

インダストリーインサイト (16)

なぜ今企業は農業に関わろうとするのか

第1回 ビジネスとしての農業への参入（自社の利益向上や事業継続性向上目的での農業参入）

PwC Japan 有限責任監査法人
リスク・アシュアランス部
パートナー 三澤 伴暁

PwC Japan 有限責任監査法人
企画管理本部
ディレクター 三橋 敏



はじめに

国際紛争に伴う食糧安全保障への関心への高まり、食糧価格の高騰や農家の高齢化を受けて農業の持続可能性が社会課題として注目されるようになっています。農業は私たちの生命に欠かせない食料を生産する産業であり、人類が将来にわたって発展し続けるために欠かすことのできない基盤です。

近年、企業が農業にビジネスとして参入するケースが増えました。その背景として、農業従事者の高齢化や人手不足が深刻化したために、企業の参入規制が緩和されてきたことが挙げられます。また、最新技術を活用したスマート農業の普及が進んでいますが、こうした取り組みには設備や機械、生産管理ソフトなどの設備投資が必要になるため、資金力を持つ企業が新たな担い手として期待されています。最近では、多額の設備投資を要する施設園芸や植物工場に参入する企業も現れています。

企業が農業に関わる目的は、単にビジネスとして利益を上げるためだけではなく、社会的責任（CSR）を果たすための取り組みのほか、従業員の健康やエンゲージメント向上といった複数の目的を同時に達成しようとしているように見えます。

本シリーズでは、近年における企業の農業との関わり方にについて、下記のとおり3回にわたって論考します。

- 第1回 ビジネスとしての農業への参入（自社の利益向上や事業継続性向上目的での農業参入）
- 第2回 気候関連リスク・機会・インパクトの観点からの農業との関わり
- 第3回 従業員や地域のための農業との関わり（従業員の健康やウエルビーイング向上、地域貢献を目的としたもの）

第1回は、主として利益の獲得や事業の継続性確保といったビジネス的な理由からの企業の参入について、その背景や動機、ビジネスとして成功させるために克服すべき障害や課

題、それらに対する取り組みのポイントを解説します。

なお、文中の意見は筆者の私見であり、PwC Japan 有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

1 企業の農業参入の背景

もともと日本の農業政策では、企業が農業に参入することは想定しておらず、参入には大きな障壁がありました。しかし、農業従事者の高齢化および減少、さらに耕作放棄地の増加に伴い、企業が農業の新たな担い手となることの重要性が認識されるようになりました。特に2009年の法改正により企業が農地を借りやすくなったことは転機となりました。また、農地中間管理機構（いわゆる農地バンク）も整備され、農地情報の集約やあっせんが行われることで、企業が農地を確保しやすくなりました。こうした規制緩和を背景に、企業の農業ビジネスへの参入は年々増加しています（図表1）。

