

企業による「新たな」農業参入のあり方 —ネイチャーポジティブを起点に、新たなビジネスを創出する—

尾高 智之

株式会社 NTT データ経営研究所 シニアマネージャー

1. 我が国農業は危機的局面にある

我が国農業は現在、危機的な局面にある。過去20年で、山梨県に匹敵する規模の耕地面積が失われ、基幹的農業従事者数も半減した。平均年齢は68.7歳に達し、農業所得も低水準にとどまる。さらに近年は、米やキャベツの価格高騰に象徴されるように、食料供給の不安定さが消費者にも実感されつつある。(図1)

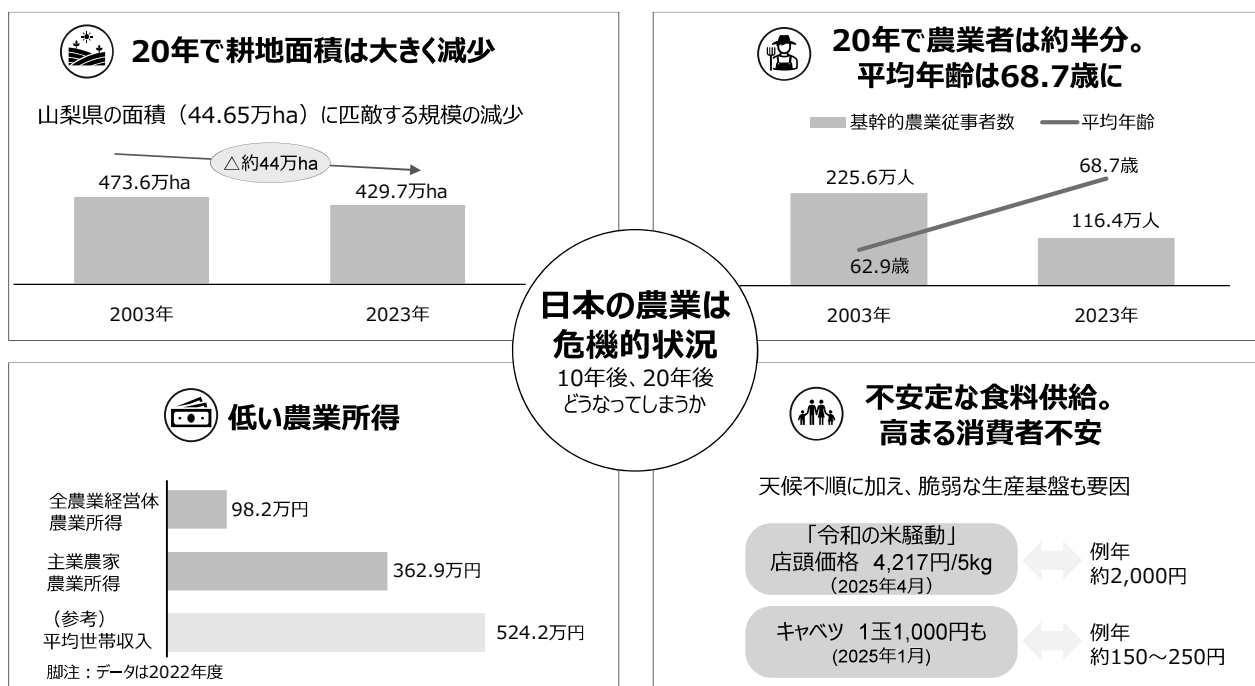
これらはもはや農業界だけの課題ではなく、食料供給、地域経済、生活基盤に関わる社会課題である。このままでは、将来にわたり農業を維持で

きない可能性も現実味を帯びている。

2. 農業の課題は企業の事業機会

こうした状況により「農業を守るべき産業」として語られがちであるが、視点を変えれば、社会課題となっている農業は、企業にとっての事業機会とも捉えられる。

生産基盤の脆弱化、産地運営機能の低下、需給・調達の不安定化、地域・消費者との接点の希薄化といった課題は、企業が自社アセットを接続できるテーマそのものである。例えば、生産領域(つくる)では担い手不足や技術継承の課題に対し、



出所：農林水産省、厚生労働省、新聞記事を基に筆者作成

図1 我が国農業の動向

AI やロボット、外部人材活用といった解決策がある。産地運営（まとめる）においては、集出荷機能の高度化や共同施設の運営、物流の再構築が求められる。流通・販売（とどける）では、安定調達に向けた契約・投資モデルの構築、地域・消費者との関係性（つながる）では体験や観光、まちづくりといった新たな価値創出が可能となる。（図 2）

農業の課題は、「解くべき困りごと」であると同時に、「参入可能性がある市場」でもある。

3. 新たな参入のあり方 ―ネイチャーポジティブを起点としたビジネス創出―

では、企業はどのような切り口で農業に参入すればよいのだろうか。その有力な視点が、ネイチャーポジティブである。ネイチャーポジティブとは「社会・経済全体を生物多様性の保全に貢献するよう変革させる」アプローチである。

