

事例に見る企業の農業参入のポイント

2010年6月9日

株式会社三菱総合研究所

経営コンサルティング本部

渋谷往男

COTENTS

第一部 異業種からの農業参入の状況

1. 我が国農業の課題
2. 農業ビジネスを取り巻く状況
3. 企業の農業参入の概況
4. 企業の農業参入の経営状況
5. 関連アグリビジネスの動向

第二部 異業種からの農業参入のポイント

1. 農業参入の成功ポイント
2. 参入企業のケーススタディ

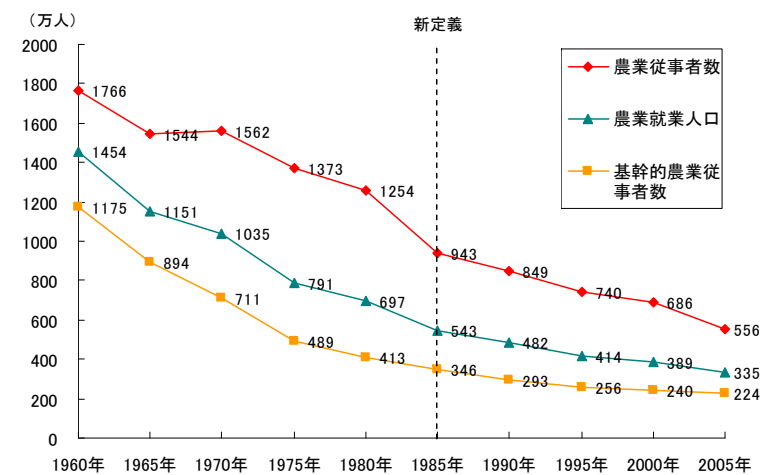
第三部 事例に見る農業参入企業の経営戦略

1. 事例の概要
2. 参入企業のバリューチェーン分析
3. 愛亀-あぐりの経営戦略

第一部 異業種からの農業参入の状況

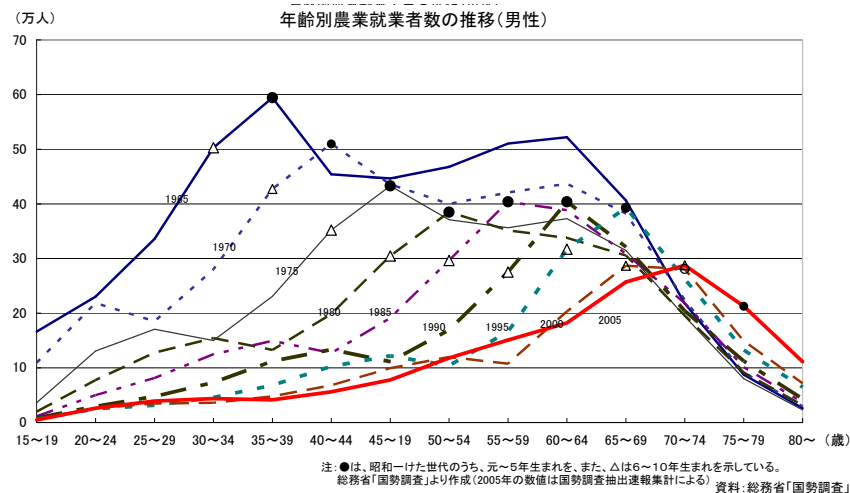
1. 我が国農業の課題

(1) 既存の農業者数の減少



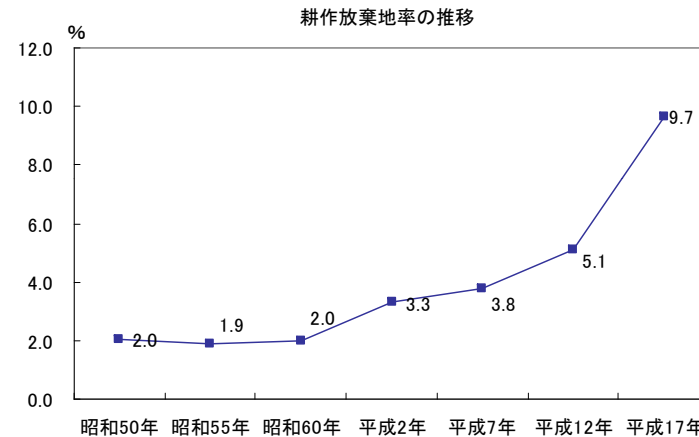
1. 我が国農業の課題

(2) 担い手の高齢化の状況 (年齢階層別担い手数の推移)



