

アグリビジネスにおける価値創造システム  
ー農業協同組合の組合員と農業生産法人における価値形成ネットワークの比較分析ー

木之内 均<sup>1</sup>  
木佐森 健司<sup>2</sup>

Value Creation Systems in Agribusiness:  
A Comparative Analysis of Value Creation Networks between Agricultural Cooperative Association Members and  
Agricultural Production Corporations

Hitoshi KINOUCHI  
Kenji KISAMORI  
(Received: October 31, 2017)

Abstract

In this study, we reviewed theories for understanding value creation by companies. From the perspective of value creation networks, we clarified the characteristics of businesses in agricultural cooperatives and compared them with businesses that were not in cooperatives. The results showed that the agricultural production corporation system does not only require the acquisition of corporation status, but also the development of organizational strategy and restructuring. More specifically, such a system requires reshaping of the whole value creation network that serves as the means for creating value. The use of such a system was also found to result in radical changes in the relationship with companies that are vital to the survival of a business.

1. 序論

農業生産法人制度は、家族経営を中心とした農業経営の発展を期待して設立された(大塚, 2015)。日本農業法人協会(2017)によれば、平成4年6月、農林水産省が公表した「新しい食料・農業・農村政策の基本方向」において打ち出された農業経営の法人化推進は、日本の農業経営に大きな影響を与えてきた。同政策を元に、農業法人育成支援事業が発足し、平

成13年現在の農業生産法人数は6,213であり、平成5年と比較し、1.5倍となっている。しかしながら、その総数は、日本全体における経営体のごく一部にすぎない。

農業経営の法人化を推進する上で、公益社団法人日本農業法人協会(2017)は、法人化のメリットとして、経営上は経営管理能力の向上、対外信用力の向上、人材の確保・育成、経営継承の円滑化、制度上

---

<sup>1</sup> 経営学部経営学科教授

<sup>2</sup> 経営学部経営学科講師

は税制面での優遇、社会保障制度、制度資金(資金調達補助金)、農地の取得を挙げている。また、農林水産省(2015)は、経理をきちんと行いたい、人材を雇用したい、販売を拡大したい、経営継承を円滑に行いたい、農業所得が400万円を超えていることを、法人化が有効である場合のチェック項目として挙げている。

しかしながら、経営学の知見を振り返れば、法人格を取得すれば自動的にそのメリットを享受できるわけでも、法人化の条件は所与でもない。経理をきちんと行う、人材を雇用する、販売を拡大する、事業継承を円滑に行うといった目標は、従来の組織に対する負荷を軽減するために行われる戦略の構築である。

組織の戦略と構造について歴史調査を行ったChandler(1962)の知見を踏まえれば、長期的な到達点あるいは企業の目標を達成するために、行為の経路を定め、資源を配分するといった戦略(strategy)の再構築は、企業が管理されるための組織デザインである、構造(structure)の再構築を必要とする。法人化は、法人格の取得であると同時に、企業の組織における戦略と構造を再構築する営みである。従って、農業の発展を期して行われる法人化は、法人化に伴う戦略と構造の再構築を踏まえて、理解され、行われる必要がある。この再構築が不十分である場合には、法人化のメリットを享受することに先立ち、法人化そのものが達成されないといった事態が引き起こされることになる。法人化に伴う法人格の取得はメリットの原因でなく、再構築に伴って生じる副次的な結果の一つでしかない。

また、その組織構造について必要とされる再構築は、企業をその境界とする狭義の組織ではなく、高橋(2000)が指摘する、企業を超えた「超企業・組織」の単位で行われる必要がある。事業は、企業単体で成り立つのではなく、企業の境界を超えた広義の組織を、基礎的な単位として成り立っているためである。

農業経営の発展を期するためには、法人化の是非

に関する検討に先立ち、そもそもアグリビジネスにおいて、戦略の変更に従って、広義の組織における構造、特に利益を獲得するために価値を創造する仕組みがどのように形成されるのか、その実態を解明する必要がある。法人化のメリット、法人化のメリットを享受するための諸条件は、この解明の後、改めて明らかにされるべき課題である。

本稿はこの、従来は必ずしも十分に明らかにされてこなかった、アグリビジネスにおいて、戦略の変更に従って、組織の構造、特に利益を獲得するために価値を創造する仕組みがどのように形成されるのか、その実態解明に取り組む。

ただし、その形成過程が解明されてこなかった理由の一端は、経営学における既存研究の側にも存在する。経営学は、学問領域そのものの形成が、第二次産業、あるいは第二次産業の勃興期と重なっていたことも相まって、理論構築にあたって、必ずしも農業、つまり第一次産業をその中心的な対象としては位置づけてこなかった。その結果、アグリビジネスを分析するための専門的な枠組みが、十分に整備されないまま現在に至り、分析対象としても周知的な地位に位置づけられている。

本稿ではこの現状を踏まえ、必ずしもアグリビジネスを中心的な対象とはしてこなかったものの、ビジネス活動一般、特に価値を形成するための諸活動を捉えるために構築されてきたフレームワークに着目し、アグリビジネスにおける法人化の過程を明らかにする。具体的には、日本における伝統的な農業を担ってきた企業である農業協同組合から、戦略の変更に伴い、農業法人生産制度を活用した農業法人へと転換した事例を比較分析することで、法人格の取得という構造上の再構築を必要とした経営戦略の変更が、組織における他の構造、特に利益を獲得するために価値を創造する仕組みをどのように変更する必要性に迫られ、再編されたのかを解明することが、本稿の最終的な目的である。

## 2. 価値創造システムとビジネスネットワーク

企業全体の諸活動を包括的に捉えるための枠組は、様々な方法が検討されてきた。そのために用いられる代表的な枠組の一つが、原材料などのインプットを、従業員らの活動を通じて変換し、製品やサービスといったアウトプットを生み出す、オープンシステムとして企業を捉える理論である(Thompson, 1967)。これらの一般的な枠組に対し、企業がその価値をどのように生み出すのか、といった観点から、一般理論に対する特殊理論として構築されてきたのが、ビジネスシステム、あるいは価値創造システムと呼ばれる研究群である。

### 2.1 価値創造システム

井上(2010)によれば、価値を供給するシステムという観点に立ち、価値の形成を焦点とする既存の経営戦略論を中心とした諸研究を振り返ると、Porter(1985)の価値連鎖、Christensen and Rosenbloom(1995)の価値ネットワーク、Brandenburger and Stuart(1996)の価値分割図<sup>1</sup>、Brandenburger and Nalebuff(1997)の価値相関図、Iansiti and Levien(2004b)によるビジネスエコシステム、あるいはビジネスモデル、と呼ばれる諸理論が、英語圏において価値創造システム(value creation system)と呼ばれる研究群を構成している。日本語圏においてはビジネスシステムとも呼ばれる価値創造システムは、Gluck(1980)らを嚆矢とし、Porter(1985)による体系化を経て、その様々な側面について検討が加えられ、発展が試みられてきた。

### 2.2 アグリビジネスと価値創造システム

アグリビジネスの全体像を、その価値創造に着目して包括的に捉えるための枠組として、本稿はPorter(1985)によって提唱された価値連鎖、ならびにIansiti and Levien(2004a; 2004b)によって提唱されたビジネスエコシステムへ注目する。以下で詳述するように、価値連鎖は経営体による価値創造を捉えるための最も基本的な枠組であり、その限界点を修正

する中で考案されたビジネスエコシステムは、アグリビジネスを捉えるうえで、適切な射程が準備されているためである。

### 2.3 価値連鎖

Porter(1985)によって構築された価値連鎖は、企業全体の諸活動を、従来の中心的な着眼点であるコストではなく、それらが生み出す価値に注目して捉えるための枠組であるという点で、特徴的である。

#### (1) 価値を形成する活動

会社は製品の設計、製造、販売、流通、支援サービスを行う諸活動の集合体であり、価値連鎖は、会社において生み出される価値のすべてを表すものである。価値連鎖における価値活動は、大きく二つ、主活動と支援活動に分けることができる。主活動は、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスである。支援活動は、調達活動、技術開発、人事・労務管理、全般管理から成る。

具体的に、購買物流は原材料の計量、保管、在庫統制、輸送計画等、製品の原材料を外部から受領し、貯蔵し、配分する活動である。製造は、機械の操作、包装、組み立てなど、原材料を最終製品の形に変換させる活動である。出荷物流は、最終商品の保管、荷造り、輸送等、製品を集荷し、保管し、買い手に届けるまでの活動である。販売とは、広告、プロモーション、流通チャネルの選択など、買い手が製品を買える手段を提供し、買い手が買いたくなるように仕向ける活動である。サービスとは、技術者訓練、部品供給、製品整備など、製品の価値を高め、維持する活動である。

支援活動における調達活動とは、新しい供給業者の資格を判定する、資材の種類別調達、供給業者の能力監視といった諸活動である。技術開発とは、製品の質を上げるための諸活動と、生産工程を向上させるための諸活動によって構成されている。人事・労務管理は、社員を募集し、採用し、訓練し、教育し、給与を払うことに関する活動である。会社の全

般管理とは、本社経営、企画、財務、経理、法務、対政府関連業務、品質管理など、前三者の支援活動が個々の主活動へ関与するのに対し、価値連鎖全体を支援するための活動である。

価値連鎖をフレームワークとして用いることで、企業の諸活動全体を、その価値を生み出すという観点から捉えることができる。

## (2) 価値連鎖の課題

しかしながら、価値連鎖は、本稿の立場からは改善される必要がある。企業の価値創造は、企業の内部のみならず外部でも行われている。既に指摘したように、企業の境界と、事業において形成される組織の境界は一致しない。従って、価値の創造を、一社でまかなうことは難しい。資金調達として他の金融機関、技術を供与する他の企業、補完的な役割を果たす商品のメーカー、競合他社、顧客、規制当局、マスコミなど、企業の価値創造には、複数の企業が、ネットワークを形成し、関係している。企業内部を中心として行われている価値創造過程を捉えるための価値連鎖は、企業外部における価値創造を捉えうる枠組へ、抜本的に再構築される必要がある。