政府はネイチャーポジティブ経済移行戦略により、企業の環境対応を推進している。加えて、サステナビリティ開示の潮流の中で、ISSB は 2024 年 4 月に「生物多様性」と「人的資本」を優先テーマに設定し、TNFD は自然資本に関する企業開示の国際的枠組みとして、生物多様性を保全・回復するアクションを企業に求めている。日本企業の TNFD 対応企業数が 230 社（2026 年 6 月 3 日

現在）に達していることから、環境対応の重要性が急速に高まっていることが分かる。

産地側でも環境対応は待ったなしである。みどりの食料システム戦略のもとでは、化学肥料使用量 30%削減、農薬使用量 50%削減、有機農業面積 100 万 ha といった目標が掲げられている。さらに、クロスコンプライアンスチェックは、農業者が補助金・助成金の交付を受ける際の条件として導入が進められており、2024 ～ 2026 年度の試行を経て、2027 年度から本格運用される計画である。農業の現場においても、環境配慮型農業への移行は理念ではなく、具体的な経営課題、運営課題として現れ始めている。ただし、環境配慮型農業は、現場だけで簡単に進められるものではない。手間がかかる、コストがかかる、収益が見合にくい、販路が安定しない——こうした課題が重なれば、産地だけで転換を進めるには限界がある。（図 3）

ここに企業が関与する意義がある。企業は、資金、販路、ブランド、技術、消費者接点など、産地単独では持ちにくい資源を持っている。これらを産地に投入し、環境配慮型農業を推進しながら、企業は新たな事業価値を創出する。ネイチャーポジティブは、単なる環境対応の言葉ではなく、企業と産地を結び、新しい参入モデルを成立させるための実践的な枠組みとなる。この循環の重要な

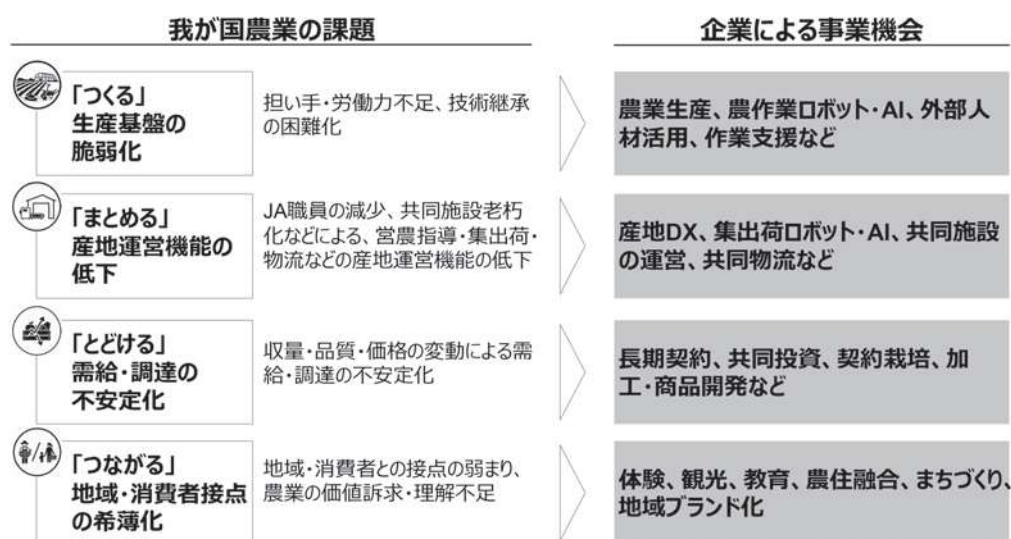
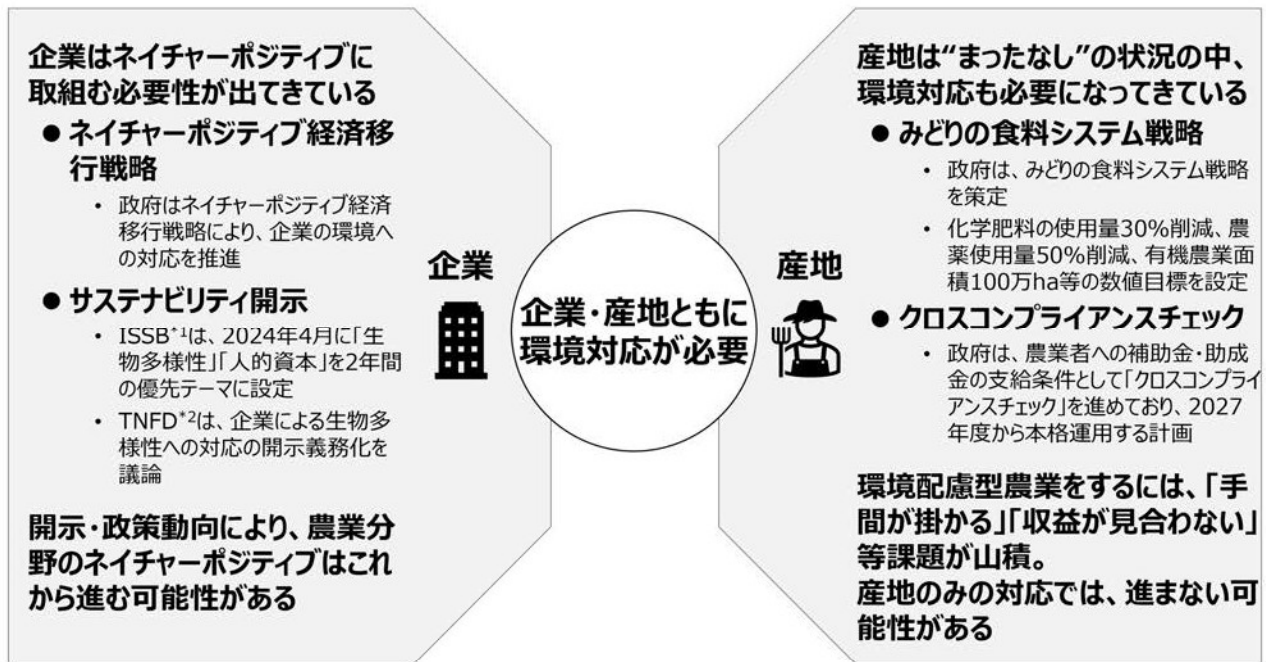


