慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	農業を取り巻く業界構造の変化 : 企業の存在意義・ 目的からの分析
Sub Title	
Author	澤中, 茂樹(Sawanaka, shigeki) 磯辺, 剛彦(Isobe, Takehiko)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2015
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2015年度経営学 第3051号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3051

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　2015　年度）

論文題名

農業を取り巻く業界構造の変化
― 企業の存在意義・目的からの分析 ―

指導教員	磯辺 剛彦 先生
副指導教員	山本 晶 先生
副指導教員	市来嵜 治 先生
副指導教員	

学籍番号	81430531	氏　名	澤中 茂樹

論 文 要 旨

所属ゼミ	磯辺剛彦先生ゼミ	学籍番号	81430531	氏名	澤中 茂樹

（論文題名） 農業を取り巻く業界構造の変化 ― 企業の存在意義・目的からの分析 ―

＜背景と目的＞

近年、農業に参入する企業が急激に増加している。逆に、農業を母体としながら、2 次産業、3 次産業へと進出していく企業も増加している。かつて存在していたこれらの業界の垣根はなぜ崩れてきているのだろう。

農作物を一つの商品ととらえると、農業を起点として、卸売業、加工・製造業、小売業を経て少しずつ商品の価値が付加され、消費者の手元に届くまでの価値の連鎖がつながっていると見る事ができる。これはマイケル・ポーターのバリューチェーンに則った考え方であるが、一般企業の農業参入も、農業の 6 次産業化も、バリューチェーンを統合する動きに他ならないことが理解できる。

しかし、一言でバリューチェーンの統合とは言うものの、その実現には大変な困難が伴う。いったいどうやって企業はその困難を乗り越えてきたのか、また、なぜそのような取り組みを行ってきたのだろうか。

本稿では、農業の分野に経営マネジメントの視点を持ち込み、業界の垣根が突き崩される動きの背景として、企業が具体的にどのような手法を用いてきたのかをバリューチェーンの考え方に基づいて整理する。そしてさらに、各企業がなぜそのような手法をとっているのかということを、各企業の目的や大義、存在意義に注目して、分析を試みたい。

＜先行研究＞

業界の垣根を超える動きとは、バリューチェーンを統合する動きともいえる。そこでまずバリューチェーンの考え方が農業分野にどのように活かされているかを整理する。

＜方法＞

農作物の生産から消費に至るバリューチェーンを統合する動きをする企業を、①農業主導型、②製造業主導型、③小売業主導型の 3 つのタイプに分け、どのような手法を行っているか分析する。そして、なぜそのような動きを行っているかということを、各企業の目的や大義、存在意義に注目して分析する。

＜今後の課題＞

今回、分析の対象とした企業は、食品製造業や小売業、外食産業、サービス業など、農作物のバリューチェーンに関わる企業を対象とした。IT 系企業やアパレル産業など、まったく異業種から参入した企業は含んでいない。今後、全くの異業種から農業に参入し、高い成果を収める企業が出てきた際は、改めて同様の観点で分析可能か検討したい。

【目次】

第一章 研究の背景と目的 ･･･ 4p
1-1. 研究の背景 ･･･ 4p
1-2. 研究の目的 ･･･ 5p
第二章 先行研究 ･･･ 6p
2-1. マイケル・ポーターのバリューチェーンについて ･････････････････ 6p
2-2. 企業の農業参入および、農業の 6 次産業化について ･････････････････ 8p
2-3. 先行研究の課題 ･･･ 10p
第三章 フレームワークの提示 ･････････････････････････････････････ 11p
3-1. 企業の存在意義・目的（WHY）からの分析 ･････････････････････････ 11p
3-2. フレームワークの限界 ･･･ 13p
第四章 方法論 ･･･ 15p
4-1. 研究対象 ･･･ 14p
4-2. 分析の手法 ･･･ 17p
第五章 事例研究 ･･･ 18p
5-1. ①農業主導型 ･･･ 18p
5-1-1. 事例 1：株式会社久松農園 ･････････････････････････････････ 19p
5-1-2. 事例 2：農業生産法人 株式会社トップリバー ･････････････････ 22p
5-1-3. ①農業主導型まとめ ･･･ 25p
5-2. ②製造業主導型 ･･･ 26p
5-2-1. 事例 3：カゴメ株式会社 ･････････････････････････････････････ 27p
5-2-2. 事例 4 ：カルビー株式会社 ･････････････････････････････････ 29p
5-2-3. ②製造業主導型まとめ ･････････････････････････････････････ 32p
5-3. ③小売業主導型 ･･･ 33p
5-3-1. 事例 5：農業法人みずほ（みずほの村市場）･････････････････････ 34p
5-3-2. 事例 6：株式会社グラノ 24K（ぶどうの樹）･････････････････････ 37p
5-3-3. ③小売業主導型まとめ ･････････････････････････････････････ 40p
5-4. 事例研究の整理 ･･･ 41p
第六章 結論と今後の課題 ･･･ 42p
6-1. 結論 ･･･ 42p
6-2. 今後の課題 ･･･ 42p
第七章 謝辞 ･･･ 43p
第八章 参考文献 ･･･ 44p

第一章 研究の背景と目的

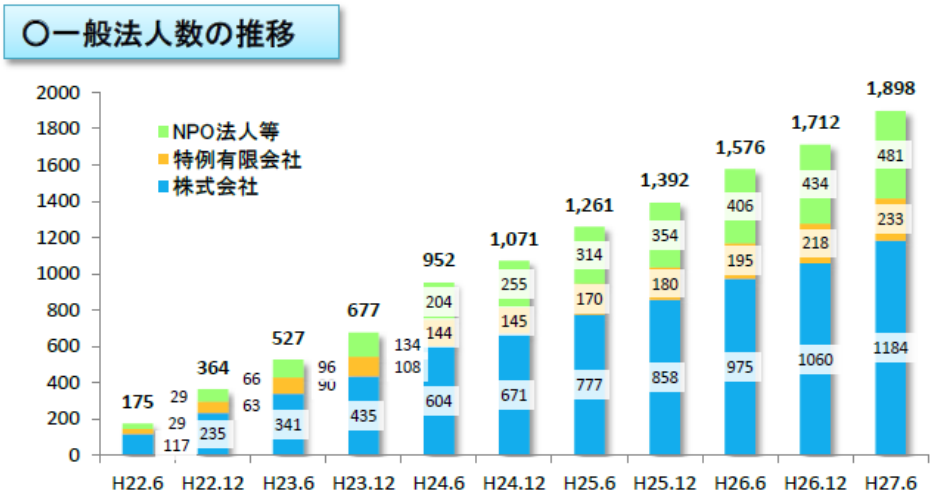
1-1. 研究の背景

近年、農業に参入する企業が急激に増加している。その理由として、改正農地法施工（平成 21 年 12 月）により、農地を貸借する規制が緩和され、農業生産法人に限らず一般法人でも農地を借りられるようになったこと、および、農業生産法人への出資比率が緩和され、一般法人の農業参入が容易になったことが挙げられる。実際、農林水産省経営局の調査[1]によると、改正農地法施工後、改正前の約 5 倍のペースで一般法人の農業参入が増加していることがわかる（※図 1-1.）。

一方、農業を母体としながら、加工・製造などの 2 次産業、小売業・サービス業などの 3 次産業へと進出していく企業も増えている。農林水産省では、農林漁業者が農林水産物等の生産およびその加工又は販売を一体的に行い、経営の改善を図る企業を「総合化事業」対象企業と認定し、資金や事業サポートなどの支援を行っている。その対象件数は、スタート初年の 2011 年度に 709 件だったものが、2014 年度には 2,061 件へと急伸している[2]。

前者は一般企業が農業に参入する動きであり、後者は農業を母体とする企業が加工業や製造業、小売業、サービス業に進出する動きである。かつて存在していたこれらの業界の垣根はなぜ崩れてきているのだろう。

その背景には各企業の経営方針や目的に基づいた判断が行われているはずである。しかし農業の分野に関し、マネジメントやマーケティング、経営戦略等の観点で分析した研究はごく限られ、個別企業のどのような意思決定により、業界の垣根が崩れる動きにつながっているのかは明らかにされていない。



※図 1-1.　一般法人の農業への参入の動向　農林水産省経営局　平成 27 年 6 月より引用

http://www.maff.go.jp/j/keiei/koukai/sannyu/pdf/houjin.pdf

1-2. 研究の目的

農作物を一つの商品ととらえると、農業をスタートとして、卸売業、加工・製造業、小売業を経るごとに少しずつ商品の価値が付加され、消費者の手元に届くまでに価値の連鎖がつながっていると見る事ができる。これは、マイケル・ポーターのバリューチェーン[3]に則った考え方である。改めて農作物に関連する企業をバリューチェーンの視点から見た場合、企業の農業参入も、農業の 6 次産業化も、バリューチェーンを統合する動きに他ならないことが理解できる。

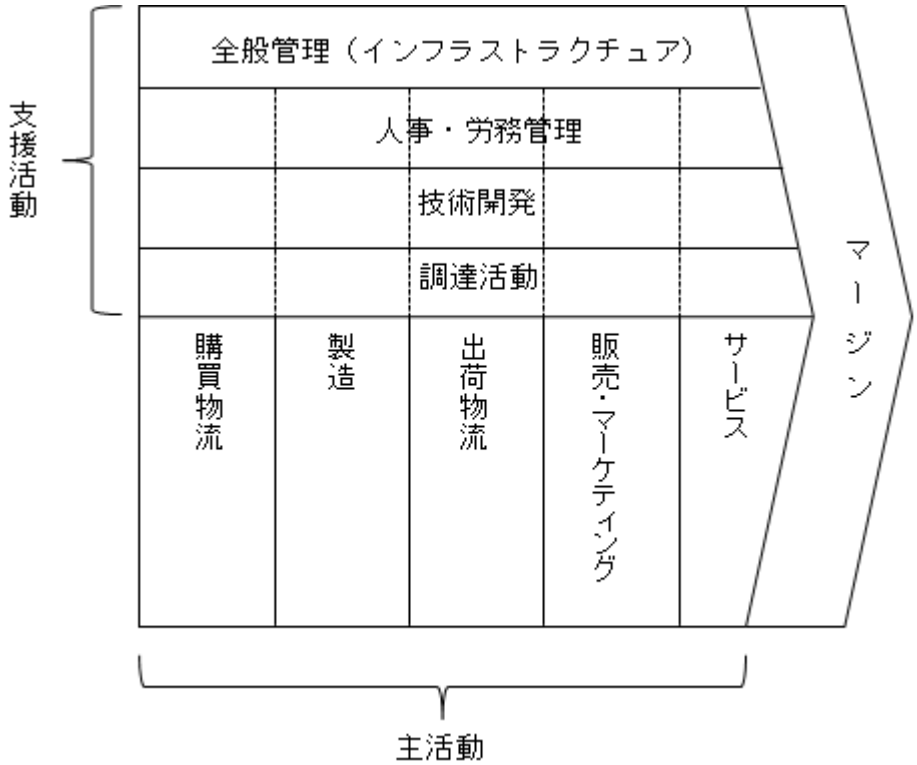
しかし、バリューチェーンの統合と一言で言っても、実現には大変な困難が伴う。いったいどうやって企業はその困難を乗り越えてきたのか、また、なぜそのような取り組みを行ってきたのか。

