

平成 21 年 3 月 31 日現在

研究種目：基盤研究（A）
 研究期間：2006～2008
 課題番号：18208020
 研究課題名（和文） 知識・技術・情報の地域・空間統合による FC 型農業経営の創出と新農業経営理論の解明
 研究課題名（英文） An evaluation of franchise-type farm management created by regional and special integration of knowledge, technology and information and develop a new theory of farm management to explain such new farm management organizations
 研究代表者
 門間敏幸 (MONMA TOSHIYUKI)
 東京農業大学・国際食料情報学部・教授
 研究者番号：30318175

研究成果の概要：

本研究は、近年、新たな農業経営組織として大きな注目を集めているフランチャイズ型の農業経営組織の形態や機能及び経営管理システムを捉える共通理論として組織間関係論と取引費用アプローチ、さらにはナレッジマネジメントによる経営評価方法を提案した。さらに、上記の理論フレームに基づいて各種の農業経営組織事例を評価した結果、これらの理論によって事例組織の形態や機能、経営管理システムの特徴は良好に説明できることが実証できた。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2006 年度	9,300,000	2,790,000	12,090,000
2007 年度	7,200,000	2,160,000	9,360,000
2008 年度	6,500,000	1,950,000	8,450,000
年度			
年度			
総計	23,000,000	6,900,000	29,900,000

研究分野：農学

科研費の分科・細目：農業経済学・農業経営

キーワード：ネットワーク型農業経営組織，フランチャイズ型農業経営組織
 ナレッジマネジメント，組織間関係論，取引費用アプローチ

1. 研究開始当初の背景

現在、その数はまだ点的な存在に過ぎないが、従来の担い手とは全く異なる日本の農業・農村の新たな担い手が誕生してきている。まだ、その実態や経営システムの特性はほとんど研究されていないが、我々の先行研究では「企業の農業経営者が知識やノウハウ・技術開発・情報の受発信などの手段を活用して、一定の地域範囲もしくは全国段階で同様な経営目的・形態をもつ農家を統合して経営の

標準化を実現して多様な実需者ニーズに対応するフランチャイズ（以下、FCと略記）型の農業経営」と呼ぶべき担い手組織が誕生している。すなわち、フランチャイザーと呼ばれる技術・販売力・経営管理能力に優れた企業の農家が、実需者であるスーパー・食品加工・外食産業や卸売市場などの需要に応じて、日本全国の農家をフランチャイジーとして組織化する。これは、共同経営、共通商標の利用、技術開発の内部化、契約栽培、経

営ノウハウの提供などの新たな経営手法を導入して実需者のニーズに適応した農産物・食品を供給する新たな担い手としての農業経営の出現を意味する。

こうした新しい農業経営の組織構造や担い手の経営行動を解明できる新たな農業経営理論の究明が緊急の課題となっている。

2. 研究の目的

本研究では、「農家主導型のFC農業経営」の実態、発展プロセスと課題ならびに今後の展開方向と政策的な支援方策の解明を、問題解決的な視点からの研究目的とする。

一方、農業経営学、さらにはマーケティング論、情報処理論などの学問的視点からは、「知識・知恵・ノウハウなどFC農業におけるナレッジマネジメントの理論」を、さらに相互に連携する組織間の関係については、ネットワーク組織論や組織間関係論の分析枠組みの妥当性を検証する。また、多くのFC組織が導入している契約取引の評価については「取引費用アプローチ」を用いて理論的に説明する。

3. 研究の方法

(1)わが国を代表する新たなFC農業の事例経営を研究組織メンバー全員で調査を行う。また、参加研究者は共通事例とともに、個人でより詳細な分析を行う個人調査事例を選択して研究を実施する。

(2)研究代表者は、主として理論的な側面から研究対象を調査・分析するためのフレームワークを提起する。また、分担及び連携研究者は基本となる調査・分析フレームを遵守しながらも、各自の問題意識、さらには調査対象の特異性に従って独自の分析フレームを採用する。

