も相次いで参入し、それは小売、鉄道、総合商社など様々な業種へと広がっている。なかでも、2008 年秋のリーマンショック後の急減な雇用調整の発生から、雇用維持を目的として、従来、参入がほとんどなかった IT 企業などの参入も増加している。

近年、地域経済が疲弊し雇用環境が悪化するなかで、企業は農業を雇用維持や地域貢献をアピールできる分野として注目するようになってきた。とくに、経営力のある大手企業では、農業は単体のビジネスの観点だけでなく、雇用確保、農産物の安定調達、環境リサイクル、本業に結びついた CSR など、複合的な視点で農業を捉える傾向が強まっている。しかし、参入が増加している背景には、企業の参入規制や制度の緩和だけではなく、消費者の間にも農業に対する関心が上昇していることから、企業が農業との協業によって、そうした志向に対応し始めたともいえる。

こうした社会状況を背景に、農業に参入する企業数は 2010 年以降、加速しているが、その一方で、ユニクロやオムロンなどのような農業経験の乏しい企業では、栽培面や販売面などで様々な課題を抱え、採算を確保できず、参入後、数年で撤退したケースもある。そうしたなかで、食品関連産業は原料や農産物の調達において、農業とのかかわりが強いいため、農業参入を軌道に乗せている事例が多くみられる。

(2) 業種別の参入目的

近年、多様な業種が農業に参入しているが、その目的も多様である。日本金融公庫の「企業の農業参入に関する調査結果 (平成 24 年 1 月)」によると (図 3-3)、参入した企業全体でみた参入目的は、「地域貢献」が 57.7%と最も高く、次いで、「経営の多角化」が 49.6%、「本業商品の付加価値化・差別化」が 48.8%と続いている。業種別にみると、建設業では「経営の多角化」が 80.0%、食品製造業では「本業商品の付加価値化・差別化」が 58.8%と最も高くなっており、業種によって参入の目的が大きく異なっている。

地方の中小建設業の多くは、構造改革によって、1998 年頃をピークに急速に全国の公共事業が縮小したため、建設需要減少に伴う余剰人員への対応が参入の動機となっている。し

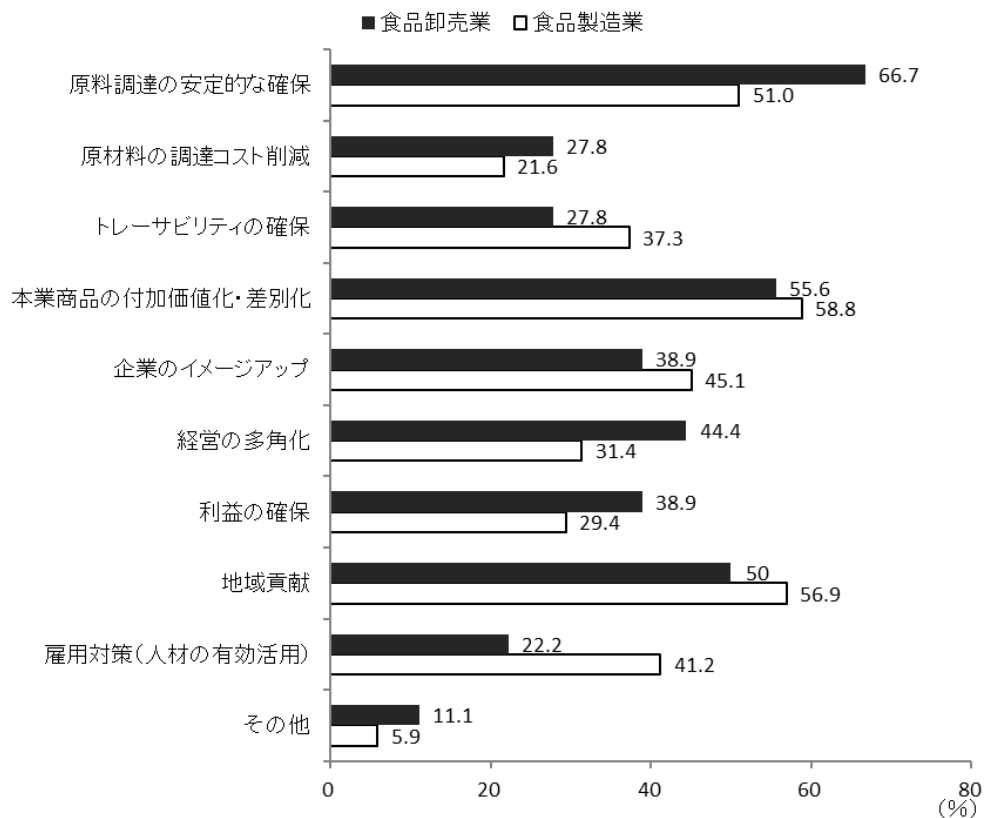


図 3-3 業種別に見た参入目的

資料：日本政策金融公庫「企業の農業参入に関する調査結果（2012年1月）」より作成。

かし、建設需要の減少に直面してから参入した企業は、農業への投資が本業の経営も圧迫することとなり、撤退に追い込まれるケースが多くみられる。

その一方で、食品企業にとって、商品や原料としての農産物を安全・安心、安定価格で入手することは必須の経営課題である。そのため、食品メーカーは高品質な原料の確保、外食産業は差別化のための食材の調達を目的に参入しているケースが多く、農業参入が企業の原料調達行動の新たな方法として定着しつつある。このように、自社で農業生産に取り組むことで、品質や栽培方法にこだわった差別化商品を生み出すことが可能となり、大手食品小売業でも、イトーヨーカ堂は食品残渣のリサイクル・チェーン構築のための圃場確保、イオンは自社フォーマットによる野菜のPB生産、ローソンはコンビニでの生鮮野菜の安定確保と、それぞれ参入目的を差別化している。

最近では、福祉法人などが障がい者の労働場所を確保することや、企業が障がい者雇用の法定雇用率を達成するため特例子会社を設立し、農業参入する事例も増えている。また、実際の農作物の生産者としてではなく、製造業やIT業界など異業種企業が得意とするICT技術や工程管理技術、ロボット技術を農業分野へ応用するスマート農業の技術開発で農業参入を目指す企業も増加している。農業を将来の新たな収益事業と位置づけ、ビジネス化に向

けた先行投資を行う企業が増えつつあるといえる。

第2節 参入形態からみた食品企業の農業参入

(1) 農地取得にかかわる企業の参入形態と分類

企業が農業を行う場合、利用する土地が農地か非農地かということが参入方式の分類の前提となるが、非農地を利用する畜産（養鶏、養豚等）や、野菜工場のような施設型農業（きのこ類、種苗、一部の野菜等）などでは、早い時期から企業の参入が進んできた。こうした分野では、農地法上の農地を利用しないケースであるため、農地法をはじめとする制度的な制約、法人形態や出資比率等の制約が少なく、一般企業でも従来から経営が可能であったが、これらも広い意味での企業の農業参入といえる。

具体的には、施設栽培では、葉菜類を生産するキューピーの完全密閉型植物工場や工業用地に立地したカゴメの大規模温室などがある。また、畜産では、特に鶏卵、ブロイラー、養豚といった企業経営が支配的である分野での農業参入（インテグレーション）は、生産過程だけでなく、流通、加工、販売までを統合し、一貫した大規模生産流通システムを構築するといった特徴をもつ。

一方で、農地を利用して農業生産を行う場合は農地法が適用され、さまざまな制約が伴う。渋谷⁴⁾によれば、農地を利用する企業の参入形態について、農地所有の可否と経営の主体性という2つの分類軸から4つに分類している（図3-4）。これより、企業が農業に参入する方法としては、①の農業生産法人を設立する、②もしくは部分的に出資する場合と、③の農地を賃借するリース方式、④農作業受託の4つがある。最大の違いは、①および②は農地所有が可能なのに対して、③は賃借に限定される点である。

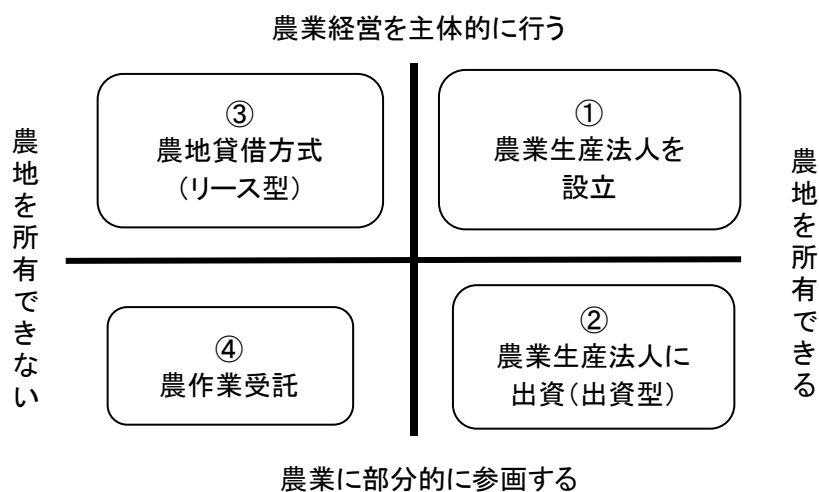


図3-4 企業の農業参入形態

資料：渋谷（2011）より筆者作成。

なお、農地所有（取得）については、企業の経営者が旧来からの農地所有者であり、自己所有農地の利用を前提に農業生産法人を設立し、本体企業の従業員を活用して農業経営をおこなう方法や、農家ではない企業経営者が、農業委員会の許可を得て個人として農地を購入し、農業経営者となり、農業生産法人を設立して本業企業の労働力を活用する方法がある。

このような形態は、農業の担い手が不足している地域において、新たな担い手として位置づけられている。

1) 農業生産法人を設立する参入方式（農業生産法人方式）

農業に参入する際、本体企業の経営者が個人として農地を取得して農業者となり、農業生産法人の要件を満たす会社を設立する形態である。設立した農業生産法人が主体的に農業経営を行うとともに、農家と同様に農地所有・売買が可能である。農業生産法人は、「農業者のための法人組織」という枠組みが基本であるが、農業生産法人制度は、1962年の農地法改正により創設されたもので、農業者が一定の要件（形態、事業内容、構成員資格等）の下で法人を設立し、農地の権利取得（賃借・所有）の主体となることを認めている。

この方式をとって、ワタミやサイゼリヤ、キューサイなどが参入している。

2) 農業生産法人に出資する参入方式（農業生産法人への出資方式）

企業が生産者などと協力して農業生産法人を立ち上げ、当該農業生産法人と取引関係のある一般企業等が資本金の一部を出資することで、農業経営に部分的に参画する方式である。企業は経営権を持たない範囲で株式を取得し、農家などと連携して農業を行う形態である。とくに、小売業などの企業が安定調達を目的に、専業農家や農業生産法人などと共同出資により新たな農業法人を立ち上げ、生産はプロの生産者に任せ、企業は販路確保などの経営支援業務を引き受けている。

2009年以前の農地法では、農外企業の出資は1社で10%、合計でも25%以内であり、農業生産法人が認定農業者となっている場合でも、50%未満に制限されていた。しかし、農地法改正後は1社で最大25%に拡大し、農外者全体で25%以下という原則は維持されているが、農工商連携の相手先企業の場合は例外的に50%未満まで拡大した^(註1)。その一方で、農業と関連度が低い企業では、農業生産法人に出資することができない。

この方式で農業に参入している代表事例として、イトーヨーカ堂とローソンがあり、比較的、大手企業がこの方式をとって農業に参入しているケースが多い。

3) 農地リース方式による参入方式

企業が農地を借りて直接農業を行う農地リース制度は、2003年の構造改革特区から始まったもので、近年の企業参入のために整備された比較的新しい制度である。農地リース制度による農業参入は、構造改革特区（2002～2005年）、特定法人貸付事業（2005～2009年）、

(註1) 2003年の農業経営基盤強化促進法の改正によって、農業生産法人が認定農業者資格を持つ場合は、農外者の出資比率は50%未満、農家・他の生産法人場合からの出資は無制限に緩和されている。

解除条件付き農地貸借（2009年～）という制度変遷を経てきた。

2005年の特定法人貸付事業として全国展開されたものの、参入できるエリアは市町村が定める「基本構想」において、「遊休地、または遊休地となる懸念がある地域」に限定されていた。しかし、2009年の農地法改正によって、企業も多様な農業の担い手のひとつに位置づけられ、参入地域の限定もなくなり、賃借期間も最大20年から50年へ延長された。さらに、従来からの農家同士での貸借の最も一般的な方法である農地の利用権設定による農地貸借が可能となり、より簡便な参入形態となったことで、近年、農地リース制度による参入企業数が急増している。

2003年から農地法改正前までの企業の農業参入の主流であり、イオンやモンテローザ、マンズワインや、メルシャンなどがこの方式で参入している。

4) 農作業受託による参入方式（農作業受託方式）

農業者から耕起、収穫等の農作業を受託し作業料金を得る事業（コントラクター）で、農業者、市町村、JAの他、企業が行うことも多い。農業経営自体は行わないが、農家から受託して農作業を実施することから、農地所有の必要がないため、一般企業でも可能であった。また、農地を利用して農業行うものの、あくまでも地主が経営している農地において一部の作業を請け負うものであり、農地法の制約を受けない。しかし、作業という点では、企業が農業を行う形態であり、企業が新規に取り組む場合は企業参入と捉えることができる。たとえば、水稻作における耕起・代かき・田植え・稲刈りなどの機械作業を受託するものや、とくに北海道では、建築業が飼料自給型酪農経営における飼料畑での牧草の草刈り作業等を請け負う事業が早くから行われていた。

（2）食品企業の農地取得を伴う農業参入

これまで、食品メーカーや食品小売業、外食産業などの企業は、農家と契約による生産委託や、企業側が農産物の買い取りだけでなく、技術指導や種苗・資材供給などに取り組んできた。そして、食品企業は農業生産への関与を強化していくなかで、農地を取得して農業に参入するようになった。ひとくちに企業参入といっても上述したように、さまざまな方式があり、参入企業は自社の経営や事業と各方式の特徴を勘案し、参入方式を選択しているといえる。

これまで、企業は、農業生産法人の設立による参入の方が、参入エリアの制限がなく、農家と同等の権利を有する地域の担い手と位置づけられ、農業施策の対象としても優遇されており、農地所有も可能であったことから、2003年当初のリース方式より参入のメリットが大きかった。しかし、改正農地法によって、リース方式での参入に地域の限定が撤廃され、本体企業による農業への直接参入を可能とし、経営の自由度が大きくなり、一般企業が過半数出資できるようになるなどの規制の緩和から、農業生産法人との制度間の格差がなくなったため、企業は自らの経営状況に応じて選択的に両制度を使える状況となった。

これによって、2003年に開始された農地リース制度で、とくに参入の多かった地方の食

品企業や建設業、農業関連産業だけでなく、食品企業が原料の調達を目的に、農地を取得して農業に参入するケースが増加し、なかでも、大手食品企業の参入が目立つようになった。食品企業は産地との契約生産によって、農業との関係強化はすでにある程度進んできているものの、より安全で良質な原料を求めて企業が農地を取得して参入しており、直接的な農業への関与を強めることで、生産から販売までの一貫した取り組みが可能となり、企業のビジネスチャンスの拡大に寄与している。

その一方で、食品企業は自社商品の原料調達では、リスクを最小限に抑え、農産物を効率的に調達できるシステムの構築を目指しているため、自社に必要な原料や食材に使用する農産物に特化しており、野菜や果樹、施設園芸の生産に取り組んでいるケースが多い。野菜などの生産は収益性が高いため、農地面積が小規模でも参入しやすいが、労働コストがかかり、自社生産による生産コストの削減は生産性や技術の向上が必要となるため、農業者のような専門性が求められる。そのため、出資先の農業生産法人が生産を行っているため、間接的に農地を取得している企業も多くあるが、参入形態にかかわらず、農地の取得に関しては、優良農地に集まりやすいといった問題がある。

ここ数年、土地利用型農業である稲作はマニュアル化や機械化が進み、農業の生産性が向上しているため、参入法人の営農作物で複合経営と米・麦が増加している。しかし、農地が零細かつ分散しており、集積が進まず、規模拡大が難しい。こうしたことから、農地を取得して参入した企業が、農地を効率的に継続して利用し、経営規模の拡大に取り組むことで、生産力や経営力を高め、収益性を上げることが期待されている。

第3節 食品企業の業種別にみた農業参入

(1) 食品企業の農業参入の実態

表3-5は、近年、農業に参入した食品企業の一覧である。第1章で述べたように、食品企業の原料調達から見ると、契約生産によってすでに農業参入は行われてきた。しかし、そうしたなか、1990年代にキューピーの植物工場における葉物野菜の栽培、カゴメの独自品種のトマト生産・販売といったように、食品メーカーが比較的早い時期に施設園芸型農業に取り組んでいる。そして、2000年以降、消費者の節約志向、低価格競争やデフレなど、業界を取り巻く環境が厳しいなか、サイゼリヤやワタミをはじめとする外食産業、メルシャンなどの食品メーカーを中心に安全な国産原材料を確保するために、企業が農業生産法人を設立し、参入が進んだ。

さらに、2008年頃からは、取り扱う青果物の重要性が高い食品スーパーなどの小売業による自社農場の開設、展開が活発となっている。これについては、次章以降で詳しく述べるが、このように2000年以降、規制緩和を背景に、様々な業種の企業が農業に参入した。とくに、2009年の改正農地法により、農地の貸借が自由化されたことで、企業が農地を取得して農業に参入するケースが増えており、食品企業も自社生産への取り組みが顕著になっ

表 3-5 農業参入した大手食品企業の一覧

参入時期	会社名	作目	所在地	参入形態
農業生産法人要件の緩和	1998.7 キューピー	野菜	福島県白河町	大規模植物工場。
	1998.1 キューサイ	青汁原料ケール	島根県益田町など3カ所	農業生産法人を設立(直営農場)。
リース制度	2002.4 ワタミフード	有機農産物	千葉県山武町など8カ所	農業生産法人を設立(直営農場)。
	2002.6 サイゼリア	有機農産物	福島県白河町	農業生産法人を設立(直営農場)。
	2003.2 メルシヤン	ワイン原料ブドウ	長野県丸子町	農業生産法人を設立(直営農場)。
	2004.11 カゴメ	生食用トマト	和歌山県など	農業生産法人への出資、非農地・株式会社の形態で参入。
	2006.2 モスバーガー	トマト	静岡県、群馬県	農業生産法人を設立(生産者との共同出資)。
	2007.1 マンズワイン	ワイン原料ブドウ	長野県上田市、小諸市(08年参入)	リース方式。
	2008.8 イトーヨーカ堂	野菜、堆肥	千葉県宮里市など11カ所	農業生産法人を設立(農協や生産者との共同出資)。
	2008.11 モンテローザ	水菜、サツマイモ等	茨城県牛久市	100%子会社設立、リース方式。
	2009.7 サッポロビール	ワイン原料ブドウ	長野県池田町	サッポロワイン(90%)と長野県池田町(10%)の共同出資、リース方式。
	2009.7 イオン	野菜	茨城県牛久市など21カ所	100%子会社設立、リース方式。
賃借規制の原則自由化	2009.7 ツムラ	原料生薬	北海道夕張市	100%子会社を設立。
	2010.2 吉野家	タマネギ等	神奈川県横浜市	農家と農業生産法人を設立。
	2010.9 ローソン	野菜	千葉県香取市など23カ所	農業生産法人を設立(大規模農家などとの共同出資)。
	2013.1 キッコーマン	ワイン原料ブドウ	千葉県君津市	日本デルモンテ(株)が農業者と連携。
	2013.5 サントリー	ワイン原料ブドウ	山形県長井市と白鷹町	ワイン事業会社による原料ブドウの試験栽培。
	2013.6 白鶴酒造	酒造り原料の米	兵庫県篠山市	農業生産法人を設立。
	2014.4 資生堂	化粧品原料の植物	静岡県掛川市	工場敷地内で栽培(植物栽培実験施設)。
	2015.6 メルシヤン	ワイン原料ブドウ	長野県塩尻市	農業生産法人を設立(自社管理畑)

資料：室谷（2010）をもとに筆者作成。

ている。

なお、食品企業にとって、農業生産への参入は、消費者のニーズに対応しつつ、川上から川下まで一貫した仕組みによる付加価値の創出につながり、さらには、他社との差別化や有利性を高めるといった狙いがある。

(2) 食品メーカーの農業参入の特徴

ここでは、食品メーカーの農業参入の特徴について述べる。食品メーカーは、従来、原料を長期的かつ安定的に調達するため、農家との契約栽培を行ってきた。しかし、近年、農家の高齢化などによる原料の安定的な確保への懸念から、自社農場を展開している。また、食品メーカーは、国内市場の縮小化や、競争の激化といった問題に直面しており、消費者への訴求が高い原料や生産へのこだわりによる高付加価値化のために、自社で生産に取り組む

ケースもある。

たとえば、2000年代初頭に生食用トマトに特化し、大規模な施設型農業に参入したカゴメは、基本目的には農業生産法人による参入だが、農地以外の土地を利用して株式会社の形態を採用し、全国各地に大規模菜園を展開している（表 3-6）。

表 3-6 大型菜園の概要

参入時期	菜園名	面積	形態
1999年	美野里菜園(茨城県)	1.3ha	農業生産法人に出資(10%) 建物すべてはカゴメ所有。地元の農業者がリースし、生産・出荷を担う。
2001年	世羅菜園(広島県)	8.5ha	農業生産法人に出資(10%) 国営畑地総合開発事業の未利用地の活用。
2003年	四万十みはら菜園(高知県)	2.7ha	農業生産法人に出資(10%) 第3セクター事業。土地・建物は自治体。
2004年	安曇野みさと菜園(長野県)	4.9ha	農業生産法人に出資(10%) 第3セクター事業。農業生産法人の取締役に農協の理事1人が加入。
	みどり菜園(千葉県)	3.0ha	農業生産法人に出資(10%) 構造改善事業で50%が補助金。
2005年	小名浜菜園(福島県)	10.2ha	農業生産法人に出資(10%) いわき市、地権者、カゴメの3社で、農地賃貸借契約を結ぶ。
	加太菜園(和歌山県)	5.2ha	株式会社(カゴメ70%、一部オリックスが資本参加) 非農地(土砂採取跡地)を使用。
2006年	響灘菜園(福岡県)	8.5ha	関連株式会社(カゴメ63%、Jパワー(電源開発株)が資本参加) 非農地(電源開発の敷地内)を使用。

資料：山下（2010）をもとに筆者作成。

これまで国内で加工用トマトの契約栽培を確立・定着させてきたなかで、トマトの独自品種の開発のために品種改良や研究を行い、膨大なトマトの遺伝資源、育種や栽培・加工技術を蓄積してきた。こうした経営資源を生かし、カゴメは新規の成長分野の一つとして、1999年、本格的に生鮮トマトの事業を開始した。主力商品の加工用トマトとは全く別の品種、生産方法などで生鮮トマトの独自品種ブランド「こくみトマト」を開発した。

そして、カゴメは、業務用の加工商品の取引先としてスーパーなどの販路が、生鮮トマトの新たな販路にもなっているため、川上から川下まで生鮮トマトの流通システムを構築し、直販体制をとっている。そして、一定の供給量と品質を確保するため、全国8カ所の直営の大型ハイテク菜園と全国約40カ所の提携先農家、農業生産法人との契約栽培を中心に周年供給体制を確立している。

カゴメの大規模菜園は、施設内の人造培地での溶液栽培であり、非農地での運営が可能である一方、農地に比べると非農地の場合、賃料コストは非常に高く（加太菜園は10a当たり年間10万円の賃料で40ha賃借）、設備投資にかかるコストも高いため、採算が取れるまでの維持費が莫大である。しかし、カゴメはオリックスなどと共同運営することで、アグリビジネスにおける金融ノウハウが蓄積でき、大規模展開している加太、世羅、小名浜の3つ

の菜園の経営の黒字化につながっている。

カゴメは、「非農地、株式会社」の参入形態を採用し、生鮮トマトのブランド化や商品力によって、トマトに付加価値を付けていることが特徴である。

また、青汁の生産を行うキューサイは、1998年にケール100%をうたった青汁にキャベツが混入する事件が発生したことから、量・質ともに安定的に原料を確保するため、ケール生産に参入した。健康飲料である青汁は安全性が前提となるため、自社農場では、有機JAS認証を受け、無農薬・無化学肥料でケール栽培を行っている。キューサイは安定的に原料を確保するため、基本的には3つの自社農場と契約栽培を通じて調達するとともに、原料の鮮度が重要なため、その近隣に加工施設を配置した供給体制を構築している。

このように、キューサイは直営農場での原料生産を中心に、完全無農薬栽培を契約農家にも徹底しており、生産過程の統合を図っていることが特徴である。さらに、キューサイは、青汁の需給調整時期にはケールを栽培しない農地の有効利用として、2010年度から自社農場でトウモロコシやニンニクなどの農産物を無農薬で生産している。ケールで培った栽培ノウハウや全国にある通販網を活用し、健康食品だけでなく、安心・安全な農産物の直販事業で新たな収益確保に乗り出している。

(3) 外食企業の農業参入の特徴

外食産業は、かつて、すかいらーくグループが産地との連携強化を行ってきたが、2002年以降、他社との差別化として独自の食材を加工、使用したメニューや商品を開発し、提供する野菜の安定供給を目的とする、本業のための原材料確保のための農業参入だといえる。とくに、生産した農産物をメニューごとに活用でき、融通が利くため、多数のチェーン店を抱える企業ほど、販路の大きさから規模のメリットを享受しやすいことが、参入の背景にある。

たとえば、食料自給率の向上に寄与すること、日本の農地を守ることを目的として、2002年に子会社ワタミファームを設立し、土地利用型農業に参入したワタミは、2社の会社形態で構成されている(表3-7)。(株)ワタミファームは、ワタミの100%出資子会社であり、農業特区での農業運営及び野菜卸販売を行っている。もう一方の有限会社ワタミファームは、(株)

表3-7 ワタミファームの農場運営概況

(株)ワタミファーム		
	所在地	面積(ha)
有機農業推進特区	千葉県山武町	4.0
	千葉県白浜町	4.0
有機酪農・農業推進特区	北海道瀬棚町	65.0
農業生産法人(有)ワタミファーム(千葉県山武町)		
	千葉県山武町	2.1
	群馬県倉渕村	10.0
	千葉県白浜町	5.0
農業生産法人(有)当麻グリーンライフ(北海道当麻町)		
	北海道当麻町	140.0

資料：室谷（2005）より作成。

ワタミファームから 10%の出資を受けている農業生産法人であり、特区以外での農業運営を行ってきたが、2008 年に農業特区を解除し、全て農業生産法人に切替え、一元管理している。

ワタミファームは、有機 JAS 認証を受けた全国 11 ヶ所の農場で有機野菜やコメ、畜産物を生産し、約 120 の提携農家などから調達した農産物の卸業務も行っている。ワタミファームで生産される有機農畜産物は、ワタミの外食事業だけでなく、介護や宅食事業での食材として利用され、有機野菜の消費量全体の 4 分の 1 程度を占めている。

このように、ワタミは従来、有機農業の生産コストは慣行農業に比べ割高であるため、難しいとされてきた有機農産物の大量供給を目指し、ビジネス化するために労働、物流などのコスト削減を行い、栽培が比較的簡単なレタス、大根などの野菜に絞り、栽培マニュアルも作成していることが特徴である。さらに、2010 年から、生産量の増加・外販の拡大を目的に、農業事業もフランチャイズ展開し、農地を単に自社の原料調達の手段とするのではなく、農地を新規就農者の育成の場として活用し、自社の契約生産者として育成することで、調達先の拡大を図っている。

また、サイゼリヤは、低価格を維持するため、食材の仕入れにかかるコスト削減に取り組んできた。1997 年ごろから、製造工程の川上から川下までの全工程を自社で管理・運営し、拠点的な産地を形成することで、効率的な供給システムによって、サプライチェーンを構築してきた。そして、サイゼリヤは 2000 年に、消費者に新鮮で栄養価の高い野菜を安く提供したいとの考えから、必要な品質の野菜を調達するために、福島県西郷村（現・白河市）にあった白河高原牧場（総面積 280 ha）を購入し、農業生産法人の設立によって、農業に参入した。サイゼリヤは、この農場と契約取引を行い、食材の安定調達するため、農場周辺の契約農家と連携している。

サイゼリヤは自ら育苗工場を所有しているため、契約農家に苗を配布しており、一定の期日に一定量の農産物を収穫できるだけでなく、市場価格と比較して産地に有利な取引価格を設定するなど経営支援にも取り組み、農場周辺の農家との契約生産により、農場を拠点とする産直システムにより、食材調達を合理化し、産地との共存を図ってきたことが特徴である。

食品企業は使用する原料や食材を生産するために参入しているケースが多く、近年、消費者の安全・安心、国産志向の高まりに伴い、生産から販売まで一貫したサプライチェーンの構築が不可欠となっていることから、主な参入目的は企業の求める一定品質の原料の調達である。しかし、農場を活用した人材育成や事業の拡大など、生産を通じて新たな取り組みが展開されている。このように、企業は農業事業を発展させており、参入の目的も多様化している。

第4章 小括

第1節 食品企業の農業参入と制度の改変

(1) 企業の農業参入の定義

食品企業は契約生産による原料・農産物の調達を通して、すでに農業との関係を深め、農業に関与してきたといえる。市場調達では原料や農産物の調達コストの安定化や、企業が望む規格・品質の農産物の量的な確保が難しく、さらには、同業他社との競争激化や、消費者の食に対する安全・安心意識の高まりを背景に、食品メーカーは1920年代から、食品小売業は1980年代、外食産業は1990年代に、産地の農家と契約生産を進展させてきた。

このように、食品企業は契約生産によって、農業への関与を深めてきたが、近年の安全・国産志向により農業との関係を強化してきたその延長線上に農業参入があるといえる。

食品企業の農業参入は、1990年代後半、農地の取得を伴わない施設園芸や畜産といった分野で始まったものの、農地法の規制から、農地を必要としない農業への参入にとどまっていた。しかし、近年、企業の農業参入にかかわる農地制度などの規制緩和が進み、これをきっかけに、食品企業は原料や農産物の安定的確保のために、従来の原料調達方法のひとつである産地の農家との契約栽培をこえて、企業が農地を取得して農業に取り組むようになった。食品企業の農業参入の基本目的は、原料調達であるが、国内農業の現状から必然的な動きとなっている。

(2) 農地制度の変化と企業の農業参入

1960年以降、経済が成長期に入るにつれ、農業経営の零細性や所得確保の限界といった農政の課題が表面化したことから、1961年に制定された農業基本法で、国民の食生活の質的变化を受けて畜産物や果実の生産拡大を図る選択的拡大がすすめられた。しかし、消費者の食生活の大きな変化に伴い農産物の輸入自由化は加速し、1970年以降、急速に食料自給率を低下させてきた。

さらには、市場の開放が迫られる過程で、農産物価格の低下により、農業所得の減少から、兼業化も進行させたが、国内農業の効率化が求められたことから、効率的かつ安定的な経営体が求められるようになった。国内農業の担い手は、個別・零細な農業者が圧倒的多数を占めているものの、農業経営の法人化が進められてきた。そして、農業構造改革や規制緩和の流れとともに、農業の担い手の多様化が進められ、一般の株式会社までも効率的な農業の担い手として注目されるようになった。さらに、担い手が不足する地域の耕作放棄地対策の一環として、企業の農業参入も含めた農地の有効利用を推進する政策が進められてきた。政策では、企業の農業参入を農業の多様な担い手として企業を位置づけ、耕作放棄地や遊休農地の解消に向けて、農地制度などの規制緩和が進められてきた。

とくに、2003年に始まった農地リース制度は、農家の高齢化や担い手不足に伴う耕作放棄地の問題に歯止めがかからないことから、企業の農業参入を推進し、一定期間、企業が農業経営を営み、地域に定着することで、将来にわたる担い手として位置づけることを前提と

した。そのため、農地利用の適正や企業が担い手になりうるかどうかといったことが議論されてきた。

その後、2009年の改正農地法によって、全国展開が可能となったことで、企業は比較的自由に農業に参入できるようになった。そのため、地域農業とのかかわりや企業の農業経営の継続性が重要視されている。

さらに、これまで、企業の農地取得は認めても、所有は容認されてこなかったが、2016年3月に、農地を所有できる農業生産法人に企業が50%以上出資するのを認めるといった条件付きで、企業の農地保有が解禁となった。しかし、企業の農地利用の持続性への懸念から、特例をみとめるのは農業の担い手が著しく不足した地域に限定され、今回、国家戦略特区の兵庫県養父市で企業の農地所有が認められた。

担い手への農地集積は、2009年の農地法改正でリース方式の全面解禁により、リース方式による参入が多くを占めているように、一般的に企業が農地を所有すると資本効率が低くなることから、リース方式での参入が採用されている。現在、企業は自由に参入できるようになっているため、リスクを覚悟してまで農地を所有するのかについて、注目が集まっている。

第2節 食品企業の農地取得を伴う農業参入

(1) 企業の参入目的と意義

すでに1990年代に、キューピーやカゴメは大規模な植物工場を設けて本格的な生産を開始し、それまでの生産者との契約栽培を通じて得たノウハウなどを活かし、農産物の生産による高付加価値化・差別化のために、企業の持つマーケティング力や、販売力を活用している。また、キューサイは青汁という特定商品の原料確保のために生産に取り組んできた。

そして、2000年代に入ると、農地制度などの規制緩和が進み、2003年に始まった農地リース制度によって、全国規模で事業を展開している大手企業が農業に参入した。その先行事例として、居酒屋チェーンを全国展開するワタミは、特区制度を活用し、安全な食材を提供することを目的に、ファミリーレストランのサイゼリヤは農業生産法人を設立し、食材供給の確保のための農業への統合化のため、直営農場に取り組んでいる。こうした従来の食品メーカーや外食産業の農業参入は、本業のための原材料確保としているが、直営農場を持ったことで、消費者の意識が高まっている安全・安心や、健康志向をアピールしやすくなるといった効果も出ている。

その一方で、農業従事者の高齢化、耕作放棄地の増加、といった深刻な課題に直面している地域からの誘致によって参入している食品企業は、農業を通じて、遊休地・耕作放棄地の有効利用や雇用確保など地域が抱える問題の解消に貢献すると注目されている。しかし、参入できる農地は耕作放棄地や遊休農地であるため、そうした農地の整備などの初期投資が多額であり、農業経営を継続させ、軌道に乗せることが難しいことから、こうしたケースで