図 2 企業による事業機会



*1：ISSB は企業の持続可能性報告のための国際的な基準を設定する機関

*2：TNFD は自然資本に関する企業開示の国際的枠組み

図3 企業と産地の環境対応動向

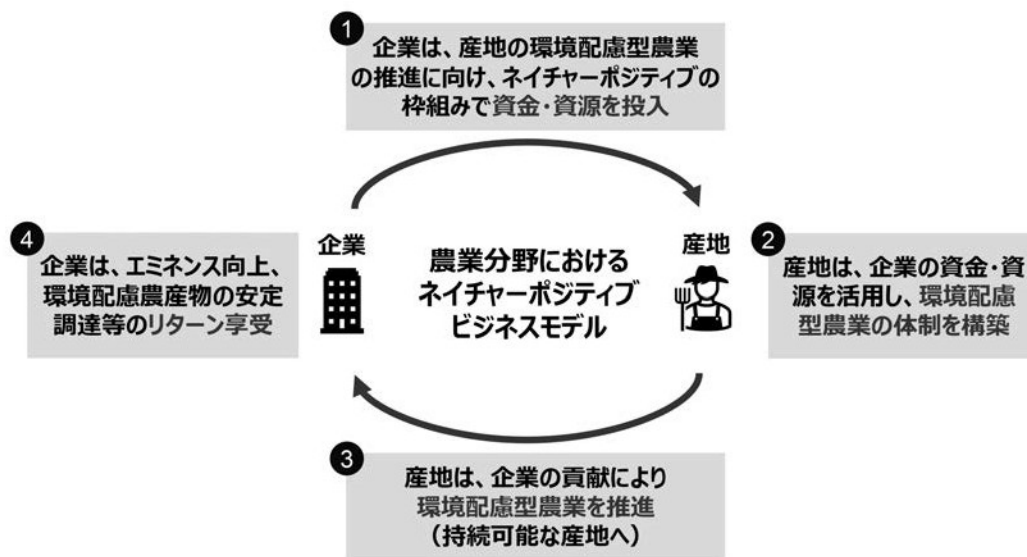


図4 農業分野におけるネイチャーポジティブビジネスモデル

点は、寄付やCSRのような一方向の支援ではないことである。企業の貢献が産地の変化を生み、その変化が企業自身の経済価値と社会価値にも返ってくる。環境対応をコストではなく事業創出のエンジンに転換する点に、ネイチャーポジティブの本質がある。(図4)

4. ビジネス創出を狙う領域

企業による農業参入を考えると、まず押さえておくべきなのは、生産領域への参入が今後も重要な王道であるという点である。担い手の減少が進むなかで、企業が農業生産に関わることへの期待は今後ますます高まっていく。とりわけ、植物

工場や施設園芸は、品質や供給の安定化、ブランド構築に資する有力な選択肢であり、企業が農業分野に本格的に関わる際の中核的な入口になりうる。

その一方で、農業を「生産の場」としてだけ捉えると、企業の参入余地は限定的になる。従来の農業参入は、企業自らが農業生産プレイヤーとなって畑や施設を持ち、農作物を生産するモデルが中心となる。生産領域には、天候による需給変動、労務管理の難しさ、地域条件への適応など、農業固有の運営特性がある。そのため、すべての企業にとって自ら生産を担うことが最適解になるとは限らない。農業の現場に深く入り込むことが必要な一方で、それが参入の唯一の形だと考えてしまうと、多くの企業は「自社には難しい」と感じてしまうだろう。