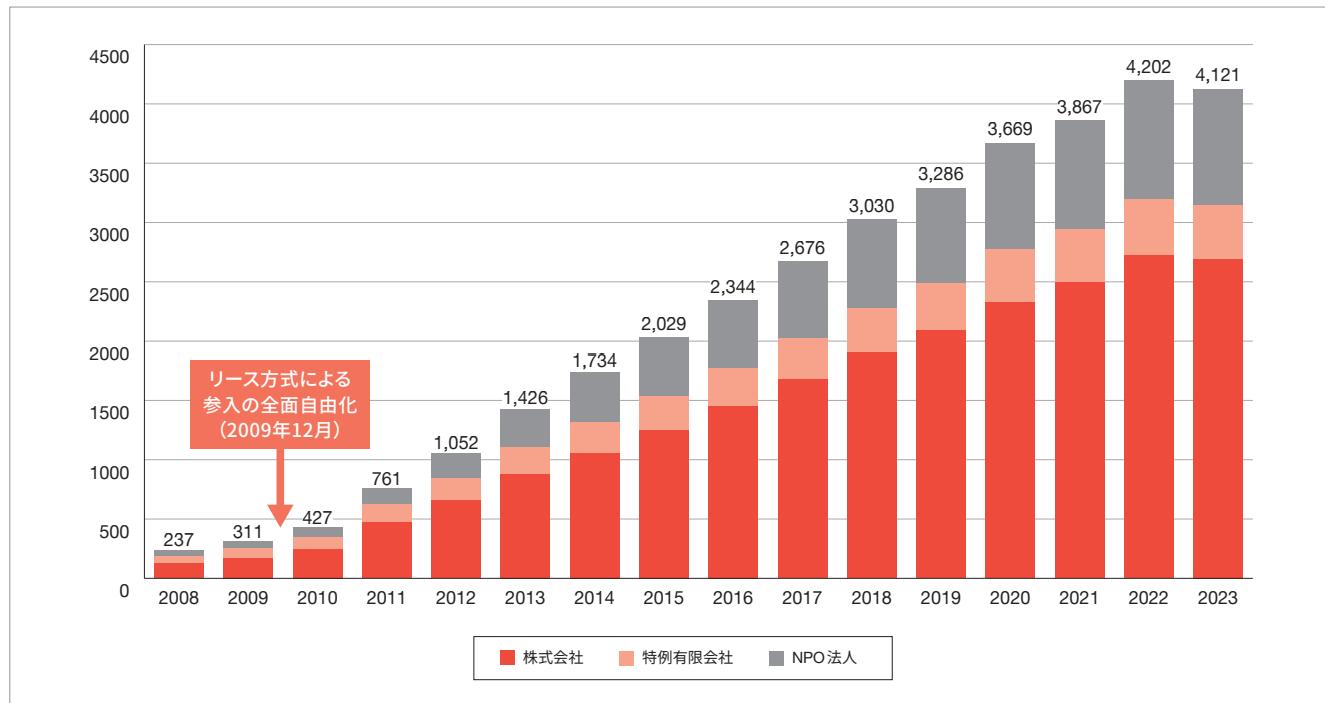
2 なぜ企業は農業に参入するのか？

個別企業が農業に参入する目的・動機としては、①サプライチェーンにおける原料確保や商品開発（食品製造業や卸売業・小売業）、②通年雇用のための繁閑平準化（建設業など）、③障害者雇用のための特例子会社設置、④その他（地域貢献、企業PR・ブランディング）、などが考えられます。

①サプライチェーンにおける原料確保や商品開発

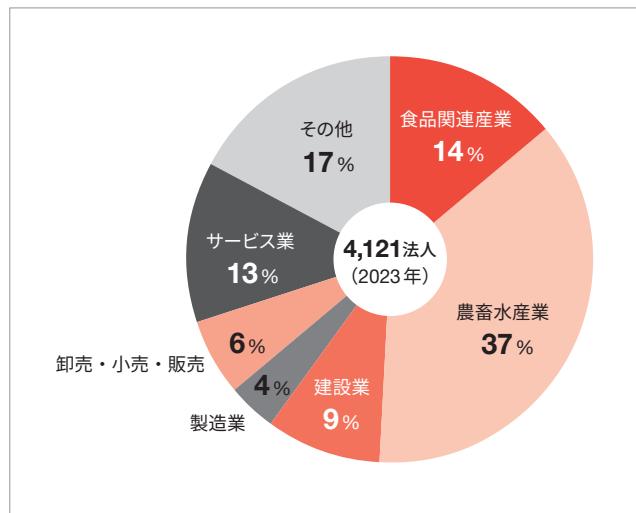
食品製造業が原料確保や原料の品質管理のために進出するケースです。代表的なのは、酒造メーカーが原料米を確保するために、酒米の生産に進出するケースです。食品小売業

図表1：リース法人数の推移



出所：農林水産省経営局調査（2023年1月1日）をもとにPwC作成 https://www.maff.go.jp/j/keiei/koukai/attach/pdf/hozin_nouchi-14.pdf

図表2：農業への業種別参入状況



出所：農林水産省経営局調査（2023年1月1日）をもとにPwC作成

が、安全で品質の高い食材で自社商品を開発するなどの目的で農業に進出する例もあります。いずれにしても原材料や商品としての農産物の安定調達をするために農業に参入することになります。農業への参入は畜産水産業の37%を筆頭に、食品関連産業14%、卸売・小売・販売6%となっており（図表2）、同一サプライチェーン上の業種からの参入が多くなっていると考えられます。日本政策金融公庫の食品産業動向調査（2021年7月）によれば、回答企業のうち農業に

「既に参入している」と回答した企業は、製造業からの参入者は農産保存食品31.8%、酒類30.1%、飲料30%、卸売業では穀類・豆類24.7%、青果物23.4%、小売業ではコンビニエンスストア40%、生鮮品店26.7%となっています。

②通年雇用のための繁忙平準化

繁忙平準化の代表例は建設会社です。公共工事における繁忙期は12～3月であり、農業の繁忙期とは逆転することから、安定的に人材を雇用するために、夏場は農業をするというケースです。また、農業では農地の改良整備も必要であり、土木技術が生かしやすいという利点もあります。業種別の参入状況（図表2）でも建設業は食品関連産業、サービス業に次いで4位となっており、参入企業の9%を占めています。