参入する企業は多くない。

そのため、政策が目標とする農業の多様な担い手の確保や農地の有効利用に向けて、企業が農業に参入しているとは言い難い。食品企業の多くは、農業生産法人の設立により農地を取得して参入するケースや、地元生産者や農協と共同出資で農業生産法人を設立するなどして、農業経営を行ってきたのである。

さらに、2009年の改正農地法によって、企業の農業参入が全面的に自由化されたことで、企業は耕作ししやすい農地で農業経営を行うケースが増加した。そして、食品企業は自社農場を通じて、多様化する消費者ニーズに対応し、他社との差別化に取り組むため、付加価値の高い農産物を生産することを目的に参入している。参入した企業は、もともと自社のニーズに合った農産物を確保するため、各地域の農家や農協と委託契約を結び、そうした関係の強化のために農業参入を展開しているといえる。また、これまで原料調達を目的としてきた食品企業も、カゴメでは自社の経営資源（トマト栽培の技術など）の活用による事業の多角化、キューサイでは作付けのない時期の自社農場の活用した青果物生産による新たな事業展開、ワタミでは他事業への食材利用、さらにサイゼリヤでは震災復興というように、経営内に農業を組み込み、事業を展開してきている。

こうしたことから、食品企業が農業に参入する意義は、従来の原料調達という枠を超えて、農業参入による経営へのシナジー効果を引き出す手段ともいえる。

（2）参入企業の行動の変化

食品メーカーは古くから原料調達のために契約生産を行っており、食品小売業や外食産業も市場調達から契約生産に移行してきており、農業への連携を強化してきた。そうした食品企業が、契約生産を超えて、自社農場による生産を進展させている。その背景は企業ごとで異なるが、農地を利用しない施設園芸（植物工場）で参入した企業は、自社の技術やノウハウといった経営資源を活用した経営の多角化であるが、これまで見てきたように、食品メーカーや外食産業では、国内農業の衰退による原料確保への懸念や、食の安全性の問題から、原料・農産物の調達を目的として農業に参入している。

そのため、食品企業の農業参入は、原料調達方法の一つとして位置づけることができるが、多くの企業は農地を取得して農業に参入していることから、原料調達という従来の目的だけではなく、企業活動の差別化や付加価値向上などの効果を狙っているといえる。加えて、農地制度などの規制緩和は、あくまでも企業の農地取得を伴う参入を容易にする条件の一つであって、企業は原料生産からの一貫体制構築による効果が期待できる取り組みとして認識するに至ってきたことが、食品企業の農業参入を進めているといえる。

かつて、企業は、採算面から農業を単独事業として行うことが困難とされていたが、近年、消費者の農業や食料に対する関心や懸念の高まりにより、差別化や高付加価値が期待できる事業へと転換している。そのため、企業は、農業参入による経営へのシナジー効果を期待していると考えられる。さらに、従来の原料調達を目的にするだけでなく、多様な目的をも

って農業に参入している食品企業も存在することから、そこには、企業の経営戦略が関与していると考えられる。

以下では、それを検証するため、2008年に相次いで参入し、多様な目的をもっている大手食品小売業に焦点を当て、既存研究や文献および実態調査より分析する。

第2部 食品企業の経営戦略と農業参入

第5章 食品小売業の農業参入の背景

大手食品小売業は、直接消費者と接しているため、消費者の農業・食料に対する関心の高まりや安全志向を受けて、従来の安全対策に加えた取り組みが求められるようになった。また、国産品を安全とする風潮の一方で、国内農業の担い手不足の懸念から、安定的な供給ルートを確保する必要性に迫られるようになった。しかし、国産品であっても安価なものを求める消費者の節約志向も高まっており、食品小売業はこうした消費者ニーズに対応するため、青果物の調達方法を多様化させ、農業にも参入するに至った。

以下では、食品小売業の青果物調達を整理したうえで、大手食品小売業の農業参入の意義について考察する。

第1節 食品小売業界を取り巻く外部環境の変化と現状

(1) スーパーマーケット業界の現状

スーパーマーケット（以下 SM）業界は、総合スーパー（以下 GMS）が生活に必要な衣料・食品などの豊富な品揃えによって集客力を高め、スケールメリットの追求と、地価の安い郊外立地による低価格・大量販売の実現によって急成長してきた。しかし、出店規制緩和のもとで、1990年代以降、多くの大手小売店で店舗の過剰が進み、バブル崩壊による長期の経済不況と商品の低価格化の進展に伴い、同業他社との価格競争が激化していった。加えて、品質を重視し、品揃えの拡大などで消費者ニーズに対応したものの、デフレ・スパイラルの状況のなかで、経営の悪化をもたらしてきた。

そして、消費者の食生活や食のトレンドが変化したことで、とりわけ中食が進展し、家庭内で調理する機会の減少による生鮮食品の購入量の減少の一方で、弁当や惣菜などの調理食品の売り上げの急速な増加や、加工食品への依存を高めている（図 5-1）。こうしたなか、GMS では、衣料などの専門店にシェアを奪われ、さらに、2000年代に急成長したドラッグストアなどの食品販売への参入に伴い、業態を超えた競争激化から、低価格のプライベートブランド（以下 PB）商品が拡大した。当初、PB 商品は低価格訴求であり、加工食品が中心であったが、多様な消費者ニーズに対応し、さらに独自性を強調した品揃えの拡充を図るため、高品質化の PB 商品や生鮮食品の PB 化が進展した。

2000年以降の消費者の安全・安心ニーズの高まりから、国産＝安全の意識から国産品を選ぶ傾向にあり、とりわけ生鮮食品では、国産品を積極的に購入している割合が6割から8割にのぼる（図 5-2）。消費者の食に対する購買意識・行動が変化しており、価格よりも質的価値を重視する消費者が増えている。そのため、イオンやイトーヨーカ堂などの大手 GMS を中心に、価格訴求だけではなく、食の安全性と品質の向上を図るため、産地の農家との直接取引や、生産・製造の川上まで遡った取り組みを進め、消費者のニーズに合致した青果物の生産や商品化の体制を確立しつつある。

イトーヨーカ堂では、安心・安全な農産物として「顔が見える野菜・果物」、店舗近隣の

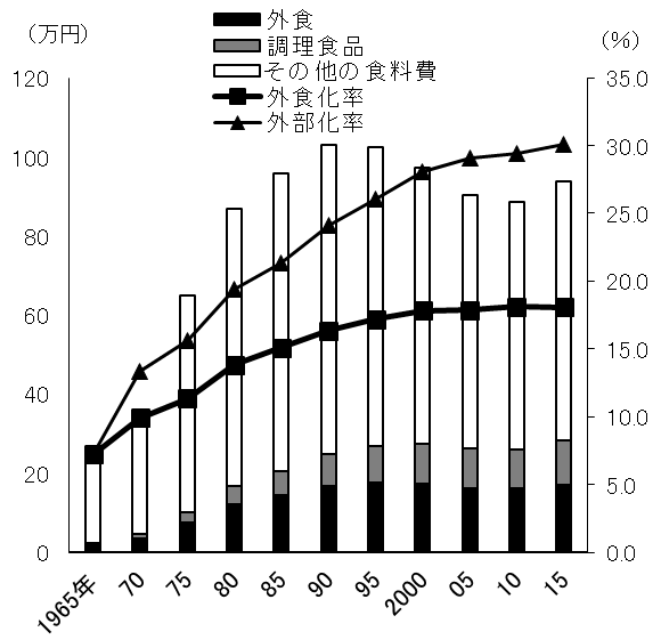


図 5-1 一般世帯の食の外部化比率の推移

資料：総務省統計局「家計調査年報」

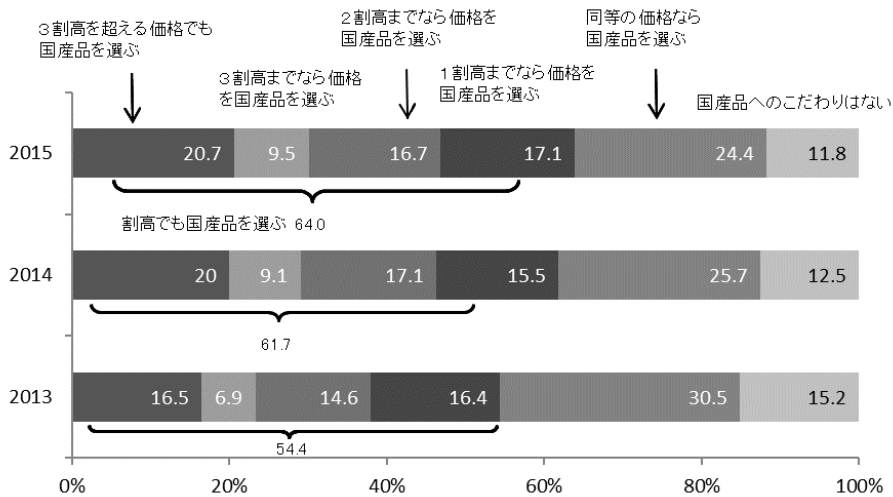


図 5-2 国産食品の輸入食品に対する価格許容度

資料：農林水産省「食料・農業・農村白書」（2014年度版）

農家が生産する地場野菜の販売など地域に着目した取り組みを行っている。また、イオンでは、安心・安全志向に対してはPBの「トップバリュ・グリーンアイ^(註1)」などがあり、消

(註1) 生産者と直接取引し、農薬や化学肥料を抑えたPB。

費者の食の関心に対応する取り組みを強化している。こうした青果物の調達、従来の卸売市場による調達では対応できないため、市場外からの仕入れを拡大させている。

このように、SM 業界では国内農業と連携を強めて調達の効率化や青果物の差別化を追求し、高品質の生産とブランド化によって競争力を拡大させていることから、農業への取り組みの重要性が増している。こうした取り組みがさらに進化し、近年、イトーヨーカ堂とイオンは、自ら農業に参入している。そして、全国の店舗と物流網に合わせ、農場を展開し、生産から販売まで一貫した自社のサプライチェーンの構築に取り組んでいる。

しかし、今後、人口減や高齢化がさらに進展することにより、食料品の物量が減少するため、大手GMSは、食品の付加価値の向上と物流の効率化が課題となっている。また、日本政策金融公庫の食の志向調査（2015）によれば（図5-3）、「安全志向」は、2008年に41.3%と高い水準であったものの、その後は低下傾向が続き、2011年の東日本大震災で28.5%となり、再び上昇しているが、「健康志向」が2011年から最高位となっており、そのニーズに対応した品揃えや取り組みを図る必要が出ている。

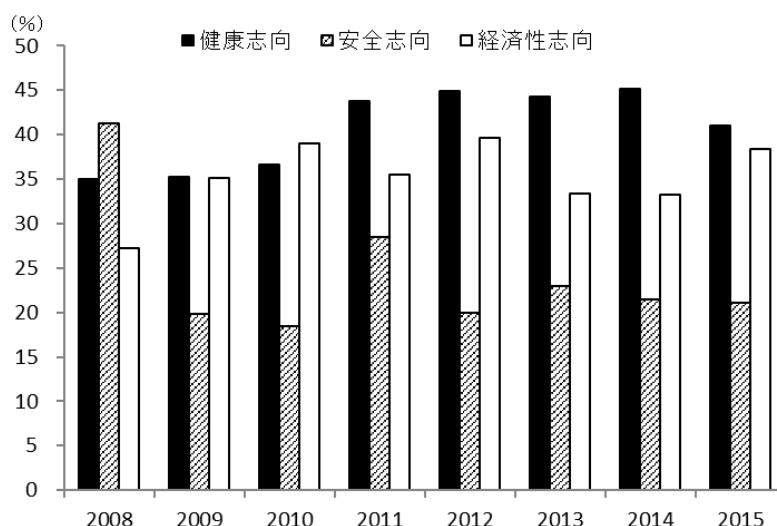


図 5-3 食の志向推移

資料：日本政策金融公庫「食の志向調査」（2015年7月調査）より筆者作成。

（2）コンビニエンスストア業界の現状

1970年代に本格的なチェーン化が始まって以降、コンビニエンスストア（以下、コンビニ）業界は多店舗展開による拡大を続けており、さらに、店頭での販売データをもとに商品開発を行い、製造から販売、配送まで一貫させた独自のシステムを構築してきた。そして、近年、食品小売業界全体の成長速度が鈍化しているなか、コンビニは10兆円を超える市場規模に拡大している（図5-4）。

その一方で、コンビニ業界は国内店舗数が5万店を超え（図5-5）、さらに成長が見込ま

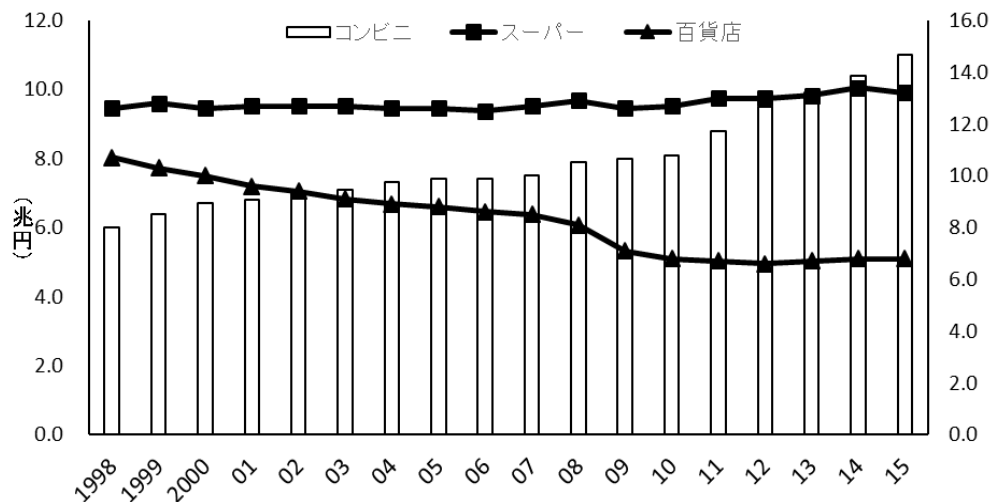


図 5-4 業態別販売額

資料：経済産業省「商業動態統計調査」より作成。

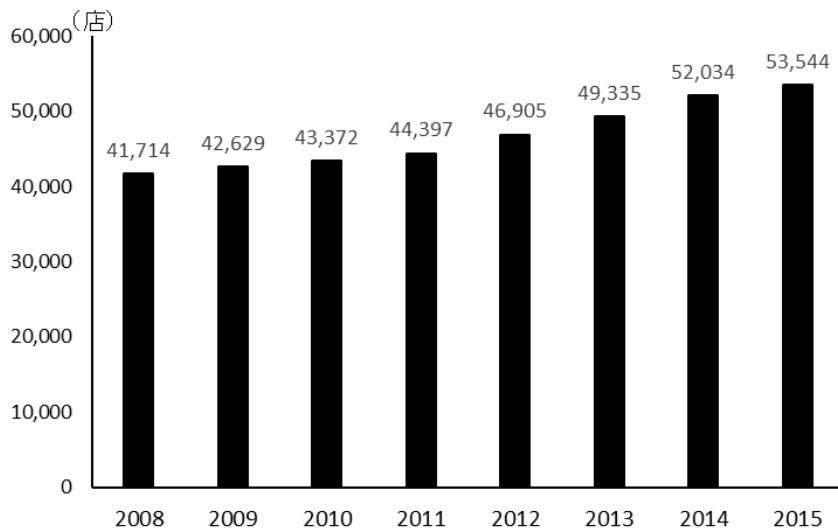


図 5-5 コンビニ店舗数の推移

資料：日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計データ」より作成。

れることから、今後の拡大余地の獲得に向け競争が激化している。さらに、少子高齢化や女性の社会進出に伴う市場変化、弁当などの商品を扱う他業種との競争激化といった問題を抱えている。こうした社会や市場の変化に伴い、コンビニ業界でも PB 商品の提供や、需要の伸びている中食に対応した惣菜・弁当などに力を入れている。また、成熟化しつつある国内市場で継続的な成長に向けて、客層拡大に取り組んでいる。とくに、女性や高齢者層といった新たな客層を取り込むため、生鮮食品やデザートなどの品揃えを拡充している。

食料品販売額の推移をみると (図 5-6)、コンビニは年々増加傾向にあり、商品別の販売

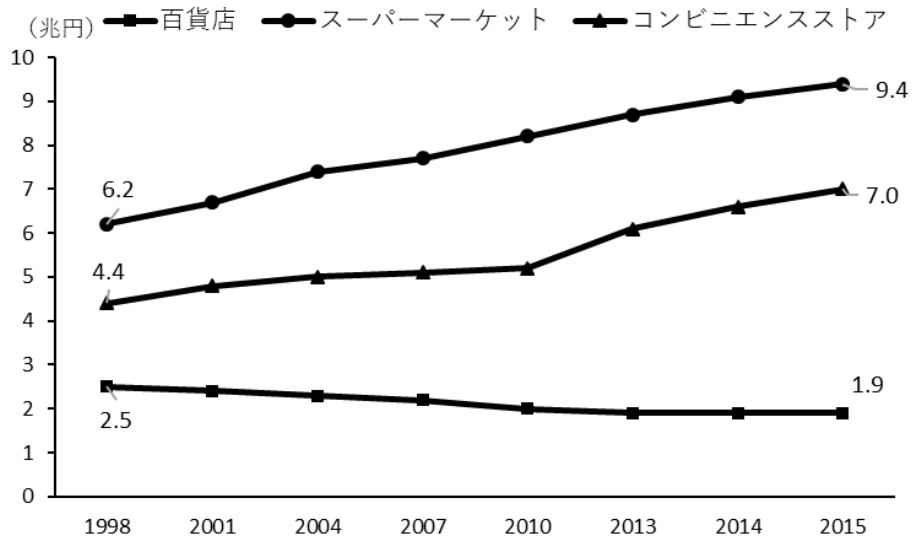


図 5-6 業態別の食料品販売額の推移

資料：農林水産省「食料・農業・農村白書」（2016年度）より作成。

額でも（図 5-7）、食品や非食品（生活必需品）の販売額も増加しており、こうした品揃えを強化することで利便性を高め、生活のインフラとしての役割を担っている。

こうしたなか、コンビニ各社は継続的な成長に向けた客層拡大のために、新フォーマットの展開や、少子高齢化や女性の社会進出など多様化する消費者のニーズに対応した品揃え

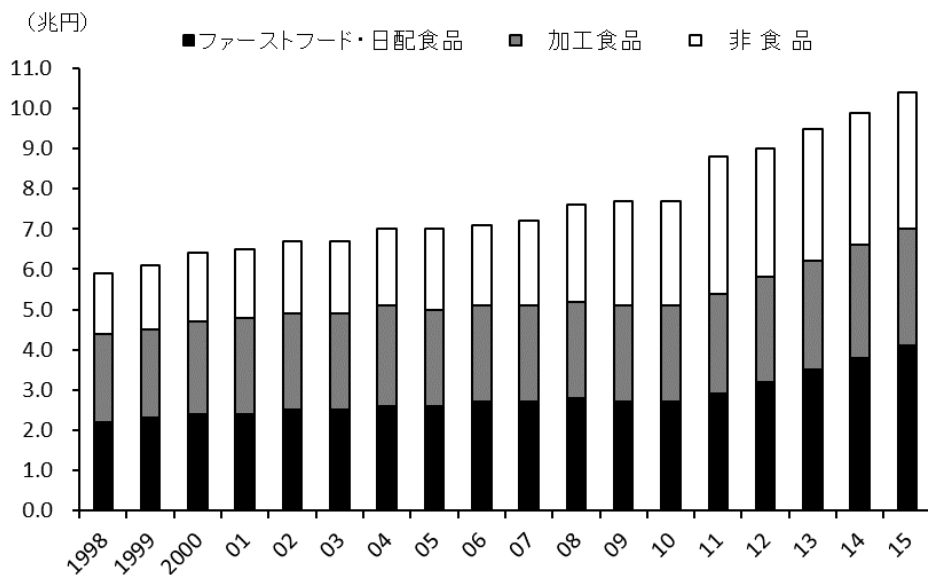


図 5-7 コンビニの商品別販売額の推移

資料：経済産業省「商業動態統計調査」より作成。

の充実を図っている。例えばセブン・イレブンでは、盛り付けるだけの惣菜やチルド弁当の展開などにより、調理の利便性を高めるといった食への対応を図っている。また、ファミリーマートでは、エー・एम・ピーエムと合併するなどして店舗拡大や新たな商圏への出店など、積極的な市場開拓を行っている。さらに、幅広い客層や個々の嗜好に対応したオリジナル飲料などの新商品の開発に力を入れている。

一方で、ローソンでは女性客や高齢者層の集客を狙う客層拡大戦略として、独自商品の開発（健康を意識した女性・高齢者向け）や既存の健康食品の拡充、新業態の開発（健康志向、生鮮食品取り扱いなど）といった取り組みを行ってきた。そのなかでも、重要な戦略の柱である生鮮野菜販売は、利便性をキーワードに新鮮な野菜が購入できる身近な生鮮コンビニとして、食品スーパーと異なる付加価値の野菜を販売し、食を通じて健康をサポートできる店舗づくりを目指している。こうしたローソンの生鮮野菜の取り扱い拡大に向け、生産段階への関与を強めるため、2010年、コンビニとして初めて農業に参入した。

現在、農業に参入しているコンビニは、ローソンだけであるが、2011年以降、コンビニ各社は、生鮮野菜の販売を強化している。表5-1をみると、ファミリーマートでは約9,500店舗（2014年時点）で青果物を取り扱っており、スリーエフでは約半数の店舗で青果物の販売を行っている。さらに、セブン・イレブンは、約1万店舗（2014年時点）で青果物を販売しており、関東地区の店舗では、イトーヨーカ堂が扱う「顔が見える野菜」を販売している。

表5-1 コンビニにおける生鮮野菜の取扱店舗数

	店舗数 ^{注1)}	生鮮野菜の取扱い店舗数
セブン・イレブン	19,076	約10,000
ローソン	12,395	約7,300 ^{注2)}
ファミリーマート	18,211	約9,500
スリーエフ	539	約半数の店舗

資料：各社ホームページ、日経MJ（2013年4月22日）より作成。

注1：2016年2月時点の店舗数。

注2：ローソンは、2014年のデータをもとに推計。

このように、コンビニ業界では、生鮮食品や青果物を取り扱う店舗の拡大、生鮮食品などの商品ラインナップの拡充に取り組み、高齢化や共働き世帯の増加などライフスタイルの変化に合わせ、生活インフラとしての機能を充実させることが必要となっている。

第2節 食品小売業の青果物調達の変化と農業参入の背景

(1) 食品小売業の青果物調達の変遷

生鮮食料品の主要な流通経路は図5-8の通りだが、生鮮食品流通は、供給産地の時期的移

動や季節性などの商品特性から、1980（昭和 55）年頃まで市場流通が主流であり、青果物の8割以上のシェアを占めていた。加えて、青果物の産地は全国各地に分散しており、量販店みずから大量のアイテム数の青果物を産地から直接仕入れることは困難であることから、従来、青果物の調達には卸売市場からの仕入れが基本であった。市場からの青果物の調達方法は、卸売市場とのセリ・スポット取引が行われてきた。そして、食品小売業は、調達を合理化するために配送センターを設置し、店舗までの物流を委託している。

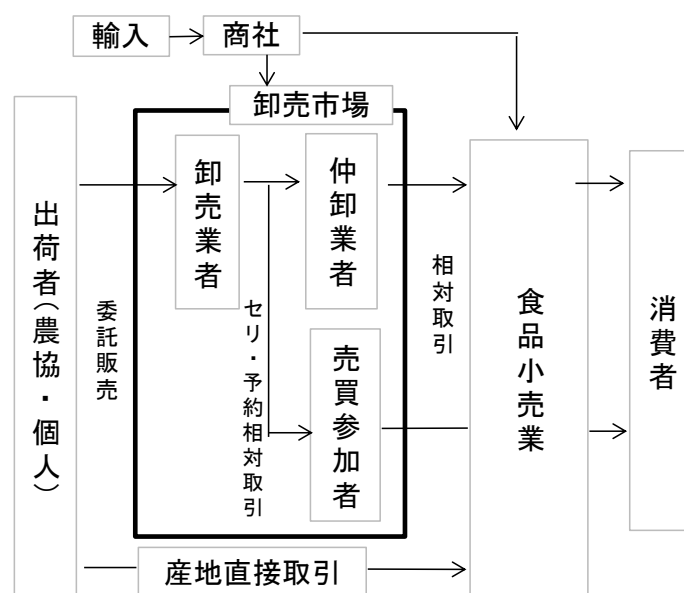


図 5-8 生鮮食料品の主要な流通経路

資料：農林水産省「食品産業に関する資料」（2012）より作成。

しかし、2000（平成 12）年頃から生鮮食品の生産・流通条件の構造変化により、生鮮流通が大きく変わり、食生活のニーズの多様化とともに、消費者の生鮮食品の消費離れに加え、低価格志向の高まりによる単価の下落などを背景に、大手食品小売業は市場調達離れが進んでいる。また、「商流（取引の流れ）」は卸売市場を経由するが、「物流（商品の流れ）」は産地から集配センターなどに直送される「商物分離」の取引も増加している。

大手食品小売業を中心に青果物調達は、品質訴求や品揃えの強化、物流の効率化から、産地などとの直接取引にシフトしており、経営規模により異なっているが、菊池（2016）によれば、イトーヨーカ堂の野菜は7割程度、イオンは5割程度が市場外からの調達を行っており、年々、卸売市場からの仕入比率は低下し、市場外からの仕入比率が高くなっている。なお、最近、生鮮食品を扱うようになったコンビニの青果物の調達は、卸売市場からであるが、ローソンでは図 5-8 の太枠部分の中間物流工程を省略した調達に取り組んでいる。

市場外からの仕入れとして、比較的早い時期に定着した産直による契約取引があり、多く

の企業が採用している。企業は契約取引によって、農産物を仕入れの段階で産地や農家との間で直接・間接に栽培方法や価格・数量などを取り決めることにより、品質、収穫量、収穫時期、価格をコントロールできることから、企業が求める農産物が確実に調達できるため活発化している。

契約取引は、企業が産地との直接取引を開始した1980年代では、価格の安定化や同じ品質・規格のものを一定量確保することが目的であった。しかし、2000年に入ると、小売段階の競争激化と消費者の食に対する安全・安心の高まり、さらには、加工・業務用需要の増加などを背景に、高品質で特色のある青果物生産による産地のブランド化への取り組みや、産地にさかのぼって生産履歴の明確な調達が求められたことから、契約取引は拡大している。ちなみに、イトーヨーカ堂は7割が市場外流通、イオンは5割強である。

このように食品小売業にとって、生鮮食品部門での高付加価値化による商品・品揃えの差別化は、食料品市場の飽和と競合他社との競争激化のなかで重要な取り組みとなっている。そのため、今後さらに国産農産物は差別化商材としての需要増加が見込まれることから、企業は契約生産だけでなく、国内農業との連携を強め、高品質の農産物の生産と農産物のブランド化による競争力拡大に向け、資本提携や直営農場を展開し、青果物の調達方法を多様化させている。

これまで、食品小売業は加工による付加価値形成や需給調整がしにくいため、農業との連携が難しいとされてきたが、契約生産によって生産者主導型のネットワーク組織を拡大させ、さらに資本の出資による経営体を形成することで、川下・川中と農業との垂直的な連携を進展させ、効率的なシステムを形成している（斎藤2000）。しかし、消費者の高齢化や単身者世帯の増加などにより、一回に購入する量は減少し、商品に多様な価値を求める傾向があるため、顧客満足度の拡大と収益性の改善が達成できるサプライチェーンの構築が必要となっている。

（2）青果物のPB化に伴う農業との連携強化

かつて、商品の開発はもっぱらメーカー主導で行われ、ブランド力をもつナショナルブランド（NB）商品として販売されることが多かった。しかし、1990年代後半、POSシステムの普及に伴い、小売業が消費者ニーズなどの情報をもとに自ら商品を企画し、オリジナル商品として、メーカーと開発を行うようになり、独自のブランド名を付けたPB商品として系列の店舗で販売するようになった。加えて、量販店は、価格競争による低価格販売を回避するため、差別化商品としてPB商品の開発を行うようになった。

そうしたなか、PB商品は、量販店が商品の買い取りや在庫管理のリスクを吸収しており、アイテム数や製品ジャンルが限られ、消費者への認知度が低かった。そのため、量販店によっては、PB商品を加工食品から生鮮食品に拡大するようになった。生鮮食品のPB化は、ダイエー、マルエツ、イトーヨーカ堂、イオンで早くから取り組まれてきた。いち早くこのPBに目を付けたのがダイエーであるが、近年、とりわけ目立っているのが、イオンの衣食住全

般にわたる「トップバリュ」である。

こうした大手GMSを中心とするPB商品開発は、同業他社との競争力の向上や、企業ブランドの価値の向上といったことがメリットとしてあげられている（図5-9）。また、商品の低価格化が進むなかで、PB商品は低コストで製品化でき、安い売価での販売が可能であり、高い粗利益が確保できることがメリットとなっている。PB商品によって、同業他社との差別化を図ることが可能となり、消費者の幅広い支持を得たことから、店舗の大規模化に伴い、品揃えが重要となった量販店は、PB商品の強化に取り組んでいる。とくに、高付加価値化や各地域の特色を取り入れたPB商品の開発が行われているが、「価格を上回る価値」、「安心・安全」、「消費者への価値の提案」の3要件が主たる開発コンセプトとなっており（図5-10）、消費者の志向が反映されている。

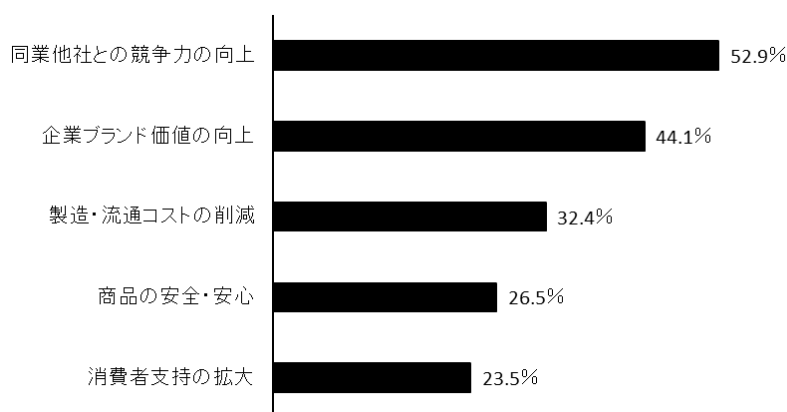


図5-9 GMSにおけるPB取り組みのメリット

資料：食品需給研究センター（2010）より作成。

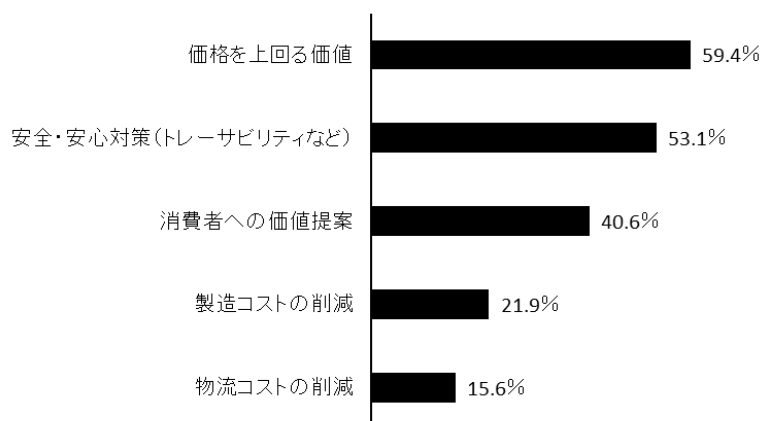


図5-10 GMSにおけるPB開発の要件

資料：食品需給研究センター（2010）より作成。

そして、さらなる市場拡大に向けて、消費者の嗜好の多様化に伴い、これまで差別化が難しいとされてきた青果物においても差別化が必要となり、量販店は青果物のPBの開発に取り組むようになった。青果物は加工食品のPBに比べ、量販店側や産地が需給調整のリスクを負担することなどに問題があったが、産地側にとって、価格の安定性、差別化製品としての価格優位性などがメリットとして大きいPBは、青果物にまで拡大した。

青果物のPBは新しい付加価値として、栽培方法を指定するなどの取り組みを行っていることから、生産者との連携が重要となる。イトーヨーカ堂では「顔が見える野菜」や「地場野菜」、イオンでは「トップバリュ・グリーンアイ」といった展開により、企業独自の栽培基準や栽培方法を指定した農産物を産地や農家等との契約取引によって調達している。

こうした青果物のPBは、小売段階で安全性をイメージする国産農産物の競争力を拡大するため、安全・安心をコンセプトに栽培基準の作成、安全性とトレーサビリティ、品質管理のレベルアップなどに取り組み、高品質生産による有利な価格形成や生産者を組織化することで、さらに契約取引を強化・拡大させている。

こうした取り組みによって、食品小売業は契約取引による生産・川下への統合化がみられるようになり、産地の囲い込みや緩やかな系列化が進み、生産段階での生産者と協業や直接的な関与を強めている。さらに、消費者に価値を提案して付加価値を形成するサプライチェーンと、競争に備えて効率的な供給体制を構築するバリューチェーンの不可欠な一環として、食品小売業は農業に参入する動きもでており、青果物の調達方法を多様化させている。

(3) 食品小売業の農業参入の背景と目的

前述したように、食品小売業の青果物の調達方法は、市場調達や契約取引へと展開し、農業への関与を強めてきたが、これまでは、農地取得にかかわった農業参入は行われていなかった。とくに、大手食品小売業を中心に青果物調達は、農産物の調達先である農業との連携を強め、産地の農協や農業生産法人との直接的な取引を拡大させており、それは産地との間で数量、品質、規格などに関する連携を中心として販売契約、生産契約といった垂直的調整によるものであった。

しかし、2000年以降、消費者が食の安全・安心に強い懸念を持つなかで、2008年の冷凍ギョーザ事件や産地偽装事件など、頻発した食品の安全・安全を揺るがす問題から、とくに消費者の生活に密着し、生活に欠かせない食品を扱う食品小売業では、消費者の信頼確保に向けた安全対策のために、産地との連携を強めた青果物の調達を行ってきた。そうしたなか、食料自給率が39%と低迷を続けていることや、近年の青果物の価格変動、国内農業の担い手不足と供給不足に備えた調達も問題となっているものの、消費者の低価格志向とともに、国産原料・国産青果物の優位性を安全・安心とする風潮にある。そのため、国産品であっても安価で安定的な供給ルートの確保が必要になっている。