そこで重要になるのが、農業をより広いバリューチェーンとして捉える視点である。農業の価値は、生産だけでなく、流通、販売に至るバリューチェーンで創出することができる。そのため、企業は必ずしも自ら生産を担わなくても、産地と連携し、自社アセットを活かして価値を創出することができる。つまり、農業は農業生産のフィールドであると同時に、自社アセットを活用のうえ、ネイチャーポジティブを起点としたビジネスモデルを構築することで、「社会価値」と「経済価値」の両方を創出できるフィールドとして見るべきなのである。この視点に立つと、企業の参入可能性は大きく広がる。(図5)

5. 業態別のビジネスモデル

次に業態別にどのようなビジネスモデルを構築するかみていく。

食関連企業は、産地を調達先としてだけでなく、調達安定とブランド価値を生むパートナーとして位置づけ産地と一体となった環境配慮型農業を推進する。物流企業は、共同輸送や低環境負荷配送により、環境負荷低減と物流収益を創出する。金融機関は、産地の環境転換や持続可能な生産体制の構築を投資対象とみなし、長期契約や共同投資を支える役割を果たせる。さらに、農業と直接関係を持たない業態も可能性がある。鉄道企業は沿線価値向上、不動産企業はエリア価値向上、教育企業は探究学習や人材育成の教材として農業を活用できる。また地域に工場を有する製造業や電力等インフラ企業は、地域の自然資本を保全することを自社の操業安定につなげることができる。(図6)

ここで問われるのは、「農業をするか」ではなく、「自社のどのアセットをどの課題に接続するか」である。農業を広義の事業フィールドとして捉えれば、自社の本業や既存事業との接続点は一気に増えていく。ネイチャーポジティブを起点に農業を見直すことは、まさにその発想転換を促すものである。

続いて、食関連企業、鉄道企業、不動産企業を例に、具体的なビジネスモデルをみていく。

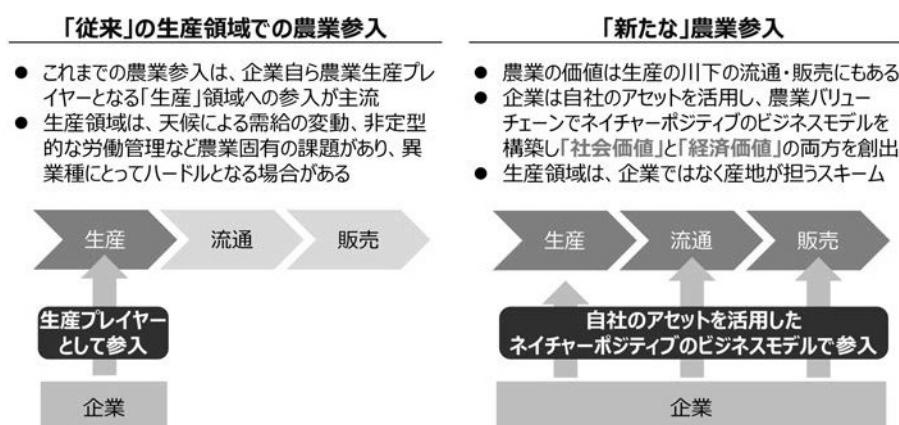


図5 「従来」の農業参入と「新たな」農業参入



図6 業態別のビジネスモデル例



図7 食関連企業のネイチャーポジティブモデル

■食関連企業モデル

食関連企業は、産地を調達先だけでなく、安定調達とブランド価値を生む重要なパートナーと再定義する。食関連企業は産地と一体となって、生産・流通・販売をつなぐ環境配慮型農業の仕組みを構築する。生産面では、長期作付け契約や前払い、共同投資を通じて、気候変動対策、輪作、被覆作物、圃場改良などへの移行を後押しする。これによって土壌の健全性が回復し、品質や収量の安定化が進めば、企業にとっては調達安定につながる。

流通面では、規格の見直しや規格外品の高付加価値化により、食品ロス削減と新商品開発を同時に実現する。販売面では、環境配慮農産物や規格外活用商品の価値を消費者に伝えることで、産地の収益向上と自社の事業収益・ブランド価値向上を両立する。(図7)