③障害者の法定雇用率を満たすための特例子会社設立

一定数以上の従業員を雇用する企業が障害者の法定雇用率を満たすために、特例子会社を設立し農業を営むケースがあります。ここで特例子会社とは、特例として会社の事業主が障害者のための特別な配慮をした子会社を設立し、経営している子会社を指します。一定の要件を満たす場合、その子会社に雇用されている障害者を親会社や企業グループ全体で雇用されているものとして算定できます。

農業は植物を育成することで心の安らぎが得られ、多様な作業工程があるため、障害者の特性に合わせて作業を切り分けて担当してもらえることが、農業が特例会社の事業として選ばれる理由となっています。

④その他（地域貢献、企業PR・ブランディング）

上記①～③以外にも、地域社会への貢献や、企業PRのために農業に参入するケースも考えられます。これらは直接的に企業の収益に貢献するものではありませんが、地域での活動を通して企業の認知度とイメージの向上、新たな取引先の獲得などが見込めるため、売上増加につながることが期待できます。

- 農地を適切に利用しない場合に賃借契約を解除する解除条件が付されている
- 集落での話し合いへの参加、農道や水路の維持活動への参加など、地域における役割を分担する
- 業務執行社員または重要な使用人が1人以上農業に従事する

農地を取得して農業を経営したい場合には、農地所有適格法人として認められる必要があります。農地所有適格法人になるには、①法人形態は株式会社（公開会社でないもの）、農事組合法人、持分会社、②主たる事業が農業である、③農業関係者が総議決権の過半数を占める、④役員の農業従事要件など、いくつかの条件を満たさなければなりません。

3 法人が農業参入する手続きの概要

農業を始める場合には、個人であっても法人であっても一定の要件を満たす必要があります。具体的には、①農地の全てを効率的に利用する、②一定の面積を経営、③周辺の農地利用に支障がないことなどが求められており、市区町村の農業委員会の許可が必要になります。

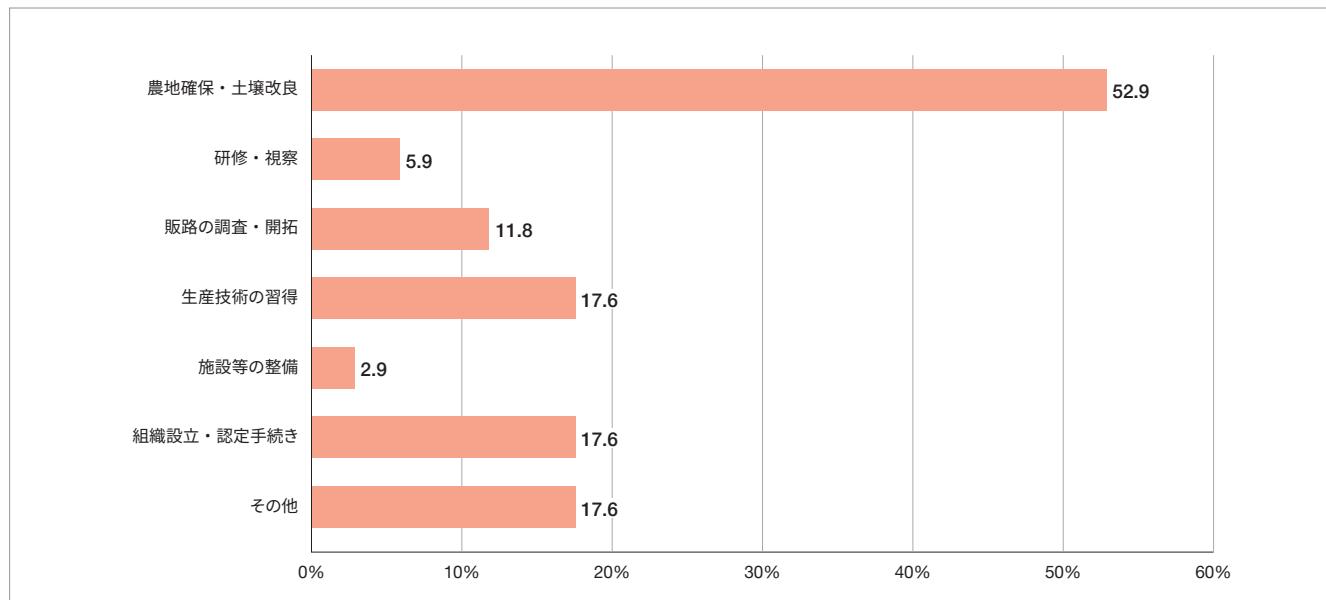
法人が農業に参入するには農地の確保が必要となります。農地を借りて農業に参入するのであれば、以下の要件が満たされていれば、一般法人でも参入は可能となります。