本稿では、農業の分野に経営マネジメントの視点を持ち込み、業界の垣根が突き崩される動きの背景として、企業が具体的にどのような手法を用いてきたのかをバリューチェーンの考え方に基づいて整理する。そしてさらに、各企業がなぜそのような手法をとっているのかということを、各企業の目的や大義、存在意義に注目して、分析を試みたい。

2-1. マイケル・ポーターのバリューチェーンについて

まず、業界の垣根を超える動きを把握するために、ポーターのバリューチェーンの考え方を整理する。

ポーターは、『競争優位の戦略』の中で、企業の競争優位の源泉を分析するため、「価値連鎖」（ValueChain　以下、本稿ではバリューチェーンと記載）の概念を提唱している（図表 2-1）。



図表 2-1：Michael E.Porter,"Competitive advantage: creating and sustaining superior performance", The Free Press, 1985. 『競争優位の戦略――いかに高業績を持続させるか』、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳、ダイヤモンド社, 1985 年,49p より引用。

この中でポーターは、バリューチェーンを、「主活動」と「支援活動」に分けて説明している。事業の流れに沿った「主活動」を通して、商品の価値が付加されていくことを表す。また「支援活動」は直接的に価値を付加するわけではないが、会社組織として機能することで、「主活動」を支援することを意味する。

渋谷は、「バリューチェーン分析は、企業活動を個別の価値活動に分解し、それぞれの付加価値とコストという定量的な把握により各活動が最終的な価値にどのように貢献しているのかを明らかにするとともに、価値活動単位ごとに他企業と比較する

ことで自社の強み・弱みを把握して企業あるいは事業の競争優位を探るという手法である。」（2010　渋谷　[4]）と述べる。また渋谷は、ポーターのバリューチェーンの考え方を農業に応用し、「農企業バリューチェーン」（図 2-2）として、８つの価値活動を設定した上で、個別企業の分析を行っている。

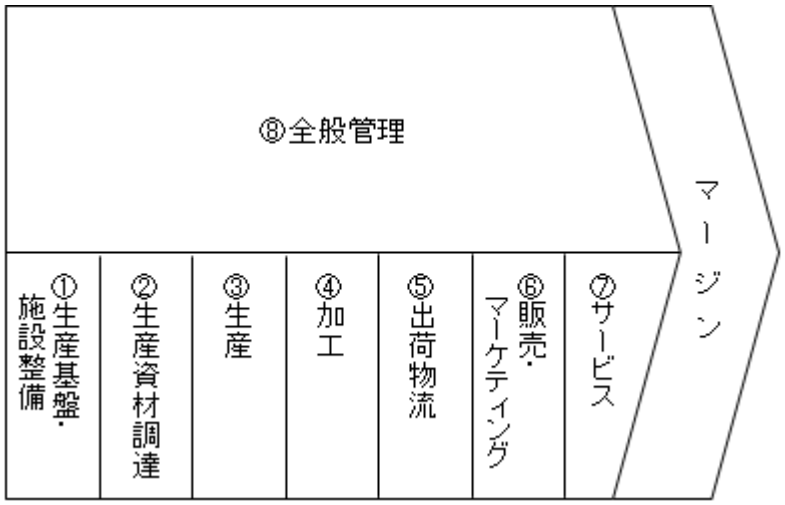


図 2-2：渋谷往男、「農業における企業参入のビジネスモデル」、農業経営研究第 47 巻第４号、2010、32p より引用。

バリューチェーンはもともと、「一つの特定業界（事業単位）における会社の活動」であるが、一企業内の個別のケースにとどまらず、特定産業部門の構造分析にも応用することが可能である。「資材業者 → 製造業 → 流通業 → 小売業 → 顧客」のように、業界の川上から川下までを含めた見方にも応用することができ、ポーターはこれをバリューシステムと呼んでいる[5]。

ポーターの考え方に則ると業界内で、企業と企業をまたぐ価値の連鎖はバリューチェーンと呼ぶ方が正確ではあるが、日本国内ではこの視点も含めバリューチェーンと呼ぶことが一般的であるため、本稿では以降バリューチェーンという用語で統一することとする。

2-2. 企業の農業参入および、農業の６次産業化について

外食産業等、企業からの農業への参入については、齋藤、清野による分析がある。そこでは、ファミリーレストランやファーストフードチェーン、居酒屋チェーンが農業に進出した事例が分析されている（表 2-2-1）。

年	企業名（屋号など）	区分	本社所在地／参入地域	参入方法
1997	平成フードサービス（滝町、北海道）※	ロ	東京／群馬	法規制により契約農家が経営
2000	サイゼリヤ	大	埼玉／福島・宮城	契約先法人に出資
2002	ワタミ（和民）	大	東京／千葉など	グループ内に子会社設立（ワタミファーム）
2005	A社	ロ	静岡／静岡	一部門として農業参入
2007	モスフードサービス	大	東京／静岡	生産者らと共同出資で法人設立
2008	モンテローザ（白木屋、魚民）	大	東京／茨城・山梨	グループ内に農業生産法人設立（子会社）
2009	B社	ロ	熊本／熊本	農業生産法人設立(子会社)
	JR東海（グループ内飲食事業等で使用）	大	愛知／三重・岐阜	グループ企業が農業部門設立
	JR東日本（グループ内飲食事業等で使用）	大	東京／茨城	JAと共同で法人設立
	力の源カンパニー（博多一風堂など）	ロ	福岡／大分	グループ内に農業生産法人設立（子会社）
2010	JR九州（グループ内飲食事業等で使用）	大	福岡／大分	グループ内に農業生産法人設立（子会社）
	吉野家ホールディングス（吉野家）	大	東京／神奈川	生産者と共同出資で法人設立
	デリカスイト（美濃味匠）	ロ	岐阜／岐阜	一部門として農業参入
2012	薬繊開発（Organic House）	ロ	東京／埼玉	一部門として農業参入

資料：各社プレスリリース，マスメディア報道，日本フードサービス協会へのヒアリング調査をもとに作成.
注：区分については，「ロ」はローカルチェーン，「大」は大手チェーン，をそれぞれ意味する.
JR 各社については，子会社の飲食事業の売上は最大で 240 億円程度であるが，連結決算対象のグループとしての参入であり，大手として分類した.
※平成フードサービスは同業他社に買収され，店舗ブランドは存続しているが，食材調達などは大幅に変更している.
店舗数は参入当時のものである.

表 2-2-1：斎藤文信、清野誠喜、「フードサービス業による農業参入に関する一考察　ローカルチェーンを対象に」、農林業問題研究　第 190 号、2013、149p より引用

企業からの農業への進出は、川下から川上へのバリューチェーンの統合と言える。これとは逆に、川上から川下へのバリューチェーンの統合にあたるものが、農業の６次産業化と言える。農業の６次産業化を提唱した今村によると、「近年の農業は、農業生産、食料の原料生産のみを担当するようにされてきていて、２次産業的な分野である農産物加工や食品加工は、食品製造関係の企業に取り込まれ、さらに３次産業的分野である農産物の流通や販売、あるいは農業・農村に関わる情報やサービス、観光なども、そのほとんどは卸・小売業や情報・サービス産業、観光業に取り込まれているのであるが、これらを農業、農村の分野に取り戻そうではないかという提案」[6]である。

松原は、農業が、加工・流通・販売へ進出する「農業の６次産業化」に伴い、「垂直統合により複数の付加価値を獲得することができる」と説明（図 2-2-2.）した上で、「農業者による垂直統合の有効性や課題を明らかにする」ことを目的に、「農業分野での垂直統合のパターン」を整理している[7]。

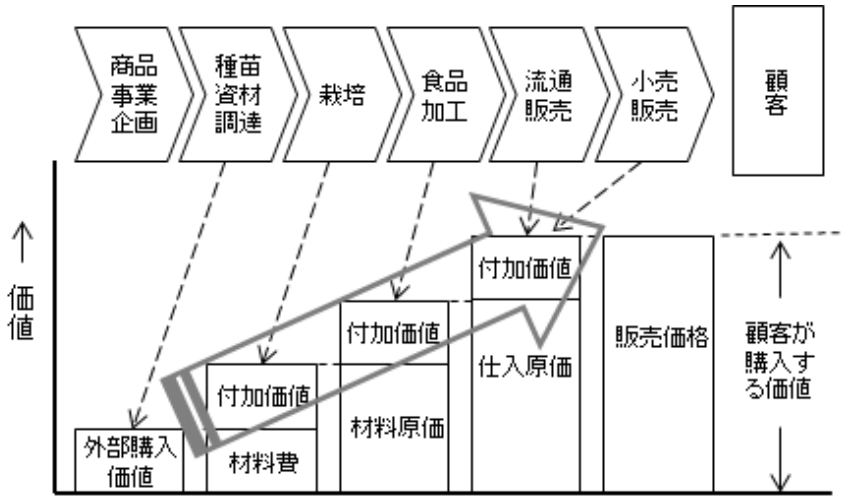


図 2-2-2 :「農産物栽培加工のバリューチェーン」（松原［2012］）

2-3. 先行研究の課題

以上、バリューチェーンの考え方を応用した農業分野の研究は行われてきているものの、飲食業から農業への参入事例（齋藤・清野 2013）、建設業から農業への参入事例（渋谷 2010）、農業の 6 次産業化の事例分析（松原 2012）のように、分析例が非常に限られる。また、バリューチェーンの統合に焦点を置いた分析は見当たらない。

なお松原（2012）は、農業分野での「異業種間連携と垂直統合」について分析する中で、農業の 6 次産業化に取り組む 3 社の農業者へのインタビュー調査から、「農業者による垂直統合の課題」として、「成功要因は経営者の能力によるところが大きい」[7]と結論づけており、経営者がどのような取り組みをすれば成功できるかという点については示唆されていない。

以上のことを踏まえ、農業分野においてバリューチェーンが統合される観点からの分析は背景や構造を理解する意味において有効ではあるものの、そのような状況が起こる背景を理解するためには、もう一段深い観点からの切り口が必要と言える。

そこで、本稿ではバリューチェーンの考え方を踏まえつつ、なぜバリューチェーンを統合する動きが活発になってきているのか、各企業が農業に取り組む動機や目的、存在意義に注目し、成功要因について分析を試みる。

第三章　フレームワークの提示

3-1. 企業の存在意義・目的（WHY）からの分析

一般企業による農業参入にしても、農業による６次産業化にしても、バリューチェーンの考え方を用いることにより、バリューチェーンの統合が進む背景を理解することは容易になる。しかし、バリューチェーンを統合すれば成功できるかというと必ずしもそうとは言えない。また、一言でバリューチェーンを統合すると言っても、そのこと自体、実現するためには非常な困難を伴う。そのため、企業が、なぜバリューチェーンの統合に取り組むのかを知るためには、もう一段深い観点からの分析が必要になる。

そこで、企業がなぜバリューチェーンを統合する動きを行っているのかという動機や存在意義、目的に注目する。その際参考としたのが、サイモン・シネックの「ゴールデン・サークル」という考え方である（図 3-1　[8]）。