4. 研究成果

本研究における理論的な成果は、次のように整理できる。これらの研究成果は、いずれもネットワーク型ならびにフランチャイズ型の農業経営組織を捉える共通理論として大きな汎用性を備えており、学会などでの発表でも大きな評価を受けた。

(1)フランチャイズ型農業経営組織を、さらに包括的な概念であるネットワーク型組織として把握し、その組織の構造と活動の特性を統一的に評価するために、組織間関係論と取引費用アプローチに基づく分析枠組みを整理した。

(2)次にこの分析枠組みを用いて研究グループで共同調査した6つのタイプのネットワーク型農業経営組織の総合的な評価を行い、提案した分析枠組みの有効性を検証し次の成果を得た。組織間関係の特徴把握に関しては、分析対象とする組織の活動を支えるイ

ンプット組織と、組織の活動成果の主たる受け手となるアウトプット組織の影響関係を分析する組織セットアプローチが、また中心組織と参加組織の関係を規定する資源の依存関係や中心組織と参加組織のパワー関係を分析する資源依存アプローチが有効である。また、以上の評価方法と取引費用アプローチを組み合わせることで、ネットワーク型農業経営組織の活動特性を総合的に評価できる(図1、表1、表2参照)。

(3)フランチャイズ型農業経営の特徴とナレッジマネジメントの有効性を理論的に評価し、経営組織の評価に野中が開発したSECIモデルや「場」の理論の適用が可能であることを整理した。また、四季成りいちごの生産・販売に取り組んでいる2つの経営組織の事例分析を行い、ルーズな契約であるが経営理念を共有する農家間でのフランチャイズ型農業経営が、情報共有の「場」を形成しやすく、ナレッジマネジメントを活用した経営発展の可能性が高いことを明らかにした。

また、実証研究ではそれぞれ、理論的な分析目的を設定して以下の研究成果を得た(図1、表1、表2参照)。これらの実証研究の成果についても学会で高く評価され、これらの調査事例のいくつかは日本農業経営学会のシンポジウムで先進経営事例として取り上げられ、経営研究の発展に貢献した。

(1)農業法人の企業間連携に関する意識調査と、特定地域を単位としたフランチャイズ型農業経営を展開している事例(宮崎県・(有)新福青果)の分析から、FC本部機能の役割を評価し、次の成果を得た。①多くの農業法人経営者は、技術やノウハウ、商品売買に関して企業間の連携意向が強い。FC型農業の展開では、本部は「知識ベースの共有化」への役割が期待されている。②FC農業の展開では、直営農場方式とFC契約農場方式を組み合わせることで、多様な顧客ニーズに柔軟に対応することができる。③契約方式の契約形態は口頭が多いが、リスク管理面からは文書契約が望ましい。

(2)我々が共同で調査したFC型農業経営組織の中で最も高度な組織形態を構築しているグローバルピッグファームの克明な事例分析を通して、その成功の大きな原動力となった集団遺伝学に基づく育種改良戦略の効果を評価した。特にグループ全体での高品質な豚肉生産とブランド化による付加価値拡大の実現プロセスを克明にトレースした。さらに、改良豚に適した飼料の開発、飼養管理技術のマニュアル化、獣医師による技術・経営コンサルタントシステムの確立が、FC型養豚経営確立の原動力であったことを明らかにした。

(3)自然卵養鶏を行う(有)緑の農園の共

同事業システムを事例として、FC型農業経営の展開におけるロイヤリティ配分と農業技術のFC化をめぐる問題点を訴訟事例に基づいて検討した。その結果、養鶏のような立地に際して地域的な合意が不可欠な部門では、本部の調整機能の発揮が難しいこと、また栽培技術や飼養管理技術を知的所有権として保護する考え方が定着していないため、フランチャイズ方式に関わる訴訟の場面で有効な対抗措置をとることが難しいことを評価した。