こうした消費者の農業・食品に対する関心の高まりや購買行動の変化を背景に、生鮮食品を中心に取扱うGMSなどの食品小売業でも、従来からの味や鮮度といったこだわりだけで

なく、プラスアルファの付加価値としての安全性が求められてきた。また、食品小売業では店舗間競争の激化の一方で、価格訴求以外の販売戦略をとるようになり、生鮮部門での商品や品揃えの差別化として青果物のブランド化といった付加価値化が重要となってきた。

このように、食品小売業は消費者に新鮮な農産物を届けること、健康志向かつ簡便化という消費者ニーズに合致した付加価値の高い農産物を販売するために、安全性の基準を加えた新しいPB商品によって企業の独自性を出し、差別化を図るとともに、国産農産物の競争力の拡大に取り組んでいる。そのため、大手食品小売業は店頭で販売する青果物についても自社で責任を持つことで、消費者の安全志向に訴求する動きが広がっており、契約生産だけでなく、企業自ら農業生産に参入する方向に進み始めたといえる。

2008年以降、相次いで大手食品小売業が農業に参入しているが、その特徴をみると、イトーヨーカ堂は食品リサイクルの構築による循環型農業の実現、イオンは耕作放棄地の有効活用、ローソンは店舗向けの生鮮野菜の安定供給となっており、企業ごとに異なる目的をもって参入している（表5-2）。また、イトーヨーカ堂やローソンは、農家などと農業生産法人に出資する形態で農業に参入し、イオンでは直接子会社を設立して、農地を借入れて（リース方式）、農業に参入しているなど、その参入方法も異なっている。

表5-2 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、仲野（2011）、劉ら（2013）を参考に作成。

とくに、食品小売業のなかでもGMSは、青果物調達以外の参入目的をあげているように、青果物の取り扱う品目も量も多いため、各社契約生産が主体であり、農業参入による調達は、青果物の販売額の1割程度である。このように、大手食品小売業企業は、従来の原料調達以外の多様な目的をもって参入しており、参入方法も企業ごとに異なることから、こうした農業参入の多様性として企業の経営戦略に着目し、次章以降では具体的な事例を用いて、明らかにする。

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—

第1節 イトーヨーカ堂の概要

(1) イトーヨーカ堂の企業概要

1920（大正9）年に伊藤雅俊（名誉会長）の叔父にあたる吉川敏雄が、東京府東京市浅草区（現：東京都台東区浅草）で「羊華堂洋品店」を開業し、兄の伊藤讓がのれん分けされ、1948（昭和23）年に合資会社羊華堂（代表者）を設立した。そして、1958（昭和33）年、伊藤雅俊が羊華堂の経営を継承し、大量販売方式を実行するため、株式会社ヨーカ堂を設立した。1971（昭和46）年に株式会社イトーヨーカ堂（旧川越倉庫株式会社、1913年設立。その後、1970年に株式会社イトーヨーカ堂に社名変更）に吸収合併された。

2004年まで、イトーヨーカ堂は主にスーパーストア事業、コンビニエンスストア事業およびレストラン事業を運営してきた。GMSのなかでイトーヨーカ堂の利益率はトップだったが、2003年以降、売上高・営業利益ともにイオンに抜かれ、さらに、子会社だったセブン・イレブン・ジャパン（以下、セブン・イレブン）に収益力・株式時価総額で逆転された。こうしたことから、2005年にセブン・イレブンおよびデニーズジャパンと共同で「セブン&アイ・ホールディングス」を設立し、持株会社傘下でそれぞれが対等な子会社となった。

現在、イトーヨーカ堂は、セブン&アイ・ホールディングスの中核企業として、衣食住関連商品を扱う総合スーパー事業を担い、都道府県に185店舗をもつGMS「イトーヨーカドー」を展開している。イトーヨーカドーでは、消費者のさまざまなニーズに対応した価値ある商品の提供を目指し、手頃な価格や豊富な品揃え、食品の「安全・安心」を確保する徹底した品質管理に取り組み、地域に密着した事業を展開している。

(2) イトーヨーカ堂の経営概要

イトーヨーカ堂は創業以来、消費者、地域社会、取引先、株主、社員の立場から経営を行うことを経営方針としている。しかし、近年の社会変化に伴い、企業に対する期待や要望も変化していることから、イトーヨーカ堂は本業を通じた社会の課題解決への貢献に向け、CSRの取り組みを推進している。

そのなかで、イトーヨーカ堂は、消費者に安全・安心な商品の提供するための取り組みとして、商品の生産地や生産方法、流通経路を正確に把握できるPB商品「顔が見える食品。」がある。とくに食品分野は、売上高の大半を占めるため（図6-1）、こうした生鮮食品のPB化に力を入れている。2002年に販売を開始したこのPBは、生産者とともに安全でおいしい食品を届けるため、現在、「顔が見える野菜。」のほか、果物や肉などラインナップを拡大し、生鮮食品全体をカバーする212品目を販売している（2015年2月末時点）。各商品には、「顔。」シールと呼ばれるID番号と2次元コードが付与されており、生産者情報だけでなく、生産者と消費者つなぐコミュニケーションツールとしても活用されている。

「顔が見える野菜。」は、イトーヨーカ堂独自の基準を定めており、この基準を適合したもののみを販売している。農薬の使用量については、各地域で通常使用されている回数

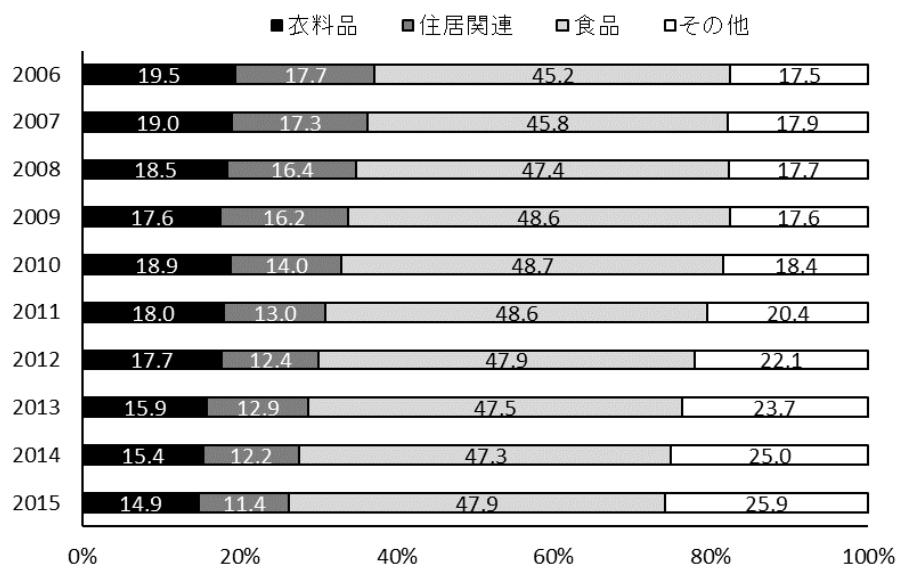


図 6-1 売上高構成比

資料：イトーヨーカ堂、セブン&アイ・ホールディングス 有価証券報告書より作成。

分以下を目標値としており、残留農薬検査も実施している。そのため、仕入れ担当者による生産地での適切な栽培・飼育管理などの確認を行っている。加えて、品質管理レベルの底上げのために JGAP^(註1) の認証取得に取り組み、2014 年 2 時点で、15 産地が認証を取得している。こうした生産段階での取り組みだけでなく、流通・販売段階も踏まえ、安全な野菜を供給する仕組みづくりを構築している。

さらに、イトーヨーカ堂は、店舗を活かした地域貢献に力を入れている。そのため、店舗近隣で農業を営む法人などと契約し、地元産の新鮮な青果物を販売している。この 地場農産物の仕入れにあたっては、全国を 10 のエリアに区分し、各エリア内に 2~3 名の仕入れ担当者を配置している^(註2)。仕入れ担当者は、地場産地の開拓や契約農家とのコミュニケーションを通じて、商品開発の強化と地場農産物の継続的かつ安定的な仕入れに取り組み、計画的で質の高い商品づくりを支援している。また、消費者に商品を PR するため、各店で各県と連携した県産品フェアの開催に取り組んでいる。

また、イトーヨーカ堂では、環境への取り組みにも力を入れており、廃棄物の抑制や包装資材の使用削減に取り組むほか、食品リサイクルの向上に力を入れて取り組んでいる。次節で述べるが、食品リサイクルによる循環型社会の形成に向けた取り組みの一環として、農業参入があり、これによって、食品リサイクル率は 50.1% (2014 年度) となっている。

(註1) 農林水産省が導入を推奨する農業生産工程管理手法の 1 つで、安全性向上や環境保全を図るための農場管理の基準。農薬の管理、肥料の管理など、食の安全や環境保全に関する農作業について、明確な基準が定められている。

(註2) イトーヨーカ堂 HP より参照。(2016 年 9 月 17 日参照)

(3) イトーヨーカ堂の経営戦略

イトーヨーカ堂は、ドミナント化と、ものを売り切る力の2つの戦略が柱であった。これまで、出店方針は首都圏を中心に、地域ごとに集中して店舗を出店するドミナント戦略をとってきた。店舗については基本的にリースによる無形店舗形態をとっており、GMS事業のイトーヨーカドーを中心に据えて、そこに専門店を加えて大型店を形成している。こうした店舗展開をとっているイトーヨーカ堂は、小売業界で初めて農業に参入した際の農地もリース形態を採用している。

出店の際、首都圏では競争相手が百貨店であったことから、価格より価値の追及を行っており、消費者ニーズに対応した商品・サービスの提供のため、POSデータをもとに、死に筋を排除し、売れ筋をそろえることを基本としてきた。このデータをもとに卸やメーカーと情報を共有し、適品、適価、適量、適時体制によって、流通の効率化を図ってきた。特定の地域に集中出店することで、各店間の配送距離が短く効率が高まり、このような物流の効率化によるコスト削減は、業界内でも先進的な体制である。

これまで、イトーヨーカ堂は、メーカーや問屋との対等な協力による商品開発をチーム・マーチャンダイジング（以下 MD）によって取り組んできた。そうしたなか、各社が青果物のPB化に取り組み、食品分野の競争が激化してきたことでイトーヨーカ堂は、グループ・MDにより、生鮮食品のグループ各社共同仕入れで、統合効果を追及してきた。

イトーヨーカ堂の青果物のMD戦略は、顔が見える野菜・果物と、産直・地場取引に加え、セブンファームとなっており、地域特性に応じた販売戦略の一環となっている。セブンファームの生産量は生鮮食品販売量の16%、市場外流通の産直・地場取引商品は仕入比率の7割を占め、地域産品を確保している。農業参入の詳細は次節で述べるが、こうした産地・生産者、地域と一体となって、流通・農業生産に取り組むことで農業の振興や、より豊かな食生活の提供への貢献、さらには、契約産地だけでなく、自社農場にも生産工程（JGAP）の管理・導入を推進することで、ブランド力・商品力、販売力の向上を目指している。

このような取り組みは、食品分野の安全・安心な商品の提供と、上質な商品の品揃え強化に取り組んだことで、食品事業の粗利益率の改善などにより、収益性の改善がみられた。しかし、近年の消費者の節約志向や、個人消費の低迷傾向から、イトーヨーカ堂はGMS業態が衰退傾向にあり、ディスカウント業態への転換に取り組んできたが、売上高の低迷が問題となっている（表6-1）。

こうしたことから、グループ全体で社会・経済環境の変化に対応するため、多様な業態を持つグループとしての総合力を活かし、グループ全体での成長と企業価値向上に向けた事業構造の改革に取り組んでいる。とくに、消費者の商品の選択基準は、今までにない新しさや利便性、安全性、健康といった価値が重視され、消費者ニーズが多様化してきている。さらには地域社会の高齢化の影響も無視しえない要因となっている。そのため、「御用聞き」の推進や、インターネット利用を通じた販売に取り組む、顧客拡大に取り組んでいる。その

表 6-1 売上高と利益率の推移

	売上高 (百万円)	売上高 総利益率 (%)	売上高 営業利益率 (%)
2016.2	1,255,608	22.81	-1.11
2015.2	1,253,296	24.12	0.15
2014.2	1,280,615	24.65	0.88
2013.2	1,302,292	24.69	0.69
2012.2	1,334,297	25.09	0.79
2011.2	1,349,345	24.58	0.16
2010.2	1,364,765	24.96	0.13
2009.2	1,436,541	25.59	0.67
2008.2	1,464,094	25.73	1.17
2007.2	1,487,480	26.98	1.23
2006.2	1,470,523	26.88	0.82
2005.2	1,455,348	28.05	0.60

資料：有価証券報告書より筆者作成。

取り組みとして、店舗とネットの融合を目指したオムニチャネル戦略の推進、地域特性に対応した品揃えと売場の実現、個店が主体となる運営体制の構築、グループ機能の高度化がある。

なかでも、グループ機能の高度化に向け、各事業会社が業態の違いを超えて、商品開発・原材料調達・物流・販売などで新たな MD に取り組むことでスケールメリットによるコスト削減を図り、さらに、オムニチャネル戦略によって、シナジー効果の追及に取り組んでいる。また、CSR の取り組みでは本業を通じて、高齢化・人口減少に伴う社会インフラの提供、商品や店舗を通じた安全・安心の提供、商品・原材料・エネルギーの効率的な利用といった課題や、社会と企業の双方に価値を生み出す CSV（共通価値の創造）に取り組むことで、持続可能な成長を目指している。

しかし、2007 年以降、経営の悪化が深刻な問題となっており、その打開策として、商品力の向上が必要となってきたと考えられる。そのため、イトーヨーカ堂は、本部主導のチェーンストア理論から脱却し、店舗が主体となり、個店・地域特性に合わせた品揃えの推進を目指すため、地域戦略に転換している。とくに、商圈や立地環境、店舗規模などの違いによる品揃えに向けた個店対応の徹底、地域特有のニーズに反映した商品を、各店舗に提供できる体制の確立に取り組んでいる。さらに、首都圏でのドミナントとセブン&アイ・ホールディングスの一員である優位性を生かし、地域商品の開発、生鮮と惣菜の強化、価格優位性の発揮といった食品の徹底強化に取り組んでいる。また、IT と実店舗の連携を進める一方、商品の仕入れから生産、物流、販売、消費、廃棄・再利用までのあらゆるプロセスを視野に入れて、「環境負荷の小さい小売業」の実現を目指している。

第2節 イトーヨーカ堂の農業参入の実態：地域密着型の農業参入

(1) 農業参入の背景と目的

前述したように、イトーヨーカ堂は、「顔が見える野菜・果物」や地場野菜といった取り組みを通じて、これまで産地や地場の農家などとの契約取引により、農業とのかかわりを強化してきた。そうしたなかで、直接、農業に参入するきっかけとなったのが、2007年12月に改正された食品リサイクル法である。食品を扱う業者は、2012年までに食品廃棄物のリサイクル率を45%にすることが目標となった。その当時、イトーヨーカ堂のリサイクル率は26.5%であったため、食品リサイクル法への対応と、企業の社会的責任を果たすCSR活動の一環として、店舗からの廃棄物や期限切れ食品を活用し、堆肥化によるリサイクル体制の構築に向けた取り組みを推進させた。

そのため、イトーヨーカ堂は、堆肥を使用してもらい、店頭で販売する農産物を専属的に栽培するパートナーとなる農業者を探すために、農業生産法人を立ち上げ、農業とリスクを分かち合うこと、さらには、地域内で資源循環を完結させるために、生産者を含めこの取り組みへの理解が必要であると考えた。

こうしたことから、イトーヨーカ堂は、従来から販売面で協力関係にあったJA富里市に打診した。千葉県富里市が選択された理由としては、当時、セブン&アイ・ホールディングスが野菜くずや食品残渣を近隣地域（八街市）でリサイクルしており、食品リサイクルに必要な堆肥化工場があったことや、地元農協のJA富里市がリサイクルの取り組みに理解があったことがあげられる（中小企業診断協会千葉県支部 2009）。

そして、何度も協議を重ねた結果、農協はこれからの農産物販売には需要と幅広いパイプを持つことが必要だとして、イトーヨーカ堂との垂直統合に乗り出した。イトーヨーカ堂は、イニシャルコストのかかる施設園芸などに取り組みせず、露地野菜に特化し、地域資源を活用することを決め、JA富里市や生産者との合弁形態を取り、農業の活性化を目指す「資源循環型農業」の構築に向け、2008年、農業に参入した（表6-2）。

表6-2 セブンファーム富里 概要（2008年）

法人名称	株式会社 セブンファーム富里
代表者	代表取締役 戸井和久 (兼イトーヨーカ堂青果部シニアマーチャンダイザー)
出資比率	JA富里市組合員 80%・JA富里市 10%・イトーヨーカ堂 10%
生産者	JA富里市組合員、イトーヨーカ堂社員
農地面積	約2ha(⇒5.1haに拡大)
栽培品目	大根・キャベツ・人参・ほうれん草・小松菜
収穫量	約130トン(初年度計画、年2作予定)
販売店舗	千葉県内のイトーヨーカドー6店舗(松戸店・八柱店・五香店 他)から開始。

資料：イトーヨーカ堂 ニュースリリース（2008年8月21日）より筆者作成。

こうしたことから、イトーヨーカ堂は食品リサイクル体制による資源循環型農業を構築することが主たる目的である。そのため、イトーヨーカ堂は、農場近隣の店舗から出る食品残渣を堆肥化し、出資先の農家だけでなく、JA との連携によって、セブンファーム周辺の農協組合員の農地でも堆肥を利用しており、農場を拠点とする堆肥の還元先農家の確保を可能にしている（図 6-2）。

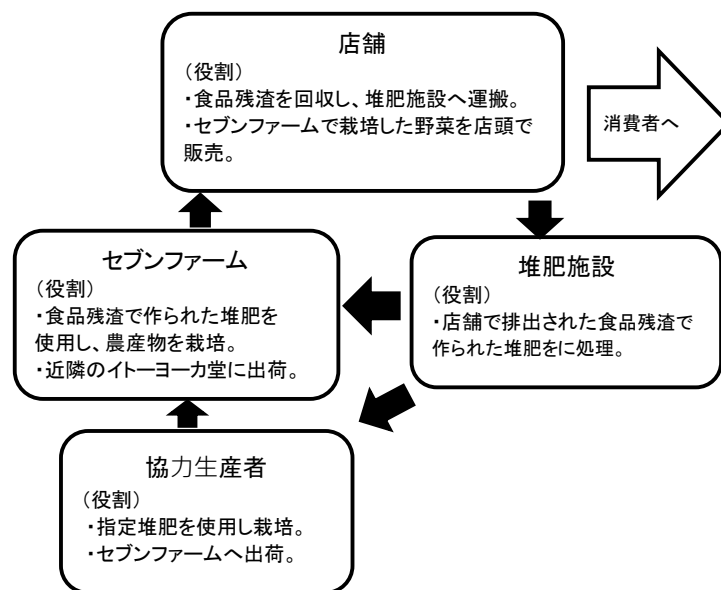


図 6-2 セブンファームの取り組み

資料：ニュースリリース資料より作成。

こうした食品残渣の堆肥化による循環型農業の取り組みにより、イトーヨーカ堂は、目標としていた食品リサイクル率を 2012 年度に全店舗でクリアし、成果となって現れている。また、もう一つの目的として農業の支援を掲げており、自社農場を通じて、地域社会・地域の農業に貢献していくとともに、「環境循環型システム」の拡充により、環境問題（廃棄物問題）と食料問題（安全・安心野菜の供給）に取り組むことで CSR 活動を推進している。

(2) セブンファームの現状と課題

イトーヨーカ堂の農業参入は、店舗から出る食品残渣の有効活用と、地域農業の活性化を目的に、2008 年に千葉県富里市の農業協同組合（JA 富里）と共同出資で「セブンファーム富里」を設立したことに始まる（イトーヨーカ堂は出資比率 10%）。こうした共同出資による農業生産法人形態は、この富里市と深谷市のケースのみで、イトーヨーカ堂の直営農場であるセブンファームの多くは、2010 年に設立した子会社の「株式会社セブンファーム」が最大 95%出資による事業会社方式となっている（図 6-3）。そのため、2010 年以降、(株)セブンファームが全国各地における農業法人の新規設立や事業拡大、食品リサイクル網の整理

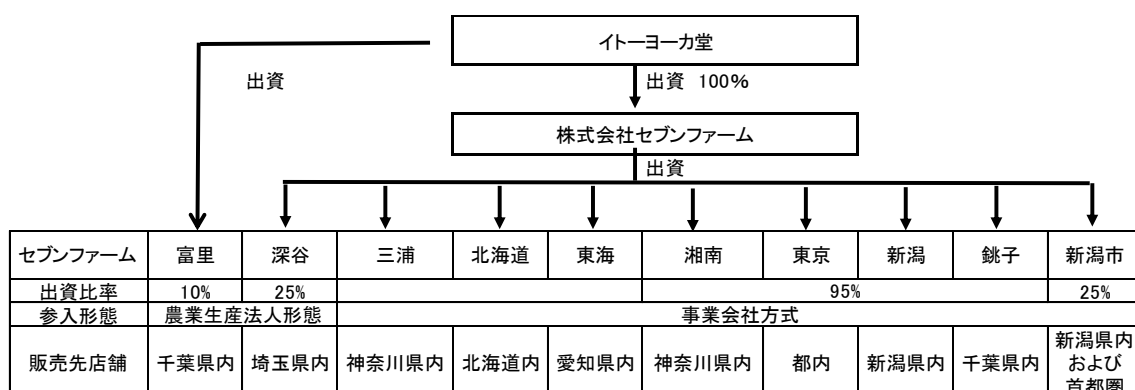


図 6-3 セブンファームの全体像

資料：ニュースリリース資料より作成。

などを一元管理している。

イトーヨーカ堂の農業経営は、セブンファーム富里と深谷の農業生産法人方式では、共同出資者である農家の農地を借用し、生産はその農家が担っている。富里の場合、農家の農地のうち2haと、近隣農家の農地をセブンファームが借りている。いずれも耕作放棄されていた農地の活用である。一方、事業会社形態では各セブンファームは農産物の買い取り会社として機能し、農家が自らの土地でセブンファーム向けの生産を行う形となっている。

セブンファームは、「日本の農業のお手伝い」という理念のもと、全国10カ所（2016年10月時点）で農場を展開し、小松菜、ブロッコリー、ニンジンなど約30種類の野菜を栽培している（表6-3）。イトーヨーカ堂の農業事業は、環境循環型モデルの構築にあるため、

表 6-3 セブンファーム概要

農場名称	セブンファーム富里	セブンファーム三浦	セブンファーム深谷	セブンファーム北海道	セブンファーム東海
所在地	千葉県富里市	神奈川県横須賀市	埼玉県深谷市	北海道東上川郡	愛知県碧南市
設立年月日	2008年8月	2010年10月	2010年10月	2012年1月	2012年3月
農地面積	41ha	11ha	15.5ha	80ha	14ha
生産者数	34名	11名	7名	2名	8名
栽培品目	にんじん、ジャガイモ、大根、とうもろこし、ブロッコリーなど	大根、キャベツ、ブロッコリー、カボチャ、モロヘイヤなど	長ねぎ、ブロッコリー、オクラ、白菜、ズッキーニなど	ブロッコリー、大根、カボチャ、カリフラワーなど	にんじん、玉ねぎ、さつまいも、とうもろこし、トマト、大根など
農場名称	セブンファーム東京	セブンファーム新潟	セブンファーム湘南	セブンファーム銚子	セブンファーム新潟市
所在地	東京都立川市	新潟県新潟市	神奈川県茅ヶ崎市	千葉県銚子市	新潟県新潟市
設立年月日	2012年10月	2013年5月	2013年7月	2013年10月	2015年7月
農地面積	25ha	43ha	10ha	10ha	2.8ha
生産者数	21名	8名	4名	6名	1名
栽培品目	大根、ブロッコリー、カリフラワー、ズッキーニなど	なす、ブロッコリー、枝豆、小松菜、かぶ、きゅうり、ジャガイモなど	ほうれん草、小松菜、春菊、枝豆、レタス、キャベツなど	キャベツ、大根、とうもろこしなど	三太郎大根など

資料：セブンファームホームページより作成。

セブンファームの大原則は、とにかく専用の堆肥を使うことである。そのため、セブンファームは、生産者の農地を利用しており、1～5ha（北海道を除く）で経営規模は概して小

さいが、規模を追求せず、各農場の農家と農協と協力し、生産量の増加、消費者への認知度の向上を目指した展開をしている。

セブンファームの周辺には協力農家が組織されており、協力農家が規定量(200 kg/10 a)のリサイクル堆肥を投入した農地で生産した農産物を、イトーヨーカ堂がJA経由ですべて買い上げ、「セブンファーム」ブランドとして店舗で販売している。さらに、農場とその周辺の協力農家も含めた農産物は、イトーヨーカ堂で販売する「顔がみえる野菜。」に準じた栽培基準が採用されている。

現状では、生産された野菜は生鮮食品全体の売上高の約16%と少量ではあるものの、これまで廃棄されることの多かった規格外品についても、漬物やジュースといった加工品として活用することで、無駄のない効率的な販売が行われている。また、イトーヨーカ堂は直営農場といっても、農業経営は出資先の農家が行っているため、2年目には黒字経営となっている。

イトーヨーカ堂は、農業参入によって、セブンファームを拠点とした周辺農家が堆肥を使用することで、自社農場ブランドとして販売する野菜が確保でき、地域野菜の取り扱いを通じて、JAや農家の販路拡大や農家の所得向上につながっている。なお、富里市の場合、高齢化が進展しているものの、専業農家の割合が高く、新規就農者も多いことから、堆肥を使用する協力農家の拡大が見込まれる。しかし、食品リサイクルによる堆肥は、使用する農家にとって、食品残渣だけでは足りない成分もあり、農家自身でさらに堆肥を作るとなるとコストがかかるため、課題となっている。

また、イトーヨーカ堂は、2009年の農地法改正以前に参入しているため、出資は10%に制限されており、多くの資金を共同出資者が抱えることになることから、地元の出資を得て農業生産法人を設立することが困難であったと考えられる。そのため、現在の事業会社方式に転換し、農場を展開してきたと思われる。そして、今後、新たに農場を展開するよりは、現状の農場持続と生産量を拡大させていく方針であることから、イトーヨーカ堂の農業参入は、農場周辺の農家を含めた地域産品の確保、自社ブランドの維持に重点があるといえる。

第3節 イトーヨーカ堂の経営戦略と農業参入

(1) CSR活動と環境負荷軽減に向けた農業参入

イトーヨーカ堂は、セブンファームと地域の店舗を拠点にした資源循環システムの構築によって、食品リサイクル率の目標を達成し、その後もリサイクル率の向上に取り組むことで、社会的責任の遂行に努めている。その意味では、当初の参入目的通りだといえる。

さらに、こうした地域内で資源循環が形成されることで、必然的に地産地消が行われるため、セブンファームをきっかけに地域の農業を活性化するとともに、地域住民の収穫体験ツアーなどを通じた地域との交流によって、イトーヨーカ堂の企業ロイヤリティの向上を図っていくことができる。例えば、セブンファームを活用し、農産物の消費者である親子や

周辺の小学生を対象とした農場の説明会・農業体験を実施しており、このような取り組みは、セブンファームの安全・安心や環境への取り組みへのPRのほかに、CSR活動として、地域の農家と非農家との交流を深めていく方法の一つとも考えられる。

このように、イトーヨーカ堂は商品の仕入れから、販売、消費までのプロセスのなかで、セブンファームによるCSR活動を通じて、環境負荷の小さい小売業を可能としている。このことから、イトーヨーカ堂の農業参入は、CSR活動のなかでも重要な役割を担っているといえるが、経営戦略から農業参入をみれば、農産物の調達から販売・消費のリサイクルをエリアで限定することで、当該地域の店舗の特徴を出すという戦略にのっとっているといえる。

その一方で、店舗から出る食品残渣のリサイクルには、自治体処理手数料とリサイクル費用の差が大きく、リサイクル専用の回収ルートが必要となるため、コスト面での負担が大きく、地域の偏りや不足といった問題がある。さらには、リサイクル施設は再生産品の出口確保や臭気問題などから、効率的・安定的なリサイクルが課題となっている。こうした問題点や課題を抱えているため、今後、新規の農表展開よりも、生産量拡大や消費者への認知度向上に重点を置く方針となっていると考えられる。

(2) 地域店舗の差別化を目的とした農業参入

イトーヨーカ堂の「セブンファーム」の取り組みは、当初の参入目的からみると食品リサイクルによる循環型農業であるが、経営戦略との関係でみると、セブンファームによる地域野菜の生産・販売という地産地消の地域密着型の戦略として打ち出しているといえる。

これまで、イトーヨーカ堂は地域特性のある青果物として、「顔が見える野菜・果物」や「地場野菜」といったPBに取り組み、契約産地に生産工程の管理・導入やJGAP取得を進めることで、安全対策を徹底させてきた。こうした取り組みをセブンファームにも適用させることで、安全性の強化だけでなく、企業自ら農業生産に参入することにより、フードシステムの距離を縮める取り組みにもなっている。

イトーヨーカ堂は同業他社、とくに2003年に業界トップに入れ替わったイオンとの差別化として、2008年に農業に参入したと考えられる。イトーヨーカ堂の農業参入は、イトーヨーカ堂など約30店舗から出る食品残渣を堆肥化した堆肥を利用して野菜を生産し、収穫した野菜を近隣の店舗を中心に販売する循環型食品リサイクルを実現することによって、同時に地域ごとの店舗の特徴を出そうとしている取り組みだといえる。そのため、こうした農業参入の動きは差別化戦略であるといえる。

イトーヨーカ堂は、店舗近隣に生産現場があることで、地域商材として消費者に親近感を与え、イトーヨーカ堂の地域商品の開発や地域特性に対応した品揃えを可能にしている。セブンファーム富里の場合、JAとの連携により、セブンファームの野菜は選果後、農協の集出荷場に集められ、市場便で市場内に設けられたイトーヨーカ堂のセンターに運ばれ、各店舗へ配送されるシステムとなっている。そのため、セブンファームの野菜は、店舗近隣のセ

ブンファームから鮮度の高い状態で旬の野菜を供給することが可能となる。また、流通コストが削減できるため、市場から調達するほかの農産物より2割安く販売することが可能となっている。

さらに、イトーヨーカ堂の食品リサイクルによってできた堆肥はJAでも扱っているため、セブンファームの周辺の農家で、堆肥をおよそ200 kg/10 a投入した畑の農産物であれば、JA経由でセブンファームがすべて買い上げて、セブンファームの野菜として、イトーヨーカ堂に販売している。こうした協力農家によって、イトーヨーカ堂は、セブンファームのブランドを確立し、品目も量も確保している。また、セブンファームの規格外品についても加工品や差別化商品として、優先的に売り出されている。こうしたセブンファームの野菜は、店頭で地場野菜と並べ、直売所のような売り場づくりに取り組んでいる。

このように、セブンファームを通じて、地域商材の供給を可能にすることで店舗の差別化を図っている。また、産地・生産者、地域が一体となったことで地域の農業振興や、より豊かな食生活の提供への貢献につながっている。

さらに、グループ内にあるザ・プライスという低価格志向の業態は、通常の定価の2～3割引で商品を売るため、それに耐えうる野菜を市場で調達することは難しい。そこで、商品化率を上げるため、セブンファームでできた規格外品を売るチャンネルとして活用され(山下2010)、新たなビジネス展開につながっている。

こうしたことから、イトーヨーカ堂の農業参入は、地域野菜の供給・販売によるブランド力・商品力、販売力の向上を目指すための地域密着型の取り組みであり、従来のチェーンストア理論からの脱却を目指した地域・個店対応の充実の取り組みだといえる。

第7章 従業員教育による差別化—イオンを事例として—

第1節 イオンの概要

(1) イオンの企業概要

1970年、岡田屋、フタギ、シロのローカル企業3社の提携をもとに「ジャスコ株式会社」が誕生した。そして、創業125年の伝統を誇る岡田屋からジャスコ、そしてイオンへと時代変化をとらえた転換を図ってきた。2008年には、「イオン株式会社」を中核とした純粋持株会社体制に移行し「イオン株式会社」の小売事業等は「イオンリテール株式会社」に承継された。

イオンは、GMS事業を核とした小売業を中心として、チェーンストアおよびショッピングセンターの経営を主体としており、総合金融、ディベロッパー、サービスなどの各事業を総合的に展開している。2016年2月末時点で、日本国内外のグループ企業を合わせ、300を超える企業で構成している。イオンの国内の総合スーパー事業は、売り上げを伸ばしており、さらなる成長と高収益を実現するため、新たなGMS業態への転換を目指している。そして、売り場の競争力強化による事業収益力向上のために、イオンのブランド「トップバリュ」の販売強化、店舗競争力を高める「既存店舗の活性化」および専門性の高い商品やサービスの拡充を図る「売り場の専門店化」などに取り組んでいる。

イオンのPBである「トップバリュ」は、生活品質向上・価格対応には「トップバリュ」、低価格の「トップバリュ・ベストプライス」、品質志向に対しては「トップバリュ・セレクト」、安心・安全ブランドは「トップバリュ・グリーンアイ」の4種類のブランドがある(図7-1)。これらトップバリュは、イオンの商品開発力を格段に向上させ、現在、約5,000アイテムを扱い、売上高7,799億円に達している(PBの市規模場(2012年)は、約3兆円)。

 イオンの生活品質向上ブランド トップバリュ	 イオンの食の安全・安心ブランド トップバリュ グリーンアイ
 イオンの納得品質・低価格ブランド トップバリュベストプライス	 イオンのこだわりぬいた最上質ブランド トップバリュ セレクト

図7-1 イオンのPB「トップバリュ」

資料：イオンホームページ

また、専門性の高い商品やサービスの拡充のため、販売力に直接つながる従業員の接客技術の向上に向けた取り組みが行われており、1999年に鮮魚加工技術の高い従業員を「イオ

ン鮮魚士」として認定したのを皮切りに、食品系だけに限らず、自転車、化粧品など多岐にわたる社内資格を実施し、プロ社員の育成に取り組んでいる。

(2) イオンの経営概要

イオンは、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」という基本理念のもと、商品・サービスといった事業活動に関わるすべてにおいて、消費者を中心に考え、消費者に「安全・安心」な商品の提供を実施している。

