

企業の農業参入における現状分析

— マーケティング論からのアプローチ —

小林 富雄
橋本 実紗¹⁾
伊藤 充²⁾

I 課題と目的

日本において企業の国内農業への参入が始まったのは、構造改革特区の一環として2003年に導入された、いわゆる「農地リース特区」政策以降である(渋谷、2014)。それまでは、企業の農地利用は強く制限され、1970年の農地法改正以前はその賃貸借さえ自由にできなかった(横山、2018)。1970年以降も「自作農主義」は後退したものの、基本的には「農地耕作者主義」ともいえる農作業への常時従事要件が障壁となり、農地利用型農業への企業参入は不可能に近かった。しかし、2003年の農地リース特区以降は、市町村を介した農地貸付に限定されたものの徐々に参入企業が増加した。2005年の農業経営基盤強化促進法における「特定法人貸付事業」の全国展開、2009年の農地法改正による「解除条件付き農地貸借方式」による大幅な規制緩和を経て参入企業は増加し続け、2018年には3,286社となった(図1)。

現在は、企業の農地リース方式による「利用」から、「取得」の可否に議論の焦点が移っているが(農業新聞、2020)、種市ら編(2017)が指摘するように、企業の農業参入の動機は、ビジネスチャンスというよりは衰退する国内農業への懸念から原材料を安定確保せざるを得ないという、いわば「受け身」の目的で参入するケースが少なくない。

また、前掲渋谷(2014)によれば、特区制度導入から3年後に黒字化している企業が、2006年で約1割、10年後の2012年でも約3割にとどまっている。もちろん状況は次第に良くなっており、参入時から黒字化するまでに必要な年数も2006年時の7.9年に対して、2012年は4.9年へ縮小している。しかし、これは特

1) 現在、豊橋市役所勤務。

2) 現在、大井川農業協同組合勤務。

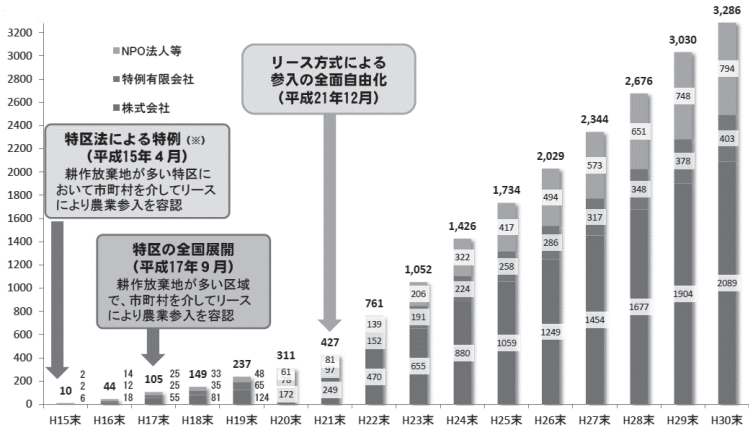


図1 一般法人の農業参入の動向

出所:農林水産省ウェブサイト。

区制度導入当初には参入可能な農地が耕作放棄地に限定されており、それが次第に規制緩和されていったという経緯がある。一方で「拙速に参入するのではなく先行者の失敗などの参考にしつつ十分に研究、準備」したり、「地域(自治体)としても、数々の成功・失敗事例によって、よりの確かな助言ができる」ようになったともいわれる。但し、その実態が明らかにされていないわけではない。そこで本研究では、企業の農業参入の成功要因について基本的なマーケティング論のアプローチを用いて明らかにすることを目的とする。

II 対象と方法

本研究では、農産物の中でも特に鮮度維持が難しく、冷凍保存や加熱を伴う加工食品の状態でない限り長期在庫ができない青果物の生産者に焦点をあて、次の2つの株式会社におけるケーススタディーを行う。

2.1 (株)めぐりとまと(豊橋市)

豊橋市は、国内市町村の中で農業産出額が上位を誇り、農業法人数が2010年から2015年にかけて増加の一途をたどり、国内屈指の施設園芸メーカーが所在するなど生産者のバックアップ体制が整っている。以下では、豊橋市でミニトマ

