

農業参入食品企業による農業事業システムの形成

筑波大学大学院 小笠原 慎一
筑波大学 納口 りり子

1. はじめに

企業の農業参入に関して、木南・木村[3]は、地域農業と建設的な関係を築くことが出来るのか、経営目的や経営戦略がどのように構築されるのか、という論点を提示している。

そこで本稿は、食品企業が農業に参入し、事業化を図っている事例を、①農業を事業化していく際の戦略に特徴があるのか、②事業化のプロセスにおいてどのようなステークホルダーと関係性を持っているのか、という視点から考察することで、地域農業者や地域社会と共生関係を築くことができるのかを明らかにする。

2. 分析視点

1) 分析フレーム

農業参入で事業化を図る場合、生産—流通—販売において各種活動を展開することになる。本稿の目的を達成する概念として、事業システムという概念を用いる。事業システムに関して加護野・井上[2]は『経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、どの活動を自社で担当するか、社外のような取引相手との間に、どのような関係を築くかを選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計の結果として生み出されるシステム』と定義している。

農業参入食品企業が形成している事業システムを加護野・井上[2]と伊丹[1]を参考に、図1に示した分析フレームを用いることで、どのような経営戦略で農業を事業化し、その事業化のプロセスでどのようなステークホルダーと関係性を持っているのかが明らかにできると考える。

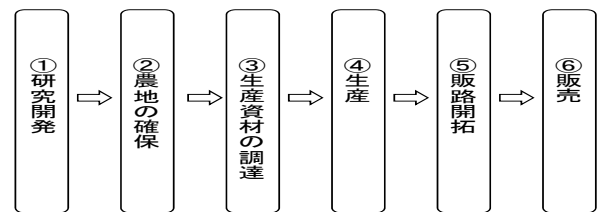


図1 分析フレーム

2) 分析対象

本稿の分析対象は、露地野菜作で参入している食品企業である愛媛県A社(表1)と石川県B社(表2)とする。この2社を分析対象としたのは、ともに地元の食品企業からの参入であるが、①A社は家族労働を基本とする同族型の経営であり、B社は非同族型の経営であること。②A社は本業と関係のない需要ニーズのある農産物生産を目的としており、B社は本業の原料供給を目的としていること。すなわち、経営体制と経営目的の違いによって、関与するステークホルダーに差異が生じるのかを検証できると考えたからである。

表1 A社の経営概要

設立	2008年(農業生産法人)
経営面積	2.5ha
作付内容(面積)	里芋2ha, 白ネギ50a
販売金額	2,500万円~3,000万円
労働力	専従者3名(家族)、パート10名(農繁期)

注) 2009年の経営実績に基づき聞き取りにより作成

表2 B社の経営概要

設立	2007年(特定法人貸付事業)
経営面積	18.4ha
作付内容(収穫量)	キャベツ(120トン)、タマネギ(100トン)、ニンジン(20トン)、ジャガイモ(25トン)、椎茸(80トン)
販売金額	野菜3,000万円、椎茸1,500万円 計4,500万円
労働力	野菜は農場長1名、専従者5名(男4名、女1名)。農繁期は社員やパート(10名程度)。椎茸は専従者5名(男3名、女2名)とパート5名。