なかでもイオンのPBであるトップバリュは、消費者のニーズに合わせたPBとして、現在4種類のブランドを展開しており、とくに注目されているPBが、安全性の基準を加えた「グリーンアイ」である。グリーンアイは、1993年(平成5年)に「安全・安心」と「自然環境への配慮」にこだわり、有機栽培や、農薬・化学肥料をできるだけ使わない方法で栽培した農産物を中心とした商品となっている。そして、グリーンアイ野菜と冷凍野菜で、国内最初の有機認証を取得しており、農産物だけでなく、水畜産物や加工食品も生産から品質を徹底的に管理している。

イオンのPBは、ジャスコ時代に商品改革として取り組まれ、現在、小売業が開発した日本最大のPBとなっている。そうしたPB商品の発展により、業界トップとなったイオンのPBは、上位のスーパーの売上高に匹敵するいまやNBになりつつあり、イオンの商品開発力は格段に向上してきた。原材料価格の高騰のなかでも、価格を据え置くなどしてきたが、2014年の消費税率の引き上げに伴い、消費者の価格志向への対応を迫られている。とくに、売上高全体に占める食品の売上高は増加傾向にあるため(図7-2)、食品分野への取り組みが重要である。

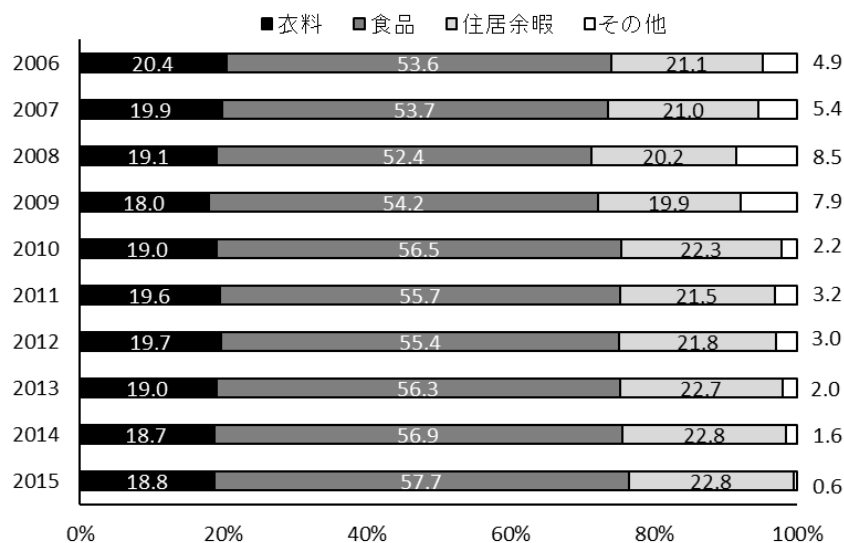


図7-2 売上高構成比

資料：イオン有価証券報告書

こうしたことから、消費者の要望を反映した、商品の企画・デザイン・製造工程の管理・物流・販売までを一貫して行う製造小売業への変革に取り組んでいる。さらに、近年、高度化・多様化する消費者ニーズに対応するため、専門化・サービス化への取り組みを進めており、サービス面での対応を強化している。そのため、イオンは、岡田屋時代から受け継ぐ「教育は最大の福祉」という考えに基づき、人材育成に積極的に取り組んでいる。育成プログラムには、店舗経営、店舗開発、商品開発などさまざまなコースがあり、従業員は学んだノウハウを現場で最大限に活かすことにより、企業の成長を支えつつある。

また、イオンは消費者の豊かな暮らしと、環境保全の両立にも取り組んでおり、地域に根差した活動を推進している。このため、事業活動を通じて、社会の発展を目指し、低炭素社会の実現、生物多様性の保全、資源の有効活用、社会的課題への対応といった環境保全活動や社会貢献活動に取り組んでいる。

(3) イオンの経営戦略

イオンは、GMS や SM、コンビニを含む総合小売事業の構成比が約 8 割と高いが、他社に先駆けて、ショッピングセンターの展開に乗り出すことで、グループとして大きな成長を遂げてきた。とくに、ショッピングセンターの展開によって、そこに店出している多数の専門店からのテナント料はイオンの収入源となっている。

そうしたなか、事業の構成比の高い総合小売事業では、消費税増税や物価上昇による生活必需品に対する購買意欲の低下などにより、消費回復が鈍く、小売業を中心に展開するイオンも経営環境が厳しい状況となっている。イオンは、主に食品の価格競争激化の影響から、低価格戦略を推進するためのローコストへの転換に取り組んできた。しかし、イオンは 2009 年以降、売上高総利益率が減少傾向にあり（表 7-1）、GMS 事業の収益構造の低迷や、PB 商品の競争力の低下が考えられる。そのため、イオンは商品の差別化だけでなく、売り場改革に取り組んでいる。

表 7-1 売上高と利益率の推移

	売上高 (百万円)	売上高 総利益率 (%)	売上高 営業利益率 (%)
2016.2	8,176,732	24.06	1.05
2015.2	7,078,577	23.69	0.90
2014.2	6,395,142	23.73	0.57
2013.2	5,685,303	24.03	0.46
2012.2	5,223,344	24.07	0.70
2011.2	5,114,658	24.22	0.71
2010.2	5,072,143	25.11	0.47
2009.2	4,706,069	28.30	0.48
2008.2	4,650,088	28.75	0.68
2007.2	4,345,308	28.97	0.77

資料：有価証券報告書より筆者作成。

こうしたなか、イオンはさらなる成長を実現するべく、「商品本位の改革」を推進する一方で、柔軟かつスピーディな経営執行を実現するため、本社機能のスリム化に着手している。カンパニー主導による事業会社中心の体制へとグループ基盤の構築を進めるとともに、グループ総合力の強化を図っている。この体制のもと、イオンは事業会社の自立的経営の推進、地域密着経営の深耕とともに「GMS改革」、「スーパーマーケット（以下SM）改革」などをグループ重点課題と位置づけている。また、消費者起点となる新たな需要を創造すべく、専門性の高い商品やサービスを提供する新業態「イオンスタイル」や、SM事業における都市部居住者向けの新業態「都市型SM」など、多様化するライフスタイル・価値観に合わせた業態開発の展開を加速している。

このような消費者ニーズにいち早く対応できる組織力の形成を目指し、収益構造変革のために、業態転換の推進、商品構成・売場面積の見直しなどを行っている。また、高齢化の進展に伴い、増加するシニア層に対応した売場づくりや、食べきり・使いきりサイズの商品導入、新たな事業開発を推進している。さらに、イオンのブランド「トップバリュ」商品の展開をグループ小売各社で広げ、地域が起点となる商品・サービスの拡充を図り、小売業態を中心とした集客及び収益性の向上を目指している。

こうした従業員の意識替えや、商品・売り方の改革に着手するために、とくにイオンでは、専門性を追求した品揃えやサービス、売場を実現する「専門店化」に力を入れていることから、従業員の人材育成が重要となっている。そのため、商品の差別化だけでなく、従業員のサービス向上による収益増加が重要な戦略の柱となっている。

しかし、イオンは2014年の増税後、業態を超えた競争がさらに激しさを増すなか、PBとNB（ナショナルブランド）の価格を据え置きしたものの、消費者の価格志向に対応しきれず、本業のGMS事業とSM事業ともに赤字となり、厳しい状況となっている。

第2節 イオンの農業参入の実態：直営農場運営を通じた人材教育

（1）農業参入の背景と目的

イオンは、これまで、他社に先駆けてPB商品の開発や、独自のサプライチェーンの仕組みづくりなどの取り組みを進めてきた。とくに、生鮮食品の本格的なPB開発や、安全性への仕組みづくりを行ってきた。そのなかで、青果物のPBでは、農薬や化学肥料を抑えた「グリーンアイ」を展開し、安全・安心に取り組んできた。

さらに、イオンは2002年に、日本で初めて農業生産工程管理（Good Agricultural Practice 以下GAP）^{（註1）}のシステムを土台にした国際基準を満たすイオン独自の管理システムA-Q「AEON Produce Suppliers Quality Management Standards（イオン農産物取引先様

（註1）農業生産活動を行う上で必要な関係法令等の内容に則して定められる点検項目に沿って、農業生産活動の各工程の正確な実施、記録、点検及び評価を行うことによる持続的な改善活動のこと。

品質管理基準)」を構築したことで、ノウハウを蓄積し、より高品質で安全・安心な農産物というだけでなく、青果物の栽培管理と透明性を追及してきた。こうした背景には、輸入の冷凍ホウレンソウから、基準を超える残留農薬が見つかり、国内でも無登録農薬問題が発生するなど、食の安全を担保する仕組みが必要となったとしている（農業経営者編集部 2009）。

このように、イオンは、独自の基準や規格を定め、それに基づいた契約栽培を行い、消費者が満足するような農産物やPB野菜の生産・販売に取り組んできた。そうしたなかで、農業の成長性を踏まえ、生産から販売まで一貫管理することでコスト削減を可能にすること、イオングループの農産物を扱うバイヤーの育成や農業、農産物を理解する社員の教育、さらには、地域密着経営のもと、地域の顧客との共生と未来の農業を担う農業者の育成による地域活性化を目的に、2009年、直接農業に参入した。直営農場の運営は、イオンの100%子会社が農地を借り入れ、社員が直接生産を担っている。

とくに、イオンは青果物に限らず、家具、自転車、家電商品など、店舗の各売り場に、「プロ」と位置付けられる店員を配置しており、売り場の専門性を高め、接客強化を図っている。青果物についても、シーズン、産地、栄養価、食味、調理方法など、顧客の質問に対して的確な情報提供を行える社員の配置を目指しており、自社農場は青果物の専門性の強化のための一環として、その社員研修の場として位置付けている。

（2）イオンアグリ創造の現状と課題

イオンは、2009年に耕作放棄地や遊休農地を有効活用し、直営農場の運営と農業生産を行うため、100%子会社のイオンアグリ創造株式会社（以下、アグリ創造）を設立した（表7-2）。参入した茨城県牛久市は、耕作放棄地の問題が顕在化していたことから参入企業を探しており、イオンは茨城県牛久市から誘致され、リース方式によって、直接、農業に参入した（表7-3）。

表 7-2 イオンアグリ創造株式会社の概要

商号	イオンアグリ創造 株式会社
代表者	代表取締役 藤井滋生
主な事業内容	青果物の生産、加工、卸売、小売
資本金	5000万円
株主	イオン株式会社100%

資料：イオン ニュースリリース（2009年7月22日）より筆者作成。

当時はまだ農地法改正前であったが、自社の資本だけで自由に営農できる「特定貸付法人事業制度」を採用したイオンは、牛久市と特定貸付法人事業制度の協定を結んだ。市町村が指定する参入区域の農地は、農家も手に負えないほどの耕作放棄地であり、イオンもそうした農地をリースし、農場運営に挑むこととなったが、経営の自由度は高いものの、ハイリスク・ハイリターンの事業である。しかし、こうしたイオンの農業参入は、先に農業参入した

イトーヨーカ堂とは異なる参入方法であり、耕作放棄地の有効活用という地域からの要請に対する社会貢献という意味もある。

表 7-3 牛久農場の概要（2009 年）

農場名称	牛久農場
農地面積	2.6ha(⇒16haに拡大)
生産者	イオンアグリ創造(株)取締役 農場長1名(イオン(株)出向者)、 パート、ヘルパーなど合計10名
栽培品目	ハウス栽培:小松菜・水菜・トウモロコシ 露地栽培 :キャベツ、枝豆
収穫量	約300トン(稼働初年度計画)
販売店舗	茨城県と千葉県を中心とした関東地方の約15店舗

資料：イオン ニュースリリース（2009 年 7 月 22 日）より筆者作成。



写真：牛久農場の様子（筆者撮影）

イオンは、牛久農場を契機に現在（2016 年 3 月時点）、全国 21 カ所に農場を展開している（表 7-4）。青果物の安全性を確保するため、自社農場でもグリーンアイの基準を実践し、グローバル GAP の管理手法による農場管理にも取り組んでいる。農場運営に GAP を取り入れることで、消費者や生産者の安全を確保するだけでなく、海外の市場への出荷も見据えており、国内外での商品の付加価値を高める狙いもある。

イオンは、農業が抱える問題に貢献できるよう、耕作放棄地の活用に向け、牛久農場をはじめとする多くの農場で、自治体を通じて耕作放棄地をリースしており、農場の大きさは平均 14ha と大規模である。イオンは、農業参入当初の目的に耕作放棄地の有効活用を上げており、そうした意味では成果を出している。

こうした農地の開発から、生産・出荷・販売まですべてに取り組み、直営農場の運営により、農業の製造小売業という事業モデルの構築を進めている。そのため、イオンは、農業の

表 7-4 農場の概要

農場名称	牛久農場	宇都宮農場	柏農場	羽生農場	松伏農場	九重農場
所在地	茨城県牛久市	栃木県宇都宮市	千葉県柏市	埼玉県羽生市	埼玉県北葛飾郡	大分県玖珠郡
設立年月日	2009年7月	2010年9月	2010年9月	2010年10月	2010年10月	2011年6月
農地面積	16ha(ハウス25棟)	13ha	5ha	31ha	5ha	14ha
栽培品目	キャベツ、白菜、小松菜など	キャベツ、ほうれん草、白ねぎなど	小かぶ、小松菜など	白菜、玉ねぎ、小松菜、米など	小松菜、ほうれん草、えだまめなど	キャベツ、白菜、大根など
農場名称	日高農場	安来農場	かほく農場	北杜農場	山中湖農場	
所在地	埼玉県日高市	島根県安来市	石川県かほく市	山梨県北杜市	山梨県南都留郡	
設立年月日	2011年9月	2011年10月	2013年2月	2013年4月	2013年4月	
農地面積	18ha	23ha(ハウス17棟)	15ha	14ha(ハウス10棟)	11ha	
栽培品目	キャベツ、白ねぎ、白菜など	キャベツ、ブロッコリー、青ねぎなど	キャベツ、白菜、水菜、ほうれん草など	キャベツ、白菜、小松菜、など	レタス、白菜など	
農場名称	三木里脇農場	花巻農場	三笠農場	臼杵農場	恵庭農場	
所在地	兵庫県三木市	岩手県花巻市	北海道三笠市	大分県臼杵市	北海道恵庭市	
設立年月日	2013年2月	2013年11月	2014年1月	2014年3月	2014年5月	
農地面積	11ha	16ha	31ha	10ha	30ha(試験農場)	
栽培品目	キャベツ、白菜、ほうれん草、青ねぎなど	キャベツ、はくさい、ほうれん草など	トマト、キャベツ、はくさい、ほうれん草、メロンなど	キャベツ、ほうれん草、ズッキーニ、さつまいもなど	ブロッコリー、ジャガイモ、トウモロコシなど	
農場名称	あわら農場	いなべ農場	あわ農場	安芸高田農場	久喜農場	
所在地	福井県あわら市	三重県いなべ市	徳島県阿波市	広島県安芸高田市	埼玉県久喜市	
設立年月日	2014年11月	2015年2月	2016年3月	2016年8月	2016年予定	
農地面積	10ha	8ha	約3.2ha	11.5ha	4ha(植物工場)	
栽培品目	キャベツ、スイートコーン、にんじんなど	キャベツ、白菜など	トウモロコシ、青ナス、四葉(すうよう)、きゅうりなど	キャベツ、ブロッコリー、白菜など	トマト	

資料：イオンアグリ創造ホームページより作成。

産業化に向け、大規模・高生産を目指した農業のビジネスモデル確立を目指し、生産革新に取り組んでいる点が農業経営の特徴である。そして、イオンの農業生産への取り組みの最大の狙いは、野菜のSPA（製造小売）でコストを削減し、安価・安全・安心な野菜の生産・販売である。イオンは食品小売業で唯一、企業自らが農業生産に参入しているため、生産段階に直接参入している強みを生かして、消費者ニーズ等の情報を農場にフィードバックし、消費者の求める農産物の生産を可能にしている。

このようにイオンは、大規模農場による生産、グローバル GAP の採用、自社物流網の活用による農場から直接店舗への出荷などにより、野菜の生産コストを現行より 20～30%削減しつつある。また、農場では露地栽培を中心に、多様な用途で加工度が高く、消費量の多いキャベツ、白菜など約 10 品目に絞り込んでいることで、全体的なコスト低下の効果が出ている。その一方で、農場で生産される農産物の 7 割は、需要が増加しているカット野菜などの加工商品に仕向けられている。そのため、グループ全体の農産物供給は、農場だけでは賅えないため、地域の農家や JA などと生産委託契約によって、バリューチェーンの構築に取り組んでおり、アグリ創造の農産物のうち約 7 割が生産委託によるものである（大野 2014）。

農業に参入した当初、イオンでは、社員をはじめ生産に携わる人材には農業経験者が少な

く、経験があっても小規模な生産者であったため、大規模での生産に向けたノウハウの蓄積のため、肥料・農薬の販売会社や農業機械会社、種苗会社の担当者、近隣の農業生産法人などから指導を受けていた。そうしたなか、イオンは物流、加工、販売まで一貫した新たなビジネスシステムの構築に取り組むため、農業経営で ICT（富士通の「Akisai」）を導入・活用することで、経営と生産の見える化を実践している。図 7-3 は、農場における生産サイクルを示したものである。そのなかで、農業のコスト構造を見える化によって、コストの全体像が把握することができ、生産コストや流通コストなどの削減を可能としている。生産現場に携わっているからこそ、製造原価をイオングループの農産物を扱うバイヤーも把握することができ、バイヤーの育成の場にもなっている。

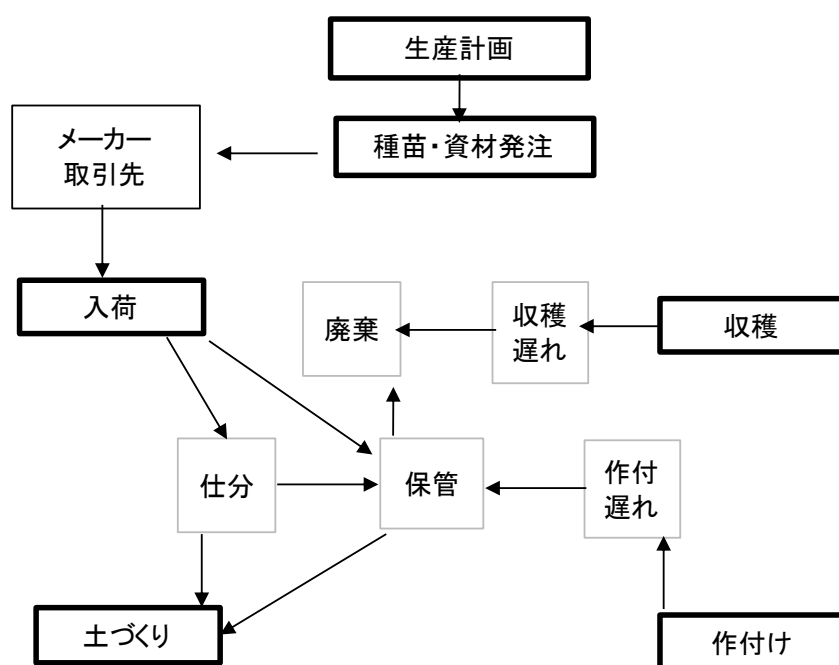


図 7-3 「経営の見える化」の実現に向けた農場における生産サイクル

資料：富士総研ホームページより作成。

このように、ICT の活用によって、農場における生産サイクルや圃場の状況などが把握できるため、各農場にイオン本体から出向している農業未経験者も多い社員が、生産現場に携わっていくなかで、農業のプロとして育成されつつある。こうした農場で働く 20～30 代の若い社員のなかからは、新規参入農家として自立したケースもあり、自社の社員教育のみならず、将来的には地域農業の担い手育成の場としても機能しつつある。そのため、自社社員が農業生産に取り組むことで、農業者として経験を積むだけでなく、生産現場を経験したバイヤーが育つなど、農場に携わる社員の育成、人材教育となることがイオンでは一番の強み

であるといえる。

さらに IT を駆使してイオンは、農業の生産性向上に向けてノウハウを蓄積し、ビジネスモデルの構築に加え、近年のシニアシフトへの対応として、農業から健康に取り組むため、野菜のもつ栄養などの数値化による「品質の見える化」を目指している。

自社農場を企業が直接経営することは、自社農業生産法人のような制約が少なく、親会社の意向が反映しやすいことが強みとしてあるが、参入に伴う整備等による初期投資が大きく、多くの場合、生産を軌道に乗せ、黒字に転換するまでに時間を要する。さらに、契約生産や出資型の参入とは違い、企業自ら生産している直営農場の特徴でもあるが、一般的には人件費などの労働コストが高いため、イオンでも農産物の販売高の約4割が人件費であり、参入から約4年経過した2013年によく黒字化している。

しかし、福永（2014）によれば、イオンは農業に素人の社員が従事しているため、参入当初、天候と病害に翻弄され、目標にしていた結果を出せなかったとしている。また、2013年には異常気象の影響により、関東エリアの複数の農場が大きな損害を受けたが、そのリスクを他の農場で吸収しきれないケースがあったとしている。そのため、今後は露地栽培以外にも、天候リスクの軽減に向けて、施設栽培を拡大していくことが必要としているが、施設の先行投資の経費をカバーできるかという課題がある。

農場から出荷した農産物は、イオングループの物流網を通じて、低温流通で鮮度を保ち、店舗へ配送されている。また、環境配慮への取り組みとして、出荷時にはダンボールを使用せず、リターナブル・コンテナを使用し、環境配慮とコスト削減を目指している。しかし、関東エリア、西日本エリア、九州エリアなど、エリア単位で複数の農場を開場するなかで、エリア内で新規の委託先との契約を実施し、農産物をエリア単位に供給していくために、エリア・ドミナントを展開していくことで物流を効率化する仕組みづくりが必要だとしている。

第3節 イオンの経営戦略と農業参入

（1）耕作放棄地の活用による地域活性化に向けた農業参入

イオンは、農業事業において、「農業の発展とお客様の価値を創造する」という理念と「農産物のバリューチェーン改革を進め、競争力・差別化の原動力を創造する」というビジョンを抱いて、農業のビジネス化に取り組んでいる。そのため、イオンは農業参入によって、農業に関する経営資源を内部化し、「イオンの農業」を確立させることで、企業自身の成長を期待している。

その一方で、近年、農業参入を通じて地域貢献などによる CSR といった価値をビジネスの中に取り入れることが経営戦略の上で重要となってきた。そうした背景もあって、イオンの参入目的にも、耕作放棄地の有効活用による地域活性化があげられている。農業参入の形態から見ると、イオンは直接、農業生産に参入しており、行政からの誘致によって参入し

ているのに加え、農地は耕作放棄地を利用していることから、地域貢献による CSR ともとらえることができる。そのため、地域の農業にとって、耕作放棄地の解消や地域の雇用創出に最も有効であるといえる。さらに、実際に、農場のほとんどの農地で耕作放棄地を活用しており、大規模に生産活動を行っていることから、一定の成果を挙げつつあるといえる。

イオンは農場運営を通じて、地域の人材の積極的な雇用、農業体験や就労体験などにも取り組んでおり、地域活性化への貢献に取り組んでいる。また、農業の発展に貢献するため、若者の農業者の育成にも力を入れている。こうした取り組みには、地域とのかかわりが重要であることから、地域に根付くためにも、農地を取得して農業に参入しているといえる。

(2) 従業員教育の場としての農業参入

イオンが自ら農地を持って生産に携わることは、農業ビジネス化の一方、現場実務に沿った人材育成をいっそう強化するための取り組みである。

イオンは、自社農場を通じて、農業を理解するバイヤーを育てることを目的に参入したことから、バイヤーが生産現場に踏み込むことで、生産現場の情報やコスト全体が把握できるようになり、農業を知ったうえで青果物を仕入れることができるようになったとしている。そのため、農業生産の現場を熟知し、契約生産者などとの交渉力を身につけたバイヤーの育成に自社農場は大きな役割を果たしている。また、生産に携わってきた社員は、はじめは農業技術もない未経験者であったが、ICT 導入により、農業経営全体だけでなく、生産現場の圃場の状態や品質などが把握できるようになり、現在では、栽培技術はセミプロレベルまでに成長している。このように、生産を通じて社員が経験を積むことで、農業者として育成されつつあり、実際に農業者として就農した社員もいる。

さらに、売り場での専門性の強化に取り組んでいるイオンは、従業員のスキルアップのために、独自の社内資格を展開しており、その一環として、自社農場は実務経験の場としての役割を担っているといえる。このような人材育成の取り組みは、農場を持って直接、生産を行い、販売まで一貫しててがけるイオンの強みといえる。

2013 年以降、アグリ創造は農場での生産と新規の農場展開に専念しているが、農産物の販売高の約 4 割を人件費が占めているため、農業生産よりも直営農場によって農産物の生産コストの明確化や、農場で蓄積したノウハウを生かし経験を積んだ社員育成・教育に重点を置いているといえる。

これまでイオンは流通コスト削減によって、消費者に安全なものを安く供給できる体制を構築したことで、価格訴求力を高めてきた。しかし、近年、PB 商品の競争力低下から、価格面だけでなく、自社農場で生産した農産物の価値を消費者に訴求していく方向にシフトしているといえる。そのために、売り場で農産物の知識を持った従業員が重要となることから、イオンの農業参入は、農業を理解するバイヤーだけでなく、専門性を身に着けた従業員の教育・育成に向けた取り組みだといえる。

しかし、そうした背景には、2003 年にそれまで業界トップであったイトーヨーカ堂と立

場を逆転させたものの、2008年にそのイトーヨーカ堂が先に農業に参入したことが考えられる。低価格化などによる競争が激化しているなかで、イトーヨーカ堂の農業参入は、小売業界で初めてだったため、他社との差別化として打ち出した取り組みだといえる。そのため、イオンはその差別化効果を打ち消すために、追随して農業に参入するミート戦略をとることで、農業参入を同質化させたと考えられる。そして、イトーヨーカ堂の取り組みと差をつけるために、イオンはハイリスクな直接生産に乗り出したとも考えられる。そのため、イオンの農業参入は、経営戦略にのっとったものといえる。

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—

第1節 ローソンの経営概要

(1) ローソンの企業概要

1975（昭和50）年、株式会社ダイエーは、100%子会社として、ダイエーローソン株式会社を設立（大阪市吹田市）した。その後、1979（昭和54）年に株式会社ローソンジャパン、1996（平成8）年に株式会社ローソンに社名を変更し、現在、ローソンは、コンビニ「ローソン」のフランチャイズシステム及び直営店舗の運営を主な事業とし、成城石井事業、エンタテインメント関連事業などを運営している。

コンビニ事業では、「ローソン」のほか、健康志向型コンビニの「ナチュラルローソン」や生鮮コンビニの「ローソンストア100」といった、多様な業態を展開している点の特徴がある（表8-1）。

「ローソン」は20代から30代の男性を主なターゲットとした従来型コンビニと、近年、利便性の高さや地域・店舗の立地特性に合わせた生鮮強化型コンビニを展開している。生鮮食品を取り扱うローソンは、約7,550店舗（2015年の店舗数より筆者推計）となっており、生鮮強化型店舗^(註1)を拡大している。「ナチュラルローソン」は20代から40代の働く女性や健康志向の強い客層を、「ローソンストア100」は大都市圏の住宅地・駅前で、主婦・シニア層を意識し、生鮮食品中心の品揃えとなっている。2014年にローソンストア100の進化形として新たな業態「ローソンマート」が加わったが、2016年3月にローソンストア100に統合され、現在このフォーマットは展開されていない。

表8-1 主な展開フォーマット

	ローソン	ナチュラルローソン	ローソンストア100/ローソンマート	
	従来型のコンビニ	健康志向コンビニ	生鮮コンビニ	
フォーマット開始時期	1975年4月	2001年7月	2005年5月	2014年2月
主なターゲット	20代から30代の男性	20代から40代の働く女性、健康志向の強い客層	主婦・シニア層	
特徴	店舗ごとの商圏・客層に合わせた食品の品揃えを重視。近年、利便性の高さや店舗の立地特性に合わせた「生鮮強化型店舗」を拡大。	美しく健康で快適なライフスタイルを提案。低カロリーの総菜や弁当、安全・安心をうたった化粧品などを取り揃えている。	生鮮食品中心の品揃え。「適量・小分け」、「シンプルプライス」、「お買い得感」をコンセプト。	ローソンストア100の進化形。従来よりも広い売り場面積。野菜以外に肉や水産加工品を扱い、店内調理品も強化。
出店地域特性	全国の地域	首都圏のオフィス街・住宅地	大都市圏の住宅地・駅前	東名阪の住宅街を中心に展開
国内総店舗数	10,633店	116店	1,151店	

資料：ローソン有価証券報告書（2016年2月期）より作成。

ローソンの国内店舗数は約12,000店、全店舗総売上高約2兆円の規模で（2016年2月時点）、コンビニ業界でセブン・イレブンに次ぐ企業である。しかし、2016年9月にファミリー

(註1)「生鮮強化型店舗」は従来型のコンビニにおいて住宅立地への出店を強く意識し、生鮮食品や日配食品の品揃えを強化したフォーマット。生鮮強化型ローソンとローソンストア100の違いについては、表8-1を参照。

ーマートがサークル K サンクスと統合したことを受け、ローソンは業界3位の規模となった。

ローソンは、2016年4月に株式会社スリーエフと、資本業務提携契約および合弁会社設立・運営等に関する事業統合契約を締結し、両社はその経営効率を高めるため、旧スリーエフの店舗をダブルブランド店舗「ローソン・スリーエフ」に転換する準備を進めている(2016年9月以降、順次オープン予定)。

(2) ローソンの経営戦略

ローソンは、「みんなと暮らすマチを幸せにします」という企業理念のもと、健康を意識した商品開発や生鮮食品の販売などに取り組み、幅広い客層の開拓や拡大に向けた取り組みを行ってきた。とりわけ、女性や主婦層、高齢者をターゲットにした業態の多角化を行い、2001年から女性向けに美と健康をサポートするナチュラルローソンを展開し、ややハイグレードなイメージとともに健康、こだわり商品を販売し始めた。一方、通常のローソンとは別に均一価格・適量と生鮮食品の販売を前面にだしたローソンストア100を2005年から出店し、業界大手としては初めて生鮮野菜の販売を開始した。その後、ショップ99を買収して、そこが持つ生鮮食品販売のノウハウを吸収し、2010年からは生鮮野菜の取扱を既存のローソン店にも拡大していった。そして、調理が面倒な高齢者には少量の野菜や総菜を提供し、働く女性には調理時間のフォローを目指している。

スーパーに比べて種類は少ないが、自宅近くの店舗でスーパーと大差ない価格・品質の野菜を買える点が評価されたことを受け、全国の店舗に野菜や果物を安定供給し、オリジナル商品の原材料として野菜を使用することを目的にローソンは農業へ参入した。栽培方法にもこだわり、ミネラル成分を重視した土作りの「中嶋農法^(註2)」を採用し、それを「ローソンファーム」とカット野菜にも取り入れ、安全・安心で高品質な野菜としてブランド化している。

ローソンでは、これまでのちょっと困った時に便利という「マチのほっとステーション」から「マチの健康ステーション」にスローガンを変更し、消費者に「野菜を食べて健康に」を推奨し、その取り組みとして、ローソンファームの展開と中嶋農法の採用を挙げている。ローソンファームの野菜や中嶋農法で生産された野菜は、生鮮コンビニを中心に、現在では国内店舗約12,000余のうち7,000店舗以上で扱っており、生鮮野菜強化を目指して、通常のローソン全店にカット野菜を導入している。

(註2) 2013年8月、エーザイ株式会社よりこの「中嶋農法」の商標を持つ「エーザイ生科研株式会社」を買収・子会社化した。「中嶋農法」は国内有数のミネラル農法であり、エーザイ生科研が開発した肥料を使用することで、ミネラルバランスの良い土壌を作り、外敵や病気に強く育ち、農薬の使用量も減らすことができるとされている。ローソンは「中嶋農法」で生産したこだわり野菜で差別化を進めている。しかし、「中嶋農法」の認定には、生科研で販売している肥料を使用し、土壌診断の審査を受けるなどの基準を満たすため3年ほどの期間がかかる。そのため、移行期には「中嶋農法」の認定を目指す生産者はローソンでは「ミネラル栽培友の会」に入会し、製品に表示し差別化している。

ローソンの「健康」戦略は、今日の高齢化、女性の社会進出、日本農業の衰退という3つの現象に対応した社会貢献として位置づけられている。それぞれ高齢者の健康維持・増進、社会進出によって時間が確保しにくい女性が手軽に安心・安全・高品質な野菜を摂取することによる健康の維持・増進、さらには農業参入を通じた若手農業者の育成、という貢献である。

もう一つ、ローソンの成長を支える重要な取り組みとして、ローソンの商品開発と原料調達の強みを生かしたオリジナル商品の展開がある。ローソンは、リーマンショック後に起こった激しい弁当の価格競争や、食品偽装問題によって、消費者から「安心できる産地の商品を」という要望を受け、国産原材料にこだわった弁当の開発に取り組んできた。これらオリジナル商品の開発のなかで、原材料調達の仕組みをつくり、サプライチェーンの付加価値向上による競争優位性の構築を目指している。こうしたことが、ローソンの野菜へのこだわりにつながっている。

さらに、ローソンファームで生産された農産物は、主に加工による販売となっており、このような高付加価値商品の販売に注力しており、ローソン全体の売上高や利益率は増加傾向にある（表 8-2）。

表 8-2 売上高と利益率の推移

	売上高 (百万円)	売上高 総利益率 (%)	売上高 営業利益率 (%)
2016.2	2,049,554	28.70	2.79
2015.2	1,961,983	28.88	3.11
2014.2	1,945,394	26.15	3.16
2013.2	1,906,547	26.57	3.11
2012.2	1,825,809	26.83	3.08
2011.2	1,666,136	27.29	3.01
2010.2	1,558,781	26.92	2.89
2009.2	1,506,312	26.20	3.11
2008.2	1,402,786	26.51	3.23
2007.2	1,377,842	25.80	3.22

資料：有価証券報告書より筆者作成。

第2節 ローソンの農業参入の実態：産地リレーによる供給体制の構築

(1) 農業参入の背景と目的

ローソンは、コンビニでいち早く生鮮野菜の販売に取り組んできたが、ローソンの取り扱う青果物は、契約農家からが約2割で、多くを市場から調達してきた。しかし、基本価格100（+税）円で販売する青果物の規格に合う商品の入手は困難であった。加えて、飽和状態に近づいているコンビニ業界にあって、ローソンは他社との差別化や安心・安全な農産物に対するニーズの高まりを背景に、2010年、コンビニとして初めて農業へ参入した。ローソン