■鉄道企業モデル

鉄道企業にとって畑は沿線価値を高めるコンテンツになりうる。沿線農業による体験・流通価値創出のモデルを構築することで、人を畑へ運び、

農産物を都市へ運び、駅を売り場へと変えることができる。環境配慮型農業は、一般の慣行農業に比べて人手がかかる場合がある一方、都市生活者には自然の中で体を動かしたい、リフレッシュしたいというニーズがある。この両者を結ぶのが、農業体験や援農、アグリツーリズムである。消費者を鉄道で産地へ誘導し、産地では収穫体験や援農を提供することで、農地の環境保全に貢献しながら、体験料収入や運賃収入を得ることができる。さらに、産地で生産された農産物を鉄道で輸送し、ターミナル駅の併設直売所で販売すれば、モーダルシフトによる GHG 削減と、運送料収入、物販収入、テナント回遊増を同時に実現できる。輸送インフラと駅という既存アセットを農業に接続することで、鉄道企業は新たな価値創出の場を得ることができる。(図 8)

■不動産企業モデル

不動産企業にとって、農地は単なる未利用地や開発制約ではなく、まちの価値を高めるインフラとして見直すことができる。農のある暮らしによるエリア価値向上のモデルでは、コミュニティ農

園、環境配慮型の農園付き賃貸・分譲、常設マルシェなどを組み合わせることで、農住融合の都市設計が可能になる。都市近郊では、宅地と農地の混住化が進み、住民にとっての住みやすさと農業者にとっての営農のしやすさの両方で課題が顕在化している。しかし本来、住民にとって「農のある暮らし」は魅力となり、農業者にとって住民は有力な購買者や理解者になりうる。農地を生活動線の中に組み込み、「育てる」「買う」「食べる」の接点を増やすことができれば、農のある日常がエリア価値向上につながる。不動産企業は、自然資本の回復と地域コミュニティ形成を同時に進めながら、賃料・分譲単価のプレミアム、物件入居率向上、来街頻度増加といった経済価値も創出できる。(図 9)

6. 事例

ここまで見てきた業態別モデルは、決して抽象論ではない。すでに各業界では、自社の強みを農業分野に接続し、社会価値と経済価値を同時に生み出す取組が始まっている。ここでは東武鉄道、ポラスグループ、ダイハツ工業の事例をあげる。

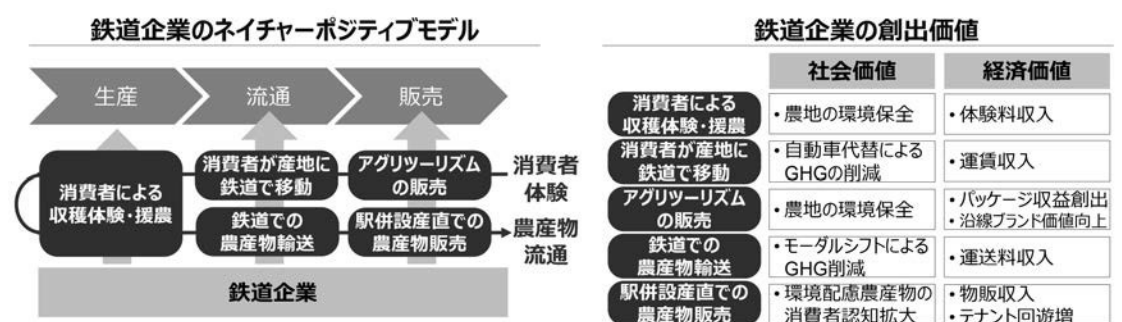


図 8 鉄道企業のネイチャーポジティブモデル



図 9 不動産企業のネイチャーポジティブモデル

事例は「農業にどう入るか」ではなく、「自社らしくどう関わるか」を考えるための示唆に富んでいる。

■東武鉄道の事例「農産物の鉄道輸送・販売による食品ロス削減」

東武鉄道は、JA 直売所で売れ残った農産物を鉄道で輸送し、ターミナル駅である池袋駅で販売する取組を進めている。ここで注目すべきなのは、単に「農産物を売る」のではなく、鉄道会社としての輸送機能と駅空間という既存アセットを、そのまま農業分野の価値創出に結びつけている点である。この仕組みによって、鉄道会社にとっては輸送による収益創出が可能となり、産地にとっては売れ残り農産物の食品ロス削減につながる。加えて、自治体、JA、大学、企業による連携スキームで実施されていることから、地域共生や環境取組の発信にもつながっている。輸送による経済価値と、食品ロス削減という社会価値を同時に成立

させている好例と言える。(図 10)

■ポラスグループの事例「休耕地活用による地域コミュニティ創出」

ポラスグループは、埼玉県春日部市において、休耕地を活用した農園を整備し、新旧住民が農を介して交流する場をつくっている。この取組の本質は、農地を単なる未利用地や保有資産として見るのではなく、地域コミュニティを育て、エリア価値を高める媒介として再編集しているところにある。農家や元農家が指導・管理に関わり、新住民や既存住民が農園を利用することで、種まきから管理、収穫に至るまで継続的なコミュニケーションが生まれる。その結果、子どもたちの情操教育にもつながり、地域コミュニティ形成にも資し、農家にとっては収入源にもなる。農のある暮らしを通じて、住宅地の価値と地域のつながりを同時に育てている点が、不動産企業ならではの参入モデルと言える。