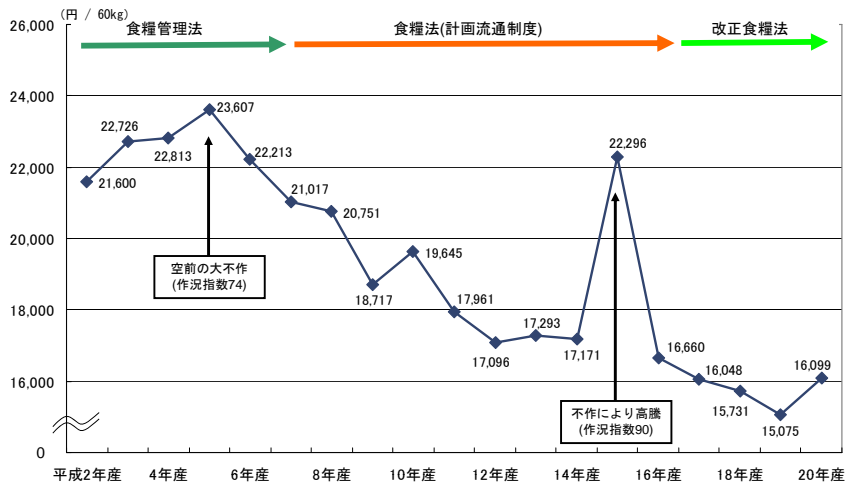
1. 我が国農業の課題

(3) 耕作放棄地面積率の推移



1. 我が国農業の課題

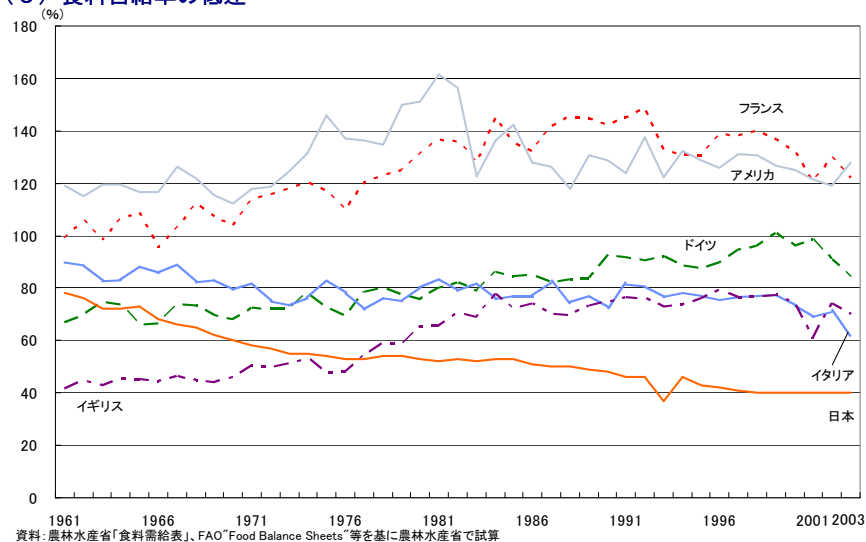
(4) 農産物価格の下落



資料:(財)全国米穀取引・価格形成センター調べ
注:1)価格には包装代(紙袋)、消費税等を含む。
2)加重平均のウェイトは1990~2005年までは銘柄ごとの落札数量、2006年以降は銘柄ごとの前年産検査数量。