の自社農場である最初の農業生産法人「ローソンファーム」は、千葉県香取市の地元生産者と卸・仲卸（RAG）と共同出資により設立された（表 8-3）。

表 8-3 ローソンファーム千葉の概要（2010 年）

会社名	農業生産法人 株式会社ローソンファーム千葉
出資比率	生産者（芝山農園）75%、ローソン15%、東京シティ青果(株)5%、(株)RAG5%
代表者	代表取締役社長 篠塚利彦（芝山農園）
資本金	5000万円
農地面積	約3ha
栽培品目	小松菜、大根、にんじん、ほうれん草など
収穫量	約150トン（初年度計画）
販売店舗	関東地区のローソストア100（約650店舗）、一部ローソンの野菜取扱い店舗（約250店舗）

資料：ローソン ニュースリリース（2010年8月27日）より作成。



写真：ローソンファーム千葉の農場看板（筆者撮影）

ローソンファーム千葉は、母体の芝山農園より 3 ha を借り入れて開始し、2014 年時点で、10ha（1 ha のハウス施設と 9 ha の露地）、18 カ所の農地で生産している。設立当初、作業場の施設や機械は芝山農園と共有していた。現在はトラクターや洗浄機、人参の収穫機など必要な機械を独自に揃え、保有しており、作業場も近く分離・新設する予定である。従業員は現在、代表取締役である 29 歳の篠塚氏と正社員 4 名、外国人研修生 5 名の計 10 名である。

高付加価値の野菜を生産するため、土づくりにこだわった「中嶋農法」を採用している。もともと篠塚社長は有機栽培を目指しており、土壌への関心が高く、土の状態も良かったため、ハウス栽培の小松菜とほうれん草で「中嶋農法」の認定を受けた。今後、露地栽培の大根と人参での認定を目指している。

ローソンは、自社の持つノウハウを生かし、自社農場を通じて、生産者と協同して消費者ニーズに合致した農産物（及びその加工品）の供給を行い、生産者の顔が見える安心・安全な

野菜の提供、そのための計画生産・計画販売のシステム化と出荷システムの構築を目指している。そして、ローソnfarmを生産拠点とする有力産地の農家グループを形成することで、国産かつ優良な青果物の物量確保を図り、ローソnグループの青果物の安定供給を目指すだけでなく、弁当や惣菜などの原材料としての使用の拡大も目指している。

さらに、ローソnはローソnfarmの設立により、将来に向けた安定供給先を確保する目的もあるため、20代後半から40代前半の若手の農業者を組織の代表にすることで、地域の核となる次世代を担う若い農業者の育成に貢献し、さらに、地域の農業活性化につながることで、持続的な安定供給を実現することを目的としている。そのため、ローソnは農場を展開するだけでなく、需要が見込まれる1次加工処理の野菜の製造・販売に取り組むため、ローソnfarm千葉を主たる経営者として、2014年に香取プロセスセンターを設立し、農産物加工にも取り組んでいる（図8-1）。

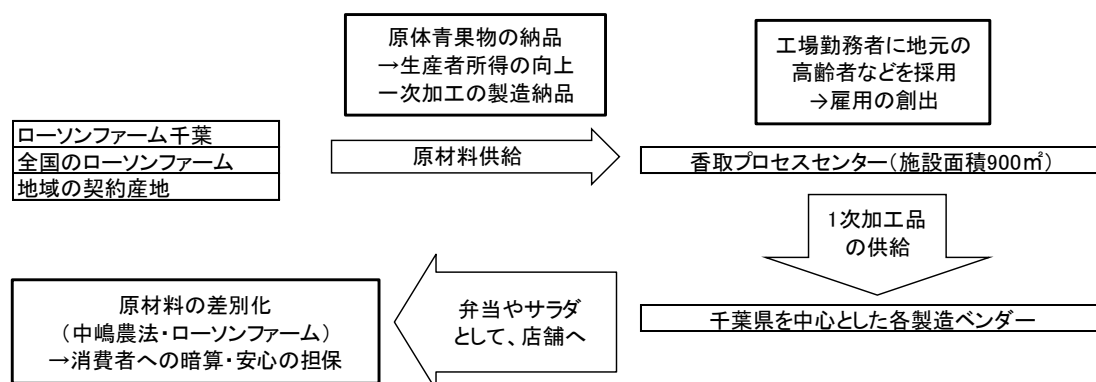


図 8-1 ローソnfarm千葉の6次産業化事例

資料：ローソn提供資料を参考に筆者作成。

(2) ローソnfarmの現状と課題

ローソnfarmは、ローソnグループの店舗に安心・安全な野菜を供給する役割を担い、周年調達を可能にするため、北海道から鹿児島までの主力産地を中心に2016年2月時点で23カ所（表8-）展開している。

ローソnfarmは、生産者75%、ローソn15%、仲卸の10%が出資する農業生産法人である（秋田の植物工場を除く）。ローソnの農業参入の取り組みでは、ローソnfarmを運営している各法人の営農自体は、生産者が担っており、農地は出資先の農家が所有する農地をローソnfarmが借りて、生産を行っている。そのため、ローソnの契約農家に近い存在であるが、こうした事業構造が短期間に多数の農場開設を可能にしている。

ローソnfarmの設立に際しては、仲卸や県・市町村などにより有力農家や若い担い手の紹介を受ける場合もあるが、千葉の場合、ローソnと提携関係にあった農家が出資母体と

表 8-4 ローソンファーム概要

農場名称	ローソンファーム 千葉	ローソンファーム 鹿児島	ローソンファーム 十勝	ローソンファーム 大分	ローソンファーム 大分豊後大野	ローソンファーム 広島神石高原町	ローソンファーム 鳥取	ローソンファーム 宮崎
設立年月日	2010年6月	2011年4月	2011年6月	2011年11月	2012年4月	2012年5月	2012年6月	2013年1月
農地面積	施設1ha 露地15ha	露地7.2ha	露地17.9ha	露地1.5ha	露地3.8ha	露地56ha	露地2.2ha 施設0.9ha	露地1.2ha 施設0.8ha
栽培品目 (上段:春夏期、 下段:秋冬期)	小松菜、 にんじん、大根	大根、きゃべつ、 にんじん、ごぼう	大根、にんじん、 長芋	トマト	白葱		トマト、ミニトマト、 なす、ピーマン、 ケール(JAS有機)	きゅうり、日向夏
	小松菜、にんじん、 ほうれん草、大根	大根、きゃべつ、 にんじん、 さつまいも	大根、じゃがいも、 ごぼう、長芋、 玉ねぎ	トマト	きゃべつ、 白葱、白菜	大根、馬鈴薯 (おでん用)	小松菜、ほうれん 草、コシヒカリ米/ 酒米(JAS有機)	きゅうり
農場名称	ローソンファーム 愛媛	ローソンファーム 山梨	ローソンファーム 秋田	ローソンファーム 石巻	ローソンファーム 茨城	ローソンファーム 熊本	ローソンファーム 兵庫	ローソンファーム 北海道岩内
設立年月日	2013年3月	2013年8月	2014年1月	2014年1月	2014年3月	2014年4月	2014年5月	2014年6月
農地面積	露地0.8ha	露地2.6ha	施設0.4ha 露地0.1ha	植物工場760㎡	露地1.2ha	露地5ha	ぶなしめじ工場 5,000㎡	露地3.7ha
栽培品目 (上段:春夏期、 下段:秋冬期)	伊予柑、不知火、 ぼんかん、清美	葡萄、桃	ミニトマト、 きゅうり、長ネギ、 イチゴ	ベビーリーフ	はるか	大根 (おでん用)	ぶなしめじ	きゃべつ、馬鈴薯
	温州みかん	あんぼ柿	ミニトマト、 長ネギ、きゅうり、 イチゴ		温州ミカン	馬鈴薯		ブロッコリー、 きゃべつ、 さつまいも
農場名称	ローソンファーム 鹿児島さつま	ローソンファーム 北海道本別	ローソンファーム いちき串木野	ローソンファーム 愛知	ローソンファーム 愛知豊橋	ローソンファーム 長崎	ローソンファーム 新潟	
設立年月日	2014年6月	2014年5月	2014年5月	2014年9月	2014年11月	2015年2月	2015年3月	
農地面積	露地2ha	露地4.3ha	露地0.5ha	露地0.5ha	露地0.3ha 施設0.3ha	露地6.4ha	水田5ha	
栽培品目 (上段:春夏期、 下段:秋冬期)	新玉ねぎ	小麦		ナス、 とうもろこし、 オクラ	いちご	馬鈴薯、にんじん、 玉ねぎ、きゃべつ、 グリーンリーフ		
	玉ねぎ、白菜、 レタス	馬鈴薯	レタス	きゃべつ、白菜	いちご、次郎柿	馬鈴薯、にんじん、 きゃべつ、 グリーンリーフ	米 (コシヒカリ)	

資料：ローソンホームページ ニュースリリースより作成。

なっている。ローソンは自社農場設立の際、厳しい基準を設けており、母体農家が独自に販路をもち、農業後継者世代が2人以上いること、その世代がローソンファームの社長に就任できるといった条件である。さらに、農場開設当初は、経営面積が20ha以上、農業技術開発に積極的で、設立資金を準備できる、経営が黒字であることなどの条件があったが、現在、法人の母体となっている農家や会社は、こうした条件をクリアしているケースも多く、いずれも地元でも屈指の農家や企業である。しかし、ローソンの条件に合致する農家を見つけることは難しいため、今後のファームの開発は若手農業者や農地の確保において、農業委員会や行政の支援、各種補助事業の活用が必要であるとしている。

ローソンは、イトーヨーカ堂やイオンと違い、地域内での流通ではなく、全国の店舗に生鮮野菜の周年調達ができるように産地をリレー化することで、計画的に野菜を生産しており、ローソンが全量買い取る仕組みである。作目は露地野菜、トマト等のハウス栽培、果樹、ベビーリーフの植物工場などにそれぞれの農場が特化しており、各農場が競合しないようなシステムになっている。また、おでんのだいこんやカット野菜の原料としても供給しているほか、農場で生産された農産物を使用した商品開発も進んでいる。こうした農産物の生産には、こだわりの栽培方法「中嶋農法」を採用している。

中嶋農法は、土壌とミネラルバランスを重視しており、ローソンが目指すミネラル豊富で、農薬の使用が少ない野菜づくりを可能にしている。この中嶋農法の認定には、エーザイ生科研の開発した肥料を使用し、土壌診断を受け、基準を満たすには3年程かかる。そのため、

移行期には中嶋農法の認定を目指す生産者は、ミネラル友の会に入会し、それを製品に表示し、差別化している。また、イオンやイトーヨーカ堂が導入している栽培基準 GAP をローソンでも導入し始めており、ローソンファームの栽培方法及び産地を明確化して、消費者に安全・安心をアピールしている。こうした品質管理体制の確立と中嶋農法と合わせて、生産方法にこだわるローソンファームは、安全、健康、おいしい、農産物の生産によって、他社との差別化として進められている。

ローソンでは、生鮮野菜販売の売上高に占めるローソンファームの野菜の売上高は7% (2015年度)とわずかに増加している(表8-5)。2011年の震災以降、女性・シニア層を中心にコンビニで野菜を購入する人が増え、ローソンストア100の利用者のうち、30歳以上が約85%、50歳以上は60%となっている。こうした傾向から、今後、既存の農場の規模拡大や増設により野菜の供給量を拡大し、生鮮品の販売額1,000億円、総販売額の約1割を目指している。

表8-5 生鮮野菜販売の売上高に占めるローソンファームの野菜の売上高

(単位:千万)			
	2013年度	2014年度	2015年度
全体	202,200	196,198	204,955
野菜	4,700	4,200~4,300	
野菜販売に占める ローソンファームの 野菜の割合	4%	5%	7%

資料：聞き取り調査より筆者作成。

その一方で、ローソンはこれまで野菜などの生鮮品を主力商品にしてきた生鮮コンビニ「ローソンストア100」の閉店と、「ローソンマート」事業の撤退を進めており、従来型のコンビニ「ローソン」において、さらなる青果物の取り扱いを強化していくと考えられる。また、ローソンファームだけでは、ローソン全店舗の生鮮商品販売量は賄えないことや、コンビニの特色として、生鮮商品よりも加工商品の販売が多いことから、オリジナル商品の原材料が主体となっていくと考えられる。とくに、加工することで付加価値が高まり、ローソンの担当者によれば、製品ベースでは(カテゴリーにもよるが)、生鮮で販売するよりも商品単価は2~3倍、利益は10%程度向上するとしている。そのため、このような商品展開で競合他社との差別化を図っているといえる。

こうしたことから、ローソンは、消費者ニーズに合う青果物の供給や商品展開、さらには需要に基づく計画的な生産による、安定的な農産物の確保が重要な課題と考えられる。

(3) 農業参入と青果物の流通

ローソンの農業参入は全国展開しているが、青果物は生産者との直接取引ではなく、多くの場合、市場を経由している。それは、コンビニでは各店舗への供給責任があり、発注量は

必ず確保しなくてはならないことから、ローソンで販売している野菜調達は3つのルートを確認している（図8-2）。第1にローソンの配送センターへ直接送る場合（図上①）、第2に青果ベンダーである市場仲卸の加工場・包装向け選果場に送る場合（図上②）、中央卸売市場を経由する場合（図上③）である。

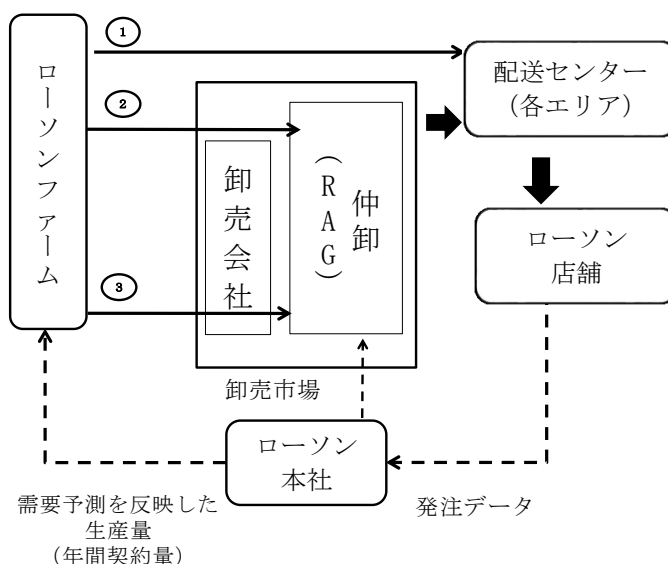


図8-2 ローソンの生鮮野菜 調達経路

資料：聞き取り調査をもとに筆者作成。

具体的な流通ルートの例としては、葉もの野菜の場合、市場やベンダーを経由すると傷みが生じるので直接配送センターに納入され、土ものは配送センター経由だけではなく、青果また、仲卸は、ローソンの発注を受け、必要量の野菜をローソnfarmならびに取引先の卸売会社から買いそろえ、店舗に納品するためのパック詰めや小分けなどの加工・流通を行っている。ローソンは、納入する商品とその店舗の売り場に合わせた形でまとめて配送するカテゴリー一括物流をとっており、ローソンの配送センターは関東で11カ所、ローソンストア100及びローソンマートの配送センターは3カ所、青果ベンダーの加工場は首都圏では松戸にある。

また、ローソnfarm千葉では野菜の洗浄、パッケージ・箱詰め、ローソンの配送センターまでの運搬（外部委託）を行い、関東地区の生鮮品取扱いの店舗に納品・販売している。なお、ローソnfarm千葉の場合、生産を行う際、ローソン本社が需要量を予測し、それを契約量に反映させている。その契約量にローソnfarm千葉の生産量が満たなかった場合は仲卸が市場から補い、超えた場合は価格・規格変更による調整やセール展開で消化を図っている。さらに、販売に向かない規格外品は地元の協力会社である漬物企業に納品し、漬物の加工に向けられている。現在は、プロセスセンターで加工処理、製造がおこなわれて

いる。

このようにローソンでは、取扱品目、時期など様々な事情によりルートを使い分け、欠品のリスク回避に努めている。

第3節 ローソンの経営戦略と農業参入

(1) 農場のフランチャイズ展開による農業参入

ローソンは、生鮮野菜の販売を強化していくなかで、食品スーパーと異なる付加価値を持つ野菜の供給を目指している。そのため、食品スーパーに代わる買い物の場として、ローソンが目指す「コンビニの野菜」は、少量で手ごろな価格、健康な食事の提供（ミールソリューション戦略）としてのミネラル豊富な野菜などを上げており、こうした野菜の調達網の構築が重要となった。これまで、少量ではあるものの契約生産による調達を行い、生産段階への関与を強めてきた。

他のコンビニも生鮮食品を扱うなか、ローソンの競争優位性は、コンビニにおける生鮮取扱いのサプライチェーンをいち早く構築したことである。川上のローソンファームから、川下である店頭までの一貫したシステムの構築により（図 8-3）、安心できる良質な野菜を安定的に供給できることが強みとなっている。

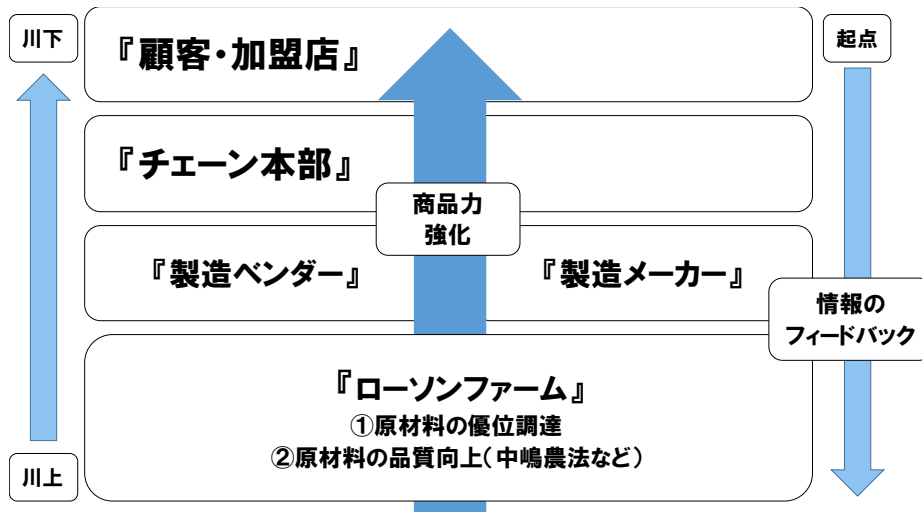


図 8-3 ローソンの目指す農業事業

資料：ローソン提供資料。

ローソンの場合、農家サイドに生産面を任せつつ、ローソンが生産された野菜の全量を買上げ、基本的には市場を経由して店舗に納品されるシステムとなっていたため、全国各地で生産された農産物をすべての店舗で取り扱っている。食品小売業では店舗という独自の販路があるため、生産した農産物の販売先があらかじめ確保されている。そのため、農業従事

者が通常抱えている農業収入面での不安は、農産物の計画生産・全量買い取りにより解消されているのである。

また、企業の資本と原動力によって若い担い手の参画を促し、将来的にはこうした担い手を中心に地域との連携が可能となり、地元の農業者とのネットワークが今後の農産物確保の上で、大きな強みとなっていくといえる。

さらには、ローソンの農業参入は、川上から川下までのサプライチェーン構築により安心で良質な野菜の供給を可能としたことが強みとなっている。ローソンは店舗展開と同様なフランチャイズ形態で、農場の展開を行っているといえ、それが全国各地で農場の拡大を可能にしているといえる。

しかし、ローソンファームで生産される野菜は、現状で生鮮食品全体の売上高の8%であり、これを目標の1割にまで伸ばすためには農地拡大が不可欠であり、また、他のコンビニ各社も野菜の販売に力を入れてきていることから、現在、進めているこだわりの栽培方法「中嶋農法」に適した農地の拡大や、優良農地の確保も重要となる。ローソンファーム千葉のように近隣での優良農地確保は困難な場合もあるため、周辺農家への生産委託による供給量拡大も視野に入れている。

ローソンは、将来にわたって安定的な青果物の供給体制を構築することが重要な課題となっていることから、農場の展開とともに中嶋農法を普及することで、農場を組織的に統一しているといえる。そして、農場運営を若手の農業者が担っているため、長期的な農産物供給に向けた取り組みとしてとらえることができるため、前2社の農業参入よりもローソンの農業参入は、農業生産に重点を置いているといえる。

(2) 健康戦略と農業参入

ローソンは、マチ（地域）に根差したライフラインを目指しており、消費者の多様なニーズに対応するため、顧客データを分析し、利用の増加している主婦・シニア層向けに生鮮食品を強化してきた。飽和状態にあるコンビニ業界で、他社との差別化のために打ち出した健康戦略の一環として、「野菜を食べて健康」に取り組むローソンは、野菜を生産する土づくりから健康に力を入れている。そのため、ローソンファームの野菜とカット野菜の栽培には、ミネラル成分を重視した土づくりにこだわる「中嶋農法」を採用し、安全・安心で高品質な野菜としてブランド化している。

こうした取り組みの強化に向け、ローソンは、健康に関するブランドイメージに関する調査を行っており、消費者が普段の食事全般で重視していることについて、とくに女性では野菜摂取をあげている（図 8-4）。また、健康意識・行動については、男性が5割、女性が7割で野菜を意識してよく食べることを選択している（図 8-5）。こうしたマーケットリサーチをもとに、ローソンは健康戦略のなかで青果物販売を重点課題としている。

さらに、表 8-6 にあるように、ローソンの農業事業への消費者イメージ調査では、栽培方法にこだわっている点が評価されており、企業の農業参入が社会的に評価されており、こう

したことが農業参入によるシナジー効果といえる。

		味 が お い し い こ と	お 得 感 の あ る 価 格 で あ る こ と	適 量 な 量 で あ る こ と	野 菜 が 多 く 摂 れ る こ と	材 料 の 産 地 が 明 ら か な こ と	国 産 原 料 で あ る こ と	菜 食 パ ラ ン ス に 配 慮 さ れ て い る こ と	合 成 着 色 料 ・ 保 存 料 等 食 品 に 使 わ れ て い る こ と	添 加 物 が 多 い 配 慮 さ れ て い る こ と	緑 色 野 菜 が 多 く 摂 れ る こ と	野 菜 の 種 類 が 豊 富 な こ と	菜 食 成 分 表 示 が 明 ら か な こ と	多 品 目 で あ る こ と
※スコアはTOP2														
全	体 (3000)	94.4	83.3	66.3	65.2	63.6	62.6	60.5	57.2	56.6	56.4	51.2	48.9	
性 年 代 別	男性計 (1543)	92.0	82.4	58.7	53.9	55.5	55.0	48.9	49.1	46.2	45.0	43.5	40.6	
	10代 (105)	89.5	85.7	62.9	48.6	48.6	47.6	48.6	43.8	37.1	37.1	41.9	42.9	
	20代 (246)	90.7	82.9	51.6	50.0	45.5	44.7	44.3	39.4	41.5	41.5	38.2	39.0	
	30代 (319)	88.7	84.0	51.7	53.0	56.4	57.7	45.1	49.8	49.2	44.2	47.3	41.4	
	40代 (317)	92.4	84.2	56.2	47.3	50.2	49.2	43.8	43.5	41.3	41.3	41.6	38.5	
	50代 (273)	95.6	78.0	65.6	55.3	57.9	53.5	54.6	52.0	45.8	46.5	41.0	44.3	
	60代 (283)	93.6	80.9	67.1	66.1	69.6	71.4	57.2	61.8	56.2	54.8	48.8	39.2	
	女性計 (1457)	97.0	84.2	74.3	77.3	72.2	70.6	72.9	65.8	67.7	68.4	59.3	57.7	
	10代 (99)	89.9	85.9	75.8	63.6	39.4	35.4	50.5	43.4	46.5	46.5	45.5	37.4	
	20代 (232)	96.1	91.8	76.7	78.0	60.8	54.3	75.9	50.0	66.8	66.8	50.0	55.2	
	30代 (297)	97.6	87.2	70.0	77.8	71.4	72.1	68.7	63.0	62.3	64.3	55.9	58.2	
	40代 (294)	97.3	81.3	72.8	75.9	73.5	70.1	70.1	61.9	68.4	66.7	56.5	55.8	
50代 (266)	98.9	82.7	75.9	80.1	79.3	80.8	76.3	78.2	72.2	74.1	65.4	62.0		
60代 (269)	97.8	78.4	76.6	79.9	86.6	86.6	82.9	82.5	77.0	78.4	73.2	64.7		

図 8-4 普通の食事全般で重視していること

資料：ローソン提供資料より作成。

		朝 食 は で き る だ け 食 べ る	野 菜 類 を 意 識 し て よ く	健 康 診 断 を 定 期 的 に 受 け て い る	夕 食 は で き る だ け 決 ま っ た 時 に 食 べ る よ う に し て い る	ヨ ー グ ル ト を よ く 食 べ る	自 分 の 健 康 に は 気 を	使 っ て い る 納 豆 を よ く 食 べ る	健 康 に 関 する 意 識 は 高 い	な る べ く 和 食 を 食 べ る よ う に し て い る	な る べ く 運 動 す る よ う に し て い る	野 菜 を 先 に 食 べ る よ う に し て い る (ベ ジ フ ア ー ス ト)	栄 養 パ ラ ン ス に 気 を 付 け て い る	体 に 良 い の で 意 識 し て	食 べ る 果 物 類 を 意 識 し て よ く	
※スコアはTOP2																
全	体 (3000)	66.8	57.2	55.6	53.9	47.3	47.0	45.5	42.4	40.3	40.2	40.0	39.6	38.9	35.3	
性 年 代 別	男性計 (1543)	60.0	46.9	58.2	45.5	38.6	43.0	40.9	40.2	32.0	41.8	30.7	28.7	31.9	28.5	
	10代 (105)	52.4	31.4	20.0	38.1	25.7	35.2	27.6	25.7	15.2	46.7	22.9	15.2	24.8	20.0	
	20代 (246)	48.4	45.1	38.6	31.7	41.1	36.6	37.0	31.7	24.8	41.1	28.5	26.0	25.6	27.6	
	30代 (319)	52.4	42.3	59.2	34.2	35.4	36.4	41.4	33.9	28.2	37.3	29.2	26.3	30.7	27.9	
	40代 (317)	53.9	43.8	65.3	37.5	32.2	37.9	37.9	34.4	25.2	37.2	28.4	24.9	28.1	22.4	
	50代 (273)	70.7	50.2	68.9	52.4	41.0	48.4	44.7	45.1	41.0	40.3	34.8	29.7	33.0	26.0	
	60代 (283)	78.1	59.7	70.0	75.3	49.8	59.4	48.4	61.8	47.3	52.3	36.0	42.0	44.5	42.4	
	女性計 (1457)	73.9	68.1	52.8	62.8	56.6	51.2	50.4	44.7	49.1	38.6	49.9	51.2	46.4	42.4	
	10代 (99)	60.6	46.5	15.2	35.4	47.5	40.4	34.3	28.3	22.2	39.4	53.5	30.3	26.3	36.4	
	20代 (232)	61.2	62.1	32.3	50.9	50.0	40.1	54.3	31.9	37.9	31.0	53.9	37.5	40.5	37.5	
	30代 (297)	74.4	64.0	45.5	62.0	49.5	40.4	51.9	35.0	43.4	30.0	49.2	47.5	43.8	35.0	
	40代 (294)	73.5	67.3	59.5	61.9	52.7	51.0	45.9	43.9	44.6	33.0	43.2	53.4	44.2	36.7	
50代 (266)	77.4	75.6	68.4	67.7	63.9	58.6	51.5	54.9	58.6	42.5	48.5	56.4	51.1	45.1		
60代 (269)	86.2	79.2	69.5	80.3	70.3	69.5	55.4	63.6	70.3	56.5	54.6	67.3	59.5	60.6		

図 8-5 健康意識・行動について

資料：ローソン提供資料より作成。

表 8-6 ローソンの農業事業への消費者イメージ

契約農家/有機	選ばれた契約農家の野菜・果物を扱っているから 扱っている食材や自社で有機栽培をやっていることが健康に気を使っているように感じる。 ローソン専用農場で育てた安心な野菜を使っていることなど。
地場/地元	地場の新鮮な野菜や果物を扱っている、ナチュラルローソンを展開しているから。 新鮮な野菜とか地元の野菜を販売しているので、健康的なお店だと思う。

資料：ローソン提供資料より抜粋。

以上のように、ローソンでは、健康戦略を据えた客層拡大を狙いとして生鮮野菜の販売を開始した。そして、店舗向けの生鮮野菜を確保するために農業に参入したが、それも、慣行農法による野菜ではなく、会社自らが農業に参入して土づくりを行い、それも厳密な認定制度によるこだわり野菜という健康イメージを伴うブランド化戦略をとっている。そのため、ローソンにとって「健康戦略」を構造化した農業参入ともいえる。

図 8-6 に示すように、ローソンの農業参入は、客層拡大に向けた生鮮野菜の販売強化を受け、さらに、近年の健康志向への対応強化として進められてきた取り組みとして位置付けられており、農業参入と経営戦略との一貫性がそこに読み取れる。

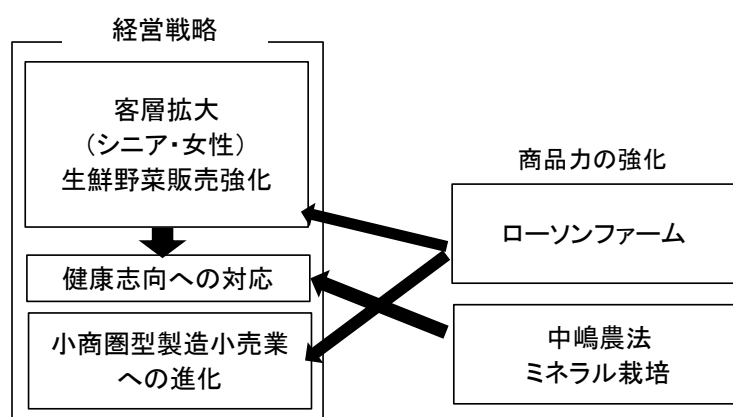


図 8-6 ローソンの経営戦略と農業参入の関係

資料：筆者作成。

第9章 小活

第1節 3社の経営戦略と農業参入の関係

3社は食品小売業のなかでも、GMSとコンビニでは、その経営環境や取扱い品目が大きく異なるため、農業参入の取り組みにも大きな違いがみられた。

主に生鮮食品を取り扱うイトーヨーカ堂やイオンでは、これまで、青果物の地域商材の強化や、PB商品として青果物の栽培方法・栽培基準による安全・安心の確保に努めてきた。イトーヨーカ堂とイオンは、競争が激化しているなかで、生鮮食品での独自性を打ち出し、他社との差別化として農業を経営資源のなかに取り込む戦略が採用され、そうした取り組みがさらに進み、農業に参入したといえる。

この2社の関係は、経営戦略論におけるランチェスター戦略の強者と弱者の基本戦略でとらえることができる。ランチェスターの戦略は、企業間の営業・販売競争に勝ち残るための理論と実務の体系である。

イトーヨーカ堂は、2003年にイオンと立場が逆転するまでは業界のトップであったため、先に農家との直接契約など独自のネットワークで展開してきたイオンのPB「グリーンアイ」に対応した取り組みとして「顔が見える野菜」などを展開したと考えられる。しかし、2003年以降、2位に転落し、弱者となったイトーヨーカ堂はイオンに勝る差別化として、食品リサイクル法の改正をきっかけに農業参入したといえる。そして、イオンは、2008年に参入したイトーヨーカ堂の後に続く形で、2009年に参入していることから、イトーヨーカ堂の農業参入という差別化を強者であるイオンが、その効果を打ち消すために追隨して参入することで対応したミート戦略をとったと考えられる。

また、公表している参入当初の目的をみると、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であり、CSRの一環として同様の目的をあげているように見える。しかし、個々の経営戦略をみると、イトーヨーカ堂は地域内での資源の有効利用と、農産物の生産・流通・販売といったリサイクルループによる地域密着型の取り組みとして、地域の特色を打ち出す地域戦略に向けた戦術として位置づけているといえる。イトーヨーカ堂が進める食品リサイクルによる循環型農業の構築は、必然的に地産地消への取り組みとなっている。これによって、従来のチェーンストア理論から脱却するための個店・地域対応の充実、地域産品の確保が可能となっている。

その一方で、リース型で参入したイオンでは、農業を理解する社員の育成の場として位置づけている。直接、圃場を確保し、農場運営などの実務経験を通じて、農産物の生産コストが把握できるパイヤーの育成につながり、さらには、店舗での専門性の強化として、「プロ」社員の配置を目指していることから、そうした従業員の農業研修先としての役割を担っている。

このように、2社の農業参入の目的も参入方法も異なっており、そこに個々の戦略が規定しているといえる。

さらに、ローソンの場合もランチェスター戦略の強者と弱者の基本戦略でとらえることができる。ローソンは業界2位であるため、業態の多角化や生鮮野菜の販売に取り組んだことをきっかけに、生産段階まで踏み込むことで、他社との差別化を図ってきたといえる。

また、ローソンは、欠品なく必要量を確保するコンビニの特性から、全国各地に農場を展開し、青果物の周年調達を目指しており、この点がイトーヨーカ堂と大きく異なる点である。また、青果物を扱う比率は小さいものの、近年、「健康＝野菜を食べる」といった消費者の傾向から、自社農場で生産する農産物の土づくりから健康へのこだわりを見せている。こうした健康戦略の一環として農業参入が展開されており、近年の健康志向の高まりに対応し、ローソンの農業参入は、野菜の栽培方法に健康へのこだわりを取り入れ、商品としてPRしていくことに価値を見出しているといえる。

また、ローソンは業界でいち早く生鮮コンビニを展開し、店舗で販売する野菜生産に取り組んできた。そして、こうしたローソンの競争優位性は、農業参入によって、コンビニにおける生鮮取扱いのサプライチェーンをいち早く構築したことである。川上のローソンファームから、川下である店頭までの一貫したシステムの構築により、安心できる良質な野菜を全国の店舗に安定的に供給できることが強みとなっている。

しかし、コンビニ業界では近年、生鮮食品を取扱う店舗が増え、他のコンビニも生鮮参入していることから、自社の農場でとれた野菜を原料に使用し、差別化商品として力を展望している。そのため、ローソンは便利なだけのコンビニではなく、一番身近な買い物の場を目指し、さらに、小商圏型製造小売業として、原材料の調達など商流の川上に自ら参入し、付加価値の高い商品開発につなげている。