(4) 人材育成や生産販売面でネットワーク型の事業展開を行っている木之内農園に焦点をあて、フランチャイズ化の可能性について検討した。木之内農園は、周辺農家とNPO法人を立ち上げ、新規就農希望者のための高度に体系化された研修プログラムを実施し、多くの新規就農者を輩出している。しかし、新規就農育成農場という性格から、NPO法人参加農家や卒園生とのフランチャイズ化には至っていない。その最大の原因は、参加農家ならびに卒園生が挑戦する農業経営の多様性であり、統一的な技術、ノウハウ、商標、マーケティングによるFC契約が困難な点である。むしろ、木之内農園直営農場の分社化とフランチャイズ化による優秀な社員の確保と独立による事業の展開が考えられる。

(5) 都市農業の新たな経営形態として大きな注目を集めている農業体験農園を取り上げ、園主が中心となって形成された園主間ネットワークによって、経営上のノウハウ、栽培技術に関する知識がどのように獲得・共有されているか実証を試みた。その結果、体験農園園主会の活動は、体験農園経営の問題点、問題解決のアイデアやノウハウの集積と普及に大きな役割を果たしていることを明らかにした。また、園主間ネットワークの分析により、園主の年齢や経験にかかわらず様々なサブネットワークが形成されて、園主間で知識やノウハウが積極的に獲得・共有化されていることを明らかにした。

(6) 米販売事業体の代表的事例である庄内こめ工房を研究対象に、そのネットワーク構造を分析した。その結果、組織の基盤は、代表取締役の高い情報収集・解析能力に大きく依存していること、そのため参加農家の平等を確保しつつ代表の能力を最大限活かす組織構造が構築されていること、ネットワークを維持しているのは情報の共有であるという重要な事実を究明した。