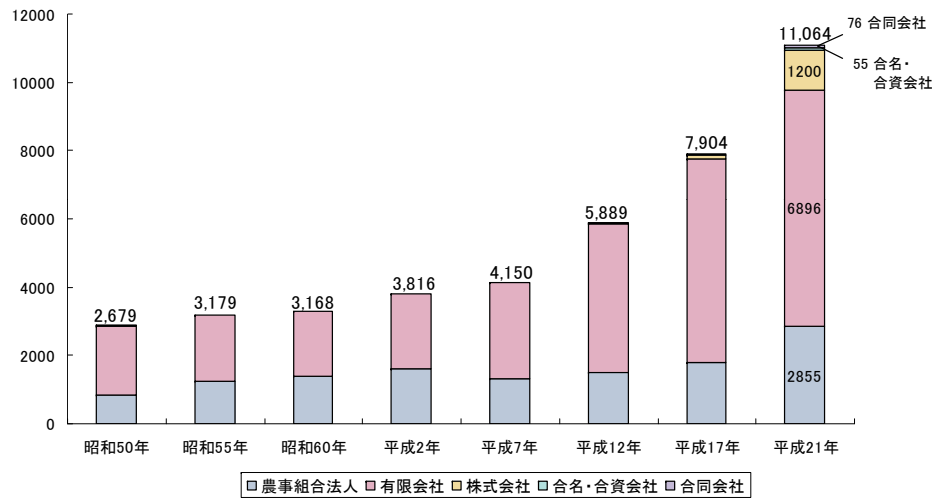
1. 我が国農業の課題

(5) 食料自給率の低迷



2. 農業ビジネスを取り巻く状況

(1) 農業生産法人数の推移



資料:ポケット農林水産統計平成21年版

2. 農業ビジネスを取り巻く状況

(2) 企業の農業参入の制度改正

平成13年3月：農業生産法人の組織形態に株式会社を容認

平成15年4月：構造改革特区に限りリース方式での企業の農業参入を容認

平成17年9月：構造改革特区のリース方式での農業参入が特定農地貸付事業として全国展開

平成21年12月：改正農地法施行

3. 企業の農業参入の概況

(1) 大手企業の農業参入

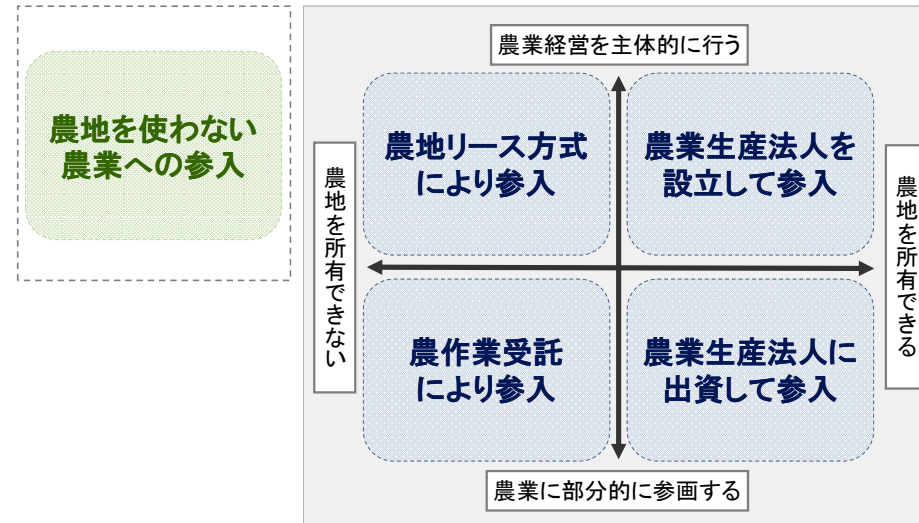
社名	年	事業内容
キュービー	1998	完全制御型植物工場でサラダ菜生産
キューサイ	1998	全国2ヶ所で青汁原料のケールを生産
JFEライフ	1999	ガラスハウス（植物工場）で野菜栽培
カゴメ	1999	茨城県美野里町でトマトの養液栽培を開始
メルシャン	2003	長野県でワイン用ぶどうを栽培
伊藤園	2006	J A都城とお茶生産で連携、大分県等にも展開
セブン&アイ	2008	千葉県富里市で地元J A等とともに農業生産法人設立。近県にも拡大
JR東日本	2008	茨城県石岡市で地元J A等が設立する農業生産法人に出資し有機野菜を生産
イオン	2009	茨城県牛久市で特定法人貸付事業により野菜を生産