さらに、今後、農業の衰退が続くなかで、その原料確保に困難が生じる前に、6次産業化や国家戦略特区への参入に取り組むことで、日本の農業の維持・発展に貢献し、共有価値の創造によって、企業価値を高めていく戦略を図り、それによって、ローソンは、グループのロイヤリティー向上を目指している。そのため、前2社よりも農業事業の展開が活発に進められてきたといえる。

以上のことから、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、企業の経営戦略と密接に関連しており、そうした戦略をもとに農業参入の目的や方法があることが明らかとなった。これまで、企業行動の特質として、類似製品の投入と多品目展開によって、同一化しつつあるなかで、農業参入は差別化として位置づけられるといえる。

第2節 農業参入方法からみた地域農業への展望

参入する企業の目的や方法の多様性は、受け入れる地域の農業にとっても、農産物供給以外の多面的な役割を発揮する契機になると考えられる。とくに、農業参入を通じて環境や地域貢献によるCSRといった多面的価値が注目されており、そうした価値の創造をビジネス

の中に取り入れることが経営戦略の上で重要となってきた。

3社の農業参入の形態から見ると、イオンは直接、農業生産に参入しており、農地は耕作放棄地を利用していることから、地域の農業にとって、耕作放棄地の解消や地域の雇用創出に最も有効であるといえる。しかし、経営戦略から農業参入の位置付けをみると、生産物の約7割が加工向けであることに加え、アグリ創造を通じた生産委託による供給が7割であることから、農産物生産よりも、人材育成のための教育、研修の場としての農業参入という意味合いが強いといえる。

さらに、イトーヨーカ堂は取引関係のある農協との共同出資で農業生産法人を立ち上げて農業に参入しており、組合員の農家が営農しており、さらにはその農家の畑を借り入れていることから、生産面や経営面でのリスクが少ない。この部分は、ローソンとも共通する点出る。しかし、食品リサイクルによる循環型農業システムの構築が目的であるため、CSRの一環で参入しているといえる。また、農家が堆肥を使用しなくては成り立たない一方で、企業が撤退しやすい参入ともいえる。加えて、イトーヨーカ堂は他2社よりも展開している農場が半数と少なく、堆肥を使用する農場周辺の協力農家が多数存在している点からも、自社のCSRと、自社農場ブランドの維持、地域産品の確保のための参入だといえる。

ローソンは、農家と流通関係者との共同出資により参入し、全国各産地に農場を展開しているが、ローソン店舗に安心・安全な農産物調達、画一化した商品展開のための原材料調達を目的としているため、3社のなかで最も農業生産に力を入れているといえる。また、農場の運営は未経験者でも、農業経営主でもなく、農家の若い農業者を経営主体にしており、将来を見据えた取り組みであることから、継続性のある農業参入だといえる。しかし、農場は店舗同様にフランチャイズ展開といえるため、地域の農業への貢献に向けた取り組みとなるか、優良な生産者の囲い込みとなるかどうか、今後も継続して研究していく必要がある。

第10章 ワインメーカーにおける商品戦略と農業参入

—長野県塩尻市のワインメーカーを事例として—

ワインメーカーは、特定品種の原料を産地との契約によって調達してきたが、近年、国産ワインの市場が拡大しつつあるなかで、生産者の高齢化による産地の衰退への懸念から、原料確保が深刻な問題となっている。原料確保に向け企業自ら原料生産に取り組むケースが増えている。こうしたワインメーカーの農業参入が、企業経営のなかでどのように位置づけられているのか検証する。

第1節 ワイン産業の現状とワインメーカーの農業参入背景

(1) 国内ワイン市場の現状

日本のワイン市場はかつて、甘味ブドウ酒が中心であったが、高度経済成長期（1970年～）による食の洋風化に伴い、ワインの消費量が増大したことで急成長してきた。そして、1990年代半ばからワイン需要が急増し、1998年をピークにその後減少したが、近年、再び増加傾向にある。その背景には、ワインの健康効果・効用についてのマスコミ宣伝、低価格ワインの登場、ニューワールド・ワイン（オーストラリア、アルゼンチン、南アフリカ、チリなど）の輸入・販売の促進がある。そして、一人当たりのワインの消費量（果実酒+甘味果実酒）は、他のアルコール飲料の消費量が減少するなかで、増加傾向にあり、2004年から2014年の10年間で1.5倍と大きく伸びている（表10-1）。

表10-1 全酒類の消費量の10年間比較（2004年から2014年）

	2004年	構成比	人口一人当たり	2014年	構成比	人口一人当たり	10年前比較
	kℓ		ℓ	kℓ		ℓ	
清酒	745,734	8.2	5.94	545,008	6.5	4.37	73.1
合成清酒	62,518	0.7	0.50	33,702	0.4	0.27	53.9
焼酎甲類	496,892	5.5	3.96	400,164	4.8	3.21	80.5
焼酎乙類	486,182	5.4	3.87	462,411	5.6	3.71	95.1
みりん	103,226	1.1	0.82	101,474	1.2	0.81	98.3
ビール	3,616,890	40.0	28.82	2,595,593	31.2	20.81	71.8
果実酒	225,543	2.5	1.80	350,670	4.2	2.81	155.5
甘味果実酒	8,343	0.1	0.07	10,019	0.1	0.08	120.1
ウイスキー	87,965	1.0	0.70	118,070	1.4	0.95	134.2
ブランデー	11,979	0.1	0.10	6,628	0.1	0.05	55.3
発泡酒	2,213,264	24.5	17.63	764,936	9.2	6.13	34.6
原料用アルコール ・スピリッツ	59,185	0.7	0.47	318,871	3.8	2.56	538.8
リキュール	691,903	7.7	5.51	1,979,359	23.8	15.87	286.1
その他	232,062	2.6	1.85	626,389	7.5	5.02	270.0
合計	9,041,697	100.0	72.04	8,331,433	100.0	66.79	92.1

資料：メルシャン「ワイン参考資料」（2016年7月）より作成。

こうしたなか、国内で製造されるワインの出荷量が増加傾向にあり（図10-1）、大手メーカー5社の出荷量も年々、増加しつつある（表10-2）。さらに、農林水産省関東農政局の推

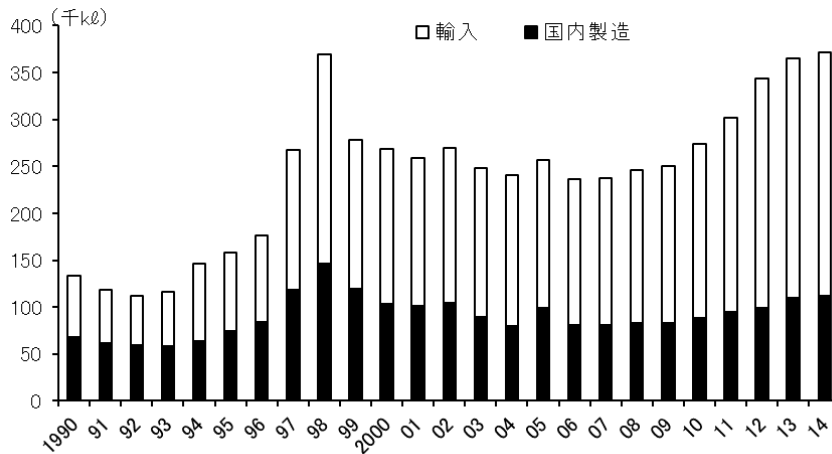


図 10-1 国内製造のワインの出荷量と輸入数量 (課税ベース)

資料：農林水産省関東農政局「日本ワインをめぐる現状と支援策」より作成。

表 10-2 主要メーカーの出荷量

(単位:kl)

	2012年 1~12月 実績	2013年 1~12月 実績	2014年 1~12月 実績	2015年 1~12月 実績	2016年 1~12月 計画
メルシャン	32,700	32,700	34,400	33,800	34,100
サントリーワイン インターナショナル	20,900	23,200	26,000	28,300	-
サッポロビール	8,951	9,078	10,122	9,280	9,400
アサヒビール	7,504	7,261	7,085	6,225	6,650
キッコーマン食品 (マンズワイン)	6,000	6,300	6,400	6,200	6,800

資料：「酒類食品統計月報」（日刊経済通信社）2013年6月号～2015年6月号より作成。

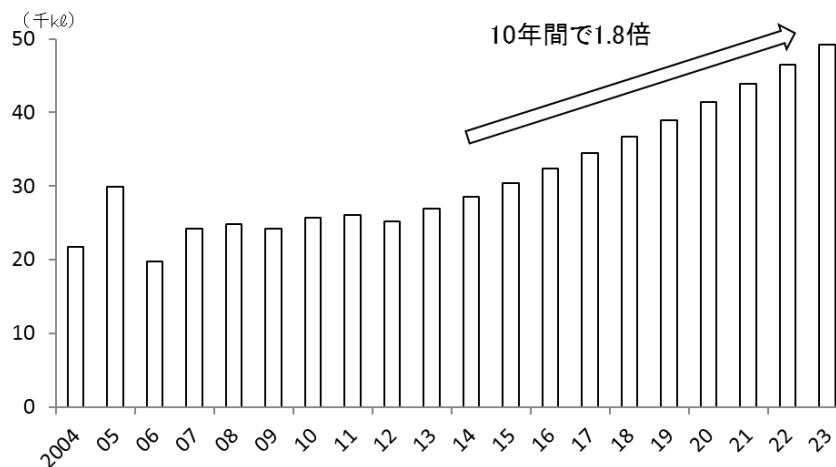


図 10-2 日本ワインの出荷量の将来予測

資料：農林水産省関東農政局「日本ワインをめぐる現状と支援策」より作成。

計（図 10-2）によると、国産のブドウを 100%使用した「日本ワイン^{（註1）}」の需要が拡大しており、2.7 万 kℓから 4.9 万 kℓと約 2 倍になると見込まれ、伸びしろの大きい農産品として注目が集まっている。

（2）ワインの原料ブドウ栽培の現状と課題

1）ワインの原料ブドウ栽培と産地

世界的にみると、ワインは自社で生産したブドウで造ることが基本であるため、世界のワイン産地では自社畑率が高い。一般的に、ワインは製造される産地の風土が強く反映され、その品質は、8 割以上が原料ブドウの品質によって決まる。加えて、ブドウ栽培も、栽培地の自然条件が大きく影響することから、特定の品種に適した産地が形成されてきた。原料ブドウ栽培は、昼夜の温度差や降水量、水はけの良さなどの条件があり、それに適している山梨県や長野県に畑が点在していることが多く、さらに、夏は湿度が低く、昼夜の寒暖差が大きい北海道も栽培には適している。そのため、こうした地域に多くのワイナリーや企業が点在し（図 10-3）、なかでも、山梨県には、全国の約 3 分の 1 に相当する 79 軒（2015 年 9 月



図 10-3 全国のワイナリー一覧

資料：サントリーワインスクエア ホームページより作成。

（註1）日本ワインは、日本産ブドウのみを使用し、日本国内で醸造・瓶詰されたものをいう。

末時点) ものワイナリーがあり、次いで長野県の 30 軒、北海道の 27 軒となっている。このほかに、山形県や新潟県にもある。

戦前まで、ブドウ栽培が盛んに行われていた山梨県や長野県を中心とした地域では、ブドウ栽培農家によって、ワインの製造がおこなわれてきたが、農地法などによる制約から企業は自社畑を所有することが容易ではなかったため、両者は別々の経営によって担われてきた。しかし、これらの地域では、ブドウ農家は加工兼用品種（ナイヤガラ、コンコード、甲州など）を栽培してきたため、現在、加工兼用品種の大半は、生食用に仕向けられており、ワイン専用品種を栽培する農家が少ないのが現状である。さらに、ブドウの栽培面積は、1980 年頃をピークに年々減少しており、収穫量も減少しつつある（図 10-4）。

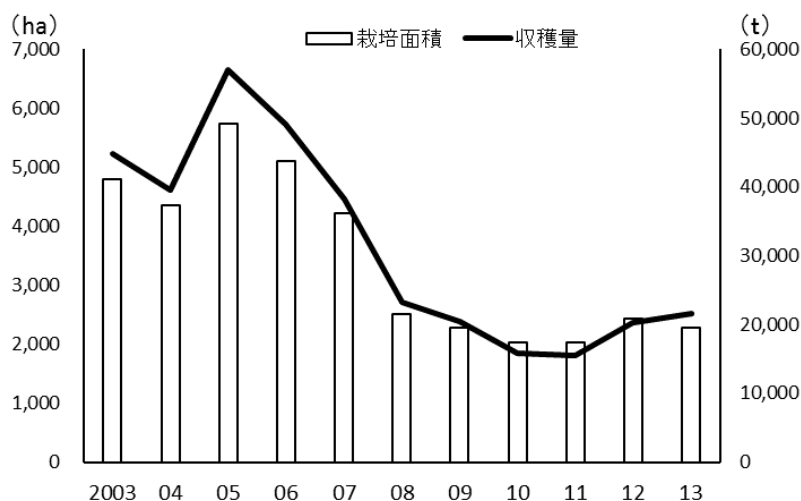


図 10-4 ブドウの生産状況（醸造用向け）

資料：農林水産省生産局「特産果樹生産動態等調査」より作成。

注：加工専用および生食（加工兼用）品種の合計

都道府県別の醸造用に向けられるブドウの生産量をみると（図 10-5）、長野県、山梨県、北海道、山形県の 4 県で 9 割近くを占めている。なかでも長野県は、若干の変動はあるものの、増加傾向にあり、2010 年以降、山梨県を抜いて、醸造用のブドウ生産量が最も多い県となっている。その一方で、山梨県では生産量が 2010 年ごろから減少傾向にあり、県内での原料ブドウの不足が深刻化している（WANDS 2014）。山梨県の主な栽培品種は甲州ブドウであるが、その栽培面積も年々減少しており、2000 年代初頭までは約 500ha あったものが、2013 年度には約 250ha となっており、10 年の間に半減している。さらに、生産量も 10 年前の約 8 割にまで減少している一方で、甲州は醸造用の仕向け量割合を高めていることから、そのワインの生産量にも影響を及ぼしていると考えられる。

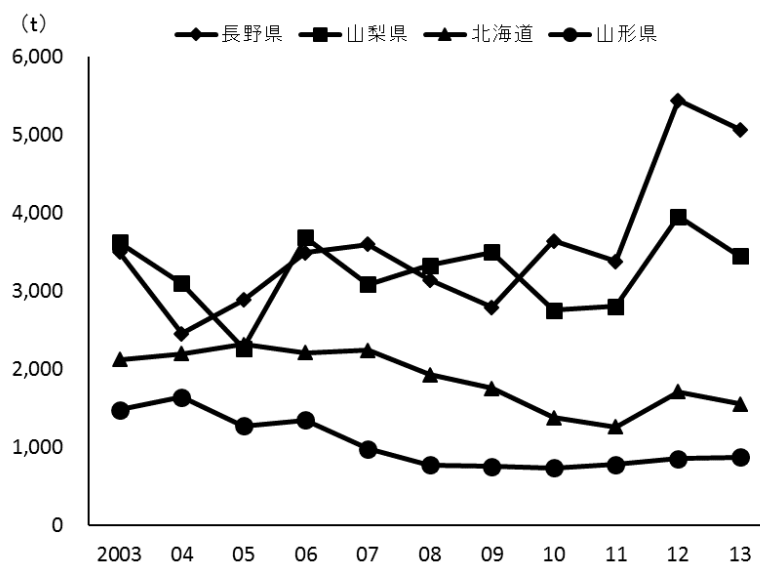


図 10-5 醸造用ブドウの生産量の推移（主要産地、上位 4 道府県）

資料：農林水産省生産局「特産果樹生産動態等調査」より作成。

注：醸造用に向けられた加工専用および生食（加工兼用）品種の合計

2) 原料ブドウ栽培の問題点

わが国の農産物生産は、海外と比べて食文化の違いから生鮮志向が強く、加工原料として出荷されるものは、相対的に少ないことが国内原料市場の問題であった。さらには、原料生産が依然として、生鮮食料の販売余剰的性格と規格外品（すそ物）的性格を残しており、国内のブドウ栽培が日本固有品種である甲州種や生食用品種にとどまり、ワイン専用種の開発を遅らせることにもつながってきた。こうしたことが、原料の需要に対して供給量の絶対的不足をもたらしてきた。そのため、ワインメーカーは、ワインに適した原料としての優良な醸造用品種を入手することが困難となったため、輸入原料に求めたとしている^(註2)。

また、ワインメーカーでは安いブドウを調達し、原料コストの削減に注力していたが、山梨県での原料ブドウの供給が需要を下回り、ブドウ不足によるワイナリー間の熾烈なブドウ争奪競争から取引価格の高騰を引き起こし、国内での原料ブドウの確保がさらに困難となった。

そのため、ワインメーカーは、供給不足にあった国産の原料ブドウを補うために、海外原料への依存を高めてきた一方で、輸入したバルクワイン及び濃縮果汁と、国内原料で製造したワインをブレンドして商品化することが一般に行われるようになり、輸入原料によって、国産のワインの品質を補う意味合いも強くあったとしている（浅井 1993）。

こうしたなか、ワイン専用品種の栽培への取り組みが始まり、各地で普及・拡大しつつあ

(註2) 長野県塩尻市のワインメーカーへの聞き取り調査より。

るが、醸造用のブドウ（加工用品種）は生食用に比べ価格が低く、2010年のデータによれば、生食用は599円/kg程度に対し、醸造用は180円/kg程度と、価格差は3～5倍となっている（農林水産省2015）。加えて、国産のワイン原料ブドウの取引価格は低下しており、ブドウ栽培農家は収益性の低さから採算が合わず、経営をひっ迫させていることから（表10-3）、原料生産を縮小している。さらに、JA経由よりワインメーカーが高値で買い取る契約栽培分のブドウでも、単価はハウス栽培の高級な生食用のブドウに比べて低いため、専業農家としては栽培しにくい。こうしたことが、醸造用ブドウの生産縮小や撤退を促し、原料ブドウの不足につながっている。

表 10-3 10 アールあたりの生産性比較

(単位:円)		
区分	生食用 (巨峰)	加工用 (善光寺)
調査地区	上小地域 松本地域	北佐久
生産物価額	609,708	377,694
家族労働費①	233,278	253,557
資本利子・地代②	32,688	42,925
その他経費	128,836	167,642
利潤③	214,906	△ 86,430
所得(①+②+③+)	480,872	210,052
労働時間(H)	267.0	292.4
労働時間当り所得	1,801	718

資料：長野県企業合理化協会「塩尻市におけるワイン産業振興に関する調査報告書」（1981年1月）

輸入される原料ワインの価格が低下しているなかで、国産原料の生産コストは高く、畑の多くが山の斜面にあることに加え、一戸当たりの平均面積が10aと狭いため、機械を使った効率的な作業ができないことから、コストの削減が難しい。また、地球温暖化による気候変動に伴い、もともと乾燥土壌を好むワイン専用品種の病害（晩腐病、ベト病など）が拡大しており、農薬代などの生産コストや労力の増大を招いている。こうした日本の環境風土に適した栽培技術や病虫害防除技術の確立は、ワイン原料の取引価格の長期低迷などにより、進んでいないことも要因の一つとなっている（註3）。

こうしたことから、原料ブドウを栽培する農家の後継者が育たず、さらには、高齢化による遊休ブドウ畑の増加が深刻な問題となっている。そして、原料ブドウ栽培の衰退が懸念されるなか、近年、日本ワインの需要の高まりやワイナリーの増加により、醸造用ブドウの需要が増えているため、いかに生産を維持拡大するかが課題となっている。

（註3）塩尻市農政課への聞き取り調査より。

(3) ワインメーカーの農業参入背景

1) ワインメーカーの原料調達の問題と農業参入の背景

これまでワインメーカーは、良質な原料ブドウを契約生産によって調達してきたが、農家の高齢化や後継者不足の問題、それに伴う農地の荒廃化が深刻となっており、原料供給の先細りが懸念される。加えて、原料ブドウの取引価格の低下および停滞から、原料ブドウを栽培する専業農家が減少し、兼業農家に頼らざるを得ないのが現状である。しかし、兼業農家では適期に収穫することが難しいため、ワインの品質に影響を与えることから、ワインメーカーの望むブドウの品質が確保されにくいといった問題がある。

こうした一方で、低価格の輸入ワインとの差別化をはかるため、ワインメーカーでは、国産の原料ブドウの需要が高まってきた。さらに、最近では、日本ワインの需要拡大と相まって、ワイナリーも増加しつつあり、原料が不足しつつある。こうしたことから、ワインメーカーは、自社商品に合う原料をいかに安定的に確保できるかが大きな課題となっており、日本のワイン作り全体の抱える問題にもなっている。

そのため、国が「日本ワイン」のさらなる成長と、国内のブドウ産地の活性化に向けて、その振興に力を入れ始めており、農家の生産拡大・支援に向けた対策として、ブドウ畑の規模拡大のための農地の集積化、複合経営やワイン製造までの一貫経営の推奨などが進められている。とりわけ、近年、関東甲信地域では、既存農家やワイナリーによる醸造用ブドウ生産への参入の動きが活発化していることから（農林水産省関東農政局 2014）、醸造用ブドウの効率的な栽培に向けて、ブドウ畑の集積・集約化や耕作放棄地の再生などが行われている。

そうしたなか、ワインの製造拠点を山梨県内におく主要メーカーでは近年、契約栽培地である長野県内で原料生産に参入しているケースが増加している（表 10-4）。とくに、こうしたワインメーカーでは、高品質の原料確保を目的として、調達が難しくなってきたワイン専

表 10-4 主要メーカーの参入実態

企業名	開設年	自社畑の所在地	面積	自社畑の名称
メルシャン	1984年	山梨県勝沼町	1ha	城の平ヴィンヤード
	2000年	長野県塩尻市	0.7ha	自社管理畑(契約農家の畑を引き継ぐ)
	2003年	長野県丸子町	17ha	椀子(マリコ)・ヴィンヤード
	2015年	長野県塩尻市	7ha	農業生産法人 メルシャンヴィテコール塩尻
サントリーワイン インターナショナル	1909年	山梨県甲斐市	25ha	登美の丘ワイナリー
	1934年	新潟県上越市	-	岩の原葡萄園
	2013年	山形県長井市, 白鷹町	0.4ha	試験栽培
	2013年 2016年	長野県塩尻市	0.4ha	自社管理畑(契約農家の畑を引き継ぐ) 農地所有適格法人サントリージャパンプレミアム ヴィンヤード塩尻
マンズワイン	2007年	長野県上田市	1.7ha	小諸ワイナリー
	2008年	長野県小諸市	3ha	
サッポロビール	1975年	長野県長野市	3ha	サッポロ長野古里ぶどう園
	2009年	長野県池田町(安曇野)	12ha	サッポロ安曇野池田ヴィンヤード

資料：各社ホームページ、聞き取り調査より作成。

用品種を栽培し、原料生産と醸造が一体となるワイン造り本来の体制を目指すため、本格的に欧州系品種のブドウ栽培に参入している。

近年、世界のプレミアムワイン造りの潮流は、規模の大小を問わず、自社ブドウで作るワインが基本になっていることから、企業は出自の明確な品質の高いブドウを作るには、ある程度の規模の自社畑が必要と考えるようになったことが参入の背景にあるといえる。

また、長野県は山梨県に次ぐワインの産地であり、年間降雨量が少なく、昼夜の気温差があること、標高が600mを超える地域が多いといった気象条件や、地形・地質がブドウ栽培に適した環境であることから、急速に醸造用原料ブドウ生産への参入およびその製品化の動きが活発となっている。なかでも、産地としての歴史をもつ塩尻市では、地元メーカーや大手メーカーがワイン専用品種の生産を開始している（表10-5）。

表 10-5 塩尻市のワイナリーにおける自社農園の拡張面積

開始年	企業名	面積	農地取得方法	場所
2006年	五ーわいん	4ha	賃借	柿沢地区
2008年	アルプス	約2ha	購入	岩垂原地区
2013年	井筒ワイン	2.5ha	賃借	松本空港近く
		0.5ha	購入	
2014年	メルシャン	10ha	賃借	片丘地区
2014年	サンサンワイナリー	1.3ha	賃借	東山地区
2015年	サントリーワイン	5.5ha	賃借	岩垂原地区
2015年	レゾン (ワイナリー建設予定)	5.5ha	賃借	片丘地区

資料：塩尻市役所提供資料をもとに筆者作成。

各ワインメーカーは、良質な地元産原料ブドウの調達のために専属の出荷組合をもち、栽培農家は契約取引先のワインメーカーから苗木を譲り受けて栽培し、糖度などの品質管理のもと、ワインメーカーにブドウを出荷するという慣例がある。また、毎年、メーカーと出荷組合でブドウの買い取り価格（単価）を協議して決めている。しかし、農家はその品種が更新されない限り、買い取り価格が変わらないため、農家は厳しい経営を強いられている。加えて、農家の大半が小規模で分散した圃場のため、栽培作業の殆どが手作業であり、高齢化とともに離農する農家が多いのが現状である。

こうしたことから、塩尻市のワインメーカーには、離農した農家の畑を借り入れ、原料生産に取り組んでいるケースもある。

2) 長野県塩尻市の概要

塩尻市はワイン原料ブドウの栽培の歴史が古く、とくに、桔梗ヶ原地区では年間の降雨量が少なく、昼夜の温度差が大きいため、昔からブドウ栽培に適した土地とされてきた。主にコンコードやナイアガラといった在来品種（アメリカ系品種）の栽培が行われ、良質なブドウの産地を形成し、発展を遂げてきた。そして、1936年にサントリー、1938年にメルシャンといった大手加工資本の甘味ブドウ酒の工場を誘致しことで、原料基地として長野県内最

大の加工ブドウ・ワインの産地となっている（註4）。

現在、市内には 11 つのワイナリーがあり（表 10-6）、長野県のワイン生産量の 8 割を占めている。市内の中小ワイナリーやワインメーカーでは、原料ブドウは塩尻市内と近隣の松本市が調達先の中心となっており、収穫されたブドウの約 6 割に相当する量がワイン向けとなっている（図 10-6）。

表 10-6 長野県塩尻市内のワインメーカー概要（2015 年時点）

	アルプス	メルシャン	サントリーワイン インターナショナル	井筒ワイン	林農園 ／五-わいん
創業・設立	1927年	1936年	1936年	1933年	1919年
出荷量	国内第8位	国内第1位	国内2位	県内2位	県内2～3位
自社畑	20haを超える (耕作放棄地をブドウ園に転換)	約7ha 2015年、賃貸開始 2017年春、植栽 (予定)	約40a (離農した契約農家の畑を 引き継ぎ、自社で管理)	11ha	12ha 桔梗ヶ原 柿沢地区
契約栽培農家	県内約110ha、海外約55ha	1976年より各地で契約栽培を開始。	約70軒の地元農家	44ha (塩尻・松本で135軒)	約100軒の地元農家
特徴	農業振興に貢献(耕作放棄地の有効活用・削減、地元ブドウ産業)	桔梗ヶ原にメルローが向くことを察知し、地元農家に呼び掛けた。	「赤玉スイートワイン」の原料酒の供給・支援基地。	塩尻及び松本平産ぶどう100%の土地に根差したワインづくり。	開園100年の老舗ワイナリー。長野県ワインの草分け的存在。
信濃ワイン	塩尻市農業協同組合ワイナリー	Kidoワイナリー	VOTANO WINE	サンサンワイナリー	塩尻志学館高校
1916年	1956年	2004年	2010年	2015年	1943年 (醸造免許取得)
—	—	—	—	—	—
8ha	—	約1.5ha 宗賞地区	不明 洗馬地区	2ha 柿沢地区	—
40ha	地元生産者	自社生産のみ	自社生産のみ	—	—
設立当初、塩尻地域の葡萄生産量の増大と農家の収入拡大にも寄与。	JAがワイン製造から販売まで行う。	小規模ワイナリー	小規模ワイナリー	地域活性化事業の一環として、遊休地でブドウ栽培に参入。	前身である農学校の時代に酒石酸をとるために果実酒類の免許が下りたという経緯がある。

資料：各社ホームページ、聞き取り調査より作成。

従来の塩尻産ワインは、地元で獲れる良質なブドウをワインづくりに生かしてきたため、地元で生産される原料ブドウの特徴を生かした地ワインとして親しまれてきた（長野県企業合理化協会 1981）。しかし、1970 年頃から輸入ワインに押されて甘味ブドウ酒が衰退し、コンコードなどの需要が減退したため、本格ワインの開発には、新しい品種（欧州系品種）への更新が必要となった。

近年では、温暖化の影響で欧州系のワイン専用品種の栽培も可能となり、その増産も図られつつある。このような欧州系品種のブドウにシフトしたことで、市内のワイナリーで作られたワインは国内外のコンクールに入賞するなど（表 10-7）、品質の高さが評価されており、

（註4）塩尻市のやせた土地と風土には生食用ではなく、コンコード・ナイアガラ醸造用品種が適していたため、ワイナリーの創設・誘致につながった（佐々木 1984）。

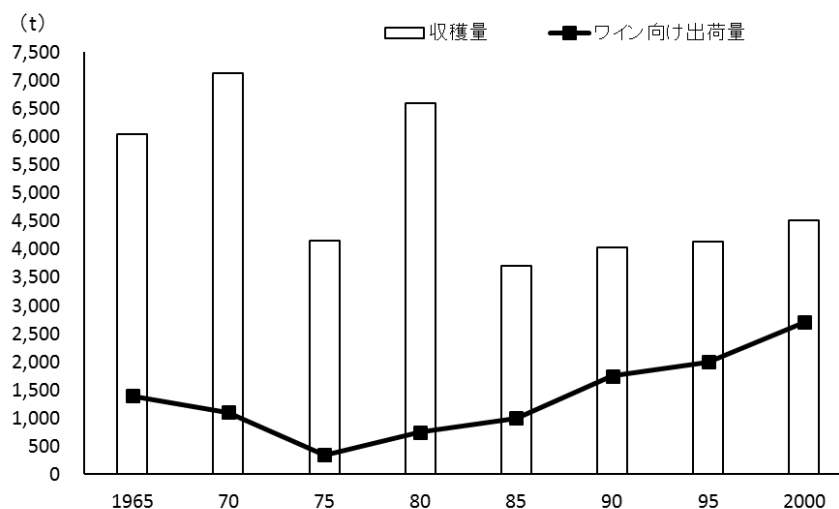


図 10-6 ブドウの収穫量およびワイン向け出荷量

資料：長野県企業合理化協会「塩尻市におけるワイン産業振興に関する調査報告書」（1981年1月）

塩尻市は良質なワイン専用ブドウの産地となっている。しかし、塩尻市のブドウ栽培も専業農家では、高級な生食用ブドウの栽培に特化しており、加工用ブドウの栽培は収益性が低くても、手数をかけずに農地が維持できる利点から、兼業農家が栽培するケースが多いといわれている（柴 1997）。

表 10-7 国際コンクールで受賞したワインメーカー

	創業・設立	売上	国際・国産コンクール受賞商品
メルシャン	1936年	国内1位	シャトー・メルシャン「桔梗ヶ原メルロー」など。
サントリーワイン インターナショナル	1936年	国内2位	ジャパンプレミアム／産地シリーズ「塩尻メルロー」、「岩垂原メルロー」など。
アルプスワイン	1927年	国内8位	ミュゼドヴァン「塩尻メルロー」など。
井筒ワイン	1933年	県内2位	「シャトーイツツ」など。
林農園／五一わいん	1919年	県内2～3位	「桔梗ヶ原メルロー」、「ザ・ゴイチ貴腐」など。
信濃ワイン	1916年	—	「信濃樽熟メルロー」、「信濃桔梗ヶ原メルロー」など。

資料：各社ホームページより作成。

また、近年、塩尻市のブドウの栽培面積と農家の減少が顕著であり（図 10-7）、メーカーは契約農家の減少により、原料ブドウの地元調達という塩尻産ワインの存立基盤を揺るがす大きな問題に直面している。地元産原料の確保には農家の供給量拡大が重要であるものの、専業農家が少ないため、今後、兼業農家への対策や、ブドウの収穫・運搬といった支援制度の整備への取り組みを求めるメーカーもある（註5）。

（註5） ワインメーカーの聞き取り調査より。

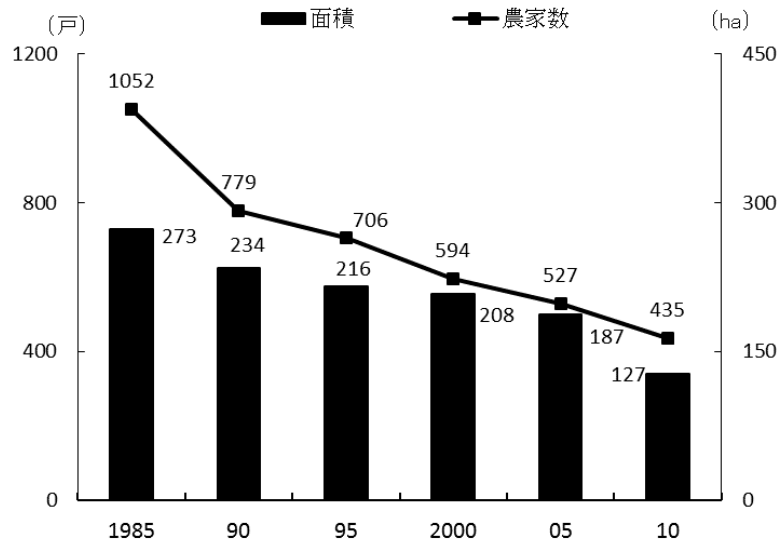


図 10-7 ブドウ栽培面積と農家数の推移

資料：農林業センサス

以下では、長野県塩尻市で近年、原料生産に参入した同市の中堅メーカーのアルプス、2015年に塩尻市内に自社農場の展開を発表したメルシャン、塩尻市にワイナリーがあり、自社管理畑を持つサントリーワインインターナショナル（以下、サントリー）、塩尻市役所に行った聞き取り調査（2015年6月～7月）をもとに、関連する先行研究や文献を用いて、経営内での農業参入の位置づけについて検証する。

第2節 アルプスの農業参入戦略：地元との共存共栄

（1）アルプスの企業概要

国内出荷量、第8位のアルプスは、1927（昭和2）年に「アルプス葡萄酒醸造所」として創業し、ジュースやワインを製造している地元中堅メーカーである。

創業以来、「常にお客様の立場に立って考え行動しよう」を基本理念に、全社一丸となって取り組んでいる。しかし、近年、消費者のニーズの多様化から、「時代が求めるワインとジュース」造りを目指し、消費者にとって、安全で高品質、求めやすい製品の提供に向けた事業展開を行っている。