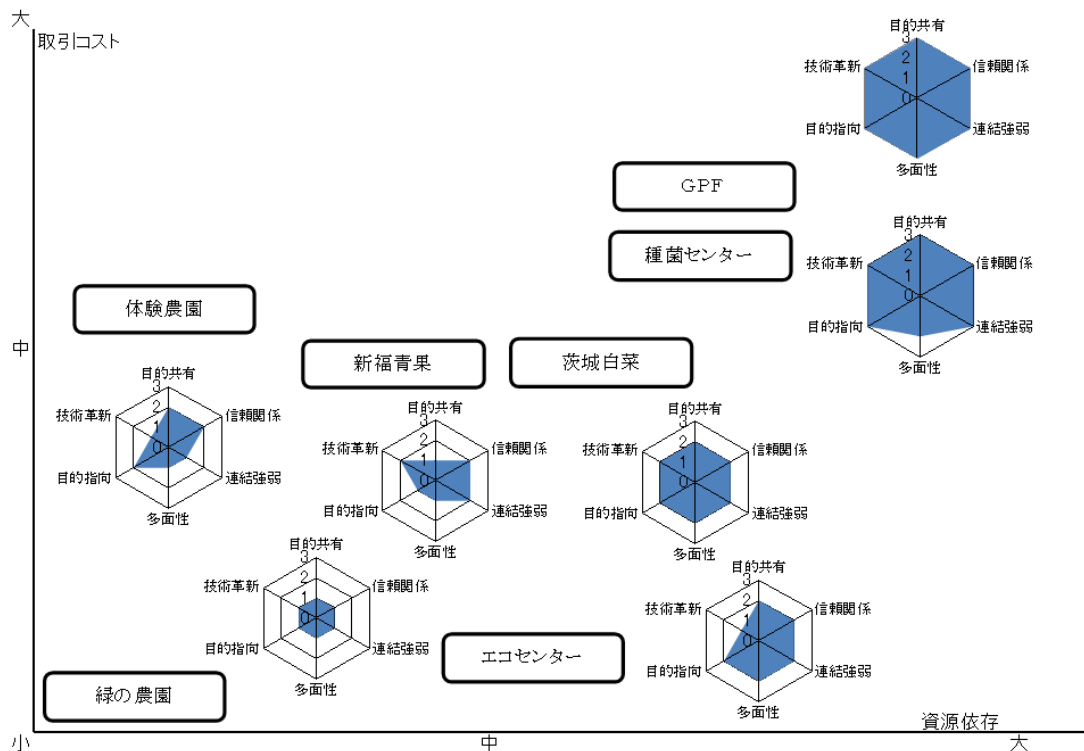


図1 組織間関係と取引コストに基づくネットワーク型農業経営組織の類型化

表1 ネットワーク型農業経営組織の組織間関係の特徴

組織間関係の種類	組織セット			資源の依存関係				取引コスト	
	インプット組織とその規模(影響力)	アウトプット組織とその規模(影響力)	対境担当者の存在と役割	参加組織が中心組織に依存している資源と依存度	中心組織が参加組織に依存している資源と依存度	依存関係のタイプ	中心組織が参加組織に対するパワー拡大方法		参加組織が中心組織に対するパワー拡大方法
グローバルビッグファームグループ	コサトコ獣医師(海外・中)、情報システムの専門家(国内、海外、中)、金融機関(中)	「和豚もち豚」専門販売店(大)地域住民(中)と畜場(中)	トアマリ(組織内、組織外との交渉全般)獣医師(海外コンサル)獣医師、メンバー農家の指導	種豚(100%)、餌(100%)獣医師サービス(100%)技術・経営診断(100%)	出資金(100%)肥育豚(100%)	完全依存・共生型	種豚、獣医師サービス、技術・経営診断サービスの高度化	近隣消費者への豚肉加工品の販売拡大	肥育目標に適合した種豚確保の困難性製品・原料価格の不安定製品の適正な評価に対する不安毎日の継続取引種豚・豚肉加工施設投資
東京都農業体験農園グループ	東京都農業会議(中)区市町村担当部局(中)地区農協(弱)や普及機関(弱)	地区住民(大)	無し	情報の提供・交換関係機関との交渉力	情報の提供・交換協同行動	弱依存・共生型	政治力拡大(圧力団体、要求取りまとめ団体化)、有効な情報の提供	パワー発揮動機無し	市場取引の不安定労働力確保の困難性農園維持の困難性農園整備コスト投資
大木町きのこ種菌センター	顧問技術者(大)農協(小)ホクトなどの大規模生産者(大)	市場(大)スーパー、百貨店(大)地域住民(弱)	種菌センター長	きのこ新品種開発種菌提供新品種栽培技術	センター運営資金技術者(後継者)	完全依存・共生型	新品種開発力種菌提供価格の低減	現状では、パワー発揮動機無し	種菌を企業から購入することのコスト高回避技術新への迅速な対応
茨城白菜栽培組合	資材供給企業(大)工場診断組織(小)	漬け物加工企業(大)スーパー・百貨店(大)市場(弱)	社長(全体管理)販売担当技術開発・指導担当	野菜品種生産資材栽培法	契約野菜の全量出荷	一部依存	新品種開発力資材・栽培法の提供高価格での買い取り	高品質野菜の提供出荷先の多様化	周年出荷による価格競争力の強化プラン不化による価格競争力強化
木之内農園阿蘇エコファーマーズセンター	木之内農園(大)	周辺農村(中)その他農村(小)	代表者木之内農園代表	情報収集解析研修生を集める機能	研修生の指導	弱依存	情報収集力研修生を集める力と知名度	中心組織がもたない技術力	情報の非対称性
新福青果	九州沖縄農業研究センター(中)日本印刷(中)(インベリシステム)	量販店32社、外食チェーン20社、中央加工業者15社合計67社(大)	社長	野菜の販売力	野菜の生産力	相互依存	高価格・安定販売販売	出荷先の多様化	契約生産・契約取引の導入