トを生産し、「めぐりとまと」のブランド化を積極的に行っている株式会社めぐりとまとを取り上げる。

株めぐりとまとは、個人農家として1988年（昭和63年）に就農し、30aの圃場でミニトマト（ミニキャロル、サンチェリーエキストラ、千果、ラプリー藍、SP小鈴）の栽培を開始した。その後、夏場にトマトを出荷してほしいというニーズや、新しいブランドトマトを作りたいという思いから、2007年に高糖度ミニトマトの「あまえぎみ(甘恵黄味)」ブランドの生産に移行した。

「あまえぎみ」は品種名ではなく、様々な品種からなる糖度7以上（中には10度以上）のカラーミニトマトの総称である（写真1）。2005年に豊橋市の農家にJA豊橋が協力して高糖度のイエローミニトマトが2009年に誕生し、豊橋市民からの公募によりブランド名が決定した。その後グリーン、レッド、オレンジなど9種のカラフルなラインナップが揃った。ホペイロブログ(2020)によると、品種は「臨機応変に品種を入れ替えていく」ため公表されていないが、「みどりちゃん」、「アイコ」、「キャンディーベル」、「カナリーベル」などのプラム型の品種、「ブラックゼブラ」などの品種ではないかとみられる。



写真1 あまえぎみのラインナップ

出所:農業女子PJウェブサイト(2017)

その後、養液栽培に変更し、徐々に面積を拡大すると同時に、グリーンやクレアオレンジ、クレアレッドという、他のあまえぎみ品種の生産も開始した。しかし、2017年にあまえぎみ部会(30人)の方向性が揃わなくなり部会を脱退した。一方で、規模拡大には従業員が必要だったことから、法人化に踏み切った。2018年には部会を脱退した個人農家(2戸)と共に、収量性の悪いあまえぎみか

ら異品種で収量性と味が良い「めぐりとまと」へと変更した。2019年にはJGAP取得、外国人技能実習生の受け入れ、野菜ソムリエサミットトマトグランプリで2位受賞など、社会的な評価を得ながら順調に事業を拡大した。

2021年現在、総面積ハウス25棟(10ha)、労働力は家族4人、外国人技能実習生5人、パートタイマー女性32人(内60~70代5人)、正社員1人となっている。60~70代の方には簡単で安全な仕事にアサインし、他の人は安全を確保した上で、高所による収穫作業やロープを引っ張る作業に従事する。基本的には女性にも働きやすい環境であるという。

現在の栽培品種は、表1のとおりであり、今後は「豊橋といえはめぐりとまと」と言ってもらえるような認知度の高いトマトにするために店舗試食販売を多く実施するとしている。また、近隣の農家が離農した場合などは借地を拡大し、トマト以外の作物を育てることも視野に入っている。

表1 商品別売上高と出荷量(三農家合計)

	1年目(令和元年)		2年目(令和2年)	
	売上高(万円)	出荷量(t)	売上高(万円)	出荷量(t)
Azuki	7,742(49.3%)	96(49.0%)	19,148(57.0%)	266(57.0%)
PlumRed	6,684(69.0%)	70(57.1%)	10,012(42.0%)	105(41.9%)
PlumLemon	3,738(56.9%)	37(69.2%)	2,709(31.0%)	25(30.8%)
合計	18,164(56.1%)	203(55.5%)	31,869(50.1%)	396(51.3%)

出典:インタビュー調査をもとに著者作成

注:()は三農家に占める(株めぐりとまと)の割合

2.2 (株)グリーンテック(焼津市)

水耕ネギを中心に、徹底した生産管理で黒字化を果たした株式会社グリーンテックは、株式会社焼津冷凍のアグリ事業部としてスタートし、収益が安定した2018年10月に分社化した異業参入である。

同社は1985年より農業参入し、今年で36年目という長い歴史を持つ。参入した当時はハウス2棟の敷地を使用し、キュウリ、ネギ、トマト等を栽培していた。水が豊富だったことがあり、水耕栽培に適した環境であったことから、静

岡山焼津市に会社を設立した。参入目的には、創業社長が先端技術（水耕栽培）を駆使した農業生産への思いがあったというのが、2016年によく黒字化した。現在は、水耕ネギを静岡10,000坪と群馬1,800坪、ミニトマト1,080坪、シイタケ400坪で生産し、合計4.4ha程度の屋根型ハウス中心の施設園芸の企業である。年間生産量は、ネギ600t（静岡）+80t（群馬）、ミニトマト40t、シイタケ20tである。