JA直売所の売れ残り農産物を電車に積み込み



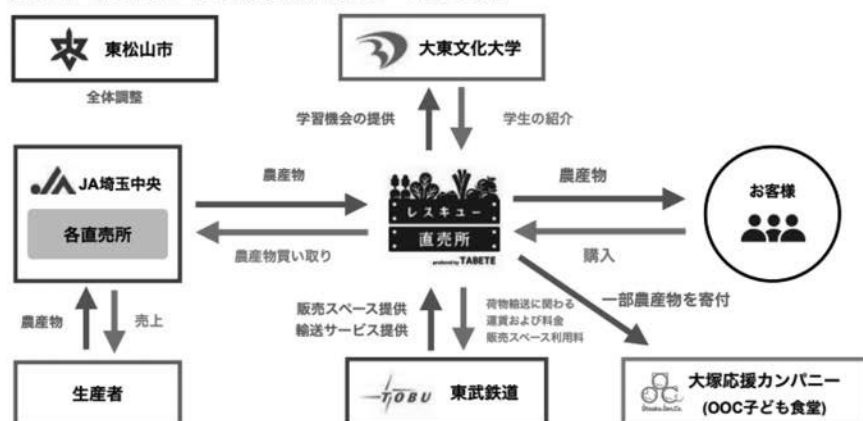
鉄道輸送



池袋駅構内で販売



自治体・JA・大学・企業による連携スキームで実施



出所：独立行政法人 農畜産業振興機構を基に筆者作成

図 10 東武鉄道の事例「農産物の鉄道輸送・販売による食品ロス削減」

この不動産モデルの背景には、都市近郊で「土地持ち非農家」の所有耕地面積が拡大しているという構造変化がある。自ら耕作しないまま農地を保有するケースが増えれば、放置された農地は休耕地・荒廃地へとつながりやすい。他方で、不動産会社の目線から見れば、それは都市近郊農地を「農のある暮らし」や地域コミュニティの資源として再活用できる余地が広がっていることも意味する。つまり、課題として現れている農地の遊休化を、都市と農の接点を再構築するチャンスに読み替えることができるのである。(図 11)

■ダイハツ工業の事例「農業支援を通じた本業価値向上」

さらに、自社の本業価値向上までつなげている事例として興味深いのが、ダイハツ工業の取組である。ダイハツ工業は、農作業マッチングと牛ふん資源化を新規事業として展開している。農作業マッチングでは、農作業に携わりたい消費者と農家をつなぐことで、農業者にとっては人手不足の解消、消費者にとっては自然の中で体を動かす機会や農家との交流を生み出している。牛ふん資源化では、畜産農家から集めた牛ふんをバイオガス

化・堆肥化することで、農業者にとっての処理負担軽減や肥料費低減につなげている。そして重要なのは、これらが単独の新規事業にとどまらず、「ダイハツは農家の困りごとを解決してくれる企業」「地方創生に貢献している企業」というブランドイメージやロイヤリティの向上を通じて、軽トラックや軽自動車の販売にもつながる構造を持っている点である。農業支援を通じて本業の価値を高めるという意味で、極めて示唆に富むモデルである。(図 12)

これら三つの事例に共通しているのは、いずれも「農業を支援する」ことに留まっていない点である。東武鉄道は輸送と駅を、ポラスグループは農地と住宅地を、ダイハツ工業は地域支援と既存商品ブランドを、それぞれ農業課題と結びつけ、農業を支援の対象としてではなく、自社のアセットを活かして新しい価値を生み出すフィールドとして捉えることができています。農業分野での新規事業を考えるうえで参考にすべきなのは、自社がすでに持つアセットをどのように農業・産地・地域の課題へ接続するかという発想である。先行事例は、その設計の仕方を具体的に教えてくれている。