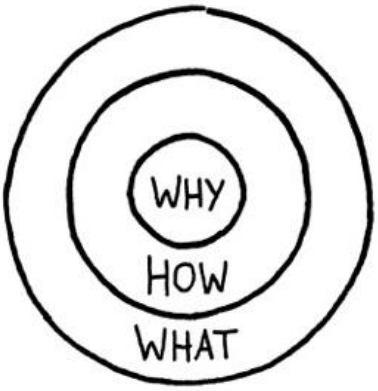


図 3-1 :「ゴールデン・サークル」

Simon Sinek, “Start with Why, How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action”, Portfolio 2011.　サイモン・シネック、『WHY から始めよ！　インスパイア型リーダーはここが違う』栗木さつき訳 45p より引用。

この中でシネックは、「WHAT」「HOW」「WHY」を次のように定義している（図 3-2）。そして、「一般的な企業は、自社が何を製造しているかという WHAT はわかっている。ある程度の企業は、どのようにその製品を生み出しているかという HOW の説明をすることはできる。しかし、自社がなぜその製品の開発に取り組むのか、その根底にある動機や存在意義（WHY）について語る企業は限られている」としたうえで、円の中心である WHY から考える重要性を説いている。

具体例としてシネックは、「現状に挑戦し、他社とは違う考え方をする。それが私

たちの信条です」というマーケティングコミュニケーションで成功したアップルの企業理念を引用する。また、サウスウエスト航空についても、「低コストの航空会社を発明したわけではない。それまで航空機を利用したことのない庶民のために戦うことが企業の目的であり、存在意義であった」と、経営理念の重要性を説いている。

WHAT:

企業や組織は、扱っている商品やサービス（WHAT）については説明できるし、会社や組織の中で個人がどんな職務についているかも簡潔に説明できるはずである。

HOW:

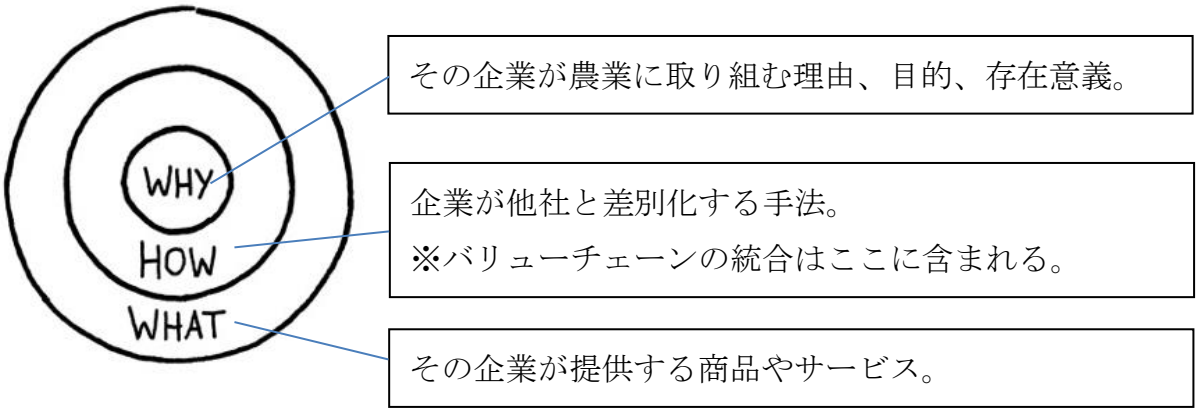
どのような手法（HOW）を用いてその商品を提供するかについては、WHAT ほど明確ではない。しかし、「価値観による差別化」「独自の工程」「ユニークな販売計画」など、他社と差異化を図るのは HOW のはずだと考える人は多いだろう。しかし、HOW さえわかっていればそれでいいというわけではない。

WHY：

自社が扱っている商品やサービス（WHAT）について、なぜ自社が提供しているのか、明確に説明できる企業や個人は少ない。今自分がしていることを、している理由（WHY）。この WHY には、「お金を稼ぐ」という理由は含まれない。それは結果に過ぎない。WHY とは、目的、理由、理念であり、その企業の存在意義を問うているのである。

※図 3-2：Simon Sinek, “Start with Why, How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action”, Portfolio 2011.　より引用。

本稿ではシネックの「ゴールデン・サークル」の考え方に習い、企業の存在意義・大義・目的を重視し、「WHAT」「HOW」「WHY」の 3 つの観点で、企業を分析する。



3-2. フレームワークの限界

明確な企業の存在意義や目的が存在することは極めて重要であるが、WHY だけでは理想を述べるだけで終わってしまうことも起こり得る。どのような商品やサービスを提供するか（WHAT)、どのように提供するか（HOW）ということと合わせ、この 3 つの整合性が取れていることが重要である。

4-1. 研究対象

農作物の生産から流通を経て、消費者の手元に届くまでの一般的なバリューチェーンは以下のように記載できる（図 4-1.）。

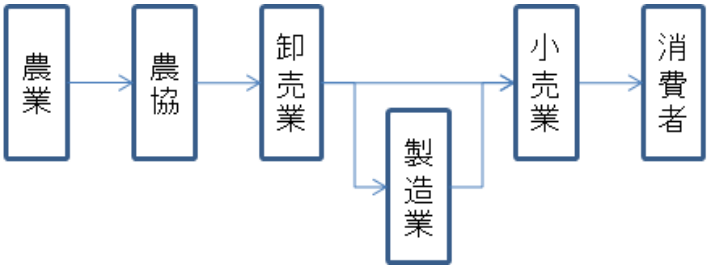
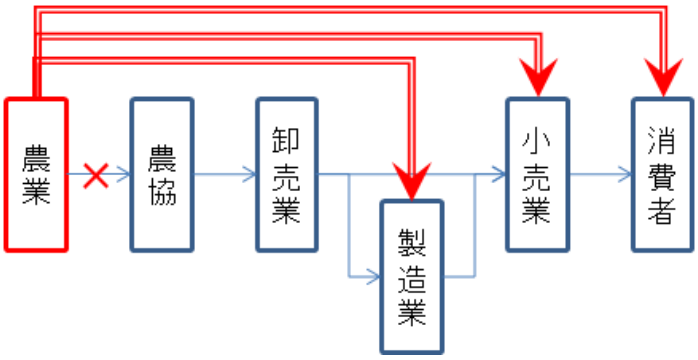


図 4-1:農作物が消費者に届くまでの一般的なバリューチェーン　筆者作成

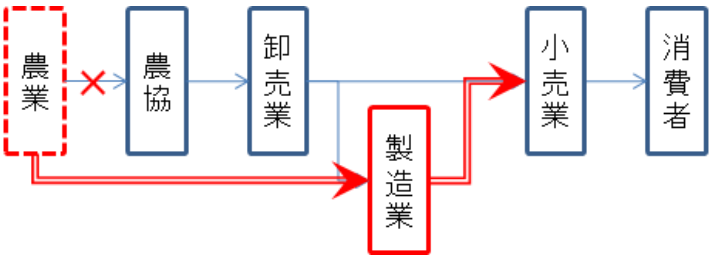
今回、バリューチェーンを統合・省略し、業界の垣根を越える手法を行う企業を、その元となる事業（バリューチェーン上の立ち位置）をベースに、農業主導型、製造業主導型、小売業主導型という 3 つのタイプに分けて整理する。概念的に図示すると、以下のようになる。

4-1-1. 農業主導型



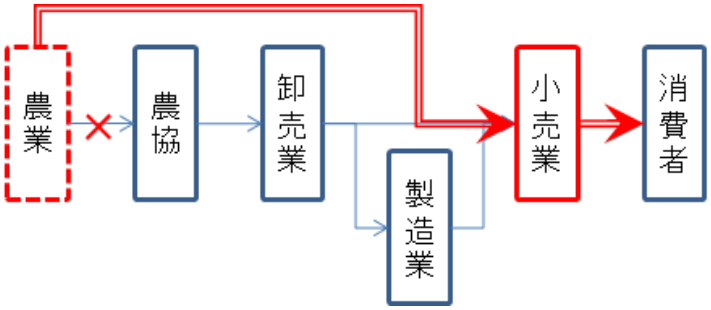
農業主導型とは、本業としての立ち位置は農業だが、農作物の栽培・生産だけにとどまらず、食品製造業や小売業、サービス業などに進出することで、卸売業や小売業を排除するバリューチェーンを構築している企業のタイプである。

4-1-2. 製造業主導型



製造業主導型とは、もともとの立ち位置としては食品製造業や食品加工業であった企業が、農作物の生産に乗り出し、卸売業を排除するバリューチェーンを構築している企業のタイプである。

4-1-3. 小売業主導型



小売業主導型とは、もともとの業界としての立ち位置は、小売業にあたる企業が農業に進出し、卸売業、製造業を排除するバリューチェーンを構築している企業のタイプである。

本稿では、農業主導型（2 社）、製造業主導型（2 社）、小売業主導型（2 社）の計 6 社について分析を行うこととする。

① 農業主導型事例

事例 1（→事例 5-1-1.）

会社名	株式会社 久松農園
本社所在地	茨城県土浦市高岡
設立	1999年　（2014年法人化）
資本金	
事業内容	有機農産物および加工品の生産・販売　コンサルティング
代表取締役社長	久松 達央
従業員数	7名

事例 2（→事例 5-1-2.）

会社名	農業生産法人　株式会社トップリバー
本社所在地	長野県北佐久郡御代田町御代田3986-1
設立	2000年5月1日
資本金	1,000万円（2015年12月31日現在）
事業内容	野菜の生産・販売 大規模経営農家育成支援事業
代表取締役社長	嶋﨑　秀樹
従業員数	100名（うち季節雇用50名）

② 製造業主導型事例（→事例 5-2-1.）

事例 3（→事例 5-2-1.）

会社名	カゴメ株式会社
本社所在地	愛知県名古屋市中区錦3-14-15
創業	1899年
資本金	199億8,500万円（2014年12月31日現在）
事業内容	調味食品、保存食品、飲料、その他の食品の製造・販売 種苗、青果物の仕入れ・生産・販売
代表取締役社長	寺田直行
従業員数	2,368名（2014年12月31日現在）

事例 4（→事例 5-2-2.）

会社名	カルビー株式会社
本社所在地	東京都千代田区丸の内1-8-3
設立	1949年4月30日
資本金	119億7500万円（2015年3月31日現在）
事業内容	菓子・食品の製造・販売
代表取締役会長 兼 CEO	松本 晃
従業員数	（連）3,477人（2015年3月31日現在）

③ 小売業主導型事例

事例 5（→事例 5-3-1.）

会社名	株式会社 農業法人みずほ（みずほの村市場）
本社所在地	茨城県つくば市柳橋496
設立	1990年
資本金	
事業内容	農産物・農産物加工品・肥料等の販売 蕎舎（そばや） 体験農園
代表取締役社長	長谷川 久夫
従業員数	54名（平成23年8月）

事例 6（→事例 5-3-2.）

会社名	グラノ24K（ぶどうの樹）
本社所在地	遠賀郡岡垣町手野１８３
設立	1995年2月1日
資本金	9,000万円
事業内容	ウエディング・旅館・レストラン ギフト・パン製造販売・果樹栽培 ハム・ソーセージ製造販売
代表取締役社長	小役丸秀一
従業員数	社員　約100名　パート　約200名