農地は、参入に取得した焼津市の土地が8600坪あるが、その他はほとんどが静岡県や群馬県の借地である。借地をするにあたり、地域のリーダ的な実力者などとのコミュニケーションを通じて、地域的な良好な関係性を築いている。

従業員は、社員数15名、パート40名、内職10名、外国人実習生3名である。うち、トマト7名、シイタケ6名、群馬のネギ7名で、その他間接部門の従業員以外は全員静岡のネギ生産に従事している。

水耕ネギ、土壌ミニトマト、菌床椎茸を栽培し、売上は、今期計画ベースでネギ4億9560万円、トマト3430万円椎茸2060万円、合計5億5050万円である。将来は土壌栽培も視野に入れており、5年後の売り上げ目標は11億円である。国内はもちろん海外にも事業を拡大する予定である。今後の課題は、ハウス数は増加しているが売り上げが不安なため、新規の顧客を獲得し出荷を安定させることである。

同社の強みは、後述するように厳格な生産管理体制にあるが、収穫後の加工も一貫して作業場で実施している点にある。図2の加工フローは敷地内で完結しており、生産から加工までのコールドチェーンが構築され品質管理も徹底されていることから、割安で高品質、安全安心な商品の提供が可能となっている。加工しない商品（原体）の作業フローは、発注量に合わせた収穫量を出荷前日に決定し、朝8時に収穫開始→前処理（根切り工程）→コンベアで加工場のライン搬入→選別・結束・封入→荷造り（ダンボール梱包）→予冷→納品となっている（図2下段）。



図2 水耕ネギ収穫後の作業フロー図(上段:きざみネギ、下段:原体)

出典：(株)グリーンテックウェブサイト

2.3 分析方法

以上のとおり、両社とも地元との協力体制も維持しながら、他の農家にはない株式会社経営の強みを生かした差別化戦略により業績を伸ばしている。特に価格や量的充足だけではない、品質を訴求するマーケティング活動を実践している点が特徴である。そこで以下では、マーケティングの基本的な分析フレームワークである4P分析に従って得られたデータを整理し、両社の共通点と相違を確認し、企業の農業参入における成功要因を抽出する。

(株)めぐりトマトは2020年11月24日、(株)グリーンテックは、2020年12月24日にそれぞれ4Pに基づいた半構造化インタビュー調査を実施し、現地視察と各種提供して頂いたデータを整理し、分析を試みる。

Ⅲ データ

3.1 Product

(1) (株)めぐりとまと

(株)めぐりとまとが販売する商品は、2018年に豊橋ブランドの「あまえぎみ」から変更した、独自品種のブランド「めぐりとまと」の3種類（Azuki、PlumLemon、PlumRed）のラインナップとなっている。この「めぐりとまと」は、見た目と味が良いだけでなく、形も崩れないため廃棄が数%しか出ない程収量性がよいことも特徴である。またAzukiは収穫時に小・大、PlumLemon、PlumRedはM・Sに選果機を用いて選別されているが、他の農家ほどには規格を細分化していないため、コスト削減に繋がっており、従業員の負担もかからない。

ターゲットはお弁当を作るような30~40代の子持ち女性である。パッケージにはトマト売り場で使用されていないピンクや水色を入れ、可愛さを重視したデザインを採用した結果、固定客が増加し女性の購入者が7~8割を占めるようになり、子供にも好評であるという。トマト嫌いの子供には甘い味が特徴のPlumLemon、トマトが好きな女性にはトマトの甘みと酸味が特徴のAzuki、程よい酸味が特徴のPlumRedを選択的に栽培している。トマト嫌いな子供がPlumLemonを食べたことを契機に、他種類のトマトを食べられるようになったという消費者の声もあり、3種類のラインナップにより各々の魅力が発揮され全体の売上向上につながると考えている。また、ヘタがなく簡単に食べられるPlumRedとPlumLemonは、場所を問わずフルーツ感覚で食べられるため、購入頻度が増す可能性もある。



写真2 めぐりトマトの商品ラインナップ(左からAzuki、PlumRed、PlumLemon)