注) 2009年の経営実績に基づき聞き取りにより作成

表3 農業参入食品企業による農業事業システム形成とステークホルダーの関係

	A社	B社	ステークホルダー
研究開発	・普及センター；「いもたき」の需要に応える品種情報の提供（情報）	・普及センター；技術指導（情報） ・財団法人いしかわ農業人材機構；「いしかわ耕稼塾」による技術支援（情報）	公的機関（普及センター、財団法人）
農地の確保	・農業委員会；農地集積の依頼（地域標準よりも高い賃借料）を行う（インセンティブ）	・市；地権者との交渉時の仲介（信頼） ・地元のみとめ役；地域社会に対して農業参入の目的の理解促進（信頼） ・地域住民；地域の寄り合いの場に積極的に参加することで地域社会との軋轢回避（信頼） ・地域農業者；露地野菜の周年栽培の実践により、企業努力が認められ、農地の依頼が増える（信頼）	公的機関（農業委員会、市）と地域農業者、地域住民
生産資材の調達	・スーパーマーケット；消費者の里芋の購入金額や品種、品質に関する情報を入手（情報） ・種苗会社・資材会社3社；資材の取引に加え、品種情報も収集（モノ、情報） ・農協；地域社会との繋がりを維持することも目的（モノ、信頼）	・農協；地域社会との繋がりを維持することも目的（モノ、信頼） ・種苗会社、資材会社；資材の取引に加え、技術情報の収集を目的（モノ、信頼）	スーパーマーケット（本体企業と取引関係）、農協、種苗会社、資材会社
生産	・普及センター；品種と土地条件や気象条件、技術の関係を確認し、里芋、白ネギに関して肥料設計、栽培管理など独自の栽培マニュアル作成の補助（情報） ・地域農業者；普及センターの協力を得て作成したマニュアルの順守を約束した地元農業者とビジネス連携を予定（分業）	・普及センター；地力の脆弱性と機械化の困難性という参入農地の課題に向けた技術指導と環境に配慮した栽培管理の支援（情報） ・地域農業者；地力の脆弱性と機械化の困難性という参入農地の課題に向けた技術指導と経営相談（情報） ・種苗会社；環境に配慮した栽培管理に向けた研修の実施（情報） ・市；本体企業から出る残渣をリサイクルするために、市が立ち上げたNPOと共同で取り組み、循環型農業の実践（分業）	公的機関（普及センター、市）、地域農業者、種苗会社
販路開拓	・スーパーマーケットのバイヤー；商品の価値を認識してもらうため、里芋の収穫期に圃場で商品説明やサンプル提供をするなど商談を開催（情報）	・本体企業；80～90%の野菜を加工商品用として供給（モノ） ・小売、卸売業者；加工用途以外の野菜は本体企業との取引関係を活かして独自販路を構築（モノ） ・市場；椎茸の販売（モノ）	スーパーマーケット（本体企業と取引関係）、小売、卸売業（本体企業と取引関係）、本体企業、市場
販売	・スーパーマーケット；調理者から評価される商品作り、売り場作りを目的に、こんにやくで実践している「表現の場」をコーディネート（モノ、情報） ・地域農業者；販売活動に関与する機会の創出（情報）	・スーパーマーケット、量販店；産直コーナーの設置（モノ） ・地域社会；学校給食への食材供給の依頼に対応（モノ、信頼） ・地域農業者；規格外のネギを購入し、自社の冷凍工場で調製して独自販路での販売（モノ、信頼）	スーパーマーケット、量販店（本体企業と取引関係）、地域社会、地域農業者

注1) 聞き取りにより作成

注2) 文末の（ ）は事業システムの要因を表し、情報は、コミュニケーションによって事業の統合化を図る活動を指す。インセンティブは、事業を円滑に行えるように他者を動かす活動を指す。モノは、事業の統合化を図る活動を指す。信頼は、持続的に事業を行うための活動を指す。分業は、事業を効率的に行うために他社との分担の活動を指す。

3. 事例考察

表3に示したように、両事例ともに生産に関する活動では、技術面を普及センターなどの公的機関からの支援を受けて栽培技術の習得、技術蓄積を行っているが、経営目的によって以下の特徴がみられた。

農産物販売を経営目的としているA社の事業システムの特徴は、本体企業と取引関係のあるスーパーマーケットから消費動向、需要予測などを分析し、店頭での商品コーディネートを行うなど、「情報」を中核とするマーケティングを反映した事業システムを形成していた。

一方、本体企業への原料供給を経営目的としているB社では、原料供給を増加するために、農地の拡大の意向を持っている。そのため、地域社会から事業に対する理解が得られるようにするために、農地・水・環境保全対策の事務局を担い、地

域の寄合に積極的に参加するなど「信頼」を中核とする事業システムを形成していた。

また両事例ともに、地域農業者とマニュアルの遵守による連携を予定していたり、規格外品を購入し冷凍品として販売するなど、連携の可能性は高いことから、地域農業と建設的な関係を築けることが明らかになった。

参考文献

- [1]伊丹敬之『経営戦略の論理』、日本経済新聞社、2004年、pp. 164-196
 - [2]加護野忠男、井上達彦『事業システム戦略』、有斐閣アルマ、2005年、pp. 27-50
 - [3]木南章、木村伸男「農業における企業参入の現状と展望」、『農業経営研究』47(4)、2010年、pp. 3-6
- [付記]本稿は(財)農政調査委員会『農業参入促進整備実証事業』で得られた成果の一部を利用している。