4-2. 分析の手法

農作物の流通に携わる企業は小規模な企業が多く、株式公開企業や大手企業のような決算報告書等を通した情報の入手は難しい。

そこで、本稿では、先行研究論文、書籍、企業ホームページ、インターネット等で公開されている資料等から情報収集を行った。

第五章　事例研究

事例研究の結果判明したことを、①農業主導型、②製造業主導型、③小売業主導型の順に記載する。なお、①～③のタイプ毎に、典型的な企業を事例として取り上げ、後に各タイプの特徴を整理する。また、企業の事例分析にあたっては、その企業が扱う商品（WHAT）→どのような手法を行っているか（HOW）→なぜそのような事業を行っているのか（WHY）の順に説明している。

5-1. ①農業主導型

農業主導型とは、本業としての立ち位置は農業だが、農作物の栽培だけにとどまらず、卸売業、小売業を中抜きし、直接最終ユーザーに農作物を収める企業群である。具体的には、市場取引を避け、直接スーパーや外食産業に農作物を納める株式会社トップリバー、インターネットを通して消費者に直接販売を行う久松農園、観光農園として消費者にイベント消費を提供する葡萄園スギヤマ等があげられる。ここでは典型的な例として、農業生産法人久松農園と株式会社トップリバーを分析対象として取り上げる。

5-1-1. 事例①：株式会社久松農園

株式会社久松農園が手掛ける商品（WHAT）は、露地栽培された旬の有機野菜である。有機栽培とは、農薬や化学肥料を用いずに野菜を育てる手法で、その分、一般的な栽培方法よりもはるかに病害虫や天候の影響を受けやすくなる。通常の農家ですら新規就農で成功するのは簡単ではない。全国新規就農相談センターが約 10 年以内の就農者を対象にアンケートを取ったところ、72・3%が今の農業所得では生活が成り立たないと回答している[9]。有機栽培となればなおさら困難が予想される。久松氏自身も独立当時を振り返り、「このころの失敗談は星の数ほどある」と述べている[10]。

有機農法とは何か、「有機農業の推進に関する法律」（平成 18 年法律第 112 号）の第二条において、有機農業は次のように定義されている。

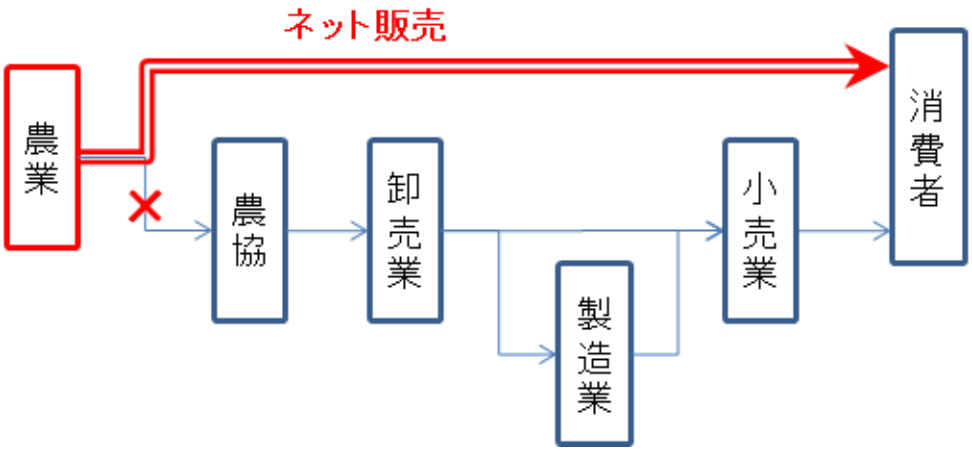
「化学的に合成された肥料及び農薬を使用しないこと並びに遺伝子組換え技術を利用しないことを基本として、農業生産に由来する環境への負荷をできる限り低減した農業生産の方法を用いて行われる農業」。

有機野菜に対して世間的には、「安全、美味しい、環境にいい」という認識が支持されているが、それは事実ではないと、久松農園代表の久松氏は語っている[10]。有機農法でない一般的な慣行農法でも、農薬の使用基準を満たしていれば安全だし、環境にいいというのも、有機農法か否かだけでは語れないという。そして何より、美味しいかどうかは、栽培の時期（旬）、品種、鮮度の 3 つが圧倒的に重要であり、有機栽培だから必ず美味しいということではないと述べる。久松農園では、野菜の旬にこだわり、4ha ほどの畑で年間 50 品目以上の有機野菜を露地栽培し、直接全国の消費者や飲食店に販売している。

▲久松農園が栽培する有機野菜。久松農園オフィシャルサイトより引用。

http://hisamatsufarm.com/our-products

有機野菜は、生産のプロセスに特徴があるが、外見を見ただけでは慣行野菜との違いが一見して分からない。そのため、いかに顧客にその価値を伝えるかということが非常に重要になる。久松農園では取れた野菜を市場に持ち込むことはせず、この野菜の価値を認めてくれる人に、インターネットを介し直接販売する。この点が、久松農園の最も特徴的な手法（HOW）と言える。有機野菜の生産から販売まで自分たちでやりたいと一貫して手掛け、卸業や小売業を省き、バリューチェーンを統合しているわけである。



※図 5-1-1.株式会社久松農園のバリューチェーン

久松達央、「小さくて強い農業をつくる」、晶文社を基に筆者作成

有機野菜という特徴的な野菜を栽培し、口コミや SNS を使って消費者を開拓していった久松氏。しかし、そもそもなぜ、栽培も販路の開拓も厳しい有機栽培を手掛けるのか。

代表の久松達央氏は、慶應の経済学部を卒業後、帝人に入社。週末の農業体験プログラムで、偶然、有機農業と出会う。そして環境問題と農業が深く結びついていることを知り、次第に、農業へのあこがれが強くなる。しかし、当時は地方自治体の就農担当者ですら、「有機農業は趣味でやるもので儲からないから止めなさい」と反対するほどだった。それでも、どうしてもやりたいという気持ちが抑えきれず、親戚の畑を借りて、見よう見まねで有機野菜を作り始める。独立最初の冬は、キャベツも白菜も結球せず、できたものはせいぜい全体の 2～3 割と、苦労の連続だった。

久松氏は著書の中で、「農業は甘くない。やりたい！という消えることのない種火が腹の底になければ、どんなふうに風を送っても強い炎を燃やし続けることはできない」と述べています。久松氏が農業を行う理由、それは、何をおいてもまず自分が作りたいという、強い情熱だったと言える。

自分の手で美味しい野菜を作りたい。そして、価値をわかってくれる方に食べて欲しいという強い想い（WHY）が存在したからこそ、困難な有機野菜作りに取り組めると言える。

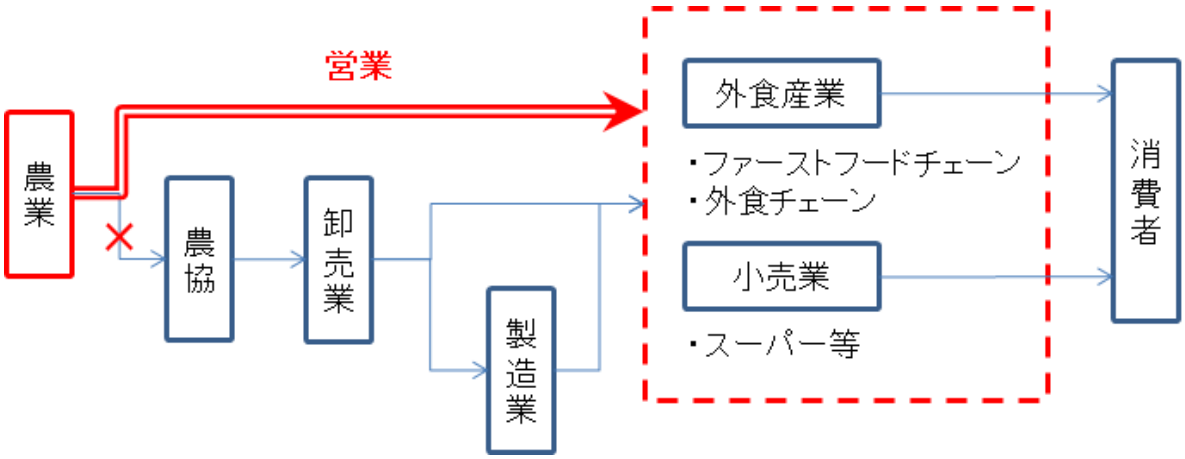
5-1-2. 事例 2：株式会社トップリバー

株式会社トップリバーが手掛ける商品（WHAT）は、・レタス、キャベツ、白菜、ほうれんそうといった高原野菜である。他社と違う点は、それらの商品が、主として、ファミレスやファストフード等の外食産業に直接納品されるという点である。業務加工用として、ベンダーでカットされるため、多少形が不揃いでも問題がない。スーパーで要望されるような、一般消費者好みの形の良いレタスではなくとも良いわけである。しかし、外食産業に業務加工用として納品するためには、クリアしなくてはならない大きな課題がある。それは、顧客の求める商品のボリュームと、納品のタイミングに応えることである。これは生育状況が天候に左右される農作物の栽培においては非常に大きなハードルである。

※トップリバーHP より。

http://www.topriver.jp/business/production.html

このような商品を提供するため、株式会社トップリバーはどのような手段（HOW）を行っているのか。トップリバーのバリューチェーンを整理すると以下のように記載できる（図 5-1-2. [11]）。



※図 5-1-2. 株式会社トップリバーのバリューチェーン。北林他、「儲かる農家の 3 つの類型　事例研究に基づくマーケティング戦略の分析」　神戸大学大学院　経営管理研究科　を参考に筆者作成

上記のバリューチェーンからわかるように、最も重要な手段（HOW）は、卸売業や市場を介さず、野菜加工業者やスーパー、レストランチェーンといった大手法人顧客に対し直接商品を販売している点である。契約栽培・契約販売により、取引価格は事前交渉で決められているため、市場の相場に左右されることなく、安定した収益を見込むことができる。

その重要なカギを握るのが、直販営業部隊の存在である（図 5-1-2.参照）。株式会社トップリバーは農業生産法人であるものの、農業生産を 1 とすると、営業部隊の企業業績への貢献度合いを 2 倍のウエイトで重視している[11]。