4 企業の農業参入における課題と対応策

これまで見てきたように、わが国において農業参入法人は増加していますが、農業への参入は決して容易ではなく、さまざまな障害や課題を乗り越える必要があります。裏を返せば、企業経営において培ってきた経験を活かし、さまざまなリスクと機会を把握し、経営計画に落とし込み、変化に対して柔軟に対応していかなければなりません。

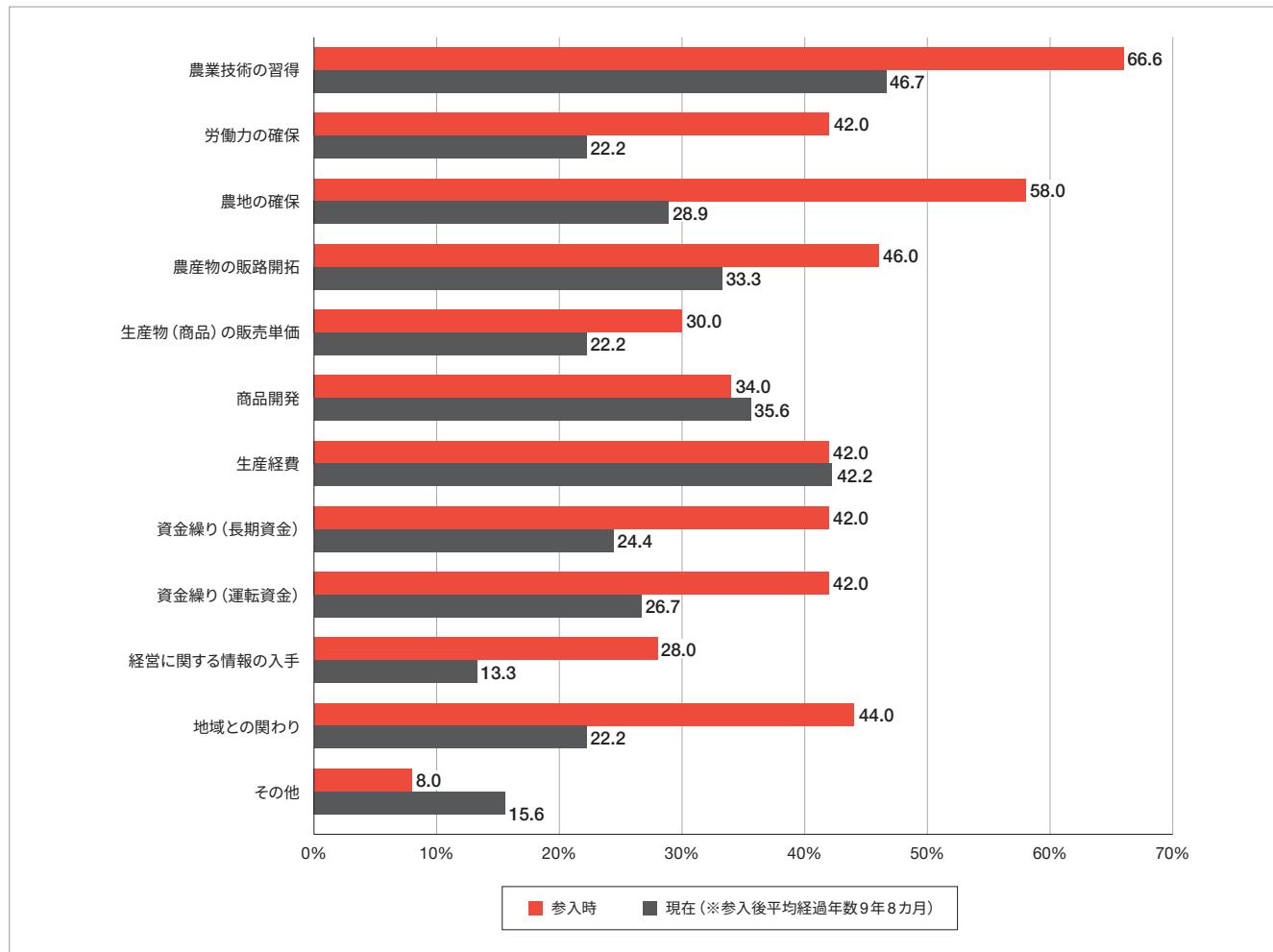
2013年に日本政策金融公庫の農林水産事業が公表した「平成24年度 企業の農業参入に関する調査」では、農業に

