

平成 21 年 6 月 10 日現在

研究種目：基盤研究（C）
 研究期間：2006～2008
 課題番号：18580213
 研究課題名（和文）農業経営のネットワーク組織と農業経営者の主体形成に関する研究
 研究課題名（英文）Study on the networking of the farmers and their ability development through group formation
 研究代表者
 納口 るり子（NOHGUCHI RURIKO）
 筑波大学・大学院生命環境科学研究科・教授
 研究者番号：00323246

研究成果の概要：農家の販売を巡る組織化について、統計分析と事例分析を行った。統計分析では、2005年農林業センサス「農産物の出荷先」項目から、ネットワーク組織を含む「農協以外の集出荷団体」に出荷している農家の特徴を明らかにした。事例分析では、茨城県・県央地域 Y 社が中心となる販売組織の構成員にアンケートを行い、農家や農業法人の販売規模がほぼ 2,000 万円以上であること、他の販売チャネルを複数持つものが多いことなどを明らかにした。また新規参入法人によるネットワーク組織についても事例分析を行った。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2006年度	1,500,000	0	1,500,000
2007年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2008年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	3,200,000	510,000	3,710,000

研究分野：農学

科研費の分科・細目：農業経済学・農業経済学

キーワード：農業経営，ネットワーク組織

1. 研究開始当初の背景

1990 年前後から日本各地において、様々な作目において農家あるいは農業法人間でネットワーク組織化の動向が見られるようになった。この組織化に関しては、いくつかの事例分析が行われているだけであった。

2. 研究の目的

本課題でいうネットワーク組織は、ただ単に販売のための農家組織というだけではなく、「消費者や実需者ニーズに応じた生産を行う」というマーケットイン型の経営システム

自体を、組織化によって実現しようというものである。この組織は、農協に対抗するものとして組織化される場合もある。

本課題では、ネットワーク組織の担い手としての位置づけ、広がりをも明確にし、ネットワークの要素や組織内容を明らかにする。また、ネットワーク組織と参加農家の経営成長や主体性との関係についても考察する。

全体として、社会的意義を拡大しつつあるネットワーク組織の実態と意義を明らかにすることを目的とした

3. 研究の方法

(1)農林業センサスなどの大数調査結果を用い、ネットワーク組織の広がりや参加農家の規模などの特徴を明らかにする。

(2)ネットワーク組織の事例調査を行う。組織の中心となる農業法人の機能などに関する調査、組織の構成員農家の組織加入への理由や加入後の組織への評価などをアンケート調査や聞き取り調査により明らかにする。

4. 研究成果

(1)農林業センサスデータを用いたネットワーク組織の広がりに関する考察

2005年農林業センサスの「農産物の出荷先」の項目により、農家におけるネットワーク組織の量的な位置づけが、一定程度読み取ることができる。この項目によれば、農家の出荷先を、(農協、農協以外の出荷団体、卸売市場、小売業者、食品製造業者・外食産業、消費者に直接販売)の6種類に分類し、それを農家属性との関係でみるのが可能である。このうちネットワーク組織は、「農協以外の出荷団体」に含まれると考えられる。ただしここには、ネットワーク組織以外の作目別の(たとえばタバコ作などの)出荷組織も含むと思われるため、注意が必要である。

「農協以外の出荷団体」に農産物を出荷している農家の割合は、都府県・販売農家の8.9%、ここを第1位の出荷先としているのは6.8%である。出荷先と経営規模との関係を見ると、「農協」は規模が小さい層ほど高く、「消費者に直接販売」は、ほぼ全ての階層で20%前後である。それ以外の出荷先は、規模が大きい層の方が高くなっている。すなわち、経営規模が大きくなるにつれ、卸売市場、小売業者、食品製造業者・外食産業、そして農協以外の出荷団体への出荷が、複数の販売チャネルとして選択される傾向が見られる。ただし実際の農家の経営行動をみると、農協以外の出荷団体を經由して、小売業者・食品製造業者・外食産業に出荷されるケースもあり、これらの出荷先を並列的に見てもよいかどうかという点については、一定の注意が必要である。また「農協以外の集出荷団体」の特徴は、販売金額100万円程度と比較的小さい規模階層からその比率が高まることである。

以上の点から、「農家以外の出荷先」の特徴は、農協出荷に比べ、規模が大きな層でより高い比率で選択されているといえる。また、農家単独では有利な販売が困難である階層で、農協とは異なる優位性を期待して選択されている販売チャネルであることが推測される。こうした点は、調査等で得られているネットワーク構成員の特徴とほぼ一致した。