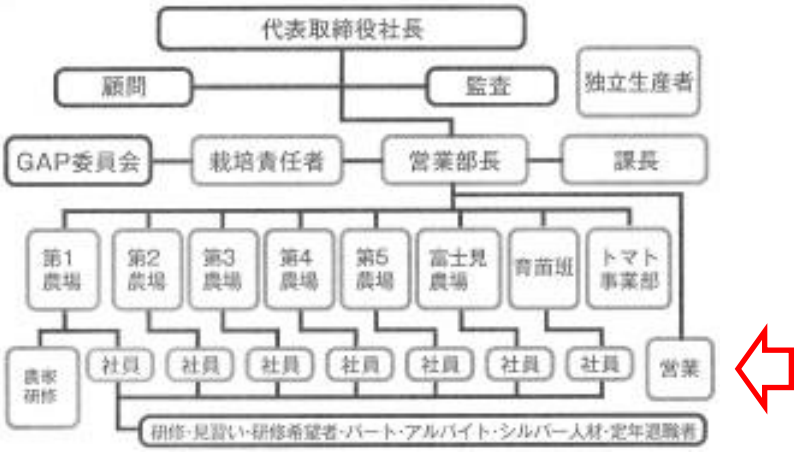


図 5-1-2：株式会社トップリバー組織図

嶋崎秀樹、「儲かる農業「ど素人集団」の農業革命」、竹書房、2012、50p より引用

大手法人顧客と信頼関係を築き、取引を継続するためには、それほど営業を重視する必要があるということである。例えば、不作で農作物の市場価格が 2 倍に高騰した際でも、事前に契約した価格で、契約した量を納めなくてはならない。不作が激しく、自社で賄いきれない際は、損を覚悟の上で市場で購入し、事前契約の価格で納入することまで行う。そこまでして契約を守ることが信頼につながり、取引の継続・拡大につながっていく。市場価格に翻弄されず、安定した収益を確保するためには、このようなリスクを負う必要があるということである。

しかしながら、なぜ株式会社トップリバーでは、そのようなリスクを負ってまで、直販営業による契約栽培にこだわる経営を行っているのか。島崎社長はその目的（WHY）について、「『儲かる農業』を実現する」ためと述べる。その真意は、自社の利益を上げるということだけにあるのではなく、「農業を利益の出せる産業に変える」ということにある。

島崎社長は著書の中で、「他の産業では当たり前のように行われていることが農業では行われてこなかった」として、流通経路の問題を指摘している。すなわち、農業

では多くの農家が生産した農産物を農協に委託し、そこから卸売市場に出され、仲卸、小売りを経て、消費者にたどり着く。農作物の価格がある程度高かった時代には、いくつもの中間業者にマージンを支払っても生産者は十分な報酬を手にすることができたが、農作物の価格が低くなってくると、生産者が手にできる報酬はわずかとなってしまう。これが農業が儲からないと言われる構図の一つで、生産者が疲弊する流通モデルであるため、株式会社トップリバーでは、その流通構造を変え、価格を交渉によって決定することに挑戦すると述べている。つまり、「農業を利益の出せる産業に変える」という目的（WHY）を実現する有効な手段（HOW）が、中間流通業者を排除した契約栽培・契約販売というわけである。

また、「農業を利益の出せる産業に変える」という目的（WHY）を実現するため、同社では農業経営者育成プログラムも行っている（図 5-1-3.）。それは、もともと独立志向の高い若者を採用し、3～6 年をかけて育成し、独立を支援。独立後は、トップリバーの協力農家として販路を確保した上で規模拡大することもでき、さらに、トップリバーから完全独立することも認めるという制度である。

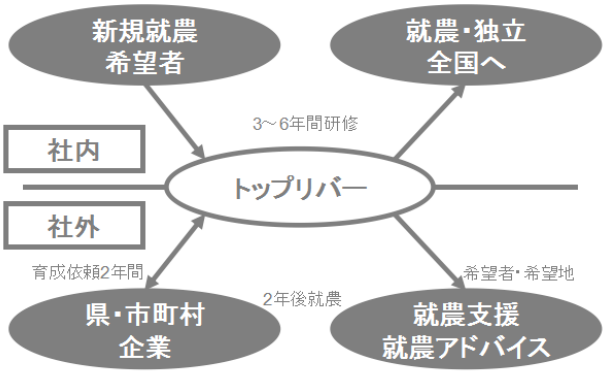


図 5-1-3.株式会社トップリバー　農業経営者育成プログラム

嶋崎秀樹、「儲かる農業「ど素人集団」の農業革命」、竹書房、2012、より引用

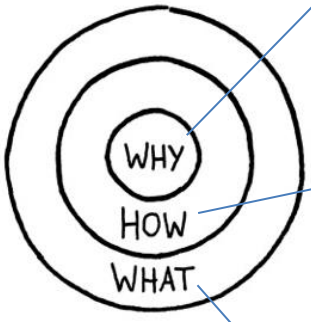
以上のように株式会社トップリバーでは、「農業を利益の出せる産業に変える」という目的（WHY）を実現するため、中間流通業者を排除したバリューチェーンを構築するということと、儲かる農業を実践する農業経営者を育成するという、二つの手段（HOW）を行っていると言える。

5-1-3. ①農業主導型タイプまとめ

株式会社トップリバーは、「農業を利益の出せる産業に変える」という目的（WHY）を実現するためにとっていた有効な手段の一つが、バリューチェーン上の中間流通業者を排除するという手段（HOW）であった。

同様に株式会社久松農園では、様々な試行錯誤の中から、メルマガやブログによる、消費者への直接販売という手法（HOW）にたどり着く。久松氏が困難を乗り越えた背景には、美味しい野菜を提供し、消費者に喜んでほしいという強い想い（WHY）があったからこそと言える。

以上のことから、株式会社トップリバーと久松農園に共通する手法（HOW）として、卸売業や小売業を排除し、バリューチェーンを統合することで直接顧客に販売している点が共通している。しかし、なぜその手段を行うのかということについては、それぞれの目的（WHY）を実現するために欠かすことができなかったからということが明らかになった。



・トップリバー：「農業を産業に変える」、久松農園：「美味しい有機野菜を提供し消費者に喜んでほしい」のように、強い理念や大義、存在意義を持つ。

・農業だけにとどまらず、卸売業や小売業を排除し、バリューチェーンを統合することで、農業と顧客を直接結び付ける。
・農業経営者の育成。
・栽培技術の確立。
・販路の開拓。

・トップリバー：大手法人顧客のニーズに合わせ、顧客の望むタイミングで顧客の望む量の農作物を提供。
・久松農園：美味しい有機野菜の提供。

※農業主導型タイプの WHY、HOW、WHAT 整理

5-2. ②製造業主導型

製造業主導型とは、もともとの立ち位置としては食品製造業や食品加工業にあたる企業が、農作物の生産に乗り出し、製造業から農業へと業界の垣根を超えるケースである。具体的には、ケチャップやトマトジュースの製造から生鮮トマトの生産に乗り出したカゴメ株式会社、日本国内で農家との契約を結びブロッコリー等を生産するドールジャパン、菓子製造から原料のジャガイモ生産に乗り出したカルビー等がこのグループに分類できる。その典型的な例として、カゴメ株式会社とカルビー株式会社を事例として分析を行う。

5-2-1. 事例 3：カゴメ株式会社

カゴメ株式会社についても、まずは手掛ける製品（WHAT）から整理する。カゴメ株式会社と言えば、ケチャップやトマトジュース等、食品製造業・食品加工業に属する企業である。しかし、創業 100 年目にあたる 1998 年、自社内に事業部を立ち上げ、生鮮トマトの栽培に乗り出している。現在は農業生産法人など子会社 3 社、持分会社が 1 社のほか、トマトの品種や栽培技術を提供している 7 菜園（資本関係なし）を含めた全国 11 カ所で、「こくみトマト」「高リコピントマト」「ちいさなももこ」（※写真 5-2-1.）などの自社ブランドでトマトを生産し、全国のスーパーで販売している。カゴメ株式会社は従来から加工用トマトについては、契約先の農家で栽培してもらったものを買い取り、トマトジュースなどの原料に使ってきた。しかし、生鮮トマトと加工用トマトでは、味も食感も栽培方法も違う。加工用トマトの生産では、収穫時にかごにたくさん詰めるなど生産効率が重視されるため、皮が固く、果肉もゼリー状の部分が少ないといった品種が中心となる。露地栽培で夏に収穫し、すぐにトマトジュースなどの加工に使う分を除けば、濃縮して冷凍保存するかたちになる。

※写真 5-2-1. カゴメ株式会社が手がける生鮮トマトの製品。カゴメ株式会社ホームページより引用。
http://www.kagome.co.jp/seisen/seisen-tomato/lineup/

一方、生鮮トマトは生食での味や食感が重視され、皮や果肉も加工用より軟らかい品種が求められる。保存が利かないので、1 年を通して安定生産できなければ、事業として成り立ちにくい。また、一次産業では、僅かな天候の変化で大きな影響を受けるため、なかなか計画通りにいかない。採れすぎると市場で値段が落ちるし、バイヤーも仲卸も少しでも安く買おうとするから、契約が成り立ちにくい。

そんな中、どのような手段（HOW）を用いてカゴメ株式会社は生鮮トマトを利益の出る商品に育てることができたのか。

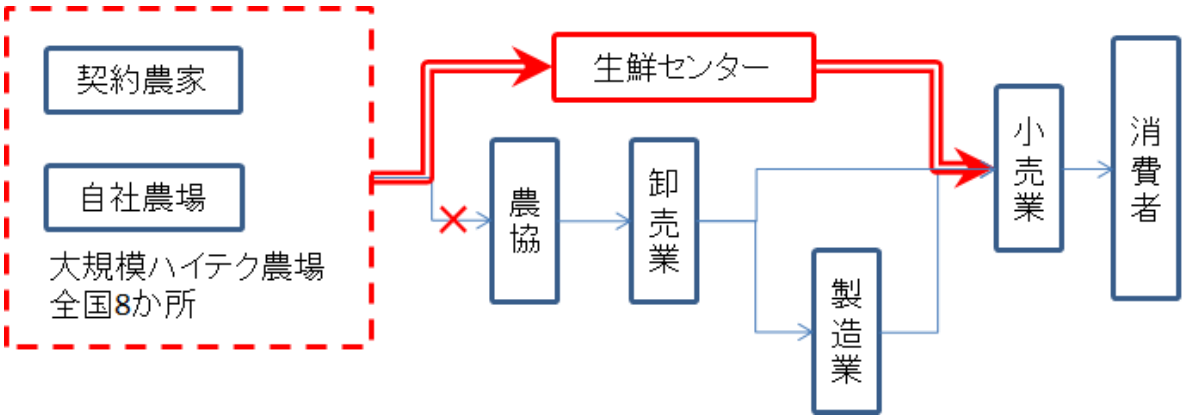
カゴメ株式会社がとった手段は、「生産・流通・消費の革新」である[12]。具体的にどのような手段（HOW）がとられたのか、生産・流通・消費の順に説明する。

生産の革新：世界でいちばん施設栽培技術が進んでいたオランダの事例を導入し、水も肥料もコンピュータ管理するドーム型の巨大な植物工場でのトマト栽培に挑戦

した。コンピュータ管理の施設栽培とはいえ、日々のトマトの育ち具合を人間の目で見ながら肥料や水を調整するといった、人手をかける要素は欠かせない。現在、農業生産法人 3 社、持ち分会社 1 社等、全国 12 か所で栽培。面積は 50ha を超え、日本最大級の栽培面積となっている。

そのようにして獲得した生産技術やノウハウを、同社の経営方針に同意してくれる農家に共有。種を提供し、できたものを全量買い取ることで、カゴメ株式会社と契約農家がウインウインの関係になれる。