これに対し、確かに価値連鎖は、価値システムと呼ばれる、供給業者、チャネル、買い手といった価値連鎖によって構成される、さらに大きな活動群の中に潜んでいるシステムの一部として捉えられている。従って、価値システムを分析の中核に据えれば、その外部をも把握しうる。ただし分析の主眼があくまで企業内部に置かれているため、企業の外部を含めた価値創造を把握するためには不十分である。

価値連鎖では十分に捉えられなかったこの側面に光を当てるのが、次項で扱うビジネスエコシステムである。

## 2.4 ビジネスエコシステム

Iansiti and Levin(2004a; 2004b)によれば、企業の価値創造を捉える上で、注目すべきポイントが二つある。第一は、価値創造が企業の内部だけではなく、

企業の外部でも行われており、その重要性が増していることである。現代の産業界で突出する企業に注目すると、その成功は独力によるものではない。これらの企業は緩やかなネットワークを構成し、その成功はこのネットワークに依存している。第二は、企業の外部で行われている価値創造は、必ずしも業界単位で行われているわけではないことである。価値の創造は、価値連鎖で捉えうる対象を越えて、資金調達先の金融機関、技術を供与する企業、補完的な役割を果たす商品のメーカー、競合他社、顧客、規制当局、マスコミなどを含んだネットワークを通じて行われているのである。

## (1) ネットワーク理論と生態学

これらの事態を適切に捉えるために注目された理論は、ネットワーク理論である。企業間の相互連結性を捉えるため、ネットワーク理論を価値創造の基礎理論として採用することで、企業外部の、産業を超えた多様な利害関係者の関係を捉えることができる。次に注目した点は、ネットワークを形成するノード間の関係は、単なる関係にとどまらず、運命共同体を形成していることである。この、運命共同体を捉えるためのメタファーとして着目されたのが、生態学におけるエコシステムである。生態学上のエコシステムは、多数の緩やかに結びついた参加者たちが共同の発展と生き残りを目的として相互依存しており、エコシステムを構成する種は、自らが生き残る可能性を互いに共有している。企業によるビジネスネットワークをエコシステムのメタファーで捉えた場合、生態学におけるエコシステムに対して、インプットとアウトプットの頻度が増加するものの、生態学のそれと同様の現象を、企業に対する事例調査から確認することができる。

ネットワーク理論と生態学の知見を活用することで、生産性と生き残りのために相互に依存する参加者たちが、大規模で緩やかに結びついていることで成立している関係を、ビジネスネットワークとして捉えた上で、このネットワークをエコシステムのメ

タファーを重ね合わせ、価値創造の過程と、企業がとりうる戦略について明らかにしている。

## (2) ビジネスエコシステムの分析

ビジネスエコシステムの分析は、いわゆるエゴセントリックなネットワークの把握を端緒として行われる。焦点化された企業によって運営されている個々の事業領域について、当該の事業を運営し、生産性を高め、生き残るため、緩やかに結びつきながら相互に依存している利害関係者によって、ビジネスネットワークは境界付けられる。

以上のように捉えられたネットワークは、エコシステムのメタファーを重ね合わせて理解される。ここで特に注目すべきは、キーストーン、物理的支配者、ニッチである<sup>ii</sup>。キーストーンは、ネットワークにとって不可欠であり、存在感は小さいが影響力が大きく、価値を共同で創出し、かつその価値を共同で獲得する存在である。物理的支配者は、支配者と領主へと下位分類できる。支配者は、ネットワークにとって不可欠であり、存在感は大きく、影響力も強いが、価値を単独で創出し、単独で獲得する点がキーストーンと異なる。領主は、ネットワークに不可欠であり、影響力は強いものの存在感は小さく、価値を創出しないにも関わらず、価値は単独で獲得する。ニッチは、ネットワークにとって入れ替え可能であり、存在感は小さく、影響力も弱い。価値の創造と獲得には必ずしも十分に関われない存在である。

## (3) ビジネスエコシステムに基づく経営戦略

ビジネスエコシステムの分析を踏まえると、企業がとりうる戦略は二つの軸で四つに分類できる。第一の軸は、不安定性とイノベーションの程度であり、第二の軸は関係性の複雑性である。不安定性とイノベーションが高く、関係性の複雑性が高い戦略をキーストーンと呼ぶ。不安定性とイノベーションが高く、関係性の複雑性が低い戦略をニッチと呼ぶ。また、不安定性とイノベーションが低く、関係性の複

雑性が高い戦略を物理的支配者、不安定性とイノベーションが低く、関係性の複雑性が低い戦略をコモディティと呼ぶ。

同フレームワークの特徴は、ネットワークの分析を行い、その結果をエコシステムのメタファーで理解することで、企業が価値創造に従事するために必要となる基本的な情報を提供できる点にある。ネットワークのハブが、キーストーン、支配者、領主のいずれかになることで、ネットワーク全体の健全性が大きく変化する。これは、過去ないし現在のネットワークを分析することで、現在のネットワークに対する対応の意思決定で活用することもできる一方、未来のネットワーク形成における指針としても活用しうる。

## (4) フレームワークの課題

しかし、ビジネスエコシステムには、枠組としての課題も残されている。それは、ネットワーク科学に基づくネットワーク理論の知見と、生態学に基づくエコシステムの知見が必ずしも十分に接合されているわけではないことである。生態学のメタファーを重ね合わせる宛先であるビジネスネットワークにおけるハブないしノードの特性は、生態学のメタファーを元に導出された四つの戦略類型を超えて存在している。戦略的な意思決定では単純化が必要とされる一方、この両者の接合が十分に行われていない。

## 2.5 アグリビジネスを捉えるための代替的枠組

本稿はここまで、アグリビジネスにおける法人格の取得を必要とした経営戦略の変更が、組織の構造、特に利益を獲得するために価値を創造する仕組みをどのように変更する必要に迫られ、再編されたのかを解明するための枠組について探索してきた。

その結果、経営体内部の価値創造を解明する枠組として価値連鎖、外部における価値創造を捉える枠組としてビジネスエコシステムに期待できる理由について整理してきた。ただし、ビジネスエコシステムは、その基礎的な二つの理論、ネットワーク理論

と、エコシステムのフレームワークが十分に接合されていなかった。他方で、戦略的な含意を引き出すためにはエコシステムのメタファーが不可欠であるが、戦略の変更に伴う価値創造システムの再構築を捉えるうえでは、理論構築の途上で着目されたネットワーク理論に期待できる。

上記の点を踏まえ、本稿では、アグリビジネスにおける価値創造の枠組を捉えるため、Porter(1985)による価値連鎖を、価値連鎖に関わる関係者としてIansiti and Levin(2004a; 2004b)が着目した、ビジネスネットワークに注目して拡張する。

主活動と支援活動によって構成される価値連鎖は、各活動において、当該の事業を運営し、生産性を高め、生き残るため、緩やかに結びつきながら相互に依存している利害関係者である、他の企業を必要としている。このようなビジネスネットワークの総体を、本稿では価値形成ネットワークと呼ぶ。

Chandler(1962)の仮説を踏まえれば、戦略の変更は、価値を創造するための狭義の組織における構造の要素である主活動、ならびに支援活動の変更を必要とすると同時に、企業ならびに価値連鎖の境界を越えて、広義の組織であるビジネスネットワークを含む、価値形成ネットワークの再構築を必要とすることになる。

### 3. 調査設計

本稿の課題である、法人格の取得を必要とした経営戦略の変更が、組織の構造、特に利益を獲得するために価値を創造する仕組みをどのように変更するかを明らかにするためには、この価値形成ネットワークの変更として解明されることが必要となる。

#### 3.1 調査方針

上記の課題を、本稿は比較ケース法を用いて解明する。具体的には、Yin(1994)に基づき、記述的ケーススタディをもとにしたネットワーク分析を、法人格の取得前と取得後の同一の企業を対象として実施する。

第一に、対象となる企業における特定の事業を構成する価値連鎖を、企業の境界ではなく、組織の境界に着目した調査として記述的ケーススタディを行う。第二に、明らかにされた価値連鎖について、連鎖を構成する企業を対象としたネットワーク分析を行う。これらの調査が実施されることで、法人格の取得に伴い、価値を形成するためのネットワークがどのように再構築されたかを具体的に解明することができる。

#### 3.2 調査対象

記述的ケーススタディの対象となる企業として、本稿は熊本県阿蘇郡南阿蘇村に本社を置く木之内農園に着目した。

同農園に着目する第一の理由は、同農園が、法人化をその特長の一つとする企業家的農家として注目を集めていることである(新開・堀田, 2009)。従って、農業協同組合の一員としての農家から、法人化された農家への転換を解明するための検討対象としては最適である。

同農園は、1985年に農業ビジネスの経験を持たない木之内均によって個人企業として設立された。同農園は、木之内均が1987年に農業者として認められ、農業協同組合の組合員となって以後は、長陽村農業協同組合に所属する農家として事業運営が行われた。その後、同農園は1997年に有限会社として法人化され現在に至っている。本調査では、法人化の前後を比較するため同農園の1987年、ならびに2007年における価値形成ネットワークを解明する。

同農園を対象とする第二の理由は、データ収集の諸条件である。価値形成ネットワークを解明するためには、企業内における詳細なデータが必要となる。同農園の創設者は本稿の執筆者であり、回顧的なインタビューを通じて1987年、ならびに2007年時点の状況を調査する上では、データの積極的な提供について期待することができる。

### 3.3 データ収集

木之内農園を対象とした価値連鎖の記述的ケーススタディは、木之内(2003)を中心とした公開資料に基づく歴史的経緯の整理を踏まえ、木之内均を対象とした半構造化されたインタビューを木佐森健司が行い、その結果を木佐森健司による木之内均、ならびに木之内均による木之内農園の関係者に対する追加的なヒアリングを実施して作成された。木佐森健司による木之内均を対象としたインタビューは、2017年9月25日、10月6日、10月9日、10月28日に実施された。

同ケースをもとに、木之内農園が関係する企業間の関係を可視化するためのソシオグラムを作成した。具体的には、各主活動、ならびに支援活動のそれぞれについてソシオグラムを作成し、各ネットワークを合成して最終的なソシオグラムを作成した。