※上記の他にも中堅・中小企業多数参入

資料:新聞記事等より作成

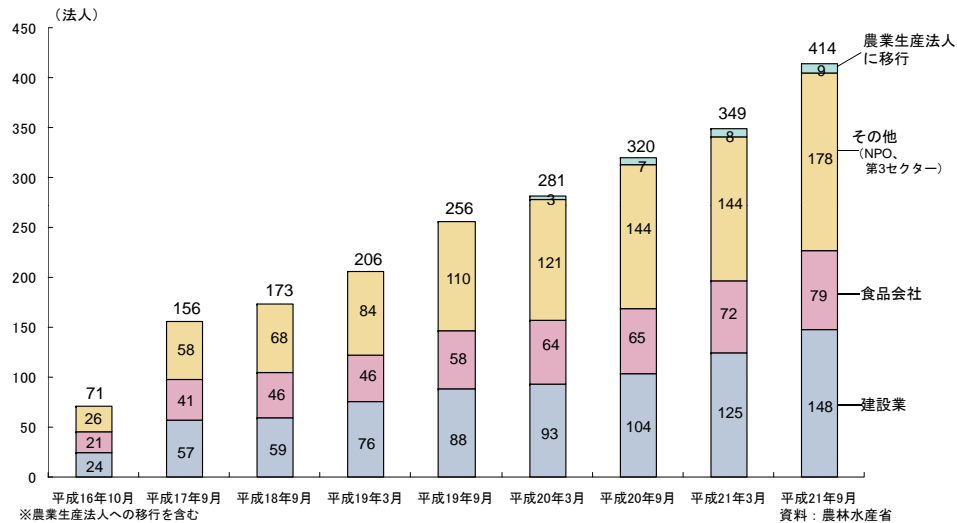
3. 企業の農業参入の概況

(2) 異業種からの農業参入の方法



3. 企業の農業参入の概況

(3) 農地リース方式による農業参入の業種と数

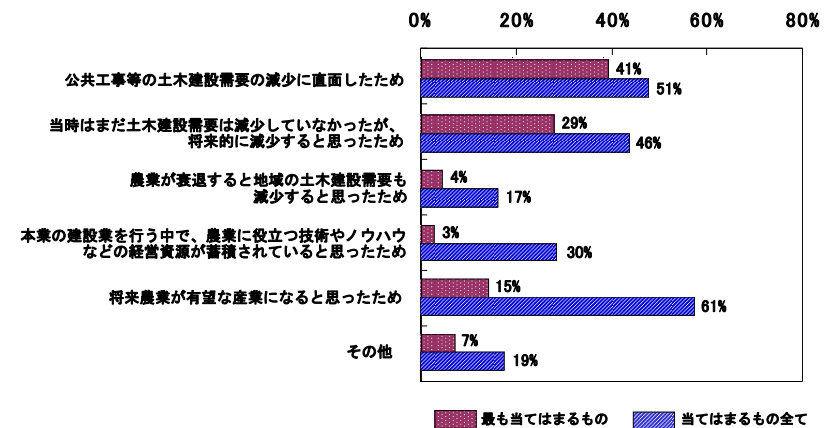


Copyright (C) Mitsubishi Research Institute, Inc.

13

4. 企業の農業参入の経営状況

(1) 参入の動機



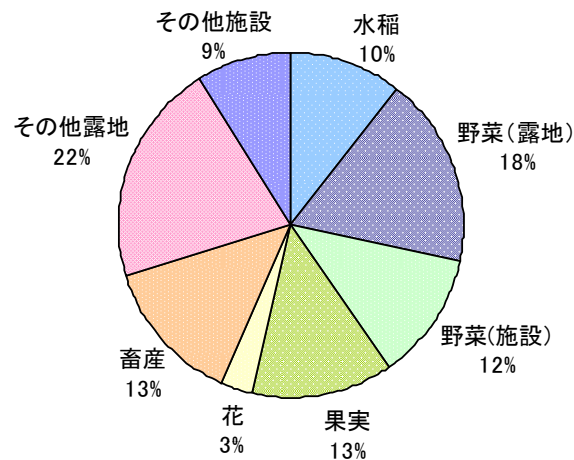
資料：「地域中小建設業の農業参入にあたっての企業意識と課題」(渋谷,2007)

Copyright (C) Mitsubishi Research Institute, Inc.