アルプスは、1955年頃（昭和30年代）から衛生管理に取り組んできたが、2012年に本社工場でFSSC22000^(註6)の認証を取得し、設備の衛生管理の徹底に取り組んでいる。また、ブドウとワインの品質管理を徹底するため、入荷してくる原料ブドウは、農家に農薬使用量の

(註6) FSSC22000 (Food Safety System Certification 22000) は、食品製造組織に向けた新しい食品安全システムの規格。従来の国際規格である ISO22000 の弱い部分を補い、より強化した規格として GFSI (Global Food Safety Initiative: 世界の流通および食品会社大手約 650 社が参加する組織) により開発された。

提出による栽培方法の確認を行い、重金属や放射線などの機器分析を行うことで、安全への徹底した取り組みを実施している。さらに、製造したワインは、化学的分析などのさまざまな製品検査、官能検査を行い、合格したワインのみ出荷する体制をとっている。

そして、アルプスは今後、急速に増加する日本国内のワイン需要に対応すること、高品質な原料葡萄を確保するため、塩尻市内の耕作放棄地を活用した自社栽培に取り組んでいる。

(2) アルプスの経営戦略

アルプスは、安心と自然をテーマに「お客様の求める高品質な製品を創り出す」ことを目指している。そのため、ジュースは自然な味わいにこだわり旬に収穫した果実を使用し、ワインは、健全な果実、衛生的な設備、適切な保管、酸化防止剤無添加というこだわりのほか、厳選した長野県産ブドウを使用して醸造から熟成までこだわっている。

こうした製品へのこだわりだけでなく、アルプスは地元企業として、CSRにも力を入れている。2008年に設立した自社畑は、主に水田の耕作放棄地を活用しており、ブドウ畑に変換することで、耕作放棄地の削減や、地元のブドウ産業に貢献している。加えて、地域のアルプス出荷組合との共存共栄に力を入れている。また、搾汁後のブドウ残渣などの有効活用のため、オリジナルの有機肥料を開発し、この肥料を契約農家や自社畑に還元することで、化学肥料の削減と循環型農業に取り組んでいる。このほかにも、地元小学校の社会見学などを積極的に取り入れ、青少年の育成への貢献に取り組んでおり、地元に着目した活動を行っている。

(3) アルプスの農業参入の実態

アルプスは、国内外の契約農家からの原料を使用した国産ワインの年間出荷量 13.8 万ケースであるが、このうち、松本平や松本、安曇野など長野県内産の原料でつくる日本ワインは 35% を占めている。

こうした原料は、1970 年代に長野県内のブドウ栽培農家で結成した「アルプス出荷組合」との契約栽培のほか、JA からも調達している。現在、出荷組合は 400 軒の契約農家から構成され、地区ごとにブロックで区切り、原料ブドウの安定的な供給を行っている。アルプスは契約農家に、専属で苗木を配布し、糖度などの品質を管理している。

アルプスの出荷組合は多くの生産者で構成されているが、その多くが 60 歳を超えつつあり、高齢化が進んできたことや、地域の農業後継者不足による農地の荒廃から、将来の原料ブドウの安定的確保が難しくなることが懸念された。さらに、企業の望む欧州系のワイン専用品種の栽培を手がける農家が少ないことから、その品種を栽培し、地元のブドウ畑の荒廃化の解消に取り組むことを目的に、2008 年に農業生産法人の認可を受け、(株)アルプファーム（アルプスが 100% 出資）を設立し、自社栽培に乗り出した。そして自社畑のブドウのみで作るワイン、「ミュゼドゥヴァン」シリーズを開発し、現在、同社を代表とするワインとして、そのラインアップ強化に取り組んでいる。

自社畑の栽培は、アルプスから出向した従業員 3 名が従事しているが、生産技術やノウハ

ウの蓄積のため、長野県農業普及センターの講習会などへの参加や、他の圃場の視察などを行っている。また2名の契約農家が自社畑の栽培に従事しているが（2015年時点）、自社畑ではブドウを適期に一斉収穫するため、その収穫の繁忙期には人手が必要となることから、塩尻市内のシルバー人材センターの活用や、会社の従業員が総出で手伝うことで、労働力を確保している。

アルプスは農業参入によって、原料からの品質管理が可能となったため、ワインの品質が向上しており、国産ワインコンクールで受賞できるようなブドウが生産されている。また、新しい圃場でワイン専用品種の栽培によって、それを自社ブランド商品として展開できるため、新たな花形商品を生み出す資源としての役割に期待している。

アルプスは地元のブドウ農家との共存共栄を目指し、出荷組合員への苗の配布や、新たな生産者の掘り起こしを行ってきたが、自社畑は20haを超える耕作放棄地を有効活用しており、地域の抱える耕作放棄地の問題の解消とブドウ産地の維持に貢献している。さらに、アルプスは地元の農業振興のため、今後、農地の集積化・大規模化を進展させ、栽培作業の効率化・合理化に取り組むことで、若い世代がブドウ栽培に参入しやすくなるモデルケース化を目指している。

参入当初、長野県農業開発公社をはじめ、塩尻市農業公社などの協力のもと、8haの畑を集積したが（表10-8）、その後の拡大により、現在、5ヵ所に分散している自社畑の集積、ワイナリーブームにより入手が困難となっている苗木の確保などが、自社畑の拡大を目指すアルプスにとって課題となっている。とくに、苗木はできるまでに1年を要するため、苗

表 10-8 農地の集積と圃場の整備状況

地区名	年度	集積状況	面積(ha)	品種
郷原地区	2009年度	3筆取得	2.1	コンコード
	2011年度	7筆取得		コンコード メルロー
太田地区	2009年度	6筆取得 (うち2筆 84.2aは 賃借地)	2.8	メルロー ツバイゲルトレーゼ カベルネソーヴィニオン カベルネフラン シャルドネ ソービニオンブラン
	2011年度	3筆取得		メルロー シャルドネ ソービニオンブラン
洗馬地区	2010年度	9筆取得	2.1	ブラッククイーン
—	2011年度	2筆取得		集積化計画中
	2012年度	1筆取得		集積化計画中
その他圃場			1.0	シャルドネ メルロー その他
合計			9.0	

資料：塩尻市役所 提供資料をもとに筆者作成。

木の確保に合わせた農地の拡大が必要となっている。加えて、自社畑の8割が自前であり、同様の方法で自社畑を拡大する場合に初期投資がかかること、栽培にかかわる人材の確保や、収穫時期と搾汁期が重なることによる人員の配置が問題としてある。こうしたことから、今後の拡大については市場動向、会社の人的資源を配慮しつつ行う必要があるとしている。

第3節 メルシャンの農業参入戦略：土地と品種のかけ合わせ

(1) メルシャンの企業概要

国内出荷量、第1位のメルシャンの源流は、1877（明治10）年に設立された日本最初の民間ワイン会社である「大日本山梨葡萄酒株式会社」にある。国内にワイン専用品種がなかった時代に、生食用のブドウからワインを作っており、120年も前から国産ブドウを使ったワイン造りを手掛けてきた。

メルシャンブランドの誕生は、1949（昭和24）年であり、現在の社名となったのは、1990（平成2）年である。メルシャンは、1934（昭和9）年に「昭和酒造株式」として設立し、「味の素」の副産物を利用した発酵法によるアルコール製造技術の確立と、アルコールを原料とする合成清酒製造技術をもとに、研究を行ってきた。その蓄積した発酵技術をもとに酒類の総合メーカーとしてのみならず、ライフサイエンスを中心とする医薬、農業、工業化学製品、さらに飼料部門などに事業範囲を拡大し、発展してきた。そして、2006（平成18）年にキリンホールディングス株式会社の子会社となり、キリングループの酒類事業のワイン事業を担っている。

メルシャンは、「お客様への感謝の気持ちを大切にし、自然の恵みをくらしに生かす」という経営理念のもと、「ワインのおいしい未来をつくる」、土地と品種の個性を楽しむ日本ワイン造りに力を入れている。そして、「良いワインとは、その土地の気候・風土・生産者によって育まれるブドウを、素直に表現したものである。」という信念のもとに、メルシャンが最も力を入れている商品ブランド「シャトー・メルシャン」では、「違いを育む（世界を知り、日本の個性を育てる）」というコンセプトを掲げ、日本のワインでしか表現できない個性を追求している。

(2) メルシャンの経営戦略

メルシャンは、2006年にキリンビールとの業務提携により、ワイン以外の事業を移管したことで、ワイン専業メーカーとなった。そのため、ワイン事業専門の会社として、「健全なワイン市場の拡大と深耕」、「お客様支持ナンバーワンの獲得」を実現に向けた新商品開発・導入および、ワインを楽しむ新しいライフスタイルの提案を取り組んでいる。そして、ワイン市場の拡大と日本ワインの啓蒙活動を推進するため、ワイン事業の拡大と多様化を進めている。

とくに、国産ワイン分野は近年、競合他社との競争激化から、販売量の増加のために、日本ワインブランドの「シャトー・メルシャン」シリーズの充実・強化、品質向上に力を入れ

ている。メルシャンの国産ワイン出荷量は 393.5 万ケースであり、そのうち日本ワインは 4.5 万ケースである（2014 年時点）。日本ワインのなかでも、「シャトー・メルシャン」の販売量は、4 年連続で増加していることから、(図 10-8)、2015 年の 2.9 万ケースを 2035 年までに 7.5 万ケースにすることを販売目標としている（メルシャン 2015）。

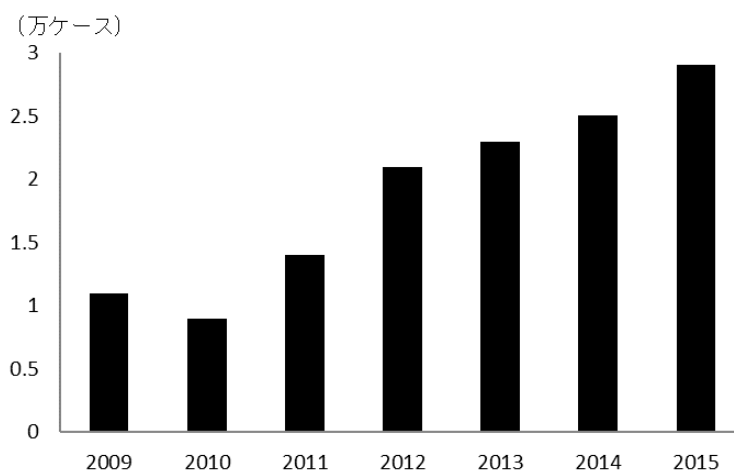


図 10-8 「シャトー・メルシャン」シリーズの販売推移

資料：メルシャン『シャトー・メルシャン』自社管理畑拡大について（2015 年 6 月 29 日）

そのため、「シャトー・メルシャン」ブランドの育成のため、社内の専門組織が原料生産、製造・販売の一貫した活動に加え、ワイナリーをもつワイン企業グループとしての強みを発揮し、消費者の支持獲得を目指している。さらに、ブドウ生産者と協働し、日本の風土や気候を表現したワインづくりに取り組んでいる。

(3) メルシャンの農業参入の実態

ワイン産業をリードしてきたメルシャンが、ワイン専用品種によるワイン造りを本格化させたのは 1970 年代である。この頃に、ワイン専用のブドウ栽培に適した気候の産地を選び、農家との契約による調達するようになった。かつて、甘味ブドウ酒の製造工場（メルシャン塩尻セラー、1938～2010）があった塩尻市の桔梗ヶ原地区では、1976（昭和 51）年から欧州系の醸造用ブドウであるメルローの栽培に取り組んできた。現在、契約産地は長野のほか、拠点のある山梨、秋田、福島の 4 県となっている（図 10-9）。

メルシャンは、こうした産地から調達した原料で造る日本ワイン「シャトー・メルシャン」の販売量拡大と、世界的にも認められる日本ワインを生み出すために、良質な原料ブドウをさらに必要としている（メルシャンの試算によれば、生ブドウで 300t、面積で 60ha 相当）。

しかし、メルシャンでは、すでに構造的に原料ブドウが不足傾向にあり（ヒアリング調査より）、契約分だけでは足りないため、生食にもワインにも使える品種を作っている産地から、JA を通じてブドウも仕入れていたが、国内産地の弱体化という課題に直面することと

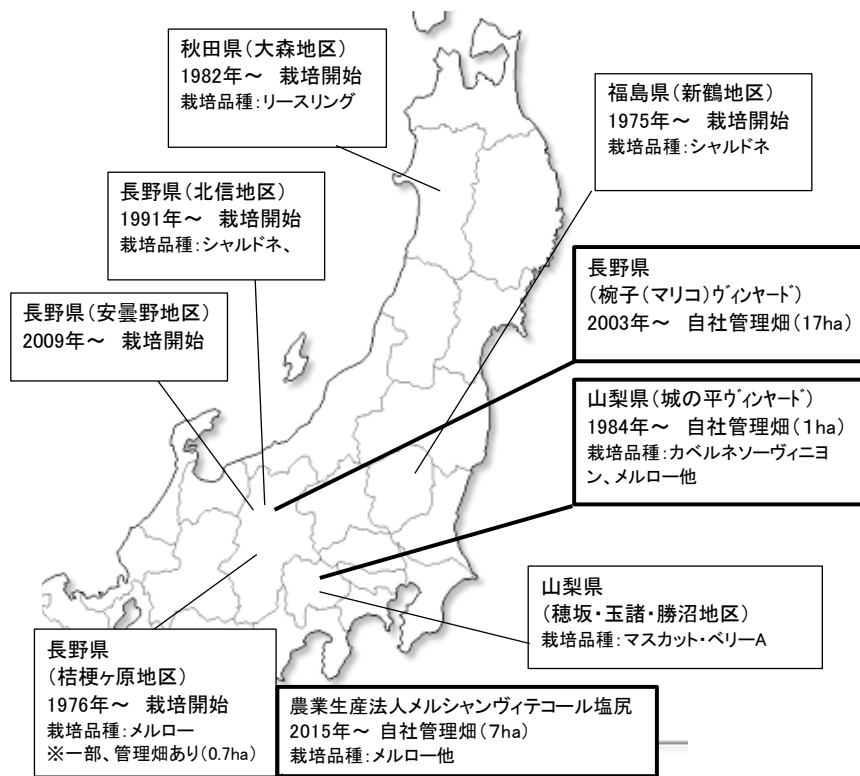


図 10-9 メルシャンの契約栽培産地

資料：メルシャン『シャトー・メルシャン』自社管理畑拡大について（2015年6月29日）

なった。その一つに、栽培に携わる農家の高齢化と、後継者のいない農家の増加、もう一つは生産性の低さがある。契約農家の畑のほとんどが山の斜面に位置し、一戸当たりの平均耕地面積が 10a 程度で狭く、効率的な作業を行えず、コスト削減が困難となっていた。さらに、従事する農家の大半が兼業農家であったこともネックとなっていた。

これまで、メルシャンでは栽培課の担当者が蓄積してきた海外のブドウ栽培やワイン造りの技術・ノウハウを生かしたきめ細かい栽培指導を行うとともに、ワイン造りに適した国内産地の農家にワイン専用のブドウ苗を供給してきた。契約栽培によるブドウの調達は、コストはかかるものの、様々な産地の開拓や、契約農家との連携を強めることで、国産ワイン全体のレベルアップにもつながっている。とくに、塩尻市でのメルロー栽培の普及・拡大は、桔梗ヶ原のブランド力をあげてきた。

しかし、農家の高齢化や後継者不足には歯止めがかからず、メルシャンは 2000 年と 2001 年に塩尻市内の契約農家の畑（合計 70a 程度）を引き継ぐこととなり、自社畑として管理せざるを得なかった。その管理には、塩尻周辺の地域の契約農家への指導・巡回を担当する栽培課の職員 2 名があたり、自前の土地で、そこに合うブドウの品種の試作的な栽培を通じて、契約農家と一体になったブドウ栽培・ワイン造りに取り組み始めた。

こうしたなか、原料不足に対応するため、メルシャンは 1999（平成 11）年に計画をして

いた自社管理栽培の本格的な実現に向け、メルシャンは自社でのワインブドウ栽培に踏みきった。当初、メルシャンには、山梨県勝沼に実験畑（現・城の平ヴィンヤード）があったが、メルシャン独自のワインを造り、契約栽培と平行して自社畑で一貫生産を行うために、2003年、長野県丸子町に農業生産法人ラ・ヴィーニュ（梔子・ヴィンヤード）を設立し、そこにメルシャンも一部出資して、遊休農地を活用した生産活動を行うこととなった。

さらに、産地の土地を有効活用し、ワイン用ブドウ産地としての発展と、ブランド化した桔梗ヶ原に続く産地のブランド化を目指すことを目的に、2015年6月に農業生産法人「メルシャン ヴィティコール塩尻(株)」を設立し、本格的に原料生産に参入した（2015年に約7haの賃貸開始（20年契約）、2017年春に植栽予定）。

メルシャンは農業参入によって、生産段階での品質のコントロールが容易となり、高品質の原料ブドウが生産できることや、世界的に認められる日本ワイン造りのための原料生産が可能となるとしている。2003年に参入したケースでは、そこで生産された原料で造ったワインは、「シャトー・メルシャン」ブランドの中核に位置する商品として展開されている。また、塩尻市での参入は、さらにその上の「シャトー・メルシャン」の最高峰「ディストリクト」の品揃えを増やす狙いがある。メルシャンは自社畑の展開によって、表10-9に示すように、「シャトー・メルシャン」ブランドのディストリクト以上の商品強化に取り組んでいる。

表 10-9 シャトー・メルシャン ブランド

シリーズ名	特徴
プライベート・リザーブ	シャトー・メルシャンの最高峰シリーズ。
マリコ・ヴィンヤード	自社管理畑マリコ・ヴィンヤードのブドウ100%使用。
ディストリクト	シリーズの中核。 日本ワインの個性を最も強く表現。
スタンダード	日本の食卓に合うワインを目指す。
日本のあわ	スパークリングワイン。
日本の地ワイン	日常的なワイン。 産地×品種の特徴を表現。

資料：メルシャン ホームページより作成。

しかし、メルシャンにおいても自社畑の拡大に伴い、設備投資がかかること、畑が分散した場合は現在の担当者だけでは管理が難しくなるため、栽培を担う労働力の確保、栽培品種の見極めの長時間化などの課題をあげている。

第4節 サントリーワインインターナショナルの農業参入戦略：トップ商品の維持・向上

(1) サントリーワインインターナショナルの企業概要

国内出荷量、第2位サントリーワインインターナショナル（以下サントリーワイン）は、「世界を感動させるワインづくり」という経営理念のもと、最高の品質を目指した商品を追

及している。

サントリーワインは、総合酒類メーカー「サントリーホールディングス株式会社（以下サントリー）」の酒類セグメントの一つとして、ワイン製造・販売を行っている。サントリーは、1899（明治 32）年に大阪で「鳥井商店」として創業し、ブドウ酒の販売の先駆けである赤玉ポートワイン（現・赤玉スイートワイン）を 1907（明治 40）年に発売して大ヒットさせた。そして、1921 年（大正 10）、「鳥井商店」を母体として、「株式会社寿屋（現・サントリー）」を設立した。

さらに、1936 年（昭和 11）、赤玉ポートワインの原料確保・原料供給基地として、山梨県に日本最大の自家ブドウ園「寿屋山梨農場（現・登美の丘ワイナリー）」を開設した。同年、塩尻で生食用ブドウの新たな販路を模索していた林五一氏（林農園／五一わいんの創業者）らによって工場が誘致され、「寿屋塩尻工場（現・塩尻ワイナリー）」が設立した。工場では主にポートワインが作られ、塩尻産のコンコードをはじめ、全国の産地から集められた原料ブドウを集荷した後、まずは原料ワインを醸造していた。

現在でも塩尻ワイナリーでは、甘味果実酒の原料酒や、カジュアルワインの原料酒を 4 割製造し、日本ワインブランドのジャパンプレミアム（表 10-10）を 6 割製造している（2,000～3,000 ケース）。サントリーワインのジャパンプレミアムのなかでも「産地シリーズ」は、図 10-10 にあるそれぞれの産地の最適品種からつくられる最高品質のワインであり、主に塩尻市、安曇野などから調達している（ヒアリング調査より）。

表 10-10 サントリーワインの展開する日本ワインの特徴

ジャパンプレミアムシリーズ		
	「品種」シリーズ	「産地」シリーズ
特徴	ブドウの品種の個性を引き出す。 （日本固有の品種が中心）	原料ブドウ産地の気候、土壌の個性を引き出す。 （産地（長野県、山形県、青森県）の最適品種）
品種	マスカット・ベリーA、甲州	マスカット・ベリーA、メルロ シャルドネ他

資料：サントリーワインスクエア ホームページより作成。

2002（平成 14）年に長野県原産地呼称管理制度が設けられたことに合わせ、サントリーは、2004（平成 16）年に塩尻ワイナリーでビン詰めができる体制を整備した。それによって、その年の国産ワインコンクールでは、塩尻ワイナリーで醸造したワインが受賞したのを皮切りに、毎年、受賞するようになった。さらに、ワインの品質を向上させるため、2013 年にワイナリーの建て替えを行い、醸造設備が刷新され、醸造用タンクに小型タンク（3～5k1）のものを導入したことで、農家や区画ごとの仕込みができるようになり、より厳選した品種で希少性の高いワイン造りを可能にしている。



図 10-10 サントリーワインのワイナリー所在地と契約産地

資料：サントリーワインスクエア ホームページより作成。

(2) サントリーワインの経営戦略

サントリーワインは、1899年にブドウ酒の製造・販売で創業して以来、日本の風土と積み上げてきた技術を注ぎ込み、「世界を感動させる日本ワイン」造りに取り組んでいる。そのため、サントリーワインの日本ワインのシンボルマークは、ブドウの房と葉、蔓をモチーフになっており、「一粒一粒丹精込めて育て上げた日本のブドウから、国境を越えて世界の人々を感動させるワインを」という想いが込められている。

良いワインは良いブドウからつくられるため、サントリーワインは、「品種ごとに最適な土地で育てる」という鉄則にのっとり、自社畑産のブドウ100%にこだわったワイン造りは、土づくりから徹底して行われている。また、「ジャパンプレミアム」では、日本を代表するワイン用ブドウ産地それぞれの最適品種のブドウを使用しており、生産者と連携して、原料の生産からワインの醸造までを手がけている。そして、「日本ワインでしか表現できない日本の産地×品種の可能性へのチャレンジ」に取り組み、日本ワインのおいしさを追求し、個性を発揮できる上質な国産ブドウの厳選を行っている。こうした日本ワインのブランドに注力している。

(3) サントリーワインの農業参入の実態

サントリーワインは、これまで国内産ブドウのみを使うワインは、登美の丘ワイナリーの自社産約3割で、残りは山梨産と契約栽培産地からのブドウで造られてきた。一方、塩尻ワイナリーでは、仕込むワインの90%を長野県内の契約農家からの原料で占めている。

山梨県と並ぶワインの産地である長野県のなかでも、塩尻市で1936年の開設以降、塩尻ワイナリーは「赤玉」用の原料、コンコード種等の品種を仕入れてきた。1950年代には、塩尻市周辺の農家で結成された赤玉出荷組合との契約栽培によって原料を調達するようになり、1980年代からワイン専用品種での契約栽培を開始させた。しかし、かつて80軒以上あった組合の契約農家は、現在、約60軒にまで減少している。もともと組合の契約農家は、サントリー専門で栽培を行っていたが、ワイナリーでの製成量の制限などから、現在はほかのワイナリーとの契約も可能となっている。

契約栽培は、基本的には数量契約を行っており、ブドウの品質によって価格を決めているが、高品質のブドウを生産する農家には面積契約をとり、単価保証をつけている。2000年以降、厳選した日本ワインづくりと品質向上に向け、優良畑の選定、畑ごとの適期作業を実践し、契約農家とともに取り組んできた。とくに、塩尻市周辺との契約栽培は、岩垂原、桔梗ヶ原といった地域をはじめ、とりわけ品質の高いブドウを生産する農家が存在し、ワイン造りのうえで重要な調達先であった。

しかし、こうした地域で高価格帯ワインの原料ブドウを生産していた契約農家が、高齢化を理由に離農し始め、2013年から、塩尻ワイナリーが約40aの畑と機械などをすべて引き継ぎ、自社で管理し始めた。栽培については、以前、山梨県登美の丘ワイナリーの自社畑で生産にも携わっていた塩尻ワイナリーの所長と醸造技師2名が担当している。

サントリーワインでは、自社ブランドの品質にかかわる契約農家の土地を引き継いだことで、その土地と品種の維持が可能となり、さらに、その畑を自社で管理することで、ブドウを適期に収穫し、上質かつ、産地の個性を引き出すワイン造りを土台となる原料生産から一貫した体制の構築を可能にしている。そして、生産段階から醸造まで携わることで、ワイン造りを行う従業員の教育の場（スキル向上）にもなっている。

自社で畑を管理することは、トータルで見るとリスクは少ないが、醸造と畑の管理を担っているため、栽培に係る負担が大きく、契約取引と比べると人件費が高いとしている。また、原料生産の収益は醸造の一環となっていることから、単独でとらえることはできず、生産コストに見合っているかの判断が難しいとしている。さらに、本格的な自社での原料生産には、数haの集約した畑が必要となることに加え、その土地に合ったブドウの品種を見極めることが難しいといったことが課題となっている。そのため、サントリーワインは現時点では農地拡大の予定はないとしている。

なお、2013年サントリーワインは、に山形県長井市と白鷹町の2ヵ所で耕作放棄地を活用し、ワイン用ブドウ（マスカット・ベリーA、甲州など）の栽培に参入しているが、直接

栽培を行うのではなく、2つの地域の農家（9戸）で構成する生産者グループへの委託による試験栽培となっている（図 10-11）。

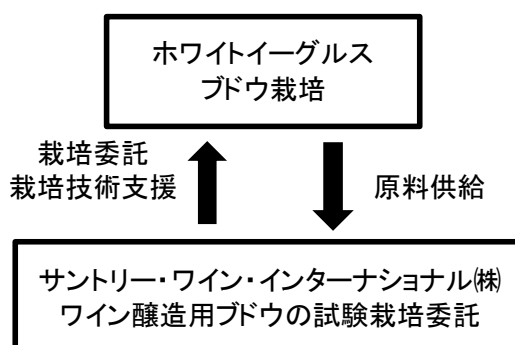


図 10-11 サントリーの山形県内での取り組み体制

資料：農林水産省東北農政局⁹⁾より作成。

第5節 小括—ワインメーカーの経営戦略と農業参入の関係—

まず、アルプスは「時代が求める高品質な製品づくりを地域とともに」という経営理念のもと、今後、拡大が見込まれる日本ワイン需要への対応に向け、ワインの品質を追及し、自社ブランド商品の拡大するため、原料生産に取り組んでいるといえる。その一方で、アルプスは、地域が抱える高齢化による産地の存続や、農地の荒廃化の進展といった問題の解消に向け、農業参入を通じた地域貢献に重点があるといえる。そのため、アルプスの農業参入は地元企業として、耕作放棄地を自社畑に転換・所有し、原料生産に取り組んでおり、農地の拡大にも取り組んでいることから、CSRとしての意味合いが強いといえる。

こうしたアルプスの農業参入の一連の取り組みは、ワイン専用品種の栽培に向けた耕作放棄地の活用として、地元ブドウ産地の維持・貢献となり、経営内における重要な位置づけとなっている。

つぎにメルシャンは、選び抜かれた土地と品種によって、個性ある日本ワインの品質追求と価値向上を目指して、原料生産に取り組んでおり、そこには、土地と品種のかけ合わせを実践することにより、「ワインの美味しい未来をつくる」という経営理念がベースにある。そして、メルシャンは、国産ワイン分野での競争激化から、日本ワインに重点を置き、他社と差別化を図るために、高品質な原料生産に取り組んでいる。さらに、キリングroupが社会と企業との共有価値の創造に向けて、その土地限定の原料調達を通じた農業振興に力を入れていることから、メルシャンは、ブドウ産地や地域との共生を図るための取り組みとして、自社畑拡大・展開を位置づけている。

そのため、メルシャンの農業参入は、日本ワインの長期的な成長に向けた新産地の形成の取り組みであり、日本ワインの種類や品揃えの拡大といった商品戦略の実現に向けた戦術

だといえる。

最後にサントリーは、「世界を感動させるワインづくり」という経営理念のもと、同社の日本ワインの認知向上とブランド価値向上を目指し、日本独自の品種や、日本を代表する原料ブドウ産地の可能性を追求している。そうしたなかで、相対的にそのワインが占める割合は小さいとはいえ、同社の日本ワインの最高品質を生み出していた土地で生産される塩尻産原料とそのワインのこだわりの維持のために、自社生産は必要不可欠な取り組みである。

以上から、3社とも、長年、伝統なブドウ生産地の塩尻に立地し、農家と連携することで地元産ブドウの安定的な調達を可能にしてきたため、原料ブドウ栽培はある特定の産地に固定され、その産地の維持・発展は欠かせない。

しかし、海外産原料に比べて、国内の原料価格が高い日本ワインが国際競争で生き抜くために、原料となる産地を強化し、輸入ワインとの競争に耐える原料産地・商品ブランドが不可欠となっており、原料生産への参入は今後も増大すると考えられる。とくに、ワインメーカーでは、差別化戦略を維持するために、川上への垂直統合が重要となっている。

こうしたことから、地元産地とのつながりを意識した取り組みとして、農業参入は重要な位置づけとなっている。しかし、個々の経営戦をみると、日本ワインの需要拡大に伴い、高品質の日本ワインの製造のための良質な原料生産に力を入れてことから、それぞれの経営理念のなかに戦略的に農業参入を位置づけている。

こうした一方で、ワインにおいても低価格の輸入ワインの増加が著しく、消費者の低価格志向もあり、近年、売れ筋の価格帯が1,800～3,000円である。このことから、3社も1,000～3,000円台の日本ワインの品揃えを中心に行っているが、現状でも製造原価をわずかに上回る状況であり、原料価格の引き上げは販売価格の上昇を伴うため容易ではない。そのため、塩尻市の生産者連合会とワインメーカーで決定している原料の取引価格は、過去10年間、据え置きとなっており、加工用ブドウのメルローが200～300円/kg、コンコードとナイアガラが80～100円/kgとなっている。しかし、海外では原料は安価なもので30～50円/kgとなっており、それに比べると日本ワインの原料価格は高く、製造コストも高いが、海外の高価格帯ワインのような知名度などによる価格転嫁がしにくい。とくに、塩尻市では、契約農家の畑の平均が10a程度のため、高品質な原料を生産しても収量が少なく、コスト削減は難しい。さらに、3社とも醸造設備の更新による製造原価の上昇があり、原料にも販売価格にも反映しにくい状況となっている。

そのため、ワインメーカーは、自社栽培を通じた原料の安定確保というよりは、ワイン専用品種を栽培・管理することによって、商品の付加価値や、企業の持つブランド価値を高めるといふ狙いがあるといえる。とくに、ワインの場合、原料産地で差別化が可能となるため、ワインメーカーは高品質を生み出す産地の維持のために、農地を取得しているといえる。そうしたことによって、これまでの産地「桔梗ヶ原」だけでなく、新たな産地の形成を目指している。

終章 結論

本章では、本論文のまとめとして、食品小売業とワインメーカーの経営戦略から農業参入を分析し、その関係を研究成果として示す。

第1節 本論文の結論

(1) 食品企業の農業参入の意義

従来、日本国内で調達されてきた青果物や加工原料、さらには半製品までもがグローバル化の進展に伴い、海外から大量に輸入されるようになったことで、食品企業は多くを輸入に依存してきた。そのため、食と農との距離が拡大し、これまで当たり前であった食品の安全性が、2000年以降に崩れ始め、消費者の食の安全性に対する信頼が低下してきた。こうした社会的な問題や環境の変化は、企業行動にも影響を与えている。

とくに、国産を安全とする消費者意識の高まりから、生産過程が明確化できる国内での農産物調達を強化させるために、農業への関与を強めてきた。食品企業は商品の安全性に配慮し、良質な原料や農産物の確実な調達に向け、その調達方法の多様化を進めてきたのである。

しかし、国内生産は、農家の高齢化による原料や青果物の供給体制の弱体化が進展しつつあり、国内農業の縮小が懸念されている。さらに、食品産業の生産額は増加を続けているものの、日本の農地面積は狭く、経営規模が小さいことから、国産農産物が割高となっていることが、食品企業の調達において問題となっている。

こうした背景から、食品企業は原料生産から最終販売までを一括して、直接管理することを目的に農業参入を進めており、さらに、政策的、制度的な障壁が徐々に緩和されたことと相まって、参入する食品企業は増加してきた。また、国内農業の衰退が懸念されているなかで、依然として、契約農家の存在は重要性を増しており、自社農場を拠点とした周辺農家との契約取引によって、調達先を拡大する動きも活発化している。

食品企業の農業参入は、契約取引に比べて厳格な品質管理が可能となることから、その参入目的は加工適性をもった原料調達であった。しかし、事例として取り上げた大手食品小売業3社は、相次いで農業に参入したことで、農業参入そのものが同質化しつつあることから、目的も参入方法も差別化してきたと考えられる。これまでのような生産過程が明確で、安全な原料・農産物の調達という目的だけなら、契約生産の継続・拡大で済むことだが、大手食品小売業は食品分野の競争激化から、企業の独自性を打ち出すための他社との差別化として農業に参入しているといえる。

また、食品企業は、人口の減少や社会の成熟化にあるなかで販売競争が激化し、商品サイクルの短期化、コモディティ化（値崩れ）が起こっているため、農業生産への取り組みが企業のブランド価値の向上や高付加価値化となっている。こうしたことから、食品企業の農業参入は、企業活動全体における付加価値向上を図るための手段となっているのである。

(2) 食品企業の経営戦略と農業参入との関係

1) 食品小売業

生鮮食品や総菜などは生活に欠かせないため、多くの消費者が購入するものであるとともに、鮮度、品質、ストーリー性が訴求できる商品でもある。その一方で、業態間の同質化が進んでおり、コンビニの食品スーパー化（生鮮コンビニ等）、量販店のコンビニ化（小型食品スーパーの出店）というように、競争が激しくなるなかで、とくに、野菜はカット野菜、総菜などの加工品を含めて、消費者にアピールできる商品としての価値が上昇している。

こうした小売業態の多様化の進展や業態を超えた競争の激化から、生鮮食品の差別化として、農業を経営資源のなかに取り込む戦略が採用された。大手食品小売業が農業参入したのも、基本的にはこうした市場の変化とトレンドをつかんだ取り組みといえるが、3社の農業参入の取り組みには、農産物調達以外に大きな違いがみられた。