## 4. 比較分析

以下では、4.1において1987年の木之内農園を焦点組織とした価値形成ネットワーク、4.2では1997年に同農園が法人化された経緯の解明、4.3では法人化後に形成された2007年時点の価値形成ネットワークを明らかにし、4.4において双方の価値形成ネットワークについて比較分析を行う。

### 4.1 農業協同組合の組合員としての木之内農園

木之内農園は、1985年、熊本の農業地域である阿蘇に設立された東海大学農学部を卒業した、木之内均によって設立された。当初は、キャベツ、ホウレンソウといった露地野菜の栽培が中心であった。しかし、設立から2年後の1987年に転機を迎える。農園が設立された地域を担当する農業協同組合の奨励もあり、施設園芸で栽培する新規作物として、メロンの栽培に進出を決めた。1987年当時、農村地域の市町村ごとに農業協同組合が存在していた。木之内農園が設立された長陽村の農協から、新規作物の栽培について打診を受けたのである。農業協同組合は、折からの減反政策、GATT ウルグアイラウンドの影

響を受けて、新規導入作物が話題となり、農協は各地において、新規導入作物の栽培について、熱心な研究指導を行っていた。

#### (1) 購買物流

農業において、最終製品である作物の価値を生み出す原材料は、種子と肥料である。種子は、F1品種と呼ばれる、一世代限りにおいて特定の優れた性質を発揮する商品が主流であり、主として専門の種苗会社がこれを取り扱っていた。また、肥料については、化学メーカーが生産を行っていた。木之内農園は、これらの種苗会社、あるいは化学メーカーとの間に物流機構を構築するのではなく、農園が立地する地域を管轄する、長陽農業協同組合との間に物流機構を構築した。

#### ① 調達活動

最終製品であるメロンを育てるために、長陽農業協同組合から購入された種子は、F1品種である。他の農家においてもF1品種が採用されており、味等が見劣りしないメロンを栽培するためには、同様の種子が必要であった。種子を選ぶ際には、種子を選択する能力が必要となる。木之内農園は、その選択について、長陽農業用同組合の能力を活用した。

また、肥料についても、長陽農業協同組合を活用した。肥料の主成分は窒素リン酸カリであるが、メロンの生育に適した肥料は、これら成分の配合比率が異なる。この選択についても、ノウハウが必要となるが、肥料を長陽農業協同組合から購入することで、その選択において同組合による能力を用いることができた。

また、種子、肥料とも、必要な時、必要なだけ長陽農業協同組合に依頼すれば入手することができるため、農園自ら、種子の開発、保存、ならびに肥料の保存設備を持たなくとも農業を行うことができるようになった。

## ② 技術開発

購買物流における技術開発は、物流の過程を効率化することに加え、物流で扱う原材料に関する技術開発を含んでいる。

原材料である種子は、それを購入する以外にも、自らが育てた作物から採取することで入手できる。しかし、価値の高い作物を収穫するための種子開発には、多くの資源を必要とする。木之内農園は、そのための資源が十分でないことから、自ら開発を行うのではなく、種苗会社から購入することを選択した。また、その購入については、直接購入するのではなく、長陽農業協同組合から行った。技術開発の結果を受けて、長陽農業協同組合では奨励品種を決定していたため、技術開発の結果は、長陽農業協同組合を通して享受することを決めた。また、その選定技術については、熊本県の出先機関である阿蘇普及センターの助言を得ることもできた。

また、物流過程そのものについては、電話、あるいは直接出向くことで、長陽農業協同組合から必要な種子、肥料を購入できたため、抜本的な開発は行われていなかった。

## ③ 人事・労務管理

原材料の製造から購入に至る一連の過程において、木之内農園はその一部のみを担っていた。原料である種子、肥料の開発は種苗会社、あるいは化学メーカー、長陽農業協同組合までの物流は長陽農業協同組合が担っていたため、木之内農園が整備すべき物流過程は、農園と同じ地域内に立地するこの農協までの間に限られていた。また、原材料を選別し、貯蔵する仕組みもまた、長陽農業協同組合が担っていた。従って、木之内均、一人であっても、追加の雇用をせずに、この過程の経営が成り立つことになった。

ただし、長陽農業協同組合に様々な業務を委ね、また協力を引き出すためには、農業者の身分を持ち、かつ農業協同組合の組合員である必要があった。そのため、木之内均は、農業協同組合の組合員として

加入することになる。

## (2) 製造

メロンが商品として価値を生み出すためには、それが果物として、種から育てられる必要がある。また、木之内農園が立地する阿蘇で育てるためには、土地、更にその価値を高めるためビニールハウスが必要であった。中山間地特有の寒暖差を利用することで糖度の高いメロンを栽培できる可能性がある一方、メロンは必ずしも寒さに強い作物ではなかったためである。

ビニールハウスは1月から2月にかけて建設された。メロンの種は、育苗施設で、2月15日頃に蒔いて育て始める。メロンの種から双葉が出た段階で、一つ一つ、ビニールポットと呼ばれる鉢に植え替えられる。この作業は、仮植と呼ばれる。その後、3月15日頃、本葉が4枚から5枚程、出た段階で、ハウス内の土壌に定植する。その後、整枝交配などの手入れを行い、5月の下旬頃に収穫となる。

## ① 調達活動

作物を育てるためには、第一に、種を植えるための農地が必要となる。ただし、農地の利用は自由に行われているわけではない。農地法によって、農地の購入のみならず、農地を借りることができる権利は、農業者に限られている。

農業者としての権限を得るためには、農業委員会の許可を得る必要がある。農業委員会は、公職選挙法に基づき、市町村の各役所、役場が事務局を務める選挙において、既に農業者である人が有権者である選挙を通じて選ばれた農業委員によって構成されている<sup>iii</sup>。農業委員会で認められた農業者のみが、日本では農地の所有を認められている。

ただし、農業者として認められた場合においても、直ちに、自由に耕作ができるわけではない。農地法の第3条、4条、5条は、農地の売買、貸借、転用についての定めを置いている。具体的に、農地の地目は、水田、畑、原野、山林が存在する。山林を除く

三つの地目については、栽培される作物を変更する場合、上記の農業委員会に認められる必要がある。また、水田において栽培できる作物も減反政策によって限定されている。

1985年に木之内農園を設立した木之内均は当初、農業委員会に農業者として認められていなかったため、いわゆる闇小作として、細々と野菜を育てていた。しかし、本格的に農業へ乗り出すにあたり、自らを農業者として、地域の農業委員会に受け入れてもらう必要が生じた。この、農業者としての権限を認められたことで、木之内農園は、農地を借り、農業を行うことができるようになった。価値を生み出すために必須の土地は、必ずしも自由に入手できる状態にはなかったのである。また、農業者として認められることで、後述する補助金や制度融資を受けることができるようになった。

第二に必要なとなったのはビニールハウス、仮植に必要なビニールポッド等、メロン栽培に必要な機材である。ビニールハウスを利用することのメリットは、寒さ対策にある。メロンは、寒さに強いわけではない。また、阿蘇の山間部で栽培を行うためには、朝夕の冷え込みを回避しなくてはならない。阿蘇でメロン栽培を行うためには、必須の機材である。これらの機材は、長陽農業協同組合から購入した。

第三に必要なとなるのは、追肥と農薬である。追肥に加え、農薬もまた、長陽農業協同組合から購入した。農薬の選定には、栽培される作物に関する知識、農薬を利用する地域における害虫などの情報、効率的な利用方法に関する知識が必要になる。農業を始めて3年の経歴では、必ずしもこれらの情報に明るかったわけではない。この点を、地域に根ざして活動していた長陽農業協同組合のノウハウ、仕入れのための流通ルートを活用できた。

## ② 技術開発

新たに栽培を試みたメロンは、当時、長陽地区では、栽培する農家がいなかった。また、木之内農園

で育てる作物としても始めてである。そのための栽培技術開発は、他の組織が行っていた成果を導入することになった。

第一は、長陽農業協同組合である。長陽農業協同組合は、園芸作物を推進していたこともあり、メロン栽培についての技術指導を依頼することができた。

第二は、阿蘇普及センターである。阿蘇普及センターは、熊本県庁の出先機関である、熊本県事務所が設置した農業者の指導を目的とした機関である。阿蘇普及センターは、農業者の指導機関として、経営改善、技術指導をその役割としていた。木之内農園は、初めて取り組む作物の栽培に試行錯誤しながらも、外部の機関として、阿蘇普及センターに助力を仰ぐことができた。

## ③ 人事・労務管理

阿蘇でメロンを栽培するためには、ビニールハウスが必要であったが、その建設を一人で行うことは難しい。支柱を立てる作業も、二人以上で行うことが望ましい。そのため、農園で建設のため短期で人材を雇用する必要が生じた。木之内均は、大学を卒業してからまだ2年だったこともあり、卒業した東海大学農学部の後輩を頼った。大学の後輩が助けてくれたことで、ビニールハウスを建設できた。

## (3) 出荷物流

メロンは5月の下旬から一週間程度で全てを収穫する必要がある。メロンは生ものであり、鮮度を維持し、あるいは鮮度が保たれている間に出荷する必要がある。ただし、収穫されたメロンは、単に出荷されればよいというものではない。サイズ、形の良さ、糖度などを基準として選別し、箱詰めをしたうえで出荷する必要がある。そのためには、収穫したメロンを選別するための場所、集荷場と、選別し箱詰めをした後、遅滞なく市場あるいは消費者のもとへ運ぶための流通チャネルが必要となる。

木之内農園は、集荷場を長陽農業協同組合から借りる一方、市場への流通チャネルは自ら構築するこ

とになった。木之内農園が耕作を行っている長陽地区では初めてのメロン栽培であることから、出荷量が少なかった。そのため、まとまった量を必要とする小売店などからの引き合いが少ないことが予想され、直接、市場へ持ち込むことも、また市場への流通チャンネルを持っていた長陽農業協同組合を利用した出荷もできなかった。その結果、熊本県の生協を販売先として開拓した後に、生協までの流通チャンネルは自ら構築した。