14

4. 企業の農業参入の経営状況

(2) 農業参入企業の第一位作物



資料：「地域中小建設業の農業参入にあたっての企業意識と課題」(渋谷,2007)

Copyright (C) Mitsubishi Research Institute, Inc.

15

4. 企業の農業参入の経営状況

(3) 企業の農業参入の主な作物

作物名	
耕種	米、トウモロコシ、有機野菜、ブルーベリー、エゴマ、ソバ、サツマイモ、大根、モロヘイヤ、アスパラガス、西条柿、ジュンサイ、ラッキョウ、ハーブ、ジャガイモ、タラノメ、さくらんぼ、茶、大麦若葉、根菜類、赤梨、サトウキビ、パレイシヨ
施設	ミニトマト、白ねぎ、ほうれんそう、イチゴ、葉ネギ、ピーマン
畜産	養豚・繁殖・肥育牛、肉牛、めん羊、乳牛、山羊牧場(乳製品製造牛)、地鶏、ダチョウ肥育

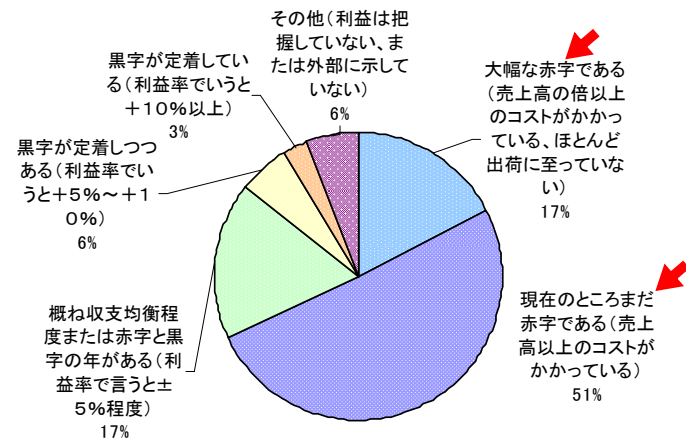
資料：「地域中小建設業の農業参入にあたっての企業意識と課題」(渋谷,2007)

Copyright (C) Mitsubishi Research Institute, Inc.

16

4. 企業の農業参入の経営状況

(4) 農業参入企業の収支状況



資料:「地域中小建設業の農業参入にあたっての企業意識と課題」(渋谷,2007)

4. 企業の農業参入の経営状況

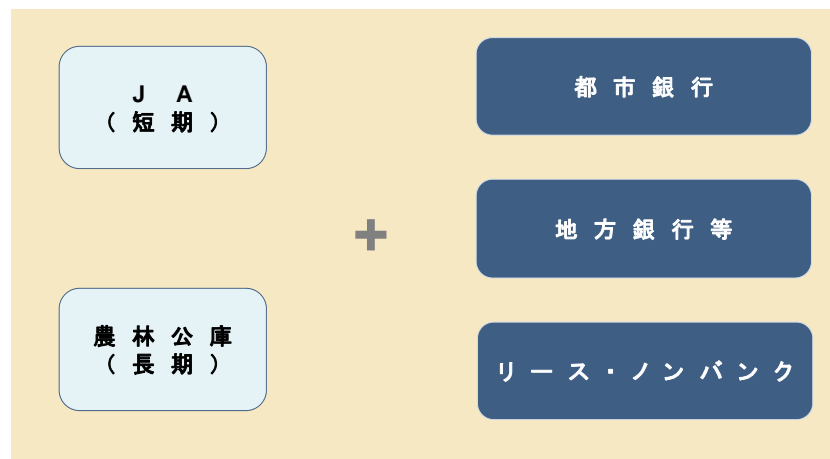
(5) 農業部門の黒字化見込み年数と実際の黒字化年数

農業参入時の黒字化見込み年数		実際の黒字化年数	
「農業部門の経営状況」 回答企業合計	赤字企業のみ	黒字企業のみ	黒字企業のみ
	5.4年	4.9年	7.6年