図表3：参入まで取り組み内容（食品製造業）



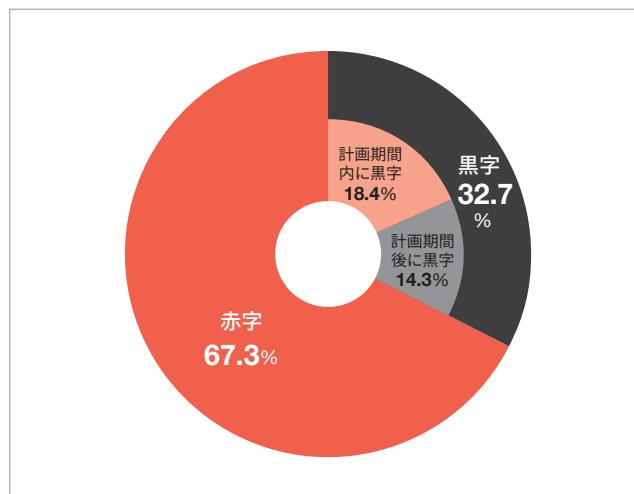
出所：日本政策金融公庫「平成24年度 企業の農業参入に関する調査」をもとにPwC作成

図表4：参入企業の農業部門の課題（食品製造業）



出所：日本政策金融公庫「平成24年度 企業の農業参入に関する調査」をもとにPwC作成

図表5：参入企業の損益状況（食品製造業）



出所：日本政策金融公庫「平成24年度 企業の農業参入に関する調査」を基にPwC作成

参入した企業422社にアンケート調査を実施し、農業参入企業が直面する課題と対応、本業のノウハウの活用について明らかにしています（図表3～図表5）※1。

同調査の中でサンプル数の最も多かった「食品製造業」における参入のポイントを見てみましょう。

図表3では、参入までの準備期間の取り組み内容の割合としては「農地確保・土壤改良」が52.9%となっており、「農地を確保しても土壤改良に想定外の時間と費用を要した」というコメントもありました。図表4の農業部門の課題では、農業参入時の課題として挙げられたのは上位から、「農業技術の習得」66%、「農地の確保」58%、「農産物の販路開拓」46%、「地域との関わり」44%と続いており、製造業では経験のない「農地の確保」や「栽培技術の習得」といった農業

※1 同調査は調査時点から時間が経過していますが、課題等については、複数の自治体の農政担当者との対話から大きく変化していないとの心証を得ています

特有の課題に対応することが必要となります。このように農業参入にはいくつかの高いハードルがあることがわかります。

図表6は農業経営のプロセスに沿って、「平成24年度 企業の農業参入に関する調査」に示されている「農業参入時の課題」「課題の具体的な内容」「課題を想定した取り組み」「本業のノウハウの活用」を整理したものです。特に参入時には農地の確保や技術の習得が課題であり、生産経費については参入時だけでなく、参入後も継続的に課題となっています。

地域の特性が異なり、個別性の強い土地を利用し、気候や風土などの自然環境の影響も受ける農業においては、工場のように安定した環境下で均質な製品を生産できる製造業と比べて変動要素が多くなります。そのため農業参入にあたっては、さまざまな課題を想定した事業の準備と経営シミュレーションを実施しておくことが重要です。以下では、農業参入にあたって留意すべき事項について説明します。

①目的やビジョンを明確にする

農業への参入では、地域住民との調整などで思ったとおりに農地の確保ができないなど、当初の構想を変更せざるを得ない場面があります。そのようなときは、そもそもなぜ農業に参入したかったのかという原点に戻り、その目的に沿って譲れるもの・譲れないものを選択しながら、計画を修正していくことが必要になります。そのため、目的やビジョンをしっかりと持っておくことが重要です。農業ブームに乗りたい、耕作放棄地がある、自治体から要請された、補助金があるからといった消極的な要因だけでなく、自社のビジネスの発展にどのように寄与するのか、補助金がなかったとしても参入する価値があるのかといった点まで検討しておきましょう。

②事前の情報収集とデスクトップシミュレーション

原料や商品の調達を目的とした農業参入では、栽培品目や生産規模は本業で必要としている品目・量から決まってくると考えられます。しかし、それ以外の目的であっても、品目やどのくらいの事業規模を目指すのかを想定して情報収集とシミュレーションを行っておくことが重要です。