#### ① 調達活動

出荷物流に必要な第一の調達対象は、集荷場である。前述したように、サイズを始めとした選別を行うための集荷場は、長陽農業協同組合のものを利用することができた。

また、出荷には段ボールが必要である。段ボールは資材メーカーから直接購入することもできるが、少量を購入する場合は単価が高く、購入の手続きそのものについても手間がかかる。そのため、長陽農業協同組合を通して入手できる段ボールを購入した。

そして、箱詰めされたメロンを、開拓した生協の集荷場へ運ぶためには、トラックが必要である。出荷時のみに必要な機材であるため、近隣の農家から借りることで、生協までの流通チャンネルを構築した。

#### ② 技術開発

出荷物流は、選別、箱詰、出荷の過程で行われるが、メロンの選別には独自のノウハウ、技術が必要となる。外観ではわかりづらい内部の状態、糖度などを推測して特定することが求められるためである。木之内農園には、独自でその開発を行う資源がなく、長陽農業協同組合と、阿蘇普及センターの指導を通じて、その技術、ノウハウを蓄積してゆくことになった。

#### ③ 人事・労務管理

出荷にあたって、最も多くの働き手を必要とする作業は、収穫である。同時期に作付けされたメロン

は、同時期にその全てが実を結ぶ。出荷にあたっては、最も良い時期に、その全てを収穫しなくてはならない。他方、収穫の作業そのものは機械化することができず、人の手で行う必要がある。一週間という極めて短期間に多くの人出が必要となるため、近所の人々をパートタイマーとしてその都度雇用し、人材を確保することになった。

#### (4) 販売・マーケティング

販売において想定した顧客は、農産物市場の先に存在する抽象的な一般消費者ではなく、生活協同組合の組合員であった。

木之内農園のメロンは、もちろん農産物市場で販売することもできた。市場では、需給次第で高値で販売できる。しかし、農産物市場では商品に良い値段がつかないという問題があった。大口の顧客は、スーパーを始めとする小売店へ農作物を卸すために、一定の量が、安定して供給されるという見通しが分かって始めて注文を行った。他方、長陽村のメロン農家は木之内農園を含めて二件だけであり、安定供給できるだけの量は栽培されていなかった。このような状態で出荷した場合、メロンは買い叩かれて安値しかつけないことができない。市場におけるメロンの評価基準は、第一に安定供給ができること、第二に見てくれがよいこと、第三が味であった。

他方、生活協同組合による評価基準は、第一に減農薬などの安全性、第二に味、第三が生産者の顔を見ることができること、であった。また、生活協同組合は市場での取引とは異なり、販売時の市場価格で売買契約を結ぶのではなく、注文を受ける際の決め値で販売された。メロンの安定供給ができなかった木之内農園にとって、また零細農園であるが故に安定した収入を必要としていた同農園にとって、生活協同組合と、生活協同組合の組合員はぴったりの顧客であった。

顧客が決まれば、次は値決めである。最終消費者への販売を生活協同組合へ委託するため、最終的な利益が確定されるうえでは、この交渉が最も重要と

なる。その際に木之内農園が重視したことは、消費者に受け入れられうる、栽培されたメロンの特徴を生協の組合員に説明することであった。これが、最終消費者に対する間接的なプロモーションとなる。

メロンの特徴は二つあった。一つは、長陽村で初めて栽培されたメロンであるということである。主として地元の熊本県で販売されるため、地元の農作物であり、かつそれまでにない新商品として売り込むことをポイントとした。二つ目は、糖度の高いメロンであるということである。既に説明したように、メロンは寒さに弱い、寒暖差を適切に利用することで、糖度の高いメロンを栽培することができる。阿蘇の山間地である長陽村で栽培されたことは、そのような条件で育てられたメロンであることを裏書きしている。この二点を強調し、値決めを行った。

価格を設定し、プロモーションを行う上では、様々な選択肢が存在する。ただし、木之内農園はこれらの選択肢を検討するための余力が無かったため、調達活動、技術開発、人事・労務管理について、特徴的な支援活動は行ってこなかった。

#### (5) サービス

木之内農園は、収穫したメロンの販売を、熊本県の生協へ委ねることになった。その結果、自ら、顧客に対する追加的なサービスを実施することは無かった。しかし、販売先の生協は、生協で農作物を購入した顧客向けに、圃場見学への招待を行っていた。その依頼を木之内農園も引き受け、最終的な消費者へのサービスとして、圃場見学の見学者を受け入れることになった。

しかし、販売・マーケティング活動と同様に、その活動の大部分を他社である生協へ委ねていたため、調達活動、技術開発、人事・労務管理における特徴的な支援活動は、必ずしも行ってはこなかった。

#### (6) 全般管理

木之内農園にとって、最も重要な支援活動は、全般管理における資金調達であった。木之内農園にと

って、資金調達を行う方法は二つあった。一つは融資、もう一つは補助金であり、その両者を活用して設備購入を始めとする資金調達を行った。

#### ① 融資

日本における農家は、銀行からの融資を受けることが非常に難しい状況に置かれている。その理由は、大きく二つある。一つは担保に関する問題、もう一つは融資された資金の返済方法に関する問題である。

日本での伝統的な銀行の経営手法は、リレーショナルシップバンキングと呼ばれている。融資にあたっては、融資先の経営実態を直接、十分に調査し、密接な関係を構築したうえで、更に担保を確保して融資を行う。その際に最も重視されることは担保の有無である。しかし、農家には、担保として日本で一般的に利用されてきた土地が存在しない。もちろん、農家は農地を保有している。しかし、農地は、農地法に基づき、規制されている。そのため、水田などの農地は、評価価格が極めて低く抑えられている。そのため、担保として取りうる金額もまた、極めて少額となる。また、そもそも担保として農地を利用することができないのは、土地の売買全てが、前述した農業委員会の許可をとる必要があるためである。つまり、農地は流動性が極めて低い資産であるがゆえに、担保として活用することが難しい。従って、担保を必要とする一般銀行からの融資を仰ぐこともまた困難になる。

もう一つの問題は、融資された資金の返済方法である。農家は、栽培した作物を販売して収益を得る。従って、大きな収入が得られる機会は、収穫の時期に限られる。そのため、多くの農家は、夏から秋にかけて収穫期にのみ、十分な支払い力を有している状態となる。農家としては、この時期にあわせた返済を行いたい、そのような返済方法は一般の銀行では認められない。また、収入が天候に大きく左右されるなど、返済能力そのものについても不安定要素が多い。多くの銀行ではこのような資金状態にあわせた融資を行っていないため、農家は融資を申し

込みにくい状態にある。

このような状況を踏まえ、政策的に設立された金融機関が、現在の日本政策金融公庫にあたる、農林金融公庫である。農林金融公庫は、長期低利での融資を受けられ、また収穫期にあわせた一回払いでの返済を認めている数少ない金融機関の一つであった。

ただし、その融資は農家が直接受けられるわけではない。農業協同組合を利用した転貸でのみ、資金を借りることができる<sup>iv</sup>。農林金融公庫は農業協同組合へ融資を行い、農業協同組合が事務手数料をとったうえで、農家へ貸し出しを行うのである。木之内農園にとって、転貸先は長陽農業協同組合であった。

融資にあたっては審査が必要であり、通常は半年程度の期間を必要とする。審査には四つの機関が関与する。まず、長陽役場の農政課、次に熊本県の出先機関である阿蘇普及センターで融資の可否について検討する。この二社による内諾を受けた段階で長陽農業協同組合が融資を申請するための書類作成を行う。従って、資金の融資にあたっては、融資対象である農家と農業協同組合の関係性が極めて重要視される。書類作成が完了した段階で、正式な申請を農林金融公庫に対して行い、最終的な審査は一連の過程に関わった四者、長陽役場農政課、阿蘇普及センター、長陽農業協同組合、農林金融公庫で行われる。

## ② 補助金

農家にとって利用できる資金調達方法の第二は、補助金である。農業政策の制度を反映し、農業を所管する農林水産省は、本省、局、課ごと、補助金に応じた担当部局が決まっている。この部局構造を反映して、九州農政局、熊本県農政部にも、同様の課が存在している。これらの補助金は、最終的に村の補助金として交付される。

この補助金申請には、多くの書類作成が必要となるが、その事務作業を、農園が直接行うのではなく、長陽農業協同組合に依頼することができた。補助金審査の方法は融資と同様、長陽役場の農政課、次に

熊本県の出先機関である阿蘇普及センターで補助金申請の可否について検討する。この二社による内諾を受けた段階で長陽農業協同組合が補助金申請の書類を作成し、申請を行う。

ただし、補助金は必ずしも申請した全額が交付されるわけではない。申請額と交付額の差額を、補助残と呼ぶ。この補助残については、改めて農林金融公庫へ融資を申し込むことで、当初予定していた資金調達を実施できたことがほとんどであった。

## (7) 価値形成ネットワーク

ここまで、農業協同組合の組合員である木之内均が経営する木之内農園の価値形成ネットワークを検討してきた。そのネットワークを、調査設計に従いソシオグラムとして図示すると、図1の通りとなる。

農協の組合員としての農業を行う木之内農園が形成した価値形成ネットワークは、長陽農業協同組合を通して、最も多くの企業とつながっているということである。また、長陽農業協同組合は、阿蘇農業センター、農林金融公庫、村役場農政課と結びつくことで、この四者が木之内農園にとっては総体として極めて大切なネットワークを形成するに至っていた。