資料:「地域中小建設業の農業参入にあたっての企業意識と課題」(渋谷,2007)

5. 関連アグリビジネスの動向

(1) 新たな農業金融のプレイヤー



5. 関連アグリビジネスの動向

(2) 体験型農業ビジネス



第二部 異業種からの農業参入のポイント

1. 農業参入の成功ポイント

1. 複業化

2. 事業掌握

3. 分業体制

4. 信用形成

5. 技術導入

6. 販路開拓

7. 農産物加工

8. 農業投資

9. 経営改革

第三部 事例に見る農業参入企業の経営戦略

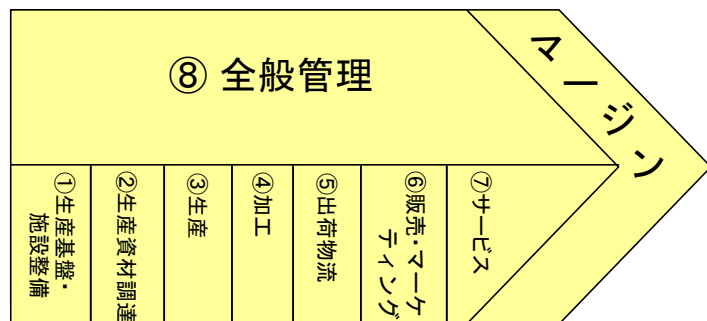
1. 事例の概要

企業の概要

	本業	農業
経営主体	(株) A K	(有) A G
所在地	愛媛県 松山市	愛媛県 松前町
創立年	1957年	2000年
従業員数	約190名(グループでは250名あまり)	4名は通年常勤 作業者は概ね15人程度
営業内容	・舗装工事業 (グループでは、建設リサイクル、コンクリート、熱絶縁、石資材、修景、農業、リフォームなど)	・全体面積 50ha ・稲作/野菜 ・米の販売

2. 参入企業のバリューチェーン分析

農企業バリューチェーン



ポーター『競争優位の戦略』(1985)より作成

2. 参入企業のバリューチェーン分析

(有)AGのバリューチェーン分析

価値活動	価値活動の要素	手法	戦略的対応
①生産基盤・施設整備	農地調達	外部資源の獲得	雇用した農協の営農指導員OBが担当
	農業機械	外部資源の獲得	農協から中古農機を購入し整備
②生産資材購入	自社調製肥料	外部資源の獲得	廃棄物を逆有償で受け入れて調製
	購入肥料	外部資源の活用	油かすなどの有機肥料は購入
③生産	水稻作業	内部資源の活用	建設部門から人材を投入
	基本技術	外部資源の獲得	雇用した農協の営農指導員OBが担当
	精密農業技術	外部資源との連携	大学やメーカーの協力により実用化
④加工	保管	外部資源の活用	外部倉庫業者に依頼し玄米貯蔵
	精米	自ら創造	自社で実施
⑤出荷物流	物流(県内)	内部資源の活用	舗装工事で県内の道路は熟知
	物流(県外)	外部資源の活用	宅配便業者を活用
⑥販売・マーケティング	販路開拓	自ら創造	自前で開拓
	販売(法人・個人)	自ら創造	開拓した顧客の継続性を重視
⑦サービス	品質保証	外部資源の獲得	食味値と生産履歴の保証
	配送サービス	内部資源の活用	舗装工事で県内の道路は熟知
⑧全般管理	人事管理	内部資源の活用	建設業と一体的に業務を配分
	会計管理	内部資源の活用	建設業の原価計算手法を導入