農林水産省や都道府県などは、農産物の作付面積、出荷量、価格の推移などの統計データを公表しており、これらを利用して単価と数量から経営規模を想定し、それに対してどの程度の作付面積が必要なのか概算することが可能です。

また、金融機関や農業参入支援企業などが、過去の農業参入における参入障壁や失敗事例を公表しているため、これらの情報を参考に、複数のパターンの経営シミュレーションを行っておくことで、想定外の事象を少なくすることが可能

です。

事前に最低限検討すべき項目として、設備投資計画、生産計画、雇用計画、販売計画などがあります。このほかにも多数の考えておくべき項目があり、それそれが相互に影響してきます。農業は天候や資材価格の変動など変動要素が多いので、シミュレーションをしても無駄であると考えてしまうかもしれません、変動要素が多い事業だからこそ、さまざまなリスクに備えておくことで柔軟に対応することが可能になります。

シミュレーションの手法の1つとして、これから開始する農業事業の損益計算書を作成してみることが挙げられます。農業の損益計算書には農業経営に必要な経費項目が羅列されているため、農業を営むとどのような費用が発生するのかを確認するためのチェックリストとしても活用できます。図表7は農業の損益計算書の主な費目を抜粋したものですが、この項目を参考に、設備投資計画、生産計画、雇用計画、販売計画などを検討してみてもよいでしょう。

私たちは、社会福祉や環境保全を目的とする団体に対して実施したプロボノ活動の中で、農業に参入するビジネスプランについて、収支計画の策定や損益分岐点の分析を支援してきました。その経験を通じて、プランを具体的に数値化し、さらに第三者の視点も入れながらディスカッションしていくことが、想定外のリスクを低減するために有効であると実感しています。