流通の革新：こくみトマトは各契約菜園にて完熟状態で収穫し、パック包装される。その後、全国 8 か所の生鮮センターに納入され、そこから顧客である大規模小売店の配送センターに納品される。この間商品は常に 12℃前後で管理され、卸売市場を経由しない、産地直送、直接販売方式をとっている。カゴメ株式会社のバリューチェーンは以下のように整理することができる。



※図 5-2-2.カゴメ株式会社　生鮮トマトのバリューチェーン

細井克敏、「生鮮トマト事業の展開と商品開発」、野菜茶業研究集報　第 3 号を基に筆者作成

消費の革新：トマトの消費量を増やすには、生食以外の用途の拡大が不可欠と判断。数百種類に及ぶトマトを利用したメニューを開発。事前に特別な教育研修を受けた専属の販売員「こくみレディー」が、店頭でのメニュー提案、試食などの販促活動を行っている。

カゴメ株式会社の生鮮野菜事業は参入から 15 年たち、年商 100 億円の規模にまで育った。しかし、安定して利益を出せるようになるまで 10 年を要した[13]。膨大な時間、労力、資金を投入してまで、なぜ、カゴメは生鮮トマト事業を続けてきたのか。その目的、意義、理由（WHY）を一言で表すならば、「我が国のトマトの消費量拡大に貢献するという信念」[12]である。このような強い目的（WHY）があったからこそ、「生産・流通・消費の革新」という困難なハードルを乗り越えることができたと言えるのである。

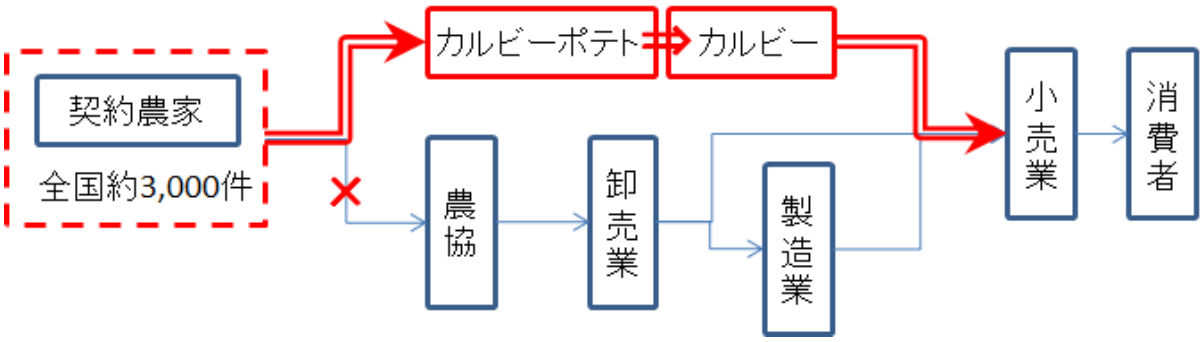
5-2-2. 事例 4：カルビー株式会社

カルビー株式会社の手掛ける製品（WHAT）は、ポテトチップス、じゃがりこ、かっぱえびせんなどだが、そのうちポテト系商品の売上は全体の約 6 割を占める【14】。そのポテト系商品にとって非常に重要なのが原料となるジャガイモの鮮度である。カルビーがポテトチップスに使用するジャガイモの消費量は年約 24 万トン。日本全体のジャガイモ生産量、年間 250 万トンに対しての約一割と考えると、いかに大きなボリュームであるか想像がつくというものである。

※写真 5-2-2. カルビーの定番商品、「ポテトチップスうすしお」。ホームページより引用。
http://www.calbee.co.jp/chips/product/potatochips/detail.html?p=20100826141102

鮮度の高いジャガイモを、それほど大量に、かつ、365 日を通した通年供給するため、カルビー株式会社はどのような手法（HOW）を取っているのか。カルビー株式会社がポテトチップ事業に参入したのは 1975 年のことである。新事業を始めるにあたり、需給に支障をきたさぬよう生食ジャガイモの産地を避け、農家と工場の間に割り込もうとする農協の干渉を排除して取り組むことにした【15】。ジャガイモを安定的に調達するために農家との「契約栽培」を開始。当初、農家と工場は利害が対立し争いが起こっていたため、カルビー株式会社と農家の間にカルビーポテトという産地卸会社を作って、利害対立を調整した。カルビーポテトは、産地のバレイショをカルビー以外の仕向け先に流通させることや、仕向け先を開拓しながらバレイショ以外の作物について流通業者として取り組むことを行った【15】。ジャガイモの生産は春、九州から始まり次第に北上して北海道に至るが、現在、契約農家の数は、全国約 3,000 に及ぶ。そして、すべての圃場が種子、植え付けの時期から管理され、全国に散らばる生産工場に各地で生産されたジャガイモが運ばれ、生産、集荷が 1 年中安定的に行われていく【14】。全国約 60 名のフィールドマンが、契約農家のほ場を回り、その年

の天候を踏まえ、農家と共に栽培方法を考えるのである。カルビー株式会社のバリューチェーンは以下のように整理することができる。



※図 5-2-2 カルビー株式会社のバリューチェーン

「産地価格で国際比較するから日本農業の可能性も見えない　同伴者たち 9　カルビー株式会社　松尾雅彦社長」、農業経営者〔No.18〕、1996 年 8 月号、37 p 等を参考に、筆者作成。

カルビー株式会社は農家と直接契約を結び、市場を介さず、直接買い取りを行っている。これは、卸売業を省き、バリューチェーンを統合していると言える。

また、原料となるジャガイモの鮮度が重要であるため、「生産」「貯蔵・加工」「販売」の 3 つの場での鮮度管理を徹底している。最終的には商品パッケージに印字されたコード情報から、生産された畑や貯蔵倉庫までたどることができるほどのトレーサビリティーを確立している。

カルビー株式会社がこれほどの取り組みをしているのはなぜか。国内産の原料増産の仕組みを作り、日本の農業を振興することが、自社の活路を開くことにつながるという考えはもちろんある【15】。そこからさらに、競争優位を保つためには消費者の鮮度や品質へのニーズに応える必要があると考えていることに注目したい。それはカルビー株式会社のコーポレートメッセージにも表れている。

自然のおいしさを味わう。
自然の生命力をカラダにとりいれる。

自然素材の味わいと栄養を活かした、新鮮なおいしさ。
そのワクワクするような驚きと楽しさをあなたにお届けするために、
私たちカルビーは、自然の恵みが食にもたらす可能性を
考え、追求し、カタチにし続けていきます。

「掘りだそう、自然の力。」

社会と自然の中で、自分らしく前向きに生きるあなたへ、
カルビーからの約束です。

※カルビー株式会社コーポレートメッセージ。ホームページより引用。

http://www.calbee.co.jp/company/c_message.php

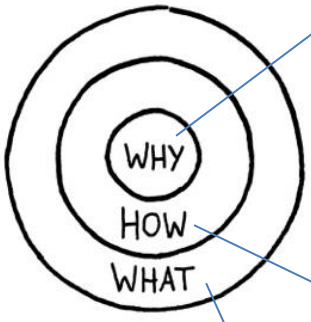
高品質・高鮮度の商品を提供することで、いわば「食」文化の創造を目指すというほどの高い目的（WHY）があると言える。カルビーの社名は、カルシウムとビタミンBの合成語であり、これまで小麦粉あられや、かっぱえびせん、そして、ポテトチップスと、誰もが知っているような大ヒット商品を生み出してきたことを考えると、「食」文化を創造していくと言っても言い過ぎではないと考えられる。

5-2-3. ②製造業主導型まとめ

カゴメ株式会社では、生鮮トマト事業に乗り出すにあたり、「生産、流通、消費を革新する」という手段（HOW）をとっていた。その理由（WHY）は、日本国内におけるトマトの消費量拡大に貢献するという壮大な目的を実現するためであった。

またカルビー株式会社では、全国約 3,000 もの農家との直接契約を結び、そして「生産」「貯蔵・加工」「販売」の 3 つの場での鮮度管理を徹底するという手段（HOW）を取った背景には、高品質・高鮮度の商品を提供し、「食」文化の創造を目指すともいえるほどの強い目的（WHY）があったからと言える。

カゴメ株式会社、およびカルビー株式会社がともに食品製造業の範疇にとどまらず、卸売業を介さず、農業に進出した理由は、自社の利益追求にとどまらず、「日本国内におけるトマトの消費量拡大に貢献する」（カゴメ株式会社）、「高品質・高鮮度の商品を提供し、「食」文化の創造を目指す」（カルビー株式会社）のように、大きな理念（WHY）があったからであると言える。



・カゴメ：日本国内におけるトマトの消費量拡大に貢献する。
・カルビー：高品質・高鮮度の商品を提供し、「食」文化の創造を目指す。

・カゴメ：生産、流通、消費を革新する。
・カルビー：約 3,000 の農家に生産を委託し、市場を介さず、直接契約、直接買い取り。
（共通点）
市場を介さず、契約農家と直接取引。強い WinWin の関係を築いている。
自社で品種改良を行い、知見を蓄積。契約農家に技術移転を行う。

・カゴメ：味、食感、見た目にこだわる、高付加価値の生鮮トマト。
・カルビー：ポテトチップスの原料となる高品質なジャガイモ。

※製造業主導型タイプの WHY、HOW、WHAT 整理

5-3. ③小売業主導型

小売業主導型とは、もともとの業界の立ち位置としては、小売業である企業が、業界の垣根を越えて、農業に進出したタイプである。農産物の直売所でありながら自ら農作物の生産に進出するみずほの村市場、インターネット通販という流通業でありながら農作物の扱いに特化するオイシックス株式会社、宿泊施設からぶどう農園に進出した株式会社グラノ 24K（ぶどうの樹）、スーパーやコンビニエンスストアが関連会社を通して農作物の生産に取り組むケースもこのタイプに該当する。小売業主導型では、農作物の生産を行っているという点は共通するが、もともとの事業が大変多岐にわたるのが特徴である。そのため、小売業主導型においては、みずほの村市場、株式会社グラノ 24K（ぶどうの樹）の２社を事例として取り上げ分析を行う。

5-3-1. 事例 5：農業法人みずほ（みずほの村市場）

みずほの村市場とは、農業法人みずほ（代表：長谷川久夫）が経営する、農産物の直売所（写真 5-3-1.）である。1990 年 10 月設立。直売所というと農作物を安く手に入れられるというイメージがあるが、みずほの村市場ではそんな常識は覆される。年間販売総額は年間 7 億円。みずほの村市場に商品を卸す農家の販売金額は 1 戸あたり平均 800 万円にもなる。農林水産省の調査によると、例えば水田を経営している場合、総所得は 446 万円[16]であるため、驚異的な金額と言える。みずほの村市場ではいったいどうやってそのような業績を上げているのか。

写真 5-3-1.：みずほの村市場　正面入り口　ホームページから引用
http://www.mizuhonomuraichiba.com/

まず、みずほの村市場で扱う商品（WHAT）に注目する。みずほの村市場が扱う商品は、野菜、無添加食品、花が 3 本柱であるが、名人と呼ばれる農家の商品もあり、スーパーよりも 2～3 割高い価格で販売されている。中には倍近い値段の商品すら存在する。それほど高品質で美味しい野菜を扱っているというわけである。