出典：(株)めぐりとまとウェブサイト

生産体制については、2019年にJGAP認証を取得している。JGAPとは、「食品安全・労働安全・環境保全・人権福祉など持続可能な農場経営への取組みに関し、日本の標準的な農場にとって必要十分な内容を網羅した基準」である。また、従業員は2008年よりパートタイマー、2019年より外国人技能実習生を雇用している。現在は総面積ハウス25棟(10ha)という東京ドーム約2個分の面積を、家族4人、外国人技能実習生5人、パートタイマー女性32人(内60~70代5人)、正社員1人で運営している。3つの商品生産をハウスごとに分け、温度や肥料の量をそれぞれ調整し、従業員もハウス別に専従としてそれぞれの条件に合った作業ノウハウを蓄積しつつある。また、60~70代の方には簡単で安全な仕事をアサインし、他の従業員は安全を確保した上で、高所による収穫作業やロープを引っ張る作業を行うなどを女性にも働きやすい環境を提供している。今後は、新卒者や外国人技能実習生も増やしたいとしている。将来、近隣の農農地が空けば規模を拡大し、トマト以外の作物を育てることも視野に入れているという。

表2 農家別「めぐりとまと」ブランド商品別出荷量

1年目	Azuki	PlumRed	PlumLemon
(株)めぐりとまと	47.0(49.0%)	40.0(57.1%)	25.6(69.2%)
中村さん	28.8(30.0%)	30.0(42.9%)	11.4(30.8%)
小沢さん	20.2(21.0%)	0.0(0%)	0.0(0%)
合計(t)	96.0	70.0	37.0
2年目	Azuki	PlumRed	PlumLemon
(株)めぐりとまと	151.6(57.0%)	44.0(41.9%)	7.7(30.8%)
中村さん	37.2(14.0%)	32.5(31.0%)	8.5(34.0%)
小沢さん	77.2(29.0%)	28.5(27.1%)	8.8(35.2%)
合計(t)	266.0	105.0	25.0

出典:インタビュー調査をもとに著者作成

注:()は合計に占める割合

「めぐりとまと」の生産をスタートした2018年からは、同社と同様に部会を脱退した他の個人農家(中村さん、小沢さん)と分業体制を確立した。株式会社めぐりとまとの出荷量は2年目にAzukiが約3.2倍増となったが、他の個人農家もそれに追随した。小沢さんは、Azukiを約3.8倍、他の品種も大幅に増産した。

中村さんも2年目に主力のAzukiを約1.3倍に増産し、各農家間での出荷量のバランスをとっていることが読み取れる。

(2) (株)グリーンテック

同社は水耕ネギを主力商品としながら、水耕ミニトマト、菌床椎茸も生産している。栽培品種は季節ごとに異なり、冬品種は長寿、春・秋品種はパワースリム、夏品種はストレートなどである。立地条件は、日本でも有数の晴天率で、平均気温も16.5℃と温暖なため、積雪もなくネギ生産に適している。南アルプスを起点とする良質な伏流水で水耕栽培を行い、水温も15～16℃と一定しており、豊富な水資源に恵まれている。地下100mから汲み上げた伏流水であるため安全性が高く、安定供給とトレーサビリティを確保した生産体制により、商品の安全性を訴求している。

売り上げの9割を占める水耕ネギは、土耕に比べて柔らかく辛みが少なくマイルドな食味が特徴である。栽培は、専用ウレタンに均等に播種するところからスタートする。発芽を均等にしなければその後の発育に差が出て歩留まりが下がるため、生育管理を徹底している。その後、苗場にて日光に徐々に馴らす工程、本圃での定植工程に移る。そこでは、溶液の給水、温度・湿度管理などを厳格に行っている。その後、構内の加工場に運び、パッキング(小売用)、バラ(業務用)、きざみ加工(袋・パック)に分かれる。また生育にばらつきが生じて長さがそろわない場合は、根切り商品やきざみ商品などに加工することで、ロスがほとんど出ないように工夫している。



写真3 水耕ネギの苗場(左、中)と収穫後の葉ネギ(右)

出典:筆者撮影

立っている。

3.2 Price

(株)めぐりとまとの商品は、販路や季節によって異なるが、冬場は全種類一律に小売希望価格を321円としている。但し、Azukiは他2種類より容量が多く、競合するアイコトマトなどと比較すると少々高いものの、お買い得感を演出している。

(株)グリーンテック「Price」は、契約販売という方法を取っており、利益を乗せた積み上げ方式で価格決定している。年間を通して同じ価格で取り引きしているため、安定的な経営が可能となっている。昔は口約束で決めていたが、今は書面で契約を行っている。