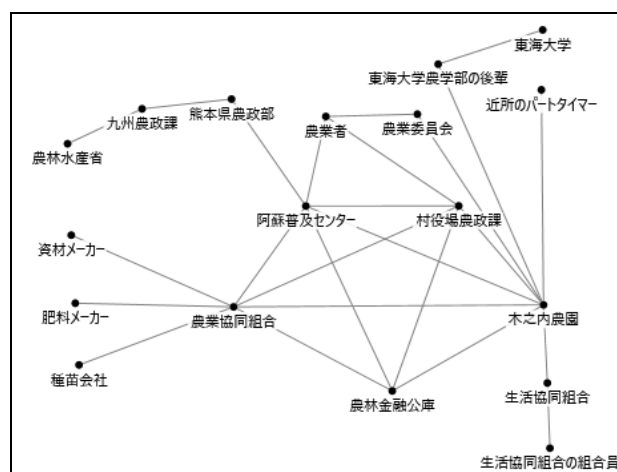


図1 価値形成ネットワーク

## 4.2 法人化の経緯

1987年、メロンの栽培に成功する一方、木之内農園は新たな問題に直面することとなった。最大の問

題は、メロンの価格であった。長陽地区でメロン栽培をすることの利点は、その寒暖差を利用することで糖度の高いメロンを栽培することであった。しかし、山間部で栽培するため、近隣の平坦地で栽培されたメロンよりも出荷が遅れる。そのため、市場での価格が落ち着いた頃の出荷となり、必ずしも十分な収益をもたらすものではなかった。

この点を踏まえ、新たに注目した園芸作物は、イチゴであった。同じ熊本県の横島町では、イチゴの栽培が成功を収めており、木之内農園はこのイチゴ栽培を参考に、1988年以降、品種の主軸をメロンからイチゴへと移してゆく。イチゴの収穫期はメロンよりも長く、上記の問題を解消することができた。また、メロンと同じハウス栽培ではあったが、梅雨と台風の時期にビニールハウスにビニールをかける必要が無く、風水害に対して強いという利点もあった。

この時点で、木之内農園で働くのは、農園主の木之内均、その妻、学生時代の友人の三名であった。イチゴ栽培に成功したものの、新たな問題が浮上する。妻の長男出産により、実質的な働き手が二名になったため、収穫期に、全てのイチゴを収穫しきれないという問題が生じることになった。この問題を解消するために考案されたのが、観光農園であった。木之内農園で収穫しきれないイチゴであっても、直接、農作物を収穫したいという観光客に直接収穫してもらうことで、最終的な消費者へイチゴを届けることができる。このアイデアを実現するため、1989年にいちご狩りを行う観光農園が設立される。

また、1994年には農産加工施設を新設し、イチゴジャムの製造を始めた。理由は二つあった。一つは、木之内農園の収益を安定させることである。木之内農園は拡大を続けていた。拡大を続けた理由は、一人で農業を行うよりも、複数の人で分業を行った方がより効率が上がることに気付いたためであった。農家に生まれたわけでも、農地を相続したわけでもない木之内均の農園が成功することで、農業へ新規参入を試みる人々が、将来の独立を目指し、視察と

研修を兼ねて、農園で働いていた。その時、複数名で農業を行った場合、休日を設けることができることを発見する。一人で働いていた時には休むことができないが、複数名で分業をすれば、交代で休日をとることができる。しかし、複数名で分業するためには、より多くの人件費が必要となる。また、継続して雇用するためには、収入を安定化する必要がある。この事情に加え、新たに農園へ参加した、木之内均の中学時代の友人、村上が農園へ参加したいものの、土いじりが苦手であったため、新たな仕事を生み出す必要が生じたためであった。ジャムの加工を行うことで、収穫の時期に左右されず、出荷を行うことができる。また、収穫の時期に雇用した人材を、閑散期にはジャム製造へ振り分けることができる。更に、ジャムの製造そのものは土いじりを必要としない。

イチゴ栽培へ乗り出し、観光農場を開設し、農産物加工工場を新設した翌1995年は、木之内農園を操業して10年にあたる年であった。この年、設立者である木之内均は、大病を患い、長期入院を余儀なくされた。このとき、木之内均は新たな問題に直面する。木之内均が入院することで、木之内農園の成長は止まったが、既存の事業は継続することができていた。仮に、木之内均がいなくとも、木之内農園に参加している人が生計を立てることができるようにしなくてはならない。

このとき、木之内均が注目したのは、農園の農業法人化であった。日本の農業制度は、第二次世界大戦後の占領期に大きな転換を迎える。農地調整法を改正し、自作農創設特別措置法の制定によって実施された、農地改革である。農地改革によって、小作地の保有制限が行われ、平均して1ヘクタール以上の農地を保有することができなくなった。その結果、日本の農業は家族経営が中心となる。農業生産法人そのものは、1952年の農地法で認められていたが、その要件は極めて限定されたものであった。その後、これらの限定が徐々に解除され、1993年には農業者以外も構成員となることのできる農業生産法人を認

め、1995年には従来、協同組合、有限会社から株式会社にまで、その形態が拡張された。

企業にも人間と同じ権利能力を認める法人化を行うことで、木之内農園は、木之内均がいなくとも、他企業との契約を維持することができる。また、人間の寿命よりも法人の寿命が長いと、木之内農園そのものをより長期に存続させることができる。この点に加え、当時の日本社会では何らかの集団、例えば法人に所属していることが身分保障として大切であった。この点に着目し、1997年、木之内農園は有限会社として法人化を行った。

#### 4.3 農業法人としての木之内農園

法人化から10年が経た2007年の時点で、木之内農園は、イチゴ、メロン、稲などの作物を直接販売することで得られる収益が全体の5割、観光農園からは3割、農産物加工工場からは2割を占めるようになっていた。

木之内農園は、これらの農業事業の継続を保証することを戦略として据え、これを実現するための組織における構造として農業法人を採用した。ただしその採用は、更なる組織構造の改編を必要とした。

従来は、木之内均が経理の全てを取り仕切っていた。この俗人化された作業を脱俗人化するためには、木之内均だけが有している暗黙の知見を顕在化させ、形式化させる必要が生じた。

法人化に伴い、必要となった第一の組織改編は、経理職員の雇用である。従来は木之内均が全ての経理作業を行っていたが、この作業について脱人格化が必要になったためである。しかし、それはすぐに問題を生じさせた。雇用した経理の専門職は、農業の経験がないため、農業のために購入した物品の仕分けが十分にできなかったためである。その結果、部門決算を出すことが難しくなった。この問題を解決するため、イチゴはイチゴ担当、メロンはメロン、加工は囲う担当と、分野ごとに経理職員を雇用することで、各員の習熟速度を高める工夫をした。

ただし、多くの経理職員を雇用することで、更に、

総務の問題が顕在化することになった。第一に、経理職員の仕事を管理する必要がある。仕事の分担から、給与の支払いまで、事務作業が急速に増加した。第二に、法人化に伴って、雇用契約がより厳密に行われるようになったことで、社会保険、労災といった様々な事務作業が増加した。そのため、経理部門に引き継ぎ、総務部門を設ける必要が生じた。

このように設立される部門が増加すると、人件費が急上昇する。従って、木之内農園は次なる戦略として、これらの人件費をまかなうための事業拡大の戦略を採用することを迫られることになった。

そして、事業拡大のための戦略は、更なる組織における構造の再編につながってゆくことになる。

##### (1) 購買物流

木之内農園では、イチゴ栽培、観光農園、農産物加工場と事業を拡大する中で、メロン栽培とは異なり、農業協同組合からは購入できない物品が増加したことで、購買物流を再構築する必要が生じた。

イチゴの栽培は、メロンとは異なり、種から育てるのではなく、親株から子株をとり、その子株を育てることで行われる。栽培は、収穫の前年から行われる。まず、子孫を増やすための親株を選抜する。親株からは、11月頃、ランナーと呼ばれる子株が出るため、その子株を、翌年の4月から6月にかけて、小苗として収穫する。一つの親株からは、10から20本の小苗を収穫できる。小苗は直ちにビニールポットへ植えられ、9月まで育苗が行われる。その後、9月中旬にハウスへ定植し、11月下旬以降に収穫が始まる。つまり、イチゴはメロンと異なり、毎年、F1化した種子を種苗会社から購入する必要がない。

観光農園で利用するイチゴも、青果として販売されるイチゴと同様の方法で栽培されるため、苗は上記の方法で入手された。

イチゴジャムの製造では、二つの方法で原材料を入手した。一つは、観光農園である。観光農園では、週末の来園者に合わせて、収穫時に完全にイチゴが熟した状態になるよう栽培する。しかし、天候など

により来園者がいない場合は、このイチゴを収穫し、ジャムの原料とした。青果としてのイチゴは、完熟前に集荷して出荷する。しかし、この状態のイチゴはジャムに適さない。他方、観光農園で週末にあわせて熟したイチゴは、その週末に収穫されない場合、熟しすぎとなってしまう。また、観光農園で人の手で触れたイチゴは、傷みやすい状態になってしまう。ただし、これらのイチゴは、ジャム製造という点では成熟の度合いが適切であるために、観光農園で収穫されなかったイチゴが、原材料として利用された。

もう一つの方法は、イチゴの価格が下がった時に、自社の農園、または市場から入手することである。イチゴの価格は、4月から5月にかけて下落する。この二ヶ月で、1年分のジャムに使う分量として20から30トンを確認する。その際は、鮮度を維持するためにマイナス20度で冷凍する必要があるが、この冷凍庫は、外部の冷凍倉庫へ保管を委託した。一ヶ月キロ当たりで冷凍庫を借りることができるため、自前で冷凍倉庫を準備するよりも、電気代を節約できるためである。

#### ① 調達

青果としてのイチゴの栽培において、従来と同じ物流で調達できたのは肥料である。肥料は、農業用同組合から、従来の方法で購入することができた。しかし、イチゴの苗は、メロンの種を購入した農業協同組合では取り扱いが無かった。メロンと異なってF1品種の必要はなかったものの、最初の苗だけはいずこかから入手する必要がある。木之内農園はこの苗を、イチゴ栽培のお手本として熊本県横島町の農家から購入した。もちろん、種から栽培することもできるが、苗から始めることで、栽培までの期間を短縮できるためである。また、苗の選択も、メロンの種子は農業協同組合からの奨励であった一方、イチゴでは木之内農園の戦略に基づいて行われた。イチゴの品種は、アグリビジネスの観点からは、観光に向く、遠方まで物流をかける、高級、あるいは汎用性を持つ品種の四つに分類できる。木之内農園