(2)ネットワーク組織の事例調査に基づく分析—茨城県・県央部の事例—

① 調査の概要

茨城県・県央地域に、中心となるY社が立地するネットワーク組織、I研究会の設立と運営について、代表者から聞き取り調査を行い、会員農家46名(うち農業法人は4社)に対して、組織に加入した理由、加入後の組織の評価、I研究会以外の販売チャネルの利用などの項目について、アンケート調査を実施した。

② I研究会の設立経緯

I研究会は2006年に発足したネットワーク組織で、加入にあたり、GAP(適正農業規範)という、農産物の安全性、環境への配慮、生産者の安全と福祉、農業経営と販売管理などについて、一定水準を満たしていることを証明する経営認証を取得することを条件としている。研究会代表のT氏によれば、共同販売を目的としたI研究会において、農産物の品質を保証し、有利に販売することを目的に、この規約を盛り込んでいる。

I研究会の設立経緯は次のとおりである。代表者であるT氏は茨城県及び近隣数県に立地するボランタリーチェーンである農業資材販売会社の後継者である。この資材販売会社は、農業資材マーケットの縮小に危機感を抱き、それへの対応策として、農業生産への参入と、既存の農家や農業法人の規模拡大支援策の検討を行った。その結果、2000年に農業生産法人Yを設立し、運営を開始した。Y社の特徴は、有機農産物生産と、新規参入者の研修・独立プログラムを持っていることである。さらに2006年に、本研究で対象とするI研究会を設立した。

代表者T氏は、農業資材販売会社の顧客のうち、大規模で事務所に近い経営を中心に勧誘した。また、生協向け販売ネットワーク組織の会員にも、さらに面積を拡大するための新たなチャネルとしてI研究会に入会することを勧めた。

③ 組織の活動

I研究会は、共同販売組織であり、会員全員がGAPを取得することにより、販売する農産物の品質保証を行い、より有利な販売に結び付けようとしている。販売先はチェーンスーパー2社と外食向けの卸であり、さらにGAPを取得した全国の13の農業法人・農家とともに新たなブランドを設立し、新たなスーパーでのチャネル展開を開始したところである。農産物の販路開拓は、T代表が担当している。また、どの販売先にどの経営が供給するかは、T代表が決定している。T代表は全会員の販売先と生産余力を掌握しており、契約ベースで販売していないJA出荷や市場出荷の部分

を新たな契約ベースの取引に回していくという考え方であるという。

農産物を会員のところから集荷し、販売先に配送する業務、および会計業務については、T氏が代表を務めるY社に委託している。GAPに関しては、I研究会内の「統一農場管理基準」を策定し、内部審査委員会による内部審査と、外部機関による外部審査（抽出された農場のみの調査）の二段階となっている。また、残留農薬分析、硝酸態窒素測定、成分分析などを共同で実施している。硝酸態窒素については事務所内で測定し、残留農薬分析は県内の民間検査機関に外注している。成分分析は、野菜の抗酸化作用などの機能性を数値化して示し、付加価値につなげていきたいとして、県内の研究機関と共同研究を進めている。

④ 会員の経営状況とI研究会への評価

46名の会員全員にアンケートを配布し、そのうちの24名から回答を得た。年齢は50歳前後の経営者が多く、後継者の就農前後で、規模拡大が必要となる経営が多いことが想定された。経営面積をみると、水田は少なく、露地野菜とハウス面積が多い。全回答平均で、水田1.16ha、露地畑2.34ha、ハウス0.84haである。年間販売額は、図に示すように、ほぼ1,000万円以上となっている。T代表によれば、2,000万円以上の経営がほとんどであるという。

会員の経営状況の中で、雇用を導入している経営が多いことが特徴的である。家族労働力のみでの経営は6戸だけで、回答者の75%が家族以外の労働力を導入している。この内訳は、外国人研修生(54%)、パート(38%)、常勤社員(21%)、日本人研修生(8%)などである。雇用を導入した経営の場合、周年作業の確保と、販売価格の変動が少ない、コンスタントな販売方法の実現が重要となる。

⑤ 構成員の販売チャネル

構成員のI研究会への販売割合は、販売無しおよび20%未満が80%を占める。これは、当研究会が設立間もないため、十分な販売力が無いことと、構成員はI研究会に加入する前から、独自の販売力を持っていたことに起因すると思われる。しかし組織加入の理由、および加入後に感じたメリットの双方に「販売拡大」を上げる構成員は多く、今後の販売力強化が期待されていると言える。

構成員の主な出荷先としては、3グループに分けられ、生協への販売組織が多いグループ、流通業者や市場への出荷が多いグループ、農協出荷が多いグループが存在した。このように、I研究会にはいくつかのグループが存在していることが分かった。