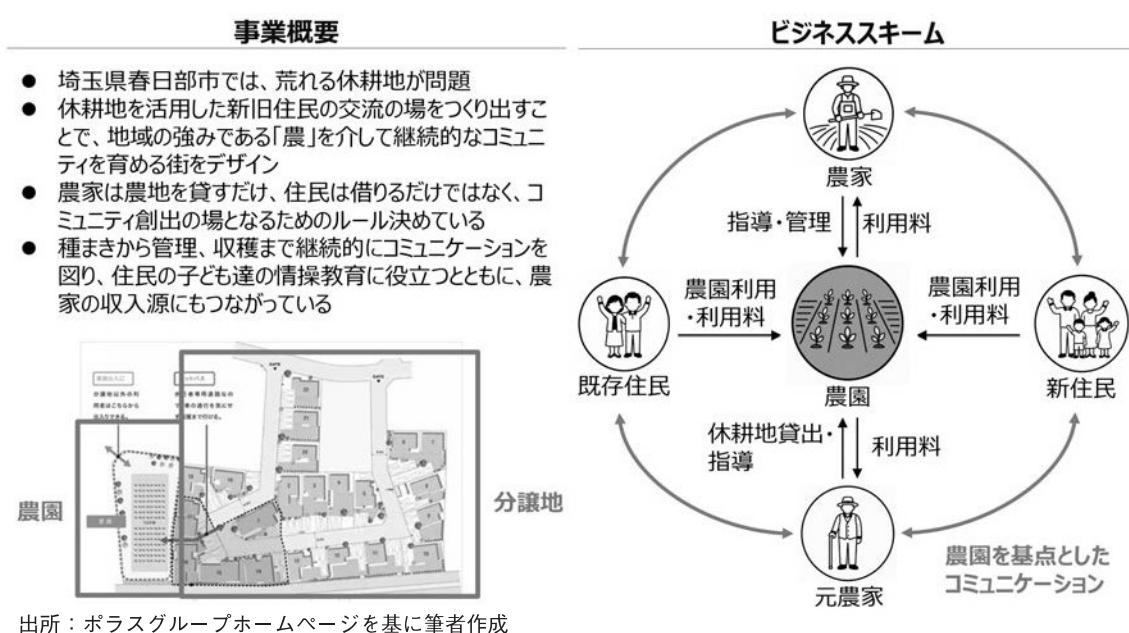
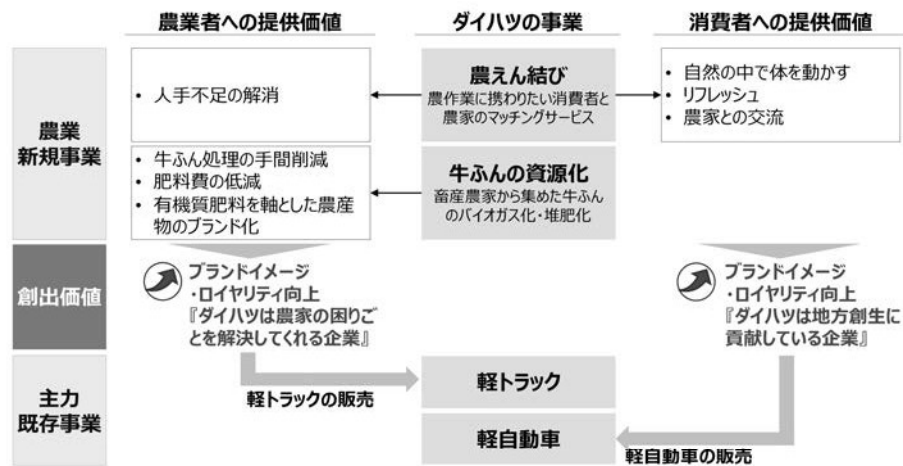


図 11 ポラスグループの事例「休耕地活用による地域コミュニティ創出」



出所：日本農業新聞を基に筆者作成

図 12 ダイハツ工業の事例「農業支援を通じた本業価値向上」

7. 新たな農業参入を成功させる 3つのポイント

では、こうした新たな農業参入を成功させるには、何が重要なのだろうか。ポイントは三つある。(図 13)

第一のポイントは「企業戦略として捉える」である。農業を単なる一部門の新規事業テーマや CSR 施策として扱わず、新たなビジネス創出のフィールドとして捉えることが重要であり、そのためには自社アセットを幅広く動員する必要がある。どの事業の、どの機能を、どの農業課題に接続できるのか——この問いは、個別事業の担当者だけでは答えきれない。物流網、販売チャネル、顧客接点、金融機能、デジタル基盤、不動産、ブ

ランド、地域ネットワークなど、自社に分散しているアセットを企業戦略として束ねて初めて、農業分野での参入モデルは形になる。農業を「一事業の選択肢」ではなく、「全社的に価値をつくる対象」として見る視点が欠かせない。

第二のポイントは、「産地と連携する」ことである。農業に関わる企業が陥りやすいのは、個別農家や単独案件に閉じた形で参入を考えてしまうことである。しかし、ネイチャーポジティブの効果を面で生み出し、持続可能でスケールのある収益を目指すには、個人農家単位ではなく、産地単位で考えることが重要になる。JA、自治体、地域農業の担い手、共同施設、地域の物流や販売の仕組みなどを含めて、面としての産地にどう関わるかが問われる。産地と連携することで、企業は

