

21. トゥルーバアグリ株式会社（1/2）



■基本情報

企業名	トゥルーバアグリ株式会社
本社所在地	東京都千代田区
設立年	2017年

■取り組みの背景・課題

地方が悩む「担い手不足」「耕作放棄地」問題を解決、食糧自給率向上にも貢献する

地域課題 ・ 企業課題	農業の担い手確保 ・生産者の高齢化が進み、事業継続を断念せざるを得ない状況が増える中、事業の集約化、法人経営による持続可能な経営が必須となっている。
	耕作放棄地の活用 ・全国で耕作放棄地等の遊休農地が年々増加し、その有効活用が求められている。
地域資源	食料自給率の維持向上 ・耕作放棄地を活用した国内生産物の増加は必須となっている。
	農業生産が可能な環境 ・現在は耕作放棄地として放置されているが、良好な土壌・水質・気候など農業・畜産に適した地域が多く存在する。
	就農を希望する若者 ・新型コロナ禍を受けて、地方で就農を希望する若者世代が増加している。

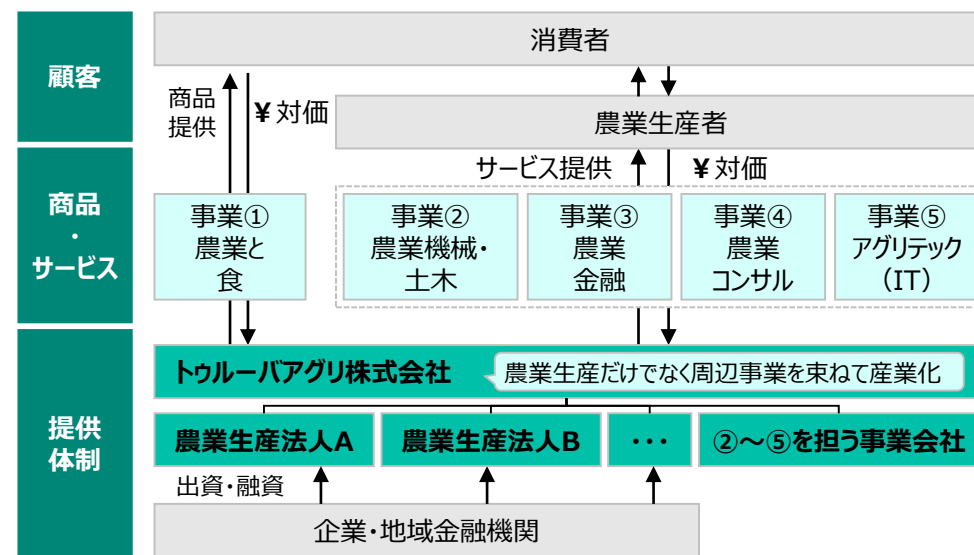
■事業概要

「農業」でなく「アグリビジネス」として新たな産業を確立、耕作放棄地を有効活用し、地域における若手人材を育成する

- ・トゥルーバアグリ株式会社（以下、トゥルーバアグリ）は、①農業と食、②農業機械・土木、③農業金融、④農業コンサル、⑤アグリテックの5つの領域を「アグリビジネス」と捉え、それぞれの事業を手掛けている。
- ・①農業と食の事業については、第1号案件として大分で耕作放棄地と山林を整備して、黒毛和牛の放牧繁殖事業に参入した。近年では、他にも佐賀、宮崎、青森、北海道に進出し、果物など多様な農産物の生産を始めている。
- ・②～④の事業にも、それぞれの分野に知見をもつ企業や有識者の協力を得て、次々に参入。トゥルーバアグリは、こうした一覧の事業を相互に連携させながら発展させることで「農業」でなく「アグリビジネス」という新たな産業（「農産業」と定義）を確立することを目指している。



■事業モデル



■目指す姿

「アグリビジネス」という産業のインフラになる

- ・事業①については、まずトゥルーバアグリは各生産法人が基盤を整備し、農業経営に必要なノウハウなどを蓄積、地域の企業や若者がそれを継承し、同社は事業②～⑤を実施、そのサービス対価を得るスキームを構築している。
- ・トゥルーバアグリは農業をしたいという若者が安心して参入できるインフラとなることを目指す。



21. トゥルーバアグリ株式会社 (2/2)

A. 事業化・事業拡大の経緯

① 構想・企画

- 小野氏は2003年にトゥルーバホールディングスを設立、動産や債権を担保とするABL(Asset Based Leasing)関連サービスを提供してきた。
- その過程で全国の地域金融機関と業務提携した。すると、地方の課題が見えてきた。農業の「耕作放棄地」と「事業承継」の2大問題である。小野氏は「10年以内に事業承継の問題を解決しないと農業が廃れてしまう」「放棄地を活用して担い手を育成することが必要」と考え、農業分野への参入を決めた。
- 従来もABL事業の一環で畜産牛の担保評価などは行ってきたが、そのスキームだけでは地域の課題解決の受け皿になれないと判断。2017年10月に農業分野に取り組むトゥルーバアグリを設立した。