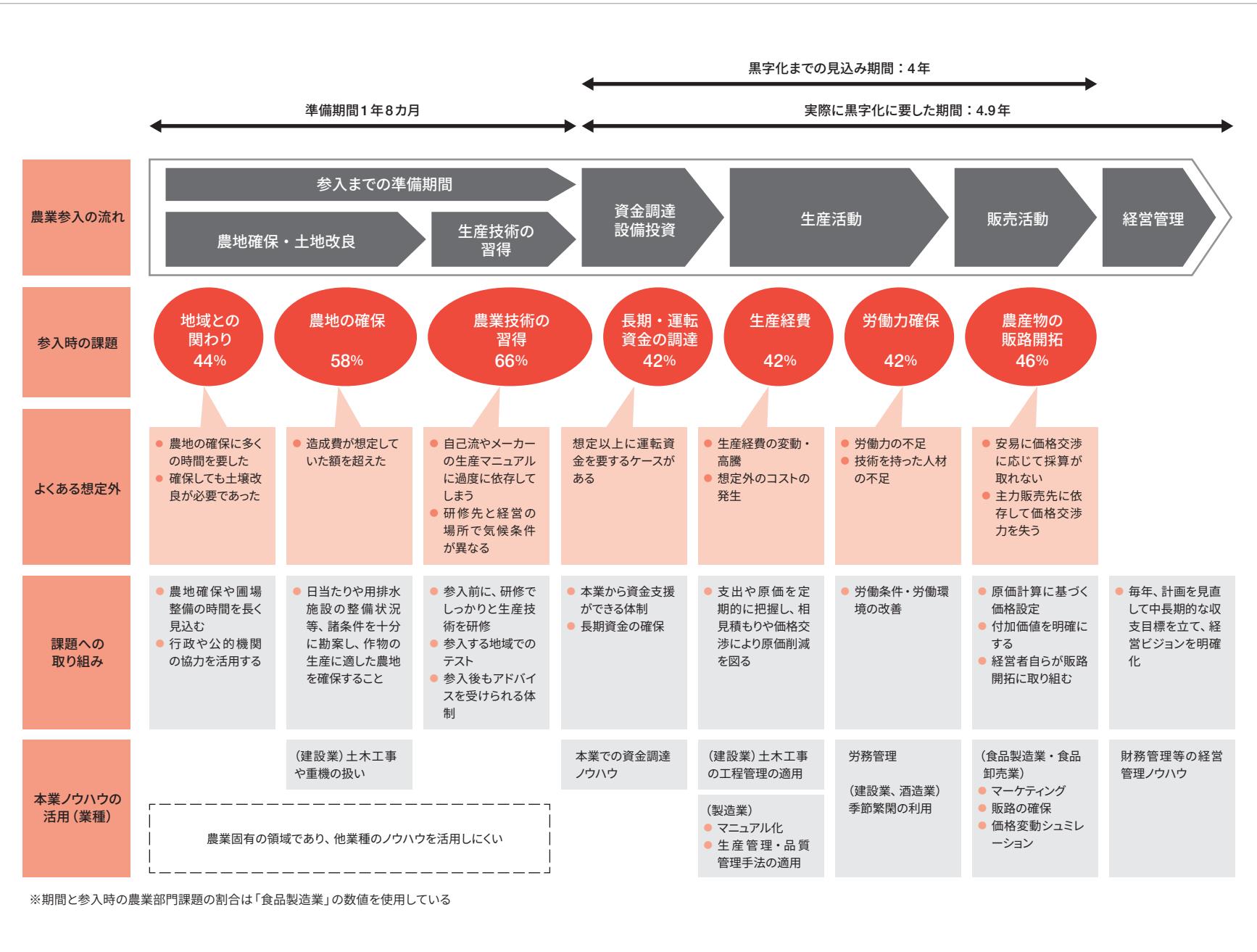
③補助金に頼りすぎない

自然環境に左右されやすく、大きな初期投資が必要な農業において補助金は重要なものですし、活用できるものは積極的に利用すべきです。一方で、補助金ありきで参入してしまうと、自主性が失われる、目的が変わってしまう、申請に時間がかかるといった副作用もあるようです。補助金ありきではないビジネスプランを基本にしながら、自社が実現したい事業に対して目的やタイミングがうまく合う補助金を使うくらいの厳しめのスタンスを取っておいたほうが、大きな失敗を避けることができると考えられます。

④十分な時間的、資金的余裕を

図表6に記載のとおり、日本政策金融公庫の調査では、農業参入に要した期間は1年8か月で、黒字化までに要する期間も約5年となっており、事業を軌道に乗せるのに相当な時間を要することがわかります。土地改良や機械、ハウスなどの設備投資、人材の雇用などの投資も必要です。農業には補助金などの支援制度や長期の融資制度も充実していますが、

図表6：農業に参入する企業が直面する課題と対応策



図表7：損益計算書をベースとした損益試算

※農林水産省や自治体、日本政策金融公庫などがさまざまな農業統計や農業の財務諸表データを公表しているため、これらの情報を使うとある程度の損益の資産が可能になる。

大科目	小科目	試算・検討方法の例
製品売上収入		どのくらいの規模の経営をしたいのか、売上規模を決める。流通単価や流通量は公表データになっており、単価×数量で計算する。どれくらいの数量の生産が必要か決まると、単収(面積あたりの収穫量)のデータから必要な耕作面積を計算できる。
材料費	種苗費	<ul style="list-style-type: none"> 生産技術の習得を進めながら、必要な作付面積に対する、種苗や肥料の量を計算し、市場の単価を乗じて計算する。 近年、肥料や燃料の価格が高騰しており、その状況も踏まえて経費単価を見積もる。
	肥料費	
	農薬費	
	敷料費	
	燃料費	
	諸材料費	
労務費	賃金手当	農業経営指標から労働時間数を、地域のパート募集情報などから賃金単価情報を得て、人件費の資産を行う。育成や収穫だけでなく、出荷のための調製作業も見積もりておく。
	作業衣料費	作業服を支給するのであれば、計算に入れておく。
外注費	圃場管理費・作業委託費	畔の草刈り、水管理、肥培管理作業などを外部に委託した場合に見積などから計算しておく。
製造経費	農具費	鋤、鍬、ハサミなど同時に作業する人数分の道具を用意しておく。
	消耗品費	ビニールマルチなど必要な消耗品を見込んでおく。
	修繕費	機械や設備の故障や、定期的な補修も予算に見込んでおく。
	減価償却費	売上の資産から導いた作付面積に応じて必要な設備や機械を導出する。ビニールハウスや農業機械などの設備の相場や業者見積から取得額を概算し、原価償却費を試算する。
	動力光熱費	機械や設備を稼働するための燃料費や電気代を試算する。
	共済掛金	災害に備えた共済への加入を見積もっておく。
	農地賃借料	農地の賃借料を相場で計上しておく。
	機械・設備賃借料	機械や設備を賃借する場合には賃借料を計算する。
	租税公課	土地を保有する場合には固定資産税などを考慮する。
販売費および一般管理費	役員報酬・給与手当	役員報酬や従業員の給与を見積もる。
	荷造運賃	顧客先まで運送が必要な場合には運送費用が発生する。袋や箱などの梱包費用も必要になる。
	販売手数料	取引仲介業者を利用する場合には販売手数料を支払うことが必要となる。