しかし、高品質とはいえそれほど高価格な商品を、どのような手段（HOW）を用いて販売しているのか。

まず、バリューチェーンに落とし込んで整理すると（図 5-3-2.）、みずほの村市場という直売所が、卸売業や小売業を中抜きし、直接消費者に商品を販売できるチャンネルとして成り立っていることが良くわかる。みずほの村市場そのものが、高品質な商品とその価値を認めてくれる消費者をつなぐ手段と言える。

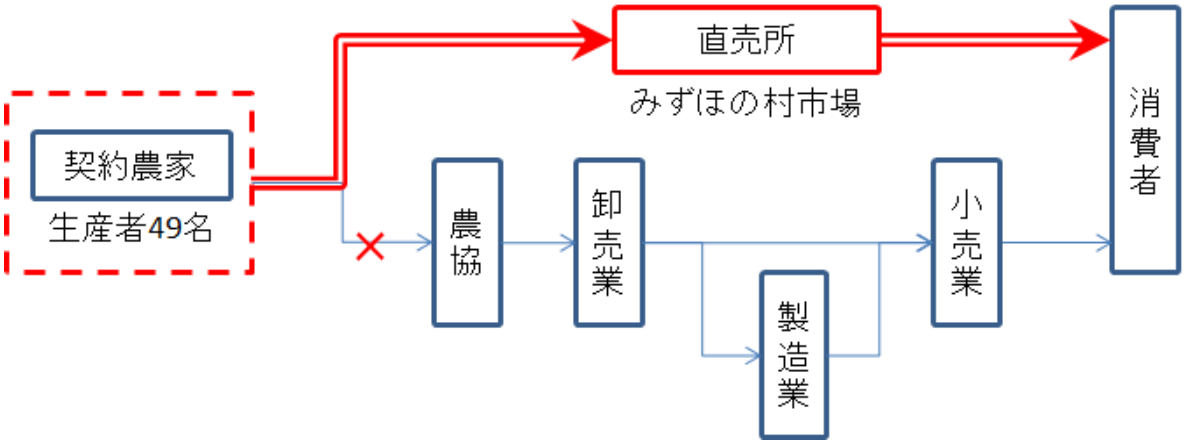


図 5-3-2. 長谷川久夫、「日本一の直売所が実践している「食える農業」の秘密」をもとに筆者作成。

また、みずほの村市場と契約している農家においては、自らの責任において販売価格を決められる点があげられる。自分たちの技術を最大限に発揮した生産物を、「栽培に係るコストや労賃を考え、再生産が可能な値段をつけることができる」[17]。みずほの村市場では、営業時間の終了間際になっても価格を下げる等の手法は取らず、逆に鮮度が落ちた商品は農家自らが撤去する。そうすることにより、みずほの村には常に高品質な商品が並んでいるという信頼が成立するのである。

実は、販売価格のうち、みずほの村市場の取り分は 15%、残りの 85%はすべて農家の取り分となり、農家自身が売り上げをあげようというモチベーションが強烈に働く。みずほの村市場と契約するために農家は年間権利金として 30 万円を支払う（年度末に返還）。目標販売金額に到達しない場合はこの権利金から違約金が引かれる一方、目標を達成した場合は報奨金も支払われる。さらに低価格競争が起こらないよう、新規参入の農家は、既存農家よりも安い値付けをしてはいけないというルールもある。つまり価格競争ではなく、高品質を競いあう仕組みが内包されていることになる。

なお、顧客はおおよそ 1 日平均 800 名が訪れ、売上の 6 割が会員の購入による。会費 1,000 円で 10%ポイント付与の会員が現在では 1 万 3,000 人を超え、会員一人あたりの年間購入額が 3～4 万円に及ぶ。一般的な直売所に訪れる顧客とずいぶん異なる顧客をがっちりと掴んでいる様子がうかがえる。いかに、みずほの村市場＝高品質の商品というブランドが認知されているかという現れといえる。

みずほの村市場という手段（HOW）をこれほどまでに成功させることができた背景には、農業法人みずほ代表 長谷川久夫氏の強い思い入れ（WHY）が存在する。

長谷川氏は家業の農家を継いだ際、一定の生産コストがかかるにもかかわらず、値段は市場任せで毎日乱高下することに直面する。そこで、「農業の一番の問題点は、自分で価格をつけられない点である」と実感することになる。そこから、価格を農作

物の生産者が決定し、「食える農業」を実践する必要があると考えるようになる。農業には生産者による価格決定権がなく、利益も確保できず、産業とは言い難い。「農業を利益の出る産業に変える必要がある」という強い思い入れ（WHY）につながったのだ。自社の利益のみにとらわれず、「食える農業を実現する」という強い想いがあったからこそ、みずほの村市場の成功につながったと言える。

5-3-2. 事例 6：株式会社グラノ 24K（ぶどうの樹）

旅館、葡萄園、結婚式場、レストランなど、様々な事業を手がけ、年間 30 億円の売上を誇る株式会社グラノ 24K。その創業は、1935 年、現社長小役丸秀一氏の祖母が始めた割烹旅館に遡る。その後、1970 年、小役丸社長の父がぶどう狩りなどのできる観光農園を開設した。小役丸社長はニュージーランドから来た友人たちがぶどう棚の下でバーベキューを行ったことをきっかけに、ぶどう園をテーマパークのように活用できないかと思いたつ。やがて 1990 年代に入り、バーベキューを軸にして、ぶどう棚の下で結婚式を行うようになったのが、ぶどうの樹のスタートである。近年流行を見せているガーデンウエディングの走りともいえる。その後、地場の野菜や魚のみを使った外食産業（レストラン）に進出。その日にとれた素材に合わせ、仕入れによってメニューが変わるビュッフェ方式を取り入れ、月商 3,000 万円を超えるヒットとなった。この店舗は「野の葡萄」ブランドで全国展開されている[18]。

図 5-3-3. 株式会社グラノ 24K ホームページより引用

http://budounoki.co.jp/area_okagaki

ここで改めて株式会社グラノ 24K が、傘下のレストランでどのような商品やサービス（WHAT）を手掛けているのか整理しておきたい。

商品の特徴を一言で述べると、その地域で取れる旬の素材をふんだんに使うというものである。「まず、素材ありき。何が取れるか。一番おいしい時期に一番おいしい素材を使い、そのものの味を味わう」[18]。そのため、店舗で出すパンやハム・ソーセージなども自社で製造する。そのハムやソーセージは、ドイツの食肉加工品コンテストで優勝したほどである。

ではそのような商品やサービスを提供するために、どのような手法（HOW）を取っているのだろうか。株式会社グラノ 24K では、農家から直接農作物を買い取り、自社で加工・製造を行い、自社のレストランや宿泊施設でサービスを提供している。

そのため、バリューチェーン上に表すと次のように記載できる（図 5-3-2.）[19]。

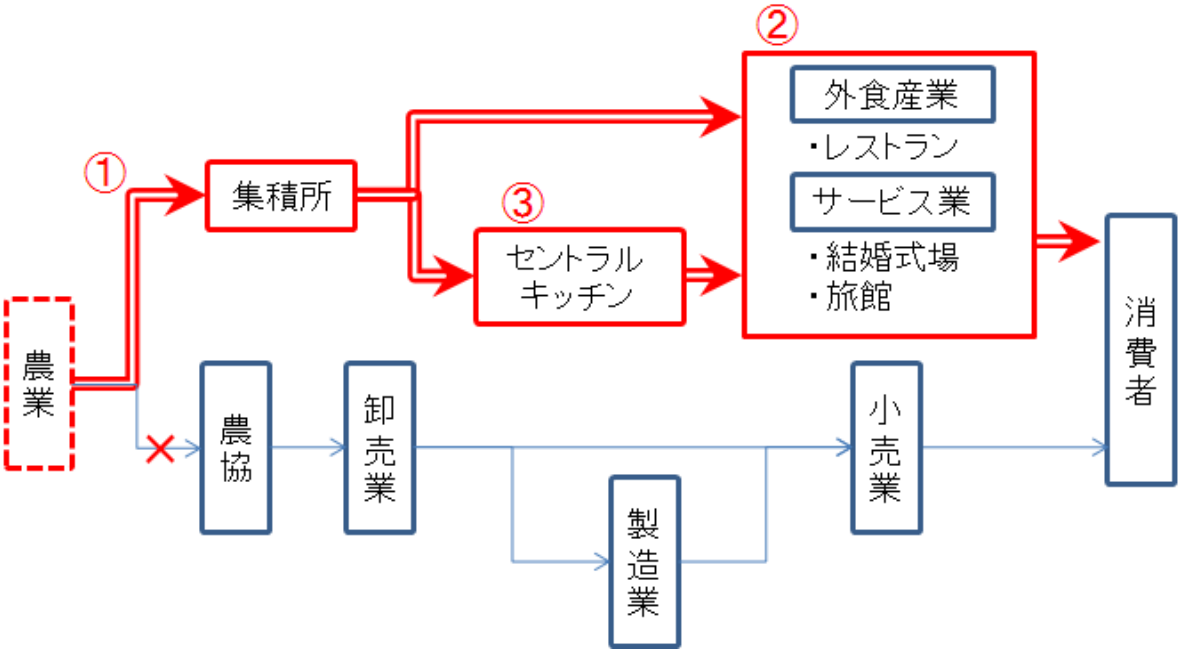


図 5-3-2. 「平成 19 年度生衛組合活性化対策事業　旅館・ホテルのビジネスモデル実態調査報告書○第 3 回現地視察 福岡県遠賀郡 岡垣町 株式会社グラノ 24K」を基に筆者作成

また、工夫を凝らしている点について、バリューチェーン上の数字に沿って順に補足していく。

一つ目の工夫は、地元農家との信頼関係である。株式会社グラノ 24K では地元農家が集積所に持ち込んだ野菜を、種類や量に関係なく全て農家の言い値で買う。外食産業の常識を覆すともいえるこの手法は、農家との信頼関係の上に成り立っている。農家にとっては形がいびつな規格外品を引き取ってもらえる一方、グラノ 24K としては、農作物の味も品質も良い上に、調理してしまうため形はいびつでも問題なく、双方にとってメリットのある関係なのである。

二つ目の工夫は、ビュッフェ形式である。旬の素材は季節により変化もするし、偏りも出る。そこで、ビュッフェ形式を取り入れることにより、同じ地元食材を和・洋・中どんな料理にも活かす事ができ、食材の無駄も省ける。

三つ目の工夫が、セントラルキッチンである。ビュッフェを全国展開する上での重要なポイントは、旬の素材をいかに効率よく加工し、味付けするかという点にある。株式会社グラノ 24K では、セントラルキッチンに最新鋭のスチームコンベクションオーブンを装備し、急速冷凍設備も導入。真空調理にも挑戦し、食品加工に関しては最新の技術を惜しげもなく投入している。