3社が公表している参入当初の目的は、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であった。しかし、個々の経営の詳細を見ていくと、イトーヨーカ堂は、経営が悪化しつつあるなかで、競合のイオンとの差別化に向けて、業界では初めてとなる農業への参入を打ち出したと考えられる。そして、直面した食品リサイクル率の問題と、これまでの経営方針の限界から、CSRに取り組むことと、本部主導のチェーンストア理論からの脱却に向け、地域特性を重視した店舗づくりのための戦術としての農業参入だといえる。

そして、イオンは業界トップになったものの、先にイトーヨーカ堂が2008年に農業に参入したことで、その差別化効果を打ち消すために、翌年、追隨して農業に参入するミート戦略をとっている。これによって、農業参入が同質化されたが、イオンは社員が直接農業生産を行うという違いを出そうとしている。農産物供給の7割が委託生産であることから、イオンの農業参入は、農業生産よりも従業員の現場での対応力強化によってサービスの差別化を行い、収益増化につなげるための農業参入（従業員教育）だといえる。

さらにローソンは、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、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、他社との差別化のために、生鮮野菜の販売にコンビニでいち早く取り組んできた。そうした戦略の延長線上に農業参入を位置づけている。そして、各社が生鮮野菜の販売に取り組むなかで、農業参入によるシナジー効果への期待と、店舗・農場双方のフランチャイズ展開による商品の差別化のための農業参入だといえる。

このように、激しい市場競争にある食品小売業は、経営環境を踏まえ、他社との差別化のため、経営戦略に合わせて、組織構造も改変しており、その柔軟な対応として農業に参入し、農業部門や子会社を設立するなどの動きを見せているといえる。また、業界1位と2位の企業行動を「ランチェスター戦略」を用いたことで、企業ごとの農業参入の目的の違いが明確となった。

以上のことから、企業の農業参入は、経営戦略の一環であり、戦略実現のための戦術として農業参入を位置づけていることが明らかとなった。そのため、経営戦略の違いが、農業参

入の位置づけや参入方法の違いとなっている。また、競争が激化しているなかで、企業独自の戦術としてだけでなく、農業に参入することで地域社会への貢献といった姿勢が企業のブランドイメージ向上といった経営面にプラスαの効果をもたらしているといえる。

2) ワインメーカー

ワインメーカーの場合は、原料調達の商品の品質そのものを決定するため、良質な原料の安定的な確保が企業の利益を大きく左右する商材である。ワインは、その品質の高さが価格と直結しているため、国際コンクールで受賞することによって、その商品価値が向上する。それは農業参入によって、良質な原料が調達できれば、たとえコストがかかったとしてもある程度までは商品価格に上乗せして、農業部門でも採算がとれる商品であるという特徴がある。

メルシャンの場合、高品質のワイン造りを目指し、2003年に自社栽培に取り組んできた自社畑のブドウを100%使用したワイン「マリコ・ヴィンヤード」は、2011年以降、国際コンクールで入賞するような品質をもち、メルシャンの日本ワインのなかでも高位にあるブランド商品となっている。こうした自社栽培の展開によって、これまでの産地ブランドだけでなく、新たな産地形成につながったため、商品戦略の上で重要な位置づけとなっている。これにより、塩尻市での自社畑拡大につながり、産地形成に向けた取り組みだといえる。

一方で、サントリーワインは山梨県に大規模な自社畑を所有し、その自社畑のブドウを100%使用したワイン「登美」、「登美の丘」シリーズは、長年、国際コンクールで受賞しており、すでにサントリーワインを代表するブランドとなっている。そのため、新たな産地の開発よりも、現在ある契約農家との品質向上への取り組みに重点が置かれている。そのため、農業参入の動きとしては、現時点で、山形県の試験栽培への取り組みだけである。しかし、2014年にローソンで農業参入の取り組みを進めてきた新浪氏がサントリーで社長に就任したこともあり、サントリーでも農業生産への本格的に参入する可能性も考えられる。

こうした大手ワインメーカーの農業参入は、競合よりも品質を上回る原料ブドウの確保のために、自社生産による質の強への取り組みだといえる。地元企業であるアルプスも自社畑のブドウを使ったワインのブランド化を展開し、品質強化に向けて自社農場を展開している。しかし、地元企業であるアルプスの農業参入は、地元産地の農家との共存・共栄を目指し、地域内の耕作放棄地解消への貢献や、搾汁後の搾りかすなどの堆肥化・還元を行っていることから、CSR活動としての意味合いも強いといえる。

このように、ワインメーカーでは、国内外での競争のなかで、従来のワイン造りの体制を目指し、自社栽培でより徹底した管理を行うことが、高品質なワイン造りと自社ブランドの展開に大きく寄与している。そうしたことから、ワインメーカーは、商品戦略のための農業参入だということが明らかとなった。

また、ワインメーカーのほかにも原料の品質が製品に大きくかわり、近年、需要の拡大から原料確保が問題となっているツムラや資生堂といった医薬・化粧品メーカーが特定品

目を栽培するために、自社生産に乗り出している。こうした企業が扱う商材は、ワインよりもさらに差別化商品であり、ニッチ市場であるため、自社生産による原料を使用することで、国産志向への対応だけでなく、高付加価値化商材として消費者への訴求といった効果が大きいことから、商品戦略の一環として農業参入を位置付けているといえる。

第2節 各章の要約

第1部第1章では、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地取得による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。その結果、食品企業は、一般的な市場からの原料調達のみでは量・質ともに安定した供給にリスクが伴うことから農業に關与し、直接関係をもつようになった。かつて食品加工業と呼ばれていた食品メーカーは、1920年頃からタバコやホップ、トマトなどの契約生産を行ってきた。その後、1980年代後半の輸入自由化に伴い、海外原料への依存を高めてきたが、食の安全性を脅かす問題が多発し、国産原料への需要が拡大しつつある。しかし、農家の高齢化による原料確保への懸念から、食品メーカーは原料調達のために農業に参入している。一方、食品小売業は、青果物を卸売市場から調達してきたが、他社との競争激化を背景に1980年代から産地との直接取引を開始した。そして、2000年以降、農業への關与を強めるとともに、安全性をイメージする国産農産物の有利な価格形成や、プライベートブランド(PB)化を進めるため農業に参入している。外食産業では、本部での集中仕入れを行うのが一般的であり、安定した食材価格・量の確保のため、輸入食材も利用してきた。しかし、バブル崩壊後の1990年代の競争激化から、独自食材の調達による他社との差別化を図るため契約生産を行うようになった。近年では、消費者への訴求を高めるため、本部仕入れの割合を減らし、契約生産の割合を増やすとともに、農業に参入している。以上のように、食品企業は近年、直接農業に参入しているが、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、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章では、企業の農業参入を進展させた政策サイドに重点を置き、どのような政策的背景のもと、企業の農業参入に關連する制度の改正が行われ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、若い農業者が極端に少ないことが、高齢化の進展につながり、農業者の急速な減少や、担い手不足の問題を深刻化させている。さらに、耕作放棄地が増加していることから、次世代を担う意欲ある担い手の育成・確保とともに、担い手に対する農地の集積・集約化の促進が課題となっている。こうしたことから、政府は、農家だけでなく多様な担い手による農業経営を推進するため、農業外の企業も参入できるよう段階的に農地制度を改変した。そして、2003年、企業の農地取得による参入の道を開き、耕作放棄地などの農地の有効利用、担い手不足の解消に向けた多様な担い手の育成を目指した。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。しかし、その後、2009年の農地法改正により、企業の農業参入は原則自由化され、2016年には国家戦略特区（兵庫県養父市に限定）に限った特例措置として、企業の農地所有を条件付きで容認された。このようなことから、農業政策は企業の農業参入を重要視しているといえる。

第3章では、農業参入が著しい食品企業に重点を置き、2003年の農地リース制度以降、食品企業が農地を取得して農業に参入する意義について、参入目的と背景より分析した。企業の農業参入は、2009年以降、農業とのかかわりが強い業種の参入が多く、特に食品関連産業が全体の4分の1を占めている。第1章でみたように、食品企業は農業と密接に関係しており、原料確保への不安から使用する原料や食材を生産するために農業参入しているケースが多い。そのため、従来の農業参入は企業の求める一定品質の原料調達が主な参入目的であった。しかし、食品企業は、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、商品の他社との差別化や高付加価値化といったことを目的に参入している。食品企業の農業参入の実態をみると、従来の原料調達という枠を超えて、川上から川下まで一貫した仕組みによる付加価値の創出、農場を活用した人材育成や事業の拡大など、参入の目的も多様化している。こうしたことから、食品企業は農業参入によって、他社との差別化や有利性を高めるという狙いがあり、企業は農業参入による経営への効果を期待している。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4章では、以上を踏まえ、第1部の小括である。従来からの食品企業と農業との関係は、契約生産による農業への関与であり、近年の安全・国産志向の高まりから、農業との関係を強化してきた。そうしたなか、政策は、農家の高齢化や耕作放棄地の問題から、農地の有効利用、担い手の育成を目指すために企業の農業参入を進めてきた。そして、農地制度の改変によって、企業が農業に参入しやすい環境が整備され、政策に追随する形で参入企業数が増加した。そして、食品企業の農業参入の実態は、参入動機や目的が多様であることから、個々の経営戦略が関与している実態を明らかにした。

第2部第5章では、イトーヨーカ堂、イオン、ローソンの大手食品小売業3社の参入背景や目的について先行研究などをもとに比較分析を行った。直接消費者と接している食品小売業は、消費者の農業・食料に対する関心の高まりや安全・国産志向から、従来の安全対策に加えた取り組みが必要となってきた。また、消費者は、国産品であっても安価なものを求める節約志向も高まっており、食品小売業は、こうした消費者の多様化したニーズに対応するため、農業への関与を強化してきた。しかし、国内農業の担い手不足の懸念から、生産から販売まで一貫したサプライチェーンの構築が不可欠となっていることに加え、従来からの味や鮮度、安全性といったこだわりだけでなく、プラス α の付加価値や企業の独自性を出した差別化を図る動きが広がっている。こうしたことから、2008年以降、大手食品小売業

3社は農業に参入している。参入目的をみると、イトーヨーカ堂は地域特性のある商材供給、イオンは自社生産を通じて専門家に向けた従業員教育、ローソンは産地リレーによる生鮮野菜の供給体制の構築となっており、個々に大きく異なる。さらに、参入形態も企業ごとで異なることから、企業の経営戦略が農業参入を規定していると考えられる。とくに、食品小売業は、青果物の取り扱う品目も量も多いため、各社、契約生産が主体であり、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、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。次章以降では、事例を用いて検証した。

第6章では、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。イトーヨーカ堂は、2008年に千葉県富里市で農協とその組合員との共同出資により農業に参入した。農地は、農家の畑を一部借りており、店舗戦略と同様にリース形態である。イトーヨーカ堂の農業参入は、地産地消が特徴である。参入した地域近隣の店舗から出る食品残渣を堆肥化し、農場とその近隣の協力農家で還元・農産物の生産を行い、地域の店舗に販売する資源循環型農業を構築している。農業経営は、参入の2年後に黒字化しており、農場の野菜は市場価格より2割安く販売できるため、コスト削減を可能にしている。こうした一方で、イトーヨーカ堂の経営は、2008年以降悪化しており、商品力向上の必要性から、従来のチェーンストア理論からの脱却を目指している。そのため、個店・地域特性に合わせた品揃えに向けた個店対応の徹底、店舗ごとの地域特有のニーズに反映した商品の提供体制の確立といった地域戦略に力を入れている。その一環として、イトーヨーカ堂の青果物PB、地場野菜の取り組みがあり、これまでの地域の農業との関与を強化するため、農業に参入した。そして、イトーヨーカ堂の農業参入は、堆肥をもとに協力農家を拡大させることでこれまで取り組んできた青果物PBの量的拡大が見込まれることから、地域密着型の取り組みとして、個店・地域対応の実現に向けた戦術といえる。また、かつてGMS業界のトップであったものの、2003年にイオンに抜かれたことから、差別化のために農業に参入したと考えられる。しかし、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章では、イオンを事例に、農業参入と経営戦略の関係を論じた。イオンは、2009年に100%子会社を設立し、茨城県牛久市の耕作放棄地で農業に参入した。イオンの農業参入は、従業員教育による差別化が特徴である。イオンは、グループの農産物を扱うバイヤーの育成や、農業・農産物を理解する社員の人材教育を目的としており、こうした社員に農業経営の実態が把握できるように生産現場でITCを活用することで、経営の見える化に取り組んでいる。さらに、農場での実務経験を通じた従業員のスキルアップを目指しており、生産現場でも専門家を高めている。イオンが社員の人材教育に力を入れているのは、岡田屋時代からの考えもあるが、2009年ごろからPB商品の競争力の低迷から、商品の差別化だけではな

く、売場改革に取り組んできた背景がある。グループ全体の成長と企業価値の向上を目指すための新たな成長領域への挑戦、GMS 事業の競争力向上を目指した専門性の高い商品・サービスの拡充・推進するため、サービスや売り場の差別化に向け、売場の専門化のための従業員の現場力強化として専門性を身につけたプロ社員の教育に力を入れている。そのため、イオンの農業参入は、人材育成の場として位置づけており、サービスの差別化のため取り組みの一環であるといえる。また、イオンの農業参入は、2008 年に業界で初めて農業に参入したイトーヨーカ堂に追随したことで、イトーヨーカ堂の差別化効果を打ち消すための取り組みだと考えられる。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章では、ローソンを事例に、農業参入と経営戦略の関係を論じた。ローソンは、2010年に千葉県香取市で地元農家と卸・仲卸との共同出資により農業に参入した。ローソンの農業参入は、農場を含めたフランチャイズ展開が特徴である。成長が見込まれるコンビニ業界では、今後の市場拡大余地の獲得に向け、競争激化しており、他社との差別化として、健康を意識した生鮮食品の提供に力を入れている。そうしたなかで、ローソンはコンビニでいち早く生鮮野菜の販売に取り組み、農業にも参入し、食品スーパーと異なる付加価値の野菜を目指しており、生産段階への関与を強めてきた。そして、生産段階でも健康を意識し、ミネラル豊富な野菜を供給するため、栽培方法をブランド化している。土づくりで採用している「中嶋農法」を全農場に普及し、徹底することで商品の差別化の一環となっている。ローソンは農業参入によって、経営資源として農場を確保し、ここでは農家が生産に特化しているが、ローソンのブランドを活用しており、店舗を含め農場もフランチャイズ化している。こうしたローソンの農業参入は、画一化した商品展開と経営戦略によって進められている。そして、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9章では、第2部の小括である。大手食品小売業3社の事例から、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、企業の経営戦略に基づいていることが明らかとなった。イトーヨーカ堂は、本部主導のチェーンストア理論からの脱却に向け、個店・地域特性を重視した品揃え・店舗づくりのための戦術としての農業参入である。イオンは、トップバリュなどのPBによる低価格戦略から、従業員のサービス向上による収益増加のため、従業員教育に力を入れており、農業分野での教育の場として農業参入の活用である。ローソンは、農業参入によるシナジー効果への期待と、店舗・農場双方のフランチャイズ展開による差別化のための農業参入である。企業行動の特質である類似製品の投入と、多品目展開による同一化のなかで、農業参入は差別化といった経営戦略の実現のための企業独自の戦術として位置づけられていることが明らかとなった。

第10章では、事例にワインメーカーを取り上げた。ワインメーカーは、国内市場や海外

との競争激化から、商品ブランドの強化に向け、経営のなかに商品の基盤部分である自社生産を取り込んでいる。そして、ワインメーカーも企業個々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。

第3節 得られた成果と残された課題

本論文では、参入した企業の農業経営に注目するのではなく、食品企業と農業との関係を整理したうえで、原料調達の一環として農業参入をとらえ、契約生産と対比したことに加え、大手食品小売業3社を中心に、農業参入を企業ごとの経営戦略に注目して、農業参入の意味合いを明確にしたことに大きな意義がある。このような研究によって、企業の農業参入が農業全体に及ぼす大きな影響や意義に関する研究が可能になると考えられる。さらに、企業の経営分析を行う上で、ランチェスター戦略の「強者と弱者の戦略」という理論を用いて、企業の経営戦略と農業参入を照らし合わせたことが新たな知見である。

その分析結果として、大手GMS2社は、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、地域特性のある商品の展開や、差別化戦略の実現のための企業独自の戦術として、農業参入を位置づけている。そして、ローソンはコンビニとしての特性を生かし、企業の経営戦略に基づいた農業参入であるとともに、画一化した商品展開のための原材料調達に向けた農業参入である。

このように、企業は経営戦略の実現のための戦術として、農業参入を位置づけている。そのため、企業の農業参入は、経営戦略に基づいて行われており、その経営戦略の違いによって、農業参入の位置づけや参入方法も異なることが明らかとなった。また、農業参入は経営戦略に規定されていることから、差別化できる企業独自の戦術となり、企業のブランドイメージの向上といった経営面にプラス α の効果をもたらしていることが明らかとなった。

こうした企業の農業参入が地域農業の貢献への可能性として、参入形態でみれば、直接農業生産に企業自らが参入しているイオンが大きく貢献しているように見えるが、実際には社員教育の場としての位置づけが強く、農業生産の継続性は不透明である。また、イトーヨーカ堂は食品リサイクルによる堆肥の還元先の確保のための農業参入であり、農場の展開も10カ所で一区切りをつけていることから、3社の中で最も撤退しやすい状況であるといえる。

一方で、ローソンはオリジナル商品の原材料の調達を目的にしていることから、農業生産に主体を置いていることや、農場運営を若手の農業者に任せており、長期的な農産物供給が見込めるため、前2社と比べると、継続性のある農業参入だといえる。

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。

引用文献

序章

- 1) Alfred DuPont Chandler, Jr 「Strategy and Structure」 有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004。
- 2) 大仲克俊「食品企業の農業参入の目的と経営戦略」『JC 総研レポート』20、2011、pp. 38-45。
- 3) 大仲克俊『一般企業の農業参入・農業経営への参画の意義と課題』農政調査委員会 2013、pp. 46-57。関谷俊作『日本の農地制度』農政調査会、2002、pp. 30-39。
- 4) 大野備美・納口るり子「小売業の農業参入事例分析—大手小売 2 社の比較」『農業経営研究』51(3)、2013、pp. 79-84。
- 5) 梶井功「農地法改正問題の経緯と理念」『農業と経済』2002、pp. 5-13。
- 6) 渋谷谷夫「戦略的農業経営」日本経済新聞社、2009、pp. 198-206。
- 7) 谷脇修「農業の経営主体と法人・企業の政策的位置づけの変遷」『農業および園芸』86(1)、2011、pp. 104-121。
- 8) 田岡 信夫「ランチェスター販売戦略 (1) 戦略入門」サンマーク文庫、1992。
- 9) 谷脇修「農業の経営主体と法人・企業の政策的位置づけの変遷」『農業および園芸』86(1)、2011、pp. 104-121。
- 10) 室谷有宏「企業の農業参入の現状と課題—地域との連携を軸とする参入企業の実像—」『農林金融』2007、pp. 13-26。
- 11) 室谷有宏「大手小売業の農業参入戦略—統合と連携の理論—」『調査と情報』43、2014、pp. 2-3。
- 12) 盛田清秀「NIRA モノグラフシリーズNo.23 農地制度改革の課題—本当の改革とはどのようなものか、その根拠と具体策を考える—」総合研究機構、2008 年。
- 13) 盛田清秀「業種別の農業参入の課題と展望」八木宏典・高橋正朗・盛田清秀編著『日本農業経営年報 No. 9 農業系への異業種参入とその意義』農林統計協会、2013、pp. 145-161。
- 14) 盛田清秀「食品関連企業による農業参入の到達点と展望」『フードシステム研究』21(2)、2014、pp. 102~109。

第 1 章

- 1) 竹中久二雄「契約農業の経済分析」未来社、1967、pp. 1-34。
- 2) 斎藤修「農商工連携の戦略—連携の深化によるフードシステムの革新—」農文協、2011、pp. 28-51。
- 3) 日本政策金融公庫「企業の農業参入に関する調査 (2012 年度)」2013 年 3 月
- 4) 緩鹿泰子・清水みゆき「大手食品小売業における農業参入の展開方向」『農業経済研究』87(3)、2015、pp. 261-266。

第2章

1) 盛田清秀・高橋正郎「異業種参入の農業展開の背景と実態」八木宏典編・高橋正郎・盛田清秀『日本農業経営年報 No.9 農業系への異業種参入とその意義』農林統計協会、2013、pp. 1-17。

第3章

1) 大仲克俊「日本の農業 明日への歩み 一般企業の農業参入・農業経営への参画の意義と課題」農政調査委員会、2013、pp. 46-57。

2) 室谷有宏「増加する企業の農業参入と質的变化」『Business Labor Trend』、2013. 9、pp. 22-28。

3) 渋谷住男「農業における企業参入の分類と特徴」『農業および園芸』86(1)、2011、pp. 122-130。

4) 室谷有宏「農地制度改正後の「企業の農業参入」を考える—重要性が一層高まる企業と地域の関係—」『農林金融』、2010、pp. 2-17。

5) 山下一仁「企業の知恵で農業革新に挑む」ダイヤモンド社、2010、pp. 56-84、pp. 106-155。

6) 室谷有宏「株式会社が取り組み有機農業—ワタミファームの事例から土地利用型農業への参入を考える—」『調査と情報』、2005. 5、pp. 5-8。

第5章

1) 日本政策金融公庫「食の志向調査」(2015年7月調査)

http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_150826a.pdf (2016年9月20日参照)

2) 菊池宏之「農産品の消費、流通、生産における変化と対応課題」『生活協同組合研究』、2016. 7、pp. 14-21。

3) 斎藤修「生鮮野菜の市場外流通の進展と流通システムの革新」『野菜のフードシステム』農林統計協会 2000、pp. 215-253。

4) 食品需給研究センター「食品企業財務動向調査報告書—食品企業におけるPB取組の現状と課題—」2010年3月 http://www.fmric.or.jp/management/zaimu22/1_gaiyou.pdf (2016年9月20日参照)

5) 仲野隆「小売企業と組合員・農協出資による農業法人の取り組み」日本農業経営学会編『次世代土地利用型農業と企業経営—家族経営の発展と企業参入』養賢堂、2011、pp. 122-129。

6) 劉坤・盛田清秀・清水みゆき「流通大手チェーンと農協のコラボレーション—イトーヨーカ堂(セブンファーム富里)とJA富里市の連携事例—」『日本農業経営年報 No.9 農業系への異業種参入とその意義』農林統計協会、2013、pp. 79-89。

第6章

1) 社団法人 中小企業診断協会 千葉県支部「平成21年度調査研究事業 北総地域における先進農業の実態調査 報告書」2009. 12、pp. 27-31。

2) 山下一仁「企業の知恵で農業革新に挑む」ダイヤモンド社、2010、pp. 86-103。

第7章

1) 農業経営者編集部「GAP レポート第20回 イオン株式会社 グローバルな視点を持ち、GAP の定義づけを早めよ」『農業経営者』4月号、<http://www.farm-biz.co.jp/2009/04/01-091500.php> (2016年9月16日参照)

2) 大野備美・納口るり子「農業参入小売業による垂直的統合—イオンアグリ創造(株)と生産委託契約者を事例として—」『日本農業経済学会論文集』、2014、pp. 141-146。

3) 福永庸明「企業の農業参入・経営実践の現場報告」AFC フォーラム、2014、pp. 11-14。

第10章

1) WANDS「需要は伸びているのに葡萄が足りない」WANDS online、2014、<http://www.wine.or.jp/wands/2014/3/jwine.html> (2015年12月8日参照)

2) 浅井昭吾「ワイン用ブドウの現状と将来」『醸協』88(5)、1993、pp. 338-343。

3) 農林水産省「果樹をめぐる情勢 平成27年6月」

<http://www.maff.go.jp/j/seisan/ryutu/fruits/> (2015年12月8日参照)

4) 農林水産省関東農政局「日本ワインをめぐる現状と支援策」(2014)

http://www.maff.go.jp/kanto/kanto/pdf/270409_nousei_nitta.pdf (2015年12月8日参照)

5) 長野県企業合理化協会「塩尻市におけるワイン産業振興に関する調査報告書」、1981、pp. 13-26。

6) 柴壽「長野県のブドウ栽培の生い立ちと技術」『日本ブドウ・ワイン学会誌』8(1)、1997、pp. 25-31。

7) 佐々木博「桔梗ヶ原のブドウ栽培」『地域調査報告』8、1984、pp. 119-128。

8) メルシャン「シャトー・メルシャン自社管理畑拡大について」発表会見資料、2015年6月29日

9) 農林水産省東北農政局「東北地方における耕作放棄地解消の実践事例集7」(2015年9月) http://www.maff.go.jp/tohoku/nouson/houkiti/zirei_7.html (2016年10月4日参照)

参考文献

第1章

- 1) 斎藤修「食品産業と農業の提携条件—フードシステム論の新方向—」農林統計協会、2001、pp. 242-283。
- 2) 斎藤修「NIRA モノグラフシリーズNo.17 食品産業と農業の連携をめぐるビジネスモデル」総合研究機構、2008、pp. 1-11。
- 3) 斎藤修・土井時久・清水みゆき「フードシステムの構造変化と農漁業」『フードシステム学全集 第6巻 フードシステムの構造変化と農漁業』農林統計協会、2001、pp. 1-4。
- 4) 高橋正郎「野菜のフードシステム—加工品需要の増加に伴う構造変化—」農林統計協会、2000、pp. 293-357。
- 5) 堀田宗徳「外食産業における野菜調達について」『野菜情報』90、2011、pp. 32-40。
- 6) 緩鹿泰子・清水みゆき「食品企業の原料調達行動の変遷」『食品経済研究』44、2016、pp. 68-83。

第2章

- 1) 谷脇修「農業の経営主体と法人・企業の政策的位置づけの変遷」『農業および園芸』86(1)、2011、pp. 104-121。
- 2) 関谷俊作『日本の農地制度』農政調査会、2002、pp. 30-39。
- 3) 叶芳和「企業の農業参入について」『農政調査時報』556、2006、pp. 2-11。
- 4) 食料・農業・農村白書(2015年、2016年度版)
- 5) 農林水産省「農業生産法人以外の法人の農業参入の状況」(2007年4月公表)
http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h18_h/trend/1/t1_2_2_03.html (2016年12月1日参照)

第3章

- 1) 石田一喜「企業参入が地域農業に与える影響」『農業研究』24、2011、pp. 227-260。
- 2) 石田一喜・吉田誠ほか『シリーズ今の日本の「農」を問う9 農業への企業参入 新たな挑戦—農業ビジネスの先進事例と技術革新—』ミネルヴァ社、2015
- 3) 大石敦志「大手食品メーカーによる施設型農業への参入—カゴメ(株)によるトマト施設栽培の取り組み—」八木宏典編高橋正郎・盛田清秀『日本農業経営年報 No.9 農業系への異業種参入とその意義』農林統計協会、2013、pp. 31-53。
- 4) 斎藤修「農工商連携の戦略—連携の深化によるフードシステムの革新—」農文協、2011、pp. 260-273。
- 5) 名出晃「外食産業の農業参入 実態と見通し」『技術と普及』2010、pp. 53-56。
- 6) 室谷有宏「株式会社の農業参入」『農林金融』57(12)、2004、pp. 38-60。

- 7) 山本善久・青戸貞夫・竹下孝治・津森保孝「食品企業参入の現状と地域農業における役割—参入企業経営の持続性に焦点を当てて—」日本農業経営学会編『次世代土地利用型農業と企業経営—家族経営の発展と企業参入』養賢堂、2011、pp. 270-286。
- 8) カゴメホームページ <http://www.kagome.co.jp/company/> (2016年9月26日参照)
- 9) キューサイホームページ <http://corporate.kyusai.co.jp/> (2016年9月26日参照)
- 10) サイゼリヤホームページ <http://www.saizeriya.co.jp/corporate/index.php> (2016年9月26日参照)
- 11) ワタミファームージ <http://www.watamifarm.co.jp/> (2016年9月26日参照)
- 12) ワタミ(株) 有価証券報告書 (2016年)

第5章

- 1) 斎藤修「食品産業と農業の提携条件—フードシステム論の新方向」農林統計協会、2001、pp. 91-111。
- 2) 斎藤修「農工商連携の戦略—連携の進化によるフードシステムの革新—」農文協、2011、pp. 28-40、52-78、178-206
- 3) 緩鹿泰子・清水みゆき「大手食品小売業における農業参入の展開方向」『農業経済研究』87(3)、2015、pp. 261-266。
- 4) 日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計データ」<http://www.jfa-fc.or.jp/particle/320.html> (2016年9月16日参照)

第6章

- 1) 大野備美・納口るり子「小売業の農業参入事例分析—大手小売業2社の比較—」『農業経営研究』51(3)、2013、pp. 79-84。
- 2) 仲野隆「小売企業と組合員・農協出資による農業法人の取り組み」日本農業経営学会編『次世代土地利用型農業と企業経営—家族経営の発展と企業参入』養賢堂、2011、pp. 122-129。
- 3) 農文協編集部「セブンファーム富里はいまどうなっているか」『季刊地域』、2013、pp. 54-57。
- 4) 室谷有宏「大手小売業の農業参入戦略—統合と連携の理論—」『調査と情報』43、2014、pp. 2-3
- 5) 山本明文「SMチェーン「農業ビジネス」のすべて—店頭起点で始まる「農業革新」の可能性」『食品商業』、2009. 11、pp. 102-104。
- 6) 劉坤・盛田清秀・清水みゆき「流通大手チェーンと農協のコラボレーション—イトーヨーカ堂(セブンファーム富里)とJA富里市の連携事例—」『日本農業経営年報 No. 9 農業系への異業種参入とその意義』農林統計協会、2013、pp. 79-89。
- 6) イトーヨーカ堂およびセブン&アイ・ホールディングス 有価証券報告書
- 7) セブン&アイ・ホールディングス <http://www.7andi.com/company/index.html> (2016年9月)

月 16 日参照)

8) セブンファーム <http://www.itoyokado.co.jp/special/harumi/farm/index.html> (2016 年 9 月 16 日参照)

第 7 章

1) 大野備美・納口るり子「小売業の農業参入事例分析—大手小売 2 社の比較—」『農業経営研究』51(3)、2013、pp. 79-84。

2) 山本明文「SM チェーン「農業ビジネス」のすべて—店頭起点で始まる「農業革新」の可能性」『食品商業』、2009. 11、pp. 104-105。

3) イオンアグリ創造(株)ホームページ <http://www.aeon.jp/agricreate/farm/index.html> (2016 年 9 月 16 日参照)

4) イオン有価証券報告書

5) 富士総研ホームページ

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/column/opinion/201402/2014-2-1.html> (2016 年 9 月 16 日参照)

第 8 章

1) 菅聖子『農業で輝け ローソンファームの挑戦』ORANGE PAGE BOOKS 2013. 11

2) 緩鹿泰子・清水みゆき「全国展開を図る小売業の農業参入—ローソンの経営戦略とローソンファームの展開—」『フードシステム研究』21(2)、2014、pp. 118-125。

3) 緩鹿泰子・清水みゆき「大手食品小売業における農業参入の展開方向」『農業経済研究』87(3)、2015、pp. 261-266。

4) ローソンホームページ <http://www.lawson.co.jp/company/corporate/> (2016 年 9 月 16 日参照)

5) 『ローソン統合報告書』2015

6) ローソン有価証券報告書

第 10 章

1) 緩鹿泰子・清水みゆき「食品企業の原料調達行動の変遷」『食品経済研究』44、2016、pp. 68-83。

2) 川崎訓昭ら「地域密着型中小ワイナリー事業の持続可能な展開方向に関する実証分析—ワイン原料の調達先から見る製品ラインアップを視点として—」『日本ブドウ・ワイン学会誌』、22(1)、2011、pp. 22-30 <http://www.asevjpn.wine.yamanashi.ac.jp/JAJ/Vol/Vol-22-2011/1/22.pdf> (2016 年 4 月 7 日参照)

3) 農林水産省生産局「特産果樹生産動態等調査」(平成 15 年産～平成 25 年産)

http://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/tokusan_kazyu/index.html (2015年6月18日参照)

4) アルプス <http://www.alpswine.com/> (2016年4月7日参照)

5) メルシャン <http://www.kirin.co.jp/products/wine/> (2016年4月7日参照)

6) メルシャン株式会社 有価証券報告書 (2001～2008年)

7) メルシャン「ワイン参考資料」(2016年7月)

http://www.kirin.co.jp/company/data/marketdata/pdf/market_wine_2016.pdf (2016年9月30日参照)

8) サントリーワインインターナショナル <http://www.suntory.co.jp/wine/> (2016年4月7日参照)

9) サントリーホールディングス株式会社 有価証券報告書サントリーワインスクエア
<http://www.suntory.co.jp/wine/> (2016年6月18日参照)

謝辞

本論文をまとめるにあたり、多くの方々のご指導とご支援を賜りました。ここに深く感謝の意を表します。

研究活動全般にわたり、格別のご高配とご指導を賜りました指導教員である清水みゆき教授に心から感謝の意を表します。私自身の至らなさを実感することが多々ありましたが、3年間で博士論文をまとめることができたのは、時に応じて、厳しくご指導いただき、またやさしく励ましてくださり、辛抱強く見守ってくださったからにほかなりません。深く感謝しております。

貴重なご教示を賜りました小野洋准教授には、学会報告や専攻内発表において、具体的な方策を丁寧に教えていただき、心より感謝申し上げます。また、修士課程に引き続き、ご指導をいただきました東北大学の盛田清秀教授には、議論を通じて多くの知識や、ご示唆をいただき、深く感謝しております。

そして、この研究に取り組む機会を与えてくださった宮城大学の高橋正郎教授に、深く感謝いたします。研究の方向性や研究の進め方などで、悩んだときに親身になって相談にのっていただきました。未熟な私に丁寧なご指導を賜りましたこと、心より感謝申し上げます。

中間報告などを通じてご教示を賜りました先生方に、心からお礼申し上げます。さらに、調査のなかで多大なるご協力を賜った皆様にも衷心より感謝申し上げます。

最後に、これまで自分の思う道を進むことに対し、温かく見守り、そしてここに至るまでの間、辛抱強く支援してくれた家族に対して、心より感謝しています。ありがとうございました。

本研究の成果が皆様のご期待に沿う論文になっているかどうか甚だ疑問ではありますが、ここに重ねて厚く謝意を表し、謝辞といたします。

2016年12月
小島（緩鹿）泰子