出所：PwC作成

資金回収も長期的になることを認識しておくべきです。

5 農業部門単体では赤字になるのになぜ継続するのか？

先の日本政策金融公庫の調査では、農業に参入した企業の7割が赤字となっています。

「②なぜ企業は農業に参入するのか？」で挙げた理由のうち、③の障害者雇用については法定の義務を順守するためには一定の赤字負担でもやむを得ないと考えるかもしれません。①のケースでは、農業部門単体としては赤字でもその後のバリューチェーンも含めると黒字となることが考えられます。②繁閑平準化のケースでも、主たる事業の繁忙期のための人材の雇用確保という目的であれば、農業部門で少しでも人件費を補填できればという考えがあるかもしれません。

農業が単純にビジネスの損益としては赤字であっても、社会的責任や従業員エンゲージメントの向上のために農業に関わっていることで一定の赤字が容認されると考えられます。しかし、企業の目的は利潤を獲得することであるため、赤字経営となるのであれば事業の損益だけでなく、社会的インパクトの評価や従業員満足度といった長期的な効用をステークホルダーに説明していくための評価尺度が必要になってきていると考えられます。第2回以降は損益以外の農業への関わりと評価尺度についても触れていきます。

6 厳しい経営環境を乗り切るために経営の力を

ここまで、農業参入の厳しさについて解説してきましたが、今後については明るい希望も出てきています。近年のテクノ

ロジーの進化により、データ化と自動化が進んでおり、従業員1人当たりがカバーできる耕地面積が拡大することで、人件費の割合を低下させることができます。

これまで、さまざまなデータに基づく生産活動には広大な農地で人力による計測が必要でしたが、センサーと通信技術の発達により、天候、土壤など農業の生産工程を最適化するための情報を効率的に収集することができるようになってきています。生産技術の習得についても、栽培技術のデジタル伝承や生産技術のスキルの標準化などが進んでおり、より少ない人数で効率的な生産が実現できることが予想されます。

従来は農家の経験と勘に依存する部分が大きかった農業経営でもデータを活用した農業へと移行することで、科学的な経営管理を取り入れやすい環境になってきています。私たちも製造業やサービス業への経営サポートを通じて蓄積した経営ノウハウなどを使って、わが国の農業発展のお手伝いをしたいと考えています。

三澤 伴暁 (みさわ ともあき)

PwC Japan有限責任監査法人 リスク・アシュアランス部 パートナーシステム開発、プロジェクトマネジメント、BPR（業務改革）プロジェクト推進、内部統制構築等の経験を経て、2007年に入所。会計監査におけるIT領域の評価、セキュリティガバナンスに関するアドバイザリー業務等に従事。法人内の農業コミュニティを三橋とともにリード。農業や水産業に関する課題の深掘りやナレッジのシェア、農業従事者や関連企業との対話、プロボノ活動等を通じて、地域社会の持続可能性に関する課題解決に向けた活動を行っている。

メールアドレス : tomoaki.misawa@pwc.com

参考文献

- 『なぜ企業は農業に参入するのか：農業参入の戦略と理論』 渋谷住男編著、農林統計出版、2020年
- 「中小企業の農業参入に関する調査研究」中小企業研究センター <https://www.chukiken.or.jp/wp-content/uploads/2021/11/132.pdf>
- 「食品産業動向調査（令和3年7月）」日本政策金融公庫
- 「リース法人の農業参入の動向」農林水産省 <https://www.maff.go.jp/tokai/keiei/nochi/seido/attach/pdf/index-19.pdf>
- 「企業の農業参入におけるメリットやポイントを徹底解説」イノチオグループ <https://inochio.co.jp/column/13/>
- 「平成24年度 企業の農業参入に関する調査」日本政策金融公庫 https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/zyouhou_senryaku_1.pdf
- 『次世代農業ビジネス経営：成功のための“付加価値戦略”』 三輪泰史著、日刊工業新聞社、2015年

三橋 敏 (みつはし さとし)

PwC Japan有限責任監査法人 企画管理本部 ディレクター 大手監査法人にて会計監査、品質管理、業種別ナレッジの集約等の業務に従事後、2016年に入所。企画管理本部にて、マーケティング、リサーチ業務などに携わる。法人内の農業コミュニティを三澤とともにリードしながら、農業関係者との対話を通じて日本における農業に関する社会課題を理解し、農業者に対する法人化や販路拡大などのワークショップを実施している。

メールアドレス : satoshi.mitsuhashi@pwc.com