ではなぜ株式会社グラノ 24K は、このような取り組みを行っているのか。その背景には、同社が掲げる「地産地消」という考え方があげられる。その地域で生産され

た食材を、その地域で消費されることを目的に提供する。ただ、いくら美味しいとはいえ、地元の食材を地元で消費するということであれば、地方の美味しいお店ということでしかない。株式会社グラノ 24K は福岡県内だけでも 10 店舗以上、関東や関西を含む全国では約 30 店舗のレストランを運営している点であり、それぞれの地域での地産地消に取り組んでいるという点は特筆に値する。これは言い換えると、全国各地で、一次産業（農業・漁業）、二次産業（食品加工業）、三次産業（飲食業・サービス業）を展開するということでもある。株式会社グラノ 24K では 6 次産業化について、「ぶどう園、農業の 1 次産業、農作物や魚介類を使って料理や加工品をつくる 2 次産業、それを提供するレストランや旅館という 3 次産業、これらを掛け合わせて農業の 6 次産業化と考えています」と定義している。岡垣エリアのエリア構成図を例にとると、まさにその地域に根ざし、事業を展開している様子が伺える（図 5-3-3.）。

株式会社グラノ 24K は、「地域に根差し、農業の 6 次産業化を推進する」[20]という強い、存在意義、目的、理念（WHY）を持っており、その実現のために様々な工夫（HOW）を行っていると言える。

図 5-3-3. 株式会社グラノ 24K ホームページより引用

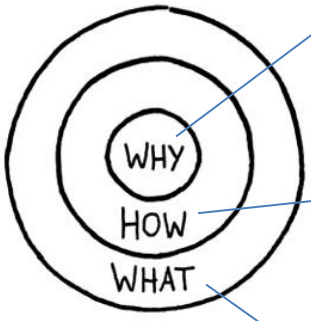
http://budounoki.co.jp/area_okagaki

5-3-3. ③小売業主導型まとめ

まず、商品・サービス（WHAT）から整理する。みずほの村市場で扱う商品は、野菜作りの名人とも言われるほどの手による美味しくて高品質な野菜である。それ故にスーパーの 2～3 割高くとも売れる農作物である。また、グラノ 24K では、その地域でその時期にしか採れない旬の素材をふんだんに使った料理が提供される。

そのような商品・サービスを提供するために、みずほの村市場では、農家が自分たちの技術を最大限に発揮した農作物を適正価格で販売できるステージとして直売所を運営している。他方の株式会社グラノ 24K では、集積所→セントラルキッチン→結婚式場・レストランという商品の流れをすべて自社で行う。両社に共通する手段（HOW）として、既存の卸売業・食品製造業・小売業といった機能をすべて自社で行うことで排除し、バリューチェーンを統合していることが確認できる。

既に見てきたように、そのような手段を講じることは一朝一夕にできることではなく、維持していくための負荷も相当大きい。しかしながら、「農業を産業に変える」（みずほの村市場）、「地域に根差し、農業の 6 次産業化を推進する」（グラノ 24K）のように、明確で強い理念（WHY）があるからこそ、高い成果を納めることにつながっている　と言えるのである。



みずほの村市場：「食える農業を実践する」、グラノ 24K：「地域に根差し、農業の 6 次産業化を推進する」など、明確で強い理念を掲げる。

みずほの村市場：生産者と消費者を結ぶ直売所を運営。グラノ 24K：卸売業、製造業、小売業を自社で行い、6 次産業化を展推進。ともに、卸売業、小売業などの既存のバリューチェーンを排除している。

みずほの村市場：美味しくて高品質な野菜。グラノ 24K：旬の素材をふんだんに使った料理。こだわりのある高品質の商品・サービスであるという点が、両社に共通する。

※小売業主導型タイプの WHY、HOW、WHAT 整理

5-4.　事例研究の整理

以上、農業主導型、製造業主導型、小売業主導型の３つの分類ごとに２社ずつ、計６社の事例を見てきたことを踏まえ、改めて各分類に沿って、目的（WHY）、手段（HOW）、商品（WHAT）を整理すると以下のようになる。

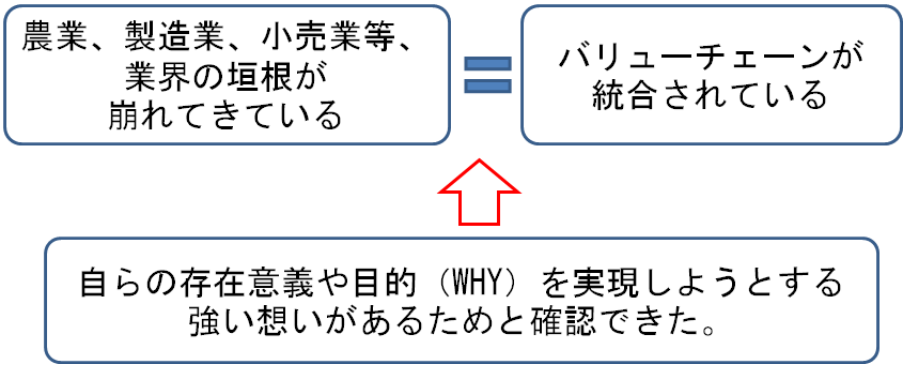
	農業主導型	製造業主導型	小売業主導型
目的 WHY	生産者として 自らの生き残りも含め、 農業の利益構造を変えていく。	自社中心の視点ではなく、 生産・流通・消費を見通し、 日本の農業を変革していく。	地域に根差し、 生産者・消費者・自社の 幸せを追求していく。
手段 HOW	・農業だけにとどまらず、 卸売業、小売業へとバリューチェーンを統合。 ・そのための生産技術の蓄積と、販路の開拓。	・製造業という立場ではありながら、市場を介さず、農業生産者と直接契約を結び、バリューチェーンを統合。 ・品種改良、流通経路構築、消費者ニーズの開拓。	・農業生産者と消費者を直接結びバリューチェーンを統合。 ・その舞台としての直売所、レストラン、結婚式場。
商品 WHAT	品質や、ボリューム・納期など、顧客の要望に応える農作物。	生食用、または自社製品の原料としての、高品質な農作物。	高品質の農作物、および農作物を含むサービス全般。

どのような商品を手掛けるかという WHAT の部分は各社様々であるが、どのような手段を持って商品を提供するかという HOW の部分いついては、バリューチェーンを統合し簡素化するという点については共通していました。そして、様々な困難を乗り越えて、その手段を実現する背景には、農業主導型、製造業主導型、小売業主導型それぞれの強い理念・目的・存在意義が確認できた。

第六章　結論と今後の課題

6-1. 結論

農業、製造業、小売業等の業界の垣根が崩れるとは、バリューチェーンが統合されるということに他ならない。しかし、一言でバリューチェーンを統合すると言っても、非常に大きな困難が伴う。企業が膨大な時間や資金、人員を投入してその手段を実現しようとするのは、自らの存在意義や目的（WHY）を実現しようとする強い想いがあるためであることが確認できた。



6-2. 今後の課題

今回、分析の対象とした企業は、食品製造業や小売業、外食産業、サービス業など、農作物のバリューチェーンに関わる企業を対象とした。IT 系企業やアパレル産業など、まったく異業種から参入した企業については、分析の対象とできていない。全くの異業種から農業に参入し、高い成果を収める企業については、今後、改めて同様のフレームワークに基づいて分析可能か検討を行いたい。

第七章　謝辞

本論文を作成するにあたり、ご指導を頂いた磯辺剛彦先生に、まず厚くお礼申し上げます。漠然とした問題意識からスタートした私の取り組みに対し、資料収集や分析の進め方、発想の仕方、議論の組み立て方など、数々の貴重なアドバイスを頂戴いたしました。

また、副査をご担当頂いた、山本晶先生、市来嵜治先生にも、講義や他ゼミのお忙しい中お時間を頂き、大変ありがとうございました。

そして、一年間を通して共にゼミ活動を通しお互いに叱咤激励してきた磯辺ゼミの仲間にも感謝したいと思います。

今日ここに修士論文を提出することができたのは、ひとえに皆様のおかげです。

本当にありがとうございました。

卒業後、私は、起業に挑戦したいと考えておりますが、その有力な事業の候補が、修士論文のテーマでも扱った農業の分野です。

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科での学びを基に、努力を重ねていきたいと考えております。

今後とも何卒どうぞよろしくお願い申し上げます。

2016 年 2 月 24 日

澤中茂樹

第八章　参考文献

[1] 「一般法人の農業への参入の動向」、農林水産省経営局　平成 27 年 6 月、2015
http://www.maff.go.jp/j/keiei/koukai/sannyu/pdf/houjin.pdf
[2] 経済成長フォーラム　「企業の農業参入」企業経営者緊急アンケート調査　結果報告　2013 年 12 月 13 日　7p
http://www.economic-growth-forum.jp/pdf/jegf_survey131203_02.pdf
[3][5] Michael Eugene Porter, "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance", The Free Press, 1985.　『競争優位の戦略――いかに高業績を持続させるか』、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳、ダイヤモンド社, 1985 年,49p
[4] 渋谷往男、「農業における企業参入のビジネスモデル」、農業経営研究第 47 巻第４号、2010、29p
[6] 今村奈良臣、「農業の 6 次産業化の理論と実践の課題」、海外情報誌 ＡＲＤＥＣ World Agriculture Now、2012.12 月号
[7] 松原茂仁、「アグリビジネスにおける異業種間連携と垂直統合　農商工連携と農業 6 次産業化を中心に」、日本経営診断学会論集 12、2012、27p
[8] Simon Sinek, “Start with Why, How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action”, Portfolio 2011.　サイモン・シネック、『WHY から始めよ！　インスパイア型リーダーはここが違う』、栗木さつき訳、45p
[9]「新規就農者（新規参入者）の就農実態に関する調査結果― 平成１８年度 ―」、全国新規就農相談センター（全国農業会議所）、2007
[10] 久松達央、「小さくて強い農業をつくる」、晶文社、2014、69p
[11] 嶋崎秀樹、「儲かる農業「ど素人集団」の農業革命」、竹書房、2012
[12] 細井克敏、「生鮮トマト事業の展開と商品開発」、野菜茶業研究集報　第 3 号（最終号）、111p、2006
[13] 吉田忠則、「ニッポン農業生き残りのヒント　苦節 10 年！トマトでなければやめていた　カゴメのトマト栽培の伝道師かく語りき (2)」、日経ビジネスオンライン、2015
[14]「ロングセラー商品の製品開発から見えるもの　執念のマーケティング　カルビー」、営業力開発 No.218、日本マーケティング研究所、2013
http://www.jmr-g.co.jp/proposal/218.html
[15]「産地価格で国際比較するから日本農業の可能性も見えない　同伴者たち 9　カルビー株式会社　松尾雅彦社長」、農業経営者〔No.18〕、1996 年 8 月号、37 p
[16] 農業経営統計調査　平成 23 年営農推計別経営統計 水田作経営の概況と分析指

標、農林水産省
[17] 長谷川久夫、「日本一の直売所が実践している「食える農業」の秘密」、株式会社ぱる出版、2013
[18] BS 日テレ　財部ビジネス研究所　T.B.L 特集　地域の共生なくして“食”の未来はない！　超人気レストラン「野の葡萄」の原点、2015
[19] 「平成 19 年度生衛組合活性化対策事業　旅館・ホテルのビジネスモデル実態調査報告書　○第 3 回現地視察 福岡県遠賀郡 岡垣町 株式会社グラノ 24K　平成 20 年３月」、1998、87p
[20] ぶどうの樹 group ホームページ　企業情報。
http://budounoki.co.jp/about