3.3 Promotion/ Place

(1) (株)めぐりとまと

同社は、今後の目標として「豊橋といえば、めぐりとまと」と言ってもらえるような認知度の高いトマトにするために店舗試食販売を多く実施しているという。そのような活動が認められ、日本野菜ソムリエ協会の特別企画野菜ソムリエサミット「トマトグランプリ」の中玉部門で2位となった。これは、野菜ソムリエによる野菜・果物とその加工品の品評会であり、価値ある青果物や加工品を評価・認証し、広く世の中に発信することにあるという。

全国各地での食品スーパーで試食販売を実施しており、新聞や地元ケーブルテレビなどのメディアでも有名となり、同社の基本的なPromotion活動として定着している。また、InstagramやFacebookで日常の様子やイベント出店情報を掲載することで認知度も向上し、2年目には売上高が増加した。現在は、新型コロナ対策で店舗での試食販売が不可能となったが、3種類を1つの袋に入れるなどパッケージを工夫することも始めている。

販路は、農協→卸売市場→仲卸→食品スーパーという一般的な「系統出荷」であり、北陸、近畿、北海道、関東、中部の全国各地のスーパーにトラックで配送される。また豊橋市の自社ハウスで直接販売も行っている。現在の主な販路は食品スーパーだが、将来は外出しにくい子育て女性向けにネット販売を行うことも検討している。

(2) (株)グリーンテック

同社のPromotion活動は、自社ウェブサイトでの商品紹介や生産管理、人材教育等の概要を詳細に説明している。比較的受け身の営業活動ではあるが、大手ラーメンチェーンや食品メーカーなどから引き合いもあり、商品の品質や安定出荷などのニーズに応えることで順調に業績を伸ばしている。

販路については、加工食品会社または直販する外食産業7割、地元の食品スーパー2割のほか、卸売市場1割である。親会社が食品スーパーも経営しており、グループの強みも生かしている。系統出荷となる卸売市場向けは、価格や他の農産物との競合関係などをみるための市場調査が主目的であり、今後、市場への出荷量を増やす予定はないという。

サプライチェーンは、(株)グリーンテック(生産→加工)→出荷→外食・食品加工会社・スーパー→消費者とシンプルな直販体制を敷いており、市場を中抜きすることで高い利益率を確保しているという。

IV 分 析

以上の4P分析によれば、Productの共通点として、施設園芸でこだわりの品種を栽培したり徹底した品質管理をしたりして、付加価値を高めようとする経営方針を確認することができる。Priceの詳細な情報は得られなかったが、スポット取引よりは特定の販路を重視して品質を訴求し、価格競争を回避する工夫が示唆された。

(株)めぐりとまとは、3品種の商品ラインアップをデザイン性の高いパッケージでBtoCのブランディングを志向し、特に試食販売やSNSというPromotionにより、顧客とのダイレクトな接点を持っていた。一方で、Placeに関しては農協を積極的に利用する系統出荷であり、BtoBの販路開拓をするというよりは、株式会社としての機動力を生かしつつ、近隣の農家とも共同で生産体制を構築するなど地元の基盤をうまく組み合わせて最適な経営を模索していた。

(株)グリーンテックは、1割程度の系統出荷を除き、基本的な販路は自社単独で開拓したものである。生産体制もすべて自社農場と加工場で完結しており、外部との協力体制というよりは、群馬県でも生産を開始するなど自前主義での全国展開を図っているように見える。優良な農地取得は計画的に行うことが難

しいため何とも言えないところもあるが、同社の主な販路が外食産業であることから、そのセントラルキッチン（CK）が全国に点在している全国チェーン店に出荷する場合にも全対応できる体制づくりが期待される。もちろん地域との関わりも大切にしているが、生産部会を脱退して株式会社化しためぐりとまと異なり、全くの異業種参入である同社は、いわば「しがらみ」のないサプライチェーンを構築することで、コストダウンと高品質化を両立するBtoBの高付加価値戦略を基本としている。ビジュアライズされたブランディングでBtoCの高付加価値化を目指す(株)めぐりとまととは、大きく異なる経営方針であることが示唆される。