表2 組織間のコミュニケーション、調整と技術革新の推進

	組織間コミュニケーション					組織間の調整と技術革新の推進						
	情報交換	目的・理念の共有方法	目的・理念の共有程度	コミュニケーションの機能	中心組織との信頼関係	ネットワークの形(垂直、対等、水平)	ネットワーク連結の強弱	ネットワークの多面性	ネットワークの目的志向性	調整メカニズム	調整主体	技術革新・経営革新を推進する仕組みとその強さ、影響力
グローバルビッグファームグループ	技術情報・経営情報の相互交換	毎月の勉強会、後継者グループの活動	強い	技術の向上による経営安定、企業イメージアップからの防衛、持続的経営体の実現	強い	対等垂直	強い	多面的・強い	経営指導	中心組織	有強い影響力大	
東京都農業体験農園	園主会の開催	グループ間の情報交換	中	暗黙知の交換による経営改善	中	対等	弱い	一面的	弱い	自主的調整	園主会	無
大木町きのこ種菌センター	勉強会、新品種栽培技術指導会	グループ単位	強い	形式知提供による品質確保暗黙知の交換・集積	強い	対等垂直	強い	中間	強い	自主的調整	種菌センター	有強い影響力大
茨城白菜栽培組合	訪問指導	訪問指導	中	栽培指導の徹底による高品質ハクサイの生産	中	対等垂直	中	一面的	弱い	中心組織指導	中心組織	有中影響力大
木之内農園阿蘇エコファーマーズセンター	日常的情報交換	日常的情報交換	中	暗黙知の獲得	中	水平対等	弱い	一面的	中	中心組織	中心組織	無
新福青果	柔軟な契約方式(3方式)A=固定価格(再生産所得保証)、B=シーズン一定価格、C=相場取引契約は播種2か前に決定	柔軟な取引方法の採用で農家の栽培経営努力を評価する	弱	機械の貸し出し農作業の受委託	中	水平	弱い	一面的	弱	参加農家主体	中心組織	有中影響力小

5. 主な発表論文等

[雑誌論文] (計 20 件)

- ①伊藤房雄, ナレッジマネジメントによる農業経営の組織化, 農業経営研究 (日本農業経営学会誌), 46(4), 17-26, 2009, 査読無 (招待論文)
- ②新福秀秋・後藤一寿, 大規模野菜作経営の情報化とナレッジマネジメント, 農業経営研究 (日本農業経営学会誌), 46(4), 35-42, 2009, 査読無 (招待論文)
- ③門間敏幸, 組織間関係論によるネットワーク型農業経営組織の評価, 食農と環境 (実践総合農学会誌), No. 5, 119-128, 2008, 査読有
- ④高橋弘, 杉本隆重, 黒川敦, 赤地勝美, F C型養豚経営を支える集団的育種計画と情報化戦略ーグローバルピッグファームを事例としてー, 食農と環境 (実践総合農学会誌), No. 5, 129-137, 2008, 査読有
- ⑤新開章司, 堀田和彦, 木之内農園のネットワーク型経営戦略ー人材育成と事業連携ー, 食農と環境 (実践総合農学会誌), No. 5, 138-143, 2008, 査読有
- ⑥佐藤和憲, 野菜産地集荷業者によるフランチャイズ型農業の展開ー(有)茨城白菜栽培組合の事例ー, 食農と環境 (実践総合農学会誌), No. 5, 144-150, 2008, 査読有
- ⑦山田崇裕, 加藤義松, 大久保研治, 都市農業における新たなネットワークの形成実態とその機能の解明ー農業体験農園園主会を事例としてー, 食農と環境 (実践総合農学会誌), No. 5, 151-158, 2008, 査読有
- ⑧後藤一寿, 企業的農業法人によるフランチャイズ本部機能の特徴とF C型農業生産の展開ー宮崎県(有)新福青果を対象としてー, 食農と環境 (実践総合農学会誌), No. 5, 159-166, 2008, 査読有
- ⑨佐藤和憲, 生協産直の変化とトップランナーの戦略, 生協総研レポート (生協総合研究所), No. 55, 46-57, 2008, 査読無
- ⑩杉本隆重・高橋弘・赤池勝美, フランチャイズ型農業経営における技術・情報化戦略ーグローバルピッグファームを事例としてー, 農業経営研究 (日本農業経営学会誌), 45(4), 22-32, 2007, 査読無 (招待論文)
- ⑪佐藤希志男・門間敏幸, フランチャイズ型養豚経営の戦略と経営管理システム, 農業経営研究 (日本農業経営学会誌), 45(4), 33-43, 2007, 査読無 (招待論文)
- ⑫宮田吉弘・門間敏幸, 農業経営コンサルタントからみた課題と方法, 農業経営研究 (日本農業経営学会誌), 45(4), 44-54, 2007, 査読無 (招待論文)
- ⑬小澤互, エサ米とこめ育ち豚が妨ぐ協同の