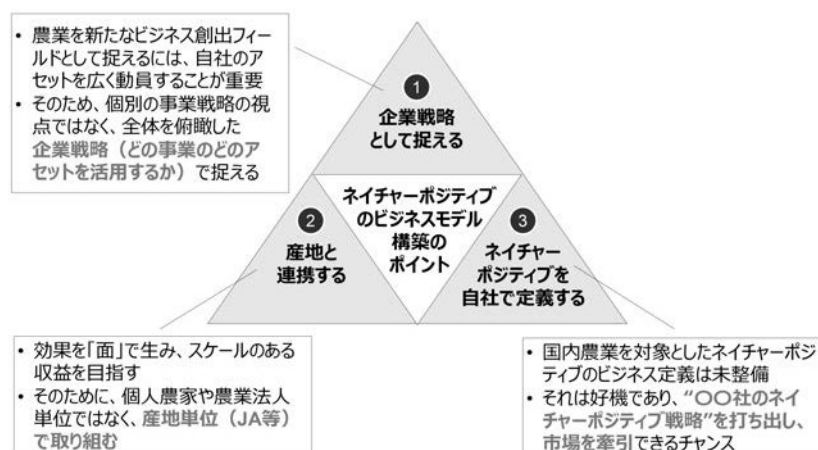


図 13 成功に向けた重要ポイント

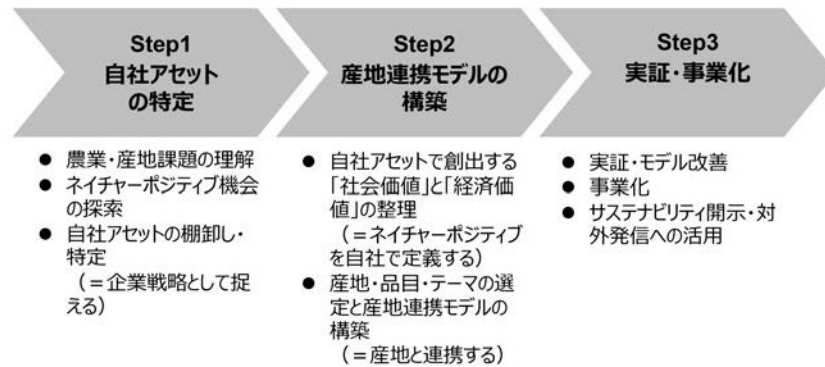


図 14 新たな農業参入に向けたアクション

単発の支援ではなく、継続的な事業モデルを構築しやすくなる。逆に言えば、産地との連携を欠いたままでは、自社アセットを十分に活かすことも、社会価値と経済価値を両立させることも難しい。

第三のポイントが、ネイチャーポジティブを自社で定義することである。国内農業を対象にしたネイチャーポジティブのビジネス定義は、まだ十分に固まっていない。だからこそ、今は各企業が「自社にとってのネイチャーポジティブとは何か」を打ち出し、市場を牽引できる好機でもある。自然資本の保全・回復といっても、企業によって関わり方は異なる。調達安定と土壌健全性の改善を重視する企業もあれば、地域共生やブランド価値向上を重視する企業もあるだろう。重要なのは、抽象的な理念を掲げるのではなく、自社アセットを使ってどのような社会価値と経済価値を生み出すのかを明確にすることである。自社ならではのネイチャーポジティブ戦略を言語化できれば、それは対外発信やサステナビリティ開示にもつながり、企業価値向上の基盤になる。

8. 実践へのステップ

では、実際に企業はどこから動き始めればよいのか。ここで三つのステップことが有効である。(図 14)

第一段階は、自社アセットの特定である。農業・産地の課題を理解し、自然資本や環境対応のどこに事業機会があるかを探索したうえで、自社のどの機能や資産が活かせるのかを棚卸しする。

第二段階は、産地連携モデルの構築である。自

社アセットによって創出できる社会価値と経済価値を整理し、どの産地、どの品目、どのテーマと組み合わせれば事業として成立しうるかを見極める。この段階で、自社にとってのネイチャーポジティブを具体的に定義することが重要になる。

第三段階は、実証・事業化である。最初から大規模投資を前提とする必要はない。小さく実証し、モデルを改善しながら、徐々に事業化へつなげていけばよい。さらに、その成果はサステナビリティ開示や対外発信にも活用できる。こうした段階を踏むことで、農業×ネイチャーポジティブは、理念ではなく現実的な事業テーマへと落とし込まれていく。

9. おわりに

最後に、本稿の要点を改めて整理しておきたい。我が国農業の課題は、企業にとっての新たな事業機会である。企業が農業に参入するうえで有効な切り口は、ネイチャーポジティブである。そして農業は、農業生産のフィールドであるだけでなく、自社アセットを活用し、新たなビジネスを創出できるフィールドでもある。農業参入を自社の強みを農業・産地・自然資本の課題にどう接続するかという視点で見直すことができれば、新しい市場、新しい地域の姿、新しい企業価値の創出が見えてくる。10年後、20年後の子どもたちのために、我が国に農業があり続ける未来をつくる。そのために、今を転換点とするビジネスを創る——その発想こそが、これからの企業の農業参入に求められている。