では、青果でも、観光農園でも利用するため、当時の九州における主要品種であった「とよのか」を採用した。

観光農園では、木之内農園の立地そのものが、商品の原材料となった。イチゴの収穫が始まる1月、農園の立地する阿蘇山麓は、阿蘇山の稜線に雪を望み、風は冷たく、山麓そのものは冬枯れの、茶色の景色に包まれている。しかし、ビニールハウス内は暖かく、緑が広がり、白色の花が混じり、赤のイチゴがたわわになる光景が広がる。いわば、真冬の阿蘇で春を先取りできる非日常の空間が広がっていた。この空間そのものが、観光農園のいわば原材料となった。

農産物加工工場が必要となる主原料はイチゴである。このイチゴは、前述の通り、1月以降は観光農園、4月から5月にかけては青果用の木之内農園と市場で調達された。4月に入ると気温が上昇するため、遠方への出荷が難しくなる。これらのイチゴが、キロ単価300円から400円になった時点で購入する。購入後、洗浄し、ヘタ取りを行い、その後、軽く洗浄した後に一斗缶へ入れて、缶ごと冷凍保存される。この冷凍されたイチゴが原料となり、製造のたび、その都度、解凍して利用される。また、農産物加工工場でのイチゴジャム製造は、木之内農園から収穫されたイチゴの他に、砂糖、ペクチンといった原材料が必要になる。これらの原材料は長陽農業協同組合での取り扱いが無かったため、一般の業者、食品メーカーから購入することとなった。

#### ② 技術開発

農園全体で用いるイチゴについては、品種改良を行った。木之内均が卒業し、地元キャンパスのある東海大学農学部と共同で、イチゴの品種改良が行われた。その結果、「ひまつり」と呼ぶ品種を大学と共同で開発し、農林水産省へ品種登録を行った。この品種登録を行うことで、開発者の許可なく、その品種を利用することができなくなる。

また、加工工場では、イチゴの保存方法について

開発が行われた。一般的には、マイナス 20 度以下で保存することで鮮度が保たれているとされるが、キャスと呼ばれる瞬間冷凍方式など、様々な冷凍方法について研究を行った。その結果、これらの方法と、従来の保存方法との間で大きな差が出なかったため、従来の方法で保存が続けられることになった。

### ③ 人事・労務管理

購買物流における人事・労務管理では、事業が拡張されるに伴って、専門のスタッフを雇用する必要が生じた。1987 年時点の木之内農園は、原材料のほとんどを、農業協同組合から購入していた。しかし、農業協同組合で購入できない原材料が増えるとともに、一人でこれらの購入を行うことができなくなった。この問題を解消するために、原材料を購入するための専門の事務スタッフを雇用する必要が生じるようになった。

### (2) 製造

既に述べたように、イチゴの栽培は、収穫の前年に親株を定植することで始められる。親株を定植した後に、翌年の 4 月から 6 月まで小苗取りを行い、ビニールポットへ移して育ててゆく。ビニールポットで 9 月まで育てた後、9 月 20 日前後にビニールハウス内へ定植する。その後、順調に栽培された場合は 11 月下旬から翌年の 5 月いっぱいまで収穫が続く。

イチゴの観光農園は、1 月 1 日にオープンし、5 月の連休まで開園されている。イチゴの観光農園では、農園でイチゴを自ら摘むという経験そのものが最終的な製品である。そのため、顧客へ提供される商品は、イチゴ農園の空間そのものである。イチゴ狩りが快適にできるよう、大人がかがまずにイチゴを収穫できるための高さ 1 メートル 20 センチの棚を設置する、車椅子がそのまま入れるように通常の農園よりも通路を広げるといった設計が行われた。また、観光農園用のイチゴは、ビニールハウスに人が入ることで、一般顧客がイチゴにさわるため傷みやすい。

また、適期収穫が難しいため、観光農園は完熟するまで育てないといけない。収穫のタイミングは異なるため、出荷用とは別に、栽培を行った。

イチゴのジャム製造は、主にイチゴ栽培と観光農園の閑散期に行われる。具体的な製造工程は、まずイチゴを解凍し、蒸気釜で煮詰め、水分と糖度を調整し、必要に応じてペクチン、またはレモンなどを添加し、味を調える。その後、瓶詰めを行い、蓋をした後に、殺菌釜で熱処理を行う。そして、冷却槽で商品を冷やし、蓋を完全に閉め直す。その後、ラベルを貼って完成である。通常のジャムは、ゼラチン、イチゴジュース等を利用して製造されている。これらと同様の商品では売れないとの判断、自社の農園で原材料を作っているという利点を活かすため、イチゴの実が残っている具沢山のジャムを製造した。

### ① 調達活動

イチゴの栽培においても、メロン栽培と同様、土地、ビニールハウスやビニールポッドが必要になる。土地に関しては、生産規模を拡大するうえで借地では十分ではなかったため、木之内農園独自の農地を確保するため、新たに立野地区における農地購入を行った。その際に、農業委員会の許可が必要だったことは言うまでもない。ビニールポッドやハウス等については従来通り、農協から、ただし農園が移設されていたため、立野農業協同組合から購入した。

観光農園でのイチゴ栽培は、車椅子が入れるように、子供からお年寄りまでが収穫できるようにするため、新たな機材が必要になった。イチゴを植える棚であるベッドの幅を調整し通路を確保する、棚の高さが 120 センチ前後になるよう、高設ベンチを据えつけるといった工事である。そのために、新たなベッドとベンチが必要になった。これらは、資材メーカーから直接購入した。

なお、農産物加工工場に関しては、新設する必要があった。その土地については、農業委員会に対して転用申請を行って取得した。建設に必要な 1500 万円の資金は、その 6 割を国の補助事業から、残りの

3割は公庫、1割は自己資金で準備した。

## ② 技術開発

イチゴ栽培における技術開発は、従来と変わらず、立野農業協同組合と、阿蘇普及センターからの指導を受けることができた。これに加えて、技術開発は熊本県内では先進的なイチゴ産地である横島地域における篤農家からの指導を受けることができた。農林大臣賞を取り名が通ったため、各地で農家の指導を受けることができた。阿蘇地域では初めての栽培であったため、立野農業協同組合と、阿蘇普及センターからの指導では十分ではなかったためである。また、阿蘇にキャンパスを持つ東海大学農学部との共同研究も行われた。蔬菜（そさい）花卉研究室との共同研究として、栽培の生育環境調査、環境の適合性、土壌適合、品質管理に関する研究を共同で実施し、その成果をイチゴ栽培へ活かした。更に、栽培過程で必要とされるエネルギーを軽減するため、ビニールハウスの屋根に貼ることのできる、半透光型の太陽電池パネル開発を、東京エレクトロンと共同で実施した。

観光農園では、高設ベンチへ切り替えることで、肥料のやり方が変わった。具体的には、施肥が、固形肥料から液肥に変更された。そのため、液肥を利用した場合の最適な栽培方法に関する研究が行われた。また、灌水の量も、土耕栽培の数倍、必要となるため、これらの管理技術も新たに開発する必要性が生じた。

農産物加工工場におけるジャム製造では、熊本県の加工技術研究センターと共同で、製造に関する技術開発が実施された。木之内農園のジャムは、イチゴの形が残っている具沢山のジャムであることが特長であったが、このようにイチゴが残った状態で糖分が浸透し、日持ちのするジャム製造については、その方法を開発する必要があるためである。糖度、色、品種ごとの分量について、その適切な量が追究された。また、この他にも高級店用の、糖分を砂糖ではなく蜂蜜を利用して製造するジャムについても

開発が行われた。

## ③ 人事労務管理

製造における人事労務管理は、従来と大きな変更が生じた。イチゴの栽培では、収穫時に最も多くの人手を必要とする。しかし、栽培期間中にはそれほどの人出を要しない。その結果、多くの人員を常時雇用することが難しい状態にあった。これに対し、農産物加工工場を稼働させたことによって、農作業の閑散期に農産物加工工場で勤務する人材を、繁忙期には農園の収穫作業へまわすことで、人事労務管理の効率化が図れるようになり、季節労働ではなく、通年で人材を雇用できる状態へと移行した。

その際に注意したことは、人材の配置である。農地を耕すなど、泥作業を行った場合、爪の中まで泥が入ってしまう。この泥を完全に洗浄することは難しい。他方、加工工場で作業する場合、作業者の手に泥がついていないことが必要である。そのため、単純に、閑散期だからといって、泥作業を中心とする人材を、加工工場へまわすことはできなかった。そのため、収穫をはじめとする泥作業をせず、また加工に従事する従業員と、泥作業を中心とする人材を分けて、特に前者は新たに雇用する必要性が生じた。

## (3) 出荷物流

栽培されたイチゴは、従来の生協へ3割、栽培量が増加したことで取り扱いを認められた農業協同組合へ2割、観光農園と加工場をあわせて5割の割合で出荷を行った。その際、農業協同組合における出荷は、農業協同組合の部会単位で行った。既に説明したように、市場では一定の量が必要になること、また輸送費を軽減する必要があることから、10トントラック一台分を一つの単位として出荷を行った。

観光農園におけるイチゴ摘みは、それがサービスであるが故に、その生産と消費が同時に行われ、その瞬間に消失するといった特徴がある。そのため、出荷そのものはビニールハウス内で行われ、それと同時に消費される。そのサービスは出荷、消費され

た後、体験を通じた記憶として、最終消費者の体内において保持されることになる。

農産物加工工場からは、約 35 か所の販売店へ、直接、出荷された。運搬は、運送会社へ委託し、出荷物流を構築した。販売先は、デパート、直売所、生協、パン屋、自社の観光農園と、多岐に渡った。

#### ① 調達

出荷の際に選別するための作業場は、農場内に新設した。イチゴは傷みが早いため、収穫後の温度変化が低くなるようにする必要がある。その際の最適な温度は 5 度前後であり、収穫後、直ちに選別、箱詰めを行い、冷蔵して輸送する必用があった。そのため、農園内に保存用冷蔵庫と、パック詰めを行うための作業場が必要になった。なお、その際のパック、セロハン、段ボール箱は農業協同組合のものを利用した。また、メロンであればその出荷時期は 1 週間前後だが、イチゴの場合は約半年にわたるため、専用のトラックが必要となった。