ポイント 既存事業で培った全国金融機関との接点

⇒ 牛などを含む動産の担保評価サービスを金融機関に提供、金融機関はそれを担保に地域企業に融資する。トゥルーバグループは実績を積み上げて業界での認知を獲得、金融機関との信頼関係を構築してきた。それが農業分野での成功に繋がった。

② 事業化

- 大学教授と「どう参入すべきか」について議論した。すると、大分県の畜産事業者を紹介された。話し合いの結果、意気投合し、大分県豊後高田市を紹介された。企業として関わっていきたく市長に想いを伝えると、「是非」ということで、県知事へと話がエスカレーションされた。そして2018年にトゥルーバファーム大分株式会社を設立した。
- 元々みかん畑や山林だった21haの耕作放棄地を買取と賃借を併用し取得したが、当初は木や草が生い茂り、手が付けられない状況だった。関連会社のアグリパートナーズの経験とノウハウにより放棄地や山林を整備し肉牛を放牧できる状態にした。2021年1月には初出荷にまで至っている。
- こうした経験を経て、耕作放棄地の整備など農業土木を手掛けるエンジニアリング事業の可能性の大きさを実感した。

ポイント 経営やファイナンスの視点で産業を捉え直し

⇒ 従前の農業従事者はファイナンスを苦手とすることが多かった。トゥルーバアグリは農業を「アグリビジネス」として捉え、財務三表を10～15年分作成する。融資だけでなくファイナンスに基づく収益モデルを金融機関に提示したことで円滑な資金調達を実現できた。

③ 地域循環共生圏の醸成

- 大分県豊後高田市における取り組みが、試行錯誤を繰り返しながら形になってきた。いくら投資が必要で、どのぐらいリターンが出るのかも見えてきた。資金調達の手法も確立できた。こうしたパッケージが完成すれば、多くの人が全国で真似をして同じモデルを横展開できる。既に多くの地域から引き合いが来ており、順次展開を検討している。
- また、畜産以外の野菜や果樹についてのモデル構築にも取り組む。宮崎に設立したパイロットファーム「日本農村機能高度化推進機構」では、多種多様な農産物の生産に取り組み、一挙に経験を蓄積、農産物ごとの事業モデルを確立しようとしている。本件では、バイオガス発電にも取り組む。将来は水産業にも取り組むことを検討している。

ポイント 多品種のモデル構築を実践できる場を創出

⇒ 農業は数年取り組まないと成果が出ない。モデルを構築するのは時間が掛かる。そこで、その数年、ビジネスに専念できる資金を準備し、多様な品種についてのモデル構築を同時並行で進めるプロジェクトを組成した。

B. 資金調達

地域金融からの投融資でレバレッジと地域内資金循環

- 傘下に生産法人を設立する際、農地法の規制により、農地所有適格法人である必要がある。そのためには、議決権を持つ株主の51%が農業従事者でなければならない。そこでトゥルーバアグリはその持ち分を40%に止め、傘下企業の代表個人が残りの60%を保有し、法人を設立する。
- そのうえで、地域の金融機関からの出資（議決権なしの優先株）や融資を得る。融資の担保には既存事業で実施してきたABLを活用、子牛等を担保に融資を得る。
- こうした枠組みによって総じて、各地域の生産法人がそれぞれ必要な資金を調達している。東京にある本社からの出資は少額にとどめ、地域の資金を活用する仕組みを構築している。

C. 人材獲得・パートナー連携

「転勤もあるアグリビジネス」で人材集め

- 人事機能は本社に集約、未経験者でも採用して各地の生産法人に出向させている。若者にとっては、地域に行く前から「骨をうずめてこい」と言われても決断は難しい。「ある地域で成功したら、次は別の地域・事業に取り組みたい」という若者にその機会を提供する。勿論、地域に根付くことを希望する者には相談に応じる。

地域生産者の仲間を作ってから県や地域企業へ

- 地域への参入は、農家や大学教授や地方自治体からの紹介といった接点から生まれるケースが多い。例えば、大分の案件では、農家から接点を作り始めたことで行政の支援を得ることができ、それが地域金融の支援に繋がった。

D. その他工夫

データを蓄積して地域資源の価値を見える化

- 動産を評価する場合、価格の客観性が重要である。ABL事業では、累計6兆円の実際の取引データをもとに評価を行ってきた。長年にわたって蓄積してきた知見を活用することで、多種多様な動産について、一定水準以上の精度で評価を行うことができる。
- 地域資源を活用する事業を生み出す際にも、ABLのノウハウを活用する。資源の価値を金融機関に認めてもらえれば、融資を獲得して事業を立ち上げることが可能になる。
- IOTやAIなど最新のツールも活用して、農業や畜産のノウハウを蓄積し、収益を持続的に生み出すことができるアグリビジネスモデルを創出する。