V 結 論

以上より、3種類の商品ラインナップで顧客に訴求する(株)めぐりとまとと、安全安心な商品を外食産業中心に安定供給する(株)グリーンテックの共通点と相違を4Pのフレームワークを用いて分析した。両社は、主力商品が「とまと」と「ねぎ」という商品特性の違いがあるため単純には比較できないが、共に高付加価値化を目指す施設園芸であるにも関わらず、そのマーケティング手法には大きな相違がみられた。

両社とも黒字化までには時間がかかっているが、親会社や地域的な理解を得て事業を推進するなど、スタートアップ時よりステークホルダーとの良好な関係性を保つことでその困難を克服している点も興味深い。特に(株)グリーンテックが29年もの期間を要しながらも経営を軌道に乗せたのは、親会社の深い理解がなければ不可能であった。本研究では設備投資の資金調達と投資効果についての分析は十分できなかったが、投資回収のプロセスや政府助成金などの支援事業など、赤字期間を乗り切るファイナンスについては引き続き注視したい論点となる。

両社ともコスト管理には厳格である点も、株式会社による農業参入の重要な分析視角となるかもしれない。(株)グリーンテックは人材育成に注力しながら品質管理や廃棄ロス管理を組織的に行い、(株)めぐりとまとは歩留まりが高い品種を用いて過度な選別を行わないなど、コストパフォーマンスの最大化を徹底している。

量販店対応するためには、チラシ特売のために低コストで大ロット出荷できる露地栽培（土耕）の産地形成と厳格な選別による品質管理は今後も重要であり、フードサプライチェーンを社会的にみれば、系統出荷と新規参入企業は競合関係というより補完関係という見方をすべきかもしれない。両社とも系統出荷をうまく活用しており、特に㈱めぐりとまとは、部会を脱退した現在も物流網を活用するため系統出荷を主軸としている。

本研究では2つの農業参入のケースから高付加価値化による成功事例を分析したが、参入企業の赤字期間の短縮という大きな課題も残されている。しかしその一方で、参入企業の成功には、既存の農業生産組織や地域農業における良好な関係性の重要性も示唆された。つまり新規参入企業による高付加価値商品のマーケティングの実態は、差別化ではなく補完関係の構築が鍵となる可能性がある。但し本ケースではトマトとねぎのケースを取り上げただけであり、他の多様な青果物の分析を通じこの点を一般化する必要がある。例えば、嗜好性の高い果実は贈答品として単価も高く販売されることもあり、販路もインターネット販売の割合が高いなど、多様性を帯びている。またコロナ禍により外食等への売上げが激減しており、このような突発的事象への対応についても本研究の分析は不十分である。これらの点については今後の課題としたい。

(注)本論文は、令和2年度卒業論文である「マーケティングを通じた農業法人における事業継承の分析」(T17061橋本実紗)、「企業の農業参入における系統農協のあり方に関する分析」(T17007伊藤充)の調査にもとづく。

謝 辞

本研究を進めるにあたり、快く対面インタビューを引き受けて頂いた株式会社めぐりとま、株式会社グリーンテック、豊橋市役所産業課、豊橋市役所農業企画課、JA豊橋営農部営農指導課、大井川農業協同組合に深くお礼申し上げます。

《参考文献》

- [1]黒岩健一郎、水越康介(2018)『マーケティングをつかむ[新版]』有斐閣。
- [2]渋谷往男「企業の農業参入の類型と特徴」『食農資源経済論集』65巻1号、2014,pp. 1-11。
- [3]種市豊・相原延英・野見山敏雄編(2017)『加工・業務用青果物における生産と流通の展開と

展望』筑波書房

- [4] 日本農業新聞「企業の農地取得 弊害のリスクが大きい」2020年11月6日、
<https://www.agrinews.co.jp/p52333.html>
- [5] 農業女子PJウェブサイト(2017)「私、農業女子PJに入りました。第13回」
(https://nougyoujoshi.maff.go.jp/column/c_member/7129/)
- [6] ホベイロブログ(2020)「あまえぎみ(甘恵黄味)の品種は何トマト?糖度の高さや販売している場所は?」(<https://roupeiroblog.com/3816.html>)
- [7] 横山英信「農地制度問題をめぐる今日的諸論点の経済学的・法学的検討— 2009年農地法等改正以降の農地制度改編の到達点を踏まえて—」『アルテスリベラレス(岩手大学人文社会科学部紀要)第103号、2018、pp. 77-102。