3. (株)AK-(有)AGの経営戦略

(有)AGの価値活動における競争優位

価値活動	価値活動の要素	手法	戦略的対応
①生産基盤・施設整備	農地調達	外部資源の獲得	雇用した農協の営農指導員OBが担当
	農業機械	外部資源の獲得	農協から中古農機を購入し整備
②生産資材購入	自社調製肥料	外部資源の獲得	廃棄物を逆有償で受け入れて調製
	購入肥料	外部資源の活用	油かすなどの有機肥料は購入

資料:『戦略的農業経営』(渋谷,2009)

3. (株)AK-(有)AGの経営戦略

(有)AGの価値活動における競争優位

価値活動	価値活動の要素	手法	戦略的対応
③生産	水稻作業	内部資源の活用	建設部門から人材を投入
	基本技術	外部資源の獲得	雇用した農協の営農指導員OBが担当
	精密農業技術	外部資源との連携	大学やメーカーの協力により実用化

資料:『戦略的農業経営』(渋谷,2009)

3. (株)AK-(有)AGの経営戦略

(有)AGの価値活動における競争優位

価値活動	価値活動の要素	手法	戦略的対応
④加工	保管	外部資源の活用	外部倉庫業者に依頼し 玄米貯蔵
	精米	自ら創造	自社で実施
⑤出荷物流	物流（県内）	内部資源の活用	舗装工事で県内の道路 は熟知
	物流（県外）	外部資源の活用	宅配便業者を活用

資料:『戦略的農業経営』(渋谷,2009)

3. (株)AK-(有)AGの経営戦略

(有)AGの価値活動における競争優位

価値活動	価値活動の要素	手法	戦略的対応
⑥販売・ マーケティング	販路開拓	自ら創造	自前で開拓
	販売（法人・個人）	自ら創造	開拓した顧客の継続性を重視
⑦サービス	品質保証	外部資源の獲得	食味値と生産履歴の保証
	配送サービス	内部資源の活用	舗装工事で県内の道路は熟知

資料:『戦略的農業経営』(渋谷,2009)

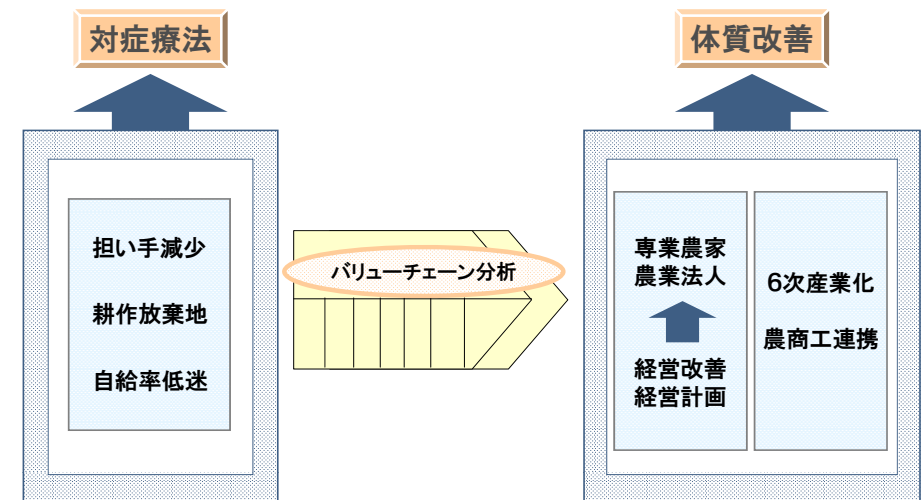
3. (株)AK-(有)AGの経営戦略

(有)AGの価値活動における競争優位

価値活動	価値活動の要素	手法	戦略的対応
⑧全般管理	人事管理	内部資源の活用	建設業と一体的に業務を配分
	会計管理	内部資源の活用	建設業の原価計算手法を導入

資料:『戦略的農業経営』(渋谷,2009)

○ 最後に



ご清聴ありがとうございました

本講演に関するお問い合わせ先
株式会社 三菱総合研究所
経営コンサルティング本部 渋谷往男
shibuya@mri.co.jp

TEL 03-3277-0516
FAX 03-3277-4507