また、農産物加工工場で製造されたジャムは、金属探知機による異物混入検査を行ったうえで出荷した。高品質な商品の取扱いをうたう小売店は、出荷前の金属探知機検査を義務付けていたためである。そのため、独自に金属探知機を購入することが必要になった。

#### ② 技術開発

青果としてイチゴを出荷する際には、輸送中の鮮度をいかに維持するかが大切になる。そのためのイチゴ保存に関する研究を、倉庫会社と共同で実施した。

また、観光農園では、持ち帰り用の段ボール箱を新たに開発した。イチゴは、人の手で何度も触ると傷んでしまう。持ち帰り用のイチゴは、通常であれば一旦、カゴへ収穫した後に、軽量し、持ち帰り容器へ詰め替えていた。この過程で、イチゴは傷みやすくなる。また、詰め替えの手間がかかるためレジでの滞留時間が長くなる。この海内を解決する、

特にできるだけ人の手が触れないようにするため、手揚げつき箱の中へ収穫し、そのまま軽量して持ち帰ることのできる段ボール箱を考案し、ダンボールメーカーと共同で開発した。

イチゴジャムに関しては、出荷のサイズが検討された。当初、ジャムは 150 グラム入りの瓶に詰めて出荷されていた。しかし、日常的にジャムを利用する場合、具沢山のジャムであるが故、すぐ空になってしまい、空き瓶の処分が大変になる。そのため、お得意様用に、500 グラムと 1 キログラムの大瓶商品を開発した。また、お試し用のジャムとして、80 グラムの瓶も開発した。これらに加えて、贈答用のセット商品も開発された。

#### ③ 人事・労務管理

青果の出荷物流は自社、農産物加工品の出荷物流は他社に委託する方法を採用した。青果の出荷は生協、農業協同組合、自社と限られていたが、農産物加工品の出荷先は複数であり、その出荷物流を自社で全て整備することは、出荷量に対して過大であったためである。

このように、出荷先が増加し、商品数も増加したことで、出荷を専門に扱う人材を雇用する必要が生じた。伝票管理の負荷が増加したためである。この負荷を軽減するため、POS システムとバーコードを導入した。バーコードについては、商工会議所の紹介で申請を行い、商品ごとの登録が行われた。また、この作業を行う専門の人材も必要となった。

このように事務部門の負荷が増加したことで、管理部を新設し、経理、受発注など、事務の専門ごと、分業が行われるようになった。

#### (4) 販売・マーケティング

青果としてのイチゴ販売における顧客は、大阪の消費者を対象とした。イチゴの中心的な消費地は、東京、名古屋、大阪といった大都市圏である。熊本から東京までは、出荷に中一日、必要となる。鮮度が落ちれば、競争力も落ちる。九州から東京へは、

福岡から「とよのか」が空輸されていた。福岡は産地としてブランドが高く、空輸しても十分、利益をあげることができた。また、そのために大粒のイチゴが栽培されていた。他方、木之内農園は観光農園とイチゴを共通化していたこともあり、サイズは通常のサイズであり、熊本は福岡ほどのブランドが確立されていなかった。他方、大阪であれば翌日には到着する。ただし、物流コストは熊本で出荷するよりも高額になる。そのため、小型の4トン車ではなく、10トン車で一度に運べるよう、大阪への出荷はJA南阿蘇の部会を通じて行われた。

市場へ出荷する場合、年間の平均価格は一パック300円から350円、キロ単価が1000円前後である。

具体的なプロモーションは、南阿蘇のイチゴであるとのブランド化は、JA南阿蘇が主体となり、木之内農園としては行われなかった。

観光農園において想定されていた顧客は、福岡から阿蘇へ訪れる観光客である。熊本からの観光客は、自ら農業を営んでいる場合も多く、観光として収穫するという意識は低い。他方、福岡からの観光客は、体験を観光として享受するという意識があった。顧客の6割が福岡、3割が熊本、1割が九州を始めとするその他の地域からの顧客であった。

価格設定は、慎重に行った。観光農園では、平均して一人あたり2パック、600グラムのイチゴを収穫する。ただし、顧客がイチゴを選ぶ際、自分が食べないイチゴに触ってしまうと、そのイチゴは傷んでしまう。また、ある程度、収穫されないイチゴが、収穫体験後に残っていなければ、見栄えがしない。これらのイチゴ量と、体験としての金額も考慮し、福岡のお客さんをメインターゲットとして単価設定を行い、入園料は1200円と決められた。

プロモーションは広告会社と契約するのではなく、広告費が無かったこともあり、顧客と長期的な関係を構築する中で行った。木之内農園の観光農園は、開設当初、1月から開場する阿蘇では唯一の農園であった。1月は、お正月を過ぎれば、家族、友人、恋人などがともに出かけるイベントは少ない。これに

注目した情報誌、テレビ、新聞が、1月のお出かけ先として、木之内農園を取材した。この取材をきっかけとして、あるいは阿蘇への観光がてら立ち寄る顧客をリピーターとすることで、個別のプロモーションを行った。集客のノウハウは、その都度、改良されていった。

イチゴジャムは、当初、阿蘇のペンション、ホテル、観光施設へ、自分たちでチラシを作成し、配布して回った。そもそも、ジャムはどこで売れるものなのか検討もつかなかったため、まずは地元の直売所、木之内農園の観光農園で販売し、その後、阿蘇地域の温泉旅館へ置かせてもらい販売を行った。その後、これらの店舗で購入した顧客が、美味しかったために、自宅の傍で購入したいとの問い合わせが来るようになった。これらの問い合わせがあるたび、その地区の小売店へ出向き、潜在的な顧客がいることを伝え、商品を置いてもらうようにした。地域は、熊本と福岡が中心であった。これらの販売量が増えることで話題となり、また手づくりということもあって、生活協同組合が取扱いを始めた。その後、ジャムは「一人歩き」するようになる。購入した顧客が知人へ紹介することで、急速に顧客が増加した。その後、うちにも置いてくださいとの問い合わせが増加して行く。顧客が増加するたび、顧客の増加のすぐ後ろを追う形で、無理のないよう原材料の調達、製造設備の増強を行った。その後、卸売業者や小売店を通すことによるコストの増加がより強く認識され、インターネットでの販売を始めることになった。

#### ① 調達

青果としてのイチゴについては、販売・マーケティングはJA南阿蘇へ任せていたため、木之内農園で独自に行う調達は無かった。

他方、観光農園では販売のための様々な施設を整備する必要が生じていた。木之内農園はJA線の近郊ではあったものの、九州は車社会であったため、駐車場の整備が必要であった。駐車場整備における土地確保は、農業委員会へ農地の転用申請を行って

確保した。また、顧客が休憩するためのスペースを作るために、テーブルや椅子といった設備が必要になった。

ジャムのマーケティングでは、自社にデザイナーが在籍していたため、容器のラベルやパンフレット等の多くを自社内で製造することができた。

## ② 技術開発

最も技術開発を必用としたのは観光農園であった。観光農園は第一次産業である農業ではなく、第三次産業であるサービス業、あるいは観光業に近い、店舗デザイン、ポップを始めとするプロモーション、顧客の接遇に関する技術開発が新たに必要となった。これらの技術を育成するため、主として商工会議所が実施している接遇講習へ従業員を派遣することで、その育成を図った。

また、情報誌、テレビ、新聞などを通じたプロモーションを効果的に実施するため、毎年、新商品の開発を行った。これらの情報媒体は、シーズンごと、全く同じ状態の観光地であれば特集を組むことが無い。しかし、何か観光地に新しい動きがあれば、その年の新情報として特集を組む。そのため、観光農園では毎年一つずつ、新しい取り組みを増やすための開発を行った。最初はイチゴ狩りの体験だけで話題となったが、その翌年には休憩所ができる、更に翌年にはイチゴのアイスクリーム、その翌年にはシュークリーム、ジュース、更にはイチゴケーキ作りの体験など、毎年、新たな商品を増やしていった。これによって、情報媒体が毎年、同農園を取り上げるとともに、リピーターとして来園する顧客に、自分たちが育てた農園という意識が生まれるようになった。これらの顧客は、木之内農園に対座した後、「～があれば」という感想を残していくことがある。これらの声を踏まえて、そのいくつかを実現して行くことで、顧客にとっては自らの入園料で、更に新しい取り組みがなされ、農園が良くなっていくという意識が生まれる。そして、このような意識を抱いた顧客はリピーターとなり、来園する。この変化を

踏まえ、最初から完成していない、またいつまでも完成しない(新しくなり続ける)農園という技術開発の戦略が生まれることになった。

更に、全国、また熊本の観光農園協会へ参加し、更なる技術開発を行っていった。

## ③ 人事・労務管理

販売・マーケティングを行ううえで必要となったのは、営業、観光農園の運営、ウェブサイトの作成を専門に行うための従業員であった。

青果としてのイチゴ、ならびに加工品であるジャムの販売先が拡大することで、専属の従業員が必要となった。

また、観光農園においても、農作物の栽培とは別に、接遇を専門に行う人材が必要になる。

そして、インターネット販売を行い、ウェブサイトを作成、更新するため、専門のスタッフが必要な状態となった。

## (5) サービス

青果としてのイチゴ販売は、見た目の良いパック詰めが大事であった。イチゴの大きさと品質は、合計で18のランクがある。これらのランクにあわせてパック詰めをする必用がある一方、ランクを考えすぎると時間がかかりすぎてしまう。また、パック詰めを上手に行えば、イチゴの傷みが少ない状態で輸送できる。

観光農園では、旅行者の問い合わせに応じるコールセンターの設置、トイレの整備、休憩スペースの整備が行われた。

農産物加工品であるジャムについては、大量に注文してくれる顧客へ送料を会社負担にするといった値引き、ジャムの特長、原材料のイチゴ栽培の様子をまとめた冊子を同封するといった取り組みが行われた。