⑥ 農協と比較したI研究会の利点

農協と比較した当組織の扱う農産物の利点としては、安全・安心と、鮮度の保持が挙げられ、扱う農産物に対して構成員が信頼を置いていることが分かった。

⑦ 組織参加後における構成員意識の変化

経営能力向上、経営の視野拡大、新技術導入、ライバルと切磋琢磨のいずれの項目においても高い評価が示されており、構成員自身が、組織参加により前向きな意識変化があったとしている。

⑧ 会員の事例(T経営)

T経営は40代夫婦2人が、通年雇用1人、中国人研修生4人を雇用して行っている経営である。経営面積は無加温ハウスが約100棟、2haである。栽培作物は、水菜(80%)、小松菜(15%)、ルッコラ(5%)である。周年栽培・出荷をしている。販売先は、I研究会の他、生協向け販売組織と地元加工業者および農協である。

T経営は以前から生協向けの販売組織のメンバーとして、水菜を生産していた。そして、この組織の他のメンバーから、I研究会への加入を勧められて入会した。理由としては、まず、息子2人が大学卒業後、家に戻って農業を行う予定なので、それまでに規模拡大をして、農業基盤を拡充したかったことである。次に、雇用を導入しており、安定した販売価格で毎月の収入が計算できる農業(契約ベースの農業)での拡大を望んだためである。

I研究会に加入した評価は、初めのうちはGAPのための毎日の記帳が大変だったが、今は慣れたという。記帳は妻の仕事になっている。また、経営の殆どすべてが契約ベースの生産なので、端境期などに生産数量が確保できないときが一番辛いという。これへの対策としては、同じ作目を作る仲間を増やすことが有効と考えており、このため近隣の農家をI研究会の新メンバーに勧誘し、加入させた。規模拡大と合わせて、個人で契約生産の相手先を探すことは困難なので、I研究会を高く評価している。また、GAP取得は、流通関係業者との取引において、大変メリットがあり、有利な取引に結びつくことを、経験を通して実感している。

⑨ 事例分析の結論

組織への参加動機からは、会員の多くはGAP認証取得と有利販売目的で入会したことが分かる。こうした会員にとって組織が意義を持ち続けるためには、販売組織としての実績向上が不可欠であると思われる。

会員の多くは農協、流通業者および複数のネットワーク組織に参加しておりこれは当該組織が発足間もないことが原因ではあるが、

ネットワーク組織特有の緩い紐帯という特徴も読み取ることができた。

組織参加のメリットとしては、「安定取引」と「有利販売」という2つの志向のグループがあり、両者が共存していることから、構成員の多様性を示していると言えた。また、農業生産において意識している点においても、「安全・安心」グループと「コスト削減」グループに分かれ、この点においても会員は多様であることが分かった。

会員は組織参加により前向きな意識変化が見られ、当該ネットワーク組織参加の意義が確認できた。

(3)新規参入法人のネットワーク組織化

茨城県県西地域に立地する農業法人Rの事例を用いて分析した。当法人社長のO氏は、以前、大手IT企業のサラリーマンであったが、会社の新規事業開発部門での無農薬栽培野菜の生産・販売の担当を経て、2000年に独立して農業法人を設立した。

法人設立時には施設野菜（ビニールハウス）1ha、露地野菜1.5haでスタートしたが、2007年現在は、ハウス50棟・2ha、露地5haに拡大している。栽培品目はすべて無農薬野菜で、ベビーリーフとジュース用ニンジンを中心に周年販売品目とし、その他20品目以上を栽培し販売している。販売先は、チェーン店を中心とする外食産業と、スーパーマーケット、生協等である。スタート時は外食産業とスーパーマーケットへの販売がそれぞれ5割ずつ占めていたが、3年ほど前から生協への供給が増加し、現在は外食・スーパーマーケット・生協への供給がほぼ三分の一ずつを占めているという。

生産者側のリスクは、取引業態によって異なる。スーパーマーケットとの取引の場合、互いに友好的な関係が築けていれば、企画を変えながらずっと継続的取引が可能である。しかし、外食産業の場合、メニューが変わると、特定品目の取引に決定的なダメージがあるため、取引のリスクは相対的に大きいという。特に季節野菜のメニューの場合は注意が必要である。また、生協との取引の場合は、市場価格の変動による需要量の増減と欠品対応、クレーム対応の煩雑さが問題である。

法人を設立した初年度は、チェーンレストラン200店舗にベビーリーフを10ヶ月間販売した。大変な苦勞をしたが、何とか乗り切ることで、外食用野菜供給の厳しさを知ると同時に、ハード・ソフト両面で経営の基礎を確立したという。R社の一日当たりベビーリーフ供給量は最大50kgであるのに、クリスマスの前などは最大200kg必要となった。そのため、地元の普及センターなどに相談し、無農薬でベビーリーフを栽培している近隣の農業法人を紹介してもらった。現在でもその法人