和, 社会運動, No. 358, 2-7, 2007, 査読無

- ⑭後藤一寿, 異業種連携による食料産業クラスター形成と共創の考え方, 食農と環境 (実践総合農学会誌) No. 4, 72-76, 2007, 査読無
- ⑮佐藤和憲, 産地マーケティングの主體的な新展開, 農業と経済 (昭和堂), No. 73, 5-13, 2007, 査読無
- ⑯西和盛・新開章司・堀田和彦, 消費者の価値観と店舗選択行動ー農産物直売所の競争戦略構築に向けてー, 農業経営研究 (日本農業経営学会誌), 45(2), 147-152, 2007, 査読有
- ⑰新開章司・西和盛・堀田和彦, 農産物直売所の経営戦略と組織に関する一考察ー消費者の価値観と店舗選択行動をもとにー, 農業経営研究 (日本農業経営学会誌), 45(2), 158-162, 2007, 査読有
- ⑱Kazuhiko HOTTA, Introduction of Positive Lists to Dairy Farming and It's Problems, Farming Japan, 41, 9-15, 2007, 査読無
- ⑲山田崇裕・角田隆一・門間敏幸, 都市における住民参加型農業の意義と発展可能性の解明ー農業体験農園経営者の意識特性に基づくー, 食農と環境 (実践総合農学会誌), No. 4, 2007, 146-150, 査読有
- ⑳門間敏幸, 日本農業の新たな担い手としてのフランチャイズ型農業経営の特色と意義ー地縁型経営から空間ネットワーク型経営へー, 農業および園芸, 81(9), 947-952, 2006, 査読無

[学会発表] (計 2 件)

- ①山田崇裕, 門間敏幸, 産学官連携型公共体験農園の設計と開設における合意形成プロセスの解明ー世田谷区次大夫堀自然体験農園を事例としてー・実践総合農学会 (角田) 報告要旨集, 70~71, 2008.
- ②Masahiko Shiraishi, The Study on Synergy and Franchising Network of Business and Activity of Agricultural Co-operatives toward the Sustainable Innovation of Food System in Japan, 3rd International Conference on ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NETWORKS, 29 June, 2007, Erasmus University, Rotterdam

[図書] (計 1 件)

- ①門間敏幸編著, 日本の新しい農業経営の展望ーネットワーク型農業経営組織の評価ー, 農林総計出版, 2009 (印刷中・6 月公刊)

[産業財産権]

- 出願状況 (計 0 件)

○取得状況（計 0件）

〔その他〕

6. 研究組織

(1) 研究代表者

門間 敏幸 (MONMA TOSHIYUKI)
東京農業大学・国際食料情報学部・教授
研究者番号：30318175

(2) 研究分担者

伊藤 房雄 (ITO FUSAO)
東北大学・農学研究科・准教授
研究者番号：30221774
小澤 亙 (OZAWA WATARU)
山形大学・農学部・准教授
研究者番号：70211141
堀田 和彦 (HOTTA KAZUHIKO)
九州大学・農学研究科・准教授
研究者番号：00192740

(3) 連携研究者

白石 正彦 (SHIRAIISHI MASAHIKO)
東京農業大学・名誉教授
研究者番号：70370616
杉本 隆重 (SUGIMOTO TAKASIGE)
東京農業大学・国際食料情報学部・教授
研究者番号：70211141
平尾 正之 (HIRAO MASAYUKI)
東京農業大学・国際食料情報学部・教授
研究者番号：90371856
大久保 研治 (OKUBO KENJI)
東京農業大学・国際食料情報学部・講師
研究者番号：603988154
佐藤 和憲 (SATO KAZUNORI)
（独）農業・食品産業技術総合研究機構・
中央農業総合研究センター・チーム長
研究者番号：80355601
後藤 一寿 (GOTO KAZUHISA)
（独）農業・食品産業技術総合研究機構・
九州沖縄農業研究センター・研究員
研究者番号：70370616