## ① 調達

サービスにおける主な調達は、コールセンター設



本調査は、二つの目的をもって行われた。第一の目的は、戦略の変更に伴って実施される、法人化をはじめとする組織における構造の変更が、どのように更なる構造の再構築を引き起こすか、である。第二は、その再構築を具体的に明らかにすることである。この二点を明らかにするため、1987年時点の木之内農園と、1997年に法人化を行い、経営の状況が安定した2007年時点の木之内農園とを比較した。

調査の結果を比較すると、第一の課題については、戦略の変更前後で、組織の構造が再構築されていることを認めることができる。構造の再構築は、図1と図2の比較において明らかである。

第二に、具体的な特徴としては、価値形成ネットワークが、法人化の前後において、農業協同組合、阿蘇普及センター、村役場農政課、農林金融公庫を中心としたネットワークから、これらのネットワークを前提としながらも、商工会議所と国民金融公庫、ならびに様々な企業と直接のつながりが形成されていることを捉えることができる。

この変更は、まずもって、法人化を通じて管理部門が設立、拡大し管理部門の雇用を維持するためにも農園の規模と質を拡大した結果、ネットワークに含まれる企業が増加することによって生じている。

## 5. 結論

本稿の課題は、農業協同組合の組合員が経営する農業の事業領域と、農業生産法人制度を活用した農業法人が実施するビジネスとが、価値創造の点でどのような相違点を持っているかを明らかにすることであった。この課題を解明するため価値形成ネットワークのフレームワークを構築し、法人化前後の木のうち農園を対象として、記述的ケーススタディとネットワーク分析を行った。

### 5.1 発見事実

1987年、1997年、2007年のそれぞれを対象とした記述的ケーススタディからは、以下の点が明らか

にされた。

第一に、農業協同組合の組合員としての木之内農園は、1997年、農園を創業した木之内均の大病に伴い、事業の継続が危ぶまれる事態になった。この出来事を踏まえ、木之内均がいなくとも木之内農園を存続させるための仕組みを作ることが、長期的な企業の目標、いわば組織における戦略として位置づけられた。

第二に、木之内均がいなくとも木之内農園を存続させるための仕組みとして、組織を管理する一手法として法人化が注目された。法人化によって、木之内農園が結んできた様々な契約の主体が木之内均から木之内農園に変更されるため、事業の継続が望めると考えたゆえである。

第三に、しかしながら、法人化を行うためには、組織における構造を更に改編する必要があることが明らかになった。脱俗人化、特に、経理を中心とした伝票処理を木之内均のみが行っていた状況を改善するため、経理の専門従業員を雇用したものの、これらの人々は農業に明るくないため、伝票の仕分けができないなどの問題が発生し、その都度、組織の構造を変更する必要に迫られた。

第四に、組織の構造を中心としたこれらの変更は、木之内農園の戦略にも更なる改編を迫った。それは、事務部門が拡大することで、これらの従業員を雇用するため、更に多くの利益を獲得することが必要になったことである。従って、木之内農園の長期的な目標は、木之内均がいなくとも木之内農園を存続させることから、増加した人員を雇用できるだけの利益拡大が追加された。

第五に、戦略が変更された後の組織における構造、特に青果、観光農園、農産物加工という三つの事業に大きな変更は無かったが、それぞれの事業を安定化させ、各事業のいわばシナジーを考慮することで安定的な利益を獲得するといった改編が行われることになった。

1987年、2007年のそれぞれを対象としたネットワーク分析からは、以下の点が明らかになった。

第一に、1987年時点は、木之内農園の次数が8、農業協同組合の次数が7と、この両者が最も密度の濃いネットワークを形成していた。また、木之内農園、農林金融公庫、村役場農政課、阿蘇普及センター、農業共同組合が互いに関係を持ち、極めて距離の近い関係を取り結んでいる。木之内農園の価値形成ネットワークにとって、不可欠である企業は、第一に農業協同組合であり、第二に、それと密接な関係を持つ農林金融公庫、阿蘇普及センター、村役場農政課であった。

第二に、2007年時点では、農業協同組合の次数が8であるのに対し、木之内農園は29と、ネットワークの密度に大きな変更があった。また、物流、広報、資金調達のそれぞれにおいて、他の企業間における近しい関係が構築されている。

## 5.2 考察

本稿の冒頭で、農業経営の法人化を推進する上で、公益社団法人日本農業法人協会(2017)は、法人化のメリットとして、経営上は経営管理能力の向上、対外信用力の向上、人材の確保・育成、経営継承の円滑化、制度上は税制面での優遇、社会保障制度、制度資金(資金調達補助金)、農地の取得を挙げていることに言及した。

木之内農園は、前者ならびに後者でそれぞれ言及された、経営継承の円滑化を目的として法人化を行った。しかし、その目的は、法人格の取得としての法人化のみで達成されたのではなく、組織における構造の再構築、その再構築を踏まえた戦略と更なる組織の再構築を通じて達成された。この結果を踏まえると、農業経営の法人化推進で言及されるメリットに注目するだけでなく、メリットを得るために必要な組織における構造の再構築がより重要なポイントとなる。

また、農林水産省(2015)は、経理をきちんと行いたい、人材を雇用したい、販売を拡大したい、経営継承を円滑に行いたい、農業所得が400万円を超えていることを、法人化が有効である場合のチェック項

目として挙げていることにも言及した。

木之内農園は、経営継承を円滑に行うこと、農業所得が400万円を超えていたことが、上記と該当するポイントである。ただし、他のポイントについては、事業継承を円滑に行うため、経理を行い、人材を雇用し、販売を拡大し、更により多くの農業所得を得る必要が生じる、といった過程で進行した。従って、上記の条件は並列ではなく、階層的な関係を構成している。

## 5.3 今後の課題

ただし、本稿の検討には以下の課題が残されている。

第一に、本稿の目的を達成する上で、調査設計が不十分であったことが明らかになった。法人化の前後における価値形成ネットワークについて比較分析を実施したが、法人化の前後10年を調査対象としたため、法人化に伴う組織構造の変更を十分に捉えることができなかった。本調査におけるヒアリングを踏まえれば、この点を解明するためには法人化の前後3年程度を対象として調査する必用があった。

第二は、分析枠組が不十分であった。価値形成ネットワークは、その分析単位を行為者に置いていた。しかし、価値形成の過程を解明するためには、どのような行為者が関わるかではなく、どのような行為が行われるかという、行為ベースのネットワーク分析が必要になることが明らかにされた。

第三は、分析枠組みについて、企業の内部に関する検討が不足していることである。価値連鎖とビジネスエコシステムを合成したフレームワークを作成したが、その結果、第二の問題とあいまって、企業の外部にのみ光が当たり、内部については不十分な検討に留まっている。この点の改善が必要である。

第四は、分析枠組について、ネットワーク分析の限界ゆえ、本稿では法人化の形態を把握できた一方、その動態については十分に捉えることができなかったことである。記述的ケーススタディではその

一部について言及したが、本質的には不十分であり、抜本的な分析枠組の変更が必要である<sup>v</sup>。

上記の問題を再検討し、新たな分析枠組、調査設計のもと、アグリビジネスにおける価値形成ネットワークを解明することが、本稿に残された更なる課題である。

#### 引用文献

- Brandenburger, A. M. and Stuart, H. W. (1996) Value-based Business Strategy, *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 5, No. 1, pp. 5-24.
- Brandenburger, A. M. and Nalebuff, B. J. (1997) *Co-opetition*, Crown Business.
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, M. I. T. Press.
- Christensen, C. M. and Rosenbloom, R. S. (1995) Explaining the Attacker's Advantage: Technological Paradigms, Organizational Dynamics, and the Value Network, *Research Policy*, Vol. 24, No. 2, pp. 233-257.
- Gluck, F. W. (1980) Strategic Management for Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 4, pp. 154-161.
- 木之内均 (2003)『大地への夢：都会っ子農業に挑む』有限会社ザナドゥ。
- Iansiti, M. and Levien, R. (2004a) Strategy as Ecology, *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 3, pp. 68-78.
- Iansiti, M. and Levien, R. (2004b) *The Keystone Advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation and sustainability*, Harvard Business Press.
- 井上達彦(2010)「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜：価値創造システム研究の推移と分類」『早稲田商学』423号, pp. 193-233
- JA 阿蘇, <http://www.jaaso.or.jp>
- JA 熊本, <http://www.ja-kumamoto.or.jp>
- 日本農業法人協会,  
[http://hojin.or.jp/standard/what\\_is/what\\_is.html](http://hojin.or.jp/standard/what_is/what_is.html)
- 農林水産省,  
[http://www.maff.go.jp/j/kobetu\\_ninaite/n\\_pamph/pamph\\_hojin.html](http://www.maff.go.jp/j/kobetu_ninaite/n_pamph/pamph_hojin.html)
- 大塚路子 (2015)「農業生産法人をめぐる現状」『調査と情報』No. 867.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press.
- 新開章司・堀田和彦(2009)「企業の農家の人材育成と事業連携のネットワーク型経営戦略」『日本の新しい農業経営の展望：ネットワーク型農業経営組織の評価』農林統計出版。
- 高橋伸夫 (編) (2000)『超企業・組織論：企業を超える組織のダイナミズム』有斐閣。
- Thompson, J. D. (1967) *Organization in Action*, McGraw-Hill Companies.
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research*, Sage Publications.

<sup>i</sup> 同名称は井上(2010)によるものである。

<sup>ii</sup> Iansiti and Levin(2004a; 2004b)は、これらの中でも特に、キーストーンへ注目した。キーストーンは、必ずしも存在感が大きいわけではない。しかし、キーストーンはネットワーク全体において価値を共同で創出し、共同で獲得するといった活動を行っているため、キーストーン戦略を実行している企業がネットワークから退出すると、エコシステム全体が不健全となるた

めである。

<sup>iii</sup> 農業者の選出方法について、現在ではその方法が変更されている。

<sup>iv</sup> 当時は転貸でのみ資金を借りることができたが現在では直貸による資金供給も可能である。

<sup>v</sup> ネットワークにおける要素の形成過程については、その組織化を捉えるという観点からは、例えばアクター・ネットワーク理論を参考にできる。