とは、販売に関する深い連携関係を持っている。

現在、多数の販売先の一つとして、チェーンコーヒー店にホットドック用のルッコラを供給している。一個のホットドックに2枚のルッコラを使用するが、約1,000店舗のチェーンであるため、日量供給量は240kgとなり、この供給については、R社が全量を供給するのではなく、県内外の法人や農家で生産グループを形成して供給量をまかなっている。

R社は連携している他の法人に比べ、販売先を多く獲得しているため、生産能力よりも販売能力の方が高くなっている。また、法人設立時は、絶対的な量の不足に対応した販売提携であったが、現在は、リスクを分散するための取引業態の多様化、さらに同一業態の中でも取引会社数を増やしてリスク分散をさせることが、意図的にねらわれており、戦略的な販売提携に移行したと言える。目安としては、1社当たりの取引は販売金額全体の1割以下に抑えたいとし、メインの取引先を10社、それ以外の小規模な取引先が30社程度と考えている。現在小規模な取引でも、いずれメインの取引先となるところも出てくる。一つの取引先について、自社農場で全量を生産していると、天候リスクなどで決定的なダメージを受けるが、地理的に離れた農場と連携する事により、天候リスクを回避できるという点でも有効である。

さらにR社では、法人設立時に目標とする販売金額を設定し、その規模に合わせた従業員、機械施設、作業場、冷蔵庫、圃場等の確保と拡大を計画的に図ってきた。そして、その目標をクリアし、次の販売目標の設定と経営計画を樹立する中で、全ての生産を自社で行うのではなく、連携農場への委託を織り込んだ計画にしている。

R社以外にも、茨城県内で新規参入により農業法人を設立した有限会社T（パプリカ）、有限会社K（野菜）、有限会社S（イチゴ）でも、R社と類似の理由で、販売を主軸としたマーケティング結合を既に開始するか、あるいは今後構想している。農外から参入して農業法人を設立する場合、農業技術で優位性を持つ法人は多くない。それに対し、販売能力は優れている場合が多く（この優位性がなければ経営存続は困難である）、農業法人や農家との間でマーケティング結合を形成するメリットが大きい。このため、新規参入した農業法人にとっても、ネットワーク組織化の意義は高いことが明らかになった。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計7件)

- ① 加納昌彦, 納口るり子, 新品種を用いた茶産地ブランド戦略と地域組織化—静岡県内2産地を事例として—, 農業経営研究, 46巻1号, 69-74, 2008年, 査読有
- ② 門間敏幸, 納口るり子, 企業的農業経営のビジネスモデルと農業経営学の新たな挑戦, 農業経営研究, 45巻4号, 3-5, 2008年, 査読有
- ③ 納口るり子, 窮地に立ち向かう担い手たち・大規模家族経営体・稲作, 農業と経済, 74巻12号, 34-39, 2008年, 査読無
- ④ 納口るり子, 生産者が拓く新しいマーケティング結合, 農業と経済, 73巻12号, 14-21, 2007年, 査読無
- ⑤ 納口るり子, 小笠原慎一, 他産業の企業がその技術を活用して農業に関与・参入している事例, 農業技術政策に関する調査委託事業報告書, 148-163, 2007年, 査読無
- ⑥ 納口るり子, 人口減少時代の農業の経営革新, 公庫月報, 54巻2号, 6-9, 2006年, 査読無
- ⑦ 草間真平, 納口るり子, 酪農家の経営者能力に関する一考察—茨城県A酪農業協同組合の組合員を対象に—, 2006年度日本農業経済学会論文集, 別冊, 25-32, 2006年, 査読有

[学会発表] (計1件)

- ① 増田直也, 納口るり子, 農業経営ネットワーク組織の形成要因と評価—GAP団体認証取得を条件に組織化された事例—, 日本農業経営学会, 2008年9月13日, 鳥取大学

6. 研究組織

(1) 研究代表者

納口 るり子(NOHGUCHI RURIKO)
筑波大学・大学院生命環境科学研究科・教授
研究者番号：00323246

(2) 研究分担者

小野 雅之 (ONO MASAYUKI)
神戸大学・大学院自然科学研究科・教授
研究者番号：90224279

高橋 明弘(TAKAHASHI AKIHIRO)
独立行政法人農業・食品産業技術総合研究機構・主任研究員
研究者番号：20355465

松本 浩一 (MATSUMOTO HIROKAZU)
独立行政法人農業・食品産業技術総合研究機構・研究員
研究者番号：10355472

(3) 連携研究者
なし